

Michael Gaßner

Illusionen und Irrwege?

**Wettbewerbliche und regulatorische Herausforderungen
und Chancen von Stadtwerke-Kooperationen –
eine kritische Analyse**

Wissenschaftliche Beiträge
aus dem Tectum Verlag

Reihe Wirtschaftswissenschaften

Wissenschaftliche Beiträge
aus dem Tectum Verlag

Reihe Wirtschaftswissenschaften
Band 90

Michael Gaßner

Illusionen und Irrwege?

**Wettbewerbliche und regulatorische Herausforderungen
und Chancen von Stadtwerke-Kooperationen –
eine kritische Analyse**

Tectum Verlag

Michael Gaßner
Illusionen und Irrwege?
Wettbewerbliche und regulatorische Herausforderungen und Chancen
von Stadtwerke-Kooperationen – eine kritische Analyse
Zugl. Diss. Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer 2019
Wissenschaftliche Beiträge aus dem Tectum Verlag,
Reihe: Wirtschaftswissenschaften; Bd. 90

© Tectum Verlag – ein Verlag in der Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2019
ePDF: 978-3-8288-7278-3

(Dieser Titel ist zugleich als gedrucktes Werk unter der ISBN 978-3-8288-4331-8
im Tectum Verlag erschienen.)

ISSN: 1861-8073

Umschlaggestaltung: Tectum Verlag

Alle Rechte vorbehalten

Besuchen Sie uns im Internet
www.tectum-verlag.de

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Angaben
sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	IX
Tabellenverzeichnis	XIX
Abkürzungsverzeichnis	XXI
1. Stadtwerke-Kooperationen als Forschungsthema	1
1.1 Fragestellung	1
1.2 Ausgewählte Kooperationen	4
1.3 Vorgehen und Quellenbasis	5
1.4 Theoretischer und methodischer Bezugsrahmen für die Analyse	6
1.4.1 Akteurzentrierter Institutionalismus	7
1.4.2 Variablenkomplexe	14
1.4.3 Teilnehmende Beobachtung	15
1.4.4 Kennzahlenvergleiche	17
1.4.5 Hypothesen zu Erfolgsfaktoren von Stadtwerke-Kooperationen	18
1.5 Stadtwerke-Kooperationen: Forschungsübersicht	19
2. Die Entwicklung von 1998 bis 2018 – Stadtwerke-Kooperationen im Wandel	31
2.1 Ausgangsbasis	31
2.2 Interessenlage der klassischen im Bereich Strom tätigen Unternehmen nach der Liberalisierung des Energiemarkts in Deutschland	38
2.3 Frühphase der Liberalisierung des Strommarkts bis zur Eschwege-Entscheidung des Bundeskartellamts 1998-2003	39
2.4 Die Phase der vorübergehenden „Restauration des Oligopols“ 2003–2008	43
2.5 Die Phase des Strukturwandels ab 2008	46
2.6 Die Phase der Rekommunalisierung – „Kommunale Scheinblüte?“	49
2.7 Verunsicherung und Neuorientierung	54

3. Zusammenschlüsse von Stadtwerken und der Einfluss der „Rekommunalisierung“	57
3.1 Motive der Rekommunalisierung	57
3.2 Beispiele erfolgreich verlaufener Zusammenschlüsse	75
3.3 Beispiele gescheiterter Zusammenschlüsse	92
3.4 Zwischenfazit	95
4. Kartellrechtliche Probleme für Stadtwerke und Stadtwerke-Kooperationen in Verbindung mit einem Vorlieferanten	97
4.1 Ausgangslage	97
4.2 Verhältnis zwischen § 1 GWB und §§ 35 ff. GWB	100
4.3 Art und Weise des Zusammenwirkens zwischen einzelnen großen Energieversorgungsunternehmen und Stadtwerken	104
4.4 Ist diese Praxis kartellrechtlich zu beanstanden?	107
4.5 Zwischenergebnis	111
5. Kooperation von Stadtwerken in gemeinsamen Gesellschaften	115
5.1 Trianel GmbH	115
5.2 Trianel Gaskraftwerk Hamm GmbH & Co. KG	123
5.3 Trianel Kohlekraftwerk Lünen GmbH & Co. KG	139
5.4 Das Steinkohlenkraftwerksprojekt Brunsbüttel der Südwestdeutschen Stromhandels GmbH	144
5.5 GEKKO / GECCO Beteiligungsgesellschaften der RWE	150
5.5.1 „Black GEKKO“	150
5.5.2 „Green GECCO“	158
5.6 STEAG GmbH	161
5.7 Südwestdeutsche Stromhandels GmbH	175
6. Thüga: Modell „kommunaler Selbstrettung“?	183
7. Vergleich der Kennzahlen von Thüga, Trianel, SüdWestStrom und STEAG	211
8. Kennzahlenvergleich zwischen Stadtwerken mit mehreren Gesellschaftern und „Stand-Alone-Stadtwerken“	217
8.1 Methodische Erläuterungen	218

8.2 Kennzahlenvergleich zwischen Stadtwerken mit mehreren Gesellschaftern und „Stand-Alone Stadtwerken“ – Phase 1	224
8.2.1 Vergleich nach Größenklassen	224
8.2.2 Vergleich von Kooperationsgruppen untereinander	229
8.2.3 Zwischenergebnis Phase 1	239
8.3 Kennzahlenvergleich zwischen Stadtwerken mit mehreren Gesellschaftern und „Stand-Alone Stadtwerken“ – Phase 2: Thesen zur Wirtschaftlichkeit von Stadtwerke-Kooperationen	240
8.3.1 Methodik des Kennzahlenvergleichs in Phase 2	240
8.3.2 Hypothesen zur Wirtschaftlichkeit von Stadtwerken in Kooperation im Vergleich	243
9. Kommunale Kooperationen im Wärmebereich	263
10. Sind Stadtwerke-Kooperationen auf die Herausforderungen der Zukunft der Energiewirtschaft in Deutschland hinreichend vorbereitet?	281
11. Fazit	325
Quellenverzeichnis	347
Literaturverzeichnis	365
Anlagenverzeichnis	379

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1,	Analytisches Modell des Akteurzentrierten Institutionalismus	9
Abbildung 2,	Einflussfaktoren von Stadtwerke-Kooperationen	12
Abbildung 3,	Variablenkomplexe für die empirische Analyse von Stadtwerke-Kooperationen	14
Abbildung 4,	Kooperationserfahrung von kommunalen Energieversorgern	20
Abbildung 5,	Kooperationserfahrung nach Unternehmensbereichen	27
Abbildung 6,	Wirtschaftlicher Erfolg nach Branchen	37
Abbildung 7,	Stufen der Kooperationsintensität	58
Abbildung 8,	Kategorien legitimer Motive für Rekommunalisierungsvorhaben	61
Abbildung 9,	Sind die Rekommunalisierungsziele erreichbar? Bewertung der Experten aus Wissenschaft und Praxis	66
Abbildung 10,	Preis- bzw. Kosten-Strategien	68
Abbildung 11,	Produkt-Strategien	68
Abbildung 12,	Maßnahmengewichtung	69
Abbildung 13,	Beteiligungsorganigramm Stadtwerke am See	75
Abbildung 14,	Beteiligungsorganigramm Mainova	76
Abbildung 15,	Beteiligungsorganigramm ENNI	77
Abbildung 16,	Beteiligungsorganigramm badenova	78
Abbildung 17,	Beteiligungsorganigramm Vereinigte Stadtwerke	79

Abbildung 18,	Beteiligungsorganigramm Donau-Stadtwerke Dillingen-Lauingen	80
Abbildung 19,	Beteiligungsorganigramm EWR AG	81
Abbildung 20,	Beteiligungsorganigramm BEW	82
Abbildung 21	Beteiligungsorganigramm Energie Waldeck-Frankenberg GmbH	83
Abbildung 22,	Beteiligungsorganigramm eins energie	84
Abbildung 23,	Beteiligungsorganigramm ETO	85
Abbildung 24,	Beteiligungsorganigramm Enervie	85
Abbildung 25,	Beteiligungsorganigramm Verbundwerke Südwestsachsen	87
Abbildung 26,	Beteiligungsorganigramm Osterholzer Stadtwerke	88
Abbildung 27,	Beteiligungsorganigramm SWK	89
Abbildung 28,	Beteiligungsorganigramm BIGGE ENERGIE	90
Abbildung 29,	Beteiligungsorganigramm BeSte Stadtwerke	90
Abbildung 30,	"Das Geschäftsmodell der Trianel ist vielseitig und eher komplex"	119
Abbildung 31,	Entwicklung der Bilanz im 5-Jahresvergleich in €	126
Abbildung 32,	Entwicklung der Gewinn- und Verlustrechnung im 5-Jahresvergleich in €	127
Abbildung 33,	Stadtwerke Bonn – Trianel Hamm, Ertragsstruktur	127
Abbildung 34,	Stadtwerke Bonn – Trianel Hamm, Aufwandsstruktur	128
Abbildung 35,	Stadtwerke Bonn – Trianel Hamm, Entwicklung des Jahresergebnisses	128
Abbildung 36,	Kennzahlen zur wirtschaftlichen Analyse des Unternehmens	129
Abbildung 37,	Investitionsstruktur	129

Abbildung 38,	Aufwandsstruktur des Trianel Kohlekraftwerks Lünen in €	142
Abbildung 39,	Ertragsstruktur des Trianel Kohlekraftwerks Lünen in €	142
Abbildung 40,	Entwicklung des Jahresergebnisses des Trianel Kohlekraftwerks Lünen in €	143
Abbildung 41,	Kennzahlen zur wirtschaftlichen Analyse des Trianel Kohlekraftwerks Lünen	143
Abbildung 42,	Beteiligungsstruktur Green GECCO	158
Abbildung 43,	KSBG Kommunale Beteiligungsgesellschaft GmbH & Co. KG	163
Abbildung 44,	Steag Geschäftsfelder	164
Abbildung 45,	Eigenmittelausstattung der KSBG	172
Abbildung 46,	SüdWestStrom Portfolio-Pool	179
Abbildung 47,	Anteilseigner- und Beteiligungsstruktur der Thüga Holding GmbH & Co. KG	184
Abbildung 48,	Leistungen der Thüga und ihrer Servicegesellschaften für das Netzwerk	189
Abbildung 49,	Entwicklung der Umsatzerlöse und des Rohertrags 2 der Mainova Aktiengesellschaft	201
Abbildung 50,	Entwicklung des Ergebnisses aus gewöhnlicher Geschäftstätigkeit	201
Abbildung 51,	Entwicklung der Umsatzerlöse und des Rohertrag 2 der Stadtwerke Hannover Aktiengesellschaft	202
Abbildung 52,	Rohertrag 2 und EGT in % der Umsatzerlöse der Stadtwerke Hannover AG	202
Abbildung 53,	Entwicklung der Umsatzerlöse und des Rohertrag 2 N-ERGIE Aktiengesellschaft	203
Abbildung 54,	Entwicklung des Rohertrag 2 und der EGT in % der Umsatzerlöse der N-ERGIE AG	203

Abbildung 55,	Entwicklung der Umsatzerlöse und des Materialaufwands der Stadtwerke Villingen-Schwenningen GmbH	204
Abbildung 56,	Entwicklung des Anteils des Rohertrag 2 und der EGT an den Umsatzerlösen der Stadtwerke Villingen-Schwenningen GmbH	204
Abbildung 57,	Entwicklung der Umsatzerlöse und des Materialaufwands der SWP Stadtwerke Pforzheim GmbH & Co. KG	205
Abbildung 58,	Entwicklung des Ergebnisses aus gewöhnlicher Geschäftstätigkeit und Entwicklung der Erträge aus Beteiligungen der SWP Stadtwerke Pforzheim GmbH & Co. KG	205
Abbildung 59,	Vergleich der Entwicklung des Ergebnisses aus gewöhnlicher Geschäftstätigkeit	206
Abbildung 60,	Erträge der Integra-Gesellschaften aus der Thüga-Beteiligung absolut und in % des EGT	207
Abbildung 61,	Vergleich der Entwicklung der Ergebnisse ohne die Erträge aus Beteiligungen	208
Abbildung 62	Umsatzrentabilität im Vergleich: Stadtwerke + Trianel, STEAG, SüdWestStrom, Thüga	212
Abbildung 63	Eigenkapitalrentabilität im Vergleich: Stadtwerke + Trianel, STEAG, SüdWestStrom, Thüga	212
Abbildung 64	Umsatzrentabilität "Stand -Alone"	213
Abbildung 65	Eigenkapitalrentabilität "Stand-Alone"	213
Abbildung 66	Vergleich der Umsatzrentabilität ausgewählter Stadtwerke	214
Abbildung 67	Vergleich der Eigenkapitalrentabilität ausgewählter Stadtwerke	214
Abbildung 68,	Nominale Entwicklung des Strompreisindizes für Deutschland, Sondervertragskunden > 1kV, 2010 = 100	222
Abbildung 69,	Jahresmittelwerte der nominalen Börsenpreise für Strom am Spotmarkt	223

Abbildung 70,	Entwicklung der Preise für die Einfuhr bzw. Erzeugung fossiler Energieträger (nominal)	223
Abbildung 71,	Vergleich der Entwicklung des Mittelwerts der Umsatzerlöse der Größenklassen gesamt	224
Abbildung 72,	Vergleich der Entwicklung des Mittelwerts der Umsatzerlöse der Größenklassen	225
Abbildung 73,	Vergleich der Entwicklung des Mittelwerts des Rohertrags 2 in % der Umsatzerlöse	226
Abbildung 74,	Vergleich der Entwicklung des Mittelwerts des Rohertrags 2 in % der Umsatzerlöse	226
Abbildung 75,	Vergleich der Entwicklung des Mittelwerts des EGT in % der Umsatzerlöse	228
Abbildung 76,	Vergleich der Entwicklung des Mittelwerts des EGT in % der Umsatzerlöse	229
Abbildung 77,	Vergleich der Entwicklung des Mittelwerts der Umsatzerlöse der Gruppen	230
Abbildung 78,	Vergleich der Entwicklung des Mittelwerts der Umsatzerlöse der Gruppen ab 2010	231
Abbildung 79,	Vergleich der Entwicklung des Mittelwerts des Rohertrags 2	232
Abbildung 80,	Vergleich der Entwicklung des Mittelwerts des Rohertrags 2 in % der Umsatzerlöse ab 2010	233
Abbildung 81,	Entwicklung des Mittelwert Rohertrags 2 in % der Umsatzerlöse	234
Abbildung 82,	Vergleich der Entwicklung des Mittelwerts des EGT in %	235
Abbildung 83,	Vergleich der Entwicklung des Mittelwerts des EGT in % der Umsatzerlöse ab 2010	235
Abbildung 84,	Entwicklung des Mittelwerts des EGT in % der Umsatzerlöse – Stand Alone, Vergleich mit Trianel Kraftwerksbeteiligung und ohne Trianel Kraftwerksbeteiligung	237

Abbildung 85,	Entwicklung des Mittelwerts der EGT in % der Umsatzerlöse – Stand Alone, Vergleich mit Trianel Kraftwerksbeteiligung und ohne Trianel Kraftwerksbeteiligung	238
Abbildung 86,	Durchschnittliches operatives Betriebsergebnis regionaler Energieversorger nach Geschäftsmodell	239
Abbildung 87,	Vergleich Kooperationen zu Stand Alone. Rohertrag 2-Marge	244
Abbildung 88,	Vergleich Kooperationen zu Stand Alone. EGT-Marge	244
Abbildung 89,	Vergleich Kooperationen zu Stand Alone. mod. EGT-Marge	245
Abbildung 90,	Mann-Whitney-U-Test. Ergebnis zu Hypothese 1	245
Abbildung 91,	Personalaufwand im Vergleich. Personalaufwandsquote	246
Abbildung 92,	Personalaufwand im Vergleich. Kosten pro Mitarbeiter p.a.	247
Abbildung 93,	Personalaufwand im Vergleich. Umsatz pro Mitarbeiter p.a.	247
Abbildung 94,	SW Kooperationen mit E.ON, RWE und EnBW. EGT-Marge	249
Abbildung 95,	SW Kooperationen mit E.ON, RWE und EnBW. mod. EGT-Marge	249
Abbildung 96,	SW Kooperationen mit E.ON, RWE und EnBW. EGT-Marge	250
Abbildung 97,	SW Kooperationen mit E.ON, RWE. und EnBW mod. EGT-Marge	250
Abbildung 98,	Entwicklung des Mittelwerts der Umsatzerlöse in % – Stand Alone	252
Abbildung 99,	Entwicklung des Mittelwerts der Umsatzerlöse in % – RWE	252
Abbildung 100,	Entwicklung des Mittelwerts der Umsatzerlöse in % – EnBW	253
Abbildung 101,	Entwicklung Mittelwert des EGT in % der Umsatzerlöse – Stand Alone	254
Abbildung 102,	Stadtwerketrend. mod. Delta EGT vs. Gesamt-Stadtwerketrend	255
Abbildung 103,	Kruskal-Wallis-Test. Ergebnis zur Hypothese 4	255

Abbildung 104,	Investition in Trianel Kraftwerksprojekt. mod. EGT-Marge	256
Abbildung 105,	Kolmogorov-Smirnov-T-Test. Ergebnis zu Hypothese 5	256
Abbildung 106,	Größenvergleich SW + Thüga. EGT-Marge	257
Abbildung 107,	Größenvergleich SW + Thüga. mod. EGT-Marge	258
Abbildung 108,	Größenvergleich SW + Thüga. Delta EGT vs. Gesamt-Stadtwerketrend	259
Abbildung 109,	Größenvergleich SW + Thüga. mod. Delta EGT vs. Gesamt-Stadtwerketrend	259
Abbildung 110,	Wilcoxon-Test. Ergebnis zu Hypothese 6	260
Abbildung 111,	Mann-Whitney-U-Test. Ergebnis zu Hypothese 7	261
Abbildung 112,	Entwicklung des Energieverbrauchs nach Sektoren	265
Abbildung 113,	Energieverbrauch nach Anwendungsbereich in Deutschland 2014	266
Abbildung 114,	Verhältnis Primärenergieverbrauch Wärme zu Endenergieverbrauch Wärme	267
Abbildung 115,	Fernwärmeversorgung im Ruhrgebiet	271
Abbildung 116,	Fernwärmebezug GKM AG	275
Abbildung 117,	Zusammensetzung der Gesamtkosten bei unterschiedlichen Szenarien im Wärmesektor	279
Abbildung 118,	Benachteiligung von Kooperationen im Bereich Netz	282
Abbildung 119,	Auswirkungen gesetzlicher Rahmenbedingungen	283
Abbildung 120,	Notwendigkeit der Strategieanpassungen	284
Abbildung 121,	Kooperationen mit anderen Unternehmen in 2014 nach Wertschöpfungsstufen	284
Abbildung 122,	Neue Wertschöpfungsstufen im Geschäftsjahr 2014	286

Abbildung 123,	Notwendigkeit zur Strategieanpassung aufgrund Erneuerbarer Energien	287
Abbildung 124,	Entwicklung der installierten und durchschnittlich gesicherten Leistung in Deutschland bis 2030	291
Abbildung 125,	Nord-Süd-Gefälle / Situation 2015	293
Abbildung 126,	Übertragungsleistung HGÜ 10 GW	294
Abbildung 127,	Systembilanzierung	296
Abbildung 128,	Entwicklung der installierten Leistungen erneuerbarer Erzeuger in Deutschland	296
Abbildung 129,	Entwicklung der regionalen Energiebilanzen	297
Abbildung 130,	Megatrends und Wandel in der deutschen Energiewirtschaft	298
Abbildung 131,	Margendruck und wachsende Komplexität durch kleinteilige Geschäftsmodelle mit Energiedienstleistungen	299
Abbildung 132,	Bewältigung zusätzlicher Komplexität	299
Abbildung 133,	Digitalisierung ermöglicht neue Prozesse – Produkte, Kommunikations-, Vertriebswege	304
Abbildung 134,	Vereinfachte Darstellung der Profit-Pool-Entwicklung in der Energiebranche für die Jahre 2011 bis 2014 in Deutschland	307
Abbildung 135,	Projekt "Strategiereview": Handlungsfelder und Herausforderungen für alle Thüga-Partnerunternehmen	309
Abbildung 136,	Projekt "Strategiereview": Resultate	310
Abbildung 137,	Wo wird in der Energiewirtschaft nach Ihrer Einschätzung in 5-10 Jahren Geld verdient?	314
Abbildung 138,	In welchen Bereichen sind Stadtwerke oder Stadtwerke-Kooperationen heute stark?	316
Abbildung 139,	In welchen Bereichen werden Stadtwerke oder Stadtwerke-Kooperationen in 5-10 Jahren stark sein?	317
Abbildung 140,	Auswertung der Fragebogen (Mittelwerte)	318

Abbildung 141, Traut man sich Stärke zu in den Bereichen, in denen in 5-10 Jahren Geld verdient wird?	319
Abbildung 142, Vergleich der Entwicklung der Stärken in den nächsten 5-10 Jahren	320
Abbildung 143, Stadtwerk/ Stadtwerke-Kooperationen in der Befragung – Gesamtergebnis	321
Abbildung 144, Einschätzung der Risiken in den Wertschöpfungsstufen	323
Abbildung 145, Einflussfaktoren von Stadtwerke-Kooperationen	334

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1,	Angezeigte/angemeldete Zusammenschlüsse nach den Hauptgutachten der Monopolkommission	43
Tabelle 2,	Stadtwerkebeteiligungen 2014/2015, RWE/ EnBW	53
Tabelle 3,	Stadtwerkebeteiligungen der "großen Vier"	98
Tabelle 4,	Trianel Gaskraftwerk Hamm GmbH & Co. KG Gesellschafterliste	124
Tabelle 5,	Liste umgesetzter Gaskraftwerkbauprojekte	138
Tabelle 6,	Gesellschafterliste Trianel Kohlekraftwerk Lünen GmbH & Co. KG	139
Tabelle 7,	Gesellschafter der Gemeinschaftswerke Steinkohle Hamm GmbH & Co. KG	152
Tabelle 8,	Gesellschafterliste der Südwestdeutschen Stromhandels GmbH	176
Tabelle 9,	Gesellschafter der KOM9 GmbH & Co. KG	185
Tabelle 10,	Dienstleistungen Thüga, Energiebeschaffung/ -erzeugung	187
Tabelle 11,	Dienstleistungen Thüga, Vertrieb	188
Tabelle 12,	Dienstleistungen Thüga, Netz	188
Tabelle 13,	Dienstleistungen Thüga, Übergreifende Funktionen	188

Abkürzungsverzeichnis

a.D.	außer Dienst
AG	Aktiengesellschaft
AEUV	Vertrag über die Arbeitsweise der Europäischen Union
AGEB	Arbeitsgemeinschaft Energiebilanzen
AGEE-Stat	Arbeitsgruppe Erneuerbare Energie-Statistik
ASEAG	Aachener Straßenbahn und Energieversorgungs-AG
BDEW	Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft e.V.
BEV	Badische Energieaktionärs-Vereinigung
Bewag	Berliner Städtische Stadtwerke AG
BGH	Bundesgerichtshof
BGL mbH	Beteiligungsgesellschaft der Stadt Lampertheim mbH
BKartA	Bundeskartellamt
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BNetzA	Bundesnetzagentur
BVerfGE	Entscheidungen des Bundesverfassungsgerichts
DÖV	Zeitschrift für öffentliches Recht und Verwaltungswissenschaften
DSL	Digital Subscriber Line/ Digitaler Teilnehmeranschluss
e.V.	eingetragener Verein
EAM	Energie aus der Mitte
EBIT	earnings before interests and taxes/ Gewinn vor Zinsen und Steuern
EBITDA	earnings before interests, taxes, depreciation and amortisation/ Gewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen
EEG	Erneuerbare-Energien-Gesetz
EEX	European Energy Exchange
eG	eingetragene Genossenschaft
EGT	Ergebnis gewöhnlicher Geschäftstätigkeit
EnBW	Energie Baden-Württemberg AG
ene	Energie Nordeifel GmbH & Co. KG
EnWG	Energiewirtschaftsgesetz
evb	Energieversorger Beckum
EVS	Energieversorgung Schwaben
EVU	Energieversorgungsunternehmen
EWR	Elektrizitätswerk Rheinhessen AG
FRN	Fernwärme Rhein-Neckar
G.S.D.	Gemeindeelektrizitätsverband Schwarzwald-Donau
GECCO	Gemeinsam clever CO ₂ optimieren
GEKKO	G emeinschafts k raftwerk S teink o hle
GEW	Gas-, Elektrizitäts- und Wasserwerke
GG	Grundgesetz
GGEW	Gruppen-Gas- und Elektrizitätswerk Bergstraße AG
GKM	Großkraftwerk Mannheim

GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbH & Co. KG	Gesellschaft mit beschränkter Haftung & Compagnie Kommanditgesellschaft
GWB	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen
HEW	Hamburger Electricitäts Werke
HGB	Handelsgesetzbuch
HGÜ	Hochspannungs-Gleichstrom-Übertragung
HRB	Handelsregister Abteilung B
IG BCE	Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie
IKT	Informations- und Kommunikationstechnik
IT	Informationstechnik
KGaA	Kommanditgesellschaft auf Aktien
KSBG	Kommunale Stadtwerke Beteiligungsgesellschaft
KVVH	Karlsruher Versorgungs-, Verkehrs- und Hafen GmbH
KWG	Gesetz über das Kreditwesen
kWh	Kilowatt Stunde
KWI	Kommunalwissenschaftliches Institut
KWK	Kraft-Wärme-Kopplung
MdB	Mitglied des Bundestages
Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden
MVV (Energie/RHE)	Mannheimer Versorgungs- und Verkehrsgesellschaft mbH
MW	Megawatt
MWh	Megawattstunde
NEV	Neckar-Elektrizitätsverband
NL	Niederlande
OEW	Zweckverband Oberschwäbische Elektrizitätswerke
OLG	Oberlandesgericht
ÖPNV	Öffentlicher Personennahverkehr
OTC	over the counter
PJ	Petajoule
PV-Contracting	Photovoltaik-Contracting
PwC	PricewaterhouseCoopers AG
RAG	Ruhrkohle AG
RWKS	Rheinisch-Westfälisches Kohlen-Syndikat
SICAR	Société d'investissement en capital à risque
STAWAG	Stadtwerke Aachen AG
STEAG	Steinkohle-Elektrizität AG
Süwag	Firmenname der Süwag Energie AG Frankfurt
SÜWESA	Südwestsachsen GmbH
SW	Stadtwerk/ Stadtwerke
SWK	Stadtwerke Kaiserslautern
SWLB	Stadtwerke Ludwigsburg
SWSE	Stadtwerke Schüttdorf Emsbüren
SWU	Stadtwerke Ulm
TH	Technische Hochschule
Thüga	Thüringer Gas
TWh	Terawattstunde
TWK	Technische Werke Kaiserslautern

USV	unterbrechungsfreie Stromversorgung
VDE	Verband der Elektrotechnik Elektronik Informationstechnik
VDEW	Verband der Elektrizitätswirtschaft
VEBA	Vereinigte Elektrizitäts- und Bergwerke AG
VEW	Vereinigte Elektrizitätswerke Westfalen
VIAG	Vereinigte Industrieunternehmungen AG
VKU	Verband Kommunalen Unternehmen
VSE	Vereinigte Saarländische Elektrizitätswerke
VSW	Verbundwerke Südwestsachsen
VWEW	Vereinigte Wertach-Elektrizitätswerke GmbH
WEMAG	Westmecklenburgische Energieversorgung AG
WPG	Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
WuW	Wirtschaft und Wettbewerb
WWU	Westfälische Wilhelms-Universität Münster
ZfU	Zeitschrift für Umweltpolitik & Umweltrecht
ZNER	Zeitschrift für Neues Energierecht
ZögU	Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen

1. Stadtwerke-Kooperationen als Forschungsthema

1.1 Fragestellung

Als Stadtwerke durch wettbewerbliche oder regulatorische Herausforderungen mit Beginn der Liberalisierung der Energiemärkte nach 1997 an Grenzen stießen, allein nicht weiterzukommen glaubten, sahen sie sich veranlasst, ihre Geschäftsmodelle zu verändern und über Kooperationen nachzudenken. Hatte man sich bislang als Erbringer von Leistungen der Daseinsfürsorge, d.h. über die Sicherstellung der Infrastruktur für die Versorgung von Unternehmen und Haushalten im eigenen Gemeindegebiet definiert, so sah man sich jetzt der Situation ausgesetzt, dass der Markt liberalisiert, Gebietsschutz nicht mehr vorhanden und damit jedem Wettbewerber der Zugang zu den bislang versorgten Abnehmern im eigenen Netzgebiet möglich war; Abnehmer wurden zu Kunden, welche die Wahl hatten, sich ihren Lieferanten frei zu wählen. Die Stadtwerke waren insbesondere mit Blick auf ihre größten industriellen Abnehmer bzw. Kunden in großer Sorge, diese an die jeweiligen „Verbundunternehmen“, ihre damals regelmäßig festen Vorlieferanten zu verlieren. Das zur Gewährleistung einer sicheren Versorgung notwendige Erzeugungsportfolio war ebenso in der Hand dieser „Verbundunternehmen“, wie diese beste Kenntnisse von den Bedarfen der größten Kunden der Stadtwerke und deren Abnahmestruktur hatten. Man war also in den Squeeze zwischen Vorlieferant und Kunde geraten, hatte regelmäßig wenig Zugriff auf eigene Erzeugungskapazitäten und sah sich der Erwartung der Kunden ausgesetzt, Preise zu senken – „Liberalisierungsgewinne“ waren der Wirtschaft von Seiten der Politik versprochen worden. Keinesfalls wollte man seitens der Stadtwerke auf das Geschäft verzichten, so dass als Alternative nur gesehen wurde, in bestimmten Feldern mit anderen zu kooperieren.

Zwei grundsätzlich verschiedene Arten zu kooperieren wurden gewählt, wobei in dieser Arbeit nur gesellschaftsrechtlich verankerte Kooperationen analysiert werden sollen:

- Die Aufnahme eines Partners in den eigenen Gesellschafterkreis.
- Die Gründung einer gemeinsamen Gesellschaft mit anderen Stadtwerken, der Kooperation also unterhalb der eigenen Gesellschaft.

Stadtwerke-Kooperationen entstanden so reaktiv aufgrund dieser wettbewerblichen und regulatorischen Herausforderungen bestehender Stadtwerke. Damals nur selten entstanden solche Kooperationen durch eine gemeinsame Entscheidung von Städten und Gemeinden, bislang über Konzessionen vergebene energiewirtschaftliche Aktivitäten gemeinsam in eigene Hände zu nehmen, „Rekommunalisierung“ also nicht allein, sondern in Kooperation anzugehen; dies war einer späteren Phase vorbehalten.

Politik, Verbände und Berater haben die Stadtwerke in der Vergangenheit und in der Gegenwart mehr oder minder stark ermutigt, Kooperationen miteinander einzugehen; häufig getrieben in der Abgrenzung zu den Geschäftsmodellen der großen „Verbundunternehmen“, aus denen sich die damals dominanten Energieversorger E.ON, RWE, EnBW und Vattenfall entwickelten. Kollektiv sollten die Stadtwerke energiewirtschaftliche Alternativmodelle entwickeln: „ökologisch“, „dezentral“, „basisdemokratisch“.

Politische Motive vermischten sich dabei wild mit neuen, ökonomisch angeblich besseren Geschäftsmodellen oder überlagerten diese sogar.

Stadtwerke-Kooperationen wurden also in der Erwartung eingegangen, dass zusammen bessere politische und kommerzielle Ergebnisse für den jeweiligen Kooperationspartner entstünden, als in einer Alleinstellung des jeweiligen Stadtwerks. Wenigstens gab es die Erwartung, über Kooperationen ließen sich Chancen nutzen, die einem alleine verschlossen blieben.

In dieser Arbeit soll die Frage geklärt werden, ob sich diese Erwartungen nach „besseren“ oder wenigstens nach ökonomisch „mehr“ Ergebnissen für Stadtwerke in Kooperation erfüllt haben.

Es ist also zu analysieren:

Welche Faktoren waren für den Erfolg bzw. Misserfolg von Stadtwerke-Kooperationen entscheidend? Welche Kooperationstypen haben sich weshalb herausgebildet?

Haben sich die Erwartungen nach „besseren“ oder wenigstens ökonomisch „mehr-“ Ergebnissen für Stadtwerke in Kooperation erfüllt?

Welche Erfolgsfaktoren waren es in der Vergangenheit, welche werden es künftig sein?

Diese Forschungsziele sollen also behandelt werden.

Die Erfolge oder Misserfolge von Stadtwerke-Kooperationen wurden bislang kaum übergreifend gemessen; die Erfolgsfaktoren wurden häufig nur zum Zeitpunkt des Eingehens der Kooperation abstrakt beschrieben, selten aber nachträglich „controlled“.

Dies gilt auch für die Arbeit von Carsten Sander, der eine umfassende und systematisch empirische Erhebung der Kooperationsaktivitäten von Stadtwerken im deutschen Energiemarkt vornimmt, nachdem in dieser zuvor deren Kooperationspotenziale analysiert wurden.¹ Sanders theoretische Konzeptualisierung und empirische Überprüfung der zentralen Erfolgsfaktoren von Kooperationen kommunaler Energieversorgungsunternehmen bleibt sehr stark im Theoretischen verhaftet – und dies ist die Stärke seiner Arbeit. Auf einen Abgleich mit den sich aus den Gewinn- und Verlustrechnungen der befragten Unternehmen ergebenden tatsächlichen Erfolgen oder Misserfolgen oder auf eine Betrachtung der Analyse der Entscheidungsprozesse von außen hat er verzichtet.

¹ Carsten Sander, Kooperationen in der Energiewirtschaft. Eine empirische Analyse kommunaler Energieversorgungsunternehmen, Aachen 2011. Vgl. dort Ziele S. 4f.

Insoweit bewegt sich die jetzt vorgelegte Arbeit nicht nur in den Feldern, in denen Sander selbst künftigen Forschungsbedarf sah², sondern geht erheblich tiefer, als nicht nur die Draufsicht der Beteiligten, also deren Selbstbild abgefragt wird, sondern einzelne Unternehmensgruppen von den Entscheidungsprozessen und Entwicklungen her tiefer analysiert und wirtschaftliche Ergebnisse und deren Ursachen gegeneinandergestellt werden.

Fast mystisch wurden von Verbands- wie Beraterseite und auch von Teilen der Politik die kooperativen Modelle als ideal beschrieben, um eine positive Veränderung der Energiewirtschaft, um die Energiewende zu bewirken.

In der Arbeit soll der Versuch unternommen werden, die Erfolgsfaktoren von Kooperationsformen zwischen Stadtwerken ohne Festlegung auf ein Modell zu analysieren.

Im demokratischen Rechtsstaat gilt das Primat der Politik, gerade auch in der bzw. für die Energiewirtschaft. Eine Stadtwerke-Kooperation als unternehmerische kommunalwirtschaftliche Aktivität muss sich daran orientieren. Dies bedeutet, dass die Geschäftsführung einer kooperativ gehaltenen Gesellschaft gefordert ist, in dem vom Gesetzgeber vorgegebenen Rahmen, der legislativer Umsetzung der Politikziele, möglichst hohe Ergebnisse für die Kooperationspartner zu generieren. Dies bedeutet also auch, dass man gefordert ist, weder selbst Politik machen zu wollen, noch sich an allgemeinen politischen Zielen zu orientieren, wenn sich aus diesen keine wirtschaftlich sinnvollen Ergebnisse für die Gesellschaft generieren lassen; ein allgemeines Politikziel, und sei es noch so edel, begründet noch keine unternehmerische Handlungspflicht.

Wenn eine tiefer gehende Analyse von Stadtwerke-Kooperationen gelingen soll, muss sie die vielfältigen Kräfte einbeziehen, die auf das Branchensegment wirken, d.h. interdisziplinär ausgerichtet sein. Folgende Teilfragen sind deshalb bei jeder der in dieser Arbeit behandelten Kooperationen zu stellen:

- Gibt es historisch bedingt typische Phasen für bestimmte Kooperationen?
- Vor welchem politischen, ökonomischen und rechtlichen Hintergrund wurde die jeweilige Kooperation angebahnt?
- Wie sah das historische Umfeld aus und welche Gründe gab es für die spezielle Kooperationsart?
- Welches waren die Treiber oder die Hemmnisse für die Kooperation?
- Wurde das Modell von den Beteiligten zu Ende gedacht?
- Wer von den Beteiligten profitiert mehr von der Kooperation?
- Wer verdient das Geld in einer Kooperation oder wo entsteht der Profit?
- Welches Kooperationsmodell erweist sich als das erfolgreichste?
- Wie sehen künftige Kooperationsmodelle aus?
- Wie „kommunal“ können diese trotz oder wegen der Rekommunalisierung noch sein?

2 Sander, Kooperationen in der Energiewirtschaft a.a.O. S. 228ff.

- Welche Prioritäten sind bei den Stadtwerken derzeit zu erkennen? Welche Kooperationsfelder rücken stärker in den Vordergrund (Erzeugung, Handel, Vertrieb, Netz, Services/IT etc.)?

Die vorliegende Arbeit will versuchen, Antworten darauf zu geben. Sie nimmt deshalb einen anderen Ansatz; sie geht davon aus, dass Kooperationen in der Energiewirtschaft nicht abstrakt für sich betrachtet werden können. Vielmehr verlaufen sie in typischen Zyklen und unterliegen dem jeweiligen Einfluss des Marktes, politischen Trends oder wesentlichen politischen Akteuren, technologischem Wandel, dem regulatorischen System und oft auch zeitlichen Zufällen (wie der Vielzahl gleichzeitig auslaufender Konzessionsverträge).

Wenn man den Zeitpunkt, in dem eine Kooperation entstanden ist, kennt, dann kann man deshalb in der Regel auch sagen, aus welchen Beweggründen diese Kooperation eingegangen wurde. So eindeutig lassen sich typische Erscheinungsformen und Wellen von Kooperationen festmachen:

1. In der Frühphase der Liberalisierung des Strommarktes bis zur Eschwege-Entscheidung des Bundeskartellamts 2003
2. In der Phase der vorübergehenden „Restauration des Oligopols“ 2003-2008
3. In der Phase des Strukturwandels ab 2008
4. In der sich teilweise mit Phase 3 überlagernden Phase der „Rekommunalisierung“ (neu erwachtes Selbstbewusstsein der Stadtwerke, „stand-alone“, aber dann, von Markt und Regulierung überfordert, nach neuen Kooperations-Anbindungen suchend) 2008-2012
5. In der aktuellen „Phase der Desorientierung“ und der wenig zielgerichteten Suche nach neuen Geschäftsmodellen.

1.2 Ausgewählte Kooperationen

Angesichts der Vielzahl unterschiedlicher Kooperationen in der Energiewirtschaft ist es nötig, eine Auswahl zu treffen und diese zu begründen. Für diese Untersuchung werden typische Kooperationen ausgewählt. Auf der Basis von ausführlichen Recherchen, statistischen Erhebungen, Geschäftsberichten und gestützt auf Interviews wird das jeweilige kooperative Geschäftsmodell analysiert.

Geht man aus von der Kooperationsstruktur, so gibt es zwei grundlegend unterschiedliche kooperative Konstellationen im Stadtwerkebereich:

1. Kooperationen auf der Gesellschafterebene des einzelnen Stadtwerkes.
2. Kooperationen auf der Ebene unterhalb des einzelnen Stadtwerks, also in Form von gemeinsam gehaltenen Beteiligungen.
 - sei es als Projektgesellschaft, um Assets z.B. an Kraftwerken zu halten
 - sei es als Servicegesellschaft, um gemeinsam Synergien zu heben, z.B. im Handelsbereich oder in vertriebsnahen Bereichen, etc.

Die häufig vorkommenden lediglich vertraglich vereinbarten Formen der Zusammenarbeit von Stadtwerken, die gesellschaftsrechtlich nicht hinterlegt sind, werden in

dieser Arbeit nicht analysiert; sie im Einzelnen zu identifizieren und zu beschreiben, erschien als nicht leistbar.

Zur *Konstellation 1* gehören die „klassischen“ Kooperationen mit ehemaligen Verbundunternehmen, also zwischen Stadtwerken und ehemaligen Oligopolisten aus der vorgelagerten Wertschöpfungsstufe. Hier werden vor allem Beteiligungen der „großen Vier“ im Strombereich betrachtet. Auch die Großkooperation zwischen großen und kleinen Mitgliedern am Beispiel der Thüga AG mit ihrem großen bundesweiten Netzwerk von lokalen und regionalen Energieversorgern wird hier einbezogen.

Zur *Konstellation 2* gehören z.B. die Kooperationen mit Schwerpunkt in der Erzeugung:

- Die Trianel GmbH und die beiden von Trianel initiierten „Kraftwerksgesellschaften“ Hamm und Lünen
- Das Steinkohlekraftwerksprojekt Brunsbüttel der Südwestdeutschen Stromhandels GmbH
- Die Kooperationsprojekte „GEKKO“ und „Green GECCO“ der RWE
- Die Kooperation des Stadtwerke-Konsortiums Rhein-Ruhr als Gesellschafter der STEAG GmbH.
- Die Kooperation unter regional nahen Gesellschaften: Südwestdeutsche Stromhandels GmbH (SüdWestStrom), in der 30 überwiegend baden-württembergische Stadtwerke verbunden sind.

Es werden in der vorliegenden Arbeit beide Kooperationsformen in ihren jeweiligen Ausprägungen und Beispielen dargestellt und anschließend miteinander verglichen.

1.3 Vorgehen und Quellenbasis

Zunächst untersucht diese Arbeit den politischen, energiewirtschaftlichen und kartellrechtlichen Hintergrund, in den die verschiedenen Kooperationstypen eingebettet sind. Dabei wird auch die historische Bedingtheit einzelner Typen herausgestrichen. Sie sind jeweils verbunden mit einer konkreten Situation, die auch erklärt, warum die Branche fast im „Geleitzug“ vorzugehen pflegte und ein angesichts der historischen Bedingungen angesagter Kooperationstyp sofort viele Nachahmer fand.

Danach werden die unterschiedlichen Typen von Stadtwerke-Kooperationen beschrieben und analysiert. Es wird hierbei auf folgende Datenbasis zurückgegriffen:

- Geschäftsführern von Stadtwerken in Kooperation (nach Konstellationen 1 und 2; bei Konstellation 1 Thüga, bei Konstellation 2 Trianel) wurden umfangreiche Fragebögen zur Beantwortung übersandt. Darin wird detailliert nach Kennzahlen, Zielgrößen, Kosten usw. in der Kooperation und dem Nutzen derselben gefragt.
- Die Geschäftszahlen von Stadtwerke-Kooperationen und Stadtwerken wurden über den Zeitraum von 10 Jahren analysiert. Dabei wurde auf eine möglichst breite Datenbasis geachtet und es wurden in zwei Phasen verschiedene Datensätze mit statistischen Methoden analysiert. Es wurden Umsatz, Rohertrag und Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit nach einzelnen Stadtwerke-Klassen erhoben