

## Managementberatung

# Strategieentwicklung bei Stadtwerken

Von Dr. Klaus Neuhäuser

**Stadtwerke stehen mittlerweile mit beiden Beinen im Wettbewerb. Umso wichtiger ist es jetzt, die Unternehmensstrategie nicht nur weiterzuentwickeln, sondern die erarbeiteten Maßnahmen auch eins zu eins umzusetzen, um den Erfolg nachhaltig zu sichern.**

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 von deutschen Stadtwerken.

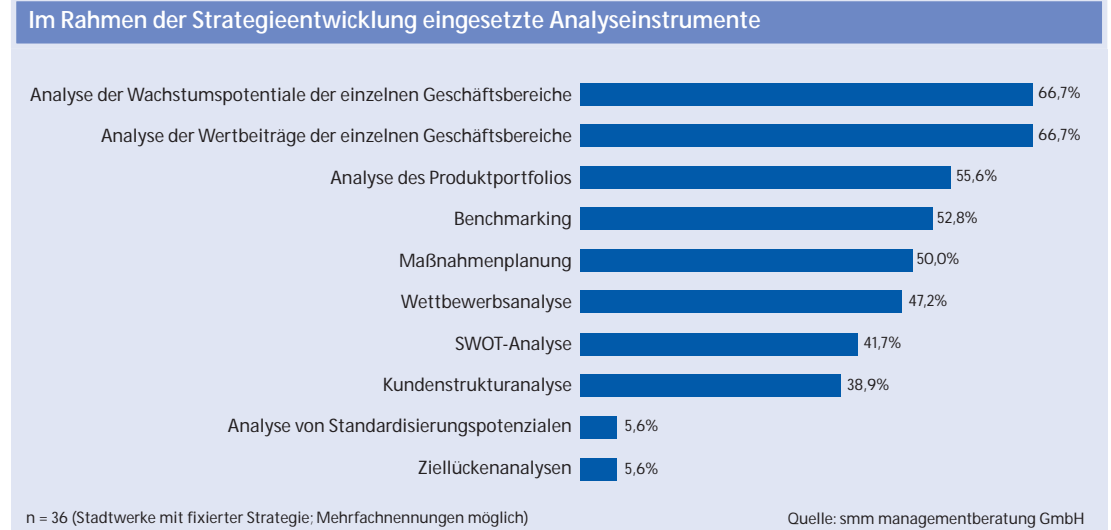
### Handlungsbedarf in Sachen Strategie

Stadtwerke stehen inzwischen mit beiden Beinen im Wettbewerb. Als kommunale Unternehmen sind sie allerdings zugleich einer Reihe von Restriktionen und Besonderheiten ausgesetzt. Sie stehen vor der Frage, wie sie trotz oder gerade wegen der besonderen Gemengelage in einem sich nachhaltig verändernden energiewirtschaftlichen Umfeld künftig erfolgreich agieren können. Rund 95 Prozent 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 einen wichtigen Schlüssel zur Bewältigung der aktuellen Herausforderungen und zur Sicherung ihrer Zukunftsfähigkeit. Nicht einheitlich stellt sich jedoch das Verständnis dessen dar, was mit Unternehmensstrategie tatsächlich gemeint ist. Hier scheint den Befragungsergebnissen zufolge teilweise die Vorstellung vorzuherrschen, dass eine Unternehmensstrategie auf der Ebene der Festlegung von Unternehmenszielen verharrt, ohne auf entsprechende Wege und Maßnahmen zur Erreichung dieser Ziele abzustellen. In gewissem Widerspruch zu der konstatierten Bedeutung von Unternehmensstrategien steht zudem das Ergebnis, dass 43 Prozent der teilnehmenden Stadtwerke bislang noch nicht über eine schriftlich fixierte Strategie verfügen.



Dr. Klaus Neuhäuser ist Partner der smm managementberatung GmbH.



### Strategieentwicklung häufig mit „Bordmitteln“

Bei den Stadtwerken mit entsprechender strategischer Grundlage wird deutlich, dass die Strategieentwicklung überwiegend im Rahmen von Führungskräfte-Workshops oder den jährlichen Klausurtagungen bewerkstelligt wird. Umfassendere Strategieprojekte mit Beteiligung aller Bereichsverantwortlichen wurden nur von einer Minderheit der Befragten durchgeführt. Zielformulierungen im Rahmen von Jahres- und Mittelfristplanungen bilden den Angaben zufolge zwar häufig den Rahmen für die Unternehmensstrategie. In Frage steht hierbei jedoch, ob die Prämissen der Planungen wirklich strategisch basiert sind.

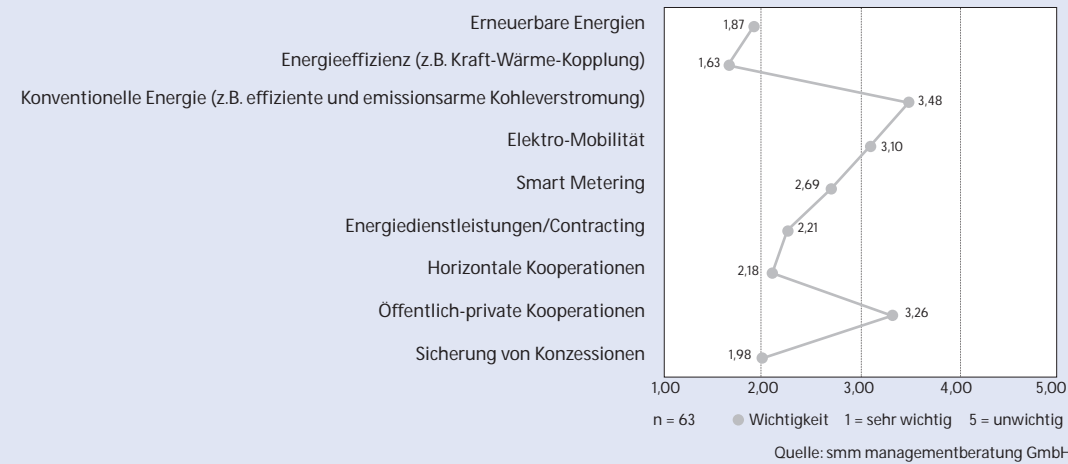
Ein Blick auf die im Rahmen der Strategieentwicklung eingesetzten Analysetools zeigt, dass Analysen von Wertbeiträgen und Wachstumspotentialen der Geschäftsbereiche, Kundenstruktur- oder Produktportfolio-Analysen im Vordergrund stehen. Ziellückenanalysen (GAP-Analysen), die bei markt- oder wettbewerbsbedingten Drohpotentialen und der Absenkung von Renditen ein zielgerichtetes Gegensteuern ermöglichen würden, spielen hingegen quasi keine Rolle.

### Wert- und Renditeorientierung noch nachrangig

Knapp 45 Prozent der Stadtwerke orientieren sich strategisch an der Rollenzuschreibung als Erbringer von Leistungen der Daseinsvorsorge, ein fast ebenso großer Teil (38 Prozent) am Wettbewerb. Hingegen ist die Ausrichtung an Rendite bzw. Unternehmenswert bei den Stadtwerken bislang mit 17 Prozent eher nachrangig, wobei renditestarke und zugleich ih-

**Ziellückenanalysen werden so gut wie gar nicht angewandt**

## Bedeutung ausgewählter Zukunftsthemen für Stadtwerke



rer besonderen Daseinsvorsorgeverantwortung folgende Stadtwerke keinen Gegensatz darstellen müssen. Mit Blick auf die Bedeutung einzelner Renditekennzahlen für die Ausrichtung der Stadtwerkeaktivitäten ist zunächst festzuhalten, dass Kennzahlen für die Studienteilnehmer eine eher mittlere Wichtigkeit besitzen. 57 Prozent der Stadtwerke arbeiten ohne Mindestrenditevorgaben für Geschäfte. Damit wird deutlich, dass den Stadtwerken Profitabilität gewissermaßen zwar wichtig ist, bei der Steuerung von Aktivitäten jedoch noch nicht immer im Vordergrund steht.

#### Den volatilen Rahmenbedingungen durch Kundenbindung begegnen

Die kommunalen Energieversorger sehen sich eigenen Angaben zufolge derzeit als „Getriebene“ volatiler Rahmenbedingungen (Rohstoffpreise, Regulierung etc.). Ihre Wachstumszielsetzungen sollen 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 ein preisgünstiges Leistungsangebot sowie die Verbesserung des Service als zwei Seiten der Medaille „Kundensicherung“ aktuell am wichtigsten, denn in einem intensivierten Wettbewerbsumfeld ist die Sicherung von Absatzmengen und Margen das A und O.

#### Kundenorientierung in Stadtwerken das Gebot der Stunde

Stadtwerke sind vor dem Hintergrund der Veränderungen im Energiemarkt derzeit damit befasst, ihre Geschäfte und das Ergebnisniveau für die Zukunft abzusichern. Betrachtet man die Angaben der Teilnehmer mit Blick auf Maßnahmen zur Bestandssicherung, so wird deutlich, dass ein

preisgünstiges Leistungsangebot sowie die Verbesserung des Service als zwei Seiten der Medaille „Kundensicherung“ für die Stadtwerke im Vordergrund stehen. Obschon die Stadtwerke Optimierungspotentiale 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.

#### Strategische Durchdringung im Unternehmen noch nicht abgeschlossen

Auch wenn die Stadtwerkestrategien – 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 Prozent den Angaben zufolge noch eher die Ausnahme, obwohl die Einführung von Zielvereinbarungssystemen aus personalwirtschaftlicher Sicht schon relativ weit fortgeschritten ist.

**Zielvereinbarungssysteme gewährleisten die vollständige Umsetzung von Strategien und Maßnahmenplänen**

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-,

### Zehn Fragen zur strategischen Durchdringung in Stadtwerken

1. Wie kann der Erfolgsfaktor „Strategie“ in den Köpfen von Führungskräften und Mitarbeitern nachhaltig verankert werden?
2. Welchen Anforderungen muss eine „gute“ Stadtwerkestrategie 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 Stadtwerkestrategie zu institutionalisieren?
8. Wie kann der Zusammenhang zur Führungskräfteentwicklung sichergestellt werden?
9. Wie können Effizienzsteigerungspotentiale in Stadtwerken systematisch ermittelt und gehoben werden?
10. Wie wird Strategie verbindlich und wie sind Masterpläne zu gestalten?

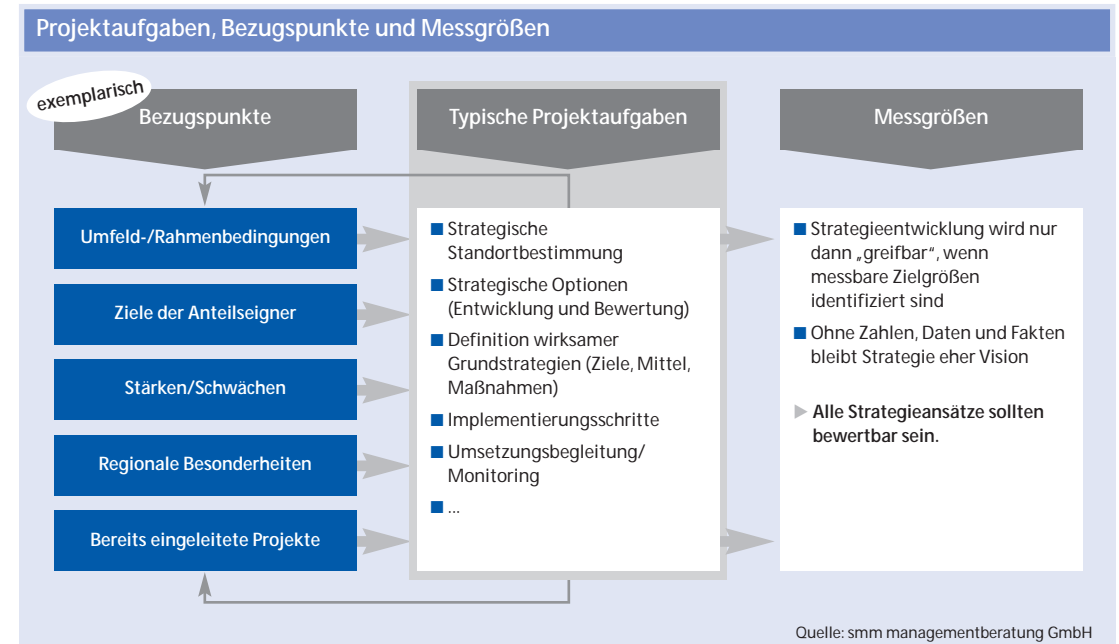
Schnittstellen-, IT-Optimierungen etc.) in den Stadtwerken derzeit wichtiger als Optimierungen in der Struktur (Organisationsverschlan- kung, Insourcing, Outsourcing etc.). Wichtig wird sein, die mit der Stra- tegie eingeschlagenen Wege durch verbindliche Masterpläne ergeb- nisorientiert und auf der Zeitachse möglichst genau zu planen und laufend zu steuern.

**Integrierte Strategien entwickeln und Unternehmenswert steigern**

**Strategieentwicklung erfolgt in Zusammenarbeit unterschiedlicher Hierarchieebenen**

Um den Fahrplan für die nächsten Jahre zu entwickeln, empfiehlt es sich, ein Strategieprojekt zu initiieren, bei dem Unternehmensleitung, Geschäftsbereichsverantwortliche und Mitarbeiter aus Stabsfunktio- nen gemeinsam die Zukunft des Unternehmens gestalten. Wichtig ist es, nicht auf der Ebene von „Visionen“ oder „Missionen“ zu verharren, sondern für alle Beteiligten greifbare und messbare Zielsetzungen und Strategien zu beschreiben. Entscheidend für den Umsetzungserfolg von Strategieprojekten ist die Ableitung von konkreten Umsetzungs- schritten und die entsprechende Dokumentation in Form von Maßnah- menplänen.

Die Berater stehen in einem solchen Prozess allen Entscheidern und Ar- beitsgruppen vor Ort zur Verfügung, treiben den Prozess, beraten fachlich bei der Entwicklung von Lösungen und moderieren zudem bei der Ent- scheidungsfindung. Nur eine mehrheitlich getragene Lösung kann später auch erfolgreich umgesetzt werden.



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 Zu- kunft konsequent zu verfolgen, um als lokal verankerte Energieversorger in eine erfolgreiche Zukunft aufzubrechen. ■