

Kooperationen als strategische Handlungsoption für Stadtwerke

Kleine Theorie der Stadtwerkekooperation

Die Rahmenbedingungen für die deutsche Energiewirtschaft haben sich seit 1997 in hohem Maße verändert. Dies hat für die Stadtwerke neue Chancen und Risiken mit sich gebracht. Das nach der Liberalisierung des Strommarktes Ende des letzten Jahrtausends von vielen erwartete Stadtwerkesterben blieb erstmal aus, im Gegenteil, viele Stadtwerke konnten ihre wirtschaftliche Position festigen. Jetzt, im 11. Jahr nach dem Inkrafttreten des alles verändernden EnWG, stehen die Stadtwerke u.a. durch die Netzregulierung vor neuen Herausforderungen, die ihre wirtschaftliche Basis gefährden können.

Robert Krock, Friedrich von Kessel und Dr. Håvard Nymo

Veränderte Rahmenbedingungen

In den ersten Jahren der Strommarktliberalisierung versuchten die Stadtwerke die neuen Herausforderungen mit unterschiedlichen Strategien zu meistern. Viele Stadtwerke schlüpfen unter den Mantel eines strategischen Partners, einerseits um eigene Schwächen zum Beispiel im Energiebezug auszugleichen und andererseits, um dem kommunalen Eigentümer eine Haushaltsentlastung zu ermöglichen. Andere Stadtwerke versuchten selbst durch Übernahmen zu wachsen und dadurch Skaleneffekte zu realisieren. Manche taten einfach nichts, außer sich verstärkt um die eigenen Kunden zu kümmern (was ja nicht die schlechteste Strategie sein muss).

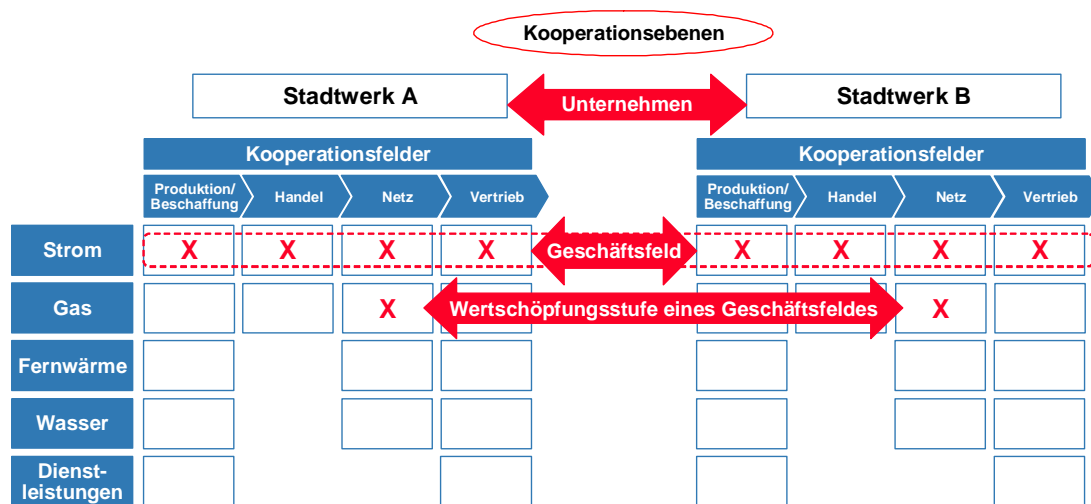
In den vergangenen Jahren ist jedoch die Notwendigkeit zur ständigen Überprüfung der eigenen strategischen Positionierung weiter gewachsen. In diesem Zusammenhang sind verschiedenste Kooperationen für die Stadtwerke zu einer wichtigen Handlungsoption geworden. Im folgenden Artikel ordnen wir die Kooperationsarten für Stadtwerke nach prägnanten Merkmalen und benennen ihre Erfolgsfaktoren.

Horizontal vs. vertikal

Kooperationen werden im Allgemeinen zwischen horizontalen und vertikalen Kooperationen unterschieden. Unter horizontalen Kooperationen versteht man die

Zusammenarbeit von Unternehmen auf der gleichen Ebene bzw. Wertschöpfungsstufe. Um miteinander zu kooperieren muss kein gesellschaftsrechtliches Beteiligungsverhältnis bestehen. Gemeinsame Muttergesellschaften für die jeweilige gemeinsam ausgeübte Tätigkeit sind allerdings im Stadtwerkebereich häufig. Merkmal einer horizontalen Kooperation ist oft die große Ähnlichkeit der Unternehmen (Branche, Größe, gleiche Wertschöpfungsstufe). Horizontale Kooperationen können auf Unternehmensebene, auf Geschäftsfeldebene oder auf Ebene einer Wertschöpfungsstufe eingegangen werden.

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



Bei vertikalen Kooperationen arbeiten Unternehmen entlang der Wertschöpfungskette zusammen (z. B. von der Erzeugung bis zum Vertrieb). Wenn sich große international oder national tätige Unternehmen mit großen Erzeugungskapazitäten, Energiehandelsbereichen und Übertragungsnetzen an regional oder lokal tätigen Unternehmen beteiligen, so wird dies im Allgemeinen auch als vertikale Kooperation verstanden bzw. als Beteiligung eines strategischen Investors an einem Stadtwerk.

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, Personal, Rechnungswesen, Informationsverarbeitung etc.). Mit der Kooperation beim Outsourcing gibt es Überschneidungen.

Diese Form der Kooperation kann in unterschiedlich starker Intensität ausgestaltet werden. Sie beginnt mit der losen Kooperation, bei der in Dienstleistungs- und Kooperationsverträgen die Zusammenarbeit geregelt wird. So können beispielsweise mehrere Unternehmen gemeinsam Kompetenzzentren bilden, um nicht mehr in jedem Unternehmen alle Funktionen vorhalten zu müssen und gleichzeitig Größeneffekte realisieren zu können. Ein Partnerunternehmen kann beispielsweise für alle übrigen den Einkauf übernehmen, ein weiteres die Kundenabrechnung und ein drittes das Rechnungswesen usw.

Die Intensität bereichsspezifischer Kooperation wird deutlich gesteigert, wenn die Zusammenarbeit über gesellschaftsvertragliche Regelungen festgeschrieben wird. So können die Kooperationspartner z. B. gemeinsame Gesellschaften gründen, die die bisher selbst erbrachten Aufgaben erledigen. Beispiele für bereichsspezifische Kooperationen sind neben den schon genannten Vertriebsgesellschaften auch gemeinsame Unternehmen im Bereich Mess- und Zählerwesen.

Ein typisches Beispiel für eine bereichsspezifische Kooperation ist das kommunale Gemeinschaftskraftwerk Trianel Power Kraftwerk Hamm-Uentrop GmbH & Co. KG, an der 27 regionale und kommunale Energieversorgungsunternehmen aus Deutschland, den Niederlanden und Österreich sowie die Trianel European Energy Trading GmbH beteiligt sind.

Bereichsspezifische Kooperationen haben den Vorteil, dass man in jedem Bereich mit dem am besten geeigneten Partner zusammenarbeiten kann. Problematisch sind allerdings oft die verschiedenen strategischen Zielrichtungen der Partner sowie der Aufwand zur Koordination aller Kooperationspartner.

Die Erfolgsfaktoren für Bereichsstrategien sind daher:

- Klare gemeinsame Definition der Zielstellung der Kooperation,
- Entwicklung eines gemeinsamen messbaren Wettbewerbsvorteils,

- *Kooperationsverständnis zum Vorteil beider Partner („Gleiche Augenhöhe“),*
- *Geringer Koordinationsaufwand durch einfache und klare vertragliche Regelungen.*

Kooperation beim Outsourcing

Das Outsourcing als eine Art von bereichsspezifischen Stadtwerkekooperationen soll gesondert betrachtet werden. Es kann sich herausstellen, dass das Stadtwerk bestimmte Leistungen im Vergleich zu relevanten Wettbewerbern nicht zu wettbewerbsfähigen Kosten erbringen kann. In diesem Fall ist zu klären, ob die Leistung wirklich erforderlich ist und ggf. entfallen kann oder ob sie durch andere Leistungen ersetzt werden soll. Sollte beides nicht möglich sein, besteht die Alternative, nach einem Unternehmen zu suchen, das die gleiche Leistung zu besseren Konditionen liefern kann (Make-or-buy-Entscheidung). Von einem Outsourcing wird gesprochen, wenn mit dem Lieferanten Vereinbarungen über eine Übernahme der eigenen, bisher mit der Aufgabenerledigung befassten, Mitarbeiter und Kapazitäten verbunden ist oder der gesamte Unternehmensbereich mit seinen Aufgaben und Mitarbeitern zu einem eigenständigen Unternehmen außerhalb der bisherigen Unternehmensstruktur wird.

Das Thema „Kooperationen“ wird für die Umsetzung einer Outsourcing-Strategie interessant, wenn es sich anbietet, im Rahmen einer Kooperation Aufgaben und Kapazitäten in eine gemeinsame Gesellschaft mit anderen Stadtwerken auszugliedern.

Der wesentliche Vorteil des Outsourcings ist darin zu sehen, dass sich Stadtwerke auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren können, indem sie sich von allen übrigen Aufgaben trennen. Problematisch ist der damit verbundene Verlust von Wissen und die mögliche Abhängigkeit zu dem Unternehmen, in das die Leistungen verlagert wurden. Dadurch können sich im Extremfall auch strategische Nachteile, z. B. durch eine Einschränkung der Handlungsfreiheit, insbesondere in Bezug auf andere strategische Optionen ergeben.

Ein Beispiel für das gemeinsame Outsourcing von Stadtwerken in einer Kooperation sind die zahlreichen Energieeinkaufskooperationen, die sich in den vergangenen Jahren zwischen Stadtwerken gebildet haben.

Erfolgsfaktoren für eine Stadtwerkekooperation beim Thema Outsourcing sind:

- *Saubere betriebswirtschaftliche und strategische Begründung des Outsourcing,*
- *Genau definierte Ziele der Kooperation,*
- *Eigenständigkeit der ausgegliederten Einheit,*
- *Ausreichende Kapazitäten in der Kooperation zur Entwicklung eines eigenen Wettbewerbsvorteils gegenüber der Marktkonkurrenz,*
- *Marktübliche Konditionen für den Geschäftsverkehr mit den Gesellschafterunternehmen,*
- *Steuerung der Beteiligung nur über die Gesellschafterfunktion.*

Gestaltung einer strategischen Partnerschaft

Zu den Kooperationsstrategien für Stadtwerke gehört auch die Gestaltung einer strategischen Partnerschaft. Wir unterscheiden zwischen der wechselseitigen Beteiligung zwischen den Kooperationspartnern, dem Zusammenschluss (Fusion) sowie der Aufnahme eines strategischen Partners in den Gesellschafterkreis.

Wechselseitige Beteiligungen (Überkreuzbeteiligung)

Wechselseitige Beteiligungen können horizontale Kooperationen betreffen und sich im Vergleich zu den bereichsspezifischen Kooperationen auf das gesamte Unternehmen beziehen. Die Kooperationspartner arbeiten dann in allen Feldern mehr oder weniger eng zusammen und nicht nur in einzelnen Bereichen. Dadurch ist der Koordinationsaufwand deutlich geringer, als wenn man in verschiedenen Unternehmensbereichen mit verschiedenen Partnern zusammenarbeiten würde. Die wechselseitige Beteiligung ist eine intensive Form der Kooperation und stellt hohe Anforderungen an die Kooperationsfähigkeit und den Kooperationswillen der beteiligten Unternehmen. Eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg dieser Kooperationsform ist der Nachweis darüber, dass beide Partner in angemessenem Maße von der Kooperation profitieren und keiner die Lasten des anderen ohne den entsprechenden Ausgleich tragen muss.

Überkreuzbeteiligungen sind meist kein sehr lange andauernder Zustand. Oft sind sie die Vorstufe eines Zusammenschlusses oder einer Holdingbildung. Sollte langfristig ein Zusammenschluss angestrebt werden ist es aber erfahrungsgemäß besser, gleich diesen Schritt zu gehen, anstatt eigenständige Gebilde mit ihren jeweiligen Geschäftsleitungen und Gremien zu erhalten, die nur zu schnell in Konkurrenz zueinander geraten.

Ein Beispiel aus der jüngeren Vergangenheit ist die Überkreuzbeteiligung der Wuppertaler WSW AG und der Stadtwerke Velbert. Da die strategischen Ziele für beide Partner nicht erreicht werden konnten, kam es zur Rückabwicklung der Überkreuzbeteiligung der beiden kommunalen Versorger.

Erfolgsfaktoren für eine wechselseitige Beteiligung sind:

- *Komparative Kostenvorteile zwischen beiden Partnern und erschließbare Synergien,*
- *Keine Hidden Agenda,*
- *Adäquate Berücksichtigung aller wesentlichen Einflussnehmer (Gesellschafter, Management, Belegschaften) und Unterstützung durch die kommunalen Gesellschafter.*

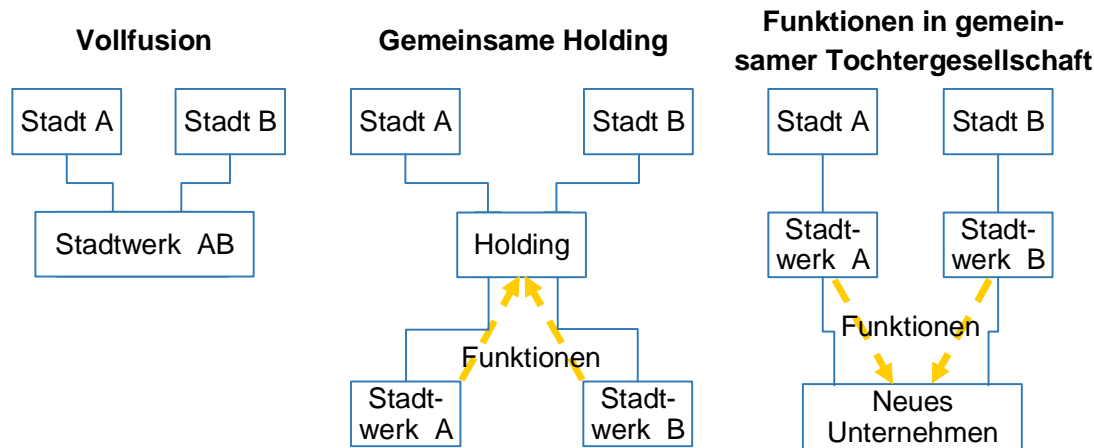
Zusammenschluss (Fusion)

Der Zusammenschluss ist die intensivste Form der Kooperation. Ein Zusammenschluss kann eine horizontale Kooperation sein, bei der sich Unternehmen einer Ebene zusammenschließen, sie kann auch eine vertikale Kooperation sein, wenn ein strategischer Investor ein Unternehmen vollständig übernimmt und integriert.

Bei Zusammenschlüssen von kommunalen oder kommunal geprägten Unternehmen müssen oft viele Randbedingungen beachtet werden, die einem einfachen Zusammenschluss der Gesellschaften im Wege stehen können. Dazu gehört z. B. die Nutzung des so genannten steuerlichen Querverbunds, bei dem je nach Ausgestaltung die von einem Gewinn bringenden, mehrheitlich kommunalen Versorgungsunternehmen zu zahlende Körperschafts- und ggf. Gewerbesteuer z. B. mit den Verlusten eines defizitären kommunalen Verkehrsunternehmens verrechnet werden können.

Vor diesem Hintergrund werden oft gesellschaftsrechtliche Konstruktionen gewählt, die eine Zusammenführung der Aufgaben und Mitarbeiter bei gleichzeitiger Beibehaltung der bisherigen Steueroptimierung ermöglichen. Ein Beispiel dafür ist die Schaffung einer Holding, an der alle bisherigen Anteilseigner beteiligt sind und die an den Partner-Unternehmen beteiligt ist. Der Zusammenschluss erfolgt über die Holding, in der bestimmte Funktionen und Mitarbeiter zusammengezogen werden können. Ein zweites Beispiel ist die Gründung einer gemeinsamen Gesellschaft

durch die Partner-Unternehmen, in die alle Funktionen und Mitarbeiter überführt werden. Die ursprünglichen Unternehmen sind dann mehr oder weniger nur noch „Hüllen“, die erhalten bleiben.



Die Bemühungen zur Fusion von Stadtwerken kann man bei den Stadtwerken Witten und Herne oder auch im Bergischen Land zwischen den Stadtwerken Remscheid, Solingen und Velbert verfolgen. Die Stadtwerke Telgte, Ostbevern und Ennigerloh in Westfalen sind ein Beispiel für eine bereits umgesetzte Fusion von Stadtwerken. Die Stadtwerke ETO GmbH und Co. KG existiert seit dem Jahr 2007.

Erfolgsfaktoren für einen Unternehmenszusammenschluss sind:

- *Erschließbare Synergien,*
- *Klare Zielformulierung und volle Rückendeckung durch alle kommunalen Gesellschafter,*
- *Keine Hidden Agenda auf Ebene der Gesellschafter,*
- *Adäquate Berücksichtigung aller weiteren wesentlichen Einflussnehmer durch strukturierten Prozess (Kommunale Politik, Belegschaften),*
- *Erfolgreiche Integration beider Unternehmen zu neuen Organisation mit klarem Fokus auf die Erschließung der identifizierten Potentiale (Post Merger Integration,)*
- ...

Strategischer Investor

Alle bisher beschriebenen Kooperationen zeichnen sich dadurch aus, dass sich Unternehmen zusammenschließen, um mit ihren gemeinsamen Ressourcen den Herausforderungen von Markt und Wettbewerb zu begegnen. Die bestehenden Ressourcen sind damit der begrenzende Faktor. Eine Alternative, die den Zugang zu

neuen und u.U. viel größeren Ressourcen eröffnet, ist die Partnerschaft mit einem strategischen Investor, die vertikale Kooperation. Diese soll hier ebenfalls kurz beschrieben werden.

Für die Stadtwerke ist das Ziel der Aufnahme eines strategischen Investors in den Gesellschafterkreis meistens die Stärkung des Unternehmens. Dies kann gelingen, wenn dem Unternehmen der Zugang zu wichtigen Ressourcen des Investors wie Kapital und Know-how verschafft wird. Dies kann von großer Bedeutung sein, wenn gleich in mehreren Geschäftsfeldern Handlungsbedarf erkannt worden ist, dem mit den eigenen Mitarbeitern und den eigenen finanziellen Mitteln nicht begegnet werden kann. Hier kann als Beispiel der Aufbau von großen Eigenerzeugungseinheiten angeführt werden: Kleinere Unternehmen verfügen weder über das notwendige Kapital noch über das Know-how, um ein derartiges Großprojekt alleine zu bewältigen.

Die Zusammenarbeit mit einem strategischen Partner, der selbst über viele Kraftwerke verfügt, den entsprechenden Zugang zu Herstellern und Projektentwicklern hat, ist daher eine realistische Möglichkeit, Zugang zu derartigen Erzeugungspositionen zu erhalten. Alternativ gibt es auch die Möglichkeit, sich mit mehreren gleich gesinnten kleineren Unternehmen zusammenzutun (siehe bereichsspezifische, horizontale Kooperation), allerdings ist dann der Aufwand aufgrund der gemeinsam in einem Großprojekt zu sammelnden Erfahrungen und damit der Koordinationsaufwand größer. Beide Alternativen haben gemein, dass die wirtschaftlichen Risiken eines Projektes mit hohem finanziellem und u.U. technischem Risiko nicht alleine getragen werden müssen.

Voraussetzungen für eine erfolgreiche Partnerschaft mit einem strategischen Investor ist u. a. eine Konzernstrategie des Investors, die zu den Zielen und Anforderungen des Unternehmens und den bisherigen Anteilseignern passt. Es muss auch bedacht werden, dass sich die Strategie eines international tätigen Investors angesichts der Marktentwicklungen im Lauf der Zeit verändern wird, wodurch die ursprünglichen Absichten zur Ausgestaltung der Partnerschaft langfristig konterkariert werden könnten. Dies muss nicht bedeuten, dass eine strategische Partnerschaft gar nicht erst als Option in Erwägung gezogen werden sollte. Vielmehr kommt es darauf an, die Erwartungen an den strategischen Partner genau zu formulieren und zu einer

Vereinbarung zu kommen, die die langfristige Entwicklung der Partnerschaft sicherstellt. So können beispielsweise vertragliche Regelungen gefunden werden, die im Falle eines Strategiewechsels beim Investor, infolge dessen entsprechende Vereinbarungen nicht erfüllt werden, Ausstiegsmechanismen zugunsten der ursprünglichen Anteilseigner vorsehen.

Ein aktuelles Beispiel für die Aufnahme eines strategischen Partners ist die Beteiligung der Electrabel Deutschland AG an der WSW Energie & Wasser AG in Wuppertal, die auf Seiten Wuppertals von SNPC beraten wurde. Bemerkenswert ist, dass an der WSW zuvor der RWE-Konzern beteiligt war. Angesichts einer geänderten Strategie von RWE und einer damit einhergehenden veränderten Konzernstruktur entschied sich die Stadt Wuppertal die RWE-Anteile zurückzukaufen und einen neuen strategischen Partner für ihr Stadtwerk zu suchen.

Rekommunalisierung

Dass die Strategie der Beteiligung eines strategischen Investors nicht automatisch zu einer Stärkung des Unternehmens führt, zeigen die Rekommunalisierungen der vergangenen Jahre. Unter Rekommunalisierung ist der Rückkauf der Geschäftsanteile eines strategischen Investors an einem ursprünglich rein kommunalen Versorgungsunternehmen durch eine Kommune zu verstehen. Rekommunalisierung kann aus verschiedenen Gründen zu einer Option werden, die von der Unzufriedenheit über die Ergebnisse der Zusammenarbeit mit dem strategischen Partner bis hin zu der Überzeugung reicht, durch einen Rückkauf bessere Ergebnisse für die Bürger und Kunden in Form von sinkenden oder konstant gehaltenen Preisen oder Gebühren zu erreichen oder mehr Einnahmen für den kommunalen Haushalt zu generieren.

Ein aktueller „Sonderfall“ der Rekommunalisierung ist die Gründung eines neuen Stadtwerks, bei der die Kommune nach Ablauf der sog. Konzessionsverträge die Energienetze vom bisherigen, oft regional tätigen Netzbetreiber, zurückkauft und mit Hilfe eines Partners ein Stadtwerk aufbaut, an dem sie dann Geschäftsanteile hält. Dieser Partner kann der bisherige Netzbetreiber sein, es kann aber auch ein völlig neuer Partner sein, z. B. ein anderes Stadtwerk aus der Region.

Erfolgsfaktoren für die Aufnahme eines strategischen Partners sind:

- *Erschließbare Synergien und andere strategische und wirtschaftliche Vorteile,*
- *Genaue und operationalisierbare Zieldefinition auf Seiten des Stadtwerks und der politischen Gesellschafter,*
- *Gemeinsames wirtschaftliches Verständnis über die gemeinsam zu erreichenden Ziele und saubere Formulierung dieser Ziele und der Sanktionsinstrumente in den zu schließenden Verträgen,*
- *Strukturierte Partnersuche mit gezielter Berücksichtigung von Stakeholderinteressen,*
- ...

Fazit

Die Vielzahl der verschiedenen Strategien zeigt wie wichtig es ist, sich intensiv mit der eigenen Ausgangssituation, d.h. den Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken zu befassen. Erst im Angesicht eines klaren Bildes über die eigene strategische Ausgangssituation können in Frage kommende Strategien entwickelt werden. Welche Strategie am besten geeignet ist, hängt von den Zielen und Anforderungen der Beteiligten ab. Dazu gehören vor allem Anteilseigner, Management und Mitarbeiter. Aber auch die Interessen von Kunden, Öffentlichkeit und Lieferanten sollten im Auge behalten werden. Die Abstimmung der Ziele und Anforderungen zwischen allen Beteiligten gehört zu den großen Herausforderungen in einem Strategieprozess, insbesondere wenn Interessen kommunaler Anteilseigner zu beachten sind.

Hinter jeder Kooperation zwischen Stadtwerken muss letztendlich die Überzeugung stehen, dass kommunale Unternehmen nicht automatisch weniger wettbewerbsfähig als die großen privaten Unternehmen der Branche sind. Allerdings führt der regulatorische wie der marktseitige Druck dazu, dass Kommunen und ihre Unternehmen noch stärker als bisher über intensive Kooperationsformen nachdenken. Der aktuell angestoßene Verkauf der Stadtwerke-Holding Thüga bietet die Möglichkeit, die Vision einer kommunalen „5. Kraft“ Wirklichkeit werden zu lassen.

Zur Person

Robert Krock

- Dipl. Wi.-Ing.
- Seit 2005 Partner bei *SNPC*
- 2000 - 2004 Projektleiter und Berater Berliner Beratungsdienste
- 1996 - 2000 Bewag AG, Bereich Organisations- und Unternehmensentwicklung

Friedrich von Kessel

- Dipl. Kfm.
- Seit 2005 Partner bei *SNPC*
- 1998 – 2004 Projektleiter und Berater Berliner Beratungsdienste
- 1995 – 1997 Horst Plaschna Management GmbH & Co. KG, Berlin

Dr. Håvard Nymoen

- Dr. Ing.
- Seit 2005 Partner bei *SNPC*, vorher seit 2001 Partner in der Vorgängergesellschaft Berliner Beratungsdienste
- 1997-2001 Fortum Energie GmbH, Hamburg, Geschäftsführer
- 1992-1996 Ruhrgas AG, Essen, Abteilungsleiter Gasverkauf / Referatsleiter KWK