

ZfK+ "Häufig scheitern Kooperationen, weil kein klarer Arbeitsauftrag vereinbart wurde"

Viele Stadtwerke stehen vor hohen Investitionen und Personalmangel. Kooperationen können helfen – wenn sie richtig aufgesetzt sind. Zwei Energie-Experten von Axxcon geben Einblicke.

05.09.2025



Ziel einer Kooperation muss es ja sein, die Fach- und auch Führungskräfte zu bündeln, um diese gemeinsam besser in Wirkung zu bringen, sagen die beiden Axxcon-Experten Armin Schelian und Dieter Murr.

Bild: © maylim/AdobeStock

Kooperationen gelten für viele kleinere Stadtwerke als Schlüssel, um steigende Investitionen, Fachkräftemangel und digitale Anforderungen zu bewältigen. Doch oft scheitern Zusammenschlüsse an fehlendem Auftrag oder Widerständen der Anteilseigner. Wie Kooperationen gelingen können, erklären die Axxcon-Partner und Energie-Experten Armin Schelian und Dieter Murr im Interview.

Welche Modelle eignen sich besonders für kleinere Stadtwerke – lose Kooperationen, gemeinsame Projektgesellschaften oder gleich Fusionen?

Armin Schelian: Welche Modelle im Einzelfall geeignet sind, hängt vor allem vom Inhalt und der Motivation einer Kooperation ab. Die Möglichkeiten reichen von reinen Kooperationen wie Einkaufskooperationen über gemeinsame Tochtergesellschaften bis hin zur Vollfusion, die das stärkste Commitment erfordert. Voraussetzung ist stets, dass ein wirtschaftlicher Nutzen vorhanden ist und gegebenenfalls lassen sich andere Herausforderungen wie Fach- und Führungskräftemangel oder Nachfolgeregelungen besser bewältigen.

Von den Stadtwerken werden aktuell vor allem gemeinsame Servicegesellschaften für skalierbare und digitalisierbare Aufgaben ins Auge gefasst. Denn hier gilt unter anderem: Viele Aufgaben sind nahezu unabhängig von der Größe der Stadtwerke. Größe kann jedoch hilfreich sein, um effizient zu wirtschaften.

In welchen Bereichen entstehen die größten Synergien?

Dieter Murr: Die bereits erwähnten skalierbaren und digitalisierbare Aufgaben sind prädestiniert für Kooperationen, da sie selten individualisiert, sondern reguliert und weitgehend austauschbar sind. Ein großer Hebel liegt beim Outsourcing von Managed Services der klassischen Energiewirtschaft und im IT-Betrieb. Kooperationen sind bei Beschaffungsthemen wie Energie- und allgemeiner Einkauf im Fokus. Ein weiterer Hebel liegt in der Effizienzsteigerung. So lassen sich personalintensive Felder gemeinsam meist besser organisieren, zum Beispiel 24/7-Betrieb der Netzleitstände, Kundenabrechnung und Kundenservice.

Viele Stadtwerke fürchten den Verlust von Autonomie. Wie kann man in Kooperationen sicherstellen, dass kommunale Identität und lokale Entscheidungsbefugnisse erhalten bleiben?

Armin Schelian: Solange es um austauschbare Aufgaben geht, ist die Gefahr des Identitätsverlusts eher klein. Das gilt zum Beispiel für Abrechnungsplattformen, bei denen im Backoffice die Kosteneffizienz erhöht wird. Im Frontoffice, Kundenservice, bleibt die jeweilige Identität in der Kommunikation mit dem Kunden erhalten.

Bei Fusionsmodellen stellt sich die Frage: Soll die jeweilige Marke in der neuen Gesellschaft erhalten bleiben, oder gegebenenfalls eine neue gemeinsame entstehen. Wichtig ist es bei einer Fusion jedoch vor allem, dass faire Lösungen für Bewertungen und Standorte gefunden werden. Ebenso darf am Ende in der Daseinsvorsorge im Querverbund nicht eine Kommune die Lasten einer anderen tragen. Es gilt, Arbeitsplätze und Wertschöpfung in der Region zu erhalten und die Leistungen für Kunden effizient und wirtschaftlich zu erbringen.

Angesichts wachsender Investitionen in Netze, Digitalisierung und Energiewende: Wird der Kooperationsdruck so stark steigen, dass Zusammenschlüsse unausweichlich werden?

Dieter Murr: Das klassische Geschäft der Commodity als bisheriger Ergebnisbringer ist unter Druck. Der Wettbewerb wird weiter anziehen und der Preiskampf wird sich verschärfen. Insofern wird sich die Notwendigkeit von Effizienzsteigerungen erhöhen, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Es geht aber auch um Investitionen und Innovationen, die sich durch die Bündelung der jeweiligen Stärken der Kooperationspartner besser umsetzen lassen.

Wie geht man mit unterschiedlichen IT-Systemen um, die eine enge Zusammenarbeit oft erschweren?

Armin Schelian: Werden unterschiedliche Systeme genutzt, ergibt sich die Notwendigkeit einer gemeinsamen Ausrichtung und Entscheidung für EIN System und das ist das zuerst einmal ein Aufwand der Integration, der sich später dennoch lohnen kann. Das Bewusstsein und die Bereitschaft dafür, Standards zu schaffen und gemeinsame Plattformen zu nutzen, ist bei den Stadtwerken in den letzten Jahren stark gestiegen. Häufig ist bei kleineren und mittleren Unternehmen der IT-Betrieb bereits heute ausgelagert. Viele IT-Dienstleister im EVU-Umfeld verzeichnen in diesem Bereich ein wachsendes Geschäftsmodell – auch weil die entsprechenden Skills nicht in allen Häusern vorhanden sind.

Welche Governance-Strukturen braucht es, um Entscheidungen in einer Kooperation effizient zu treffen?

Dieter Murr: Zunächst einmal braucht es einen Schulterschluss in der Politik und in der Führung der beteiligten Unternehmen. Die Entscheidungen zur Kooperation werden in den jeweiligen Gremien der Anteilseigner getroffen. Je nach Modell geht das innerhalb der Kooperation von Einführung von Richtlinien bis hin zu Einrichtung von passenden Organen und Gremien. Klar geregelt muss sein, wer für welches Thema an welcher Stelle mit welchen Befugnissen entscheiden kann.

Wie lassen sich Fachkräfte in einer Kooperation sinnvoll einsetzen – und wie verhindert man, dass Know-how verloren geht?

Armin Schelian: Ziel der Kooperation muss es ja sein, die Fach- und auch Führungskräfte zu bündeln, um diese gemeinsam besser in Wirkung zu bringen. Sehr hilfreich ist es hierzu, einen klaren Rahmen und eine gut durchdachte Changestory zu haben, um den Nutzen der Kooperation herauszuarbeiten und die Mitarbeitenden mitzunehmen: Warum ist diese Kooperation sinnvoll? Was ist der Mehrwert? Eine Fusion ist ein Transformationsprozess, der durch ein professionelles Changemanagement begleitet werden sollte.

Welche Erfolgsfaktoren lassen sich aus bereits durchgeführten Zusammenschlüssen in der Branche ableiten?

Dieter Murr: Einer erfolgreichen Fusion oder Kooperation geht idealerweise ein zugehöriger Strategieprozess voraus, der professionell gestaltet und begleitet werden muss: Stakeholder müssen eingebunden werden, die gemeinsame Motivation und die Win-win-Aspekte müssen herausgestellt werden. Ein entscheidender Erfolgsfaktor ist, dass alle beteiligten Stadtwerke und Anteilseigner gleichermaßen von der Notwendigkeit des Zusammenschlusses überzeugt sind. Auch das richtige Mindset ist wichtig – nicht nur von einem potenziellen Geschäftspartner profitieren zu wollen, sondern gemeinsam besser zu werden. Schließlich geht es um die enorme Herausforderung, die Zukunftsfähigkeit der regionalen Energieversorgung zu sichern.

Oft sind es kommunale Anteilseigner, die zögern. Wie überzeugt man Bürgermeister, Stadträte und Aufsichtsräte von den Vorteilen einer Kooperation?

Armin Schelian: Auch hier ist es wichtig, die positiven Aspekte für alle Beteiligten transparent zu machen und auch zu verdeutlichen, welche Entwicklung/Alternativen es geben kann und welche Konsequenzen entstehen könnten. Kooperationen sind eine Handlungsoption. Eine fundierte Mittelfristplanung zeigt die Entwicklung und den Handlungsbedarf auf. Ebenfalls gilt es Bürgermeistern und Stadträten zu verdeutlichen, dass sie durch frühzeitiges Handeln das Heft des Handelns in der Hand behalten, um eine stabile regionale Energieversorgung zu erhalten. Hilfreich ist, im Vorfeld einer jeden Kooperation auch für jedes beteiligte Stadtwerk in einem Strategiedialog zwischen Managementteam und Anteilseignern zu klären: Welche Veränderungen sind nötig und inwiefern ist die Politik bereit mitzugehen?

Wo liegen die häufigsten Gründe für das Scheitern von Kooperationen – und wie lassen sie sich vermeiden?

Dieter Murr: Häufig scheitern Kooperationen daran, dass kein klarer Arbeitsauftrag und Rahmen vereinbart wurde und dass die Handlungsnotwendigkeit nicht von allen Beteiligten gleich dringlich eingeschätzt wird. Individuelle oder kulturelle Widerstände müssen erkannt und gemanaged werden. Hier kann auch die Historie eine Rolle spielen. Vermeiden lassen sich diese Schwierigkeiten durch ein sorgfältiges und solides Aufsetzen der Zusammenarbeit und das gemeinsame Erkennen der Win-win-Situation im Zielbild.

Welche Rolle könnten bundesweite Plattformen oder Verbände spielen, um Kooperationen zu standardisieren oder zu fördern?

Armin Schelian: Es gibt sicher Werkzeuge und Methoden, die im Sinne von Best Practices zum Beispiel von Verbänden zur Verfügung gestellt werden können. Allerdings muss man stets erkennen, dass was in Stadtwerk A funktioniert hat, nicht unbedingt in Stadtwerk B funktionieren muss. Entscheidend in solchen Prozessen sind daher vor allem erfahrene Moderatoren, die einen Fahrplan bereitstellen und alle lokalen Aspekte beachten – wirtschaftlich, steuerlich, politisch.

Sehen Sie langfristig auch Möglichkeiten, dass Kooperationen zwischen Stadtwerken und branchenfremden Partnern (etwa Wohnungswirtschaft, Telekommunikation, Start-ups) ein neuer Schlüssel zur Transformation werden?

Dieter Murr: Aufgrund sich überschneidender Anwender- und Kundengruppen sowie der Sektorenkopplung ist das auf jeden Fall eine spannende Möglichkeit. Wir verfolgen mit unseren Kundenunternehmen auch bereits erste Ansätze: zum Beispiel bei der Ladeinfrastruktur, den Glasfasernetzen oder Kooperationen mit Handwerkern.

Das Interview führte Stephanie Gust

Mehr zum Thema

Nachrichten

Bild: ©AdobeStock

Nachrichten-Ticker: Eine Beteiligung an Amprion soll den Netzausbau voranbringen

Unternehmen

Bild: © EWP Potsdam

Ärger in Potsdam: Spekulationen um EWP-Chef

Nachrichten

Bild: © biddingground

Neue Plattform soll Chancen von Stadtwerken bei Ausschreibungen erhöhen