

Stadtwerke beim Hindernislauf

Mögliche Fallstricke für Kooperationen schildern Christiane Michulitz, Ulrich Rosen und Ralph Kremp*.

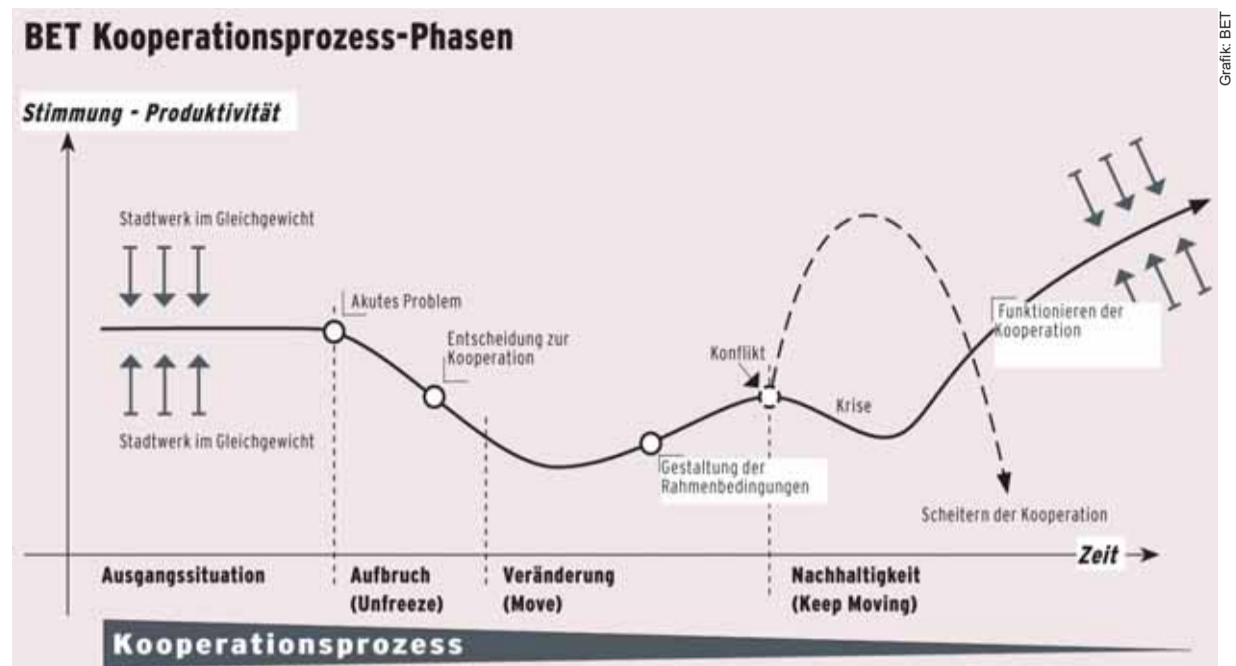
Angenommen, ein Stadtwerk war in der Vergangenheit so etwas wie eine Familie – mit klaren Machtstrukturen, Ortsverbundenheit und Geschäftstüchtigkeit. Eine stabile Einheit also – die jetzt aber durch die Liberalisierung ein wenig ins Wanken geraten ist. Viele Stadtwerke sehen sich deshalb im näheren und weiteren Umfeld nach Partnern um und wollen so Synergiepotenziale erschließen.

Gefahr des Scheiterns aus Enttäuschung

In solchen Fällen treffen oft Unternehmen aufeinander, die sich noch im früheren Gleichgewicht wähnen. Man schaut sich um, führt erste Gespräche und augenscheinlich ist klar: Durch eine Kooperation unter Gleichen können Einsparpotenziale verwirklicht und Marktpositionen gefestigt werden.

Nun stehen sich zwei traditionsreiche Familien gegenüber – mit zwei Stammbäumen, Familienoberhäuptern und je einem Trupp von Beratern, die in der Vergangenheit geholfen haben, die eigene Position zu stärken. Immer noch ist man sich einig. Sachlich spricht alles für die Zusammenarbeit: Gemeinsam betriebene EDV-Systeme erleichtern die Administration, durch Personal-Pools können Auslastungsschwankungen abgefangen werden, durch einen gemeinsamen Materialeinkauf sind Skaleneffekte zu erzielen.

*Christiane Michulitz, Ulrich Rosen und Ralph Kremp, Berater, BET Büro für Energiewirtschaft und technische Planung GmbH, Aachen



Die Verhandlungen gehen los. Synergien werden gesucht und Einsparpotenziale berechnet, Mitarbeiter beider Unternehmen werden in Arbeitsgruppen zusammengebracht, Politikern und Aufsichtsräten werden Konzepte und Businesspläne zur Entscheidung vorgelegt. Die Aktivitäten dienen der Sache. Die Suche geht ins Detail.

Spätestens an diesem Punkt wird deutlich, dass die Zusammenarbeit zweier, über Jahrzehnte gewachsener Systeme eine ganze Reihe von Problemen in sich birgt: Die politischen Ausgangsbedingungen oder auch die Gemeindeordnungen können unterschiedlich sein, eine kritische Überprüfung der Zahlen kann ergeben, dass sich eine Wirtschaftlichkeit erst mittelfristig oder nur unter ganz bestimmten Annahmen darstellen lässt. Oder Entscheidungen werden dadurch verhindert, dass anstehende

Wahlen die Aufsichtsgremien lähmen.

In solchen Fällen durchschreiten die kooperationsbereiten Akteure in den Unternehmen häufig ein Tal der Enttäuschungen. Oft werden die Kooperationsversuche an dieser Stelle abgebrochen.

Werden die Hürden genommen, ermöglichen erfolgreiche Kooperationen im Laufe der Zeit wieder ein stabiles Gleichgewicht im Alltag der Unternehmen. Es muss jedoch auf Dauer ausbalanciert werden. Außerdem sollte klar sein, dass sich erhoffte schnelle finanzielle Erfolge im ersten Jahr meistens noch nicht einstellen – Kooperationserfolge brauchen Zeit.

Ein Blick auf andere Branchen zeigt, dass Kooperationen nur funktionieren, wenn der Druck, etwas zu verändern, hoch genug ist oder wenn ein starker Partner den Prozess ko-

ordiniert. Dabei ist es unerheblich, ob dieser starke Partner eine professionelle Organisation oder eine einzelne Persönlichkeit ist. Für ihn wichtig, frühzeitig zu beginnen, den Kooperationsprozess verantwortlich zu begleiten und als Projektmanager Aktivitäten zu bündeln.

Verlustängste durch Moderation ausschalten

Und: Homogenität ist kein zwingendes Erfolgsrezept. Der Wunsch kleinerer und mittlerer Stadtwerke, mit Partnern auf gleicher Augenhöhe zu arbeiten, ist verständlich. Untersuchungen zeigen aber, dass gerade Heterogenität in Unternehmensstrukturen und -kulturen einen Mehrwert für die Zusammenarbeit bringt.

Doch wie lassen sich Unterschiedlichkeiten managen – gerade bei Kooperationen von Ungleichen? Das Aufeinandertreffen von Unterschieden bedeutet stets, dass es fallweise Überlegene und Unterlegene gibt. Der dadurch drohende Verlust von Macht, Gestaltungseinfluss und angestammten Rechten führt aber bei Kooperationsverhandlungen zu Bemühungen, den Besitzstand zu wahren.

Der deshalb oft angestrebte Interessensausgleich verwässert jedoch die angestrebten Synergien und führt zu faulen Kompromissen. BET-Erfahrungen zeigen eindeutig, dass viele Unternehmen Probleme haben, mit Unsicherheiten, die mit Veränderung verbunden sind, professionell umzugehen. Das führt dazu, dass bei Sitzungen nur noch Sachargumente ausgetauscht werden und eine strukturierte Auseinandersetzung über die notwendigen Veränderungen nicht mehr stattfindet. Dann ist eine professionelle Moderation sinnvoll, um auch bei anspruchsvollen Herausforderungen gemeinsame Lösungen zu finden.

Andernfalls scheitern Kooperationen vordergründig an sachlichen Hürden, obwohl eine Zusammenarbeit gerade mit Blick auf den Markt vorteilhaft gewesen wäre. Dann sind sie wieder alleine, die Familien. Ob Stadtwerke es auch ohne „verwandtschaftliche Verbindungen“ schaffen, sich im liberalisierten Markt durchzusetzen?

E&M

ENERGIE & MANAGEMENT
ZEITUNG FÜR DEN ENERGIEMARKT

Dieser Druck ist urheberrechtlich geschützt. Ohne Zustimmung des Verlages und der Autoren sind Übersetzungen, Nachdruck – auch von Abbildungen –, Vervielfältigungen auf photomechanischem oder ähnlichem Wege oder im Magnettonverfahren, Vortrag, Funk- und Fernsehsendungen sowie Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen – auch auszugsweise – verboten.
© Energie & Management Verlagsgesellschaft mbH, Herrsching