

Stadtwerke-Neugründungen in Deutschland – eine Bilanz der Periode auslaufender Konzessionsverträge für örtliche Strom- und Gasverteilnetze

Zusammenfassung

Mit dem Auslaufen vieler Konzessionsverträge im Strom- und Gasbereich auf der örtlichen Verteilnetzebene sind in Deutschland zahlreiche neue Stadtwerke entstanden. Die Bestandsaufnahmen der Autoren zeigen einen eindrucksvollen Sachstand: Durch Gründung von insgesamt 152 neuen Stadt-, Gemeinde- und Regionalwerken haben zahlreiche Kommunen zwischen 2005 und 2016 die Chance ergriffen, ihre Energieversorgung künftig mit eigenen Unternehmen stärker selbst gestalten zu wollen. Doch zum Ende dieser Periode lässt dieser Trend in Deutschland merklich nach. International hingegen mehren sich die Fälle kommunalwirtschaftlichen Engagements. Selbst im Mutterland des Kapitalismus, den USA, gibt es eine starke Bewegung zur Gründung von Stadtwerken. Insbesondere in den Kommunen werden die Auswirkungen verfehlter Privatisierungspolitik deutlich. Hier zeigten sich die negativen Auswirkungen einer am Shareholder Value ausgerichteten Versorgung am deutlichsten. Deshalb wird dort zunehmend nach Lösungen gesucht, die den Public Value steigern, dabei die Gemeinwohlinteressen der Kommunen in den Vordergrund stellen und die Qualität von Serviceleistungen der Daseinsvorsorge nachhaltig verbessern.

Hintergrund

Das Themenfeld Rekommunalisierung und Gründung von Stadtwerken hat seit mehreren Jahren nicht nur in Deutschland viel Aufmerksamkeit erregt. Während in Frankreich und Lateinamerika vor allem die Wassersparte zu starkem kommunalwirtschaftlichen Engagement geführt hat (KISHIMOTO u. a. 2017), liegt in den USA und in Deutschland

ein Schwerpunkt im Energiesektor (AMERICAN PUBLIC POWER ASSOCIATION 2016; BERLO & WAGNER 2013; LIBBE 2014). Auch in Japan finden sich nach der verheerenden Katastrophe von Fukushima zunehmend Beispiele kommunalen Engagements zur Gründung von energiewirtschaftlich tätigen Stadtwerken (BERLO & WAGNER 2016a; KISHIMOTO u. a. 2017, 195). Das deutsche Stadtwerkemodell wird dabei international als Vorbild für ein am Gemein-



Dr.-Ing. Kurt Berlo (oben), Dipl.-Betriebswirt, ist Projektleiter am Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie und seit 2000 auch Geschäftsführer der Solar&Spar Contract GmbH. Daniel Schäfer (Mitte), M.Sc. Raumplanung ist Quartiersmanager bei der Innovation City Management GmbH in Bottrop. Oliver Wagner (unten), Dipl.-Soz.Wiss. ist seit über 20 Jahren am Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie tätig.

wohl orientiertes Kommunalunternehmen wahrgenommen. Hintergrund dieser Entwicklung ist im Bereich der Daseinsvorsorge eine international zunehmende Skepsis gegenüber der gesellschaftlichen Leistungsfähigkeit privatwirtschaftlicher Unternehmen. Eine aktuelle Untersuchung des Transnational Institute zählt weltweit 835 Beispiele erfolgreicher (Re-)Kommunalisierungen im Bereich der Daseinsvorsorge, an der 1.600 Kommunen in 45 Ländern beteiligt sind (KISHIMOTO u. a. 2017). Kishimoto et al. kommen zu dem Ergebnis, dass diese Unternehmensgründungen meist mit günstigeren Tarifen und besseren Serviceleistungen für Kunden sowie arbeitnehmerfreundlicheren Arbeitsbedingungen für die Belegschaft verbunden sind und sich gleichzeitig durch hohe Transparenz und demokratische Verankerung auszeichnen.

Vor diesem Hintergrund sind die in Deutschland beobachteten Entwicklungen im Bereich der Gründung kommunalwirtschaftlicher Unternehmen auch international von großem Interesse. Denn im Zuge der durch die Energiewende hervorgerufenen Dezentralisierung auf der Erzeugerseite ist weltweit eine Dezentralisierungsdynamik erkennbar, die für Versorgungsunternehmen bzw. Netzbetreiber eine große Herausforderung darstellt (KUBLI & ULLI-BEER 2016) und die gleichzeitig für eine nachhaltige und umfassende Qualitätssicherung in der Energieversorgung ein herausragendes Leitprinzip geworden ist. Hinzu kommt, dass das föderale System der Bundesrepublik große Chancen dafür bietet, auf kommunaler Ebene soziale und institutionelle Innovationen im Sinne der Energiewende zu entwickeln (OHLHORST u. a. 2013, 48; GAWEL u. a. 2014, 6). Die verfassungsmäßig garantierte kommunale Selbstverwaltung bildet in diesem Zusammenhang die Basis für eine aktive lokale Energiepolitik (SCHREURS 2008). Im Sinne eines daraus ableitbaren Örtlichkeitsprinzips sind Stadtwerke mit ihren dezentralen Strukturen besonders wichtige Umsetzungsakteure der Energiewende (BERLO & WAGNER 2016b; BERLO u. a. 2017; BERLO & WAGNER 2013).

Ziel dieses Beitrags ist es, zu verdeutlichen, dass es neben der Dezentralisierungstendenz im Bereich der Erzeugung auch zu einer Dezentralisierung der Entscheidungsstrukturen kommt, bei der die örtliche Verteilnetzebene im Sinne einer polyzentrischen Governance von einer Stadtwerke-Gründungsdynamik begleitet wird.

Stadtwerke als wichtiger Baustein einer polyzentrischen Governance

In Deutschland ist inzwischen deutlich geworden, dass das Projekt Energiewende ein komplexer Prozess ist, der nicht allein von der Bundesregierung in Berlin gestaltet und umgesetzt werden kann. Deutlich stärker als dies bislang geschehen ist, sind künftig die Chancen und autonomen Handlungsmöglichkeiten von Bundesländern, Regionen und Kommunen einzubeziehen. Dabei zeigt die Praxis, dass in einem politischen Mehrebenensystem die dem Bund nachgeordneten Ebenen in vielen Fällen Schrittmacher- bzw. Pionierfunktionen übernehmen können. Sie sind in verschiedenen Teilen der Republik Treiber und Impulsgeber einer hochdynamischen Entwicklung geworden. Künftig ist die bundesdeutsche Energiewende, wenn sie erfolgreich sein will, stärker denn je als »Gemeinschaftswerk« zu verstehen, das sich durch eine »polyzentrische Governance« auszeichnet (BERLO & SEIFRIED 2014).

Unter »polyzentrischer Governance« versteht man die Delegation von Verantwortung auf viele Zentren der Entscheidungsfindung, die sich aufeinander sowie auf zentrale Institutionen oder Konfliktlösungsmechanismen beziehen können (vgl. Ostrom 2009, zit. n. HELFRICH & STEIN 2011). Die operationale Umsetzung der Energiewende macht deutlich, dass die Aspekte einer demokratischen Legitimation, Mitbestimmung und dezentralen Mitgestaltung für den Erfolg dieses Transformationsprozesses von großer Bedeutung sind. Erfahrungen der letzten zehn Jahre zeigen, dass eine Vielzahl von Projekten zur Umsetzung der Energiewende insbesondere einem starken bürgerschaftlichem Engagement zu verdanken sind, welches jenseits von Markt und Staat zu beobachten ist (YILDIZ u. a. 2015). Und wie die Nobelpreisträgerin Elinor Ostrom ebenfalls konstatierte: »Statt eines einzigen Modells, das eine Vielzahl von Problemen vor Ort zu bewältigen hat, entstehen aus einer polyzentrischen Theorie Prinzipien für das effiziente Design lokaler Institutionen, die von informierten und engagierten Bürgern und Behörden angewendet werden können« (vgl. Ostrom 2008: 7, zit. n. HELFRICH & STEIN 2011). Selbstorganisation ist ein bedeutender Vorteil, auch wenn sie in der klassischen Wirtschaftstheorie kaum Beachtung findet (HELFRICH & STEIN 2011).

Zahlreiche praktische Beispiele in Deutschland zeigen, dass im Energiebereich polyzentrische Dynamiken rasant an Be-

deutung gewinnen. Projekte wie regionale energiewirtschaftliche Netzwerke, Bioenergie-Dörfer, 100%-Erneuerbare Energien-Gemeinden, neu gegründete Energie-Genossenschaften, Erneuerbare Energien-Anlagen mit Bürgerfinanzierung u.ä. demonstrieren, dass räumlich abgegrenzte autonome Entwicklungen – die im Rahmen der in der Transitionsforschung angewendeten Multi-Level-Perspektive auch transformative Keimzellen genannt werden – in Nischen die Ideen der Energiewende sowohl in inhaltlicher als auch zeitlicher Hinsicht vorantreiben können (BERLO & WAGNER 2016b). Stadtwerke können im Rahmen einer transdisziplinären Zusammenarbeit diese verschiedenen Akteurswelten auf örtlicher Ebene in ihrer unternehmerischen Strategieausrichtung proaktiv einbeziehen und inhaltlich, institutionell sowie kulturell integrieren und werden damit auch in diesem Handlungsfeld zum wichtigsten lokalen Treiber der Energiewende vor Ort (BERLO u.a. 2017). Transdisziplinarität bedeutet hier verkürzt definiert: interdisziplinäre Bearbeitung von Praxisfragen mit Praxisakteuren (GRIESSHAMMER & BROHMANN 2015, 37). Von weiten Teilen der örtlichen Zivilgesellschaft wird die Gründung von eigenen Stadtwerken sowie Rekommunalisierungsvorhaben der örtlichen Entscheidungsträger positiv begleitet, da Stadtwerke als »besonders bürgernah« wahrgenommen werden (BÜTTNER u. a. 2012, 40).

Im Zuge einer polyzentrischen Governance ist die nationale Prozessverantwortung für die Energiewende weiterhin beim Bund angesiedelt. Es ist somit seine Aufgabe, einen teilweise radikalen Paradigmenwechsel bisheriger Muster der Energie- und Industriepolitik politisch zu steuern (SCHÜLE u. a. 2015, 2). Auf der örtlichen Ebene ist die Gründung von Stadtwerken ein geeignetes Instrument, um im Sinne einer polyzentrischen Governance die kommunalen Interessen im Rahmen der Energiewende zu verwirklichen. Denn »nur bei mehr Autonomie der Kommunen« ist es möglich, eine »ökologische Energiepolitik« zu gestalten (HENNICKE u. a. 1985). Insofern könnte man auch von *polyzentrischem Government* sprechen, da Stadtwerke einer demokratischen und gemeinwohlorientierten Kommunalentwicklung entsprechen, weil sie normativ politisch beauftragt durch ein demokratisch legitimes Kommunalparlament gesteuert werden, was zur Folge hat, dass energiewirtschaftliche Entscheidungen auch die Interessen der örtlichen Gemeinschaft berücksichtigen.

Stadtwerke als Energiewendeakteure mit demokratischer Kontrolle

Durch eigene, kommunale Unternehmen ist gewährleistet, dass die Daseinsvorsorge einer demokratischen Kontrolle des Stadtrats, also eine Government, zugänglich ist. Mitglieder der Städte- und Gemeinderäte sitzen in den Kontrollgremien (Aufsichtsräten bzw. Werkssausschüssen) der Stadtwerke und können dort die örtlichen Interessen wahrnehmen. Es ist außerdem für die Kommunen von großem Vorteil, dass die Geschäftsführer der Stadtwerke (so im Falle der Gesellschaftsform der GmbH und einer hundertprozentigen kommunalen Eigentümerschaft) den energiewirtschaftlichen Zielen der örtlichen Politik verpflichtet sind. Gewinnmaximierungsbestrebungen und eine Unternehmenspolitik eines privaten Fremdversorgers im Sinne des Shareholder Values treten so in den Hintergrund. Im Prinzip kann sich jeder Bürger an seine Kommunalpolitiker wenden, wenn seines Erachtens die Leistung des Versorgungsunternehmens nicht gut genug ist. Wenn es beispielsweise zu lange dauert, bis eine neu errichtete Windkraftanlage an das Stromnetz angeschlossen ist oder wenn schuldenbedingte Stromsperrern zu rigide durchgeführt werden, können sich die Bürger an demokratische Institutionen wenden und sind nicht vom Wohlwollen oder von der Einzelfall-Kulanz eines privaten Unternehmens abhängig. Die demokratischen Vertreter einer Gemeinde wiederum können im Sinne der Bürger Einfluss auf das öffentliche Unternehmen nehmen.

Der Rückbesinnung auf diese skizzierten Gemeinwohlaspekte in der kommunalen Energieversorgung sind gegenläufige Entwicklungstrends unter dem Motto »Privat vor Staat« vorausgegangen. Durch die Privatisierungswelle der 1990er Jahre haben die Kommunen somit nicht nur Eigentum verkauft, sondern auch wichtige demokratische Mitbestimmungsrechte veräußert (WOLLMANN & MARCOU 2010). Das Vorhandensein von Stadtwerken schafft somit die Voraussetzungen, dem Primat der Politik in der Energie- und Ressourcenfrage wieder Geltung zu verschaffen, stärkt soziale Aspekte der Energieversorgung sowie der Daseinsvorsorge und trägt damit zur Beibehaltung demokratisch legitimer Steuererhebung bei. Wollmann & Marcou vertreten die These, dass »das Pendel der Privatisierung« nun wieder in die andere Richtung geht und öffentliche Unternehmen bei der Erbringung von Aufgaben der Daseins-

vorsorge von zunehmender Bedeutung sind (ebd.). Inwiefern dies für Deutschland zutrifft, soll die folgende Bilanz von Stadtwerke-Neugründungen zeigen.

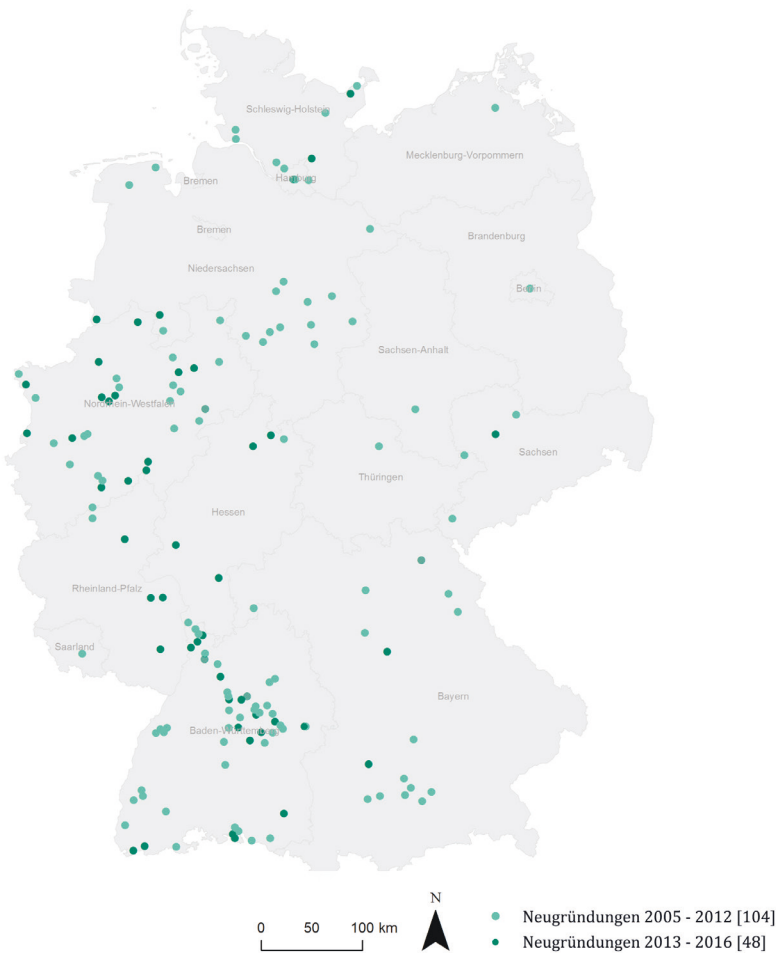


Abb. 1: Neugründungen von Stadtwerken zwischen 2005 und 2016 in Deutschland. Quelle: Eigene Darstellung | Daten: eigene Recherchen Wuppertal Institut, Schäfer 2017

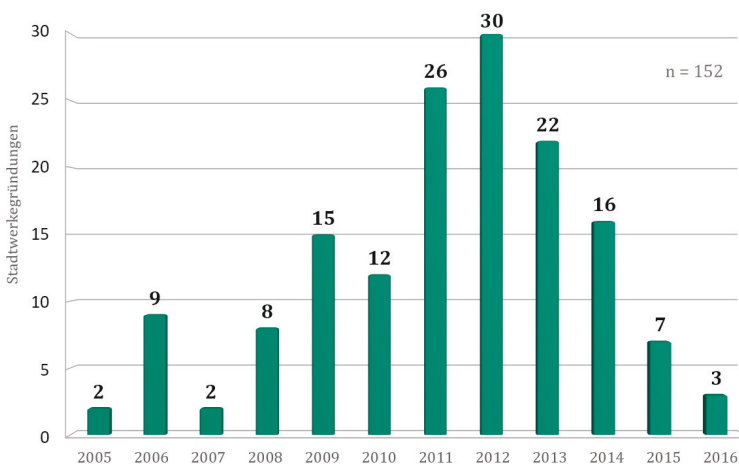


Abb. 2: Abbildung 2: Anzahl der Stadtwerke-Neugründungen in Deutschland nach Gründungsjahr. Quelle: Eigene Darstellung | Daten: eigene Recherchen Wuppertal Institut, Schäfer 2017

Bilanzierung der Stadtwerke-Neugründungen in Deutschland

In der von uns durchgeführten Bestandsaufnahme wurden die zwischen 2005 und 2016 neu gegründeten Stadtwerke und Stadtwerkeverbände bzw. Zusammenschlüsse untersucht. Ob und in welchem Umfang es im selben Zeitraum auch zu Unternehmensliquidationen bei Stadtwerken kam, wurde nicht von uns erfasst. Insgesamt kam es so zu 152 Neugründungen, deren räumliche Verteilung nebenstehender Karte entnommen werden kann.

Die Ergebnisse der Bestandsaufnahme zeigen, dass in dem untersuchten Zeitraum zwischen 2005 und 2016 eine regelrechte Gründungswelle kommunaler Energieversorgungsunternehmen stattgefunden hat, die neben dem örtlichen Willen zur Mitgestaltung der Energiewende vor allem auf die Vielzahl der in diesem Zeitraum ausgelaufenen Konzessionsverträge zurückzuführen ist (BECKER 2011). Somit ist mit abnehmender Zahl auslaufender Konzessionen auch die Zahl der jährlichen Stadtwerke-Neugründungen in den vergangenen Jahren wieder zurückgegangen und mit einem weiteren Rekommunalisierungstrend ist zunächst nicht zu rechnen. Den meisten Kommunen bietet sich erst wieder in 20 Jahren die Möglichkeit, einen Rückkauf der örtlichen Verteilnetze zu beschließen, was dann wieder ein starker Treiber zur Gründung eigener Stadtwerke sein kann.

Bereits im Zeitraum 2005 bis 2012 konnte ein deutlicher Trend zur Unternehmensneugründung im Bereich der kommunalen Energiewirtschaft beobachtet werden (BERLO & WAGNER 2013; WAGNER & BERLO 2017). Dieser Trend erreichte im Jahr 2012 mit 30 Neugründungen seinen Höhepunkt. Die von den Autoren aktualisierte Untersuchung von Stadtwerke-Neugründungen zeigt, dass anschließend (von 2013 bis einschließlich 2016) weitere 48 Stadtwerke-Neugründungen stattfanden. Dabei lässt sich von Jahr zu Jahr eine rückläufige Anzahl konstatieren, sodass für das Jahr 2016 nur noch drei Neugründungen kommunaler Energieversorgungsunternehmen erfasst werden konnten.

Die zunehmende energiewirtschaftliche Betätigung der Kommunen in den Jahren 2005 bis 2016 kann auf verschiedene Motive zurückgeführt werden: Bei den meisten Stadtwerke-Neugründungen stand für die Städte und Gemeinden im Vordergrund, ihren Anteil am energiewirtschaftlichen Gestaltungs- und Wertschöpfungsprozess deutlich zu ver-

größern. Neue technische und wirtschaftliche Möglichkeiten etablierten sich in den letzten zwölf Jahren am Markt und ermöglichten den Kommunen, erneuerbare Energien, dezentrale KWK-Anlagen zur örtlichen Stromerzeugung und ein größeres Spektrum an energieeffizienten Energiedienstleistungen zu nutzen. Die Reaktor Katastrophe in Fukushima, der daraufhin erfolgte erneute Beschluss zum Ausstieg aus der Kernenergie und die erhöhten Anforderungen an den kommunalen Klimaschutz haben zudem in vielen Kommunen den Wunsch verstärkt, das vor Ort vorhandene Potenzial zur Umsetzung der Energiewende eigenverantwortlich zu erschließen (BERLO u.a. 2017, 5). Die Kommunen hatten dabei auch im Blick, dass die komparativen Vorteile von eigenen Stadtwerken im Strom, Gas- und Wärmebereich (siehe dazu die Ausführungen weiter unten) entscheidende Wettbewerbsvorteile (gegenüber den bisher tätigen Unternehmen) darstellen.

Zudem zeigt die Bestandsaufnahme, dass die Neugründung von Stadtwerken durch bereits bestehende kommunale Versorgungsunternehmen im Umfeld befördert wird, die Gründungshilfen anbieten und unternehmerische Kooperationen mit den jungen Stadtwerken eingehen. So sind an den erfassten Stadtwerke-Neugründungen oft auch bereits etablierte kommunale Energieversorger als Mitgesellschafter beteiligt, welche die jungen Unternehmen mit Finanzkapital und fachlichem Know-how bei der Gründung und Betriebsführung unterstützen. Um Größenvorteile zu nutzen, gehen kleinere Kommunen darüber hinaus häufig Kooperationen mit Städten und Gemeinden aus dem Umland ein und gründen Gemeinschaftswerke. Im Rahmen der Bestandsaufnahme wurden insgesamt 16 Versorgungsunternehmen erfasst, die aus dem Zusammenschluss mehrerer Kommunen entstanden und an denen im Durchschnitt sechs Kommunen beteiligt sind. Außerdem fällt eine Rekommunalisierungsbereitschaft insbesondere bei Städten und Kommunen auf, die weniger als 25.000 Einwohner haben. Diese kleineren Kommunen waren immerhin an über der Hälfte aller 152 von uns bilanzierten Neugründungen beteiligt.

Neugegründete Stadtwerke nutzen komparative Vorteile

In zahlreichen Studien wurde dargelegt, dass Stadtwerke wichtige Schlüsselakteure sind, die Energiewende vor Ort umzusetzen und damit dem Nutzen für die Bürger Vorrang zu verschaffen (RICHTER & THOMAS 2009; BERLO u.a. 2017). Dabei sind über die bereits genannten Aspekte der Dezentralität und der Demokratiefähigkeit hinaus vor allem folgende Vorteile hervorzuheben, die im Bereich der örtlichen Energieversorgung durch Stadtwerke erzielt werden können (BERLO & WAGNER 2016b, 236):

- Public Value,
- Kunden- und Bürgernähe,
- Partner für innovative Lösungen,
- Lokale Problemlösungskompetenz,
- Synergien mit anderen Sparten,
- EDL.

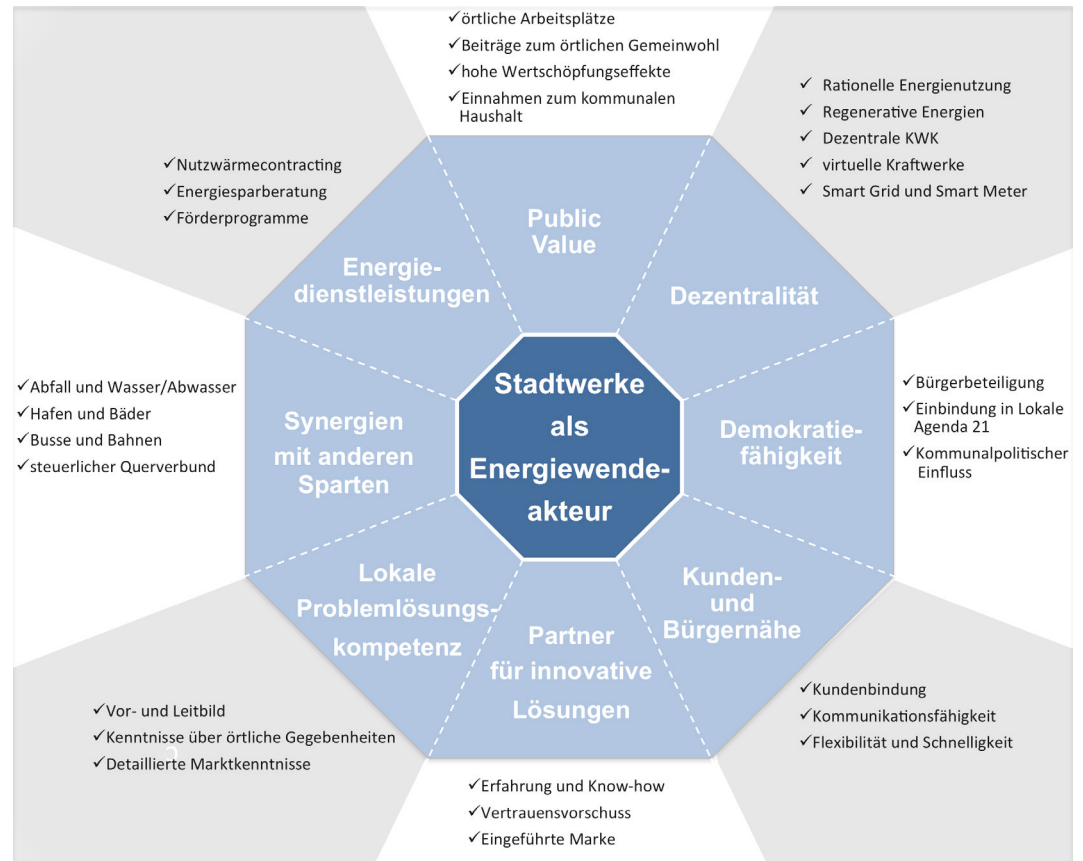
Als kommunale Energiedienstleister, die ihre Tätigkeit am Wohl der Bürger und der örtlichen Gemeinschaft orientieren, stärken sie die Wirtschaftskraft der Kommunen und schaffen damit verbundene direkte und indirekte Einkommens- und Arbeitsplatzeffekte, wodurch sie einen wichtigen Beitrag zum »Public Value« leisten.

Qualitativ hochwertige und bedürfnisanangepasste Produkte und Services sind ein wichtiger Aspekt der Kunden- und Bürgernähe eines Unternehmens. Insgesamt bieten sich in der Energiebranche hier eine Reihe möglicher Aktivitäten, die von Stadtwerken ergriffen werden, wie beispielsweise:

- Kundenbindung durch Qualitätsführerschaft,
- Ausbau von Dienst- und Serviceleistungen,
- Einbindung in Diskussionsforen zu lokalen Themen,
- Transparente Unternehmenspolitik.

Als Partner für innovative Lösungen präsentieren sich Stadtwerke, wenn sie beispielsweise ihre dezentralen Stromerzeugungsanlagen softwaregestützt zu einem virtuellen Kraftwerk zusammenschalten. Das heißt, mit einem intelligenten Einsatz lokaler Kraftwerke wie Blockheizkraftwerke, Windkraft-, Wasserkraft-, Biomasse- und Solaranlagen können Stadtwerke den Strombezug aus fernen Großkraftwerken ersetzen. Intelligentes Lastmanagement (Last-Steuerung und -Verschiebung) auf der Verbraucherseite ergänzt den Betrieb eines solchen virtuellen Kraftwer-

Abb. 3: Stadtwerke als Schlüsselakteure der Energiewende
Quelle: Eigene Darstellung



kes. Stadtwerke sind als dezentrale Akteure sehr gut geeignet, solche innovativen Lösungen zur Harmonisierung von fluktuierender Stromerzeugung und schwankendem Stromverbrauch im Zuge einer digitalisierten polyzentrischen Energiewende voranzutreiben.

Ein großer Vorteil von Stadtwerken liegt auch in ihrer lokalen Problemlösungskompetenz. Die kommunale Versorgungswirtschaft ist aufgrund ihrer Erfahrungen und des vorhandenen Umsetzungs-Know-hows geradezu prädestiniert, einen wichtigen Beitrag zur Steigerung der Endenergieeffizienz, zum notwendigen Ausbau der Erneuerbaren Energien und der dezentralen Kraft-Wärme-Kopplung zu leisten. Durch Nutzung von örtlichen Netzwerken und interkommunalen Kooperationen können Stadtwerke diese komparativen Vorteile noch verstärken und zum Nutzen des örtlichen Gemeinwohls einsetzen.

Ein weiterer Vorteil liegt in der Möglichkeit Synergien mit anderen Sparten zu erschließen. Die Energiewende wird zukünftig durch eine ausgeprägte Wechselwirkung zwischen den Sektoren Strom, Wärme, Gas und Mobilität (Sektorenkopplung) gekennzeichnet sein. Dezentrale Akteure und eine diversifizierte Erzeugungsstruktur, gepaart mit detaillierten Ortskenntnissen, werden daher deutlich an Bedeutung gewinnen und stellen einen kom-

parativen Wettbewerbsvorteil von Stadtwerken dar, die oftmals in mehreren Sparten tätig sind (BERLO & WAGNER 2017). Zudem haben sie die Möglichkeit steuerliche Querverbünde zu bilden und sektorübergreifende Prozeduren zu bündeln. Betreibt das Stadtwerk also beispielsweise gesellschaftlich und ökologisch wichtige Sparten wie den ÖPNV, die Abfallentsorgung oder die Wärmeversorgung, können temporär oder langfristig (in einer übergeordneten Holdinggesellschaft) finanzielle Defizite untereinander ausgeglichen werden. So finanzieren beispielsweise Gewinne aus dem Verkauf von Energie Verluste eines aus sozialen und ökologischen Gründen unentbehrlichen ÖPNV. Zusätzlich kann beispielsweise mittels energetischer Abfallverwertung nutzbare Energie klimafreundlich in Strom- und Wärmenetze eingespeist werden. Beide Möglichkeiten führen im Endeffekt zu einer Entlastung der kommunalen Haushalte und der Gebührenzahler, also Bürger und Bürgerinnen, bei gleichzeitiger Schonung von Ressourcen und Klima.

Viele Aspekte sprechen dafür, dass sich das Angebotsspektrum von Energieversorgungsunternehmen in Deutschland deutlich verändern und erweitern wird. Eine alternde Gesellschaft, steigende Kundenansprüche und nicht zuletzt die Energiewende tragen

dazu bei, dass Energiedienstleistungen dabei stark an Bedeutung gewinnen werden. Angebote wie Contracting zur Energieeinsparung und Mieterstrommodelle aber auch besondere Angebote zum Lastmanagement und zur Stromspeicherung sind hier typische Beispiele. Auch das typische Geschäft der örtlichen Verteilnetzbetreiber wird sich in den nächsten Jahren erheblich verändern. Zunehmend müssen erneuerbare Energien dezentral und kosteneffizient in das bestehende Netz integriert werden. Mit innovativen Dienstleistungen werden Stadtwerke daher zum Rückgrat der Energiewende und sorgen mit neuen Geschäftsmodellen dafür, dass in einer zukunftsfähigen Energiewelt die hohe Versorgungssicherheit aufrechterhalten bleibt. Aus den vielfältigen Kundenkontakten am Ort ergeben sich dabei für Stadtwerke komparative Wettbewerbsvorteile gegenüber externen Energiedienstleistern, die nicht über die gleiche Vielfalt (Strom, Gas, Wasser, Wärme etc.), Kontinuität und Intensität an Kundenkontakten verfügen.

Fazit:

Weltweit wurden in den vergangenen Jahren Rekommunalisierungen im Bereich der Daseinsvorsorge durchgeführt, die meist zu Verbesserungen im Kundenservice, höherer Transparenz und einer stärkeren demokratischen Verankerung und Mitbestimmung führten (KISHIMOTO u. a. 2017). Auch in Deutschland machte sich dieser Trend bemerkbar. Besonders stark ausgeprägt sind die Rekommunalisierungstendenzen dabei im Energiesektor, der vor dem Hintergrund der Energiewende zunehmend dezentral strukturiert ist und neugegründeten Stadtwerken die Chance bietet, die Energieversorgung von morgen aktiv mitzugestalten und als Kommune davon zu profitieren.

Die Ergebnisse der Bestandsaufnahme belegen, dass zwischen 2005 und 2016 eine regelrechte Gründungswelle kommunaler Energieversorgungsunternehmen stattgefunden hat. Die Beweggründe für die Neugründungen liegen zum einen in dem Wunsch stärkere Einflussnahme auf die lokale Energieversorgung ausüben zu können und daraus stärkere kommunale Wertschöpfungseffekte zu erzielen. Zum anderen spielt aber auch die Möglichkeit, die kommunale Energiewende aktiv voranzutreiben eine Rolle bei

dieser Entscheidung. Als wesentlicher Auslöser der Neugründungen zeigt sich jedoch die hohe Anzahl der im Betrachtungszeitraum auslaufenden Netzkonzessionen, die den Kommunen die Möglichkeit eröffneten, die Versorgungsnetze – und damit eine wichtige Grundlage für die örtliche Energieversorgung – wieder in kommunale Hände zu nehmen.

Dieser Rekommunalisierungstrend im Energiesektor führt dazu, dass analog zur Dezentralisierung der Erzeugungsstrukturen auch die energiewirtschaftlichen Entscheidungsstrukturen einem Dezentralisierungsprozess unterliegen. Im Sinne einer polyzentrischen Governance stärken die Stadtwerke dabei die politische Einflussnahme auf die örtliche Energieversorgung und handeln als kommunale Unternehmen vor allem im Interesse der örtlichen Gemeinschaft.

Ihre Demokratiefähigkeit sowie ihre lokale Verankerung machen sie zusammen mit weiteren Alleinstellungsmerkmalen darüber hinaus zu wichtigen Schlüsselakteuren für die Umsetzung der Energiewende vor Ort. So sind Stadtwerke durch das hohe Vertrauen, das ihnen entgegengebracht wird, ihre örtliche Vernetzung und ihr spartenübergreifendes Know-how prädestiniert, Maßnahmen zur Steigerung der Energieeffizienz und zur Ausschöpfung der örtlich vorhandenen Erzeugungspotenziale aus erneuerbaren Energien zu realisieren. Durch ihre breite Aufstellung in den verschiedenen Versorgungsbereichen sind viele Stadtwerke zudem in der Lage, Synergien mit anderen Sparten zu erschließen und die zukünftig notwendige Sektorenkopplung effizient umzusetzen. Letztlich können Stadtwerke durch verschiedene Maßnahmen in diesem Bereich die Energiekosten in der Kommune reduzieren, neue zusätzliche Arbeitsplätze schaffen und die Wirtschaftskraft der Kommune langfristig stärken, womit sie einen wichtigen Beitrag zum »Public Value« leisten. Die sinkende Zahl auslaufender Konzessionsverträge lässt erwarten, dass in den kommenden Jahren wieder deutlich weniger Kommunen die Rekommunalisierung der Energieversorgung in Erwägung ziehen werden. Da, wo sich diese Chancen eröffnen, sollten die Kommunen die Möglichkeit jedoch in Betracht ziehen und die Risiken einer Unternehmensgründung, aber auch die vielzähligen Chancen, die sich daraus für die Kommune und die Bürger ergeben können, genau abwägen.

Quellen

- AMERICAN PUBLIC POWER ASSOCIATION (2016): Public Power for Your Community : Local control. Local priorities. A stronger local economy., Arlington.
- BECKER, P. (2011): Aufstieg und Krise der deutschen Stromkonzerne - Zugleich ein Beitrag zur Entwicklung des Energierechts, Bochum: Ponte Press.
- BERLO, K. & SEIFRIED, D. (2014): Nationale Prozessverantwortung – Regionale Selbstorganisation. In U. Bartosch, P. Hennicke, & H. Weiger, hrsg. Gemeinschaftsprojekt Energiewende : der Fahrplan zum Erfolg. München: Oekom-Verl., S. 74–84. Online unter: <https://epub.wupperinst.org/frontdoor/index/index/docId/5405>.
- BERLO, K. & WAGNER, O. (2013): Stadtwerke-Neugründungen und Rekommunalisierungen - Energieversorgung in kommunaler Verantwortung, Wuppertal. Online unter: http://wupperinst.org/uploads/tx_wupperinst/Stadtwerke_Sondierungsstudie.pdf.
- BERLO, K. & WAGNER, O. (2016a): Stichwort: Deutsche Stadtwerke als Vorbild für Japan. e|m|w Energie. Markt. Wettbewerb, (2), S.2. Online unter: <https://epub.wupperinst.org/frontdoor/index/index/docId/6313>.
- BERLO, K. & WAGNER, O. (2016b): Strukturkonservierende Regime-Elemente der Stromwirtschaft als Hemmnis einer kommunal getragenen Energiewende : eine Akteursanalyse aus der Multi-Level-Perspektive der Transformationsforschung. Momentum Quarterly - Zeitschrift für sozialen Fortschritt / Journal for Societas Progress., (4), S.233–253. Online unter: <https://epub.wupperinst.org/frontdoor/index/index/docId/6168>.
- BERLO, K. & WAGNER, O. (2017) Wärmewende in den Städten des Ruhrgebietes : wie Stadtwerke die Sektoren Strom, Wärme und Gas verbinden können. Transforming cities, (2), S.43–47. Online unter: <https://epub.wupperinst.org/frontdoor/index/index/docId/6711>.
- BERLO, K., WAGNER, O. & DRISSEN, I. (2017): Strategische Optionen der Ruhrgebiets-Stadtwerke im Rahmen der Energiewende : Beurteilung der aktuellen Situation ; Ergebnisse des Leitprojekts »Stadtwerke als strategischer Akteur der Energiewende« im Gesamtprojekt »Energiewende Ruhr«, Wuppertal: Wuppertal Inst. für Klima, Umwelt, Energie. Online unter: <https://epub.wupperinst.org/frontdoor/index/index/docId/6725>.
- BERLO, K., WAGNER, O. & HEENEN, M. (2017): The Incumbents' Conservation Strategies in the German Energy Regime as an Impediment to Re-Municipalization—An Analysis Guided by the Multi-Level Perspective. Sustainability, 9(1).
- BÜTTNER, H., KANTZ, C. & PETERS, T. (2012): Auf die Plätze, fertig, Energiewende! Kommunen zwischen Startblock und Ziellinie, Munich.
- GAWEL, E. u. a. (2014): The future of the energy transition in Germany. Energy, Sustainability and Society, 4(1), S.15. Online unter: <http://www.energysustainsoc.com/content/4/1/15>.
- GRIESSHAMMER, R. & BROHMANN, B. (2015): Wie Transformationen und gesellschaftliche Innovationen gelingen können, Dessau-Roßlau, Freiburg.
- HELFRICH, S. & STEIN, F. (2011): Was sind Gemeingüter? Aus Politik und Zeitgeschichte, 61(28-30), S.9–15.
- HENNICKE, P. u. a. (1985): Die Energiewende ist möglich : für eine neue Energiepolitik der Kommunen ; Strategien für eine Rekommunalisierung, Frankfurt am Main: S. Fischer. Online unter: <http://d-nb.info/860458997>.
- KISHIMOTO, S., PETITJEAN, O. & STEINFORT, L. (2017): Reclaiming Public Services : How cities and citizens are turning back privatisation M. Bélanger Dumontier & A. Doherty, hrsg., Amsterdam and Paris: Transnational Institute (TNI), Multinationals Observatory, Austrian Federal Chamber of Labour (AK), European Federation of Public Service Unions (EPSU), Ingeniería Sin Fronteras Cataluña (ISF), Public Services International (PSI), Public Services Intern.
- KUBLI, M. & ULLI-BEER, S. (2016): Decentralisation dynamics in energy systems: A generic simulation of network effects. Energy Research & Social Science, 13, S.71–83. Online unter: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2214629615300931>.
- LIBBE, J. (2014): Transformation städtischer Infrastruktur. Perspektiven und Elemente eines kommunalen Transformationsmanagements am Beispiel Energie. Universität Leipzig.
- OHLHORST, D., TEWS, K. & SCHREURS, M. (2013): Energiewende als Herausforderung der Koordination im Mehrebenensystem. Technikfolgenabschätzung - Theorie und Praxis, 22(2), S.48–55.
- RICHTER, N. & THOMAS, S. (2009): Perspektiven dezentraler Infrastrukturen im Spannungsfeld von Wettbewerb, Klimaschutz und Qualität : Endbericht der Forschungspartnerschaft INFRAFUTUR, Frankfurt am Main: Lang. Online unter: <https://epub.wupperinst.org/frontdoor/index/index/docId/3188>.
- SCHÄFER, D. (2017): Die Bedeutung örtlicher Versorgungsunternehmen als Akteure der Energiewende. Technische Universität Dortmund.
- SCHREURS, M.A. (2008): From the Bottom Up: Local and Subnational Climate Change Politics. The Journal of Environment & Development, 17(4), S.343–355.
- SCHÜLE, R. u. a. (2015): Energiewende als gesellschaftlicher Transformationsprozess : Forschungsansatz und Begriffsverständnis des Rahmenprogramms »Energiewende Ruhr«. Online unter: <https://epub.wupperinst.org/frontdoor/index/index/docId/5971>.

- WAGNER, O. & BERLO, K. (2017): Remunicipalisation and foundation of municipal utilities in the German energy sector : details about newly established enterprises. *Journal of sustainable development of energy, water and environment systems*, 5(3), S.396–407. Online unter: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bsz:wup4-opus-66926>.
- WOLLMANN, H. & MARCOU, G. (2010): From public sector-based to privatized service provision. Is the pendulum swinging back again? Comparative summary. *The Provision of Public Services in Europe*, S.266.
- YILDIZ, Ö. u. a. (2015): Renewable energy cooperatives as gatekeepers or facilitators? Recent developments in Germany and a multidisciplinary research agenda. *Energy Research & Social Science*, 6, S.59–73. Online unter: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2214629614001352>.