



Stadtwerk der Zukunft IV

Konzessionsverträge

Handlungsoptionen für Kommunen und Stadtwerke

Impressum

Herausgeber: VKU Verband kommunaler Unternehmen e.V.
Hausvogteiplatz 3–4, 10117 Berlin
Fon +49(0)30.58 58 0–0, Fax +49(0)30.58 58 0–100
www.vku.de, info@vku.de

Verantwortlich: Michael Wübbels

Gestaltung: Konzeption + Design, Trawny, Quass von Deyen, Köln

Herstellung: Schotte, Krefeld

Fotonachweis: Jameek/photocase.de, Image Source/gettyimages.com,
SWK, Mike Schröder/argus-fotoarchiv.de, STAWAG

Was tun bei auslaufenden Konzessionsverträgen?

Welche Chancen ergeben sich für Ihre Kommune?

Mit eigenen Stadtwerken gewinnen Kommunen neue wirtschaftliche und strategische Handlungsspielräume. Die Gewinne aus dem Netzbetrieb fließen nicht mehr an Dritte, sondern an die Eigentümerkommunen. In Verbindung mit den Gewerbesteuerereinnahmen können so andere Aufgaben der Daseinsvorsorge finanziert werden. Kommunale Energieversorgungsunternehmen sind zudem wichtige Arbeitgeber und vergeben Aufträge und Investitionen überwiegend an Unternehmen in der Region. Außerdem können Stadtwerke ihre Kommunen bei der Realisierung strategischer Ziele unterstützen, beispielsweise beim Klimaschutz oder beim Ausbau des DSL/Breitbandnetzes.

Welche Möglichkeiten der Netzübernahme gibt es, und wovon hängt der Erfolg ab?

Die Möglichkeiten der Netzübernahme sind vielfältig und hängen von der besonderen Ausgangslage der Gemeinde ab. Sie reichen von der Gründung eigener Stadtwerke bis zu Beteiligungs- und Pachtlösungen. Vor einer Konzessionsübernahme müssen eine Reihe von Erfolgsfaktoren geprüft werden, darunter die rechtliche Machbarkeit, die demografische und wirtschaftliche Struktur der Gemeinde, die Siedlungsdichte und Siedlungsstruktur, die Struktur der Energienetze, die Kundenstruktur, die Höhe des Netzkaufpreises und dessen Refinanzierung durch Netznutzungsentgelte, vorhandene Unternehmensstrukturen und die Ausprägung und Qualität einer bestehenden oder noch anzustrebenden strategischen Partnerschaft.

Welche rechtlichen Aspekte und Zeitfenster müssen beachtet werden?

Bei auslaufendem Konzessionsvertrag sind die Bekanntmachungspflichten des Energiewirtschaftsgesetzes einzuhalten; das Auslaufen ist spätestens zwei Jahre vor Vertragsende anzuzeigen.

Gibt es erfolgreiche Beispiele für Stadtwerkeneu Gründungen?

Ja. Aus der Praxis für die Praxis ist unsere Maxime. Um Ihnen nicht nur einen theoretischen Einblick in das Thema zu geben, enthält die Broschüre eine Vielzahl von Praxisbeiträgen von Repräsentanten aus der Kommunal- und Energiewirtschaft.

Auf diese und viele weitere relevante Fragen gibt die vorliegende Broschüre differenzierte und umfassende Antworten. Eine Checkliste im Anhang hilft bei der Strukturierung des Prozesses der Netzübernahme.

Für Ihre Gemeinde eröffnen sich neue Chancen, nutzen Sie sie!

Vorwort

Innovative kommunale Unternehmen: Heute wichtiger denn je

Kommunale Unternehmen behaupten sich auch nach der Liberalisierung der Strom- und Gasmärkte erfolgreich am Energiemarkt. Im Jahr 2008 hatten sie im Endkundensegment einen Marktanteil von rund 57 Prozent an der Strom-, 52 Prozent an der Erdgas- und 50 Prozent an der Wärmeversorgung. Zugleich leisten sie einen wichtigen Beitrag zur regionalen Wirtschaftsentwicklung. Im Jahr 2008 erwirtschafteten die Energiesparten (Strom, Gas und Wärme) Umsatzerlöse von 48,7 Mrd. EUR und tätigten Investitionen in Höhe von 2 Mrd. EUR. Dieses Investitionsvolumen wird zu über 80 Prozent durch Projektaufträge an regionale Unternehmen vergeben. Angesichts der angespannten wirtschaftlichen Lage werden dadurch auch die regionale Bauwirtschaft und das Handwerk unterstützt. Mit über 70.000 Beschäftigten und einer überproportionalen Ausbildungsquote sichern kommunale Energieversorger zugleich in beträchtlicher Größenordnung Arbeitsplätze. Die Impulse für die lokale und regionale Beschäftigung, Wertschöpfung und Attraktivität der Städte, Gemeinden und deren Umland sind erheblich.

Die Vorteile starker kommunalwirtschaftlicher Strukturen werden heute von vielen Kommunen neu entdeckt. Einige haben bereits eigene Stadtwerke neu gegründet, andere prüfen aktuell, die Strom- und Gasnetze in kommunalwirtschaftliche Strukturen zu überführen. Auf zahlreiche Kommunen kommt diese Handlungsmöglichkeit in den nächsten Jahren noch zu, die meisten Konzessionsverträge laufen bis ca. 2016/2017 aus. Allein in den ersten fünf Monaten des Jahres 2009 erfolgten im Bundesanzeiger rund 500 Konzessionsanzeigen für örtliche Strom- und/oder Gasnetze; für die nächsten beiden Jahre werden weitere rund 2.000 Bekanntmachungsanzeigen erwartet.

Mit dem Auslaufen der Konzessionsverträge und deren (Neu-)Vergabe an ein kommunales Unternehmen eröffnen sich interessante kommunalpolitische Optionen. Die Entscheidung über den zukünftigen Konzessionsinhaber für das örtliche Strom- und Gasnetz ist für die Kommune eine strategisch wichtige Entscheidung über die Bereitstellung von Netzinfrastrukturen und die Energieversorgung für Bürger und Wirtschaft. Zugleich können Stadtwerke wichtige Beiträge zur Unterstützung anderer kommunalpolitischer Ziele leisten, beispielsweise zu Energie- und Klimaschutzkonzepten.

Diese Broschüre ist vom Verband kommunaler Unternehmen (VKU) in Zusammenarbeit mit dem Deutschen Städtetag (DST) und dem Deutschen Städte- und Gemeindebund (DStGB) erarbeitet worden, um Kommunen und kommunale Unternehmen im Prozess des Neuabschlusses von Konzessionsverträgen zu unterstützen. Aufgezeigt werden die rechtlichen



Stephan Weil, Präsident des VKU, **Petra Roth**, Präsidentin des Deutschen Städtetages, und **Christian Schramm**, Präsident des Deutschen Städte- und Gemeindebundes (von links)

Rahmenbedingungen sowie die netzwirtschaftlichen Implikationen. Darüber hinaus werden zusätzliche energiewirtschaftliche Entwicklungsmöglichkeiten vorgestellt, die für ein neu gegründetes oder bereits bestehendes Stadtwerk optional geprüft werden können. Zahlreiche Praxisbeiträge zeigen Erfahrungen auf, die mit der Übernahme von Netzkonzessionen vor Ort konkret gemacht wurden.

Die vorliegende Broschüre versteht sich als Orientierungsleitfaden für Entscheidungsträger in Kommunalpolitik und kommunalen Unternehmen. Sie liefert Hinweise und Anregungen für eine strukturierte Prüfung. Eine abschließende Entscheidung ist darüber hinaus immer auch auf der Grundlage der Gegebenheiten vor Ort zu treffen.

Kommunale Energieversorgungsunternehmen sind natürliche Partner der Kommunalpolitik, wenn es darum geht, übergeordnete Ziele wie regionales Wirtschaftswachstum, Nachhaltigkeit und Klimaschutz zu erreichen. Deshalb soll die Broschüre auch für eine starke Kommunalwirtschaft werben.

Stephan Weil
Präsident des VKU,
Oberbürgermeister
von Hannover

Dr. h.c. Petra Roth
Präsidentin des Deutschen
Städtetages, Oberbürger-
meisterin der Stadt
Frankfurt am Main

Christian Schramm
Präsident des Deutschen
Städte- und Gemeinde-
bundes, Oberbürgermeister
der Stadt Bautzen

Inhalt

①	Kommunale Energieversorger – Status quo und Entwicklungspotenziale	09
1.1	Kommunale Energieversorger und Stadtentwicklungspolitik	10
1.2	Ordnungspolitischer Kontext für Stadtwerke: Wettbewerb, Regulierung, Klimaschutz und Gemeindewirtschaftsrecht	14
1.3	Strategien im Zusammenspiel von Kommune und Stadtwerk	22
②	Optionen und Potenziale für kommunale Netzübernahmen	25
2.1	Ausgestaltungsvarianten von Netzübernahmen	26
	• Integration eines neuen Netzes in bestehende Netzstrukturen	26
	• Neugründung eines Energieversorgers durch Übernahme von Netzkonzessionen	36
	• Beteiligungen und Pachtlösungen als mögliche Ausgestaltungsvarianten bei der Übernahme von Strom- bzw. Gaskonzessionen	45
2.2	Organisationsrechtliche Umsetzungsoptionen	50
	• Integration in bereits bestehende Stadtwerke	50
	• Neugründung eines kommunalen EVU	51
	• Stadtwerke als kommunaler Infrastrukturdienstleister (Gastbeitrag)	55
2.3	Nach der Netzübernahme: Weiterentwicklungsmöglichkeiten für Energieversorger	58
2.4	Steuerliche Aspekte	65
	• Steuerlicher Querverbund	65
	• Steuerliche Abzugsfähigkeit der Konzessionsabgabe	69
③	Auslaufender Konzessionsvertrag – Rechtsrahmen und Handlungsoptionen	71
3.1	Rechtsrahmen: Konzessionsverträge und Pflichten bei ihrem Auslaufen	72
	• Der Konzessionsvertrag als Wegennutzungsvertrag	72
	• Sicherung des Konzessionsabgabenaufkommens	73
	• Bekanntmachungspflichten beim Auslaufen von Konzessionsverträgen	73
	• Verfahren beim Neuabschluss von Konzessionsverträgen	74
3.2	Handlungsoptionen bei auslaufendem Konzessionsvertrag (Gastbeitrag)	75
	• Prüfung der Handlungsoptionen durch die Kommunen	75
	• Erfolgskriterien für Rekommunalisierungsprojekte	78
3.3	Optionen bei Netzübernahme durch die Kommune	80
	• „Überlassung“ von Netzen	80
	• Übergehende Anlagen	81
	• Wirtschaftlich angemessene Vergütung	81
	• Übergang von Kunden	82
3.4	Gerichtliche Entscheidungen zum Konzessionswettbewerb und zu Netzübernahmen (Gastbeitrag)	82

4

Weitere Entscheidungsgrundlagen	87
4.1 Netzzustand: Wichtige Beurteilungen im Vorfeld	88
4.2 Netzübernahme – eine Entscheidung vor dem Hintergrund der Anreizregulierung (Gastbeitrag)	90
4.3 Finanzierung bei der Übernahme von Netzkonzessionen: Wesentliche Aspekte (Gastbeitrag)	93
4.4 Mitarbeiterübernahme und Mitarbeiteranwerbung im Rahmen der Netzübernahme	95

Anhang: Erste Schritte der Netzübernahme / Unternehmensgründung

Praxisbeiträge

• Erweiterung der Energienetze: Stadtwerke Schneverdingen GmbH	27
• Gasnetzübernahme durch die Stadtwerke Überlingen	29
• Netzübernahme und -integration in die Stadtwerke Wolfhagen GmbH	31
• Geplanter Erwerb der Stromnetze durch die Stadtwerke Prenzlau GmbH	34
• Chancen und Risiken der Neugründung am Beispiel Waldkirch	36
• Neugründung eines Energieversorgers am Beispiel des Regionalwerks Bodensee (RWB)	40
• Neugründung der Stadtwerke MüllheimStaufen GmbH	43
• Überlassung von Konzessionen und Einbringung von Netzen gegen Geschäftsanteile in ein „regionales Stadtwerk“ (Kooperationsmodell der RheinEnergie AG)	46
• Beteiligungen und Betriebsführungen als mögliche Ausgestaltungsvarianten bei der Übernahme von Strom- bzw. Gaskonzessionen – das Beispiel Hameln	48
• Vorbereitung der Netzübernahme des Stromnetzes Ottobrunn	88
• Gründung einer unabhängigen Netzgesellschaft: NBB Netzgesellschaft Berlin-Brandenburg mbH & Co. KG	96





Kommunale Energieversorger – Status quo und Entwicklungspotenziale

Kommunalwirtschaftliche Energieversorgungsunternehmen sind natürliche Partner der Kommunalpolitik in der Erreichung übergeordneter Ziele wie regionales Wirtschaftswachstum, Nachhaltigkeit und Klimaschutz. Die Erbringung wichtiger Aufgaben der Daseinsvorsorge wird durch eine Reihe von gesetzlichen und politischen Vorgaben auf europäischer und nationaler Ebene flankiert, die einen Einfluss auf die unternehmerischen Handlungsspielräume ausüben. Nachfolgend werden die wichtigsten Entwicklungen der Rahmenbedingungen vorgestellt und die sich ergebenden Entwicklungsnotwendigkeiten und -potenziale für Stadtwerke skizziert.

1.1 Kommunale Energieversorger und Stadtentwicklungspolitik

Kommunale Energieversorgungsunternehmen stehen für zuverlässige Infrastrukturdienstleistungen vor Ort. Sie versorgen Haushaltskunden und Wirtschaftsunternehmen in Städten und Gemeinden mit Strom, Gas und Wärme. Diese Dienstleistungen bilden die Voraussetzung für eine leistungsfähige Regional- und Stadtentwicklungspolitik.

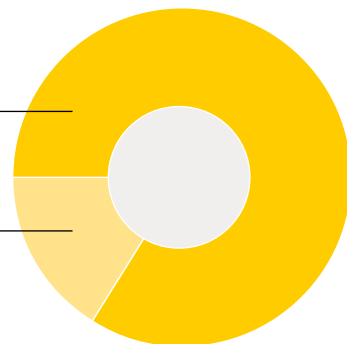
Stadtwerke erzeugen jährlich rund 32 Mrd. kWh Strom sowie 30 Mrd. kWh Wärme. Ihre dezentralen Anlagen erlauben es, die lokalen Ressourcen effizient zu nutzen und den Notwendigkeiten des Verbrauchs der privaten und gewerblichen Kunden anzupassen. Über 80 Prozent ihrer Erzeugung produzieren Stadtwerke in Anlagen der Kraft-Wärme-Kopplung (KWK). Damit tragen Stadtwerke dazu bei, die eingesetzten Primärenergien mit hohen Effizienzen von bis zu 85 Prozent zu nutzen. Auch mit neuen, hochmodernen Kondensationskraftwerken erzeugen sie Elektrizität Ressourcen schonend mit hohen Wirkungsgraden. Erneuerbare Energien werden am besten gemäß dem lokalen Potenzial von Wind, Sonne und Biomasse genutzt und mit dem benötigten Verbrauch abgestimmt. Derzeit liegt der Anteil der erneuerbaren Energien an der gesamten Stromerzeugung durch Stadtwerke bei 12 Prozent. Mit dieser dezentralen Vielfalt tragen die Stadtwerke dazu bei, die Voraussetzungen für eine nachhaltige und zuverlässige Stromversorgung zu schaffen.

Energieerzeugung kommunaler Unternehmen 2008

11.340 MW installierte Kraftwerksleistung insgesamt
32 Mrd. kWh Stromerzeugung
30 Mrd. kWh Wärmeerzeugung

84 % der installierten Kraftwerksleistung aus Kraft-Wärme-Kopplung

16 % sonstige Stromerzeugungsanlagen



Quelle: Eigene Darstellung

Kommunalwirtschaftliche Unternehmen profitieren von hohen Akzeptanzwerten in der Bevölkerung. So hat eine vom VKU im Herbst 2008 mit dem dimap-Institut durchgeführte Umfrage¹ gezeigt, dass etwa 56 Prozent der befragten Haushaltskunden die Versorgung mit Strom durch Stadtwerke bevorzugen und nur 25 Prozent von privaten Energieversorgern beliefert werden wollen. Für die Gasversorgung zeichnet sich ein ähnliches Bild ab. Hier bevorzugen 55 Prozent die Belieferung durch ein kommunales Unternehmen; 21 Prozent der befragten Bürger sind unentschieden, wen sie als Gasversorger bevorzugen. Nach dieser Erhebung bewerten 70 Prozent die Versorgung durch kommunale Unternehmen sehr positiv (siehe Abbildungen Seite 12).

Stadtentwicklung heißt für Kommunen, eine Stadt unter historischen, räumlichen, strukturellen und ökologischen Aspekten wirtschaftlich zu planen und weiterzuentwickeln. Stadtentwicklung verlangt eine interdisziplinäre, integrierte und zukunftsgerechte Herangehensweise. Sie steht wegen aktueller gesellschaftlicher Tendenzen, wie z.B. dem demografischen Wandel, des Stadtumbaus Ost und auch West sowie der Verankerung der Nachhaltigkeit auf lokaler Ebene vor neuen Herausforderungen. Städte und Gemeinden sollten ihre kommunalen Energieversorgungsunternehmen bei der strategischen Konzeptentwicklung einbinden, denn diese können konkrete Beiträge zur Schaffung von vorteilhaften Standortbedingungen für private und wirtschaftliche Akteure leisten.

Kommunalwirtschaftliche Unternehmen sind dem Prinzip der Daseinsvorsorge verpflichtet. Im Vergleich zu privatwirtschaftlichen Unternehmen steht das Gemeinwohl im Vordergrund. Dennoch müssen Stadtwerke wie ihre Wettbewerber wirtschaftlich und effizient arbeiten. Allerdings leisten sie darüber hinaus wesentliche Beiträge zur Stadtentwicklung, indem sie zur Steigerung der lokalen Wertschöpfung nicht unerheblich beitragen und außerdem die kommunale Einnahmehasis verbreitern.

Wirtschaftliche Wertschöpfung

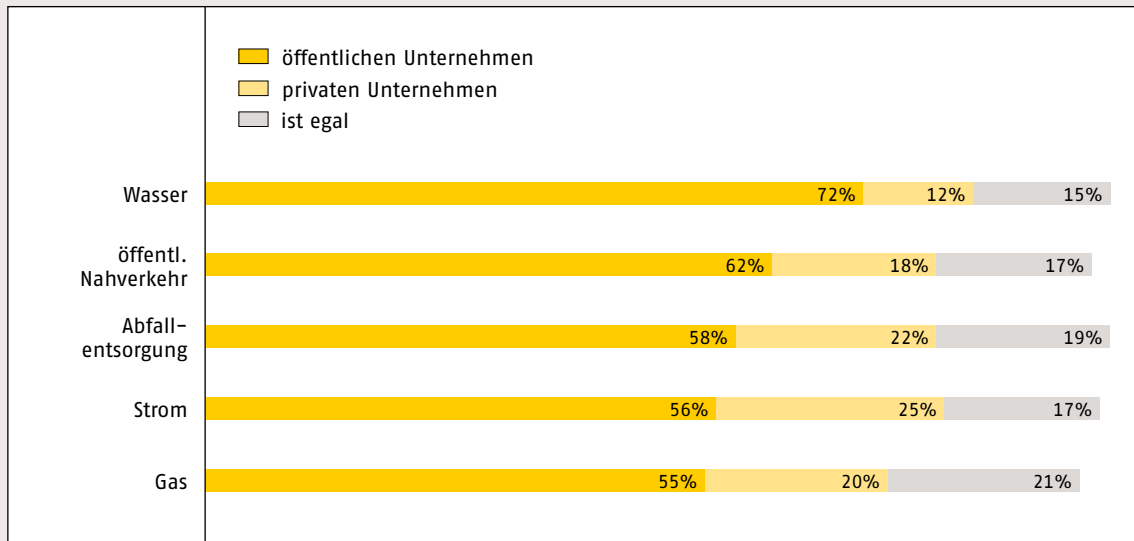
Eine erfolgreiche Stadtentwicklung ist eng verknüpft mit der Gewährleistung flächendeckender und störungssicherer Versorgungsnetze. Die Erweiterung der kommunalwirtschaftlichen Strom- und Wärmeerzeugung und der Ausbau der örtlichen Versorgungsnetze ermöglichen es, die Abhängigkeit von Fernleitungssystemen zu verringern. Zugleich stützen kommunale Energieversorgungsunternehmen mit ihren Umsatzerlösen die regionale Wirtschaft und sichern damit Beschäftigung und Investitionen in der Region, denn über 80 Prozent werden durch Projektaufträge an regionale Unternehmen aus dem Baugewerbe und Handwerk sowie an örtliche Dienstleister vergeben. Damit sichern Stadtwerke Arbeitsplätze in der mittelständischen Wirtschaft. Gerade vor dem Hintergrund der aktuellen Wirtschafts- und Finanzkrise ist dies ein entscheidender Beitrag zur wirtschaftlichen Stabilisierung.

Die kommunalen Energieversorgungsunternehmen selbst sind wichtige lokale Arbeitgeber. Im Jahr 2008 beschäftigten sie rund 70.000 Menschen. Auch können sie eine überdurchschnittlich hohe Ausbildungsquote vorweisen. Für die Stadt Hannover wurde kürzlich eine Untersuchung der direkten und indirekten Arbeitsplatzeffekte kommunaler Unternehmen durchgeführt. Das Ergebnis: Jeder Arbeitsplatz zieht 1,7 Arbeitsplätze indirekt nach; insgesamt ist jeder 14. Arbeitsplatz direkt oder indirekt abhängig von der Kommunalwirtschaft.

¹ dimap-Haushaltskundenbefragung im Auftrag des VKU 2008

Bevorzugte Versorgungsunternehmen

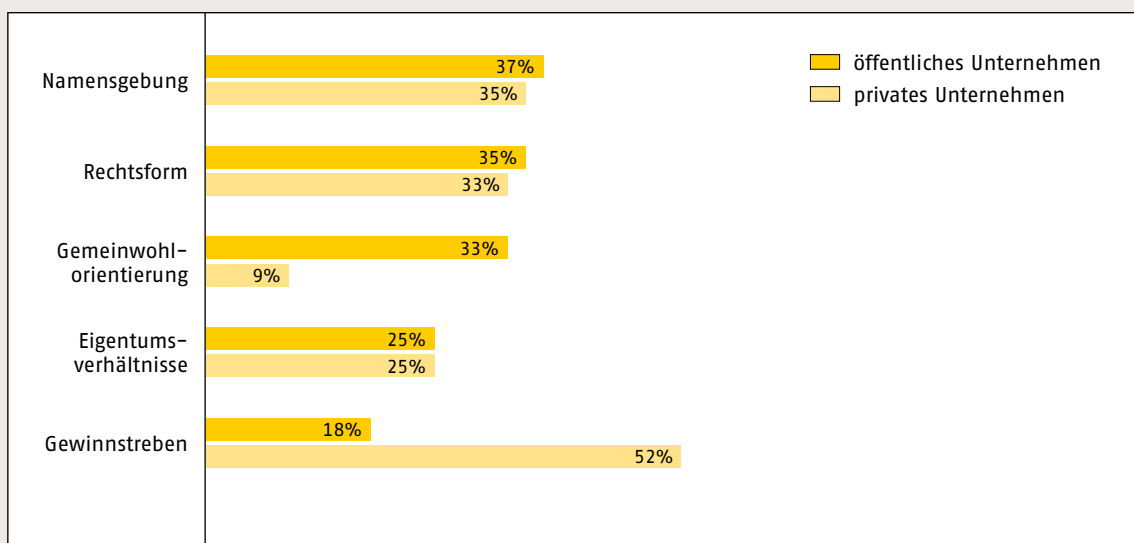
Es beziehen lieber von ...



Quelle: dimap-Haushaltsbefragung, Erhebungszeitraum September 2008

Unterscheidungsmerkmale von öffentlichen und privaten Unternehmen

Man erkennt das Unternehmen an ...



Quelle: dimap-Haushaltsbefragung, Erhebungszeitraum September 2008

Effekte auf die Kommunalhaushalte

Die kommunalen Energieversorger führten im Jahr 2008 mehr als 1,2 Mrd. EUR an Konzessionsabgaben an die jeweiligen Kommunalhaushalte ab. Hinzu kommen die Gewerbesteuer sowie die Gewinnabführung bzw. die Gewinnausschüttung aus den gesamten energiewirtschaftlichen Aktivitäten als Eigenkapitalverzinsung an die Eigentümerkommune.

Kommunen verwenden diese Einnahmen für die Erfüllung ihrer Selbstverwaltungsaufgaben, aber auch für die ihnen von Bund und Land übertragenen Aufgaben. Die gesetzliche Verankerung des steuerlichen Querverbundes stärkt diesen Finanzierungseffekt nachhaltig.

1.2

Ordnungspolitischer Kontext für Stadtwerke: Wettbewerb, Regulierung, Klimaschutz und Gemeindewirtschaftsrecht

Der ordnungspolitische Rahmen der netzgebundenen Energiewirtschaft hat sich seit den 1990er Jahren deutlich geändert. Erstens wurden europäische und nationale Rahmenbedingungen als Grundlage für einen wettbewerblichen Markt in den Bereichen der Erzeugung und der Endkundenversorgung geschaffen. Zweitens wurde eine Regulierung des verbleibenden „natürlichen Monopols“ der Strom- und Gasnetze implementiert. Drittens gewinnt die Integration von Klima- und Umweltschutzziele in die Energiepolitik stetig an Bedeutung für die unternehmensstrategische Ausrichtung und die Handlungsoptionen von Stadtwerken.

Rechtlicher Rahmen zur Liberalisierung der Strom- und Gasmärkte

Die EU-Direktiven zur Liberalisierung der europäischen Strom- und Gasmärkte haben das Ziel, europaweit einen wettbewerblichen Elektrizitäts- und Gasbinnenmarkt zu schaffen. Dies soll durch die Entflechtung der Wertschöpfungsstufen in den Energieunternehmen und den diskriminierungsfreien Netzzugang für Dritte gewährleistet werden.

Die nationale Umsetzung erfolgte im Gesetz zur Neuregelung des Energiewirtschaftsrechts aus dem Jahr 1998. Seither können gewerbliche und private Kunden ihren Lieferanten frei wählen. Mit einer zweiten Gesetzesnovelle wurde 2005 eine weitergehende Verpflichtung zur Öffnung der Energiemärkte eingeführt. Parallel wurde das so genannte informatorische, gesellschaftliche und organisatorische Unbundling vorgeschrieben, also die Trennung des reinen Netzbetriebs von den wettbewerblich organisierten Bereichen der Erzeugung und des Vertriebs von leitungsgebundener Energie.

Im gleichen Jahr wurde die Bundesnetzagentur (ergänzt durch Landesregulierungsbehörden) mit der Regulierung der Netze beauftragt. Die Bundesnetzagentur wacht darüber, dass die Vorschriften zur Entflechtung der Netzbetriebe von den anderen Geschäftsfeldern (Erzeugung, Vertrieb) eingehalten werden und dass unabhängigen Lieferanten ein diskriminierungsfreier Zugang zu den Netzinfrastrukturen und die Belieferung von Endkunden über das Versorgungsnetz gewährt wird. Auch die Höhe der Durchleitungsgebühren (die so genannten Netzentgelte) wird behördlich kontrolliert.

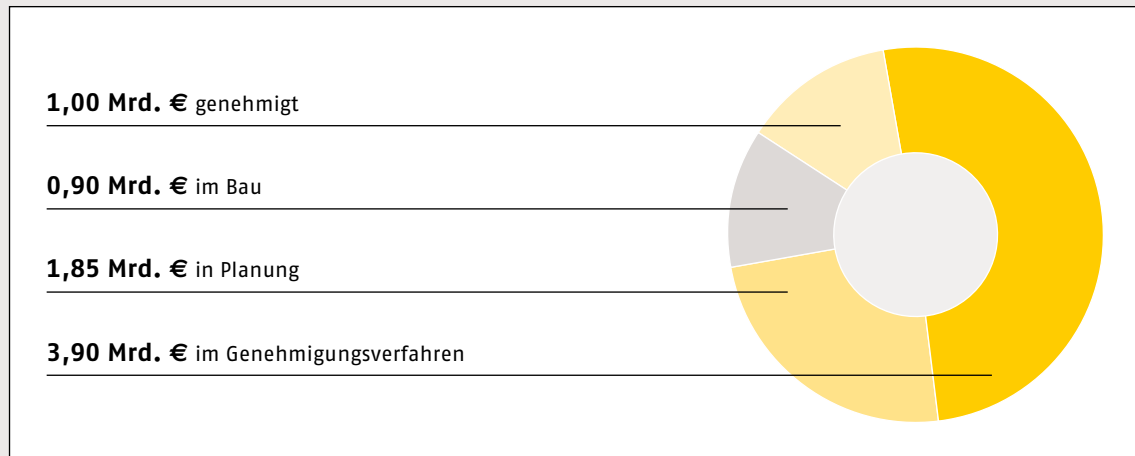
Auswirkungen der Liberalisierung auf die Erzeugung

Die Liberalisierung löste einen Wettbewerb auf dem Erzeugungsmarkt aus und führte zunächst zu einer wirtschaftlichen Schwächung der Kraft-Wärme-Kopplungs-Anlagen der Stadtwerke. In der Folge war deshalb zunächst ein sinkender Anteil der Erzeugung auf kommunaler Ebene zu verzeichnen. Diese Situation wendete sich jedoch bald zum Positiven.

Mit dem Kraft-Wärme-Kopplungs-Gesetz (KWKG) von 2000 und dessen Novellierung 2002 verbesserte sich die Ertragssituation für kommunale KWK. Verschiedene Gesetzesinitiati-

Kraftwerksinvestitionen kommunaler Unternehmen

nach Status des Kraftwerkprojektes



Quelle: Eigene Darstellung

ven im Rahmen des Integrierten Energie- und Klimaprogramms (IEKP, siehe weiter unten) der Bundesregierung verbesserten die Voraussetzungen für dezentrale Anlagen ebenfalls. Die zweite Novelle des KWK-G im Jahr 2008 als Teil des IEKP machte die Modernisierung bestehender und den Bau neuer KWK-Anlagen sowie deren Betrieb attraktiver. Analog förderte die Novelle des Erneuerbare-Energien-Gesetzes den Bau und Betrieb von dezentralen Erneuerbare-Energien-Anlagen. Für viele Stadtwerke wurde damit ein interessantes Geschäftsfeld geschaffen.

Die Errichtung kommunaler Stromerzeugungsanlagen setzt einen ungehinderten Zugang zu den Verteil- und Transportnetzen voraus. Die Kraftwerks-Netzanschlussverordnung aus dem Jahr 2007 gewährleistet den Netzanschluss von Stromerzeugungsanlagen mit einer Nennleistung ab 100 MW an Hochspannungsnetze.

Kommunale Unternehmen planen erhebliche Erzeugungsinvestitionen; die zusätzlich installierte elektrische Leistung der kommunalen Unternehmen in den nächsten Jahren beträgt insgesamt rund 6.300 MW, wovon 40 Prozent auf KWK-Anlagen und etwa 10 Prozent auf Erneuerbare-Energien-Anlagen entfallen.

Auswirkungen auf den Vertrieb und die Grundversorgung

Mit der Liberalisierung des Strom- und Erdgasmarktes veränderten sich die Geschäftsbeziehungen zwischen Kunden und Lieferanten, denn die Kunden können den Anbieter seither frei wählen. Den rechtlichen Rahmen für die Unternehmen sowie für den Verbraucherschutz bilden das Energiewirtschaftsgesetz (EnWG) und mehrere Verordnungen. Nach den §§ 36 und 41 EnWG wird bei Haushaltskunden zwischen Energielieferverträgen innerhalb und außerhalb der Grundversorgung unterschieden.

Für die Haushaltskunden ist entscheidend, dass ihre Grundversorgung mit Strom und Erdgas stets gewährleistet wird. Jeder private und kleingewerbliche Kunde hat grundsätzlich Anspruch auf die so genannte Grundversorgung für Strom und Gas. Sie legt unter anderem fest, dass jeder Kunde in Haushalt und Kleingewerbe Anspruch auf Lieferungen zu einem öffentlich bekannt gegebenen Grundpreis hat.

Die Ersatzversorgung gewährleistet, dass Haushalte beim Wechsel des Lieferanten niemals ohne Strom sind. Wenn ein Anbieter beispielsweise Insolvenz anmeldet oder aus anderen Gründen keine Energie bereitstellen kann, muss der Grundversorger des Netzgebietes als „Ersatzversorger“ einspringen. Der Kunde wird erst einmal automatisch zum Preis der Ersatzversorgung beliefert und kann dann innerhalb von drei Monaten andere Angebote prüfen und auswählen.

Die Pflicht zur Grundversorgung eines Gebietes hat der Energieversorger, der die meisten Haushaltskunden in dem Gebiet beliefert. Alle drei Jahre (erstmalig zum 01.07.2006) wird durch die Netzbetreiber ermittelt, wer in einem Netzgebiet der allgemeinen Versorgung die meisten Haushaltskunden im Sinne von § 3 Nr. 22 EnWG beliefert. Mit dieser Neuordnung verloren die Gemeinden das Recht, über den Konzessionsvertrag auch die allgemeine Versorgung aller Letztverbraucher einem Energieversorger zu übertragen. Neu gegründete Stadtwerke können deshalb nur durch erfolgreiche Kundenanwerbung zum Grundversorger werden.

Regulierung und Entflechtung im Netzbereich

Der Liberalisierung folgten eine organisatorische Entflechtung und eine Regulierung des Netzbereichs. Die Entflechtungsvorschriften bestimmen, wie die Trennung des Netzbetriebs von den Wettbewerbssparten der integrierten Energieversorgungsunternehmen umzusetzen ist. Bei größeren Unternehmen (mindestens 100.000 unmittelbar oder mittelbar angeschlossene Kunden) muss der Netzbetreiber gesellschaftsrechtlich eigenständig sein (rechtliche Entflechtung). Zudem sind solche Unternehmen verpflichtet, operationell, d.h. personell und informatorisch zu entflechten. Bei Unternehmen mit weniger als 100.000 unmittelbar oder mittelbar angeschlossenen Kunden hingegen bestehen lediglich Verpflichtungen zur informatorischen und buchhalterischen Entflechtung.

Ziel der Entflechtungsvorgaben ist ein transparenter und diskriminierungsfreier Netzbetrieb. Die Regulierungsbehörden überwachen die Einhaltung der Entflechtungsvorschriften. Sie können Unternehmen verpflichten, ein Verhalten abzustellen, welches nach ihrer Einschätzung gegen Entflechtungsvorschriften verstößt, können in diesem Bereich aber keine unmittelbar verbindlichen Vorgaben machen. Mittelbar haben jedoch auch Festlegungen der Bundesnetzagentur aus anderen Themenfeldern beispielsweise zu den Lieferantenwechselprozessen bei Strom und Gas (GPKE bzw. GeLi Gas) entflechtungsrelevante Auswirkungen – in diesem Fall auf die Anforderungen an die IT-Systemarchitektur der Unternehmen (siehe nebenstehendes Schaubild).

Die Regulierungsbehörden haben bei der Regulierung der Netzentgelte und des Netzzugangs Befugnisse zum Erlass von konkret-individuellen (d.h. Adressat ist ein einzelnes Unternehmen) und allgemeingültigen Entscheidungen:

Stufen der Entflechtung

nach den §§ 6 – 10 Energiewirtschaftsgesetz (EnWG)

- **Buchhalterische Entflechtung:** § 10 EnWG; fordert separate Rechnungslegung für Aktivitäten der Netze; soll der Vermeidung von Quersubventionen zwischen Netzbetrieb und Wettbewerbssparten dienen.
- **Informatorische Entflechtung:** § 9 EnWG; soll wettbewerbsverzerrenden Informationsfluss zwischen Netz und Wettbewerbssparten (insbesondere Vertrieb) verhindern.
- **Organisatorische Entflechtung:** § 8 EnWG; Regelungen zur Organisationsstruktur und zum Personaleinsatz sollen Trennung von Netz und Wettbewerbssparten gewährleisten und diskriminierungsfreien Netzbetrieb sicherstellen; nicht bei Netzbetreibern mit weniger als 100.000 angeschlossenen Kunden.
- **Rechtliche Entflechtung:** § 7 EnWG; schreibt unabhängige Rechtsform des Netzbetreibers vor; dient der strukturellen Absicherung der drei primären Entflechtungsverpflichtungen; nicht bei Netzbetreibern mit weniger als 100.000 angeschlossenen Kunden.

Im Rahmen der Regulierung des Netzzugangs regeln die Regulierungsbehörden die Bedingungen der Netznutzung durch Dritte. Aufgrund von in der Strom- und Gasnetzzugangsverordnung (StromNZV und GasNZV) enthaltenen Ermächtigungen haben die Regulierungsbehörden eine Vielzahl von allgemeinverbindlichen Festlegungen erlassen. Dazu gehören u.a. Festlegungen wie die GPKE und GeLi Gas, welche die bei der Durchführung von Lieferantenwechseln einzuhaltenden Prozesse regeln.

Durch die Regulierung der Netzentgelte wurden die Tarife für die Netznutzung in zwei Entgeltgenehmigungsrunden – i.d.R. verbunden mit deutlichen Kürzungen des beantragten Netzentgelts – bestimmt. Grundlage hierfür war eine von den Regulierungsbehörden durchgeführte Prüfung der Kosten der Netzbetreiber nach Strom- bzw. Gasnetzentgeltverordnung (StromNEV und GasNEV).

Seit dem 01.01.2009 erfolgt die Regulierung der Netzentgelte durch die Anreizregulierung (§ 21a EnWG, Anreizregulierungsverordnung (ARegV)). Bei der Anreizregulierung genehmigen die Regulierungsbehörden Obergrenzen der zulässigen Gesamterlöse aus den Netzentgelten (Erlösobergrenze). Dabei wird zunächst das Ausgangsniveau für die Anreizregulierung durch eine Prüfung der Kosten der Netzbetreiber nach Strom- bzw. GasNEV durch die Regulierungsbehörden ermittelt. Zur Berechnung des Ausgangsniveaus für die erste Regulierungsperiode fand ausnahmsweise keine neue Kostenprüfung statt. Vielmehr wurde auf die in der letzten Netzentgeltgenehmigungsrunde enthaltenen Kosten, basierend auf dem Jahr 2006 bzw. 2004, zurückgegriffen. Teil dieser Kosten ist u.a. auch eine angemessene Eigenkapitalverzinsung von derzeit 9,29 Prozent auf Neuanlagen vor Steuern und 7,56 Prozent auf Altanlagen vor Steuern.

Im Rahmen eines Effizienzvergleichs wurden dann diese Kosten der verschiedenen Netzbetreiber miteinander verglichen. Dadurch wurde deren Effizienz festgestellt. Auf

dieser Grundlage wurden für jeden Netzbetreiber individuelle Erlösobergrenzen für jedes Jahr der fünfjährigen Regulierungsperiode festgelegt; für den Bereich Gas beträgt die erste Regulierungsperiode abweichend vier Jahre. Der Netzbetreiber rechnet die Erlösobergrenzen gemäß den entsprechenden Bestimmungen der Strom- bzw. GasNEV aufgrund prognostizierter Abnahmemengen in Netzentgelte um.

Die Netzbetreiber müssen innerhalb der Regulierungsperioden eine Steigerung ihrer Effizienz erzielen. Auch bei 100 Prozent Effizienz ist eine Effizienzsteigerung im Rahmen der Anreizregulierung vorgesehen, da die von den Regulierungsbehörden ermittelten Effizienzwerte die relative Effizienz im Vergleich mit anderen Netzbetreibern beschreiben. In der ersten Regulierungsperiode müssen die zu 100 Prozent effektiven Netzbetreiber eine Verbesserung ihrer Effizienz um 1,25 Prozent jährlich erreichen. Dieser generelle sektorale Produktivitätsfaktor kommt auch bei allen anderen Netzbetreibern zur Anwendung. Bei den nicht zu 100 Prozent effektiven Unternehmen wird die zusätzliche individuelle Effizienzvorgabe in der ersten Regulierungsperiode derartig bestimmt, dass die festgestellten Ineffizienzen über zwei Regulierungsperioden abgebaut werden.

Dadurch soll ein Anreiz gesetzt werden, die Effizienzvorgaben zu übertreffen, da die Erlösobergrenze stets voll ausgeschöpft werden darf und somit ein über die ursprünglich vorgesehene Marge hinausgehender Gewinn für den Netzbetreiber entstehen kann. Dieses Prinzip der Anreizregulierung hat der Gesetzgeber im EnWG festgeschrieben. Derzeit bestehen allerdings nach Einschätzung der Mitgliedsunternehmen des VKU mit Blick auf die ursprüngliche Zielsetzung des Gesetzgebers rechtlich begründete Zweifel, ob die ARegV in ihrer jetzigen Form diesem Anspruch gerecht wird.

Für **Netzübernahmen während einer laufenden Regulierungsperiode** enthält die ARegV Sonderregelungen (§ 26 ARegV). Diese sind notwendig, da die Erlösobergrenze für die gesamte Regulierungsperiode vor Beginn derselben festgelegt wird.

Es ist zu unterscheiden zwischen der Übertragung eines oder mehrerer vollständiger Energieversorgungsnetze und dem teilweisen Übergang eines Energieversorgungsnetzes.

Bei einem **vollständigen Übergang** des Energieversorgungsnetzes geht die für dieses Netz bereits festgelegte Erlösobergrenze insgesamt auf den neuen Netzbetreiber über (§ 26 Abs. 1 ARegV).

Bei einem **teilweisen Übergang** eines Energieversorgungsnetzes sowie bei Netzaufspaltungen sind die Erlösobergrenzen auf Antrag der beteiligten Netzbetreiber von der Regulierungsbehörde neu festzulegen. Dabei müssen sich abgebender und aufnehmender Netzbetreiber einigen, welcher Erlösanteil dem übergehenden und welcher dem verbleibenden Netzteil zuzurechnen ist. Dies muss im Rahmen des Antrags angegeben und begründet werden. Die Summe der Erlösobergrenzen darf die für dieses Netz insgesamt festgelegte Erlösobergrenze nicht überschreiten (§ 26 Abs. 2).

Europäische Gesetzgebung im Zeichen des Klimaschutzes

Spätestens seit Erscheinen des Stern-Reports (2006) zu den wirtschaftlichen Folgen der globalen Erderwärmung sowie dem Vierten Sachstandsbericht des Weltklimarates IPCC (2007)

erkennen Politik und Öffentlichkeit, dass die Energiepolitik angepasst werden muss, um einen wirtschaftsschädlichen globalen Klimawandel zu vermeiden. Diese Erkenntnis schlägt sich in einer wachsenden Anzahl von gesetzlichen Bestimmungen, aber auch Fördermaßnahmen zum Klimaschutz auf europäischer und nationaler Ebene nieder.

Gestützt auf Vorschläge der EU-Kommission vom Januar 2007 verpflichteten sich im gleichen Jahr die europäischen Staats- und Regierungschefs, die CO₂-Emissionen bis 2020 um 20 Prozent zu senken; im Falle einer internationalen Verständigung über bindende Klimaschutzziele will die EU die Emissionen sogar um 30 Prozent vermindern. Sie verständigten sich ferner darauf, bis 2020 den Anteil der erneuerbaren Energien auf 20 Prozent anzuheben und die Energieeffizienz um 20 Prozent zu steigern.

Zur Umsetzung dieser Ziele durch die Mitgliedsstaaten wurde im Jahr 2008 ein europäisches Energie- und Klimaprogramm, das so genannte Grüne Paket, verhandelt und im Dezember verabschiedet. Es enthält drei Direktiven, die verpflichtend sind und in nationales Recht umgesetzt werden müssen (siehe untenstehendes Schaubild).

Nationale Gesetzgebung für eine integrierte Energie- und Klimapolitik

Die Verzahnung energie- und Klimaschutzpolitischer Ziele ist wesentliches Merkmal der deutschen Gesetzgebung. Geprägt durch die Beratungen der Bundesregierung mit Industrie- und Energiekonzernen und kommunaler Energiewirtschaft in den nationalen Energiegipfeln 2006/2007 wurde am 05.12.2007 das Integrierte Energie- und Klimaschutzprogramm (IEKP) beschlossen. Es umfasst 29 Maßnahmen vor allem zur Steigerung der Energieeffizienz und

Europäisches Energie- und Klimaprogramm „Grünes Paket“

Drei verpflichtende Direktiven

1. **Richtlinie über die Dritte Phase des Emissionshandelssystems:** Die Stromerzeuger müssen von 2013 an ihre CO₂-Zertifikate vollständig ersteigern. Dies gilt auch für Strom aus KWK-Anlagen. Für KWK-Wärme werden im Jahr 2013 noch 80 Prozent der Zertifikate umsonst zugeteilt. Bis 2020 schrumpft die Menge der kostenlos zugeteilten Berechtigungen auf 30 Prozent. Im Jahr 2027 müssen Betreiber von KWK-Anlagen die für die Wärmeerzeugung benötigten Zertifikate zu 100 Prozent kostenpflichtig erwerben.
2. **Richtlinie über erneuerbare Energien:** Ziel ist es, den Anteil erneuerbarer Energien in der Stromerzeugung sowie beim Heizen und Kühlen von Gebäuden und im Verkehrssektor in der EU auf insgesamt mindestens 20 Prozent im Jahr 2020 zu erhöhen.
3. **Richtlinie zur Abtrennung und geologischen Speicherung von CO₂:** Mit der Richtlinie wird ein Rechtsrahmen für die umweltverträgliche geologische Speicherung von Kohlendioxid als Beitrag zur Bekämpfung des Klimawandels geschaffen. Zweck ist die dauerhafte Rückhaltung von CO₂ in einer Weise, die negative Auswirkungen und Risiken für die Umwelt und die menschliche Gesundheit vermeidet bzw. neutralisiert.

zum Ausbau der erneuerbaren Energien an der Stromerzeugung. Dadurch sollen die Treibhausgasemissionen Deutschlands bis 2020 um 40 Prozent gegenüber 1990 sinken. In diesem Zusammenhang soll der Anteil der erneuerbaren Energien an der Stromerzeugung auf 25 bis 30 Prozent und im Wärmebereich auf 14 Prozent steigen, die Kraft-Wärme-Kopplung soll ebenfalls 25 Prozent zur Stromversorgung beitragen und die Energieeffizienz soll jährlich um 3 Prozent verbessert werden.

In der Folge führte das IEKP zu einer Vielzahl von Gesetzen und Gesetzesnovellen, wobei für die Energiewirtschaft insbesondere die unten aufgeführten bedeutsam sind.

Handlungsbeschränkungen durch das Gemeindewirtschaftsrecht

Die Energieversorgung und insbesondere der Netzbetrieb sind klassische Aufgabengebiete kommunaler Unternehmen. Kommunale Energieversorgungsunternehmen müssen deshalb – anders als ihre rein privaten Wettbewerber – eine Reihe von Vorschriften über die wirtschaftliche Betätigung der Gemeinden beachten.

Diese Vorschriften sind in den Gemeindeordnungen der Bundesländer unterschiedlich ausgestaltet. Alle landesrechtlichen Regelungen haben jedoch gemeinsam, dass kommunale Unternehmen bei ihrer wirtschaftlichen Betätigung einen öffentlichen Zweck verfolgen müssen, eine gewisse Verhältnismäßigkeit der Betätigung zur Leistungsfähigkeit der Gemeinde wahren und insgesamt auch nur dann wirtschaftliche Tätigkeiten entfalten dürfen,

Integriertes Energie- und Klimaschutzprogramm (IEKP)

Relevante Gesetze und Gesetzesnovellen

- **Novelle des Kraft-Wärme-Kopplungsgesetzes (KWKG 2008)**
Fortentwicklung und Verbesserung des Systems der Bonuszahlungen für hocheffiziente KWK und Gewährung von Investitionszuschüssen für Fern- und Nahwärmenetze.
- **Novelle des Erneuerbare-Energien-Gesetzes (EEG 2008)**
Fortentwicklung des Systems der Einspeisevergütung für Strom aus erneuerbaren Energien, u.a. Erweiterung um Biomasse/Biogas.
- **Erneuerbare-Energien-Wärme-Gesetz (EEWärmeG 2008)**
Förderung von erneuerbaren Energien im Wärmesektor; verpflichtende Anteile erneuerbarer Wärme bei Neubauten.
- **Novelle der Energieeinsparverordnung (EnEV 2009)**
Anhebung der energetischen Anforderungen an Gebäude.
- **Gesetz zur Öffnung des Mess- und Zählwesens für den Wettbewerb (Novellierung des § 21b EnWG) und die Messzugangsverordnung (MessZV)**
Liberalisierung des Messwesens und Einführung intelligenter Zähler; Letztere verpflichtend für Neubauten und größere Renovierungen ab dem 01.01.2010. Im Übrigen kann der Anschlussnutzer dem Einbau von intelligenten Zählern widersprechen.

wenn Private den öffentlichen Zweck nicht ebenso gut und wirtschaftlich erreichen können. Schließlich muss die Betätigung kommunaler Unternehmen auch einen Bezug zur Gemeinde aufweisen.

Durch diese Regelungen entstehen Wettbewerbsnachteile für kommunale Unternehmen im Vergleich zu ihren privaten Wettbewerbern. So werden sie in einigen Bundesländern in der Möglichkeit beschränkt, ihr Angebot an Produkten und Dienstleistungen zur Stützung des Kerngeschäfts oder zur Diversifizierung der Produktpalette zu erweitern und sich in gleicher Weise wie private Unternehmen auch jenseits der Gemeindegrenzen auf den Energiemärkten zu betätigen.

Der VKU setzt sich deshalb dafür ein, die bestehenden Beschränkungen bei der überörtlichen wirtschaftlichen Betätigung zu beseitigen, für die kommunalen Unternehmen möglichst weitgehende unternehmerische Freiheit zu erreichen und das Gemeindewirtschaftsrecht der einzelnen Bundesländer im Sinne der kommunalen Energieversorger zu harmonisieren.

1.3

Strategien im Zusammenspiel von Kommune und Stadtwerk

Kommunen und Stadtwerke sind enge Partner in der Realisierung der Chancen und Notwendigkeiten, die sich aus den sich kontinuierlich verändernden Rahmenbedingungen ergeben. In diesem Abschnitt wird zusammengefasst, welche strategischen Optionen sich daraus im Kontext auslaufender Konzessionsverträge für Kommunen und ihre (zukünftigen) Stadtwerke ergeben. Denn ein eigenes Stadtwerk oder die horizontale Kooperation mit einem anderen Stadtwerk eröffnet den Kommunen vielfältige Handlungsoptionen, die weit über die Bereitstellung von Wegerecht oder Netzinfrastrukturen hinausgehen. Umfragen zeigen zudem, dass Stadtwerken traditionell eine hohe Problemlösungskompetenz und Glaubwürdigkeit beigemessen wird.

Ein an Bedeutung gewinnender Bereich der Zusammenarbeit von Kommune und Stadtwerk sind **kommunale Klimaschutzkonzepte**: Ein Klimaschutzkonzept ist eine Planung der Kommune, ähnlich einem Flächennutzungsplan, für einen Zeitraum von 10 bis 15 Jahren. Auf Grundlage der spezifischen regionalen und lokalen Rahmenbedingungen werden gemeinsam Ziele formuliert, die CO₂- und Energieeinsparungen sowie die Steigerung der Energieeffizienz insgesamt und in konkreten Teilbereichen umfassen. Viele kommunale Energiekonzepte setzen heute verstärkt auf eine lokale Energieerzeugung aus erneuerbaren Energien und auf Programme zum Energiesparen in den privaten Haushalten.

Die Bundesregierung begleitet die Aktivitäten der Kommunen im Klimaschutz durch ein Förderprogramm „Kommunaler Klimaschutz“.² Das Programm fördert finanziell die Erstellung von integrierten Klimaschutzkonzepten. Es gewährt zudem Zuschüsse für Investitionen in Klimaschutztechnologien, unterstützt Modellprojekte und enthält Beratungsangebote.

Ein eigenes Stadtwerk ist ein wichtiger Impulsgeber und Know-how-Träger in Energiefragen, aber auch wesentlicher Umsetzungspartner mit der erforderlichen Kompetenz bei erneuerbaren Energien und der Kraft-Wärme-Kopplung. Stadtwerke haben vor Ort die Möglichkeit, eine Vielzahl von Maßnahmen und Angeboten für mehr Klimaschutz, die Entwicklung erneuerbarer Energien, bessere Energieeffizienz sowie Energieeinsparmaßnahmen und -beratung zu liefern. Alle Akteure wie Industrie, Gewerbe und private Verbraucher können dabei einbezogen werden.

Schließlich können Stadtwerke neben klassischen Aufgaben der Daseinsvorsorge wie Infrastrukturdienstleistungen in der Energieversorgung oder dem öffentlichen Nahverkehr die Kommune auch darin unterstützen, Sport- und Kulturangebote, Orte für den sozialen Austausch und anderes mehr gemeinsam zu fördern und als Standortfaktoren aufzubauen (siehe Schaubild Seite 23).

Stadtwerke müssen heute neue Strategien und Geschäftsmodelle mit Ergebnisbeitrag entwickeln, um im wettbewerblichen Umfeld zu bestehen und den Anforderungen der Regulierung zu begegnen. Sie tragen mit ihren Infrastrukturdienstleistungen und Produkten

² Weitere Informationen zum Förderprogramm finden sich unter: www.kommunaler-klimaschutz.de

dazu bei, die gesetzlichen Ziele der Versorgungssicherheit, Umweltverträglichkeit, Sozialverträglichkeit sowie Nachhaltigkeit zu integrieren und zu erfüllen.

Neben dem Klimaschutz streben Kommunen sichere Investitionen mit ausreichender Kapitalverzinsung an. Vitale Stadtwerke leisten damit nicht nur einen wesentlichen finanziellen Beitrag zum kommunalen Haushalt, sondern auch für Attraktivität und Wirtschaftskraft der Kommunen. Weitere Optionen für Kommunen und Stadtwerke im Nachgang zu Netzübernahmen werden in Abschnitt 3.3 erläutert.

Phasen eines Klimaschutzkonzeptes

Information und Bestands- aufnahme

- Verankerung von Klimaschutz als kommunale Aufgabe
- Institutionelle Zuordnung
- Identifikation der Akteure
- Regionale Besonderheiten

Konzeption der Klima- strategie

- Erstellung einer CO₂-Bilanz
- Potenzialabschätzung in Szenarien
- „Energie- und Klimazirkel“ mit Akteuren zu bestimmten Teilbereichen: bspw. Mobilität, Gebäude

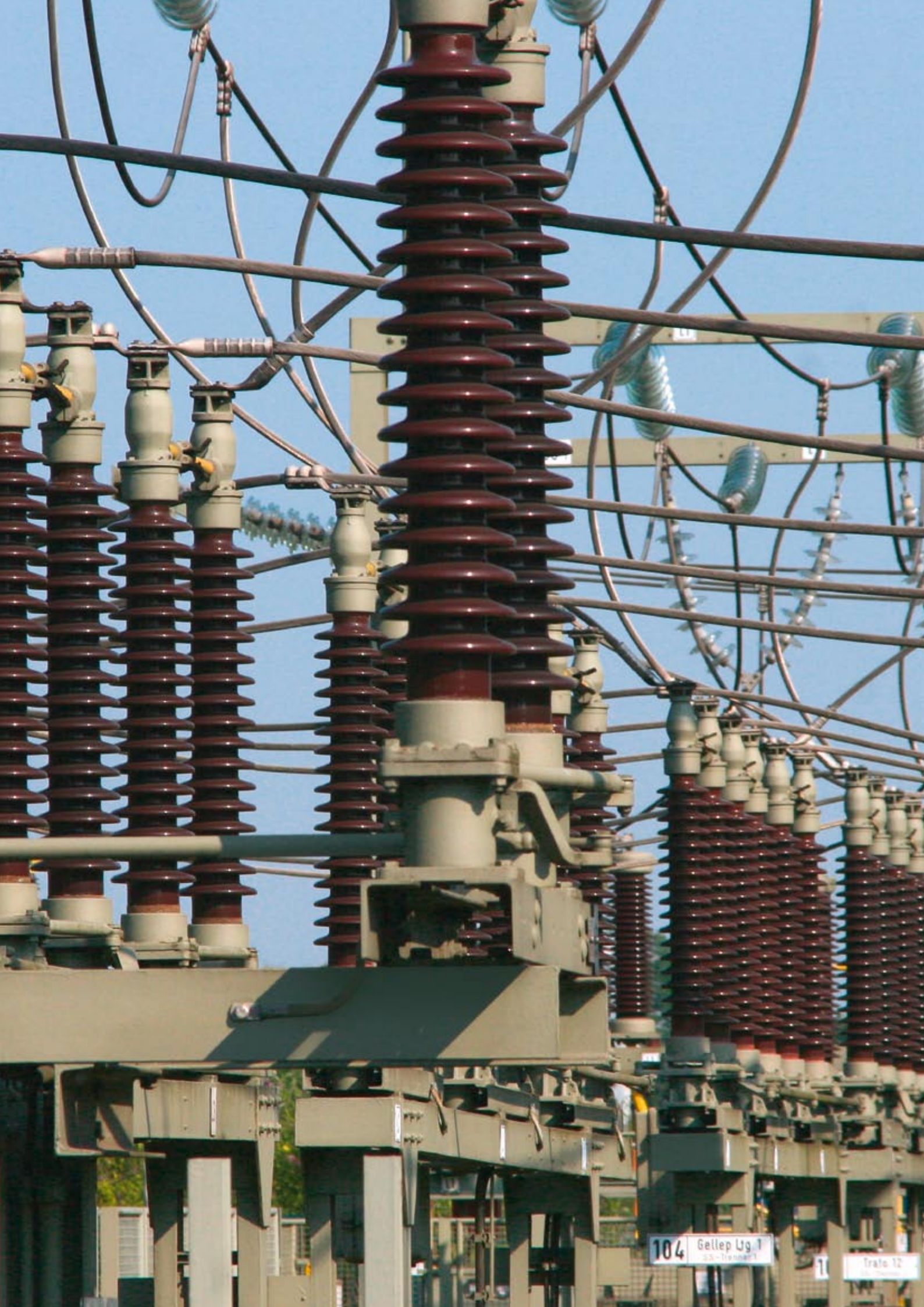
Maßnahmen- katalog

- Be- und Fortschreibung des Handlungsumfangs
- Zielgruppenspezifische Unterteilung
- Unterstützende Maßnahmen: Investitionen, Förderung Pilotprojekte

Umsetzung

- Umsetzung von (öffentlichkeits-) wirksamen Maßnahmen
- Monitoring durch Arbeitsgruppen
- Regelmäßige Evaluation

Quelle: Eigene Darstellung



104 Gellep Ug. 1
23 - Trennung

10 trafe 12

2

Optionen und Potenziale für kommunale Netzübernahmen

Netzübernahmen eröffnen Kommunen und Stadtwerken eine Vielzahl von Handlungsoptionen und Entwicklungsmöglichkeiten. In diesem Kapitel werden zunächst mögliche Varianten der Netzübernahme erläutert, insbesondere die Integration eines neuen Netzes in bestehende Strukturen, die Neugründung eines Energieversorgers sowie Beteiligungs- und Pachtlösungen. Praxisbeispiele ergänzen diese Ausführungen. Darauf aufbauend werden die gängigen organisatorischen Rechtsformen aufgezeigt.

Die Netzübernahme ist die Basis für weitere Entwicklungsmöglichkeiten des Stadtwerks vom Netzbetrieb hin zum Energieversorgungsunternehmen, das auf verschiedenen Wertschöpfungsstufen tätig ist. Einige denkbare Optionen werden in diesem Kapitel vorgestellt. Abschließend werden steuerliche Aspekte wie der steuerliche Querverbund erläutert und gesellschaftsrechtliche Umsetzungsoptionen an einem Beispiel vorgestellt.

2.1

Ausgestaltungsvarianten von Netzübernahmen

Netzübernahmen können in verschiedener Form durchgeführt werden. Zu den wichtigsten Optionen zählen die Integration eines neuen Netzes in bereits bestehende Netzinfrastrukturen, die vollständige Neugründung eines Stadtwerks im Zuge der Übernahme von auslaufenden Netzkonzessionen sowie Beteiligungen und Pachtlösungen. Die nachfolgenden Erläuterungen und Praxisbeispiele geben den kommunalen Akteuren wichtige Hinweise für die Entscheidung darüber, welche dieser Varianten für den eigenen Fall die beste sein kann.

Integration eines neuen Netzes in bestehende Netzstrukturen

Wenn bereits ein Stadtwerk existiert, lassen sich durch die Übernahme und Integration von weiteren Netzen in die bestehenden Strukturen in der Regel Synergiepotenziale realisieren. Diese Potenziale sind umso größer, je mehr es gelingt, vorhandene Ressourcen durch die Netzintegration besser auszunutzen. Das trifft sowohl für die Vertiefung als auch für die Erweiterung um neue Sparten (Geschäftsfelderweiterung) zu. In beiden Fällen können eine Vielzahl von Synergien sowohl im kaufmännischen als auch im technischen Bereich generiert werden. Mit dem Ergebnis, dass die Leistungsausdehnung im Zuge der Netzintegration mit unterproportionalen Kostenentwicklungen oder Skalen- und Verbundeffekten verbunden ist.

Diese Effekte entstehen, weil die vorhandenen Fixkosten auf eine größere Menge an Leistungseinheiten verteilt werden können; es entstehen also Stückkostendegressionen. Typische Beispiele sind IT-Anlagen, die im Zuge einer Netzintegration besser ausgelastet werden. So ist in der Regel keine neue IT-Ausstattung erforderlich. Beispiele hierfür sind die GIS/NIS-Systeme, die kaufmännische IT (Buchhaltung, Personal etc.) oder die IT-Systeme der Abrechnung. Aber auch teure Spezialressourcen in der Technik wie Kabelmesswagen, Steiger oder Spezialschweißanlagen etc. müssen nicht neu angeschafft werden. Ferner kann im Fall der Netzintegration durch die Mengenausdehnung die Möglichkeit bestehen, Prozesse insofern effizienter zu gestalten, dass nun eine höhere Arbeitsteilung durch die Herausbildung von Spezialisten und Kompetenzcentern möglich ist.

Die folgenden Praxisbeiträge zeigen, welche Synergiepotenziale bei Stadtwerken, aber auch bei Kommunen mit der Integration neuer Netze in bestehende Ressourcen erzielt werden können. Darüber hinaus zeigen diese auf, welche weiteren Vorteile mit Netzintegrationen erzielt werden können.

Praxisbeitrag

Erweiterung der Energienetze: Stadtwerke Schneverdingen GmbH

Dipl.-Betriebsw. Günter Salewski, Geschäftsführer der Stadtwerke Schneverdingen GmbH

Die Stadtwerke Schneverdingen GmbH ist ein Unternehmen mit einer über 100-jährigen Tradition. Sie betreibt seit 1906 die Stromversorgung in der Kernstadt. Durch ständige Anpassung an die Gegebenheiten hat sich die Struktur der Stadtwerke gewandelt. Die Aufgaben und die Beteiligungsverhältnisse haben sich im Laufe der Jahre fortwährend verändert. So werden die Stadtwerke seit 1970 in der Rechtsform GmbH geführt, wobei die Stadt Schneverdingen mit 100 Prozent an der Stadtwerke Schneverdingen GmbH beteiligt ist.

Im Jahr 1981 wurde zusätzlich zur Stromversorgung die Versorgung der Stadt Schneverdingen mit Erdgas aufgenommen. Das Erdgasnetz wurde kontinuierlich ausgebaut. Nach Abschluss von Konzessionsverträgen mit Nachbargemeinden erfolgte die Erdgasversorgung in der Gemeinde Fintel ab 1987 und in der Gemeinde Vahlde ab 1997.

Mit der Nachbargemeinde Neuenkirchen wurde im Jahr 1988 die Gründung der Energieversorgung Neuenkirchen GmbH vorgenommen (Stadtwerkeanteil 74,9 Prozent, Gemeinde Neuenkirchen 25,1 Prozent), die ausschließlich die Erdgasversorgung in der Gemeinde Neuenkirchen aufgebaut hat.

Seit 1993 sind die Stadtwerke, genau wie die ÜNH AG, mit 50 Prozent an der Hillern-Deponiegas Verwertungs-GmbH beteiligt. Diese Gesellschaft verstromt das Gas der Deponie, die sich im Gebiet der Stadt Schneverdingen befindet. Auch hier war ein kommunalpolitisches Interesse vorhanden.

Zudem sind die Stadtwerke mit 1 Prozent an der Wohnungsbau-, Ansiedlungs- und Fremdenverkehrsgesellschaft mbH (99 Prozent Stadt Schneverdingen) beteiligt. Weiterhin halten die Stadtwerke eine Beteiligung an der Kommunalen Heide-Dienstleistungs-GmbH in Höhe von 10 Prozent. Acht weitere Städte und Gemeinden sowie der Landkreis Soltau-Fallingb. sind ebenfalls mit je 10 Prozent beteiligt.

Es ist sicherlich erkennbar, dass sich die Stadtwerke ständig wandeln, um sich den veränderten Anforderungen zu stellen.

Im Jahr 1999 erfolgte der Kauf der Klärwerke von der Stadt Schneverdingen und der Gemeinde Neuenkirchen. Ebenfalls haben die Stadtwerke 1999 das Stromnetz der neun Ortsteile von der ÜNH gekauft und sind dadurch seit dem 01.01.2000 Stromversorger für das gesamte Stadtgebiet. Bei dem gekauften Netz handelte es sich um Freileitungen sowohl im 1-KV- wie auch im 20-KV-Bereich und um Hausanschlüsse. Die Stadt Schneverdingen hatte den Kauf bestens vorbereitet und bereits beim Abschluss des Konzessionsvertrages mit ÜNH festgeschrieben, dass die Netze zum 01.01.2000 gekauft werden können. Es handelte sich hier also um ein langfristig geplantes Vorhaben.

Durch die Netzübernahme und den geschlossenen Konzessionsvertrag mit der Stadt wurden alle 16.000 Einwohner der Stadt Schneverdingen durch die Stadtwerke versorgt. Der Stromabsatz erhöhte sich 2000 um ca. 20 Prozent im Vergleich zum Vorjahr. Aufgrund der kaufmännischen Gegebenheiten im Personalbereich und in der EDV sind hierdurch keineswegs die Kosten um 20 Prozent gestiegen, so dass Synergieeffekte zum Vorteil der Stadtwerke und somit auch zum Vorteil der Bürger genutzt werden konnten. Deutlich spürbar sind die Synergieeffekte beispielsweise in der Verbrauchsabrechnung und in der Finanzbuchhaltung. Im technischen Bereich konnten die Veränderungen durch die neuen Anlagen (Anzahl Trafostationen +32 Prozent, Leitungen +50 Prozent und Hausanschlüsse + 40 Prozent) nur durch eine Anpassung der Gegebenheiten bewältigt werden. Aber auch in diesem Bereich konnten Synergien, z.B. beim Bereitschaftsdienst, genutzt werden, denn die Kosten stiegen nicht proportional.

Die Netzübernahme hat sich positiv auf die Entwicklung der Stadt Schneverdingen ausgewirkt. Es gibt nur einen Versorger, damit gleiche Preise im Stadtgebiet. Beim Ausbau der Netze konnten die gewählten Vertreter der Stadt Entscheidungen herbeiführen, womit sich die Versorgung für die Kunden verbessert hat. Alle Freileitungen wurden im Laufe der folgenden fünf Jahre durch Erdkabel ersetzt. Die Verbesserung wurde insbesondere bei Sturm deutlich, denn die Ausfälle, die bei Freileitungen durch bewaldetes Gebiet nicht zu verhindern sind, blieben aus oder beliefen sich auf ein Minimum.

Auf die grundsätzliche Frage, warum es richtig war und ist, 100 Prozent kommunale Stadtwerke zu haben, gibt es verschiedene Antworten:

- Die Stadt ist „Herr im eigenen Haus“, das bedeutet, dass Entscheidungen z.B. über die Verlegung von Leitungen und die Gestaltung der Abgabepreise im Hause der Stadtwerke erfolgen.
- Es gibt den „kurzen Draht“ beim Tagesgeschäft, z.B. für die Gesellschafter bei der Frage von Leitungs- oder Anlagenumlegungen, z.B. beim Straßenausbau, für Tiefbauunternehmen bei Fragen zu Versorgungsleitungen, oder für Handwerker, die kurzfristig eine Inbetriebnahme benötigen, und nicht zuletzt für die Kunden bei Fragen zum Verbrauch oder zu den Preisen.
- Es wird im Hause der Stadtwerke entschieden, ob für Erdgaslieferungen die volle und somit höhere Konzessionsabgabe (KA) in Rechnung gestellt wird oder eine verminderte. Die gesetzliche Lage bietet die Möglichkeit, die KA zwischen 0,03 ct/kWh und 0,22 ct/kWh festzulegen.
- Die Arbeitsplätze für die Versorgung entstehen und bleiben in der Stadt Schneverdingen.
- Der erwirtschaftete Gewinn bleibt in der Stadt.
- Inhouse-Geschäfte sind möglich, z.B. Abwasserentsorgung oder Energiecontracting, wobei hier eine Ausschreibung bei einer Beauftragung der Stadtwerke durch die Stadt nicht erforderlich ist.

Natürlich hat das neue Energiewirtschaftsgesetz mit der Trennung von Netz und Vertrieb einiges verändert, unter anderem auch den bürokratischen Aufwand.

Selbstverständlich muss das Stadtwerk bei Bedarf eine Anpassung an neue Bedingungen vornehmen. Grundsätzlich war es die richtige Entscheidung, ein Stadtwerk zu haben. Neugründungen sind aber unter den neuen gesetzlichen Bedingungen zu betrachten.

Die zunehmenden Aufgaben können im eigenen Hause (Ausbau der Verwaltung) gelöst werden. Es gibt aber auch Alternativen, z.B. durch die viel zitierten Kooperationen, die sicher eine Frage der handelnden Personen sind, oder durch die Beauftragung von Dienstleistern. Der Vorteil des Dienstleisters, der im Bereich der Verbrauchsabrechnung in Schneverdingen die EWE Oldenburg ist, liegt unter anderem darin, dass eine schnelle Entscheidung allein nach den vorliegenden Angeboten gefällt werden kann. Weiterhin kann der Dienstleister gewechselt werden, wenn ein anderer Anbieter zum Vertragsende bessere Bedingungen bietet.

Das Fazit für die Stadt Schneverdingen ist, dass weiterhin an den Stadtwerken festgehalten werden soll, um auch zukünftig Vorteile für die Bürger zu erzielen.

Praxisbeitrag

Gasnetzübernahme durch die Stadtwerke Überlingen

Dipl.-Ing. Klaus Eder, Geschäftsführer der Stadtwerke Überlingen GmbH

Die Stadtwerke Überlingen GmbH (Swü) ist der Energieversorger und -dienstleister für die Stadt Überlingen mit ca. 21.600 Einwohnern und das Umland. Sie bietet ihren Kunden Strom, Erdgas, Wasser sowie Fernwärme an und betreut die Überlinger Parkieranlagen. Im April 2007 übernahm die Tochtergesellschaft der Stadtwerke Überlingen GmbH, die Swü Netz GmbH, das Gasnetz für Überlingen. Die Swü Netz GmbH wurde eigens hierfür gegründet.

Der chronologische Ablauf der Gasnetzübernahme reicht bis in das Jahr 1998 zurück. Im Juli endete der Gaskonzessionsvertrag der Stadt Überlingen mit dem Gas- und E-Werk Singen, einem Tochterunternehmen der Thüga AG. Diese unterbreitete daraufhin der Swü ein Angebot für eine Beteiligung an den Stadtwerken Überlingen GmbH durch Einbringung der Gasversorgung, ein für die Swü neues Geschäftsfeld. Diese Beteiligung wurde von der Swü jedoch abgelehnt, da die Ziele eines kommunalen Versorgers nur schwer mit denen eines Konzerns zu vereinbaren sind. In den folgenden Jahren gab es verschiedene

Vorschläge zu Beteiligungen und Kooperationen, die nach gründlichen Überlegungen nicht realisiert wurden, um die Eigenständigkeit des Stadtwerkes in Überlingen zu stärken und die Möglichkeit der interkommunalen Zusammenarbeit offen zu halten. Die Ausschreibung der Stadt Überlingen im Jahr 2005 für die Konzession der Gasversorgung und die Vergabe an die Stadtwerke Überlingen setzte ein deutliches Zeichen in Richtung Regionalisierung der Energieversorgung und Sicherung der Daseinsvorsorge durch kommunale Unternehmen. Ein nächster Schritt konnte durch das Urteil des Oberlandesgerichts Schleswig vom 12.01.2006 gemacht werden. Das Urteil regelte, dass die Kundenverhältnisse mit auf den neuen Netzbetreiber übergehen, wenn der Konzessionsvertrag noch vor Inkrafttreten des neuen Energiewirtschaftsgesetzes (EnWG) ausgelaufen ist. Dadurch war die Basis für die Einigung über den Kaufpreis mit Kundenübergang gelegt.

Gründung einer Gasnetzgesellschaft

Nach der Einigung über den Kaufpreis und die Verträge im Januar 2007 gründete die Stadtwerke Überlingen GmbH eine Netzgesellschaft, in die das Gasnetz eingebracht wurde, die Swü Netz GmbH. Die Unterzeichnung der Verträge mit der Thüga AG erfolgte im März 2007. Direkt danach, im April 2007, wurde das Gasnetz an die Swü Netz GmbH übergeben. Der Swü Netz GmbH wurden erst nach Vertragsabschluss die entsprechenden Kundendaten und Netzdaten zur Verfügung gestellt. Die Problematik bestand darin, dass es zwischen Vertragsunterzeichnung und Netzübernahme lediglich einen Zeitraum von knapp zwei Wochen gab. Zudem stellte sich die Integration der Kundendaten und der Netzdaten aufgrund verschiedener Systeme als schwierig dar. Dies führte dazu, dass die mit der Thüga AG vereinbarte technische Betriebsführung um drei Monate, bis Ende Dezember 2007, verlängert wurde. Seit Januar 2008 betreuen die Technischen Werke Friedrichshafen (TWF) die technische Betriebsführung. Dies wird bis 2011 beibehalten, danach führt das Personal der Swü die technische Betriebsführung durch, wobei die Schulung des Personals in enger Zusammenarbeit mit der TWF erfolgt. Erste Synergieeffekte konnten, nach erfolgreichen Schulungsmaßnahmen, durch den Einsatz des Personals der Sparte Wasser in der Gasversorgung realisiert werden. Ein weiterer wichtiger Schritt zur Kostensenkung ist die Zusammenführung der Abrechnungsdaten für die Kunden der Stadtwerke Überlingen, welche für dieses Jahr geplant ist.

Die Entflechtung der Netze dauerte fast ein Jahr. Die Swü Netz GmbH erneuerte 15 Gasdruckregelmessanlagen (GDRM-Anlagen), da die vorhandenen nicht dem Regelwerk entsprachen. Die 3.600 Gaskunden erhielten von der Swü Netz GmbH nach der Netzübernahme die Zusage, dass die Rechte und Pflichten der bestehenden Gasverträge übernommen werden. Aufgrund der Berechnung und Genehmigung der Netznutzungsentgelte bei der Landesregulierungsbehörde wurden die Gaspreise entsprechend angepasst. Abschließend erhielten die Gaskunden im Frühjahr 2009 neue Verträge, welche die Verträge des früheren Gasversorgers ablösten.

Empfehlungen für die Integration eines neuen Gasnetzes

- Ausreichend Vorlaufzeit einplanen: Zwischen dem Vertragsabschluss mit dem früheren Gasversorger und der tatsächlichen Netzübernahme sollte ungefähr ein Jahr Vorlaufzeit eingeplant werden. Dadurch kann die Datenübergabe vollständig erfolgen und das Personal kann entsprechend geschult werden.
- Mitarbeiter übernehmen: Entsprechend der Netzgröße sollten Mitarbeiter des früheren Netzbetreibers übernommen werden. Diese Mitarbeiter kennen sich im Netz aus und haben von Beginn an das notwendige Know-how. Außerdem sollte ein Gasmeister eingestellt werden.
- Kunden informieren: Die Gaskunden sollten auch dann über Neuerungen informiert werden, wenn der Netzübergang ohne Kundenverhältnisse erfolgt. Dadurch werden Unklarheiten beseitigt und der Kunde fühlt sich respektiert.

Praxisbeitrag

Netzübernahme und -integration in die Stadtwerke Wolfhagen GmbH

Dipl.-Ing. Martin Rühl, Geschäftsführer der Stadtwerke Wolfhagen GmbH

Im Jahr 2002 entschied die Stadtverordnetenversammlung der Stadt Wolfhagen, die zum 31.12.2004 auslaufenden Konzessionsverträge für elf Stadtteile mit der damaligen Energie-Aktiengesellschaft Mitteldeutschland (heute E.ON Mitte) nicht zu verlängern, sondern den Betrieb durch die eigenen Stadtwerke anzustreben. Die Stadtwerke Wolfhagen GmbH (zu 100 Prozent im Besitz der Stadt Wolfhagen) war bis dahin mit dem Netzbetrieb in der Kernstadt und zwei weiteren Stadtteilen tätig. Die Stadtwerke Wolfhagen GmbH versorgte über ihre Netze ca. 4.500 Verbrauchsstellen und etwa zwei Drittel der ca. 14.000 Bürger von Wolfhagen. Durch die Übernahme der Stromversorgungsnetze in den elf Stadtteilen sollte sich die Anzahl der belieferten Verbrauchsstellen um etwa 2.500 auf dann 7.000 Verbrauchsstellen erhöhen. Gleichzeitig sollte sich die Netzabsatzmenge mit der Netzübernahme von ca. 30 GWh auf dann ca. 40 GWh erhöhen. Von der angestrebten Übernahme der Netze versprachen sich die Stadtväter eine Stärkung ihrer Stadtwerke und die Absicherung der Erträge aus den Stadtwerken, in raueren Zeiten der bevorstehenden Netzentgeltregulierung. Bereits 2002 war absehbar, dass die Erlöse aus dem Netzbetrieb eher sinken würden. Daher sollten mit der geplanten Netzübernahme Maßnahmen ergriffen werden, die zu einer Kostenentlastung und zur Erhaltung der bestehenden Arbeitsplätze auch bei rückläufigen Netzerlösen beitragen sollten.

Bereits Anfang der 90er Jahre plante die damalige Werkleitung der Stadtwerke Wolfhagen die Übernahme dieser Netze in den Stadtteilen. In diesem Zuge wurden damals bereits Mittelspannungsleitungen so errichtet, dass später auch weitere Stadtteile angeschlossen werden konnten. Neben der Hebung von Synergiepotenzialen und der Kostensenkung durch Ausschöpfung der Skalierungseffekte sollten auch die vorhandenen Mittelspannungsleitungen einen Beitrag zu einer erhöhten Wertschöpfung leisten.

Ablauf der Übernahmeverhandlungen mit E.ON Mitte

Bereits wenige Wochen nach Aufforderung wurde von E.ON Mitte vereinbarungsgemäß eine umfassende Aufstellung über die Betriebsmittel zur Verfügung gestellt, die nach Auffassung der E.ON Mitte für einen Netzkauf zur Diskussion standen. Neben den Kabeln und Verteilerschränken wurden auch alle Oberflächenbeschaffenheiten ermittelt, um so einen möglichst realistischen „Tagesneuwert“ ableiten zu können. Sehr schnell wurde klar, dass E.ON Mitte sich nur in der Verpflichtung sah, die Niederspannungsnetze zu übergeben. Die Übertragung der Mittelspannungsnetze wurde mit der Begründung „überwiegend der überörtlichen Versorgung dienend“ verweigert. Auch die Ermittlung des Kaufpreises gestaltete sich langwierig und schwierig. Neben dem Tagesneuwert wurden ein Sachzeitwert und auch ein Ertragswert ermittelt. Erste Forderungen des Veräußerers lagen zu fast 100 Prozent über dem dann geforderten Kaufpreis im Rahmen des so genannten Vorbehaltskaufes. Die Verhandlungen über die geeignete Wertermittlung zogen sich zwischen 2002 und 2006 hin. Um eine weitere Verzögerung in dem Schwebezustand – ausgelauener Konzessionsvertrag, aber noch nicht vollzogener Netzkauf – zu vermeiden, boten die Stadtwerke wiederholt einen Vorbehaltskauf an. Im Februar 2006 wurde dann das Stromnetz durch die Stadtwerke Wolfhagen von der E.ON Mitte unter dem Vorbehalt der Rückforderung eines überhöhten Kaufpreises zu dem von E.ON Mitte zu diesem Zeitpunkt geforderten Kaufpreis erworben. Zwischenzeitlich konnte mit E.ON Mitte eine außergerichtliche Vereinbarung erzielt werden.

Die Rolle der Stadt Wolfhagen

Unterstützt durch erste Wirtschaftlichkeitsgutachten und durch eine positive Prüfung der Rechtslage wurden den Stadtvätern von Wolfhagen 2002 die Chancen und Risiken einer Netzübernahme aufbereitet. Zu den Risiken zählten einerseits der unkalkulierbare Kaufpreis und die erwartete Langwierigkeit der Verhandlungen, andererseits überzeugten die positiven Argumente mit bereits vorhandenen Mittelspannungsnetzen im Übernahmegebiet sowie die erkennbaren Arrondierungseffekte, die Effizienzpotenziale für die Stadtwerke erwarten ließen. Auf Basis dieser Ergebnisse entschieden die Stadtverordneten von Wolfhagen sehr abgewogen und einstimmig, die Verhandlungen zur Übernahme der Netze durch die eigenen Stadtwerke umzusetzen. Dieser politische Konsens und die Entschlossenheit vieler Meinungsbildner war eine wichtige Grundvoraussetzung für das

Gelingen. Diese klare Willensbildung und Geschlossenheit gab den handelnden Akteuren in der Verwaltung und den Stadtwerken bei den langwierigen Verhandlungen die nötige Sicherheit, um die Netzübernahme standhaft voranzutreiben. Der politische Konsens und die regelmäßige Information in den politischen Gremien war ein wichtiger Baustein, um die Geschlossenheit auch gegenüber Manövern und Irritationsversuchen des Verkäufers über die gesamte Projektlaufzeit zu erhalten. Als für den Verkäufer absehbar war, dass ein Netzübergang unabwendbar ist, wurde in steter Regelmäßigkeit versucht, zumindest die Netzveräußerung mit einer Beteiligung an den Stadtwerken in Form einer Sacheinlage zu kompensieren. Insgesamt war es von entscheidender Bedeutung, dass zwischen Magistrat, Bürgermeister und Geschäftsführung der Stadtwerke eine offene und vertrauensvolle Zusammenarbeit von Anfang an gegeben war.

Erfahrungen aus der Netzübernahme

Aufgrund mangelnder eigener Ressourcen und Kenntnisse sowohl in Bezug auf eine realistische Netzbewertung, aber auch bei der korrekten Einschätzung der rechtlichen Situation und der möglichen Handlungsoptionen, war die frühzeitige und umfassende Einbindung von erfahrenen Projektbegleitern ein wichtiger Erfolgsfaktor. Dabei gestaltete sich die rechtliche Bewertung eher zu einem kontinuierlichen Prozess. Das neue Energiewirtschaftsgesetz (EnWG), neue Netzentgeltverordnung und einige Gerichtsurteile zur Netzbewertung, Herausgabeansprüchen sowie behördliche und gerichtliche Entscheidungen zur Herleitung von möglichen Netzentgelterlösen haben während des gesamten Übernahmeprozesses eine ständige Neubewertung der rechtlichen Rahmenbedingungen erfordert. Neben den Verhandlungen zur Erzielung eines angemessenen Kaufpreises war es ebenso von Bedeutung, die möglichen Erlöse aus dem regulierten Netzbetrieb abzubilden und für die Regulierungsbehörde transparent und überprüfbar aufzubereiten.

Ergebnisse für Wolfhagen

Insgesamt ist die Übernahme der Stromnetze in Wolfhagen rückblickend als voller Erfolg zu bewerten. Die oben genannten angestrebten Ziele sind erreicht und in manchen Bereichen sogar übertroffen worden. Neben einer deutlichen Umsatzsteigerung im Netzbetrieb haben auch viele Wolfhager Bürger in den Stadtteilen zwischenzeitlich einen Stromliefervertrag mit ihrem örtlichen Versorger abgeschlossen. Die Netzübernahme bietet für die Stadtwerke Wolfhagen zahlreiche Möglichkeiten, ihre Tätigkeiten zu bündeln und ihre Abläufe effizienter zu gestalten. Durch die Vergrößerung des Netzgebietes können sowohl Allgemerkosten als auch Aufwendungen zur Vorhaltung des Bereitschaftsdienstes, die Verbrauchsabrechnung und die Kundenberatung auf eine größere Anzahl an Kunden umgelegt werden. Dies führt zu Effizienzsteigerungen im Kerngebiet und zur Senkung der spezifischen Kosten pro Kunde oder pro kWh. Dies hat bereits zu positiven Effekten bei den Netzentgelten für die Netzkunden im Versorgungsgebiet geführt. Für die Stadtwerke

war die Netzübernahme ein richtiger Weg, um die von dem Gesetzgeber geforderten Effizienzsteigerungen im Netzbetrieb aktiv anzugehen. Durch die Netzübernahme haben sich die Zahl der örtlichen Arbeitsplätze und die lokale Wertschöpfung weiter erhöht. Die Stadtwerke Wolfhagen gehen gestärkt aus der Übernahme der Stromnetze hervor.

● Praxisbeitrag

Geplanter Erwerb der Stromnetze durch die Stadtwerke Prenzlau GmbH

Dipl.-Ing. Harald Jahnke, Geschäftsführer der Stadtwerke Prenzlau GmbH

Prenzlau liegt ca. 100 km nördlich von Berlin am Uckersee und damit im äußersten Norden des Landes Brandenburg. Prenzlau hat 21.000 Einwohner und feiert im Jahr 2009 seinen 775. Geburtstag. Als selbstbewusste, verantwortlich handelnde Stadt verfügt Prenzlau selbstverständlich über Stadtwerke, die der Stadt zu 100 Prozent gehören. Schließlich gehört zur Kommunalwirtschaft die Daseinsvorsorge. Die Stadtwerke Prenzlau GmbH wurde im Juli 1993 neu gegründet. Die Stadtwerke begannen mit der Betätigung in den Sparten Trinkwasser, Abwasser und Wärme. Später kam die Gasversorgung hinzu. Seit 2007 sind die Stadtwerke an der Kabel-Service-Prenzlau GmbH beteiligt, einem Unternehmen, das die Kabelfernsehen-, Internet- und Telefonversorgung in Prenzlau betreibt. Zudem sind die Stadtwerke als Betriebsführer für den Nord-Uckermärkischen Wasser- und Abwasserverband tätig. Leider haben diese Stadtwerke Prenzlau zurzeit einen „Makel“. Sie sind nicht vollständig, ihnen fehlt das Stromnetz.

Warum wollen wir das Stromnetz erwerben?

Während große, regionale Energieversorgungsunternehmen über die hohe Anzahl ihrer Anschlussnehmer ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis erreichen, generieren Stadtwerke durch die Zusammenfassung mehrerer Versorgungssparten im Querverbund gute wirtschaftliche Effekte. So können Synergien gehoben werden, die zu erheblichen Einsparungen führen. Viele Bereiche unseres Unternehmens werden nach der Stromnetzübernahme weder technisch noch personell verstärkt. Trotzdem können sie Aufgaben, wie Abrechnung, Datenverarbeitung, Kundenberatung, Hausanschlusswesen, geografisches Informationssystem usw., für das Stromnetz übernehmen. Neben der Wertschöpfung aus dem Stromnetz sollen die vorhandenen Strukturen effektiver werden. Letztlich folgen wir dem Wunsch der Kunden, möglichst viele Leistungen vor Ort und aus einer Hand zu erhalten.

Auf dem Weg zum Stromnetz

Im Mai 1991 schloss die Stadt Prenzlau mit dem Regionalversorger, einer Tochter der Preussen Elektra AG, heute E.ON edis AG, einen Konzessionsvertrag. Dieser Regionalversorger machte der Stadt Anfang des Jahres 2003 das Angebot, den Konzessionsvertrag vorzeitig zu verlängern. Die Stadt lehnte dieses Angebot mit Rücksicht auf das nach EnWG geforderte Verfahren (heute § 46 Abs. 3 EnWG) ab.

Im Januar 2008 (etwas weniger als drei Jahre vor Vertragsende) machte die Stadt Prenzlau das Auslaufen des bestehenden Konzessionsvertrages zum 31.12.2010 bekannt. Auf die Veröffentlichung hin zeigten wir schriftlich unser Interesse am Abschluss des neuen Konzessionsvertrages und am Erwerb der betreffenden Netze an. Es folgte die Abfrage von Daten seitens der Stadt Prenzlau, die die Eignung der Interessenten belegen sollten.

Der schriftlichen Abfrage folgte eine mündliche Anhörung. Dieser wiederum folgte die Präsentation in den Ausschüssen der Stadtvertretung und schließlich in der Stadtverordnetenversammlung selbst. Die Stadtvertretung Prenzlau entschied sich im September 2008 einstimmig für die Stadtwerke und damit für die Rekommunalisierung. Diese Entscheidung wurde öffentlich bekannt gegeben. Der ab dem 01.01.2011 gültige Konzessionsvertrag ist von der Stadt und den Stadtwerken unterzeichnet worden.

Das Verfahren liegt in den Händen der Stadt. Alle namhaften in der Branche tätigen Beratungsunternehmen bieten seit Jahren Seminare an, die den rechtlich einwandfreien Ablauf eines solchen Verfahrens beinhalten. Dieser Vorgang muss formal entsprechend den gesetzlichen Forderungen abgearbeitet werden, damit die Entscheidungen nicht angreifbar sind.

Aus Sicht der Stadtwerke kommt es in einem derartigen Verfahren darauf an, die Leistungsfähigkeit des Unternehmens überzeugend zu präsentieren und Vertrauen zu erlangen. Wir investierten erheblichen Aufwand in die Präsentation der Stadtwerke. Diese Unterlagen haben wir, beginnend mit der mündlichen Anhörung bis zur Stadtverordnetenversammlung, weiterentwickelt, um letztlich die Stadtvertreter von unserer Leistungsfähigkeit zu überzeugen.

Wir argumentierten mit der Tradition (z.B. städtische Wasserversorgung seit 1899, Tradition der Daseinsvorsorge in Deutschland allgemein), mit unserer Erfahrung (z.B. Qualifikation unserer Mitarbeiter, Ausbildung), mit der Qualität unserer Arbeit (z.B. DIN ISO 9001, Störungsstatistik), mit unserer Leistungsfähigkeit (z.B. marktgerechte Preise in allen Sparten, Übernahme anderer Aufgaben; Gasversorgung und Kabelfernsehgeseellschaft), mit der Nähe zu den Kunden und dem Nutzen für das Gemeinwohl.

Die Verhandlungen für den Erwerb der Netze sind im Herbst 2008 angelaufen. Im Rahmen dieses Prozesses lassen wir uns sowohl anwaltlich als auch ingenieurtechnisch beraten.

Für den späteren wirtschaftlichen Netzbetrieb sind die Höhe des Kaufpreises und die anteilig zu übertragende Erlösobergrenze entscheidend. Sie müssen in einem solchen Verhältnis zueinander stehen, dass die zukünftigen Einnahmen aus dem Stromnetz die Finanzierung des Kaufpreises sicherstellen.

Anders als bei Netzübernahmen vor dem Inkrafttreten des EnWG 2005 werden zukünftig keine Kunden mehr übertragen. Dies bedeutet, dass mit dem Kaufpreis nur das Netz erworben wird. Insofern kann der Kaufpreisanteil, der früher für die Kundenbeziehungen bezahlt wurde, nicht mehr angesetzt werden. Der Ertragswert als Vergleichswert kann sich nur noch auf die Gewinnbestandteile der Netzentgelte beziehen.

Neugründung eines Energieversorgers durch Übernahme von Netzkonzessionen

Hat sich eine Kommune aufgrund der aufgezeigten Vorteile von kommunalwirtschaftlichen Unternehmen für die Region entschieden, eigene Stadtwerke zu gründen, steht eine Vielzahl von Umsetzungsschritten an. Neben der Unternehmensneugründung an sich ist vor allem die Abwicklung des Netzzurückkaufs von entscheidender Bedeutung. Nachfolgende Gastbeiträge schildern, dass die Neugründung von Stadtwerken zwar schon ein umfangreiches Projekt darstellt, das sich vor dem Hintergrund der neu gewonnenen Chancen und Handlungsoptionen für die Region aber durchaus lohnt.

● Praxisbeitrag

Chancen und Risiken der Neugründung am Beispiel Waldkirch

Richard Leibinger, Aufsichtsratsvorsitzender der Stadtwerke Waldkirch GmbH und Oberbürgermeister der Stadt Waldkirch

Erste Überlegungen zum Netzzurückkauf hatte es bereits in der Stadt Waldkirch im Elztal mit ca. 20.600 Einwohnern und einer Fläche von 48,4 km² im Jahr 1994 gegeben. Auf der Grundlage der Gemeindeordnung Baden-Württemberg (§ 107 Energieverträge) wurde ein Gutachten zu den Chancen und Risiken und zur Wirtschaftlichkeit des Netzzurückkaufs vergeben. Kerngedanke bei der Rekommunalisierung war es, eine „zukunftsweisende und dezentrale ökologische Energieversorgung“ zu ermöglichen, die entsprechend dem Motto „global denken, lokal handeln“ einen kommunalen Beitrag zum Klimaschutz leisten sollte. Nachdem das Badenwerk (heute EnBW) ursprünglich 35 Mio. DM für das Stromnetz gefordert hatte, konnte es nach jahrelangen Verhandlungen für einen ermittelten

Sachzeitwert von unter 12 Mio. DM zurückgekauft werden. Das Stromnetz im Ortsbereich Stadtteil Kollnau für ca. 1.200 Einwohner, das vorher von einem privaten Unternehmen betrieben wurde, hatte die Stadt im Vorgriff auf den Erwerb des gesamtstädtischen Netzes bereits 1996 erworben und zunächst an das Badenwerk (EnBW) weiterverpachtet. Während der Konzessionsvertrag Gas mit der Gasversorgung Emmendingen GmbH im Jahr 1996 um zehn Jahre verlängert wurde, lief der Konzessionsvertrag der Stadt Waldkirch mit dem Stromversorger Badenwerk AG (EnBW) entsprechend der vierten Kartellnovelle zum 27.03.1997 aus. Die Stadt hatte daher die Möglichkeit, das Stromverteilernetz vom Badenwerk zum 28.03.1997 zu übernehmen und die Stromversorgung durch neu zu gründende Stadtwerke durchführen zu lassen. Die Wasserversorgung wurde zum damaligen Zeitpunkt in Form eines Eigenbetriebes geführt. Die Straßenbeleuchtungsanlagen, die sich ebenfalls im Eigentum des Badenwerks (EnBW) befanden, wurden von der Stadt Waldkirch selbst übernommen.

Hürden bei Netzzrückkauf

Die unterschiedlichen Vorstellungen bezüglich des Kaufpreises für das Stromnetz sind in der Regel die Hauptschwierigkeit bei den oft langwierigen Verhandlungen. Bei der Ermittlung des so genannten „Sachzeitwerts“, der dem Preis entsprechen soll, den das Netz kosten würde, wenn man es heute errichtete, ergeben sich regelmäßig erhebliche Differenzen zwischen kaufwilligen Städten und Gemeinden und den jeweiligen Besitzern. Die Anwendbarkeit des Sachzeitwerts als Bewertungsmethode wurde wegen dessen wettbewerbsbehindernder Wirkung von der Stadt Waldkirch grundsätzlich bestritten. Grundlage für die Verhandlungen mit dem Badenwerk (EnBW) war dennoch für beide Seiten der Sachzeitwert auf Tagesneuwertbasis, da eine andere Lösung mit dem Badenwerk nicht verhandelbar war. Zwischenzeitlich gibt es auch gerichtlich festgestellte andere Bewertungsmethoden zum Sachzeitwert, z.B. der Ertragswert eines Netzes auf der Grundlage des „Kaufering-Urteils“. Nachdem im Juli 1998 die Verhandlungen mit der EnBW beendet worden waren, die entsprechenden Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen mit einem nachhaltig positiven Ergebnis abgeschlossen worden waren, mussten nun die grundsätzlichen Überlegungen zur Rechtsform, mit oder ohne Beteiligung eines Dritten, angestellt und entsprechende Beschlüsse gefasst werden. Es wurde entschieden, die zukünftige Stromversorgung in der Rechtsform einer GmbH durchzuführen. An den Stadtwerken Waldkirch GmbH sind die Stadt Waldkirch und die Alb-Elektrizitätswerke Geislingen-Steige eG im Verhältnis 65:35 beteiligt. Die Alb-Elektrizitätswerke (AEW), eine alteingesessene Genossenschaft der privaten Energieversorgung Baden-Württemberg, konnte alle relevanten Auswahlkriterien der Stadt Waldkirch für eine Beteiligung an den Stadtwerken erfüllen. Die Beteiligung eines unabhängigen kommunal verankerten Partners, mit dem auf gleicher Augenhöhe zu verhandeln war, schien uns in der damaligen „scheinliberalisierten Marktsituation“ sinnvoll, um das von einigen herbeigeredete Risiko des Scheiterns zu

minimieren. Die Rechtsform der GmbH ergab sich zwangsweise aus der Partnerschaft der Stadt Waldkirch und dem Alb-Elektrizitätswerk Geislingen-Steige eG. Die Zielsetzungen und der Gesellschaftszweck der Stadtwerke Waldkirch wurden in einer umfänglichen Konsortialvereinbarung zum Gesellschaftsvertrag festgeschrieben. Die ökologischen, ökonomischen und sozialen Korsettstangen bieten bis heute die Gewähr dafür, dass sich die Stadtwerke Waldkirch in einem volatilen „Scheinmarkt“ (siehe Preischao an der Strombörse) gut behaupten konnten.

Die Eigenkapitalausstattung des neuen Unternehmens betrug zu Beginn bereits 30 Prozent.

Personalkonzept

Nachdem die Entscheidungen und Beschlüsse im Bereich der Rechtsform und Beteiligung gefällt worden waren, wurde ein schlankes Personalkonzept erarbeitet. Dies lag deutlich von der Personenzahl her (maximal 15 Personen einschl. kaufmännischer und technischer Betriebsführung) unter den Vorgaben des Wirtschaftsministeriums (28 Personen). Die zentralen Aufgaben eines Versorgungsunternehmens, vor allem die Rufbereitschaft, wurden dennoch vollständig durch eigenes Personal erledigt. Da kein Personal vom Badenwerk übernommen wurde, mussten in kürzester Zeit alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter neu eingestellt und eingearbeitet werden.

Betriebs- und Preisgenehmigung

Der angestrebte Betriebsbeginn der Stadtwerke Waldkirch GmbH war der 01.02.1999. Die Betriebsgenehmigung für das Versorgungsgebiet der Stadt Waldkirch wurde im November 1998 beantragt und am 12.01.1999 vom Wirtschaftsministerium erteilt. Das Badenwerk (EnBW) hatte für das Versorgungsgebiet Waldkirch bereits im Jahr 1996 eine Preisgenehmigung beim Wirtschaftsministerium beantragt und erhalten. Diese genehmigten Preise für Waldkirch lagen deutlich unter den Preisen anderer Versorgungsgebiete des Badenwerks (EnBW) und sollten beim Abschluss eines neuen Konzessionsvertrags im Versorgungsgebiet Waldkirch eingeführt werden. Dabei wurden Abschläge bis zu 10 Prozent bei Tarifkunden, bis zu 20 Prozent bei Sondervertragskunden (örtliche Industrie) und bis zu 30 Prozent bei der Landwirtschaft versprochen. Das Badenwerk (EnBW) dachte nie ernsthaft daran, diese reduzierten Preise jemals in Waldkirch einzuführen.

Ziel dieser „gemeinsamen Operation“ „Wehret den Anfängen“ zwischen Wirtschaftsministerium und dem Badenwerk (EnBW) war, das Unternehmen Stadtwerke Waldkirch ökonomisch zu verunmöglichen. Der Preisantrag der Stadtwerke Waldkirch wurde seitens der Genehmigungsbehörde, des Wirtschaftsministeriums Baden-Württemberg, unter Berücksichtigung dieser genehmigten, aber nie eingeführten Preise behandelt.

Dass die kommunale Stromversorgung nicht nur ökologische Vorteile hat, sondern auch ökonomische Potenziale freisetzt, zeigt sich daran, dass es möglich war, in

Waldkirch einen günstigeren Strompreis durchzusetzen. Bereits bei der Netzübernahme 1999 konnten die niedrigeren Tarife angeboten werden, sie lagen 1999 rund 10 Prozent unter denen der EnBW und nahmen damit den niedrigsten Wert in Südwestdeutschland ein. Diese Preissenkung bedeutete für die Waldkircher Bürger und für die örtliche Industrie und das Gewerbe und die Landwirtschaft eine Preissenkung von rund 950.000 DM p.a. Der Fokus der Rekommunalisierung der Stromversorgung in Waldkirch lag und liegt darauf, die Wertschöpfung in der kommunalen Verantwortung zu belassen und die Nähe zum Kunden und dessen Identifikation mit der Kommune zu fördern. Mittlerweile wurde auch nach guter intensiver Vorbereitung das Gasnetz zum 01.01.2006 vom Regionalversorger Badenova übernommen. Die Gasversorgung haben ebenfalls die Stadtwerke Waldkirch inne, sie versorgen mittlerweile rund 80 Prozent der Verbraucher im Netzgebiet und darüber hinaus weitere 3.500 Kunden in der Region.

Abschließend kann festgestellt werden, dass das Unternehmen Stadtwerke Waldkirch ein Erfolgsmodell ist.

Nach gründlicher Vorbereitung kann so ein Konzept bei jeder Stadt unserer Größe mit Erfolg angestrebt und umgesetzt werden. Dabei sind einige Kriterien zu beachten, um erfolgreich zu agieren.

- Der Kaufpreis der Netze muss in sinnvollem Verhältnis zur Abgabe relativ günstig sein.
- Die Eigenkapitalausstattung muss eine entsprechende Höhe haben.
- Die Fremdkapitalzinsen müssen mittel- und langfristig berechenbar bleiben.
- Die Personalkosten sind durch ein schlankes Betriebsführungskonzept zu optimieren.
- Die Bezugskonditionen für die einzelnen Sparten müssen wirtschaftlich vernünftig sein und durch intelligente Beschaffungskonzepte abgesichert werden.
- Die Synergieeffekte eines am Markt agierenden Versorgungsunternehmens müssen genutzt werden (z.B. Wasser/Gasversorgung/gemeinsames Abrechnungswesen für alle drei Sparten).
- Auch in der Kooperation mit der Technischen Verwaltung, der Liegenschaftsverwaltung der Stadt Waldkirch und mit der Verwaltung der AEW wurden durch projektorientierte Zusammenarbeit (z.B. GIS, gemeinsame Personalverwaltung, gemeinsame Planung von Projekten) ökonomische, ökologische und soziale Synergieeffekte erzielt. Auch hauswirtschaftlich hat sich dieses Projekt gelohnt.

Vom ersten Tag an konnte die volle Konzessionsabgabe erwirtschaftet werden. Auch die Gewerbesteuer ist in vollem Umfang geflossen. In den vergangenen zehn Jahren seit Bestehen der Stadtwerke Waldkirch wurden neben der Konzessionsabgabe und der Gewerbesteuer (ca. 350.000 EUR p.a.) insgesamt ca. 12 Mio. EUR Gewinn Erlöst.

Mit den zahlreichen ökologischen Maßnahmen (z.B. Bürgersolarfonds, Förderung von mehr als 150 Solaranlagen, Aufbau und Ausbau einer Nahwärmeversorgung für zahlreiche öffentliche und private Gebäude auf Holzhackschnitzelbasis) wurden alle gesetzten ökologischen und ökonomischen Ziele erreicht.

Aus unserer Erfahrung möchten wir einfach Städte und Gemeinden ermutigen, auch unter dem neuen Ordnungsrahmen der Netznutzungsentgelte und der Anreizregulierung unserem Beispiel zu folgen. Die Bürgerinnen und Bürger sind für diese Art der Sicherung der örtlichen Daseinsvorsorge durch eine aktive Energiepolitik vor Ort sehr dankbar und sehr aufgeschlossen.

● Praxisbeitrag

Neugründung eines Energieversorgers am Beispiel des Regionalwerks Bodensee (RWB)

Roland Karl Weiß, Aufsichtsratsvorsitzender des Regionalwerks Bodensee (RWB) und Bürgermeister der Gemeinde Meckenbeuren

Mit dem Sinnspruch von Victor Hugo „Nichts auf der Welt ist so mächtig wie eine Idee, deren Zeit gekommen ist“ lässt sich trefflich beschreiben, wie die Idee zur Rekommunalisierung der Strom- und Gasnetze durch das Zusammenwirken von sieben Kommunen im Bodenseekreis Wirklichkeit wurde.

Mit dem Auslaufen der bestehenden Konzessionsverträge bei der Energieversorgung Baden-Württemberg (EnBW) für Strom bzw. der Thüga für Gas ergab sich innerhalb eines knapp bemessenen Zeitfensters die einmalige Chance, im Bereich der Daseinsvorsorge neue Wege in der kommunalen Energieversorgung und neue Wege interkommunaler Zusammenarbeit zu gehen. Aufbauend auf erfolgreichen Kooperationserfahrungen in der Daseinsvorsorge für Trinkwasser, Abwasser und Verkehr wurde im Frühsommer 2006 im Kollegenkreis der Bürgermeister im Altkreis Tettnang eine Idee geboren. Es war die Idee, anstelle einer Verlängerung der auslaufenden Konzessionsverträge bzw. einer getrennten Verpachtung der Strom- und Gasnetze wieder etwas Gemeinsames, ein eigenständiges Energieversorgungsunternehmen in der Region zu gründen.

Nach mehreren Einzelgesprächen und in Abstimmung mit allen sieben Bürgermeistern konfrontierten die Gemeinden Eriskirch, Kressbronn, Langenargen, Meckenbeuren, Neukirch, Oberteuringen und die Stadt Tettnang im Herbst 2006 die drei bisherigen Konzessionsinhaber EnBW, Thüga und Technische Werke Friedrichshafen (TWF) mit ihrer Idee, die Strom- und Gasnetze zu kommunalisieren. Die bisherigen Konzessionsinhaber zeigten sich interessiert und nutzten die Gelegenheit, ihre Einschätzungen und Überlegungen zu präsentieren. Eine besondere Herausforderung war es, bei aller Einigkeit in den großen Zielen, die Interessen von sieben verschiedenen Kommunen zu berücksichtigen

bzw. auszugleichen. So wurde beispielsweise das Problem des Minderheitenschutzes ganz pragmatisch gelöst, indem eine doppelte Mehrheit (eine nach Anteilen und eine nach der Anzahl der Kommunen) vereinbart wurde.

Da insbesondere die Wirtschaftlichkeit nachzuweisende Voraussetzung für dieses ehrgeizige Projekt war, wurden alle sieben Kämmerer von Anfang an in die Planungen einbezogen. In der konstituierenden Sitzung der Arbeitsgemeinschaft wurden deshalb zur Vorbereitung der Entscheidungen in den Gemeinderäten und zur Klärung der aufgezeigten Anforderungen zwei Gremien gebildet. Der Lenkungsausschuss bestand aus den Bürgermeistern und den Kämmerern der sieben Beteiligungsgemeinden. In einer Arbeitsgruppe, der allein die Kämmerer angehörten, wurden die jeweiligen Entscheidungen mit den bestellten Beratern vorberaten und zur Entscheidung in den kommunalen Gremien vorbereitet. In Gesprächen mit weiteren Vertretern der Energiebranche und nach der Besichtigung empfohlener Versorgungsunternehmen, u.a. der Stadtwerke Waldkirch, wurde klar, dass ein erfolversprechender Einstieg in dieses neue und überaus komplexe Aufgabenfeld nicht ohne kompetente Partner als Minderheitsgesellschafter zu meistern war.

Die Frage, mit wem wir in das gemeinsame Boot steigen, sollte uns ein gemeinsam erarbeiteter Kriterienkatalog beantworten. Die ebenfalls zuvor gemeinsam erarbeitete Bewertungsmatrix leistete uns hierbei wertvolle Dienste. Im Sommer 2007 wurde der Kriterienkatalog an alle interessierten Partner gleichzeitig versandt. Die fristgemäß eingegangenen Antwortbogen wurden in weiteren Sondierungsgesprächen mit den potenziellen Partnerunternehmen nachbesprochen und dann entsprechend der Bewertungsmatrix gewichtet.

Nach harten Verhandlungen und einer gemeinsamen Vorstellungsrunde entschieden sich die Gremien entsprechend dem Ausschreibungsergebnis zugunsten der Unternehmenspartner Technische Werke Friedrichshafen (TWF) und Alb-Elektrizitätswerk Geislingen-Steige eG bei jeweils gleichen Anteilen von 24 Prozent am Regionalwerk.

Mit diesem Beteiligungsmodell ist garantiert, dass stets die für alle Gesellschafter beste wirtschaftliche Lösung zur Ausführung kommt.

Die Alb-Elektrizitätswerke waren schon bei der Gründung und in der Aufbauphase der Stadtwerke Waldkirch aktiv beteiligt. Aufgrund der räumlichen Trennung sind sie unabhängig von spezifisch regionalen wirtschaftlichen und politischen Interessen.

Außerdem verfügen sie neben der speziellen Erfahrung bei der Neugründung von eigenständigen Versorgungsunternehmen auch über konkrete Erkenntnisse bei der Erzeugung regenerativer Energien.

Die TWF bringen eine starke regionale Verwurzelung, zwei Gasnetze und spezielles Erfahrungswissen in der Parkraumbewirtschaftung, im Bäderbetrieb, im ÖPNV und SPNV in das Regionalwerk ein.

Gemeinsame Aufgabe der nunmehr neun Gesellschafter war es, gemeinsam mit den Beratern eine maßgeschneiderte Lösung für dieses konzernfreie kommunale Unternehmen zu finden, um die weitere Liberalisierung und Regulierung des Energiemarktes

proaktiv zu nutzen. Es galt, die Aufbau- und Ablauforganisation zu optimieren sowie Vorsorge dafür zu treffen, dass notwendige und mögliche Dienstleistungen bestmöglich erledigt bzw. am Markt beschafft werden können.

Zu der ambitionierten Aufgabe einer schlank aufgestellten und effizient strukturierten interkommunalen Unternehmensneugründung gesellten sich die Risiken bei den Netzentflechtungen, den Netzübernahmen und bei den Netzkaufpreisen. Des Weiteren mussten bedingt durch die Anreizregulierung sinkende Netzentgelte und beim Vertrieb ein verstärkter Wettbewerb um die Endkunden einkalkuliert werden.

Bei einer Abwägung aller Risiken führte dies im Kontext der beauftragten Gutachter zu einer reduzierten Renditeerwartung im Netzbetrieb. In Kombination mit dem Vertrieb von Strom und Gas war das zu erwartende Ergebnis jedoch bei auskömmlichen Netzkauf- bzw. Pachtpreisen mit einem sicheren Rentenfonds vergleichbar.

Die Gremienvertreter begrüßten neben der nachgewiesenen Wirtschaftlichkeit bzw. Wertschöpfung insbesondere die mit der Rekommunalisierung verbundene Dezentralisierung und Demokratisierung der Energieversorgung.

Energieeinsparung, Energieeffizienz und der Klimaschutz sind zugleich hochaktuelle kommunalpolitische Themen. Von entscheidender Relevanz war die auf das Gemeinwohl ausgerichtete und auf Dauer garantierte Dominanz der Kommunen in der Gesellschaft, in der Gesellschafterversammlung und im Aufsichtsrat (Ewigkeitsklausel). All diese Gründe waren wichtige Argumente für die Bereitschaft, in der interkommunalen Zusammenarbeit neue – auch unkonventionelle – Wege zu gehen.

Im Juli 2008 wurden – nach der Genehmigung in allen Gemeinderatsgremien – die Gesellschaftsverträge gemeinsam unterzeichnet. Die Idee, ein interkommunales Energieversorgungsunternehmen zu gründen, wurde damit Wirklichkeit und das Regionalwerk Bodensee GmbH & Co. KG (RWB) zu einem wichtigen Baustein für eine erfolgsversprechende weitere interkommunale Zusammenarbeit.

Die ebenfalls angedachte Betriebsführung der kommunalen Wassernetze wurde einvernehmlich zurückgestellt. Davon unabhängig besteht Einigkeit darüber, dass eine Betriebsführung in der Wasserversorgung Synergien ermöglicht, dass allerdings die Wassergewinnungsanlagen, die Bezugsrechte und die Verbundanlagen auf Dauer in kommunaler Hand bleiben.

Inzwischen wurde das Betriebsgebäude im Gewerbegebiet in Tettnang bezogen, die abgelaufenen Konzessionen und die möglichen Energielieferungsverträge für gemeindeeigene Liegenschaften auf das Regionalwerk übertragen. Die Belegschaft zählt 15 Mitarbeiter. Insgesamt 35 sollen es werden, um bei einem angestrebten Marktanteil von 50 bis 70 Prozent bei Strom bzw. Gas einen Umsatz von 25 Mio. EUR zu erwirtschaften.

Mit den TWF und dem Alb-Elektrizitätswerk an unserer Seite haben wir, unterstützt durch unsere Berater, die Netzverhandlungen mit der EnBW und der Thüga, in sachlicher Atmosphäre, mit einem einvernehmlichen Ergebnis zu einem erfolgreichen Abschluss gebracht.

Praxisbeitrag

Neugründung der Stadtwerke MüllheimStaufen GmbH

Albert Klesel, Leiter Kaufmännischer Service, Technische Werke Friedrichshafen GmbH

Die beiden Städte Müllheim (rd. 20.000 Einwohner) und Staufen i.Br. (rd. 8.000 Einwohner) haben sich für die Gründung eines gemeinsamen Versorgungsunternehmens im südlichen Baden entschieden. Zur Unterstützung des Aufbaus und zur Einbringung von versorgungswirtschaftlichem Know-how wurde die Zusammenarbeit mit einem strategischen Partner beschlossen; dafür wurde die KommunalPartner Beteiligungsgesellschaft mbH & Co KG mit Sitz in Friedrichshafen ausgewählt. Ausschlaggebend für den Vorzug gegenüber den ebenfalls interessierten Regionalversorgern war neben der breit gefächerten Kompetenz in Stadtwerke-Geschäftsfeldern die kommunale Ausrichtung. Die nachfolgenden Betrachtungen zeigen hauptsächlich die Sichtweise der beiden Kommunen.

Abkehr vom bisherigen Konzessionsnehmer

Auslöser zur Rekommunalisierung der Versorgungsaufgaben war in beiden Städten der auslaufende Konzessionsvertrag der örtlichen Gasversorgung. Bisheriger Gasversorger war die badenova AG mit Sitz in Freiburg. Vor Abschluss eines neuen Konzessionsvertrages hat zuerst die Stadt Staufen i.Br., dann die Stadt Müllheim Alternativen geprüft. Dies wurde rückblickend von folgenden Erfahrungen beflügelt:

- Der Einfluss der Kommune auf den Ausbau der Gasversorgung war bisher begrenzt.
- Die Zahlung von Konzessionsabgaben folgte den Preissystemen des Regionalversorgers und war wenig kommunalfreundlich.
- Die Kommune hatte nur begrenzt Anteil am energiewirtschaftlichen Gestaltungs- und Wertschöpfungsprozess.

Bedeutung der Versorgungsnetze

Auch wenn nach den aktuellen Rahmenbedingungen bei Erwerb der Versorgungsnetze die bisher im Vertrieb versorgten Kunden nicht automatisch auf den neuen kommunalen Netzbetreiber übergehen, haben die Energienetze doch entscheidenden Einfluss auf die Rekommunalisierungsüberlegungen. Zwei Aspekte sind insbesondere maßgeblich:

- Nach erfolgter Netzübernahme kann ein neues Versorgungsunternehmen mit dem Netzbetrieb einen regulierungsbedingt zwar geringen, dafür aber nachhaltigen Erlös erwirtschaften; dies ist als Basis für weitere Geschäfte wirtschaftlich unabdingbar.
- Die Wertschöpfungskette eines integrierten Energiedienstleisters beginnt bei den Versorgungsnetzen; sie sind damit Ausgangsbasis und wesentlicher Bestandteil zukunftsorientierter Versorgungskonzepte.

Ziele

Mit der Übernahme von Konzessionen und dem lokalen/regionalen Aufbau von Energiedienstleistungen werden folgende Ziele verfolgt:

- stärkere Ausprägung des Aspektes der Daseinsvorsorge in der Energie- und Wasserversorgung,
- Betonung und Stärkung einer lokalen/regionalen Energiepolitik durch Ausbau dezentraler Versorgungsstrukturen,
- Stärkung der kommunalen Finanzstrukturen durch Vermögensbildung und Abgabensicherung,
- Stützung der örtlichen Wertschöpfung durch Auftragsvergaben und Bereitstellung von Arbeitsplätzen.

Ausprägung des neuen Versorgungsunternehmens

Das neue Versorgungsunternehmen wird im so genannten Querverbund anfangs die Geschäftsbereiche Stromvertrieb, Gasvertrieb, Stromnetzbetrieb, Gasnetzbetrieb und Wasserversorgung haben; Letztere wird von den beiden städtischen Eigenbetrieben als Sacheinlage im Rahmen der quotalen Kapitalzuführung eingebracht. Sukzessive kommen weitere, wie dezentrale Energieerzeugung oder versorgungsaffine Dienstleistungen, hinzu. Damit das Unternehmen seine Ziele erreicht, werden vor Ort nur die notwendigen Kernprozesse etabliert; andere Aufgaben, wie z.B. Verbrauchsabrechnung, werden dauerhaft an Dritte vergeben. Mittelfristig entstehen in beiden Städten rd. 30 neue Arbeitsplätze. Netzbetriebe und Vertrieb werden „vor Ort“ wirksam. Der Auftritt der neuen Gesellschaft soll den „Bürgererwartungen“ in beiden Städten entsprechen. Horizontale Partnerschaften mit benachbarten Versorgungsunternehmen und geeigneten örtlichen Marktpartnern sollen ein stabilisierendes Netzwerk bilden.

Zwischenbilanz

Unter Einbeziehung eines kompetenten Partners aus der Versorgungswirtschaft, der die Gründung und Entwicklung eines neuen Versorgungsunternehmens durch Personal- und Kapitalbereitstellung unterstützt, beurteilten die beiden Städte die Risiken als überschaubar; die Chancen und Zukunftsoptionen überwogen damit in der Beurteilung, allerdings unter der gesicherten Voraussetzung, dass der ausgewählte Partner sich auf die Ziele der Kommunen einlässt.

Fazit: Bei der Rekommunalisierung von Versorgungsaufgaben sind Chancen und Risiken abzuwägen.

	Chancen	Risiken
Netze	Bekannte, d.h. beherrschbare „Technologie“ Auskömmliche Rendite durch Übertragen von Erlösobergrenzen Skaleneffekte durch Übernahme weiterer Konzessionen Ergänzung durch dezentrale Energieversorgung	Aufwändige Entflechtung mit remanenten Kosten Refinanzierung des Netzkaufpreises durch genehmigte Entgelte Mangelnde Effizienz in der entstehenden Betriebsgröße
Energievertrieb	Örtliche Nähe, Kundenservice und Flexibilität Emotionale Verbundenheit der Bürger und Kunden Bedarfsorientierte Produktgestaltung	Beherrschung der energiewirtschaftlichen Prozesse Wettbewerbsfähigkeit gegenüber etablierten Versorgern Handlungsspielraum bei Energiebeschaffung
Allgemein	Optimierung der Steuerlast im Querverbund Alle Versorgungsleistungen aus einer Hand Übernahme weiterer Aufgaben	Finanzierung von Netzübernahme und Betriebsaufbau inkl. Anlaufverluste Personalressourcen, Wissen und Umsetzungskompetenz

Beteiligungen und Pachtlösungen als mögliche Ausgestaltungsvarianten bei der Übernahme von Strom- bzw. Gaskonzessionen

Die Übernahme von Netzkonzessionen muss kommunal finanziert werden. Allerdings verfügen die Kommunen oder Stadtwerke oftmals nicht über genügend freie finanzielle Mittel; die Finanzierung muss dann auf anderem Wege gesichert werden. Je nach lokaler Ausgangslage der Netzkonzessionsübernahmen sind hierzu verschiedene Geschäftsmodelle denkbar. Häufig zu finden sind Kooperationen; denkbar sind aber auch andere Geschäftsmodelle wie Beteiligungs- oder Pachtlösungen oder Dienstleistungsmöglichkeiten (z.B. Netzdienstleistungen).

In diesem Abschnitt werden Beteiligungen und Pachtlösungen als mögliche Varianten vorgestellt. Beteiligungen können unmittelbar oder mittelbar erfolgen; in Abhängigkeit von zugehörigen wirtschaftlichen, rechtlichen, steuerlichen und politischen Bedingungen. Die nachfolgenden Gastbeiträge zeigen denkbare Handlungsspielräume auf.

Überlassung von Konzessionen und Einbringung von Netzen gegen Geschäftsanteile in ein „regionales Stadtwerk“ (Kooperationsmodell der RheinEnergie AG)

Max Pohlmann, Strategisches Beteiligungsmanagement, RheinEnergie AG

Die RheinEnergie AG ist einer der großen regional tätigen Energieversorger in Deutschland mit Sitz in Köln, der auf eine 135-jährige Geschichte zurückblicken kann. An der RheinEnergie ist die Stadt Köln mittel- und unmittelbar mit 80 Prozent beteiligt. Die RheinEnergie AG erwirtschaftete im Jahr 2008 einen Nettoumsatz von ca. 4,0 Mrd. EUR, ist in allen Sparten und Wertschöpfungsstufen eines Querverbundunternehmens vertreten und versorgt direkt rund 1,6 Mio. Einwohner sowie die regionale Industrie, Handel und Gewerbe mit Strom, Gas, Wärme und Trinkwasser. Das Geschäftsmodell der RheinEnergie AG basiert auf der Kooperation mit anderen kommunalen Energieversorgern aus der Region (so genannte Regionalgesellschaften). Die Anteilseigner dieser Unternehmen sind in der Regel Kommunen aus einem Kreisgebiet sowie die RheinEnergie AG als Kooperationspartner.

Das Kooperationsmodell der RheinEnergie-Gruppe sieht vor, dass Kommunen zunächst ihre Strom- und Gaskonzessionen in einer Regionalgesellschaft bündeln und damit die Gesellschaft als „regionales Stadtwerk“ zu dem führenden Energiedienstleister in der jeweiligen Region ausbauen. Die Kommune erwirbt dafür nach Ablauf der Konzessionsverträge die Energienetze der allgemeinen Versorgung oder sie werden von der Regionalgesellschaft vom bisherigen Konzessionär zurückgekauft. Durch Einlage der Netze erhalten die Kommunen im Gegenzug Geschäftsanteile an der Regionalgesellschaft.

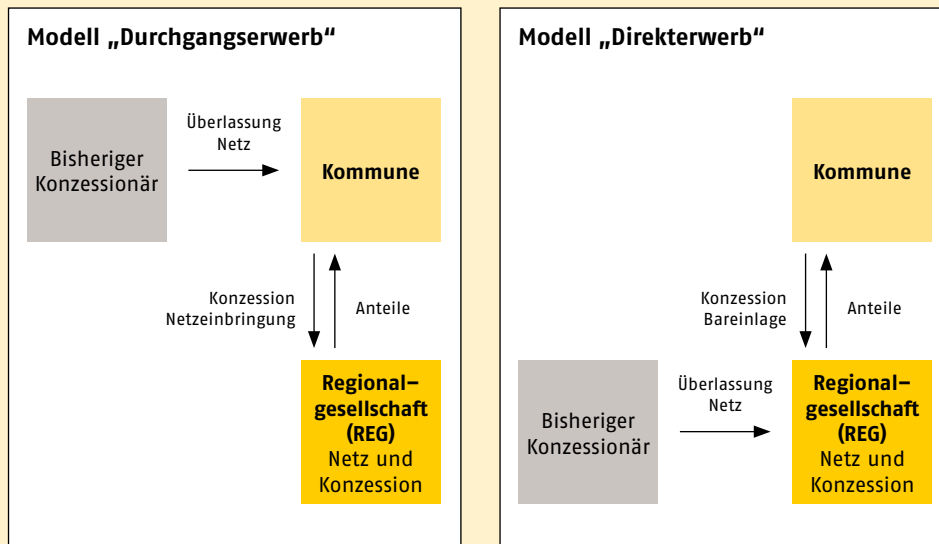
An der Regionalgesellschaft sind sowohl Kommunen als auch die RheinEnergie als strategischer Partner beteiligt, wobei das Modell grundsätzlich eine Mehrheitsbeteiligung der Kommunen zulässt.

Im Einzelnen wird wie folgt vorgegangen:

Die Kommune schließt einen Konzessionsvertrag mit einer Regionalgesellschaft ab. In einem zweiten Schritt übernimmt die Regionalgesellschaft anschließend das Netz der allgemeinen Versorgung (Strom oder Gas). Für die „Übernahme“ des Netzes durch die Regionalgesellschaft bestehen verschiedene Möglichkeiten:

Eine Möglichkeit besteht darin, dass die Gemeinde das Eigentum am örtlichen Netz vom bisherigen Konzessionsnehmer käuflich erwirbt. Dieses Netz bringt sie anschließend als Sacheinlage gegen Gewährung entsprechender Geschäftsanteile in die Regionalgesellschaft ein (**Modell „Durchgangserwerb“**).

Netzübernahme im Kooperationsmodell der RheinEnergie



Quelle: RheinEnergie, Strategisches Beteiligungsmanagement

Eine zweite Möglichkeit besteht darin, dass die Regionalgesellschaft unmittelbar ohne „Zwischenschaltung“ der Gemeinde vom bisherigen Konzessionsnehmer das Netz käuflich übernimmt. Die gesellschaftsrechtliche Beteiligung der Gemeinde an der Regionalgesellschaft erfolgt durch Bareinlage zum Kauf des Netzes (**Modell „Direkterwerb“**).

Im Sinne der regulierungsrechtlichen Anforderungen des Unbundling verpachtet die Regionalgesellschaft in einem weiteren Schritt ihrerseits das Netz an einen Netzbetreiber. Die zum Netzbetrieb erforderlichen und nicht selbst erbrachten Dienstleistungen beschafft sich der Netzbetreiber auf der Grundlage von Betriebsführungs- bzw. Dienstleistungsverträgen z.B. bei der Regionalgesellschaft oder am Markt.

Die Erfolgsfaktoren des Modells sind die folgenden: Mit der Netzeinbringung lassen sich für Kommunen maßgebliche Beteiligungen an einem regional verankerten Unternehmen erzielen. Damit wird über die Konzessionsabgabe hinaus ein zusätzlicher jährlicher Mittelzufluss für den Haushalt der jeweiligen Kommune erwirtschaftet. Der kommunale Einfluss auf die Infrastruktur und Energiepolitik in der Region und vor Ort wird gewahrt. Die Wertschöpfung des Unternehmens verbleibt in der Region. Davon profitieren auch das örtliche Handwerk und die regional ansässigen Unternehmen. Das vorhandene wirtschaftliche Netzübernahme-Risiko der Einzelkommune (Netz-Kaufpreis, Anerkennung Netzentgelte etc.) wird im Modell Direkterwerb durch gemeinsame Übernahme des Risikos durch die Regionalgesellschaft minimiert. Schließlich besteht die Möglichkeit, auf Erfahrungen und Unterstützung sowie auf wichtige Ressourcen des strategischen Partners zurückzugreifen.

Insgesamt ermöglicht das Modell Kommunen, aktiv vom Wettbewerb um Konzessionen und Netze zu profitieren bei gleichzeitiger Minimierung bestehender netzregulatorischer und sonstiger wettbewerblicher Risiken.

● Praxisbeitrag

Beteiligungen und Betriebsführungen als mögliche Ausgestaltungsvarianten bei der Übernahme von Strom- bzw. Gaskonzessionen – das Beispiel Hameln

Susanne Treptow, Geschäftsführerin, GWS Stadtwerke Hameln GmbH

Die politischen Vorgaben einer ökologischen und dezentralen Energieversorgung sowie die Verlässlichkeit bezahlbarer Energie unterstützen das bundesweite Vorgehen zur Rekommunalisierung auf kommunaler Ebene.

Konzessionsübernahme in der Stadt Springe

Vor diesem Hintergrund haben sich die Stadtwerke Hameln mit dem Partner BS Energy/Veolia um die Stromkonzession in der Stadt Springe (30.000 Einwohner) beworben. Unser Ziel war es, die Energieversorgung in kommunale Hände zurückzuführen. Vom ersten Bewerbungsschreiben bis zur Vorlage eines tragfähigen Konzeptes wurden viele (Verhandlungs-)Gespräche mit der Verwaltungsspitze und den politischen Vertretern der Stadt Springe geführt. Diese Gespräche dienten dazu, die gemeinsamen Ziele, Werte und Vorstellungen für das Kooperationsprojekt „Stadtwerke Springe“ abzustimmen. Für beide Vertrags- bzw. Verhandlungspartner war diese Zeit – vor dem Hintergrund einer dauerhaften Partnerschaft – sehr wertvoll und gut investiert. Unser kommunales Energieversorgungskonzept hat die Verwaltung und die Kommunalpolitiker der Stadt Springe überzeugt, so dass sich der Rat der Stadt Springe 2008 eindeutig für ein kommunales Stadtwerk und gegen den bisherigen Konzessionsnehmer E.ON Avacon aussprach.

Die neue Stadtwerke Springe GmbH ist 2008 gegründet worden, vertreibt Strom- und Gasprodukte und wird zukünftig auch Ökostrom erzeugen. Die Stadtwerke sind ein mehrheitlich kommunales Unternehmen im Energiemarkt, das nach der Unternehmensphilosophie der Gemeinwohlorientierung für die Bürgerinnen und Bürger in der Stadt Springe agiert. Die großen deutschen Energiekonzerne haben mit ihrem Streben nach Gewinnmaximierung das Vertrauen der Politik und Verbraucher verloren, so dass die Rekommunalisierung für alle Städte und Gemeinden der richtige zukunftsweisende Weg ist.

Die Stadt Springe bestimmt als Mehrheitsgesellschafter die Energiepolitik vor Ort. Gemeinsames Verständnis sind günstigere Energiepreise, soziales Engagement und Sponsoring bei kulturellen Veranstaltungen sowie Aufträge an heimische Handwerker und Dienstleister zur Sicherung von Steuern und Arbeitsplätzen vor Ort. Im Fokus stehen weiterhin der Ausbau der erneuerbaren Energien sowie die Steigerung der Energieeffizienz, um die Umwelt- und Klimaschutzziele der Bundesregierung auch in Springe zu erreichen. Mit kundenorientierten und preisgünstigen Angeboten konnten in wenigen Monaten circa 40 Prozent aller Gaskunden und circa 25 Prozent aller Stromkunden in Springe gewonnen werden.

Für die technische und kaufmännische Betriebsführung der Stadtwerke Springe stehen umfangreiches Fachwissen und jahrelange Erfahrungen der Energieversorger Stadtwerke Hameln und BS Energy zur Verfügung. Ziel ist es, eine zuverlässige, ortsnahe und kundenorientierte Energieversorgung mit verschiedenen Produkten und energienahe Dienstleistungen anzubieten. Ein 20-jähriger Konzessions- und Betriebsführungsvertrag, ein Gesellschafts- und Konsortialvertrag sichern der Stadt Springe und den Energieversorgern Stadtwerke Hameln und BS Energy/Veolia eine Partnerschaft auf Augenhöhe.

Wachstumsstrategie der Stadtwerke Hameln

Die Stadtwerke Hameln haben eine klare Wachstumsstrategie in allen Wertschöpfungsstufen festgelegt. Die Übernahme von weiteren Konzessionen im Weserbergland, die eigene Stromproduktion von 50 Prozent des Hamelner Strombedarfs und die Fortsetzung der bereits erfolgreich begonnenen Kundengewinnung sollen die Wettbewerbsfähigkeit der Stadtwerke Hameln stärken. Wettbewerb und Regulierung führen zwangsläufig zu geringeren Margen und Kundenverlusten. Dieses gilt es zu kompensieren. Bei Netzübernahmen oder -kooperationen können durch Synergie- und Skaleneffekte Kostenvorteile generiert werden, die zur Erreichung der Effizienzwerte der Bundesnetzagentur im Rahmen der Anreizregulierung führen.

Gründung der Stadtwerke Weserbergland

Anfang 2009 haben die Stadtwerke Hameln mit den Partnern Stadtwerke Rinteln und der Gemeinde Coppenbrügge die Stadtwerke Weserbergland GmbH gegründet. Analog des Partnermodells „Stadtwerke Springe“ sollen auch die Kommunen im Weserbergland ihre Energiepolitik vor Ort bestimmen. Im ersten Schritt werben die Stadtwerke Weserbergland um Strom- und Gaskunden und werden dabei alle Produkte und Dienstleistungen der Stadtwerke Hameln und Rinteln im Weserbergland anbieten. Langfristig sollen sich die Stadtwerke Weserbergland zu einem klassischen Querverbundunternehmen mit allen Wertschöpfungsstufen entwickeln.

Partnerkonzept: Beteiligung mit Betriebsführung

Die finanziellen Möglichkeiten sind leider bei vielen Städten und Gemeinden sehr eingeschränkt. Sofern eine Rekommunalisierung der örtlichen Energieversorgung vorgesehen ist, empfiehlt sich eine Kooperation mit einem kommunalen Stadtwerk in der Region. Die unterschiedlichen Ausgestaltungsvarianten einer Beteiligung und/oder Betriebsführung hängen maßgeblich von den Prämissen der jeweiligen Kommune als Konzessionsgeber ab.

Der bundesweite Konzessionswettbewerb bedeutet für Kommunen und Stadtwerke eine riesige Chance. Wettbewerb braucht Wettbewerber und jede neue Konzessionsvergabe an ein kommunales Stadtwerk führt zu mehr Unabhängigkeit von den vier großen Energiekonzernen.

2.2 Organisationsrechtliche Umsetzungsoptionen

Entscheidet sich eine Kommune für eine Netzübernahme in Eigenregie, muss parallel geprüft werden, welche organisatorische Umsetzungsform hierfür infrage kommt. Nachfolgend werden verschiedene Optionen aufgezeigt. Im ersten Abschnitt wird auf die Integration eines Netzes in ein bereits bestehendes Stadtwerk eingegangen. Im zweiten Abschnitt werden mögliche Organisationsformen bei einer Unternehmensneugründung dargestellt. Im dritten Abschnitt steht der neue Denkansatz der Kommunalen Infrastrukturgesellschaft (KIG) im Mittelpunkt.

Integration in bereits bestehende Stadtwerke

In diesem Fall betreibt das Unternehmen, das ein Energienetz vollständig oder teilweise übernehmen möchte, bereits ein anderes Netz der Energieversorgung. Dieses kann entweder der gleichen Versorgungssparte (Strom oder Gas) angehören wie das zu übernehmende Netz („gleiches Netz“) oder einer anderen Sparte. Im letzteren Fall erweitert das übernehmende Unternehmen seine bisherige Tätigkeit um ein neues Geschäftsfeld. Der neue Konzessionsnehmer hat nun verschiedene Möglichkeiten, die Integration des neuen Netzes organisationsrechtlich umzusetzen:

a) Keine Änderung der bisherigen Organisationsform

Sind die Kommune und das bestehende kommunalwirtschaftliche Unternehmen mit der bisherigen Organisationsform (z.B. GmbH oder Eigenbetrieb) zufrieden und erfordert die Netzintegration keine Anpassung an Entflechtungsvorgaben nach §§ 7 und 8 Energiewirtschaftsgesetz, so ist durch die Integration des neuen Netzes keine Änderung der Organisationsform erforderlich.

b) Änderung der bisherigen Organisationsstruktur

Sofern durch die Übernahme des Netzes mindestens 100.000 Kunden unmittelbar oder mittelbar an das Versorgungsnetz angeschlossen sind, kann bei der Übernahme eines „gleichen Netzes“ in einem vertikal integrierten Energieversorgungsunternehmen unter Umständen eine Änderung der bisherigen Organisationsstruktur erforderlich werden. Die Grenze gilt gleichermaßen für Elektrizitäts- und Gasversorgungsnetze. In diesem Fall muss gemäß § 7 Energiewirtschaftsgesetz das bisherige vertikal integrierte Energieversorgungsunternehmen, durch Gründung einer Netzgesellschaft, rechtlich entflochten werden.

c) Änderung der bisherigen Organisationsform

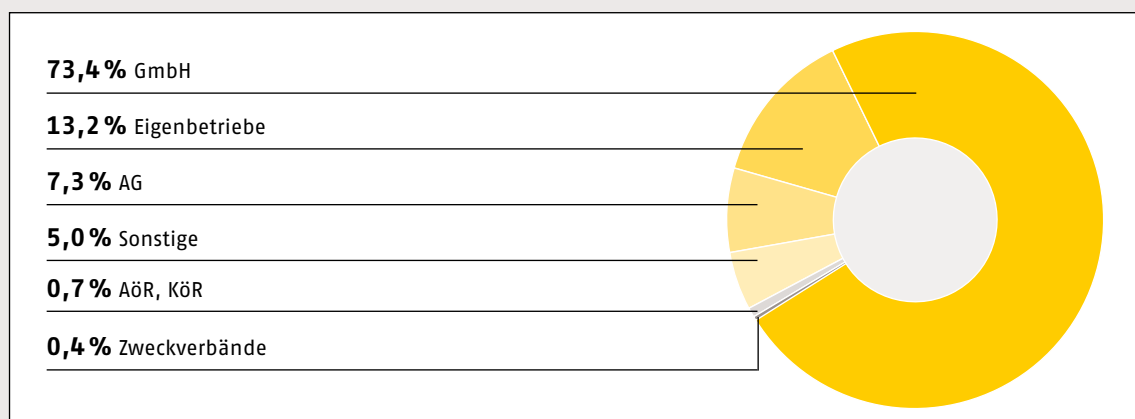
Sind die Kommune sowie das bereits bestehende kommunalwirtschaftliche Unternehmen mit der bisherigen Organisationsform unzufrieden, so kann die Integration eines neuen Netzes dazu genutzt werden, die Rechtsform umzuwandeln. Wenn die Integration des neuen Netzes mit der Unterstützung eines strategischen Partners durchgeführt werden soll, ist eine vorherige Umwandlung der Organisationsform zwingend erforderlich, soweit nicht bereits eine die gesellschaftsrechtliche Beteiligung von Partnern ermöglichende privatrechtliche Rechtsform vorhanden ist.

Neugründung eines kommunalen EVU

Kommunen steht im Rahmen ihrer Organisationshoheit grundsätzlich das Recht zu, für ihre Unternehmen die Organisationsform nach Zweckmäßigkeit Gesichtspunkten zu wählen. Im Folgenden wird ein grober Überblick über die gängigen Rechtsformen gegeben sowie das Modell einer Kommunalen Infrastrukturgesellschaft (KIG) vorgestellt.

Rechtsformen der VKU-Mitglieder

Sparten Strom und / oder Gas



Quelle: Eigene Darstellung

a) Eigenbetriebe

Der Eigenbetrieb hat keine eigene Rechtssubjektivität und stellt ein ausgegliedertes Sondervermögen der Gemeinde dar. Er ist organisatorisch und finanzwirtschaftlich von der Gemeindeverwaltung getrennt. Es gelten spezielle Regelungen der jeweiligen Gemeindeordnung bzw. des sonstigen Eigenbetriebsrechts (Eigenbetriebsgesetz bzw. -verordnung, Betriebssatzungen etc.) des jeweiligen Bundeslandes.

Der Eigenbetrieb ist die nach Kommunalverfassungs- und Eigenbetriebsrecht der einzelnen Bundesländer vorgesehene „klassische“ Organisationsform für wirtschaftliche Unternehmen der Kommunen, die zunehmend auch für so genannte nichtwirtschaftliche Unternehmen Anwendung findet.

Die Gemeindevertretung ist oberstes Organ eines Eigenbetriebes. In einigen Bundesländern muss der Eigenbetrieb eine i.d.R. durch die Gemeindevertretung bestellte Werkleitung haben. In anderen Bundesländern kann eine Werkleitung bestellt werden. Ist sie nicht bestellt, nimmt der Bürgermeister die der Werkleitung obliegenden Aufgaben wahr. Die **Werkleitung** leitet den Eigenbetrieb nach Maßgabe der bestehenden Vorschriften selbstständig. Dies betrifft grundsätzlich die **laufenden Geschäfte**.

Der Werksausschuss ist in einigen Bundesländern nicht als Eigenbetriebsorgan vorhanden bzw. nur bei kleineren Gemeinden oder Betrieben zulässig. Ebenso unterschiedlich ist die Zusammensetzung dieses Organs. In der Regel handelt es sich um ein verkleinertes Gremium der Gemeindevertretung, ergänzt um kundige Bürger.

Auch die Zuständigkeiten sind landesrechtlich unterschiedlich geregelt. Manche Bundesländer sehen ausführliche Zuständigkeitskataloge vor, andere wiederum eine generalklauselartige Kompetenzzuweisung. In einigen Ländern hat der Werksausschuss keine Entscheidungsbefugnisse, sondern ist als rein vorbereitendes Gremium ausgestaltet.

Der Gemeinderat trifft die maßgeblichen Entscheidungen, da er i.d.R. den Jahresabschluss feststellt, die Werkleitung entlastet und über die Verwendung des Jahresgewinns und die Behandlung des Jahresverlustes entscheidet. Zudem obliegt es dem Gemeinderat, beispielsweise über die Veräußerung und die wesentliche Erweiterung des Eigenbetriebes zu entscheiden. Er kann grundsätzlich dem Werksausschuss bestimmte Angelegenheiten zur selbstständigen Entscheidung übertragen.

b) Anstalt des öffentlichen Rechts (AöR)

Die AöR ist eine juristische Person des öffentlichen Rechts und besitzt eigene, von dem dahinterstehenden Verwaltungsträger getrennte Rechtspersönlichkeit. Sie ist demnach Träger von Rechten und Pflichten. Dies unterscheidet sie vom Eigenbetrieb. Die AöR ist deshalb nicht nur eine „konkurrierende“ Rechtsform zum Eigenbetrieb, sondern auch zu privatrechtlichen Rechtsformen. In der Verwaltungswissenschaft wird sie definiert als ein Bestand von sächlichen wie persönlichen Mitteln, welche in der Hand eines Trägers öffentlicher Verwaltung einem besonderen öffentlichen Zweck dauernd zu dienen bestimmt sind.

In den Flächenstaaten kann die Gemeinde ein Unternehmen in Form der AöR errichten oder bestehende Regie- oder Eigenbetriebe in rechtsfähige AöR umwandeln. Die Grundlagen

hierfür sind in den Gemeindeordnungen enthalten. Die Gemeinde kann der AöR einzelne oder alle mit einer bestimmten Aufgabe zusammenhängenden Aufgaben übertragen. Die Rechtsverhältnisse der AöR werden durch eine Satzung geregelt. Ihre Organe sind Vorstand und Verwaltungsrat.

Dem Vorstand obliegt die Geschäftsführung. Er ist das Vertretungsorgan der AöR. Seine Mitglieder werden vom Verwaltungsrat befristet bestellt. Zu den Aufgaben des Verwaltungsrates gehören neben der Bestellung der Vorstandsmitglieder die Überwachung der Geschäftsführung derselben sowie der Erlass von Satzungen, die Beteiligung der AöR an anderen Unternehmen, die Feststellung des Wirtschaftsplanes und des Jahresabschlusses, die Festsetzung allgemein geltender Tarife und Entgelte für die Leistungsnehmer, die Bestellung des Abschlussprüfers und die Entscheidung über die Ergebnisverwendung.

Die Zusammensetzung und die Bestellung der Mitglieder des Verwaltungsrates sind in den Bundesländern unterschiedlich geregelt. In der Regel ist der Vorsitzende ein so genanntes geborenes Mitglied. Das ist in der Regel der Bürgermeister oder der zuständige Beigeordnete. Die übrigen Mitglieder werden vom Gemeinderat bestellt.

c) GmbH

Die GmbH ist eine Kapitalgesellschaft. Sie besitzt eigene, von den Gesellschaftern getrennte Rechtspersönlichkeit. Die Haftung dieser Gesellschaft ist beschränkt auf die Kapitaleinlage, eine persönliche Haftung der Gesellschafter ist grundsätzlich ausgeschlossen.

Die Organe der GmbH sind die Gesellschafterversammlung, der Geschäftsführer und ggf. der Aufsichtsrat. Die maßgeblichen Entscheidungen werden von den Gesellschaftern bzw. durch die sich aus ihnen zusammensetzende Gesellschafterversammlung getroffen. Die Gesellschafter in ihrer Gesamtheit können insbesondere den Geschäftsführern Weisungen erteilen; sowohl allgemeine Anordnungen als auch Weisungen im Einzelfall. Der von den Gesellschaftern ernannte Geschäftsführer vertritt die Gesellschaft gerichtlich und außergerichtlich (§ 35 Abs. 1 GmbH-Gesetz (GmbHG)).

Die Vertretungsmacht des Geschäftsführers kann im Gesellschaftsvertrag oder durch Gesellschafterbeschluss beschränkt werden. Eine solche Beschränkung (§ 37 Abs. 1 GmbHG) hat Dritten gegenüber allerdings keine rechtliche Wirkung (§ 37 Abs. 2 GmbHG), soweit der Dritte die Beschränkung nicht kannte oder kennen musste. Diese ist im Außenverhältnis vielmehr unbeschränkbar.

Das GmbHG lässt den Gesellschaftern eine sehr weitgehende Freiheit bei der Ausgestaltung des Gesellschaftsvertrags und bei der Regelung der Mitgliedsrechte. Die Rechte der Gesellschafter richten sich nach dem Gesellschaftsvertrag, soweit gesetzliche Regelungen nicht entgegenstehen. Etwaige Zustimmungsvorbehalte wirken grundsätzlich nur im Innenverhältnis (§ 37 Abs. 2 GmbHG).

Der Gesellschaftsvertrag kann die Errichtung eines Aufsichtsrates vorsehen (§ 52 GmbHG), seine Zusammensetzung ergibt sich dabei grundsätzlich aus dem Vertrag. Die Aufgabe des Aufsichtsrates ist die Überwachung der Geschäftsführung. Der Vertrag kann auch regeln, dass einzelne Geschäfte nur mit Zustimmung des Aufsichtsrates getätigt werden dür-

fen. Dabei darf der Geschäftsführer keinesfalls nur noch ausführendes Organ sein. Dem Aufsichtsrat können ebenso Kompetenzen der Gesellschafterversammlung (z.B. Bestellung und Abberufung des Geschäftsführers) übertragen werden. Der Gesellschafterversammlung darf jedoch nicht die Stellung als oberstes Organ genommen werden.

Die Gemeindeordnungen enthalten in der Regel Bestimmungen im Hinblick auf die Vertretung der Gemeinde in den Organen der Gesellschafterversammlung oder in einer diesem Organ gleichgestellten Vertretung. So sehen Gemeindeordnungen beispielsweise vor, dass die Gemeinde insbesondere im Aufsichtsrat angemessenen Einfluss erhält. Dieser Einfluss muss im Gesellschaftervertrag, in der Satzung oder in anderer Weise gesichert sein. Die von der Gemeinde entsandten Mitglieder sind regelmäßig verpflichtet, den Gemeinderat frühzeitig über Angelegenheiten von besonderer Bedeutung zu unterrichten und sich vor bestimmten Entscheidungen die Zustimmung des Gemeinderates einzuholen.

Die Gründung einer GmbH beinhaltet in der Regel keine unüberschaubaren rechtlichen Risiken. Der Einfluss der Gemeinde ist bereits durch die bestimmende Stellung der Gesellschafter einer GmbH gewährleistet. Der Einfluss auf die Geschäftsführung ist gesichert, da diese gegenüber den Gesellschaftern weisungsgebunden ist und jederzeit abberufen werden kann.

Die Rechtsform der GmbH bietet daher wesentliche Vorteile: Durch viele dispositive Vorschriften (Möglichkeit, abweichende Regelung zu treffen) im GmbHG ermöglicht sie eine sehr flexible Gestaltung des Gesellschaftervertrags.

d) Aktiengesellschaft

Die Aktiengesellschaft ist eine Kapitalgesellschaft, bei der das Grundkapital in Aktien zerlegt ist. Sie besitzt eigene, von den Anteilseignern getrennte Rechtspersönlichkeit. Die Aktionäre haften grundsätzlich nicht über die Aktie hinaus. Bei der Gründung einer Aktiengesellschaft sind jedoch bestimmte Voraussetzungen des Gemeindewirtschaftsrechts zu beachten; insbesondere muss sich die Gemeinde einen angemessenen Einfluss auf das Unternehmen sichern.

Unter den Kapitalgesellschaften stellt die Aktiengesellschaft die reinste Form dar. Ihre Organe sind der Vorstand, der Aufsichtsrat und die Hauptversammlung. Der Vorstand leitet die Aktiengesellschaft unter eigener Verantwortung (§§ 76 ff. AktG). Er wird grundsätzlich durch den Aufsichtsrat bestellt und kann aus einer oder mehreren Personen bestehen. Die Satzung oder Beschlüsse des Aufsichtsrates können Regelungen enthalten, dass bestimmte Geschäfte der Gesellschaft der Zustimmung des Aufsichtsrates bedürfen. Der Aufsichtsrat ist dem Vorstand gegenüber aber nicht weisungsbefugt. Der Aufsichtsrat überwacht den Vorstand. Er hat Einsichtsrechte in Bücher und Schriften der Gesellschaft und hat eine Hauptversammlung einzuberufen, wenn das Wohl der Gesellschaft es erfordert (§ 111 AktG).

Die Mitglieder des Aufsichtsrates werden von der Hauptversammlung gewählt, soweit sie nicht aufgrund anderer, insbesondere arbeitsrechtlicher Mitbestimmungsregelungen in den Aufsichtsrat zu wählen sind (§§ 101, 119 AktG). Die Hauptversammlung setzt sich zusammen aus den Aktionären der Gesellschaft. Im Rahmen der Hauptversammlung üben diese ihre Rechte in den Angelegenheiten der Gesellschaft aus. In Fragen der Geschäftsführung kann die Hauptversammlung nur entscheiden, wenn der Vorstand es verlangt (§ 119 Abs. 2 AktG).

Stadtwerke als kommunaler Infrastrukturdienstleister (Gastbeitrag)

Prof. Dr. Christian Jänig, Geschäftsführer der Stadtwerke Unna GmbH³

Das Geschäftsmodell der KIG

Die Konzeption einer Kommunalen Infrastrukturgesellschaft (KIG) geht von der Überlegung aus, die kommunale Daseinsvorsorge als Infrastruktur- und Gewährleistungsverantwortung (anstelle der „hoheitlichen“ Erfüllungsverantwortung) zu definieren. Aufgrund des Modellcharakters sind die nachfolgenden Ausführungen teilweise plakativ, holzschnittartig und zwangsläufig unvollständig. Die Skizzierungen repräsentieren keine Blaupause, sondern Denkanregungen, deren Umsetzung situativ und lokal den jeweiligen Gegebenheiten angepasst werden muss.

Im Fokus steht hierbei die Überlegung resp. Überzeugung, dass die „Straße“ als dreidimensionaler Raum das wichtigste Anlagevermögen einer Kommune repräsentiert. Dieser wesentliche kommunale (Anlage-)Vermögenswert muss daher mindestens erhalten, wenn nicht gar gesteigert werden, um als Kommune auch zukünftig unter Berücksichtigung der „Basel-II-Kriterien“ kreditwürdig zu bleiben sowie die Anforderungen des Neuen Kommunalen Finanzmanagement (NKF) zu erfüllen.

Die KIG könnte als Dienstleister alle (kommunalen) Infrastrukturdienstleistungen erbringen, indem sie prozessorientiert die zugrunde liegenden Infrastrukturen (Straßen-, Leitungs- und Verkehrsinfrastruktur) mit ausgewiesener und ausgestalteter Kompetenz managt. Grundsätzlich könnten sämtliche „Netz-Dienstleistungen“ (Energie, Wasser, Telekommunikation/Informations- resp. Datenverarbeitung, ÖPNV, Verkehrswege und deren Infrastruktur (z.B. auch Haltestellen etc.), Abwasser/Entwässerung, Entsorgung, Gleis- und Hafenanlagen, Straßenbeleuchtung etc.) in die KIG integriert werden. Da alle Ver- und Entsorgungsnetze etc. grundsätzlich im Kontext mit dem jeweiligen Straßen- und Wegebau/-unterhaltung stehen, wäre es vorstellbar, den „klassischen“ Tiefbauamtsbereich ebenfalls einzubeziehen. Situativ und einzelfallbezogen könnten dann weitere „periphere“ Leistungssegmente in der KIG aggregiert werden – Parkhäuser, Bäder und Sportstätten, Grünflächen, Stadtmöblierung, Immobilienmanagement etc. Hierbei könnte auch erwogen werden, unterhalb der KIG einen „Infrastruktur-Eigenbetrieb“ zu initiieren und zu institutionalisieren. Zu dessen Aufgabenbereich gehörten dann all jene Dienstleistungen, die originär keine Netz-Dienstleistung, jedoch Dienstleistungen im allgemeinen Interesse sind. Das gesamte integrierte Management könnte für sämtliche Infrastrukturdienstleistungen in der KIG angesiedelt sein, um Effizienz- und Synergiepotenziale zu erschließen – ihre diesbezüglichen (Management-)Leistungen muss die KIG dann zu Marktpreisen bzw. auf Grundlage der Verordnung für Preise (VOPr.) 30/53 mit der Anlage LsP (Leitsätze für die Preisermittlung) gegenüber der Kommune abrechnen, so dass die Kostenvorteile direkt der Stadt und somit indirekt den Bürgerinnen und Bürgern zugute kommen würden (vgl. Abbildung zur organisationsrechtlichen Struktur).

Die KIG als wirtschaftlich tätiger Akteur der Kommune wird somit von Letzterer mit der Wahrnehmung der Infrastruktur- und Gewährleistungsverantwortung „betraut“. ⁴ Da Ver- und Entsorgungsleitungen häufig (nicht mehr) im Eigentum der Kommune sind,

³ Vgl. Jänig, Chr., Gersemann, D. (2007), Grundüberlegungen zur Konzeption einer Kommunalen Infrastrukturgesellschaft, erschienen in: Monatszeitschrift „InfrastrukturRecht“, Nr. 10, 10.10.2007, 4. Jahrgang, S. 226–230.

⁴ Dieser Begriff ist zugegebenermaßen derzeit noch semantisch unscharf und bedarf der Präzisierung.

sondern Dritten gehören, muss die KIG mit diesen Eigentümern anstelle der „klassischen Konzessionsverträge“ (Energie, Wasser, Verkehr) Infrastruktur-Leistungsverträge mit exakt definierten Leistungskriterien abschließen, die eine „Überkompensation“ im Rahmen des „Altmark Trans-Urteiles“ ausschließen und somit den beihilferechtlichen Kompensationsmaßstäben gerecht werden.

Die Zielsetzungen der KIG

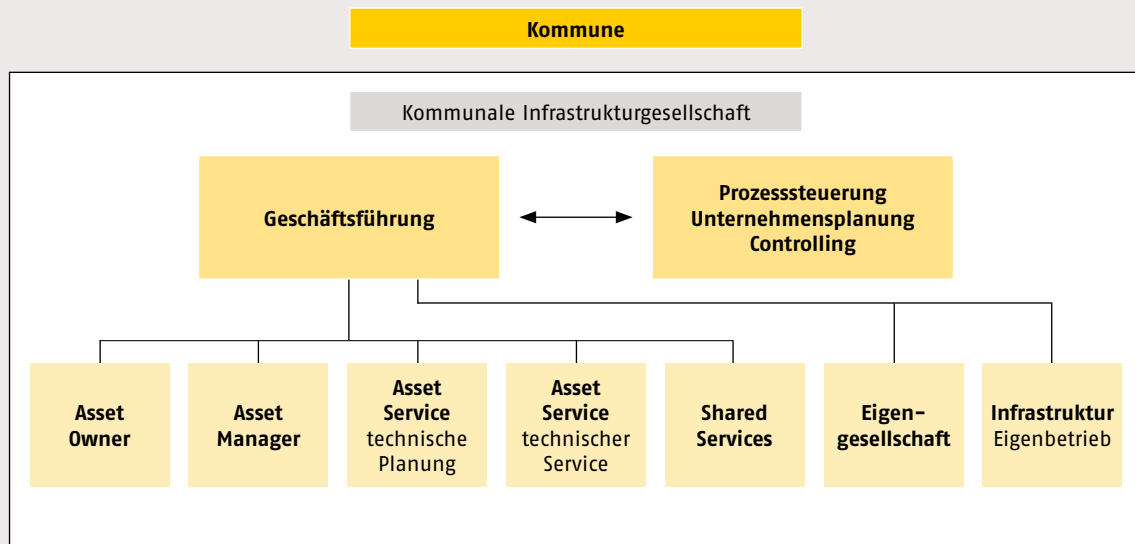
Aus den bisherigen Ausführungen lassen sich „holzschnittartig“ die Zielsetzungen für eine KIG ableiten:

- Verbesserung der kommunalen Position im interkommunalen Wettbewerb,
- strategisch nachhaltige Ausrichtung des „Konzerns Stadt“, um die Kommune im Bestand zu schützen und ihre Funktions- und Aufgabenbereiche zu gewährleisten,
- Bereitstellung spezifischer Güter und (Infrastruktur-)Dienstleistungen, auf die jeder Bürger angewiesen ist (Grundversorgung bzw. Dienstleistungen im allgemeinen wirtschaftlichen Interesse),
- Sicherstellung der kommunalen Infrastruktur- und Gewährleistungsverantwortung,
- Generierung von Effizienz- und Synergiepotenzialen (auch durch die Sicherstellung eines chancenreichen Wettbewerbes für Leistungen, die am Markt vergeben werden können),
- Etablierung und Institutionalisierung „moderner“ Management-, Controlling- und Risikomanagementsysteme,
- Optimierung von Investitions- und Instandhaltungsstrategien unter Berücksichtigung eines definierten Anlagenzustandes, der Ver- und Entsorgungssicherheit sowie die Reduzierung der Transaktionskosten im Rahmen einer grundsätzlichen Kosteneffizienz und -effektivität gewährleistet.

Die Organisationsstruktur der KIG

Grundsätzlich sind verschiedene gesellschaftsrechtliche Strukturen in Abhängigkeit von den lokalen Gegebenheiten und Möglichkeiten denkbar. Vor dem Hintergrund der dargestellten beispielhaften Struktur auf der nebenstehenden Abbildung soll die KIG im Sinne des „Konzerns Stadt“ die kommunalen Eigengesellschaften sowie den kommunalen „Infrastruktur-Eigenbetrieb“ einer einheitlichen Planung und Steuerung unterwerfen, um Unternehmensplanung und Prozesssteuerung ganzheitlich und nachhaltig zu integrieren. Des Weiteren übt der „Asset Owner“ die Eigentümerfunktion über die Infrastrukturen aus, um – auch vor dem Hintergrund des wettbewerbsrechtlichen Unbundlings – eine adäquate Kapitalverzinsung des Anlagevermögens zu erreichen. Der so genannte „Asset Manager“ übernimmt dann die Planung und Steuerung aller kommunalen Infrastrukturdienstleistungen. Hierzu bedient er sich des „Asset Service“, der auf der Basis einer Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehung für den kostengünstigen und effizienten Bau und Betrieb der Infrastrukturen zuständig ist. Die als „Shared Services“ bezeichnete Organisationseinheit erbringt alle kaufmännischen Querschnittsfunktionen für die anderen Organisationseinheiten, Eigengesellschaften und Eigenbetriebe, um den Kriterien der „Economies of Scale“ gerecht werden zu können. Grundlage für

Organisationsrechtliche Struktur der KIG



Quelle: Eigene Darstellung

alle Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehungen sind Zielvorgaben bzw. Zielvereinbarungen des Stadtrates. Dieses informations- und wissensbasierte „Process Chain Management“ auf der Grundlage hierarchisch vermaschter Regelkreissysteme soll die eindeutige und einheitliche Strategie- und Zielausrichtung im Rahmen dieser komplexen Struktur gewährleisten.⁵ Sowohl durch diese einheitliche Strategie- und Zielausrichtung als auch durch die koordinierte, abgestimmte Leistungserbringung im Sinne eines „Collaborative Business“ auf der Grundlage des so genannten Enterprise Resource Managements⁶ über alle „Infrastrukturgrenzen“ hinweg wird die Generierung der notwendigen Synergie- und Effizienzpotenziale ermöglicht.

⁵ vgl. Jänig, Chr. (2004): Wissensmanagement, Berlin, Heidelberg usw., S. 58 ff.

⁶ vgl. Jänig, Chr. (2004): Wissensmanagement, Berlin, Heidelberg usw., S. 276 ff.

2.3

Nach der Netzübernahme: Weiterentwicklungsmöglichkeiten für Energieversorger

Mit der Übernahme der Netzkonzession ist ein Stadtwerk gegründet, um die Wertschöpfungsstufe Netz oder um ein zusätzliches Netz erweitert worden. Damit sind die Möglichkeiten der Geschäftsentwicklung jedoch noch nicht ausgeschöpft; vielmehr bildet die Netzstufe eine geeignete Basis für den Auf- und Ausbau angrenzender Geschäftsfelder. Die nachfolgenden Abschnitte zeigen einige Entwicklungsmöglichkeiten entlang der Wertschöpfungskette auf.

Auf- und Ausbau der Eigenerzeugung

Stadtwerke, die in den Auf- und Ausbau ihrer Eigenerzeugung investieren, können verschiedene Vorteile realisieren. Erstens gewinnen oder vergrößern sie die Unabhängigkeit von Stromlieferungen. Zweitens verbessern sie ihre Flexibilität bei der Fremdstrombeschaffung über Strombörsen und ihre Verhandlungssituation bei festen Bezugsverträgen. Drittens führen Investitionen in moderne Kraftwerkstechnologien regelmäßig zu höheren Kraftwerkswirkungsgraden. Daraus resultieren sinkende spezifische Brennstoffkosten und zugleich werden die lokalen Emissionen von CO₂ und anderen Schadstoffen in erheblichem Umfang reduziert.

Nach Erhebungen des VKU (Stand April 2009) planen aktuell rund 80 kommunale Unternehmen den Bau neuer Kraftwerke oder die Modernisierung vorhandener Anlagen. Das Investitionsvolumen beträgt rund 7,6 Mrd. EUR. Die installierte elektrische Leistung der kommunalen Kraftwerke und Gemeinschaftskraftwerke beträgt insgesamt rund 11.400 MW. Rechnet man die Anteile der nicht-kommunalen Unternehmen an den geplanten Gemeinschaftskraftwerken heraus, beläuft sich die Größenordnung der Investitionen auf ungefähr 6.300 MW. Davon sind 2.340 MW, also 40 Prozent, Kraft-Wärme-Kopplungsanlagen und 610 MW Erneuerbare-Energien-Anlagen.

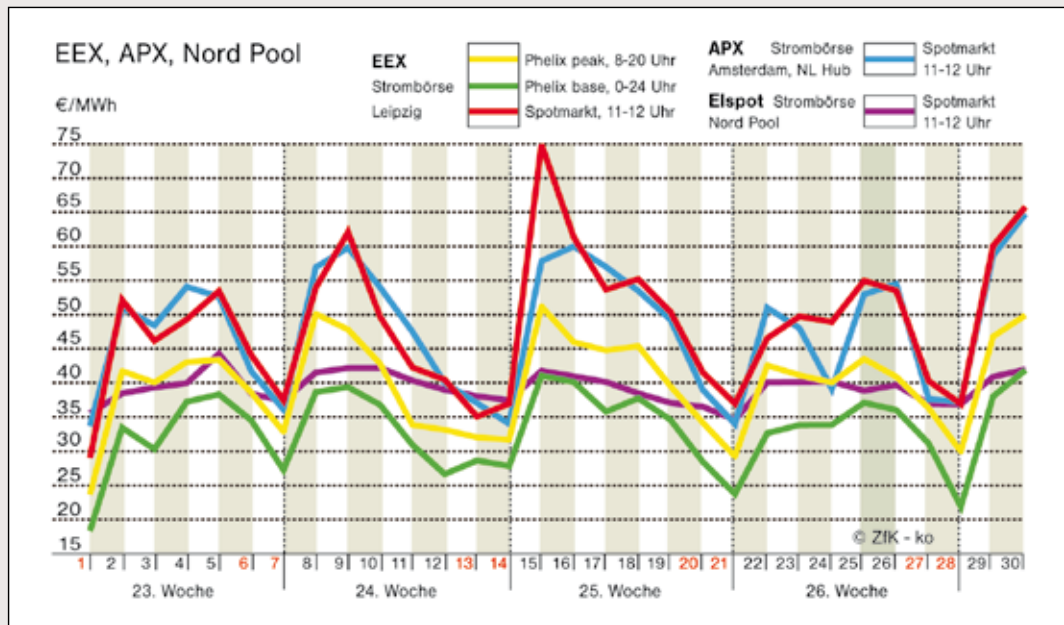
Nachhaltige und klimafreundliche lokale Versorgungskonzepte beinhalten auch die Nutzung der Wärme, die bei der Stromerzeugung anfällt. In Städten und Ballungsräumen ist die Fernwärme der zentrale Baustein einer klimafreundlichen Wärmeversorgung. Dies zeigt, dass Klimaschutz am wirkungsvollsten auf dezentraler Ebene verwirklicht werden kann.

Beschaffung

Neue gesetzliche Rahmenbedingungen seitens der Politik haben das Marktumfeld grundlegend verändert (siehe nebenstehende Abbildung). Gleichzeitig sind die Ansprüche der Kunden an ihre Energieversorger gestiegen. Dies gilt besonders für industrielle Großkunden, die von einem Energieversorgungsunternehmen als ihrem Energiedienstleister nicht nur Versorgungssicherheit, sondern auch wettbewerbsfähige Preise erwarten.

Stadtwerke, die konsequent die Möglichkeiten auf dem Stromhandelsmarkt durch systematischen Aufbau von Portfolio- und Risikomanagement nutzen, können ihre Ergebnisse erheblich verbessern. Eine wesentliche Voraussetzung hierfür ist die Abkehr von langfristi-

Spotmarkt-Notierungen Juni 2009



Quelle: www.zfk.de

gen Lieferverträgen mit den Vorlieferanten und der sukzessive Aufbau einer strukturierten Beschaffung mit unterschiedlichen Beschaffungsoptionen. Eine eigene Handels- und Beschaffungsaktivität schafft Unabhängigkeit vom Vorlieferanten und ermöglicht langfristig eine preiswerte und absatzgerechte Energiebeschaffung. Um hierfür – allein vom Faktor „Größe“ abhängige – Kostendegressionen zu erreichen, kann es für kleine und mittlere Stadtwerke sinnvoll sein, sich kommunalen Beschaffungsk Kooperationen anzuschließen.

Netzdienstleistungen

Die durch die Anreizregulierung gesetzten Rahmenbedingungen erzeugen Kosten- und Effizienzdruck auf die Netzbetreiber. Daraus resultierende Effizienzsteigerungen im eigenen Netzbetrieb können zur Erschließung frei werdender Ressourcen führen. Statt nun Einsparungen vorzunehmen, bietet es sich für den Netzbetreiber an, zu prüfen, ob diese frei werdenden Kapazitäten anders eingesetzt werden können, z.B. um Dritten Netzdienstleistungen anzubieten. So können Netzbetreiber externes Wachstum auf dem attraktiven Markt „Netzdienstleistungen“ realisieren, der in Deutschland bereits ein beachtliches Volumen pro Jahr umfasst. Aufgrund von Reinvestitionsbedarfen in die Infrastruktur, zunehmender Einbindung von dezentralen Erzeugungsanlagen sowie wachsender Bedeutung von Energieeffizienz und Nachhaltigkeitsinitiativen kann in diesem Geschäftsfeld von einem stabilen Marktwachstum ausgegangen werden.

Typische Netzdienstleistungen

- **Planung und Bau:** Planung, Projektierung und Bau von Anlagen und Netzen, Bauleitung / Bauüberwachung, Netzoptimierung
- **Betrieb:** Netzoptimierung, Konzessionsmanagement, Anlagenservice / Betriebsführung, Bereitschaftsdienst, Inspektion / Wartung / Instandsetzung, Dokumentation, Sachverständigentätigkeiten
- **Netzführung:** Netzführung (Stadtnetze, Arealnetze), Dispatching, Statistiken, Störungsmanagement, Meldestelle, EEG-Management
- **Zählen und Messen:** Ablesung, Zählerwechsel, Einbau / Betrieb / Wartung von Messanlagen
- **Sonstiges:** Betrieb von Übertragungs- und Datennetzen, Regenerative Energien, Gebäudemanagement

Das Angebot von Netzdienstleistungen eröffnet Netzbetreibern die Möglichkeit, bereits beim Betrieb des eigenen Netzes erworbene Kompetenzen zur Erschließung neuer Geschäftsfelder im Bereich technischer Services zu verwenden. Dabei können sie auch auf im Rahmen des Netzbetriebs etablierte Beziehungen zu Kunden und Geschäftspartnern zurückgreifen.

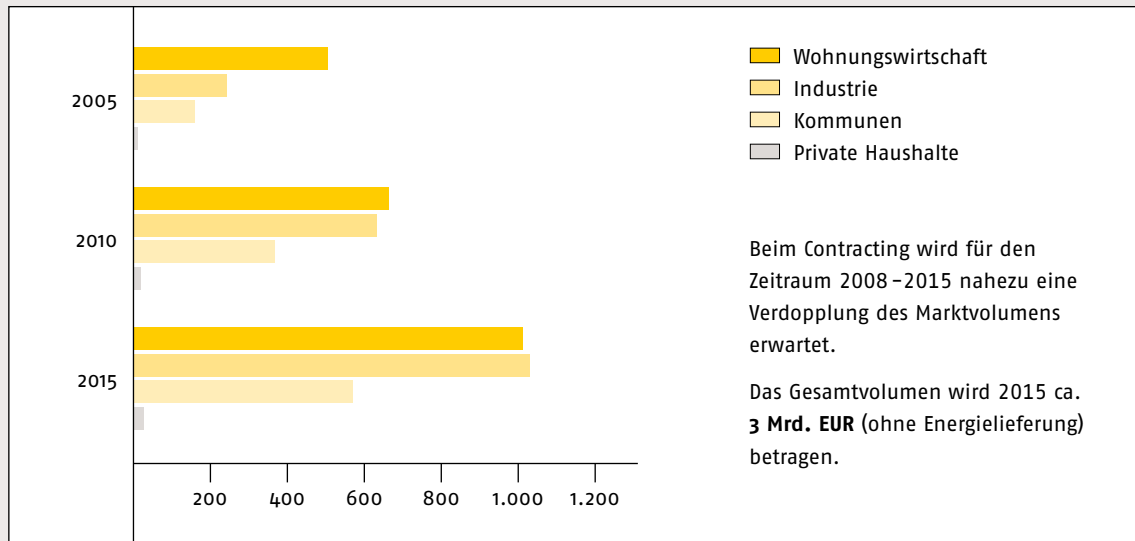
Vertrieb

Nach der Gründung eines eigenen Stadtwerks auf Basis der Netzübernahme kann als ein weiterer Schritt der Auf- und Ausbau eines eigenen Vertriebes interessant sein. Wichtige Erfolgsfaktoren für den Vertrieb sind positive Renditen in adäquater Größenordnung, hohe Kundenzufriedenheit, eine frühzeitige Identifikation sowie ein professionelles Risikomanagement. Seit der Liberalisierung der Energieversorgung steht der Vertrieb im Wettbewerb; zunehmend versuchen dritte Anbieter, Kunden abzuwerben. Der Vertrieb muss sich deshalb stetig weiterentwickeln und zukünftig nicht nur auf die eigenen Stadtgrenzen konzentrieren. Er muss Produkte entwickeln, die innerhalb und außerhalb des eigenen Netzgebietes vertrieben werden können. Dies kann ggf. durch kommunale Kooperationen – auch über die Landesgrenze hinaus – erfolgen.

Um regionale Kundenbedürfnisse befriedigen und damit Kunden binden zu können, müssen neue Strom- und Gasprodukte sowohl für den Haushalts- als auch Industriekundenbereich entwickelt werden. Beispielsweise können zukünftig zeitvariable Tarife angeboten werden; in einigen Liefergebieten ist die entsprechende Nachfrage bereits heute sehr hoch. HT- / NT-Tarife beispielsweise teilen den Stromverbrauch in zwei Tarifzonen mit unterschiedlichen Preisen: Tagsüber in der Hochtarifzeit (HT) wird Strom teurer abgerechnet als in der nächtlichen Niedertarifzeit (NT). Ein anderes Beispiel sind feste Laufzeiten über 12 bzw. 24 Monate mit Festpreisgarantien; auch dieses Modell ist bereits vielfach in der Praxis zu finden. Preisgarantien können von den Kunden bei Erwartung steigender Strompreise als großer Vorteil empfunden werden. Weiterhin kann diese Produktdifferenzierung

Entwicklung des Marktvolumens im Contracting

nach Sektoren 2005–2015



Quelle: Studie „Stadtwerk der Zukunft III – Perspektiven im Geschäftsfeld Energiedienstleistungen“

Strategische Planung

im Bereich Energiedienstleistungen

Planungsabsichten	kleine EVU	mittlere EVU	große EVU
Unser heutiges EDL-Angebot reicht aus – eine Erweiterung ist nicht geplant.	5 %	6 %	0 %
Wir werden unser heutiges EDL-Produktportfolio gezielt erweitern.	62 %	67 %	100 %
Wir werden EDL zu einem eigenständigen Geschäftsfeld ausbauen.	19 %	39 %	50 %

Quelle: Studie „Stadtwerk der Zukunft III – Perspektiven im Geschäftsfeld Energiedienstleistungen“

mit anderen Produktentwicklungen kombiniert, beispielsweise in Form eines Angebots von Ökostromtarifen in Kombination mit Preisgarantien oder verschiedenen Laufzeiten sowie Tag- und Nachtstrom, und somit ein Produktportfolio geschaffen werden. Produktkombinationen werden zunehmend sowohl von Privat- als auch Gewerbebetrieben nachgefragt.

Energiedienstleistungen

Mit dem Aufbau angrenzender Geschäftsfelder können Stadtwerke auch Energiedienstleister werden. Energiedienstleistungen bedeuten eine Verlängerung der Wertschöpfungskette und die Erschließung des „Geschäftes hinter dem Zähler“ als Geschäftsfeld und Wachstumsbereich. Gerade für neu gegründete Stadtwerke sind Aspekte der Kundenbindung und Positionierung in einem wettbewerblichen Energiemarkt mit attraktiven, zeitgemäßen Produkten wichtige Faktoren für den Start in den Energiedienstleistungsmarkt. Zugleich kann sich das Stadtwerk zu einem Lieferanten von Systemprodukten für Umwelt- und Klimaschutz entwickeln. Parallel werden die neuen energie- und klimapolitischen Ziele des Gesetzgebers unterstützt, der Energieeffizienz zu einer zentralen Aufgabe für Verbraucher und Energieversorger erklärt hat. Auch seitens der Verbraucher werden zunehmend Angebote und Dienstleistungen unter den Aspekten Klimaschutz, Energieeffizienz und Energieeinsparungen nachgefragt. Nachhaltigkeit, Klimaschutz und Gesundheit in Verbindung mit Lifestyle sind längst nicht mehr nur Themen für kleinere Gruppen: Die Mehrheit der Bevölkerung entwickelt zunehmend eine höhere ökologische Sensibilität; der Kostenfaktor von Energieeinsparmaßnahmen ist nicht allein ausschlaggebend. Vielmehr sind Komplettangebote vom Stromtarif bis hin zu nachhaltigen Mobilitätsangeboten erwünscht.

Energiedienstleistungsangebote richten sich an Haushalts-, Gewerbe- und Industriekunden. Es kommt darauf an, margenträchtige Produkte zu entwickeln, die sich z.B. im Bereich Haushaltskunden an eine zumeist kostenlose Einstiegsberatung für Haushaltskunden anschließen können. Hierbei handelt es sich um Energieeinsparberatungen, bei denen fachkundige Energieberater in den Kundenzentren oder auch vor Ort herstellerneutrale Informationen und Tipps zur kostengünstigen Umsetzung geben. Als Weiterentwicklung können spezifische Energiedienstleistungen im Gebäude- bzw. Wärmebereich beispielsweise Thermografie angeboten werden. Auch die Förderung von Mini-Blockheizkraftwerken und Wärmepumpen über eigene Förderprogramme, der Ausbau der Fern- und Nahwärmenetze sowie der Verleih von Messgeräten sind zukunftssträchtige und ausbaufähige Angebote für Haushaltskunden. Erfahrungen zeigen, dass sich bei gewerblichen und industriellen Kunden technisch motivierte Energieeinsparangebote bewährt haben. Hier setzt in der Regel ein umfassendes Energieaudit an, bei dem der Betrieb hinsichtlich technischer und wirtschaftlicher Einsparpotenziale untersucht wird. Durch eigene erfahrene Mitarbeiter oder aber innerhalb von Kooperationen können sich auch neu gegründete Stadtwerke das notwendige technische Wissen energieträgerübergreifend aneignen und auf diese Weise am Geschäftsfeld „Energiedienstleistungen“ partizipieren.

Für Privat- und Geschäftskunden lohnt sich bei größeren Investitionen häufig das Geschäftsmodell „Contracting“. Hierbei wird z.B. der Austausch von alten Heizungsanlagen über

Raten ähnlich dem Autokauf finanziert. Der Contractor, das Stadtwerk, finanziert die Anlage komplett im Voraus. Der Kunde tilgt diese Vorleistung innerhalb des vertraglich festgelegten Zeitraumes mit seinen Energierechnungen. Die Wartung der Anlage wird durch den Contractor übernommen, meist in Kooperation mit lokalen Handwerksbetrieben. Ein Contractingmodell hat somit Vorteile für alle Beteiligten: Der Kunde spart Energie mit einer neuen Anlage, das Stadtwerk kann diesen Kunden an sich binden und zusätzlich wird das Klima geschont.

Denkbar sind eine Vielzahl alternativer Angebote von Energiedienstleistungen über die beschriebenen Möglichkeiten für die Bereiche Haushalts-, Gewerbe- und Industriekunden hinaus, die auf kommunaler Ebene attraktiv nutzbar gemacht werden können. Beispielsweise kann der Vorteil der räumlichen Nähe sowie, sofern vorhanden, derselben kommunalen Eigentümerstrukturen wie beim ÖPNV genutzt werden. Hierbei kann es sich anbieten, Klimaschutz und Mobilität durch Angebote zu elektromobilen Fahrzeugen und Rollern zu bündeln. Interessante Geschäftsfelder in Zusammenarbeit mit Landwirten sind zum Ausbau erneuerbarer Energien denkbar. Unterstützt durch Stadtwerke können Land- zu Energiewirten werden und damit die Produktion sowie den Einsatz erneuerbarer Energien miteinander verbinden.

Das VKU-Strategieprojekt „Stadtwerk der Zukunft“ hat sich in seiner dritten Phase umfassend mit den Perspektiven im Geschäftsfeld der Energiedienstleistungen sowohl für den Haushalts- und Gewerbe- als auch Industriekundenbereich befasst. Die zukunftsweisenden Projektergebnisse stehen allen Interessierten in Form eines Handbuchs sowie praxisorientierter Produktbaukästen überwiegend in der Form von Blaupausen zur Verfügung.

Synergien erschließen durch horizontale Kooperationen

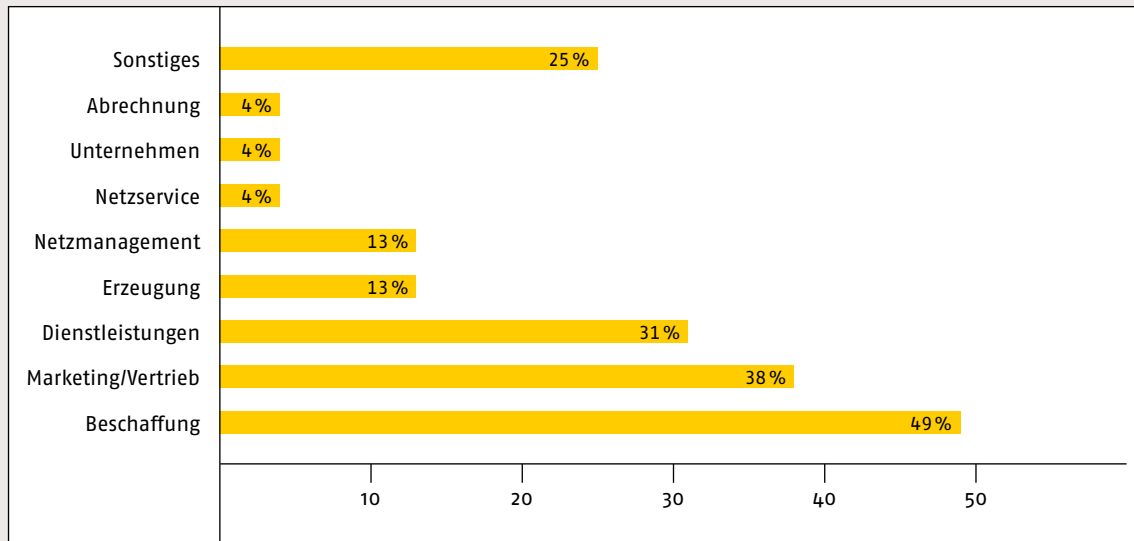
Neue Geschäftsfelder können auch über horizontale Kooperationen entlang der gesamten regulierten und wettbewerblichen Wertschöpfungskette entwickelt werden. Solche Kooperationen sind vor allem für kleine und mittlere Stadtwerke bereits heute eine wichtige strategische Option. Knapp über 60 Prozent der Stadtwerke befinden sich bereits in einer Kooperation. Mehr als 50 Prozent der Stadtwerke wollen ihre Kooperationen noch stärker ausbauen, 43 Prozent planen den Beitritt in eine bereits bestehende Kooperation oder wollen mit anderen Stadtwerken eine neue Kooperation gründen. Knapp 15 Prozent der Unternehmen sind sogar in mehreren Kooperationen engagiert. Nur 9 Prozent verfolgen derzeit keine konkreten Planungen hinsichtlich irgendeiner Form von Kooperation. Der VKU hatte 2007 in seiner Projektreihe „Stadtwerk der Zukunft“ die Perspektiven kommunaler Kooperationen im Energiesektor analysiert; 2009 wird ein partielles Update der Studie durchgeführt.

Bei bestehenden Stadtwerken liegen die Gründe für Kooperationen in erster Linie im Bereich der Generierung von Synergievorteilen und Kosteneinsparungen. Bei neu gegründeten Unternehmen dürften Kooperationsvorteile zusätzlich im Hinblick auf

- Wissenstransfer,
- Unterstützung von Strategieimplementierungen,
- Gewinnung/Erhaltung qualifizierter Arbeitskräfte bzw. Auf- oder Ausbau einzelner Geschäftsfelder, wie z.B. Energiedienstleistungen oder Messstellenbetrieb, interessant sein.

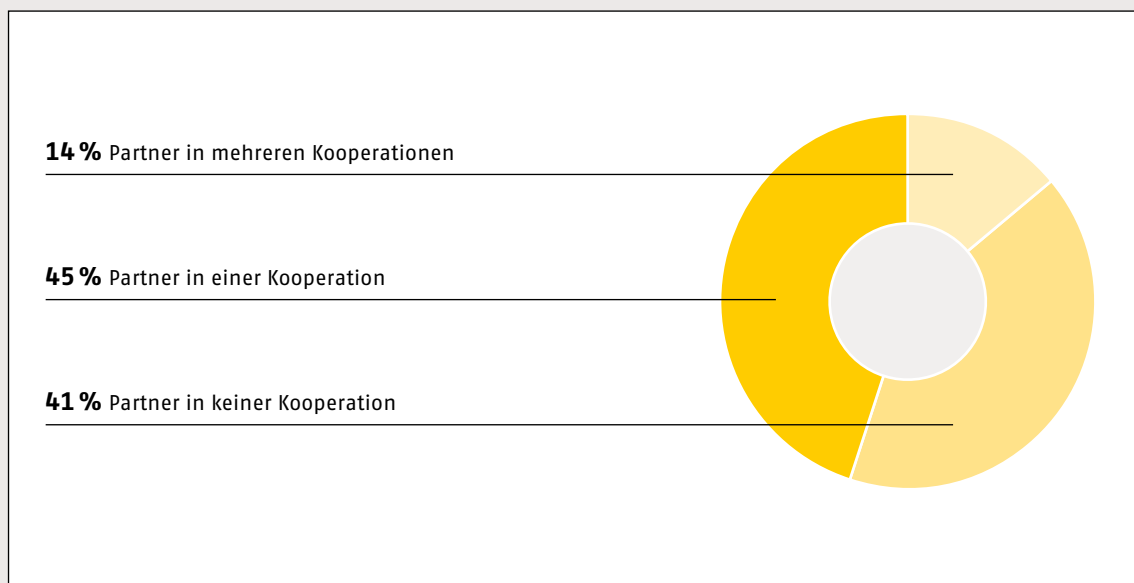
Kooperationsgrad deutscher Stadtwerke

nach Wertschöpfungsbereichen



Quelle: Studie „Stadtwerk der Zukunft II – Perspektiven kommunaler Kooperationen im Energiesektor“

Kooperationsgrad deutscher Stadtwerke



Quelle: Studie „Stadtwerk der Zukunft II – Perspektiven kommunaler Kooperationen im Energiesektor“

Horizontale Kooperationen sind ein ideales Instrument, um sich ein handlungsfähiges Stadtwerk und zugleich kommunalpolitische Steuerungsmöglichkeiten zu erhalten. Als Kooperationspartner kommen andere Stadtwerke in Betracht, die vergleichbare unternehmerische Ziele und Ansatzpunkte verfolgen, aber auch neu gegründete Unternehmen oder ggf. Unternehmen, mit denen eine strategische Partnerschaft eingegangen werden kann. Der nachhaltige Kooperationserfolg ist stark an die Auswahl der oder des richtigen Partners geknüpft. Hauptgrund hierfür ist, dass der Selbstbestimmungsgrad zugunsten der erhofften Synergien abnimmt. Dies bedarf eines großen Vertrauens in den/die potenziellen Partner. Zielführend kann daher sein, wenn Partner „auf Augenhöhe“ mit vergleichbaren Strukturen und Eignern sowie regionaler Nähe kooperieren.

2.4

Steuerliche Aspekte

Auch die steuerrechtlichen Rahmenbedingungen können im Entscheidungsprozess, ob ein kommunales EVU neu gegründet wird, wesentliche Kriterien darstellen. Dabei sind die steuerlichen Wirkungen grundsätzlich sowohl auf betrieblicher Ebene des neu gegründeten Energieversorgungsunternehmens als auch auf der Ebene der Kommune zu berücksichtigen.

Steuerlicher Querverbund

Eine besondere Bedeutung kommt in diesem Zusammenhang dem so genannten steuerlichen Querverbund zu. Dieser ermöglicht es Kommunen unter bestimmten Voraussetzungen, die Ergebnisse unterschiedlicher Tätigkeiten mit steuerlicher Wirkung miteinander zu verrechnen. Nachdem die Rechtsprechung des Bundesfinanzhofs den steuerlichen Querverbund gefährdet hatte, ist dieser mit dem Jahressteuergesetz 2009 nunmehr gesetzlich verankert. Damit konnte eine bedeutende Säule der Finanzierung kommunaler Daseinsvorsorge nachhaltig gesichert werden, die auch bei Gründung eines neuen kommunalen EVU bedeutsam sein kann.

Steuerrechtliche Rahmenbedingungen

Entsprechend der bisherigen Verwaltungspraxis sieht die gesetzliche Regelung des steuerlichen Querverbundes die Möglichkeit vor, Ergebnisse aus Tätigkeiten steuerlich zusammenzufassen, wenn

- a) sie gleichartig sind,
- b) zwischen ihnen eine enge wechselseitige technisch-wirtschaftliche Verflechtung von einigem Gewicht besteht oder
- c) sie so genannte Katalog-Tätigkeiten i.S.d. § 4 Abs. 3 Körperschaftsteuergesetz (KStG) (also Tätigkeiten der Strom-, Gas-, Wasser- und Wärmeversorgung, Verkehrsbetrieb, Hafenbetrieb) sind.

Danach ist z.B. der steuerliche Querverbund zwischen Versorgungs- und Verkehrsbetrieben ohne weitere Voraussetzungen möglich, da es sich jeweils um Katalog-Tätigkeiten

i.S.d. § 4 Abs. 3 KStG handelt. Soll hingegen ein steuerlicher Querverbund zwischen einem Versorgungs- und einem Bäderbetrieb hergestellt werden, muss zwischen diesen beiden Tätigkeiten eine enge wechselseitige technisch-wirtschaftliche Verflechtung von einigem Gewicht bestehen. Dabei ist darauf hinzuweisen, dass diese Verflechtung ohne Versorgungsnetz kaum darstellbar ist. Für die Begründung eines steuerlichen Querverbundes unter Einbeziehung eines Bäderbetriebs sind demnach u.a. der Erwerb der Konzession und die Übernahme des Netzbetriebs regelmäßig erforderlich.

Kooperationen mit kommunalen und privaten Partnern stehen der Ergebnisverrechnung im Querverbund nicht entgegen. Jedoch setzt der Querverbund voraus, dass die öffentliche Hand an Kapitalgesellschaften, die nicht mit Gewinnerzielungsabsicht betrieben werden (also im Wesentlichen Verkehr und Bäder), mehrheitlich beteiligt sein und die Verluste aus diesen Tätigkeiten wirtschaftlich tragen muss.

Gesellschaftsrechtliche Umsetzung

Neben der Klärung der Frage nach der steuerrechtlichen Zulässigkeit der Ergebniszusammenfassung ist es erforderlich, eine gesellschaftsrechtliche Gestaltung umzusetzen, die eine Ergebnisverrechnung technisch ermöglicht. In aller Regel ergeben sich sowohl hinsichtlich der grundsätzlichen Anerkennung der steuerlichen Ergebnisverrechnung als auch hinsichtlich der jeweiligen konkreten Gestaltungen einzelfallabhängige Fragestellungen, deren verbindliche Abstimmung mit den zuständigen Finanzbehörden dringend zu empfehlen ist. Nachstehend werden die in der Praxis relevantesten Gestaltungen ausgehend von folgendem **Grundbeispiel** dargestellt:

Sachverhalt	Die Gemeinde X übernimmt mit Wirkung zum 01.01.2010 die Konzession für das örtliche Stromnetz und wird sowohl den Netzbetrieb übernehmen als auch Kunden mit Strom beliefern. Die Gemeinde betreibt zudem ein Hallenbad, welches nachhaltig Verluste erwirtschaftet. Aufgrund eines hinreichend dimensionierten Blockheizkraftwerks im Hallenbad ist eine enge wechselseitige technisch-wirtschaftliche Verflechtung zwischen der Stromversorgung und dem Bäderbetrieb darstellbar.
Fragen	Welche (wesentlichen) Gestaltungsmöglichkeiten gibt es, die eine Ergebnisverrechnung ermöglichen? Kann ein kommunaler bzw. privatwirtschaftlicher Partner einbezogen werden?

a) Einheits-Eigenbetrieb

Als Grundgestaltung kann der Einheits-Eigenbetrieb als Sondervermögen der Gemeinde mit den Tätigkeiten „Versorgung“ und „Bad“ bezeichnet werden. Der Eigenbetrieb selbst ist kein Steuersubjekt. Die Ergebnisverrechnung erfolgt bei dieser Gestaltung in der Weise, dass der Betrieb gewerblicher Art (BgA) „Versorgung“ und der BgA „Bad“ nach § 4 Abs. 6 KStG zusammengefasst werden. Die Beteiligung eines kommunalen oder privatwirtschaftlichen Partners an dem neuen EVU ist bei dieser Gestaltung ausgeschlossen.

b) Einheits-GmbH

Eine häufig anzutreffende Gestaltung ist die Einheits-GmbH mit den Tätigkeiten „Versor-

gung“ und „Bad“. Die Ergebnisse aus den Tätigkeiten „Versorgung“ und „Bad“ können gemäß § 8 Abs. 9 KStG in einer gemeinsamen steuerlichen Sparte mit steuerlicher Wirkung miteinander verrechnet werden. Die Beteiligung eines kommunalen oder privatwirtschaftlichen Partners an dem neuen EVU ist bei dieser Gestaltung möglich. Jedoch ist zu beachten, dass die öffentliche Hand mehrheitlich an der GmbH beteiligt sein und den Verlust aus dem Bäderbetrieb wirtschaftlich tragen muss.

c) Organschaftsverhältnisse

In der Praxis sehr weit verbreitet sind Konzernstrukturen, in denen durch den Abschluss von Ergebnisabführungsverträgen steuerliche Organschaften begründet werden. Die Gestaltungsvarianten sind in diesem Bereich überaus zahlreich. Hier sollen lediglich die beiden Grundkonstellationen vorgestellt werden:

- Organschaft mit Bäder-BgA als Organmutter

Wird das Bad unmittelbar bei der Gemeinde als Eigen- oder Regiebetrieb geführt, kann in Erwägung gezogen werden, dass neue EVU als GmbH zu gründen, die Beteiligung der Gemeinde dem Bäder-BgA zuzuordnen und zwischen Bäder-BgA und EVU einen Ergebnisabführungsvertrag zu schließen. Es ist aber darauf hinzuweisen, dass die Finanzverwaltung dieser Gestaltung (dauerdefizitärer BgA als Organträger) derzeit kritisch gegenübersteht. Wird die Gestaltung anerkannt, ist auf Ebene des Bäder-BgA die steuerliche Ergebnisverrechnung möglich. Die Beteiligung eines kommunalen oder privatwirtschaftlichen Partners an dem neuen EVU ist bei dieser Gestaltung möglich. Die Gemeinde (bzw. der BgA) muss als Organträger aber mehrheitlich an dem EVU beteiligt sein.

- Organschaft zwischen einer Holding-GmbH und zwei Tochter-GmbHs

Diese Konstellation ist sehr häufig anzutreffen. Organträger ist eine Holding-GmbH, deren Alleingesellschafter die Gemeinde ist. Die Holding ist an einer EVU-GmbH und einer Bäder-GmbH beteiligt und hat mit beiden Gesellschaften jeweils einen Ergebnisabführungsvertrag abgeschlossen. Auf Ebene der Holding können die Ergebnisse der Tochtergesellschaften mit steuerlicher Wirkung verrechnet werden. Die Beteiligung eines kommunalen oder privatwirtschaftlichen Partners an dem neuen EVU ist bei dieser Gestaltung möglich. Die Holding muss als Organträger aber mehrheitlich an dem EVU beteiligt sein.

d) Personengesellschaften

Schließlich sind Gestaltungen möglich, in denen entweder das EVU oder der Bäderbetrieb in der Rechtsform einer Personengesellschaft (hier: GmbH & Co. KG) geführt werden. An dieser Stelle ist darauf hinzuweisen, dass eine Ergebnisverrechnung nur mit körperschaftsteuerlicher, nicht aber mit gewerbesteuerlicher Wirkung möglich ist.

Nachfolgende Konstellationen sind denkbar:

- EVU als Personengesellschaft

Denkbar ist, das neue EVU als GmbH & Co. KG zu gründen, an der die Gemeinde als Kommanditistin beteiligt ist. Dieser Mitunternehmeranteil der Gemeinde kann mit dem

Bäder-BgA zusammengefasst werden. Auf Ebene der Gemeinde ist dann eine körperschaftsteuerliche Ergebniszusammenfassung möglich. Die Beteiligung eines kommunalen oder privatwirtschaftlichen Partners an dem neuen EVU ist bei dieser Gestaltung möglich. Anders als in den Organschaftsfällen ist eine mehrheitliche Beteiligung der Kommune am neuen EVU nicht zwingend erforderlich.

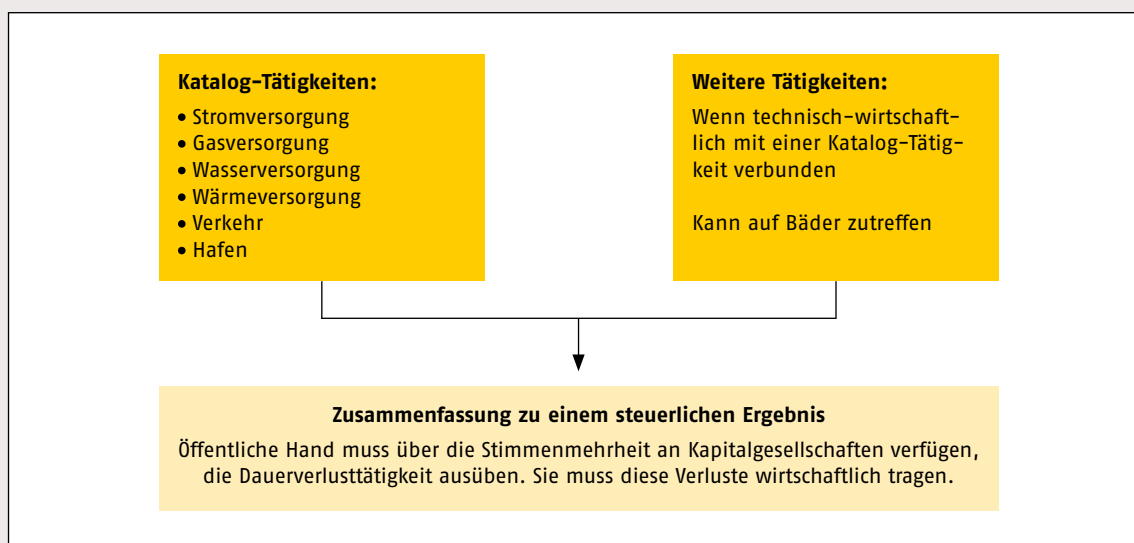
- **Bad als Personengesellschaft/ EVU-GmbH als Mitunternehmer**

Alternativ kann auch das Bad in der Rechtsform der GmbH & Co. KG betrieben werden. Mitunternehmer könnte eine neue EVU-GmbH sein. Hinsichtlich dieser Gestaltung bestehen seitens der Finanzverwaltung allerdings Bedenken, die aus Sicht des VKU sachlich nicht gerechtfertigt sind. Die Anerkennung durch die Finanzverwaltung unterstellt, wäre eine körperschaftsteuerliche Ergebniszusammenfassung auf Ebene der EVU-GmbH möglich. Die Beteiligung eines kommunalen oder privatwirtschaftlichen Partners an dem neuen EVU ist bei dieser Gestaltung möglich. Die öffentliche Hand müsste aber mehrheitlich an der GmbH beteiligt sein. Zudem muss sichergestellt sein, dass die öffentliche Hand die Bäder-Verluste wirtschaftlich trägt.

- **Bad als Personengesellschaft/ EVU-Eigenbetrieb als Mitunternehmer**

Letztlich könnte das Bad in der Rechtsform der GmbH & Co. KG betrieben werden und Mitunternehmer könnte die Gemeinde selbst mit einem EVU-Eigenbetrieb sein. Die Anerkennung durch die Finanzverwaltung unterstellt, wäre eine körperschaftsteuerliche Ergebniszusammenfassung auf Ebene der Gemeinde möglich. Die Beteiligung eines kommunalen oder privatwirtschaftlichen Partners an dem neuen EVU ist bei dieser Gestaltung ausgeschlossen.

Steuerlicher Querverbund



Quelle: Eigene Darstellung

Steuerliche Abzugsfähigkeit der Konzessionsabgabe

Ist die Kommune am Konzessionsinhaber beteiligt, muss im Zusammenhang mit der Zahlung der Konzessionsabgabe stets geprüft werden, ob diese nicht zu einer verdeckten Gewinnausschüttung führt. Folge der verdeckten Gewinnausschüttung wäre für den Konzessionsinhaber und Netzbetreiber, dass gezahlte Konzessionsabgaben insoweit das steuerliche Ergebnis nicht mindern, er mithin Steuern auf die Konzessionsabgabe zahlt. Auf Ebene des Gesellschafters – also der Kommune – führt die verdeckte Gewinnausschüttung zu einer kapitalertragsteuerlichen Belastung.

Derzeit geht die Finanzverwaltung entgegen aller wohlbegründeten Kritik davon aus, dass die an einen Gesellschafter gezahlte Konzessionsabgabe nur insoweit steuerlich abzugsfähig ist, als dem Konzessionsinhaber ein angemessener Mindestgewinn verbleibt. Dieser soll innerhalb eines Zeitraums von sechs Jahren durchschnittlich 1,5 Prozent des Sachanlagevermögens des Konzessionsinhabers betragen. Verbleibt dem Konzessionsinhaber dieser Mindestgewinn nicht, nimmt die Finanzverwaltung insoweit eine verdeckte Gewinnausschüttung an.



3

Auslaufender Konzessionsvertrag – Rechtsrahmen und Handlungsoptionen

In diesem Abschnitt wird der Rechtsrahmen von Konzessionsverträgen erläutert und beschrieben, welche Pflichten die Kommune als Vertragspartner bei auslaufenden Konzessionsverträgen hat.

Anschließend stehen die Handlungsoptionen bei auslaufenden Konzessionsverträgen im Vordergrund, und es werden Kriterien zur Prüfung dieser Handlungsoptionen aus der Sicht der Kommune dargestellt. Verschiedene Aspekte in Übernahme-situationen werden beschrieben, insbesondere die Überlassung von Netzen und des hierfür zu leistenden Kaufpreises.

3.1

Rechtsrahmen: Konzessionsverträge und Pflichten bei ihrem Auslaufen

Der Konzessionsvertrag als Wegenutzungsvertrag

Die Nutzung gemeindlicher Straßen für Zwecke der öffentlichen Energieversorgung auf der Grundlage von Konzessionsverträgen wird seit jeher dem bürgerlichen Recht zugeordnet. Bis 1998 dienten Konzessionsverträge der Sicherung geschlossener Versorgungsgebiete. Deshalb wurde die Einräumung des Wegenutzungsrechts regelmäßig mit Ausschließlichkeitsrechten verbunden. Darin verpflichteten sich die Gemeinden, keinem anderen Energieversorgungsunternehmen ihre öffentlichen Wege für eine unmittelbare öffentliche Versorgung von Letztverbrauchern im konzessionsvertraglichen Gebiet zur Verfügung zu stellen. Im Ergebnis führten Konzessionsverträge mit ihrer Ausschließlichkeitsklausel dazu, dass brancheninterner Wettbewerb im Konzessionsvertragsgebiet ausgeschlossen war.

Durch das 1998 in Kraft getretene Gesetz zur Neuregelung des Energiewirtschaftsrechts wurde die Möglichkeit ersatzlos gestrichen, durch Vereinbarung ausschließlicher Wegerechte brancheninterne Konkurrenz in einem Versorgungsgebiet zu verhindern: Stattdessen wurde erstmals energierechtlich eine Verpflichtung der Gemeinden statuiert, ihre öffentlichen Verkehrswege für die Verlegung und den Betrieb von Leitungen zur unmittelbaren Versorgung von Letztverbrauchern im Gemeindegebiet diskriminierungsfrei zur Verfügung zu stellen. Den Wandel der Bedeutung und Wirkungsweise von Konzessionsverträgen brachte der Gesetzgeber durch die Bezeichnung „Wegenutzungsverträge“ zum Ausdruck. In der Praxis hat sich diese Bezeichnung allerdings nicht durchgesetzt, so dass weiterhin vielfach von Konzessionsverträgen gesprochen wird.

Mit der seit 2005 gesetzlich vorgeschriebenen Trennung von Versorgung und Netzbetrieb ist eine weitere Änderung des Regelungsgegenstandes von Konzessionsverträgen eingetreten. Bis dahin konnte auch die Erfüllung der Versorgungspflicht Gegenstand konzessionsvertraglicher Regelungen sein. Die gesetzlich vorgeschriebene Entflechtung führte dazu, dass sich nunmehr die konzessionsvertraglichen Regelungen ausschließlich auf das Wegenutzungsrecht und die damit verbundene Verpflichtung der Betreiber von Energieversorgungsnetzen der allgemeinen Versorgung beschränken. Diese sind verpflichtet, grundsätzlich jedermann an das Netz anzuschließen und die Anschlussnutzung zu ermöglichen.

Auch mit ihrem eingeschränkten Regelungsgegenstand bilden Konzessionsverträge weiterhin die Grundlage für die von den Gemeinden im Rahmen der ihnen obliegenden Daseinsvorsorge zu gewährleistende ordentliche und gesicherte Versorgung. Durch die diskriminierungsfreie Ausgestaltung der Wegenutzungsrechte haben die Gemeinden ein wirksames Instrumentarium in der Hand, den örtlichen Netzbetrieb mit den daraus folgenden Rechten und Pflichten im Interesse der gesicherten Versorgung der Gemeindeeinwohner zu gestalten.

Sicherung des Konzessionsabgabenaufkommens

Darüber hinaus dienen Konzessionsverträge auch der Sicherung des Konzessionsabgabenaufkommens. Ohne Abschluss solcher Verträge sind die Gemeinden nicht verpflichtet, ihre Verkehrswege für Leitungen der öffentlichen Energieversorgung zur Verfügung zu stellen. Sie können den Abschluss dieser Verträge davon abhängig machen, dass ihnen Konzessionsabgaben zu Höchstsätzen nach der Konzessionsabgabenverordnung gezahlt werden.

Dazu zählt auch, dass konzessionsvertraglich klargestellt werden kann, dass Konzessionsabgaben auch für die Lieferung von Energie im Wege der Durchleitung bzw. in bestimmten Fällen bei der Belieferung von Weiterverteilern gezahlt werden. Auch ist konzessionsvertraglich zu regeln, dass der Gemeinde Preisnachlässe in dem konzessionsabgabenrechtlich zulässigen Umfang eingeräumt werden.

Bekanntmachungspflichten beim Auslaufen von Konzessionsverträgen

Konzessionsverträge zum Betrieb von Energieversorgungsnetzen der allgemeinen Versorgung dürfen eine Laufzeit von 20 Jahren nicht überschreiten. Die Gemeinden sind verpflichtet, das Vertragsende spätestens zwei Jahre vor Ablauf der Verträge bekannt zu machen. Dies hat in Gemeinden, in denen weniger als 100.000 Kunden unmittelbar oder mittelbar an das Versorgungsnetz angeschlossen sind, durch Veröffentlichung des Vertragsendes im Bundesanzeiger oder im elektronischen Bundesanzeiger zu geschehen. Bei Gemeinden mit mehr als 100.000 Kunden hat die Bekanntmachung zusätzlich im Amtsblatt der Europäischen Union zu erfolgen.

Der Erfüllung der gesetzlichen Bekanntmachungspflichten kann maßgebliche Bedeutung für die Wirksamkeit eines im Anschluss an den bisherigen abgeschlossenen neuen Konzessionsvertrags zukommen. Sinn und Zweck der gesetzlichen Bekanntmachungspflicht liegt im Wesentlichen darin, einen Wettbewerb beim Neuabschluss von Konzessionsverträgen zu ermög-

Bekanntmachungspflichten nach § 46 Energiewirtschaftsgesetz (EnWG)

Bei Auslaufen eines Konzessionsvertrags:

- spätestens zwei Jahre vor Vertragsende im Bundesanzeiger oder elektronischen Bundesanzeiger
- bei Gemeinden mit mehr als 100.000 unmittelbar oder mittelbar angeschlossenen Kunden: zusätzlich im Amtsblatt der EU

Bei vorzeitiger Verlängerung eines Konzessionsvertrags:

- öffentliche Bekanntgabe der vorzeitigen Beendigung und des Vertragsendes mindestens drei Monate vor neuem Vertragsschluss

Bei Bewerbung mehrerer Unternehmen:

- öffentliche Bekanntgabe der Auswahlentscheidung unter Bekanntgabe der maßgeblichen Gründe

lichen. Deshalb kann das Gebot zur Bekanntmachung auch dahingehend interpretiert werden, dass es verboten ist, Konzessionsverträge ohne die vorgeschriebene Veröffentlichung abzuschließen. Bei dieser Auslegung als Verbotsgesetz wären ohne die vorgeschriebene Bekanntmachung abgeschlossene Konzessionsverträge nichtig. Da die Bekanntmachung zumindest im Bundesanzeiger oder elektronischen Bundesanzeiger vorgeschrieben ist, lässt sich die Erfüllung der Bekanntmachungspflicht ohne Weiteres nachprüfen (siehe hierzu auch Abschnitt 3.4).

Verfahren beim Neuabschluss von Konzessionsverträgen

Für das sich an die Bekanntmachung anschließende Verfahren zum Abschluss eines neuen Konzessionsvertrages enthält § 46 EnWG weder Verfahrensvorschriften noch werden Kriterien für die Auswahlentscheidung vorgegeben. Das Gesetz beschränkt sich insoweit auf die Verpflichtung der diskriminierungsfreien Einräumung von Wegerechten. Auch aus den vergaberechtlichen Bestimmungen des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB) ergeben sich keine Vorgaben für das Auswahlverfahren sowie die dabei zu beachtenden Kriterien. Die gesetzlichen Vergabevorschriften finden auf die konzessionsvertragliche Regelung der Wegenutzung keine Anwendung, weil es sich dabei nicht um die Beschaffung von Waren, Bau- oder Dienstleistungen durch öffentliche Auftraggeber handelt. Allerdings ist anerkannt, dass wegen europarechtlicher Vorgaben die Auswahlentscheidung unter Berücksichtigung des Gleichbehandlungsgrundsatzes und Transparenzgebotes getroffen werden muss.

Bei der Auswahlentscheidung darüber, mit welchem von mehreren Unternehmen, die sich um den Abschluss eines Konzessionsvertrages bewerben, der Vertragsschluss erfolgen soll, steht den Gemeinden ein erheblicher Entscheidungsspielraum zu. Da alle Bewerber die gesetzlichen Voraussetzungen für einen zuverlässigen Netzbetrieb erfüllen müssen und die Gemeinden darüber hinaus von jedem Bewerber auch die Zahlung der höchst zulässigen Konzessionsabgaben verlangen können, kommt Kriterien besonderes Gewicht zu, die in der gemeindlichen Infrastrukturverantwortung liegen.

Der Betrieb eines Netzes der allgemeinen Versorgung ist eingebettet in die Wahrnehmung sonstiger Aufgaben, die Gemeinden in der Erfüllung ihrer Infrastrukturverantwortung obliegen. Dies setzt vielfach eine möglichst enge Abstimmung mit dem örtlichen Netzbetreiber voraus, was für die Ansässigkeit entscheidungskompetenten Personals des Netzbetreibers vor Ort spricht. Auch können die insoweit bestehenden Einflussmöglichkeiten dazu führen, dass sich die Netzbetreiberpolitik auch mittel- und langfristig in die gemeindliche Strukturpolitik einfügt. Schließlich kann zugunsten einer gemeindlichen Entscheidung für eine vollständig oder teilweise in ihrem Eigentum stehende Netzgesellschaft sprechen, dass Gewinne und etwa anfallende steuerliche Vorteile der Gemeinde verbleiben.

Auswahlentscheidungen einer Gemeinde sind regelmäßig politisch und eröffnen weite Beurteilungs- und Ermessensspielräume. Die Gemeinde trifft diese in ihrer Verantwortung für eine zuverlässige und nachhaltige Infrastruktur vor Ort.

Sofern sich mehrere Unternehmen um den Abschluss eines neuen Konzessionsvertrages bewerben, haben Gemeinden ihre Entscheidung unter Angabe der maßgeblichen Gründe öffentlich bekannt zu machen. Auch dadurch wird nicht vorgegeben, nach welchen Kriterien

die Gemeinden ihre Auswahl zu treffen haben. Die Verpflichtung dient daher lediglich einer höheren Transparenz sowie besseren Nachvollziehbarkeit gemeindlicher Entscheidungen.

Auswahlkriterien bei der Konzessionsvergabe

Auswahlkriterien können z.B. sein:

- Stärkung des kommunalen Einflusses auf die örtliche Energieversorgung
- Verbesserung der Möglichkeiten örtlicher Infrastrukturpolitik
- Erhöhung der Leistungsfähigkeit in der Energieversorgung
- Förderung des Einsatzes regenerativer Energien
- Erzielung von Einnahmen für den Gemeindehaushalt
- Schaffung von Arbeitsplätzen
- Herstellung größerer Bürgerakzeptanz für die Bereitstellung dezentraler Energieerzeugung

3.2 Handlungsoptionen bei auslaufendem Konzessionsvertrag (Gastbeitrag)

Peter Turkowski, Geschäftsführer, KommunalPartner Beteiligungsgesellschaft mbH & Co KG

Prüfung der Handlungsoptionen durch die Kommunen

Die Sorgfaltspflichten im Rahmen der kommunalen Verwaltungstätigkeit binden die Kommunen, angesichts auslaufender Konzessionsverträge alle möglichen Handlungsoptionen zu prüfen. In den Gemeindeordnungen einiger Bundesländer ist diese Verpflichtung ausgewiesen. In dem erforderlichen Prüfverfahren sind alle möglichen Optionen aufzulisten sowie mit objektiven und subjektiven Kriterien zu bewerten.

Hierbei gibt es die folgenden Handlungsoptionen (siehe Abbildung):

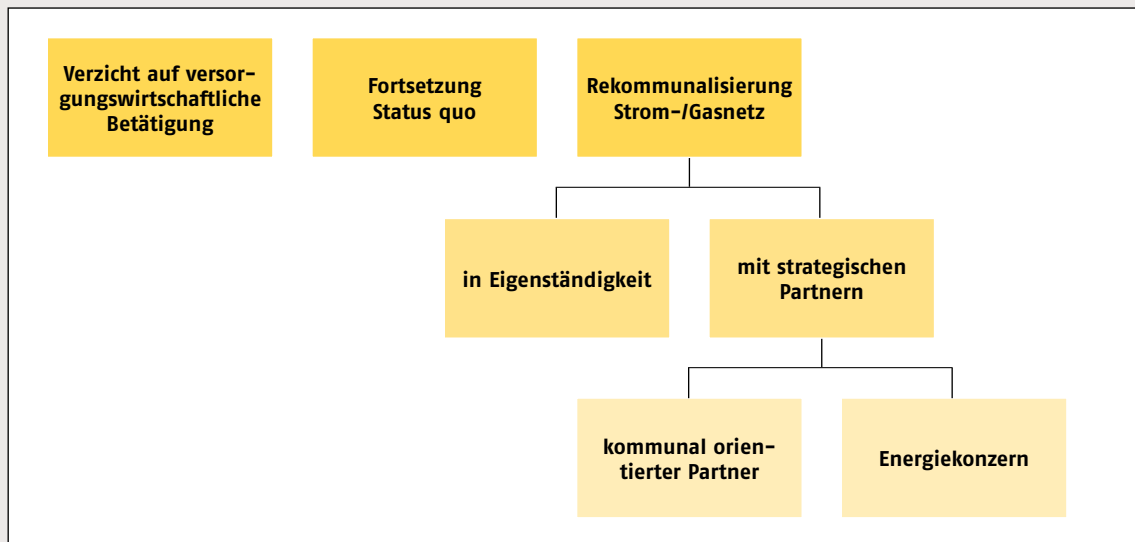
a) Verzicht auf versorgungswirtschaftliche Betätigung

- Verzicht auf Ausübung jedweder versorgungswirtschaftlicher Aufgabe
- Rückzug aus bestehenden Geschäften (z.B. Wasserversorgung)
- Beschränkung auf die Pflichtteile der versorgungswirtschaftlichen Daseinsvorsorge wie z.B. Vergabe der Konzessionen, Aufgabenübertragung

b) Fortsetzung Status quo

- Unveränderte Beibehaltung der derzeitigen Betätigung auf dem Gebiet der Energie- und Wasserversorgung

Handlungsoptionen bei auslaufendem Konzessionsvertrag



Quelle: Eigene Darstellung

- Neuvergabe der auslaufenden Konzession an den bisherigen oder an einen neuen Konzessionsnehmer

c) Rekommunalisierung der Energienetze

- Übernahme des bisher von Dritten durchgeführten Netzbetriebes und Übertragung auf einen kommunalen Aufgabenträger
- Unternehmerische Gestaltung von Versorgungsaufgaben u.a. durch Anreicherung des reinen Netzbetriebes mit weiteren versorgungsaffinen Aufgaben wie Energiehandel, Gebäudewirtschaftung, ökologische Entwicklung der Kommune

Mögliche Varianten: In Eigenständigkeit oder mit strategischem Partner

Die Rekommunalisierung von Energienetzen kann in kommunaler Eigenständigkeit oder mit einem strategischen Partner erfolgen. Bei der eigenständigen Entwicklung erfolgt die Bereitstellung sämtlicher benötigter Ressourcen wie Kapital, Personal und Know-how in alleiniger kommunaler Verantwortung. Wird hingegen ein strategischer Partner einbezogen, bedeutet dies eine langfristige verbindliche Kooperation mit diesem Partner, um die gesteckten Ziele erreichen zu können. Die Form der strategischen Partnerschaft führt zu einer „Lastenteilung“ zwischen Kommune und strategischem Partner.

Bei einer etwaigen Entscheidung für einen strategischen Partner besteht die grundsätzliche Wahlmöglichkeit, sich für einen Partner aus dem kommunalen Lager oder einen Partner aus dem Lager der Energiekonzerne zu entscheiden.

Merkmale eines **kommunal orientierten Partners**:

- Anerkennung des Vorranges kommunaler Interessen
- Orientierung auf Örtlichkeit, auf eigenständige Entwicklung
- akzeptiert die Anforderungen der Daseinsvorsorge

These: „Daseinsvorsorge vor Rentabilität“

Merkmale eines Energiekonzerns **als strategischer Partner**:

- Ausrichtung auf größere Strukturen
- Anlehnung an privatwirtschaftliche Rahmenbedingungen und Zielsetzungen
- auf Integration bedacht

These: „Rentabilität vor Daseinsvorsorge“

Zur Auswahl der präferierten Handlungsoption/en, die nach ersten Einschätzungen näher zu untersuchen ist/sind, bedarf es der Anwendung geeigneter Bewertungskriterien. Die Ergebnisse dieser Bewertung spiegeln letztendlich die Gründe der Kommune wider, sich überhaupt mit den oben aufgezeigten Alternativen zu beschäftigen.

Mögliche Bewertungskriterien zur Prüfung der Handlungsoptionen aus Sicht der Kommune

1	Finanzieller Erfolg	Bei welcher Option profitiert die Kommune am meisten vom finanziellen Erfolg? Beurteilung der Entstehung und Verteilung des finanziellen Erfolgs, z.B. Überschüsse, Gewerbesteuer, Konzessionsabgabe.
2	Ökologische Entwicklung der Kommune	Welche Option unterstützt eine selbstbestimmte und hindernisfreie ökologische Gestaltung am besten?
3	Soziales Engagement	Bei welcher Orientierung können Beiträge zur gesellschaftlichen Entwicklung der Kommune am wirkungsvollsten umgesetzt werden? Beispiele: Lehrstellenangebote, Kultur-, Sozial- und Sportsponsoring.
4	Implikationen für das kommunale Wirtschaften	Welche Entscheidung unterstützt die unternehmerische Steuerung sonstiger Aufgaben und Geschäftsfelder der Kommune am besten?
5	Bauliche Gemeindeentwicklung	Welche der Wahlmöglichkeiten fördert/begleitet Sanierungsvorhaben, Bauprogramme, dezentrale Energiekonzepte oder gemeindliche Gebäudewirtschaft am effizientesten?
6	Einfluss auf Kommunalentwicklung	Welche der Handlungsoptionen erweist sich hinsichtlich der Unterstützung von Standortfaktoren (Infrastrukturpolitik; Bürgernutzen) am wirkungsvollsten?
7	Mitgestaltung von Produkt- und Preispolitik	Wann ist der kommunale Einfluss auf Produkt- und Preisgestaltung am ausgeprägtesten?



Mögliche Bewertungskriterien zur Prüfung der Handlungsoptionen aus Sicht der Kommune (Fortsetzung)

8	Lokale/regionale Wertschöpfung	Welche der Handlungsoptionen räumt der Kommune wirksame Steuermöglichkeiten der lokalen/regionalen Auftragsvergaben ein?
9	Gewährleistung des steuerlichen Querverbands	Wo können steuerliche Finanzierungsbeiträge zu geeigneten kommunalen Geschäftsfeldern (z.B. Nahverkehr, Bäderbetriebe, Parkhäuser) konfliktfrei im höchstmöglichen Umfang gesichert werden?
10	Beschäftigung, Arbeitsplätze	Welche der Optionen unterstützt die zusätzliche Entwicklung mittelbarer und unmittelbarer Arbeitsplätze vor Ort am besten?
11	Sicherstellung zukünftiger Wachstumspotenziale	In welchem Fall gelingt es am besten, zukünftige Wachstumspotenziale z.B. im Endkundenvertrieb oder im Konzessionswettbewerb zu sichern?
12	Bürgerakzeptanz	In welcher der kommunalen Handlungsoptionen erkennt der Bürger den höchsten Wert für sich und seine Kommune?
13	Leistungsfähigkeit; Sicherstellung der EnWG-Anforderungen	In welcher der Konstellationen ist die maximale Gewähr für gesetzeskonforme und rechtssichere Gestaltung des kommunalen Versorgungsauftrags gegeben?

Erfolgskriterien für Rekommunalisierungsprojekte

Sollte die Prüfung kommunaler Handlungsoptionen anlässlich auslaufender Konzessionsverträge eine Rekommunalisierung als zu bevorzugende Option ergeben, sollte als weiterer Beurteilungsschritt eine vertiefte Analyse anhand von Erfolgskriterien für Rekommunalisierungsprojekte vorgenommen werden. Diese Kriterien erfassen die das Rekommunalisierungskonzept prägenden und die mögliche Projektentwicklung beeinflussenden Größen. Ziel dieses Beurteilungsschrittes ist es, den zu erwartenden konzeptionellen und wirtschaftlichen Erfolg des Projektes zu ermitteln. Dieser Schritt ist darüber hinaus dienlich, um den zu beteiligenden Mitgliedern der Beschlussgremien ein Gefühl für die Komplexität und Differenziertheit eines Rekommunalisierungsprojektes zu vermitteln. Die folgende Tabelle fasst Erfolgskriterien für derlei zusammen.

Erfolgskriterien

1	Grundsätzliche rechtliche Machbarkeit eines Rekommunalisierungsprojektes	Prüfung der Endschafftsbestimmungen der auslaufenden Konzessionsverträge dahingehend, ob Netzeigentum erworben werden kann; kommunalrechtliche Machbarkeitsprüfung
2	Demografische und wirtschaftliche Struktur der Kommunen und deren Entwicklung	Untersuchung der Bevölkerungsentwicklung sowie der Entwicklung der Zahl sozialversicherungspflichtiger Arbeitsplätze; Entwicklung des Wohnungsbaus (Wohngebäude, Wohnungen); Quellen: Gemeinde-, Landes-, Planungsverbandsstatistiken; Ziel: Einschätzung der demografischen und wirtschaftlichen Stabilität der Kommune
3	Siedlungsdichte und Siedlungsstruktur; Energiedichte, Struktur der Energienetze	Siedlungsdichte und Siedlungsstruktur geben erste Aufschlüsse über Energiedichte (kWh/m Leitungslänge) und Strukturen der örtlichen Energienetze. Daraus können „Wertigkeiten“ des zukünftigen Netzbetriebes, möglicherweise auch des zu planenden Energievertriebs abgeleitet werden
4	Ausprägung der Kundenstruktur (Durchmischung: Haushalte, öffentliche Einrichtungen, Gewerbe und Industrie)	Die örtliche Kundenstruktur kann Hinweise auf eine Anfälligkeit der Netzauslastung (z.B. durch dominante Großkunden), auf weitere Investitionsschritte, auf Anforderungen nach Netzverfügbarkeit geben. Durchmischte Strukturen führen i.d.R. zu einer effizienteren Auslastung der Energienetze
5	Höhe der Netz-Kaufpreise und Einbindungsinvestition sowie deren Refinanzierung durch Netznutzungsentgelte	Maßgeblich für den zukünftigen wirtschaftlichen Erfolg des Netzbetriebes. Trotz erfolgversprechender Entwicklung der Rechtsprechung bezüglich Kaufpreisermittlung für Energienetze i.d.R. erst im späteren Projektverlauf klärbar
6	Erreichen der „kritischen Masse“ (Zahl der zu versorgenden Haushalte und sonstige Kunden / Zahl und Umfang der angestrebten Geschäftsfelder)	Grundlage für erfolgreiche wirtschaftliche Ausprägung; „Reicht das zukünftige Geschäftsvolumen aus, steigenden Fixkosten zu decken und darüber hinaus noch einen befriedigenden Überschuss zu erzielen?“
7	Geschwindigkeit und Umfang der Kundengewinnung	Der Übergang von Energienetzen erfolgt ohne Übertragung der Endkunden. Diese müssen im Wettbewerb gewonnen werden. Eine Einschätzung des Vertriebs Erfolgs kann im Vergleich der anfänglich nur vage sichtbaren Vertriebsphilosophie des Zielunternehmens mit der Positionierung des dominierenden Anbieters geschehen. Hier sind Merkmale des Preis-, Qualitäts- und Servicewettbewerbs zu identifizieren und zu werten
8	Stimulierende Wirkung durch steuerlichen Querverbund (Steigerung der kommunalen „Rendite“)	Sind bisherige oder beabsichtigte Engagements der Kommune, die einen so genannten steuerlichen Querverbund ergeben können (z.B. ÖPNV, Parkraum, Hallenbäder), so mit dem Rekommunalisierungsprojekt zu verbinden, dass die damit verbundene Teilfinanzierung der Verlustgeschäfte durch ersparte Gewinnsteuern gesichert wird?
9	Ausbaufähige, vorhandene Unternehmens- oder Betriebsstrukturen	Vorhandene kommunale Betriebsstrukturen erleichtern Start oder Erweiterung des Energiegeschäftes



Erfolgskriterien (Fortsetzung)

10	Einbeziehung lokaler/regionaler Energiequellen	Wird ein öffentliches Versorgungskonzept einhergehend mit dem Ziel einer nachhaltigen ökologischen Entwicklung durch bestehende oder zu entwickelnde Primär- und/oder Sekundärenergiequellen, z.B. Restholznutzung, bestehende Heiz- und Heizkraftwerke, unterstützt?
11	Ausprägung und Qualität einer etwaigen strategischen Partnerschaft	Zu prüfen ist, ob berechnete kommunale Interessen dem Grundsatz und der Beteiligungsquote nach durchsetzbar sind. „Ist gleichwertige Partnerschaft auf Augenhöhe gewährleistet?“
12	„Lust“ der Kommunen auf unternehmerische Betätigung	Kommunen erwarten durch die Rekommunalisierung von Energienetzen und deren Ausbau zu „echten“ Stadtwerken zusätzliche Chancen und Risiken. Bei guter Planung und Umsetzung steigt die Kommune in eine rentable unternehmerische Tätigkeit ein. Erfolgreich gestaltet werden kann dies nur mit einem überzeugten kommunalen Beschlussgremium

3.3 Optionen bei Netzübernahme durch die Kommune

„Überlassung“ von Netzen

Entscheiden sich Kommunen anhand oben aufgezeigter Bewertungsschritte und -kriterien für die Übernahme eines Netzes, so kommen mehrere Möglichkeiten der Realisierung in Betracht. Neben Beteiligungs- und Pachtlösungen dürfte insbesondere der käufliche Erwerb der Netze vielfach die favorisierte Umsetzung sein.

Nach § 46 Abs. 2 EnWG ist der bisherige Netzbetreiber verpflichtet, seine für den Betrieb der Netze der allgemeinen Versorgung im Gemeindegebiet notwendigen Verteilungsanlagen dem neuen Netzbetreiber zu überlassen. Daneben kommt den Endschaftsbestimmungen der auslaufenden Konzessionsverträge ausschlaggebende Bedeutung zu.

Ob aus der „Überlassungspflicht“ nach § 46 Abs. 2 EnWG ein Anspruch des neuen Netzbetreibers auf Übereignung folgt, hat der Gesetzgeber offen gelassen. Deshalb ist es in Rechtsprechung und Literatur umstritten, ob eine Übereignungspflicht des bisherigen Netzbetreibers besteht oder ob er seiner gesetzlichen Überlassungspflicht auch mit einer Gebrauchsüberlassung etwa durch Verpachtung genügt. Gegen eine Übereignungspflicht werden im Wesentlichen verfassungsrechtliche Bedenken geäußert. Danach könne der in der zeitlichen Begrenzung von Konzessionsverträgen liegende Zweck eines Wettbewerbs um den Betrieb örtlicher Netze auch ohne Übereignung erfüllt werden. Nach anderer Auffassung kann der vom Gesetzgeber angestrebte Wettbewerb um die Netze hingegen nur mit einer Übereignung erreicht werden, da die Verpflichtung lediglich zur Gebrauchsüberlassung dem Netzeigentümer ein zeitlich unbegrenztes Recht zur Nutzung öffentlicher gemeindlicher Wege begründen würde.

Vor diesem Hintergrund ist maßgeblich auf die konzessionsvertraglichen Endschaftsbestimmungen des auslaufenden Konzessionsvertrages abzustellen. Die gesetzliche Überlas-

sungspflicht wird durch diese Bestimmungen inhaltlich konkretisiert. Bestand danach eine Übereignungspflicht des vormaligen Netzbetreibers, was bei den demnächst auslaufenden Konzessionsverträgen der Regelfall sein dürfte, so hat auch ein übernahmewilliger Netzbetreiber einen gesetzlichen Anspruch auf Übereignung des Netzes gegen den vormaligen Betreiber. Unbeschadet dessen kann sich ein übernahmewilliger Netzbetreiber auch einen konzessionsvertraglich bestehenden Übereignungsanspruch einer Gemeinde abtreten lassen und aus abgetretenem Recht eine Übereignung des Netzes verlangen.

Übergehende Anlagen

Zu übereignen sind die für den Betrieb des Netzes der allgemeinen Versorgung im Gemeindegebiet notwendigen Verteilungsanlagen. Nur in diesem Umfang besteht eine Übereignungspflicht des bisherigen Netzbetreibers. Andererseits werden dadurch auch die Übernahmeverpflichtungen des neuen Netzbetreibers begrenzt. Der Preis für übergehende Netze kann daher nicht durch die Verpflichtung auch zur Übernahme nicht notwendiger Anlagen sachwidrig überhöht werden. Für die Kostenübernahme evtl. erforderlich werdender Entflechtungsmaßnahmen ist grundsätzlich auf die hierüber getroffenen konzessionsvertraglichen Regelungen abzustellen. Soweit es daran fehlt, ist davon auszugehen, dass abgebender und übernehmender Netzbetreiber die jeweils in ihrem Bereich entstehenden Netzentflechtungs- und Einbindungskosten selbst zu tragen haben.

Wirtschaftlich angemessene Vergütung

Die Übereignung der notwendigen Verteilungsanlagen hat nach § 46 Abs. 2 EnWG gegen eine „wirtschaftlich angemessene Vergütung“ zu erfolgen. Die Ermittlung dieser Vergütung wird durch das Gesetz nicht konkretisiert. Deshalb kann insoweit ebenso wie bei der Auslegung des Begriffes „überlassen“ zur inhaltlichen Bestimmung auf die durch die jeweiligen konzessionsvertraglichen Endschafftsbestimmungen vereinbarten Regelungen zur Ermittlung des Übernahmepreises abgestellt werden.

Dabei ist von Bedeutung, dass grundsätzlich ein Netzbetreiberwechsel nicht an prohibitiv hohen Preisen scheitern darf. Insoweit kommt weiterhin den Aussagen des Bundesgerichtshofs in seinem Urteil vom 16.11.1999 „Kaufering“ insbesondere zum Ertragswert Bedeutung zu. In dem Urteil wird der Ertragswert als der äußerste Betrag bezeichnet, der aus Sicht eines Käufers unter Berücksichtigung der sonstigen Kosten der Stromversorgung und zu erwartender Erlöse aus dem Stromverkauf für den Erwerb des Netzes kaufmännisch oder betriebswirtschaftlich vertretbar erscheint. Nachdem infolge der Entflechtung Erträge aus der Versorgung von Kunden dem Netz nicht mehr zugerechnet werden können, wird die Ertragserwartung entscheidend dadurch bestimmt, ob und ggf. in welcher Höhe sich die Netzerwerbskosten amortisieren lassen. Deshalb wäre auch vor dem Hintergrund des nach § 26 ARegV vorgegebenen völligen oder teilweisen Erlösübergangs beim vollständigen oder teilweisen Übergang von Energieversorgungsnetzen ein Kaufpreis prohibitiv und keine wirtschaftlich angemessene Vergütung, wenn die konzessionsvertragliche Übernahme eines Netzes der allgemeinen Versorgung durch einen nach den Maßstäben wirtschaftlicher Ver-

nunft handelnden anderen Netzbetreiber ausgeschlossen ist und damit der Zweck der Laufzeitbegrenzung von Konzessionsverträgen, nämlich die Schaffung von Wettbewerb um Netze alle 20 Jahre, verfehlt würde.

Übergang von Kunden

Ob mit einer Netzübertragung auch der Übergang der dort versorgten Kunden verbunden ist, wurde in der Vergangenheit in Rechtsprechung und Literatur unterschiedlich beurteilt. Mit der durch das 2. Gesetz zur Neuregelung des Energiewirtschaftsrechts ab 2008 eingeführten Trennung von Versorgung und Netzbetrieb spricht jedoch einiges dafür, dass die Übernahme eines Netzes die mit dem Grundversorger bestehenden Versorgungsverträge unberührt lässt und daher der Netzübergang nicht auch einen Übergang der Kunden nach sich zieht.

3.4 Gerichtliche Entscheidungen zum Konzessionswettbewerb und zu Netzübernahmen (Gastbeitrag)

RA Dr. Christian Theobald, Becker Büttner Held

Netzübernahmen als Zwangsverkauf

Strom- und Gasverteilnetze haben offenbar nicht an Attraktivität verloren, im Gegenteil: Anders lässt sich nicht erklären, dass landauf, landab ein regelrechter Wettbewerb um die auslaufenden Strom- bzw. Gaskonzessionen entbrannt ist. Häufig ist die konzessionierende Kommune in der glücklichen Lage, zwischen einer ganzen Reihe von Bietern um die neue(n) Konzession(en) zu entscheiden.

Die Erfahrungen der vergangenen Jahre zeigen, dass die im Falle eines Konzessionswechsels erforderliche anschließende Netzübernahme nicht immer reibungslos verläuft; kein Wunder, immerhin reden wir über eine Art Zwangsverkauf, bei der nachfolgende Aspekte mitunter auch gerichtlich entschieden werden müssen.

Eigentumsübertragungsanspruch

Seit einigen Jahren wird immer wieder seitens der bisherigen Netzbetreiber die Eigentumsübertragungsverpflichtung infrage gestellt. Das Motto lautet: Die gesetzlich in § 46 Abs. 2 S. 2 EnWG vorgesehene Überlassungsverpflichtung könne auch im Wege einer Verpachtung erfüllt werden; deshalb habe auch eine etwaige Verkaufsverpflichtung im (bisherigen) auslaufenden Konzessionsvertrag ihre Gültigkeit verloren. Demgegenüber haben bislang drei Oberlandesgerichte einheitlich entschieden, dass eine vertragliche, auch frühere Regelung, der gesetzlichen Endschaftsklausel vorgehe (OLG Schleswig-Holstein v. 10.01.2006, OLG Frankfurt a.M. v. 29.01.2008, OLG Koblenz v. 23.04.2009). Über die gegen die beiden Urteile des OLG Frankfurt am Main eingelegte Revision wird der Bundesgerichtshof voraussichtlich noch 2009 entscheiden.

Zulässige Höhe des Kaufpreises?

Was die Höhe des für die Netzübernahme zu leistenden Kaufpreises anbelangt, besteht jedenfalls anfangs üblicherweise (noch) keine Einigkeit. Traditionell ist in den vertraglichen Endschaftsklauseln der derzeit noch laufenden Konzessionsverträge der Netzkauf zum Sachzeitwert vereinbart. Hierzu hat der Kartellsenat des Bundesgerichtshofes bereits in seiner so genannten „Kaufering“-Entscheidung vom 16.11.1999 ausgeführt, dass eine solche Vereinbarung des Sachzeitwertes regelmäßig nicht zu beanstanden ist, sofern der auf diese Weise ermittelte Kaufpreis nur unerheblich über dem so genannten Ertragswert liegt. Unter Betonung des Verbotes prohibitiver Kosten stellt der BGH dabei ab auf den „äußersten Betrag, der aus der Sicht des Käufers unter Berücksichtigung der sonstigen Kosten der Stromversorgung einerseits und der zu erwartenden Erlöse aus dem Stromverkauf andererseits für den Erwerb des Netzes kaufmännisch und betriebswirtschaftlich vertretbar scheint“. Ferner betont der BGH, dass „der Ertragswert nicht unter Zugrundelegung der Verhältnisse des Konzessionärs, sondern nach objektiven, für alle denkbaren Erwerber geltenden Kriterien zu ermitteln [ist]“.

Die „Schere“ zwischen Sachzeitwert und Ertragswert wird künftig noch weiter aufgehen. Zum einen deshalb, weil mit dem Netz, anders als bis 2005, regelmäßig nicht mehr die Lieferkundenbeziehungen übergehen, die insofern auch als kaufpreisbestimmender Faktor entfallen; zum anderen sind im Juli 2005 im Zusammenhang mit der Neufassung des EnWG 2005 die beiden so genannten Netzentgeltverordnungen Strom und Gas in Kraft getreten, welche die Leitplanken für die so genannte Netzentgeltkalkulation und Netzentgeltgenehmigung bilden. Der Vollzug dieser Vorschriften durch Bundesnetzagentur und Landesregulierungsbehörden in den beiden bisherigen Netzentgeltgenehmigungsrunden hat bislang dazu geführt, dass die so genannten Netzentgelte bundesweit deutlich nach unten reguliert wurden; damit sinkt als netzentgeltkalkulatorischer Restwert auch entsprechend der Ertragswert der diesbezüglichen Verteilnetze. So hat der Bundesgerichtshof am 14.08.2008 (i.S. „Neustadt a.d. Wstr.“) entschieden, dass der anlässlich von Stromnetzübernahmen gezahlte Kaufpreis als damaliger Sachzeitwert nicht bei der Ermittlung der kalkulatorischen Restwerte zugrunde gelegt werden darf.

Herausgabe von Netzdaten?

Auch die Verweigerung der Herausgabe der zur Bestimmung von Umfang, Alter und Wert der Netze erforderlichen Daten behindert mitunter bereits Wettbewerber im Stadium des Konzessionsverfahrens bzw. verzögert die anschließende Netzübernahme. Auch hier zeichnet sich aber eine eindeutige Rechtsprechung ab: Das OLG Frankfurt a.M. hat am 29.01.2008 u.a. entschieden, dass der bisherige Netzbetreiber alle für den Betrieb des Netzes der allgemeinen Versorgung notwendigen Unterlagen (wie Netzpläne, eine digitalisierte technische und geografische Bestandsdokumentation, Abnahmeprotokolle, Prüfunterlagen, Störungsberichte und -protokolle) mit dem neuesten Bearbeitungsstand herauszugeben hat. Zu übermitteln sind ferner alle aufwandsgleichen Kostenpositionen nach § 5 Strom- bzw. GasNEV sowie die Höhe der kalkulatorischen Abschreibungen, der kalkulatorischen Eigenkapitalverzinsung etc. Das in die gleiche Richtung gehende Urteil des LG Dortmund v. 10.07.2008 verweist in seiner

Begründung darauf, dass auch für Netzübernahmen nach § 46 EnWG, also solche nach 2005, weiterhin die Erwägungen der vorgenannten Kaufering-Entscheidung gelten; ein Hinweis, den im Übrigen auch das OLG Koblenz in seiner mündlichen Verhandlung kurz vor seiner Entscheidung vom 23.04.2009 gegeben hat.

Unstreitige Netzübernahmen?

Trotz häufig gegenläufiger Interessen zwischen bisherigem und künftigem Netzbetreiber kommt es häufig zu Netzübernahmen auf dem reinen Verhandlungswege. Sofern im Rahmen der Netzübernahmeverhandlungen keine abschließende Einigkeit über den zu zahlenden Kaufpreis erzielt wird, kommt es regelmäßig zu so genannten „Vorbehaltskäufen“. Hierbei steht nicht etwa die Eigentumsübertragung unter Vorbehalt, sondern vielmehr die Höhe des zunächst gezahlten (vorläufigen) Kaufpreises. Meist erklärt sich der neue Konzessionär bereit, sich zunächst auf einen aus seiner Sicht zu hohen Kaufpreis einzulassen, um den Zeitpunkt der Netzübernahme nicht zu gefährden; umgekehrt ist der bisherige Konzessionär verpflichtet, fristgerecht die Netzübernahme zu ermöglichen, da ansonsten ein kartellrechtswidriges Überschreiten der bereits oben genannten 20-Jahresfrist droht. Über die Differenz zwischen zunächst gezahltem Kaufpreis und (kartellrechtlich) tatsächlich geschuldetem Kaufpreis wird dann nachverhandelt und nicht selten auch vor Gericht mittels Rückforderungsklage gestritten (vgl. hierzu etwa die Rechtsprechung i.S. „Lippstadt“, OLG Düsseldorf, Urt. v. 16.06.2004 und Bundesgerichtshof, Urt. v. 07.02.2006).

Konfliktvermeidend könnte ferner ein von den Bundes- und Landesregulierungsbehörden noch für 2009 angekündigtes Positionspapier wirken, in dem u.a. Leitsätze für den anlässlich einer Netzübernahme gemäß § 26 Abs. 2 ARegV zu stellenden Antrag auf Aufteilung der so genannten Erlösobergrenze erwartet werden. Gleiches gilt für Hinweise zum Thema Netzentflechtung, zu dem sich der Bundesgerichtshof bereits am 07.07.1992 dahingehend geäußert hat, dass im Falle fehlender vertraglicher Regelungen der bisherige Netzbetreiber die Kosten der Netztrennung, der neue Netzbetreiber die Kosten der Netzeinbindung zu tragen hat. Unabhängig wie hoch diese Kosten auch sein mögen: In der Logik der Ertragswertrechtsprechung des Bundesgerichtshofes müssen die Entflechtungskosten für den neuen Netzbetreiber „kaufpreisneutral“ wirken, da sie bekanntlich immer ertragswertmindernd und damit kaufpreissenkend wirken.

Folgen eines fehlerhaften Konzessionierungsverfahrens

Mitunter behauptet der bisherige Konzessionär bei einer Netzübernahme oder auch späteren Gerichtsverhandlung, dass er deshalb nicht zur Netzüberlassung verpflichtet sei, da das vorherige Konzessionierungsverfahren nicht ordnungsgemäß durchgeführt worden sei; der neue Konzessionär und damit künftige Netzbetreiber stehe daher noch gar nicht fest. Dieser Einwand kann im Ausgangspunkt berechtigt sein. So hat das OLG Düsseldorf am 12.03.2008 eindeutig entschieden, dass im Falle einer unterbliebenen Bekanntmachung und der Absicht der Gemeinde, den Konzessionsvertrag neu abzuschließen bzw. vorzeitig zu verlängern, der anschließend (vermeintlich) abgeschlossene Konzessionsvertrag nichtig ist.

Wenn der alte mit dem neuen Konzessionsnehmer identisch ist, kann die Situation entstehen, dass man sich gegebenenfalls auch über Jahre hinweg im konzessionsvertragslosen Zustand befindet. „Repariert“ werden kann dieser, im Übrigen auch eine kartellrechtliche, bußgeldbe-
wehrte Ordnungswidrigkeit darstellende Zustand (der – dies als Randnotiz – deutschlandweit vermutlich hundert- bis tausendfach infolge einer rechtsunwirksamen „Verlängerungswelle“ insbesondere in den Jahren 2002–2004 anzutreffen ist) nur dadurch, dass kurzfristig das „vergessene“ Bekanntmachungsverfahren durchgeführt wird und die Kommunen dieses Mal sich tatsächlich zwischen den sich bewerbenden Versorgern entscheiden. Aus diesen Gründen müssen nicht nur die Kommunen, sondern auch alle am Neuabschluss eines Konzessionsver-
trags interessierten Energieversorgungsunternehmen das größtmögliche Interesse an einem rechtskonform durchgeführten Konzessionierungsverfahren haben.





Weitere Entscheidungsgrundlagen

Vor der Entscheidung über eine Netzübernahme müssen eine Reihe von weiteren Aspekten geprüft werden. Dazu zählen der Netzzustand selbst, aber auch Fragen der Finanzierung von Netzübernahmen und schließlich Optionen sowie Notwendigkeiten der Mitarbeiterübernahme. Die nachfolgenden Gastbeiträge diskutieren diese Aspekte aus der Perspektive der Praxis.

4.1

Netzzustand: Wichtige Beurteilungen im Vorfeld

Im Vorfeld einer Bewerbung für eine Konzession sollte eine gründliche Beurteilung des Vermaschungsgrades, der Netzstruktur und möglicher Netzzustände vorgenommen werden. Der Grad der Vermaschung hat Auswirkungen auf Redundanzkonzepte, z.B. bei der Einbindung der Netze in bestehende Netzstrukturen. Bei galvanischer Anbindung von vermaschten Mittelspannungsnetzen sind in der Regel die Aufwendungen für die Herstellung einer sicheren Versorgung der Abnehmer (n-1) mit geringerem Investitionsaufwand zu erreichen als bei Netzen mit geringem Vermaschungsgrad. Zusätzlich können aus dem Grad der Vermaschung Rückschlüsse auf mögliche Investitionen in Netzschutz, Kurzschlussanzeiger und den Aufwand für die Netzführung gezogen werden. Bereits bei den Vorüberlegungen sollte zudem geprüft werden, ob eine galvanische Entflechtung oder eine messtechnische Entflechtung angestrebt werden kann. Auch Aspekte wie die räumliche Entfernung, Organisationsaufbau oder Netzintegration müssen betrachtet werden.

In der Regel wird hierfür eine Vor-Ort-Besichtigung der Anlagen bzw. des Netzabschnitts durchgeführt. Erfasst werden grob die Betriebsmittel (Trafostationen, Freileitungsmasten etc.) hinsichtlich ihres Zustands sowie möglicher Reinvestitionskosten und – sofern sichtbar – die technische Vermaschung des Netzes. Ziel der Maßnahme ist eine ungefähre Ermittlung des Netzzustands.

Ein wichtiger Aspekt in der Vorbereitung von Netzübernahmen ist die Frage, ob das erforderliche Know-how für eine Netzübernahme im Hause vorhanden ist oder ob externe Ingenieurbüros eingesetzt werden müssen, um die Netzplanung, die Planung der Fernwirk- bzw. Netzleittechnik, der Netzbewertung, der Ertragswertberechnung, der Umsetzung der GPKE-Prozesse, der Datenübernahme in das grafische Informationssystem etc. erforderlich sind.

Praxisbeitrag

Vorbereitung der Netzübernahme des Stromnetzes Ottobrunn

Peter Breuning, Abteilungsleiter Netzleittechnik, Stadtwerke Schwäbisch Hall GmbH

Nachstehend wird beispielhaft die Netzübernahme des Stromnetzes in Ottobrunn mit allen durchgeführten Schritten beschrieben. Folgende Maßnahmen wurden vor Beginn der Besprechungen mit der E.ON Bayern AG über die Netzübernahme durchgeführt:

1. Erfassung und Darstellung der Netzstationen in einem geografischen Plan, Standortermittlung über ein Geosystem, hier z.B. Google-Maps.
2. Vor-Ort-Besichtigung aller Netzstationen zur Schätzung des Alters und ungefähren

Beurteilung des Anlagenzustands (z.B. Trafostationen Bj. 1950–1960). Auf Basis der erfassten Daten erfolgte eine Rasterung mit Unterteilung/Klassifizierung der Netzstationen. Planungsziele in diesem Schritt waren eine Schätzung des Sachzeitwertes und die Ermittlung etwaiger Risiken (z.B. unterlassene Instandhaltung von Anlagen).

3. Auf Basis der Daten erfolgte dann die Erstellung eines geografischen Plans mit allen Stationen einschl. der angrenzenden Gemeinden. In diesem Fall grenzten vier Gemeinden direkt an das Netzgebiet an.
4. Ermittlung der einspeisenden Umspannwerke auf Basis der ermittelten Geodaten, da in der Regel die 110-kV-Umspannwerke über Freileitung angeschlossen sind.
5. Beschaffung von Netzplänen (teilweise auch Fragmente) über unterschiedliche Quellen (z.B. Wasser- und Gasversorger sowie weitere Energieversorgungsunternehmen in benachbarten oder angrenzenden Netzen oder Regionen).
6. Erstellung eines Netzstrukturplans unter Berücksichtigung eventueller Annahmen für den Ist-Zustand des Mittelspannungsnetzes (bei Kabelverlegung müssen Annahmen getroffen werden).

Auf Basis vorgenannter Daten erfolgt die Abschätzung des möglichen Entflechtungsaufwands und somit die Kostenschätzung für die Einbindungs- bzw. Entflechtungsmaßnahmen für dieses Netz. Hierbei zeigt die Praxis, dass die Flächenversorger eine galvanische Trennung in der Regel bevorzugen.

Eine mögliche messtechnische Entflechtung muss in diesem Stadium ebenfalls untersucht werden. Diese wird durch die Flächenversorger mit dem Hinweis auf den Netzbetrieb und die Sicherheitsaspekte meist abgelehnt. Auch sollte bereits im Vorfeld die Auswirkung auf die Netzentgelte mit einer möglichen messtechnischen Entflechtung berücksichtigt werden.

Das Netz Ottobrunn weist einen hohen Vermaschungsgrad mit den Nachbarnetzen auf. Einundzwanzig 20-kV-Verbindungsleitungen aus vier Umspannwerken versorgten die Abnehmer von Ottobrunn und den Nachbargemeinden. Nach der Fertigstellung der galvanischen Entflechtung wurden die Abnehmer über zwei Umspannwerke mit je zwei Einspeisesystemen n-1 sicher versorgt.

7. Weiterhin mussten die energienahen Dienstleistungen geprüft werden:
 - Integration des neuen Netzes/der Gesellschaft in das ERP- und GIS-System als eigener Mandant,
 - Integration des Netzes/der Gesellschaft in das Netzführungssystem mit Terminalserverbetrieb und den Fragestellungen der technischen Realisierung bei Übertragung der Fernwirktelegramme über GPRS unter Berücksichtigung der Investitions- und laufenden Kosten,
 - Prüfung der Möglichkeit von Einsatz der Funkrundsteuerung oder Einsatz der drahtgebundenen Rundsteuerung zur Steuerung der Empfänger für Tarifierung und Schaltung der Speicherheizungen, Wärmepumpen und Warmwasserbereitung,

- Prüfung des Einsatzes von Zählerfernauslesung (Technik, räumliche Aspekte),
 - Aufbau der Organisationseinheit Ottobrunn mit Technikern und Monteuren für den Netzbetrieb, Festlegung der Anzahl von Mitarbeitern und entsprechende Qualifikationen,
 - Prüfung einer möglichen Datenübernahme in das Abrechnungssystem,
 - Prüfung Umsetzung der GPKE-Prozesse.
8. Auf Basis der in den Schritten 1 bis 7 ermittelten Daten erfolgte dann die Erstellung eines B-Case mit Grobabschätzung des Return on Investment (ROI), also der Kapitalrendite, für eine Netzübernahme.

4.2 Netzübernahme – eine Entscheidung vor dem Hintergrund der Anreizregulierung (Gastbeitrag)

Christian Liebaug, Partner bei PwC im Bereich Utilities & Regulation

Dr. Ludger Mansfeld, Sprecher des Vorstandes WIBERA AG

Die Mehrzahl der bestehenden Strom- und Gas-Konzessionsverträge läuft wegen ihrer gesetzlichen Befristung auf maximal 20 Jahre in den kommenden Monaten/Jahren aus. In den kommunalen Gremien muss darüber befunden und entschieden werden, ob und mit wem neue Konzessionsverträge abgeschlossen werden. Inzwischen wurde das Energiewirtschaftsrecht mehrfach novelliert. Deshalb wird heute – anders als vor 20 Jahren – mit der Konzessionsvergabe nicht mehr über die Durchführung der Strom- und Gasversorgung, sondern einzig und allein über den Betrieb des Strom- bzw. Gasnetzes entschieden. Die Wirtschaftlichkeit der Entscheidung ergibt sich damit allein aus der mit dem Netzbetrieb möglichen Wertschöpfung. Diese wird durch die Anreizregulierung entscheidend geprägt.

Die meisten Alt-Konzessionsverträge sehen eine Netzübernahme zum Sachzeitwert vor. Höchststrichterliche Rechtsprechung zur Anwendbarkeit dieser „Sachzeitwertklauseln“ ist nach der grundlegenden Novellierung des Rechtsrahmens im Jahr 2005 nicht ergangen. Es gibt beachtliche Indizien gegen eine weitere Gültigkeit dieser Klauseln; so wird der Sachzeitwert als Netzkaufpreis z.B. von den Regulierungsbehörden nicht anerkannt. Es wäre spekulativ, die Entscheidung über einen Netzkauf an die Hoffnung auf ein für Netzübernehmer günstiges Ergebnis künftiger Gerichtsverfahren zu knüpfen. Für eine Beurteilung der Wirtschaftlichkeit sollte der „worst case“, also ein Bestand der Sachzeitwertklauseln, unterstellt werden.

Der Netzerwerber muss die Kosten der Netzübernahme mit den künftigen Netzentgelterlösen erwirtschaften. Diese Erlöse unterliegen der Regulierung durch die jeweils zuständige Regulierungsbehörde. Die Regulierung erfolgt durch Festlegung von Erlösobergrenzen für eine mehrjährige Regulierungsperiode. Im Fall der Netzübernahme während einer Regulie-

rungsperiode werden die Erlösbergrenzen gemäß der Anreizregulierungsverordnung so auf das verbleibende und übergehende Netz aufgeteilt, dass die Summe der Erlöse nicht ansteigt; weitergehende Vorschriften zur Methodik der Verteilung enthält die Verordnung nicht.

Aufgrund der Entflechtung von Netz und Energievertrieb gehen die Energielieferverträge nicht automatisch auf den Netzkäufer über. In der Praxis wird vom bisherigen Versorger in Einzelfällen neben dem Netz jedoch auch die Übernahme des Energievertriebs angeboten („Verkauf des Kundenstamms“). Für die Übertragung der Versorgungsverhältnisse wird regelmäßig die Zahlung eines „Kundenwertes“ verlangt. Die Höhe dieser Zahlung hat in den meisten Fällen zur Folge, dass dem Erwerber durch die Übernahme des Energievertriebs keine zusätzlichen wirtschaftlichen Vorteile entstehen. Gute Voraussetzungen für eine wirtschaftlich sinnvolle Netzübernahme sind ein konzentriertes Versorgungsgebiet, zu erwartende stetige Verbrauchszuwächse, eine gute Durchmischung des Absatzes an Haushalte, Industrie und Gewerbe sowie moderate Entflechtungskosten. Besonders vorteilhaft ist die Integration des übernommenen Netzes in eine bestehende Versorgung, da zu erwartende Synergien die Wirtschaftlichkeit des Vorhabens entscheidend begünstigen können (siehe 1. Abbildung Seite 92).

Strategische Synergien ergeben sich vor allem aus einer Verbreiterung der Wertschöpfungsstufen des Unternehmens: Erzeugung/Netzbetrieb/Handel + Vertrieb/Dienstleistungen etc.

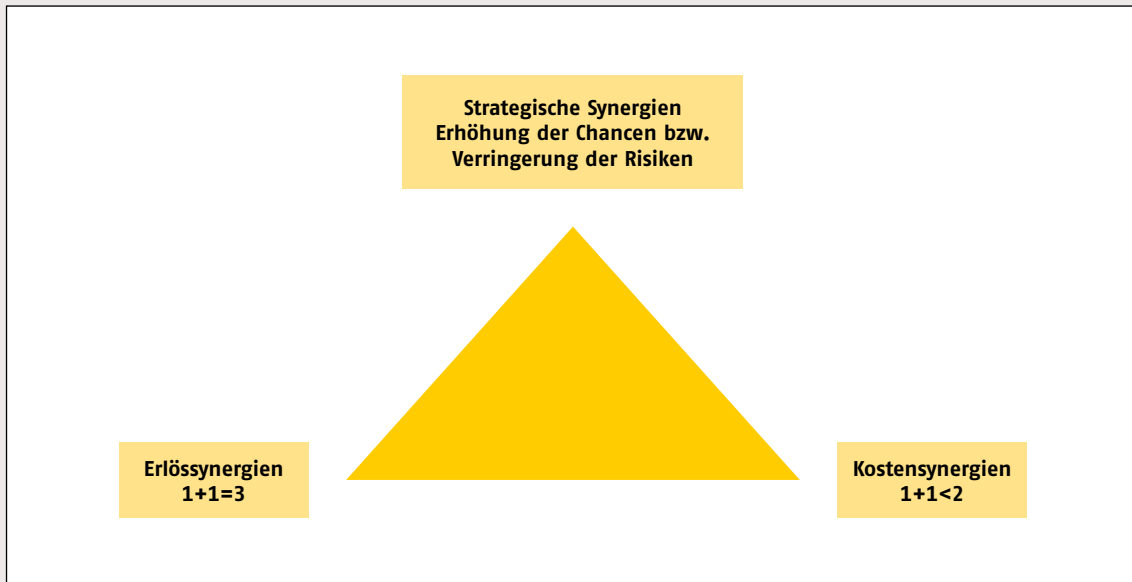
Erlössynergien ergeben sich ausschließlich durch die Benchmarkverfahren der Anreizregulierung: Simulationsrechnungen haben gezeigt, dass die Summe der genehmigungsfähigen Erlöse nach Vereinigung zweier Netze der gleichen Versorgungssparte höher sein kann als die Summe der jeweils pro Netz genehmigungsfähigen Erlöse.

Kostensynergien lassen sich durch eine breitere Fixkostenverteilung, Spezialisierungen und die Beeinflussung von Kostentreibern realisieren.

Neben einer Untersuchung der Wirtschaftlichkeit eines Netzübernahmeverhabens bedarf es auch einer Analyse der Vorteile, die für die Gemeinde aus ihrer Vergabeentscheidung entstehen. Abgesehen von Fällen, in denen die Gemeinde mit den Leistungen ihres bisherigen Versorgers qualitativ unzufrieden war, sind es ja gerade diese Vorteile, mit denen die Neuvergabe von Konzessionsverträgen an kommunale Unternehmen begründet werden kann. Hierbei ist allerdings das Konzessionsvertragsrecht zu beachten, welches die Gewährung unmittelbarer wirtschaftlicher Vorteile an die Gemeinde als Gegenleistung für die Vergabe der Konzession erheblich einschränkt (siehe 2. Abbildung Seite 92).

Letztlich ist die Wirtschaftlichkeit von Netzübernahmen durch die Anreizregulierung beeinträchtigt worden. Ungeachtet dessen muss der Netzbetrieb in vernünftig strukturierten Gebieten durch effiziente Unternehmen auch künftig wirtschaftlich sein, da andernfalls eine sichere Versorgung mit Strom und Gas unmöglich wird. Aus diesem Grunde ist es erforderlich, dass vor der Entscheidung die Wirtschaftlichkeit einer Netzübernahme auf der Basis des konkreten Netzkaufpreises sowie individueller Erlösbergrenzen und Effizienzwerte der zuständigen Regulierungsbehörde ermittelt wird.

Synergieeffekte einer Netzübernahme



Quelle: Eigene Darstellung

Ausgewählte Kostensynergien

Breitere Fixkostenverteilung	• Managementaufgaben – Weiterentwicklung des Aufgabengebietes, Richtlinien Budgetierung... • Sachbearbeiteraufgaben – Systempflege, Beschaffung Marktinformationen...
Spezialisierungseffekte	• Nicht-Routinetätigkeiten (z.B. Controlling, Regulierungsmanagement) – i.d.R. Qualitätsverbesserung • Routinetätigkeiten (z.B. Bau, Instandhaltung) – i.d.R. Produktivitätsverbesserung
Verringerung von Kostentreibern	• Verringerung des Kostentreibers Verwaltung – Management, EDV-System... • Verschlinkung von Geschäftsprozessen z.B. in Beschaffung, Buchhaltung...

Quelle: Eigene Darstellung

4.3 Finanzierung bei der Übernahme von Netzkonzessionen: Wesentliche Aspekte (Gastbeitrag)

Dr. Hans-Georg Napp, Bankdirektor und Leiter des Zielkundenbereiches „Öffentliche Hand / Kommunalnahe Unternehmen“, Landesbank Hessen-Thüringen (Helaba)

Die Finanzmarktkrise ist in aller Munde. Während Geldinstitute und Industrieunternehmen weltweit von den aktuellen Entwicklungen durchgeschüttelt werden, befinden sich die Stadtwerke derzeit noch in einem vergleichsweise ruhigen Fahrwasser. Positiver Aspekt der Finanzmarktkrise dürfte aus Sicht der Stadtwerke sein, dass Versorgungsinfrastrukturen durchaus wieder an Attraktivität gewonnen haben. Investitionen in die Erweiterung von Netzen – sowohl im Rahmen von Neuerschließungen als auch bei Netzübernahmen – lassen zwar keine außergewöhnlichen Gewinne erwarten, stellen aber eine nachhaltige Rendite des eingesetzten Kapitals ohne größere Ausfallrisiken sicher.

Die häufig gestellte Frage, in welche Richtung die Energiewirtschaft gehen wird und auf welche strategisch relevanten Aufgaben sich Stadtwerke nun konzentrieren sollen, ist aber sicher nicht pauschal zu beantworten. Insofern sollen nachfolgend verschiedene Möglichkeiten in Bezug auf Finanzierungsthemen aufgegriffen werden; angefangen von der vor allem für Netzübernahmen essenziellen Thematik der Bewertung von Versorgungsnetzen bis hin zu den Auswirkungen der aktuellen Krisenszenarien. Ein nach wie vor sehr brisantes und strittiges Thema in der Energieversorgungsbranche ist die Bewertung von Versorgungsnetzen (Strom- und Gasnetze). Insbesondere bei Auslaufen von Konzessionsverträgen sind sich die Vertragsparteien oft uneinig darüber, zu welchem Preis der Wechsel der örtlichen Verteilungsanlagen zu erfolgen hat. Streitpunkt ist zumeist der in den Konzessionsverträgen historisch verankerte Sachzeitwert. Dieses Thema wird auch zeitnah hohe Relevanz behalten, da ein Großteil der Konzessionsverträge für Versorgungsnetze in den nächsten Jahren auslaufen wird.

Der Sachzeitwert wurde lange Jahre als der bestimmende Wertansatz bei Kaufpreisermittlungen angesehen. Ging es doch darum, die „Substanz“ von Strom- und Gasnetzen zu bewerten. Eingang in die Bewertung zum Sachzeitwert – auch als Substanzwert bezeichnet – finden alle betriebsnotwendigen Vermögensgegenstände und Verbindlichkeiten jeweils dargestellt zu ihren Wiederbeschaffungskosten (Zeitwerten). Ermittelt werden die Ausgaben, die notwendig werden, um die Vermögensgrundlage zu reproduzieren (Reproduktionswert). In diesem Zusammenhang ist sicherlich die Entscheidung des Bundesgerichtshofes (BGH) vom November 1999 wegweisend (auch bekannt als „Kaufering-Urteil“). Zusammengefasst kann man das Urteil des BGH so interpretieren, dass der Sachzeitwert ein angemessener Kaufpreis ist, wenn er nicht erheblich über dem Ertragswert liegt. Vereinfacht dargestellt kann der Ertragswert als der Barwert zukünftig erzielbarer Erträge bezeichnet werden. Für die Ermittlung des Ertragswertes ist zunächst eine umfängliche und integrierte Planung der Gewinn- und Verlustrechnung, der Bilanz und der Finanzsituation notwendig. Netzerlöse werden zukünftig durch die Anreizregulierung determiniert. Es ist zu erwarten, dass die Betriebsergebnisse aus

dem Netzbetrieb weiter sinken werden, sofern es den Netzbetreibern nicht gelingt, parallel entsprechende Kostenreduzierungen vorzunehmen. Um die zukünftigen Erträge zu sichern, müssen Ergebnisreduzierungen im (operativen) Netzbetrieb vorzugsweise durch Rationalisierungsmaßnahmen ausgeglichen werden.

Die Anreizregulierung greift damit in zukünftige Cashflows der Netzbetreiber ein und hat daher bedeutenden Einfluss auf den finanziellen Wert der Versorgungsnetze. So gilt es für den Netzbetreiber, adäquate Gegensteuerungsmaßnahmen einzuleiten, um den vorgegebenen Erlösschmälerungen in Form von Effizienzsteigerungen entgegenzuwirken. Der Sachzeitwert kann also zukünftig nur noch eingeschränkt wertbestimmend sein. Die aus dem Netzbetrieb zu erwartenden Erträge determinieren den Wert von Versorgungsnetzen. Netzkäufe zum Sachzeitwert können zukünftig nicht mehr refinanziert werden, da sie als Kalkulationsgröße in den Netzentgeltkalkulationen nicht berücksichtigt werden dürfen.

Netzübernahmen und Netzzusammenschlüsse können gleichwohl mehr denn je strategische Handlungsoptionen darstellen. Ziel muss es sein, Skalen- und Verbundeffekte zu generieren, um Kosteneinsparpotenziale zu verwirklichen.

Die den Netzentgeltverordnungen zugrunde liegenden Kapitalerhaltungskonzepte und die damit verbundenen Regelungen für die kalkulatorische Abschreibung und die Eigenkapitalverzinsung bestimmen in hohem Maße die Ergebnisse des Netzbetriebes. Die Kapitalstruktur der Unternehmen ist aber auch vor dem Hintergrund der erfolgten Neugestaltung bankaufsichtsrechtlicher Regeln relevant. So spielt Eigenkapital natürlich für die Bonitätsbeurteilung von Unternehmen eine bedeutende Rolle. Die Eigenkapitalquoten müssen so bemessen sein, dass das unternehmerische Risiko weitestgehend abgedeckt und somit das Ausfallrisiko für die Fremdkapitalgeber minimiert wird. Dies ist wesentlich für die Verfügbarkeit und das Pricing des Fremdkapitals. Die erforderliche Eigenkapitalhöhe ist daher abhängig von den Risikofaktoren im Einzelfall und keine generell bestimmbare Größe.

Auch in Zukunft kommt der traditionellen Bankfinanzierung bei Aufnahme des erforderlichen Fremdkapitals (auch und gerade in Verbindung mit Netzinvestitionen) sicherlich eine zentrale Rolle zu. Bei diesen Unternehmenskrediten erfolgt die Vergabe des Fremdkapitals in der Regel allein aufgrund der Bonität des Kreditnehmers. Die finanzierende Bank stellt auf die Fähigkeit des Unternehmens ab, die überlassenen Gelder sowie die anfallenden Zinsen aus dem Unternehmenserfolg bzw. der -liquidität zurückzuzahlen. Um diese Kapitaldienstfähigkeit abschließend beurteilen zu können, erfolgt vor Kreditvergabe eine umfassende Bonitätsanalyse.

Zentrales Element dieser Bonitätsanalyse ist ein (internes) Rating des (potenziellen) Kreditnehmers. Ziel des Ratings ist es, aufgrund einheitlicher Kriterien eine Bonitätsnote zu ermitteln. Diese ermöglicht der finanzierenden Bank, das Ausfallrisiko eines Kredits einzuschätzen und mit dem anderer Kreditnehmer zu vergleichen. Maßgebliches Ziel dabei ist die abschließende Bonitätseinschätzung sowie eine Risikofrüherkennung, aber auch die Ermittlung der Risikokosten.

In Abgrenzung zum traditionellen Unternehmenskredit spricht man bei so genannten Projektfinanzierungen von Finanzierungen außerhalb der Bilanz. Es wird bei diesem Finan-

zierungsinstrument nicht die Bonität eines (diversifizierten) Unternehmens bei der Kreditvergabe zugrunde gelegt, sondern auf ein einzelnes Vorhaben (= Projekt) und die dabei zwischen den Projektbeteiligten abgestimmte Risikoallokation abgestellt. Nach Bereitstellung des im Einzelfall notwendigen Eigenkapitals sowie nach Erfüllung bestimmter vertraglicher Verpflichtungen wie der Übernahme bestimmter Risiken in Planungs-, Bau- und Betriebsphase ist das initiiierende Unternehmen zu keinen wesentlichen weiteren Beiträgen mehr verpflichtet, wenn das Projekt planmäßig verläuft. Eines der Hauptmotive für die Projektinitiatoren ist das relativ bilanzneutrale zusätzliche Ertragswachstum, welches mittels außerbilanzieller Finanzierungen generiert werden kann.

Viele Akteure sehen die aktuelle Krise als einen Strukturbruch im Bankengeschäft. War es noch vor verhältnismäßig kurzer Zeit für Banken kein Problem, kurzfristig Liquidität über den Interbankenmarkt zu beschaffen und damit Kredite an die Wirtschaft zu vergeben, ist dies aktuell nur eingeschränkt möglich. Ob dieser Markt zur alten Stärke zurückfinden wird, muss sich zeigen. Anzunehmen ist, dass Banken zukünftig noch stärker als zuvor darauf achten, welche (Kredit-)Risiken sie zu welchen Preisen übernehmen werden. Möglicherweise müssen aber in Einzelfällen geplante Ersatz- bzw. Erweiterungsinvestitionen zeitlich verschoben, zurückgestellt oder sogar aufgegeben werden, weil sie sich zu dem geforderten Zinsniveau nicht rentieren.

4.4 Mitarbeiterübernahme und Mitarbeiteranwerbung im Rahmen der Netzübernahme

Bei der Übernahme von Netzen sind die arbeitsrechtlichen Vorschriften über den Betriebsübergang zu beachten, wenn nicht lediglich – was regelmäßig der Fall sein dürfte – ein Teilnetz übernommen wird. Geht ein Betrieb auf einen neuen Inhaber über – etwa durch Übergang des Eigentums an den Betriebsmitteln – so tritt der neue Inhaber gemäß § 613a BGB in die Rechte und Pflichten aus den Arbeitsverhältnissen ein, die zum Zeitpunkt des Betriebsübergangs bestehen. Alle Arbeitnehmer bleiben also zu den gleichen Konditionen beschäftigt wie vor dem Übergang des Betriebes.

Regelungen aus Tarifverträgen oder Betriebsvereinbarungen gelten auch im Verhältnis zu dem neuen Inhaber des Betriebes und können erst nach Ablauf eines Jahres zum Nachteil der Arbeitnehmer geändert werden. Dies trifft nur dann nicht zu, wenn bei dem neuen Inhaber ein anderer Tarifvertrag oder eine andere Betriebsvereinbarung gilt. Grund hierfür kann sein, dass der neue Inhaber den übergehenden Betrieb in sein bereits bestehendes Unternehmen eingliedert, für das ein anderer Tarifvertrag oder eine andere Betriebsvereinbarung gilt.

Kündigungen aufgrund eines Betriebsübergangs durch den Inhaber sind unwirksam, der neue Inhaber muss also zwingend zunächst alle Beschäftigten übernehmen. Im Übrigen steht ihm aber das übliche Kündigungsrecht zu.

Die Beschäftigten können dem Übergang ihres Arbeitsverhältnisses widersprechen, was zu einer Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses mit dem bisherigen Inhaber führt. Dieser kann aus betrieblichen Gründen kündigen – z.B. wenn er gar keinen Betrieb mehr führt oder in seinem verbleibenden Betrieb keine Verwendung für den widersprechenden Arbeitnehmer hat. Einer Kündigung durch den bisherigen Inhaber steht das oben genannte Kündigungsverbot nicht entgegen, da die Kündigung in diesem Fall nicht wegen des Betriebsübergangs erfolgt, sondern wegen des Widerspruchs.

Der bisherige und der neue Inhaber des Betriebes müssen die Beschäftigten über den Zeitpunkt und Grund des Übergangs, die Folgen für die Beschäftigten sowie über eventuell hinsichtlich der Beschäftigten geplante Maßnahmen unterrichten.

Die Prüfung nach dem Vorliegen eines Betriebsübergangs gestaltet sich oft schwierig. Nach Rechtsprechung des Europäischen Gerichtshofes (EuGH) und des Bundesarbeitsgerichts (BAG) ist ein Betriebsübergang gemäß § 613a BGB anzunehmen, wenn der neue Inhaber die wirtschaftliche Einheit des Betriebes bzw. Betriebsteils unter Wahrung seiner Identität fortführt. Aus dieser Rechtsprechung heraus wurden einzelne Prüfkriterien entwickelt, die in einer Gesamtbetrachtung gewürdigt werden müssen. Handelt es sich z.B. wie bei einem Netzbetreiber um ein Dienstleistungsunternehmen, so kann bereits die Übertragung von immateriellen Betriebsmitteln, wie z.B. der Konzession, ein starkes Indiz für das Vorliegen eines Betriebsübergangs gemäß § 613a BGB darstellen. In den nächsten Jahren wird gerade vor dem Hintergrund, dass bundesweit eine Vielzahl von Konzessionen auslaufen, diese Prüfung viele Energieversorgungsunternehmen beschäftigen.

● Praxisbeitrag

Gründung einer unabhängigen Netzgesellschaft: NBB Netzgesellschaft Berlin-Brandenburg mbH & Co. KG

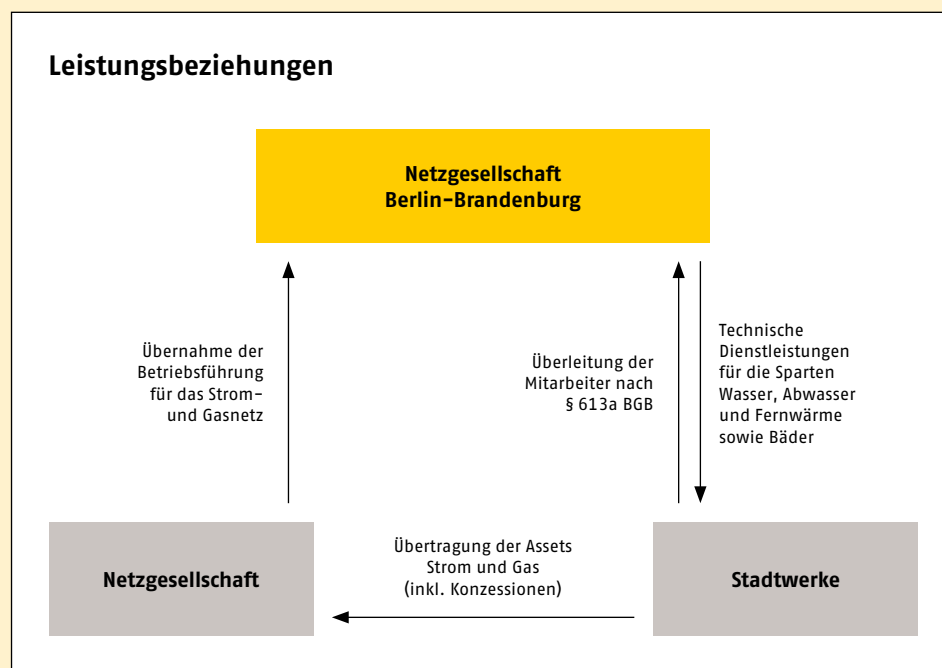
Daniel Nolte, Vertriebsleiter, NBB Netzgesellschaft Berlin-Brandenburg mbH & Co. KG

Der GASAG-Konzern stellt sich den veränderten politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. So sollen unter anderem die Ausweitung des Netzgeschäftes sowie der Kompetenzzuwachs in anderen Sparten die Marktposition der GASAG-Gruppe stärken. Ein weiterer Schritt in diese Richtung wurde im Jahr 2008 unternommen, indem sich die GASAG AG als Konzernmuttergesellschaft mehrheitlich an einem kommunalen Stadtwerk im südöstlichen Brandenburg beteiligte. Das Kerngeschäft dieses Stadtwerks liegt in der Strom-, Erdgas-, Wasser- und Fernwärmeversorgung. Aber auch die Entsorgung des Abwassers und der Betrieb der Bäder werden durch das Stadtwerk durchgeführt. Bei der Wahl ihres Beteiligungspartners legte die Kommune als Gesellschafterin des Stadtwerks Wert

auf qualitative Entscheidungsparameter wie z.B. die Sicherstellung der Einflussnahme auf die kommunale Infrastruktur, die Orientierung an den Interessen der Bürger und die Sicherung der Arbeitsplätze in der Region. Diese Parameter wurden im Konsortialvertrag zwischen der GASAG AG und der Stadt festgelegt. Das Stadtwerk ist somit auch weiterhin ein eigenständiges Unternehmen, und für die Kunden bleibt es bei der bewährten Kundenbeziehung. Die GASAG AG als bisher klassisches Einspartenunternehmen im Gasbereich nutzt diesen Weg, um ihre Kompetenzen in den anderen Sparten zu erweitern.

Mit dem Erwerb der Mehrheitsbeteiligung der GASAG AG an dem Stadtwerk entfiel für dieses die De-Minimis-Regelung gemäß § 7 (2) EnWG. Das Stadtwerk hatte sich dementsprechend nach den Vorgaben des § 7 (1) EnWG zu entflechten. Ergebnis dieser Entflechtung war die Ausgründung einer rechtlich unabhängigen Netzgesellschaft, auf die die Assets (Vermögenswerte) der beiden regulierten Sparten Strom und Gas übertragen wurden. Die Betriebsführung sowohl für die Sparten Strom und Gas als auch für die nicht regulierten Bereiche der Stadtwerke hat die NBB Netzgesellschaft Berlin-Brandenburg mbH & Co. KG (NBB), eine Konzerntochter, übernommen.

Mit der Übernahme der Betriebsführung wurde das Ziel verfolgt, vorhandene Kompetenzen des Stadtwerks in den Sparten Strom, Fernwärme, Wasser und Abwasser in die NBB zu integrieren und somit das Leistungsspektrum der NBB zu erweitern. Um dies zu erreichen und Arbeitsplätze in der Region zu sichern, wurden die Mitarbeiter der



Quelle: Eigene Darstellung

Stadtwerke als Know-how-Träger unter Beibehaltung ihrer Tätigkeiten von der NBB übernommen. Die technische Betriebsführung wurde damit vollständig von den Stadtwerken auf die NBB verlagert. Damit lag ein Betriebsübergang gemäß § 613a BGB vor.

Im dargestellten Beispiel wurden daher die Mitarbeiter der Stadtwerke, die dem Netzbetrieb zuzuordnen waren, vom Betriebsübergang erfasst. Folge des § 613a BGB war der Eintritt der NBB in alle Rechte und Pflichten der mit diesen Mitarbeitern bestehenden Arbeitsverhältnisse. Da bei der NBB Tarifverträge sowie Betriebsvereinbarungen gelten, wurden diese Inhalt der neuen Arbeitsverhältnisse. Die Betriebsänderung wurde mit dem Betriebsrat der Stadtwerke verhandelt und in einem Interessenausgleich festgeschrieben. Zum Ausgleich von wirtschaftlichen Nachteilen wurde ein Sozialplan abgeschlossen. Vor der Aushandigung neuer Arbeitsverträge wurden die Stellenbeschreibungen der neuen Tariflandschaft zugeordnet. Es wurden Qualifikationen und ein etwaiger Entwicklungsbedarf der einzelnen Mitarbeiter identifiziert.

Gemäß § 613a Abs. 5 BGB waren die Mitarbeiter über den Zeitpunkt und Grund des Betriebsübergangs sowie über die Folgen und Maßnahmen für die Belegschaft zu unterrichten. Mit der ordnungsgemäßen Unterrichtung begann die einmonatige Widerspruchsfrist zu laufen. Grundsätzlich zu beachten ist, dass bei unvollständiger Unterrichtung die Frist gehemmt wird. Die Unterrichtung sollte auch so rechtzeitig erfolgen, dass die Widerspruchsfrist von einem Monat noch vor der geplanten Übernahme abläuft und damit Planungssicherheit für den Personaleinsatz besteht. Widerspricht ein Arbeitnehmer dem Betriebsübergang, so geht sein Arbeitsverhältnis nicht auf den neuen Inhaber über. Sofern keine Beschäftigungsmöglichkeiten beim bisherigen Arbeitgeber mehr bestehen, bleibt nur die Beendigung des Arbeitsverhältnisses. Bei dem Betriebsübergang vom Stadtwerk auf die NBB haben sich neben der schriftlichen Unterrichtung auch persönliche Gespräche mit den einzelnen Arbeitnehmern bewährt.

Mit der formell-rechtlichen Abwicklung des Betriebsübergangs ist die Integration der Mitarbeiter in die NBB und in den Konzern nicht abgeschlossen. Nur eine frühzeitige Einbindung aller beteiligten Mitarbeiter führt zu dem gewünschten Know-how-Transfer. Für die Gewährleistung eines sicheren und gemeinsamen Netzbetriebs müssen die Prozesse weiter konsolidiert und regulatorische Vorschriften beachtet werden. Dazu zählen die Schulung der neuen Mitarbeiter zum Gleichbehandlungsprogramm gemäß § 8 Abs.5 EnWG ebenso wie die Berücksichtigung der Anforderungen zum technischen Sicherheitsmanagement und die Einbindung in die Prozessabläufe des Netzbetriebs.

Anhang: Erste Schritte der Netzübernahme / Unternehmensgründung

Nachfolgend werden die Erkenntnisse aus den vorangegangenen Abschnitten in Form von Projektschritten zusammengefasst, die eine mögliche Vorgehensweise bei der Planung von Netzübernahmen skizzieren. Die Projektschritte ähneln sich in allen Fällen – unabhängig davon, ob es sich um Überlegungen einer Gemeinde für eine Netzübernahme in ein bestehendes Stadtwerk handelt oder um eine Neugründung. Die Liste ist jedoch auf keinen Fall als umfassende oder abschließende Checkliste zu betrachten; in der Praxis müssen zahlreiche fallspezifische Aspekte berücksichtigt werden. Eine professionelle und gründliche Befassung ist unerlässlich, um keine wirtschaftlichen oder rechtlichen Risiken einzugehen.

Die kommunalen Spitzenverbände unterstützen Netzübernahmen (aber auch Konzessionsvergaben) durch beispielhafte Verträge, die den jeweiligen Bedingungen der verschiedenen Bundesländer angepasst sind. Auch dieses Angebot sollte bei der Erwägung von Netzübernahmen aufgegriffen werden.

Projektschritt 1:

- Ankündigung über Auslaufen des Konzessionsvertrages im amtlichen Bundesanzeiger oder EU-Amtsblatt
- Ggf. Einleitung eines Vorprojektes zur Überprüfung eventuell anstehender Verwaltungspflichten, z.B. aus der Gemeindeordnung
- Bei kleineren Gemeinden: Anfrage beim zuständigen Innenministerium, ob nach den dortigen Vorgaben bzw. der Interpretationen der Gemeindeordnung die Gemeinde die notwendige Größe für die Gründung von kommunalen Stadtwerken hat. Dieser Teilschritt entfällt bei der Übernahme eines Netzes zur Integration in einen bestehenden kommunalen Netzbetrieb.

Wesentliche Voraussetzung: Gemeindeordnung/Innenministerium stehen Neugründung nicht entgegen? → Projektfortsetzung

Ungefährer Zeitrahmen: 1–2 Monate

Projektschritt 2:

- Prüfung und Bewertung der unter Kapitel 3 dargelegten Handlungsoptionen der Kommunen
- Als eine quasi theoretische Gegenrechnung sollten die durch eine (Re-)Kommunalisierung möglichen ausgeweiteten Handlungsspielräume der Kommune in diese Bewertung einfließen (siehe Kapitel 2), wie z.B. Steigerung der Kommunaleinnahmen durch Gewinnabführung, möglicher Wegfall von Verlustsparten, wie Bäder oder ÖPNV im Kommunalhaushalt durch Integration in das neu zu gründende Stadtwerk (Voraussetzung: technisch-wirtschaftliche Verflechtungen des steuerlichen Querverbundes sind umsetzbar), gestiegene kommunale Einflussnahme in lokale Infrastruktur, z.B. durch Klimakonzepte, langfristige Unterstützung der kommunalen Wertschöpfung.
- Eruieren, wer ggf. als strategischer (kommunaler/nicht-kommunaler) Partner in Betracht käme

Wesentliche Projektentscheidung: Netzübernahme soll (ggf. mit Partner) weiter geprüft werden? Beibehaltung Status quo ist keine Option? → Projektfortsetzung

Ungefährer Zeitrahmen: 1 Monat

Projektschritt 3:

- Prüfung und Bewertung der weichen Erfolgskriterien einer möglichen (Re-)Kommunalisierung/Netzübernahme (siehe Kapitel 3.2), um erste Informationen über den mutmaßlichen strategischen und wirtschaftlichen Erfolg des (Re-)Kommunalisierungsprojektes zu erlangen
- Die Bewertung dieser Fragestellungen kann durch das Projektteam selber vorgenommen werden; Beschaffung der hierfür benötigten Unterlagen von den zuständigen Statistischen Landesämtern.

Wesentliche Projektentscheidung: Bewertung der weichen Erfolgsfaktoren spricht für Neugründung/Netzübernahme → Projektfortsetzung

Ungefährer Zeitrahmen: 1–2 Monate

Projektschritt 4:

- Aufbereitung der Entscheidungsgrundlagen: verbliebene Handlungsoptionen mit Ergebnissen der weichen Erfolgskriterien in Zusammenhang stellen, Bewertungskriterien definieren, Optionen bewerten, Festlegung und Verprobung der bevorzugten Option
- Entwicklung erster grober Unternehmensziele auf Grundlage des Bewertungsergebnisses
- Festlegung präferierter Organisationsstrukturen des neu zu gründenden Unternehmens, z.B. GmbH, Eigenbetrieb, siehe hierzu Kapitel 2.2

Wesentliche Projektentscheidung: Grundsätzliche Projektweiterverfolgung?

Ungefährer Zeitrahmen: 1 Monat

Projektschritt 5:

- Überleitung des Vorprojektes in Hauptprojekt (Machbarkeitsstudie)
 - Festlegen des Projektzieles
 - Aufbau einer Projektorganisation u.a. mit Projektteam, Projektaufsicht, Projektbudget, Projektzeitplan
 - Zusammensetzung Projektaufsicht: Oberbürgermeister, Bürgermeister sowie weiterer Verwaltungsfachkräfte
 - Zusammensetzung Projektteam: Verwaltungsfachkräfte (z.B. Kämmerer, Fachdezernenten), Fachberater, ggf. Vertreter des strategischen Partners
 - Anpassung des kommunalen Haushaltsplanes
- Rekrutierung eines kommunal-affinen Fachberaters, insbesondere für Netzbewertungen vor dem Hintergrund der Anreizregulierung
- Ggf. Suche nach einem strategischen Partner, um Berateraufwand zu minimieren
- Evtl. Einstieg in Kooperationsverhandlungen mit (umliegenden) Energieversorgungsunternehmen

Ungefährer Zeitrahmen: 6 Wochen

Projektschritt 6:

- Einstieg in die Netzübernahmeverhandlungen; diese laufen in den Wirtschaftsplan der neu zu gründenden Gesellschaft ein (i.d.R. erfolgt Unternehmensgründung vor der Netzübernahme)⁷
- Inhaltliche Ausprägung der Zielgesellschaft definieren; z.B.:
 - Festlegung zukünftiger Geschäftsfelder und Zeitpunkt für deren Entwicklung
 - Festlegung des Marketing-Mix, insbesondere Produkt- und Preispolitik
 - Festlegung bzgl. grundsätzlicher Positionierung gegenüber Wettbewerbern

Wesentliche Projektentscheidung: Netzübernahmeverhandlungen entwickeln sich positiv?

→ **Weitere Projektverfolgung**

Ungefährer Zeitrahmen: Netzübernahmeverhandlungen, ca. 8 Monate, ggf. auch länger (davon abhängig, ob einvernehmliche oder strittige Lösung) / Inhaltliche Ausprägung der Zielgesellschaft, ca. 2–3 Monate

Projektschritt 7:

- Detaillierte betriebliche Ausprägung der Zielgesellschaft unter Berücksichtigung aller relevanten steuerrechtlichen sowie weiterer rechtlicher Vorgaben, aber auch des Investitionswissens der Kommune
 - Ziel: Sicherstellung der Gesamtfunktionalität eines Versorgungsunternehmens. Zielunternehmen muss so ausgerichtet sein, dass es im Wettbewerb gegenüber anderen standhalten kann
- Monetäre Bewertung aller Unternehmensstrukturen (z.B. Organisation, Mitarbeiter, Betriebs- und Geschäftsausstattung, Betrieb, Vertrieb, Verwaltung etc.) und des Unternehmensumfeldes (z.B. Markt, Wettbewerbsverhalten etc.)
- Berücksichtigung aller Aspekte im Wirtschaftsplan
- Definition und Bewertung eines Absatzplanes

Ungefährer Zeitrahmen: 3 Monate

Projektschritt 8:

- Beschlussfassungen über die Neugründung in den jeweiligen Beschlussgremien (auch beim evtl. strategischen Partner)
- Einholen der Genehmigungen nach Energierecht, Kommunalrecht etc.
- Strategischer Partner: Einholen der Genehmigung nach Kartellrecht
- Verhandlung und Erstellung folgender Verträge (sofern erforderlich): Gesellschaftsvertrag, Konsortialvertrag, Einbringungsvertrag, Konzessionsvertrag etc.
- Formale Neugründung der Gesellschaft

Ungefährer Zeitrahmen: 4 Monate

⁷ In diesem Fall könnte parallel zu den Netzübernahmeverhandlungen mit dem alten Netzkonzessionsnehmer der Vertrieb aufgebaut werden.

Danksagung

Wir möchten allen Autoren und Mitwirkenden ganz herzlich für ihre Unterstützung danken:

Dr. Sebastian Bolay, Peter Breuning, Helmut Dedy, Klaus Eder, Rosemarie Folle, Timm Fuchs, Anett Giese, Nadine Helwig, Sabine Jaacks, Prof. Dr. Christian Jänig, Harald Jahnke, Simone Käske, Eric Keil, Albert Klesel, Jens Lattmann, Richard Leibinger, Christian Liebaug, Dr. Ludger Mansfeld, Alexandra Marehn, Barbara Meißner, Andreas Meyer, Viktor Milovanović, Klaus-Dieter Morell, Dr. Hans-Georg Napp, Daniel Nolte, Max Pohlmann, Dr. Barbara Praetorius, Martin Rühl, Günter Salewski, Andreas Seifert, Rainer Stock, Christian Sudbrock, Dr. Christian Theobald, Susanne Treptow, Peter Turkowski, Carsten Wagner, Dr. Jürgen Weigt, Roland Karl Weiß, Michael Wübbels.

In der Reihe „Stadtwerk der Zukunft“ sind bisher folgende Studien erschienen:

- **Stadtwerk der Zukunft I (2005)**
Perspektiven kommunaler Energieversorgung – Szenariostudie zur Entwicklung des deutschen Energiemarkts 2010/2015 und den Zukunftsperspektiven kommunaler Energieversorgung
- **Stadtwerk der Zukunft II (2007)**
Perspektiven kommunaler Kooperationen im Energiesektor
- **Stadtwerk der Zukunft III (2009)**
Perspektiven im Geschäftsfeld Energiedienstleistungen

Verband kommunaler Unternehmen e.V. (VKU)

Der VKU vertritt in Deutschland die Interessen der kommunalen Wirtschaft in den Bereichen Energie- und Wasserversorgung, Entsorgung und Umweltschutz. Bundesweit sind 1.400 Mitgliedsunternehmen, darunter 700 Energieversorgungsunternehmen (EVU), im VKU organisiert. Die überwiegend mittelständisch geprägten kommunalwirtschaftlichen EVU haben mit einem Gesamtumsatz von rund 71,5 Mrd. EUR und über 220.000 Beschäftigten eine erhebliche Bedeutung für die regionale Wirtschaftsentwicklung.

Kontakt: www.vku.de, info@vku.de



Deutscher Städtetag

Der Deutsche Städtetag ist die Vereinigung der Städte und der kommunale Spitzenverband der kreisfreien und der meisten kreisangehörigen Städte in Deutschland. In ihm haben sich rund 4.300 Städte und Gemeinden mit mehr als 51 Mio. Einwohnern zusammengeschlossen. Als Solidargemeinschaft der Städte vertritt der Deutsche Städtetag die Idee der kommunalen Selbstverwaltung und die Interessen der Städte gegenüber dem Bund und der Europäischen Union.

Kontakt: www.staedtetag.de, post@staedtetag.de



Deutscher Städte- und Gemeindebund

Der Deutsche Städte- und Gemeindebund (DstGB) vertritt die Interessen der kreisangehörigen Städte und Gemeinden in Deutschland und Europa. Seine Mitgliedsverbände repräsentieren mehr als 11.000 Kommunen in Deutschland mit rund 50 Mio. Einwohnern. Der Verband ist föderal organisiert und parteipolitisch unabhängig. Als zentraler Ansprechpartner des Deutschen Bundestages und der Bundesregierung wirkt er an der politischen Willensbildung mit.

Kontakt: www.dstgb.de, dstgb@dstgb.de



