



Absage an den Ausverkauf

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

- Diskussionspapier -

Düsseldorf, im November 2001

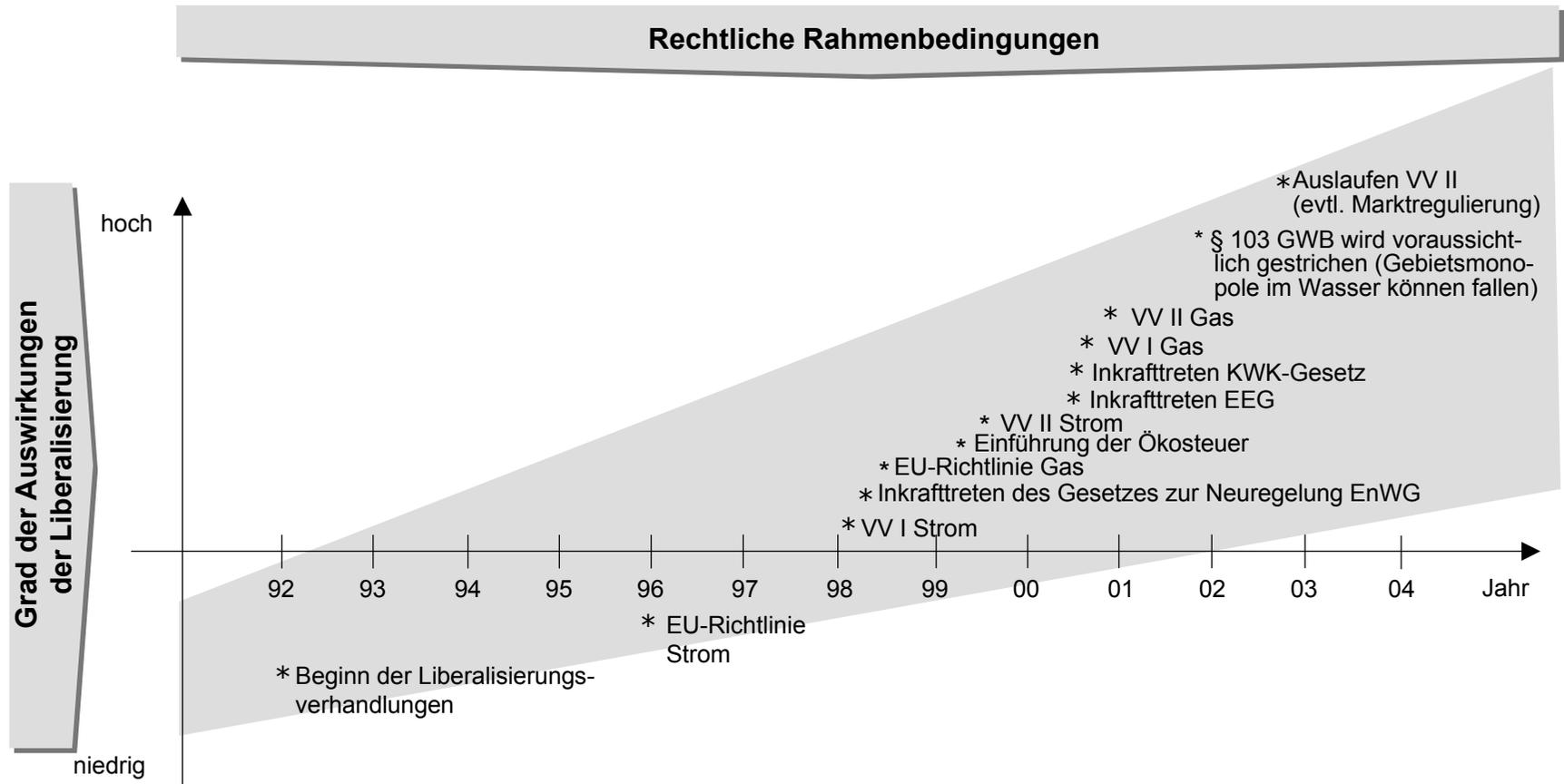
Inhalt	Seite
1. Strukturelle Veränderungen in der Versorgungslandschaft stellen EVU nach wie vor vor neue Herausforderungen	3
2. Die Erhaltung der Eigenständigkeit kommunaler EVU ist an besondere Voraussetzungen gebunden	9
3. Es geht doch! Fallstudie eines kommunalen Versorgungsunternehmens	11
4. Schneider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

- 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

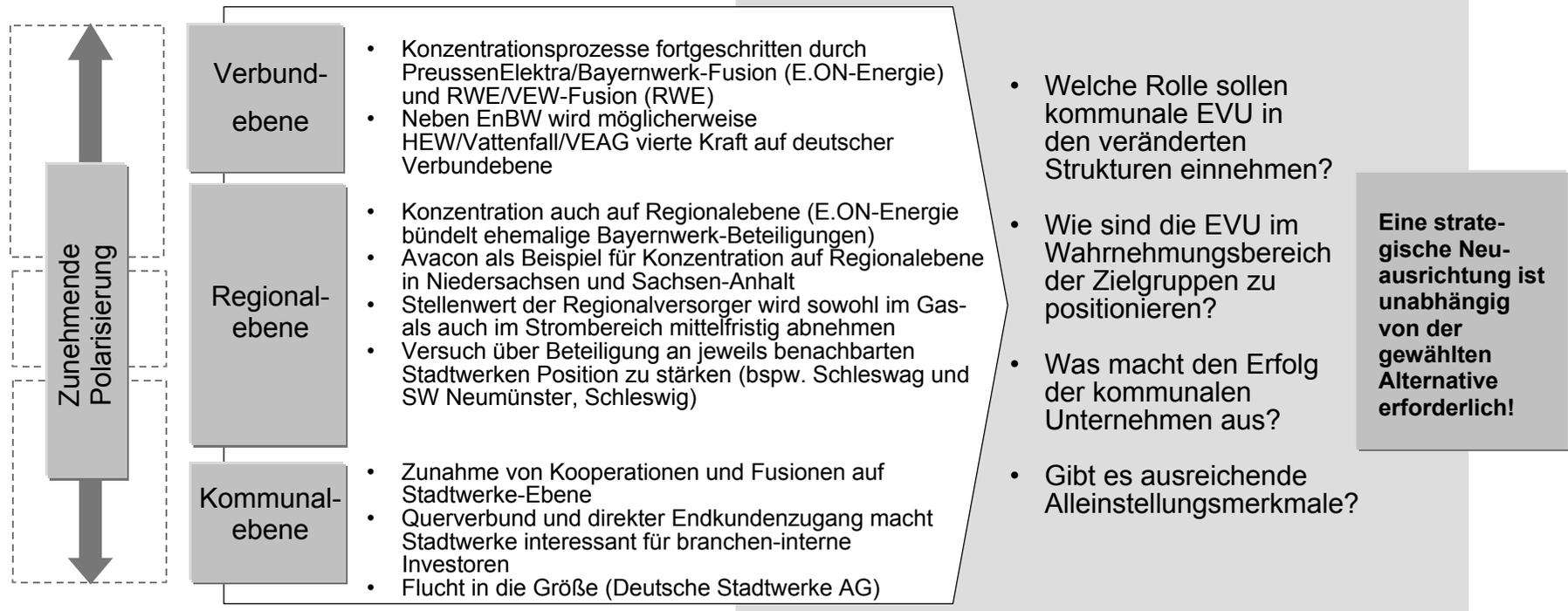


Alle Glieder der heutigen Wertschöpfungskette des Strom- und Gasmarktes (außer den Förderländern) befinden sich künftig im Wettbewerb

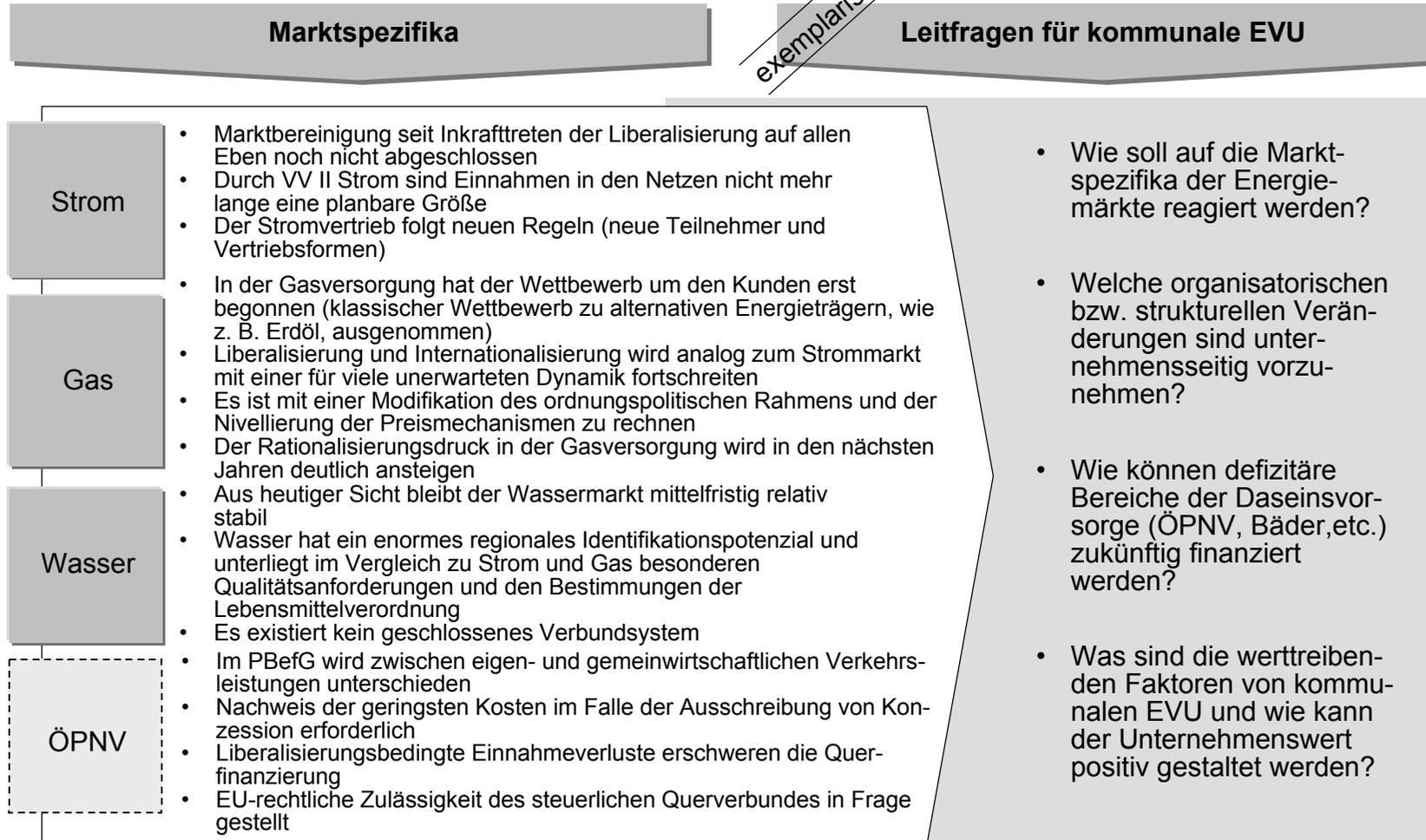
Verschiebungen in den Marktstrukturen setzen kommunale Versorgungsunternehmen in eine neue Position

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)

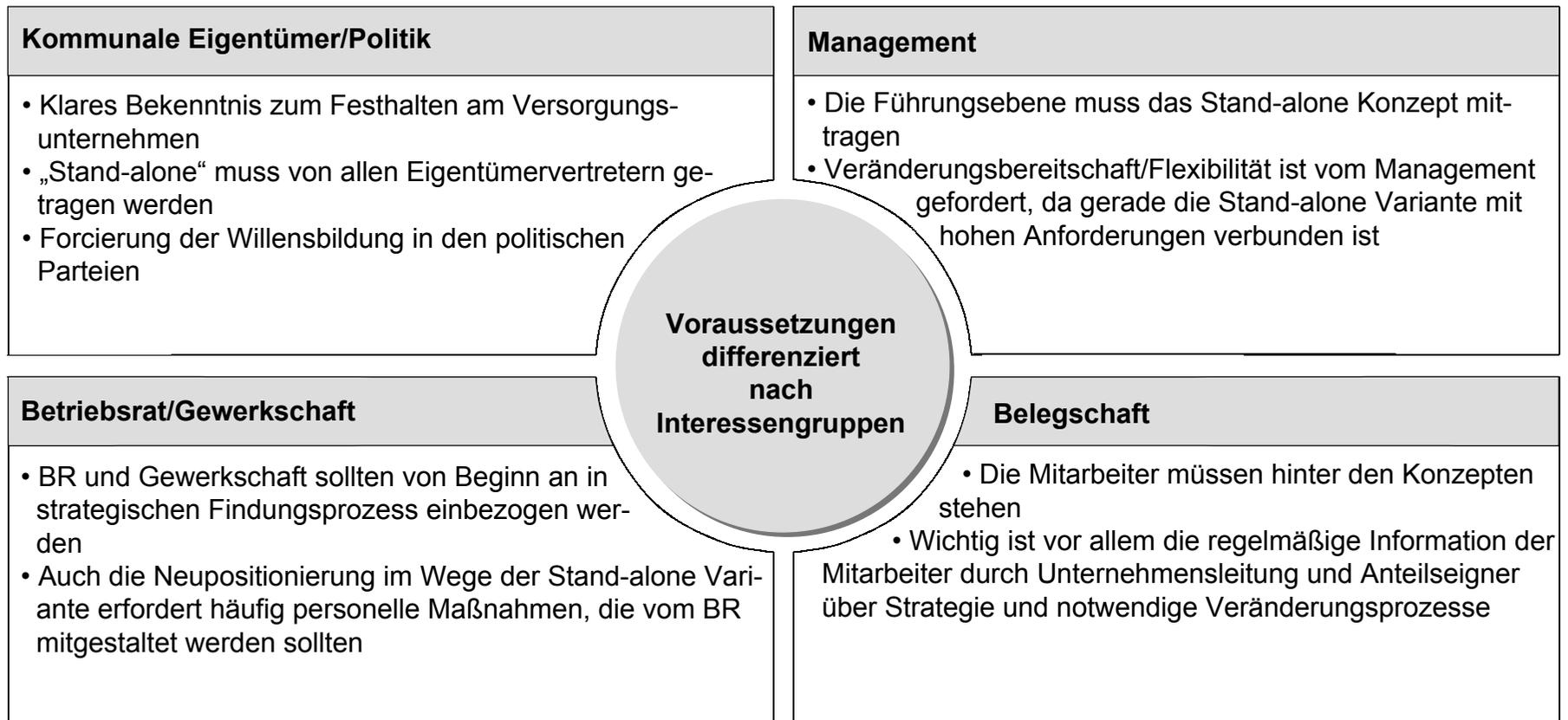
Anpassungserfordernisse in der Kundenbearbeitung

- 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

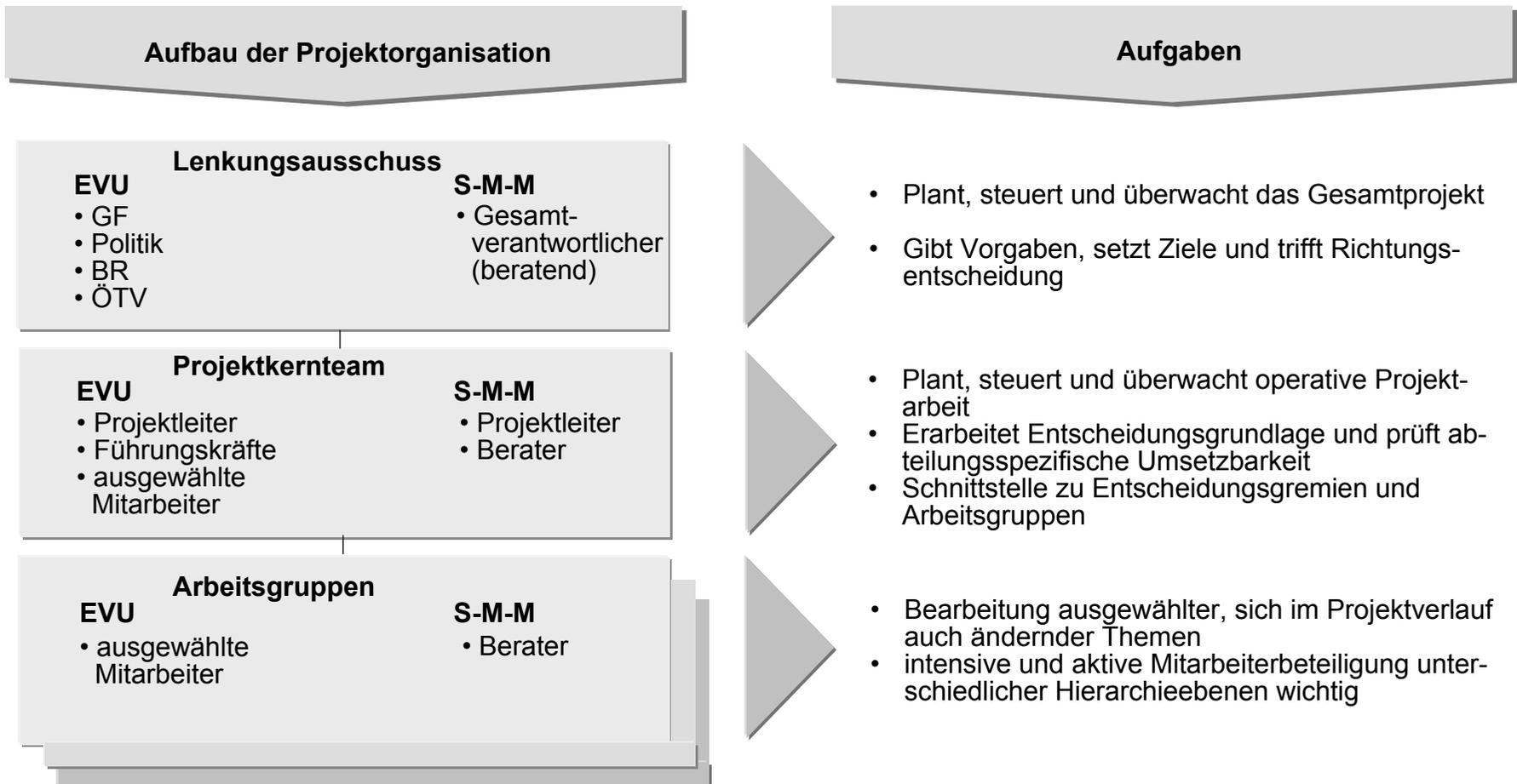
Problemstellung

- 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

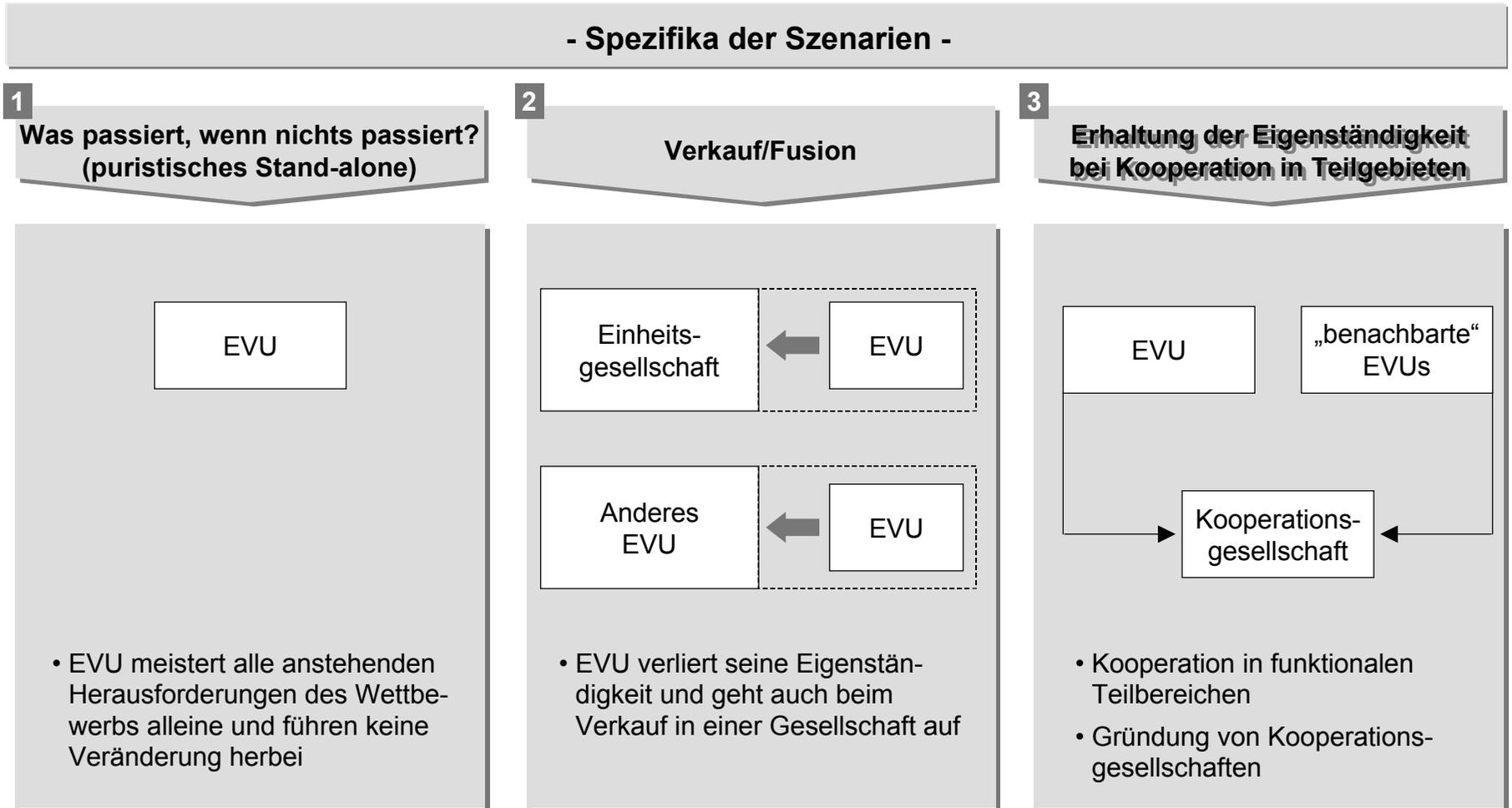
Projektziele

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

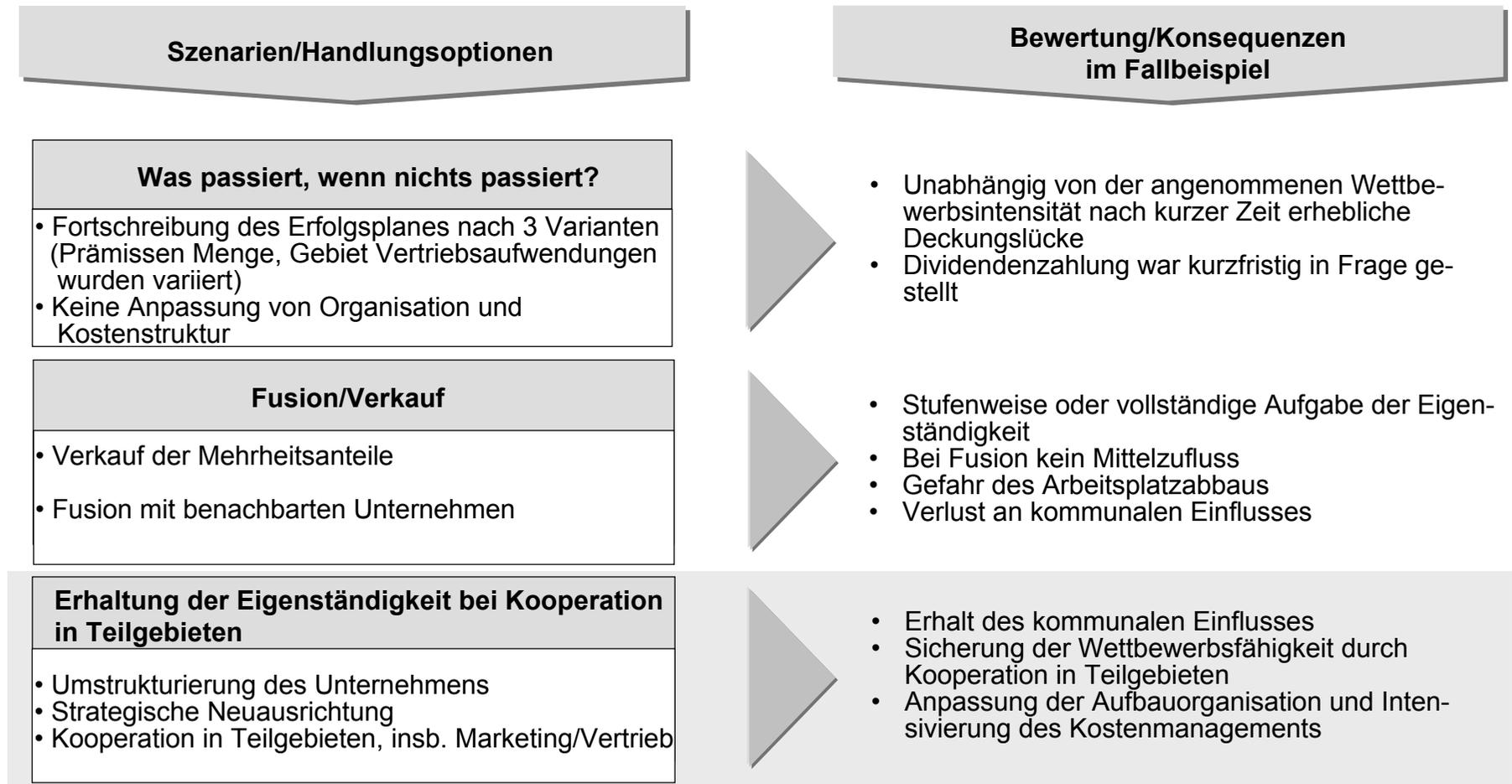
Eine abgestimmte und integrative Projektorganisation war Schlüssel zum Erfolg



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

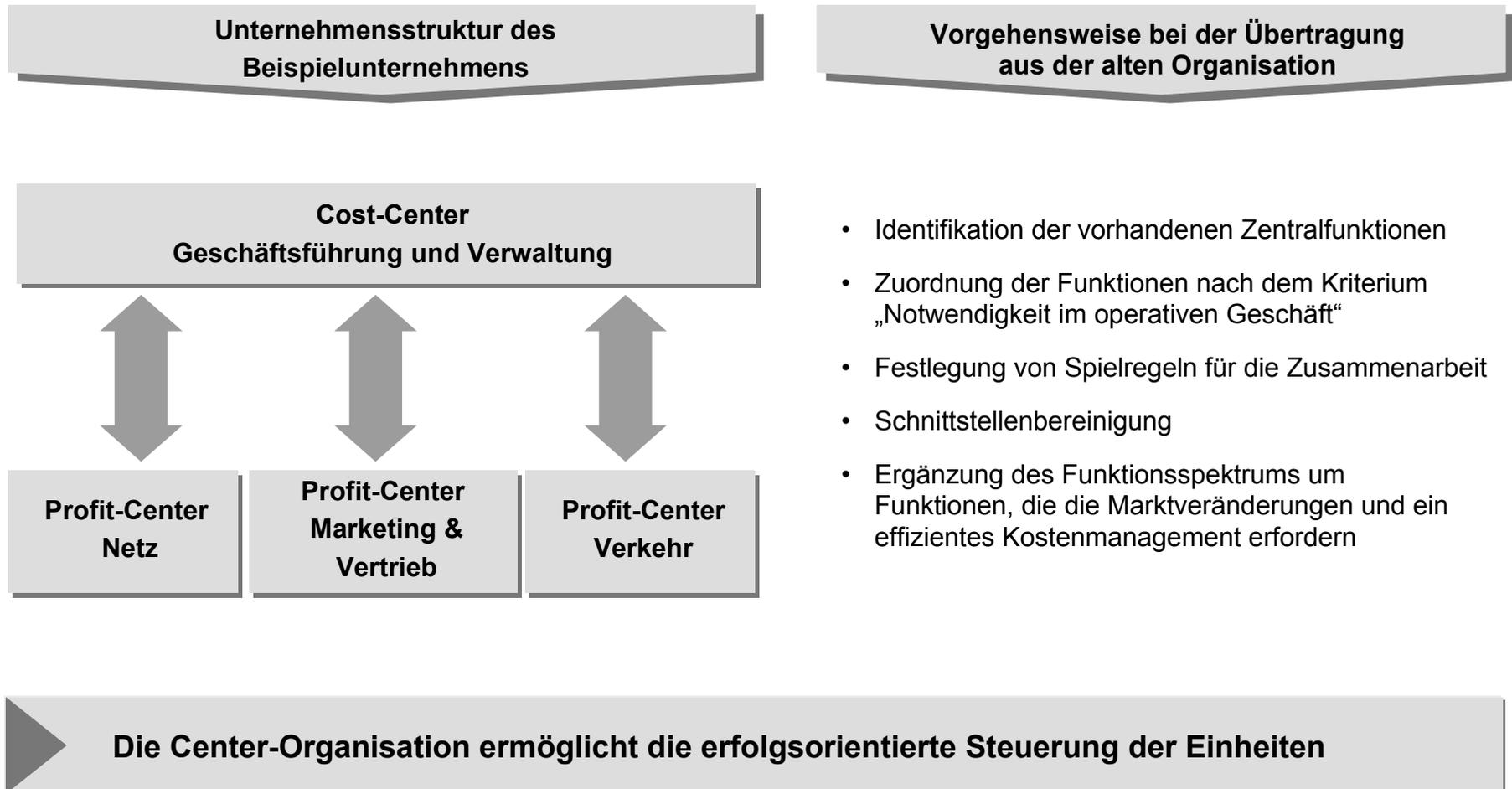
- Zur Sicherung der Eigenwirtschaftlichkeit (d. h. Deckung der eigenen Kosten durch Beförderungserlöse und gesetzliche Ausgleichs- und Erstattungsregelungen ohne Inanspruchnahme von staatlichen Betriebs-hilfen) ist eine nachhaltige Kostenoptimierung erforderlich
- Die Beteiligung an einem privaten Dritten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

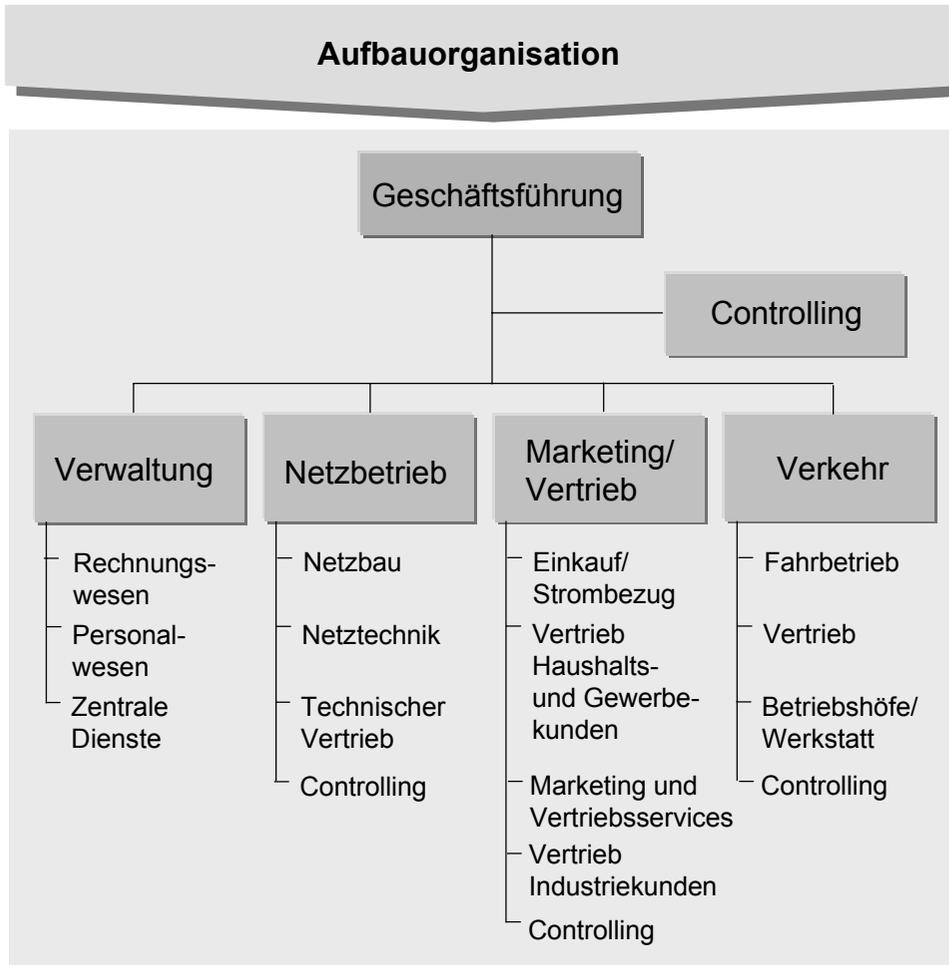
- Die Entwicklung bereichsspezifischer Strategien erfordert eine klare organisatorische Abgrenzung der Geschäftsfelder
- Mit der Weiterentwicklung der Steuerungssysteme ist die Basis für den Echtbetrieb der neuen Organisation geschaffen worden
- Eine stufenweise Überleitung in die Profit/Cost-Center 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

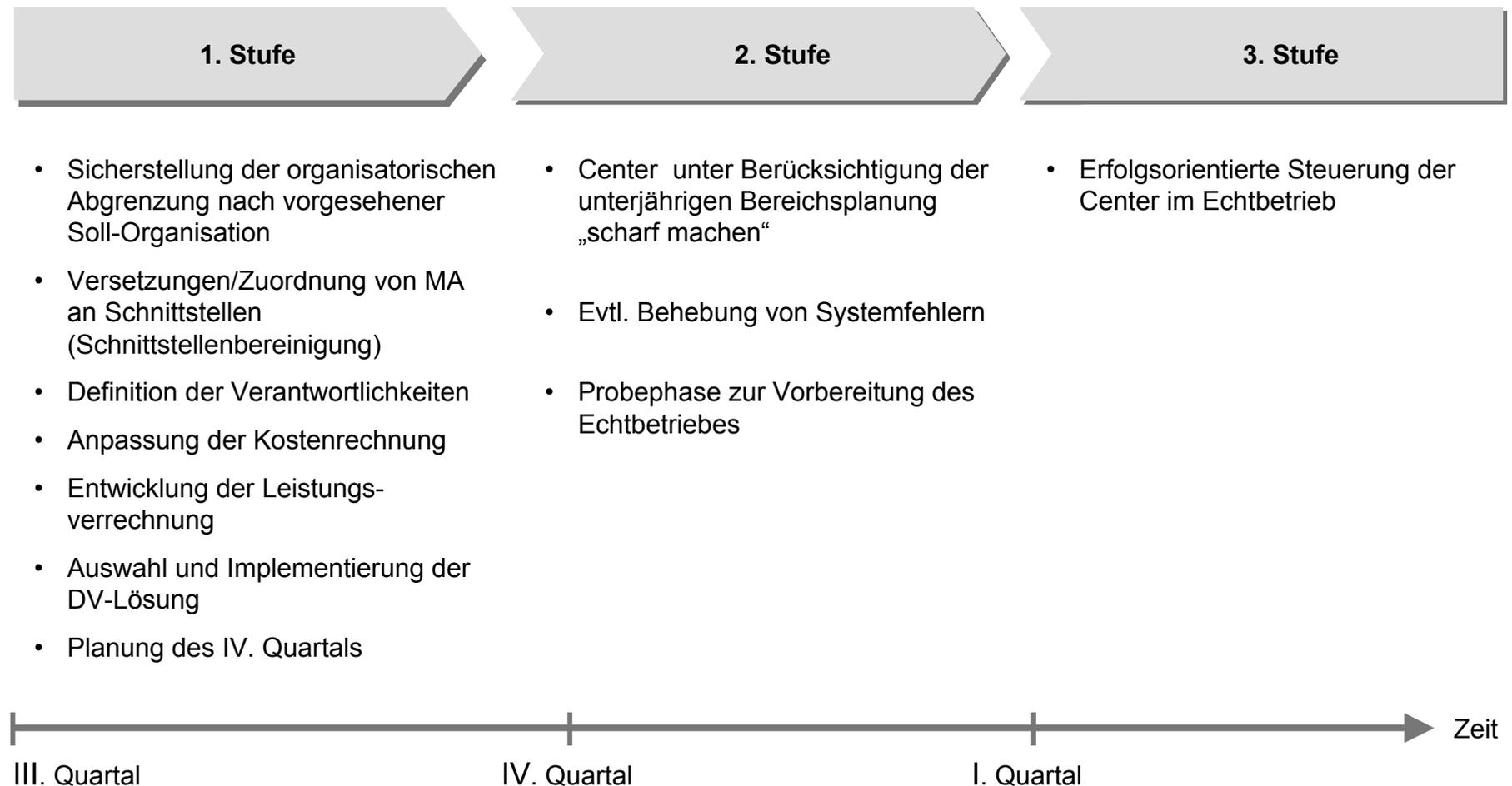


- Unbundlingspezifischer Aufbau
- Schaffung einer marktorientierten Aufbauorganisation
- Bei Querverbundunternehmen auch Möglichkeiten zur Bündelung aller technischen Funktionen
- Zusammenfassung der Verwaltungsfunktionen
- Konsequente Kosten- und Ergebnisverantwortung
- Leistungsverrechnung zwischen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

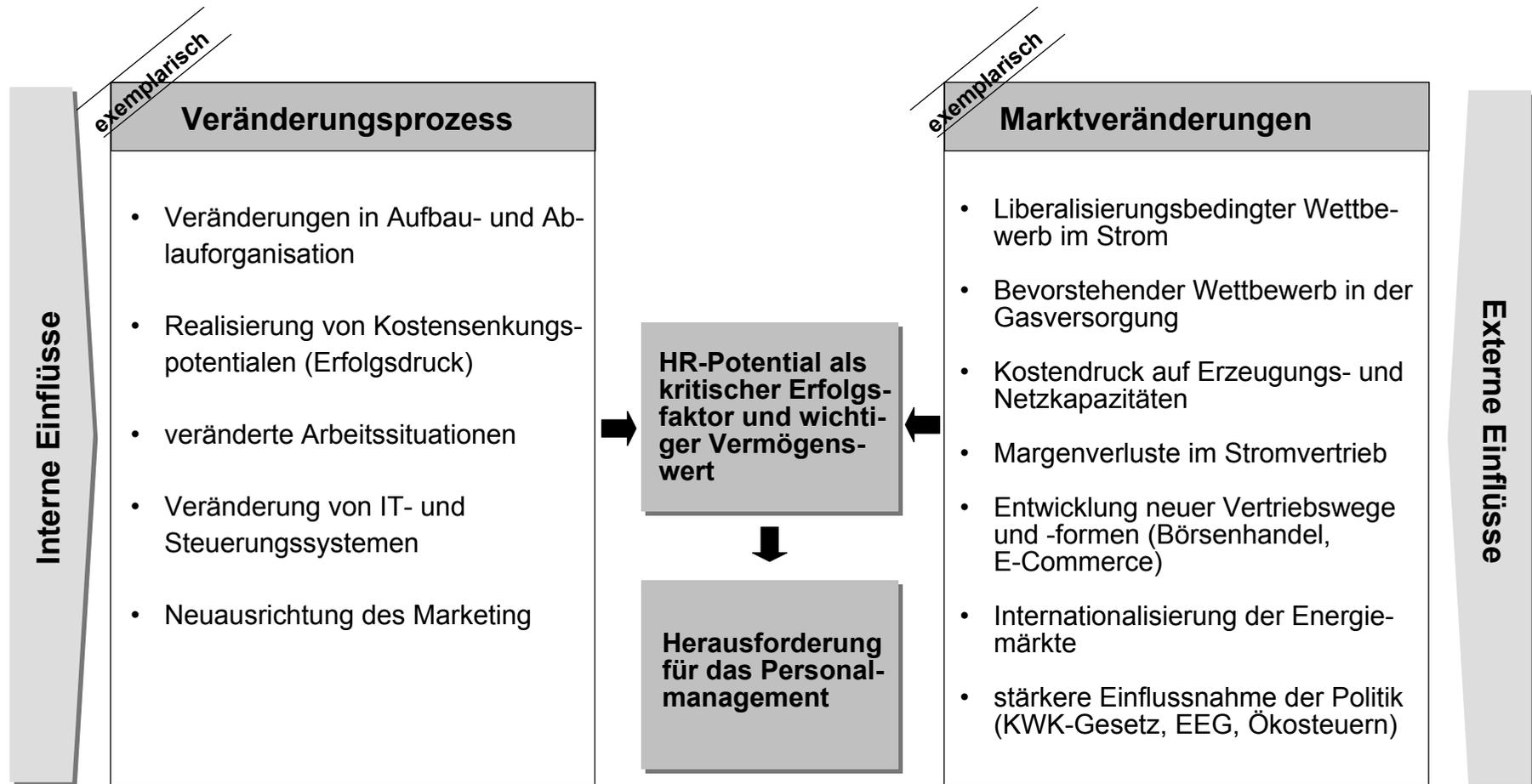
Mit der Weiterentwicklung der Steuerungssysteme ist die Basis für den Echtbetrieb der neuen Organisation geschaffen worden

- 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

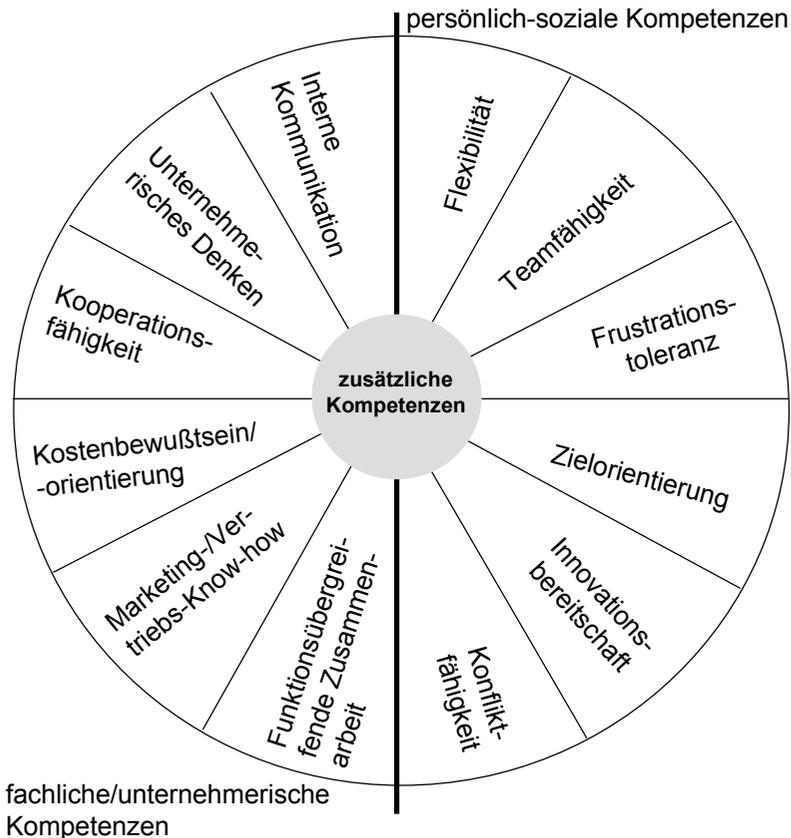


Von der Personalverwaltung in einen selbststeuernden professionellen Prozess der Personalentwicklung

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

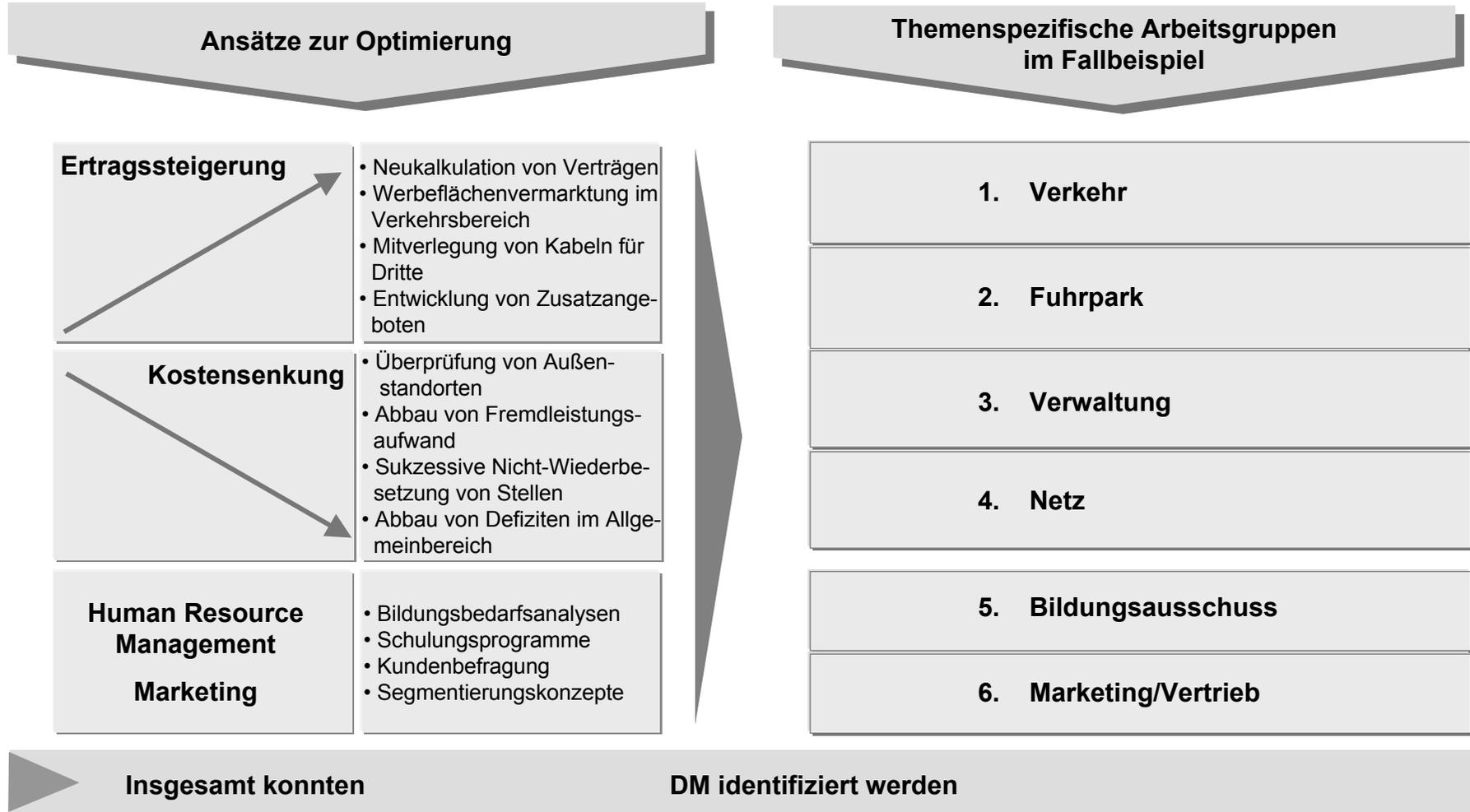
Zusammensetzung der Arbeitsgruppen

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

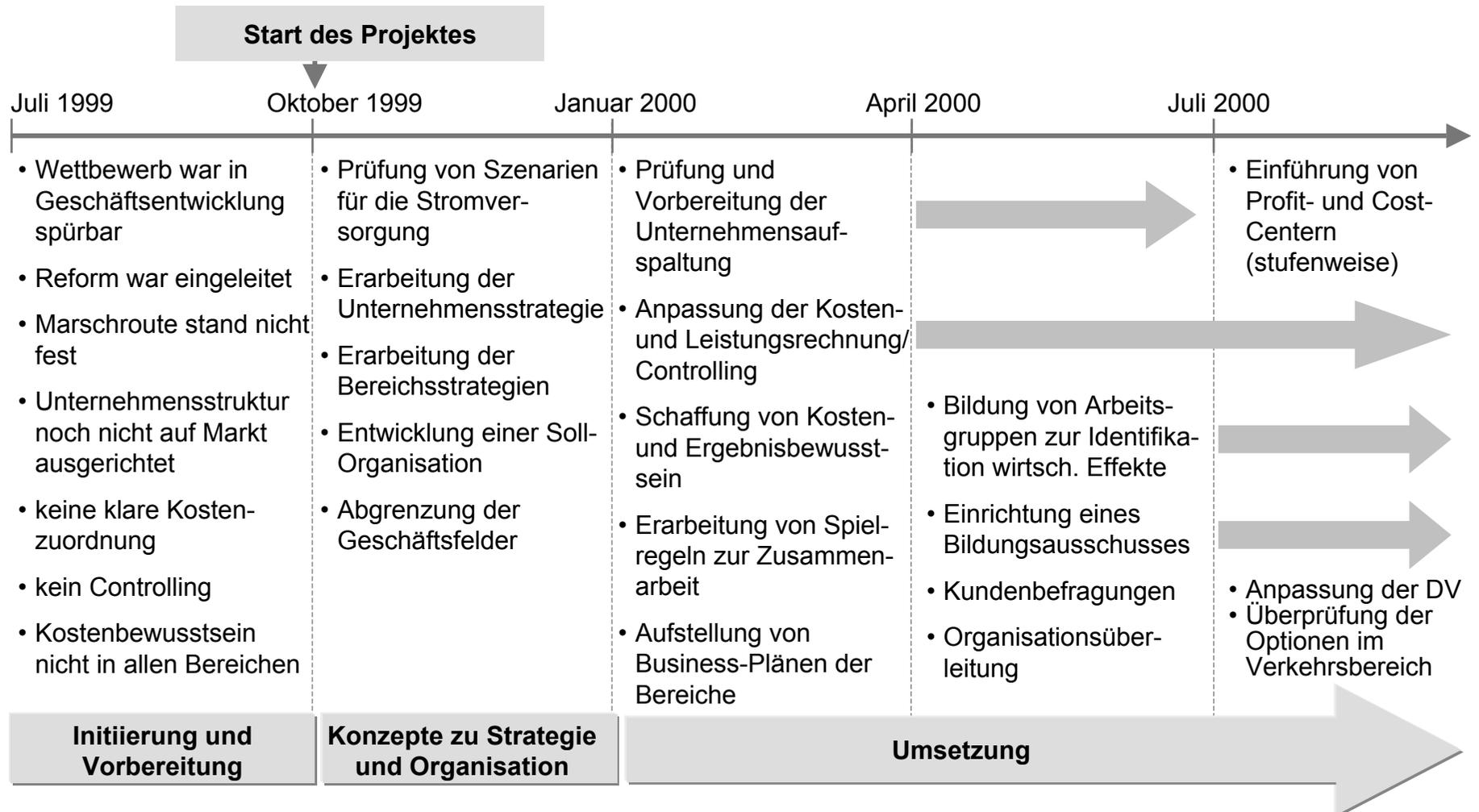
Ziele der Arbeitsgruppenarbeit

- 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

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