



Trends erkennen

Unternehmensstrategie von Stadtwerken und kommunalen Energieversorgungsunternehmen

Trends erkennen

„Potenziale zu erkennen und Chancen schnell zu ergreifen – das ist entscheidend im Wettbewerb. Deswegen haben wir immer ein wachsames Auge auf den Markt.“

Rödl & Partner

„Man weiß ziemlich schnell, welche Formation für einen neuen Menschenturm geeignet ist. Daran machen wir fest, ob es sich lohnt, Zeit und Mühe zu investieren.“

Castellers de Barcelona

Unternehmensstrategie von Stadtwerken und kommunalen Energieversorgungsunternehmen

Eine Kurzstudie von Rödl & Partner

Inhalt

Vorwort	6
Top 4 Thesen	7
Ergebnisse unserer Kurzumfrage zur Unternehmensstrategie	8
Studienteilnehmer	8
Einschätzung der wirtschaftlichen Lage	8
Existenz strategischer Ziele	9
Zeitbudget und Priorität der Strategieplanung	10
Geplante Maßnahmen zur Ergebnissicherung	11
Investitionsstrategien in den Unternehmenssparten	13
Finanzielle und personelle Ressourcen zur Strategieumsetzung	14
Strategisches Controlling	16
Fazit	17
Abbildungsverzeichnis	20
Über Rödl & Partner	21
Ihre Ansprechpartner	21
Impressum	23

Vorwort

Sehr geehrte Damen und Herren,

der zunehmende Wettbewerb im Energiemarkt, die „Verschärfung“ der Anreizregulierung und der hohe Investitionsbedarf zur Umsetzung der Energiewende stellen kommunale Energieversorgungsunternehmen heute vor große Herausforderungen. Entlang der gesamten Wertschöpfungskette steigt der Druck auf die Margen. Angesichts dieser Entwicklungen ist eine der wichtigsten Aufgaben der Unternehmensleitung, die Geschäftsmodelle zukunftssicher auszugestalten und eine passgenaue Unternehmensstrategie zu entwickeln, um operativ die Ergebnisse langfristig zu sichern.

Stadtwerke sind häufig eine sprudelnde Finanzierungsquelle für kommunale Haushalte; deren Gewinnausschüttungen an die kommunalen Anteilseigner leisten wichtige Finanzierungsbeiträge für kommunale Infrastrukturmaßnahmen. Um dieser Verantwortung auch künftig gerecht werden zu können, muss der tiefgreifende Transformationsprozess in der Energiewirtschaft proaktiv aufgenommen werden. Es gilt Effizienzsteigerungen zu realisieren und/oder das Leistungsportfolio um neue (innovative) sowie marktfähige Produkte und Dienstleistungen zu erweitern, die den Bedürfnissen der Kunden (Bürgerinnen und Bürger) gerecht werden und die gesellschaftlichen Entwicklungen spiegeln.

Hierzu gehören neben der Abkehr von der konventionellen Stromerzeugung und der Stärkung der regenerativen, dezentralen Energieerzeugung, der Wunsch nach höherer Energieeffizienz sowohl im gewerblichen als auch privaten Bereich sowie neue Produkte und Dienstleistungen rund um das Thema „Digitalisierung“. Somit rücken auch IT- und Kommunikationsdienstleistungen als neues und interessantes Geschäftsfeld in den Fokus der Stadtwerke.

Vor diesem Hintergrund haben wir eine Kurzumfrage zur Unternehmensstrategie von Stadtwerken und kommunalen Energieversorgungsunternehmen durchgeführt. Ziel unserer Untersuchung ist es, eine unmittelbare Einschätzung der Entscheidungsträger zum aktuellen Marktumfeld bzw. zur künftigen Marktentwicklung und zu ihren strategischen Überlegungen zu erhalten.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre!



Anton Berger



Christoph Beer

Top 4 Thesen

1. Die Entscheidungsträger der teilnehmenden Energieversorgungsunternehmen schätzen das aktuelle Branchenumfeld überwiegend positiv ein, erwarten aber künftig eine Eintrübung der wirtschaftlichen Lage.
2. Rund die Hälfte der Teilnehmer räumt dem Thema Strategieplanung bzw. Unternehmensentwicklung eine eher untergeordnete Rolle ein.
3. Organisatorische Anpassungen, die Entwicklung neuer Geschäftsfelder und eine Verbesserung der Steuerungskompetenz (Controlling) sind für die Teilnehmer die aktuell wichtigsten Themen für die Zukunftssicherung.
4. Investitionen zur Bestands- und Zukunftssicherung werden aktuell insbesondere in den Bereichen Wärme, Energievertrieb, Erneuerbare Energien, intelligente Energiesysteme sowie Versorgungsnetzaus- und -umbau getätigt.

Ergebnisse unserer Kurzumfrage zur Unternehmensstrategie

Studienteilnehmer



Abbildung 1
Studienteilnehmer

Insgesamt haben 61 Unternehmen an unserer Kurzumfrage teilgenommen. Die Befragung erfolgte zwischen August und Dezember 2015. Die Ergebnisse repräsentieren mehrheitlich die Meinung der obersten Führungsebene (Vorstände, Geschäftsführer, Werkleiter) kommunaler Energieversorgungsunternehmen. Die Mehrheit der teilnehmenden Unternehmen (ca. 60 Prozent) sieht ihre wesentliche Aufgabe – somit ihre strategische Grundausrichtung – in der Erbringung von Leistungen der Daseinsvorsorge. Dieses klassische Rollenverständnis von Stadtwerken, mit dem Fokus auf eine sichere und preisgünstige Energie- und Wasserversorgung sowie die Bereitstellung kommunaler Infrastruktur, überwiegt somit deutlich gegenüber einer gewinnorientierten Ausrichtung. Dennoch müssen Stadtwerke natürlich auch den wirtschaftlichen Erfolg im Auge haben, um ihre Eigenständigkeit zu sichern und ihrer gesellschaftlichen Verantwortung auch künftig gerecht werden zu können. Eine besondere Herausforderung stellt dabei der Spagat zwischen der Befriedigung der wirtschaftlichen Interessen der kommunalen Gesellschafter (Stichwort: Gewinnausschüttung) und der notwendigen Gewinnthesaurierung zur Selbstfinanzierung der Investitionsmaßnahmen dar.

Einschätzung der wirtschaftlichen Lage

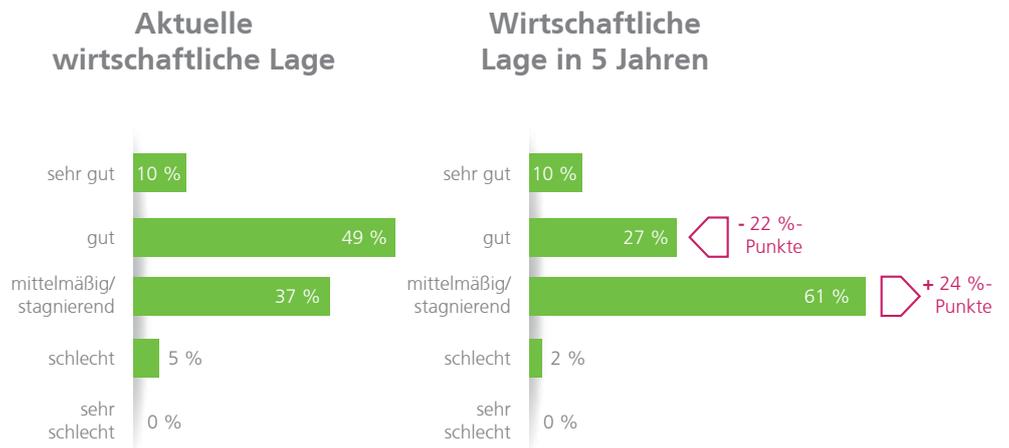


Abbildung 2
Einschätzung der wirtschaftlichen Lage

Trotz des tiefgreifenden strukturellen Umbaus des Energieversorgungssystems und der damit verbundenen Unwägbarkeiten beantwortet die Mehrheit der Teilnehmer (59 Prozent) die Frage nach der Einschätzung der aktuellen wirtschaftlichen Lage mit gut bis sehr gut. Mittelfristig wird jedoch eine Eintrübung der wirtschaftlichen Situation erwartet.

Existenz strategischer Ziele

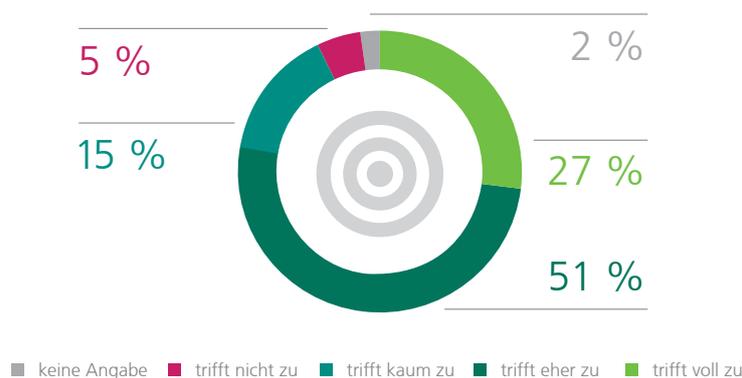


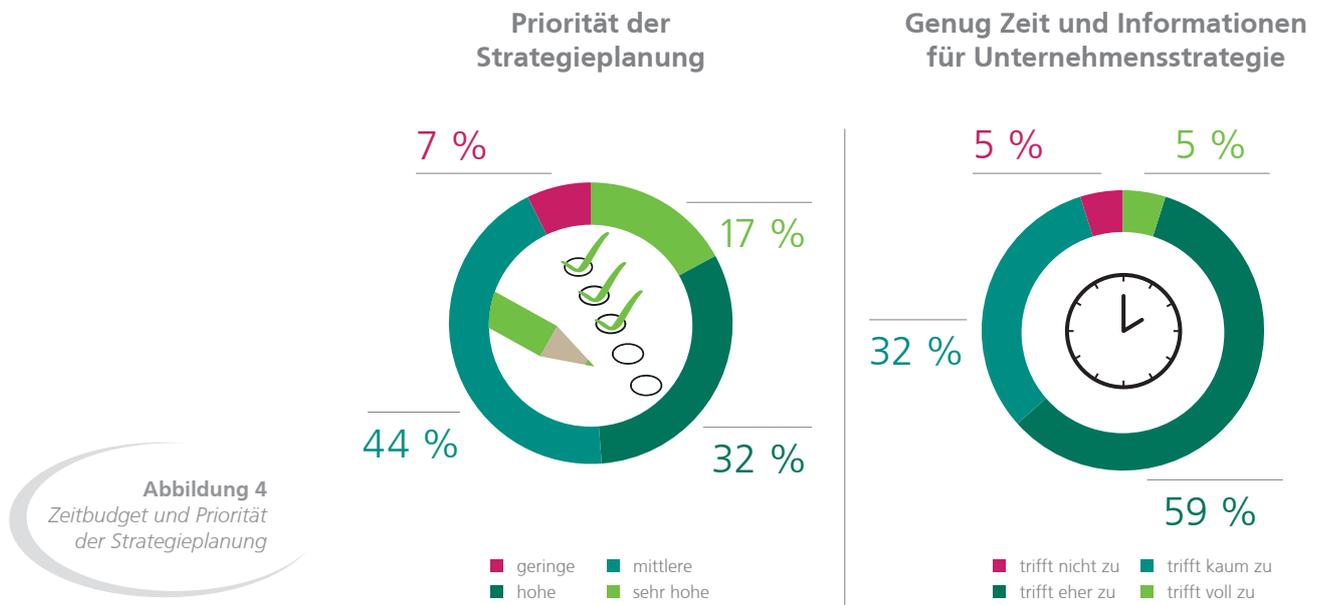
Abbildung 3
Existenz strategischer Ziele

Nur wer den Hafen kennt, in den er segeln möchte, weiß, wie er die Segel setzen und welchen Kurs er einschlagen muss. Diese positive Interpretation des Leitsatzes des Philosophen Seneca lässt sich auf die strategische Ausrichtung und Steuerung von Energieversorgungsunternehmen übertragen. Nur wenn klare strategische Ziele seitens der Unternehmensleitung definiert sind, kann das Unternehmen auf die Erreichung dieser Ziele ausgerichtet und ein klarer strategischer Fahrplan festgelegt werden. Dies gilt umso mehr in rauer See, also in Phasen des Umbruchs wie er aktuell in der Energieversorgung stattfindet. Insofern ist es erfreulich, dass die überwiegende Mehrheit (78 Prozent) der Studienteilnehmer strategische Zielmarken definiert. Aber immerhin 20 Prozent der teilnehmenden Unternehmen geben an, keine bzw. keine präzisen strategischen Ziele für ihr Unternehmen festzulegen. Demnach werden Aktivitäten betrieben, ohne dabei konkrete Ziele zu verfolgen. Diese Unternehmen können gerade in einem dynamischen, von tiefgreifenden Veränderungen gekennzeichneten, Marktumfeld Probleme bekommen, ihr Unternehmen auf Kurs zu halten und die für die Zukunftssicherung notwendigen Maßnahmen umzusetzen.

~~E~~KURS Ziele und Strategie

Die Ziele unternehmerischen Handelns definieren die Vorstellungen des Unternehmens im Hinblick auf Kundengruppen, Leistungsportfolio und wirtschaftliche Entwicklung. Die Unternehmensstrategie weist den Weg zum Ziel und schafft Klarheit über die künftige Entwicklungsrichtung eines Unternehmens in Abhängigkeit seines Markt- und Branchenumfelds. Bei Stadtwerken können wesentliche Ziele die starke Vor-Ort-Präsenz und Bürgernähe sein, gepaart mit einer sicheren, ökologischen und preisgünstigen Mehrspartenversorgung. Die Unternehmensstrategie setzt sich idealerweise aus Zielen zusammen, die ineinandergreifen und sich gegenseitig stärken. Sie stellt damit klar, was und was nicht zu tun ist. Das erleichtert die Kommunikation sowie die Entscheidungsfindungs- und Umsetzungsprozesse.

Zeitbudget und Priorität der Strategieplanung



Der Zielerreichungsgrad und der Erfolg einer Strategie hängen maßgeblich von der Strategieplanung ab. Jede Strategie bedarf einer grundlegenden Analyse von internen und externen Faktoren (z.B. Marktchancen, -risiken, Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens, etc.), insbesondere dann, wenn das Unternehmensumfeld von strukturellen Umbrüchen (z.B. Abkehr von der konventionellen Energieerzeugung) und neuen technologischen Entwicklungen (z.B. Digitalisierung) gekennzeichnet ist. In der Praxis erfährt die Strategieplanung jedoch noch nicht die notwendige Aufmerksamkeit. 50 Prozent der Teilnehmer räumen der strategischen Planung eine geringe bis mittlere Priorität ein. Angesichts des tiefgreifenden und herausfordernden Strukturwandels in der Energieversorgung empfiehlt sich künftig eine stärkere Fokussierung auf die Strategieplanung, insbesondere auch vor dem Hintergrund, dass fast zwei Drittel der Teilnehmer angeben, über angemessene Zeitbudgets und Informationen zu verfügen, um sich mit der Strategieplanung auseinanderzusetzen.

~~E~~ KURS Strategieplanung

Gegenstand der Strategieplanung sind das Aufspüren und Erkennen von Erfolgspotenzialen und der Aufbau von Kernkompetenzen. Dabei müssen im Zuge der Strategieplanung die personellen und finanziellen Ressourcen des Unternehmens berücksichtigt sowie das Unternehmensumfeld (Wettbewerb, Branche, Rechtsrahmen, etc.) analysiert werden. Die Strategieplanung versucht, die (unsichere) Zukunft bewusst und zielorientiert zu gestalten.

Geplante Maßnahmen zur Ergebnissicherung

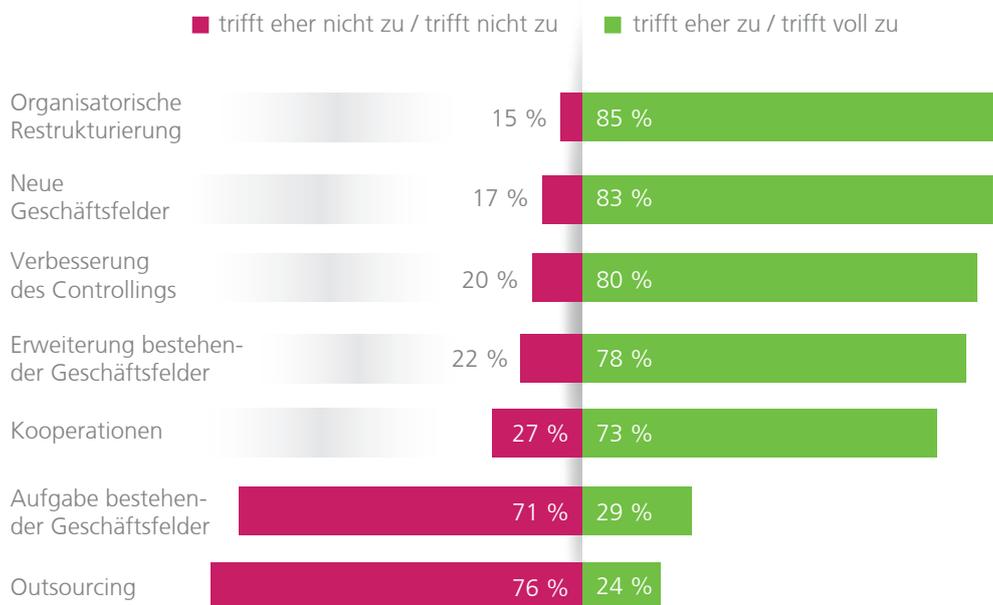


Abbildung 5
Geplante Maßnahmen zur Ergebnissicherung

Unruhige wirtschaftliche Zeiten, strukturelle Veränderungen und technologische Entwicklungen belasten regelmäßig die Ergebnisse von Unternehmen und haben zwingend Anpassungen am Geschäftsmodell der Unternehmen zur Folge. Strukturwandel und technologischer Fortschritt sind kennzeichnend für die aktuelle Situation der Energieversorgungsunternehmen. Insofern ist die Frage nach den geplanten strategischen Maßnahmen zur Sicherung der Ergebnisse von großem Interesse. Die organisatorische Restrukturierung steht nach Auskunft der teilnehmenden Entscheider an erster Stelle (85 Prozent). Das lässt den Schluss zu, dass das Effizienzsteigerungspotenzial bei den Unternehmen noch nicht ausgeschöpft ist. Diese Maßnahme wird auch von dem Mechanismus der Anreizregulierung verstärkt, die von den Netzbetreibern permanente Kostenersparnisse durch operative Prozessoptimierungen fordert, um drohende Ergebnissrückgänge zu vermeiden. Darüber hinaus will die Mehrheit der Energieversorgungsunternehmen ihr Leistungsportfolio um neue Geschäftsfelder erweitern und bestehende Geschäftsfelder ausbauen.

Vor dem Hintergrund eines zunehmenden Wettbewerbs, sinkender Margen und gesteigerter Investitionstätigkeit rückt auch das Controlling zunehmend in den Vordergrund. Nur mithilfe eines funktionierenden Controllings und einer angemessenen Steuerungskompetenz lassen sich negative Entwicklungen frühzeitig erkennen und rechtzeitige Kurskorrekturen einleiten.

Auch in einer Intensivierung der unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit sehen viele Entscheidungsträger die Chance, zukünftig neue Ergebnispotenziale zu erschließen oder bestehende Ergebnisbeiträge zu sichern. Hierbei sind grundsätzliche sowohl vertikale als auch horizontale Kooperationen denkbar. Gerade rund um den Megatrend „Digitalisierung“ lässt sich aktuell eine starke Kooperationsbereitschaft erkennen – gerade auch mit Unternehmen außerhalb des klassischen Energiesektors.

Eine deutlich untergeordnete Rolle bei den an unserer Umfrage teilnehmenden Entscheidungsträgern spielen die Aufgabe bestehender Geschäftsfelder sowie das Outsourcing von Leistungsprozessen.

~~E~~KURS Neue Geschäftsfelder

Die Erschließung neuer Geschäftsfelder bindet in der Regel Personalkapazitäten und Finanzmittel. Je weiter die neuen Geschäftsfelder vom Kerngeschäft entfernt sind, desto geringer sind Skalen- und Verbundeffekte und desto höher ist der Ressourcenbedarf. Da sowohl personelle als auch finanzielle Ressourcen in der Regel bei kommunalen Energieversorgungsunternehmen begrenzt sind, sollte der Fokus auf Geschäftsfelder rund um das bisherige Kerngeschäft gerichtet werden. Die Markteinführung von neuen Produkten und Dienstleistungen gelingt leichter, wenn auf vorhandenes Knowhow zurückgegriffen werden kann. In Abhängigkeit ihrer Entfernung zum Kerngeschäft gibt es zahlreiche Geschäftsfelder, die von den kommunalen Energieversorgungsunternehmen in Bezug auf ihre Eignung geprüft werden können.



Abbildung 6
Neue Geschäftsfelder

Hierbei spielt neben der Wirtschaftlichkeit vor allem die kommunalpolitische Rückendeckung eine wichtige Rolle. Denn die Erschließung neuer Geschäftsfelder erfordert Investitionen und verursacht Anlaufkosten, die vorfinanziert werden müssen und sich häufig erst mittelfristig in positiven Ergebnis- und Cashflow-Effekten spiegeln.

Investitionsstrategien in den Unternehmenssparten

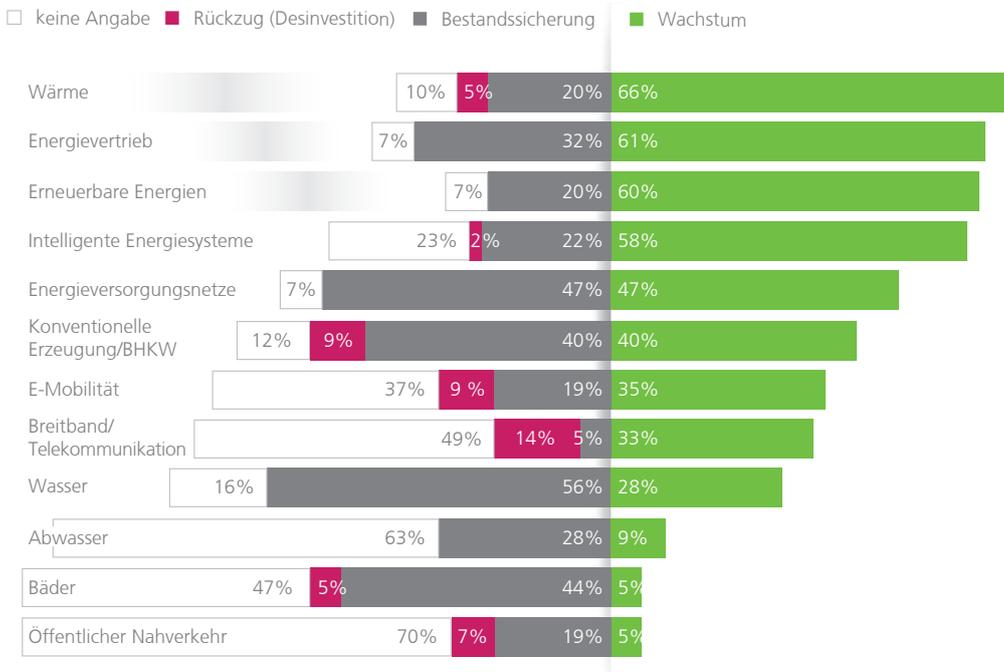


Abbildung 7
Investitionsstrategien
in den Unternehmenssparten

Die künftige Unternehmensentwicklung der kommunalen Versorgungsunternehmen wird maßgeblich geprägt durch die Investitionsstrategie in den klassischen Geschäftsfeldern der Ver- und Entsorgung sowie den Bereichen Verkehr und Bäder. Da die Investitionsstrategie – differenziert nach Wachstum, Bestandssicherung und Rückzug – Rückschlüsse auf die Ertragserwartungen der Entscheidungsträger erlaubt, ist gerade diese Frage von besonderer Bedeutung für die Einschätzung der zukünftigen Entwicklungschancen in den verschiedenen Geschäftsfeldern der Versorgungsbranche.

Die Mehrzahl der Teilnehmer sieht vor allem im Ausbau der Wärmeversorgung einen erfolgversprechenden Ansatz zur Ergebnissicherung bzw. -verbesserung. Der Wärmemarkt spielt eine tragende Rolle in der Energiewende, da hier signifikante Effizienzsteigerungen möglich sind und der Einsatz Erneuerbarer Energien noch massiv ausgebaut werden kann. Mit der im April 2015 durchgeführten Novellierung des Marktanzreizprogramms wurde ein zentrales Instrument zur Förderung des Einsatzes Erneuerbarer Energien bei der Wärmeerzeugung und für den Ausbau der Wärmenetze implementiert.

Im Bereich des Strom- und Gasvertriebs sind in den letzten Jahren zahlreiche neue Anbieter in den Markt eingetreten. Die Folgen sind ein steigender (Preis-)Wettbewerb und eine sukzessive Schwächung der Vertriebsmargen. Trotzdem beabsichtigen viele Entscheidungsträger (61 Prozent) eine expansive Investitionsstrategie umzusetzen. Aus unserer Sicht ist es empfehlenswert, insbesondere in den Bereich Kundenservice und Kundenbindung zu investieren. Stadtwerke können ähnlich wie Sparkassen weniger im „Preiskampf“ als vielmehr mit ihrem Image als verlässlicher Partner vor Ort punkten.

Vor dem Hintergrund der Energiewende sehen die befragten Entscheidungsträger eine Positionierung als nachhaltiger, lokaler Energieversorger als chancenreiche Strategie an. 60 Prozent der befragten Entscheidungsträger beabsichtigen auf dem Feld der Erneuerbaren Energien zukünftig zu wachsen. Die zunehmende Komplexität in der Energieversorgung ruft nach einer intelligenten Vernetzung der Marktteilnehmer. Speichertechnologien, Smart Meter sowie Instrumente des Demand Side Management können intelligente Antworten auf die neue Energiewelt sein. Insofern ist es konsequent, dass 58 Prozent der befragten Unternehmen beabsichtigen, in intelligente Energiesysteme zu investieren.

Im Bereich des klassischen Kerngeschäfts der kommunalen Energieversorgungsunternehmen, den Versorgungsnetzen, verfolgt ca. die Hälfte eine expansive Strategie, z.B. durch die Bewerbung auf auslaufende Konzessionen. Die andere Hälfte der teilnehmenden Unternehmen setzt auf die Sicherung der bestehenden Versorgungsnetze.

Immerhin ein Drittel der Teilnehmer erachtet das Thema Breitband als attraktiv – ein Geschäftsfeld, das sich grundsätzlich sehr gut mit den klassischen Energieversorgungsnetzen ergänzt und eine wichtige Rolle für die Standortattraktivität einer Kommune spielt. Die Attraktivität wird jedoch regelmäßig durch die begrenzten Renditechancen getrübt.

Angemessene finanzielle und personelle Ressourcen zur Strategieumsetzung

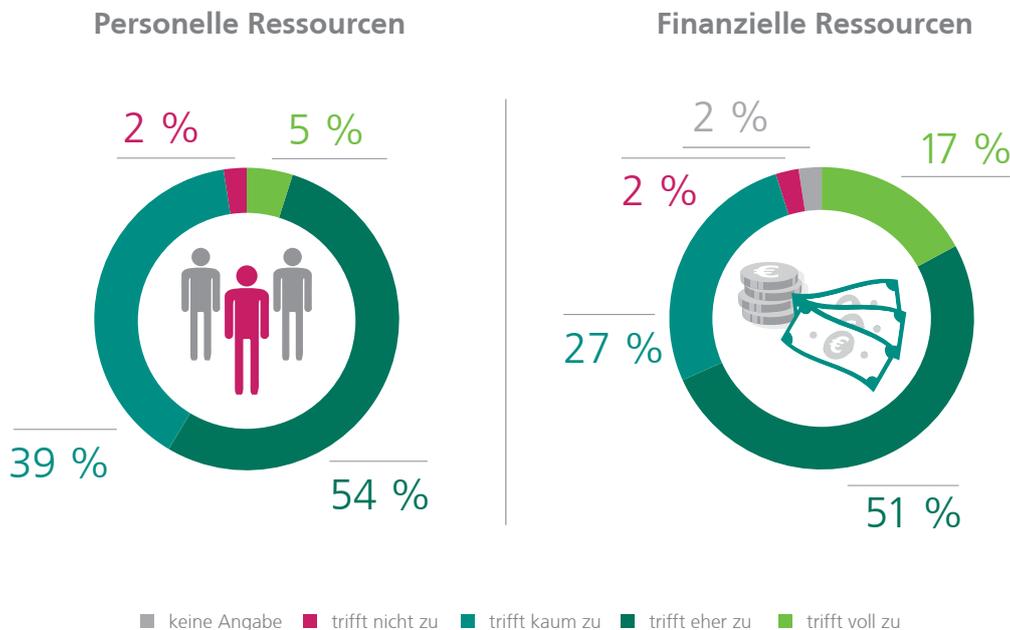


Abbildung 8
 Angemessene finanzielle und personelle Ressourcen zur Strategieumsetzung

Die Umsetzung einer Strategie zur Erreichung strategischer Ziele erfordert qualifiziertes Personal und ausreichende finanzielle Mittel. Das gilt insbesondere dann, wenn mit der Umsetzung einer Strategie ein tiefgreifender Umbau des Geschäftsmodells verbunden ist, die Komplexität des Geschäftsmodells zunimmt und der Aufbau neuer Geschäftsfelder notwendig ist. All das trifft in besonderer Weise auf die strategischen Herausforderungen der kommunalen Energieversorger zu. Insofern sollten die Ergebnisse unserer Umfrage ein Warnsignal für die Entscheidungsträger der kommunalen Energieversorger sein:

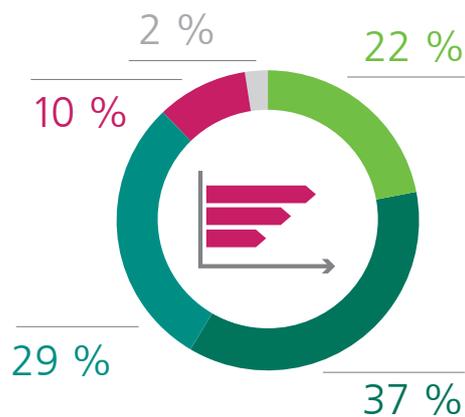
- › 41 Prozent der Studienteilnehmer mangelt es an qualifiziertem Personal.
- › 29 Prozent der Studienteilnehmer sehen sich nicht in der Lage, ihre strategischen Ziele mit den aktuellen finanziellen Ressourcen umzusetzen.

Gerade dem Thema „Fachkräfte“ müssen sich die Versorgungsunternehmen verstärkt widmen und attraktive Arbeitsplätze schaffen. Diese Aufgabe kann aufgrund des Fachkräftemangels sowohl in ländlichen als auch in Ballungsgebieten mit hoher Arbeitgeberdichte zu einer der zentralen Herausforderungen werden und den Erfolg bzw. Misserfolg des Unternehmens entscheidend beeinflussen.

Bei der Finanzierung der Investitionen ist auf einen ausgewogenen Finanzierungsmix zu achten. Die Eigentümer des Unternehmens müssen in Phasen des Umbaus und der Neuausrichtung verstärkt ihren Beitrag zur Finanzierung leisten, um auch künftig von Gewinnen profitieren zu können. In diesem Kontext sollte die bisher geübte Praxis von sehr hohen Ausschüttungsquoten (bemessen am Gewinn) auf den Prüfstand gestellt werden.

Strategisches Controlling

Unternehmensplanung mit Abbildung der mittel- und langfristigen Ziele



Regelmäßige Überprüfung der strategischen Zielsetzungen

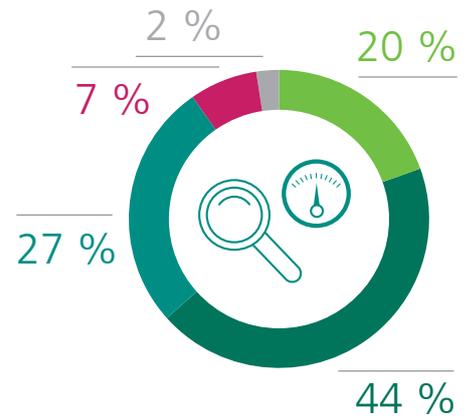


Abbildung 9
Strategisches Controlling

■ keine Angabe ■ trifft nicht zu ■ trifft kaum zu ■ trifft eher zu ■ trifft voll zu

Qualitative Strategien und Ziele müssen in der Regel in quantitative, monetäre Größen übersetzt werden, um die Entwicklung und den Erfolg der Strategie bzw. den Zielerreichungsgrad verfolgen sowie beurteilen zu können. Hierzu empfiehlt es sich, die gesetzten Strategien und Ziele bzw. die korrespondierenden Erlös-, Aufwands- sowie Investitionsgrößen in der mittelfristigen Unternehmensplanung explizit abzubilden. 40 Prozent der Studienteilnehmer verzichten auf eine umfassende Abbildung der gesetzten strategischen Ziele in der Unternehmensplanung. In diesem Fall ist es schwer, die gesetzten Ziele auf den Prüfstand zu stellen und an den zukünftigen Ergebnissen zu messen. Hierin liegt vermutlich auch der Grund, dass 35 Prozent der Teilnehmer auf eine regelmäßige Überprüfung der strategischen Zielsetzung verzichten und somit letztendlich nur sehr begrenzt beurteilen können, ob das Unternehmen Kurs auf den sicheren Hafen nimmt oder diesen sogar bereits erreicht hat.

Fazit

Der tiefgreifende Transformationsprozess in der Energieversorgung erfordert eine intensive Auseinandersetzung mit der künftigen Unternehmensentwicklung. Bei rund der Hälfte der Teilnehmer sollte dem Thema Strategie bzw. Unternehmensentwicklung eine höhere Bedeutung eingeräumt werden, um das Unternehmen auch in wirtschaftlich schwieriger werdenden Zeiten sicher durch die raue See zu steuern. Hierbei gilt es für die Entscheidungsträger, Antworten auf essenzielle Fragen zu finden:

1. Wie entwickeln sich die Ergebnisbeiträge in den bestehenden Geschäftsfeldern in Abhängigkeit bestimmter Szenarien?
2. Welche Potenziale existieren im Hinblick auf die Organisationsoptimierung, Effizienzsteigerung und die Verbesserung der Unternehmenssteuerung?
3. Welche Kernkompetenzen zeichnen das Unternehmen aus? Wie können sie für die Entwicklung neuer, wirtschaftlich attraktiver Geschäftsfelder genutzt werden?
4. Welchen Beitrag müssen die Gesellschafter bei der (Neu-)Ausrichtung des Unternehmens leisten?

Mit einer klaren strategischen Ausrichtung können die kommunalen Energieversorgungsunternehmen die Herausforderungen der Energiewende optimistisch in Angriff nehmen und ihre Position als Rückgrat der deutschen Energieversorgung weiter stärken.

EXKURS Der „Masterplan Stadtwerke“ von Rödl & Partner

Mit dem „Masterplan Stadtwerke“ bieten wir Ihnen einen strukturierten Weg an, gemeinsam mit Ihnen eine individuelle und erfolgversprechende Unternehmensstrategie zur positiven Ergebnissicherung zu entwickeln. Unser Ziel ist es, für Sie eine fundierte Grundlage zu schaffen, die bei den Gesellschaftern Zustimmung bezüglich der zukünftigen Ausrichtung, Weiterentwicklung und Investitionstätigkeit Ihres Stadtwerks findet.

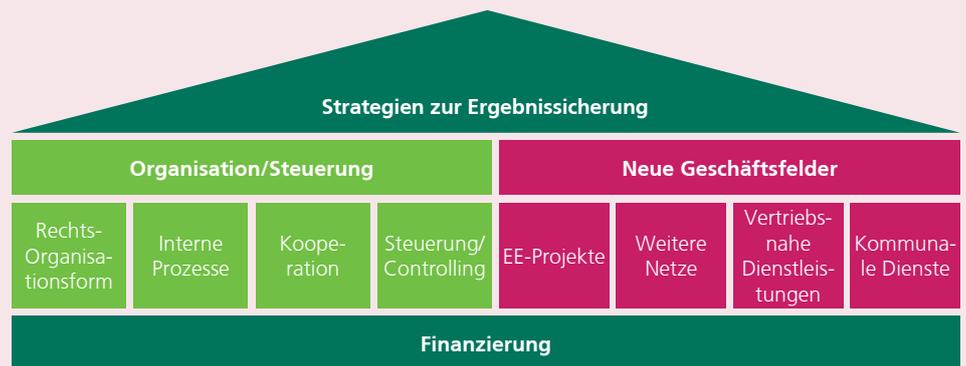


Abbildung 10
Masterplan Stadtwerke

Der Masterplan Stadtwerke gliedert sich in vier Schritte:

1. Ist-Analyse als Ausgangspunkt der strategischen Zielsetzung

- a) Qualitative Analyse
 - › Analyse der individuellen Stärken und Schwächen (Know-how, interne Organisation, Versorgungsqualität, personelle Leistungsfähigkeit, etc.)
 - › Analyse der Chancen und Risiken vor Ort (demografische Entwicklung, Anforderungen des Marktes, Produkte und Dienstleistungen, Wettbewerber, etc.)
- b) Quantitative Analyse
 - › Aufnahme des Status Quo und mittelfristige Fortschreibung der aktuellen Rahmenbedingungen zur Ermittlung potenzieller Fehlbeträge (Gap-Analyse)

2. Identifikation geeigneter Einzelmaßnahmen zur Ergebnis- und Wertsteigerung

- a) Identifikation strategischer Handlungsalternativen
 - › Erarbeitung der strategischen Handlungsfelder und Zielsetzungen
- b) Evaluierung alternativer und strategischer Einzelmaßnahmen
 - › Nutzwertanalyse zur Bewertung und Auswahl identifizierter Einzelmaßnahmen

3. Entwicklungskonzept für die ausgewählten Einzelmaßnahmen

- › Detaillierte Beschreibung der Maßnahmen (Umsetzungskonzept)
- › Planungsrechnung zur Simulation der Investitionen, Finanzierungsbedarf und Ergebnisbeiträge

4. Masterplan zur Darstellung der zukünftigen Geschäftsentwicklung auf Gesamtunternehmensebene

- › Aggregierte Abbildung der zukünftigen Geschäftsentwicklung unter Berücksichtigung der strategischen Einzelmaßnahmen

Mit Methodenkompetenz und langjähriger Erfahrung unterstützen wir Sie gerne dabei, Ihre Entscheidungen mit mehr Sicherheit zu treffen und kommunizieren zu können.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Studienteilnehmer
Abbildung 2	Einschätzung der wirtschaftlichen Lage
Abbildung 3	Existenz strategischer Ziele
Abbildung 4	Zeitbudget und Priorität der Strategieplanung
Abbildung 5	Geplante Maßnahmen zur Ergebnissicherung
Abbildung 6	Neue Geschäftsfelder
Abbildung 7	Investitionsstrategien in den Unternehmenssparten
Abbildung 8	Angemessene finanzielle und personelle Ressourcen zur Strategieumsetzung
Abbildung 9	Strategisches Controlling
Abbildung 10	Masterplan Stadtwerke

Über Rödl & Partner

Rödl & Partner ist als integrierte Beratungs- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaft an 102 eigenen Standorten in 46 Ländern vertreten. Den dynamischen Erfolg in ihren Geschäftsfeldern Rechtsberatung, Steuerberatung, Steuerdeklaration und Business Process Outsourcing, Unternehmens- und IT-Beratung sowie Wirtschaftsprüfung verdankt sie circa 4.000 unternehmerisch denkenden Partnern und Mitarbeitern.

Im Geschäftsbereich Energie begleiten wir von unseren Standorten in Nürnberg und Köln aus Mandanten bei der Realisierung von Energie- und Infrastrukturvorhaben im In- und Ausland. Neben Kommunen, Stadtwerken und Energieunternehmen aller Sparten und Wertschöpfungsstufen stehen auch Projektierer, Investoren und Banken im Mittelpunkt unserer Beratung. Aufgrund unserer langjährigen Erfahrung mit der öffentlichen Hand und deren Beteiligungsunternehmen stellen Projekte im kommunalen und interkommunalen Umfeld einen besonderen Schwerpunkt dar.

Zu unserem Tagesgeschäft zählen die Kommunalisierung von Versorgungsinfrastrukturen sowie die Restrukturierung und Geschäftsfeldentwicklung von Energieversorgern ebenso wie die Begleitung von Erzeugungsprojekten, insbesondere im Bereich der Erneuerbaren Energien. Dabei verstehen wir uns als Partner, der Sie umfassend von der Strategie- und Konzeptphase bis in die Umsetzung der Details des operativen Geschäftsbetriebs begleitet.

Ihre Ansprechpartner



Anton Berger
Diplom-Ökonom
Diplom-Betriebswirt (FH)
Partner
Tel.: +49 (9 11) 91 93-36 01
E-Mail: anton.berger@roedl.com



Christoph Beer
Diplom-Betriebswirt (FH)
Certified Valuation Analyst
Partner
Tel.: +49 (9 11) 91 93-36 00
E-Mail: christoph.beer@roedl.com



Markus Mrozyk
Unternehmensberater
Associate Partner
Tel.: +49 (2 21) 94 99 09-303
E-Mail: markus.mrozyk@roedl.com



Matthias Koch
Dr.-Ing. MBA
Associate Partner
Tel.: +49 (2 21) 94 99 09-216
E-Mail: matthias.koch@roedl.com



Impressum

Herausgeber:

Rödl & Partner GbR
Äußere Sulzbacher Str. 100
90491 Nürnberg
Tel.: +49 (9 11) 91 93-35 04
E-Mail: energie@roedl.de

Verantwortlich für den Inhalt:

Anton Berger | E-Mail: anton.berger@roedl.com
Christoph Beer | E-Mail: christoph.beer@roedl.com

Coautor:

Benjamin Zwinscher

Layout/Satz:

Katharina Muth
E-Mail: katharina.muth@roedl.com

Bei der Erstellung der Studie und der darin enthaltenen Informationen ist Rödl & Partner stets um größtmögliche Sorgfalt bemüht, jedoch haftet Rödl & Partner nicht für die Richtigkeit, Aktualität und Vollständigkeit der Informationen. In der Darstellung der Umfrageergebnisse können Rundungsdifferenzen auftreten.

Der gesamte Inhalt der Studie und der fachlichen Informationen – mit Ausnahme der eindeutig als solche gekennzeichneten Fremdzitate – ist geistiges Eigentum von Rödl & Partner und steht unter Urheberrechtsschutz. Nutzer dürfen den Inhalt nur für den eigenen Bedarf laden, ausdrucken oder kopieren. Jegliche Veränderungen, Vervielfältigung, Verbreitung oder öffentliche Wiedergabe des Inhalts oder von Teilen hiervon, egal ob on- oder offline, bedürfen der vorherigen schriftlichen Genehmigung von Rödl & Partner.



„Jeder Einzelne zählt“ – bei den Castellern und bei uns.

Menschentürme symbolisieren in einzigartiger Weise die Unternehmenskultur von Rödl & Partner. Sie verkörpern unsere Philosophie von Zusammenhalt, Gleichgewicht, Mut und Mannschaftsgeist. Sie veranschaulichen das Wachstum aus eigener Kraft, das Rödl & Partner zu dem gemacht hat, was es heute ist.

„Força, Equilibri, Valor i Seny“ (Kraft, Balance, Mut und Verstand) ist der katalanische Wahlspruch aller Castellern und beschreibt deren Grundwerte sehr pointiert. Das gefällt uns und entspricht unserer Mentalität. Deshalb ist Rödl & Partner eine Kooperation mit Repräsentanten dieser langen Tradition der Menschentürme, den Castellern de Barcelona, im Mai 2011 eingegangen. Der Verein aus Barcelona verkörpert neben vielen anderen dieses immaterielle Kulturerbe.

Rödl & Partner

Rödl & Partner
Äußere Sulzbacher Straße 100
90491 Nürnberg

Telefon: +49 (9 11) 91 93-35 04
Fax: +49 (9 11) 91 93-35 49
E-Mail: energie@roedl.de