

Zeitschrift **Kommunalwirtschaft**

Schriftleitung: Prof. Dr. Bachmaier, Dr. Ing. Friedrich,
Dipl. Ing. Schulze, Dipl. Volksw. Mollenkotten

Heft 10-11/2010

Aus dem Inhalt	Seite
„Nachhaltige Trinkwasserpreise für öffentlich-rechtliche Wasserversorgungsunternehmen“ <i>Von Thomas Junger, B.A., Stadtwerke Memmingen</i>	711
Erfolgsfaktoren bei der Steuerung von Kundenservice-Dienstleistern für Energieversorger <i>Von Dr. Christian Wiebe, Dr. Viktor Jung und Lutz Liebrecht</i>	714
KEMPER zeigt Einsatz- und Finanzierungsmöglichkeiten für Solarparks	716
„Erdgas bietet viel Klimaschutz und ist günstig“	718
Wärmeverkauf lohnt sich für die Stadt	718
Gemeinschaftliche Outsourcing-Lösungen für Energieversorger	720
Überflieger in Sachen Sicherheit <i>Von Axel Scherello und Thomas Kern</i>	721
Kommunales Energieforum stärkt den Einsatz für den Klimaschutz in der Metropolregion Stuttgart	723
Netzwerk German Water Partnership als Dachmarke der deutschen Wasserwirtschaft und -forschung international etabliert	724
BUGA 2011 fördert Tourismus und schafft Lebensqualität <i>Von Sibylle Eber M.A., DBG</i>	726
Kooperation DVGW CERT GmbH mit Güteschutz Kanalbau e.V. bei Fachnachweisen und Präqualifikation für Bauunternehmen	732
Punktlandung bei Kosten und Terminen <i>Von Prof. Johannes Kister</i>	733
Neues Licht: Plasmalampen für Straßen und Tunnels	738
Abschluss von Wegenutzungsverträgen für Strom- und Gasnetze-Kommunen zwischen Neukonzessionierung und Rekommunalisierung <i>Von RA Dr. Martin Düwel und Dr. Christof Schorsch</i>	740
Erfolgreich Führungskultur verändern <i>Von Claudia Kadir und Andre Stuer</i>	745
Deutsche Wasser- und Abwasserpreise im europäischen Vergleich angemessen	748
Erdgas als Wegbereiter in ein neues Energiezeitalter	749
Erfrischung für den kommunalen Haushalt <i>Von Uwe Herzog</i>	750
Wohnnahe Dienst- und Serviceleistungen in der Strategie eines großen Immobilienkonzerns	755
Aus Verwaltung und Wirtschaft	757
Aus der Industrie	777
Veranstaltungen	791
Personalien	795

Diese Ausgabe enthält Beilagen der Firmen:
Haufe-Lexware GmbH & Co KG,
Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg
E-world of energy & water GmbH,
Norbertstraße 5, 45131 Essen

BUTTER.

Hier drin:
Geld von der
NRW.BANK

Posta
Nordrhein-West

Wir fördern Ihre Kommune.

Die NRW.BANK fördert die Kommunen und ihre kommunalen Einrichtungen mit zinsgünstigen und maßgeschneiderten Finanzierungslösungen für alle kommunalen Aufgaben und einem Beratungsangebot zum Kommunalen Zins- und Finanzmanagement. Fragen Sie uns danach:
Tel. 0211 91741-4600 (Rheinland) oder
0251 91741-4600 (Westfalen-Lippe).
www.nrwbank.de

NRW.BANK
Wir fördern Ideen

der von konventionellen Leuchtstofflampen bekannte Alterungseffekt, dass die Lampen im Lauf der Zeit an den Enden weniger hell leuchten und sogar schwarz werden, weil der Abtrag der Heizwendel sich dort niederschlägt, prinzipiell ausgeschlossen.

Eine gute Farbwiedergabe von Straßenlampen verbessert die Erkennbarkeit von Objekten im Straßenverkehr. Auch in diesem Punkt sind e³-Plasmalampen für die Straßenbeleuchtung geeignet, da sie standardmäßig mit einem sehr hohen Colour Rendering Index (CRI) von > 80 produziert werden. Technologisch möglich, derzeit aber noch mit höheren Kosten verbunden, sind sogar CRI-Werte von 95 und mehr.

Während bei LEDs eine feste Lichttemperatur Voraussetzung für die guten Farbwiedergabewerte ist, können e³-Plasmalampen ihre maximalen CRIs für jede Farbtemperatur

zwischen 2000 und 10.000 Kelvin realisieren. Damit sind Objekte auch in den Bereichen optimal erkennbar, in denen man aus ästhetischen Gründen eher warmweißes Licht einsetzen möchte, beispielsweise in historischen Altstadt-ensembles.

Hersteller von Straßen- und Tunnelleuchten sowie Verantwortliche aus Kommunalverwaltung und Beschaffungswesen können sich an jedem ersten Donnerstag im Monat aus erster Hand bei Global-LightZ-Geschäftsführer Klaus Wammes über die Funktionsweise der e³-Lampen informieren. Die Anmeldung zu den eintägigen Workshops am Firmensitz von Global LightZ in Breitung/Werra (Thüringen) ist jederzeit möglich unter Telefon 03 68 48/25 93-300 oder per E-Mail an info@glz-mfg.de. Die Workshoptermine für 2010 sind der 7. Oktober, der 4. November und der 2. Dezember.

Weitere Informationen unter: www.global-lightz.de.

Abschluss von Wegenutzungsverträgen für Strom- und Gasnetze-Kommunen zwischen Neukonzessionierung und Rekommunalisierung

Von RA Dr. Martin Düwel, ZENK Rechtsanwälte Berlin und Dr. Christof Schorsch, Prokurist LBD-Beratungsgesellschaft mbH, Berlin

In den Jahren 2010 und 2011 laufen bundesweit etwa 2.000 Konzessionsverträge im Strom und Gas aus. Verlautbarungen der kommunalen Spitzenverbände wie des Deutschen Städte- und Gemeindebundes (DStGB), des Verbandes Kommunaler Unternehmen (VKU) sowie zahlreiche in der Presse dargestellte Rekommunalisierungsvorhaben zeigen, dass sich viele Kommunen fragen, ob sie beim Auslaufen der Konzessionen lediglich einen neuen Vertrag abschließen oder das Netz rekommunalisieren sollen. Das bedeutet, die Strom- oder Gasnetzkonzeption nicht an Dritte zu vergeben, sondern diese selbst zu übernehmen und für den Netzbetrieb bzw. das Netzeigentum einen strategischen Partner aus der Branche zu suchen.

Rekommunalisierung bedeutet also: die Strom- und/oder Gasversorgung wieder in eigene Hand zu nehmen (entweder nur das Netz oder größere Teile der Wertschöpfung, wie etwa Erzeugung oder Vertrieb). Die Fragestellung „Neukonzessionierung oder Rekommunalisierung“ als solche ist nicht trivial, und die kommunale Euphorie, die mit den Perspektiven einer Rekommunalisierung verbunden ist, verstellt oftmals den Blick darauf, dass ein solches Vorhaben anspruchsvoll, komplex, zeitintensiv und teuer ist. Um so wichtiger ist es, die wesentlichen „Fallstricke“ zu erkennen und das Verfahren in geordneter Weise umzusetzen.

Das Netz als Herzstück kommunaler Energieversorgung

Energieversorgung aus dem Blickwinkel kommunaler Daseinsvorsorge basiert historisch stets auf Versorgungsnetzen. Strom, Gas und Fernwärme gelangen über ortsgebundene Versorgungsnetze zu den gewerblichen und privaten Kunden. Dieses Wesensmerkmal einer Netzgebundenheit ist auch anderen Bereichen der Daseinsvorsorge eigen (z.B. Telekommunikation, Eisenbahninfrastruktur, Wasserver- und Abwasserentsorgung). Eine unbeschränkte Verfügungsbefugnis über ein Versorgungsnetz begründet regelmäßig ein Monopol und steht deshalb mit einer auf Wettbewerb ausgerichteten Wirtschaftsordnung prinzipiell in Widerspruch. Deshalb wur-

de in den vergangenen 20 Jahren – ausgehend regelmäßig von Liberalisierungsforderungen auf europäischer Ebene – in vielen Bereichen vormals staatlich kontrollierter Ver- und Entgeltregulierung eine Marktöffnung gesetzlich vorgeschrieben, um Wettbewerb überhaupt zu ermöglichen.

Im Bereich der Energieversorgung mit Strom und Gas sind vor allem das Unbundling – rechtliche und wirtschaftliche Trennung von Netzbetrieb und Vertrieb von Energieprodukten – und die gesetzlich vorgegebenen Bedingungen und Entgeltregularien für den Zugang zu bestehenden Versorgungsnetzen zu nennen, die als Eckpfeiler eines liberalisierten Energiemarktes anzusehen sind. Der Abschluss von Wegenutzungsverträgen (WNV) – häufig auch noch „Konzessionsvertrag“ genannt –, mit denen eine Kommune einem Energieversorgungsunternehmen (EVU) das Recht einräumt, im Gemeindegebiet innerhalb des Straßen- und Wegenetzes ein Strom- oder Gasnetz zu errichten und zu betreiben, ist daher bereits seit der Novelle des Energiewirtschaftsgesetzes (EnWG) 1998 nicht mehr mit einem Versorgungsmonopol des EVU als Energielieferant für die Grundstücke im Gemeindegebiet verbunden.

Gleichwohl sollte die Bedeutung des Netzeigentums und -betriebes auch und gerade aus der Perspektive derzeit wieder belebter Rekommunalisierungsbestrebungen nicht unterschätzt werden. Zum einen garantieren die bestehenden Netzentgeltverordnungen für Strom und Gas (StromNEV und GasNEV) jenseits aller wettbewerbssichernden Vorgaben die Erzielung stabiler Renditen. Anders als etwa bei der Aufgabenerfüllung im Bereich der Abwasser- oder Abfallentsorgung mit den kommunalabgabenrechtlich vorgegebenen Kostendeckungsvorgaben lässt sich hier trotz gesetzlicher Vorgaben zur Gewährleistung von Wettbewerb für Kommunen Gewinn erwirtschaften (je nach Geschäftsmodell aus Konzessionsabgaben/Pacht, gewissermaßen staatlich garantierter Eigenkapitalverzinsung oder auch aus den Betriebsergebnissen einer Netzgesellschaft, wenn die Kommune daran beteiligt ist).

Zum anderen bedeuten Gestaltungsmöglichkeiten in Bezug

auf Energieversorgungsnetze Teilhabe an einem der wichtigsten Entwicklungsgebiete im 21. Jahrhundert. Ein ressourcenökonomisch und ökologisch zwingend notwendiger Wandel unserer Energieerzeugung und -nutzung erfasst auch die Versorgungsnetze. Technische Innovationen (z.B. smart metering, smart grid) mit dem Ziel der Schaffung „intelligenter Netze“, die Integration dezentraler Energieerzeugung in vorhandene Netzstrukturen und damit zentrale Fragen einer kommunalen Energie- und Klimapolitik hängen unmittelbar oder mittelbar mit den Energieversorgungsnetzen zusammen. Der Abschluss von Wegenutzungsverträgen sowie die damit verbundenen Möglichkeiten kommunaler Beteiligung müssen deshalb von den Kommunen, die eine aktive Mitwirkung bei der Energieversorgung als Bestandteil einer Daseinsvorsorge anstreben, als Chance angesehen werden. Da Wegenutzungsverträge regelmäßig für die maximal zulässige Dauer von 20 Jahren abgeschlossen werden, jedenfalls über einen langjährigen Zeitraum, bietet sich diese Chance nicht sehr häufig. Und nur jeweils zum Abschluss neuer WNV sind Kommunen für Netzbetreiber überhaupt so attraktiv, dass sie den Wettbewerb der Netzbetreiber um die WNV nutzen können, um in diesem Zusammenhang ihre kommunal- und energiepolitischen Zielsetzungen umzusetzen. Allerdings ist dabei oft guter Rat teuer: Auf Grund der in der Regel langen Laufzeiten von WNV stellen Ausschreibung und Bieterverfahren sowie Verhandlung und Abschluss der Verträge nicht unbedingt eine abrufbare Kernkompetenz öffentlicher Verwaltungen dar.

Das Auswahlverfahren nach § 46 Abs. 2 EnWG

Kommunen können nicht frei darüber entscheiden, wer zu welchen Konditionen Partner eines Wegenutzungsvertrages werden soll. Neben inhaltlichen Vorgaben wie einer maximalen Vertragslaufzeit von 20 Jahren (§ 46 Abs. 2 Satz 1 EnWG) und Einschränkungen zur zulässigen Höhe von Konzessionsabgaben und sonstigen Gegenleistungen zu Gunsten von Kommunen (Konzessionsabgabenverordnung/KAV) fordert § 46 Abs. 3 EnWG die Durchführung eines wettbewerblichen Auswahlverfahrens vor Neuabschluss oder Verlängerung eines Wegenutzungsvertrages. Dies geschieht allerdings in höchst unvollkommener Weise, da das Gesetz konkret nur Pflichten zur öffentlichen Bekanntmachung des Beendigungszeitpunktes bestehender Verträge – zwei Jahre bei Neuabschluss und mindestens drei Monate bei Vertragsverlängerung – sowie zum Entscheidungsergebnis nach Abschluss des Auswahlverfahrens vorsieht. Abgeleitet aus den sog. europäischen Grundfreiheiten gelten jedoch nach europäischer und nationaler Rechtsprechung für wirtschaftlich relevante Auswahlentscheidungen öffentlich-rechtlicher Körperschaften bzw. von ihr beherrschte Unternehmen, dass diese in einem Verfahren getroffen werden müssen, das den Grundsätzen der Gleichheit, Nichtdiskriminierung und Transparenz zu genügen hat.

Es gelten für diese Auswahlverfahren zwar nicht die strengen wettbewerblichen und mit effektiven Rechtsschutzmöglichkeiten für konkurrierende Bieter ausgestalteten Vergabevorschriften für öffentliche Aufträge. Den Grundsätzen fairen Wettbewerbs entsprechende Auswahlverfahren sind aber für Wegenutzungsverträge als Dienstleistungskonzessionen gleichwohl zu gewährleisten. So hat etwa das OLG Düsseldorf im Jahr 2008 die Nichtigkeit eines WNV angenommen, weil die dortige Kommune gänzlich auf die in § 46 Abs. 3 Satz 1 EnWG vorgeschriebene Bekanntmachung sowie die Durchführung eines Auswahlverfahrens überhaupt verzichtet hatte (Urteil vom 12.03.2008 – Az. VI-2 U (Kart) 8/07 –). Auch ist die Geltendmachung von Unterlassungsansprüchen

in einstweiligen Verfügungsverfahren vor den Zivilgerichten bei Wettbewerbsverstößen ebenso denkbar wie Maßnahmen der Europäischen Kommission in nachträglichem Beanstandungswege. Die Gewährleistung wettbewerblicher Auswahlverfahren ist deshalb nicht zuletzt aus rechtlicher Sicht im Interesse jeder Gemeinde.

Wettbewerb im Sinne vorgenannter europäischer Grundfreiheiten bedeutet die Gewährung gleicher Verfahrensrechte für alle verfahrensbeteiligten Bieter, die Sicherstellung einer – zeitlich und inhaltlich – gleichförmigen Kommunikation mit allen Bietern und die vorherige Bekanntmachung der relevanten und dann für die Kommunen bindenden Auswahlkriterien für die Bestimmung des zukünftigen Wegenutzungsvertragspartners einschließlich ihrer Gewichtung im Auswahlverfahren. Städte und Gemeinden sind also angehalten, fairen Wettbewerb um das Netz im Auswahlverfahren zu garantieren. Dies ist nicht zuletzt in ihrem eigenen Interesse, damit die Entscheidung zugunsten desjenigen Bieters, der am ehesten den kommunalen Zielvorstellungen entspricht, unter Ausschöpfung aller Chancen des Wettbewerbs getroffen wird.

Die Geschäftsmodelle

Während gesetzlich die Durchführung eines wettbewerblichen Auswahlverfahrens zur Auswahl des kommunalen Vertragspartners für den Wegenutzungsvertrag vorgegeben ist, gibt es keine Vorgaben zum Ausmaß der kommunalen Beteiligung im Rahmen der Netzeigentümerschaft und des Netzbetriebes. Die Kommune kann sich also frei für eines der folgenden Geschäftsmodelle entscheiden, die in der kommunalen Praxis der Bundesrepublik anzutreffen sind:



Damit Störungen Sie nicht stören.

Mit einer bundesweit einzigartigen modernen Zentralen Melde- und Leitstelle, die ausschließlich professionelles Entstörungsmanagement betreibt, kümmern wir uns um die Sicherheit Ihrer Versorgungsnetze.

Innerhalb von 90 Sekunden werden Meldungsaufnahme, Disposition und Alarmierung einer eingehenden Störung erreicht – 365 Tage im Jahr, 24 Stunden am Tag. Und das für alle Verteilnetze.

Damit Störungen Sie künftig nicht mehr stören: Rufen Sie uns an. Wir beraten Sie gern.

 **NETZGESELLSCHAFT**
BERLIN-BRANDENBURG

NBB Netzgesellschaft Berlin-Brandenburg mbH & Co. KG
Reichpietschauer 60 · 10785 Berlin · Tel. 030 80208-2010

WWW.NBB-NETZGESELLSCHAFT.DE

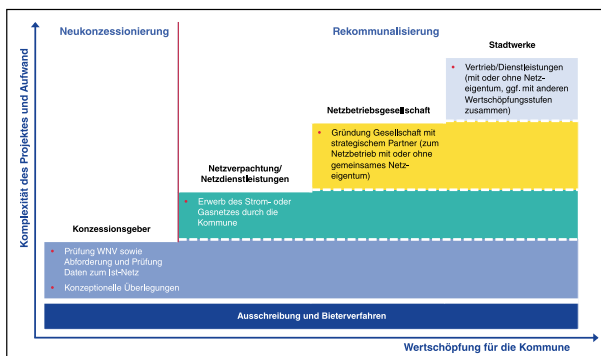


Abb. 1: Geschäftsmodelle und Wertschöpfung aus Sicht der Kommune (© 2010 LBD-Beratungsgesellschaft mbH)

Die Abbildung zeigt, dass es aus Sicht der Kommune neben der reinen Neukonzessionierung drei Grundmodelle der Rekommunalisierung gibt: Netzverpachtung bzw. Vergabe von Netzdienstleistungen, Gründung einer Netzbetriebsgesellschaft und Gründung von Stadtwerken bzw. Gemeindewerken. Modifiziert werden diese Grundmodelle z.B. in Abhängigkeit davon, ob und inwieweit ein strategischer Partner auch am Netzeigentum beteiligt wird. Die Abbildung zeigt ebenfalls, dass die Komplexität und damit der Aufwand für Ausschreibung, Bieterverfahren und Strukturierung steigen, je mehr die Kommune künftig an der Wertschöpfung „ihrer“ Energieversorgung beteiligt sein will.

Die typischen Schwierigkeiten

Die in § 46 Abs. 3 Satz 1 EnWG bestimmte Bekanntmachungsfrist von mindestens zwei Jahren vor Auslaufen des bestehenden Wegenutzungsvertrages wirkt auf den ersten Blick sehr großzügig. Gerade wenn sich eine Kommune jedoch anlässlich des Abschlusses eines WNV für eine unternehmerische Beteiligung an Netzeigentum und/oder -betrieb entschließt, reicht häufig ein Zeitraum von zwei Jahren nicht aus. Insbesondere müssen folgende Schwierigkeiten beachtet werden:

Um beurteilen zu können, welche wirtschaftlichen Konsequenzen mit dem Erwerb eines Netzes vom bestehenden Vertragspartner verbunden sind – Anschaffungskosten, Investitionsbedarf bei Netzübernahme –, ist die Kenntnis von Netzdaten erforderlich. Häufig werden diese jedoch vom bestehenden Vertragspartner nicht oder nur teilweise vor Abschluss des Auswahlverfahrens, welches als solches ja wettbewerblich auf die Auswahl des besten, nicht aber notwendigerweise des bestehenden Vertragspartners gerichtet ist, zur Verfügung gestellt. Denn nur eine ganz geringe Zahl der in der Vergangenheit abgeschlossenen Konzessionsverträge enthalten Auskunft- und Informationsansprüche zu Gunsten des kommunalen Vertragspartners, die schon vor der Vertragsbeendigung geltend gemacht werden können. Auskunftsansprüche gegen Altkonzessionäre als vertragliche Nebenpflicht erkennt die Rechtsprechung nur zu Gunsten eines neuen Netzbetreibers und nach Beendigung des bereits bestehenden WNV an (zuletzt etwa OLG Koblenz, Urteil vom 23.04.2009 – U 646/08.Kart –). Regelmäßig müssen deshalb kraft Gesetzes dem Grundsatz der wirtschaftlichen und sparsamen Haushaltsführung verpflichtete Kommunen viel Zeit und Geld aufwenden, um überhaupt an entscheidungserhebliche Informationen über den Zustand und den Wert des Energieversorgungsnetzes in ihrem Gemeindegebiet zu gelangen. Vielfach bleibt ein erhebliches Informationsdefizit vor dem Zeitpunkt der Netzübertragung durch den Altkonzessi-

onär bestehen, welches nicht selten eine zeitnahe unternehmerische Beteiligung der Kommune ausschließt. Vor diesem Hintergrund sollte in jedem Fall ein neu abzuschließender WNV detaillierte Auskunft- und Informationsansprüche zu Gunsten der Kommune unabhängig vom Zeitpunkt der Vertragsbeendigung enthalten. Wegen des Fehlens gesetzlicher Auskunft- und Informationsansprüche zu Gunsten der Kommune sind derzeit Konstellationen denkbar, dass eine eigentlich an größerer Eigenbeteiligung interessierte Kommune zunächst einmal das bestehende Vertragsverhältnis mit dem Altkonzessionär verlängern muss, um bei dieser Gelegenheit die zur Informationsbeschaffung notwendigen Auskunftsansprüche in das Vertragsverhältnis einbeziehen zu können. Dann scheidet eine umfassendere kommunale Beteiligung wenigstens in näherer Zukunft nicht an mangelnder Tatsachenkenntnis des vorhandenen Versorgungsnetzes.

Am Anfang steht oftmals die Schwierigkeit, dass die Kommune nicht weiß, welche Ziele sie überhaupt mit dem Netz verfolgen will. Rein populistische Überlegungen wie „niedrige Strompreise“ helfen da nicht weiter. Vielmehr muss sich die Kommune im Spannungsfeld ihrer eigenen Interessen – Arbeitsplätze, Standortsicherung, maximale Konzessionsabgaben, Gewerbesteuern, Ergebnisausschüttungen, Bürgernähe etc. – positionieren. Dies wird ihr umso besser gelingen, je konsequenter sie bei der kommunalen Zielfestlegung eine konsistente Vision für den Netzbetrieb/die Energieversorgung verfolgt. Besser als ein aufwendiges und zeitraubendes Lernen im laufenden Verfahren aus Versuch und Irrtum ist es allemal, strategisch „von oben“ her an die Entscheidung heranzugehen. Den gewissermaßen idealtypischen Ablauf zeigt deshalb die folgende Abbildung zum Zusammenhang von kommunaler Vision, Zielen, Geschäftsmodell, Strategie und Entscheidungskriterien:

	Beschreibung
Vision	Die Vision beschreibt glaubhaft die Zukunftsvorstellung auf Seiten der Kommune bezüglich ihrer Energieversorgung (Netz oder darüber hinausgehend, z.B. Erzeugung, Klimaschutz/Ökologie)
Ziele	Der kommunalpolitische/kommunalwirtschaftliche Zielkatalog hat es per se mit potenziellen Zielkonflikten zu tun (z.B. hohe Ergebnisausschüttungen vs. preiswerte Energie, hohe Effizienz vs. viele Arbeitsplätze vor Ort). Hier bedarf es der Festlegung von Oberzielen
Geschäftsmodell	Für das Geschäftsmodell der Rekommunalisierung muss v.a. entschieden werden, ob es nur ums Netz geht oder auch um Vertrieb etc. und ob es gemeinsames Netzeigentum geben soll
Strategie	Ausschreibung und Bieterverfahren erfolgen nicht ergebnisoffen (die Kommune lernt erst im Verfahren, was sie eigentlich will), sondern die Strategie dient der bestmöglichen Umsetzung von Vision und Zielen
Entscheidungskriterien	Kriterien sind v.a. die Ziele, welche die Kommune mit der Rekommunalisierung erreichen will und die Unterstützung der Zielerreichung durch den potenziellen strategischen Partner

Abb. 2: Von der Vision zu Entscheidungskriterien: der idealtypische Ablauf (© 2010 LBD-Beratungsgesellschaft mbH)

Gerade weil die Kommune leicht zum Spielball widerstreitender Interessen werden kann, die innerhalb und außerhalb des Gemeinde-/Stadtrates Einfluss auf die Auswahlentscheidung zu nehmen suchen, ist es wichtig, dass den Akteuren in der Kommune selbst glasklar ist, warum sie überhaupt rekommunalisieren wollen. Dies erfordert es, konzeptionell an die Fragen der „Neukonzessionierung oder Rekommunalisierung“ heranzugehen. Ideologisch motivierte Vorprägungen sind hier ebenso abträglich wie das Bestreben, eigentlich alles „beim alten“ lassen zu wollen, da es in der Vergangenheit ja ganz gut funktioniert habe.

Die typischen wirtschaftlichen Schwierigkeiten im Verfahren ergeben sich aus den regelmäßig nicht oder nur teilweise vor-

handenen Daten über das Ist-Netz, aus fehlenden Einschätzungen zum Wert des Netzes und zu einem angemessenen Kaufpreis sowie aus rechtlichen Schwierigkeiten, die sich aus bestehenden (schlechten) WNV ergeben. Oft fehlt es auch schlicht an effizientem Projektmanagement oder bereits an der politischen Einigkeit der Entscheider, was überhaupt mit der Rekommunalisierung erreicht werden soll.

Hinsichtlich der rechtlichen Rahmenbedingungen müssen die Kommunen ebenfalls einige Besonderheiten beachten. So enthalten das EnWG sowie die KAV Vorgaben für die Gestaltung eines WNV (Laufzeit, Zulässigkeit von Gegenleistungen), deren Missachtung die Unwirksamkeit vertraglicher Klauseln und u.U. sogar des ganzen Vertrages zur Folge haben kann. Andererseits besteht ein erhebliches Interesse der Gemeinde, in einem neuen WNV Regelungen für bestimmte Bereiche aufzunehmen, die im Gesetz derzeit nicht bzw. nicht eindeutig geregelt sind. So sollten die Endschafftsbestimmungen des neuen WNV – Regelungen zur Übertragung des Versorgungsnetzes auf die Kommune bei Vertragsende – gemeindefreundlich sein und eindeutig die Wertermittlungsmethode für die Überlassung der Energieverteilungsanlagen und die Art der Überlassung (Eigentumsübertragung/befristete Besitzeinräumung) auch zu Gunsten von der Kommune ausgewählter Dritter regeln. Denn das Gesetz trifft hier keine eindeutigen Vorgaben und bestehende Vertragsregelungen gelten nach höchstrichterliche Rechtsprechung vorrangig (BGH, Urteile vom 29.09.2009 – EnZR 14/08 und EnZR 15/08 –).

Schließlich bestehen besondere Schwierigkeiten im Prozess der kommunalen Willensbildung. Denn die beträchtlichen wirtschaftlichen Auswirkungen der unterschiedlichen Möglichkeiten kommunaler Beteiligung bei Erwerb und Betrieb der Energieversorgungsnetze und die energie- und klimapolitischen Gestaltungsmöglichkeiten erfordern sorgfältige Abwägungsentscheidungen. Die in diesem Zusammenhang auftretenden Fragen sind überdies komplex und inhaltlich kompliziert, sodass die politisch Verantwortlichen regelmäßig intensiv und nachhaltig informiert werden müssen. Das gilt für hauptamtliche Entscheidungsträger ebenso wie für die politisch verantwortlichen Mitglieder in den Gemeindevertretungen. Außerdem erfordert die Gründung oder Beteiligung an einer Netzgesellschaft eine frühzeitige Abstimmung mit den zuständigen Aufsichtsbehörden aufgrund bestehender Anzeige- und Genehmigungspflichten in den Gemeindeordnungen bzw. Kommunalverfassungen bei der Gründung bzw. der Erweiterung kommunaler Unternehmen.

Soll im Zusammenhang mit dem Abschluss neuer WNV eine wirtschaftlich tragbare, rechtlich sichere und von einer breiten Mehrheit getragene kommunale Beteiligung erreicht werden, ist die gesetzliche Bekanntmachungsfrist von mindestens 2 Jahren somit kaum als zu großzügig anzusehen.

Handlungsempfehlungen für Kommunen

Kommunen, die ein größeres kommunales Engagement bei der Energieversorgung auch unter Einschluss der kommunalen Energieversorgungsnetze anstrengen, haben die besten Möglichkeiten hierfür im Zusammenhang mit dem Abschluss von WNV im Sinne von § 46 Abs. 2 EnWG für die allgemeine Versorgung mit Strom bzw. Gas. Unabhängig davon, dass sich ohne genaue Bewertung des Einzelfalls ein Geschäftsmodell als solches nicht als generell vorzugswürdig qualifizieren lässt, können folgende Empfehlungen den Kommunen im Zusammenhang mit dem Abschluss von WNV an die Hand gegeben werden:

Bei allem Verständnis für ein Bestreben in Richtung intensiver kommunaler Beteiligung sollte unbedingt darauf geachtet werden, dass die im jeweiligen Einzelfall bestehenden Voraussetzungen und wirtschaftlichen Möglichkeiten zunächst genau ermittelt, geprüft und fachkundig bewertet werden. Diese Phase des Entscheidungsprozesses sollte ideologiefrei und ergebnisoffen durchgeführt werden. Gerade bei kleineren Kommunen kann sich ein mit Nachbargemeinden gemeinsames Vorgehen aus wirtschaftlichen Gründen anbieten, wenn die jeweiligen bestehenden WNV vergleichbare Laufzeiten haben. Für eine „Rekommunalisierung um jeden Preis“ eignen sich der Erwerb und Betrieb von Energieverteilungsnetzen jedenfalls nicht. Die Kommune muss solcherart abwägen, ob sie mit dem bisherigen oder einem neuen Konzessionär einen insbesondere hinsichtlich der Datenlieferungspflichten und Endschafftsbestimmungen verbesserten WNV abschließen will – oder ob sie das Auslaufen der WNV zum Anlass nimmt, eine echte Rekommunalisierung anzustreben. Dabei sollte sie konzeptionell und strategisch vorgehen: für den Ausbau erneuerbarer Energien im Gemeindegebiet braucht es ebenso wenig ein Strom- oder Gasnetz wie für die Umsetzung einer dezentralen Wärmeversorgung oder für Ökostrom für die kommunalen Liegenschaften. Welche Vision verfolgt also die Kommune, wenn sie sich den Mühen unterzieht, das Netz zu rekommunalisieren? Die gewählten politischen Vertreterinnen und Vertreter, die Bürgerinnen und Bürger, die Gewerbetreibenden vor Ort werden Aufschluss verlangen darüber, welches Konzept die Kommune hierbei verfolgt und welche strategischen Vorteile sich daraus für das Gemeinwesen ergeben.

Der Faktor Zeit kann dabei keinesfalls überschätzt werden: Gerade wenn eine stärkere kommunale Beteiligung etwa durch Gründung einer kommunalen Netzgesellschaft oder Beteiligung an der Netzgesellschaft eines EVU jedenfalls als Gestaltungsmöglichkeit sorgfältig geprüft und erwogen werden soll, bedarf es unbedingt eines ausreichenden Zeitraumes bis zum Zeitpunkt des Auslaufens der bestehenden WNV. Die gesetzlich geforderte Bekanntmachungsfrist bei Neuabschluss von mindestens zwei Jahren markiert hier eine untere Grenze. Außerdem sollte ein konkreter Zeit- und Maßnahmenplan zur Strukturierung des gesamten Entscheidungs- und Ausbauprozesses aufgestellt und umgesetzt werden. Insbesondere bei Auswahlverfahren mit zahlreichen verfahrensbeteiligten Bietern besteht andernfalls die Gefahr, zu viel Zeit für vorbereitende Entscheidungsphasen zu verlieren, die im Verlaufe des Verfahrens bei den Vertragsverhandlungen mit dem ausgewählten besten Bewerber oder der Lösung von Übertragungsproblemen mit dem Altkonzessionär fehlt. Auch die Einbeziehung der politisch verantwortlichen Vertreter der Gemeindevertretung erfolgt im Angesicht eines festgelegten Zeit- und Maßnahmenplans häufig effizienter. Folgende Faustformel bestätigt sich regelmäßig in der Praxis: Je stärker die Kommune an der künftigen Wertschöpfung im Netz oder (bei ebenfalls vertriebllich tätigen Stadt- oder Gemeindewerken) sogar darüber hinaus beteiligt sein will, desto komplexer, aufwändiger und damit teurer wird das gesamte Verfahren. Umgekehrt gilt auch: Das Geschäftsmodell, das sich eine Kommune leisten kann, hängt zentral davon ab, welche finanziellen Mittel sie für das Verfahren zur Verfügung hat.

Um die mit dem Erwerb bzw. dem Betrieb von Energieverteilungsnetzen verbundenen wirtschaftlichen Fragestellungen erfassen und beantworten zu können, benötigen insbesondere kleine und mittlere Kommunen fachkundigen Rat, der über kommunale Verbände oder mittels externer Hilfe (Rechtsanwälte, Unternehmens- und Steuerberater) frühzeitig eingebunden werden sollte.

Die typischen Schwierigkeiten und „Fallstricke“ liegen in der Prüfung der bestehenden WNV und der darin festgelegten Datenlieferungspflichten und Endschäftsbestimmungen; sie liegen insbesondere in der Auswertung der vom Konzessionär gelieferten (belastbaren oder nichtbelastbaren) Daten zum Netz, sie liegen in der Wirtschaftlichkeitsanalyse und der Kaufpreisermittlung. Und wenn schließlich mehrere Bieter im Rennen sind: in der Analyse und Bewertung der Angebote, in der Erstellung von Term-sheets/Eckpunkten für die Verträge, in der in den Gemeindeordnungen geforderten Marktanalyse sowie in der Verhandlungsführung mit den Bietern – immer funktional zu den Zielen und Strategien der Kommune. Keinesfalls sollte eine Kommune sich auch zu früh für einen der Bieter entscheiden, weil sie sonst Verhandlungsmacht aufgibt, die ihr aus dem Wettbewerb der Bieter wächst. Und nicht zuletzt sind die Entscheidungskriterien rechtzeitig und gleichermaßen an die Bieter zu kommunizieren. Fachkundige Unterstützung bedarf es auch bei der Gestaltung

und Verhandlung der Verträge selbst (je nach Geschäftsmodell z.B. WNV plus Gesellschaftsvertrag plus Dienstleistungsverträge). Höchst unterschiedliche und individuelle Beteiligungsmöglichkeiten einschließlich zukünftiger Beteiligungsoptionen werden regelmäßig nicht in vorhandenen Musterverträgen für WNV abgebildet. Eine verhältnismäßig hohe Anzahl gerichtlicher Streitverfahren zu in der Vergangenheit abgeschlossenen WNV zeigt jedenfalls das in der Praxis bestehende Bedürfnis nach eindeutigen und die kommunalen Interessen wirklich widerspiegelnden Regelungen. Hier ist es allemal besser, die notwendigen Regelungen in die abzuschließenden Verträge aufzunehmen, als sich nach Vertragsabschluss mit dem Vertragspartner bei späterer Vertragsbeendigung in einer oder mehreren Rechtsstreitigkeiten mit langer Dauer, ungewissem Ausgang und ggf. hohen Kosten zu begeben. Chancen und Risiken liegen solcherart in der Frage „Neukonzessionierung oder Rekommunalisierung“ dicht beieinander.

Erfolgreich Führungskultur verändern

Durch innovative Veränderungs-Ansätze Führungskultur weiterentwickeln – Die Erfolgsstory der Stadtwerke Münster

Von Claudia Kadir, Stadtwerke Münster und Andre Stuer, hs:results

Viele Kommunalunternehmen sind zur Zeit in einer Umbruchsituation: Zunehmender Wettbewerb durch die Liberalisierung, erhöhter Kosten- bzw. Gewinnruck von Seiten der Kommunen, sowie steigende Komplexität durch gesetzliche Auflagen machen schnelle und vielfältige Veränderungen notwendig. Das ist mit den bewährten Führungs- und Steuerungsinstrumenten nur noch bedingt möglich. In vielen Kommunalunternehmen ist daher eine Veränderung der Führungskultur erforderlich.

Die Autoren stellen in diesem Artikel einen erfolgreich durchgeführten Veränderungsprozess bei den Stadtwerken Münster vor. Mit einem Mix aus innovativen Führungsdialogen und Feedback-Systemen wurde die Veränderung der Führungskultur bei den Stadtwerken Münster initiiert und kontinuierlich weiterentwickelt. Nach einem Jahr gibt es jetzt Ergebnisse, die sich sehen lassen können. Mit dem Ansatz der Stadtwerke Münster und von hs:results konnten gerade die kritischen Werte der vor einem Jahr durchgeführten Mitarbeiterbefragung zu Bestwerten verändert werden.

Nachhaltige Veränderung der Führungskultur mit einem Mix aus innovativen Führungsdialogen und Feedback-Systemen

Ausgangssituation – Vielfältige Veränderungsherausforderungen

Ähnliche wie vielen Stadtwerken erging es auch den Stadtwerken Münster. Im Herbst 2008 standen neben verschiedenen Organisationsveränderungen auch Wechsel auf verschiedenen wichtigen Führungspositionen an. Zudem lagen die Ergebnisse der aktuellen Mitarbeiterbefragung vor. Sie machten deutlich, dass es neben vielen guten bis sehr guten Werten Handlungsbedarf beim Thema Führungskultur gab. Die Geschäftsführung der Stadtwerke Münster entschloss sich, die Rückmeldungen der Mitarbeiter als Anlass für einen Veränderungsprozess zu nutzen.

Doch wie sicherstellen, dass der Veränderungsprozess auch schnelle und nachhaltige Erfolge zeigt? Wie sollte die Ge-

schäftsführung wissen, dass die Themen mit den richtigen Maßnahmen angegangen werden und diese auch bei den Mitarbeitern die gewünschten Effekte erzielen? Es wurde ein nachhaltiger Veränderungsprozess gestartet, der mit Hilfe



BÜRK MOBATIME

Sportanzeigen, Uhrenanlagen, LED-Infotafeln und mehr...

- Industriehhren, Haupt- und Nebenuhren, Analog- und Digitaluhren, DCF-/GPS-Funkuhren, Werbe- und Würfeluhren, vernetzte/selbststichende Uhrenanlagen • Zeitsteuerung in der Gebäude- und Informationstechnik • WTD Drahtlose Zeitverteilung an digitale und analoge Funknebenuhren • ToE Zeitverteilung via NTP für Uhren, IT-Infrastrukturen, Gebäude- und Sicherheitstechnik • Digitale Anzeige- und Informationssysteme • Portable Sportsdisplays, Multi-sportanzeigen, Sportanzeigesysteme • Kontroll- und Stempeluhren, Stempelkarten und Zubehör • Komplettlösungen für die elektronische Zeitwirtschaft und Zutrittskontrolle in kleinen und mittleren Betrieben bzw. Verwaltungen.



BÜRK MOBATIME GmbH Postfach 3760 D-78026 VS-Schweningen www.buerk-mobotime.de
Bitte besuchen Sie uns auf der FSB, Köln, 28. – 30.10.2009, Halle 11.1, Stand A 011