

Stadtwerke zwischen Wettbewerb und Daseinsvorsorge

Die Ergebnisse einer Untersuchung zu den Perspektiven von Stadtwerken vor dem Hintergrund der Interdependenz von Wettbewerb und Daseinsvorsorge in einem regulierten Marktumfeld hat das FiWi Leipzig – Finanzwissenschaft/Institut für öffentliche Finanzen und Public Management – im vergangenen Jahr vorgelegt. Autoren der Studie sind *Prof. Dr. Thomas Lenk* und *Dipl.-VW Oliver Rottmann*. Von den befragten 835 Stadtwerken und kommunalen Versorgungsunternehmen antworteten 136 (in der Auswertung wurden 135 berücksichtigt). Die wesentlichen Resultate stellen wir hier vor und verweisen ansonsten auf die im Internet zugängliche Veröffentlichung (s.u.). Abschließend machen wir noch kurz auf die Ergebnisse einer VKU-Umfrage aufmerksam.

Rechtsformen

Von 135 Stadtwerken bzw. kommunalen Versorgungsunternehmen firmieren 91 in der Rechtsform der GmbH, 19 als Eigenbetrieb, 12 als Aktiengesellschaft (AG), sechs als GmbH & Co. KG und drei als Zweckverband; jeweils ein Unternehmen wird als eigenbetriebsähnliche Einrichtung bzw. AG & Co. KG geführt. Zwei Unternehmen machten keine Angaben.

Anteilseigner

Die meisten Gesellschaften (110 von 135 Antworten) werden ausschließlich von einem kommunalen Anteilseigner gehalten. Bei zwölf Unternehmen sind es zwei, bei vieren drei und bei fünf mehr als drei Anteilseigner. Keine Angabe machten vier Unternehmen. 76 von 135 Unternehmen befinden sich zu 100 Prozent in kommunaler Hand, bei 51 hält die kommunale Seite eine Mehrheit der Anteile (über 50 Prozent), bei sieben liegt die kommunale Beteiligung zwischen 25 und 50 Prozent, bei einem Unternehmen unter 25 Prozent.

Von den 135 Gesellschaften verfügen 36 über eine und 22 über mehr als eine private Beteiligung, davon 16 mit zwei und jeweils drei mit drei bzw. mehr als drei privaten Beteiligungen.

Herausforderungen

Als bedeutendste Herausforderungen seit der Energiemarktliberalisierung 1998 gelten den Unternehmen das veränderte rechtliche Umfeld sowie das veränderte marktseitige, sodann das produktseitige Verhalten der Wettbewerber. Für die Zukunft sehen sie sich jedoch mehrheitlich mit einem veränderten marktseitigen Verhalten der Wettbewerber konfrontiert. Als bedeutende Herausforderung gilt vielen Unternehmen auch das veränderte rechtliche Umfeld; weniger Nennungen erhielt das produktseitige Verhalten der Wettbewerber.

Unternehmensstrategie

Die meisten Unternehmen stellen sich als Anbieter regionaler Infrastrukturdienstleistungen auf; viele bevorzugen eine „Multi

Utility“-Strategie. An dritter Stelle lag die Expansionsstrategie, die auf das Wachstum des Unternehmens setzt.

42 Prozent der Unternehmen richten ihre unternehmensstrategischen Ziele je nach Geschäftsbereich und Wettbewerbssituation an der Daseinsvorsorge oder dem Wettbewerb aus. 37 Prozent orientieren sich stärker am Wettbewerb, 20 Prozent an der Daseinsvorsorge. 41 Prozent sehen für ihr Unternehmen keine Probleme aufgrund der Interdependenz von Daseinsvorsorge und Wettbewerb, 37 Prozent sehen sich mit Problemen hinsichtlich unterschiedlicher, vom jeweiligen Geschäftsbereich abhängiger Rahmenbedingungen konfrontiert.

Relevanz der Ertragslage für Kommune

Mehr als 60 Unternehmen betrachten sich als Einnahmeinstrument der Kommune; für fast 80 Unternehmen spielt deren Ertragslage eine große Rolle für den kommunalen Haushalt und das kommunale Dienstleistungsangebot. Insofern ist in diesen Fällen ein nicht unerheblicher Einfluss der Gemeinden auf die Unternehmen und ihr Handeln zu unterstellen. Allerdings gaben die meisten Unternehmen an, dass hier keine fiskalische Relevanz bestehe, sondern allein das ausreichende Dienstleistungsangebot für den Bürger entscheidend sei. Bei fast 40 Unternehmen ist eine abgestimmte Strategieentwicklung mit der Kommune schwierig.

Chancen und Risiken

Ein Großteil der Unternehmen sieht seine wesentlichen Chancen in der Entwicklung und im Ausbau neuer Geschäftsbereiche. Favorisiert werden darüber hinaus auch Expansionsmöglichkeiten durch Kooperationen oder Übernahmen und die Produktentwicklung.

Als dominante Risiken gelten deutlich das rechtliche Umfeld, d.h. (EU-)rechtliche Rahmenbedingungen, insbesondere in der Anreizregulierung, die Beschaffung (Marktpreise) sowie eine zunehmende Sensibilität der Kunden, die sich in der Bereitschaft äußert, bei steigenden Preisen den Anbieter zu wechseln. Der Klimapolitik wird eher geringes Risikopotential attestiert. Liquiditäts- und Ertragsrisiken werden hauptsächlich durch schrumpfende Gewinnmargen sowie durch den aus gesetzlichen Regelungen resultierenden finanziellen Mehraufwand erwartet, Ausfallrisiken insbesondere durch wirtschaftliche Schwierigkeiten von Geschäftspartnern bzw. Kunden, etwa infolge von Forderungsausfällen. Operationelle Risiken sehen die weitaus meisten Unternehmen wiederum besonders in rechtlicher Hinsicht.

Risikomanagementsystem

Fast alle Unternehmen verfügen über ein Risikomanagementsystem, das überwiegend alle wesentlichen Prozesse im Unternehmen erfasst. Die Mehrheit nutzt ein Risikohandbuch, d.h. einen Leitfaden mit umfassender Darstellung des Risikoprozesses, das aber bei immerhin 40 der Unternehmen bislang

noch nicht eingeführt wurde. Die Risikokontrolle obliegt meist der Unternehmensleitung, oft auch einem speziell für das Risikomanagement zuständigen unternehmensinternen Bereich und weniger häufig den Gesellschaftergremien.

Privatisierung und Rekommunalisierung

Die Mehrheit der Unternehmen (70 Prozent) will in den kommenden fünf Jahren die Gesellschafterstruktur weder in Richtung Privatisierung noch in Richtung einer Rekommunalisierung verändern. Gegen eine Änderung der Gesellschafterstruktur wird mehrheitlich die eigene starke Position am Markt geltend gemacht. Sollte dennoch in Zukunft eine Änderung der Gesellschafterstruktur in Frage kommen, können sich die meisten Unternehmen (57 Prozent) eine interkommunale Zusammenarbeit vorstellen, 22 Prozent eine Rekommunalisierung und nur zwölf Prozent eine (Teil-)Privatisierung. Von einer (Teil-)Privatisierung werden insbesondere Effektivitäts- und Effizienzvorteile, aber auch eine Erschließung privaten Kapitals zur Haushaltsanierung erwartet, wohingegen eine Rekommunalisierung den kommunalen Einfluss wahren soll. Von einer interkommunalen Kooperation versprechen sich die meisten Unternehmen vornehmlich Effizienzvorteile bzw. Synergieeffekte, aber auch Effektivitätsvorteile (d.h. die Ziele lassen sich besser erreichen) sowie eine Teilung der Investitionsrisiken. Eine interkommunale Zusammenarbeit bzw. eine Teilprivatisierung kann sich die Mehrheit der Unternehmen vor allem in den Bereichen Netz und Beschaffung/Handel sowie im kaufmännischen Bereich vorstellen, weniger bei der Erzeugung.

Auswirkungen der Entflechtung

Für die Mehrzahl der Unternehmen führt die rechtliche Entflechtung (legal unbundling) zu zusätzlichem Anpassungsaufwand und zu Transaktionskosten, außerdem zu einer höheren Komplexität der Geschäftsprozesse. Auch der Verlust von Synergien wird geltend gemacht sowie ein gesteigerter Planungsaufwand. 71 Prozent der Unternehmen gaben an, kein Anlagevermögen oder Personal übertragen zu haben.

Auswirkungen der Anreizregulierung

Ein Großteil der Unternehmen sieht zusätzliche Berichts- und Dokumentationspflichten auf sich zukommen sowie einen hohen organisatorischen und finanziellen Aufwand. Überdies berücksichtigt ihrer Ansicht nach die Regulierung nicht die tatsächlich anfallenden Kosten. Hinsichtlich der Netze wird mit Stabilitäts- und Qualitätsverlusten gerechnet (allerdings konnten etliche Unternehmen diesen Sachverhalt noch nicht hinreichend beurteilen). Die meisten gehen nicht davon aus, dass – wie vom Gesetzgeber angestrebt – die Energiepreise sinken werden. Über 50 Unternehmen glauben nicht, dass die Netzentgelte die Erhaltung des Netzes sicherstellen können, was ein ähnlich hoher Anteil der Unternehmen freilich noch nicht beurteilen kann. Über 120 Unternehmen befürchteten Gewinnrückgänge aufgrund der Anreizregulierung, denen die meisten

durch Abbau des Personalstands sowie durch eine Reduzierung des Materialaufwands begegnen wollen.

Zukünftige Entwicklung

Die weitaus meisten Unternehmen favorisieren eine Differenzierungsstrategie, mit der sich das eigene Unternehmen von anderen Unternehmen aus Verbraucher-/Kundenperspektive absetzen versucht, und zwar entweder mit dem Image eines regionalen Infrastrukturdienstleisters bzw. einer starken Marke oder durch den Ausbau qualitativ hochwertiger Dienstleistungen. Wesentlich weniger Unternehmen streben eine Kostenführerschaft an, die sie in Kooperation mit anderen Unternehmen versuchen würden zu erreichen. Knapp 70 der Unternehmen gehen davon aus, dass die Zahl der Stadtwerke deutlich abnehmen wird und sich durch Konzentrationsprozesse und Fusionen größere Einheiten bilden werden.

Die vollständige Studie des FiWi Leipzig sowie weitere Veröffentlichungen des Instituts stehen im Internet (<http://www.uni-leipzig.de/fiwi/Kompetenzzentrum/Kompetenzzentrum.php>) zur Verfügung.

VKU-Umfrage bei Stadtwerkekunden

Ergänzend zu den Ergebnissen der vom FiWi Leipzig durchgeführten Untersuchung sei auf ein für die Stadtwerke erfreuliches Umfrageergebnis hingewiesen. Nach einer vom Verband kommunaler Unternehmen (VKU) in Auftrag gegebenen Erhebung, bei der im Sommer 2009 eintausend Haushaltskunden befragt wurden, sprachen 81 Prozent den Stadtwerken ihr Vertrauen aus. 92 Prozent der Befragten halten sie für zuverlässig, und 91 Prozent sind mit der Gesamtleistung der kommunalen Unternehmen zufrieden (vgl. die Pressemitteilung 46/09, www.vku.de). Mehrheitlich (70 Prozent) lehnen die Befragten eine Privatisierung kommunaler Unternehmen ab.

Antworten auf die Frage „Welcher der folgenden Institutionen würden Sie eher Vertrauen entgegenbringen?“:

örtliche Stadtwerke	81 %
Sparkassen	65 %
Gewerkschaften	45 %
Banken	36 %
Medien	36 %
Großunternehmen, Konzerne	26 %
Politiker	14 %

Ansprechpartner

WP StB Michael Poullie

Tel.: +49 211 981-4720

E-Mail: michael.poullie@de.pwc.com