

**Wissenschaftszentrum
Nordrhein-Westfalen**

Institut Arbeit
und Technik



Kulturwissenschaftliches
Institut

**Wuppertal Institut für
Klima, Umwelt, Energie
GmbH**

(Teil-) Verkauf von Stadtwerken:

**Kommunale Energiedienstleister im Spannungsfeld
von Finanzauswägungen und Corporate Social
Responsibility**

Prof. Dr. Peter Hennicke

Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie

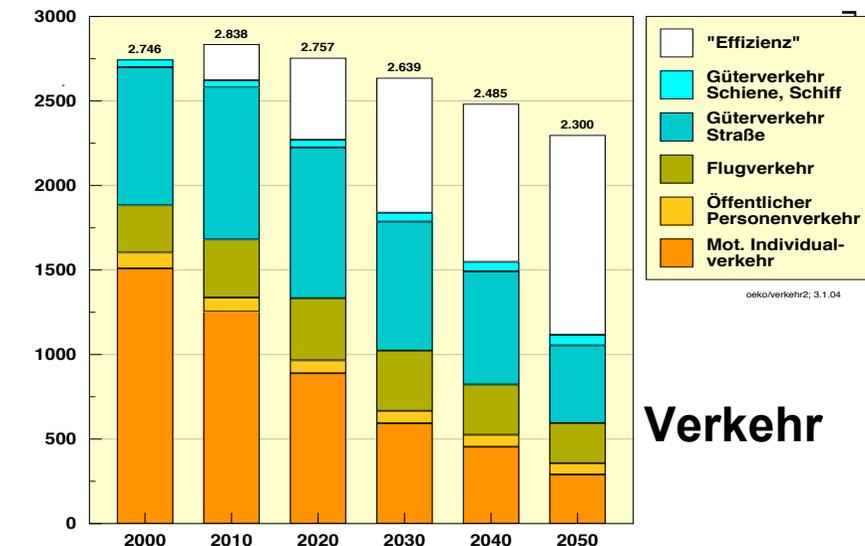
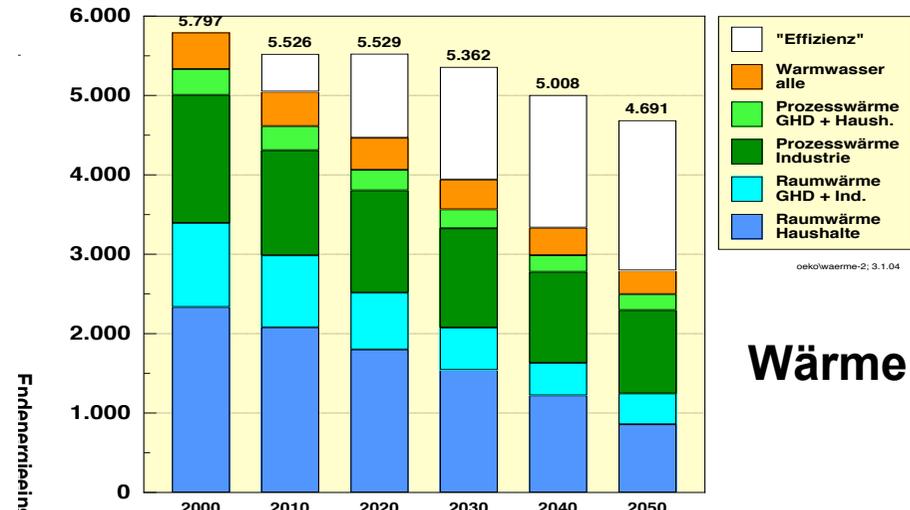
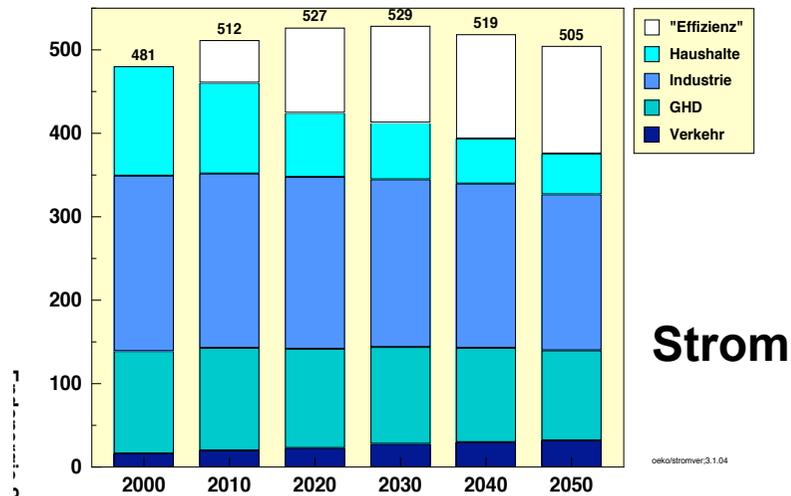
**Diskussionsveranstaltung über einen möglichen (Teil-)Verkauf der
Stadtwerke Leipzig**

25. September 2006

Überblick

- Stadtwerke mit Zukunft?
- Renaissance kommunaler Eigenerzeugung?
- Decken sich kommunale Interessen mit denen „Strategischer Investoren“?
- „Drum prüfe, wer sich ewig bindet“

Sektorspezifischer Energieverbrauch und Effizienzsteigerung in einem nachhaltigen deutschen Energiesystem bis 2050 (DLR,IFEU, WI 2004)



Effizienzsteigerung gegenüber Referenz (in % zu 2000):

Strom = - 450 PJ (26%)

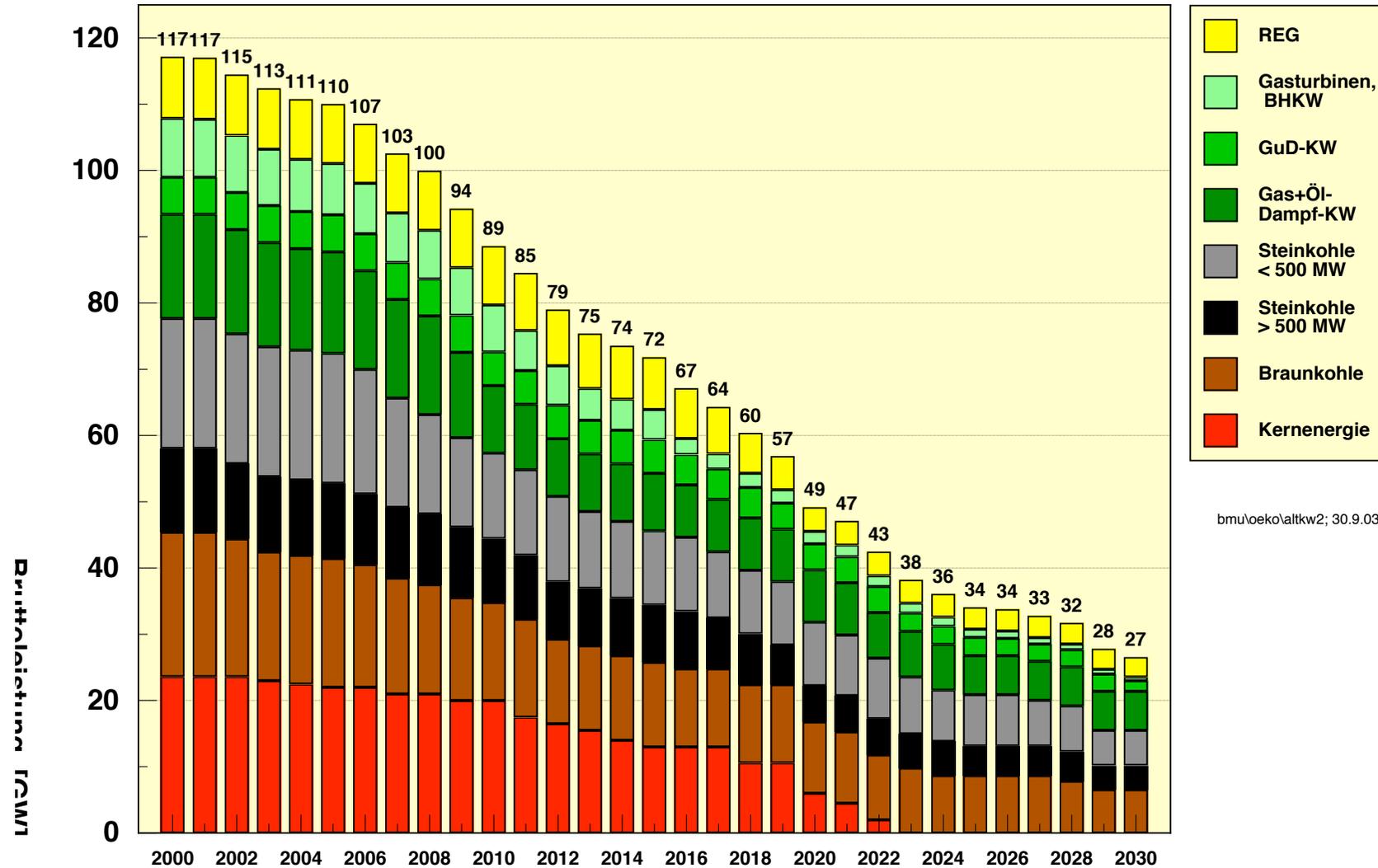
Wärme = - 1680 PJ (36%)

Verkehr = - 1170 PJ (41%)

Endenergie = - 3300 PJ (36%)

Entwicklung des Kraftwerksbestandes bis 2030 (DLR,IFEU, WI 2004)

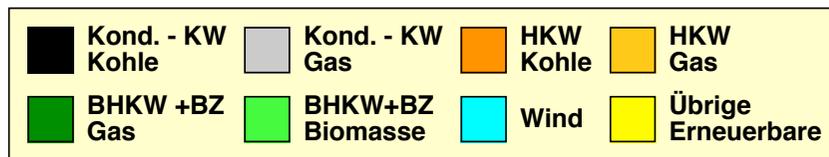
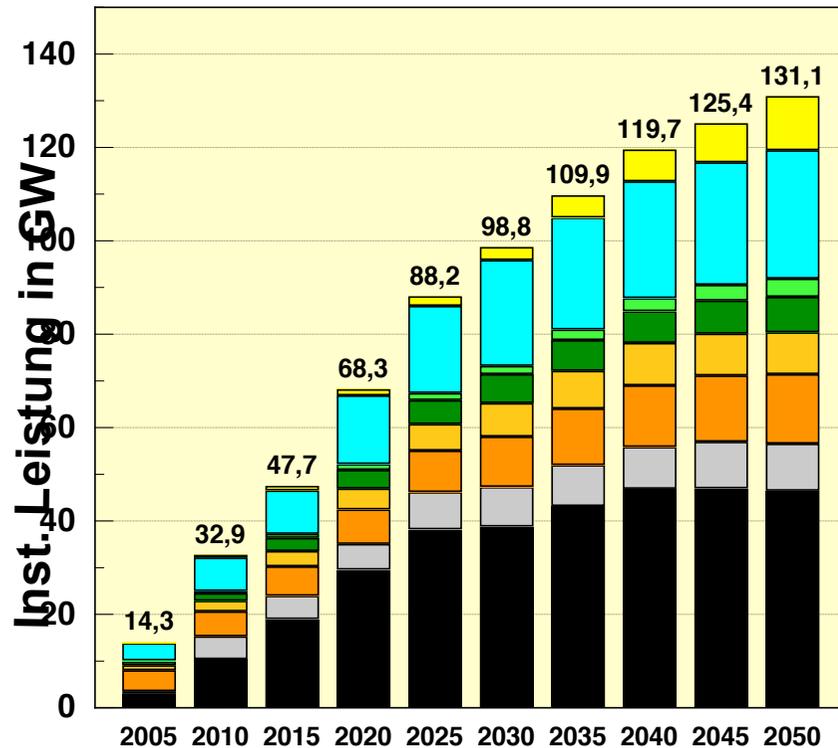
- Fossile Kraftwerke 40a; BHKW 30a, EE 20 - 50 a -



Zukünftige Stromerzeugungsstruktur unter „Business-as usual“ und unter Klimaschutzbedingungen

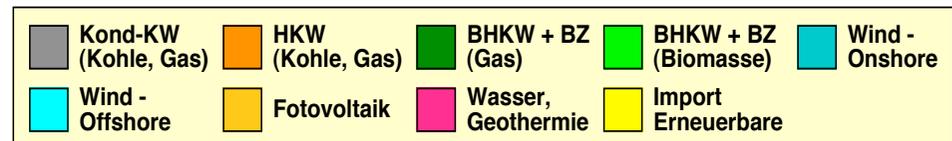
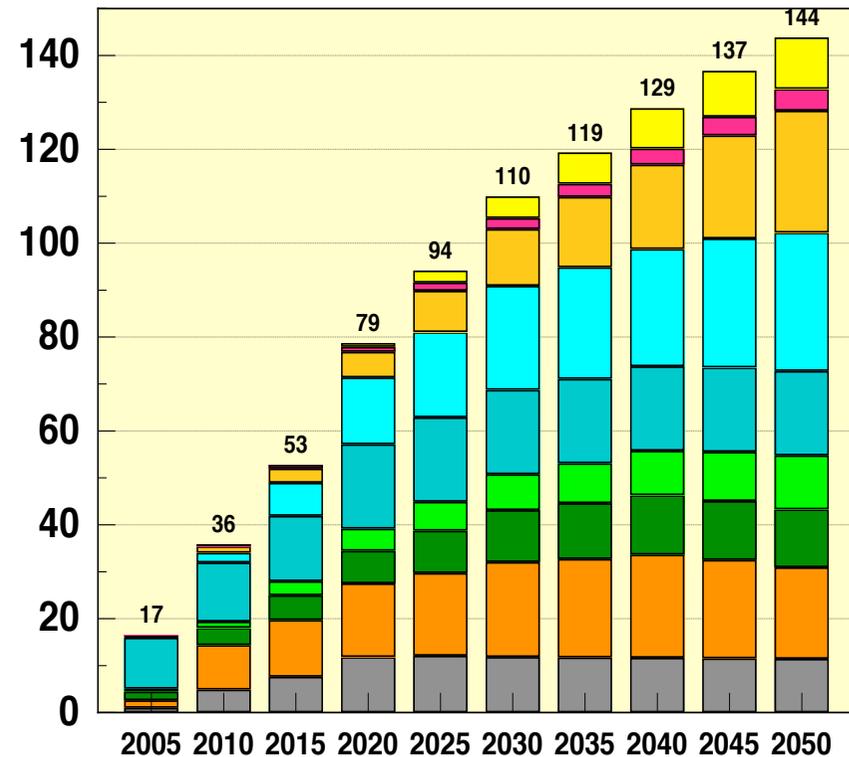
Signifikanter Umbau der Stromversorgung notwendig

- Szenario Referenz -



EE von 6% (2000) auf 19 % (2050)
CO₂ von 335 auf 330 Mio. t/a

- Szenario NaturschutzPlus I -



EE von 6% (2000) auf 68% (2050)
CO₂ von 335 auf 75 Mio. t/a

Die Zukunft der Energietechnik ist dezentral (er)

Effizienztechnologien

• Erneuerbare Energien

- Wind
- Biomasse
- Sonne
- Wasser
- Erdwärme

Nachhaltige
Energiespeicher
(dezentral)



Mikroturbinen

Virtuelle Netze

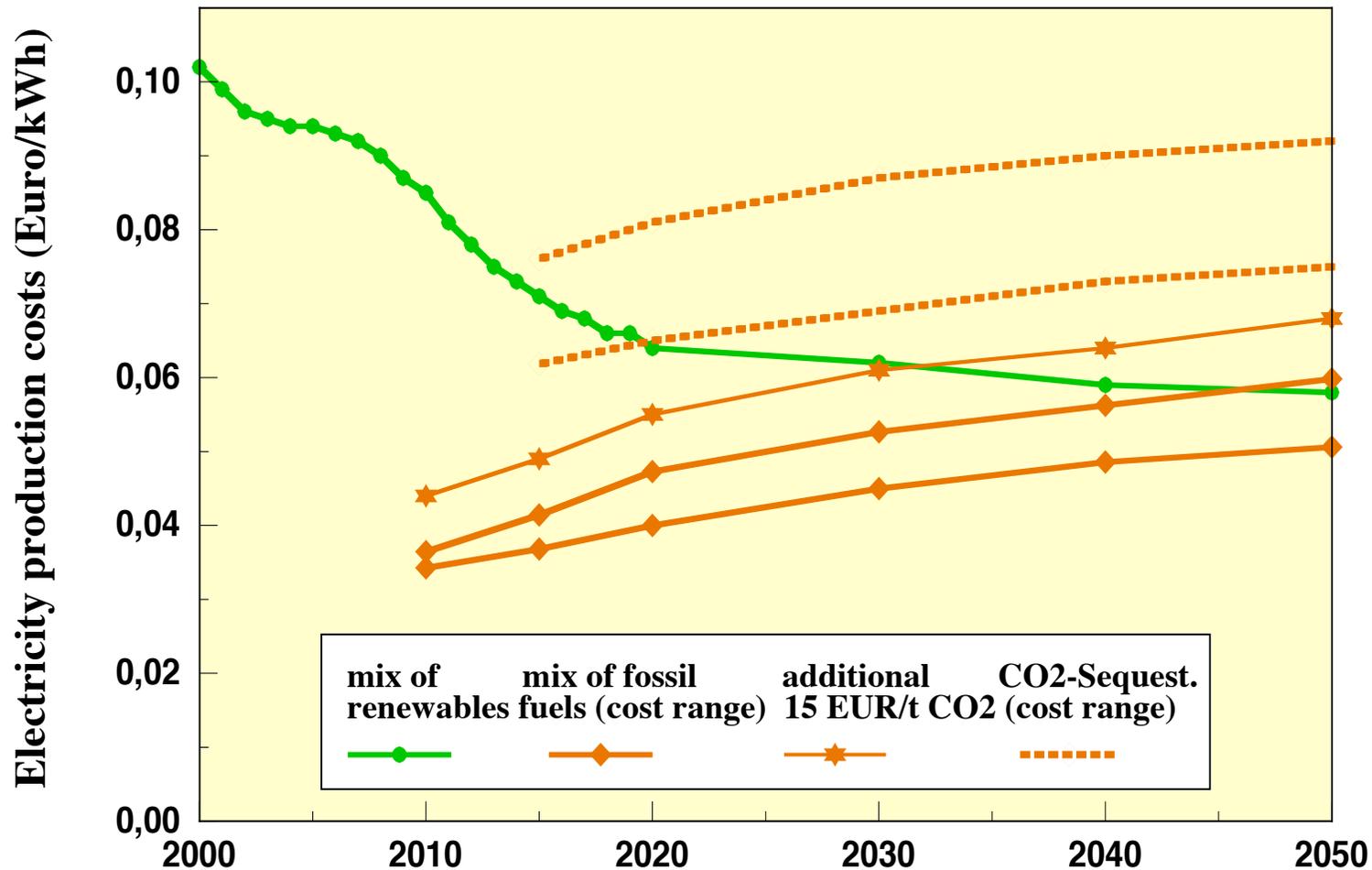
Kraft-Wärme-Kälte-
Kopplung

Abwärmennutzung

Wasserstofftechnologien
Brennstoffzelle

Hybride Technologien
Solarthermie/ konv. Heizung

Stromkostenvergleich für neue Kraftwerke: Das Mix aus Erneuerbaren wird zwischen 2015-2030 vorteilhafter - je nach Preisentwicklung bei fossilen Energien (fossil mix: 50% Kohle, 50% Gas)

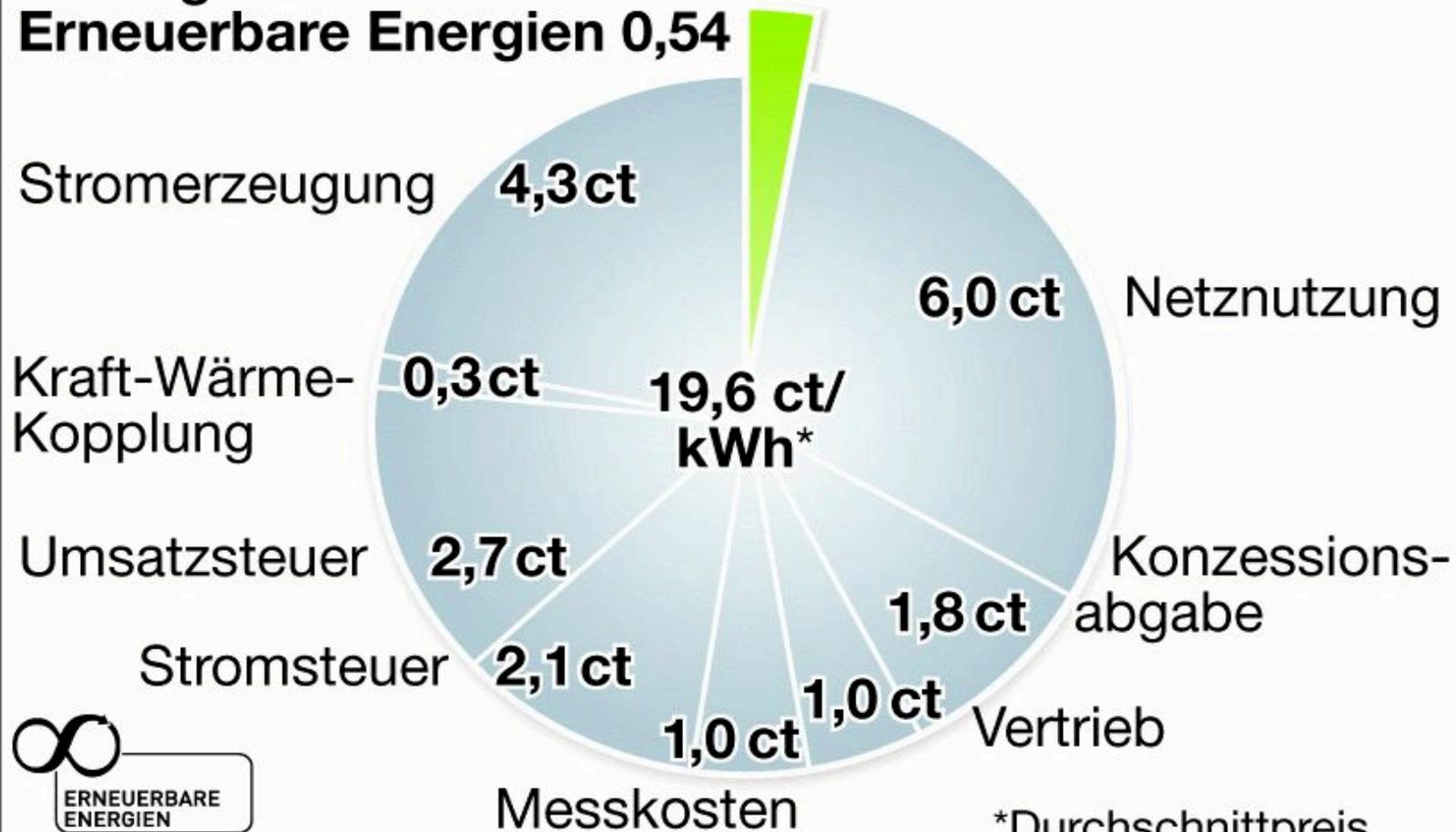


oeko/kost-kw.pre; 15.09.03

Erneuerbare Energien haben kaum Anteil am Strompreis

Zusammensetzung der Kosten für Haushaltsstrom

**Beitrag für
Erneuerbare Energien 0,54**



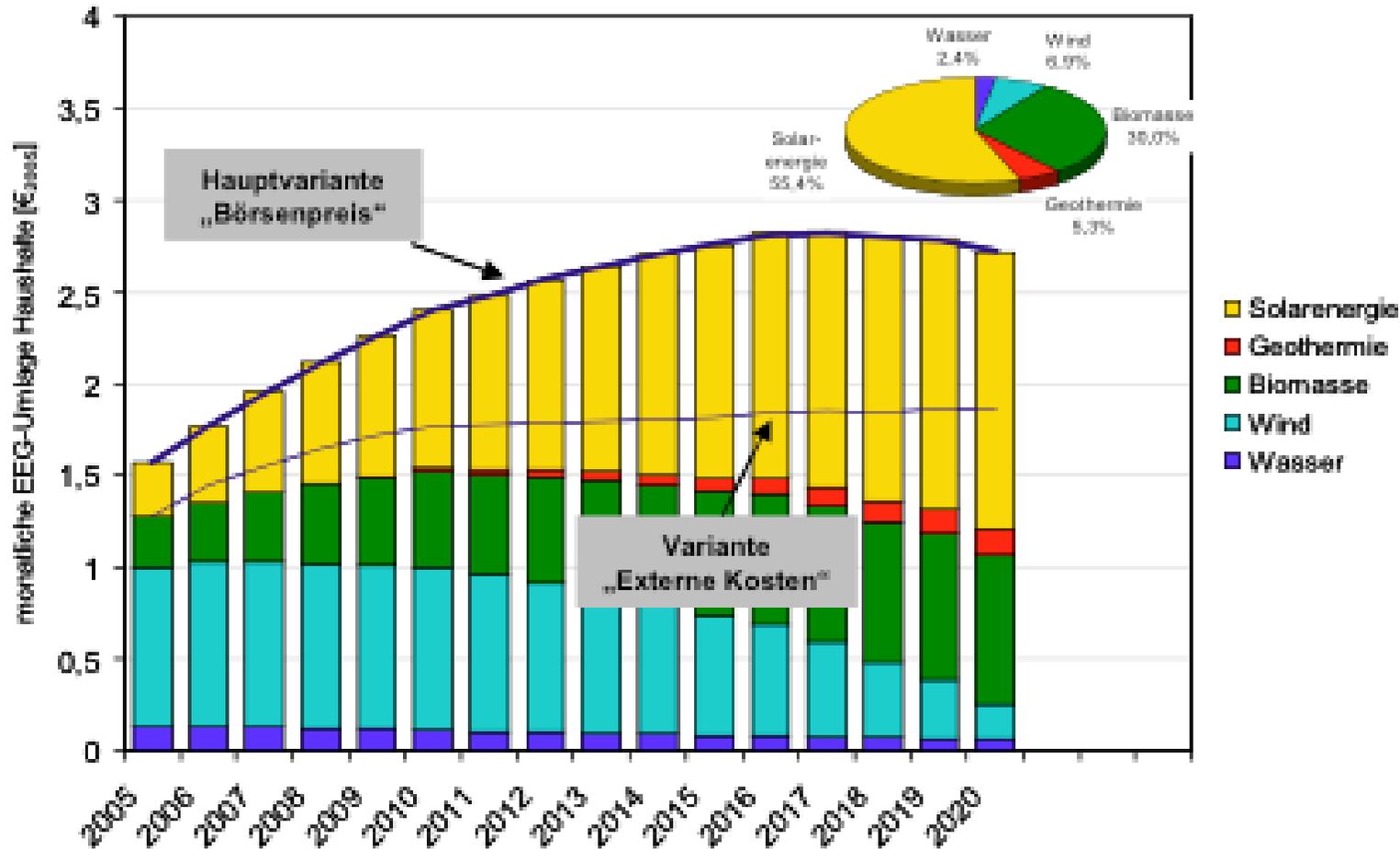
Quelle: BEE

*Durchschnittspreis
für Privatkunden 2005

Entwicklung der monatlichen EEG-Umlage für einen repräsentativen Haushalt (zum Vergleich: etwa 7 Euro/Monat für unnötige Kosten durch Leerlaufverluste; UBA 24/2006)

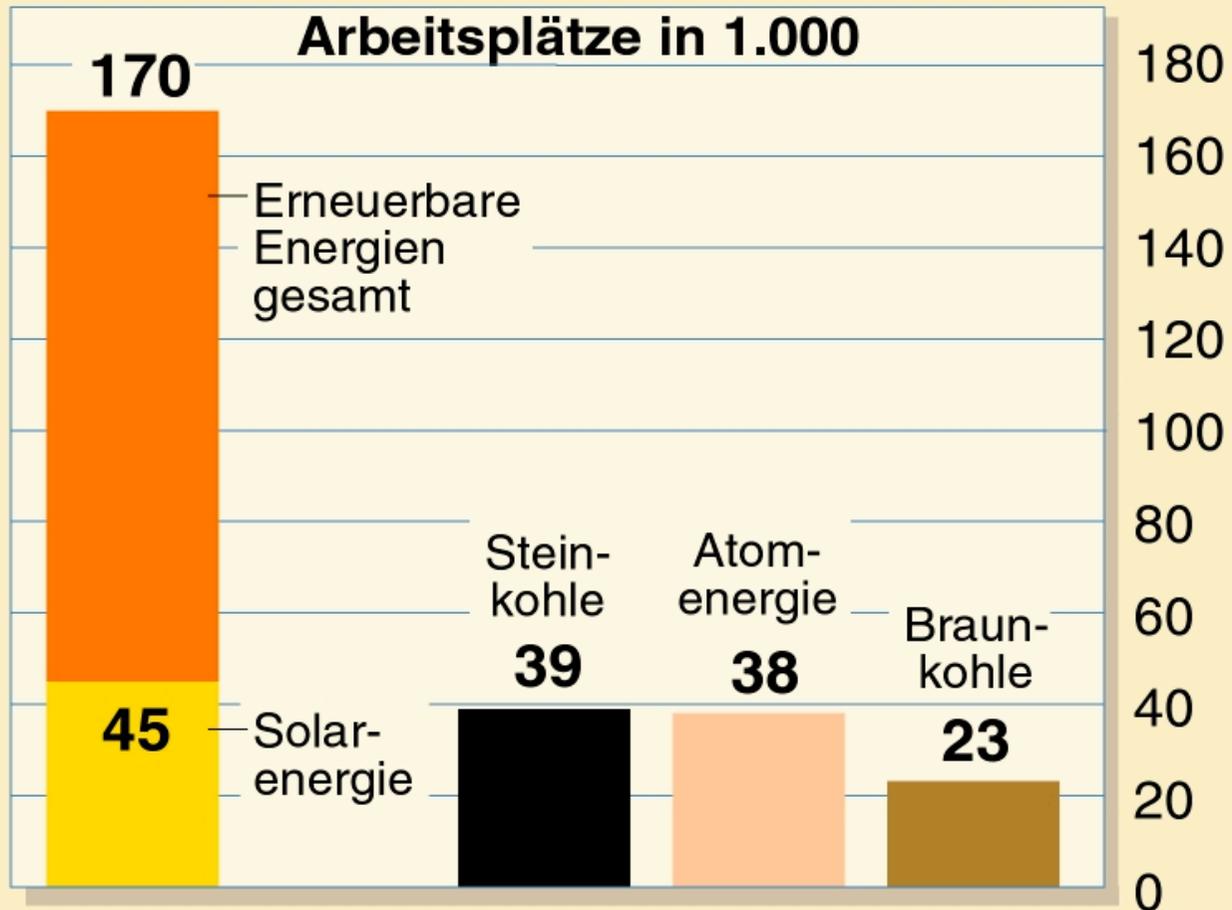


Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit



Erneuerbare Energien: In 2006 bereits mehr Jobs als bei Stein- und Braunkohle und Atomenergie!

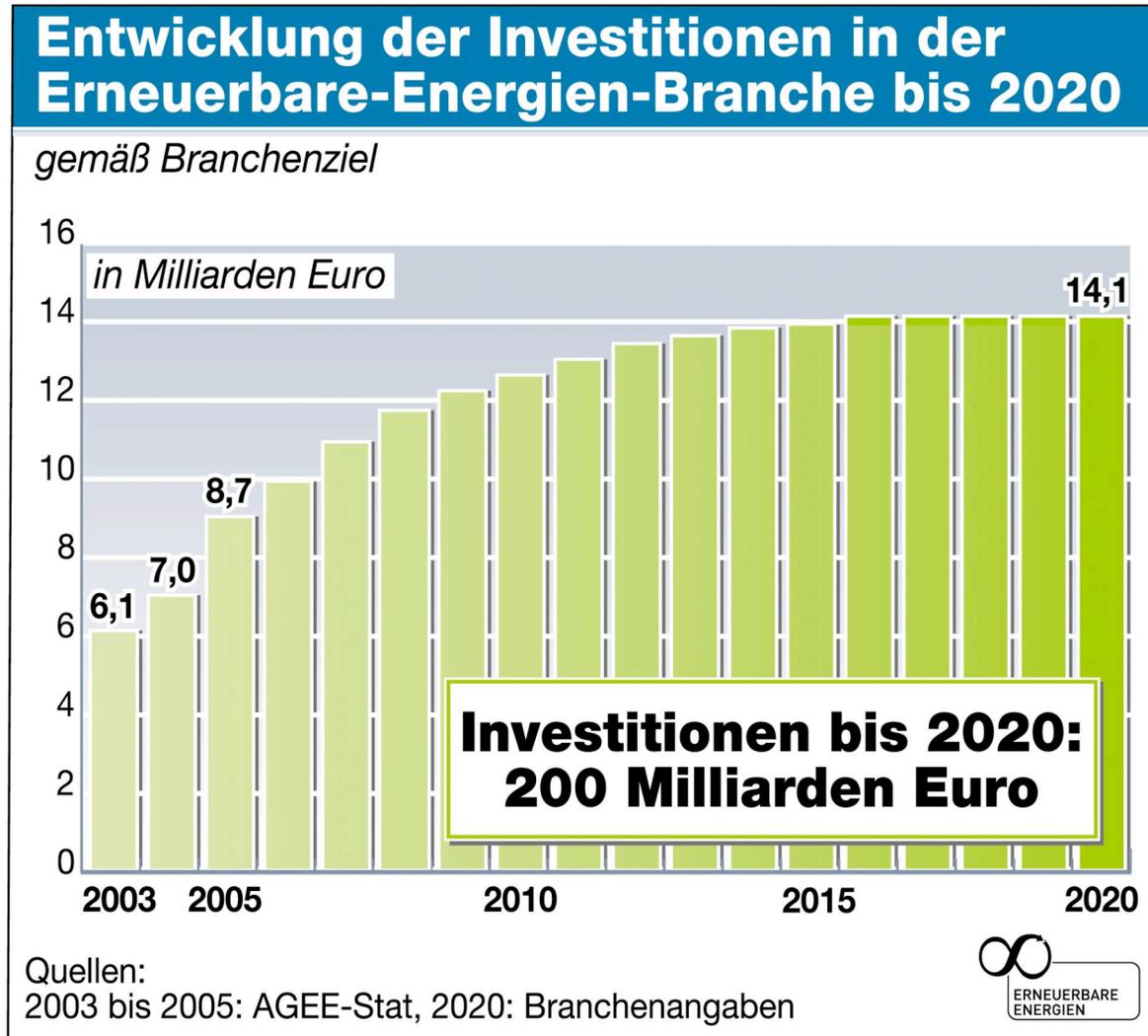
Jobmotor Erneuerbare Energien



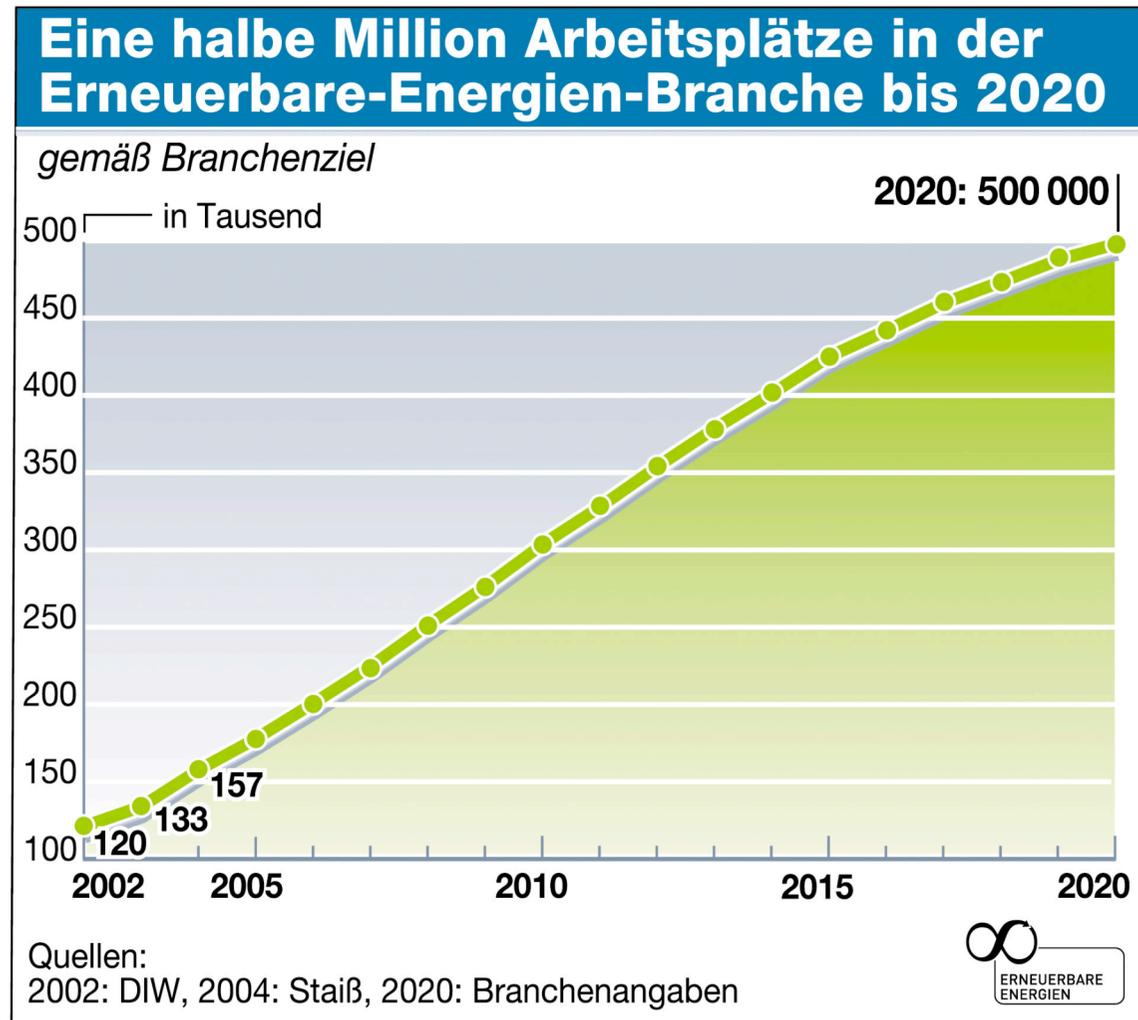
Stand 2006

Quelle: BSW, www.solarwirtschaft.de

Prognostizierte Entwicklung der Investitionen in Erneuerbare bis 2020



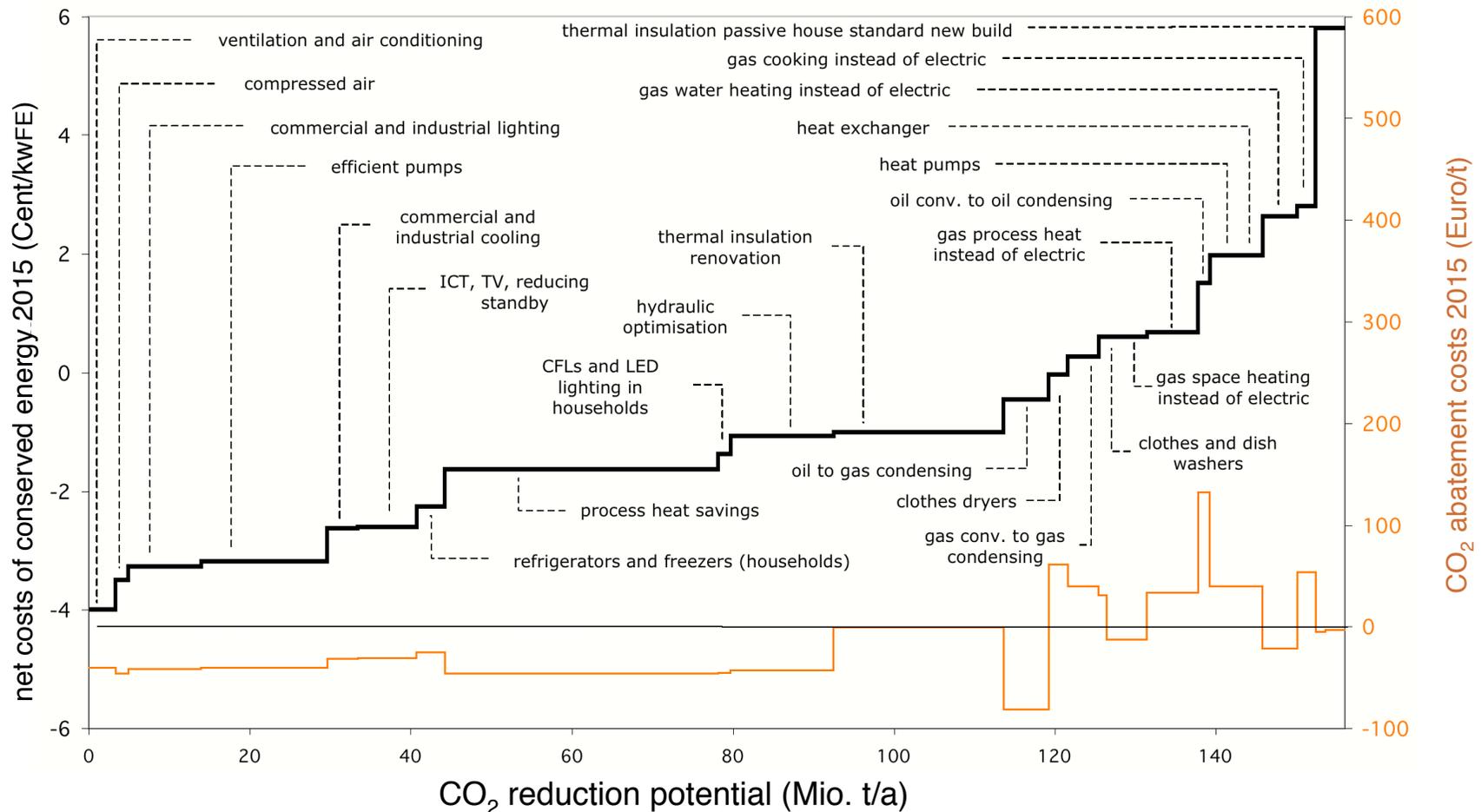
500.000 Jobs werden im Sektor erneuerbare Energien bis 2020 geschätzt



70 kosteneffektive Technologien zur Einsparung oder Substitution von Strom durch Gas: 120 Mio t CO₂ sind ohne Zusatzkosten vermeidbar!

(Studie des WI im Auftrag von E.ON, 2006)

net costs of conserved energy and CO₂ abatement costs (total resource cost perspective)



Vergleich der Kosten der Stromeinsparung mit vermeidbaren Stromkosten und anlegbaren Strompreisen

Ausgangsfrage: Welcher Anteil des 40 GW Ersatzbedarfs im deutschen Kraftwerkspark kann bis 2020 wirtschaftlich „weggespart“ werden?

- **Grundsatz 1:** Strom sparen ist wirtschaftlicher als Strom kaufen, wenn die spezifischen Einsparkosten (= Mehrkosten von Effizienztechnologien pro kWh) geringer sind als die anlegbaren Strompreise bzw. vermeidbaren Strom(system)kosten
- **Grundsatz 2:** Strategisches Stromsparen rechnet sich häufig für Verbraucher und Volkswirtschaft, aber auch EVU können durch mehr Kundenbindung, Contracting, DSM etc. profitieren
- **Bandbreite typischer Einsparkosten:** ca. 2- 4 Cent/kWh
- **Anlegbare durchschnittliche Strompreise:**
 - Private Haushalte: ca. 16,9 Cent/kWh
 - Gewerbe, Handel, Dienstleistungen: ca. 9,5 Cent/kWh
 - Industrie: ca. 7,4 Cent/kWh
- vermeidbare durchschnittliche **langfristige Stromgestehungskosten** (plus Verteilung, Vertrieb, Reserve etc.) ca. 5,3 Cent/kWh

EU-Richtlinie für Endenergieeffizienz und Energiedienstleistungen

- Klares **Gesamtziel: pro Jahr 1 % zusätzlich Energie einsparen**
- Bringt 50 % der CO₂-Minderung für EU-Kyoto-Ziel und spart Geld (10 Mrd. Euro netto pro Jahr bis 2015)
- **Entwickelt EU-Binnenmarkt für Energiedienstleistungen** (Def.: Energielieferung plus Effizienz)
- Beseitigt Hemmnisse für Endenergieeffizienz
- Mitgliedsstaaten sollen förderlichen Rahmen schaffen:
 - Unbürokratische Umsetzung und Finanzierung von Einzelmaßnahmen z.B. durch **Effizienzfonds**
 - **Evaluierung** der Einsparung und Wirtschaftlichkeit
- Harmonisierung der Ziele (für Mitgliedsstaaten), Subsidiarität bei Methoden (der Umsetzung)
- Offene Frage: Bottom-Up-Evaluierung oder Mix aus Top-Down und Bottom-Up; Verbindlichkeit der Ziele

Energieeffizienz-Fonds: Finanzierungsoptionen

Finanzierung

- **Finanzierungsbedarf: 1,0 - 1,3 Mrd. Euro/Jahr** (12 Programme)
- **Finanzierungsmöglichkeiten:**
 - **Effizienz-Zehntelcent als theoretisch beste Lösung**
mit ca. 0,13 Cent/kWh_{th} und 0,25 Cent/kWh_{el} für Privathaushalte sowie ca. 0,02 Cent/kWh_{th} und 0,07 Cent/kWh_{el} für GHD/Industrie
 - **Abzweigen aus Ökosteuer-Einnahmen als realistischere Option?**
Ggf. Erhöhung der Ökosteuer bei Haushalten und GHD-Sektor; Reduktion der Ökosteuer-Ausnahmen für die Industrie
- **Hoher Nettonutzen für Verbraucher und Volkswirtschaft**
- **Mögliche spätere Finanzierungsalternativen:**
 - NEgawatt-Einspeise-Gesetz-Modell (NEEG)
 - Weiße Zertifikate

Realisierbare Einsparung mit 12 Musterprogrammen

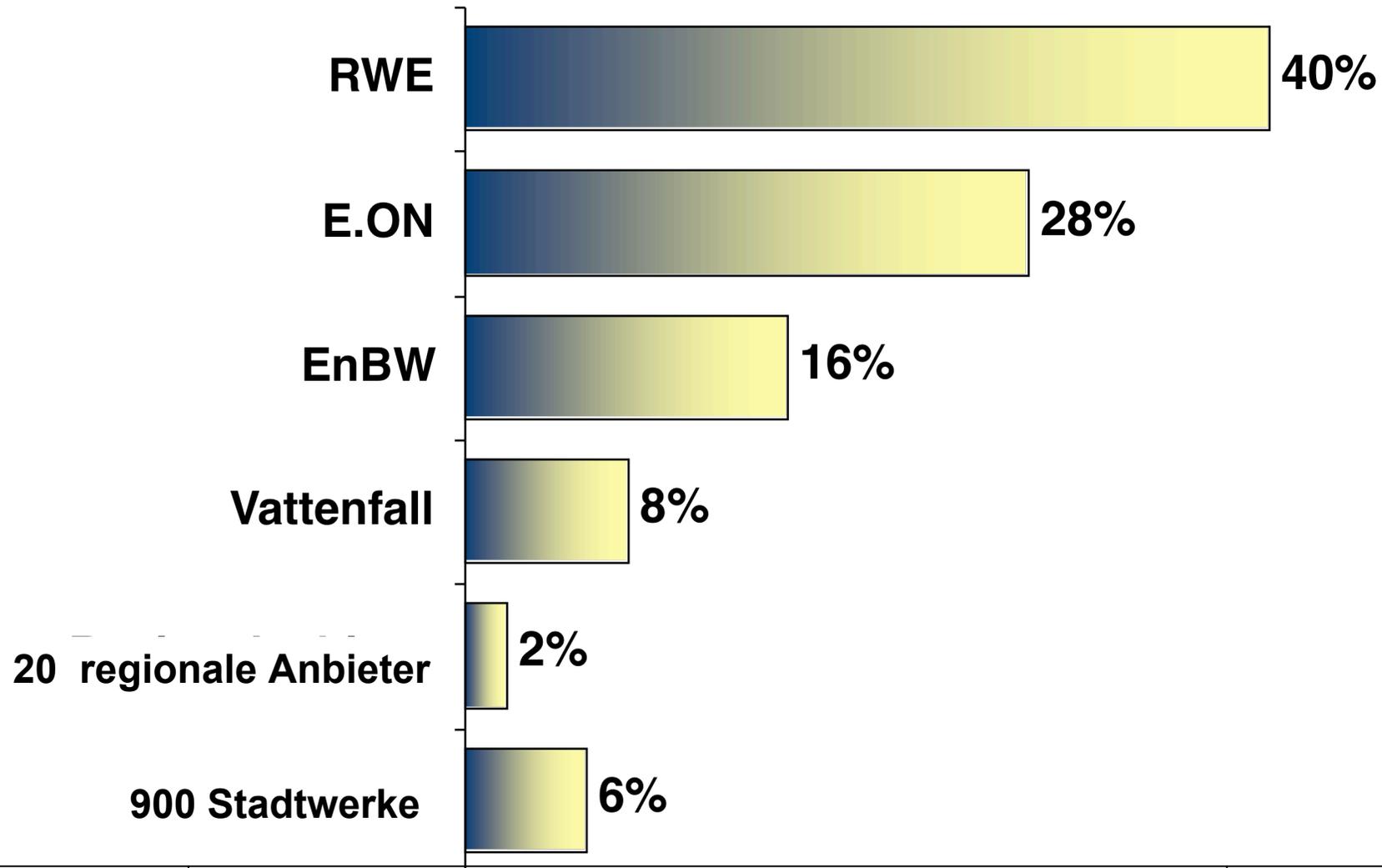
Ehrgeiziges Programmportfolio kann 1%-Ziel erreichen (2006-2015)

Programme	Strom (GWh/a in 2015)	Wärme (GWh/a in 2015)
<i>Programme in spezifischen Technologie- bzw. Anwendungsbereichen</i>		
Altbausanierung	1.661	26.790
Wäschetrockner	2.176	-1.787
Kühl- und Gefriergeräte	1.703	0
Substitution E-Speicherheizungen	5.001	-5.314
Bürobeleuchtung	1.540	0
Heizungsoptimierung / "Faktor 4"- Umwälzpumpen, EFH/ZFH	1.950	6.633
Heizungsoptimierung / Umwälzpumpen, größere Gebäude	803	1.944
Trockenläuferpumpen, Industrie und GHD	11.004	0
RTL-Anlagen	3.773	3.300
<i>Übergreifende Programme</i>		
Energiemanagement/ Intracting in öffentlichen Verwaltungen	255	745
Ausfallbürgschaften für Contractingunternehmen	1.813	4.174
NEEG-Modell	43.401	65.214
Summe:	75.079	101.700

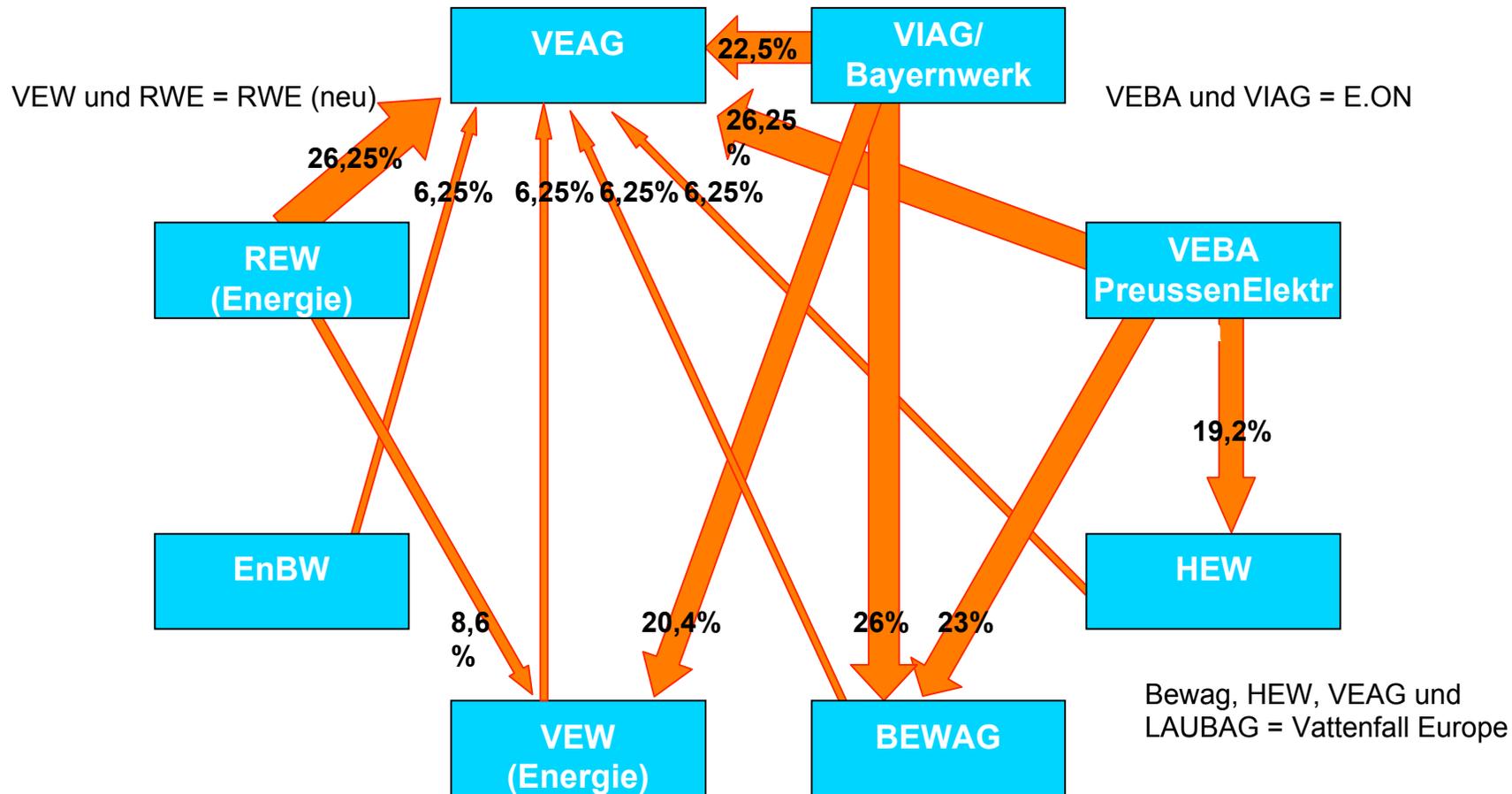
Resultate von 12 Musterprogrammen eines deutschen Energieeffizienzfonds in 2015

- Stromeinsparung von 74 TWh/a (gegenüber BAU)
 - Heizenergieeinsparung von 102TWh/a (gegenüber BAU)
 - 70 Mio Tonnen CO₂-Reduktion/a (gegenüber BAU)
 - Nutzen/ Kosten-Verhältnis aus gesellschaftlicher Perspektive: 1,31
 - Nettobeschäftigungseffekt
- 1.Rd. 1 Mio Personenjahre über 25 Jahre
- 2.Rd. 75000 zusätzliche Jobs (netto; in 2015)
- Einstieg in eine strategische Effizienzinitiative
 - **Fazit: Eine in England und Dänemark bereits erfolgreich praktizierte Win-Win-Strategie!**

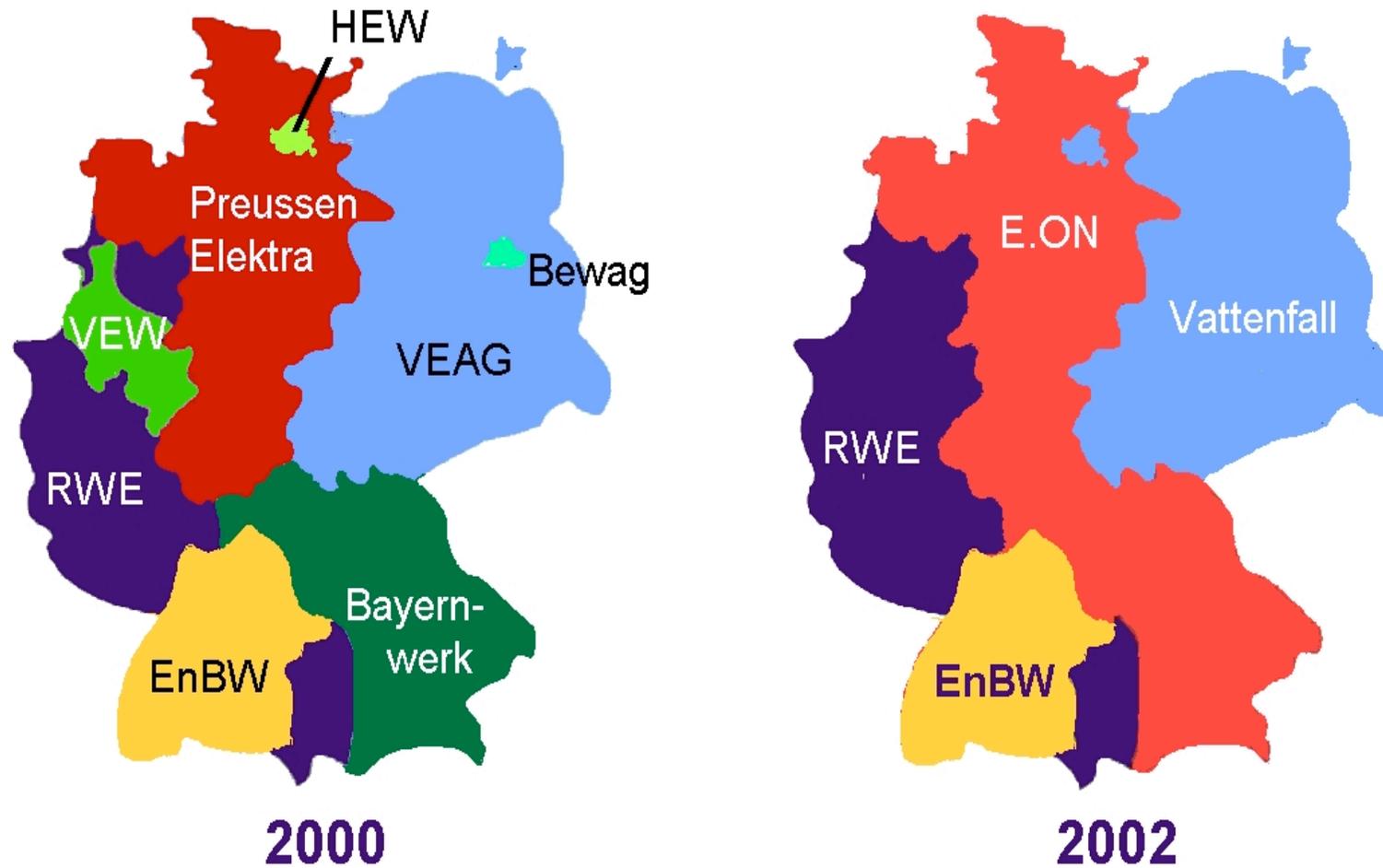
Konzentration der Stromerzeugung in Deutschland



Kapitalverflechtungen der Verbundunternehmen 1999 (vor der Liberalisierung): Fusionen und Konzentration waren vorprogrammiert



Die neue Landkarte der marktbeherrschenden Stellungen in der Verbundwirtschaft



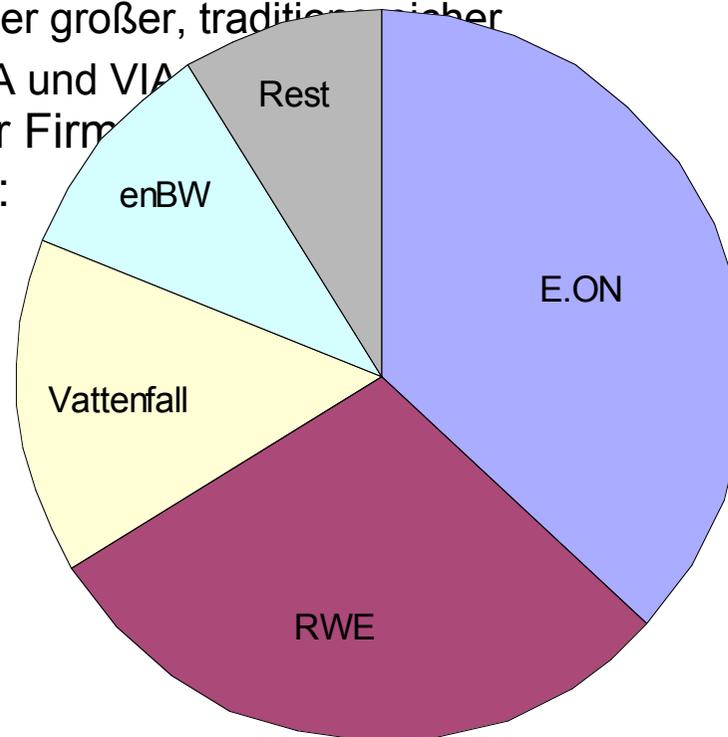
Die heutige Oligopolisierung des Stromangebots ist das Gegenteil von „Liberalisierung“

Fusionen

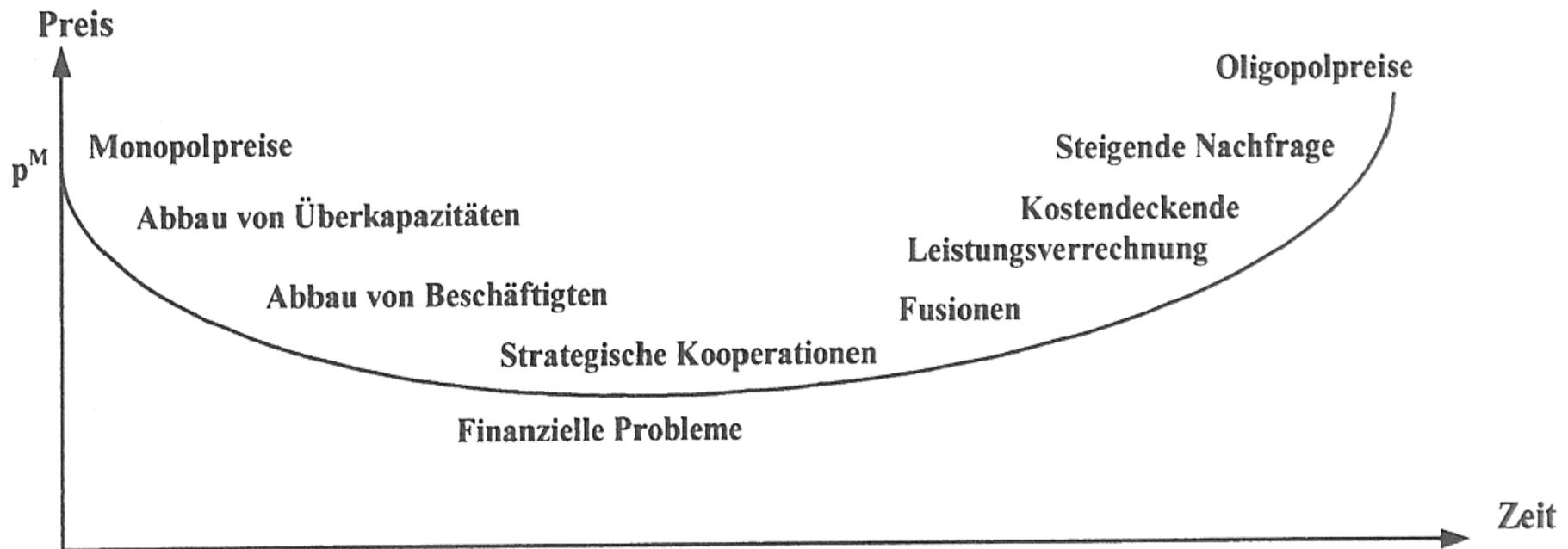
- Mit der Gründung von Vattenfall Europe treten vier Unternehmen mit Tradition - Bewag, HEW, VEAG und LAUBAG - gemeinsam auf dem Energiemarkt an.
- VEW und RWE fusionieren zu RWE (neu)
- E.ON ist im Juni 2000 aus der Fusion zweier großer, traditioneller

Industrieunternehmen entstanden — VEBA und VIA
Auf der Produzentenebene dominieren vier Firmen
mit einem Marktanteil von über 90 Prozent:

E.ON = **37** Prozent Marktanteil,
RWE = **29** Prozent Marktanteil,
Vattenfall = **15** Prozent Marktanteil,
enBW = **10** Prozent Marktanteil.



Die "Badewannenkurve": Vom öffentlichen Monopol zum privaten Oligopol



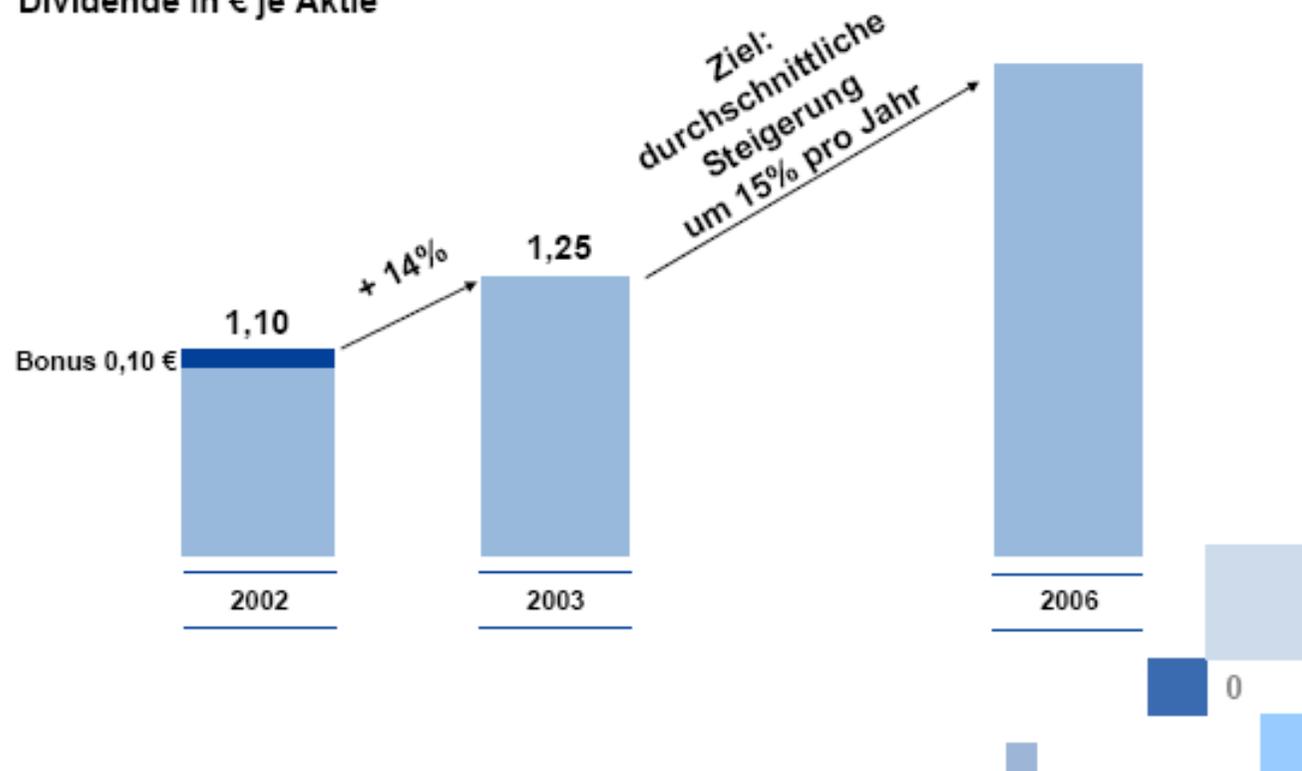
Quelle: Reimon, Michael; Felber, Christian: Schwarzbuch Privatisierung, Wien 2003, S. 117, nach: Haas, Reinhard; Auer, Hans; Huber, Claus; Orasch, Wolfgang: "How will Electricity Prices in Deregulated Markets Develop in the Long Run? Arguments Why there will be No Really Cheap Electricity", in: Proceedings, BIEE Conference on "The International Energy Experience", 8.-17. Dezember 1997, University of Warwick

Selbstdarstellung von RWE

Gute Aussichten für RWE-Aktionäre



Dividende in € je Aktie



Selbstdarstellung von RWE

Kern unserer Strategie: Zügiger Ausbau aller Utilities

Strom
Ausbau der Nr. 3
Position in Europa

Gas
aggressiver Ausbau
der Marktposition
zum
europäischen Player

ausgewogene
Risikoverteilung
durch Multi
Utilities

**Wasser und
Abwasser**
Aufstieg zu den
Top 3 in Europa

Abfall & Recycling
Ausbau der Nr. 3
Position in Europa



One Group.
Multi Utilities.

Selbstdarstellung von RWE

Kern unserer Strategie: Zügiger Ausbau aller Utilities



16.Hauptgutachten der Monopolkommission 2004/2005 BT-DrS 16/2460, 25.8.2006

„Sowohl im Strom- als auch im Gassektor ist mit erheblichen Wettbewerbshemmnissen aufgrund der horizontalen und vertikalen Konzentration zu rechnen...Im Strombereich haben Zusammenschlüsse die horizontale Konzentration auf der Verbundebene beträchtlich erhöht und die implizite Verhaltenskoordination zwischen den vier verbliebenen Unternehmen vereinfacht. Mit der Zunahme der Konzentration haben sich die Spielräume zur manipulativen Beeinflussung der Stromgroßhandelsmärkte durch einseitige Maßnahmen einzelner Verbundunternehmen drastisch vergrößert. Die vertikale Integration schreitet durch zahlreiche Beteiligungen der Verbundunternehmen bzw. ihrer Tochterunternehmen an kommunalen Stromversorgungsunternehmen rasch voran. Mit diesen Beteiligungen erhalten die Verbundunternehmen einen beträchtlichen Einfluss auf das Beschaffungsverhalten der örtlichen Energieversorgungsunternehmen und sichern sich dadurch den Absatz ihrer Stromproduktion ..Allein E.ON/Ruhrgas ist direkt oder über den E.ON Konzern an ca. 30% der regionalen und örtlichen Gasversorgungsunternehmen beteiligt.“ (S.59)

16.Hauptgutachten der Monopolkommission 2004/2005

BT-DrS 16/2460, 25.8.2006

„Die Monopolkommission betrachtet die Wettbewerbssituation auf den Strom- und Gasmärkten in Deutschland mit großer Sorge. In beiden Sektoren spielt Wettbewerb bisher nur eine äußerst geringe Rolle“ (S.58)

„Mehr als 80% der Erzeugungskapazitäten befinden sich in der Hand von vier Verbundunternehmen, die fast 90% der deutschen Nettostrommenge produzieren. Da diese vier Unternehmen auch über mehr als 95% der Höchstspannungs- und etwa 70% der Hoch- und Mittelspannungsnetze verfügen, sind sie in der Lage, den Markt gegen neue Anbieter abzuschotten...In der Vergangenheit ging das Bundeskartellamt ... davon aus, dass lediglich E.ON und RWE über eine marktbeherrschende Stellung beim Angebot verfügen. Davon weicht das Amt jetzt ab. Künftig sollen alle vier Unternehmen als marktbeherrschend angesehen werden „, (S.278)

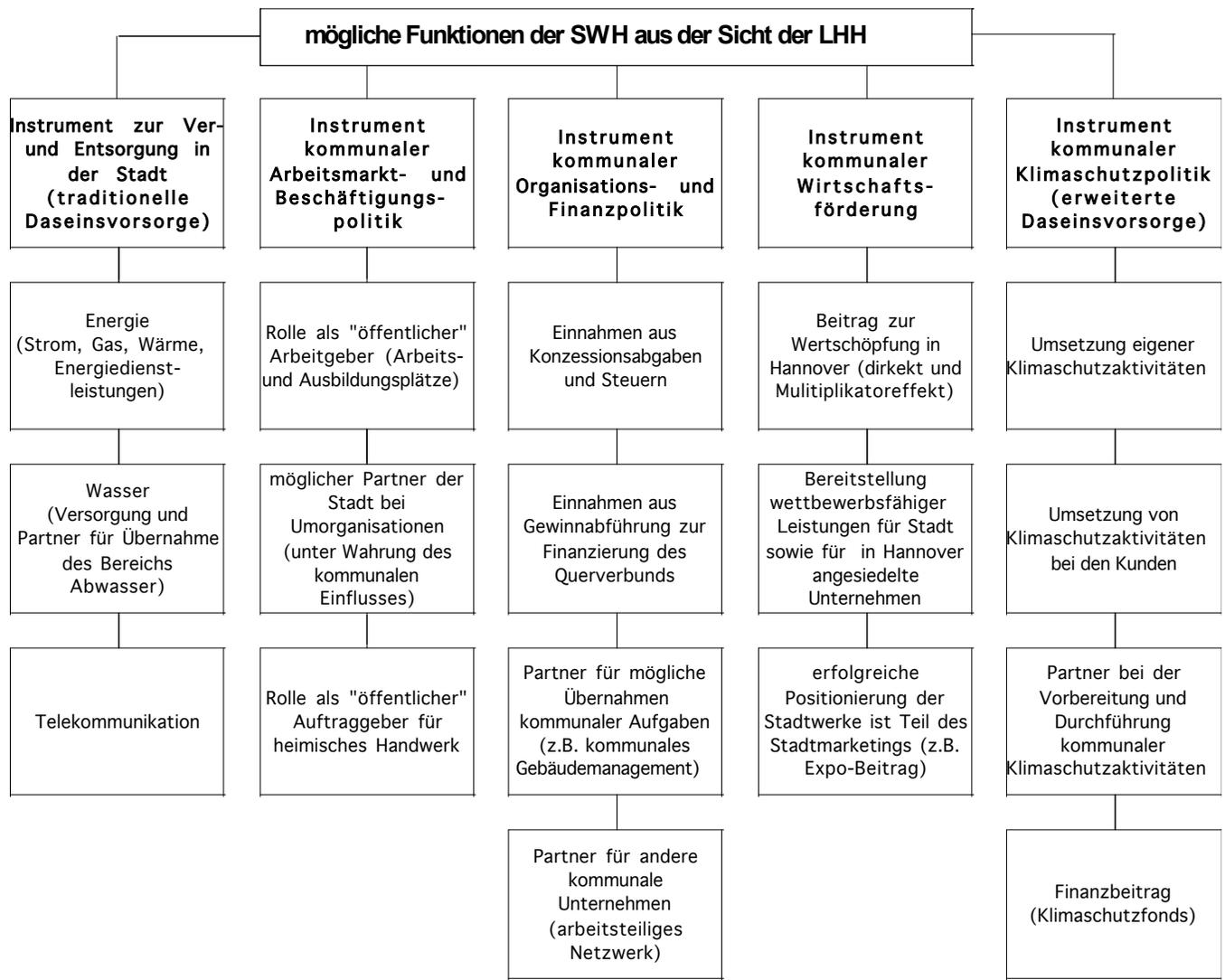
„Problematisch ist die Vorwärtsintegration der Verbundunternehmen in der Summe...Um die Strategie der vertikalen Vorwärtsintegration anzuhalten, muss jede Beteiligung (an Stadtwerken, a.d. V.) unabhängig von ihrer Höhe und von der betroffenen Strommenge untersagt werden“ (S.279)

Mögliche Vorteile eigenständiger Stadtwerke für die Kommunen

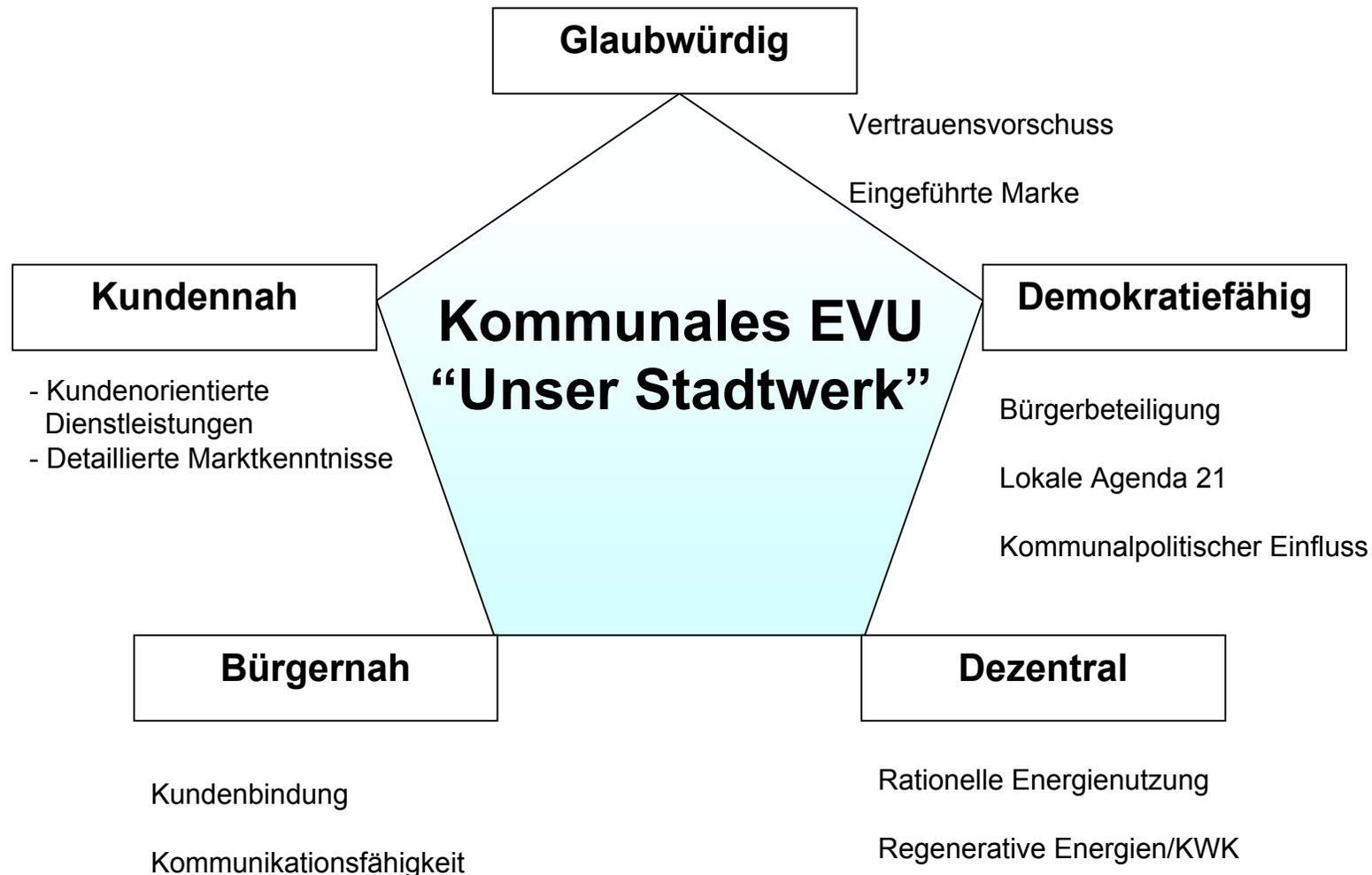
Mögliche Vorteile für die Kommunen und ihre Bürger, weil

- ein **maximaler energiepolitischer Gestaltungsspielraum** für Bürger, Wirtschaft und Region gesichert ist;
- ein **Partner** zur Erreichung langfristiger kommunaler Ziele wie Klima- und Ressourcenschutz existiert;
- ein **direkter Einfluss** auf alle weiteren Grundsatzentscheidungen (z.B. Eigenversorgung vs. Fremdbezug) möglich ist;
- die Stadt als Gesellschafter **dauerhaft** von Gewinnen und Konzessionsabgaben der Stadtwerke profitiert;
- **In vollem Umfang** vom kommunalen Querverbund profitiert werden kann, indem defizitäre (z.B. ÖPNV) mit gewinnbringenden (z.B. Energie) Versorgungsaufgaben verrechnet werden;
- ein regionalwirtschaftlich bedeutsamer **Arbeitgeber, Sponsor und Auftraggeber** kommunalem Einfluss unterliegt

Kommunale Dienstleister als Partner für kommunale Innovationen: am Beispiel der Stadtwerke Hannover



Mögliche komparative Vorteile und Alleinstellungsmerkmale kommunaler Energiedienstleister



Potenzial für Stadtwerke der Zukunft

**Stadtwerke haben gute Wettbewerbschancen,
aber nur, wenn sie offensiv genutzt werden:**

Kundennähe:

Hauptvorteil gegenüber Newcomern/NEGA-Watt-Akteuren; aber mit der „Versorgermentalität“ muss gebrochen werden!

Dezentralisierungstendenz:

„Grüne“ Techniken REN, REG, KWK/K nur vor Ort erschließbar; aber mehr Türöffner- und Koordinierungsfunktion für bürgerschaftliche Aktivitäten, Genossenschaften, private Betreibergesellschaften und Verbundlösungen mit der örtlichen Wirtschaft notwendig!

BürgerInnennähe:

Vertrauensvorschuss („unser Stadtwerk“) durch BürgerInnenbeteiligung zur Kundenbindung und Akzeptanzsteigerung nutzen! Kunden können überzeugt werden, dass „mehr Qualität seinen Preis“ haben darf; aber höhere Preise ohne nachweislich sinkende Energierechnungen haben bei der Wirtschaft keine Chance!

Glaubwürdigkeit:

Aus einer „soliden Energieverwaltung“ einen „vorsorgend-innovativen“ Dienstleister entwickeln! Soziales Marketing „mit langem Atem“: Strohfeueraktivitäten und kurzfristige Imagekampagnen schaden!

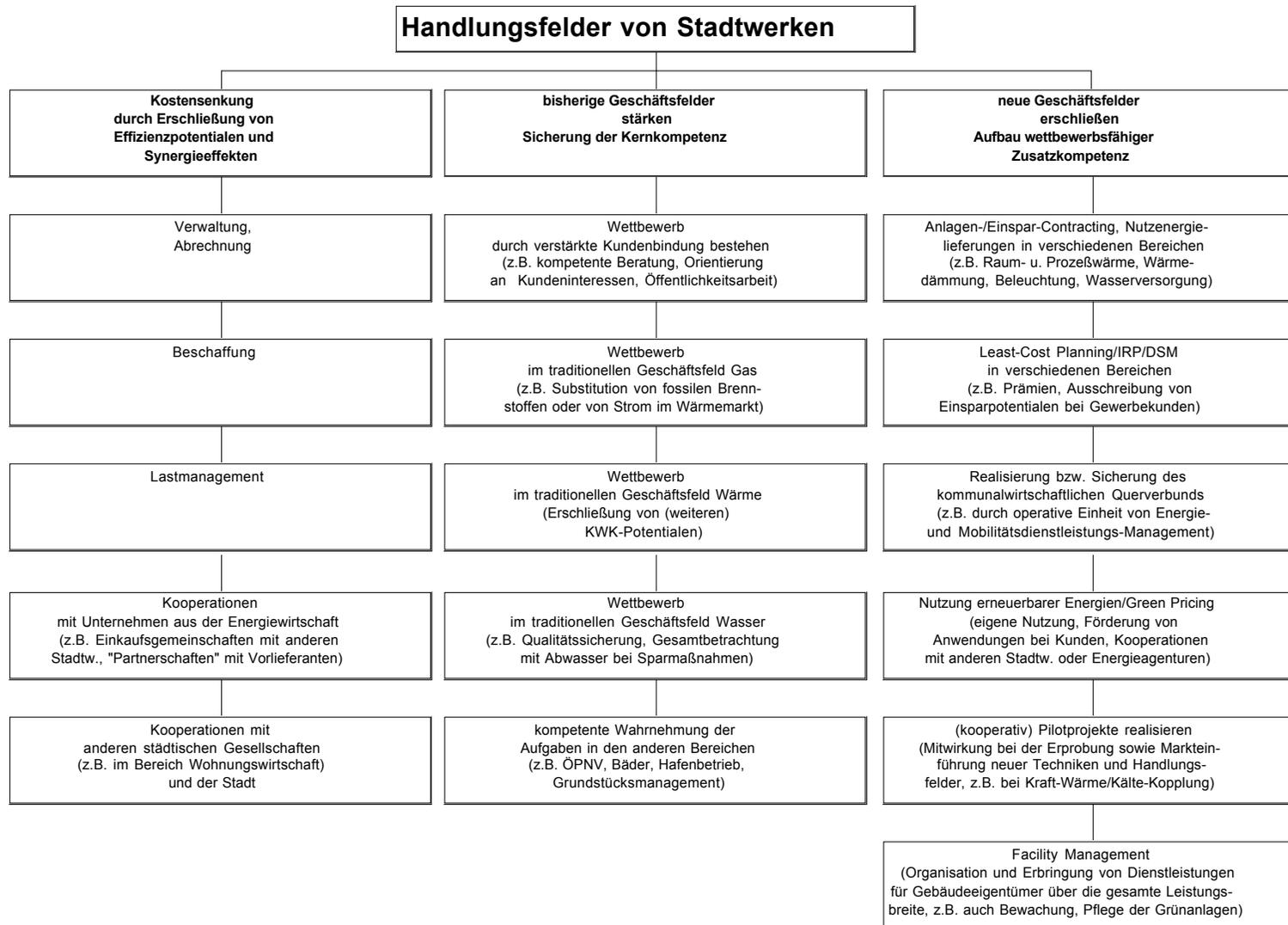
Unverwechselbarkeit:

Homogene Energie durch Veredelung (NEGA- oder ÖKoWatt) zum Markenprodukt gestalten! Billige Energie liefern können im Wettbewerb viele preiswürdige EDL als unverwechselbare Produkte vermarkten können nur wenige!

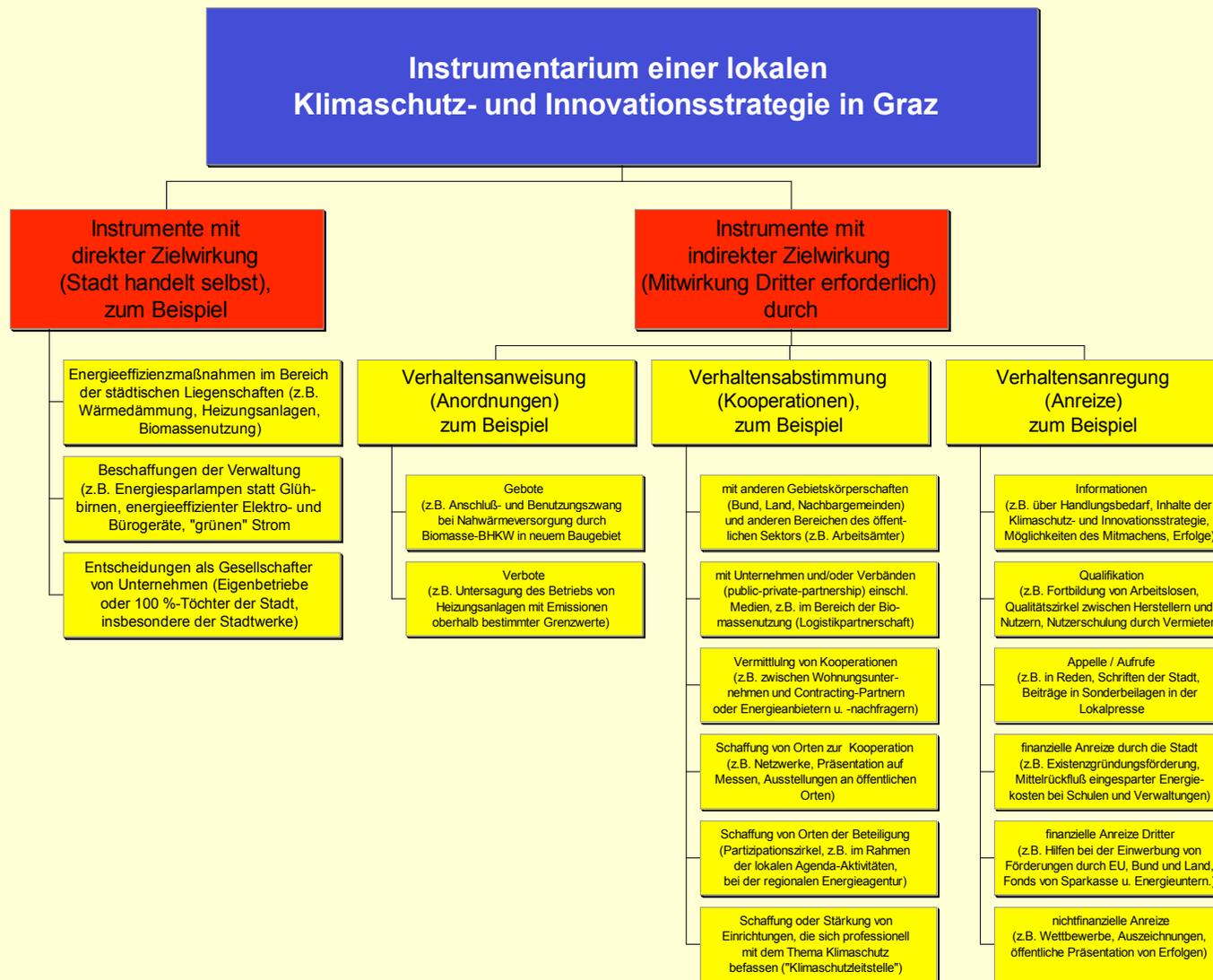
Demokratiefähigkeit

Integration in lokale Agenda-21-Prozesse; Rückkoppelung (Evaluierung!) gemeinsamer Erfolge (z.B. CO₂-Reduktion; Kostenentlastung) entscheidend; motivierte Mitarbeiter als Multiplikatoren.

Im Wettbewerb bestehen: Handlungsoptionen für Stadtwerke



Kommunales energiepolitisches Instrumentarium: am Beispiel von Graz



Eine moderne Definition des „öffentlichen Zwecks“ ist notwendig: Als Legitimation für kommunale „Corporate Social Responsibility“

- **Traditionelle Daseinsvorsorge**
(Energie, Wasser, Verkehr, Telekommunikation)
- **Nachhaltige Daseinsvorsorge**
(Klima- und Ressourcenschutz, nachhaltige Mobilität)
- **Kommunale Beschäftigungspolitik**
(lokaler Arbeitgeber, Ausbildungsplätze, Auftraggeber f. lokales Handwerk)
- **Partner für kommunale Finanz- u. Organisationspolitik**
(Steuern u. Abgaben, Übernahme defizitärer Bereiche, Partner für neue kommunale Dienstleistungen)
- **Instrument kommunaler Wirtschaftsförderung**
(Beitrag z. kommunalen Wertschöpfung, Partner für innovative Lösungen bei lokalen Unternehmen)

Stadtwerke als Energiedienstleistungsunternehmen: Mögliche Vereinbarungen und Regelwerke

Stadtwerke auf dem Weg vom EVU zum EDU durch

verbindliche Festlegung von Unternehmensgegenstand und -zielen
(Beispiele: MEDL und Stadtwerke Remscheid)

Absicherung der Einhaltung durch weitere
Regelungen im Gesellschaftsvertrag

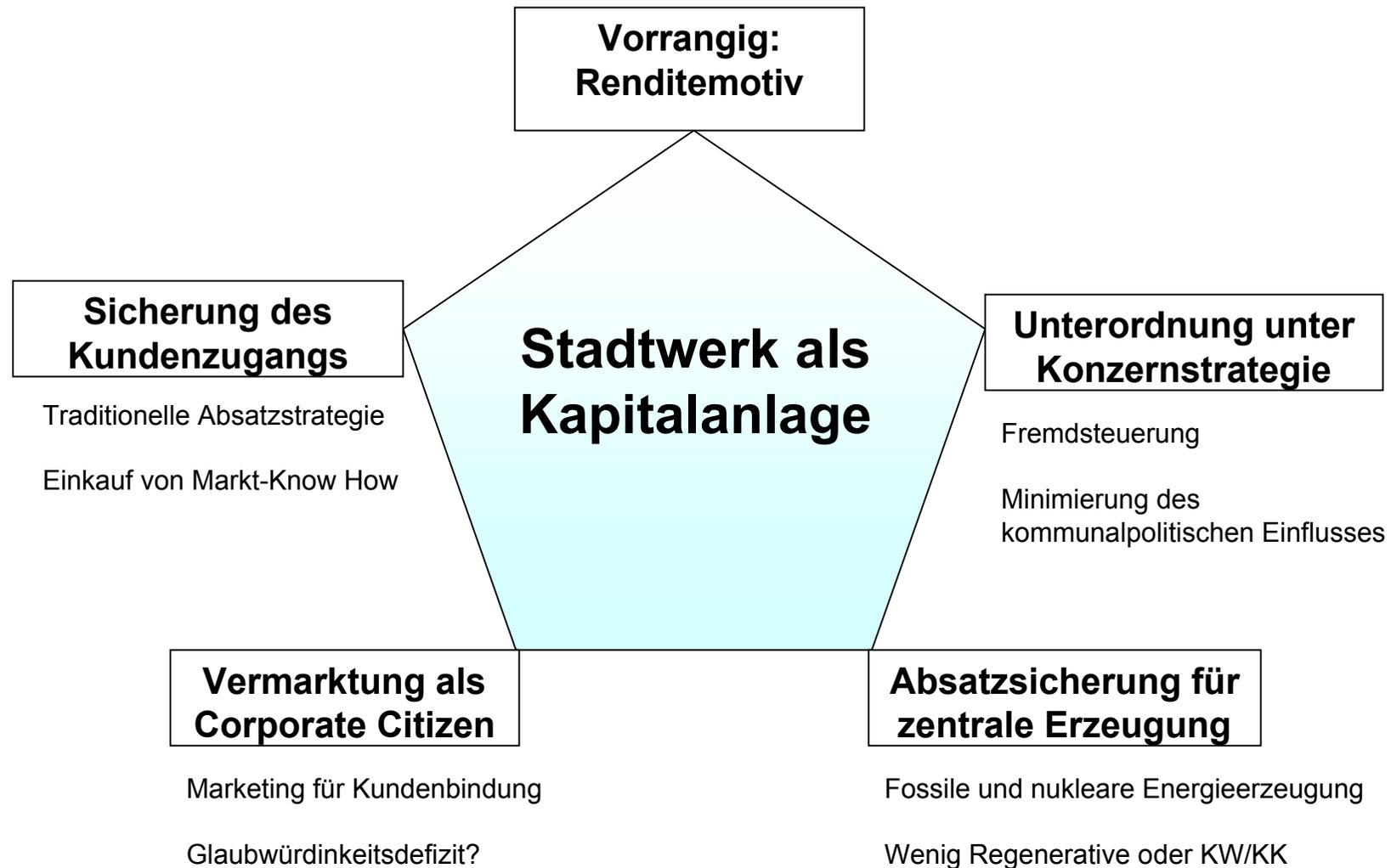
Einflußnahme auf die Umsetzung der Unternehmens-
ziele in den Organen der Gesellschaft

Vereinbarung der EDU-Strategie in
Konzessions- und Gestattungsverträgen

konkretere Regelungen zu den vereinbarten Maßnahmebereichen
in Kooperations- sowie Dienstleistungsverträgen

Einbindung der Stadtwerke in Lokale-Agenda-Aktivitäten
sowie öffentliche Kontrolle der Stadtwerke

Legitime, aber mit kommunalen Interessen eher unvereinbare Unternehmensziele eines „strategischen Investors“



Motive und Erwägungsgründe für Anteilsverkäufe

Motive kommunaler Entscheidungsträger

■ Finanznot

- Beitrag zur aktuellen Haushaltssanierung
- Finanzierung eines Großprojekts
- Fehlen v. Mitteln f. Kapitalerhöhung bei Unterkapitalisierung d. Stadtwerke

■ Sicherung v. Einnahmen z. Ausgleich d. Verluste im Querverbund

- Existenzsorgen aufgrund v. Änderungen d. Rahmenbedingungen
- Entledigung ungeliebter Politikbereiche



Der komunalwirtschaftliche Grundkonflikt: Kurzfristiger Sanierungsbeitrag oder langfristige Kommunalrendite!

- **Vor- und Nachteile** für den Kommunalhaushalt müssen in einer Hochrechnung (10-20 Jahre) quantifiziert werden
- Die **langfristigen Steuer- und Finanzierungseffekte** für den Querverbund und den ÖPNV („entgangene Querfinanzierung“) müssen bewertet werden
- Der **Abfluss örtlicher Wertschöpfung** nach außen (durch die Rendite des Anteilseigners) muss regionalwirtschaftlich abgeschätzt werden
- **Der Verlust an energie- und regionalwirtschaftlicher Steuerungsfähigkeit** muss berücksichtigt werden (z.B. begrenzte Option zukünftiger Eigenerzeugung)

Denkbare Finanzierungsalternativen

- Erschließung von Rationalisierungsreserven und Synergien durch Kooperation mit anderen Stadtwerken
- Beteiligung anderer Stadtwerke (Stadtwerke-Fonds)
- Stadtwerke Investment Gesellschaft (SIG)
- Bürgerbeteiligungsgesellschaft (Herten)
- Börsengang (MVV)
- Aufnahme eines langfristig orientierten Finanzinvestors (Equity Fonds; Bank; Sparkasse)

Beispiele für kommunale Einflussnahmen

- **Konkrete Aktivitäten**
 - **Allgemeine Rahmenbedingungen,**
(z.B. Liberalisierung, Energie-, Vergabe- u. Kommunalrecht)
 - **Definition des öffentlichen Zwecks**
 - **Personal- u. Organisationsentscheidungen**
 - bzgl. Übernahme von Personal aus Verwaltung und Politik,
 - aber auch hinsichtlich des Karriereverlaufs Einzelner
 - **Weitere Eingriffe in operative Unternehmens-**
entscheidungen
 - **Mittelzufluss,**
 - sowohl Gewinnausschüttungen
 - als auch Übernahme von Aufgaben

Ökonomische Einflussnahmen von Anteilseignern (I)

▪ Arten

➤ **Formal abgesicherte Aktivitäten**

- durch Verträge
- in Gremien

➤ **Informelle Aktivitäten, im Kontakt mit**

- Unternehmensleitung, leitenden Mitarbeitern u. Gremienmitgliedern (Vorabstimmung v. Vorlagen)
- Politik u. Verwaltung

➤ **Faktische Dominanz durch**

- Fachwissen u. Branchenkenntnisse
- Qualität d. Vorbereitung u. Kenntnisse aus Konzern-Controlling
- Professionalität d. Auftretens (u. Einschüchterung v. Kritikern)
- Identität von Beratern u. Wirtschaftsprüfern

noch ökonomische Einflussnahmen (I)

- **Konkrete Aktivitäten bzgl.**
 - **Unternehmensziele, z.B.**
 - Vision u. Entwicklungsziele d. Unternehmens
 - Renditeziele u. Ausschüttungshöhe
 - **Unternehmensstrategie und –planungen,**
 - **Gestaltung v. Liefer- u. Absatzbeziehungen,**
 - **Kooperationen,**
 - **Arbeitsteilung** (u. Übernahme v. Aufgaben),
 - **Investitions- u. Personalentscheidungen**
(einschl. Schließung von Anlagen u. Einrichtungen)

Wenn Anteilsverkauf, dann so sorgfältig wie möglich!

üblicherweise zu klärende Sachverhalte

Gegenstand des Unternehmens

(Geschäftsfelder und deren Weiterentwicklung, Unternehmensziele)

Beteiligungsverhältnisse

(Verschachtelung/Querverbund, Einfluss bei Änderungen in den Beteiligungsverhältnissen sowie Bewertungsfragen bei der Einbringung von Anteilen sowie beim Ausscheiden eines Gesellschafters oder Eintritt weiterer Gesellschafter)

Vorstand/Geschäftsführung

(Besetzung, Bindung an Vorgaben, am Erfolg orientierte Vergütung)

Aufsichtsgremium

(Besetzung und Funktion)

Stimmverhalten in den Gremien

(Minderheitsrechte, Vorabfestlegungen bzgl. eines zu erzielenden Mindestgewinns)

Aufteilung des Gewinns

(zwischen den Gesellschaftern, Einbringung in Öko-Fonds)

Geschäftsbeziehungen zwischen Stadtwerken und Gesellschaftern

(z.B. Geschäftsbesorgung durch externen Anteilseigner, Mitwirkung der Stadtwerke bei kommunalen Aufgaben, Kooperationen mit anderen komm. Gesellschaften)

Geschäftsbeziehungen zu Vorlieferanten

(z.B. indirekte Bindung bei Geschäftsbesorgung oder Kooperationen)

Personalarücknahme jetzt und später

(Verpflichtung und Konditionen)

abzuschließende Einzelverträge

Konsortialvertrag

Satzung/Gesellschaftsvertrag des Unternehmens

Geschäftsanweisung für Vorstand/Geschäftsführung

Geschäftsordnung für den Aufsichtsrat

Anstellungsverträge der Vorstandsmitglieder/Geschäftsführer

Konzessions- bzw. Gestattungsverträge

Kooperationsverträge

Betriebsführungs- bzw. Geschäftsbesorgungsverträge

Personalüberleitungsvertrag, evtl. Haustarifvertrag

(bzw. Festlegung auf Branchenvertrag)

Motive von Entscheidungsträgern in Konzernzentralen

- **Gewinnung oder Sicherung v. Absatz**
(Aufbau oder Fortführung einer Lieferbeziehungen)
- **Sicherung eines Einkaufspartners**
- **Substitution von Leistungen des Stadtwerks**
(Endprodukt und interne Leistungen)
- **Vertriebspartnerschaft (oder –agentur) f. alle Konzernprodukte**
- **Expansion in neue Geschäftsfelder**
- **Image**
- **Konzernwachstum u. Karrierechancen**
- **Reaktion auf Aktivitäten d. Konkurrenz**

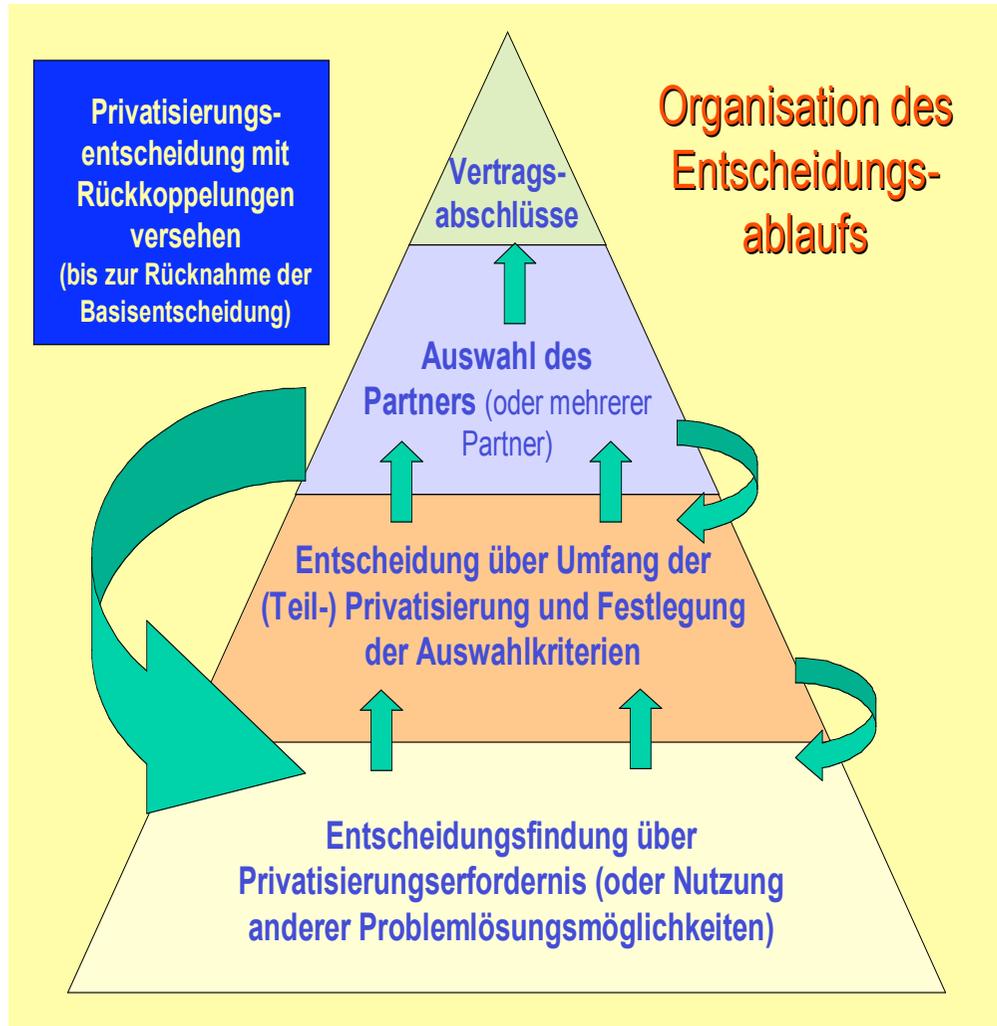
Mögliche Probleme nach Anteilsverkäufen antizipieren! (I)

- **Unvereinbarkeit v. Unternehmenskulturen**
- **Vertrauensverlust nach umstrittener Verkaufsentscheidung**
- **Erhöhte Fluktuation bei Geschäftsführung bzw. Vorstand u. Aufsichtsrat**
- **Wechsel der Konzernzugehörigkeit d. Erwerbers**
- **Insolvenz bzw. Rückzug d. Erwerbers**
- **Änderung der Konzernstrategie**
(z.B. Rückzug v. Stadtwerkebeteiligungen, eigene Renditeprobleme)

Mögliche Probleme nach Anteilsverkäufen antizipieren! (II)

- **Unmerkliche Durchsetzung von Konzern-interessen**
(Druck auf Geschäftsführung bzw. Vorstand, Niveaudifferenz bei Gremienteilnehmern, Nutzung von Dominanzinstrumenten)
- **Nachträgliche Rücknahme v. Vereinbarungen**
(„Nachbesserung“ von vertraglichen Regelungen)
- **Nichteinhaltung von Zusagen**
(tatsächlich oder unter Ausnutzung unklarer Vertragsformulierungen)
- **Fehlen von Synergieeffekten**
(statt dessen Kostensteigerungen, fehlende Flexibilität u. Entfremdung v. lokalen Kunden)
- **Finanzprobleme von Stadtwerk u. Stadt**
(aufgrund von Vorabrendite oder Trennung der Geschäftsfelder)

„Drum prüfe, wer sich ewig bindet!“



Berater und Alternativrechnungen

Unabhängige Wertermittlung

Flankierendes Vertragswerk

„Nachhaltige“ Konditionierung

Rückholbarkeit und Fehlerfreundlichkeit

Prüffragen

Bereits zu Beginn eines (Teil-) Privatisierungs-Prozesses sind zu klären

- 1. die Unternehmenskultur des kommunalen Unternehmens (Mission, Vision, Unternehmenszweck (öffentlich und privat), interner Umgang, Umgang mit Kunden und Partnern)**
- 2. die strategische Ausrichtung des kommunalen Unternehmens (insgesamt und Sparten)**
- 3. die Wege zur operativen Umsetzung der Strategie (Planungs- und Entscheidungskompetenz sowie Ausführung)**
- 4. mögliche Synergien**
- 5. der zu erzielende Mindestkaufpreis (und die künftig fehlenden Einnahmen)**
- 6. mögliche Kompromisslinien**

Thesen: Zur Zukunft kommunaler Energiedienstleister im Spannungsfeld von Wettbewerb und Nachhaltigkeit

- Eine stärkere Dezentralisierung der Stromerzeugung durch KW/KK und Erneuerbare ist für einen nachhaltigen Strukturwandel des Energiesystems unabdingbar
- Werden Klimaschutz und Atomausstieg ambitioniert fortgesetzt haben kommunale und regionale Energiedienstleistungsunternehmen eine glänzende Perspektive
- Ohne stärkeres Engagement kommunaler Energieanbieter bei der rationellen Energienutzung sind die Energiesparziele der EU, der Bundesregierung und eines nachhaltigen Energiesystems nicht erreichbar
- Eine Verlängerung der Wertschöpfungskette zur Energiedienstleistung, eine Diversifizierung in neue Geschäftsfelder und eine Erschließung dezentraler Erzeugungspotentiale sind Kernkompetenzen von „Stadtwerken der Zukunft“
- **Frage: Welcher „strategische Investor“ wird diese Ziele unterstützen?**

**Wissenschaftszentrum
Nordrhein-Westfalen**

Institut Arbeit
und Technik



Kulturwissenschaftliches
Institut

**Wuppertal Institut für
Klima, Umwelt, Energie**
GmbH



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Haben Sie schon unsere Homepage besucht?

<http://www.wupperinst.org>