

Kommunale Unternehmen im Spannungsfeld von Rekommunalisierung und strategischer Partnerschaft

Christoph Tesche,

Erster Beigeordneter und Stadtkämmerer, Stadt Recklinghausen

Dr. Sven-Joachim Otto,

Partner WIBERA Wirtschaftsberatung AG/PricewaterhouseCoopers AG WPG

Im Bereich Recht & Steuern Public Services/Energy



DKT
Deutscher
Kämmerertag



Hamburg, 29. September 2011

Agenda

A **Trend zur Rekommunalisierung**

B **Fallbeispiel Recklinghausen**

Nach der Novellierung des EnWG im Jahr 1998 privatisierten viele Kommunen die bis dahin stadteigenen Energieversorger

Privatisierungstrend in der Stadtwerklandschaft nach 1998

– UMFELD NACH DER ENWG-NOVELLIERUNG IN JAHR 1998

MARKTPROGNOSE



- Aufhebung der Gebietsmonopole
- (Preis-)Wettbewerbssteigerung durch private Anbieter
- Gestiegene Kundenerwartungen
- ...

ZUKUNFTSPROGNOSEN



- Energiewirtschaft, Wissenschaft Politik und Beratungsunternehmen prognostizierten eine schlechte Entwicklung der Stadtwerkebranche
- Zitatauswahl:
 - „nur wenige Stadtwerke werden den Wettbewerb überleben“¹⁾
 - „sterbende Tante-Emma-Läden“²⁾

PRIVATISIERUNGSTREND

- Bereits 2001 hatte jede zweite deutsche Stadt mit mehr als 50.000 Einwohnern Anteile an ihren Stadtwerken veräußert
- Zahlreiche, vor allem finanzschwache Kommunen veräußerten Beteiligungen u.a. an E.on und RWE³⁾

1) Deutsche Bank Research

2) Rudolf Schulten, früherer Vorstandsvorsitzender der MVV AG

3) E.on ca. 130 Beteiligungen und RWE ca. 70 Beteiligungen an Stadtwerken, Stand 2009

Die Stadtwerke konnten sich jedoch im neuen Marktumfeld trotz weiterhin bestehender Risiken behaupten

Marktpositionierung kommunaler Stadtwerke nach der EnWG-Novellierung 1998

WETTBEWERBSFÄHIGKEIT



- Zwischen 2000 und 2008 stieg der Strompreis in Deutschland um 45,1 %¹⁾
- Insgesamt hatten bis Anfang 2010 nur knapp 21 % der Strom-Haushaltskunden ihren Energieversorger gewechselt²⁾

▶ Stadtwerke blieben im Energiemarkt weiterhin wettbewerbsfähig

KUNDENAKZEPTANZ



- 91 % der Haushaltskunden sind mit der Gesamtleistung der Stadtwerke zufrieden³⁾
- Bei weiteren Kriterien (Zuverlässigkeit, Vertrauen, Umweltbewusstsein, Zuverlässigkeit) haben Stadtwerke Spitzenwerte³⁾

▶ Stadtwerke konnten die Kundenerwartungen weiterhin erfüllen

WIRTSCHAFTLICHKEIT



- Die Stadtwerkebranche erzielt Rekordgewinne⁴⁾
- Zu den wichtigsten Unternehmen Deutschlands gehören die Stadtwerke Köln (Platz 129) und die Stadtwerke München (Platz 169)⁵⁾

▶ Stadtwerke konnten ihre Renditen sichern und weiter ausbauen



**WEITERHIN BESTEHENDES BEDROHUNGSPOTENZIAL INSBESONDERE DURCH:
REGULIERUNGS-, KOMPETITIVITÄTS- UND WETTBEWERBSRISIKO**

1) Statistisches Bundesamt
2) BDEW-Kundenfokus 12/2009

3) tns-ernid 2009
4) Zeitschrift für Kommunalwirtschaft, 2008

5) Die Welt-Unternehmensranking 2010

Einige Kommunen mit privatisierter Energieversorgung denken über eine Rekommunalisierung nach

Rekommunalisierungstrend



„Wir haben einen Fehler gemacht mit der Privatisierung. Und man möchte gerne dieses Rad zurückdrehen.“

Ole von Beust, bis August 2010 Erster Bürgermeister der Freien Hansestadt Hamburg



- Für knapp 36 % der befragten Kommunen ist eine Rekommunalisierung ihrer Energieversorgung vorstellbar
- 16 % der befragten Kommunen haben konkrete Rekommunalisierungsplanungen

Studie „Rekommunalisierung“ der Universität Leipzig und der HypoVereinsbank

Starke Argumente sprechen für eine Rekommunalisierung der Energieversorgung

Argumente für Stadtwerke

HAUSHALTSKONSOLIDIERUNG

- Haushaltsentlastungseffekt durch steuerlichen Querverbund (jährlicher Effekt z.B. in Duisburg rd. 12 Mio. €, deutschlandweit rd. 2 Mrd. €)
- Ergebnisausschüttung an kommunalen Gesellschafter

WIRTSCHAFTSFAKTOR

- Förderung der Identifikation der Bürger
- Stärkung der regionalen Wirtschaft und Infrastruktur

AKZEPTANZ BÜRGER

- Die Bürger haben den Wunsch Leistungen im Bereich der Daseinsvorsorge von öffentlichen Unternehmen zu beziehen
- Akzeptanz ermöglicht schnelle Erreichung des Grundversorgerstatus

Argumente für kommunale Stadtwerke



KOMMUNALER EINFLUSS

- Einfluss auf die lokale Energiepolitik (z.B. Klimaschutzziele und Gebäudesanierung)
- Möglichkeit zum Aufbau von Arbeitsplätzen vor Ort
- Durchsetzung von Investitionen

VERBUNDEFFEKTE

- Erschließung von Verbundeffekten im „Konzern Stadt“
- Förderung der Stadtentwicklung

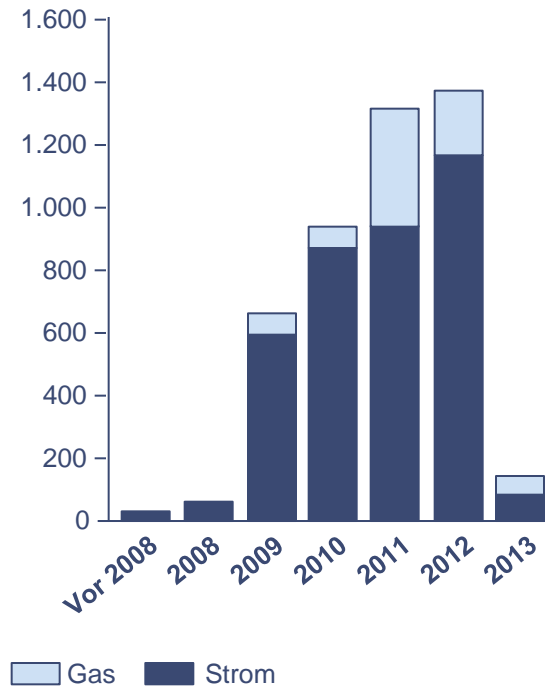
DASEINSVORSORGE

- Gewährleistung der Finanzierung defizitärer Bereiche der Daseinsvorsorge (z.B. Verkehr und Bäder)
- Unterstützung in weiteren Bereichen der Daseinsvorsorge

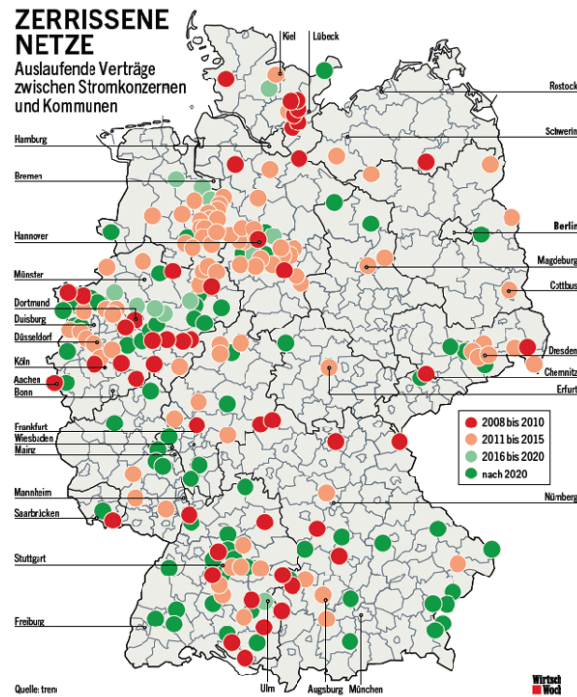
Kommunen haben aufgrund der Vielzahl auslaufender Konzessionsverträge die Chance zur Rekommunalisierung

Auslaufende Konzessionsverträge - Überblick

AUSLAUFENDE KONZESSIONEN ABSOLUT¹⁾



AUSLAUFENDE KONZESSIONEN REGIONAL²⁾



KOMMENTAR

- Zwischen 2011 und 2015 laufen bundesweit gut 1.000 Konzessionsverträge für Strom- und Gasnetze aus
- Stadtwerke haben seit 2007 über 100 Konzessionsverträge neu hinzugewonnen
- 35-40 Stadtwerke sind neu gegründet worden oder sind in Planung

1) BNetzA 04/2009
2) Wirtschaftswoche

Einige Kommunen haben bereits ihre Energieversorgung rekommunalisiert oder befinden sich in der Umsetzung

Rekommunalisierungen – ausgewählte Beispiele

PULHEIM



Gründung: 2008

Gesellschafter

- 51% Stadt Pulheim
- 24,5% Braunschweiger Versorgungs AG & Co. KG
- 24.5% Veolia Wasser GmbH

Kommentar

- Mehrheitsbeteiligung sichert kommunalen Einfluss
- Know-how durch strategischen Partner

HAMBURG



Gründung: 2009

Gesellschafter

- 100% Hamburger Wasserwerke GmbH (100% Freie Hansestadt Hamburg)

Kommentar

- Rückgewinnung kommunalen Einflusses auf die Energieversorgung
- Abschluss Wegenutzungsvertrag auf 5 Jahre

MÜNSTERLAND/COESFELD

Arbeitstitel: Gemeinsame Stadtwerke Münsterland

Gründung: 2011 (Netzgesellschaften)

Beteiligte

- Gemeinden im Kreis Coesfeld (Ascheberg, Billerbeck, Havixbeck, Lüdinghausen, Nordkirchen, Olfen, Rosendahl, Senden)
- Stadtwerke Coesfeld und Stadtwerke Münster

Kommentar

- Übernahme Stromkonzession von RWE AG und Ausbau DSL-Infrastruktur und Management der Bäder
- Sicherung Know-how und Investitionskraft durch potenziellen kommunalen Partner

Grundsätzlich stehen Kommunen bei Rekommunalisierungen mehrere Modelle zur Auswahl

Grundlegende Modelle bei Rekommunalisierungen

NEUVERGABE DER KONZESSION AN DRITTE



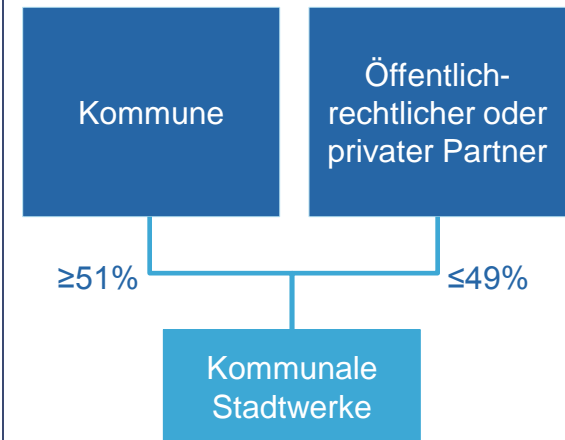
Beibehaltung Status Quo

EIGENE STADTWERKE



Vollständige Rekommunalisierung

EIGENE STADTWERKE MIT STRATEGISCHEM PARTNER



Teilweise Rekommunalisierung

Eine Reihe von Risiken sind bei Rekommunalisierungen zu bewältigen

Risiken der Rekommunalisierung – Überblick

KAUFPREIS

- Unsicherheit zu welchem Kaufpreis das Netz erworben werden kann

FINANZIERUNG

- Komplexität der Finanzierung, insbesondere bei Kommunen in Haushaltsnotlage

REGULIERUNG

- Ineffizienzen führen zu Gewinnabschmelzung
- Entflechtungskosten

NETZE

- Hohe Investition bei und nach der Netzübernahme

Risiken bei Rekommunalisierungen

RECHTSSTREIT

- Langwierige Prozesse insbesondere um den Netzwert

TECHNOLOGIE

- Umfangreiche technologische Entwicklungen (E-Mobility, Smart Home etc.)

MARKT

- Steigende Kundenwechselraten im Bereich Strom- und Gas sowie sinkender Gasabsatz

KNOW-HOW

- Notwendigkeit des Aufbaus fehlender energiewirtschaftlicher Kompetenzen

Durch einen strategischen Partner kann das Risiko der Rekommunalisierung minimiert werden

Strategischer Partner



Die Einbindung sichert die Durchführung des Netzbetriebs und weiteres Know-how im Erzeugungs- und Vertriebsbereich



Durch eine Partnerschaft erhöht sich der finanzielle Spielraum für Investitionen



Durch die Einbindung des Partners werden zusätzliche Managementfähigkeiten und Kompetenzen in fachlichen Themen „eingekauft“

„Stadtwerke“-
Marke

Der Aufbau einer Marke und die Vermarktung der Produkte wird durch den Partner erleichtert



KOMPETENZ/KNOW-HOW

Das benötigte Know-how und weitere Kompetenzen werden durch einen strategischen Partner gesichert

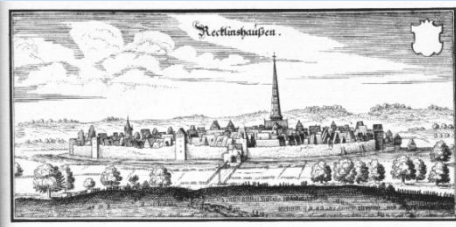
Agenda

A **Trend zur Rekommunalisierung**

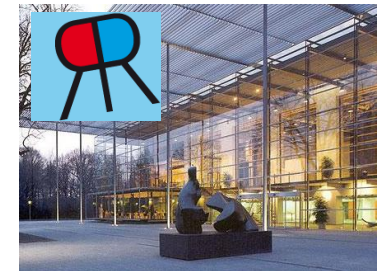
B **Fallbeispiel Recklinghausen**

Die Stadt Recklinghausen findet schon vor über 1.200 Jahren Erwähnung

Stadtgeschichte



- Stadt seit 800 bekannt
- Seit 1236 volle Stadtrechte
- Von 1316 bis 1618 Mitglied der Landhanse
- Ab 1150 Mittelpunkt des „Vestes Recklinghausen“, einem Gerichts- und Verwaltungsbezirk für das gesamte Umland
- Ab 1901 kreisfreie Stadt
- Ab 1948 Großstadt
- 1975: Wiedereingliederung in den Kreis Recklinghausen
- Von 1869 bis 2002 Bergbaustadt
- Seit 1946 Stadt der Ruhrfestspiele
- Heute Zentrum für Handel und Dienstleistung, Bildung und Kultur des Kreises Recklinghausen

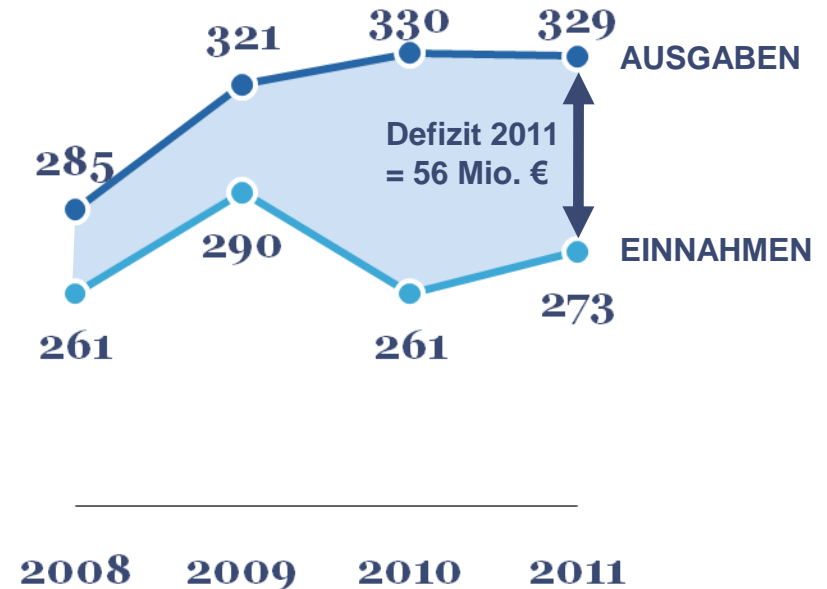


Die Stadt hat über 120.000 Einwohner – Fokusthema für Politik und Verwaltung ist die angespannte Haushaltslage

Daten und Fakten

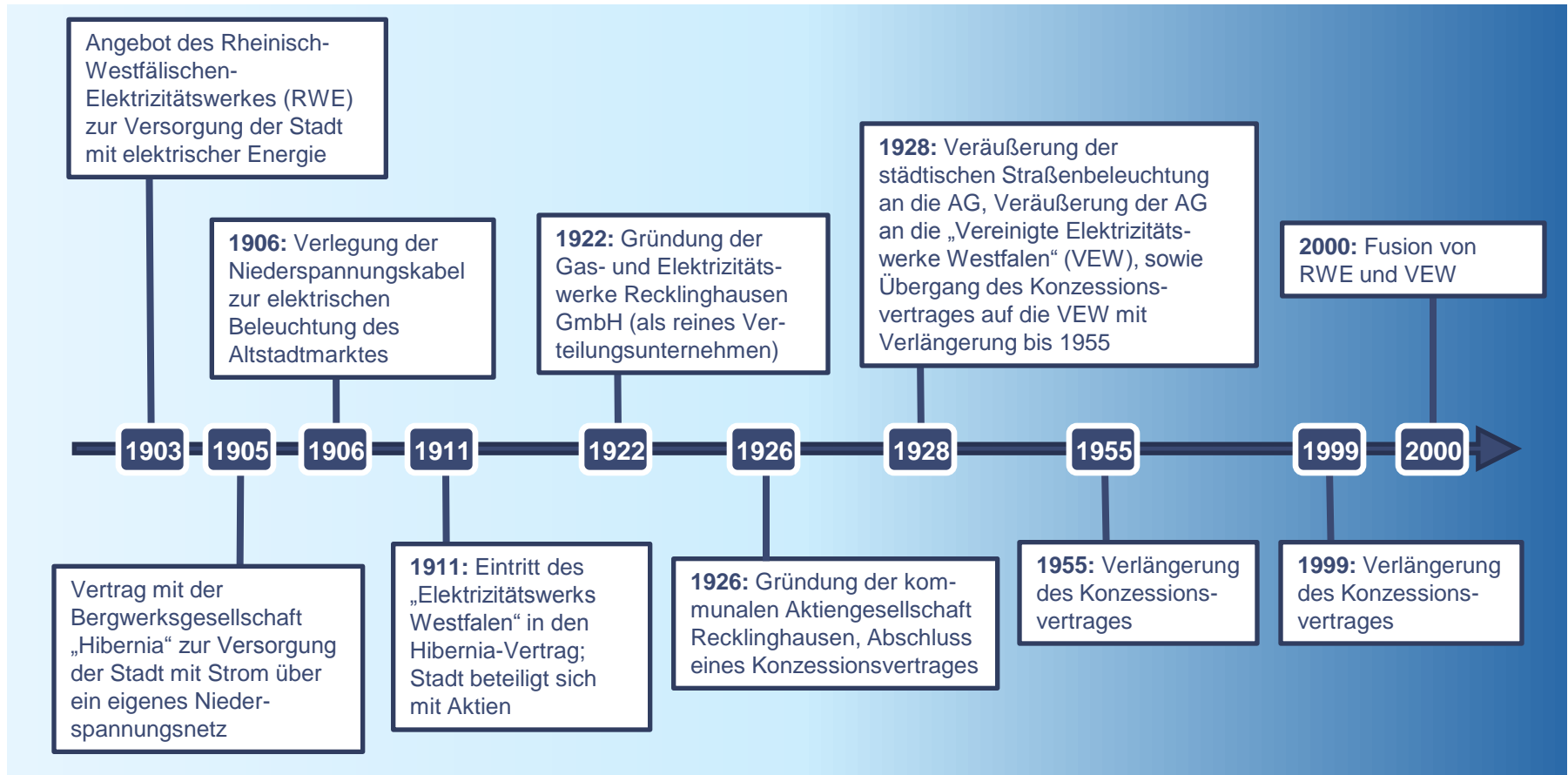


Eckdaten Haushalt



Die Energieversorgung der Stadt Recklinghausen unterlag in den letzten 100 Jahren einem steten Wandel

Geschichte der Energie in Recklinghausen am Beispiel Strom



Derzeit werden die Strom- und Gasnetze in Recklinghausen von der RWE WVE betrieben

Eckdaten Strom- und Gasnetz in Recklinghausen¹⁾



STROM- UND GASNETZE



Netzbetreiber: RWE Westfalen-
Weser-Ems

Konzessionsabgabe:

- Strom ~ 5,2 Mio. €
- Gas ~ 1,7 Mio. €

Hausanschlüsse:

- Strom ~ 24.000
- Gas ~ 16.000

1) Informationsmemorandum nymoen Strategieberatung, 10.11.2010

Mit der Neuausrichtung ihrer Energieversorgung verfolgt die Stadt Recklinghausen konkrete Ziele

Ziele der Stadt¹⁾ - Auswahl



- Dauerhafte Sicherung der Qualität der Energieversorgung in Recklinghausen
- Gewährleistung einer langfristigen Versorgungssicherheit
- Einflussnahme auf die Netzinfrastruktur und damit über Art und Umfang von Netzinvestitionen
- Vertiefung des umweltpolitischen Engagements (regenerative Energien, CO₂-Vermeidung, ...)
- Aufbau kommunalen Vermögens sowie Erzielung einer nachhaltigen und stabilen Dividende
- Realisierung eines steuerrechtlichen Querverbands u.a. zur Verringerung der Finanzierungslast von defizitären Bereichen

1) nymoer Informationsmemorandum

Die nötigen Maßnahmen für eine Rekommunalisierung in Recklinghausen wurden seitens der Stadt eingeleitet

Ablauf Konzessionsvergabe – illustrativ



Der Nutzen und die Durchführbarkeit einer Rekommunalisierung wurde in einer Machbarkeitsstudie aufgezeigt

Kernergebnisse der Machbarkeitsstudie und Entscheidung der Stadt



Große wirtschaftliche Chancen



Finanzielle Entlastung der Stadt durch steuerlichen Querverbund



Risikobegrenzung bei Netzbetrieb und -übernahme durch Partner



Kritische Größe für Stadtwerkegründung in Recklinghausen ist gegeben



Erschließung von Vertriebspotenzialen durch eigene Stadtwerkemarke



Interesse an Kooperationen und Netzübernahmen durch Wettbewerb vorhanden



Sicherstellung von Beschaffungs-, Vertriebs- und Serviceexpertise durch strategischen Partner

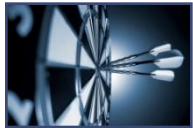


Großes Interesse von Unternehmen an einer Kooperation mit der Stadt Recklinghausen

Nutzen und Durchführbarkeit der Rekommunalisierung durch Machbarkeitsstudie hinterlegt

Eine Markterkundung bei acht Unternehmen aus dem Energie- sektor hat die Ergebnisse der Machbarkeitsstudie bestätigt

Machbarkeitsstudie



ZIEL

- Ansprache strategischer Partner
- Diskussion möglicher Beteiligungsformen, insbesondere Begrenzung von Risiken
- Auswertung der strategischen Konzepte

WESENTLICHE FRAGEN AN DIE UNTERNEHMEN

- Welches Beteiligungskonzept verfolgen Sie und wie stellen Sie sich eine strategische Partnerschaft mit der Netzeigentums-, Vertriebs- und Netzbetriebsgesellschaft vor?
- In welcher Struktur würden Sie sich am Netzeigentum beteiligen, gibt es standardisierte Beteiligungsmodelle, die mit anderen Partnern bereits erfolgreich praktiziert werden?
- In welchen Wertschöpfungsstufen wollen Sie tätig werden und können Unterstützungsleistungen anbieten?
- ...




ERGEBNIS

- Auf Basis der Machbarkeitsstudie und der Markterkundung beabsichtigt die Stadt die Rekommunalisierung der Energieversorgung
- In einem ersten Schritt soll der Netzbetrieb in Kooperation mit einem strategischen Partner übernommen werden

Die Stadt beschließt ein europaweites Vergabeverfahren zur Identifizierung eines strategischen Partners durchzuführen

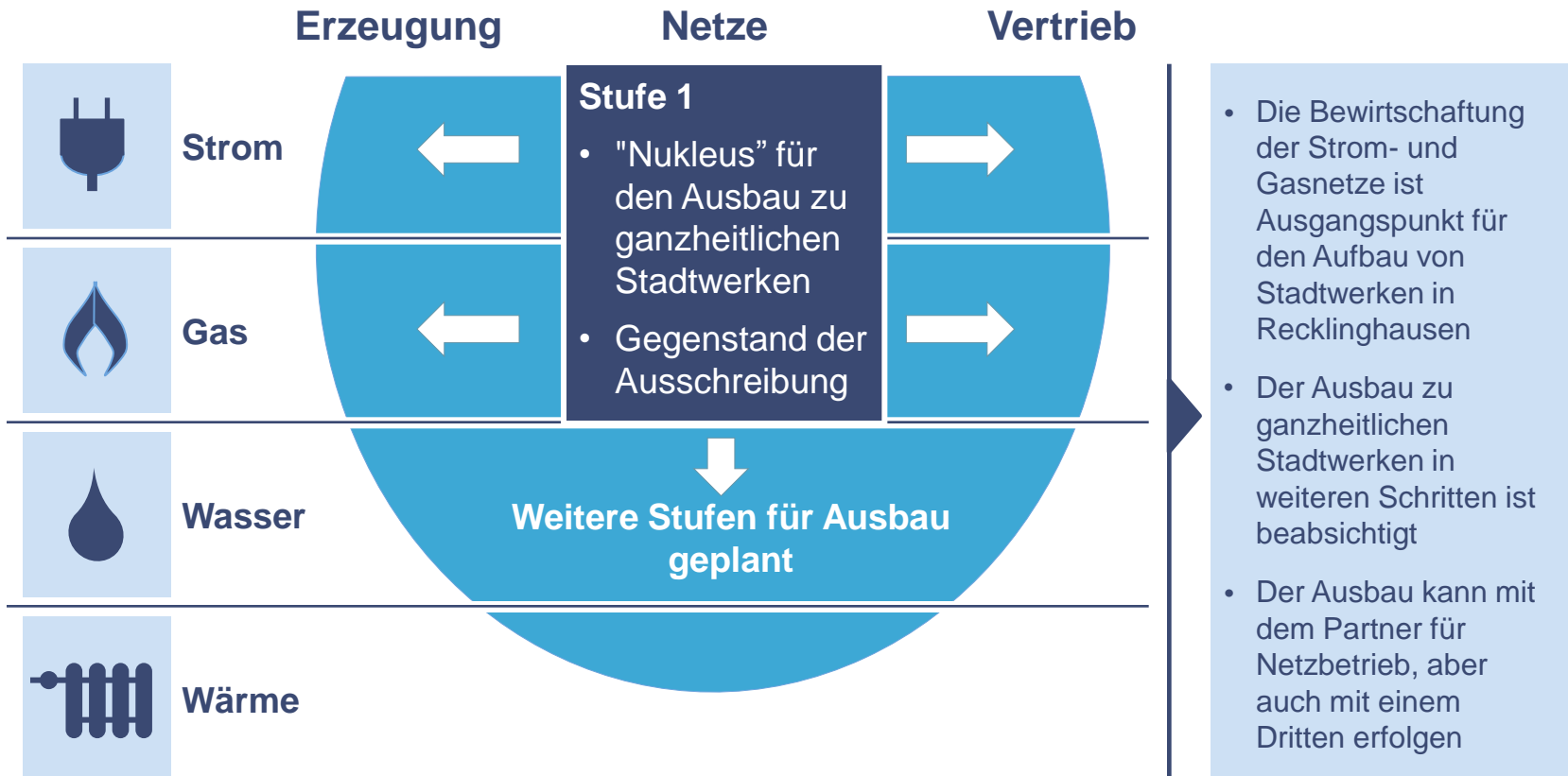
Mit wachsendem energiewirtschaftlichen Engagement übernimmt die Stadt Recklinghausen unternehmerische Risiken

Risiken entlang energiewirtschaftlicher Wertschöpfungsstufen

	RISIKEN
Netzeigentum 	<ul style="list-style-type: none"> • Risiken aus der asymmetrischen Informationsverteilung • Keine gesicherten Informationen zum Erhaltungszustand des Netzes • Unsicherheit zu welchem Kaufpreis das Netz erworben werden kann (Kaufpreisrisiko), überhöhter Investitionsbedarf darf nicht an Netzkunden weitergegeben werden • Keine gesicherten Informationen zu Kosten der Netzentflechtung (dürfen nicht an den Netzkunden weitergeleitet werden, sind in der Regel von untergeordneter Bedeutung) • Gefahr durch langwierige Prozesse insbesondere um den Netzwert
Netzbetrieb 	<ul style="list-style-type: none"> • Effizienz des Netzbetriebes RWE aktuell 100% • Partizipation an Renditen aus Netzbetrieb nur bei effizientem Netzbetrieb möglich
Erträge aus Vertrieb 	<ul style="list-style-type: none"> • Künftige Erträge aus Vertrieb unsicher • Abhängig von Wettbewerbsintensität und Stärke des Verdrängungswettbewerbes insbesondere der „Großen“ • Abhängig von Beschaffungskompetenz

Der Netzbetrieb soll als „Nukleus“ für den weiteren Ausbau zu einem „vollwertigen“ Stadtwerk dienen

Zielsetzung des europaweiten Vergabeverfahrens



Als Steuerungsgruppe wurde für das Rekommunalisierungsprojekt eine „Energiekommission“ eingerichtet

Energiekommission - Zusammensetzung und Aufgaben



ZUSAMMENSETZUNG



- Besetzt mit Vertretern aus allen Ratsfraktionen der Stadt Recklinghausen

AUFGABEN



- Begleitung des operativen Projektverlaufs
- Entscheidungsgremium vor Einbringung in den Stadtrat
- Entscheidung über Gewichtung der Wertungskriterien zur Partnerwahl

Die strategischen Vorgaben der Stadt fließen in die Vergabeunterlagen ein

Vorgaben in Vergabeunterlagen

KERNELEMENTE GESCHÄFTSMODELL

Wesentliche Eckpunkte und Strukturen des zukünftigen Geschäftsmodells

I. Strategie II. Führung



III. Betrieb IV. Finanzierung

GEWICHTETER KRITERIENKATALOG

In mehreren Workshops erarbeitete Anforderungen und Gewichtung

Wertungskriterien

1. Wirtschaftlichkeit
 - 1.1 ...
 - 2.2 ...
2. Sicherung kommunaler Einfluss
 - 2.1 ...
3. Entwicklungsperspektive Stadtwerke
 - 3.1 ...



PROFESSIONELLE VERGABEUNTERLAGEN

VORTEILE




- Klare und konsistente energiewirtschaftliche Strategie
- Vermittlung energiewirtschaftlicher Expertise der Stadt – verbesserte Verhandlungsposition
- Erhöhung der Qualität und Wirtschaftlichkeit der Angebote im Sinne der Stadt
- Bessere Vergleichbarkeit der Angebote durch konkretere Vorgaben (Leitplanken)
- Stimulierung des Konzessionswettbewerbs



VERHANDLUNG AUF AUGENHÖHE

Die Wertungskriterien wurden in gemeinsamen Workshops definiert und gewichtet

Wesentliche Wertungskriterien aus Sicht der Stadt

<i>Oberkriterien</i>	 1. Wirtschaftlichkeit (50 %)	 2. Sicherung kommunaler Einfluss (25 %)	 3. Entwicklungsperspektive Stadtwerke (25 %)
<i>Unterkriterien</i>	<ul style="list-style-type: none"> a) Rendite für die Stadt b) Risikominimierung c) Vermögensaufbau 	<ul style="list-style-type: none"> a) Bestimmung der Geschäftsführung b) Besetzung des Aufsichtsrates c) Durchsetzungsfähigkeit bei wesentlichen Entscheidungen 	<ul style="list-style-type: none"> a) Möglichkeit der Erweiterung weiterer Wertschöpfungsstufen und Sparten b) Kooperationsfähigkeit des Partners c) Aufbau und Entwicklung von Arbeitsplätzen
<i>Unterkriterien 2. Ebene</i>	<p>Messgrößen zur Vergleichbarkeit der Angebote wurden definiert</p>		

Ihre Ansprechpartner



Christoph Tesche
Diplom-Verwaltungswirt

Erster Beigeordneter und
Stadtkämmerer der Stadt Recklinghausen
Rathaus, Zimmer 120, 45655 Recklinghausen
Tel.: 02361/501100
Fax: 02361/501102
Mobil: 0170/5751120

E-Mail: christoph.tesche@recklinghausen.de



Dr. Sven-Joachim Otto
Rechtsanwalt Dipl.-Kfm., Mag. rer. publ.

PricewaterhouseCoopers AG
Moskauer Str. 19, 40227 Düsseldorf
Tel.: 0211/981- 2739
Fax: 0211/981- 4790
Mobil: 0170/3382666

E-Mail: sven-joachim.otto@de.pwc.com