

UNBUNDLING ALS CHANCE

Kooperation erhöht die Wirtschaftlichkeit

Rathaus consult im Gespräch mit Robert Krock, Partner bei Stobbe Nymoer & Partner consult (SNP consult) in Berlin.

„Neues Energierecht macht Arbeit“ lautete eine Überschrift in der Ausgabe September 2005 des FORUM NEUE LÄNDER. Der Autor beschrieb seinerzeit, was gerade Stadtwerke in Zukunft leisten müssen, um den Anforderungen des Unbundling, also der Entflechtung des Netzbetriebes von den übrigen Geschäftsfeldern der Energieversorgungsunternehmen, gerecht zu werden.

Unerfreuliche Realitäten dieses Prozesses nannte am 9. Februar 2006 Manfred Rauner, Oberbürgermeister der Stadt Weißenfels und Aufsichtsratsvorsitzender der dortigen Stadtwerke beim Namen. Bei seiner Auftaktrede zur Landesveranstaltung des „Verbundnetz für kommunale Energie“ (VfKE) kritisierte der OB den riesigen Aufwand, den das Unbundling verursache. Gerade für kleinere Stadtwerke erwachse daraus ein überproportional großer Kostenblock. Wie man annehmen könne, dass damit ein Beitrag zur Senkung der Energiepreise geleistet werden könne, sei ihm schleierhaft.

Mit im Podium auf dieser Landesveranstaltung (siehe unser Bericht in der März-Ausgabe des FORUM NEUE LÄNDER, S. 60) war Dr. Håvard Nymoer vom Ber-



Robert Krock fasste für Rathaus consult die Problemlage in Sachen Unbundling zusammen.

liner Consulter Stobbe Nymoer & partner consult GbR. In Magdeburg referierte er darüber, welche Regelwerke aus Brüssel wir in fernerer Zukunft zu erwarten haben, und wie sich Kommunen darauf einstellen müssen. Aber der Bezug zu den aktuellen Unbundling-Sorgen von OB Rauner war schnell hergestellt. In der Tat nehme mit der zunehmenden Verrechtlichung der bürokratische

Aufwand für kommunale Unternehmen deutlich zu. Damit aber wachse aus Effizienzgründen auch der Druck zur interkommunalen Kooperation und diese Chance sollte man nutzen. Dr. Nymoer informierte darüber, dass sein Unternehmen Stadtwerke in verschiedenen Regionen Deutschlands bei der Etablierung solcher Kooperationen berate. Der Frust des Oberbürgermeisters blieb damit nicht im Raume stehen. „Dem Manne kann geholfen werden“, lautete die verständliche Botschaft von Dr. Nymoer.

Der Journalist hätte seinen Beruf verfehlt, wenn er nicht schon in Magdeburg nach dem „wie“ gefragt hätte. Die Antworten erhielt er kurze Zeit später, in Berlin. Von Robert Krock, Partner von SNP consult, der die Unbundlingprojekte betreut.

Robert Krock fasste für unsere Leser die Problemlage vor allem für die Stadtwerke zum Stichwort Unbundling zunächst wie folgt zusammen: „Die Regulierungsbehörden sowie die vom Energiewirtschaftsgesetz verlangte Trennung der Bereiche Netz und Vertrieb verursachen Mehraufwand und vernichten Synergieeffekte. Dies wird die Kosten der Unternehmen insgesamt in die Höhe treiben. Das wird dazu führen, dass die Unternehmen sich zunehmend Gedanken über die Bedeutung einzelner Wertschöpfungsstufen machen werden. So gibt es eine wachsende Zahl institutionelle Anleger, die sich für den Kauf von Anteilen an Stromnetzen interessieren, und zwar gerade wegen der auch künftig sicheren, wenn auch regulierungsbedingt niedrigen Rendite.“

Jedes Stadtwerk wird sich fragen lassen müssen, ob ein solcher Weg strategisch und wirtschaftlich sinnvoll ist. Mit dem Verkauf der Netze wären eine Bilanzverkürzung und der Verzicht auf eine sichere, wenn auch

künftig niedrigere Rendite verbunden. Zudem würde man sich der materiellen Basis entledigen, und sich damit in vielen Fällen auf reine Vertriebstätigkeiten reduzieren. Beim Vertrieb werden sich die Stadtwerke aber wegen der Trennung von Netz und Vertrieb auf einen wieder wachsenden Wettbewerb um Kunden einstellen müssen. Die Förderung dieses Wettbewerbes war schließlich der Grund für die Änderung des Energiewirtschaftsgesetzes. Stadtwerke und ihre kommunalen Gesellschafter sollten sich ihre Schritte jetzt sehr genau überlegen. Um die Folgen des Unbundling aufzufangen, erscheint die Eigenoptimierung in Kombination mit einer Kooperation mit benachbarten und eventuell auch vorgelagerten Netzbetreibern als eine sehr sinnvolle Option.“

Für welche Stadtwerke ist Kooperation sinnvoll?

Dieser Weg sei, so Robert Krock, prinzipiell für alle der rund 900 Stadtwerke in Deutschland gangbar und werde teilweise auch schon beschritten. Die Notwendigkeit nehme zu, je kleiner die Unternehmen seien. Für diese Unternehmen, die teilweise noch als Eigenbetriebe geführt würden, verursacht die Regulierung im Vergleich zu großen

EINE REDAKTIONELLE ANMERKUNG

Wir waren in den vergangenen Wochen und Monaten Mitwirkende an vielen Diskussionen in Kommunen und kommunalen Unternehmen zu den Konsequenzen aus dem Unbundling. Wir nutzten unser Gespräch mit dem Experten von SNP consult, Robert Krock, um bei ihm nachzufragen, welche der dort diskutierten Aspekte verallgemeinerungsfähig sind bzw. zumindest einen Trend widerspiegeln. Hier das Ergebnis seiner Bewertung:

- Es ist sinnvoll, dass beim Unbundling „Kommunale“ mit „Kommunalen“ kooperieren, auch mit Blick auf den aktuellen und zukünftigen EU-Rechtsrahmen. Außerdem können sich große kommunale Kooperationsunternehmen besser gegenüber Privaten behaupten. Dies gilt z. B. dann, wenn es um die Bildung gemischtwirtschaftlicher Kooperationen gehen sollte.
- Es spricht vieles dafür, die nach dem „legal unbundling“ eigenständigen und

damit auch leicht veräußerbaren Netze im kommunalen Eigentum zu belassen. Sie sind die materielle Basis, und ihr Besitz garantiert eine zwar relativ niedrige, dafür aber sichere Rendite. Stadtwerken ohne Eigenerzeugung von Energie und ohne Netze verbliebe nur die Vertriebsfunktion, und das ist für eine stabile eigenständige Existenz auf Dauer zu wenig.

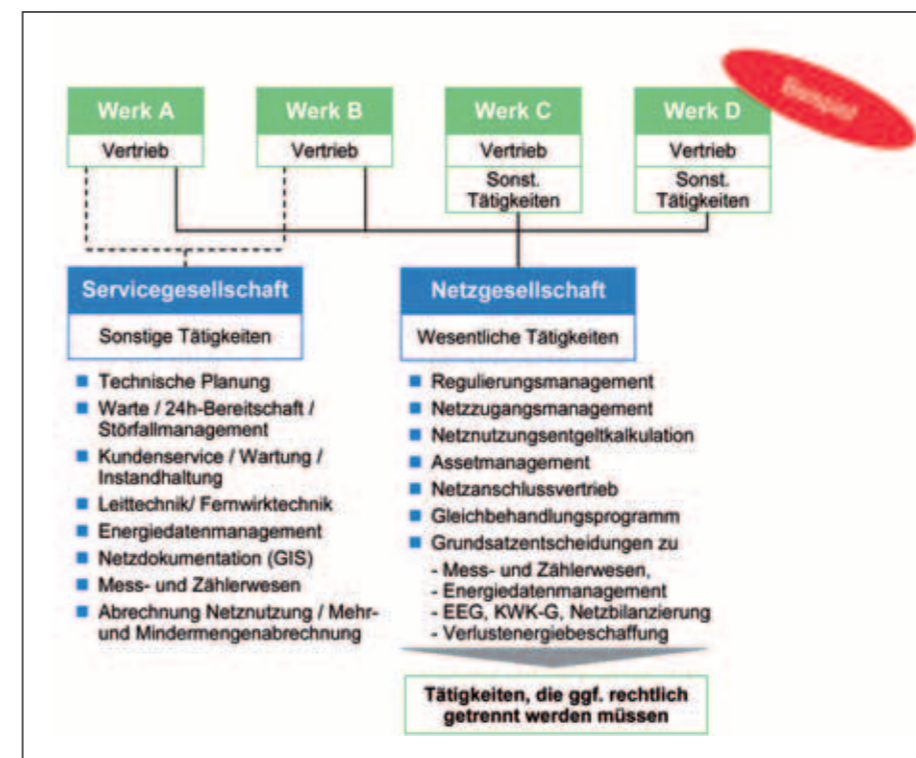
- Die Etablierung von Stadtwerkekooperationen im Netzbereich ist ohne externe Moderation und rechtliche und betriebswirtschaftliche Unterstützung nur schwer oder gar nicht machbar. Vorteile bringt nur ein Berater, der ergebnisoffen agiert. Denn nur so können die vielfältigen konkreten Bedingungen vor Ort optimal für die Entwicklung eines Konzeptes berücksichtigt werden. Offerten aus dem „Baukasten“ mit Lösungsvarianten zum Ankreuzen sind ungeeignet.

Unternehmen einen unverhältnismäßig großen Mehraufwand, auch wenn sie ihre Netzbereiche nicht in eine eigenständige Netzbetriebsgesellschaft ausgründen müssen.

Zu dieser Kategorie gehörten alle Stadtwerke, die alleine oder mit ihren ggfls. vorhandenen nichtkommunalen Anteilseignern unter der 100.000-Kunden-Grenze lägen. Größere Unternehmen müssten bis zum 1. Juli 2007 die rechtliche Entflechtung ihrer Netzbereiche vornehmen. Aber auch Stadtwerke, die deutlich unter der 100.000-Grenze lägen, sollten dieses sogenannte „legal unbundling“ nicht a priori ausschließen, da es durchaus möglich sei, dass die de-minimis-Ausnahmeregelung außer Kraft gesetzt werde. Außerdem könne die Bildung einer gemeinsamen Netzgesellschaft von mehreren kleinen Unternehmen nicht nur dazu genutzt werden, gemeinsam Synergie zu heben, sondern auch die rechtliche Entflechtung umzusetzen, argumentierte Krock.

Warum sollen Stadtwerke im Netzbereich kooperieren?

„Den ersten Grund hatte ich bereits genannt: die Synergieeffekte sollen den zusätzlichen Unbundlingaufwand kompensieren. Ein zweiter Aspekt besteht darin, dass die



UNSER GESPRÄCHSPARTNER

Diplom-Wirtschaftsingenieur Robert Krock ist seit 2005 Partner bei der Stobbe Nymoer & Partner consult GbR (SNP consult) in Berlin. Zuvor war er fünf Jahre Berater bei den Berliner Beratungsdiensten und vier Jahre bei der Bewag im Bereich Organisations- und Unternehmensentwicklung tätig. Robert Krock hat sich auf die Bereiche Strategie und Organisationsentwicklung spezialisiert und

durch diverse Projekte umfangreiche Erfahrungen bei M&A-Projekten und großen Restrukturierungsprojekten für Versorgungsunternehmen sammeln können.

Kontakt: Robert Krock,
Stobbe Nymoer & Partner consult GbR,
Hubertusallee 26, 14193 Berlin,
Tel.: 030/890693-70, Fax: -99,
Mail: r.krock@snp-consult.de

Kooperation im Netzbereich die Basis für eine weitergehende Zusammenarbeit sein könnte. Interkommunale Zusammenarbeit kommt oft erst dann in Gang, wenn unabwendbarer äußerer Druck besteht. Ist der Prozess erst einmal angestoßen, ergibt sich die Diskussion über weitere Inhalte des Zusammenwirkens fast automatisch. Und dann geht es nicht mehr nur um Verlustkompensation, sondern es geht auch um die Stärkung der Ertragskraft. Daran sollten kommunale Eigentümer und Manager gleichermaßen interessiert sein“, ist Robert Krock überzeugt.

Was sollte Gegenstand der Kooperation sein?

„Die Analyse vieler Kooperationskonzepte und nicht zuletzt unsere Erfahrungen bei unseren konkreten Projekten zeigen, dass es zunächst im Grundsatz darum geht, sich über zwei Qualitäten einer Kooperation zu verständigen. Denkbar ist zum einen die nur aufgabenbezogene Zusammenarbeit, beispielsweise bei den Serviceaufgaben. Die höhere Qualität wäre die Gründung einer Netzgesellschaft, in der die sogenannten wesentlichen Tätigkeiten (u. a. Regulierungsmanagement, Grundsatzplanungen für das Netz, Netzzugangsmanagement, Entgeltkalkulationen), aber auch sonstige Tätigkeiten gebündelt würden. Auch die gemeinsame Gesellschaft könnte abwägen, ob sie diese Aufgaben selbst erfüllt, oder ganz oder teilweise zur Erledigung an Dritte, ggfls. auch an die Stadtwerke übergibt“, sagte Robert Krock. In der Regel sei die gemeinsame Gesellschaft auf Dauer die flexiblere und auch effizientere Lösung.

In diesem Zusammenhang sei es zunächst sinnvoll zu analysieren, auf welchen Feldern es bereits eine Zusammenarbeit gäbe. Das seien oft nur lose Formen, auf denen man aber gut aufbauen könne. Eine gute Grundlage für die Kooperation im Netzbereich seien auch bereits existente Verbände beispielsweise zum Energieeinkauf oder beim Marketing.

Die Zusammenarbeit müsse in jedem Falle auf der regionalen Ebene erfolgen. Dort seien für alle die Bedingungen ähnlich und es entstände bei einer Netzkoo-

peration für alle auch ein vergleichbarer Nutzen. Diese Parität müsse auch gelten, wenn große und kleine Stadtwerke in einer Region über Zusammenarbeit nachdenken. Die Vorstellung des Großen, ich kann alles für euch Kleine machen, müsse gebremst werden. Dafür verdienten die Kleinen Ermutigung. Diese könnten durchaus etwas einbringen, beispielsweise ihre sehr guten Erfahrungen mit schlanken Strukturen, lautet die Erfahrung von Robert Krock.



Dr. Håvard Nymo referierte in Magdeburg über künftige Regelwerke aus Brüssel.

Die Zusammenarbeit dürfe auch keinesfalls dazu missbraucht werden, Altlasten im Restrukturierungsprozess mal eben zu sozialisieren. Die Transparenz müsse im Vorfeld hergestellt werden. Vertrauen schaffe eine ehrliche betriebswirtschaftliche Bewertung durch einen unabhängigen Dritten.

Keine Lösung nach Schema F

„Das konkrete Modell und damit auch dessen Eckpunkte und Prinzipien hängen vor allem davon ab, ob die Kooperation verrechtlicht wird, ob die wesentlichen Tätigkeiten gemeinsam erbracht werden, um sich rechtliche zu entflechten, oder ob für die beteiligten Stadtwerke lediglich Dienstleistungen erbracht werden sollen. Insofern gibt es kei-

ne Lösung nach Schema F, sondern erst nach gründlicher Analyse vor Ort.

Wer gibt den Anstoß für eine Netzkooperation?

Bei seiner Antwort unterscheidet Robert Krock zwei grundsätzliche Fälle: erstens, die Stadtwerke in einer Region sind an einer Zusammenarbeit im Netzbereich schon interessiert, weil z. B. schon gute Erfahrungen mit bereits bestehenden Kooperationen auf anderen Gebieten gemacht wurden und zweitens, die Zusammenarbeit muss komplett neu etabliert werden. Im ersten Fall sei es sinnvoll, wenn sich zunächst die Stadtwerke auf Fachebene verständigen und grundsätzliche Konzepte entwickeln. Dieser Prozess könne von einem externen Berater neutral und zielorientiert moderiert werden. Die gemeinsam entwickelten Vorstellungen seien dann die Basis für die Diskussionen mit den kommunalen Gremien, den Stadträten, Hauptausschüssen und nicht zuletzt den Aufsichtsräten. Da die Materie fachlich sehr kompliziert sei, könne der externe Berater auch an dieser Stelle unterstützen, um die Gremien Diskussion erfolgreicher zu führen.

Im zweiten Fall sei es durchaus sinnvoll, wenn die Kommunen einer Region eine Art strategischer Handlungsempfehlung ausprechen würden. Das könne grundsätzlich begründet werden. Anlass könnte auch die Analyse der Wirtschaftspläne der Stadtwerke sein. Diese müssten eigentlich die Ertragsminderungen durch das Unbundling widerspiegeln. Aber auch für den Fall, dass dies noch nicht berücksichtigt wurde – beide Szenarien seien ein ausreichender Grund für den kommunalen Eigentümer, den Dialog über eine interkommunale Kooperation in Gang zu setzen.

WEITERE INFORMATIONEN

Stobbe Nymo & Partner consult GbR
Hubertusallee 26 · 14193 Berlin
Telefon: +49(0)30/89 06 93-0
Telefax: +49(0)30/89 06 93-99
office@snp-consult.de
www.snp-consult.de