



# Stadtwerkefusionen als Zukunftsmodell?

Klaus Neuhäuser, Sebastian Rothe, Klaus Eder und Alfred Müllner

*Stadtwerke stehen heute mehr denn je nicht nur im Wettbewerb, sondern müssen sich darüber hinaus ständig auf neue Rahmenbedingungen einstellen. Die Frage einer zukunftsfähigen strategischen Ausrichtung des Unternehmens ist mit einer Vielzahl von Wirkungszusammenhängen verbunden. Wie soll sich ein Stadtwerk im Energiemarkt positionieren? In welchen Wertschöpfungsfeldern können Größenvorteile erzielt werden? Wo liegen Kernkompetenzen und welche Aufgaben können auch durch Dritte erbracht werden? Wie kann eine effiziente Organisation erreicht werden? Dies sind nur einige Fragen, die ein Stadtwerk auf dem Weg zu seiner „Strategie 2020“ beantworten muss. Die Bündelung gemeinsamer Aktivitäten durch Kooperation oder Fusion ist eine Möglichkeit, sich den Herausforderungen in einem sach- und zielorientierten Prozess zu stellen.*

Ein von vielen Stadtwerken verfolgter Strategieansatz ist die horizontale Kooperation. Neben der Beteiligung an etablierten Stadtwerkenetzwerken, über die das Teilhaben an know-how- und kapitalintensiven Funktionen möglich wird, suchen eine Reihe von Unternehmen alternativ oder ergänzend nach Kooperationspotenzialen mit benachbarten Werken. Von einer losen Kooperation bis hin zu kompletten Fusionen stehen grundsätzlich verschiedene Möglichkeiten im Raum, um die regionale Position gemeinsam zu stärken.

## Erfolgsfaktoren von Fusionen: Anspruch oder Wirklichkeit?

Welche Variante bietet jedoch die größten Synergiepotenziale? Wie wird der Einfluss der meist kommunalen Anteilseigner weiterhin gesichert? Welche Form der Kooperation lässt sich leicht umsetzen? Welche Auswirkungen auf Management und Personal sind zu erwarten? Und wie passen die kooperierenden Unternehmen überhaupt zusammen?

Wenn man auf alle diese Fragen fundierte Antworten gefunden hat, die für eine intensive Kooperation von Stadtwerken sprechen, liegt die Gründung gemeinsamer Gesellschaften oder auch das komplette Zusammenlegen der energiewirtschaftlichen Aktivitäten ziemlich nahe. Die Fusion von Unternehmen ist letztlich nichts anderes als die Zusammenführung von Kunden, Mitarbeitern, Assets und Organisationen.

Das erscheint zunächst zwar alles logisch, ist aber eher eine Frage des Anspruchs und nicht unbedingt immer auch der Wirklichkeit. Trotz vieler wirtschaftlicher und tech-

nischer Sachargumente, die eine intensive Zusammenarbeit begründen, scheitern nach wie vor viele Kooperationsvorhaben. Dies sollte den Entscheidern der Energiewirtschaft Grund genug sein, gleichermaßen weit- wie umsichtig mit dem Thema Kooperation umzugehen. Aufgrund der großen Herausforderungen im Zusammenhang mit der bevorstehenden Energiewende und den damit verbundenen Kapitalanforderungen ist aus heutiger Sicht mit einer weiteren Welle von Kooperationen und Fusionen zu rechnen.

Obwohl es eine Vielzahl struktureller Unterschiede zwischen den einzelnen Projekten gibt, sind die erfolgsbestimmenden Faktoren von Kooperationen und Fusionen ähnlich gelagert. Das nachfolgend geschilderte Beispiel des Stadtwerkes am See soll zeigen, wie sich zwei benachbarte Stadtwerke in einem gleichermaßen sach- wie auch zielorientierten Prozess entschlossen haben, die Aktivitäten komplett zu bündeln, und wie das Projekt umgesetzt wurde.

## Betrachtung der Ausgangssituation zweier Versorger

Die Stadtwerke Überlingen (Swü) und die Technischen Werke Friedrichshafen (TWF) unterhielten seit Jahren eine gute Geschäftsbeziehung, die u. a. in gemeinsamen Unternehmensbeteiligungen zum Ausdruck kam. Die sich verändernden energiewirtschaftlichen Rahmenbedingungen stellten jedoch beide Unternehmen vor große Zukunftsherausforderungen. Zum einen kennzeichnen sinkende Margen das Vertriebsgeschäft seit der Liberalisierung der Energiemärkte. Zum anderen lässt die Anreizregulierung Erlösrückgänge im Netzgeschäft erwarten.

Nichtsdestotrotz gilt es auch für kommunale Unternehmen, den Unternehmenswert nicht nur zu halten, sondern ebenso nachhaltig zu steigern.

Die Stadtwerke Überlingen zählten mit einem Umsatz von ca. 32 Mio. € (2011) und ca. 60 Mitarbeitern in Deutschland zu der Gruppe der kleinen Stadtwerke. Mit ca. 30 000 Abrechnungsfällen p. a. lieferten die Swü den besten Beleg dafür, dass auch kleine Stadtwerke ihre Strukturen und Prozesse auf ihr Geschäft abstimmen und Erträge generieren können. Im Vergleich zu Wettbewerbern arbeitete die Swü insbesondere im Energievertrieb überdurchschnittlich profitabel.

Dabei konzentrierte sich das Geschäft primär auf den Heimatmarkt. Aufgrund der schlanken Unternehmensstruktur und einer Verbesserung der Energiebeschaffung konnten in den vergangenen Jahren kontinuierlich positive Ergebnisbeiträge generiert werden. Jedoch erreichte die Betriebsgröße der Swü zunehmend ihre Grenzen. Darüber hinaus war absehbar, dass bspw. das Fehlen moderner Vertriebskanäle mittelfristig einen komparativen Wettbewerbsnachteil darstellt und sich somit negativ auf das Unternehmensergebnis auswirken würde.

Die Technischen Werke Friedrichshafen hingegen profitierten bereits von einem starken Netzwerk und einer überregionalen Präsenz. Neben dem Heimatmarkt und dem regionalen Markt hatte sich die TWF mithilfe einer Online-Marke („Bodensee-Energie“) den Zugang zu Absatzmärkten fernab des Heimatmarktes gesichert. Insgesamt verfügte die TWF ebenfalls über ein profitables Kerngeschäft und generierte als mittelgro-

bes Stadtwerk im Jahr 2011 einen Umsatz in Höhe von ca. 150 Mio. € bei einer Größe von etwa 250 Mitarbeitern.

Trotz Wachstum und einer Steigerung der Profitabilität in den vergangenen Jahren zeichneten sich im Kerngeschäft der TWF rückläufige Ergebnisbeiträge ab und verstärkten so den strategischen Handlungsbedarf. Ferner hatte die Wachstumsstrategie der vergangenen Jahre negative Auswirkungen auf die Prozesseffizienz der Unternehmensorganisation. Durch den Aufbau neuer Geschäftsfelder, bspw. im Energiedienstleistungssegment, wurde die Wertschöpfungskette erweitert und wegfallende Erträge kompensiert. Ob der dafür notwendige ambitionierte Geschäftsaufbau dauerhaft auch von einem mittelgroßen Stadtwerk im Stand-alone realisierbar gewesen wäre, war allerdings fraglich.

Während die gestiegenen Anforderungen der Regulierung zu einer hohen Ressourcenbindung im Netzbetrieb der Unternehmen führten, setzte die politisch verordnete Energiewende auch die beiden Stadtwerke vom Bodensee vor neue Herausforderungen, einen aktiven Beitrag zur Zielerreichung des zukünftigen Energiemixes zu leisten. Um die Erwartungshaltung insbesondere der Kunden innerhalb der Bodenseeregion zu erfüllen, sind in den nächsten Jahren Investitionen in regenerative Erzeugungskapazitäten erforderlich.

Die Stadtwerke Überlingen konnten dabei bereits auf die erfolgreiche Realisierung von Bürgerbeteiligungsprojekten und den Betrieb kleinerer Erzeugungsanlagen im Bereich der erneuerbaren Energien verweisen. Nichtsdestotrotz existierte in beiden Unternehmen derzeit noch kein eigenständiger Geschäftsbereich Erzeugung, in dem die Chancen aus der Energiewende durch den gezielten Aufbau von dezentraler Erzeugungskapazität genutzt werden könnten. Zudem ist die finanzielle Realisierbarkeit von Investitionsprojekten sowohl für kleine als auch mittelgroße Stadtwerke begrenzt.

Allerdings können Stadtwerke im Gegensatz zu anderen Marktakteuren – wie Finanzinvestoren, Projektierern und großen Energieversorgungsunternehmen – in der Regel auf eine hohe Akzeptanz der Bevölkerung

zählen. Letzteres ist ein entscheidender Erfolgsfaktor für die Realisierung von Investitionsprojekten in regenerative Erzeugungskapazität.

Die Städte Friedrichshafen und Überlingen als 100 %-Gesellschafter, vertreten durch die beiden Oberbürgermeister, wollten die Werthaltigkeit ihrer Stadtwerke sicherstellen und ebneten so den Weg für eine umfassende Untersuchung der Potenziale einer Intensivierung der Zusammenarbeit.

Aus dem skizzierten Handlungsbedarf der Swü und TWF und aus dem erklärten politischen Willen der beiden Oberbürgermeister, die Kräfte in der Bodenseeregion zur Sicherstellung der Daseinsvorsorge im Bereich von Infrastruktur zu bündeln, fassten die Aufsichtsräte beider Unternehmen 2011 den Beschluss, die Alternativen für eine Intensivierung der Zusammenarbeit beider Unternehmen zu untersuchen und zur Entscheidung vorzulegen.

### Fusion als chancenreichste Variante

Für die Prüfung der Möglichkeiten einer intensiveren Zusammenarbeit zwischen Swü und TWF stellte sich zunächst die Frage, welche Modelle entlang der energiewirtschaftlichen Wertschöpfungskette sich für eine Kooperation anbieten. Entscheidend waren dabei neben einer vergleichbaren strategischen Ausrichtung der beiden Unternehmen insbesondere auch die bestehenden Unternehmensorganisationen und -strukturen. Von anfänglich sieben Kooperationsvarianten boten sich letztendlich vier Varianten für eine detaillierte Analyse der Chancen und Risiken an. Neben der Möglichkeit einer Fusion der beiden Häuser wurden im Projekt demnach drei weitere Kooperationsvarianten untersucht:

■ Die Kooperationsmöglichkeit „gemeinsame Vertriebsgesellschaft“ sah eine Zusammenlegung aller Vertriebsaktivitäten inkl. des funktionsspezifischen Personals der Swü und TWF in den Sparten Strom, Gas, Wasser und Wärme vor. Gegenüber dem Stand-alone lagen dem erarbeiteten Geschäftsmodell der Aufbau und die Intensivierung regionaler und überregionaler Vertriebsaktivitäten zugrunde. Ferner be-

rücksichtigte der Businessplan die Chancen aus der Erschließung neuer Absatzkanäle.

■ Die Erfolgsaussichten einer „gemeinsamen Netzgesellschaft“ wurden unter der Annahme geprüft, dass alle Netzaktivitäten von Swü und TWF als große Netzgesellschaft zusammengelegt und die Versorgungsnetze gemeinsam betrieben werden. Die Attraktivität dieser Variante äußerte sich in der Perspektive, dass die Netzgesellschaft als Plattform für Beteiligungen durch Dritte bzw. weitere Kommunen fungieren könnte. Im Hinblick auf die Übernahme von auslaufenden Konzessionsverträgen eröffnet eine gemeinsame Netzgesellschaft zusätzlich größere Chancen im Bieterverfahren im Vergleich zu einem Stand-alone-Netzbetrieb.

■ Eine „gemeinsame Servicegesellschaft“ mit den Funktionen Messen und Abrechnen würde als Shared-Service-Dienstleister gleichzeitig für die Swü und die TWF operieren. Dabei ging der zugrunde liegende Businessplan davon aus, dass die Assets in Form von Zählern sowie anderer Hard- und Software auf die Gesellschaft übergehen. Neben dem Ausbau des Dienstleistungsgeschäfts sah die Kooperationsvariante perspektivisch vor, das Energiedatenmanagement und entsprechende Dienstleistungsverträge von TWF an die neue Gesellschaft abzugeben.

■ Die Variante einer Vollfusion als extreme Kooperationsform mit Gründung einer „gemeinsamen Gesellschaft Stadtwerk am See (SWSee)“ basierte auf der Prämisse, dass die kompletten Energie-, Wasser- und Telekommunikationssparten zusammengelegt werden. Während die Assets aus dem Geschäftsfeld ÖPNV und die Parkhäuser in den „Alt-Gesellschaften“ verbleiben, erfolgt die Betriebsführung durch das Stadtwerk. Mittelfristig soll über eine Beteiligungsgesellschaft die Möglichkeit eines Zugangs für weitere Kommunen geschaffen werden.

Um die Vorteilhaftigkeit der Untersuchungsvarianten zu bestimmen, bedurfte es einer adäquaten Methodik. Daher wurde für alle Varianten ein detaillierter Businessplan in Zusammenarbeit mit den jeweiligen Führungskräften der Swü und TWF aufgestellt. Eine Einbeziehung der Verantwortlichen sicherte zum einen eine verlässliche Schätzung von potenziell möglichen Synergien, zum anderen eine hohe Akzeptanz und Glaubwürdigkeit.

Deshalb sollten für die jeweiligen Businesspläne die Ziele und die damit verbundene Strategie gemeinsam definiert werden. Dabei galt es auch, die eventuellen Auswirkungen auf die Unternehmensorganisation zu analysieren. Mögliche Synergien ermittelten sich aus einer Gegenüberstellung des Businessplans einer Kooperation und der Stand-alone-Betrachtungen. Grundlage für den Vergleich war dabei die Summe der beiden Einzelgesellschaften. Abb. 1 fasst die Kooperationsvarianten und deren Spiegelung am Stand-alone im Überblick zusammen.

Weiterhin wurden die identifizierten Synergien für das Controlling nach Wachstums- und Effizienzgewinnen differenziert. Neben den monetären Aspekten in Form von erwartetem Synergiepotenzial flossen auch weitere nicht-monetäre Kriterien, wie regionale Wertschöpfung, Sicherung von Arbeitsplätzen und ökologische Aspekte in die Bewertung der Kooperationsvarianten mit ein. Im Sinne der Akzeptanz und Glaubwürdigkeit wurde der Kriterienkatalog in Zusammenarbeit mit den Projektgruppenmitgliedern der Swü und TWF erarbeitet

und den Entscheidungsgremien im Vorfeld übersandt. Ein vorab definierter Kriterienkatalog sicherte eine objektive Bewertungsgrundlage. Negative Synergien wurden in Form von erhöhten betrieblichen Aufwendungen, bspw. für IT-Dienstleistungen, Jahresabschlussprüfungen und Marketingkosten, berücksichtigt.

Im Vergleich zu den Einzelvarianten eröffnete die Fusion für die Swü und TWF zum Stadtwerk am See die größten Chancen. Das rückläufige Kerngeschäft lässt sich durch die Ausweitung neuer Geschäftsfelder kompensieren. Wichtiges Element der zukünftigen Geschäftsstrategie ist dabei der Ausbau von dezentraler Erzeugungskapazität.

Ferner rechnet sich ein Geschäftsmodell im Bereich der Energie- und technischen Dienstleistungen sowie der Telekommunikation erst ab einer gewissen Größe, die ein gemeinsames Stadtwerk im Vergleich zu den anderen Kooperationsvarianten bieten kann. Die Nutzung der überregionalen Präsenz und der damit verbundene Bekanntheitsgrad spiegeln sich insbesondere im erwarteten Wachstum im Vertrieb außerhalb des eigenen Netzgebietes wider. Die Gewinnung weiterer Konzessionsgebiete erscheint mit einer dynamischen Unternehmensorganisation und der Bündelung von Kompetenzen als erfolgswahrscheinlich.

Die Analyseergebnisse zeigten ein hohes Einsparpotenzial durch die Standardisierung und Automatisierung von Prozessen. Prozesseffizienz ist ein zentraler komparativer Wettbewerbsvorteil. Gegenüber den alternativen Kooperationsmodellen lassen sich im Falle einer Gründung eines gemeinsamen Stadtwerks Größenvorteile durch Kostenoptimierungen über die verschiedenen Geschäftsbereiche realisieren.

Synergien aus dem Zusammenschluss von Unternehmen haben in der Regel steuerliche Mehrbelastungen und Einmalaufwendungen zur Folge. Deshalb war eine steuerrechtliche Begleitprüfung der einzelnen Kooperationsvarianten für eine realistische Bewertung der verschiedenen Transaktionsformen unabdingbar. Eine steuerneutrale Umstrukturierung im Zuge der Gründung des Stadtwerks am See erschien möglich.

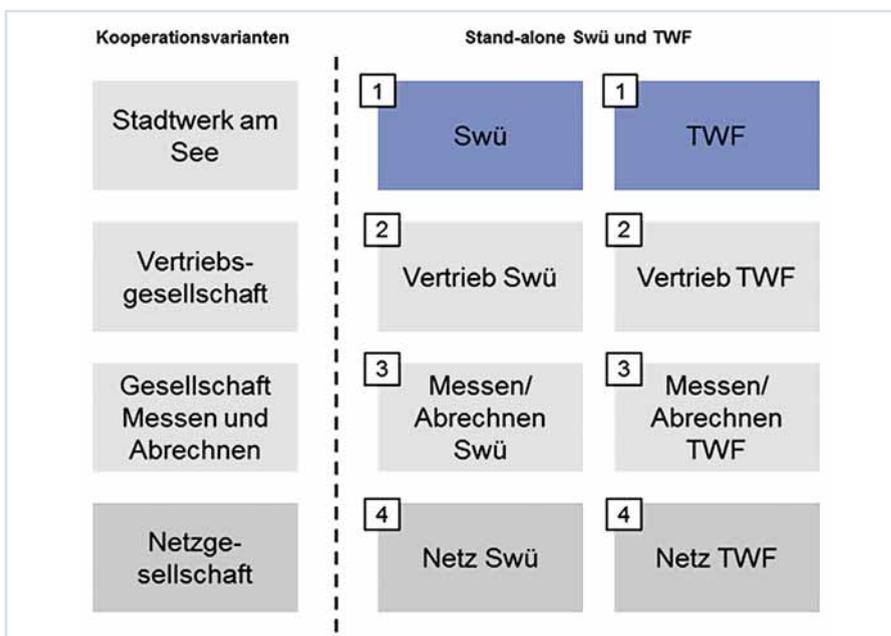


Abb. 1 Zu untersuchende Kooperationsvarianten

Quelle: BET

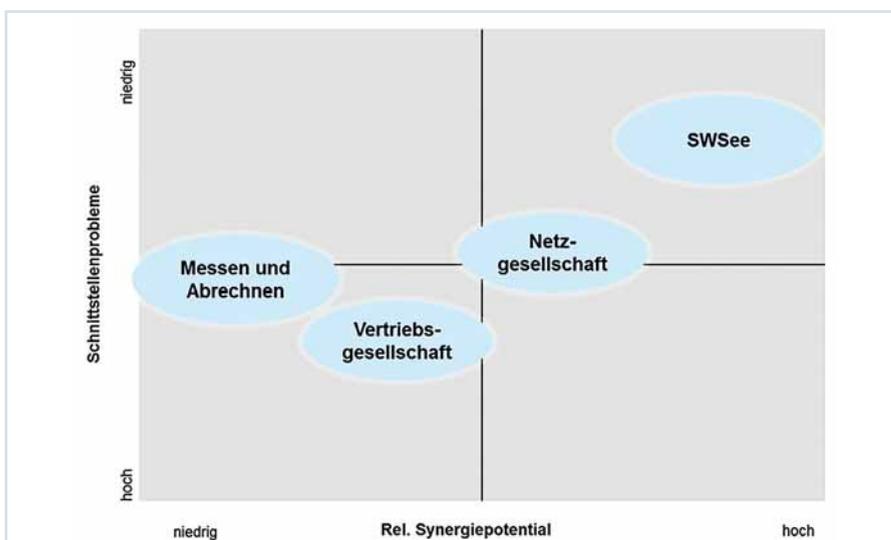


Abb. 2 Ergebnisdarstellung

Quelle: BET

Insgesamt dominierte die Fusionsvariante „Stadtwerk am See“ die alternativen Kooperationsmodelle nicht nur im Hinblick auf das relative Synergiepotenzial, sondern auch unter dem Aspekt der Minimierung von Schnittstellenproblemen, wie Abb. 2 verdeutlicht.

Typischerweise sind mit einer Fusion Anlauf- und Prozessrisiken verbunden. Im Vergleich zu den Einzelvarianten zeigte sich jedoch, dass diese als geringer einzustufen waren. Für eine erfolgreiche Fusion gilt es, diese Risiken im Umsetzungsprozess managementseitig zu minimieren, um identifiziertes Synergiepotenzial auch vollständig heben zu können.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass die Kooperationsvariante „Stadtwerk am See“ ein nachhaltiges Geschäftsmodell mit lokalem und regionalem Wachstumspotenzial darstellt. Durch den Zusammenschluss der Swü und der TWF besteht die Chance, neue Geschäftsfelder, wie bspw. die ökologische Energieerzeugung, durch die Bündelung der Kräfte beider Unternehmen auszubauen. Somit wird die Möglichkeit geschaffen, dass das Stadtwerk am See die Energiewende aktiv durch die Initiierung regenerativer Investitionsprojekte mitgestaltet. Aus Finanzierungs- und Know-how-Gesichtspunkten wäre dies für ein Unternehmen alleine nur schwer realisierbar.

Die Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells des Stadtwerks am See spiegelt sich darüber hinaus in der Sicherheit der Arbeitsplätze und den Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiter wider. Insgesamt können mittelfristig vor Steuern zusätzliche Ergebnisbeiträge in Höhe von mehreren Millionen €/a erwirtschaftet werden. Diese Synergien erklären sich im Wesentlichen sowohl durch den Ausbau von Geschäftsfeldern als auch durch die Reduzierung von Kosten im Betriebsablauf. Zur Realisierung des Synergiepotenzials bzw. zur Priorisierung von Maßnahmen bietet sich in der Umsetzungsphase eine wertorientierte Unternehmenssteuerung an.

## Von Anfang an Begegnung auf Augenhöhe

Bei der Organisation eines solchen Projektes ist es wichtig, die betroffenen Führungs-

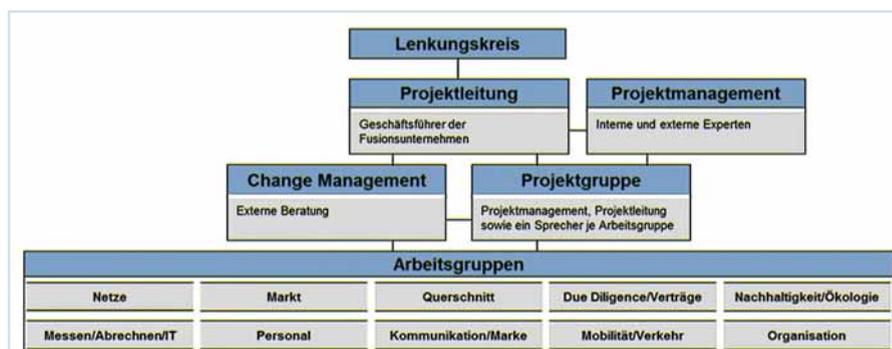


Abb. 3 Projektorganisation

Quelle: BET

kräfte und Experten beider Häuser von Beginn an mitzunehmen. In der Konzeptionsphase, in der die vier Varianten abgewogen wurden, wurde eine Projektgruppe gebildet, in der Führungskräfte aus beiden Unternehmen gemeinsam mit den Beratern und Anwälten an den Auswirkungen der Kooperationsmöglichkeiten gearbeitet haben. Die Ergebnisse wurden mit dem Lenkungskreis, der aus den Verwaltungsspitzen beider Kommunen bestand, laufend gespiegelt.

Nach dem einstimmigen Votum für die Fusionsvariante ging es zum Jahresbeginn 2012 in die Umsetzungsphase. Die hierfür aufgebaute Projektorganisation (siehe Abb. 3) orientierte sich auf der Arbeitsgruppenebene an den wesentlichen Aufgabepaketen, die bis zum Start eines gemeinsamen Unternehmens zu erledigen sind. Geleitet wurde das Projekt durch die Geschäftsführer beider Unternehmen, die durch eine Projektmanagementgruppe bestehend aus internen Experten und Beratern unterstützt wurden.

Neben der exakten inhaltlichen Bearbeitung der Fusionsfragen galt es ständig, eine positive Fusionsatmosphäre zu sichern. Dies war insbesondere in der Phase des Projektes wichtig, in der es um die zukünftige Organisationsstruktur, die Besetzung von Führungspositionen und die Lösung von Standortfragen ging.

## Was macht ein erfolgreiches Fusionsprojekt aus?

Dem ersten Anschein nach sind Wirkungszusammenhänge und Ablauf einer Fusion in vielen Fällen sicherlich vergleichbar. Doch an welchen Stellen bzw. bei welchen Fakto-

ren ist es sinnvoll, sehr genau hinzusehen und den Prozess sorgfältig zu planen, und wo sind die erfolgskritischen Faktoren, die bei Nichtbeachtung negative Auswirkungen zur Folge haben können?

Ein Fusionsprozess ist vergleichbar mit einer „Baustelle“: Es dauert immer einige Zeit, bis das fertige Haus bezogen werden kann. Außerdem geht es auch darum, viele unterschiedliche Gewerke zu koordinieren. Im Baugewerbe sind es die Architekten und Ingenieure, bei Unternehmenszusenschlüssen die internen und externen Experten. Diese sind wiederum mit unterschiedlichen Aufgaben in Verbindung zu bringen: Quantifizierung von Synergieeffekten, Due Diligence und Unternehmensbewertung, gesellschafts- und arbeitsrechtliche Fragen, Strategie und Struktur des neuen Unternehmens, Gestaltung einer neuen Marke, Entwicklung einer Kommunikationsstrategie, Assetmanagement, Controllingsysteme und vieles andere mehr. Solange die Arbeitsgruppen nicht gemeinschaftlich arbeiten oder die Zielsetzungen konträr sind, kommt es zu Verzögerungen im Projekt und der Nutzen der Fusion sinkt spürbar.

Die Projektplanung in dem Fusionsprojekt „Stadtwerk am See“ war deshalb von Beginn an auf die mit allen Beteiligten abgestimmte Aufgabenverteilung ausgerichtet. Das Projektmanagement hat alle wesentlichen Fäden zusammengehalten und gemeinsam mit Projektleitung und Arbeitsgruppen zur termingerechten Erledigung der Aufgaben beigetragen.

Aus dem Projekt „Stadtwerk am See“ lassen sich – quasi als „lessons learned“ – einige

Erkenntnisse ableiten, die für den Erfolg von Kooperationsprojekten grundsätzlich hilfreich sein können:

- Die Projektorganisation ist auf Augenhöhe zwischen beiden Unternehmen einzurichten und eine umfassende Transparenz auch in Richtung Gesellschafter und Aufsichtsrat festzuschreiben;
- die Projektarbeit ist mit klaren Spielregeln zu versehen und Abstimmungsroutinen einzurichten;
- es ist das Know-how der Verantwortlichen und Experten aus beiden Häusern zu nutzen;
- die Arbeitnehmervertreter sind frühzeitig und umfassend einzubeziehen, die Zusammenarbeit der Arbeitnehmervertretungen muss gefördert werden;
- Synergieeffekte müssen sorgfältig und methodisch fundiert berechnet werden;
- bei den Arbeitsgruppen ist eine Diskussionskultur zu pflegen, abweichende Auffassungen sind anzuerkennen und auch zuzulassen;
- es gilt, weiche, insbesondere unternehmenskulturelle Faktoren, frühzeitig zu berücksichtigen (ein Change Management ist frühzeitig einzuleiten);
- es muss eine größtmögliche gegenseitige Akzeptanz hergestellt werden;

■ für die Umsetzung des Projektes ist eine angemessene Zeit einzuplanen;

■ für das Projekt sind personelle und finanzielle Ressourcen in angemessener Höhe bereitzustellen.

Dies sind sicherlich nur einige Aspekte, die beachtet werden müssen. Aber ohne eine sich selbst tragende Projektorganisation, in der auch kontroverse Diskussionen über die zukünftige Ausrichtung des Stadtwerkes am See geführt werden konnten, wäre die Gründung dieses Unternehmens nicht möglich gewesen.

### Einzelbeispiel oder Zukunftsmodell?

Aus Sicht der beteiligten Kommunalpolitiker, der Unternehmensvertreter und der Mitarbeiter ist das Projekt sehr gut verlaufen und hat in kurzer, aber angemessener Zeit zu den erwünschten Ergebnissen geführt. Der Projekterfolg liegt zum derzeitigen Zeitpunkt darin, dass für die Fusion einstimmige Beschlüsse von den Gremien beider Häuser gefasst worden sind, der Fusionsprozess reibungsarm in der geplanten Projektlaufzeit verlief und damit zum operativen Start am 1.10.2012 ein voll funktionsfähiges Stadtwerk geschaffen wurde.

Die Frage, ob dies ein Einzelbeispiel ist oder für weitere Kooperationen in der Energiewirtschaft als Zukunftsmodell herhalten kann, lässt sich noch nicht abschließend beantworten. Dies hängt vor allem davon ab, ob nach der erfolgreichen Gründung des Stadtwerkes am See auch die strategischen Ziele sowie die Wachstums- und Effizienzgewinne wie geplant realisiert werden. Wird sich aber zeigen, dass diese Transaktion – neben den anderen in den letzten Jahren in der Energiewirtschaft durchgeführten Fusionen – zu nachhaltigem Erfolg führt, ist das Projekt „Stadtwerk am See“ ein weiteres hilfreiches Praxisbeispiel für die nächsten Kooperationen und Fusionen in der Energiewirtschaft.

---

*Dr. K. Neuhäuser, Mitglied der Geschäftsleitung und Bereichsleiter Managementberatung, Dr. S. Rothe, Projektmanager im Team Unternehmenssteuerung, BET Büro für Energiewirtschaft und technische Planung GmbH, Aachen; Dipl.-Ing. (FH) K. Eder, MBA, Geschäftsführer, Dipl.-Ing. A. Müllner, Vorsitzender der Geschäftsführung, Stadtwerk am See GmbH & Co. KG, Überlingen*  
[klaus.neuhaeuser@bet-aachen.de](mailto:klaus.neuhaeuser@bet-aachen.de)  
[sebastian.rothe@bet-aachen.de](mailto:sebastian.rothe@bet-aachen.de)  
[klaus.eder@stadtwerk-am-see.de](mailto:klaus.eder@stadtwerk-am-see.de)  
[alfred.muellner@stadtwerk-am-see.de](mailto:alfred.muellner@stadtwerk-am-see.de)