

# Rekommunalisierung leicht gemacht

## Wie Stadt- und Gemeindewerke die Gunst der Stunde am besten für sich nutzen können

**Rekommunalisierung macht seit Monaten in der Energiewirtschaft als Schlagwort die Runde. Im Folgenden wird aufgezeigt, was die Ursachen dieses Trends sind und mit welchen Herausforderungen er einhergeht. Denn gerade die Kommunen, die sich mit der Idee tragen, den Betrieb von Strom- und Gasnetzen zu übernehmen, sollten auch die Stolperfallen eines solchen Unterfangens kennen. Gleiches gilt für den Mehrwert, den ein externer Partner leistet.**

VON JOHANNES BRÜSSERMANN

### Umbruch im Energiemarkt

Im Bereich der Konzessionen für den Strom- und Gasnetzbetrieb steuert der deutsche Energiemarkt auf eine spannende Situation zu: In den nächsten Jahren stehen zahlreiche Städte und Gemeinden vor der Entscheidung, ob sie aktuell tätige Netzbetreiber „beerben“. Besonders auffällig äußert sich dieser Trend in den ostdeutschen Regionen. Anfang der 90er Jahre stand die Konzessionierung in den neuen Bundesländern vielerorts auf der Tagesordnung: Den Zuschlag für den Betrieb der Netze erhielten zu diesem Zeitpunkt in den meisten Fällen die ganz großen Energiekonzerne. Motor solcher Entscheidungen war sicher nicht zuletzt die ungewisse wirtschaftliche Entwicklung der Kommunen nach dem politischen Wandel. Die Laufzeit der Konzessionsverträge wurde damals üblicherweise auf zwanzig Jahre festgelegt – das Ende vieler dieser Vereinbarungen steht kurz bevor. Und für eine relevante Anzahl der Städte und Gemeinden stellt der Rückkauf der Netze nicht mehr nur eine theoretische Option des Vertrages dar. Wie die aktuelle Situation beweist, beschränkt sich diese Idee jedoch nicht nur auf den östlichen Teil des Landes – der Rekommunalisierungsruck scheint durch weite Teile Deutschlands gehen.

### Über 60 Prozent der Konzessionen bis 2015 neu zu vergeben

Verschiedene Marktuntersuchungen zeigen, dass insgesamt über ein Drittel der Konzessionen im deutschen Raum in den nächsten

drei bis vier Jahren ausläuft. Auch der Verband kommunaler Unternehmen (VKU) bestätigt in internen Schätzungen diesen Trend. Weitere dreißig bis vierzig Prozent Neuausschreibungen kommen – laut Aussage der Studien – bis 2015 noch dazu. Das freigesetzte Potenzial ist in naher Zukunft also immens hoch und die ersten Anzeichen zunehmender Rekommunalisierung zeigten sich bereits vor einigen Jahren. Gutes Beispiel dafür ist unter anderem der Fall Laatzen bei Hannover. Hier wurde eine gemeinsame Betriebsgesellschaft der Stadtwerke Hannover und der Stadt Laatzen, die selbst mit einer Mehrheit von 51 Prozent beteiligt ist, ins Leben gerufen. Der „Altkonzessionär“ E.ON Avacon ist außen vor geblieben. Eine weitere prominente Situation liegt aktuell in Hamburg vor: Nachdem der städtische Energieversorger Hamburg Energie seit diesem Sommer bereits in Konkurrenz zu den privaten Energieversorgern steht, ist auch der Rückkauf der Versorgungsnetze wieder ins Zentrum der Diskussion gerückt.

Solche Leuchtturm-Projekte sind wiederum Initialzündungen für entsprechende strategische und operative Überlegungen in anderen Kommunen. Durch die gute Vernetzung untereinander ist ein Dominoeffekt keinesfalls ausgeschlossen. Insbesondere das neue Selbstvertrauen der Städte und Gemeinden – nach dem Motto „Wir schaffen das!“ – ist dabei nicht außer Acht zu lassen. Neben der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung liegt darauf in vielen Fällen das stärkste Gewicht. Es zeigt sich: Bundesweit ziehen inzwischen zahlreiche Gebiete nach. So wurden beispielsweise die Stadtwerke

Müllheim-Staufen gegründet und der Netzbetrieb der Region wieder in die eigenen Reihen zurückgeholt. Gleiches gilt für die Stadtwerke Springe, die in den letzten 20 Jahren nur den Wohnungsbau zu verantworten hatten. Und auch die Energieversorgung Mainhardt Wüstenrot, das Regionalwerk Bodensee, die Hochsauerland Energie sowie die Stadtwerke Uetersen oder Schmalkalden setzen sich bereits mit der neuen Aufgabe des Netzbetriebs auseinander. Diese Liste könnte beliebig fortgesetzt werden. Gleichzeitig sind aber auch die derzeitigen Konzessionsnehmer nicht untätig: Sie entwickeln Verteidigungsstrategien, betonen die Güte des Status quo und setzen aktiv Maßnahmen zur Netz- beziehungsweise Kundenbindung um. Deshalb gilt es umso mehr, sich intensiv mit der eigenen Situation sowie dem Potenzial und den Chancen der Rekommunalisierung zu beschäftigen und auch die Risiken abzuwägen. Letztendlich muss jede Kommune den Weg einschlagen, der ihrem Selbstverständnis und den Möglichkeiten am besten entspricht.

### Kommunen auf dem Vormarsch

Seit einigen Jahren stellen Städte und Gemeinden veränderte Ansprüche an sich selbst: Sie begreifen sich immer mehr als lokaler und regionaler Dienstleister für die Bürger und Unternehmen der Region. Der Ausbau der allgemeinen Services von Bürgerbüros und erweiterte e-Government-Möglichkeiten sind nur einige Beispiele, die diese Entwicklung untermauern. Die Automatisierung einzelner Prozesse, wie beispielsweise das Aufstellen von Einzahlungsmatrimonat, steht dazu nicht im Widerspruch – ganz im Gegenteil. Ein solches Vorgehen be-

schleunigt nur bestimmte Vorgänge und bietet damit zusätzlichen Service. Werthaltige Leistungen wie Beratungen werden auch weiterhin persönlich erbracht und gerade im Energiebereich in letzter Zeit verstärkt. Die Verwaltung „wächst“ näher an die Menschen heran und bedient zunehmend mehr Bereiche des öffentlichen Lebens. Das Energienetz spielt dabei keine untergeordnete Rolle mehr und könnte sich zukünftig zu einem zentralen Asset vor Ort entwickeln.

Neben den sicheren Einnahmen bringt der Netzbetrieb den Kommunen vor allem verschiedene neue Einflussbereiche und wirkt sich nicht zuletzt auch auf den „citizen value“, also das Wohl der öffentlichen Gemeinschaft, aus. Städte und Gemeinden könnten mit dem Netzbetrieb in den eigenen Reihen beispielsweise die Strompreise ein Stück weit mit gestalten. Denn der Anteil der Netznutzungsentgelte macht im Schnitt 30 Prozent des Gesamtpreises aus – in manchen Fällen sogar noch mehr. Wenn nun die Prozesse in diesem Bereich optimiert und Kosten gesenkt werden können, sind die erzielten Einsparungen auch direkt auf den Endkunden umlegungsbeziehungsweise das zusätzliche Geld für das Gemeinwohl einsetzbar.

Darüber hinaus lässt sich im Sinne der eigenen Bürger auch die Einspeisung regenerativer Energien im Netz vorantreiben – beispielsweise durch den gezielten Netzausbau oder die fokussierte Erschließung von Grundstücken, Beschleunigungsverfahren für Anträge und Genehmigungen sowie die Ausweisung von Flächen für Windkraft und Photovoltaik. Zudem werden wichtige Arbeitsplätze gesichert oder aufgebaut und je nach Spielraum im kommunalpolitischen Ordnungsrahmen auch neue Geschäftsfelder geschaffen. Die Einbeziehung eines Dienstleisters stellt in diesem Sinne keine Gefahr dar, da bestehende Leistungen nicht verlagert, sondern zusätzliche Kenntnisse zur Effizienzsteigerung gewonnen werden. Weiterer Vorteil eines Netzbetriebs in Eigenregie: Wartung, Erneuerung und Ausbau der Netze können spartenübergreifend viel besser koordiniert sowie lokale Unternehmen mit der Umsetzung beauftragt werden.

Außerdem ist die abnehmende Identifikation mit dem Handeln der großen Energiekonzerne wichtiger Treiber für die Bewirtschaftung der Stromversorgungsnetze. Es scheint, als würden sich Gemeinden zunehmend von den ganz großen Energieversorgern entfernen. Damit sinkt natürlich auch der Wert der Bindung zum Konzessionsnehmer. Diesen sind wiederum gewisse Grenzen im Hinblick auf Handlungsspielräume bei kommunalen Zuwendungen wie beispielsweise Gemeinderabatten oder auch Sponsoringmaßnahmen gesetzt. Dementsprechend zeigt die Erfahrung einzelner Konzessionsausschreibungsverfahren, dass der Wettbewerb früher oder später an einem Punkt ankommt, wo lediglich „Nuancen“ wie soziales oder kulturelles Engagement seitens der Anbieter den Ausschlag geben. Die Idee, den Netzbetrieb zurück in die eigenen Reihen zu holen, drängt sich somit geradezu auf.

#### Zusammenspiel von Chance und Risiko im Energiemarkt

An dieser Stelle sollte bemerkt werden, dass „Chancen“ auch

## Public Private Security Vernetzte Energiesicherheit

Berlin, 23. bis 25. November 2009



### Key Note: Energiesicherheit als Wirtschafts- und Standortfaktor

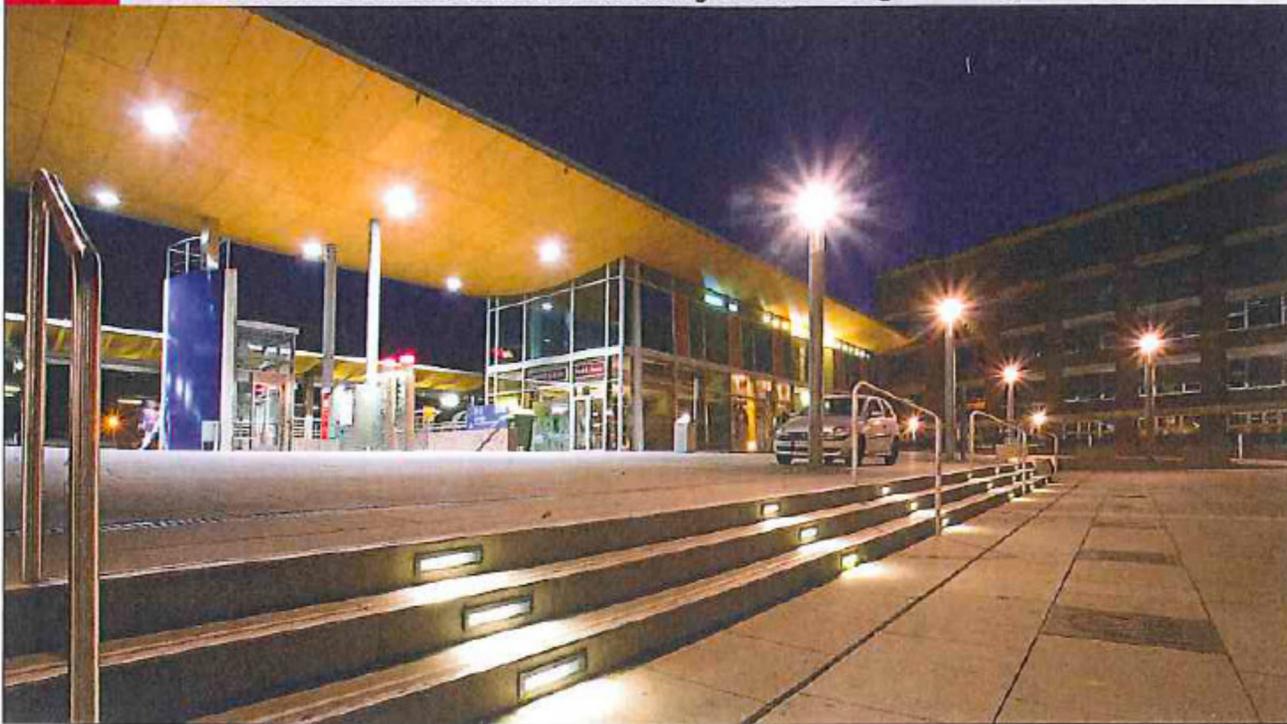
Prof. Dr. Claudia Kemfert,  
DIW Berlin

#### Fachtagung unter Vorsitz von Dr. Heiko Borchert:

- › Schutz der Energieversorgung als Element der Kritischen Infrastrukturen
- › Internationale Bemühungen zur Verbesserung der Nuclear Security
- › Konzepte für erfolgreiche Projekte im Bereich Public Private Security
- › Auswirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise auf die Energiepolitik
- › Gestaltung der Transitionsphase nach Peak Oil
- › Anforderungen, Abhängigkeiten und Energiemix der Zukunft

[www.public-private-security.com](http://www.public-private-security.com)

Abb. 1 In Rüsselsheim ist die Rekommunalisierung bereits erfolgreich abgeschlossen



immer eng mit Risiken verbunden sind – das gilt natürlich auch für die Energiebranche. Hinsichtlich der Rentabilität muss stets der Einzelfall betrachtet werden. Natürlich darf ein solches Vorgehen langfristig nicht mehr kosten als es erwirtschaftet. Eine Rendite im Netzbetrieb von drei bis fünf Prozent, manchmal auch darunter, erscheint zunächst wenig – gerade im Vergleich mit anderen Sektoren. Dafür ist sie relativ sicher plan- und vor allem vor Ort erzielbar und steht und fällt nicht mit der Beschaffungs- und Wettbewerbssituation im Vertrieb. Auch im Bereich der Erzeugung kann beispielsweise nicht mit einem solch überschaubaren Risiko argumentiert werden: Großprojekte stoßen immer öfter auf bürgerliche Gegenwehr und sind schon längst keine Selbstläufer mehr. Die tendenziell steigenden Rohstoffpreise und hohen Planungs- und Baukosten führen nicht selten zum Scheitern neuer Kraftwerksprojekte, wie beispielsweise in Bremen.

Alles in allem gilt der Netzbetrieb als langfristige Anlage mit weitreichendem Planungshorizont und verschiedenen lokalen Gestaltungsmöglichkeiten und ist daher durchaus geeignet für den kommunalen Betrieb. Vorausgesetzt das entsprechende Know-how ist da und Prozesse können effizient umgesetzt werden.

### Meisterbare Stolpersteine der Umsetzung

Ist der zeitintensive, bürokratische Teil des Rückkaufs erst einmal abgeschlossen, entscheidet Detailwissen zu den spezifischen Vorgängen im

Netzbetrieb über das Gelingen. Gerade im sich ständig verändernden Markt der Energiewirtschaft muss man die eigenen Kapazitäten genau einschätzen und sich gegebenenfalls einen Experten ins Boot holen. Denn es gibt verschiedene Herausforderungen, mit denen der neue Netzbetreiber beziehungsweise ein oder mehrere Partner umzugehen haben.

Zunächst gilt es, partiellen Unsicherheiten über die Qualität der Assets bei der Übernahme vom alten Konzessionsnehmer vorzubeugen. Darüber hinaus muss auch die laufende Verfügbarkeit des Netzbetriebs während des gesamten Übergabeprozesses sichergestellt werden. Die Anreizregulierung bei gleichzeitiger Unklarheit über die Kosten der Betriebsübernahme ist ein zusätzlicher Aspekt. Da der Korridor der Rendite – wie bereits angesprochen – recht schmal ist, kommt es insbesondere auf eine kostenorientierte Leistungserbringung an. Gerade hier bietet ein Dienstleister durch Ausnutzung von Skaleneffekten entscheidende Vorteile. Es zählen schlanke Prozesse zur Schaffung und Steigerung der Rentabilität. Des Weiteren ist das rechtliche und fachliche Know-how im Vorfeld der Umstellung sowie im Betrieb wichtig. Regulatorische Vorgaben müssen adäquat umgesetzt und auch auf Neuerungen der politischen Rahmenbedingungen sollte rechtzeitig reagiert werden. Zudem erfordern branchenspezifische Vorgänge wie die Abwicklung der Marktkommunikation exakte Kenntnisse und eine standardisierte Umsetzung. Das Argument der Verlagerung von Arbeitsplätzen ist dabei kaum stichhaltig, da die Arbeitsaus-

lastung in den Unternehmen sich am Status quo orientiert, aber gerade die neuen Aufgaben zu einer zeitlichen Überlastung führen. Der interne Aufbau der nötigen Skills kann recht langwierig sein. Daher ist es in vielen Fällen eine sinnvolle Alternative, sich einem externen Partner anzuvertrauen, der dieses Wissen bereits vollumfänglich mitbringt. Letztendlich ist der Erfolg eines solchen Projektes abhängig von der Qualität der Daten, dem Aufbau schlanker Prozesse, einer kosten- und zugleich kundenorientierten Sichtweise sowie der Identifikation und Ausnutzung von Synergiepotenzialen.

### Ansatz nach Situation

Es lassen sich verschiedene strategische Handlungsalternativen differenzieren, denen zahlreiche Faktoren zugrunde liegen. Nicht zuletzt das „Warum“ der Übernahme spielt eine entscheidende Rolle: Welche Ziele werden konkret verfolgt und ist die Rekommunalisierung in der beabsichtigten Form der richtige Weg? Diese Fragen sollten zunächst geklärt werden. So fokussiert eine politisch motivierte Übernahme sicherlich auch noch andere Maßstäbe als eine rein renditeorientierte Vorgehensweise.

Darüber hinaus ist der Umfang der Übernahme ein wichtiges Kriterium. Je nachdem, ob die Neustrukturierung sich „nur“ auf das Netz an sich, dazugehörige Zähler oder auch personelle Ressourcen konzentriert, variieren die Lösungsansätze. Die Erfahrung der letzten Zeit hat zudem gezeigt, dass sich Stadtwerke beim Betrieb der Netze auch zusammenschließen. Dabei kommt es auf die Art der Betriebsführung sowie die Verantwortlichkeiten innerhalb der kommunalen Kooperationen an. Und natürlich spielt es in dieser Hinsicht auch eine Rolle, ob es bereits intern spezifische Know-how-Träger gibt und welches Fachwissen grundsätzlich vorhanden ist.

Bei der Rekommunalisierung lässt sich also kein allgemein richtiges oder falsches Vorgehen bestimmen. Der Einzelfall und eine abgestimmte Herangehensweise entscheiden über das optimale Ergebnis. Dies wiederum macht deutlich: Rekommunalisierung heute führt im Allgemeinen nicht zu einem Status, wie er vor der Liberalisierung in den Städten und Gemeinden bestand. Vielmehr wird die Rekom-

munalisierung der Netze durch unterstützende Maßnahmen wie Kooperationen mit anderen Städten und Gemeinden oder Dienstleistern zielgerichtet optimiert.

### Auswahl eines geeigneten Partners

Die Aufgabe des Partners ist es, die Kommunen mit tiefer gehenden Kenntnissen über die fachgerechte Abwicklung und Dokumentation der komplexen Marktabläufe zu unterstützen. Zudem sollte er dabei die Unabhängigkeit vom vorhergehenden Netzbetreiber garantieren. Er sorgt beispielsweise dafür, dass die jeweiligen Daten fristgerecht und gesetzeskonform in ein separates System übertragen und erforderliche Prozesse professionell und entsprechend der jeweiligen Regeln angestoßen werden.

Insbesondere sollte bei der Auswahl des Partners darauf geachtet werden, dass dieser transparent arbeitet und Leistungen auch modular anbietet. Nur so kann der Bedarf wirklich spezifisch abgedeckt werden. Gefragt ist ein geplantes Vorgehen mit Augenmaß – und auf gleicher Augenhöhe.

#### Praktische Erfahrung als Auswahlkriterium

Ob ein Partner in der Lage ist, die an ihn gestellten Anforderungen zu erfüllen, zeigt sich vor allem in seiner praktischen Erfahrung. Dass beispielsweise der Ansatz von Entega

Service in der realen Umsetzung – auch unter Zeitdruck – funktioniert, belegt exemplarisch das Projekt der Rekommunalisierung bei den Stadtwerken Rüsselsheim. Nachdem die Übernahme des Stromnetzes durch die Stadt vertraglich geregelt war, konnten innerhalb von nur zehn Wochen die Informationen von 34.000 Zählpunkten migriert und die Übergangsphase rechtzeitig abgeschlossen werden. Entsprechend der gesetzlichen Vorgaben der GPKE baute Entega Service ein eigenes System für die Netzdaten des Stadtgebiets auf. So konnten nach kürzester Zeit bereits wieder Netznutzungsrechnungen an die einspeisenden Versorgungsunternehmen geschrieben und der Zahlungseingang für die Stadt Rüsselsheim gesichert werden. Zudem blieben den Stadtwerken hohe Investitionen in neue IT-Ressourcen erspart. Alle Prozesse laufen sicher und automatisiert über das Rechenzentrum der Entega Service GmbH, die auch weiterhin für das Netznutzungsmanagement, die Zählerfernauslesung und die Abwicklung des Lieferantenwechsels zuständig ist. Für Endverbraucher und Lieferanten ist dabei alles beim Alten geblieben.

Solch spezifisches Know-how selbst aufzubauen, kann recht mühsam sein. Die fachliche Hilfe eines Partners ist dann in vielen Fällen die beste

Lösung. Dabei sollen natürlich die wertschöpfenden Arbeitsplätze und somit die Kernkompetenzen soweit wie möglich vor Ort gehalten werden. Gleichzeitig gilt es aber auch, die Unabhängigkeit und kosteneffiziente Leistungserbringung sicherzustellen. Denn nur so ist der Erfolg eines Rekommunalisierungsprojektes im Sinne aller Beteiligten auch auf Dauer garantiert. ■

## zur Person

### Johannes Brüssermann

- Jahrgang 1961
- Studium der Elektrotechnik an der Ruhr-Universität in Bochum
- Fünf Jahre Inbetriebnahme-Ingenieur für Kraftwerksanlagen
- Fünf Jahre Leiter Energie- und Medienversorgung eines Unternehmens der chemischen Industrie
- 2001-2003: Leiter Kundenservice und Abrechnung, Stadtwerke Mainz AG
- seit 2003: Sprecher der Geschäftsführung der Entega Service GmbH als gemeinsamer Tochtergesellschaft der Stadtwerke Mainz AG und der HEAG Südthessische Energie (HSE) AG
- Fachgebiet: Prozesskette vom Zählermanagement bis zur Realisierung der Liquidität mit allen unterstützenden IT-Prozessen