

## Stadtwerke-Perspektiven

# Trend zur Kompetenzverschiebung

## Stadtwerke 2020: Drei Szenarien im Vergleich

Von Salvatore de Masi, Dr. Christof Schorsch, Matthias Thieme und Torsten Zipperling

Unter dem Titel „Szenario 2020 – Perspektiven einer zukünftigen Stadtwerke-Landschaft“ legte Duisburgs Stadtwerke-Chef Dr. Hermann Janning beim VKU NRW seine Analyse möglicher/wahrscheinlicher Entwicklungen der Stadtwerke-Landschaft vor (ZfK 10/08, Seite 1). Ebenfalls bis zum Jahr 2020 reichen die Szenarien, die Salvatore de Masi, Trianel European Energy Trading, Aachen, Direktor Torsten Zipperling, Stadtwerke Elmshorn und Nordverbund, sowie Dr. Christof Schorsch und Matthias Thieme, beide LBD-Beratungsgesellschaft, Berlin, ebenfalls im September vorstellten und über die sie in ihrem nachstehenden Beitrag informieren. Ihr Fazit „Stadtwerke werden sich bis zum Jahr 2020 deutlich verändern, was die Breite und Tiefe ihrer Wertschöpfung angeht. Sie werden jene Bereiche, die unter besonderem wirtschaftlichen Druck stehen und in denen die Marktbedingungen transparent sind, auslagern oder in Kooperation betreiben und folglich selbst deutlich mehr Managementkompetenzen zur Steuerung von Dienstleistern und Kooperationen benötigen.“

Ausgangspunkt unserer Überlegungen war die These von Dr. Schorsch (LBD) auf dem 6. Erfahrungsaustausch unabhängiger Stadtwerke-Kooperationsgesellschaften (ZfK 8/08, 8), dass es 2020 zwar weniger Stadtwerke geben wird als heute, jedoch wesentlich mehr als die in einschlägigen Horrorszenarios gelegentlich genannte Anzahl von 100. Allerdings: Durch Regulierung und Wettbewerb bedingt erfolgt bei Stadtwerken eine „nachholende Modernisierung“. Diese wird dazu führen, dass sich Stadtwerke 2020 von ihrer Wertschöpfung her von den heutigen Stadtwerken unterscheiden. Eine solche



Grafik1: Kompetenzverschiebung von Stadtwerken 1990–2005: Es wird schon outgesourct und kooperiert, aber in den Kernbereichen werden alle Funktionen des Eigentümers, Managers und Betreibers selbst wahrgenommen.

„Kompetenzverschiebung“ (Schorsch) steht in einer Reihe mit grundsätzlichen Veränderungen der Wertschöpfung in der Vergangenheit. Dies bedeutet nicht, dass alle Stadtwerke alle Entwicklungen gleichermaßen vollziehen, sondern dass sich daran ein unternehmensübergreifender Trend zeigt, weil verschiedene Unternehmen zu gleichen oder ähnlichen Strategien greifen.

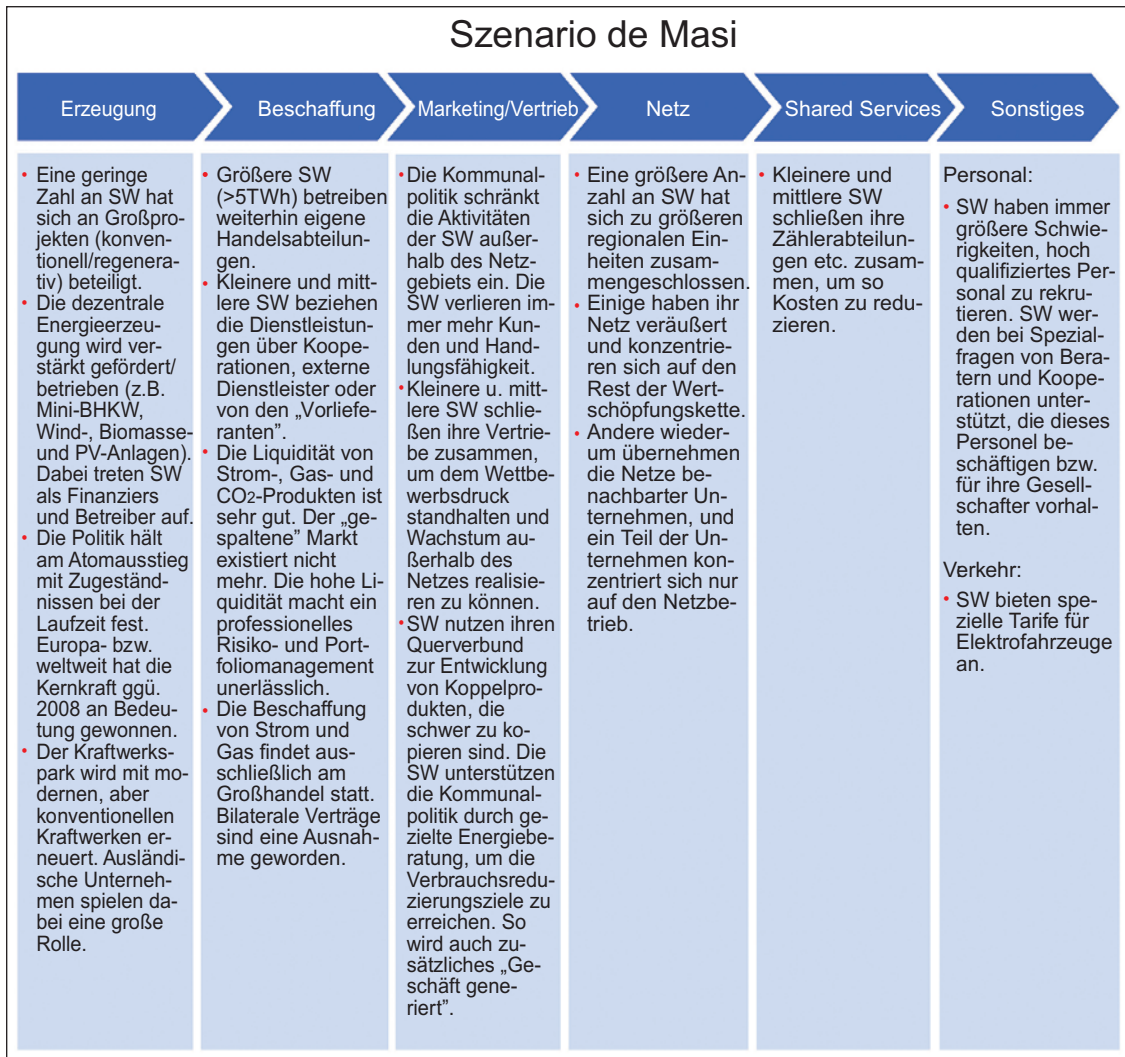
Dies gilt insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen. Die großen und sehr großen Unternehmen verfolgen ihre jeweils eigenen Strategien: Durch Unternehmensnetzwerke und ein Beteiligungsportfolio, durch den eigenen Kraftwerkspark und Energiehandel sowie durch internationale Aktivitäten verfügen sie über deutlich mehr Möglichkeiten, sowohl Risiken zu diversifizieren als auch Synergien und Skaleneffekte in ihrer Wertschöpfung selbst zu realisieren. Kleine und mittlere Stadtwerke haben diese Möglichkeiten nicht.

Bei ihnen zeigen sich die Veränderungen insbesondere in der Kompetenzverschiebung.

Vergleicht man in der Rückschau die Jahre 1990 und 2005 (siehe Grafik 1 zur Kompetenzverschiebung), so wird das grundlegende Muster deutlich:

- Die Auslagerung komplexer Funktionen an spezialisierte Dienstleister (Beschaffung, Handel, z.T. IT).
- Die Auslagerung nicht als Kernkompetenzen der Energieversorgung verstandener einfacher Funktionen (Kantine, Kfz-Werkstätten, Reinigung, Grünflächenpflege etc.).
- In jüngster Zeit Zunahme an horizontalen Kooperationen, Gründung von Netzgesellschaften, Vertriebskooperationen, Shared Services in Kooperation oder Outsourcing. Nach wie vor werden in den Kernbereichen Netz, Vertrieb und Services alle Funktionen des Eigentümers, Managers und Betreibers selbst wahrgenommen.

Hiervon ausgehend, haben die Autoren für den 7. Erfahrungsaustausch unabhängiger Stadtwerke-Kooperationsgesellschaften bei der Energie Pfalz Saar GmbH (EnPS; 23./24. Sept., Deidesheim) ihre Szenarien zu



Grafik 2: Im Szenario „de Masi“ kooperieren kleinere und mittlere Unternehmen 2020 verstärkt, größere Unternehmen betreiben z. B. weiter eigene Handelsabteilungen.

„Stadtwerken 2020“ entwickelt. Allerdings: Prognosen sind bekanntlich schwierig, besonders wenn sie die Zukunft betreffen.

Deshalb stellen die nachfolgend beschriebenen Szenarien – wie alle anderen Szenarien auch – keine sicheren Aussagen über die Zukunft dar, sondern sie beschreiben mögliche Zukünfte. Die Überlegungen sollen in erster Linie die Diskussion um die Zukunft von Stadtwerken voranbringen, durchaus auch als Alternativentwurf zur Your-Sales-Studie „Stadtwerk der Zukunft“ (ZfK 12/06, 13).

Das Szenario de Masi (siehe Grafik 2) besagt u. a.: Kleine und mittlere Stadtwerke bedienen sich verstärkt der Kooperationen, um dem Wettbewerbsdruck standhalten und wirtschaftlich agieren zu können. Diese Kooperationen finden statt in Strom- und Gasbeschaffung, Vertrieb, Shared Services und z. T. im Netzbereich. Große Stadtwerke erbringen hingegen verschiedene Leistungen selbst, ohne sich der Ko-

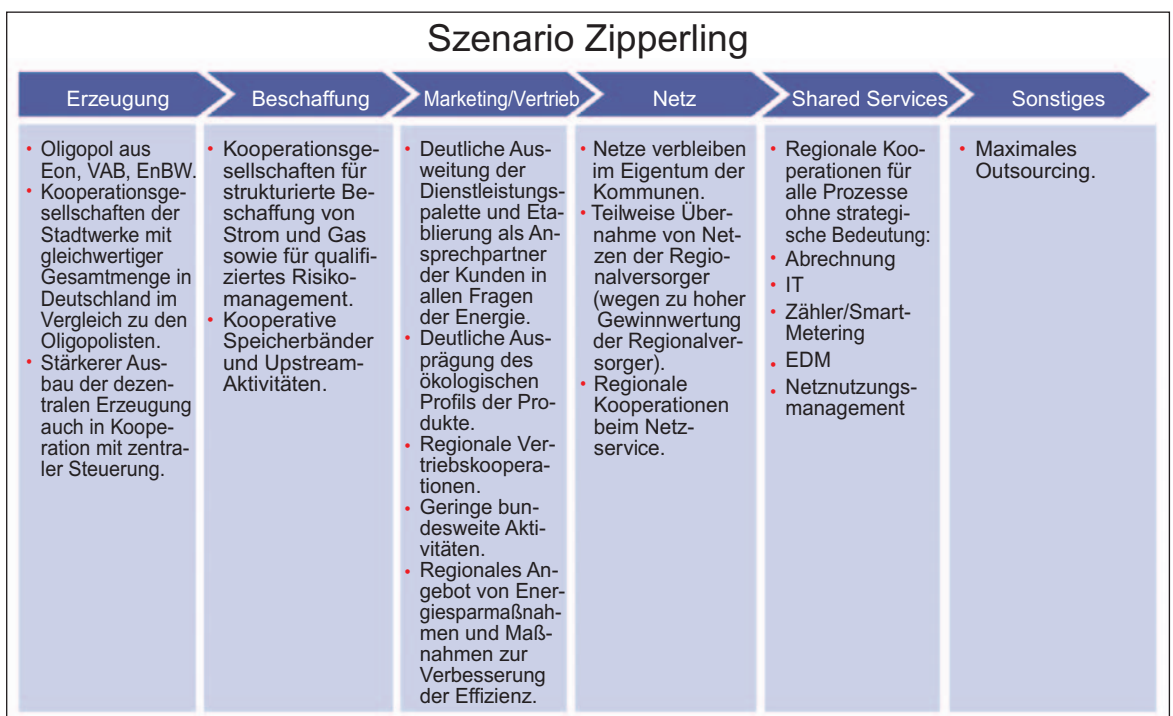
operationen zu bedienen, z. B. Strom- und Gasbeschaffung oder Netzbetrieb. Stadtwerke entwickeln neue Produkte bzw. betätigen sich in neuen Geschäftsfeldern, um zusätzliche Einnahmen zu erzielen. Beispielfhaft

sentlich stärkere Bedeutung als heute: Die Kompetenzverschiebung führt dazu, dass „höherwertige“ Funktionen zur Steuerung der Risiken und Chancen erheblich ausgebaut sind. Dies betrifft das Management des

sind: Angebote schwer nachahmbarer Koppelprodukte im Querverbund, Energieberatung für den öffentlichen Sektor, Angebote spezieller Tarife für Elektrofahrzeuge, verstärkter Betrieb und Finanzierung dezentraler Erzeugungsanlagen.

Das Szenario Zipperling (siehe Grafik 3) besagt insbesondere, das Stadtwerk 2020 nutzt Kooperationen auf allen Stufen der Wertschöpfungskette, um langfristig am Markt erfolgreich zu bleiben. Diese Kooperationen finden statt in: Stromerzeugung, Strom- und Gasbeschaffung, Speicherbetrieb und Gasförderung, Vertrieb, Netz-Service und Shared Services. Alle Unterstützungsfunktionen werden in maximaler Weise an externe Dienstleister outgesourct. Das Stadtwerk selbst übernimmt nur die Kernaufgaben, die für seinen Geschäftserfolg von entscheidender Bedeutung sind und nicht kooperativ mit anderen Stadtwerken erbracht oder an externe Dienstleister outgesourct werden können bzw. sollen.

Das Szenario Dr. Schorsch (siehe Grafik 4) besagt insbesondere, dass Eigentümerfunktionen dort wahrgenommen und sogar ausgebaut werden, wo sie dazu dienen, wirtschaftliche Risiken und Chancen zu diversifizieren. Managementfunktionen erhalten eine wesentlich stärkere Bedeutung als heute: Die Kompetenzverschiebung führt dazu, dass „höherwertige“ Funktionen zur Steuerung der Risiken und Chancen erheblich ausgebaut sind. Dies betrifft das Management des



Grafik 3: Das Szenario „Zipperling“ setzt ganz stark auf Kooperation von Stadtwerken auf allen Wertschöpfungsstufen.

Eigentums, das Management der Kooperations- und Dienstleistungsbeziehungen etc. Damit verbunden ist eine Umwälzung der erforderlichen betrieblichen Qualifikationen und des Personals.

Umsetzungsfunktionen sind demgegenüber überwiegend ausgelagert und werden nur noch dort selbst wahrgenommen, wo dies für den Geschäftserfolg zwingend erforderlich ist. Es werden sich hierfür sowohl neue Stadtwerke-Kooperationen bilden als auch Kompetenzzentren und spezialisierte Dienstleister entstehen bzw. bestehende ihre eigene Wertschöpfung aus-

sind insbesondere die folgenden:

- In der Erzeugung kommt es zu einem verstärkten Betrieb dezentraler Erzeugungsanlagen; Stadtwerke konzentrieren sich auf Beschaffungssteuerung, Energie wird über Kooperationspartner/Dienstleister bezogen.
- In Marketing und Vertrieb kooperieren Stadtwerke auch, um Wachstum außerhalb des eigenen Netzgebietes realisieren zu können.
- Eine Vielzahl von Stadtwerken ist und bleibt weiterhin Netzeigentümer.
- Stadtwerke kooperieren in den Shared Services, um Kosten zu reduzieren.

mehr das Stadtwerk mit unterschiedlichen Spezialisten kooperiert, desto mehr sind Kooperations- und Dienstleistungsmanagement gefordert. Das bedeutet auch, das Stadtwerk muss von allen ausgelagerten Prozessen noch genug verstehen, um diese steuern zu können. Dies setzt eine genaue Kenntnis der Aufgaben, Probleme, Lösungsalternativen, Marktbedingungen, Entscheidungskriterien und -prozesse voraus.

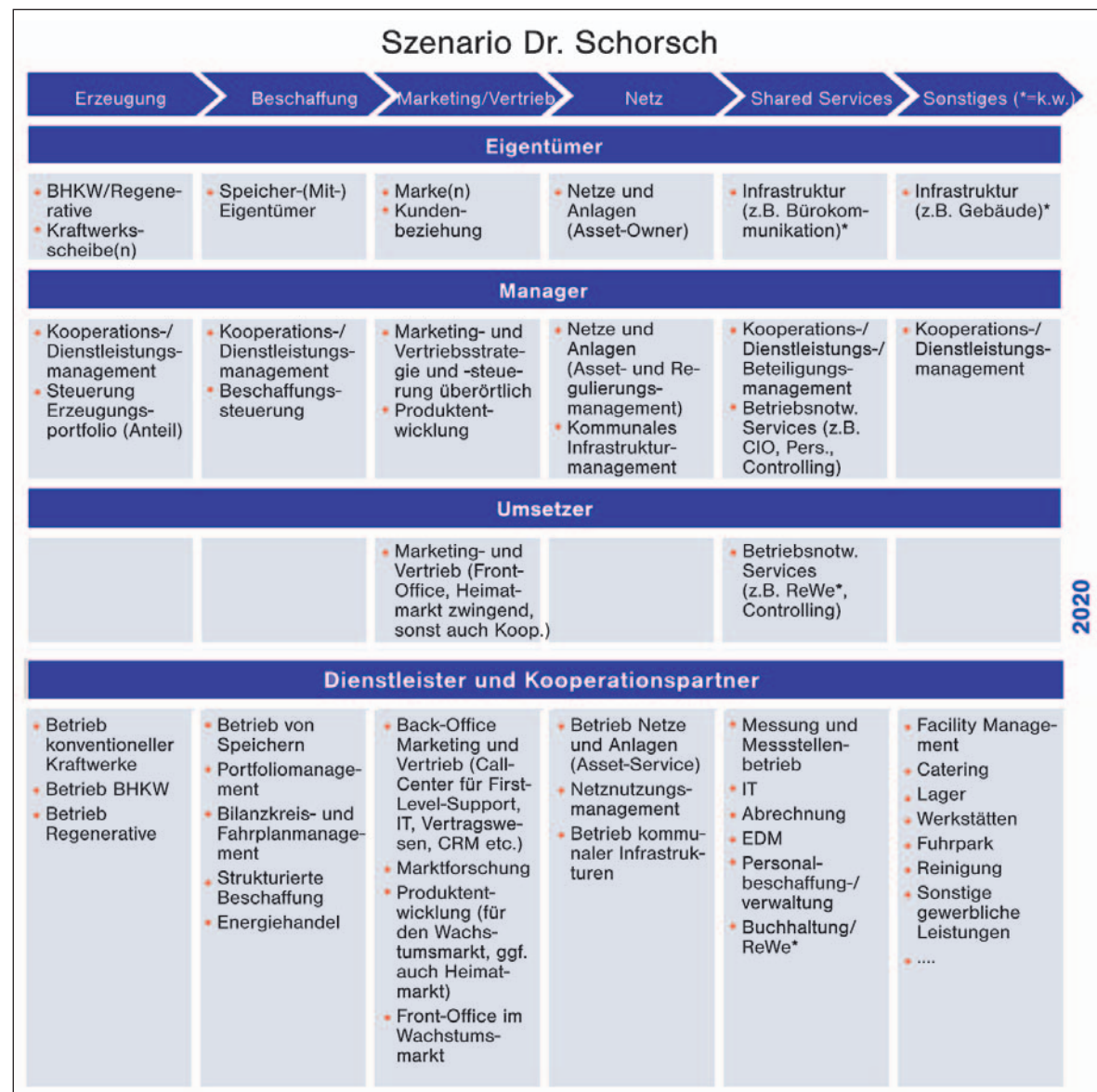
Folgerichtig sind mit dieser Entwicklung auch höhere Ansprüche an kommunale Aufsichtsgremien verbunden. Unternehmerisches Denken und betriebswirtschaftliche

Entscheidungskriterien der Gremien sind wesentlich stärker erforderlich als rein kommunalpolitisch geprägte Entscheidungen.

Stadtwerke werden bis 2020 deshalb auch in ganz anderem Umfang als bisher mit Zielkonflikten zu kämpfen haben. Die nachhaltige Sicherung der Wirtschaftlichkeit und Marktfähigkeit des Unternehmens stehen im Konflikt mit der Sicherung bestehender Arbeitsplätze am Standort, lokalen Steuereinnahmen, Quersubventionierung nichtwirtschaftlicher öffentlicher Bereiche und erwarteter Gewinnausschüttung – alles wie bisher geht künftig nicht mehr. Erschwerend kommt hinzu, dass das für die neuen Anforderungen benötigte Personal oft noch nicht an Bord ist. Folglich wird es auch einen starken Wettbewerb um die besten „Köpfe“ geben, damit sind auch deutliche Veränderungen sowohl bei den Qualifikationen der Stadtwerke-Mitarbeiter als auch im Gehaltsgefüge verbunden.

Für Kooperationen gilt: Sie sind der „geborene“ Stadtwerke-Partner für jene Leistungen, die Stadtwerke 2020 nicht mehr selbst erbringen werden. Dies wird sowohl

eine Verbreiterung des Leistungsspektrums bestehender Kooperationen als auch die Entstehung von neuen Kooperationen und Dienstleistern am Markt bewirken. Gleichzeitig werden Kooperationen unter verschärftem Wettbewerbsdruck sowie steigenden Anforderungen ihrer Gesellschafter stehen. Die Kooperation unter Kooperationen wird zunehmen.



Grafik 4: Im „Szenario Dr. Schorsch“ erhalten Managementfunktionen eine wesentlich größere Bedeutung als heute.

Grafik: LBD

bauen oder ihrerseits kooperieren/fusionieren etc. Einige wenige Funktionen (= k.w.) können „so-oder-so“ zugeordnet sein. Hierfür werden neue Eigentumsverhältnisse (Leasing- und Pachtmodelle) sowie kooperative Back-Office-Funktionen entstehen.

Als Folge von Wettbewerb und Regulierung sowie des voraussichtlichen Wegfalls der De-minimis-Regelung werden alle Bereiche, die nicht zu Marktbedingungen arbeiten, durch Marktangebote (Dienstleistungen und Kooperationen) substituiert worden sein.

Gemeinsamkeiten der drei Szenarien

In den Grundzügen der angenommenen Entwicklung stimmen die drei Szenarien weitgehend überein. Was bedeutet dies für Stadtwerke – heute? Als Motto könnte der Satz stehen: „Verabschiede Dich von Deiner Vergangenheit, sonst hast Du keine Zukunft“ (Lao Tse-Tung).

Die neue Marktphase mit Wettbewerb und Regulierung erzwingt wesentliche Veränderungen von Stadtwerken: sowohl strategisch als auch organisatorisch und personell. Aufgaben, die heute noch zu den unhinterfragten Kompetenzen von Stadtwerken gezählt werden, werden 2020 extern, d. h. von Kooperationen und Dienstleistern erfüllt. Je