

**Kooperationen** Die Fusion der Stadtwerke Tornesch und Pinneberg hat die Branche aufhorchen lassen. Kann dieses Modell eine Blaupause für die Branche sein? Beim Online-Format »ZfK im Gespräch« diskutierten Experten über die jüngsten Trends

Pauline Faust, Berlin

Die Stadtwerke Südholstein in Norddeutschland sind zum Jahresbeginn gegründet worden. Es sei »eine Partnerschaft auf Augenhöhe« der Städte Tornesch und Pinneberg, erklärt Geschäftsführer *Thomas Behler*. Die Beteiligten feiern nach einem jahrelangen Strategieprozess nun einen Erfolg – ist dies das Modell für die Zukunft der Stadtwerkebranche, um dem Wettbewerbsdruck standzuhalten?

»Es geht darum, individuell die beste Lösung zu finden«, sagt *Olaf Unruh*, Geschäftsführer von BET. Das Beratungsbüro hat bereits einige Stadtwerke bei Kooperationsprozessen begleitet. Die Fusion von Tornesch und Pinneberg bewertet er positiv. »Eine vollständige Verschmelzung wie sie hier gesellschaftsrechtlich durchgeführt wurde, kann der Endpunkt einer gemeinsamen Entwicklung sein«, meint er.

Stadtwerke könnten auch langsamer aufeinander zugehen, etwa indem sie eine Kooperationsgesellschaft ausgründen oder zum Kennenlernen verschiedene Dienstleistungsverpflichtungen eingingen. Um angesichts der aktuellen Herausforderungen betriebswirtschaftlich voranzukommen reiche dies in der Regel noch nicht, könne aber der erste Schritt sein. »Wir sind in der Branche gefordert, auch die lange bestehenden Kernfunktionen sukzessive zu professionalisieren; sei es Beschaffung, aber auch Regulierungs- und Assetmanagement.«

#### Thüga sieht mehr Kooperationen

»Wir sehen eine Zunahme der Kooperationen«, berichtet auch *Béatrice Angleys*, Teamleiterin Frühphaseninnovation bei der Thüga. Dies geschehe auf verschiedenen Leveln und über verschiedene Wertschöpfungsstufen hinweg. Eine verbreitete und effiziente Form seien Einkaufsgemein-

schaften. »Wir sehen aber auch zunehmend andere Ansätze; das geht über die Bereitstellung von White-Label-Lösungen in Vertrieb und Operations oder auch gemeinsame Plattformen«, sagt Angleys. Die Thüga- Abrechnungsplattform TAP sei ein Beispiel dafür; hierbei haben sich rund 40 Unternehmen zusammengeschlossen, um eine Marktlücke zu füllen. »Wettbewerbsfähigkeit und Cost-to-Serve sind hier im Blick.«

Angleys sieht nicht, dass es eine »kritische Größe« für das effiziente Bestehen von kommunalen Unternehmen gäbe. Andere

Rahmenbedingungen spielten durchaus eine Rolle, etwa die Vernetzung: »In der aktuellen Marktlage kommt es auf die Fähigkeit zu Kooperation und zur Transformation an«, sagt sie. Dezentralität bleibe weiterhin wichtig: Gerade die lokale Expertise sei bei vielen Themen, wie der Wärmeplanung gefragt. »Sie können passgenauere Lösungen finden und mehr Akzeptanz bei der Bürgerschaft gewinnen.«

Für die Finanzierung sieht Olaf Unruh private Investoren als einen wichtigen Player an, vor allem um das Eigenkapital zu stärken: »Für die großen Finanzierungsfra-

gen reicht es nicht aus, nur das Fremdkapital zu stärken, weil wir immer auch 30 Prozent Eigenkapital brauchen.« Dafür sei auch die Bereitschaft gewachsen, sich auf die Suche nach Investoren zu machen – insbesondere für strategische Investoren.

*Axel Horstmann* von Stellwerk Energy, der Unternehmensberatung, die die Fusion in Tornesch begleitete, gibt jedoch zu bedenken, dass nicht jeder Investor ein strategischer sei, nur weil er aus der Energiewirtschaft komme: »Die Frage wird bleiben, ob in der Kommune und für das Stadtwerk ein Mehrwert geschaffen wird.«



Das Panel (v.l.) Thomas Behler, Geschäftsführer der Stadtwerke Pinneberg und ab 1. Juli der Stadtwerke Südholstein; Hans-Peter Hoeren, stellvertretender ZfK-Chefredakteur; Olaf Unruh, Geschäftsführer von BET; Béatrice Angleys, Thüga; Klaus Hinkel, ZfK-Chefredakteur und Sabine Kahlert, Bürgermeisterin von Tornesch. Screenshot: © ZfK

## DER DRUCK NIMMT WEITER ZU

»**Die Größe des Unternehmens ist nicht entscheidend, wichtig sind die Rahmenbedingungen.**«

**Béatrice Angleys** ist Teamleiterin der Frühphaseninnovation bei der Thüga.