

## Kommunale Kooperation

# Unabhängiges Netzwerk gestartet

## Zur Gründung der KommunalPartner Beteiligungsgesellschaft

Von Dipl.-Betw. Peter Turkowski, Ben Schlemmermeier und Dr. Christof Schorsch, Berlin\*

Mit ihrer Gründung am 28. Februar trat die **KommunalPartner Beteiligungsgesellschaft mbH & Co. KG (KommunalPartner)** erstmals öffentlich in Erscheinung. Gründer sind sechs Stadtwerke, die auch Gesellschafter der **EnergiePartner Süd GmbH (EPS)** sind: Es handelt sich um die **Energieversorgung Filstal**, die **Stadtwerke in Bietigheim-Bissingen**, **Mühlacker**, **Schwäbisch Hall** und **Tübingen** sowie die **Technischen Werke Friedrichshafen**.

Am Anfang der **KommunalPartner** stand die Idee, gemeinsam Kommunen und deren Versorgungsunternehmen Kapitalbeteiligung, Know-how und Unterstützung zu bieten – dies mit dem Ziel, kommunale Werte auch unter liberalisierten und regulierten Marktbedingungen zu fördern und Standorte sowie Entscheidungsstrukturen vor Ort zu stärken, um die Vielfalt kommunalwirtschaftlicher Unternehmen in der Region nachhaltig zu sichern. Als Region gilt dabei Baden-Württemberg, ohne dies jedoch dogmatisch zu verstehen.

### Aktive Gesellschafter

Die **KommunalPartner** suchen Minderheitsbeteiligungen an kleinen bis mittleren Stadtwerken sowie kommunalen Wasserversorgern. Ganz bewusst soll die Mehrheit der Anteile nach wie vor bei den Kommunen liegen. Allerdings wollen die **KommunalPartner** aktiver Gesellschafter sein, der die Beteiligungen tatkräftig dabei unterstützt, sich im Wettbewerbsmarkt zu behaupten. Dies ist gerade für kleine und mittlere Stadtwerke oft nicht leicht. Die **KommunalPartner** verstehen sich dabei ausdrücklich als unabhängige und strikt kommunal orientierte Alternative zu den konzerngebundenen Gesellschaften, die Stadtwerke-Beteiligungen im Markt „sammeln“.

Es verwundert nicht, dass die Gründungsgesellschafter allesamt der **EPS** entstammen, hat sich die **EPS** doch als unabhängiges Stadtwerke-Netzwerk in der Region bewährt, das ein Gegengewicht zu den großen Energiekonzernen darstellt und seine Gesellschafter darin unterstützt, erfolgreich im Energiemarkt zu agieren.

Stadtwerke haben die erste Phase des Wettbewerbs seit Beginn der Liberalisierung erfolgreich gemeistert. Zu erwarten ist jedoch, dass die künftigen Herausforderungen unvergleichlich größer werden. Mit Inkrafttreten des neuen EnWG, durch Regulierung und Unbundling sowie die künftig steigende Wettbewerbsdynamik im liberalisierten Markt kommt eine Vielzahl neuer Anforderungen auf die Unternehmen zu.

Die kommunalen Anteilseigner verlangen mit Recht, dass die Unternehmen auch in der nächsten Marktphase nachhaltige Gewinne erwirtschaften, um den kommunalen Haushalt zu entlasten. Auf Grund ihres Haushaltsdrucks haben viele Kommunen Beteiligungen an die großen Energiekonzerne oder die mit ihnen verbundenen Regionalversorger veräußert. Mit dem Verkauf wurde die Hoffnung verknüpft, mit den Konzernen im Rücken die eigenen Stadtwerke dauerhaft stärken zu können. Allerdings betreiben die Energiekonzerne primär die Festigung und den Ausbau ihrer eigenen Marktposition und verfolgen langfristig eine Strategie der Konzernintegration, wodurch die Beteiligungen ihre Eigenständigkeit verlieren und die Kommunalwirtschaft geschwächt wird.

Für viele Stadtwerke stellen die neuen Anforderungen im Energiemarkt und die zu tätigen Investitionen auf Grund von Liberalisierung und Regulierung ein Problem dar: Um sich im Markt zu behaupten, benötigen sie Kapital, Know-how und Ressourcen in Form von Personal und Infrastruktur, die in den Unternehmen oft noch nicht in ausreichendem Maße vorhanden sind. Gerade kleine Unternehmen haben keine Leer-Kapazität, um die Herausforderungen alleine zu bewältigen.

An diesem Punkt setzen die **KommunalPartner** an – sie unterstützen gemeinsam mit ihren Gesellschaftern die Kommunen dabei, die Zukunft eigenständiger kleiner und mittlerer Stadtwerke zu sichern und ihren wirtschaftlichen Erfolg zu fördern:

● Die **KommunalPartner** bringen Kapital ein, um Minderheitsanteile zu einem fairen Wert zu erwerben. Aus den Beteiligungen wird eine angemessene Verzinsung des Geschäftsanteils erwartet.

● Die **KommunalPartner** und ihre Gesellschafter fördern gemeinsam mit dem Management und dem Mehrheitsgesellschafter die Unternehmensentwicklung. Der kommunale Anteilseigner partizipiert auf diese Weise an der höheren Rentabilität; Standort, Arbeitsplätze und lokale Wertschöpfung eigenständiger Unternehmen werden gesichert. Unternehmensentwicklung erfolgt vor allem durch Optimierung der betrieblichen Prozesse, Kostensenkung über Größen- und Verbundeffekte in der Kooperation sowie durch Rendite- und Wachstumsstrategien.

● Die **KommunalPartner** bieten Ressourcen und gemeinsam genutzte Infrastruktur und unterstützen die Beteiligungen kollegial durch Rat und Tat vor Ort. Wo gewünscht, werden auch professionelle Dienstleistungen gegen eine Vergütung geboten. Die Beteiligungen ersparen sich hierdurch den Aufbau zusätzlicher eigener Ressourcen sowie notwendiger Investitionen in neue Technologien, Infrastruktur und Know-how.

### Beteiligung auf Dauer angelegt

Wichtig ist: Die **KommunalPartner** greifen nicht in die Geschäftsführung ein und verfolgen auch keine reinen Kostensenkungsprogramme. Schließlich gehören Effizienz und Wachstum zusammen, und eine Wachstumsstrategie bietet umgekehrt auch neue Perspektiven für Standort und Mitarbeiter. Der Wertzuwachs der entwickelten Unternehmen soll allerdings nicht über einen späteren Ausstieg realisiert werden. Vielmehr sind die Beteiligungen im Regelfall auf Dauer angelegt. Umgekehrt soll auch ein Verkauf der kommunalen Mehrheit an fremde Dritte ausgeschlossen werden, um mögliche Zielkonflikte zu vermeiden.

\* Peter Turkowski ist Gründungsgeschäftsführer der **KommunalPartner Beteiligungsgesellschaft mbH & Co. KG**, Vorsitzender der Geschäftsführung der **Technischen Werke Friedrichshafen GmbH** und Aufsichtsratsvorsitzender der **EnergiePartner Süd GmbH**. Ben Schlemmermeier ist Geschäftsführer und Dr. Christof Schorsch Prokurist der **LBD-Beratungsgesellschaft mbH**.