

Abschied von der Vergangenheit

Thesen zur Zukunft der Stadtwerke von Salvatore de Masi, Christof Schorsch, Matthias Thieme und Torsten Zipperling*.

Stadtwerke werden sich bis zum Jahr 2020 deutlich verändern, was die Breite und Tiefe ihrer Wertschöpfung angeht. Sie werden Bereiche, die unter wirtschaftlichem Druck stehen, auslagern oder in Kooperation betreiben und deshalb mehr Managementkompetenzen zur Steuerung von Dienstleistern und Kooperationen benötigen.

Diese These geht von der Annahme aus, dass es 2020 zwar weniger Stadt-

werke geben wird als heute, dass es jedoch wesentlich mehr sein werden als die in Horrorszenarien gelegentlich genannten hundert. Regulierung und Wettbewerb werden allerdings eine nachholende Modernisierung erzwingen. Stadtwerke werden sich also 2020 in ihrer Wertschöpfung

von den heutigen kommunalen Unternehmen unterscheiden.

Insbesondere kleine und mittlere Stadtwerke sind von Veränderungen betroffen. Große Unternehmen verfolgen eigene Strategien. Durch Netzwerke und ein Beteiligungsportfolio, durch eigene Kraftwerke und Energiehandel sowie durch internationale Aktivitäten verfügen sie über deutlich mehr Möglichkeiten, sowohl Risiken zu diversifizieren als auch Synergien und Skaleneffekte zu nutzen.

Kleine und mittlere Stadtwerke dagegen haben diese Möglichkeiten nicht. Bei ihnen zeigen sich die Veränderungen in der „Kompetenzverschiebung“ (Schorsch). Im Vergleich der Jahre 1990 und 2005 erkennt man das grundlegende Muster: Die Unternehmen lagerten komplexe Aufgaben (Beschaffung, Handel, IT), aber auch einfache Funktionen (Kantine, KFZ-Werkstätten, Reinigung, Grünflächenpflege) zunehmend an Dienstleister aus oder suchten horizontale Kooperationen. Das geschah auch in Form der Gründung von Shared-Services-Anbietern. Dagegen nehmen sie

Wettbewerb erzwingt nachholende Modernisierung

in den Kernbereichen Netz, Vertrieb und Services alle Funktionen des Eigentümers, Managers und Betreibers selber wahr.

Ausgehend von diesen Erkenntnissen haben die Autoren im Rahmen des Erfahrungsaustauschs unabhängiger Stadtwerke-Kooperationsgesellschaften im September drei Szenarien zum Thema „Stadtwerke 2020“ entwickelt. Sie sollen die Diskussion um die Zukunft der kommunalen Unternehmen voranbringen, sind aber auch als Alternativentwurf zur VKU-Studie „Stadtwerk der Zukunft“ zu verstehen.

Szenario 1 (de Masi) geht davon aus, dass sich kleine und mittlere Stadtwerke verstärkt in Kooperationen organisieren werden, um dem Wettbewerbsdruck standzuhalten. Als Kooperationsfelder zeichnen sich Strom- und Gasbeschaffung, Vertrieb, Shared Services und das Netz ab. Große Stadtwerke dagegen werden diese Leistungen selbst erbringen.

Stadtwerke entwickeln darüber hinaus neue Produkte und betätigen sich in neuen Geschäftsfeldern, um zusätzliche Einnahmen zu erzielen. Beispiele dafür sind Koppelprodukte, die sich aus dem Querverbund ergeben, Energieberatung, spezielle Tarife für Elektrofahrzeuge sowie Betrieb und Finanzierung dezentraler Erzeugungsanlagen.

Szenario 2 (Zipperling) sieht das Stadtwerk 2020 ebenso auf dem Weg,

*Salvatore de Masi, Leiter Vertrieb Partner/Neukunden Trianel European Energy Trading GmbH, Aachen; Christof Schorsch und Matthias Thieme, Berater, LBD-Beratungsgesellschaft mbH, Berlin; Torsten Zipperling, Direktor Stadtwerke Elmshorn und Nordverbund

auf allen Stufen der Wertschöpfungskette Kooperationen zu nutzen. Als mögliche Kooperationsfelder gelten Stromerzeugung, Strom- und Gasbeschaffung, Speicherbetrieb und Gasförderung, Vertrieb, Netz-Service und Shared Services.



In Kooperation für Kooperationen: Salvatore de Masi, Christof Schorsch und Torsten Zipperling (v. l. n. r.) raten Stadtwerken, sich zu verändern

Alle Unterstützungsfunktionen werden an externe Dienstleister ausgelagert. Das Stadtwerk übernimmt nur noch Kernaufgaben, die für seinen Geschäftserfolg von Bedeutung sind und nicht kooperativ erbracht oder an externe Dienstleister vergeben werden können.

Szenario 3 (Schorsch) geht davon aus, dass Stadtwerke Eigentümerfunktionen nur noch dort wahrnehmen und ausbauen werden, wo sie dazu dienen, wirtschaftliche Risi-



ken und Chancen zu diversifizieren. Managementfunktionen erhalten dadurch eine wesentlich stärkere Bedeutung als heute: Die Kompetenzverschiebung führt dazu, dass höherwertige Funktionen zur Steuerung der Risiken und Chancen in Stadtwerken erheblich ausgebaut werden müssen. Das betrifft das Management des Eigentums genauso wie die Kooperations- und Dienstleistungsbeziehungen.

Damit verbunden sind eine Umwälzung der notwendigen betrieblichen Qualifikationen und starke Veränderungen auf der Mitarbeiterseite. Umsetzungsfunktionen werden überwiegend ausgelagert und nur noch dort selbst wahrgenommen, wo es der Geschäftserfolg zwingend erforderlich macht.

Neue Stadtwerke-Kooperationen entstehen als Kompetenzzentren und spezialisierte Dienstleister. Restierende Kooperationen bauen ihre Wertschöpfung aus oder fusionieren ihrerseits.

Als Folge von Wettbewerb und Regulierung werden alle Bereiche, die noch nicht zu Marktbedingungen arbeiten, durch Marktangebote substituiert.

Übereinstimmung erzielen die drei Szenarien in folgenden Trendaussagen:

- In der Erzeugung wird es zu einem verstärkten Betrieb dezentraler Anlagen kommen
- Stadtwerke werden sich auf die Be-

schaffungssteuerung konzentrieren, die Energie wird über Kooperationspartner oder externe Dienstleister bezogen

● In Marketing und Vertrieb werden Stadtwerke kooperieren, um außerhalb des eigenen Netzgebietes zu wachsen

● Eine Vielzahl von Stadtwerken wird Netzeigentümer bleiben

● Stadtwerke werden in Shared Services für Messung, Abrechnung und IT zusammenarbeiten oder sich professioneller Dienstleister bedienen, um Kosten zu reduzieren.

Welche Schlussfolgerungen sind daraus zu ziehen? Die Botschaft lautet zugespitzt: „Verabschiede dich von deiner Vergangenheit, sonst hast du keine

Zukunft“. Die neue Marktphase mit Wettbewerb und Regulierung erzwingt wesentliche Veränderungen: Aufgaben, die heute noch unhinterfragt von Stadtwerken selbst erbracht werden, dürften 2020 extern von Kooperationen oder Dienstleistern erledigt werden.

Je mehr ein Stadtwerk kooperieren muss, desto mehr Dienstleistungsmanagement ist gefordert. Das bedeutet, dass die Unternehmen auch künftig von den ausgelagerten Prozessen genug verstehen müssen, um diese steuern zu können. Eine genaue Kenntnis der Aufgaben, Probleme und Lösungsalternativen ist weiter erforderlich. Damit wachsen

auch die Ansprüche an kommunale Aufsichtsgremien. Ihre Entscheidungen müssen mehr betriebswirtschaftlich als kommunalpolitisch geprägt sein.

Stadtwerke werden bis 2020 auch in ganz anderem Umfang als bisher mit Zielkonflikten konfrontiert

Kooperationen erfordern Dienstleistungsmanagement

sein. Die nachhaltige Sicherung der Wirtschaftlichkeit der Unternehmen wird nur schwerlich mit der Sicherung von Arbeitsplätzen und lokalen Steuereinnahmen, mit der Quersubventionierung nicht wirtschaftlicher öffentlicher Bereiche und mit einer einträglichen Gewinnausschüttung in Einklang zu bringen sein. Ein „weiter so wie bisher“ wird künftig nicht mehr gehen.

Das schwerere Wort kommt hinzu, dass die für die neuen Anforderungen nötigen Mitarbeiter oft noch nicht an Bord sind. Es wird zu einem Wettbewerb um die besten Köpfe kommen.

Kooperationen gelten als ideale Partner für Leistungen, die Stadtwerke 2020 nicht mehr selbst erbringen werden. Dadurch wird sich das Leistungsspektrum von Kooperationen verbreitern. Gleichzeitig dürften sie unter verschärften Wettbewerbsdruck geraten, die Kooperation unter Kooperationen wird zunehmen. **E&M**

Sonderdruck

ENERGIE & MANAGEMENT
ZEITUNG FÜR DEN ENERGIEMARKT