



Stadtwerke stärken und Haushalte konsolidieren – ein Widerspruch?

Holger Boehnert, Silke Pilger

14. Mai 2009

ADVISORY

Ihre Ansprechpartner bei KPMG



Holger Boehnert

Director Öffentlicher Sektor

Tel.: +49 201 455-8514

Fax: +49 1802 11991-6629

Mobil: +49 173 5764344

eMail: hboehnert@kpmg.com



Silke Pilger

Rechtsanwältin, Assistant
Manager

Tel.: +49 201 455-6869

Fax: +49 1802 11991-8922

Mobil: +49 174 3009675

eMail: spilger@kpmg.com



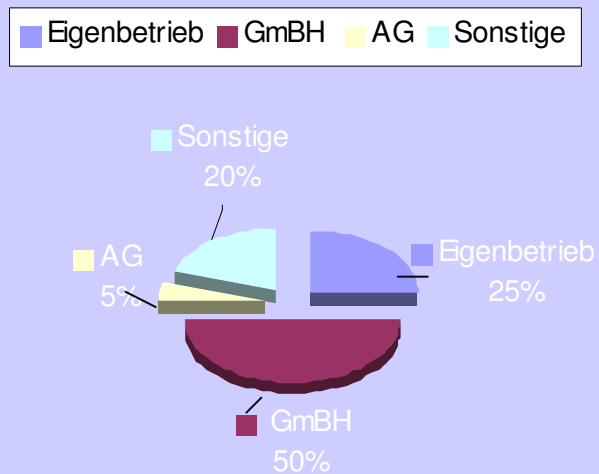
Agenda

- 1** Ausgangssituation für ein Erfolgsmodell
- 2** Rechtliche Aspekte
- 3** Wirtschaftliche Aspekte
- 4** Politische Aspekte
- 5** Mitarbeiterbezogene Aspekte
- 6** Zusammenfassung

Ausgangssituation für Stadtwerke

Vergleich von Rechtsformen bei Stadtwerken

Rechtsformwahl bei Stadtwerken



VKU-Mitgliedsunternehmen nach Rechtsformen, Stand 13.08.2007

- Stadtwerke sind in der Wahrnehmung **Multi-Utility-Dienstleister** in den Kommunen, da neben klassischer Produktpalette (Gas, Wasser, Strom, Wärme) werden immer häufiger Entsorgung-, Bäder-, und ÖPNV-Leistungen angeboten werden.
- Stadtwerke bündeln sowohl **technisches als auch wirtschaftliches Know-how** einer Kommune.
- Stadtwerke stehen wegen der Liberalisierung der Energiemärkte per se unter einem enormen **Wettbewerbsdruck**.
- Aufgaben **der Daseinsvorsorge** müssen bei allen Überlegungen sichergestellt sein.

Ausgangssituation für die Modellüberlegungen

Ist-Situation

- In den Stadtwerken wurde eine relativ schwache Bilanzstruktur (EK-Ausstattung) festgestellt.
- Die Überlegungen sollten als Beitrag einer „intelligenten Hauhaltskonsolidierungsstrategie“ dienen und kein „Spargutachten“ zu Lasten der Beschäftigten, der Bürger und der kommunalen Infrastruktur sein.



Modell- prämissen

- Die Bilanzsituation der Stadtwerke ist zu verbessern, die der Stadt soll nicht verschlechtert werden.
- Kernaufgaben und Aufgaben der Daseinsvorsorge müssen bei allen Überlegungen gesichert sein.
- Die Gebühren für kostenrechnende Einrichtungen sind bis 2010 stabil zu halten.
- Arbeitsplätze der übertragenen Bereiche sollen gesichert werden, wenn die Wirtschaftlichkeit angemessen sichergestellt ist.
- Der Konzern Stadt als Verbund von Kernverwaltung und Beteiligungsunternehmen ist langfristig zu stärken.
- Ein mögliche Vermögensübertragung sollte grundsätzlich ohne Zahlung eines Kaufpreises erfolgen.

Agenda

- 1 Ausgangssituation für ein Erfolgsmodell
- 2 **Rechtliche Aspekte**
- 3 Wirtschaftliche Aspekte
- 4 Politische Aspekte
- 5 Mitarbeiterbezogene Aspekte
- 6 Zusammenfassung

Rechtliche Aspekte

Deal Breaker?

Kommunales Wirtschaftsrecht

Umwandlungsrecht

Arbeits- und Tarifrecht

Vergaberecht

Sonstiges

(Gebührenrecht, Haushaltsrecht, Organisationsrecht, etc.)

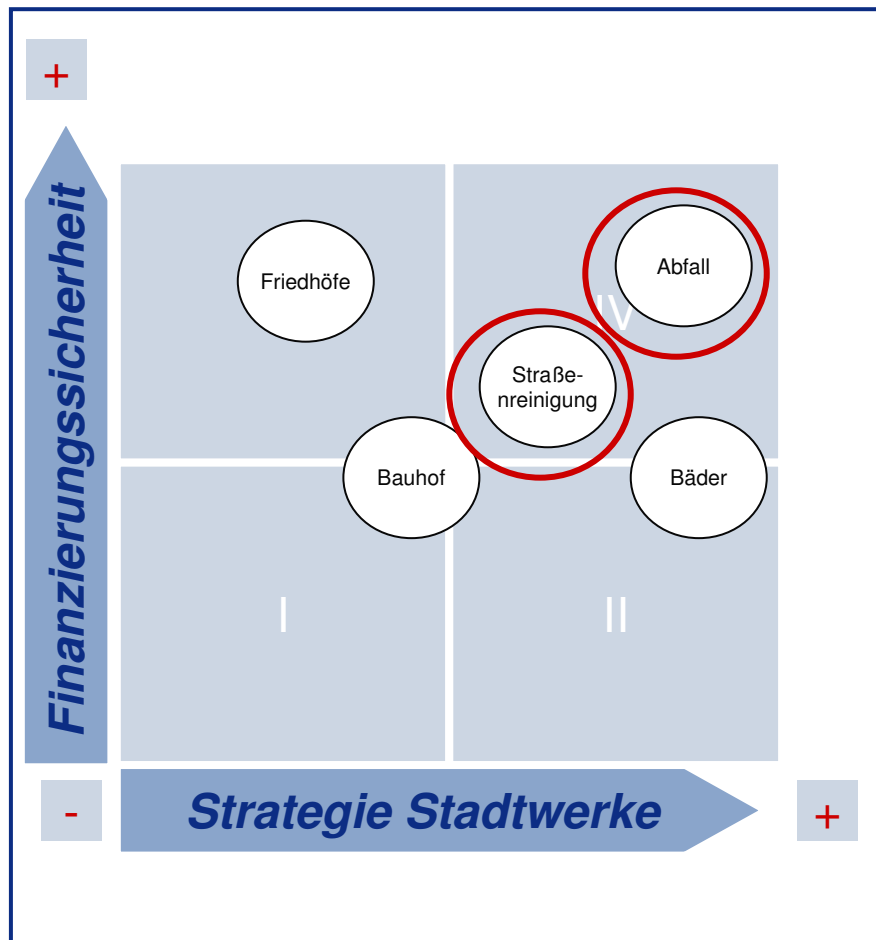


- Aus den Rechtsbereichen sind die **DEAL BREAKER**, zu identifizieren.
- **Deal Breaker** sind solche rechtlichen Rahmenbedingungen, die eine Umsetzung eines Szenarios per se verhindern können oder die im Verhandlungswege durchgesetzt werden müssen.

Agenda

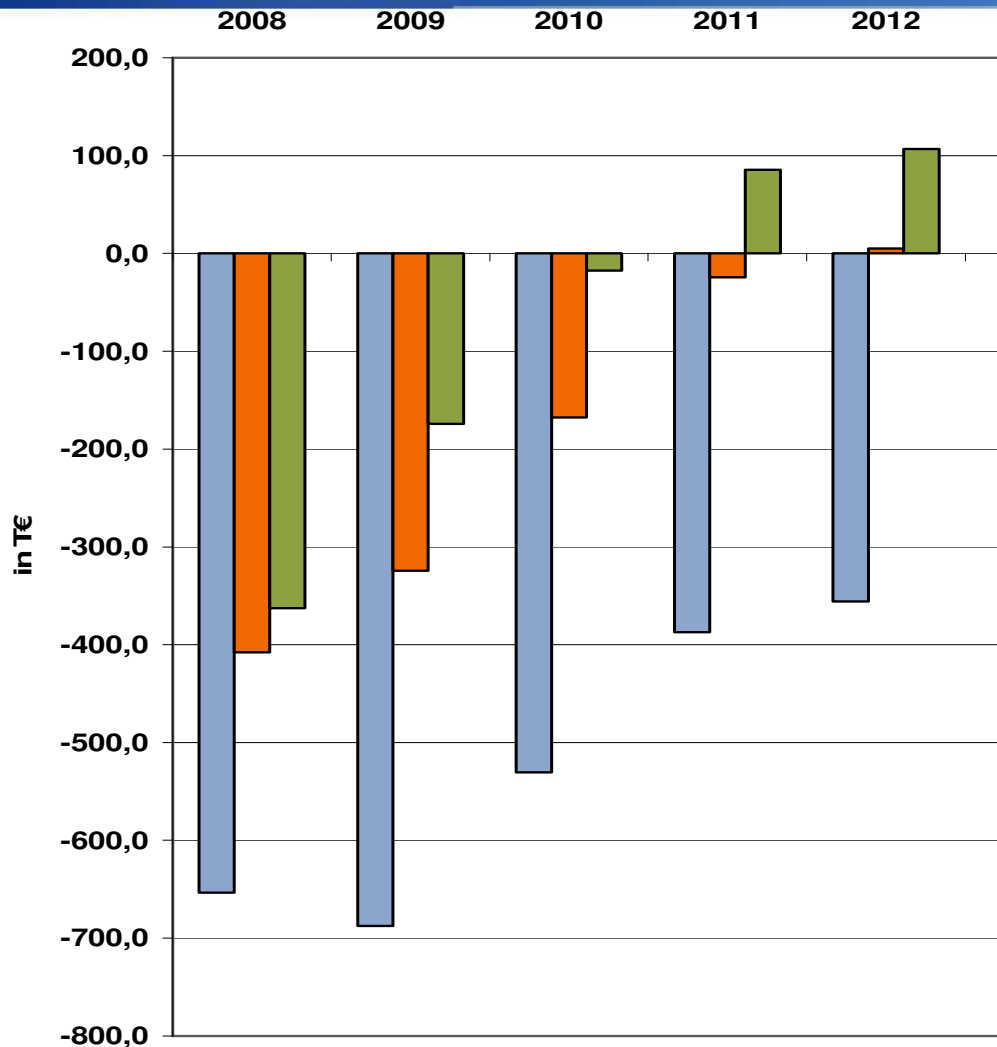
- 1 Ausgangssituation für ein Erfolgsmodell
- 2 Rechtliche Aspekte
- 3 Wirtschaftliche Aspekte**
- 4 Politische Aspekte
- 5 Mitarbeiterbezogene Aspekte
- 6 Zusammenfassung

Auswahl der Übertragungskandidaten



- Ist-Analyse (Organigramme, Begehungen, Interviews) für alle Bereiche die **potenziell wegen Artverwandtschaft für eine Übertragung in** Betracht kommen.
- **Strukturelle und wirtschaftliche** Situation auf der Grundlage der aktuellen Haushalts- bzw. Wirtschaftspläne ist zu analysieren
- Viele Bereiche, die für eine Übertragung in Betracht kommen sind **sehr personalintensiv**; eine detaillierte Aufnahme der Stellen- und Personalausstattung ist notwendig.
- Filterung von Bereichen die das kommunale Unternehmen Stadtwerke **wirtschaftlich nicht überfordern**, um aus gesamtstädtischer Sicht positive Effekte zu erzielen.

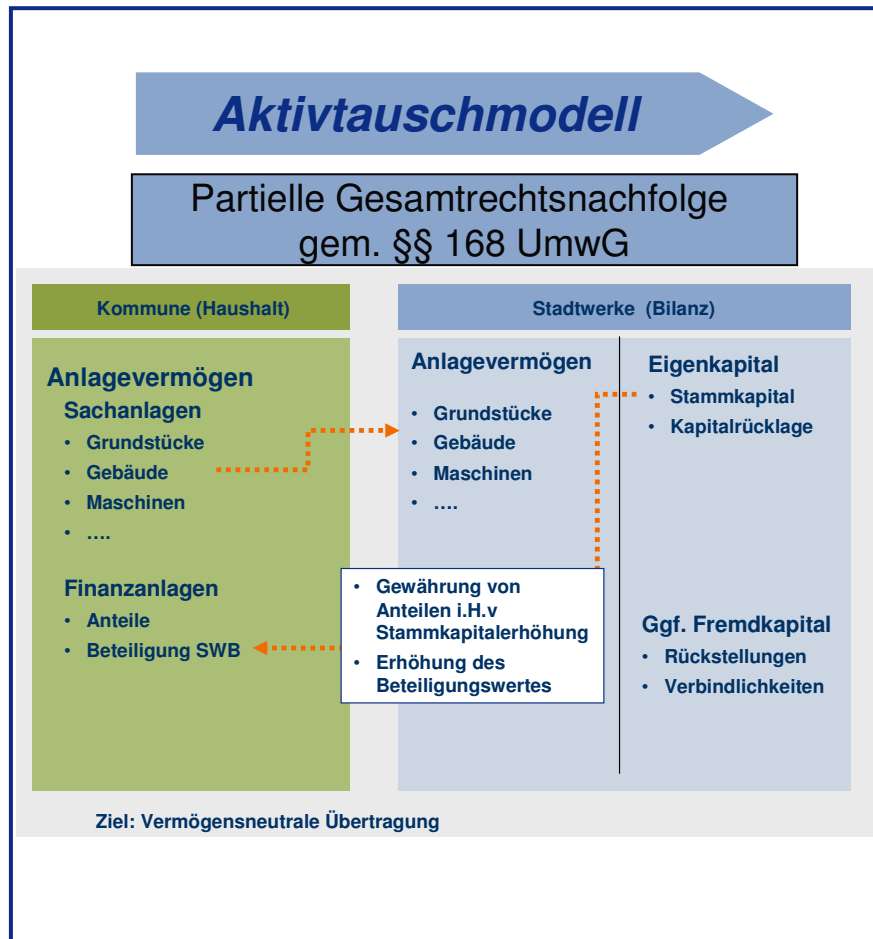
Veränderung der Jahresergebnisse FB 70 + Abfall nach Integration in die SWB



- Jahresüberschuß / Jahresfehlbetrag
- Jahresüberschuß / Jahresfehlbetrag nach Verbesserungen
- Jahresüberschuß / Jahresfehlbetrag nach Synergien

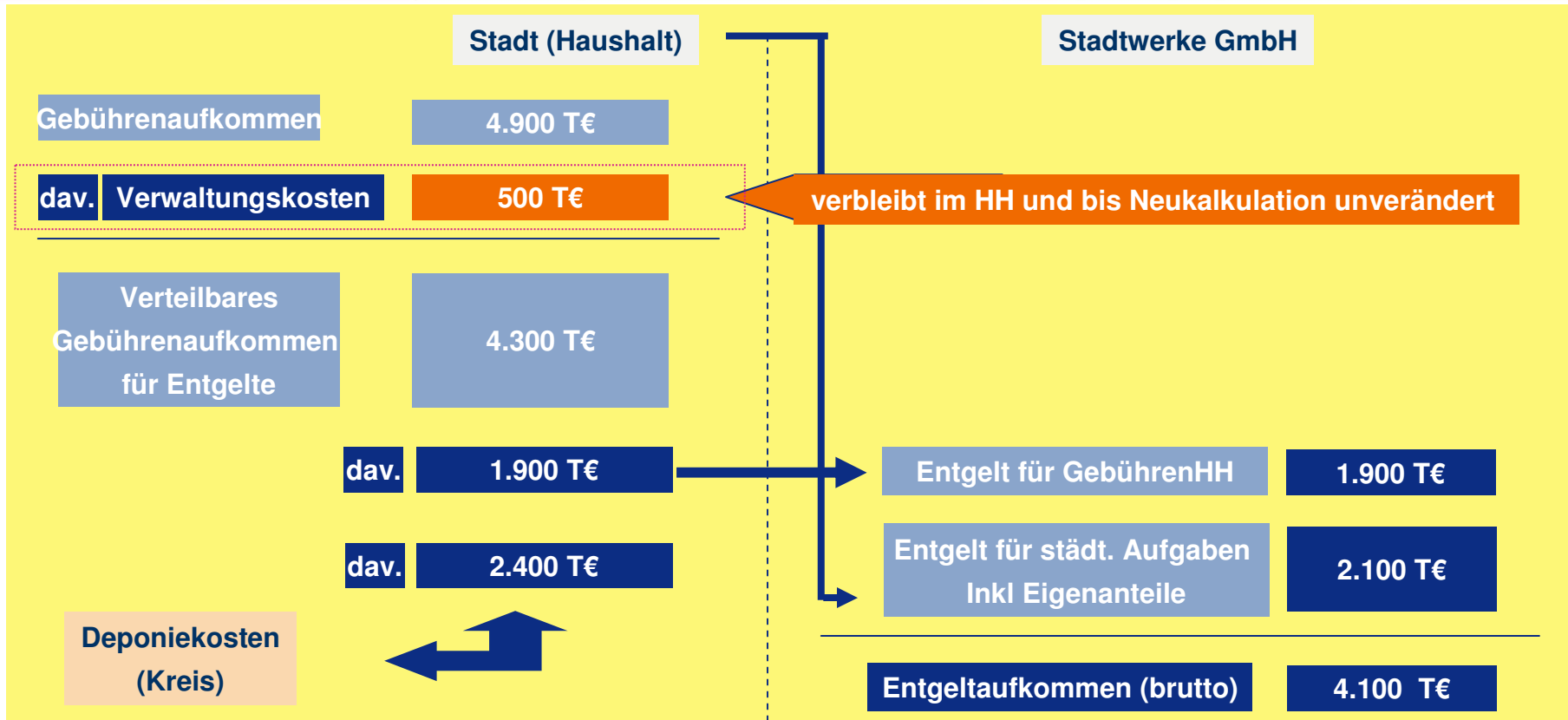
- für 2008 wird eine Erhöhung der Personalkosten durch den Wechsel vom TVÖD in den TVV von **170.000 €** angenommen
- Ab 2009 wird eine **Personalkostensteigerung** von 2 % angenommen
- fünf Mitarbeiter scheiden zwischen 2008 und 2011 altersgemäß aus
- Ab 2009 wird eine Materialkostensteigerung von 1,5 % angenommen
- Bis 2010 bleiben die Gebühren stabil (wie 2007), danach Steigerung einmalig 5 % und 2012 3 %.
- Die Stadt nimmt **Leistungen im heutigen Umfang** von den Stadtwerken ab.c.
- Ohne einmalige Kosten für Notar, Grunderwerbssteuern, et

Haushalterische Aspekte



- **Auswirkungen auf den Haushalt** sind zu prüfen: bilanzielle und vermögenswirksame Situation der übertragenden Kommune
- In der Regel liegen wegen des Gesamtdeckungssprinzips keine direkten Verbindlichkeiten auf den Vermögensgegenständen einzelner Aufgabenbereiche. Bei einer neutralen Übertragung sind somit **als Minimum Verbindlichkeiten analog zur durchschnittlichen Verschuldung zu übertragen**
- Maximal ist der Wert des übertragenen Vermögens abzüglich der durchschnittlichen Schulden als Kaufpreis anzusetzen.
- Wenn seitens der Stadtwerke kein Kaufpreis gezahlt werden soll, **ist ein Aktivtauschmodell zu wählen.** (§123 UmwG Sachkapitalerhöhung gegen Gewährung neuer Anteile)

Verteilung aus Gebührenaufkommen



Sonstige Effekte	Wegfall: Aufwand / Ertrag Buchhaltung	90 T€
	Wegfall: Aufwand/ Ertrag Mieten	-90 T€

Bilanzielle Aspekte

- Bei einer Sacheinlage gegen Kapitalerhöhung verbessert sich die **Eigenkapitalquote** der Stadtwerke, d.h. besseres Rating, Erhöhung des Haftungskapitals, etc.
- Entscheidender Faktor für das Gelingen des Modells: **Kompensation der gesetzlichen Umsatzsteuer:**
 - Identifikation von rechtsformspezifischen **Prozessverbesserungen und Synergiepotentialen**
 - Wenn in einer **3-Jahresbetrachtung** kein positiver Wert erzielt wird, ist davon auszugehen, dass das Modell nicht vorteilhaft ist.
 - **Verbesserungsvorschläge zur Steigerung** der Effizienz sind umzusetzen.

Deal Breaker?

Bei fehlendem wirtschaftlichen Vorteil ist eine Übertragung nicht ratsam.

Modell der Leistungsbeziehungen

- Bestimmung des Leistungsniveaus
- Qualitätserhalt
- Preissicherung
- Budgethoheit
- Leistungsabnahme

Stadt Brühl

Abnahme-
Verpflichtung

Flexible
Vereinbarungen
(z.B.
Winterdienst)

Leistungs-
portfolio

- Qualitäts-
Gewährleistung
- Standardisierung
durch Definition von
Service Level
- Preisgarantie
- Keine freie
Preisgestaltung

Dauerverträge

Einzelaufträge

Stadtwerke Brühl

Agenda

- 1 Ausgangssituation für ein Erfolgsmodell
- 2 Rechtliche Aspekte
- 3 Wirtschaftliche Aspekte
- 4 Politische Aspekte
- 5 Mitarbeiterbezogene Aspekte
- 6 Zusammenfassung

Politische Aspekte



Agenda

- 1 Ausgangssituation für ein Erfolgsmodell
- 2 Rechtliche Aspekte
- 3 Wirtschaftliche Aspekte
- 4 Politische Aspekte
- 5 **Mitarbeiterbezogene Aspekte**
- 6 Zusammenfassung

Mitarbeiterbezogene Aspekte

Informationsstelle Personal



Gruppengespräche
Einzelgespräche
Infobüro

AG Personal

Gewerkschaften

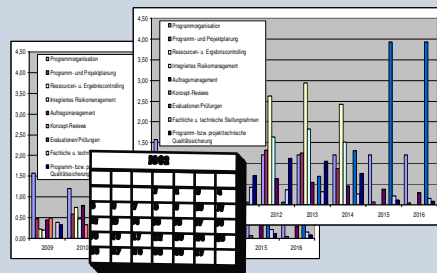


Personalabteilungen

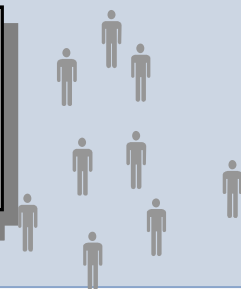
Überleitungsvertrag

Change Request		Personaldaten	
Projekt Nr.	Projektbeschreibung	Projekt Typ	Projektgruppe
0001	Software Entwicklung	Software	Software
0002	Hardware	Hardware	Hardware
0003	Netzwerk	Netzwerk	Netzwerk
0004	Telefon	Telefon	Telefon
0005	Drucker	Drucker	Drucker
0006	Scanner	Scanner	Scanner
0007	Server	Server	Server
0008	Client	Client	Client
0009	Peripherie	Peripherie	Peripherie
0010	Software	Software	Software
0011	Hardware	Hardware	Hardware
0012	Netzwerk	Netzwerk	Netzwerk
0013	Telefon	Telefon	Telefon
0014	Drucker	Drucker	Drucker
0015	Scanner	Scanner	Scanner
0016	Server	Server	Server
0017	Client	Client	Client
0018	Peripherie	Peripherie	Peripherie
0019	Software	Software	Software
0020	Hardware	Hardware	Hardware
0021	Netzwerk	Netzwerk	Netzwerk
0022	Telefon	Telefon	Telefon
0023	Drucker	Drucker	Drucker
0024	Scanner	Scanner	Scanner
0025	Server	Server	Server
0026	Client	Client	Client
0027	Peripherie	Peripherie	Peripherie
0028	Software	Software	Software
0029	Hardware	Hardware	Hardware
0030	Netzwerk	Netzwerk	Netzwerk
0031	Telefon	Telefon	Telefon
0032	Drucker	Drucker	Drucker
0033	Scanner	Scanner	Scanner
0034	Server	Server	Server
0035	Client	Client	Client
0036	Peripherie	Peripherie	Peripherie
0037	Software	Software	Software
0038	Hardware	Hardware	Hardware
0039	Netzwerk	Netzwerk	Netzwerk
0040	Telefon	Telefon	Telefon
0041	Drucker	Drucker	Drucker
0042	Scanner	Scanner	Scanner
0043	Server	Server	Server
0044	Client	Client	Client
0045	Peripherie	Peripherie	Peripherie
0046	Software	Software	Software
0047	Hardware	Hardware	Hardware
0048	Netzwerk	Netzwerk	Netzwerk
0049	Telefon	Telefon	Telefon
0050	Drucker	Drucker	Drucker
0051	Scanner	Scanner	Scanner
0052	Server	Server	Server
0053	Client	Client	Client
0054	Peripherie	Peripherie	Peripherie
0055	Software	Software	Software
0056	Hardware	Hardware	Hardware
0057	Netzwerk	Netzwerk	Netzwerk
0058	Telefon	Telefon	Telefon
0059	Drucker	Drucker	Drucker
0060	Scanner	Scanner	Scanner
0061	Server	Server	Server
0062	Client	Client	Client
0063	Peripherie	Peripherie	Peripherie
0064	Software	Software	Software
0065	Hardware	Hardware	Hardware
0066	Netzwerk	Netzwerk	Netzwerk
0067	Telefon	Telefon	Telefon
0068	Drucker	Drucker	Drucker
0069	Scanner	Scanner	Scanner
0070	Server	Server	Server
0071	Client	Client	Client
0072	Peripherie	Peripherie	Peripherie
0073	Software	Software	Software
0074	Hardware	Hardware	Hardware
0075	Netzwerk	Netzwerk	Netzwerk
0076	Telefon	Telefon	Telefon
0077	Drucker	Drucker	Drucker
0078	Scanner	Scanner	Scanner
0079	Server	Server	Server
0080	Client	Client	Client
0081	Peripherie	Peripherie	Peripherie
0082	Software	Software	Software
0083	Hardware	Hardware	Hardware
0084	Netzwerk	Netzwerk	Netzwerk
0085	Telefon	Telefon	Telefon
0086	Drucker	Drucker	Drucker
0087	Scanner	Scanner	Scanner
0088	Server	Server	Server
0089	Client	Client	Client
0090	Peripherie	Peripherie	Peripherie
0091	Software	Software	Software
0092	Hardware	Hardware	Hardware
0093	Netzwerk	Netzwerk	Netzwerk
0094	Telefon	Telefon	Telefon
0095	Drucker	Drucker	Drucker
0096	Scanner	Scanner	Scanner
0097	Server	Server	Server
0098	Client	Client	Client
0099	Peripherie	Peripherie	Peripherie
0100	Software	Software	Software

Überleitungsrechnung



Personalversammlung



Integrationsteam

- Aktives Integrationsmanagement
- Harmonisierung der Prozesse, Technik etc.

Agenda

- 1 Ausgangssituation für ein Erfolgsmodell
- 2 Rechtliche Aspekte
- 3 Wirtschaftliche Aspekte
- 4 Politische Aspekte
- 5 Mitarbeiterbezogene Aspekte
- 6 Zusammenfassung

Zusammenfassung

- Verlagerung kommunaler Aufgaben auf die Stadtwerke im Beteiligungsvermögen der Kommune ist **ein möglicher Weg** der intelligenten Haushaltskonsolidierung
- In Abhängigkeit der dargestellten Parameter (Kostenneutralität, Gebührenstabilität, keine Schlechterstellung der Mitarbeiter lassen **keine Ergebnisvorteile** für die Stadtwerke erwarten.
- Aber: es besteht die Möglichkeit der **Stärkung** der beteiligten Einrichtung.
- Eine bessere Marktpositionierung der Stadtwerke ist möglich.
- **Verbesserung der Bilanzrelation** kann erreicht werden.

- **Bilanz- und vermögensneutrale** Durchführung möglich
- **Marktpositionierung** der Stadtwerke als zentraler **technischer Dienstleister**
- **Wichtig ist die Umsetzungsbegleitung, wenn aus Buchstaben Fakten werden müssen!**

Meilensteinplanung

