



## **Absage an den Ausverkauf**

„Die Eigenständigkeit mittlerer und  
kleinerer kommunaler Versorgungs-  
unternehmen erhalten“

**- Diskussionspapier -**

Düsseldorf, im November 2001

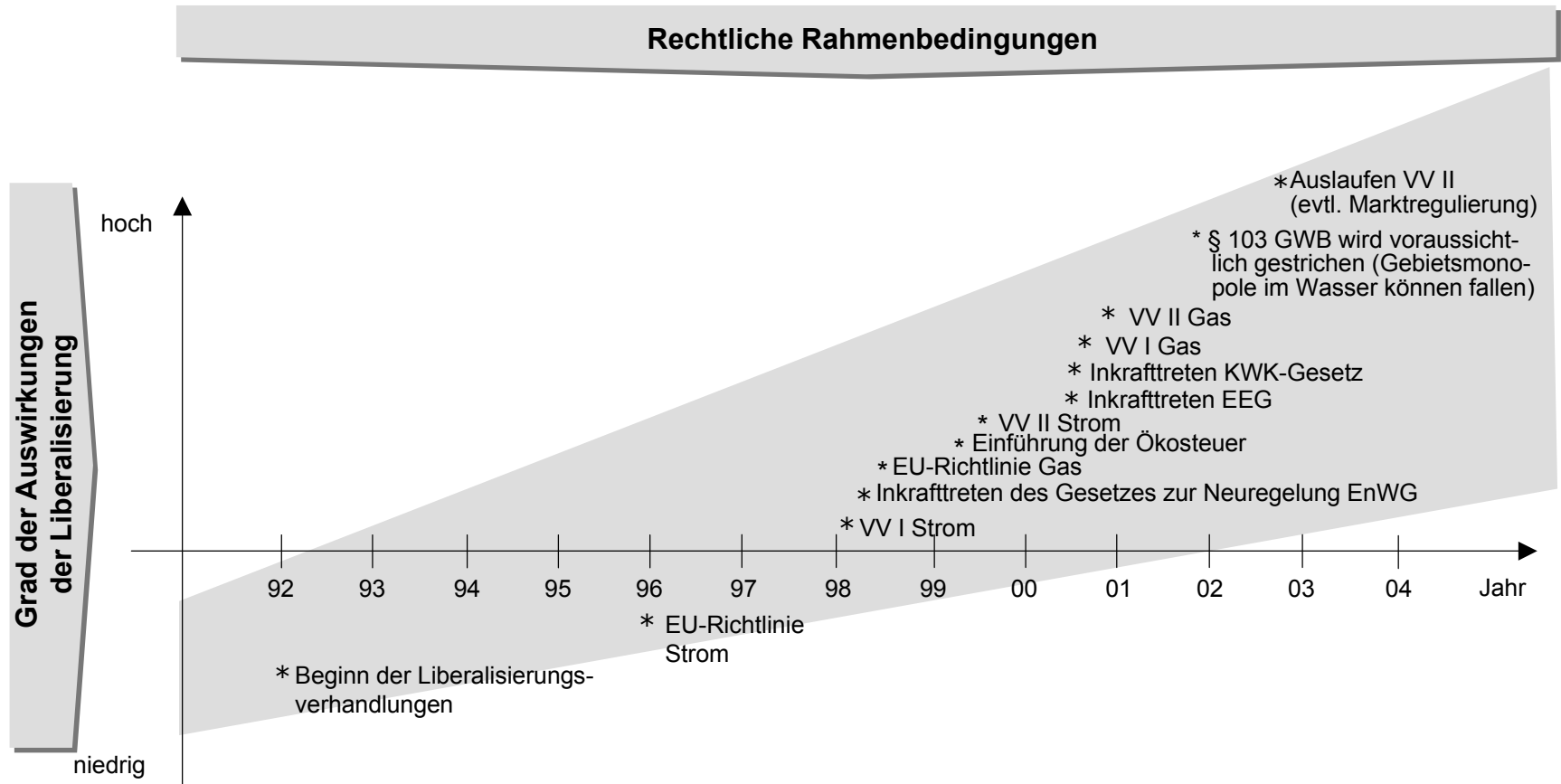
<b>Inhalt</b>	<b>Seite</b>
<b>1. Strukturelle Veränderungen in der Versorgungslandschaft stellen EVU nach wie vor vor neue Herausforderungen</b>	<b>3</b>
<b>2. Die Erhaltung der Eigenständigkeit kommunaler EVU ist an besondere Voraussetzungen gebunden</b>	<b>9</b>
<b>3. Es geht doch! Fallstudie eines kommunalen Versorgungsunternehmens</b>	<b>11</b>
<b>4. Schneider &amp; Moritz Managementberatung können es! Erfolge im Markt</b>	<b>29</b>

- 1. Strukturelle Veränderungen in der Versorgungslandschaft stellen EVU nach wie vor vor neue Herausforderungen**

## **Strukturelle Veränderungen in der Versorgungslandschaft stellen EVU nach wie vor vor neue Herausforderungen**

- Die Liberalisierung in den Versorgungsmärkten sorgt auch weiterhin für Unruhe
- Verschiebungen in den Marktstrukturen setzen kommunale Versorgungsunternehmen in eine neue Position
- Marktspezifika der Versorgungsmedien und des ÖPNV bestimmen die strategischen Leitfragen
- Veränderte Marktgegebenheiten erfordern einen Paradigmenwechsel in der Kundenorientierung und -bearbeitung

# Die Liberalisierung in den Versorgungsmärkten sorgt auch weiterhin für Unruhe

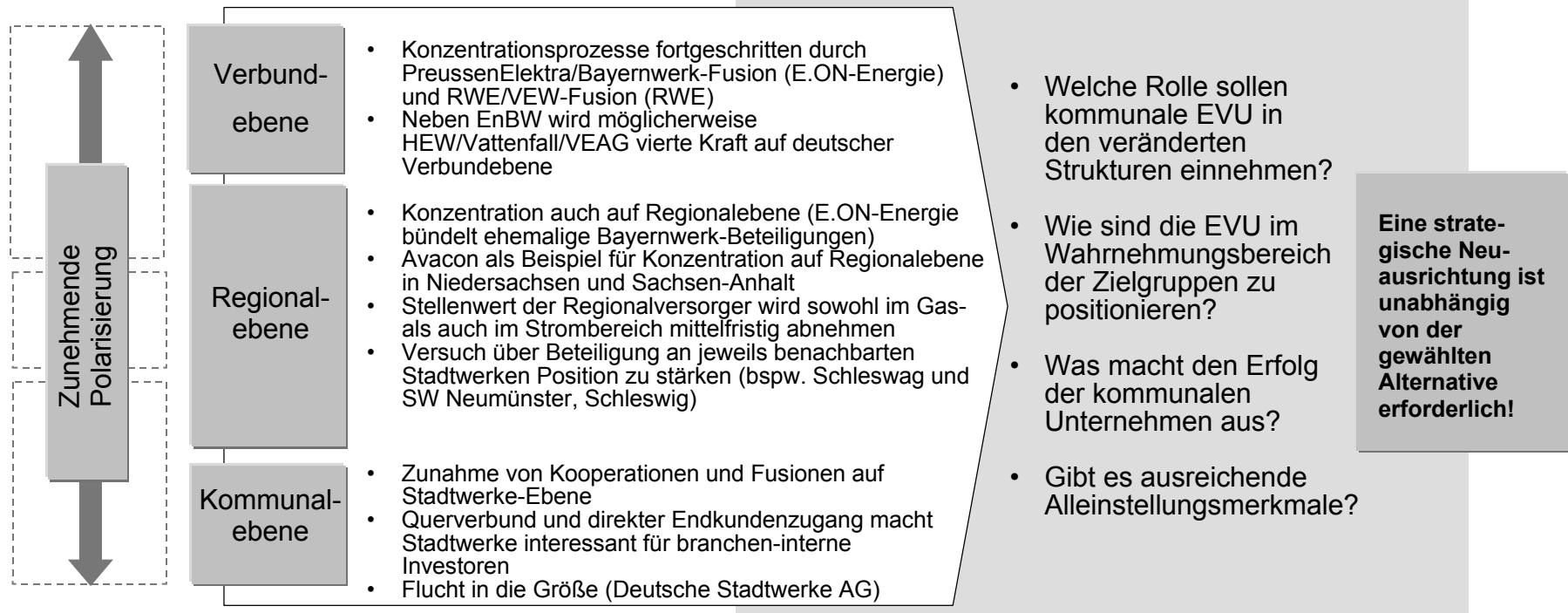


Alle Glieder der heutigen Wertschöpfungskette des Strom- und Gasmarktes (außer den Förderländern) befinden sich künftig im Wettbewerb

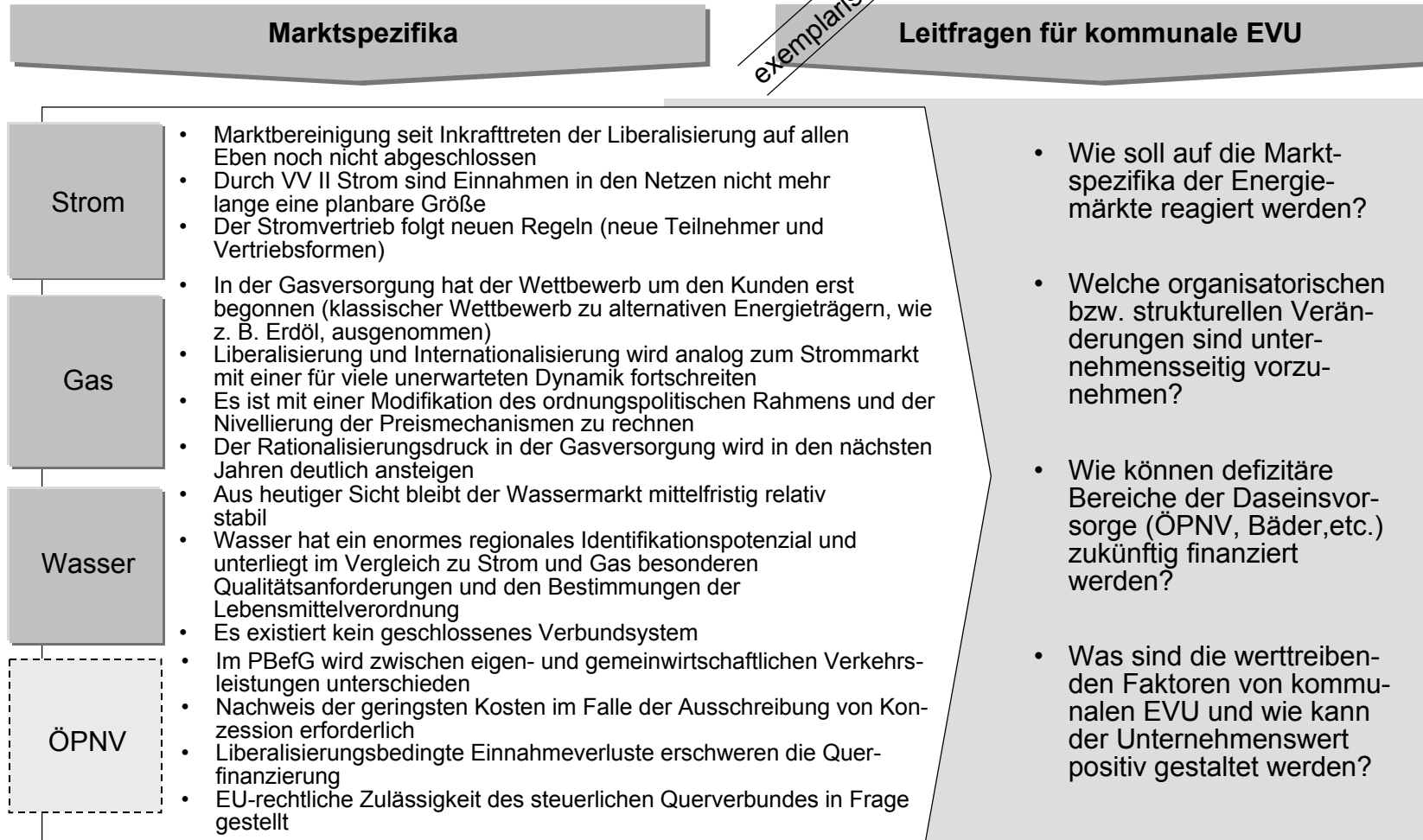
# Verschiebungen in den Marktstrukturen setzen kommunale Versorgungsunternehmen in eine neue Position

## Situation der klassischen Versorgungsebenen

## Fragen zur strategischen Ausrichtung von kommunalen EVU



# Marktspezifika der Versorgungsmedien und des ÖPNV bestimmen die strategischen Leitfragen



## Veränderte Marktgegebenheiten erfordern einen Paradigmenwechsel in der Kundenorientierung und -bearbeitung

### Wesentliche Marktveränderungen

- Wandel zum Käufermarkt:
  - Kunden sind nicht mehr nur Abnehmer, sondern rücken in den Mittelpunkt der Aktivitäten
  - Kundenzufriedenheit wird zum wichtigen Erfolgsfaktor
  - Informationen über Kunden werden zu einer wichtigen Basis der Geschäftstätigkeit
  - zielgruppenspezifische Marktbearbeitung ist erforderlich
- Wettbewerb auf allen Stufen der Versorgung
- Kunden werden zu dem wichtigen Vermögenswert der Versorgungsunternehmen (analog zur Telekom-Industrie)

### Anpassungserfordernisse in der Kundenbearbeitung

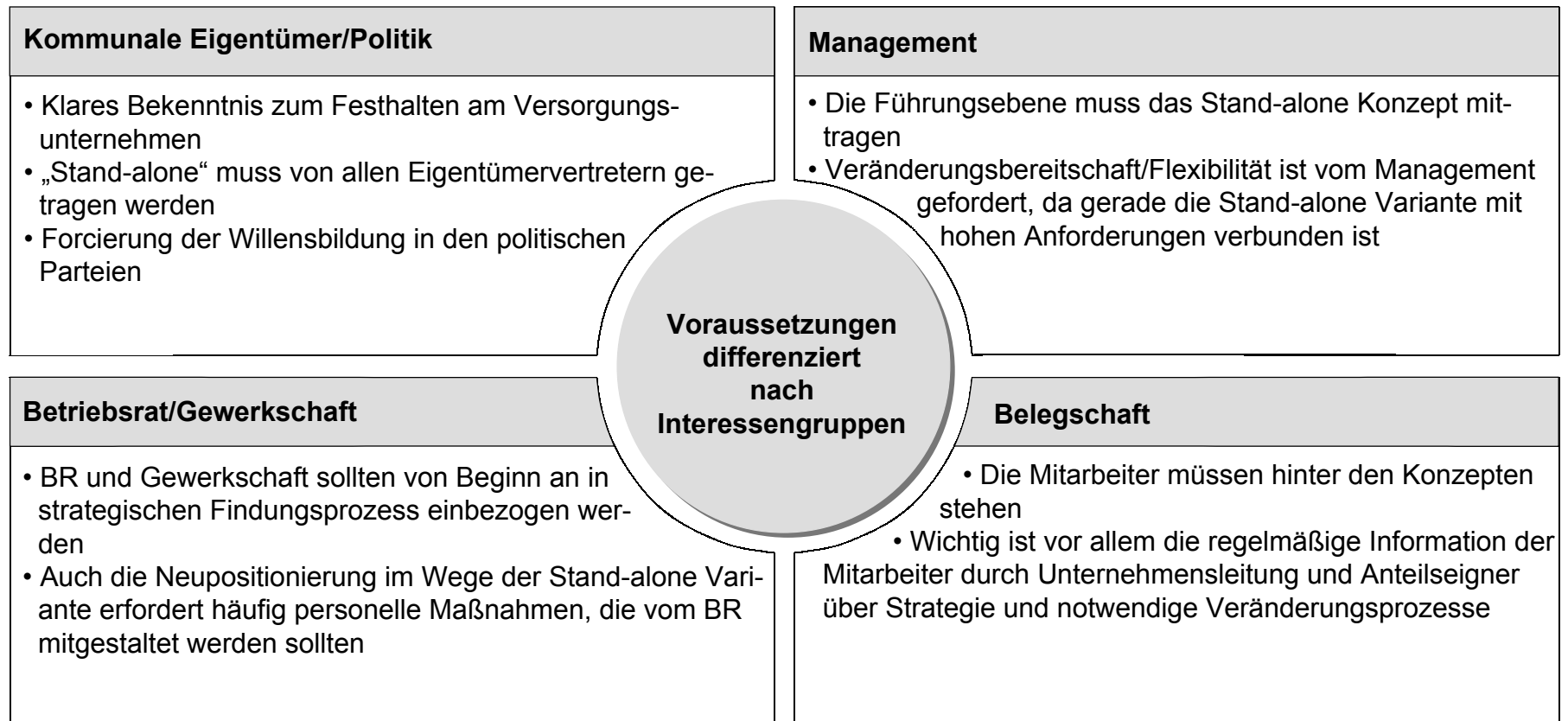
- Abkehr von der traditionellen Massenmarkt-betrachtung und Intensivierung des kundenorientierten Verhaltens (unternehmensweit)
- Segmentierung der Märkte, sowohl im Haushalts- und Kleingewerbe als auch bei Großkunden
- Aufbau und Intensivierung von E-Commerce-Lösungen
- Entwicklung von Markenkonzepten zur Nutzung von Differenzierungsmöglichkeiten gegenüber Wettbewerbern („Künstliche Heterogenisierung homogener Produkte)
- Aufbau von Kundeninformationssystemen bzw. Data-Warehouse-Lösungen
- Nutzung von Marktforschungsmethoden zur laufenden Kundenzufriedenheitsmessung und Marktbeobachtung



**2. Die Erhaltung der Eigenständigkeit kommunaler EVU ist an besondere Voraussetzungen geknüpft**

## Die Erhaltung der Eigenständigkeit kommunaler EVU ist an besondere Voraussetzungen geknüpft

➔ Eine von allen Beteiligten gemeinsam getragene strategische Vision ist zwingend



### **3. Es geht doch! Fallstudie eines kommunalen Versorgungsunternehmens**

## Es geht doch! Fallstudie eines kommunalen Versorgungsunternehmens

- Ausgangslage machte Neuausrichtung des Unternehmens erforderlich
- Aus der Problemstellung wurden die Projektziele abgeleitet
- Eine abgestimmte und integrative Projektorganisation war Schlüssel zum Erfolg
- Vom puristischen Stand-alone Szenario über einen Verkauf/eine Fusion bis hin zur Kooperation reichten die Handlungsoptionen
- Nach Prüfung der Handlungsoptionen wurde die Stand-alone Variante mit der Möglichkeit zur Kooperation als Lösungsansatz fokussiert
- Die strategische Ausrichtung ist nach Geschäfts- und Funktionsbereichen zu differenzieren
- Die Wahl des richtigen Ansatzes wird in der Umsetzung bestätigt

## Ausgangslage machte Neuausrichtung des Unternehmens erforderlich

### Ausgewählte Eckdaten des Beispielunternehmens

- Kreiseigenes kommunales EVU
- Stromversorgung als Hauptgeschäftsbereich (400 Mio. kWh im Jahr)
- Belieferung von Haushalts- und Gewerbekunden sowie Industrie- und Weiterverteilern
- Zusätzlich Verkehrsbereich mit Omnibuslinien im Überlandverkehr
- ca. 170 Mitarbeiter
- ca. 80 Mio. DM Umsatz p.a.

### Ausgangslage vor Projektstart

- Wirtschaftliche Situation war nicht beunruhigend, erste Anzeichen des Wettbewerbs waren jedoch in der Ergebnisentwicklung erkennbar
- Schnelle, wettbewerbsinitiierte Preiszugeständnisse ließen Umsatzerlöse sinken
- Trotz eingeleitetem Reformprozesses hohes Maß an Unzufriedenheit bei den Beteiligten
- Gegenseitiger Vertrauensverlust bei Management, Politik und Mitarbeitervertretern
- Reformprozess hatte keine klare Ausrichtung; falsche Themen bestimmten Projektarbeit im Haus

## Aus der Problemstellung wurden die Projektziele abgeleitet

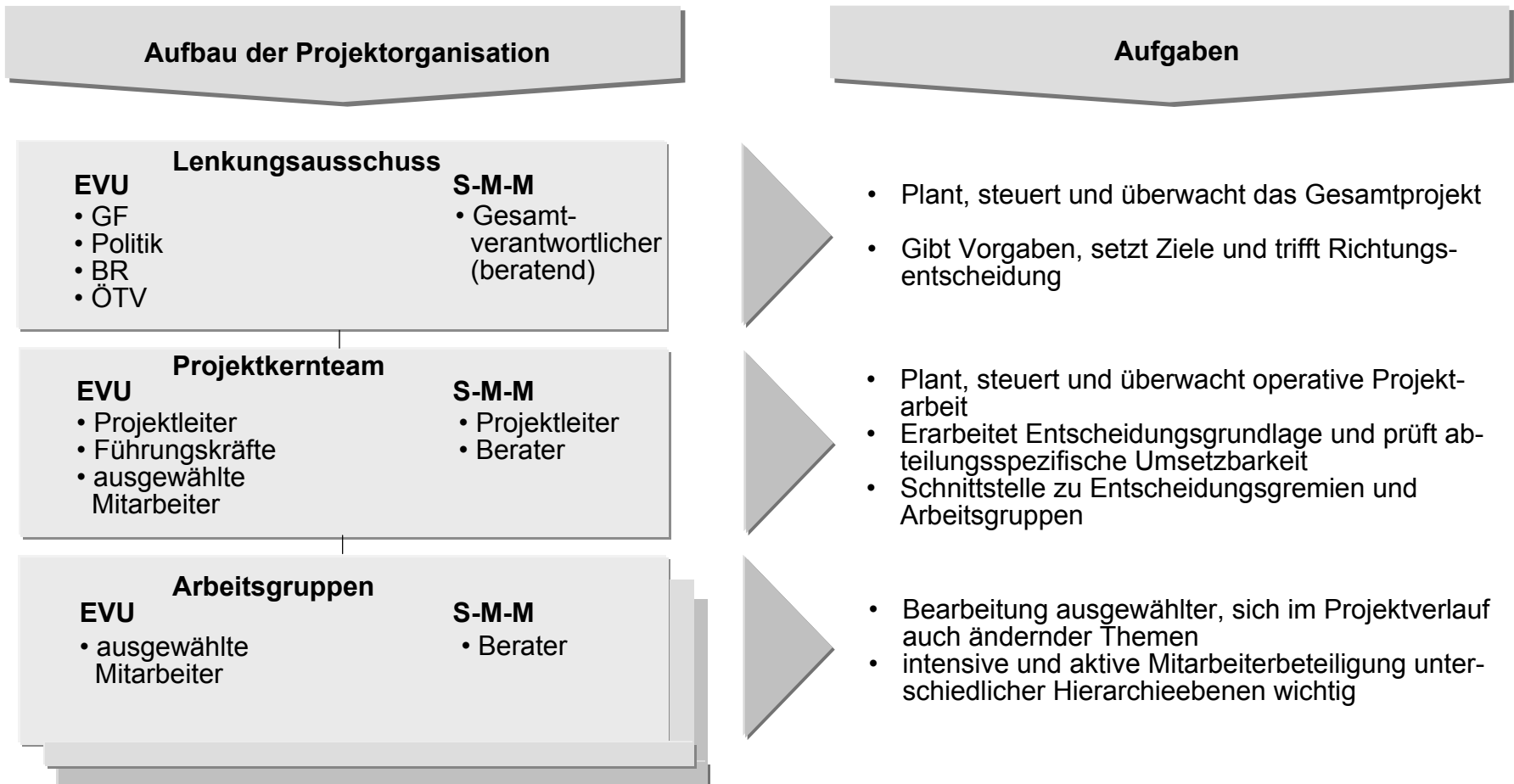
### Problemstellung

- Intensivierung des regionalen Wettbewerbs erzeugte zusätzlichen Handlungsdruck
- Der „Werkzeugkasten“ der Entscheidungsträger war schlecht bestückt:
  - Reformprozess mit falschen Themen
  - Projektthemen wiesen lediglich geringe strategische Relevanz auf
  - Keine Ergebnisse der Arbeitsgruppen
  - Kein Steuerungssystem mit klaren Zielvorgaben
  - Funktionsorientiertes Führungsverhalten dominierte
- Controlling-Systeme waren nicht implementiert
- Keine Kosten-/ Ergebnisverantwortung auf der Ebene unterhalb der Geschäftsführung
- technische, nicht betriebswirtschaftliche Beurteilung bei Investitionsplanung dominierte

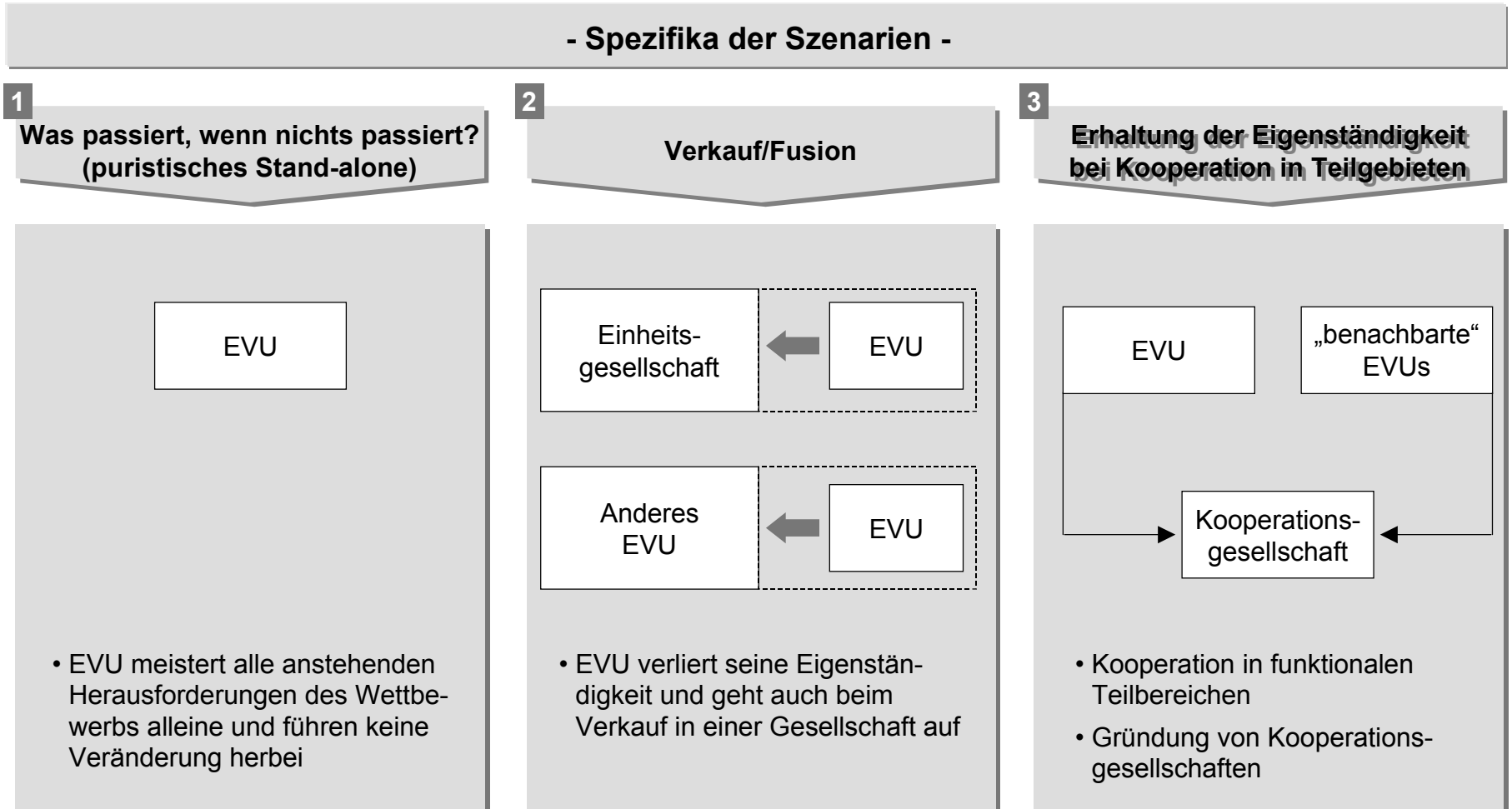
### Projektziele

- Entwicklung und Umsetzung einer konkreten strategischen Stoßrichtung für die zukünftige Entwicklung des Unternehmens
- Positive Gestaltung des Unternehmenswertes
- Schaffung marktgerechter Organisationsstrukturen

## Eine abgestimmte und integrative Projektorganisation war Schlüssel zum Erfolg

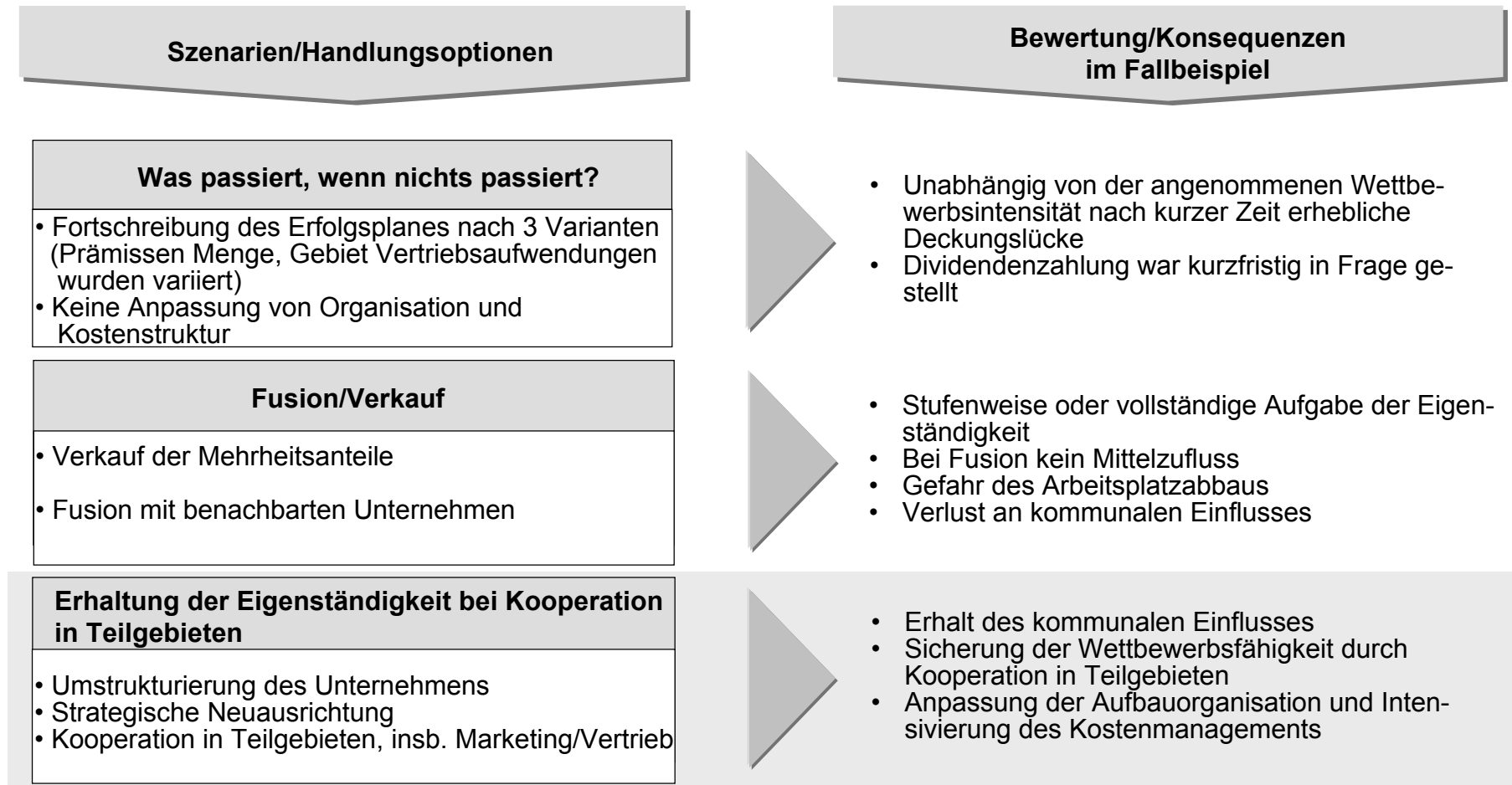


# Vom puristischen Stand alone-Szenario über einen Verkauf / einer Fusion bis hin zur Kooperation reichen die Handlungsoptionen





## Nach Prüfung der Handlungsoptionen wurde die Stand-alone Variante mit der Möglichkeit zur Kooperation als Lösungsansatz fokussiert



## Die strategische Ausrichtung war nach Geschäfts- und Funktionsbereichen zu differenzieren

### Strategische Ausrichtung im Netzbetrieb

- Sicherung der Einnahmen im „Gebietsmonopol“ Netz
- Eigenständigkeit (stand alone) im Netzbetrieb ist die langfristige Perspektive
- Kooperationsnotwendigkeit ist vor dem Hintergrund der geringen Synergiepotentiale lediglich stellenweise gegeben
- Konsequentes Kostenmanagement, um das positive Betriebsergebnis nachhaltig zu sichern, auch nach Auslaufen der VV II

### Strategische Ausrichtung im Marketing & Vertrieb

- Abwehr von drohenden Kundenverlusten im alten Versorgungsgebiet durch Kundenbindungskonzepte
- Neukundengewinnung im Wege einer Vertriebskooperation mit starken Partnern aus der Region oder nationalen Marken
- Möglichkeit der dualen Marktbearbeitung

### Strategische Ausrichtung im Verkehrsbereich

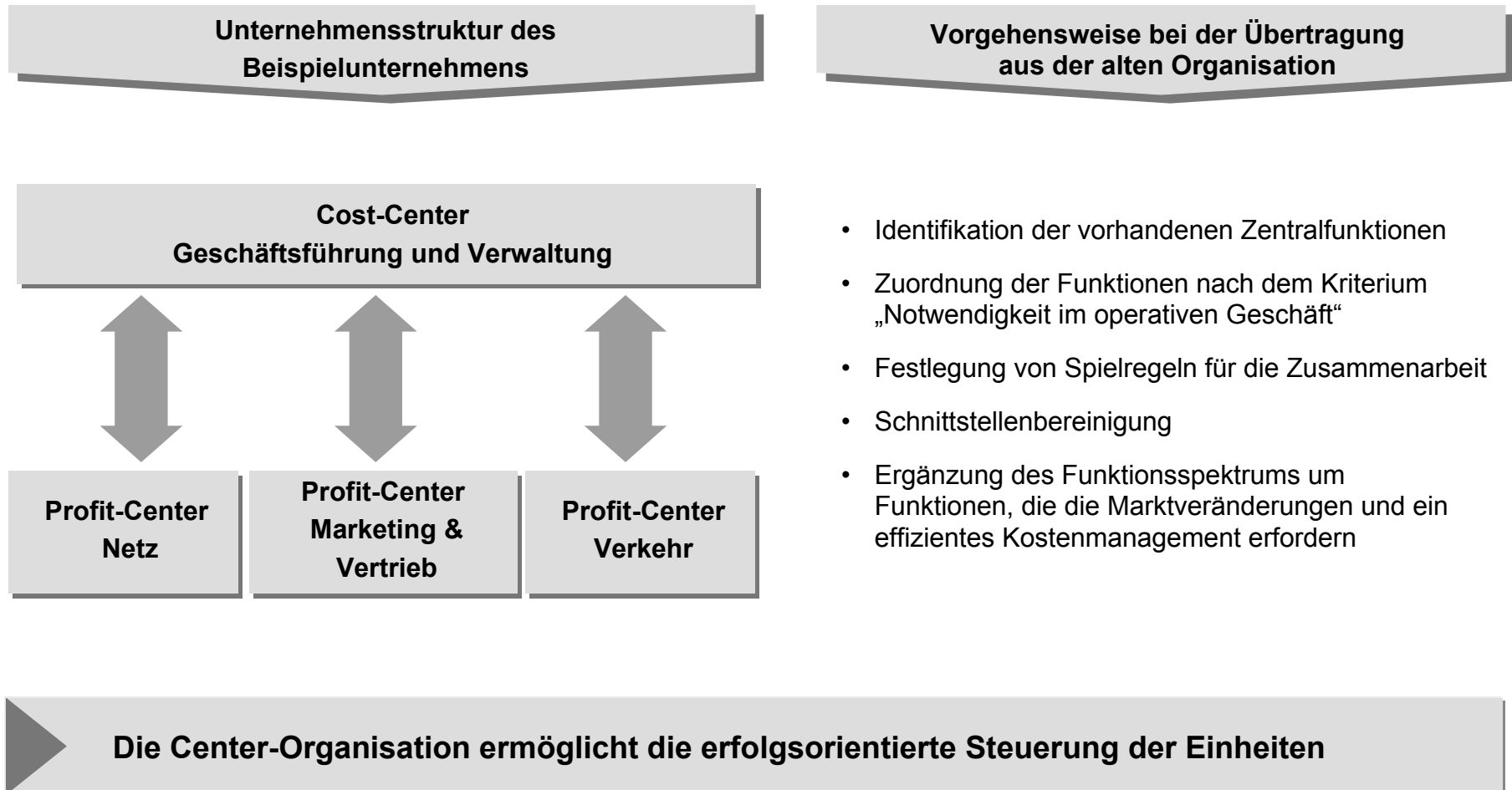
- Zur Sicherung der Eigenwirtschaftlichkeit (d. h. Deckung der eigenen Kosten durch Beförderungserlöse und gesetzliche Ausgleichs- und Erstattungsregelungen ohne Inanspruchnahme von staatlichen Betriebs-hilfen) ist eine nachhaltige Kostenoptimierung erforderlich
- Die Beteiligung an einem privaten Dritten stellt eine zusätzliche Sicherung der Eigenwirtschaftlichkeit dar

**Die jeweils marktgetriebenen und in den einzelnen Unternehmensbereichen unterschiedlichen Handlungsoptionen erfordern ein hohes Maß an Flexibilität der Geschäftsbereiche**

## Die Wahl des richtigen Ansatzes wird in der Umsetzung bestätigt

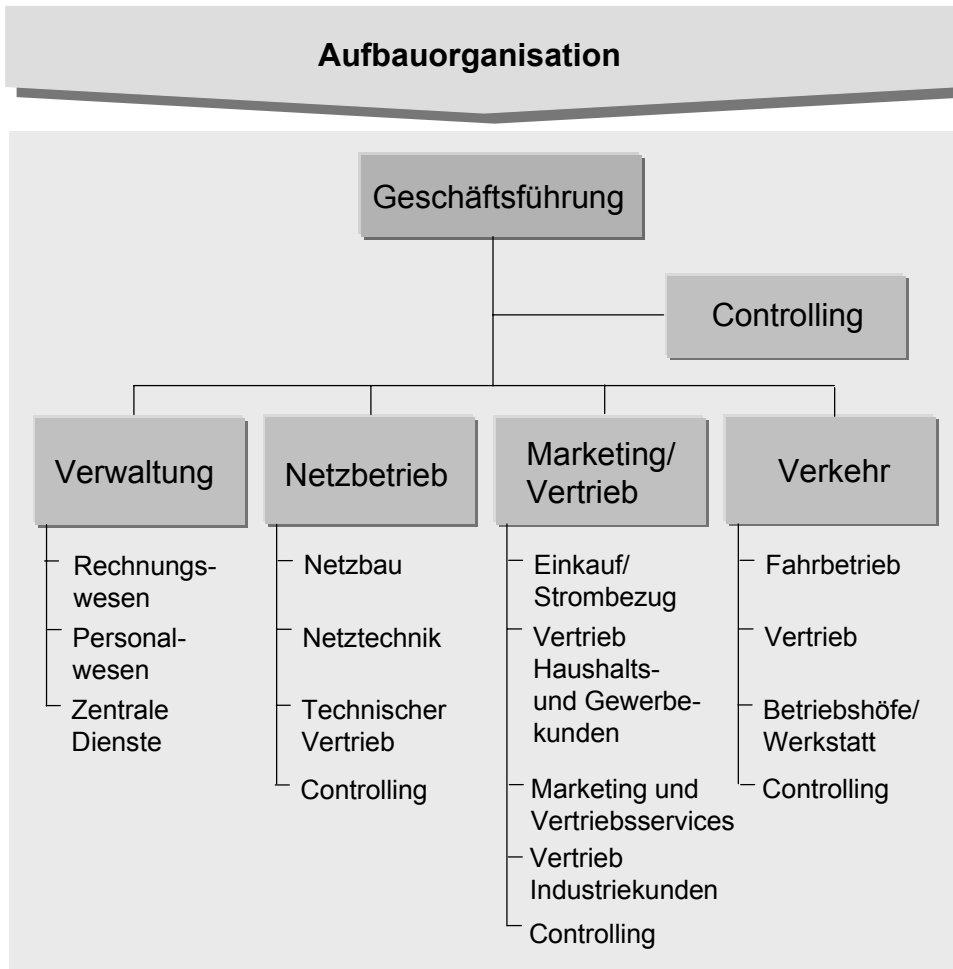
- Die Entwicklung bereichsspezifischer Strategien erfordert eine klare organisatorische Abgrenzung der Geschäftsfelder
- Mit der Weiterentwicklung der Steuerungssysteme ist die Basis für den Echtbetrieb der neuen Organisation geschaffen worden
- Eine stufenweise Überleitung in die Profit/Cost-Center Organisation war notwendig
- Die Human Ressource (HR) wird zu einem der entscheidenden Wettbewerbsfaktoren
- Maßnahmen zur Personalentwicklung waren unabdingbar
- Mitarbeiter waren maßgeblich an der Identifikation von Optimierungspotentialen beteiligt
- Durch Kostenmanagement und Ertragssteigerung waren wirtschaftliche Effekte klar nachweisbar

## Die Entwicklung bereichsspezifischer Strategien erfordert eine klare organisatorische Abgrenzung der Geschäftsfelder (1)



## Die Entwicklung bereichsspezifischer Strategien erfordert eine klare organisatorische Abgrenzung der Geschäftsfelder (2)

➔ Einführung einer Center-Organisation



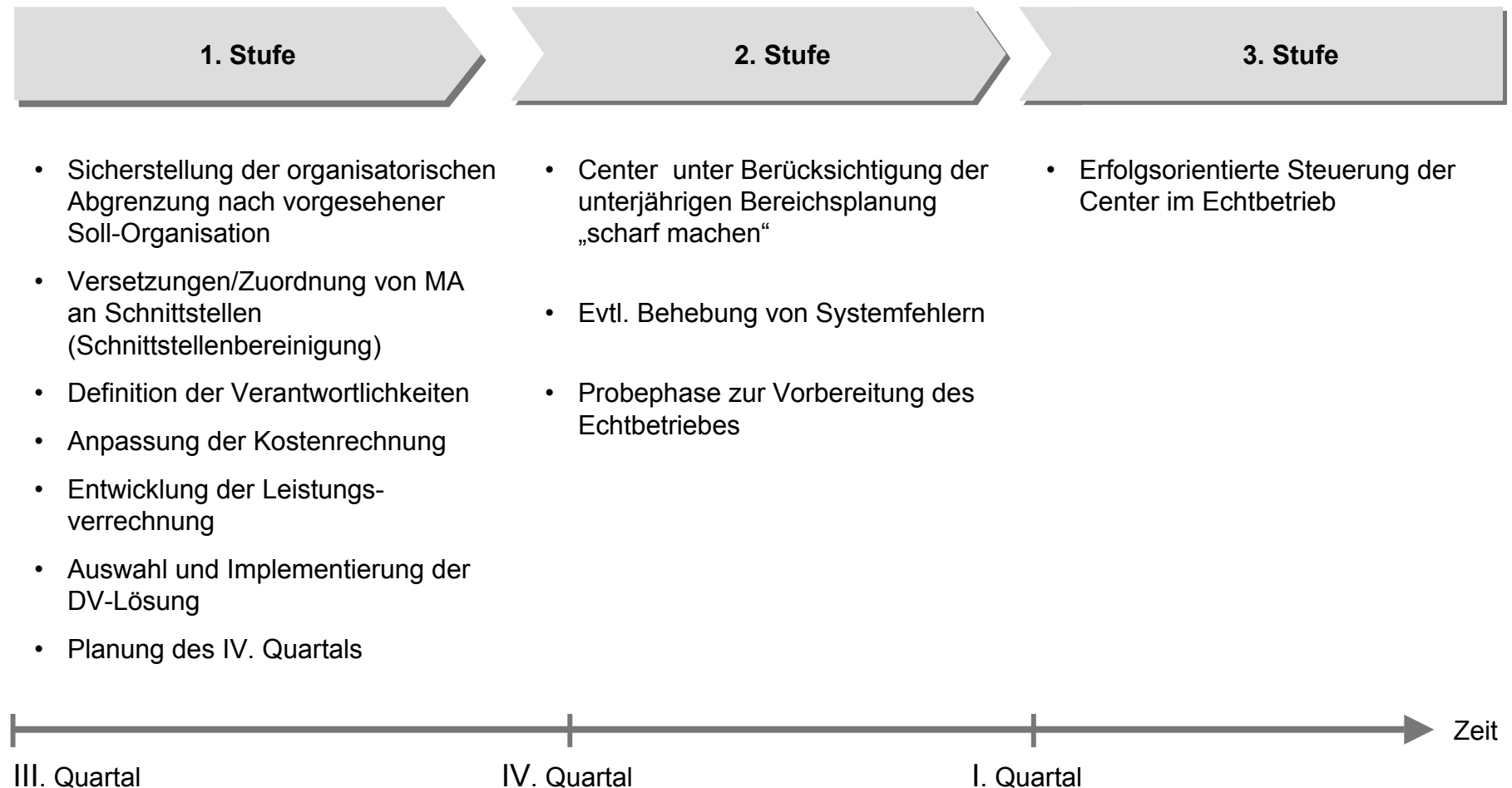
**Anmerkungen**

- Unbundlingspezifischer Aufbau
- Schaffung einer marktorientierten Aufbauorganisation
- Bei Querverbundunternehmen auch Möglichkeiten zur Bündelung aller technischen Funktionen
- Zusammenfassung der Verwaltungsfunktionen
- Konsequente Kosten- und Ergebnisverantwortung
- Leistungsverrechnung zwischen den Einheiten untermauert Kostenbewusstsein

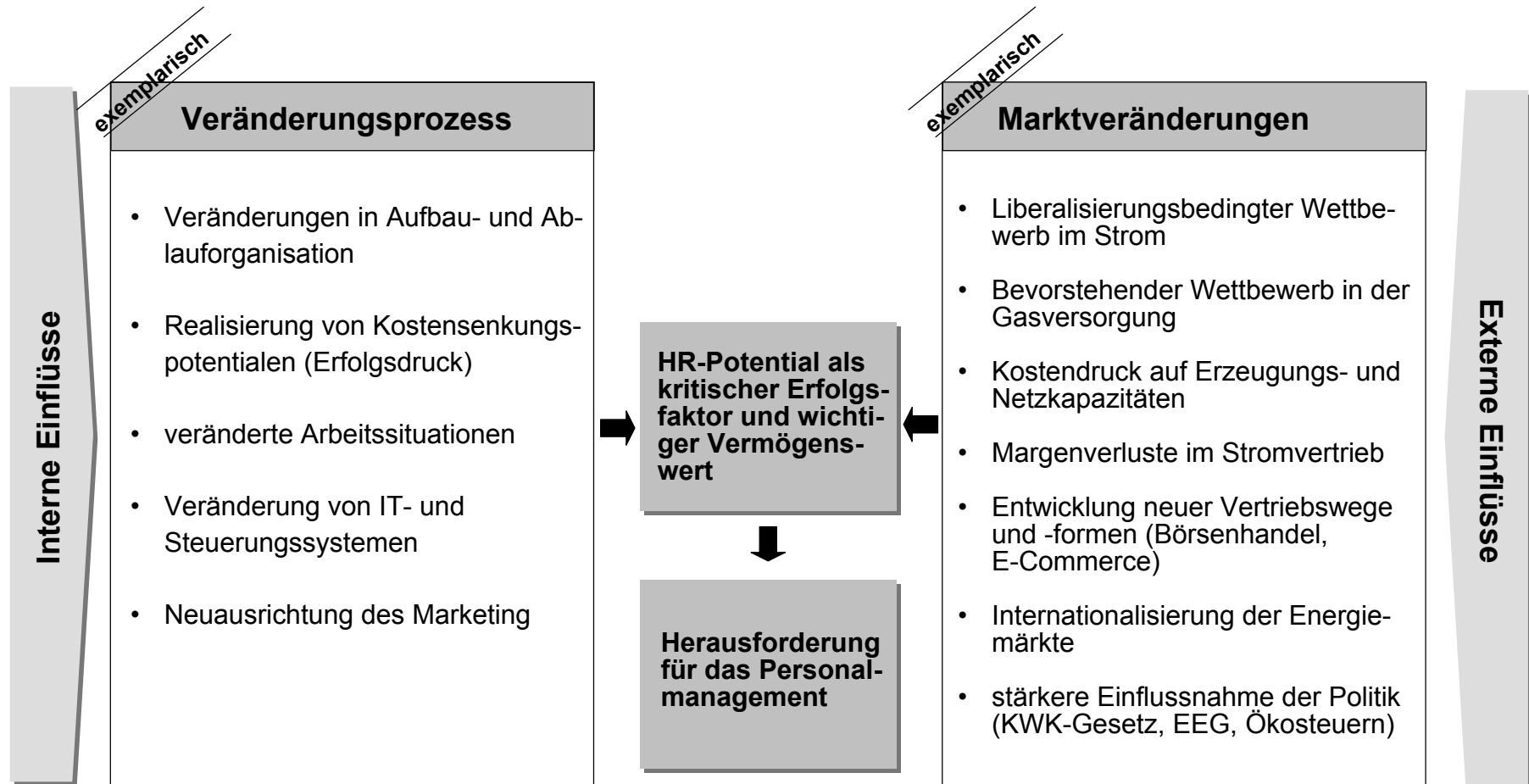
## **Mit der Weiterentwicklung der Steuerungssysteme ist die Basis für den Echtbetrieb der neuen Organisation geschaffen worden**

- Grundlage für den Echtbetrieb der Center ist nur die Anpassung der Kosten- und Leistungsrechnung
- Um unterjährige Erfolgskontrollen zu ermöglichen, wurde auf eine Plan-Kostenrechnung umgestellt
- Ziel der mehrjährigen Erfolgskontrolle ist es, frühzeitig Veränderungen zu erkennen und entsprechende Gegenmaßnahmen zu ergreifen
- Basis der Steuerungssysteme ist eine leistungsfähige und möglichst integrierte kaufmännische Datenverarbeitung

## Eine stufenweise Überleitung in die Profit/Cost-Center Organisation war notwendig



## Die Human Ressource (HR) wird entscheidender Wettbewerbsfaktor



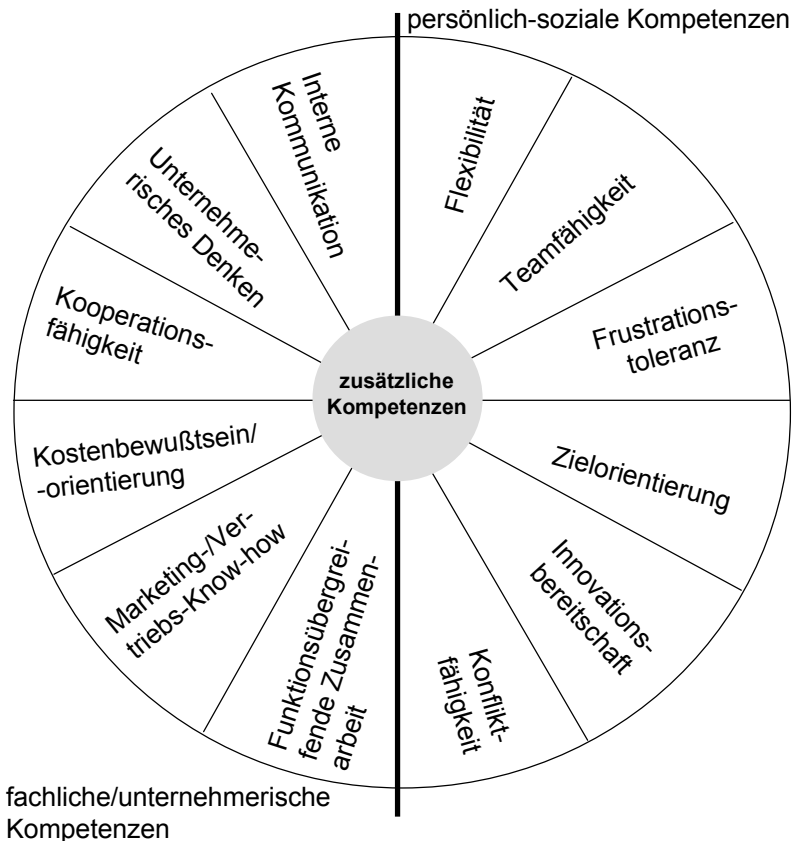
Von der Personalverwaltung in einen selbststeuernden professionellen Prozess der Personalentwicklung



# Maßnahmen zur Personalentwicklung sind unabdingbar

exemplarisch

## Anforderungen an die Kompetenz der Mitarbeiter und des Managements



## Ausgewählte Aufgaben im Personalbereich

- Erstellung von Bildungsbedarfsprognosen
- Themenbezogene interne und externe Schulungskonzepte
- Intensivierung der Informationspolitik
- Bedarfsgerechte Personalentwicklung
- Entwicklung von Mitarbeiterbindungsprogrammen (insb. bei Schlüsselfunktionen im Management und der Führungskräfteentwicklung)
- Formulierung der Unternehmenskultur

## Mitarbeiter waren maßgeblich an der Identifikation und Umsetzung von Optimierungspotentialen beteiligt

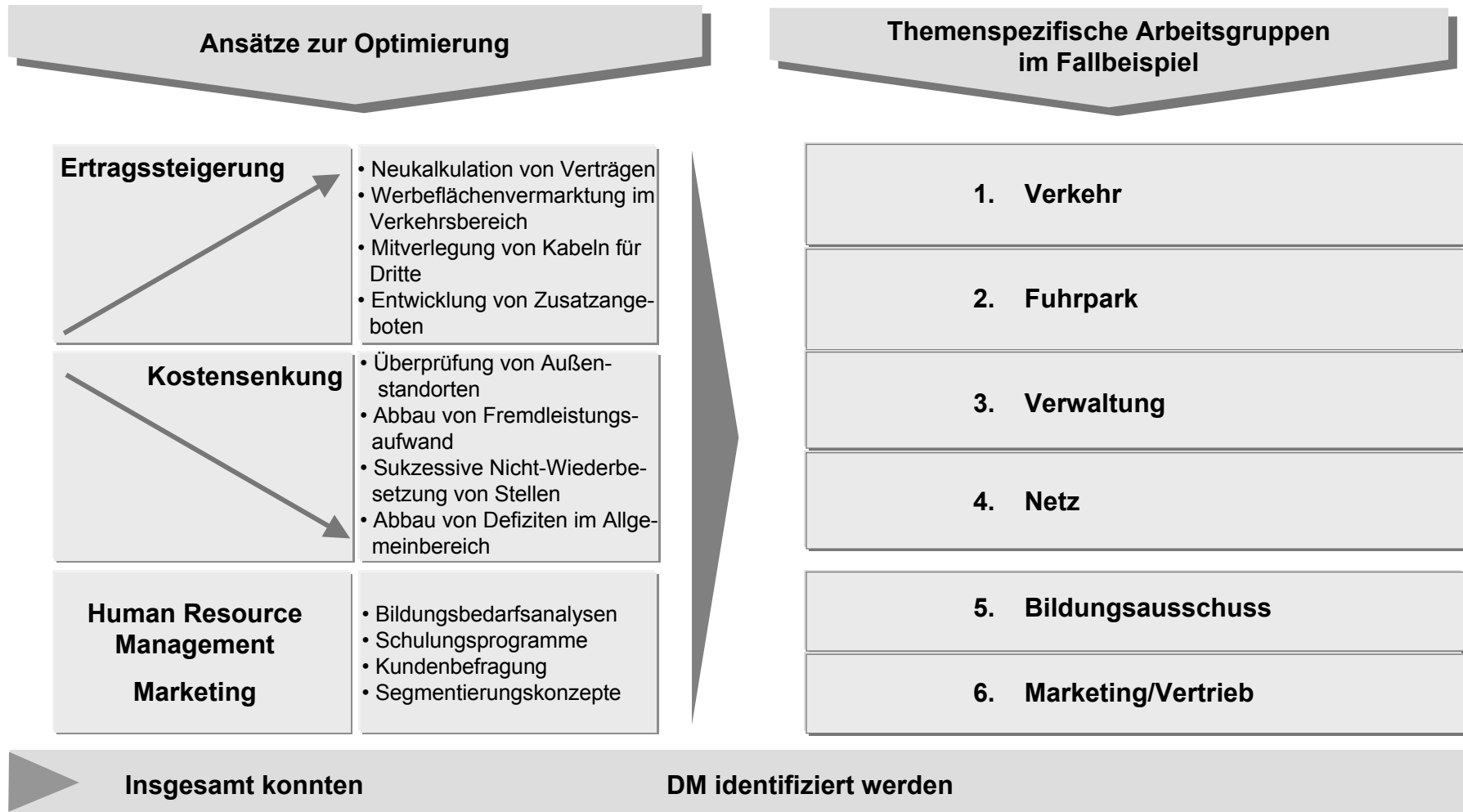
### Zusammensetzung der Arbeitsgruppen

- Führungskräfte aus den jeweiligen Funktionsbereichen
- Sachbearbeiter/Techniker aus den jeweiligen Funktionsbereichen
- Mitglieder des Betriebsrates und Vertrauensleute
- Berater

### Ziele der Arbeitsgruppenarbeit

- Identifikation und Erschließung von Optimierungspotentialen zur Ertragssteigerung und Kostensenkung
- Hinterfragen von Prozessen und Wertschöpfungstiefen
- Bewertung der Potentiale bezüglich:
  - Effekt
  - Sozialverträglichkeit
  - Umsetzbarkeit
- Übernahme von Initiative und Verantwortung für die Umsetzung (Taten sind erforderlich)

# Durch Kostenmanagement und Ertragssteigerung waren wirtschaftliche Effekte klar nachweisbar



# Die Projektchronologie verdeutlicht den Veränderungsprozess des Unternehmens im Fallbeispiel





#### **4. Schneider & Moritz Management- beratung können es! Erfolge im Markt**

## Schneider & Moritz Managementberatung können es! Erfolge im Markt (1)

### ➔ **Gründung und Positionierung**

- Die Schneider & Moritz Managementberatung (S-M-M) wurde zum 1. Oktober 2000 von Roman Schneider, Dipl.-Ökonom, Dipl.-Betriebswirt, und Dr. Klaus Moritz, Dipl.-Physiker, gegründet. Sitz der Gesellschaft ist Düsseldorf. Die geschäftsführenden Gesellschafter sind erfahrene Managementberater mit vielen Jahren Expertise in internationalen und nationalen Beratungsunternehmen, u.a. Roland Berger & Partner.
- S-M-M- sind positioniert als eine auf alle strategischen und organisatorischen Fragen spezialisierte Beratungsgesellschaft mit dem Branchenfokus „Energiewirtschaft“, „Public Services“ und „Finanzdienstleistungen“. S-M-M-Berater sind erfahren im Bereich der Transformation von Organisationen. Dies gilt speziell auch für die Begleitung von Projekten der Energiewirtschaft und der öffentlichen Hand. S-M-M-Berater sind Brancheninsider mit exzellenten Beziehungsstrukturen

**Erfolgreiche Umsetzung als Maßstab!**

## Schneider & Moritz Managementberatung können es! Erfolge im Markt (2)

### ➔ **Branchenkompetenz**

#### ➤ **Versorgung**

Strom, Gas- und Wasserwirtschaft

#### ➤ **Verkehr**

ÖPNV, Verkehrs- und Transportwirtschaft

#### ➤ **Entsorgung**

Abfall-, Kreislauf- und Abwasserwirtschaft

#### ➤ **Public Services**

Öffentliche Verwaltung, Kommunen, Ministerien und sonstige öffentliche Körperschaften

#### ➤ **Finanzdienstleistung**

Banken, Sparkassen und Genossenschaftsbanken

## Schneider & Moritz Managementberatung können es! Erfolge im Markt (3)

- ➔ **Inhaltliche Kompetenz und Aktivitätsschwerpunkte**
- **Unternehmerische Neuausrichtung**  
Strategie, Business-Transformation, Change-Management
- **Organisation**  
Organisations- und Strukturoptimierung (Aufbau-, Prozess- und Führungsorganisation),  
Optimierung der Wertschöpfungskette
- **Mergers & Acquisitions**  
Kauf und Verkauf von Unternehmen/Beteiligungen und Portfoliomanagement in o.a.  
Fokusbranchen
- **Marketing & Vertrieb**  
Entwicklung und Implementierung von Marketing- und Vertriebsstrategien, Customer  
Relationship Management, Neuausrichtung von Vertriebsorganisation
- **Human Resource Management**  
Personalentwicklungskonzepte, Integrationsmanagement
- **Turn Around Management**  
Sanierung, Neustrukturierung, Sicherung der finanziellen Überlebensfähigkeit, Begleitung  
bei der Besetzung von Schlüsselpositionen





## Ihre Ansprechpartner bei S-M-M

Schneider & Moritz Managementberatung GmbH

Königsallee 14, 40212 Düsseldorf

Tel.: 0211 / 86 32 97-0

Fax: 0211 / 86 32 97-11

E-Mail: [info@s-m-m.de](mailto:info@s-m-m.de)

Dipl.-Ök., Dipl.-Bw. Roman Schneider

Geschäftsführender Gesellschafter

Dr. rer. pol. Klaus Neuhäuser , Dipl.-Kfm.

Projektmanager

Sekretariat:

Petra Bleiss

Tel.: 0211 / 86 32 97-22