

Stadtwerke werden sich wandeln – aber nicht sterben

Marcus Mattis – multi-utility consulting

Groß, mittel oder klein: Wie können Stadtwerke die breiten Chancen des Wettbewerbs nutzen? Wird ein Unternehmer über seine Überlebensfähigkeit sprechen? Ans Überleben muss einer denken, der über der Sahara abgestürzt ist und jetzt möglichst schnell die nächste Oase finden muss. Unternehmer wollen keine Überlebensfähigkeit sichern, sondern die Chancen des Wettbewerbs nutzen, um sich stets zu verbessern. Das gilt auch für kleine Stadtwerke, die nicht – wie vielfach behauptet wird – vom Aussterben bedroht sind.

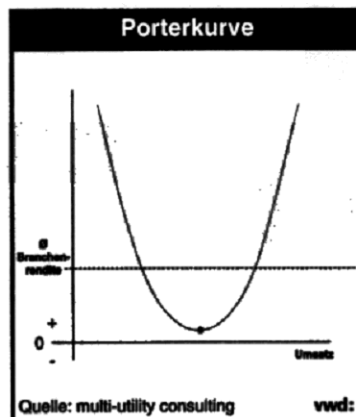
Im Rahmen der Diskussion über die Überlebensfähigkeit von Stadtwerken wird häufig verkündet, dass kleine Stadtwerke ohnehin nicht überlebensfähig wären und sich irgendwo anschließen müssten. Dabei hat Michael Porter empirisch festgestellt, dass es nicht die kleinen und nicht die ganz großen sind, die in Wettbewerbsmärkten Schwierigkeiten bekommen.

› Mittlere sind in Gefahr

Es sind vielmehr insbesondere die mittleren Unternehmen in der Energiewirtschaft, die besondere strategische Anstrengungen unternehmen müssen, um im Wettbewerb zu bestehen. Die Entwicklung mancher Regional-Unternehmen in der Energiebranche hat das gezeigt – wobei hervorragende Ausnahmen die Regel bestätigen.

In der Porter-Kurve ist dies auch mit den relativen Ertragspositionen der einzelnen Unternehmen nachgewiesen. Nun ist die betriebswirtschaftliche Theorie nicht eins zu eins in die Praxis der deutschen Stadtwerke umsetzbar. Die

Überlebensfähigkeit kleinerer Stadtwerke sollte dennoch so einfach nicht in Frage gestellt werden. Die Situation der einzelnen Stadtwerke ist nie identisch. Sie hängt in hohem Maße von den Produkten, der Historie und der Einbettung in die regionalen Verhältnisse ab. Darüber



hinaus gibt es eine Vielzahl von Möglichkeiten, im Rahmen unterschiedlichster Arten von horizontalen und vertikalen Kooperationsformen Synergiepotenziale zu schöpfen. So kann man sich auf

die Kernfähigkeiten konzentrieren, während man standardisierbare Aufgaben extern vergibt.

Die hohe Kundenbindung und die viele Jahrzehnte, zum Teil über ein Jahrhundert währende Vertrauensbildung bei den Kunden und Bürgern der jeweiligen Städte ist Grundlage nicht nur für ein Überleben, sondern für eine positive ertragsorientierte Entwicklung in der Zukunft.

› Kleine sind besser aufgestellt

Wie Michael Porter es formuliert: Ob als Spezialisten, als Nischer oder als Effizienzer: Kleine Einheiten sind im Markt häufig besser aufgestellt. Dies wird untermauert durch die guten Versorgungsgebiete, die die Versorgung mit relativ geringen spezifischen Netzkosten erlauben. Ebenso wird mit hoher Flexibilität ein spezifisch geringerer Personaleinsatz ermöglicht. Komplexitätskosten werden vermieden, da mit geringen Abstimmungsprozessen eine sehr effiziente Vorgehensweise möglich ist. Die zum Teil sehr gute Ertragsentwicklung in den Werken untermauert dies.

So ist das zu Beginn des Wettbewerbs apostrophierte Stadtwerksterben nicht annähernd eingetreten. Es haben sich zum Teil neue Werke gegründet. Andere haben sich verändert und den neuen Gegebenheiten angepasst. Statt eines Stadtwerk-Sterbens wird es einen Anpassungsprozess geben. Stadtwerke werden unterschiedlichste zusätzliche Aufgaben wahrnehmen oder andere Aufgaben nicht mehr wahrnehmen. Bei einer sinnvollen Nutzung der Chancen sind hervorragende Entwicklungsmöglichkeiten gegeben. □

Deutsche Versorger: 96 Prozent Kundenzufriedenheit

Die Energie Baden-Württemberg AG (EnBW) hat beim Anwerben von Neukunden die Nase vorn. Dies ist das Ergebnis einer Studie des britischen Marktforschungsinstituts Datamonitor. EnBW ist zudem im Bereich „Halten von bestehenden Kunden“ die

Nummer Eins in Deutschland. Beim wichtigen Thema „Kundenzufriedenheit“ führen die Neckarwerke Stuttgart (NWS), dicht gefolgt von EnBW und Vattenfall Europe, die Rangliste der untersuchten Energieversorger an. Gemittelt erreichen

die deutschen Versorger eine Kundenzufriedenheits-Quote von 96 Prozent. Die französischen Versorger erreichen eine Kundenzufriedenheit von 95 Prozent, die britischen Versorger von 87 Prozent. □