

ZfK+ "Auf den Trend der Rekommunalisierung folgt jetzt der Trend zur Kooperation"

Fachkräftemangel, Prozesseffizienz: Der Druck auf Kommunalversorger enger zusammenzuarbeiten, wird weiter zunehmen, sagen Olaf Unruh und Michael Seidel vom Aachener Beratungsunternehmen BET. Die Rheinland-Kooperation passe da gut in die aktuelle Landschaft.

11.08.2021



Olaf Unruh (links) ist Geschäftsführer des Aachener Beratungsunternehmens BET, Michael Seidel ist Partner bei BET.

Bild: © BET

Herr Unruh, Herr Seidel, die Rheinenergie und Westenergie bündeln die Beteiligungen von 14 Stadtwerken im Umland von Köln bei der Rhenag. Vorgesehen ist eine klare Arbeitsteilung der verschiedenen Partner. Welche Chancen bringt dieses Kooperationsmodell den betroffenen Stadtwerken?

Unruh: Grundsätzlich ist das ein sehr valides Kooperationsmodell, das wir als Beratungsunternehmen jederzeit in der Ausgestaltung unterstützen würden. Genau diese Ausgestaltung ist ja letztlich das Spannende bei jeder Kooperation. Die kleineren Stadtwerke müssen das Gefühl haben, sie können auf Augenhöhe mit den Größeren zusammenarbeiten.

Wenn sie sich übervorteilt fühlen, würde sich das schnell ins Gegenteil verkehren. Dann hieße es schnell, die großen

Partner der neuen Kooperation wollen nur ihre Produkte in unserem Versorgungsgebiet absetzen. Wenn ich eine White-Label-Lösung von einem der Partner einkaufe, muss da schon auch noch für mich als lokaler Markenplayer eine Marge übrig bleiben. Letztlich müssen Partner bei einer Kooperation immer gewisse Fallstricke umgehen.

Grundsätzlich besteht bei der Rheinland-Kooperation eine relativ große Asymmetrie, was die Größe der Unternehmen angeht.

Was sind die wichtigsten?

Unruh: Kein Partner darf zu dominant auftreten. Zudem werden realistische gemeinsame Einschätzungen der Ziele und von deren Erreichbarkeit benötigt. Der Business Case muss sauber herausgearbeitet sein und darf nicht auf wackeligen Annahmen beruhen. Grundsätzlich besteht bei dieser Kooperation eine relativ große Asymmetrie, was die Größe der Unternehmen angeht. Deshalb muss die Ausgestaltung besonders sorgfältig erfolgen, die Governance muss adäquat sein.

Sowohl in der Phase der Ausgestaltung als auch nach Umsetzung der Kooperation bedarf es für die übergreifende Steuerung Umsicht und Augenmaß in Lenkungsreisen wie später auch in Gremien. Keine der Parteien darf überfordert werden. Die Rheinenergie hat ja hier durchaus in der Vergangenheit die eine oder andere schlechte Erfahrung gesammelt, etwa bei der Rheinischen Netzgesellschaft oder beim Thema Handelsgesellschaft. Sie hat hier aber offensichtlich entsprechende Lehren daraus gezogen. Wichtig ist auch immer, dass die Unternehmenskulturen nicht signifikant verschieden sind.

Eon war nie glücklich damit, wenn die Kommunen allzuviel mitgeredet haben.

Jetzt sprechen wir bereits über die Fallstricke, wo sehen Sie denn konkret die Chancen für die betroffenen kleineren und mittleren Stadtwerke?

Seidel: Kleinere Stadtwerke sind einerseits gezwungen, Innovationen und neue Geschäftsmodelle zu fördern, auf der anderen Seite müssen sie die Komplexität beherrschen. Dies ist für viele eine sehr große Herausforderung. Ob Ladestromangebote, PV-Anlagen, Mieterstrommodelle – die neuen Geschäftsmodelle werden margenschwächer sein. Aber es gibt keine Alternative dazu, wenn man das Geschäft nicht anderen überlassen will.

Hier kann es hilfreich sein, wenn etwa die Rhenag diese Kompetenzen bündelt und als Beratungsleistungen für die kleineren und mittleren Stadtwerke anbietet. Gerade auch weil die Westenergie bei diesen keinen direkten Durchgriff hat. Eon war nie glücklich damit, wenn Kommunen allzu viel mitgeredet haben. Insofern hat dieses Modell Vorteile. Es bietet hier Chancen. Insbesondere wenn die beteiligten Konzerne den beteiligten Stadtwerken gewisse Dienstleistungen, Know-how und Fachkräfte zur Verfügung stellen, die diese sonst in dem Umfang nicht haben.

Das Modell der Rheinland-Kooperation passt gut in die aktuelle Landschaft. Ich sehe auch prozessuale Vorteile.

Unter welchen Voraussetzungen können kleinere Stadtwerke profitieren?

Seidel: Wichtig ist, dass die beteiligten Stadtwerke auch Know-how bündeln und aufbauen können, dann werden davon alle Marken profitieren. Natürlich lassen sich auch Einkaufsvorteile, etwa beim Smart Metering oder bei den

Ladesäulen realisieren. Aus meiner Sicht passt das Modell gut in die aktuelle Landschaft. Ich sehe auch prozessuale Vorteile, etwa im Bereich der Rundum-Sorglos-Dienstleistungen wie PV-Dachflächen-Contracting oder Mieterstrom-Modellen.

Das Erschließen dieser Dienstleistungen für einen noch größeren Kreis von Stadtwerken gibt den Beteiligten die Chancen, diese unter eigenem Logo anzubieten. Die Rheinenergie hingegen ist sehr aktiv im Bereich Quartierslösungen, und dieses Know-how lässt sich gut nutzen im gesamten Bereich der Rheinschiene.

Kann die Rheinland-Kooperation eine Blaupause für andere Regionen Deutschlands sein?

Unruh: Der Wirtschaftsraum Rheinland ist noch gekennzeichnet durch einige große, überregionale, aber städtisch geprägte Werke wie die Rheinenergie oder die Duisburger Stadtwerke. Ich sehe jetzt auf Anhieb keine andere Region mit einer solchen Struktur, in der eine Vielzahl kleiner Stadtwerke im Umland diese Kooperationsform mitgestalten könnten. Die Strukturen sind in vielen anderen Regionen Deutschlands hier deutlich anders. Dort gibt es Regionalversorger und von diesen belieferte oder gesellschaftlich verbundene Stadtwerke. Dazwischen fehlt aber diese Ebene einer Rheinenergie.

Wir merken schon, dass gerade beim Thema Kooperation die Anfragen zunehmen.

Wo steht die Branche in Sachen Kooperationen, nimmt das zu? Und wie wird sich das Thema in den nächsten zehn Jahren entwickeln?

Unruh: Die Notwendigkeit zur Zusammenarbeit wird zunehmend anerkannt. Das kann die Ausgründung von gemeinsamen Kooperationsgesellschaften sein, die Bündelung von Kompetenzen bei einem der Partner bis hin zur Fusion. Da gibt es schon einen gewissen Trend und das wird künftig auch noch mehr werden.

Seidel: Wir merken schon, dass gerade bei diesem Thema die Anfragen zunehmen. Was früher die Rekommunalisierung war, ist im Moment die Kooperation. Vielleicht ist das auch ein Ergebnis der Rekommunalisierung, dass man jetzt stärker auf Kooperation setzt. Manch eine Kommune hat in den vergangenen Jahren ein eigenes Stadtwerk und eine eigene Netzgesellschaft gegründet und ab einer gewissen Größe werden da zum Teil Kooperationspartner gesucht. Meine These lautet: Vielleicht ergibt sich aus dem Trend der Rekommunalisierung der letzten Jahre jetzt der Trend der Kooperationen für die Zukunft.

Je ländlicher die Region, desto härter trifft die Unternehmen das Thema Fachkräftemangel.

Wo sehen Sie aktuell die größten Treiber und Zwänge zur Bildung von Kooperationen?

Seidel: Effizienz, Kosten- und Margendruck und Fachkräftemangel. Der demographische Wandel ist ein Riesenthema, auch teilweise bei Kooperationen. Zum Teil haben gerade Stadtwerke in ländlicheren Gebieten Schwierigkeiten, Techniker zu finden. Je ländlicher, desto härter trifft die Unternehmen das Thema Fachkräftemangel. Hier kann es sehr helfen, wenn man aufgrund einer Kooperation interessantere Aufgaben und mehr Gehalt anbieten kann als in kleinen Geschäftseinheiten sonst üblich. Da hat das Unternehmen auch wieder die Chancen, eine solche begehrte Fachkraft zu akquirieren und dieser ein konkurrenzfähiges Angebot im Vergleich zur Industrie zu machen.

(Die Fragen stellte Hans-Peter Hoeren)