



HEIMANN CONSULTING

Auslaufende Konzessionsverträge:

Chance zur Neugründung von
Stadtwerken?

© Heimann Consulting 2012

Kontakt:

Heimann Consulting

Louise Schröder Straße 71

58099 Hagen

Tel.: 02331-3961196

Fax: 02331-962823

E-Mail: info@Heimann-Consulting.com

Internet: www.Heimann-Consulting.com

Inhalt

A.	Auslaufende Konzessionsverträge	4
B.	Handlungsoptionen für Kommunen	6
C.	Kriterien der Entscheidungsfindung	8
D.	Fahrplan zur Umsetzung	10

A. Auslaufende Konzessionsverträge

Die Laufzeit von Konzessionsverträgen ist auf höchstens 20 Jahre begrenzt. Deutschlandweit laufen tausende von Konzessionsverträgen in den kommenden Jahren aus. Politik und Verwaltung insbesondere in den Kommunen ohne eigene Stadt- / Gemeindewerke stellen sich die Frage nach der künftigen Versorgung ihrer Bevölkerung.

Die Ausgangssituation in den Kommunen ist unterschiedlich. In manchen kleineren Städten hat sich über die Jahre eine Unzufriedenheit mit dem etablierten, großen Versorger aufgebaut. In fast allen politischen Fraktionen werden Stimmen nach einem lokalen energiewirtschaftlichen Engagement laut. Bürgerinnen und Bürger wollen sich an Anlagen zur dezentralen, regenerativen Energieerzeugung beteiligen.

Dies setzt die Verantwortlichen in Politik und Verwaltung unter Druck. Bisher herrschte nach Abschluss eines Konzessionsvertrages während der Laufzeit Ruhe. Der Aufbau energiewirtschaftlicher Kompetenz auf Seiten der Kommune war nicht erforderlich. Jetzt soll Stellung zur langfristigen Positionierung in dem interessanten, zugleich aber auch umkämpften Markt der Energieversorgung bezogen werden.

Die Anforderungen beim Neuabschluss von Konzessionsverträgen sind heute hoch. Etablierte Versorger kämpfen hart für den Erhalt ihrer bisher

zusammenhängenden Versorgungsgebiete. Neue Interessenten achten streng auf gleiche Chancen und eine diskriminierungsfreie Vergabe. Wohl gemeinter Rat zur richtigen Vorgehensweise wird von vielen Seiten angeboten.

Es gibt aber keine Patentlösungen. Die Situation in jeder Kommune ist anders. In dieser Broschüre werden einige Anregungen für Kommunen genannt, die bei der Neuvergabe von Konzessionsverträgen die Gründung eigener Stadtwerke erwägen.

Zur Gründung eigener Stadtwerke

- Die Übernahme der Versorgungsnetze ist eine finanzielle, rechtliche und technische Herausforderung.
- Wer die Netze hat, verfügt noch nicht über die Kunden; diese müssen durch eigene Vertriebsaktivitäten über die Zeit gewonnen werden.
- Die Erfolg versprechende Gründung eigener Stadtwerke wird in den allermeisten Fällen nur mit geeigneten Partnern gelingen.
- Es ist ausreichend Zeit für die Entscheidung einzuplanen, durch welche die Kommune für Jahrzehnte Verpflichtungen eingeht.
- Zu guter Letzt: Viele Beispiele beweisen, dass eigene Stadtwerke mit großem Nutzen für die Kommune betrieben werden können.

B. Handlungsoptionen für Kommunen

Wird im Zuge des Auslaufens von Konzessionsverträgen – ggf. aber auch unabhängig davon – die Gründung eigener Stadtwerke erwogen, stehen mehrere Handlungsoptionen grundsätzlich zur Auswahl. (Auf den Abschluss mit dem bisherigen oder einem neuen Konzessionsnehmer ohne aktive unternehmerische Rolle der Kommune wird im Folgenden nicht eingegangen.)

Theoretisch denkbar ist die Gründung eigener Stadtwerke ohne Partner „auf der grünen Wiese“. Sich mit niemandem außerhalb der Kommune über Unternehmensstrategie, Wirtschaftspläne, Stellenbesetzungen und andere Fragen abstimmen zu müssen, erscheint zunächst als Vorteil. Auf der anderen Seite stellen Übernahme der Netze sowie Aufbau und langfristig erfolgreiche Etablierung eines Stadtwerks Hürden dar, die ohne geeignete Partner nicht genommen werden können.

Eine realistische Option stellt die Zusammenarbeit mit dem bisherigen Konzessionsnehmer oder einem der anderen großen Verbundunternehmen dar. Diese haben verstanden, dass Konzessionsverträge heute in der Regel nicht mehr bei einem einzigen, pressewirksamen Termin im Rathaus verlängert werden können. Entsprechend werden Kommunen weitergehende Angebote unterbreitet. Wie diese aussehen und welche Rolle der Kommune zugedacht wird, ist im Einzelfall und vor dem Hintergrund der eigenen, kommunalen Ambitionen zu bewerten.

Eine weitere Option stellt die Suche nach neuen Partnern vorrangig aus dem kommunalen Umfeld dar. Dies können im Rahmen interkommunaler Zusammenarbeit Nachbarstädte und -gemeinden mit auslaufenden Konzessionsverträgen sein. Oder Kommunen, die bereits über eigene Stadtwerke verfügen und eine Zusammenarbeit anbieten. Dabei sind ganz unterschiedliche Konstellationen möglich, in denen eine solche Zusammenarbeit realisiert werden kann.

Zu den Handlungsoptionen

- Wenn die Gründung eigener Stadtwerke erwogen wird, ist die Einbindung geeigneter Partner erfolgsentscheidend.
- Die möglichen Angebote des etablierten – oder auch anderer „großer“ Versorger – sollten offen geprüft werden.
- Durch das gemeinsame Vorgehen von Kommunen einer Region können versorgungswirtschaftlich gebotene Größenordnungen erreicht werden.
- Die Einbindung mindestens eines Partners mit ausgewiesenen Erfahrungen beim Betrieb von Stadtwerken ist in jedem Fall empfehlenswert.
- Die Partner müssen zueinander passen; gemeinsam Stadtwerke zu gründen, ist ein auf Jahrzehnte angelegtes Unterfangen.

C. Kriterien der Entscheidungsfindung

Die Entscheidung zur Gründung eigener Stadtwerke ist eine politische Entscheidung. Diese sollte auf der Grundlage einer fundierten Analyse und Abwägung aller vorhandenen Möglichkeiten erfolgen. Dafür sind zunächst alle Optionen und Konstellationen – mögliche Partner, Rolle der Kommune in der Partnerschaft – aufzuzeigen. Mit auf die Kommune spezifisch zugeschnittenen Entscheidungskriterien können dann die Optionen bewertet werden.

Unter den Entscheidungskriterien haben die finanzwirtschaftlichen Auswirkungen die höchste Priorität. Bisher konnten die Konzessionsabgaben verlässlich in die Haushaltsplanungen eingestellt werden. Jetzt besteht die Chance höherer Einnahmen in Form von Gewerbesteuern und Ergebnisabführungen. Dem steht die Finanzierung der Netzübernahme gegenüber. Und auch das unternehmerische Risiko, dass die geplanten Ergebnisse verfehlt werden.

Die Perspektive des Kämmerers ist aber nur eine. Nur wenn die Kommune eine unternehmerische, aktive Rolle in der Energieversorgung übernehmen will, ist die Gründung von Stadtwerken sinnvoll. Dabei steht heute das Thema der dezentralen, regenerativen Energieversorgung im Mittelpunkt der politischen und öffentlichen Diskussion. In die Entscheidungsfindung ist daher eine realistische, technische und wirtschaftliche Bewertung der vor Ort vorhandenen Potenziale einzubeziehen.

Abhängig von der Situation und Diskussion vor Ort sind weitere Kriterien zu berücksichtigen. Dazu kann die Frage nach dem Aufbau von Arbeitsplätzen innerhalb der Stadtwerke sowie durch Vergabe von Aufträgen an lokale Unternehmen (sekundäre Effekte) gehören. Aber auch die Realisierung eines steuerlichen Querverbunds, über den die im Rahmen der Energieversorgung erwirtschafteten Gewinne durch die an anderer Stelle üblicherweise anfallenden Verluste – etwa beim Bäderbetrieb und im ÖPNV – verrechnet werden können.

Zu den Entscheidungskriterien

- Die tragfähige finanzielle Planung (Kaufpreis Netze, Aufbau und Betrieb Stadtwerke) ist die Basis der politischen Entscheidung.
- „Nur“ höhere Einnahmen erzielen zu wollen, reicht als Motiv für die Gründung eigener Stadtwerke nicht aus.
- Die dezentrale, regenerative Energieversorgung – ggf. mit Bürgerbeteiligung – hat heute einen hohen Stellenwert.
- Auch der Einfluss auf die lokale Wertschöpfung und die Schaffung / Erhaltung von Arbeitsplätzen ist ein wichtiges Entscheidungskriterium.
- Weitere Aspekte wie ein steuerlicher Querverbund mit Verlustbereichen sind zu benennen und bei der Entscheidung ebenfalls zu berücksichtigen.

D. Fahrplan zur Umsetzung

In jedem Fall sind beim Auslaufen von Konzessionsverträgen formale juristische Vorgaben einzuhalten. Dazu gehört ein Bekanntmachungsverfahren mindestens zwei Jahre vor Ablauf der Verträge. Für das Interessenbekundungsverfahren gibt es zwar keine starren Vorgaben im Sinne des Vergaberechts. Jedoch ist es transparent und diskriminierungsfrei durchzuführen, die Kriterien für die Auswahl eines Bewerbers und deren Gewichtung sind den Bietern bekannt zu geben und die maßgeblichen Gründe der letztendlichen Entscheidung sind öffentlich bekannt zu machen.

Selbst wenn die Vertragsverlängerung mit dem alten Konzessionsnehmer favorisiert wird, stärkt jedes weitere Angebot die Verhandlungsposition einer Kommune.

Wie dargelegt, ist die Auswahl geeigneter Partner im Falle der beabsichtigten Gründung eigener Stadtwerke von besonderer Bedeutung. Hier empfiehlt sich ein zweigleisiges Vorgehen. Einerseits sind die Handlungsoptionen der Kommune zu identifizieren, die Entscheidungskriterien zu erarbeiten und auf dieser Basis die Optionen zu bewerten. Parallel dazu sollten Gespräche mit den potenziellen Partnern geführt werden. Die Kommune gewinnt wertvolles Wissen und kann in die Entscheidung einfließen lassen, zu welchen möglichen Partnern „die Chemie stimmt“.

Nach der politischen Entscheidung zugunsten einer Option – inklusive Festlegung der Partner – können die weiteren Schritte abgearbeitet werden. Dies umfasst die Detaillierung strategischer Unternehmensziele in Abstimmung mit den Partnern, den Prozess der Unternehmensgründung (juristisch, organisatorisch etc.), die Vergabe der Konzession an das neue Stadtwerk, den Erwerb des Versorgungsnetzes vom alten Konzessionsnehmer und schließlich die Aufnahme der Geschäftstätigkeit.

Zum Fahrplan der Umsetzung

- Das Interessenbekundungsverfahren ist in jedem Falle rechtssicher durchzuführen.
- Handlungsoptionen, Entscheidungskriterien und Bewertungen können Politik und Verwaltung mit fachkundiger externer Begleitung erarbeiten.
- Für den Erfolg der zu gründenden Stadtwerke ist die parallele Suche und Auswahl geeigneter Partner entscheidend.
- Neben den Vorteilen der Zusammenarbeit für alle Beteiligten spielt die „Chemie“ zwischen den Entscheidern eine herausragende Rolle.
- Die daran anschließende Unternehmensgründung ist eine komplexe, mit hohem Engagement aber lösbare Aufgabe.



HEIMANN CONSULTING