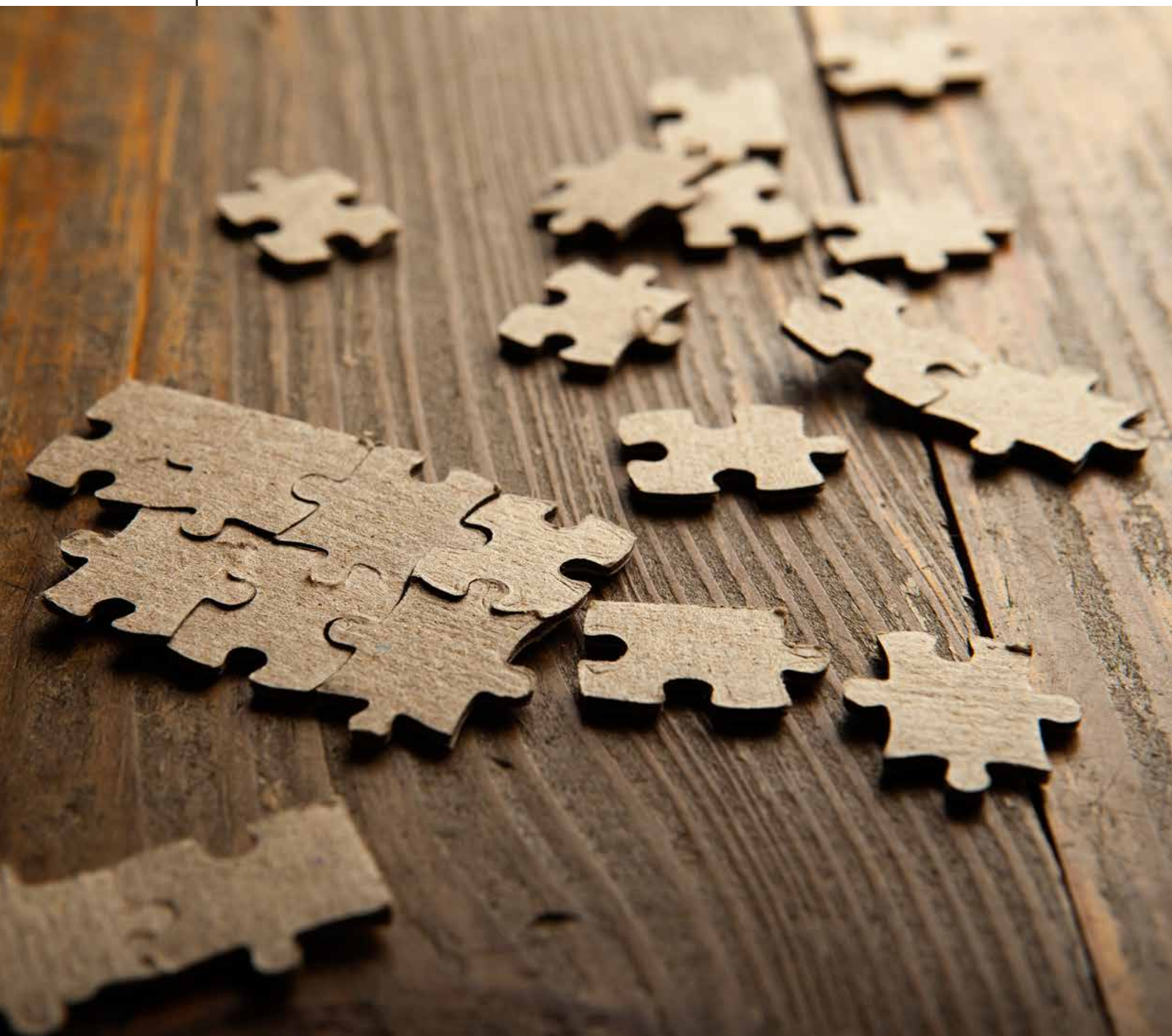


Rödl & Partner

KOOPERATIONS- STUDIE ENERGIE

Kommunale Energieversorger: Kooperationen
im Fokus – Erfahrungen, Nutzen und Chancen



INHALT

1	KERNAUSSAGEN DER STUDIE	5
2	STUDIENERGEBNISSE	6
2.1	Strukturelle Unternehmensmerkmale	7
2.2	Aktuelles Lagebild der Unternehmen	8
2.2.1	Zentrale Herausforderungen der Unternehmen und Maßnahmen	8
2.2.2	Einschätzung der aktuellen Markt- und Unternehmenssituation	9
2.2.3	Strategische Maßnahmen	9
2.3	Kooperationspraxis in Stadtwerken	10
2.3.1	Bisherige Kooperationserfahrungen	10
2.3.2	Bisherige Kooperationsformen	12
2.3.3	Wahrgenommene Vorteile und Chancen	14
2.3.4	Identifizierte Herausforderungen und Risiken	14
2.3.5	Zukunftsperspektiven für Kooperationen	16
2.4	Fazit	17
3	FALLBEISPIELE ZU KOOPERATIONSPROJEKTEN	18
3.1	Fallbeispiel 1: Strategische Partnerschaft – Stadt Northeim & Harz Energie	18
3.2	Fallbeispiel 2: Kooperation Netz- und Energieversorgung Gemeindewerke Südpfalz	19
3.3	Fallbeispiel 3: Gasnetz-Kooperation – Regionalwerke Neckar-Kocher	20
	ANSPRECHPARTNER, IMPRESSUM	22

1 KERNAUSSAGEN DER STUDIE

- Die Energiewirtschaft befindet sich in einem tiefgreifenden Wandel. Die Umsetzung der Energiewende, steigende regulatorische Anforderungen, technologische Innovationen und wirtschaftlicher Druck führen zu wachsender Komplexität. In diesem Umfeld gewinnen Kooperationen zunehmend an strategischer Bedeutung – insbesondere für kleine und mittlere Energieversorger.
- Unsere Studie zeigt: Die größten Herausforderungen bestehen in der zunehmenden regulatorischen und technologischen Komplexität, sinkender Rentabilität, hohem Investitionsbedarf sowie einem spürbaren Fachkräftemangel. Dennoch bewerten rund 70 Prozent der befragten Unternehmen ihre aktuelle Lage als neutral bis positiv.
- Bereits zwei Drittel der Unternehmen haben Kooperationsprojekte umgesetzt. Besonders kleine und mittlere Versorger sehen in Kooperationen eine wirksame Strategie zur Steigerung von Effizienz und Wachstum. Im Fokus stehen vor allem die Reduktion von Kosten, der Ausbau von Know-how und die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit.
- Die größte Bereitschaft, Kooperationen einzugehen, besteht im Rahmen der Beschaffung – insbesondere bei kleineren Unternehmen. Größere Unternehmen setzen hingegen verstärkt auf gemeinsame Projekte in der Energieerzeugung. Themen wie Energieeffizienz, Nachhaltigkeit und Smart-City-Initiativen spielen bislang eine eher untergeordnete Rolle.
- Die dominierenden Formen des Zusammenwirkens sind Dienstleistungs-kooperationen und gesellschaftsrechtliche Beteiligungen. Betriebsführungsmodelle nutzen sowohl kleine als auch große Unternehmen, um Fachwissen und Ressourcen zu bündeln. Fast alle Kooperationen werden als erfolgreich bewertet – entscheidend dafür sind eine klare Kommunikation, gegenseitiges Vertrauen und eindeutig definierte Zuständigkeiten.
- Hemmnisse bestehen vor allem in fehlenden personellen Kapazitäten, Schwierigkeiten bei der Partnerfindung sowie Zielkonflikten und mangelnder Flexibilität. Im Vergleich zu der von uns im Jahr 2013 veröffentlichten Kooperationsstudie hat das Risiko eines Kontrollverlusts deutlich an Bedeutung verloren.
- Zukünftige Potenziale liegen insbesondere in der Digitalisierung sowie – nach der Energiekrise – wieder verstärkt im Vertrieb und Kundenservice, vor allem bei kleineren Unternehmen. Nachhaltigkeit und Energieeffizienz erkennen bislang nur wenige als relevantes Kooperationsfeld.
- Prozessoptimierungen durch gemeinsame IT- und Verwaltungsstrukturen sind für kleinere Unternehmen besonders wichtig. Kooperationen fördern zudem die Entwicklung neuer Geschäftsfelder und stärken die Wettbewerbsfähigkeit in einem zunehmend volatilen Marktumfeld.

2 STUDIENERGEBNISSE

Die zahlreichen Herausforderungen in der Energiewirtschaft bewirken einen tiefgreifenden Transformationsprozess der gesamten Wertschöpfungskette von Energieversorgungsunternehmen. In vielen Bereichen sind unternehmerische Antworten gefragt, um diesen Veränderungen erfolgreich zu begegnen. Vor diesem Hintergrund gewinnen Kooperationen in den strategischen Überlegungen der Energieversorger bereits seit Jahren zunehmend an Bedeutung.

Um einen tiefergehenden Einblick in die aktuellen Entwicklungen und Markttrends zu erhalten, haben wir in diesem Jahr Energieversorgungsunternehmen deutschlandweit eingeladen, an unserer Kooperationsstudie teilzunehmen. Ein besonderer Fokus liegt auf der Kooperationspraxis: Welche Erfahrungen haben die Unternehmen bisher gemacht, welche Chancen sehen die Verantwortlichen und welche Risiken sind zu berücksichtigen?

Wir freuen uns, dass insgesamt 81 Unternehmen an der Umfrage teilgenommen haben.

Die Grundlage dieser Studie bildet ein strukturierter Fragebogen mit insgesamt 16 Fragen, die in drei thematische Teilbereiche gegliedert sind:

Der erste Teil befasst sich mit den strukturellen Merkmalen der teilnehmenden Unternehmen, um ein fundiertes Verständnis ihrer organisatorischen Rahmenbedingungen zu erlangen.

Der zweite Teil widmet sich der Einschätzung der aktuellen Unternehmenssituation sowie den Entwicklungen in der Energiewirtschaft. Hier stehen sowohl interne als auch externe Einflussfaktoren im Fokus.

Abschließend beleuchtet der dritte Teil das Thema Kooperationen – von praktischen Vorgehensweisen über gesammelte Erfahrungen bis hin zu Chancen und Herausforderungen, die mit gemeinschaftlichen Projekten verbunden sind.

2.1 STRUKTURELLE UNTERNEHMENSMERKMALE

Die 81 Teilnehmenden der Umfrage sind überwiegend in leitenden Funktionen innerhalb der jeweiligen Energieversorgungsunternehmen tätig. Die Ergebnisse können daher als belastbare und repräsentative Darstellung unternehmensstrategischer Perspektiven gewertet werden.

Das Erheben der Unternehmensgröße erfolgt anhand der beiden Kriterien „Einwohner im Versorgungsgebiet“ und „Mitarbeitende des Unternehmens“. 41 Prozent der befragten Un-

ternehmen versorgen Gebiete mit weniger als 50.000 Einwohnern (siehe Abbildung 1). Des Weiteren beschäftigen 54 Prozent der befragten Unternehmen weniger als 50 oder zwischen 50 und 200 Mitarbeitende (siehe Abbildung 2). Die Studienteilnehmenden vertreten also tendenziell kleinere bis mittlere Energieversorger. Dies spiegelt grundsätzlich die Energieversorgerstruktur in Deutschland sehr gut wider. Rund 75 Prozent der Strom- bzw. Gasversorger beliefern weniger als 30.000 bzw. 15.000 Kunden.¹

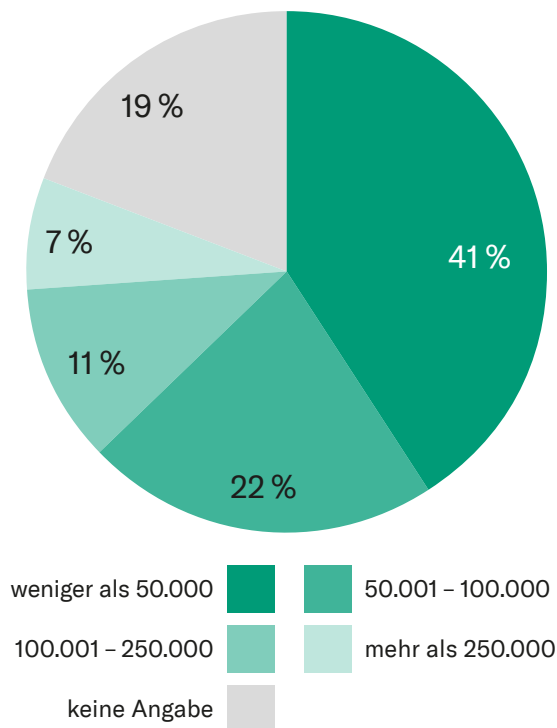


Abbildung 1: Einwohnerzahl im Versorgungsgebiet

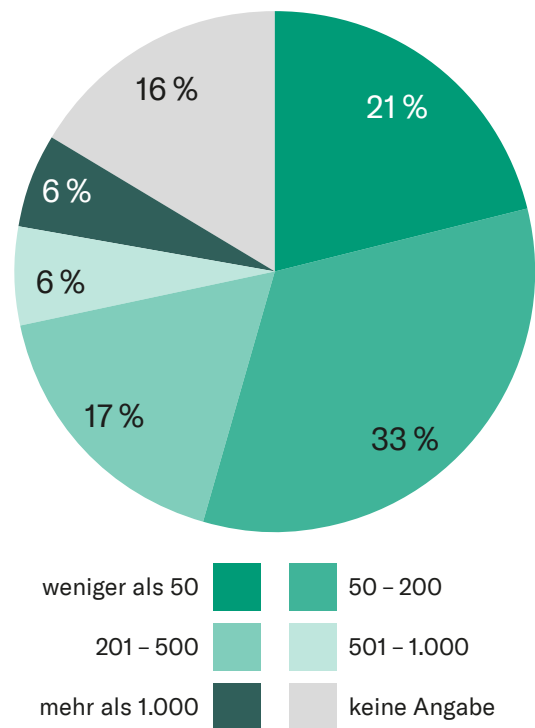


Abbildung 2: Mitarbeiteranzahl

Für die weitere Analyse werden die teilnehmenden Versorger anhand der Anzahl der Mitarbeitenden in die Kategorien kleine (weniger als 50 Mitarbeitende), mittlere (zwischen 50 und 200 Mitarbeitende) und große (mehr als 200 Mitarbeitende) Unternehmen eingeteilt.

¹ Vgl. Bundesnetzagentur für Elektrizität, Gas, Telekommunikation, Post und Eisenbahn: Monitoringbericht 2024, 2025.

2.2 AKTUELLES LAGEBILD DER UNTERNEHMEN

2.2.1 ZENTRALE HERAUSFORDERUNGEN DER UNTERNEHMEN UND MASSNAHMEN

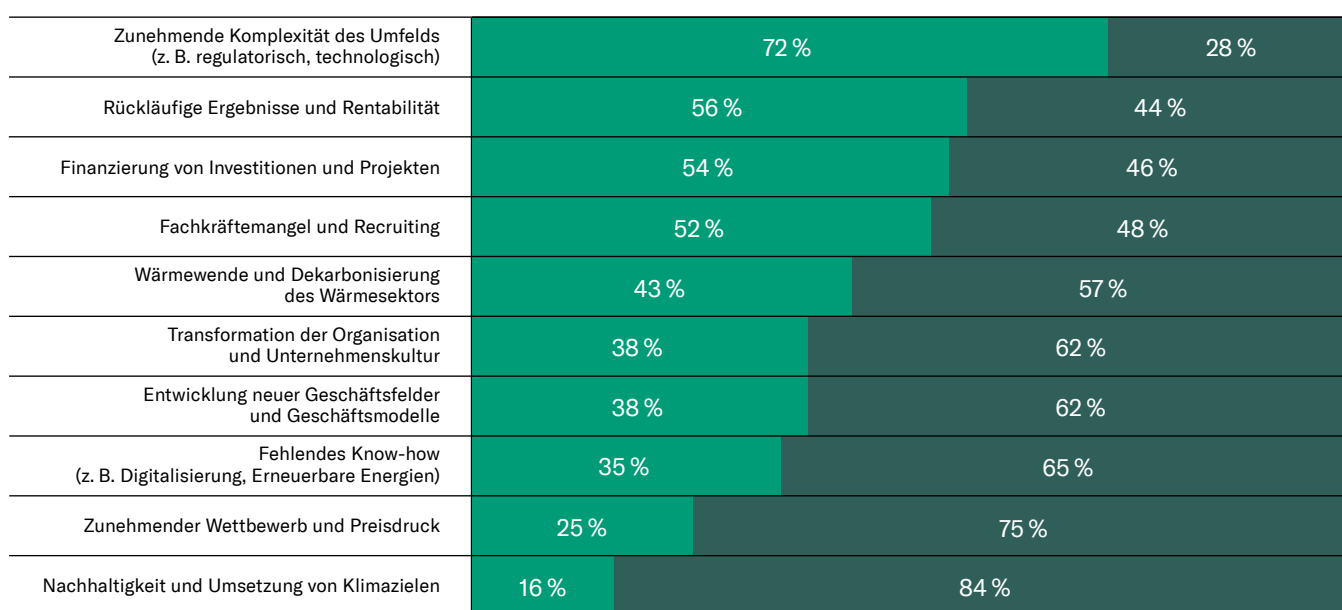
Die aktuellen Veränderungen im Marktumfeld waren ein wesentlicher Impuls für die Durchführung der Studie. Die in der Beratungspraxis wahrgenommenen Herausforderungen der Energieversorgungsunternehmen spiegeln sich deutlich in den Rückmeldungen der Teilnehmenden wider.

72 Prozent der Unternehmensvertreterinnen und -vertreter identifizieren zunehmende regulatorische und technologische Komplexität als zentrale Herausforderung (siehe Abbildung 3). Insbesondere die regulierten Netzsparten sind geprägt durch eine kontinuierliche Veränderung der Rahmenbedingungen, was wiederum eine hohe Aufmerksamkeit sowie entsprechende personelle Ressourcen erfordert. Exemplarisch zu nennen sind in diesem Zusammenhang der aktuelle NEST-Prozess (Netze. Effizient. Sicher. Transformatiert.) sowie die damit verbundenen Festlegungen (z.B. RAMEN (Regulierungsrahmen und Methode der Anreizregulierung für Elektrizitätsverteilernetzbetreiber) und StromNEF/GasNEF). Weiterhin sind An-

passungen in der Marktkommunikation oder dem Smart-Meter-Rollout zu bewältigen.

Ferner bewerten jeweils über 50 Prozent der Befragten rückläufige Ergebnisse und Rentabilität, die Finanzierung von Investitionen und Projekten sowie Fachkräftemangel und Recruiting als größte Herausforderung.

Die Analyse nach Unternehmensgröße zeigt ein deutliches Muster: Je größer ein Unternehmen ist, desto stärker treten zwei zentrale Herausforderungen in den Vordergrund: die Finanzierung von Investitionen und Projekten sowie die Transformation der Organisation und der Unternehmenskultur. Ein möglicher Grund hierfür liegt in dem tendenziell höheren Investitionsvolumen sowie den zusätzlichen Kapazitäten größerer Unternehmen, die es ihnen ermöglichen, sich mit den internen Anpassungsprozessen auseinanderzusetzen. Besonders die organisatorische und kulturelle Transformation gewinnt mit zunehmender Unternehmensgröße spürbar an Bedeutung. Das Erreichen der Klimaschutzziele und die damit verbundene Umsetzung der Dekarbonisierung des Wärmesektors stellt für 43 Prozent der Teilnehmenden eine bedeutende Herausforderung dar.



 Ja
  Nein

Abbildung 3: Die größten Herausforderungen (Mehrfachnennung möglich)

2.2.2 EINSCHÄTZUNG DER AKTUELLEN MARKT- UND UNTERNEHMENS-SITUATION

Trotz der beschriebenen Herausforderungen lassen die Umfrageergebnisse Optimismus erkennen (siehe Abbildung 4). Überwiegend nehmen sich die teilnehmenden Unternehmen mit einer gewissen Zuversicht der notwendigen Maßnahmen an.

Die Befragten bewerten die aktuelle Lage ihres Unternehmens auf einer Likert-Skala von 1 (sehr schlecht) bis 5 (sehr gut) zu 44 Prozent als gut oder sehr gut und zu 28 Prozent als neutral. Nur 13 Prozent beschreiben ihre Unternehmenssituation als schlecht oder sehr schlecht.²

2.2.3 STRATEGISCHE MASSNAHMEN

Die teilnehmenden Energieversorger haben sich in der Vergangenheit bereits mit möglichen strategischen Maßnahmen befasst. 68 Prozent der Unternehmen haben bereits Kooperationen umgesetzt, 54 Prozent ergreifen Maßnahmen zur Erzielung von Effizienzsteigerungen. Rund die Hälfte der Unternehmen verfolgt das Ziel, die wirtschaftlichen Aktivitäten zu erweitern, um Ergebnismrückgänge in den angestammten Geschäftsfeldern zu kompensieren. 30 Prozent der Unternehmen geben an, auch das Thema Outsourcing als Maßnahme zu verwenden (siehe Abbildung 5).

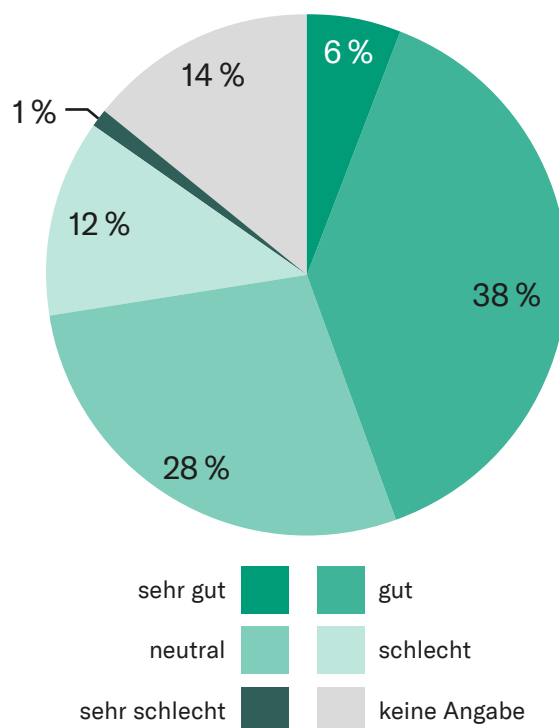


Abbildung 4: Unternehmenssituation

Interessant ist die Beobachtung, dass mittlere (zu 63 Prozent) und große (zu 75 Prozent) Unternehmen vermehrt auf Effizienzsteigerungen bauen. Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen sehen zu ca. 90 Prozent Kooperationen als Chance. Dieser Trend war bereits bei der von Rödl & Partner im Jahr 2013 durchgeführten Kooperationsstudie zu erkennen. Damals erwarteten rund 90 Prozent der teilnehmenden Energieversorger einen Trend zu vermehrten Kooperationsvorhaben.³

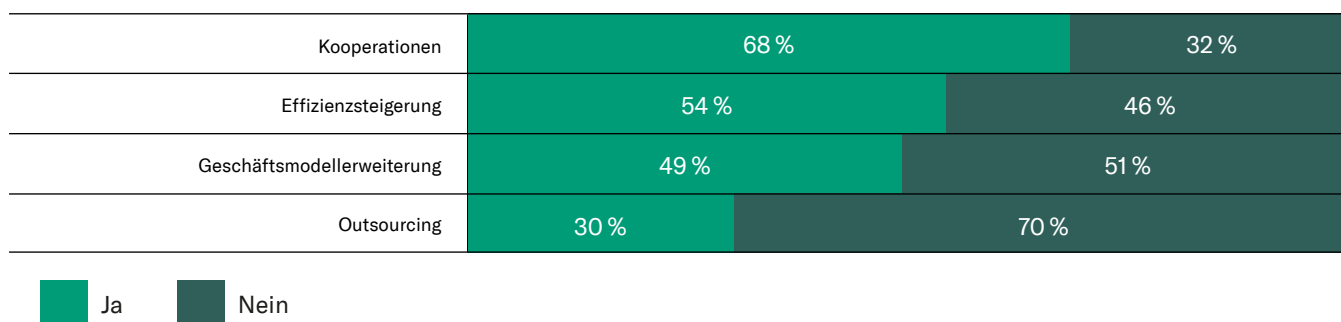


Abbildung 5: Welche strategischen Maßnahmen setzen Sie ein, um diesen Herausforderungen zu begegnen? (Mehrfachnennung möglich)

² Hinweis: Die numerischen Antworten zur Unternehmenssituation (Skala 1–5) wurden nachträglich verbal interpretiert. Dabei wurde bspw. die Antwort „3“ als neutral gewertet.

³ Vgl. Kooperationsstudie Energie, Rödl & Partner, 2013.

2.3 KOOPERATIONSPRAXIS IN STADTWERKEN

2.3.1 BISHERIGE KOOPERATIONS-ERFAHRUNGEN

Richten wir den Blick auf die bisherigen Erfahrungen der teilnehmenden Versorger mit bereits umgesetzten Kooperationen: Die Frage, ob die Unternehmen aktuell in Kooperationen innerhalb der Branche aktiv sind, beantworten 82 % positiv (siehe Abbildung 6).

Die meisten Befragten (59 Prozent) geben an, dass sie durch eine Kooperation insbesondere die Rentabilität verbessern und die Kosten reduzieren möchten (siehe Abbildung 7). Die Hälfte (51 Prozent) sieht die Erweiterung des Know-hows als weiteren Beweggrund für die Umsetzung einer Kooperation. Auf dem dritten Platz der strategischen Ziele liegt mit 44 Prozent die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit, was unmittelbar mit dem Ziel einer effizienten Kostenstruktur und einem guten Produktportfolio verbunden ist. Da Größenvorteile zu Skalierungen im Bereich der Software führen, ist es nicht überraschend, dass 41 Prozent der Befragten Vorteile bei der Digitalisierung erwarten. Die Themen „Entwicklung neuer Geschäftsfelder“ sowie „Investitionen in Erneuerbare Energien“ gewinnen auch nach unserer Einschätzung deutlich an Bedeutung. Rund ein Drittel der Befragten gibt dies als Beweggrund an.

Die einzelnen Bereiche, in denen die teilnehmenden Unternehmen bereits Kooperationen umgesetzt haben, lassen kein homogenes Bild erkennen (siehe Abbildung 8). Lediglich den Bereich Einkauf/Beschaffung nennt eine größere Anzahl (42 Prozent) als prädestiniertes Feld für eine Kooperation. Bereits in der von Rödl & Partner im Jahr 2013 durchgeführten Kooperationsstudie wurde der Energieeinkauf mit der höchsten Kooperationsbereitschaft aller auszuwählenden Geschäftsfelder bewertet, wobei ca. 45 Prozent der Unternehmen angaben, dort bereits Erfahrungen gesammelt zu haben.⁴

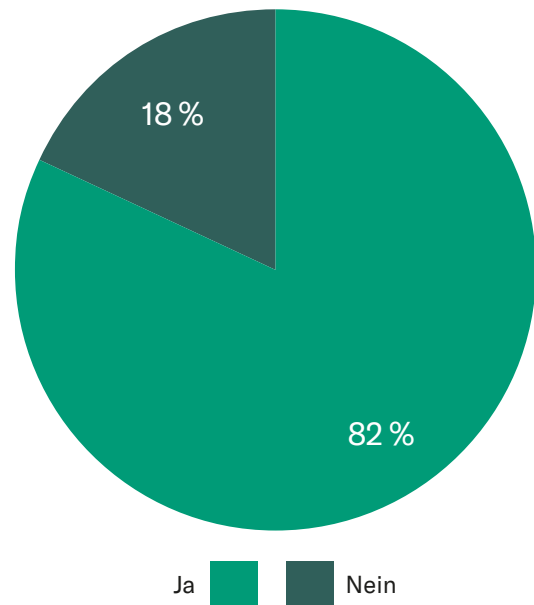


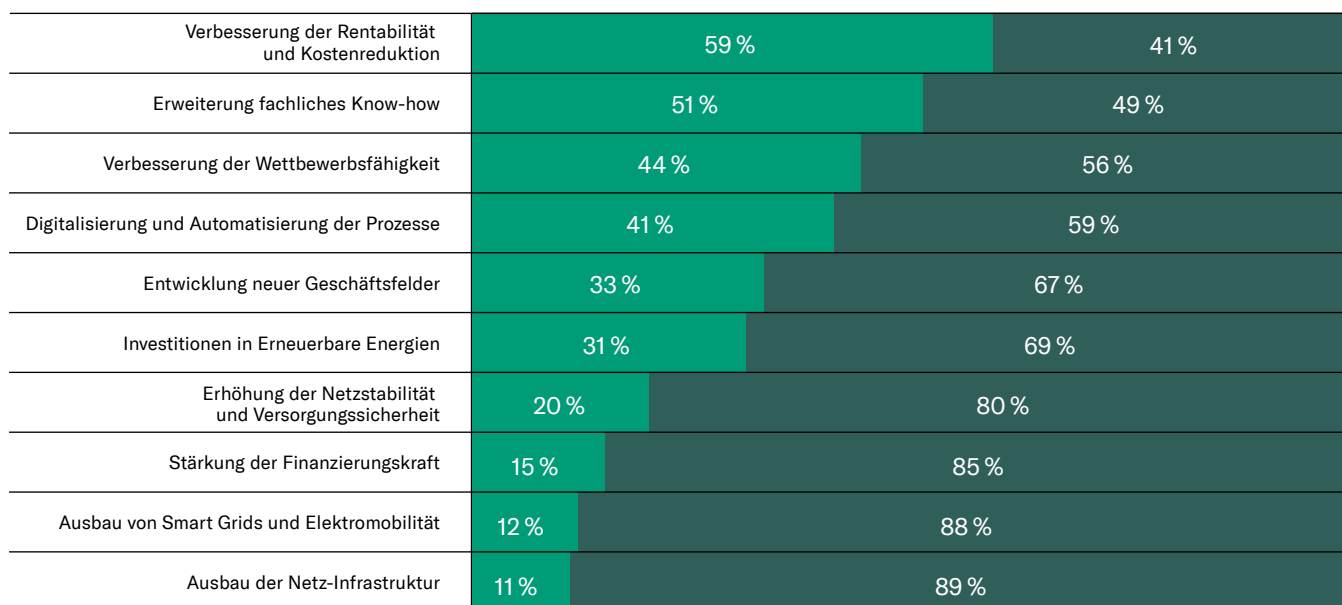
Abbildung 6: Haben Sie aktuell Kooperationen mit anderen Stadtwerken oder externen Partnern?

Die Analyse nach Unternehmensgröße zeigt, dass vor allem mittelgroße (56 Prozent) und kleine (59 Prozent) Unternehmen vermehrt bei „Einkauf/Beschaffung“ kooperieren. Für sie ist ein risikoarmes Portfoliomanagement besonders wichtig. Die gemeinsame Beschaffung kann hier eine Option zur Umsatzabsicherung und Risikominimierung sein.

Größere Energieversorger (mehr als 200 Mitarbeitende) benennen zudem die Energieerzeugung (54 Prozent) als Bereich für bereits umgesetzte Kooperationen. Die Hauptgründe dabei dürften insbesondere hohe Anfangsinvestitionen, Synergieeffekte sowie Risikoreduktion sein.

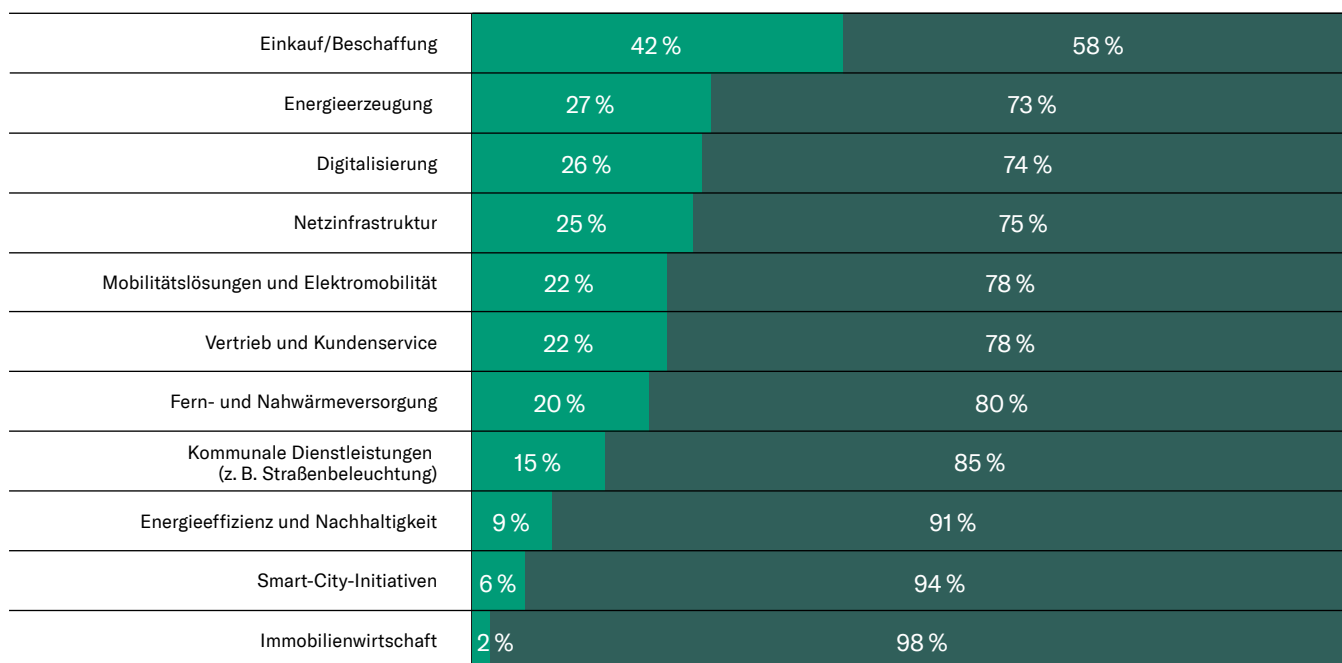
Besonders selten haben die teilnehmenden Energieversorger bisher Kooperationsmodelle in den Bereichen Energieeffizienz und Nachhaltigkeit, Smart-City-Initiativen und Immobilienwirtschaft umgesetzt. Jeweils geben weniger als 10 Prozent vergangene Kooperationen in diesen Bereichen an.

⁴ Vgl. Kooperationsstudie Energie, Rödl & Partner, 2013.



☐ Ja
 ☐ Nein

Abbildung 7: Welche der folgenden strategischen Ziele verfolgen Sie mit Kooperationen? (Mehrfachnennung möglich)



☐ Ja
 ☐ Nein

Abbildung 8: In welchen Bereichen haben Sie bereits Kooperationsmodelle umgesetzt? (Mehrfachnennung möglich)

2.3.2 BISHERIGE KOOPERATIONSFORMEN

Die Wahl der geeigneten Kooperationsform hängt maßgeblich vom angestrebten Ziel sowie von der gewünschten Intensität der Zusammenarbeit ab. Wie in Abbildung 9 dargestellt, berichten 59 Prozent der Teilnehmenden, die bereits eine Kooperation umgesetzt haben, dabei insbesondere Dienstleistungskooperationen eingegangen zu sein. Diese Form der Kooperation ist eine einfach umzusetzende Option. Sie erfordert nur eine geringe Bindung, wobei die beteiligten Unternehmen rechtlich, organisatorisch und wirtschaftlich unabhängig bleiben.

Auch gesellschaftsrechtliche Beteiligungen erfreuen sich großer Beliebtheit: 40 Prozent der Teilnehmenden nutzen diese Form der Zusammenarbeit. Sie setzt eine langfristige Bin-

dung sowie eine enge strategische Abstimmung voraus und bedarf einer sorgfältigen Vorbereitung und Begleitung. Bemerkenswert ist, dass Unternehmen aller Größenklassen auf diese Kooperationsform zurückgreifen.

27 Prozent der Teilnehmenden haben bereits Betriebsführungsmodelle umgesetzt. In der Praxis lässt sich beobachten, dass große und kleine Unternehmen unterschiedlichen Nutzen aus diesem Modell ziehen. Insbesondere kleinere Unternehmen können durch Betriebsführungsmodelle von den Fachkenntnissen des spezialisierten Kooperationspartners profitieren und die eigenen Ressourcen zielgerichtet erweitern. Für größere Energieversorgungsunternehmen stellt hingegen die Rolle des Betriebsführers oftmals ein eigenes Geschäftsfeld dar.

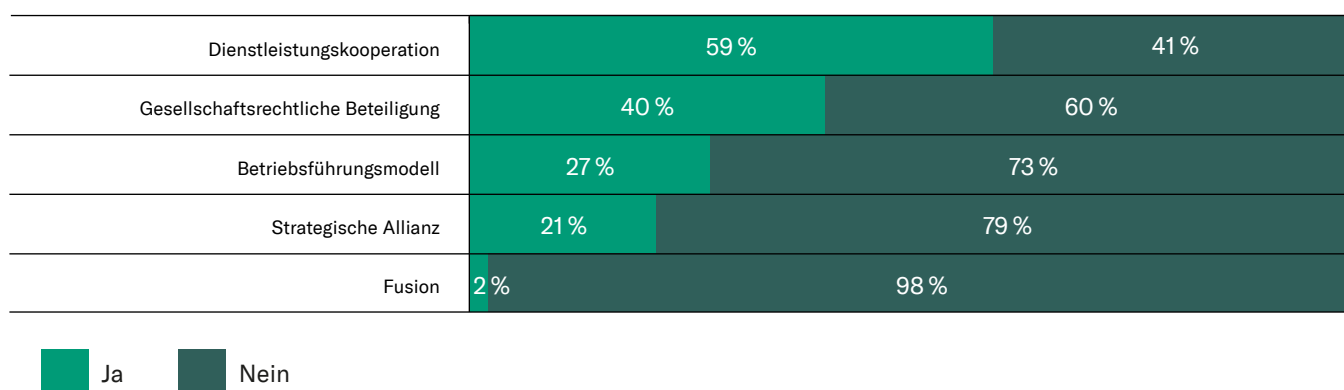


Abbildung 9: Welche Kooperationsformen nutzen Sie? (Mehrfachnennung möglich)

Die Umfrageergebnisse belegen eindrucksvoll die Wirksamkeit von Kooperationen: 96 Prozent der Teilnehmenden bewerten ihre bisherigen Kooperationsprojekte als erfolgreich oder sogar sehr erfolgreich (siehe Abbildung 10). Diese positive Einschätzung wird auch durch frühere Studien gestützt. Bereits in der von Rödl & Partner im Jahr 2013 durchgeführten Studie gaben 71 Prozent der Befragten an, dass ihre Erfahrungen mit Kooperationen gut oder eher gut verlaufen seien.⁵

Die zentralen Erfolgsfaktoren für Kooperationen wurden in der Studie offen als Freitext abgefragt und von den Befragten individuell benannt. Aus den zahlreichen Rückmeldungen las-

sen sich verschiedene Kategorien ableiten (siehe Abbildung 11). Besonders hervorzuheben sind fünf Schlüsselfaktoren: Kommunikation, klare Zuständigkeiten, ergänzende Expertise, Vertrauen und ein Win-win-Ergebnis.

Die Bedeutung einer funktionierenden Kommunikation heben 50 Prozent der Unternehmen besonders hervor. Häufig genannt haben die Befragten in diesem Zusammenhang die klare Definition von Zielen und Unterzielen, einen Austausch auf Augenhöhe, schnelle Entscheidungswege sowie eine eindeutige Abgrenzung von Aufgabenbereichen und Verantwortlichkeiten.

⁵ Vgl. Kooperationsstudie Energie, Rödl & Partner, 2013.

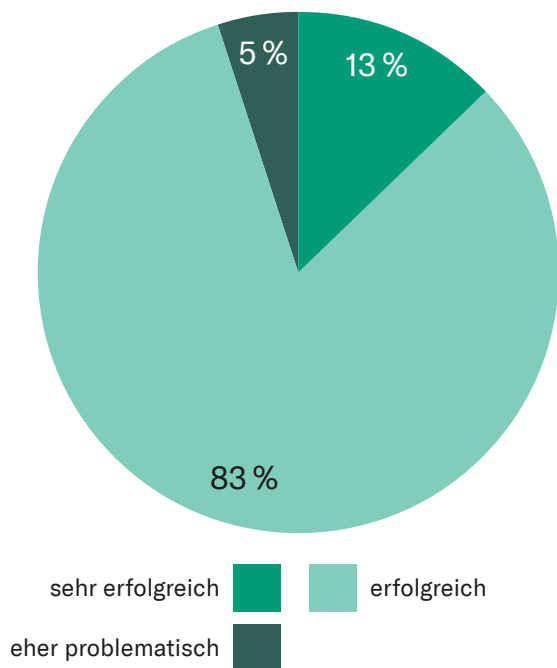


Abbildung 10: Wie schätzen Sie Ihre bisherigen Kooperationsprojekte ein?

Mitarbeitereinstellung Wirtschaftlichkeit
 ergänzende Expertise
 Win-win-Ergebnis
Kommunikation
Zuständigkeit
 Vertrauen Kooperationspartnerwahl
 Zielstrebigkeit räumliche Nähe
 faire Aufteilung von Einfluss und Kosten
 Projektmanagement

Abbildung 11: Was sind aus Ihrer Sicht die zentralen Erfolgsfaktoren?

2.3.3 WAHrgENOMMENE VORTEILE UND CHANCEN

In Abbildung 12 ist ersichtlich, dass die teilnehmenden Unternehmen vor allem in den Bereichen Prozessoptimierung (43 Prozent) und Renditesteigerung (38 Prozent) positive Erfahrungen mit Kooperationen sammeln konnten. Besonders kleinere Versorger, die nicht über die Kapazitäten verfügen, alle Unternehmensbereiche umfassend abzudecken oder große Prozessoptimierungsprojekte neben dem Tagesgeschäft durchzuführen, können von der Zusammenlegung administrativer Prozesse profitieren. Beispielsweise lassen sich durch die gemeinsame Einführung von standardisierten digitalen Schnittstellen Abläufe optimieren.

Kooperationen können auf vielfältige Weise zur Renditesteigerung beitragen – sowohl direkt durch Kosteneinsparungen als auch indirekt in Form strategischer Vorteile. Durch die gemeinsame Nutzung von Ressourcen und die Realisierung von Skaleneffekten lassen sich Kosten deutlich senken. Der Zugang zu neuen Märkten über Partnernetzwerke ermöglicht zusätzliches Wachstum bei geringem Investitionsbedarf. Innovationspotenziale entstehen durch gebündeltes Know-how, während die Verteilung von Risiken die finanzielle Stabilität stärkt. Schließlich trägt die Erweiterung des Leistungsangebots zur Verbesserung der Servicequalität und zur nachhaltigen Kundenbindung bei – ein entscheidender Faktor für langfristige Ertragssteigerungen.

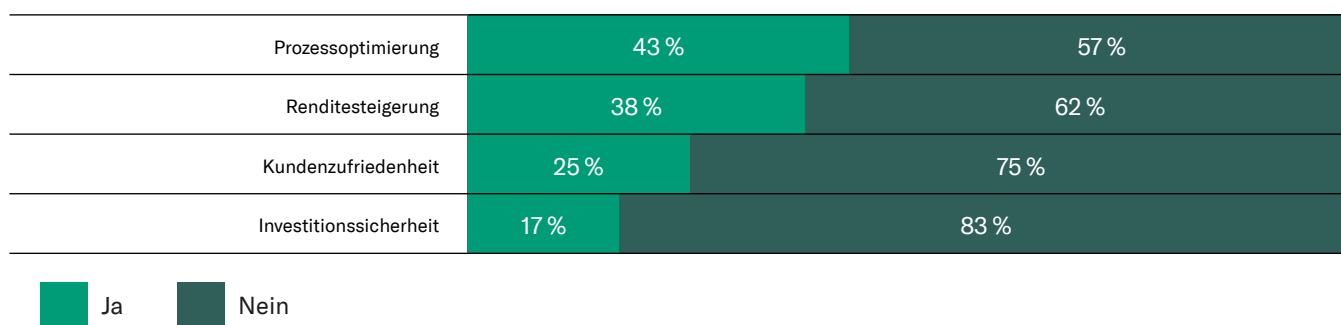


Abbildung 12: Welche positiven Effekte haben Sie durch Kooperationen erzielt? (Mehrfachnennung möglich)

2.3.4 IDENTIFIZIERTE HERAUSFORDERUNGEN UND RISIKEN

Neben positiven Effekten wurde in der Studie auch nach Risiken und Herausforderungen gefragt, die mit bestehenden oder geplanten Kooperationen verbunden sind. Die Ergebnisse sind in Abbildung 13 dargestellt. Besonders häufig nannten die Befragten Zielkonflikte, Abhängigkeit, mangelnde Flexibilität und langwierige Entscheidungsprozesse. Weniger stark ausgeprägt sind die Bedenken hinsichtlich Know-how-Abfluss und Kontrollverlust, den jeweils nur eine Minderheit als Risiko sah.

Ein Vergleich mit der Kooperationsstudie aus dem Jahr 2013 zeigt eine interessante Entwicklung: Damals identifizierten 43 Prozent der Teilnehmenden den Versagensgrund „Bedenken bzw. Vorbehalte der Gesellschafter“ als wesentliches Hindernis. In der aktuellen Studie hingegen spielt der Kontrollverlust, der 2013 noch eng mit diesen Vorbehalten verknüpft war, nur noch für 22 Prozent der Unternehmensvertreter eine Rolle. Dies deutet darauf hin, dass sich die Wahrnehmung und die Bewertung von Kooperationsrisiken im Laufe der Zeit verändert haben.⁶

⁶ Vgl. Kooperationsstudie Energie, Rödl & Partner, 2013.

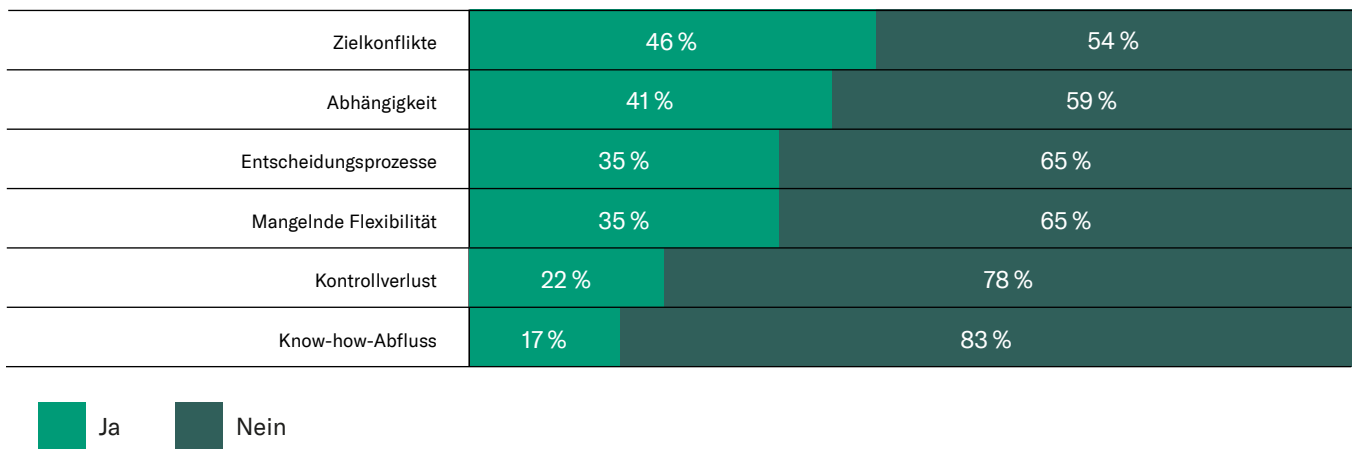


Abbildung 13: Welche Risiken oder Probleme sind in bestehenden oder geplanten Kooperationen aufgetreten? (Mehrfachnennung möglich)

Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmensvertreter nennt fehlende personelle Kapazitäten als Hauptgrund dafür, dass geplante Kooperationen nicht realisiert wurden (siehe Abbildung 14). Dieses Hindernis zeigt sich unabhängig von der Unternehmensgröße und betrifft kleine wie große Organisationen gleichermaßen.

Ein Zusammenhang lässt sich mit den beschriebenen Erfolgsfaktoren herstellen: Kommunikation, sorgfältige Planung, klare Zieldefinition und eindeutige Zuständigkeiten gelten als zentrale Voraussetzungen für erfolgreiche Kooperationen. Ihre Umsetzung erfordert jedoch einen erheblichen zeitlichen Aufwand und bindet personelle Ressourcen, die im Rahmen

des Projekts produktiv eingesetzt und nachweislich wirksam genutzt werden müssen.

Aufgrund dessen erscheint es nachvollziehbar, dass begrenzte personelle Kapazitäten ein wesentlicher Hinderungsgrund für die Initiierung und Umsetzung von Kooperationen sind.

44 Prozent der Unternehmen geben weiterhin eine herausfordernde Partnerfindung als Kooperationshemmnis an. Dies bestätigt die Erkenntnis der Kooperationsstudie aus dem Jahr 2013, bei der 42 Prozent der Befragten äußerten, weiche Faktoren wie etwa unvereinbare Unternehmenskulturen würden zum Scheitern von Kooperationen beitragen.⁷

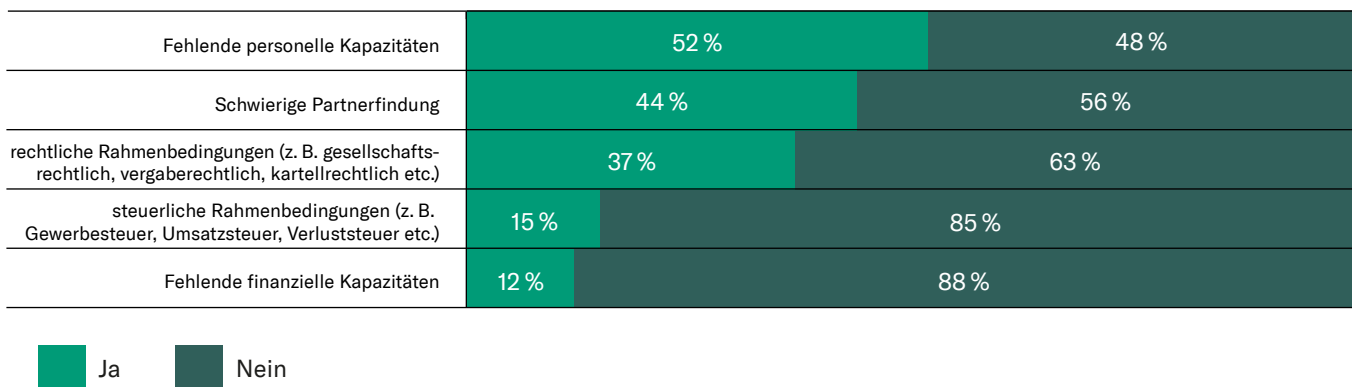


Abbildung 14: Was sind aus Ihrer Sicht die größten Hemmnisse für neue Kooperationen? (Mehrfachnennung möglich)

⁷ Vgl. Kooperationsstudie Energie, Rödl & Partner, 2013.

2.3.5 ZUKUNFTSPERSPEKTIVEN FÜR KOOPERATIONEN

Abbildung 15 stellt dar, in welchen zukünftigen Geschäftsfeldern Energieversorger das größte Kooperationspotenzial sehen. Dies sind insbesondere die Felder Digitalisierung (56 Prozent) und Vertrieb/Kundenservice (46 Prozent). Mit 82 Prozent sehen vor allem kleine Unternehmen großes Potenzial in der Digitalisierung. Dies entspricht der Praxis- und Beratungserfahrung, die zeigt, dass kleinen Unternehmen vermehrt die Kapazität fehlt, bestehende Prozesse zu restrukturieren und zu digitalisieren.

Vertrieb und Kundenservice sind seit der Energiekrise ein signifikantes Thema bei kommunalen Energieversorgern. Hohe Kündigungsquoten bei Gas- und Stromkunden wegen günstigerer Preise bei Discounter-Energieversorgern führen zu einer erneuten Bereitschaft bzw. Notwendigkeit zur Optimierung und Kooperation im Vertrieb.

Auch sind Kunden vermehrt mit dem Kommunikationsangebot von Energieversorgern nicht zufrieden und wünschen sich digitale Schnittstellen und Kommunikationsmöglichkeiten. Entsprechend zeigt sich ein gesteigertes Kooperationspotenzial im Geschäftsfeld Kundenservice.

Energieeffizienz und Nachhaltigkeit haben mit Blick auf zukünftige Kooperationspotenziale bei den teilnehmenden Unternehmen keinen großen Stellenwert. Trotz komplexer Umsetzung und Potenzial zum Know-how-Transfer identifizieren nur 11 Prozent der Befragten dieses Thema als künftige Kooperationsmöglichkeit. Dies scheint – nach dem Aufschub und der Eindämmung der ursprünglich geplanten CSR-Regulatorik und den zahlreichen energiewirtschaftlichen Herausforderungen – in den Hintergrund getreten zu sein.

Allerdings bleibt ein Fokus auf die Wärmewende bestehen, die weiterhin als eine der größten Herausforderungen für Energieversorger identifiziert wurde.

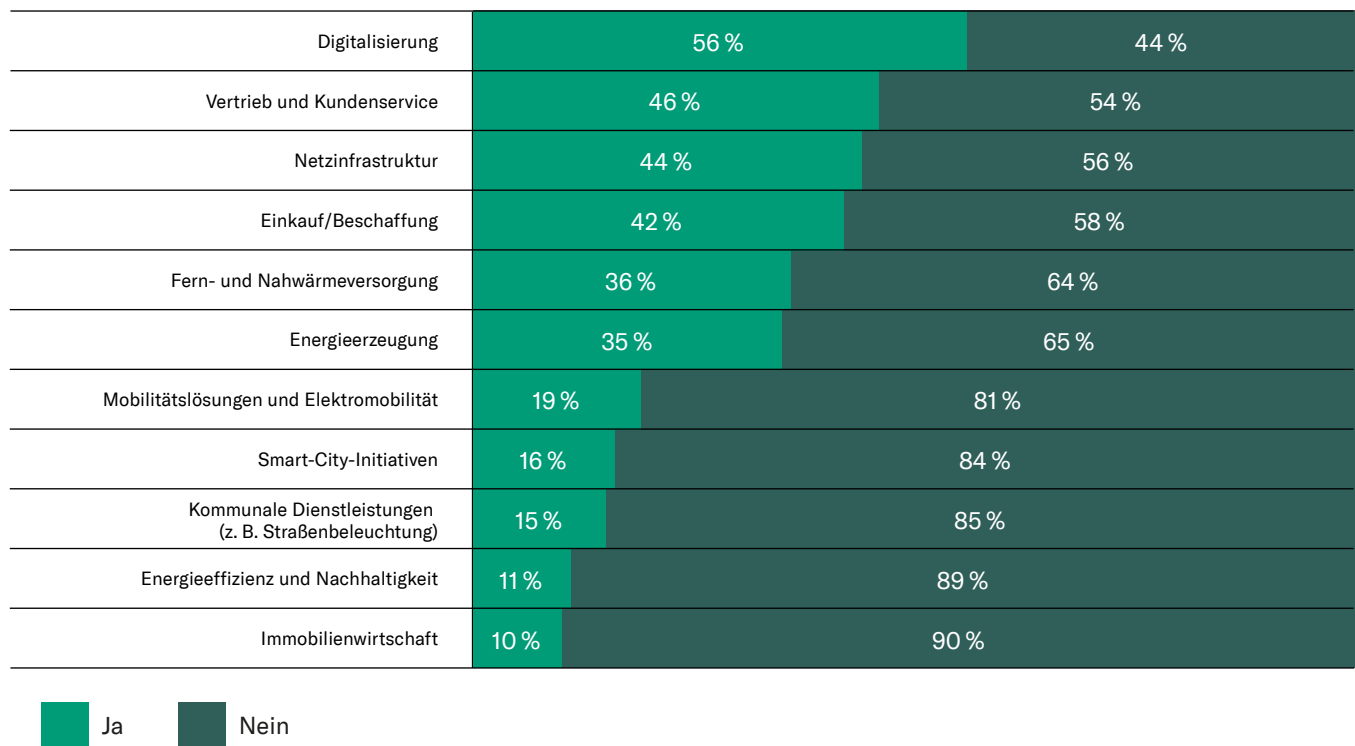


Abbildung 15: In welchen zukünftigen Geschäftsfeldern sehen Sie das größte Kooperationspotenzial? (Mehrfachnennung möglich)

2.4 FAZIT

Die Ergebnisse der Kooperationsstudie zeigen klar: Kooperationen sind ein zentraler Hebel, um den komplexen Herausforderungen der Energiewirtschaft wirksam zu begegnen. Sie steigern Effizienz, sichern Rentabilität, gewährleisten die Aufgabenerfüllung und fördern Innovationskraft – insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen, die häufig mit begrenzten Ressourcen arbeiten.

Gleichzeitig wird deutlich, dass erfolgreiche Kooperationen eine sorgfältige Planung, klare Zielsetzungen und verbindliche Kommunikationsstrukturen voraussetzen. Die Praxis ent-

wickelt sich dynamisch weiter: Zukunftsthemen wie Digitalisierung, Kundenservice und dezentrale Energieerzeugung gewinnen zunehmend an Bedeutung.

Entscheidend wird sein, vorhandene Potenziale frühzeitig zu identifizieren und strukturiert zu nutzen – idealerweise über Unternehmensgrenzen hinweg. Die Studie liefert hierfür fundierte Einblicke und dient als strategischer Kompass für die gezielte, wirksame und nachhaltige Gestaltung künftiger Partnerschaften.

3 FALLBEISPIELE ZU KOOPERATIONS-PROJEKTEN

3.1 FALLBEISPIEL 1: STRATEGISCHE PARTNERSCHAFT – STADT NORTHEIM & HARZ ENERGIE

AUSGANGSSITUATION

Die Stadtwerke Northeim GmbH ist der integrierte Energieversorger für ca. 29.000 Bürgerinnen und Bürger in Northeim und Umgebung. Zu den Geschäftsfeldern zählen die Strom-, Gas-, Wasser- und Wärmeversorgung. Die Harz Energie GmbH & Co. KG ist für 25 Kommunen im Harz, Harzvorland und Eichsfeld Partner für eine nachhaltige Energie- und Trinkwasserversorgung. Zu den Geschäftsfeldern zählen die Erzeugung, die Förderung, der Bezug, die Lieferung und der Verkauf von Strom, Gas, Wasser und Wärme. Darüber hinaus erbringt Harz Energie Dienstleistungen im Bereich Wärme-Service-Contracting.

ZIELE DER KOOPERATION

Die Entwicklungen in der Energiewirtschaft der letzten Jahre haben bei der Stadt und den Stadtwerken Northeim das Bewusstsein geschärft, dass eine Kooperation mit einem geeigneten strategischen Partner Vorteile für eine nachhaltige und stabile Entwicklung bieten kann. In Zeiten einer stabilen wirtschaftlichen Situation der Stadtwerke Northeim sollten rechtzeitig die Weichen für eine Anpassung der Stadtwerke an die neuen Herausforderungen gestellt werden.

KOOPERATIONSMODELL

In diesem Zusammenhang haben die beiden Energieversorger eine wechselseitige Beteiligung umgesetzt. Im Rahmen der Kooperation bleiben die Stadtwerke Northeim eigenständig und profitieren von der technischen, kaufmännischen und strategischen Expertise des Kooperationspartners.

3.2 FALLBEISPIEL 2: KOOPERATION NETZ- UND ENERGIEVERSORGUNG GEMEINDEWERKE SÜDPFALZ

AUSGANGSSITUATION

Die Gemeindewerke Rülzheim und die Gemeindewerke Hördt sind Eigenbetriebe nach der Rheinland-Pfälzischen Gemeindeordnung, die in den Sparten Strom und Wärme tätig sind. Thüga ist eine Beteiligungs- und Fachberatungsgesellschaft mit kommunaler Verankerung. Thüga ist das größte kooperative Netzwerk kommunaler Energie- und Wasserdienstleister in Deutschland. Rund 100 Stadtwerke bilden die Thüga-Gruppe. Durch gemeinsame Interessenvertretung, Kooperationen, Bündelung von Leistungen sowie kollektive Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten sichern sie ihre individuelle Wettbewerbsfähigkeit.

ZIELE DER KOOPERATION

Bezogen auf die Geschäftsfelder Stromvertrieb, Stromnetzbetrieb und Fernwärme gab es unterschiedliche Herausforderungen, denen die Gemeindewerke dauerhaft nicht gewachsen waren. Insbesondere die zunehmenden regulatorischen Anforderungen und die steigenden Risiken im Vertriebsumfeld waren mit den bestehenden Ressourcen nicht zu bewältigen. Zusätzlich machte sich der Fachkräftemangel bereits deutlich bemerkbar, sodass freie Stellen nicht besetzt werden konnten und der Aufbau von Kompetenzen in neuen Geschäftsbereichen erschwert wurde.

Unter Berücksichtigung der zunehmenden Komplexität und der dynamischen Entwicklung der Energiebranche war im Rahmen der strategischen Überlegungen die Erkenntnis gereift, dass sich die vorliegenden Strukturen nicht beibehalten ließen.

Mit der Kooperation wollen die Gemeindewerke von dem Know-how und den Größenvorteilen eines überregional tätigen Energieversorgers profitieren und somit eine Risikoreduktion sowie eine stabilere Ergebnisentwicklung für das Unternehmen erreichen. Die kommunalen Gesellschafter wollen weiterhin die Energiewirtschaft und die Energiewende vor Ort aktiv mitgestalten und haben im Rahmen der Kooperation eine entsprechende Einflussnahme auf die Entwicklung der einzelnen Geschäftsfelder.

KOOPERATIONSMODELL

Die beiden Gemeindewerke sind im Zuge der Kooperation vollständig in den zwei neuen Gesellschaften – die Energienetze Südpfalz GmbH & Co. KG sowie die Gemeindewerke Südpfalz GmbH – aufgegangen. An der Energienetze Südpfalz GmbH & Co. KG ist die Thüga Energienetze GmbH beteiligt und hat das örtliche Gasnetz eingebracht. Den operativen Betrieb erbringt zukünftig vorwiegend die Thüga.

3.3 FALLBEISPIEL 3: GASNETZ-KOOPERATION – REGIONALWERKE NECKAR-KOCHER

AUSGANGSSITUATION

Die Stadtwerke Bad Friedrichshall, Stadtwerke Neuenstadt am Kocher sowie die Stadtwerke Neckarsulm sind drei Eigenbetriebe mit unterschiedlichen Sparten. Alle drei Werke betreiben die Geschäftsfelder Gas-, Wasser- und Wärmeversorgung, darüber hinaus gehört den Stadtwerken Bad Friedrichshall das Solefreibad sowie der Stromvertrieb. Letzterer ist auch bei den Stadtwerken Neckarsulm zu finden, jedoch nicht bei den Stadtwerken Neuenstadt am Kocher, die wiederum das Geschäftsfeld Nebengeschäfte betreiben.

ZIELE DER KOOPERATION

Die drei benachbarten Stadtwerke standen vor vergleichbaren Herausforderungen: steigender Kostendruck, Wettbewerb um Fachkräfte sowie die Gewährleistung von Versorgungssicherheit und wirtschaftlicher Stabilität. Mit der Kooperation verfolgen die drei Stadtwerke das Ziel, durch gemeinsame Strukturen die Attraktivität als Arbeitgeber zu erhöhen, eine nachhaltige wirtschaftliche Positionierung zu erreichen sowie Synergien zu nutzen. Die Chance sahen sie in der Bündelung des Gasnetzbetriebs.

Klare Beteiligungsverhältnisse, vertragliche Regelungen zum Personaleinsatz, vollumfängliches Projektmanagement aus einer Hand sowie transparente Kommunikation innerhalb des Projektteams und mit den Stakeholdern schafften Vertrauen und minimierten Widerstände bei der Umsetzung.

KOOPERATIONSMODELL

Die Regionalwerke Neckar-Kocher versorgen rund 60.000 Kunden und beschäftigen etwa 60 Mitarbeitende. Der Zusammenschluss trägt maßgeblich dazu bei, die Versorgungssicherheit zu erhöhen, Ressourcen zu bündeln und die Eigenständigkeit der Stadtwerke zu bewahren..

Die neu gegründete Gesellschaft bündelt den Bau, Betrieb und die Wartung der Gasnetze. Das bestehende Anlagevermögen wurde in die neue Gesellschaft übertragen. Andere Sparten bleiben in der Verantwortung der einzelnen Stadtwerke. Das Modell basiert auf einer paritätischen Kooperation, bei der, obwohl Neckarsulm den größten Anteil hält, alle Partner gleichberechtigt agieren. Im Kern übernimmt die neue Gesellschaft zentral den Gasnetzbetrieb und zugehörige Tätigkeiten sowie technische und kaufmännische Dienstleistungen (z. B. im Zusammenhang mit Wasser- und Wärmenetzen) für die Muttergesellschaften und Dritte, ohne dass die einzelnen Stadtwerke ihre Eigenständigkeit beim Vertrieb oder bei Investitionsentscheidungen aufgeben. Die Beschäftigten der Regionalwerke Neckar-Kocher GmbH & Co. KG stammen aus den Mutter-Stadtwerken und wurden auf Grundlage des neuen Tarifvertrags für Versorgungsbetriebe (TV-V) übernommen.

Die Regionalwerke Neckar-Kocher sind ein gelungenes Beispiel für eine interkommunale Kooperation, die Bestandsfähigkeit durch Effizienzsteigerung ermöglicht und gleichzeitig die regionale Identität wahrt.

ANSPRECHPARTNER & IMPRESSUM

Diese Studie ist ein unverbindliches Informationsangebot und dient allgemeinen Informationszwecken. Es handelt sich weder um eine rechtliche, steuerrechtliche oder betriebswirtschaftliche Beratung noch kann sie eine individuelle Beratung ersetzen. Bei der Erstellung der Studie und der darin enthaltenen Informationen ist Rödl & Partner GmbH stets um größtmögliche Sorgfalt bemüht, jedoch haftet Rödl & Partner GmbH nicht für die Richtigkeit, Aktualität und Vollständigkeit der Informationen. Die enthaltenen Informationen sind nicht auf einen speziellen Sachverhalt einer Einzelperson oder einer juristischen Person bezogen, daher sollte im konkreten Einzelfall stets fachlicher Rat eingeholt werden. Rödl & Partner GmbH übernimmt keine Verantwortung für Entscheidungen, die der Leser aufgrund dieser Studie trifft. Unsere Ansprechpartner stehen gerne zu Ihrer Verfügung. Der gesamte Inhalt der Studie und der fachlichen Informationen – mit Ausnahme der eindeutig als solche gekennzeichneten Fremdzitate – ist geistiges Eigentum von Rödl & Partner GmbH und steht unter Urheberrechtsschutz. Nutzer dürfen den Inhalt der Studie und der fachlichen Informationen nur für den eigenen Bedarf laden, ausdrucken oder kopieren. Jegliche Veränderungen, Vervielfältigung, Verbreitung oder öffentliche Wiedergabe des Inhalts oder von Teilen hiervon, egal ob on- oder offline, bedürfen der vorherigen schriftlichen Genehmigung von Rödl & Partner GmbH.

Stand: September 2025

Herausgeber

Rödl & Partner GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Steuerberatungsgesellschaft
Äußere Sulzbacher Straße 100
90491 Nürnberg
Deutschland / Germany
T +49 911 9193 3601
info@roedl.de
www.roedl.de

Verantwortlich für den Inhalt

Anton Berger
Äußere Sulzbacher Straße 100
90491 Nürnberg

Autoren

Anton Berger
anton.berger@roedl.com
Diana Basilio
diana.basilio@roedl.com
Christoph Spier
christoph.spier@roedl.com
Sarah Klug
sarah.klug@roedl.com

Layout, Satz, Grafik und Titelgestaltung

Andrea Möller
andrea.moeller@roedl.com

