

# »HÄUFIG SCHEITERN KOOPERATIONEN, WEIL KEIN KLARER ARBEITSAUFTRAG VEREINBART WURDE«

**Zusammenarbeit** Kooperationen gelten für viele kleinere Stadtwerke als Schlüssel, um steigende Investitionen, Fachkräftemangel und digitale Anforderungen zu bewältigen. Wie sie gelingen können, erklären die Axxcon-Partner und Energie-Experten Armin Schelian und Dieter Murr.

## Welche Modelle eignen sich bei Kooperationen für kleinere Stadtwerke?

**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. Hier gilt unter anderem: Viele Aufgaben sind nahezu unabhängig von der Größe. Größe kann jedoch hilfreich sein, um effizient zu wirtschaften.

## Und wo entstehen die größten Synergien?

**Dieter Murr:** Die bereits erwähnten skalierbaren und digitalisierbaren 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 der 24/7-Betrieb der Netzleitstände, Kundenabrechnung und Kundenservice.

## Wie bleiben kommunale Identität und lokale Entscheidungsbefugnisse erhalten?

**Armin Schelian:** Solange es um austauschbare Aufgaben geht, ist die Gefahr des Identitätsverlusts eher klein. Das gilt etwa 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.

## Wie geht man in einer Kooperation mit unterschiedlichen IT-Systemen um?

**Armin Schelian:** Werden unterschiedliche Systeme genutzt, ergibt sich die Notwendigkeit einer gemeinsamen Ausrichtung und Entscheidung für EIN System und das ist dann 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?

**Dieter Murr:** Zunächst 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 mit welchen Befugnissen entscheidet.

## Wie überzeugt man Bürgermeister, Stadt- und Aufsichtsräte von einer Kooperation?

**Armin Schelian:** Auch hier ist es wichtig, die positiven Aspekte transparent zu machen und 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 in der Hand behalten, um eine stabile regionale Energieversorgung zu erhalten. Hilfreich ist, im Vorfeld 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?

## Was sind Erfolgsfaktoren von bereits durchgeführten Zusammenschlüssen?

**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.

## Und die häufigsten Gründe fürs Scheitern?

**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 gemanagt 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.

## Wie sieht es mit Kooperationen zu branchenfremden Partnern aus?

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

Das Interview führte Stephanie Gust

► Das vollständige Interview finden Sie unter [zfk.de](http://zfk.de)



Bild: © metamorworks/Adobe Stock



Bild: © Axxcon

**Dieter Murr** ist Energie-Experte und Partner bei der Unternehmensberatung Axxcon.

»  
**Einer erfolgreichen Kooperation geht idealerweise ein Strategieprozess voraus.«**



**„Konsequente Digitalisierung ist im Public Sector ein Muss. Mit DATEV können wir alles rechtssicher umsetzen.“**

Digitale Prozesse zu initiieren und auszubauen, ist eine der großen Herausforderungen im Public Sector – die leistungsstarke und rechtssichere Software von DATEV für Finanzwesen, Personalwesen und Verwaltungsprozesse unterstützt Sie zuverlässig bei Ihren Vorhaben. Das macht DATEV und die steuerlichen Berater zu den idealen Partnern an Ihrer Seite.



Mehr Informationen unter [go.datev.de/public-sector](http://go.datev.de/public-sector)



Bild: © Axxcon

**Armin Schelian** ist Energie-Experte und Partner bei der Unternehmensberatung Axxcon.

»  
**Stadtwerke fassen aktuell vor allem gemeinsame Servicegesellschaften ins Auge.«**