



WESTFÄLISCHE
WILHELMS-UNIVERSITÄT
MÜNSTER

Kooperationen kommunaler EVU - Verbreitung & Erfolgsfaktoren



wissen.leben
WWU Münster

Konferenz Kommunales Infrastruktur-Management
Berlin, 11. Juni 2010
Dipl.-Volksw. Carsten Sander

IfG Münster
Institut für
Genossenschaftswesen

AWM
centrum
für
alters- und
sozialwissenschaftliche
forschung
münster

Agenda

- 1. Kooperation als eine strategische Option für kommunale EVU**
- 2. Überblick Kooperationsaktivitäten**
- 3. Erfolgsfaktoren des Kooperationsmanagements**

Stadtwerke ...

- als Garant lokaler Wertschöpfung
- als wichtige Einnahmequelle für finanzschwache Kommunen
- als Wettbewerber zu Konzernen
- zur Finanzierung defizitärer Bereiche (ÖPNV, etc.)
- für den Ausbau dezentraler erneuerbarer Energien und die Steigerung der Energieeffizienz (EDL)



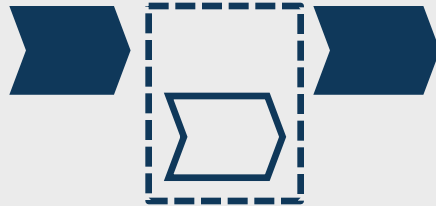
... mit Herausforderungen

- Regulierung der Netze (ARegV): sinkende Erlöse, hoher Aufwand
- mangelnde eigene Größe für Teilnahme am Großhandel, für eigene (größere) Erzeugung, etc.
- Restriktion durch Gemeindewirtschaftsrecht
- Hoher Investitionsbedarf (z.B. SmartMeter)
- Wahrung kommunaler Einfluss



Strategische Positionierung?

Strategische Positionierung



Optimierung:
Effizienzsteigerung und Konzentration
auf Kernkompetenzen



Expansion:
neue Wertschöpfungsbereiche
(Erzeugung, EDL, überregionaler Vertrieb)

Optionen: Stand-alone? Fusion? Minderheitsgesellschafter? Kooperationen?



(bereichsspezifische) Kooperationen werden vielfach präferiert:
Synergien realisieren + Erhalt der Eigenständigkeit

relevante Studien (Auswahl):

VKU/YourSales (2006,2007), Ernst&Young (2008), PA Consulting (2008),
Commerzbank / Uni Leipzig (2009), PWC (2008,2009), bozem (2009), smm (2010)

- kaum Überblick über tatsächliche Kooperationsaktivitäten
 - unterschiedliche Ergebnisse, z.B. zum Kooperationsgrad:
 - VKU / YourSales (2007): 60%
 - PA Consulting (2008): 93%
 - PWC (2009): 75%
 - viele Kooperationen nicht erfolgreich (PWC 2009: 64% haben Ziele „nur teilweise“ oder „eher nicht“ erreicht)
-
- daher Zielsetzung:
 - systematische Erhebung der Kooperationsaktivitäten
 - Bezugsrahmen für Erfolgsfaktoren
 - Einsatz quantitativer Analyseverfahren

Teil I: Überblick über das Kooperationsgeschehen

- Sekundärdatenrecherche
- Datenbank mit Daten zu 820 EVU (mind. 50% kommunal)
- Quellen: Internetauftritte, Unternehmensdatenbanken, Geschäftsberichte, Pressemeldungen, andere Studien, etc.
- Fokus: Wer kooperiert mit wem in welchen Bereichen?

Teil II: Erfolgsfaktoren für das Kooperationsmanagement

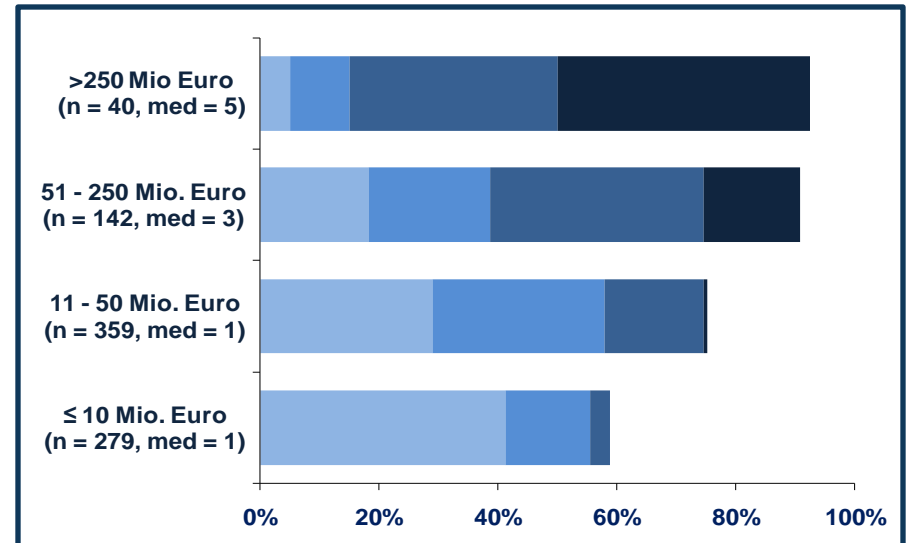
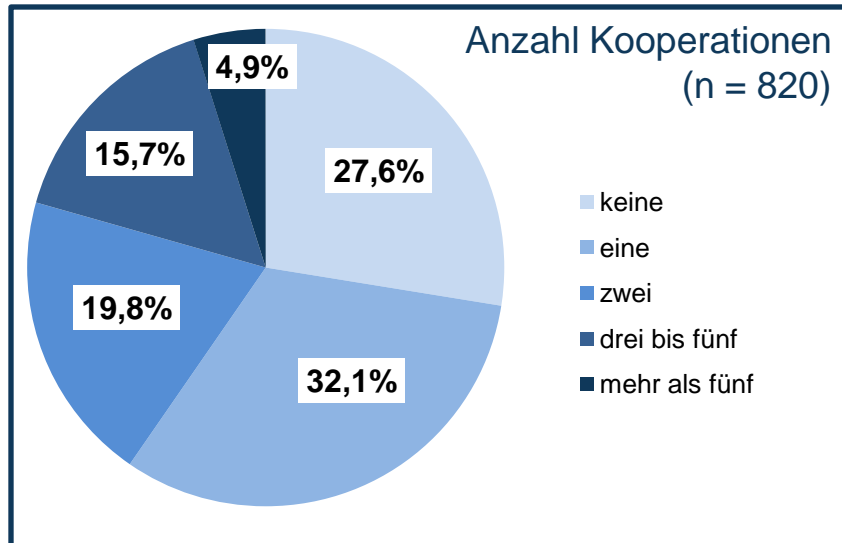
- schriftliche Unternehmensbefragung Ende 2009
- Unterstützung durch VKU
- Rücklauf: 131 Fragebögen
- Fokus: Welche Faktoren sind besonders erfolgskritisch?

Agenda

1. Hintergründe: Kooperation als eine strategische Option
2. Überblick Kooperationsaktivitäten
3. Erfolgsfaktoren des Kooperationsmanagements

Kooperationserfahrung

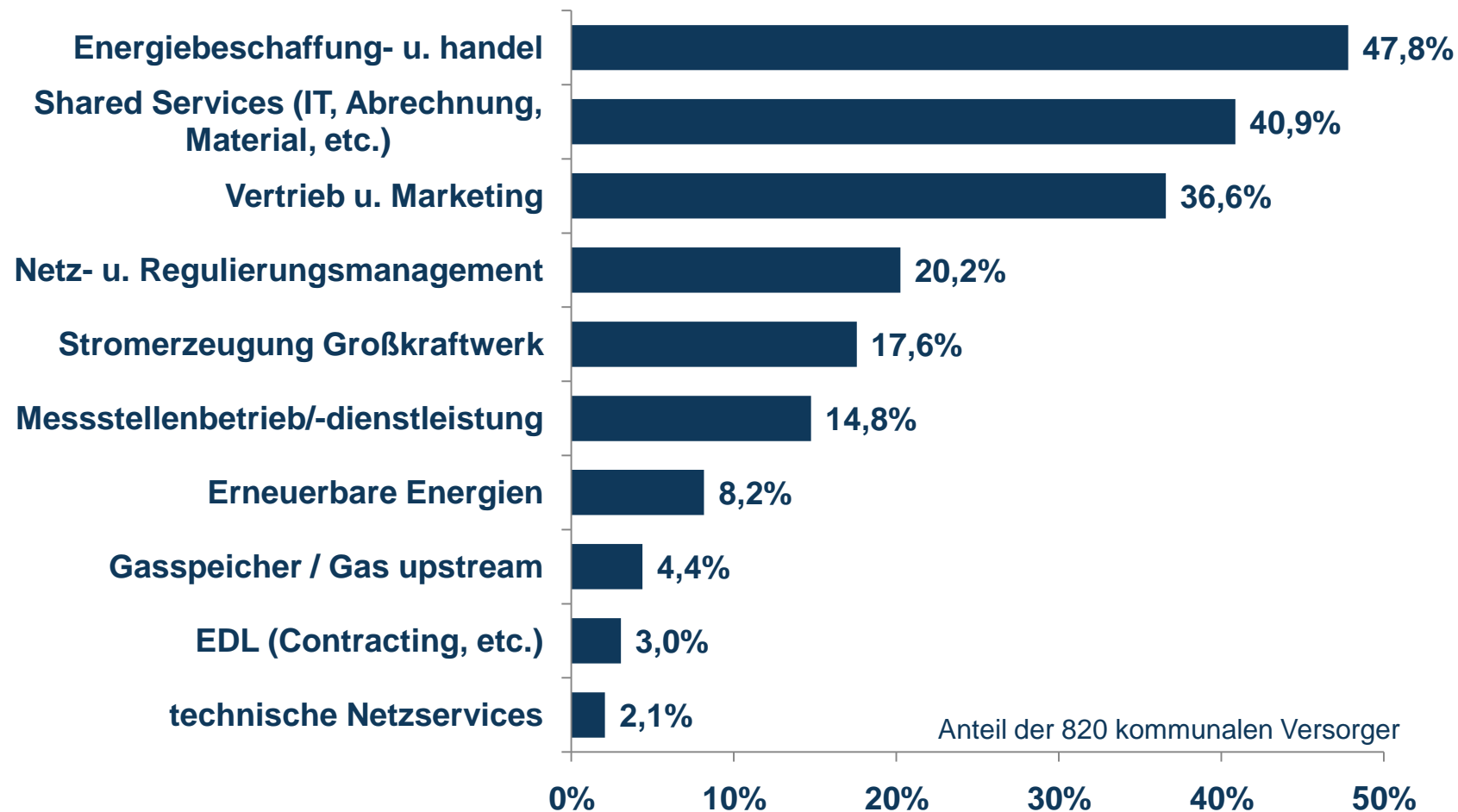
Rund 72% der EVU sind Teil mindestens einer Kooperation



- Kooperationsaktivitäten steigen deutlich mit der Größe an
- Weniger Kooperationen haben EVU ... ohne Stromsparte
... in den neuen Bundesländern
... mit Minderheitsgesellschafter

Kooperationsfelder

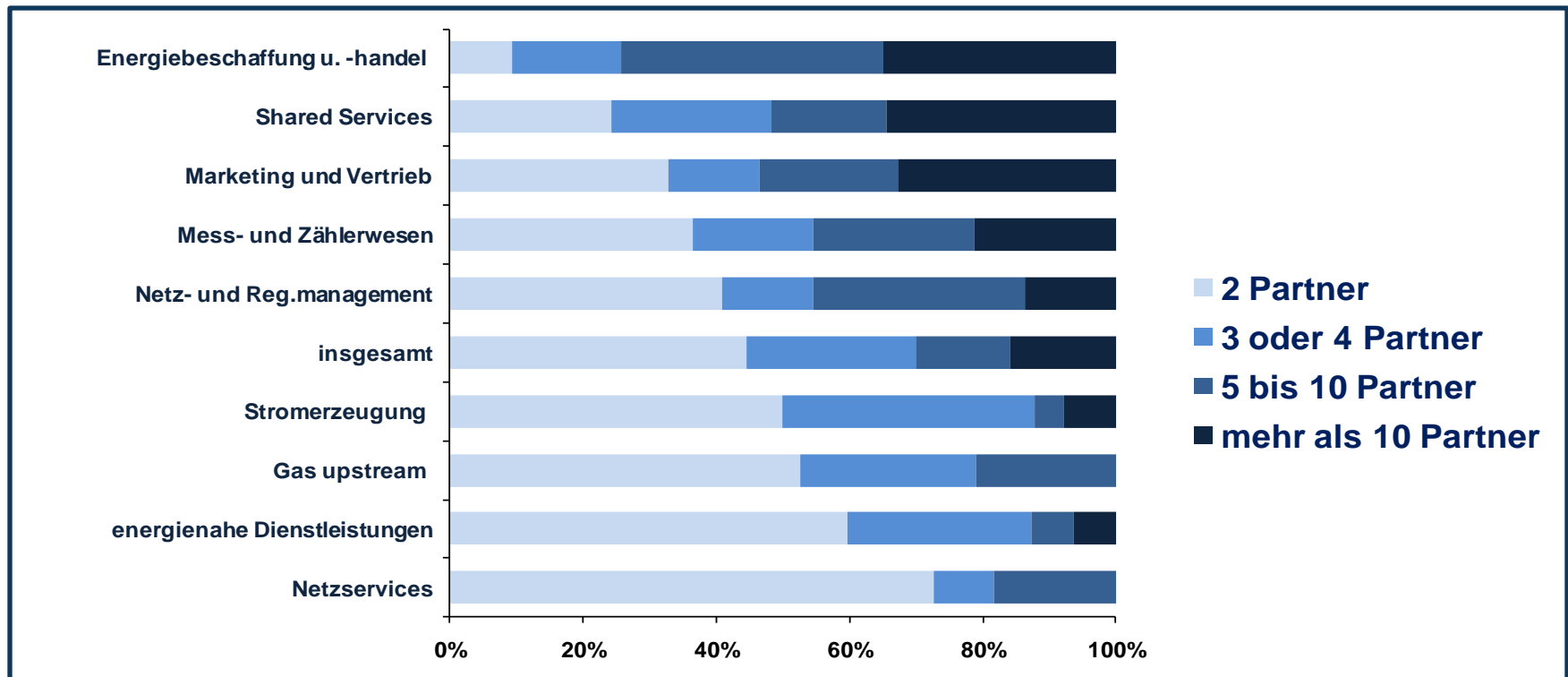
Energiebeschaffung und –handel wichtigster Kooperationsbereich



Quelle: eigene Recherchen, Stand 2009

Kooperationspartner

Bilaterale Kooperationen und Netzwerke



Wer sind die Kooperationspartner?

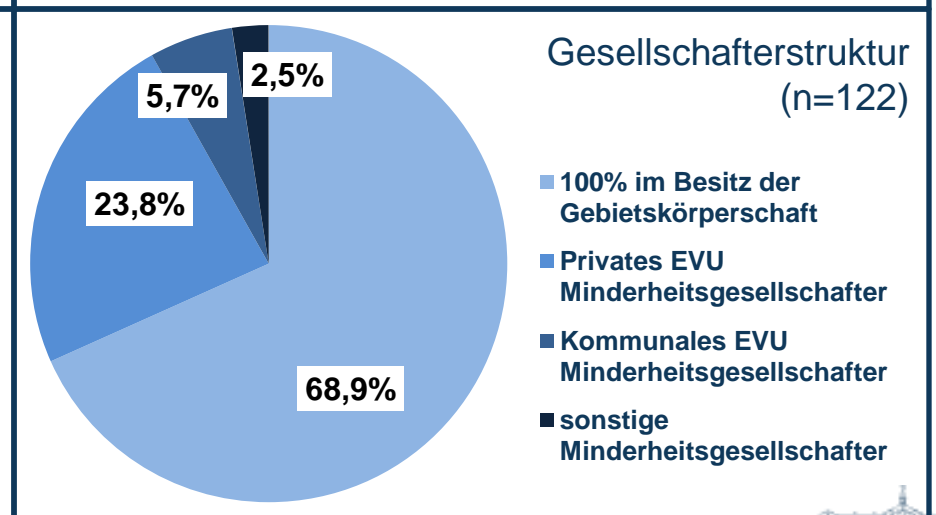
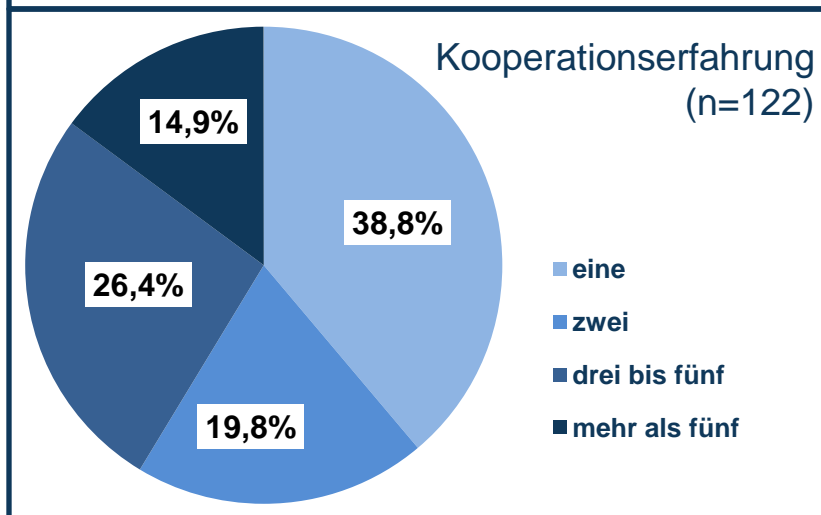
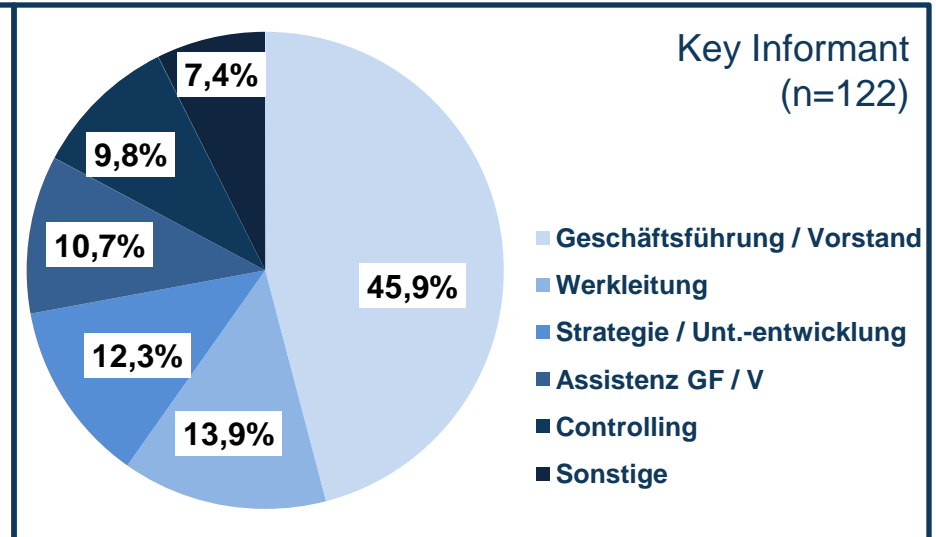
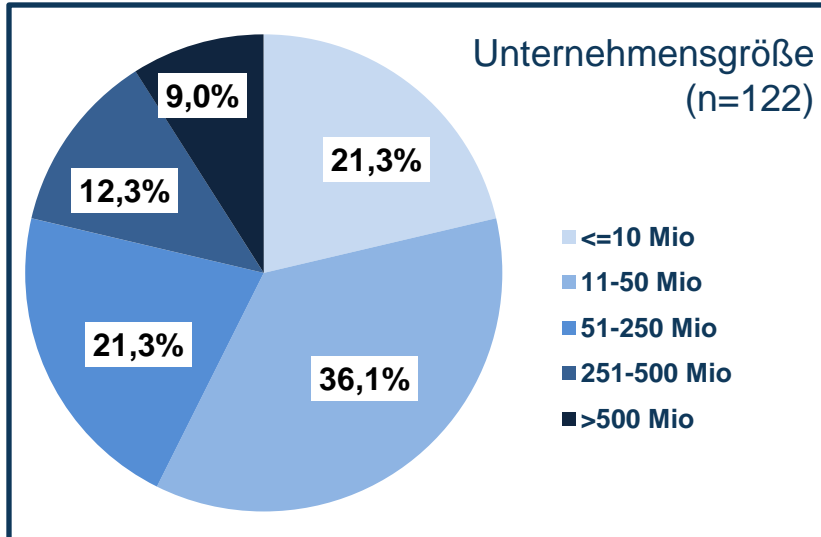
- vorwiegend andere kommunale EVU
- branchenfremde Unternehmen bei energienahen Dienstleistungen, IT und erneuerbaren Energien sowie Marketing
- Existiert ein Minderheitsgesellschafter, ist dieser bei Kooperationen oft beteiligt, z.B. als fokaler Systemkopf in Netzwerken (siehe Thüga)

Agenda

1. Hintergründe: Kooperation als eine strategische Option
2. Überblick Kooperationsaktivitäten
3. Erfolgsfaktoren des Kooperationsmanagements

Stichprobe

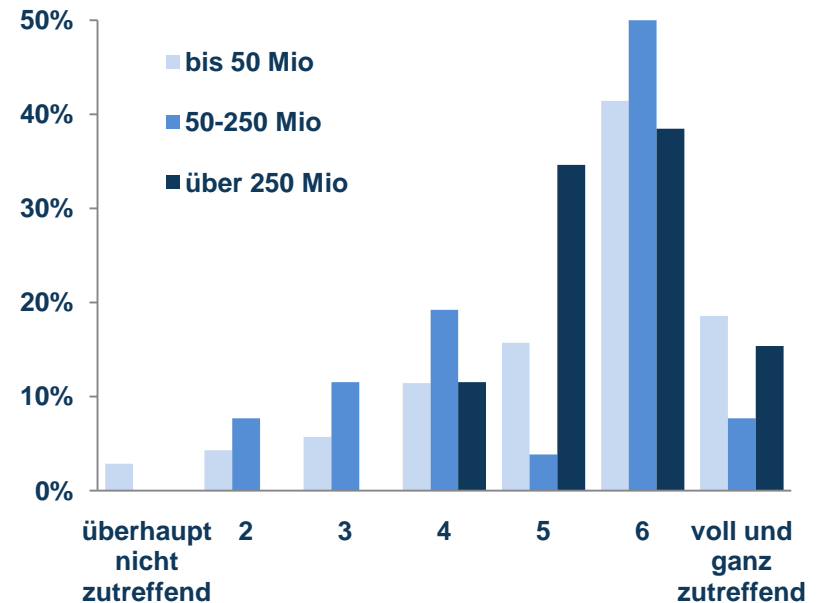
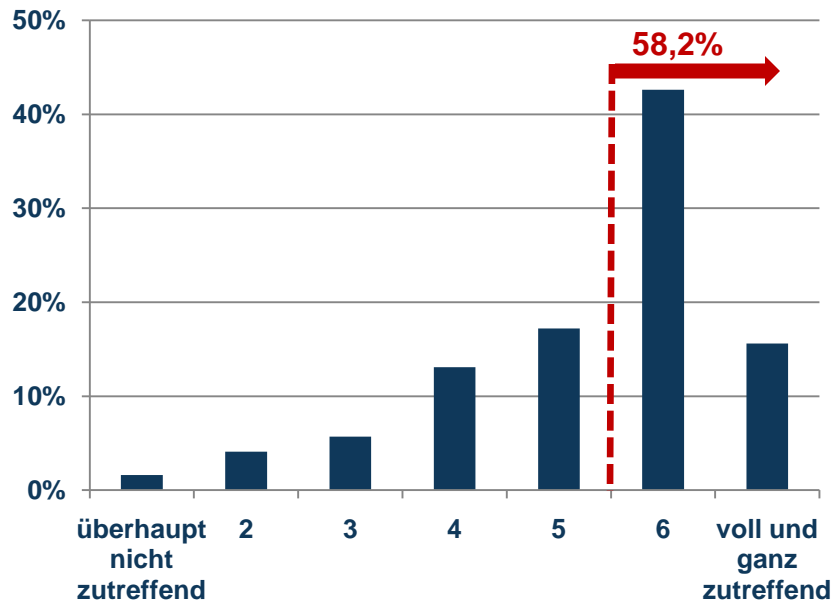
Inhalt: gesellschaftsrechtliche Kooperationen mit anderen EVU



Sind Kooperationen erfolgreich?

Unternehmen sind mit Kooperationen größtenteils zufrieden

„Wir sind mit dem Gesamterfolg zufrieden.“

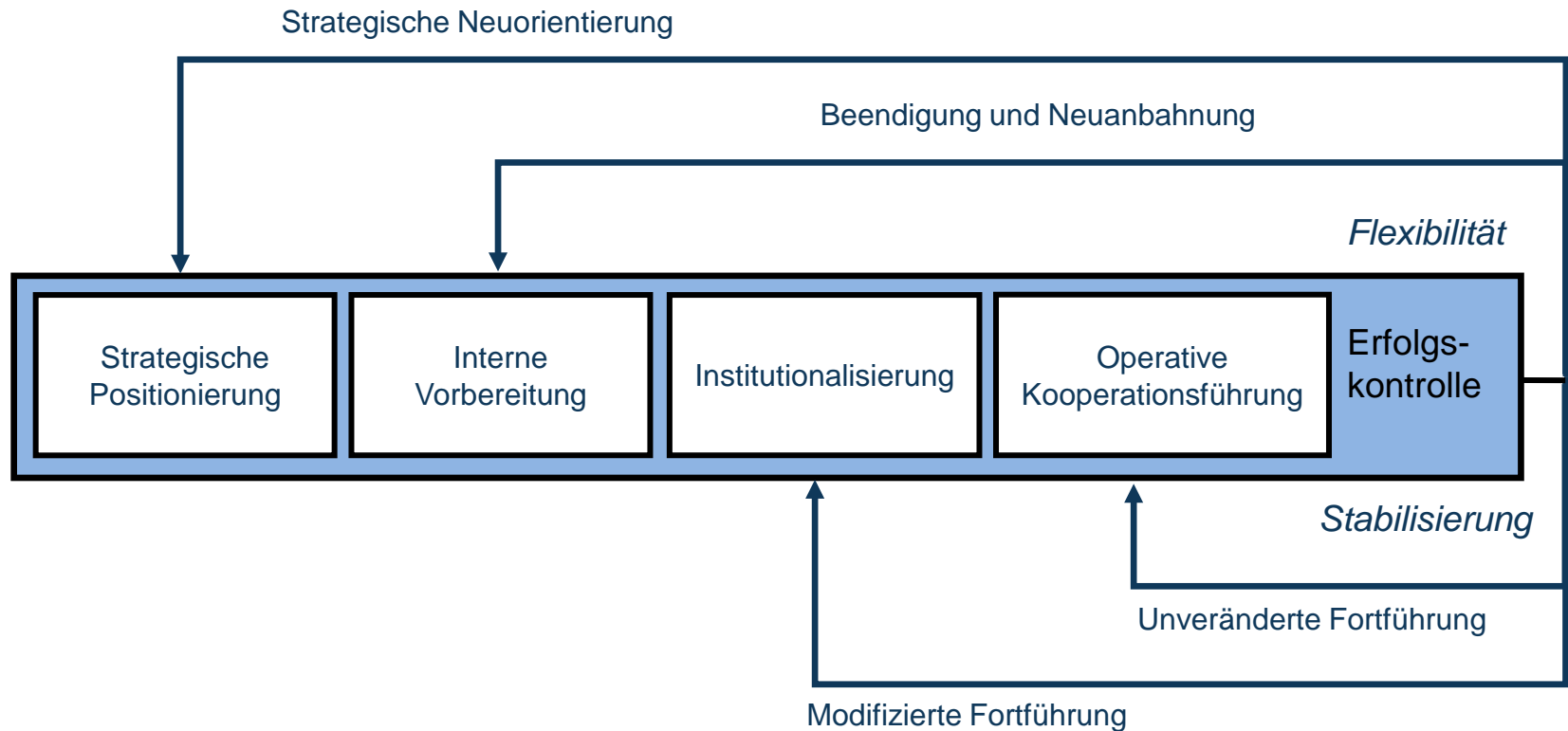


Zweites Erfolgsmaß:

Individueller Zielerreichungsindex (mit Zielbedeutung gewichtet) Ø-Wert: **70,7%**

Kooperationsmanagementmodell

Strukturierung der Managementaufgaben



Quelle: THEURL (2008)

Untersuchte Erfolgsfaktoren

interne Vorbereitung

- frühe Einbeziehung der eigenen Anteilseigner
- Einbindung der betroffenen Mitarbeiter
- Wahl des Partners: strategischer, kultureller und fundamentaler Fit
- Vorherige Erfahrungen mit Kooperationspartner(n)

Institutionalisierung

- Kooperationsbereitschaft (Abgabe von Kompetenzen)
- Angleichung der relevanten Prozesse
- Ausführliche Spielregeln: Verteilung der Kompetenzen und Aufgaben, Gewinnverwendung, Exit-Regeln, Kommunikationsregeln

operative Kooperationsführung

- Erfolgskontrolle (messbar machen, kontrollieren und ggf. Kooperation anpassen)
- gegenseitiges Vertrauen
- Autonomie des Kooperationsmanagements

Kontrollgrößen

- Anzahl Kooperationspartner
- Unternehmensgröße
- Kooperationsintensität

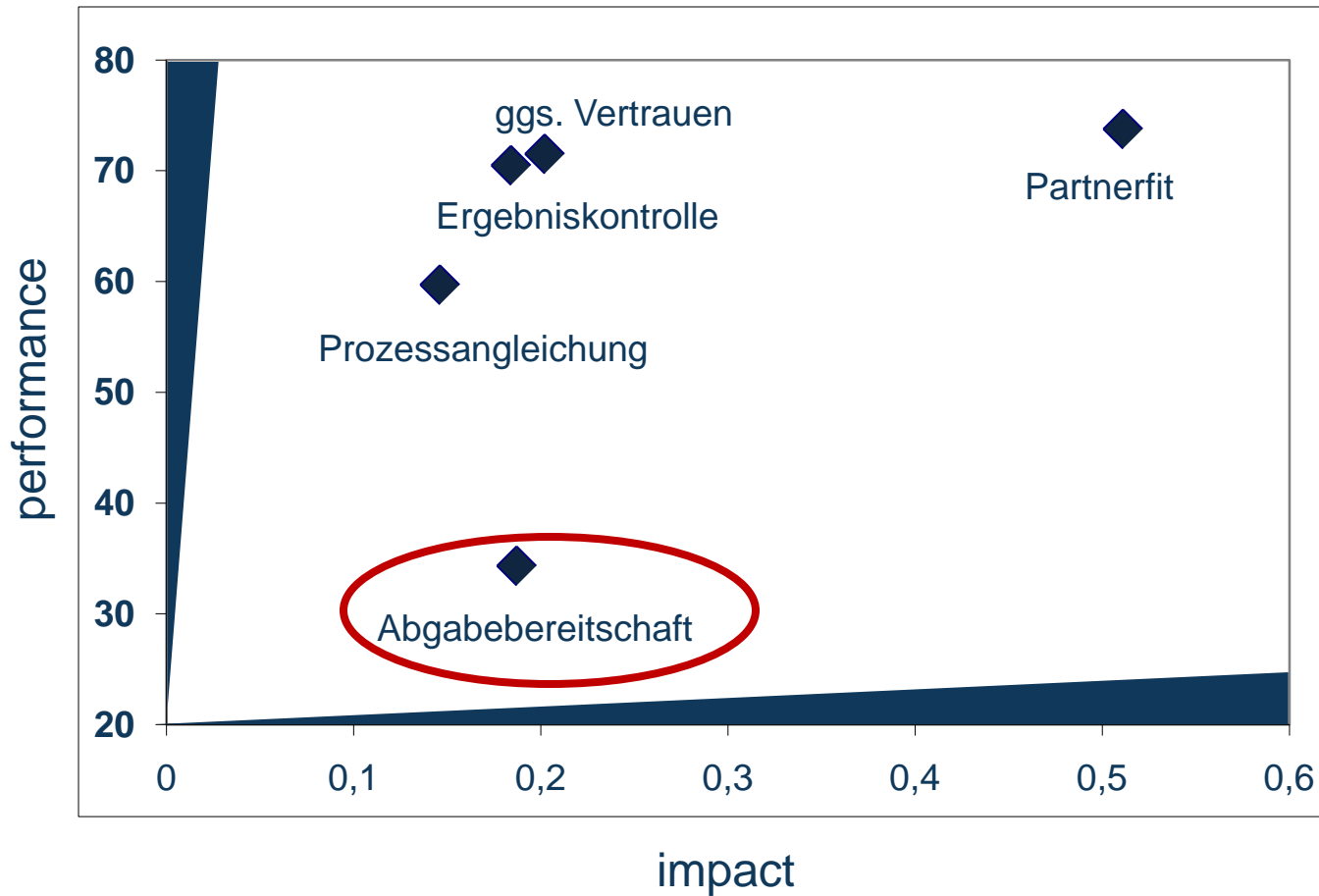
Modellerggebnisse

PLS-Pfadanalyse

Erfolgsfaktoren	Modell 1 (R ² = 0,66)		Modell 2 (R ² = 0,72)	
	Koeffizient (s.d.)	t-Wert	Koeffizient (s.d.)	t-Wert
Anteilseigner	-0,067 (0,054)	1,226	-0,054 (0,045)	1,191
Mitarbeiter	-0,027 (0,047)	0,571	-0,056 (0,053)	1,062
Vorherige Erfahrungen	-0,052 (0,046)	1,134	-0,113*** (0,058)	1,991
Partnerfit	0,511*** (0,125)	4,475	0,493*** (0,124)	3,897
Spielregeln	-0,018 (0,059)	0,310	-0,080 (0,070)	1,146
Abgabebereitschaft	0,187*** (0,058)	3,167	0,158*** (0,061)	2,484
Prozessangleichung	0,146*** (0,073)	2,031	0,130* (0,078)	1,656
ggs. Vertrauen	0,202*** (0,088)	2,332	0,192*** (0,050)	2,276
Kontrolle	0,184*** (0,082)	2,444	0,223*** (0,081)	2,876
Autonomie	-0,006 (0,041)	0,134	-0,026 (0,044)	0,626
Anzahl Partner	0,066 (0,053)	1,232	0,066 (0,046)	1,278
Kooperationsintensität	0,108** (0,059)	1,879	0,116* (0,070)	1,754
Unternehmensgröße	-0,034 (0,041)	0,826	0,117 (0,098)	1,334
Anzahl Partner X Kontrolle	-	-	0,184*** (0,073)	2,453
Anzahl Partner X Vertrauen	-	-	-0,097* (0,053)	1,684
Größe X Kontrolle	-	-	-0,151 (0,105)	1,485
Größe X Vertrauen	-	-	-0,036 (0,051)	0,684
Intensität X Prozesse	-	-	-0,042 (0,045)	0,814
Intensität X Mitarbeiter	-	-	0,129*** (0,052)	2,353

Priority Map

Ausprägung und Einfluss der bestätigten Erfolgsfaktoren



Fazit: Erfolgreich kooperieren

- **Nicht überraschend, aber dennoch entscheidend: Die Wahl der richtigen Kooperationspartner: Strategie und Unternehmenskultur müssen zueinander passen**
- **Vorherige Erfahrungen nicht von Vorteil (evtl. sogar negativ?)**
- **Es muss die Bereitschaft da sein, auch Fähigkeiten abzugeben (Commitment)**
- **Mitarbeiter sollten bei Kooperationen mit tiefgreifenden Veränderungen eingebunden werden**
- **Gegenseitiges Vertrauen ist wichtig, aber auch die Erfolgskontrolle!**

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

Dipl.-Volksw. Carsten Sander
Institut für Genossenschaftswesen
Westfälische Wilhelms-Universität Münster
Tel.: 0251 / 83-22897
Mail: carsten.sander@ifg-muenster.de