

PRESSEMITTEILUNG

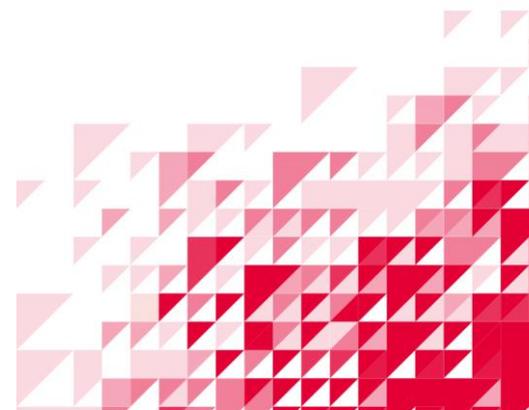
Energiekrise zwingt kommunale Energieversorger zu Anpassungen bei Strategie, Geschäftsmodell und Organisationsstruktur

Bonn, 9. Februar 2023 (bdu) – Die durch den Ukraine-Krieg ausgelöste Energiekrise erhöht den Handlungsdruck bei vielen kommunalen Energieversorgern. Parallel zwingen auch die gesetzliche Regulierung, die Energiewende sowie technologische Innovationen die Marktteilnehmer weiterhin zu durchgreifenden Veränderungsmaßnahmen bei Strategie, Geschäftsmodellen und Organisationsstruktur. Es geht vor allem um die Zukunftsfähigkeit der meist regional tätigen Energieversorger. Zu diesem Schluss kommen die Autoren des aktuellen Thinktank-Projekts „Zukunft der kommunalen Energieversorger“ des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberatungen (BDU).

Von entscheidender Bedeutung ist aus Sicht des BDU-Thinktank-Teams eine aktive Steuerung, die nicht nur passiv auf die deutlich gestiegenen Anforderungen reagiert, sondern die zukünftige strategische Ausrichtung in den Mittelpunkt aller unternehmerischen Anstrengungen stellt. Dabei gelte es im Besonderen, individuell tragfähige Lösungen für die Stadtwerke in vier Handlungsfeldern zu erarbeiten. Zum einen sollten die bestehende Infrastruktur ertüchtigt (bspw. Smart Grid oder H2-Readiness) und neue Geschäftsmodelle entwickelt werden. Zum anderen müssten die digitale Transformation in allen Geschäftsprozessen vorangetrieben sowie Skaleneffekte erschlossen werden.

Organisation auf übergreifendes Geschäftsprozessmanagement ausrichten

Wichtig sei weiterhin, so die BDU-Thinktank-Expertinnen und -Experten, die Strukturen und Prozesse der Organisation auf die neue, einheitliche Strategie hin auszurichten. Die durch Unbundling-Vorgaben in den Stadtwerken vorherrschende Sparten-trennung bei Erzeugung, Handel, Netze und Vertrieb führe zu oft zu mangelnder Effizienz und verhindere



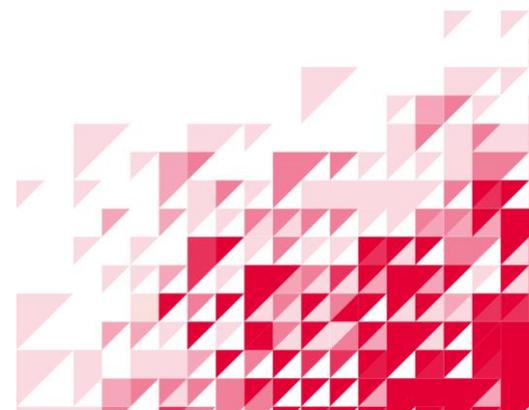
die Nutzung von Freiräumen. Ein Geschäftsprozessmanagement mit einem durchgängigen Prozessverständnis „Gleiches gleich tun“ könne hingegen Abhilfe schaffen.

Parallele Veränderung bei Personal sowie Finanz- und Beteiligungsmanagement

Die Neuausrichtung der Organisation dürfe darüber hinaus nicht vor den erforderlichen Maßnahmen hinsichtlich Personalführung, -bindung und -beschaffung haltmachen, so der Thinktank. Das Aufgabenspektrum im organisationalen Veränderungsprozess der kommunalen Energieversorger reiche dabei von der Klärung, welche Qualifikationen von Mitarbeitenden künftig benötigt werden und wie diese gefunden oder weiterentwickelt werden können bis hin zu modernen Arbeitszeitmodellen und Konzepten der Personalführung. Daneben seien, so die BDU-Expertinnen und -Experten, erhebliche Auswirkungen durch die aktuelle Entwicklung auf das kommunale Beteiligungs- und Finanzmanagement zu erwarten. Die Befürchtung: Kommunale Haushalte könnten vermehrt in Problemlagen geraten, bei denen der bislang meist angewendete steuerliche Querverbund bei den Angeboten der Daseinsvorsorge aufgrund rückläufiger Versorgungsgewinne nicht mehr funktioniere und alternative Finanzierungsmodelle für strukturell defizitäre Bereiche gefunden werden müssten. Dies alles erhöhe wiederum die Anforderungen an das kommunale Finanzmanagement.

Schutzschirmverfahren in sich zuspitzenden Krisensituationen nutzen

Die Verantwortlichen in den kommunalen Energieversorgungsunternehmen dürften bei einer sich weiter verschlechternden Geschäftsentwicklung aber auch das Thema Insolvenz nicht gänzlich ausschließen. In manchen Fällen könne die Weiterentwicklung der Organisation in einem spannungsgeladenen Wettbewerbsumfeld eine umfassende Restrukturierung notwendig machen. Diese sollte aber durchaus als Chance betrachtet werden, so die Thinktank-Autorinnen und -Autoren. Im Rahmen eines Schutzschirmverfahrens in Eigenverwaltung könne ein umfassender und erfolgversprechender Neustart vorbereitet und nachhaltig umgesetzt werden. Dies gelte zum Beispiel in Fällen mit hohen Altverbindlichkeiten oder ungünstigen Verträgen.



Themendossier „Kommunale Energieversorger – Im Spannungsfeld zwischen Energiekrise, Daseinsvorsorge und organisationalen Herausforderungen“

Die Autoren und BDU-Expertinnen und -Experten:

Dr. Christian Höfeler, dchp | consulting

Dr. Klaus Neuhäuser, BDU-Vizepräsident, CrossLink GmbH

Jennifer Reckow, processline GmbH

Christina Schmitz, CS Personalberatung GmbH

Reinhard Willemsen, Luther Rechtsanwaltsgesellschaft mbH

Die Thinktank-Projekte im BDU:

In BDU-Thinktanks arbeiten Expertinnen und Experten aus Mitgliedsfirmen themen-, projekt- und zeitbezogen zusammen, um den Blick für Wirkungszusammenhänge und Lösungsvorschläge zu derzeitigen Herausforderungen für Unternehmen und Organisationen am Wirtschaftsstandort Deutschland zu schärfen. Die Ergebnisse sollen Diskussionen anregen und zielgerichtete Aktivitäten anstoßen. Alle Autoren des aktuellen Thinktank-Themendossiers verfügen über ein hohes Spezialwissen in den untersuchten Themenfeldern.

Download Pressemitteilung unter: <https://www.bdu.de/news/>

Download Thinktank-Themendossier [hier](#)

Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte an:

Bundesverband Deutscher Unternehmensberatungen BDU e.V.

Klaus Reiners // Pressesprecher

Joseph-Schumpeter-Allee 29, 53227 Bonn

T +49 (0) 228 9161-16 oder 0172 23 500 58, klaus.reiners@bdu.de

