

# Kommunale Beteiligungen brauchen professionelles Management

**PORTFOLIOSTEUERUNG** Das Aufgabensplitting zwischen Beteiligungsmanagement, Stadtwerk, Versorgungsholding und operativem Energieversorger erfordert neue Qualifikationen und Kompetenzen. Über die Beteiligungsstrukturen muss schließlich die Positionierung der Kommune gelingen

Von **HARTWIG KALHÖFER** und **TIM RONKARTZ**,  
BET Büro für Energiewirtschaft und technische  
Planung GmbH, Aachen

Die Situation der Energieversorgungsunternehmen (EVU) in Deutschland kann man zurzeit durchaus als „angespannt“ bezeichnen. Die erneuerbaren Energien drängen selbst hocheffiziente konventionelle Kraftwerke aus dem Markt. Unsicherheit hinsichtlich der Rahmenbedingungen und Wettbewerb um günstige Onshore-Standorte und -projekte prägen die Entwicklung der erneuerbaren Energien. Die Anreizregulierung belohnt geringen Kapitaleinsatz und führt zu steigendem Kostendruck auf die Netzbetreiber. Der Energiehandel erfordert eine zunehmende Professionalisierung, während die Vertriebsmärkte durch steigenden Wettbewerbsdruck, wachsende Wechselbereitschaft und sinkende Margen geprägt sind. Die aus der Vergangenheit gewohnte Stetigkeit der Erträge von Energiebeteiligungen geht damit zukünftig verloren und auch das Niveau fällt insgesamt niedriger aus. Darüber hinaus verschlechtern sich die Haushaltslagen der Kommunen seit Jahren. Auch im Jahr 2012 hat sich die Verschuldung der Gemeinden um weitere 2,8 % (+3,7 Mrd. €) auf fast 134 Mrd. € erhöht. Exemplarisch kann die Situation in NRW angeführt werden. Jeder Bürger in NRW hat rein rechnerisch 3256 € kommunale Schulden zu verantworten. Vor zehn Jahren waren es pro Einwohner lediglich 2100 €. Das bedeutet einen Anstieg um mehr als 50 % innerhalb der letzten zehn Jahre.

Um die Situation zu entspannen, gilt es neue Potenziale zu erschließen. Im Kommu-

nalwahlkampf – so beispielsweise derzeit in München – kommen vor diesem Hintergrund regelmäßig Diskussionen über die Privatisierung von städtischen Beteiligungen auf. Auf diese Weise lässt sich die Verschuldung auf einen Schlag signifikant senken. Dieser „radikale“ Weg ist politisch allerdings oft stark umstritten und kann daher nicht überall als „Musterlösung“ herangezogen werden.

**Rückgrat Versorgung** | Grundsätzlich sollten sich derzeit jedoch alle Kommunen aktiv mit ihren Beteiligungen auseinandersetzen. Ein Blick in die veröffentlichten Beteiligungsberichte der größten Städte in Deutschland offenbart eine breite Palette an städtischen Beteiligungen, die aus der Daseinsvorsorge in den letzten Jahrzehnten aufgebaut wurden. So sind Städte wie Berlin mit ca. 50 und Köln mit rd. 80 Beteiligungen noch im Mittelfeld. Städte wie Frankfurt am Main mit etwa 150 Beteiligungen bilden die Spitze des Beteiligungsfeldes. Eine genaue Betrachtung zeigt, dass diese Beteiligungen oftmals über ein vermaschtes Netz miteinander verbunden sind. Dabei ist rd. ein Drittel der Beteiligungen der kommunalen Hand im weitesten Sinne der Versorgung zuzuordnen. Sie bilden demnach das Rückgrat des gesamten Beteiligungsportfolios.

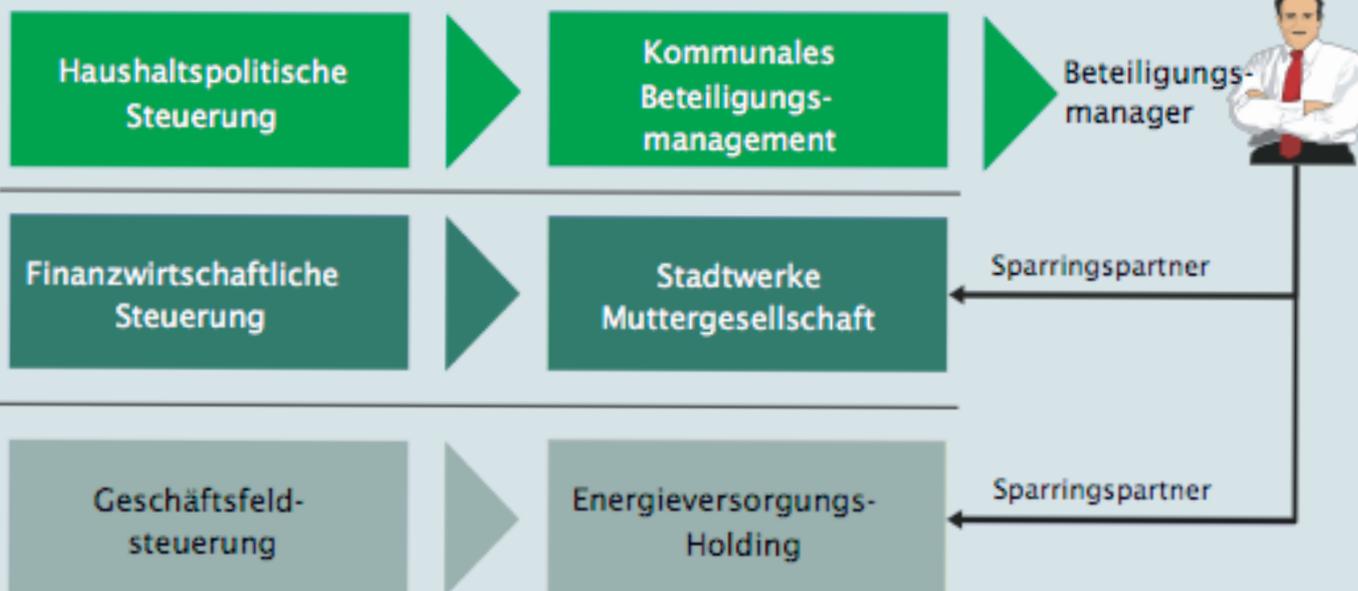
**Vorausschauende Analyse gefordert** | Betrachtet man die Aufgaben des „klassischen“ kommunalen Beteiligungsmanagers, so stehen die Erstellung von Beteiligungsberichten, die regelmäßige Berichterstattung an den Stadtrat über die Unternehmensergebnisse – mit Vorjahresvergleichen und Planabweichungen – und die Unterstützung der

städtischen Vertreter bei Beteiligungsfragen im Vordergrund. Gleichzeitig ist der städtische Haushalt von den hohen Zuflüssen der Energieversorgungsbeiträgen abhängig und zudem auch zur Realisierung des steuerlichen Querverbands auf die Einnahmen aus den Versorgungsbetrieben angewiesen, damit die Verluste aus Verkehrs- und Bäderbetrieb ausgeglichen werden. Trotzdem beschränkt sich der Aufgabenumfang des Beteiligungsmanagements in den meisten Fällen auf die vergangenheitsbezogene Analyse, da das Beteiligungsmanagement der Kommunen in der Regel überwiegend auf eine reine „haushaltspolitische“ Steuerung der Einnahmen ausgerichtet ist.

Eine aktive Steuerung durch die Kommune, um die zukünftige Entwicklung der kommunalen Energieversorger zu beeinflussen, ist weniger verbreitet, obwohl diese aufgrund der schwierigen Rahmenbedingungen und der hohen Bedeutung für die Stadt geboten erscheint. Es ist nicht selten, dass weder strategische Vorgaben gemacht noch Kooperationsaktivitäten der Energiebeteiligungen und Risiken aktiv gesteuert werden. Dies ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass in den städtischen Institutionen und den kommunalen Holdingorganisationen bisher nur wenig energiewirtschaftliches Know-how vorhanden ist und wenig Erfahrung mit strategischen Szenarien vorliegt. Darüber hinaus sind die historisch gewachsenen Beteiligungsstrukturen für eine Steuerung in der Regel ungeeignet.

**Energiewende und Haushaltspolitik** | Um die Energiewende auch vor Ort erfolgreich zu gestalten und gleichzeitig weiterhin angemessene Ausschüttungen vom Stadtwerk erwarten zu können, sollten im Beteiligungs-

## Aufgaben des modernen Beteiligungsmanagers



**Gefragte Schnittstelle:** Dem Beteiligungsmanager muss der Spagat zwischen Haushaltspolitik-, Finanzwirtschafts- und Geschäftsfeld-Steuerung gelingen. Dabei sollte er sowohl für das Stadtwerk als auch für die Versorgungsholding ein Sparringspartner sein. Bild: BET

management neue Wege gegangen werden. Zukünftig sollte auch ein kommunaler Beteiligungsmanager die wesentlichen Auswirkungen der energiewirtschaftlichen Veränderungen auf die vorgelegten Unternehmensplanungen bewerten können. Das Beteiligungsmanagement übernimmt dabei die Rolle, die breite Palette von Unternehmen zu strukturieren und zwischen politischer Zielsetzung im Rahmen der Energiewende sowie den haushaltspolitischen Anforderungen zu vermitteln.

**Klare Aufgabentrennung** | Um diese Rolle wahrnehmen zu können, muss eine Beteiligungsstruktur geschaffen werden, die diese neue Rolle stützt. Dabei bietet sich eine klare Aufgabentrennung in den städtischen Beteiligungsstrukturen an. Die haushaltspolitische und finanzielle Steuerung sollte von der energiewirtschaftlichen Steuerung getrennt werden. So ist in den meisten Fällen eine kommunale Beteiligungsholding oder eine Stadtwerkeholding für alle Infrastrukturaktivitäten vorhanden, die so weiterentwickelt werden sollte, dass sie sich auf die Rolle der übergreifenden Strategieentwicklung, der Liquiditätssteuerung und der Realisierung des steuerlichen Querverbundes fokussieren kann. Unterhalb dieser Holding befinden sich jeweils selbstständige Gesellschaften,

die gleichartiges Geschäft bündeln. So sammelt eine Verkehrsholding das gesamte Mobilitätsgeschäft und eine Versorgungsholding bündelt alle energie- und wasserwirtschaftlichen Aktivitäten. Die Funktion dieser Einheiten ist es, das Geschäft zu steuern und eine Umsetzung von abgestimmten Risiko- und Kooperationsstrategien voranzutreiben. Durch strategische Kooperationen im Energiesektor können neue Geschäftsfelder wie Datenmanagement im Rahmen des Smart Metering, vertriebliche Aktivitäten in neuen Märkten oder Projekte im Bereich der erneuerbaren Energien vorangetrieben und koordiniert umgesetzt werden. Auch operative Kooperationen im Bereich der Strom- und Gasbeschaffung, in der Vermarktung von technischen Dienstleistungen oder im Netzbetrieb können Mehrwerte schaffen.

**Abspaltung operativer EVU** | In größeren Städten mit mehreren Energiebeteiligungen – insbesondere wenn zusätzlich externe Investoren bzw. strategische Partner beteiligt sind – ist eine strukturelle Trennung der Versorgungsholding von den operativen Energieversorgungsunternehmen notwendig. So wird dafür gesorgt, dass der externe Investor nur an ausgewählten Energieversorgungsunternehmen beteiligt wird. Zudem können sich die operativen Energieversorgungsun-

ternehmen auf die Optimierung ihres Kerngeschäfts konzentrieren.

**Neuer Typ Beteiligungsmanager** | Diese Aufgabentrennung zwischen Beteiligungsmanagement, Stadtwerk, Versorgungsholding und operativem Energieversorger erfordert einen neuen Typ des kommunalen Beteiligungsmanagers mit weiterentwickelten Qualifikationen und Kompetenzen. In der „neuen“ Welt muss der moderne Beteiligungsmanager sowohl für den Leiter des Stadtwerks als auch für den Leiter der Versorgungsholding ein Sparringspartner zu Auswirkungen und Zielrichtung des zukünftigen Geschäftes werden. Ihm muss die Durchdringung der Geschäftsmodelle und der anstehenden Herausforderungen gelingen. Auf dieser Basis muss er sich klar positionieren und die Steuerungsaufgabe mit Zielvorgaben und fokussierter Berichterstattung wahrnehmen. Er muss die teilweise politisch motivierten Vorstellungen der Kommune in klare Handlungsanweisungen übersetzen. Er bildet die operative Schnittstelle zwischen Politik und Wirtschaft und muss beide Zielssysteme bedienen. Ihm obliegt es unter anderem, die Positionierung der Kommune insbesondere im Rahmen der Energiewende über die Beteiligungsstrukturen Realität werden zu lassen.