

ÄRGERLICHES, ABER AUCH IMPULSE ZUR ETABLIERUNG NEUER KOMMUNALWIRTSCHAFTLICHER STRUKTUREN

Es geht nicht nur um die Netze

FORUM-Gespräch mit Berliner Beratern zur Anreizregulierung

FORUM NEUE LÄNDER:

Mit großer Wahrscheinlichkeit erlangt die Verordnung zur Anreizregulierung Ende September, nachdem sie dann auch den Bundesrat passiert haben wird, Rechtskraft. Sind gegenüber dem derzeit bekannten Entwurf noch wesentliche Änderungen zu erwarten?

Branoner:

Die Energiepolitik ist derzeit mit ganz anderen Schwerpunkten beschäftigt: Sicherheit bei den Kernkraftwerken und Klimaschutz – das sind die Stichworte. Die Anreizregulierung ist als Thema auch für die Medien weitgehend vom Tisch. Deshalb wird sich in den Gremien hinter verschlossenen Türen kaum noch etwas bewegen.

Krock:

Die Politik hat sich selbst heftigst unter Druck gesetzt. Deshalb will und muss sie schnellstens Ergebnisse präsentieren. Für Detaildiskussion bleibt da kaum Raum.



Robert Krock



Wolfgang Branoner

Wir werden eine Verordnung mit Webfehlern bekommen. Jeder weiß das, aber niemand wird es ändern. Korrekturen wird es wohl erst geben, wenn sich Fehlentwicklungen gezeigt haben.

FORUM NEUE LÄNDER:

Ist damit der Befund zutreffend, dass wesentliche Kritikpunkte – vorgetragen von den Kommunen, deren Unternehmen und den kommunalen Spitzenverbänden – offenbar nicht zur Kenntnis genommen wurden, und wenn ja, worum handelt es sich im Einzelnen?

Branoner:

Das ist leider so. Auf die Energiewirtschaft wird derzeit ohne jede Differenzierung eingeschlagen. Die Konsumenten werden gegen Preistreiber und Profitmacher mobilisiert. Die realen Unterschiede beispielsweise zwischen den vier Marktführern Eon, RWE, EnBW und Vattenfall einerseits und kommunalen Stadtwerken anderer-

seits, werden komplett verunklart. In einem solchen Meinungsklima ist wenig Platz für eine Anreizregulierung, die den Unterschieden zwischen den einzelnen Marktteilnehmern berechtigt Rechnung trägt. Das ist zugleich mein Hauptvorwurf an die Macher der Verordnung. Mit dem Grundsatz „gleiches Recht für alle“ wird ein kleiner kommunaler Versorger, der nichts hat als sein lokales Netz und seine Endkunden, mit jenen gleich gestellt, die von der Förderung bis zur Endverteilung in allen Wertschöpfungsstufen aktiv sind, –und dort auch Renditen einfahren. Ein zweiter Kritikpunkt betrifft die Effizienz. Wer jetzt im Netzbereich viel zu teuer ist, kann mit Start der Regulierung auch kräftig abspecken und wird dafür auch „belohnt“. Die Schlanken und Durchtrainierten schauen dann in die Röhre.

Dr. Nymoer:

Der Imageverlust bei den Versorgern ist schon dramatisch. Den Verbrauchern bleibt der Zusammenhang zwischen steigenden Preisen und Gewinnen in den Konzernbilanzen nicht verborgen. Dass dies nicht für alle Anbieter gilt, spielt in der öffentlichen Diskussion keine Rolle. Die Politik sieht sich unter generellem Druck. Handlungsmöglichkeiten hat sie aber nur noch bei der Regulierung der Netze. Im Grundsatz ist die gesamte Preisbildung ausschließlich ein Thema von Markt und Wettbewerb. Die Zeiten der Preisaufsicht sind ein für allemal vorbei.

Krock:

Die Politik hat mit der Liberalisierung einen Wettbewerb produziert, der eigentlich keiner ist. Was wirklich gut funktioniert, ist nicht der Markt, sondern das Oligopol. Das wird gerade jetzt wieder deutlich. Die Großen sagen gönnerhaft: für unsere Endkunden erhöhen wir die Preise in diesem Jahr nicht – obwohl wir es müssten.

So altruistisch können wir uns natürlich nicht generell verhalten. Deshalb müssen wir an unsere Großkunden, also die Stadtwerke, die höheren Beschaffungspreise natürlich weitergeben.

Diese kommunalen Abnehmer, die im Regelfall Energie nicht selbst erzeugen, haben in dieser Situation kaum eine Alternative. Natürlich könnten sie den Anbieter wechseln. Aber egal, ob sie einen anderen Vorlieferanten wählen, oder an der Börse kaufen – die Preise steigen. Und meine Prognose lautet auch für die Zukunft. Wir werden im Ergebnis der Regulierung zwar in der Tendenz sinkende Netzkosten haben, aber die Energiepreise werden weiter steigen, schon deshalb, weil die Netzkosten gerade einmal mit rund 30 Prozent in die Gesamtkalkulation eingehen. Fünf Prozent weniger im Netz sind am Gesamtkuchen etwas mehr als ein Prozent. Und die werden auch nur dann realisiert, wenn die steuerlichen Belas-

tungen und die Beschaffungskosten konstant bleiben. Und das glaubt kein Mensch.

Negative Folgen für ostdeutsche Kommunen

FORUM NEUE LÄNDER:

Sehen Sie Chancen für Nachbesserungen, beispielsweise im Rahmen der Detailregelungen zur Durchführung der Verordnung?

Branoner:

Grundsätzlich ja. Das zeigt schon der Blick auf die Stufen im Gesetzgebungsverfahren. Basis ist das Energiewirtschaftsgesetz. Das hat bestimmt, dass es die Netzregulierung gibt, und selbige durch eine Verordnung geregelt werden soll. Diese Verordnung ist derzeit Gegenstand des Verfahrens. Sie wird in Kürze in Kraft treten und danach werden Durchführungsbestimmungen zu



Dr. Håvard Nymo

den Details der Exekutierung erlassen. Es muss jetzt darum gehen, die dort noch vorhandenen Spielräume für eine bessere Berücksichtigung der berechtigten kommunalen Interessen zu nutzen. Geboten ist dafür die konzertierte Aktion der kommunalen Spitzenverbände im engen Schulterschluss mit den Verbänden der kommunalen Unternehmen. Die berechtigten Interessen dürfen nicht gegeneinander ausgespielt werden.

Krock:

Die Bundesnetzagentur ist auch in ihrem Selbstverständnis lernfähig. Letztendlich kommt es aber darauf an, den Ordnungsgeber, also die Bundesregierung bzw. das Bundeswirtschaftsministerium zu überzeugen. Durchgesetzt werden muss im kommunalen Interesse vor allem, dass die Vorinvestitionen zur Effizienzsteigerung, die viele schon umfassend getätigt haben als von Anreizregulierung noch gar keine Rede war, angemessen berücksichtigt werden.

FORUM NEUE LÄNDER:

In Ostdeutschland wird argumentiert, dass die generelle Benachteiligung kommunaler Unternehmen für die Kommunen der neuen Länder besonders gravierende Folgen hat. Ist diese Bewertung zutreffend, und wenn ja, können Sie die Fakten bitte näher erläutern.

UNSERE INTERVIEWPARTNER

Wolfgang Branoner, Jahrgang 1956, ist seit Januar 2007 Partner. Der studierte Verwaltungswissenschaftler wirkte ab 1985 sechs Jahre als Stadtrat für Bau- und Wohnungswesen im Berliner Bezirk Neukölln. Von 1991 bis 1995 war er im Berliner Senat Staatssekretär für Stadtentwicklung und Umweltschutz, und ebenfalls dort von 1996 bis 1998 Staatssekretär für Wirtschaft und Betriebe.

Von 1998 bis 2001 amtierte Branoner als Senator für Wirtschaft und Technologie in der Hauptstadt, und war in dieser Funktion auch zuständig für die kommunalen Unternehmen.

2001 wechselte er zu T-Systems als Direktor für Vertrieb. Von 2003 bis 2006 war er als Mitglied der Geschäftsleitung von Microsoft Deutschland für den Vertrieb öffentlichen Hand verantwortlich.

Wolfgang Branoner ist verheiratet und hat zwei Kinder.

Dr. Håvard Nymo, Jahrgang 1961, ist promovierter Ingenieur. Nach dem Studium an der Technischen Universität Berlin promovierte er im Rahmen eines EU-

Stipendiums. Anschließend war er jeweils fünf Jahre bei den Unternehmen Ruhrgas und Fortum – bei Fortum als Geschäftsführer – tätig.

Seit 2001 ist Dr. Nymo Berater und Partner bei *SNPC* (vormals Berliner Beratungsdienste) und konzentriert sich dort auf die Bereiche Ver- und Entsorgung, Transaktionsberatung und Restrukturierung.

Dr. Nymo ist verheiratet und hat zwei Kinder.

Robert Krock, Jahrgang 1968, ist Wirtschaftsingenieur. Nach dem Studium an der Technischen Universität Berlin war er vier Jahre bei der Bewag in der Organisations- und Unternehmensentwicklung tätig. Seit 2000 ist er Berater, zunächst bei den Berliner Beratungsdiensten und seit 2005 als Partner bei *SNPC*. Seine Beratungsschwerpunkte sind Strategie- und M&A-Beratung sowie Organisationsentwicklung und Restrukturierung im Bereich der kommunalen Versorgungsunternehmen.

Herr Krock ist verheiratet und hat zwei Kinder.

Krock:

Im gesamtwirtschaftlichen Kontext ist die Wirtschaftstätigkeit der Kommunen in Ostdeutschland fast doppelt so stark gewichtet wie in den alten Ländern. Diese Unternehmen haben damit auch im Maßstab der einzelnen Städte eine herausgehobene wirtschaftliche Bedeutung. Sinkt deren Ertragskraft im Ergebnis ungerechtfertigter Regulierungseffekte, hat das negative Folgen für die kommunalen Haushalte und für die Erledigung der pflichtigen und freiwilligen kommunalen Aufgaben.

Dr. Nymo:

Das fatale Erbe der DDR war eine desolate Infrastruktur im Ver- und Entsorgungsbereich. Der Ersatz der maroden und der Aufbau neuer Netze haben dem Osten Deutschlands durchaus Strukturvorteile gebracht: Ich denke beispielsweise an die Qualität des Erdgasnetzes, das sogar im Weltmaßstab ganz vorne steht. Dieser Status ist beileibe nicht nur das Ergebnis von Transferleistungen aus dem Westen. Die Unternehmen, nicht zuletzt die Stadtwerke, haben selbst umfassend investiert. Daraus leiten sich Refinanzierungsverpflichtungen ab, die im Schnitt deutlich größer sind, als die vergleichbarer westdeutscher Unternehmen. Auch diesen objektiven Sachverhalt

muss die Anreizregulierung angemessen berücksichtigen. Und sie muss gewährleisten, dass diese hohe Qualität und der daraus abgeleitete ausgezeichnete Standard in der Versorgungssicherheit erhalten bleiben. Das geht nur mit Spielräumen für Erhaltungs- und weitere Modernisierungsinvestitionen.

Jetzt Potenziale identifizieren, aber erst mit Beginn der Regulierung nutzen

FORUM NEUE LÄNDER:

Bei aller kritischen Bestandsaufnahmen gilt am Ende: Gesetz ist Gesetz. Derzeit laufen ganze Heerscharen von Beratern – selbsternannte Gurus genauso wie fachlich versierte Experten – durch die Lande, um die Stadtwerke bei der Umsetzung der Anreizregulierung zu unterstützen. Was empfiehlt SNPC als durch jahrelange erfolgreiche Arbeit gerade in der Kommunalwirtschaft ausgewiesenes Beratungsunternehmen?

Branoner:

Nach dem Handeln des Gesetzgebers entsteht ein Status, der nur auf den ersten Blick für alle gleich ist. Die Realität aber ist, dazu haben wir schon Fakten und Argumente ausgetauscht, höchst differenziert. Deshalb rate ich zur Vorsicht, wenn jemand Pa-

tentrezepte anbietet. Für Null-acht-fünf-zehn-Lösungen kann man sich das Honorar sparen. Wichtig ist die sachkundige Einzelfallanalyse. Sie ist Grundlage für die komplexe Bewertung und das Formulieren von Handlungsempfehlungen, die durchaus den Gesamtbereich kommunaler Wirtschaftstätigkeit in einer Stadt betreffen können.

Dr. Nymo:

Es wird erforderlich sein, auch über den Maßstab einer Gebietskörperschaft hinaus zu denken. Zur Schaffung größerer Einheiten durch horizontale Kooperationen sehe ich im Grundsatz keine Alternative. Auf diesem Weg hat sich real in Deutschland bislang wenig bewegt. Der mit der Anreizregulierung verbundene größere Druck ist nicht nur negativ, er ist als Impulsgeber auch hilfreich. Erfolge werden sich dauerhaft allerdings nur dann einstellen, wenn Kooperationskonzepte von den kommunalen Eigentümern und den Geschäftsführungen von Anfang ein gemeinsam entwickelt werden.

Krock:

Die Anreizregulierung startet erst Anfang 2009. Die verbleibende Zeit sollte genutzt werden, um Einsparpotenziale zu orten, exakt zu definieren und konkrete Schritte zu deren Nutzung festzulegen. Die Umsetzung muss dann zusammen mit der Regulierung starten. Alles, was ich vorher materialisiere, bringt im Kontext mit der Regulierung keine Effekte.

FORUM NEUE LÄNDER:

Sie haben zunächst Handlungserfordernisse für die Stadtwerke definiert. Wie müssen die kommunalen Eigentümer reagieren?

Branoner:

Für das zentrale Stichwort „interkommunale Kooperation“ gilt schon, dass die Kommunalpolitik die strategischen Weichen stellen muss. Auch die Landespolitik steht in der Pflicht. Es ist doch teilweise schon paradox: Die Wirtschaftsministerien fordern von den kommunalen Unternehmen mehr Effizienz und Flexibilität und derweil wird in den Innenressorts das Örtlichkeitsprinzip verschärft.

DAS UNTERNEHMEN

SNPC ist ein interdisziplinäres, auf die Märkte der Daseinsvorsorge ausgerichtetes Beratungsunternehmen mit langjähriger Erfahrung in der Strategie-, Organisations- und Transaktionsberatung. SNPC kombiniert Fachkompetenz mit der genauen Kenntnis komplexer Willensbildungsprozesse. Damit gewährleistet der Berater nicht nur effiziente Problemlösungen. Er begleitet diese Prozesse auch kommunikativ auf hohem Niveau und garantiert so Akzeptanz- und Umsetzungserfolge.

SNPC arbeitet eng mit dem Kooperationspartner quattron GmbH (Transport und Telekommunikation) zusammen. In diesem Netzwerk kann SNPC auf mehr als 30 Mitarbeiter zurückgreifen.

Der Berliner Consulter ging zum 01. Januar 2005 aus der Berliner Beratungsdienste Stobbe Sachs Nymo GbR (BBD) hervor. Das Unternehmen ist seit vielen Jahren für deutsche Gebietskörperschaften und kommunale Unternehmen tätig. Auf der Referenzliste im Unternehmensbereich stehen u. a. die Berliner Verkehrsbetriebe, die Braunschweiger Versorgungs AG, die Dresdner Verkehrsbetriebe AG, die Chemnitzer Verkehrs AG, die Erfurter Verkehrsbetriebe AG, die Entsorgung Dortmund GmbH, die Gelsenwasser AG, die MVV Energie AG und die Stadtwerke Bernburg, Braunschweig, Chemnitz, Halle, Hameln, Hannover, Leipzig und Offenbach.

Dr. Nymoer:

Wir dürfen das Erfordernis zu stärkerer Kooperation nicht nur für die kompletten Unternehmenswelten sehen. Natürlich könnten zwei Stadtwerke oder zwei Netzgesellschaften fusionieren. Aber die Welt ist doch viel farbiger. Eine exakte Potentialanalyse könnte beispielsweise erbringen, dass ich bei IT mit dem Stadtwerk in „A“, beim Marketing mit „B“ und bei Vertrieb schließlich mit „C“ kooperiere.

Uneingeschränktes Ja zu kommunalen Unternehmen**FORUM NEUE LÄNDER:**

Was sollten Kommunen und Unternehmen beachten, wenn Sie im Zuge der Umsetzung der Anreizregulierung mit externen Consultern zusammenarbeiten?

Dr. Nymoer:

Wir müssen – gerade im Hinblick auf die Erfordernisse der Anreizregulierung – externes Consulting differenzieren. Bedarf gibt es bei vielen Unternehmen im betriebswirtschaftlichen und juristischen Bereich bis hin zur Auslagerung des kompletten Regulierungsmanagements. Die juristischen und technischen Prozesse sind allerdings nicht das Thema von SNPC. Wir setzen den Schwerpunkt bei der Restrukturierung. Nach unserem Verständnis ist mit der Anreizregulierung – egal, was wir im Detail zu Recht aus kommunaler Sicht kritisieren – die Chance für eine Modernisierung der kommunalwirtschaftlichen Betätigung über die Gemeindegrenzen hinaus verbunden. Und genau dort waren wir als Consulter bisher ganz besonders erfolgreich. Ein Beispiel ist die Schaffung leistungsfähiger ÖPNV-Strukturen in der Metropolregion Rhein-Neckar.

Krock:

Wer als Betätigungsfeld nur die Netze sieht, wird den Herausforderungen der Anreizregulierung objektiv nicht gerecht. Selbst wenn sich die Unternehmen extrem krumm machen, halte ich Ertragseinbußen im Netzbetrieb für unvermeidbar. Die mindestens ebenso wichtige Frage lautet des-

halb: Wo kann ich das Geld verdienen, was ich im Netz verliere. Diese Frage kann ich für mein Stadtwerk stellen, besser aber ist es, den gesamten Komplex meiner kommunalwirtschaftlichen Betätigung in Augenschein zu nehmen.

Branoner:

Die kommunalen Unternehmen stehen vor einem neuen Zeitalter. Es geht um neue Strukturen, aber es geht auch darum nachzudenken, was wirklich zu den elementaren Aufgaben der Kommunalwirtschaft gehört, und wer sie zu erledigen hat. Interkommunale Kooperation ist doch nicht nur die Antwort auf die Anreizregulierung. Es geht um komplexe Prozesse wie beispielsweise die demographische Entwicklung. Und da reden wir nicht nur über gemeinsame Netzgesellschaften, sondern über Kooperation und Spezialisierung in praktisch allen kommunalen Bereichen. Vielerorts wird es wirtschaftlich nicht mehr funktionieren, dass alle auch alles machen.

Für die notwendige Analyse müssen wir Prozesse vernetzen und Hilfsmittel nutzen, die uns bei der Diskussion über die Anreizregulierung zunächst gar nicht einfallen. Nehmen Sie nur die Einführung der Doppik. Erstmals wird es möglich, die ökonomische Analyse gesamtkommunal – Verwaltung und Unternehmen – vorzunehmen. Das bringt Erkenntnisse, die bis dato objektiv gar nicht verfügbar waren, und wird dabei helfen, auch die Herausforderungen der Regulierung zu meistern.

FORUM NEUE LÄNDER:

Im Rahmen der Diskussion zur Anreizregulierung ist neuerlich die grundsätzliche Frage nach der Zukunft der kommunalen Energiewirtschaft ins Zentrum gerückt. Auch die These vom „Sterben der Stadtwerke“ – wir kennen sie von der Debatte vor der Liberalisierung des Energiemarktes – hat wieder Konjunktur. Wie lautet Ihre Prognose?

Branoner:

Ich formuliere ein uneingeschränktes Ja zur Zukunft kommunaler Unternehmen. Die besten Perspektiven zeigen sich dort, wo

die kommunalen Eigentümer zusammen mit den Geschäftsführern der Unternehmen Reaktion durch Aktion ersetzen. In Nordrhein-Westfalen fusionieren Stadtwerke, die kommunale MVV Energie AG aus Mannheim hat eine Netzdienstleistungsgesellschaft gegründet, die deutschlandweit agiert und in der Entsorgungswirtschaft hat es der Begriff der Rekommunalisierung bis in die Schlagzeilen geschafft.

Krock:

In vielen, oft gerade den kleineren Kommunen, treffe ich auf ein neues Verständnis von kommunaler Selbstverwaltung. Es wird auf die regionalen Bedingungen geschaut, und daraus werden ganz spezielle Lösungen entwickelt. So kommt die Gemeinde mitten im Wald, umgeben von nachwachsenden Rohstoffen, auf die Idee, Energie selbst zu erzeugen und beweist damit, dass die Abhängigkeit von übermächtigen Vorlieferanten nicht für die Ewigkeit definiert ist. Kommunale Wirtschaft ist dann besonders kreativ, wenn sie sich auf ihre lokalen Stärken besinnt und gemeinsam mit den Bürgern Modelle entwickelt, die diesen örtlichen Gegebenheiten optimal Rechnung tragen. Diese regionale Optimierung schafft kein Großkonzern.

Dr. Nymoer:

Viele Kommunen denken über den Rückkauf ihrer Netze nach und wollen dazu bestehende Optionen nutzen. Also gibt es den Optimismus, dass ich als kommunaler Besitzer von Infrastruktur damit auch Geld verdienen kann. Das sehen wir ebenso. Unser Ehrgeiz als Berater ist es, möglichst vielen solcher Projekte mit zum Erfolg zu verhelfen.

**SNPC**

Knesebeckstraße 59 - 61,
10719 Berlin,
Tel: 030/890693-0,

Fax: 030/890693-99,

E-Mail: office@snp.de,

Internet: www.snp.de