

Wovon sind wir
überzeugt?

Zusammenarbeit
schafft Mehrwert!

Liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,

es gibt Begriffe, mit denen wir alle Positives verbinden: Kompetenz, Gestaltungswille, Transparenz, Wertschätzung, Integrität und Vertrauen. Für uns in der Thüga sind dies darüber hinaus ganz grundlegende Werte. Ziel unserer Zusammenarbeit ist, Mehrwert zu schaffen; dafür steht letztlich auch das PLUS-Zeichen. Die Grundlage unserer Zusammenarbeit sollen wiederum diese Werte bilden: Kompetenz, Gestaltungswille, Transparenz, Wertschätzung, Integrität und Vertrauen. Dafür wollen wir als Thüga eintreten.



Michael Riechel



Dr. Matthias Cord



Dr. Gerhard Holtmeier



Dr. Christof Schulte

Das Thüga-Leitbild

Warum ein neues Leitbild?

Die Thüga Aktiengesellschaft ist an rund 100 kommunalen Unternehmen der Energiebranche beteiligt. Voraussetzung für eine Steigerung des wirtschaftlichen Mehrwerts bei allen Beteiligten – das große PLUS der Gemeinschaft – ist eine vertrauensvolle Zusammenarbeit innerhalb der Thüga und der Thüga-Gruppe. In energiewirtschaftlich anspruchsvollen Zeiten hat der Vorstand der Thüga Aktiengesellschaft deshalb im Jahr 2015 zusammen mit den Führungskräften – aufbauend auf dem Thüga-Leitbild aus dem Jahr 2002 – ein neues Leitbild erarbeitet.

Die Strategie der Thüga hat drei wesentliche Eckpunkte

Ausbau des Beteiligungsportfolios
mit dem Fokus regionale Arrondierung und
Stabilisierung des Beteiligungsergebnisses

Optimierung des Bestandsgeschäfts
durch das Angebot von Beratungs-
dienstleistungen der Thüga

Weiterentwicklungen der Plattformen
Angebot wettbewerbsfähiger
Dienstleistungen für Partnerunternehmen
des Netzwerks

Das neue Leitbild

- Wie sieht sich die Thüga selbst und was sind ihre Ziele?
- Wie will Thüga diese Ziele in der Zusammenarbeit mit ihren Partnerunternehmen erreichen?

Zusammenarbeit schafft Mehrwert

Thüga Aktiengesellschaft (nachfolgend „Thüga“) ist als Minderheitspartner Kern des bundesweit größten Netzwerks kommunaler Energie- und Wasserversorger. Durch unser einzigartiges Zusammenarbeitsmodell, durch Beratung und Dienstleistungen über Plattformen schaffen wir Mehrwert für unsere Partnerunternehmen und die kommunalen Partner. Unser gemeinsames Ziel ist es, die Ertragskraft der Unternehmen der Thüga-Gruppe dauerhaft zu stärken, attraktive Arbeitsplätze in der Gruppe zu erhalten und eine angemessene Verzinsung auf unser eingesetztes Kapital zu erwirtschaften.

Wir verstehen uns als Mitgestalter der Energiewende. Durch Beratung und intelligente Plattformkonzepte unterstützen wir unsere Partnerunternehmen bei der Entwicklung zukunftsfähiger Lösungen für Vertrieb, Verteilung, Erzeugung und Speicherung von Energie sowie bei der Entwicklung neuer Dienstleistungen. Wir begreifen Marktveränderungen wie Dezentralisierung und Digitalisierung als Chance, um hinsichtlich Innovationskraft, Kundennähe und Effizienz gemeinschaftlich eine führende Rolle einzunehmen.

Zu diesem Zweck hat Thüga die Aufgabe, die unternehmerische Entwicklung des Netzwerks zu steuern, neue Partnerunternehmen zu gewinnen, die Wertsicherung und -entwicklung der einzelnen Unternehmen voranzutreiben, gemeinsame Projekte zwischen Partnerunternehmen zu initiieren und zu moderieren sowie die Zusammenarbeit in der Gruppe zu fördern.

Unser Verhalten im Netzwerk

- **Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit mit den Partnerunternehmen?**
- **Wie kann Thüga als Minderheitsgesellschafter das wirtschaftliche Wachstum sowie eine ganzheitliche und nachhaltige Weiterentwicklung der Partnerunternehmen fördern?**

Eine hohe fachliche Kompetenz und eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Partnerunternehmen und den kommunalen Partnern sind die Grundlage für das Erreichen unserer Ziele. Dies setzt eine vertrauensvolle Zusammenarbeit innerhalb der Thüga und der Thüga-Gruppe voraus. Daher gelten folgende Grundsätze des Thüga-Modells für die Zusammenarbeit und unser Verhalten:

- Wir arbeiten vertrauensvoll und transparent mit der Geschäftsführung der Partnerunternehmen und dem kommunalen Mehrheitsgesellschafter zusammen. Die Arbeitnehmervertretungen sind uns ein wichtiger Gesprächs- und Verhandlungspartner.
- Wir bringen unsere fachliche Kompetenz über Beratung und Dienstleistungen in die Zusammenarbeit mit den Unternehmen und dem kommunalen Partner ein.
- Zusammenarbeit in einem Netzwerk lebt von der Intensität und der Qualität der gegenseitigen Informationen. Wir informieren uns gegenseitig schnell und in angemessenem Umfang.
- Wir haben Respekt vor der Leistung des Anderen. Glaubwürdigkeit, Transparenz, Verbindlichkeit und Integrität bestimmen unser Handeln.
- Wir wollen überzeugen, nicht überstimmen.

Wir streben als Minderheitsgesellschafter wirtschaftliches Wachstum sowie eine ganzheitliche und nachhaltige Weiterentwicklung unserer Partnerunternehmen im Wesentlichen durch vier Tätigkeitsfelder an:

- Weiterentwicklung des Beteiligungsportfolios der Thüga,
- Wahrnehmung der Gesellschafterstellung in den Gremien der Partnerunternehmen,
- Beratungsleistungen für Partnerunternehmen,
- Plattformleistungen (Erbringung operativer Dienstleistungen) für Partnerunternehmen.

Dabei steuern wir unsere Tätigkeitsfelder im Rahmen eines übergreifenden Strategie- und Planungsprozesses gesamthaft, um eine optimale Ausrichtung unserer Aktivitäten auf die Wertsicherung und -steigerung der Partnerunternehmen sicherzustellen.

Weiterentwicklung des Beteiligungsportfolios

- Was ist der zukünftige Investitionsfokus?
- Wie stärkt Thüga durch Investitionen Innovationskraft und Plattformgesellschaften?

Thüga verfügt über Wachstumspotenzial als Minderheitspartner von kommunalen Stadtwerken und Regionalversorgern, das wir zur weiteren Stärkung unseres Beteiligungsportfolios nutzen wollen. Wir investieren in neue Partnerschaften, wenn die Unternehmen aufgrund von Größe und Struktur über eine nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit verfügen bzw. bestehende Beteiligungen regional arrondieren und eine Zusammenarbeit nach dem Thüga-Modell möglich ist. Wir generieren Wert, indem wir Beteiligungen im Rahmen von Kooperationsmodellen zu neuen erfolgreichen Einheiten zusammenführen.

Neben Investitionen in kommunale Partnerschaften nach dem Thüga-Modell ergänzen Investitionen in plattformnahe Geschäfte und Start-ups sowie Investitionen in gemeinsame Projekte der Gruppe das Investitionsportfolio und erhöhen die Innovationskraft der Gruppe. Mit diesen Investitionen wollen wir die Entwicklungszeiten für neue Lösungen verkürzen, relevante Fähigkeiten in der Gruppe verfügbar machen sowie die Erfolgswahrscheinlichkeit von Innovationen steigern.

Thüga als Minderheitsgesellschafter

- Wie nimmt Thüga ihre Stellung als Gesellschafter wahr? Wie positioniert sie sich gegenüber Geschäftsführung und kommunalem Partner?
- Wie generiert Thüga Wert?
- Wie verankert Thüga ihre Ziele?

Thüga nimmt ihre Stellung als Gesellschafter in den Gremien (Aufsichtsräte, Beiräte, Gesellschafterversammlungen) der Partnerunternehmen durch eine enge Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung und dem kommunalen Partner sowie mit den Arbeitnehmervertretern wahr. Dabei bringt Thüga ihr fachliches Know-how ein und nutzt ihre Markteinschätzung, um Chancen und Risiken sowie strategische Weiterentwicklungsbedarfe der Unternehmen den Geschäftsführungen und dem kommunalen Partner aufzuzeigen. Wir agieren dabei objektiv und transparent gegenüber allen Partnern.

Im Rahmen der Wahrnehmung der Gesellschafterfunktion schafft Thüga insbesondere Wert durch

- die angemessene Gewichtung unternehmerischer Ziele der Stadtwerke unter Berücksichtigung der kommunalpolitischen Aufgaben,
- das Einbringen von fachlichem Know-how und Markteinschätzungen,
- die Unterstützung der Geschäftsführung der Partnerunternehmen,
- die Sicherstellung der notwendigen finanziellen Ausstattung der kommunalen Unternehmen.

Der jeweilige verantwortliche Mandatsträger von Thüga verankert die Ziele der Thüga u. a. im Rahmen regelmäßiger Strategiegespräche mit der Geschäftsführung und den kommunalen Partnern sowie in den entsprechenden Wirtschafts- und Mittelfristplanungen der Partnerunternehmen.

Unterstützung unserer Partnerunternehmen

- Was ist die Zielsetzung der Beratungsleistungen?

Welche Funktionen halten wir vor?

- Wo unterstützen wir unsere Partnerunternehmen?

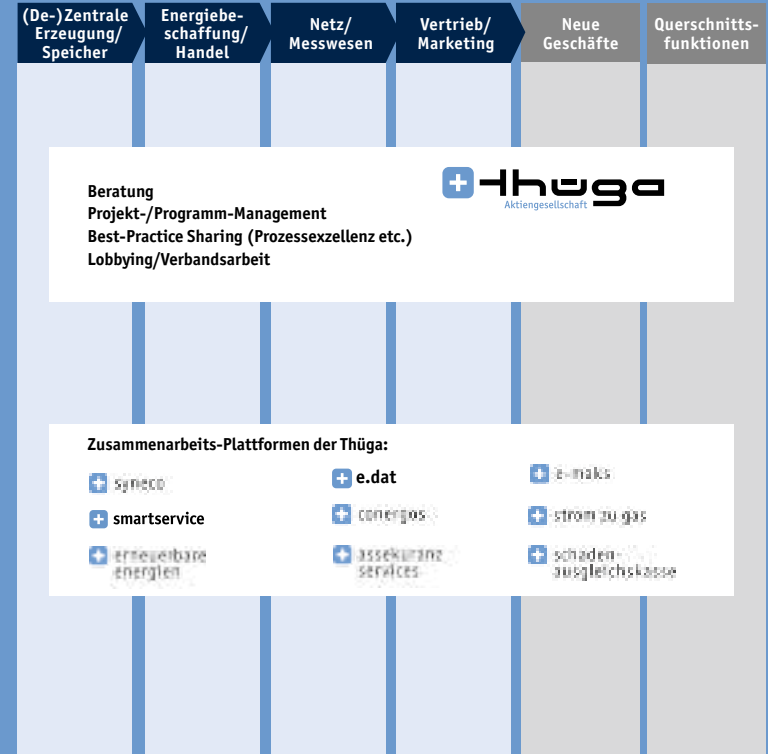
Ziel unseres Beratungsgeschäfts ist die Wertsteigerung bei den Partnerunternehmen durch das Vorhalten von Spezialfunktionen und Know-how, um dadurch Personalaufbau bei den Partnerunternehmen zu vermeiden und einen Wettbewerbsvorteil gegenüber einer Fremdleistung von Dritten zu erzielen.

Wir unterstützen unsere Partnerunternehmen in einer vertrauensvollen Zusammenarbeit durch

- die Durchführung von Projekten zur Konzeption und Umsetzungsbegleitung von Maßnahmen zur Erlösoptimierung und zur operativen Exzellenz,
- die Begleitung von Projekten zur Umsetzung gesamthafter Unternehmensreorganisationen bzw. -transformationen,
- das Angebot von Beratungsleistungen in den Wertschöpfungsstufen Energiebeschaffung und Erzeugung, Vertrieb und Marketing, Netz und Messwesen sowie bei Querschnittsthemen,
- eine Vielzahl von Instrumenten zum Informationsaustausch und Wissenstransfer (Extranet, Veranstaltungen, Symposien, Arbeitskreise),
- die Wahrnehmung der Interessen der Partnerunternehmen im Rahmen der Verbandsarbeit und bei der Gestaltung des Ordnungsrahmens für das Energie- und Wassergeschäft.

Einen besonderen Fokus legen wir auf die tatsächliche nachhaltige operative Umsetzung der vorgeschlagenen Maßnahmen.

Beratungs- und Plattformleistungen der Thüga



Plattformleistungen für Partnerunternehmen

- Welche Kriterien gelten für das Angebot von Plattformleistungen/operative Dienstleistungen?
- Wie erfolgt die Dienstleistungserbringung? Welche Rolle hat Thüga?

Ziel des Plattformgeschäfts von Thüga ist die Bereitstellung von wettbewerbsfähigen Dienstleistungen, die

- durch eine Bündelung im Thüga-Netzwerk effizienter erbracht werden können, indem ein mehrfacher Aufbau der entsprechenden Ressourcen durch die Partnerunternehmen vermieden wird,
- durch eine Plattform aufgrund von Skaleneffekten oder spezifischen Wissenseffekten günstiger und/oder qualitativ besser erbracht werden können als durch die jeweiligen Beteiligungsunternehmen allein,
- aufgrund des besonderen Vertrauensverhältnisses zwischen Partnerunternehmen und Thüga besonders vorteilhaft sind.

Im Rahmen der operativen Dienstleistungen strebt Thüga eine transparente Aufgaben- und Verantwortungsverteilung an und übernimmt die operative Verantwortung für die Erbringung und Weiterentwicklung der Dienstleistungen.

Mitarbeiter als Erfolgsfaktor

- Welche Rolle spielen die Mitarbeiter der Thüga?
- Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit?

Qualifizierte, motivierte und leistungsbereite Mitarbeiter sind das wichtigste Potenzial der Thüga. Sie denken und gestalten mit und tragen mit ihrem Wissen, ihren Fähigkeiten und ihrem Einsatz entscheidend zum Erfolg der Thüga bei.

Deshalb fördern wir systematisch ihre fachliche und persönliche Weiterentwicklung. Wir unterstützen unsere Mitarbeiter aktiv bei der Übernahme verantwortungsvoller Aufgaben bei Thüga und in den Partnerunternehmen.

Grundlage unserer erfolgreichen Zusammenarbeit ist Vertrauen. Unser Miteinander ist geprägt von Offenheit, gegenseitiger Wertschätzung, eigenverantwortlichem Handeln und dem Mut zu Veränderungen. Wir ermutigen unsere Mitarbeiter, Verbesserungspotenziale aufzuzeigen, Wissen und Ideen über den eigenen Arbeitsbereich hinaus weiterzugeben und ein motivierendes und konstruktives Feedback zu geben.

Wir unterstützen unsere Mitarbeiter durch eine familienorientierte Personalpolitik, die es ermöglicht, die vielfältigen Anforderungen des Berufs- und Privatlebens in Einklang zu bringen.

Herausgeber
Thüga Aktiengesellschaft
Nymphenburger Straße 39
80335 München

Telefon: 089/3 81 97-0
Fax: 089/3 81 97-15 68
E-Mail: info@thuega.de
Internet: www.thuega.de

2. Auflage Mai 2017
(1. Aufl. vom Oktober 2015)

