

Voller Sparkurs voraus – Kostenoptimierung bei Stadtwerken in Zeiten der Energiewende

Es ist keine einfache Zeit für Kommunalversorger: Die Krise auf dem Strommarkt sowie die Energiewende stellen vor allem die Sparten Energieversorgung und -erzeugung vor große Herausforderungen. Im Sommer dieses Jahres mussten nun erstmals zwei deutsche Stadtwerke Insolvenz beantragen, andere legen lange geplante Investitionen vorerst auf Eis. Damit die ersten Insolvenzanträge eine Ausnahme bleiben, sollten Kommunalversorger neben strategischen Investitionsentscheidungen bei der Energieerzeugung, -übertragung und -speicherung¹ verstärkt vorhandene Kosteneinsparungspotenziale entlang der Wertschöpfungskette und im administrativen Bereich in den Blick nehmen. Ausgewählte, in der Stadtwerkepraxis bereits erprobte Ansätze werden in diesem Artikel vorgestellt.

Die Stadtwerke Gera machten Ende Juni 2014 als erste Schlagzeilen: Nachdem zunächst nur die Holding einen Insolvenzantrag stellen musste, zogen einige Tage später mit den Verkehrsbetrieben und der Flugbetriebsgesellschaft zwei operative Töchter nach. Ursache für die vorläufige Pleite war Presseangaben zufolge vor allem die Tatsache, dass die Überschüsse aus der Strom- und Wärmesparte des Unternehmens die seit Jahren bestehenden Defizite einzelner anderer Sparten nicht mehr ausreichend ausgleichen konnten.² Ende Juli traf es dann auch die Stadtwerke Wanzleben, die notwendige Instandhaltungskosten bei einem Kraftwerk nicht mehr stemmen konnten und einen Insolvenzantrag stellten.

Sinkende Wirtschaftlichkeit – Einzelfälle oder Branchentrend?

Der Verband kommunaler Unternehmen (VKU) sieht die Insolvenzanträge laut ersten Stellungnahmen als Extrem- bzw. Einzelfälle. Eine aktuelle Untersuchung³ geht jedoch davon aus, dass mehr als ein Drittel der Stadtwerke vor schwerwiegenden wirtschaftlichen Schwierigkeiten stehen. Jedes fünfte Stadtwerk sei demnach sogar in einer noch schlechteren wirtschaftlichen Lage als die insolvent gegangenen Stadtwerke Gera – das zeigten die dabei zugrunde gelegten Analysen einem Pressebericht zufolge.⁴ Auch interne Auswertungen der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG bei ausgewählten Stadtwerken aller Größenklassen zeigen eine im Durchschnitt deutlich sinkende Umsatzrentabilität und einen Rückgang der Eigenkapitalquote⁵ in den vergangenen vier Jahren.

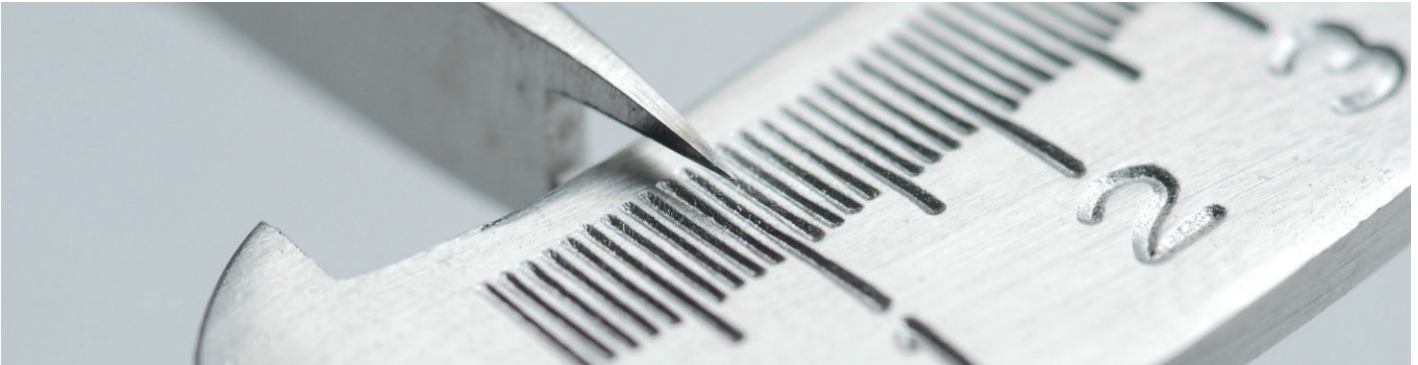
1 Vgl. Kaires-Lamp, N./Plazek, M. (2014): Wind von vorne: Stadtwerkestrategien in Zeiten der Energiewende. In: PublicGovernance Frühjahr 2014

2 Vgl. z. B. Ostthüringer Zeitung, Ausgabe vom 2.7.2014: Warum Stadtwerke Gera vor dem Ruin stehen und Stadtwerke Jena Millionen erwirtschaften

3 Roland Berger Strategy Consultants GmbH (2014): Erfolgreich in der Energiewende – Effizienz-Benchmarking als Impulsgeber für Regionalversorger und Stadtwerke. Für die Untersuchung wurden die Bilanzen von 500 Stadtwerken und Regionalversorgern auf ihre operative Effizienz und Effektivität untersucht.

4 Vgl. WirtschaftsWoche, 19.7.2014: Jedes fünfte Stadtwerk steht vor der Pleite

5 Die Eigenkapitalquote gilt als wichtiger Indikator für die finanzielle Stabilität eines Unternehmens. Je höher die Eigenkapitalquote ist, desto geringer das Insolvenzrisiko aus Überschuldung und Zahlungsunfähigkeit.



Die Verunsicherung unter den kommunalen Kraftwerksbetreibern selbst zeigt eine Umfrage des VKU auf.⁶ Mehr als die Hälfte der stromerzeugenden Mitgliedsunternehmen des VKU befürchten eine Verschlechterung ihrer wirtschaftlichen Lage. Eine Verbesserung hingegen erwarten nur drei Prozent. Als Konsequenz haben knapp ein Drittel der Befragten Pläne bezüglich des konventionellen Kraftwerks-parks aufgegeben und sogar mehr als ein Drittel hat zusätzliche Pläne in diesem Bereich zurückgestellt. Die Wirtschaftlichkeit konventioneller Kraftwerke habe sich im Vergleich zum Vorjahr laut Aussage von rund drei Viertel der Befragten verschlechtert. Zurückgestellt werden auch immer mehr Planungen im Bereich der erneuerbaren Energien. Laut VKU könnte dies darauf zurückzuführen sein, dass die Unternehmen zuerst die Reform des Erneuerbare-Energien-Gesetzes (EEG) abwarten wollten.

Verschlechterte Wirtschaftlichkeit hemmt Investitionen

Welche Wirkung die EEG-Novelle (siehe Infokasten) tatsächlich entfalten wird und wie sie sich im Stadtwerkeumfeld niederschlägt, bleibt allerdings abzuwarten. Ob und in welcher Form beispielsweise der vom VKU geforderte Kapazitätsmarkt, der allein das Bereithalten von Kapazitäten entlohnt und somit auch konventionelle Kraftwerke wieder rentabler machen könnte, auch tatsächlich kommen wird, ist trotz seiner Erwähnung im Koalitionsvertrag der Bundesregierung bislang unklar.

In unserer Frühjahrsausgabe wurden bereits die strategischen Konsequenzen für Stadtwerke beleuchtet⁷, die sich aus der Energiewende ergeben. Dabei wurden die Auswirkungen auf die Energieerzeugung und auf die Netzinfrastruktur aufgezeigt sowie die Problematik der in konventionelle Kraftwerke getätigten Investitionen erläutert. Aufgrund der bestehenden Überkapazitäten bei der Energieerzeugung wird Strom aus konventionellen Kraftwerken immer seltener ins Netz gespeist, Vorrang haben erneuerbare Energien. Zudem erschweren die Forderungen der kommunalen Eigner nach Gewinnausschüttungen für ihre defizitären Kernhaushalte sowie die Quersubventionierungen im Stadtwerke-Konzern (zum Beispiel in die traditionell defizitären Sparten ÖPNV oder Schwimmbäder) die Situation zusätzlich.⁸ Wie können Stadtwerke dieser herausfordernden Situation begegnen, ohne langfristig die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens zu gefährden?

IT-Optimierung, Kooperationen und Vertriebsstrategien: Auf der Suche nach Effizienzsteigerung

Um die Einnahmesituation zu verbessern oder Einspareffekte zu erzielen, betrachten die Finanzverantwortlichen in den Stadtwerken sowohl die einzelnen Stufen der Wertschöpfungskette als auch die administrativen Prozesse, die zentrale Unterstützungsfunktionen darstellen – wie die IT, den Finanz- oder den Personalbereich. Dabei setzen

Die Novelle des Erneuerbare-Energien-Gesetzes (EEG)

Am 1.8.2014 ist die Reform des EEG in Kraft getreten. Folgende wesentlichen Punkte sind darin enthalten:

- Einschränkung des Eigenstromprivilegs: Bis auf wenige Ausnahmen ist von nun an auch für Eigenstrom die volle (EEG-) Umlage zu bezahlen, betroffen sind jedoch nur Neuanlagen. So müssen etwa Betreiber von EEG- oder KWK-Anlagen nur eine verminderte Umlage zahlen.
- Gleichzeitig wurde die „besondere Ausgleichsregelung“ angepasst, durch die die stromintensive Industrie keine oder eine reduzierte EEG-Umlage zahlen muss. Von nun an werden nur mehr stromintensive Unternehmen in Branchen, die im internationalen Wettbewerb stehen, privilegiert behandelt.
- Um einen starken Anstieg der Förderkosten zu vermeiden und zugleich den Ausbau der erneuerbaren Energien zu gewährleisten, soll das Regelinstrument der Marktprämie eingesetzt werden. Anlagenbetreiber müssen den von ihnen erzeugten Strom selbst vermarkten, um eine Förderung nach dem EEG zu erhalten. Die Marktprämie tritt, bis auf wenige Ausnahmen, an die Stelle der Einspeisevergütung.

⁶ Verband kommunaler Unternehmen e.V. (2014): Ergebnisse der VKU-Umfrage zum Energiemarkt 2014

⁷ Vgl. Kairies-Lamp, N./Plazek, M. (2014): Wind von vorne: Stadtwerkestrategien in Zeiten der Energiewende. In: PublicGovernance Frühjahr 2014

⁸ Roth, B./Plazek, M. (2013): Gewinnausschüttungen von Stadtwerken. In: PublicGovernance Herbst 2013



Thomas Münz, Abteilungsleiter Control und Finanzen bei der Pfalzwerke AG in Ludwigshafen

... über cash-orientierte Unternehmenssteuerung als Mittel gegen Kostendruck:

„Cash is king!“ war eine Schlagzeile während der Finanzkrise. Die Cash-Orientierung ist die Grundlage des wirtschaftlichen Handelns. Die Energieversorgung nutzt ihre Wirtschaftsgüter (Erzeugungsanlagen, Netze etc.) im Vergleich zu anderen Branchen in sehr langen Zyklen von 20 Jahren und mehr und kann Investitionen meist nur durch Fremdkapitaleinsatz realisieren. Vor diesem Hintergrund ist die cash-orientierte Unternehmenssteuerung für die Energieversorgung von besonderer Bedeutung; sie bildet die Grundlage für nachhaltiges Wirtschaften.

... über unternehmerische Erfolge durch Cash-Orientierung:

Mit folgenden Schwerpunkten, die wir seit über zehn Jahren systematisch bearbeiten, ist es uns gelungen, Finanzierungskosten und notwendige Fremdkapitalvolumina weitestgehend zu optimieren.

1. Planung und Gestaltung der langfristigen, betrieblichen Investitionspolitik im Einklang mit dem Finanzierungsspielraum
2. Minimierung bzw. benchmark-gesteuerte Optimierung der Working Capital-Bindung
3. Strategische Simulation und Planung der Cashflows aus Wertpapier-Asset-Management und aus betrieblichen Quellen zur Deckung der langfristigen Zahlungen aus Betriebsrenten

Stadtwerke sowohl auf die Ausweitung des Produktangebots über neue Geschäftsfelder als auch auf Kooperationen. Ziel von Kooperationen, die Branchenexperten zu den derzeit wichtigsten Markttrends für Energieversorger zählen, sind sowohl die Beschaffung fehlenden Know-hows als auch die Synergieerschließung.⁹ Im Vertrieb kommt es zu Strategieanpassungen – die sich etwa in der Fokussierung auf bestimmte Kundengruppen oder im Ausbau von Beratungs- und Serviceleistungen zeigen können.

Zahlreiche Stadtwerke setzen derzeit zusätzlich auf eine cash-orientierte Unternehmensführung, auf die Implementierung von Shared Service Centern sowie auf die Veränderung von Einkaufs- bzw. Beschaffungsfunktionen. Diese drei Bereiche werden im Folgenden beispielhaft erläutert.

Cash-Orientierung schafft Wettbewerbsvorteile

Sich verschlechternde Kennzahlen schärfen bei den Stadtwerkeverantwortlichen das Bewusstsein dafür, dass sich die eigene Finanzierung künftig erschweren könnte. So liegt bei einem Viertel der in einer Studie untersuchten kommunalen Energieversorgungsunternehmen der Verschuldungsgrad im „zunehmend kritischen“ Bereich. Auch war der Zinsdeckungsgrad im Untersuchungszeitraum 2009 bis 2012 von 8,6 auf 7,7 gefallen. Etwa jedes vierte untersuchte Unternehmen unterschritt Ende 2012 sogar den kritischen Wert des Zinsdeckungsgrads von 5,0.¹⁰ Laut einer Studie der Ratingagentur Euler Hermes Rating besteht ein gestiegener Finanzbedarf.¹¹ Dies unterstreicht die Bedeutung von Liquidität und entsprechenden liquiditätsbasierten Kennzahlen für den Erhalt von Bankkrediten oder anderem Fremdkapital, denn die kurzfristig verfügbaren Eigenmittel oder die Weiterreichung von Kommunalkrediten für derartige Investitionen, die im Einzelfall ohnehin beihilfe- und haushaltsrechtlich zu prüfen ist, nehmen ab. Laut einer Studie der Universität Leipzig setzen 94 Prozent der Stadtwerke für die Finanzierung zukünftiger Investitionen auf das klassische Bankdarlehen, jedes fünfte Stadtwerk geht sogar von einer steigenden Bedeutung der klassischen Bankfinanzierung in den nächsten zwei Jahren aus.¹² Laut den Leipziger Studienautoren müssen die kommunalen Energieversorger damit rechnen, ihre vorhandenen Investitionsalternativen aufgrund veränderter regulatorischer Rahmenbedingungen (unter anderem beschränkte Kreditvergabe durch Basel III) und bonitätsbedingt steigender Kapitalkosten auf ihre Wirtschaftlichkeit hin überprüfen zu müssen.

Ziel soll es sein, Cash-Potenziale zu heben, um so einerseits Liquiditätsrisiken vorzubeugen und andererseits den Unternehmenswert sowie die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen. Damit dies gelingt, muss ein Unternehmen in der Lage sein, die Höhe des eigenen Cash-Potenzials darzustellen, um sich Zugang zu Krediten zu ermöglichen. Etablierte ertragsorientierte Steuerungsansätze müssen hierfür um eine cash-orientierte Perspektive ergänzt werden: Eine Cash-Strategie kann so dabei helfen zu definieren, wie die gesetzten Cashflow-Ziele erreicht werden können. Die Haupteinflussfaktoren hierfür sind die operative Cashflow-Marge (Net Profit +/- nicht cash-relevanter Aufwendungen und Erträge) und die Kapitalbindung durch das Working Capital (Differenz aus Umlaufvermögen und kurzfristigen Verbindlichkeiten), die Rückschlüsse darauf zu lassen, wieviel Prozent der Umsatzerlöse etwa für Investitionen oder Schuldentilgungen zur Verfügung stehen.¹³

⁹ Vgl. u. a. Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft e. V. / Ernst & Young GmbH (2014): Nachhaltige Geschäftsmodelle für Stadtwerke und EVU, Stadtwerkstudie 2014

¹⁰ Vgl. PriceWaterhouseCoopers (2014): Energie- und Versorgungsunternehmen im Spannungsfeld zwischen Ertrag, Investitionen und Verschuldung

¹¹ Euler Hermes Rating Deutschland GmbH (2014): Energiewende – Können Stadtwerke Defizite kommunaler Haushalte künftig abdecken?

¹² Fieldstone GmbH/Universität Leipzig (2013): Stadtwerkefinanzierung – Die Energiewende und deren Auswirkungen

¹³ Vgl. u. a. Wendt, F. (2013): Unternehmenssteuerung: Plädoyer für cash-orientierten Ansatz. In: CFOworld, 5.11.2013

Insbesondere mithilfe von IT-basierten Prozessanalysen kann ein Stadtwerk Potenziale zur Steigerung der Liquidität identifizieren. Erhebliche Liquiditätspotenziale können beispielsweise durch eine Verkürzung der Durchlaufzeiten bei der Abrechnung, bei Lieferantenwechsel und im Forderungsmanagement realisiert werden. So zeigen Erfahrungswerte von KPMG, dass Stadtwerke allein im Abrechnungsprozess durch die Identifikation und Korrektur von unvollständig abgerechneten Verträgen, Verträgen ohne Abschlagsplan und Abschlagsungenauigkeiten Potenziale im Millionenbereich heben können.

Skaleneffekte durch Shared Service Center

Während des letzten Jahrzehnts haben Shared Service Center (SSC) einen außerordentlichen Bedeutungszuwachs in der Wirtschaftslandschaft in Deutschland erfahren. In den 1980er Jahren erstmals bei den amerikanischen Unternehmen Ford und General Electric eingerichtet, sind Shared Service Center mittlerweile in Großunternehmen fest etabliert. Zwar können Konzerne im Hinblick auf Kosteneinsparungen ihren Größenvorteil stärker ausspielen, es entscheiden sich jedoch auch immer mehr Mittelständler für dieses Instrument, wie eine Studie von KPMG ergeben hat.¹⁴ Shared Service bezeichnet die gemeinsame Nutzung von zuvor auf mehrere Unternehmenseinheiten verteilten Funktionen und Tätigkeiten. Physisch werden diese in einem Verantwortungsbereich zusammengefasst, um damit Kostensenkungen zu erreichen und auch um über vereinheitlichte Prozesse und höhere Qualität die Zufriedenheit der Kunden zu erhöhen. Darüber hinaus werden Kosten durch die Zusammenführung der Aufgaben in einen Bereich transparenter und lassen sich somit besser steuern. Inhaltlich eignen sich SSC vor allem für administrative Prozesse, bei denen Standardisierung im Fokus steht – wie das Finanz- und Rechnungswesen und der darin organisierten Buchhaltung mit der Kreditoren- und Debitorenbuchhaltung sowie IT- oder HR-Prozesse. Auch komplexere Aufgaben wie Controlling-Prozesse oder das externe Reporting übernehmen zunehmend SSC.

Kostensenkungen durch Standardisierungen bei administrativen Prozessen

Die zentrale Prozessabwicklung bringt auch eine erhöhte Flexibilität für das Gesamtunternehmen mit sich – ein angesichts der wechselvollen Marktbedingungen in der Energiebranche, regulatorischer Änderungen oder internem Veränderungsbedarf positiver Umstand. SSC sind daher laut der aktuellen „Stadtwerkstudie 2014“ auf der unternehmerischen Agenda für die kommenden Jahre vorgesehen und es besteht ebenfalls eine steigende Akzeptanz gegenüber Outsourcing-Modellen für Shared Services.¹⁵ Aufgrund der bei Stadtwerken meist differenzierten Konzernstrukturen mit unterschiedlichen Sparten und Tochterunternehmen könnte das Instrument der SSC sogar in doppelter Hinsicht wertschöpfend sein: Zusammen mit den kommunalen Eigentümern könnten Stadtwerke SSC innerhalb des „Konzerns Kommune“ etablieren – also auch gemeinsam mit Einheiten der Verwaltung. Auch für den Beschaffungsbereich werden offenbar ähnliche Kooperationen bereits eingesetzt, wie eine Studie des Instituts für den öffentlichen Sektor 2013 zeigte.¹⁶

Sind die Hauptmotivationen von Shared Services vor allem Effizienzoptimierung und Kosteneinsparung, indem über die Bündelung transaktionaler, repetitiver Prozesse Skaleneffekte erzielt werden („Center of Scale“), so erlangt zunehmend auch der Wunsch nach der Zusammenführung wissensintensiverer Prozesse in einem „Center of Expertise“ Bedeutung.

¹⁴ Vgl. KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft/Georg-August-Universität Göttingen (2014): Shared Service Center im Mittelstand

¹⁵ Vgl. Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft e.V./Ernst & Young GmbH (2014): Nachhaltige Geschäftsmodelle für Stadtwerke und EVU, Stadtwerkstudie 2014

¹⁶ Vgl. Institut für den öffentlichen Sektor e.V. (2013): Kommunale Beschaffung im Umbruch. Große deutsche Kommunen auf dem Weg zu einem nachhaltigen Einkauf? Abrufbar unter: www.publicgovernance.de/beschaffung

Eine aktuelle Studie zeigt, dass sich bei mehr als der Hälfte mittelständischer Unternehmen die Kosten für die Einrichtung eines SSC nach zwei Jahren, bei knapp jedem fünften Unternehmen sogar in weniger als einem Jahr amortisiert hatten.¹⁷ Bemerkenswert ist, dass Studien zum Thema SSC kaum Aspekte zur Sprache bringen, die gegen die Einführung von Shared Services insgesamt sprechen; von Belang scheint offenbar weniger das „ob“ als das „wie“ zu sein. Als die wichtigsten Hebel für eine erfolgreiche Implementierung nennen Unternehmen etwa einheitliche Prozessmodelle und Organisationsstrukturen.¹⁸

Weitere Professionalisierung des Einkaufs birgt hohe Potenziale

Das Einkaufsportfolio eines Stadtwerks ist ungemein breit und reicht von Rohstoffen, Strom und Gas über technische Anlagen, technische Dienstleistungen und Fahrzeuge bis hin zu IT- und Büromaterialien. Größere Stadtwerke müssen ein jährliches Einkaufsvolumen von mehreren hundert Millionen Euro managen. Dass sich hierbei beachtliche Wirtschaftlichkeitspotenziale ergeben, liegt auf der Hand. Zusätzlich sind Stadtwerke dazu verpflichtet, beim Einkauf Vergaberegularien, zumeist auf Basis der Sektorenverordnung, zu beachten. Ein professionelles Beschaffungsmanagement schafft hierbei Rechtssicherheit und kann gleichzeitig erhebliche Effizienzpotenziale heben. Viele Stadtwerke haben offenbar entsprechend reagiert und in den vergangenen Jahren bereits häufiger als Kommunalverwaltungen zentrale Beschaffungsstrukturen geschaffen und diese innerhalb der Organisation mit vergleichsweise starken Kompetenzen ausgestattet.¹⁹ Dennoch zeigen Erfahrungswerte, dass im Rahmen von systematischen Analysen bei der Beschaffung regelmäßig weitere Kostensenkungspotenziale in Millionenhöhe aufgezeigt werden können.

Methodisch gilt es dabei zunächst, eine umfassende Transparenz über die jährlichen Ausgaben in allen Sparten bzw. Tochterunternehmen zu schaffen. Anschließend werden Einsparpotenziale in den einzelnen Warengruppen identifiziert und umgesetzt. Verschiedene Werthebel wie beispielsweise die Vertragsgestaltung (Neuausschreibung oder Verhandlung veralteter Verträge), die Änderung von Bedarfspezifikationen und Bedarfsmärkten (zum Beispiel zur Erweiterung des Lieferantenmarkts), die Anpassung von Wertschöpfungstiefen oder die Einführung/Überarbeitung von End-to-End-Prozessen (das heißt vollständigen Prozessketten) sollten hierbei betrachtet werden.

Durch innovative Vergabestrategien einen größeren Lieferantenmarkt schaffen

So zeigen sich häufig insbesondere hohe Potenziale im Bereich des Einkaufs technischer Dienstleistungen, das heißt beispielsweise beim Hoch- und Tiefbau, bei Ingenieurleistungen sowie bei der Wartung und Instandhaltung von Maschinen und Anlagen. Obwohl hier in der Regel ein hoher Anteil des Einkaufsvolumens eines Stadtwerks liegt, gibt es in der Region vor Ort zumeist nur einen begrenzten Lieferantenmarkt, der von zwei bis drei großen Anbietern dominiert wird und somit zu suboptimalen Bieterstrukturen führt. Ziel muss es hierbei für das Stadtwerk sein, einen größeren Lieferantenmarkt zu schaffen. Dies kann erfahrungsgemäß etwa durch die Vereinfachung der Bauleistungsverzeichnisse bei Rahmenverträgen oder durch die Öffnung des Lieferantenmarkts mittels innovativer Vergabestrategien gelingen. Derartige innovative Vergabestrategien basieren oft auf werkvertragsähnlichen, messbaren Teilleistungen in Dienstleistungsverträgen, die objektive Lieferantenbewertungen ermöglichen und im Rahmen von „Mini-Ausschreibungen“ Berücksichtigung finden können.

¹⁷ Vgl. KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft/Georg-August-Universität Göttingen (2014): Shared Service Center im Mittelstand

¹⁸ Vgl. ebd.

¹⁹ Vgl. Institut für den öffentlichen Sektor e.V. (2013): Kommunale Beschaffung im Umbruch. Große deutsche Kommunen auf dem Weg zu einem nachhaltigen Einkauf? Abrufbar unter: www.publicgovernance.de/beschaffung

Auch der Bereich der Energiebeschaffung verzeichnet in der Regel ein hohes Volumen und sieht sich derzeit mit einem intensiven Wettbewerb und stark volatilen Energiemärkten konfrontiert. Der Einkauf steht hier vor der Aufgabe, gleichzeitig risiko-adäquate und kosteneffiziente Strukturen im Sinne eines professionellen Portfoliomanagements aufzubauen. Eine adäquate Diversifizierung des Beschaffungsportfolios und eine enge Verzahnung mit den Vertriebsprozessen zählen hierbei zu den entscheidenden Stellhebeln.

Strukturell verspricht eine Bündelung der Einkaufsfunktion häufig große Erfolge (analog zu den Skaleneffekten in einem SSC). In zahlreichen Stadtwerken findet Branchenkenner zufolge immer noch ein getrennter Einkauf nach Sparten statt, obwohl in zahlreichen Produktgruppen Bündelungspotenziale vorhanden sind. Noch stärkere Synergiepotenziale können sich ergeben, wenn eine Bündelung der Beschaffungsvolumina in Einkaufsgemeinschaften mit anderen Stadtwerken oder innerhalb des „Konzerns Kommune“ mit der Kernverwaltung und den anderen Kommunalunternehmen erfolgt.²⁰

Gebündelte Beschaffung im „Konzern Kommune“ verspricht Synergien

Grundsätzlich gilt es, den Reifegrad und das Rollenverständnis des Einkaufs innerhalb der Unternehmensstruktur zu stärken. Wird die Einkaufsabteilung nicht als reiner Bestellabwickler gesehen, der die rechtskonforme Beschaffung sicherstellt, sondern als ein strategischer Partner der Fachbereiche, kann diese einen hohen Wertbeitrag leisten. In einer solchen Funktion wäre die Einkaufsabteilung in die gesamte Planungs- und Budgetierungsphase eines Projekts eingebunden und könnte als interner Innovationstreiber auftreten.²¹

Fazit

Stadtwerke bewegen sich derzeit im Bereich der Energieerzeugung und -versorgung ebenso wie ihre privaten Konkurrenten in einem herausfordernden Umfeld. Die Tatsache, dass die Wechselbereitschaft der Kunden im Bereich der Stromversorgung weiter zugenommen hat²², impliziert zudem, dass Stadtwerke trotz schwieriger Rahmenbedingungen konkurrenzfähige Preise anbieten müssen.

Gleichzeitig müssen bei Stadtwerken weitergehende Ziele verfolgt werden, die von privaten Konkurrenten nicht im gleichen Maße erwartet werden. Hierzu zählen beispielsweise die Gewährleistung der lokalen Versorgungssicherheit, die Sicherung von Arbeitsplätzen vor Ort sowie die Übernahme kommunaler Aufgaben, etwa in Form der Quersubventionierung dauerhaft defizitärer, aber politisch gewünschter Unternehmenssparten im Stadtwerke-Konzern. Zusätzlich erwarten kommunale Gesellschafter in der Regel ebenso wie private Anteilseigner Gewinnausschüttungen.

Stadtwerke müssen mehr leisten als private Versorger

Um im liberalisierten Markt der Energieversorgung langfristig weiterhin eine starke Rolle spielen zu können, sind Stadtwerke somit darauf angewiesen, ihre Wirtschaftlichkeit an den besten Marktteilnehmern auszurichten. ■

Katharina Hermann, Nina Kairies-Lamp, Michael Plazek

²⁰ Vgl. Institut für den öffentlichen Sektor e.V. (2013): Kommunale Beschaffung im Umbruch. Große deutsche Kommunen auf dem Weg zu einem nachhaltigen Einkauf? Abrufbar unter: www.publicgovernance.de/beschaffung

²¹ Vgl. ebd.

²² Laut der Verbraucherumfrage „BDEW-Kundenfokus Haushalte 2013“ des Bundesverbands der Energie- und Wasserwirtschaft e.V. haben bis Ende 2013 bereits ein Drittel aller deutschen Haushalte mindestens einmal ihren Stromversorger gewechselt.