

Die Gegenwart bewältigen und die Zukunft meistern

STADTWERKE KAISERSLAUTERN Nach zwei Jahren Fusion
sieht sich der Versorger auf einem guten Weg

Von **MARKUS VOLLMER, ROLAND WARNER** und
DR. CHRISTOF SCHORSCH*

Mehrere Jahrzehnte und mehrere Anläufe benötigte die Fusion zweier Energieversorger in Kaiserslautern zu den heutigen Stadtwerken. So entstand zum 1. Juli 11 die SWK Stadtwerke Kaiserslautern Versorgungs-AG, womit die Gasanstalt Kaiserslautern AG (GKL) und die TWK Technische Werke Kaiserslautern Versorgungs-AG (TWK) zu einer gemeinsamen Aktiengesellschaft zusammengeführt wurden. Jede Fusion erfordert auch eine neue Organisation, verbunden mit Umzügen und neuen Mitarbeiterzuordnungen sowie der Integration von Systemen. Zeitgleich mit der Fusion wurde für die neue SWK eine Spartenbündelung realisiert: Die technischen und kaufmännischen Bereiche Strom, Gas, Fernwärme und Wasser wurden zusammengeführt, und die neue Organisation folgt dem Auftraggeber-Auftragnehmer-Prinzip im Unternehmen sowie dem Prinzip „One face to the customer“.

Fusion steht und fällt mit Mitarbeitern |

Die Kunden der SWK profitieren somit durch deutlich kürzere Wege rund um ihre Bedürfnisse nach einer sicheren, kostengünstigen und kundenfreundlichen Versorgung. Eine erfolgreiche Fusion steht und fällt aber mit den Mitarbeitern. Zwei Betriebsratsgremien waren ebenfalls zu verschmelzen. Das Fundament für die erfolgreiche Fusion haben die beiden Aktionäre (Stadt Kaiserslautern 74,9 % und Thüga 25,1 %) gelegt. In einem Partnerschaftsvertrag wurden die Besitzstände der Mitarbeiter und die nachhaltigen

wirtschaftlichen Ziele für das neue Unternehmen definiert.

Auf dieser sehr guten Basis konnte der Vorstand der SWK einen Tarifüberleitungsvertrag mit den beiden Betriebsratsgremien, der Gewerkschaft ver.di und dem Kommunalen Arbeitgeberverband Rheinland-Pfalz abschließen. Betriebsrat und Management wollten gemeinsam die Überwindung von Vorbehalten und Ängsten der Mitarbeiter sowie eine schnelle Ausprägung einer neuen Unternehmenskultur sicherstellen. Zufriedene Kunden und wirtschaftlicher Erfolg können nur mit motivierten Mitarbeitern, die an ihr Unternehmen glauben, und gerade in einer Fusion bereit sind, deutlich mehr zu leisten, erzielt werden.

Die große Loyalität der Kunden zu ihren Stadtwerken, aber auch die große Unterstützung durch den Oberbürgermeister *Dr. Klaus Weichel* und die Kommunalpolitik spielten während und nach der Fusion eine besondere Rolle. 2012 war das erste komplette Wirtschaftsjahr der SWK. Der Anfang Juli 2013 vorgelegte Jahresabschluss 2012 stellt für Aktionäre, Mitarbeiter und Vorstand einen exzellenten Erfolg dar. Das Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit lag mit 19,6 Mio. € rd. 34 % über den Planungen und Erwartungen der Aktionäre.

In Zeiten der Energiewende ist allen Beteiligten aber bewusst, dass der Markt nicht auf ein fusioniertes Unternehmen wartet. Deshalb initiierte der Vorstand 2012 ein Projekt zur künftigen strategischen Ausrichtung der SWK – insbesondere mit Blick auf die Energiewende. Dieses Projekt führt die SWK gemeinsam mit der LBD-Beratungsgesellschaft aus Berlin durch. Eingebunden sind der Aufsichtsrat, alle Führungsebenen und über den

Betriebsrat die Mitarbeiter der neuen SWK.

Gemeinsames Ziel ist die Sicherstellung des langfristigen Erfolgs der SWK im liberalisierten Energiemarkt. Dazu wurden neun strategische Teilprojekte aufgelegt, welche die SWK auf einem guten Kurs in die Zukunft halten sollen. Zum einen handelt es sich um Projekte zur Vollendung der Fusion, wie Stellenbeschreibungen für die 540 Mitarbeiter, die Einführung von Soll-Prozessen, IT-Integration und das Heben von Synergien und Kostenvorteilen. Zum anderen geht es darum, die Stadtwerke und ihre Mitarbeiter für die Zukunft fit zu machen: durch gezielte Weiterentwicklung, durch den Ausbau der Kooperation mit der Stadt Kaiserslautern und den Aufbau von Geschäftsfeldern über das klassische Versorgungsgeschäft hinaus, wie Fiber-to-the-home sowie den Ausbau der erneuerbaren Energien.

Verbindung zur Thüga ausgebaut | Hierzu werden auch die Verbindungen zum Aktionär Thüga ausgebaut. Die Thüga bietet mit ihrem Stadtwerke-Netzwerk, ihren Benchmarks, ihrer Innovationsplattform und der Tochter Thüga Erneuerbare Energien zahlreiche Möglichkeiten der Partizipation an der Weiterentwicklung der Branche. Das Strategieprojekt soll 2014 abgeschlossen und danach jährlich überprüft werden. Insgesamt bestätigt sich wieder einmal die alte Weisheit der Betriebswirtschaftslehre: „Wer erfolgreich sein will, muss Kosten und Erlöse im Wettbewerb optimieren, die Gegenwart bewältigen und die Zukunft meistern.“

** Markus Vollmer und Roland Warner sind Vorstände der SWK Stadtwerke Kaiserslautern, Dr. Christof Schorsch ist Prokurist der LBD-Beratungsgesellschaft.*