

Ein Mosaik: Das Dienstleistungsgeschäft als Säule für die Zukunft

Holger Birl und Elmar Wagner

Viele einzelne Bausteine, die sich zu einem beindruckenden Ganzen fügen – das sind Mosaiksteine. Das Mosaik der Pfalzwerke (PW) Netz AG beschreibt das – aktuell entstehende – Beteiligungscluster. Sie setzt ihr Mosaik mit dem Ziel zusammen, den umfangreichen Aufgaben eines Netzbetreibers zu begegnen und sowohl das regulierte als auch das Dienstleistungsgeschäft erfolgreich zu gestalten.

In einem typischen Geschäftsjahr erneuert die PW Netz AG 40-80 Trafostationen technisch, baut bzw. wartet bis zu zehn Umspannwerke, baut und erneuert ca. 100 km Leitungstrassen und tauscht mehrere hundert Strommasten. Das alles muss geplant, vermessen und eingemessen werden. Dafür benötigen wir entsprechend qualifizierte Mitarbeiter. Dies sind nur Beispiele für die anspruchsvollen Aufgaben eines Netzbetreibers, um die Versorgungssicherheit seiner Kunden zu gewährleisten.

Zusätzlich werden von der Politik immer anspruchsvollere Rahmenbedingungen gesetzt. Die CO₂-Emissionen sollen im Jahr 2030 gegenüber 1990 um 65 % gesenkt sein, das Ziel der Klimaneutralität wurde von 2050 auf 2045 vorgezogen. Die Politik forciert den Ausbau der erneuerbaren Energien und der E-Mobilität, die Netzbetreiber haben den Auftrag, hierfür die entsprechenden Infrastrukturen bereitzustellen. Das bringt neue Herausforderungen mit sich. Beispielsweise hat sich die Zahl der Netzanschlussbegehren für EEG-Anlagen im letzten Jahr fast verdoppelt und wird 2023 wieder stark ansteigen. Dafür benötigen wir starke Netze. Zusätzlich sinken die Erträge aus dem Netzgeschäft ab 2024.

Herausforderungen bewältigen

Unsere größte Herausforderung besteht darin, unter veränderten Marktbedingungen und mit einem stärker angespannten finanziellen Spielraum die Versorgungssicherheit für den Netzbetrieb effizient aufrecht zu erhalten. Deshalb haben wir uns als Netzbetreiber entschieden, die Fähigkeiten weiter auszubauen, die für unser Geschäftsmodell erfolgskritisch sind. Zur Umsetzung haben wir das Projekt „MOSAIK“ aufgesetzt. Ziel ist, Unternehmen

mit passenden Kompetenzen zu erwerben oder sich daran zu beteiligen. So wollen wir das Dienstleistungsgeschäft ausbauen und gleichzeitig Ressourcen schaffen, um unser originäres Netzgeschäft zu bewältigen.

Durch die Stärkung unseres Lösungs- und Produkte-Portfolios sichern und verbessern wir zudem die Leistungsfähigkeit für unsere Partner im Stadtwerkesegment und positionieren uns so als verlässlicher und kompetenter Partner. Gleichzeitig optimieren wir damit unsere Wertschöpfungskette. „MOSAIK“ haben wir als Namen gewählt, weil sich am Ende alle Elemente zu einem großen Bild zusammenfügen werden.

Strategisches Ziel: Mosaik aus Fähigkeiten gestalten

Die PW Netz AG investiert pro Jahr rund 100 Mio. € in den Ausbau der eigenen Netze. Zusätzlich bietet sie bereits eine Reihe von Dienstleistungen aus den Bereichen Shared Services und Backoffice an. Sie stellt Infrastruktur für Anbieter von E-Mobilität und Erzeugungsanlagen bereit, installiert die Straßenbeleuchtung in Kommunen und statet diese mit QR-Codes aus, sie plant Netze für Stadtwerke und Industrie und bietet Infrastrukturlösungen an. Sowohl unser Kern- als auch unser Dienstleistungsgeschäft wollen wir stärken, um so wirtschaftlich noch erfolgreicher agieren zu können. Darum wollen wir unser Portfolio an Leistungen sichern und erweitern.

Grundlage für die Suche nach M&A-Partnern – sei es als Erwerb oder Beteiligung – sind die Bedarfe, die wir im aktuellen Leistungsportfolio noch nicht oder nicht ausreichend gut abdecken können. Wir wollen Wertschöpfungsstufen zukaufen, die bisher (so)

im Konzern nicht vorhanden sind. Anhand der analysierten Bedarfe definierte das Projektteam einige Bereiche, für die Akquisitionen bevorzugt getätigt werden sollten (siehe Abb 1): Tiefbau, Vermessung, Elektrotechnik, Ingenieurbüros, Leitungsbau.

Die PW Netz AG will der Infrastrukturdienstleister mit ganzheitlich ausgerichtetem Produktportfolio werden. Daran wurde die Analyse potenziell interessanter Unternehmen ausgerichtet:

- Was haben wir bereits? Was fehlt noch?
- Stehen die Leistungsträger länger/dauerhaft zur Verfügung?
- Finden wir Synergien?
- Können wir mit dem (neuen) Markt wachsen?
- Macht es Sinn für das erworbene Unternehmen?

Nur wenn sich aus der Bewertung die Prognose eines Mehrwerts für beide Seiten ergibt, ist der Erwerb dieses Unternehmens sowohl für uns als auch für das Ziel-Unternehmen gut und richtig. Eine gemeinsame Zukunft gibt es nur mit Passung und Perspektive.

Operative Umsetzung – erste Steinchen setzen im Mosaik

Seit zwei Jahren arbeitet das Projektteam an den ersten Mosaiksteinen. Die relevanten Cluster wurden mit Blick auf das Wertschöpfungspotenzial analysiert. Unsere Anforderungen waren die langfristige wirtschaftliche Erbringung von Eigenleistung, eine marktübliche Umsatzrendite und die gleiche Effizienz wie der Markt. Im Fokus stehen nach der Prüfung dieser Prämissen die Cluster Netzbau/Leitungsbau mit Bedarf an Kapazitäten in der 20-kV-Freileitungsmontage, der Orts-

netzbau, der Trafostationsbau mit einem nennenswerten Bedarf an Kompaktstationen und Vermessung oder Trassenpflege.

Konkret ergab die Analyse Empfehlungen für den Kauf von Unternehmen mit folgenden Kompetenzen:

- Ingenieurbüro für die Planung der Elektroanlagen und Anlagen für E-Technik und Wärme sowie Netzplanungen;
- Tief- und Hochbauleistungen;
- Dienstleister für die Vermessung und Trassierung sowie Elektromontage und Herstellung, um die Ingenieurplanungen umzusetzen;
- Kompetenz für Digitalisierung und Automatisierung.

Darüber hinaus absehbar ist erheblicher Bedarf an Kapazitäten für die Digitalisierung und Automatisierung des Netzes bis auf Orts-ebene. Hier spielen besonders die Anforderungen von EEG und E-Mobilität die wichtigste Rolle.

Unternehmen, die diese Fähigkeiten einbringen können, werden Bestandteile unseres Mosaiks, das es in der Folge geschickt zu einem Gesamtbild zusammensetzen gilt. Seit März 2021 ist das Projekt in der Umsetzung und wir können erste Erfolge verzeichnen: Im Geschäftsfeld Tiefbau konnte sich die PW Netz AG direkt im März 2021 durch die Gründung einer Tiefbau GmbH in Verbindung mit der Übernahme einer Tiefbaufirma im September 2021 deutlich verstärken. Mit mehr als 50 Mitarbeitern agieren wir seither unabhängiger in den Bereichen Tiefbau, Mastfundamente oder Kabeltausch.

Mit dem Kauf eines Ingenieurbüros Anfang 2023 und der damit verbundenen Übernahme von 75 Mitarbeitern erreichten wir bereits ein weiteres Ziel im Bereich Ingenieursdienstleistungen Vermessung & Trassierung. Dieser Weg wird fortgesetzt. Am Ende wollen wir für dauerhaft benötigte Dienstleistungen im PW-Konzern die Wertschöpfung durch Insourcing und Cross Selling spürbar steigern und durch die Vernetzung der Leistungseinheiten zu-

sätzliche Potenziale für Wertschöpfung im Konzern heben und zudem Skaleneffekte nutzen.

Integriert ist mehr als nur gekauft

Im nächsten Schritt nach der juristischen und finanziellen Abwicklung eines solchen Geschäfts steht die umfangreiche Integration des Unternehmens mit seinen Mitarbeitern sowie dem Produkt- und Leistungsportfolio im Fokus. Das neue Unternehmen mit allen Elementen wie der bisherigen Kultur, Prozessen, Gewohnheiten sowie Formen der Steuerung muss seinen Platz im Konzern finden. Diese (Business-) Integration findet in mehreren Phasen statt:

In der ersten Phase stehen die notwendigen Maßnahmen für den Start der betrieblichen Tätigkeiten im Mittelpunkt. Vorwiegend handelt es sich dabei um alle notwendigen und vorgeschriebenen Aktivitäten, die für den Beginn der betrieblichen Tätigkeit notwendig sind. In den ersten acht Wochen sind dies beispielsweise die Gewerbeanmeldung, die Information der Belegschaft gemäß § 613 a oder die Meldung an die Finanzbehörden. Für die Pfalzerwerke ist von besonderer Bedeutung, die neuen Kollegen willkommen zu heißen und in den Konzern aufzunehmen – von Beginn an wollen wir für ein Gefühl der Zugehörigkeit sorgen. Start ist eine Welcome-Veranstaltung für alle neu hinzugekommenen Beschäftigten. Sie sollen nicht nur wissen, dass ihre Arbeitsplätze sicher sind – sie sollen sich von Beginn an als Teil der Pfalzerwerke-Gruppe fühlen und sich auf die gemeinsame Arbeit im größeren Verbund freuen. Zusätzlich müssen sie alles Nötige erfahren, um sich im neuen Umfeld ohne größere Probleme zurechtzufinden – der Prozess des Onboardings beginnt: Verträge für die neuen Mitarbeiter werden angepasst oder Corporate Identity und Homepage vereinheitlicht. Bis zu 16 Wochen nach dem Start werden auch Vertragsübernahmen für Kunden und Lieferanten durchgeführt.

In der zweiten Phase geht es um die Integration der gekauften Firma in den Unternehmensverbund, sie im Konzern „sichtbar“ zu machen und ihre Prozesse in die Konzernstrukturen zu integrieren, z. B. die Einbindung in das Finanzcontrolling, der Abgleich



Abb. 1 Identifizierte Bereiche für M&A-Akquisitionen

Quelle: eigene Darstellung

von Kunden oder das Bekanntmachen der neuen Kollegen in der Unternehmensgruppe. Ab der Phase drei wird das neu hinzugekommene Unternehmen im Konzernverbund dauerhaft gesteuert und geführt. Es wird auf die Erreichung der Unternehmensziele der neuen Muttergesellschaft und des Konzerns ausgerichtet. Im Jahr 1 liegt der Fokus auf der Erkundung und Nutzung von Synergiepotenzialen, z. B. beim Flottenmanagement oder in der Lohnbuchhaltung. Doppelte Ressourcen oder Kannibalisierungen im Haus werden ermittelt und passend aufgelöst. Der Konzern mit seiner größeren Reichweite kümmert sich jetzt um das Recruiting oder das Angebot von Aus- und Weiterbildung.

Die PW Netz AG arbeitet aktuell an einem Konzept zur intensiveren Integration auf der Ebene des Personalmanagements. Denn ein wesentlicher Teil der Leistung von Mitarbeitern liegt in ihrer Zufriedenheit und Einsatzbereitschaft. Gerade Werte eines Unternehmens, aktuelle Change-Prozesse und die daraus abgeleiteten Normen und Regeln bestimmen, wie Kollegen zu erfolgreichen Teams werden. Je komplexer die Schnittstellen und je unterschiedlicher die Kulturen, umso mehr müssen die Werte und das Verhalten abgestimmt und zusammengeführt werden. Kultur ist weit mehr als Sommerfest und Klettergarten, deshalb bedarf es hier in-

tensiver Kommunikation und weiterer integrierender Angebote. Damit sollen alle hinzugekommen und noch hinzukommenden Unternehmen ihren festen Platz in der PW-Gruppe einnehmen. Ohne Reibungsverluste lassen sich Synergien schneller heben.

Ab dem ersten Jahr und zyklisch wiederkehrend wird der Auftritt am Markt abgestimmt und angepasst. Er muss strategisch auf die Konzernziele einzahlen und das Geschäft der PW Netz AG stärken und entwickeln. Daraus abgeleitet entstehen entsprechende Vertriebskonzepte oder Cross-Selling-Aktionen. Das neue Unternehmen kann in die Akquise und Koordinierung von Großprojekten eingebunden werden. Auch die Planung der Ressourcen und des Personalbedarfs findet jetzt in Abstimmung mit den anderen Konzerneinheiten statt.

Beteiligungen erfolgreich steuern

Um das so entstehende Mosaik erfolgreich im Konzern zu etablieren, haben wir eine neue Stelle mit Steuerungsfunktion geschaffen. Sie hat einen klaren operativen Fokus und stellt damit eine gute Ergänzung zu PW-Einheiten wie dem Beteiligungsmanagement oder dem Business Development dar. Die Aufgaben dieser Stelle liegen in

- der Implementierung und Kontrolle der Strategie;
- der Vernetzung der Strategie mit den eingebrachten Kompetenzen der Beteiligungen;
- der Umsetzung des Business-Developments im Konzern mit dem Fokus auf Produkte und
- der Vernetzung der Produktentwicklungen und Vertriebseinheiten.

Dieser Ansatz bietet für uns klare Vorteile: Die Geschäftsführung kann sich auf das Kerngeschäft konzentrieren, die operative Steuerung unterstützt die vielfältigen Aufgaben der Integration in den Konzern. Dazu zählen die Abstimmung des Produktportfolios - insbesondere um Kannibalisierungen zu vermeiden - oder die gemeinsame Gestaltung von Kundenprojekten und die Abstimmung in der Entwicklung neuer Produkte. Das neue Unternehmen ist auch direkt in das Controlling der Gruppe eingebunden.

Das Dienstleistungssystem kann dadurch kontinuierlich optimiert werden. Mit Blick auf alle beteiligten Einheiten werden die Wertschöpfungstiefe geprüft und verbessert, es wird gezielt nach Potenzialen für Verbesserungen gesucht, gegebenenfalls werden Anpassungen im System vorgenommen.

Die Gestaltung unseres Mosaiks von Beteiligungen in der PW-Gruppe und in der PW Netz AG befindet sich in der spannenden Phase des Aufbruchs. Die ersten Erfolge sind motivierend. Weiterhin müssen wir als Projektteam jedoch alle Aktivitäten und die Struktur kontinuierlich auf den Prüfstand stellen (siehe Abb. 2) und immer weiter nach möglichen Verbesserungen suchen. Jeder Mosaikstein soll sich in das Ganze einfügen und das Gesamtbild verbessern.

*Dr. H. Birl, Vorstand, E. Wagner, Projektleiter MOSAIK, Pfalzwerke Netz AG, Ludwigshafen
elmar.wagner@pfalzwerke-netz.de*

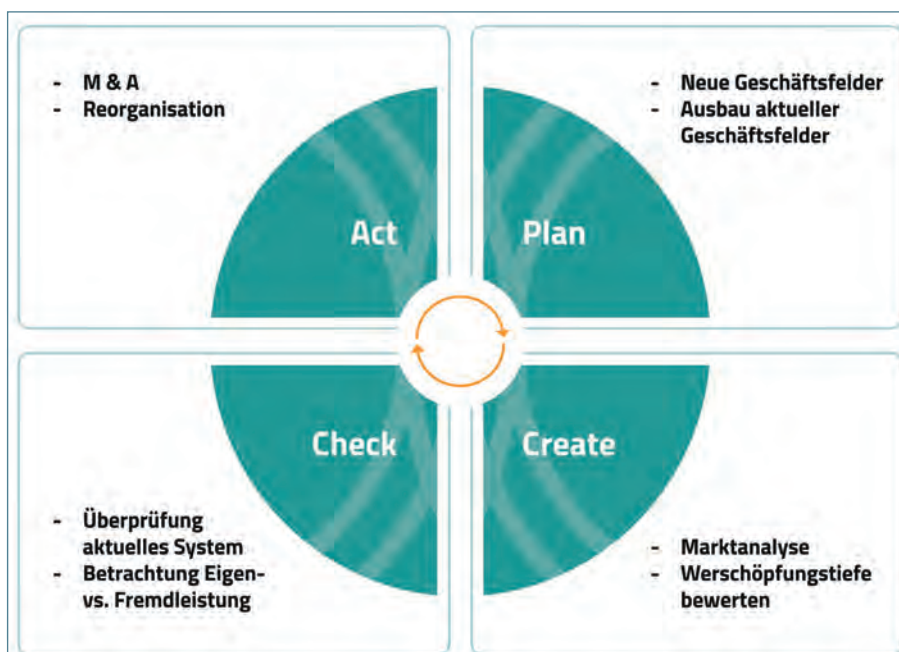


Abb. 2 Aktivitäten und Struktur stehen ständig auf dem Prüfstand

Quelle: eigene Darstellung