

# **Umstrukturierung als Chance und Herausforderung**

**- Führungskräfte als Täter oder Opfer? -**

Essener Gespräche  
21. September 2000

**Roman Schneider**

## **Umstrukturierung als Chance und Herausforderung. Drei zentrale Fragen:**

1. Was bedeutet Umstrukturierung für Unternehmen der deutschen Energiewirtschaft?
2. Wen trifft die Umstrukturierung und welche Auswirkungen sind zu erwarten?
3. Wer hat überhaupt welche Chancen und wie kann man sie nutzen?

**1. Was bedeutet Umstrukturierung für Unternehmen der deutschen Energiewirtschaft?**

## Was bedeutet Umstrukturierung für Unternehmen der deutschen Energiewirtschaft?

- Umstrukturierung ist nicht nur ein Branchenthema:
  - Es betrifft jeden einzelnen Mitarbeiter in den relevanten Unternehmen im unterschiedlichen Ausmaß
- Der Liberalisierung kann man den Schrecken nehmen:
  - Wettbewerb ist in unserer Wirtschaftsverfassung nichts außergewöhnliches
- Nicht alleine die Umstrukturierung ist das eigentliche Thema
  - Die negativen, subjektiv empfundenen Auswirkungen auf jeden Mitarbeiter stören

# Der Liberalisierung kann man den Schrecken nehmen: Wettbewerb ist in unserer Wirtschaftsverfassung nichts außergewöhnliches

Zum Verständnis: Drei Merkmale prägen funktionsfähigen Wettbewerb

Marktstruktur	Marktverhalten	Marktergebnis
<ul style="list-style-type: none"><li>• Unternehmensformen</li><li>• Unternehmensaufbau</li><li>• Zeitliche Ausdehnung des Marktes</li><li>• Marktorganisation (Anbieter-/ Nachfragerstruktur und -zahl)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Disziplin der Marktteilnehmer</li><li>• Verhaltensmaximen, z.B. kurz- oder langfristige Gewinnmaximierung</li><li>• Zielsetzungen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Produktivitätsentwicklung</li><li>• Qualitätsentwicklung</li><li>• Wachstumsentwicklung</li> <li>• Entwicklung von<ul style="list-style-type: none"><li>- Preisen</li><li>- Kosten</li><li>- Gewinn/Verlust</li></ul></li></ul>

## Makroökonomisch geschieht in der Versorgungswirtschaft nichts, was tendenziell negativ geladen ist

Marktstruktur	Marktverhalten	Marktergebnis
<ul style="list-style-type: none"><li>• Neue Unternehmensformen:<ul style="list-style-type: none"><li>- Aktion Stromwechsel (Greenpeace)</li><li>- Ökostrom Handels AG</li><li>- Ampere AG</li><li>- Europower-Energy</li></ul></li><li>• Strombörse vor dem Start</li><li>• Übernahme, Fusionen → Konzentration ist nur noch zu gestalten, nicht mehr aufzuhalten</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Viele gegen Viele, aber nicht Alle gegen Alle</li><li>• Der Preis bestimmt die Kosten, nicht umgekehrt</li><li>• Auch kleine Kunden werden mündig</li><li>• Ausländische Anbieter wittern reiche Beute</li><li>• „Schnäppchenjagd per Internet“ keine Vision mehr</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Strom wird zum Markenartikel (z.B. „grüne Tarife“)</li><li>• Preistransparenz</li><li>• Höhere Preisausschläge bei tendenziell niedrigeren Preisen</li><li>• Nur Kostenführer überleben</li><li>• Druck zwingt die Kraftwerksbetreiber zur Senkung aller spezifischen Kosten (Vollauslastung → Überkapazitäten)</li></ul>

# Umstrukturierung hat neben Änderungen im makroökonomischen Datenkranz ganz individuelle, mikroökonomische Folgen für jedes Unternehmen

## Unternehmensstruktur

- Auf einmal gibt es Marketing, Key Account Management, Call-Center
- Kundennahe Prozesse werden schnell gemacht in flacher gebauten Organisationen
- Der gesamte Absatzbereich gewinnt in Organisationen deutlich an Einfluß
- Hierarchiebarrieren stürzen ein
- Übergreifende Kooperation gewinnt an Fahrt

## Eigenes Verhalten am Markt

- Suche nach Partnern verstärkt sich
- Aufgabe von wenig lukrativen Geschäften steht erst am Anfang (Portfolio-Neuausrichtung muß folgen)
- Marktorientierung drastisch verstärkt, man entdeckt den Kunden neu
- Die Mitteilsamkeit in der Branche sinkt
- Der Konvergenzeifer ist beträchtlich; die Geschwindigkeit im Entscheidungsverhalten nimmt zu

## Auswirkungen auf die Erlösstruktur

- Kostenmanagement in jeder Hinsicht zwingend
- Aufgabe des politischen Einflusses verbessert Erlösqualität (Primat des Marktes!)
- Keine Gnade den Kostentreibern
- Manager werden neu gefordert
- Wie lange gibt es noch Dividendensicherheit?

## **Der Versorgungsmarkt befindet sich in einer Phase gravierender Umwälzungen**

- Die Änderung der Rahmenbedingungen gibt den Anstoß für die Umwälzungen und wird auch für weitere Dynamik sorgen
- Für den wichtigen Strombereich ist die einzig sichere Marktprognose bei langsamem Marktwachstum “Alles verändert sich”; völlig neue Formen der Marktteilnahme entstehen
- Das Verhalten der Kunden wird sich fundamental ändern; Kunden werden die Freiheit, ihren Stromlieferanten zu wählen, vermehrt nutzen
- Die Konzentration bestehender Wettbewerber führt zu einem Verdrängungswettbewerb; zusätzliche, neue Wettbewerber sorgen für eine höhere Wettbewerbsintensität
- Das Interesse wichtiger stakeholder, z.B. Eigentümer oder Mitarbeiter, hängt künftig mehr denn je am Erfolg des Unternehmens

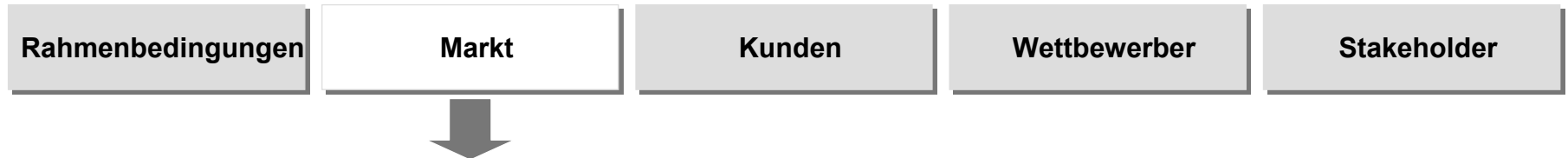


## Die Änderung der Rahmenbedingungen gibt den Anstoß für die Umwälzungen und wird auch für weitere Dynamik sorgen



- 1992 als Beginn der Liberalisierungsverhandlung
- 1996 EU-Richtlinie Strom
- 1997 Verabschiedung durch das Europäische Parlament
- 1998, 02.4. Verbändevereinbarung über Kriterien zur Bestimmung von Durchleitungsentgelten
- 1998, 29.4. Inkrafttreten des Gesetzes zur Neuregelung des Energiewirtschaftsrechts
  - totale, anstatt stufenweise Marktöffnung
- 1998, 11.5. Verabschiedung EU-Richtlinien Gas durch Energieministerrat
- 1998, 29.5. Bestätigung Verbändevereinbarung durch Bundeskartellamt
- 1999
  - 01. April, Einführung der Ökosteuer
  - Im Laufe des Monats Mai Veröffentlichung der Strom-Lastprofile der Privatkunden
  - 30. September, Auslaufen der Verbändevereinbarung
  - Umsetzung Gasrichtlinie in deutsches Recht
  - Wettbewerbsregelung Wasser/Abwasser
  - Anpassung an Wettbewerbserfahrungen
  - politisch motivierte Kurskorrekturen (?)

## Für den wichtigen Strombereich ist die einzig sichere Marktprognose bei langsamem Marktwachstum **“Alles verändert sich”**



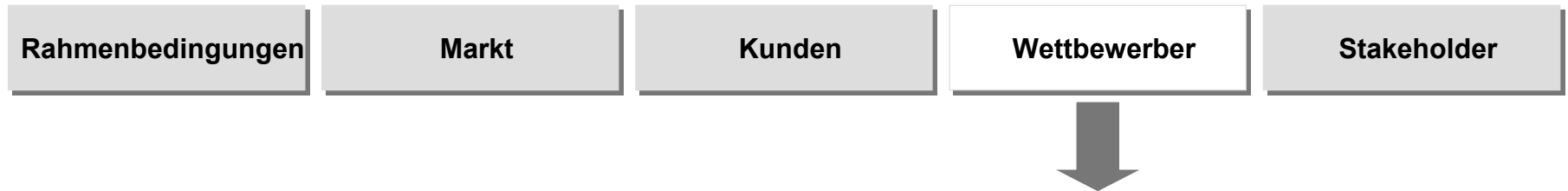
- Marktwachstum in Deutschland mit durchschnittlich 1-2 % p. a. prognostiziert
- Erzeuger-Überkapazitäten (ca. 30.000 MW in Deutschland, ca. 50.000 MW in Europa)
- Höhere Wachstumspotentiale nur in Dienstleistungen mit Zusatznutzenstiftung zu erwarten
- Nivellierung des reinen Strompreises bei gleichzeitiger Differenzierung der Preise für Nebenleistungen und kürzere Vertragslaufzeiten wahrscheinlich
- Innovations- und Modernisierungsschub der Erzeugung bei gleichzeitiger Stagnation in Transport und Verteilung
- Substitutionseffekte durch Brennstoffzellen, Wärmepumpen etc. möglich
- Klassische Rollenverteilung „Verbund-, Regional-, kommunale Versorgung“ wird wegfallen, weil spannungsebenenabhängig, aber nicht marktgetrieben
- Alle Glieder der heutigen Wertschöpfungskette künftig im Wettbewerb
- Trotz Ausgleich der Preissenkung zwischen Absatzmarkt und Beschaffungsmarkt wird der Margenverfall dramatisch werden → starker Rückgang der Gewinnausschüttungen
- Neue Formen der Marktteilnahme im Entstehen; 20% Marktanteilsverlust der kommunalen Versorger durch starken Wettbewerb sind realistisch
- Preisrückgang von bis zu 30% im Strommarkt in den nächsten zwei bis vier Jahren gilt als realistisch (Deutschland liegt heute noch ca. 30% über Europa-Niveau)

## Das Verhalten der Kunden wird sich fundamental ändern



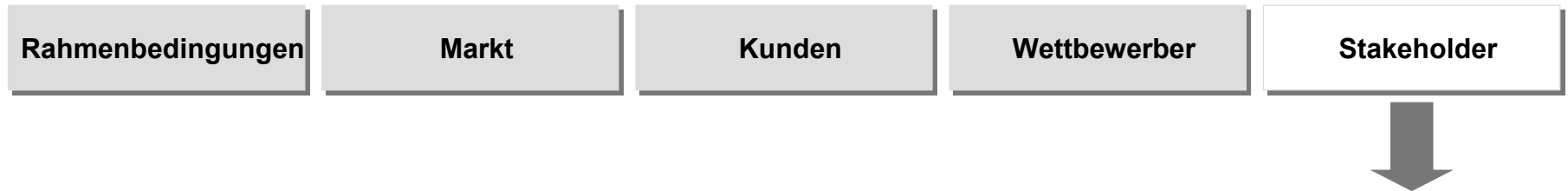
- Forderung nach Wettbewerbspreisen gehört schon zum Alltag bei SV-Kunden; auch von Tarifikunden werden erste Forderungen laut → der Kampf um Tarifikunden steht bevor
- Vielschichtige Konzentration der Nachfrage zu erwarten
  - Bündelung der Nachfrage durch Einkaufskooperationen, Vereine, etc.
  - Globale Nachfrage auf einen Anbieter ausgerichtet (single global sourcing)
  - Filialunternehmen als ein Nachfrager
- Kunden verbinden große Erwartungen mit der Liberalisierung
  - positive Effekte
  - neue Chancen
- Längere Vertragsbindungen an Marktanpassungsklauseln und Ausstiegsklauseln gekoppelt
- Kunden nutzen heute die Freiheiten bei der Wahl ihres Stromlieferanten

## Die Konzentration bestehender und das Auftreten zusätzlicher neuer Wettbewerber führt zu einem Verdrängungswettbewerb



- Vielfältige Konzentrationsbemühungen durch Zusammenarbeit, Anteilsübernahme oder Fusion
- Nach Expertenmeinung nur Überlebenschancen für maximal 200 der heute ca. 1.000 Unternehmen
- Herausarbeitung von Alleinstellungsmerkmalen durch Markenbildung (e.on, EnBW, RWE, etc.)
- Änderung der Spielregeln durch neue Preissysteme (z. B. Enron-Pauschalpreis für US-Haushalte)
- Neue Wettbewerber am Markt (z. B. VASA Energy, Schweden; Southern Co. und Enron, beide USA; Watt, Schweiz, Vattenfall, Fortum, TXU u.v.a.m.)

## Das Interesse wichtiger Stakeholder hängt künftig mehr denn je am Erfolg des Unternehmens



- Ein wesentliches Element des Stakeholder-Ansatzes ist die Shareholder-Value-Perspektive, die bei Eigentümern von Energieunternehmen immer stärker an Bedeutung gewinnt:
  - bei kommunalen Eigentümern durch eigene Finanznot zunehmend
  - bei institutionellen Anlegern überwiegend, wenn nicht strategisches Investment
  - bei privaten Anlegern regelmäßig
- Der Stakeholder-Ansatz geht aber über die Shareholder-Value-Betrachtung hinaus und berücksichtigt alle Anspruchsgruppen, die Interessen mit dem Unternehmen verbinden, wie z.B. Mitarbeiter, Politik, Verbände etc.
- Hervorragende Mitarbeiter beispielsweise finden bzw. behalten nur hervorragende Unternehmen mit
  - führender Marktposition
  - nachhaltigem Wachstum
  - interessanten Aufgaben
  - fairer Kompensation
  - Zukunftsperspektiven

# **1. Fazit: Alles wird sich ändern, und bei genauer Betrachtung stellt man fest, man ist mitten in der Umstrukturierung**

- Neue Unternehmensformen entstehen
- Hierarchien werden tendenziell bei kleineren Unternehmen auch flacher
- Die Reaktionsgeschwindigkeit auf den umstrukturierten Märkten wächst drastisch
- Nachfrager ändern ihre Struktur, die alte Trennung Sondervertrags-/Tarifvertragskunden löst sich auf
- Die Disziplin der Marktteilnehmer verändert sich
- Die Preise gehen drastisch runter, die Kosten in vielen Fällen nicht
- Die Produktivitätszuwächse werden bedeutsam sein

**2. Wen trifft die Umstrukturierung und welche Auswirkungen sind zu erwarten?**

## Wen betrifft die Umstrukturierung und welche Auswirkungen sind zu erwarten?

### Keiner wird verschont

- Versorgungsunternehmen
- deren Lieferanten
- Manager aus beiden Bereichen
- Mitarbeiter ebenfalls aus beiden Bereichen

### Auswirkungen sind drastisch

- Marktaustritt von Versorgern (Fusionsgeschehen kommt erst noch, Übernahmen stehen an)
- drastische Anpassung der Kostenstrukturen, vor allem im Personalbereich
- Steigerung der Effizienz aller an der Wertschöpfung Beteiligten
- Veränderung von bekannten Beziehungsgeflechten
- Margenverfall auf allen Stufen
- aber auch Chancen für diejenigen, die Spielregeln mitgestalten oder am besten beherrschen



## **Keiner wird verschont: Versorger**

- Alle an der Wertschöpfungskette beteiligten Einheiten inkl. Zulieferer (heute noch Strom, morgen auch Gas)
- Erzeuger auf allen Stufen, Überkapazitäten immer noch zu hoch
- Wettbewerb der Verteilerunternehmen durch neue Organisationsformen im Markt
- Die klassische Trennung im Verbund-, Transport und Verteilerunternehmen wird langsam aufgehoben
- Durch neue Wahlmöglichkeiten der Kunden auch neue Wege zu den Unternehmen
- Wettbewerb bis hin zur Existenzbedrohung mehr als wahrscheinlich

## **Keiner wird verschont: Lieferanten**

- Konzentration im spezifischen Anlagenbau jetzt schon spürbar (ABB/Alstom)
- Kostendruck wird von Versorgern auf Lieferanten weitergegeben
- Komfortable Instandhaltungsstrategien werden in Frage gestellt (aber sicherlich keine Diskussion im nuklearen Bereich)
- Preisdiktat durch Versorger auch auf dem Gebiet der Bezugs-/Reserveverträge
- Marktzutritt preisaggressiver Lieferanten ist zu erwarten (Sogwirkung der Liberalisierung auf Anbieter aus Drittmärkten)

## **Keiner wird verschont: Manager**

- Veränderung der Unternehmensstrukturen führt zum Abbau von Führungspositionen, vor allem im mittleren Level
- Gehaltsgefüge entwickeln sich stärker in Richtung höherer variabler Anteile
- Karrieren werden nicht mehr lebenslang auf einen Konzern/ein Unternehmen konzentriert
- In größeren, internationalen Einheiten wird der stetige Wandel zum Personalentwicklungsstandard (analog zur Großchemie)
- Die Veränderungsgeschwindigkeit gewinnt an Fahrt

## **Keiner wird verschont: Mitarbeiter**

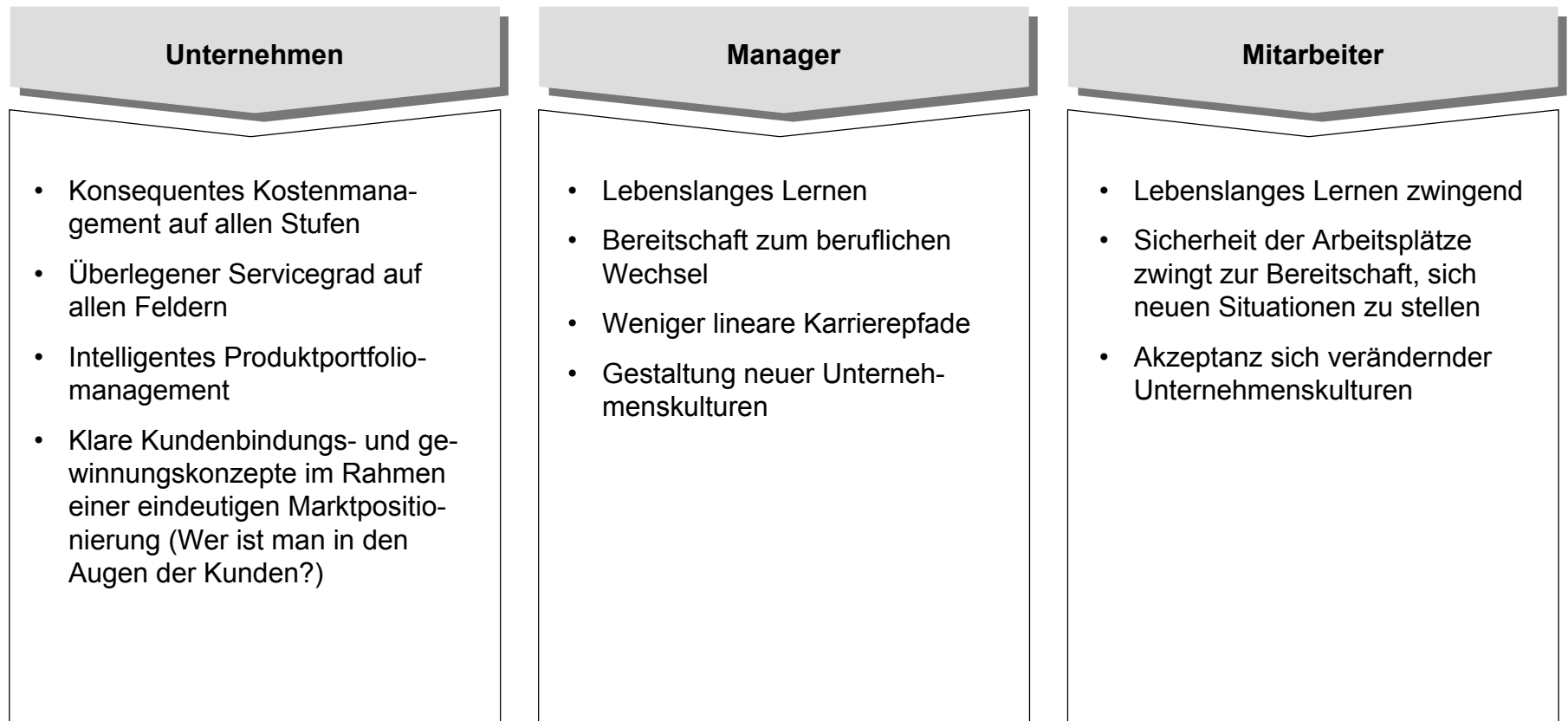
- Soziale Netzwerke sind gefährdet
- Bewertung der Humanressourcen noch stärker aus finanzieller Sicht (Zwang zum Personalabbau hält an)
- Personalanpassungen noch nicht am Ende, noch immer starke personelle Übersetzung
- Gewerkschaften sind zunehmend verhandlungswilliger
- Der rechtliche Schutz von Arbeitsverhältnissen wird zurückgefahren

## 2. Fazit: Es betrifft alle Beteiligten

- Die meisten Unternehmen, Manager und Mitarbeiter sitzen in einem Boot, keine Gruppe wird alleine Vorteile erzielen können
- Es wird zwar nur wenige Gewinner geben, aber die, die zu ihnen gehören, werden aber überproportional an der Umstrukturierung partizipieren können
- Wer wartet verliert. Wer aber hektisch und ohne eigenes und nicht verwechselbares Profil den Marktveränderungen begegnet, verliert auch
- Und ein wettbewerbsintensiver Markt bietet zahlreiche Chancen für die Gruppen (Unternehmen, Manager und Mitarbeiter), die sich am besten und schnellsten auf neue Verhältnisse ohne Wenn und Aber einstellen

**3. Wer hat nun welche Chancen und wie kann man sie nutzen?**

## Wer hat nun welche Chancen und wie kann man sie nutzen?



## **Die Unternehmen haben Chancen. Aber nicht alle (I)**

### ***Konsequentes Kostenmanagement auf allen Stufen***

- Systematisches Durchforsten der gesamten Wertschöpfungskette auf Kostensenkungspotentiale
- Klare Delegation von Verantwortung zur Erreichung von (machbaren) Kostenzielen auf das Management
- Schaffen der Voraussetzungen zum straffen Kostenmanagement
- Fall der bisherigen Tabuzonen bei Kostenabbau, falls aus Wettbewerbsgründen geboten



## Die Unternehmen haben Chancen. Aber nicht alle (II)

### *Überlegener Servicegrad auf allen Feldern*

- Nach dem preisgetriebenen Kostenmanagement Differenzierung durch überlegene Servicestrategien sehr wahrscheinlich notwendig
- Gestaltung von überlegenen Zusatznutzen bringt Chancen im Wettbewerb
- Austauschbarkeit des Anbieters im Bereich des „Kernprodukts“ durch Aufbau von Serviceabhängigkeiten erschweren
- „Veredelung“ hart konkurrierter Kernprodukte um knappe, intelligente Dienstleistungen schaffen eine neue Kundenbindung

## **Die Unternehmen haben Chancen. Aber nicht alle (III)**

### ***Intelligentes Produktportfoliomanagement***

- Unternehmensspezifisch muß die Affinität der Produkte und Märkte stimmen (z.B. Entsorgung mit Versorgung, Versorgung mit Telekommunikation u.v.a.m.)
- Einstieg in Bereiche, die strategisch passen und das Kernprodukt schützen
- Ausstieg aus nicht mehr strategisch affinen Aktivitäten forcieren („Zurück zu den Wurzeln“)
- Nur die Unternehmen im Portfolio halten, die wenigstens die stakeholder-Interessen befriedigen

## **Die Unternehmen haben Chancen. Aber nicht alle (IV)**

### ***Klare Kundenbindungs- und Kundengewinnungskonzepte erforderlich***

- Auf Basis einer klaren und eindeutigen Wettbewerbs- und Marktpositionierung Marktpräferenzen aufbauen
- Nach der Preiskompetenz müssen noch zusätzlich weitere Kompetenzen deutlich werden
- Kunden binden bedeutet, sich nicht mehr auf die Vergangenheit zu verlassen zu dürfen und bei austauschbaren Produkten bedeutet Lieferantentreue aus Sicht der Kunden auch immer weniger
- Kunden gewinnen bedeutet, neue Partner von eigenen Kompetenzen so zu überzeugen, daß die Kunden ihre bisherigen Bindungen aufgeben

## **Auch die Manager haben Chancen (I)**

### ***Lebenslanges Lernen wird zur Pflicht***

- Die „Halbwertszeit“ des Manager-Know how sinkt stetig
- Die Veränderung in Märkten wird dauerhaft und verlangt nach ständig neuem/zuwachsendem Know how
- Die Internationalisierung durch Eintritt neuer Marktteilnehmer wird zunehmen; deutsche Unternehmen der Versorgungsbranche gehen verstärkt ins Ausland
- Nicht nur neue Technologien bestimmen das Know how der Zukunft, vielmehr neue und sich verändernde Wettbewerbsintensitäten erfordern ein neues Lern-Tempo
- Knowledge-Management wird zur Kernaufgabe von Führungskräften werden

## **Auch die Manager haben Chancen (II)**

### ***Bereitschaft zum beruflichen Wechsel muß verstärkt werden***

- Derjenige zieht Vorteile, der bereit ist, permanent neues Wissen aufzunehmen und es in neuen Berufsfeldern einzusetzen
- Die Grenzen zwischen technischen und kaufmännischen Disziplinen werden zunehmend durchlässiger, Management funktioniert in Zukunft immer interdisziplinärer
- Die Versorgungsbranche wird aus personeller Sicht eine Branche wie jede andere; die reklamierten Besonderheiten sind auf der Managementebene häufig nicht mehr vorhanden
- Jeder Manager von morgen muß sich über seine persönliche Angebotsstrategie klar sein: das „Fähigkeitenportfolio des Managers“ wird gefragt sein

## Auch die Manager haben Chancen (III)

### *Karrieren werden nicht mehr wie gewohnt planbar sein*

- Immer flachere Hierarchie erfordern weniger Führungskräfte, die „pipeline wird verstopft“
- Beschäftigungsgarantien mit Lebensarbeitszeitcharakter gibt es bereits heute immer weniger
- Eine akademische Ausbildung wird immer weniger zum Garant einer Karriere (ist schon heute Pflicht), welche Differenzierungsmerkmale braucht ein Manager zusätzlich?
- Häufigere Eigentümerwechsel in den Unternehmen (zunehmende Kooperations- und Fusionstätigkeit) verlangen eher nach der Karriere im Konzern (über viele Unternehmen) als die Karriere in der Funktion (in einem Unternehmen)

## **Auch die Manager haben Chancen (IV)**

### ***Unternehmensstrukturen gestalten wird zur Pflichtaufgabe erfolgreicher Manager***

- Neben allen fachlichen Aufgaben tritt die Notwendigkeit, in sich rascher verändernden Unternehmen auch die Unternehmenskultur aktiv zu beeinflussen
- Gewinner werden die Manager, die den größten „cultural fit“ herstellen können, um die Unternehmensziele noch gezielter transportieren zu können
- Die Fähigkeit, Werthaltungen der Eigentümer zu erkennen und als die eigenen auf die Mitarbeiter zu übertragen, wird zunehmend wichtiger

## **Mitarbeiter können auch in Zukunft ihre Chancen realisieren (I)**

### ***Lernen wird integraler Bestandteil von Beschäftigung***

- Was für Manager gilt, muß auch für deren Mitarbeiter gelten
- Manager sind verpflichtet zur Know how-Generierung der Mitarbeiter, ohne „mentalen Eigenanteil“ geht aber wenig
- Neben allen fachlichen Qualifikationen wird die soziale Kompetenz ein wichtiges Lernfeld in sich ändernden Unternehmen sein
- Lernen wird von den Mitarbeitern lebenslang angelegt werden, sonst sinkt der Preis für die Humanressource drastisch



## Mitarbeiter können auch in Zukunft ihre Chancen realisieren (II)

### *Sicherheit von Arbeitsplätzen wird man neu definieren*

- Sicher bedeutet, daß nicht **der**, sonst **ein** Arbeitsplatz vorhanden sein wird
- Lebenslange Sicherheit des Arbeitsplatzes durch Beschleunigung von Veränderungen in der Branche nicht mehr zu erwarten
- Die Lohnarithmetik wird sich ebenfalls verändern, wenn der Druck noch größer wird (z. B. Anciennitätsprinzip)
- Wettbewerbsintensität verlangt auch nach verstärkter räumlicher Flexibilität der Mitarbeiter
- Und politische Einflüsse auf die Sicherheit von Arbeitsplätzen in der Versorgungswirtschaft sind überhaupt nicht kalkulierbar

## **Mitarbeiter können auch in Zukunft ihre Chancen realisieren (III)**

### ***Neue Unternehmenskulturen wird man zu akzeptieren haben***

- Mit neuen Marktteilnehmern kommen auch neue Kulturen in die Unternehmen
- Widerstand ist zwecklos, weil der shareholder stärker bestimmt, als es in der Vergangenheit der Fall war
- Mitarbeiter, die in kompetitiven Märkten schon intensive Erfahrungen gesammelt haben, geben Beispiel und setzen neue Maßlatten

### **3. Fazit: Man kann die Chancen für sich nutzen, aber man muß die neuen Herausforderungen bestehen**

- Der Wettbewerb erfordert die Ausrichtung der Beteiligten auf veränderte Marktusancen
- Die Energiewirtschaft wurde in den Wettbewerb entlassen, wobei immer noch protektionistisches Verhalten möglich ist
- Alle Beteiligten sollten schnell und gezielt umwerten, um auch im Wettbewerb bestehen zu können
- Die Risiken der Umstrukturierung sind vorhanden. Die Chancen sind aber für diejenigen, die sich den Herausforderungen stellen, noch größer