



Die schützenden Schirme stehen für das Logo der neuen Stadtwerke SH: Die Geschäftsführer Wolfgang Schoof (Schleswiger Stadtwerke) (von links); Helge Spehr (Stadtwerke Rendsburg); Dietmar Steffens (Stadtwerke Eckernförde); Jörg Sibbel (Bürgermeister von Eckernförde), Daniel Günther (Ministerpräsident von Schleswig-Holstein); Pierre Gilgenast (Bürgermeister von Rendsburg), Holger Ley (Aufsichtsratsvorsitzender Schleswiger Stadtwerke) und Arthur Christiansen (Bürgermeister von Schleswig) beim Gründungsfestakt Ende November in Büdelsdorf. Bild: Stadtwerke SH

## Stadtwerke-Allianz ist wetterfest

**Kooperation** Die rein kommunalen Versorger aus Schleswig, Rendsburg und Eckernförde legen ihre Mitarbeiter und ihre Prozesse in einer Gesellschaft zusammen. Neben der Sicherung der Ertragskraft verspricht man sich dabei viel von der Bündelung von Spezial-Know-how in Kompetenzcentern

Hans-Peter Hoeren, München

**K**limawandel, Digitalisierung und Fachkräftemangel stellen die Kommunalwirtschaft vor große Herausforderungen. Als Antwort darauf haben die drei schleswig-holsteinischen Stadtwerke aus Schleswig, Rendsburg und Eckernförde eine gemeinsame Kooperationsgesellschaft gegründet: die Stadtwerke SH GmbH & Co. KG. Diese bündelt ab dem kommenden Jahr die Betriebsführung der drei rein kommunalen Energieversorger. Dadurch entsteht ein neuer mittelgroßer Kommunalversorger mit knapp 500 Mitarbeitern, 75 000 Kunden und einem Gesamtumsatz von 180 Mio. Euro (siehe Box).

**Stadtwerke bleiben eigenständig** | Die Mitarbeiter sowie sämtliche Geschäftsprozesse werden in die neue Gesellschaft überführt. Die drei Einzelstadtwerke behalten ihre Eigenständigkeit und bleiben weiterhin Betreiber ihrer jeweiligen Netze und Infrastruktureinrichtungen, wie beispielsweise der Schwimmbäder, Häfen, Ladesäulen und Parkhäuser.

»Der Ausstieg aus den fossilen Energieträgern wird langfristig die Versorgungswirtschaft verändern«, erklärt Wolfgang Schoofs, Geschäftsführer der Schleswiger Stadtwerke. Die Energieverkäufe gingen zurück, die Nachfrage nach Strom aus erneuerbaren Energien

steige. Die Energieversorgung werde dezentraler. Die Elektromobilität gewinne an Bedeutung und Konsumenten würden zunehmend zu Prosumern. »Hierauf müssen wir reagieren. Beides gelingt uns in einer größeren Einheit mit gebündelten Kompetenzen besser als als Einzelkämpfer«, versichert er.

**Höhere Arbeitgeberattraktivität** | Aufgrund der demografischen Entwicklung würden die drei Stadtwerke zudem in den kommenden Jahren viele altgediente Mitarbeiter altersbedingt verlieren. Auch hier helfe die Kooperationsgesellschaft, weil aktuell viele Positionen mehrfach besetzt seien. »Außerdem steigt unsere Attraktivität als Arbeitgeber für potenzielle Nachwuchskräfte aufgrund größerer Sichtbarkeit, höherer Innovationskraft und neuer Karrierewege signifikant«, hebt Schoofs hervor.

Die Wettbewerbsfähigkeit soll auch dadurch gesteigert werden, dass rund vierzig der in den nächsten Jahren frei werdenden Stellen nicht wieder besetzt werden. Der Einspareffekt liegt bei rund 2,5 Mio. Euro pro Jahr. »Wir haben sehr einvernehmlich gute Lösungen gefunden, sodass die Stadtwerke SH nicht über die Köpfe der Belegschaft hinweg konstruiert wurde«, erklärt Helge Spehr, der Geschäftsführer der Stadtwerke Rendsburg. Die Betriebsräte stünden »voll hinter unserem Personalkonzept, denn sie wüssten, dass dieses die Arbeitsplatz-

sicherheit erhöht.« »Frei werdende Stellen, die neu besetzt werden müssen, werden auch wieder besetzt«, versichert Spehr. Droht den verbleibenden Mitarbeitern dadurch künftig eine größere Arbeitsverdichtung? Spehr schüttelt den Kopf. »Wir zielen nicht auf größere Arbeitsintensität, sondern auf mehr Arbeits-



Der Ausstieg aus den fossilen Energieträgern wird die Versorgungswirtschaft verändern. Hierauf müssen wir reagieren.

Wolfgang Schoofs  
Geschäftsführer Schleswiger Stadtwerke

produktivität, indem wir uns Doppel- oder Dreifacharbeiten ersparen, von denen Kunden nichts haben.« Bei dieser Kooperation würden größere Mitarbeiterteams viel effizienter Arbeitsziele erreichen als es bisher in den jeweils kleineren Stadtwerken möglich war.

Auch bei der Digitalisierung werde man Hand in Hand arbeiten, verdeutlicht Spehr.

»Wir werden uns auf eine gemeinsame IT stützen. Wir sind bei der Auswahl der technischen Lösungen weit fortgeschritten und können bereits im Gründungsjahr mit der Umsetzung beginnen.« Dies soll eine gute Basis für die weiteren Digitalisierungsprojekte und für eine kosteneffiziente Standardisierung legen.

**»Gemeinsame Lernkurve«** | Neben positiven Skaleneffekten in fast allen Bereichen bietet die Stadtwerke-Allianz weitere Vorteile. »Bei neuen Aufgaben können wir künftig die Lernkurve gemeinsam und damit leichter bewältigen«, ergänzt Dietmar Steffens, Geschäftsführer der Stadtwerke Eckernförde. Synergien würden sich zudem durch die unterschiedlich gelagerten und ausgeprägten Spezialkompetenzen der drei Stadtwerke ergeben.

Dieses Know-how wird in drei Kompetenzcentern zusammengeführt. Vorgesehen ist eine Einheit für den Bereich Energieversorgung. Hier liegt der Fokus unter anderem auf der Energieerzeugung aus erneuerbaren Energien sowie auf kalten Nahwärmenetzen und Wärmecontracting. Die anderen beiden Kompetenzcenter widmen sich dem Ausbau der Elektromobilität sowie der Digitalisierung (vor allem dem Glasfaserausbau).

Und mit was für Planergebnissen kalkulieren die drei Kommunalversorger in den nächsten Jahren? »Wir gehen davon aus, dass wir die drohenden Ergebnisminderungen

durch wachsenden Wettbewerb und verschärfte Netzentgeltregulierung durch die Kooperation auffangen und die aktuellen positiven Ergebnisse mindestens halten können«, fasst Wolfgang Schoofs zusammen.

Der Ertrag der Kooperationsgesellschaft bestehe hingegen in den verwirklichten Synergien, von denen die Stadtwerke durch verursachungsgerechte Betriebsführungsentgelte profitierten, stellt Jörg Sibbel, der Bürgermeister von Eckernförde klar.

**Zusätzliche Mehrwerte** | Den langfristigen größten Mehrwert der Kooperation stellen aber künftig Faktoren wie eine höhere Innovationskraft, Stabilität und die garantierte Versorgungssicherheit dar, so Dietmar Steffens. Hinzu kämen geringere Personalbeschaffungskosten und die neue strategische Ausrichtung mit den daraus folgenden Optionen.

Und wo liegt im ersten Jahr die größte Herausforderung? »Die wichtigste Aufgabe der kommenden Monate ist sicher die gelingende Zusammenarbeit der drei Belegschaften unter einer kollegialen Geschäftsführung«, stellt Wolfgang Schoofs klar. Eine wirkliche Integration sei ein Prozess, der nicht nur die Arbeitsorganisation, sondern auch die Unternehmenskultur verändere. »Das ist eine hochrangige Führungsaufgabe und wohl die wichtigste Investition in die gemeinsame Gesellschaft.«

### »ERFOLGSGEHEIMNIS DER KOOPERATION LIEGT IN DER GEMEINSAMEN DNA«

**»Sicherheit vor Rendite«** Über drei Jahre dauerten die Sondierungen, an deren Ende jetzt Mitte November die Gründung der Kooperationsgesellschaft Stadtwerke SH stand. Der Anstoß kam von den Stadtwerken Rendsburg und Schleswig, zwei Jahre später stießen die Stadtwerke Eckernförde hinzu. »Das Erfolgsgeheimnis liegt in einer gemeinsamen DNA der Stadtwerke als Bürgerunternehmen«, führt Jörg Sibbel, Bürgermeister von Eckernförde und künftiger Aufsichtsratsvorsitzender der Stadtwerke SH, aus. Man verstehe sich als sozial verantwortungsvolle Akteure für die Gesellschaft und die Kunden. »Sicherheit ging bei uns schon immer vor Rendite.«

**Gesamt- vor Partikularinteressen** Zum anderen sei der erfolgreiche Abschluss des Großprojekts einem umsichtigen Projektmanagement durch die Berater der Stellwerk Management Consulting GmbH zu verdanken. »Den Beratern gelang es jederzeit, alle Beteiligten von den hieb- und stichfesten Vorteilen der Zusammenarbeit zu überzeugen«, erklärt Sibbel. So wurde das Gesamtinteresse gegenüber den verschiedenen Einzelinteressen in den Vordergrund gerückt. Stellwerk Consulting hatte für das Projekt das Modell einer »betriebsorganisatorischen

Fusion« entwickelt, wie die Berater Jürgen Haneberg und Axel Horstmann bereits im September 2017 in einem Gastbeitrag für die ZfK ausgeführt hatten. Betriebswirtschaftlich könnten mit diesem Modell alle Synergien zwischen den Unternehmen erschlossen werden, da in der Betriebsführungsgesellschaft – in diesem Fall die Stadtwerke SH – eine einheitliche Aufbau- und Ablauforganisation entstehe.

**Drohender Einbruch von 30 Prozent** Die gefundene Kooperationslösung wurde in enger Zusammenarbeit mit den Stake- und Shareholdern jedes einzelnen Stadtwerks entwickelt. Grundlage war der Verzicht, die Ausgangslage als Zwangslage beschreiben zu wollen. Gleichzeitig habe man sich verständigt, eine drohende Schmälerung des Jahresergebnisses um 30 Prozent in zehn Jahren abwenden zu wollen, schreiben Haneberg und Horstmann in einem aktuellen Gastbeitrag. Ein weiterer wesentlicher Erfolgsfaktor sei die Offenheit für den bestmöglichen Weg zur Zielerreichung gewesen, heißt es. Die partizipative Projektorganisation habe zudem die Unterstützung der Kooperation durch Gesellschafter und Mitarbeiter sehr gefördert. Die Betriebsratsvorsitzenden sei-

en von Anfang an an allen Beratungen des internen Lenkungskeises beteiligt gewesen. Dessen Beratungsergebnisse seien eng durch eine politische Arbeitsgruppe gespiegelt worden, die sowohl die Aufsichtsratsvorsitzenden wie die Vertreter der kommunalpolitischen Fraktionen umfasste. »Jegliche Beratungen in den Betriebsversammlungen, in den Aufsichtsräten und anderen kommunalpolitischen Gremien blieben infolgedessen frei von Polemiken«, fassen die Berater zusammen.

**Neuer Außenaustritt** Die Stadtwerke SH werden nach außen wie ein neues Unternehmen auftreten – mit eigenem Namen, Logo und eigenen Unternehmensfarben. Dahinter verbergen sich aber die drei Gesellschafterstadtwerke. Dies wird künftig auch optisch erkennbar bleiben. Die drei Kommunalversorger halten je ein Drittel der Anteile an der Stadtwerke SH. Rendsburg, Eckernförde und Schleswig bleiben weiterhin Vertragspartner ihrer Kunden. Sämtliche Kundenzentren bleiben erhalten. Der Unternehmenssitz der Kooperationsgesellschaft ist Rendsburg, die bisherigen Standorte der Stadtwerke bestehen fort. Die Geschäftsführer der Einzelstadtwerke bilden künftig auch die Geschäftsführung der Stadtwerke SH. **hoe**