

PwC Studie: Kooperation von Stadtwerken – ein Erfolgsmodell?

Konferenz "Kommunales Infrastruktur-Management", 14. Mai 2009 in Berlin



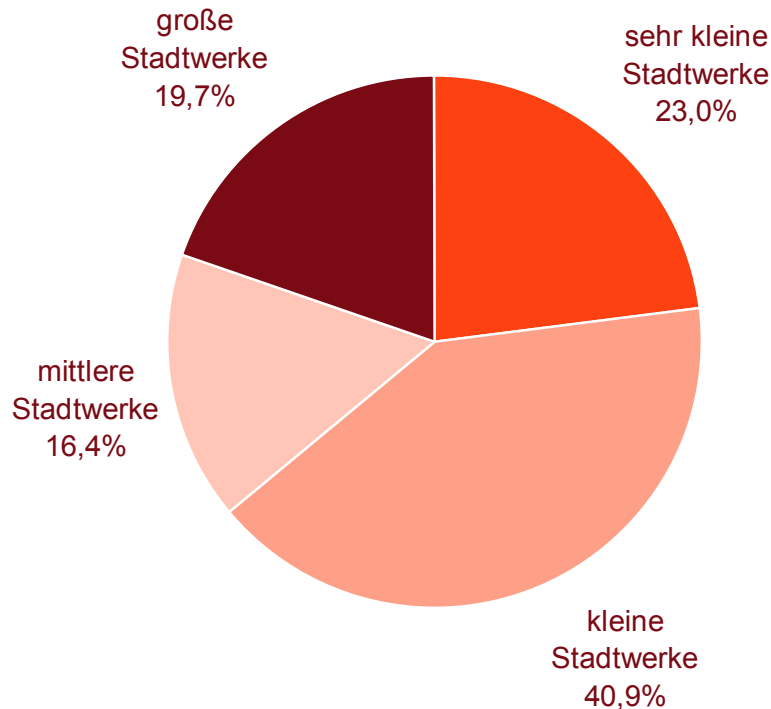
Agenda

1. Ausgangslage und Hintergrund
2. Teilnehmer
3. Kooperationsbereitschaft
4. Ursachen
5. (Vor-)Bedingungen
6. Erfahrungen mit horizontalen Kooperationen
7. Erfolgs- und Misserfolgskfaktoren
8. Fazit

Ausgangslage/ Hintergrund

- Kooperationen dominieren derzeit die Strategiediskussion der Stadtwerke, obwohl...
 - Kooperation als Organisationsmodell hoch komplex ist.
 - Entwicklung von konkreten Kooperationsmodellen durch Vielzahl von Kompromissen gekennzeichnet sind.
 - viele Kooperationsversuche scheitern
- Also: Warum und unter welchen Bedingungen kooperieren Stadtwerken? Und was unterscheidet erfolgreiche von wenig erfolgreichen Stadtwerke-Kooperationen?

278 Stadtwerke bilden den Teilnehmerkreis und damit die solide Datengrundlage für die PwC-Kooperationsstudie.



49 % vollständig in kommunalem Eigentum
44 % mehrheitlich in kommunalem Eigentum
7 % in überwiegend privatem Eigentum

Alle Teilnehmer sind in mind. einer der Sparten Strom / Gas aktiv
64 % der teilnehmenden Stadtwerke sind neben Energie und Wasser noch in mind. einer weiteren Sparte aktiv.

sehr kleine SW: < 30 Mitarbeiter
kleine SW: < 100 Mitarbeiter

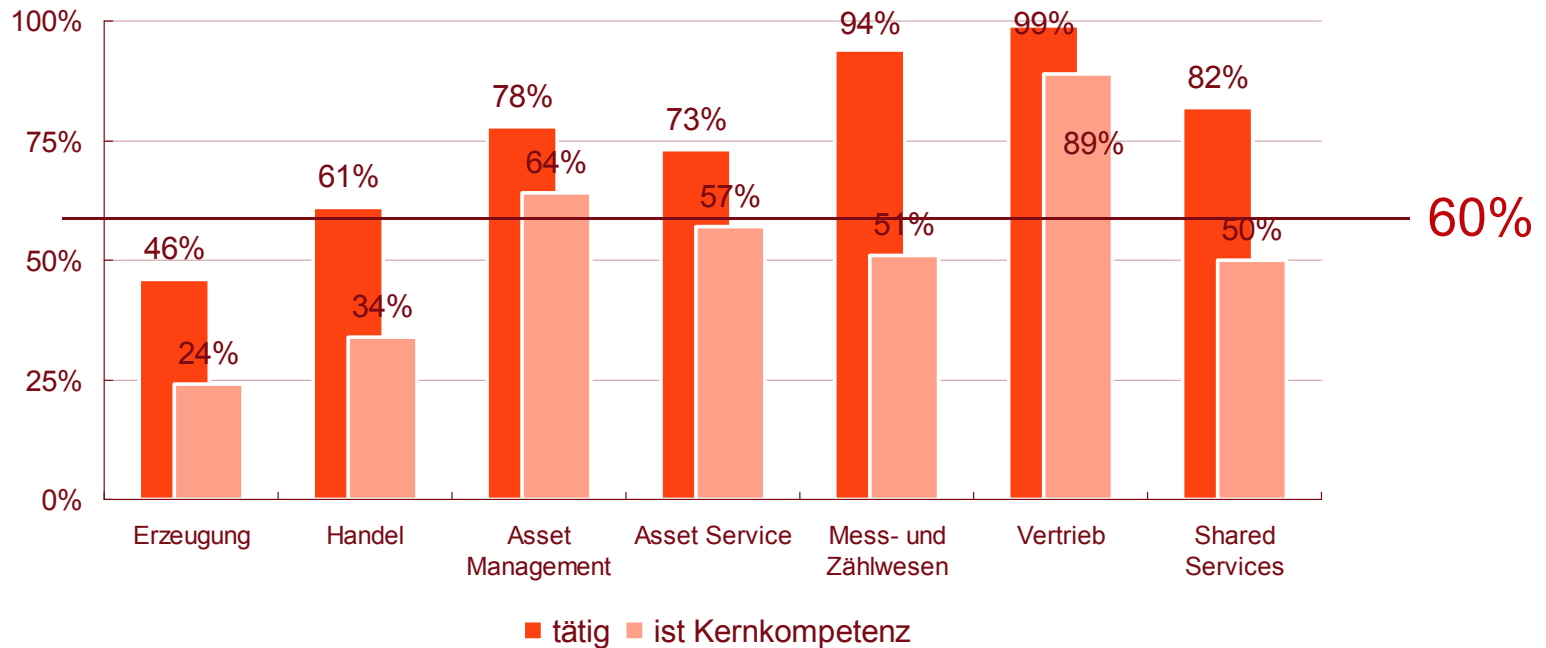
mittlere SW: < 250 Mitarbeiter
große SW: > 250 Mitarbeiter

Die hohe Beteiligung führte zu einer Gesamtrücklaufquote von 36% und bestätigt das hohe Interesse der Branche an dieser strategischen Option

Wie sind Stadtwerke heute strategisch positioniert?

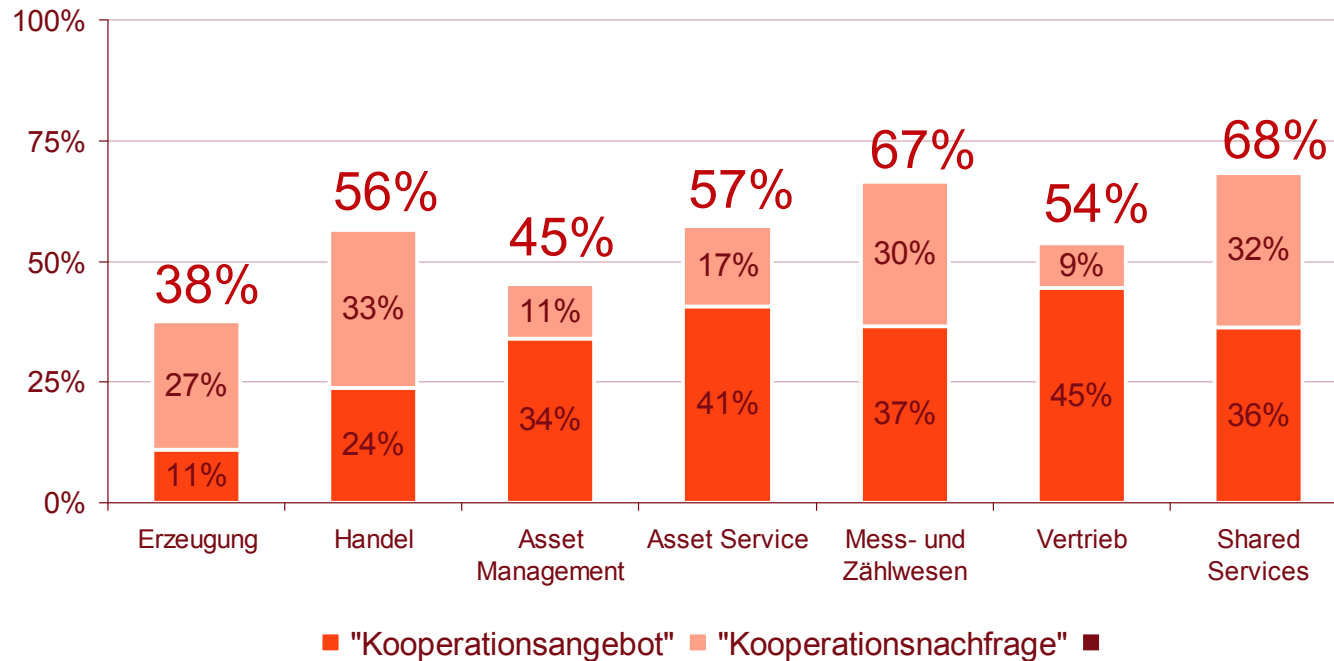
Mehr als 60 % der Stadtwerke sind in allen Tätigkeitsfeldern* entlang der Wertschöpfungskette der Energieversorgung aktiv

(* abgesehen von der Erzeugung)



Vertrieb und Verteilung bilden für nahezu alle Teilnehmer den „Kern“ der Energieversorgung in ihren Stadtwerken

“Angebot” und “Nachfrage” nach horizontalen Kooperationen der Stadtwerke halten sich nicht immer die Waage



Es herrscht ein deutliches Spannungsfeld zwischen „Überangebot“ an kooperationswilliger Kernkompetenz und „Überschussnachfrage“ nach kompetenten Partnern in den einzelnen Wertschöpfungsstufen.

Wesentliche Ursache für die Kooperationsbestrebungen der Stadtwerke ist der Kosten- und Wettbewerbsdruck



Aber, Kooperationen verfestigen sich auch aufgrund der Zukunftserwartung:
„Kooperationen werden die Stadtwerklandschaft prägen“

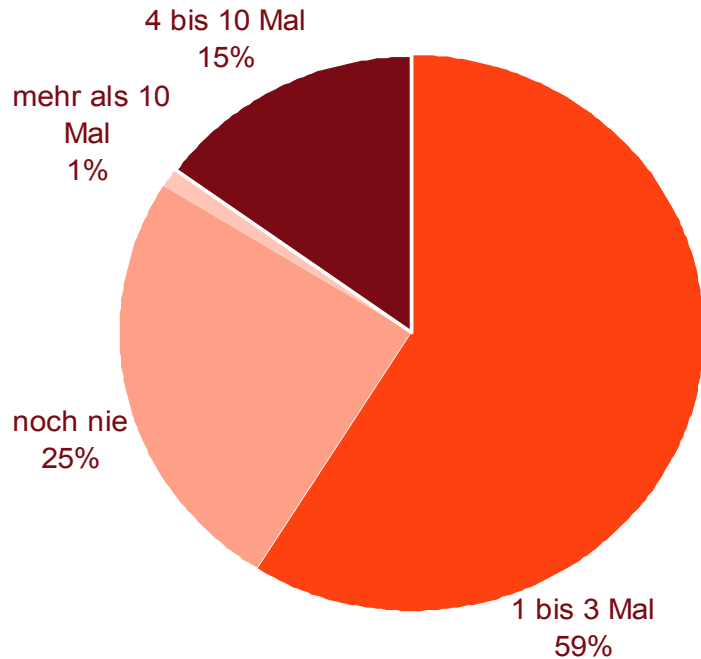
Die hohe Kooperationsbereitschaft geht mit vielen Vorbedingungen seitens der Geschäftsführer und Aufsichtsräte einher...



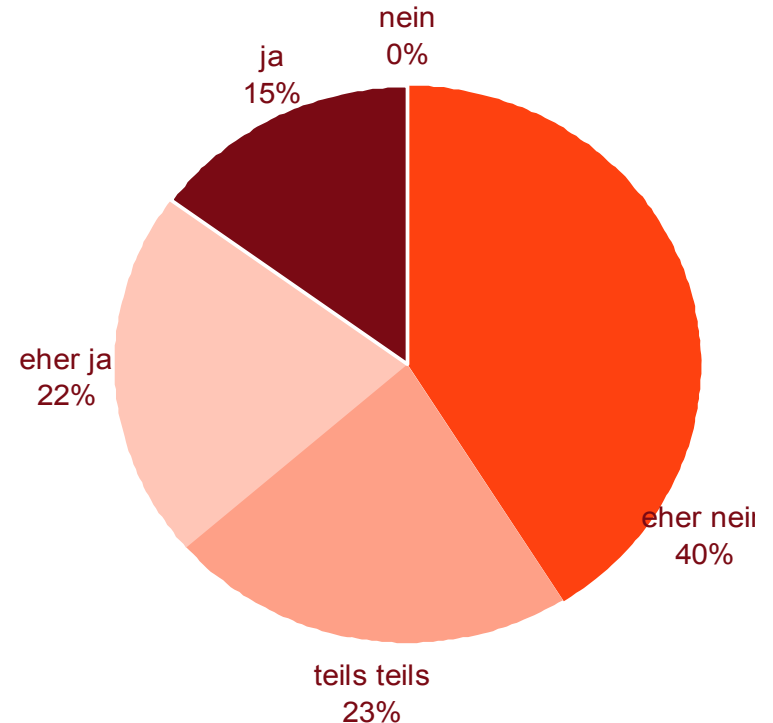
... wodurch der Gestaltungsspielraum für Stadtwerkekooperationen stark eingeschränkt wird.

75% der Stadtwerke haben Erfahrungen mit Kooperationen, doch lediglich 15% haben ihre Ziele mit der Kooperation auch erreicht

Kooperationserfahrung
(eingegangene Kooperationen)

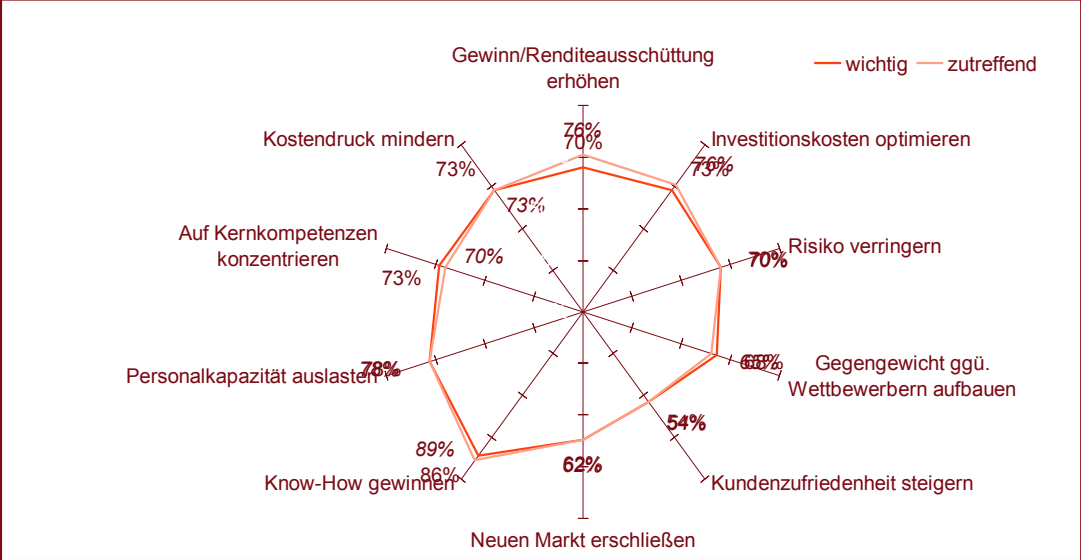


Zielerreichung

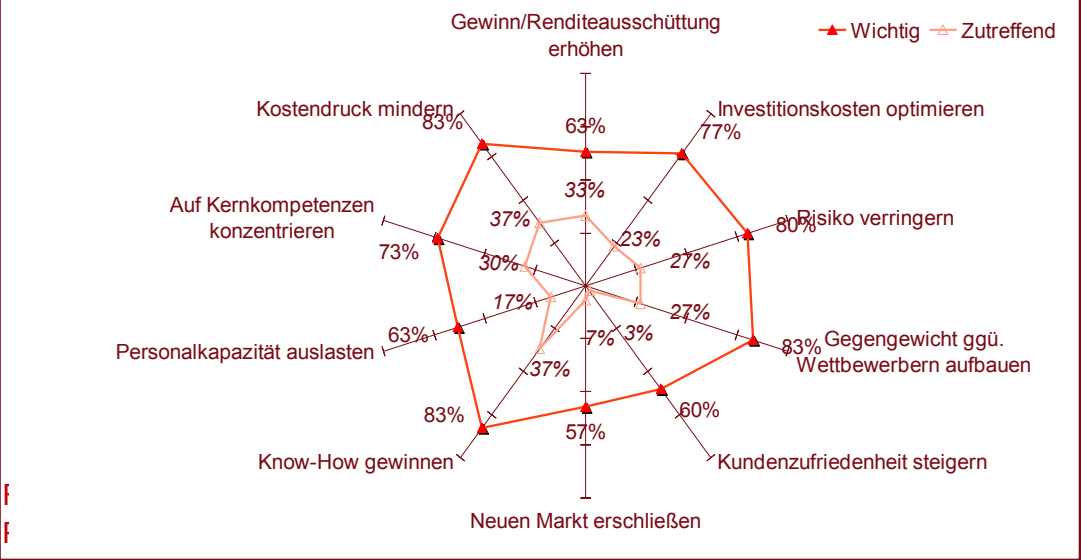


Dennoch hielten im Sommer 2008 72% der Geschäftsführer Kooperationsbestrebungen noch in 2009 für „sehr wahrscheinlich“ oder „wahrscheinlich“

Identifikation von erfolgreichen und weniger erfolgreichen Kooperationen



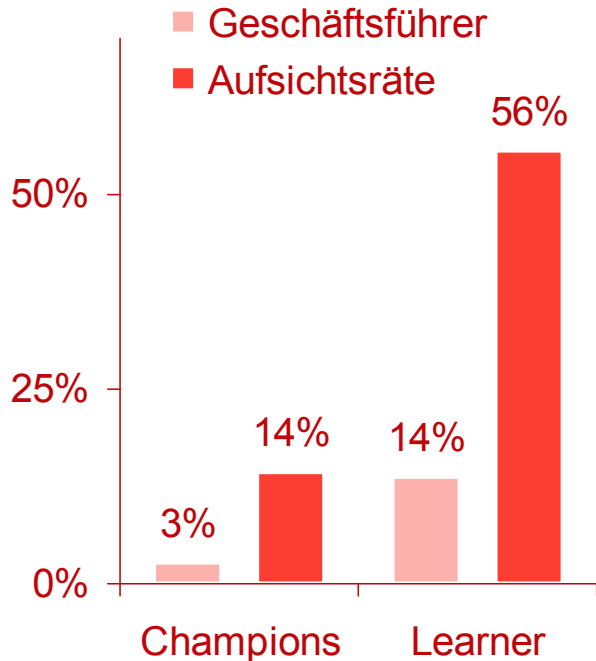
Kooperations-Champions



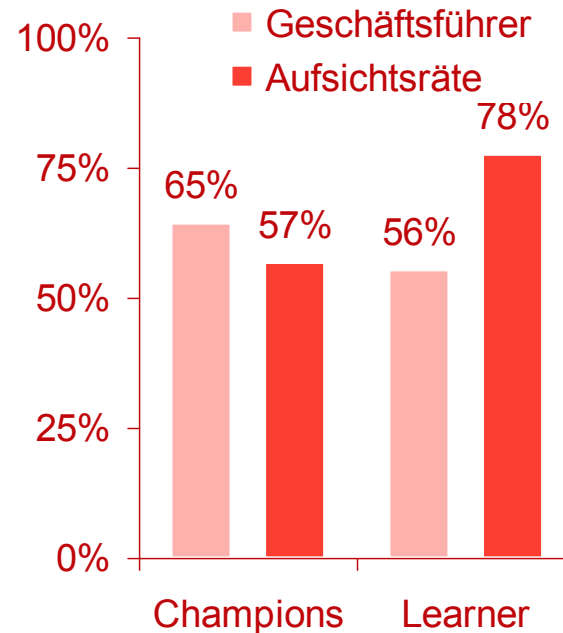
Kooperations-Learner

Gesellschafter und Geschäftsführungen haben unterschiedliche Einschätzungen zu Auslösern und Rahmenbedingungen

Im Rahmen einer Kooperation treffen Machtinteressen der beteiligten Kommunen aufeinander.



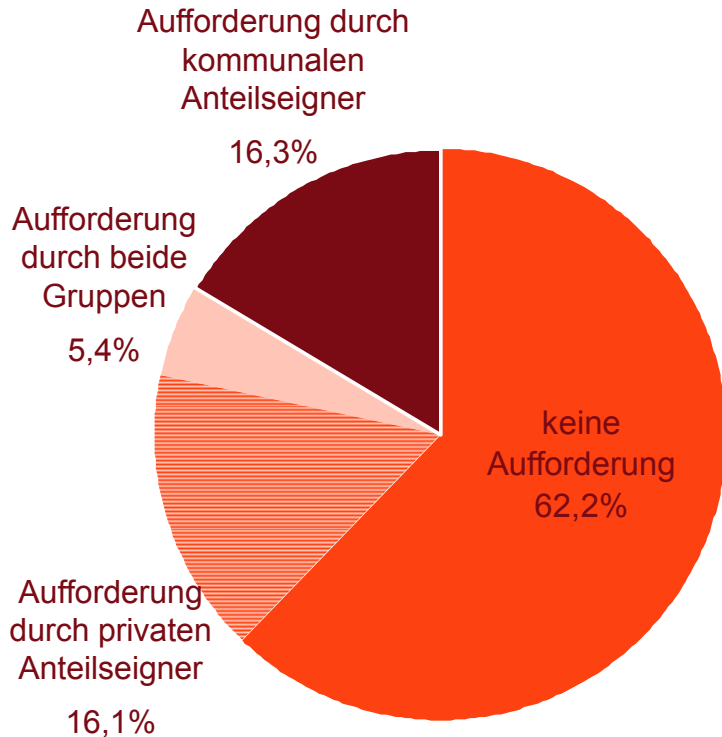
Kooperationen werden die Stadtwerklandschaft zukünftig prägen.



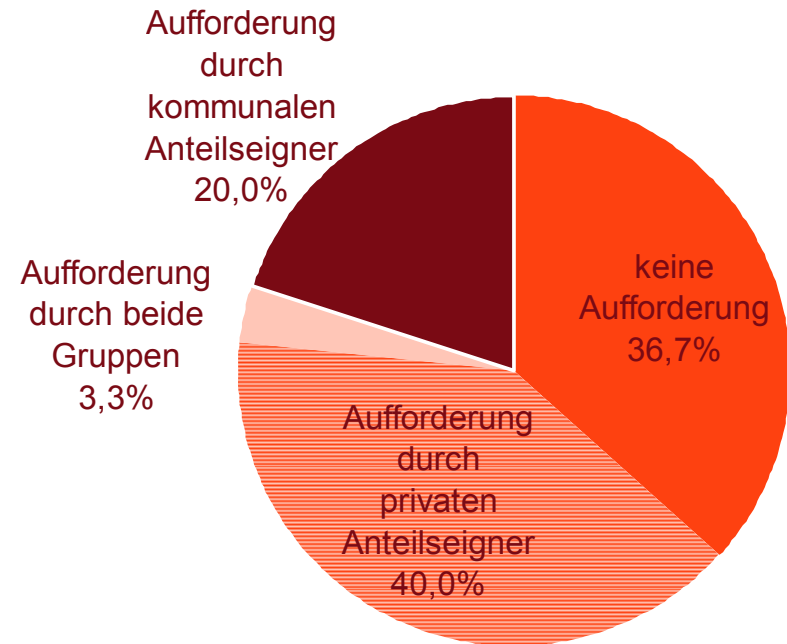
Leitgedanke sollte das individuelle und “richtige” Kooperationsmodell für die Partner sein. Kommunikation zwischen den Stakeholdern ist elementar

Gesellschafter und Geschäftsführung sind Initiatoren von Kooperationen - einer muss in Führung gehen

Kooperations - Champions



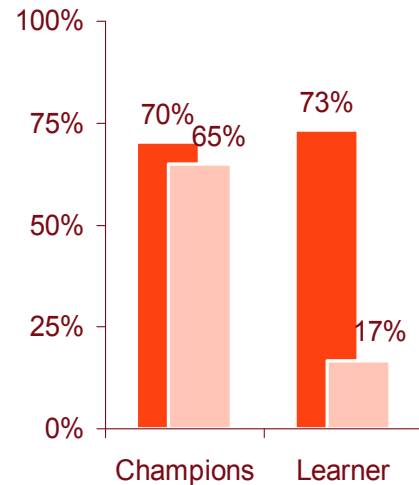
Kooperations - Learner



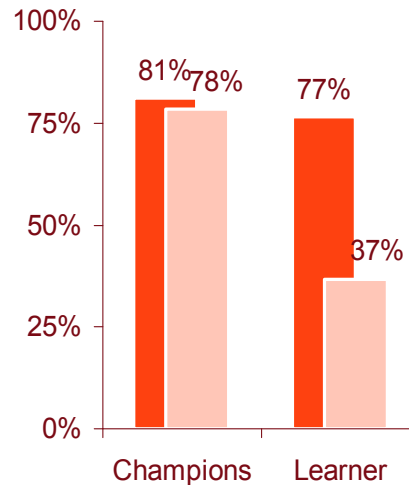
Die Geschäftsführung ist der Dreh- und Angelpunkt einer Kooperation. Sie muss vollständig hinter der Kooperation stehen und alle anderen Stakeholder überzeugen

Nicht immer passen Stadtwerke zu Stadtwerken. Strategischer, Kultureller und persönlicher Fit sollten sichergestellt sein

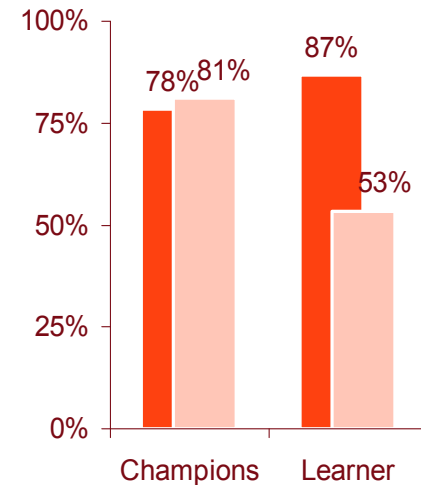
Die Partnerunternehmen haben einen vergleichbaren unternehmerischen Planungshorizont.



Die Kooperation hat für alle Seiten die gleiche strategische Bedeutung



Hinsichtlich des Umfangs (d.h. Wertschöpfungsstufen und Integrationsgrad) der Kooperation haben alle Seiten vergleichbare Vorstellungen.

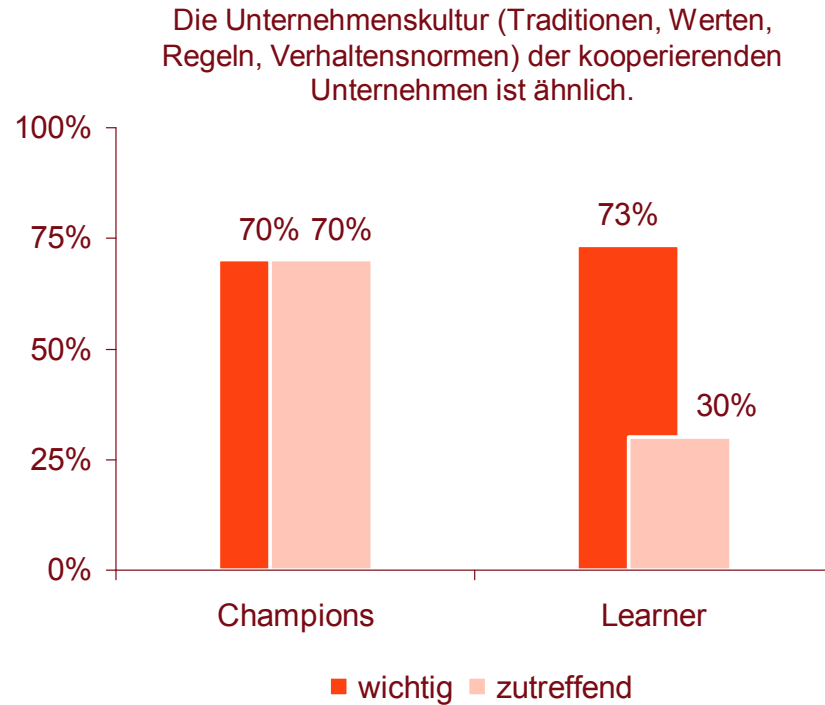


■ wichtig ■ zutreffend

Die strategische Ausrichtung und Bedeutung der Kooperation sollte für die Partner vergleichbar sein, was für Kooperationen auf "Augenhöhe" spricht.

Nicht immer passen Stadtwerke zu Stadtwerken: Strategischer, kultureller und persönlicher Fit sollten sichergestellt sein

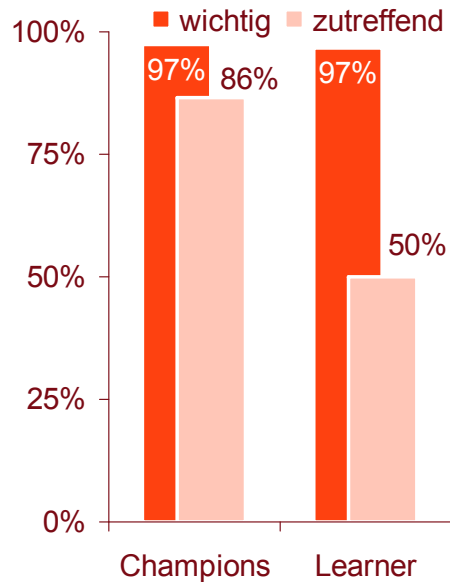
...



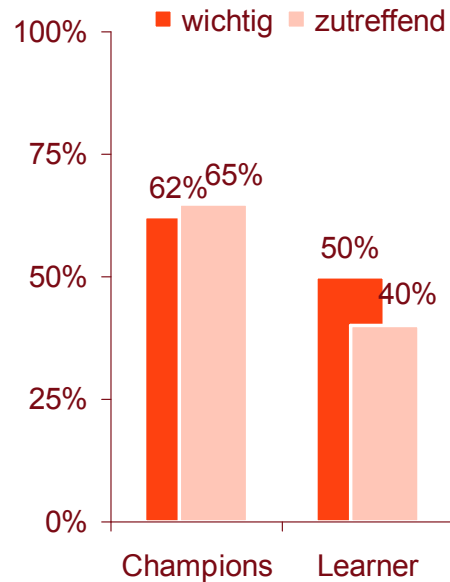
Angegliche Unternehmenskulturen sind ein Schlüssel zu erfolgreichen Kooperationen - nicht neu, aber zu oft vernachlässigt.

Nicht immer passen Stadtwerke zu Stadtwerken. Strategischer, Kultureller und persönlicher Fit sollten sichergestellt sein

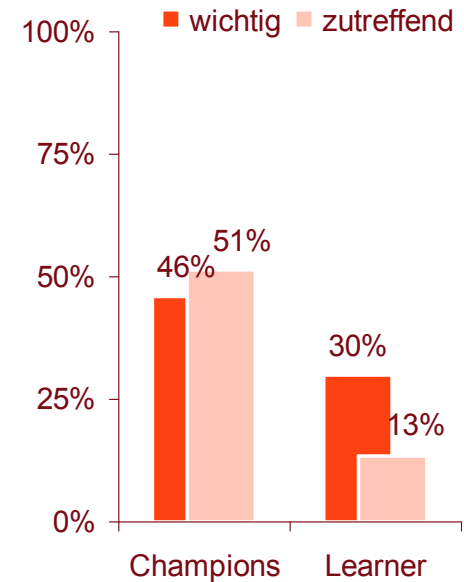
...



Zwischen den Geschäftsführern bzw. Vorständen der Partnerunternehmen besteht gegenseitiges Vertrauen.



Zwischen den Geschäftsführern bzw. Vorständen der Partnerunternehmen besteht gegenseitige Sympathie.



Der Führungsstil ist in allen beteiligten Partnerunternehmen vergleichbar.

In Kooperationen "menschelt" es überall. Die Vertrauensbasis muss kontinuierlich erarbeitet und laufend stabilisiert werden.

Fazit

- Selektive Veränderung der Geschäftsfeldstrategien zeigen sich deutlich
- Sehr hohe Bereitschaft zur Zusammenarbeit/Kooperation unter Stadtwerken als strategische Option (Kooperation als dominierendes Zukunftsmodell)
- Kooperationserfahrung hoch ... aber nicht besonders positiv
- Hohe Vorbedingungen schränken Gestaltungsspielraum ein



...richten Kooperationen nach ihrer eigenen, strategischen Entwicklungsperspektive aus

... treiben ihre Kooperationen über eine entschlossene Geschäftsführung voran

... verfügen oder entwickeln eine strategische, kulturelle und persönliche Passung mit den Kooperationspartnern

... verfolgen eine systematische und gezielte Kommunikation mit allen Stakeholdern

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

PwC

Energy Consulting

Thomas Fecht

Potsdamer Platz 11

10785 Berlin

++49 30 2636 1328

thomas.fecht@de.pwc.com