



STADTWERKE

In Zukunft Lean Management

Wer die Abkürzung RWE noch mit „Ruhe-Wohltat-Erholung“ übersetzen kann, der ist schon lange im Geschäft. Allerdings hat sich Deutschlands zweitgrößter Energieversorgungskonzern erst im neuen Jahrtausend, genau am 17. April 2008, mit dem neuen Logo „VoRWEg gehen“ an die Spitze einer Energie-Bewegung gesetzt, die in jeder Beziehung „innovativ“ sein will.

Roman Schneider, Geschäftsführender Gesellschafter der smm managementberatung in Düsseldorf, ist ein erfahrener Berater von Kommunen, deren Unternehmen sowie strategischer EVU-Partner. Er kennt die Zeiten, als die Stadtwerke keine Hürden überwinden mussten, um ausreichend gut ausgebildetes Personal zu rekrutieren. Die Struktur der 70er Jahre, in der die eher Risikoscheuen ihre Karrierechancen mit einer 38,5-Stunden-Woche und 13 bis 14 Monatsgehältern fanden. „Wer in dieser Branche eine Stelle hatte, besaß einen lebens- und krisensicheren Job“, zieht Schneider kurz und knapp das Fazit.

Mit der Öffnung des Strom- und Gas-handels in den 90er Jahren hat sich dieses Bild grundlegend gewandelt. Der Energiemarkt ist eine Börse, an der hochbezahlte Trader das Millionen-Minutengeschäft im Auge behalten. Die Verträge werden nicht nur mehr über Jahre abgeschlossen, sondern Energie wird zeitnah an den Verbräuchen geordert. Neue Arbeitsplatzanforderungen ziehen nachhaltige Veränderungen in der Personalstruktur nach sich. Trader sitzen nicht mehr nur in Finanzinstituten, sondern auch an der Leipziger Strombörse und auf den Etagen umsatzstarker Stadtwerke. Ohne intelligente Programme und die notwendigen IT-Spezialisten geht nichts mehr. Da „die Stadtwerke die Datenknechte des Regulierers sind“, wie Roman Schneider die Situation bildhaft beschreibt, können die

Früher konnten sich die Energieversorgungsunternehmen (EVU) ihr Personal aussuchen. Heute stehen sie im harten Wettbewerb, wie jedes andere Unternehmen auch. Ein Gespräch mit dem Düsseldorfer Managementberater Roman Schneider über Stadtwerke „neuer Ordnung“ in der Euphorie der Rekommunalisierung.

sich dem Teufelskreis nicht einfach entziehen. Der Gesetzgeber, in dem Fall die Bundesnetzagentur als ausführende Behörde, fragt regelmäßig Datenströme in vorgegebenen Formaten ab.

Für Roman Schneider bilden sich in diesen beschriebenen Szenarien die entscheidenden personalen Engpässe ab, mit denen sich bestehende Versorgungsunternehmen, aber gerade auch die kommunalen Entscheider auseinandersetzen müssten, die sich aktuell in die Wertschöpfungskette mit der Gründung eigener Stadtwerke eingliedern möchten. Ein geeigneter Zeitpunkt, zukunfts tragende Entscheidungen zu treffen, beispielsweise Dienstleistungen und Tätigkeiten, die sich ständig wiederholen und nicht zwingend durch das Unternehmen selbst zu erbringen sind, auszulagern. Schneider skizziert eine Ideallinie, die er „Stadtwerke neuer Ordnung“ nennt.

Die fallen in der Personalstärke deutlich schlanker aus. Eine Diät, die der künftige Arbeitsmarkt verordnen wird, da ist sich Schneider sicher. Denn nach seiner Prognose werden die Energieversorger das notwendige Fachpersonal in dem benötigten Umfang nicht mehr bekommen oder entwickeln können, so dass sie sich „entleiben“ müssen. Da müsse das Rad auch nicht neu erfunden werden, schließlich gebe es übergeordnete Netzwerke wie Thüga oder Trianel, die diese Dienstleistungen im Auftrag der jeweiligen Stadtwerke ausführten. Dennoch bleibe es unverzichtbar, dass die Stadtwerke mit ihrem

Service-Center und Kerngeschäft vor Ort blieben. Vergleichbar dem Filialsystem der Sparkassen, sind es die „Stadtwerke, die das Vertrauen der Bürger genießen. „Warum wechseln immer noch vergleichsweise wenige Kunden ihren lokalen Energieversorger trotz lockender Angebote auswärtiger Strom- und Gaslieferanten?“, fragt Schneider. Die Antwort bleibt er nicht schuldig: „Da besteht eine emotionale Bindung. Man will versorgt bleiben von dem, den man kennt, der nah und schnell bei einem ist“.

In Stadtwerken neuer Ordnung würden beispielsweise die Bereiche IT, Trading oder operative Netzaktivitäten ausgelagert. Auf diese Weise könnte der Personalbestand, wie Roman Schneider weiter vorrechnet, auf ein Verhältnis von circa 80: 20 reduziert werden. Die 20 Prozent an Personal, die im Unternehmen verbleiben, bilden die Kernaufgaben ab: Die Steuerung, die festlegt, wohin die Reise gehen soll, über Produkte und Partner entscheidet, die Qualitätsstandards festlegt und die Personalentwicklung im Auge behält. Schneider: „Die Aufgabe der Stadtwerke ist nicht nur die sichere Versorgung, viel mehr noch, ein gesundes Unternehmen mit gesunden Umsätzen und guten Ergebnissen zu bleiben.“ Das sei unternehmerisches Handeln im Sinne verantwortungsbewusster Kommunalpolitik. Ein Aspekt, der zählen sollte, wenn über Rekommunalisierung diskutiert werde.

Ingrid Kozanák