

Rekommunalisierung in Zeiten der Energiewende – ein Modell mit Zukunft?

Studie des Kompetenzzentrums Öffentliche Wirtschaft,
Infrastruktur und Daseinsvorsorge e. V., Leipzig



Impressum

Herausgeber:

Deutsche Bank AG
Taunusanlage 12
60325 Frankfurt am Main
Telefon: +49 (0) 69 910-33058
www.deutsche-bank.de

Durchführendes Institut:

Kompetenzzentrum Öffentliche Wirtschaft, Infrastruktur
und Daseinsvorsorge e.V., Leipzig
Dipl.-Vw. Dr. Oliver Rottmann
MSc. Oliver Lück

Verantwortlich:

Tina Fuchs, Deutsche Bank
Sebastian Weinert, Deutsche Bank

Gestaltung:

Die G2 Werbeagentur GmbH
Gerhardt & Gustmann, Frankfurt am Main

Druck:

Heyne-Druck GmbH
63073 Offenbach-Waldhof

Stand:

August 2013

Fotos:

Titelbild: istockphoto/© Victor Pelaez

Inhalt

Zusammenfassung	4
1 Rekommunalisierung im wirtschaftspolitischen Kontext	5
Ziele und Potenziale einer Rekommunalisierung	6
Kosteneffizienz versus umfassende Leistungserstellung	7
2 Studiendesign	9
3 Stadtwerkebefragung	10
Struktur des Marktes	10
Marktentwicklung	13
Finanzielle Herausforderungen der Rekommunalisierung	16
Finanzierungspräferenzen der befragten Unternehmen	21
Finanzielle Herausforderungen der Energiewende	25
4 Kommunalbefragung	29
Finanzielle Herausforderungen für Kommunen aus der Rekommunalisierung	30
5 Fazit	36
Literaturverzeichnis	38

Zusammenfassung

Im Rahmen dieser Studie wurden über 90 Stadtwerke sowie alle Kommunen in Deutschland mit einer Größe von mehr als 50.000 Einwohnern zu einer Befragung zum Thema „Stadtwerkefinanzierung im Fokus von Rekommunalisierung und Energiewende“ eingeladen. Das Ziel dieser Studie war es, einen **Überblick der aktuellen Entwicklungen und Risiken des Energieversorgermarktes** zu erhalten sowie abschätzen zu können, welche **finanziellen und praktischen Herausforderungen** damit einhergehen. Die Befragung wurde von Februar bis März 2013 durchgeführt und unterscheidet in ihrer Auswertung die Antworten der Stadtwerke von denen der Kommunen.

Im Ergebnis der Studie wird deutlich, dass das **Thema Rekommunalisierung trotz angespannter Haushaltslage allgegenwärtig** ist und vielschichtig diskutiert wird. Ob sich die derzeitigen punktuellen Rekommunalisierungsbeispiele tatsächlich zu einem flächendeckenden Phänomen entwickeln und sich hieraus ein klarer Trend ableiten lässt, bleibt jedoch noch abzuwarten.

Die **Stadtwerke in Deutschland** werden als dezentrale und regionale Akteure eine überaus wichtige Rolle im Rahmen der Energiewende spielen. Für die Unternehmensentwickler bedeutet dies vor allem die Vorbereitung auf ein **großes Engagement im Bereich der erneuerbaren Energien** (86,2%).

Der Großteil der Stadtwerke schätzt dabei die **finanziellen Herausforderungen als die bedeutendste Größe** ein. Über 88% der Befragten werten diese als „eher hoch“ bis „sehr hoch“. 61% der befragten Stadtwerke möchten diesen Herausforderungen mit Mitteln des Banken- und Kapitalmarktes begegnen.

Ganz neu ist die Thematik jedoch nicht. Bereits in der Vergangenheit haben sich die Stadtwerke mit Rekommunalisierungen beschäftigt. In den **letzten fünf Jahren haben 41% der Befragten erfolgreich eine Rekommunalisierungsmaßnahme** abgeschlossen. Die mit dieser Maßnahme verfolgten Ziele wurden dabei mehrheitlich erreicht (Zielerreichungsgrad 7,96 von 10).

Die **Umsetzungsart der Rekommunalisierung variiert je nach Größenklasse des Stadtwerks** und reicht u. a. von Anteilsrückkäufen (17%) über interkommunale Kooperationen (17%) bis hin zur Rücknahme vergebener Konzessionen (74%).

Auf Seiten der **Kommunen** geben **24%** an, in den **letzten fünf Jahren** eine **Rekommunalisierung durchgeführt zu haben**, sowohl über Anteilsrückkäufe als auch über die Rücknahme von Konzessionen.

26% der Kommunen planen zudem fest mit einer **Rekommunalisierungsmaßnahme** in den nächsten fünf Jahren, wobei Kommunen mit kleineren Stadtwerken einem solchen Projekt offener gegenüber stehen als Kommunen mit mittleren und größeren Stadtwerken.

Die **Mehrheit der Kommunen (55%) ist bereit**, die hierfür **nötigen Investitionsaufwendungen der Stadtwerke zu unterstützen**, z. B. durch die Bereitstellung von Finanzierungshilfen (62,9%) oder Bürgschaften (29,4%). Tendenziell können aber auch hier kleinere Stadtwerke eher mit Unterstützung durch ihren kommunalen Gesellschafter rechnen als die größeren.

Die **Kommunen** präferieren bei **Rekommunalisierungsmaßnahmen eine Finanzierung** über den **Nebenhaushalt (54%)** oder über **Banken bzw. den Kapitalmarkt (46,2%)**. Wichtige Punkte bei der Finanzierung sind für die Kommunen vor allem eine hohe Kalkulationssicherheit (59,3%) und die Erhaltung der Schuldentragfähigkeit.

1 Rekommunalisierung im wirtschafts- politischen Kontext

Trend zu mehr öffentlicher
Leistungserstellung?

Das Thema Rekommunalisierung bestimmt die aktuelle Diskussion: Ob Rückkauf ehemals öffentlicher, mittlerweile privatisierter Unternehmen, Stadtwerke-Neugründungen, auslaufende Konzessionsverträge oder Kooperationen von Kommunen und Stadtwerken – Rekommunalisierung wird von Seiten der Städte und Gemeinden intensiv diskutiert. Trotz angespannter Haushaltslage wird häufig von einer Trendbewegung zu vermehrter öffentlicher Leistungserstellung gesprochen. Ob sich Rekommunalisierungsbeispiele zu einem flächendeckenden Phänomen entwickeln, bleibt derzeit noch abzuwarten.

Unabdingbar: strategisches Konzept
und solide Finanzierungsbasis

Jede Rekommunalisierungsmaßnahme benötigt ein langfristiges, konsistentes Konzept und vor allem einen stabilen finanziellen Rahmen. Nur dann kann es gelingen, die notwendigen und von den Bürgern gewünschten Daseinsvorsorgeleistungen effizient, qualitativ hochwertig sowie zu bezahlbaren Preisen anzubieten.

Wesentlicher Treiber:
die Energiewende

Ein derzeit wesentlicher Treiber, ehemals kommunales, dann aber privatisiertes Eigentum zu reintegrieren, ist die Energiewende. Sie verlangt – besonders auf Erzeugungsebene – nach dezentralen Lösungen. Diese Lösungen können Kommunen und Stadtwerke bieten, sie müssen jedoch den Herausforderungen entschlossen entgegenreten.

Hohe Investitionen in erneuerbare
Energien, Stromnetze und
Energiespeicher

Die kommunale Energieversorgung könnte im Rahmen dieser Entwicklung durch den Ausstieg aus der Kernenergie gestärkt werden, da einerseits Kommunen keine AKWs betreiben und andererseits zur Kompensation der wegfallenden bzw. reduzierten Atomstrommenge alternative Energien stärker ausgebaut werden müssten. Auch dies verlangt vor allem nach dezentralen Lösungen. Demzufolge stehen Stadtwerke vor großen Investitionsentscheidungen, insbesondere in den Bereichen des Ausbaus der erneuerbaren Energien, des Ausbaus der Stromnetze sowie der Energiespeicher.

Dass diese Herausforderungen auf eine solide Finanzierungsbasis zu stellen sind, bleibt unstrittig. Fraglich ist jedoch, wie Stadtwerke und ihre kommunalen Eigner diesem Finanzierungsbedarf begegnen.

Im Fokus der Studie: Finanzierung
von Rekommunalisierungsprozessen

Das Kompetenzzentrum für Öffentliche Wirtschaft, Infrastruktur und Daseinsvorsorge an der Universität Leipzig hat bereits in mehreren Untersuchungen Kommunen und Stadtwerke in Deutschland befragt, ob es im Rahmen ihrer Energieversorgung zukünftig verstärkt zu Rekommunalisierungsprozessen kommen wird, und falls ja, mit welchen Zielen und in welchem institutionellen Arrangement. Die vorliegende Studie setzt ihren Schwerpunkt auf Fragen der Finanzierung von Rekommunalisierungsmaßnahmen und auf die Herausforderungen, denen sich Stadtwerke mit Blick auf die Energiewende stellen müssen.

Ziele und Potenziale einer Rekommunalisierung

Ziele kommunaler Eigner:
Effizienzsteigerungen, höhere
Erlöse und Einflussnahme
auf die Leistungserstellung

Im Rahmen des Ziels, Stadtwerke als öffentliche Unternehmen zukunftsorientiert zu steuern, sind neben Effizienz- oder (Verkaufs-)Erlösaspekten für den kommunalen Eigner ebenfalls Überlegungen relevant, welchen Einfluss die Kommune auf die Leistungserstellung (und letztlich die Einnahmenerzielung) ausüben kann. Wurde aufgrund einer bspw. fiskalisch getriebenen Privatisierung die Steuerungsmöglichkeit der Kommune auf private Unternehmen übertragen, kann eine Rückübertragung bereits privatisierter, ehemals öffentlich erbrachter Leistungen (Rekommunalisierung) dem Ziel dienen, den Einfluss auf die (ehemals) öffentliche Unternehmung zurückzugewinnen.

Privatisierung – Kommunalisierung

Nach den verstärkten Privatisierungsmaßnahmen der letzten Jahre steht nun zur Diskussion, ob im Rahmen des kommunalen Wirtschaftens ein Trend zu einer flächendeckenden Rekommunalisierung existiert bzw. zu erwarten ist. So wird bspw. argumentiert, dass diese (mögliche) Entwicklung keineswegs neu sei, da es in den letzten 150 Jahren immer wieder Tendenzen zu mehr Privatisierungen, aber wiederum ebenfalls zu mehr Kommunalisierungen gegeben habe.¹ So stellt sich die Frage nach den Gründen für diese Entwicklung.

Rekommunalisierung:
ein Thema – viele Definitionen

In erster Linie ist zu definieren, was unter einer Rekommunalisierung verstanden wird. Hier gehen die herrschende Meinung und Fachliteratur auseinander. Prinzipiell werden unter dem Begriff „Rekommunalisierung“ alle gesellschaftsstrukturbezogenen Rückübertragungen von bisher privatisierten Elementen der kommunalen Wirtschaft ebenso subsumiert wie horizontale, zum Teil lose Kooperationen, das Auslaufen von Konzessionsverträgen oder rein kommunale Neugründungen von Gesellschaften wie bspw. Stadtwerken.

Um eine mögliche Rekommunalisierungstendenz zu identifizieren, sind folgende Aspekte relevant:

- Ist eine Änderung der Gesellschaftsstruktur intendiert?
- Worin liegen die Ursachen für eine Rückführung in kommunale/ öffentliche Strukturen?
- Welche Ziele werden dabei verfolgt?
- Wie sollen diese Maßnahmen finanziert werden?
- Welche Risiken sind damit verbunden?

Kosteneffizienz versus umfassende Leistungserstellung

Privatisierungswelle in den 1990er Jahren erreichte das Ziel der Stärkung der Konsumenten nicht

In Deutschland wurde bis weit in die 1990er Jahre hinein eine im Vergleich zu anderen EU-Staaten zurückhaltende Privatisierungspolitik betrieben. Allerdings führte die verstärkte EU-Wettbewerbspolitik (als Element der Außensteuerung von Stadtwerken) gegen Ende der 1990er Jahre zu einem erhöhten Privatisierungsdruck. Das Ziel der EU-Wettbewerbspolitik lag dabei in der Stärkung der Konsumenten, womit eine Schwächung der Produzentenorientierung und eine Reduzierung der Legitimation öffentlicher Unternehmungen korrespondierten.¹ Allerdings führte die zunehmende Privatisierungswelle nicht monokausal zu einer Stärkung der Konsumenten und Bürger und erbrachte nicht per se eine höhere Effizienz. Aufgrund dieser Entwicklung stieg die Skepsis gegenüber der Annahme einer effizienteren privaten Leistungserbringung und wurden gleichzeitig Stimmen laut, die eine verstärkte Rekommunalisierung befürworteten.

Trends zur Rekommunalisierung

Die öffentliche Leistungserstellung repräsentiert eine umfassende Daseinsvorsorge und nicht nur eine minimale Grundversorgung. Da im Rahmen der privaten/privatisierten Erbringung von Daseinsvorsorgeleistungen in einigen Fällen die Kosteneffizienz dominierte, allerdings gleichzeitig die Effizienz der Leistungsbe- reitstellung in den Hintergrund trat, wurde zur Bewältigung dieser Problematik – zumindest partiell – eine Rückführung in die öffentliche Leistungserstellung ge- fordert.²

Die Gründe lassen sich thesenartig wie folgt klassifizieren:

- **Allokativ unzureichende private Leistungserstellung:** Die der Privatisierung zugrunde liegenden und von der Außensteuerung der Unternehmen geforderten Ziele wurden nicht erreicht.
- **Die Kommune als Außensteuerungselement** hat ausschließlich Kontrollmöglichkeiten ihrer geforderten Ziele (ausschließlich über Aufsichtsmandat).
- **Finanzielle Aspekte:** Kommunen erwarten von der Rekommunalisierung langfristige Einnahmen.
- **Steuerungsproblematik:** Im Rahmen der Leistungserbringung in gemischt-wirtschaftlichen Strukturen (teilprivatisierte Unternehmen) kann es zu Steuerungsproblemen kommen. Diese sind umso größer, je stärker die Interessendivergenzen und je ungenauer die Aufgabenzuordnung ausfallen.
- **Gesellschaftliche Vorbehalte:** Diese manifestieren sich zunehmend im Rahmen plebiszitärer Elemente. Bürgerentscheide verhinderten in jüngster Vergangenheit mehrere Privatisierungsvorhaben.³

¹ Vgl. Röber (2009), S. 229.

² Vgl. u. a. Paffhausen (2008), S. 102.

³ Bspw. verhinderten im Jahre 2008 87,4% der abstimmenden Leipziger Bürger die vom Stadtrat vorgesehene Teilveräußerung der Stadtwerke.

- **Kommunale Selbstverwaltung:** Die grundgesetzlich verankerte kommunale Selbstverwaltung könnte durch verstärkte Privatisierung schrittweise ausgehöhlt werden.¹ Die Gefahr besteht insbesondere dann, wenn die Entscheidungsgewalt nur noch in Einzelfällen bei den demokratisch legitimierten Organen liegt.
- **Sozialpolitische Gründe:** Im Rahmen einer Rekommunalisierung können soziale und kommunalpolitische Aspekte wie der Arbeitsplatzverlust oder Mitarbeitergratifikationen eine bedeutende Rolle spielen, die sich aus Sicht der Außensteuerung in privaten Strukturen nicht oder unzureichend widerspiegeln und demnach den Zielen der Außensteuerung zuwiderlaufen (können).

**Oberstes Gebot:
Daseinsvorsorge-Leistung**

Im Gewährleistungsstaat hat die Kommune mittels ihrer Steuerungsaufgabe dafür Sorge zu tragen, dass die Daseinsvorsorge-Leistung erbracht wird, unabhängig vom gesellschaftsrechtlichen Vollzug. Vor diesem Hintergrund kann argumentiert werden, dass die Kommune nicht mehr als monolithische Einheit zu betrachten ist, sondern in ihrem differenzierten Rollengerüst als Auftraggeber und Auftragnehmer öffentlicher Leistungserstellung gesehen werden muss.²

¹ Vgl. Röber (2009), S. 232.

² Vgl. Röber (2009), S. 234.

2 Studiendesign

Die Basis:
bundesweite Befragung aller
Kommunen ab 50.000 Einwohner
und aller Stadtwerke

Die vorliegende Studie untersucht, inwiefern sich Rekommunalisierungsbestrebungen und Herausforderungen aus der Energiewende strategisch auf den Stadtwerkemarkt und dessen Finanzierung auswirken sowie welche Maßnahmen auf kommunaler Ebene ergriffen werden, um diesen Prozess zu steuern.

Der empirische Teil der Studie umfasst eine schriftliche Befragung aller Kommunen ab 50.000 Einwohner und aller Stadtwerke. Hier wurden dezidiert der Status quo von Rekommunalisierungsbestrebungen, Motive, Ziele und Umsetzungsstrategien, Herausforderungen und Strategien, die sich für Stadtwerke ergeben, sowie Finanzierungsmöglichkeiten erfragt.

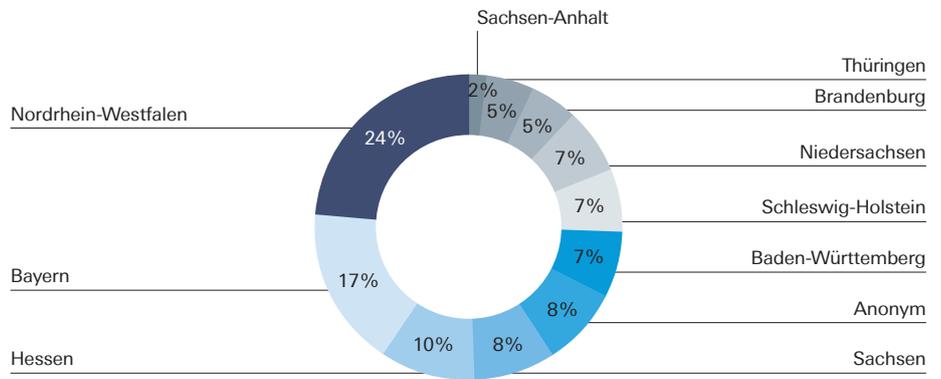
Im Fokus der Studie standen die Themen:

- Gibt es einen Rekommunalisierungstrend?
- Bildet die Energiewende einen Treiber für Rekommunalisierungsmaßnahmen?
- Welche Herausforderungen bestehen aus der Energiewende?
- Welche Investitionsbedarfe ergeben sich im Zuge der Energiewende: Erzeugung (erneuerbare Energien/konventionell), Netze, Vertrieb, Energieeffizienz?
- Welches Spektrum der Finanzierung im kommunalen Energiebereich wird derzeit genutzt (Kreditfinanzierung, Bürgerbeteiligung, Projektfinanzierung, Finanzierungsalternativen, Eigenkapital)?
- Ist gegenüber der Rekommunalisierung auch Privatisierung ein flächendeckendes Thema?
- Welche Kooperationen mit externen Partnern (Finanzierung, (Netz-)Betrieb, Neuinvestitionen) sind intendiert?
- Welche Risiken entstehen aus der Finanzierung (Zinsänderungen, Devisenkursänderungen, Rohstoffpreisänderungen, Liquidität)?

An der Studie beteiligten sich 60 Stadtwerke sowie 35 Kommunen über 50.000 Einwohner. Die Befragung erfolgte von Februar bis März 2013.

3 Stadtwerkebefragung

Regionale Verortung der teilnehmenden Stadtwerke



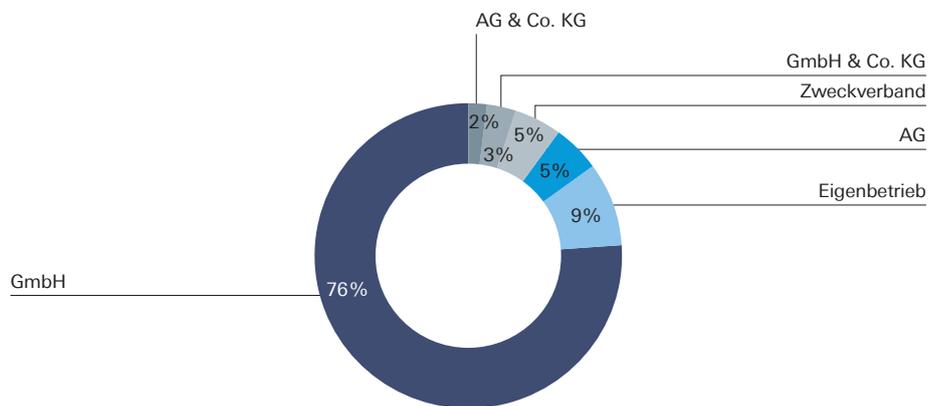
n = 59
 Quelle: Kompetenzzentrum Öffentliche Wirtschaft, Infrastruktur und Daseinsvorsorge e.V.; Stand: 07/13

Struktur des Marktes

Rechtsform: GmbH überwiegt

Die an der Befragung teilnehmenden Stadtwerke werden überwiegend als formell privatisierte Eigengesellschaften (GmbH, AG oder Ähnliches) geführt.

Rechtsform der befragten Stadtwerke

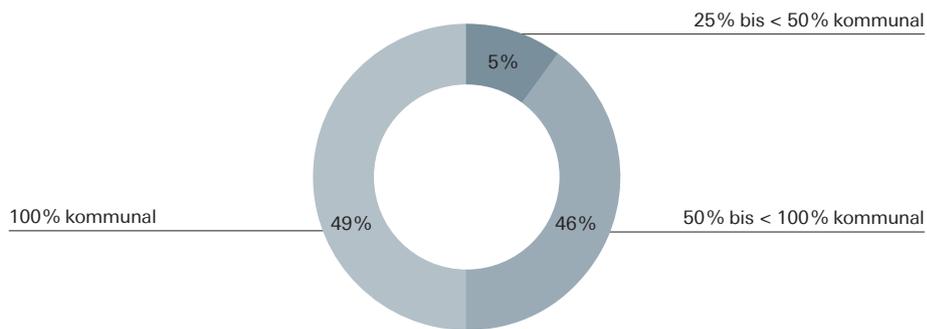


n = 59
 Quelle: Kompetenzzentrum Öffentliche Wirtschaft, Infrastruktur und Daseinsvorsorge e.V.; Stand: 07/13

Fast 50% der Unternehmen sind im kommunalen Besitz

Fast die Hälfte der Unternehmen (49%), die sich an der Studie beteiligten, verfügen über ausschließlich einen kommunalen Eigner, 46% sind überwiegend kommunal, nur 5% verfügen über kommunale Minderheitsbeteiligungen.

Anteilseignerstruktur der befragten Stadtwerke



n = 59
Quelle: Kompetenzzentrum Öffentliche Wirtschaft, Infrastruktur und Daseinsvorsorge e.V.; Stand: 07/13

Es treten in seltenen Fällen auch mehrere kommunale Eigentümer auf (Eigentümerkonsortien).¹ Im Kontext privater Beteiligungen liegt im Normalfall eine Einzelbeteiligung vor (71%).

Strom, Gas, Fernwärme in fast jedem Portfolio

Die meisten teilnehmenden Unternehmen verfügen über die Geschäftsbereiche Strom, Gas und Fernwärme in ihrem Portfolio. Unter der Rubrik „Sonstige“ wurden beispielsweise Wasserversorgung, ÖPNV oder Bäder angegeben.

Geschäftsbereiche der befragten Stadtwerke



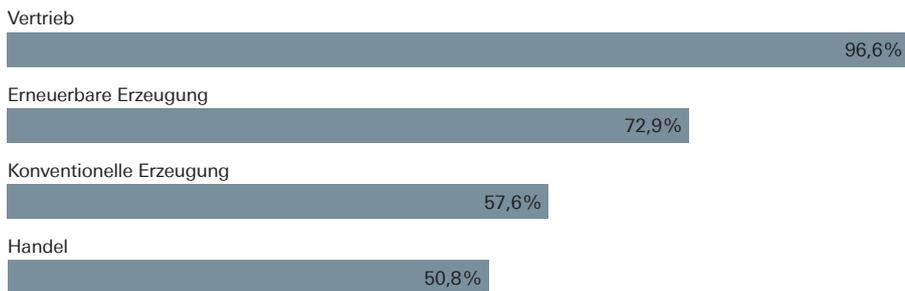
n = 59; Mehrfachnennungen zulässig
Quelle: Kompetenzzentrum Öffentliche Wirtschaft, Infrastruktur und Daseinsvorsorge e.V.; Stand: 07/13

¹ Bis zu 25 kommunale Beteiligungen.

Fast 3/4 der Stadtwerke verfügen über erneuerbare Erzeugungskapazitäten

Erwartungsgemäß verfügen nicht alle beteiligten Stadtwerke über eigene Erzeugungsstrukturen. Die große Mehrheit weist jedoch Vertriebsaktivitäten (97%), häufig aber auch erneuerbare Erzeugungskapazitäten (73%) auf. Handel und konventionelle Erzeugung sind in geringerem Maße vorhanden.

Stufen der Wertschöpfungskette von Stadtwerken

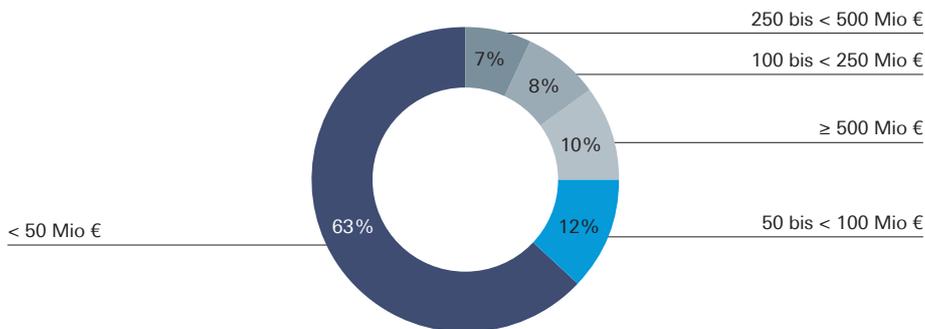


n = 59; Mehrfachnennungen zulässig
Quelle: Kompetenzzentrum Öffentliche Wirtschaft, Infrastruktur und Daseinsvorsorge e.V.; Stand: 07/13

Großteil der befragten Stadtwerke: kleine und mittlere Unternehmen

An der Befragung beteiligten sich verstärkt kleine und mittlere Stadtwerke mit einem Gesamterlös von bis zu 50 Mio Euro. Allerdings erwirtschafteten 10% der teilnehmenden Versorger einen Gesamterlös von mehr als 500 Mio Euro.

Gesamterlös der befragten Stadtwerke im Geschäftsjahr 2012



n = 59
Quelle: Kompetenzzentrum Öffentliche Wirtschaft, Infrastruktur und Daseinsvorsorge e.V.; Stand: 07/13

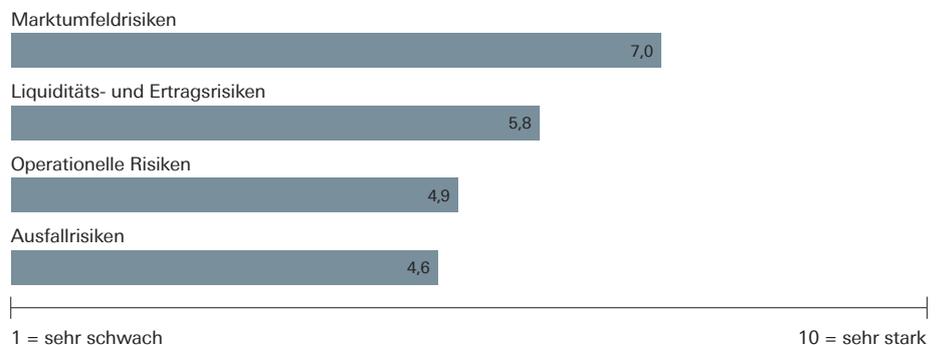
Risikoreich: Entwicklung des Marktumfelds

Marktentwicklung

Im Rahmen der Studie wurden die kommunalen Versorger gebeten, die Marktentwicklung abzuschätzen. Hierbei standen vor allem Risikofaktoren, Entwicklungspotenziale und zukünftiges Marktengagement im Fokus der Betrachtung.

Stadtwerke schätzen in erster Linie das Marktumfeld in den folgenden fünf Jahren als risikoreich ein (7,04 von 10). Auch spielen Liquiditäts- und Ertragsrisiken eine Rolle (5,75 von 10).

Einschätzung ausgewählter Risiken in den nächsten 5 Jahren – aus Sicht der Stadtwerke



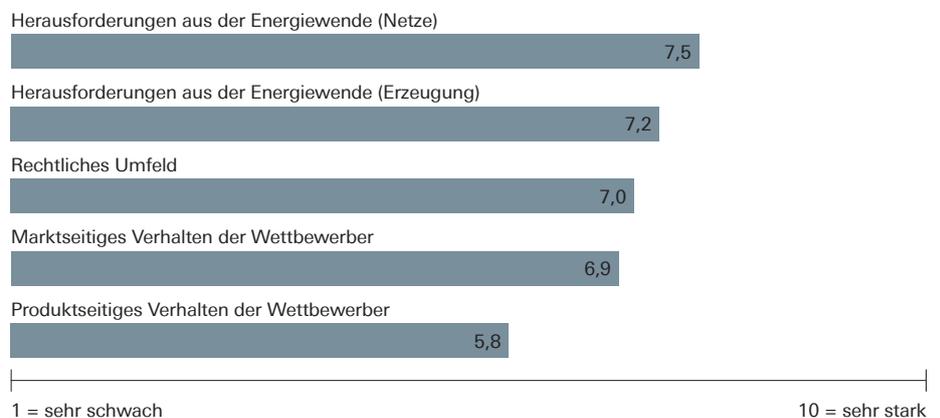
n = 59

Quelle: Kompetenzzentrum Öffentliche Wirtschaft, Infrastruktur und Daseinsvorsorge e.V.; Stand: 07/13

Größte Herausforderung des Marktes: die Energiewende

Als besonders relevant erachten die Unternehmen Herausforderungen aus der Energiewende an die Netze (7,47 von 10) und an die Erzeugung (7,17 von 10). Auch das rechtliche Umfeld (Regulierung, Gesetzesänderungen) und das marktseitige Verhalten der Wettbewerber werden als herausfordernd klassifiziert.

Stadtwerke: Größte Herausforderungen aus dem Marktumfeld in den nächsten 5 Jahren



n = 55

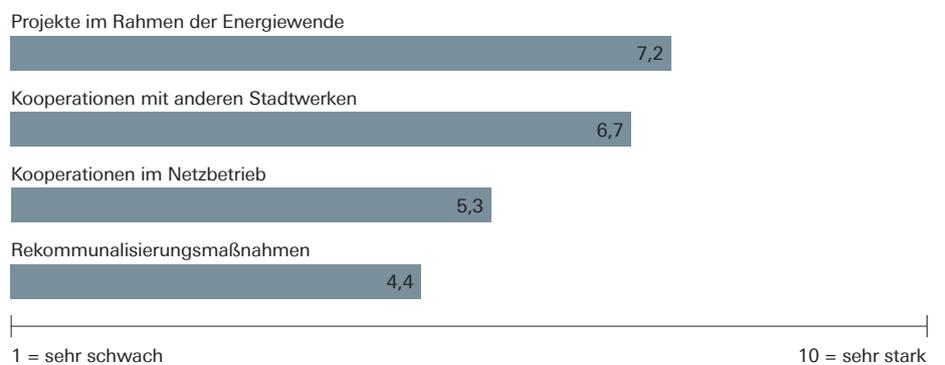
Quelle: Kompetenzzentrum Öffentliche Wirtschaft, Infrastruktur und Daseinsvorsorge e.V.; Stand: 07/13

Im Fokus zukünftiger Geschäftsentwicklungen: Projekte im Rahmen der Energiewende

Im Rahmen der Unternehmensentwicklung sind für Stadtwerke vor allem Projekte im Rahmen der Energiewende sowie interkommunale/horizontale Kooperationen von hoher Bedeutung.

93% der Unternehmen geben an, dass sie sich in Zukunft stärker für Themen der Energiewende engagieren werden. Jene Stadtwerke, die dies nicht planen, gaben als Grund das hohe notwendige Fremdkapital sowie die zu hohen Kosten dieser Maßnahmen an.

Stadtwerke: Bedeutung ausgewählter Geschäftsaktivitäten in den nächsten 3–5 Jahren



n = 58

Quelle: Kompetenzzentrum Öffentliche Wirtschaft, Infrastruktur und Daseinsvorsorge e.V.; Stand: 07/13

Finanzielle Herausforderungen der Rekommunalisierung

Häufigste Maßnahme: Rücknahme der Konzessionen von Privaten

Vor allem die Energieversorgung bestimmt derzeit die Diskussion auf kommunaler Ebene. 41% der an der Studie teilnehmenden Stadtwerke gaben an, in der Vergangenheit rekommunalisiert zu haben. Als Rekommunalisierungsformen wurden vor allem Übernahmen von Konzessionsverträgen von Privaten (74%) angegeben. Der klassische Rückkauf ehemals öffentlicher, dann aber privatisierter Unternehmen (steile) wurde in deutlich geringerem Umfang genannt (17%).

Die Ziele dieser Maßnahmen wurden im Großen und Ganzen erreicht. So ließ sich im Rahmen der Stadtwerkebefragung auf der zugrunde liegenden Skala von 0 (gar nicht) bis 10 (voll und ganz) der Mittelwert 7,96 errechnen, was für eine (überwiegende) Zielerreichung spricht.

Realisierte Rekommunalisierungsmaßnahmen der Stadtwerke – nach Formen

Wurde in der Vergangenheit rekommunalisiert?



Rückkauf/Rücknahme der Konzession von Privaten



Neugründung einer Gesellschaft



(Gesellschaftsanteils-)Rückkauf



Interkommunale Kooperation



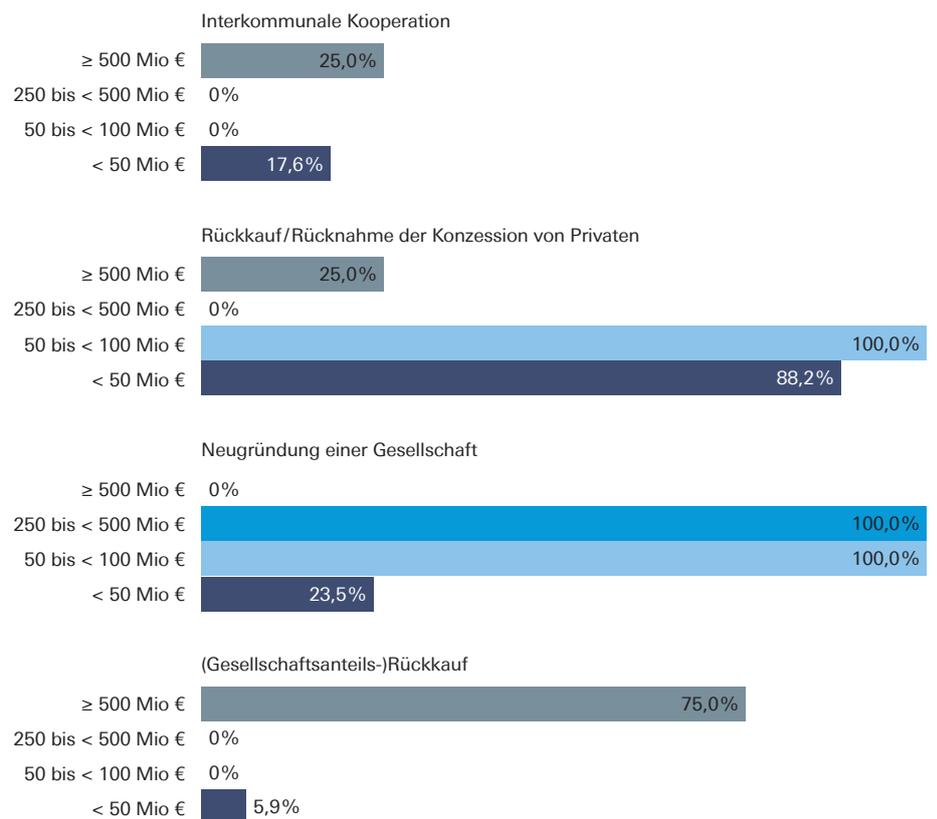
n = 56

Quelle: Kompetenzzentrum Öffentliche Wirtschaft, Infrastruktur und Daseinsvorsorge e.V.; Stand: 07/13

Größere Unternehmen tendieren zum Rückkauf der Gesellschaftsanteile

Nach Unternehmensgröße differenziert wird deutlich, dass kleinere und mittlere Stadtwerke verstärkt im Konzessionsbereich Rekommunalisierungsmaßnahmen vollzogen haben, wohingegen größere Unternehmen eher einen Anteilsrückkauf (mit-)realisiert haben.

Durchgeführte Rekommunalisierungsmaßnahmen der Stadtwerke – nach Unternehmensgröße

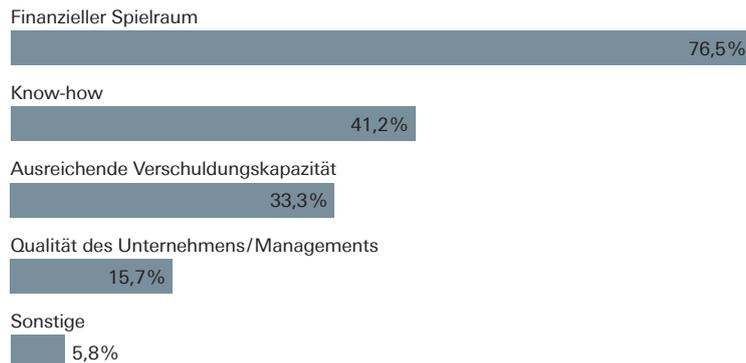


n = 23; Mehrfachnennungen zulässig; keine Angaben = nicht dargestellt
 Quelle: Kompetenzzentrum Öffentliche Wirtschaft, Infrastruktur und Daseinsvorsorge e.V.; Stand: 07/13

Anteilsrückkauf braucht vor allem finanziellen Spielraum

Jede Rekommunalisierungsart korrespondiert mit unterschiedlichen Herausforderungen. So ist z. B. für den klassischen Anteilsrückkauf der finanzielle Spielraum zu 76% ausschlaggebend, mit Abstand gefolgt vom notwendigen Know-how (41%).

Herausforderungen aus dem Anteilsrückkauf – aus Sicht der Stadtwerke

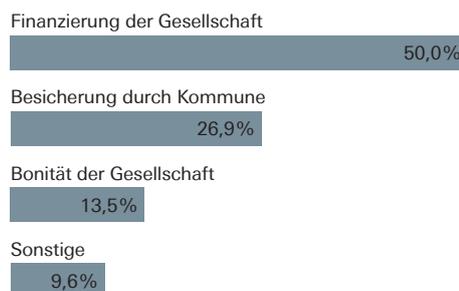


n = 51; Mehrfachnennungen zulässig
Quelle: Kompetenzzentrum Öffentliche Wirtschaft, Infrastruktur und Daseinsvorsorge e.V.; Stand: 07/13

Neugründungen: Finanzrahmen und Besicherung stehen im Vordergrund

Auch bei Neugründungen kommunaler Unternehmen spielt der Finanzrahmen erwartungsgemäß eine Rolle, ebenso die Besicherung durch die Kommune.

Herausforderungen aus der Neugründung von Gesellschaften – aus Sicht der Stadtwerke

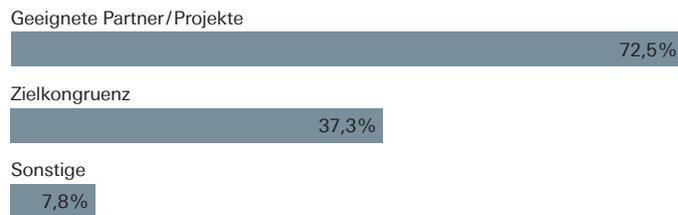


n = 51; Mehrfachnennungen zulässig
Quelle: Kompetenzzentrum Öffentliche Wirtschaft, Infrastruktur und Daseinsvorsorge e.V.; Stand: 07/13

Interkommunale Kooperation – eine Frage des geeigneten Partners

Im Rahmen einer interkommunalen Kooperation ist es nach Ansicht der Stadtwerke in erster Linie ein Problem, einen adäquaten Partner zu finden (73%). Ferner sehen 37% Herausforderungen aus unterschiedlichen Zielstrukturen.

Stadtwerke: Herausforderungen aus interkommunaler Kooperation



n = 51; Mehrfachnennungen zulässig
Quelle: Kompetenzzentrum Öffentliche Wirtschaft, Infrastruktur und Daseinsvorsorge e. V.; Stand: 07/13

Übernahme von Konzessionen – Netzqualität entscheidend, Bewertung aber komplex

Im Falle der Übernahme von Konzessionen stellt vor allem die Netzbewertung die Versorger vor Herausforderungen. Gewinnerwartungen, Instandhaltungsaufwendungen oder das Vorhalten notwendigen Know-hows sind ebenfalls relevant.

Stadtwerke: Herausforderungen aus Übernahme von Konzessionen



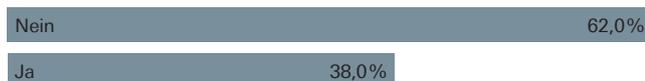
n = 51; Mehrfachnennungen zulässig
Quelle: Kompetenzzentrum Öffentliche Wirtschaft, Infrastruktur und Daseinsvorsorge e. V.; Stand: 07/13

Stadtwerke, die eine Rekommunalisierung planen, tendieren zu Konzessionsübernahmen

Gut mehr als die Hälfte (62%) der Stadtwerke planen keine Rekommunalisierungsmaßnahmen in den nächsten fünf Jahren. Jene Unternehmen, die sich eine Rekommunalisierung vorstellen können, tendieren dabei eher zu einer Konzessionsübernahme oder einer Kooperationslösung. Der Rückkauf oder eine Neugründung von Gesellschaften ist weniger relevant.

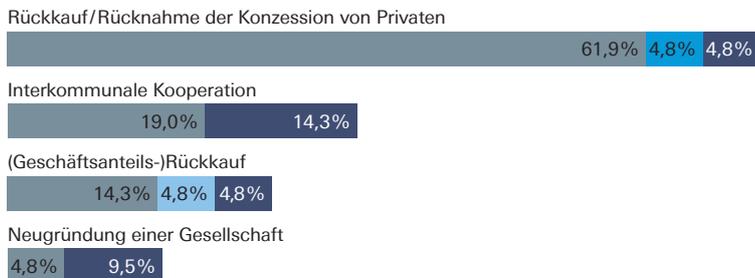
Rekommunalisierungsmaßnahmen in den nächsten 5 Jahren – nach Größenklassen der Stadtwerke

Sind Rekommunalisierungsmaßnahmen in den nächsten 5 Jahren geplant?



■ < 50 Mio € ■ 50 bis < 100 Mio € ■ 100 bis < 250 Mio € ■ ≥ 500 Mio €

Falls „Ja“, welche Arten von Rekommunalisierungsmaßnahmen?



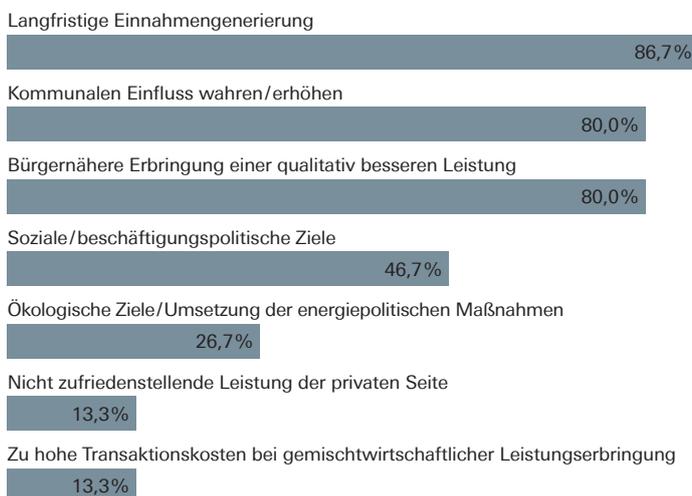
n = 58; Keine Angaben = nicht dargestellt

Quelle: Kompetenzzentrum Öffentliche Wirtschaft, Infrastruktur und Daseinsvorsorge e.V.; Stand: 07/13

Gründe für eine potenzielle Konzessionsübernahme: Einnahmengenerierung sowie höherer kommunaler Einfluss

Die mit dem Rückkauf von Konzessionen verbundenen Ziele liegen im Wesentlichen in drei Punkten begründet: der Einnahmengenerierung im Zeitverlauf, der Wahrung des kommunalen Einflusses sowie einer bürgernäheren Erbringung qualitativ hochwertiger öffentlicher Leistungen.

Stadtwerke: Gründe für Rekommunalisierungsmaßnahmen – Rückkauf von Konzessionen



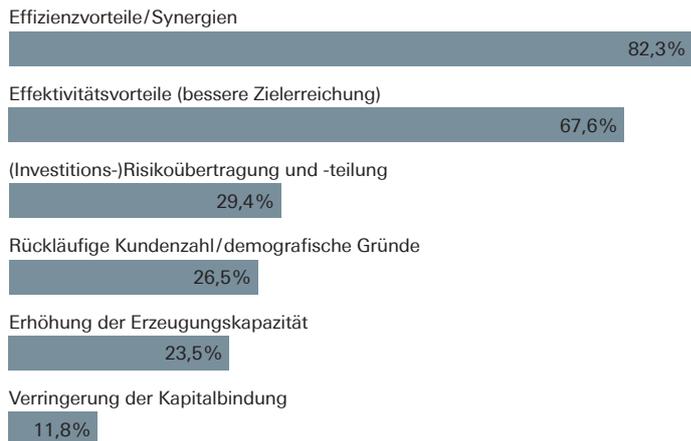
n = 15; Mehrfachnennungen zulässig

Quelle: Kompetenzzentrum Öffentliche Wirtschaft, Infrastruktur und Daseinsvorsorge e.V.; Stand: 07/13

Strategie interkommunaler Kooperationen: mehr Effizienz durch Synergievorteile

Im Rahmen interkommunaler Kooperationen stehen hingegen Effizienz- und Effektivitätsvorteile im Fokus.

Stadtwerke: Gründe für Rekommunalisierungsmaßnahmen – interkommunale Kooperationen



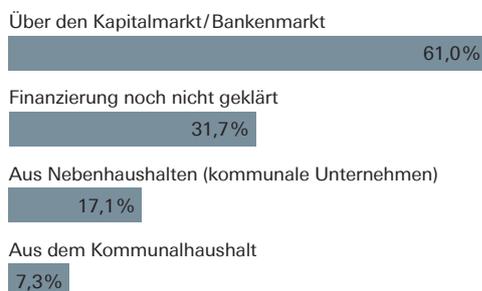
n = 34; Mehrfachnennungen zulässig
Quelle: Kompetenzzentrum Öffentliche Wirtschaft, Infrastruktur und Daseinsvorsorge e. V.; Stand: 07/13

Priorität: Finanzierung über Banken- oder Kapitalmarkt

Finanzierungspräferenzen der befragten Unternehmen

Die Finanzierung von Rekommunalisierungsmaßnahmen sollte nach Auffassung der beteiligten Stadtwerke weniger über den Kommunalhaushalt (7%), sondern über den Banken- oder Kapitalmarkt (61%) realisiert werden. Für ein knappes Drittel ist die Finanzierungsfrage noch nicht geklärt.

Finanzierungsweise von Rekommunalisierungsmaßnahmen bei Stadtwerken

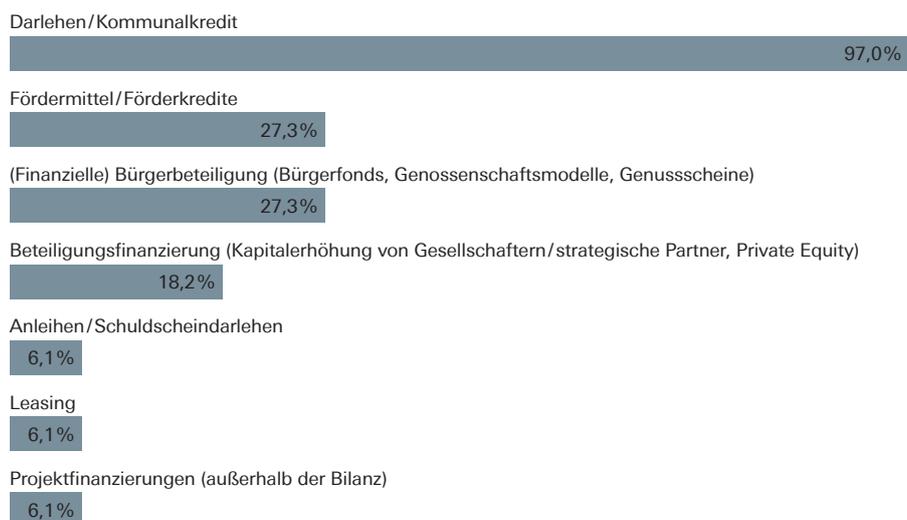


n = 41; Mehrfachnennungen zulässig
Quelle: Kompetenzzentrum Öffentliche Wirtschaft, Infrastruktur und Daseinsvorsorge e. V.; Stand: 07/13

Kommunalkredite spielen eine zentrale Rolle

Sollte zur Finanzierung der Banken- oder Kapitalmarkt genutzt werden, spielen noch immer Kommunalkredite die zentrale Rolle (97%). Neben Förderkrediten gewinnt das Thema der finanziellen Bürgerbeteiligung an Bedeutung. Auch eine Beteiligungsfinanzierung über strategische oder Finanzinvestoren (Private Equity) ist für 18% der beteiligten Stadtwerke denkbar.

Formen der Banken- oder Kapitalmarktfinanzierung von Rekommunalisierungsmaßnahmen bei Stadtwerken

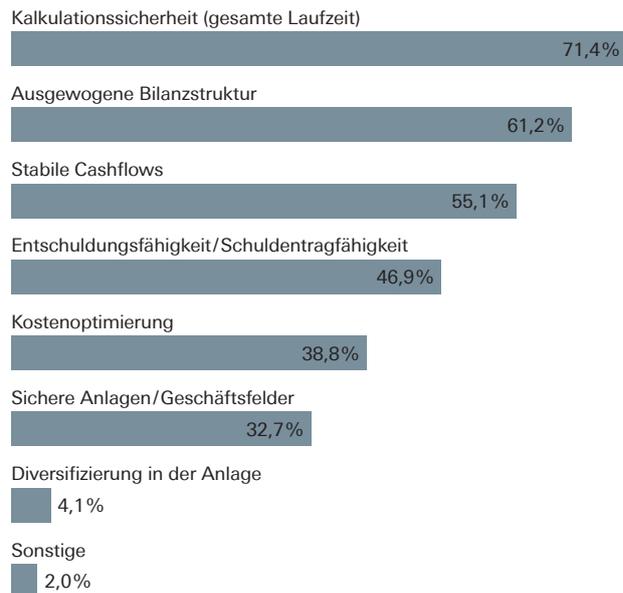


n = 33; Mehrfachnennungen zulässig
Quelle: Kompetenzzentrum Öffentliche Wirtschaft, Infrastruktur und Daseinsvorsorge e.V.; Stand: 07/13

Kalkulationssicherheit und ausgewogene Bilanzsicherheit

Stadtwerke intendieren in erster Linie sichere Finanzierungsmöglichkeiten. Auf die Frage, was im Rahmen einer Finanzierung als wichtig erachtet wird, gaben die Unternehmen in erster Linie die Kalkulationssicherheit über die gesamte Laufzeit an (71%). Ebenfalls werden eine ausgewogene Bilanzstruktur (61%), stabile Cashflows (55%) sowie Kostenoptimierungsmaßnahmen – Zinsbindung, Finanzierungslaufzeit (39%) – als wichtig erachtet.

Wichtige Aspekte im Rahmen einer Finanzierung für Stadtwerke

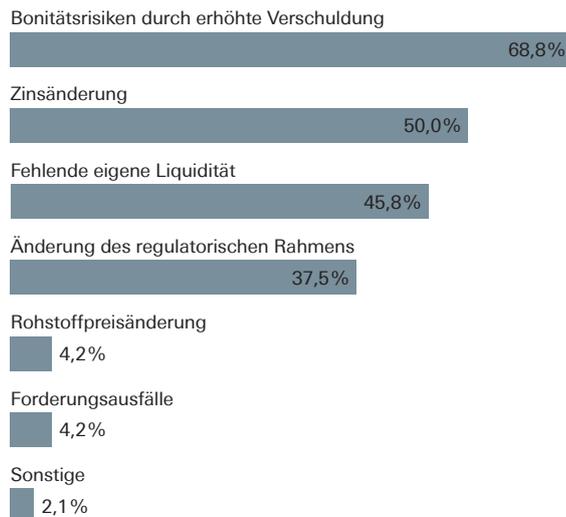


n = 49; Mehrfachnennungen zulässig
Quelle: Kompetenzzentrum Öffentliche Wirtschaft, Infrastruktur und Daseinsvorsorge e.V.; Stand: 07/13

Zins- und Liquiditätsrisiken

Allerdings werden von Seiten der Stadtwerke auch Risiken gesehen. So werden Zinsänderungen, fehlende eigene Liquidität sowie vor allem der regulatorische Rahmen als Risiko erachtet. Rohstoffpreisänderungen und Forderungsausfälle werden als untergeordnetes Risiko eingestuft.

Finanzierungsrisiken von Rekommunalisierungsmaßnahmen – aus Sicht der Stadtwerke

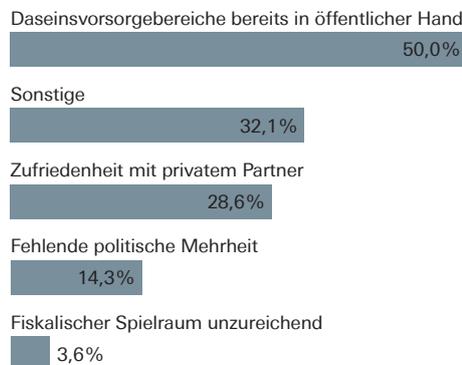


n = 48; Mehrfachnennungen zulässig
Quelle: Kompetenzzentrum Öffentliche Wirtschaft, Infrastruktur und Daseinsvorsorge e.V.; Stand: 07/13

Keine Rekommunalisierung, wenn Daseinsvorsorge-Leistungen bereits in öffentlicher Hand

Sofern man sich gegen eine Rekommunalisierungsmaßnahme ausspricht, liegt dies entweder an der schlichten Tatsache, dass die Daseinsvorsorge bereits in der öffentlichen Hand befindlich ist bzw. vorrangig daran, dass man mit dem derzeitigen Partner zufrieden ist (28%).

Stadtwerke: Gründe gegen eine Rekommunalisierung



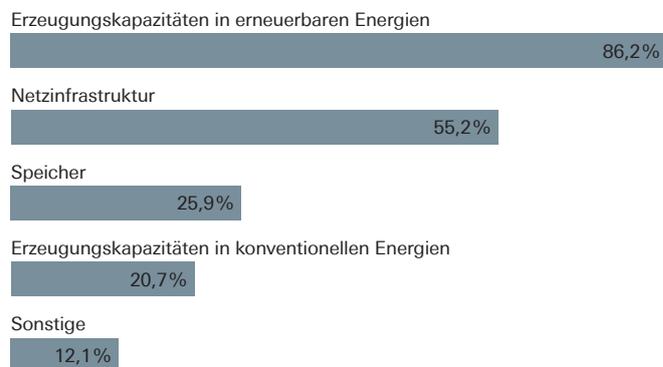
n = 28; Mehrfachnennungen zulässig
Quelle: Kompetenzzentrum Öffentliche Wirtschaft, Infrastruktur und Daseinsvorsorge e.V.; Stand: 07/13

Hohes Engagement bei Ausbau der Erzeugungskapazitäten für erneuerbare Energien

Finanzielle Herausforderungen der Energiewende

Stadtwerke werden als dezentrale und regionale Akteure in besonderem Maße in verschiedenen Bereichen der Energiewende aktiv werden. Besonderes Augenmerk wird in diesem Kontext auf den Ausbau erneuerbarer Energieerzeugungskapazitäten gelegt werden. Auch in der Netzinfrastruktur wird ein höheres Engagement erwartet. Den finanziellen Bedarf sehen die Unternehmen als eher hoch bzw. hoch an (vgl. Abb. Seite 27).

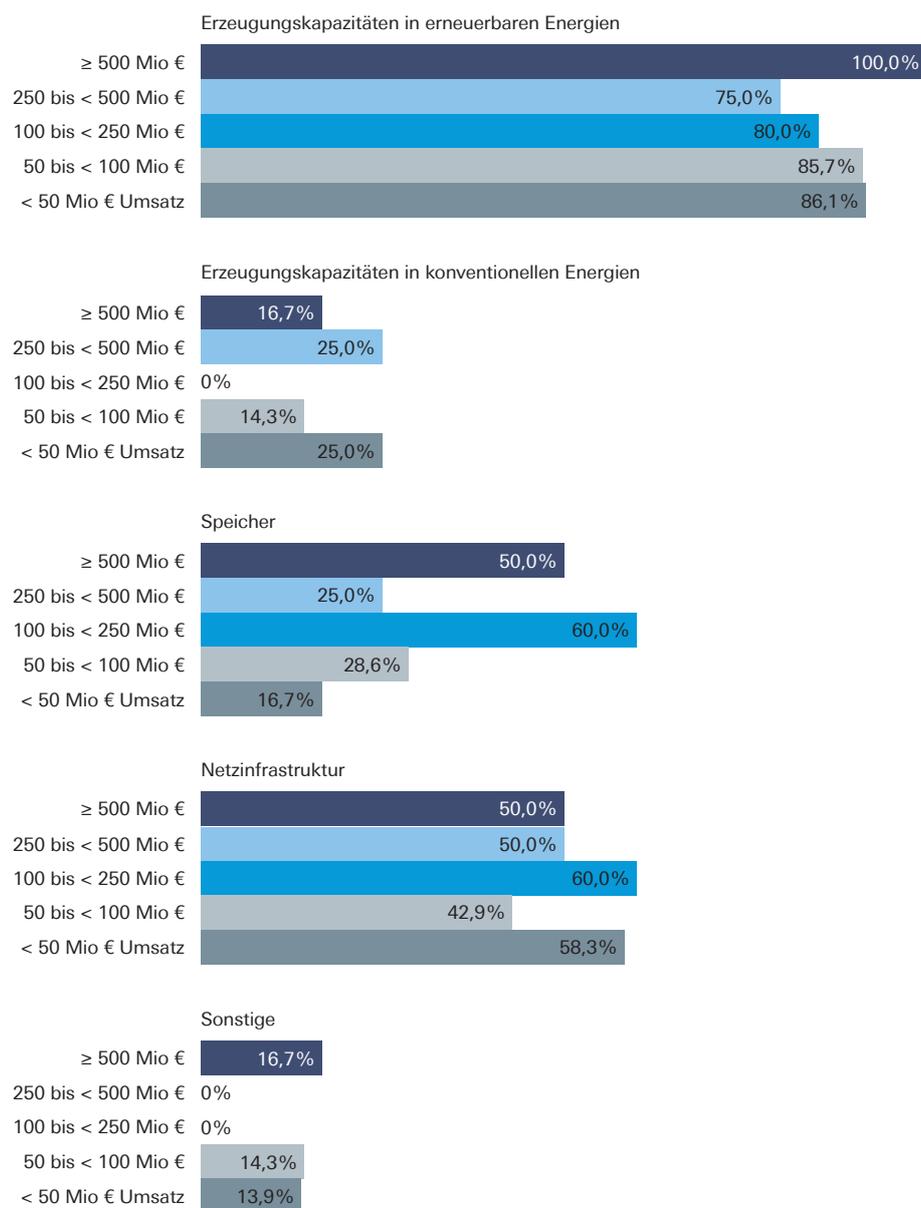
Engagement der Stadtwerke im Rahmen der Energiewende



n = 58; Mehrfachnennungen zulässig
Quelle: Kompetenzzentrum Öffentliche Wirtschaft, Infrastruktur und Daseinsvorsorge e.V.; Stand: 07/13

Nach Größenklassen differenziert, wird deutlich, dass für alle Stadtwerke vor allem die verstärkte Erzeugung von erneuerbaren Energien und Investitionen in die Netzinfrastruktur von Bedeutung sind. Der Bereich des Ausbaus und der Entwicklung von geeigneten Speichermöglichkeiten scheint eher für größere Stadtwerke von wachsendem Interesse zu sein.

Engagement der Stadtwerke im Rahmen der Energiewende nach Unternehmensgröße

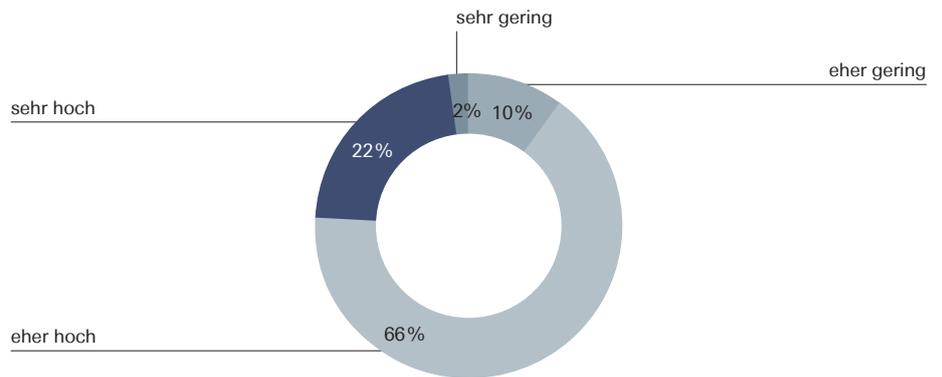


n = 58; Mehrfachnennungen zulässig
Quelle: Kompetenzzentrum Öffentliche Wirtschaft, Infrastruktur und Daseinsvorsorge e.V.; Stand: 07/13

Finanzielle Herausforderungen werden durchweg hoch eingeschätzt

Generell erwartet jedoch der Großteil der teilnehmenden Stadtwerke, dass die mit der Energiewende verbundenen, finanziellen Bedarfe als mindestens eher hoch (66%) bzw. sehr hoch (22%) einzuschätzen sind.

Finanzieller Bedarf der Stadtwerke im Rahmen der Energiewende

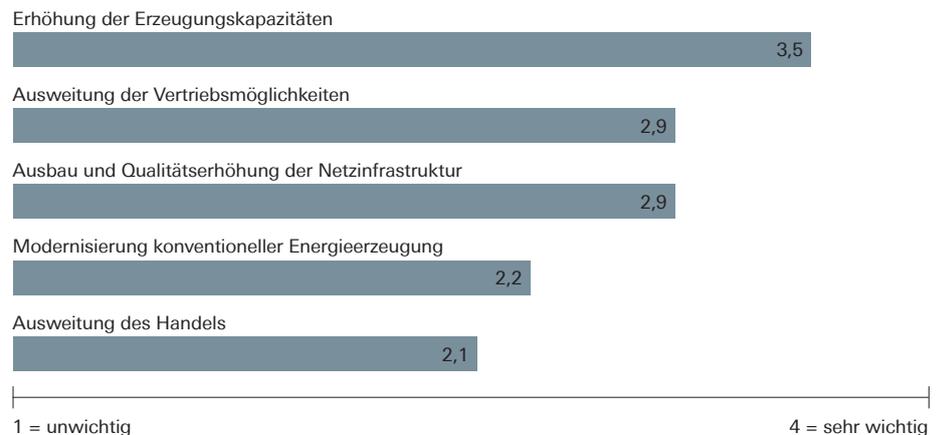


n = 58
Quelle: Kompetenzzentrum Öffentliche Wirtschaft, Infrastruktur und Daseinsvorsorge e.V.; Stand: 07/13

Wichtige Chance: Erhöhung der Erzeugungskapazitäten

Dennoch sehen die beteiligten Unternehmen neben den finanziellen Herausforderungen auch zahlreiche Chancen im Zuge der Energiewende. Diese Chancen wurden von den Unternehmen nach Relevanz gewichtet. So argumentieren sie, dass die Erhöhung der Erzeugungskapazität eine wichtige Chance darstellt. Als weniger relevant im Zuge der Energiewende werden die Ausweitung des Handels sowie die Modernisierung konventioneller Erzeugung erachtet.

Chancen der Energiewende für Stadtwerke nach Gewichtung

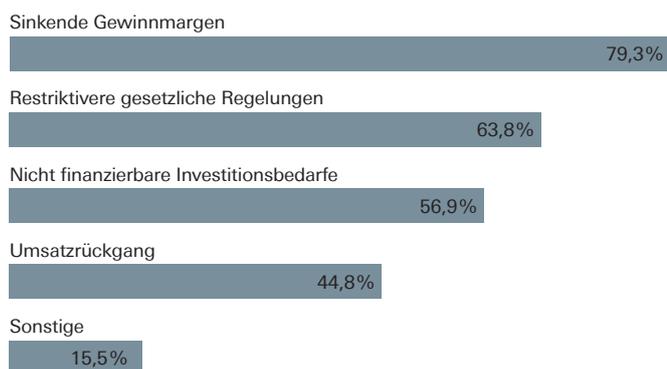


n = 52
Quelle: Kompetenzzentrum Öffentliche Wirtschaft, Infrastruktur und Daseinsvorsorge e.V.; Stand: 07/13

Risiko sinkender Gewinnmargen

Als allgemeine Risiken aus der Energiewende werden von den Stadtwerken vor allem sinkende Gewinnmargen (79%), restriktivere gesetzliche Regelungen (64%) sowie nicht finanzierbare Investitionsbedarfe (57%) angegeben.

Allgemeine Risiken der Energiewende für Stadtwerke

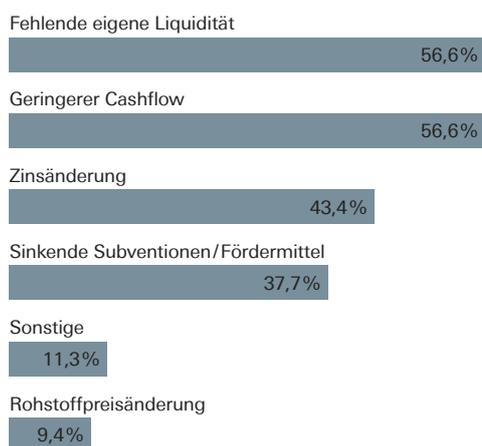


n = 58; Mehrfachnennungen zulässig
Quelle: Kompetenzzentrum Öffentliche Wirtschaft, Infrastruktur und Daseinsvorsorge e.V.; Stand: 07/13

Unternehmensrisiken: fehlende Liquidität und geringer Cashflow

Spezielle Unternehmensrisiken aus der Energiewende sind in erster Linie fehlende Liquidität (57%), geringerer Cashflow (57%), Zinsänderungen (43%) sowie sinkende Fördermittel (38%).

Spezielle Risiken der Energiewende für das eigene Unternehmen



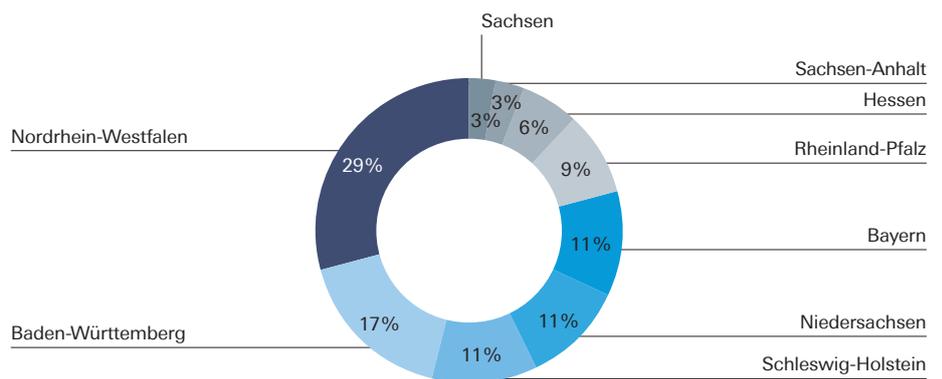
n = 53; Mehrfachnennungen zulässig
Quelle: Kompetenzzentrum Öffentliche Wirtschaft, Infrastruktur und Daseinsvorsorge e.V.; Stand: 07/13

4 Kommunalbefragung

Befragungsbasis:
35 Kommunen ab 50.000 Einwohner
aus neun Bundesländern

Neben den Stadtwerken wurden deren Anteilseigner, die Städte und Gemeinden, separat zu möglichen Finanzierungsherausforderungen von Rekommunalisierungsmaßnahmen befragt. An der Befragung nahmen 35 Kommunen ab 50.000 Einwohnern (Mittelwert 149.972 Einwohner) aus neun Bundesländern teil.

Regionale Verortung der teilnehmenden Kommunen



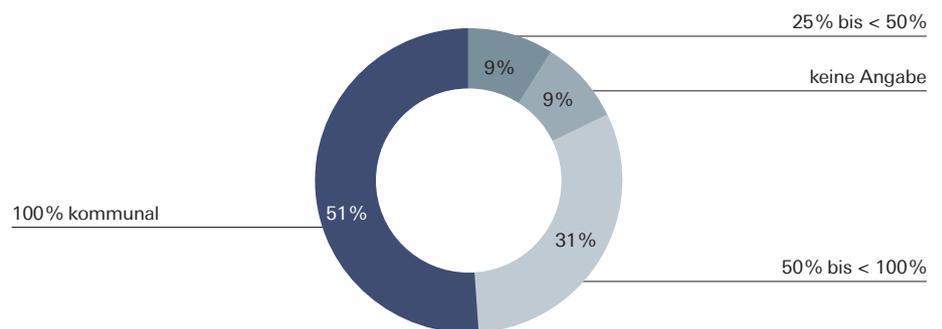
n = 35

Quelle: Kompetenzzentrum Öffentliche Wirtschaft, Infrastruktur und Daseinsvorsorge e.V.; Stand: 07/13

51 % der Stadtwerke sind
in kommunalem Besitz

Bei den beteiligten Städten und Gemeinden befinden sich 51 % der Stadtwerke in hundertprozentigem Kommunaleigentum. 31 % werden überwiegend kommunal geführt (> 50% – < 100%).

Kommunalanteil an Stadtwerken



n = 35

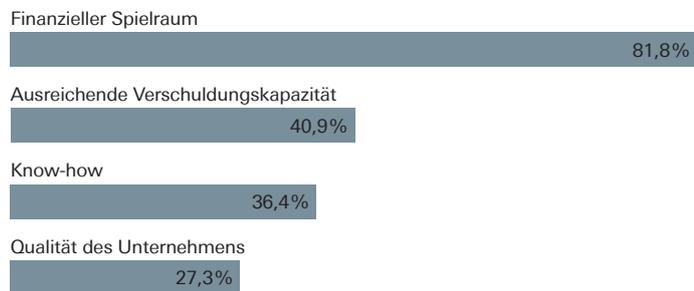
Quelle: Kompetenzzentrum Öffentliche Wirtschaft, Infrastruktur und Daseinsvorsorge e.V.; Stand: 07/13

Finanzielle Herausforderungen für Kommunen aus der Rekommunalisierung

Finanzieller Spielraum bleibt ein Thema

Knapp ein Viertel (23%) der beteiligten Kommunen über 50.000 Einwohner hat in den letzten fünf Jahren eine Rekommunalisierung durchgeführt, als (Anteils-) Rückkauf oder Rücknahme von Konzessionen. Die Herausforderung für den (Anteils-)Rückkauf liegt nach Angaben der Kommunen in erster Linie in den damit verbundenen finanziellen Anforderungen.

Herausforderungen aus (Anteils-)Rückkäufen von Unternehmen – aus der Sicht der Kommunen

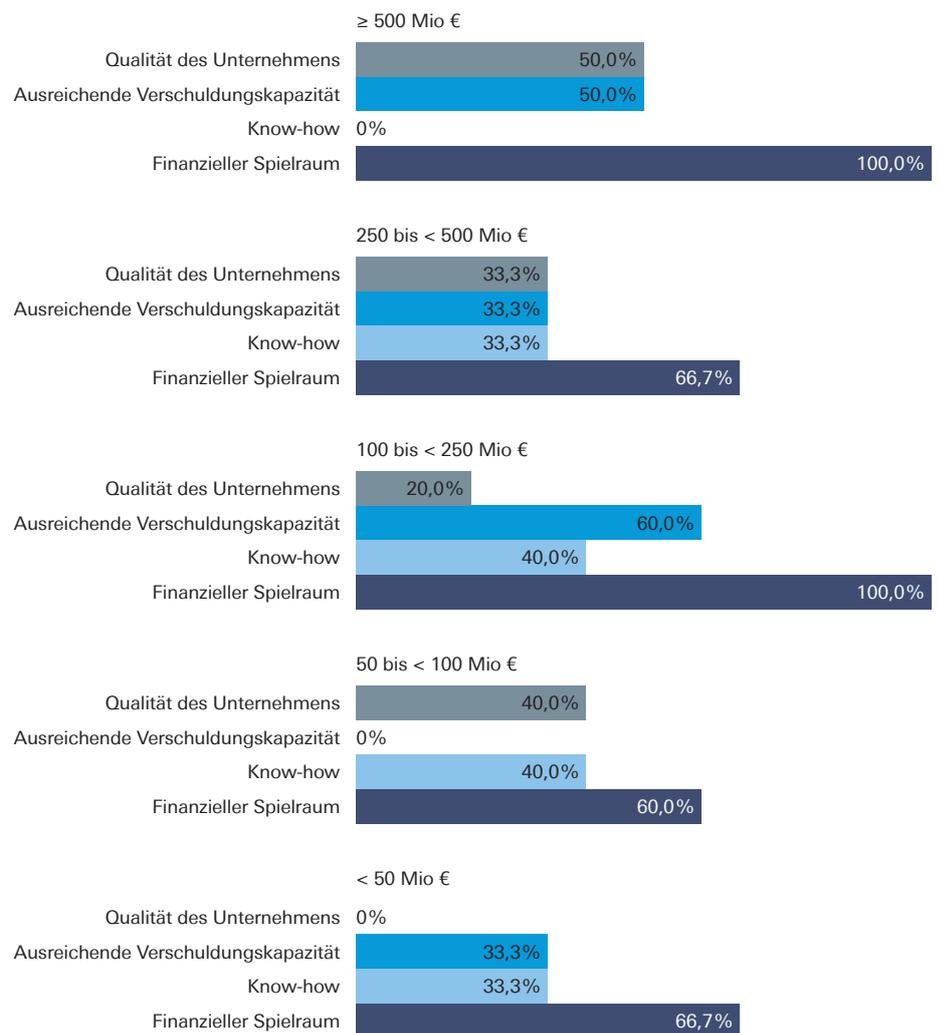


n = 22; Mehrfachnennungen zulässig
Quelle: Kompetenzzentrum Öffentliche Wirtschaft, Infrastruktur und Daseinsvorsorge e.V.; Stand: 07/13

Finanzierung – Herausforderung für alle Unternehmensgrößen

Die finanzielle Herausforderung von klassischen Rückkäufen bedeutet – differenziert nach Unternehmensgröße – für alle Kommunen eine Kraftanstrengung. Diese manifestiert sich primär im notwendigen finanziellen Spielraum, aber auch im Vorhandensein einer ausreichenden Verschuldungskapazität.

Herausforderungen aus (Anteils-)Rückkäufen von Unternehmen nach Größenklassen – aus kommunaler Sicht



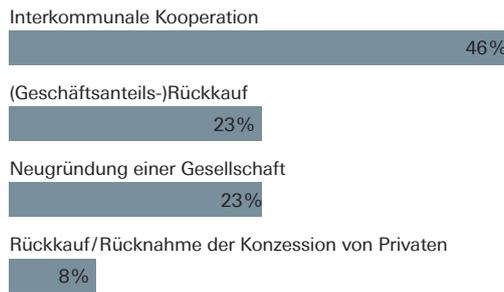
n = 18; Mehrfachnennungen zulässig

Quelle: Kompetenzzentrum Öffentliche Wirtschaft, Infrastruktur und Daseinsvorsorge e. V.; Stand: 07/13

Wenn Rekommunalisierung, dann als interkommunale Zusammenarbeit

Drei Viertel (74%) der Kommunen planen in den nächsten fünf Jahren keine Rekommunalisierungsmaßnahmen. Sollte ein solches Vorhaben dennoch intendiert sein, dann in erster Linie als interkommunale Zusammenarbeit.

Kommunen: intendierte Rekommunalisierungsmaßnahmen in den nächsten 5 Jahren (falls geplant)

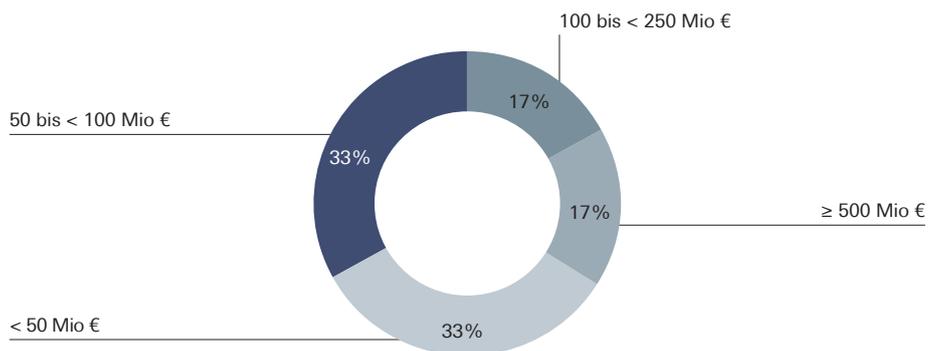


n = 9
Quelle: Kompetenzzentrum Öffentliche Wirtschaft, Infrastruktur und Daseinsvorsorge e.V.; Stand: 07/13

Kommunen mit kleinen Stadtwerken planen in höherem Maße eine Rekommunalisierung

Kommunen mit kleineren Stadtwerken planen in höherem Maße eine Rekommunalisierung als Kommunen mit mittleren und größeren Stadtwerken. Die Verknüpfung dieser Planung mit der Unternehmensgröße illustriert diesen hohen Anteil von insgesamt 66% der beiden großen Gruppen.

Kommunen: intendierte Rekommunalisierungsmaßnahmen in den nächsten 5 Jahren (falls geplant) nach Stadtwerkegröße (Gesamterlös)



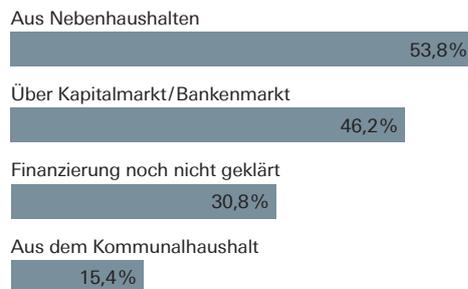
n = 6; Keine Angaben = nicht dargestellt
Quelle: Kompetenzzentrum Öffentliche Wirtschaft, Infrastruktur und Daseinsvorsorge e.V.; Stand: 07/13

Finanzierung primär über Nebenhaushalte oder den Banken- oder Kapitalmarkt

Neben der Wahrung des kommunalen Einflusses spielt die langfristige Einnahmengenerierung die entscheidende Rolle bei einem Anteilsrückkauf. Im Falle interkommunaler Kooperationen stehen Effizienz- und Effektivitätsvorteile im Vordergrund.

Die Finanzierung von Rekommunalisierungsmaßnahmen soll nach Auffassung der Kommunen in erster Linie über Nebenhaushalte (54%) oder über den Banken- oder Kapitalmarkt (46%) erfolgen. Eine Finanzierung über den Kommunalhaushalt selbst können sich nur 15% der teilnehmenden Städte und Gemeinden vorstellen. Sollte der Banken- oder Kapitalmarkt genutzt werden, ist der klassische Kommunalkredit nach wie vor unabhängig vom Verschuldungsgrad der Kommune die präferierte Form.

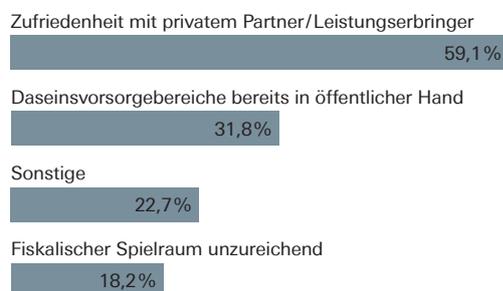
Finanzierung möglicher Rekommunalisierungsmaßnahmen – aus kommunaler Sicht



n = 13; Mehrfachnennungen zulässig
Quelle: Kompetenzzentrum Öffentliche Wirtschaft, Infrastruktur und Daseinsvorsorge e. V.; Stand: 07/13

Städte und Gemeinden, die keine Rekommunalisierungsmaßnahmen umgesetzt haben, gaben als Grund dafür in erster Linie die Zufriedenheit mit dem privaten Partner an.

Gründe für Kommunen gegen eine Rekommunalisierung

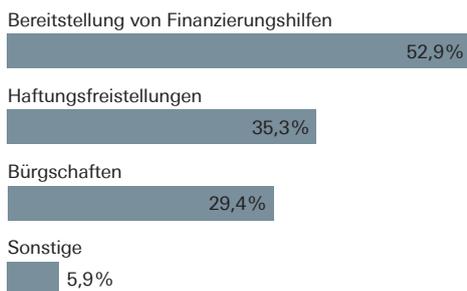


n = 22; Mehrfachnennungen zulässig
Quelle: Kompetenzzentrum Öffentliche Wirtschaft, Infrastruktur und Daseinsvorsorge e. V.; Stand: 07/13

Mehr als die Hälfte der Kommunen werden die Stadtwerke bei Investitionsvorhaben unterstützen

Für die Mehrheit (55%) der Kommunen ist es denkbar, ihre Stadtwerke bei der Bewältigung ihrer Investitionsvorhaben zu unterstützen, insbesondere in Form der Bereitstellung von Finanzierungshilfen (liquide Mittel/Barmittel), teilweise auch durch Haftungsfreistellungen (vertraglich) oder Bürgschaften.¹

Unterstützung des eigenen Stadtwerks durch die Kommune bei Investitionen

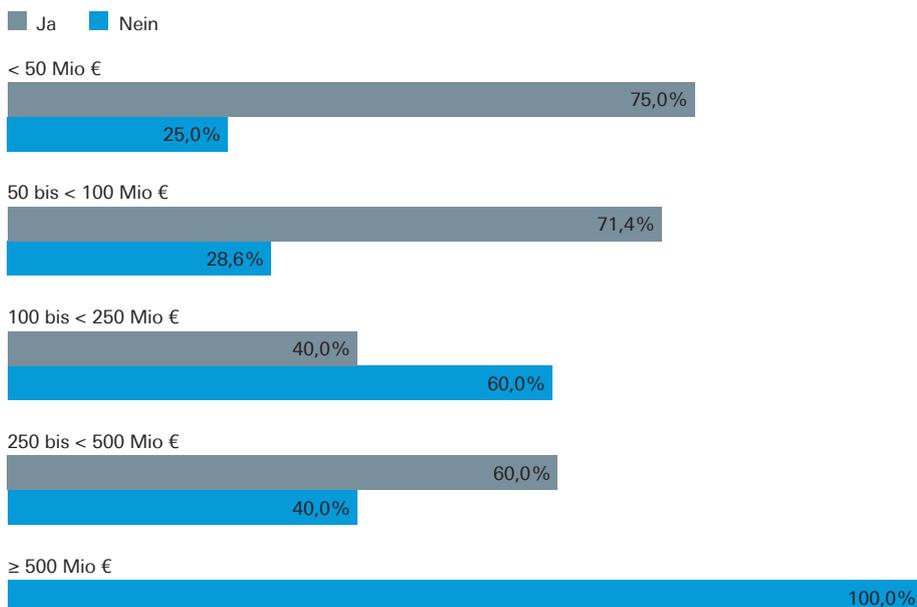


n = 17; Mehrfachnennungen zulässig
Quelle: Kompetenzzentrum Öffentliche Wirtschaft, Infrastruktur und Daseinsvorsorge e.V.; Stand: 07/13

Kleinere Stadtwerke können eher mit finanzieller Unterstützung rechnen

Die Bereitschaft der Städte und Gemeinden, ihre Stadtwerke finanziell zu unterstützen, ist in Relation bei kleineren Stadtwerken stärker ausgeprägt. Der Bezug zwischen Größenklasse und Unterstützungsbereitschaft zeigt deutlich, dass Kommunen mit kleineren Versorgern (unter 50 Mio Euro bis unter 100 Mio Euro Gesamterlös) stärker bereit sind, stützend einzugreifen. Von den Kommunen mit Stadtwerken mit einem Gesamterlös von über 500 Mio Euro ist keine bereit, ihr Stadtwerk bei Investitionen finanziell zu unterstützen.

Bereitschaft der Kommune, das eigene Stadtwerk bei Investitionen zu unterstützen, nach Größenklassen



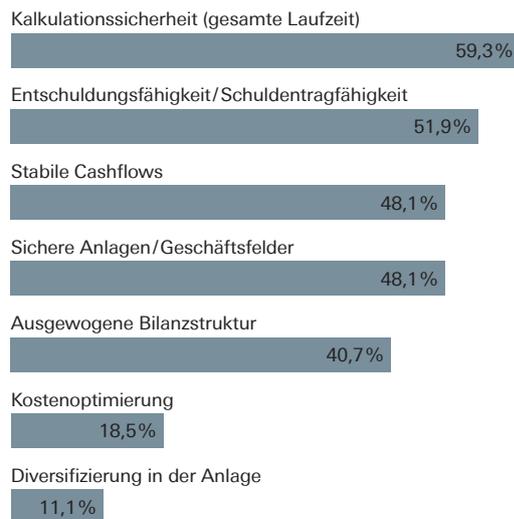
n = 28
Quelle: Kompetenzzentrum Öffentliche Wirtschaft, Infrastruktur und Daseinsvorsorge e.V.; Stand: 07/13

¹ Nach EU-Recht nur unter bestimmten Voraussetzungen zulässig, um Wettbewerb nicht zu beeinträchtigen.

Sichere Finanzierung und risikoarme Kontrakte angestrebt

Kommunen intendieren vor diesem Hintergrund eine sichere Finanzierung und eher risikoarme Kontrakte. So wird angegeben, dass die Kalkulations-sicherheit über die gesamte Laufzeit, die Erhaltung der Schuldentragfähigkeit der Gemeinde, risikoarme Anlagen und stabile Cashflows eine größere Rolle spielen als bspw. Kostenoptimierungen.

Wichtige Punkte im Rahmen der Finanzierung für Kommunen

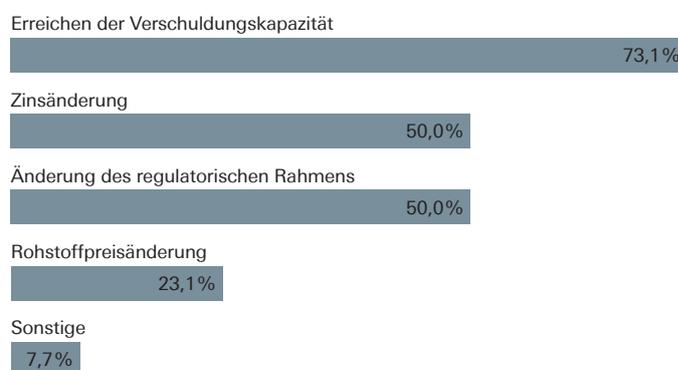


n = 27; Mehrfachnennungen zulässig
Quelle: Kompetenzzentrum Öffentliche Wirtschaft, Infrastruktur und Daseinsvorsorge e.V.; Stand: 07/13

Risikofaktor Nr. 1: Erreichen der Verschuldungskapazität

Im Rahmen von Rekommunalisierungsvorhaben im Speziellen stufen die Kommunen mit Bezug auf ihre Finanzierung ein Erreichen der Verschuldungskapazität, die Möglichkeit von Zinsänderungen, aber auch einen derzeit volatilen regulatorischen Rahmen als Risiken ein.

Finanzierungsrisiken bei Rekommunalisierungsvorhaben



n = 26; Mehrfachnennungen zulässig
Quelle: Kompetenzzentrum Öffentliche Wirtschaft, Infrastruktur und Daseinsvorsorge e.V.; Stand: 07/13

5 Fazit

Trendbewegung zu vermehrter öffentlicher Leistungserstellung

Im Fokus dieser Studie stehen die Fragen, wie Stadtwerke und Kommunen das zentral und intensiv diskutierte Thema „Herausforderungen von Rekommunalisierungsprojekten“ einschätzen und wie sie mit den damit verbundenen finanziellen Herausforderungen umgehen sowie welche Chancen und Risiken sie dabei erwarten. Im Ergebnis der Studie ist zwar weder bei den Stadtwerken noch bei den Kommunen ein klarer Trend zur Rekommunalisierung feststellbar, jedoch wird deutlich, dass trotz angespannter Haushaltslage derzeit häufig von einer Trendbewegung zu vermehrter öffentlicher Leistungserstellung gesprochen wird.

So zeigt die Studie, dass sich über 93% der befragten Unternehmen in naher Zukunft mit Themen der Energiewende intensiv beschäftigen und knapp 40% der Stadtwerke in den nächsten fünf Jahren ein Rekommunalisierungsprojekt realisieren möchten. Der Begriff „Rekommunalisierung“ bestimmt somit deutlich das gegenwärtige kommunale Denken und Handeln.

Im Fokus: Finanzierungsmöglichkeiten und Verschuldungskapazität

Und auch wenn es noch abzuwarten bleibt, ob sich die derzeitigen punktuellen Rekommunalisierungsbeispiele tatsächlich zu einem flächendeckenden Phänomen entwickeln, so bleibt unbenommen, dass gerade der Aspekt der Finanzierung dieser Maßnahmen einen zentralen Pfeiler im Rahmen der konkreten Umsetzung bildet. Ein Punkt, der laut Studienergebnissen gleichzeitig auch eine der größten Herausforderungen darstellt. Je nach Art der Rekommunalisierungsmaßnahme variieren die Anforderungen. So geben deutliche 76% der Stadtwerke an, sich bei Anteilsrückkäufen am meisten Gedanken über die Refinanzierung der Transaktion zu machen. Ebenso verhält es sich mit der Übernahme auslaufender Konzessionen. Hier spielen die Fragen nach der eigenen Verschuldungskapazität sowie die Finanzierungsmöglichkeiten von Ersatz- und Aufbauinvestitionen eine klar übergeordnete Rolle und dominieren somit bei weit über der Hälfte der Befragten die strategischen Überlegungen. Dieses Stimmungsbild zieht sich durch sämtliche Größenklassen der Stadtwerke.

Kaum Bereitschaft seitens der Städte und Gemeinden, ihre Stadtwerke finanziell zu unterstützen

Die kommunale Bereitschaft der Städte und Gemeinden, ihre Stadtwerke finanziell bei der Bewältigung dieser Herausforderungen zu unterstützen, scheint kaum gegeben. Im Rahmen der Verbindung zwischen Größenklasse und Unterstützungsbereitschaft wird deutlich, dass Kommunen mit kleineren Versorgern (unter 50 Mio Euro bis unter 100 Mio Euro Gesamterlös) zwar in Relation tendenziell stärker bereit sind, unterstützend tätig zu werden. Kommunen mit Stadtwerken mit einem Gesamterlös von über 500 Mio Euro jedoch sind überhaupt nicht mehr bereit, diese bei Investitionen finanziell zu unterstützen. Dies liegt primär in der derzeit grundsätzlich schlechten finanziellen Situation der Kommunen sowie den bei großen Stadtwerken entsprechend hohen Absolutbeträgen begründet.

Finanzierung soll durch die kommunalen Unternehmen selbst erfolgen – über den Banken- oder den Kapitalmarkt

Für die Mehrheit der Kommunen soll die Finanzierung von Rekommunalisierungsmaßnahmen daher durch die kommunalen Unternehmen (Nebenhaushalte) selbst erfolgen. Klar ist dabei auch, auf welche Art und Weise. 61 % der beteiligten Stadtwerke sehen eine Finanzierung über den Banken- oder Kapitalmarkt als das richtige Instrument. Kalkulationssicherheit steht dabei an erster Stelle. Für 71 % der Stadtwerke ist dies der wichtigste Parameter, den eine Finanzierung mit sich bringen muss. 61 % machen sich zudem auch Gedanken über eine ausgewogene Bilanzstruktur. Ein knappes Drittel hat sich bezüglich der Finanzierungsfrage noch keine abschließenden Gedanken gemacht.

Zielführend: strategisches Konzept und adäquater Finanzierungsrahmen

Zusammengefasst kann gesagt werden, dass ein strategisches Konzept sowie ein adäquater Finanzierungsrahmen somit als essenziell zu sehen sind, damit ein derartiges Projekt nicht ausschließlich in einer Diskussionsphase verharret, sondern zielgerichtet umgesetzt werden kann. Es ist jedoch auch zu bedenken, dass nicht jede Rekommunalisierungsmaßnahme per se sinnvoll ist – besonders in diesem Kontext entscheidet der spezifische Einzelfall –, es muss sich um wirtschaftlich tragfähige Projekte handeln. Zu unterstreichen ist jedoch, dass laut Umfrage bei bisherigen Rekommunalisierungen die erwarteten Ziele aus Sicht der Stadtwerke größtenteils erreicht werden konnten und sich der Weg der Rekommunalisierung somit als zielführend erweist.

Kleinere Stadtwerke – Rücknahme von Konzessionen; größere Stadtwerke – (Geschäftsanteils-)Rückkäufe

In die Zukunft blickend, planen auf Stadtwerkeebene insbesondere die kleineren Unternehmen die Durchführung von Rekommunalisierungsmaßnahmen. Während große Stadtwerke eher (Geschäftsanteils-)Rückkäufe vollziehen, gehen die kleineren Stadtwerke dabei primär den Weg über die Rücknahme von privat vergebenen Konzessionen. Stadtwerke verbinden mit der Energiewende zudem vor allem Entwicklungschancen, die sich im Bereich der Energieerzeugung ergeben.

Gemeinden – interkommunale Kooperation

Für Kommunen spielt die Konzessionsübernahme allerdings die geringste Rolle. Auf Gemeindeebene wurden am häufigsten interkommunale Kooperationen genannt, aber auch Rückkäufe und Neugründungen von Gesellschaften.

Damit Rekommunalisierungen strategisch gut positionierte und finanziell gesunde kommunale Assets hervorbringen, ist in jedem Einzelfall zu analysieren, inwiefern die Maßnahme finanziell möglich ist, welches Instrument dafür genutzt wird sowie welche strategische Zielsetzung sich mittelfristig umsetzen lässt. Kommunen und Stadtwerke benötigen im Rahmen ihrer Wirtschaftstätigkeit hierfür solide Rahmenbedingungen. Eine zielführende Positionierung der kommunalen Daseinsvorsorgebereiche gelingt aber nur mit einem langfristigen strategischen Konzept.

Literaturverzeichnis

Röber, Manfred (2009): Privatisierung adé?, Rekommunalisierung öffentlicher Dienstleistungen im Lichte des Public Managements, in: Verwaltung & Management, 15. Jg., Heft 5, S. 227–240.

Paffhausen, Peter (2008): Gestaltung von Public Private Partnerships, Motive, Erfolgsfaktoren, Risiken für die Kommune, Rekommunalisierung, in: KWI Schriften 1, S. 95–108.

