

Viele Wege führen zu gemeinsamen Zielen

Ein Überblick über die verschiedenen Kooperationsmöglichkeiten von Stadtwerken

Seit 1998 versuchten Stadtwerke, die neuen Herausforderungen mit unterschiedlichen Strategien zu meistern. Viele schlüpfen unter den Mantel eines strategischen Partners, um eigene Schwächen auszugleichen und den Haushalt der Kommune zu entlasten. Andere Stadtwerke versuchten durch Übernahmen zu wachsen, um Skalen-

Unternehmen (Branche, Größe, gleiche Wertschöpfungsstufe). Beispiele für horizontale Kooperationen sind Gemeinschaftskraftwerke, gemeinsame Netzbetriebsgesellschaften oder Servicegesellschaften (z. B. Einkauf, Handel, IT oder Abrechnung).

Bei vertikalen Kooperationen arbeiten Unternehmen entlang der

nal, Rechnungswesen, Informationsverarbeitung etc.). Von einem Outsourcing wird gesprochen, wenn mit dem Lieferanten Vereinbarungen über eine Übernahme der eigenen Mitarbeiter und Kapazitäten getroffen werden oder der ganze Unternehmensbereich mit Aufgaben und Mitarbeitern zum eigenständigen Unternehmen außerhalb der bishe-

ten, kam es jedoch zur Rückabwicklung.

Die Fusion ist die intensivste Form der Kooperation. Möglich ist ein „horizontaler“ oder ein „vertikaler“ Zusammenschluss. Die Stadtwerke Telgte, Ostbevern und Ennigerloh (Stadtwerke ETO GmbH und Co. KG) in Westfalen sind hier ein Beispiel.

Zugang zu neuen Ressourcen eröffnet die Partnerschaft mit einem strategischen Investor (vertikale Kooperation). Durch die Aufnahme in den Gesellschafterkreis trägt der strategische Investor zur Stärkung des Unternehmens bei. Ein Beispiel ist die Beteiligung der Electrabel Deutschland AG an der WSW Energie & Wasser AG in Wuppertal 2008.

Dass die Strategie der Beteiligung eines strategischen Investors nicht automatisch zur Stärkung des Unternehmens führt, zeigen die Rekommunalisierungen der letzten Jahre (Rückkauf der Geschäftsanteile eines strategischen Investors durch die Kommune). Ein „Sonderfall“ der Rekommunalisierung ist die Gründung eines neuen Stadtwerks, bei der die Kommune nach Ablauf der sog. Konzessionsverträge die Energienetze dem bisherigen Netzbetreiber abkauft und gegebenenfalls mit Hilfe eines Partners ein Stadtwerk aufbaut.

Die Vielzahl verschiedener Strategien zeigt, wie wichtig es ist, sich intensiv mit der Ausgangslage zu befassen. Erst im Angesicht eines klaren Bilds der Lage können in Frage kommende Strategien entwickelt werden. Welche Strategie am besten geeignet ist, hängt von den Zielen und Anforderungen der Beteiligten ab.

Robert Krock

www.snpc.de



Die Wuppertaler Stadtwerke, denen auch die Schwebbahn gehört, versuchten eine wechselseitige Beteiligung mit den Stadtwerken Velbert, die jedoch rückabgewickelt wurde.

Foto: Thomas Max Müller/pixelio

effekte zu realisieren. Manche taten einfach nichts und suchten ihr Heil in der Eigenoptimierung. In den vergangenen Jahren ist jedoch die Notwendigkeit zur ständigen Überprüfung der eigenen strategischen Positionierung weiter gewachsen. In diesem Zusammenhang sind verschiedenste Kooperationen für die Stadtwerke zu einer wichtigen Handlungsoption geworden.

Zu unterscheiden sind horizontale und vertikale Kooperationen. Als horizontale Kooperation wird die Zusammenarbeit von Unternehmen auf der gleichen Ebene bzw. Wertschöpfungsstufe bezeichnet. Merkmal ist die oft große Ähnlichkeit der

Wertschöpfungskette zusammen (z. B. von der Erzeugung bis zum Vertrieb). Als vertikale Kooperation wird oft auch die Beteiligung großer nationaler oder internationaler Unternehmen an regional oder lokal tätigen Unternehmen bezeichnet.

Bereichsspezifische Kooperationen

Bereichsspezifische Kooperationen gehören zu den horizontalen Kooperationen. Sie beschreiben die Zusammenarbeit von Unternehmen auf gleicher Wertschöpfungsstufe (Erzeugung, Handel, Netz, Vertrieb) oder bei der Erbringung betrieblicher Funktionen (Marketing, Perso-

nen Unternehmensstruktur wird. Beispiele für bereichsspezifische Kooperationen sind das kommunale Gemeinschaftskraftwerk Trianel Power Kraftwerk Hamm-Uentrop GmbH & Co. KG oder die Kommunale Netzgesellschaft Südwest mbH in Rheinland-Pfalz.

Zu unterscheiden ist eine wechselseitige Beteiligung zwischen den Kooperationspartnern, der Fusion sowie der Aufnahme eines strategischen Partners in den Gesellschafterkreis. Ein Beispiel für wechselseitige Beteiligung war die der Wuppertaler WSW AG und der Stadtwerke Velbert. Da die Ziele beider Partner nicht erreicht werden konn-