

Kooperationen in der Energiewirtschaft

Chancen für Stadt- und Gemeindewerke

Kooperationen haben sich für die deutschen Stadt- und Gemeindewerke zu einer zentralen Unternehmensstrategie im Energiemarkt entwickelt. Während sich gerade im Bereich der erneuerbaren Energien vermehrt Privatpersonen zu Genossenschaften zusammenschließen (PerspektivePraxis 2/2009), zeigen aktuelle Beispiele die Relevanz der Genossenschaft auch für die kommunalen Versorgungsunternehmen. Dieser Beitrag erläutert die wesentlichen Gründe für kommunale Unternehmenskooperationen und gibt einen Überblick über das aktuelle Kooperationsgeschehen.

Energiemarkt im Umbruch

Seit Jahren steht der Energiemarkt im Fokus der medialen und politischen Diskussion. Hohe Strom- und Gaspreise, die Marktmacht der vier großen Energiekonzerne, die Wahl der Energieträger sowie eine von der EU ausgehende Umstrukturierung des Marktes sind nur einige Themen. Nach einigen Startschwierigkeiten in den ersten Jahren zeigen die Liberalisierung und die stärkere Regulierung der Energiemärkte mittlerweile deutliche Wirkung: Der Wettbewerb um den Kunden nimmt an Fahrt zu, was sich an der gestiegenen Anzahl an Lieferantenwechseln zeigt.

Während die Kundenorientierung für die Energieversorger an Bedeutung gewinnt, sinken gleichzeitig die nunmehr von der Regulierungsbehörde zu genehmigenden Erlöse aus dem Geschäft mit den Strom- und Gasnetzen. Diese Entwicklung stellt insbesondere die rund 800 deutschen

Stadt- und Gemeindewerke vor große Herausforderungen, da ihre Gewinne in den chronisch überlasteten Kommunalhaushalten fest für die Quersubventionierung anderer kommunaler Aktivitäten eingeplant sind.

Hinzu kommt die teilweise Abhängigkeit von den großen Energiekonzernen. Diese äußert sich zum einen darin, dass gerade kleinere Stadtwerke mangels eigener Kraftwerke oftmals auf Versorgungsverträge der Konzerne angewiesen sind. Zum anderen haben in der Vergangenheit viele Kommunen in der Hoffnung auf eine schnelle Sanierung ihrer Haushalte und den Zugang zu Know-how, Kapital sowie günstigen Bezugskonditionen Kapitalanteile ihrer Versorgungsunternehmen verkauft. In der Konsequenz sind die Konzerne, allen voran E.ON und RWE, über Minderheitsbeteiligungen bei fast der Hälfte der kommunalen Energieversorger an der Geschäftspolitik beteiligt.

Als alternative Strategie sind Kooperationen seit einigen Jahren verstärkt in den Fokus der kommunalen Energiewirtschaft gerückt. Sie werden intensiv als zukunftsfähiges Geschäftsmodell diskutiert. Durch die gestiegenen Regularisanforderungen und den zunehmenden Wettbewerbsdruck entstehen in nahezu allen Bereichen der Wertschöpfungskette neue Formen der Zusammenarbeit. Kooperationen stellen insbesondere deshalb eine oft bevorzugte Lösung dar, da sie die Eigenständigkeit und den kommunalen Einfluss weiterhin ermöglichen. Gleich-

zeitig können jedoch Synergien zum Erhalt bzw. zur Steigerung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit erzielt werden.

Eine aktuelle empirische Studie des Instituts für Genossenschaftswesen Münster bestätigt auf Basis einer Vollerhebung aller kommunalen Energieversorger umfangreiche Kooperationsaktivitäten. So konnte gezeigt werden, dass nahezu drei Viertel aller deutschen Stadt- und Gemeindewerke mindestens in einem Geschäftsbereich kooperieren und so versuchen, sich im wandelnden Umfeld neu zu positionieren. Am weitesten verbreitet sind Kooperationen innerhalb der „kommunalen Familie“, also mit anderen Stadt- und Gemeindewerken. Gerade die teilprivatisierten Kommunalversorger kooperieren jedoch auch mit den privaten Konzernen. Hinzu kommen Kooperationen mit branchenfremden Partnern (z. B. im Bereich IT).

Größe durch Kooperation

Oft ist das zu lösende Problem die kritische Größe, um Projekte in Eigenregie umzusetzen. Dies gilt insbesondere für die Stromerzeugung in Großkraftwerken. Hier haben sich gleich mehrere größere Netzwerke von bis zu 50 Stadtwerken entwickelt. Aktuell beteiligt sich jedes vierte Stadtwerk an einem Projekt zur Stromerzeugung. Durch die Bündelung der Ressourcen erhalten die Partner hierbei die Option, die eigene Abhängigkeit von externen Lieferanten zu reduzieren und den Strom selbst an Dritte zu vermarkten. Im Hinblick auf die Marktstruktur in der Stromerzeugung ergeben

sich somit Chancen, das Erzeugeroligopol der großen Konzerne zu schwächen. Ein Beispiel ist das Netzwerk „Trianel“, welches seit 2007 ein 850 MW-Gaskraftwerk im westfälischen Hamm betreibt.

Für die Energiebeschaffung und den Handel haben sich zudem schon zu Beginn der Liberalisierung Ende der 1990er Jahre Einkaufskonsortien etabliert, in denen die Stadtwerke ihre Strom- und Gasmengen zur Generierung von Größenvorteilen gebündelt haben. Die Handelsgesellschaften nehmen häufig weitere Aufgaben wie ein strukturiertes Portfolio- und Risikomanagement wahr. Im Laufe der Zeit sind zudem vertriebsunterstützende Dienstleistungen für die Gesellschafter hinzugekommen. Mittlerweile ist mehr als jedes zweite Stadt- und Gemeindewerk Mitglied einer solchen Kooperation.

Bedingt durch die schärfer gewordene Regulierung sind insbesondere bei den Strom- und Gasnetzen Kooperationen zu einem wichtigen Thema geworden, wenngleich sie bisher noch nicht weit verbreitet sind. Da in den nächsten Jahren bundesweit jedoch zahlreiche Konzessionsverträge mit den Netzbetreibern auslaufen, denken viele Kommunen zurzeit darüber nach, in welcher Form die kapitalintensiven Netze weiter organisiert werden sollen.

Ein weiteres wichtiges Kooperationsfeld ist der Vertrieb sowohl an Geschäfts- als auch an Privatkunden. Die kommunalen

Unternehmen, welche historisch bedingt auf ihren Heimatmarkt konzentriert waren, versuchen so beispielsweise über gemeinsame Marken im überregionalen Geschäft als Anbieter aufzutreten. Hinzu kommen Vertriebspartnerschaften mit branchenfremden Unternehmen, welche überregional präsent sind. Im heimischen Markt wird dagegen zumeist weiterhin der hohe Bekanntheitsgrad der eigenen Marken genutzt.

Kooperationsformen

Bei der Ausgestaltung der Kooperationen finden sich viele Varianten: Es zeigt sich, dass gerade die größeren Energieversorger sich tendenziell für einzelne Kooperationsbereiche nur einen oder wenige „optimal passende“ Partner suchen. Die kleineren Stadt- und Gemeindewerke sind hingegen mangels Ressourcen eher Mitglied in großen Netzwerken mit zahlreichen Mitgliedern. Hier werden oftmals mehrere Aufgaben gleichzeitig übernommen, dies jedoch mit einem geringeren Aktivitätsgrad.

Während die überwiegende Mehrheit der Kooperationen in der kommunalen Energiewirtschaft als Joint Venture in der Rechtsform GmbH oder GmbH & Co. KG ausgestaltet ist, zeigt sich bei den jüngeren Gründungen, wenn auch bislang nur vereinzelt, die Relevanz der Genossenschaft: Ein Beispiel ist die 2008 gegründete „enPlus eG“. Hier haben sich zehn Energieversorger in der Region um Würzburg, Erlangen und Bamberg zu

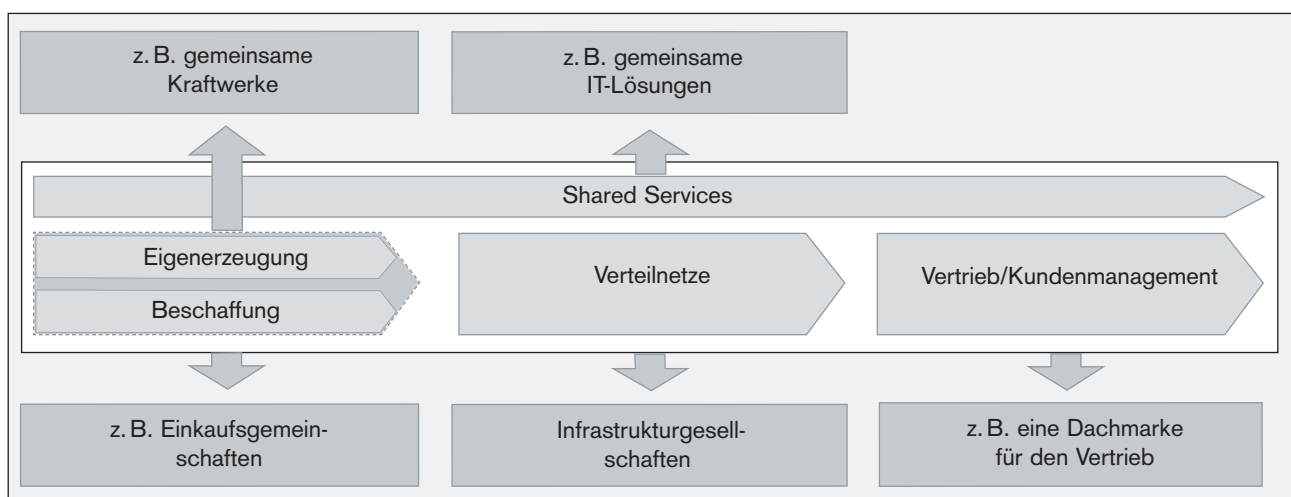
Lesetipp

Weitere Informationen und eine empirische Bestandsaufnahme zum Thema „Kooperation kommunaler Energieversorger“ finden Sie unter www.ifg-muenster.de.



einem Einkaufsverbund für die Beschaffung von Erdgas zusammengeschlossen. Einer der Hauptgründe für die Wahl der Rechtsform einer Genossenschaft war die Möglichkeit, die Interessen von Mitgliedern unterschiedlicher Größe gut ausgleichen zu können. Vor diesem Hintergrund ist die genossenschaftliche Rechtsform für Kooperationen kommunaler Energieversorger zu empfehlen.

Ein Beitrag von **Carsten Sander**
 Institut für Genossenschaftswesen
 Westfälische Wilhelms-Universität
 Münster



Kooperationsmöglichkeiten kommunaler Energieversorger.