

Stadtwerke-Strategien

VKU stellt Kooperationshandbuch vor

Projekt bestätigt horizontaler Zusammenarbeit gute Perspektiven

Von Michael Wübbels, stv. VKU-Hauptgeschäftsführer, Berlin, und Harald Weber, Geschäftsführer YourSales, Mannheim

Um dem Kooperationsgedanken in der Branche zusätzliche Impulse zu verleihen und Stadtwerken Hilfestellung bei eigenen Kooperationsüberlegungen zu bieten, hat der VKU Anfang 2007 das Projekt „Stadtwerk der Zukunft II – Perspektiven kommunaler Kooperationen im Energiesektor“ gestartet. Gemeinsam mit der YourSales Unternehmensberatung wurde ein Baukasten mit Informationsangeboten, Entscheidungsinstrumenten und Arbeitshilfen für kooperationsorientierte Stadtwerke geschaffen. Ein wichtiges aktuelles Projektergebnis ist das Kooperationshandbuch, das anlässlich der VKU-Verbands-tagung in Hamburg vorgestellt wird.

Mit der Studie „Stadtwerk der Zukunft“ hat der VKU in 2006 seinen Mitgliedsunternehmen ein wichtiges Instrument zur Prüfung und zukunftsrobusten Weiterentwicklung ihrer strategischen Positionierung an die Hand gegeben (ZfK 3/06, 5). Bei der Mehrzahl der in der Studie aufgezeigten Handlungsoptionen und auch in den Planungen vieler Stadtwerke spielen horizontale Kooperationen eine zentrale Rolle. Diese sich sukzessive ausbreitende Entwicklung unterstreicht die herausragende strategische Bedeutung von Kooperationen für die Sicherung kommunalwirtschaftlicher Eigenständigkeit trotz immer komplexer werdender Marktbedingungen in den Energiemärkten der Zukunft.

Der im Rahmen des Nachfolgeprojekts „Stadtwerk der Zukunft II – Perspektiven kommunaler Kooperationen im Energiesektor“ entwickelte Baukasten mit Informationsangeboten, Entscheidungsinstrumenten sowie Arbeitshilfen für kooperationsinteressierte Stadtwerke ist im Handbuch „Kooperationen“ zusammengefasst, das den Mitgliedsunternehmen auf der VKU-Verbands-tagung vorgestellt wird. Als kompaktes Nachschlagewerk bietet das 230 Seiten umfassende Handbuch neben der Darstellung typischer Kooperationsformen auf Unternehmens- sowie Geschäftsfeldebene eine Aufbereitung der wichtigsten strategischen und rechtlichen Aspekte von horizontalen Kooperationen. Eine aktuelle Marktanalyse zum weiten Spektrum der Kooperationsaktivitäten

im deutschen Energiemarkt sowie in den Nachbarländern Österreich und der Schweiz liefert erstmals ein umfassendes Bild zum derzeitigen Stand sowie den Entwicklungsperspektiven der Kooperationen mit Beteiligung kommunalwirtschaftlicher EVU (ZfK 5/07, 1). Vervollständigt werden diese Betrachtungen durch detaillierte Profile der über 50 bestehenden und in Gründung befindlichen Kooperationen mit Beteiligung von Stadtwerken.

Die zentralen Erfolgsfaktoren für die Initiierung und Realisierung von Kooperationen wurden ebenso herausgearbeitet wie die größten Hindernisse auf dem Weg zu einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit. In über 15 Praxisbeiträgen stellen Kooperationen ihr Geschäftsmodell, ihre Erfahrungen sowie ihre Bewertung der Zukunftsperspektiven von Kooperationen in den einzelnen Wertschöpfungsstufen dar. Abgerundet wird das Handbuch mit einer Darstellung bestehender sowie geplanter Unterstützungs- und Beratungsangebote für kooperationsorientierte Häuser. Die im Handbuch dargestellten Ergebnisse stützen sich auf umfassende Marktanalysen, Experteninterviews, schriftliche Befragungen, Auswertungen vorhandener Studien und Geschäftsberichte sowie umfangreiche Internet-, Literatur- und Preserecherchen. Es wurden über 25 persönliche Gespräche bzw. schriftliche Interviews mit Verantwortlichen von Kooperationen geführt.

Umfassende Meinungsschau

Eine weitere wichtige Informationsplattform bildeten die VKU-Infotage zum Thema „Zukunftsperspektiven kommunaler Kooperationen“, an denen bislang über 120 Stadtwerkeverantwortliche und Vertreter der kommunalen Eigentümer teilnahmen. Zusätzlich wurde im Juni/Juli 2007 eine VKU-Mitgliederbefragung durchgeführt, an der sich über 110 Unternehmen beteiligten – ein repräsentatives Bild der Stadtwerklandschaft. Für die Würdigung der wichtigsten rechtlichen Aspekte im Zusammenhang mit Kooperationen zeichneten Becker Büttner Held sowie Wibera/PricewaterhouseCoopers verantwortlich. Die Bewertung der strategischen Bedeutung von Kooperationen als Zukunftsmodell

für kommunalwirtschaftliche EVU – unter Berücksichtigung der Ergebnisse der Studie „Stadtwerk der Zukunft“ und den sich seither abzeichnenden Trends im Markt und seinen wichtigsten Einflussfaktoren – wurde von YourSales in Zusammenarbeit mit dem VKU vorgenommen.

Aktuell umfasst die Liste der Kooperationen mit Beteiligung kommunaler EVU ca. 50 Unternehmen bzw. Netzwerke. In diesen Kooperationen sind mehr als 470 kommunale EVU engagiert. Das bedeutet, dass heute bereits 60 % der Stadtwerke als Gesellschafter oder Netzwerkpartner Teil einer Kooperation sind. Bei der Mehrzahl der Kooperationen handelt es sich um Stromeinkaufsgemeinschaften, die sich mit Beginn der Marktliberalisierung 1998 bildeten und in der kommunale EVU durch die Zusammenlegung von Beschaffungsmengen Einkaufsvorteile am Großhandelsmarkt generieren konnten. Einige der großen Beschaffungsk Kooperationen haben als Reaktion auf die Entwicklungen an den Großhandelsmärkten durch den Aufbau eigener Erzeugungs- bzw. Gasspeicherkapazitäten bzw. durch die Beteiligung an Kraftwerken strategisch wichtige Upstream-Erweiterungen vorgenommen (z. B. Trianel, Südweststrom).

Seit Inkrafttreten des novellierten EnWG 2005 und dem sich hieraus ableitenden staatlichen Regulierungsregime gibt es auf dem Feld der Kooperationen einen Trend in Richtung Gründung gemeinsamer Netzmanagement-Gesellschaften, insbesondere mit dem Ziel der Aufwands- und Kostenoptimierung bei Aufbau sowie Umsetzung eines gesetztes- und verordnungskonformen Regulierungsmanagements (z. B. SHL Netz, KES Netz). Während die Anzahl dieser „kleinen“ Management-Kooperationen zunimmt, ist die Erweiterung auf den Bereich der operativen Netzservices noch die Ausnahme (z. B. Netzdienste Rhein-Main, Rheinische NETZGesellschaft), wenn man von Netzverpachtungen einschl. der Übertragung des Netzbetriebs einzelner kommunaler EVU an den vorgelagerten Netzbetreiber absieht.

In der Kernwertschöpfungsstufe Vertrieb sowie in den wichtigsten Shared-Services-Funktionen (u. a. IT, Abrechnung) gibt es in Deutschland derzeit nur wenige, bereits reali-

sierte Kooperationen (z. B. local energy, items, evu-zählwerk).

Horizontale Kooperationen kommunaler EVU auf Gesamtunternehmensebene, in der die beteiligten Partner ihre Aktivitäten in allen Wertschöpfungsbereichen zusammengeführt haben (i. d. R. in Form einer Teil-Fusion) sind bis dato eine Ausnahme in der Stadtwerklandschaft. Nicht zuletzt aufgrund der guten wirtschaftlichen Situation, in der sich die Mehrzahl der Stadtwerke befindet, sind seit Beginn der Marktliberalisierung bislang nur wenige Häuser diesen Schritt hin zur intensiven Ausprägung einer Kooperation gegangen (z. B. Vereinigte Stadtwerke, Sewag). Als Reaktion auf den massiv ansteigenden Kostendruck als Folge der Netzentgeltkürzungen sowie wachsende Erlösrisiken in den Wettbewerbsbereichen werden seit 2006 vermehrt große Kooperationsprojekte auf Gesamtunternehmensebene (z. B. Rheinisch-Bergischer Stadtwerkeverbund, rhein ruhr partner, Stadtwerke Krefeld/Neuss) realisiert.

Angesichts der großen Herausforderungen in der Zukunft werden horizontale Kooperationen für viele kommunalwirtschaftliche EVU die zentrale strategische Option darstellen, um unternehmerische und damit auch kommunalpolitische Gestaltungsspielräume zu erhalten. Das Thema „Kooperation“ spielt denn auch in den aktuellen strategischen Planungen vieler Stadtwerke eine zentrale Rolle. Über 50 % der befragten Mit-

gliedsunternehmen wollen die Zusammenarbeit in ihrer bestehenden Kooperation stärker ausbauen, knapp 10 % planen den Beitritt in eine bestehende Kooperation. Und mehr als 1/3 der Unternehmen wollen gemeinsam mit anderen kommunalen EVU sogar eine neue Kooperation mit gesellschaftsrechtlichen Verflechtungen begründen.

Die aktuelle Marktentwicklung in Verbindung mit den „Pro-Kooperation“-Aussagen der Unternehmen belegt, dass viele kommunale EVU entweder sehr engagiert an der (Weiter-)Entwicklung einer individuellen Unternehmens- und Kooperationsstrategie arbeiten oder Strategieprojekte vorbereiten. Dabei darf jedoch nicht außer Acht gelassen werden, dass auch die Strategieoption „Kooperation“ keine Erfolgsgarantie in sich trägt. Sie muss individuell auf die Situation des Unternehmens und die regionalen Marktbedingungen ausgerichtet sein und darüber hinaus flankiert werden durch weitere Anstrengungen zur Steigerung der Effizienz interner Prozesse und zur Erhöhung der Schlagkraft der externen Aktivitäten.

Die Erfolgsgeschichten, die von horizontalen Kooperationen heute geschrieben werden, widerlegen die in jüngster Zeit immer wieder aufgestellten Behauptungen „interessierter“ Kreise und selbst ernannter Experten, dass der Mehrzahl der Stadtwerke und ihrer kommunalen Eigentümer in den komplexeren werdenden Markt- und Umfeldbedingungen per-

se keine Entscheidungsalternative zur vertikalen Integration bzw. zum Verkauf an Investoren bleibt.

Aufbauend auf den Ergebnissen der Hauptstudie „Stadtwerk der Zukunft 2010/2015“ liefert das Kooperationshandbuch den Verantwortlichen in Management und Gesellschaftergremien kommunaler EVU eine Landkarte, die Orientierungshilfen gibt bei der Entwicklung und Realisierung einer individuellen Kooperationsstrategie für die Zukunft. Das Kooperationshandbuch kann ab Mitte Oktober über den VKU bzw. YourSales erworben werden.

Der VKU flankiert den Transferprozess mit einer eigenen Staffel an Infotagen zum Thema „Zukunftsperspektiven kommunaler Kooperationen“. Des Weiteren greift der VKU die auch in der jüngsten Mitgliederbefragung geäußerten Erwartungen seiner Mitglieder auf, Hilfestellung sowohl bei der eigenen Strategiediskussion – auch im Verhältnis zum kommunalen Eigentümer – als auch bei konkreten Kooperationsvorhaben zu leisten. Insbesondere kleinere und mittlere Unternehmen, denen ausreichende personelle Ressourcen zur Initiierung und Steuerung eines komplexen Kooperationsprozesses fehlen, erhalten bei ihren Kooperationsbestrebungen Unterstützung durch den VKU und mit ihm kooperierende Beratungsunternehmen.

Weitere Auskünfte zum Kooperationshandbuch bei:

YourSales Unternehmensberatung
Am Victoria-Turm 2
68163 Mannheim
Tel.: (0621) 400 470-0

E-Mail: info@your-sales.de

