

## KOMMUNALE ENERGIEVERSORGER

IM SPANNUNGSFELD ZWISCHEN ENERGIEKRISE, DASEINS-  
VORSORGE UND ORGANISATIONALEN HERAUSFORDERUNGEN



Unter Mitarbeit von



Luther.



Organisationsveränderung  
im Mittelstand.

*processline*  
Change ist unsere Leidenschaft.

## KOMMUNALE ENERGIEVERSORGER IM SPANNUNGSFELD ZWISCHEN ENERGIEKRISE, DASEINSVORSORGE UND ORGANISATIONALEN HERAUSFORDERUNGEN

Es ist schon seit mehreren Jahren – weit vor der durch den Ukraine-Krieg ausgelösten Energiekrise – absehbar, dass die Energiewirtschaft vor großen Veränderungen steht. Die zunehmende gesetzliche Regulierung, die technologischen Innovationen und die Energiewende zwingen die Unternehmen seit geraumer Zeit zum Handeln.

Nun kommen weitere Herausforderungen hinzu, die den Handlungsdruck auf die Stadtwerke und kommunalen Energieversorgungsunternehmen (EVU) erhöhen. Zugleich muss die Versorgungssicherheit jederzeit gewährleistet sein. Dieses Themendossier zeigt mögliche Strategien und praxisbezogene Lösungsansätze für ein effizientes Krisen- und Veränderungsmanagement der Unternehmen auf - sogar für den Fall einer Insolvenz im Schutzschirmverfahren.

### ENERGIEMARKT IM WANDEL – GESTALTUNGSRÄUME FÜR VERÄNDERUNGEN NUTZEN

Mittlerweile zeigen die Liberalisierung des Energiemarktes und die Entkoppelung der Wertschöpfungsstufen Wirkung. Die mit der Energiewende verbundene Dezentralisierung der Energieproduktion ist eine Entwicklung, die sich nicht mehr aufhalten lässt. Parallel dazu sind die Bedürfnisse der Kunden gewachsen und immer komplexer geworden. Das eröffnet den Stadtwerken Möglichkeiten für die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle.

Aktuell bringen die Preisverwerfungen bei Strom und Gas eine Reihe von Stadtwerken in Bedrängnis. Denn die wenigsten Stadtwerke

In den BDU-Thinktanks arbeiten Unternehmens- und Personalberatungen themen- und projektbezogen zusammen. Im Mittelpunkt stehen aktuelle oder künftige Herausforderungen für Unternehmen und Organisationen am Wirtschaftsstandort Deutschland. Ziel ist es, Wirkungszusammenhänge und Lösungsansätze vorzudenken. Die Ergebnisse sollen Diskussionen anregen und zielgerichtete Aktivitäten anstoßen. Alle Thinktank-Expertinnen und -Experten verfügen über ein hohes Spezialwissen im untersuchten Themenfeld.

Bei Rückfragen zu den BDU-Thinktanks wenden Sie sich bitte an Klaus Reiners, BDU-Pressesprecher,  
T +49 (0)228 91 61-20, klaus.reiners@bdu.de

produzieren mit eigenen Anlagen selbst in größerem Stil. Es besteht eine Abhängigkeit vom Gas- und vom Strompreis, der wiederum durch den Gaspreis bestimmt wird. Kommunale Energieversorger und Stadtwerke kaufen im Mittel bis zu einem Fünftel ihres Bedarfs kurzfristig an den Börsen für Strom und Gas ein, wo die Preise gerade stark schwanken. Vor allem die Beträge, die beim Gas- und Stromeinkauf als Sicherheitsgarantien verlangt werden, übersteigen die Liquidität einiger Versorger.

Erschwerend kommen die erwarteten Zahlungsausfälle seitens der Kunden hinzu, die mit Preissteigerungen von teils mehr als 50 Prozent rechnen müssen. Bisher lagen die Zahlungsausfälle nach den Erfahrungen der Branche unter einem Prozent. Viele Stadtwerke kalkulieren nun aber schon bis zu acht und einige bis zu fünfzehn Prozent an Verlusten ein. Nicht alle Kommunen sind in der Lage, ihre in Not geratenen Stadtwerke finanziell zu unterstützen. Daher müssen - auch vor dem Hintergrund des steigenden Investitionsbedarfs - neue Finanzierungsmöglichkeiten gefunden werden. Insgesamt muss die Finanzierung im Querverbund überdacht werden.

In einem dynamischen Marktumfeld sollte auch ein Blick auf die organisationalen Strukturen der Energieversorger geworfen werden. Die öffentliche Hand ist aufgrund der politischen Aufstellung in Deutschland relativ stark hierarchisch geprägt. Entscheidungen zur strategischen Ausrichtung sowie zur Besetzung von Führungspositionen bei kommunalen Energieversorgern werden von den jeweils regierenden Parteien und den sich daraus ergebenden politischen Positionen mitbeeinflusst.

Anpassungen mit Blick auf Strategie, Geschäftsfelder und den Markt können aufgrund dieses Systems entsprechend länger dauern. Dies allein ist schon ein Paradoxon, denn erfolgreiche, moderne Organisationen reagieren heute iterativ und zeitnah auf aktuelle Gegebenheiten. Sie zeichnen sich durch ein hohes Maß an Selbstorganisation sowie Flexibilität in den Abläufen aus - Entscheidungen werden kurzfristiger und im Team getroffen. Im Gegensatz zu klassisch hierarchischen Organisationen erfordert dies eine andere Aufstellung bezüglich der Entscheidungsprozesse und Zusammenarbeitsmodelle innerhalb der Organisation. Die Führungskräfte und Beschäftigten in den Stadtwerken und kommunalen Energieversorgungsunternehmen müssen bereit sein, dafür neue Wege zu gehen.

## NACHHALTIGE POSITIONIERUNG AM MARKT UND FESTIGUNG DER WETTBEWERBSPOSITION

Unstrukturierte Veränderungs- und Entwicklungsprozesse führen nicht zum Erfolg. Das Ziel ist eine aktive Steuerung, die nicht nur passiv auf die Entwicklungen reagiert. Daher müssen sich die kommunalen EVUs mit ihrer zukünftigen strategischen Ausrichtung beschäftigen. Die Weichen in den Aufsichtsräten müssen so gestellt werden, dass heute (noch) profitable Unternehmen auch in Zukunft Gewinne erzielen können. Es geht darum, kurzfristige Optimierungs- und Restrukturierungsmaßnahmen mit den Überlegungen zur strategischen Ausrichtung in Einklang zu bringen.

Die Grundlage dafür bildet die gründliche Analyse des Status Quo und eine klare Zielpositionierung, an der die einzelnen Unternehmensaktivitäten ausgerichtet werden können. Die Vision, wie ein Energieversorger in den kommenden Jahren entwickelt werden soll, gibt den Rahmen für die anzustoßenden Themen vor.

Durch die aktuelle Energiekrise verstärkt sich der Anteil der Energieerzeugung aus dezentralen Anlagen: vor allem aus Erneuerbare-Energien-Anlagen sowie aus der Kraft-Wärme-Kopplung. Dieser Trend wird sich fortsetzen, sodass sich Stadtwerke bei der Entwicklung von Produkten für ihre Kunden Gedanken über digitale Lösungen und Angebote machen müssen.

Neue Geschäftsfelder sowie verändertes Nutzerverhalten erfordern eine intensivere und deutlich individuellere Kundenorientierung der EVUs als bisher. Zum Beispiel kommt es darauf an, wie Kunden, die einerseits selbst Strom herstellen – beispielsweise durch eine eigene Solaranlage – und andererseits Strom beziehen, intelligent eingebunden werden. Wer sich an den Kundeninteressen ausrichtet und kundenfreundlich agiert, profitiert von einer stärkeren Kundenbindung und verbessert seine Wettbewerbsfähigkeit.

Die Überalterung der Netzinfrastruktur, der Ausbau der Erneuerbaren Energien und die gesellschaftlichen Anforderungen führen dazu, dass die Energienetze den zukünftigen Versorgungsaufgaben nicht gerecht werden. Hierdurch wird ein enormer Bedarf entstehen, in den Aus- und Umbau der Energienetze zu investieren

und über Smart-Grid-Ansätze genau dort anzuknüpfen, wo durch E-Mobility und Wärmepumpen Netzengpässe simuliert werden.

Im Rahmen der Transformation zum Stadtwerk der Zukunft erscheinen unter anderem die in der Grafik dargestellten Handlungsfelder und Lösungsansätze relevant.

### STRATEGISCHE HANDLUNGSFELDER

#### 1 Ertüchtigung der bestehenden Infrastruktur

Strategisches Asset-Management; Netz-Ersatz und Ausbauplanung über Data Science und Data Analytics

Ausbau Smart Grid im Strombereich (dezentrale Produktion und E-Mobility)

H2-Readiness Gasübertragungs- und Verteilnetze

#### 2 Entwicklung neuer Geschäftsmodelle

Plattform-Lösungen

Smart City Lösungen

Regionalstrommodelle

Dynamische Tarife

PV-Produkte

E-Mobility-Produkte

#### 3 Digitale Transformation

Digitalisierung der Arbeitswelten

Digitalisierung der Kundenschnittstellen

Digitalisierung von Kernprozessen (Hausanschluss etc.)

#### 4 Erschließung von Skaleneffekten

Kooperationen entlang der energiewirtschaftlichen Wertschöpfungskette

Shared-Services im Kommunal-Konzern

Sektorenkopplung innerhalb der „kommunalen Familie“

## **ÜBERGREIFENDES GESCHÄFTSPROZESSMANAGEMENT: GLEICHES GLEICH TUN**

Beim organisationalen Change Management steht die Geschäfts- und Unternehmensentwicklung im Fokus. Die Geschäftsbereiche folgen einer einheitlichen Strategie. Alle Prozesse und Strukturen sind kundenorientiert und basieren auf einem umfassenden Auftragsmanagement, soweit dies im Rahmen der Anforderungen, die sich aus dem Unbundling ergeben, möglich ist.

Kommunale Energieversorger zeichnen sich aufgrund der Vorgaben aus dem Energiewirtschaftsgesetz (ENWG) – insbesondere den Anforderungen zur Entflechtung – meist durch eine klare Sparten-trennung aus. Die einzelnen Wertschöpfungsbereiche (Erzeugung, Handel, Netze, Vertrieb), werden jeweils in eigenen Bereichen und mit teilweise grundlegend anderen Arbeitsweisen erbracht. Unter diesen Voraussetzungen kann ein professionelles, übergreifendes Geschäftsprozessmanagement (GPM) nicht so einfach umgesetzt und gelebt werden.

Das vorhandene Potenzial zu Effizienzsteigerungen, zum Schaffen von Freiräumen und damit zu einer optimierten Nutzung der vorhandenen Ressourcen wird nicht durchgängig gehoben. Voraussetzung für ein erfolgreiches Geschäftsprozessmanagement ist ein durchgängiges Prozessverständnis zumindest für das grundlegende Prinzip „Gleiches gleich tun“. Synergiepotenziale liegen hier in der Organisation und sind kurzfristig realisierbar.

Aufeinander abgestimmte und einheitliche Prozesse mit klaren Strukturen bewirken effizientere Arbeitsabläufe, was den Aufwand an Anstrengung und Arbeitszeit reduziert. Zusätzlich bieten sie die Möglichkeit, direkt operativ steuernd einzugreifen, falls es nötig ist. Ebenso sind Rollen und Verantwortlichkeiten klar verteilt.

Studien belegen, dass Ressourcen in Unternehmen vor allem durch schlecht abgestimmte Prozesse verschwendet werden. Die Forschung untermauert auch die Wirksamkeit von Change Management und Projektmanagement. Denn strukturierte Ansätze stärken deutlich die Wahrscheinlichkeit, Projektziele zu erreichen.

Nur durch professionelle Prozessoptimierung erreichen EVUs die Dynamik und Flexibilität, die benötigt wird, um sich für die Zukunft gut aufzustellen und die notwendigen Kosteneinsparungen zu erreichen.

## **DIE ARBEITSUMGEBUNG FOLGT DEN PROZESSEN UND BEDÜRFNISSEN DER MITARBEITENDEN**

Der Fachkräftemangel ist schon lange bei den Stadtwerken angekommen. Weder Auszubildende noch Fachkräfte sind so einfach zu finden, wie es noch vor wenigen Jahren für die kommunalen Arbeitgeber der Fall war.

Eine Grundvoraussetzung, um die begehrten Fachkräfte zu gewinnen und zu binden, ist ihre Integration in eine Organisation, die Markt und Menschen gerecht wird. Das Arbeitsumfeld bei Stadtwerken und kommunalen Energieversorgern entspricht jedoch häufig noch einem Standard, der u.a. durch Einzelbüros geprägt ist und der nicht die Erwartungen junger, gut ausgebildeter und hochmotivierter Menschen erfüllt.

Zudem haben sich in den Corona-Jahren 2020-2022 die Ansprüche massiv verändert. Die Möglichkeit des mobilen Arbeitens versetzt die meisten Menschen in die Lage, andere Lebensweisen und Prioritäten zu erproben.

Ohne angepasste Strukturen, alternative Arbeitszeitmodelle und das notwendige Equipment funktioniert die Arbeitswelt nicht mehr. In modernen Organisationen folgen die Räumlichkeiten den Prozessen und entsprechen den Nutzungsbedürfnissen der Menschen in der Organisation. Es gilt somit, komplexe Anforderungen an die Organisation zu bewältigen und eine kontinuierliche Weiterentwicklung vorzunehmen.

## NEUES VERSTÄNDNIS VON PERSONALMANAGEMENT UND FÜHRUNG

Modernes Personalmanagement bedeutet mehr als Personalabrechnung und -verwaltung. Um im Unternehmen die Ist-Situation realistisch zu erfassen und eine grundlegende Personalbedarfsplanung für die nächsten Jahre definieren zu können, bedarf es eines funktionierenden Personalcontrollings. Auf dieser Grundlage können entsprechend den Zielgruppen passende Personalgewinnungsstrategien entwickelt werden. Nur „Suchen und Finden“ ist dabei zu kurz gesprungen. Der Prozess beginnt mit der Definition der Berufsbilder. Welche Menschen braucht das Unternehmen, wo und mit welcher Qualifikation? Wie verändern sich die Anforderungen?

Bezüglich des Employer Brandings stellen sich folgende Fragen: Wer sind wir denn eigentlich? Wofür arbeiten und stehen wir? An welchen Stellen ist das Unternehmen erlebbar? Denn ein Unternehmen wirkt immer – nach innen wie nach außen – und die Unternehmenskultur wird erst durch Vorbilder greifbar.

## FAKTOR MENSCH: FÜHRUNGSKRÄFTE UND MITARBEITENDE ALS „MOTOR“ DER VERÄNDERUNG

Die Erfahrung zeigt, dass Veränderung in einer frühen Phase am besten top-down funktioniert mit Persönlichkeiten in Schlüsselpositionen, die Mitarbeitende begeistern und mitziehen sowie die nachwachsende Generation integrieren und fördern. Ist diese Aufgabe gemeistert, gelingt Wachstum oder Veränderung auch bottom-up.

Die erforderliche Veränderung gelingt nur mit den „richtigen“ Führungspersönlichkeiten, die mit dem Blick für Markt und Organisation in der Lage sind, ihre Teams mit Augenmaß weiterzuentwickeln. Führung ist nicht mehr gleichzusetzen mit Weisung und Kontrolle, sondern bedeutet wertschätzendes Miteinander auf Augenhöhe. Führungskräfte sollten einen Blick für Menschen haben und über eine natürliche Autorität verfügen.

Personalentwicklung geht über den reinen Handwerkskoffer hinaus und gehört ebenfalls zu den Aufgaben der Führungskräfte und nicht zu denen der Personalabteilung.

Nicht alle Mitarbeitende werden den Weg der Veränderung mitgehen. Auch die Trennung ist Teil der Unternehmenskultur und sollte ehrlich und wertschätzend sein.

## STRATEGISCHER HAUSHALT: NACHHALTIGE STEUERUNG DES KOMMUNALEN BETEILIGUNGSMANAGEMENTS

Stadtwerke stellten für viele Kommunen über Jahre hinweg wahre „Cash Cows“ im Konzern Stadt dar. Über eine sichere Energie- und Wasserversorgung hinaus ermöglichten sie durch den steuerlichen Querverbund vielerorts die Finanzierung strukturell defizitärer Angebote des Öffentlichen Personennahverkehrs (ÖPNV), der öffentlichen Bäder sowie anderer Sport- und Freizeiteinrichtungen. Und nicht zuletzt sorgten sie mit ihren positiven Geschäftsergebnissen zumeist für eine regelmäßige Finanzspritze in den kommunalen Haushalt.

Wenn Stadtwerke in der aktuellen Situation in eine existenzielle Schieflage geraten, verlieren viele Leistungen der Daseinsvorsorge in den Städten ihre finanzielle Grundlage. Mit Insolvenzen von Stadtwerken ist in den meisten Fällen eher nicht zu rechnen, da die Kommune als Eigentümerin diese in der Krise häufig mit Krediten oder Zuschüssen unterstützt. So sind bereits Maßnahmen zur Liquiditätssicherung für städtische Tochtergesellschaften teilweise sehr kurzfristig notwendig geworden. Die Stadt Leipzig beispielsweise kündigte bereits im September 2022 an, ihre Versorgungs- und Verkehrsgesellschaft mit einem Kreditrahmen von bis zu 400 Millionen Euro zu stützen, um Zahlungsschwierigkeiten zu vermeiden.

Diese „Lösung“ bedeutet aber für viele kommunale Haushalte eine ernsthafte Belastung. Darum werden die Rufe nach einem Schutzschirm des Bundes für die Stadtwerke lauter.

In jedem Fall stellt die aktuelle Entwicklung eine große Herausforderung für das kommunale Beteiligungsmanagement dar, die nicht ohne Auswirkungen auf die städtischen Haushalte bleiben wird. Mittel- und langfristig stellt sich die Frage nach alternativen Finanzierungsmodellen für strukturell defizitäre Bereiche der Daseinsvorsorge, die bislang über den Querverbund finanziert werden konnten.

Im Bereich des ÖPNV wird dies zunehmend den Trend zur weiteren Marktkonsolidierung beschleunigen. Wenn Serviceangebot, Taktung und Flächenabdeckung nicht weiter reduziert werden sollen, werden Kooperationsmodelle verstärkt in den Blick genommen, um mögliche Verbund- und Größeneffekte nutzen zu können.

Infrastrukturelle Angebote, die noch stärker als freiwillige Leistungen der Kommune gelten, wie öffentliche Bäder, Sport- und Freizeiteinrichtungen, werden hinsichtlich der Finanzierbarkeit ebenfalls stark unter Druck geraten. Aufgrund der sich vielerorts eintrübenden Haushaltssituation (rückläufige Gewerbesteuer-einnahmen bei gleichzeitig steigenden Personal- und Energiekosten) können solche Angebote auch grundsätzlich infrage gestellt werden.

Über kurz oder lang wird auch das teils erhebliche finanzielle Engagement der Stadtwerke im Bereich der örtlichen Sport- und Vereinsförderung auf den Prüfstand gestellt werden. Es ist zu erwarten, dass diese Aktivitäten, wenn nicht eingestellt, so doch erheblich reduziert werden könnten, was wiederum mit negativen Auswirkungen auf die Stadtgesellschaft verbunden sein kann.

#### **KOMMUNALES FINANZMANAGEMENT: STRATEGISCHE STEUERUNGSMODELLE ERFORDERLICH**

Die skizzierte Entwicklung macht auf Seiten der Städte und Gemeinden eine möglichst frühzeitige und vorausschauende Reaktion erforderlich. Das kommunale Finanzmanagement sollte sich auf die veränderten Rahmenbedingungen einstellen und entsprechende Maßnahmen und Instrumente entwickeln, wie in dem absehbar schwieriger werdenden Finanzierungsumfeld perspektivisch agiert werden kann.

Gute Ansätze für das Finanzmanagement und das Beteiligungcontrolling in unruhigen Zeiten bieten strategische Steuerungsmodelle, wie sie sich beispielsweise in den Städten Münster und Krefeld derzeit im Aufbau befinden. Die Städte entwickeln Instrumente des Haushalts- und Finanzcontrollings zielgerichtet weiter, um auch in schwierigen Finanzlagen die Steuerungsfähigkeit zu erhalten.

Der Ansatz des „strategischen Haushalts“ umfasst dabei folgende Elemente:

- Die festgelegten strategischen Ziele bilden die Grundlage für Haushalts-Entscheidungen im Konzern Stadt.
- Daraus abgeleitete operative (d.h. konkretisierte und messbare) Ziele für das Beteiligungsportfolio im Abgleich mit der jeweiligen Marktentwicklung
- Weiterentwickelte Budgetierungs- und Steuerungssysteme (insbesondere kennzahlengestütztes Finanzberichtswesen) zur unterjährigen Steuerung

Da sich diese Ansätze nicht nur auf das Beteiligungsportfolio bzw. den Kernhaushalt allein beziehen, sondern übergreifend wirken, lassen sich Lösungen für die künftige Finanzierung im Konzernverbund erreichen.

Für den Fall, dass sich die finanzielle Krise schon so zugespitzt hat, dass unternehmerische Veränderungen und kommunale Unterstützung nicht mehr weiterhelfen, stellt die Insolvenz im Schutzschirmverfahren eine Lösung dar, das EVU nachhaltig zu sanieren und eine endgültige Insolvenz abzuwenden. Mit den Voraussetzungen dafür sollten sich die Verantwortlichen frühzeitig vertraut machen.

#### **RESTRUKURIERUNG: EINE INSOLVENZ IM SCHUTZSCHIRMVERFAHREN BIETET CHANCEN FÜR EINEN NEUBEGINN**

In manchen Fällen erfordert die Weiterentwicklung der Organisation in einem spannungsgeladenen Umfeld eine umfassende Restrukturierung. Diese sollte als Chance betrachtet werden - selbst im Falle einer notwendigen Insolvenz mit einer damit einhergehenden Sanierung. Im Rahmen eines Schutzschirmverfahrens kann eine umfassende Restrukturierung auch der Organisationsstruktur vorbereitet und nachhaltig umgesetzt werden.

In der Regel sind die Stadtwerke in öffentlicher Trägerschaft und als privatwirtschaftliche GmbH organisiert. Sie unterliegen also den

Regelungen der Insolvenzordnung und müssen bei Vorliegen der Voraussetzungen (drohende Zahlungsunfähigkeit/Überschuldung) Insolvenzantrag stellen. Politisch wird dies aber nicht gewollt sein und die Gebietskörperschaften werden Insolvenzen von Stadtwerken zu verhindern versuchen. Die Frage ist aber, ob dies immer sinnvoll ist. Denn ein Insolvenzverfahren kann ein geeignetes Instrument zur Sanierung eines Stadtwerkes sein, insbesondere, wenn hohe Altverbindlichkeiten, ungünstige Verträge etc. vorhanden sind.

Ein Insolvenzverfahren in Form eines sogenannten „Schutzschirmverfahrens“ in Eigenverwaltung ist eine Möglichkeit ein Stadtwerk zu sanieren. Eigenverwaltung bedeutet, dass die Geschäftsführung, in der Regel ergänzt durch eine(n) Insolvenzrechtler/-in, im Amt bleibt.

Voraussetzung ist allerdings, dass noch keine Zahlungsunfähigkeit eingetreten ist. Die Gesellschaft muss in der Lage sein, mehr als 90 Prozent der fälligen Verbindlichkeiten innerhalb von drei Wochen zu begleichen. Ideal ist ein Finanzierungshorizont von zwei bis drei Monaten. Gleichwohl muss ein Insolvenzantragsgrund vorliegen. Ein Schutzschirmverfahren ist also nicht möglich, wenn weder drohende Zahlungsunfähigkeit noch Überschuldung vorliegen.

In einem Schutzschirmverfahren, welches zwingend mit einem Insolvenzplan, also der Sanierung des Rechtsträgers endet, stehen sämtliche insolvenzrechtlichen Instrumentarien zur Verfügung: Angefangen beim Insolvenzgeld, also der Übernahme der Lohnkosten durch die Agentur für Arbeit für längstens drei Monate über die Möglichkeit langlaufende, ungünstige Verträge zu beenden, Standorte zu schließen bis zu der Kündigung von Mitarbeitern mit verkürzten Fristen. All dies wird sehr genau zu validieren und mit politischem Fingerspitzengefühl zu behandeln sein.

Eine Einschränkung der Versorgungssicherheit ist nicht zu befürchten. Im Gegenteil, gerade im vorläufigen Insolvenzverfahren wird das betroffene Stadtwerk – da es keine Lohnkosten zu tragen hat – besonders intensiv produzieren. Selbst wenn es sich um ein Stadtwerk handelt, das ausschließlich Handel betreibt, ist eine Unter-

brechung der Versorgung nicht zu befürchten. Eine Kündigung der Stromlieferverträge durch den Versorger wegen Insolvenz ist nicht zulässig. Das hat der Bundesgerichtshof klar festgestellt.

Es kann also sinnvoll sein, über die eigentlich undenkbare Alternative „Insolvenz“ nachzudenken, allerdings unter dem Etikett „Schutzschirmverfahren“. Viele Problemfelder könnten so kostengünstig geregelt werden.

## HANDLUNGSFELDER UND LÖSUNGSANSÄTZE FÜR KOMMUNALE ENERGIEVERSORGER



## FAZIT: DIE KRISE ALS KATALYSATOR NUTZEN

In der Krise liegen Risiken aber auch eine Reihe von Chancen. Kommunale Energieversorgungsunternehmen können die aktuelle Situation als Katalysator nutzen, um schon länger notwendige Veränderungen konsequent auf den Weg zu bringen. Entlang der Funktionsbereiche Strategie, Organisation und Personal sowie auch im Rahmen des Beteiligungsmanagements der kommunalen Gesellschafterin können wichtige Umbaumaßnahmen auf den Weg gebracht werden.

### An diesem Themendossier mitgewirkt haben:

Dr. Christian Höfeler  
dchp | consulting  
hoefeler@dchp-consulting.de  
T +49 211/749583301  
www.dchp-consulting.de

Dr. Klaus Neuhäuser, BDU-Vizepräsident  
CrossLink GmbH  
klaus.neuhaeuser@cross-link.org  
T +49 2244 9015375

Jennifer Reckow  
processline GmbH  
jreckow@processline.de  
T +49 6232/67060-11  
www.processline.de

Christina Schmitz  
CS Personalberatung GmbH  
schmitz@cspersonalberatung.de  
T +49 211/8909068-1  
www.cspersonalberatung.de

Reinhard Willemsen  
Luther Rechtsanwaltsgesellschaft mbH  
Reinhard.willemsen@luther-lawfirm.com  
T +49 89/2371425792  
www.luther-lawfirm.com

Im Bundesverband Deutscher Unternehmensberatungen (BDU) sind über 600 Unternehmen aus der Management-, Personal- und IT-Beratungsbranche organisiert. Der BDU ist einer der weltweit größten und bedeutendsten Berufsverbände für die Consultingwirtschaft. Seit 1954 - und damit seit 65 Jahren - unterstützt der Verband seine Mitglieder unter anderem bei Kompetenzentwicklung und Erfahrungsaustausch. In vielfältigen Veranstaltungs- und Projektformaten werden aktuelle und zukunftsbezogene Themen und Fragestellungen des Wirtschaftslebens untersucht und diskutiert sowie Lösungswege erarbeitet. Die Ergebnisse werden als Studien, Leitfäden, Positionspapiere oder Themendossiers veröffentlicht.



BUNDESVERBAND DEUTSCHER UNTERNEHMENSBERATUNGEN (BDU) E. V.

JOSEPH-SCHUMPETER-ALLEE 29  
53227 BONN  
T +49 (0)228 9161-0  
F +49 (0)228 9161-26

DÜSSELDORFER STRASSE 38  
10707 BERLIN  
T +49 (0)30 8931070  
F +49 (0)30 8928474

82, RUE DE LA LOI  
B-1040 BRÜSSEL  
T +32 2 400 21 78  
F +32 2 400 21 79