

Kooperation von Stadtwerken – heute noch ein Erfolgsmodell?

*Ergebnisse einer Befragung
von Stadtwerke-Geschäfts-
führern im Frühjahr 2011*



Wohin haben sich Stadtwerke-Kooperationen in den letzten Jahren entwickelt?

Horizontale Kooperationen gelten gemeinhin als zukunftsrobuste Strategieoption für Stadtwerke. Vor drei Jahren sind wir dem „Erfolgsmodell Stadtwerke-Kooperation“ mit einer umfangreichen Studie auf den Grund gegangen. Heute legen wir die PwC-Kurzstudie zu den jüngsten Entwicklungen und mittlerweile gesammelten Erfahrungen der Stadtwerke mit Kooperationen vor.

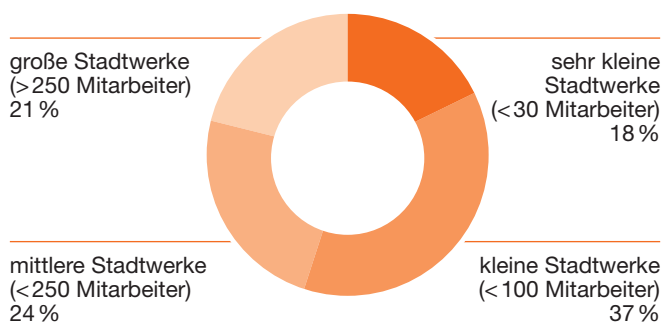
Im Jahr 2008 hatten wir Geschäftsführer und Aufsichtsratsvorsitzende von Stadtwerken zu Motivation, Bedingungen und Erfolgsfaktoren von Stadtwerke-Kooperationen befragt. Damals lag die Bereitschaft der Stadtwerke, sich in eine Kooperation zu begeben, bei über 70%. Die Mehrheit der

Teilnehmer war sich zudem sicher, dass Kooperationen künftig die Energieversorgung prägen werden. Wesentlicher Treiber war der Kostendruck, wesentliche Vorteile wurden in der Wahrung des kommunalen Einflusses und der kommunalen Identität des Energieversorgers gesehen.

Im Frühjahr 2011 haben wir den Teilnehmerkreis der Geschäftsführer von 2008, der bereits Kooperationserfahrung hatte und weitere Kooperationen eingehen wollte, erneut befragt. Was ist aus den Kooperationsbestrebungen geworden? Hat sich das Kooperationsumfeld verändert? Auf diese und weitere Fragen gibt unsere Folgestudie bemerkenswerte Antworten.

Das Teilnehmerfeld wird von kleinen und mittleren Stadtwerken dominiert.

Teilnehmende Stadtwerke nach ihrer Mitarbeiterzahl



Es wurden 149 Geschäftsführer von Stadtwerken zur Teilnahme an unserer neuen Befragung eingeladen. Diese Gruppe zählte bereits zum Teilnehmerfeld der Vorgängerstudie von 2008, verfügte bereits über Kooperationserfahrung mit anderen Stadtwerken in mindestens einer Wertschöpfungsstufe und plante, weitere Kooperationen einzugehen.

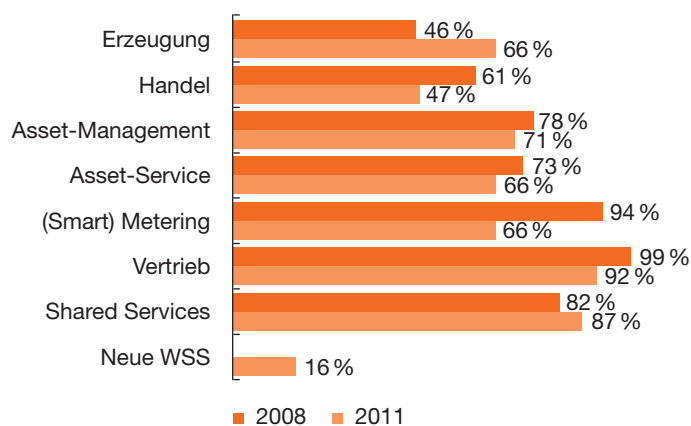
Die Folgestudie ist mit einer Beteiligungsquote von 26% auch unter wissenschaftlichen Maßstäben sehr repräsentativ für die Branche. Üblich sind bei Studien dieser Art Beteiligungsquoten von circa 10%.

Stadtwerke sind zunehmend in der Erzeugung tätig. Handel und Metering werden für kleine Stadtwerke zu komplex.

Wie bereits im Jahr 2008 fragten wir nach den Wertschöpfungsstufen (WWS), in denen die Stadtwerke aktuell tätig sind. Die Bereiche Asset-Management, Asset-Service, Vertrieb und Shared Services stellen unverändert das traditionelle Kerngeschäft der Stadtwerke dar. Die Erzeugung erfährt jedoch einen starken Zuwachs von rund 20%. Offensichtlich wird bei der Mehrheit der Stadtwerke das strategische Potenzial der Erzeugung in Zeiten sich verändernder Erzeugungsparadigmen erkannt. Im Handel lässt sich ein signifikanter Rückgang der Aktivitäten erkennen. Dies geht ausschließlich auf den Rückzug kleiner (56% 2008 auf 40% 2011) – bis sehr kleiner Stadtwerke (59% 2008 auf 14% 2011) zurück.

Im Bereich (Smart) Metering ist eine deutliche Abwärtsbewegung um 28% erkennbar. Auch hier ist der Rückgang besonders auf kleine (95% 2008 auf 60% 2011) bis sehr kleine Stadtwerke (90% 2008 auf 29% 2011) zurückzuführen.

Tätigkeitsfelder der Stadtwerke



Wie erfolgreich sind Kooperationen?

Kooperationen in umsatzorientierten Bereichen sind signifikant erfolgreicher als Kooperationen zur Kostensenkung.

Wir wollten wissen, in welchen Bereichen Stadtwerke heute kooperieren bzw. Kooperationen anstreben und wie der Erfolg der Kooperationen eingeschätzt wird. Darüber hinaus haben wir ausgewertet, wie hoch der Bedarf an Kooperationen in den

jeweiligen Wertschöpfungsstufen ist. Im Ergebnis kristallisieren sich drei Trends heraus, denen sich die Kooperationsbestrebungen zuordnen lassen: Kosten senken/Claims sichern, sich im Wettbewerb behaupten und Innovationen entwickeln.

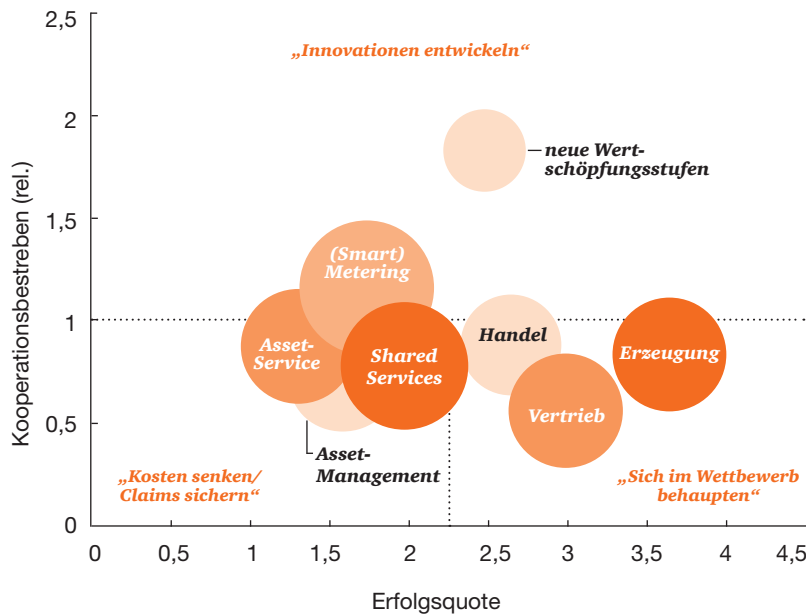
Tätigkeitsfelder nach Kooperationsbestreben und Erfolgsquote²

Merkmale des Trends: „Innovationen entwickeln“

- sehr hohes Interesse an Kooperationen
- vorausgesetzt, Stadtwerke sind aktiv im F&E-Bereich (agieren statt reagieren)
- Erfolgseinschätzung tendenziell positiv aber
- Märkte nicht entwickelt, Ziele oft unklar, F&E-Themen im Fokus

Merkmale des Trends: „Kosten senken/Claims sichern“

- überwiegend kostenorientierte Bereiche mit Regulierungshintergrund
- relativ großes Kooperationsbestreben
- geringste Erfolgsquote trotz hohem Kooperationsbedarf
- Risiken können Chancen überwiegen



Merkmale des Trends: „Sich im Wettbewerb behaupten“

- wettbewerbliche, umsatzorientierte Bereiche
- Geschäftsfeld muss zum Unternehmen passen – selektives Kooperationsbestreben
- höchste Erfolgsquote
- Chancen überwiegen Risiken

Durch Kooperationen Kosten senken/Claims sichern

Mit Kooperationen im Netzbereich und in den angrenzenden Bereichen Metering sowie Shared Services verfolgen die Geschäftsführer in der Regel Kostensenkungsziele. Hier ist der Bedarf an Kooperationen am höchsten (in der Grafik durch den Kreisdurchmesser veranschaulicht). Es scheint, als ließe sich der Bereich (Smart) Metering nur in Kooperationen beherrschen; 76% der Geschäftsführer präferieren ein kooperatives Vorgehen. Insbesondere das Asset-Management und der Asset-Service unterliegen aber nicht nur der Regulierung, sie sind auch die traditionellen Kernbereiche der Stadtwerke. Aus dem Ziel der Kostensenkung wird schnell ein Festhalten an Bestehendem. Die Erfolgsquote ist in diesem Cluster am geringsten.

Sich im Wettbewerb behaupten

Die wettbewerblchen Wertschöpfungsstufen Erzeugung, Handel und Vertrieb gehörten bislang nicht direkt zum Kerngeschäft der Stadtwerke – ausgenommen der Vertrieb, der traditionell als „Absatz“ stets Teil des Kerngeschäfts war. In diesen umsatzorientierten Bereichen entwickeln sich neue

Geschäftsmodellstrukturen, mit denen das Bestandsgeschäft gesichert und Opportunitäten im Energiemarkt genutzt werden: Die Erfolgsquote von Kooperationen in Handel, Vertrieb und Erzeugung ist besonders hoch. Auf jede gescheiterte Kooperation kommen hier deutlich mehr als zwei erfolgreiche Kooperationen.

Innovationen gemeinsam entwickeln

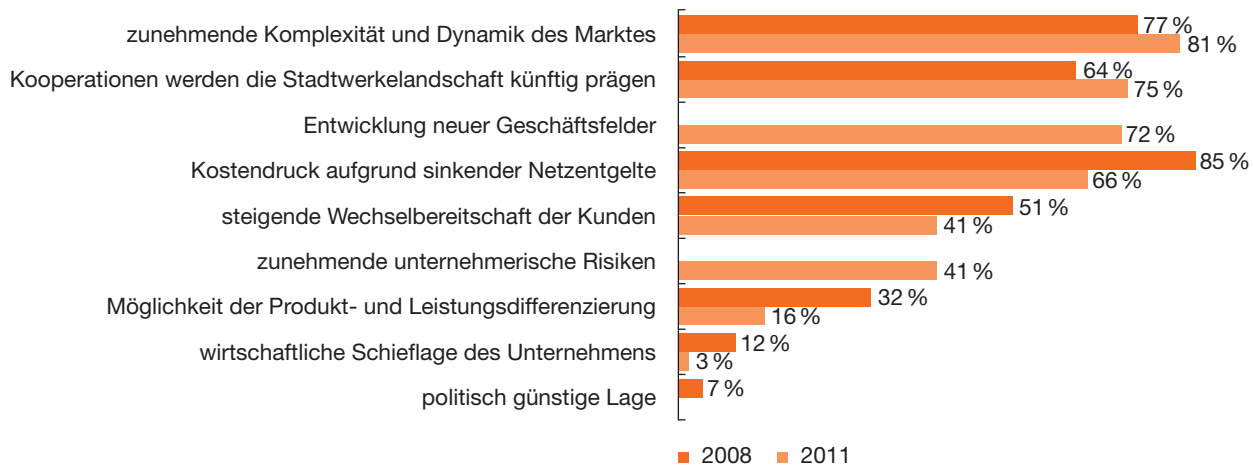
Technologische, politische und soziokulturelle Rahmenbedingungen (z. B. Batterietechnologie, Klimaschutz, Mobilitätsverhalten) eröffnen heute einen großen Innovationsraum und morgen neue Marktchancen. Zum einen ist der Reifegrad der potenziellen Technologien nicht so weit fortgeschritten, dass ein Alleingang wirtschaftlich ist. Zum anderen erzeugt jede Technologie in der Regel eine Systemabhängigkeit, die für den wirtschaftlichen Betrieb eine Durchsetzung am Markt erfordert. Ein Teil der Stadtwerke positioniert sich als „Innovator“ und sucht für die effektive Forschung und Entwicklung Kooperationspartner (sehr hohes Kooperationsbestreben). Gleichzeitig ist der Bedarf auf die Innovatoren beschränkt, also eher gering.

² Kreisgröße = Kooperationsbedarf im Bereich; Kooperationsbestreben (rel.) = Kooperationsbedarf/Tätigkeit im Bereich; Erfolgsquote = realisierte Kooperationen/gescheiterte bzw. verzögerte Kooperationen

Was sind die Treiber, was sind die Risiken?

Kostendruck auf den Netzbetrieb war 2008 der wesentliche Treiber für Kooperationen. 2011 sind es die Dynamik der Teilmärkte und die Gestaltung neuer Geschäftsfelder.

Treiber für Kooperationen von Stadtwerken



Die drei wichtigsten Treiber für Stadtwerkekooperationen sind:

- die steigende Komplexität und Dynamik der Märkte, zum Beispiel aufgrund von GPKE, MaBiS, WiM und die dadurch wachsenden Anforderungen an Prozess-, Daten- und Risikomanagement
- die Tatsache, dass Kooperationen die Stadtwerklandschaft künftig prägen werden
- die Entwicklung neuer Geschäftsfelder, zum Beispiel Vertriebsmodelle für das Umland (*out of area*) oder

Geschäftsmodelle für Elektromobilität oder Erzeugungs-kooperationen)

Ergänzend nannten einige Geschäftsführer auch Netzübernahmen und neue Marktchancen als Kooperationsgrund. Insgesamt hat sich im Markt die Auffassung gefestigt, dass Kooperationen die Stadtwerklandschaft künftig prägen werden.

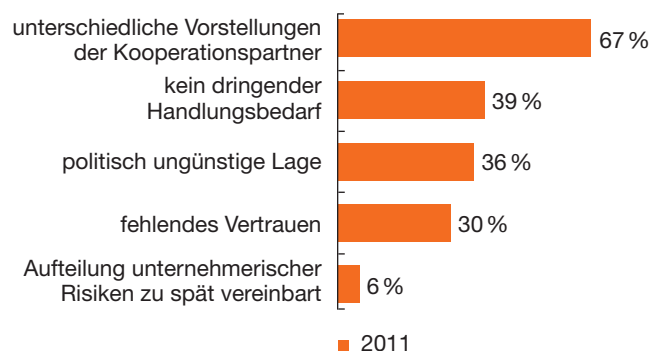
Scheitern ist das größte Risiko – in einem relativ positiven Kooperationsklima

Während die oben genannten Faktoren Kooperationen begünstigen, gibt es jedoch auch Gründe für das Scheitern bzw. Nichtzustandekommen von Kooperationen. Unsere Untersuchung hat ergeben, dass unterschiedliche Vorstellungen der Kooperationspartner hierbei das Haupthindernis darstellen. Oft spielen aber auch die Tatsache, dass kein dringender Handlungsbedarf gesehen wird, und ungünstige (kommunal-)politische Rahmenbedingungen für das Scheitern eine gewichtige Rolle.

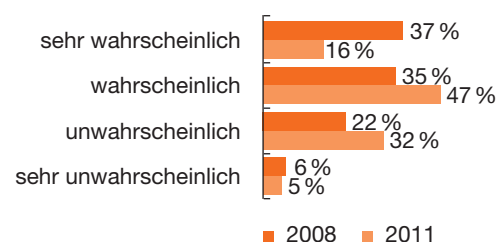
Die Studienteilnehmer beurteilten ihre Kooperationserfahrungen wie folgt: Die Geschäftsführer von Stadtwerken sind 2011 überwiegend zufrieden mit ihren Kooperationen. 37% der Befragten äußerten sich positiv. 41% beurteilten ihre Kooperationserfahrungen als mittelmäßig. Nur 22% haben negative Erfahrungen mit Kooperationen gemacht. Damit sind die Erfahrungen im Vergleich zu 2008 insgesamt positiver, unabhängig von der Größe der Stadtwerke.

Dennoch sind die Geschäftsführer im Hinblick auf weitere Kooperationsaktivitäten skeptischer geworden: Die geradezu euphorische Einschätzung 2008 ist heute einer etwas kritischeren Sichtweise gewichen. Nach wie vor ist das Kooperationsklima jedoch gut mit insgesamt 63% (72% im Jahre 2008) der befragten Unternehmen, die wahrscheinlich bis sehr wahrscheinlich kurzfristig Kooperationen eingehen werden.

Ursachen für das Scheitern bzw. „Verzögern“ von Kooperationen



Eintritt in Kooperationen in den nächsten 12 Monaten



Die Intention einer Kooperation sollte das Vorgehen determinieren

Fazit

Die Kooperation zwischen Stadtwerken stellt weiterhin eine attraktive strategische Option dar, um die Herausforderungen in der Energieversorgung zu meistern. Die Erfahrungen der Geschäftsführer mit Kooperationen sind überwiegend positiv. Bei genauerer Betrachtung lassen sich folgende differenziertere Aussagen treffen:

1. Erkenntnis

Kooperationen werden aus drei unterschiedlichen Gründen eingegangen:

- um Kosten zu senken,
- um die wettbewerbsorientierten Geschäftsfelder zu professionalisieren und Marktchancen zu nutzen oder
- um effektive Forschung & Entwicklung zu betreiben.

2. Erkenntnis

Durch Kooperationen neue Chancen gemeinsam zu ergreifen und zu gestalten ist wesentlich erfolgreicher als bestehende Kernbereiche gemeinsam kosteneffizient auszurichten.

3. Erkenntnis

Die Stadtwerke lassen sich in zwei Gruppen einteilen: First Mover (Innovatoren) und Late Mover (Nachzügler). First Mover bilden die kleinere Gruppe, die sich klar darüber ist, dass effektive Forschung und Entwicklung nur in Kooperation sinnvoll ist. Late Mover haben hingegen derzeit nur ein geringes Interesse an neuen Themen, benötigen keine Kooperationen und beobachten bestenfalls die Entwicklungen.

Es hat sich gezeigt, dass in den Bereichen, in denen der größte Bedarf an Kooperationen besteht (Asset-Management und Asset-Service, Metering und Shared Services), die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns auch am größten ist. Oftmals wird unterschätzt, dass die Intention einer Kooperation maßgeblichen Einfluss auf das Vorgehen und die gewählten Schwerpunkte haben sollte. Die technischen Entwicklungen, der politische Wille und das Kundenverhalten bieten den Stadtwerken große Chancen, sich in Kooperationen strategisch neu zu positionieren, ohne dabei unkalkulierbare Risiken einzugehen. Hiervon machen gerade kleine Stadtwerke noch zu wenig Gebrauch. Nichthandeln kann jedoch zu einem existenzgefährdenden Risiko werden.

Unsere Empfehlungen für Kooperationen

zur Kostensenkung:

- Vorgehen strukturieren und stetige Entwicklung sicherstellen. Stillstand oder ein Sich-im-Kreis-Drehen sind reale „Show Stopper“. Zeit spielt eine Rolle!
- Faktenbasis schaffen. Vorstellungen und Erwartungen (z. B. zu Synergien und Wirtschaftlichkeit) sind schnell zu objektivieren. Nur so lässt sich der Entwicklungsprozess versachlichen und es können fortlaufend Ergebnisse vorgewiesen werden.
- Diskussionsraum einschränken. Zügige Einigung auf ein Grundsatzmodell, das juristisch, steuerlich und organisatorisch-technisch tragfähig und für die Vorstellung in den Gremien geeignet ist.
- Aufsichtsrats- und Gesellschaftergremien sowie Mitarbeiter gezielt informieren. Diese Stakeholder haben maßgeblichen Einfluss auf das Gelingen und sind an den Entwicklungen wirklich interessiert.

in Wettbewerbsbereichen:

- Geschäftsfelder strategisch ausrichten und steuern. Möglichst hohe operative Eigenständigkeit gewährleisten. So wird die Eigendynamik optimal genutzt und nicht eingeschränkt.
- Die Verzahnung von Erzeugung, Handel und Vertrieb gewährleistet das gesamtunternehmerische Optimum. Die Steuerung orientiert sich am liquiden Markt und an internen Risikoklassen, der strategische Rahmen wird durch einen Langfristprämissenprozess gesetzt.

zur Entwicklung von Innovationen:

- Branchenübergreifende Dialogfähigkeit fördert die Innovation. Kooperationen mit branchenfremden Unternehmen entwickeln oft eine größere Dynamik.
- Aktivität vor Erfolg. Entscheidend ist zunächst nicht der finanzielle Erfolg, sondern Wahrnehmbarkeit und die laufende Fortentwicklung. Daran muss sich eine Steuerung orientieren.
- Mit zunehmendem Reifegrad rückt die wertschöpfungsstufenübergreifende Implementierung in den Vordergrund. Die übergreifende Zusammenarbeit ist Pflicht!
- Sich das Heft nicht aus der Hand nehmen lassen. Ein Innovationsmanagement sichert die Budgetverwendung und den richtigen Zeitpunkt der Verwertbarkeit der Innovationen.

Praxisbeispiel

Vier Stadtwerke-Geschäftsführer beabsichtigten, die Zusammenarbeit ihrer Stadtwerke untereinander zu intensivieren, um Kosten zu senken und den bevorstehenden Mitarbeiterrückgang durch Altersteilzeit und altersbedingtes Ausscheiden zu kompensieren.

Vorgehen und Rolle von PwC

Zunächst wurde ein strukturiertes Vorgehen erarbeitet und abgestimmt. Ausgangspunkt waren dabei folgende Fragen:

1. Welche Vorstellungen und Erwartungen haben die Geschäftsführer?
2. Wie weit kann die Zusammenarbeit reichen?
3. Welches Potenzial kann durch die Zusammenarbeit gehoben werden und wo?

Anschließend wurden in Workshops auf Geschäftsführerebene die erforderlichen Rahmenbedingungen für eine gemeinsame Strategie erarbeitet. Die Potenziale der Zusammenarbeit

wurden auf Prozessebene ermittelt und nach Synergien und Effizienzpotenzial je Unternehmen ausgewiesen. Dies bildete eine wesentliche Grundlage für die Entwicklung möglicher Geschäftsmodelle, die mittels juristischer Prüfung rechts- und regulierungsrobust abgesichert wurden. Im Kern wurden die technischen und kaufmännischen Servicebereiche zusammengefasst und dezentral verortet. Ein Standort ist für das Finanz- und Rechnungswesen und ein anderer für den Netzservice zuständig. An einem weiteren Standort wurden die Leitwarten zusammengelegt. Der Vertrieb wurde zunächst nicht in die Kooperation integriert.

Nach Festlegung des Modells und Erarbeitung grober Organisations-, Personal-, Standort- und IT-Konzepte sowie einer Businessplanung konnten die Gremien von dem Vorgehen überzeugt werden.

Das Modell ist heute erfolgreich umgesetzt.

Instrumente eines erfolgreichen Vorgehens

PwC hat für die Transformation von Unternehmen ein Vorgehensmodell entwickelt, das eine sichere und erfolgreiche Gestaltung und Umsetzung von Kooperationen und Fusionen ermöglicht: Transform.

Unser Modell:

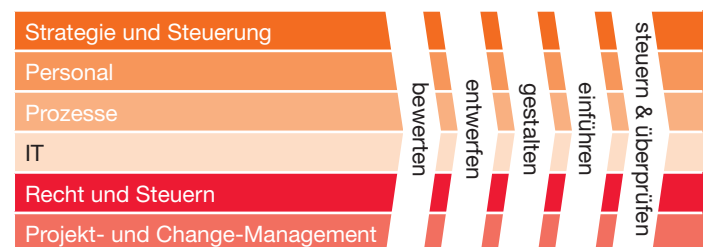
- sichert durch die Prozessorientierung eine hohe Vergleichbarkeit der Unternehmen untereinander und mit der Branche,
- schafft eine valide Faktenbasis und einen Ordnungsrahmen für den kontinuierlichen Entscheidungsprozess,
- integriert alle wichtigen Disziplinen für die Entwicklung einer nachhaltigen Kooperation,
- vermeidet das Risiko des Sich-im-Kreis-Drehens und
- kombiniert optimal Ihr und unser Know-how für die Kooperation.

PwC ist der Trusted Advisor für eine Vielzahl von Energieversorgungsunternehmen:

- Unsere Branchen- und Marktexpertise zur gesamten Wertschöpfungskette dient als Grundlage für belastbare Kooperationsmodelle und Businesspläne.
- PwC verfügt mit Strategie & Organisation, Betriebswirtschaft, Recht und Steuern über die wichtigsten Disziplinen, die zur Entwicklung nachhaltiger Kooperationen nötig sind. Teure und zeitraubende Friktionen werden dadurch vermieden.
- Unser Best-Practice-Know-how zu Aufbau und Steuerung von Erzeugung, Handel und Vertrieb sichert die nachhaltige Funktionsfähigkeit und das Erreichen des gesamtunternehmerischen Optimums.

- Insbesondere bei neuen Themen wie der „Smart“-Familie und innovativen Erzeugungskonzepten ist PwC branchenübergreifend und international aktiv. Aus diesem Netzwerk heraus initiieren und steuern wir Arbeitskreise und weitere Kooperationen.

Transform das Vorgehensmodell von PwC³



³ PwC Vorgehensmodell Transform sichert ein strukturiertes Vorgehen über alle relevanten Dimensionen. Das prozessorientierte Vorgehen ermöglicht die Vergleichbarkeit mit der Branche und damit die Schaffung einer validen Faktenbasis.

Ihre Ansprechpartner



Ralf Kurtz

Partner Energy Consulting
PricewaterhouseCoopers AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Moskauer Straße 19
40227 Düsseldorf
Tel.: +49 211 981-4024
E-Mail: ralf.kurtz@de.pwc.com



Thomas Fecht

Manager Energy Consulting
PricewaterhouseCoopers AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Potsdamer Platz 11
10785 Berlin
Tel.: +49 30 2636-1328
E-Mail: thomas.fecht@de.pwc.com



Thomas Pohlmeier

Senior Manager Energy Consulting
PricewaterhouseCoopers AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Bernhard-Wicki-Straße 8
80636 München
Tel.: +49 89 5790-5190
E-Mail: thomas.pohlmeier@de.pwc.com

Über uns

Unsere Mandanten stehen tagtäglich vor vielfältigen Aufgaben, möchten neue Ideen umsetzen und suchen Rat. Sie erwarten, dass wir sie ganzheitlich betreuen und praxisorientierte Lösungen mit größtmöglichem Nutzen entwickeln. Deshalb setzen wir für jeden Mandanten, ob Global Player, Familienunternehmen oder kommunaler Träger, unser gesamtes Potenzial ein: Erfahrung, Branchenkenntnis, Fachwissen, Qualitätsanspruch, Innovationskraft und die Ressourcen unseres Expertennetzwerks in über 150 Ländern. Besonders wichtig ist uns die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Mandanten, denn je besser wir sie kennen und verstehen, umso gezielter können wir sie unterstützen.

PwC. 8.900 engagierte Menschen an 28 Standorten. 1,45 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.

Die PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft bekennt sich zu den PwC-Ethik-Grundsätzen (zugänglich in deutscher Sprache über www.pwc.de/de/ethikcode) und zu den Zehn Prinzipien des UN Global Compact (zugänglich in deutscher und englischer Sprache über www.globalcompact.de).

Foto: Ojo Images/F1 online

© November 2011 PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.
„PwC“ bezeichnet in diesem Dokument die PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, die eine Mitgliedsgesellschaft der PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) ist. Jede der Mitgliedsgesellschaften der PwCIL ist eine rechtlich selbstständige Gesellschaft.

www.pwc.de