

EUROPAWEITE AUSSCHREIBUNG

Transparent, diskriminierungsfrei, rechtsfest

Erfolgreiche Partnersuche für die Stadtwerke Wuppertal

Ein Schwerpunkt in dieser März-Ausgabe des FORUM NEUE LÄNDER sind kommunale Unternehmen, an denen Partner aus der Privatwirtschaft beteiligt sind. In der Fachsprache sind das gemischtwirtschaftliche – oder auch PPP-Unternehmen. Unter verschiedenen Aspekten haben wir diese Form im Titelthema betrachtet und dazu die Geschäftsführer der Drewag, der Stadtentwässerung und der Stadtreinigung befragt. In ei-

nem weiteren Beitrag stellen wir das sogenannte Thüga-Modell am Beispiel der Erdgas Mittelsachsen auf den Prüfstand.

Für Teilprivatisierungen gibt es ganz unterschiedliche Gründe. Eine zentrale Bedeutung haben strategische Partnerschaften. Gesucht wird kein Finanzinvestor, sondern ein inhaltlich „passendes“ Unternehmen. Willkommen sind Kompetenzen und Strukturen, die das eigene Portfolio ergänzen und mit denen

man beispielsweise glaubt, Marktziele besser zu erreichen oder betriebswirtschaftliche Parameter zu optimieren.

Wie findet man einen solchen Partner? Wie sollte man das Auswahlverfahren organisieren? An welchen Stellen ist externer Sachverstand angeraten? Mit diesen Fragen befasst sich der nachfolgende Beitrag. Der kommunale Eigentümer, der Stadtwerkekonzern, der Consulter und der privatwirtschaftliche Partner haben geantwortet.

Dokumentation eines erfolgreichen Verfahrens

Von Dr. Michael Schäfer

Die Suche nach einem strategischen Partner für die Wuppertaler Stadtwerke AG hat eine vergleichsweise lange Geschichte. Vom 17. Dezember 2001 datiert der Grundsatzbeschluss des Stadtrates, Anteile an der Wuppertaler Stadtwerke AG (WSW) zu veräußern.

Im Ergebnis eines strukturierten Bieterverfahrens wurden damals mit RWE und der Cegedel Partner gefunden, die sich mit 25,1 % der Anteile über ein Tracking Stock-Modell an der Versorgungssparte beteiligten. Damit war die Verpflichtung verbunden, Einlagen in die Wuppertaler Stadtwerke AG einzubringen.

Am 19. Dezember 2005 verabschiedete der Stadtrat ein weiteres Papier, das die strategische Neuausrichtung der Versorgungs-, Verkehrs- und Entsorgungssparte der Wuppertaler Stadtwerke AG sowie der Tochtergesellschaften zum Gegenstand hatte. Ziel war es, zukunftsfähige Strukturen unter Beachtung der abzusehenden wirtschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen zu schaffen. Im Kern ging es um die Neuausrichtung der Versorgungs- und der Verkehrssparte der Wuppertaler Stadtwerke AG. Konzipiert



Dr. Håvard Nymo

wurde eine städtische Managementholding, welche Beteiligungen an den am Markt ausgerichteten Spartenunternehmen halten sollte.

Teil des Konzepts war die einvernehmliche Beendigung der Partnerschaft mit RWE, Cegedel und Velbert zum 1. September 2007 aufgrund unterschiedlicher strategischer Vorstellungen.

Angestrebt wurde eine neue strategische Allianz. Das Berliner Consultingunternehmen Stobbe Nymo & Partner consult (SNPC) wurde 2007 beauftragt, einen Konzeptwettbewerb für eine neue Partnerschaft vorzubereiten und die künftige Partnerstrategie zu entwickeln. Federführend für dieses Projekt bei SNPC war Dr. Håvard Nymo, einer der beiden Gründungspartner des auf Kommunen und kommunale Unternehmen spezialisierten Beraters.

Zu berücksichtigen war die neue Struktur, bei der die Abwasserentsorgung in der umfirmierten WSW Energie & Wasser AG verbleibt. Gesucht wurde ein strategischer Partner für ein langfristiges Engagement in den Sparten Strom, Gas, Fernwärme und Wasser der WSW Energie & Wasser AG.

SNPC entschied sich für ein Verhandlungsverfahren in starker Anlehnung an das Vergaberecht. Die Intention bestand darin, ein transparentes, diskriminierungsfreies und absolut rechtsfestes Verfahren zu gewährleisten. Wie schon beim ersten „Anlauf“ zur Partnersuche wurde wiederum eine Sacheinlage zur Stärkung der WSW Energie & Wasser AG verlangt.

Das Konzept sah vor, dass die Beteiligung direkt an der WSW Energie & Wasser AG (WSW AG) im Umfang von bis zu 33,1 Prozent der Aktien erfolgt. Die Aktien sollten im Umfang von bis zu 20 Prozent des Grundkapitals gegen Zahlung eines Kaufpreises erworben werden können. Der darüber hinaus gehende Anteil sollte laut Konzept durch die Einbringung konkreter und ökonomisch bewertbarer Sacheinlagen bezahlt werden.

Koordinierung und Kommunikation

Für das Verhandlungsverfahren stellte SNPC gemeinsam mit der WSW und einem juristischen Berater eine Zuschlagsmatrix, sowie die notwendigen Verfahrensdokumente (Informationsmemorandum, Vertraulichkeitsvereinbarungen, Verfahrensbriefe). Ergänzend nahm der Consulter im Rahmen der Verkäufer-Due Diligence u.a. eine Unternehmensbewertung vor, mit deren Hilfe eine Untergrenze des Transaktionsvolumens für den Abschluss des Verfahrens sowie für die Wertung der Angebote festgelegt wurde. Ferner unterstützte SNPC die WSW bei der Vorbereitung und Begleitung des elektronischen Datenraumes

sowie bei der Organisation und Durchführung der Managementpräsentationen und der Betriebsbesichtigungen.

Im Oktober 2007 wurde im Europäischen Amtsblatt die Aufforderung zur Einsendung von Teilnahmeanträgen für das Verhandlungsverfahren veröffentlicht. Die Berliner Berater prüften die zahlreichen Bewerbungen formal und hinsichtlich der Erfüllung der Mindestanforderungen. Über zwei weitere Auswahlstufen (Indikative Angebote und Qualifizierte Angebote) hinweg wurde die Anzahl der Bieter anhand der Kriterien in der Zuschlagsmatrix immer weiter eingegrenzt. Am Ende gab es mit drei Bietern ernsthafte Vertragsverhandlungen. SNPC wertet die Angebote in strategischer und finanzieller Hinsicht aus. Der Consulter begleitete die Vertragsverhandlungen, die vom juristischen Berater geführt wurden, und wirkte an der Beschlussfassung mit. Zudem war er mit der Umsetzung des Zuschlags und der Einholung von Genehmigungen (Kommunalaufsicht) befasst.

Während des ganzen Verfahrens koordinierte SNPC die Projekt-Steuerungsgruppen und kommunizierte die Verfahrensergebnisse an die Verwaltung, die Aufsichtsräte und den Stadtrat.

Dazu gehörten die Vor- und Nachbereitung der Gremiensitzungen sowie der Entwurf von Beschlussvorlagen. Für diese Leistungen ist das hauptstädtische Beratungsunternehmen wegen seiner umfassenden Kenntnis komplexer Willensbildungsprozesse und seinen Kompetenzen in der Strukturierung und Begleitung von Kauf- und Verkaufsverfahren hervorragend geeignet. Das Know-how basiert auf einer Vielzahl komplizierter Transaktionen, die SPNC im kommunalwirtschaftlichen Bereich erfolgreich begleitet hat.

Das Angebot des Bieters Electrabel Deutschland AG (jetzt GDF SUEZ Energie Deutschland AG) wurde am Ende als das mit Abstand Beste bewertet. Die Kombination aus einem attraktiven Barkaufpreis und den für die WSW Energie & Wasser AG werthaltigen Sacheinlagen gewährleistet die Refinanzierung der durch die WSW Wuppertaler Stadtwerke GmbH von RWE und Cegedel zurückgekauften Aktien und stärkt die WSW Energie & Wasser AG nachhaltig.

Die Beteiligung der Electrabel Deutschland AG in Höhe von 33,1 Prozent an der WSW Energie & Wasser AG erfolgte zum 1.1.2009.

SNPC-EXPERTISE: Mehrere Wege – ein Ziel. Verfahren zur Partnersuche und -findung.

Verfahren	Schritte (vereinfacht)	Anwendungsgebiete in der Kommunalwirtschaft	Vorteile	Nachteile
Direkte Verhandlungen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Festlegung der Kriterien und Ziele zur Investorensuche 2. Ansprache eines Investors 3. Due Diligence (Prüfung der Beteiligung) 4. Vertragsverhandlung 5. Entscheidung (Gremien, Genehmigung) 	Reorganisation kommunaler Beteiligungen oder Beteiligung von z.B. benachbarten Kommunen oder deren kommunalen Unternehmen an einem gemeinsamen Unternehmen	große Zeit- und Kostenersparnis	kein Wettbewerb um Konzepte oder Preise
Exklusive Verhandlungen/ einstufiges Verfahren	<ol style="list-style-type: none"> 1. Festlegung der Kriterien und Ziele zur Investorensuche 2. Ansprache ausgewählter Investoren 3. Due Diligence (Prüfung der Beteiligung) 4. ggf. Verringerung der Investorenanzahl 5. Vertragsverhandlungen 6. Entscheidung (Gremien, Genehmigung) 	Wie bei direkten Verhandlungen oder bei konkreter Kenntnis von möglichen Investoren; üblich beim Verkauf kleinerer Beteiligungen	etwas Wettbewerb; etwas Zeit- und Kostenersparnis; ggf. schrittweise Verringerung der Investoren möglich	Ausschluss möglicher Investoren aufgrund selektiver Ansprache
Mehrstufiges Verfahren	<ol style="list-style-type: none"> 1. Festlegung der Kriterien und Ziele zur Investorensuche 2. Ansprache ausgewählter Investoren / Ausschreibung 3. Verringerung der Investorenanzahl (Basis: z.B. Teilnahmeantrag, Interessenbekundung, indikatives Angebot) 4. Due Diligence (Prüfung der Beteiligung) 5. Verringerung der Investorenanzahl (Basis: qualifiziertes / verbindliches Angebot) 6. Vertragsverhandlungen 7. Entscheidung (Gremien, Genehmigung) 	Verkauf größerer Beteiligungen oder hohe Anzahl von (potenziellen) Investoren; ggf. vergaberechtliche Anforderungen z.B. bei paralleler Vergabe von Leistungen durch die Kommune an das kommunale Unternehmen, an dem sich der Investor beteiligen soll	größerer (auch internationaler) Wettbewerb; differenzierte, schrittweise Verringerung der Investoren; vergabesichere Transaktion; Transparenz	Zeit- und Kostenaufwand; ggf. Ausschluss möglicher Investoren aufgrund selektiver Ansprache (nicht im Falle der Ausschreibung)

Consulter fungieren auch als Gutachter

Interview mit Dr. Johannes Slawig, Stadtdirektor Wuppertal und Vorsitzender der Aufsichtsräte der WSW Wuppertaler Stadtwerke GmbH, der WSW Energie & Wasser AG und der WSW mobil GmbH

FORUM NEUE LÄNDER:

Einen Partner, der bei einem kommunalen Unternehmen einsteigt, kann man auf verschiedenen Wegen finden. Sie haben sich in Wuppertal für eine quasi europaweite Ausschreibung entschieden. Das ist zum einen sehr öffentlich und transparent, zum anderen aber auch sehr aufwändig. Warum wurde trotzdem diese Variante gewählt und welche Vorteile hat das – wenn Sie rückblickend ein Fazit ziehen – gebracht?

Dr. Slawig:

Zunächst einmal war es unsere Absicht, ein absolut transparentes, diskriminierungsfreies und rechtsfestes Verfahren zu gewährleisten. Um einen Partner zu finden, der die von uns definierten Anforderungen erfüllt, brauchten wir außerdem eine möglichst breite Bewerberbasis, um dann den Interessentenkreis immer weiter einzugrenzen. Das hat hervorragend funktioniert, wie das Ergebnis zeigt.

FORUM NEUE LÄNDER:

Anteilsveräußerungen sind bei kommunalen Unternehmen immer ein höchst sensibler Vorgang. Welche Effekte bringt hier die Einbindung von externem Consulting speziell auch für

die Kommunikation im politischen Raum?

Dr. Slawig:

Kommunikation ist bei solchen Verfahren extrem wichtig. Es geht um sehr komplexe Zusammenhänge und große wirtschaftliche Dimensionen, die den Gremien und Politikern erläutert und nahe gebracht werden müssen. Die Consulter haben hier eine wichtige Vermittlungsfunktion. Einerseits bereiten Sie die Daten und Fakten in einer Weise auf, dass sie leichter erläutert werden können und andererseits fungieren die Consulter als unabhängige, fachliche Unterstützung - als Gutachter wenn Sie so wollen.

FORUM NEUE LÄNDER:

Die Partnerschaft ist nun besiegelt. Wie werten Sie als Aufsichtsratsvorsitzender das Ergebnis und welchen Stellenwert hat für Sie die Tatsache, dass ein ausländischer Bieter das Rennen gemacht hat?

Dr. Slawig:

Das Ergebnis ist für die Wuppertaler Stadtwerke und die Stadt hervorragend. Der Kaufpreis und die Sacheinlagen stärken die Ertragskraft der WSW und schaffen die wirtschaftlichen Voraussetzungen für Investi-



Dr. Johannes Slawig

tionen und damit weiteres Wachstum. Damit wird die WSW-Gruppe nachhaltig als kommunales Unternehmen gestärkt, um noch besser die großen Herausforderungen der Zukunft meistern zu können. Zudem wird nicht wie in anderen Partnerschaften Personal durch Hebung von Synergien frei gesetzt, vielmehr werden zusätzliche Arbeitsplätze geschaffen. Für eine Stadt im Strukturwandel ebenfalls eine wichtige Perspektive. Die Frage der Nationalität war da völlig nebenrangig.



Andreas Feicht

„Wir haben einen guten Griff getan“

Fragen an Andreas Feicht, Vorsitzender der Geschäftsführung der WSW Wuppertaler Stadtwerke GmbH, Vorstandsvorsitzender der WSW Energie & Wasser AG und Vorsitzender der Geschäftsführung der WSW mobil GmbH

FORUM NEUE LÄNDER:

Die Wuppertaler Stadtwerke haben einen strategischen Partner gesucht. Warum musste dabei ein Beratungsunternehmen helfen, und nach welchen Kriterien wurde das letztendlich beauftragte Unternehmen ausgesucht?

Feicht:

Es handelt sich ja bei einer solchen Ausschreibung um ein sehr komplexes Verfahren, das entsprechend gesteuert werden muss. Schon die Definition der

Zuschlagsmatrix erforderte Expertenwissen. Die SNPC verbindet profunde Branchenkenntnisse im Bereich der öffentlichen Daseinsvorsorge mit langjähriger Erfahrung und war damit prädestiniert für eine solche Herausforderung. Im Rückblick muss ich sagen, da haben wir einen guten Griff getan.

FORUM NEUE LÄNDER:

Das Auswahlverfahren war ja vermutlich auch deshalb kompliziert, weil der Partner nicht nur Geld, sondern auch Sacheinla-

gen mitbringen sollte. Warum haben Sie auf diese Kombination Wert gelegt und warum haben Sie darauf verzichtet, exakt zu definieren, an welcher Art von Sacheinlagen Ihnen besonders gelegen ist

Feicht:

Es ging von Anfang an nicht darum, Cash zu machen. Wir wollten als Unternehmen überregional wachsen und brauchten dafür einen Partner, der uns mit seinen Stärken dazu in die Lage versetzt. Eine Definierung der Sacheinlagen hätte den Bewerberkreis

nur unnötig eingeschränkt. Es waren viele Wege möglich, um unser Ziel zu erreichen, warum also die strategische Kreativität der Interessenten unnötig begrenzen.

FORUM NEUE LÄNDER:

Sie haben das Thema „strategische Partnerschaft“ in Wuppertal erst neu auf die Tagesordnung gesetzt, nachdem Sie ihre eigenen konzeptionellen „Schularbeiten“ gemacht hatten. Dieses Papier war auch Teil des Auswahlverfahrens, d. h. es wurde den Interessenten zugänglich gemacht. Warum

haben Sie sich bereits in dieser Phase so genau in die Karten schauen lassen?

Feicht:

Wir wollten kein Angebot von der Stange. Die Interessenten sollten sich mit unserem Unternehmen beschäftigen und uns dann hinsichtlich Strategie und Wachstumsmöglichkeiten ein möglichst qualifiziertes Angebot machen. Unsere Anforderungen waren hoch, also mussten wir schon etwas von uns preisgeben. Der Erfolg hat uns Recht gegeben.

Gemeinsam wachsen

Von Erik von Scholz, Vorstandsvorsitzender GDF SUEZ Energie Deutschland AG

Die GDF SUEZ Energie Deutschland hat im letzten Jahr die Partnerschaft mit der WSW Energie & Wasser AG besiegelt und sich mit 33,1 Prozent an ihrem neuen Partner beteiligt. Die wesentlichen Gründe für unser großes Interesse an der im Januar in Kraft getretenen Partnerschaft sind die übereinstimmenden unternehmerischen Wachstumsinteressen unserer beiden Unternehmen. Wir können diese durch die komplementären Stärken hervorragend weiterentwickeln und so strategische Wachstumsfelder erfolgreich angehen.

Das sind auf der einen Seite etwa lokale Verankerung, kundennahe und innovative Dienstleistungen und auf der anderen beispielsweise Erzeugung und Beschaffung. Die WSW hat jahrzehntelange Erfahrung aus dem Energiegeschäft vor Ort, das für das gemeinsam angestrebte überregionale Wachstum besonders wichtig ist. Dazu kommt das Engagement für mehr Energieeffizienz und die Erfahrungen im Betrieb innerstädtischer Erzeugungsanlagen in Kraft-Wärme-Kopplung.

Gemeinsame Philosophie

Wir teilen mit den WSW die Philosophie, komplementäre Stärken zum gemeinsamen Erfolg zu bündeln und auf dieser Basis gemeinsam zu wachsen. Insofern ist die Beteiligung an den WSW eine logische Fortsetzung unserer Kooperationsstrategie. Diese Strategie wird sich auch für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beider Unternehmen auszahlen.

Denn sie wird bestehende Arbeitsplätze erhalten und neue schaffen. Und sie eröffnet neue Möglichkeiten für einen breiten Erfahrungsaustausch und für gemeinsames Lernen.

Das Europäische Ausschreibungsverfahren bot für GDF SUEZ Energie Deutschland bereits frühzeitig die Möglichkeit, die strategische Ausrichtung der WSW deutlich zu erkennen. So konnte ein passgenaues Angebot auf Basis der Kompetenzen der GDF SUEZ-Gruppe erstellt und die umfangreichen strategischen Potentiale zielgenau adressiert werden. Dies war das Resultat der transparenten Vergabekriterien. Gleichzeitig wurde sowohl der Verkäufer- als auch der Käuferseite ermöglicht, Chancen einer Kooperation von Anfang an klar zu identifizieren und zu bewerten.

Entwicklungs-Partnerschaft

Wir haben in unserem Angebot von einer Entwicklungs-Partnerschaft gesprochen. Voraussetzung für deren Gelingen ist, dass die Partner – also die Stadt Wuppertal, die WSW und GDF SUEZ – ihre jeweiligen Interessen bestmöglich aufeinander abstimmen. Dabei sind es gerade auch die Unterschiede, die die Grundlage für unseren gemeinsamen Erfolg bilden. Niemand muss auf prägende Merkmale verzichten.

Im Mittelpunkt stehen drei Fragen: Wie können sie mit ihrem Partner die Strukturen verbessern? Wie können sie ihren



Erik von Scholz

Kunden weiterhin wettbewerbsfähige Angebote machen? Und wie lassen sich bestehende Positionen ausbauen, sodass sie für zukünftige Herausforderungen gerüstet sind? In einer erfolgreichen Partnerschaft bringt jeder die Leistungen ein, die er am besten beherrscht und kann zusätzlich auf die Kompetenzen des anderen zugreifen. So ist das zentrale Element unserer Partnerschaftsphilosophie das Bündeln komplementärer Stärken mit dem Ziel, gemeinsam noch wettbewerbsfähiger zu werden.

Dieses Prinzip verfolgen wir auch in Gera und Saarbrücken, wo GDF SUEZ Energie Deutschland ebenfalls Partner der Stadtwerke ist. Auch an der Berliner GASAG sind wir beteiligt. Unsere Unternehmensgruppe hat als Partner von Kommunen eine mehr als hundertjährige Erfahrung.