

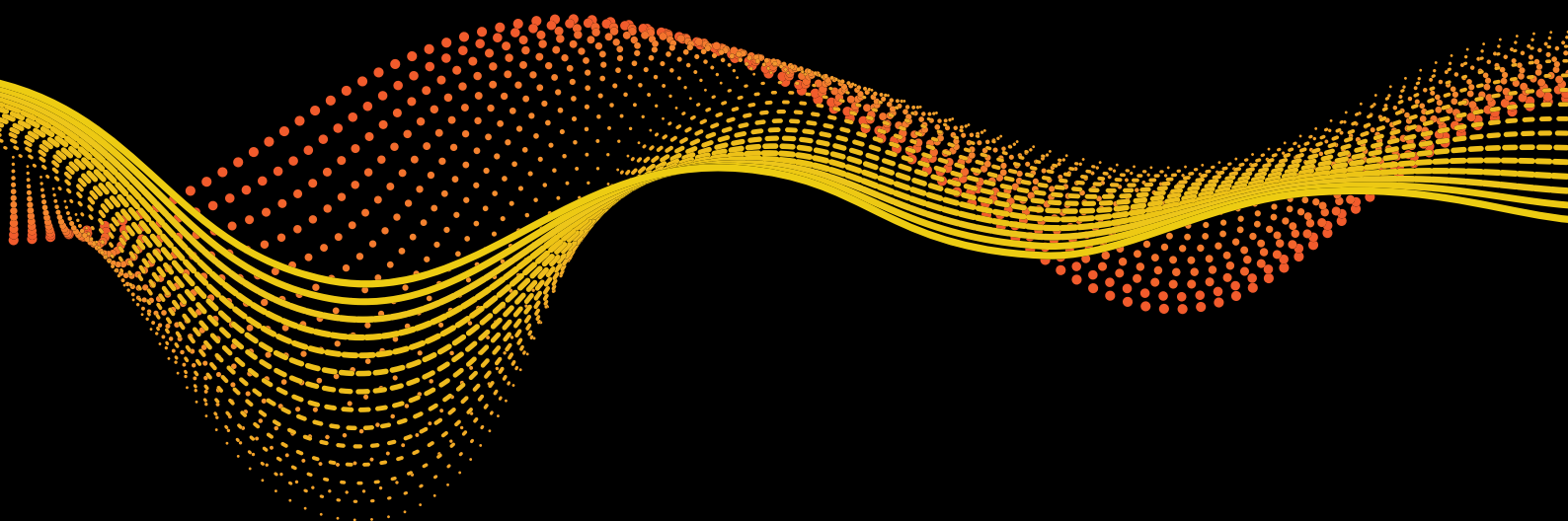
2|23

Auszug aus  
**Ausgabe 2**  
April 2023



# e|m|w

Das ener|gate-Magazin.



## Strategien & Prozesse

# Stadtwerke müssen denken und handeln wie Konzerne

Von **Dr. Klaus Neuhäuser** und **Reinhard Willemsen**,  
Bundesverband Deutscher Unternehmensberatungen



# Stadtwerke müssen denken und handeln wie Konzerne

## Zwischen Energiekrise und Daseinsvorsorge

Die Energiekrise bringt das altbewährte Konstrukt kommunaler Querverbund zum Wackeln. Stadtwerke sollten sich daher um eine professionelle Prozessoptimierung bemühen und Finanzierungsalternativen rechtzeitig suchen und planen. Wenn alles nicht ausreicht, um ein Stadtwerk zu retten, dann ist es verfehlt, immer weitere (Steuer-)Gelder hinterher zu schießen. Die Insolvenzordnung stellt hier zahlreiche Werkzeuge bereit.

✎ Von **Dr. Klaus Neuhäuser** und **Reinhard Willemsen**, Bundesverband Deutscher Unternehmensberatungen

Schon seit vielen Jahren – letztlich weit vor der durch den Ukraine-Krieg ausgelösten Energiekrise – ist es absehbar geworden, dass die Energiewirtschaft vor großen Veränderungen steht. Die zunehmende gesetzliche Regulierung, die technologischen Innovationen und die Energiewende zwingen die kommunalen Energieversorgungsunternehmen (EVU) zum Handeln. Gleichzeitig ist die mit der Energiewende verbundene Dezentralisierung der Energiewirtschaft in vollem Gange und die Bedürfnisse der Kunden wachsen oder werden immer komplexer. Die Energiekrise bringt zudem eine Reihe von Stadtwerken in Bedrängnis und nicht alle Kommunen sind Willens und/oder in der Lage, in Not geratene Stadtwerke dauerhaft finanziell zu unterstützen. Die Konsequenz aus diesen Rahmenbedingungen: Die kommunalen Energieversorger müssen sich Gedanken zu ihrer Zukunft machen.

### Nachhaltige Positionierung am Markt

Unstrukturierte Veränderungs- und Entwicklungsprozesse führen in der Regel nicht zum Erfolg. Daher sollten sich die kommunalen EVU mit ihrer zukünftigen strategischen Ausrichtung aktiv beschäftigen und einen strukturierten Strategieprozess anstoßen, bei dem alle relevanten Stakeholder mitwirken. Es gilt, die Weichen in den Stadtwerke-Aufsichtsräten so zu stellen, dass heute (noch) profitable Unternehmen auch in Zukunft Gewinne erzielen können. Kurzfristige Optimierungs- und Restrukturierungsmaßnahmen müssen mit den Überlegungen zur strategischen und damit langfristigen Ausrichtung in Einklang gebracht werden. Die Grundlage dafür ist eine klare Zielpositionierung, an der die einzelnen Unternehmensaktivitäten in der Zukunft ausgerichtet werden können. Die Vision, wie ein Energieversorger in den kommenden Jahren entwickelt werden soll, gibt damit den Rahmen für die anzustoßenden Themen vor.

Neue Geschäftsfelder sowie ein verändertes Nutzerverhalten erfordern eine intensivere und deutlich individuellere Kundenorientierung der EVU als bisher. Es kommt beispielsweise darauf an, wie Kunden, die einerseits selbst Strom durch eine eigene Solaranlage herstellen und andererseits Strom beziehen, intelligent durch Plattformkonzepte und dynamische Tarife eingebunden werden. Wer sich in diesem Zusammenhang an den Kundeninteressen ausrichtet und kundenfreundlich agiert, profitiert von einer langfristigen Kundenbindung und verbessert seine Wettbewerbsfähigkeit signifikant.

Die Überalterung der Netzinfrastruktur, der Ausbau der erneuerbaren Energien und die gesellschaftlichen Anforderungen führen dazu, dass die Energienetze den zukünftigen Versorgungsaufgaben nicht mehr vollständig gerecht werden. Es wird ein enormer Bedarf entstehen, in den Aus- und Umbau der Energienetze zu investieren und über Smart-Grid-Ansätze genau dort anzuknüpfen, wo durch E-Mobility und Wärmepumpen Netzengpässe entstehen.

### Geschäftsprozesse übergreifend verstehen: Gleiches gleich tun

Die strategischen Überlegungen von Stadtwerken sollten sich vor allem auch in der Aufbau- und Ablauforganisation konsequent widerspiegeln. Alle Prozesse und Strukturen sind auf Ba-

sis eines umfassenden Auftragsmanagements kundenorientiert auszurichten, soweit dies im Rahmen der Anforderungen, die sich aus dem Unbundling ergeben, möglich ist. Gleichzeitig gilt es, das vorhandene Potenzial zu Effizienzsteigerungen, zum Schaffen von Freiräumen und damit zu einer optimierten Nutzung der vorhandenen Ressourcen zu heben. Hierzu bieten sich zunehmend auch Kooperationen oder Fusionen unter den Stadtwerken an.

Nur durch professionelle Prozessoptimierung erreichen die kommunalen Versorger die Dynamik und Flexibilität, die benötigt werden, um sich für die Zukunft gut aufzustellen und die notwendigen Kosteneinsparungen zu erreichen. Der Fachkräftemangel ist längst auch bei den Stadtwerken angekommen. Weder Auszubildende noch Fachkräfte sind so einfach zu finden, wie es noch vor wenigen Jahren für die kommunalen Arbeitgeber der Fall war. Eine Grundvoraussetzung, um die begehrten Fachkräfte zu gewinnen und zu binden, ist ihre Integration in eine Organisation, die Markt und Menschen gerecht wird. Die Möglichkeit des mobilen Arbeitens versetzt die meisten Menschen in die Lage, andere Lebensweisen und Prioritäten zu erproben. Ohne angepasste Strukturen, alternative Arbeitszeitmodelle und das notwendige Equipment funktioniert auch die Arbeitswelt von Stadtwerken nicht mehr.

### Fehlende Gewinne gefährden den Kommunalen Querverbund

Ein grundlegendes Problem aus kommunaler Sicht stellt der sogenannte Querverbund dar. Damit haben die Stadtwerke in der Vergangenheit in aller Regel zuverlässig Gewinne erwirtschaftet, mit denen Angebote der Daseinsvorsorge (ÖPNV, Schwimmbäder, Sportstätten etc.) finanziert wurden, die für sich genommen defizitär waren. Wenn nunmehr bei den Stadtwerken weniger oder keine Gewinne mehr entstehen (oder gar Verluste), so fehlt dieses Geld bei der Finanzierung der anderen Angebote. Mit anderen Worten, die Kommunen sind gleich doppelt getroffen: Zum einen müssen sie im schlimmsten Fall defizitär werdende Stadtwerke stützen und zum anderen fehlen in den öffentlichen Kassen die bisherigen Gewinne, sodass die Finanzierung von Schwimmbädern, Sportstätten und Ähnlichem sich zusätzlich negativ im Stadtsäckel niederschlägt. Sollte es dauerhaft dabei bleiben, dass die einstigen Gewinnbringer – die Stadtwerke – defizitär sind, werden die Kommunen unter Umständen sogar über weitere Schließungen von Schwimmbädern, Sportstätten und ÖPNV-Strecken nachdenken müssen.

### Finanzierungsalternativen rechtzeitig suchen und planen

Die schwierige Lage der Stadtwerke – aber auch andere Einflüsse, wie gestiegene Energiekosten, Inflation, steigende Löhne etc. – stellen die Kommunen vor gewaltige Herausforderungen, die allein mit den bisherigen Vorgehensweisen und Lösungsansätzen nicht zu bewältigen sein werden.

Städte und Kommunen müssen in Zeiten finanzieller Herausforderungen denken und handeln wie Konzerne. Es bedarf zielgerichteter Budgetierungen und Planungen. Zudem gilt

01 Strategische Handlungsfelder

**1 Ertüchtigung der bestehenden Infrastruktur**

- Strategisches Asset-Management; Netzersatz und Ausbauplanung über Data Science und Data Analytics
- Ausbau Smart Grid im Strombereich (dezentrale Produktion und E-Mobility)
- H<sub>2</sub>-Readiness, Gasübertragungs- und Verteilnetze

**2 Entwicklung neuer Geschäftsmodelle**

- Plattform-Lösungen
- Smart City-Lösungen
- Regionalstrommodelle
- Dynamische Tarife
- PV-Produkte
- E-Mobility-Produkte

**3 Digitale Transformation**

- Digitalisierung der Arbeitswelten
- Digitalisierung der Kundenschnittstellen
- Digitalisierung von Kernprozessen (Hausanschluss etc.)

**4 Erschließung von Skaleneffekten**

- Kooperationen entlang der energie-wirtschaftlichen Wertschöpfungskette
- Shared-Services im Kommunal-Konzern
- Sektorkopplung innerhalb der „kommunalen Familie“

es, Investitionen zu priorisieren und Überlegungen anzustellen, welche kommunalen Angebote bleiben sollen und welche einzelnen womöglich verzichtbar sind. Das Ganze muss nicht nur geplant, sondern vor allem auch überwacht werden. Nur so kann bei Abweichungen möglichst schnell reagiert werden.

Darüber hinaus sind neue Finanzierungsquellen zu erschließen: Das können private Investoren sein, die – wie bereits in manchen Bereichen üblich – in sogenannten PPP-Projekten (Public Private Partnership) die Finanzierung von Schulen, Bädern, Sportstätten etc. übernehmen. Auch dies bedarf allerdings einer genauen Planung und Steuerung.

**Restrukturierung als Chance begreifen**

Es mag aber sein, dass all diese Ideen und Planungen nicht ausreichen, um ein Stadtwerk zu retten. Dann ist es verfehlt, immer weitere (Steuer-)Gelder hinterher zu schießen. Die allermeisten Stadtwerke sind inzwischen als Kapitalgesellschaften organisiert, das heißt sie unterliegen den Regeln des GmbH-Gesetzes und der Insolvenzordnung. Statt ein strauchelndes Stadtwerk mit immer höheren Beträgen um jeden Preis zu stützen, kann eine Restrukturierung in der Insolvenz eine lohnende und ressourcenschonende Alternative sein.

Schutzschirmverfahren, Eigenverwaltung, Insolvenzplan: Die Insolvenzordnung stellt zahlreiche Werkzeuge bereit, um auch und gerade in einer Insolvenz ein Unternehmen – auch Stadtwerke – zu restrukturieren, zu entschulden und ein gestärktes Unternehmen zu schaffen. Auch dieser Weg kostet Geld – das der Gläubiger, der Kommune und möglicherweise auch der Kunden. Aber es ist deutlich günstiger als ein nicht zukunftsfähiges Unternehmen ständig weiter zu subventionieren. ←

Themendossier „Kommunale Energieversorger – Im Spannungsfeld zwischen Energiekrise, Daseinsvorsorge und organisationalen Herausforderungen“

**DR. KLAUS NEUHÄUSER**  
Jahrgang 1966

- Studium der Betriebswirtschaftslehre und Promotion, TU Dortmund
  - Geschäftsführender Gesellschafter CrossLink GmbH
  - seit 2015 Vize-Präsident des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberatungen BDU e. V.
- ✉ klaus.neuhaeuser@cross-link.org

**REINHARD WILLEMSSEN**  
Jahrgang 1966

- Studium der Rechtswissenschaften und Referendariat in Köln
  - seit 1998 Vorgängergesellschaft der heutigen Luther Rechtsanwaltsgesellschaft, seit 2004 Leiter des Beratungsfeldes Sanierungs- und Insolvenzrecht
  - Vorstandsmitglied im Fachverband Sanierungs- und Insolvenzberatung im Bundesverband Deutscher Unternehmensberatungen BDU e.V.
- ✉ reinhard.willemsen@luther-lawfirm.com

# e|m|w

Das ener|gate-Magazin.

energate gmbh

Norbertstraße 3-5

D-45131 Essen

Tel.: +49 (0) 201.1022.500

Fax: +49 (0) 201.1022.555

[www.energate.de](http://www.energate.de)

Werden Sie Mitglied im **ener|gate club**  
und erhalten Sie neben der **e|m|w**  
viele weitere exklusive Leistungen!

[www.energate.club](http://www.energate.club)

