

## STADTWERKE-STRATEGIEN

# NACHHALTIGE STRATEGIEN ENTWICKELN UND MITARBEITERZIELE DARAN KOPPELN

Von Dr. Klaus Neuhäuser und Ivo Lormes

*Verfügen kommunale Versorgungsunternehmen über schriftlich fixierte Strategien? Wie werden Strategien verfolgt? Wie stellt sich die Branche auf die Markt- und Umfeldveränderungen ein und welche Rolle spielt die Entwicklung von Unternehmensstrategien für die Personal- und Führungskräfteentwicklung? Vor diesem Hintergrund startete die smm managementberatung GmbH in Zusammenarbeit mit dem Kompetenzzentrum für Öffentliche Wirtschaft und Daseinsvorsorge der Universität Leipzig eine Untersuchung zum strategischen Status quo deutscher Stadtwerke.*

### Handlungsbedarf in Sachen Strategie wird bestätigt

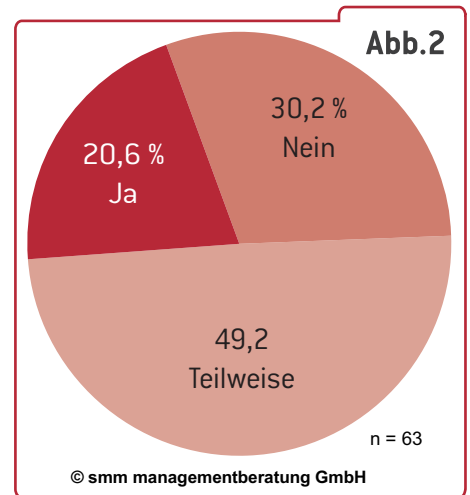
Rund 95% der Untersuchungsteilnehmer schätzen die Notwendigkeit, sich aufgrund veränderter Anforderungen strategisch neu auszurichten, als „sehr hoch“ oder „hoch“ ein. Die Stadtwerke sehen in der (Weiter-)Entwicklung ihrer Strategie folglich einen wichtigen Schlüssel zur Bewältigung der aktuellen Herausforderungen und zur Sicherung ihrer Zukunftsfähigkeit. In gewissem Widerspruch hierzu steht das Ergebnis, dass 43% der teilnehmenden Stadtwerke bislang noch nicht über eine schriftlich fixierte Strategie verfügen.

### Wert- und Renditeorientierung eher noch nachrangig

Knapp 45% der Stadtwerke orientieren sich strategisch an der Rollenschreibung als Erbringer von Leistungen der Daseinsvorsorge, ein fast ebenso großer Teil (38%) am Wettbewerb. Hingegen ist die

oberste Ausrichtung an Rendite bzw. Unternehmenswert bei den Stadtwerken bislang mit 17% eher nachrangig, wobei renditestarke und zugleich ihrer besonderen Daseinsvorsorge-Verantwortung folgende Stadtwerke keinen Gegensatz darstellen müssen.

Die kommunalen Energieversorger sehen sich eigenen Angaben zufolge derzeit teilweise als „Getriebene“ volatiler Rahmenbedingungen (Rohstoffpreise, Regulierung etc.). Vor diesem Hintergrund sollen ihre Wachstumszielsetzungen insbesondere über horizontale Kooperationen und die Verlängerung der Wertschöpfungskette (Erzeugung, Contracting etc.) erreicht werden. Energiehandel und anorganisches Wachstum etwa stehen derzeit in deutlich geringerem Maße auf der Tagesordnung. Bei den Maßnahmen zur Bestandssicherung sind preisgünstiges Leistungsangebot sowie Verbesserung des Services als zwei



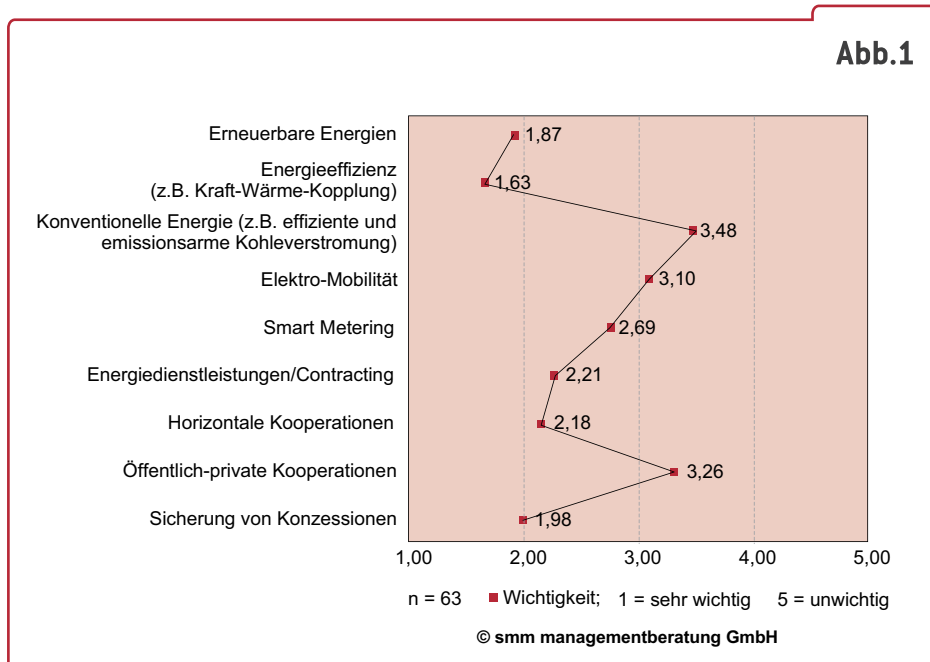
Verknüpfung von Mitarbeiterzielvereinbarungen mit strategischen Zielen

Seiten der Medaille „Kundensicherung“ aktuell am wichtigsten, ist in einem intensivierten Wettbewerbsumfeld die Sicherung von Absatzmengen und Margen doch das A und O.

Energieeffizienz und erneuerbare Energien bzw. „nachhaltige“ Aktivitäten sind die wichtigsten Zukunftsthemen der befragten Stadtwerke, gefolgt von der Sicherung von Konzessionen, horizontalen Kooperationen und Contracting (Abb. 1).

### Strategische Durchdringung im Unternehmen noch nicht abgeschlossen

Auch wenn die Stadtwerke-Strategien – sofern vorhanden – zumeist nach Geschäftsbereichen differenziert sind, erweist sich die konsequente Verfolgung der Strategiebeiträge noch als ausbaufähig. Die uneingeschränkte Kopplung von Mitarbeiterzielen an strategische Ziele des Unternehmens ist darüber hinaus mit 20,6% den Angaben zufolge noch eher die Ausnahme (Abb. 2), obwohl die Einführung von Zielvereinbarungssystemen aus personalwirtschaftlicher Sicht schon relativ weit fortgeschritten ist.



Bedeutung ausgewählter Zukunftsthemen für Stadtwerke

Wenn Strategien nicht durch ein entsprechendes Controlling verfolgt und die Erreichung bestimmter Maßnahmen nicht mit klaren Verantwortlichkeiten auf der zweiten und dritten Führungsebene verknüpft werden, resultiert häufig das Problem, dass die Strategie bei der Umsetzung nach und nach verwässert wird. Der mit der Strategieentwicklung verbundene Aufwand – egal, ob interne oder externe Kapazitäten – verpufft sehr schnell, wenn unternehmensintern die Umsetzungserfolge nicht nachgehalten werden. Strategien und deren Maßnahmenpläne sollten im Rahmen von Zielvereinbarungssystemen Basis für klare „Commitments“ der Führungskräfte sein.

### Strategie bedeutet auch den Blick nach innen |

Sollen die Konsolidierungsbestrebungen der kommunalen Versorger greifen, werden Kostensenkungs- oder Effizienzprogramme als Teil der strategiebasierten Ausrichtung kaum zu vermeiden sein. Hierbei sind den Studienergebnissen zufolge ablauforganisatorische Maßnahmen (Prozess-, Schnittstellen-, IT-Optimierungen etc.) in den Stadtwerken derzeit wichtiger als Optimierungen in der Struktur (Organisationsverschlingung, Insourcing, Outsourcing etc.). Wichtig wird sein, die mit der Strategie eingeschlagenen Wege durch verbindliche Masterpläne ergebnisorientiert und auf der

1. Wie kann der Erfolgsfaktor „Strategie“ in den Köpfen von Führungskräften und Mitarbeitern nachhaltig verankert werden?
2. Welchen Anforderungen muss eine „gute“ Stadtwerke-Strategie gerecht werden?
3. Wie ist ein ergebnisorientierter Strategieprozess in einem Stadtwerk zu gestalten (Vorgehensweise, Akteure, Analyseinstrumente etc.)?
4. Welches sind geeignete Instrumente zur Bewertung des strategischen Status quo?
5. Welche Risiken sind im Rahmen eines Strategieprozesses zu berücksichtigen?
6. Wie kann die Strategieverfolgung sichergestellt werden (Verknüpfung der Strategie mit Wirtschaftsplanungen, Ausrichtung der Steuerungssysteme, Einbindung der Mitarbeiter etc.)?
7. Wie ist die Weiterentwicklung der Stadtwerke-Strategie zu institutionalisieren?
8. Wie kann der Zusammenhang zur Führungskräfteentwicklung sichergestellt werden?
9. Wie können Effizienzsteigerungspotenziale in Stadtwerken systematisch ermittelt und erhoben werden?
10. Wie wird Strategie verbindlich und wie sind Masterpläne zu gestalten?

Abb. 3: Zehn Fragen zur strategischen Durchdringung in Stadtwerken

Zeitachse möglichst genau zu planen und laufend zu steuern.

Die deutschen Stadtwerke erachten die Strategieentwicklung als einen wesentlichen Schlüssel zur Zukunftssicherung. Sie stehen nun vielfach vor der Aufgabe, ihre geplanten Strategieprojekte anzugehen und in der Zukunft konsequent zu verfolgen, um

als lokal verankerter Energieversorger in eine erfolgreiche Zukunft aufzubrechen. —

#### Autoren

Dr. rer. pol. Klaus Neuhäuser, Dipl.-Kfm., Partner, smm managementberatung GmbH.  
Ivo Lormes, Dipl.-Verw.wiss., Berater, smm managementberatung GmbH.

## FRISCHER WIND FÜR DIE ENERGIEMÄRKTE

### GUTACHTER: MEHR WETTBEWERBSMÖGLICHKEITEN FÜR STADTWERKE

Wie in anderen Bundesländern auch, verbietet das nordrhein-westfälische Gemeindefortschrittsrecht den Stadtwerken, über einen definierten Sachbereich hinaus und außerhalb der Stadtgrenzen wirtschaftlich tätig zu werden. Da die Stadtwerke sich durch diese gesetzliche Vorgabe in ihrer Wettbewerbsfähigkeit eingeschränkt fühlen, überraschen die in den letzten Monaten dazu geführten kontroversen Diskussionen kaum.

Das nordrhein-westfälische Wirtschaftsministerium hat das Thema aufgegriffen und den Bochumer Verwaltungsrechtler Prof. Martin Burgi mit einem entsprechenden Gutachten beauftragt. In einer Veranstaltung des regionalen Forums für Zukunftsenergien in Düsseldorf erklärte NRW-Wirtschaftsministerin Christa Thoben dazu, dass durch eine Lockerung der betreffenden Vorschriften für Stadtwerke im Energiesektor die Anzahl der Anbieter auf den Energiemärkten er-

höht und so der Wettbewerb gestärkt werde. Sie betonte dabei, dass es nur um eine räumliche Ausweitung des Tätigkeitsfeldes der Stadtwerke gehe. Eine Ausweitung auf weitere sachliche Handlungsfelder hinein in den Tätigkeitsbereich des Handwerks sei ausdrücklich nicht beabsichtigt.

In seinem Gutachten spricht sich Martin Burgi dafür aus, dass zwar das energiewirtschaftliche Engagement einer Kommune auch zukünftig einem öffentlichen Zweck dienen müsse, ein zumindest mittelbarer Zweck als Voraussetzung allerdings genüge. Art und Umfang der energiewirtschaftlichen Betätigung müssten außerdem in einem angemessenen Verhältnis zur Leistungsfähigkeit der Kommune stehen. Ferner plädiert Burgi gegen die bestehenden Gebietsbeschränkungen, um dabei den Zugang zu überörtlichen Energiemärkten zu erleichtern. Im Gegenzug sollten bisher geltende



Martin Burgi, Gutachter

Vorteile der kommunalen Unternehmen wie z. B. Kommunalkreditkonditionen für die kommunale Energiewirtschaft nicht mehr zum Tragen kommen. Für die wirtschaftliche Betätigung auf anderen Feldern soll es bei den bisherigen Regeln bleiben, damit keine unerwünschte Konkurrenz zum örtlichen Handwerk entstehe. —