

Kooperationen kommunaler Energieversorger

06. Juni 2008

Agenda

Ausgangslage für Stadtwerke-Kooperationen

Kooperationsfelder von Stadtwerken

Studie zu Stadtwerke-Kooperationen – Erste Ergebnisse

Fazit

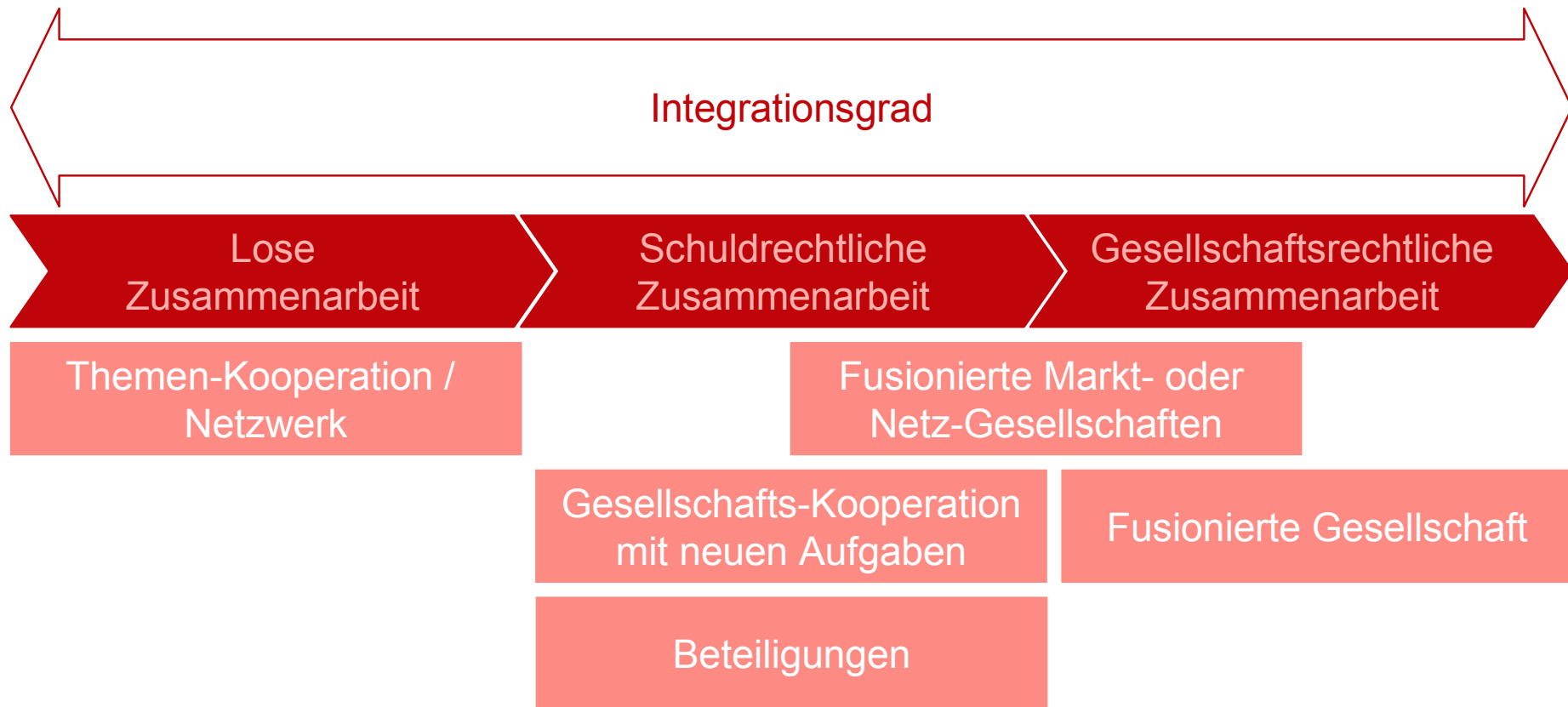
Die Marktsituation bietet derzeit einen hohen Kooperationsdruck



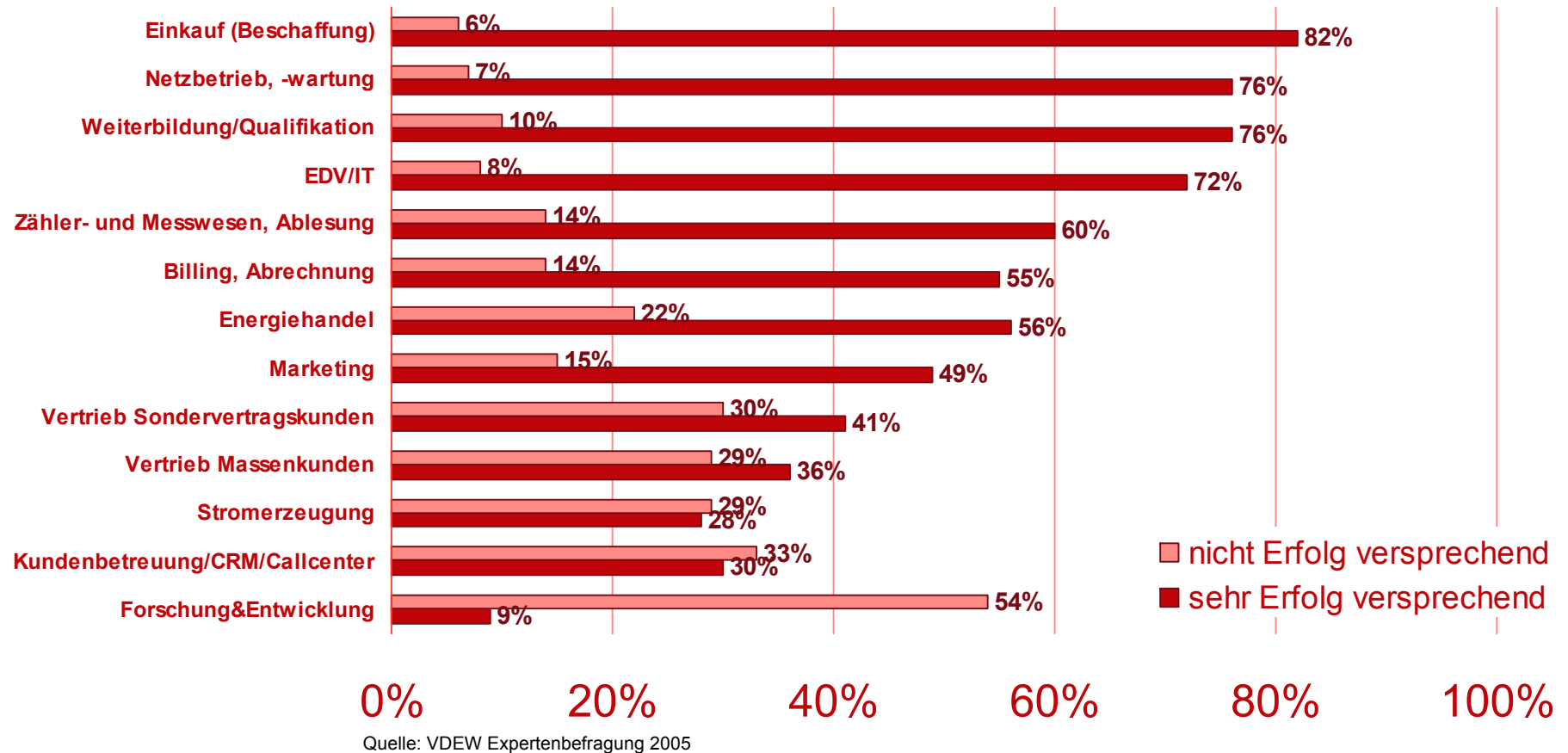
Kooperation ist eine von vier strategischen Varianten



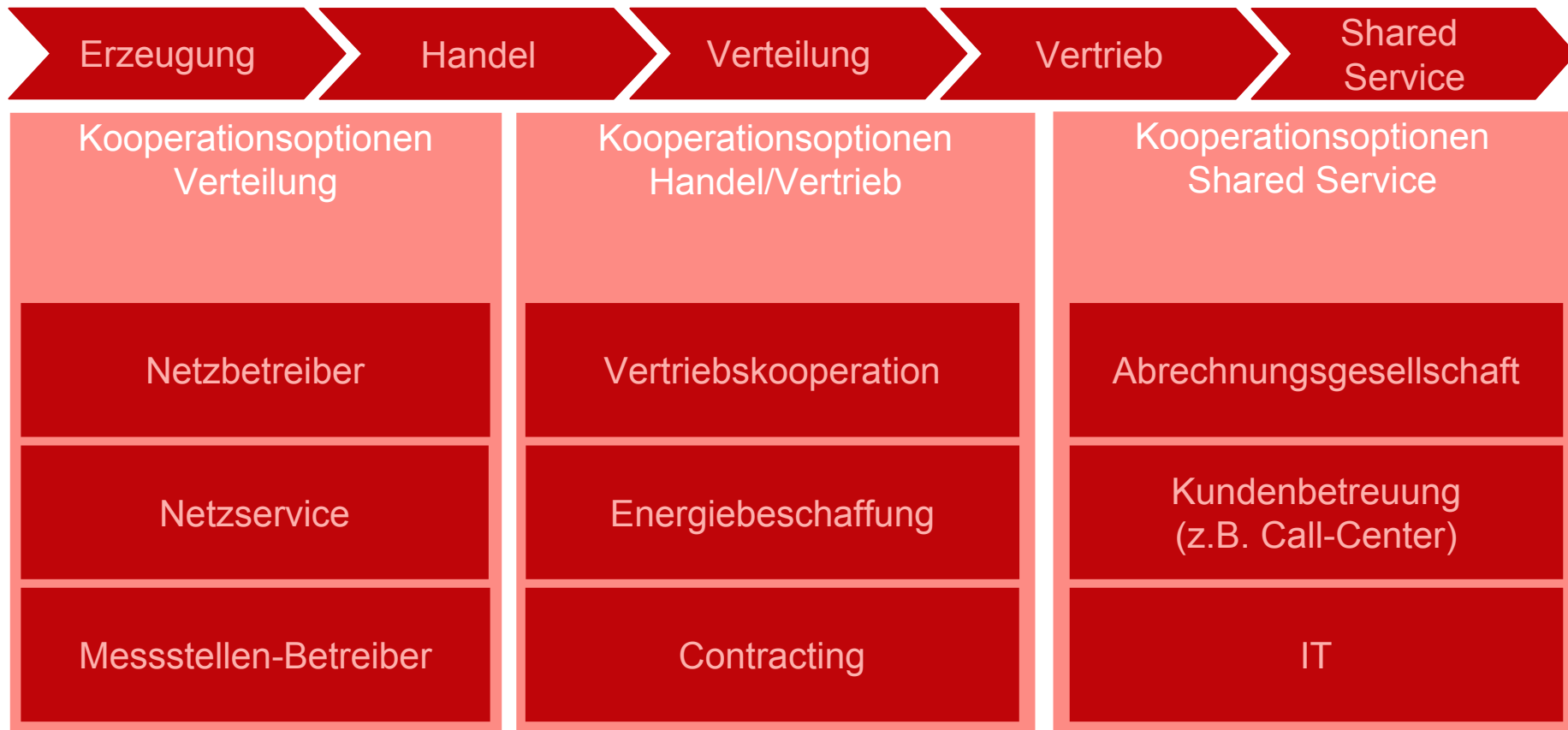
Kooperation möglich von loser bis gesellschaftsrechtlicher Form



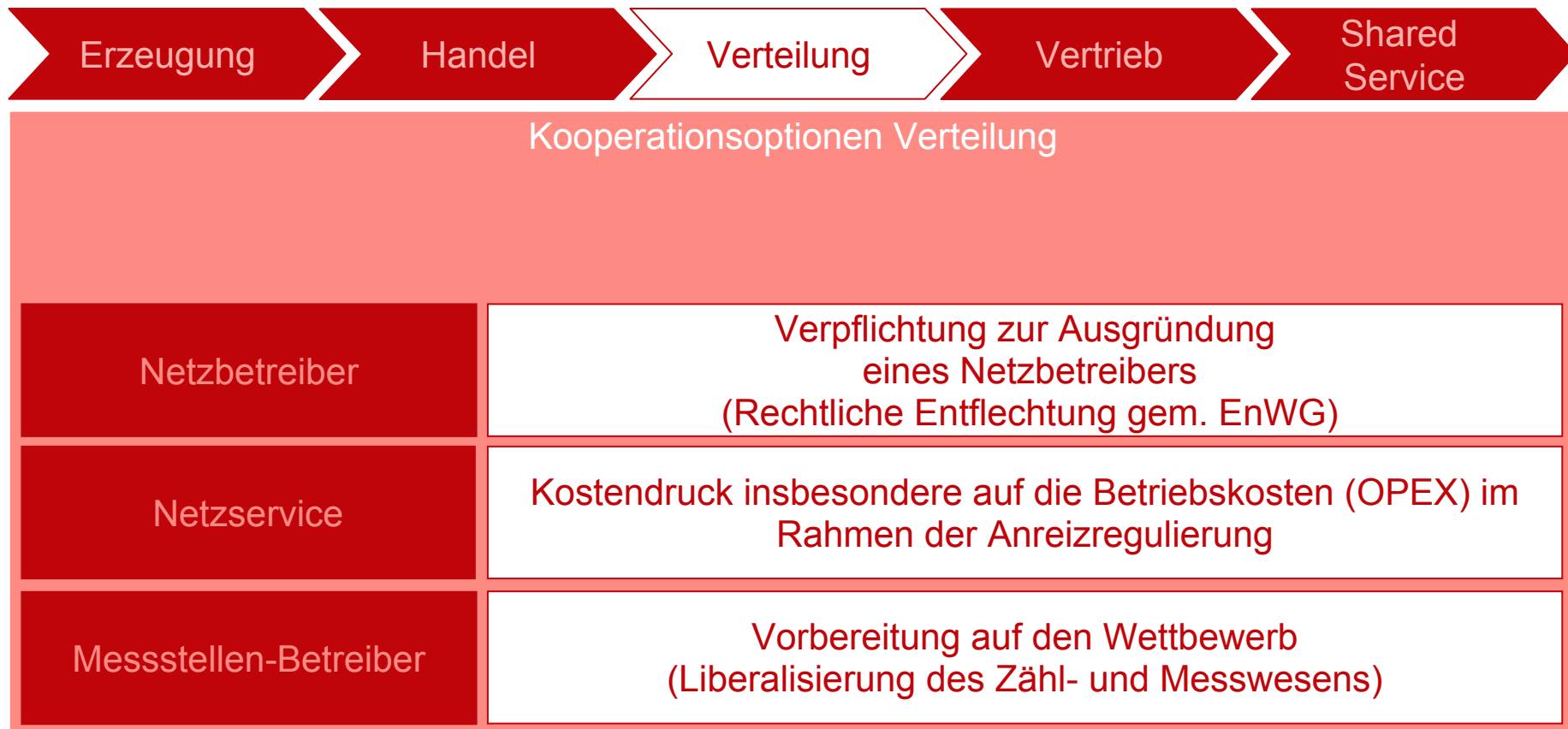
Kooperation bei Beschaffung, Netzbetrieb oder IT wird bislang bevorzugt



Kooperationsfelder in verschiedenen Wertschöpfungsstufen



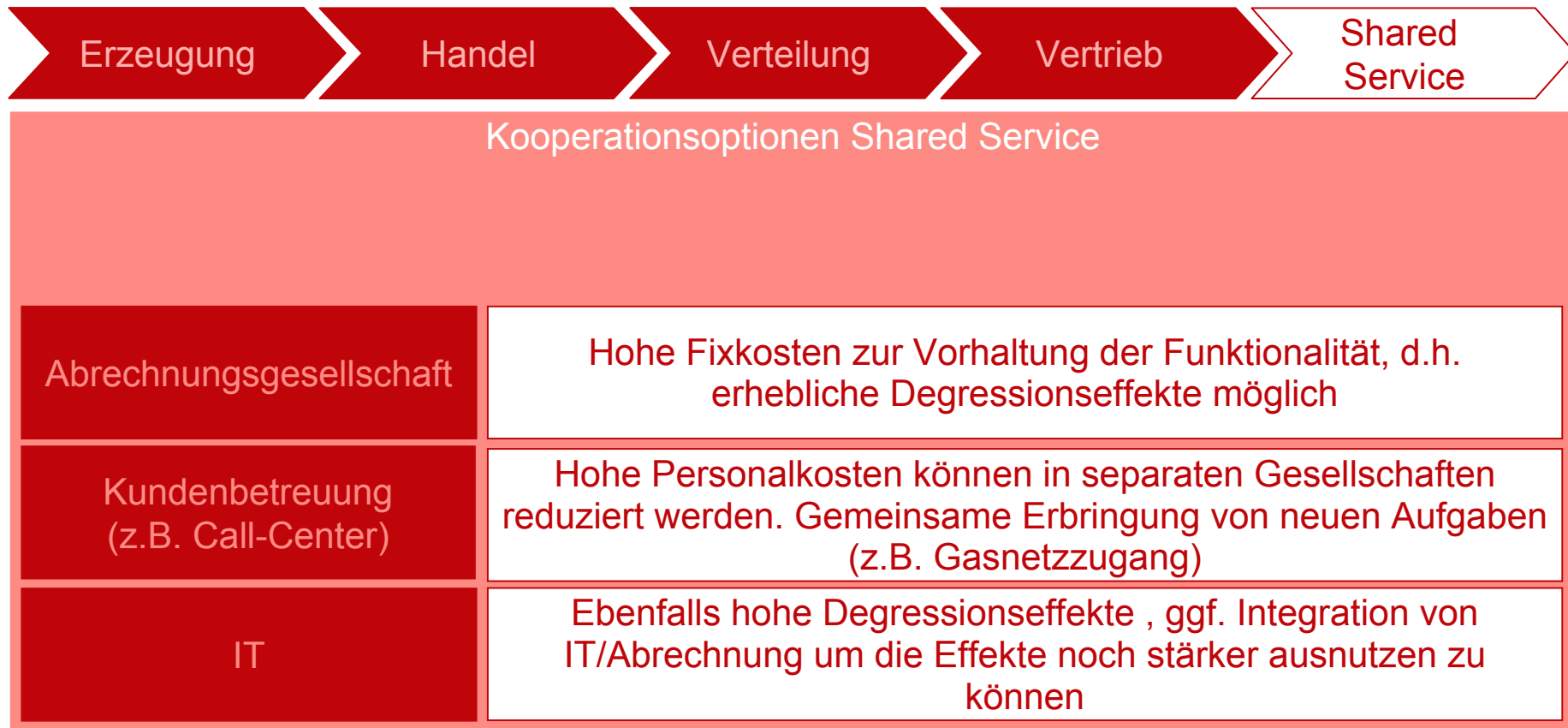
Kooperationen in der Verteilung: Betrieb, Service & Messstellen



Kooperationen im Vertrieb: Vertrieb, Beschaffung & Contracting



Kooperationen als Shared Services: Abrechnung, Kunden & IT



In der Vergangenheit waren Kooperationen vielfach nicht erfolgreich - fehlender Kooperationsdruck?

Nicht erfolgreich:

Bergische Kooperation (1/2)

Kooperationen linker Niederrhein (1-3)

Kooperation Niederrhein

Hessische Kooperation

Netzkooperation Bielefeld/Gütersloh

Erfolgreich:

*Diverse Handelskooperationen
(z.B. Verson)*

Kooperation Bochum, Witten, Herten

*Stadtwerke Hellweg Lippe
(Hamm, Kamen, u.a.)*

Nach Carthwright und Cooper (2000) scheitern zwischen 40 - 80% aller gesellschaftsrechtlichen Kooperationen

Agenda

Ausgangslage für Stadtwerke-Kooperationen

Kooperationsfelder von Stadtwerken

Studie zu Stadtwerke-Kooperationen – Erste Ergebnisse

Fazit

Vorgehensweise

Vorgehen der quantitativen Erhebung

Fragebogen an ~750 Geschäftsführer und ~450 Aufsichtsräte deutscher Stadtwerke. Themen:

- Allgemeine und statistische Basiskriterien
- Ursachen aktueller Kooperationen
- Bi-variate Erfassung der Dimensionen „wichtig“ und „zutreffend“ bezüglich der letzten Kooperation und ihrem Erfolg in den Bereichen...
 - Grundbedingungen der Kooperationen
 - unternehmensinterner Umgang mit und Kommunikation von Kooperationsvorhaben
 - Fit der Partner: strategisch, kulturell und persönlich
 - subjektive Erfolgskriterien und Ziele der Kooperationen

Die quantitative Erhebung wird durch eine qualitative Untersuchung ergänzt.

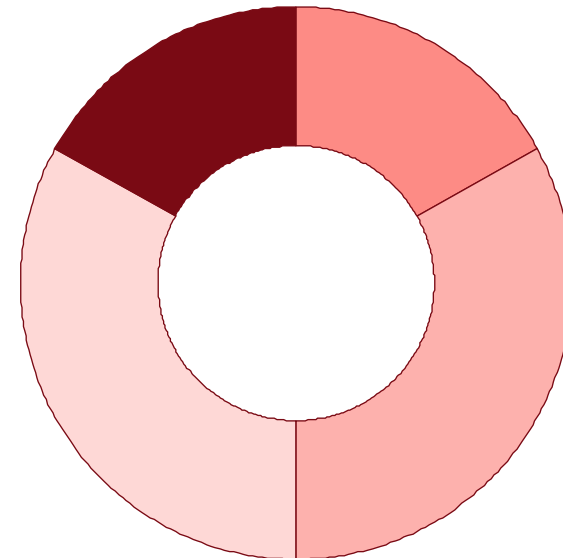
Erste Ergebnisse und Trends der Vorstudie (zz. 43 GF/AR): Erfahrung mit Kooperationen & Erwartungen

83 % der befragten EVU waren bereits in
Kooperationsverhandlungen

67 % haben bereits zwischen einer und drei
Projekte durchgeführt, von denen 75 % der
GF diese Kooperationen als erfolgreich
bewertet haben.

Die Hälfte aller Stadtwerke wurde bereits
von Aufsichtsräten (von kommunalen
ebenso wie nicht-kommunalen) zu
Kooperationen aufgefordert.

z.B.: Wahrscheinlichkeit, dass in den
nächsten 12 Monaten Verhandlungen
über Kooperation aufgenommen wird:



- sehr wahrscheinlich
- wahrscheinlich
- unwahrscheinlich
- sehr unwahrscheinlich

Treiber aktueller Kooperationsbestrebungen

Geschäftsführer von Stadtwerken

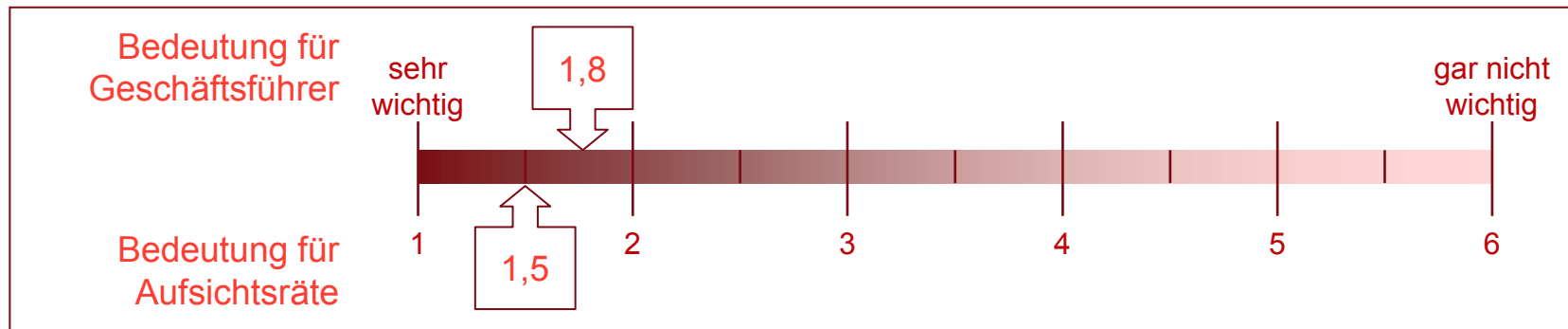
1. Kostendruck
 2. „Kooperation ist Zukunftsmodell“
 3. Zunehmende Komplexität des Marktes
- Durch eine horizontale Kooperation ist Produkt- und Leistungsdifferenzierung möglich

Aufsichtsratsvorsitzende von Stadtwerken

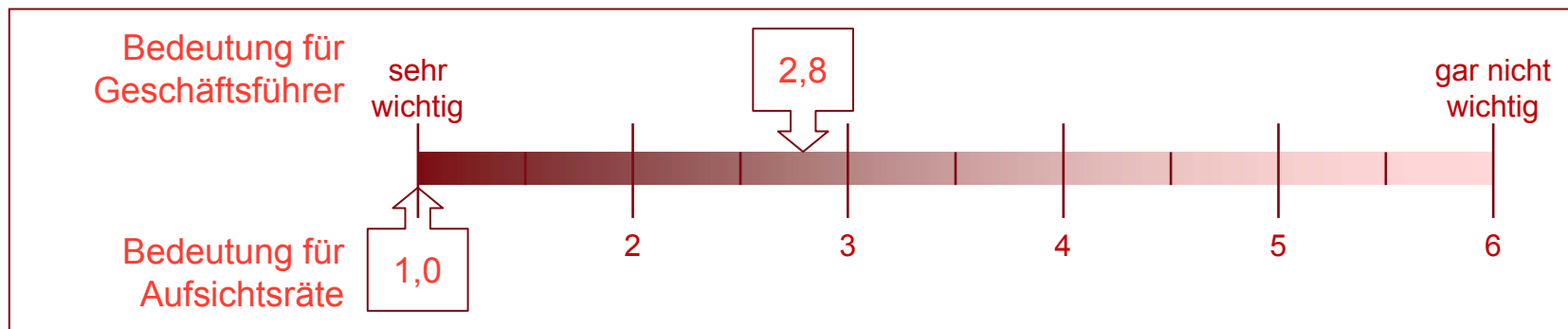
1. Zunehmende Wechselbereitschaft der Kunden
Zunehmende Komplexität des Marktes
2. Kostendruck

Bedingungen für Kooperation unterscheiden sich zwischen Geschäftsführern und Aufsichtsratsvorsitzenden (1)

In einer Kooperation müssen lokale Arbeitsplätze im wesentlichen Umfang erhalten bleiben.

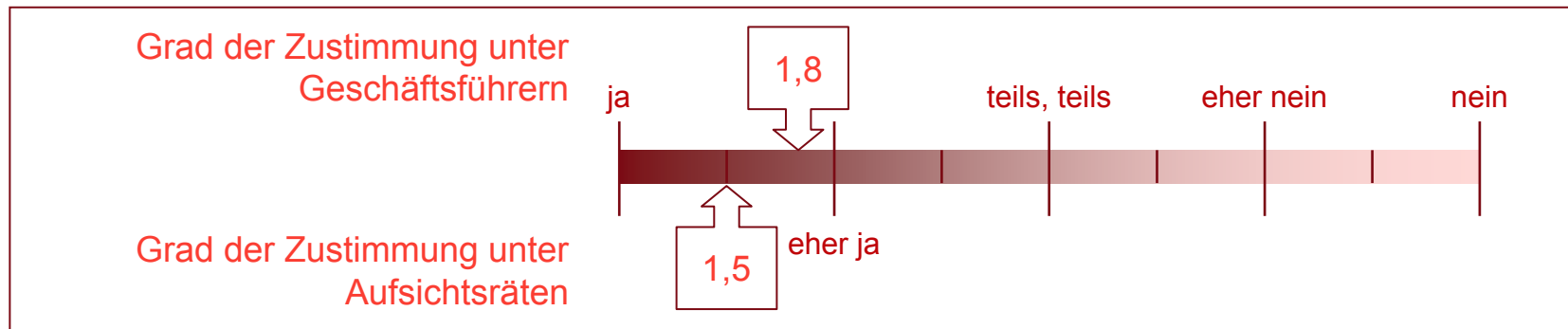


In einer Kooperation muss der bestehende kommunale Einfluss erhalten bleiben.

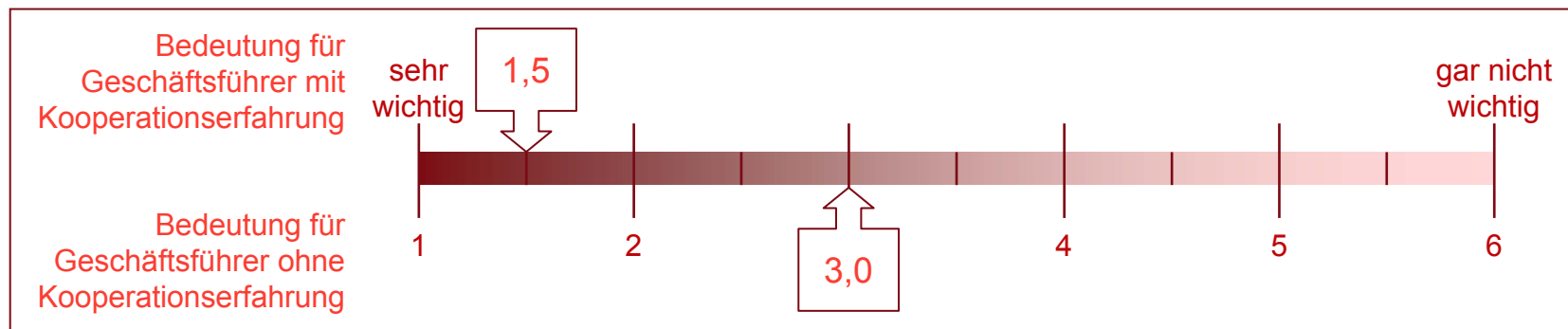


Bedingungen für Kooperation unterscheiden sich zwischen Geschäftsführern und Aufsichtsratsvorsitzenden (2)

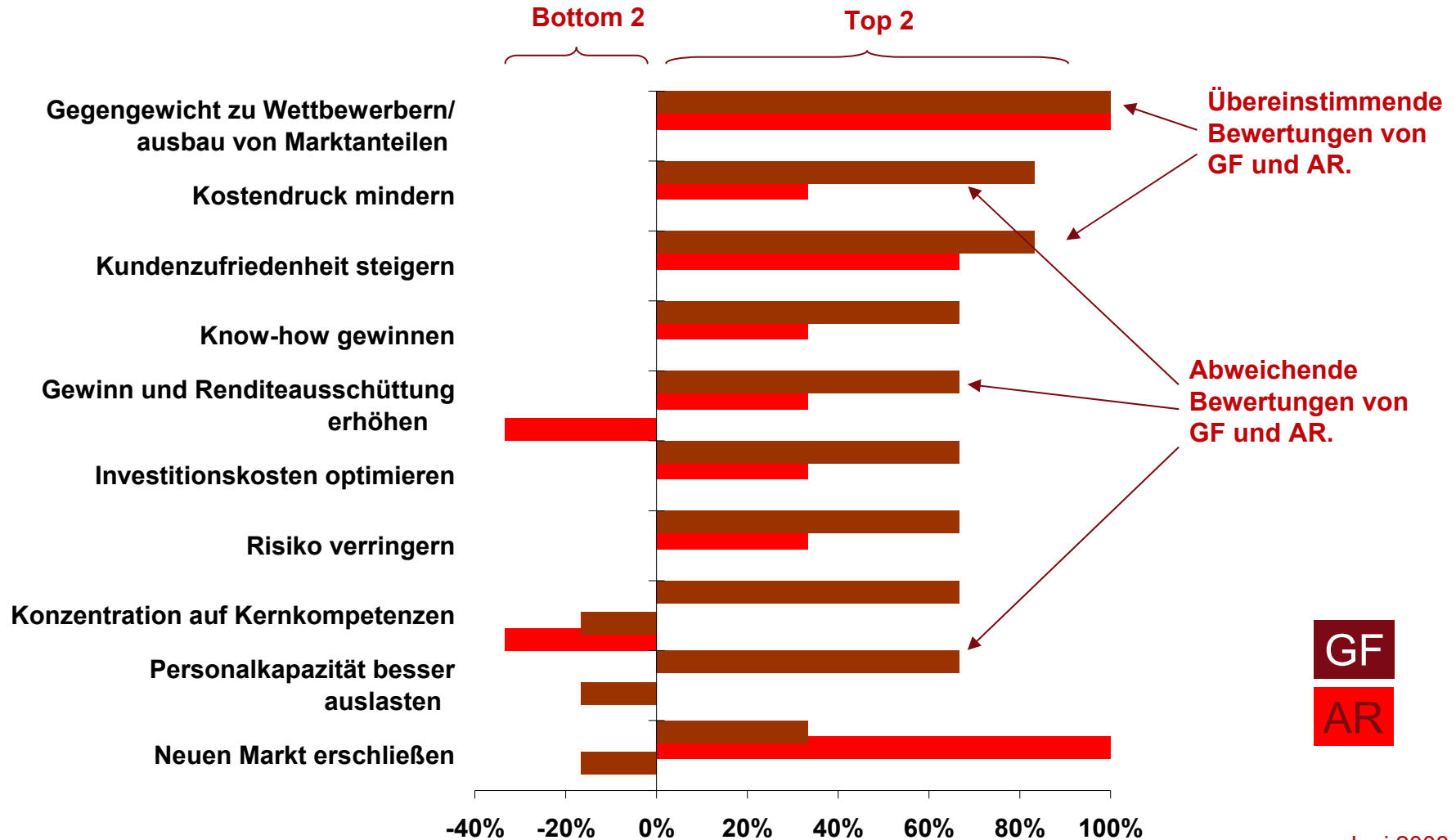
Eine Kooperation setzt einen **Konsens zwischen den Fraktionen** oder stabile Mehrheiten in kommunalen Gremien voraus.



Neben Vertrauen zwischen GF (alle „sehr wichtig“) zählt für diejenigen, welche bereits erfolgreiche Kooperationen erfahren haben auch **persönliche Sympathie**.



Ziele und subjektive Erfolgskriterien Geschäftsführer und Aufsichtsräte im Vergleich



Kooperationen zwischen politischer Richtungsentscheidung und unternehmerischem Kalkül

These:
Streng hierarchisch geprägte Stadtwerke sind wenig geeignete Kooperationspartner. Kooperationen erfordern ein hohes Maß an Delegation und Flexibilität.



Bisherige Ergebnisse:
Stark ausgeprägte Hierarchien finden sich bei >80% der Stadtwerke
50% der Geschäftsführer sind in über 75% der operativen Unternehmensentscheidungen eingebunden ...

Fazit

Das Thema Kooperation wird wieder wichtiger

- Der Zuspruch zu entsprechenden Mandantenveranstaltungen und die Kundennachfrage zeugt vom hohen Interesse an diesem Thema
- Das Thema wird vor allem im Netz diskutiert - doch auch für Messstellenbetreiber, im Vertrieb und für den Service wird das Thema wichtig
- Die Studie zu Kooperationen von Stadtwerken wird Bedingungen und Erfolgsfaktoren im kommunalen Umfeld identifizieren. Die Auswertung der Studie wird fortgesetzt. Die Veröffentlichung ist September 2008 vorgesehen.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



Thomas Fecht

PwC Berlin

Tel.: +49 30 2636 1328

thomas.fecht@de.pwc.com