

Kooperationen zwischen Stadtwerken: Potenziell nützlich, teilweise notwendig – jedoch nicht immer erfolgreich

Olaf Unruh und Jürgen Schmidberger

Die Stadtwerke stehen vor vielfältigen und teils komplexen Herausforderungen. Kooperationen sind ein probates Mittel, können allerdings auch misslingen. Der vorliegende Beitrag befasst sich mit insgesamt 13 Kooperationsprojekten, von denen einige erfolgreich waren und sind, einige andere aber auch scheiterten oder unter den Erwartungen blieben. Lassen sich Faktoren bestimmen, die den Erfolg oder Misserfolg determinieren? Können Lehren für zukünftige Kooperationsvorhaben gezogen werden?

Die Stadtwerke stehen unter Druck: Im Bereich des Commodity-Vertriebs steigen nach wie vor die Wechselraten bei Strom und bei Gas. Die Zahl der Wettbewerber verharret regional unterschiedlich teilweise auf hohem Niveau, in manchen Regionen steigt die Anzahl der Konkurrenten noch weiter an. Neue Marktteilnehmer versuchen, die Kundenbindung an die Platzhirsche zu unterminieren. Die meisten Stadtwerke streben wiederum an, durch verschiedene Dienstleistungen Margenverluste im Commodity-Vertrieb zu kompensieren – mit mehr oder weniger großem Erfolg.

Den größten Ergebnisbeitrag der Stadtwerke liefern i.d.R. die Energienetze. Auch hier gehen jedoch die spezifischen Margen zurück – niedrigere Eigenkapitalzinsen und der für das Gasnetz gerade vom BGH bestätigte Ansatz des generellen Effizienzabschlags „Xgen“ wirken deutlich und nachhaltig senkend auf die Ergebnisse der Energienetze ein.

Darüber hinaus ist es durchaus nicht sicher, dass es gelingt, die Werthaltigkeit der Gasnetze durch einen glatten Wechsel zum wie auch immer gefärbten Wasserstoff abzusichern. Mit Abschreibungen oder gar Ausbuchungen muss gerechnet werden, wenn sich die Rolle der Gasnetze in der bundesdeutschen Energieversorgung ändern wird.

Der nunmehr verschärfte Umbau des Energiesystems für eine klimaneutrale Energieversorgung in 2045 erfordert gewaltige Investitionen in den Ausbau der EE-Anlagen. Wenn die Stadtwerke bei diesem Umbau nicht an der Seitenlinie stehen wollen, müssen sie Investitionen in außerordentlicher



Kooperationen können dazu beitragen, eine nachhaltige Zukunftssicherung zu erreichen

Bild: Adobe Stock

Höhe stemmen. Und das bei hoher Erwartungshaltung der kommunalen Eigentümer an die Ausschüttungen. Das Ringen um EK-Mittel bei den kommunalen Eigentümern ist schon in den letzten Jahren spürbar geworden und wird sich in Folge der pandemiebedingten Belastungen der Kommunen tendenziell verschärfen.

Die Digitalisierung – durch die Corona-Pandemie in ihrer Dynamik für die Stadtwerke noch verstärkt – erfordert eine hohe Fokussierung durch das Management sowie den Einsatz beträchtlicher Ressourcen. Die hier erforderlichen Veränderungsprojekte („von SAP R/3 zu S/4 HANA oder zu Powercloud wechseln?“) bringen manche Stadtwerke an

den Rand ihrer finanziellen und personellen Kapazitäten.

Nicht zuletzt wird der zunehmende Fachkräftemangel zum Treiber für eine veränderte Sicht auf die Zusammenarbeit zwischen Stadtwerken.

Kooperationen als Chance

Ein wichtiges Aktionsfeld für Stadtwerke, um sich den Technologie- und Marktentwicklungen zu stellen und dem Ergebnisschwund entgegenzuarbeiten, stellen verschiedenste Formen der Kooperation dar. Von den vielfältigen eigenen Projekterfah-

rungen und Beobachtungen der letzten 15 bis 20 Jahre wird im Folgenden berichtet.

Die **Initiative** für eine Befassung mit einer Kooperation kann „aus den eigenen Reihen kommen“ (Geschäftsführung, Management, Gremien) oder auch von außen herangetragen werden (andere Stadtwerke, Verbände, Politik, Berater). In Gesprächen mit den verschiedenen Akteuren aus beiden Gruppen fällt auf, dass die Urheberschaft von beiden in Anspruch genommen wird – zumindest solange das Projekt gut läuft oder schon erfolgreich umgesetzt ist. Der Erfolg hat bekanntlich viele Väter und Mütter.

Unserer Erfahrung nach sind folgende **Themen zu analysieren**, wenn es darum geht, sich als Stadtwerk dem Thema „Kooperationen mit anderen Stadtwerken“ zu nähern:

- Welchen Zielsetzungen soll die Kooperation dienen (strategische Rationalität)?
- Welche zwingenden Voraussetzungen für eine Kooperation werden gesehen?
- Welche Kooperationsfelder kommen konkret in Betracht?

Erst wenn sich Kooperationen materialisieren, sind eher technische Fragen und Umsetzungsthemen zu klären:

- Welche Formen der Kooperation wollen wir wählen (von informellen „Netzwerken“ über Dienstleistungsverträge bis hin zur Fusion als Extremform einer engen und intensiven Kooperation)?
- Welche Prozesse oder Infrastrukturen sollen die Kooperation prägen oder tragen?

Und auch eine eventuelle Kommunikation im Unternehmen und/oder gegenüber externen Stakeholdern ist selbstverständlich erst mög-

lich, wenn sich eine Kooperation als konkretisiertes Thema darstellen lässt. Es ist jedoch zu überlegen, ob die Tatsache alleine, dass es Kooperationsüberlegungen gibt, schon eine offene Information an die Stakeholder sinnvoll erscheinen lässt.

Welchen Zielsetzungen soll die Kooperation dienen?

Die Ziele, die Stadtwerke-Manager benennen, wenn sie nach der Motivation gefragt werden, die sie treibt, Kooperationen mit anderen Stadtwerken zu entwickeln, sind mannigfaltig. Sie gehen schwergewichtig in Richtung Effizienzerhöhung (Kostensenkung, verbesserte Ausschöpfung von Investitionsbudgets, bessere Personalauslastung) sowie einem angestrebten Know-how-Gewinn, verbunden mit der eigenen Konzentration auf die Kernkompetenzen. Auch häufig ist zu hören, dass die intendierte Kooperation darauf abziele, eine Stärkung der Marktposition zu erreichen und die Möglichkeit zu eröffnen, gemeinsam besser in neue Märkte eintreten zu können.

Auch das defensive Ziel der Risikoteilung kann eine Rolle spielen, beispielsweise bei technischen Entwicklungen oder beim Eintritt in neue Geschäftsfelder.

Welche Voraussetzungen für eine Kooperation werden gesehen?

Bürgermeister, kommunale Aufsichtsräte und auch das obere Management der Stadtwerke betonen regelmäßig die überragende Bedeutung der Erhaltung des Markenkerns als Stadtwerk und – falls eine Kooperation mit einem privaten Partner in Rede steht – die Aufrechterhaltung des kommunalen Einflusses.

Falls die Kooperation auf eine Effizienzsteigerung abzielt, spielt das sensitive Element der fairen Verteilung der Früchte und der Lasten aus einer Synergiehebung oder sonstigen Effizienzsteigerung eine wichtige Rolle – hier sollte die Kooperation in Summe ein symmetrisches Bild zeigen und nur vertretbare Arbeitsplatzreduzierungen hervorbringen, die sozialverträglich gehandhabt werden können.

Zweifelloso ebenso wichtig ist die persönliche Perspektive der Treiber der Kooperation: Eine Destabilisierung oder Verschlechterung der Position eines Geschäftsführers ist z. B. sicherlich keine motivatorische Triebfeder für ein Kooperationsprojekt.

Welche Kooperationsfelder bieten sich an?

Kooperationen werden häufig angestrebt, um eigene Kernkompetenzen oder nicht vollständig ausgelastete Ressourcen einzubringen und noch nicht so weit entwickelte Unternehmensbereiche oder -funktionen durch den Partner zu verstärken. Eine Folge davon ist nicht selten, dass angebotene und nachgefragte Funktionen deutlich auseinanderfallen. Auf der Angebotsseite werden oft Anlageninstandhaltung i.w.S. sowie Metering und Shared Services genannt. Bei vorhandenen Überkapazitäten gerade in diesen Bereichen wird beinahe reflexartig die Devise ausgegeben, hier über Dienstleistungen für Dritte zu einer besseren Personalauslastung zu kommen. Nur schlecht, wenn auf diese Idee allzu viele kommen.

Auch auf der Nachfrageseite besteht offenbar reges Interesse an den Bereichen Metering und Shared Services, insbesondere im Zusammenhang mit bereits digitalisierter Prozessbeherrschung. Folgerichtig werden

Zielerreichung	Fall 1	Fall 2	Fall 3	Fall 4	Fall 5	Fall 6	Fall 7	Fall 8	Fall 9	Fall 10	Fall 11	Fall 12	Fall 13
Projekt wie intendiert umgesetzt	teilweise	✓	✗	✓	✗	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Projekt nachhaltig erfolgreich	teilweise	✗	✗	teilweise	✗	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Abb. 1 Erfolg der betrachteten Kooperationsprojekte

gerade Metering-Kooperationen in jüngerer Zeit zahlreich umgesetzt. Tendenziell nehmen wir mehr „Anbieter-“ als „Nachfragerinteressen“ wahr.

Welche Kooperations-Formen werden gewählt?

Bei den Formen der Kooperation stehen für die Stadtwerke der Abschluss von Serviceverträgen als weiche und die Gründung von Kooperationsunternehmen als manifestere Form im Vordergrund. An eine Fusion denkt zunächst nur eine Minderheit der Gesprächspartner. Auch der wechselseitigen Übernahme von zentralen Funktionen durch jeweils eines der kooperierenden Stadtwerke (Prinzip der Leadgesellschaft) stehen die Unternehmensleitung und das mittlere Management zumeist skeptisch gegenüber. Angeführter Grund ist in erster Linie die Aufgabe von Kompetenz auf Basis einer doch eher losen vertraglichen Zusammenarbeit.

Längst nicht alle Kooperationsprojekte sind erfolgreich

Ein Abbruch von Kooperationsprojekten ist durchaus nicht selten. Die Beendigung kann in jeder Projektphase eintreten – sowohl in der Anbahnungs- wie auch in der Umsetzungsphase und auch nach der Produktivsetzung. Darüber hinaus gibt es Projekte, die zwar realisiert werden, jedoch nicht die geplanten Erfolge zeigen.

Die beiden Autoren haben sich über Jahre als Berater oder Manager mit dem Thema Kooperationen in der Energiewirtschaft und im Stadtwerkebereich befasst. Von daher liegt es nahe, die erlebten oder gestalteten Praxisfälle zu analysieren, inwieweit im Hinblick auf den Erfolg einer Kooperation günstige oder auch eher erfolgsverringende Konstellationen festzustellen sind. Die auf der Einzelprojektebene durchgeführten Auswertungen sollen hier aggregiert oder verallgemeinert dargestellt werden.

Alle 13 Projekte wurden von den Autoren und teilweise auch von weiteren Kennnisträgern im Hinblick auf ihren Erfolg oder Misserfolg eingeordnet. Abb. 1 zeigt auf, inwieweit die Projektziele realisiert werden konnten. Dabei wird unterschieden, ob die ursprüngliche Intention umgesetzt werden konnte (Reihe 1) und inwieweit das Vorhaben auch nach geraumer Zeit (zumindest drei Jahre) noch als erfolgreich beurteilt werden kann (Reihe 2).

In Würdigung dieser ersten Einschätzung ist es hoch relevant, Faktoren oder Muster zu erkennen, die solche gescheiterten oder hinter den Erwartungen gebliebenen Kooperationsprojekte auszeichnen – wie auch umgekehrt interessiert, ob erfolgreiche Projekte spezifische Merkmale aufweisen.

Erfolgs- und Misserfolgstreiber: Wohl oder Wehe der Kooperation

Bei dieser Analyse steht nicht der wissenschaftliche Anspruch im Vordergrund. Für

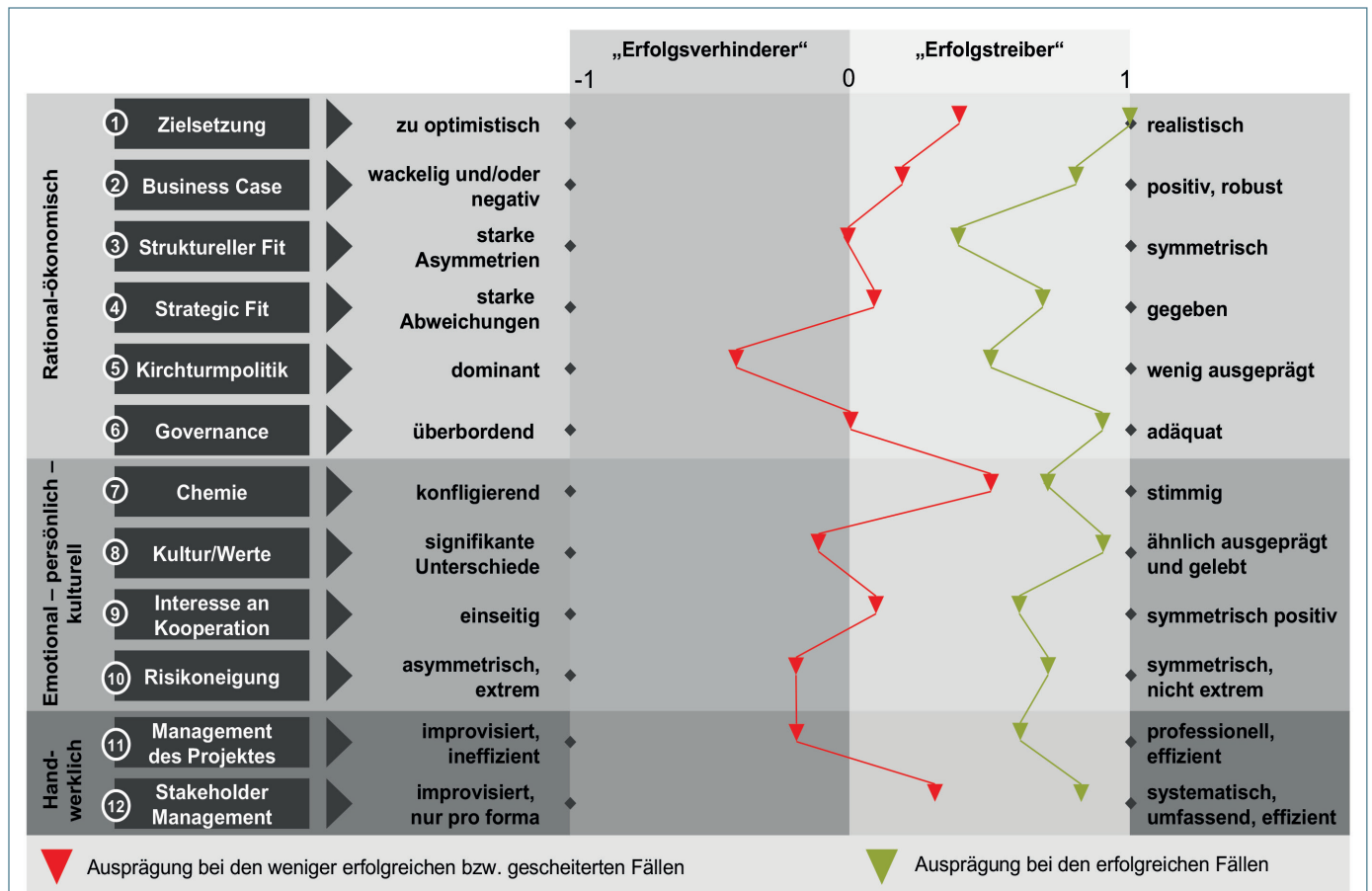


Abb. 2 Detailbetrachtung der erfolgsverhindernden und der erfolgstreibenden Kategorien für die Gruppen der sieben positiven und sechs negativen Beispielfälle

valide akademisch-stochastische Auswertungen wäre schon die Grundgesamtheit bei Weitem zu gering. Vielmehr leitet uns das Ziel, die Treiber für gelungene und nicht gelungene Kooperationen sinnvoll zu strukturieren und zu bewerten. Dies wird anhand von Praxisbeispielen der letzten Jahre geleistet.

Danach empfiehlt sich zunächst eine Strukturierung in drei Kategorien:

- rational – ökonomisch;
- emotional – persönlich – kulturell;
- handwerklich.

Diesen drei Kategorien ordnen sich dann jeweils Treiber – in Summe 12 – unter, die je nach Ausprägung für den Erfolg stehen – oder aber Kooperationen erschweren und damit das Erfolgspotenzial mindern. In Abb. 2 sind die drei Kategorien mit den untergeordneten Treibern abgebildet.

Die analysierten 13 Kooperationsvorhaben sind allesamt in Deutschland angesiedelt, dort jedoch sehr weit gestreut. Unter den Projekten finden sich klassische Fusionsprojekte im kommunalen Umfeld „auf Augenhöhe“, aber auch faktische Unternehmensübernahmen ebenso wie gemeinsame Ausgründungen von Funktionsbereichen (z. B. Zählerwesen oder Netzbetrieb).

Bei den **Motiven zur Kooperation** steht sicherlich das Streben nach Effizienz im Vordergrund, aber auch die Erfüllung legislativer und regulativer Vorgaben, und weiterhin das Erreichen von Spezialisierungseffekten. Fast immer sind auch (legitime) persönliche Motive von Bedeutung, wie der Wunsch nach einer Führungsposition in einer größeren oder performanteren Einheit und den damit einhergehenden materiellen und Reputationsvorteilen.

Die „Projektinitiatoren“ sind in der Mehrzahl Führungskräfte aus Stadtwerken oder Versorgungsunternehmen. In einigen Fällen haben auch große Konzerne als Eigner bzw. im öffentlichen Bereich auch politischer Mandatsträger die Kooperation initiiert.

Die agierenden Unternehmen sind teilweise derselben Größenordnung zuzuordnen, teilweise aber auch von deutlich abweichender

Größe und Struktur. Soweit Berater involviert waren, handelte es sich in keinem Fall um die projektinitiierende Rolle, sondern vielmehr um Beratung in der Strategie- und Zielformulierung sowie in der Optimierung von Aufbau- und Ablauforganisation bis hin zum Projektmanagement.

Schlussfolgerungen

In der Gesamtschau auf die Auswertung lassen sich einige Erkenntnisse herausarbeiten, die für zukünftige Projekte gut geeignet erscheinen, das Erfolgspotenzial von Kooperationsprojekten in einem sehr frühen Stadium systematisch zu bewerten. Es ist offensichtlich und nicht überraschend, dass die erfolgreichen Kooperationsprojekte durchgehend höhere Bewertungen erhalten als die nicht erfolgreichen.

Beide Gruppen haben eher realistische, zumindest keine überzogenen Ziele, die sie mit den Kooperationsprojekten verbinden. Die zugrundeliegenden Business Cases werden überwiegend als robust und positiv beschrieben. Selbst zum Teil stärkere strukturelle Asymmetrien und strategische Abweichungen in der Aufstellung scheinen nicht per se Kriterien für einen Misserfolg zu sein. Signifikant und mit dem höchsten negativen Wert bei den mislungenen Projekten stellt sich dagegen die Kirchturmpolitik dar. Nur wenn alle Beteiligte – von den Mitarbeitern bis zur Unternehmensleitung und auch die Mandatsträger in den Aufsichtsgremien – die Eigenoptimierung z. B. hinsichtlich der Standorte, der Verteilung der Arbeitsplätze und der Gesellschaftsverhältnisse nicht übertreiben und ein gerüttelt Maß an Kompromissfähigkeit zeigen, kann eine Kooperation letztlich erfolgreich sein.

Die Chemie zwischen den Mandatsträgern und/oder der Unternehmensleitung stimmt in den meisten Fällen und ist vermutlich überwiegend eher ein auslösendes Moment denn ein erfolgskritisches. Wenn die Chemie nicht stimmt, kommt ein Projekt erst gar nicht zustande.

Relevante Unterschiede zwischen den beiden Gruppen konnten die Autoren auch bei dem Interesse an der Kooperation und der Risikoneigung identifizieren. Wenn das Interesse überwiegend einseitig oder auch die

Risikoneigung asymmetrisch ausgeprägt sind, scheitern die Kooperationsprojekte. Die erfolgreichen Projekte weisen überwiegend eine angemessene Governance auf, während die gescheiterten Kooperationsvorhaben durch ein stärker formell-bürokratisches Governance-Verständnis gekennzeichnet sind.

Positive Werte bei den „handwerklichen“ Kriterien sind häufiger bei erfolgreichen Projekten zu finden als bei den schwächeren. Ein straffes Projektmanagement und ein umsichtiges Stakeholdermanagement sind offensichtlich eine notwendige, aber noch keine hinreichende Bedingung für erfolgreiche Projekte.

Bemerkenswert ist, dass es bei den Kooperationen Knock-out-Kriterien geben kann: Ein „an sich“ gutes Projekt mit hohen Werten für die Treiber scheiterte an einer Bürgerbefragung: Es war nicht gelungen, die wahlberechtigten Bürger – die letztendlichen Entscheider – zu überzeugen.

Fazit

Die Herausforderungen für Stadtwerke wachsen: Dabei müssen Aufsichtsgremien wie Unternehmensleitung zum einen Innovation fördern, zum anderen aber auch die wachsende Komplexität beherrschen. Kooperationen können durchaus dazu beitragen, eine nachhaltige Zukunftssicherung zu erreichen. Von allen Seiten ist für eine wirtschaftlich erfolgreiche Zukunft weniger Kirchturmdenken und mehr „rationaler Mut“ zu unternehmerischem Risiko gefordert. Eine kritische neutrale Bestandsaufnahme im Vorfeld eines Kooperationsprojektes kann schnell die Erfolgswahrscheinlichkeit ermitteln.

Dr. O. Unruh, Geschäftsführer, Dr. J. Schmidberger, Assoziierter Partner, BET Büro für Energiewirtschaft und technische Planung GmbH, Aachen
 olaf.unruh@bet-energie.de
 juergen.schmidberger@bet-energie.de