

Management von Versorgungsunternehmen im Wandel

Neue Herausforderungen in traditionellen Branchen



S-M-M Managementberatung GmbH

Düsseldorf/Hamburg



Copyright by S-M-M Managementberatung GmbH
Benrather Schlossallee 119
40297 Düsseldorf
Tel.: 0211 / 86 32 97-0
Fax: 0211 / 86 32 97-11
E-Mail: info@s-m-m.de
Internet: www.s-m-m.de

Alle Rechte vorbehalten

Gesamtherstellung:
PrintPark
Neuss

0. Vorwort: Es hat sich bereits einiges verändert

Die Märkte der deutschen Versorgungsunternehmen verändern sich. Die Liberalisierung wird zusehends spür- und erlebbarer. Zu Beginn der Liberalisierung im Strommarkt, das ist erst fünf Jahre her, sanken die Strompreise nachhaltig. Damit in aller Regel auch die Margen für die Versorger. Neue Marktteilnehmer tauchten auf einmal auf, witterten ihre Chancen. Auf einmal war Marketing-Erfahrung auf breiter Front gefragt. Vom Stromverteiler zum Markenartikler. Die Kraft der Marke war das Credo. Und um diesem Anspruch zu genügen, rekrutierte man auf Teufel komm raus Manager aus Markenartikelunternehmen oder Marken-Dienstleistern.

Einige Jahre später die Besinnung. Der Markt funktioniert doch nicht so, wie man es zu Beginn der Liberalisierung dachte. Als neues (aber nicht wirklich neues) Thema entdeckte die Versorgerlandschaft die wertorientierte Unternehmensführung. Jetzt brauchte man Manager, die diesen share-

holder-Value-Ansatz auch in öffentlichen und häufig stark mitbestimmten Unternehmen einführen und vorleben sollten. Ulrich Hartmann sei Dank, sein Name ist mit diesem Thema eng verbunden.

Die Verkaufswelle in der deutschen Stadtwerklandschaft brachte wiederum neue Anforderungen an die Manager kommunaler Versorgungsunternehmen. Die neuen Gesellschafter mussten häufig erkennen, das man das Fremdkapital, das man sich für die Anteilsübernahmen auf den Kapitalmärkten besorgte, auch bedient werden muss. Die Aufsichtsräte der kaufenden Unternehmen hatten auch sonst keine Chance, die Richtigkeit der Anteilsübernahmen nach zu vollziehen, wenn nicht die Rendite des eingesetzten Kapitals deutlich höher war als der zu leistende Zins. Und damit steigt der Druck auf diejenigen, die bisher schon im Unternehmen waren. Noch besser ist es, der neue Gesellschafter stellt im Management Kapazitäten nach

eigener Prägung zu Verfügung. Wie viele Manager, die sich ihre Meriten noch unter der alten, kommunalen Eigentümerstruktur erwarben, sitzen heute noch ruhig auf ihren Stühlen?

An diesen wenigen Anhaltspunkten kann man eines schon festmachen: wer vor fünf und mehr Jahren den Anforderungen an eine Führungsaufgabe in der Versorgungswirtschaft sicherlich noch voll und ganz genügte, steht heute schon häufig unter Druck, sofern er nicht frühzeitig und umfänglich verstanden hat, wie man sich zu entwickeln hat, um im Wettbewerb auch die Vorteile zu erzielen, die der Wettbewerb als Entdeckungsverfahren nun wirklich in einem breiten Spektrum bietet.

Karrieren in der Versorgungswirtschaft haben etwas mit einer Lebensentscheidung für eine bestimmte Branche mit all ihren Besonderheiten gemein. Diese Aussage galt, sie gilt noch immer, aber immer seltener. Warum holt man zur EnBW einen Manager, der gar nichts mit der Versorgungswirtschaft

bislang zu tun hatte? Weshalb werden ehemalige Manager von Shell zu Vorstandsvorsitzenden von E.ON und RWE? Und weshalb ist ein ehemaliger Banker Chef der Vattenfall Europe geworden?

An dieser Stelle sollte auch derjenige hellhörig werden, der sich heute noch in Sicherheit wähnt. Ich behaupte, dass die nächste Generation deutscher Versorgungsmanager nach anderen Kriterien als den bisherigen ausgesucht wird. Steht die Branche unter dem Druck, sich ständig mit Analysten und Bankern beschäftigen zu müssen (wie die börsennotierte MVV als einziges Kommunalunternehmen in Deutschland), sind andere Qualitäten und Qualifikationen erforderlich. Und wer sagt denn, dass ein kommunales Versorgungsunternehmen der Zukunft genau so strukturiert ist wie heute? Denken Sie an die Veränderung der Werteketten in den Unternehmen. Das Unbundling ist nur der organisatorische Auswuchs. Was sicherlich kommen wird, ist eine Neustrukturierung der Wertschöpfungsstrukturen. Nicht



jeder wird alle Funktionen kostenoptimal beherrschen können. Neue Arten der Zusammenarbeit von Unternehmen entstehen.

Mit dieser Broschüre knüpfen wir an unsere Tradition an, zu wichtigen Themen der deutschen Versorgungslandschaft frühzeitig Stellung zu nehmen. Wir sind der festen Überzeugung, dass der Humanfaktor eine der entscheidenden Ressourcen für Versorgungsunternehmen wird.

Wer die besten Manager hat, wird sicherlich den Kampf im Wettbewerb nicht verlieren; ob er ihn gewinnt, hängt natürlich noch von zahlreichen weiteren Faktoren ab. Eines ist deutlich: mit einem Management, das den Ansprüchen der Zukunft nicht in jeder Hinsicht genügt, fällt das Siegen schwer.

Ich wünsche Ihnen eine kurzweilige Lektüre. Freuen würde es meinen Kollegen Peter Beha und mich, betrachten Sie unsere Ausführungen als Einladung zum Dialog. Es lohnt sich!

Düsseldorf, im Juni 2003

**Roman Schneider, Geschäftsführender Gesellschafter
S-M-M Managementberatung GmbH**

Inhalt	Seite
0. Vorwort: Es hat sich bereits einiges verändert	1
1. Unternehmenserfolg hat seine Ursachen: Das Management als Treiber	5
2. Öffentliche Unternehmen: Der „wind of change“ bläst aus allen Richtungen	10
3. Diener vieler Herren: Manager öffentlicher Unternehmen im Span- nungsfeld verschiedener Interessen	14
3.1 Corporate Governance als Orientierungs- punkt	
3.2 Strategische Positionierung und Siche- rung	
3.3 Leadership	
3.4 Personalmanagement	
3.5 Change Management	
3.6 Wissensmanagement	
3.7 Innovationsmanagement	
3.8 Risikomanagement	
4. Anforderungen an das Ideal: Die Suche nach ihm wird langwierig und teuer	32
5. Wo sind sie denn? Wie man den richtigen Manager sucht und auch findet	35
6. Management öffentlicher Unternehmen im Wandel: An 10 Thesen kann man den Handlungsbedarf festmachen	37

1. Unternehmenserfolg hat seine Ursachen: das Management als Treiber

Man kann sich lange streiten, welcher Werttreiber den Erfolg eines Unternehmens ausmacht. Sicherlich steht die Frage nach der Qualität des Managements immer an besonderer Stelle. Diese Erkenntnis ist generell nicht neu. Sie galt zu allen Zeiten in fast allen Branchen, sofern die Unternehmen sich im Wettbewerb messen mussten. Jedoch immer dann, wenn eine Marktposition nicht mehr im Ringen um die besten Lösungen für die Kunden im Vordergrund steht, immer dann, wenn man sich eher selbst verwaltet, weil man ja den Markt sicher hat, immer dann, wenn man von monopolisierten Anbieterstrukturen spricht, ist die Qualität des Managements nicht der ausschlaggebende Treiber. Die Kunden kommen, sie haben keine Alternative.

Was aber ist, wenn die Kunden nach Alternativen suchen, sich allmählich neu orientieren? Die Spreu trennt sich schnell vom Weizen wenn es um die Frage

geht, welches Management am raschesten und betriebswirtschaftlich am sinnvollsten in der Lage ist, den neuen Anforderungen zu begegnen.

So, wie der Erfolg von Unternehmen „hausgemacht“ ist, ist auch der Misserfolg in aller Regel auf diese Weise entstanden. Probleme resultieren nicht in erster Linie aus schlechten wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen, es sind die fehlerhaften Entscheidungen der Entscheidungsträger. In welchen Entscheidungsbereichen machen denn Manager ihre Hausaufgaben richtig oder nicht?

Wesentlich ist die sachgerechte Beschäftigung mit der Unternehmenszukunft. Hierunter ist im wesentlichen die strategische Entwicklung des Unternehmens zu verstehen. Äußerst diffizile Strategieprozesse mit Wirkungen auf die nächsten fünf Jahre sind nicht jedermanns Geschäft. Strategie rich-

S M M

tig zu gestalten ist ein kreativer Prozess, der auch nicht vor peinlichen Wahrheiten Halt machen kann. Die richtigen Märkte mit den richtigen Produkten zu bedienen, die richtige Vertriebspolitik zu gestalten, die betriebswirtschaftlichen Ziele zu antizipieren, die richtigen Arbeitshypothesen abzuleiten, um damit die Unternehmenszukunft vorher zu ahnen, das gehört zur strategischen Denkarbeit des Managements.

Die Komplexität von unternehmensinternen und unternehmensexternen Entwicklungen so verstehen und sie den Mitarbeitern auch verständlich zu

machen, damit diese die Erkenntnisse in die Tagesarbeit umsetzen können, ist einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren. Denn nur im gedanklichen Einklang vom Wissen um die Entwicklung des eigenen Unternehmens im Kontext mit konjunkturellen Entwicklungen, politischen Absichten, gesellschaftlichen Strömungen und der Entwicklung des relevanten Wettbewerbs, also der unternehmerischen Rahmenbedingungen, ist der Erfolg möglich. Geleistet werden kann diese Arbeit, und vor allem in Bezug auf die Herbeiführung der erforderlichen Entscheidungen, nur durch das Management. (Abb. 1)

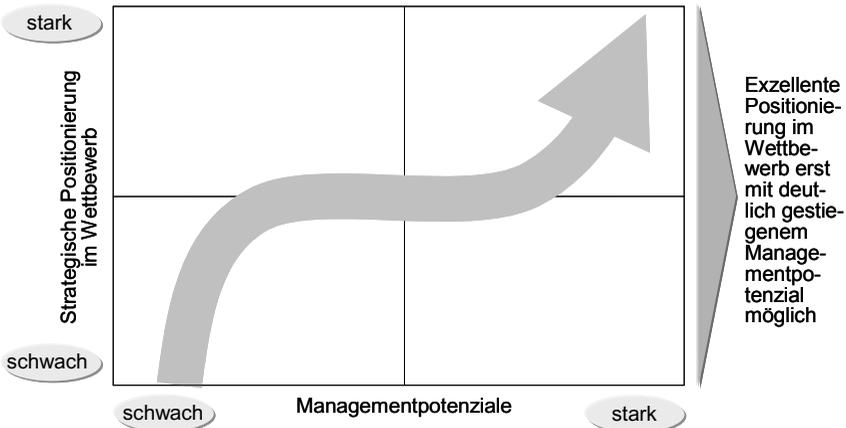


Abb. 1 Managementpotenziale bestimmen die Unternehmensposition

Der Entscheidungsrahmen des Managements geht natürlich deutlich über das oben beschriebene Maß hinaus. Neben der Unternehmensstrategie sind wegweisende Entscheidungen im Hinblick auf die Struktur des Unternehmens erforderlich. Daneben sind Entscheidungen in Bezug auf die in dem Unternehmen einzusetzenden Methoden und Verfahren von besonderer Bedeutung. Hierunter fallen auch die systemischen Entscheidungen, z. B. in der Ausgestaltung der IT. Auch die Auswahl der Führungskräfte ist eine der ganz wesentlichen, qualitativ so wichtigen Aufgaben, die das Management erfolgreich bewältigen muss.

Diese Beispiele für unternehmensweit wichtige Entscheidungspunkte sind nicht abschließend. Können sie auch nicht sein, da es unternehmensspezifisch Verlagerungen in den Gewichten geben wird, welches Kriterium in welchen Fällen welche Wichtigkeit besitzt.

Einigkeit besteht nun darin, dass Strategien nicht per For-

mel entwickelt werden, dass es Entscheidungsautomatismen noch nicht gibt und dass sich Methoden nicht von alleine einführen. Auch steuern sich Prozesse in Unternehmen nicht ohne die Treiber aus dem Management. Es bedarf der steuernden Hand der Führungskräfte. Von ihnen ist der Erfolg des Unternehmens im wesentlichen abhängig, die Manager entwickeln die Strategien, sie definieren und strukturieren die Organisation, die treffen die Entscheidungen, die das Ergebnis steigern und sichern – sofern sie auch die richtigen Entscheidungen treffen – die Entwicklung des Unternehmenswertes.

In summa führt die stringent gute Managementleistung zu guten Ergebnissen, das Management ist der entscheidende Werttreiber. Diese Aussage kann schon daran festmachen, dass die Managementqualität ein entscheidender Faktor bei der Bewertung von Unternehmen ist. Das wird besonders bei Anteilsübernahmen deutlich, denn der Managementpräsentation wird in aller Regel ein besonderes Gewicht beigemessen.

S M M

Ob die sogenannte Management Creditability stimmt oder nicht, wirkt sich nicht nur bei den potenziellen Investoren aus, sondern mittlerweile auch auf das Kreditrating, von dem die Höhe des Zinsfußes bei einer Fremdkapitalbeschaffung abhängt. Man denke daran: Basel II kommt!

Insbesondere für größere Unternehmen der Daseinsvorsorge (insbesondere der Kapitalgesellschaften) spielt auch die Forderung nach guter „corporate governance“ eine wichtige Rolle. So hat z.B. der Vorstand einer Aktiengesellschaft die Leitung der Gesellschaft in eigener Verantwortung. Bloß wie

der Vorstand nun diese Leitung ausfüllt, ist offen. Er soll sich messen lassen an einem ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiter. Das ist aber stark auslegungsbedürftig.

Nicht auslegungsbedürftig hingegen sind seine Pflichten gegenüber den aufsichtsführenden Gremien, insbesondere gegenüber einem Aufsichtsrat. Im Rahmen guter corporate governance unterliegt der Vorstand der Aktiengesellschaft weitgehend einer informativischen Bringschuld gegenüber dem Aufsichtsrat (Berichtspflichten). Darüber hinaus muss er ein Überwachungssystem installieren, um mit diesem

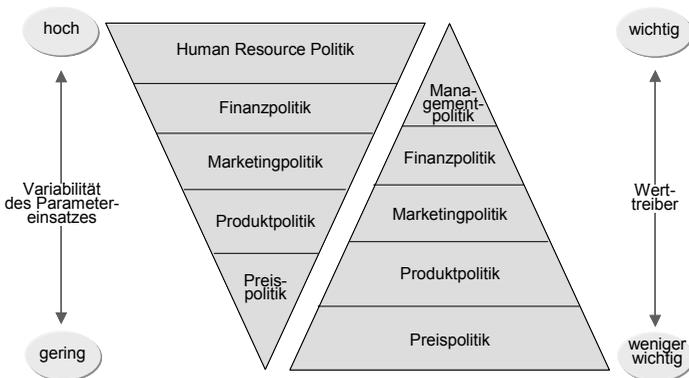


Abb. 2 Differenzierungsmöglichkeiten von Versorgungsunternehmen

mögliche bestandsgefährdende Entwicklungen zu erkennen. Zudem muss in der Entscheidungsfindung des Vorstandes eine gewisse Transparenz vorherrschen, auch muss er über entscheidungserhebliche Kennziffern verfügen.

Diese Anforderungen, auf die an dieser Stelle nur sehr kurz eingegangen werden kann, sind es, die den Humanfaktor „Management“ in Unternehmen der Daseinsvorsorge so wichtig erscheinen lassen. Untersucht man einmal die Differenzierungsmöglichkeiten von Versorgern im Wettbewerb und stellt einmal die Kriterien „Variabilität des Parametereinsatzes“ und „Wichtigkeit des jeweiligen Wertreibers“ gegenüber, so zeigt sich eindeutig, weshalb Human Resource Management den Stellenwert besitzt. (Abb. 2)

2. Öffentliche Unternehmen: der „wind of change“ bläst aus allen Richtungen

Verlass ist scheinbar nur noch darauf, dass sich die Bedingungen für die Unternehmen der öffentlichen Hand laufend verändern. Getrieben durch die Veränderungen des „public sectors“ in den 80er Jahren in England und durch den Konvergenzeifer der Europäischen Union sowie des europäischen Musterknaben Deutschland, haben sich die unternehmenspolitischen Achsen ganzer Branchen verschoben. Ob es nun die Bahn, die Telekommunikation, die Strom- und die Gasversorgung, die Abfallsorgung und andere Sektoren sind, in den letzten sechs bis acht Jahren haben sich die Marktbedingungen für volkswirtschaftlich wesentliche Teile unseres Gemeinwesens deutlich verändert. Und damit haben sich auch die Anforderungen an die Menschen verändert, die diese Unternehmen unter geänderten Bedingungen zum Erfolg führen. Die Schlagworte „Liberalisierung, Deregulierung, Privatisierung“ lösen gottlob

keinen Schrecken für die betroffenen Manager mehr aus. Mittlerweile geht man mit diesen dahinterstehenden Marktveränderungen um. Zumindest versucht man es.

Aber diese Neuorientierungen der öffentlichen Unternehmen verlangen von seinem Management eine Vielzahl unterschiedlicher Verhaltens- und Einstellungsveränderungen. Derjenige Stromversorger z.B., der in der Vergangenheit nach dem Primat der optimalen Versorgungssicherheit seine Netze ausgelegt hat, dem droht morgen der Regulator mit einer vielleicht 5%igen Gewinnmarge. Das führt dann allenfalls zur Verwaltung des Mangels, denn niemand wird sich in einem Markt mit seinem Kapital engagieren, wenn die Eigenkapitalrentabilität wider jedem Wettbewerbsgedanken auf einem Niveau gedeckelt wird, vor dem das Kapital eher Angst hat. Der für die Netze verantwortliche Manager wird nur wenige

S M M

Chancen haben, seinen Markt so auszugestalten, wie er es für erforderlich hält. Man verlangt von den Unternehmen Wettbewerb, legt ihnen aber Handschellen an, wenn sie Wettbewerb auch praktizieren wollen. Bloß eines wird deutlich: jetzt kommt es in dieser Situation auf das Managementpotenzial der Beteiligten an.

Wehklagen hilft in dieser Situation nicht weiter.

Auch in puncto Kundenbehandlung haben sich die Zeiten geändert. Kunden sind volatil geworden. Das Management muss nunmehr die Kundenloyalität so steigern bzw. in sie investieren, um die möglicherweise Abwanderungswilligen zu

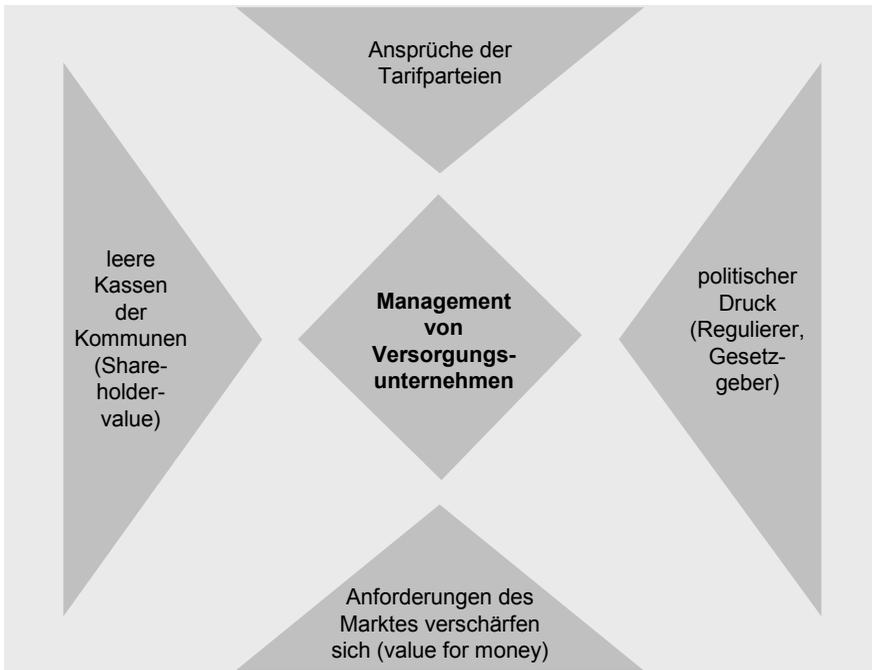


Abb. 3 Druckpotenzial steigt

binden. Das kann man erfolgreich nur mit Managern bewältigen, die sich bislang sehr intensiv um die Verhinderung der Abwanderung Gedanken gemacht haben.

Die Veränderungen sind auch in dem Thema „Ertragsqualität“ spürbar. Reichte es in vergangenen Zeiten aus, auskömmliche Ergebnisse abzuliefern, so ist heute jegliche Rücksichtnahme der Eigentümer, sofern sie Gebietskörperschaften der öffentlichen Hand sind, aufgegeben worden. Die Kämmerer stehen vor leeren Kassen. Eine der letzten Ertragsquellen sind die kommunalen Versorgungsunternehmen. Auf sie werden zudem noch Aufgaben der Daseinsvorsorge verlagert, um die kommunalen Kassen zu entlasten. Für die Manager ist das ein Paradigmenwechsel par excellence. Haben sie sich früher eher über die Versorgungsaufgabe definiert, so fällt dies zunehmend schwerer. Morgen werden sie sich stärker über ihre Ertragskraft definieren müssen (Abb. 3).

Nicht zuletzt wird auch der Verteilungskampf in den Unternehmen härter. Erfolgreiche Manager aus der Industrie und aber auch schon aus Unternehmen, die in den Wettbewerb entlassen worden sind, geben sich nicht zufrieden mit Bezügen, die an das öffentliche Dienstrecht angelegt sind. Vielmehr sind es variable Entgeltbestandteile, wie sie die Deutsche Telekom im Vorstand kennt, die Führungskräfte motivieren, in die relevanten Branchen zu wechseln. Auf diese Entwicklungen, die marktgetrieben sind, haben die Gewerkschaften keinen Einfluss, auch wenn sie bei der Bestellung von Vorständen und Geschäftsführern über die Aufsichtsratsmandate mitbestimmen können. Einem alten Brauch zufolge ist es jedoch häufig so, dass die Kapitaleseite ihren Kandidaten durchbringt, sich aber bei der Bestellung des Arbeitsdirektors zurückhält. Es ist der Boden zu bereiten, um in den betreffenden Unternehmen den Wert des Managements neu zu bestimmen. Bloß

S M M

eines ist auch deutlich: ohne den Gestaltungswillen von Führungspersönlichkeiten entwickeln sich Unternehmen nicht in die richtige Richtung. Zudem werden die Intervalle immer kürzer, in denen Veränderungen stattfinden. Die Halbwertszeit von klaren Vereinbarungen und Konventionen ist deutlich. Die Unsicherheit nimmt tendenziell zu. Daher werden sich die sehr gut geführten Unternehmen von denen unterscheiden, die weniger qualitativ ansprechend geführt werden. Der Ausleseprozess in den jeweiligen Märkten ist schon im Gange. Wer nicht selbst Treiber von Veränderungsprozessen in seinem Unternehmen ist, wird zum Getriebenen. Dafür sorgen schon die Eigentümer durch ihren Anspruch auf eine marktübliche Verzinsung des gegebenen Kapitals.

Wandel wird damit zu einem bestimmenden Faktor in den Unternehmen der Daseinsvorsorge. Damit ist auch das Managen des Wandels verbunden. Wer auf der Führungsetage die Prinzipien und Gesetze des Wandels nicht ausreichend be-

herrscht, verliert Gestaltungsmöglichkeiten, damit letztlich auch Macht und Einfluss. Derjenige, der Macht und Einfluss verloren hat, zählt nicht sehr viel in den betreffenden Entscheiderkreisen.

3. Diener vieler Herren: Manager öffentlicher Unternehmen im Spannungsfeld verschiedener Interessen

Manager öffentlicher Unternehmen wissen worüber wir schreiben. Es geht um den häufig bipolaren Anspruch, dem der Unternehmensleiter gerecht zu werden versucht. Auf der einen Seite gibt es klare und eindeutige Regelwerke, wie die jeweiligen Unternehmen zu führen und zu steuern sind. Gesetzliche Regelungen werden in der Praxis durch Geschäftsordnungen und ähnlichem sinnvoll ergänzt. Das ist z.B. bei Kapitalgesellschaften in den jeweiligen sie betreffenden Gesetzen gelöst und wird durch praktische Übung im Hinblick auf die Geschäftsordnungen ergänzt. Andererseits gibt es aber auch häufig politische Einflüsse, von denen sich die Vertreter der aufsichtsführenden Gremien nicht vollends lösen können. Eben weil sie oftmals einer bestimmten politischen Farbe angehören, sitzen sie in den Aufsichtsräten, nicht generell deshalb, weil sie erfahrene Profis in der Steuerung

erfahrener Vorstände und Geschäftsführer sind.

Diese Situation, von der viele der Betroffenen der Auffassung sind, alles jederzeit gegenüber jedem sauber und strikt trennen zu können, ist in gewissen Situationen „Stress pur“ für das Management. Denn wo sind die exakten Trennlinien? Verhalten sich alle Teilnehmer an der Veranstaltung „öffentliches Unternehmen“ immer so sachrational? Schwingen nicht auch politische Ziele in der Steuerung oder der Beaufsichtigung eines Unternehmens mit, dass der öffentlichen Hand ganz oder teilweise gehört? Gibt es die kommunalpolitische Farbenlehre etwa doch nicht?

Wer jemals in der Situation war, aktienrechtliche Obliegenheiten als Vorstand mit den Interessen von politischen Mandatsträgern, die z.B. Aufsichtsräte sind, messerscharf zu trennen, weiß, worüber wir

jetzt sprechen. Das Zielsystem eines öffentlichen Unternehmens ist nämlich anders konfiguriert als das eines nicht öffentlichen Unternehmens. Das Umfeld eines öffentlichen Unternehmens ist in aller Regel deutlich komplexer. Deswegen komplexer, weil in dem Zielsystem zwei unter Umständen gegenläufige Interessenkreise miteinander korrespondieren: die politische Rationalität trifft auf die ökonomische Vernunft. Da beide Interessenkreise nicht immer gleiche Ziele verfolgen, kommt es zu Spannungen, die sich dann in jedem Fall auf das Management auswirken müssen.

Wer kann mit einer derartigen Konstellation als Manager umgehen? Erforderlich sind einige Eigenschaften, die im Bereich der Sensibilitäten angesiedelt sind. Einerseits wird eine besondere Sensibilität in Richtung gesellschaftlicher und politischer Fragen verlangt, andererseits geht es auch um die zwingende fachlich-ökonomisch-technische Kompetenz. Daneben spricht man häufig auch vom „politischen Gespür“, das

entscheidend für den Erfolg eines Managers in derartigen Unternehmens sein kann.

Nur in diesem Kontext wird es gelingen, die Sach- und Formalziele einer Organisation zu erreichen, wobei aus betriebswirtschaftlich getriebener Rationalität die unternehmerischen Interessen im Vordergrund stehen sollten und auch müssen.

Durchdenkt man das bisher Gelesene, so geht der nächste Schritte gedanklich in die Richtung, wie die Rolle der Manager in den öffentlichen Unternehmen in Zukunft ausgestaltet sein muss, um den veränderten strategischen Herausforderungen nicht nur zu genügen, sondern um sie zu beherrschen. Das bedeutet zugleich auch eine Neupositionierung der Rolle des Managements.

Einfach gesagt: tradiertes Verwaltungsdenken und –handeln einschließlich des Bewahrens bisherigen Verhaltens sollte durch marktgetriebenes, unternehmerisches Handeln und strategie-, prozess- und dienstleistungsorientiertes Gestalten

ersetzt werden, um öffentliche Unternehmen auch in eine optimierte Position am Markt bringen zu können. Aus diesem Grund gilt es, einen Managertypus einzufordern, der sein Entscheidungs- und Führungsver-

Was könnte die Basis dieser Neuausrichtung der Führungskräfte sein? Nach einigem Nachdenken stößt man auf das Thema „Corporate Governance“, ein Anglizismus, der sich aber leicht in unsere deutschen



Abb. 4 Managementkategorien

halten an die Anforderungen der Zukunft ausrichtet. Man könnte auch sagen: „Führung im Wandel durch Wandel in der Führung!“. (Abb. 4)

3.1 Corporate Governance als Orientierungspunkt

Denkkategorien umleiten lässt.

Unter Corporate Governance versteht man eine gute und verantwortungsvolle Unternehmensführung. Sie ist gekennzeichnet durch eine Ausrichtung des Unternehmens auf eine

verantwortliche, langfristige Wertschöpfung und auf eine verlässliche Kontrolle der Entscheidungsträger durch die entsprechenden Gremien. Damit soll zugleich eine Transparenz geschaffen werden, die den Eigentümern (shareholder), aber auch den sonst an diesem Unternehmen Interessierten (stakeholder), wie z.B. Kunden, Lieferanten, Mitarbeitern, zu Gute kommt.

Zwar gilt der Corporate Governance-Kodex nur für börsennotierte Aktiengesellschaften, jedoch wird Unternehmen anderer Rechtsform dessen Anwendung und Einhaltung empfohlen.

Mit dieser niedergelegten und akzeptierten Basis könnte doch öffentlichen Unternehmen ein Regelwerk an die Hand gegeben werden, mit dem eine qualitativ gute, verantwortungsvolle und transparente Unternehmensleitung ermöglicht wird. Auch hätte das Management klare Regeln, wie das Unternehmen zu führen ist. Öffentliche Unternehmen, und damit auch dessen Management, ge-

winnen an Wertschätzung in der Wirtschaftsgemeinschaft, unterwerfen sie sich solch strengen Anforderungen an die Unternehmensleitung. Für die aufsichtsführenden Gremien hätte diese Orientierung des Managements zudem noch den Vorteil, dass die Kodifizierungen im Hinblick auf die Einhaltung problemlos nachvollziehbar sind.

Fazit: es herrscht dann Offenheit und Transparenz auf einer allgemein gültigen Basis, alles Handeln und Entscheiden wird transparenter, die Regeln sind für alle Teilnehmer an der Veranstaltung „öffentliches Unternehmen“ gleich. Diese Regeln dürfen aber nicht nur formell abgehandelt, sondern sie müssen gelebt werden.

3.2 Strategische Positionierung und Sicherung

Eine der Königsdisziplinen des Managements ist die Erarbeitung einer auf die besonderen Belange des Unternehmens abgestellten Unternehmensstrategie. Sie ist die Basis allen

Handelns und ist wesentliche Voraussetzung für einen erfolgreichen Auftritt auf dem Markt.

Die vom Top-Management der öffentlichen Unternehmen zu formulierende Strategie liefert den Handlungsrahmen, in dem das Unternehmen auf den relevanten Märkten seine Leistung erbringt. In der Strategie sollten sich die wesentlichen Erfolgsfaktoren des Unternehmens spiegeln. Das können die Innovationsfähigkeit, die Kapitalkraft, das Managementpotenzial und z. B. die Kosten- oder Preisführerschaft sein.

In jedem Fall sollte die Strategie durch das Management so formuliert werden, dass sie auch kommunikativ vermittelbar ist. Sowohl gegenüber den Mitarbeitern wie auch gegenüber den Marktpartnern. Dabei ist auf die Balance von Unternehmens-, Markt- und öffentlichen Eigentümerinteressen Rücksicht zu nehmen. Mögliche Ausprägungen einer Unternehmensstrategie eines öffentlichen Unternehmens könnten z.B. die eindeutige Marktpositionierung, die Intelligenz des

Produktportfolios, die marktfähigen Preisstrukturen, ein überlegener Servicegrad, konsequentes Kostenmanagement, klare Kundengewinnungs- und Kundenbindungskonzepte, sichtbare Differenzierungsmerkmale in Richtung der Wettbewerber sein.

Auch sollte in der vom Management zu erstellenden Strategie zu finden sein, wie man diese strategischen Positionierungen zu erreichen gedenkt. Will man tendenziell eher eine schlanke Organisation abbilden, deren Vorzüge Schnelligkeit, Flexibilität und Marktnähe sind? Oder aber liegen die Ambitionen in der Größe, um Kompetenz, Macht und Skalenvorteile zu realisieren? Will man zur strategischen Zielerreichung die Geschäftstätigkeiten erweitern oder sich auf die Dinge konzentrieren, die man besser als andere beherrscht? Strebt man Übernahmen oder Anteilskäufe an oder arbeitet man lieber an den sog. „strategischen Allianzen“? Wohlgermerkt, das sind nur wenige der Fragen, die sich das Management eines öffentlichen Unternehmens stellen

muss, will es eine klare strategische Ausrichtung herleiten.

3.3 Leadership

Leadership ist mehr als Führung. Leadership ist ein Denkergerüst, in dem Führung neben den Komponenten Kommunikation, Überzeugung, Glaubhaftigkeit und Ausstrahlung eine Rolle spielt.

Leadership ist erlernbar, verlangt aber nach äußerst intensiver Auseinandersetzung der Manager mit sich selbst und ihren führungsspezifischen Veranlagungen. Nicht jeder ist in den o.a. Komponenten gleich stark ambitioniert und auch talentiert. Der Mix aus den Komponenten, eingestellt in die jeweilige Managementsituation, wird es ausmachen, ob jemand Leadership zeigt oder nicht.

In jedem Fall ist deutlich, dass nur hochkompetente Manager in der Lage sind, z.B. den strategischen Wandel, der auch mit einem Strukturwandel verbunden sein kann, als Herausforderung zu begreifen und erfolgreich voran zu treiben.

Leadership ist auch verbunden mit dem Abbild einer Leitfigur, die Führung zeigt, erleb- und spürbar macht. Dabei sollte Führung charismatisch, visionär, fordernd und fördernd sein. Fach- und Methodenkompetenz werden verbunden mit Persönlichkeitsfaktoren und einer sozialen Kompetenz des Managers. Erst dann entsteht ein in sich abgerundetes Bild von ihm.

Leadership bedeutet nicht unbedingt, auch das richtige Parteibuch in der Tasche zu haben. Wenn parteipolitischer Proporz im Rahmen der Besetzung von Top-Managementpositionen in öffentlichen Unternehmen die Kriterien für Leadership überstrahlt, wird es schwierig mit der strategiegerechten Ausrichtung und einem idealen Mix von Fach- und Methodenkompetenz. Gottlob gibt es immer wieder Ausnahmen, Menschen wachsen häufig auch an den ihnen gestellten Aufgaben. Aber es gibt auch die anderen Fälle.

Im Normalgeschäft, wenn alles einwandfrei läuft, fällt Leadership auch gar nicht so sehr auf.

Erst dann, wenn schwierige Entscheidungen unter Ungewissheit und Zeitdruck anstehen, muss Leadership funktionieren. Versuchen Sie einmal die Fälle der jüngsten Vergangenheit nach zu vollziehen, wann welcher Managertypus nicht so sonderlich erfolgreich war. Zugleich sehen Sie sich auch einmal die Halbwertzeit deutscher Vorstände und Geschäftsführer in öffentlichen Unternehmen an. Der Wert wird, wie in der Privatwirtschaft, auch immer kleiner.

Zu bedenken ist in jedem Fall, dass Führung Haupt-, nicht Nebenaufgabe des Managers ist. Mit Fachkompetenz allein werden die Führungsanforderungen nicht immer sachgerecht erfüllt.

3.4 Personalmanagement

Eine der wichtigsten Voraussetzungen für Unternehmenseffizienz ist die aktive Gestaltung der Personalbeziehungen innerhalb einer Organisation. Unstrittig ist, dass vieles vom Wert eines Unternehmens in den Köpfen der Mitarbeiter

steckt. Das sog. „Human Capital“ ist der entscheidende Schlüssel zum Erfolg oder Misserfolg im Rahmen der Strategieumsetzung. Leistungswillige und –fähige Mitarbeiter sind die Werttreiber in den Unternehmen, somit sind sie der wesentliche Erfolgsfaktor. Das gilt für alle Unternehmenstypen, unabhängig von der Rechtsform und den Eigentumsverhältnissen.

Somit erfährt das „Human Capital“ den Wert einer strategischen Ressource in den Organisationen. Dies insbesondere dann, wenn öffentliche Unternehmen auf dem Weg in eine Wettbewerbslandschaft sind. Die Ausrichtung aller Mitarbeiter, nicht nur des Managements, auf die neuen Wettbewerbsbedingungen, ist geboten. Man fegt die Treppe nur von oben, denn nur auf diesem Weg gelingt es, den Mitarbeitern die notwendigen Veränderungen plausibel und verständlich mit auf den Weg geben zu können, um im Wettbewerb um den Kunden die Nase vor den Konkurrenten zu haben.

Man kann, ohne jede Wichtig-

tuerei, von einem Paradigmenwechsel in den Denkweisen und Handlungsmustern im Umgang mit der Humanressource sprechen.

Hierzu wird es notwendig sein, die Unternehmensstrategie mit einem professionellen und ganzheitlichen Personalmanagement zu verzahnen, um einen Gleichklang der Interessen, bestehend aus den Zielen des Unternehmens, den Anforderungen des Marktes und den Bedürfnissen der Mitarbeiter, herzustellen. Gelingt dies, dann wird aus dem Personalmanagement ein Instrument, mit dem die Summe aller strategischen Aussagen, die eingesetzten Methoden und angewandten Instrumente in Einklang gebracht werden können.

Dies ist wiederum eine wesentliche Voraussetzung, um die Mitarbeiter in Richtung Serviceorientierung, Kundenorientierung und Wettbewerb auszurichten; es ist quasi eine *conditio sine qua non*, um überdurchschnittliche Erträge zu realisieren, wenn sichergestellt wird, dass alle Mitarbeiter wert-

schöpfend tätig sind und auf diesem Wege die Ziele des Unternehmens auf ihre Weise aktiv erreichen. Weg mit der Angestelltenmentalität, hin zur Unternehmersichtweise ist die Devise. Das hat nichts mit arbeitsrechtlichen Fragestellungen zu tun. Hier geht es um Einstellungen und Werthaltungen von Menschen in Organisationen.

Der anzustrebende Wandel im Personalbereich eines öffentlichen Unternehmens muss vom statisch-bürokratischen Modell zu einem durch Dienstleistung und Beratung geprägten Personal-„Management“ führen. Dabei sind die zentralen Ziele und Handlungsfelder des Personalmanagements:

- **Das Wertschöpfungsmanagement**

Der Personalbereich versteht sich als Center für Wertschöpfung

- **Das Kompetenzmanagement**

Sicherstellen, dass für alle Funktionen Mitarbeiter mit der „richtigen“ Fachkompetenz und der erforderlichen Sozialkompetenz zur Verfügung stehen

- **Das Instrumentenmanagement**

Entwicklung, Pflege und Einsatz der zeitgemäßen und unternehmensspezifischen personalwirtschaftlichen Einzelinstrumente der Personalpolitik

- **Das Veränderungsmanagement**

Der Personalbereich als Motor und Treiber des Wandels sowie der laufenden Anpassung und Entwicklung der Unternehmenskultur. Und in diesem Rahmen bewegen sich nicht nur die Personalmanager, sondern alle Führungskräfte in einer Organisation, die einen als Anbieter des personalstrategischen Know-how, die anderen als Anwender dieses Wissens. Was sind nun – kurz umrissen – die wichtigsten Aspekte eines sachgerechten Personalmanagements?

Personalstrategie/-politik:

konsequente Ausrichtung der Personalstrategie auf die neuen Unternehmensziele auf veränderten Märkten als zentraler Punkt für den Erfolg der Umsetzungsmaßnahmen. Dabei Erstellung einer spezifischen „Allwetter“-Strategie (für gute und für schlechte Zeiten), da im Krisenfall Unternehmen häufig nur kurzfristig denken und zu punktuellen Maßnahmen greifen (Mitarbeiter werden als disponibler, nicht als Erfolgsfaktor betrachtet).

Ergo: nach Möglichkeit keine Preisgabe des Personalmanagements unter das Diktat des reinen Kostenmanagements, sonst Identifikation von Mitarbeitern als Kostentreiber. Gezielte Personalentwicklung mit investivem Charakter versehen, sonst der Beliebigkeit ausgesetzt, wobei der zeitliche Aufsetzpunkt unternehmensindividuell zu klären ist (kein permanentes Kehraus auf der Personalseite).

Die Verzahnung der Personalstrategie mit den Zielen und Maßnahmen der Unterneh-

mensstrategie und –politik ist mehr als wünschenswert, denn daraus lässt sich der Handlungsrahmen für das operative Personalmanagement herleiten.

Personalmarketing:

Als grundlegende Denkrichtung und Handlungsweise sollten die Mitarbeiter, Bewerber und potenzielle Interessenten als Kunden des Personalmanagements verstanden werden. In diesem Sinne weitergedacht, vermarktet das Unternehmen seine Arbeitsplätze durch überlegten Einsatz seiner personalwirtschaftlichen Instrumente mit dem Ziel, das öffentliche Unternehmen nach innen und außen als attraktiven Arbeitgeber zu präsentieren. Dies ist entscheidend für Personalbindungs- und Personalgewinnungsstrategien, wenn es heißen soll: Wir wollen die Besten vom Arbeitsmarkt bekommen, dauerhaft im Unternehmen binden, effizient einsetzen und deren Kompetenzprofile strategieadäquat weiter entwickeln.

Personalerhaltung:

Umdenken ist erforderlich, da der Beschäftigungssicherheit

ein Vorrang vor der Arbeitsplatzsicherheit eingeräumt werden sollte. Dies beinhaltet, dass die Mitarbeiter wechselnde Aufgaben erfüllen müssen. Die klassische Bindung des Mitarbeiters mit seinen Qualifikationen an einen Stellenbesetzungsplan sollte zumindest mittelfristig der personalwirtschaftlichen Vergangenheit angehören. Was das für die Entwicklung bestimmter Mitarbeitergruppen arbeitnehmer- wie auch arbeitgeberseitig bedeutet, kann der Fachmann schnell ermesen. Aber es bringt auch Sicherheit in die Beziehung des Managements zu den Mitarbeitern.

Personalentwicklung:

Die gezielte Entwicklung der Führungskräfte und der Mitarbeiter hat hohe Priorität. Dies besonders in Märkten, in denen sich die Wettbewerber nicht über die Produkte differenzieren können (z.B. bei homogenen Produkten wie Strom). Im Rahmen einer zielgenau einsetzenden Personalentwicklung geht es um die Mobilisierung ungenutzter Ressourcen und die Hebung identifizierbarer

Kreativitätspotenziale. Neben der Durchführung spezieller Management Development Programme sind die erforderlichen Schlüsselqualifikationen für einzelne Mitarbeitergruppen zu identifizieren und zu fördern. Umrahmt wird dieses Programm durch gezielte Führungskräfte- und Nachwuchs-kräfteentwicklungsprogramme, die sich nicht nur die top ten in der jeweiligen Branche erlauben sollten. Man kann heute schon in Kooperation mehrerer Unternehmen gerade auf diesem Sektor bedeutende Erfolge erzielen.

Personalentlohnung:

Unabhängig von der hierarchischen Zugehörigkeit der Mitarbeiter sollte das Gefühl vermittelt werden, das anforderungs-, kompetenz-, leistungs-, team- und erfolgsgerecht bezahlt wird. In diesem Zusammenhang sollte auch die senioritätsgetriebene Entlohnung hinterfragt werden. Wenn mit Alter und Zugehörigkeit auch hohes Leistungsverhalten und Erfolg verbunden ist, steht einer besseren Entlohnung wohl wenig im Wege. Wenn aber nur Alter

entlohnt wird und Leistung hintan stehen muss, begibt sich ein Unternehmen im Wettbewerb den Möglichkeiten, auch hinreichende Leistungsanreize sinnstiftend einzusetzen.

Gerade in den Tarifwerken öffentlicher Unternehmen findet man eben dieses Prinzip der Dienstaltersstufen und der Zugehörigkeitsentlohnung. Sicherlich wird es schwer werden, Tarifvertragssysteme in die o.a. Richtung zu entwickeln. Ob aber in den heute noch gelebten Tarifstrukturen der 50er Jahre wirklich die Leistung wachsen kann, die man im Wettbewerb haben muss, ist nun wirklich fraglich.

Personalanpassung:

In diesem Zusammenhang gilt es erkannte Personalüberhänge (z.B. durch Wegfall von Hierarchieebenen oder Outsourcing von Funktionen) abzubauen. Dabei wird zu prüfen sein, inwieweit Mitarbeiter durch interne Qualifizierungen ihre Fähigkeiten auch auf anderen Tätigkeitsbereichen unter Beweis stellen können. Hier sind frühzeitig Weichen zu stellen und

die Arbeitnehmervertretung – sofern rechtlich geboten – einzubeziehen. Grundsätzlich sollte das Unternehmen bestrebt sein, die Arbeitsmarktfähigkeit seiner Mitarbeiter zu erhöhen. Dies erleichtert nicht zuletzt beiden Seiten eine erforderlich werdende Trennung. Personalanpassung bedeutet aber auch qualitativer Personalaustausch. Besteht die Gefahr, dass durch eine schlechte Stellenbesetzung im Management Gefahren für die Strategieumsetzung und die Zielerreichung drohen, sind entsprechende Anpassungsmaßnahmen einzuleiten. Und dies sollte auch rechtzeitig erfolgen.

Was ist das Zwischenfazit? Unstrittig ist, dass die Qualität der Führungskräfte, verbunden mit einer umfänglichen Orientierung und Fokussierung aller Mitarbeiter auf die Unternehmensziele erheblich den Erfolg eines öffentlichen Unternehmens mitbestimmt. Da nicht jeder Manager neben seinen spezifischen Aufgaben auch noch umfangreiches Wissen über den Personalbereich seines Unternehmens haben kann,

sollte er aber auf ein hoch professionelles Personalmanagement aus Nutzersicht drängen. Nur dann, wenn das Personalmanagement stimmt, können weitere wettbewerbsrelevante Stufen in der Qualitätsverbesserung des „Human Capitals“ erreicht werden. Ergo: deutliche Verbesserung in der Handhabung dessen, was generell mit dem Thema Personalmanagement umschrieben wird.

3.5 Change Management

Die Fähigkeit, sich den Anforderungen und Erfordernissen eines Unternehmens im Wettbewerb geschmeidig anzupassen, ist für öffentliche Unternehmen unabdingbar. Man spricht auch davon, dass das Unternehmen versuchen muss, Veränderungen auf den Märkten und in den Kundenbeziehungen zu antizipieren, also im Voraus zu erkennen, mit welchen Fragen sich der Marktpartner beschäftigt. Nur auf diese Weise kann es gelingen, den eintretenden Wandel aktiv zu gestalten.

Die sich verändernde Umwelt

und das sich verändernde Umfeld des Unternehmens machen Anpassungs- und Veränderungsnotwendigkeiten offenkundig. So z.B. sind die Geschäftsprozesse so zu auszugestalten, wie sich die Wertschöpfungsketten der Marktpartner entwickeln. Unter Umständen sind auch die Unternehmensstrukturen anzupassen. Ein Blick zurück in die Landschaft der regionalen und kommunalen Energieversorger zeigt deutlich, welche Kraft der Wettbewerb auf die Veränderungserfordernisse in den letzten 5 bis 7 Jahren ausübt hat. Wer sich diesen Erfordernissen stellt, wer die Wandlungs- und Anpassungsfähigkeit zum wichtigen Teil seines Geschäftes macht, der wird auch in Zukunft in der Lage sein, sich Veränderungen angstfrei zu stellen.

Für die Manager bedeutet das auch, unternehmensorganisatorische Umbaumaßnahmen vor zu denken und vor zu planen. Derartige Schubladenplanungen sollten bei den Managern zu finden sein, die sich vorausschauend um das Wohl ihres Unternehmens kümmern, der

Blick zurück ist vielleicht historisch noch vertretbar, aber Vergangenheit ist nicht mehr gestaltbar.

Es wird aber nicht ausreichen, nur die Top-Manager mit diesen Fragen in die Pflicht zu nehmen. Die Gedanken an ein erfolgreiches und wirksames Change Management müssen in allen Führungsebenen, natürlich auch in feinen Nuancen, angelegt sein. Trifft ein Vorstand mit hoher Veränderungsbereitschaft auf ein mittleres Management, das lieber auf alten Positionen verharrt und änderungsavers ist, nützt ihm seine eigene Fähigkeit recht wenig. Daher ist es eine der wesentlichen Managementaufgaben, dafür zu sorgen, dass die Organisation auf Veränderungen vorbereitet und fähig ist, notwendige Veränderungen als Chance zur Verbesserung der Wettbewerbsposition zu verstehen. Die Automobilindustrie lebt seit Jahrzehnten ein System des ständigen Anpassens an neue Verhältnisse erfolgreich vor. Man nennt es KVP, kontinuierlicher Verbesserungsprozess. Warum nicht auch in öffentlichen Unternehmen?

3.6 Wissensmanagement

Zur erfolgreichen Bewältigung der notwendigen Anpassungs- und Veränderungsprozesse ist umfangreiches Wissen erforderlich. Nun wird man nicht alles an Informationen aufnehmen, verarbeiten und speichern können, um für die Zukunft immer ausreichend informatorisch versorgt zu sein. Die Managementaufgabe besteht darin, das voraussichtlich notwendige Wissen zur richtigen Zeit, am richtigen Ort, in der richtigen Menge, in der erforderlichen Qualität den richtigen Mitarbeitern zur Verfügung zu stellen.

Was bedeutet in diesem Zusammenhang überhaupt „Wissen“? Wissen entsteht aus der zweckgerichteten Vernetzung von Informationen. Dabei trennt man in ein sog. explizites und ein implizites Wissen. Explizites Wissen ist das, was man in irgendeiner Form irgendwo in der Organisation wiederfindet, es ist in irgendeiner Weise dokumentiert. Implizites Wissen ist in der Regel an Mitarbeiter gebunden. Teilweise wird dieses Wissen auch nicht bewusst

wahrgenommen. Verknüpft man nun das explizite mit dem impliziten Wissen und unterwirft diese Wissensbasis bestimmten Regeln, kommt man zum organisationalen Wissen, also dem Wissen, was z.B. in einem Unternehmen individuell und kollektiv vorhanden ist und dabei auch genutzt werden kann.

Es ist eine der herausragenden Managementaufgaben, eben dieses System der wissensbasierten Entscheidungsfindung im Unternehmen zu verankern. Das Wissen der einzelnen „Wissensträger“ ist dadurch zu potenzieren, in dem man es in einen kollektiven Kontext stellt, z.B. in Datenbanken, die dann von mehreren Entscheidern gemeinsam genutzt werden können. Das Ganze ist dann generell mehr als die Summe seiner Teile. Das muss die Stoßrichtung sein.

Auch die gemeinsame Arbeit in Projekten kann die Wissensmultiplikation im Unternehmen beschleunigen, neue Informationen werden geschaffen, neues Wissen bei den Beteiligten angelegt. Jedoch muss gewähr-

leistet sein, dass dieses neue Wissen so abgelegt und mit anderem Wissen verbunden wird, dass wiederum neue Informationen daraus erwachsen. Gewiss, klingt theoretisch gut, funktioniert aber auch in der Praxis. Dabei ist die Kunst der Selbstbeschränkung nicht unwichtig, da nicht alles Wissen auch für die Entscheider wertiges Wissen darstellt.

Die Anforderungen an alle Manager liegt auf der Hand: sichert vorhandenes Wissen, führt es regelmäßiger Aktualisierung zu, erschließt neues Wissen, um erkannte Lücken zu schließen, unterstützt den Austausch von Wissen, geht mit dem Wissen rational und effizient um.

3.7 Innovationsmanagement

Wer nichts Neues bringt läuft Gefahr, überholt zu werden. Wer nie etwas Neues bringt, wird auch nie den sog. „Schumpeterschen Pionierunternehmensgewinn“ realisieren können, der dem zusteht, der mit seiner Erfindung eine sog.

„Monopolrente“ abschöpfen kann. Schumpeters Überlegungen sind fast 90 Jahre alt, sie stimmen aber heute genauso wie früher. Bloß kann nicht jedes Unternehmen etwas erfinden, um es zu erfinden. Das hat auch damit zu tun, dass die Innovationsfähigkeit einer Organisation sich nicht so einfach erschließt.

Innovationen müssen nicht gänzlich neue Produkte sein, Innovationen können auch in Dienstleistungen bestehen, z.B. im Versorgungsmarkt im Rahmen von Contracting-Modellen, im Gesundheitsmarkt in der Veränderungen der klassischen Aufgabenteilung zwischen Facharzt und der kommunalen Klinik oder in der Umsetzung neuer technischer Verfahren, wie z.B. bei Biomassekraftwerken. Innovationen sollten den Unternehmen, die sie entwickeln und auch unter gewissen Risiken einführen, Vorsprünge sichern. Aufgabe der Führungskräfte wird es immer stärker werden, eben ein spezifisches Innovationsmanagement zu implementieren. Das verlangt nach Anpassungsfähigkeit und

nach Wissen, beide Themen wurden schon oben besprochen.

Zwei Konzepte haben sich in der Praxis für Manager bewährt. Mit dem sogenannten „Fit-Ansatz“ werden unter der Regie der Manager mögliche Chancen im Unternehmensumfeld ermittelt und bewertet. Ziel ist eine günstige Positionierung des eigenen Unternehmens im gegebenen bzw. erwarteten Umfeld. Alle Aktivitäten und Ressourcen werden in Richtung dieser externen Bedingungen neu optimiert. Um zum Ziel zu gelangen, ist eine umfängliche Analyse von Informationen, z.B. über Veränderungen im Umfeld der Kunden, Verbrauchsgewohnheiten etc., erforderlich. Mit der gesuchten Innovation soll den Veränderungen erfolgreich begegnet werden.

Der zweite Ansatz ist der sog. „Stretch-Ansatz“. Dabei werden die unternehmensinternen Stärken, Kompetenzen und Ressourcen identifiziert. Im zweiten Schritt erfolgt die Ableitung erfolgsversprechender strategischer Optionen für neue Produkte und Dienstleistungen.

Manager ohne Innovationspotenzial, gleich ob im Bereich von neuen Produkten oder Dienstleistungen oder in der Verbesserung von Verfahren und Prozessen, laufen eben Gefahr, austauschbarer als andere zu sein. Den eigenen Wert als Manager stetig zu erhöhen ist die Forderung, die an dieser Stelle erhoben werden muss.

3.8 Risikomanagement

Die zunehmende Komplexität und die steigende Dynamisierung des Umfeldes öffentlicher Unternehmen lässt die Ansprüche an die zielgerichtete Erfassung, Steuerung und Kontrolle von Unternehmensrisiken steigen. Management und Kontrollorgane sind gleichermaßen davon betroffen.

Als Bestandteil der Unternehmenssteuerung ist das Risikomanagement ein umfassendes und unternehmensweites System, das alle betrieblichen Bereiche und Prozesse einbindet und dabei alle Aktivitäten des Umgangs mit Risiken vereint.

Um frühzeitig zu erkennen, das Abweichungen von den geplanten Werten eintreten, sollte ein System von Frühwarnindikatoren entwickelt und vereinbart werden (z.B. bestimmte Ertrags-, Kosten-, Bilanz- und Finanzierungs-Benchmarks).

Damit muss es möglich sein, einige wesentliche Risikokategorien zu beherrschen. Dies sind die Umfeldrisiken, die z.B. die Veränderungen wesentlicher Rahmenbedingungen betreffen. Weiterhin spricht man von Markt- und Wettbewerbsrisiken. Die finanzwirtschaftlichen Risiken, die Personal- und die Betriebsrisiken sind zusätzliche Kategorien, die das Management im Auge behalten sollte.

Der Entscheider wird natürlich immer Risiken in seinem Entscheidungsverhalten berücksichtigen müssen. Es geht um die kontrollierte Minimierung von Risiken, die mit Entscheidungen verbunden sein können.

Für größere Kapitalgesellschaften gilt seit einigen Jahren das sog. KonTraG. Es verlangt die Einführung eines Frühwarnsys-

tems sowie die Implementierung eines Risikomanagementsystems. Ein derartiges System soll gewährleisten, dass den Bestand des Unternehmens gefährdende Entwicklungen rechtzeitig erkannt und frühzeitig entsprechende Gegenmaßnahmen ergriffen werden. Die Nichteinrichtung eines solchen Systems stellt eine Verletzung der Sorgfaltspflichten der Unternehmensleitung dar.

Die mitunter entstehenden Haftungstatbestände treffen Vorstände/Geschäftsführer, aber auch die Aufsichtsräte, selbst wenn sie von der Arbeitnehmerbank kommen.

Um nicht in diese Haftungsrisiken zu kommen, sollte das Management einige Grundregeln beachten. Diese Regeln betreffen die Risikoidentifikation (oder auch Risikoinventur), die Bewertung von Risiken, die Steuerung von Risiken und deren Kommunikation. Mit der Überwachung der Risiken schließt sich der Kreis, um geeigneten Gegenmaßnahmen zu entwickeln.

Diese Themen sollten nicht nur

S M M

dann für Entscheider in öffentlichen Unternehmen relevant sein, wenn die Größe des Unternehmens dies verlangt. Vielmehr ist das Managen von Risiken eine dauerhafte Aufgabe der Organe und deren zuarbeitenden Ebenen im Unternehmen.

4. Anforderungen an das Ideal: Die Suche nach ihm wird langwierig und teuer

Wie nun muss der Manager denn beschaffen sein, der die oben beschriebenen Fähigkeiten und Fertigkeiten mitbringt? Wie muss es um dessen Führungs-Know-how bestellt sein? Welche Botschaften muss er verkünden, um seine Mitarbeiter zu begeistern und das Unternehmen nach vorne zu bringen?

Das Ideal gibt es nicht. Jedes Unternehmen definiert seine Anforderungen an sein Management auf Basis der eigenen Erfordernisse. Darüber hinaus gibt es Elemente aus einem Fähigkeiten-Portfolio, die ein guter, zukunftsgerichteter Manager in einem öffentlichen Unternehmen beherrschen sollte.

Es wird eher der Generalist als der Spezialist sein, der einem Unternehmen vorsteht. Daher ist die berufliche Herkunft unwichtig. Ob nun jemand als Ingenieur oder als Kaufmann universitär ausgebildet ist, verwischt in der Managerpraxis im

Laufe der Jahre doch sehr stark. In jedem Falle aber sollte er die Gabe besitzen, Menschen im Unternehmen zusammen zu führen, gleich, aus welcher Ebene sie stammen. Ein Unternehmen ist nun einmal – aus Soziologensicht - eine soziale Veranstaltung, der in der das Managen von Fähigkeiten unterschiedlichster Individuen eine der Hauptaufgaben ist.

Die Beherrschung des strategischen Schachbrettes des Unternehmens geht noch vor der intimen Kenntnis der Absatzsphäre und der Märkte. Sicherlich muss der Manager wissen, wie das Unternehmen mit seinen Leistungen und Produkten Kundenbedürfnisse befriedigt. Er muss die wichtigsten Entwicklungstendenzen kennen, die Spielregeln auf den Hauptabsatzmärkten müssen ihm geläufig sein.

Die Kunden sind das Maß aller Dinge in einer Wirtschaft, in der vielfältige Alternativen auf der Anbieterseite zu jeder Zeit zu

finden sind. Da mag der eine oder andere Entscheider noch anderer Meinung sein und hoffen, dass die Wechselraten ihrer Kunden weiterhin so gering bleiben. In einigen Jahren werden sich die Verhältnisse auf den relevanten Märkten auch weiter entwickelt haben.

Neben aller besonderen Fachlichkeit werden die Entscheider sich noch stärker betriebs-, insbesondere finanzwirtschaftlich weiter entwickeln müssen. Ob es nun Juristen oder Ingenieure sind, spielt keine Rolle, alleine schon in der Verantwortung als Mitglied eines Organs einer Kapitalgesellschaft muss man heute über gewisse Kenntnisse des Bilanzrechtes verfügen.

Ideal ist zudem die Fähigkeit, die richtigen Mitarbeiter zu rekrutieren und dafür zu sorgen, dass auf den Führungsebenen die Nachwuchsmanager sitzen, denen man in späteren Jahren gerne Leitungsaufgaben anvertraut. Das Prinzip, das gute Leute auch auf gute Leute anziehend wirken, gilt. Schwache Führungspersönlichkeiten rekrutieren

nach aller Lebenserfahrung nicht die Starken.

Ein Manager sollte die Fähigkeit entwickeln, auch als sog. „Change Agent“ tätig zu sein. Hierbei geht es um die Initiierung, das Treiben und das Durchsetzen erforderlicher Transformationsprozesse in Organisationen. Diese sog. Transformationskompetenz wird immer dann erforderlich, wenn eine Organisation vital zu verändern ist, z.B. als Resultat eines Strategiewechsels, der Übernahme oder bspw. nach einer Fusion.

Als Kommunikator und Verhandlungsführer sollte der Manager nach innen und außen gleichermaßen verbindlich agieren. Insbesondere die Darstellung gegenüber der interessierten Öffentlichkeit, den Eigentümern, den Aufsichtsgremien und auch gegenüber der Presse sind mehr denn je erforderliche Fähigkeiten von Führungskräften.

Der Umgang mit Widerständen erfordert zudem ein besonderes Talent, denn Entscheidungen

S M M

sind nicht nur im Konsens möglich, unter Umständen müssen auch unangenehme und dann auch einsame Entscheidung getroffen werden. Diese Art des Umganges muss man erlernen, Talente kann man weiter entwickeln, aber angeboren sind diese Gaben in aller Regel selten.

Motivieren, überzeugen und darüber dann letztlich führen, diese Fähigkeitenkette gehört zum Pflichtprogramm, um vitale Veränderungen in Organisationen nachhaltig durch zu setzen. Auf der einen Seite ist der Manager Vorbild, auf der anderen

Seite ist er der Treiber neuer Entwicklungen.

Aber auch das Gespür für die Interessen der Eigentümer ist unabdingbar. Dieses Gespür kann man entwickeln, in dem man sich frühzeitig eine Kompetenz zur Errichtung von Netzwerken aneignet. Ein Partebuch, zumal dann noch das „richtige“, kann nützlich sein, es ersetzt aber in keinem Fall die zwingend notwendigen Managerkompetenzen. Mehrheiten eignen sich tendenziell auch zum Wechsel. Das sollte man nicht vergessen. (Abb. 5)



Abb. 5 Hauptcharakteristika der Versorgungsmanager von morgen

5. Wo sind sie denn?

Wie man den richtigen Manager sucht und auch findet

Normalerweise beginnt die Suche im Unternehmen selbst. Und hoffentlich gibt es eine gezielte Personalentwicklung, aus der die Wunschkandidaten hervorgehen. Aber häufig hat man es versäumt, für den Fall der Fälle personelle Vorsorge zu treffen. Gründe und Entschuldigungen dafür findet man immer. Bei Unternehmen, die einen Aufsichtsrat besitzen, ist es die vornehme Aufgabe des Vorsitzenden, den Unternehmensleiter auszuwählen und dem Gremium hierfür vorher die Top-Kandidaten vorzustellen. Häufig wird auch ein Personalausschuss des Aufsichtsrates mit diesen Fragen betraut.

Ob nun interne Bewerbungsverfahren, z.B. im Rahmen von sog. Personalaudits, laufen oder aber die Kandidaten direkt von den Verantwortlichen im Unternehmen angesprochen werden, sei erst mal dahin gestellt. Wichtig ist immer das Signal, das man in Richtung der vorhandenen Manager setzt. Dient man einem Manager aus dem

Hause die Übernahme der Führungsaufgabe an oder aber gibt es Gründe, davon abzusehen und einen völlig anderen Kandidaten ohne Vergangenheit in der Organisation ins Rennen zu schicken?

Man muss nun die Person identifizieren, die man als geeignet beurteilt, bestimmte Managementaufgaben zu lösen. Folglich fragt man, ob es in der zweiten Reihe nicht Kandidaten gibt, die dem Sollprofil entsprechen oder aber die in der Lage sind, innerhalb einer gewissen Zeit den Anforderungen zu genügen. Auch hört man häufig den Ruf nach sogenannten „high potentials“, die irgendwo im Unternehmen bewiesen haben, dass sie ausreichendes Managementpotenzial besitzen. Es ist einfach besser, es gibt eine klare Nachfolgeplanung, um im Falle der Neubesetzung sehr schnell zu sicheren Entscheidungen zu kommen.

Wenn nicht im Unternehmen, dann eben außerhalb rekrutier-

ren, kann nur die Alternative sein. Zuerst sollte man im Umfeld anderer kommunaler Unternehmen aus dem eigenen Beteiligungsportfolio schauen. Vielleicht gibt es in Tochtergesellschaften Kandidaten, die ein ausreichend geschärftes Profil für eine Leitungsfunktionen mitbringen. Anschließend wären sicherlich die Wettbewerber ein gutes Revier zur Jagd nach dem besten Kandidaten. Auch sinnvoll kann die Besetzung mit einem Kandidaten sein, der keinen branchenspezifischen Stallgeruch hat. RWE, E.ON und andere zeigen, wie es geht. In der öffentlichen Wirtschaft sind das aber noch relativ seltene Fälle.

Den für das spezifische Unternehmen „richtigen“ Manager zu finden, ist und bleibt eine äußerst schwierige Aufgabe, die mit weitreichenden Konsequenzen verbunden ist. Eine gute und vor allem dauerhafte Lösung erfordert daher einen professionellen und transparenten Such- und Auswahlprozess. Sowohl eine breiter angelegte Suche innerhalb des Unternehmens oder einer Unterneh-

mensgruppe, besonders aber die Suche außerhalb der eigenen Mauern, sollte mit Unterstützung eines erfahrenen Personalberaters erfolgen.

Dessen langjährige Profession, seine Kenntnis der Märkte, der handelnden Personen und Entscheider – und nicht zuletzt seine neutrale Stellung in einem Suchprozess – sollten genutzt werden. Er wird interessante Kandidaten, vielleicht auch aus anderen Branchen identifizieren, in persönlichen Vorgesprächen auf grundsätzliche fachliche und soziale Eignung prüfen und letztlich dem Unternehmen einige, überzeugend qualifizierte Persönlichkeiten vorstellen. Die Entscheidung über die Berufung des Spitzenkandidaten trifft dann der Aufsichtsrat bzw. das zuständige Gremium.

Bei der Auswahl des Personalberaters sollte die Persönlichkeit, seine Erfahrung und die „Chemie“ zum Auftraggeber im Vordergrund stehen, weniger der große Name der Beratungsgesellschaft.

6. Management öffentlicher Unternehmen im Wandel: An 10 Thesen kann man den Handlungsbedarf festmachen

1. Die Eigentümer öffentlicher Unternehmen benötigen auf Grund der Finanzprobleme der öffentlichen Kassen Unternehmen, die wirtschaftlich erfolgreich und gesund sein müssen
2. Zur Sicherung dieses Zustandes sind die Manager der betreffenden Unternehmen aufgerufen, sie sind dafür verantwortlich
3. Nur mit starken Führungspersönlichkeiten an der Spitze haben öffentliche Unternehmen bessere Chancen im Wettbewerb. Erfolg wird gemanagt, nicht verwaltet
4. Öffentliche Unternehmen sind attraktive Arbeitgeber, sie müssen es aber auch wirklich sein wollen
5. Nur attraktive Arbeitgeber üben eine Sogwirkung auf Potenzialträger aus; reicht die Attraktivität nicht, werden sich die besten für andere Branchen entscheiden
6. Durch die Öffnung der Unternehmen in Richtung Wettbewerb und durch die vielfältigen Kapitalverflechtungen mit dritten Unternehmen nimmt der Druck auf die öffentlichen Unternehmen zu, mit vergleichbaren oder besseren Managementstrukturen Schritt zu halten
7. Die Mitarbeitermotivation muss stimmen, sie ist kein Abfallprodukt von Führung, sie wird geplant aufgebaut, auf hohem Niveau gehalten und nach Möglichkeit durch klare Führungsprinzipien in den Unternehmen perpetuiert
8. Die Entwicklung aller in den spezifischen Unternehmen vorhandenen Managementpotenziale ist eine der vorrangigen Aufgaben des Managements
9. Jedes Unternehmen muss seine eigenen Messlatten an die Führungskräfte legen.

Jedoch muss man Obacht darauf geben, dass starke Manager in aller Regel auch nur unter starken Managern heranwachsen. Also ist die Organisation des Führungskräfte nachwuchses eine Herausforderung

10. Die Suche nach dem idealen Management hört nie auf. Daher ist die systematisierte Beschaffung neuer Potenzialträger eine der entscheidenden Führungsaufgaben im Unternehmen

Bisher erschienen sind:**Artikel**

- „Führungskräfte im Veränderungsprozess“ von Roman Schneider, in: VDF Führungskraft 10/00
- „Sparen verboten“ von RA Jörn Maurer, in: Kommunalpolitische Blätter 12/00
- „Das KonTraG – Handlungsbedarf für Verwaltungskräfte von Sparkassen?“ von Dr. Klaus Moritz, in: Kommunalpolitische Blätter 12/00
- „Den Spuren der Kunden folgen“ von Roman Schneider und Dr. Klaus Neuhäuser, in: ZfK 12/00
- „Das neue Steuerungsmodell“ von RA Jörn Maurer, in: Kommunalpolitische Blätter 02/01
- „Kundenorientierung im 21. Jahrhundert – Konsequenzen für Gasversorgungsunternehmen“ von Roman Schneider und Dr. Klaus Neuhäuser, in: VDF Führungskraft 3-4/01
- „Externes Consulting – Rosstäuscher oder Experten“ von Roman Schneider, in: Kommunalpolitische Blätter 05/01
- „Städtische Fuhrparks in private Hände? Möglichkeiten, Grenzen und Folgen des Outsourcing im kommunalen Fuhrparkmanagement“ von RA Jörn Maurer und Dr. Klaus Neuhäuser, in: Kommunalpolitische Blätter 09/01
- „Kundenbeziehungsmanagement in der Energieversorgung – Kundenorientierung umsetzen und Kundenbeziehungen als Investition begreifen –“, von Roman Schneider und Dr. Klaus Neuhäuser, in: VDF Führungskraft 3-4/02
- „Das Verfahren muss Rechtssicherheit bieten, Interview mit Roman Schneider zu Stadtwerke-Privatisierungen, in: Kommunalpolitische Blätter 04/02

- „Machen Sie sich keine Illusionen“, Interview mit Dr. Klaus Neuhäuser zu Kundenbindungsstrategien, in: vwd SalesNews Strom & Erdgas Nr. 25, 28. Juni 2002
- „Von den Besten lernen“ (Titelthema Wirtschaftsförderung) von RA Jörn Maurer, in: der Gemeinderat 09/02
- „Beteiligungsmanagement: Überlebensfrage für Städte und Gemeinden“ von Roman Schneider, in: Soziale Ordnung 03/03
- „Cross-Border-Leasing: Die Ernüchterung“ von Roman Schneider, in: Soziale Ordnung 04/03
- „Deutsche Stadtwerke: Totgesagte leben länger“ von Roman Schneider, in: Soziale Ordnung 05/03

Broschüren

- Absage an den Ausverkauf – die Eigenständigkeit mittlerer und kleinerer Versorgungsunternehmen der öffentlichen Hand erhalten
- Strategisches Management in der kommunalen Wirtschaftsförderung – Ziele bündeln, Integration fördern, im Wettbewerb der Kommunen gewinnen
- Market Due Diligence – Marktseitige Prüfung von Unternehmen im M&A-Verfahren
- Kundenorientierung und Kundenbindung in der Energieversorgung – Perspektiven bestimmen und Kundenbeziehungen als Investition begreifen
- Wie eine Sparkasse ihr Vertriebskonzept zum Erfolg führen kann. Das Management der Kundenbeziehungen als Kernaufgabe
- Kommunales Beteiligungsmanagement als strategisches Herausforderung – Stellhebel zur Steigerung des kommunalen Beteiligungsvermögens

S M M

Für Notizen:



Die Autoren

Roman Schneider, Dipl.-Ök., Dipl.-Betriebswirt, hat in den letzten 20 Jahren ca. 150 Projekte zur strategisch-organisatorischen Neuausrichtung durchgeführt. Als Principal von Roland Berger & Partner hat er zahlreiche große und hochkomplexe Projekte verantwortet, die in aller Regel mit umfangreichen Transformationen zusammenhängen. Zuletzt als Partner von Dr. Wieselhuber & Partner war Herr Schneider verantwortlich für die „Public Services“ und „Energiewirtschaft“.

Peter Beha, Dipl.-Kfm., ist seit mehr als 20 Jahren als Personalberater spezialisiert auf die branchenübergreifende Suche von Führungskräften. Nach Stationen in der Industrie (Automobil, Anlagenbau) und als Consultant in namhaften internationalen Beratungsgesellschaften arbeitet er heute als selbständiger Berater, sowohl in der Personalsuche, als auch in strategisch-organisatorisch ausgerichteten Beratungsprojekten im Bereich Human Resources.

Als Netzwerkpartner von S-M-M betreut Peter Beha die personalwirtschaftlichen Themen in Umstrukturierungs- und Transformationsprozessen.

S-M-M Managementberatung GmbH (S-M-M) mit Sitz in Düsseldorf ist eine auf alle strategisch-organisatorischen Fragen im Bereich „Public Services“ und „Finanzdienstleister“ fokussierte Beratungsgesellschaft. Schwerpunkte der Arbeiten von S-M-M liegen im Bereich Umsetzungsmanagement und Unternehmenstransformation.