

STADTWERKSGRÜNDUNG: WEGE ZUR WEITERENTWICKLUNG DER KOMMUNALEN ENERGIEVERSORGUNG

Viele Städte und Gemeinden denken – aus Anlass der Vergabe auslaufender Konzessionen für die Strom- und Gasnetze – über die Zukunft ihrer Energieversorgung nach. Von der Neukonzessionierung bis zur Gründung eigener Stadtwerke scheint „alles möglich“ und vieles gewünscht. Ein Haupttreiber ist dabei die „Energiewende“ und deren Umsetzung auf lokaler Ebene, z. B. im Bereich erneuerbarer, dezentraler Energien und Energieeffizienz.

Für Kommunen eröffnet die derzeitige Situation ein Zeitfenster, die neuen Chancen in der Energieversorgung zu nutzen.

Profitable Netze, einträglicher Verkauf von Ökoenergie und neue Geschäftsmodelle in smarten Themen sind allerdings schnell zu Papier gebracht, aber weniger leichtfüßig realisiert. Die „Kommunalen“ profitieren gegenwärtig von einem politischen *mainstream*, der sich fundamental und auf Dauer nicht per se in Geschäftserfolg umsetzen lassen wird. Von daher sind Städte und Stadtwerke gut beraten, mit effizienten, schlanken Strukturen die erfolgsträchtigen Geschäftsfelder bei der Neugründung von Stadtwerken zu erschließen. Erfolg wird sich jedoch nicht automatisch einstellen, sondern braucht kluge Experten und weitsichtige Führung, um so effiziente wie innovative und kundennahe Stadtwerke erfolgreich an den Start und ins wohl definierte Ziel zu führen!

Ein Beispiel: die Stadtwerke Böblingen GmbH

Böblingen: Wirtschaftsstarke Kreisstadt im Stuttgarter Großraum mit über 47.000 Einwohnern



Foto: Bildarchiv Stadt Böblingen

Seit Jahrzehnten versorgte der Eigenbetrieb Stadtwerke Böblingen die Bürgerinnen und Bürger mit Wasser und Wärme, die EnBW lieferte Strom und Gas.

1. Phase: Ziele und Optionen zur Gestaltung der kommunalen Energieversorgung

Die Stadt hatte sich bereits sechs Jahre vor Ablauf der Konzessionen für die Strom- und Gasnetze systematisch mit der Frage beschäftigt, welche Ziele mit der Weiterentwicklung der Energieversorgung für Böblingen erreicht werden sollen und welche Wege in Frage kommen. Eine eigens dafür eingesetzte „Arbeitsgruppe Energie“ des Gemeinderates, begleitet von einer Lenkungsgruppe der Verwaltung und moderiert von einem versierten Berater, definierte die vier konkreten Ziele: wirtschaftliche Vorteile, mehr Kundenorientierung, gezieltes ökologisches Engagement und die Verbesserung der Nahtstelle von Infrastruktur- und Stadtentwicklung.

2. Phase: Wettbewerbliche Verfahren zur Weiterentwicklung der Energieversorgung Böblingens und zu Konzessionsverträgen

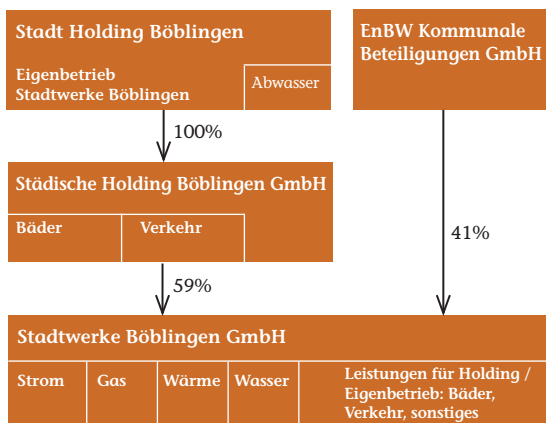
Anfang 2011 startete die Stadt dann zwei wettbewerbliche Verfahren: Ein Verfahren zur „Weiterentwicklung der Energieversorgung“ und die Konzessionsvertragsverfahren für die Strom- und Gasnetze. Untersucht wurde die Möglichkeit, einerseits die bestehenden Stadtwerke mit ihren jetzigen Aufgaben als Eigenbetrieb weiterzuführen und die Netzkonzession an Dritte zu vergeben, und andererseits die Strom- und Gasnetze zu übernehmen und ein Vollstadtwerk zu gründen. Für den letzteren Fall wurde geprüft, dies „im Alleingang“ oder mit einem Kooperationspartner zu realisieren.

Böblingen hat diesen ergebnisoffenen Entwicklungsprozess sehr systematisch in Form eines konsequent wettbewerblichen Interessenbekundungsverfahrens durchgeführt.

Die Stadt hat dabei die klare Erkenntnis gewonnen, die u. a. auch durch begleitende Wirtschaftsprüfer-Gutachten und rechtliche Expertisen bestätigt wurde: ein Vollstadtwerk trägt deutlich mehr zur Zielerreichung bei als ein „Weiter-so“ – und ein Vollstadtwerk mit einem Kooperationspartner deutlich mehr als ein Alleingang. Dabei hat sich aus ursprünglich 13 namhaften Interessenten in dem wettbewerblichen Verfahren EnBW als der Partner gezeigt, der in der spezifischen Böblinger Situation den größten Zielerreichungsbeitrag für die Stadt zu liefern bereit und in der Lage war. Mit EnBW, der neben seinem Strom- und Gas-Know-how auch Ressourcen in den Bereichen Wasser und Fernwärme mit einbringt, lassen sich die kommenden Aufgaben bei der Umsetzung der Energiewende vor Ort erfolgreich meistern.

Im Ergebnis hat die neu gegründete „Stadtwerke Böblingen GmbH“ vom Eigenbetrieb die Fernwärme- und Wasserversorgung und einige weitere Dienstleistungen und von EnBW die Strom- und Gasnetze sowie die Fernwärme-Leitung übernommen. EnBW übernimmt im Pachtmodell den Betrieb der Strom- und Gasnetze. An diesem neuen Vollstadtwerk ist Böblingen mit rd. 59% und EnBW mit rd. 41% beteiligt.

Kooperationsstruktur Stadtwerke Böblingen GmbH



3. Phase: Gründung und Start der neuen Stadtwerke Böblingen GmbH

Um im Jahr 2013 an den Start gehen zu können, waren im Projekt „Umsetzung Stadtwerke Böblingen GmbH“ 2012 eine Vielzahl von Einzelaufgaben zu erledigen.

Hierzu gehörten folgende Bausteine:

Der Weg hin zu den Stadtwerken: Detaillierung des Gründungspfades und Finalisierung von Verträgen, Gremien-Besetzung und Entwicklung von Arbeitsgrundlagen der Gremien (Geschäftsordnungen u. ä.), Einrichtung eines Beteiligungsmanagements bei der Stadt, ...

Struktur und Basis des Unternehmens: Detaillierung von Vermögens-transfer und Pacht, Klärung der Leistungsbeziehungen zwischen Stadt,

Eigenbetrieb Stadtwerke, Holding und Stadtwerke GmbH (von kaufmännischen Aufgaben bis zur Straßenbeleuchtung) und Personal-Transfer, ... Vorbereitung des Geschäfts der Stadtwerke GmbH: Entwicklung der Führungsmannschaft, Strukturen, Organisation, Prozesse, Mittelfrist- und Wirtschaftsplanung, Aufbau von Strom- und Gasvertrieb, Energieerzeugungskonzept, Fernwärmeprojekte, ...

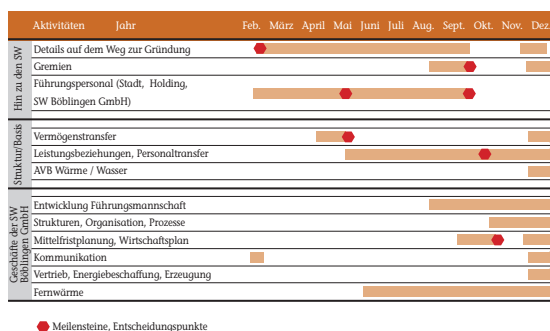
Vorteile für beide Partner

Im Ergebnis bietet die neue Stadtwerke Böblingen GmbH alle Dienstleistungen im Energie- und Wasserbereich aus einer Hand an und trägt damit zur Gestaltung der Energiewende „vor Ort“ wirksam bei. Die Stadtwerke werden in erneuerbare Energien investieren und so glaubwürdige, attraktive Angebote in Sachen (Öko-) Energie, Energieeffizienz und Energiedienstleistungen offerieren (angestrebte Bausteine: Bürgerbeteiligungsmodell für erneuerbare Energien, Mikro-KWK, Umsetzung Klimaschutzkonzept, Energieeffizienzmaßnahmen städtische Gebäude). Damit kann Böblingen mit überschaubarem Risiko in nennenswertem Umfang wirtschaftliche Vorteile für Stadt und Bürger realisieren. Böblingen wird die regionalen Strukturen im Energie- und Umweltbereich aktiv weiter entwickeln (Perspektiven in den Bereichen Wasser, Strom und Erdgas in der Region). Insgesamt hat die Stadt die eigene Position, Ressourcenbasis und das Verfahren optimal genutzt, um ihre Ziele zu erreichen.

Die EnBW Regional AG versteht sich als kommunal orientierter Kompetenzpartner. EnBW ist an fast 50 Stadtwerken und Netzgesellschaften beteiligt. In Böblingen hat EnBW das wettbewerbliche Verfahren genutzt, um die eigenen Beiträge für eine zielorientierte Weiterentwicklung der Energieversorgung Böblingens mit in die Waagschale zu werfen. EnBW bringt Know-how ein, sorgt für Synergieeffekte und trägt zur technischen Versorgungssicherheit und zur Reduktion wirtschaftlicher Risiken bei. Dabei ist das Unternehmen mit dem Ehrgeiz angetreten, die Stadtwerke Böblingen GmbH zu einem Referenzprojekt für ihre Stadtwerke-Kooperationsstrategie in Baden-Württemberg zu machen.

Projektmanagement in Böblingen von Löbbe Consulting:

Projektplan – wesentliche Aktivitäten und Meilensteine



Löbbe Consulting hat den Weg zur Gründung der Stadtwerke Böblingen GmbH seit 2011 in den Phasen 2 und 3 begleitet. Die Gründung eines Stadtwerks braucht umfassende und ganz unterschiedliche Experten: Juristen, Wirtschaftsprüfer, Ingenieure und Kaufleute müssen ihre Kompetenzen einbringen, um die strategischen und operativen Aufgaben zielgerichtet und treffgenau zu bearbeiten. Wir haben für die Stadt und die Stadtwerke Böblingen in den „heißen Phasen“ der wettbewerblichen Verfahren und der Gründung der Stadtwerke Böblingen GmbH die organisatorische und inhaltliche Klammer hergestellt, damit der rote Faden nicht verloren ging und die Interessen der Partner bestmöglich zur Geltung kamen.

In Phase 2 hat Löbbe Consulting das Projekt geplant und nachverfolgt

und für Projektarchitektur, -zuständigkeiten, -rollen und Projektfineplanung gesorgt. Darüber hinaus haben wir Interessenbekundungen und Angebote gemeinsam mit Juristen und Wirtschaftsprüfern ausgewertet und die Verhandlungen begleitet. Wichtig war dabei stets, das von der Stadt Gewollte zu wahren und das (energie-)wirtschaftlich Sinnvolle in den Vordergrund zu stellen.

In Phase 3 haben wir uns um Projektplanung und -controlling für das Gesamtprojekt gekümmert und mit den Kollegen in der Utility Consulting Group die Entwicklung der Organisationsstrukturen im Zusammenspiel zwischen der Stadt Böblingen, dem Eigenbetrieb Stadtwerke, der Holding und der Stadtwerke Böblingen GmbH begleitet. Dabei haben wir auch stets ein Auge auf die inhaltliche Qualitätssicherung gehabt.

Dos und don'ts bei der Weiterentwicklung der kommunalen Energieversorgung



Jede der möglichen Optionen, von der Neukonzessionierung bis zur Gründung eigener Stadtwerke, ist fachlich-inhaltlich wie prozessual eine Herausforderung. Die konkrete Situation vor Ort setzt außerdem ganz unterschiedliche Rahmenbedingungen. Doch auch wenn jeder Fall anders ist, kann man doch einige konkrete Erfahrungen ableiten:

Nicht in jedem Fall ist eine Stadtwerksgründung die anzustrebende Lösung. Oft kann es werthaltiger und interessanter sein, eine Netzkonzession ohne kommunales unternehmerisches Engagement zu vergeben. Ausschlaggebend sind die eigene Ausgangsbasis (bestehende Ressourcen, Assets, Personal,...), der zu erwartende Wettbewerb (also die Attraktivität der eigenen Ressourcen für Dritte) und vor allem die Ziele, die eine Stadt in der kommunalen Energieversorgung erreichen möchte.

Wenn Ambitionen zu Weiterentwicklung vorhanden sind, dann:

- > erhöht die Ergebnisoffenheit im Verfahren die Erfolgchancen - nicht nur, weil das Kartellrecht hier Wege vorgibt: wer den Wettbewerb systematisch spielen lässt, bekommt attraktivere Angebote;
- > müssen die „richtigen“ Akteure an der richtigen Stelle eingebunden werden: im Prozess der Meinungsbildung und der Auswahlverfahren in Politik und Verwaltung unter Hinzuziehung versierter Experten; in der Phase der Stadtwerksgründung in der Kommune und beim etwaigen Partner;
- > braucht es transparente und klare Projektstrukturen und eine stringente Projektsteuerung, um ans Ziel zu gelangen: die Komplexität der Aufgabenstellung ist zu hoch, als dass ein „schauen was kommt, machen was geht“ erfolgreich sein könnte.

Partner der:

Utility Consulting Group

www.ucgroup.de

Ich bin an Ihrer Meinung interessiert und würde mich über ein Feedback zu diesen und weiteren Themen freuen.

Dr. Sabine Löbbe

*Obereckstr. 20
D-79539 Lörrach
Telefon +49 (0)7621.422662
info@loebbeconsulting.de*