

Rekommunalisierung ist Erfolgsstory

STRATEGIE Die Stadtwerke Andernach haben sich mit dem Aufbau des Energievertriebs und eines Netzbetriebs neu aufgestellt. Ziel war, zu wachsen und einen strategischen Partner einzubinden. Die Bilanz ist nach einem Jahr positiv

Von **DR. HOLGER WEISS** und
RUTH SCHAMBACH

Die Stadtwerke Andernach (SWA) sind seit über 20 Jahren Strom- und Gasnetzeigentümer. Eine neue strategische Ausrichtung wurde durch die Beendigung des bestehenden Pachtvertrags mit RWE erforderlich. Die Umsetzung erfolgte im Rahmen einer strategischen Partnerschaft und zeigt erste Erfolge.

Die SWA sind ein kommunales Querverbundunternehmen mit vielen Sparten, u. a. dem größten Binnenhafen am Mittelrhein. Die Strom- und Gasnetze hatten die SWA bis 2013 an die RWE-Tochter Westnetz verpachtet. Zum Auslaufen der Konzessionsverträge wurde der Pachtvertrag von RWE gekündigt. Dadurch hatten die SWA die Möglichkeit, sich neu am Markt aufzustellen. Ergebnisdruck erzeugten auch im Projektablauf eingehende Entscheidungen der Bundesnetzagentur: Kostenbestandteile der SWA, damals noch als Verpächter,

wurden nicht genehmigt.

Gemeinsam mit dem Beratungsunternehmen BET Büro für Energiewirtschaft und technische Planung aus Aachen stellte die Geschäftsführung der SWA, *Jan Deuster* und *Lars Hörnig*, Anfang 2012 einen groben Ablaufplan für eine strategische Aufarbeitung der neuen Situation. Exogene Faktoren waren grundsätzliche Marktmechanismen der Sparten Netze, Vertrieb, Erzeugung und Wärme, aber auch Sondierungsgespräche mit potenziellen Kooperationspartnern. Zu den endoge-

nen Faktoren zählte neben der internen Ist-Aufnahme und Analyse bei den SWA ein gemeinsamer Workshop des Aufsichtsrats mit Geschäftsführung und Arbeitnehmervertretern. Hierbei wurde das neue Unternehmensprofil unter Moderation der Berater erarbeitet:

- SWA bleiben ein Infrastrukturdienstleister für Andernach,
- SWA sollen wachsen, nicht schrumpfen,
- SWA sollen bürgernah sein und ökologisch agieren.

Bei der Erarbeitung der Spartenziele war es dem Aufsichtsrat sehr wichtig, dass das Verhältnis von Risiko und Chance ausgeglichen ist. Hierzu wurden Modelldiskussionen, vor allem netz- und vertriebsseitig, geführt. SWA sollte Netzbetreiber werden und einen eigenen Vertrieb aufbauen. Unter Aspekten von Wirtschaftlichkeit und Risikominimierung wurde die Notwendigkeit gesehen, einen strategischen Partner aus der Branche in die bisher vollständig im Eigentum der Stadt Andernach stehenden SWA auch gesellschaftsrechtlich einzubinden.

Nach diesen Festlegungen startete das Verfahren zur Auswahl des Partners. Nach Sondierungsgesprächen wurde die strategische Partnerschaft im September 2012 ausgeschrieben. Eckpunkte, Ziele und Kriterien wurden allen Bewerbern transparent gemacht. Die SWA suchten einen Partner,

- der sich als Minderheitsgesellschafter an den Energiesparten der SWA beteiligt und an dem sich die SWA im Gegenzug mit dem Verkaufserlös über Kreuz betei-

ligen können,

- der in den angestrebten neuen Geschäftsfeldern Auf- und Ausbaurbeit leisten kann und
- der über ein hohes und breites Expertenwissen und Netzwerk verfügt.

Die Kooperation sollte sich auf den Energienetzbetrieb inklusive Netzeigentum, Energievertrieb, Energieerzeugung, energienahe Dienstleistungen, Wärmeversorgung, Betriebsführung der Wassernetze und Shared-Service-Bereiche erstrecken. Als perspektivische Kooperationsfelder wurden Contracting, Telekommunikation und Straßenbeleuchtung genannt. Sämtliche weitere, bereits vorhandene Geschäftsfelder der SWA wurden von der Kooperation ausgenommen. Dort wollte die Stadt weiterhin als Alleingesellschafter agieren.

Die Energieversorgung Mittelrhein (EVM) wurde als bester strategischer Partner ausgewählt. In pragmatischer, konstruktiver Atmosphäre, jederzeit auf Augenhöhe und innerhalb kürzester Zeit wurden die Verträge verhandelt und die Konzessionsbewerbung der SWA erarbeitet. Im Konzessionsverfahren der Stadt konnte sich SWA auf die Leistungsfähigkeit der EVM berufen, um den erforderlichen Eignungsnachweis zu erbringen.

Mit dem Zuschlag auf die Bewerbung um die Strom- und Erdgaskonzession im August 2013 wurde eine weitere wichtige Hürde genommen. Aber auch die vertriebliche Markteinführung Ende 2013 sowie die Aufnahme des operativen Netzbetriebes im Januar 2014 waren wichtige Mei-

lensteine. Die sehr schnelle Umsetzung war möglich, weil das Projektmanagement, das die Geschäftsführung zusammen mit BET vorgehalten hat, jederzeit zielführend gesteuert wurde und sich EVM mit ihren Ressourcen voll einbrachte.

Nach dem ersten Jahr mit Vertrieb und Netzbetrieb stehen die SWA bestens im Geschäft: Die Neuausrichtung wurde von der Bevölkerung sehr positiv aufgenommen. Zwischenzeitlich konnten über 4500 Lieferverträge für Strom- und Erdgaskunden abgeschlossen werden. Die Versorgungssicherheit war jederzeit gewährleistet. Die Zusammenarbeit zwischen der EVM-Netztochter ENM, den Stadtdwerken und Westnetz als vorgelagertem Netzbetreiber funktioniert bestens. Bereits im ersten Geschäftsjahr befinden sich die Energiesparten in der Gewinnzone.

SWA und EVM haben bewiesen, dass eine Rekommunalisierung auch im zunehmend schwieriger werdenden Markt von Vertrieb und Netzbetrieb eine Erfolgsstory sein kann. Erfolgsfaktoren sind der richtige strategische Partner, die Aufarbeitung sämtlicher Chancen und Risiken in Modelldiskussionen und nicht zuletzt eine engagierte wie auch effiziente Steuerung des Gesamtprojektes und der Teilschritte durch das Projektmanagement.

DR. HOLGER WEISS, LL.M. ist Rechtsanwalt und Partner von Wurster Weiß Kupfer Rechtsanwälte Partnerschaft (W2K), **RUTH SCHAMBACH** ist Beraterin beim BET Büro für Energiewirtschaft und technische Planung in Aachen.