

Stadtwerke-Kooperation: Mehr ist machbar

KOMMUNALWIRTSCHAFT In Schleswig-Holstein planen zwei Stadtwerke die Zusammenlegung ihrer Mitarbeiter und Prozesse in einer Gesellschaft. Das Anlagevermögen verbleibt bei den Unternehmen. Dieser Ansatz bietet weit größere Synergiepotenziale als vorherrschende Kooperationsmodelle

Von **JÜRGEN HANEBERG** und **DR. AXEL HORSTMANN**, Köln

Prozesse effektiver gestalten, Digitalisierung beherrschen, Neugeschäft entwickeln – die Argumente für mehr Kooperation unter Stadtwerken sind so weit verbreitet wie die Bekenntnisse: Laut einer aktuellen Stadtwerkstudie halten mehr als drei Viertel der befragten Unternehmensleiter Kooperationsstrategien für sinnvoll. Tatsächlich

praktiziert wird unternehmensübergreifende Zusammenarbeit aber nur punktuell. Dass Stadtwerke ganze kaufmännische oder technische Prozesse teilen oder Betriebsteile organisatorisch zusammenfassen, ist aber äußerst selten. Umso interessanter ist der Plan zweier schleswig-holsteinischer Unternehmen, eine komplette gemeinsame betriebliche Organisation aufzubauen.

Kommunale Selbstbestimmung | Es gibt keinen Dissens darüber, dass die größ-

ten Synergien bei voller organisatorischer Integration entstehen. Dass es dazu sehr selten kommt, wundert trotzdem niemanden, der die Branche kennt. Kommunale Kooperation ist schon auf anderen Feldern schwierig und bei Stadtwerken geht es meistens um die wertvollste Beteiligung. Was sie zur örtlichen Daseinsvorsorge beitragen und an Mitarbeitern beschäftigen, liegt oft in der Nähe dessen, was die Stadtverwaltungen selber leisten, und davon ist ein Teil noch auf die Überschüsse aus dem Energiegeschäft angewiesen. Eigene Stadt-



Schulterschluss im hohen Norden: Bis 2021 wollen Wolfgang Schoofs, Geschäftsführer der Schleswiger Stadtwerke (links) und Helge Spehr, Geschäftsführer der Stadtwerke Rendsburg, die weitreichende Kooperation umgesetzt haben. Die beiden Kommunalunternehmen wollen dabei die komplette Auf- und Ablauforganisation in eine gemeinsame Betriebsführungsgesellschaft überführen.

Bild: Schleswiger Stadtwerke

werke zu haben wird zu Recht als ein gutes Stück kommunaler Selbstbestimmung betrachtet.

Echte Betriebsführung | Dass deshalb nicht auf die Vorteile organisatorischer Integration verzichtet werden muss, zeigt ein mit Unterstützung der »STELLWERK Consulting« entwickeltes Kooperationsmodell für die Stadtwerke in Rendsburg und Schleswig, das bis 2021 umgesetzt werden soll. Rechtlich handelt es sich um eine Form echter Betriebsführung, bei der eine gemeinsame Tochtergesellschaft in der Form einer GmbH & Co. KG die insgesamt rund 400 Mitarbeiter beider Stadtwerke integriert, das Anlagevermögen beider Unternehmen jedoch bei diesen verbleibt.

Maßgebliche Gewinne entstehen bei den Obergesellschaften, und deren Gremien entscheiden je für sich über die Gewinnverwendung. Ausnahmslos alle Geschäftsprozesse beider Stadtwerke werden jedoch in die gemeinsame Gesellschaft überführt, das heißt sowohl das Eigengeschäft (Gas, Strom, Wärme, Wasser) als auch die für die Städte besorgten Aufgaben (unter anderem Abwasser und Umweltdienste). Informell kann man dieses Modell eine »betriebsorganisatorische Fusion« nennen. Dieses bietet entscheidende Vorteile: Betriebswirtschaftlich können alle Synergien zwischen beiden Unternehmen erschlossen werden, da in der Betriebsführungsgesellschaft eine einheitliche Aufbau- und Ablauforganisation entsteht.

Personal wird eingespart | Das wird, wie auch im vorliegenden Fall, einer großen Reorganisation gleichkommen. Die Personaleinsparungen mittels natürlicher Fluktuation sind aber gewollt, und für sie muss genauso Akzeptanz gefunden werden wie bei jeder anderen Form betrieblicher Rationalisierung. Von Mitarbeiterseite werden sogar besondere Anforderungen gestellt werden, nämlich Rechtssicherheit über die Vergabe der Betriebsführungsverträge und der Abschluss eines Überleitungstarifvertrags. Diese For-

derungen sind nachvollziehbar und erfüllbar, die Gegenleistung für die vollständige betriebliche Integration. Doch trotz des obligatorischen Verzichts auf betriebsbedingte Kündigungen ergeben sich im Beispielfall Einsparpotenziale, die die Kosten der betrieblichen Neuorganisation schnell amortisieren.

Der politische Vorteil dieses Kooperationsmodells ist gleich ein doppelter: Auch wenn die beteiligten Stadtwerke selbst nicht mehr operativ tätig sind, so bestehen die Gesellschaften und ihre Organe doch weiter und behalten essenziellen Einfluss, da sie mit dem Abschluss der Betriebsführungsverträge die Leistungs- und Finanzbeziehungen zur Tochter bestimmen. Außerdem wird in der Betriebsführungsgesellschaft eine »Kooperation auf Augenhöhe« durch Beteiligungsparität möglich, da keine (wesentlichen) Vermögenswerte eingebracht werden müssen. In vielen Fällen mag dies aus kommunalpolitischen Gründen sogar eine Bedingung für eine weitreichende Form der Kooperation sein.

Ein Entscheidungszentrum | Jedoch ist klar, dass die unternehmerische Initiative in der Kooperation bei der gemeinsamen Tochtergesellschaft liegen wird. Mit einer einheitlichen Betriebsorganisation entwickelt sich auch ein gemeinsames Entscheidungszentrum, das zu einer einheitlichen Unternehmenspolitik drängen wird. Das geschieht aus gutem Grund, denn es schafft mehr Synergiepotenzial, wenn nicht nur einheitliche Prozesse verwirklicht werden, sondern auf der Leistungsseite auch Produkte und Dienstleistungen harmonisiert werden und – beginnend mit dem Neugeschäft – die Kundenbeziehungen nach und nach auf die gemeinsame Gesellschaft umgestellt werden. Insofern gibt die organisatorische Integration der Betriebe einen dynamischen Impuls für die gemeinsame unternehmerische Entwicklung der beteiligten Stadtwerke, der, wie im Fall Rendsburg und Schleswig, gewollt sein sollte.

Vorteile gegenüber Fusion | Dagegen

führt sie nicht in eine Unternehmensfusion im eigentlichen Sinne, denn eine Verschmelzung des Beteiligungsvermögens der Gesellschafter und der Verlust der rechtlichen Eigenständigkeit trügen zum wirtschaftlichen Ziel der Kooperation nichts bei. Eher wären sie mit Erschwernissen verbunden, etwa kommunalrechtlichen, weil über große Gemeindevermögen verfügt würde, oder regulatorischen, weil

»Das Modell ist ein Angebot an Stadtwerke, die sich durch Skalierung von Prozessen und Teilung von Risiken verbessern wollen.«

ein einheitlicher Netzbetreiber entstünde, der möglicherweise aus dem vereinfachten Verfahren der Netzentgeltbemessung oder der De-minimis-Regel der Netzentflechtung ausschiede.

Die »betriebsorganisatorische Fusion« ist ein Angebot für Stadtwerke, die ihre Wettbewerbsposition durch Skalierung von Prozessen und die Teilung von Risiken und Entwicklungskosten verbessern können und wollen. Sie bedarf eines Partners, möglichst im regionalen Umfeld, mit ähnlichen Prozessen und Interessen, sowie mit aufgeschlossenen Gesellschaftern. Das Kooperationsmodell ist ein Lösungsansatz, der größere Wirtschaftlichkeitsverbesserungen birgt als bisher vorherrschende Kooperationsmodelle. Er ist in diesem Sinne weitreichender, zugleich aber auch naheliegender als das Modell einer Unternehmensfusion, die hohe wirtschaftliche und politische Hürden zu überwinden hätte.

JÜRGEN HANEBERG ist Geschäftsführer, **DR. AXEL HORSTMANN** ist Partner der Stellwerk Management Consulting GmbH, Köln.