

# Daseinsvorsorge und Wettbewerb

**UNTERNEHMENSSTRATEGIEN** Stadtwerke sind vor allem um die Konsolidierung des Status quo bemüht. Oberste Ausrichtung an Rendite gilt bei 17 % der kommunalen Unternehmen

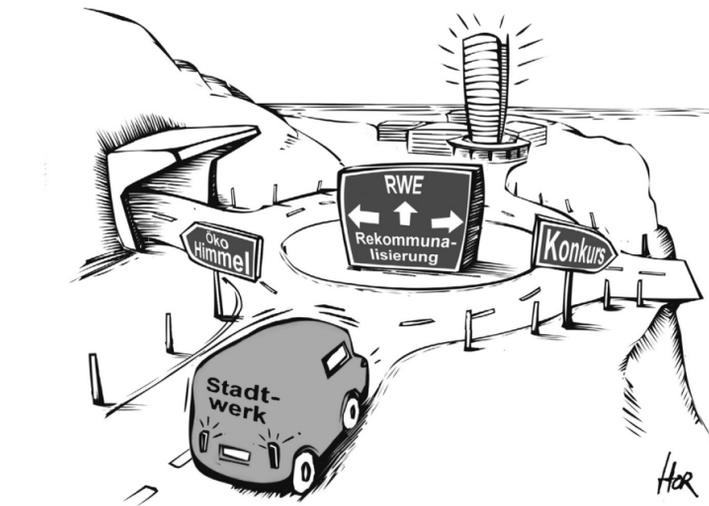
Von DR. DIPL.-KFM. KLAUS NEUHÄUSER, Partner, und DIPL.-VERW.-WISS. IVO LORMES, Berater, smm managementberatung GmbH, Düsseldorf

Macht Strategieentwicklung in kommunalen Versorgungsunternehmen Sinn? Aber ja. Denn rd. 95 % der Stadtwerke schätzen die Notwendigkeit, sich aufgrund veränderter Anforderungen strategisch neu auszurichten, als „sehr hoch“ oder „hoch“ ein, zeigt eine Marktabfrage, die die smm managementberatung GmbH in Zusammenarbeit mit dem Kompetenzzentrum für Öffentliche Wirtschaft und Daseinsvorsorge der Universität Leipzig durchgeführt hat.

Über die Tatsache hinaus, dass die Versorger sich strategischen Handlungsbedarf attestieren, belegen deren Ergebnisse auch, 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.

Weniger einheitlich stellt sich jedoch dar, was mit Unternehmensstrategie tatsächlich gemeint ist. Hier scheint teilweise die Vorstellung vorzuherrschen, dass die Strategie auf der Ebene der Festlegung von Unternehmenszielen verharret, ohne auf entsprechende Wege und Maßnahmen zur Erreichung dieser Ziele abzustellen. Immerhin verfügen 43 % der Studienteilnehmer nicht über eine schriftlich fixierte Strategie, was den Eindruck verstärkt, dass konsequente Strategieorientierung noch nicht in allen Stadtwerken fester Bestandteil bei der Steuerung des Unternehmens ist.

Bei Stadtwerken mit strategischer Grundlage wird deutlich, dass die Strategieentwicklung überwiegend mit „Bordmitteln“ bewerkstelligt wird: in Führungskräfte-Workshops. Umfassendere Projekte mit Beteiligung aller Bereichsverantwortlichen wurden von einer Minderheit der Befragten



## PEST ODER CHOLERA?

»Ich fahre jetzt so lange im Kreis, bis mir jemand die Entscheidung abnimmt.«

durchgeführt. Zielformulierungen in Form von Jahres- und Mittelfristplanungen bilden zwar häufig den Rahmen für die Unternehmensstrategie. In Frage steht hierbei jedoch, ob die Prämissen der Planungen wirklich strategisch basiert sind.

Bei den in der Strategieentwicklung eingesetzten Analysetools stehen Analysen von Wertbeiträgen und Wachstumspotentialen der Geschäftsbereiche, Kundenstruktur- oder Produktportfolio-Analysen im Vordergrund. Ziellücken-Analysen (GAP-Analysen), die bei markt- oder wettbewerbsbedingten Drohpotentialen und der Absenkung von Renditen ein zielgerichtetes Gegensteuern ermöglichen würden, spielen hingegen

quasi keine Rolle.

Obschon die Stadtwerke-Strategien – sofern vorhanden – zumeist nach Geschäftsbereichen differenziert und in über der Hälfte der Fälle auch mit der Unternehmensplanung verknüpft sind, erscheint die Verfolgung der Strategiebeiträge noch ausbaufähig. Erfolgt die Kontrolle der strategischen Zielerreichung bislang primär eher qualitativ, so ist für die Zukunft der Aufbau und die Ingangsetzung eines quantitativ fundierten Strategie-Controllings oder -Monitorings zu erwägen. Aus dieser bislang eher zögerlichen „Durchdringung“ der Stadtwerke entsprechend den strategischen Zielen resultiert häufig das Problem, dass die Strategie bei der

Umsetzung nach und nach verwässert wird.

Der Paradigmenwechsel ist jedoch in jedem Fall erkennbar: 67 % der teilnehmenden Versorger planen zeitnah Strategieprojekte.

Bei der strategischen Grundorientierung ist mit knapp 45 % ein sehr hoher Anteil der Stadtwerke an der Rollenzuschreibung als Erbringer von Leistungen der Daseinsvorsorge orientiert. Ein fast ebenso großer Teil (38 %) orientiert sich am Wettbewerb. Hingegen ist die oberste Ausrichtung an der Rendite bzw. am Unternehmenswert bislang mit 17 % eher nachrangig, wobei renditestarke und zugleich ihrer besonderen Daseinsvorsorge-Verantwortung folgende Stadtwerke keinen Gegensatz darstellen müssen.

Die Betrachtung der strategischen Prioritäten im Einzelnen lassen den Schluss zu, dass Stadtwerke derzeit vor allen Dingen um die Konsolidierung des Status quo bemüht sind.

Die kommunalen Energieversorger sehen sich derzeit teilweise als „Getriebene“ volatiler Rahmenbedingungen (Rohstoffpreise, Regulierung etc.). Vor diesem Hintergrund sollen ihre neben der Bestandssicherung vorhandenen Wachstumszielsetzungen zuvorderst 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 Service als zwei Seiten der Medaille „Kundensicherung“ aktuell am wichtigsten, ist in einem intensivierte Wettbewerbsumfeld die Sicherung von Absatzmengen und Margen doch das A und O.

Energieeffizienz und erneuerbare Energien sind die wichtigsten Zukunftsthemen der Stadtwerke, gefolgt von der Sicherung von Konzessionen, horizontalen Kooperationen und Contracting. Neben den bereits genannten Aspekten treten verstärkt auch Aktivitäten im Bereich „Nachhaltigkeit“. So geben z. B. 84 % der befragten Stadtwerke an, den Anteil erneuerbarer Energien am Beschaffungsportfolio in Zukunft erhöhen zu wollen, etwa die Hälfte plant und/oder betreibt Anlagen zur Erzeugung erneuerbarer Energien.

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 (Organisationsverschlankeung, Insourcing, Outsourcing etc.). Die Kopplung von Mitarbeiterzielen an strategische Ziele des Unternehmens ist jedoch den Angaben zufolge noch eher die Ausnahme, obwohl die Einführung von Zielvereinbarungssystemen aus personalwirtschaftlicher Sicht schon relativ weit fortgeschritten ist.

## Pilot-Beteiligung an deutschem Windpark

Wasserwerke Zug und Energie Thun

Die Wasserwerke Zug AG (WWZ) und die Energie Thun AG sind die ersten Schweizer Energieversorger, die durch Beteiligung an einem ausländischen Windkraftprojekt Praxiserfahrungen mit dieser regenerativen Energiequelle machen wollen. Sie beteiligen sich mit je rd. 15 % am Windpark Sustrum/Renkenberg bei Lathen in Norddeutschland. Der 1998 in Betrieb genommene Windpark liegt rd. 100 km hinter der Küste an der niederländischen Grenze und umfasst 32 Rotoren mit einer Nennleistung von je 1,5 MW. Im Strommix der Schweizer Endverbraucher werde künftig auch die Windenergie an Attraktivität und Bedeutung gewinnen – ein Markt, in dem Deutschland zu den europaweit Führenden gehört, erklärte *Andreas Widmer*, CEO der WWZ, bei der Bekanntgabe der Beteiligung.

## Erdgas Zürich setzt auf Geothermie

Beteiligung an Thermatech

Mit der Investition in ein weiteres zukunftsorientiertes Geschäftsfeld setzt die Erdgas Zürich ihr Engagement für erneuerbare Energien – nach der erfolgreichen Einführung von Biogas und Holzpellets im Wärmemarkt – konsequent fort, teilt das Unternehmen zum Erwerb einer Beteiligung von 67 % an der Firma Thermatech mit. Die Thermatech mit Sitz in Tinizong (Graubünden) wurde 2001 gegründet und legt seither mit ihren Erdsondenbohrungen die Basis für die erfolgreiche Gewinnung von Erdwärme. Sie ist hauptsächlich in der Deutschschweiz und im Tessin tätig und erwirtschaftete mit drei Bohrequipen und modernen Bohreräten im Jahr 2009 einen Umsatz von rd. 3 Mio. Franken (2,1 Mio. €). Erdwärme lasse sich für größere Objekte – z. B. im Contracting – mit Erdgas, Biogas und Holzpellets hervorragend kombinieren, erklärt *Peter Dietiker*, Bereichsleiter Erneuerbare Energien der Erdgas Zürich. Viele Kunden setzten vermehrt auf erneuerbare Energie.

## Stadtwerke Speyer mieten Dächer an

Land lobt Solarstrom-Modell

Das Land Rheinland-Pfalz verhandelt mit regionalen Stromversorgern über die Übernahme des sog. „Speyerer Modells“. Dies berichtet die Unternehmenszeitschrift SWS live der Stadtwerke Speyer zur Ein-Jahres-Bilanz des Modells. Die Stadtwerke mieten für einen Anteil an den Erneuerbare-Energien-Einspeisevergütungen – dieses Jahr 10 % – Dächer in Speyer und der Nachbargemeinde Römerberg an. Sie lassen dann dort auf eigene Kosten Fotovoltaikanlagen errichten und betreiben sie 20 Jahre lang. Danach übernehmen die Hauseigner die Anlagen gratis. Mittlerweile sind in diesem Kontext 38 Anlagen installiert. Etwa 250 Anfragen gingen ein.

## Kraftwerk vor Weiterbau

SWB Weserkraftwerk neu vergeben, Windanlage gekauft

Die WBK Weserkraftwerk Bremen GmbH & Co. KG hat den Fertigbau des gleichnamigen 10-MW-Wasserkraftwerks an eine Bietergemeinschaft aus zwei regionalen Unternehmen vergeben. Damit geht der Bau nach der fristlosen Kündigung der ursprünglichen Bau-Arge im Dezember 2009 voraussichtlich diesen Mai weiter. Ende nächsten Jahres soll die Anlage fertig werden, zwei Jahre später als geplant.

Die WBK hatte der ursprünglichen Bau-Arge wegen Vertrauensverlusts fristlos gekündigt. Der ursprüngliche Kostenrahmen von 40 Mio. € (mit 40 % Eigenkapitalquote) werde „bei weiterem“ gesprengt. Eine Neuberechnung sei noch zu spekulativ, daher sei

auch die Bürgerbeteiligung auf Eis gelegt. Die WBK gehört je zur Hälfte dem Bremer Versorger SWB und einer Tochter des Auricher Windanlagenbauers Enercon. Die eine neue Baufirma Heinrich Hecker aus Oldenburg hat Erfahrungen mit dem Emssperrwerk und dem Wilhelmshavener Jade-Weser-Port, die andere, Gottfried Stehneke aus Osterholz-Scharmbeck, arbeitet seit Jahren im Kabel- und Rohrleitungsbau für SWB Netze.

Derzeit hat die SWB-Windkrafttochter Crea im März vom Hersteller REpower Systems eine 5-MW-Windenergieanlage in Bremerhaven gekauft, die seit Februar produziert. SWB will den Anteil der erneuerbaren Produktion bis 2020 auf 20 % steigern.

## Goldgas vor Stadtwerken

KONGRESS Entscheider sprechen beim Branchentreffen der ICG

Er hat nach eigenen Angaben seit Herbst 2008 rd. 100 000 Gaskunden gewonnen und hat sich mit Stadtwerken um den Namen „Stadtwerke“ gestritten: der nun in „Goldgas SL GmbH“ umfirmierte private Vertrieb. Ihr Co-Geschäftsführer *Michael Notzon* spricht beim Branchentreffen Beschaffung, Vertrieb, Marketing der Innovation Congress GmbH (ICG, 15./16. Juni, Hamburg) über „Erfolgsstrategien im Endkundenvertrieb“. Auch

sonst zählen Entscheider der ersten und zweiten Führungsebene zu den Referenten des Kongresses über Strom- und Gasthemten: u. a. Eon-Ruhrgas-Vorstand *Dr. Jochen Weise* sowie die Chefs von Shell Deutschland *Ulf Heitmüller*, der Thüga-Handelstochter *Syneo Dr. Johannes Angloher*, der Stadtwerke Flensburg *Matthias Wolfskeil* und der kommunalen Beschaffungskoooperation Energiehandels-gesellschaft West *Dietmar Bernhardt*.

smm managementberatung GmbH  
Benrather Schloßallee 119  
D-40597 Düsseldorf

smm

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