

## Kooperationen

# Die Strategie muss vorher klar sein

## Zusammenarbeit wird sich auf Energiedienstleistungen ausdehnen

Von Michael Wübbels, VKU, und Harald Weber, YourSales Unternehmensberatung, Mannheim

Im Okt. 07 hat der Verband kommunaler Unternehmen (VKU) das Kooperationshandbuch vorgestellt, das als erste Vertiefung des Projekts „Stadtwerk der Zukunft“ in Zusammenarbeit mit der Mannheimer Unternehmensberatung YourSales erarbeitet wurde. Um den Transfer in die Unternehmen zu unterstützen, hat der VKU eine Staffel von Informationstagen durchgeführt, bei denen sich über 200 Stadtwerkvertreter über strategische, rechtliche und praktische Aspekte von Kooperationen informierten. Die Zahl der Kooperationen unter den Stadtwerken wächst und wird sich angesichts der Konsequenzen des von der Bundesregierung verabschiedeten Energie- und Klimaprogramms nun auch auf den Bereich der Energiedienstleistungen ausdehnen.

Um dem Kooperationsgedanken in der Branche zusätzliche Impulse zu verleihen und Stadtwerken Hilfestellung bei eigenen Überlegungen zu bieten, hat der VKU im vergangenen Jahr das Projekt „Stadtwerk der Zukunft II – Perspektiven kommunaler Kooperationen im Energiesektor“ durchgeführt. Gemeinsam mit YourSales schuf er einen Baukasten mit Informationsangeboten, Entscheidungsinstrumenten und Arbeitshilfen. Zentraler Baustein ist das Kooperationshandbuch (ZfK 10/07, 23). Es stellt den Verantwortlichen in Management und Gesellschaftergremien kommunaler EVU eine Landkarte zur Verfügung, die Orientierungshilfen bei der Entwicklung und Realisierung einer robusten Kooperationsstrategie liefert. Seit seinem Erscheinen haben mehr als 120 Unternehmen das Handbuch erworben. Diese hohe Zahl belegt, dass nach dem Erfolg der Studie „Stadtwerk der Zukunft 2010/2015“ nun auch die Ergebnisse des ersten Vertiefungsprojekts

zum Thema Kooperationen auf akuten Bedarf innerhalb der Branche stoßen.

### Ganz oben auf der Agenda

Der VKU flankiert den Transferprozess in die unternehmerische Praxis mit Informationstagen zum Thema „Zukunftsperspektiven kommunaler Kooperationen“. In Zusammenarbeit mit YourSales führte der VKU von Mai 07 bis März 08 sieben Veranstaltungen in der Reihe „Stadtwerk der Zukunft – Perspektiven kommunaler Kooperationen im Energiesektor“ durch. An den Infotagen nahmen über 200 Stadtwerke-Verantwortliche und Vertreter der kommunalen Eigentümer teil. Ein weiterer Beleg dafür, dass das Thema auf der Agenda ganz oben steht.

In der Werkstattatmosphäre der Infotage informierten sich die Teilnehmer im Gespräch mit den Verantwortlichen bestehenden sowie projektierte Kooperationen aus erster Hand über Chancen einer engen kommunalwirtschaftlichen Zusammenarbeit, aber auch über Hindernisse und Brücken. Über 20 Beispiele erfolgreicher horizontaler Kooperationen – auf Ebene einzelner Wertschöpfungsstufen (Netz, Beschaffung, Vertrieb, Abrechnung, erneuerbare Energien) wie auf Gesamtunternehmensebene – wurden vorgestellt – mit ihren unterschiedlichen Geschäftsmodellen, den Erfahrungen in den einzelnen „Lebensphasen“ der Kooperation sowie einer Einschätzung der Perspektiven des eigenen Unternehmens.

### Ein solides Fundament schaffen

Ergänzt wurden die Praxisberichte durch Fachbeiträge zu strategischen Prämissen und rechtlichen Rahmenbedingungen. In der Diskussion über erfolgskritische Faktoren wiesen „leidgeprüfte“ Verantwortliche

immer wieder darauf hin, dass am Beginn die strategischen Ziele klar sein müssen, die mit dem Verbund zweier oder mehrerer Stadtwerkpartner verfolgt werden. Dieser Strategieprozess sei zwar mitunter mühsam und häufig auch nur mit externer Unterstützung erfolgreich zu bewältigen, aber nur so könne das dringend erforderliche Fundament für eine tragfähige Kooperation geschaffen werden. Darüber hinaus eröffne erst die intensive Auseinandersetzung mit der künftigen Strategie des eigenen Unternehmens die Möglichkeit, sich auf die Suche nach den „richtigen“ Partnern zu machen. Das müssten nicht zwangsläufig die benachbarten Unternehmen sein – auch wenn insbesondere im Netz „die regionale Karte“ häufig die am ehesten geeignete Option darstellt.

Zusätzlicher Schub für den Kooperationsgedanken wird sich als Folge des im Dez. 07 von der Bundesregierung verabschiedeten Energie- und Klimaprogramms entwickeln, das bereits ab Mitte 2008 erhebliche Relevanz entfalten wird. Es ergeben sich für Stadtwerke Perspektiven u. a. in der Fortentwicklung kommunalwirtschaftlicher Eigenerzeugung, etwa mit Kraft-Wärme-Kopplung (KWK) und erneuerbaren Energien, sowie im Ausbau oder der Erschließung von Geschäftsfeldern im Bereich der Energiedienstleistungen. Auch hierbei stellen horizontale Kooperationen gerade für kleine und mittlere Stadtwerke die geeignete strategische Option dar, um einerseits gesetzliche Anforderungen möglichst effizient zu erfüllen und andererseits im Verbund Geschäftspotentiale zu erschließen.

Bereits heute bieten die meisten kommunalwirtschaftlichen Unternehmen zusätzlich zur Strom- und Gaslieferung meist kostenlose Energieberatungs- bzw. kostenpflichtige Energiedienstleistungen wie Con-

tracting an – häufig jedoch mit geringer Marktresonanz und ohne echten Wertbeitrag für das Unternehmen. Ausgehend von den klassischen Angeboten rund um die Wärmelieferung wenden sich einzelne Unternehmen nun stärker dem zweifellos schwierigen Markt der Energiedienstleistungen für Industrie- und Geschäftskunden zu.

Da aus wirtschaftlichen Gründen nicht für jede Anwendungsform Fachwissen und Kapazitäten in der eigenen Organisation vorgehalten werden können (z. B. Spezial-Ingenieurkompetenz) sowie Teile der technischen Leistungserbringung sich einer Realisierung durch das EVU entziehen (z. B. Anlagenbau), greifen die Unterneh-

men seit jeher auf professionelle externe Unterstützung zurück. Diese Zusammenarbeit erfolgt in der Regel auf der Basis einzelprojektbezogener Werk- bzw. Dienstleistungsverträge mit wechselnden Anbietern, die in Ausschreibungen (bzw. einfacheren Angebotsverfahren mit einer Gruppe von Lieferanten) gefunden werden. Feste, vertraglich fixierte Kooperationen mit anderen EVU oder Fachfirmen aus anderen Branchen sind noch die Ausnahme – doch wie die Ergebnisse einer Befragung aller VKU-Mitgliedsunternehmen 2007 zeigen, sieht mittlerweile bereits ein Drittel der Unternehmen in der horizontalen Kooperation die zukunftssträchtigste Aufstellung für den Bereich der Energiedienstleistungen.