

Strategien von Stadtwerken - Status quo und Perspektiven

Eine Studie des Kompetenzzentrums für
Öffentliche Wirtschaft und Daseinsvorsorge
der Universität Leipzig und der
smm managementberatung GmbH

smm

smm

Copyright by

**smm managementberatung GmbH
Benrather Schloßallee 119
D-40597 Düsseldorf**

**Tel.: +49 (0) 211 / 86 32 97-0
Fax: +49 (0) 211 / 86 32 97-11
E-mail: info@s-m-m.de
Internet: www.s-m-m.de**

Alle Rechte vorbehalten

Inhalt	Seite
0. Vorworte	2
1. Management Summary: Strategieorientierung und -entwicklung bei Stadtwerken noch ausbaufähig	6
2. Einführung: Klare strategische Ausrichtung als Erfolgsfaktor für die Zukunftsfähigkeit von Stadtwerken	8
3. Strategischer Status quo: Stadtwerke sehen Handlungsbedarf im Bereich „Strategie“	11
4. Strategische Grundorientierung: Bestandssicherung derzeit im Vordergrund	25
5. Markt: Kooperationen und Nachhaltigkeit als Zukunftspfad definiert	29
6. Organisation / Personal: „Strategische Durchdringung“ der Stadtwerke noch nicht abgeschlossen	41
7. Lessons learned: Zehn Fragen zur Strategieentwicklung von Stadtwerken	45
8. Anhang: Stichprobenstruktur	46

Vorwort

Stadtwerke bilden einen zentralen Bestandteil der kommunalen Daseinsvorsorge. Sie bewegen sich im Rahmen ihres Wirtschaftens auf den beiden Referenzsystemen Markt und Staat und unterliegen daher mehrschichtigen Anforderungen verschiedener Ebenen aus Politik, Verwaltung, Bürger und privaten Anteilseignern.

Die strikte EU-Wettbewerbsorientierung und ihre Regulierungsinstrumente einerseits sowie kommunalpolitische Erwartungen (Daseinsvorsorge, Einnahmengenerierung) andererseits beeinflussen das Wirtschaften von Stadtwerken in hohem Maße und implizieren die Notwendigkeit einer strategischen Auseinandersetzung der öffentlichen Unternehmen mit sich ändernden Rahmenbedingungen, um auch weiterhin die hohe Bedeutung der Stadtwerke als regionale Versorger zu erhalten und auszubauen. Der Bedarf einer präzisen strategischen Ausrichtung nimmt aufgrund der evidenten Veränderungen zwischen öffentlichem Auftrag und Wettbewerb weiter zu. Die künftige

präzise strategische Ausrichtung der Stadtwerke rückt dabei zunehmend in den Fokus der Betrachtung. Vor diesem Hintergrund liegt das Ziel der vorliegenden Studie „Strategien von Stadtwerken - Status quo und Perspektiven“, die in Kooperation mit der smm managementberatung GmbH durchgeführt wurde, darin, den strategischen Status quo von Stadtwerken im deutschen Energiesektor zu untersuchen. Der Fokus der Untersuchung liegt darauf, herauszustellen, inwiefern Stadtwerke auf Basis ihrer unternehmerischen Ausrichtung die zentralen Markt- und Umfeldbedingungen strategisch antizipieren.

Es konnte festgestellt werden, dass sich Stadtwerke solide zwischen den Postulaten Daseinsvorsorge und Wettbewerb bewegen, dass allerdings die Optionen einer konsistenten und kohärenten Strategieimplementierung noch ausbaufähig sind. Eine nachhaltige strategische Ausrichtung bildet dabei den Schlüssel, um erfolgreich im Wett-

bewerb agieren zu können. Die Ausgangsfrage, ob die Strategieorientierung der Stadtwerke (bislang) hinter den stark gestiegenen Anforderungen zurückbleibt, kann nicht vollumfänglich bejaht werden, da sich bereits ein bedeutender Teil der Unternehmen erfolgreich strategisch positioniert. Allerdings bleibt ein strategisches Entwicklungspotenzial bestehen, um das Unternehmen zwischen (kommunal-)politischem

Einfluss, Bürgerinteressen und dem verstärkten Wettbewerb mit dessen inkludierten produkt- und marktseitigen Risikofaktoren erfolgreich steuern zu können.

Leipzig, im März 2010¹

Prof. Dr. Thomas Lenk
Dipl.-Vw. Oliver Rottmann

¹ Die Autoren danken Frau Romy Albrecht und Frau Tatsjana Makarevich für ihr großes Engagement im Rahmen der Auswertung und Analyse der Erhebung.

Vorwort

Strategie und Stadtwerke? Passt das überhaupt zusammen? Macht Strategieentwicklung in kommunalen Versorgungsunternehmen Sinn? Diese und andere Fragen haben wir uns im Spätsommer letzten Jahres gestellt, als wir uns mit dem Kompetenzzentrum für Öffentliche Wirtschaft und Daseinsvorsorge der Universität Leipzig über die Zukunft kommunaler Versorger unterhielten.

Aus dieser Diskussion erwuchs die Idee, den Markt einmal abzufragen. Wir waren gemeinsam sehr neugierig, wie die Stadtwerke-Praxis mit diesem Thema umgeht. Wir wussten zwar, wie sich die strategischen Zyklen von Versorgungsunternehmen entwickeln. Wir kannten viele Meinungsäußerungen von gestandenen Betriebspraktikern zum Thema „Strategisches Management“. Wir wussten aber nicht, wie sich die Branche auf die allseits spürbaren Verschiebungen des Stadtwerke-Datenkranzes einstellt und welchen Stellenwert die strategische Positionierung der einzelnen Versorger hat.

Es ist der intellektuellen Neugierde der Autoren zu verdanken, nunmehr die neueste Übersicht und die aktuellsten Einschätzungen zur Strategie von Stadtwerken vorzulegen. Es sollte den Leser neugierig machen, wie sich eine Branche strategisch aufstellt, welche Herausforderungen wesentlich und wichtig sind. Und denjenigen, die noch nicht über den Methodenbaukasten zur Erstellung einer Unternehmensstrategie verfügen, sei zugerufen, nicht zu verzagen. Es wird sicherlich gewinnbringend sein, einmal mit den Autoren persönlich zu diesem Thema zu sprechen.

Halten Sie sich bei der Arbeit an Ihrer Unternehmensstrategie an Ringelmatz: „Ein Rauch verweht, ein Wasser verrinnt, eine Zeit vergeht, eine neue beginnt“. Wenn das nicht das Startsignal für Ihre neue Strategieentwicklung ist.

Düsseldorf, im März 2010

Roman Schneider, Dipl.-Ök.,
Dipl.-Betriebswirt
- Geschäftsführender Gesellschafter -
smm managementberatung GmbH

Strategieorientierung und -entwicklung bei Stadtwerken noch ausbaufähig

Stadtwerke sehen nach eigener Einschätzung eine sehr hohe Notwendigkeit, sich strategisch neu auszurichten.

- 43 % der befragten Stadtwerke verfügen nicht über eine schriftlich niedergelegte Strategie
- Die Strategieentwicklung ist verbesserungswürdig (Einsatz geeigneter Analyseinstrumente, Systeme zur Strategieverfolgung, Delegation der Strategieverantwortung etc.)
- 67 % der teilnehmenden Stadtwerke planen in naher Zukunft Strategieprojekte

Mit Blick auf die strategische Grundorientierung der Stadtwerke wird deutlich, dass die Stadtwerke mehrheitlich an der Daseinsvorsorge orientiert sind, während sich rund 39 % am Wettbewerb und lediglich 17 % am Unternehmenswert ausrichten.

Die strategischen Prioritäten der Stadtwerke lassen entsprechend der Befragungsergebnisse darüber hinaus den Schluss zu, dass Maßnahmen zur Bestandssicherung derzeit wichtiger sind als Expansionsstrategien.

Volatile Rahmenbedingungen bilden nach eigenem Bekunden eine der wesentlichen Herausforderungen für Stadtwerke, die sie schwerpunktmäßig mit folgenden Strategien zu beantworten suchen:

- Horizontale Kooperationen und Verlängerung der Wertschöpfungskette (Erzeugung, Contracting etc.) als Wachstumsansätze
- Bestandssicherung in den Stadtwerken soll primär über Kundensicherung erreicht werden
- Nachhaltigkeit ist wichtiges Zukunftsthema für Stadtwerke, sie sehen im Bereich erneuerbarer Energien mögliche Wettbewerbsvorteile

Bei Maßnahmen zur Effizienzsteigerung sind ablauforganisatorische Optimierungen (Prozess-, Schnittstellen-, IT-Optimierung etc.) in kommunalen Energieversorgern wichtiger als aufbauorganisatorische (Organisationsverschlankeung, Insourcing, Outsourcing etc.), was vor dem Hintergrund der jeweiligen Einsparpotenziale zu hinterfragen ist.

An verschiedenen Stellen ist zu konstatieren, dass der „Grad der strategi-

schen Durchdringung“ in den Stadtwerken ausbaufähig ist, so etwa auch bzgl. der Tatsache, dass eine Kopplung von Mitarbeiterzielen an strategische Ziele noch eher die Ausnahme ist.

Stadtwerke stehen, evtl. auch mit Einbeziehung externer Expertise, vor der Herausforderung, ihre geplanten Strategieprojekte nun anzugehen, um als lokal verankerte Energieversorger in eine erfolgreiche Zukunft aufzubrechen.

2. Einführung:

Klare strategische Ausrichtung als Erfolgsfaktor für die Zukunftsfähigkeit von Stadtwerken

Ziel der Studie ist eine Bestandsaufnahme des „Strategischen Status quo“ von Stadtwerken

Unbestritten stehen Stadtwerke derzeit mehr denn je vor einer Vielzahl von Herausforderungen. Seit der Liberalisierung der Energiemärkte vor rund zehn Jahren reißt die Kette der Veränderungsnotwendigkeiten für die lokalen Energieversorger nicht ab. Insgesamt stehen Stadtwerke inzwischen mit beiden Beinen im Wettbewerb, sehen sich als kommunale Energieversorger allerdings zugleich einer Reihe von Restriktionen und Besonderheiten ausgesetzt. In der Konsequenz stehen die Stadtwerke vor der Frage, wie sie trotz oder gerade wegen dieser komplexen Gemengelage in einem sich nachhaltig verändernden energiewirtschaftlichen Umfeld künftig erfolgreich agieren können.

Eine klar definierte und für die Beteiligten verbindliche Unternehmensstrategie kann einer der Schlüssel zur Beantwortung dieser Frage sein. Gerade in Zeiten, da eine Vielzahl von Veränderungen die Ausrichtung des Unterneh-

mens und die Planbarkeit des Geschäfts immer schwieriger erscheinen lässt, ist es wichtig, in der Zusammenschau von fundierten Analysen des Status quo und einer so weit als möglich validen Antizipation künftiger Entwicklungen präzise, individuelle Zielsetzungen für das jeweilige Stadtwerk zu erarbeiten. Deren Erreichung gilt es durch ein Vorgehenskonzept und die konsequente Ausrichtung des Unternehmens entsprechend der strategischen Ziele sicherzustellen. Vor diesem Hintergrund ist es Ziel der vorliegenden Studie, eine Bestandsaufnahme bzgl. des „Strategischen Status quo“ der Stadtwerke vorzulegen.

Die bundesweite Erhebung wurde von der Universität Leipzig in Kooperation mit der smm managementberatung GmbH durchgeführt.

- Die vorliegenden Studienergebnisse basieren auf einer schriftlichen Befragung, die mittels eines standardisierten Fragebogens im Oktober/ November 2009 erfolgte

- Insgesamt wurden 611 Fragebögen an Stadtwerke aller Größenklassen im gesamten Bundesgebiet verschickt. Die Rücklaufquote lag mit 63 Teilnehmern bei 10,3 % und kann mit Blick auf die Generalisierbarkeit der Ergebnisse als zufriedenstellend erachtet werden
- Durchgeführt wurde die Befragung durch das Kompetenzzentrum für Öffentliche Wirtschaft und Daseinsvorsorge der Universität Leipzig in Kooperation mit der smm managementberatung GmbH, Düsseldorf. Der Bundesverband Öffentliche Dienstleistungen – Deutsche Sektion des CEEP e.V. (BVÖD) unterstützte die Studie

Der Aufbau der Studie folgt wesentlichen Eckpunkten von Stadtwerke-Strategien:

- Strategischer Status quo: Stadtwerke sehen Handlungsbedarf im Bereich „Strategie“
- Strategische Grundorientierung: Bestandssicherung derzeit im Vordergrund
- Markt: Kooperationen und Nachhaltigkeit als Zukunftspfad definiert
- Organisation / Personal: „Strategische Durchdringung“ der Stadtwerke noch nicht abgeschlossen
- Lessons learned: Zehn Fragen zur Strategieentwicklung von Stadtwerken

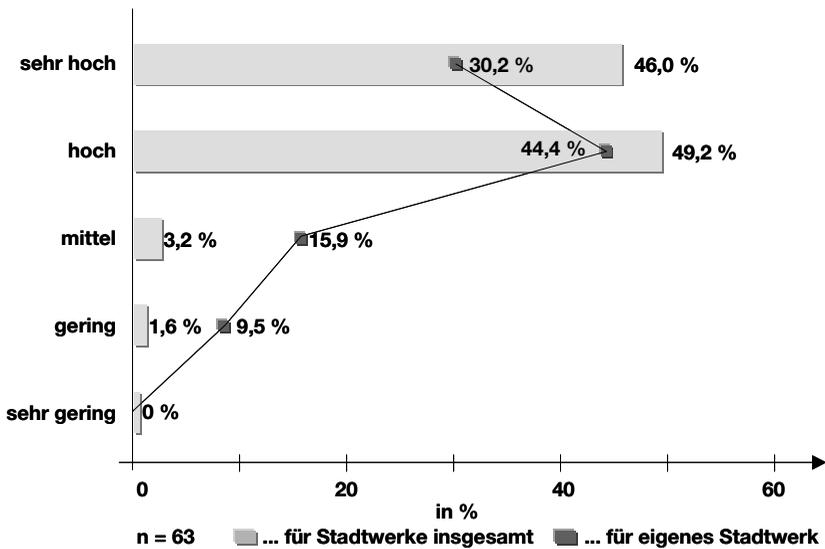


Abb. 1: Einschätzung bzgl. der Notwendigkeit einer strategischen Neuausrichtung

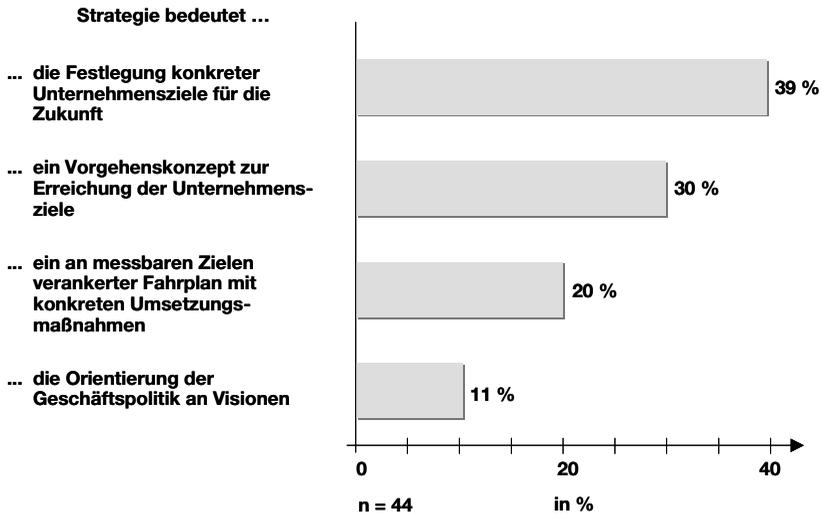


Abb. 2: Strategieverständnis der Stadtwerke

3. Strategischer Status quo:

Stadtwerke sehen Handlungsbedarf im Bereich „Strategie“

Stadtwerke stehen vor dem Hintergrund stark veränderter energiewirtschaftlicher Rahmenbedingungen vor der Herausforderung, auch zukünftig sowohl die Erträge zu sichern als auch ihrer wichtigen Funktion in der örtlichen Daseinsvorsorge gerecht zu werden. Rund 95 % der Befragten schätzen die Notwendigkeit für Stadtwerke im Allgemeinen sehr hoch oder hoch ein, sich aufgrund dieser veränderten Anforderungen strategisch neu auszurichten (Abb. 1). Mit Abstrichen gilt dies den Befragungsergebnissen zufolge auch für das jeweils eigene Stadtwerk (Mittelwert „Stadtwerke insgesamt“: 1,6; „Eigenes Stadtwerk“: 2,05). Über die Tatsache hinaus, dass die Teilnehmer sich in diesem Bereich Handlungsbedarf attestieren, wird folglich deutlich, dass die Stadtwerke in der (Weiter-) Entwicklung und Implementierung einer Unternehmensstrategie einen wichtigen Schlüssel zur Bewältigung der aktuellen Herausforderungen

und zur Sicherung ihrer Zukunftsfähigkeit sehen.

Strategieverständnis unterschiedlich

Weniger einheitlich stellt sich allerdings das Verständnis dessen dar, was mit Unternehmensstrategie gemeint ist. Lediglich 20 % der Stadtwerke verstehen unter „Strategie“ einen an messbaren Zielen verankerten Fahrplan mit konkreten Umsetzungsmaßnahmen (Abb. 2). Eher scheint den Untersuchungsergebnissen zufolge die Vorstellung vorzuherrschen, dass eine Unternehmensstrategie auf der Ebene der Festlegung von Unternehmenszielen verharret, ohne auch auf entsprechende Maßnahmen zur Erreichung dieser Ziele abzustellen. Im weiteren Verlauf der Studie wird der hierdurch entstehende Eindruck bestätigt, dass konsequentes strategisches Denken und Handeln noch nicht in allen Stadtwerken fester Bestandteil bei der Steuerung der Aktivitäten ist.

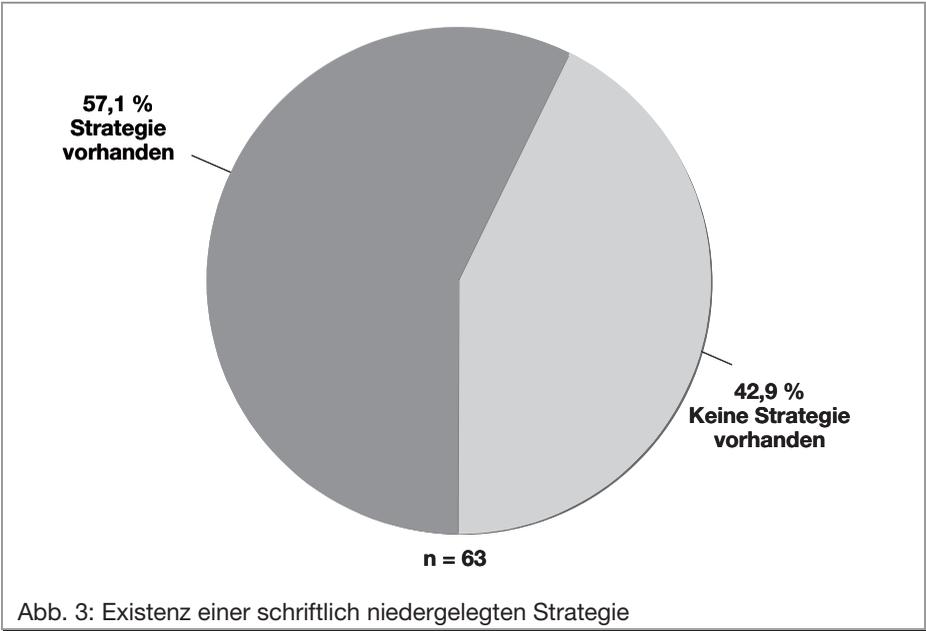


Abb. 3: Existenz einer schriftlich niedergelegten Strategie

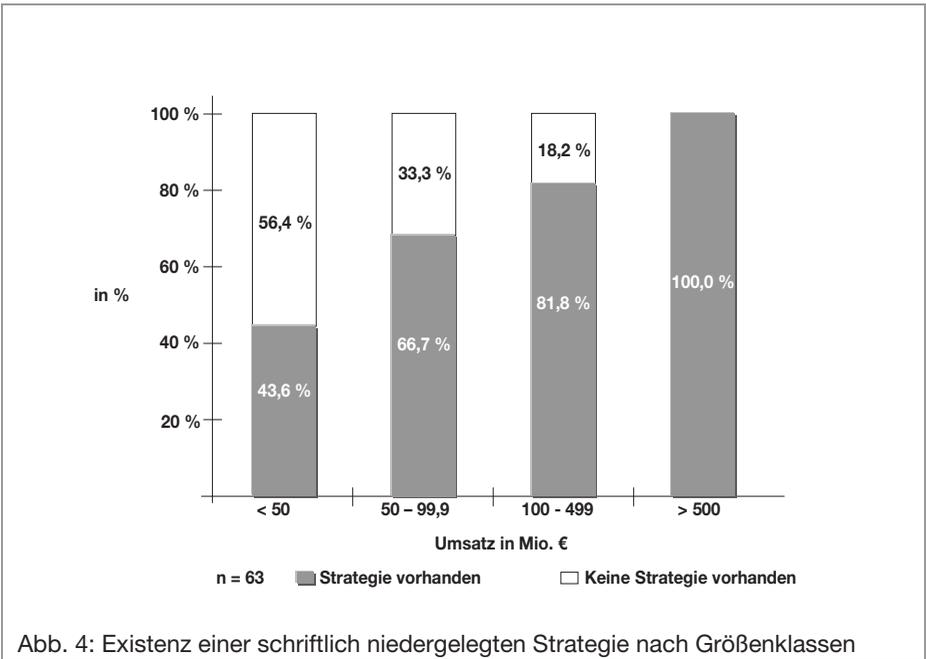


Abb. 4: Existenz einer schriftlich niedergelegten Strategie nach Größenklassen

43 % der befragten Stadtwerke verfügen über keine schriftlich niedergelegte Unternehmensstrategie

So hoch die Stadtwerke die Notwendigkeit einschätzen, sich angesichts veränderter Anforderungen strategisch neu auszurichten, so niedrig ist mit 57 % der Anteil jener kommunalen Energieversorger, die aktuell über eine schriftlich niedergelegte Strategie verfügen (Abb. 3). Rund 43 % der Stadtwerke verfügen demnach über keine schriftlich niedergelegte Strategie. Differenziert man dieses Ergebnis nach Größenklassen (Abb. 4), so wird deutlich, dass das Vorhandensein einer

schriftlich fixierten Unternehmensstrategie mit der Größe der betreffenden Stadtwerke korreliert. Die Mehrheit der kleineren Stadtwerke (Umsatz bis 50 Mio. €) verfolgt ihre Aktivitäten ohne konkrete Strategie. Immerhin noch ein Drittel der Stadtwerke mit jährlichen Umsatzerlösen zwischen 50 und 100 Mio. € verfügt über keine schriftlich fixierte Unternehmensstrategie.

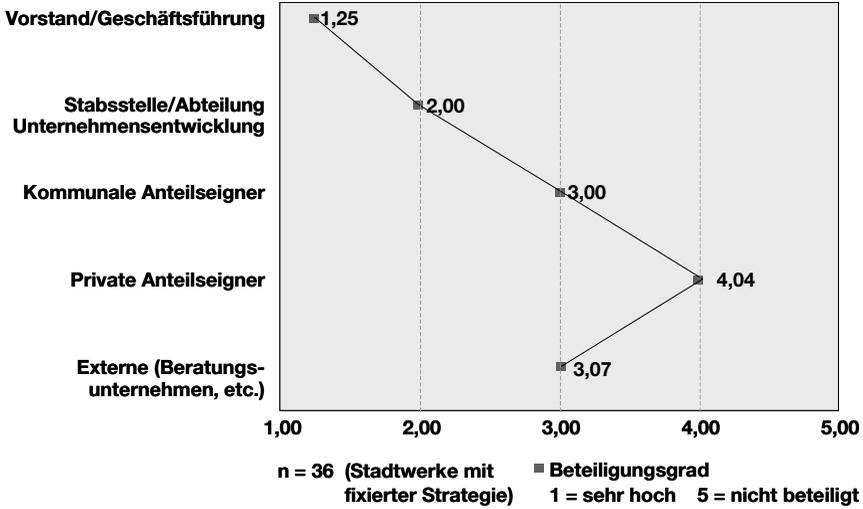


Abb. 5: Beteiligungsgrad verschiedener Akteure bei der Strategieentwicklung

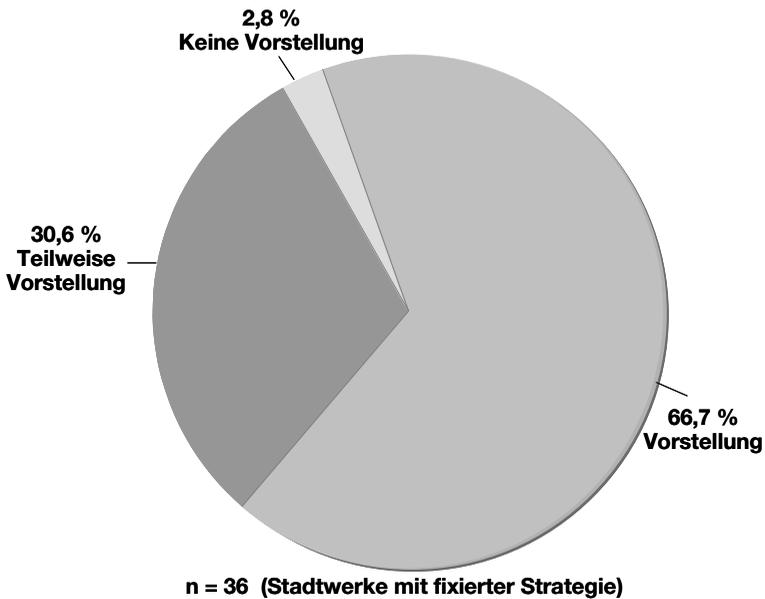


Abb.6: Vorstellung strategischer Ziele im Aufsichtsrat

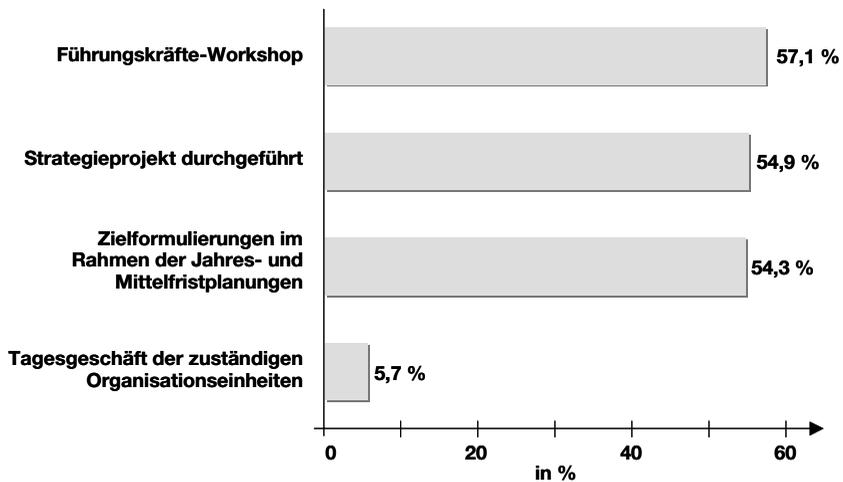
Strategieentwicklung primär mit Bordmitteln

Für jene Stadtwerke mit schriftlich niedergelegter Strategie stellt sich nunmehr die Frage, wie die Strategieentwicklung erfolgte.

Betrachtet man zunächst den Einbindungsgrad verschiedener Akteure bei der Entwicklung der Strategie (Abb. 5), so wird deutlich, dass hierfür naturgemäß Vorstand/Geschäftsführung und mit Abstrichen die für die Unternehmensentwicklung zuständige Organisationseinheit – sofern vorhanden – verantwortlich zeichnen. Der deutlich geringere Einbindungsgrad von kommunalen bzw. privaten Anteilseignern oder Externen, wie etwa Beratungsunter-

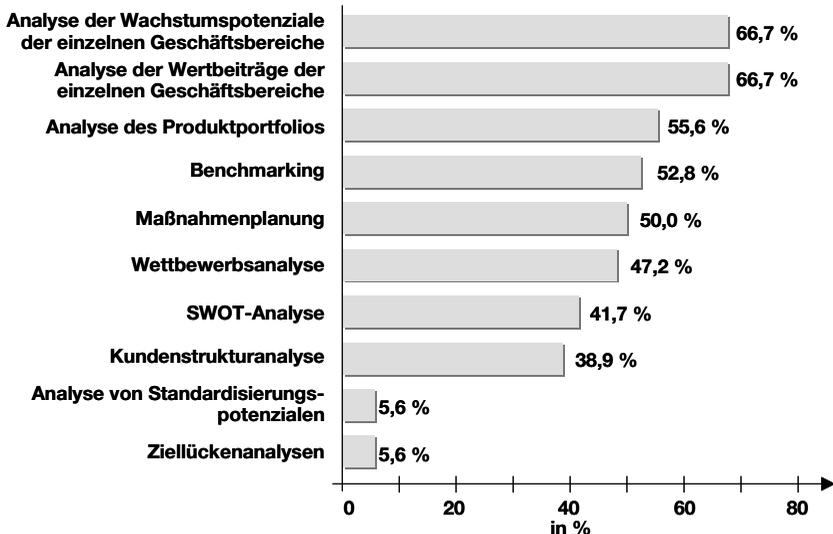
nehmen, ist darüber hinaus ein Anzeichen dafür, dass die befragten Stadtwerke ihre Strategien mehrheitlich mit Bordmitteln entwickeln.

In immerhin einem Drittel der Stadtwerke mit schriftlich niedergelegter Strategie erfolgt keine Vorstellung der strategischen Ziele in den Aufsichtsgremien (Abb. 6). Demzufolge scheinen die Eigentümer – welche naturgemäß ein Interesse an der zukünftigen Ausrichtung ihrer Stadtwerke haben – in einigen Fällen bislang keine Präsentation und Abstimmung der Unternehmensstrategie einzufordern.



n = 36 (Stadtwerke mit fixierter Strategie; Mehrfachnennungen möglich)

Abb. 7: Art und Weise der Strategieentwicklung



n = 36 (Stadtwerke mit fixierter Strategie; Mehrfachnennungen möglich)

Abb. 8: Im Rahmen der Strategieentwicklung eingesetzte Analyseinstrumente

Ziellückenanalysen bei der Strategieentwicklung die Ausnahme

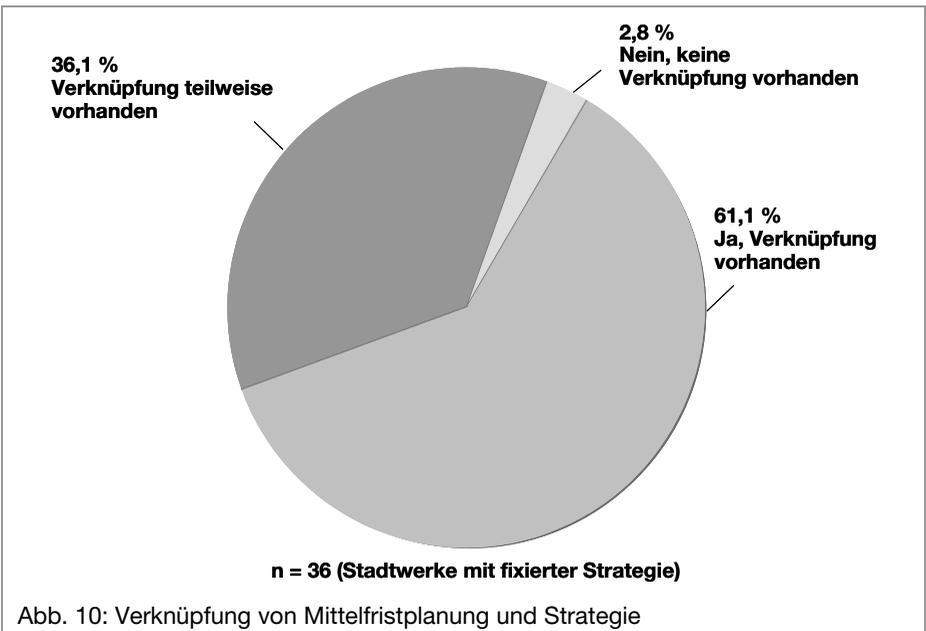
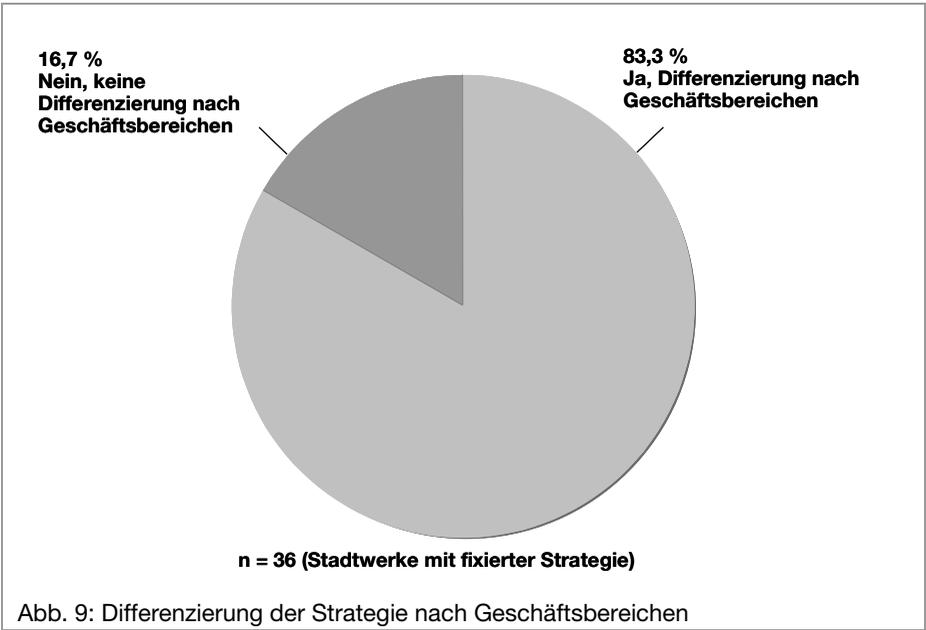
Organisation der Strategieentwicklung unterschiedlich

Die Entwicklung der Strategie in den Stadtwerken erfolgt mehrheitlich in Führungskräfte-Workshops (Abb. 7). Mit 54,3 % weisen auch Strategieprojekte in diesem Zusammenhang eine hohe Bedeutung auf. Allerdings werden Zielformulierungen im Rahmen von Jahres- und Mittelfristplanungen entsprechend der Befragungsergebnisse ebenso häufig als Rahmen zur Strategieentwicklung verwandt. In Frage steht hierbei, ob die Prämissen der Wirtschaftsplanungen strategisch basiert sind oder ob „Planung“ und „Strategie“ in einigen Stadtwerken synonym verstanden werden.

Insgesamt lassen diese Ergebnisse den Schluss zu, dass die Strategieentwicklung im Wesentlichen außerhalb des Tagesgeschäfts erfolgt, wie auch der geringe Anteil jener Stadtwerke bestätigt, deren Strategieentwicklung Gegenstand des Tagesgeschäfts ist.

Klassische Analyseinstrumente dominieren

Die am häufigsten eingesetzten Analyseinstrumente im Rahmen der Strategieentwicklung sind bei den befragten Stadtwerken sowohl die Analyse von Wachstumspotenzialen als auch die Analyse von Wertbeiträgen der einzelnen Geschäftsbereiche (Abb. 8). Ziellückenanalysen könnten gerade hierbei von großem Nutzen sein, spielen den Befragungsergebnissen zufolge aber quasi keine Rolle. Das Gegensteuern bspw. bei markt- oder wettbewerbsbedingten Drohpotenzialen, bei der Absenkung von Renditen oder im Zusammenhang regulatorischer Rahmenbedingungen kann durch die Ermittlung von Ziellücken erleichtert werden. Von gewisser Bedeutung sind laut Einschätzung der Befragten in diesem Zusammenhang vielmehr die klassischen, im Wesentlichen bei der Ermittlung des Status quo hilfreichen Analysetools, wie Analyse des Produktportfolios, Benchmarking, Wettbewerbs-, SWOT- und Kundenstrukturanalysen.



Stadtwerke-Strategien nur teilweise mit Unternehmensplanungen verknüpft

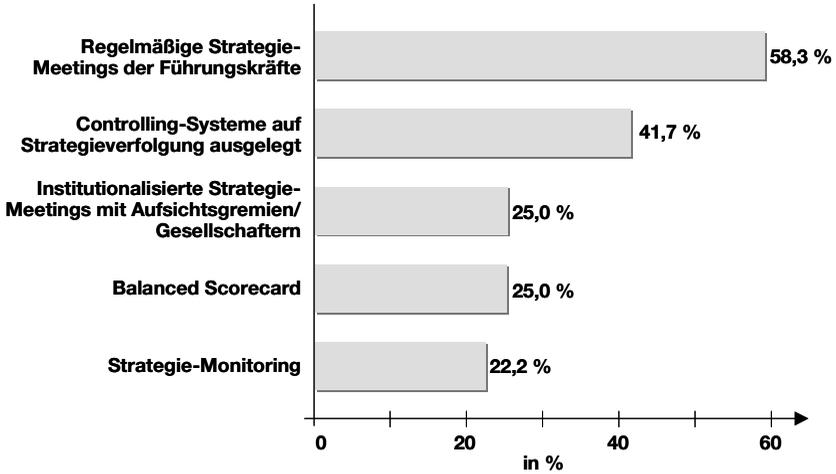
Stadtwerke-Strategien zumeist nach Geschäftsbereichen differenziert

Betrachtet man den Differenzierungsgrad der Stadtwerke-Strategien (Abb. 9), so wird einerseits deutlich, dass in mehr als acht von zehn Fällen (83 %) eine Differenzierung in Geschäftsbereiche erfolgt, wobei dieser Anteil mit der Größe des Unternehmens zunimmt.

Verknüpfung mit Unternehmensplanungen noch ausbaufähig

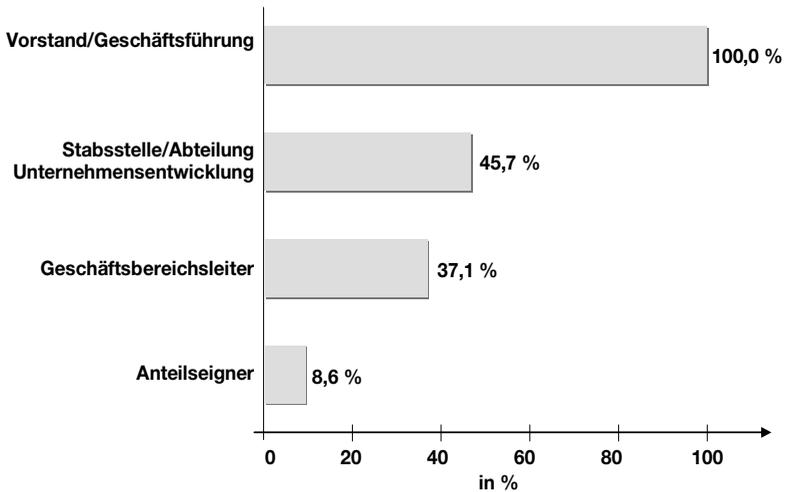
Allerdings geben andererseits rund

39 % der Stadtwerke an, ihre Mittelfristplanung bzw. deren Prämissen nicht mit der Strategie zu verknüpfen (Abb. 10). Grundsätzlich ist somit davon auszugehen, dass in der Mehrzahl der Stadtwerke zwar Unternehmensstrategien erarbeitet wurden und vorliegen, eine transparente Ausrichtung wesentlicher Unternehmensbereiche entsprechend der strategischen Ziele allerdings bislang nur teilweise erfolgt.



n = 36 (Stadtwerke mit fixierter Strategie; Mehrfachnennungen möglich)

Abb. 11: Instrumente für strategische Zielerreichungskontrolle



n = 63 (Mehrfachnennungen möglich)

Abb. 12: Zuständigkeit für Weiterentwicklung der Strategie

Bislang noch wenig konsequente Strategieverfolgung

Die zur Kontrolle der Erreichung strategischer Ziele eingesetzten Instrumente (Abb. 11) machen deutlich, dass die Strategieverfolgung in den Stadtwerken noch ausbaufähig ist. Der strategische Soll-Ist-Abgleich erfolgt in 60 % der Fälle durch häufig qualitativ ausgelegte Strategie-Meetings der Führungskräfte, während ein konsequentes, quantitativ fundiertes Strategie-Controlling oder -Monitoring in deutlich geringerem Maße implementiert ist. Aus dieser eher zögerlichen „Durchdringung“ der Stadtwerke entsprechend der strategischen Ziele resultiert unter Umständen das Problem, dass die Strategie bei der Umsetzung nach und nach verwässert wird. Balanced Scorecards oder alternative Monitoring-Systeme könnten gerade vor diesem Hintergrund geeignete Instrumente zur strategischen Zielerreichungskontrolle qualitativer und quantitativer Größen darstellen, werden den Befragungsergebnissen zufolge aber lediglich in etwas mehr als

einem Fünftel der Stadtwerke eingesetzt.

Delegation der Strategieverantwortung verbesserungswürdig

Betrachtet man abschließend die Verteilung der Zuständigkeiten für die Weiterentwicklung der Stadtwerke-Strategien (Abb. 12), so wird deutlich, dass die diesbezügliche Verantwortung, wie auch bei der Entwicklung, fast ausschließlich bei Vorstand / Geschäftsführung liegt. Der mit 37,1 % verhältnismäßig geringe Anteil von zuständigen Geschäftsbereichsleitern lässt darüber hinaus den Schluss zu, dass häufig keine Teil-Delegation der Strategie-Verantwortung erfolgt. Insofern kann es Ziel sein, die Bereichsleiter mit ihren besonderen Kenntnissen der jeweiligen Geschäftsbereiche sowie deren Zuständigkeit für das operative Geschäft und die Erreichung der geplanten Ziele stärker in die Weiterentwicklung der Strategie einzubinden.

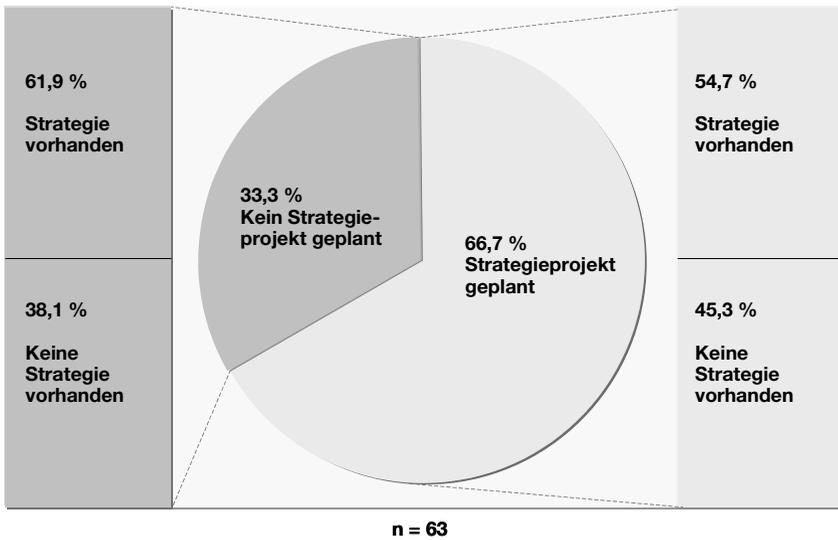


Abb. 13: Planung von Strategieprojekten in naher Zukunft

67 % der befragten Stadtwerke planen in naher Zukunft Strategieprojekte

Die eingangs dieses Abschnitts entsprechend der Befragungsergebnisse konstatierte hohe Notwendigkeit für Stadtwerke, sich strategisch neu auszurichten, findet ihren Niederschlag auch in dem Ergebnis, dass zwei Drittel der Teilnehmer in naher Zukunft Strategieprojekte planen (Abb. 13). Die Planung von Strategieprojekten korreliert dabei nicht mit der Existenz einer Strategie. Demnach verfügen rund 45 % der Stadtwerke, die ein Strategieprojekt

planen, bislang nicht über eine fixierte Strategie. Die Mehrheit der Stadtwerke (ca. 55 %), die ein Strategieprojekt planen, verfügt allerdings bereits über eine Strategie. Der Handlungsbedarf im Bereich „Strategie“ besteht somit laut Einschätzung eines Großteils der Stadtwerke derzeit nahezu unabhängig vom Strategischen Status quo, sieht man von der Gruppe jener Stadtwerke ab, die weder ein Strategieprojekt planen noch über eine Strategie verfügen.

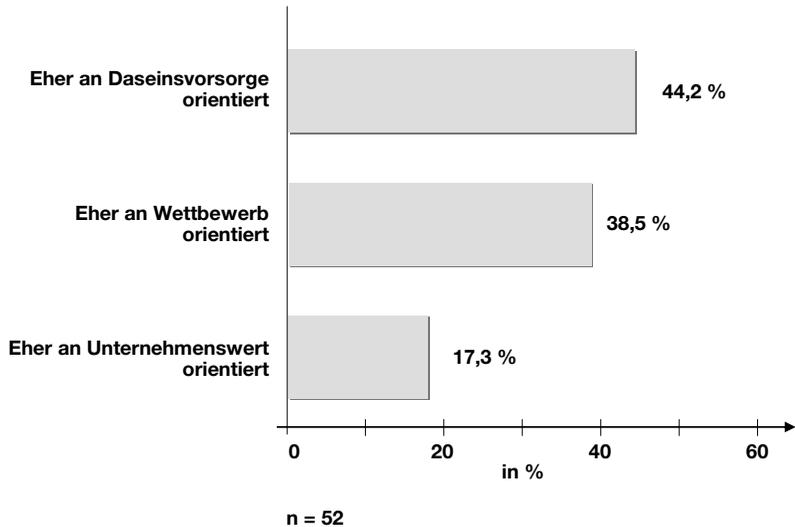


Abb. 14: Strategische Grundorientierung der Stadtwerke

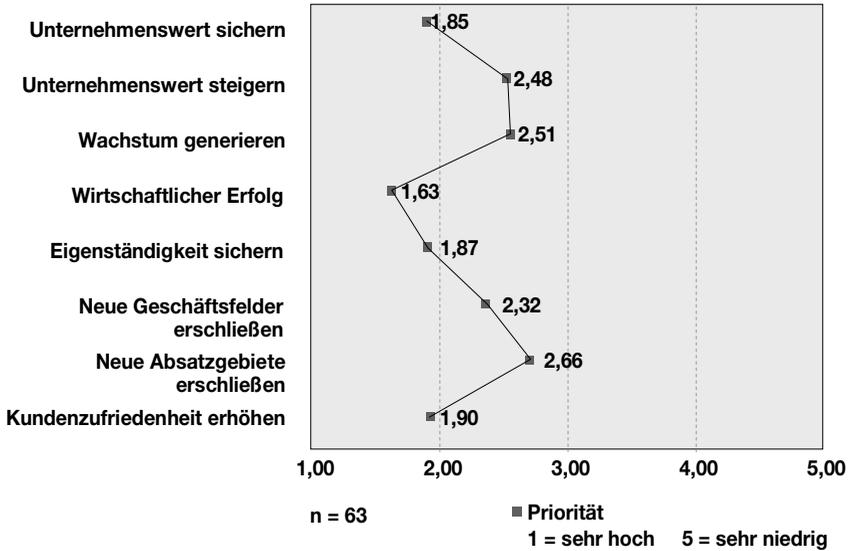


Abb. 15: Strategische Prioritäten der Stadtwerke

Bestandssicherung derzeit im Vordergrund

Lediglich rund 17 % der Stadtwerke strategisch an Unternehmenswert orientiert

Ein mit 44,2 % sehr großer Teil der Stadtwerke ist mehr als eine Dekade nach der Liberalisierung der Energiemärkte nach wie vor eher an der klassischen Rollenzuschreibung als Erbringer von Leistungen der Daseinsvorsorge orientiert (Abb. 14). Mit 38 % orientiert sich inzwischen allerdings ein fast ebenso großer Teil der Stadtwerke am Wettbewerb. Die Renditeorientierung hingegen, welche wesentlich zu Sicherung und Steigerung des Unternehmenswertes beiträgt, ist bei den Stadtwerken bislang nachrangig, obschon renditestarke und zugleich ihrer besonderen Daseinsvorsorge-Verantwortung folgende Stadtwerke keinen Gegensatz darstellen müssen.

Konsolidierung vor Expansion

Die Betrachtung der strategischen Prioritäten im Einzelnen (Abb. 15) lassen den Schluss zu, dass Stadtwerke derzeit vor allen Dingen um die Konsolidierung des Status quo bemüht sind, im Wesentlichen durch die Sicherung von wirtschaftlichem Erfolg, Unternehmenswert und Eigenständigkeit. Die große Bedeutung der Erhöhung der Kundenzufriedenheit ist dem intensiven Wettbewerb im Strom- und Gasmarkt zuzuschreiben, in dem die Stadtwerke weniger im „Preiskampf“ als vielmehr über die lokale Verankerung und Identifizierung der Kunden mit ihren Stadtwerken punkten können. Eher nachrangig sind für Stadtwerke in der augenblicklichen Lage „Experimente“, wie die Erschließung neuer Geschäftsfelder und Absatzgebiete. Auch die Steigerung von Unternehmenswert und Wachstumsraten ist weniger wichtig.

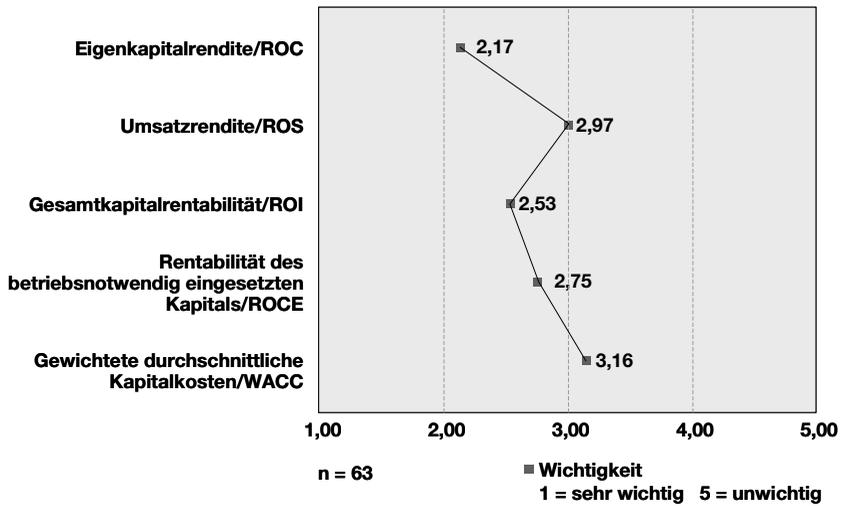


Abb. 16: Bedeutung ausgewählter Renditekennzahlen

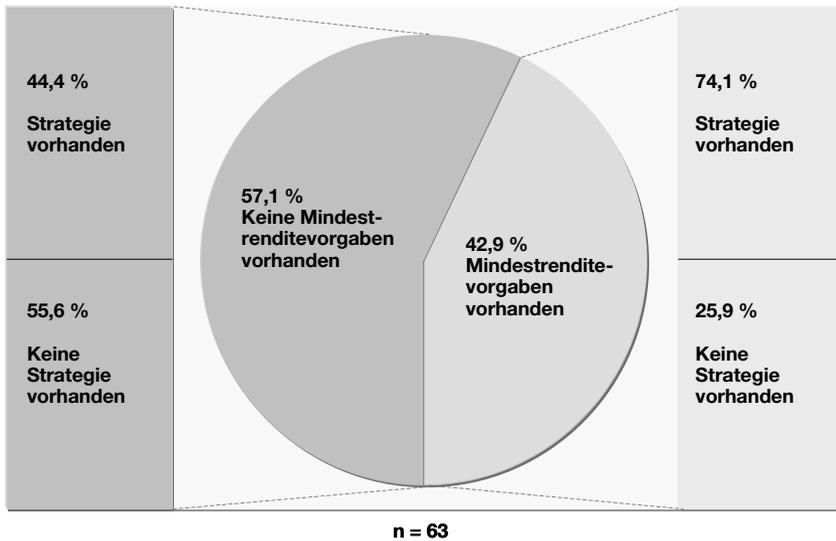


Abb. 17: Mindestrenditevorgaben für Geschäfte in Stadtwerken

Rendite in Stadtwerken nicht oberstes Ziel bei der Steuerung der Aktivitäten

Mit Blick auf die Bedeutung einzelner Renditekennzahlen für die Ausrichtung der Stadtwerke-Aktivitäten (Abb. 16) ist zunächst festzuhalten, dass die genannten Kennzahlen für die Teilnehmer durchgängig eine eher mittlere Wichtigkeit besitzen. Erstaunlich ist vor dem Hintergrund der relativ hohen Bedeutung von ROE, ROI und ROCE für die Steuerung der Aktivitäten die faktisch nicht vorhandene Berücksichtigung der gewichteten, durchschnittlichen Kapitalkosten in diesem Zusammenhang, stellen doch die Kapitalkosten zur Interpretation der sonstigen Rentabilitätskennzahlen eine zentrale Grundlage dar.

57 % der Stadtwerke ohne Mindestrenditevorgaben für Geschäfte
Insgesamt ist den Stadtwerken die

Profitabilität demzufolge zwar wichtig, steht aber bei der Steuerung der Aktivitäten nicht im Vordergrund. Bestätigt wird dieses Ergebnis auch dadurch, dass mit rund 43 % weniger als die Hälfte der teilnehmenden Stadtwerke über Mindestrenditevorgaben für Geschäfte verfügen (Abb. 17). Differenziert nach der Existenz einer Unternehmensstrategie wird zugleich deutlich, dass Stadtwerke mit Strategie mehrheitlich entsprechende Mindestrenditevorgaben haben, während jene ohne schriftlich niedergelegte Strategie zu drei Vierteln ohne entsprechende Vorgaben Geschäfte tätigen. Die zuvor festgestellte mehrheitliche Wettbewerbsorientierung der Stadtwerke mit Strategie scheint demzufolge auch für die Renditeorientierung zu gelten.

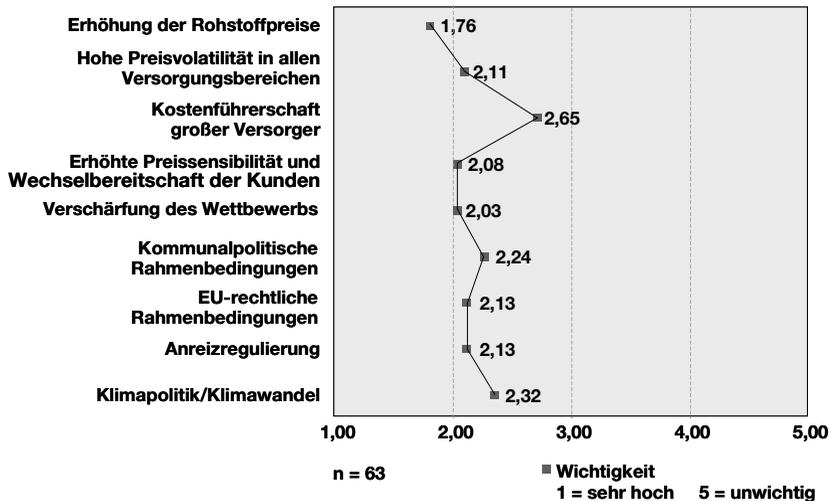


Abb. 18: Bedeutung ausgewählter Rahmenbedingungen für Stadtwerke

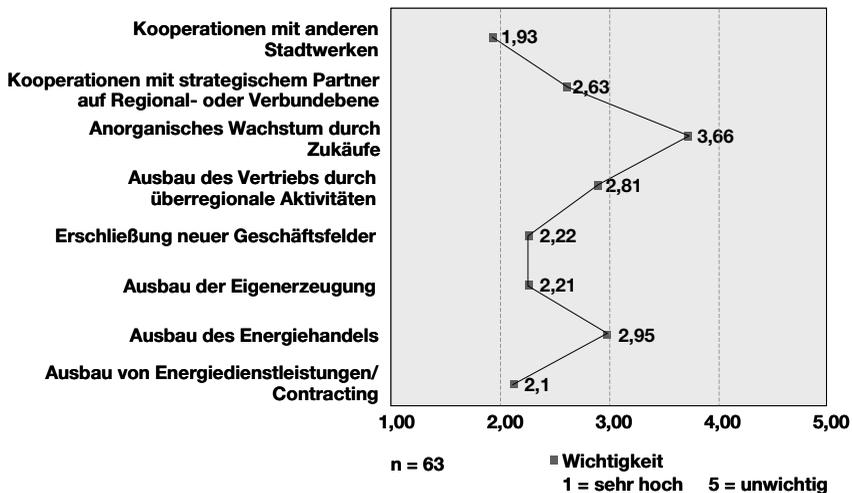


Abb. 19: Bedeutung ausgewählter Wachstumsansätze für Stadtwerke

5. Markt:

Kooperationen und Nachhaltigkeit als Zukunftspfad definiert

Volatile Rahmenbedingungen sind zentrale Herausforderung

Befragt nach der Bedeutung der Veränderung wesentlicher Marktumfeldbedingungen, bewerteten die Befragungsteilnehmer die Erhöhung der Rohstoffpreise im Durchschnitt als am wichtigsten (Abb. 18). Allerdings spielen mit Ausnahme der Kostenführerschaft großer Versorger nach eigenem Bekunden auch alle weiteren genannten Punkte eine wichtige Rolle für die Stadtwerke. Insofern kann der Schluss gezogen werden, dass sich Stadtwerke derzeit teilweise als „Getriebene“ volatiler Rahmenbedingungen sehen.

Horizontale Kooperationen und Verlängerung der Wertschöpfungskette als Wachstumsansätze

Zur Erreichung der Wachstumszielsetzungen setzen die Befragten zuvorderst auf Kooperationen mit anderen Stadtwerken (Abb. 19). Durch die Nutzung von Synergien und Skaleneffekten in der Zusammenarbeit mit ähnlich verfassten Partnern – weniger mit strategi-

schen Partnern auf Regional- oder Verbundebene – sehen die Stadtwerke demnach eine wichtige Möglichkeit, trotz der aktuellen Herausforderungen Wachstum zu generieren. Darüber hinaus ist die Verlängerung der Wertschöpfungskette für die Stadtwerke ein wichtiges Thema. Bei der Erschließung neuer bzw. verwandter Geschäftsfelder stehen insbesondere der Ausbau von Eigenerzeugung sowie Energiedienstleistungen/Contracting im Fokus. Im Bereich Energiedienstleistungen können die Stadtwerke gerade für größere Kunden mit dem vorhandenen Know-how Mehrwert bei der Optimierung des Energieeinsatzes und damit der Energiekosten schaffen und zugleich aktive Kundensicherung betreiben. Eher unwichtig sind den Befragungsergebnissen zufolge der Ausbau von überregionalem Vertrieb und Energiehandel, was allerdings auch durch die Teilnehmerstruktur der Studie mit vornehmlich kleineren Stadtwerken zu erklären sein dürfte.

Preisgünstiges Leistungsangebot

Festpreisangebote

Onlinetarife

Erweiterte Produktpalette

Angebot ökologischer Produkte
(Ökostrom, Biogas, etc.)

Verbessertes und umfassendes
Serviceangebot

Contracting

Energieeffizienz-Dienstleistungen

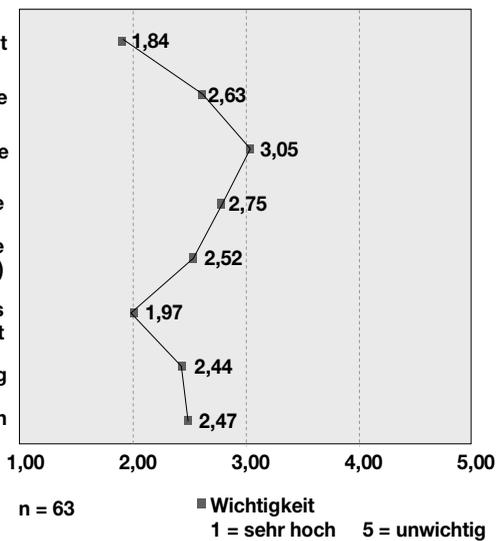


Abb. 20: Bedeutung ausgewählter Maßnahmen zur Bestandssicherung für Stadtwerke

Kundenorientierung in Stadtwerken das Gebot der Stunde

Wie bereits bei der Analyse der strategischen Grundorientierung festgestellt, sind Stadtwerke vor dem Hintergrund der Veränderungen im Energiemarkt derzeit vornehmlich damit befasst, ihre Geschäfte und das Ergebnisniveau für die Zukunft abzusichern. Betrachtet man die Angaben der Teilnehmer mit Blick auf Maßnahmen zur Bestandssicherung (Abb. 20), so wird deutlich, dass ein preisgünstiges Leistungsangebot sowie die Verbesserung des Services als zwei Seiten der Medaille „Kundensicherung“ für die Stadtwerke im Vordergrund stehen. Obschon die Stadtwerke – wie sich später noch zeigen wird – Optimierungspotenziale bislang nicht mit letzter Konsequenz ausschöpfen, ist die Sicherung von Tarif- und Sondervertragskunden in einem regulierten und zunehmend

intensivierten Wettbewerbsumfeld das A und O für die Sicherung von Absatz, Umsatz und letztlich Ergebnis.

Mit deutlichem Abstand folgen entsprechend der Befragungsergebnisse Contracting, Energieeffizienz-Dienstleistungen und Öko-Produkte als neuere Geschäftsfelder, die nach Einschätzung der Stadtwerke mit überschaubarem Aufwand geeignet sind, die sinkenden Margen im Netz- und Vertriebsbereich teilweise zu kompensieren und zugleich Nutzen mit Blick auf die Kundensicherung zu stiften. Bei der Bestandssicherung eher unwichtig sind hingegen die Erweiterung der Produktpalette über die genannten Felder hinaus sowie Festpreisangebote und Onlinetarife.

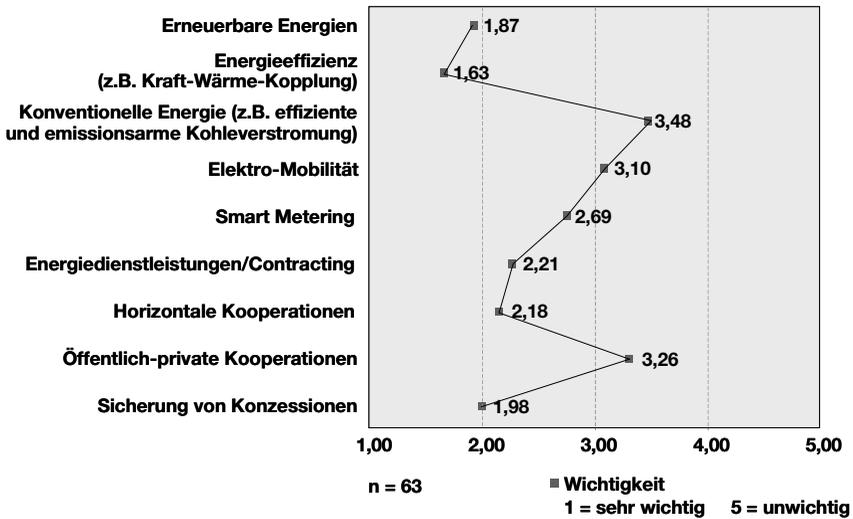


Abb. 21: Bedeutung ausgewählter Zukunftsthemen für Stadtwerke

Nachhaltigkeit ist wichtiges Zukunftsthema für Stadtwerke

Energieeffizienz und erneuerbare Energien sind den Befragungsergebnissen zufolge die wichtigsten Zukunftsthemen für Stadtwerke (Abb. 21), worauf im nächsten Abschnitt näher eingegangen wird.

Die hohe Bedeutung der Sicherung von Konzessionen ist auch auf die aktuellen Diskussionen um die vielerorts in den nächsten Jahren auslaufenden Konzessionsverträge zurückzuführen. Horizontale Kooperationen, die – wie bereits dargelegt – aktuell von großer Bedeutung für die Stadtwerke sind, werden auch künftig eine gewichtige Rolle

spielen, ebenso wie Energiedienstleistungen. Ein Thema, das spätestens durch die gesetzliche Vorgabe des Einbaus „intelligenter Zähler“ in Neubauten und bei Renovierungen seit Anfang 2010 auf die Agenda der Stadtwerke rückte, sind die verschiedenen Facetten von Smart Metering.

Derzeit von eher nachrangiger Bedeutung ist aus Sicht der befragten Stadtwerke Elektro-Mobilität – hier fehlt es bislang an griffigen Geschäftskonzepten für kleinere und mittelgroße Energieversorger.

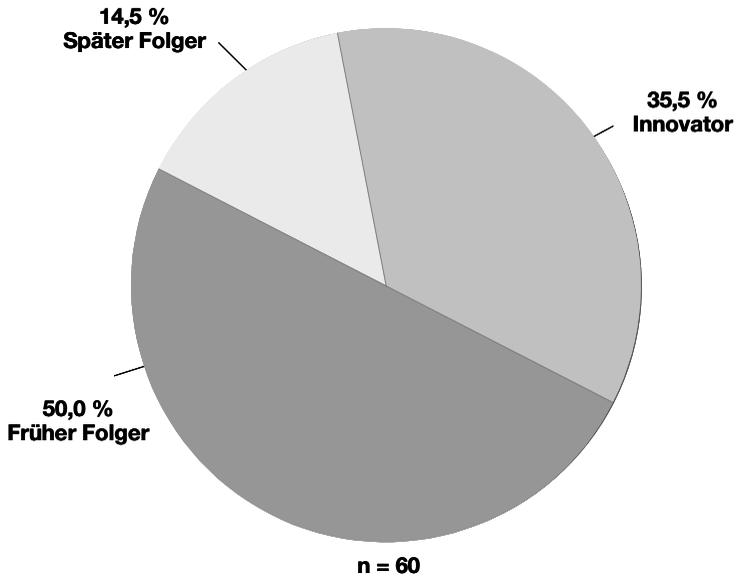


Abb. 22: Selbstbild in Bezug auf Innovationsleistung

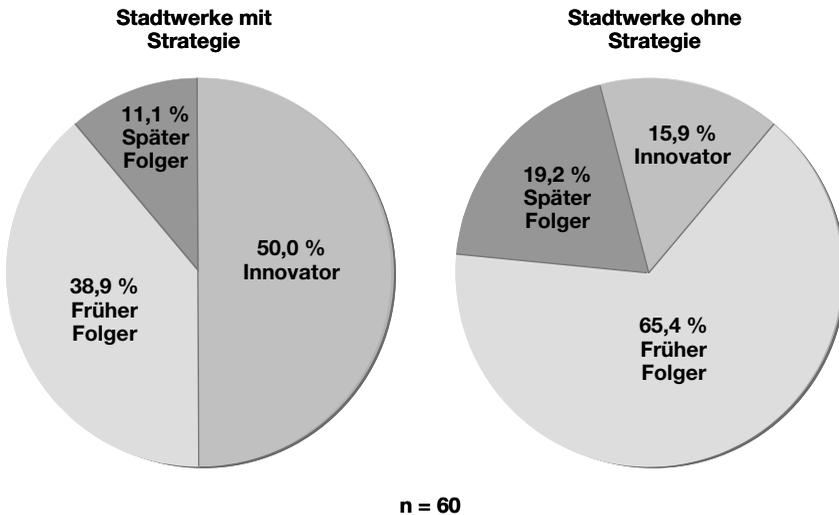


Abb. 23: Selbstbild in Verbindung mit der Existenz einer Strategie

Immerhin ein Drittel der Stadtwerke sieht sich als Innovator

Mit Blick auf das Selbstbild der lokalen Energieversorger in Bezug auf die Innovationsleistung sieht die Hälfte der Befragungsteilnehmer ihre Stadtwerke als frühe Folger (Abb. 22). Ein relativ großer Anteil der Stadtwerke sieht sich als Innovator, wobei die Ausfüllung dieser Rolle gelegentlich mit unverhältnismäßigen personellen und finanziellen Aufwand verbunden und ein Selbstverständnis als „intelligenter Folger“ in einigen Fällen erfolgsversprechender ist.

Differenziert nach der Existenz einer Strategie wird auch hinsichtlich dieser Frage deutlich, dass ein signifikanter Zusammenhang zwischen

dem Vorhandensein einer schriftlich niedergelegten Strategie und einer Innovatorenrolle besteht (Abb. 23). Nimmt man diese Selbstzuschreibungen als zutreffend an, so sehen sich gerade mit Blick auf die herausfordernden Rahmenbedingungen strategisch klar positionierte Stadtwerke folglich eher in der Lage, Entwicklungen proaktiv angehen oder gar beeinflussen zu können, während die verbleibenden Stadtwerke als Folger eher damit befasst sind, mit den Entwicklungen der Branche Schritt zu halten.

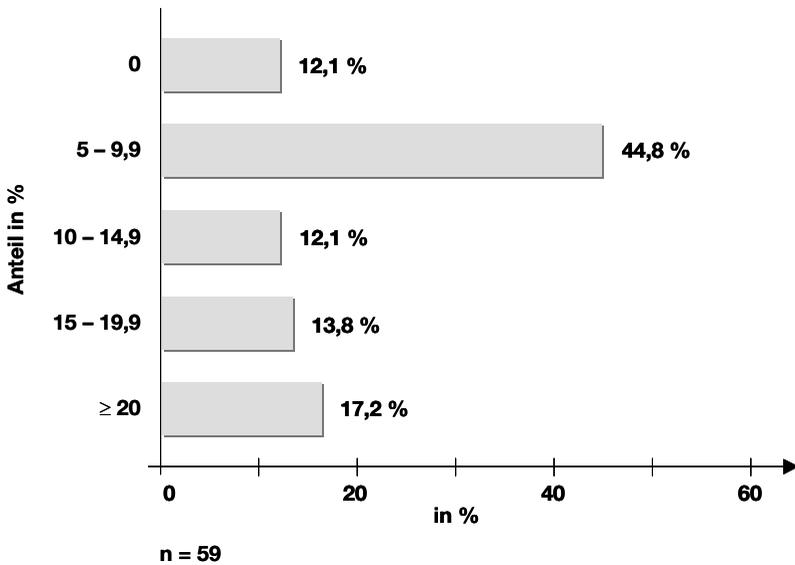


Abb. 24: Anteil erneuerbarer Energien am Beschaffungsportfolio

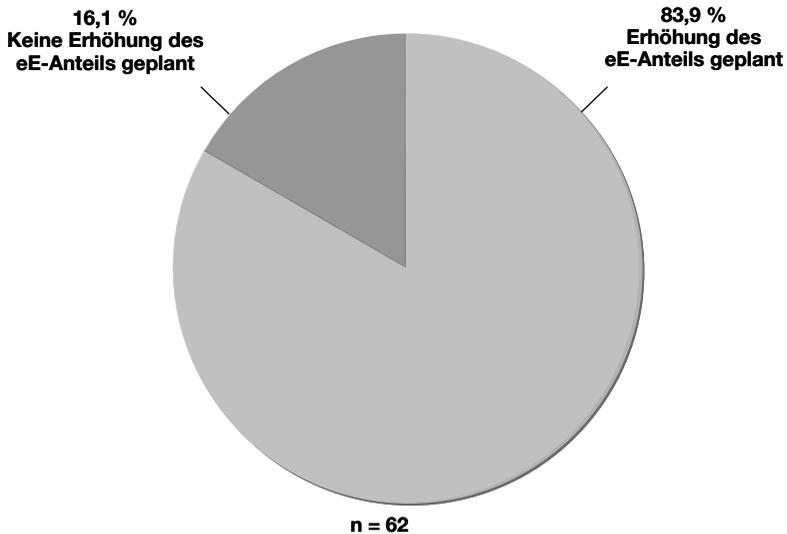


Abb. 25: Erhöhung des Beschaffungsanteils erneuerbarer Energien

Wettbewerbsvorteile durch erneuerbare Energien?

Unterzieht man den Bedeutungszuwachs erneuerbarer Energien für Stadtwerke einer vertieften Betrachtung, so wird zunächst deutlich, dass diese in rund der Hälfte der Stadtwerke aktuell mit einem Anteil von lediglich 5 bis 10 % der Beschaffungsmenge bislang noch eine eher untergeordnete Rolle spielen (Abb. 24) und noch hinter

dem Anteil erneuerbarer Energien am deutschen Erzeugungsmix (2009 lt. BDEW: rund 16 %) zurückbleiben.

Dies dürfte sich allerdings in naher Zukunft ändern, geben doch rund 84 % der Teilnehmer an, diesen Anteil zukünftig erhöhen zu wollen (Abb. 25).

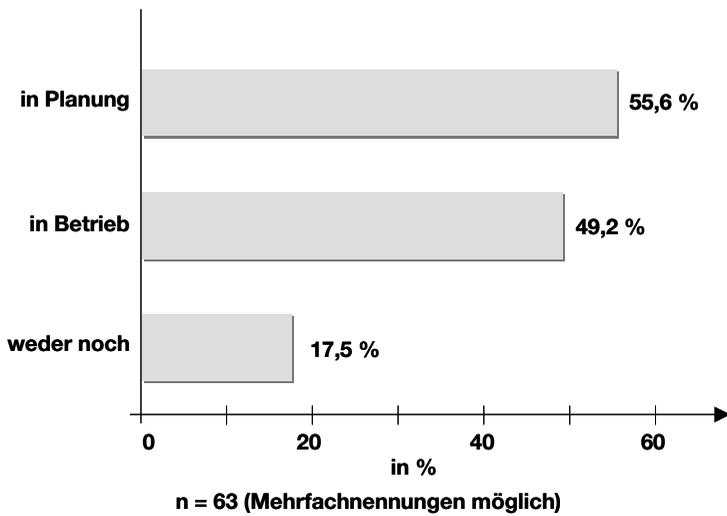


Abb. 26: Betrieb von Anlagen zur Erzeugung erneuerbarer Energien

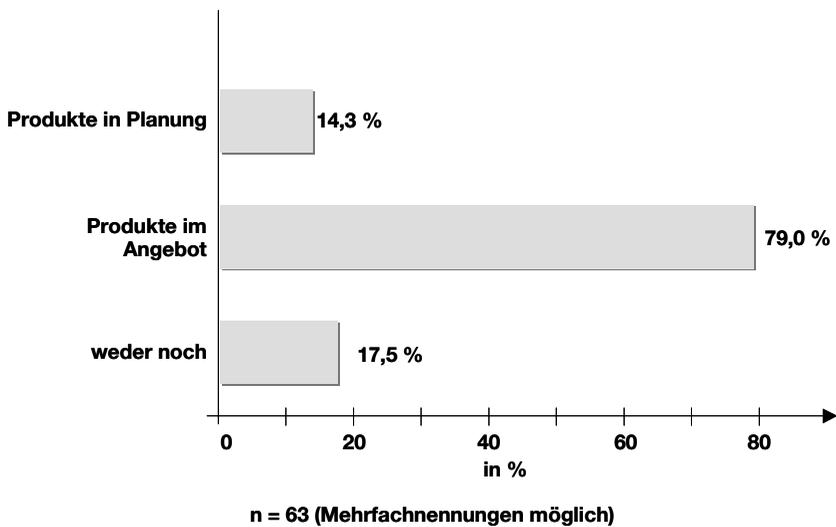


Abb. 27: Angebot von Öko-Produkten

Stadtwerke setzen flächendeckend auf Erzeugung und Vertrieb erneuerbarer Energien

Dass der Ausbau erneuerbarer Energien nicht nur ein frommer Wunsch ist, zeigt sich an dem sehr hohen Anteil der Stadtwerke, die Anlagen zur Erzeugung erneuerbarer Energien planen und / oder bereits betreiben (Abb. 26) bzw. Öko-Produkte planen und / oder bereits anbieten (Abb. 27).

Die Stadtwerke sehen in der aktuellen Debatte um die Ursachen und Folgen des Klimawandels und dem resultierenden Boom erneuerbarer Energien folglich eine Möglichkeit, sich als nach-

haltige, lokale Energieversorger im Wettbewerb gegenüber Regional- und Verbundunternehmen durch den Ausbau dezentraler Anlagen zur Erzeugung erneuerbarer Energien und Öko-Produkten abzuheben. Der Bewusstseinswandel in der Bevölkerung mit der zunehmenden Bereitschaft, für lokale und nachhaltige Energie moderate Aufpreise zu bezahlen, ist nach Einschätzung der Stadtwerke geeignet, einen Beitrag zu deren Zukunftssicherung zu leisten.

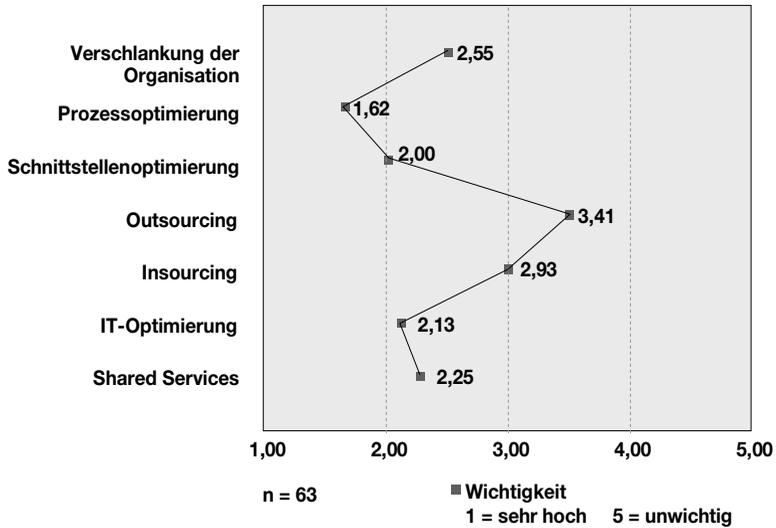


Abb. 28: Bedeutung ausgewählter Maßnahmen zur Effizienzsteigerung

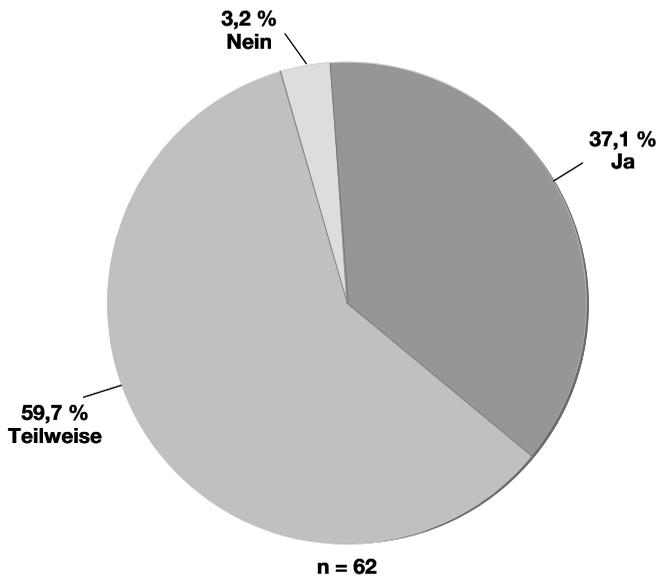


Abb. 29: Kontinuierliche Prozessoptimierung in Stadtwerken

„Strategische Durchdringung“ der Stadtwerke noch nicht abgeschlossen

Bei Maßnahmen zur Effizienzsteigerung steht die Prozessoptimierung ganz vorne

Vor dem Hintergrund eines intensivierten Wettbewerbs und sinkender Margen stellt sich für Stadtwerke mehr denn je auch die Frage nach Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung, soll das Ergebnissniveau gehalten oder gesteigert werden. Den Befragungsergebnissen zufolge stehen hierbei Prozessoptimierungen an erster Stelle (Abb. 28). Auch die hohe Bedeutung von Schnittstellen- und IT-Optimierungen bestätigt den Eindruck, dass Optimierungen der Ablauforganisation bei den lokalen Energieversorgern aktuell wichtiger sind als aufbauorganisatorische Optimierungsmaßnahmen.

Wichtigste aufbauorganisatorische Maßnahme ist die Zusammenführung

von Querschnittsaufgaben in Shared Service Centres. Maßnahmen mit großem Einsparpotenzial, wie etwa Organisationsverschlingungen oder Anpassungen der Wertschöpfungstiefe durch Insourcing bzw. Outsourcing sind eher von nachrangiger Bedeutung. Aus genannten Gründen ist dies ggf. zu hinterfragen.

Mit Blick auf die große Bedeutung der Steigerung der Prozesseffizienz ist es allerdings erstaunlich, dass lediglich rund 37 % der Stadtwerke tatsächlich eine kontinuierliche Prozessoptimierung betreiben (Abb. 29).

Insgesamt entsteht somit der Eindruck, dass die Stadtwerke Optimierungspotenziale bislang nicht mit letzter Konsequenz zu heben suchen.

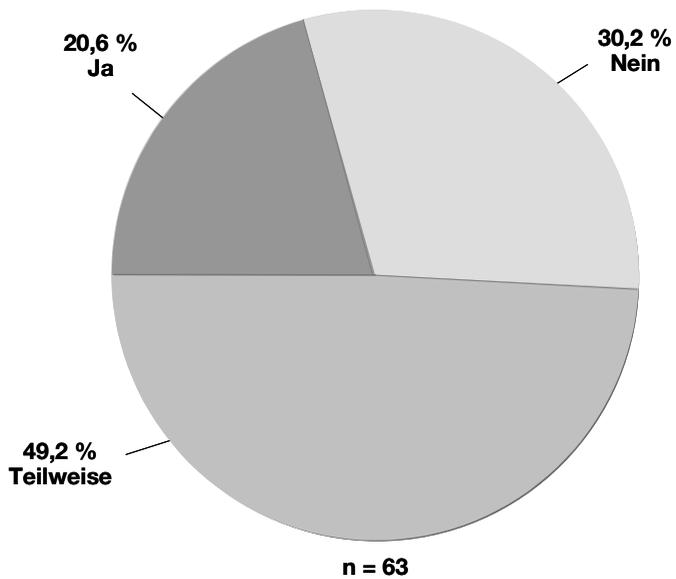


Abb. 30: Verknüpfung von Mitarbeiterzielvereinbarungen mit strategischen Zielen

Zielvereinbarungen noch nicht durchgängig an strategische Ziele gekoppelt

Betrachtet man abschließend die Kopplung von Mitarbeiterzielvereinbarungen an strategische Ziele als einen weiteren Indikator für den Grad der „strategischen Durchdringung“ (Abb. 30), so wird deutlich, dass in lediglich rund 21 % der Stadtwerke entsprechende Vereinbarungen mit den Mitarbeitern getroffen werden.

In Kombination mit vorangegangenen diesbezüglichen Ergebnissen der Befragung kann abschließend festgehalten werden, dass die konsequente Ausrichtung aller Unternehmensberei-

che entsprechend der Unternehmensstrategie – sofern vorhanden – bei den Stadtwerken noch ausbaufähig ist und in den größtenteils bevorstehenden Strategieprojekten ggf. Berücksichtigung finden sollte.

Die Studienergebnisse werfen für alle Beteiligten einige Grundsatzfragen auf, deren Beantwortung zur intensiveren Beschäftigung mit dem Thema Strategieentwicklung anregen können (siehe nächste Seite).

7. Lessons learned:

Zehn Fragen zur Strategieentwicklung von Stadtwerken

1. Wie kann der Erfolgsfaktor „Strategie“ in den Köpfen von Führungskräften, Aufsichtsgremien und Eigentümern der Stadtwerke 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. Wie kann der individuelle Zukunftspfad des jeweiligen Stadtwerks zuverlässig ermittelt werden?
5. Welches sind geeignete Instrumente zur Bewertung des Strategischen Status quo?
6. Welche Risiken sind im Rahmen eines Strategieprozesses zu berücksichtigen?
7. Wie kann die Strategieverfolgung sichergestellt werden (Verknüpfung der Strategie mit Wirtschaftsplanungen, Ausrichtung der Steuerungssysteme, Einbindung der Mitarbeiter etc.)?
8. Wie ist die Weiterentwicklung der Stadtwerke-Strategie zu institutionalisieren?
9. Wie können Effizienzsteigerungspotenziale in Stadtwerken systematisch ermittelt und gehoben werden?
10. Wie ist das jeweilige Stadtwerk strategisch zu positionieren, um mittel- und langfristig trotz großer Herausforderungen erfolgreich zu sein?

Stichprobenstruktur

Größenklasse (Umsatz)	Häufigkeiten	Anzahl der Fälle	
		absolut	prozentual
< 50 Mio. €		39	61,9 %
50 – 99,9 Mio. €		9	14,3 %
100 – 500 Mio. €		11	17,5 %
> 500 Mio. €		4	6,3 %
Summe		63	100 %

Tabelle 1: Größenklassen der befragten Stadtwerke (Umsatz)

Anteilseignerstruktur (Kommunaler Anteil)	Häufigkeiten	Anzahl der Fälle	
		absolut	prozentual
100 %		36	57,1 %
50 – 99,9 %		25	39,7 %
25 – 49,9 %		1	1,6 %
< 25 %		1	1,6 %
Summe		63	100 %

Tabelle 2: Anteilseignerstruktur der befragten Stadtwerke (Kommunaler Anteil)

Anzahl der Mitarbeiter \ Häufigkeiten	Anzahl der Fälle	
	absolut	prozentual
< 50	25	40,3 %
50 – 99	17	27,4 %
100 – 199	7	11,3 %
200 – 499	6	9,7 %
500 – 1.000	3	4,8 %
> 1.000	4	6,5 %
Summe	62	100 %

Tabelle 3: Anzahl der Mitarbeiter (Vollzeitäquivalente) in den befragten Stadtwerken

Versorgungsbereiche \ Häufigkeiten	Anzahl der Fälle	
	absolut	prozentual
Strom	47	74,2 %
Gas	48	75,8 %
Wasser	48	75,8 %
Fernwärme	40	62,9 %
ÖPNV	12	17,9 %
Entsorgung	9	14,5 %
Contracting	33	53,2 %
Telekommunikation	17	25,8 %
Bäder	25	40,3 %
Abwasserentsorgung	19	30,6 %
Straßenbeleuchtung	35	54,8 %

Tabelle 4: Versorgungsbereiche / Geschäftsfelder der befragten Stadtwerke

Absatzvolumen \ Häufigkeiten		Anzahl der Fälle	
		absolut	prozentual
Strom	kein Strom	5	10,4 %
	0 – 99,9 GWh	15	31,3 %
	100 – 499 GWh	19	39,6 %
	500 – 999 GWh	3	6,3 %
	> 1.000 GWh	6	12,5 %
	Gesamt	48	100 %
Gas	kein Gas	4	8,2 %
	0 – 99,9 GWh	5	10,2 %
	100 – 499 GWh	26	53,1 %
	500 – 999 GWh	5	10,2 %
	> 1.000 GWh	9	18,4 %
	Gesamt	49	100 %

Tabelle 5: Absatzmengen im Strom- und Gasbereich der befragten Stadtwerke

Funktion der Befragungsteilnehmer \ Häufigkeiten		Anzahl der Fälle	
		absolut	prozentual
Geschäftsführer/Vorstand		48	76,2 %
Geschäftsbereichs-/Hauptabteilungsleiter		6	9,5 %
Abteilungsleiter		4	6,3 %
Leiter Stabsstelle		2	3,2 %
Sonstiges		3	4,8 %
Summe		63	100 %

Tabelle 6: Funktion des Befragungsteilnehmers

Häufigkeiten Rechtsform	Anzahl der Fälle	
	absolut	prozentual
AG	5	7,9 %
GmbH	41	65,1 %
Eigenbetrieb	13	20,6 %
Sonstige	4	6,3 %
Summe	63	100 %

Tabelle 7: Rechtsformen der befragten Stadtwerke

Durch die Branchenschwerpunkte Energie und Public Services verfügt smm über fundiertes Know-how auch in politischen Systemen

<i>exemplarisch</i> Erfahrungen Energiewirtschaft	<i>exemplarisch</i> Erfahrungen Public Services	<i>exemplarisch</i> Erfahrungen Politik
<ul style="list-style-type: none"> • Strategieentwicklung • Organisationsentwicklung/ Reorganisationskonzepte • Transaktionsmanagement • Fusions- und Kooperationsmanagement • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Rekommunalisierung Energiewirtschaft • Privatisierung und Ausgründung • Aufbau kommunaler Holdingorganisationen • Konzepte zur Haushaltskonsolidierung • Projektsteuerung Neues Finanzwesen • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Mandatsträgerbetreuung und -schulung • Strategieentwicklung • Politische Steuerung • ...

Die Berücksichtigung vieler Interessen / Interessengruppen und der Blick für umsetzbare Lösungen sind bei smm Tagesgeschäft!

Wir erzeugen keinen Strom, wir erzeugen Sicherheit für Unternehmen

smm managementberatung GmbH ist eine auf alle strategisch-organisatorischen Fragen spezialisierte Beratungsgesellschaft. Neben Industrie- und Dienstleistungsunternehmen stehen insbesondere Unternehmen und Organisationen im Fokus des **smm**-Beratungsgeschäftes, die ihre Wurzeln in der öffentlichen Hand haben. **smm** hat sich in den Zielmärkten einen ausgezeichneten Ruf erarbeitet und insbesondere im Energieversorgungsmarkt und bei Kommunen zum Erfolg komplexer Strategie-, Organisations- und M&A-Projekte maßgeblich beigetragen.

Köpfe entscheiden

Der Geschäftsführende Gesellschafter von **smm** und die Partner sind sehr erfahrene Managementberater mit vielen Jahren Praxis bei nationalen und internationalen Topmanagementberatungsunternehmen. **smm**-Berater zeichnen sich durch methodische Kompetenz und umfassende Erfahrung aus.

smm-Berater sind Branchen-Insider und bringen Entscheidungen auf den Punkt. Der Standort der Projekte ist die Organisation der Klienten, **smm**-Berater arbeiten weitgehend vor Ort.

smm ist positioniert als „Beratungs-Boutique“ mit maßgeschneiderten Lösungen im Bereich der klassischen Topmanagementberatung und begleitet Unternehmen und öffentliche Körperschaften insbesondere in den Themen:

- Strategisches Management
- Organisationsentwicklung
- Mergers & Acquisitions
- Kooperations- und Fusionsmanagement
- Führungs- und Steuerungssysteme

smm-Beratung hilft, Werte nachhaltig zu sichern und zu steigern.

Für Notizen:

Die Autoren

Dr. Klaus Neuhäuser

Dipl.-Kfm., ist Partner und Gründungsteam-Mitglied der smm managementberatung. Er verfügt über eine mehr als 15-jährige Beratungserfahrung und ist bei smm für die Beratung von Energieversorgungsunternehmen verantwortlich. Seine Beratungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Strategie- und Organisationsentwicklung sowie M&A. Dr. Neuhäuser hat eine Vielzahl von Strategieprojekten für Unternehmen auf allen Ebenen der Energieversorgung erfolgreich geleitet.

Ivo Lormes

Dipl.-Verw.wiss., ist Berater bei smm. Vor seinem Einstieg bei smm sammelte er Erfahrungen u. a. beim Kommunalwissenschaftlichen Institut der Universität Potsdam, in der Strategieabteilung des brandenburgischen Innenministeriums und im Büro der kommunalen Spitzenverbände in Brüssel. Bei smm liegen seine Schwerpunkte in den Bereichen „Energieversorger“ und „Öffentliche Hand“.

smm managementberatung GmbH
Benrather Schloßallee 119
D-40597 Düsseldorf

Tel.: +49 (0) 211 / 86 32 97-0
Fax: +49 (0) 211 / 86 32 97-11
E-mail: info@s-m-m.de
Internet: www.s-m-m.de

The logo for smm managementberatung GmbH, consisting of the lowercase letters 'smm' in a bold, black, sans-serif font.