

Professionelles Controlling statt Blindflug

Kooperationen Die Vorbereitung eines Stadtwerke-Zusammenschlusses ist zeitintensiv und komplex. Die Organisationsstruktur kleinerer Stadtwerke trägt dem häufig zu wenig Rechnung. Um die Umsetzung des Businessplanes erfolgreich zu steuern, ist zudem ein funktionsfähiges Controlling unerlässlich

Hans-Peter Hoeren, München

Auch andere weitreichende Stadtwerke-Kooperationen können sich künftig mit ähnlichen Problemen konfrontiert sehen wie die »Beste Stadtwerke«. Davon sind die Unternehmensberater Christian Markgraf, Geschäftsführer von »nevento«, als auch Olaf Geyer, Geschäftsführer von Advyce, überzeugt. Der ostwestfälische Verbund von fünf kleinen Stadtwerken durchläuft nach einer Verkettung von Fehlentwicklungen derzeit eine Restrukturierung (siehe unten und Seite 1).

Fehlende Stabsstellen | Die erfolgreiche Umsetzung von Kooperationen würde derzeit durch die bestehenden Organisationsstrukturen bei vielen kleineren Stadtwerken erschwert, sagt Markgraf, der kommunale Versorger bei der Entwicklung von energie-nahen Dienstleistungen und im Outsourcing von Prozessen und IT-Infrastruktur berät. Die meisten kleinen Stadtwerke seien nach wie vor auf die klassische Energieversorgung ausgerichtet. Oftmals fehlten im Aufsichtsrat kleinerer Unternehmen Erfahrungen im Umgang mit Entscheidungen zur Geschäftsfelderweiterung respektive der strategischen Neuausrichtung.

Überforderung nimmt zu | »Gleichzeitig werden aus Kostengründen unterstützende Stabsstellenstrukturen, die sich ausschließlich in einem agilen Projektmanagement mit der Entwicklung innovativer Produkte und dem immer wichtiger werdenden Partnermanagement im kommunalen Umfeld beschäftigen, schlichtweg nicht geschaffen«, verdeutlicht Markgraf. Dies und die häufig fehlenden energie-wirtschaftlichen Sparringspartner im Aufsichtsrat führten in Kombination mit den stetig steigenden regulatorischen Anforderungen



Unklarheit über den nächsten Zug: Aufsichtsräten kleinerer Stadtwerke fehlen oft Erfahrungen bei der strategischen Neuausrichtung.

Bild: Shutterstock

teilweise zu einer Überforderung von Stadtwerke-Geschäftsführungen. »Das können wir in unserer Beratungspraxis beobachten.«

Diese Strukturen, in Kombination mit anderen Gründen, mündeten bei angestrebten Kooperationen nicht selten in einen zähen Vorbereitungs- und Abstimmungsprozess, um die Zusammenarbeit im Detail abzustimmen. »Häufig, weil Führungskräfte aus dem Linienbetrieb die zeitliche intensive Vorbereitung nebenher ausarbeiten.« Eine Lösung wäre hier eine Interimsposition, gegebenen-

falls auch extern zu schaffen, die bereits Erfahrungen mit Kooperationen hat.

Günter Haag, Werkleiter bei den Stadtwerken Eberbach am Neckar, pflichtet dem bei. Haag leitet den Kommunalversorger in der baden-württembergischen 15 000-Einwohnerstadt seit Mitte 2014 und hat diesen umfassend saniert. »Wenn zwei kleinere Stadtwerke sich zusammenschließen, kann dies das Fenster in eine erfolgreiche Zukunft öffnen. Klappert das nicht, beginnt das Drama«, betont er. Marktchancen würden dann überschätzt, Risiken

nicht rechtzeitig erkannt oder kleingeredet und Fehler bei der Prozessharmonisierung gemacht.

»Um dies soweit wie möglich zu verhindern, müssen kleinere Stadtwerke nicht nur ein Risikocontrolling implementieren, sondern sie sollten auch Know-how im Bereich Mergers & Acquisitions erwerben«, rät der Werkleiter. Die Stadtwerke Eberbach haben beispielsweise die Stelle einer Referentin für Unternehmensentwicklung geschaffen, die sich gerade mit diesen Themen auseinandersetzt. Entwickle das

Unternehmen zusätzlich noch eine entsprechende Strategie für M & A (Transaktionen im Unternehmensbereich, wie für Fusionen, Kooperationen, Out- oder Insourcing), seien wichtige Grundvoraussetzungen für eine erfolgreiche Kooperation erfüllt.

»Unausgeschöpfte Synergien« | In der Praxis werde aber gerade das »Synergiepotenzial von Kooperationen oft nur marginal ausgeschöpft, weil die beteiligten Stadtwerke nicht bereit sind, irgendetwas abzugeben«, wirft Unternehmensberater Olaf Geyer ein. Die Umsetzung und Erfolgskontrolle des Businessplanes einer Kooperation erfordert zudem eine kaufmännische Steuerung. Diese sei aber gerade in kleineren Stadtwerken häufig schwach ausgeprägt. »Oftmals gleicht sie einem unterjährigen Blindflug ohne Soll-Ist-Vergleiche von Budgets und zentralen Erfolgsfaktoren«, urteilt Geyer.

»Monatlicher Abgleich« | »Kleine Stadtwerke müssen ein professionelles Controlling entwickeln. Unterjährige Top-Kennzahlen wie Ebit, Umsatz, Kosten und Cashflow sollten quartalsweise oder monatlich im Führungskreis besprochen werden können«, fordert deshalb Werkleiter Haag. Ein kleineres Stadtwerk mit einer Reihe ausgelagerter Prozesse oder Teilprozesse müsse diese – vom Controlling begleitet – qualitativ mittels Key-Performance-Indikatoren steuern können. »Nur so ist gewährleistet, dass es nicht von wertschöpfenden Kernprozessen abgeschnitten wird.«

Mindeststandard wäre eine Mittelfristplanung, die differenziert für die einzelnen Geschäftsfelder erfolgt. Beispielsweise für das Jahr eins nach Monaten und für die Jahre zwei bis fünf auf Jahresebene, erklärt Geyer. »Ein monatlicher Soll-Ist-Vergleich statt quartalsweiser Plan-Hochrechnungsabweichungen schafft Transparenz zur aktuellen Situation und die Basis für eine effektive Steuerung.«

»Wir hätten die einzelnen Stadtwerke langsamer integrieren müssen«

Beste Stadtwerke Fehleinschätzungen in der Gründungsphase haben die Kooperation zur Neuausrichtung gezwungen. Künftig liegt der Fokus ganz auf dem Vertriebsgeschäft

Beverungen – Die Ausgangslage bei der Gründung der Beste Stadtwerke (Beste) im Jahr 2013 war gut. Der auch in Ostwestfalen dominierende Grundversorger Eon Mitte wurde rekommunalisiert. »Wir sind in ein Vertriebsvakuum gestoßen, unsere Kundenzahl wächst bis heute«, sagt Hubertus Grimm, Aufsichtsratsvorsitzender der Beste.

Unterschiedliche Assets | Als der parteilose Grimm 2014 zum Bürgermeister der Stadt Beverungen gewählt wurde, hatten die Stadtwerke Beverungen und Steinheim im Vorjahr ihren Vertrieb und den Netzbetrieb bereits an die Beste übertragen. 2014 traten die Stadtwerke Borgentreich und Bad Driburg bei, im Jahr 2015 folgten die Stadtwerke Warburg als fünfter Gesellschafter. Die Mutterstadtwerke brachten sehr unterschiedliche Assets ein, teilweise Netze und Vertrieb, teilweise, wie im Falle von Bad Driburg, nur den Vertrieb. »In der Gründungseuphorie hat sich das Unternehmen einen Schönwettervertrag gegeben, der zwar die Gewinnverteilung fixierte, aber keine Regelungen für alle Eventualitäten und Risiken enthielt«, sagt Grimm.

Beispielsweise für den Fall, dass der Netzbereich rote Zahlen schreibt und der Vertrieb schwarze Zahlen. Das war bei der Beste ab 2014 der Fall. Stadtwerke, die nur den Vertrieb eingebracht hatten, wollten an den Verlusten im Netz aber nicht partizipieren. »Das führt natürlich zu Verwerfungen innerhalb der kommunalen Familie«, sagt Grimm.

Fehlende Synergien: Überschätzt wurden bei der Gründung auch die Synergiepotenziale im Netzbereich. »Ursprünglich dachten wir, wir könnten technisches Personal einsparen. Wegen der großen Entfernungen zwischen den Netzgebieten mussten wir jedoch Doppelfunktionen aufbauen und die alten Strukturen aus den Mutterstadtwerken übernehmen«, verdeutlicht Grimm. Die Beste pachtete die Netze von ihren Mutterstadtwerken für 3,4 Mio. Euro pro Jahr.

Die Erlösobergrenze des Verbund-Stadtwerks wurde auf Basis der Erlösobergrenzen der einzelnen Mutterstadtwerke festgelegt. »Die Einnahmen der einzelnen Stadtwerke aus den Netzentgelten waren vergleichsweise niedrig, da man die Netzentgelte auf Basis höherer, geplanter Abnahmemengen berechnet hat.

»Die Netzentgelte der Beste reichten somit nicht aus, um die Kosten zu decken«, erklärt Stefan Wagner-Schlee, seit Anfang September Geschäftsführer der Beste. Die Differenz in Höhe von über eine Mio. Euro werde zwar auf

»In der Gründungseuphorie hat sich die Beste einen Schönwettervertrag gegeben.«



Hubertus Grimm
Aufsichtsratsvorsitzender der Beste

dem Regulierungskonto gutgeschrieben, kann aber erst in den nächsten fünf Jahren geltend gemacht werden.

Unklare Zuständigkeiten: Die Beste wurde von vier Geschäftsführern der Mutterstadtwerke geleitet. »Diese agierten in Doppelfunktion als Geschäftsführer der Beste und als Geschäftsführer eines einzelnen Stadtwerks. Sie hatten also immer zwei Herzen in der Brust«, verdeutlicht Grimm. Letztlich gab es vier Entscheidungsberechtigte mit unterschiedlichen Meinungen, sodass die Entscheidungsfindung erheblich erschwert wurde.

Kaufmännischer Blindflug: Ein unterjähriges Controlling gab es bei der Beste in der Anfangszeit nicht. »Weil die ganzen Zahlen nicht zur Verfügung gestellt werden, wussten wir zum Teil nicht vollständig, welche Ausgaben getätigt worden waren«, sagt der Aufsichtsratsvorsitzende. Ein Problem sei auch die Akzeptanz des Controllings gewesen.

Überforderung der Mitarbeiter: »Wir hätten die Integration der einzelnen Stadtwerke langsamer mit einzelnen Konsolidierungsphasen angehen müssen«, resümiert Grimm. Die Mitarbeiter aus den einzelnen Stadtwerken hätten sehr schnell mitwachsen und viele neue Kompetenzen erwerben müssen, gerade im Zusammenhang mit dem EEG. Letztlich müsse man sich beim Aufbau eines neuen Stadtwerks die Kompetenz von außen holen oder aber man müsse sie bereits vorher aufgebaut haben. »Für manche Dinge besteht einfach keine Zeit, dass man da langsam reinvächst, sondern man muss sie beherrschen.«

Überforderung im Aufsichtsrat: Der Aufsichtsrat der Beste umfasst 23 Personen, in erster Linie aus der Kommunalpolitik. »Ich habe gelernt, was eine Erlösobergrenze ist, aber wenn es um EEG-Feinheiten geht, bin ich damit auch überfordert«, erklärt Grimm. Das gestalte sich für diejenigen, die einmal im Quartal zu einer Sitzung kommen, natürlich noch wesentlich schwieriger. Vielleicht müssten sich hier kleine Stadtwerke zusätzliche Kompetenz aus der Geschäftsführung eines benachbarten, größeren Stadtwerks oder bei einem Regionalversorger in den Aufsichtsrat holen, sagt Wagner-Schlee.

Status quo: Im Geschäftsjahr 2017 haben die Beste den Turnaround geschafft. Das Verbundunternehmen trennt sich Ende des Jahres vom Netzgeschäft und konzentriert sich auf die 53 000 Kunden im Vertrieb. Zudem soll die Aufnahme neuer Gesellschafter die Finanzkraft stärken, Gespräche mit EAM und Westfalen Weser Energie laufen. **hoe**