



**B E T**

Energie. Weiter denken

## **Stadtwerke Ahrensburg GmbH**

Hauptausschuss

19.02.2024 | Ahrensburg



1	<b>Check-in</b> Begrüßung & Ziele	5 Minuten
2	<b>Projektstatus</b> Vorstellung des Projektes & Statusupdate	10 Minuten
3	<b>Auszug der Projektergebnisse</b> Umfrageergebnisse, Benchmarking, Chancen & Risiken	15 Minuten
4	<b>Check-out</b> Blitzlicht & weiteres Vorgehen	15 Minuten



# VORSTELLUNG

## BERATERTEAM



### **Dr. Olaf Unruh**

Geschäftsführer

+49 241 47062-410

[olaf.unruh@bet-energie.de](mailto:olaf.unruh@bet-energie.de)



### **Johannes Hüllenkremer**

Projekt-Manager | LKT Strategie & Kooperation

+49 241 47062-454

[johannes.huellenkremer@bet-energie.de](mailto:johannes.huellenkremer@bet-energie.de)

# Ganzheitliche Beratung für die Transformation der Energiewirtschaft



## B E T Themenkosmos





### › Ausgangssituation

- Die Stadtwerke Ahrensburg halten als vollständig kommunaler Versorger die Konzessionen für das Gas- und Glasfasernetz und liefern Strom und Gas an Privat- und Gewerbekunden.
- Ergänzend betreiben die Stadtwerke Ahrensburg drei Wärmenetze und versorgen Ahrensburg mit Fernwärme.
- Das traditionelle Geschäft wird flankiert von energienahen Dienstleistungen im Bereich der Elektromobilität, der Beratung und der Mobilität.
- Neben den in direktem Bezug zur Energie stehenden Tätigkeiten führen die SW Ahrensburg ein Freizeitbad und eine Saunalandschaft.



### › Herausforderung

- Die Stadtwerke Ahrensburg stehen vor der Herausforderung, sich in einem dynamischen Marktumfeld neu zu positionieren. Als Schlüsselfragestellungen sind dabei die folgenden Punkte identifiziert worden:
  - Netzübernahme Strom
  - Umgang mit der kommunale Wärmeplanung
  - Ausrichtung des Vertriebs
  - Aufbau neuer Geschäftsmodelle
  - Make-or-Buy
  - Kooperationen
  - Finanzierung



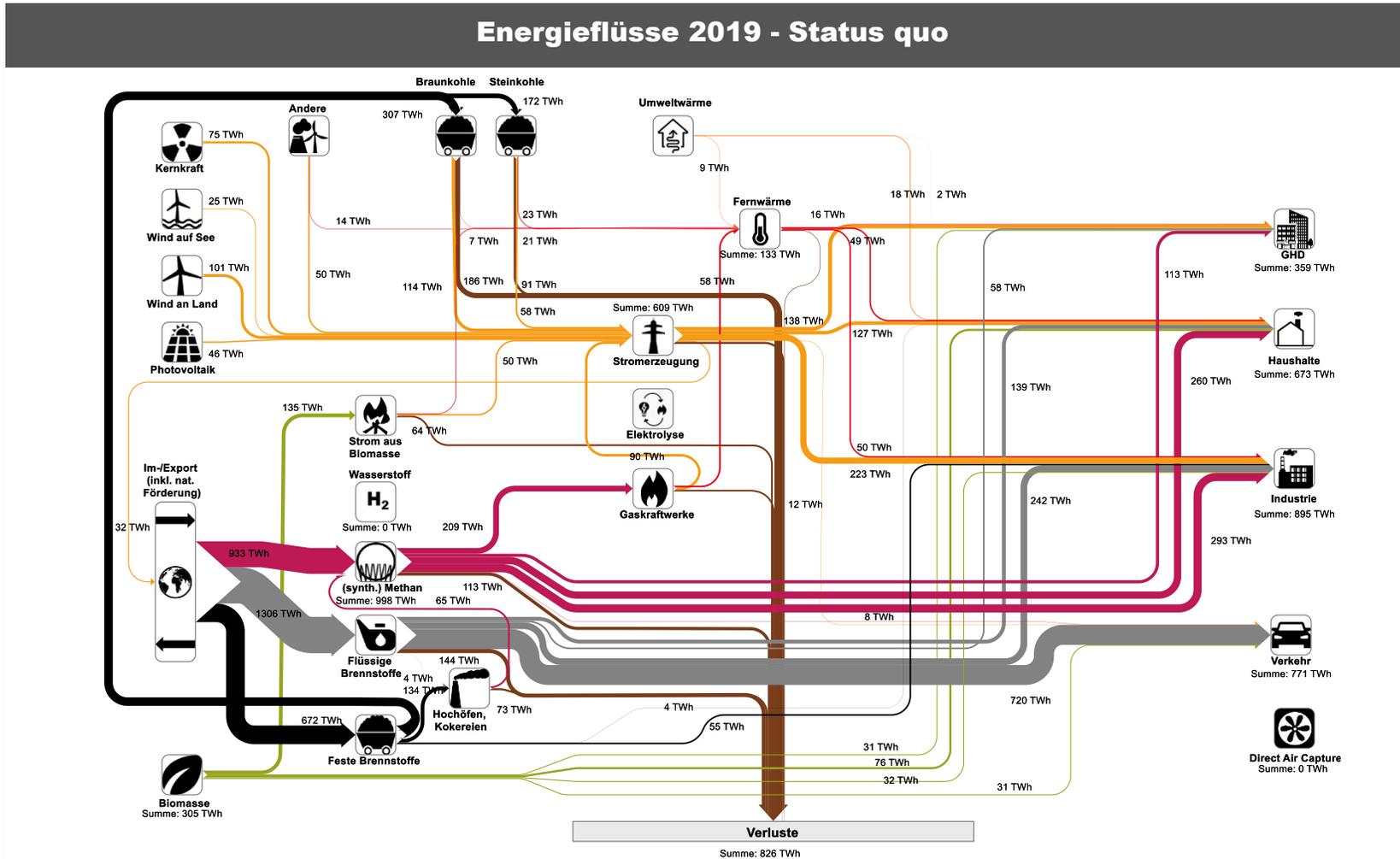
### › Zielsetzung

- Zur Bewältigung der Herausforderungen soll ein schlanker und effizienter Strategieprozess durchgeführt werden, der auch kommunalpolitische Zielsetzungen berücksichtigt und den Veränderungsdruck auf Energieversorger angemessen würdigt.
- Auf Basis der zu entwickelnden strategischen Ziele wird die zukünftige Aufstellung der Stadtwerke Ahrensburg passgenau erarbeitet.
- Das Ergebnis des Projektes ist ein fundiertes strategisches Zielbild für die Stadtwerke Ahrensburg und ein Umsetzungsfahrplan, der konkrete Handlungsempfehlungen für die strategischen Geschäftsfelder beinhaltet.

1	<b>Check-in</b> Begrüßung & Ziele	5 Minuten
2	<b>Projektstatus</b> Vorstellung des Projektes & Statusupdate	10 Minuten
3	<b>Auszug der Projektergebnisse</b> Umfrageergebnisse, Benchmarking, Chancen & Risiken	15 Minuten
4	<b>Check-out</b> Blitzlicht & weiteres Vorgehen	15 Minuten



# Der Status quo des Jahres 2019 zeigt für Deutschland den hohen Anteil fossiler Energieträger in den Hauptverbrauchssektoren auf



## ERLÄUTERUNG

- › Die Grafik zeigt die Energieflüsse in Deutschland im Jahr 2019.
- › Massive Importe waren notwendig. Alle Sektoren sind zu einem großen Teil auf fossile Brennstoffe angewiesen.
- › Der EE-Anteil ist in der Gesamtbetrachtung gering.
- › Die Sektoren Verkehr und Industrie werden zu einem großen Teil nicht mit Strom betrieben.

## Projektstatus

# Die Folgen des Russland-Ukraine-Konflikts in Kombination mit dem ambitionierten Atom- und Kohleausstieg treffen Deutschland im europäischen Vergleich besonders hart

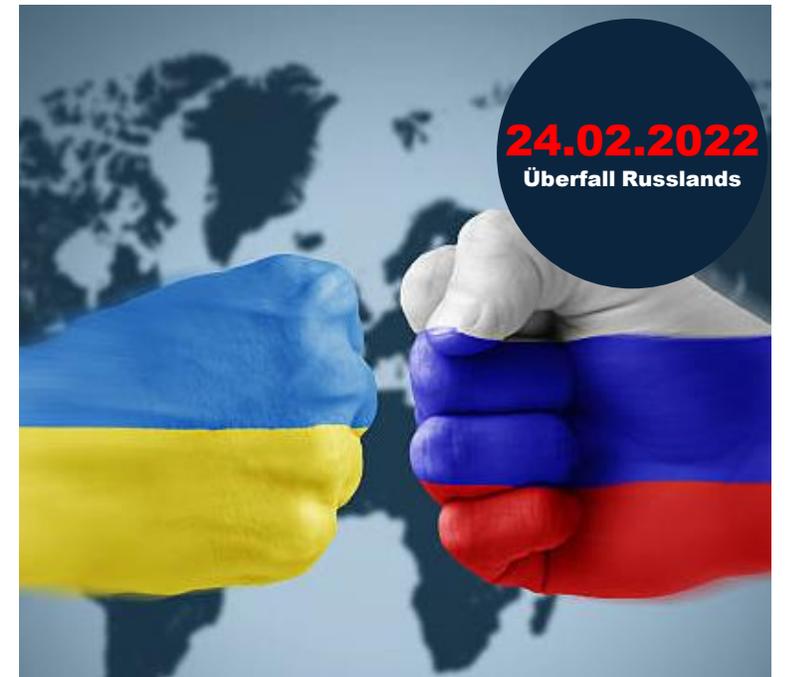
### > Atomausstieg



### > Kohleausstieg



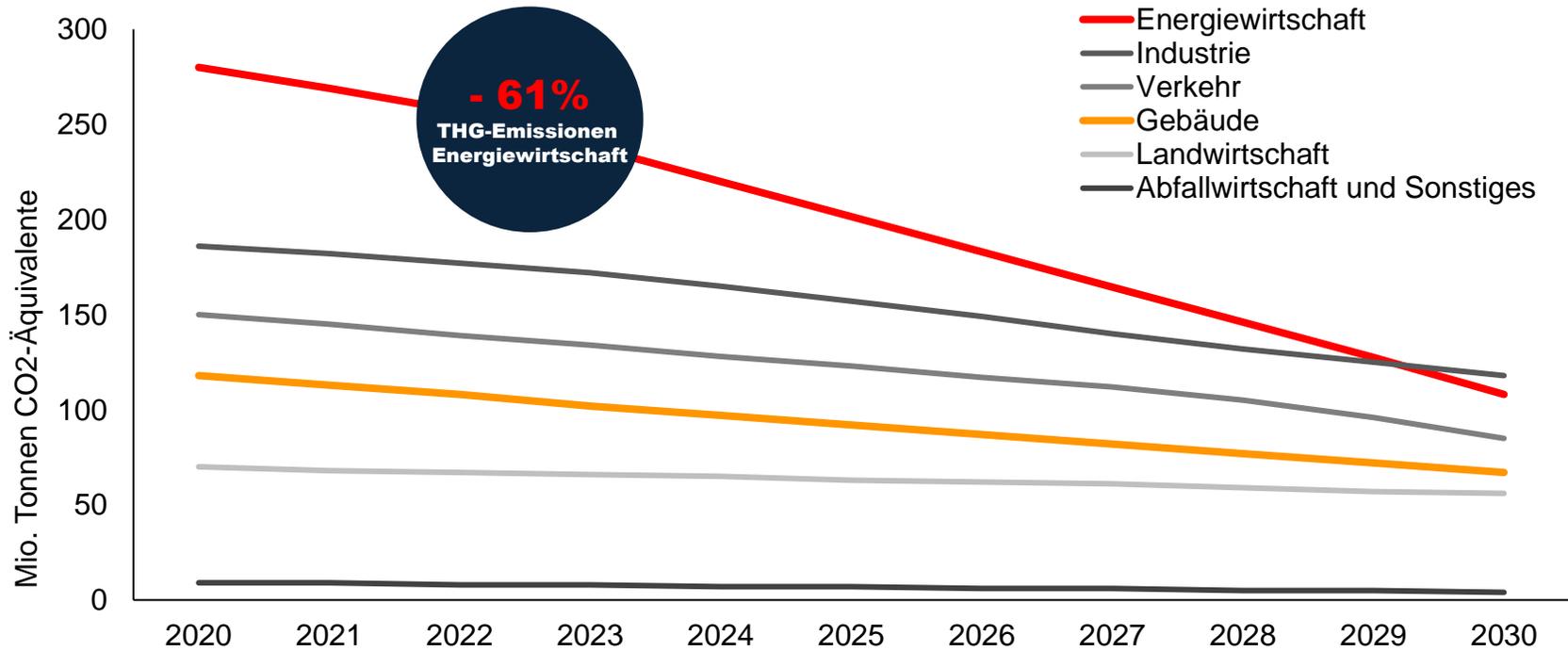
### > Angriffskrieg



**Erhalt der Versorgungssicherheit stellt Deutschland vor große Herausforderung**

# Nach dem Bundesklimaschutzgesetz soll Deutschland bis 2045 klimaneutral sein

## Ziele im Klimaschutzgesetz nach Sektoren



-  Umstellung auf nachhaltige Materialien
-  Ausbau erneuerbarer Energien
-  Elektrifizierung des Verkehrssektors
-  Steigerung der Energieeffizienz



**Drastische Emissionsreduzierung in fast allen Sektoren notwendig**



**CO<sub>2</sub>-negative Sektoren benötigt zum Ausgleich nicht vermeidbarer Emissionen**

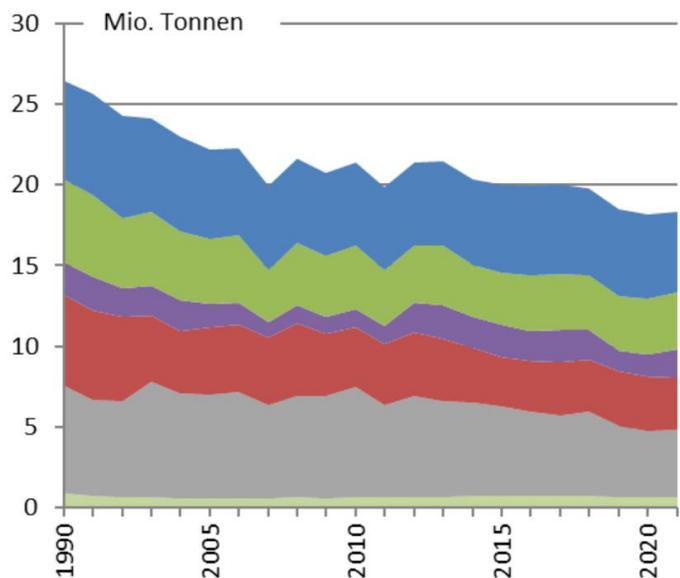
Quelle: BMUV

# Schleswig-Holstein konkretisiert diesen Reduktionspfad, um so einen angemessenen Beitrag zur Einhaltung der Klimaziele des Bundes und der EU zu leisten

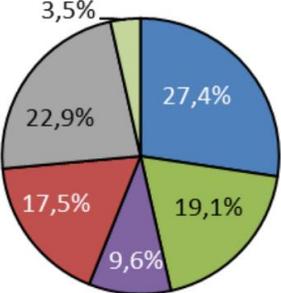
CO<sub>2</sub>

## Emissionsbilanz Schleswig-Holstein

Mio. Tonnen



Anteile 2021



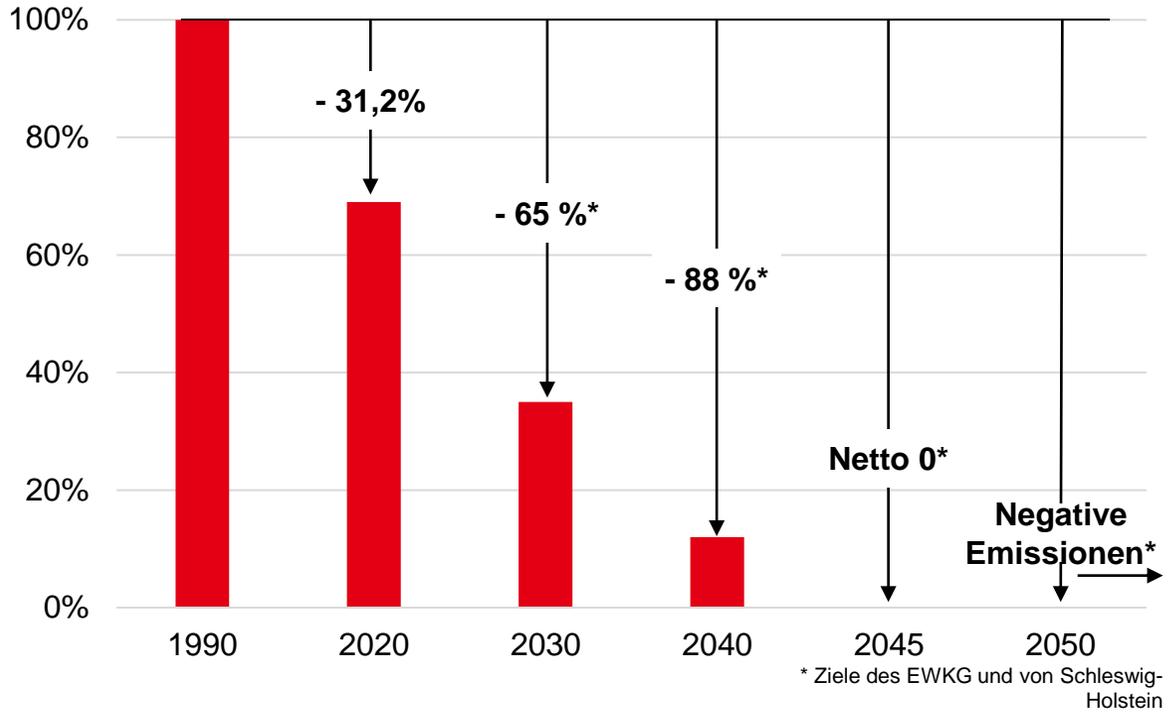
- 17,8%
- 31,4%
- 13,0%
- 43,6%
- 36,5%
- 27,0%

- Verkehr
- private Haushalte
- GHD
- Industrie\*
- Energiewirtschaft/ Umwandlungsbereich
- Landwirtschaft\*\*

\* inkl. prozessbedingter CO<sub>2</sub>-Emissionen  
 \*\* inkl. energiebedingter CO<sub>2</sub> Emissionen

CO<sub>2</sub>

## Emissionen und Emissionsziele Schleswig-Holstein



**Reduzierung der Emissionen in allen Sektoren. Der Verkehrssektor ist aktuell der größte Emittent.**



**Die Minderungsraten im Bundes-Klimaschutzgesetz sollen in Schleswig-Holstein erreicht und wenn möglich übertroffen werden.**

Quelle: Ministerium für Energiewende, Landwirtschaft, Umwelt, Natur und Digitalisierung Schleswig-Holstein

# Im Rahmen von fünf Arbeitspaketen werden wir eine robuste Strategie entwickeln, Handlungsfelder definieren, diese quantitativ bewerten und in einen SMARTen Umsetzungsplan überführen

<b>AP 1</b> <b>Interne &amp; externe Analyse</b> („Wie sieht das Spielfeld aus?“)	<b>AP 2</b> <b>Strategieentwicklung</b> („Wo spielen wir?“)	<b>AP 3</b> <b>Handlungsfelder</b> („Wie gewinnen wir?“)	<b>AP 4</b> <b>Quantitative Bewertung</b> („Welchen Nutzen heben wir?“)	<b>AP 5</b> <b>Umsetzungsvorbereitung</b> („Wie implementieren wir?“)
<b>Inhalte</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Kick-off und Initialisierung</li> <li>✓ Aufsetzung der Projektstruktur</li> <li>✓ Erhebung und Plausibilisierung von Daten und Informationen</li> <li>✓ Bewertung Ist-Situation: Stärken und Schwächen</li> <li>✓ Benchmarking wesentlicher wirtschaftlicher Kennzahlen</li> <li>✓ Impulse zu Megatrends, Zukunftsbildern und aktuellen Entwicklungen der Energiewirtschaft</li> <li>✓ Moderation und Begleitung Diskussionsprozess</li> </ul>	<b>Inhalte</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Workshopreihen</li> <li>• Diskussion und Festlegung der strategischen Positionierung</li> <li>• Entwicklung der Vision und Mission</li> <li>• Ableitung von unternehmenspolitischen und (SMARTen) strategischen Zielen</li> <li>• Dokumentation in einem Strategiepapier</li> <li>• Optional: Sondertermin zur Einbindung des Aufsichtsrats</li> </ul>	<b>Inhalte</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung von Methodik und konkreten Vorlagen für die Formulierung von Handlungsfeldern</li> <li>• Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung einer Workshopreihe zur Identifikation der Handlungsfelder</li> <li>• Strukturierung der Handlungsfelder</li> <li>• Ableitung von Maßnahmen in den Handlungsfeldern und Vorstellung in Diskussionstermin (z. B. Lenkungskreis)</li> <li>• Optional: Vor-Ort-Workshop zum Thema Handlungsfelder</li> </ul>	<b>Inhalte</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Festlegung der kaufmännischen Parameter und Annahmen für die Maßnahmenbewertung</li> <li>• Bewertung der Maßnahmen anhand einer integrierten Business Planung, bestehend aus:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Gewinn- und Verlustrechnung</li> <li>– Bilanz</li> <li>– Kapitalflussrechnung</li> </ul> </li> <li>• Einschätzung zum Finanzierungsbedarf sowie zur zukünftigen Ausschüttungsfähigkeit</li> <li>• Optional: Diskussionstermin</li> </ul>	<b>Inhalte</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Priorisierung der Maßnahmen über Aufwand-Nutzen-Analysen</li> <li>• Festlegung von Verantwortlichkeiten</li> <li>• Festlegung eines Zeitplans unter Berücksichtigung von Budgets und Ressourcen</li> <li>• Vorstellung und Abstimmung eines Meilensteinplans mit Budget- und Ressourcenplanung</li> <li>• Abschlusspräsentation</li> <li>• Optional: Kommunikationsfahrplan</li> </ul>
<b>➤ Ergebnisse</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definierte Projektziele</li> <li>• Bewerteter Status quo</li> </ul>	<b>➤ Ergebnisse</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulierten Vision und Mission</li> <li>• Definierte strategische Ziele</li> </ul>	<b>➤ Ergebnisse</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschriebene Handlungsfelder (Maßnahmencluster)</li> </ul>	<b>➤ Ergebnisse</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auswirkungen auf Finanz- und Ertragslage</li> </ul>	<b>➤ Ergebnisse</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsetzungsplan</li> </ul>



## Die BET-Strategieentwicklung folgt einem pyramidalen Prozess, in dem die einzelnen Elemente der Unternehmensstrategie schrittweise erarbeitet werden

### › Pyramidale Strategieentwicklung



### › Erläuterung

- › Die **Vision** beschreibt in einem Satz den angestrebten Zielzustand: Was für eine Art von Unternehmen wollen wir im Jahr X sein? Welche Marktposition nehmen wir dann ein? // Wie soll die Welt im Jahr X aussehen?
- › Die **Mission** beschreibt den Weg zur Vision: In welchen Themenfeldern sind wir aktiv, wenn wir die Vision erreicht haben? Welchen Mehrwert liefern wir?
- › **Unternehmenspolitische Ziele** sind qualitative Ziele und konkretisieren Vision und Mission. Dimensionen sind bspw. Image, Produkt- und Erfolgsziele.
- › **Strategische Ziele** sind stets SMARTe Ziele: Spezifisch, Messbar, Attraktiv, Realistisch und Terminiert. Sie haben einen starken Bezug zu den externen Rahmenbedingungen und definieren die Implikationen für die Handlungsfelder.
- › **Handlungsfelder** zeigen auf, in welchen Bereichen wir aktiv werden müssen, um unsere Vision und Mission zu erreichen?
- › **Operative Ziele** sind SMARTe Ziele: Was wollen wir erreichen? Wie ist der Erfolg „messbar“ (sowohl „harte“ (EBIT, Kundenzahl...) als auch „weiche“ Faktoren (Mitarbeiterzufriedenheit...))? Welche konkreten Parameter wollen wir in welche Richtung verändern?
- › **Maßnahmen & Zeitplan:** Wer tut was genau und bis wann, um unsere operativen Ziele zu erreichen?

1	<b>Check-in</b> Begrüßung & Ziele	5 Minuten
2	<b>Projektstatus</b> Vorstellung des Projektes & Statusupdate	10 Minuten
3	<b>Auszug der Projektergebnisse</b> Umfrageergebnisse, Benchmarking, Chancen & Risiken	15 Minuten
4	<b>Check-out</b> Blitzlicht & weiteres Vorgehen	15 Minuten



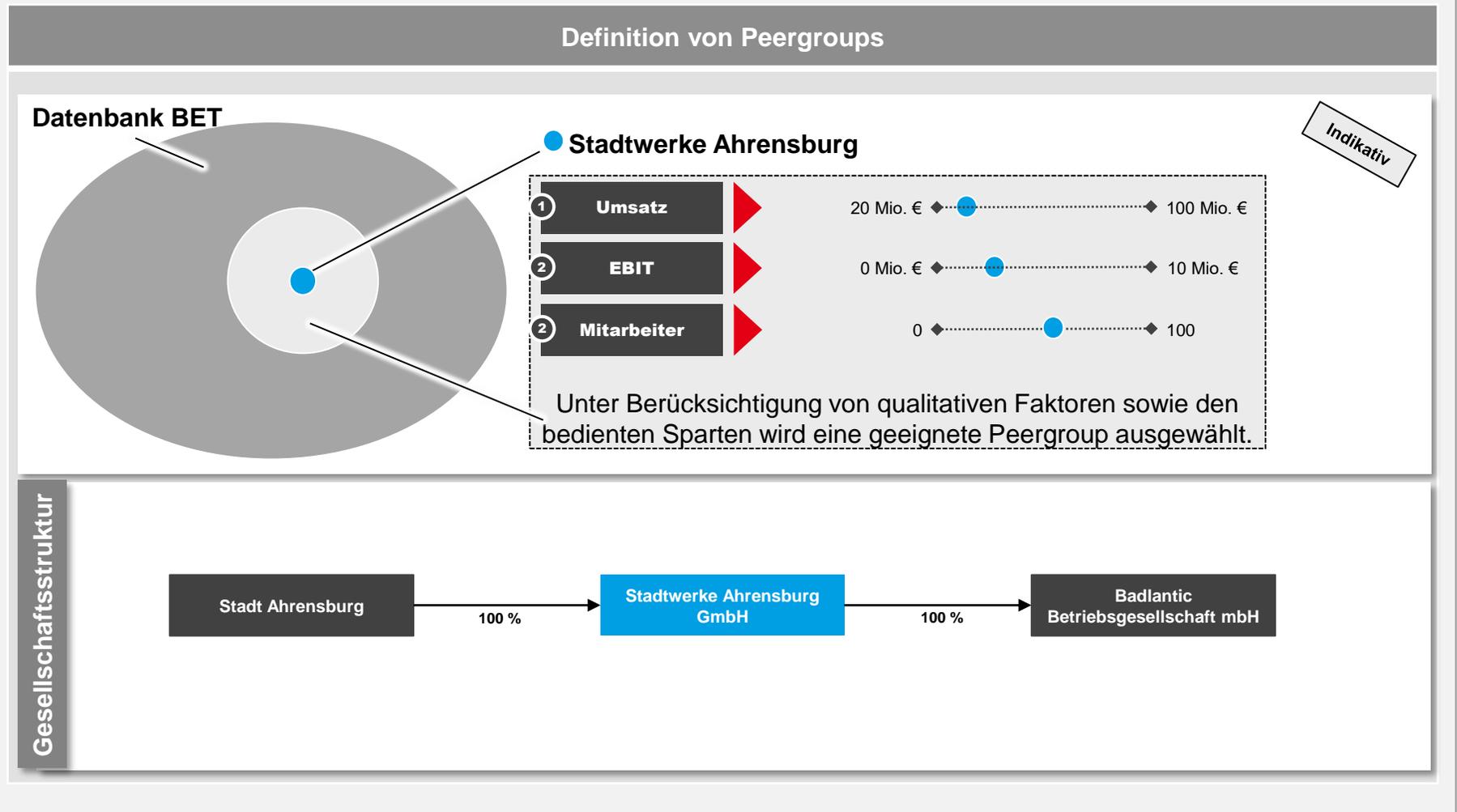
Für die Identifikation geeigneter Peergroups (Gesellschafterstrukturen, Energie, Netze, Größe) im Benchmarking werden neben quantitativen Größen auch qualitative Faktoren wie die Ausprägung der Geschäftsfelder berücksichtigt



➤ Definition von Peergroups

Versorgungsauftrag:

➤ Die SW Ahrensburg versorgen die rd. 31 Tsd. Einwohner des Versorgungsgebiets Ahrensburg mit Strom, Gas und Wärme.

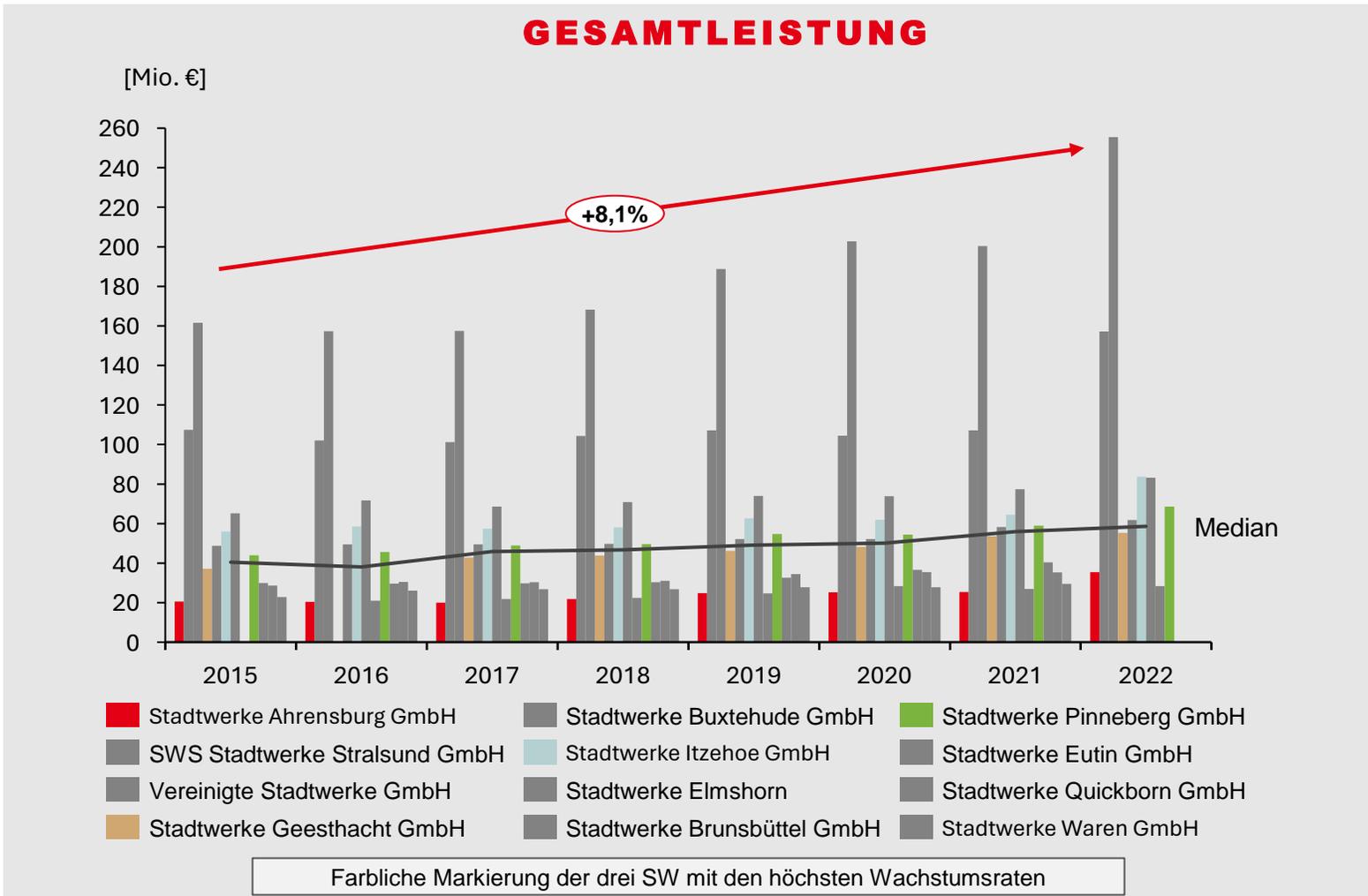




**Die Vergleichsgruppe ist in ähnlichen Geschäftsfeldern wie die SW Ahrensburg aktiv und gemessen an der Größenordnung des Versorgungsgebiets und des Umsatzes mit der Zielvision der SW Ahrensburg vergleichbar**

Stadtwerk				STROM		GAS		WÄRME	WASSER	EDL
		Einwohner Tsd.	Umsatz [Mio. €]	Netz	Vertrieb	Netz	Vertrieb	Fernwärme	Wasser	Neue Geschäftsfelder*
	<b>Stadtwerke Ahrensburg</b>	35	25	-	X	X	X	X	-	X
	<b>Vereinigte Stadtwerke</b>	59	199	X	X	X	X	X	X	X
	<b>Stadtwerke Stralsund</b>	59	156	X	X	X	X	X	X	X
	<b>Stadtwerke Quickborn</b>	22	35	X	X	X	X	X	X	X
	<b>Stadtwerke Elmshorn</b>	51	75	X	X	X	X	X	X	X
	<b>Stadtwerke Buxtehude</b>	41	61	X	X	X	X	X	X	X
	<b>Stadtwerke Geesthacht</b>	33	53	X	X	X	X	X	X	X
	<b>Stadtwerke Pinneberg</b>	44	67	X	X	X	X	X	X	X
	<b>Stadtwerke Waren</b>	19	30	X	X	X	X	X	X	X
	<b>Stadtwerke Eutin</b>	17	39	X	X	X	X	X	X	X

## Die SW Ahrensburg weisen, wie alle aus der Vergleichsgruppe, eine positive Entwicklung der Gesamtleistung auf



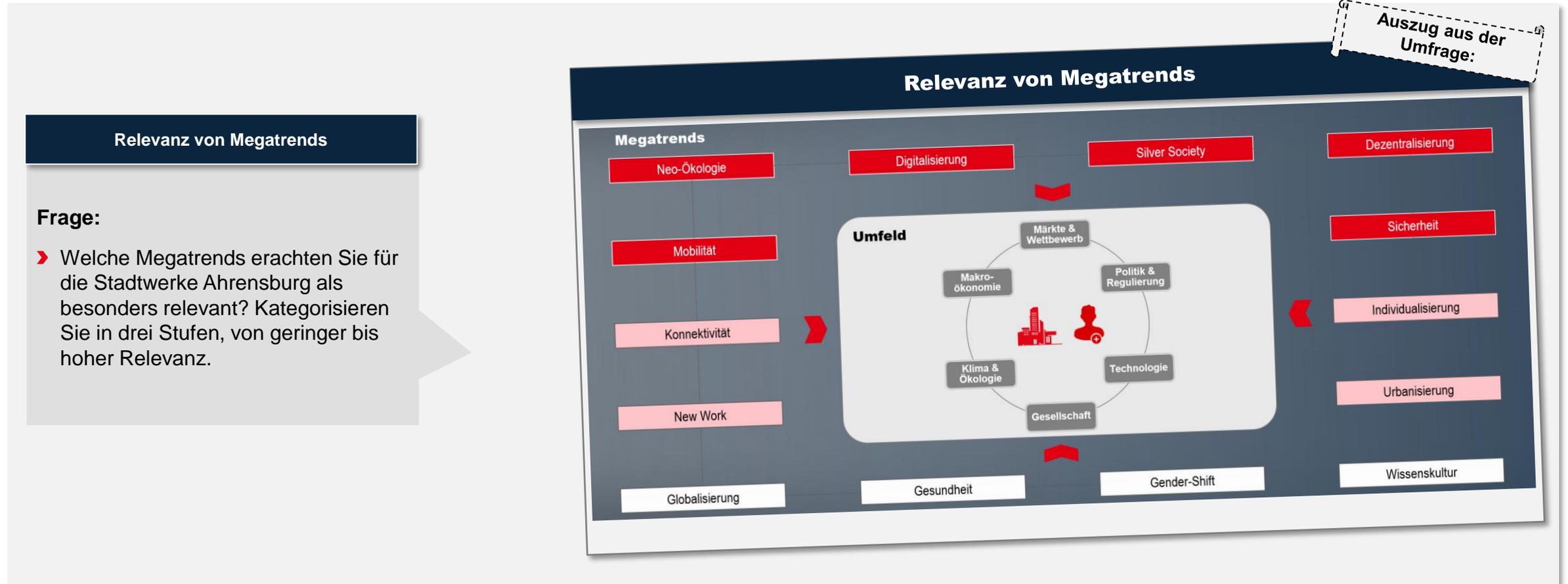
### BESCHREIBUNG

- Die Gesamtleistung eines Unternehmens stellt die **Summe aus erzielten Umsätzen und aktivierten Eigenleistungen** dar.
- Die Gesamtleistung der betrachteten Stadtwerke lag in den Jahren 2015 bis 2022 im Median zwischen 38 und 58 Mio. €.
- Die Gesamtleistung der Stadtwerke Ahrensburg lag mit Werten von 20 bis 35 Mio. € zwischen 2015 und 2022 konstant unter dem Median der Vergleichsgruppe.
- Ist innerhalb des Betrachtungszeitraums die Gesamtleistung der Vergleichsgruppe im Median um jährlich 5,4% (CAGR) gestiegen, konnten die Stadtwerke Ahrensburg ihre Gesamtleistung sogar um 8,1% (CAGR) steigern. Damit weisen die SW Ahrensburg das größte Wachstum der Vergleichsgruppe auf.



**Die Gesamtleistung der SW Ahrensburg liegt konstant unterhalb des Medians der Vergleichsgruppe, ist jedoch im Trend steigend.**

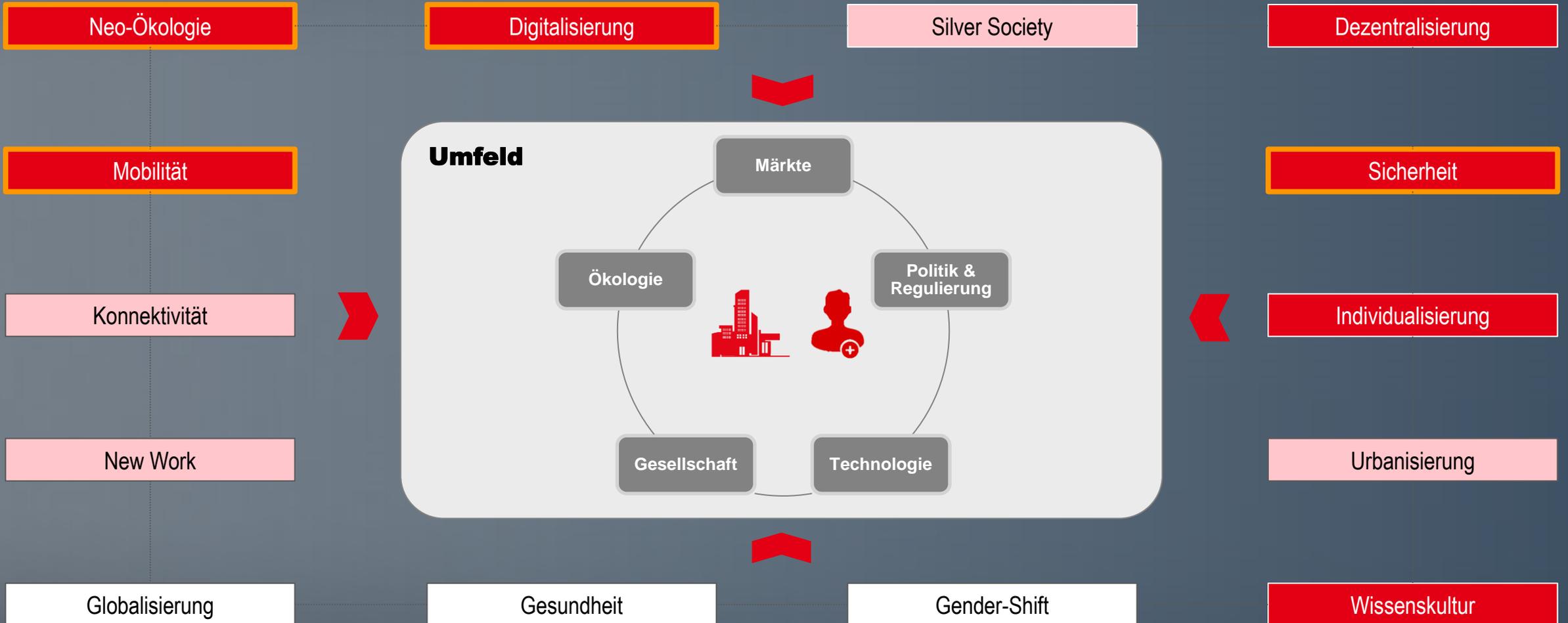
## Im ersten Teil der Umfrage wurde der Fokus auf die Relevanz von Megatrends gelegt, die einen erhöhten Einfluss auf die SW Ahrensburg haben könnten



➤ Gemeinsam mit der Einschätzung Ihrerseits und unserer Expertise gehen wir genauer auf die für Sie relevanten Megatrends innerhalb der Umfeldanalyse ein und strukturieren, welche Auswirkungen auf organisatorischer und finanzieller Ebene zu erwarten sind.

# Das Umfeld aus Politik, Märkten, Gesellschaft, Technologie und Ökologie beeinflusst die nachgefragten Produkte und die Ausgestaltung von Geschäftsmodellen und Kundenbeziehungen

## Megatrends\*



# BET wird die Haupttrends der Energiebranche und die daraus resultierenden Chancen und Risiken in den einzelnen Geschäftsfeldern der SW Ahrensburg eruieren. Dargestellt ist beispielhaft das Geschäftsfeld Stromvertrieb

## Trends und Risiken in unterschiedlichen Geschäftsfeldern (qualitativ)



**Geschäftsfeld  
Vertrieb Strom**

### Haupttrends



#### Marktveränderungen

- Steigender Anteil EE / Dezentralisierung
- Zunehmende Elektrifizierung der Endverbrauchssektoren
- Kundenentwicklung zu „Prosumern“
- Zunehmender Wettbewerbsdruck

#### Digitalisierung

- Smart-Meter-Rollout etc. schaffen Energietransparenz und potenziell neue Vertriebsprodukte

#### Politische Rahmenbedingungen

- Politischer Druck für zeitnahe Dekarbonisierung
- Anpassungen des Marktdesigns und der Regulierung (EEG-Umlage)

### Chancen



#### Klassisches Vertriebsgeschäft

- Die Sicherung und Ausweitung heutiger Marktanteile kann das Betriebsergebnis im Stromvertrieb potenziell steigern, solange die Absatzzunahme die sinkenden Margen kompensiert

- CtS Senkungen durch Digitalisierung und Prozesssteigerung

#### Neue Vertriebs- & Geschäftsmodelle

- Erschließung moderner, wettbewerbsorientierter Stromprodukte bspw. im Energiedienstleistungsbetrieb und Servicebereich (Bsp.: Dynamische Stromtarife)

### Risiken



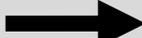
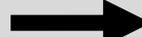
#### Klassisches Vertriebsgeschäft

- Traditionelles Versorgungsgeschäft kann bei unveränderter Positionierung im Wettbewerb unter Druck geraten (sinkende Margen und Ergebnisse)

#### Neue Vertriebs- & Geschäftsmodelle

- Ohne ausreichende Innovation des klassischen Produktportfolios lassen sich mögliche Umsatzeinbußen nicht kompensieren
- Fehlende politische Planungssicherheit & stockender Ausbau der Digitalisierung verhindern Planbarkeit neuer Entwicklungen

**Die Energie- und Wärmewende bedingt signifikante Veränderungen in den bestehenden Geschäftsmodellen, bei gleichzeitig hohem Investitionsbedarf und Rückwirkungen auf den Cash-Flow**

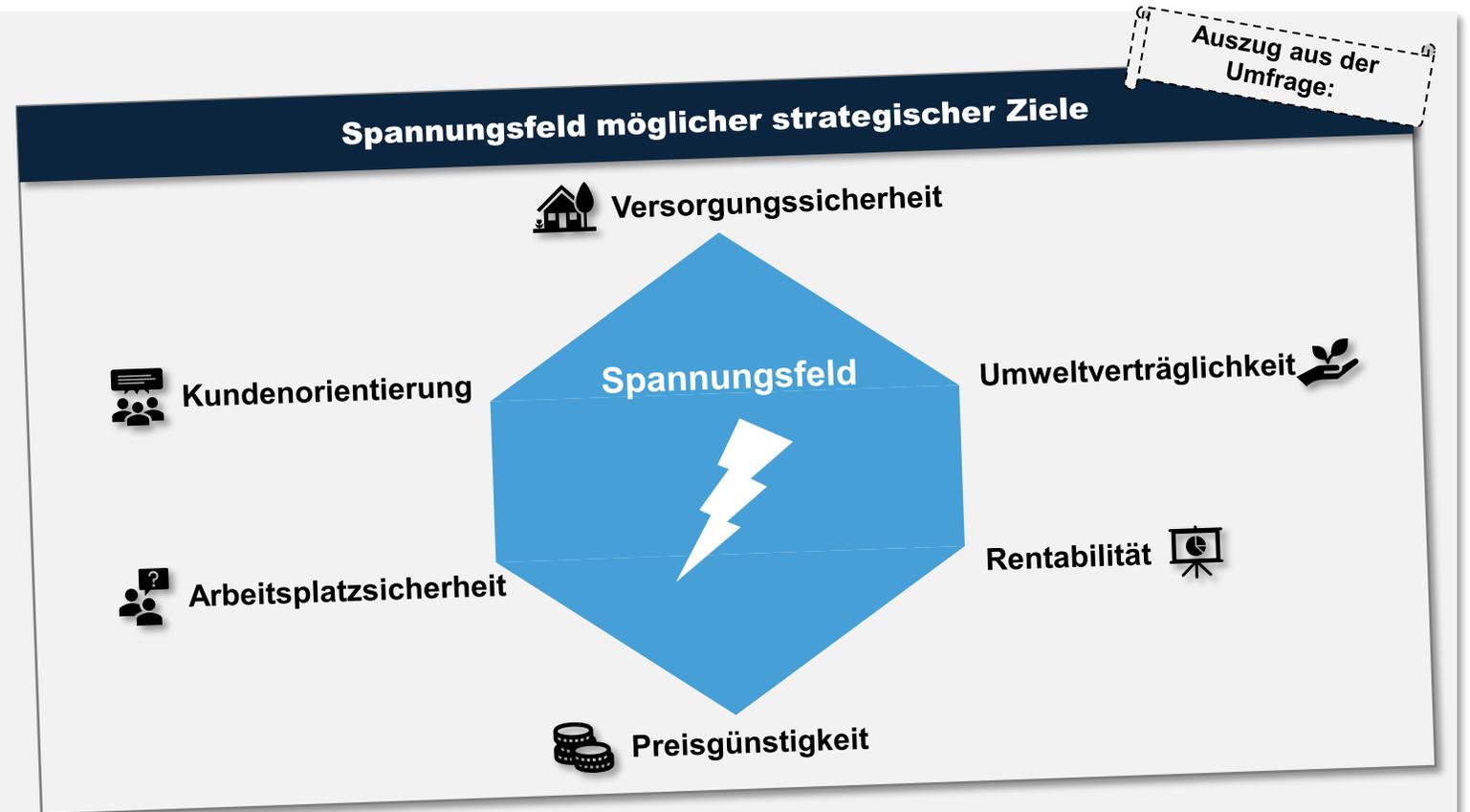
		Vertrieb		Netze		Wärme		Sonstige		
		Gas	Strom	Gas	Strom	Netz Bestand	Netz neu	Glas-faser	EDL	PV
	<b>Absatz</b>									
	<b>EBIT</b>									
	<b>Investitionen</b>	∅	∅						?	
	<b>Cash-Flow</b>									

## Auf der Seite der Mitarbeiter haben 36 Teilnehmer an der Umfrage teilgenommen, vom Aufsichtsrat haben 7 Teilnehmer abgestimmt

### Leitplanken zur strategischen Positionierung

#### Frage:

- Teil 1: Bitte Priorisieren Sie zunächst die rechts dargestellten strategischen Ziele untereinander.
- Teil 2: Vergeben Sie jedem der sechs Ziele maximal 10 Punkte, in Summe jedoch maximal 40 Punkte.



- Im Zuge der Auswertung der zwei Umfragen – bei den Mitarbeitern und im Aufsichtsrat – zeigen wir einerseits welche Stoßrichtungen und strategischen Leitplanken als relevant erachtet werden und können ebenfalls differenzieren, inwiefern die Meinungen, das Sichtbild und das Selbstverständnis zwischen den Mitarbeitern und den Aufsichtsratsmitgliedern korrelieren oder divergieren.

## Der Vergleich der gemittelten Antworten von Aufsichtsrat und Mitarbeitern bietet eine gute Grundlage, um in einen weiteren Strategiedialog mit den jeweiligen Stakeholdern zu treten

### Spannungsfeld möglicher strategischer Ziele – Vergleich Mitarbeiter & Aufsichtsrat

#### MITARBEITER

Mittelwert der 36 Teilnehmer

##### Auffälligkeiten/Fokus Mitarbeiter:

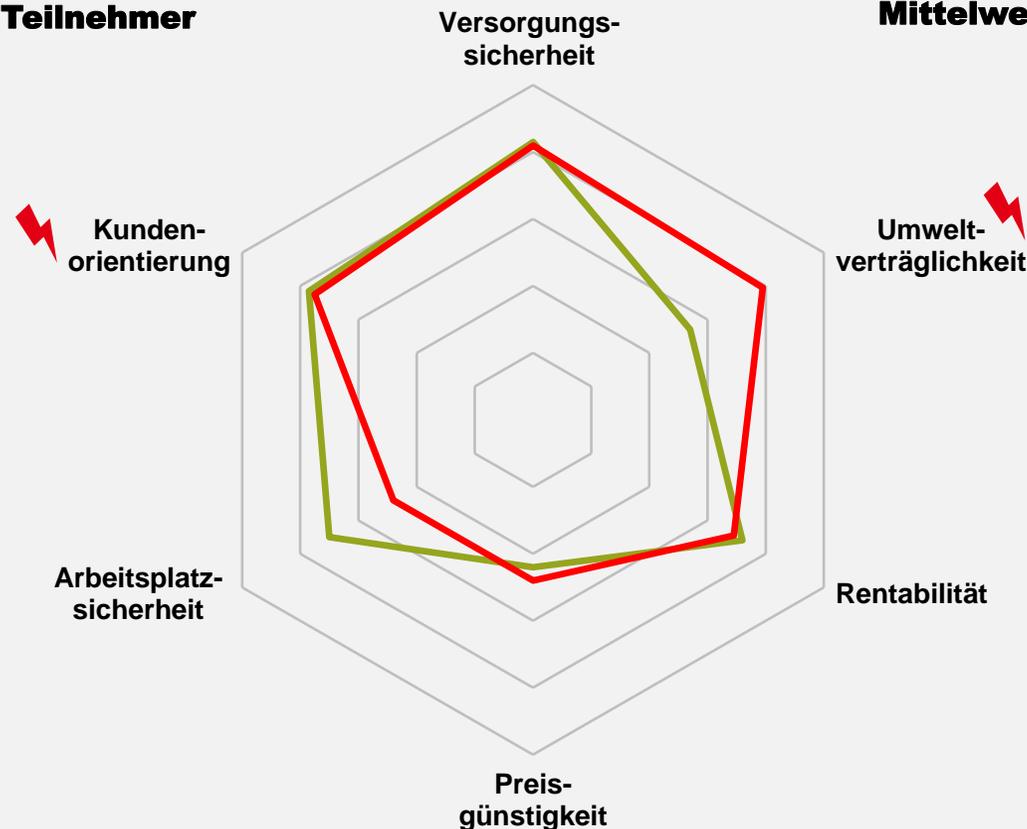
- Innerhalb des Trade-Offs der sechs formulierten Spannungsfelder sollten die SW Ahrensburg aus Sicht der Mitarbeiter einen gesonderten Fokus auf die Versorgungssicherheit und die Kundenorientierung legen.
- Als weniger relevant werden die Ziele Preisgünstigkeit und Umweltverträglichkeit identifiziert.

#### AUFSICHTSRAT

Mittelwert der 7 Teilnehmer

##### Auffälligkeiten/Fokus AR:

- Der Aufsichtsrat legt einen deutlich höheren Fokus auf Nachhaltigkeit.
- Obwohl der AR bei der Positionierung der Ziele untereinander Kundenorientierung nur auf Platz sechs eingeordnet hat, werden im Spannungsfeld die drittmeisten Punkte vergeben.





## Die Definition von Werten für Unternehmen ist sowohl aus Innensicht als auch aus Außensicht sinnvoll

 Sie beschreiben Ihr **Unternehmen** und tragen zum einheitlichen Verständnis bei.

 Sie steuern die **Wahrnehmung von außen**.

 Sie schaffen eine **Unternehmenskultur**.

 Sie können passende **Mitarbeiter auswählen**.

 Sie definieren Ihre **Philosophie**.

 Sie fungieren als **Erinnerungsstützen**.

 Sie helfen, **Prioritäten festzulegen**.

 Sie tragen zur **Loyalität** bei und unterstützen das Mit- und Untereinander.

 Sie verkörpern **Glaubwürdigkeit**.

Der Blick auf die Werte, die die SW Ahrensburg bereits heute ausmachen und in Zukunft weiter prägen sollen, zeigt, dass die Mitarbeiter und der Aufsichtsrat sehr ähnliche Wertevorstellungen aufweisen

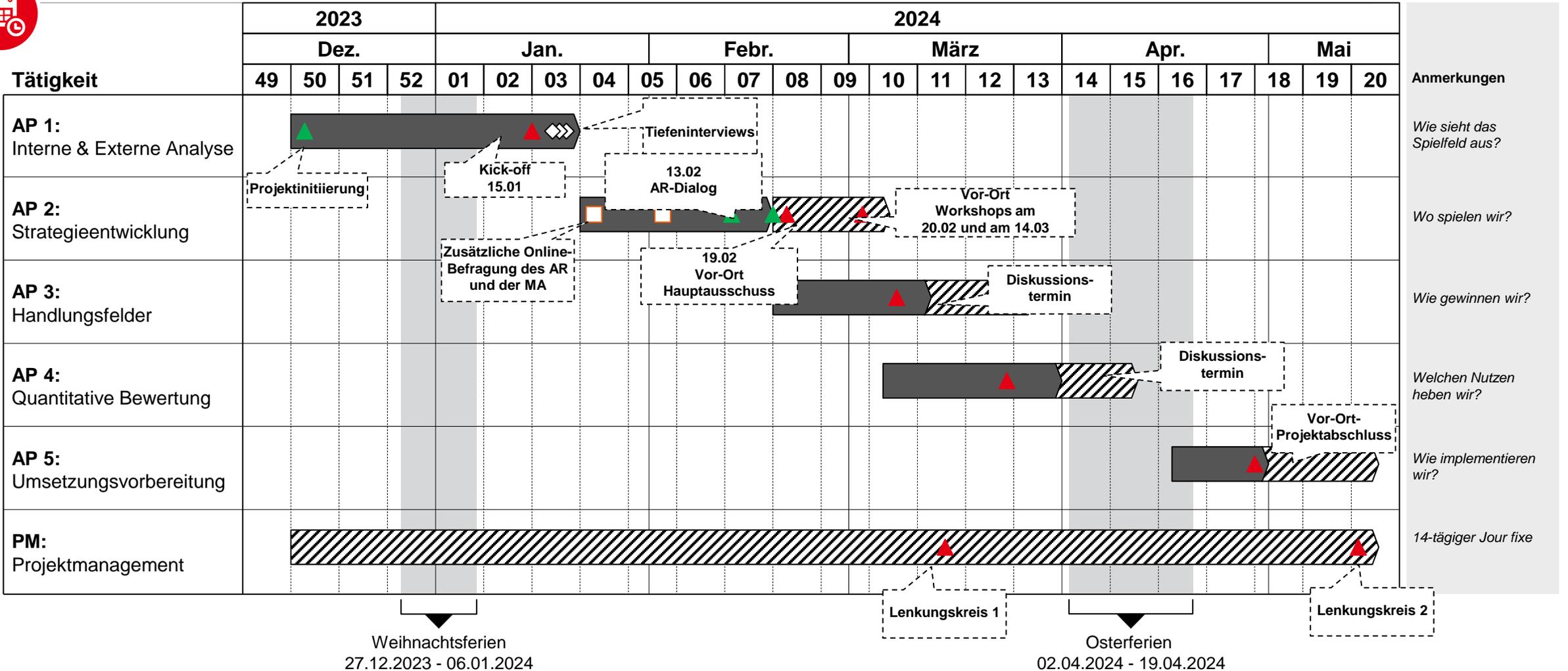


➤ Besonders bei den Werten **Regionalität**, **Qualität** und **Kundennähe** sind sich die Mitarbeiter und der Aufsichtsrat einig, dass die SW Ahrensburg diese erhalten und weiter ausbauen sollten.

1	<b>Check-in</b> Begrüßung & Ziele	5 Minuten
2	<b>Projektstatus</b> Vorstellung des Projektes & Statusupdate	10 Minuten
3	<b>Auszug der Projektergebnisse</b> Umfrageergebnisse, Benchmarking, Chancen & Risiken	15 Minuten
4	<b>Check-out</b> Blitzlicht & weiteres Vorgehen	15 Minuten



# Das Projektergebnis kann bis Ende Mai 2024 erarbeitet werden. Um einen hohen Einbindungsgrad der Mitarbeiter sicherzustellen, sind neben Tiefeninterviews auch Online-Befragungen vorgesehen





# BET

## E N E R G I E . W E I T E R D E N K E N

### › Anschrift & Kontaktdaten

**BET**  
**Büro für Energiewirtschaft**  
**und technische Planung GmbH**    info@bet-energie.de  
www.bet-energie.de

#### **Standort Aachen**

Alfonsstraße 44  
D-52070 Aachen

Telefon +49 241 47062-0

#### **Standort Berlin**

Krausenstraße 8  
D-10117 Berlin

Telefon +49 30 2418991-80

#### **Standort Leipzig**

Floßplatz 31  
D-04107 Leipzig

Telefon +49 341 30501-0

**Geschäftsführer:**  
Dr. Alexander Kox | Dr. Olaf Unruh

**Generalbevollmächtigte:**  
Dr. Michael Ritzau | Dr. Wolfgang Zander

**Sitz der Gesellschaft:** Aachen  
**Registergericht:** Aachen  
**Handelsregister:** HRB 5731

### › Beratungsportfolio

IT & Datenmanagement  
Digitale Lösungen

Systemanalyse  
Kaufmännische Bewertung

Organisation  
Kultur & Veränderung

Erzeugung  
Erneuerbare Energien

Netzinfrastruktur Technik  
Konzessionen

Regulierung  
Controlling  
Finanzierung

Strategie & Kooperationen  
Nachhaltigkeit & Klimaschutz

Transaktionen  
Industrie

Energiemarktmodelle &  
Preisprognosen  
Portfolio- &  
Risikomanagement  
Vertrieb