

# Stadtwerke – ein Arbeitgeber mit vielfältigen Facetten

Branchenanalyse „Stadtwerke 2010“ – Ergebnisse einer Befragung



# Vorworte



## **Michael Gross:**

Die InterSearch Deutschland GmbH feiert dieses Jahr ihr 25jähriges Jubiläum. Genauso lange gehören Stadtwerke zu unseren Auftraggebern, die wir sowohl in

der Rekrutierung neuer als auch in der Beurteilung interner Führungskräfte (Management Audits) beraten.

Da wir regelmäßig auch Marktuntersuchungen in unseren Kerngeschäftsfeldern tätigen, haben wir im letzten Jahr erstmals die „Branchenanalyse Stadtwerke“ durchgeführt. 2009 war der Schwerpunkt unserer Befragung das Thema „Fusionen und Kooperationen“. Die Ergebnisse waren aus unserer Sicht aufschlussreich und haben die Branchentrends nachvollziehbar abgebildet. Der Titel lautete entsprechend: „Stadtwerke zwischen Rekommunalisierung und Deregulierung“.

Dieses Jahr interessierte uns insbesondere das Thema der Personalentwicklung und ein Ausblick bzw. eine Einschätzung für die Zukunft. Unser Titel für die diesjährigen Ergebnisse der Befragung lautet „Stadtwerke – ein Arbeitgeber mit vielfältigen Facetten“. Deutlicher denn je zeigt sich das gestiegene Selbstbewusstsein der Stadtwerke als Arbeitgeber. Auch auf dem diesjährigen BDEW-Kongreß wurden diverse Vorträge dem Thema Personalentwicklung gewidmet. Und das ist auch gut so, denn wie wir als Personalberater bestätigen können: Die Qualität der Köpfe ist ein entscheidender Faktor im Wettbewerb.

---

Michael Gross, Managing Partner der InterSearch Deutschland GmbH.



## **Dr. Eberhard Meller:**

Die Stadtwerke sind nach wie vor in einem deutlichen Veränderungsprozess. Und wie in jeder Entwicklung scheint jetzt nach dem ersten „Sturm“ eine Rückbesinnung auf die eigenen Stärken und Werte einzukehren.

In den vorliegenden Ergebnissen der Befragung von InterSearch zeigt sich einerseits das gestiegene Selbstbewusstsein der Stadtwerke, aber andererseits auch deutlich der Stolz auf das eigene Image als loyaler, sympathischer und bürgernaher Arbeitgeber. Sicher sind es auch die Auswirkungen der allgemeinen Wirtschaftskrise, dass die Menschen verstärkt nach Sicherheit suchen. Und trendverstärkend wirkt sich aus, dass gerade Stadtwerke sich einiger, immer populärer werdenden Themen annehmen wie z.B. dem Klimaschutz, dem Ausbau der Erneuerbaren Energien oder dezentraler Energiesysteme.

Der Markt hat sich verändert und die Stadtwerke haben gelernt, dies für sich zu nutzen.

---

Dr. Eberhard Meller hat als ehemaliger Hauptgeschäftsführer des BDEW die Studie fachlich begleitet.

**Über die Befragung:** Aus den insgesamt ungefähr 800 Stadtwerken haben wir 190 gefiltert (nach Umsatz, Mitarbeiteranzahl und Standort) und befragt. Die Befragung wurde mittels handschriftlich auszufüllender Fragebögen und telefonischer Nachbearbeitung zwischen Juli und September 2010 ausgeführt.

# Ergebnisse aus der Branchenbefragung „Stadtwerke 2010“

Ein Arbeitgeber mit vielfältigen Facetten

Kapitel 1: Organisation, Rechtsstruktur und Aufstellung von Stadtwerken

Kapitel 2: Geschäftsverteilung und Leistungsspektrum in Stadtwerken

Kapitel 3: Personalentwicklung und neue Bereiche

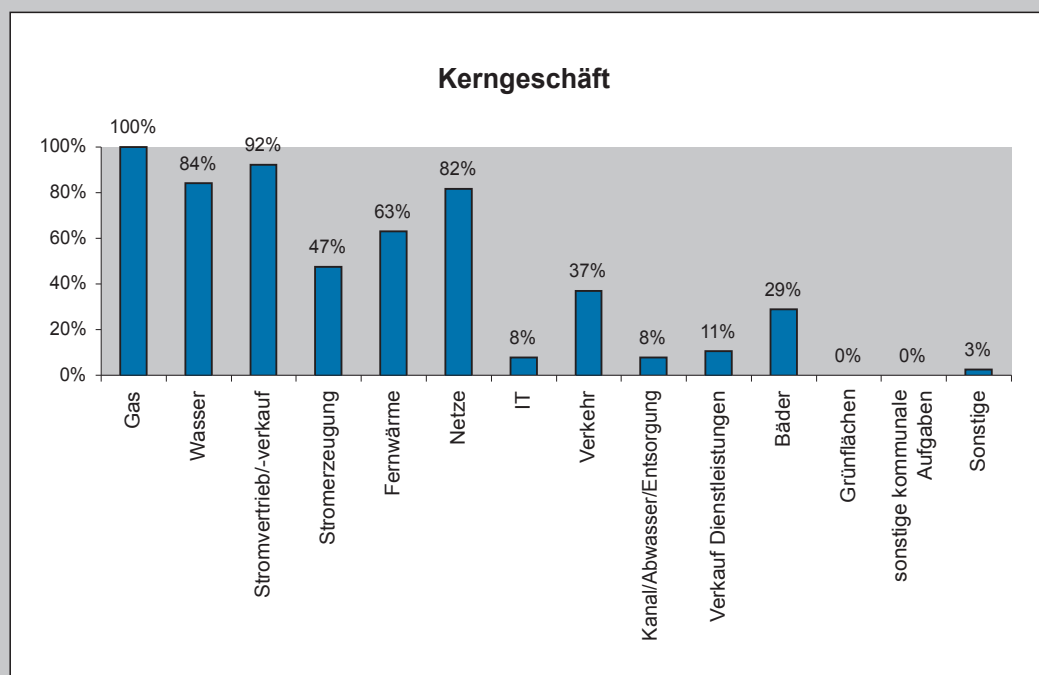
Kapitel 4: Selbsteinschätzung und Herausforderungen für die Zukunft

## Kapitel 1: Organisation, Rechtsstruktur und Aufstellung von Stadtwerken

- An unserer „Branchenanalyse Stadtwerke“ beteiligten sich, gemessen an der Mitarbeiteranzahl, fast zur Hälfte mittlere (mit 48% der befragten) Unternehmen mit zwischen 100 und 500 Mitarbeitern, zu 26% größere Stadtwerke mit über 500 Mitarbeitern, die restlichen 26% der beteiligten Unternehmen stellen kleinere Stadtwerke mit unter 100 Mitarbeitern dar. Dies entspricht annähernd auch der Gesamtverteilung im Markt.
- Das Bild verschiebt sich leicht, wenn die beteiligten Stadtwerke nach Höhe des Umsatzes gegliedert werden: 47% aller beteiligten Stadtwerke generieren einen Umsatz zwischen 50 Mio. und 300 Mio. Euro und zählen damit zu den mittelgroßen Stadtwerken; 37% der befragten Stadtwerke erzielen einen Umsatz von bis zu 50 Mio. Euro und sind damit eher der Gruppe kleinere Stadtwerke zuzurechnen. Die restlichen 16% sind größere Stadtwerke mit mehr als 300 Mio. Euro Umsatz.
- Nur 62% aller befragten Stadtwerke sind rein kommunal aufgestellte Unternehmen, bereits heute sind 38% als Mischformen organisiert.
- 81% aller befragten Stadtwerke sind in der Rechtsform der GmbH organisiert, 11% als AG, die restlichen als GmbH & Co. KG oder in sonstigen Rechtsformen.
- Ein beachtlicher Teil der befragten Stadtwerke, nämlich mit 57% mehr als die Hälfte, hat nur einen Geschäftsführer, bei 32% der befragten Unternehmen besteht die Geschäftsführung aus zwei, bei 3% aus drei Mitgliedern. Der Rest von 8% der befragten Unternehmen hat mehr als drei Geschäftsführer an der Unternehmensspitze.

## Kapitel 2: Geschäftsverteilung und Leistungsspektrum in Stadtwerken

- So gut wie alle befragten Unternehmen decken im Leistungsspektrum die Geschäftsbereiche Gas, Wasser und Stromvertrieb ab, die meisten davon, nämlich 82% der Befragten, auch die Stromerzeugung. An vierter Stelle finden sich gleich zwei große Geschäftsfelder, die von 89% genannt wurden: Fernwärme und Netze.
- Beachtlich ist, dass immerhin 58% aller befragten Unternehmen im „Öffentlichen Personennahverkehr“ tätig sind, 50% aller befragten Unternehmen „Bäder“ betreiben und 47% im „Verkauf von Dienstleistungen“ engagiert sind. Im Vergleich zum Vorjahr widmen sich damit deutlich weniger der Befragten dem Thema „Kanal/Abwasser/Entsorgung“, was wohl auch auf ein stärkeres „Outsourcen“ zurückzuführen ist.



- 37% der Befragten zählen noch zum Leistungsspektrum „IT Leistungen“, keine Nennung erfolgte diesmal bei den Grünflächen. Unter „Sonstiges“ bekamen die Themen Parken/Parkhäuser, Straßenreinigung/Straßenbeleuchtung, Müllsortierung und Telekommunikation als weitere Betätigungsfelder von Stadtwerken mehrfache Nennungen, daneben gingen

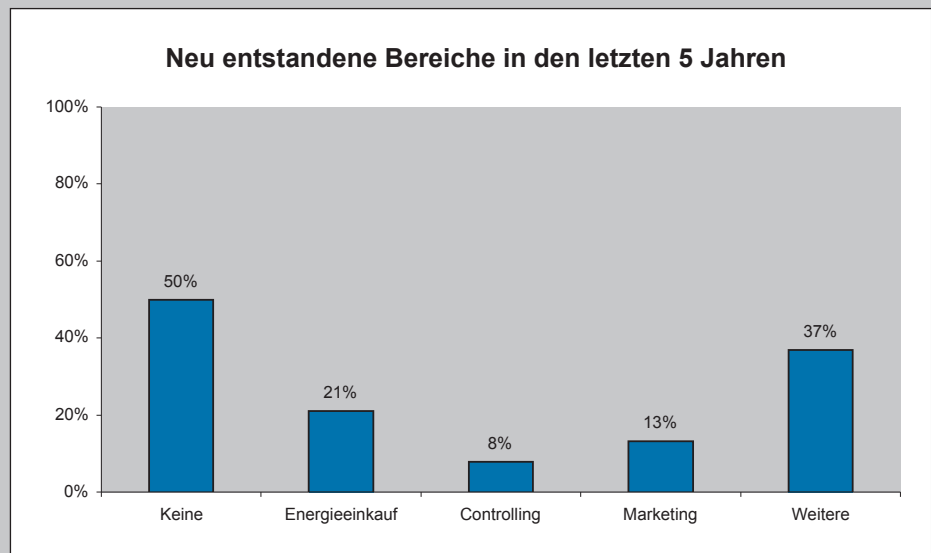
diverse Einzelnennungen noch mit ein, wie z.B. Grundstücksvermarktung, Breitband, Saunalandschaft, Contracting, Hafen oder Tagungszentren.

- Die befragten Unternehmen definierten ganz entsprechend der vorangegangenen Frage die gleichen Geschäftsbereiche als Kerngeschäft: nahezu alle Befragten sehen die Felder Gas, Wasser, Stromvertrieb/ Stromverkauf (mit 100%, 84% und 92% der Befragten) als Kerngeschäftsfelder an. Die Stromerzeugung wird

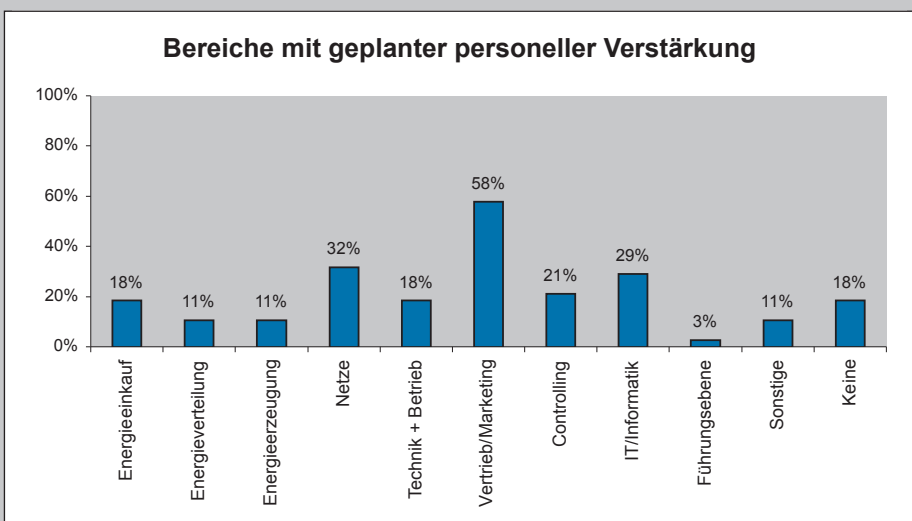
dagegen nur zu 47% benannt, die Fernwärme immerhin noch zu 63%. Das Thema Netze wird zu 82% als Kerngeschäft angegeben. Interessant ist, dass nur noch die Bereiche „Verkehr“ mit 37% und „Bäder“ mit 29% von rund einem Drittel der Befragten als Kerngeschäfte definiert werden.

## Kapitel 3: Personalentwicklung und neue Bereiche

- Nahezu die Hälfte aller befragten Unternehmen sieht keine nennenswerten Veränderungen im absoluten Personalbestand der nächsten fünf Jahre, 32% der Befragten erwarten, dass der Personalbestand kleiner werden wird, immerhin erwarten 21% ein Wachstum ihres Personalbestandes, was wohl vor allem auf neue Geschäftsaktivitäten zurückzuführen ist.



- Interessant ist, in welchen Bereichen die Stadtwerke aufrüsten wollen: 58% werden sich im Bereich „Vertrieb/Marketing“ verstärken wollen. Fast je ein Drittel der Befragten gab an, dass sich die Bereiche „Netze, Controlling und IT/Informatik“ stärker entwickeln werden. Im letzten Jahr war die Hälfte der Nennungen zu dieser Frage der Ansicht, dass sich der Bereich „Technik/Betrieb“ deutlich verstärken würde.



- Wir fragten auch ab, ob und wenn ja, welche Bereiche in den letzten Jahren ganz neu eingeführt bzw. neu ausgerichtet wurden. Dies hat die Hälfte der Befragten angegeben und dabei folgende Bereiche genannt: Energieeinkauf (21%), Marketing (13%), Controlling (8%). Unter „Sonstiges“ wurden die Themen Vertrieb, Portfoliomanagement, Contracting, Abrechnung und Messung, Netze, Strom, Telekommunikation und regenerative Energien genannt.

- Eine verstärkte Nachfrage nach Akademikern in den nächsten Jahren nannten 58% aller befragten Stadtwerke.

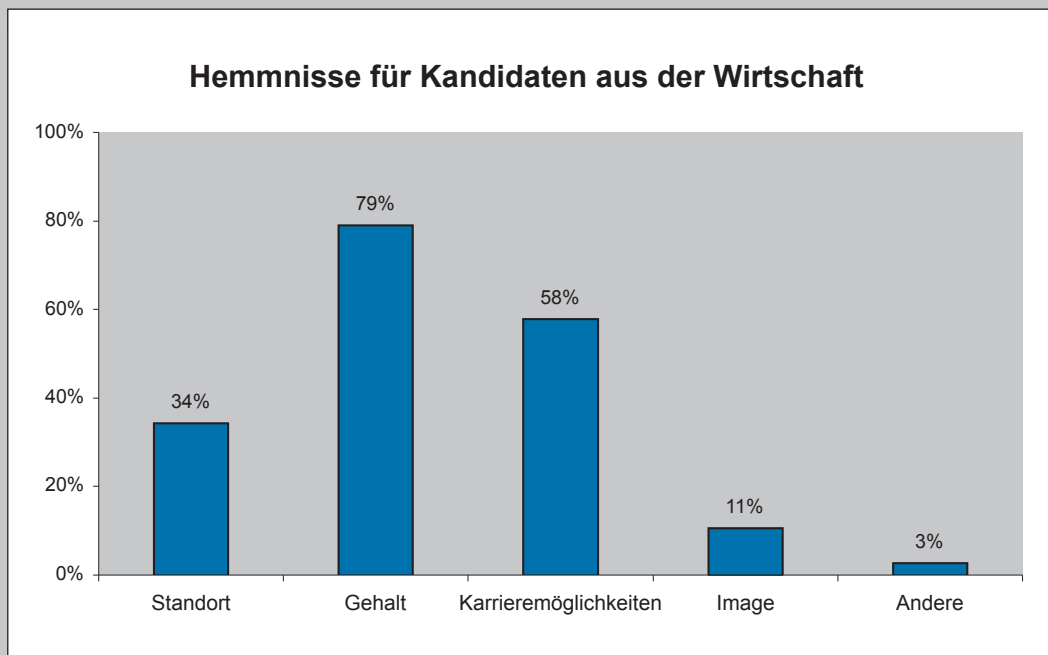
## Kapitel 4: Selbsteinschätzung und Herausforderungen für die Zukunft

Noch deutlicher zeigt sich das gestiegene Selbstbewusstsein der Stadtwerke bei der Frage nach der Attraktivität der Arbeitsplätze. 66% der Befragten halten die Arbeitsplätze in Stadtwerken für genauso attraktiv wie Arbeitsplätze in der übrigen Wirtschaft und 24% der Befragten empfinden die Attraktivität als höher. Sehr beachtlich ist die Einschätzung der Gründe dafür: 82% geben die Sicherheit der Arbeitsplätze als ersten Grund an, das ist gut nachvollziehbar. Aber gleich danach kommt mit 74% der Nennungen die Vielfalt der Aufgabeninhalte als Grund und das wird Außenstehende überraschen.

Nach der Altersstruktur gefragt gaben die meisten der Befragten, nämlich 76%, an, dass ihre Mitarbeiter ein Durchschnittsalter zwischen 36 und 44 Jahren aufweisen, bei 18% der Befragten liegt der Altersdurchschnitt bei über 45 Jahren.

Als Abschlussfrage im Themenkomplex Personal fragten wir nach den Herausforderungen im Personalmanagement für die Zukunft. Mit den meisten Nennungen ist hier das Thema „Förderungsprogramme für Mitarbeiter und Führungskräfte“ von 79% der Befragten genannt worden.

Hier zeigt sich deutlich, dass Stadtwerke sich intensiv mit dem Thema Personalentwicklung auseinandersetzen. Als zweithäufigste Nennung mit 55% ist die Gewinnung von Führungskräften und Spezialisten von außen genannt, als dritthäufigste Nennung die Schaffung von Arbeitsplätzen. Danach folgen die



In diesem Zusammenhang fragten wir auch nach „Hemmnissen“ in der Gewinnung neuer Mitarbeiter. Hier erfolgte als häufigste Nennung das Thema „Gehalt“, 79% der Befragten sehen hier Hürden in der Rekrutierung. Für 58% sind eingeschränkte Karrieremöglichkeiten ein Hindernis.

Punkte „Angebote an dualen Studiengängen“, „Zusatzangebote für Mitarbeiter“ sowie der „Aufbau von Karriereprogrammen“.

47% der Befragten versuchen, diese Themen ohne externe Hilfe zu stemmen, 53% der Befragten nehmen

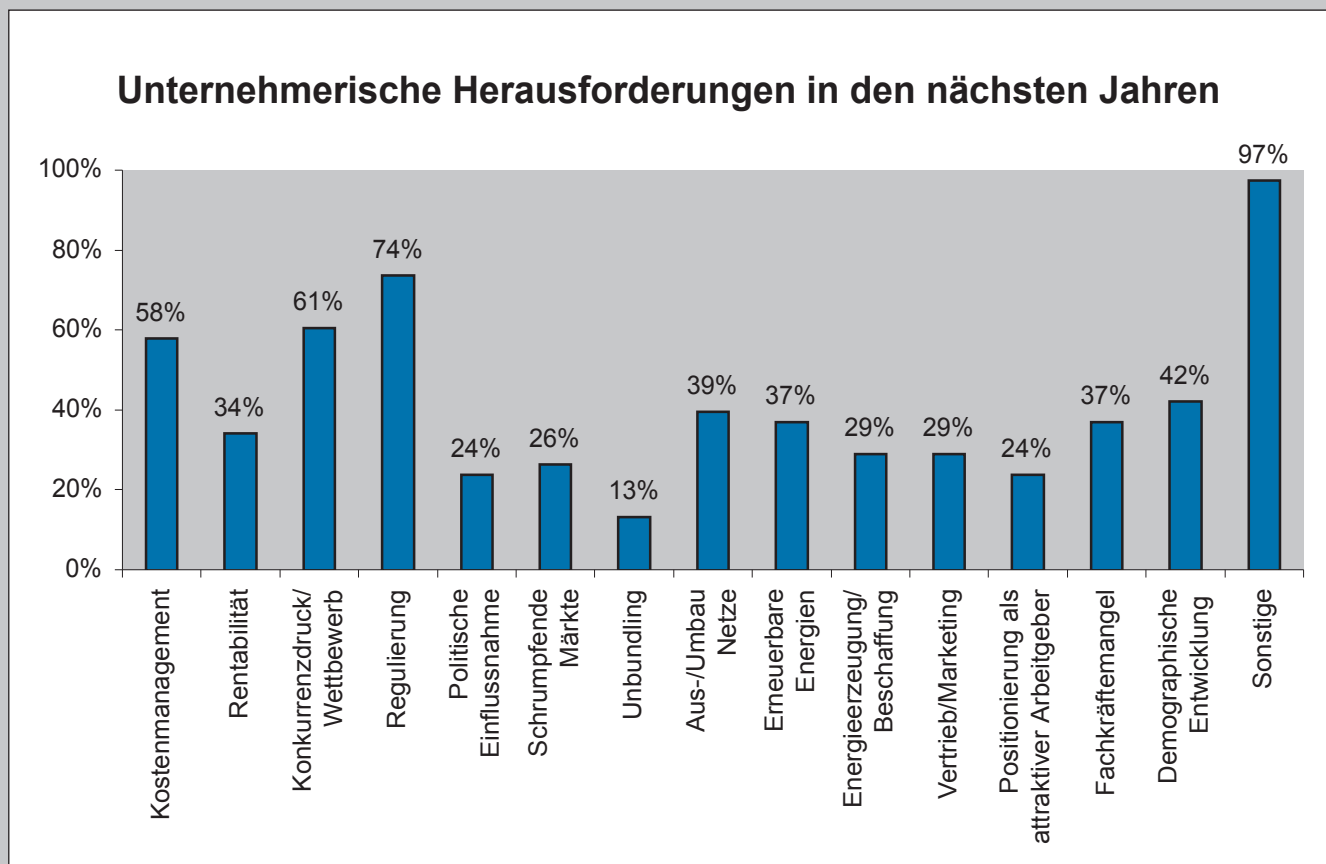
externe Unterstützung von Beratern in Anspruch. Bei denen, die mit externen Beratern arbeiten, schalten 32% Berater für das Thema „Förderungsprogramme für Mitarbeiter und Führungskräfte“ ein und 24% der Befragten ziehen externe Berater für die Gewinnung neuer Führungskräfte und Mitarbeiter hinzu.

Als letzte Frage haben wir nach den großen unternehmerischen Herausforderungen für die Stadtwerke in den nächsten Jahren gefragt.

Die meisten Nennungen mit 74% gab es hier zum Thema „Regulierung“, danach nannten 61% den zunehmenden

„Konkurrenzdruck/Wettbewerb“ und 58% ein nachhaltiges „Kostenmanagement“. Als Mehrfachnennung unter sonstigen Gründen, die wir als freies Antwortfeld gegeben haben, wird die „Elektromobilität“ benannt und die damit verbundenen Chancen für neue Geschäftsfelder wie z. B. Services, Logistik, etc.

Im letzten Jahr wurde als größte Herausforderung übrigens noch der Konkurrenzdruck/Wettbewerb mit großem Abstand zu anderen Themen genannt. Dieses Jahr kommt das Thema erst an zweiter Stelle. Vielleicht spricht dies schon für eine Gewöhnung an die Situation des Wettbewerbs in diesem Umfeld.



## Stadtwerke in Zahlen

Mit 250.000 Beschäftigten insgesamt, 70 Mrd. Euro Umsatz und 10 Mrd. Euro Investitionen sind die ca. 800 Stadtwerke in Deutschland ein wichtiger Wirtschaftsfaktor. Für Außenstehende oft unbemerkt, haben sich in diesem Umfeld in den letzten Jahren tiefgreifende Veränderungen der Rahmenbedingungen bemerkbar gemacht, die die Leitungsebenen zum schnellen Handeln und zum Umdenken gezwungen haben.

Die einstigen Verteiler in einem regulierten Markt mussten sich auf Wettbewerb einstellen, zu einem marktorientierten Wirtschaften kommen, alte Strukturen aufweichen und Kooperationen schließen, um dem plötzlichen Kostendruck zu begegnen. Die bis dato konkurrenzlosen lokalen Unternehmen haben durch die Liberalisierung völlig veränderte Marktbedingungen erhalten

und werden sich auch in Zukunft mit weiteren Veränderungen anfreunden müssen, denn schrumpfende Potentiale durch energiebewusste Verhaltensweisen einerseits, aber auch stetig neue Auflagen von nationalen Regulierungsbehörden und der EU andererseits, bestimmen die Richtung. Vieles hat sich in den letzten Jahren schon getan, einiges wird sich in den kommenden Jahren noch vollziehen. Rekommunalisierung ist hier das Stichwort.

In jedem Falle bieten Stadtwerke interessante Arbeitsplätze in einem spannenden, weil sich verändernden Umfeld. Noch ist die Branche eher geschlossen für Quereinsteiger, aber mit der Veränderung der Rahmenbedingungen und Strukturen werden sich in den nächsten Jahren auch in diesem Umfeld Bewegungen vollziehen.

## IMPRESSUM

### ■ Büro Hamburg

Bergstraße 11 | 20095 Hamburg  
Tel. 040/ 4 68 84 20 | Fax 040/ 46 88 42 42  
E-Mail: hamburg@intersearch.de

### ■ Büro Bremen

Spitzenkiel 14/15 | 28195 Bremen  
Tel. 0421/ 16 27 99 | Fax 0421/ 1 62 79 88  
E-Mail: bremen@intersearch.de

### ■ Büro Düsseldorf

Benrather Schloßallee 121 | 40597 Düsseldorf  
Tel. 0211/ 7 79 28 90 | Fax 0211/ 77 92 89 99  
E-Mail: duesseldorf@intersearch.de

### ■ Büro Frankfurt

Kaiser-Friedrich-Promenade 111a | 61348 Bad Homburg  
Tel. 06172/ 1 70 50 | Fax 06172/ 17 05 26  
E-Mail: bad.homburg@intersearch.de

### ■ Büro München

Bavariaring 29 | 80336 München  
Tel. 089/ 6 65 61 70 | Fax 089/ 66 56 17 70  
E-Mail: muenchen@intersearch.de

Silke Strauß,  
E-Mail: s.strauss@intersearch.de

Nachdruck mit Quellenangabe  
InterSearch Deutschland gestattet

www.intersearch.de  
www.intersearch.org