

ENERGIE & MANAGEMENT

ZEITUNG FÜR DEN ENERGIEMARKT

B 13052 E

1. Mai 2013 9/13

Durch Fusion zum regionalen Marktführer

Der Energiemarkt ist im Wandel – für kleine und mittlere Stadtwerke wird in Zukunft kein Weg an Kooperationen und Fusionen vorbeiführen, sind sich Sebastian Rothe und Florian Hofer* sicher.

Die Energiewende bietet Stadtwerken die Chance, sich besser am Markt zu positionieren. Viele kommunale Unternehmen verfolgen dabei die Strategie, über horizontale Kooperationen Marktanteile zu gewinnen. Die Möglichkeiten dazu reichen von der Zusammenarbeit in Teilbereichen der energiewirtschaftlichen Wertschöpfungskette bis zur Vollfusion.

Obwohl das Bewusstsein für die Notwendigkeit von Kooperationen unter Stadtwerken wegen der steigenden regulatorischen Anforderungen und der

zunehmenden Komplexität der Marktmechanismen gewachsen ist, waren Fusionen in den vergangenen Jahren eher selten zu beobachten – Kooperationen dagegen häufiger.

Vorteile beim Poker um Konzessionen

So kann eine gemeinsame Erzeugungsgesellschaft Stadtwerken den Einstieg in die dezentrale oder in den Ausbau der regenerativen Stromerzeugung ermög-

lichen. Know-how für die Vermarktung oder für die technische und kaufmännische Betriebsführung sowie Kapital können dadurch gebündelt werden. Auch wenn Risiken minimiert und akzeptable Renditen erzielt werden sollen, führt mittelfristig kein Weg an Kooperationen vorbei.

Da das Geschäftsmodell von Stadtwerken dennoch nur eine moderate Risikoübernahme bei Investitionsprojekten zulässt, bieten sich nur wenige Erzeugungstechnologien an. Aktuell zu beobachten sind hohe Kaufpreise für Onshore-Windparks, auch wenn die hohe Unsicherheit hinsichtlich der künftigen Förderung erneuerbarer Energien bestehen bleibt. Rückläufige Ergebnisbeiträge aus dem Vertriebsgeschäft verstärken den Druck, auch auf diesem Gebiet über Kooperationen nachzudenken. Zusammenarbeit verbessert hier die Prozesseffizienz als 

➤ entscheidenden Erfolgsfaktor, erschließt Größen- und Kostenvorteile bei Abrechnungsdienstleistungen und erleichtert eine Energiebeschaffung, mit der sich nachhaltig akzeptable Vertriebsmargen realisieren lassen.

Kooperationen im Netzbetrieb verschaffen Stadtwerken Vorteile bei der Neuvergabe auslaufender Konzessionsverträge in Städten und Gemeinden. Solche Bietergemeinschaften gelten als investitionsstark und attraktiv.

Die weitestgehende Form der Kooperation ist die Fusion, wie sie jüngst die Stadtwerke Überlingen (Umsatz 2011: rund 32 Mio. Euro) und die Technischen Werke Friedrichshafen (Umsatz 2011: etwa 150 Mio. Euro) praktizierten. Das neue Stadtwerk am See soll Synergien über alle Wertschöpfungsstufen erschließen.

Eine Fusion wie die am Bodensee ist bislang noch die Ausnahme. Möglicherweise wird sie jedoch zum Vorbild für Stadtwerke, die gemeinsam im regionalen Wettbewerb bestehen wollen.

Betriebswirtschaftlich lässt ein solcher Zusammenschluss mittelfristig Ergebnisverbesserungen durch Effizienzgewinne und durch neue Wachstumsfelder erwarten. Den Chancen stehen jedoch auch Risiken gegenüber. Deshalb ist eine sorgfältige Planung erforderlich. Folgende Punkte sind dabei wichtig:

- Einrichtung eines Projektmanagements und Schaffung einer Projektorganisation, die die Interessen beider Unternehmen ausgewogen berücksichtigt
- Projekttransparenz im Hinblick auf Gesellschafter und Aufsichtsrat

- Einbindung von Experten aus beiden Unternehmen
- Analyse von Synergieeffekten für einzelne Geschäftsbereiche
- Erarbeitung einer strategischen Ausrichtung
- Festlegung eines Umsetzungszeitplans und der dafür Verantwortlichen
- Frühzeitige Einbeziehung von Arbeitnehmervertretern
- Berücksichtigung unternehmenskultureller Faktoren mit Hilfe eines professionellen Veränderungsmanagements.

Aus rechtlicher Sicht empfiehlt es sich für alle Beteiligten, vor dem Abschluss bindender Verträge den jeweiligen Fusionspartner im Rahmen einer so genannten Due Diligence auf rechtliche, steuerliche, finanzielle oder sonstige Risiken zu durchleuchten. Ferner sollten die Unternehmenswerte auf Basis von Wirtschaftsprüfergutachten sorgfältig ermittelt werden.

Für Stadtwerke-Fusionen bietet es sich sehr häufig an, diese auf dem Weg der Umstrukturierung nach dem Umwandlungsgesetz vorzunehmen. Dieses sieht vor, dass Unternehmen oder Unternehmensteile im Zuge einer so genannten Gesamtrechtsnachfolge auf einen neuen Rechtsträger übergehen können. Die Gesamtrechtsnachfolge bewirkt, dass auch Vertragsverhältnisse wie zum Beispiel Versorgungsverträge mit Kunden von einem Rechtsträger auf den anderen transferiert werden können, ohne dass dafür die Zustimmung des Vertragspartners erforderlich wird. Unerlässlich bleibt dabei allerdings eine gründliche Prüfung, ob im einzelnen Fall die Übertragbarkeit eingeschränkt ist.

Hoher Abstimmungsbarf mit Gremien und Ämtern

Zu beachten ist ferner, dass es eine Vielzahl von Stellen gibt, mit denen eine Fusion vor ihrem Abschluss und dem Vollzug abgestimmt werden muss. Das sind beispielsweise Aufsichtsgremien der beteiligten Stadtwerke, Gemeinderäte beteiligter Kommunen und deren Teilnehmungsmanagement, Rechtsaufsichtsbehörden, Finanzämter und das Bundeskartellamt für den Fall, dass die Fusionspartner maßgebliche Umsatzschwellen überschreiten und damit eine fusionskontrollrechtliche Freigabe erforderlich ist.

Im Fall des Stadtwerks am See vergingen zwischen Strategieentwicklung und Betriebsstart nur neun Monate. Durch die Fusion entstand ein völlig neues Unternehmen mit klaren Zielen, stabilen Strukturen und einer Beteiligungsgesellschaft, die offen ist für neue Gesellschafter – also ein echter Marktführer in der Bodenseeregion mit einem starken Auftritt.

Vor dem Hintergrund veränderter Rahmenbedingungen erwarten wir eine Zunahme der Anzahl von Stadtwerke-Kooperationen und weitere Zusammenschlüsse. Erfahrungen zeigen, dass dabei eine enge Verzahnung betriebs- und energiewirtschaftlicher sowie juristischer Aspekte ein entscheidender Erfolgsfaktor für den Fusionsprozess sein kann.

E&M

* Dr. Sebastian Rothe, Berater, BET GmbH, Aachen, und Dr. Florian Hofer, Rechtsanwalt, Kanzlei CMS Hasche Sigle, Stuttgart



**BET Büro für Energiewirtschaft
und technische Planung GmbH**
Alfonsstraße 44 · 52070 Aachen
Telefon +49 241 47062-0 · Telefax +49 241 47062-600
info@bet-aachen.de · www.bet-aachen.de

Dieser Sonderdruck ist urheberrechtlich geschützt. Ohne Zustimmung des Verlages und der Autoren sind Übersetzungen, Nachdruck – auch von Abbildungen –, Vervielfältigungen auf photomechanischem oder ähnlichem Wege oder im Magnettonverfahren, Vortrag, Funk- und Fernsehsendungen sowie Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen – auch auszugsweise – verboten.

© Energie & Management Verlagsgesellschaft mbH, Herrsching