

Studie

# Kommunale Netzwerke am Beispiel von Stadtwerke-Kooperationen im Kontext der Energiewende



Studie

**Kommunale Netzwerke am Beispiel  
von Stadtwerke-Kooperationen im  
Kontext der Energiewende**



Liebe Leserin, lieber Leser,  
  
der öffentliche Sektor ist eine traditionelle Kundengruppe der HypoVereinsbank. Mit über 70 Spezialisten bieten wir dem Markt eine umfassende Betreuung.

Unser Produkt- und Serviceangebot reicht von klassischen Finanzierungs- und Zahlungsverkehrslösungen bis hin zu individuellen Anlage- und Strukturierungskonzepten.

Wir kennen die Finanzdienstleistungsbedarfe von Kommunen und kommunalnahen Organisationen.

Die HypoVereinsbank ist deshalb auch in Zukunft ein wertvoller Partner für öffentliche Kunden.

Die Energiewende ist für Versorger wie auch für Unternehmen eine Herausforderung in einem bisher nicht gekannten Ausmaß.

Die Wettbewerbsfähigkeit des Standorts Deutschland wird nicht zuletzt davon abhängen, welche Lösungen hier gefunden werden können.

Als Bank haben wir uns daher intensiv mit der Thematik und ihren Dimensionen auseinandergesetzt.

In dieser Studie haben wir im Rahmen unserer mehrjährigen Kooperation mit dem Kompetenzzentrum Öffentliche Wirtschaft, Infrastruktur und Daseinsvorsorge e. V. der Universität Leipzig die aktuellen Marktentwicklungen dargestellt und zusammengefasst.

Ich freue mich, Ihnen die Studienergebnisse präsentieren zu dürfen.

Ingrid Rogner-Pollmann

Segmentmanagement öffentliche Kunden  
UniCredit Bank AG

Mit der hier vorgelegten Studie betritt die Vi-Strategie GmbH Neuland. Das Unternehmen Vi-Strategie versteht sich als Partner der Versorgungswirtschaft. Der Fokus der Tätigkeit liegt dabei in der Beratung dieser Unternehmen zu strategischen Fragestellungen.

Folgerichtig, wurde der Bedarf einer ersten Studie zur Thematik „Kommunale Netzwerke am Beispiel von Stadtwerke - Kooperationen im Kontext der Energiewende“ erkannt. Die Ergebnisse der Untersuchung liegen nun vor und können in dieser Studie nachgelesen werden.

Anstoß für die Studie gab das Mitteldeutsche Energiegespräch. Zum Start dieser Gesprächsreihe im Jahr 2012 wurde im 1. Mitteldeutschen Energiegespräch unter der Überschrift „Energiewende - Segen oder Fluch?“ eine grundsätzliche Bestandsaufnahme durchgeführt. Mit der Thematik „Energiewende – Bremsen oder Beschleunigen?“ folgte im 2. Mitteldeutschen Energiegespräch die Fortsetzung mit einer finanzanalytischen Betrachtung. Grund sind die enormen energiewirtschaftlichen Veränderungen, welche neue Finanzmodelle generieren.

Darauf aufbauend, wird nun im 3. Mitteldeutschen Energiegespräch die Frage „Energiewende - Vernetzt oder Allein?“ behandelt. Welche Rahmenbedingungen sichern

eine optimale Meisterung der Energiewende? Diese strategische Fragestellung steht im Raum, und gilt es zu erörtern.

Die Studie und die Gesprächsreihe machen deutlich:

- Die Komplexität der Energiewende erfordert Orientierung und somit einen unternehmerischen Kompass, der ein klares Leitbild definiert, welches Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken kontinuierlich analysiert. Bessere Kenntnis der eigenen Stellung des Unternehmens im Markt schafft Freiraum für Zusammenarbeit.
- Die Versorgungsunternehmen brauchen eine durch Teilstrategien untersetzte Kernstrategie, die auf dem Leitbild gründet. Kluge strategische Überlegungen minimieren Risiken einer Zusammenarbeit.
- Effiziente Unternehmensorganisation setzt auf die Kernstrategie mit ihren Teilstrategien auf und bildet



- die Grundlage für angestrebte Kooperationsmodelle. Eine moderne Unternehmensorganisation sichert die Kooperation auf Augenhöhe.
  - Wichtigstes Kernziel unternehmerischen Handelns der Versorgungsunternehmen muss die Sicherung und Rückgewinnung von Kunden sein, denn, gesicherte Kundenstrukturen eröffnen Freiräume für Kooperationen.
  - Die interne Kommunikation bedarf einer kontinuierlichen Überprüfung und Anpassung im Hinblick auf ihre Effizienz.

Es gilt den externen Anforderungen stets Genüge zu leisten.
- Mein Dank gilt daher den beiden Partnern Kompetenzzentrum Öffentliche Wirtschaft, Infrastruktur und Daseinsvorsorge sowie der HypoVereinsbank, die diese Studie unkompliziert ermöglicht und eine enge Zusammenarbeit stets gewährleistet haben.
- Den beteiligten Unternehmen ist an dieser Stelle recht herzlich für ihre Bereitschaft zur Mitarbeit an der Studie zu danken.
- Rainer Otto  
Geschäftsführer  
Vi-Strategie GmbH

Anspruch dieser Studie und der Gesprächsreihe ist es Antworten auf diese Fragen zu finden.

1. Einleitung	8
2. Executive Summary	9
3. Studienergebnisse	
3.1 Allgemeiner Teil	10
3.2 Herausforderungen aus der Energiewende	18
3.3 Kooperationen	30
4. Fazit	42
Impressum	44
Ansprechpartner	45

Stadtwerke stehen vor der komplexen Aufgabe, wirtschaftliche Leistungsfähigkeit mit Daseinsvorsorgeverpflichtungen zu verbinden sowie eine sichere Energieversorgung mit nachhaltigem Klima- und Umweltschutz – letztere verstärkt durch Herausforderungen aus der Energiewende – zu leisten.

Aufgrund der häufig geringen Größe der Unternehmen, sich in einem Markt unter Wettbewerb behaupten und die eigene Marktposition sicherstellen zu können, sind geeignete Unternehmensstrategien zu generieren. Je nachdem, welche Ziele Anteilseigner, Mitarbeiter, aber auch die Öffentlichkeit verfolgen und wie die eigene Unternehmenssituation eingeschätzt wird, können unterschiedliche strategische Handlungsoptionen ins Kalkül gezogen werden.

Besonders im Rahmen der enormen Herausforderungen aus der Energiewende für Erzeugung, Netze und Vertrieb haben Stadtwerke in ihrer Strategieentwicklung auch die Frage zu beantworten, inwiefern ihre Ziele in einer „Stand-alone-Position“ oder aber im Zuge effizienter Kooperationen erreicht werden können. Sollte sich das Unternehmen entschließen, kooperativ zu agieren, um dem Marktumfeld Rechnung zu tragen, ist die Frage zu

beantworten, welche Art von Kooperationen als zielführend erachtet wird. Im Hinblick auf die strategische Ausrichtung von Stadtwerken ist diese Fragestellung von zentraler Bedeutung. Besonders horizontale Kooperationen bilden dabei ein für Stadtwerke wichtiges Zukunftsthema im Kontext der Energiewende. Dieser Fragestellung wurde im Rahmen der vorliegenden Studie „Kommunale Netzwerke am Beispiel von Stadtwerke-Kooperationen im Kontext der Energiewende“ aufgegriffen und vom Kompetenzzentrum Öffentliche Wirtschaft, Infrastruktur und Daseinsvorsorge e. V. gemeinsam mit der HypoVereinsbank und der Vi-Strategie nachgegangen.

Kooperationen bilden für Stadtwerke ein zentrales Thema, nicht zuletzt vor dem Hintergrund der Erfüllung der großen Herausforderungen aus der Energiewende. Viele Stadtwerke besitzen derzeit Kooperationserfahrungen, werden diese aber stärker auf Themen der Energiewende ausrichten. Folgende Aussagen lassen sich im Rahmen der Studie ableiten:

- Private Beteiligungen an Stadtwerken sind marktüblich. Dadurch bestehen bereits institutionelle Kooperationserfahrungen.
- Mit der Energiewende verbundene Projekte und Kooperationen sind derzeit die wesentlichen Treiber für Stadtwerke im Kontext der Energiewende.
- Hohe finanzielle Auswirkungen werden aus der Energiewende erwartet. Der stärkere Fokus auf mehr Erzeugung aus erneuerbarer Energien dominiert die Diskussion.
- Stadtwerke verfügen über lose Kooperationserfahrungen. Die Energieerzeugung bildet dabei den wesentlichen Bereich.
- Kooperationen werden vor allem regional vollzogen, allerdings sowohl horizontal zwischen Kommunen und Stadtwerken als auch vertikal mit vor- oder nachgelagerten Unternehmen.
- Kooperationsziele sind vielfältiger Natur, der Erhalt der Eigenständigkeit bildet aber das prioritäre Ziel.
- Seitens der Stadtwerke werden eher langfristige Kooperationen in Unternehmensbereichen mit eigenen Schwächen intendiert.

### 3. Studien- ergebnisse

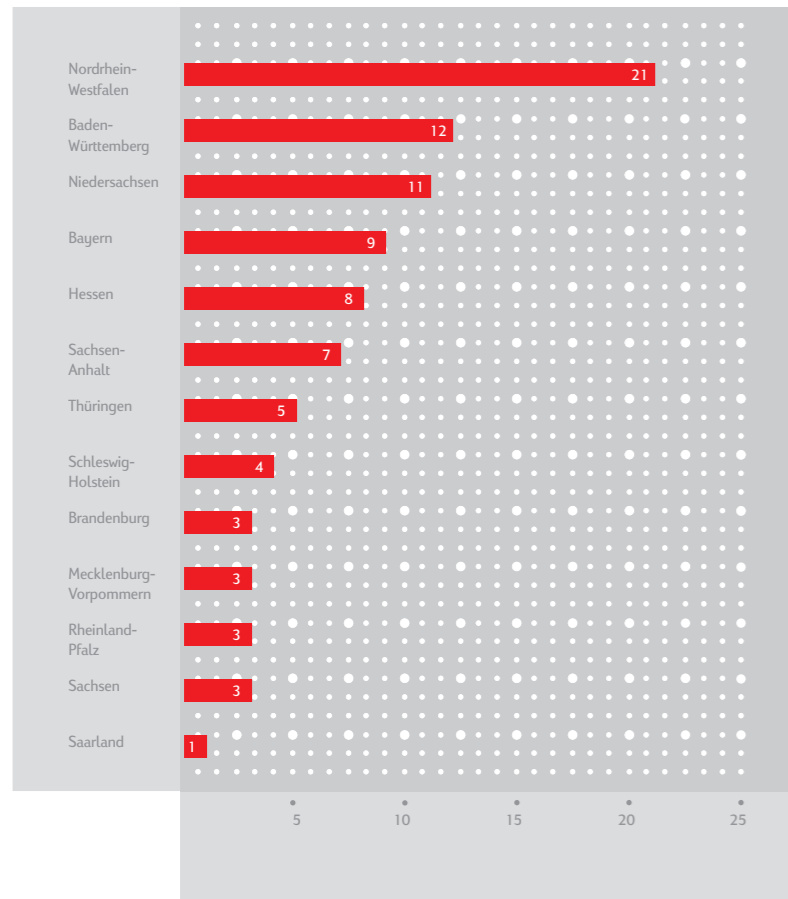
#### 3.1 Allgemeiner Teil

##### Formell privatisierte Kapitalgesellschaften dominieren den Stadtwerkemarkt

Im Rahmen der Befragung wurden 600 Stadtwerke adressiert. Es beteiligten sich 90 kommunale Versorger, was einem Rücklauf von 15 % entspricht. Der Befragungszeitraum umgrenzte die Monate Juli/August 2013.

Die regionale Verteilung der Stadtwerke vollzog sich über alle 13 deutschen Flächenländer. Versorger aus den Stadtstaaten nahmen nicht an der Studie teil (Abb. 1). Der stärkste Rücklauf resultierte aus Nordrhein-Westfalen, gefolgt von Baden-Württemberg, Niedersachsen und Bayern.

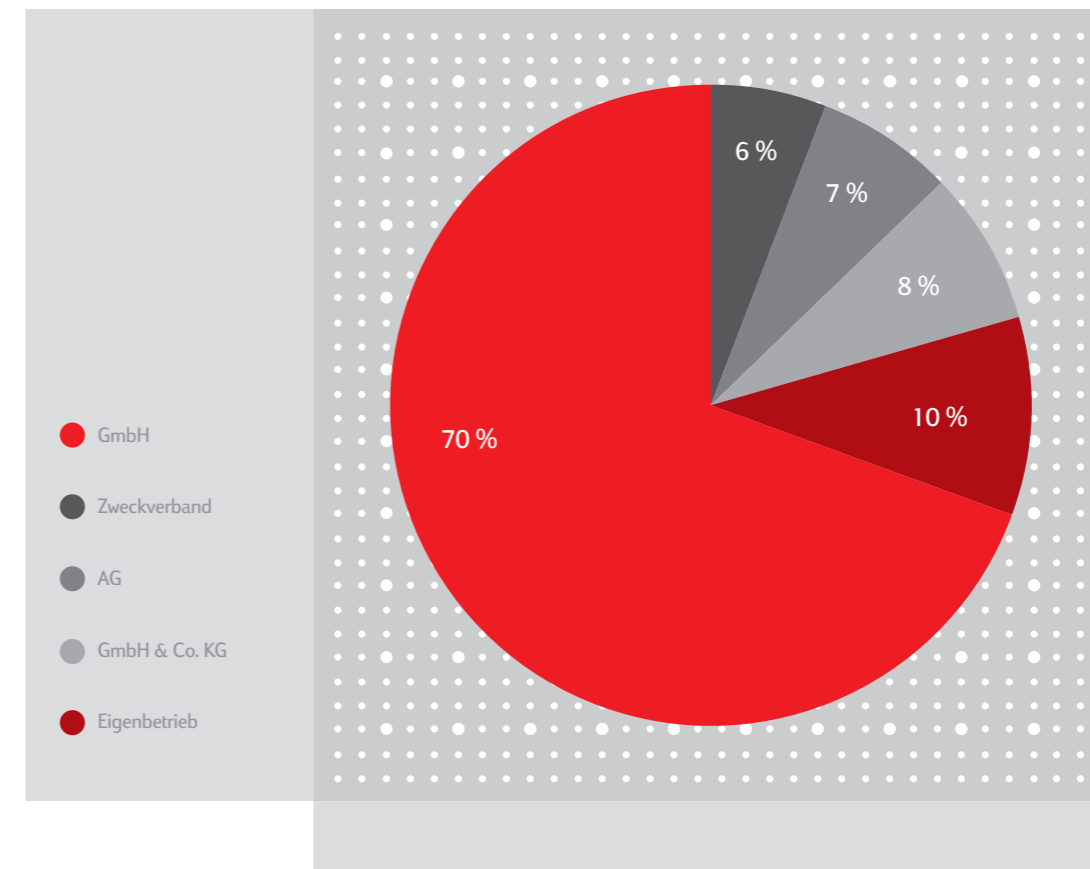
Abbildung 1: Rücklauf der an der Studie beteiligten Stadtwerke nach Bundesländern (n=90)



Eigene Darstellung und Erhebung.

Die am Häufigsten anzutreffenden Rechtsformen im Stadtwerkemarkt bilden Kapitalgesellschaften, im Speziellen die GmbH (Abb. 2). Diese spielt in 70 % der Fälle eine bedeutende Rolle; eine deutlich stärkere Rolle als bspw. öffentliche Rechtsformen, wie der Eigenbetrieb oder Zweckverbände.

Abbildung 2: Rechtsform der beteiligten Stadtwerke (n=90)



Eigene Darstellung und Erhebung.

### Private Beteiligungen an kommunalen Versorgern üblich

Die Beteiligungsstruktur fällt heterogen aus. Zwar weist die Mehrheit der Unternehmen nur einen kommunalen Anteilseigner aus (Abb. 3, n=86), allerdings besitzt ca.

die Hälfte der beteiligten Stadtwerke (n=46) zumindest einen privaten Anteilseigner, ein gutes Drittel sogar zwei und mehr private Beteiligungen (Abb. 4).

Abbildung 3: Anzahl kommunaler Beteiligungen der Stadtwerke (n=86)

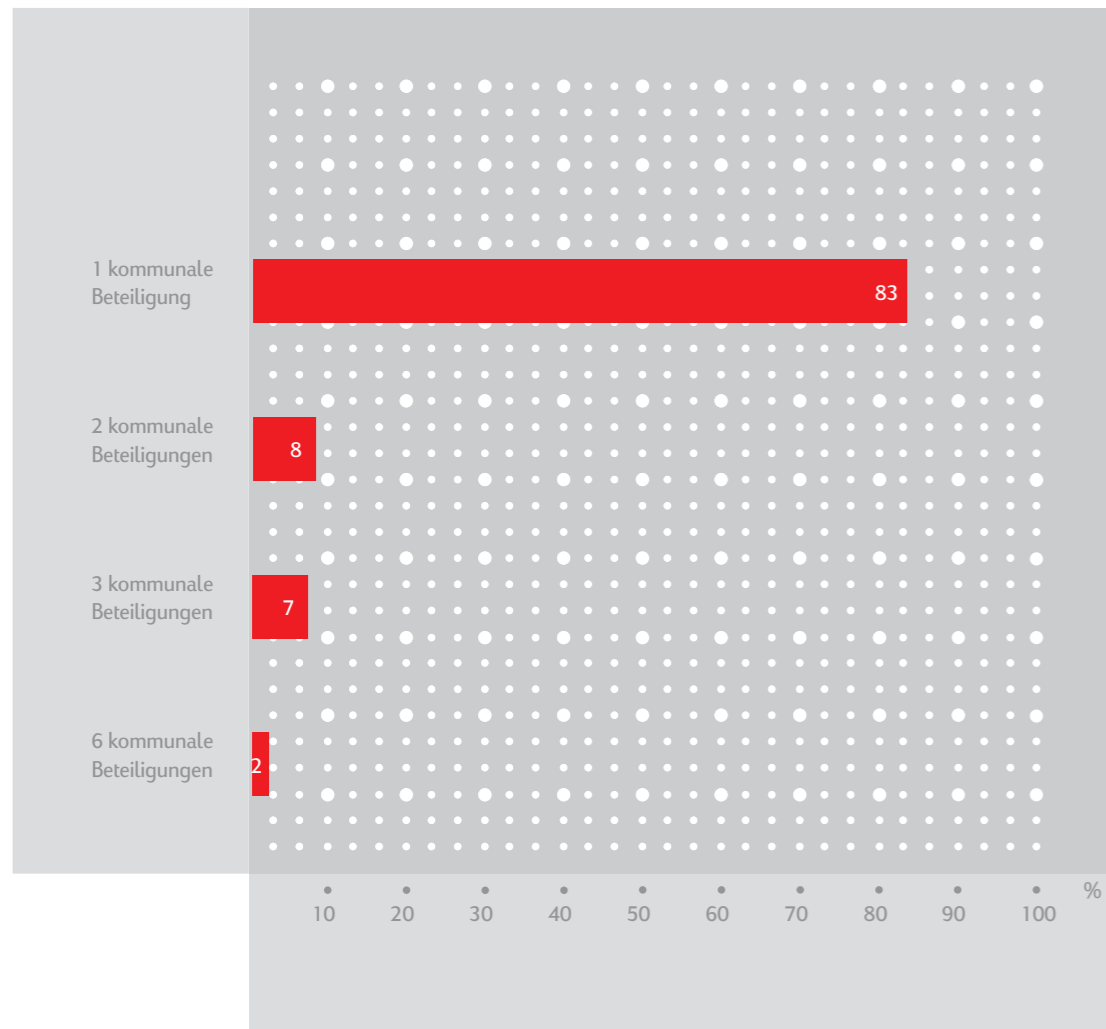
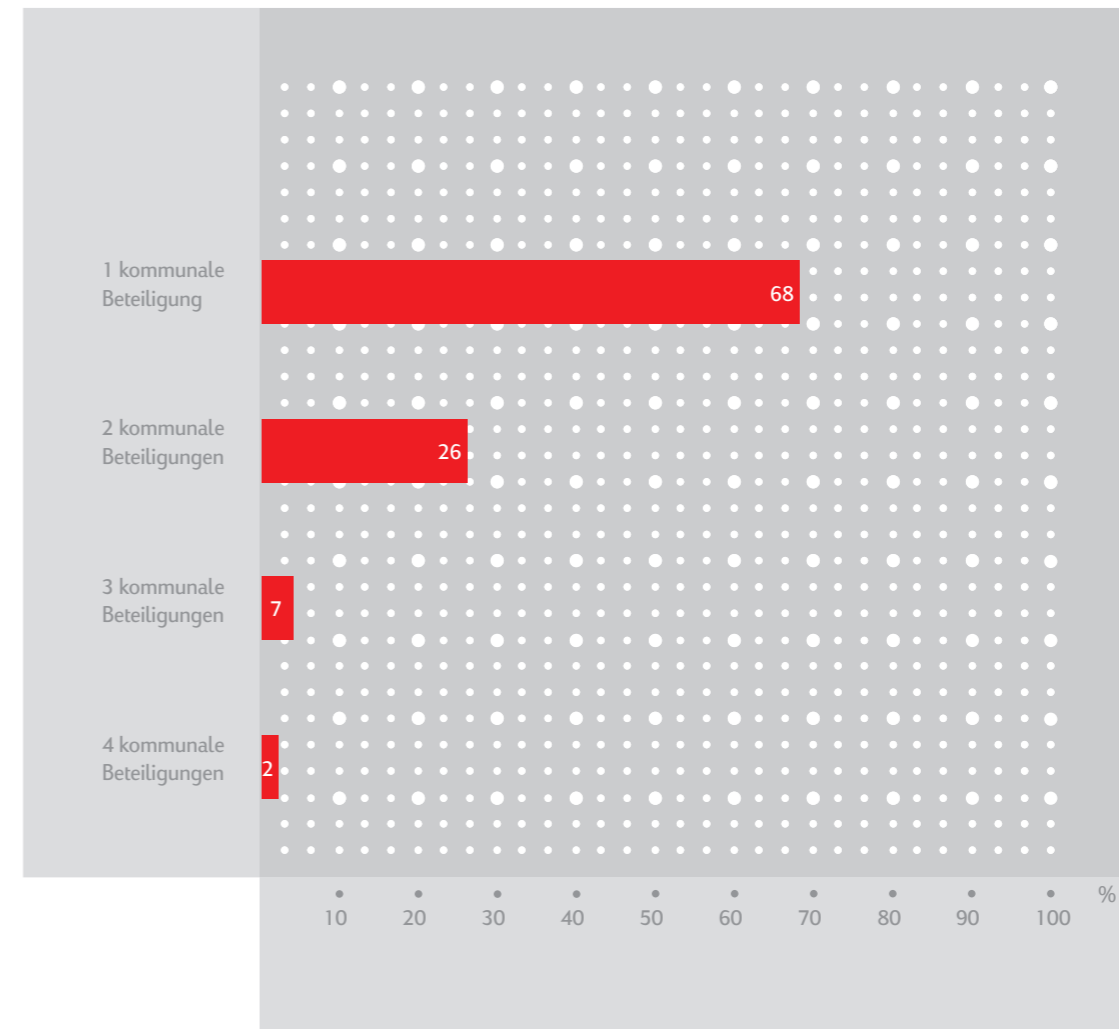
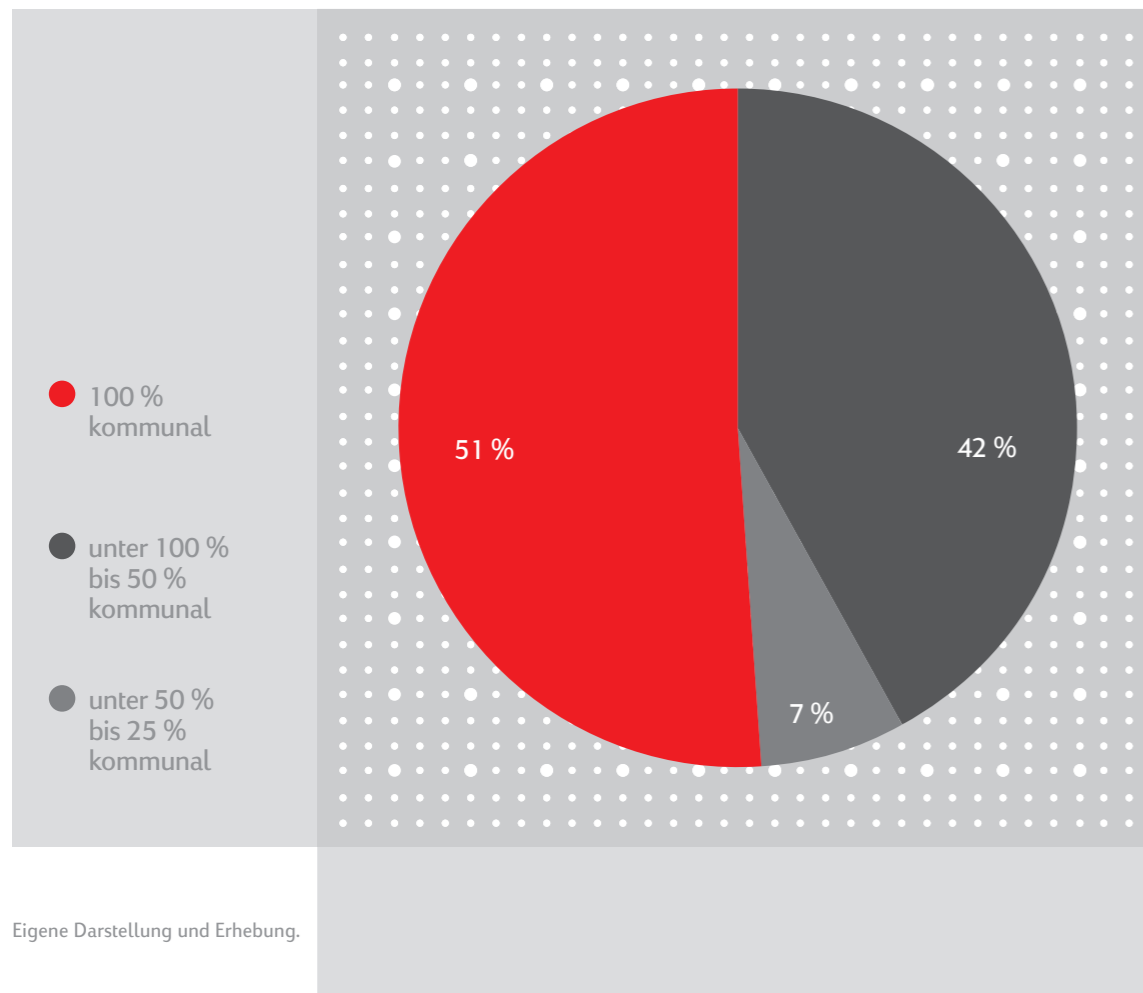


Abb. 4: Anzahl privater Beteiligungen der Stadtwerke (n=46)



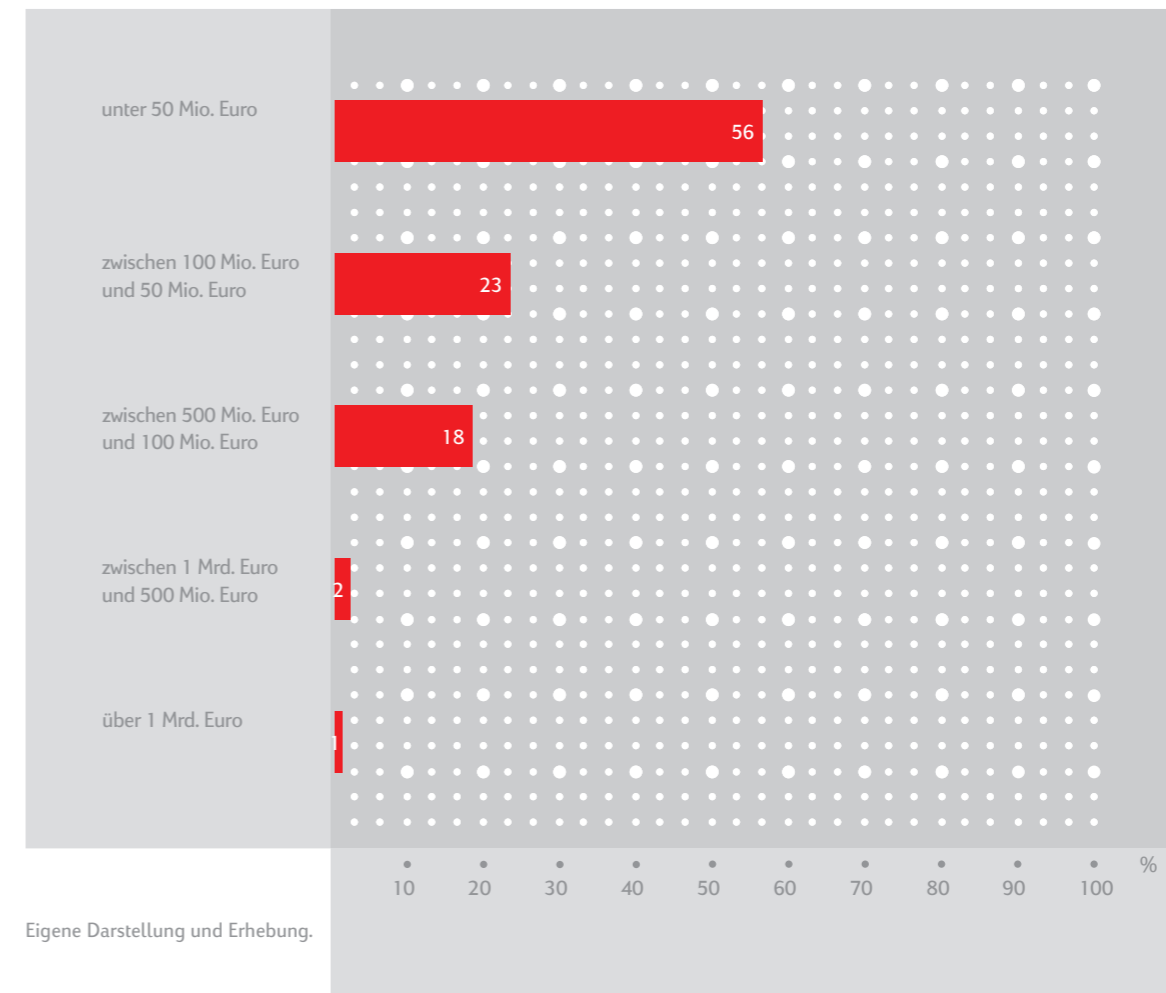
In Summe werden 51 % der an der Studie teilnehmenden Versorger als rein kommunale Unternehmen geführt, 42 % als überwiegend kommunale (mehr als 50 % Kommunalanteil). Nur 7 % der Versorger weisen einen Privatanteil von über 50 % aus (Abb. 5).

Abb. 5: Anteilseignerstruktur der Stadtwerke (n=90)



Nach Umsatzgröße nahmen an der Befragung verstärkt kleinere Gesellschaften (56 %), mit weniger als 50 Mio. € Umsatz teil. Mittelgroße Stadtwerke mit einem Umsatz zwischen 50 und 100 Mio. € beteiligten sich zu 23 %, große Gesellschaften in geringerem Umfang (Abb. 6).

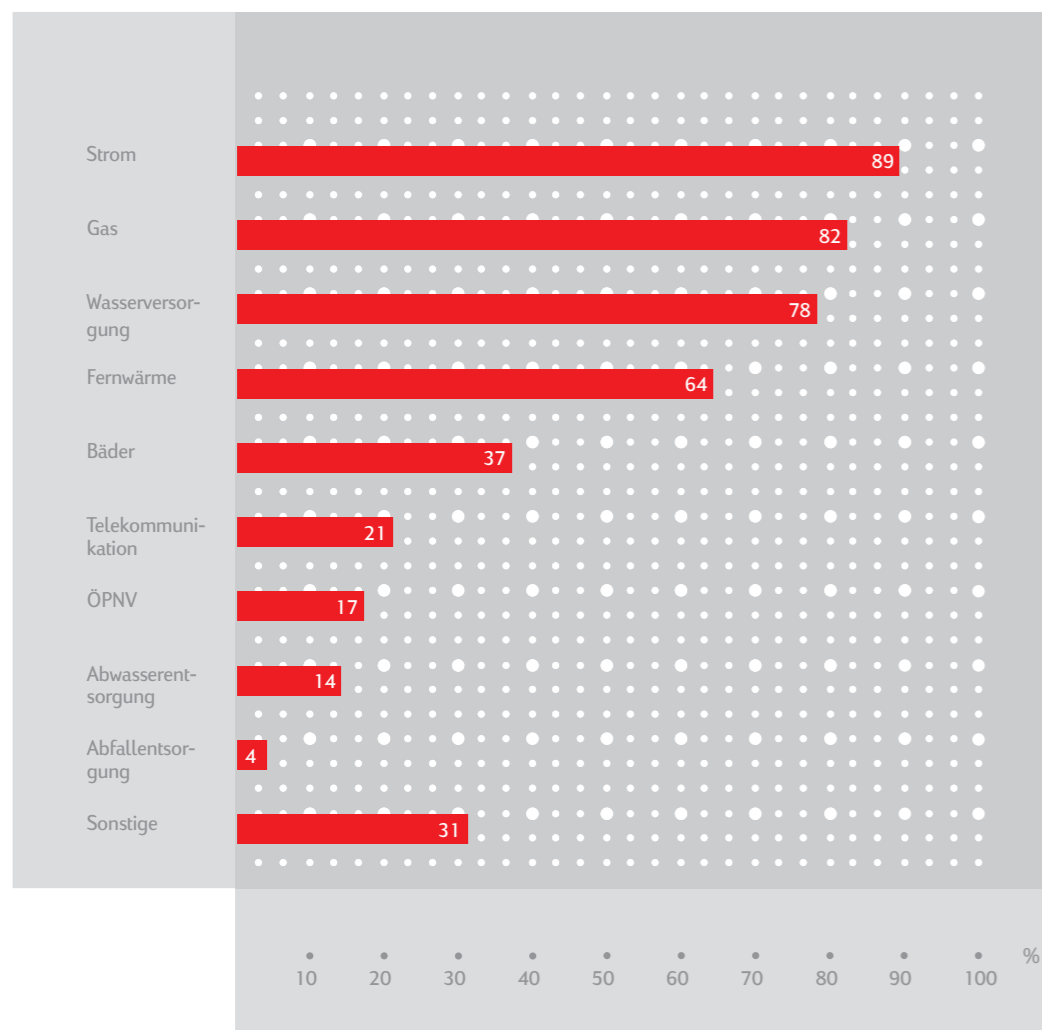
Abb. 6: Größenklassen (Umsatz) der teilnehmenden Stadtwerke (n=90)



Energieversorgung dominiert das Portfolio der Stadtwerke, Vertrieb und Netze vor Erzeugung, Services und Handel

Die Energieversorgung (Strom und Gas) dominieren das Unternehmensportfolio der Stadtwerke, allerdings spielen auch die Wasserversorgung sowie die Fernwärme eine große Rolle (Abb. 7). Unter der Rubrik „Sonstige“ wurden bspw. Bauhöfe, Parkhäuser oder Facility Management subsumiert.

Abb. 7: Geschäftsbereiche der teilnehmenden Stadtwerke (n=90)

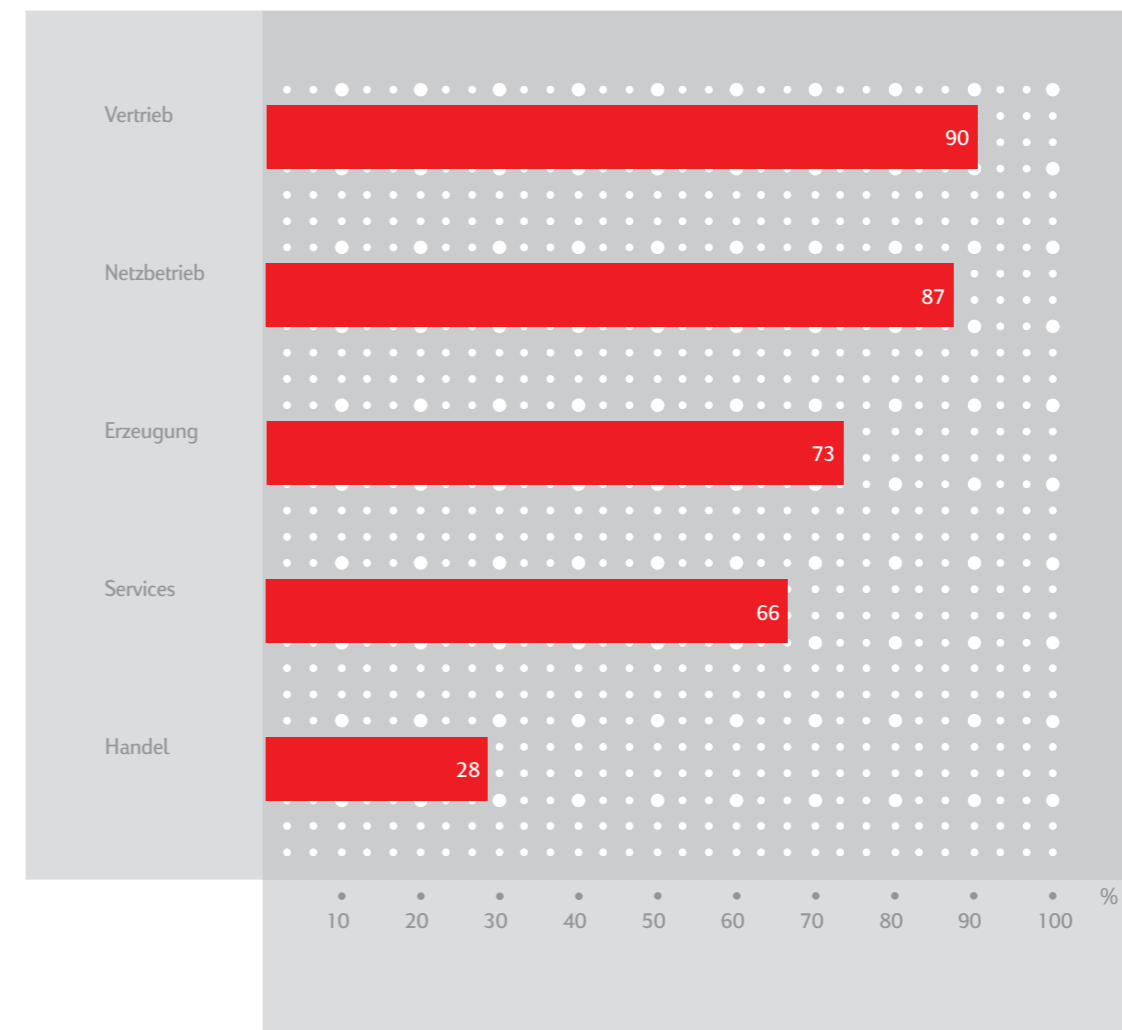


Eigene Darstellung und Erhebung.

Die Wertschöpfungsstufen der Stadtwerke fokussieren in erster Linie den Vertrieb (90 %) sowie den Netzbetrieb (87 %). Die eigene Erzeugungskapazität liegt mit 73 % deutlich dahinter, aber dennoch auf hohem Niveau, wenn

Berücksichtigung findet, dass kleinere Unternehmen den Stadtwerkemarkt zahlenmäßig dominieren. Der Handel spielt für Stadtwerke mit 28 % eine in Relation untergeordnete Rolle (Abb. 8).

Abb. 8: Wertschöpfungsstufen der beteiligten Stadtwerke (n=90)



Eigene Darstellung und Erhebung.

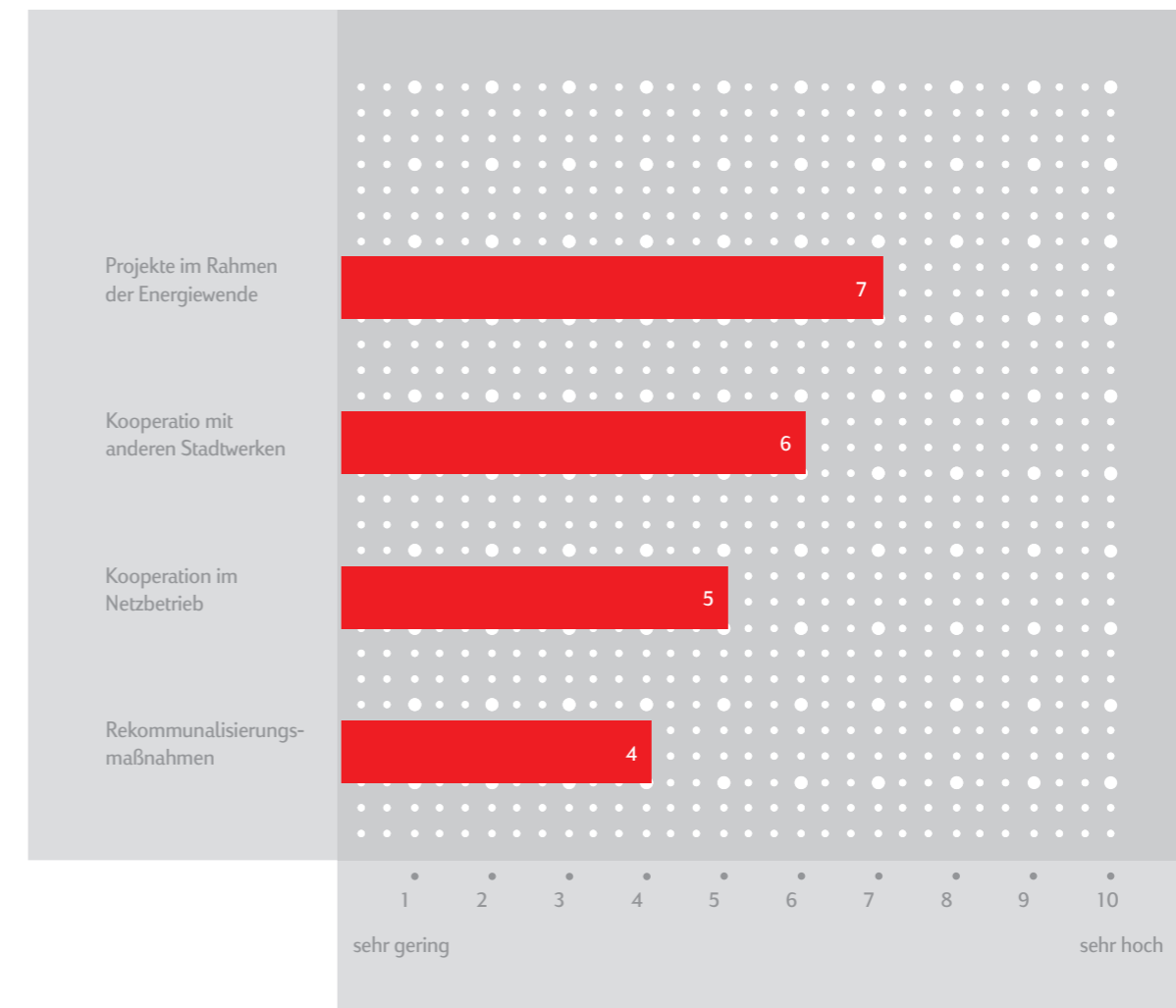
#### 3.2 Herausforderungen aus der Energiewende

Stadtwerke als regional verankerte Energieversorger bilden eine lokale Triebfeder der Energiewende und fungieren oftmals als Vorreiter bezogen auf die Umsetzung erforderlicher Maßnahmen oder die Nutzung neuer Technologien und institutioneller Arrangements. Ihre Bürgernähe trägt dazu bei, das Verständnis für die Energiewende im Allgemeinen in der Bevölkerung zu stärken. Es bestehen jedoch ebenfalls große Herausforderungen. Die zentralen politischen Aufgaben der Energiewende, wie etwa der Ausbau der regenerativen Erzeugung, der damit korrespondierende Netzausbau, um den Strom von den erzeugungsstarken in die verbrauchsintensiven Gebiete zu transportieren, sind besonders auch mit dezentralen Konzepten umzusetzen, um das Gelingen der Energiewende sicherzustellen. Die zentralen Herausforderungen für die Stadtwerke im Zuge der Energiewende illustriert der folgende Abschnitt.

#### Mit der Energiewende verbundene Projekte und Kooperationen als zentrale Themen

Umzusetzende Projekte im Rahmen der Energiewende sowie Kooperationen werden von Stadtwerken in den nächsten 3-5 Jahren als bedeutsam erachtet (Abb. 9). Auf einer Skala von 1 (gering) bis 10 (hoch) nehmen beide Themen hohe Werte ein (7 bzw. 6). Weniger wichtig – wenngleich nicht unwichtig – erachten die Unternehmen das Thema Rekommunalisierung (4).

Abbildung 9:  
Bedeutung ausgewählter Themen für die Geschäftstätigkeit von Stadtwerken in den nächsten 3-5 Jahren  
(n=90)

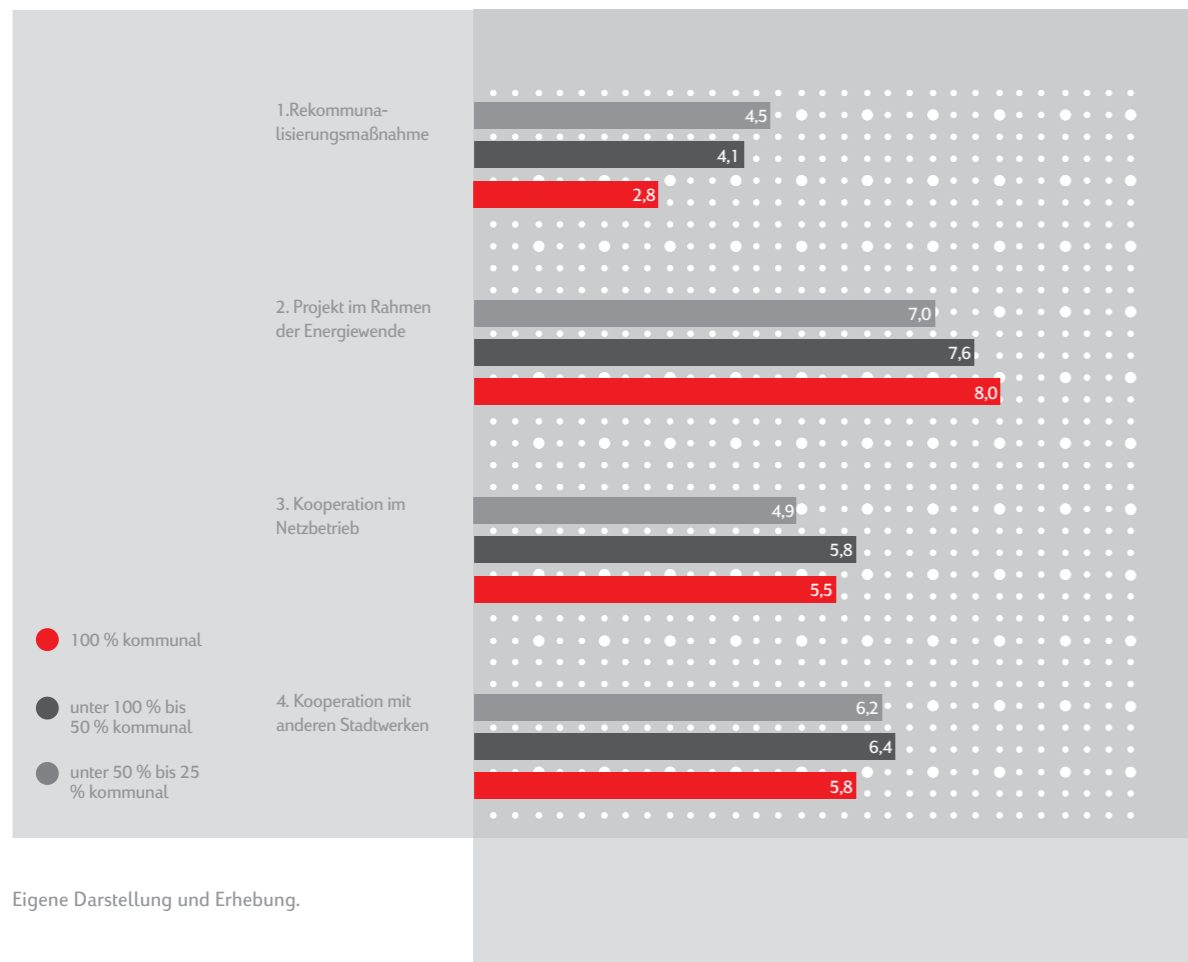


Eigene Darstellung und Erhebung.

Wird die Frage nach zukünftigen bedeutenden Themen mit der Anteilseignerstruktur verbunden, wird deutlich, dass rein kommunale Unternehmen dem Thema (Re-)Kommunalisierung eine höhere Relevanz beimessen

als kommunal weniger stark dominierte Unternehmen (Abb. 10). Projekte der Energiewende sind hingegen für alle Unternehmen hoch relevant.

Abb. 10: Bedeutung ausgewählter Themen für die Geschäftstätigkeit von Stadtwerken in den nächsten 3-5 Jahren in Verbindung mit der Anteilseignerstruktur



Seitens der Politik, aber auch seitens der Bürger oder der Industrie, werden massive Auswirkungen durch die Energiewende auf zentrale Themenfelder, wie Versorgungssicherheit oder Preisentwicklung, erwartet. Auch Stadtwerke erwarten massive Auswirkungen im Zuge

der Energiewende (Abb. 11). So wird nach Ansicht der beteiligten Unternehmen die Versorgungssicherheit sinken (78 %), bei gleichzeitiger Steigerung des Preisniveaus für Energie (96 %). Des Weiteren wird ein Ausbau der Netzinfrastruktur und die Erhöhung der Erzeugungskapazitäten als notwendig erachtet.

Abb. 11: Erwartete Auswirkung der Stadtwerke auf ausgewählte Themenfelder (n=90)



**Hohe finanzielle Auswirkungen erwartet – stärkere Erzeugung erneuerbarer Energien dominiert**

Dass die Energiepolitik der Bundesregierung Auswirkungen auf die Ebene der Stadtwerke hat, ist unstrittig. Im Speziellen wird die Notwendigkeit gesehen, in den

Bereich erneuerbarer Energien stärker zu investieren (69 %). Auch wirkt sich die Energiepolitik dahingehend aus, dass Stadtwerke ihre eigene Erzeugungskapazität ausweiten (60 %) und dezentrale Erzeugungsstrukturen verstärken werden (58 %) (Abb. 12).

Abb. 12: Auswirkungen der Energiepolitik auf den Stadtwerkemarkt (n=90)



Eigene Darstellung und Erhebung.

Wird diese Fragestellung energiepolitischer Auswirkungen nach Umsatzgrößenklassen differenziert, wird deutlich, dass besonders große Stadtwerke den Ausbau dezentraler Versorgungsstrukturen sowie eine Kapazitätsausweitung ihrer erneuerbaren Versorgungsstrukturen erwarten als

kleinere Versorger (Abb. 13). Auch planen große Stadtwerke als Auswirkung auf die Energiepolitik noch stärker in erneuerbare Energien zu investieren. Diese Sicht deckt sich mit früheren Ankündigungen großer Stadtwerke, im Zuge der Implementierung der Energiewende den Fokus auf regenerative Erzeugung zu erhöhen.

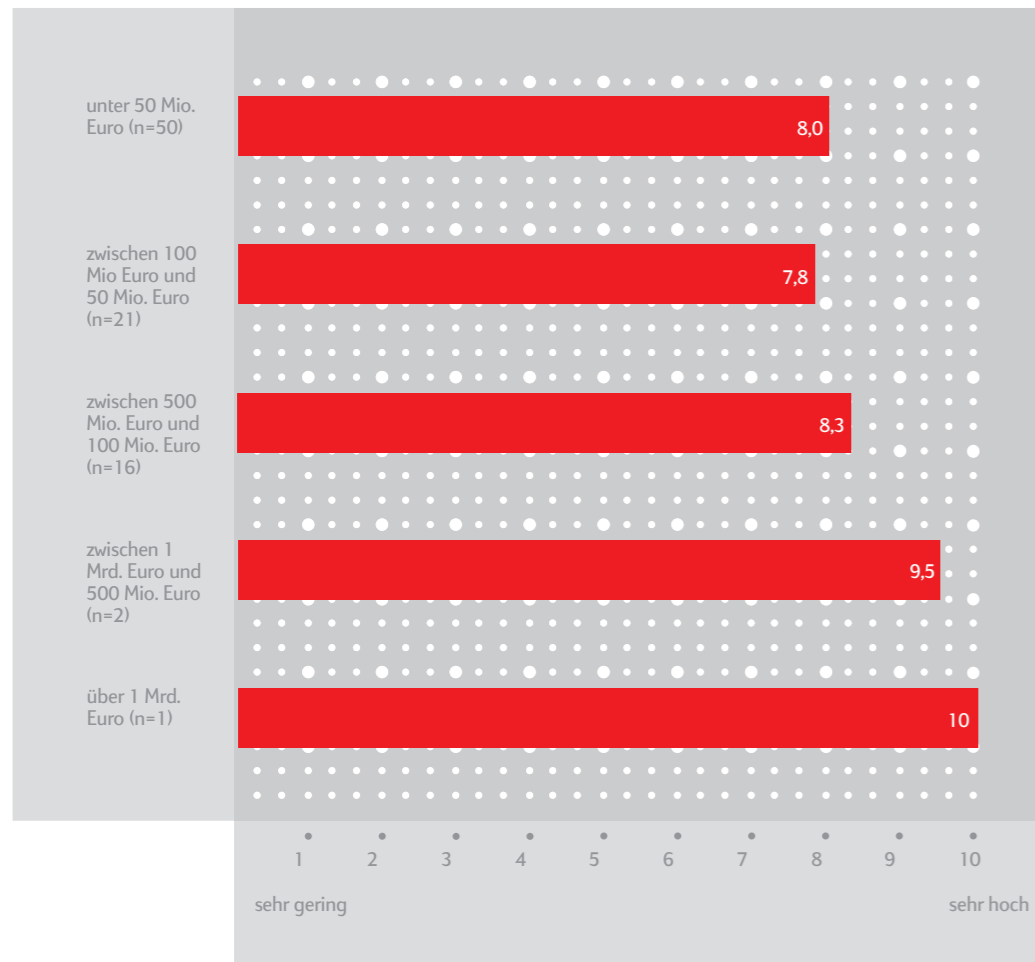
Abb. 13: Auswirkungen der Energiepolitik auf den Stadtwerkemarkt in Verbindung mit Stadtwerke-Größenklassen (Umsatz)



Dass die energiepolitischen Maßnahmen Auswirkungen auf die kommunalen Versorger aufweisen, ist evident. Dass diese Herausforderungen groß ausfallen werden, wird daran deutlich, dass seitens der teilnehmenden Stadtwerke im Rahmen einer Skalierung von 1 (sehr geringe Auswirkungen) bis 10 (sehr große Auswirkungen)

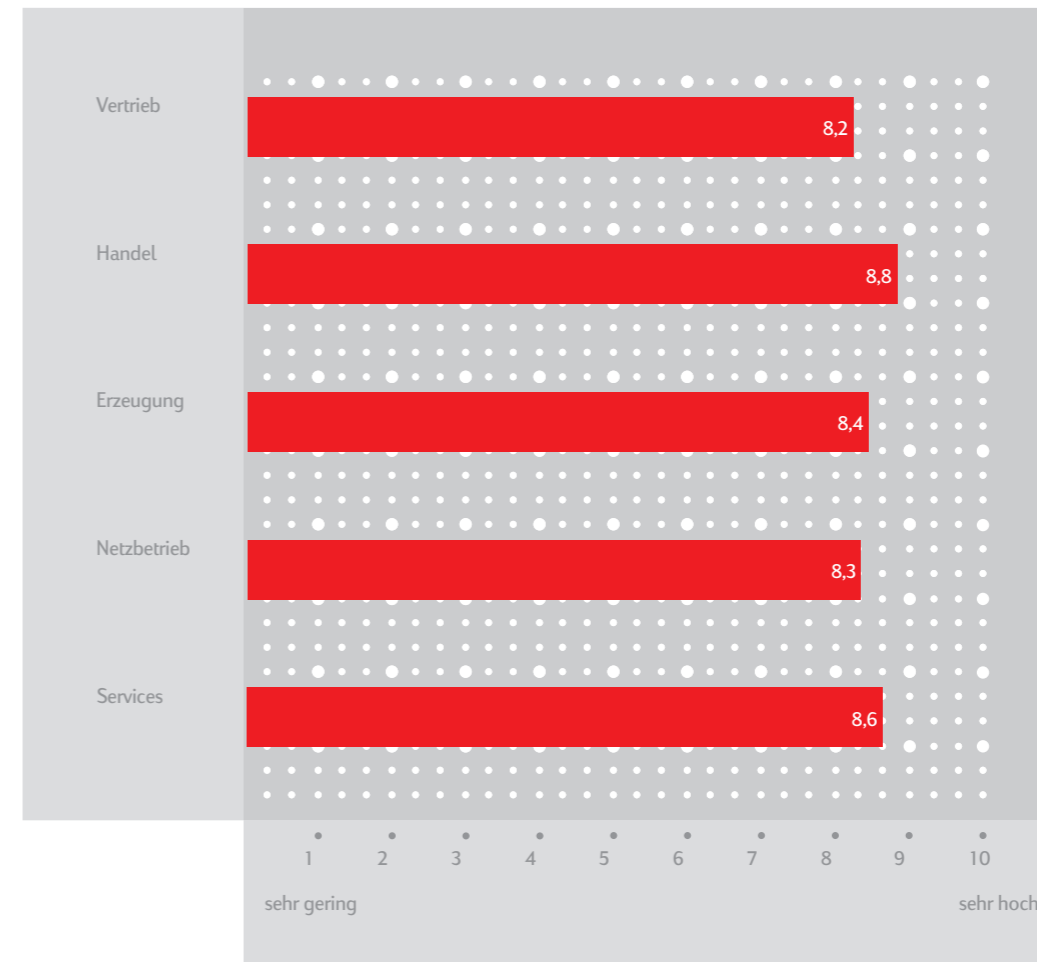
ein Mittelwert von 8,3 ermittelt wurde. Nach Unternehmensgröße (Umsatz) differenziert, erachten große Versorger die Herausforderungen als – in Relation – noch größer (Abb. 14). Diese Herausforderungen werden auch über alle zentralen Wertschöpfungsstufen hinweg als hoch erachtet (Abb. 15).

Abb. 14: Herausforderungen aus der Energiewende nach Unternehmensgröße (Umsatz)



Eigene Darstellung und Erhebung.

Abb. 15: Herausforderungen aus der Energiewende nach Wertschöpfungsstufen

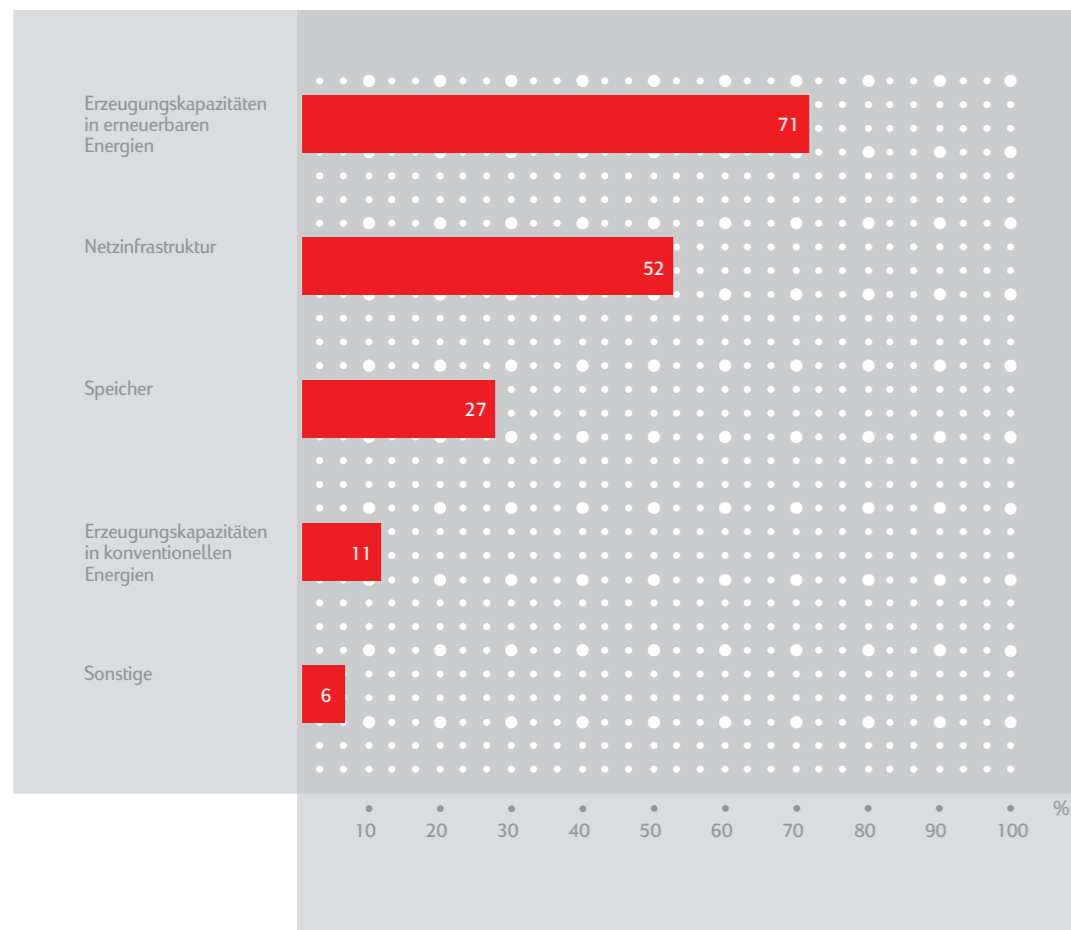


Eigene Darstellung und Erhebung.

Diese großen erwarteten Herausforderungen ziehen Handlungsoptionen und Strategien nach sich, die Stadtwerke umzusetzen planen. Auf die Frage, in welchen Bereichen sich Stadtwerke in Zukunft stärker engagieren wollen, gaben 71 % an, ihre erneuerbaren Erzeugungskapazitäten auszubauen (Abb. 16). 52 % planen in die

Netzinfrastruktur zu investieren, ein reichliches Viertel in Speichertechnologien. Konventionelle Energien spielen für nur 11 % der Stadtwerke in Zukunft eine Rolle im Rahmen neuer Investitionen. Daran wird deutlich, welchen hohen Stellenwert die Energiewende im Allgemeinen und erneuerbare Energien im Speziellen in diesem Markt einnehmen.

Abb. 16: Bereiche zukünftig stärkeren Engagements von Stadtwerken (n=90)

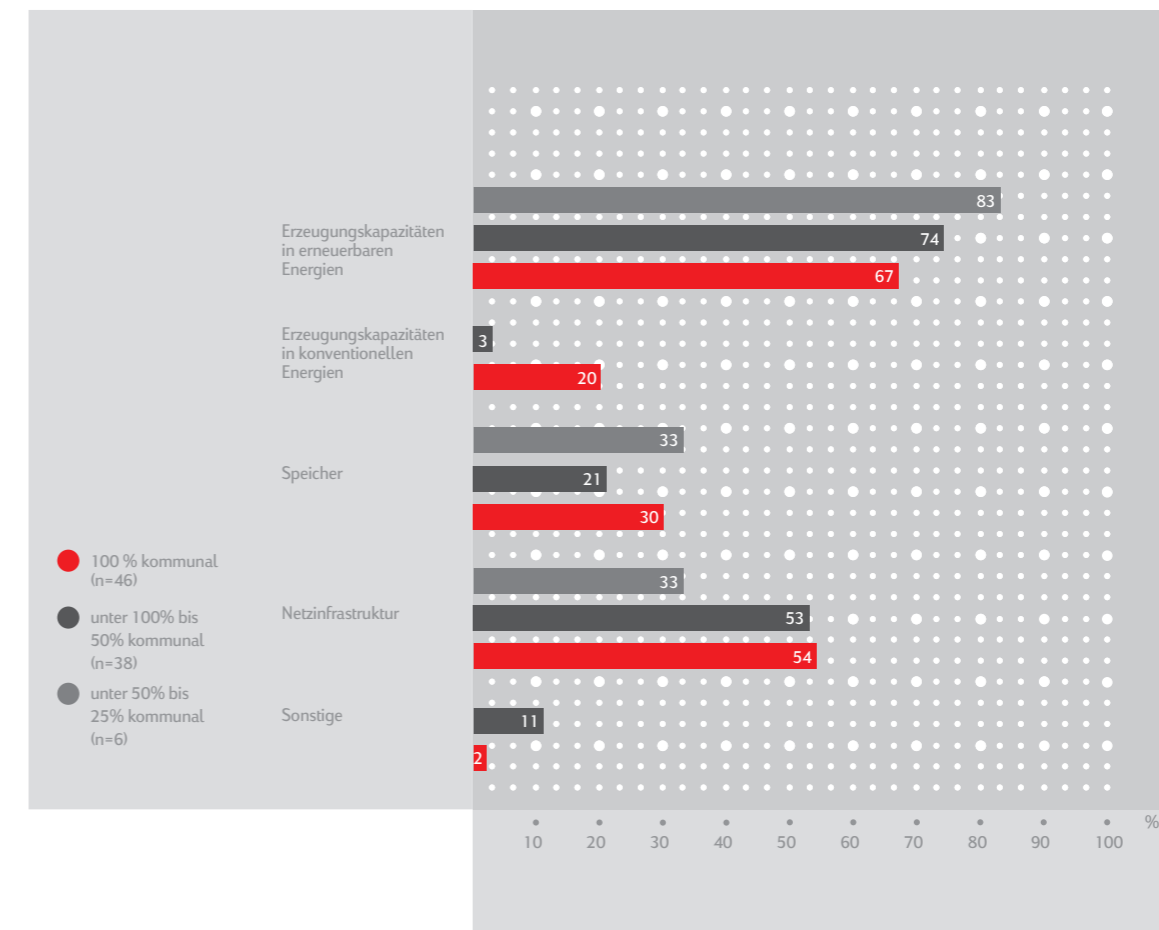


Eigene Darstellung und Erhebung.

Interessant sind diese Angaben im Spiegel der Anteilseignerstruktur (Abb. 17). Ein stärkeres Engagement in erneuerbare Energien ist absolut betrachtet für alle Unternehmen notwendig. Relativ betrachtet liegt der Wert bei eher privat dominierten Unternehmen höher.

Vice versa gaben in Relation deutlich mehr rein kommunale Unternehmen an, sich in Zukunft in der konventionellen Erzeugung zu engagieren.<sup>1</sup>

Abb. 17: Bereiche zukünftig stärkeren Engagements von Stadtwerken nach Anteilseignerstruktur



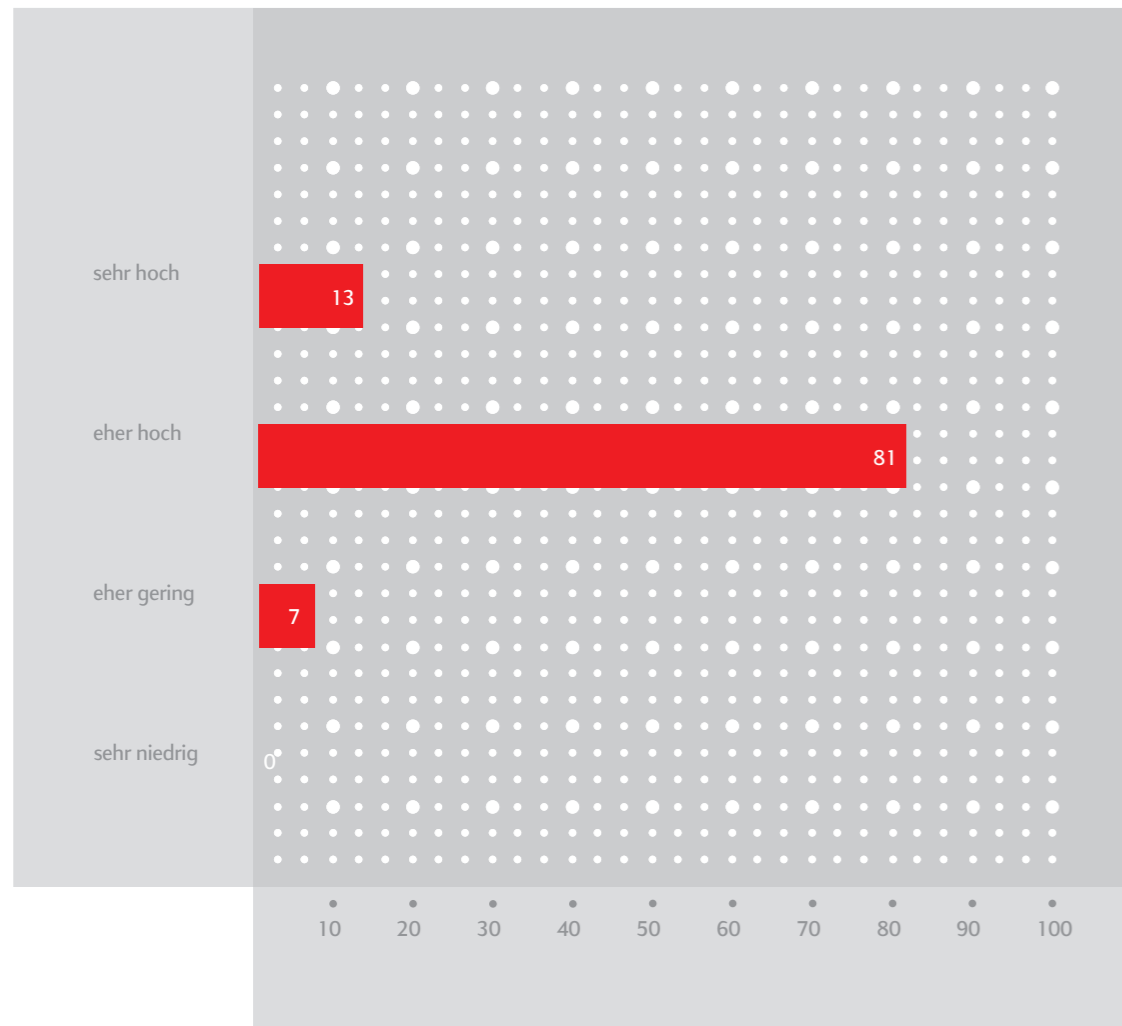
Eigene Darstellung und Erhebung.

<sup>1</sup> Allerdings liegt der Rücklauf der rein kommunal geführten Stadtwerke deutlich höher als bei jenen Gesellschaften, die stärker privat dominiert sind.

Allerdings sind nach Auffassung der Versorger für dieses größere Engagement finanzielle Mittel notwendig. Der finanzielle Bedarf wird insgesamt als hoch (eher

hoch 81 %, hoch 13 %) erachtet (Abb. 18). Dass der finanzielle Aufwand gering ausfällt, erwartet kein Stadtwerk, dass er eher gering ausfällt 7 %.

Abb. 18: Höhe des finanziellen Aufwandes aus der Energiewende (n=88)

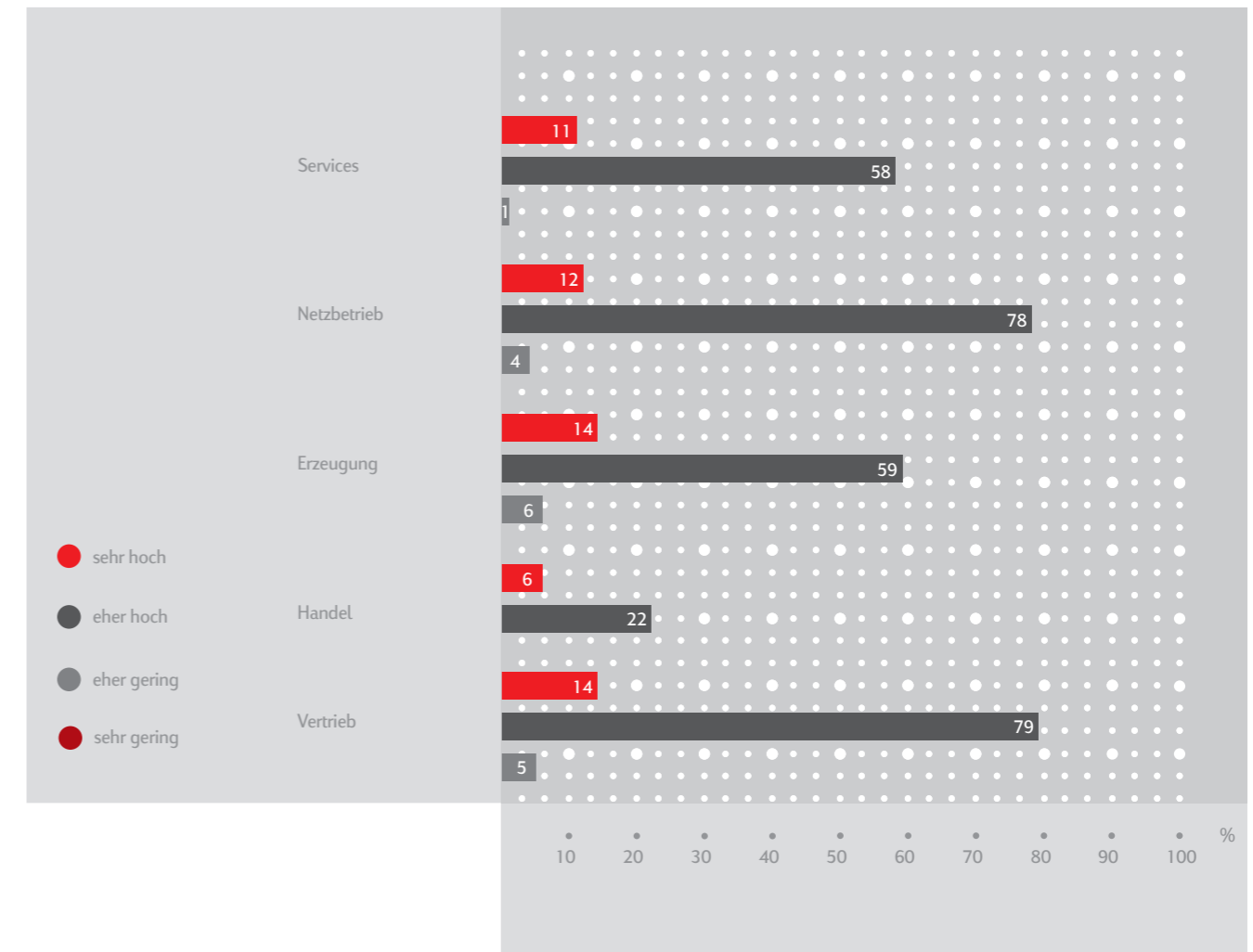


Eigene Darstellung und Erhebung.

Nach Wertschöpfungsstufen differenziert fällt der finanzielle Aufwand aus der Energiewende erwartungs-

gemäß besonders bei den Netzen hoch aus, aber auch im Bereich Vertrieb (Abb. 19).

Abb. 19: Höhe des finanziellen Aufwandes aus der Energiewende nach Wertschöpfungsstufen



Eigene Darstellung und Erhebung.

### 3.3 Kooperationen

Kooperationen zwischen Stadtwerken sind derzeit ein großes Thema. Besonders im Zuge der Energiewende gewinnen Kooperationen an Bedeutung, bspw. im Rahmen neuer Erzeugungskapazitäten, des Netzausbaus oder neuer effizienter Technologien.

Als Kooperation wird im Allgemeinen die Gesamtheit aller möglichen Formen von zwischenbetrieblichen Interaktionen bezeichnet. Die Zusammenarbeit mindestens zweier Unternehmen weist dabei nicht zufällige, sondern zweckorientierte und freiwillige Implikationen auf. Die kooperierenden Organisationen bleiben zudem weitestgehend rechtlich sowie wirtschaftlich selbstständig. Die Partnerschaften sind durch gemeinsame Ziele charakterisiert, das für die zusammenarbeitenden Unternehmen im Aufbau von Wettbewerbsvorteilen zum Ausdruck kommt. Demnach liegt das Hauptinteresse darin, eigene Defizite durch Stärkenpotenziale der anderen Unternehmen zu kompensieren. Gegenüber einem „Stand-alone“ können die kooperierenden Unternehmen Ressourcen (z. B. finanzielle Mittel, spezifisches Know-how, technische Ausstattung) bündeln, aber auch Risiken minimieren und streuen und damit die Wettbewerbsfähigkeit erhöhen. Unternehmensstrukturen und die Identität der Stadt-

werke bleiben bestehen, so dass den Gesellschaftern die Möglichkeit erhalten wird, weiterhin Einfluss auf die jeweiligen Organisationen zu nehmen. Daher vereinen Kooperationen im Grundsatz die Vorteile großer Unternehmen, wie bspw. Verbund- und Größenvorteile, mit den Vorzügen kleiner Einheiten, wie bspw. Unabhängigkeit oder Flexibilität.

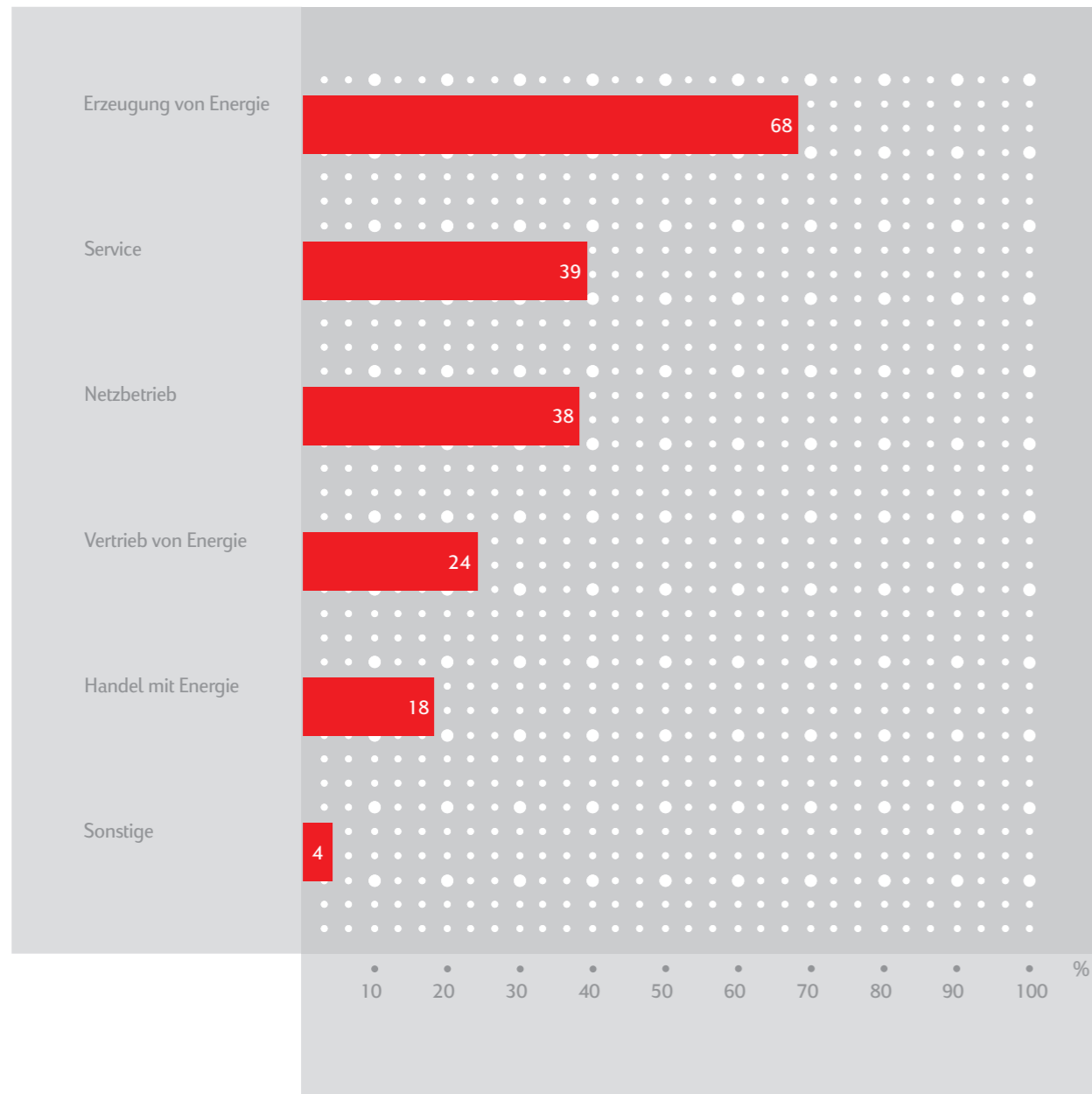
Stadtwerke können Kooperationen auf einem Bereich der Wertschöpfungskette begrenzen oder aber auf nahezu alle betrieblichen Funktionen ausdehnen. Nicht ungewöhnlich ist in diesem Zusammenhang eine Kooperation mit unterschiedlichen Partnern in verschiedenen Bereichen. Auch der Zeithorizont von Stadtwerkekooperationen kann sehr heterogen ausfallen. Er reicht von kurzfristigen bis hin zu langfristigen sowie unbefristeten Beziehungen. Ebenso kann die örtliche Ausdehnung stark variieren. Möglich sind in diesem Zusammenhang lokale Partnerschaften sowie regionale, nationale oder gar europaweite Kooperationen. Je nachdem, ob die Partner gleiche Schwächen durch Zusammenlegung von Ressourcen gemeinsam beheben wollen, oder ob unterschiedliche Schwächen und damit nicht identische Ziele vorliegen, sind Kooperationen eher redistributiv

(umverteilend) bzw. reziprok (wechselseitig) ausgeprägt. Als weitere Differenzierung stellen Intensität und Verbindlichkeit der Kooperationen Optionen dar. Neben dem bloßen Informations- und Erfahrungsaustausch bei geringer Intensität, können moderate oder auch starke Intensitäten, bei denen kooperationsrelevanten Aktivitäten zum Teil oder gänzlich abzustimmen sind, eingegangen werden. Außerdem haben kommunale Versorger die Wahl, ihre Zusammenarbeit auf lose Partnerschaften in Form von Interessen- oder Arbeitsgemeinschaften zu beschränken oder schuldrechtliche bzw. gesellschaftsrechtliche Kooperationen einzugehen.

#### Kooperationserfahrungen vorhanden – Energieerzeugung als wesentlicher Bereich

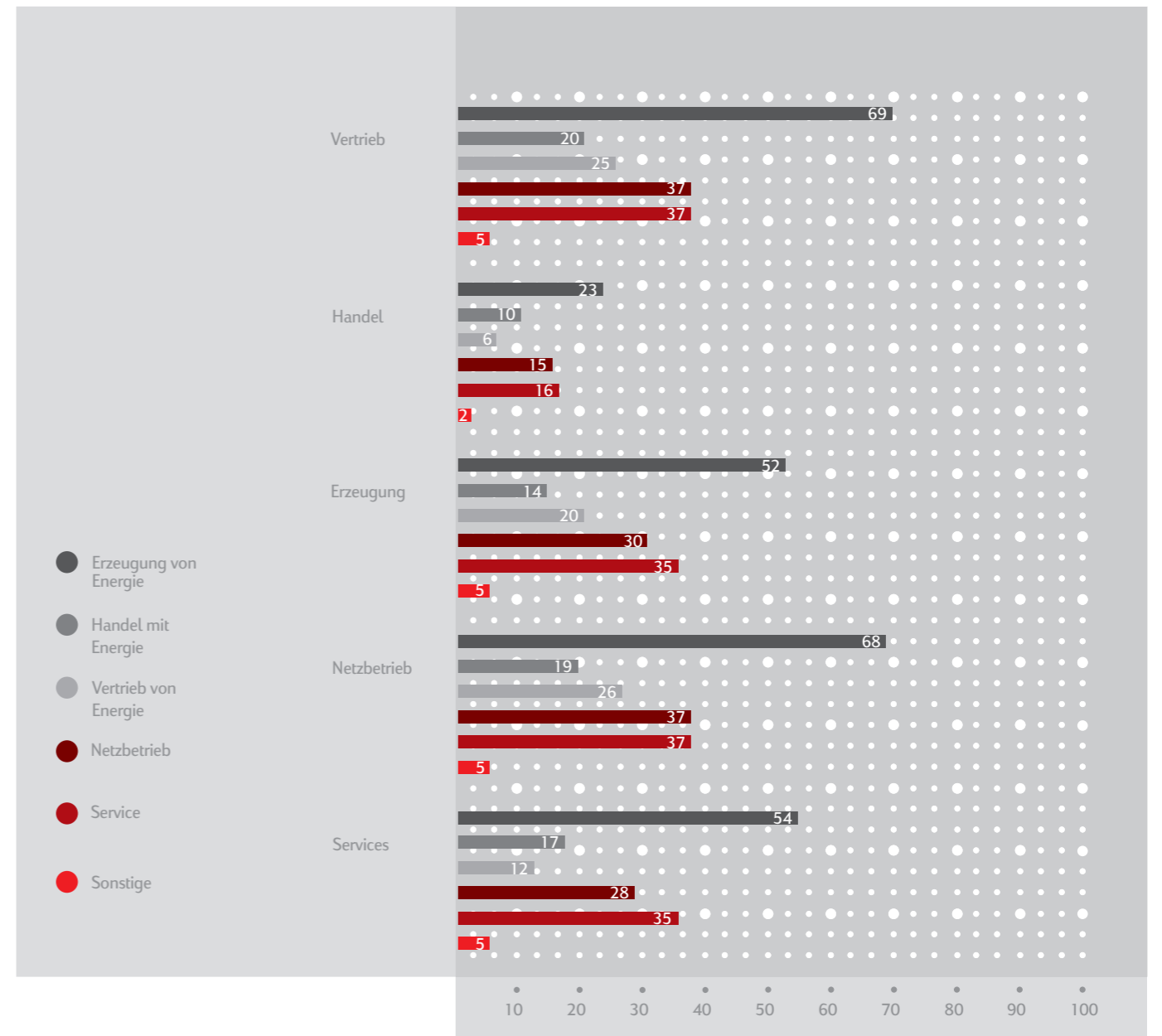
Im Rahmen der Stadtwerkebefragung wurde deutlich, dass die kommunalen Versorger verstärkt in den Ausbau erneuerbarer Energien zu investieren planen. Kooperationen spielen in diesem Bereich eine wichtige Rolle. So gaben 87 % der Stadtwerke an, in der Erzeugung erneuerbarer Energien verstärkt kooperieren zu wollen. Neben der Energieerzeugung (68 %) bilden Service (38 %) und Netzbetrieb (37 %) wesentliche Kooperationsbereiche (Abb. 20). Kooperationen in der Erzeugung dominieren auch über alle Wertschöpfungsstufen hinweg (Abb. 21).

Abb. 20: Kooperationsbereiche von Stadtwerken (n=90)



Eigene Darstellung und Erhebung.

Abb. 21: Kooperationsbereiche von Stadtwerken nach Wertschöpfungsstufen

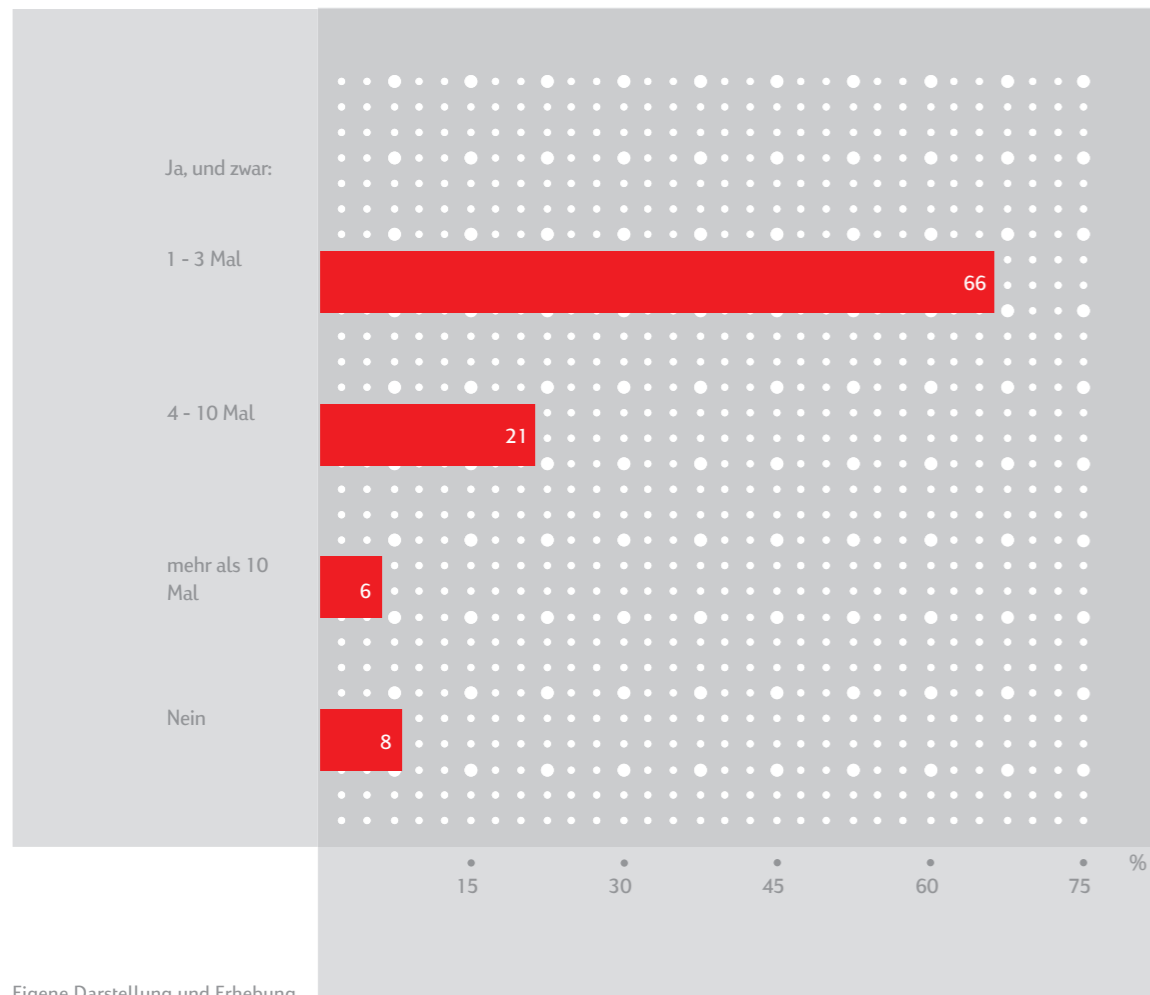


Eigene Darstellung und Erhebung.

Obwohl Stadtwerke-Kooperationen im Kontext der Energiewende an Dynamik gewinnen, ist das Thema für die Unternehmen nicht neu. Zwei Drittel der kommunalen Versorger verfügen über Kooperationserfahrungen

in 1-3 Fällen, 21 % kooperierten bereits 4-10 Mal in der Vergangenheit (Abb. 22). Nur 8 % weisen keine Erfahrungen auf.

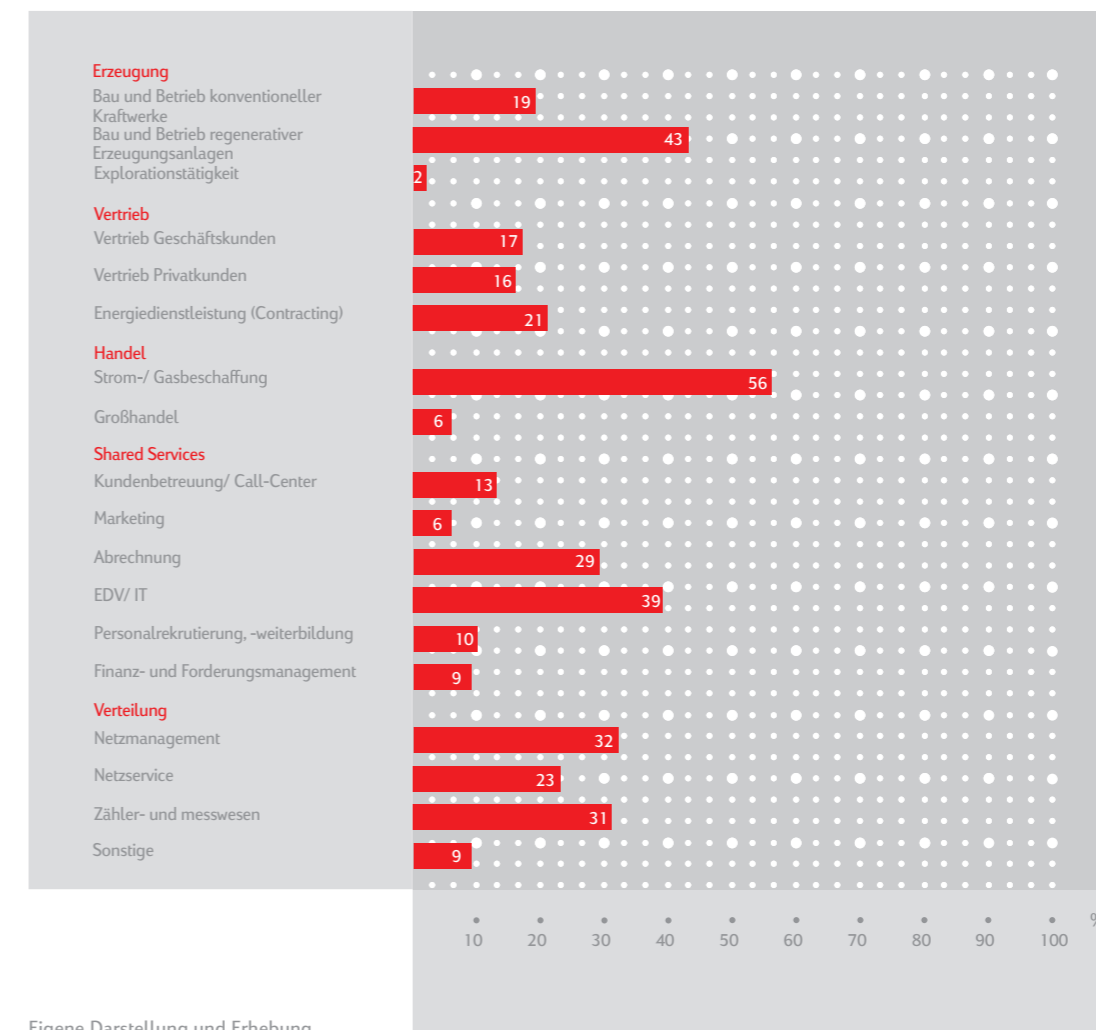
Abb. 22: Kooperationserfahrungen von Stadtwerken in der Vergangenheit (n=90)



Im Speziellen verfügen Stadtwerke über Kooperationserfahrungen in den Bereichen Erzeugung (hier im Speziellen im Bau und Betrieb erneuerbarer Anlagen), im

Handel (besonders in der Strom- und Gasbeschaffung), aber auch in den Shared Services (bspw. EDV/IT) (Abb. 23).

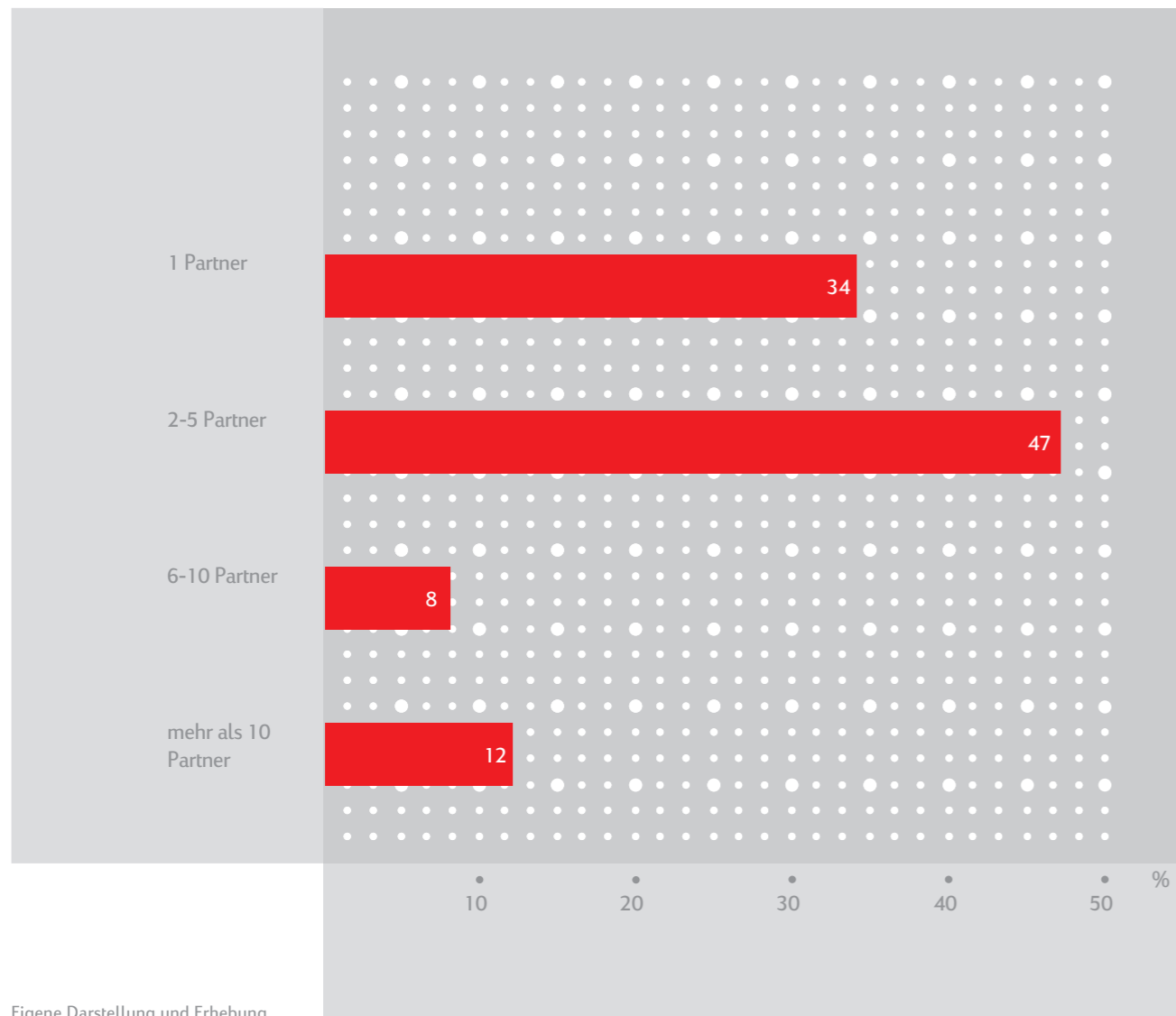
Abb. 23: Kooperationserfahrung nach Unternehmensbereichen (n=90)



Die durchschnittliche Partnerzahl der eingegangenen Kooperationen liegt bei der Mehrzahl der beteiligten

Unternehmen (47 %) bei 2-5 Partnern, bei 34 % bei nur einem Partner (Abb. 24).

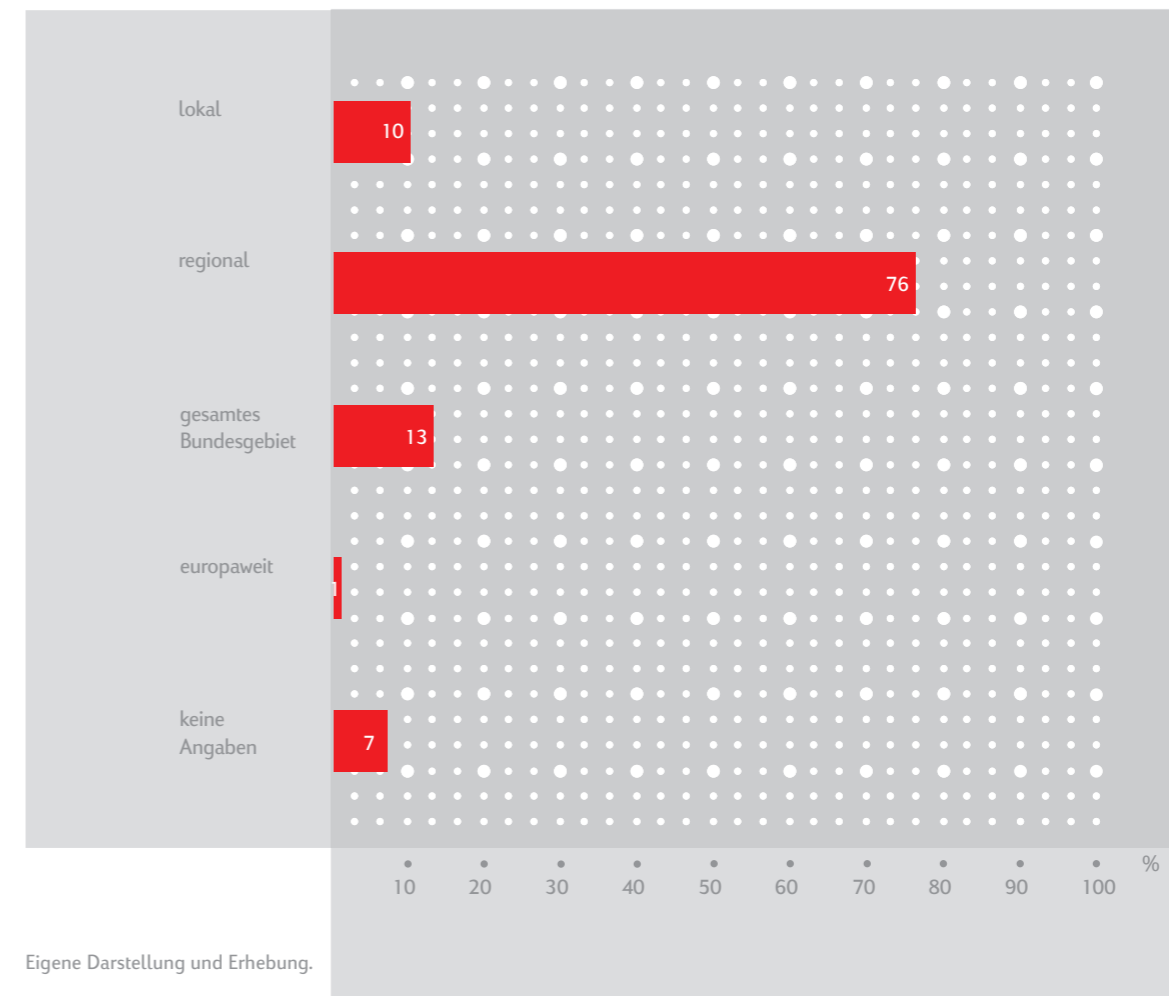
Abb. 24: Anzahl der Kooperationspartner bestehender Kooperationen (n=86)



Kooperationen dominieren vor allem regional, sowohl horizontal als auch vertikal

Die räumliche Ausdehnung der bestehenden Kooperationen beschränkt sich im Regelfall (76 %) auf die Region (Abb. 25). 10 % der teilnehmenden Unternehmen kooperieren nur lokal, 13 % bundesweit. Europaweite Kooperationen spielen de facto keine Rolle (1 %).

Abb. 25: Räumliche Ausdehnung bestehender Stadtwerke-Kooperationen (n=84)



Die fokussierte regionale Kooperation dominiert auch die meisten Unternehmensgrößenklassen (Abb. 26).

Allein sehr große Stadtwerke (über 1 Mrd. Umsatz) kooperieren verstärkt bundesweit.

Abb. 26: Räumliche Ausdehnung bestehender Stadtwerke-Kooperationen nach Unternehmensgröße (Umsatz)

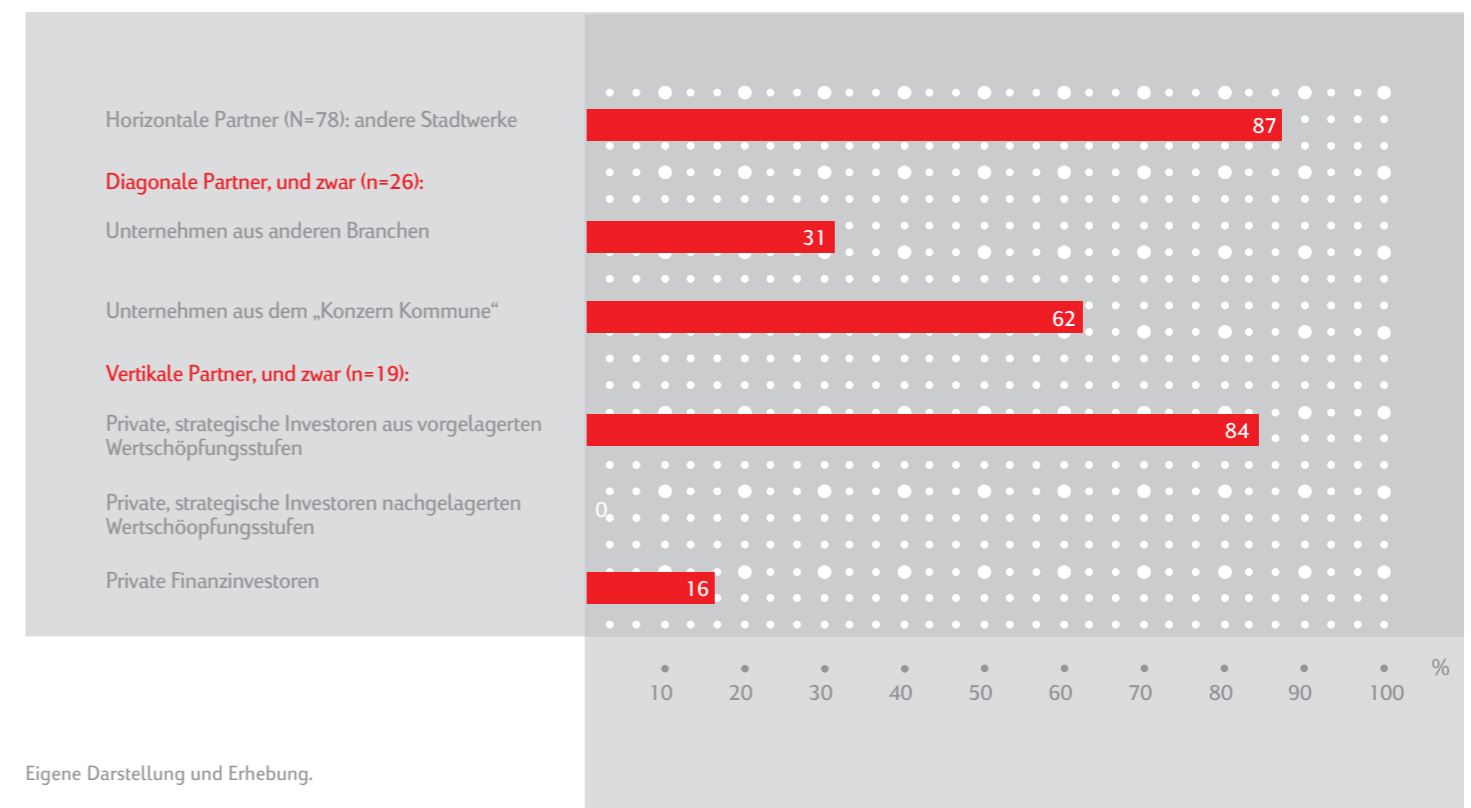


Eigene Darstellung und Erhebung.

Interkommunale bzw. horizontale (zwischen Stadtwerken)

Kooperationen dominieren die derzeitige Zusammenarbeit (87 %). Auch vertikale Kooperationen mit Partnern vor- oder nachgelagerter Wertschöpfungsbe-  
reiche sind der Regelfall (84 %) (Abb. 27).

Abb. 27: Bestehende Kooperationspartner der Stadtwerke



Eigene Darstellung und Erhebung.

**Erhalt der Eigenständigkeit prioritäres Kooperationsziel**

Stadtwerke verfolgen mit ihren Kooperationen unterschiedliche Ziele. Während die Zusammenarbeit primär letztendlich dem Erhalt der Eigenständigkeit dient (8 von 10 möglichen Gewichtungspunkten) oder auf Synergie-

und Skaleneffekte zielt, bilden detaillierte Ziele, wie der Ausbau des Marktanteils oder der Netzausbau, zwar nicht unwichtige, aber dennoch keine prioritären Ziele (je 5 von 10 Punkte). Als weitere wichtige Kooperationsziele werden Kundenorientierung, Know-how-Gewinn oder die Risikoverteilung angegeben (Abb. 28).

Abb. 28: Kooperationsziele nach Prioritäten (n=88, Mehrfachnennungen zulässig)<sup>2</sup>



Eigene Darstellung und Erhebung.

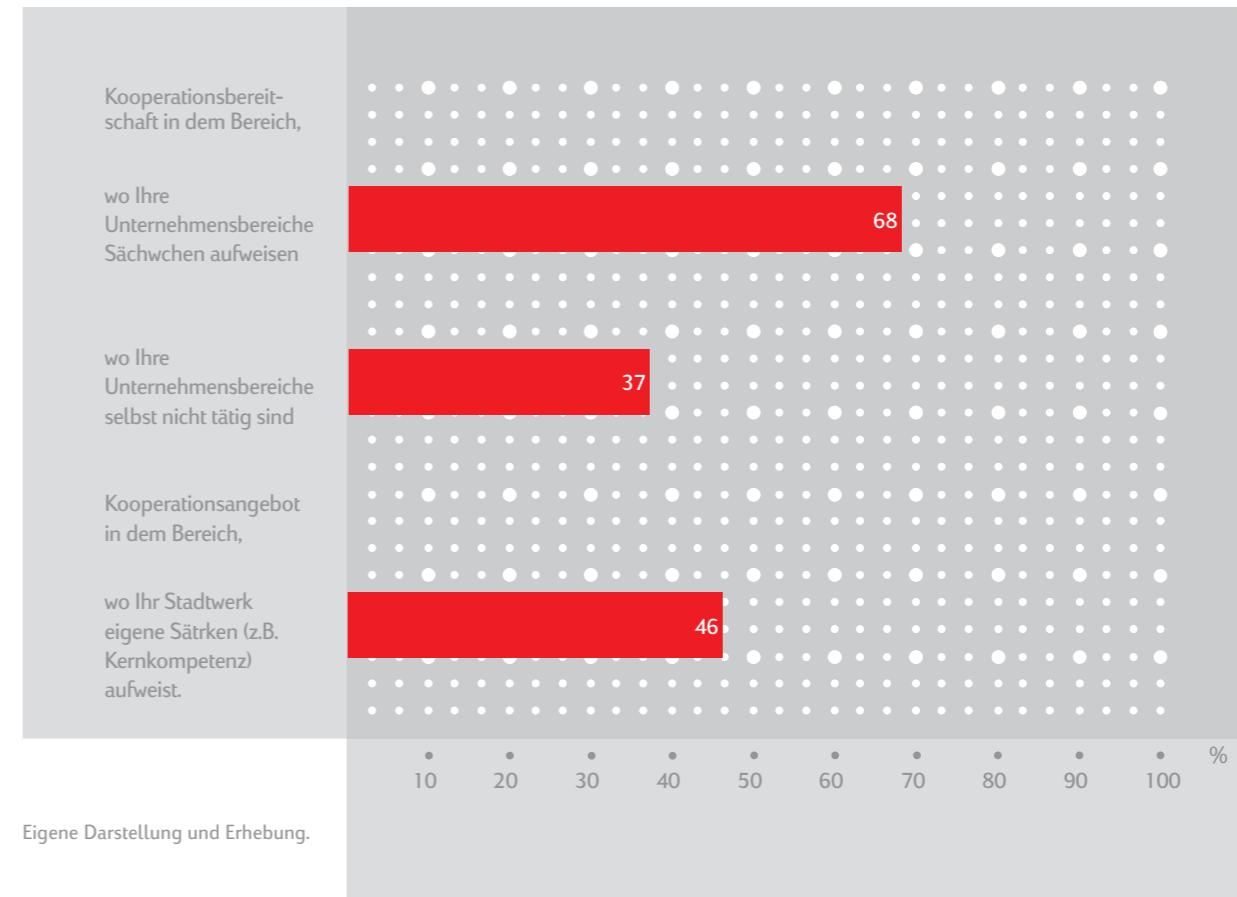
<sup>2</sup> 1=gering bis 10=hoch

**Eher langfristige Kooperationen in Unternehmensbereichen mit eigenen Schwächen intendiert**

Die Mehrheit der kooperierenden Stadtwerke zielt mit der Zusammenarbeit auf Bereiche, in denen sie selbst Schwächen aufweisen (68 %). Dennoch gaben 46 % der teilnehmenden Versorger an, auch Kooperationsangebote

in eigenen starken Unternehmensbereichen zu geben, um Kernkompetenzen weiter auszubauen oder zu sichern (Abb. 29). Die intendierte Kooperationsdauer wird als eher langfristig angegeben. Der Mittelwert liegt auf einer Skalierung von 1 (=kurzfristig) bis 10 (=langfristig) bei 7,7.

Abb. 29: Kooperationsziele nach starken/schwachen Unternehmensbereichen (n=90, Mehrfachnennungen zulässig)



Eigene Darstellung und Erhebung.

Stadtwerke bilden derzeit die zentralen Player der Energiewende. Wurden noch vor einigen Jahren Stimmen laut, die ein flächendeckendes Stadtwerkesterben prognostizierten, befinden sich das kommunale Wirtschaften im Allgemeinen und die kommunalen Versorger im Speziellen derzeit in einer Phase der Renaissance. Dennoch kann nicht ungeachtet gelassen werden, dass die enormen Herausforderungen aus der Energiewende für Erzeugung, Netze und Vertrieb enorme finanzielle und konzeptionelle Herausforderungen implizieren.

Um diesen Herausforderungen gerecht zu werden, bilden Kooperationen für Stadtwerke ein zentrales Thema. Viele Stadtwerke besitzen derzeit Kooperationserfahrungen, werden diese nach eigener Ansicht aber stärker auf Themen der Energiewende ausrichten müssen.

Im Rahmen der Studie, die das Kompetenzzentrum Öffentliche Wirtschaft, Infrastruktur und Daseinsvorsorge e. V. gemeinsam mit der HypoVereinsbank und der Vi-Strategie erstellt hat, wurden Erfahrungen, Anforder-

ungen und Ziele kommunaler Kooperationen analysiert und auf Basis einer Stadtwerkebefragung reflektiert. Die Ergebnisse sind eindeutig: Stadtwerke planen verstärkt, Kooperationen einzugehen. Der Bereich der Erzeugung erneuerbarer Energien spielt dabei die wichtigste Rolle. Im Grundsatz sind Projekte in Verbindung mit der Energiewende die wesentlichen Kooperationstreiber. Damit kann verdeutlicht werden, dass kommunale Netze bzw. Kooperationen – als ein Bereich der Rekommunalisierung – im Zuge der Energiewende an Bedeutung gewinnen werden, wenngleich das klassische Thema Rekommunalisierung (Rückkauf) eine weniger dominante Position einnimmt.

Die Finanzierung dieser intendierten Maßnahmen wird allerdings als hoch erachtet, was weitere Optionen, wie der Finanzierung (Erzeugung, Netze) oder der optimalen Unternehmensstrategie, nach sich zieht. Dass Stadtwerke regional verortet und dezentral ausgerichtet sind, illustriert auch der Fokus der Mehrheit der Unternehmen auf regionale Kooperationen. Allerdings zielen die kommunalen Versorger mit ihren Kooperationsbestrebungen in erster Linie auf Bereiche,

wo sie selbst Schwächen aufweisen. Der Ausbau eigener Kernkompetenzen in Unternehmensbereichen der Stärke ist nicht unwichtig, aber nachrangig.

Dass die Problematik des Stadtwerkesterbens letztlich kein Faktum wird, lässt sich letztendlich auch daran ablesen, dass das primäre Kooperationsziel der Unternehmen den Erhalt der Eigenständigkeit fokussiert.

April 2013

Haftungsausschluss: Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts sowie für zwischenzeitliche Änderungen übernehmen die Herausgeber keine Gewähr.

© 2013



Kompetenzzentrum Öffentliche Wirtschaft,  
Infrastruktur und Daseinsvorsorge e.V.  
Städtisches Kaufhaus  
Universitätsstraße 16  
04109 Leipzig

Alle Rechte vorbehalten, auch die der fotomechanischen Wiedergabe und der Speicherung in elektronischen Medien.

Für den Inhalt der Beiträge wird keine Gewähr übernommen.

Projektleitung:  
Dr. Oliver Rottmann,  
Kompetenzzentrum Öffentliche Wirtschaft, Infrastruktur und Daseinsvorsorge e. V. an der Universität Leipzig

Datenerhebung:  
Dipl.-Kffr. Romy Albrecht,  
Kompetenzzentrum Öffentliche Wirtschaft, Infrastruktur und Daseinsvorsorge e. V. an der Universität Leipzig

Konzept, Layout und Satz:  
Prof. Rayan Abdullah und Carolin Geißler,  
markenbau.de

Vi-Strategie GmbH  
Rainer Otto  
Geschäftsführer  
Schwerborner Str. 33  
99086 Erfurt  
Telefon: +49 361 74437420  
E-Mail: ro@vi-strategie.com

HypoVereinsbank  
Ingrid Rogner-Pollmann  
Segment Manager Public Sector  
Sederanger 5  
80538 München  
Telefon: +49 89 378-25286  
E-Mail: ingrid.rogner-pollmann@unicreditgroup.de

Kompetenzzentrum Öffentliche Wirtschaft,  
Infrastruktur und Daseinsvorsorge e. V.  
an der Universität Leipzig  
Städtisches Kaufhaus  
Dr. Oliver Rottmann  
Geschäftsführer  
Universitätsstraße 16  
04109 Leipzig  
Telefon: +49 341973-3583  
E-Mail: rottmann@wifa.uni-leipzig.de



Vi-Strategie GmbH  
Schwerborner Straße 33  
99086 Erfurt  
[vi-strategie.com](http://vi-strategie.com)