Studie

Ziele und Ergebnisse von Rekommunalisierungen mit dem Schwerpunkt Rentabilität.

- Grundsätzliche Einordnung des Zieles Rentabilität / Erträge in den Zielkanon
- Vergleichender Exkurs zu Rekommunalisierungsszenarien in Berlin und Hamburg.
- Einzelfallanalyse von sechs Transaktionen in der Energiewirtschaft
- Bewertung der Zielprojektion Rentabilität für die sechs Einzelfallanalysen
- Handlungsempfehlungen für künftige Rekommunalisierungsszenarien

HNE Eberswalde
Hochschule für nachhaltige Entwicklung

ZENO

UNTERNEHMERIN KOMMUNE

Berlin/Eberswalde, Februar 2016

Autoren und Auftraggeber

Für die vorliegende Studie zeichnen folgende Autoren verantwortlich:

- Prof. Dr. Michael Schäfer, Professor für Kommunalwirtschaft, Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde
- Prof. Dr. Marion Stoffels, Professor für Controlling, Hochschule für nachhaltige Wirtschaft Eberswalde

Die Studie wurde von beiden Autoren gemeinsam unter Federführung von Prof. Dr. Michael Schäfer realisiert. Für die einzelnen Kapitel gab es folgende Federführungen:

Vorwort, Kapitel 9, 10, 11:	Prof Dr. Schäfer / Prof. Dr. Stoffels
Kapitel 1, 2, 3, 5, 6:	Prof. Dr. Schäfer
Kapitel 4, 7, 8:	Prof. Dr. Stoffels

Kurzvita der Autoren:

Prof. Dr. Michael Schäfer ist Herausgeber und Chefredakteur der seit 1997 bestehenden und in Berlin erscheinenden Fachzeitschrift für Kommunalwirtschaftliches Handeln, UNTERNEHMERIN KOMMUNE. www.unternehmerin-kommune.de
An der Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde lehrt er im Fach Kommunalwirtschaft im deutschlandweit einzigen Masterstudienganges Kommunalwirtschaft, den er zusammen mit Prof. Dr. Stoffels begründet hat. www.hnee.de.
Von 2006 bis 2015 hat Schäfer als Autor und Initiator an 22 Studien zu kommunalwirtschaftlichen Sachverhalten zumeist federführend mitgewirkt.
Schäfer ist Autor des ersten Standardwerkes zur Kommunalwirtschaft, das 2014 bei Springer/Gabler Wiesbaden unter dem Titel „Kommunalwirtschaft. Eine gesellschaftspolitische und volkswirtschaftliche Analyse“ erschienen ist.
Er ist ehrenamtlicher Geschäftsführender Vorstand des IWK Wissenszentrum Kommunalwirtschaft, e.V., Berlin, der mit seiner namhaften Mitgliedschaft Forschungen zu kommunalwirtschaftlichen Themen unterstützt. www.wissenszentrum-kommunalwirtschaft.de

Prof. Dr. Mario Stoffels wurde 1972 in Euskirchen geboren. Nach einer Ausbildung zum Bankkaufmann bei der Kreissparkasse Köln studierte er an der dortigen Universität Betriebswirtschaftslehre. Während seiner Tätigkeit als Vertriebscontroller der Stadtsparkasse Köln und Unternehmensberater der TMS Unternehmensberatung promovierte er zum Dr. rer. pol. an der Universität Köln. Von 2002 bis 2006 war er als Projektleiter und Manager der CTcon Consulting und Training Controlling GmbH, Vallendar und Spin-off der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung in Vallendar, tätig. Seit 2006 lehrt er als Professor für Controlling und Finanzwirtschaft an der Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde (FH). Von 2010 bis 2012 war er Prodekan des Fachbereichs Wirtschaft. Seit 2012 ist er Vizepräsident der Hochschule für Studium und Lehre und seit Anfang 2010 Leiter des Masterstudienganges Kommunalwirtschaft.

Auftraggeber der Studie:

Gasag Berliner Gaswerke AG, Berlin
Kommunale Energiebeteiligungs Thüringen AG, Erfurt

Danksagung

Vor allem für die für die Studie realisierten Rentabilitätsbetrachtungen für vollzogene und beabsichtigte Rekommunaliierungen wurde - auch in Übereinstimmung mit den Auftraggebern - auf öffentlich verfügbare Zahlen und Fakten zurückgegriffen. Ergänzend mussten aber Recherchen bei einigen der involvierten Unternehmen direkt vorgenommen werden. Diese Anfragen wurden qualifiziert, konstruktiv und zeitnah bearbeitet. Dafür möchten wir den Beteiligten in namensalphabetischer Reihenfolge wie folgt danken:

Herrn Caspar Baumgart, Vorstand, Wemag, Schwerin

Herrn Rainer Knauber, Leiter Unternehmenskommunikation, Herrn Klaus Wein, Gruppenleiter Energiepolitik, Gasag Berliner Gaswerke AG, Berlin

Herrn Helmut Preuße, Geschäftsführer, Stadtwerke Schwedt GmbH

Herrn Klaus Reinders, Geschäftsführer, Stadtwerke Teterow GmbH

Herr Frank Rostek, Bürgermeister Stadt Bleicherode und Vorsitzender Kommunaler Energiezweckverband (KET), größter kommunaler Anteilseigner der TEAG

Dank gilt für die Mitwirkung bei den Recherchen für die Einzelfallanalysen Herrn Daniel Birich und Herrn Clemens Völkel, Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde bzw. ZENO Eberswalde e.V.

Ein weiterer Dank gebührt den Auftraggebern selbst. Dass Unternehmen Aufträge für Studien und Gutachten vergeben, an denen ein direktes sachliches und objektives Interesse besteht, ist wohl der häufigere Fall. Der dann eher seltenere ist bei dieser Studie zu besichtigen. Dass beide Auftraggeber ein objektives Interesse am Thema Rekommunalisierung haben, liegt auf der Hand. Dass diese aber doch im Grundsatz gegenläufigen Perspektiven – zum einen pro, zum anderen contra Rekommunalisierung – der gemeinsame Nenner für eine gemeinsame Auftragsvergabe sein könnte, ist erstens höchst selten, und zweitens ein Bekenntnis zu absoluter Objektivität. Unter solchen Bedingungen völlig frei von Zielvorgaben und erst recht von Einflussnahmen wissenschaftlich arbeiten zu können, das ist segensreich und fördert die Kreativität. Wir haben dieses Umfeld genossen und genutzt.

Vorwort

In unserer schnelllebigen und eher zur Vergesslichkeit neigenden Zeit, ist es geboten an dieser prominenten Stelle darauf zu verweisen, dass bereits mit dem Werden der modernen kommunalen Daseinsvorsorge im 19. Jahrhundert kommunale wie private Unternehmen mit der Erbringung dieser Leistungen befasst waren. An dieser Situation hat sich, grundlegend jedenfalls, bis heute nichts geändert. Auch wenn die Anteile von Kommunal- und Privatwirtschaft an der Leistungserbringung über die Zeiten Schwankungen unterworfen waren, ist dieser Mix auch der aktuelle Status quo.
Für alle folgenden Betrachtungen in der vorliegenden Studie gilt deshalb auch unter Hinweis auf diesen historisch-aktuellen Kontext folgendes:
Erstens: Die Frage, ob die Leistungen von kommunalen oder privaten Unternehmen erbracht werden, ist unstrittig von zentraler Bedeutung
Zweitens: Vorrang hat aber die Tatsache, dass die öffentliche Hand – im Feld der Daseinsvorsorge sind das in erster Linie die Kommunen – die ungeteilte Verantwortung dafür trägt, dass die Leistungen der Daseinsvorsorge tatsächlich auch erbracht werden.
Diese zweite These ist von Ernst Forsthoff, dem Begründer unseres heutigen Daseinsvorsorgeverständnisses[1] zwanzig Jahre nach Erscheinen von „Die Verwaltung als Leistungsträger“ später, also 1958, noch einmal sehr plausibel begründet worden[2]. Diese Ausführungen werden nachfolgend etwas ausführlicher zitiert. Ziel ist es, die betriebswirtschaftlich fokussierten Aussagen vorliegender Studie in den gesellschaftspolitischen Zusammenhang zu rücken.
Forsthoff hat wie kein anderer den überragenden Rang der Daseinsvorsorge im kommunalen Aufgabenkanon begründet und zum anderen auch eine Beweisführung dafür geliefert, warum dies für die Ausgestaltung der politischen Rahmensetzungen bis dato praktisch nahezu folgenlos geblieben ist. Was Forsthoff hierzu 1958 kritisiert, nämlich die ungenügende Verankerung der kommunalen Daseinsvorsorgeverantwortung im Grundgesetz, hat sich bis heute nicht geändert. Diese dem objektiven Rang der Daseinsvorsorge nicht adäquaten Verfassungsrealität scheint eine wesentliche Ursache dafür zu sein, dass alle nachgeordneten Rechtssetzungen dieser herausragenden Stellung kommunaler Daseinsvorsorge ebenfalls nicht gerecht werden.
Forsthoff zeigt den „historischen Prozess der Veränderung der individuellen Daseinsbedingungen und dessen wesentliche Folge: mit der Schrumpfung des individuell beherrschten Lebensraumes hat der Mensch die Verfügung über wesentliche Mittel der Daseinsstabilisierung verloren. Er schöpft das Wasser nicht mehr aus dem eigenen Brunnen, er verzehrt nicht mehr die selbstgezogenen Nahrungsmittel, er schlägt kein Holz mehr im eigenen Wald für Wärme und Feuerung. Im Ablauf der Dinge ist hier eine eindeutige Entscheidung gefallen, wenigstens im Bereich der deutschen Staatlichkeit: dem Staat (im weitesten Sinne des Wortes) ist die Aufgabe und die Verantwortung zugefallen, alles das vorzukehren, was für die Daseinsermöglichung des modernen Menschen erforderlich ist. was in Erfüllung dieser Aufgabe notwendig ist, nenne ich Daseinsvorsorge.“[3]
Aus diesem Prozess zieht Forsthoff folgende Schlussfolgerung:
„Die Tatsache (gemeint ist die Existenz der meisten Menschen in einem von ihnen nicht beherrschten Lebensraum – d. A.) ist von allergrößter, noch keineswegs in ihrer vollen Tragweite erkannten Bedeutung. Man wird es sich bis in die speziellen Konsequenzen hinein vergegenwärtigen müssen, was es für den modernen Menschen bedeutet, dass er die wesentli-

[1] Siehe Forsthoff, Ernst: Die Verwaltung als Leistungsträger, Kohlhammer, Stuttgart/Berlin, 1938
[2] Forsthoff, Ernst: Die Daseinsvorsorge und die Kommunen, Sigillum-Verlag Köln-Marienburg, 1958
[3] Forsthoff, S. 6f

chen Bedingungen seiner Daseinsführung nicht in der Hand hat, sondern auf das Funktionieren der sekundären Systeme schlechterdings angewiesen ist."[4]
„In der Daseinsvorsorge", so Forsthoff weiter, „ist ein moderner Daseinsbereich angesprochen, der an der rechtstaatlichen Verfassung vorbeilebt, der deshalb notwendig im wesentlichen mit den Mitteln der Verwaltung gemeistert werden muss. Diese deshalb mögliche Konversion der Daseinsvorsorge in Herrschaftsmittel wäre das gefährlichste Attentat auf die individuelle Freiheit, das nach Lage der Tatsachen dem Staat zu Gebote stünde. Dazu schweigt die Verfassung und überlässt es uns, eine ungeschriebene Verbotsnorm aus dem Sinn und dem System unseres öffentlichen Rechts abzuleiten. Ich gebe diesen Hinweis nur, um anschaulich zu machen, in welchem Maße uns die rechtstaatliche Verfassung auf dem Felde der Daseinsvorsorge im Stich lässt."[5]
Zur gesellschaftlichen Dimension merkt Forsthoff an: „Daseinsvorsorge kann sich in der Wirtschaftlichkeit ihrer Durchführung nicht erschöpfen. Die Daseinsvorsorge ist wesentlich auch eine soziale Funktion. Es kommt nicht nur darauf an, dass sie dem Menschen unserer Tage zu ihrem Teil ihre daseinswichtigen Dienste leistet, sondern auch, unter welchen Bedingungen das geschieht. Hier sind dem Gewinnstreben Schranken gesetzt, die der Wirtschaft fremd sind, und es müssen auch Risiken eingegangen, Wechsel auf die Zukunft gezogen werden, zu denen sich die Wirtschaft nicht veranlasst sehen würde."[6]
Mit diesen Darlegungen wird das Primat der öffentlichen Zuständigkeit gegenüber der Frage bewiesen, wer die Leistungen tatsächlich erbringt. Wir stellen dies ganz bewusst an den Anfang unserer Ausführungen um folgendes deutlich zu machen:
Erstens gibt es – wir werden das unter Punkt 2.1 darlegen – viele gute Gründe, auch die Realisierung der Daseinsvorsorge in kommunale Hände zu legen.
Zweitens aber gibt es zur Rekommunalisierung bzw. Kommunalisierung[7] der Aufgabenerledigung keinen objektiven Zwang.
Drittens, und das ist aus unserer Sicht die wesentliche Prämisse, müssen Entscheidungen zur Überführung der Aufgabenerledigung aus privater in kommunaler Hand folgende Frage positiv beantworten: Kann die Daseinsvorsorge zuverlässiger, effizienter und mit größerem kommunalen Gesamtbenefit erbracht werden, wenn Aufgabenträgerschaft und Leistungserbringung in einer Hand liegen?
Wer diese Frage seriös beantworten will, muss die Szenarien anstehender Rekommunalisierungen mit größtmöglicher Objektivität evaluieren. Dabei haben ökonomische Bewertungen u. E. eine herausgehobene Bedeutung.

Diese Feststellung führt direkt zur Darlegung der wichtigsten Gründe, die Anlass für unsere Studie waren:

(1) Es gibt, was die Verständigung zu den Zielen von Rekommunalisierungen anbelangt, erhebliche Defizite, vor allem mangelt es an einem strukturierten und gewichteten Kanon der Zielprojektionen.
(2) Die Rekommunalisierungsdiskussion wird vielerorts auch von Wunschdenken auf einer gesellschaftspolitischen Ebene geprägt. Dafür gibt es gute Gründe. An erster Stelle ste-

[4] Ebenda, S. 7
[5] Ebenda, S. 9
[6] Ebenda, S. 13f
[7] Im allgemeinen aber auch im wissenschaftlichen Sprachgebrauch hat sich der Begriff „Rekommunalisierung" durchgesetzt. Streng genommen geht es aber tatsächlich um zwei Szenarien: zum einen um die Rückführung privatisierter Leistungserbringung in die kommunale Hand, zum anderen um die kommunale Übernahme von Leistungen die bis dato noch nicht Gegenstand der kommunalen Aufgabenerledigung waren. Näheres erläutern wir im unter Punkt 1.1, also beim Versuch einer Begriffsbestimmung. Im folgenden werden wir den Begriff „Rekommunalisierung" synonym auch für Kommunalisierungsszenarien verwenden.

hen Defizite der globalisierten Wirtschaft: einseitige Profitorientierung, das Prinzip „Wachstum um jeden Preis“ mit verheerenden Folgen für Umwelt und Klima, das verantwortungslose Agieren wichtiger Teile der Finanzwirtschaft, um nur einige Aspekte zu nennen. Ein zweiter Grund sind die gravierenden Mängel bei der Umsetzung der Energiewende vor allem wegen der konzeptionell wenig überzeugenden bundespolitischen Rahmensetzungen.

Es muss aber deutlich gemacht werden, dass Rekommunalisierungen nicht das Potenzial haben, diese grundlegenden Probleme zu lösen. Dafür, dass dieses Verständnis wächst, soll diese Studie einen Beitrag leisten. Vor allem auch deshalb, um das vielerorts große bürgerschaftliche Engagement davor zu bewahren, in Frustrationen und Enttäuschungen zu enden.

(3) Das Stichwort „Wunschdenken“ betrifft auch die unmittelbare kommunale Ebene. Über viele Jahre galt das „Privat vor Staat“ als eine in Stein gemeißelte Maxime. Dieses sachlich falsche, vor allem auch undifferenzierte Denken wurde bekanntlich spätestens mit der weltweiten Finanz- und Wirtschaftskreise ab dem Jahr 2008 überwunden. Inzwischen haben Kommunen und kommunale Unternehmen in der gesellschaftlichen Wahrnehmung die Wertschätzung gefunden, die sie verdienen. Aber auch hier zeigen sich wie bei dem vorherigen „Privat vor Staat“ ideologisch geprägte Zuspitzungen, die Zwischentöne ignorieren oder sogar unter Verdikt stellen. Ziele von Kommunalisierungen werden häufig so formuliert als es ob zu deren Erreichung keinerlei Alternativen gebe. Das trifft nur in den wenigsten Fällen tatsächlich auch zu. Denn im realen Leben gibt es diese zunehmend vor allem bei Politikern beliebte Aussage, eine Entscheidung sei alternativlos, schlichtweg nicht. Wer diesen Eindruck erweckt, will ein subjektiv gewolltes Ergebnis um jeden Preis durchsetzen oder scheut den intellektuellen Aufwand, Varianten zu definieren, diese zu evaluieren und auf dieser Grundlage eine objektiv begründete Festlegung zu treffen. Auch Rekommunalisierungen sind also nicht alternativlos. Dies nachzuweisen ist ein wesentlicher Grund für unsere Expertise.

(4) Mit diesen Nachweisen wollen wir auch einen Beitrag leisten, die kommunalpolitische Debatte zum „ob“ und zum „wie“ von Rekommunalisierungen zu objektivieren. Um dies zu leisten haben wir versucht, vor allem die komplizierten betriebswirtschaftlichen Analysen zu den Rentabilitäten von Rekommunalisierungen auch auf einer populärwissenschaftlichen Ebene darzustellen. Damit sollen die Zusammenhänge für einen breiteren Leserkreis verständlich gemacht werden, der nicht über betriebswirtschaftliche Spezialkenntnisse verfügt. Dies erfolgt vorwiegend in den Kapiteln 9 und 10, die wir mit dem gerade erläuterten Ziel zusätzlich in die Studie integriert haben. In diesen Kapiteln wiederholen wir ganz bewusst auch Aussagen aus vorherigen Darlegungen, bereiten sie allgemein verständlich auf und stellen sie in größere, vor allem gesellschaftspolitische Zusammenhänge.

(5) Auf kommunaler Ebene wird die strukturelle Unterfinanzierung immer manifester. Die Mammutaufgabe Flüchtlingsintegration wird dies weiter verstärken. Angesichts dieser grundlegenden, mittel- und langfristigen fortbestehenden Defizite in der kommunalen Finanzausstattung wird der objektive Druck auf die Kommunen immer größer, innerhalb des eigenen Wirkungskreises Auswege zu finden. Dies manifestiert sich zunehmend in unrealistischen Erwartungshaltungen zu den Erträgen aus kommunalwirtschaftlicher Betätigung, in erster Linie im Bereich der Energiewirtschaft. Im Fokus stehen zum einen bestehende Beteiligungen, in erster Linie die Stadtwerke, aber auch die Regionalversorger mit kommunalem Miteigentum. Noch stärker aber, das „Prinzip Hoffnung“ lässt grüßen, sind in vielen Kommunen Erwartungshaltungen an die Tragkraft der Motor für denkbare Rekommunalisierungen.

(6) Bereits im Vorwort ist es geboten darauf hinzuweisen, dass wir viele Aussagen vor allem zu den Zielen von Rekommunalisierungen auch erkenntnistheoretisch herleiten und begründen müssen. Das liegt schlichtweg daran, dass die empirische Datenbasis für sich allein keine belastbaren Aussagen ermöglicht. In der Konsequenz mussten die Sachverhalte also sowohl empirisch als auch theoretisch aufgearbeitet werden. Die Autoren wenden diese Methode mit gutem Gewissen an, weil sie die kommunale Energiewirtschaft über viele Jahre umfassend begleitet haben, und dies auch unter gründlicher Betrachtung der weiter relevanten Protagonisten, also gemischtwirtschaftlicher und privater Energieversorger

Inhaltsverzeichnis

Autoren und Auftraggeber 4
Vorwort 6
Inhaltsverzeichnis 10
1 Zum Begriff Rekommunalisierung und zu den Schwerpunkten und Zielen der Untersuchung 14
1.1 Rekommunalisierung – Versuch einer Begriffsbestimmung 15
1.2 Schwerpunkte der Untersuchung, wissenschaftliche Einordnung, Neuigkeitswert 21
1.3 Ziele der Untersuchung 22
2 Bestandsaufnahme und Evaluierung von Rekommunalisierungsprozessen mit dem Schwerpunkt Energiewirtschaft 24
2.1 Rekommunalisierungen in Deutschland mit dem Schwerpunkt Energie – eine zusammenfassende Bestandsaufnahme für den Zeitraum 2005 bis 2013 24
2.2 Energie-Rekommunalisierungen in Berlin und Hamburg – ein vergleichender Kurzexkurs 28
3 Ziele von Rekommunalisierungen – Versuch einer Strukturierung 31
3.1 Dokumentation und Evaluierung eines Ziel-Kanons auf der Grundlage der Bestandsaufnahme der Studie des Wuppertal-Instituts aus dem Jahr 2013 zu den Zielen von Rekommunalisierungen im Bereich der Energieversorgung 31
3.2 Entwicklung und Vorstellung eines eigenen Ziel-Kanons 35
3.3 Zum Stellenwert von Erträgen und Rentabilität im Ziel-Kanon 41
4 Methodische Vorüberlegungen (Auswahlbegründung, Repräsentativität, Prototypen für alle gängigen Rekommunalisierungszenarien) mit Blick auf die Einzelfallanalysen von sechs Transaktionen in der Energiewirtschaft 47
4.1 Allgemeine Vorüberlegungen – die Rentabilität als geeignete Kennzahl zur Beurteilung des wirtschaftlichen Erfolgs von Rekommunalisierungen 47
4.2 Definition von Rentabilität und die Auswahl der geeigneten Rentabilitätskennzahl 47
4.3 Gesamtrentabilität als finanzierungsunabhängiger Rentabilitätsmaßstab 49
4.4 Die zur Auswahl stehenden Systeme – Anreizregulierung versus handelsrechtlicher oder steuerrechtlicher Jahresabschluss 50
4.5 Entscheidung über die Verwendung der konkreten Rechnungslegungssystems 51
4.5.1 Grundlegende Überlegungen 51
4.5.2 Die Bemessung der Zählergröße 52
4.5.3 Die Bemessung der Nennergröße 52
4.5.4 Der geeignete Zeithorizont der analysierten Zahlen 53
4.5.5 Die Integration der Anteilseignerseite durch die Berechnung weiterer Renditekennzahlen 53
4.5.6 Die Besonderheiten der Analyse der Tätigkeitsabschlüsse 54
5 Vorstellung der Fallbeispiele für die Einzelfallanalysen und Anmerkungen zur Auswahl 55
5.1 Wemag AG 56
5.2 Stadtwerke Schwedt GmbH 58
5.3 Stadtwerke Teterow / Stadtwerke Laage GmbH 63
5.4 TEAG 66
5.5 Gasag 68

5.6 Vattenfall ... 72
6 Vergleichende Übersicht zu den Zielen der Rekommunalisierungen für die Beispiele Wemag, Stadtwerke Schwedt, Stadtwerke Teterow / Stadtwerke Laage, TEAG, Gasag, Vattenfall und deren Bewertung anhand der für diese Studie entwickelten Zielerreichungsmatrix ... 75
7 Einzelfallanalysen aus betriebswirtschaftlicher Sicht ... 82
7.1 Grundlegende Vorgehensweise der Einzelfallanalysen aus betriebswirtschaftlicher Sicht ... 82
7.2 WEMAG ... 83
7.2.1 Methodische Vorüberlegungen der betriebswirtschaftlichen Einzelfallanalyse „WEMAG“ ... 83
7.2.2 Geschäftsfeldanalyse ... 83
7.2.3 Gesamtunternehmens-/Konzernanalyse ... 84
7.2.4 Anteilseigneranalyse ... 85
7.3 Stadtwerke Schwedt ... 86
7.3.1 Methodische Vorüberlegungen der Einzelfallanalyse „Stadtwerke Schwedt“ ... 86
7.3.2 Geschäftsfeldanalyse ... 86
7.3.3 Gesamtunternehmens-/Konzernanalyse ... 88
7.3.4 Anteilseigneranalyse ... 89
7.4 Stadtwerke Teterow / Stadtwerke Laage ... 90
7.4.1 Methodische Vorüberlegungen der Einzelfallanalyse „Stadtwerke Teterow / Stadtwerke Laage“ ... 90
7.4.2 Geschäftsfeldanalyse ... 90
7.4.3 Gesamtunternehmensanalyse ... 91
7.4.4 Extraktion der betriebswirtschaftlichen Effekte der Stadtwerke Laage ... 91
7.4.5 Anteilseigneranalyse ... 92
7.5 TEAG ... 94
7.5.1 Methodische Vorüberlegungen der Einzelfallanalyse „TEAG“ ... 94
7.5.2 Geschäftsfeldanalysen ... 94
7.5.3 Gesamtunternehmens/Konzernanalyse ... 95
7.5.4 Anteilseigneranalyse ... 96
7.6 GASAG ... 97
7.6.1 Grundsätzliche Vorbemerkungen ... 97
7.6.1.1 Die Lage in Berlin 97
7.6.1.2 Fallbezogene methodische Vorbemerkungen 97
7.6.2 Quantitative Analyse einer potenziellen Rekommunalisierung der GASAG ... 99
7.6.2.1 Szenario 1 – Rekommunalisierung des Netzgeschäfts von NBB und GASAG ... 99
7.6.2.2 Szenario 2 – Rekommunalisierung der gesamten GASAG Aktiengesellschaft ... 101
7.6.3 Die Potenziale aus Anlegersicht: Bewertung der Rekommunalisierungsszenarien der GASAG ... 102
7.7 Vattenfall ... 104
7.7.1 Fallbezogene methodische Vorbemerkungen ... 104

7.7.2 Quantitative Analyse einer potenziellen Rekommunalisierung der Stromnetz Berlin GmbH 105
7.7.3 Die Potenziale aus Anlegersicht Bewertung der Rekommunalisierung der Stromnetz Berlin GmbH 107
8 Bewertung 109
8.1 Bewertung der Gesamtkapitalrentabilitäten einzelner Geschäftsfelder und der Gesamtunternehmen 109
8.2 Weitergehende und Übergreifende Bewertungen aus der kommunalen Anteilseignersicht – Eigenkapital als mittelbares Fremdkapital 111
8.3 Die Ausschüttungen – das rekommunalisierte Unternehmen im Spannungsfeld zwischen Mindest- und Vollausschüttungen 112
8.4 Zinsänderungsrisiken bei Kommunalkreditfinanzierungen von Rekommuna-lisierungen vor dem Hintergrund des Auslaufens der aktuellen Niedrigzinsphase 114
8.5 Ausschüttungspolitik von kommunalen Unternehmen als Benchmark – die Empirie im Vergleich 115
8.5.1 Methodische Vorbemerkungen und ausgewählte Unternehmen 115
8.5.2 Ergebnisse der Ausschüttungsvergleichs und Bewertung in Bezug auf die KEBT 115
9 Exkurs 1: Vollzogene Rekommunalisierungen – ein finales Fazit zu den Ergebnissen für die Einzelfallanalysen Stadtwerke Schwedt, Stadtwerke Teterow/Laage, Wemag, Teag 118
9.1 ökonomische Bestandsaufnahme 118
9.2 Gesamtbewertung Zielerreichung 118
10 Exkurs 2: Beabsichtigte Rekommunalisierungen – ein finales Fazit zur Realität der Ziele für die Einzelfallanalysen Gasag und Vattenfall mit dem Schwerpunkt Übernahme der Netze durch das Land Berlin 120
10.1 ökonomische Bestandsaufnahme 120
10.1.1 Geplante Szenarien 120
10.1.2 Der kommunale Bieter – Berlin Energie unter Würdigung der juristischen und fachlichen Voraussetzungen 120
10.1.3 Der Normalverlauf der Übernahme des Strom- und Gasnetzes durch Berlin Energie unter Vernachlässigung der tatsächlichen Bieterfähigkeit 122
10.1.4 Die Risiken einer Netzrekommunalisierung unter Beachtung der zusätzlichen Risiken beim Bieter 123
10.1.5 Zwischenfazit aus betriebswirtschaftlicher Sicht für einen nur theoretisch denkbaren, praktisch aber höchst unrealistischen Normalverlauf sowie für die dargestellten realistischen Risiken 124
10.2 Gesamtbewertung Zielerreichung 126
11 Handlungsempfehlungen 130
11.1 Zur Bedeutung belastbarer Zielvorgaben für anstehende Rekommunalisierungen 130
11.2 Mitwirkung der kommunalen Amts- und Mandatsträger bei Rekommunalisierungsvorhaben insbesondere bei der Festlegung strategischer Zielgrößen 131
11.3 Das Erfordernis einer qualitativen und quantitativen Priorisierung von Zielvorgaben 133

11.4 Rentabilitäts- und Ertragserwartungen als zentrale Zielsetzung für Rekommunalisierungen 134
11.5 Rentabilitäts- und Ertragserwartungen als zentrale Kategorie bei der strategischen Führung rekommunalisierter Unternehmen 136
11.6 Der Stellenwert von Erträgen aus kommunalwirtschaftlicher Betätigung für die Kommunalfinanzierung 139
11.7 Das Erfordernis von Einzelfallanalysen für anstehende Rekommunalisierungen unter Würdigung möglicher Alternativen 139
12 Finales Fazit: Votum zu kommunalen Daseinsvorsorge heißt nicht zwingend Kommunalisierung 141
Anhang / Literaturverzeichnis 143
Anhang / Abbildungsverzeichnis 144
Anhang / Tabellenverzeichnis 145
Anhang / Dokumentation der Einzelfallanalysen in Kapitel 7 147

1 Zum Begriff Rekommunalisierung und zu den Schwerpunkten und Zielen der Untersuchung[8]

Wir hatten bereits im Vorwort darauf verwiesen, dass die Entscheidung für oder auch gegen Rekommunalisierungen nicht dem Schema des „entweder oder" folgt. Dies im Detail herzuleiten ist nicht Gegenstand dieser Studie. Aber absehbar ist sehr wohl – und dies vor allem unter Hinweis auf die moderne Geschichte der Daseinsvorsorge seit Beginn des 19. Jahrhunderts – dass unbeschadet der bestehenden öffentlichen Verantwortung der Eigentümermix in der Leistungserbringung bestehen bleiben wird. Das gilt insbesondere für alle Segmente, in denen die Leistungen unter Markt- und Wettbewerbsbedingungen erbracht werden müssen. Das betrifft in erster Linie die Energiewirtschaft, die im Mittelpunkt unserer Studie steht. Wenn bei einem funktionierenden Wettbewerb Rekommunalisierungen eine ernsthafte Option sind, dann muss mindestens mittelfristig gewährleistet sein, dass die neuen kommunalen Akteure dieser Konkurrenz auch gewachsen sind. Und zwar unter Prämissen, die oft ungünstiger sind als bei den privaten Mitbewerbern. Stichworte sind u.a. Betriebsgrößen, vorwiegende Betätigung auf lokaler Ebene ohne die Optimierungsmöglichkeiten einer Betätigung im nationalen oder gar internationalen Maßstab, oder die Erfordernisse zu Tariftreue, vorbildlichen Ausbildungsaktivitäten oder umfassendem gesellschaftspolitischem Engagement.

Der Eigentumsmix bei der Leistungserbringung ist ebenso wie die Gleichrangigkeit der Marktteilnehmer – das hatten wir schon im Vorwort angemerkt - kein Merkmal der Jetztzeit und hat wirtschaftshistorisch auch nicht erst mit der EU-normierten Liberalisierung begonnen. In den Anfängen der Daseinsvorsorge im 19. Jahrhundert spielten private Unternehmen aber eine dominierende Rolle. „Erst angesichts von Unzulänglichkeiten vor allem in der Versorgung mit Wasser erlangten die kommunalen Unternehmen im Laufe der Zeit ein Übergewicht."[9] Ähnliche Entwicklungen zeigt Röber auch für die Gasversorgung, wo der Anteil kommunaler Betriebe Anfang des 20. Jahrhunderts auf zwei Drittel gestiegen war, und auch bei der Stromversorgung hielten kommunale Anbieter 1914 einen Marktanteil von 35 Prozent.[10]
Aus aktueller Sicht weisen Candeias/Rilling/Weise ebenfalls auf das gleichberechtige Agieren von kommunalen und privaten Marktteilnehmern hin: „Es wird deutlich, dass der im Prozess der Rekommunalisierung begonnene Wiedereinstieg in das öffentliche Eigentum die Nutzung marktförmiger Mechanismen keineswegs ausschließt, sondern nach dem Verständnis vieler beteiligter Akteure geradezu voraussetzt, um sich in einem Umfeld erwerbswirtschaftlicher Konkurrenz behaupten zu können."[11]

Zudem stehen Kommunen und deren Unternehmen als Marktteilnehmer vor einer ganzen Reihe von zusätzlichen Herausforderungen, die ihr Agieren im Wettbewerb eher erschweren, mithin also die privaten Akteure bevorteilen.

Ein Aspekt besteht in der Bereitstellung von Infrastruktur als Basis für alle wirtschaftlichen Aktivitäten überhaupt, also auch für deren Gewinnerzielung, ohne dass dazu eigenes Investment erforderlich wäre.[12]

---

[8] Die nachfolgenden Aussagen stützen sich substantiell auf die zum Thema Rekommunalisierung vorgenommenen Bestandsaufnahmen des Autors in seinem 2014 bei Springer/Gabler erschienenen Buch „Kommunalwirtschaft. Eine gesellschaftspolitische Bestandsaufnahme", und hier vorwiegend auf das Kapitel 8.1, S. 173ff. Vor allem die Definition zu Kommunalisierung/Rekommunalisierung wurde für die vorliegende Studie gründlich überarbeitet.
[9] Röber, S. 228
[10] Ebenda, S. 228
[11] Candeias/Rilling/Weise, S. 566
[12] Vgl. Libbe, S. 6

Auf einen anderen übergreifenden Nutzwert der kommunal vorgehaltenen Infrastruktur weist Neu hin: "Infrastrukturen haben stets mehr als reine Versorgungsfunktionen für die Bürger erfüllt. Die integrierende Wirkung entfalteten die öffentlichen Dienstleistungen vor allem durch ihre flächendeckende Bereitstellung, die allen Bürgern Zugang und Teilhabe an den gesellschaftlichen Entwicklungen ermöglichen sollte."[13]

Ein weiterer Aspekt ist die Tatsache, dass Kommunen und Staat in allen Bereichen der Daseinsvorsorge ungeteilte Verantwortung wahrnehmen müssen. Auch dann, wenn die Aufgaben nicht durch staatliche oder kommunale Unternehmen, sondern privat erfüllt werden, bleibt die Verantwortung von Staat und Kommunen in Gestalt der Gewährleistungsverantwortung bestehen. Als dritte Stufe definiert Ziekow die „Einspringverantwortung", die beispielsweise dann greift, wenn der private Leister vor allem wegen mangelnder Rentierlichkeit der Leistungserbringung seine Tätigkeit einstellt.[14]

Dass gerade unter diesem Aspekt alle Rekommunalisierungsprozesse mit einer enormen Verantwortung für die kommunalen Unternehmen und deren Eigentümer verbunden sind, wird von Naumann thematisiert: „Auch rekommunalisierte Unternehmen sind gezwungen, auf aktuelle Herausforderungen der öffentlichen Daseinsvorsorge wie etwa den Investitionsstau bei Modernisierung und Sanierung, den demographischen Wandel, den Klimawandel oder auch die Ausdifferenzierung der Nachfrage nach öffentlichen Dienstleistungen, Antworten zu finden. Anhand der Bewältigung dieser Herausforderungen muss sich der Mehrwert öffentlicher Unternehmen beweisen."[15]

1.1 Rekommunalisierung – Versuch einer Begriffsbestimmung

Nachhaltigkeit, Daseinsvorsorge, Effizienz und demokratische Kontrolle – das sind nach unserer Auffassung vier zentrale Säulen im neuen gesellschaftlichen Verständnis von Kommunalwirtschaft. Vor diesem Selbstverständnis vollzieht sich der Prozess der Rekommunalisierung, der weit mehr ist als der Pendelausschlag in die andere Richtung nach der Privatisierungsphase der 90er Jahre. Er zeigt das Bewusstsein, dass ethisches Wirtschaftshandeln ein strategisches Erfordernis ist. Insofern ist die Rekommunalisierung ein hoch komplexer Prozess:

Zentrale Aspekte sind:

- Verbindung der kommunalen Aufgabenträgerschaft und Verantwortung für die Daseinsvorsorge mit der Eigentümerfunktion und dem damit verbundenen komplexen Steuerungsauftrag[16]
- Nachhaltige Stärkung des Wettbewerbs gerade auf den oligopolisierten Versorgungsmärkten
- Corporate Social Responsibility als Wesen von wirtschaftlicher Betätigung (nicht als Marketingidee zur Kaschierung von Verantwortungsdefiziten)

[13] Neu, S. 11
[14] Ziekow, S. 53f
[15] In: Sandberg/Lederer, ebenda Naumann, S. 78
[16] In: Sandberg/Lederer, ebenda, Naumann, S. 77: Naumann schreibt, es bestehe die Möglichkeit, mit kommunalen Unternehmen Städte zu entwickeln und führt weiter aus: „Die Potenziale kommunaler Unternehmen für die Realisierung von gesellschaftspolitischen Zielen sind jedoch auch damit verbunden, dass unterschiedliche Interessengruppen Ansprüche an kommunale Unternehmen formulieren. Dazu zählen:
Strukturpolitische Ziele, Sozialpolitische Ziele, Haushaltpolitische Ziele, Demokratiepolitische Ziele, Beschäftigungspolitische Ziele, Umweltpolitische Ziele, Verbraucherpolitische Ziele, Lokaler Zusammenhalt und Identifikation."

- Korrektivfunktion gegenüber einer hemmungslos nach Profit strebenden globalen Wirtschaft, insbesondere der Finanzwirtschaft
- Verbindung von Ökonomie und Demokratie auf der basisdemokratischen Ebene, der Kommune, als Modell und Impulsgeber für mehr direkte Demokratie auf allen Ebenen des Staates

In der wissenschaftlichen Bewertung von Kommunalisierungs- und Rekommunalisierungsprozessen dominiert die Ansicht, dass es in den letzten 150 Jahren eine regelmäßige Pendelbewegung zwischen Privatisierungen und Kommunalisierungen gegeben habe.[17] „Nach einer längeren Phase der Privatisierung öffentlicher Aufgaben überlegen inzwischen immer mehr Gebietskörperschaften, einen Teil der privatisierten Aufgaben zu rekommunalisieren“.[18] Als Ursachen dafür nennt Röber:

Erstens hätten sich die mit den Privatisierungen verbundenen Verheißungen nicht bewahrheitet. „Privatisierungen hatten häufig Preiserhöhungen (mit Gewinnabschöpfungen privater Monopole oder Oligopole) und Qualitätsverschlechterungen zur Folge.“[19]

Zweitens basiere die Kommunalisierungsrenaissance auch auf der wachsenden Sorge, dass die kommunale Selbstverwaltung trotz grundgesetzlicher Garantie faktisch durch Auslagerung öffentlicher Aufgaben Schritt für Schritt ausgehöhlt zu werden droht.[20]

Diese, ausschließlich auf die kommunale Ebene und die Ergebnisse vollzogener Privatisierungen bezogene Begründung negiert nach Ansicht des Autors folgenden übergreifenden Aspekt:

Die Privatwirtschaft in Gänze hat im öffentlichen Bewusstsein in den vergangenen Jahren deutlich an Akzeptanz verloren. Krisenhafte Entwicklungen im direkten Kontext mit der Globalisierung der Wirtschaft und der Dominanz des Finanzkapitals haben deutlich gemacht, dass ein rein auf Profitmaximierung fokussiertes Wirtschaftsmodell nicht in der Lage ist, die Existenz der Menschheit mit einem nachhaltigen Ansatz zu sichern. Insofern ist der derzeitige Kommunalisierungs- und Rekommunalisierungsprozess auch die dialektische Antwort auf das skizzierte Versagen der globalisierten Privatwirtschaft, die sich jeder Kontrolle durch demokratisch mandatierte Instanzen schon lange weitgehend entzogen hat. Dazu bildet die kommunale Wirtschaft mit ihrer Transparenz, ihrer demokratischen Kontrolle und gleichzeitigen Effizienz gleichsam ein Gegenmodell.

Gerade aus dieser übergreifenden Sicht wäre nach Ansicht des Autors zu folgern, dass die Renaissance des Kommunalen nicht nur der Pendelausschlag vor der nächsten Privatisierungsphase ist. Die Prognose lautet vielmehr, dass wir es jetzt mit einem stetigen, langandauernden Prozess zu tun haben werden. Dafür sprechen dann auch die von Röber genannten Gründe, ergänzt um die Tatsache, dass angesichts der strukturellen Krise der öffentlichen Haushalte die Verantwortung der Kommunen für die Daseinsvorsorge weiter steigen wird.

Die dargestellten Trends lassen sich auch demoskopisch belegen. Untersuchungen im Auftrag des Verbandes kommunaler Unternehmen und des Bundesverbandes Öffentlicher Dienstleistungen (BVÖD) zeigen, dass die Bevölkerung den öffentlichen Unternehmen bei Aufgaben der Daseinsvorsorge wesentlich mehr Vertrauen als den privaten Unternehmen

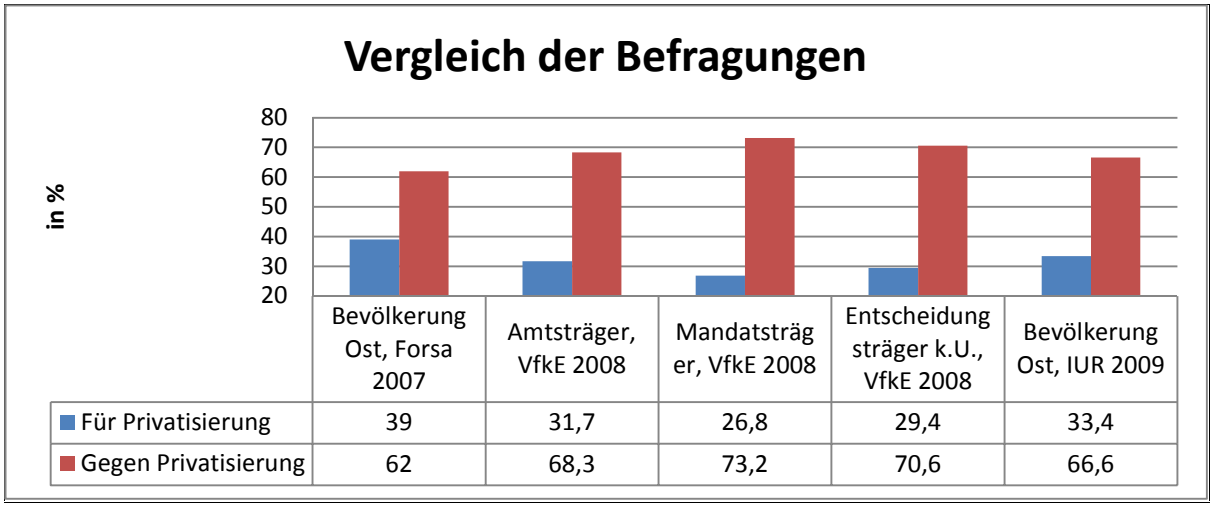
[17] Vgl. Röber, M.: Privatisierung adé?, S. 227.
[18] Ebenda, S. 227.
[19] Ebenda, S. 231.
[20] Ebenda, S. 232.

entgegenbringt, wenn es um Kriterien wie Zuverlässigkeit, Sicherheit, Nachhaltigkeit, Gemeinwohlorientierung und Förderung der Region geht.[21]

Die aktuellsten Aussagen über die Sinnhaftigkeit und die Möglichkeiten von Privatisierung bzw. Rekommunalisierung von Unternehmen basieren auf einer Befragung, die das Wissenszentrum Kommunalwirtschaft zusammen mit der Fachhochschule Eberswalde im Jahr 2009 realisiert hat.[22]
Befragt wurden 1010 Einwohner der Bundesländer Mecklenburg -Vorpommern, Brandenburg, Sachsen-Anhalt, Thüringen und Sachsen im 2. Quartal 2009. Die Ergebnisse werden u.a. in Bezug gesetzt zur stark beachteten Befragung des „Verbundnetz für kommunale Energie" (VfkE) aus dem Jahr 2008. Das VfkE hatte repräsentativ Kommunalpolitiker und Entscheidungsträger aus kommunalen Unternehmen der neuen Länder befragt und diese Studie am 8. Oktober 2008 der Öffentlichkeit vorgestellt. Ausgangspunkt war wiederum die Studie des Meinungsforschungsinstitutes Forsa, das im Dezember 2007 die Einstellung der Bürger zur Privatisierung deutschlandweit, aber auch differenziert nach alten und neuen Ländern, untersucht hatte.

In der Befragung des Wissenszentrum Kommunalwirtschaft und der Fachhochschule Eberswalde aus 2009 ging es unter anderem darum, wie sich diese Einstellungen in Ostdeutschland in dem vergleichsweise kurzen Zeitraum von Dezember 2007 bis zum 2. Quartal 2009 entwickelt haben.

Von den aktuell zu diesem Thema Befragten äußerten sich 66,63 % gegen eine komplette oder auch teilweise Privatisierung kommunaler Unternehmen. Damit stieg der Anteil der Privatisierungsgegner gegenüber der Forsa-Umfrage im Dezember 2007 von 62 % um mehr als 4 % an. Nur noch 33,37 % der Befragten befürworten eine komplette oder teilweise Privatisierung.



	Bevölkerung Ost, Forsa 2007	Amtsträger, VfkE 2008	Mandatsträger, VfkE 2008	Entscheidungsträger k.U., VfkE 2008	Bevölkerung Ost, IUR 2009
Für Privatisierung	39	31,7	26,8	29,4	33,4
Gegen Privatisierung	62	68,3	73,2	70,6	66,6

Abbildung 1 Vergleich von Befragungen zur Privatisierung in den Jahren 2007 - 2009

Parallel dazu zeigt ein Vergleich zur Umfrage des Verbundnetzes für kommunale Energie (VfkE) im Jahre 2008 unter 374 ostdeutschen Bürgermeistern, Fraktionsvorsitzenden und Geschäftsführern kommunaler Unternehmen, dass es in den ostdeutschen Ländern Differenzen zu den untersuchten Fragen gibt zwischen den kommunalpolitischen und kommunalwirtschaftlichen Aussagen und denen der Bevölkerung. Dabei zeigte sich, dass das Alter und

[21] Ebenda, S. 229.
[22] Bredow: Die Meinung der ostdeutschen Bevölkerung zur Privatisierung kommunaler Einrichtungen, Eberswalde, 2009.

auch die Sicherheit der Erwerbsperspektive Einfluss auf die Haltung der Befragten zur kompletten bzw. teilweisen Privatisierung von kommunalen Unternehmen haben.

Der gegen eine Privatisierung angeführte Hauptgrund ist der, dass die Erträge (Gewinne) kommunaler Unternehmen dem Gemeinwohl dienen sollen, nicht privaten Aktionären (84,15 % aller Privatisierungsgegner). Im direkten Zusammenhang damit stehend, befürchten 64,63 % den Verlust an Ertragsmöglichkeiten (Einnahmen) der Kommunen.

Nur 48,93 % dagegen sind der Meinung, dass die Einhaltung sozialer und arbeitsrechtlicher Standards nur gewährleistet sind, wenn die Unternehmen in kommunaler Hand sind und nur 42,68 % messen den privaten Unternehmen ein geringeres Maß gesellschaftspolitischen Engagements zu als den kommunalen Unternehmen.

Von den Befürwortern einer weiteren Privatisierung kommunaler Unternehmen sind jeweils mehr als 67 % der Meinung, dass aufgrund der großen Einflussmöglichkeiten der Politik diese nicht so effizient geführt werden können wie ihre privaten Mitbewerber und letztere eine größere Führungskompetenz besitzen. Dieser Ansicht sind besonders die Befragten in der Altersgruppe von 46 bis 65 Jahren im Gegensatz zu den Befragten unter 25 Jahren sowie über 65 Jahren.

Nur 51,8 % aller befragten Privatisierungsbefürworter sind dagegen der Meinung, dass die Privaten über bessere Instrumente zur Durchsetzung des Leistungsprinzips verfügen.
Einen preiswerteren Leistungsbezug bei der Versorgung durch private Anbieter sehen selbst von den Befürwortern einer Privatisierung nur 46,7 %.
Eine Privatisierung kommunaler Einrichtungen in den Grundbereichen kommunaler Daseinsvorsorge, der Bildung, dem Sozialwesen und der Versorgung mit Energie und Wasser wird von der Mehrheit der ostdeutschen Bevölkerung abgelehnt. Hingegen ist das Bild bei der kulturellen Versorgung gespalten, bei der Wohnungswirtschaft gar ausgeglichen. Eine Grünflächenpflege durch die kommunale Hand lehnt die Mehrzahl der Befragten ab.

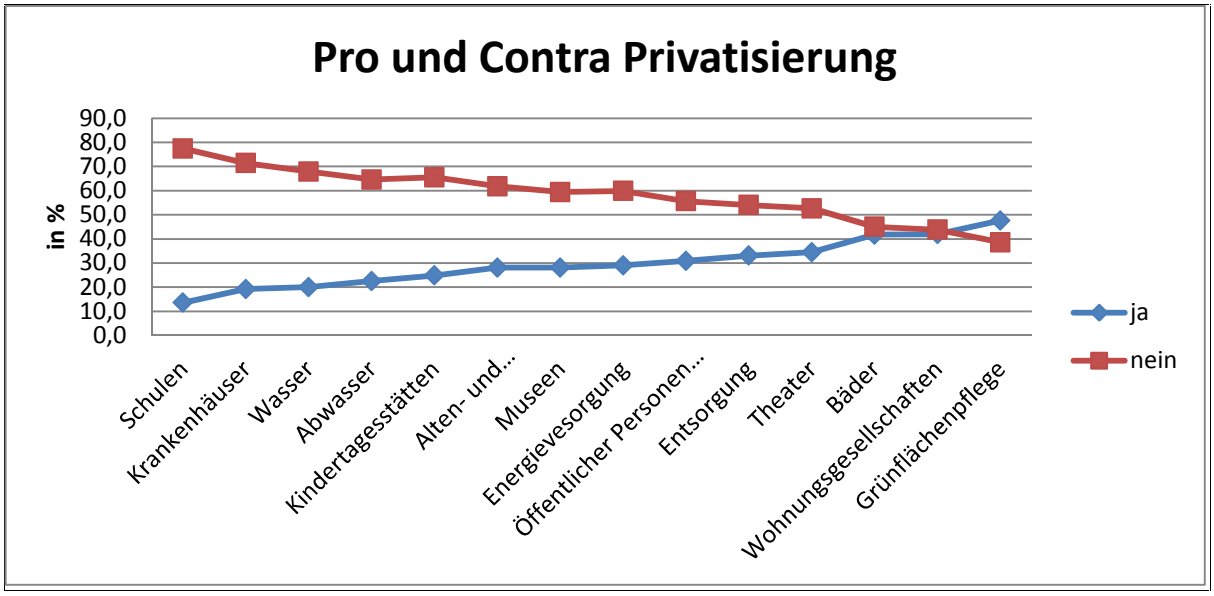


Abbildung 2 Privatisierungsvoten nach Bereichen kommunaler Aufgaben

Generell sind die Befragten aber nicht bereit, bei einer Versorgung durch kommunale Unternehmen, auch einen höheren Preis zu bezahlen.
Diese demoskopischen Ergebnisse, neuere Untersuchungen mit dieser detaillierten Aussagekraft liegen leider nicht vor, zeigen, dass Rekommunalisierungen von der Bevölkerung viel

differenzierter gesehen werden als es die Programmatik mancher Bürgerinitiative vermuten lässt. Die Resultate der Befragungen zeigen aber auch – und diese Korrelation ist in der Demoskopie nicht selbstverständlich – dass die Realität der Rekommunalisierungsprozesse zutreffend abgebildet wird.

Aus der Differenziertheit der Realität und der adäquaten Reflektion durch die Bevölkerung und die Kommunalpolitik ergibt sich das Erfordernis nach einer ebenso differenzierten Definition:

Kommunalisierung/Rekommunalisierung:[23]
Übernahme der vollen kommunalen Verantwortung in ihrer Einheit aus Aufgabenträgerschaft und Leistungserbringung für alle oder einzelne Bereiche der Daseinsvorsorge auf der Grundlage und zur vollen Durchsetzung des Prinzips der kommunalen Selbstverwaltung.

Zu unterscheiden sind drei grundlegende Sachverhalte

(1) Rekommunalisierung
Diese hat zum Gegenstand, eine vormals kommunale, dann privatisierte oder auch teilprivatisierte Aufgabenerledigung neuerlich wieder durch eine Aufgabenerledigung durch Einrichtungen zu ersetzen, die mehrheitlich in kommunalem Besitz sind. Diese Substitution ist mit einem Eigentumsübergang verbunden, d.h. die Kommune erwirbt ganz oder mehrheitlich (mindestens 51 Prozent) die Anteile an dem bisherigen Leistungserbringer aus der Privatwirtschaft (ganz oder mehrheitlich in Privatbesitz).

(2) Kommunalisierung
Diese hat zum Gegenstand die erstmalige Erledigung von Aufgaben durch die Kommune selbst oder durch ganz oder mehrheitlich kommunale Unternehmen, die bisher nicht Gegenstand der wirtschaftlichen Betätigung der Kommune waren.

(3) Rekommunalisierungen / Kommunalisierungen mit dem Ziel der Ausweitung bereits bestehender kommunalwirtschaftlicher Betätigungen
Ausweitung bereits bestehender kommunalwirtschaftlicher Betätigungen unter Nutzung vorhandener Strukturen und Ressourcen. Und zwar zum einen durch Rekommunalisierungen wie beispielsweise die Ausweitung der Netzgebiete bei den Stadtwerken Schwedt. Zum anderen durch Kommunalisierungen, also die Neuaufnahme kommunalwirtschaftlicher Betätigungen zumeist mit einem von vornherein kooperativen Ansatz, wie zum Beispiel die geplante Gründung eines Energie-Kreiswerkes im Landkreis Barnim (Land Brandenburg).

Ebenen der Kommunalisierung/Rekommunalisierung sind:

(1) Die singuläre, aufgabenbezogene Kommunalisierung/Rekommunalisierung (z.B. im Zusammenhang mit dem Auslaufen von Konzessionsverträgen)

(2) Die komplexe Kommunalisierung/Rekommunalisierung für mehrere Bereiche der Daseinsvorsorge (z.B. der Erwerb eines privaten Mehrsparten-Versorgers)

(3) Die bürgerschaftlich fundierte Rekommunalisierung (kommunale Aufgabenträgerschaft und Leistungserbringung werden ergänzt durch das Miteigentum von Bürgern, direkt oder gebündelt etwa in Genossenschaften)

Mit dieser Definition wird folgenden Erfordernissen Rechnung getragen:

[23] Der Autor hat hier seine originäre Definition aus Kommunalwirtschaft, a.a.o.,, S. 178, für diese Studie noch einmal gründlich überarbeitet und erweitert.

Erstens der Notwendigkeit, grundsätzlich zwischen Rekommunalisierungen und Kommunalisierungen zu unterscheiden. Allerdings sind auch hier Grenzen oft fließend:

- Der Rückkauf der privaten Anteile an den Berliner Wasserbetrieben) durch den Berliner Senat im Jahr 2012 ist im Sinne dieser Definition eine klassische Rekommunalisierung. Denn die Anteile waren vor der Teilprivatisierung des Unternehmens in städtischem Besitz.
- Die Gründung der Regionalwerke Remstalwerk GmbH & Co. KG im Jahr 2012 von vier Gemeinden aus Baden-Württemberg, die sich entschlossen hatte, die Energieversorgung ihrer Bürger in die eigenen Hände zu nehmen und ein eigenständiges, kommunal dominiertes Regionalwerk zu betreiben. Dies war im Sinne der Definition eine klassische Kommunalisierung. Denn die Energieversorgung war zuvor nicht Gegenstand der wirtschaftlichen Betätigung der involvierten Kommunen.[24]
- Die Übernahme der Anteile von Vattenfall an dem norddeutschen Regionalversorger Wemag durch die bereits an Wemag beteiligten Kommunen im Jahr 2010 ist sowohl eine Kommunalisierung als auch eine Rekommunalisierung.
  Kommunalisierung in dem Sinne, dass die beteiligten Kommunen durch die Übernahme der Mehrheit an der Wemag ihre bisherige reine Kapital-Minderheitsbeteiligung umwandelten in eine Eigentümerbeteiligung mit der vollen Eigentümerverantwortung auch für die Leistungserbringung des Unternehmens.
  Rekommunalisierung in dem Sinne, dass die Energieversorgung im Versorgungsgebiet der Wemag zuvor, also zu DDR-Zeiten, durch ein im weiteren Sinne kommunales bzw. staatliches Energiekombinat realisiert wurde.

Zweitens der Notwendigkeit, auch zwischen Ebenen der Kommunalisierung / Rekommunalisierung zu unterscheiden. Denn selbstverständlich ist es ein vor allem auch qualitativer Unterschied, ob ein Stadtwerk ausschließlich mit dem Ziel gegründet wird, das Netz eines privaten Versorgers zu übernehmen und zu betreiben, oder ob wie im Fall des gerade genannten Remstalwerkes die komplette Energieversorgung für eine ganze Region erstmals Gegenstand einer kommunalwirtschaftlichen Betätigung wird.

Leider ist die statistische Erfassung von Rekommunalisierungen für alle Bereiche der Kommunalwirtschaft insgesamt höchst unbefriedigend. Nur für die Energiewirtschaft liegen Dank des Verbandes kommunaler Unternehmen (VKU) und der Bestandsaufnahme durch das Wuppertal-Institut Zahlen vor, die zumindest einen Trend für die Zahl der Transaktionen im Zeitraum 2005 bis 2014 erkennen lassen. Aber dies ist vor allem eine quantitative Bestandsaufnahme. Eine belastbare Strukturierung entsprechend vorstehender Definition ist aber mit diesen Daten und Fakten ausgeschlossen. Immerhin hat das Wuppertal-Institut einen ersten wichtigen Schritt getan, indem es aus gutem Grunde die Überführung wirtschaftlicher Betätigungen aus kommunalen Eigenbetrieben in privatrechtliche kommunale Strukturen nicht erfasst hat. Denn auch für solche Veränderungen, die lediglich die Strukturen betreffen, in denen kommunale Leistungen erbracht werden, wird fälschlicherweise der Begriff Rekommunalisierung verwendet. Übrigens auch dann, wenn vor allem im Bereich der kommunalen Wasserversorgung die Leistungserbringung aus externen kommunalen Strukturen unter das Dach der Kernverwaltung zurückgeführt wird. Schon diese Beispiele künden von der derzeitigen semantischen Unschärfe, ja Verwirrung, die für das Thema Rekommunalisierung zur Kenntnis genommen werden müssen. Es kommt leider auch im akademischen Alltag mehr

[24] Vgl. Studie Wuppertal-Institut, S. 15

und mehr aus der Mode, vor die Befassung mit Untersuchungsgegenständen für die semantische Klarstellung zu sorgen.[25]

1.2 Schwerpunkte der Untersuchung, wissenschaftliche Einordnung, Neuigkeitswert

Inhaltlicher Schwerpunkt der Studie ist die Analyse und Bewertung von Rentabilitäten für vollzogene bzw. auch beabsichtigte Rekommunalisierungen im Bereich der Energiewirtschaft. Diese Fokussierung ist nicht zufällig. Sie ergibt sich vielmehr daraus, dass Erträge aus der Energieversorgung bei den Zielsetzungen für Rekommunalisierungen einen herausgehobenen Stellenwert besitzen. Dies versuchen wir vor allem in Kapitel 3 nachzuweisen.
Ein zweiter Grund besteht darin, dass eine vergleichende Bestandsaufnahme zur Korrelation von Rekommunalisierungen und Rentabilitäten nach unseren Recherchen bis dato wissenschaftlich noch nie vorgenommen wurde.
Die bereits erwähnte Einordnung von Rentabilitäten und Erträgen in einen Zielkanon für Rekommunalisierungen war a priori kein zentraler Aspekt. Die vorgenommene Analyse der Literatur und der konzeptionellen Grundlagen für anstehende und realisierte Rekommunalisierungen zeigte, dass es bis auf eine Studie des Wuppertal-Instituts[26] aus dem Jahr 2013 kaum Versuche gegeben hat, die Gründe und Ziele für Rekommunalisierungen empirisch zu erfassen, zu evaluieren und nach deren Wertigkeit in einem Zielkanon zu strukturieren.[27]
Vor allem deshalb, weil das Wuppertal-Institut diese Zielsetzungen zwar empirisch generiert, aber nicht hinsichtlich ihrer Wertigkeit strukturiert hat, musste dieser Folgeschritt in die vorliegende Studie integriert werden. Nach unserem Kenntnisstand ist dieser Versuch erstmalig wissenschaftlich unternommen worden. Für unsere Studie war er unverzichtbar, denn nur so war die Konzentration auf die Zielfunktion Rentabilität/Erträge überhaupt zu rechtfertigen.
Ebenfalls erstmals in der wissenschaftlichen Literatur ist die vergleichende Bestandsaufnahme von Rekommunalisierungen überhaupt, also nicht nur bezogen auf die Korrelation zur Rentabilität. Dieses Defizit mag verwundern, ist doch das Thema seit etwa 2005 in aller Munde und vor allem nicht nur Gegenstand von Absichtserklärungen, sondern von einer inzwischen dreistelligen Zahl von Transaktionen. Woran es aber mangelt, das ist die exakte Bestandsaufnahme dieses Prozesses. Das manifestiert sich schon daran, dass es nicht einmal einen genauen Überblick über die Zahl der Transaktionen gibt, geschweige denn eine systematische Aufarbeitung mit den Schwerpunkten Ziele und Ergebnisse. Dieses Defizit kann die vorliegende Studie schon wegen ihrer spezifischen Aufgabenstellung nicht beseitigen. Sie liefert aber einen inhaltlichen und methodischen Ansatz dafür, wie solche Bestandsaufnahmen für eine repräsentative Anzahl von Rekommunalisierungen vorgenommen werden könnten.
Natürlich ist die vergleichende Betrachtung von insgesamt sechs stattgefundenen bzw. politisch beabsichtigten Rekommunalisierungen für sich gesehen noch keine ausreichende empirische Grundlage. Relevanz bekommt die Analyse vor allem dadurch, dass die vorliegenden betriebswirtschaftlichen Zahlenwerke mit einem erheblichen Aufwand praktisch vollständig erfasst und ausgewertet wurden. Die dafür entwickelte Methodik ist ein eigenständiges wissenschaftliches Ergebnis dieser Studie. Wir halten es für geboten, weitere Transaktionen

[25] Das gilt auch für die Studie des Wuppertal-Instituts. Dort wird unter Punkt 4.1 eine Definition des Begriffs Rekommunalisierung eine begriffliche Klärung versprochen, aber nicht einmal in Teilen geliefert.
[26] Der Titel der Studie lautet: Stadtwerke-Neugründungen und Rekommunalisierungen. Energieversorgung in kommunaler Verantwortung. Bewertung der 10 wichtigsten Ziele und deren Erreichbarkeit. , Wuppertal, September 2013
http://wupperinst.org/uploads/tx_wupperinst/Stadtwerke_Sondierungsstudie.pdf
[27] Die Studie des Wuppertal-Instituts hat zu den Zielsetzungen von Rekommunalisierungen umfassende Auswertungen der Literatur und von Transaktionen vorgenommen, worauf wir uns bei unserer Gesamtbewertung ausdrücklich beziehen.

hinsichtlich ihrer Ziele und deren Erreichbarkeit zu untersuchen, und dabei das Thema Rentabilität/Erträge in den Mittelpunkt einer komplexen Bewertung bezogen auf die weiteren identifizierten Ziele zu stellen. Für solche Vorhaben ist die Nutzung des hier entwickelten Instrumentariums nicht zuletzt unter dem Aspekt der Vergleichbarkeit sinnvoll.
Die in vorliegender Studie realisierte Kombination einer tiefgehenden wissenschaftlichen Analyse von konkreten Rekommunalisierungen mit der vorwiegend erkenntnistheoretischen Strukturierung und Bewertung der dazu definierten Ziele ist nach unserer Überzeugung eine ausreichende Grundlage dafür, den Zusammenhang zwischen Rekommunalisierungen und erwarteten Rentabilitäten auch über den Maßstab der sechs Fallbeispiele hinaus zu bewerten. Dies wird in Kapitel 8 vorgenommen. Eine wesentliche Intention bestand darin, sich mit auch unrealistischen Erwartungen an die ökonomischen Effekte von Rekommunalisierungen, genannt sei hier das Stichwort „Vollausschüttung“ auseinanderzusetzen.
Gerade mit Blick darauf, dass in vielen Kommunen Rekommunalisierungsabsichten bestehen, sehen wir das Erfordernis, solche Intentionen künftig objektiver und mit stärkerer Betonung der ökonomischen Aspekte zu bewerten. Dafür liefern wir in den Kapiteln 8, 9, und 10 nicht nur methodische Instrumente, sondern leiten daraus auch Handlungsempfehlungen ab.

Die vorliegende Studie ist also deutlich mehr als eine empirische Bestandsaufnahme. Sie betritt auch wissenschaftliches Neuland, was zusammengefasst noch einmal gezeigt werden soll:

- Originär wurde eine Methodik zur Bestimmung und Bewertung von Rentablitäten für Rekommunalisierungen entwickelt
- Mit dieser Methode wurde ebenfalls erstmals eine vergleichende Analyse von Rekommunalisierungen für eine zentrale Zielgröße, nämlich die Rentabilität, realisiert
- Neu ist der für diese Studie entwickelte Zielkatalog, mit dem erstmals eine Strukturierung von Ober- und Unterzielen vorgenommen und der Versuch einer Priorisierung gemacht wird
- Auch dieses Instrument wird im Rahmen der Studie praktisch zum ersten Mal angewendet
- Originär für diese Studie wurde auch die Struktur für einen Katalog von Handlungsempfehlungen entwickelt. Unter Nutzung der Erkenntnisse aus den sechs Einzelfallanalysen wurde dieser Katalog erstmals auch in konkrete Empfehlungen umgesetzt.

Abschließend noch folgende Anmerkung: Der Fokus dieser Studie liegt eindeutig in der Energiewirtschaft. Wir sind jedoch der Überzeugung, dass vor allem unsere Überlegungen und Ergebnisse zu den Zielen von Rekommunalisierungen, zur Rentabilitätsbewertung von Transaktionen und nicht zuletzt auch unsere Handlungsempfehlungen für Rekommunalisierungen in allen Bereichen der kommunalwirtschaftlichen Betätigung anwendbar sind. Gerade auch mit dieser Intention sind sie angestellt und zu Papier gebracht worden.

1.3 Ziele der Untersuchung

Aus den Darlegungen im Vorwort und zu den Schwerpunkten der Untersuchung lassen sich folgende Ziele der vorliegenden Studie ableiten:

(1) Es soll das Bewusstsein dafür geweckt werden, das Rekommunalisierungsvorhaben nur dann erfolgreich umgesetzt werden können, wenn dafür im ersten Schritt vor allem quantitative messbare Ziele definiert werden und auf deren Erreichbarkeit geprüft werden. Breite Bürgerbeteiligung, Gestaltung der Energiewende vor Ort, stärkere Ausrichtung auf das Gemeinwohl oder Wahrnehmung sozialer Verantwortung bei der Energie-

versorgung[28] - alle diese in erster Linie qualitativen Zielprojektionen können nur dann umgesetzt werden, wenn sich beispielsweise das neu zu gründenden Stadtwerke – um es populärwissenschaftlich auszurücken – auch „rechnet". Auch unter diesem Blickwinkel ist erkennbar, dass die Ertragskraft die zentrale Kategorie ist.

(2) Für die Bestimmung der Ziele bedarf es eines Instrumentariums, das es ermöglicht, selbige unter Beachtung der konkreten örtlichen Bedingungen zu definieren, zu strukturieren und zu priorisieren. Es entspricht der Spezifik der lokal und regional agierenden Daseinsvorsorgewirtschaft, dass auch grundlegende Szenarien wie Eigentümerveränderungen zunächst solitär betrachtet werden. Belässt man es aber auf dieser Ebene, so negiert man die umfassenden Erfahrungen einer dreistelligen Zahl von Transaktionen allein seit 2005. Schon die Tatsache, dass auf diese Weise das Fahrrad auf immer wieder neue Weise erfunden wird, ist vor allem mit Blick auf so vergeudete Ressourcen, fatal. Stärker aber wiegt es, dass auf diese Weise die Chance vertan wird, aus Fehlern zu lernen und so eigene Irrwege zu vermeiden. Mit der Studie sollen also übergreifend Erkenntnisse zugänglich gemacht und bewertet werden, die geeignet sind, die Konzipierung lokaler Rekommunalisierungsprojekte zu qualifizieren und zu evaluieren.

(3) Der zu Recht hohe und weiter wachsende Stellenwert einer Einheit von kommunaler Aufgabenträgerschaft und Leistungserbringung in der Daseinsvorsorge suggeriert leider auch, dass Rekommunalisierungen quasi alternativlos seien. Wir verzichten an dieser Stelle auf die gebotene Auseinandersetzung mit dieser Plattitüde, denn natürlich gibt es zu jeder denkbaren Entscheidung Varianten. Es ist also falsch oder zumindest zu einseitig, die Erreichbarkeit von Zielprojektionen a priori alleinig an eine rein kommunale Verantwortung und Zuständigkeit zu binden. Ziel der Studie ist es also anzuregen zu prüfen, ob die definierten Ziele auch ohne eigentumsrelevante Veränderungen zu erreichen sind, etwa im Rahmen von Kooperationen mit rein kommunalen, gemischtwirtschaftlichen oder auch nur privaten Akteuren. Wer sich zu Recht gegen das verabsolutierende „Privat vor Staat" wendet, der muss im Umkehrschluss auch die Möglichkeit ins Kalkül ziehen, dass die Zielerreichung auch ohne Rekommunalisierung und ggfls. auch mit geringeren vor allem ökonomischen Risiken möglich ist.

(4) Auch wenn diese Studie den Schwerpunkt auf die Rentabilität von Rekommunalisierungen setzt, wäre es komplett falsch daraus zu schließen, dass nur die Generierung von Erträgen eine ausreichende Begründung für Rekommunalisierungen sind. Gerade weil angesichts der weiteren Zuspitzung der strukturellen kommunalen Unterfinanzierung die Gefahr einer einseitigen Fokussierung auf das Ertragsziel besteht, wollen wir mit dieser Studie auch deutlich machen, dass das übergreifende Ziel auch objektiv nur darin bestehen kann, die Daseinsvorsorge besser zu erbringen, oder auch unter schwierigen neuen Rahmenbedingungen überhaupt zu gewährleisten. Das Primat der Nutzenstiftung vor Gewinnmaximierung ist das zentrale Postulat kommunalwirtschaftlich zu erbringender Daseinsvorsorge. Schon daraus ergibt sich, dass Erträge unter keinerlei Umständen das solitäre Ziel von Rekommunalisierungen sein können. Wer das negiert, und unter dieser falschen Prämisse Rekommunalisierungen umsetzt, negiert a priori grundlegende Ziele kommunalwirtschaftlicher Betätigung und stellt grundsätzlich auch die nachhaltige Existenz dieser neuen oder rekommunalisierten Unternehmen in Frage.

[28] Siehe Zielkanon Wuppertal-Studie

2 Bestandsaufnahme und Evaluierung von Rekommunalisierungsprozessen mit dem Schwerpunkt Energiewirtschaft

2.1 Rekommunalisierungen in Deutschland mit dem Schwerpunkt Energie – eine zusammenfassende Bestandsaufnahme für den Zeitraum 2005 bis 2013[29]

Seit Mitte des ersten Jahrzehnts im neuen Jahrtausend zeigt sich eine deutliche Zunahme bei Kommunalisierungen und Rekommunalisierungen. Dies steht durchaus im Zusammenhang mit der globalen Finanzkrise, reflektiert aber auch das weiter zunehmende Vertrauen der Menschen in die Daseinsvorsorgeökonomie „vor Ort“, eine Wirtschaftsform zum Anfassen. Genaue Statistiken über diesen Prozess für den Gesamtbereich der Kommunalwirtschaft sind leider nicht verfügbar. Als Hypothese kann aber formuliert werden, dass die kommunale Energieversorgung einen Schwerpunkt darstellt. Das steht ganz sicher im Zusammenhang damit, dass derzeit und in den nächsten Jahren rund 2.000 Konzessionsverträge für Strom- und Gasnetze auslaufen. Kommunen und kommunale Unternehmen machen von der Möglichkeit Gebrauch, die Konzessionsrechte wieder selbst wahrzunehmen.

Die Statistik zu Konzessionsübernahmen durch Kommunen und kommunale Unternehmen macht deutlich, dass ein starker Trend besteht, die Verantwortung für kommunale Netze wieder in kommunale Hände zu legen. Von 2007 bis 2013 haben 197 Kommunen bzw. deren Unternehmen diesen Schritt vollzogen. Im Zeitraum 2005 bis 2013 wurden 85 neue Stadtwerke gegründet, der überwiegende Teil davon, um den Netzbetrieb zu übernehmen. Eine ganze Reihe dieser neuen kommunalen Versorger hat aber auch die Energieerzeugung und den Vertrieb als Aufgaben übernommen.[30]

	Thüga AG	Drewag Dresden	Wemag	KEVAG Koblenzer Energie-versorgung	Berliner Wasserbe-triebe	E.ON Thürin-gen zur Thüringer Energie AG (TEAG)
Transaktions-jahr	2009	2010	2010	2012	2012/2013	2012/2013
Transaktionsvo-lumen	rd. 3 Mrd. €	836 Mio. €	116 Mio. €	220 Mio. €	rd. 1,3 Mrd. €	rd. 1 Mrd. €
Status vor Kommunalisie-rung	100% E.ON	35% EnbW 42,5% Koblenz	80% Vattenfall 20% Kommu-nen	57,5% RWE 20% Kommu-nen	50,1% Land Berlin 49,9% RWE/Veolia	53% E.ON 47% Thüringer Kommunen
Status nach Kommunalisie-rung	100% Kom-munen	90% Kommu-nen 10% Thüga Anteile an Stadtwerken in Ostsachsen	74,9% Kom-munen 25,1% Thüga	83,5% Kom-munen 16,5% Thüga	100% Land Berlin	rd. 85% Thü-ringer Kommunen 15% Thüga

Tabelle 1 Große Rekommunalisierungen in Deutschland 2009 – 2013

[29] Nur für diesen Zeitraum liegen Zahlen vor, die zumindest eine belastbare Trendaussage ermöglichen

[30] Eigene Erhebungen des Autors und Zuarbeit einer VKU-Statistik (Stand: 27. März 2014), siehe auch Kommunalwirtschaft, a.a.o. S. 176

Unter den Kommunalisierungen bzw. Rekommunalisierungen in der kommunalen Energieversorgung haben die in Tabelle 1 dokumentierten Transaktionen im Zeitraum 2009 bis 2013 herausragende Bedeutung. Das bezieht sich zum einen auf das Transaktionsvolumen zwischen 116 Mio. bis zu 3 Mrd. €. Zum anderen aber sind die Ergebnisse nicht einfach nur ein Eigentümerwechsel. So entstand mit der Kommunalisierung der E.ON-Tochter Thüga das mit Abstand größte kommunalwirtschaftliche Netzwerk in Deutschland. Dessen Qualität und Stabilität ergibt sich auch daraus, dass die Thüga rund 100 Beteiligungen an kommunalen Unternehmen hält, von denen wiederum eine große Zahl ihrerseits Aktionäre der Thüga sind. Diese wechselseitigen Beteiligungsverhältnisse schaffen eine Qualität und Intensität der Vernetzung, die in Deutschland ihresgleichen sucht.

Auf regionaler Ebene ist mit der Thüringer Energie AG (TEAG) eine ähnliche Konstruktion entstanden. Auf der einen Seite sind rund 800 Thüringer Kommunen sowie die Thüga AG an dem Regionalversorger beteiligt. Auf der anderen Seite ist die TEAG Miteigentümer an 23 Thüringer Stadtwerken und weiteren Energieunternehmen. Auch hier sind diese wechselseitigen Beteiligungen eine optimale Grundlage vor allem für die Etablierung von Kooperationen und das Erschließen von Synergien.

Einen Sonderfall stellt die EnBW Energie Baden-Württemberg dar. Im Jahr 2010 erfolgte der Erwerb der Anteile von électricté de France an EnBW (45,01 %) durch das Land Baden-Württemberg. Zweiter großer Aktionär des Unternehmens ist der kommunale Zweckverband Oberschwäbische Elektrizitätswerke (OEW) mit 46,55 %. Damit wurde aus einem der sogenannten „großen Vier“ – gemeint sind die vier größten Energieversorger Deutschlands E.ON, RWE, EnBW und Vattenfall – zunächst ein öffentliches Unternehmen. Denkbar ist, dass daraus ein kommunales Unternehmen entsteht, da das Land Baden-Württemberg bereits beim Erwerb der EDF-Aktien im Jahr 2010 die Option aufgezeigt hat, diese Anteile zu einem späteren Zeitpunkt an Kommunen in Baden-Württemberg zu veräußern.

Darauf, dass keine wirklich vollständigen Statistiken zu Rekommunalisierungen in Deutschland verfügbar sind, war bereits an anderer Stelle verwiesen worden. Die vorstehenden Aussagen sind als Trend für den Energiesektor auf jeden Fall belastbar und decken sich insofern auch mit der Bestandsaufnahme in der Wuppertal-Studie, deren wichtigste Ergebnisse nachfolgend kurz referiert werden sollen:[31]

(1) Zahl der Neugründungen

Laut den Recherchen des Wuppertal-Institut sind im Zeitraum 2005 - 2012 72 neue Stadt- und Gemeindewerke entstanden. Auch diese Recherche erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern basiert auf Beobachtungen des Deutschen Institut für Urbanistik (Difu), des Verbandes kommunaler Unternehmen (VKU) und eigenen Recherchen. Dabei wurden ausschließlich Unternehmen berücksichtigt, welche zumindest im Stromgeschäft tätig sind und auch neu gegründet wurden. Stadtwerke, die beispielsweise lediglich vom Eigenbetrieb in eine GmbH umfirmierten oder die nur die Aufgaben des städtischen Bauhofs ausübten etc., wurden nicht betrachtet. Dasselbe gilt für bereits bestehende Stadt- oder Gemeindewerke (z.B. Gas- und Wasser-Spartenunternehmen), die durch eine Stromnetzübernahme eine Spartenerweiterung vorgenommen haben.

(2) Territoriale Schwerpunkte der Neugründungen

Konzentrationen bei Neugründungen gibt es in Baden-Württemberg und hier insbesondere in den drei Regionen Schwarzwald, Großraum Stuttgart und Bodensee.. Es folgen die Kommunen in Nordrhein-Westfalen und Niedersachsen. Bei einem Blick auf die Deutschlandkarte

[31] Studie Wuppertal-Institut, S. 5ff

fällt außerdem auf, dass bei den Stadtwerke-Neugründungen ein deutliches West-Ost-Gefälle existiert. Über 95 Prozent der ermittelten Gründungen entfallen auf die alten Länder.

Baden-Württemberg, Nordrhein-Westfalen und Niedersachsen mit 50 Stadtwerke-Neugründungs-Fälle decken rund 70 Prozent ab. Allein auf Baden-Württemberg entfällt mit 33,3 Prozent (24 Fälle) mit Abstand der größte Anteil, gefolgt von NRW mit 19,4 Prozent. Bayern und Schleswig-Holstein sind mit 13,9 Prozent und 8,3 Prozent der Neugründungs-Fälle vertreten. In Hessen, Rheinland-Pfalz, Sachsen, Sachsen-Anhalt, Hamburg und Mecklenburg-Vorpommern war jeweils nur eine Stadtwerke-

Neugründung zu beobachten. Keine Neugründungen wurden in den Bundesländern Berlin, Brandenburg, Bremen, Saarland und Thüringen im Betrachtungszeitraum festgestellt.

(3) Größenklassen der Kommunen mit Neugründungen

Die meisten Kommunen und Gemeindeverbünde, in denen neue Stadtwerke gegründet worden sind, fallen in die Größenklasse 10.000 und 50.000 Einwohner (61 Prozent der Neugründungen).In 42 Städten und Gemeinden, die Stadtwerke neu gegründet haben, liegt die Einwohnerzahl unter 25.000.

Nach unserem Kenntnisstand hat nur das Wuppertal-Institut die Stadtwerke-Neugründungen in der jüngeren Vergangenheit auch hinsichtlich der territorialen Schwerpunkte und der Größenklassen der beteiligten Kommunen untersucht. Die Ergebnisse haben vor allem für die qualitative Bewertung der Rekommunalisierungen in der Energiewirtschaft erhebliche Bedeutung und deshalb auch Eingang in vorliegende Studie gefunden.

Zum Abschluss dieser gerafften Bestandsaufnahme zu Rekommunalisierungen in der Energiewirtschaft sei auf einen Zusammenhang verwiesen, der weder wissenschaftlich noch in der öffentlichen Diskussion ausreichend beachtet wurde. Es gibt nämlich sowohl zeitlich wie inhaltlich einen engen Zusammenhang zwischen dem Prozess der Rekommunalisierung einerseits, und der Gründung von Bürgergenossenschaften im Bereich der Energieversorgung andererseits.[32] Selbstverständlich ist bekannt, dass sich überall in Deutschland Menschen zu Genossenschaften zusammenschließen, um in erster Linie bei der Erzeugung Erneuerbarer Energien wirtschaftlich aktiv zu werden. Die Korrelationen zu den kommunalwirtschaftlichen Entwicklungen in diesem Bereich wurden allerdings kaum zur Kenntnis genommen, obwohl gerade darin die wichtigsten Potenziale für Kooperationen zwischen Stadtwerken – diese können zu Recht auch als Bürgerunternehmen bezeichnet werden – bestehen.

Die dezentral geprägte Energiewende hat sehr deutlich dazu beigetragen, dass diese Potenziale auch praktische Relevanz bekommen. Das neue Kooperationsfeld ist das Zusammenwirken von kommunalen Unternehmen und Genossenschaften im Bereich der Erneuerbaren Energien. In diesem Bereich ist die Kommunalwirtschaft die geborene Kooperationspartnerin für alle Genossenschaften, die sich im Bereich der Erneuerbaren Energien gründen. Dafür sprechen vor allem folgende Gründe:

(1) Kommunale Unternehmen agieren genauso wie Genossenschaften lokal und regional.

[32] Wenn man auf die letzte semantische Präzision an dieser Stelle einmal bewusst verzichtet, könnte man formulieren, dass die Gründung von Genossenschaften im Bereich der Energieversorgung jedenfalls im weitesten Sinne als „Rekommunalisierung“ der wirtschaftlichen Betätigung im Bereich der Daseinsvorsorge bezeichnet werden kann. Gegründet wird auf lokaler Ebene, die Akteure sind die Bürger vor Ort und das Ziel der Betätigung ist – analog zur Kommunalwirtschaft – nicht in erster Linie der Gewinn, sondern eine nachhaltige, die Umwelt entlastende Produktionsweise.

(2) Kommunale Unternehmen sind mit ihrem Daseinsvorsorgeauftrag dem Gemeinwohl verpflichtet. Damit kommen sie den Zielen der Genossenschaften unter allen denkbaren Kooperationspartnern am nächsten.

(3) Die Genossenschaften können auf umfassende fachliche Kompetenzen der kommunalen Versorger zugreifen ohne das Risiko von Abhängigkeiten einzugehen.

(4) Bürgerbeteiligung über den Weg von Genossenschaften/Vereinen kann als Katalysator für Rekommunalisierungen fungieren, wenn die Etablierung strategischer Partnerschaften a priori zu den elementaren Grundsätzen für die Etablierung von Genossenschafts- und/oder Vereinsstrukturen gehört.

(5) Für kommunale Unternehmen mehr direkte Bürgerpartizipation zu gewährleisten und in diesen Prozess bestehende Genossenschaften einzubinden, sollte für Kommunen und deren Unternehmen eine strategische Zielsetzung sein. Dabei geht es sowohl um die Kooperation mit bereits bestehenden Energiegenossenschaften, als auch darum, dass kommunale Unternehmen die Gründung von Genossenschaften initiieren, etwa nach dem Modell der Norddeutschen Energiegemeinschaft. Dort gehörte der kommunale Regionalversorger Wemag in Schwerin, zu den maßgeblichen Treibern.

Für die Entwicklung des Genossenschaftswesens und der Stadtwerkelandschaft lassen sich die genannten qualitativen Übereinstimmungen hinsichtlich der Zielsetzungen und der regionalen Fokussierung auch quantitativ belegen. Dies zeigt die nachfolgende Tabelle 2.

Jahr	Neugründungen Genossenschaften gesamt	davon im Bereich Umwelt, Energie, Wasser absolut	in % zu Neugründungen
2006	53	8	15,1%
2007	101	16	15,8%
2008	145	43	29,7%
2009	229	94	41,0%
2010	215	111	51,6%
2011	272	167	61,4%
2012	236	150	63,6%
2013	217	129	59,4%

Tabelle 2 Neugründungen von Genossenschaften absolut und im Kontext mit der Energiewende im Zeitraum 2006 – 2013 / Trendvergleich der Genossenschaftsgründungen zu kommunalen Konzessionsübernahmen und damit im Zusammenhang stehenden Neugründungen von Stadtwerken[33]

[33] Die Statistik zu den Genossenschaftsneugründungen wurde dem Autoren vom DGRV – Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e. V. am 01. April 2014 durch Frau Dr. Julia Voßhoff, stellvertretende Abteilungsleiterin Vorstandsstab, zur Verfügung gestellt. Die Zahlen zu den kommunalen Konzessionsübernahmen und Neugründungen von Stadtwerken hat Frau Elisabeth Mader, stellvertretende Pressesprecherin des Verbandes Kommunaler Unternehmen e. V. am 27. März 2014 zugearbeitet. Beiden sei an dieser Stelle für die Unterstützung gedankt.

Zum Vergleich:

Kommunale Konzessionsübernahmen im Zeitraum 2007 – 23. 01. 2013:	197
Neugründungen von Stadtwerken im Zeitraum 2005 – 2013:	85

Die Statistik zu den Neugründungen von Genossenschaften insgesamt und zu den anteiligen Neugründungen in den Bereichen Umwelt, Energie und Wasser kann wie folgt interpretiert werden: Zum einen bestätigt sie den Aufwuchs des Genossenschaftswesens in Deutschland im Zusammenhang mit der 2008 ausgebrochenen globalen Wirtschafts- und Finanzkrise. Immerhin gab es von 2007 auf 2008 nahezu eine Verdreifachung der der Neugründungen insgesamt von 16 im Jahr 2007 auf 43 im Jahr 2008. Zweitens kann der bereits ab 2006 relativ hohe Anteil der Neugründungen bei Umwelt Energie und Wasser in einen Zusammenhang mit den politischen Rahmensetzungen zum schrittweisen Ausstieg aus der Kernenergie ab dem neuen Jahrtausend gestellt werden. Drittens steht die nochmals deutliche Zunahme dieses Anteils ab 2011 eindeutig im Kontext mit dem historischen Beschluss des Bundestages zum endgültigen Atomausstieg vom 30. Juni 2011. Die zum Vergleich herangezogene Statistik zu den kommunalen Übernahmen von Netzkonzessionen und zur Neugründung von Stadtwerken im Zeitraum 2007 bis 2013 bzw. 2005 bis 2013 zeigt, dass der für Genossenschaften gezeigte Trend auch für Stadtwerke und Kommunen zutrifft.

2.2 Energie-Rekommunalisierungen in Berlin und Hamburg – ein vergleichender Kurzexkurs

Die nachfolgenden kurzen Betrachtungen haben aus folgenden Gründen Eingang in die vorliegende Studie gefunden:

(1) Berlin und Hamburg als die Abstand größten Metropolen in Deutschland verzeichnen erstaunliche Parallelen hinsichtlich der Eigentumsveränderungen in der Energieversorgung zum einen in den 90er Jahren des vorigen Jahrhunderts, zum anderen im Zeitraum ab ca. 2010 bis heute.

(2) Zwei der insgesamt sechs Einzelfallanalysen in der vorliegenden Studie haben genau die beiden Unternehmen, Vattenfall und Gasag, in Berlin zum Gegenstand, für die ähnlich wie in Hamburg Rekommunalisierungsszenarien mit einer vergleichsweisen starken Bürgermitwirkung auf den Weg gebracht wurden.

Das Interessante an den Vorgängen in Berlin und Hamburg besteht zunächst darin, dass es dort in den 1990er-Jahren Privatisierungen in einer Dimension gegeben hat, wie in keiner anderen deutschen Großstadt. In beiden Metropolen wurde die Energieversorgung komplett privatisiert, in Berlin zusätzlich auch die Berliner Wasserbetriebe an die französische Veolia und die deutsche RWE, die 1999 insgesamt 49,9 Prozent der Anteile erhielten, teilprivatisiert. So wie die Privatisierungsszenarien in den 1990er-Jahren für Berlin und Hamburg vergleichbar sind, so sind es auch jene der Kommunalisierung und Rekommunalisierung. Für beide Metropolen ist ein außerordentlich starker Bürgerdruck auf die Rückführung zentraler Daseinsvorsorgestrukturen in die kommunale Hand zu konstatieren. Das erste markante Ereignis war hier der Volksentscheid zur Rekommunalisierung der Berliner Wasserbetriebe am 13. Februar 2011. Im Ergebnis hat das Land Berlin im April 2011 die Anteile von RWE und im September 2013 die Anteile von Veolia erworben. Damit sind die Berliner Wasserbetriebe wieder vollständig im Besitz des Landes.

Am 22. September 2013 haben die Hamburger Bürgerinnen und Bürger beim Volksentscheid UNSER HAMBURG – UNSER NETZ entschieden, dass die Stadt die Energienetze und die Fernwärmeversorgung wieder zu 100 Prozent von Vattenfall und E.ON in öffentliche Hand holen muss. Mit einer knappen Mehrheit von 50,9 Prozent haben die Hamburger für die voll-

ständige Rekommunalisierung gestimmt. Bis dato hatte die Stadt eine 25,1-prozentige Beteiligung an den Netzgesellschaften.

Am 16. Januar 2014 hat Hamburg neue Verträge mit Vattenfall abgeschlossen. Hamburg hat die restlichen 74,9 Prozent an der Stromnetzgesellschaft für einen vorläufigen Kaufpreis von 550 Mio. Euro und eine Darlehensübernahme von 243 Mio. Euro übernommen.

Das Gasnetz kann Hamburg zum 1. Januar 2018 komplett wieder in eigene Regie zu übernehmen. Zwischen der Hamburger Gesellschaft für Vermögens- und Beteiligungsmanagement mbH (HGV) und der E.ON-Tochter HanseWerk AG (ehemals E.ON Hanse) eine entsprechende Einigung erzielt. Die HGV hat sich bereits 2012 für 80,4 Millionen Euro mit 25,1 Prozent an der Hamburg Netz GmbH beteiligt, die das städtische Gasnetz betreibt. Sie erhält nun zum 1. Januar 2018 die Möglichkeit, auch die restlichen 74,9 Prozent zu erwerben. Bis dahin setzen HanseWerk und HGV das bisherige Beteiligungsverhältnis fort.

Der dritte Volksentscheid fand am 3. November 2013 in Berlin statt. Er hatte die künftige Stromversorgung in Berlin zum Gegenstand und ist im Gegensatz zu Hamburg gescheitert. Zwar stimmte eine große Mehrheit der Wähler für eine Übernahme des Stromnetzes von Vattenfall und den Aufbau eines Stadtwerks zur Produktion und Verkauf von Ökostrom. Weil die Wahlbeteiligung aber nur 29,1 Prozent betrug, wurde das nötige Quorum von 30 Prozent verfehlt. Unabhängig von dieser Abstimmungsniederlage bei dem vom Berliner Energietisch initiierten Volksentscheid sind die Weichen aber auch in Berlin weiter auf Rekommunalisierung gestellt. Die 2012 gegründete Berlin Energie – sie wird im allgemeinen Sprachgebrauch oft auch fälschlicherweise als Stadtwerk bezeichnet – ist in Wirklichkeit ein rechtlich unselbstständiger, abgesonderter Teil der Berliner Verwaltung (Geschäftsbereich der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt). Dieser Eigenbetrieb – das war die halbherzige Antwort auf eine Forderung des „Berliner Energietisch“, ein „echtes“ Stadtwerk zu gründen – wurde vor allem deshalb geschaffen, um sich an den Verfahren zum Erwerb der Konzessionen für den Betrieb der Strom- und Gasnetze in Berlin zu beteiligen. Genau dieser Status als Eigenbetrieb war es, der zur gerichtlichen Bewertung führte, dass sich ein unselbstständiger Teil der Berliner Senatsverwaltung nicht um die Konzessionen bewerben kann.

Ein umfassender Vergleich der Privatisierungs- und folgend der Rekommunalisierungsszenarien in beiden Metropolen ist wissenschaftlich überfällig. Leider kann er im Rahmen dieser Studie nicht erfolgen. An dieser Stelle nur einige wenige Anmerkungen:

(1) Die Rekommunalisierung der Energieversorgung ist in Hamburg deutlich weiter vorangeschritten als in Berlin

(2) Ursache ist nicht nur der in Berlin im Gegensatz zu Hamburg gescheiterte Bürgerentscheid.

(3) Auch strukturell und unternehmerisch wurden in Hamburg deutlich bessere Voraussetzungen für eine kommunalisierte Energieversorgung geschaffen:

- Gründung eines eigenen Stadtwerkes bereits 2009
- Gründung des Stadtwerkes als privatrechtliches Unternehmen (Hamburg Energie GmbH) als 100%ige Tochter der ebenfalls zu 100 Prozent der Hansestadt gehörenden Hamburg Wasser
- Zügige Entwicklung von Hamburg Energie zu einem wirtschaftlich agierenden Unternehmen (aktuelle Zahlen: mit 26 Anlagen größter Solaranlagenbetreiber in Hamburg, Betreiber von sechs Windkraftanlagen, Erzeugung von 80.000 Megawatt Strom = Bedarf von 30.000 Haushalten, 100.000 Kunden)

(4) Im Gegensatz dazu besteht in Berlin mit der Berlin Energie nur ein Eigenbetrieb mit einer derzeit in Relation zum Energiemarkt Berlin geringen wirtschaftliche Betätigung.[34] Dessen Nichteignung als Netzbetreiber für die Berliner Strom- und Gasnetze wurde juristisch bestätigt. Aber auch real (Personal, Know-how usw.) verfügt Berlin Energie absehbar nicht über die Voraussetzungen, als Netzbetreiber zu agieren).

[34] Der Berliner „Tagesspiegel“ vermeldete dazu am 22. Januar 2016 folgendes: Berlin Energie habe es geschafft, sich auf dem „umkämpften Markt der Ökostromanbieter zu etablieren. Eine auf Mietshäusern der städtischen Wohnungsgesellschaft Stadt und Land installierte Solaranlage werde im Laufe des Jahres eine Leistung erreichen, die dem Bedarf von 1.000 Haushalten entspreche. Zur Einordnung dieser Meldung sei erwähnt, dass es in Berlin derzeit 1,9 Millionen Haushalte gibt. 1.000 davon entsprechen einer Quote von 0,05 Prozent. Diese Zahlen kommentieren ohne weitere Anmerkungen die journalistische „Bewertung“ von einer Marktetablierung.

3 Ziele von Rekommunalisierungen – Versuch einer Strukturierung

3.1 Dokumentation und Evaluierung eines Ziel-Kanons auf der Grundlage der Bestandsaufnahme der Studie des Wuppertal-Instituts aus dem Jahr 2013 zu den Zielen von Rekommunalisierungen im Bereich der Energieversorgung

Gegenstand vorliegender Studie ist es ausdrücklich nicht, das Thema Rekommunalisierungen im Bereich der kommunalen Energieversorgung vollständig und in seiner gesamten Komplexität aufzuarbeiten. Der gewählte Schwerpunkt Rentabilität schließt einen solchen Ansatz aus. Gleichwohl ist es jedoch erforderlich, diesen Schwerpunkt in einen Kanon einzuordnen, der die wesentlichen Ziele von Rekommunalisierungen umfasst. Die wissenschaftlichen Versuche, einen solchen Kanon zu definieren, sollten und konnten im Rahmen der vorliegenden Studie wegen der genannten Schwerpunktsetzung nicht umfassend zur Kenntnis genommen werden. Insofern stützen wir uns folgend auf eine Studie, die von der Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH im September 2013 vorgelegt wurde. Diese Expertise konzentriert sich dezidiert auf Zielsetzungen von Rekommunalisierungen und hat in diesem Zusammenhang versucht, eine Strukturierung und Bewertung dieser Ziele vorzunehmen. „Das Wuppertal Institut hat in dieser Scoping Study den aktuellen Sachstand sondiert. Dazu wurden Pressemitteilungen der Kommunen zu den Unternehmensgründungen und Internetseiten der neuen Unternehmen ausgewertet. Die dort genannten Motive und die in den Mission- bzw. Vision-Statements der Unternehmen genannten Ziele stellen eine wichtige Grundlage des hier zusammengetragenen Zielkatalogs dar. Darüber hinaus berücksichtigt die Zusammenstellung Ziele von Stadtwerken, die im Rahmen der Forschungspartnerschaft INFRATUR gemeinsam mit 13 kommunalen Unternehmen der kommunalen

Ver- und Entsorgungswirtschaft ermittelt wurden. Weitere Ergänzungen erfolgten durch die identifizierten Ziele anderer Forschungs- und Beratungsunternehmen. Das Ergebnis zeigt, dass neben den übergeordneten bundespolitischen Zielsetzungen zu Energiewende und Klimaschutz, die sich die Kommunen zu eigen gemacht haben, kommunalwirtschaftliche und strukturpolitische Aspekten sowie Zielsetzungen aus dem Bereich der Daseinsvorsorge und der Sozialpolitik maßgebend sind. Daraus ergeben sich die folgenden zehn Ziele, die von den Kommunen im Rahmen einer Stadtwerkeneugründung vorrangig verfolgt werden“[35]:

1. Erreichung ökologischer Ziele und Gestaltung der Energiewende vor Ort

- Verstärkte Ausschöpfung örtlicher Energieeinsparpotenziale
- Verbesserte Erschließung der örtlichen Potenziale bei regenerativen Energien
- Stärkerer Ausbau der dezentralen Kraft-Wärme-Kopplung (KWK)
- Pro-aktiver Aufbau eines Stadt-Land-Verbundes zur Realisierung regenerativer Erzeugungspotenziale

2. Verbesserung der lokalen Wertschöpfung und stärkere Einbindung der örtlichen Marktpartner

- Steigerung der Aufträge an örtliche Unternehmen
- Realisierung von Einnahmen (EEG-, Pacht-, Gewerbesteuereinnahmen) durch Ausbau EE
- Kooperationen mit örtlichen Marktpartnern (etwa Biogasproduktion mit Landwirtschaft

3. Nutzung des kommunalwirtschaftlichen (steuerlichen) Querverbundes zur Finanzierung wichtiger örtlicher Aufgaben

[35] Studie Wuppertal-Institut

- Defizitausgleich beim ÖPNV
- Defizitausgleich bei Bädern und ggf. kulturellen Angeboten (z.B. Stadttheater) der Kommune

4. Verbesserung der Einnahmesituation der Kommune

- Gewinnabführung (durch Erlöse aus Energiesparte) an die Kommune
- • Realisierung von Kostenvorteilen durch Stromeigenerzeugung in KWK anstatt Strombezug vom Vorlieferanten
- • Verbesserung der Einnahmesituation durch Verlängerung der Wertschöpfungsketten

5. Demokratisierung der Energieversorgung und stärkere Ausrichtung auf das Gemeinwohl (Public value)

- Verbesserte Kommunikation und Transparentmachung der Stadtwerke-Strategie gegenüber den Bürgerinnen und Bürgern
- Finanzielle Bürgerbeteiligung durch Nutzung innovativer Finanzierungsinstrumente (z.B. Klimasparbriefe, Errichtung von Bürgersolar und -windenergieanlagen, Bürgerfonds und Einbindung von Bürgergenossenschaften in die Eigentümerstruktur)
- Einbindung in Lokale Agenda 21
- Verbesserung des kommunalpolitischen Einflusses in Aufsichtsgremien
- Einnahmen aus örtlicher Energieversorgung kommen ganz überwiegend der eigenen Bürgerschaft zugute und fließen nicht ab in die Hände fremder Geldgeber
- Realisierung eines Kundenbeirates

6. Schaffung und Sicherung guter Arbeitsplätze vor Ort

- Zahlung von Tariflöhnen
- betriebliche Mitbestimmung vor Ort
- Verzicht auf Zeit- und Leiharbeit
- weitgehender Verzicht auf befristete Arbeitsverträge
- Familienfreundliche betriebliche Regelungen bei Teilzeit- und Elternzeit-Vereinbarungen

7. Wahrnehmung sozialer Verantwortung bei der Energieversorgung

- Vermeidung von Strom- und Gassperren
- Unterstützung von Maßnahmen zur Reduzierung von Energiearmut (z.B. aufsuchende Energiesparberatung in Kooperation mit Sozialverbänden wie z.B. Caritas)

8. Ausrichtung der örtlichen Energieversorgung auf Qualitätswettbewerb statt Preiswettbewerb und Ausweitung ökoeffizienter Energiedienstleistungen

- Ausbau von ökoeffizienten Energiedienstleistungen
- Stärkere Berücksichtigung auf Herkunft des Stroms
- Erstellung und pro-aktive Kommunikation eines entsprechenden Leitbildes des Unternehmens (Mission Statement) auf der Homepage, in jährlichen Geschäftsberichten und Image-Broschüren
- Darstellung und pro-aktive Kommunikation der langfristigen Kernziele des Unternehmens (Vision Statement) auf der Homepage, in jährlichen Geschäftsberichten und Image-Broschüren

- Festlegung von Klimaschutzzielen und Kriterien für den Ausbau von EE und örtlicher KWK im Rahmen eines Nachhaltigkeitskonzeptes
- Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit örtlicher Unternehmen durch Dienstleistungen zur Energiekosteneinsparung

9. Realisierung von Kunden- bzw. Bürgernähe und Nutzung komparativer Vorteile wie z.B. der ausgeprägten örtlichen Problemlösungskompetenz

- Einrichtung von örtlichen Kundenzentren
- Einbindung örtlicher Akteure, Institutionen, Vereine und Verbände zur forcierten Umsetzung der örtlichen Energiewende
- Realisierung von an örtliche Gegebenheiten angepassten Problemlösungen und Dienstleistungen
- Zeitnahe Eingriffe bei auftretenden Störungen

10. Realisierung von Synergien mit anderen Sparten

- Interkommunale Synergien
- Wasser/Abwasser
- Abfall
- Bäder
- Busse und Bahnen
- Wohnungswirtschaft
- sonstige Sparten (z.B. Hafen)

Das Wuppertalinstitut hat in seiner Studie diese zehn Oberziele aus den genannten Quellen generiert. In einem zweiten Schritt erfolgte die Zuordnung konkreter Unterziele. Diese Strukturierung hat eine Reihe von inhaltlichen Mängeln. So wird etwa das Potenzial von Rekommunalisierungen deutlich überschätzt. Grund: Im Regelfall geht es bei den untersuchten Beispielen lediglich um die Übernahme von Konzessionen. Das ist keinesfalls vergleichbar mit einem Stadtwerk, das zudem in den wesentlichen Wertschöpfungsstufen von Erzeugung bis Vertrieb tätig ist.

Nur von einer Netzübernahme beispielsweise eine signifikante Einflussnahme auf Ziele und Abläufe des „örtlichen Energiewettbewerbs“ zu erwarten, ist wirklichkeitsfremd. Abgesehen davon, dass es keinen nur örtlichen Energiewettbewerb gibt – real haben wir deutschlandweit mit einer sogar vierstelligen Zahl von Marktteilnehmern, lokale, regionale und nationale Anbieter, zu tun[36] - ergeben sich die Ziele des Wettbewerbs nicht auf lokaler Ebene, sondern sind Ausdruck des Handelns und der Schwerpunktsetzungen aller Akteure in einem nationalen Maßstab.

Problematisch sehen wir auch die Formulierung sozialer Ziele im Kontext mit dem Agieren kommunaler Versorger. Dieses Thema wird unter der Überschrift „Sozialtarife“ seit Jahren diskutiert. Es bleibt aber dabei, dass sich Versorger egal welcher Eigentumsformen nach den geltenden Markt- und Wettbewerbsregeln richten müssen. Dabei können und dürfen sie keine Sozialausgleichsaufgaben übernehmen. Dies ist ausschließlich Gegenstand politischen Handelns.

Ähnliches gilt auch für die Zielsetzung, „Schaffung und Sicherung guter Arbeitsplätze vor Ort“. Der erste Denkfehler besteht in der Annahme, dass eine Rekommunalisierung neue und

[36] Das Preisvergleichsportal Check24 nennt Anfang 2016 rund 1000 Anbieter (Internetrecherche am 04. Januar 2016)

gute Arbeitsplätze schaffen kann. Es wurde bereits darauf hingewiesen, dass das Gros der Rekommunalisierungen im Bereich der kommunalen Energieversorgung die Konzessionsübernahmen betrifft. Und hier wird eine Aufgabe nur von einem Unternehmen auf das andere übertragen. Es entstehen mithin keine neuen Geschäftsfelder und also auch keine neuen Arbeitsplätze. Auch der Einflussnahme auf die Qualität von Arbeitsplätzen wird für den Fall überschätzt, dass die Konzession für ein Strom- oder Gasnetz von einem privaten auf einen kommunalen Versorger übertragen wird. Zunächst ist festzuhalten, dass alle relevanten Netzbetreiber unabhängig von den Eigentumsverhältnissen tariftreu sind und auch hohe Sozialstandards vorhalten. Für weitere Verbesserungen besteht bei der Übernahme durch kommunale Versorger objektiv kaum Spielraum. Die Kostenstruktur darf zum einen die Wettbewerbsfähigkeit nicht beeinträchtigen. Zum anderen bestimmt die Bundesnetzagentur sehr weitgehend darüber, welche Kosten als betriebsnotwendig in die Kalkulation eingehen.

Inhaltlich und methodisch falsch ist die jeweils eigenständige Aufnahme der Ziele „Nutzung des kommunalwirtschaftlichen (steuerlichen) Querverbundes zur Finanzierung

wichtiger örtlicher Aufgaben“ und „Verbesserung der Einnahmesituation der Kommune“ in den Kanon der zehn Oberziele. Die Einnahmesituation der Kommune zu verbessern, ist unstrittig ein zentrales Ziel von Rekommunalisierungen im Energiebereich. Dazu ist die Nutzung des steuerlichen Querverbundes ein Unterziel, aber keinesfalls eine gleichrangige Kategorie. Eine letzte Anmerkung betrifft die Generierung von „Synergien mit anderen Sparten“. Die Zuordnung von interkommunalen Kooperationen dazu als Unterziel ist ebenfalls falsch. Es handelt sich ja nicht um eine Sparte, sondern um eine eigenständige Methode zur Erzielung von Synergien. Folgerichtig hat die interkommunale Kooperation den Rang eines Oberzieles. Zudem ist es inhaltlich viel zu kurz gegriffen, die Synergiepotenziale nur auf das Zusammenwirken der Energiesparte mit den weiteren Bereichen der kommunalen Daseinsvorsorge zu reduzieren.

Die hier nur skizzierten Mängel in der Bestimmung eines Zielkanons durch das Wuppertal-Institut haben vor allem zwei zentrale Ursachen: Erstens sind es die semantisch diffusen Zielprojektionen, die ganz offenbar in vielen der Quellen, aus denen das Wuppertal-Institut die Zielprojektionen extrahiert hat, bereits a priori angelegt sind. Eine Reihe von kommunalen „Konzepten“ zu geplanten bzw. schon umgesetzten Rekommunalisierungen, verdienen ihren Namen nicht. Sie sind oft eine Mischung aus durchaus nachvollziehbarem Wunschdenken vor allem zu den ökologischen und sozialen Potenzialen

der Energiewende[37] und aus dem Vergleich realer Szenarien einer komplexen kommunalen Energieversorgung über alle oder mehrere Wertschöpfungsstufen mit der angestrebten Übernahme eines Netzes.[38]

Zweitens wird bei der Zielbestimmung von Rekommunalisierungen der falsche Eindruck erweckt, dass diese Projektionen erst dann und nur dann eintreten, wenn die privatwirtschaftliche Aufgabenerledigung im Bereich der Energieversorgung in kommunale Hände überführt wird. Das ist eine Annahme, die mit der Realität wenig zu tun hat. Denn tatsächlich lässt sich

[37] Wir stellen hier nicht die strategischen Ziele der Energiewende in Frage, wie sie für Zeiträume bis 2050 und darüber hinaus formuliert worden sind. Kritisiert wird vielmehr, dass diese Zielprojektionen in vielen Papieren von Kommunen und Bürgerinitiativen nicht in diesem zeitlichen Kontext erscheinen. Damit wird der Eindruck vermittelt, dass es sich um Effekte handelt, die kurzfristig, quasi im Vollzug des operativen Geschäftes durch die bloße Übernahme einer Netzkonzession erreichbar wären.

[38] Beispielhaft soll für diesen unzulässigen Vergleich von „Äpfeln und Birnen“ die Programmatik des „Berliner Energietisches“ erwähnt werden. Diese Bürgerinitiative betraf ausschließlich die Rekommunalisierung der Energienetze, formulierte aber Zielprojektionen, die sich, wenn überhaupt und dann nur mittel- und langfristig, nur einstellen würden, wenn die komplette Privatisierung der Berliner Energieversorgung durch Rückkauf revidiert würde.

unter Hinweis auf viele konkrete Beispiele konstatieren, dass das Gros der relevanten privaten und gemischtwirtschaftlichen Energieversorger mit den Kommunen in ihren jeweiligen Regionen kooperativ zusammenarbeitet. Das gilt insbesondere für die Umsetzung der Energiewende. Als Beispiele seien aus dem Bereich der Privatwirtschaft die in Ostdeutschland agierenden Regionalversorger Envia Mitteldeutsche Energie AG, Chemnitz, und E.dis AG, Fürstenwalde, genannt. An beiden Unternehmen, sie gehören zum Eon- bzw. RWE-Konzern, halten ostdeutsche Kommunen namhafte Minderheitsbeteiligungen (die kommunalen Anteile werden über Beteiligungsgesellschaften gehalten). Die kommunalen Miteigentümer bestätigen übereinstimmend ein konstruktives Miteinander. Analoge Einschätzungen finden sich für die Gasag Berliner Gaswerke AG. Dieses Unternehmen ist vollständig in privater Hand. Vom Berliner Senat und wichtigen kommunalen Unternehmen, in erster Linie den Wohnungsgesellschaften, gibt es durchweg positive Einschätzungen zum Beitrag, den die Gasag bei der Umsetzung der Energiewende leistet. Ein zentraler Schwerpunkt liegt hier bei der Energieeinsparung und der Erhöhung der Energieeffizienz.

Eine empirische Bestandsaufnahme, die sich wie im vorliegenden Fall auf Konzepte zur Gestaltung der Wirklichkeit stützt, nicht aber auf die Realität selbst, kann nur diese Quellenlage abbilden. Das realisiert die Studie des Wuppertal-Instituts in wissenschaftlich exakter Weise. Dass diese Bestandsaufnahme bezogen auf die tatsächlichen Rekommunalisierungen, die in der Studie genannt werden, repräsentativ ist, kann angenommen werden. Die oben zitierten Formulierungen zur Methodik sind zwar leider nicht exakt quantifiziert. Aus der Aussage, dass sich die Erfassung auf Pressemitteilungen und Internetseiten zu den Rekommunalisierungen stützt, leiten wir jedenfalls ab, dass das Gros dieser Vorgänge tatsächlich auch erfasst wurde.

Abgesehen von den methodisch-inhaltlichen Mängeln bei der Erfassung des Status quo nach „Aktenlage“, ist davon auszugehen, dass die Studie des Wuppertal-Instituts alle in den Quellen genannten Zielsetzungen auch dokumentiert hat. Das sind in Summe von Ober- und Unterzielen insgesamt 53 Projektionen. Diese vermutlich nahezu vollständige Bestandsaufnahme ist ein relevantes wissenschaftliches Ergebnis. Was fehlt, ist eine kritische Evaluierung. Es ist nicht Gegenstand vorliegender Studie, diesen Mangel zu kompensieren. Geboten aber ist unter Hinweis auf den Schwerpunkt der Studie – das ist die Rentabilität – eine Einordnung dieser Zielprojektion in einen Gesamtkanon der Zielsetzungen. Dafür ist die Bestandsaufnahme eine ausreichende, belastbare empirische Basis. Im folgenden wird der Versuch unternommen, auf theoretischem Wege einen neuen Zielkanon zu entwickeln, der auch die Mängel der Systematik der Studie des Wuppertal-Instituts überwindet. In diesem Zusammenhang soll auch der Stellenwert der Rentabilität im Gesamtkanon in der Tendenz bestimmt werden. Schließlich sollen die für die sechs Fallbeispiele, die Gegenstand dieser Studie sind, die seitens der Eigentümer formulierten Ziele im Rahmen einer Übersicht erfasst und hinsichtlich ihres Stellenwertes und ihrer Erreichbarkeit bewertet werden. Dies erfolgt in Kapitel fünf auch unter Bezug auf die Zielerreichbarkeitsmatrix der Studie des Wuppertal-Institutes.

3.2 Entwicklung und Vorstellung eines eigenen Ziel-Kanons

Unter ausdrücklicher Würdigung und auch Berücksichtigung der empirischen Bestandsaufnahmen des Wuppertal-Instituts wird im folgenden versucht, einen Ziel-Kanon zu strukturieren, der nur objektiv erreichbare Ziele definiert und in seiner Basisstruktur eine Priorisierung ermöglicht.

Aus diesen Prämissen ergeben sich folgende Anforderungen für einen Zielkanon

(1) Benötigt wird eine Struktur, die eine klare Unterscheidung zwischen folgenden Zielen ermöglicht: rein ökonomische Ziele; ökologische Ziele nicht als abstrakte Bekundung zur „Klimarettung“, sondern in einem ökonomischen Kontext; übergreifende gesellschaftspolitische Ziele.

(2) In der folgenden Struktur ist die Gruppierung von A bis C auch eine Rangfolge. Daraus werden die unter Punkt 3 .3 folgenden Überlegungen zum Stellenwert der Rentabilität direkt abgeleitet.

(3) Aus dem Primat der ökonomischen folgt aber keinesfalls eine Geringbewertung der gesellschaftspolitischen Ziele. Ausdrücklich wird vor allem darauf verwiesen, dass die Rekommunalisierung in einem dialektischen Sinne nicht nur Gegenstand, sondern auch Ziel ist. Der vollständige Verbleib der Erträge setzt wie auch die weiter definierten ökonomischen Ziele eine vollständige Kommunalisierung zwingend voraus.

(4) Aus dieser Sicht könnte der nachfolgende Strukturvorschlag auch unter folgenden zwei grundlegenden Fragestellungen betrachtet werden:

- Welche der Zielkategorien von A bis C erfordert für eine vollständig oder zumindest weitestgehende Erreichbarkeit tatsächlich eine vollständige Rekommunalisierung?
- Welche Zielkategorien von A bis C könnten vollständig, weitestgehend oder weitgehend auch in Kooperation mit bereits bestehenden Akteuren erreicht werden, also ohne Veränderung der Eigentumsverhältnisse?

(5) Der Zielkanon muss sicherstellen, dass die Ergebnisse messbar sind, die Zielerreichung also nach objektiven Kriterien überprüft und bewertet werden kann.

(6) Ein Zielkatalog muss auch handhabbar sein. Das wird durch eine Konzentration und semantische Straffung erreicht: im Ergebnis sind es drei Oberziele, deren Erreichung – dies ist bewusst pragmatisch formuliert – auch leichter überschaut und kontrolliert werden kann.

(7) Die wissenschaftliche Methode zur Generierung des Zielkanons impliziert, dass die Frage nach der Erreichbarkeit der Ziele auf dieser Ebene nicht mehr gestellt werden muss. Denn dies muss bereits geprüft werden, bevor die jeweiligen Ziele in den Kanon aufgenommen werden. Die vorliegende Systematik setzt also die Realisierbarkeit der Ziele bei der Formulierung des Zielkanons für eine konkrete Rekommunalisierung zwingend voraus. Für die Aufnahme eines Ziels in den Kanon ist also die Erreichbarkeit eine conditio sine qua non ist, d.h. es dürfen a priori nur solche Ziele in den Kanon aufgenommen werden, die tatsächlich auch vollständig, zumindest aber weitestgehend auch erreicht werden können. Nur mit einem solchen Sicherheitsgrad sind Rekommunalisierungen nach der festen Überzeugung der Autoren überhaupt zulässig. Dieses Verständnis ergibt sich unmittelbar aus der besonderen Sorgfaltspflicht gegenüber kommunalem Vermögen, eindeutig normiert als juristische, aber auch gesellschaftspolitische und moralische Kategorie.

Unter konsequenter Beachtung dieser Anforderungscharakteristik haben wir den folgenden Zielkanon entwickelt:

A. Rein ökonomische Ziele

A.1 Eigene Wertschöpfung durch kommunale Erledigung von Aufgaben, die zuvor von privaten Dritten realisiert wurden
A.2 Vollständiger Verbleib dieser Erträge in der Kommune
A.3 Zusätzliche Erträge aus neuem kommunalen Geschäftsfeld Erzeugung EE
A.4 (EEG-, Pacht-, Gewerbesteuereinnahmen)

A.5 Verstärkung der externen lokalen und regionalen Wertschöpfungsimpulse vor allem durch die Auftragsvergabe an lokale und regionale Anbieter
A.6 Erschließung intrakommunaler Synergiepotenziale durch kooperatives Zusammenwirken der Sparten der Daseinsvorsorge mit einem ertragsstarken Energieversorger
A.7 Erschließung interkommunaler Synergiepotenziale im Zuge einer Regionalisierung der kommunalen Energieversorgung

B. Ökologische Ziele in positiver ökonomischer Relevanz

B.1 Energieeinsparung
B.2 Erhöhung Energieeffizienz
B.3 Erzeugung EE mit eigenen Kapazitäten und/oder in Kooperationen (z.B. Umland-Stadtwerke,
Regionalversorger, Genossenschaften) mit höheren Erträgen im Vergleich mit Energieeinkauf bei Dritten

C. Gesellschaftspolitische Ziele

C.1 Stärkung der kommunalen Selbstverwaltung
C.2 Gewährleistung der Daseinsvorsorge unter komplizierteren Rahmenbedingungen
C.3 Stärkung der Bürgermitwirkung bei Umsetzung der Energiewende
C.4 Schaffung von kommunalem Eigentum mit nachhaltiger Ertragsrelevanz

Vor allem unter Bezugnahme auf die gerade unter Punkt 4 formulierte Anforderungscharakteristik haben wir die folgende Zielerfüllungsmatrix abgeleitet, mit der grundsätzlich die Frage beantwortet werden soll, inwieweit Rekommunalisierung eine zwingende Voraussetzung zur Zielerreichung ist.[39]

[39] Die Antworten auf diese Frage können sich nicht auf eine repräsentative empirische Bestandsaufnahme stützen. Diese wurde (leider) noch nie vorgenommen und konnte auch im Rahmen der vorliegenden Studie nicht realisiert werden. Wir waren deshalb gezwungen, Antworten auf erkenntnistheoretischem Wege zu suchen. Das war aber kein rein theoretischer Prozess. Flankierend flossen umfassende und langjährige Kenntnisse der Autoren aus der kommunalwirtschaftlichen Praxis ein. Das Ergebnis ist ein Angebot zur Diskussion. Dessen Ziel ist es dafür zu sensibilisieren, dass Rekommunalisierungen ein großes Potenzial zur Erreichung der definierten Ziele haben, dass es aber dazu auch Alternativen gibt, die in Relation zu den einzelnen Zielsetzungen auch unterschiedlich zu gewichten sind.
Zum anderen soll es auch ein Plädoyer dafür sein, den Zusammenhang zwischen Rekommunalisierungen und den immanenten Potenzialen zur Zielerreichung umfassend empirisch zu untersuchen. Die Fallzahlen für den Zeitraum 2005 bis 2013, die in dieser Studie dokumentiert wurden, sind dafür eine ausreichende Basis. Es reicht aber nicht aus, nur diese Rekommunalisierungen zu bewerten. Diese qualitative Analyse bedarf zwingend der Ergänzung durch die vergleichende Untersuchung alternativer Szenarien für die Frage nach den Potenzialen der Zielerreichung. Auch dazu ist die empirische Basis ausreichend. Auf deren Grundlage kann definitiv gezeigt werden, dass beispielsweise auch mit Kooperationen zwischen Kommunen und Anbietern aus der Privatwirtschaft sehr positive Impulse zur Umsetzung der Energiewende auf kommunaler Ebene gesetzt werden können. Es ist also falsch – darauf hatten wir an anderer Stelle verwiesen – diese Anbieter a priori aus dem Kreis potenzieller Kooperationspartner auszuschließen. Beispielhaft sei auf die Kooperationen der Gasag mit hauptstädtischen Wohnungsunternehmen und Projektentwicklern beim ökologischen Umbau der Energieversorgung verwiesen.

Ober- und Unterziele	Rekommunalis. zwingend für Zielerreichung	Zielerreichung mit Rekomm. deutlich besser	Zielerreichung auch ohne Rekomm. möglich[40]
A. Rein ökonomische Ziele			
A.1 Eigene Wertschöpfung durch kommunale Erledigung von Aufgaben, die zuvor von privaten Dritten realisiert wurden	ja		nein
A.2 Vollständiger Verbleib der Erträge in Kommune einschließlich gesellschaftspol. Engagement der Unternehmen	ja		nein
A.3 Zusätzliche Erträge aus neuem kommunalen Geschäftsfeld Erzeugung EE	ja		nein
A.4 EEG-, Pacht-, Gewerbesteuereinnahmen	nein	ja	ja, aber deutlich schlechter
A.5 Verstärkung der externen lokalen und regionalen Wertschöpfungsimpulse vor allem durch Auftragsvergabe an lokale und regionale Anbieter	nein		ja, aber deutlich schlechter
A.6 Erschließung intrakommunaler Synergiepotenziale durch kooperatives Zusammenwirken der weiteren Sparten der Daseinsvorsorge mit einem ertragsstarken Energieversorger	ja		nein
A.7 Erschließung interkommunaler Synergiepotenziale	nein		ja, aber schlechter
B. Ökologische Ziele mit positiver ökonomischer Relevanz			
B.1 Energieeinsparung	nein		ja
B.2 Erhöhung Energieeffizienz	nein		ja
B.3 Erzeugung EE mit eigenen Kapazitäten und/oder in Kooperationen (z.B. Umland-Stadtwerke, Regionalversorger, Genossenschaften) mit höheren Erträgen im Vergleich mit Energieeinkauf bei Dritten	ja		ja, aber schlechter
C. Gesellschaftspolitische Ziele			
C.1 Stärkung kommunale Selbstverwaltung	nein	ja	ja, aber deutlich schlechter
C.2 Gewährleistung der Daseinsvorsorge unter komplizierteren Rahmenbedingungen	nein	ja	ja, aber schlechter
C.3 Stärkung der Bürgermitwirkung bei Umsetzung der Energiewende	nein	ja	ja, aber schlechter
C.4 Schaffung von kommunalem Eigentum mit nachhaltiger Ertragsrelevanz	ja		nein

Tabelle 3 Rekommunalisierung als Voraussetzung zur Zielerreichung

Die hier dargelegten Antworten, zur Frage, inwieweit Rekommunalisierungen eine zwingende Voraussetzung sind, um die in unserem Zielkanon definierten Ziele zu erreichen, machen folgendes deutlich:

(1) Die vorgenommene Strukturierung der Ziele von Rekommunalisierungen in die drei Oberkategorien erweist sich theoretisch als sinnvoll und in der Nutzung als praktikabel.

(2) Es zeigt sich weiter, dass die Kategorie A, in der die rein ökonomischen Ziele gruppiert wurden, unter den drei definierten Oberzielen jene sind, die in der die Zielerreichung am stärksten mit dem Erfordernis nach Rekommunalisierung verknüpft ist. Vier der acht definierten Ziele sind nur mit Rekommunalisierungen erreichbar, weitere drei verheißen mit Rekommunalisierungen deutlich bessere Ergebnisse.

[40] In erster Linie durch Kooperation mit kommunalen, gemischtwirtschaftlichen oder privaten Akteuren.

Oberziel	1 Rekommun. zwingend zur - Zielerreichung	2 Deutlich bessere Zielerreichung mit Rekomm.	3 Summe aus 1 + 2	Zielerreichung auch ohne Rekommunalisierung möglich
Rein ökonomische Ziele	4 = 50%	3 = 37,5%	87,5%	1 = 12,5%
Ökologische Ziele mit positiver ökonomischer Wirkung	1 = 33,3%	--------	33,3%	2 = 66,6%
Gesellschafts-politische Ziele	1 = 25%	3 = 75,0%	100,0%	----------

Tabelle 4 Gewichtung zur Bedeutung von Rekommunalisierungen als Erfordernis zur Zielerreichung

Kategorie	Unterziele je Kategorie, für deren Erreichung Rekommunalisierung zwingend ist
Reine ökonomische Ziele	50%
Ökologische Ziele mit positiver ökonomischer Wirkung	33,3%
Gesellschaftspolitische Ziele	25%

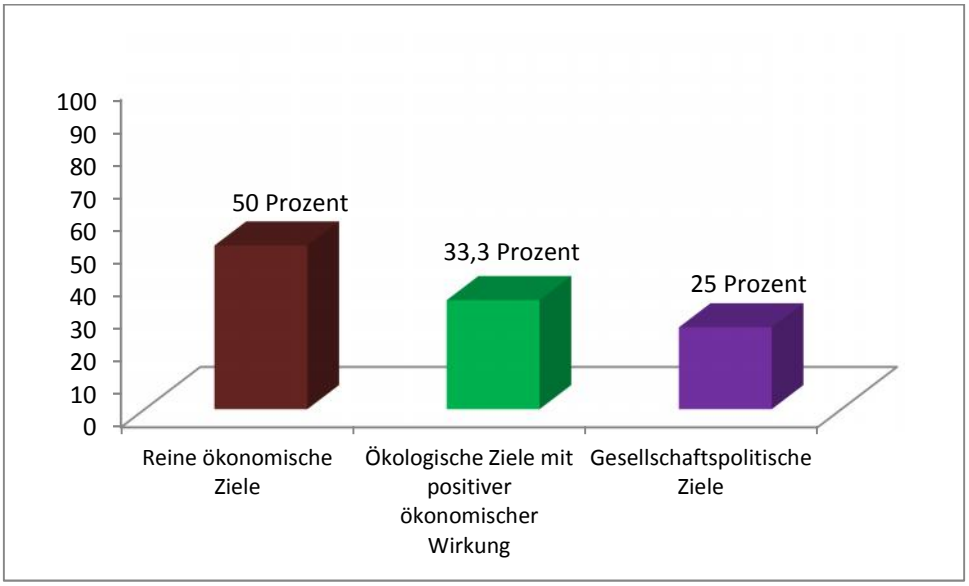


Abbildung 3 Rekommunalisierung - Voraussetzung zur vollständigen Zielerreichung

Kategorie	Unterziele, für deren Erreichung Rekommunalisierung zwingend ist , bzw. Voraussetzung für eine deutlich bessere Zielerreichung
Reine ökonomische Ziele	87,5%
Ökologische Ziele mit positiver ökonomischer Wirkung	33,3%
Gesellschaftspolitische Ziele	100%

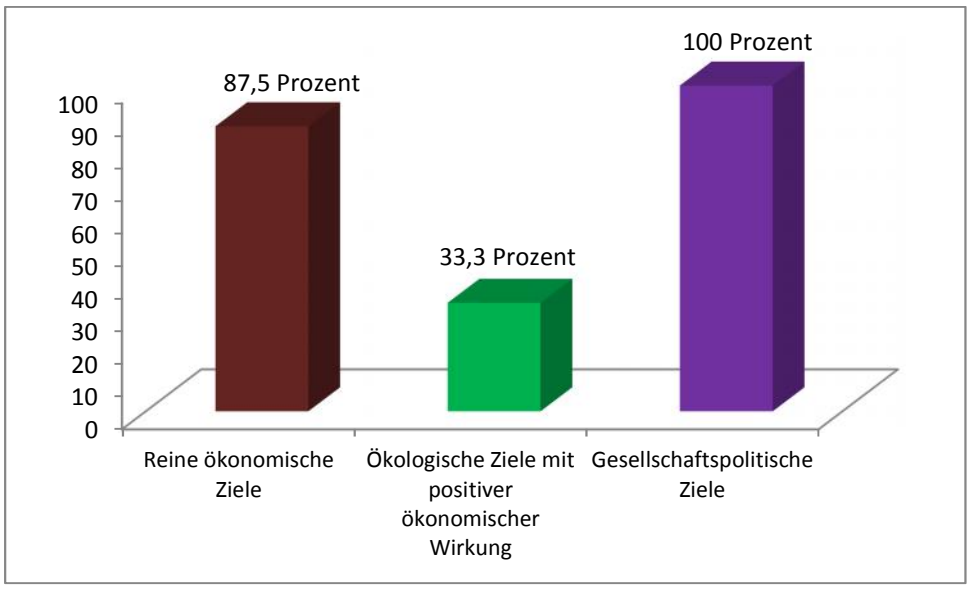


Abbildung 4 Die Oberziele von Rekommunalisierungen in Korrelation zur Zielerreichung mit der Prämisse „Rekommunalisierung – Voraussetzung für vollständige bzw. deutlich bessere Zielerreichung“

(3) Die vorstehende Tabelle macht aber auch deutlich, dass es beim Gros der Antworten kein schwarz-weiß-Schema gibt. Das zeigt sich vor allem beim Oberziel „Gesellschaftspolitische Ziele“. Auf den ersten Blick scheint es zwingend, dass nur die vollständige Rekommunalisierung einer Aufgabe das Potenzial zur Stärkung der kommunalen Selbstverwaltung hat. Eine gründlichere Bestandsaufnahme zeigt, dass dieses Ziel auch – jedenfalls partiell – auch erreicht werden kann, wenn sich Kommunen beispielsweise gebündelt, also in Beteiligungsgesellschaften, an privaten Regionalversorgern beteiligen, wie das in Ostdeutschland in mehreren Fällen erfolgreich realisiert wurde. Auch gemischtwirtschaftliche Unternehmen mit kommunaler Mehrheitsbeteiligung sind regelmäßig weit mehr als Kapitalbeteiligungen, sondern haben immer auch eine gestaltende Komponente.

(4) Deutlich wird aber auch folgendes: Die Zielerreichungsanalyse gibt nur grundlegende Antworten. Und schon auf dieser Ebene wird das Erfordernis zur Differenzierung sehr deutlich. In den folgenden Aussagen zum Stellenwert der Erträge und der Rentabilität soll unter anderem gezeigt werden, dass selbst eine grundsätzlich eindeutige Bewertung, dass Rekommunalisierungen ein zwingendes Erfordernis zur Erreichung der definierten Ziele sind, keine Begründung sein muss, solche Eigentumsveränderungen auch tatsächlich zu realisieren.

(5) Deutlich wird auch ein zweites wesentliches Erfordernis: Die Generierung von Rekommunalisierungszielen durch das Wuppertal-Institut auf der Grundlage der repräsentativen empirischen Bestandsaufnahme der kommunalen Rekommunalisierungsprogrammatik für

im Zeitraum 2005 – 2012 realisierte Transaktionen hat gezeigt, dass die Ziele nahezu ausschließlich auf einem hohen Abstraktionsniveau formuliert wurden. Auf dieser Ebene können die Ziele auf eine breite Zustimmung rechnen, erst Recht in der derzeit insgesamt positiven Bewertung von kommunaler Aufgabenerledigung im Bereich der Daseinsvorsorge. Aber auch hier ist die Wahrheit am Ende konkret. Das heißt, die Ziele müssen für den konkreten Einzelfall der Rekommunalisierung für alle Unterziele quantifiziert werden. Erst in diesem Status sind eine abschließende Bewertung und Entscheidung möglich und damit auch überhaupt erst zulässig.

3.3 Zum Stellenwert von Erträgen und Rentabilität im Ziel-Kanon

Aus der grundlegenden Aussage, dass nur Rekommunalisierungen das Potenzial haben, die vollständige kommunale Verfügbarkeit der Erträge – hier geht es natürlich in erster Linie um jene aus der Energieversorgung – zu garantieren, ist nicht abzuleiten, dass solche Rekommunalisierungen auch tatsächlich unter allen Umständen und um jeden Preis vollzogen werden müssen. Der herausgehobene Stellenwert der Erträge, den wir mit den folgenden Ausführungen zeigen wollen, hat also keinen Automatismus bezogen auf die Konzipierung und Umsetzung von Rekommunalisierungen zur Folge. Auch deshalb, weil für mehrere Unterziele in der Kategorie „Rein ökonomische Ziele“ eine partielle Erreichbarkeit festgestellt wurde. Auch ein solches Ergebnis liegt im kommunalen Interesse.

Es stellt sich also die zentrale Frage, unter welchen ökonomischen Bedingungen es gerechtfertigt ist, von der Option auch tatsächlich Gebrauch zu machen. Unter Hinweis auf die Schwerpunktsetzung unserer Studie konzentrieren wir uns zu deren Beantwortung auf folgende Sachverhalte:

(1) Im Fokus steht das Oberziel „Rein ökonomische Ziele“

(2) Unter den dazu definierten Unterzielen befassen wir uns nur mit den Projektionen, für die wir festgestellt haben[41], dass zu deren Erreichung eine Rekommunalisierung zwingend erforderlich ist. Diese Unterziele sind:

- Eigene Wertschöpfung durch kommunale Erledigung von Aufgaben, die zuvor von privaten Dritten realisiert wurden (Rekommunalisierung)
- Vollständiger Verbleib dieser Erträge Kommune
- Zusätzliche Erträge aus neuem kommunalem Geschäftsfeld EE
- Erschließung intrakommunaler Synergiepotenziale durch kooperatives Zusammenwirken der weiteren Sparten der Daseinsvorsorge mit einem ertragsstarken Energieversorger

[41] Siehe Tabelle 4

	Unterziel monetär mess-bar?	Verwendete Kennzahlen	Rentabilitäts-wirk-samkeit im Unternehmen	Risiko-potenzial	Auschüttungs-wirksamkeit / Haushalts-wirksamkeit Kom-mune
Eigene Wertschöpfung Durch kommunale Erledigung von Aufga-ben, die zuvor von privaten Dritten realisiert wurden	Ja	Umsatz des rekom-munalisierten Unternehmens, Gewinn des Unternehmens	Ja, positiv und negativ in Ab-hängigkeit von der Ertragslage	Geringer, wenn Netz-geschäft und Know how vorhanden	Positive Wirkung wenn Gewinn, dann Ausschüttung oder Wertentwick-lung des Unter-nehmens-anteils
Vollständiger Verbleib der Erträge in Kommu-ne	Ja	Anteilsbesitzquo-te Ausschüt-tungs-quote	Ja, Höhe in Abhängigkeit des Anteils	Reiner Aus-schüttungs-vorgang	Positive Wirkung wenn Gewinn, dann Ausschüttung oder Wertentwick-lung des Unter-nehmensanteils
Höhere Erträge kom-munalwirtschaftlicher Betätigung im Bereich Energie	Ja	Umsatz und Gewinn des jeweiligen Ge-schäftsfelds	Ja, positiv und negativ in Ab-hängigkeit von der Ertragslage	Risiko in Ab-hängigkeit von den durchgeführ-ten EE-Projekten	Positive Wirkung wenn Gewinn, dann Ausschüttung oder Wertentwick-lung des Unter-nehmensanteils
Erschließung intrakommunaler Synergiepotenziale durch kooperatives Zusammenwirken der weiteren Sparten der Daseins-vorsorge mit einem ertragsstarken Energie-versorger	Möglich, aber teilweise schwie-rig messbar	Kosten-ersparnisse	Ja, ggf. aber nicht direkt beim Energie-versorger, aber in anderen Sparten oder Unternehmen	Nicht risiko-behaftet, wenn Kosten-er-sparnis realisiert werden kann	Positive Wirkung wenn Gewinn, dann Ausschüttung oder Wertentwick-lung des Unter-nehmensanteils Positive Wirkung auch, wenn Ge-winnverbesserung bei weiteren kom-munalen Unter-nehmen erreicht wird

Tabelle 5 Grundlegende Ertrags- und Rentabilitätsprämissen zur Erreichung der Unterziele in der Kategorie „Rein ökonomische Ziele“, die zwingend eine Rekommunalisierung voraussetzen

Die vorstehenden Aussagen sind für alle weiteren Überlegungen zur grundsätzlichen Einordnung von Erträgen und Rentabilitäten in den Zielkanon von Rekommunalisierungen aus zwei Gründen wichtig:

(1) Aus der Bedeutung der Erträge aus kommunalwirtschaftlicher Betätigung mit dem Schwerpunkt Energie für die kommunale Aufgabenerledigung darf keinesfalls ein generelles Erfordernis zur kommunalwirtschaftlichen Betätigung abgeleitet werden: die Generierung von Erträgen ist nämlich nicht das Ziel kommunalwirtschaftlicher Betätigung im Bereich der Daseinsvorsorge, sondern vor allem eine Voraussetzung, natürlich nur dann, wenn sie auch Ertragsrelevanz hat.

(2) Kommunen müssen aber auch dann Daseinsvorsorge leisten, wenn diese Ertragsrelevanz per se gar nicht besteht. Dann gilt zwar weiterhin das Erfordernis, die Betätigung mit höchstmöglicher Effizienz zu realisieren, die Aufgabenerledigung bedarf unter diesen Umständen aber der externen Finanzierung durch den Staat.

(3) Daraus ergibt sich, dass für Rekommunalisierungen auch das Ziel „Gewährleistung der Daseinsvorsorge unter komplizierteren Rahmenbedingungen“ (Oberzielkategorie „Gesellschaftspolitische Ziele“) ein hinreichender Grund sein kann, wenn nach der Transaktion

für die dann folgende wirtschaftliche Betätigung die externe Finanzierung durch den Staat gesichert ist.

(4) Grundsätzlich gilt, dass kommunalwirtschaftliche Betätigung im Bereich der Daseinsvorsorge keinesfalls mit dem Ziel erfolgt, ja erfolgen darf, die seit langem bestehende und weiter zunehmende strukturelle kommunale Unterfinanzierung zu kompensieren.

Um diese Aussage, die sich unmittelbar aus der im Grundgesetz, Artikel 28, Absatz 2 normierten kommunalen Selbstverwaltung ergibt, auch mit aktuellen Befunden zum Zusammenhang von kommunalwirtschaftlicher Betätigung und Kommunalfinanzen zu untersetzen, wurde im Auftrag des „Verbundnetz für kommunale Energie“ (VfkE) im Jahr 2015 eine Studie realisiert. Diese hat zum ersten Mal überhaupt die Effekte kommunalwirtschaftlicher Betätigung mit dem Schwerpunkt Energieversorgung auf die kommunalen Haushalte untersucht.[42] Konkret wurden dazu für sechs Beispielkommunen in Ostdeutschland, die als repräsentativ für die neuen Länder insgesamt gelten können, Bestandsaufnahmen vorgenommen.

Die Stadtwerke, das konnte durch die VfkE-Studie 2015 belegt werden, haben mit ihren Erträgen unter den kommunalen Unternehmen die größe Relevanz für die kommunalen Haushalte. Sie sind – das zeigen die vergangenen Jahre seit Einleitung der Energiewende – deutlich besser aufgestellt als das Gros der privaten Mitbewerber. Aber auch die Stadtwerke werden von objektiven Risiken berührt: Das betrifft in erster Linie den demografische Wandel (weniger Menschen heißt auch weniger Kunden und dazu in Relation ein vergleichsweise stabiler Anteil an Fixkosten z.B. für die Infrastruktur). Von erheblichem Gewicht sind aber auch die weiterhin nicht optimalen politischen Rahmensetzungen mit nicht ausreichender Sicherheit für bereits getätigte, aber auch künftige Investitionen. Wirtschaftliche Probleme einiger Stadtwerke basieren im wesentlichen darauf, dass im Vertrauen auf politische Rahmensetzungen Investitionen vor allem in die Energieerzeugung getätigt wurden, die infolge kurzfristiger und nicht absehbarer Änderungen dieser Regelungen nicht mehr wirtschaftlich sind.[43]

Vor allem wegen dieser nicht beeinflussbaren Rahmenbedingungen sind für die Kommunalwirtschaft in Gänze, vor allem aber für die Energiewirtschaft, sinkende Erträge mit direkten Konsequenzen für die kommunalen Haushalte zu prognostizieren.

Die kommunale Ebene ist von der strukturellen Krise der öffentlichen Haushalte am stärksten betroffen. Das Missverhältnis von Einnahmen und Ausgaben hat zu einer gigantischen öffentlichen Verschuldung geführt, an der der Bund und die Länder am stärksten beteiligt sind. Die notwendige Konsolidierung der öffentlichen Haushalte wird mit großer Sicherheit dazu führen, dass die Ebene, die am Ende der Verteilungskette steht und nur auf einen marginalen Teil des Gesamtsteueraufkommens Zugriff hat, von notwendigen Kürzungen am stärksten betroffen sein wird. Das sind die kommunalen Gebietskörperschaften. Dieser Prozess wird durch die demografische Entwicklung und die Energiewende mit ihrem riesigen Investitionsbedarf verschärft.

In diesem Zusammenhang wächst die Bedeutung der Kommunalwirtschaft für die Kommunalfinanzen. Der Druck wird zunehmen, mit Erträgen aus der wirtschaftlichen Betätigung Aufgaben zu finanzieren, die eigentlich von Bund und Ländern finanziert werden müssten.

---

[42] „Kommunalfinanzen und Effekte aus kommunalwirtschaftlicher Betätigung mit dem Schwerpunkt kommunale Energieversorger. Eine Bestandsaufnahme anhand repräsentativer Stichproben in ausgewählten Ober- und Mittelzentren in den Ländern Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen-Anhalt und Thüringen für den Zeitraum 2009 - 2014 mit einer Trendabschätzung bis 2018.“ Diese Studie wurde am 3. November 2015 erstmals der Öffentlichkeit vorgestellt und ist als Download unter www.vfke.org verfügbar. Nachfolgend dokumentieren wir einige Aussagen im Kontext mit der hier vorgelegten Expertise zum Thema Rekommunalisierung.

[43] Vgl. VfkE-Studie 2015, S.

Aus diesen Aussagen und Befunden kann zumindest im Sinne einer Hypothese abgeleitet werden, dass die zu erwartenden Erträge aus kommunaler Energieversorgung im Kanon der stark auch von subjektiven Erwartungen geprägten Zielsetzungen von Rekommunalisierungen eine herausgehobene Rolle spielen.

Real aber ist es unmöglich, diesen Erwartungen oder besser Hoffnungen, zu entsprechen, dass zeigen die nachfolgenden Befunde der VfkE-Studie:

Jahr	2009 Anteil der Effekte am Gesamthaushalt in Prozent	2014	2018
Schwerin	1,7%	2,2%	2,8%
Teterow	keine Angabe	1,1%	7,4%
Halle	1,4%	2,6%	3,0%
Lutherstadt Wittenberg	7,7%	8,2%	8,1%
Erfurt	6,14%	6,14%	6,14%
Gotha	4,2%	5,5%	4,3%

Tabelle 6 Trendaussagen zu den Haushaltseffekten kommunalwirtschaftlicher Betätigung für sechs repräsentative ostdeutsche Beispielkommunen[44]

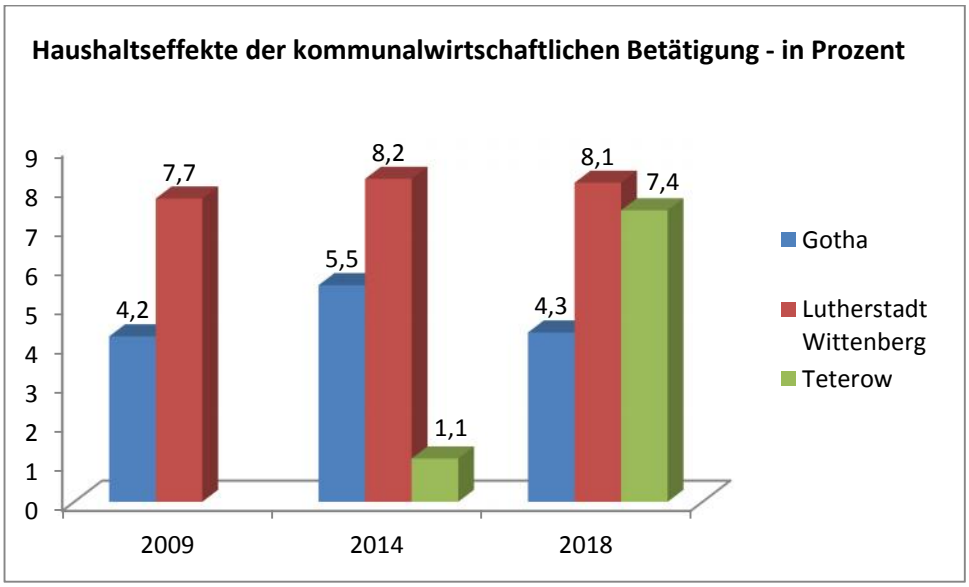


Abbildung 5 Grafische Darstellung der Haushaltseffekte der kommunalwirtschaftlichen Betätigung für die Städte Gotha, Lutherstadt Wittenberg, Teterow

[44] Die Trendaussagen zu den einzelnen Städten sind rein zahlenmäßig nicht vergleichbar. Das liegt vor allem an den unterschiedlichen Erhebungsmethoden. Die Effekte wurden zum Teil nur für die Stadtwerke untersucht, in weiteren Fällen für alle Beteiligungen. Eingerechnet wurden zum Teil Schätzungen zum monetären Umfang von Synergieeffekten bei der Aufgabenübertragung aus der Kernverwaltung an kommunale Unternehmen, andere Städte sahen sich zu einer solchen Bewertung aus ebenfalls nachvollziehbaren Gründen nicht in der Lage.

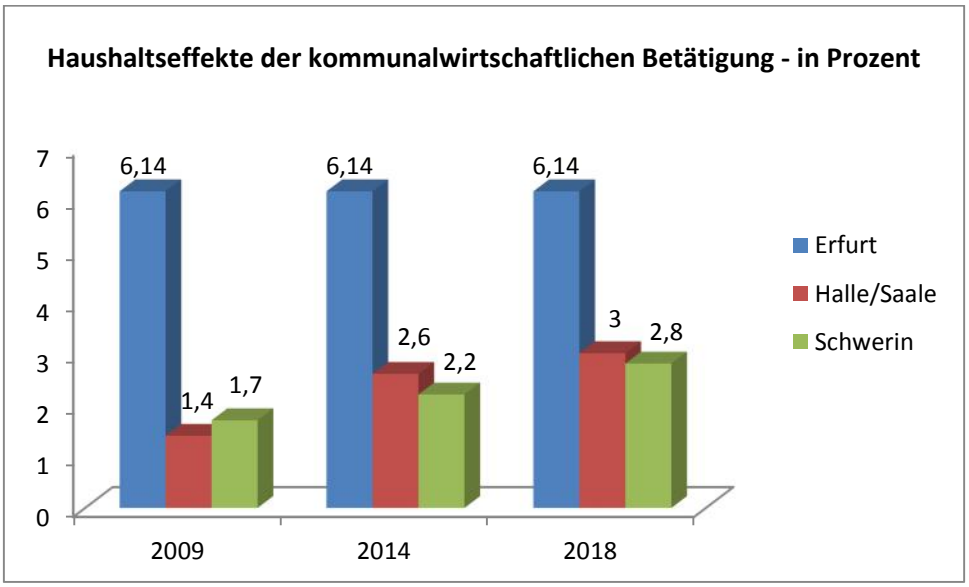


Abbildung 6 Grafische Darstellung der Haushaltseffekte der kommunalwirtschaftlichen Betätigung für die Städte Erfurt, Halle/Saale, Schwerin

Die bisher getroffenen Aussagen kann man wie folgt zusammenfassen:

(1) Die Kompensation struktureller kommunaler Unterfinanzierung ist aus oben genannten Gründen objektiv keine Zielsetzung für Rekommunalisierungen, und sollte schon deshalb nicht von den kommunalen Eigentümern als solche formuliert werden. [45] Das ergibt sich erstens daraus, dass kommunalwirtschaftliche Betätigung im Bereich der Daseinsvorsorge eine grundsätzlich andere Zielsetzung hat, nämlich die Erbringung existentieller Leistungen, also die Nutzenstiftung.

Zweitens muss Daseinsvorsorge oft auch dann erbracht werden, wenn die Generierung von Erträgen objektiv gar nicht möglich ist.

(2) Die Mehrzahl der Kommunen ist aus objektiven Gründen gar nicht kommunalwirtschaftlich in der Daseinsvorsorge tätig. Das Erfordernis nach staatlicher Finanzierung der Pflichtaufgaben auch im Bereich der Daseinsvorsorge betrifft alle Kommunen, wird also auch für die Kommunen, die sich auf diesem Gebiet betätigen, nicht außer Kraft gesetzt. Im Umkehrschluss kann man von diesen Kommunen auch nicht erwarten, dass sie evtl. Erträge aus dieser Betätigung zur Kompensation ihrer strukturellen Haushaltsdefizite benutzen. Der zunehmende ordnungspolitische Druck, dies zu tun, ist also grundsätzlich unzulässig.

Diese grundsätzlichen Klarstellungen bedeuten keine Einschränkung unserer These, dass im Zielkanon für Rekommunalisierungen Erträge und Rentabilitäten, also das Oberziel „Reine ökonomische Ziele“ eine herausgehobene Bedeutung haben. Dazu nennen wir folgend die aus unserer Sicht wichtigsten Argumente:

(1) Für jede Aufnahme einer unternehmerischen wirtschaftlichen Betätigung gilt das grundlegende Erfordernis, dass ausreichende Erträge zum nachhaltigen Bestand des Unternehmens erzielt werden können. Das gilt im Grundsatz auch für die kommunalwirtschaft-

[45] Wenn kommunale Eigentümer es als Ziel von Rekommunalisierungen definieren, Haushaltsdefizite zu kompensieren, könnte allein schon mit Bezug darauf von den dafür eigentlich verantwortlichen Ebenen eine grundsätzliche Mitzuständigkeit der Kommunen für die strukturelle kommunale Unterfinanzierung und deren Beseitigung abgeleitet werden.

liche Betätigung im Bereich der Daseinsvorsorge. Auch wenn für diesen Bereich formuliert wurde, dass die Leistungen auch dann erbracht werden müssen, wenn keine Ertragsrelevanz besteht, so gilt für die Neuaufnahme solcher Betätigungen das eingangs formulierte Erfordernis. Denn es ist nicht gesichert, dass die staatliche Finanzierungsfunktion auch tatsächlich erfüllt ist. Ohnen eine staatliche Finanzierungsgarantie wäre eine Rekommunalisierung also auszuschließen.

(2) Die eindeutige Herleitung, dass kommunalwirtschaftliche Betätigung nicht als „Reparaturkolonne“ auch für die Unter- oder gar Nichtfinanzierung von Pflichtaufgaben fungieren darf, schließt ausdrücklich das Erfordernis ein, dass Kommunen ihre wirtschaftliche Betätigung so organisieren, dass unter Beachtung strenger Vorgaben für eine soziale und ökologische Ökonomie und des Primats der Nutzenstiftung auch von kommunalen Unternehmen höchstmöglichste Effizienz gewährleistet wird. Aus dieser Sicht ist die wirtschaftliche Betätigung integraler Bestandteil, aber auch eine wichtige Voraussetzung der kommunalen Selbstverwaltung.

(3) In diesem Verständnis tragen kommunale Unternehmen über eigenes gesellschaftspolitisches Engagement, über die Abführung von Erträgen an die kommunalen Haushalte oder deren Nutzung für die Realisierung defizitärer Ausgaben über den steuerlichen Querverbund zur kommunalen Aufgabenerledigung bei. Auch deswegen und weil die strukturelle kommunale Unterfinanzierung tendenziell sogar zunehmen wird, haben die Erträge auch bei Rekommunalisierungsszenarien diese besondere Stellung.

(4) Schließlich muss darauf hingewiesen werden, dass die Sicherung der reinen ökonomischen Ziele auch deshalb das Primat gegenüber den weiteren beiden Oberzielen hat, weil diese Erträge auch eine wesentliche Grundlage dafür sind, die Erreichung auch dieser Ziele zu gewährleisten. Beispielhaft sei auf den erheblichen Investitionsbedarf bei der Umsetzung der Energiewende verwiesen.

4 Methodische Vorüberlegungen (Auswahlbegründung, Repräsentativität, Prototypen für alle gängigen Rekommunalisierungszenarien) mit Blick auf die Einzelfallanalysen von sechs Transaktionen in der Energiewirtschaft

4.1 Allgemeine Vorüberlegungen – die Rentabilität als geeignete Kennzahl zur Beurteilung des wirtschaftlichen Erfolgs von Rekommunalisierungen

Zur Beurteilung von wirtschaftlichen Erfolgen werden in der Ökonomie im Regelfall Kennzahlen herangezogen. Diese sind messbarer quantitativer Ausdruck eines ökonomischen Sachverhalts. Auch wenn Kennzahlen Sachverhalte verkürzen, stellen Sie doch eine in Theorie und Praxis akzeptierte Entscheidungshilfe zur Entscheidungsunterstützung für geplante Vorhaben a priori bzw. eine Beurteilungsmaßstab für realisierte Vorhaben a posteriori dar.[46]

Für die Fragestellung der Beurteilung der Wirtschaftlichkeit von Rekommunalisierungen stellt sich im Rahmen dieser Studie die Frage, welche Kennzahl für die Entscheidungsfindung und Beurteilung von Rekommunalisierungen am besten geeignet ist.

Zur Beurteilung von Investitionsprojekten – und als solches kann eine Rekommunalisierung gesehen werden – werden Kennzahlen herangezogen, um die Projekte wirtschaftlich zu beurteilen.

Klassische Überschussgrößen wie Jahresüberschuss, EBIT oder Cash-Flow sind geeignet den absoluten wirtschaftlichen Erfolg einer Investition zu beurteilen. Die Ergebnisse solcher Kennzahlen helfen allerdings nicht Vergleichbarkeit zwischen unterschiedlichen Projekten herzustellen. Ein Jahresüberschuss in Höhe von 500.000 € kann für ein kleines Stadtwerk viel, für ein großes kommunales Unternehmen aber wenig bedeuten.

Aus diesem Grund kann mit Hilfe von relativen Überschusskennzahlen eine bessere Vergleichbarkeit unterschiedlicher Projekte in Abhängigkeit von der zu erbringenden Investitionssumme bzw. des eingesetzten Kapitals erreicht werden.

Für die Verwendung von relativen Überschusskennzahlen spricht auch die Situation von Kommunen und ihren kommunalen Haushalten, die Gesamteigentümer bzw. Mehr- oder Minderheitsgesellschafter der rekommunalisierten Unternehmen sind oder werden. Eine Investition der Kommune wird sich, da Liquiditätsbestände größeren Umfangs nicht vorhanden sind, im Regelfall nur über die Aufnahme eines Kommunalkredits finanzieren lassen, für den entsprechende Zinszahlungen zu erbringen sind.

Soll der kommunale Haushalt nicht zusätzlich belastet werden, müssen diese Zinszahlungen aus dem Überschuss der Investition erbracht werden können. Mit der Verwendung einer relativen Überschussgröße können diese mit den Zinsen verglichen werden und beurteilt werden, ob nach Abzug der Fremdfinanzierungskosten Überschüsse für den kommunalen Haushalt entstehen.

Eine relative Überschussgröße ist die Kennzahl Rentabilität, die im Folgenden als relative Kennzahl zur Beurteilung des ökonomischen Rekommunalisierungserfolges herangezogen wird.

4.2 Definition von Rentabilität und die Auswahl der geeigneten Rentabilitätskennzahl

Für die Messung von Rentabilitäten in der Energiewirtschaft im Allgemeinen und im Netzgeschäft im Besonderen können unterschiedliche Ansätze herangezogen werden. Gegenstand

[46] Zu den Zwecksetzungen von betriebswirtschaftlichen Kennzahlen, siehe bspw. Wöhe (2008), 883 ff.

dieses Kapitels ist es, einen geeigneten Ansatz zur Messung der Rentabilitäten zu finden, um eine sinnvolle Beurteilung im kommunalwirtschaftlichen Kontext zu ermöglichen. D.h. mit der ausgewählten Rentabilitätskennzahl muss eine Entscheidungsfindung für oder gegen eine Rekommunalisierung in ihrer Grundrichtung bzw. die Beurteilung einer durchgeführten Rekommunalisierung möglich sein. Die Rentabilitäten können aber, wie in den Vorkapiteln gesehen, immer nur ein – wenn auch ein wichtiges – Entscheidungs- und Beurteilungskriterium für eine Rekommunalisierungsentscheidung sein.

Die Grunddefinition der Rentabilität bezieht sich auf eine Überschussgröße auf der einen Seite, die als periodiger Überschuss in Beziehung gesetzt wird zu einer Kapitalgröße.[47]

$$Rentabilität = \frac{Überschuss\ einer\ zu\ betrachtenden\ Periode}{eingesetztes\ Kapital}$$

Da es keine Legaldefinitionen zu den Rentabilitäten gibt, sondern sich die unterschiedlichen Begriffsdefinitionen in der ökonomischen Theorie und Praxis im Zeitablauf herausgebildet haben, ist es also eine Frage der ökonomischen Zweckbestimmung, welcher konkrete Rentabilitätsbegriff für die Studie heranzuziehen ist. Diese Auswahl kann nur vor dem Hintergrund des jeweiligen Entscheidungskontextes vorgenommen werden, die bei der zu beantwortenden Fragestellungen die entscheidungsnützlichsten Informationen zur Verfügung stellt.

Für Investitionsentscheidung im Allgemeinen und für eine Rekommunalisierungsentscheidung im Besonderen bedarf es der Beschaffung entsprechenden Kapitals zur Finanzierung, sofern der aufzubringende Betrag nicht in den liquiden Mitteln vorhanden ist.

Hierbei ist es für die Rentabilität des Gesamtprojekts ökonomisch zunächst unerheblich, wie die Finanzierung – ob als Eigenfinanzierung, Fremdfinanzierung oder als gemischte Finanzierung - erfolgt. Die erwirtschafteten Überschüsse aus der Investition vor Berücksichtigung von Finanzierungskosten werden hierbei unabhängig von der konkreten Finanzierungsstruktur erwirtschaftet. Die reale Höhe der Überschüsse vor Finanzierungskosten ist somit bei differenzierten Finanzierungsstrukturen stets gleich. Durch die strukturellen Finanzierungsentscheidung wird lediglich die Verteilung des Überschusses zwischen den beteiligten Kapitalgebern vorgenommen – mit der Maßgabe, dass die Zinsen für die Fremdkapitalgebern zuerst und die Überschüsse für die Eigenkapitalgeber erst danach gezahlt werden bzw. zufließen können.[48]
Erfolgt die Finanzierung durch einen hohen Fremdkapitalanteil, so können bei der Vergütung für die Eigenkapitalgeber Verluste entstehen, wenn der Gesamtüberschuss nicht ausreicht, um die Fremdfinanzierungsentgelte auszugleichen. Dieses in der Betriebswirtschaftslehre als Leverage-Effekt bezeichnete Phänomen führt in Abhängigkeit von der Fremdkapitalausstattung zu großen Schwankungen in der Rentabilität des Eigenkapitals. Diese Schwankungen sind umso höher, je höher der Fremdkapitalteil ist.[49]

Für einen Vergleich mehrerer Rekommunalisierungsprojekte wäre daher eine reine Eigenkapitalrentabilitätsbetrachtung irreführend, da sich die Projekte im Regelfall durch verschiedene Finanzierungsstrukturen unterscheiden – die Eigenkapitalrentabilitäten können auf Grund der unterschiedlich getroffenen Finanzierungsentscheidungen, in Abhängigkeit von Projektrentabilität und Fremdfinanzierungsanteil, also eher höher oder eher niedriger ausfallen.

Aus diesem Grund macht es für die weitere Analyse Sinn, diese Finanzierungseffekte zu neutralisieren. Dies erscheint vertretbar, da die grundsätzlich Entscheidung, mit wie viel Eigen- und Fremdkapital ein Investitionsprojekt von der Kommune selbst getroffen werden kann. Durch Ausgründung einer eigenen privatrechtlichen Gesellschaft kann selbst bei 100 %

[47] Vgl. Schierenbeck (1995), S. 598 ff.
[48] Vgl. Schierenbeck (1995), S. 599.
[49] Vgl. bspw. Jahrmann (2009), S. 16 ff.

Aufnahme eines Kommunalkredits die Finanzierung in einem beliebigen Verhältnis von Eigen- und Fremdkapital aufgeteilt werden.

4.3 Gesamtrentabilität als finanzierungsunabhängiger Rentabilitätsmaßstab

Definition und Kennzeichen der Gesamtrentabilität

Die klassische Gesamtkapitalrentabilität setzt die Vergütungsbestandteile der beiden Kapitalteile in Relation zum eingesetzten Kapital:[50]

$$\text{Gesamtkapitalrentabilität} = \frac{\text{Gewinn vor Steuern} + \text{Zinsen}}{\text{Eigenkapital} + \text{Fremdkapital}}$$

Hierdurch wird eine gewogene Kapitalverzinsung des Gesamtkapitals dargestellt. Auf Grund der Durchschnittsbetrachtung können die einzelnen Kapitalteile in ihrer Verzinsung zwangsläufig abweichen.
Eine genauere Kennzahl würde sich ergeben, wenn nur das verzinsliche Fremdkapital anstatt des gesamten Fremdkapitals in der Nennergröße herangezogen wird. Dieser Anteil ist aus den erhältlichen (Jahresabschluss-)Daten nicht so ohne weiteres ersichtlich und kann im Detail nicht genau bestimmt werden. Selbst bei differenzierter Analyse können bei eigentlich unverzinslichen Teilen (bspw. Steuerverbindlichkeiten) ggf. Zinszahlungen aus Nach- oder verspäteten Zahlungen resultieren. Aus diesem Gründen wird im Rahmen der Studie darauf verzichtet, dass nicht genau abgrenzbare verzinsliche Fremdkapital als Bestandteil der Nennergröße zu verwenden.

Eine weitere zur Auswahl der verwendeten (Haupt-)Kennzahl notwendige Entscheidung ist die Berücksichtigung der Steuerlast. Es kann somit eine Gesamtkapitalrentabilitätsbetrachtung vor oder nach Steuern erfolgen.

Gesamtkapitalrentabilität vor oder nach Steuern

In der betriebswirtschaftlichen Praxis wird neben der Gesamtkapitalrentabilität vor Steuern auch sehr häufig eine Gesamtkapitalrentabilität nach Steuern gemessen. Dies bedeutet das zur die Überschussgrößen des Nenners um den Steuerabzug gemindert werden.[51]

$$Gesamtkapitalrentabilität\ nach\ Steuern = \frac{Gewinn\ nach\ Steuern + Zinsen * (1 - s)}{Eigenkapital + Fremdkapital}$$

Die Grundidee dieser Zielgröße ist es, die Rentabilität an den Größen zu messen, die beim Anteilseigner ankommen. Im kommunalwirtschaftlichen Kontext ist diese Formel allerdings sinnvoll zu modifizieren. Da ein Steuerabzug auf Zinsen bei der anteilshaltenden Kommune im Regelfall nicht auftritt, da dies meist unter den Bereich der Vermögensverwaltung fällt, sollte zur Vergleichbarkeit unterschiedlicher Rekommunalisierungsprojekte folgende Kennzahl herangezogen werden:

$$verwendete\ Gesamtkapitalrentabilität\ t = \frac{Jahresüberschuss + Zinsen}{Eigenkapital + Fremdkapital}$$

Der Jahresüberschuss nach Abzug von Steuern und die Bruttozinsen ohne Berücksichtigung des Kapitalertragsteuerabzugs drückt das Ausschüttungspotenzial einer Kommune aus. Eine so definierte Gesamtkapitalrentabilität bildet daher eine sinnvolle Kennzahl zum Vergleich von Rentabilitäten bei Rekommunalisierungsprojekten, wie er für die Studie erforderlich ist.

[50] Vgl. Zantow (2007), S. 396 f.
[51] Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon (2015).

Neben der Definition der verwendeten Kennzahl als Beurteilungsmaßstab ist in einem zweiten Schritt festzulegen, aus welchen Größen sich die einzelnen Einzelbestandteile der Kennzahl speisen. Bei der Rekommunalisierung von energiewirtschaftlichen Aktivitäten können auf Grund der starken Regulierung des Geschäftes unterschiedliche Rechenwerke zur Ermittlung der Kennzahlen als Grundlage herangezogen werden. Die Auswahl der geeigneten Datenbasis zur Ermittlung der Kennzahl Gesamtrentabilität sollte daher zweckgerichtet erfolgen, um die eigentliche Hauptfragestellung der Studie bestmöglich zu beantworten.

4.4 Die zur Auswahl stehenden Systeme – Anreizregulierung versus handelsrechtlicher oder steuerrechtlicher Jahresabschluss

Zur Ermittlung der Gesamtkapitalrentabilität können grundsätzlich unterschiedliche Systeme der Rechnungslegung herangezogen werden.

Es sind dies im Einzelnen:

1) Der handelsrechtliche Jahresabschluss nach §§ 238 ff. HGB[52] bzw. IFRS mit seiner Gewinn- und Verlustrechnung oder Cash-Flow-Rechnung.[53]
2) Der steuerrechtliche Betriebsvermögensvergleich nach § 5 EStG.[54]
3) Die regulatorische Rechnungslegung im Sinne der Anreizregulierungsverordnung[55]

Im folgenden Kapitel der Studie gilt es nun zu prüfen, was der für den Studienzweck geeignetste Ansatz ist.

<u>Der handelsrechtliche Jahresabschluss</u>

Der handelsrechtliche Jahresabschluss dient der Rechenschaftslegung gegenüber den Anspruchsgruppen des Unternehmens wie Eigen- und Fremdkapitalgebern, Mitarbeitern, Kunden, Öffentlichkeit. Gleichzeitig ist seine Funktion die Zahlungsbemessung für die Ausschüttung an die Anteilseigner des Unternehmens.[56] Diese leitet sich im Regelfall aus dem handelsrechtlichen Jahresüberschuss des Unternehmens ab. Der handelsrechtliche Jahresabschluss wird nicht für die Zahlungsbemessung der ertragsteuerlichen Zahlungen verwendet. Der Fiskus lässt sich hierfür ein separates Rechenwerk erstellen – die Steuerbilanz.[57]

Zu einer handelsrechtlich basierten Analyse können neben der Bilanz weiterhin entweder die Gewinn- und Verlustrechnung des Unternehmens oder eine Cash-Flow-Rechnung, die aus der Bilanz bzw. der Gewinn- und Verlustrechnung abgeleitet wird, verwendet werden.

Die International Financial Reporting Standards (IFRS) sind internationale Rechnungslegungsstandards zur Informationen von Kapitalmärkten. Sie sind in Deutschland nur für börsennotierte Aktiengesellschaften vorgeschrieben.[58] Sie sind daher für rekommunalisierte Unternehmen grundsätzlich nicht relevant und werden im Folgenden nicht weiter betrachtet.

<u>Der steuerrechtliche Betriebsvermögensvergleich</u>

Der steuerrechtliche Betriebsvermögensvergleich ist eine Gewinn- und Verlustrechnung für steuerliche Zwecke. Er leitet sich aus dem handelsrechtlichen Jahresabschluss im Rahmen des Maßgeblichkeitsprinzips nach § 5 EStG ab, wird jedoch durch steuerliche Spezialvorschriften in Einkommen- und Körperschaftsteuerrecht entsprechend modifiziert. Potenzielle

[52] §§ 238 ff. HGB.
[53] Die genauen Definitionen und der Aufbau ergibt sich in IFRS nach IAS 1.
[54] § 5 I ESTG.
[55] §§ 4 ff. ARegV.
[56] Vgl. Straub (2012), S 290 ff.
[57] § 5 I EStG.
[58] Dies ergibt sich unmittelbar aus den Börsenbedingungen. Wird ein Jahresabschluss nach IFRS aufgestellt, so erfolgt eine Befreiung von der Konzernrechnungslegung nach § 291 HGB.

handelsbilanzielle Wahlrechte werden hier zu Bilanzierungspflichten. Durch die Einschränkung der Wahlrechte weist das entsprechende finale Steuerbilanzergebnis geringere Gestaltungsmöglichkeiten im Vergleich zum handelsrechtlichen Jahresabschluss auf.[59]

Die Rechenschaftslegung im Rahmen der Anreizregulierungsverordnung

Im Zuge der Liberalisierung des Strommarktes ist für netzbetreibende Unternehmen ein größeres regulatorisches Regelwerk entstanden. Diese wurden im Wesentlichen im Energiewirtschaftsgesetz und in der Anreizregulierungsverordnung geregelt. Bei der Kalkulation von Netzentgelten, die ein Netzbetreiber von Stromlieferanten vereinnahmt, werden hier spezifische Wertansätze zur Kalkulation herangezogen. Auch diese dort entwickelten Wertansätze könnten zur Beurteilung der Rentabilität von Rekommunalisierungen herangezogen werden. Das Modell geht bspw. von einer spezifischen Finanzierungsstruktur und der Integration von kalkulatorischen Komponenten aus, die bei der Ermittlung der Netzentgelte zu Grunde gelegt werden.[60]

4.5 Entscheidung über die Verwendung der konkreten Rechnungslegungssystems

4.5.1 Grundlegende Überlegungen

Da die Zielsetzung der Studie die Messung des wirtschaftlichen Erfolgs und die Bestimmung der Rentabilität für die Kommune ist, muss sich die Auswahl des Systems an dieser Zweckbestimmung orientieren.

Die Anreizregulierungsverordnung dient grundsätzlich anderen Zwecken als der Ermittlung von Überschüssen für ihre Anteilseigner. Auch fließen, insbesondere bei rechtlicher Entflechtung oder im Sinne eines separaten Tätigkeitsabschlusses nach § 46 EnWG, die vereinnahmten Umsatzerlöse den jeweilig rechtlich selbstständigen Gesellschaften zu. Im Endeffekt führt dies zu einer selbstständigen Bilanzierungspflicht und damit zu einer unmittelbaren Verwendung der handelsrechtlichen Rechnungslegungsansätze, unabhängig von deren Kalkulationsgrundlagen in der Anreizregulierungsverordnung. Insofern wäre eine Anwendung hier nicht sinnvoll.

Die Steuerbilanz leitet sich durch das Maßgeblichkeitsprinzip aus der handelsrechtlichen Rechnungslegung ab, integriert steuerspezifische Sachverhalte und führt zu einer modifizierten Bemessungsgrundlage für die Fiskalbehörden. Diese Modifikationen sind sehr häufig wirtschaftlich und fiskalpolitisch motiviert, so dass eine Verzerrung hier sehr häufig vorkommt. Aus diesen Gründen bietet sich eine Orientierung an den steuerlichen Größen ebenfalls nicht an.

Der nationale handelsrechtliche Jahresabschluss nach HGB ist unseres Erachtens das geeignete System, um die Kennzahl der Gesamtrentabilität mit konkreten Daten zu füllen. Hierdurch gelingt eine Beurteilung der Rentabilitäten von Rekommunalisierungen sehr gut, da die Fokussierung der handelsrechtlichen Rechnungslegung im Wesentlichen auf die Ausschüttungsbemessungen für die Anteilseigner erfolgt. Da die kommunalen Anteilseigner den wirtschaftlichen Erfolg einer Rekommunalisierung im Wesentlichen hieran messen werden, erscheint eine Orientierung gerechtfertigt und geeignet.

Es ist allerdings zum einen noch zu entscheiden, ob die Ermittlung der Überschussgröße im Zähler der Rentabilität auf Gewinn- oder auf Cash-Flow-Größen referenzieren sollte. Hier kann zum einen eine liquiditätsorientierte Betrachtungsweise von Cash-Flow-Größen erfolgen, zum anderen kann sich an der Gewinn- und Verlustrechnung mit ihren Aufwendungen

[59] Vgl. Scheffler (2014), S. 7 ff.
[60] Die genauen Spezifizierungen und Berechnungsmodi ergeben sich aus §§ 4 ff. ARegV.

und Erträgen orientiert werden. Zum anderen muss in der Nennergröße ein geeigneter Beurteilungsmaßstabe zur Bemessung des Kapitals gefunden werden.

4.5.2 Die Bemessung der Zählergröße

Zwar sind die zahlungsorientierten Größen durch den Wegfall von Wahlrechten weniger gestaltbar als Erträge und Aufwendungen, allerdings kann im Falle von starken Investitionen in der Anfangsphase der freie Cash Flow deutlich geringer ausfallen. Auch eine starke Investitionsneigung, die für das Unternehmen in seiner Anfangsphase sinnvoll sein kann, führt zu reduzierten Free-Cash-Flow-Größen. Um unterschiedliches Investitionsverhalten beim Vergleich der Rekommunalisierungen zu neutralisieren, wird sich daher an den Gewinn- und Verlustgrößen orientiert. Diese legen das Augenmerk auf die Entwicklung des Reinvermögens / Eigenkapitals, unabhängig von der Liquiditätslage.

Für die Beurteilung der Rentabilität sind nicht nur die reinen Ausschüttungen von Belang sondern auch die Wertentwicklung des im kommunalen Unternehmen gebundenen Vermögens, dass bei Veräußerung noch zusätzlich realisiert werden könnte.

Deshalb sehen wir den Jahresüberschuss (als Größe der Gewinn- und Verlustrechnung) als geeignete Kennzahl bei der Rentabilitätsbetrachtung, da das Investitionsverhalten hierdurch neutralisiert wird.

Durch die Fokussierung auf die Gesamtkapitalrentabilität ist auch der aus der Gewinn- und Verlustrechnung generierte Bruttozinsaufwand, der im Falle einer zusätzlichen Fremdkapitalbereitstellung durch die Kommune zu Teilen der Kommune zufließt, ebenfalls ein geeigneter Maßstab zur Beurteilung der Rentabilitätsüberlegungen der Studie. Eine Neutralisierung unterschiedlichen Finanzierungsverhaltens gelingt hierdurch ebenfalls.

4.5.3 Die Bemessung der Nennergröße

Die Nennergröße enthält die verwendete Kapitalbasis und relativiert dadurch die Zählergröße des Überschusses. Zur Rentabilitätsbeurteilung ist daher festzulegen, welche Kapitalteile in die Nennergröße eingehen.

Das Eigenkapital ist nach § 266 HGB handelsrechtlich in die Teile „gezeichnetes Kapital“, „Kapitalrücklagen“, „Gewinnrücklagen“ und „Bilanzgewinn“ untergliedert.[61] Alle Teile des Eigenkapitals würden bei Liquidation des Unternehmens den Eigenkapitalgebern – also grundsätzlich der Kommune – zufließen. Daher stellen sie alle die geeignete Kapitalbasis dar. Die potenziellen stillen Reserven sind in diesen Teilen nicht enthalten, da sie durch eine zu niedrige Bewertung des Aktivvermögens das Eigenkapital kleiner machen als es eigentlich ist. Es kann jedoch durch kein Rechenwerk bemessen werden, wie hoch diese genau sind – dies ginge nur durch entsprechende Gutachten wie bspw. Netzbewertungen, die dann für alle Rekommunalisierungen jeweils zum gleichen Zeitpunkt vorliegen müssten. Da dies nicht realistisch umsetzbar ist, werden die stillen Reserven aus Vereinfachungs- und schwierigen Ermittlungsgründen weggelassen.

Der Fremdkapitalteil kann sowohl verzinsliche Teile (Bankdarlehen, Pensionsrückstellungen usw.) als auch unverzinsliche Teile (Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, Steuerverbindlichkeiten und Rückstellungen) enthalten.[62] Da der Zinsaufwand nur für die verzinslichen Teile anfällt, läge es nahe, nur die verzinslichen Teile des Fremdkapitals zur Rentabilitätsmessung heranzuziehen. Es ist jedoch in einer zu analysierenden Bilanz nicht immer vollständig feststellbar, wie hoch genau die unverzinsliche Teile einer Bilanz sind. Sehr häufig wird mit versteckten Entgeltkomponenten gearbeitet, bspw. Skonti und Boni usw. Diese sind

[61] Gemäß Bilanzgliederungsschema nach § 266 HGB.
[62] S. FN 61.

dann in der Gewinn- und Verlustrechnung dennoch berücksichtigt worden und haben einen Überschusseffekt im Zähler. Gleiches gilt bei verspäteten Steuerzahlungen. Hier können sehr wohl Zinsen auf eigentlich unverzinsliche Teile anfallen. Daher wird aus Vereinfachungs- und Ermittlungsgründen auf das gesamte Fremdkapital referenziert.

4.5.4 Der geeignete Zeithorizont der analysierten Zahlen

Ein weiterer Punkt ist die Frage des Zeithorizonts und der analysierten Daten, die für die Beurteilung der Rekommunalisierungen herangezogen werden.

Um potenzielle jährliche Schwankungen auszugleichen, ist es grundsätzlich sinnvoll, mehrere Jahresabschlüsse zu analysieren und zur Beurteilung heranzuziehen. Im Regelfall erfolgt die Analyse von mindestens drei Jahresabschlüssen, wie dies bspw. zur Beurteilung der Kreditvergabe von Banken üblich ist.

Dass im Jahr 2009 in Kraft getretene Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz nahm eine Novellierung der handelsrechtlichen Rechnungslegung stärker in Richtung Übernahme internationaler Bilanzansätze vor.[63] Im Folgenden werden daher aus Vergleichbarkeitsgründen ausschließlich Jahresabschlüsse betrachtet, die nach Einführung des Bilanzrechtsmodernisierungsgesetzes erstellt wurden. Dementsprechend sind für die folgenden Untersuchungen ausschließlich die Jahresabschlüsse des Jahres 2010 fortfolgende relevant. Nur diese werden zur Analyse der Rentabilitätseffekte herangezogen. Je nach Verfügbarkeit und Publizität der Daten werden somit maximal fünf Jahresabschlüsse – nämlich die der Jahre 2010 – 2014 – in der Studie verwendet.

4.5.5 Die Integration der Anteilseignerseite durch die Berechnung weiterer Renditekennzahlen

Um eine finale Beurteilung für die Kommunen zu ermöglichen, erfolgt zum Schluss eine Betrachtung der Anteilseignerseite. Auch hier wird eine Rendite des Kapitals als Beurteilungsmaßstab herangezogen. In der Nennergröße wird das Augenmerk – sofern vorhanden – auf den tatsächlichen Kaufpreis zum Zeitpunkt der Rekommunalisierung gerichtet, da dies der effektive Kapitaleinsatz der Kommunen bzw. der Anteilseignerverbände darstellt. Als Zählergröße wird allerdings nicht die Dividendenzahlung für die Anteilseigner herangezogen, da sie nur einen Teil der Rendite darstellen, sondern der Jahresüberschuss. Er enthält auch den thesaurierten, nicht ausgeschütteten Teil des Unternehmensgewinns, der mittelbar zur Wertentwicklung des kommunalen Unternehmens beiträgt und zu einem späteren Zeitpunkt durch Ausschüttung oder bei Unternehmensveräußerung realisiert wird. Es wird somit auf das mögliche Ausschüttungspotenzial und nicht auf die tatsächliche Ausschüttung referenziert. Dies ist eine legitime Prämisse, da es ja auch im Entscheidungsbereich der Anteilseigner liegt, einen Teil des Gewinns zur potenziellen und zur gewinnbringenden Investitionstätigkeit und Kapitalstärkung des kommunalen Unternehmens einzusetzen. Diese Investitionen können dementsprechend auch zu zukünftigen höheren Gewinnen und damit verbundenen zu einer zusätzlichen Wertentwicklung oder Ausschüttung führen.

Neben diesem Ausschüttungspotenzial ist bei den Einzelfallanalysen, die sich nicht nur auf eine Netzrekommunalisierung im kommunalen Unternehmen, sondern auch auf einen Anteilserwerb von kommunalen Unternehmen erstrecken, nicht nur auf die Unternehmensseite und die dort genannten Kapitalsummen abzustellen. Auf Anteilseignerseite sind als Kapitalgröße die Anschaffungskosten der Beteiligung für die Rentabilitätsbetrachtung zu Grunde zu legen. Da diese das eingesetzte Kapital für den kommunalen Anteilseigner und damit

[63] Das sog. Bilanzrechtsmodernisierungsgesetzt (BilMoG)wurde als Artikelgesetz im Jahr 2009 verabschiedet und harmonisierte das deutsche Bilanzrecht mit internationalen Ansätzen.

meist Grundlage für den im Regelfall damit verbundenen Kommunalkredit sind, wechselt hier die Kapitalgröße.

Die Fremdkapitalfinanzierung des Eigenkapitals durch die Anteilseigner erhöht in Summe somit den Druck auf die Rentabilität der kommunalen Unternehmen und damit auf die Ausschüttungserwartung gegenüber den Anteilseignern.

Der Bestimmung der Ausschüttung kommt dementsprechend eine besonders hohe Bedeutung zu. Auf der einen Seite ist die Ausschüttung eine Vergütung des Kapitaleinsatzes für die Anteilseigner und muss im Falle des Einsetzens von Fremdkapital den Kapitaldienst leisten. Auf der anderen Seite führt aber eine Nicht-Ausschüttung dazu, die im Unternehmen für Investitionen notwendigen Beträge zu erwirtschaften, um seine unternehmerische Substanz zu erhalten. Ausschüttungen stehen somit im Spannungsfeld zwischen dem fremdkapitaldienstleistenden kommunalen Anteilseigner auf der einen, und dem reinvestierenden Unternehmen auf der anderen Seite.

Zur Beurteilung, ob sich Rekommunalisierungsprojekte lohnen, bedarf es immer der Klärung der Frage nach der Mindestausschüttung für die Anteilseigner, um ihren Kapitaldienst zu bedienen. Diese Mindestausschüttung muss gewährleistet sein, damit die Fremdfinanzierung des Eigenkapitals des rekommunalisierten Unternehmens gewährleistet werden kann. Da das kommunale Unternehmen dauerhaft in der Hand der kommunalen Anteilseigner gehalten werden soll, muss die Ausschüttung sowohl die Zinsen des Kommunalkredits als auch deren Tilgung erwirtschaften. Da es sich hier meist um Anteilskäufe handelt (mit Ausnahme der Netzrekommunalisierungen im bestehenden kommunalen Unternehmen) erfolgt die Abwicklung meist in Form eines Share-Deals, eine Finanzierung aus Abschreibungsgegenwerten wie bei einem Asset-Deal ist somit nicht möglich. Dies bedeutet, dass die Tilgung der Anteilskäufe nicht aus steuerfreien Abschreibungsgegenwerten sondern aus versteuerten Gewinnen erfolgen muss. Die Tilgungsrate erhöht somit die Ausschüttungsanforderung an die kommunalen Unternehmen. Die notwendige Kapitaldienstrate ermittelt sich somit aus dem Zins und der notwendigen Tilgungsrate des Kredites, wenn nach Ablauf des Kredites die kommunale Beteiligung nicht wieder veräußert werden soll. Die Höhe der Tilgung ist dementsprechend von der Kreditdauer und der Tilgungsgeschwindigkeit abhängig.

4.5.6 Die Besonderheiten der Analyse der Tätigkeitsabschlüsse

Eine Analyse des Netzbetriebes bei kommunalen Unternehmen auf Grund ihrer gemischten Tätigkeit und ihrer Größe ist nicht im Rahmen einer eigenen Gesellschaft möglich. Daher muss für die Analyse häufig auf die Tätigkeitsberichte zurückgegriffen werden.[64] Diese haben aber auf Grund des nur buchhalterischen Unbundling nicht die Aussagekraft eines Jahresabschlusses einer rechtlich selbständigen Gesellschaft. Die Zuordnung des Eigenkapitals erfolgt bei diesen Tätigkeitsabschlüssen im Regelfall als Residualgröße. Sehr häufig werden bei gemischten Tätigkeiten in einer Gesellschaft auch Schlüsselgrößen zur Aufteilung der entsprechenden Bilanz- und GuV-Größen gebildet. Dies bedingt eine gewisse Unschärfe in den Zahlen bei der Analyse der Tätigkeitsabschlüsse, die aber bewusst in Kauf genommen wird. Der Inhalt der Studie fokussiert im Ergebnis auf Tendenzaussagen, eine rechnerische Exaktheit ist vor diesem Grund entbehrlich, wenn die Aussagen in Summe nicht verzerrt werden.

[64] Die Anforderung der Erstellung des Tätigkeitsabschlusses ergibt sich aus § 46 EnWG.

5 Vorstellung der Fallbeispiele für die Einzelfallanalysen und Anmerkungen zur Auswahl

Vor der Vorstellung der Beispiele, für die wir die Einzelfallanalysen zur Rentabilität vorgenommen haben, schicken wir folgende Anmerkungen zu deren Auswahl voran:

(1) Es liegt auf der Hand, dass die Unternehmen, die selbst oder über Eigentümervertreter die vorliegende Studie beauftragt haben, ein originäres Interesse daran hatten, mit der Studie auch Befunde für diese Unternehmen zu erhalten. Dies war schon unter dem Aspekt interessant, weil das eine dieser Unternehmen, die Berliner Gasag, in privatwirtschaftlichem Besitz ist. Die Gasag hat im Kontext mit Rekommunalisierungsüberlegungen immer wieder ihr Selbstverständnis als kommunalnahes Unternehmen und die Bereitschaft zu umfassenden Kooperation mit der Stadt und weiteren Kommunen vor allem in Brandenburg zum Ausdruck gebracht. Darin manifestierte sich natürlich der Willen der privaten Eigentümer und deren Überzeugung, dass es zur Rekommunalisierung Alternativen gibt, die den derzeitigen Interessen und vor allem Möglichkeiten der Hauptstadt besser entsprechen.

(2) Anders die Situation für die Thüringer Energie AG. Für dieses Unternehmen ist eine erfolgreiche Rekommunalisierung 2012/2013 zu konstatieren. Schon diese grundlegend unterschiedlichen Ausgangssituationen waren für die Konzipierung der Studie reizvoll. Sie waren zugleich ein Garant für die Objektivität, denn in dieser Konstellation war es schon vom Grundsatz eher ausgeschlossen, Interessen des einen wie des anderen Auftraggebers über die originäre neutrale wissenschaftliche Aufgabenstellung hinaus zu berücksichtigen. Nach unserer Überzeugung ist dies auch ein wichtiger Aspekt für die Glaubwürdigkeit und mithin auch für die neutrale Aufnahme der Ergebnisse.

(3) Mit den beiden a priori „gelisteten“ Unternehmen Gasag und TEAG wurden aber auch zwei wichtige Rekommunalsierungsszenarien abgedeckt: Bei der TEAG die vollständige Rekommunalisierung eines Unternehmens, das praktisch alle relevanten Wertschöpfungsstufen bei Energie abdeckt und bei der Gasag die denkbaren Szenarien einer Rekommunalisierung in mehreren Varianten: Netzbetrieb oder gesamte Wertschöpfung. Dazu wurde vergleichend Vattenfall betrachtet, und zwar vor allem aus folgenden zwei Gründen:

   Erstens betraf die Berliner Rekommunalisierungsdebatte, maßgeblich getragen durch den „Berliner Energietisch“ und dessen Ziel, die Rekommunalisierung mit einem Volksentscheid durchzusetzen, vom Grundsatz her die gesamte Energieversorgung in Berlin, also letztendlich Gasag und Vattenfall.[65]

   Zweitens bot sich Vattenfall als eine wichtige Vergleichsreferenz zu den Bestandsaufnahmen für die Gasag an, nicht zuletzt zu deren Objektivierung.

(4) Bei der weiteren Auswahl musste sichergestellt werden, dass der Hauptfall von Rekommunalisierungen im Bereich der Energie die Übernahme von Netzen betrifft. Dafür stehen unbeschadet von einigen Spezifika – hier sei nur die Umwandlung des Energieeigenbetriebs der Stadt Laage in ein privatrechtliches Unternehmen, an der die Stadtwerke Teterow beteiligt sind und die Betriebsführung innehaben - beispielhaft die Stadtwerke Schwedt einerseits, und die Stadtwerke Teterow und Laage andererseits.

[65] Die Programmatik des „Berliner Energietisch“ betraf die Energieversorgung der Hauptstadt insgesamt, unabhängig davon, dass der Volksentscheid im Jahr 2013 nur die Rekommunalisierung des Stromnetzes zum Gegenstand hatte.

(5) Die Auswahl der Wemag folgte wiederum der Überlegung, ein Referenzbeispiel für die Teag in die Studie aufzunehmen, analog zu Vattenfall/Gasag mit dem Ziel per Vergleich, die Bewertungen zu objektivieren.

5.1 Wemag AG[66]

A. Kurzvorstellung des Unternehmens

Die Wemag AG mit Hauptsitz in Schwerin ist ein bundesweit aktiver Energieversorger mit regionalen Wurzeln und Stromnetzbetrieb in Mecklenburg und der Westprignitz. Sie ist verantwortlich für 14.000 Kilometer Stromleitungen, vom Hausanschluss bis zur Überlandleitung. Privat- und Gewerbekunden beziehen Strom, Gas und Netzdienstleistungen des Energieunternehmens. Regionale Verbundenheit, Umweltschutz und Nachhaltigkeit sind für die Wemag wichtige Themen. So liefert das Unternehmen TÜV-zertifizierten Ökostrom aus erneuerbaren Energiequellen an alle Haushalte sowie an Sondervertragskunden aus allen Gewerbebranchen und der Landwirtschaft.

Auch außerhalb des Netzgebietes hat das Versorgungsunternehmen sein Stromgeschäft stetig weiterentwickelt. Bereits über 65 Prozent ihres Stroms setzt die Wemag bundesweit ab. Seit 2008 werden für Haushaltskunden das Öko-Stromprodukt wemio.de bundesweit über das Internet und das Gasprodukt WEMAGAS im Netzgebiet der Wemag als eine der ersten Alternativen zu den herkömmlichen Gasversorgern angeboten. Die Wemag-Gruppe engagiert sich zudem mit der e.dat GmbH auf dem Gebiet der Kundenservice- und Abrechnungsdienstleistungen, über die WEMACOM Telekommunikation GmbH in der Sparte Telekommunikation sowie mit der mea Energieagentur Mecklenburg-Vorpommern GmbH in den Bereichen Wärmeversorgung und regenerative Energien. Im laufenden Geschäftsjahr investiert die Wemag-Gruppe die Rekordsumme von über 64 Millionen Euro. Davon entfallen 47,5 Millionen Euro auf Investitionen in das Stromnetz. 10,1 Millionen Euro fließen in eigene regenerative Erzeugungsanlagen.

Die Wemag-Gruppe beschäftigt über 550 Mitarbeiter, darunter auch 42 Auszubildende und Studenten.

B. Die Anteilseigner

B.1 Der Kommunale Anteilseignerverband der WEMAG

Der Kommunale Anteilseignerverband der WEMAG (KAV) wurde 1995 gegründet. Er übernahm von der BvS treuhänderisch die Aktien der Gemeinden, die nach Paragraph 4 Kommunal-Vermögensgesetz einen Anspruch hatten.

Derzeit sind 194 Gemeinden Mitglied des Anteilseignerverbandes und haben diesem ihre Aktien übertragen (Stand 31.12.2010). Zehn, meist größere Gemeinden, befinden sich in der Prignitz, im Bundesland Brandenburg, der Rest in Mecklenburg.

Der Verband ist ein kommunaler Zweckverband. Derzeitiger Verbandsvorsteher ist der Bürgermeister der Statdt Warin, Michael Ankermann. Der Kommunale Anteilseignerverband verwaltet die Aktien von weiteren 66 Gemeinden treuhänderisch, so auch von der Gemeinde Amt Neuhaus (Niedersachsen).

Mit 11.206.214 Aktien hält der Verband rund 74,76 Prozent des Kapitals an der WEMAG AG. Die Thüga ist mit 25,1 Prozent beteiligt und 0,14 Prozent hält die Stadt Grabow.

B.2 Die Thüga AG

Die Thüga AG, München, hält 25,1 Prozent der Anteile

[66] Die Fakten und Zahlen stammen im Wesentlichen aus eigenen Recherchen, ergänzt durch Zuarbeiten der Wemag.

C. Die Ausgangslage vor der Rekommunalisierung

80,29 Prozent der Anteile an dem in Schwerin ansässigen Regionalversorger hielt die Vattenfall Europe AG, 19,71 Prozent der Kommunale Anteilseignerverband der Wemag.

D. Die Etappen der Transaktion

- Dezember 2008: Vattenfall informiert erstmals über die Absicht, seine Anteile an der Wemag zu veräußern.
- Kommunen informieren Vattenfall Januar 2009 über ihr grundsätzliches Interesse am Erwerb der Anteile. Vattenfall regiert im Februar mit dem Hinweis, dass sich die Kommunen am Bieterverfahren beteiligen können.
- Im März 2009 erteilte der Zweckverband ein offizielles Verhandlungsmandat an Michael Thomalla, Klemens Bellefontaine und den damaligen Verbandsvorsteher Dr. Ernst Repp (3er Gremium).
- Es erfolgte die offizielle Mitteilung an Vattenfall, dass der Verband am Bieterverfahren teilnehmen wird.
- Dieses Verfahren wurde durch das Bankhaus Sal. Oppenheim geführt, das den Focus auf einen maximalen Verkaufserlös legte.
- Gegen die Behandlung des Verbandes als normaler Bieter ohne Berücksichtigung der Tatsache, dass es sich um einen der Wemag-Aktionäre handelt, wurde bei Vattenfall erfolgreich interveniert.
- Die Mittelrheinische Treuhand GmbH erarbeitete das Finanzierungskonzept für den kommunalen Erwerb. Grundlage war die professionelle Bewertung des Regionalversorgers. Kernstück des Finanzierungskonzepts war es, dass der Verband bis zu 80 Prozent der Vattenfall-Aktien erwirbt. Für diese 80 Prozent Anteile sollte der Verband auf Dividenden verzichten, die stattdessen zur Finanzierung des Erwerberkredits genutzt werden sollten.
- In einer außerordentlichen Mitgliederversammlung am 03. Juli 2009 erteilte der Anteilseignerverband nach Vorstellung des ersten Finanzierungskonzeptes den „Prüfauftrag für ein Konzept der Kommunalisierung der WEMAG“. Mit der Federführung wurde das 3er Gremium beauftragt.
- Zur Finanzierung sollte ein Kommunalkredit dienen. Volumen: 170 Mio. Euro
- Mit der Landesregierung – Innenministerium, Staatskanzlei, Wirtschaftsministerium – wurden Juli/August Abstimmungsgespräche geführt.
- Mit Vattenfall wird aufgrund des besonderen Status vereinbart, daß unmittelbar bilaterale Gespräche außerhalb des Bieterverfahrens fortgeführt werden.
- 5. August beschäftigt sich die Staatssekretärsrunde mit dem Erwerb der Aktien
- 11. August wurde durch das Kabinett die Inaussichtstellung einer Kreditgenehmigung unter Auflagen erteilt.
- 17. August Zweckverbandsversammlung: Bericht des 3er Gremiums über den aktuellen Sachstand des Erwerbs der Aktien.
- 28. August Abschluss der Vertragsverhandlungen mit Vattenfall, Vertragsabschluss unter Gremienvorbehalt.
- Im September wurden mehrere Regionalversammlungen mit kommunalen Mandatsträgern durchgeführt.
- September/Oktober Beschlüsse in Gemeindevertretungen über Satzungsänderung und Erwerb der Anteile.

- 05. Oktober Zweckverbandsversammlung,
- 22. Oktober Zweckverbandsversammlung 83 % Zustimmung zum Erwerb der Anteile und damit Zustimmung zum Kaufvertrag.
- Kreditgenehmigung
- Kreditaufnahme
- Kartellrechtliche Freistellung
- 03. Januar 2010 Übernahme der Aktien
- 18. Januar 2010: Konstituierende Sitzung des Aufsichtsrates

E. Fazit zum Ergebnis der Rekommunalisierung

Seit Anfang des Jahres 2010 hält der Kommunale Anteilseignerverband der Wemag (KAV) 74,9 Prozent der Anteile am Regionalversorger Wemag mit Sitz in Schwerin. Die Kommunen waren zuvor bereits mit knapp 20 Prozent beteiligt. Die weiteren 55 Prozent hatte das kommunale Konsortium von der Vattenfall AG erworben. Der schwedische Staatskonzern zog sich 2009 komplett von der Wemag zurück. Die verbleibenden 25,1 Prozent seiner Anteile veräußerte er an die Thüga AG, München.

Die vollständige Kommunalisierung der Wemag – diese Wertung ist zulässig, denn neben dem Kommunen aus Mecklenburg-Vorpommern ist ja auch der zweite Erwerber, die Thüga, zu 100 Prozent in kommunalem Besitz – gelangte noch nicht umfassend ins öffentliche Bewusstsein. Sehr zu Unrecht, hatte doch hier ein kommunaler Verband mit vorwiegend kleinen Gemeinden die Kräfte gebündelt und stattliche 117 Mio. Euro – das ist ein in Relation zur wirtschaftlichen Stärke der Kommunen – beachtlicher Betrag – mobilisiert. Zum anderen war dies die erste Rekommunalisierung eines Regionalversorgers in Deutschland überhaupt.

5.2 Stadtwerke Schwedt GmbH[67]

A. Kurzvorstellung des Unternehmens

Die Stadtwerke Schwedt GmbH ist als kommunales regionales Unternehmen in der Stadt Schwedt/Oder mit rd. 33.000 Einwohnern und umgrenzenden Gemeinden wirtschaftlich tätig. Das Unternehmen wurde 1991 mit dem Kerngeschäft der Fernwärmeversorgung für die Kernstadt gegründet. 1995 erfolgte die Übernahme der Gas- und Stromversorgung für das Stadtgebiet Schwedt. Seit 1997 wurde das Leistungsspektrum um eine Telekommunikationssparte erweitert. Nach Gründung einer Tochtergesellschaft, der „SDTelecom“ wurde diese 2008 erfolgreich auf die SWS verschmolzen.

Im Unternehmen sind rd. 80 Mitarbeiter davon 6 Auszubildende für den Betrieb der Energie- und Telekommunikationsanlagen sowie im kaufmännischen Bereich, Kundenservice und Vertrieb beschäftigt.

450 km Stromleitungen (Mittel- und Niederspannung) und fast 20.000 Letztverbraucher, 145 km Netz der öffentliches Straßenbeleuchtung mit 5.000 Brennpunkten, 207 km Gasleitungen und 2.300 Ausspeisepunkte sowie 70 km Fernwärmeleitungen mit 860 Übergabestationen werden im Energiebereich betreut. Im Telekommunikationsbereich werden 270 km Datennetze mit 14.500 Kabel TV Anschlüsse, 12.000 Telefonanschlüsse und 11.300 Internetan-

[67] Die Fakten und Zahlen stammen aus eigenen Recherchen, ergänzt durch umfangreiche Zuarbeiten der Stadtwerke, wofür wir neben dem Geschäftsführer, Helmut Preuße, auch Marco Kühn aus dem Bereich Controlling sehr herzlich danken. Die sehr detaillierten Aussagen aus Schwedt zum Gang der Rekommunalisierung haben wir bewusst dokumentiert, weil wir diese für eine wichtige Handreichung für Unternehmen und Kommunen halten, die an der Entwicklung von Rekommunalisierungskonzepten arbeiten.

schlüsse koordiniert. Die Produktpalette wurde um den Bereich des Mobilfunkes und Smart Homeprodukten sowie Hotspots vor kurzem erweitert.

Regionalität steht im Mittelpunkt der unternehmerischen Tätigkeit. Hohe Kundenzufriedenheitswerte stehen im Einklang mit der hohen Kundenbindungsquote. Nach dem Motto „Alles aus einer Hand“ können die Kunden mit den Produkten die zum täglichen Leben benötigt werden, durch Paketlösungen optimal bedient werden.

Erweitert werden derzeit die Aktivitäten im Bereich der Investitionen in erneuerbaren Energien.

Eingebettet in den Unternehmensverbund der Technischen Werke Schwedt GmbH wird auch die kaufmännische und teilweise technische Betriebsführung für den Schwedter Hafen, das Freizeit- und Erlebnisbad „AquariUM“ und das Kino „FilmforUM“ organisiert.
Das Unternehmen erwirtschaftet derzeit rd. 47 Mio. € Umsatz und hat mit der Übernahme der Strom- und Gasversorgungskonzessionen der eingemeindeten Ortsteile sein Wachstumskonzept aus dem Jahr 2008 nunmehr erfolgreich abgeschlossen.

B. Die Anteilseigner

Der Mehrheitsgesellschafter ist mit rd. 52 % die Stadt Schwedt/Oder über die Muttergesellschaft Technische Werke Schwedt GmbH (100% Stadt). Weiterhin ist der regionale Netzbetreiber E.DIS Aktiengesellschaft mit rd. 38 % und die EWE Vertrieb GmbH mit 10 % an der Gesellschaft beteiligt.

C. Die Ausgangslage vor der Rekommunalisierung der Netze (Strom/2011; Gas/2014)

2008 wurde im Unternehmen ein Wachstumskonzept beschlossen. Ausgangslage war der demografische Wandel in der Stadt Schwedt, welcher gekennzeichnet war durch Bevölkerungsrückgang und Rückbau von Wohnungen mit Leerstand in der Kernstadt.
Problematisch war die Absatz- und Letztverbrauchermengenveränderung. Kunden die bisher im Stadtgebiet wohnten, zogen seit Jahren in die eingemeindeten Ortsteile und bauten dort ihre Eigenheime. Es kam zur Verlagerung der Strom- und Gasabsatzmengen.

Die spezifischen Kosten für die Netzbetreibung bezogen auf die Kunden und Absatzmengen steigen daher. Im Bereich der Gasversorgung kam es in den letzten Jahren durch den Umbau und Modernisierungsbestrebungen der Wohnungswirtschaft immer mehr zum Rückbau der Kochgaskunden hin zur Elektroherdversorgung.

Bei der Anteilseignerstruktur gab es im Rahmen der Netzübernahmen keinerlei Veränderung.

D. Die Etappen der Transaktionen bei Strom und Gas

<u>Strom: ab 01.01.2011</u>
Der Ablauf der Stromnetzübernahme von 9 Schwedter Ortsteilen war geprägt von zuerst starker Abwehrhaltung, dann jedoch kooperativer Zusammenarbeit, einen Netzentflechtungskonzept welches in kürzester Zeit umgesetzt wurde.

Dez. 2008	Interessenbekundung Stadt Schwedt zu auslaufenden KV Strom in den Ortsteilen
	Bewerbung der Stadtwerke
Sept 2009	Schreiben Stadt Schwedt zum Auswahlverfahren (Verfahrensbrief)
Nov. 2009	Beratung in Aufsichtsgremien des Mehrheitsgesellschafter zu Chancen und Risiken
	Präsentation SWS von Gremium Stadt Schwedt
	Abstimmung SWS Entwurf zum Konzessionsvertrag SWS mit Stadt Schwedt
Jan 2010	Gespräche auf Fachebene Netzbetrieb zu möglichen Netzentflechtungskonzepten

	Gespräche zu möglichen Varianten des Netzbetriebes nach Konzessionserwerb (u.a. eigene Netzgesellschaft)
Febr. 2010	Zuschlag der Stadt Schwedt im Rahmen der SVV (18.Febr. 2010) für die Stromkonzession der Schwedter Ortsteile zum 1.01.2011 an Stadtwerke Schwedt
März 2010	Abstimmungsgespräche zum Netzentflechtungskonzept SWS und E.DIS Infoschreiben SWS an Landesregulierungsbehörde Brandenburg zur geplanten Netzübernahme Variantenbetrachtungen unterschiedlicher technischer Netzentflechtungsmöglichkeiten
Mai 2010	Technisches Entflechtungskonzept abgestimmt zwischen E.DIS und SWS und Zusatzinvestitionen (2,5 Mio. €) im Rahmen des Nachtrages Wirtschaftsplan 2010 bestätigt für 40 km MS Netzverlegung (ARS SWS 26.05.2010) Detailermittlung und Abstimmung des Sachzeitwertes bzw. EO – Vorlage Daten für Sachanlagevermögen
Juni 2010	Vorlage erster Entwurf Kaufvertrag EDIS und SWS - rechtliche Prüfung Verhandlungen und Vergabe Investitionsauftrag (40 km MS Netz) mit Ziel Umsetzung bis 31.12.2010 Aufnahme Kreditverhandlungen mit Banken zur Finanzierung der Investitionen
Juli 2010	Vorlage Kaufpreisangebot von E.DIS an SWS
Sept. 2010	Baubeginn MS Netz mit gleichzeitiger Einbindung Trafoübergabestationen Kaufpreisverhandlungen mit E.DIS und Abstimmungen zum übernehmenden Sachanlagevermögen
Okt. 2010	Abstimmung E.DIS und SWS zu Datenübernahme (Konzept)
Nov. 2010	ARS der Stadtwerke (30.11.2010) – Zustimmungspflichtiges Geschäft ? – Bestätigung Wirtschaftsplan 2011 (incl. Netzübernahme) Datenübernahmekonzept mit E.DIS abgestimmt Informationen an Letztverbraucher, Netzkunden und Lieferanten
Dez. 2010	Unterzeichnung Kaufvertrag E.DIS und SWS zu übernehmendes Sachanlagevermögen Bereitstellung Kredite (4,5 Mio. €) durch Banken Zahlung Kaufpreis an E.DIS Abschluss der Netzentflechtungsinvestitionen
Jan 2011	Inbetriebnahme der neuen Übergabepunkte (MS/NS) und Einbindung der MS Netze in MS Schalt- und Übergabestation SWS Übergabe restlichen Daten und Zählerstände der Netzkunden

<u>Gas: ab 1.01.2014:</u>

Der Ablauf der Gasnetzübernahme bei SWS von EWE war beeinflusst von erheblichen Sondereinflüssen. Unterschiedliche Zeitpunkte der auslaufenden bisherigen Konzessionsverträgen (4 Ortsteile + HD Netz im Stadtgebiet), regulatorische Umwidmung der Marktrolle der EWE Netz in Brandenburg von Fernleitungsnetzbetreiber auf öffentliches Verteilnetz, Übernahme großer Biogaseinspeiseanlagen am Hochdrucknetz und Bau einer eigenen neuen HD Messstation.

Aug. 2010	Bekanntmachung im Bundesanzeiger Stadt Schwedt – Auslaufen der KV Ortsteile
Sept.2010	Interessenbekundung SWS an Stadt (schriftlich abgegeben)
Juli 2011	Eingang erstes Daten-/Mengengerüst von EWE Netz (bisherige Versorger) über Stadt Schwedt (Interne Prüfung der Daten von SWS Fachbereiche) schriftliche Stellungnahme SWS an Stadt zur unzureichenden Datenlage

Aug. 2011	Schreiben Stadt an Interessenten (Auswahlverfahren, indikatives Angebot, Termine; Vertraulichkeit etc. Termin : 12.Sept.)) Interne Abstimmung Prozedere mit SWS Beratungsdienstleister (Zeitplan, SZW..)
	Rücksendung unterzeichnete Vertraulichkeitsvereinbarung SWS an Stadt
	Stellungnahme SWS zum Entwurf KV Gas (per email) und Berechnung überschlägiger Sachzeitwert, Kaufpreis, EO durch Beratungsdienstleister – Diskussionsbasis
Sept.2011	Abgabe indikatives Angebot und Eignungsnachweise gemäß Verfahrensbrief (SWS an Stadt)
Okt.2011	Präsentation SWS vor Gremium Stadt
	Geänderte Fassung KV von Beratungsdienstleister an SWS zu Prüfung
Nov.2011	Entwurf Beschlussvorlage an SWS AR zur Abgabe verbindliches Angebot und Autorisierung GF (für ARS 15.11.2011)
	Hinweise und Problemfelder durch Mitgesellschafter zu vorliegenden Entwurf KV (kartellrechtliche Bedenken) - Klärungen
	2.Verfahrensbrief Stadt Schwedt an SWS mit Termin für verbindliches Angebot (30.11.2011) und Bindefrist 31.7.2012
	[Gestaffelter Beginn der Orteilnetzübernahmen und einheitliches Ende]
	Abgabe verbindliches Angebot KV Gas SWS an Stadt Schwedt mit Bindefrist 31.07.2012 (per post und email)
Jan. 2012	Beschlussvorlage Stadt Schwedt für Stadtverordnetenversammlung (SSV) für 23.02.2012 - Empfehlung SWS Vergabe
Febr. 2012	Info der EWE an SWS Netzbetrieb, das Netzstatus „Fernleitungsnetzbetreiber Ost“ in Schwedt geändert wird – ab 2013 = öffentliches Verteilnetz Beschlussfassung SVV zur Vergabe (23.02.2012)
	Beschlussinfo SSV 23.02. Stadt Schwedt an SWS
März 2012	Infoschreiben Stadt Schwedt an SWS Öffentliche Bekanntmachung der Stadt in MOZ (28.03.2012)
April 2012	Unterzeichnung Gaskonzessionsvertrag Stadt /Schwedt und SWS (14.04.2012)
Mai 2012	Vertrag mit kompetenten Berater/Begleiter für Übernahmeprozedere
	Erstes Infogespräch mit EWE zur Netzübernahme in Strausberg (Protokoll)
	Vorlage erster Entwurf Netzentflechtungskonzept von EWE (ohne Hochdruchnetz)
Juni 2012	Infoschreiben von Stadt Schwedt an SWS mit Auszügen Alt KV mit EWE (End-Bestimmungen)
	Interne Bewertung Netzentflechtungskonzept durch Netzbetrieb Gas
Juli 2012	Entwurf und interne Abstimmung bzw. Offizielles Schreiben der Berater / SWS an EWE zum „Umfang Überlassungsanspruch / Entflechtungskonzept“
	Emailverkehr - Klarstellung Fragen bzw. zusätzliche Datenlieferung von EWE incl. Bewertungskriterien zur Kaufpreisfindung (SZW, BKZ)
	Antwort EWE an SWS zum Umfang Überlassung/Entflechtung – [Komplettübergabe Hochdrucknetz + Biogaseinspeiseanlagen]
Aug 2012	2. Treffen in Straußberg zwischen EWE, Berater und SWS – Diskussion über Inhalte, Zeitpunkt Übernahme bzw. virtueller NKP (vNKP)
	Diskussionen, Varianten für Übergangslösungen (Pacht, Ü-Vereinbarung und erste Kostenkalk. Angebote neuer Netzkopplungspunkt
	Schrftl. Stellungnahme EWE an SWS zum virtuellen NKP
	Vorlage erster Entwurf Kaufvertrag EWE an SWS – ohne Zahlen

Sept. 2012	Vorlage Entwurf erster Zahlen und kaufmännischer Bewertung TNW, SZW, EO von Beratungsdienstleister Interne Bewertung und schriftl. Antwort SWS an EWE zum vNKP Ablehnende inhaltliche Antwort von EWE zum vNKP
	Interne Diskussion zu Stufenplan, MD/HD 2013 – 2014, unterjährige Übernahmen
	Telko und Abstimmung Prozedere Schr. Vereinbarung Entwurf EWE an SWS über „zukünftigen Kaufgegenstand und Baumaßnahmen) mit Anlagen [Paketlösung mit unterjährigen Übergang] Unterzeichnung SWS „Netzentflechtungskonzept“
Okt.	Vor-Ort Termin in Straußberg zum Prozedere Netzübernahme (Netzbetrieb Gas)
	Diskussion Änderung Übergang auf Stufenkonzept 2013 = MD / 2014 = HD + Biogaseinspeiseanlagen
	EWE Angebot an SWS – Unterstützung NKP Planung und Bau (Bau neuer HD Übergabestation) Voraussetzung für Gasnetzübernahme !
	Datenlieferung EWE an SWS über Baujahre, AHK, BKZ, Kundendaten
	Ablehnende Haltung EWE zum Stufenkonzept (u.a. Bedingung Kaufvertrag)
	Interne Abstimmung – SWS ggü EWE (Stufenkonzept / Kaufpreisabstimmung
	Abgabe erstes Kaufpreisangebot SWS an EWE und gewünschte EO
Nov. 2012	rechtliche Bewertung SWS zum Entwurf Kaufvertrag Übermittlung erstes Verkaufsangebot EWE an SWS zum Sachanlagevermögen und Erlösobergrenze (EO)
	Telko zwischen EWE, Berater, SWS – mit Klärung von Detailfragen Biogaswälzung, Zuordnung HD, Bio etc.
	2. schriftliches Angebot SWS an EWE
	Telko zwischen EWE/Berater/SWS zu Angeboten Verhandlungen EO und KP
	Aufsichtsratssitzung SWS (27.11.2012) – Darstellung Zwischenstand zu den Verhandlungen
Dez. 2012	Verhandlungstermin EWE – SWS in Straußberg „Plausibilitätsprüfung SZW EWE“ durch Berater
Jan. 2013	Neukalkulation HD Netz in Schwedt (Angebote etc.) durch SWS – Unterlegung Kaufpreisangebot – intensive Verhandlungen / Telko / zum Kaufpreis und EO
	Einigung auf Kaufpreis und Höhe der Erlösobergrenzenübernahme und Zeitpunkt 1.01.2014
Febr. 2013	Erarbeitung Entwurf und Tischvorlage für ARS SWS (Renditezahlen, Spartenergebnisse, Wirtschaftsplan, Investitionen)
März 2013	Planungen und Angebotsabgabe Bau neuer Gasmessstation (rd. 1,6 Mio. €) - Netzentflechtung
April 2013	AR Sitzung TWS (Mehrheitsgesellschafter) am 23.04.2013– Zustimmung zur Erhöhung Investplan 2013 (+1,6 Mio. € - Gas Messtation) und „Übernahme Gasnetze“ Auftragsvergabe Bau neuer Gas HD Messtation
Mai 2013	Übersendung finaler Kaufvertrag (3.5.) abgestimmt zwischen EWE/Berater/SWS mit Hinweis Unterzeichnung am 15.5. durch EWE Intensive Nachfragen und Diskussion mit E.DIS Beteiligungscontrolling und AR Mitgliedern zu Gasnetzübernahme / Biogaseinspeiseanlagen ARS SWS (15.05.2013) mit Zustimmung von E.DIS und EWE zur Erhöhung Invest und Gasnetzübernahme 2014 (PPP und TV)
	Beantragung Direktleitungsbau § 20 GasNEV SWS an EWE
Juni 2013	Dienstreise SWS Netzbetrieb nach Oldenburg EWE - Abstimmung HD Messtation und weitere Terminketten
Juli 2013	Videokonferenz SWS mit EWE zur Abstimmung Projekte und Terminketten
Aug. 2013	Versand Ausschreibungsunterlagen Kreditaufnahme 2014 an Banken

	Abstimmung SWS mit Beratern zu Fragen der Realisierung eines Direktleitungsbau „HD Schönermark“
	Abstimmung SWS mit Beratern zu Fragen Kalkulation neuer NNE Gas 2014 und Erhebungsbogen Biogaswälzung 31.08.
	Abstimmung SWS TECHNIK mit EWE zu Übernahme Biogaseinspeiseanlagen und Netzübernahme
	Anzeige voraussichtlicher Netzübergang an BNetzA und Land BB
	Abstimmung Biogaswälzung (Meldung Erhebungsbogen EWE und SWS)
Sept. 2013	Kreditverhandlungen zum Kaufpreis (Angebote) 1.1.2014
Kalkulation	vorläufige Netzentgelte SWS mit übernommener EO
Okt. 2013	Veröffentlichung vorl. NNE GAS incl. Netzübernahme (lt. Verordn./Gesetz)
	Bau und Errichtung Gas HD Messstation
Nov.2013	Datenübernahme Kunden / Verträge etc. von EWE Netz
	Anschreiben an Netzkunden und Lieferanten
Dez. 2013	technische Entflechtung - Abschlussarbeiten.
	Ausreichung der Kredite (rd. 15,3 Mio. €)
1.01.2014	Übergang Netzkunden - Inbetriebnahme neue HD Messstation
	Netzübergang technisch, Anlagenbuchhalterisch
	Zahlung Kaufpreis an EWE

E. Fazit zum Ergebnis der Rekommunalisierung (allgemeines Fazit, keine betriebswirtschaftlichen Betrachtungen)

Durch die Übernahme der Strom- und Gasnetze der eingemeindeten Schwedter Ortsteile, können nun alle Schwedter, seit 2014 die Dienstleistungen der Stadtwerke vom reinen Netzbetrieb bis hin zur vertrieblichen Bindung aus einer Hand nutzen. Ein zentrales ortsnahes Kundenzentrum und eine 24 Stunden Netzleitwarte stehen regional für alle zur Verfügung.

Das Wachstumskonzept ist somit erfolgreich im Rahmen der Zusammenarbeit den Mitgesellschafter E.DIS AG und EWE umgesetzt worden. Im Bereich des Energienetzbetriebes konnten sinkende spezifische Kosten an die Kunden durch stabile und niedrigere Netzentgelte weitergeben werden. Es trug zur Stabilisierung des Unternehmensverbundes und der regionalen Strukturen bei.

5.3 Stadtwerke Teterow / Stadtwerke Laage GmbH[68]

A. Kurzvorstellung der Unternehmen (SW Teterow, vormaliger Eigenbetrieb Laage, SW Laage)

A.1 Stadtwerke Teterow

Die Stadtwerke Teterow versorgen die Stadt Teterow und das Umland mit Strom, Erdgas und Fern- bzw. Nahwärme. Zudem liegen die kaufmännische und technische Betriebsführung für den Zweckverband „Wasser/Abwasser Mecklenburgische Schweiz“ sowie die Sparten Kommunaltechnik, Schifffahrtsverkehr und Vermietung und Verpachtung in den Händen der Stadtwerke.

[68] Die Fakten und Zahlen basieren im wesentlichen auf eigenen Recherchen. Quelle war in erster Linie das Internet. Die dort dokumentierten und im wesentlichen auch autorisierten Aussagen zu Gang und Zielen der Rekommunalisierung wurden im Sinne einer notwendigen Übereinstimmung mit den autorisierten Quellen weitgehend übernommen. Ergänzende Informationen und Antworten auf Anfragen zur Rekommunalisierung erhielten wir vom Geschäftsführer der Stadtwerke Teterow, Herrn Klaus Reinders.

Die Stadtwerke Teterow GmbH wurde 1993 gegründet. Gesellschafter ist zu 100 Prozent die Stadt Teterow. Das Stammkapital des Unternehmens beträgt 2 Millionen Euro. Beschlussfassende Organe der Gesellschaft sind die Gesellschafterversammlung, der Aufsichtsrat, bestehend aus acht Mitgliedern der Stadt Teterow, und der Geschäftsführer Dipl.-Ing. (FH) Klaus Reinders.

Die Stadtwerke Teterow sind ein modernes und leistungsfähiges regionales Dienstleistungsunternehmen. Die Aufgaben bestehen vor allem in der sicheren und wirtschaftlichen Versorgung mit Energie und Wasser sowie der Entsorgung von Schmutzwasser zu umweltfreundlichen Bedingungen mit einer serviceorientierten Kundenbetreuung. Die Stadtwerke Teterow nehmen als ein typischer kommunaler Versorger auch kommunale Verantwortung wahr – durch die Sicherung von Arbeitsplätzen und wirtschaftliche Aktivitäten in der Region.

A.2 Stadtwerke Laage

Die Stadtwerke Laage sind quasi Nachfolger des 1995 durch Beschluss der damaligen Stadtvertretung gegründeten Eigenbetriebes der Stadt Laage. Die Aufgaben des Eigenbetriebes bestanden in der Übernahme aller Tätigkeiten, die ein städtischer „Bauhof“ in der Kommune zu erledigen hat und die nicht zur Aufgabenstellung einer Verwaltung gehören.

Im gesamten Stadtgebiet und den Ortsteilen wird neben der Grünpflege auf öffentlichen Flächen, der Durchführung des Winterdienstes auf öffentlichen Straßen, Plätzen und Gehwegen auch die Entleerung der öffentlichen Abfallsammelbehälter sowie das Reinigen der Straßeneinlaufschächte und der öffentlichen WC-Anlagen durch das Unternehmen organisiert.

Seit 2004 erbringen die Stadtwerke in allen Schulgebäuden, den Sporthallen und der Stadtverwaltung Hausmeisterdienste und führen kleine Reparaturen an öffentlichen Straßen und Gehwegen aus.

Darüber hinaus wurde der Eigenbetrieb auch mit der Wärmeversorgung städtischer Objekte im Stadtgebiet und im Ortsteil Kronskamp betraut. Mit der Erschließung des Wohngebietes „Am Fischteich“ im Jahre 1996 und des Teilstückes „Auf den Fußstücken“ in 2001, bot sich auch für private Kunden die Möglichkeit, sich von den Stadtwerken mit Wärme versorgen zu lassen. Im Ortsteil Kronskamp erfolgt bis heute die Wärmeversorgung für die Wohnblöcke der Laager Wohnungsgesellschaft zentral. Durch den drastischen Rückbau von Wohnfläche in den Jahren 2005 bis 2008 verringerte sich allerdings die Anzahl wärmeversorgter Wohneinheiten deutlich von anfangs ungefähr 900 auf nunmehr weniger als 300. Auch der Recknitz-Campus mit seinen städtischen Schulgebäuden, die Sporthallen, die Kindertagesstätte der Volkssolidarität und das „Ballhaus“ werden durch die Stadtwerke mit Wärme aus der nahe gelegenen Heizzentrale versorgt.

Die in den Jahren 1999 bis 2008 betriebenen Fernsehkabelnetze „Am Fischteich“, „Auf den Fußstücken“ und in Kronskamp wurden im Jahr 2009 an einen privaten Dritten veräußert.

Im Jahr 2010 wurde durch die Stadtvertretung Laage der Wille bekundet, dem Eigenbetrieb noch mehr Aufgaben im Energiesektor zuzuordnen und für ein erfolgreiches Bestehen am Markt die Erweiterung seiner Geschäftsfelder zu ermöglichen. Die dafür notwendige Umwandlung des Eigenbetriebes in ein rechtlich selbständiges Unternehmen war im Herbst 2011 vollzogen.

Seit Jahresbeginn 2012 ist die Stadtwerke Teterow GmbH an den Stadtwerken zu 25 Prozent beteiligt. Gleichzeitig wurde die Geschäftsführung der Stadtwerke Laage GmbH dem Geschäftsführer der Stadtwerke Teterow GmbH übertragen. Die kaufmännische und technische Betriebsführung wird ebenfalls durch die Mitgesellschafterin organisiert.

Ziel ist es, die Stadtwerke durch die Erweiterung der Geschäftsfelder am Markt neu auszurichten und wettbewerbsfähig zu gestalten.

B. Die Anteilseigner

B.1 Stadtwerke Teterow

100 Prozent Stadt Teterow

B.2 Stadtwerke Laage

75 Prozent Stadt Laage, 25 Prozent Stadtwerke Teterow

C. Die Ausgangslage vor der Rekommunalisierung

Die städtische Versorgung mit Strom, Gas und Wasser hat in Teterow eine über 100jährige Tradition. Bereits 1862 wurden am Bornberg die Grundlagen der Wasserversorgung gelegt und im gleichen Jahr die Gasanstalt Firma Strode gebaut.

1902 erfolgte der Bau der Abwasserkanalisation in der Innenstadt und 1921 der Anschluss an das elektrische Netz der Überlandzentrale Rostock. Damit wurde der Betrieb „Städtisches Gas- und Elektrizitätswerk Teterow in Mecklenburg“ ins Leben gerufen. In den Jahren 1952 bis 1972 schließlich erfolgte die Überführung der städtischen Werke in eine zentrale Verwaltung.

Ein neues Kapitel in der Unternehmensgeschichte begann am 7. Oktober 1992. An diesem Tag beschloss die Teterower Stadtverordnetenversammlung die Gründung der Stadtwerke Teterow GmbH, der bereits am 1. Oktober 1993 die Übernahme der Wasserver- und Abwasserentsorgung von der Neubrandenburger Wasser AG angetragen wurde. Ab 1995 sind die Stadtwerke Teterow auch für die Gasversorgung der Stadt Teterow zuständig und haben ab 1997 die Sparte Kommunaltechnik übernommen. Ein Jahr später erfolgte ab Januar 1998 die Übernahme der Stromversorgung für die Stadt Teterow.

Der Erweiterung des Firmenprofils und der technischen Ausstattung wurde eine besondere Bedeutung beigemessen. So erfolgte am 6. Oktober 1994 die Gründung der Freizeit und Naherholungsgesellschaft Teterow GmbH als Tochtergesellschaft. Im Januar 1995 wurde die Kläranlage Teterow eingeweiht und die BHKW-Module im Heizhaus-Nord sowie 2001 die Heizzentrale im Golfhotel Schloss Teschow in Betrieb genommen. Auf dem Weg zur Einführung neuer Energieträger wurde außerdem 2004 die erste Erdgastankstelle eingeweiht und 2006 der Grundstein für die Biogasanlage in Teterow gelegt.

Ein wichtiger Meilenstein war auch die Mitgründung des Marketingverbundes "local energy" im 1999, der den Kunden einen hohen Standard an Vorort-Service bietet.

Die Stadtwerke Teterow stehen auf einer soliden wirtschaftlichen Basis. Damit bestehen beste Chancen, am liberalisierten Markt in Europa zu bestehen. Über Kooperationen wollen sich die Stadtwerke Teterow ständig weiterentwickeln und die Palette ihrer Produkte erweitern. Dabei sollen im Besonderen auch örtliche Ressourcen zur Energiegewinnung und -optimierung in die Produktpalette eingebunden werden.

D. Die Etappen der Transaktion

Siehe Punkt 3

E. Fazit zum Ergebnis der Rekommunalisierung

Die Stadtwerke Teterow sind seit ihrer Gründung im Jahr 1992 vollständig in der Hand der Stadt Teterow.

Die Stadtwerke Laage wiederum wurden aus einem Eigenbetrieb der Stadt in ein privatrechtliches Unternehmen in vollständig kommunaler Hand transformiert. Die Geschäftsbesorgung übernehmen die benachbarten Stadtwerke Teterow. Mit der Rekommunalisierung wurden umfangreiche Synergiepotenziale generiert. Die Effekte kommen beiden Unternehmen zugu-

te und sichern absehbar den wirtschaftlichen Erfolg unter – vor allem im Kontext mit der demografischen Entwicklung – immer komplizierteren Rahmenbedingungen.

5.4 TEAG[69]

A. Kurzvorstellung des Unternehmens

Die Thüringer Energie AG ist ein regional orientierter Energieversorger mit Sitz in Erfurt. In seiner heutigen Form existiert es seit 2005. Die Thüringer Energie beliefert eine halbe Million Kunden mit Strom, Erdgas und Fernwärme. Darüber hinaus erschließt das Unternehmen seit 2009 ländliche Gebiete mit Glasfaser und bietet seit 2015 auch Internetanschlüsse für Endkunden an. Bis Mitte 2013 gehörte die Thüringer Energie zum E.ON-Konzern und befindet sich seitdem in kommunalem Besitz. Mit der Rekommunalisierung entstand der bundesweit größte kommunale Regionalversorger. Außerdem zählt das Unternehmen zu den größten Betrieben in Thüringen und Mitteldeutschland.

Konzerngesellschaft ist die „Thüringer Energie AG“ in der Rechtsform einer Aktiengesellschaft. Diese verfügt seit 2012 über ein Stammkapital von 100 Millionen Euro. Der Konzern befindet sich mehrheitlich in Besitz von rund 800 Thüringer Städten und Gemeinden, sie kommen gemeinsam auf einen Anteil von 84,8 Prozent Die Beteiligungen sind im „Kommunalen Energiezweckverband Thüringen“ (KET), der „Kommunalen Energie Beteiligungsgesellschaft“ und der „Gesellschaft der kommunalen Strom-Aktionäre in Thüringen“ gebündelt. Die restlichen 15,2 Prozent der Anteile an der Thüringer Energie liegen bei der Thüga.

Das Unternehmen hält Minderheitsanteile an 20 Thüringer Stadtwerken und ist darüber hinaus an zahlreichen weiteren Gesellschaften beteiligt. Vier Tochtergesellschaften wurden 2014 im Konzernabschluss voll konsolidiert.

B.1 Kommunale Energie Beteiligungs AG (KEBT)

36%

B.2 Kommunaler Energiezweckverband (KET)

46,1 %

B.3 Thüga AG

15,2 %

B.4 Gesellschaft der kommunalen Stromaktionäre in Thüringen (u.a. Gemeinde- und Städtebund Thüringen)

2,6 %

B.5 Städte Rudolstadt und Großheringen

0,1 %

Die Ausgangslage vor der Rekommunalisierung

Die TEAG entstand in der heutigen Grundstruktur im Jahr 2005 aus der Fusion von Thüringen Energie und Gasversorgung Thüringen, an denen der Essener Energiekonzern E.ON mehrheitlich beteiligt war. Mit rund 1,3 Milliarden Euro Umsatz entstand der zweitgrößte Konzern des Freistaats.

[69] Die Fakten und Zahlen basieren nahezu komplett auf eigenen Recherchen. Für Informationen zur Finanzierung danken wir dem Vorsitzenden des Kommunalen Energiezweckverbandes (KET), Herrn Frank Rostek, Bürgermeister der Stadt Bleicherode.

2012 kündigte der Essener Energiekonzern E.ON an, sich von einem Teil seiner regionalen Tochtergesellschaften wieder zu trennen. Neben E.ON Mitte und E.ON Westfalen Weser betraf das auch die E.ON Thüringer Energie. Zu diesem Zeitpunkt befanden sich 47 Prozent des Unternehmens in kommunalem Besitz. Die Städte und Gemeinden bekundeten ihr Interesse, die Mehrheit an der Thüringer Energie von E.ON zu übernehmen.

B. Die Etappen der Transaktion

Zur Realisierung der Transaktion musste zunächst im Jahr 2012 der Kommunale Energiezweckverband (KET) gegründet werden. Dies war nötig, um für die Finanzierung des Kaufpreises der E.ON-Aktien an der TEAG ein Kommunaldarlehen von den Banken zu erhalten. Kommunalkredite zeichnen sich bekanntlich zum einen durch sehr günstige Zinssätze aus, die Aktiengesellschaften, und damit auch die KEBT, nicht bekommen hätten.

Zum anderen waren keine weiteren Sicherheiten für das Kreditgeschäft erforderlich. Denn weil der Zweckverband zu 100 Prozent aus kommunalen Mitgliedern besteht, wird er auch wie eine Kommune behandelt. Die Genehmigung des Zweckverbands durch das zuständige Landesverwaltungsamt in Weimar reicht den finanzierenden Banken als Sicherheit aus.

- Die außerordentliche Hauptversammlung der Kommunalen Energiebeteiligungsgesellschaft Thüringen am 18.Juli 2012 fasste den Grundsatzbeschluss. Dieser ermächtigte die KEBT AG, einem Kommunalen Energiezweckverband beizutreten, um die Aktien der E.ON- Thüringer Energie AG zu erwerben. Dieser Beschluss basiert auf den Stimmen von 98,81 Prozent der anwesenden kommunalen Aktionäre.
- Einen weiteren Beschluss fasste die außerordentliche Hauptversammlung der KEBT AG am 18.Februar 2012. Auf dessen Grundlage konnten die Gemeinden, die dem Zweckverband beigetreten waren, diesem ihre Aktien an der KEBT AG übertragen.

  Für diesen Beschluss votierten 94,80 Prozent der kommunalen Aktionäre.

Der Verkauf der E.on-Aktien an die Thüringer Kommunen und die Thüga hatte ein Volumen von rund einer Milliarde Euro.

C. Fazit zum Ergebnis der Rekommunalisierung

Die beiden unter Punkt 4 genannten Grundsatzbeschlüsse der Kommunalen Energiebeteiligungsgesellschaft Thüringen dokumentieren, dass die überwältigende Mehrheit der Kommunen in Thüringen die Kommunalisierung der Thüringer Energie befürwortet und die dafür geschaffenen Strukturen akzeptiert haben. Dies ist eine stabile Basis für die gedeihliche Entwicklung des Unternehmens, das sich vollständig im Eigentum von Thüringer Kommunen und der ebenfalls zu 100 Prozent kommunalen Thüga befindet.

Die Risiken für die Aktionäre sind gering und überschaubar. Die Finanzierung ist so angelegt, dass die Kommunen Zins und Tilgung aus den Renditen der TEAG aufbringen können. Die TEAG erzielt ihre Erträge zu rund 75 Prozent aus Netzentgelten des Strom- und Gasnetzes. Dieser Bereich unterliegt der staatlichen Regulierung. Die durch die Bundesnetzagentur festgelegten Entgelte sind für die jeweiligen Regulierungsperioden garantiert, und damit letztendlich auch die Erträge.

Voraussetzung ist, dass die Konzessionen für die Netze bei der TEAG liegen. Für den Bereich Strom haben mit Stichjahr 2013 über 91 Prozent der Kommunen die Konzessionen für 20 Jahre an die TEAG vergeben. Es ist absehbar, dass diese sehr günstige Situation auch im Gasbereich bei den in zwei Jahren anstehenden Vergaben erreicht werden kann. Dies schafft eine hohe Planungssicherheit und minimiert das Risiko. Neben der langfristig sicheren Ertragslage bei den Netzen, kann auch für die Gesamtentwicklung der TEAG mit positiven Verläufen gerechnet werden. In den letzten drei Jahren – 2012 – 2014 - sind die von Wirt-

schaftsprüfern geprüften Ertragsprognosen nicht nur eingetreten, sondern sogar übertroffen worden.

5.5 Gasag[70]

A. Kurzvorstellung des Unternehmens

Die GASAG wurde nach dem Krieg als städtischer Eigenbetrieb auf dem Territorium Westberlins weitergeführt. In Ost-Berlin wurde 1956 der Volkseigene Betrieb (VEB) Gasversorgung Berlin gebildet. Dieser wurde im Jahre 1979 mit dem VEB Energieversorgung zum VEB Energiekombinat Berlin (Elektrizitäts-, Fernwärme- und Gasversorgung) vereinigt. Das VEB Energiekombinat wurde nach dem Mauerfall von der Treuhandanstalt am 1. Mai 1990 in die Energieversorgung Berlin AG (Strom- und Wärmeversorgung) und die BEAG Berliner Erdgas AG umgewandelt. Um die betriebliche Vereinigung von GASAG und BEAG voranzutreiben, kaufte das Land Berlin, vertreten durch die GASAG, am 7. November 1991 von der Treuhandanstalt 51 Prozent der Anteile der BEAG. Die GASAG erhielt auf der Grundlage des Kommunalvermögensgesetzes zugleich die restlichen 49 Prozent. Damit bestanden zwar weiterhin zwei Gasversorgungsbetriebe in Berlin, aber die gleiche personelle Besetzung der Unternehmensleitungen sorgte für eine einheitliche Geschäftspolitik.

Nach schwierigen Verhandlungen mit den Betriebsräten und Gewerkschaften wurde am 25. Juni 1992 der städtische Eigenbetrieb GASAG in die GASAG Berliner Gaswerke Aktiengesellschaft umgewandelt. Das von einer Unternehmensberatung erstellte Konzept „GASAG 2000“ wird im Oktober 1992 den Führungskräften und Belegschaftsvertretern beider Häuser präsentiert. Es ging von einer Fusion und dem Aufbau einer „kundenorientierten, flexiblen und ergebnisorientierten Organisationsstruktur“ mit sechs eigenständigen Niederlassungen als dezentrale Einheiten aus. Am 11. Juni 1993 verschmolz die BEAG durch Aufnahme mit der GASAG. Die neue GASAG wurde das größte kommunale Gasversorgungsunternehmen Westeuropas mit rund 835.000 Gasabnehmern, einem Rohrnetz von rund 6.685 km Länge und 3.800 Mitarbeitern.

Wegen der drastischen Minimierung der jahrzehntelang gewährten Zuschüsse des Bundes für das Land Berlin, hatte sich der Berliner Senat im Sommer 1993 zum Verkauf von GASAG-Aktien entschlossen. Die Privatisierung der GASAG erfolgte in zwei Phasen: In der ersten Phase wurden Aktienanteile von jeweils 11,95 Prozent an die Ruhrgas AG und die RWE Energie AG (April 1994), die Bewag (Juni 1994) sowie 12,95 Prozent an die VEBA Energiebeteiligungs-GmbH verkauft (Juni 1995). Das Land Berlin konnte mit 51,2 Prozent verbleibendem Eigenanteil weiterhin als Mehrheitsaktionär agieren. Die chronische Finanznot des Landes Berlin führte in der zweiten Phase zur vollständigen Privatisierung der GASAG. Nach einem intensiven Bieterwettbewerb erhielten am 6. Februar 1998 die Gaz de France 38,16 Prozent und die Bewag 13,04 Prozent der GASAG-Anteile. Damit endete die Geschichte der städtischen Gasversorgung im 151. Jahr nach ihrem Beginn.

Vor dem Hintergrund millionenschwerer Verluste der letzten Jahre kam es 1999 zu einem tiefgreifenden Sanierungsprogramm, das nicht nur bis zum Jahr 2003 die Anzahl der Konzernbeschäftigten von 2.450 halbieren sollte, sondern auch zu einer kompletten Neugliederung der Unternehmensstruktur führte. Nach harten Debatten schlossen Vorstand und Betriebsrat im April 1999 eine Vereinbarung zum Interessenausgleich und zum Sozialplan ab, in der betriebsbedingte Kündigungen nicht generell ausgeschlossen wurden. Die zusätzlich ausgelobte Sonderprämie für das freiwillige, schnellentschlossene Ausscheiden („Goldener Handschlag“) wurde von rund 450 Mitarbeitern angenommen.

[70] Die Fakten und Zahlen basieren überwiegend auf externen Recherchen. Ergänzt wurden die Informationen von Gasag.

In den Jahren 1999 bis 2001 gründete die GASAG vier Tochtergesellschaften aus, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen und am Drittmarkt neue Leistungen anzubieten. Den Anfang bildet am 1. September 1999 die Tochtergesellschaft BAS Berliner Abrechnungs- und Servicegesellschaft (heute BAS Abrechnungsservice) für Kundenservice- und Abrechnungsdienstleistungen. Die unternehmenseigene Informationsverarbeitung wurde 2000 in die mit dem Berliner Stromversorger Bewag (heute Vattenfall Europe) neu gegründeten Tochter BerlinDat Gesellschaft für Informationsverarbeitung und Systemtechnik (heute Vattenfall Europe Information Services) ausgelagert. Im Frühjahr 2001 gliederte die GASAG ihr Wärmegeschäft in die GASAG WärmeService aus, um zukünftig neben Erdgas mehr aus Erdgas gewonnene Wärme abzusetzen. Idee war es, neben Industrie- und Gewerbekunden auch Privatkunden Anlagen- und Betriebsführungscontracting anzubieten. Der vierte ausgelagerte Unternehmensbereich war 2001 die BEGA.tec Berliner Gasanlagen und Messtechnik für technische Dienstleistungen.

Mit der Übertragung eines 80-Prozent-Anteils an den Regionalversorger Erdgas Mark Brandenburg GmbH (EMB) in Potsdam 2001 von der Gaz de France betätigte sich die GASAG zum ersten Mal außerhalb von Berlin. Die EMB, die neben 116.000 Endkunden sieben Stadtwerke und einen Regionalversorger im Land Brandenburg beliefert, erwarb in den Jahren 2003 bis 2006 Minderheitsbeteiligungen an den HSW Havelländische Stadtwerke in Werder (Havel), der Gasversorgung Zehdenick, der EVO Erdgasversorgung Oranienburg und den Stadtwerken Brandenburg. Die HSW wurde zum 1. Oktober 2012 auf die EMB verschmolzen.

Im Januar 2006 gründeten GASAG und EMB die Konzerntochter NBB Netzgesellschaft Berlin-Brandenburg. Die NBB ist als unabhängiger Netzbetreiber für das Leitungsnetz der GASAG, EMB und HSW zuständig und bietet Dienstleistungen bundesweit an.

Die GASAG hat im Jahr 2008 das Strategieprogramm GASAG 2015 aufgesetzt. Das Unternehmen will sich strategisch auf Wachstum im Wettbewerb ausrichten und ein führender, deutschlandweiter Partner für Energiedienstleistungen und Energieeffizienz werden. Im Jahr 2010 wurden die ursprünglich sieben Ziele (Speicherausbau, Vertrieb in Fremdmärkten, Trading, Erneuerbare Energien, Contracting, Smart Metering und Netze) überprüft und in vier strategische Themenfelder zusammengefasst:

- Erhalt und Ausbau des Netzgeschäftes, insbesondere die erfolgreiche Bewerbung um den am 31. Dezember 2013 auslaufenden Konzessionsvertrag für das Berliner Gasnetz
- Erneuerbare Energien: Erzeugung und Vermarktung von Biogas
- Energielösungen: Ausbau des Contractinggeschäftes sowie Dienstleistungen im Bereich Smart Metering
- Nachhaltiger Vertrieb: Direkter Vertrieb von Strom in der Entwicklung zu einem Mehrspartenunternehmen

Im Rahmen des Strategieprojektes Zukunft GASAG 2023 wurde die Strategie in 2013 erneut angepasst. Im Mittelpunkt steht der Anspruch, zu dem „Energiemanager für Berlin und Brandenburg“ zu werden. Im Heimatmarkt Berlin hat GASAG seit Oktober 2006 mehr als 100.000 Kunden an Wettbewerber verloren. Der Marktanteil bei Heizgas liegt bei rund 78 Prozent. Zur Kompensation der Verluste sollten nach Planungen aus dem Jahr 2008 bis 2013 25 Prozent des Gasabsatzes (etwa fünf Milliarden kWh) außerhalb des Heimarktmarktes und 25 Prozent des Umsatzes außerhalb des bisherigen Kerngeschäftes Erdgasvertrieb realisiert werden. Diese Ziele wurden nicht erreicht. Der Fokus liegt nach aktueller Strategie auf den Gebieten Berlin und Brandenburg. Seit Dezember 2013 bietet GASAG in Berlin Strom an, auch in Konkurrenz zum Aktionär Vattenfall.

Im Rahmen der Wachstumsziele hat die GASAG Anfang 2008 zur Erweiterung des Kerngeschäftes 74,9 Prozent der Anteile an der Stadtwerke Forst, einem Querverbundsunternehmen mit den Sparten Gas, Strom, Wärme und Wasser erworben. Die Direktvermarktung von Produkten wurde 2008 in der Tochtergesellschaft DSE Direkt-Service Energie gebündelt.

Die zum 1. Oktober 2007 erworbene Gesellschaft NGT Neue Gebäudetechnik wurde 2008 in die NGT Contracting und die NGT Service getrennt. Mit der 2001 von GASAG ausgegründeten BEGA.tec gehörten zwei Unternehmen zur GASAG-Gruppe, die Dienstleistungen zur Installation, Wartung und Instandhaltung für Energieversorgungsunternehmen erbringen. Zur Konzentration der Kapazitäten im Konzern und zur Erschließung von Synergien in der Geschäftstätigkeit wurde die NGT Service im Juli 2011 auf die BEGA.tec verschmolzen.

Die GASAG hat zum 1. April 2012 ihre Geschäftsaktivitäten im Bereich Erdgasspeicherung auf die neu gegründete Tochter BES Berliner Erdgasspeicher GmbH und Co. KG übertragen. Mit diesem Schritt erfüllt die GASAG die Anforderungen des Energiewirtschaftsgesetzes zur Entflechtung des Betriebs von Speicheranlagen von den übrigen Aktivitäten des Energieversorgungsunternehmens und bündelt den Bau, den Betrieb und die Vermarktung von Speicherkapazitäten in der neuen Gesellschaft. Zum 1. April 2013 wurden die beiden im Contracting-Geschäft tätigen Töchter GASAG WärmeService und NGT Contracting unter dem neuen Firmennamen GASAG Contracting zusammengeführt.

In einem weiteren Schritt der Konzernentwicklung hat GASAG die Konzernbereiche Technische Dienstleistungen und Messstellenbetrieb neu aufgestellt. Um die Marktchancen des technischen Dienstleisters BEGA.tec im Wettbewerb zu verbessern, hat GASAG zum 1. Januar 2014 81 Prozent ihrer Unternehmensanteile an die Dahmen Rohrleitungsbau GmbH & Co. KG verkauft. GASAG hält weiter 19 Prozent der Anteile an der BEGA.tec. Der Geschäftsbereich NGT Service wurde im Zuge des Verkaufs abgewickelt. Die Standorte Essen und Erfurt mit 26 Mitarbeitern wurden zum 31. Mai 2014 geschlossen.

B. Die Anteilseigner

E.ON Energy Sales GmbH (36,85%)

GDF Suez Beteiligungs GmbH (31,575%)

Vattenfall GmbH (31,575%)

C. Die Ausgangslage vor der Rekommunalisierung

Das Land Berlin hat den Konzessionsvertrag für das Gasversorgungsnetz in Berlin zum 31. Dezember 2013 beendet, wobei der bestehende Vertrag bis zur Neuvergabe vom GASAG-Konzern fortgesetzt wird. Unter Federführung der Senatsverwaltung für Finanzen läuft seit Dezember 2012 ein dreistufiges Vergabeverfahren. Im März 2014 haben zwei verbleibende Anbieter ihre finalen Angebote abgegeben: Zum einen die GASAG mit ihrer Tochtergesellschaft NBB Netzgesellschaft Berlin-Brandenburg, zum anderen der Landesbetrieb Berlin Energie. Berlin Energie ist ein seit März 2012 rechtlich unselbständiger, abgesonderter Teil der Berliner Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt.

Nach den Intentionen des Finanzsenators Ulrich Nußbaum[71] sollte die Konzession für zehn Jahre an Berlin Energie vergeben werden. Der Senat nahm am 24. Juni 2014 diese Empfehlung „zustimmend zur Kenntnis“.

Für den GASAG-Konzern ist die Neuvergabe von erheblicher strategischer und wirtschaftlicher Bedeutung. Sie hatte deshalb gegen die Vergabeentscheidung des Landes Berlin beim Landgericht Berlin und eine eine Beschwerde beim Bundeskartellamt gegen die Neuvergabe eingelegt.

Im Dezember 2014 hat das Landgericht Berlin dem Land Berlin mit Urteil vom 09.12.2014 (Az.: 16 O 224/14 Kart) den Abschluss eines Gaskonzessionsvertrags auf der Grundlage des bisher durchgeführten Verfahrens untersagt.

[71] Bis 11. Dezember 2014 Finanzsenator in Berlin

In dem Urteil begründet das Landgericht seine Entscheidung u.a. mit Verstößen gegen das Diskriminierungsverbot, das Transparenzgebot sowie weitere inhaltliche Fehler in der Aufstellung und Auswertung der Auswahlkriterien. Einen Schwerpunkt der Entscheidungsbegründung stellt allerdings die Argumentation des Gerichts dar, dass bereits die Zulassung der Berlin Energie zum Verfahren eine kartellrechtswidrige Behinderung der Mitbewerber dargestellt hätte.

Voraussetzung für die Teilnahme am Verfahren sei zwingend eine eigenständige Rechtspersönlichkeit. Die Berlin Energie sei aber ein landeseigenes Unternehmen nach § 26 der Landeshaushaltsordnung (LHO) des Landes Berlin und damit ohne eigene Rechtspersönlichkeit. Insofern sei die Teilnahme des Landes über dieses Unternehmen an dem Verfahren unzulässig gewesen.

Seit dem 12. März 2015 liegt die schriftliche Urteilsbegründung vor. Dazu hat die Gasag folgende Position veröffentlicht:

Das bisherige Ergebnis der Konzessionsvergabe habe keinen Bestand. Das Land Berlin habe damit immer noch gültige, qualifizierte Angebote von Gasag und NBB auf dem Tisch. Beide Angebote böten die mit weitem Abstand modernsten und kommunalfreundlichsten Konzessionsverträge, die es in Deutschland derzeit gibt. Die Gasag sei sehr zuversichtlich, dass dieses Angebot jetzt auch politisch genauer betrachtet werde und im Sinne der Kunden und im Sinne einer Erreichung der energiepolitischen Ziele des Landes eine Verständigung möglich sei. „Wir haben die Bindefrist unseres Angebotes über den 31.12.2014 hinaus verlängert und sind zu partnerschaftlicher Zusammenarbeit und Mitverantwortung für das Gelingen der Berliner Energiewende weiterhin bereit“, so Gäde-Butzlaff. Rechtssicherheit und klare Verhältnisse bei der Gasnetzkonzession könnten jetzt schnell Impulse geben für den weiteren Ausbau einer leistungsfähigen, effizienten und klimafreundlichen Energie-Infrastruktur in Berlin.

Bis zu einer endgültigen juristischen Klärung bzw. einer Verhandlungslösung zwischen Gasag und dem Land Berlin besteht die 2013 ausgelaufene Konzession solange weiter wie kein neuer Netzbetreiber gefunden ist.

D. Die Aktivitäten zur Rekommunalisierung des Netzes (Berliner Energietisch)

Die Aktivitäten des Berliner Energietisches und das von dieser Initiative ausgelöste Volksbegehren bezogen sich im Wesentlichen auf die Stromversorgung. Indirektes Ergebnis des zwar erfolglosen aber dennoch einflussreichen Volksbegehrens war die Gründung eines städtischen Energieversorgungsunternehmens (Berlin Energie). Dieses war im Bieterverfahren um das Gasnetz erfolgreich. Die jüngste Entscheidung des Landgerichts Berlin machte diese Vergabe wieder rückgängig. Das Gericht vertrat die Ansicht, dass Berlin Energie an dem Verfahren gar nicht hätte teilnehmen dürfen, weil es als unselbstständiges Unternehmen als Teil einer Senatsverwaltung gar nicht bieterfähig sei.

E. Fazit zum Ergebnis der Rekommunalisierung

Eine Rekommunalisierung im Gasmarkt wurde vom Senat zwar klar verfolgt, ist jedoch bis heute nicht gelungen. Im Zentrum steht die Frage, ob das landeseigene Unternehmen Berlin Energie berechtigt war, am Verfahren um die Gaskonzessionen teilzunehmen. Aufgrund der anhaltenden Unsicherheit im Hinblick auf den Betrieb des Gasversorgungsnetzes in Berlin versucht die Gasag zunehmend ihr Geschäftsfeld sowohl räumlich, als auch inhaltlich zu diversifizieren.

5.6 Vattenfall[72]

A. Kurzvorstellung des Unternehmens

Die Vattenfall GmbH (zuvor Vattenfall Europe) mit Sitz in Berlin ist eine 100prozentige Tochtergesellschaft des staatlichen schwedischen Energiekonzerns Vattenfall AB.

Seit 1996 ist das schwedische Unternehmen international tätig. Nach der Deregulierung im Bereich der elektrischen Stromversorgung in Deutschland wurden 1999 zunächst 25,1 Prozent der Anteile an den Hamburgischen Elektrizitäts-Werken (HEW) erworben. 2001 wurde Vattenfall Mehrheitseigner der HEW. Die aktuelle Vattenfall GmbH ging 2002 aus der Fusion der HEW und der Vereinigte Energiewerke AG sowie dem Bergbauunternehmen Lausitzer Braunkohle AG hervor, zu der Anfang 2003 die Berliner Bewag hinzukam. Mit der Fusion ist mit Vattenfall (nach E.ON, RWE und EnBW) der derzeit viertgrößte deutsche Stromkonzern (Stand 2012) entstanden. Die Marken HEW und Bewag wurden nach der Fusion zunächst beibehalten. Seit Januar 2006 tritt Vattenfall in ganz Deutschland unter der einheitlichen Marke Vattenfall auf. 2006 wurde auf der Hauptversammlung der Ausschluss von Minderheitsaktionären mittels eines Squeeze-out beschlossen. Die Übertragung der Aktien von Minderheitsaktionären der damals unter Vattenfall Europe firmierenden Gesellschaft an den schwedischen Mutterkonzern wurde mit dem Eintrag in das Handelsregister Berlin am 21. April 2008 beendet und die Börsennotierung des Konzerns damit eingestellt.

Aus wettbewerbspolitischen Gründen verkaufte Vattenfall im März 2010 den eigenen Übertragungsnetzbetreiber, 50Hertz Transmission an den belgischen Netzbetreiber Elia und den australischen Infrastrukturfonds Industry Funds Management (IFM). Am 17. September 2012 wurde die deutsche Holding-Gesellschaft Vattenfall Europe AG auf die Vattenfall GmbH umfirmiert.

Vattenfall ist in Berlin und Hamburg mit den regionalen Tochterunternehmen Betreiber der Strom- und Fernwärmenetze. In Berlin besitzt Vattenfall außerdem einen 30-Prozent-Anteil an der Gasag.

Im Dezember 2010 gab Vattenfall den Verkauf seines 24,9-Prozent-Anteils an den Städtischen Werken Kassel an den regionalen Energieversorger Thüga bekannt.
Die Hamburger Regierungskoalition strebte im Mai 2009 an, beim Auslaufen der derzeit bestehenden Konzessionsverträge im Jahr 2014 die Energienetze (Strom, Gas, Fernwärme) durch Rückkauf von Vattenfall zu rekommunalisieren. Im November 2012 erwarb der amtierende SPD-Senat von Vattenfall eine Beteiligung von 25,1 Prozent am Stromnetz und am Fernwärmegeschäft (sowie am Gasnetz, das von E.ON betrieben wird); davon versprach sich der Senat einen maßgeblichen Einfluss auf die Unternehmenspolitik von Vattenfall. Dennoch forderte die Initiative „Unser Hamburg – Unser Netz" weiterhin die Gründung eines Stadtwerks mit eigenen Energienetzen. Ein Volksentscheid dazu erfolgte parallel zur Bundestagswahl im September 2013; dabei kam es zu einer knappen Mehrheit für eine Übernahme der Netze durch eine städtische Gesellschaft.

In Berlin bemühte sich die Initiative Berliner Energietisch um die Rekommunalisierung des Stromnetzes und den Aufbau eines Stadtwerkes, das ökologischen und sozialen Kriterien folgen sollte. Im Juli 2012 wurde mit 30.660 gültigen Unterschriften ein Antrag auf Einleitung eines Volksbegehrens gestellt. Nachdem das Volksbegehren im Juni ausreichende Unterschriften gesammelt hatte, kam es am 3. November 2013 zum Volksentscheid über die Rekommunalisierung der Berliner Energieversorgung, die jedoch vom Berliner Senat in seiner Stellungnahme abgelehnt wird. Der Gesetzentwurf scheiterte, da das Quorum von 25 Prozent aller Stimmberechtigten mit 24,1 Prozent verfehlt wurde.

[72] Die Fakten und Zahlen basieren ausschließlich auf externen Recherchen.

B. Die Anteilseigner

100 Prozent Vattenfall AB

C. Die Ausgangslage vor der Rekommunalisierung

1997 verkaufte das Land Berlin seine Mehrheit von zuletzt 50,7 Prozent am städtischen Elektrizitätsversorgungsunternehmen Bewag an ein Industriekonsortium. Nach mehreren Weiterverkäufen ist die Bewag in Vattenfall aufgegangen. Das operative Geschäft wurde ausgegliedert und in einem zweiten Schritt aufgeteilt. Das Berliner Verteilnetz wurde auf die Vattenfall Europe Distribution Berlin GmbH übertragen, Kundenservice und Vertrieb wurden auf zwei Gesellschaften mit Sitz in Hamburg übertragen.

D. Die Aktivitäten zur Rekommunalisierung des Netzes (Berliner Energietisch)

Im Sommer 2011 bildete sich der Berliner Energietisch nach dem erfolgreichen Vorbild des Berliner Wassertisches mit dem Ziel, die Stromversorgung in Berlin nach demokratischen, ökologischen und sozialen Kriterien zu organisieren. 2012 nahm die Initiative die formalen Hürden für die Einleitung eines Volksbegehrens: Unter dem damaligen Titel Neue Energie für Berlin – demokratisch, ökologisch, sozial wurden bis zum 3. Juli 30.660 gültige Unterschriften gesammelt. In einer Stellungnahme vom 14. August äußerte der Berliner Senat inhaltliche Bedenken, rechtliche Einwände gegen die Zulässigkeit wurden aber nicht erhoben. Nachdem das Abgeordnetenhaus zu dem Vorhaben nicht innerhalb der gesetzlichen Frist Stellung genommen hatte, beantragte die Initiative die Durchführung des Volksbegehrens. Dabei wurde der Titel des Volksbegehrens zu dem heutigen geändert.
Am 25. Januar 2013 wurde das Volksbegehren im Amtsblatt für Berlin bekannt gemacht. Vom 11. Februar bis 10. Juni 2013 musste die Initiative etwa 174.000 gültige Unterschriften sammeln. Das Volksbegehren war erfolgreich, da bis zum Ende der Eintragungsfrist 271.496 Unterschriften zusammenkamen; davon waren 227.748 gültig. Nach erfolgreichen Volksbegehren wurde der Termin für den Volksentscheid auf den 3. November 2013 gesetzt, obwohl eine Zusammenlegung des Volksentscheids mit der Bundestagswahl am 22. September 2013 möglich gewesen wäre. Der Energietisch als Initiator des Volksbegehrens äußerte die Vermutung, der Senat hoffe, dass der Volksentscheid auf diese Weise am Zustimmungsquorum scheitern werde.
Parallel zum Volksbegehren und dem Volksentscheid strengte der Senat die Gründung eines Stadtwerkes an (jedoch nicht auf den vom Energietisch gewünschten Grundlagen) und kündigte an, auch bei der Ausschreibung für die Konzession des Strom- und Gasnetzes konkurrieren zu wollen, sowohl als reiner Eigenbewerber als auch als Kooperationspartner für mögliche Drittbewerber. Am 24. Oktober, nur zehn Tage vor dem Volksentscheid, beschloss das Berliner Abgeordnetenhaus mit den Stimmen von SPD und CDU die Gründung des angekündigten Stadtwerks unter dem Dach der Berliner Wasserbetriebe. Die Opposition kritisierte die kurzfristig angesetzte Abstimmung; weder sei dem Parlament im Vorfeld ausreichend Zeit zur Beratung gegeben worden, noch sei die Finanzierung des Vorhabens geklärt. Zudem betrachte man die Fassung eines solchen Beschlusses so kurz vor einem Volksentscheid zum gleichen Thema als „grobe Missachtung der Volkssouveränität“. Auch die Initiative Berliner Energietisch kritisierte den Beschluss, sprach von einem „Abfanggesetz“ und der Gründung eines „Ministadtwerks“, das „allein dem taktischen Ziel [diene], dem Volksentscheid den Wind aus den Segeln zu nehmen“.

E. Fazit zum Ergebnis der Rekommunalisierung

Auch die Stromnetzkonzessionen in Berlin sind ausgelaufen. Über eine Neuvergabe ist allerdings nicht entschieden worden. Die gerichtlichen Entscheidungen gegen die Berlin Energie als Gewinner der Gasnetzkonzessionen beeinflussten auch den Wettbewerb um die Stromnetzkonzessionen. Die Berlin Energie, die sich nach dem Willen des Senats ursprünglich auch

um die Stromnetzkonzession bewerben sollte, hat ihr Gebot mittlerweile zurückgezogen. Verblieben sind nunmehr Vattenfall als bisheriger Betreiber der Konzession und die Genossenschaft Bürger Energie Berlin. Letztere hatte jüngst Bedenken angemeldet, dass die Vergabe der Stromkonzession in Berlin diskriminierungsfrei und transparent abläuft, und rief das Bundeskartellamt zu Hilfe.
„Offenkundig wird dem Bewerber Vattenfall GmbH eine privilegierte Rolle eingeräumt, indem mit ihm über Kooperationsmodelle verhandelt wird“, so Luise Neumann-Cosel, Vorstand der Bürger Energie Berlin (BEB). Die BEB reagiert damit auf die Ankündigung des Senats, Verhandlungen mit Vattenfall über eine Kooperation beim Stromnetz aufzunehmen.

Den Hintergrund der Beschwerde bilden die Beschlüsse der Energieklausur des Berliner Senats von Anfang Mai. Demnach verfolgt das Land Berlin nun die Strategie einer gesellschaftsrechtlichen Beteiligung an den Berliner Gas- und Stromunternehmen beziehungsweise ihrer Netzgesellschaften und will darüber mit den Anteilseignern verhandeln.

6 Vergleichende Übersicht zu den Zielen der Rekommunalisierungen für die Beispiele Wemag, Stadtwerke Schwedt, Stadtwerke Teterow / Stadtwerke Laage, TEAG, Gasag, Vattenfall und deren Bewertung anhand der für diese Studie entwickelten Zielerreichungsmatrix

Für die nachfolgende Übersicht müssen folgende Anmerkungen zur Kenntnis genommen werden:

(1) Anders als das Wuppertal-Institut haben wir uns bei der Recherche der Ziele ausschließlich auf die Auswertung offizieller Dokumente der Unternehmen und autorisierte Zuarbeiten gestützt, die wir von dort erhalten haben. Auf die Auswertung der Medien haben wir bewusst verzichtet.[73]

(2) Festzuhalten ist weiter, dass wir nach Vergabe des Auftrages für die vorliegende Studie in eigener Entscheidung den Untersuchungsgegenstand deutlich erweitert haben:

Erstens wurde die Zahl der Einzelfallanalysen im Interesse einer höheren Repräsentativität von vier auf sechs erhöht.

Zweitens wurde das Kapitel 3 zur Darlegung, Strukturierung von Zielen der Rekommunalisierung komplett neu in die Bearbeitung aufgenommen.

Grund: Im Prozess der Arbeit an der Studie zeigte sich, dass die Rentabilitätsanalysen für alle sechs Beispiele belastbare wissenschaftliche Ergebnisse liefern werden. Es wurde bei den Analysen aber auch deutlich, dass die zunächst vorgesehene nur solitäre Bewertung der Aussagen zu den Rentabilitäten und Erträgen der Komplexität von Rekommunalisierungsprozessen nicht umfassend genug gerecht wird.

(3) Daraus folgte die Entscheidung der Autoren, ergänzend zu den Aussagen in Kapitel 8 zunächst eine eher stichpunktartige Bestandsaufnahme zu den zentralen Zielen der analysierten Rekommunalisierungsszenarien vorzunehmen. Dabei ging es uns zum einen darum, die Anwendbarkeit der unter Punkt 3.2 originär entwickelten Zielerreichungsmatrix für konkrete Beispiele zu zeigen. Zum anderen wollten wir die Zielerreichung selbst überprüfen. Dafür war es ausreichend, dies für die jeweils definierten Hauptziele – nach unserer Systematik sind das Oberziele – zu realisieren.

(4) Bei den vier bereits realisierten Rekommunalisierungen – also die Beispiele Wemag, Stadtwerke Schwedt, Stadtwerke Teterow/Stadtwerke Laage – zeigt die Bestandsaufnahme zu den Zielen der Rekommunalisierung eine sehr deutliche Fokussierung auf das Oberziel „Reine ökonomische Ziele“. Andere Ziele wurden bis auf das Beispiel Wemag[74] gar nicht genannt. Demzufolge haben wir für diese Beispiele die nur auf dieses Oberziel reduzierte Zielerreichungsmatrix genutzt.

(5) Für die Rekommunalisierungsüberlegungen in Berlin haben wir uns ausschließlich auf die Programmatik des „Berliner Energietisch“[75] in Gestalt des Entwurfs des Energiegesetzes

[73] Die Qualität der Berichterstattung auf lokaler Ebene ist aus unserer Sicht für eine seriöse wissenschaftliche Bestandsaufnahme nicht ausreichend. Das ist keine „Medienschelte“, sondern reflektiert den Status quo: die meisten Lokalredaktionen sind inzwischen so dramatisch unterbesetzt, dass eine qualifizierte und faktentreue Berichterstattung erheblich beeinträchtigt wird.

[74] Das dort weiter genannte Ziel „Sicherung des kommunalen Bestandes des Unternehmens“ kann in die Zielkategorie eingeordnet werden, ist es doch die zentrale Voraussetzung für die Generierung von Erträgen.

[75] Gesetzentwurf aus 2012, unter www.berliner-energietisch//gesetzentwurf

gestützt, der dem Volksbegehren über die Rekommunalisierung des Berliner Stromnetzes zugrunde lag.

In der nachfolgenden Tabelle vergleichen wir zunächst die vier Fälle mit bereits realisierten Rekommunalisierungen (Wemag, Stadtwerke Schwedt, Stadtwerke Teterow/Stadtwerke Laage, TEAG für die Zielkategorie „Rein ökonomische Ziele“.

Fallbeispiel	Einzelziele	realistisch Ja/teilweise/nein	Rekommun. zwingend zur Zielerreichung	Deutlich bessere Zielerreichung mit Rekomm.	Zielerreichung auch ohne Rekommunalisierung möglich
Wemag	Sicherung des kommunalen Bestandes des Unternehmens	ja	ja	-----	nein
	Sicherung und möglichst auch Steigerung der Ertragskraft	ja	ja	-----	nein
SW Schwedt	Sicherung und möglichst auch Steigerung der Ertragskraft unter ständig komplizierteren Rahmenbedingungen	ja	ja	-----	nein
SW Teterow/ SW Laage	wettbewerbsfähige Ausrichtung beider Unternehmen, vor allem durch Ausweitung der Geschäftsfelder zur Sicherung und möglichst auch Steigerung der Ertragskraft unter ständig komplizierteren Rahmenbedingungen	ja	ja	-----	nein
TEAG	Sicherung des kommunalen Bestandes des Unternehmens	ja	ja	-----	nein
	Sicherung und möglichst auch Steigerung der Ertragskraft	ja	ja	-----	nein

Tabelle 7 Das Oberziel „Rein ökonomische Ziele“ für die Rekommunalisierung und dessen Erreichung, tabellarisch dargestellt für die Beispiele Wemag, Stadtwerke Schwedt, Stadtwerke Teterow/Stadtwerke Laage, TEAG

Für diese vergleichende Bewertung sei folgendes kurzes Fazit gezogen:

(1) Die Verantwortlichen für die realisierten Rekommunalisierungen – in erster Linie die Eigentümer, aber auch das Management der beteiligten Unternehmen – haben Ertragsaspekte in den Mittelpunkt ihrer Zielvorgaben gestellt. Dies kann auch als empirische Bestätigung für die von den Autoren vorgenommene Gewichtung rein ökonomischer Ziele gelten.

(2) Allen vier untersuchten Rekommunalisierungen ist weiterhin gemeinsam, dass von sich verschlechternden Rahmenbedingungen für bereits bestehende Strukturen kommunaler Energieversorgung ausgegangen wird. Aus diesen Szenarien wird für alle vier Rekommunalisierungen auch ein kooperativer Ansatz abgeleitet. Dies ist augenscheinlich eine wesentliche Voraussetzung für die Erreichbarkeit der definierten ökonomischen Ziele. In den konkreten Einzelfallanalysen zur Rentabilität wird das auch praktisch nachgewiesen.

(3) Natürlich sind diese vier Einzelfälle nicht repräsentativ. Sie zeigen aber folgenden Trend, der aus der empirischen Kenntnis der Autoren durch eine ganze Reihe weiterer Beispiele gestützt wird: Rekommunalisierungen sind keinesfalls auf die zwei Hauptszenarien – Rückgängigmachung von Privatisierungen und Neuaufnahme von kommunalwirtschaftlicher Betätigung – zu begrenzen. Ein drittes Bereich ist bis dato kaum Gegenstand der wissenschaftlichen Befassung: das ist die Ausweitung bereits bestehender kommunalwirtschaftlicher Betätigungen unter Nutzung vorhandener Strukturen und Ressourcen. Und zwar zum einen durch Rekommunalisierungen wie beispielsweise die Ausweitung der Netzgebiete bei den Stadtwerken Schwedt. Zum anderen durch die Neuaufnahme kommunalwirtschaftlicher Betätigungen mit einem von vornherein kooperativen Ansatz.[76]

(4) Die Konzentration auf rein ökonomische Ziele in den vier Beispielen zeigt auch, dass diese Priorisierung ganz offenbar auch das zentrale Kriterium dafür ist, ob eine Rekommunalisierung überhaupt in Gang gesetzt werden soll. Es klingt wie eine Binsenweisheit, ist aber keinesfalls in Rekommunalisierungskonzepten genauso zwingend angelegt: nur wenn die angestrebten ökonomischen Effekte auch mit hoher Sicherheit erreicht werden können, darf eine Rekommunalisierung überhaupt erfolgen, und nur dann ist es sinnvoll, über darüber hinaus gehende Ziele nachzudenken und dies ggfls. zum Gegenstand von Konzepten zu machen.

Für die hier folgende vergleichende Betrachtung der Rekommunalisierungsszenarien für Gasag und Vattenfall stützen wir uns bei den Formulierungen der Ziele ausschließlich auf den bereits erwähnten Gesetzentwurf des „Berliner Energietisches". In diesem Papier aus dem Jahr 2012 wird bei den Zielprojektionen leider nicht zwischen den Varianten „vollständige“ oder Netzkommunalisierung unterschieden. Sicher hatten die Autoren wohl zunächst nur die Netzrekommunalisierung im Fokus. Der Inhalt impliziert aber ganz ausdrücklich übergreifende Szenarien für den Gesamtbereich der Berliner Energieversorgung.

Damit fehlt die sachlich zwingende Abgrenzung zwischen beiden Rekommunalisierungsszenarien. Diese können wir nicht nachträglich in die Papiere des „Berliner Energietisch“ schreiben. Wohl aber ist es möglich, die von der Initiative definierten Ziele hinsichtlich der Erreichbarkeit separat für beide Szenarien zu bewerten. Dies realisieren wir in der folgenden Tabelle gemeinsam für Gasag und Vattenfall. Wir weisen in diesem Zusammenhang aber ausdrücklich darauf hin, dass es nicht Gegenstand der vorliegenden Studie ist, Aussagen dazu zu tref-

[76] Ein ganz aktuelles Beispiel ist die geplante Gründung von Energie-Kreiswerken im Landkreis Barnim (Land Brandenburg). Aus den dazu derzeit bekannten Überlegungen wird ersichtlich, dass die Einbindung von Kommunen, die derzeit ebenfalls im Bereich Energie noch nicht wirtschaftlich tätig sind, eine zentrale Prämisse für die Gründung der Kreiswerke ist.

fen, wie realistisch die angestrebte[77] Rekommunalisierung der Berliner Energieversorgung grundsätzlich ist.

Wir fassen zunächst die wesentlichen Zielsetzungen des „Berliner Energietisch" zusammen und ordnen diese der Systematik unserer Zielerreichungsmatrix zu.

Oberziele Zielmatrix	Hauptziele „Berliner Energietisch"
A. Rein ökonomische Ziele	Stadtwerkegründung Gründung Netzgesellschaft Schaffung von Arbeitsplätzen durch Rückkauf der Netze
B. Ökologische Ziele mit positiver ökonomischer Relevanz	100%ige Energieversorgung Berlins mit Erneuerbaren Energien
C. Gesellschaftspolitische Ziele	Stadtwerkegründung Gründung Netzgesellschaft Ökologische, soziale und demokratische Energieversorgung Sozialtarife Schaffung von Arbeitsplätzen durch Rückkauf der Netze

Eine detaillierte Bewertung dieser Zielsetzungen ist nicht Gegenstand der Studie. Für die folgende Bewertung des von uns definierten Zielkanons hinsichtlich seiner Erreichbarkeit bei der vollständigen Rekommunalisierung der Berliner Energieversorgung bzw. nur der Netz-Rekommunalisierung sind aber folgende Anmerkungen geboten:

(1) Bei den vom „Energietisch" definierten Zielen sind lediglich die Projektionen Stadtwerkegründung und Gründung einer Netzgesellschaft semantisch eindeutig.

(2) Die ausgesprochen abstrakte Zielsetzung „ökologische, soziale und demokratische Energieversorgung" könnte hinsichtlich der Umsetzbarkeit nur bewertet werden, wenn konkret definiert würde, wodurch eine solche Art der Versorgung gekennzeichnet ist, und zwar auch in Abgrenzung zum derzeitigen Status der Energieversorgung

(3) Weil diese Definitionen fehlen, ist es zumindest problematisch, diese Ziele zum Gegenstand eines Bürgervotums zu machen. Hinzu kommt, dass Ziele, die nicht konkret definiert sind, weder hinsichtlich ihrer Erreichbarkeit evaluiert, und erst recht nicht hinsichtlich ihrer Erfüllung auch abgerechnet werden können.

(4) Grundsätzlich in Frage gestellt werden müssen die Ziele „Sozialtarife" und „Schaffung von Arbeitsplätzen durch Rückkauf der Netze". Dass die Formulierungen ähnlich wie die Forderung nach einer ökologischen, sozialen und demokratischen Energieversorgung populär klingen, und insofern ein mehrheitliches Votum geradezu implizieren,[78] ist eher der semantischen Unverbindlichkeit geschuldet. Problematischer ist die Forderung nach einem Sozialtarif, der unter Beachtung der auf EU- und Bundesebene normierten Markt- und Wettbewerbsregelungen gar nicht zulässig ist und mithin auch nicht durch ein Landesgesetz – auch nicht, wenn es einem Volksentscheid entsprungen wäre – durchgesetzt

[77] Neben der außerparlamentarischen Initiative „Berliner Energietisch" votieren auch die im Berliner Abgeordnetenhaus vertretenen Parteien mehrheitlich zumindest für die Rekommunalisierung der Strom- und Gasnetze. Eine detaillierte Analyse, auch differenziert nach partieller oder vollständiger Rekommunalisierung, ist nicht Gegenstand er vorliegenden Studie.

[78] Der Volksentscheid über die Rekommunalisierung der Berliner Energieversorgung fand 3. November 2013 statt. Der Gesetzentwurf ist in der Abstimmung. Es stimmten zwar 83 Prozent der Abstimmungsteilnehmer mit Ja, jedoch wurde das Quorum von 25 Prozent aller Stimmberechtigten mit 24,1 Prozent knapp verfehlt.

werden könnte. Und auf welche Art neue Arbeitsplätze entstehen, wenn ein bestehendes Netz nicht mehr von „A“, sondern von „B“ betrieben wird, konnte sich den Autoren dieser Studie nicht erschließen.

(5) Wesentliche Ziele von Rekommunalisierungen wie sie von den Autoren der Studie definiert wurden, und dies im ausdrücklichem Bezug zur nahezu Vollerhebung des Wuppertal-Instituts, fehlen in der Programmatik des „Berliner Energietisches“. Das ist natürlich ein erheblicher Mangel, der nicht zuletzt seine Ursache in der einseitigen Fokussierung auf die Energieversorgung unter praktisch vollständiger Negierung der Tatsache hat, dass diese Teil der Berliner Daseinsvorsorge ist.

Die folgende tabellarische Bewertung der Ziele des „Berliner Energietisches“ muss also unter folgenden Prämisse erfolgen:

Erstens sind wichtige Teile dieses Zielkataloges a priori gar nicht erfüllbar.

Zweitens fehlen im Zielkatalog wesentliche Ziele von Rekommunalisierungen.

Für die Bewertung haben wir trotz der gerade aufgezeigten Defizite die Ziele des „Berliner Energietisches“ unter die Ziele des von den Autoren vorliegenden Zielkataloges subsumiert, und auf dieser Grundlage eine Bewertung auch für Projektionen vorgenommen, die zwar nicht Gegenstand des Katalogs des „Berliner Energietisch“ sind, wohl aber mehrheitlich in den Konzepten für die Energie-Rekommunalisierungen in Deutschland seit 2005.

	Ober- und Unterziele	Rekommunalisierung zwingend für Zielerreichung		Zielstellung auch ohne Rekommunalisierung möglich	
		Vollständige Rekommunal.	Nur Netze	Vollständige Rekommunal.	Nur Netze
A.	Rein ökonomische Ziele				
A.1	Eigene Wertschöpfung durch kommunale Erledigung von Aufgaben, die zuvor von privaten Dritten realisiert wurden	ja	Ja	nein	nein
A.2	Vollständiger Verbleib der Erträge in Kommune	ja	Ja	nein	nein
A.3	Zusätzliche Erträge aus neuem kommunalen Geschäftsfeld Erzeugung EE	ja	Nein	nein	nein
A.4	EEG-, Pacht-, Gewerbesteuereinnahmen	ja	Nein	ja, aber deutlich schlechter	nein
A.5	Verstärkung der externen lokalen und regionalen Wertschöpfungsimpulse vor allem durch Auftragsvergabe an lokale und regionale Anbieter	ja	Ja	ja, aber schlechter	ja, aber schlechter
A.6	Erschließung intrakommunaler Synergiepotenziale durch kooperatives Zusammenwirken der weiteren Sparten der Daseinsvorsorge mit einem ertragsstarken Energieversorger	ja	Nein	nein, bzw. deutlich schlechter	nein
A.7	Erschließung interkommunaler Synergiepotenziale	ja	Ja	nein	ja, aber schlechter
B.	Ökologische Ziele mit positiver ökonomischer Relevanz				
B.1	Energieeinsparung	nein	Nein	ja	ja
B.2	Erhöhung Energieeffizienz	nein	Nein	ja	ja
B.3	Erzeugung EE mit eigenen Kapazitäten und/oder in Kooperationen (z.B. Umland-Stadtwerken ,Regionalversorger, Erträgen im Vergleich mit Energieeinkauf bei Dritten	deutlich bessere Voraussetzungen mit Rekommunalisierung	Nein	ja, aber schlechter	nein
C.	Gesellschaftspolitische Ziele				
C.1	Stärkung kommunale Selbstverwaltung	ja	Partiell	nein	nein
C.2	Gewährleistung der Daseinsvorsorge unter komplizierteren Rahmenbedingungen	deutlich bessere Voraussetzungen mit Rekommunalisierung	Nein	ja, aber schlechter	partiell
C.3	Stärkung der Bürgermitwirkung bei Umsetzung der Energiewende	deutlich bessere Voraussetzungen mit Rekommunalisierung	Nein	ja, aber schlechter	ja
C.4	Schaffung von kommunalem Eigentum mit nachhaltiger Ertragsrelevanz	ja	Ja	nein	nein

Tabelle 8 Ziele der Rekommunalisierung und deren Erreichung, tabellarisch dargestellt für die Beispiele Gasag und Vattenfall für das Szenario vollständige Rekommunalisierung der Unternehmen bzw. nur Rekommunalisierung der Netze

Unter Beachtung der eingangs genannten Prämissen und der Bewertung der Ziele des „Berliner Energietisches“ ist folgendes grundsätzliches Fazit zu ziehen:

(1) Berücksichtigt man, dass die Gesetzgebungsinitiative des „Berliner Energietisches“ letztendlich in einen Volksentscheid zur Kommunalisierung des Berliner Stromnetzes mündete, so ist für diese Ebene der Stromnetz-Rekommunalisierung – und das gilt ausdrücklich auch für das Gasnetz – erstens festzuhalten, dass nur für sechs der definierten Ziele (40%) eine Netz-Rekommunalisierung zwingend erforderlich wäre. Im Umkehrschluss heißt das auch, dass immerhin 60 Prozent der Ziele ohne einen Eigentumswechsel vollständig oder weitestgehend erreichbar sind, etwa durch Kooperationen mit den derzeitigen Netzbetreibern und/oder mit anderen kommunalen Unternehmen in Berlin, aber auch darüber hinaus, in erster Linie in der Region.[79]

(2) Selbst eine vollständige Rekommunalisierung der Berliner Energieversorgung wäre keine zwingende Voraussetzung zur Erreichung aller definierten Ziele. 20 Prozent könnten auch ohne den Eigentumsübergang auf das Land erreicht werden.

Da die Berliner Szenarien nicht im Zentrum dieser Studie stehen, wollen wir es bei diesen beiden Kernaussagen bewenden lassen. Diese Bewertungen haben aber Relevanz für alle Rekommunalisierungsprozesse. Deshalb werden wir bei der Darlegung unserer Handlungsempfehlungen in Kapitel 9 noch einmal darauf zurückkommen.

[79] Diese Bestandsaufnahme stützt die eher verbale Evaluierung, die das Beratungsunternehmen SNPC in einem „Kurzgutachten zur strukturellen Veränderung der Berliner Energiewirtschaft“ vorgenommen hat. Dort wird unter anderen festgestellt: „Eine Rekommunalisierung der Netze ist grundsätzlich möglich, eröffnet jedoch kaum energiepolitischen Gestaltungsspielraum, der über die geltende gesetzliche Regulierung bzw. über die Gestaltungsmöglichkeiten im Rahmen eines Konzessionsvertrages mit einem privaten Konzessionär hinausgeht“. Angesichts dieses Sachverhaltes stellen die Gutachter u.E. zu Recht die Frage, ob die geringen Effekte und die im Gutachten gezeigte geringe Wirtschaftlichkeit eine Rekommunalisierung auch mit Blick auf kaum kalkulierbare Investitionsrisiken überhaupt rechtfertigen können, S. 28f, a.a.o.

7 Einzelfallanalysen aus betriebswirtschaftlicher Sicht

7.1 Grundlegende Vorgehensweise der Einzelfallanalysen aus betriebswirtschaftlicher Sicht

Im Folgenden werden die im oberen Abschnitt vorgestellten sechs verschiedenen Einzelfallanalysen von Rekommunalisierungen aus betriebswirtschaftlicher Sicht dargestellt, um den ökonomischen Erfolg sowohl qualitativ als auch quantitativ zu bewerten. Ausgangspunkt ist die Analyse der Jahresabschlüsse, um eine quantitative Fundierung des materiellen Rekommunalisierungserfolges anhand der entsprechend definierten Kennzahlen vornehmen zu können. Zielsetzung der quantitativen Analyse ist es, die Kennzahlen zur Beurteilung des wirtschaftlichen Erfolgs der Rekommunalisierung darzustellen und zu bewerten. Dies erfolgt differenziert nach den entsprechenden Geschäftsfeldern. Zunächst wird der Netzbetrieb als separates Geschäftsfeld (Geschäftsfeldanalyse) untersucht, da dieser sehr häufig Gegenstand von Rekommunalisierungen ist und durch die Tochtergesellschaftsabschlüsse bei ausgegründeten Netzgesellschaften bzw. die Tätigkeitsabschlüsse bei nicht ausgegründetem Netzgeschäft separate Zahlen aufweist. Bei der Bewertung zu beachten ist aber, dass die analysierten Tätigkeitsabschlüsse nicht immer unbedingt jene Aussagekraft besitzen, wie dies beim vollständigen Abschluss eines rechtlich selbstständigen (Tochter-)Unternehmens der Fall wäre. Die Zuordnung der entsprechenden Vermögensgegenstände und die damit verbundene Zuordnung der Verbindlichkeiten ist immer in einem gewissen Maß variabel, so dass die Geschäftsfeldergebnisse immer nur von der Tendenz her eine Aussagekraft haben, keinesfalls aber vollständig exakt zu interpretieren sind.

Danach erfolgt die Analyse des Gesamtabschlusses des jeweiligen kommunalen Unternehmens, um ein Gesamtbild herzustellen. Bei Gesamtunternehmen ist teilweise jedoch davon auszugehen, dass die übrigen Geschäftsfelder das Gesamtergebnis in erheblicher Art und Weise beeinflussen und auch Geschäftsfelder mit negativen Deckungsbeiträgen das Ergebnis beeinflussen (Gesamtunternehmensanalyse).

Da zur Beurteilung nicht nur das reine Unternehmensergebnis relevant ist, wird in einem abschließenden Abschnitt auch die kommunale Anteilseignerseite beleuchtet. Für diese sind nicht nur das buchhalterische Eigenkapital sondern auch die tatsächlichen Anschaffungskosten der Beteiligung von entscheidender Bedeutung. Das Ergebnis des Unternehmens wird abschließend in Relation zum Kapitaleinsatz analysiert, um auch auf Anteilseignerseite Aussagen über den wirtschaftlichen Erfolg in Form von Kapitaleinsatzrentabilitäten treffen zu können. Fokussiert wird hierbei die Relation zwischen Jahresüberschuss und Kapitaleinsatz – nicht zwischen Dividende und Kapitaleinsatz. Dies hat, wie bereits im Methodenkapitel genannt, den Grund, dass auch eine Nicht-Ausschüttung von Teilen des Jahresüberschusses den Wert des Eigenkapitals des Unternehmens erhöht und so der Kommune zu einem späteren Zeitpunkt zufließen kann. Der Kapitaleinsatz ist hier nicht unbedingt der Bilanzwert im Unternehmen, sondern wie im Methodenkapitel dargelegt der tatsächliche Kaufpreis (Anteilseigneranalyse).

Nach Durchführung der qualitativen und quantitativen betriebswirtschaftliche Analyse erfolgt abschließend eine Interpretation und Wertung der jeweiligen Fallstudie und eine Bewertung des wirtschaftlichen Erfolgs der Rekommunalisierung im Gesamtzusammenhang in Kapitel 8 der Studie.

Eine abweichende methodische Vorgehensweise der Analyse ergibt sich zur Beurteilung des Berliner Strom- und Gasnetzes. Hier wurde im Gegensatz zu den übrigen Fallstudien noch keine Rekommunalisierung vorgenommen. Aus diesem Grund kann auch kein historischer Rekommunalisierungserfolg betrachtet werden. Daher werden in diesen beiden Fallstudien hypothetische Rekommunalisierungserfolge untersucht. Es wird zunächst anhand der durch-

schnittlichen historischen Daten ein Unternehmenswert geschätzt, zu dem eine Rekommunalisierung zum jetzigen Zeitpunkt erfolgen könnte. Im Anschluss daran wird verprobt, ob bei diesem hypothetisch gezahlten Kaufpreis die geplante Sollrentabilität auch tatsächlich erreicht wird. Des Weiteren wird analysiert, ob die Finanzierung durch Kommunalkredite oder Anleiheemissionen zu aktuellen Konditionen einen positiven Ergebnisbeitrag für den kommunalen Anleger erbringen würde. Die im Jahr 2012 für die Industrie und Handelskammer zu Berlin durchgeführte Kurzstudie von SNPC wird ebenfalls in die Bewertung integriert.

7.2 WEMAG

7.2.1 Methodische Vorüberlegungen der betriebswirtschaftlichen Einzelfallanalyse „WEMAG“

Die erste Einzelfallanalyse beleuchtet die betriebswirtschaftlichen Kennzahlen der WEMAG. Wie in den methodischen Vorkapiteln erläutert startet die Analyse mit der Rentabilität des größten Geschäftsfeldes, der Netzgesellschaft, geht über zur Gesamtkonzernbetrachtung und führt abschließend zur Analyse der Anteilseignersicht. Da es sich bei der Transaktion um einen Erwerb der Anteile aus privater Hand handelt kann die Dreiteilung der drei Analyseschritte in hervorragender Art und Weise erfolgen.

7.2.2 Geschäftsfeldanalyse

Eine Analyse des Tätigkeitsabschlusses Strom der WEMAG Netz GmbH gibt ein recht homogenes Bild zum wirtschaftlichen Erfolg der Rekommunalisierung der Netzsparte Strom ab. Ein separater Tätigkeitsabschluss im Gasbereich liegt entsprechend nicht vor, da dies nicht zum Geschäftsgegenstand der WEMAG gehört.

WEMAG Tätigkeitsabschluss Strom (Netz GmbH)

	GKR	FKR	EKR	EK-Quote	FK-Quote
2010	4,52 %	3,19 %	9,67 %	20,49 %	79,51 %
2011	3,55 %	2,99 %	6,02 %	18,71 %	81,29 %
2012	5,88 %	2,88 %	21,37 %	18,18 %	81,82 %
2013	10,10 %	1,88 %	49,85 %	17,12 %	82,88 %
2014	4,86 %	2,34 %	12,06 %	25,88 %	74,12 %

Tabelle 9 Rentabilitäten und Kapitalquoten der WEMAG im Bereich Strom

Die Gesamtkapitalrentabilität pendelt um den Schwerpunkt von 4 – 6 %, die Fremdkapitalverzinsung zwischen 2 und 3,5 %. Die Eigenkapitalrentabilität ist etwas schwankungsanfälliger. Für die Eigenkapitalrentabilität ergibt sich ein etwas höherer Schwerpunkt zwischen 10 % und 20 %. Diese Rentabilitätskennzahlen werden bei relativ konstanter Finanzierungsstruktur erwirtschaftet, die Fremdkapitalquote beläuft sich um die 80%, die Eigenkapitalquote dementsprechend um die 20%.

Ein signifikanter Ausreißer ergibt sich durch eine erhöhte Gesamtkapitalrentabilität im Jahr 2013 mit 10,10 %. Diese erhöhte Gesamtkapitalrentabilitätszahl lässt sich im Wesentlichen auf eine Auflösung eines Rückstellungsbetrages in Höhe von 15 Mio. € zurückführen, die den größten Teil des Jahresüberschusses 2013 in Höhe von 24 Mio. € ausmachte. Sowohl in 2012 als auch in 2014 lag der Jahresüberschuss der Netzgesellschaft um die 10 Mio. €. Dies erklärt auch den Ausreißer in der Eigenkapitalrentabilität auf fast 50 %. Es handelt sich somit um eine außerordentliche Maßnahme, die in der Interpretation der Ergebnisse entsprechend zu vernachlässigen ist. Die vorherigen Jahresüberschüsse, zu deren Lasten die Rückstellungen gebildet wurden, sind demgemäß etwas niedriger, der 2013er Jahresüberschuss ist dement-

sprechend höher. Wird dieser Umstand berücksichtigt, so glätten sich die Jahresergebnisse im Zeitablauf. Die Reduktion der Eigenkapitalrentabilität bei etwa gleichem Jahresüberschuss von 10 Mio. € in 2012 und 2014 resultiert aus einer erhöhten Eigenkapitalbasis. Durch Umwandlung eines Gesellschafterdarlehens in Höhe von 30 Mio. € im Jahr 2014 wird das Eigenkapital zu Lasten des Fremdkapitals erhöht. Dies führt naturgemäß zu einer Reduktion der Eigenkapitalrentabilität bei konstantem Jahresüberschuss. Die Umwandlung des Gesellschafterdarlehens erklärt auch die erhöhte Eigenkapitalquote von über 25 %.

Die etwas schlechteren Werte des Jahres 2011 sind erklärlich, da es sich hier um ein sog. Fotojahr der Anreizregulierung für die Stromnetze handelte. Die dort festgestellten Kostensätze haben einen Einfluss für die Anerkennung der Netzkosten der ab 2014 beginnenden 2. Regulierungsperiode. Aus diesem Grund ist es erklärbar, dass hier Instandhaltungsmaßnahmen und weitere kostenrelevante Sachverhalte des Netzgeschäfts auf Grund ihrer Zukunftsrelevanz für die Erlösseite in Zukunft im Jahr 2011 durchgeführt wurden.

Im Ergebnis lässt sich somit festhalten, dass das Netzgeschäft unter Eliminierung bilanzpolitischer Maßnahmen eine recht konstante Gesamtkapitalrentabilität im Bereich zwischen 5 und 6 % bei relativ konstanter Kapitalquote erwirtschaftet. Da die Gesamtkapitalrentabilität höher als die Verzinsung des Fremdkapitals war, wurde das Fremdkapital eigenkapitalerhöhend mit einem positiven Leverage-Effekt eingesetzt. Dies erklärt sich im Wesentlichen aus der regulatorisch vorgegebenen Kapitalverzinsung im Rahmen der Anreizregulierung. Die Umsatzerlöse des Netzgeschäfts werden vor diesem Hintergrund kostenseitig determiniert. Die Netzsparte der WEMAG liefert somit zum Gesamtunternehmen einen positiven Beitrag, so dass hier von einem wirtschaftlichen Erfolg für das Gesamtunternehmen und für seine kommunalen Anteilseigner gesprochen werden kann. Dies gilt insbesondere vor dem Hintergrund, da das Netzgeschäft etwa die Hälfte der Umsatzerlöse des WEMAG-Konzerns ausmacht. Das Investment in das Netzgeschäft erweist sich für die kommunalen Anteilseigner für die Netzsparte somit als wenig riskant und kann dabei helfen, kontinuierliche Beiträge für die kommunalen Haushalte aus der mittelbaren Beteiligung an der Netzgesellschaft zu erwirtschaften.

7.2.3 Gesamtunternehmens-/Konzernanalyse

Im zweiten Schritt stellt sich die Frage, ob das Gesamtergebnis der WEMAG signifikante Unterschiede zum Teilergebnis der Netzsparte aufweist.

WEMAG Konzern gesamt

	GKR	FKR	EKR	EK-Quote	FK-Quote
2010	2,90 %	0,01 %	4,50 %	64,25 %	35,75 %
2011	3,83 %	0,47 %	6,00 %	60,77 %	39,23 %
2012	3,88 %	2,11 %	5,44 %	58,42 %	41,58 %
2013	5,67 %	1,40 %	8,66 %	58,77 %	41,23 %
2014	3,44 %	1,29 %	5,09 %	56,66 %	43,34 %

Tabelle 10 Rentabilitäten und Kapitalquoten der WEMAG im Gesamtkonzern

Die Gesamtkapitalrentabilität des WEMAG Konzerns befindet sich mit Ausnahme des oben genannten rückstellungsauflösungsbedingten statistischen Ausreißers 2013 in einem Intervall von 3 – 4 %. Die Eigenkapitalrentabilität befindet sich in einem Korridor von 4,5 – 6 %, sofern der auf Grund der Rückstellungsauflösung der Netzgesellschaft in 2013 Effekt eliminiert wird. Die Eigenkapitalquote erweist sich mit einem Anteil um die 60 % als ebenfalls relativ konstant mit einer leicht sinkenden Tendenz. Aus dem Vergleich der Rentabilitätskennzahlen

zwischen Gesamtkonzerns und Netzgesellschaft ist ersichtlich, dass hier ein niedrigeres Rentabilitätsniveau sowohl in Eigen- als auch in der Gesamtrentabilitätsentwicklung vorliegt. Auf Grund der gestiegenes Eigenkapitalquote, die im Gesamtkonzern deutlich höher ist als in der Netzgesellschaft (durchschnittlich 60 % versus 20%), ist die gesunkene Eigenkapitalrentabilität mit den Basiseffekten einer erweiterten Kapitalbasis jedoch erklär- und nachvollziehbar.

7.2.4 Anteilseigneranalyse

Aus Anteilseignersicht ist neben der reinen buchmäßigen Eigenkapitalrentabilität auch der Kaufpreis als eigentlicher Kapitaleinsatz zu berücksichtigen. Der 80%-Vattenfallanteil der WEMAG wurde im November 2009 für 170 Mio. € erworben. Dies entspricht einem Gesamtunternehmenswert von 212,5 Mio. für 100 % der Anteile. Zwar halten die Kommunen unmittelbar nur 75 % der Anteile. Durch die Thüga werden 25,1 % der Anteile gehalten. Da diese selbst zu 100% in mittelbarer und unmittelbarer kommunaler Eigentümerschaft ist, ist eine weitere Differenzierung entbehrlich. Wird das Jahresergebnis nach Steuern, bereinigt um außerordentliche Effekte, mit durchschnittlich 15 Mio. € unterstellt, so liegt eine Rentabilität des Kapitaleinsatzes von 7,05 % vor. Die Erhöhung dieser Kapitaleinsatzkennzahl bei den Anteilseignern liegt an dem günstigeren Erwerb der Kapitalanteile, die Ende 2009 einem Buchwert des Eigenkapitals von etwa 260 Mio. € (inkl. Bilanzgewinn) entsprachen. Somit erklärt sich die höhere Kapitalverzinsung der Anteilseigner in Relation zur Eigenkapitalrentabilität der WEMAG. Wird weiterhin davon ausgegangen, dass der Kommunalkredit zu deutlich günstigeren Konditionen finanziert werden konnte – die Umlaufrendite für 10-jährige Bundesanleihen belief sich Ende 2009 auf etwa 3,4 %, so ist – auch ohne Kenntnis der genauen Konditionen des relevanten Kommunalkredits – von einem Überschuss der Rendite des Unternehmens über die Verzinsung des Kommunalkredits hinaus auszugehen. In absoluten Zahlen sind dies näherungsweise bei einem durchschnittlichen Jahresüberschuss von 15 Mio. € und einem geschätzten Zinsaufwand von 3,5 % auf 212,5 Mio. € in Höhe von etwa 7,5 Mio. € einen hypothetischen Überschuss von 7,5 Mio. €, sofern der Betrag voll ausgeschüttet würde. Hierdurch konnte also der Fremdkapitaleinsatz bei den Kommunen insgesamt gehebelt werden, so dass ein positiver Leverage-Effekt entstanden ist. Dies gilt unabhängig davon, ob der Betrag vollständig ausgeschüttet wird oder im Unternehmen zur Kapitalstärkung verbleibt und den Unternehmenswert entsprechend erhöht.

7.3 Stadtwerke Schwedt

7.3.1 Methodische Vorüberlegungen der Einzelfallanalyse „Stadtwerke Schwedt“

Die Rekommunalisierungsaktivitäten der Stadtwerke Schwedt richten sich nicht auf die Rekommunalisierung eines ganzen Unternehmens, sondern lediglich auf die Übernahme bestimmter Netze innerhalb des Gas- und Stromnetzes von Schwedt. Aus diesem Grund sind die nötigen Informationen im Gegensatz zur WEMAG im Rekommunalisierungsfall Schwedt nicht ohne weiteres aus den Zahlen der Tätigkeitsabschlüsse ablesbar. Es kann daher lediglich eine Änderungsbetrachtung der relevanten Zahlen herangezogen werden, um etwaige Schlussfolgerungen über die Tendenz des Einflusses der weiteren Netzübernahmen auf das Ergebnis der gesamten Stadtwerke zu schließen.

7.3.2 Geschäftsfeldanalyse

Im Geschäftsfeld der Stromnetze erfolgt die wirtschaftliche Übernahme des zusätzlichen Netzbetriebs der jeweiligen Ortsnetze zum 01.01.2011. Aus diesem Grunde ist auf die jeweiligen Rentabilitätszahlen der Jahresabschlüsse 2010 und 2011 ein besonderes Augenmerk zu richten. Im Jahre 2010 wurden Investitionen die im Zusammenhang mit der Netzerweiterung 2011 standen getätigt, in diesem Zuge wurde Fremdkapital zum Stichtag 31.12.2010 aufgenommen.

Stadtwerke Schwedt Tätigkeitsabschluss Strom

	GKR	FKR	EKR	EK-Quote	FK-Quote
2010	6,27%	0,68%	25,69%	22,36%	77,64%
2011	5,90%	1,90%	19,66%	22,51%	77,49%
2012	6,22%	1,96%	18,67%	23,93%	76,07%
2013	4,90%	1,99%	13,64%	25,00%	75,00%
2014	4,06%	1,92%	10,54%	24,93%	75,07%

Tabelle 11 Rentabilitäten und Kapitalquoten der Stadtwerke Schwedt im Bereich Strom

Die Gesamtkapitalrentabilität lag im gesamten Zeitraum in einer Bandbreite zwischen 4,5 % und 6,5 %, wobei nach der Netzübernahme von 2010 auf 2011 ein Rückgang von 6,27 % auf 5,90 % zu verzeichnen war. Wird die Eigenkapitalrentabilität analysiert, so ist der Rückgang von 25,69 % auf 19,66 % deutlich gravierender. Da die Finanzierungsstruktur, hier dargestellt durch die Eigenkapital- und Fremdkapitalquote mit etwa 22,5 % bzw. 77,5 %, in etwa gleich geblieben ist, lässt sich der Rückgang nur durch eine Zunahme der verzinslichen Fremdkapitalanteile, die sich in einem Anstieg der durchschnittlichen Fremdkapitalverzinsung von 0,68 % auf das fast Dreifache mit 1,90 %, erklären. Der Rückgang ist umso bemerkenswerter, da dies mit einer Umsatzsteigerung von 7.000.000 € im Jahr 2010 auf etwa 8.500.000 € im Jahr 2011 einhergeht.[80] Der Rückgang der Rentabilitäten trotz des Umsatzwachstums ist jedoch auch insofern erklärbar, da es sich im Jahr 2011 um ein sog. Fotojahr der Anreizregulierung handelte. Dies bedeutet, dass die hier vorgenommen Kosten Ergebnisrelevanz für die Erlösobergrenze der zweiten Regulierungsperiode ab 2014 besaßen. Insofern wurde seitens der Bundesnetzagentur hier ein Anreiz gesetzt, entsprechende Kosten im Jahr 2011 anfallen zu lassen, was einen Rückgang insbesondere der Eigenkapitalrentabilität erklärt. Es ist allerdings in den Folgeperioden festzuhalten, dass sich die Rentabilitätskennzah-

[8080] Davon rd. 750 T€ aus Netzübernahme und 750 T€ aus höherer EEG Einspeisung von Windkraftanlagen

len bei konstanter Fremdkapitalverzinsung und konstanten Kapitalquoten nicht verbessern. Dies gilt auch unter Integration des aktuellen Jahresabschlusses von 2014. Offensichtlich haben die Netzübernahmen nicht zu einer Verbesserung der Kennzahlen geführt, sondern lediglich zu einer Ausweitung des Geschäfts.[81]

Ein signifikanter positiver Einfluss auf die Rentabilitäten ist nicht festzustellen. Allerdings ist die Bewertung eines negativen Einflusses trotz des Rückgangs der Rentabilitätskennzahlen auch nicht so ohne weiteres zu schlussfolgern, da nicht ersichtlich wird, ob der Ergebnisrückgang des Netzgeschäfts Strom auf die neu übernommenen Netze zurückzuführen ist oder aus anderen Ursachen herrührt.[82]

Erfolgt eine Analyse der Rekommunalisierung bei den Gasnetzen, so ergibt sich ein ähnliches Ergebnis.

Stadtwerke Schwedt Gas

	GKR	FKR	EKR	EK-Quote	FK-Quote
2010	18,04 %	0,72 %	41,19 %	42,80 %	57,20 %
2011	17,67 %	0,00 %	39,81 %	44,40 %	55,60 %
2012	14,45 %	0,00 %	40,25 %	45,45 %	54,55 %
2013	6,71 %	0,06 %	18,58 %	35,91 %	64,09 %
2014	1,61 %	2,13 %	-0,45 %	20,25 %	79,75 %

Tabelle 12 Rentabilitäten und Kapitalquoten der Stadtwerke Schwedt im Bereich Gas

Im Verlauf der Betrachtungszeiträume ist hier eine abbröckelnde Tendenz der Gesamtkapitalrentabilitäten erkennbar, von 18.04 % im Jahr 2010 fiel die Kennzahl auf 6,71 % im Jahr 2013. Diese Entwicklung zeichnet sich auch in der Eigenkapitalrentabilität ab, aus der nach relativer Konstanz im Jahr 2010 – 2012 in Höhe von etwa 40 % eine Halbierung im Jahr 2013 auf 18,58 % erfolgte. Dies ist insbesondere deshalb bemerkenswert, da das Eigenkapital sich in seiner absoluten Höhe von etwa 1.500.000 € im Zeitablauf nicht verändert hat und auch die Eigenkapitalquote in den Jahren 2010 – 2012 konstant bei etwa 45 % blieben. Die Fremdkapitalzinsen spielten auf Grund des hohen Anteils an unverzinslichen Verbindlichkeiten keine Rolle. Ein wesentlicher Grund für das Absinken der Rentabilitäten im Gasbereich ist allerdings der Beginn der zweiten Regulierungsperiode mit veränderten Erlösobergrenzen im Jahr 2013, die auf deutlich niedrigerem Niveau lagen.[83] Aus diesem Grund ist das deutlich niedrigere Niveau in 2013 erklärbar. Nach der Netzübernahme in 2014 kommt es zunächst zu einer Rentabilitätsverschlechterung auf 1,6% in der Gesamtkapitalrentabilität und zu -0,5 % in der Eigenkapitalrentabilität. Dies erklärt sich zum einen aus den entsprechenden Übernahmeaufwendungen und Investitionsbedarf der Netze zum anderen aber auch durch einen periodenspezifischen Einfluss. Auch andere Gasversorger hatten im Jahr 2014 witterungsbedingt Rentabilitätseinbußen zu vermelden.

Bei genauerer Analyse zeigt sich jedoch ein signifikanter Unterschied des Ausmaßes des Rückgangs in beiden Netzen. Während der Rückgang der Gesamtkapitalrentabilität im Stromnetz von 18,6% auf 13,6 % fiel und sich somit auf 73% des Vorjahres belief, ist die Entwicklung im Gasnetz ohne weitere Netzübernahmen deutlich gravierender: Der Rückgang

[81] Dies resultiert im Wesentlichen den Anpassungen der Erlösobergrenzen der Bundesnetzagentur.
[82] Weitere Gründe neben der Anpassung der Obergrenze sind hier witterungsbedingte Rückgänge des Geschäfts.
[83] Auch hier sind die Anpassung im regulatorischen Bereich zu sehen, die sich aus der Anpassung der Erlösobergrenze ergeben.

des Wertes der Gesamtkapitalrentabilität im Gasnetz von 14,45 % in 2012 auf 6,71 % in 2013 führt lediglich zu einem Erreichen von 46 % des Vorjahresniveaus.
Die zusätzlichen Netzübernahmen im Stromnetz haben also dort das Abschmelzen der Gesamtkapitalrentabilität in erheblichem Ausmaß gebremst. Insofern kann hier durchaus von einem positiven Effekt der Rekommunalisierung gesprochen werden, zeigt sich doch, dass ein gebündelter Netzbetrieb in demografisch schwachen Kommunen dazu beitragen kann, die Ergebnisse schwächer sinken zu lassen. Diese Effekte der abgemilderten Renditeverschlechterung beim Strom treten im Gasnetz nicht auf, da die wirtschaftlichen Effekte frühestens aus den Folgeabschlüssen ersichtlich sind. Dies ist nicht ganz aus den Zahlen ersichtlich, da überlappende Effekte wie im Jahr 2014 bspw. durch witterungsbedingte Lagen, die Ergebnisse entsprechend ebenso negativ beeinflussen können.

7.3.3 Gesamtunternehmens-/Konzernanalyse

Zur Abrundung der Betrachtung wird nun das Ergebnis des gesamten Stadtwerkekonzerns in Schwedt in Bezug auf die Rentabilitäten untersucht. Erfolgt hier eine Analyse der vergleichbaren Kennzahlen, so ergibt sich ein überraschendes gegenläufiges Ergebnis, das auf den ersten Blick den Ergebnissen der Tätigkeitsabschlüsse des Netzgeschäfts zu widersprechen scheint.

Stadtwerke Schwedt Konzern gesamt

	GKR	FKR	EKR	EK-Quote	FK-Quote
2010	6,59 %	0,81 %	13,26 %	46,45 %	53,55 %
2011	6,91 %	0,93 %	13,26 %	48,44 %	51,56 %
2012	8,30 %	0,79 %	16,90 %	45,67 %	54,33 %
2013	9,32 %	0,87 %	18,20 %	48,76 %	51,24 %
2014	6,60 %	1,54 %	16,64 %	33,52 %	66,48 %

Tabelle 13 Rentabilitäten und Kapitalquoten der Stadtwerke Schwedt im Gesamtkonzern

Trotz der geringeren Gesamtkapitalrentabilitäten in Strom- und Gasnetz insbesondere im Jahr 2013 hat sich die Gesamtkapitalrentabilität des Gesamtkonzerns Stadtwerke Schwedt von 6,59 % im Jahr 2010 über 6,91 % im Jahr 2011 und 8,30 % im Jahr 2012 auf 9,32% im Jahr 2013 noch verbessert. 2014 ging der Wert wieder auf die Anfangswerte von 2010 zurück. Die Fremdkapitalverzinsung blieb im Intervall zwischen 0,8% und 1,0% relativ konstant, so dass die Verbesserung der Gesamtkapitalrentabilität sich vollständig zu Gunsten der Eigenkapitalrentabilität ausgewirkt hat, die von 13,26% im Jahr 2010 auf 18,20% im Jahr 2013 stieg. Die Fremdkapitalverzinsung stieg im Jahr 2014 auf 1,5 % jedoch stärker an. Dies ist jedoch auch durch die höhere Aufnahme von Fremdkapital zu erklären, die sich in einer gestiegenen Fremdkapitalquote (auf 66,5%) bemisst. Dies führt zwangsläufig zu Effekten bei der Verschlechterung der Gesamtkapitalrentabilität auf 6,6% auf Grund der Änderung der Finanzierungsstruktur, trotzdem bleibt der Wert im langfristigen Mittel.

Da die Eigenkapitalquote mit 45 – 49% im Zeitablauf relativ konstant geblieben ist und auch die absoluten Zahlen auf etwa 20- 21.000.000 € Eigenkapital sich nicht geändert haben – die Finanzierungsstruktur somit etwa gleich geblieben ist – ist die Verbesserung der Eigenkapitalrentabilität nicht durch Kunstgriffe wie den Rückgang des Absolutbetrags des Eigenkapitals oder durch Leverage-Finanzierungen erreicht worden, sondern geht auf eine echte Ergebnissteigerung zurück, die die Zählergröße der Eigenkapitalrentabilität nach oben treibt. 2014 tritt durch die Übernahme der Gasnetze jedoch eine Zäsur auf. Trotz der Ausweitung des

Fremdkapitals, wobei kann die Eigenkapitalrentabilität auf dem langfristigen Durchschnittsniveau von 16 % gehalten werden.

Da die Netzgeschäfte Gas und Strom wie oben dargelegt nicht Ursache dieser Rentabilitätsverbesserung sein können, sondern im Gegenteil noch einen gesamtkapitalrentabilitätsmindernden Effekt erzeugt haben, muss die Steigerung der Gesamtkapitalrentabilität durch die übrigen Geschäftsfelder der Stadtwerke Schwedt erreicht worden sein. Dies ist nach dem Geschäftsbericht der Stadtwerke Schwedt im Wesentlichen den zusätzlichen Geschäftsfeldern Fernwärme und Telekommunikation sowie den Vertriebsbereichen Strom und Gas zuzuschreiben.

Im Ergebnis bedeutet dies, dass selbst bei negativen Rahmenbedingungen und Rückgang des Geschäftsvolumens im Netzgeschäft durch weitere Geschäftsfelder gesamt- und eigenkapitalrentabilitätsstabilisierende Effekte auftreten können und nicht automatisch jede Netzübernahme sofort positive, rentabilitätssteigernde Effekte haben muss. Die Größe und Wertigkeit der regulierten Netzgeschäfte im Bezug auf das Gesamtunternehmen hat hier wesentlichen Einfluss auf die gesamtunternehmerischen Kennzahlen.

7.3.4 Anteilseigneranalyse

Da es sich in der vorliegenden Fallstudie der Stadtwerke Schwedt nicht um eine vollständige Rekommunalisierung des gesamten Stadtwerkes handelt, ergibt sich im Vergleich zur WEMAG keine Differenz zwischen dem Kapitaleinsatz der Anteilseigner und dem Eigenkapital der Stadtwerke. Die Rentabilitäten des kommunalen Unternehmens entsprechend somit der Wertentwicklung und dem Ausschüttungspotenzial für die Anteilseigner. Eine Abweichung der Rentabilität des Unternehmens und der Rentabilität des Anteilseigners liegt somit in diesem Fall nicht vor. Daher ist eine separate Analyse des Anteilseignerfokus der Kommune hier entbehrlich.

Allerdings ist festzuhalten, dass durch die Rekommunalisierung einzelner Netze ein mittelbarer Einfluss auf die Anteilseigner entsteht. Gelingt durch eine Netzrekommunalisierung eine Stabilisierung der Tendenz nach sinkender Rentabilitäten einzelner Geschäftsfelder, wird das Ausschüttungspotenzial des Gesamtunternehmens unter sonst gleichen Bedingungen verbessert. Dies ist allerdings im Regelfall im Jahresabschluss des Gesamtunternehmens nicht messbar, da eben genau jene gleichen Bedingungen und konstante Ergebniskennzahlen in den übrigen Geschäftsfeldern in der Praxis nicht gegeben sind. Es ist jedoch aus den Abschlüssen der Stadtwerke Schwedt ersichtlich, dass die Konstanz von Eigen- und Gesamtkapitalrentabilität des Gesamtunternehmens (mehr als 6,5 % bzw. mehr als 16 %) im Durchschnitt nicht aus dem reinen Netzgeschäft mit seinen zurückgegangenen Rentabilitäten (Gesamtkapitalrentabilität Gas von 18 % auf 1%, Gesamtkapitalrentabilität Strom von über 6 % auf 4%; Eigenkapitalrentabilitätsentwicklung mit gleicher Tendenz) herrührt, sondern durch andere Geschäftsfelder erwirtschaftet wird.

7.4 Stadtwerke Teterow / Stadtwerke Laage

7.4.1 Methodische Vorüberlegungen der Einzelfallanalyse „Stadtwerke Teterow / Stadtwerke Laage“

Bei der Analyse der Rekommunalisierungseffekte bedarf es in dieser Einzelfallanalyse der Analyse zweier Jahresabschlüsse – zum einen der Jahresabschlüsse der Stadtwerke Laage selbst, zum anderen der Stadtwerke Teterow als 25-% Gesellschafterin der Stadtwerke Laage und betriebsführende Gesellschaft. Im Gegensatz zu den bisherigen Einzelfallanalysen ergibt sich auf Grund der Minderheitsbeteiligung allerdings keine Verpflichtung zur Konzernrechnungslegung unter Konsolidierung des Abschlusses der Stadtwerke Laage. Diese Zahlen sind somit nicht vorhanden. Zur Bewertung des Erfolgs der Rekommunalisierung und Beteiligung der Stadtwerke Teterow an den Stadtwerken Laage muss daher ein etwas differenzierter Weg der Analyse gewählt werden.

Die Geschäftsfeld- und Gesamtunterenehmensanalyse erfolgt daher ohne Integration der Stadtwerke Laage. In einer anschließenden Spezialanalyse erfolgt eine Würdigung der betriebswirtschaftlichen Einzeleffekte der Beteiligungs- und Geschäftsbeziehungen zwischen den Stadtwerken Teterow und den Stadtwerken Laage und der daraus resultierenden Konsequenzen für die Anteilseigner beider Stadtwerke – der Stadt Teterow und der Stadt Laage.

7.4.2 Geschäftsfeldanalyse

Im Netzgeschäft Gas weisen die Stadtwerke Teterow zwar eine positive, jedoch leicht sinkende Gesamtrentabilitätstendenz auf. Dies hängt im Wesentlichen mit der Änderung des anreizregulierungsbedingten Basisjahres bei der Gasverteilung im Jahr 2013 zusammen. Ein weiterer Grund ist, dass die Erlösobergrenze des Gasnetzes nicht erreicht wurde. Analog zu den Stadtwerken Schwedt ist auch hier eine niedrigere Gesamtkapitalrentabilität festzustellen. Weitere Effekte sind die Änderung der Finanzierungsstruktur im Tätigkeitsabschluss, da die Eigenkapitalquote in nennenswertem Umfang stieg. Da hierbei nur eine sehr geringe Eigenkapitalrentabilität auf Grund der Anreizregulatorik erwirtschaftet werden konnte, erklärt sich der Rückgang der Gesamtrentabilität umso mehr. Von einer grundlegenden Änderung der Gesamtkapitalrentabilitätssituation in der Gasverteilung ist auf Grund der Dauer der jeweiligen Anreizregulierungsperiode auch in 2014 nicht auszugehen.

Stadtwerke Teterow Tätigkeitsabschluss Gas

	GKR	FKR	EKR	EK-Quote	FK-Quote
2010	6,67 %	3,13 %	10,20 %	50,12 %	49,88 %
2011	7,46 %	2,23 %	11,47 %	56,62 %	43,38 %
2012	4,46 %	3,01 %	5,42 %	60,15 %	39,85 %
2013	1,56 %	4,13 %	0,20 %	65,48 %	34,52 %

Tabelle 14 Rentabilitäten und Kapitalquoten der Stadtwerke Teterow im Bereich Gas

Bei den Stromnetzen ergibt sich ein differenziertes Bild mit einem etwas anderen zeitlichen Verlauf. Bei konstanter Finanzierungsstruktur wurde mit Ausnahme des Jahres 2011 eine positive Rendite erwirtschaftet. Das Jahr 2011 ist das Basisjahr für die zweite Regulierungsperiode ab 2014. Um hier größere Kostenblöcke bei der Netzregulierung geltend zu machen ist eine Durchführung von Instandsetzungen sinnvoll und zielführend für die zukünftigen Rentabilitäten des Netzbetriebs Strom, führt allerdings zu einer deutlich geringeren Gesamtkapitalrentabilität.

Stadtwerke Teterow Tätigkeitsabschluss Strom

	GKR	FKR	EKR	EK-Quote	FK-Quote
2010	2,74%	4,30%	-2,17%	24,14%	75,86%
2011	-1,64%	4,42%	-24,80%	20,73%	79,27%
2012	4,33%	4,63%	3,32%	22,66%	77,34%
2013	1,77%	3,54%	-3,67%	24,58%	75,42%

Tabelle 15 Rentabilitäten und Kapitalquoten der Stadtwerke Teterow im Bereich Strom

In den Folgejahren wurden dann leichte positive wie negative Rentabilitäten bei konstanter Finanzierungsstruktur erwirtschaftet. Die Höhe der Gesamtkapitalrentabilitäten pendelt darauf hin im niedrigen einstelligen Bereich.

7.4.3 Gesamtunternehmensanalyse

Erfolgt eine Gesamtanalyse des Jahresabschlusses der Stadtwerke Teterow, so sind im Betrachtungszeitraum ebenso einstellige Gesamtkapitalrenditen im mittleren Bereich festzustellen.

Im Jahr 2013 ist ein deutlicher Anstieg der Gesamtkapitalrentabilität auf 8,12 % zu vermerken. Dieser resultiert im Wesentlichen aus einem außerordentlichen Ertrag durch einen Verschmelzungsgewinn in Höhe von 661 TEUR, der den Jahresüberschuss von 396 TEUR im Jahr 2012 auf 988 TEUR im Jahr 2013 mehr als verdoppelte. Insofern ist davon auszugehen, dass dies in den zukünftigen Jahren 2014 ff. nicht mehr auftritt. Das bereinigte Jahresergebnis von 328 TEUR im Jahr 2013 ohne die außerordentlichen Veräußerungsgewinne zeigt aber eine konstante Ertragssituation auf.

Stadtwerke Teterow Konzern gesamt

	GKR	FKR	EKR	EK-Quote	FK-Quote
2010	7,11%	3,49%	19,50%	22,61%	77,39%
2011	4,27%	3,30%	7,25%	24,41%	75,59%
2012	4,98%	3,48%	9,00%	26,09%	73,91%
2013	8,12%	3,23%	18,35%	32,33%	67,67%

Tabelle 16 Rentabilitäten und Kapitalquoten der Stadtwerke Teterow im Gesamtkonzern

7.4.4 Extraktion der betriebswirtschaftlichen Effekte der Stadtwerke Laage

Durch die Übernahme der Betriebsführung und Beteiligung der Stadtwerke Teterow im Jahr 2012 ergeben sich Konsequenzen für die Jahresabschlüsse 2012 und 2013, zum einen durch potenzielle Beteiligungsergebnisse in Form von Ausschüttungen, zum anderen durch Betriebsführungsentgelte, die die Stadtwerke Laage an die Stadtwerke Teterow zahlten. Die Beteiligungsergebnisse werden maßgeblich bestimmt durch die tatsächliche Rentabilität der Stadtwerke selbst, wobei die Ergebnisse zum größten Teil (75 %) der Stadt Laage selbst zustehen und nur zu 25 % den Stadtwerken Teterow.

Durch die Extraktion dieser Effekte kann der Rekommunalisierungserfolg und die Rekommunalisierungsrentabilität der Stadtwerke Laage für die Stadtwerke Teterow entsprechend bestimmt werden.

Die Ergebnissituation der Stadtwerke Laage selbst ist als solches in den Jahren 2010 – 2014 zunächst unbefriedigend, da eine negative Gesamt- und Eigenkapitalrentabilität zwischen -2 und -6 % bei der Gesamtkapitalrentabilität und -5% und – 13% bei der Eigenkapitaltalrenta-

bilität festzustellen ist. Im Jahr 2014 gelingen jedoch Turn-Around und das Erreichen der Break-Even-Schwelle. So werden erstmalig positive Renditen in der Gesamtkapitalrentabilität in Höhe von 3,06% und in der Eigenkapitalrentabilität in Höhe von 5,01 % erwirtschaftet.

Stadtwerke Laage gesamt

	GKR	FKR	EKR	EK-Quote	FK-Quote
2010	-2,26%	1,40%	-4,97%	57,57%	42,43%
2011	-6,64%	1,22%	-13,37%	53,87%	46,13%
2012	-3,77%	1,10%	-8,95%	53,87%	46,13%
2013	-3,56%	1,55%	-10,25%	48,48%	51,52%
2014	3,06%	1,39%	5,01%	46,09%	53,91%

Tabelle 17 Rentabilitäten und Kapitalquoten der Stadtwerke Laage im Gesamtunternehmen

Es ist somit deutlich erkennbar, dass sich mit der Betriebsführung und Beteiligung der Stadtwerke Teterow die Rentabilitätszahlen verbessert haben. Noch deutlicher wird dies durch die Integration der Zahlen von 2014, hier wurde erstmals ein positiver Jahresüberschuss mit TEUR 29 erwirtschaftet. Der Turnaround der bisher negativen Ergebnisse und Rentabilitäten ist also durch das professionelle Betriebsführungsmodell entsprechend gewährleistet. Die Umsätze haben sich durch die Betriebsführung und die Geschäftsfeldausweitung von etwa 700 TEUR im Jahr 2011 auf etwa 1.328 TEUR im Jahr 2014 nahezu verdoppelt. Die vorgenommenen Aktivitäten führten somit zu einem profitablen Wachstum, um aus der Verlustzone zu kommen, was im Jahr 2014 ja auch gelungen ist.

Der Einfluss der Stadtwerke Laage auf die Ergebnisse der Stadtwerke Teterow ist trotz der positiven Entwicklung als eher gering einzustufen. Dies resultiert im Wesentlichen aus der Größe der Stadtwerke Laage und der Fortschreibung der Verlust in den Stadtwerken. Die Verluste aus den ersten Jahren in Höhe von etwa 179 TEUR wurden nicht übernommen, die daraus resultierenden Verlustvorträge können nach Erreichen der Gewinnschwelle langsam abgebaut werden. Der erste Schritt zum Abbau der Verlustvorträge wurde mit dem positiven Ergebnis des Jahres 2014 entsprechend übernommen.

Die Betriebsführungsumsätze der Stadtwerke Teterow liegen mit der Übernahme im Jahr 2012 zwischen 2011 und 2012 (mit und ohne Betriebsführung bei den Stadtwerken Laage) in Summe um etwa 250 TEUR, die Kosten allerdings ebenfalls. Die Sparte Betriebsführung erwirtschaftete in den Stadtwerken Teterow im Jahr 2012 einen Überschuss von 82 TEUR im Jahr 2013 waren es mit 129 TEUR somit 47 TEUR mehr. Der Effekt ist allerdings im Jahresabschluss der Stadtwerke Teterow insgesamt nicht ersichtlich, da dieser von den außerordentlichen Effekten des Verschmelzungsgewinns überlagert wurde. Auch ist der Abschluss des Jahres 2014 noch nicht veröffentlich, so dass eine dezidierte Analyse hier nicht erfolgt.

Effekte aus Beteiligungserträgen sind nicht ersichtlich, dies lässt sich jedoch auf die negative Ergebnissituation der Stadtwerke Laage und auf Grund des langsamen Abbaus des Verlustvortrags ab dem Jahr 2014 zurückführen, so dass mit entsprechenden Ausschüttungen von Beteiligungserträgen erst in Zukunft zu rechnen ist.

7.4.5 Anteilseigneranalyse

Wird die Analyse auf Seiten der Anteilseigner durchgeführt, müssen in dieser Einzelfallanalyse zwei Anteilseignerebenen betrachtet werden, auf der ersten Ebene muss die Analyse der Stadt Laage und der Stadtwerke Teterow betrachtet werden.

Für die Stadt Laage hat die Abgabe der Anteile an die Stadtwerke Teterow und der Abschluss des Betriebsführungsvertrages zu einer deutlichen Professionalisierung und Rentabilitätsstei-

gerung des Geschäfts geführt, was mit dem Jahr 2014 sich in der erstmalig positiven Eigen- und Gesamtkapitalrentabilität von 5 bzw. 3 % auf das eingesetzte Kapital niederschlug. Zukünftig sind Ausschüttungen zu erwarten. Insofern ist von dieser Seite aus die Gestaltung als voller Erfolg zu werten. Bei dem zu Grunde liegenden Jahresüberschuss ergeben sich somit erstmalige Ausschüttungsmöglichkeiten von 30 TEUR bezogen auf das gesamte Kapital von etwa 600 TEUR, die zu ¾ der Stadt Teterow zustehen.

Für die Stadtwerke Teterow gilt dies ebenso, da durch ein positiven Ergebnisbeitrag aus dem Geschäftsfeld Betriebsführungen erwirtschaftet wurde, Mit der Minderheitsbeteiligung entsteht weiterhin der Effekt, dass und durch die positiven Eigen- und Gesamtkapitalrentabilitäten nach Abbau der Verlustvorträge zukünftig Ausschüttungen als Beteiligungsergebnis erwartet werden können, was eine weitere ergebnisverbessernde Komponente darstellt.

Für die Stadt Teterow als zweite Ebene der Anteilseigner (bei den Stadtwerken Teterow selbst) ist ebenfalls ein positiver Effekt zu verzeichnen. Positive Beteiligungs- und Betriebsführungsergebnisse stärken die Ertragskraft und damit das Ausschüttungspotenzial für die Ausschüttung aus den Stadtwerken selbst und erhöhen die Rentabilität des Stadtwerkeengagements für die Stadt. Wird hierbei eine Konstanz der Betriebsführungsüberschüsse des Jahres 2013 in Höhe von 129 TEUR unterstellt und ein anteiliger Gewinnanteil von 7,5 TEUR aus dem Jahr 2014, so führt dies zu einer Verbesserung des Ausschüttungspotenzials durch Erhöhung des Jahresüberschusses nach Abzug von 30 % Ertragsteuerbelastung von etwa 95 TEUR.

7.5 TEAG

7.5.1 Methodische Vorüberlegungen der Einzelfallanalyse „TEAG“

Bei der Analyse der Thüringen Energie sind einige Besonderheiten zu beachten. So finden sich die Tätigkeiten des Netzbetriebs sowohl in der Tochtergesellschaft TEN, die das Netz von der TEAG pachtet, als auch in der TEAG selbst. Zur konsolidierten Analyse der Rentabilität des Geschäftsfelds Netze erfordert dies eine manuelle Berücksichtigung beider Bestandteile, um aussagekräftige Kennzahlen zu erhalten. Der Konzernabschluss der TEAG ist für die Beurteilung der Netzsparte nicht verwendbar. Grund ist die weiter gefächerte Beteiligungsstruktur der TEAG, die ebenso konsolidiert im Konzernabschluss enthalten ist. Für die singuläre Betrachtung der Ergebnisse von Strom und Gasnetzen ist der Konzernabschluss somit nicht von Bedeutung. Weiterhin würde die Verwendung des Konzernabschlusses zu keiner geeigneten Zeitreihe führen, da bis 2011 auf Grund der Zugehörigkeit zum E.ON-Konzern keine eigene Konzernrechnungspflicht bestand. Aus diesem Grund wurde darauf verzichtet, den Konzernabschluss seit 2012 in die Analyse zu integrieren. Stattdessen wurde die Analyse des Einzelabschlusses der TEAG vorgenommen.

Zur konkreten Konsolidierung der Netzsparte wurde somit das Eigenkapital der TEN von der Kapitalsumme der TEAG abgezogen um ein korrigiertes Gesamtkapital als Ausgangsgröße der Rentabilitätskennzahlen zu erhalten. Auf Grund des Netzverpachtungsmodells fallen somit ein Ergebnisteil bei der Tochtergesellschaft im eigentlichen Netzbetrieb bei der TEN und der weitere Ergebnisteil durch die Verpachtungserlöse und die damit verbundenen Aufwendungen bei der TEAG an. Bei den Jahresüberschüssen konnte auf eine Konsolidierung verzichtet werden, da bei der Herausrechnung von internen Umsätzen und internen Aufwendungen im Regelfall keine oder nur geringe Ergebniseffekte entstehen. Daher wurden die relevanten Ergebniskennzahlen entsprechend addiert. Auch auf eine Zwischenergebniseliminierung wurde somit auf Grund der geringen Höhe des Bilanzwertes der Vorräte und der nicht vorhanden Transparenz über konzerninterne Lieferung von Vorräten verzichtet.

7.5.2 Geschäftsfeldanalysen

Unter Berücksichtigung der methodischen Vorüberlegungen ergibt sich für das Geschäftsfeld Gas folgendes Bild:

TEN/TEAG Tätigkeitsabschluss Gas

	GKR	FKR	EKR	EK-Quote	FK-Quote
2010	15,15%	3,59%	58,90%	20,90%	79,10%
2011	8,97%	3,65%	24,53%	25,45%	74,55%
2012	15,99%	2,87%	44,36%	30,14%	69,86%
2013	16,23%	4,05%	41,10%	32,89%	67,11%
2014	14,62%	4,97%	32,71%	34,79%	65,21%

Tabelle 18 Rentabilitäten und Kapitalquoten der TEAG im Bereich Gas

Die Rentabilität des Tätigkeitsabschlusses Gas von TEN/TEAG zeigt mit Ausnahme des Jahres 2011 eine relativ konstante Gesamtkapitalrentabilität von 15 – 16 % für das Geschäftsfeld auf. Die Eigenkapitalrentabilitäten beliefen sich zwischen 40 - 60 %, mit Ausnahme des Jahres 2011. Die hohen Eigenkapitalrentabilitäten erklären sich zum einen durch die gute Ertragslage des Geschäftsfelds, zum anderen aber auch durch die sehr geringe Eigenkapitalquote, die nach 2011 immer unter 5% blieb. Im Geschäftsfeld ist es somit gelungen, einen positiven Leverage-Effekt zu erreichen und durch den sehr zinsgünstigen Fremdkapitaleinsatz

eine Verbesserung der Eigenkapitalrentabilität zu erzielen. Der Ertragseinbruch des Jahres 2011 lässt sich vermutlich mit regulatorischen Basisjahreffekten erklären. Eine Vornahme von Instandhaltungen ist für die Festlegung der Erlösobergrenzen der folgenden Regulierungsperiode betriebswirtschaftlich rational. Durch die konstanten Erträge des Netzgeschäfts aus den regulatorischen Vorgaben konnte also im Geschäftsfeld Gas – auch im Vergleich zu den anderen Einzelfallanalysen – eine sehr gute Rentabilität erzielt werden. Dies gilt selbst für die in 2014 abgebröckelten Ergebnisse. Im Vergleich zu den übrigen Einzelfallanalyse

Die größere Rolle für die Ertrags- und Gewinnsituation bei der TEAG spielt das Stromnetz, das vom Umsatz- und Ertragsvolumen etwa das Siebenfache im Vergleich zum Gasnetzbetrieb beträgt.

TEN/TEAG Tätigkeitsabschluss Strom

	GKR	FKR	EKR	EK-Quote	FK-Quote
2010	1,28%	3,92%	-9,87%	19,15%	80,85%
2011	-0,77%	3,76%	-14,83%	24,40%	75,60%
2012	10,32%	3,10%	27,79%	28,91%	71,09%
2013	8,81%	4,29%	18,86%	31,02%	68,98%
2014	7,40%	4,70%	12,88%	32,99%	67,01%

Tabelle 19 Rentabilitäten und Kapitalquoten der TEAG im Bereich Strom

Die Entwicklung unterscheidet sich etwas zum Geschäftsfeld Gas. Die grundlegende Tendenz in Richtung positiver hoher Gesamtkapitalrentabilität ist aber gegeben. Jedoch liegt die Rentabilität nicht auf dem Niveau des Gasnetzes, sondern in einem etwas niedrigeren Bereich in einem Intervall von 7 - 10 % in 2012-2014 bei der Gesamtkapitalrentabilität und 27,8 % in 2012 sowie 18,9 % in 2013 und 12,9% in 2014 bei der Eigenkapitalrentabilität. Der kurzfristige Rentabilitätseinbruch in 2011 und die niedrigere Rentabilität in 2010 (1,28% Gesamtkapitalrentabilität und -9,87% bei der Eigenkapitalrentabilität) zeigt sich hier wie im Gasnetz, die absoluten Werte sind jedoch deutlich tiefer und teilweise negativ (2011 -0,77 % Gesamtkapitalrentabilität bzw. -14,83 % Eigenkapitalrentabilität). Ursache hierfür ist auch ein regulatorischer Basisjahreffekt, da auf Grund der Anreizregulierung höhere Kosten geltend gemacht werden müssen, um die Erlösobergrenze zu erhöhen. Die Kapitalstruktur ist in etwa identisch zum Geschäftsfeld Gasnetz, sie pendelt auf einem leicht höheren Niveau. Die Eigenkapitalquote beträgt zwischen 5 und 8 %. Dies erklärt auch die stärkeren Abweichungen zwischen Eigenkapital- und Gesamtkapitalrentabilität, der Leverageeffekt ist hier durch die geringe Eigenkapitalquote sowohl im Positiven wie im Negativen deutlich zu sehen. Bei negativen Gesamtkapitalrentabilitäten wird die Eigenkapitalrentabilität stark nach unten gehebelt, bei positiven Rentabilitäten wird die Eigenkapitalrentabilität nach oben gehebelt.

7.5.3 Gesamtunternehmens/Konzernanalyse

Eine Gesamtbetrachtung des Jahresabschlusses der TEAG führt zu geglätteten Gesamtergebnissen und zu einer verbesserten Kapitalstruktur, da hier im Gegensatz zu den Tätigkeitsabschlüssen keine Zuordnung von Kapitalanteilen vorgenommen werden muss, sondern das Gesamtkapital der AG aus der Gesamtbilanz in die Betrachtung integriert werden kann.

Im Ergebnis, unter Integration der übrigen Geschäftsfelder jenseits der Verteilung, ergibt sich ein sehr homogenes und konstant rentables Bild der TEAG AG. Die Gesamtkapitalrentabilität pendelt in den Jahren 2011 – 2013 immer um die 10 %, 2010 war sie mit 6 % etwas geringer (die Ausreißer im Netzgeschäft 2011 sind folglich der Basiseffekt- und Zuordnungsproblematik geschuldet). Die Eigenkapitalrentabilität ist im Intervall von 16 % in 2010 bis 31 % in 2011. Die Werte für 2012 und 2013 sind mit etwa 24 % konstant. Auf Grund der hohen

und gestiegenen Eigenkapitalquote von 20% im Jahr 2010 und etwa 34 % in den Jahren 2013 und 2014 fällt der Leverage-Effekt nicht ganz so hoch aus wie in den einzelnen Tätigkeitsfeldern. Durch die geringe Fremdkapitalrentabilität von 3 – 4 % bei
10 % Gesamtkapitalrentabilität war der Hebel-Effekt jedoch konstant positiv, d.h. dass die eingesetzten Fremdkapitalanteile deutlich zu einer Ergebnisverbesserung der Eigenkapitalrentabilität geführt haben.

TEAG gesamt

	GKR	FKR	EKR	EK-Quote	FK-Quote
2010	6,04%	3,56%	16,34%	19,45%	80,55%
2011	10,58%	3,63%	31,08%	25,32%	74,68%
2012	9,96%	3,26%	24,83%	31,09%	68,91%
2013	10,86%	4,13%	24,11%	33,67%	66,33%
2014	10,26%	4,17%	22,14%	33,88%	66,12%

Tabelle 20 Rentabilitäten und Kapitalquoten der TEAG im Gesamtkonzern

Im Vergleich zu den o.g. Rekommunalisierungsergebnissen der einzelnen Stadtwerke in unserer Fallstudie ist ein Unterschied in den Jahresergebnissen und den Rentabilitätszahlen festzuhalten. Die Rentabilitätszahlen sind im gesamten deutlich höher. Es ergeben sich durch die interkommunale Kooperation und durch die Größe der TEAG somit erhebliche Skalen- und Effizienzeffekte, die zu einer deutlichen Ergebnisverbesserung beigetragen haben. Dies führt in Summe bei Betrachtung aller Fallstudien zu einer deutlich verbesserten Rentabilität. Dies könnte in einer einzelnen Kommune so vermutlich nicht erwirtschaftet werden.

7.5.4 Anteilseigneranalyse

Da die Anteile von der E.ON AG nicht zum Buchwert des Eigenkapitals der TEAG AG übernommen wurden, ist eine Betrachtung des Kaufpreises der Anteile zur Beurteilung der Anlegerrentabilität zwingend geboten. Das zum Jahresabschluss 2011 etwa 320 Mio. € betragende Eigenkapital ist als Basisgröße für die Rentabilitätsbetrachtung nicht relevant, sondern der vielmehr im Kaufpreis gezahlte Unternehmenswert, der für die 43 % der in kommunale übergegangene Anteile etwa 950 Mio. € beträgt Für diesen Betrag wurden unterschiedliche Kommunaldarlehen mit einer Laufzeit von bis zu 30 Jahren aufgenommen. Die Durchschnittsverzinsung der Darlehen beträgt 2,15 %. Dies bedingt einen Zinsaufwand in Höhe von 20,3 Mio. €. Da die Jahresüberschüsse in den relevanten Zeiträumen immer 90 – 100 Mio. € betragen haben, beträgt der anteilige Jahresüberschuss der erworbenen Anteile von 43 % somit 38,7 Mio. € mehr als das Doppelte der Zinsaufwendungen. Sollten die Jahresüberschüsse in etwa konstant bleiben, was sie, im Gegensatz zu den anderen Einzelfallanalysen, in den letzten Jahren waren, ist hier ein positiver Leverage-Effekt entstanden, da das Fremdkapital zu einer höheren Verzinsung (anteiliger Jahresüberschuss) angelegt worden. Im Falle einer Maximalausschüttung des TEAG-Gewinns könnten somit fast 20 Mio. € getilgt werden. Da in die KET jedoch weitere Anteile (3,1% mehr als die erworbenen 43%) besitzt bzw. durch Einbringung erhalten hat, die nicht mehr Gegenstand des Kommunalkredits sind, kann die Tilgung der Kommunalkredite ein wenig schneller erfolgen (etwa 2,8 Mio €. mehr anteiliger Jahresüberschuss). Die Entschuldung könnte wesentlich schneller erfolgen, wenn auch die Anteile der KEBT in die KET weiter eingebracht werden würden, da hierdurch die Verbindlichkeiten nicht stiegen. Laut Beteiligungsbericht der KET ist es in den letzten Jahren 2013 und 2014 immer gelungen, die Ausschüttung zu erhalten, die zur Leistung des Kapitaldienstes notwendig ist.

7.6 GASAG

7.6.1 Grundsätzliche Vorbemerkungen

7.6.1.1 Die Lage in Berlin

In Berlin ist die Situation auf Grund der Größe von Stadt und Netzen etwas komplexer. Gasnetz und Stromnetz werden nicht von den gleichen privaten Unternehmen bewirtschaftet. Im Falle des Gasnetzes geht es um die Gasag, im Falle des Stromnetzes um Vattenfall. Da im Gegensatz zu den übrigen Fällen bei WEMAG, Stadtwerken Schwedt, TEAG sowie den Stadtwerken Teterow und Laage keine Rekommunalisierung erfolgt ist, kann somit keine Beurteilung eines Rekommunalisierungserfolges anhand von historischen Ist-Daten unternommen werden.

Die beiden folgenden Einzelfallanalysen erstrecken sich somit auf einen etwas geänderten Fokus. Es wird untersucht, ob eine Rekommunalisierung vor dem Hintergrund noch darzustellender Berechnungsprämissen grundsätzlich sinnvoll und rentabel sein könnte, oder ob für einen potenziellen kommunalen Anteilseigner nicht von einer rentablen Investition auszugehen ist.

Hierbei muss eine Abweichung zu den bisherigen Methoden vorgenommen werden. Es muss zum einen eine Prognose der Erträge und Rentabilitäten erfolgen, die dann zum anderen durch eine entsprechende Unternehmensbewertung einen potenziellen (Maximal-)Kaufpreis abschätzt. Unter Berücksichtigung eventueller Finanzierungskosten kann daraufhin beurteilt werden, ob die Rekommunalisierungsentscheidung aus betriebswirtschaftlicher Sicht Sinn macht oder nicht.

Eine SNPC-Studie aus dem Jahr 2012 im Auftrag der Industrie und Handelskammer zu Berlin hatte zu dieser Fragestellung u.a. eine Szenarioanalyse vorgenommen. Abgesehen von methodischen fachlichen Fehlern beim Prognosemodells sowie der dort verwendeten Kennzahlen sowie der undifferenzierten Verwendung fachlicher Begrifflichkeiten kam die Studie zu dem Ergebnis, dass die Rendite unabhängig vom Szenario nach Tilgung einer Zahl von etwas unter 1 % entspricht. Hier werden allerdings Überschusserwirtschaftung und Überschussverwendung vermischt. In den folgenden Einzelfallanalysen wollen wir die Begrifflichkeiten korrekt verwenden und ein etwas realistischeres Bewertungsmodell entwickeln.

7.6.1.2 Fallbezogene methodische Vorbemerkungen

Eine quantitative Analyse in dieser Fallstudie kann im Gegensatz zu den bisherigen Fallstudien nicht auf einer Analyse der Ist-Situation aufgebaut werden, da bisher keine Rekommunalisierung erfolgt ist. Es ist aber möglich und sinnvoll, durch eine Unternehmensbewertung und eine damit verbundene Kaufpreisschätzung Grundaussagen über potenzielle Rentabilitäten und Wirtschaftlichkeiten einer solchen Rekommunalisierungsentscheidung zu treffen.

Vor der eigentlichen Analyse sind allerdings die genaue Konstellation und das Rekommunalisierungsobjekt genauer zu spezifizieren. Je nach Rekommunalisierungsszenario kann dies andernfalls zu sich widersprechenden unterschiedlichen quantitativen Aussagen führen.

Im Folgenden wird daher in der GASAG-Fallstudie mit zwei potenziellen Szenarien gearbeitet, für die eine genaue zukunftsorientierte Rentabilitätsanalyse durchgeführt wird. Es wird hierbei jeweils von sog. Share-Deals ausgegangen. Diese beinhalten eine reine Anteilsübertragung von Gesellschaftsrechten. Auf eine abschreibungs- und steueroptimierte Gestaltung von Assets Deals durch bspw. Step-Up- und Roll-Over-Modellen wird im Folgenden verzichtet. Hieraus resultierende Effekte finanzwirtschaftlicher Natur – selbst wenn sie einen positiven steuerlichen Rentabilitäts- oder Cash-Floweffekt durch reduzierte Steuerzahlungen in der Folge produzieren – sind daher nicht in den nachfolgenden Analysen enthalten.

Das erste Szenario enthält die Fragestellung der Rekommunalisierung des reinen Gasnetzes ohne weitere Aktivitäten im Gasgeschäft, wie bspw. die bisher von der GASAG auch betriebenen Geschäftsfelder wie Gasspeicherung oder Gasvertrieb. Da das Gasnetz im Eigentum der Gasag über ein Verpachtungsmodell der Netzgesellschaft Berlin-Brandenburg zur Nutzung überlassen wird, muss wieder – wie im Fall von TEN und TEAG – eine manuelle Konsolidierung der beiden Tätigkeitsabschlüsse „Gasverteilnetze" erfolgen. Im Rahmen des Gasnetzes von GASAG und NBB sind weitere Netze aus dem Brandenburger Umland enthalten. Da im Falle einer Rekommunalisierung vermutlich keine Abspaltung der Brandenburger Teilgasnetze erfolgen wird, sondern durch den Erwerb der Unternehmensteile auch die betroffenen Brandenburger Gasnetze bzw. zumindest deren Betrieb enthalten sind, wird auf ein potenzielles Abspaltungsszenario bei der NBB – auch auf Grund der nicht vorhandenen Daten – ebenfalls verzichtet. Dadurch ist ein Teil der Ergebnisbeiträge, die bei Netzgesellschaft Berlin-Brandenburg anfallen, nicht ausschließlich auf das Berliner Netz zurückzuführen. Das erste Szenario beinhaltet somit den in der GASAG befindlichen Teil des Gasnetzes von Berlin sowie die in der NBB vorhandenen Netze, die sowohl im Eigentum der NBB stehen können als auch ggf. von Brandenburger Stadtwerken gepachtet wurden. Diese Unschärfe ist aber auf Grund des vorliegenden Datenmaterials nicht zu vermeiden.

Das zweite Szenario beinhaltet die Rekommunalisierung der gesamten GASAG. Grundlage dieser Betrachtung ist der Jahresabschluss der GASAG, da im Falle einer Rekommunalisierung dann die Anteile an der AG erworben werden. Es wird somit eine Unternehmensbewertung durchgeführt, die davon ausgeht, dass die gesamten Aktivitäten des Konzerns rekommunalisiert werden. Eine Trennung der Brandenburger Aktivitäten der GASAG ist vor diesem Hintergrund weder sinnvoll noch ratsam. Dies gilt insbesondere deshalb, da es auch hier nicht ausgeschlossen, sondern im Gegenteil, vermutlich sogar sinnvoll und gewünscht ist, dass sich Brandenburger Kommunen der Rekommunalisierung in Analogie zum TEAG-Modell durch Anteilserwerb anschließen. Dadurch ist die Betrachtung des Gesamtunternehmens geboten und zweckmäßig.

Eine genaue Unternehmensbewertung ist ohne die genaue Kenntnis der zukünftigen Cash-Flows des Geschäfts nicht bzw. nur unter Hinzuziehung weiterer interner Datenmaterialien möglich, um eine genaue Unternehmenswertung im Sinne des IDW-Standards S 1 zu ermitteln. Da es sich beim Netzgeschäft jedoch um ein recht konstantes Geschäft handelt, scheint es legitim, einen ersten Ansatz zum Unternehmenswert über die historischen Ergebnisse zu schätzen.

In der Fallstudie wird daher die Ertragswertmethode im Sinne des IDW S 1 verwendet, wobei auf die Aufteilung zwischen notwendigem und nicht notwendigem Betriebsvermögen auf Grund der fehlenden Datenlagen verzichtet wird.

Bei dieser Methode wird der nachhaltig zu erzielende Nettoertrag durch einen risikoadäquaten Zins geteilt und damit als Barwert einer ewigen Rente abgebildet. Als valider Nettoertrag wird ein durchschnittlicher Jahresüberschuss und kein entsprechender EBIT oder ein Ergebnis vor Steuern verwendet, da nur dies dem Anleger grundsätzlich als Überschuss zufließen kann. Auf Grund der Langfristigkeit des Geschäfts werden die Jahresüberschüsse der letzten fünf Jahre als Durchschnitt verwendet und entsprechend zur Ertragswertbewertung herangezogen. Als Kapitalisierungszins wird der von der Bundesnetzagentur festgesetzte für die Regulierungsperiode von 2014 – 2018 gültige Zins für die Eigenkapitalverzinsung für Altanlagen von Gasnetz- und Stromnetzbetreiber in Höhe von 7,14 % herangezogen, da er als öffentlich vorgegebenes Benchmark eine unstrittige Ausgangsgröße darstellt. Auf eine differenzierte Aufteilung von Alt- und Neuanlagen wurde hier aus Vereinfachungsgründen bewusst verzichtet. Zwar stellen sich im Falle des potenziellen Erwerbs der gesamten GASAG AG hier einige Unschärfen ein, da im gesamten Unternehmen noch weitere Geschäftsfelder jenseits der Verteilung betrieben werden; dies ist jedoch auf Grund des hohen Einfluss des Netzgeschäfts

und des niedrigen Basiszinsniveaus vertretbar. Somit kann der anreizregulatorische Eigenkapitalzinssatz auch hier verwendet werden.

Zur Validierung der Ergebnisse wird der so ermittelte Ertragswert noch mit EBIT- und Umsatz-Multiples verprobt, um die entsprechenden Ergebnisse zu validieren. Auf eine komplexere Anwendung des Weighted-average-cost-of-capital basierten Discounted Free-Cash-Flow-Verfahrens wird entsprechend verzichtet. Die verwendeten Kontroll-EBIT- und Umsatzmultiples werden aus dem Experten-Panel des Magazins Finance herangezogen und belaufen sich für Oktober 2015 für Großunternehmen / Large Caps auf einen Intervall von 7,2 bis 9,4 für den EBIT-Multiple und für den Umsatzmultiple 0,87 – 1,23 für die Branche Strom und Gas.

Diese so ermittelten Unternehmenswerte sind ferner auch nur als eine erste Indikation des tatsächlichen Werts zu interpretieren. Die genauen Werte ergäben sich erst bei dezidierter Bewertung und bei Durchführung konkreter Kaufpreisverhandlungen.

Die Zahlen haben des Weiteren natürlich nur Bestand, wenn eine Fortführung des Gasverteilnetzgeschäftsfeldes in der Hand der GASAG gewährleistet ist, andernfalls sind diese Ergebnisse Makulatur.

7.6.2 Quantitative Analyse einer potenziellen Rekommunalisierung der GASAG

7.6.2.1 Szenario 1 – Rekommunalisierung des Netzgeschäfts von NBB und GASAG

Wird die Unternehmensbewertung unter den o.g. Annahmen durchgeführt, werden folgende Ergebnisse ermittelt:

Nachhaltiger Ertragswert NBB/GASAG-Netz

in TEUR	2014	2013	2012	2011	2010	Durchschnitt
Jahresüberschuss	4.916,00	29.840,00	37.677,00	52.382,00	53.511,00	35.665,20

Tabelle 21 Jahresüberschüsse NBB/GASAG Netz

Es ergibt sich ein nachhaltiger Durchschnittsertrag in Höhe von 35,6 Mio. € aus den Jahresüberschüssen der letzten fünf Jahre. Wird dies mit dem aus der Anreizregulierung gewährten Eigenkapitalzins für in die Barwertformel der ewigen Rente eingesetzt ergibt sich folgender Wert der Netzsparte:

in TEUR	Durchschnitt	Zinssatz	Unternehmenswert
Jahresüberschuss	35.665,20	7,14%	499.512,61

Tabelle 22 Nachhaltiger Ertragswert NBB/GASAG Netz

Im Ergebnis ergibt sich ein nachhaltiger Ertragswert von etwa 500 Mio. € für die Netzsparte aus NBB und GASAG. Der Unternehmenswert würde also das 14-Fache des nachhaltigen Ertrages ausmachen.

Wird eine Verprobung durchgeführt, so werden ähnliche Ergebnisse ermittelt. Auf Grund der Vorjahre kann von einem durchschnittlichen EBIT von 81,6 Mio € und einen Umsatz von 449,6 Mio. € ausgegangen werden, was die Ausgangsgröße der plausibilisierenden Multiplikatorenbewertung darstellt.

Unternehmensbewertung Netzgeschäft NBB/GASAG-NEtz

in TEUR	2014	2013	2012	2011	2010	Durchschnitt
EBIT	69.374	60.239	82.020	96.351	100.103	81.617
Umsatz	462.413	462.559	449.107	426.076	448.064	449.644

Tabelle 23 EBIT/Umsatzkennzahlen NBB/GASAG-Netz

Eine Mulitplikatorenbewertung mit den branchenüblichen Faktoren der Gas-, Wärme- und Strombranche aus dem Expertenpanel des Magazins Finance führt zu folgenden Bewertungen der Netzsparte:

Multiplikatorenbewertung NBB/GASAG Netz

in TEUR	Durchschnitt	Multiplikator-Intervall	Wertuntergrenze	Wertobergrenze
EBIT	81.617	7,2 - 9,4	587.645	767.204
Umsatz	449.644	0,87 - 1,23	391.190	553.062

Tabelle 24 Multiplikatorenbewertung NBB/GASAG-Netz

Im Ergebnis ergeben sich leicht höhere Werte, etwa 767 Mio. € aus dem EBIT-Multiplikator und 553 Mio. € aus dem Umsatzmultiplikator. Diese Differenzen sind jedoch erklärbar, da die Multiplikatoren nicht die etwas geringere Rendite- und Risikoerwartung eines separierten Netzgeschäftes, sondern nur die des entsprechend höheren Gesamtgeschäftes eingepreist haben. Wird weiterhin berücksichtigt, dass in den letzten Jahren ein deutlich niedrigeres Ergebnis erwirtschaftet wurde, erweist sich eine Bewertung von 500 Mio. € für die Netzsparte der GASAG als angemessen.

Würde ein Kaufpreis von 500 Mio. € bei der Rekommunalisierung realisiert werden, so ergäbe sich im Umkehrschluss eine Rendite von eben jenen 7,14 % der Anreizregulierung für das Netzgeschäft bei Altanlagen, sofern diese Sollrendite auch tatsächlich erreicht wird. Werden die historischen Werte daraufhin analysiert, ob die angestrebte Sollrentabilität tatsächlich erwirtschaftet wurde, so ist festzustellen, dass dies in den Jahren 2010 – 2012 mit einer zunächst höheren und dann immer stärker sinkenden Eigenkapitalrentabilität von 10,7 % im Jahr 2010 auf bis zu 7,54 % im Jahre 2012 grundsätzlich erreicht wurde. Ab dem Jahr 2013 wird diese Sollverzinsung etwas mit 5,97% im Jahr 2013 und deutlich mit 0,98 % im Jahr 2014 unterschritten.

in TEUR	Kapitaleinsatz	Jahresüberschuss	Verzinsung
2010	500.000,00	53.511,00	10,70%
2011	500.000,00	52.382,00	10,48%
2012	500.000,00	37.677,00	7,54%
2013	500.000,00	29.840,00	5,97%
2014	500.000,00	4.916,00	0,98%

Tabelle 25 Verzinsung des Kapitaleinsatzes bei entsprechenden Jahresüberschüssen

Diese realen Zahlen würden im Falle der Rekommunalisierung einen deutlich niedrigeren Kaufpreis nach sich ziehen. Würde die Zahlen des Jahres 2014 fortgeschrieben, so ergäbe sich ein realistischer ertragswertorientierter Kaufpreis von gerade mal 68 Mio. €. Da der Buchwert des konsolidierten Eigenkapitals etwa 178 Mio. € beträgt, würde sich ein Veräußerer wohl nicht auf einen solch niedrigen Ertragswert einlassen. Bei der Netzbewertung müsste somit ein substanzwertorientierter Ansatz herangezogen werden.

Bei Verwendung der Zahlen des Jahres 2013 ergäbe sich ein Wert von 418 Mio. € bei einem Buchwert des konsolidierten Eigenkapitals von etwa 345 Mio. €. Hier würde auf Grund des höheren Wertes im Vergleich zum Buchwert des Eigenkapitals eher der Ertragswert einschlägig sein.

7.6.2.2 Szenario 2 – Rekommunalisierung der gesamten GASAG Aktiengesellschaft

Das zweite Szenario berücksichtigt die Rekommunalisierung der gesamten GASAG. Hier werden somit auch die übrigen Geschäftsfelder jenseits des Netzes in kommunale Hand überführt. Da die übrigen Geschäftsfelder wie Gasspeicherung und –vertrieb ebenso einen positiven Ergebnisbeitrag liefern, ist der Durchschnittswert des nachhaltigen Ertrages dementsprechend höher:

Nachhaltiger Ertragswert GASAG AG

in TEUR	2014	2013	2012	2011	2010	Durchschnitt
Jahresüberschuss	38.562,00	48.468,00	33.315,00	36.479,00	58.153,00	42.995,40

Tabelle 26 Jahresüberschüsse GASAG AG

Wird der Durchschnittsertrag als ewige Rente barwertig mit dem anzuwendenden Eigenkapitalkostensatz kapitalisiert, so ergäbe sich ein Unternehmenswert bzw. ein rechnerischer Kaufpreis von etwa 600 Mio. €.

in TEUR	Durchschnitt	Zinssatz	Unternehmenswert
Jahresüberschuss	42.995,40	7,14%	602.176,47

Tabelle 27 Nachhaltiger Ertragswert GASAG AG

Auf Grund des größeren Risikos wäre jedoch durchaus eine höhere Eigenkapitalverzinsung und damit ein höherer Kapitalisierungszinssatz gerechtfertigt, was den Unternehmenswert bzw. Kaufpreis dann wieder deutlich reduzieren würde. Bei einem Multiplikator von 12,5, was einer Verzinsung von 8 % entspräche, ergäbe sich ein Unternehmenswert bzw. Kaufpreis der Anteile von 537 Mio. €.

Die Kontrollrechnung der Umsatz- und EBIT-Multiplikatoren mit den entsprechenden Fünft-Jahres-Durchschnitten käme zu einem differenzierten Ergebnis.

Unternehmensbewertung GASAG AG

in TEUR	2014	2013	2012	2011	2010	Durchschnitt
EBIT	106.233	89.112	98.946	92.902	109.445	99.328
Umsatz	898.513	1.044.192	1.053.102	921.037	945.400	972.449

Tabelle 28 EBIT-/Umsatzkennzahlen GASAG AG

Ausgehend von einem Durchschnitts-EBIT von etwa 100 Mio. € und einem Durchschnittsumsatz von etwa 1 Mrd. € ermitteln sich bei Zugrundelegung der Branchenmultiplikatoren weit höhere Ergebnisse:

Multiplikatorenbewertung GASAG AG

in TEUR	Durchschnitt	Multiplikator-Intervall	Wertuntergrenze	Wertobergrenze
EBIT	99.328	7,2 - 9,4	715.159	933.679
Umsatz	972.449	0,87 - 1,23	846.030	1.196.112

Tabelle 29 Multiplikatorenbewertung GASAG AG

Beim EBIT-Multiplikator ergäbe sich eine Wertuntergrenze von 715 Mio. €, beim Umsatzmultiplikator eine von 846 Mio. €.

Wird auch hier auf die realen historischen Werte referenziert und geprüft, ob die angestrebte Sollrentabilität tatsächlich erwirtschaftet wurde, so ergibt sich ebenfalls ein leicht abweichendes Bild. In den Jahren 2010 und 2013 wird die Sollrentabilität von 7,14 % leicht überschritten, in den anderen analysierten Jahren leicht unterschritten. Dies hätte zur Folge, dass beim Kaufpreis bei den potenziellen Verhandlungen durchaus noch Spielraum nach unten bestünde.

in TEUR	Kapitaleinsatz	Jahresüberschuss	Verzinsung
2010	602.000,00	58.153,00	9,66 %
2011	602.000,00	36.479,00	6,06 %
2012	602.000,00	33.315,00	5,53 %
2013	602.000,00	48.468,00	8,05 %
2014	602.000,00	38.562,00	6,41 %

Tabelle 30 Verzinsung des Kapitaleinsatzes bei entsprechenden Jahresüberschüssen

Die Berechnungen gelten allerdings auch hier wieder nur unter der Prämisse der Fortführung des Gasverteilnetzbetriebes. Andernfalls bliebe ein Restwert von etwa 102 Mio. € als Differenz aus dem Unternehmenswert des mit und ohne Netzbetrieb als realistischer Kaufpreis unter den genannten Annahmen übrig. Dieser Differenzbetrag in Höhe der 102 Mio. € zwischen Szenario 1 und Szenario 2 beziffert somit den rechnerisch ermittelten Unternehmenswert der übrigen GASAG-Geschäftsfelder jenseits der Netzrekommunalisierung. Es ist jedoch davon auszugehen, dass in diesem Fall ein höherer Eigenkapitalzins anzusetzen wäre, was den Restwert verkleinern würde.

7.6.3 Die Potenziale aus Anlegersicht: Bewertung der Rekommunalisierungsszenarien der GASAG

Grundsätzlich besteht durch die Rekommunalisierung der GASAG eine Möglichkeit, ein rentables Unternehmen für den kommunalen Anteilseigner zurück zu erwerben, sofern die bisherigen Eigentümer an einer Veräußerung interessiert sind. Da die notwendigen Haushaltsmittel vermutlich nicht vorhanden sind, wäre eine Fremdfinanzierung durch eine Anleiheemission des Landes Berlin oder durch einen entsprechenden Kommunalkredit notwendig.

Würde sich am TEAG-Modell orientiert werden, so ergäbe sich bei Finanzierung durch einen Kommunalkredit oder durch die Emission einer Anleihe bei 20 – 30 jähriger Laufzeit und einer Verzinsung von aktuell 1,3 – 1,5 % (Stand 8.11.2015) ein entsprechender Spielraum für einen positiven Ergebnisbeitrag von 5,6 % pro Jahr in Bezug auf die Sollrendite von 7,14 %. In Bezug auf den Kapitaleinsatz. Dies ist aber keinesfalls garantiert. Es bestehen erhebliche anreizregulatorische und witterungsbedingte Risiken, die, wie in der Vergangenheit auch einschlägig werden könnten. Die aufgezeigten Ist-Rentabilitäten der historischen Daten und ihre Schwankungsbandbreiten zeigen aber auch, dass es trotz des relativ geringeren Risikos

im Netzgeschäft im Vergleich zu den übrigen Geschäftsfeldern sehr wohl zu Unterschreitung der Sollrentabilität von 7,14 % kommen kann und auch die Erwirtschaftung der Zinsen der Finanzierung nicht immer gewährleistet ist. Ob es tatsächlich zu einem tragfähigen sich selbst finanzierenden Modell kommen kann, hängt dann wiederum neben den tatsächlich erwirtschafteten Jahresüberschüssen auch von der Ausschüttungspolitik der Gesellschaft ab. Würden die erwirtschafteten Jahresüberschüsse nicht oder teilweise nicht ausgeschüttet, stünden sie nicht im erforderlichen Maß zur Kapitaldienstleistung gegenüber den Kommunalkredit- oder Anleihegläubigern zur Verfügung.

Die geschätzten 5,6 % würden in Bezug auf den Kapitaleinsatz von 500.000.000 € in Bezug auf das reine Netzgeschäft einen Überschuss nach Abzug von Zinsen in Höhe von 28.000.000 € ergeben. Zu beachten ist aber, dass in diesem Überschuss noch keine Tilgungsleistung. Wird von einer Darlehenslaufzeit und gleichzeitigen Tilgungsdauer von 20 – 25 Jahren ausgegangen so müssen 4-5 % des 5,6 % Überschusses nach Zinsen für die Tilgung der Anteilsfinanzierung an die kommunalen Eigentümer ausgeschüttet werden, so dass nach Abzug der Tilgung lediglich ein Überschuss von 0,6 – 1,6 % verbliebe, der einer Größenordnung von 3.000.000 – 8.000.000 € entspricht. Dies ist zwar ein durch aus ein hoher, in Relation zum Kapitaleinsatz aber auch nicht übertrieben hoher Betrag. Sinkt die Ist-Rendite um genau jenen Überschussbetrag von 0,6 – 1,6% (bspw. Unterschreitung um ca. 1% im Jahr 2011, 1,6 % im Jahr 2012 und 0,7% im Jahr 2014), so ist auch dieser Überschuss Makulatur. Ist die Unterschreitung höher. Ist der Rückgang der Ist-Rentabilität höher ist auch die Leistung des Kapitaldienstes nicht sichergestellt. Das unternehmerische Risiko kann durch Vorgabe der Sollnetzrendite keinesfalls ausgeschaltet werden.

Die Zahlen wären bei einer Rekommunalisierung der gesamten GASAG und einem geschätzten Kapitaleinsatz von 600.000.000 € etwas höher, die grundsätzlichen Tendenzaussagen über Höhe und Risiko des Überschusses ändern sich hierdurch aber nicht.

Ein weiterer Aspekt einer erhöhten Kapitalbindung, der gleichzeitig ein Risiko darstellt, kann der weitere Investitionsbedarf nach Übernahme der rekommunalisierten Netze sein. Werden hier weitere Investitionsmittel nach der Netzübernahme benötigt und müssen diese durch den neuen Anteilseigner erbracht werden, dann kann sich der Kapitalbedarf für die Rekommunalisierung erhöhen. Die bisherigen Investitionen in das Sachanlagevermögen, die im Jahr 2014 in Höhe von etwa 90.000.000 Mio. € anfielen, stellen einen Mittelabfluss dar, der ggf. durch anderweitige Kapitalmaßnahmen erbracht werden müsste. Der Cash-Flow aus operativer Tätigkeit war bisher jedoch hinreichend groß genug, um dies aus Mitteln des Unternehmens zu gewährleisten, so dass keine zusätzliche Kapitalaufnahme notwendig erschien.

Es kann jedoch versucht werden, diesen Investitionsbetrag als preisreduzierendes Argument im Rahmen der Kaufpreisverhandlungen mit dem Verkäufer zu mindern und beim Kaufpreis zum Abzug zu bringen. Dann reduzieren sich die materiellen Auswirkungen einer potenziellen Zusatzinvestition.

7.7 Vattenfall

7.7.1 Fallbezogene methodische Vorbemerkungen

Eine quantitative Analyse in dieser Fallstudie kann im Gegensatz zu den bisherigen Fallstudien der Stromnetzrekommunalisierung nicht auf einem tatsächlichen Rekommunalisierungserfolg basieren. Es ist aber auch hier möglich und sinnvoll, durch eine näherungsweise Unternehmensbewertung und eine damit verbundene Kaufpreisschätzung Grundaussagen über potenzielle Rentabilitäten und die grundsätzliche Wirtschaftlichkeit solcher Rekommunalisierungsentscheidung zu treffen.

Vor der eigentlichen Analyse sind allerdings die genaue Konstellationen und das Rekommunalisierungsobjekt genauer zu spezifizieren. Im Gegensatz zur GASAG-Fallstudie kann es auf Grund der Größe und der Geschäftsfelder von Vattenfall GmbH nicht darum gehen, dieses Unternehmen vollständig zu rekommunalisieren. Auf Grund der überregionalen Bedeutung und der europaweiten Geschäftsfelder wären mit Sicherheit die Grenzen des kommunalen Wirtschaftsrechts überschritten. Aus diesem Grund erstreckt sich die Analyse ausschließlich auf die Rekommunalisierungsbewertung des Stromnetzes der Stadt Berlin und auf die zum Zwecke dieses Netzbetriebes ausgegründete Stromnetz Berlin GmbH als Tochtergesellschaft der Vattenfall GmbH. Die übrigen Netze von Vattenfall-Tochtergesellschaften inklusive des Braunkohletagebaus in der Lausitz sind hiermit explizit ausgenommen.

Wie bei der GASAG gilt auch hier, dass ohne die genaue Kenntnis der zukünftigen Cash-Flows des Geschäfts nur eine näherungsweise Unternehmenswertung im Sinne des IDW-Standards S 1 erfolgen kann. Es wird somit ein nachhaltiger Nettoertragswert, der sich aus den Jahresüberschüssen des Unternehmens ermittelt, als Unternehmenswert berechnet. Da es sich wie bei den Gasnetzen auch bei den Stromnetzen um ein konstantes Geschäft handelt, wird hier der Unternehmenswert aus dem Durchschnitt der letzten fünf Jahresüberschüssen geschätzt und durch EBIT- und Umsatzmultiplikatoren verprobt.

Als Kapitalisierungszins wird auch hier der von der Bundesnetzagentur festgesetzte, für die Regulierungsperiode von 2014 – 2018 gültige Zins für die Eigenkapitalverzinsung für Altanlagen von Gasnetz- und Stromnetzbetreiber in Höhe von 7,14% herangezogen, da er auch hier ein öffentlich vorgegebenes Benchmark ist.

Die verwendeten Kontroll-EBIT- und Umsatzmultiples werden wieder aus dem Experten-Panel des Magazins Finance herangezogen und belaufen sich für Oktober 2015 für Großunternehmen / Large Caps auf einen Intervall von 7,2 bis 9,4 für den EBIT-Multiple und für den Umsatzmultiple 0,87 – 1,23, da es sich hier um die gleiche Branche handelt. Hier wird nicht zwischen Strom und Gas unterschieden sondern als öffentliche oder private Infrastrukturindustrie identische Multiplikatoren verwendet.

Eine Besonderheit ergibt sich jedoch auf Grund des Gewinnabführungsvertrags der Stromnetz Berlin GmbH zu Gunsten der Muttergesellschaft der Vattenfall GmbH. Gemäß den öffentlich publizierten Jahresabschlüssen sind Jahresüberschüsse demzufolge 0. Daher wird in einer ersten Annäherung das Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit ohne Ertragsteuerzahlungen (Körperschaft- und Gewerbesteuer) herangezogen. In einem zweiten Schritt wird ein hypothetischer Jahresüberschuss modellhaft berechnet, in dem ein Standardsteuersatz von 30 % vom Ergebnis aus gewöhnlicher Geschäftstätigkeit abgezogen wird. Diese Simulation ist notwendig, da ein rekommunalisiertes Unternehmen ohne Ergebnisabführungsvertrag im Eigentum des Landes Berlin eben auch genau jene Steuerzahlung erwirtschaften müsste. Um ein realistisches Unternehmensbewertungsergebnis zu erhalten, ist daher ein modellhafter Abzug einer Ertragssteuerbelastung vorzunehmen.

Auch hier gilt – wie bei der GASAG Fallstudie – eine Einschränkung für die grundsätzliche Gültigkeit der ermittelten Unternehmenswerte. Nur, wenn eine Fortführung des Stromverteil-

netzbetriebes in der Hand der Stromnetz Berlin GmbH verbleibt, sind diese Werte als real einzuschätzen.

7.7.2 Quantitative Analyse einer potenziellen Rekommunalisierung der Stromnetz Berlin GmbH

Wird die Unternehmensbewertung unter den o.g. Annahmen durchgeführt, lassen sich folgende Ergebnisse ermitteln:

Unternehmensbewertung Stromnetz Berlin GmbH

	2014	2013	2012	2011	2010	Durchschnitt
Ergebnis gewöhnliche Geschäftstätigkeit	79.100	120.000	146.900	9.500	77.700	86.640,00

Tabelle 31 Ergebnisse gewöhnlicher Geschäftstätigkeit Stromnetz Berlin

Es ergibt sich ein nachhaltiger Durchschnittsertrag in Höhe von 86,6 Mio. € aus den Ergebnissen der letzten fünf Jahre. Wird dies mit dem aus der Anreizregulierung gewährten Eigenkapitalzins für Altanlagen in Höhe von 7,14 % in die Barwertformel der ewigen Rente eingesetzt, ergibt sich folgender Unternehmenswert für die Stromnetz Berlin GmbH:

Nachhaltiger Ertragswert Stromnetz Berlin GmbH

in TEUR	Durchschnitt	Zinssatz	Unternehmenswert
Ergebnis gewöhnl. Geschäftstätigkeit	86.640,00	7,14 %	1.213.445,38

Tabelle 32 Nachhaltiger Ertragswert Stromnetz Berlin auf Basis Ergebnis gewöhnlicher Geschäftstätigkeit

Dieser Wert ist auf Grund der fehlenden Ertragssteuerzahlung zu hoch gegriffen, daher erfolgt eine korrigierte zweite Bewertung mit einer Berücksichtigung einer kalkulatorischen Ertragssteuerzahlung von 30 % auf das Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit.

Wird diese Korrektur in die Bewertung integriert, ergeben sich folgende modifizierte hypothetische Jahresüberschüsse der Abschlüsse von 2010 – 2014:

Unternehmensbewertung Stromnetz Berlin GmbH

	2014	2013	2012	2011	2010	Durchschnitt
Jahresüberschuss	55.370	84.000	102.830	6.650	54.390	60.648,00

Tabelle 33 Fiktive Jahresüberschüsse Stromnetz Berlin

Dieser korrigierte Durchschnittswert kann als Ausgangsgröße für den nachhaltigen Ertragswert angesetzt und in die Formel des Barwerts der ewigen Rente eingesetzt werden:

Korrigierter nachhaltiger Ertragswert Stromnetz Berlin GmbH

in TEUR	Durchschnitt	Zinssatz	Unternehmenswert
Jahresüberschuss	60.648,00	7,14 %	849.411,76

Tabelle 34 Nachhaltiger Ertragswert auf der Basis fiktiver Jahresüberschüsse Stromnetz Berlin

Im Ergebnis ermittelt sich ein Unternehmenswert von etwa 850 Mio. € für die GmbH. Dieser Wert ist im Vergleich zur Berechnung mit den tatsächlichen operativen Jahresergebnissen deutlich niedriger.

Eine Verprobung des Unternehmenswerts wird – wie bei der GASAG auch – durch die EBIT- und Umsatzmultiplikatoren durchgeführt, indem zunächst die Ausgangsgröße des Multiplikators – die jeweils relevante Ergebniskennzahl als Fünf-Jahresdurchschnitt ermittelt wird.

Multiplikatorenbewertung Stromnetz Berlin GmbH

in TEUR	2014	2013	2012	2011	2010	Durchschnitt
EBIT	89.000	130.600	158.700	20.700	89.600	97.720
Umsatz	772.700	815.400	731.100	734.100	721.100	754.880

Tabelle 35 EBIT-/Umsatzkennzahlen Stromnetz Berlin

Es ergeben sich somit ein EBIT-Durchschnitt von etwa 98 Mio. € und ein Umsatzdurchschnitt von 755 Mio. €. Die Durchschnittswerte werden wieder mit den EBIT- und Umsatzmultiplikatoren der Branche Gas- und Strom aus dem Expertenpanel der Zeitschrift Finance für Large Size Caps verwendet. Diese sind identisch zu den Multiplikatoren im Gasgeschäft.

Multiplikatorenbewertung Stromnetz Berlin GmbH

	Durchschnitt	Multiple UG	Multiple OG	UW UG	UW OG
EBIT	97.720	7,2	9,4	703.584	918.568
Umsatz	754.880	0,87	1,23	656.746	928.502

Tabelle 36 Multiplikatorenbewertung Stromnetz Berlin

Im Rahmen der Ober- und Untergrenzen ergibt sich ein Unternehmenswertintervall bei den EBIT-Multiplikatoren zwischen 704 Mio. € und 919 Mio. € und bei den Umsatzmultiplikatoren zwischen 657 Mio. € und 929 Mio. €. Diese Ergebnisse der Multiplikator-Verprobung bestätigen somit die grundsätzliche Richtigkeit der Wertindikation des nachhaltigen Ertragswerts in Höhe von 850 Mio. € und lassen dies als geeigneten Wertansatz plausibel erscheinen. Dies gilt insbesondere, da der Jahresüberschuss des Jahres 2014 recht nah am Durchschnitt lag, somit im Gegensatz zur GASAG – Fallstudie mit einem stabileren Ergebnis gerechnet werden kann. Dies ergibt sich auch aus der größeren Wetterlagenunabhängigkeit der Nutzung des Stromnetzes.

Würde ein Kaufpreis von 850 Mio. € bei der Rekommunalisierung realisiert werden, so ergäbe sich im Umkehrschluss eine Rendite von eben jenen 7,14 % Eigenkapitalverzinsung, die die Anreizregulierung im Netzgeschäft für das Betreiben von Altanlagen vorsieht, sofern diese Sollrendite auch tatsächlich erreicht wird.

Werden die historischen Werte daraufhin analysiert, ob die angestrebte Sollrentabilität auch tatsächlich erwirtschaftet wurde, so können folgende Ist-Rentabilitätsergebnisse ermittelt werden:

in TEUR	Kapitaleinsatz	Jahresüberschuss	Verzinsung
2010	850.000,00	54.390,00	6,40 %
2011	850.000,00	6.650,00	0,78 %
2012	850.000,00	102.830,00	12,10 %
2013	850.000,00	84.000,00	9,88 %
2014	850.000,00	55.370,00	6,51 %

Tabelle 37 Verzinsung des Kapitaleinsatzes bei entsprechenden Jahresüberschüssen

In zwei von fünf Berichtsjahren (2012 und 2013) wird somit die Sollverzinsung von 7,14% erreicht bzw. deutlich überschritten, in weiteren zwei Berichtsjahren (2010 und 2014) wird die Verzinsung knapp nicht erreicht und im Jahr 2011 deutlich nicht erreicht. Da es sich um das Jahr 2011 handelt, können hier erhebliche Basisjahreffekte der Anreizregulierung enthalten sein, da dies als Referenzjahr für die Bestimmung der Erlösobergrenze verwendet wird. In diesen Jahren ist eine erhöhte Vornahme von Netzinstandhaltungen betriebswirtschaftlich rational.

Ein alternativer Unternehmenswert stünde zur Diskussion, wenn lediglich das letzte Jahr als nachhaltiger Ertragswert verwendet wird:

Sollte das letzte Jahr mit seinem ermittelten Jahresüberschuss von 55 Mio. € als relevantes Jahr für den nachhaltigen Ertrag herangezogen werden, so ergäbe sich auf Grund der Unterschreitung des Durchschnittswertes von 60,6 Mio. € ein nachhaltiger Ertragswert von 775 Mio. €, der etwas niedriger ist als die ermittelten 850 Mio. €, die aus der Durchschnittsbetrachtung resultieren.

7.7.3 Die Potenziale aus Anlegersicht Bewertung der Rekommunalisierung der Stromnetz Berlin GmbH

Grundsätzlich besteht durch die Rekommunalisierung der Stromnetz Berlin GmbH eine Möglichkeit ein grundsätzlich rentables Unternehmen für den kommunalen Anteilseigner zurück zu erwerben, sofern die bisherigen Eigentümer an einer Veräußerung interessiert sind. Da die notwendigen Haushaltsmittel vermutlich nicht vorhanden sind, wäre hier – wie bei der GASAG auch – eine Fremdfinanzierung durch Anleiheemission des Landes Berlin oder durch einen entsprechenden Kommunalkredit notwendig.

Würde sich am TEAG-Modell orientiert werden, so ergäbe sich bei Finanzierung durch einen Kommunalkredit oder durch die Emission einer Anleihe bei 20 – 30 jähriger Laufzeit und einer Verzinsung von aktuell 1,3 – 1,5 % (Stand 8.11.2015) ein positiver Ergebniseffekt. Sollte die Sollrendite erreicht werden, entsteht positiven Ergebnisbeitrag von 5,6% pro Jahr in Bezug auf die Sollrendite von 7,14%. Diese Sollrendite ist aber auch im Stromnetz keinesfalls garantiert, auch wenn die Schwankungen der Ist-Rentabilitäten etwas geringer ausfallen als im Vergleich zum Gasnetz bei der GASAG. Diese, wenn auch geringeren, Schwankungen der tatsächlichen Rentabilitäten zeigen auch, dass es trotz des relativ geringeren Risikos im Netzgeschäft sehr wohl zu Unterschreitung der Sollrentabilität von 7,14 % kommen kann. Damit wäre die Erwirtschaftung der Zinsen der Finanzierung nicht zwangsläufig immer gewährleistet.

Ob es dann tatsächlich zu einem tragfähigen sich selbst finanzierenden Modell kommen kann, hängt auch hier wiederum neben den tatsächlich erwirtschafteten Jahresüberschüssen

von der Ausschüttungspolitik der Gesellschaft ab. Würden die erwirtschafteten Jahresüberschüsse nicht oder teilweise nicht ausgeschüttet, stünden sie nicht im erforderlichen Maß zur Kapitaldienstleistung gegenüber den Kommunalkredit- oder Anleihegläubigern zur Verfügung. Andererseits können Schwankungen zwischen den einzelnen Geschäftsjahren auch durch eine kontinuierliche Ausschüttung geglättet werden.

Die historischen Zahlen und der Vergleich zur GASAG zeigen allerdings auf, dass das Stromnetzgeschäft deutlich weniger witterungsanfällig ist als das Gasgeschäft. Die geschätzten 5,6 % würden in Bezug auf den Kapitaleinsatz von 850.000.000 € einen Überschuss nach Abzug von Zinsen in Höhe von 47.600.000 € ergeben. Zu beachten ist aber, dass in diesem Überschuss noch keine Tilgungsleistung eingerechnet ist. Wird von einer Darlehenslaufzeit und gleichzeitigen Tilgungsdauer von 20 – 25 Jahren ausgegangen, so müssen 4-5 % des 5,6 % Überschusses nach Zinsen für die Tilgung der Anteilsfinanzierung an die kommunalen Eigentümer ausgeschüttet werden, so dass nach Abzug der Tilgung lediglich ein Überschuss von 0,6 – 1,6 % verbliebe, der einer Größenordnung von 5.100.000 – 13.600.000 € entspricht. Dies ist zwar ein durchaus hoher, in Relation zum Kapitaleinsatz aber auch nicht übertrieben hoher Betrag. Sinkt die Ist-Rendite um genau jenen Überschussbetrag von 0,6 – 1,6% (bspw. Unterschreitung um ca. 1% im Jahr 2011, 1,6 % im Jahr 2012 und 0,7% im Jahr 2014), so ist auch dieser Überschuss Makulatur. Ist der Rückgang der Ist-Rentabilität höher ist auch die Leistung des Kapitaldienstes nicht sichergestellt. Das unternehmerische Risiko kann durch Vorgabe der Sollnetzrendite keinesfalls ausgeschaltet werden.

Der potenzielle Kapitalbedarf für nicht durchgeführte Investitionen ist im Vergleich zur GASAG noch ein wenig höher. In Summe wurden im Jahr 2014 141 Mio. € bei der Stromnetz Berlin investiert. Im Gegensatz zur GASAG wird hier der Cash-Flow aus Investitionstätigkeit nicht aus dem operativen Cash Flow gedeckt. Dies bedeutet, dass über eine weitere Kapitalzufuhr der Anteilseigner nachgedacht werden muss, die die o.g. Renditen durch die Erhöhung des Investitionsbetrags auf dann etwa 1 Mrd. € erheblich beeinflussen.

Auch hier kann nur versucht werden, dieses Finanzierungsdefizit, was den Kapitaleinsatz erhöht, zumindest teilweise in einer Kaufpreisminderung gegenüber dem Verkäufer geltend zu machen.

8 Bewertung

8.1 Bewertung der Gesamtkapitalrentabilitäten einzelner Geschäftsfelder und der Gesamtunternehmen

Gesamtunternehmen im Rahmen der Einzelfallanalysen

Nach der konkreten Umsetzung der Einzelfallanalysen wird im nun folgenden Kapitel die Gesamtbewertung der Einzelfallanalysen im Vergleich erörtert.

Hier wird sich wieder an der Top-Kennzahl der Gesamtkapitalrentabilität orientiert, um ein vergleichbares Bild unabhängig von der Finanzierungsstruktur der einzelnen kommunalen Unternehmen bzw. Geschäftsfelder zu erhalten.

Vergleichende Analyse des Geschäftsfelds Gas

Geschäftsfeld Gas	2010	2011	2012	2013	2014	Durchschnitt
Stadtwerke Schwedt	18,04 %	17,67 %	14,45 %	6,71 %	1,61 %	11,70 %
Stadtwerke Teterow / Laage	6,67 %	7,46 %	4,46 %	1,56 %	n.n.	5,04 %
TEAG	15,15 %	8,97 %	15,99 %	16,23 %	14,62 %	14,19 %
GASAG	7,75 %	7,69 %	6,29 %	4,95 %	5,47 %	6,43 %

Tabelle 38 Gesamtkapitalrenditenvergleich Geschäftsfeld Gas

Wird das Geschäftsfeld Gas analysiert, so ergibt sich ein sehr heterogenes Bild der Gesamtkapitalrentabilitäten bei den einzelnen kommunalen Unternehmen. Die Bandbreite der durchschnittlichen Rentabilität bei den vier kommunalen Unternehmen, die das Geschäftsfeld der Gasnetze betreiben, verteilen sich in zwei Bereiche: Im ersten Cluster entsteht eine Gesamtkapitalrentabilität im zweistelligen Bereich (12 – 14 % bei den Stadtwerke Schwedt / TEAG), Die GASAG und die Stadtwerke Teterow als zweites Cluster liegen im mittleren einstelligen Bereich bei durchschnittlich 5 – 6,5 %. Diese Clusterbildung nach Gesamtkapitalrentabilitäten bringt somit interessante Ergebnisse zu Tage.

Die Einzelfallanalysen der beiden großen Unternehmen TEAG und GASAG sind im Vergleich zu den betrachteten kleinen kommunalen Unternehmen – den Stadtwerken Teterow und Schwedt – nicht signifikant unterschiedlich. Es gibt sowohl ein rentables großes als auch ein rentableres kleines Unternehmen. Auf die Größe des kommunalen Unternehmens kommt es somit im Geschäftsfeld Gas erst einmal nicht an.

Als weitere Schlussfolgerung ist vor dem Hintergrund der Stadtwerke Schwedt ersichtlich, dass neue Rekommunalisierungen wie die Netzübernahmen im Gasbereich nicht zwangsläufig sofortige positive Effekte haben müssen, da zusätzlicher Integrationsaufwand die Kapitalbasis verbreitert und die Ertragslage verschlechtern kann, was sich beides mit einem negativen Einfluss auf die Gesamtkapitalrentabilität auswirken kann.

Vergleichende Analyse des Geschäftsfelds Strom

Geschäftsfeld Strom	2010	2011	2012	2013	2014	Durchschnitt
WEMAG	4,52 %	3,55 %	5,88 %	10,10 %	4,86 %	5,78 %
Stadtwerke Schwedt	6,27 %	5,90 %	6,22 %	4,90 %	4,06 %	5,47 %
Stadtwerke Teterow / Laage	2,74 %	-1,64 %	4,33 %	1,77 %	n.n.	1,80 %
TEAG	1,28 %	-0,77 %	10,32 %	8,81 %	7,40 %	5,41 %
Vattenfall / Stromnetz Berlin	7,63 %	1,80 %	13,99 %	10,81 %	7,11 %	8,27 %

Tabelle 39 Gesamtkapitalrenditenvergleich Geschäftsfeld Strom

Die Bandbreite der durchschnittlichen Renditen in den kommunalen Unternehmen im Geschäftsfeld Strom ist deutlich weniger heterogen als im Gasbereich. Die durchschnittliche Rentabilität des Gesamtkapitaleinsatzes liegt im Median bei etwa 5,5 %, dies entspricht den Werten der WEMAG, der Stadtwerke Schwedt und der TEAG. Die Stadtwerke Teterow schneiden etwas schlechter ab, die Stromnetz Berlin GmbH als Tochter des Vattenfallkonzerns etwas besser. Letzteres liegt insbesondere am Ergebnisabführungsvertrag. Durch letzteren erfolgt die Versteuerung auf der Ebene der gewinnerhaltenden Gesellschaft, eine Ertragsbesteuerung und Kürzung des Jahresüberschusses um den Ertragsteuer hätte deutlich schlechtere Rentabilitäten nach sich gezogen. Wird eine fiktive Ertragsteuer mit 30 % abgezogen, so ergibt sich eine Gesamtkapitalrentabilität von 5,78 %. Dies entspricht genau den übrigen Einzelfallanalysen. Das eingesetzte Kapital wird hier somit wieder durchschnittlich verzinst.

Auch hier im Stromnetzgeschäft ist die Rentabilität des Gesamtkapitals eindeutig nicht von der Größe des kommunalen Unternehmens abhängig. Auch entstehen keine übertrieben hohen Renditen, bis auf zwei Ausnahmefälle aber auch keine negativen Renditen.

Vergleichende Analyse der Gesamtunternehmen

Gesamtunernehmen	2010	2011	2012	2013	2014	Durchschnitt
WEMAG	2,90 %	3,83 %	3,88 %	5,67 %	3,44 %	3,95 %
Stadtwerke Schwest	6,59 %	6,91 %	8,30 %	9,32 %	6,60 %	7,54 %
Stadtwerke Teterow / Laage	7,11 %	4,27 %	4,98 %	8,12 %	n.n.	4,89 %
TEAG	6,04 %	10,58 %	9,96 %	10,86 %	10,26 %	9,54 %
GASAG	5,27 %	4,46 %	4,60 %	5,15 %	5,68 %	5,03 %
Vattenfall / Stromnetz Berlin	7,63 %	1,80 %	13,99 %	10,81 %	7,11 %	8,27 %

Tabelle 40 Renditenvergleich für alle sechs Unternehmen

Im Gesamtunternehmen bzw. Konzern unserer Einzelfallanalysen können weitere Geschäftsfelder oder Zentralbereiche vorhanden sein, die einen positiven oder negativen Einfluss auf die Rentabilität des Gesamtunternehmens haben, da nicht jedes Geschäftsfeld der Daseinsvorsorge, was in einem kommunalen Unternehmen betrieben rentabel sein muss und kann.
Bei den kommunalen Gesamtunternehmen ist die Verzinsung des Gesamtkapitals in einem einstelligen Bereich vorzufinden und liegt im Intervall zwischen 4 und 9,5 %. Der Vergleich ist ebenso größenunabhängig, da es sowohl einige große als auch einige kleine Unternehmen an den Intervallober- und -untergrenzen der Gesamtkapitalrentabilität gibt. Für die Gesamtkapitalrentabilitäten des Gesamtunternehmens ist weiterhin ersichtlich, dass die Schwankungsbandbreite der Rentabilitäten deutlich geringer ist als bei den einzelnen Geschäftsfeldern, dies gilt – mit Ausnahme von Vattenfall insbesondere für die größeren Unternehmen TEAG, GASAG und WEMAG. Offensichtlich nutzt hier zumindest die Größe des Unternehmens bei der Konstanz der Erwirtschaftung der Erträge und trägt zur Stabilisierung von Jahresüberschuss und Ausschüttung gegenüber den Anteilseigner bei.

In Summe ist aber festzuhalten, dass eine Schwankungsbandbreite durchaus existiert und damit eine konstante Gewinnausschüttung für die Anteilseigner des kommunalen Unternehmens nicht immer gewährleistet ist.

Die Auswertungen der Einzelfallanalysen haben gezeigt, dass sowohl bei den Geschäftsfeldern als auch bei den kommunalen Gesamtunternehmen im Durchschnitt eine mittlere bis höhere einstellige Gesamtkapitalrentabilität erwirtschaftet wird. Diese Gesamtkapitalrentabilität stellt grundsätzlich das Verteilungspotenzial für Ausschüttungen und Zinszahlungen dar. Mit der Verwendungsentscheidung, ob zur Finanzierung Eigen- oder Fremdkapital verwendet werden, bestimmt der Anteilseigner damit die Höhe des Zinsaufwands und die Residualge-

winngröße, die dem Eigenkapital und damit den kommunalen Anteilseignern zusteht. Je nach Entscheidung führt dies zu einer höheren oder niedrigeren die Eigenkapitalrentabilität und einem damit verbundenen Leverage-Risiko der Unternehmung. Die Gesamtkapitalrentabilität determiniert also als finanzierungsneutrale Ausgangsgröße mittelbar nach Abzug der Zinsen auch das Ausschüttungspotenzial der Unternehmung.

8.2 Weitergehende und Übergreifende Bewertungen aus der kommunalen Anteilseignersicht – Eigenkapital als mittelbares Fremdkapital

Da eine Eigenfinanzierung über hinreichende Barmittel der kommunalen Anteilseigner auf Grund der kommunalen Haushaltslagen meist nicht möglich ist, wird der Erwerb von Anteilen im Rahmen der Rekommunalisierung meistens über einen Kommunalkredit, wie in unseren Einzelfallanalysen gesehen, fremdfinanziert. Deren Zinskonditionen sind zwar im Regelfall günstiger als vergleichbare Fremdfinanzierungen. Eine Ausnahme ergibt sich lediglich sofern einzelne Netzübernahmen durch die kommunalen Unternehmen direkt durchgeführt werden. Hier erfolgt die Übernahme meist durch die kommunalen Unternehmen selbst, die dann im Regelfall auch die Finanzierung schultern und nicht unter Integration der kommunalen Anteilseigner Kapital aufnehmen (Beispiel Schwedt).

Diese kommunale Fremdfinanzierungsannahme von Eigenkapital des kommunalen Unternehmens bedeutet aber faktisch, dass das Eigenkapital des kommunalen Unternehmens Fremdkapital der anteilshaltenden Kommune oder des entsprechenden Zweckverbandes ist. Bei einer konsolidierten Betrachtung mit den Anteilseignern wäre somit das Eigenkapital des kommunalen Unternehmens faktisch Fremdkapital. Würde ein Konzernabschluss des Konzerns Kommune aufgestellt und die gesamten Vermögensgegenstände und Kapitalteile des kommunalen Unternehmens konsolidiert, so wäre dies mit einer deutlich höheren Fremdkapitalquote verbunden. Dies mag bei kleineren Rekommunalisierungsprojekten im Gesamtabschluss einer Kommune noch transparent werden, bei großen Rekommunalisierung mit mehreren Kommunen oder unter Einschaltung weiterer Holdings- oder Zweckverbände, wie dies bei WEMAG und TEAG der Fall war, ist die Zahlenbasis dafür in der Regel nicht vorhanden – häufig ergibt sich auch keine Pflicht zur Aufstellung eines Gesamtabschlusses. Diese wirtschaftlich erhöhte Fremdkapitalquote ändert an der Gesamtkapitalrentabilität bei gleichem Kapitaleinsatz nicht viel, hat jedoch eine mittelbare Wirkung auf die Ausschüttungsanforderungen an die kommunalen Unternehmen, die durch die Fremdfinanzierung ihres Eigenkapitals zu höheren Ausschüttungen. Dieses Phänomen des sog. Leverage-Buy-Outs ist sehr häufig auch bei internationalen Finanzinvestoren zu beobachten, die dann zu erhöhten Ausschüttungsanforderungen an die Unternehmen führen.

Der Anstieg der Ausschüttungsanforderungen wirkt umso stärker, wenn das buchmäßige Eigenkapital des kommunalen Unternehmens kleiner ist als der Kaufpreis / Anschaffungskosten der Anteile und der damit verbundenen Fremdfinanzierungsaufnahme. Da bei der Veräußerung im Regelfall eine Cash-flow- oder ertragsorientierte Unternehmensbewertung stattfindet, wie wir das exemplarisch im Kontext der potenziellen Berliner Gas- und Stromrekommunalisierung vorgenommen haben und was der Regelfall bei Unternehmenstransaktionen ist, ist der Gesamtkapitaleinsatz im Regelfall deutlich höher. Dies führt zu einer entsprechenden Steigerung der Ausschüttungsanforderungen. Auch können die Gesamtkapitalrentabilitäten und der Fremdkapitalzins auf Grund der unterschiedlichen Kapitalbasen nicht ohne weiteres verglichen werden. Dies haben wir durch die Integration der Anteilseignersicht jedoch entsprechend berücksichtigt. Wir sehen dies insbesondere bei den Einzelfallanalysen der TEAG, der WEMAG, der GASAG und Vattenfall. Hier zeigte sich, dass im WEMAG und TEAG-Einzelfall trotz des höheren Kapitaleinsatzes beim Anteilserwerb, die Renditen für die Kapitaldienstfähigkeit ausreichend waren. Bei der Rekommunalisierung von GASAG und Berliner Stromnetz, müsste der Kaufpreis dann so bemessen werden, dass genau diese Konstellatio-

nen erreich werden kann. Ob hier allerdings die potenziellen Verkäufer mitspielen, ist eine ganz andere Frage.

Die Fremdkapitalfinanzierung des Eigenkapitals durch die Anteilseigner erhöht in Summe somit den Druck auf die Rentabilität der kommunalen Unternehmen und damit auf die Ausschüttungserwartung gegenüber den Anteilseignern.

Der Bestimmung der Ausschüttung kommt dementsprechend eine besonders hohe Bedeutung zu. Auf der einen Seite ist die Ausschüttung eine Vergütung des Kapitaleinsatzes für die Anteilseigner und muss im Falle des Einsetzens von Fremdkapital den Kapitaldienst leisten. Auf der anderen Seite führt aber eine Nicht-Ausschüttung dazu, die im Unternehmen für Investitionen notwendigen Beträge zu erwirtschaften, um seine unternehmerische Substanz zu erhalten. Ausschüttungen stehen somit im Spannungsfeld zwischen dem fremdkapitaldienstleistenden kommunalen Anteilseigner auf der einen und dem reinvestierenden Unternehmen auf der anderen Seite.

8.3 Die Ausschüttungen – das rekommunalisierte Unternehmen im Spannungsfeld zwischen Mindest- und Vollausschüttungen

Im kommunalen Umfeld wird bei kommunalen Beteiligungen sehr oft die Forderung nach einer Vollausschüttung des Gewinns erhoben. Dies bedeutet, dass der erwirtschaftete Gewinn in voller Höhe den Anteilseigner zusteht und ausgezahlt – also der unternehmerischen Sphäre entzogen wird. Dies ist vom Grundsatz her entsprechend möglich, vernachlässigt jedoch einige Besonderheiten, die in der Definition des Jahresüberschusses als relevante Gewinngröße für Ausschüttungen an die Anteilseigner liegen:

- Der ermittelte Gewinn ist nicht unbedingt eine Mehrung des Geldbestands, so dass die Vermögensmehrung nicht durch liquide Mittel erfolgt, folglich ist bei Ausschüttung erst eine Veräußerung notwendig oder eine entsprechende Kreditaufnahme
- Der ermittelte Gewinn basiert auf dem Nominalwertprinzip Euro = Euro. Zur Substanzerhaltung und zur Wiederbeschaffung abgenutzten Anlagevermögens sind bei Inflation und technischen Fortschritt häufig höhere Beträge notwendig, die über die Abschreibung hinaus gehen und nur aus dem Gewinn erwirtschaftet werden können, um die Substanz und Ertragskraft des Unternehmens zu erhalten
- Zu hohe Gewinnausschüttungen senken die Eigenkapitalquote des Unternehmens, machen eine Fremdfinanzierung notwendig und verschlechtern das Rating-Ergebnis des kommunalen Unternehmens bei den kreditgebenden Banken
- Zu hohe Gewinnausschüttungen schwächen die Investitionsfähigkeit des Unternehmens und verhindern, dass das Unternehmen aus eigener Kraft weitere Investitionen zumindest teilweise selbst finanzieren kann.

Aus diesen Gründen ist eine hypothetische Vollausschüttung zwar möglich, ist aber mit erheblichen wirtschaftlichen Nachteilen in Zukunft verbunden, die die potenzielle Ertragskraft des Unternehmens schwächen können. Aus diesem Grunde sollte daher zur Gewährleistung der zukünftigen Ertragspotenziale des kommunalen Unternehmens stets nur ein Teilbetrag ausgeschüttet werden.

Wie in den obigen Kapiteln gezeigt ist das Ausschüttungsverhalten der kommunalen Unternehmen von besonderer Bedeutung. Zum einen ist sie Vergütung der Kapitalgeber für den Kapitaleinsatz, zum anderen ist sie aber Finanzierungspotenzial des kommunalen Unternehmens.

Die Vergütung für den kommunalen Kapitalgeber ist insbesondere dann von Bedeutung, wenn der Erwerb der kommunalen Beteiligung fremdfinanziert wurde. Sie muss die Finanzierungsentgelte und die Tilgungsleistungen erwirtschaften, die mit der Fremdfinanzierung des Beteiligungserwerbs in Verbindung stehen. Da dies aus der kommunalen Beteiligung selbst gewährleistet werden muss, entsteht ein gewisser Ausschüttungsdruck auf die kommunalen Unternehmen. Gleichzeitig gilt es aber auch, die Substanz des kommunalen Unternehmens zu erhalten, um Kapital für weitere Investitionen bzw. für den Substanzerhalt des kommunalen Unternehmens zur Verfügung zu stellen. Gelingt dies, reduziert sich das Leverage-Risiko einer kommunalen Finanzierung erheblich, da weniger Fremdkapital eingesetzt werden muss. Im Fall TEAG ist dies entsprechend gelungen, die zu leistenden Zinsen betrugen für den Erwerb des 43 % -Anteils durch die KET etwa 20 Mio., bei einem anteilig zustehenden Jahresüberschuss von etwas über 40 Mio. € muss unter nur unter Berücksichtigung der Zinsen etwa 50 % des Jahresüberschusses ausgeschüttet werden.

Mindest- und Vollausschüttung stecken somit im Ergebnis den Rahmen einer potenziellen Ausschüttungspolitik eine Rekommunalisierung ab. Für die notwendige Mindestausschüttung spricht die Notwendigkeit der Kapitaldienstleistung bei den Kommunen oder den anteilshaltenden Zweckverbänden. Ist die Mindestausschüttung zur Leistung der Finanzierungsaufwendungen erreicht, stellt sich aber die Frage, um wieviel die Ausschüttung bis zur Vollausschüttung hin erhöht werden muss bzw. soll. Grundsätzlich sind die kommunalen Anteilseigner auf Grund ihrer Haushaltslage im Regelfall an einer maximalen Ausschüttung d.h. Vollausschüttung interessiert. Wird dies umgesetzt, so erfolgt eine Schwächung der Investitionskraft der rekommunalisierten Unternehmen, da Investitionen bei Nicht-Thesaurierung der Gewinne durch Fremdkapital bei externen Gläubigern beschafft werden müssen. Im Laufe der Zeit kann es so zu einer Lücke von Finanzmitteln kommen.[84]

Aus diesem Grund muss ein Teil des Gewinns zur Gewährleistung dieses Substanzerhalts verwendet werden. Daher ist eine Mindestthesaurierung / Nicht-Ausschüttung von Gewinnen mindestens ebenso wichtig, wie eine Mindestausschüttung zur Gewährleistung der Kapitaldienstfähigkeit aus dem Rekommunalisierungsobjekt.

Die Höhe der Mindest-Nicht-Ausschüttung bzw. Mindestthesaurierung hängt wie die Mindestausschüttung von Faktoren ab, die nicht unbedingt etwas mit der Ertragssituation des kommunalen Unternehmens zu tun haben, sondern vielmehr mit dem Bedarf an Ersatz- und Erweiterungsinvestitionen. Da die Anlagevermögensgegenstände, die gerade im Netzgeschäft von erheblicher Bedeutung sind nur von den historischen Anschaffungskosten abgeschrieben werden können (sog. Nominalwertprinzip), ergibt sich das Risiko, dass die Wiederbeschaffung der Netze ohne Gewinnthesaurierung nicht gelingt. Bei bestehender Inflation kann die Wiederbeschaffung oder Sanierung der Netze nur zu erhöhten Wiederbeschaffungspreisen erfolgen, auch der technische Fortschritt kann hier entsprechend preiserhöhend wirken. Da diese nicht durch die Abschreibungsgegenwerte eingespielt werden, muss p.a. eine Rücklage in Höhe der Inflationsrate somit von 2% p.a. in Höhe des Sachanlagevermögens zu Lasten des Jahresüberschusses bzw. der Rentabilität zurückgelegt werden, um die Substanz des kommunalen Unternehmens zu bewahren und die Erwirtschaftung des Ertrages nachhaltig sicherzustellen. Für das Beispiel der TEAG ergäbe dies folgende konkrete Zahlenwerte. Bei einem Anlagevermögen der TEAG bspw. von etwa 850 Mio. € bedeutet dies, das etwa 17 Mio. € vom Jahresüberschuss nicht ausgeschüttet werden sollten, um die Substanz und die Investitionsfähigkeit der TEAG zu erhalten. Dies würde bei der Höhe des Jahresüberschusses von 90 - 100 Mio. € eine maximale Ausschüttungsquote von 80 % des Jahresüberschusses nach sich ziehen.

[84] Zu den Einzelheiten siehe Vollausschüttungsproblematik im beigefügten Exkurs

Mindestausschüttung und Mindestthesaurierung lassen somit ein sinnvolles Intervall der Ausschüttungsquote von 50 – 80 % des Jahresüberschusses bei Rekommunalisierungen – hier dargestellt am Beispiel der TEAG – entstehen.

8.4 Zinsänderungsrisiken bei Kommunalkreditfinanzierungen von Rekommunalisierungen vor dem Hintergrund des Auslaufens der aktuellen Niedrigzinsphase

Die meisten Fremdfinanzierungen zur Übernahme von Netzen durch separate Netzgesellschaften oder zum Erwerb von Beteiligungen bei Kommunen werden über Fremdkapital finanziert, da eine

Eigenfinanzierung durch die Haushaltslage bei den Kommunen im Regelfall nicht möglich ist. Erfolgt eine Kommunalkreditaufnahme so erfolgt diese meist sehr langfristig für einen Zeitraum von 20-25 Jahren. Die Übernahme der TEAG-Anteile enthält Kommunalkredite mit dieser entsprechenden Laufzeit. Jedoch kann die Zinsbindungsdauer der Kredite, die meist unabhängig von Laufzeit und Tilgungsdauer zu sehen ist, abweichen. Im aktuellen Niedrigzinsszenario sind Kommunalkredite oder Darlehen der Kreditanstalt für Wiederaufbau zu sehr günstigen Konditionen erhältlich. Es besteht jedoch ein Zinsänderungsrisiko, wenn eine Fristenkongruenz von Zinsbindung und Kreditlaufzeit nicht existiert. Auslaufende Festzinsvereinbarungen können dann zu einen hohen Risiko werden, wenn das aktuelle historisch einmalige Niedrigzinsszenario ausläuft und eine Anschlussfinanzierung nur zu höheren Konditionen erfolgen kann.

Eine fristenkongruente Finanzierung ist dringend geboten und mittlerweile auch für sehr lange Laufzeiten entsprechend möglich, dies gilt jedoch nicht für alle Förderprodukte von Kommunalen Infrastrukturprojekten bei der Kreditanstalt für Wiederaufbau. Diese sind sehr häufig mit Standardzinsbindungsfristen ausgestatten.

Sollte nicht fristenkongruent finanziert werden können, so ergibt sich im Falle gestiegener Zinsen ein erhöhter Zinsaufwand bei der beteiligungshaltenden Kommune. Um diesen zu kompensieren, ist davon auszugehen, dass die Kommune diesen Mehraufwand durch erhöhte Ausschüttungsanforderungen an das kommunale Unternehmen weitergibt. Dies erhöht erneut den Ausschüttungsdruck und die entsprechende Ausschüttungsquote des Jahresüberschusses mit den in den Vorkapiteln aufgezeigten Konsequenzen.

Am Beispiel der TEAG kann der Einfluss einer solchen Zinserhöhung auch quantitativ gezeigt werden:

Sollte bspw. die 950 Mio. € Kommunalkredite zum Erwerb der TEAG-Anteile nach 20 Jahren und dem Auslaufen einzelner Zinsbindungen noch nicht getilgt sein und läge die neue Zinskondition bei einer angenommenen Restschuld von 500 Mio. € anstatt in Summe bei 2,15 % bei 4,15 %, so erhöht sich der Zinsaufwand von 10,3 auf 20,3 Mio. €. In Bezug auf den Jahresüberschuss von 90 – 100 Mio. € würde dies eine Anpassung der Ausschüttungsquote von 10 % nach sich ziehen, die jedoch nicht in den kommunale Haushalt als Gewinn fließt, sondern den kreditgebenden Banken als Zins gezahlt werden muss. Insofern ergibt sich aus dem Zinsänderungsrisiko ein weiterer Aspekt, der auf die Ausschüttungsanforderungen Einfluss hat.

8.5 Ausschüttungspolitik von kommunalen Unternehmen als Benchmark – die Empirie im Vergleich

8.5.1 Methodische Vorbemerkungen und ausgewählte Unternehmen

Um die Effektivität und Effizienz der Ausschüttungspolitik von Rekommunalisierungen zu beurteilen, bedarf es der Analyse des tatsächlichen Ausschüttungsverhaltens von kommunalen Unternehmen.

Die kommunalen Investoren interessiert hierbei insbesondere, was auf der Ebene der Anteilseigner an tatsächlichen Gewinnausschüttungen ankommt, und ob dies im Vergleich zum eingesetzten Eigenkapital eine adäquate Verzinsung bietet oder nicht. Aus diesem Grund wurden jene Gesellschaften untersucht, deren Anteile die Kommune unmittelbar hält. Dies wird in den meisten Fällen über eine Holding realisiert.

Verglichen werden nachfolgend die Holdinggesellschaften von Hannover, Köln, Frankfurt, Stuttgart und München mit einander und in Relation zur KEBT als Anteilseignerin eines Teils der kommunalen TEAG-Anteile. Betrachtet wurden weiterhin die großen Energiebenchmarks EON und RWE.

Um die kommunalen Unternehmen in ihrem Ausschüttungsverhalten vergleichbar zu machen, müsste das eingesetzte Kapital – der Wert bzw. bei börsennotierten AGs der Aktie bzw. des GmbH-Anteils vorhanden sein, zu dem der kommunale Investor die Anteile erworben hat. Dies ist auf Grund der Datenlage allerdings nicht möglich. Aus diesem Grund wurde bei allen Vergleichsunternehmen der Buchwert des Eigenkapitals herangezogen, wohl wissend, dass dies dem jeweiligen Kaufpreis nicht entspricht. Es ergibt sich aber eine Indikation für die Angemessenheit der Ausschüttungen.

Die folgende Analyse untersucht zwei Aspekte. Zum einen erfolgt ein Vergleich, wieviel vom erwirtschafteten Jahresüberschuss in Summe ausgeschüttet wurde. Hierdurch kann beurteilt werden ob das Unternehmen mehr als die erwirtschafteten Erträge ausschüttet und „von der Substanz“ lebt, oder ob eine Nicht-Ausschüttung von Gewinnen Investitionspotenziale in der Holding zur Stützung des kommunalen Energieversorgungsunternehmens ermöglicht oder weiteres Wachstum finanziert werden kann. Zum anderen erfolgt eine Analyse der Ausschüttungseffizienz, in dem untersucht wird, wieviel pro Euro buchhalterischem Eigenkapital beim kommunalen Anteilseigner ankommen, um eine renditeähnliche Kennzahl zu berechnen und vergleichende Aussagen zu gewinnen.

8.5.2 Ergebnisse der Ausschüttungsvergleichs und Bewertung in Bezug auf die KEBT

Im ersten Teil der Analyse wird die Ausschüttungsquote analysiert, d.h. der % der vom erwirtschafteten Jahresüberschuss ausgeschüttet wird.

Ausschüttungsquote	Ausschüttungen in T€		Jahresüberschuss in T€		Ausschüttungsquote	
EVU/Holding	2013	2014	2013	2014	2013	2014
RWE	1.229.000	615.000	-2.757.000	1.704.000	-44,58%	36,09%
EON	1.145.000	966.000	2.091.000	-3.160.000	54,76%	-30,57%
VVG Hannover	50.202	22.122	24.022	2.427	208,98%	911,50%
Stadtwerke Köln	70.000	51.542	71.836	51.542	97,44%	100,00%
Stadtwerle Frankfurt	0	0	8.851	3.102	0,00%	0,00%
Stuttgarter VVH	0	0	965	22.702	0,00%	0,00%
Stadtwerke München	296.356	207.010	204.172	81.382	145,15%	254,37%
KEBT	9.027	8.564	29.768	29.629	30,32%	28,90%

Tabelle 41 Ausschüttungsquoten in Bezug auf den Jahresüberschuss großer Energieversorger

Werden die einzelnen Werte aus den Jahren 2013/2014 analysiert, so ergibt sich hier ein sehr heterogenes Bild.

Die beiden großen Energieriesen RWE und EON lebten von der Substanz. Es wurde teilweise trotz Verlustsituation des Unternehmens ausgeschüttet (RWE 2013 und EON 2014). Die Eigenkapitalquote des Unternehmens wurde hierdurch maßgeblich geschwächt. Gleiches gilt auch für die Stadtwerke München und die VVG Hannover. Hier wird weiter ausgeschüttet bzw. im Münchener Fall gewinnabgeführt, teilweise in mehrfacher Höhe. Konsequenz ist ein deutlichen Absinken der Ausschüttungen in Zukunft Dies ist beim RWE und EON für das Jahr 2015 bspw. schon angekündigt – der Wegfall der Dividende bei RWE und die Dividendenreduktion von EON wird hier unmissverständlich eintreten.

Die Stadtwerke Frankfurt und die Stuttgarter VVH gehen einen anderen Weg. Die Jahresüberschüsse sind hier sehr gering, auf eine Ausschüttung wurde vollständig verzichtet. Dies stärkt aktuell das Unternehmen. Allerdings stehen die nicht getätigten Ausschüttungen als Ausschüttungspotenzial für die Folgejahre zur Verfügung.

Einen Mittelweg beschreitet die KEBT, die sowohl durch die etwa 30 % Ausschüttungsquote ihre kommunalen Aktionäre bedient, als auch weiteres Ausschüttungspotenzial für ertragsschwächere Perioden oder bei geeigneten Investitionen in Tochterunternehmen bspw. durch eine potenziellen Kapitalerhöhung bei der TEAG zur Verfügung hält. Hierdurch erhält die KEBT die größtmögliche Reaktionsflexibilität und damit langfristig die größte Chance Gewinne und Unternehmenswert bzw. damit den Wert der kommunalen Beteiligung zu steigern bzw. Risiken abzufedern. Diese gemischte Strategie aus Teilausschüttung und der Beibehaltung erweist sich in diesem Zusammenhang als risikooptimal, da weder zu vorsichtig, noch zu aggressiv ausgeschüttet wird.

Die zweite Analyse untersucht die Ausschüttungseffizienz und beantwortet die Frage, ob es tatsächlich gelungen ist, mehr oder weniger Ausschüttung pro € buchhalterischem Eigenkapital zu realisieren. Auch wenn diese Kennzahl nicht der tatsächlichen Rendite entspricht, ermöglicht die Analyse dennoch, gute Rückschlüsse auf die Rendite zu ziehen.

Ausschüttungseffizienz	Ausschüttungen in T€		Eigenkapital in T€		Ausschüttung in %	
EVU/Holding	2013	2014	2013	2014	2013	2014
RWE	1.229.000	615.000	12.137.000	11.772.000	10,13%	5,22%
EON	1.145.000	966.000	36.638.000	26.713.000	3,13%	3,62%
VVG Hannover	50.202	22.122	321.631	293.551	15,61%	7,54%
Stadtwerke Köln	70.000	51.542	648.931	630.473	10,79%	8,18%
Stadtwerke Frankfurt	0	0	324.811	327.913	0,00%	0,00%
Stuttgarter VVH	0	0	721.150	743.852	0,00%	0,00%
Stadtwerke München	296.356	207.010	485.281	4.865.493	61,07%	4,25%
KEBT	9.027	8.564	38.209	39.150	23,63%	21,87%

Tabelle 42 Ausschüttungsquoten in Bezug auf das Eigenkapital großer Energieversorger

Bei der Ausschüttungsquote In Bezug auf den Eigenkapitaleinsatz ist grundsätzlich – mit der Ausnahme EON – ein Rückgang bei allen untersuchten Unternehmen festzustellen. Die Ausschüttungen sinken also % in Bezug auf das jeweilige Eigenkapital der Unternehmen. Den besten Wert erreicht hier die KEBT mit über 20 % gefolgt mit deutlichem Abstand von Hannover und Köln mit etwa 8 % im Jahr 2014 die besten Werte auf. Dies bedeutet, dass das Eigenkapital bei diesen Gesellschaften auf Grund der tatsächlichen Ausschüttungen angemessen bedient werden kann.

Die KEBT weist im Ergebnis die höchste Ausschüttungseffizienz auf. Dieses Ergebnis ist umso besser zu bewerten, da ja – im Gegensatz zu den Voll- und Überausschüttungen in Hannover, Köln und München – nur 30% des tatsächlichen Jahresüberschusses ausgeschüttet werden. Die Quote ließe sich somit noch steigern, allerdings um den Preis des Verlustes der Flexibilität eigenkapitalgeberseitig noch Kapital im Krisen- oder Investitionsfall zur Verfügung zu stellen.

Durch die Kenntnis des historischen Anschaffungspreises der Aktien in Höhe von 180 € pro Aktie lassen sich jedoch im Gegensatz zu den anderen Unternehmen die Renditen tatsächlich berechnen.

So beträgt die Dividendenrendite 2013 und 2014 in Bezug auf das eingesetzte Kapital 2,36%. Wird der ausgeschüttete und nicht-ausgeschüttete Gewinn pro Aktie hingegen als tatsächliche Rendite herangezogen, die sich sowohl durch Ausschüttung als auch durch Wertentwicklung der Beteiligung ergibt herangezogen, so wird pro Aktie ein Wert von 7,8% im Jahr 2013 und 8,2 % im Jahr 2014 eine sehr gute, noch gesteigerte Gesamtverzinsung des kommunalen Investments erreicht, auch wenn eben nicht alles ausgeschüttet wird.

Die zurückgelegten Gewinne können im Krisenfall dazu beitragen, die Dividende dauerhaft und konstant auszuzahlen, was bei den kommunalen Haushalten einem stetigen und planbaren Ertrag gleichkommt. Auf der anderen Seite besteht die Möglichkeit durch weitere Investition bei der TEAG risikominimal Eigenkapital ohne Fremdfinanzierung mit „Bordmitteln“ zur Verfügung zu stellen um weitere Ertragschancen durch die Erschließung neuer Geschäftsfelder, Nutzung von Synergien oder durch weitere Netzrekommunalisierungen zu nutzen.

Die angesparten Mittel können aber auch dazu verwendet werden, auch das Fremdkapital durch eine Gesellschafterfremdfinanzierung bei der TEAG zu substituieren, so dass sich für die angelegten Mittel ein höherer Zinsertrag ergibt. Dies erhöht die Unabhängigkeit der TEAG von den kreditgebenden Instituten und erhöht die Gesellschafts-Gesellschafterbindung erheblich.

Sollte diese nicht gewünscht sein, so ist über alternative Gestaltungen nachzudenken, diese weiterführenden Überlegungen können aber nicht mehr Gegenstand dieser Studie sein.

9 Exkurs 1: Vollzogene Rekommunalisierungen – ein finales Fazit zu den Ergebnissen für die Einzelfallanalysen Stadtwerke Schwedt, Stadtwerke Teterow/Laage, Wemag, Teag

9.1 ökonomische Bestandsaufnahme

Wird ein finales Fazit in Bezug auf das betriebswirtschaftliche Ergebnis gezogen, so lassen sich bei allen vier vollzogenen Rekommunalisierungsfallstudien folgende Ergebnisse festhalten:

Die Rentabilität, die mit der Gesamtkapitalrentabilität gemessen wurde, ist im allen Geschäftsfeldern und in den Gesamtunternehmen im Durchschnitt positiv im höheren ein bis niedrigeren zweitstelligen Bereich. Das bedeutet, dass jede Rekommunalisierung, wenn auch in unterschiedlicher Höhe, eine positive Rentabilität im kommunalen Unternehmen erbracht hat.

Die Gasnetze wiesen eine durchschnittliche Gesamtkapitalrentabilität bei den vier Einzelfallanalysen von 5 – 14 % auf und waren immer positiv. Abweichungen der Rentabilität, wie im Beispiel Schwedt, waren im Wesentlichen durch unterschiedliche Bilanzpolitik, regulatorische Ursachen oder witterungsbedingte Verhältnisse zu erklären. Ein Großteil der Abweichung wird sich im Zeitablauf entsprechend aufheben. Auffallend war, dass die Rentabilitätshöhe nicht mit der Größe der rekommunalisierten Unternehmen und –netze zusammenhing. Bei den Einzelfallanalysen waren sowohl große als auch kleine Netze bzw. Unternehmen an den oberen bzw. unteren Grenzen des genannten Intervalls. Die Größe der Rekommunalisierung ist also nicht unbedingt eine Frage der Rentabilität.

Bei den Stromnetzen zeigt sich ein ähnliches Bild. Auch hier ist die Rentabilität der einzelnen Geschäftsfelder/Netze im Durchschnitt stets positiv. Mit Ausnahme der Rekommunalisierung in Teterow mit einem Durchschnittswert von 1,8 % waren die übrigen Stromrekommunalisierung mit einer Gesamtkapitalrentabilität von etwas mehr als 5 % entsprechend rentabel. Die Abweichung in Teterow hatte jeweils spezifische Ursachen, die im Detail nicht weiter beleuchtet wurden.

Die von der Rekommunalisierung betroffenen Gesamtunternehmen wiesen ebenfalls eine recht hohe Rentabilität im einstelligen Bereich auf. Bei dieser Analyse zeigt sich eine Gesamtrentabilitätsbandbreite bei allen vier Einzelfällen von 4 – 9,5 %. Im Fall von Teterow/Laage ist der Rekommunalisierungserfolg trotz zunächst negativer Ergebnisse am größten, da hier durch Miteigentümerschaft und die Betriebsführung der Stadtwerke ein negatives Ergebnis im Betrachtungszeitraum in ein positives Ergebnis umgewandelt wurden und gleichzeitige positive Ergebnisbeiträge durch Betriebsführungsentgelte in Teterow aufliefen. Es wurde damit sowohl für die Kommune in Teterow als auch für die Kommune in Laage eine Win-Win-Situation bei beiderseitiger Ergebnisverbesserung erreicht.

Ein weiterer Aspekt ist aber ebenfalls festzuhalten. Die größeren Rekommunalisierungen insbesondere im Verbund (WEMAG und TEAG) weisen im Vergleich zu den einzelnen Stadtwerken eine spezifische Besonderheit auf. Die Schwankungsbandbreite der Renditen ist bei den großen vollzogenen Rekommunalisierungen deutlich geringer. Es kann zumindest als Annahme formuliert werden, dass für die Erträge im Ergebnis größerer und interkommunale Rekommunalisierungen geringere Risiken bestehen.

9.2 Gesamtbewertung Zielerreichung

- Für alle vier Rekommunalisierungen hatten wir gezeigt, dass sich die Eigentümer auf ökonomische Ziele konzentriert hatten. Diese betrafen im Einzelnen:
  - Sicherung des kommunalen Bestandes der Einzelunternehmens

- Sicherung und möglichst auch Steigerung der Ertragskraft der Einzelunternehmen unter ständig komplizierteren Rahmenbedingungen
- Wettbewerbsfähige Ausrichtung von Unternehmensverbünden vor allem durch Ausweitung der Geschäftsfelder zur Sicherung und möglichst auch Steigerung der Ertragskraft unter ständig komplizierteren Rahmenbedingungen

- Für die Erreichung dieser Projektionen waren die Rekommunalisierungen eine zwingende Voraussetzung.
- Allen vier Transaktionen war weiter die Zielsetzung gemeinsam, die sich verschlechternden Rahmenbedingungen für bereits bestehende Strukturen kommunaler Energieversorgung zu kompensieren.
- Daraus wurde für alle vier Rekommunalisierungen ein kooperativer Ansatz als wesentliche Voraussetzung für die Erreichbarkeit der definierten ökonomischen Ziele abgeleitet. In den konkreten Einzelfallanalysen zur Rentabilität wird das auch praktisch nachgewiesen.
- Gegenstand der Rekommunalisierungen war also in allen Fällen auch die Ausweitung bereits bestehender kommunalwirtschaftlicher Betätigungen unter Nutzung vorhandener Strukturen und Ressourcen. Und zwar zum einen durch Rekommunalisierungen wie beispielsweise die Ausweitung der Netzgebiete, zum anderen durch die Neuaufnahme kommunalwirtschaftlicher Betätigungen mit einem von vornherein kooperativen Ansatz.

Für alle Ziele kann die vollständige Erreichung festgestellt werden. Belegt wird das durch die Rentabilitäts- und Ertragsanalysen. Maßgeblich für dieses Ergebnis war der kooperative Ansatz der Rekommunalisierungen, ein in der wissenschaftlichen Betrachtung bisher kaum beachteter konzeptioneller Ansatz.

Finales Fazit

Für alle vier untersuchten Fälle standen die ökonomischen Ziele im Vordergrund. Auf die Formulierung eher weicher, appellativer und damit kaum bis gar nicht quantifizierbarer Ziele wurde weitestgehend verzichtet. Aus Sicht der Autoren ist diese Konzentration ein zentraler Grund für den Erfolg der Rekommunalisierungen. Wir verweisen in diesem Zusammenhang auf unsere Wertung in der Studie, wonach die von uns vorgeschlagene Priorisierung der drei Oberziele mit dem Primat der „rein ökonomischen Ziele“ keinesfalls als Geringbewertung der weiteren Oberziele „Ökologische Ziele mit ökologischer Relevanz“ und „gesellschaftspolitische Ziel“ gewertet werden darf. Nur: Voraussetzung für diese beiden weiteren Ziele ist eben die festzustellende ökonomische Machbarkeit der geplanten Rekommunalisierung. Insofern ist es u.E. völlig richtig, sich in einem ersten Schritt der Zielbestimmung auf diesen Schwerpunkt zu konzentrieren. Auch insofern können die vier von uns evaluierten Rekommunalisierungen durchaus als beispielhaft und mithin auch als Vorbild für Vorhaben gelten, kommunales Eigentum im Bereich der wirtschaftlichen Betätigung neu zu schaffen oder vorhandene Strukturen zu erweitern.[85]

[85] Diese positive Bewertung wird nicht relativiert durch den Hinweis, dass die Rekommunalisierung der TEAG natürlich mit der Transaktion vollzogen ist. Im letzten Schritt ist es jedoch nun erforderlich, dass alle kommunalen Aktionäre, die noch Mitglied der KEBT AG sind, den Wechsel in die KET vollziehen.

10 Exkurs 2: Beabsichtigte Rekommunalisierungen – ein finales Fazit zur Realität der Ziele für die Einzelfallanalysen Gasag und Vattenfall mit dem Schwerpunkt Übernahme der Netze durch das Land Berlin

10.1 ökonomische Bestandsaufnahme

10.1.1 Geplante Szenarien

Bei einer potenziell beabsichtigten Rekommunalisierung von Gas- und Energienetzen stehen grundsätzlich mehrere Wege offen. Zum einen kann während der Laufzeit der Konzessionsverträge das Unternehmen, das die Netze hält, erworben werden. Zum anderen kann aber die Netzübernahme aus einem bestehenden Unternehmen nach Ablauf der Konzessionsverträge erfolgen, so dass der Unternehmensmantel des jeweiligen Netzes nicht gekauft wird.

Die aktuellen Verfahren berücksichtigen die zweite Alternative - die Übernahme der Netze durch das Land Berlin, dass durch seinen unselbstständigen Eigenbetrieb „Berlin Energie“ vertreten wird. In diesem könnte sowohl die Gasnetze als auch die Stromnetze gebündelt werden.

Auf Grund der extern verfügbaren Datenlage haben wir uns bei der Schätzung der Unternehmenswerte an den handelsrechtlichen Jahresabschlüssen orientiert, wohl wissend, dass bei der Netzbewertung auch andere Faktoren eine Rolle spielen und andere Bewertungsverfahren als eine Unternehmensbewertung auf Grund der handelsrechtlichen Jahresabschlüsse zur Verfügung stehen. Dies ist jedoch für die Abschätzung des potenziellen Preises und der damit verbundenen Bewertung, ob sich eine Rekommunalisierung für das Land Berlin rechnet, tendenziell unerheblich, da auch Netzbewertungsverfahren, die auf interne Daten zugreifen, die gleiche Richtung aufweisen.

Bei den Gasnetzen haben wir somit eine Variante ermittelt, die nur die reinen Gasnetze anhand der Tätigkeitsabschlüsse betrachtet und die einer Netzbewertung am nächsten kommt. Gleichzeitig wurde eine zweite Variante verwendet, die den Erwerb der vollständigen GASAG AG-Anteile zum Gegenstand hat.

Beim Stromnetz erübrigt sich diese Zweiteilung der Szenarien, da die gesamte Vattenfall Europe bzw. die Vattenfall GmbH auf Grund des europaweiten Geschäftsbezugs allein schon aus kommunalwirtschaftsrechtlichen Gründen nicht Gegenstand einer Rekommunalisierung sein kann.

10.1.2 Der kommunale Bieter – Berlin Energie unter Würdigung der juristischen und fachlichen Voraussetzungen

Die folgenden Anmerkungen beziehen sich in erster Linie auf die gerichtliche Bewertung der Bieterfähigkeit bezogen auf das Gasnetz, denn nur dieses Verfahren war bis dato Gegenstand einer gerichtlichen Befassung. Diese Bewertung kann aber vom Grundsatz her auch auf das Bieterverfahren zum Stromnetz übertragen werden, da sich Berlin Energie ja auch dort unter Voraussetzungen beworben hat, die mit denen im Bieterverfahren Gasnetz identisch sind.

Die fachliche Eignung ist ein Thema, das sich durch alle Stufen des Konzessionsverfahrens zieht[86]

- Mit dem ersten Verfahrensbrief vom 10.12.2012 wurden sogenannte Eignungsnachweise abgefordert.
- Im zweiten Verfahrensbrief (18.04.2013) wurden die Bewertungskriterien mitgeteilt (überwiegend fachliche Kriterien wie Netzsicherheit) und zur Abgabe indikativer Angebote auf deren Basis aufgefordert.
- Im dritten Verfahrensbrief (31.01.2014) wurde zur Abgabe verbindlicher Angebote auf Basis der finalen Bewertungskriterien aufgefordert.

Die Bewertungskriterien aus dem 2. und 3. Verfahrensbrief sind zu umfangreich, um sie hier darzustellen. Mit ausdrücklicher Bezugnahme darauf sei aber an dieser Stelle angemerkt, dass Berlin Energie schon die Eignungsnachweise nach dem 1. Verfahrensbrief nicht erfüllt haben dürfte.

Das Gericht begründet die Unzulässigkeit des Angebots der Berlin Energie im Wesentlichen mit zahlreichen Argumenten, von denen die fehlende Bieterpersönlichkeit nur das erste ist.
Die Frage nach den Ressourcen von Berlin Energie ist also vor allem eine Frage nach der fachlichen Eignung von Berlin Energie. Nach dem Urteil des Landgerichts ist Berlin Energie zu Unrecht die Eignung zum Betrieb des Gasversorgungsnetzes zugesprochen worden. Die von Berlin Energie dazu vorgelegten Konzepte seien dafür nicht ausreichend. Ausreichende öffentliche Haushaltsmittel seien noch nicht bewilligt worden. Es sei auch nicht dargelegt worden, wie sich die Berlin Energie das Personal für den Netzbetrieb verschaffen solle. Ein Betriebsübergang gemäß § 613a BGB sei rechtlich zweifelhaft. Auch angebliche Kooperationsmöglichkeiten mit bestehenden landeseigenen Betrieben ließen offen, inwiefern dadurch das erforderliche eigene Personal als Gasnetzbetreiber ganz oder teilweise entbehrlich sein solle. Allein eine solche Zusammenarbeit macht den Aufbau einer eigenen Verwaltungsstruktur auch nicht entbehrlich. Zudem handelt es sich bei den vorgelegten Letters of Intent um bloße Absichtserklärungen, die noch völlig unverbindlich seien. Es sei auch problematisch, dass die landeseigenen Unternehmen (BVG, BSR, BWB) sich mit einer Tätigkeit im Betrieb des Gasverteilnetzes außerhalb der ihnen gesetzlich zugewiesenen Aufgaben bewegen würden.

Die Frage nach der Rendite von Berlin Energie hat sich bis dato im Verfahren noch nicht gestellt, wobei richtig ist, dass der Aufbau von Personal und Prozessen Geld kostet. Im Konzessionsvergabeverfahren geht es im Hinblick auf die Rendite eher darum, wer das § 1 EnWG – Kriterium der Preisgünstigkeit besser erfüllt.

Entscheidend ist im Hinblick auf die Ressourcen daher, dass das Landgericht festgestellt hat, dass das Land Berlin seinem Unternehmen Berlin Energie zu Unrecht die Eignung zum Betrieb des Gasversorgungsnetzes in wirtschaftlicher und technischer (vor allem personeller) Hinsicht zugesprochen hat.

Hinzu kommen noch folgende weitere Argumente

(1) Es sei nach den Vorgaben des Landes Berlin schon unzulässig, dass mit Berlin Energie ein Unternehmen ohne eigene Rechtspersönlichkeit am Verfahren teilgenommen habe. Es handele sich dabei um ein unselbständiges und vollständig in die Verwaltung des Landes Berlin eingegliedertes „Unternehmen“. Berlin Energie verfüge über keine eigenen Räumlichkeiten, sei vollständig von der Verwaltung des Landes Berlin abhängig, verfüge über keine nennenswerten Finanzmittel, könne nicht unabhängig und selbständig entscheiden und habe überhaupt erst seit Mai 2013 mit Herrn Neldner einen Geschäftsleiter, der aber unstreitig über keine einschlägige Erfahrung in Bezug auf den Betrieb eines Gasverteilungsnetzes verfüge.

[86] Wir beziehen uns auf der Homepage der SenFin, auf der die drei Verfahrensbriefe (VB) Gas unter https://www.berlin.de/sen/finanzen/vermoegen/downloads/artikel.7370.php einsehbar sind

(2) Es widerspräche einem rechtsstaatlichen Verfahren, dass sich das Land Berlin selbst in Gestalt der Berlin Energie am Vergabeverfahren beteiligt habe. Die Doppelstellung des Landes Berlin im Vergabeverfahren widerspräche dem Grundsatz, dass niemand unbefangen gegen sich selbst sein könne. Keine der für das Land Berlin als „Vergabestelle“ handelnden natürlichen Personen hätte die Bewerbung des landeseigenen Betriebes gänzlich unbeeinflusst behandeln können. Dabei komme es gar nicht darauf an, ob es konkrete oder direkte Weisungen zur Bevorzugung des landeseigenen Bieters gegeben habe. Die politische Willensbildung des Landes Berlin erfolge übergeordnet im Senat und es sei davon auszugehen, dass sich alle Vertreter des Landes Berlin den erklärten politischen Zielen verpflichtet fühlen und faktisch den Zwängen entsprechender Zielvorgaben unterlägen.

(3) In der Eigenbewerbung des Landes Berlin läge auch zugleich ein Verstoß gegen das Transparenzgebot. Eine angebliche Trennung zwischen der Berlin Energie und der Vergabestelle sei für außerhalb der Verwaltung stehende Personen nicht überprüfbar. Bemerkenswert ist der hier und auch später in anderem Zusammenhang wieder auftauchende Satz, dass es nicht einmal feststellbar sei, ob die Berlin Energie überhaupt ein Angebot abgegeben habe. Interessant sind in diesem Zusammenhang die Ausführungen zum angeblichen Geheimhaltungsinteresse des Landes Berlin und der Berlin Energie. Das Landgericht formuliert deutliche Vorbehalte dagegen, dass das Land Berlin die Vergabeunterlagen einschließlich des Angebots der Berlin Energie vollständig unter Verschluss halten wolle.

(4) Berlin Energie habe auch kein Angebot ohne Gremienvorbehalt, wie es vom Land Berlin in seinem 3. Verfahrensbrief ausdrücklich gefordert wurde, abgegeben. Es sei nicht nachgewiesen, dass der Geschäftsleiter Neldner für die Abgabe des Angebotes ausreichend bevollmächtigt gewesen sei. Zudem habe es nach eigenen Auskünften des Senators für Finanzen noch Zustimmungsvorbehalte des Senates und des Abgeordnetenhauses gegeben.

(5) Ob der beabsichtigte Abschluss eines Konzessionsvertrages mit einem erst noch auszugründenden Unternehmen in privater Rechtsform gegen den Grundsatz der Bieteridentität verstoße, sei nicht entscheidend. Allerdings erscheine die Identität zwischen dem ursprünglichen Bieter Berlin Energie und dem späteren Konzessionsnehmer (etwa einer Berlin Energie GmbH) nicht mehr gewährleistet.

10.1.3 Der Normalverlauf der Übernahme des Strom- und Gasnetzes durch Berlin Energie unter Vernachlässigung der tatsächlichen Bieterfähigkeit

Unabhängig von der tatsächlichen Bieterfähigkeit der Berlin Energie kann hypothetisch untersucht werden, welche monetären Konsequenzen näherungsweise sich unter den gegebenen Prämissen ergeben. Dies bedeutet, dass im Normalverlauf keine weiteren Risiken berücksichtigt sind und die Sollerträge sowie die Zins- und Tilgungsleistungen auch so eintreffen.

Die durchgeführten Unternehmensbewertungen haben im Rahmen der Ermittlung eines nachhaltigen Ertragswerts für die Strom- und Gasnetze basierend auf den durchschnittlichen historischen Tätigkeits- bzw. Tochterunternehmensabschlüsse ergeben, dass das Gasnetz zu einem Wert von etwa 500 Mio. € und das Stromnetz zu einem Wert von etwa 850 Mio. € rekommunalisiert werden könnten. Wird eine Sollrentabilität von 7,14 %, die auf den aktuellen Prämissen der Anreizregulierung fußt, und eine Kommunalkreditfinanzierung zu aktuellen Konditionen von 1,5 % unterstellt, so wurde gezeigt, dass unter Berücksichtigung von Zins und notwendiger Tilgungsleistung in einem Zeitraum von 20 Jahren ein Überschuss für den

kommunalen Haushalt von 0,6 % der Investitionssumme entsteht.[87] Dies führte bei den Gasnetzen zu einem von prognostizierten Überschuss von 3 Mio. € und zu einem Überschuss von 5,1 Mio. € bei den Stromnetzen.

Im Normalszenario ergibt sich somit in beiden Fällen somit ein – wenn auch nicht übertrieben großer - Überschuss für den Landeshaushalt, sofern die angenommenen Prämissen so realisiert werden würden, wie wir dies angenommen haben. Aus diesem Grunde wäre eine Rekommunalisierung von Gas- und Stromnetzen unter dieser Konstellation zu befürworten.

10.1.4 Die Risiken einer Netzrekommunalisierung unter Beachtung der zusätzlichen Risiken beim Bieter

Die Diskussion der Vorkapitel hat gezeigt, dass nicht nur die eigentliche Rentabilität der Geschäftsfelder oder kommunalen Unternehmen von Bedeutung ist, sondern auch weitere Faktoren im Umfeld des eigentlichen Geschäftsfeldes oder Rekommunalisierungsobjektes. Diese zusätzlichen Risiken, die im Wege einer Rekommunalisierung entstehen können, sind genau zu prüfen und zu bewerten, um die gesamten Risiken und Chancen eines solchen Projekts vollständig bewerten zu können. Nur durch diese vollständige Transparenz ist es möglich, das Gesamtrisiko aber auch die Ertragspotenziale eines Rekommunalisierungsprojektes sinnvoll einschätzen zu können.

Neben der grundsätzlichen Volatilität der Erträge des operativen Geschäfts des Netzbetriebs, das durch die Untersuchungen der Rentabilitäten im Rahmen der relevanten Einzelfallanalysen bestätigt wurde, kommen noch weitere – insbesondere finanzwirtschaftliche – Risiken hinzu, die Einfluss auf die Rentabilität des Rekommunalisierungsprojekts haben:

(1) Investitionsrisiken durch Erhöhung der Investitionssumme
(2) Finanzierungsrisiken zum Erhalt der Finanzierung oder durch Erhöhung der Zinsaufwände
(3) Zusätzliche Aufwandsrisiken durch Übernahme von Aufwendungen bei der Übernahme der
(4) Das Ausschüttungsrisiko für den Kapitalgeber

Zu (1) Die zusätzlichen Investitionsrisiken können durch zusätzlichen Sanierungsaufwand potenzieller Netze entstehen, die neben dem Kaufpreis der Netze bzw. dem Erwerb der Beteiligung zu erbringen sind. Hierdurch erhöhen sich die Investitionssumme sowie das damit aufzubringende Kapital und der damit verbundene Kapitaldienst. Der gleiche Effekt tritt auf, wenn der Kaufpreis der Netze oder der Erwerbspreis der entsprechenden Beteiligung im Rahmen der Verhandlungen höher wird als ursprünglich geplant. [88]

Zu (2) Die Finanzierungsrisiken lassen sich zwei relevante Risiken benennen – das Zinsänderungsrisiko und das Risiko auf Grund der Bonität oder anderer Bedingungen überhaupt einen Kredit zu erhalten. Das erste Risiko ist das Zinsänderungsrisiko. Es beinhaltet einen drohenden Zinsanstieg für die Finanzierung für den Fall, dass die Niedrigzinsphase ausläuft und die übernommenen Netze nicht fristenkongruent refinanziert werden – d.h. die Zinsbindung deutlich kürzer ist als die Laufzeit des Kredits. Diese Risiko lässt sich allerdings gut reduzieren, in dem beide Fristigkeiten synchronisiert werden. Im Fall der Berliner Energie

[87] Dies sind die bewusst konservativsten Schätzungen unserer Ergebnisse aus dem Kapitel 7. Hierbei wurde unterstellt, dass die Kredittilgung des Kommunalkredits aus den Abschreibungsgegenwerten finanziert wird – Liquiditäts- und Ertragsbetrachtung sind demgemäß identisch. Ob Unternehmensanteile oder Netze gekauft werden, ist damit in finaler Betrachtung zu vernachlässigen.

[88] Es ist zwar im Netzgeschäft grundsätzlich möglich diese Sanierungsaufwendungen durch eine erhöhte Erlösobergrenze geltend zu machen und diesen Betrag anteilig in die Netzentgelte einzupreisen, ob diese Kosten von den Regulierungsbehörden dann tatsächlich anerkannt werden, ist eine andere Frage und soll im Folgenden nicht weiter diskutiert werden.

kommt auf Grund der Eigenbetriebseigenschaft das Risiko hinzu, ob überhaupt ein Kredit erlangt werden kann. Da der Eigenbetrieb nicht selbstständig kreditfähig ist, muss das Land Berlin der Kreditnehmer des Kommunalkredits bzw. der Emittent einer entsprechenden Anleihe sein. Der Verschuldungsgrad des Landes Berlin ist aber bereits erheblich, des Weiteren greift für öffentlich rechtliche Gebietskörperschaften ab 2019 die Schuldenbremse, die die Kreditaufnahme entsprechend limitiert.

Zu (3) Zusätzliche Aufwandsrisiken entstehen immer dann, wenn durch den neuen Netzbetreiber nicht vorhandene Strukturen zum Netzbetrieb erst aufgebaut werden müssen.[89] Dies würde die Einstellung entsprechenden Personals nach sich ziehen oder den Abschluss eines Betriebsführungsvertrages notwendig machen. Der wirtschaftliche Effekt dieser Eigenleistung oder Fremdvergabe ist jedoch derselbe, es entstehen zusätzliche rentabilitätsschmälernde Aufwände.

Zu (4) Das Ausschüttungsrisiko ist im konkreten Einzelfall der Berliner Energie nicht gegeben, da es sich um einen Eigenbetrieb und nicht, wie bei den vollzogenen Rekommunalisierungen der übrigen vier Einzelfallanalysen, um ein selbstständiges Unternehmen handelt. Eine Ausschüttungsentscheidung von Gesellschaftsorganen muss in diesem Fall nicht getroffen werden. Die wirtschaftliche Wirkung der Ausschüttung bleibt allerdings erhalten. Die Rentabilität der übernommen Netze muss hinreichend groß genug sein, um Zins- und Tilgungsleistung der Finanzierung erbringen zu können.

Alle hier genannten Risiken können dazu führen, dass der im Vorkapitel skizzierte Normalverlauf eben genau nicht eintritt und das die Überschüsse in erheblichem Ausmaß schrumpfen, so dass die Kapitaldienstfähigkeit der Finanzierung hierdurch eben gefährdet sein kann. In diesem Fall wird der angestrebte ökonomische Rekommunalisierungserfolg nicht erreicht.

10.1.5 Zwischenfazit aus betriebswirtschaftlicher Sicht für einen nur theoretisch denkbaren, praktisch aber höchst unrealistischen Normalverlauf sowie für die dargestellten realistischen Risiken

Szenario 1:

Der unrealistische theoretische Normalverlauf für Strom- und Gasnetz

Die Analyse der Berliner Situation hat ergeben, dass bei Erwerb der Anteile an den bisherigen Netzgesellschaften bzw. bei Erwerb der Netze ein Überschuss nach Abzug der notwendigen Zins- und Tilgungsleistungen erwirtschaftet werden kann. Wie unter den o.g. Prämissen gezeigt, entsteht ein Haushaltsüberschuss in Höhe von 0,6 % sowohl beim Strom als auch beim Gasnetz. Dies bedeutet, dass nach Abzug des angenommenen Kapitaldienst noch etwa 3 Mio. € Überschuss durch das Gasnetz und etwa 5 Mio. € durch das Stromnetz unter optimalen Bedingungen erwirtschaftet werden könnte. Dies würde aus rein betriebswirtschaftlichen Gründen zunächst für eine Rekommunalisierung sprechen.

Szenario 2:

Der Verlauf unter Würdigung der realistischen Risiken für Strom- und Gasnetz

Werden die Risiken mitberücksichtigt, so ergibt sich ein entsprechend anderes Kalkül:

(1) Investitionsrisiken: Erhöhung der Kreditaufnahme durch erhöhtem Kaufpreis oder Sanierungsaufwand

Ausgehend von den oben genannten Überschüssen für Strom- und Gasnetz in Höhe von 3 bzw. 5 Mio. € kann ein erhöhter Kaufpreis oder entsprechende Netzsanierun-

[89] Die Unternehmensbewertungen und unsere Modellrechnungen würden die Übernahme grundsätzlich beinhalten, da nur die Anteile übertragen werden und die übrige Struktur bestehen bleibt. Dies muss jedoch bei einer reinen Netzübernahme ohne Betriebsübergang keinesfalls der Fall sein und ist meist auch nicht die Regel.

gen diesen Überschuss schnell reduzieren. Erhöht sich die Kreditaufnahme und werden diese Mehraufwendungen nicht durch die Regulierungsbehörden anerkannt, so ist bei einer 20-jährigen Kreditlaufzeit ein Kapitaldienst von 6,5 % zu leisten (5 % Tilgung und 1,5 % Kreditzins). Dies entspräche bei den Gasnetzen eine maximale mögliche Kreditaufnahme von etwa 54 Mio. € zusätzlich. Dies ist in Anbetracht des Kaufpreises eine Steigerung von knapp 11 %. Sinngemäßes gilt für das Stromnetz bei 6,5 % Kapitaldienst als restriktivste Annahme eine maximale Kreditaufnahmemöglichkeit von etwa 77 Mio. € ohne dass der Überschuss ins Negative abrutscht und damit Zins- und Tilgungsfähigkeit gewährleistet ist. Dies entspricht einer maximalen Steigerung des Investitionsbedarfs um 9%. In Summe ist dies nicht gerade ein üppiges Sicherheitspolster zum Abpuffern des Investitionsrisikos. Dieses Risiko ist daher mit einer erheblichen Relevanz zu sehen.

(2) Finanzierungsrisiken

Bei einem Überschuss nach Zins- und. Dieses Risiko ist allerdings nur von Relevanz, wenn nicht fristenkongruent finanziert wird – also bspw. bei 20 Jähriger Finanzierung nur 10 Jahre finanziert wird. Dies wird für den größten Betrag nicht relevant sein, es kann aber bei Nutzung bestimmter Förderkredite relevant sein. Bei einem Überschuss von 0,6 % reicht es aus, wenn nach 10 Jahren ein Viertel des Kreditbetrages um 2,4 % ansteigt – vor dem Hintergrund der Niedrigzinsphase kein irrelevantes Szenario – um die Überschüsse in Defizite zu verwandeln. Das Zinsänderungsrisiko ist durchaus von Relevanz, kann aber durch geeignete Finanzierungspolitik eliminiert werden.
Nicht quantifizierbar ist hingegen das generelle Finanzierungsrisiko, dass es auf Grund der Schuldenbremse nicht zu einer Kreditaufnahme kommt.

(3) Zusatzaufwandsrisiko

Das Zusatzaufwandsrisiko entsteht, wenn bspw. zusätzliche Personal oder Betriebsführungsverträge zusätzliche Aufwendungen. Die Obergrenze bis zu der dies ohne Gefährdung der Kapitaldienstfähigkeit möglich ist, beträgt genau jene 3 oder 5 Mio. € für das Gas- oder und das Stromnetz. Ob diese Obergrenze greift, hängt wiederum von den konkreten Verhandlungen mit dem potenziellen Betriebsführer ab.

Das hier ein entsprechender Zusatzaufwand entstehen kann ist vor dem Hintergrund des Personalstandes der Berlin Energie sehr wahrscheinlich.

Als Gesamtbewertung bleibt festzuhalten, dass unter Würdigung der aufgezeigten Risiken ein positives Votum für die angestrebten Rekommunalisierung nicht oder nur sehr eingeschränkt formuliert werden kann. Zwar sind einige der entstehenden Risiken durch geeignetes Risikomanagement, wie bspw. eine hinreichend lange Zinsbindungsfrist reduzierbar, vollständig zu beherrschen ist die Gesamtzahl und das Gesamtausmaß aller Risiken jedoch nicht.

Eine geeignete Maßnahme zum Umgang mit den Risiken ist die Einpreisung des Risikos in Form eines reduzierten Kaufpreises bei den Verhandlungen mit dem Verkäufer bzw. Netzübergeber. Ob dies dann tatsächlich in einer reduzierten Netzbewertung und einer Reduktion des Kaufpreises aufgefangen werden kann, erscheint mehr als fraglich, nicht jedes Risiko kann entsprechend vorab quantifiziert werden.

In Summe kann daher aus rein betriebswirtschaftlicher Sicht unter Berücksichtigung der Risikofaktoren nur dann eine sehr vorsichtige Rekommunalisierungsbefürwortung ausgesprochen werden, wenn die potenziell einschlägigen Risiken in Kaufpreisabschlägen Berücksichtigung finden. Ob diese Abschläge dann ausreichend sind um alle Risiken abzupuffern, ist a priori nicht zu beurteilen und das bleibt das größte Rekommunalisierungsrisiko.

10.2 Gesamtbewertung Zielerreichung

Für die beiden in Berlin geplanten Rekommunalisierungen - also die vollständige Übernahme der Strom- und Gasnetze – hatten wir bereits in Kapitel 6 eine umfassende Bestandsaufnahme vorgenommen. Im folgenden fassen wir die wichtigsten Aspekte zusammen und ergänzen diese um weitere Schlussfolgerungen aus der unter Punkt 10.1 vorgenommenen ökonomischen Evaluierung.

- Die vom „Energietisch“ definierten Ziele können mit den geplanten Netzübernahmen weitgehend nicht erreicht werden, bzw. setzen eine Rekommunalisierung der Netze als Voraussetzung gar nicht zwingend voraus. Das gilt vor allem für so abstrakte Zielsetzungen wie eine „ökologische, soziale und demokratische Energieversorgung“, die nirgendwo konkret definiert wurde. Analog gilt dies auch für die Ziele „Sozialtarife“ und „Schaffung von Arbeitsplätzen durch Rückkauf der Netze“. Diese Forderungen sind zwar populär, zugleich aber semantisch unscharf und schon unter Verweis auf politische und gesetzliche Rahmenbedingungen gar nicht umsetzbar.
- Zudem sind wesentliche Ziele von Rekommunalisierungen in der Programmatik des „Berliner Energietisches“ gar nicht zu finden, etwa zu wichtigen ökonomischen Effekten.
- Gleichwohl ist es möglich, grundlegende Ziele von Rekommunalisierungen dahingehend zu beurteilen, ob sie mit der Übernahme der Strom- und Gasnetze überhaupt erreicht werden kann. Im Rahmen dieser Zusammenfassung zeigen wir noch einmal die dazu getroffene tabellarische Bestandsaufnahme aus Kapitel 6:

Ziele der Rekommunalisierung und deren Erreichung, tabellarisch dargestellt für die Beispiele Gasag und Vattenfall für das Szenario vollständige Rekommunalisierung der Unternehmen bzw. nur Rekommunalisierung der Netze

Ober- und Unterziele		Rekommunalisierung zwingend für Zielerreichung		Zielstellung auch ohne Rekommunalisierung möglich	
		Vollständige Rekommunal.	Nur Netze	Vollständige Rekommunal.	Nur Netze
A.	Rein ökonomische Ziele				
A.1	Eigene Wertschöpfung durch kommunale Erledigung von Aufgaben, die zuvor von privaten Dritten realisiert wurden	ja	Ja	nein	nein
A.2	Vollständiger Verbleib der Erträge in Kommune	ja	Ja	nein	nein
A.3	Zusätzliche Erträge aus neuem kommunalen Geschäftsfeld Erzeugung EE	ja	Nein	nein	nein
A.4	EEG-, Pacht-, Gewerbesteuereinnahmen	ja	Nein	ja, aber deutlich schlechter	nein
A.5	Verstärkung der externen lokalen und regionalen Wertschöpfungsimpulse vor allem durch Auftragsvergabe an lokale und regionale Anbieter	ja	Ja	ja, aber schlechter	ja, aber schlechter
A.6	Erschließung intrakommunaler Synergiepotenziale durch kooperatives Zusammenwirken der weiteren Sparten der Daseinsvorsorge mit einem ertragsstarken Energieversorger	ja	Nein	nein, bzw. deutlich schlechter	nein
A.7	Erschließung interkommunaler Synergiepotenziale	ja	Ja	nein	ja, aber schlechter
B.	Ökologische Ziele mit positiver ökonomischer Relevanz				
B.1	Energieeinsparung	nein	Nein	ja	ja
B.2	Erhöhung Energieeffizienz	nein	Nein	ja	ja
B.3	Erzeugung EE mit eigenen Kapazitäten und/oder in Kooperationen (z.B. Umland-Stadtwerken ,Regionalversorger, Erträgen im Vergleich mit Energieeinkauf bei Dritten	deutlich bessere Voraussetzungen mit Rekommunalisierung	Nein	ja, aber schlechter	nein
C.	Gesellschaftspolitische Ziele				
C.1	Stärkung kommunale Selbstverwaltung	ja	Partiell	nein	nein
C.2	Gewährleistung der Daseinsvorsorge unter komplizierteren Rahmenbedingungen	deutlich bessere Voraussetzungen mit Rekommunalisierung	Nein	ja, aber schlechter	partiell
C.3	Stärkung der Bürgermitwirkung bei Umsetzung der Energiewende	deutlich bessere Voraussetzungen mit Rekommunalisierung	Nein	ja, aber schlechter	ja
C.4	Schaffung von kommunalem Eigentum mit nachhaltiger Ertragsrelevanz	ja	Ja	nein	nein

- Berücksichtigt man, dass die Gesetzgebungsinitiative des „Berliner Energietisches“ letztendlich in einen Volksentscheid zur Kommunalisierung des Berliner Stromnetzes mündete, so ist für diese Ebene der Stromnetz-Rekommunalisierung – und das gilt ausdrücklich

auch für das Gasnetz – erstens festzuhalten, dass nur für sechs der definierten Ziele (40%) eine Netz-Rekommunalisierung zwingend erforderlich wäre. Im Umkehrschluss heißt das auch, dass immerhin 60 Prozent der Ziele ohne einen Eigentumswechsel vollständig oder weitestgehend erreichbar sind, etwa durch Kooperationen mit den derzeitigen Netzbetreibern und/oder mit anderen kommunalen Unternehmen in Berlin, aber auch darüber hinaus, in erster Linie in der Region.[90]

- Selbst eine vollständige Rekommunalisierung der Berliner Energieversorgung wäre keine zwingende Voraussetzung zur Erreichung aller definierten Ziele. 20 Prozent könnten auch ohne den Eigentumsübergang auf das Land erreicht werden.

Finales Fazit

Bei der ergänzend zu der betriebswirtschaftlichen Bestandsaufnahme vorgenommenen übergreifenden Bewertung der in Berlin geplanten Rekommunalisierungen der Netze haben wir uns in erster Linie auf die Programmatik des „Berliner Energietisch“ gestützt. Diese einseitige Perspektive hat sich schlicht daraus ergeben, dass wir uns leider nicht auf ein stimmiges Konzept des Landes Berlin zu diesem Thema beziehen konnten. Die Intentionen des Berliner Senats scheinen deutlich von der Programmatik des „Berliner Energietisch“ getrieben. Deutlich wurde dies vor allem an der nicht genügend durchdachten Gründung eines „Stadtwerkes“, der Berlin Energie, als nichtselbstständiger Eigenbetrieb unter dem Dach einer Senatsverwaltung. Schon hier ein Blick auf das Vorgehen in Hamburg gut getan. Dort gibt es ein „echtes“ Stadtwerk als Tochtergesellschaft der Hamburg Wasser und inzwischen weit über 100.000 Kunden.

In der Koalitionsvereinbarung aus dem Jahr 2011 gibt es zum Thema Rekommunalisierung der Energie keinerlei Aussagen. In aktuellen Meinungsäußerungen im Kontext mit den laufenden Bieterverfahren für die Energienetze bekräftigt der Senat seine Absicht, 51 Prozent an der Netzgesellschaft für das Gasnetz Berlin und 25,1 Prozent an der gemeinsamen Netzbetriebsgesellschaft für die Gasnetze in Berlin und Brandenburg zu erhalten. Das Land will sich zudem mit 50 Prozent am Stromnetz beteiligen, das die Vattenfall-Tochter Stromnetz Berlin betreibt – mit einer Option auf eine Mehrheitsbeteiligung ab 2023.[91] Begründet wird dies regelmäßig damit, dass man mehr Einfluss auf die Energieversorgung erhalten wolle. Das ist ein abstraktes Votum, aber kein Konzept.

Dies aber müsste jetzt zu Papier gebracht werden und zwar bevor das Land weitere Verhandlungen mit den derzeitigen Eigentümern zum Erwerb von Anteilen an den Netzen und darüber hinaus führt. Nur in einem solchen Kontext ist es verantwortbar, die Rekommunalisierungen im Bereich der Energie weiter voran zu treiben.

[90] Diese Bestandsaufnahme stützt die eher verbale Evaluierung, die das Beratungsunternehmen SNPC in einem „Kurzgutachten zur strukturellen Veränderung der Berliner Energiewirtschaft“ vorgenommen hat. Dort wird unter anderen festgestellt: „Eine Rekommunalisierung der Netze ist grundsätzlich möglich, eröffnet jedoch kaum energiepolitischen Gestaltungsspielraum, der über die geltende gesetzliche Regulierung bzw. über die Gestaltungsmöglichkeiten im Rahmen eines Konzessionsvertrages mit einem privaten Konzessionär hinausgeht“. Angesichts dieses Sachverhaltes stellen die Gutachter u.E. zu Recht die Frage, ob die geringen Effekte und die im Gutachten gezeigte geringe Wirtschaftlichkeit eine Rekommunalisierung auch mit Blick auf kaum kalkulierbare Investitionsrisiken überhaupt rechtfertigen können, S. 28f, a.a.o.

[91] Vgl. Der Tagesspiegel vom 10.11. 2015: „Das Land will sich mit 50 Prozent am Stromnetz beteiligen, das die Vattenfall-Tochter Stromnetz Berlin betreibt

Das Konzept muss vor allem folgende Fragen schlüssig beantworten:

Erstens:

Gibt es in bei den derzeitigen Versorgerstruktur überhaupt Defizite bzw. mangelnde Einflussmöglichkeiten des Landes Berlin bei der Energieversorgung des Landes, und wenn ja welche?

Zweitens:

In welcher Weise tragen die geplanten Rekommunalisierungen dazu bei, diese Defizite – soweit überhaupt vorhanden und eindeutig identifiziert – zu beseitigen?

Drittens:

Welche Alternativen gibt es zu den geplanten Rekommunalisierungen, vor allem auch mit Blick auf die aufgezeigten erheblichen wirtschaftlichen Risiken?

Viertens:

In welcher Weise wird sichergestellt, dass ein Konzept zur Rekommunalisierung der Energieversorgung die Schnittstellen zu weiteren Bereichen der wirtschaftlichen Betätigung Berlins – genannt seien in erster Linie die städtischen Wohnungsgesellschaften und deren Potenziale bei der Umsetzung der Energiewende – umfassend berücksichtigt.[92]

[92] Hier muss vor allem zur Kenntnis genommen, dass gerade die Wohnungsgesellschaften umfassende und wirksame Aktivitäten zur Umsetzung der Energiewende realisieren, und es muss die Frage gestellt werden, ob sich dieses Engagement tatsächlich verbessern ließe, wenn das Land Berlin Anteile an den regulierten Strom- und Gasnetzen übernehmen würde.

11 Handlungsempfehlungen

Die nachfolgenden Handlungsempfehlungen haben folgende Grundlagen:

- Die theoretischen Überlegungen und Modelle zur Zielfindung, -priorisierung und –evaluierung, die originär für diese Studie entwickelt wurden
- Die Ergebnisse der sechs Einzeluntersuchungen für Rekommunalisierungen, die im Rahmen dieser Studie vorgenommen wurden
- Die empirisch wie theoretisch basierten Kenntnisse der Autoren zum Gegenstand Rekommunalisierungen

Diese Grundlagen gehen also weit über die empirischen Bestandsaufnahmen hinaus, wie sie für diese Studie vorgenommen wurden. Daraus leitet sich der Anspruch ab, Handlungsempfehlungen nicht nur für diese konkreten Einzelfälle zu formulieren, sondern für Rekommunalisierungen generell, also auch über den Bereich der Energieversorgung hinaus.

Nach Kenntnis der Autoren wird ein strukturierter Kanon von Handlungsempfehlungen wissenschaftlich zum ersten Mal realisiert.

11.1 Zur Bedeutung belastbarer Zielvorgaben für anstehende Rekommunalisierungen

(1) Eindeutige und abrechenbare Zielsetzungen sind nicht ein, sondern das zwingende Erfordernis für ausnahmslos alle Rekommunalisierungen.

(2) Benötigt wird eine Struktur, die eine klare Unterscheidung zwischen Zielebenen ermöglicht. Der für diese Studie entwickelte Strukturvorschlag definiert folgende Kategorien:

- rein ökonomische Ziele
- ökologische Ziele mit positiver ökonomischer Relevanz
- gesellschaftspolitische Ziele

(3) Die hier vorgeschlagene wissenschaftliche Methode zur Generierung des Zielkanons impliziert, dass die Frage nach der Erreichbarkeit der Ziele bereits gestellt werden muss, bevor diese in den Zielkanon aufgenommen werden. Denn die Systematik setzt bei der Formulierung des Zielkanons für eine konkrete Rekommunalisierung zwingend voraus, dass für die Aufnahme eines Ziels in den Kanon die Erreichbarkeit eine conditio sine qua non ist, d.h. es dürfen nur solche Ziele in den Kanon aufgenommen werden, die tatsächlich auch vollständig, zumindest aber weitestgehend auch erreicht werden können. Nur mit einem solchen Sicherheitsgrad sind Rekommunalisierungen zulässig. Dieses Verständnis ergibt sich unmittelbar aus der besonderen Sorgfaltspflicht gegenüber kommunalem Vermögen, eindeutig normiert als juristische, aber auch gesellschaftspolitische und moralische Kategorie.

(4) Mit dem selbst auferlegten Zwang zu Präzision, Quantifizier- und damit Abrechenbarkeit besteht auch die einzige Möglichkeit, Rekommunalisierungen zu verhindern, die ausschließlich auf den Weg gebracht werden, weil es dem aktuellen Zeitgeist entspricht.

(5) Nur mit der Formulierung belastbarer Zielvorgaben besteht auch die Möglichkeit, Projekte bereits in der konzeptionellen Phase hinsichtlich der Erreichbarkeit der definierten Ziele zu überprüfen, und dies in erster Linie ökonomisch, also mit der

scheinbar banalen Frage, ob der Aufwand den absehbaren Nutzen auch tatsächlich rechtfertigt.

(6) In einer repräsentativen Demokratie stehen die politischen Entscheider auch auf der kommunalpolitischen Ebene unter enormen Druck. Es ist in bestimmten Fällen sogar amtsgefährdend – selbst erfolgreiche Abwahlverfahren gegen Bürgermeister sind in diesem Kontext aktenkundig – sich populistischen Strömungen zu widersetzen. Wir haben das in dieser Studie beispielhaft anhand des Volksentscheides zur Rekommunalisierung des Berliner Stromnetzes dargestellt. Rund 87 Prozent derjenigen, die ihre Stimme abgaben, votierten für eine „ökologische, demokratische und soziale Energieversorgung und für Sozialtarife“ und damit für eine Übernahme des Netzes durch das Land Berlin. Dieses Ergebnis kam nicht zuletzt deshalb zustande, weil sich die Politik – zumindest partiell – in diese Bewegung eingereiht hat, statt die Forderungen kritisch zu hinterfragen und auf dieser analytischen Grundlage Konzepte für eine stärkere kommunale Mitwirkung bei der Energieversorgung zu entwickeln.

Ja, es ist sogar zulässig, abstrakt formulierte ökologische Ziele auf die konkrete Ebene zu transformieren und in diesem Status mit dem Kriterium Erreichbarkeit zu messen, ohne das Erfordernis zur Klimarettung in Frage zu stellen.

(7) Belastbare Zielvorgaben also versus Populismus und Aktionismus. Das ist kein Konflikt, sondern die Beachtung des Prinzips, dass jede Entscheidung auf einer gründlichen Analyse basieren muss. Wer darin ein Konfliktpotenzial sieht, muss folgendes wissen: Reine Mainstream-Entscheidungen für Rekommunalisierungen – im schlimmsten Falle sogar mit dem Wissen des sicheren Misserfolges im Hinterkopf – schaffen nur temporär die harmonische Suggestion, mit vielen einer Meinung zu sein. Spätestens dann, wenn das Scheitern der Transaktion manifest wird, stehen diejenigen, die das wider besseres Wissen entschieden haben, sehr allein da, und nur sie müssen sich verantworten. Motto: Ihr hättet es ja besser wissen müssen.

(8) Das Erfordernis nach Objektivierung und Belastbarkeit ist ein zentrales Erfordernis. Unter dem Aspekt, dass diese Zielvorgaben Gegenstand eines umfassenden Kommunikations- und Willensbildungsprozesses sind, muss ergänzend auch gewährleistet werden, dass die Argumentation verständlich und transparent ist. Das ist auch für die notwendige Auseinandersetzung mit falschen und populistischen Positionen von großer Bedeutung.

11.2 Mitwirkung der kommunalen Amts- und Mandatsträger bei Rekommunalisierungsvorhaben insbesondere bei der Festlegung strategischer Zielgrößen

(1) Maßgeblich für die Stellung der kommunalen Amts- und Mandatsträger auch bei Rekommunalisierungsprozessen ist ihre Verantwortung für das kommunale Eigentum. Die entscheidende Prämisse dafür lautet, dass bezogen auf dieses Eigentum die grundlegende Übereinstimmung aller Anspruchsgruppen bezogen auf die daran bestehenden objektiven Interessen angenommen werden muss. Daraus folgt: wenn diese grundlegenden Interessen identisch sind, dann muss das auch für die daraus abgeleiteten grundlegenden Ziele gelten.

(2) Das mag zunächst sehr theoretisch klingen. Aber es ist Grundlage für die erste und wichtigste Handlungsanweisung: Für den gesamten Prozess der Rekommunalisierung – von der ersten Idee, über die Formulierung von Zielen, deren Evaluierung bis hin zur Entscheidung für oder auch gegen eine Rekommunalisierung – müssen diese ob-

jektiven Interessen definiert, kommuniziert und auf dieser Grundlage das konzertierte Agieren der wichtigsten Akteure – den Amts- und Mandatsträgern als Repräsentanten der Bürger einerseits, und den Bürgern selbst – organisiert werden.

(3) Die konsequente Beachtung der Eigentümerfunktion als zentrale Kategorie ist auch die inhaltlich-methodische Grundlage für die Etablierung der Strukturen zur strategischen Führung der Kommunalwirtschaft in Gänze und der einzelnen Unternehmen im Konkreten. Dazu sind für alle Formen von Rekommunalisierungen folgende Aspekte von besonderer Bedeutung:

- Die objektiven Interessen aller Bürger einer kommunalen Gebietskörperschaft an der Kommunalwirtschaft werden in erster Linie per Mandatierung wahrgenommen und artikuliert. Folgerichtig sind die dafür bestehenden Gremien für Rekommunalisierungsprozesse die wichtigste Instanz.
- Die Anerkennung der erstinstanzlichen Bedeutung und der Allzuständigkeit dieser demokratisch legitimierten Gremien ist die Grundlage für die Etablierung von Folgestrukturen, die immer im direkten Kontext zur Erstinstanz gesehen werden müssen. Daraus ergibt sich die besondere Bedeutung der Aufsichtsgremien. Gerade bei Rekommunalisierungen, bei denen bereits bestehende kommunale Unternehmen maßgeblich involviert sind – bei unseren Beispielen trifft das bis auf Berlin für alle analysierten Projekte zu – ist deren Mitwirkung über die Aufsichtsgremien ein zentrales Erfordernis.
- In diesen lückenlosen Mandatierungsprozess müssen auch die Gremien integriert werden, die in privatrechtlich strukturierten kommunalen Unternehmen gesetzlich vorgeschrieben sind. In erster Linie sind das die Gesellschafterversammlungen in Gesellschaften mit beschränkter Haftung und die Hauptversammlungen von Aktiengesellschaften. Auch hier geht es in erster Linie um die geschlossene Legitimationskette.
- Gerade für Rekommunalisierungen, die in vielen Fällen sogar basisdemokratisch initiierte werden, gilt das Erfordernis, die Strukturen und Funktionalitäten der repräsentativen Demokratie durch Formen der direkten Bürgermitwirkung zu ergänzen.

  Diese Mitwirkung ist nur solange populistisch, romantisch, wirklichkeitsfremd bis den Bürgern klargemacht wird, dass sie ihre Forderungen auch als Miteigentümer stellen, mithin also Verantwortung tragen. Die „schöne Idee“ von Sozialtarifen ist sehr schnell vom Tisch, wenn die Konsequenzen dargelegt werden. Und diese bestehen nicht nur darin, dass solche Tarife als Verstoß gegen Markt- und Wettbewerbsregeln sanktioniert werden. Viel stärker wäre das Argument zu wichten, dass mit nicht mehr betriebswirtschaftlich kalkulierten Preisen das kommunale Eigentum existentiell gefährdet ist. Bürgern, die Forderungen nach Rekommunalisierungen damit verbinden, nachhaltig ertragsrelevantes kommunale Eigentum schaffen und/oder zu mehren, wird man einen solchen Zusammenhang vermitteln können.
- Es geht also darum, im Prozess von Rekommunalisierungen durch direkte Bürgermitwirkung deren Eigentümerbewusstsein zu stärken. Denn nur dies verhindert, dass Bürger subjektive Interessen als Ziele von Rekommunalisierungen adressieren, die zu ihren objektiven Eigentümerinteressen im eklatanten, oft sogar antagonistischen Widerspruch stehen.

(4) Kommunale Unternehmen sind keine Erfüllungsinstrumente von politischen Vorgaben. Denn erstens existiert das Management in Doppelfunktion: Die handelnden Personen tragen zum einen herausgehobene Verantwortung zur Umsetzung der Zielvorgaben.

Zum anderen aber sind sie im Regelfall auch Miteigentümer, gehören also zur Grundgesamtheit aller Bürger, deren objektive Interessen Grundlage für die Formulierung von Unternehmenszielen sind.

Zweitens sind sie in der besonderen Konstellation kommunaler Unternehmen nicht in der Rolle, Partikularinteressen etwa einzelner privater Eigentümer durchzusetzen, sondern sind sowohl an der Formulierung der objektiven Interessen und Ziele beteiligt als auch verantwortlich für deren Umsetzung.

Aus dieser Konstellation ergibt sich das Erfordernis, die erste Führungsebene kommunaler Unternehmen maßgeblich in den Prozess der strategischen Zielbestimmung einzubeziehen. Sie sind integraler Teil dieser Entwicklung. Dass diese natürlich von den dazu demokratisch Bevollmächtigten federführend organisiert und inhaltlich geprägt werden muss, steht dazu nicht im Widerspruch.

(5) Die Eigentümerebene – hier ist die Mitwirkung der unternehmerischen Führungskräfte wie gerade festgestellt implizit – hat bei der Formulierung der strategischen Zielvorgaben das Primat, wie auch bei der späteren Führung der Unternehmen. Das heißt praktisch, dass im Mittelpunkt der Umgang und die Ausrichtung des unternehmerischen Eigentums stehen. Das schließt konzeptionelle Befassungen auf der operativen Ebene weitgehend aus, bzw. diese sind nur dann zulässig, wenn sie im direkten Kontext mit dem Prozess der Strategiebestimmung stehen.

11.3 Das Erfordernis einer qualitativen und quantitativen Priorisierung von Zielvorgaben

(1) Die unter Punkt 9.1 formulierte Handlungsempfehlung, in einen Zielkanon für Rekommunalisierungen nur solche Ziele aufzunehmen, die auch tatsächlich erreichbar sind, ist zugleich auch die zentrale Prämisse für deren Strukturierung nach Prioritäten

(2) Die Ziele müssen nach Prioritäten geordnet werden. Diese Priorisierung muss aus zwei Perspektiven vorgenommen werden:

<u>Erstens</u> existiert eine objektivierte Perspektive in Form des für diese Studie originär entwickelten Zielkanons.

<u>Zweitens</u> müssen auf dieser Grundlage auf der Ebene der Unterziele Priorisierungen unter dem Aspekt vorgenommen werden, welchen Stellenwert diese für den konkreten Einzelfall bezogen auf die jeweilige Interessenlage der Eigentümer haben

(3) Diesem Erfordernis folgt die hier vorgelegte Struktur, deren Anwendung auch deshalb empfohlen wird, weil die Gruppierung in drei Oberziele auch eine Rangfolge ist.

(4) Aus dem Primat der ökonomischen Ziele darf keine Geringbewertung der gesellschaftspolitischen Ziele abgeleitet werden. Rekommunalisierung ist in einem

(5) dialektischen Sinn nicht nur Gegenstand, sondern auch Ziel. Der vollständige Verbleib der Erträge setzt wie auch die weiter definierten ökonomischen Ziele eine vollständige Kommunalisierung zwingend voraus. Und dies wiederum ist in erster Linie eine gesellschaftspolitische Zielsetzung.

(6) Der Zielkanon muss sicherstellen, dass die Ergebnisse messbar sind, die Zielerreichung also nach objektiven Kriterien überprüft und bewertet werden kann. Der Zielkatalog muss also auch handhabbar sein. Das wird durch eine Konzentration und semantische Straffung erreicht: im Ergebnis sind es drei Oberziele, deren Er-

reichung – dies ist bewusst pragmatisch formuliert – auch leichter überschaut und kontrolliert werden kann. Quantitativ messbare Zielvorgaben sollten darüber hinaus mit einer operativen Zielmessgröße beziffert werden, um die operative Kontrolle zu objektivieren.

(7) Die größte Herausforderung bei der Formulierung und Priorisierung der Ziele von Rekommunalisierungen besteht in der Gewichtung und Bewertung qualitativer Ziele. Diese liegen in unserem Zielkanon praktisch ausschließlich in der Oberzielkategorie „Gesellschaftspolitische Ziel". An dem Unterziel „Stärkung der kommunalen Selbstverwaltung" soll kurz illustriert werden, wie bei der Konzipierung von Rekommunalisierungen solche auf den ersten Blick allgemeine, und daher kaum messbare Ziele so „übersetzt" werden können, dass eine exakte Bewertung hinsichtlich der Zielerreichbarkeit möglich ist. Wir vertreten die Auffassung, dass die kommunalwirtschaftliche Betätigung sowohl integraler Bestandteil, als auch Voraussetzung für die kommunale Selbstverwaltung ist. Mithin muss analysiert und bewertet werden, welchen Beitrag eine Rekommunalisierung unter beiden Aspekten leisten kann. Das denkbare Spektrum reicht von zusätzlichen Erträgen für die Erfüllung freiwilliger Aufgaben, über die Schaffung von nachhaltig ertragsrelevantem Eigentum, die Stärkung der regionalen Wertschöpfung bis hin zur besseren intrakommunalen Vernetzung, etwa mit dem Ziel einer effizienteren Erbringung kommunaler Leistungen.

11.4 Rentabilitäts- und Ertragserwartungen als zentrale Zielsetzung für Rekommunalisierungen

(1) In der Studie wurde gezeigt, dass Rentabilitäts- und Ertragsaspekte die zentrale Zielsetzung für Rekommunalisierungen sind. Daraus ergibt sich, dass im Fokus aller Idee, Konzepte und Umsetzungen das Oberziel „Rein ökonomische Ziele" stehen muss.

(2) Unter den dazu definierten Unterzielen müssen wiederum die Projektionen im Zentrum stehen, für die nachgewiesen wurde, dass zu deren Erreichung eine Rekommunalisierung zwingend erforderlich ist. Diese Unterziele sind:

- Eigene Wertschöpfung durch kommunale Erledigung von Aufgaben, die zuvor von privaten Dritten realisiert wurden (Rekommunalisierung)
- Vollständiger Verbleib dieser Erträge Kommune
- Zusätzliche Erträge aus neuem kommunalem Geschäftsfeld EE
- Erschließung intrakommunaler Synergiepotenziale durch kooperatives Zusammenwirken der weiteren Sparten der Daseinsvorsorge mit einem ertragsstarken Energieversorger

(3) Aus der grundlegenden Aussage, dass nur Rekommunalisierungen das Potenzial haben, die vollständige kommunale Verfügbarkeit der Erträge – hier geht es natürlich in erster Linie um jene aus der Energieversorgung – zu garantieren, ist nicht abzuleiten, dass solche Rekommunalisierungen auch tatsächlich unter allen Umständen und um jeden Preis vollzogen werden müssen. Der herausgehobene Stellenwert der Erträge, den wir mit den folgenden Ausführungen zeigen wollen, hat also keinen Automatismus bezogen auf die Konzipierung und Umsetzung von Rekommunalisierungen zur Folge. Auch deshalb, weil für mehrere Unterziele in der Kategorie „Rein ökonomische Ziele" eine partielle Erreichbarkeit festgestellt wurde. Auch ein solches Ergebnis liegt im kommunalen Interesse.

(4) Es stellt sich also die zentrale Frage, unter welchen ökonomischen Bedingungen es gerechtfertigt ist, von der Option auch tatsächlich Gebrauch zu machen. Diese Frage

muss unter allen Umständen beantwortet werden, denn davon hängen Erfolg aber auch Misserfolg von Rekommunalisierungen entscheidend ab. Aspekte sind u.a.:

- Aus der Bedeutung der Erträge aus kommunalwirtschaftlicher Betätigung mit dem Schwerpunkt Energie für die kommunale Aufgabenerledigung darf keinesfalls ein generelles Erfordernis zur kommunalwirtschaftlichen Betätigung abgeleitet werden: die Generierung von Erträgen ist nämlich nicht das Ziel kommunalwirtschaftlicher Betätigung im Bereich der Daseinsvorsorge, sondern allenthalben eine Voraussetzung und zwar unter der Voraussetzung, dass die Betätigung unter den konkreten und objektiven Bedingungen tatsächlich Ertragsrelevanz hat.
- Kommunen müssen aber auch dann Daseinsvorsorge leisten, wenn diese Ertragsrelevanz per se gar nicht besteht. Dann gilt zwar weiterhin das Erfordernis, die Betätigung mit höchstmöglicher Effizienz zu realisieren, die Aufgabenerledigung bedarf unter diesen Umständen aber der externen Finanzierung oder Mitfinanzierung durch den Staat.
- Daraus ergibt sich, dass für Rekommunalisierungen auch das Ziel „Gewährleistung der Daseinsvorsorge unter komplizierteren Rahmenbedingungen“ (Oberzielkategorie „Gesellschaftspolitische Ziele“) ein hinreichender Grund sein kann, wenn für die Transaktion selbst und für die dann folgende wirtschaftliche Betätigung die externe Finanzierung oder Mitfinanzierung durch den Staat gesichert ist.
- Grundsätzlich gilt, dass kommunalwirtschaftliche Betätigung im Bereich der Daseinsvorsorge keinesfalls mit dem Ziel erfolgen darf, die seit langem bestehende und weiter zunehmende strukturelle kommunale Unterfinanzierung zu kompensieren.

(5) Diese grundsätzliche Klarstellung bedeutet keinesfalls eine Relativierung der These, dass im Zielkanon für Rekommunalisierungen Erträge und Rentabilitäten, also das Oberziel „Reine ökonomische Ziele“ eine herausgehobene Bedeutung haben. Dafür sprechend folgende Gründe:

- Für jede Aufnahme einer unternehmerischen wirtschaftlichen Betätigung gilt das grundlegende Erfordernis, dass ausreichende Erträge zum nachhaltigen Bestand des Unternehmens erzielt werden können. Das gilt im Grundsatz auch für die kommunalwirtschaftliche Betätigung im Bereich der Daseinsvorsorge. Auch wenn für diesen Bereich formuliert wurde, dass die Leistungen auch dann erbracht werden müssen, wenn keine Ertragsrelevanz besteht, so gilt für die Neuaufnahme solcher Betätigungen das eingangs formulierte Erfordernis. Denn es ist nicht gesichert, dass die staatliche Finanzierungsfunktion auch tatsächlich erfüllt wird. Für diesen anzunehmenden Fall wäre eine Rekommunalisierung also auszuschließen.
- Die eindeutige Herleitung, dass kommunalwirtschaftliche Betätigung nicht als „Reparaturkolonne“ auch für die Unter- oder gar Nichtfinanzierung von Pflichtaufgaben fungieren darf, schließt ausdrücklich das Erfordernis ein, dass Kommunen ihre wirtschaftliche Betätigung so organisieren, dass unter Beachtung strenger Erfordernisse an eine soziale und ökologische Ökonomie und des Primats der Nutzenstiftung auch von kommunalen Unternehmen die unter Beachtung dieser Prämissen höchstmögliche Erträge erwirtschaftet werden. Aus dieser Sicht ist die wirtschaftliche Betätigung integraler Bestandteil, aber auch eine wichtige Voraussetzung der kommunalen Selbstverwaltung.
- In diesem Verständnis tragen kommunale Unternehmen über eigenes gesellschaftspolitisches Engagement, über die Abführung von Erträgen an die kommunalen Haushalte oder deren Nutzung für die Realisierung defizitärer Ausgaben über den steuerlichen Querverbund zur kommunalen Aufgabenerledigung bei.

Auch deswegen und weil die strukturelle kommunale Unterfinanzierung tendenziell sogar zunehmen wird, haben die Erträge auch bei Rekommunalisierungsszenarien diese besondere Stellung.

- Schließlich muss darauf hingewiesen werden, dass die Sicherung der reinen ökonomischen Ziele auch deshalb das Primat gegenüber den weiteren beiden Oberzielen hat, weil diese Erträge eine wesentliche Grundlage dafür sind, die Erreichung dieser Ziele zu gewährleisten. Beispielhaft sei auf den erheblichen Investitionsbedarf bei der Umsetzung der Energiewende verwiesen.

(6) Die hier dargestellte besondere Bedeutung ökonomischer Ziele hat als Hauptgrund, dass nur in dieser Relation die Erfüllung der gesellschaftspolitischen Ziele überhaupt möglich ist.

11.5 Rentabilitäts- und Ertragserwartungen als zentrale Kategorie bei der strategischen Führung rekommunalisierter Unternehmen

(1) Aus den Darlegungen zum Stellenwert von Rentabilitäten und Erträgen bei der Konzipierung und Umsetzung von Rekommunalisierungen folgt, dass diese Ziele auch bei der strategischen Führung der rekommunalisierten Unternehmen und mittelbar auch für die operative Betriebsführung diese herausgehobene Bedeutung haben. Dafür sprechen folgende Aspekte:

<u>Unternehmensbezogene Aspekte</u>

(1) Die Rolle der Erträge im direkten betriebswirtschaftlichen Kontext
(2) Die Rolle der Erträge zur Sicherung der nachhaltigen Ertragskraft
(3) Die Rolle der Erträge zum Substanzerhalt des kommunalen Vermögens

<u>Externe finanzwirtschaftliche Aspekte</u>

(1) Unmittelbarer Kaitaldienst gegenüber den externen Gläubigern des rekommunalisierten Unternehmens
(2) Mittelbarer Kapitaldienst im Rahmen der Ausschüttungen an die kommunalen Anteilseigner zur Tilgung der Beteiligungsfinanzierung
(3) Fiskalische Verpflichtungen, insbesondere Steuern
(4) Kompensation finanzwirtschaftlicher Risiken

<u>Intrakommunale Aspekte</u>

(1) Besondere Rolle energiewirtschaftlicher Erträge für alle weiteren Bereiche der Daseinsvorsorge incl. „Sonderfall steuerlicher Querverbund“
(2) Holdingfunktionen
(3) Nutzung von Skalen- und Synergieeffekten durch Schaffung übergreifender Strukturen

<u>Interkommunale Aspekte</u>

(1) Generierung zusätzlicher Erträge durch Skalen- und Synergieeffekte interkommunaler Kooperationen
(2) Generierung zusätzlicher Erträge durch gemeinsame Strukturen
(3) Risikoteilung

(2) Schon wegen der Komplexität der genannten Faktoren lassen sich Rentabilitäts- und Ertragserwartungen nicht in eine Renditegröße „gießen“, die ein für alle Male gültig sein kann. Die Bestimmung der richtigen Größen – und dazu gehört zentral auch die Frage, in

welchem Umfang Ausschüttungen sinnvoll sind – ist vielmehr Gegenstand eines ständigen und sehr komplexen Optimierungsprozesses.

(3) Diese Optimierung muss in erster Linie in den Aufsichtsräten erfolgen, also nicht auf Gesellschafterebene.[93]

Dafür gibt es folgende Begründungen:

- Die Eigentümerseite ist dort repräsentativ vertreten
- Diese Ebene sichert gegenüber Gesellschafter- oder Hauptversammlungen einen effizienteren Entscheidungsprozess
- Mit der erfüllten Prämisse einer repräsentativen Eigentümervertretung ist der Aufsichtsrat das dem Unternehmen nächste Gremium mit dem Haupteffekt Sachkunde
- Der Aufsichtsrat ist damit die direkte Schnittstelle zum Unternehmen. Nur auf diese Weise kann ein optimaler Ausgleich der Interessen von Unternehmen und Eigentümern hergestellt werden.
- Für eine solche Optimierung ist die Ebene der Gesamteigentümer, also die Haupt- bzw. Gesellschafterversammlung eher weniger geeignet. Vor allem dann, wenn Rekommunalisierungen unter einseitiger Betonung der Ertragsgenerierung betrieben wurden, etwa bei Haushaltsnotlagen, werden die Intentionen immer darin bestehen, einen möglichst großen Teil des Ergebnisses – im „besten Fall“ natürlich alles, also die real gar nicht mögliche „Vollausschüttung“ – in die Haushalte der Eigentümer fließen zu lassen. Die gerade definierten Erfordernisse des Unternehmens bleiben unter solchen Bedingungen auf der Strecke.
- Insofern gibt es zur Optimierung der Interessen von Eigentümern und Unternehmen neben dem Aufsichtsrat noch eine zweite Ebene: diese muss eine wie immer geartete und ausgestaltete interne Kommunikationsplattform sein, auf der die Eigentümervertreter in den Aufsichtsräten die dort gewonnenen Positionen an die Eigentümer vermitteln. Umgekehrt kann dies auch die Plattform sein, auf der die Eigentümer konzertiert ihre Interessen gegenüber dem Unternehmen an ihre mandatierten Vertreter im Aufsichtsrat darlegen.
- Dieser hier im Grundsatz beschriebene Prozess <u>muss zwingend</u> ein direkter Kommunikationsprozess zwischen den Eigentümern in Gänze und deren mandatierten Vertretern in den Aufsichtsräten sein. Dieses Erfordernis wird vor allem dann plausibel, wenn wir beispielsweise an die sogenannten Bündel- oder Gemeinschaftsbeteiligungen von Kommunen an Regionalversorgern denken. An der Thüringer TEAG, eines der hier analysierten Einzelunternehmen, sind rund 800 Kommunen beteiligt. Hier wird deutlich, dass der gerade skizzierte Abstimmungsprozess zwischen allen Eigentümern einerseits, und deren mandatierten Vertretern andererseits, nur in dieser direkten Form geführt werden kann, dass er strukturiert, und dass eine originäre Plattform geschaffen werden muss. Denkbar ist etwa ein unmittelbar der Haupt- oder Gesellschafterversammlung vorgeschaltetes Forum mit dem einzigen Tagesordnungspunkt „Informelle Vorabstimmung zur Er-

[93] Nach § 29 GmbHG bzw. § 58 AktG beschließt über die Ergebnisverwendung die Gesellschafter- bzw. Hauptversammlung. Der Aufsichtsrat hat im besagten Zusammenhang somit immer nur vorschlagende, nie aber beschlussfassende Funktion, es sei denn die Satzung bestimmt etwas anderes. Unser Plädoyer ist gleichwohl so zu verstehen, dass der Aufsichtsrat aus den im Text genannten Gründen von den Eigentümern in die Lage versetzt werden muss, ein Votum zur Ausschüttung abzugeben, dass von der Haupt- bzw. Gesellschafterversammlung im wesentlichen nur noch „abgesegnet“ werden muss.

gebnisverwendung / Ausschüttung“. Die Beschlussfassung ist dann zwingend Gegenstand der Haupt- bzw. Gesellschafterversammlung.

- Die Vorstände oder Geschäftsführer von kommunalen Beteiligungsgesellschaften sollen diesen informellen Austausch moderieren. Sie dürfen aber keinesfalls in die Rolle gebracht werden, als Schiedsrichter zu fungieren.

(4) Der Prozess zur Bestimmung des Umfanges der Ausschüttungen ist natürlich individuell,

(5) also unternehmensbezogen, und muss immer wieder unter Beachtung sich verändernder Rahmenbedingungen stattfinden. Gleichwohl lassen sich dafür aber allgemeingültige Regeln formulieren. Diese wurden für die vorliegende Studie originär entwickelt und sollen nachfolgend zur Diskussion gestellt werden:

- Die sich verändernden Rahmenbedingungen müssen quantifiziert (z. B. durch Szenariotechnik) werden, um den Aufsichts- und Eigentümergremien hinreichende Transparenz über die Lage des Unternehmens zu geben.
- Aus dem Dialog Gesamteigentümerschaft – Aufsichtsrat muss eine Aussage über die tatsächliche Höhe des Ausschüttungsvorschlages folgen, damit aus dem Gewinn ein hinreichend großer Risikopuffer gebildet werden kann, der im Verlustfall zur Verfügung steht.
- Es sollte Transparenz über die Investitionspolitik des rekommunalisierten Unternehmens bestehen. Sind Erweiterungsinvestitionen in den nächsten Jahren geplant, so ist deren Höhe dem Aufsichtsrat mitzuteilen, damit ein hinreichender Eigenkapitalanteil bei der Finanzierung der Erweiterungsinvestitionen durch Nicht-Ausschüttung erwirtschaftet werden kann.
- Auch die Effekte der Verschlechterung von Rating-Ergebnissen bei zukünftigen Fremdfinanzierungen sind im Falle der Ausschüttung zu bedenken
- Es sollte ein Puffer von 2 Prozent des Sachanlagevermögens zum Substanzerhalt der Anlagen - in Abhängigkeit von technologischen Fortschritt auch mehr – nicht ausgeschüttet werden
- Die notwendigen Mindestausschüttungen zur Absicherung des Anteilserwerbs des rekommunalisierten Unternehmens sollten hinreichend bekannt sein (Untergrenze des Ausschüttungsintervalls).
- Dem Aufsichtsrat sollte vor dem Ausschüttungsvorschlag einen Liquiditätsstatus und eine Liquiditätsplanung vorgelegt werden, um zu erkennen, ob durch die Ausschüttung Liquiditätsrisiken entstehen oder gar Kreditaufnahmen notwendig würden, wenn der Gewinn als Vermögensmehrung nicht in Form von liquiden Mitteln zugeflossen ist.
- Bei stark volatilen Gewinnen sollte ein hinreichender Gewinnanteil nicht ausgeschüttet werden, um einen Verlustpuffer für schlechte Geschäftsjahre zu haben.
- Ein solcher Verlustpuffer kann auch aus nicht ausgeschütteten Gewinne der Vorjahre gebildet werden. In diesem Fall sollten Gewinnteile ebenfalls nicht ausgeschüttet werden, um die Substanz des kommunalen Unternehmens dauerhaft und nachhaltig auch in temporären Verlustphasen sichern zu können.

11.6 Der Stellenwert von Erträgen aus kommunalwirtschaftlicher Betätigung für die Kommunalfinanzierung

(1) Die Kompensation struktureller kommunaler Unterfinanzierung ist aus oben genannten Gründen objektiv keine Zielsetzung für Rekommunalisierungen, und sollte schon deshalb nicht von den kommunalen Eigentümern als solche formuliert werden. Das ergibt sich erstens daraus, dass kommunalwirtschaftliche Betätigung im Bereich der Daseinsvorsorge eine grundsätzlich andere Zielsetzung hat, nämlich die Erbringung existentieller Leistungen, also die Nutzenstiftung. Zweitens muss Daseinsvorsorge oft auch dann erbracht werden, wenn die Generierung von Erträgen objektiv gar nicht möglich ist.

(2) Die Mehrzahl der Kommunen ist aus objektiven Gründen gar nicht kommunalwirtschaftlich in der Daseinsvorsorge tätig. Das Erfordernis nach staatlicher Finanzierung der Pflichtaufgaben auch im Bereich der Daseinsvorsorge betrifft alle Kommunen, wird also auch für die Kommunen, die sich auf diesem Gebiet betätigen, nicht außer Kraft gesetzt. Im Umkehrschluss kann man von diesen Kommunen auch nicht erwarten, dass sie evtl. Erträge aus dieser Betätigung zur Kompensation ihrer strukturellen Haushaltsdefizite benutzen. Der zunehmende ordnungspolitische Druck, dies zu tun, ist also grundsätzlich unzulässig.

11.7 Das Erfordernis von Einzelfallanalysen für anstehende Rekommunalisierungen unter Würdigung möglicher Alternativen

(1) Natürlich ist es höchst erfreulich, dass Kommunen und mithin auch deren wirtschaftliche Betätigung spätestens seit den grundsätzlichen Debatten zur weltweiten Wirtschafts- und Finanzkrise eine öffentliche Bewertung erfahren, die deren tatsächlicher Bedeutung sowohl gesellschaftspolitisch als auch ökonomisch (hier in erster Linie als Gewährleister der Daseinsvorsorge) entspricht. Es hieße aber die Fehler des Privatisierungszeitalters zu wiederholen, daraus für den Prozess der Rekommunalisierungen den undialektischen und auch unwissenschaftlichen Status des „alternativlosen“ abzuleiten.

(2) Dies ist die zentrale Begründung für das Erfordernis von Einzelfallanalysen, für die vor allem folgende Prämissen beachtet werden müssen:

- Die kommunale Daseinsvorsorgeverantwortung ist nicht zwingend an eine kommunale Aufgabenerledigung gebunden
- Auch die vom Grundsatz her anzustrebende Leistungserbringung durch kommunale Unternehmen ist nur dann sinnvoll, wenn dies auch mit der gebotenen, also unter den gegebenen konkreten Umständen möglichen betriebswirtschaftlichen Effizienz gewährleistet werden kann.
- Dieses Erfordernis wiederum darf keinesfalls damit gleichgesetzt werden, dass die kommunalwirtschaftliche Betätigung auch zwingend Erträge generieren muss, die ausgeschüttet werden können, bzw. müssen.

(3) Zum Thema Rekommunalisierung gibt es keine Antworten im Sinne eines schwarz-weiß-Schemas gibt. Das zeigt sich vor allem beim Oberziel „Gesellschaftspolitische Ziele“. Auf den ersten Blick scheint es zwingend, dass nur die vollständige Rekommunalisierung einer Aufgabe das Potenzial zur Stärkung der kommunalen Selbstverwaltung hat. Denkbar sind aber auch andere, im Regelfall wirtschaftlich weniger riskante Optionen wie interkommunale Kooperationen.

(4) Für die politisch Verantwortlichen gilt: Die Zielerreichungsanalyse vor allem auf Ebene der Oberziele gibt nur grundlegende Antworten. Auf dieser Ebene wird das Erfordernis zur Differenzierung sehr deutlich. Im Ergebnis zeigt sich häufig, dass sogar aus

der Bewertung, dass Rekommunalisierungen ein zwingendes Erfordernis zur Erreichung der definierten Ziele sind, nicht abgeleitet werden kann, solche Eigentumsveränderungen auch tatsächlich zu realisieren. Dies kann anschaulich für folgenden Fall gezeigt werden: Natürlich ist nur die vollständige Übernahme der Energieversorgung aus privater Hand die Garantie dafür, dass auch die Erträge vollständig der Kommune zufließen. Das wäre die theoretische Seite. Praktisch aber kann die Analyse der konkreten Umstände dazu führen, dass mit der Rekommunalisierung gar nicht die Erträge generiert werden können, die der private Leistungserbringer erzielt. Gründe dafür – hier verweisen wir auch auf die Ergebnisse der Analysen zu den Berliner Rekommunalisierungszenarien – könnten u. a. sein:

- Renditerückgangsrisiken durch zu hohe Kaufpreise
- Ertragsbelastung durch hohe Investitionsrisiken
- Skalen- und Größeneffekte, wie sie der private Leistungserbringer realisiert, sind auf kommunal-solitärer Ebene nicht darstellbar
- Wegen der Nichtverfügbarkeit über adäquates Know-how, finanzielle und personelle Ressourcen, folgt aus der erreichten kommunalen Eigentümerschaft zwingend das Erfordernis zur Aufgabenübertragung mit erheblichen Auswirkungen auf die Rentabilität und Erträge.
- Bestehende Daseinsvorsorgeinfrastrukturen sind sehr häufig auch solidarische Strukturen im Sinne einer betriebswirtschaftlichen Mischkalkulation (weniger Kunden in der Fläche werden durch mehr Kunden in den Zentren kompensiert). Das Herausbrechen von Segmenten bei rein solitär konzipierten Rekommunalisierungen kann solche solidarischen Strukturen gefährden, die im übrigen häufig durch kommunale Gemeinschaftsbeteiligungen an Unternehmen der Privatwirtschaft mit getragen werden.

(5) Schlussfolgernd geht es also um die komplexe Bewertung folgender Fragen:

- Welche Ziele sind unter vertretbaren Risiken tatsächlich nur durch eine Rekommunalisierung erreichbar?
- Welche Ziele könnten gerade auch unter der Prämisse einer notwendigen Risikominimierung vollständig, weitestgehend oder weitgehend auch in Kooperation mit bereits bestehenden Akteuren aus der Kommunal-, aber auch aus der Privatwirtschaft erreicht werden, also ohne Veränderung der Eigentumsverhältnisse?

Für solche Abwägungen können bewährte Instrumentarien für Variantenvergleiche genutzt werden. Nichts ist alternativlos!

12 Finales Fazit: Votum zu kommunalen Daseinsvorsorge heißt nicht zwingend Kommunalisierung

Erstens:

Rekommunalisierungen sind eine zentrale Option. Es gibt viele gute Gründe, die für die Einheit von kommunaler Daseinsvorsorgeverantwortung und – Aufgabenerledigung sprechen. Erst recht dann, wenn es gerade in strukturschwachen Regionen mit besonders gravierenden Wirkungen des demografischen Wandels keinen oder nur noch einen eingeschränkten Wettbewerb für die Erbringung von Leistungen der Daseinsvorsorge gibt.

Zweitens:

Aber auch unter der extremen Bedingung eines kompletten Marktversagens halten wir unsere Aussage aufrecht, dass Rekommunalisierungen nicht „alternativlos“ sind.

Drittens:

Die Alternativen sind sogar vielfältig. Folgende Optionen müssen in der Bewertung und Entscheidungsfindung in erster Linie beachtet werden:

- Kommunen ohne Strukturen (im Regelfall sind das kommunale Unternehmen) zur Erbringung von Daseinsvorsorgeleistungen kooperieren mit Kommunen, die über solche Strukturen bereits verfügen
- Kommunen implementieren gemeinsam neue Strukturen der Daseinsvorsorge, a.) zur erstmaligen kommunalen Erbringung von Leistungen der Daseinsvorsorge, b.) zur Übernahme von Strukturen aus privater Hand, c.) zur Ausweitung bereits bestehender Leistungen, d.) zur kooperativen Mitwirkung bei Akteuren aus der Privatwirtschaft[94]
- Kommunen implementieren übergreifende Strukturen im Sinne von Netzwerken bzw. nutzen bereits bestehende Netzwerke
- Kommunen kooperieren enger mit privaten Unternehmen, die auf Aufgaben der Daseinsvorsorge fokussiert sind. Auch hier gibt es über die in der Studie gezeigten Praxisfälle hinaus viele Beispiele für erfolgreiche Kooperationen.

Viertens:

Alle denkbaren Szenarien und Alternativen müssen zwingend folgende Trends in der Daseinsvorsorge beachten:

- Die zunehmende Regionalisierung der Daseinsvorsorge vor allem im Zusammenhang mit den Erfordernissen nach Gewährleistung der interkommunalen Solidari-

[94] Eine gründlichere Bestandsaufnahme gerade für Ostdeutschland zeigt, dass Ziele originärer Rekommunalisierungen auch – jedenfalls partiell – erreicht werden kann, wenn sich Kommunen beispielsweise gebündelt, also in Beteiligungsgesellschaften, an privaten Regionalversorgern beteiligen, wie das in den neuen Ländern in mehreren Fällen erfolgreich realisiert wird. Ein stärkeres kommunales Engagement an solchen privaten Unternehmen ist durchaus eine Option, und zwar nicht nur dann, wenn wie im Falle der hier untersuchten Beispiele Wemag und Teag die Option darin besteht, private Anteile zu übernehmen. Denkbar ist ebenso die Ausweitung kommunaler Beteiligungen. Hier sei auf die energiewirtschaftlichen Rekommunalisierungsszenarien in Berlin und Hamburg verwiesen. Gemischtwirtschaftliche Unternehmen mit kommunaler Mehrheitsbeteiligung sind regelmäßig weit mehr als Kapitalbeteiligungen, sondern haben immer auch eine gestaltende Komponente.

tät und der betriebswirtschaftlichen Optimierung der kommunalen Daseinsvorsorge

- Die zunehmende Komplexität der Daseinsvorsorge: weg von solitären Strukturen, hin zur intrakommunalen und interkommunalen Leistungserbringung.

Fünftens:

Kommunale Daseinsvorsorge – das ist auch das Primat der Nutzenstiftung vor Gewinnmaximierung. Die Voraussetzung aber ist höchste Effizienz unter zunehmend komplizierten Rahmenbedingungen (demografischer Wandel, strukturelle Unterfinanzierung, Energiewende). Dieser objektive Zusammenhang muss im kommunalen Handeln berücksichtigt werden. Das bedeutet praktisch:

Rekommunalisierungen sind unvereinbar mit:

- „Rosinenpickerei“
- „Kannibalisierung“
- „Atomisierung“

Rekommunalisierungen erfordern zwingend:

- Die Beachtung und wenn möglich auch die Integration bereits bestehender Strukturen, auch aus dem Bereich der Privatwirtschaft
- Das Primat von Kooperation, in erster Linie mit kommunalen Akteuren, aber auch mit privaten Leistungserbringern
- Die vollständige oder zumindest weitestgehende Vermeidung von Ressourcenvernichtender und Erträge mindernder Konkurrenz zwischen Kommunen und deren Unternehmen.

Anhang / Literaturverzeichnis

Bredow, Dirk: Die Meinung der ostdeutschen Bevölkerung zur Privatisierung kommunaler Einrichtungen, Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde, 2009

Bräuning, Dietmar/Gottschalk, Wolf (Hrsg.): Stadtwerke. Grundlagen, Rahmenbedingungen, Führung und Betrieb. Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden, 2012

Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Rentabilität, Onlinezugriff am 18.01.2016,

Jahrmann, Friedrich-Ulrich, Finanzierung, NWB-Verlag, Herne 2009

Papenfuß, Ulf: Verantwortungsvolle Steuerung und Leitung öffentlicher Unternehmen, Springer Fachmedien, Wiesbaden, 2013

Röber, Manfred: Privatisierung adé? Rekommunalisierung öffentlicher Dienstleistungen im Lichte des Public Management. In: Verwaltung & Management, Baden-Baden, 5/2009

Sandberg, Berit/Lederer, Klaus (Hrsg.): Corporate Social Responsibility in kommunalen Unternehmen, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 2011

Schaefer, Christina / Theuvsen, Ludwig: Renaissance öffentlicher Wirtschaft, Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden, 2012

Schäfer, Michael: Kommunalwirtschaft. Eine gesellschaftspolitische und volkswirtschaftliche Analyse, SpringerGabler, Wiesbaden, 2014

Schierenbeck, Henner: Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, Oldenbourg Verlag, München 1997

Scheffler, Wolfram: Besteuerung von Unternehmen – Steuerbilanz, C F Müller Verlag, Heidelberg 2014

SNPC: Kurzgutachten zur strukturellen Veränderung der Berliner Energiewirtschaft, Berlin, Juni 2012

Straub, Thomas: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Person Verlag, München 2012

Wöhe, Günther: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Verlag Vahlen, München 2008

Wuppertalinstitut: Stadtwerke-Neugründungen und Rekommunalisierungen. Energieversorgung in kommunaler Verantwortung. Bewertung der 10 wichtigsten Ziele und deren Erreichbarkeit. , Wuppertal, September 2013

http://wupperinst.org/uploads/tx_wupperinst/Stadtwerke_Sondierungsstudie.pdf

Zantow, Roger: Finanzierung – Grundlagen des modernen Finanzmanagements, Pearson Verlag, München 2007

Rechtsquellenverzeichnis

Anreizregulierungsverordnung in der Fassung vom 21. Dezember 2015, BGBl. I S. 2529

Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz in der Fassung vom 25. Mai 2009, BGBl. I S. 1102

Energiewirtschaftsgesetz in der Fassung vom 21. Dezember 2015, BGBl. I S. 2490

Einkommensteuergesetz in der Fassung vom 21. Dezember 2015, BGBl. I S. 2553

Handelsgesetzbuch in der Fassung vom in der Fassung vom 22. Dezember 2015, BGBl. I S. 2565

Anhang / Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Vergleich von Befragungen zur Privatisierung in den Jahren 2007 - 2009 17

Abbildung 2 Privatisierungsvoten nach Bereichen kommunaler Aufgaben.....18

Abbildung 3 Rekommunalisierung - Voraussetzung zur vollständigen Zielerreichung.....39

Abbildung 4 Die Oberziele von Rekommunalisierungen in Korrelation zur Zielerreichung mit der Prämisse „Rekommunalisierung – Voraussetzung für vollständige bzw. deutlich bessere Zielerreichung“ 40

Abbildung 5 Grafische Darstellung der Haushaltseffekte der kommunalwirtschaftlichen Betätigung für die Städte Gotha, Lutherstadt Wittenberg, Teterow 44

Abbildung 6 Grafische Darstellung der Haushaltseffekte der kommunalwirtschaftlichen Betätigung für die Städte Erfurt, Halle/Saale, Schwerin 45

Anhang / Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Große Rekommunalisierungen in Deutschland 2009 – 2013 24

Tabelle 2 Neugründungen von Genossenschaften absolut und im Kontext mit der Energiewende im Zeitraum 2006 – 2013 / Trendvergleich der Genossenschaftsgründungen zu kommunalen Konzessionsübernahmen und damit im Zusammenhang stehenden Neugründungen von Stadtwerken 27

Tabelle 3 Rekommunalisierung als Voraussetzung zur Zielerreichung 38

Tabelle 4 Gewichtung zur Bedeutung von Rekommunalisierungen als Erfordernis zur Zielerreichung 39

Tabelle 5 Grundlegende Ertrags- und Rentabilitätsprämissen zur Erreichung der Unterziele in der Kategorie „Rein ökonomische Ziele“, die zwingend eine Rekommunalisierung voraussetzen 42

Tabelle 6 Trendaussagen zu den Haushaltseffekten kommunalwirtschaftlicher Betätigung für sechs repräsentative ostdeutsche Beispielkommunen 44

Tabelle 7 Das Oberziel „Rein ökonomische Ziele“ für die Rekommunalisierung und dessen Erreichung, tabellarisch dargestellt für die Beispiele Wemag, Stadtwerke Schwedt, Stadtwerke Teterow/Stadtwerke Laage, TEAG 76

Tabelle 8 Ziele der Rekommunalisierung und deren Erreichung, tabellarisch dargestellt für die Beispiele Gasag und Vattenfall für das Szenario vollständige Rekommunalisierung der Unternehmen bzw. nur Rekommunalisierung der Netze 80

Tabelle 9 Rentabilitäten und Kapitalquoten der WEMAG im Bereich Strom 83

Tabelle 10 Rentabilitäten und Kapitalquoten der WEMAG im Gesamtkonzern 84

Tabelle 11 Rentabilitäten und Kapitalquoten der Stadtwerke Schwedt im Bereich Strom .. 86

Tabelle 12 Rentabilitäten und Kapitalquoten der Stadtwerke Schwedt im Bereich Gas 87

Tabelle 13 Rentabilitäten und Kapitalquoten der Stadtwerke Schwedt im Gesamtkonzern 88

Tabelle 14 Rentabilitäten und Kapitalquoten der Stadtwerke Teterow im Bereich Gas..... 90

Tabelle 15 Rentabilitäten und Kapitalquoten der Stadtwerke Teterow im Bereich Strom .. 91

Tabelle 16 Rentabilitäten und Kapitalquoten der Stadtwerke Teterow im Gesamtkonzern 91

Tabelle 17 Rentabilitäten und Kapitalquoten der Stadtwerke Laage im Gesamtunternehmen.... 92

Tabelle 18 Rentabilitäten und Kapitalquoten der TEAG im Bereich Gas 94

Tabelle 19 Rentabilitäten und Kapitalquoten der TEAG im Bereich Strom 95

Tabelle 20 Rentabilitäten und Kapitalquoten der TEAG im Gesamtkonzern 96

Tabelle 21 Jahresüberschüsse NBB/GASAG Netz 99

Tabelle 22 Nachhaltiger Ertragswert NBB/GASAG Netz 99

Tabelle 23 EBIT/Umsatzkennzahlen NBB/GASAG-Netz 100

Tabelle 24 Multiplikatorenbewertung NBB/GASAG-Netz 100

Tabelle 25 Verzinsung des Kapitaleinsatzes bei entsprechenden Jahresüberschüssen 100

Tabelle 26 Jahresüberschüsse GASAG AG 101
Tabelle 27 Nachhaltiger Ertragswert GASAG AG 101
Tabelle 28 EBIT-/Umsatzkennzahlen GASAG AG 101
Tabelle 29 Multiplikatorenbewertung GASAG AG 102
Tabelle 30 Verzinsung des Kapitaleinsatzes bei entsprechenden Jahresüberschüssen 102
Tabelle 31 Ergebnisse gewöhnlicher Geschäftstätigkeit Stromnetz Berlin 105
Tabelle 32 Nachhaltiger Ertragswert Stromnetz Berlin auf Basis Ergebnis gewöhnlicher Geschäftstätigkeit 105
Tabelle 33 Fiktive Jahresüberschüsse Stromnetz Berlin 105
Tabelle 34 Nachhaltiger Ertragswert auf der Basis fiktiver Jahresüberschüsse Stromnetz Berlin 105
Tabelle 35 EBIT-/Umsatzkennzahlen Stromnetz Berlin 106
Tabelle 36 Multiplikatorenbewertung Stromnetz Berlin 106
Tabelle 37 Verzinsung des Kapitaleinsatzes bei entsprechenden Jahresüberschüssen 107
Tabelle 38 Gesamtkapitalrenditenvergleich Geschäftsfeld Gas 109
Tabelle 39 Gesamtkapitalrenditenvergleich Geschäftsfeld Strom 109
Tabelle 40 Renditenvergleich für alle sechs Unternehmen 110
Tabelle 41 Ausschüttungsquoten in Bezug auf den Jahresüberschuss großer Energieversorger ..... Fehler! Textmarke nicht definiert.
Tabelle 42 Ausschüttungsquoten in Bezug auf das Eigenkapital großer Energieversorger 116

Anhang / Dokumentation der Einzelfallanalysen in Kapitel 7

In den folgenden Tabellen sind die relevanten Basisdaten pro Einzelfallstudie dargestellt und zwar für die Geschäftsfelder, sowohl wie für die gesamte Unternehmensschau.

WEMAG

Konzernabschluss

in TEUR	Eigenkapital	Fremdkapital	Bilanzsumme	FK-Zinsen	Jahresüberschuss
2010	274.473,00	152.706,00	427.179,00	18,00	12.359,00
2011	279.719,00	180.596,00	460.315,00	843,00	16.796,00
2012	283.559,03	485.064,73	485.348,29	4.250,05	15.423,28
2013	297.672,15	506.193,88	506.491,56	2.930,58	25.785,44
2014	298.739,41	526.957,72	527.256,46	2.941,86	15.215,91

Tätigkeitsabschluss Stromnetz

in TEUR	Eigenkapital	Fremdkapital	Bilanzsumme	FK-Zinsen	Jahresüberschuss
2010	48.803,00	189.399,00	238.202,00	6.040,00	4.721,00
2011	48.803,00	212.097,00	260.900,00	6.335,00	2.939,00
2012	48.803,34	219.691,77	268.495,11	6.321,68	10.428,74
2013	48.803,34	236.253,23	285.056,57	4.453,14	24.328,24
2014	78.803,34	225.683,46	304.486,80	5.280,54	9.504,29

Schwedt

Konzernabschluss

in Tsd. EUR	Eigenkapital	Fremdkapital	Bilanzsumme	FK-Zinsen	Jahresübeschuss
2010	20.933,00	24.135,00	45.068,00	196,00	2.775,00
2011	20.932,66	22.278,31	43.210,97	207,11	2.776,62
2012	20.932,66	24.902,49	45.835,15	196,94	3.537,70
2013	21.932,66	23.049,04	44.981,70	199,65	3.992,33
2014	21.932,66	43.501,62	65.434,28	670,13	3.648,62

Tätigkeitsabschluss Stromnetz

in Tsd. EUR	Eigenkapital	Fremdkapital	Bilanzsumme	FK-Zinsen	Jahresüberschuss
2010	2.300,11	7.984,89	10.285,00	54,00	591,00
2011	2.300,11	7.917,50	10.217,61	150,79	452,28
2012	2.300,11	7.312,54	9.612,65	143,20	429,45
2013	2.300,11	6.899,15	9.199,26	137,26	313,67
2014	2.300,11	6.925,40	9.225,51	132,65	242,34

Tätigkeitsabschluss Gasnetz

in Tsd. EUR	Eigenkapital	Fremdkapital	Bilanzsumme	FK-Zinsen	Jahresüberschuss
2010	1.549,02	2.069,98	3.619,00	15,00	638,00
2011	1.549,02	1.940,02	3.489,04	0,00	616,63
2012	1.549,02	1.859,25	3.408,27	0,00	623,46
2013	1.549,02	2.765,10	4.314,12	1,62	287,85
2014	5.549,02	21.858,63	27.407,65	466,29	-24,70

Teterow

Konzernabschluss

in Tsd. EUR	Eigenkapital	Fremdkapital	Bilanzsumme	FK-Zinsen	Jahresüberschuss
2010	3.713,00	12.707,00	16.420,00	443,00	724,00
2011	4.003,08	12.398,52	16.401,60	409,40	290,23
2012	4.399,02	12.460,85	16.859,87	433,54	395,94
2013	5.387,67	11.277,86	16.665,53	363,97	988,65

Tätigkeitsabschluss Stromnetz

in Tsd. EUR	Eigenkapital	Fremdkapital	Bilanzsumme	FK-Zinsen	Jahresüberschuss
2010	1.199,00	3.767,00	4.966,00	162,00	-26,00
2011	960,15	3.671,12	4.631,27	162,14	-238,07
2012	993,12	3.389,94	4.383,06	156,94	32,97
2013	957,97	2.939,18	3.897,15	104,14	-35,19

Tätigkeitsabschluss Gasnetz

in Tsd. EUR	Eigenkapital	Fremdkapital	Bilanzsumme	FK-Zinsen	Jahresüberschuss
2010	1.961,00	1.952,00	3.913,00	61,00	200,00
2011	2.215,38	1.697,11	3.912,49	37,82	254,15
2012	2.342,43	1.551,79	3.894,22	46,70	127,07
2013	2.347,11	1.237,29	3.584,40	51,09	4,70

Laage

Konzernabschluss

in Tsd. EUR	Eigenkapital	Fremdkapital	Bilanzsumme	FK-Zinsen	Jahresüberschuss
2010	555,00	409,00	964,00	5,72	-27,56
2011	489,65	419,28	908,93	5,11	-65,47
2012	619,24	658,05	1.277,30	7,26	-55,41
2013	561,69	734,81	1.296,50	11,40	-57,56
2014	591,30	691,50	1.282,80	9,64	29,61

TEN & TEAG

Jahresabschluss TEAG Gesamt

in Tsd. EUR	Eigenkapital	Fremdkapital	Bilanzsumme	FK-Zinsen	Jahresüberschuss
2010	246.978,00	1.022.970,00	1.269.948,00	36.375,00	40.345,00
2011	321.879,00	949.449,00	1.271.328,00	34.489,00	100.050,00
2012	394.732,00	875.084,00	1.269.816,00	28.525,00	98.003,00
2013	410.872,00	809.587,00	1.220.459,00	33.468,00	99.074,00
2014	421.472,00	822.640,00	1.244.112,00	34.317,00	93.334,00

Tätigkeitsabschluss Stromnetz TEAG

in Tsd. EUR	Eigenkapital	Fremdkapital	Bilanzsumme	FK-Zinsen	Jahresüberschuss
2010	144.063,00	506.955,00	651.018,00	22.276,66	22.075,37
2011	187.977,21	468.430,17	656.407,38	21.202,61	18.334,60
2012	230.365,84	428.481,24	658.847,08	16.243,32	63.788,29
2013	245.085,44	388.729,81	633.815,25	19.456,71	46.448,66
2014	257.144,00	431.855,00	688.999,00	20.063,00	33.130,00

Tätigkeitsabschluss Stromnetz TEN

in Tsd. EUR	Eigenkapital	Fremdkapital	Bilanzsumme	FK-Zinsen	Jahresüberschuss
2010	0,00	101.240,42	101.240,42	1.583,91	-36.300,80
2011	0,00	113.970,45	113.970,45	722,47	-46.219,09
2012	0,00	138.090,63	138.090,63	1.310,67	224,16
2013	0,00	156.304,72	156.304,72	3.934,68	-224,16
2014	0,00	90.416,00	90.416,00	4.492,00	0,00

Tätigkeitsabschluss Stromnetz TEAG + TEN

in Tsd. EUR	Eigenkapital (TEN + TEAG)	Fremdkapital (TEN + TEAG)	Bilanzsumme (TEN + TEAG)	FK-Zinsen (TEN + TEAG)	Jahresüberschuss (TEN + TEAG)
2010	1.440.630,00	6.081.954,24	7.522.584,24	238.605,72	-142.254,29
2011	1.879.772,13	5.824.006,14	7.703.778,27	219.250,79	-278.844,91
2012	2.303.658,38	5.665.718,74	7.969.377,12	175.539,86	640.124,53
2013	2.450.854,43	5.450.345,31	7.901.199,74	233.913,90	462.244,91
2014	2.571.440,00	5.222.710,00	7.794.150,00	245.550,00	331.300,00

Tätigkeitsabschluss Gasnetz TEAG

in Tsd. EUR	Eigenkapital	Fremdkapital	Bilanzsumme	FK-Zinsen	Jahresüberschuss
2010	29.588,00	101.695,00	131.283,00	3.989,14	18.918,71
2011	37.402,32	91.149,87	128.552,19	3.535,39	15.789,13
2012	44.644,24	85.670,22	130.314,45	2.894,93	19.763,83
2013	46.839,46	71.682,01	118.521,47	3.439,60	19.288,71
2014	48.530,00	80.000,00	128.530,00	3.663,00	15.876,00

Tätigkeitsabschluss Gasnetz TEN

in Tsd. EUR	Eigenkapital	Fremdkapital	Bilanzsumme	FK-Zinsen	Jahresüberschuss
2010	0,00	10.254,31	10.254,31	28,90	-1.490,84
2011	0,00	18.410,21	18.410,21	466,02	-6.612,92
2012	0,00	17.818,26	17.818,26	78,11	39,93
2013	0,00	23.904,84	23.904,84	431,15	-39,93
2014	0,00	10.975,00	10.975,00	854,00	0,00

Tätigkeitsabschluss Gasnetz TEN + TEAG

in Tsd. EUR	Eigenkapital (TEN + TEAG)	Fremdkapital (TEN + TEAG)	Bilanzsumme (TEN + TEAG)	FK-Zinsen (TEN + TEAG)	Jahresüberschuss (TEN + TEAG)
2010	29.588,00	111.949,31	141.537,31	4.018,03	17.427,88
2011	37.402,32	109.560,09	146.962,40	4.001,41	9.176,21
2012	44.644,24	103.488,48	148.132,72	2.973,05	19.803,76
2013	46.839,46	95.586,85	142.426,31	3.870,75	19.248,78
2014	48.530,00	90.975,00	139.505,00	4.517,00	15.876,00

Gasag

Jahresabschluss GASAG Gesamt

in Tsd. EUR	Umsatzerlöse	FK-Zins	Steuern	Jahresüberschuss	EBIT
2010	945.400,00	35.745,00	15.547,00	58.153,00	109.445,00
2011	921.037,00	40.694,00	15.729,00	36.479,00	92.902,00
2012	1.053.102,00	39.755,00	25.876,00	33.315,00	98.946,00
2013	1.044.192,00	32.253,00	8.391,00	48.468,00	89.112,00
2014	898.513,00	48.752,00	18.919,00	38.562,00	106.233,00

Tätigkeitsabschluss Gasnetz NBB

in Tsd. EUR	Umsatzerlöse	FK-Zins	Steuern	Jahresüberschuss	EBIT
2010	330.376,00	2.921,00	9.230,00	14.252,00	26.403,00
2011	308.388,00	3.489,00	-48,00	13.123,00	16.564,00
2012	332.812,00	2.533,00	3.181,00	5.129,00	10.843,00
2013	362.833,00	1.754,00	290,00	7.222,00	9.266,00
2014	358.382,00	1.857,00	726,00	-3.339,00	-756,00

Tätigkeitsabschluss Gasnetz GASAG

in Tsd. EUR	Umsatzerlöse	FK-Zins	Steuern	Jahresüberschuss	EBIT
2010	117.688,00	24.440,00	10.001,00	39.259,00	73.700,00
2011	117.688,00	24.440,00	16.088,00	39.259,00	79.787,00
2012	116.295,00	24.799,00	13.830,00	32.548,00	71.177,00
2013	99.726,00	21.717,00	6.638,00	22.618,00	50.973,00
2014	104.031,00	49.509,00	12.366,00	8.255,00	70.130,00

Tätigkeitsabschluss Gasnetz NBB + GASAG

in Tsd. EUR	Umsatzerlöse (GASAG + NBB)	FK-Zins (GASAG + NBB)	Steuern (GASAG + NBB)	Jahresüberschuss (GASAG + NBB)	EBIT
2010	448.064,00	27.361,00	19.231,00	53.511,00	100.103,00
2011	426.076,00	27.929,00	16.040,00	52.382,00	96.351,00
2012	449.107,00	27.332,00	17.011,00	37.677,00	82.020,00
2013	462.559,00	23.471,00	6.928,00	29.840,00	60.239,00
2014	462.413,00	51.366,00	13.092,00	4.916,00	69.374,00

Vattenfall

Jahresabschluss Stromnetz Berlin GmbH (Vattenfall)

in Tsd. EUR	Umsatzerlöse	FK-Zins	Steuern	Jahresüberschuss	EBIT
2010	721.100,00	11.900,00	900,00	77.700,00	90.500,00
2011	734.100,00	11.200,00	900,00	9.500,00	21.600,00
2012	731.100,00	10.900,00	900,00	146.900,00	158.700,00
2013	815.400,00	9.700,00	900,00	120.000,00	130.600,00
2014	772.700,00	9.000,00	900,00	79.100,00	89.000,00