

Absage an den Ausverkauf

„Die Eigenständigkeit mittlerer
und kleinerer kommunaler
Versorgungsunternehmen erhalten“

- Denkansatz und Praxisbeispiel -



Schneider & Moritz Managementberatung GmbH

Düsseldorf

Copyright by Schneider & Moritz Managementberatung GmbH
Königsallee 14
40212 Düsseldorf
Tel.: 0211 / 86 32 97-0
Fax: 0211 / 86 32 97-11
E-Mail: info@s-m-m.de

Alle Rechte vorbehalten

Inhalt

- I. Vorwort von Roman Schneider, Geschäftsführender Gesellschafter
Schneider & Moritz Managementberatung GmbH**

- II. Zusammenfassung**

- III. Der Denkansatz**
 - 1. Strukturelle Veränderungen in der Versorgungslandschaft**
 - 1.1 Marktstrukturen verändern sich
 - 1.2 Marktverhalten folgt der Marktstruktur
 - 1.3 Marktergebnisse drastisch verändert
 - 1.4 Dynamik hält an

 - 2. Voraussetzungen zum Erhalt der Eigenständigkeit kommunaler Versorger**
 - 2.1 Eigentümer ist gefordert
 - 2.2 Management ist im Obligo
 - 2.3 Politik muss auch wollen
 - 2.4 Betriebsrat muss mitgestalten
 - 2.5 Belegschaft muss hinter den Konzepten stehen

 - 3. Die „stand alone“-Entscheidung regelmäßig überprüfen**

- IV. Das konkrete Beispiel: Strategische Ausrichtung und Reorganisation eines kreiseigenen, kommunalen Versorgungsunternehmens**
 - 1. Strategiefindung als Kernaufgabe**
 - 1.1 Ausgangslage machte Neuausrichtung erforderlich
 - 1.2 Aus der Problemstellung das Projektziel abgeleitet
 - 1.3 Projektorganisation als Schlüssel zum Erfolg
 - 1.4 Prüfen von Handlungsoptionen obligatorisch
 - 1.5 Lösungsansatz im Hinblick auf die Wahrung der Eigenständigkeit

 - 2. Erst die Umsetzung zeigt die Richtigkeit der Konzepte**
 - 2.1 Umsetzung der Lösungen als Iterationsprozess
 - 2.2 Steuerungssysteme und Organisationsüberleitung sind zwingend
 - 2.3 Von der Personalverwaltung hin zur Personalentwicklung
 - 2.4 Wirtschaftliche Effekte klar nachweisbar
 - 2.5 Fazit: Der Prozess der Restrukturierung war erfolgreich

I. Vorwort

Es ist für einen lange auf dem Markt tätigen Unternehmensberater schon recht selten, dass sich auf der Klientenseite eine Allianz aus Vertretern aller relevanten Gruppen schließt, um gemeinsam ein Ziel zu erreichen: den Erhalt der unternehmerischen Eigenständigkeit.

Diesem Ziel haben die Mehrheit der Eigner, ein Landkreis, das Management, die Arbeitnehmervertretung sowie die zuständige ÖTV-Verwaltung die eigenen Interessen untergeordnet. Es galt, in einem definierten Zeitfenster die Konzepte zu erarbeiten und den jeweiligen Gremien zur Entscheidung vorzulegen, um die Positionierung am Markt so zu gestalten, wie es der Wettbewerb im Strommarkt verlangt. Kurze Entscheidungswege, unternehmerisches Verhalten in überschaubaren Organisationsstrukturen, optimiertes Managementverhalten und auf die Unternehmensgröße passende IT-Systeme waren die wesentlichen Punkte des Reformprozesses.

Und eines wurde deutlich: die Konzepte brauchten Zeit zum Reifen. Routinen mussten eingeübt werden, um sie zu verfestigen. Viele Vier-Augen-Gespräche zwischen Mitarbeitern und Beratern fanden statt. Die so gewonnene Vertrauensbasis zwischen allen Beteiligten half auch über Zeiten hinweg, in denen der Prozess stockte. Weil alle das gleiche Ziel vor

Augen hatten, wurden persönliche und Bereichs-Egoismen hintangestellt.

Im Ergebnis ist heute ein kommunaler Stromversorger im Wettbewerb, dessen Marktkapitalisierung eher gestiegen als gesunken ist, wie es einige Auguren schon geweissagt hatten. Dem Unternehmen geht es gut, weil es den Mitarbeitern gut geht und weil mittlerweile es bei fast allen Beteiligten am Reformprozess an der Tagesordnung ist, über den Tellerrand des Tagesgeschäftes zu schauen.

Aus diesem Grund wollen wir mit dieser Broschüre mittleren und kleineren kommunalen Versorgungsunternehmen Mut machen, vor dem Gang zum Investmentbanker auch einmal mit Beratern zu erarbeiten, welche Chancen (aber auch Risiken) damit verbunden sind, das Unternehmen in eigener Regie fortzuführen. Dieses Beispiel muss nicht einmalig bleiben. Es soll zur Diskussion mit uns einladen.

Düsseldorf, im Oktober 2000

Roman Schneider,
Geschäftsführender Gesellschafter
Schneider & Moritz Managementberatung
GmbH

II. Zusammenfassung

In der Versorgungslandschaft kehrt keine Ruhe ein. Hält die Liberalisierung im Strommarkt sowohl Anbieter als auch Nachfrager seit gut zwei Jahren unter Hochspannung, so ist absehbar, dass auch die Märkte für Gas und Wasser unter Druck geraten werden.

Im Zuge der Ausrichtung der Anbieterseite auf den Wettbewerb ist bis heute im Stromsektor einiges geschehen:

Die **Markstruktur** verändert sich fast täglich (e.on, RWE und z.B. EnBW sind bekannte Beispiele), weitere Strukturveränderungen werden folgen.

Das **Marktverhalten** weicht vom alten Grundsatz gleicher Bedingungen für alle ab. Auf beiden Seiten wird Marktmacht gezeigt und ausgespielt. Unternehmertum wird deutlich.

Das **Marktergebnis** zeigt einen funktionsfähigen, weil dem Kräftespiel des Marktes überlassenen Wettbewerb.

Diese Broschüre zeigt Ihnen, wie Sie als Manager oder als Aufsichtsratsmitglied mittelgroßer und kleiner, öffentlicher Versorgungsunternehmen auf die Verfassung Ihres Unternehmens aktiven Einfluss nehmen können, um die unternehmerische Eigenständigkeit erfolgreich zu bewahren.

Daneben werden Fragen wie Sicherung von Arbeitnehmerrechten, Erhalt von Arbeitsplätzen und der Verbesserung der Effizienz dis-

kutiert. Punkte, die sich sinnvoll ergänzen, geht man sorgsam mit dem Thema um.

Vor dem Hintergrund eines umfassenden Reformprozesses eines kommunalen Versorgungsunternehmens wird dargestellt, auf welcher Entscheidungsbasis die Position des Erhaltes der Eigenständigkeit erfolgreich erarbeitet und durchgesetzt werden kann. Sowohl Anteilseigner – in diesem Fall ein Kreis – als auch Führungskräfte und Arbeitnehmervertreter einschließlich der ÖTV haben aktiv an diesem Reformansatz mitgearbeitet, besser ihn mitgestaltet und waren die Treiber der organisatorischen Umgestaltung.

Diese Broschüre ist in zwei Teile aufgebaut. Zuerst wird deutlich gemacht, was diesen unternehmerischen Ansatz für Versorgungsunternehmen in öffentlicher Hand so interessant und erstrebenswert macht, im zweiten Abschnitt wird aufgezeigt, wie und weshalb der Reformprozess des Unternehmens für alle Beteiligten zum Erfolg wurde.

III. Der Denkansatz

1. Strukturelle Veränderungen in der Versorgungslandschaft

In Deutschland herrscht auf den Märkten für Energie, insbesondere auf dem Strommarkt, wachsender Wettbewerb. Die Transformation eines bislang vom Wettbewerb ausgenommenen Marktes in einen Wettbewerbsmarkt für Stromkunden ist in vollem Gange. Aus dem anonymen Produkt „Strom“ wurden inzwischen Markenartikel. „Yello“ steht dabei als das aktuell bekannteste Beispiel. Die Energieversorger entdecken den Kunden neu und die Kunden selbst nutzen, vor allem im Bereich der industriellen Abnehmer, die neuen Freiheiten auf dem Energiemarkt.

Neue Spielregeln sind entstanden. Aktuell findet eine bisher nie da gewesene Welle von Übernahmen und Zusammenschlüssen statt. RWE und VEW, VEBA und VIAG als Mega-Fusionen, Kooperationen auf regionaler, Fusionen und Überkreuzbeteiligungen auf lokaler Ebene fördern immer neue Schlagzeilen.

1.1 Marktstrukturen verändern sich

Die absehbare Folge ist, dass in wenigen Jahren maximal fünf Unternehmen in Deutschland den nationalen Wettbewerb bestimmen – sofern der Marktzugang ausländischer Versorger nicht zu anderen Strukturen führen wird. Auf der regionalen und der lokalen Ebene wird es eine Konzentration der Unternehmen geben, deren Aufgabe primär

in der Verteilung der Energie an die Kunden liegt. In diesem Sektor rechnen Experten mit einem zukünftigen Bestand von etwa 50 bis 100 Unternehmen. Zugegeben, diese Zahl ist sehr pessimistisch.

Fazit: Die Konzentration nimmt deutlich zu, es werden jedoch solche Strukturen entstehen, die Wettbewerb eher fördern statt hemmen.

1.2 Marktverhalten folgt der Marktstruktur

Die Veränderungen der Marktstruktur auf der Anbieterseite führen somit zwangsläufig auf der Nachfragerseite zu einem verändertem Verhalten. Bereits heute ist das sogenannte „Bündeln“ von homogenen Kundengruppen ein Teil des Tagesgeschäftes. Bündeln bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die Energienachfrage geballt auf den Markt gebracht wird, die bislang stark zerstreut durch viele Nachfrager auftrat. Beispiele hierfür sind unter anderem caritative Organisationen, Berufsgruppen, Handwerkerinnungen, Vereine oder Industrieverbände.

Bundesweit operierende Unternehmen, wie etwa die Großfilialisten des Einzelhandels oder Unternehmen mit mehreren Standorten in Deutschland, kontrahieren nur noch mit einem Energielieferanten, der mit allen an-

deren Versorgern, die bisher Lieferanten waren, entsprechende Vereinbarungen trifft. Und dies unmerklich für den Kunden.

Auch die Auswahl unter einer Vielzahl der Anbieter ist ein Ergebnis der Liberalisierung des Energiemarktes. Industrielle Nachfrager haben die Chance, direkt mit den „klassischen Energieversorgungsunternehmen“ zu verhandeln, sich bei Stromhändlern einzudecken oder sich an den installierten Strombörsen über einen Broker zu bedienen.

Der Strombedarf lässt sich damit mehrschichtig bei unterschiedlichen Lieferanten decken. Die sogenannte Grundlast wird zu längerfristig gültigen Konditionen gedeckt. Das bezieht sich auf rund 50 bis 70 Prozent des Energiebedarfs. Die dann noch erforderlichen Strommengen werden entsprechend kurzfristig hinzu disponiert. Dabei bleibt das Risiko eines höheren Preises, der sich über die Strombörse für bestimmte Versorgungssituationen – wie der Nachfrage zu Spitzenbedarfszeiten – ergeben könnte.

Fazit: Die Freiheitsgrade und damit die Wahlmöglichkeiten der Kunden erleben eine drastische Veränderung. Jeder kann den Versorger wählen, der zu ihm passt und der die Kundenbedürfnisse am besten kennt.

1.3 Marktergebnisse drastisch verändert

Heute sind Preisabschläge bei Strom in Höhe von bis zu 40 oder 50 Prozent im Industrie-

kundensektor die Regel. Die Preise für die private Konsumtion liegen gegenwärtig etwa 15 bis 20 Prozent unter dem Vorjahresniveau. Die Stromrechnung ist somit deutlich geringer ausgefallen. Für die Anbieter sind damit jedoch drastische Einschnitte verbunden. Die Konsequenz der Marktveränderungen sind nachhaltig. Deutliche Personalanpassungen, Rationalisierungsbemühungen in der gesamten Geschäftsabwicklung, geringere Margen mit deutlich höheren Risiken. Sichtbar und spürbar wird diese Entwicklung an dem aktuell relativ niedrigen Börsenwert der großen deutschen Versorgungsunternehmen.

Für Unternehmen mit intensiver Nutzung elektrischer Energie sieht die Situation deutlich besser aus. Der Verkäufermarkt, bisher durch das Kartellrecht geschützt, ist einem klassischen Käufermarkt gewichen. Die Liberalisierung hat hier genau die gewünschten Effekte erzielt, nämlich die optimale Kombination aller relevanten Produktionsfaktoren.

Fazit: Strom ist preiswerter denn je. Neben Großbritannien und skandinavischen Ländern ist Deutschland die Industrienation, die in der Liberalisierung des Strommarktes am weitesten gekommen ist. Das Wehklagen der Anbieterseite ist typisch für drastisch veränderte Marktsituationen. Es wird jedoch deutlich überstimmt durch die jetzt in jeder Beziehung wohl freieren, industriellen Energieverwender.

1.4 Dynamik hält an

Was bringt die nahe Zukunft? Der politisch vereinbarte Rückzug aus der nuklearen Stromerzeugung, der Druck ausländischer Erzeuger auf Zugang zum deutschen Markt sowie weitere steuerliche Belastungen im Rahmen einer ökologisch orientierten Energiepolitik werden tendenziell Energie wieder verteuern. Aber Schwankungen im Angebot und in der Nachfrage räumen industriellen Nachfragern Chancen ein, sich am Spotmarkt für Energie zu bedienen, wobei primär kurze Vertragslaufzeiten anzunehmen sind.

Auch ist davon auszugehen, dass in Zukunft der Stromabsatz anders gesteuert wird. Strom kann dann als Basis für weitere Geschäfte betrachtet werden, da er in Zukunft nur geringe Margen erwarten lässt. Geld soll mit einem Bündel energienaher Dienstleistungen verdient werden.

Hierzu zählen im Rahmen der „Multi Energy/Multi Utility“-Philosophie alle Versorgungs- und Entsorgungsleistungen aus einer Hand. Nach dieser Philosophie kümmert sich ein Unternehmen neben der Versorgung mit Strom auch um Wasser, Gas, Entsorgung von Abfällen, spezifische Finanzdienstleistungen, Ingenieurdienstleistungen, Telekommunikation, Gebäudemanagement oder um weitere Services. Dadurch werden sich heute noch klar definierte Märkte erneut verändern. Schon jetzt sind viele Versorger sehr weit in der Erweiterung ihrer Dienstleistungsangebote.

Veränderungen im Markt sind wohl unausweichlich und Bestandteil unserer Wirtschaftsverfassung. Aber muss deswegen der Fusionswelle um jeden Preis gefolgt werden? Ist eine Kooperation wirklich die ultima ratio? Die negativen Aspekte von Fusionen und Anteilsverkäufen jenseits der magischen 25 %-Rate sind Legion: 60 bis 80 Prozent aller Fusionen scheitern, Akquisitionen mindern häufig den Wert des akquirierenden Unternehmens, die Deutsche Telekom und ihre Aktionäre spüren das gerade jetzt, kurz vor dem Einstieg in den US-amerikanischen Markt.

Die Gründe für das Scheitern des Transfers von Unternehmen oder von bedeutenden Unternehmensteilen im Rahmen von Fusionen sind immer die gleichen:

- die Partner überschätzen die realisierbaren Synergien sowohl in der Höhe als auch auf der Zeitachse
- die sogenannte „strategische Prämie“, die häufig in Bieterverfahren gezahlt wird, kann nicht erwirtschaftet werden
- die Integration scheitert an vielfältigen innerorganisatorischen und personellen Schwierigkeiten
- die Kunden werden im Verfahren und während der Integration sträflich vernachlässigt, da mannigfache andere Probleme drängen
- die Findung und Realisierung einer neuen stark nach vorne gerichteten Strategie schlägt fehl

- das Management baut aus internen Konkurrenzgründen Hemmnisse und Hürden auf, die – soweit überhaupt überwindbar – zu vorher nicht für denkbar erachteten Kompromissen führen.

Weshalb also sollten sich Eigentümer und Topmanager von kommunalen Versorgern auf solch ein gefährliches Terrain begeben? Gibt es nicht Alternativen, die unter Umständen weniger spektakulär, mithin aber deutlich effizienter und effektiver für alle Beteiligten gestaltet werden können?

Vielmehr gilt es für alle am wirtschaftlichen Erfolgen beteiligten Entscheidungsträger kommunaler Unternehmen eine Strategie der sinnvollen, weil strategisch gesicherten, unternehmerischen Selbständigkeit zu verfolgen. Kommunale Versorgungsunternehmen, die sich eindeutig zu den Kunden und zu sich bekennen, und zwar mit allen gebotenen Konsequenzen, haben gute Chancen, sich dem Trend zu entziehen; sie haben die strategisch einmalige Möglichkeit, die eigene Position nachhaltig zu festigen.

2. Voraussetzungen zum Erhalt der Eigenständigkeit kommunaler Versorger

Zwingende Voraussetzung für den erfolgreichen Erhalt der unternehmerischen Eigenständigkeit ist, dass alle relevanten Entscheider in den Unternehmensgremien eine gemeinsam tragbare strategische Vision entwickeln und die damit verbundenen Ziele und die Wege zu deren Erreichung harmonisieren.

Kommunale Versorgungsunternehmen stehen im Schnittpunkt zum Teil stark divergierender Interessen. Eine entsprechende Harmonisierung dieser Interessen wird erforderlich.

2.1 Eigentümer ist gefordert

Er muss den Unternehmenswert gesichert/optimiert sehen, da in aller Regel das Versorgungsunternehmen einen wesentlichen Vermögensteil des Anteilseigners/der Gebietskörperschaft darstellt. Die/der Anteilseigner sollten/sollte eine klare Vision entwickeln, welche Ziele und Zwecke mit dem Unternehmen mittel- und langfristig zu erzielen sind. Ihnen/ihm muss klar sein, ob man das Eigentum langfristig behalten will oder aber daran denkt, andere Ziele mit dem Eigentum zu verbinden (z.B. Schuldentilgung durch Kaufpreisverwendung nach Anteilsverkauf; Risikominimierung/Vermeidung von Investitionen in den Markt unter Gewinnverzicht des Unternehmens).

Diese Einstimmung auf eine klare unternehmenspolitische Stoßrichtung ist im Kreis der politischen Parteien, die ja regelmäßig die

Wahlbeamten stellen und sie in die entsprechenden Gremien delegieren, zu leisten. Die Strategie „stand alone“ * muss von allen Eigentümervertretern getragen werden, will sie nicht von Sitzung zu Sitzung auf den Opferaltar des Aufsichtsrates getragen werden.

Bloß, wer überzeugt den Eigentümer von dieser strategisch sinnvollen Variante? Externe, neutrale Unterstützung kann unterschiedliche Auffassungen spiegeln, kann gemeinsame Stoßrichtungen herausarbeiten, kann Gegensätzlichkeiten – soweit sie nicht dogmatischer Natur sind – sachlich auflösen.

*also die gezielte Politik des Unternehmens und seiner Eigner, eigenständig zu bleiben (diese Strategie wird nachfolgend immer mit „stand alone“ umschrieben)

2.2 Management ist im Obligo

Ohne die Berücksichtigung der Interessen der Mitarbeiter (vorrangig aber des Managements) der betroffenen Unternehmen geht wenig, wenn nicht gar nichts. So heterogen, wie die Auffassungen von Managern über die Strategie eines Unternehmens sein können, so heterogen sind auch die Meinungen der Führungskräfte über drastische Veränderungen in der Unternehmenszuordnung, der –struktur und des Auftrittes Dritten gegenüber.

In der Praxis hat sich auch durch die Arbeit bei Unternehmensverkäufen/Fusionen gezeigt, dass die Welt in Sieger und Verlierer

aufgeteilt wird. Nicht die Frage der Gerechtigkeit stellt sich hier. Vielmehr die Frage nach der Qualität der Beeinflussung des Prozesses einer Neustrukturierung eines kommunalen Unternehmens. Neben der ganz persönlichen Lobby, die erforderlich ist, um Mitarbeiter(gruppen) für die eigene Meinung einzunehmen, spielt die Frage wesentlich mit, wer auf der Käufer- und wer auf der Verkäuferseite sitzt. Trotz aller heiligen Schwüre, die deutlich zu hören sind, wenn hohe Managementpositionen zu besetzen sind, zeigt sich deutlich, dass es immer nur einen Sieger oder eine entsprechende Gruppe von Siegern gibt. Das ist in der Automobilindustrie nicht anders als in der Energiewirtschaft. Fragen Sie sich heute, welche Manager des kleineren Unternehmens in einigen Jahren noch in Managementfunktionen des Übernehmers tätig sind. Die Beispiele Bayerische Vereinsbank/ Hypobank und Daimler/Chrysler zeigen klar den hegemonialen Anspruch des Stärkeren auf. Anfängliche Schwüre einer intensiven Zusammenarbeit sind gewichen vor sogenannten pragmatischen Managemententscheidungen.

Bestehen im Management Zweifel an der eigenen Qualität und Positionierung, dann ist bei der Konstellation „freundlich/ feindlich“ sowie bei „groß/klein“ das Spiel rasch und klar entschieden.

„Stand alone“ kann aber für das Management nicht bedeuten, dass auf dem vorgefundenen Status verharrt werden kann und darf.

Um „stand alone“ zu der Variante der strategischen Überlebensfähigkeit zu küren, bedarf es unter Umständen auch starker Veränderungen/Entwicklungen auf den betreffenden Führungsebenen. „Stand alone“ setzt geradezu voraus, dass die Qualität der Manager ebenso gut oder sogar besser ist, um im Wettbewerb bestehen zu können. Handlungsbedarf ist in vielen Fällen bei ehrlicher Betrachtung im Hinblick auf die Fähigkeiten der Manager in kommunalen Versorgungsunternehmen unter harten Wettbewerbssituationen gegeben. Und diesen Handlungsbedarf gilt es zügig zu befriedigen, soll „stand alone“ nicht am Management scheitern.

Ist sich die Unternehmensleitung nicht sicher, ob die Führungsmannschaft auch hinter einem solchen strategischen Ansatz steht, so sollte die Willensbildung der Führungskräfte schon in die gewollte Richtung beeinflusst werden. Nichts ist später aufwendiger, als ein Unternehmen den harten Bedingungen der „stand alone“-Variante auszusetzen, ohne das Management geschlossen dahinter zu wissen.

2.3 Politik muss auch wollen

Wesentliche Einflüsse auf das Verhalten und auf die Struktur von öffentlichen Versorgungsunternehmen gehen auf absehbare Zeit immer noch von der Politik aus. Dies wird sich solange nicht ändern, wie Gebietskörperschaften in der Eigentümerrolle zu finden sind. Die Grundzüge der Unternehmenspolitik der Beteiligungsgesellschaften öffentlicher

Hände sind von dem Parteienproporz beherrscht. Der Aufsichtsratsvorsitzende wird in den häufigsten Fällen nun einmal von der Mehrheitsfraktion gestellt, die ihren politischen Willen über dieses Mandat durchgesetzt sehen will. Dadurch, dass Eigentümer (z. B. Kreise, Städte) in den Gremien der Versorgungsunternehmen (z. B. Mitglied der Gesellschafterversammlung und zugleich Aufsichtsratsmitglied) das Spiegelbild der politischen Mandatverteilung der Kommunalparlamente darstellen, ist der Einfluss faktisch vorhanden.

Jedoch wird jede strategische Variante von den Interessen der mit politischem Auftrag versehenen Mandatsträger und deren Fraktionen beeinflusst. Folglich ist es ratsam, im Vorfeld aller Überlegungen zur strategischen Neuausrichtung von öffentlichen Versorgern in der Politik die Willensbildung zu forcieren. Auch hierzu ist der Rat und die Erfahrung unabhängiger Dritter eine wichtige Katalysatorfunktion zum Vorantreiben der Strategieumsetzung und damit der Unternehmenssicherung.

2.4 Betriebsrat muss mitgestalten

Er steht stellvertretend für alle Mitarbeiter, die nach dem Betriebsverfassungsgesetz befugt sind, bestimmte Mitbestimmungsrechte durchzusetzen. Um im Wettbewerb unter „stand alone“-Bedingungen auch erfolgreich mitspielen zu können, ist häufig auch ein Entgegenkommen der Arbeitnehmervertreter

wichtig. Gegen die Interessen der Belegschaft harte Entscheidungen durchzusetzen, grenzt an Unvernunft der Entscheidungsträger. Daher sollte der Betriebsrat frühzeitig in den strategischen Findungsprozess einbezogen werden. Wenn der Betriebsrat, wie in vielen Fällen üblich, nicht in die Erarbeitung der Strategie einbezogen wird, dann jedoch sollte er kommunikativ in der Art, dass die Ergebnisse sehr zeitnah dem Betriebsrat vermittelt werden, einbezogen werden. Damit kann er – bei gleichwohl gewichtigen Fragen an die Belegschaft um die Zukunft des Unternehmens – zielgenau die richtigen Antworten geben.

Sind mit der Neupositionierung des Versorgungsunternehmens Maßnahmen verbunden, die mit personellen Fragen verknüpft sind, so ist zu empfehlen, auch den Betriebsrat in die gestalterischen Aufgaben der Ausrichtung auf die „stand alone“-Variante dann einzubeziehen, wenn er es wünscht. Nicht unterschätzen darf man in diesem Zusammenhang die Integrationswirkung des Betriebsrates im Sinne einer konstruktiven Mitwirkung an der Unternehmensgestaltung.

2.5 Belegschaft muss hinter den Konzepten stehen

Soweit die Mitarbeiter durch das Management und dem Betriebsrat hinreichend vertreten werden und sich auch in genügendem Maße informiert fühlen, reicht in

aller Regel die Information über die Neuausrichtung im Rahmen einer kurzen und präzisen Berichterstattung der Unternehmensleitung. Häufig fehlt die Zeit oder aber die Kultur zur gemeinsamen Willensbildung auf Mitarbeiterebene ist nicht so ausgeprägt, um alle Mitarbeiter frühzeitig für Veränderungsprozesse zu sensibilisieren. Dann sollte überlegt werden, eine kommunikative Plattform anzubieten (z. B. über ein Projektbüro oder eine spezielle Zeitschrift über den strategischen Veränderungsprozess u. v. a. m.).

Wenn es gelingt, die Interessen aller Beteiligten aus unterschiedlichen Interessenslagen insoweit zu harmonisieren, dass sich ein insgesamt breiter Konsens in Richtung der „stand alone“-Variante herstellen lässt, dann ist die Voraussetzung geschaffen, auch die Maßnahmen anzugehen, die auch im Falle der „stand alone“-Lösung in aller Regel angezeigt sind.

Wer beherrscht in den Unternehmen nun den Prozess, der in Gang zu setzen ist, um die strategische Variante „stand alone“ auch inhaltlich auszugestalten und umzusetzen?

Es sollte davon ausgegangen werden, dass eine Kräftekonzentration der vorgenannten Beteiligten (Eigentümer, Mitarbeiter, Führungskräfte, Unternehmensleitung, Gremien) erforderlich ist. Strategische Alternativen auszugestalten bedeutet eine intensive Auseinandersetzung mit allen Pro- und Contra-Argumenten, die in Verbindung mit der Lösungsvariante aufgeworfen werden können.

Um Visionen zu entwickeln und vorzudenken, sollte sich ein kleiner Kreis von internen und externen Spezialisten im Unternehmen zusammenfinden, der aus unterschiedlichen Perspektiven heraus die Lösungsmöglichkeiten sorgsam eruiert, die Alternativen aufzeigt, diese bewertet und letztlich die Referenzvariante in den wichtigsten Elementen vorstellt. In enger kommunikativer Verbindung mit den Beteiligten gelingt in aller Regel dieser Prozess, an dessen Ende die Vereinbarung der Zustimmung auf das Präferenzmodell steht.

Dieser Ergebnistransfer muss offen verlaufen, um gegebenenfalls noch berechtigte Erwägungen Dritter in die Lösung einfließen zu lassen. Zu warnen ist jedoch vor der Informationsüberflutung. Daher ist eine task force-Organisation zu wählen, die einer sachgerechten Information der jeweiligen Interessengruppen im Unternehmen gerecht wird. Klare Regeln zur Information und Kommunikation während dieses Prozesses sind ebenso wichtig wie absolute Offenheit und Disziplin im Umgang mit diesen Informationen durch die Beteiligten.

Vom Ergebnis her scheint wohl die „eierlegende Wollmilchsau“ in die Welt gesetzt zu werden. Wie in einer Zielpyramide gibt es unterschiedliche Ansprüche, die unter dem strategischen Leitsatz des „stand alone“ zu subsumieren sind. Mitarbeiter/Betriebsrat definieren ihre Rolle konsequenterweise anders als der Eigentümer, auch anders als der

jeweilige, mit einem entsprechenden Aufsichtsratsmandat versehene Politiker.

Allen Einzelerwägungen muss der Grundsatz der Notwendigkeit des Erhaltens unternehmerischer Freiräume vorausgehen. Hierzu sind die Bedingungen genau zu beschreiben, unter denen diese unternehmerischen Freiräume geschaffen und genutzt werden können. Auch muss deutlich werden, worin die spezifischen Vorteile dieser Variante im Gegensatz zu anderen Alternativen liegen. Nur eindeutige Vorteile legitimieren auch die Entscheidungsträger, den „stand alone“-Ansatz zu empfehlen. Zu diesen eindeutigen Vorteilen gehört zweifelsfrei der verbleibende Freiraum des Unternehmens, seine Existenz alleine zu bestimmen. Dieser Freiraum ist in klaren Kategorien zu bewerten (z. B. Ertragsentwicklung, Bereitstellung von Arbeitsplätzen, Generierung von Nachfrage im relevanten Umfeld), er sollte nachvollziehbar bewertet werden und er ist nicht Selbstzweck. Freiräumen ohne unternehmerischen Erfolg sollten eine Absage erteilt werden, Kommunen haben häufig noch genügend Fälle im

Beteiligungsportfolio, denen es am unternehmerischen Erfolg mangelt.

Unternehmerische Selbstbestimmung in liberalisierten Märkten ist somit herstellbar; sie ist aber auch mit Risiken verbunden. Erfolgreiche Unternehmen (auch öffentliche) werden immer ein Objekt der Begierde sein. Solange es dabei bleibt, ist nichts dagegen einzuwenden. Der Unternehmenswert steigt damit deutlich und im Falle einer Beteiligung durch einen Dritten steigt der zu erzielende Erlös im Rahmen eines möglichen Anteilsverkaufs spürbar.

Ein Restrisiko verbleibt. Daran ist nicht zu rütteln. Dieses Restrisiko ist aber beherrschbar, wenn das öffentliche Unternehmen nach den Bedingungen des harten Wettbewerbs geführt wird. Qualität in der Führungsmannschaft, Qualität in den Steuerungssystemen und Qualität am Kunden sind die wesentlichen Faktoren für den Erfolg am Markt. Sind sie gegeben, sinkt das unternehmerische Risiko drastisch. Bestehen an den Erfolgsfaktoren Zweifel, gilt es diese durch gezielte Maßnahmen zu beseitigen.

3. Die „stand-alone“-Entscheidung regelmäßig überprüfen

In den Zeiten hoher Veränderungsgeschwindigkeit für die Haltbarkeit von Unternehmensstrategien und –strukturen ist auch das Management öffentlicher Unternehmen stärker denn je gefragt. Daher sollte versucht werden, über den Prozess der Mittelfristplanung zumindest einmal jährlich eine Prüfroutine zu installieren, die diese Frage nach der Eigenständigkeit (neben vielen anderen Themen) vorrangig berücksichtigt. Nicht mehr ausreichen wird die klassische Wirtschaftsplanung, die im Grunde unter ceteris paribus-Bedingungen von einer hohen Festigkeit der strategischen/strukturellen Rahmenbedingungen ausgeht. Ergebniswirksam werden somit dann auch Entscheidungen, die mit der eigentumsrechtlichen Struktur unmittelbar in Verbindung stehen, denn jede Änderung der strategischen Basis in Bezug auf die Alleinstellung im Markt führt zu Veränderungen im Kosten- und Ergebnisgerüst. Über die Auswirkung dieser Veränderungen kann natürlich nur im Einzelfall berichtet werden, da jedes Unternehmen anders auf derartige Veränderung reagiert.

Diese verlangte Überprüfung der Unternehmenskernfrage: „Treten wir auch in Zukunft alleine auf oder nehmen wir Partner mit?“ sollte regelmäßig auf den Tisch. Mittels eines zu erarbeitenden Prüfkataloges sollten Eigentümer und Management sich in regelmäßigen Abständen mit dieser – zugege-

benerweise nicht einfachen – Frage beschäftigen.

Wichtige Entscheidungskriterien sind z. B. die Veränderung des Shareholder Value, die Veränderung in der Wettbewerbsintensivität, der Vergleich mit den wesentlichen Wettbewerbern, die Entwicklung der Kosten- und Erlöskurven bei wichtigen Kundengruppen etc.

Dieser Check sollte, wie eine regelmäßige TÜV-Untersuchung, zum Ritual der Diskussion über die Unternehmenszukunft werden. Tabulos und offen sollten die möglichen Konsequenzen diskutiert werden. Der Gefahr, dass eine gewisse Veränderungsaversion im Management und bei politischen Entscheidungsträgern (z. B. vor Wahlen keine Unruhe) dazu führt, dass nichts passiert, muss man ins Auge sehen, bloß die Konsequenzen von Nicht-Handeln müssen auch allen Entscheidern deutlich sein.

Ohne direkt in derartigen Strategiedebatten einbezogen zu werden, sollten die Mitarbeiter auch wissen, dass regelmäßig das Unternehmen zum Unternehmens-TÜV soll und muss. Sichert die Unternehmensleitung in Abstimmung mit den Arbeitnehmervertretern und u. U. den Gewerkschaften zu, dass Änderungen in der Unternehmensverfassung generell sozialverträglich vollzogen werden, kann die generell vorhandene Skepsis deutlich reduziert werden.

Wesentlich wird es sein, den politischen Vertretern in den Aufsichtsgremien die Auswir-

kungen von Entscheidungen bzw. auch die der nicht getroffenen Entscheidungen aufzuzeigen. Ein ehrenamtlich tätiger Politiker als Aufsichtsrat eines öffentlichen Unternehmens steht vor dem Aktiengesetz und dem neuen KonTraG in den gleichen Rechten und Pflichten wie die Profi-Aufsichtsräte der großen börsennotierten Kapitalgesellschaften. Natürlich hat dies nicht alleine etwas mit der Frage nach „stand alone“ gemein, das gilt in allen Fragen nach der Veränderung der Unternehmensverfassung. An der Unternehmensleitung liegt es im wesentlichen, die Aufsichtsräte noch stärker für das Unternehmen zu interessieren, in dem – auf sehr verständliche Art – über die Vorteile/Nachteile der Allein- stellung zu diskutieren sein wird.

Was ist das Resumee? Fusionen und Kooperationen können klare Vorteile bieten. Die damit aber auch verbundenen Nachteile kön-

nen vor allem bei mittelgroßen und kleineren kommunalen Energieversorgungsunternehmen zu derart großen Schwierigkeiten führen, so dass die „stand alone“-Variante bei gleichzeitigen Veränderungen und Optimierungen im ganzen Unternehmen an Wert gewinnt. Nicht optimierten Unternehmen oder nicht optimierbaren Unternehmen ist auch mit dieser Variante nicht zu helfen. Klar ist aber auch, dass solche schlecht aufgestellten kommunalen Versorgungsunternehmen auch kein gewichtiger Fusions- oder Kooperationspartner sind und im Falle einer ange- dachten Anteilsveräußerung ebenfalls nicht die Wohlfahrt des abgebenden öffentlichen Anteilseigners steigern. Diese Schlussfolgerung bedeutet nichts anderes als die Forde- rung nach best-gestalteten Strategien und Strukturen, um den investierten Wert, der sich in den kommunalen Versorgungsunter- nehmen spiegelt, mindestens zu erhalten, besser noch zu erhöhen.

IV. Das konkrete Beispiel: Strategische Ausrichtung und Reorganisation eines kreiseigenen, kommunalen Versorgungsunternehmens

1. Strategiefindung als Kernaufgabe

1.1 Ausgangslage machte Neuausrichtung erforderlich

Die betreffenden Kreiswerke versorgen einen großen Teil eines großen Landkreises mit Strom. Mit der Belieferung von Haushalts- und Gewerbekunden sowie Industrie- und Verteilerkunden liegt die Stromabgabe bei ca. 400 Mio. kWh. Neben der Stromversorgung gehört ein Verkehrsbetrieb als weiterer Geschäftsbereich zum Unternehmen. Der Verkehrsbereich ist mit Omnibuslinien im Überlandverkehr in den überregionalen Verkehrsverbund integriert und verantwortet zusätzlich den Schülerverkehr.

Die Rahmenbedingungen im Versorgungsmarkt haben sich seit Inkrafttreten des Gesetzes zur Neuregelung des Energiewirtschaftsrechts im April 1998 mit einer für viele unerwarteten Dynamik entwickelt. Schneller als erwartet stand auch das Unternehmen vor der Aufgabe, sich den geänderten Anforderungen des Wettbewerbs zu stellen.

Zum Zeitpunkt des Projektstarts war die wirtschaftliche Situation des Versorgers nicht beunruhigend, erste Anzeichen des zunehmenden Wettbewerbs waren jedoch in der Geschäftsentwicklung bereits spürbar. Gegenüber den Vorjahren hatte sich in 1998, im ersten liberalisierten Jahr, das Ergebnis der

gewöhnlichen Geschäftstätigkeit bereits verschlechtert; die Kapitalrentabilität des Unternehmens lag zu dieser Zeit unter dem branchenüblichen Niveau. Trotz einer leichten Erhöhung des mengenmäßigen Stromabsatzes sanken die Umsatzerlöse leicht. Grund waren schnelle, wettbewerbsinitiierte Preiszugeständnisse auf der Absatzseite.

Nicht nur die veränderten Bedingungen des Strommarktes, sondern auch die europaweite Liberalisierung im öffentlichen Personennahverkehr haben erheblichen Handlungsdruck für das Unternehmen erzeugt. Dies hat die Politik, die Geschäftsleitung und die Mitarbeitervertreter veranlasst, erste Maßnahmen zu ergreifen. Gemeinsam haben sie sich in themenbezogenen Arbeitsgruppen dafür engagiert, das Leistungsangebot an die Bedingungen des Wettbewerbs anzupassen und mögliche neue Geschäftsfelder zu erschließen. Umsetzungsfähige Ergebnisse und die Bestimmung einer klaren Stoßrichtung für das Unternehmen konnte die Arbeitsgruppenarbeit nicht hervorbringen. Hinzu kommt, dass die bearbeiteten Themen nicht an der eigentlichen Problemstellung „Marktveränderung“ ansetzten und lediglich eine geringe strategische Relevanz aufwiesen.

Die Folge der damaligen Behebungsversuche, die Organisation und das unternehmerische Verhalten wieder in Schwung zu bringen, wird deutlich: Unzufriedenheit bei Leitung

und Mitarbeitervertretern, verlorenes Vertrauen in die (noch) vorhandenen Fähigkeiten einzelner Entscheidungsträger, unterschiedlichste Kommunikation über Probleme durch Instrumentalisierungsversuche in Richtung Aufsichtsrat. Kurzum: die Situation war verfahren.

1.2 Aus der Problemstellung das Projektziel abgeleitet

Der Reformprozess im Unternehmen war zwar eingeleitet, eine konkrete Marschroute jedoch noch nicht herausgearbeitet. Zudem war sowohl das Management als auch die Unternehmensstruktur noch nicht auf die Herausforderungen eines durch Wettbewerb bestimmten Marktes ausgerichtet. Zielvorgaben und Controllingssysteme fehlten, bei Investitionsplanungen im Netzbereich dominierten nach wie vor technische und keine betriebswirtschaftlichen Beurteilungen. Eine klare Kostenzuordnung nach dem Verursachungsprinzip wurde noch nicht umgesetzt. Bezüglich der Führung des Unternehmens stand eine Funktionsorientierung, nicht eine ergebnisorientierte Steuerung von Geschäftsbereichen im Vordergrund.

Aus diesen Gründen war schnelles und zielgerichtetes Handeln geboten, um umsetzungsfähige Maßnahmen zur mittel- und langfristigen Zukunftssicherung zu erarbeiten.

Vor dem Hintergrund der geänderten Rahmendingungen im Strom- und Verkehrsbe-

reich und der eigenen Unternehmenssituation galt es folgende Fragen zu beantworten:

- Welche Rolle will das Unternehmen in den angestammten Märkten einnehmen?
- Welche konkreten Chancen und Risiken bietet der Wettbewerb dem Unternehmen?
- Welche Handlungsoptionen bestehen unter den Wettbewerbsbedingungen?
- Welche internen Veränderungen sind erforderlich, um sich für den Wettbewerb zu rüsten?

Das Projektziel bestand demnach darin, eine konkrete strategische Stoßrichtung für die zukünftige Entwicklung zu definieren, in die die bereits angedachten und zusätzlich zu entwickelnden Maßnahmen zur Reorganisation eingebettet werden konnten.

Eine wichtige Aufgabe lag darüber hinaus in der Schaffung von Organisationsstrukturen, die extern den Marktanforderungen gerecht werden und intern das Kostenbewusstsein der Mitarbeiter und Verantwortlichen nachhaltig prägen.

1.3 Projektorganisation als Schlüssel zum Erfolg

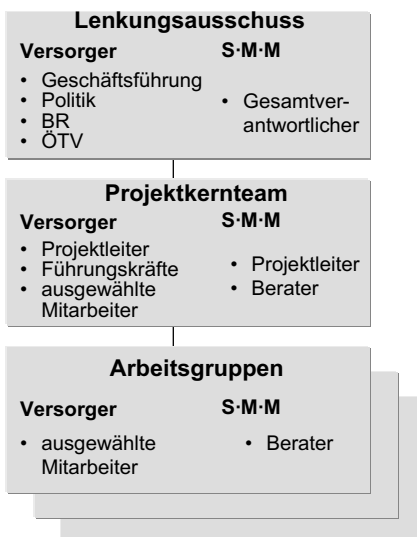
Um alle Beteiligten über das Reformprojekt, seine Ziele und seine Inhalte zu informieren, war ein Kommunikationsmodul eine tragende Säule der Projektorganisation. Kommunikationsmodule haben sich aus der Sicht des mit

der strategisch-strukturellen Neuausrichtung des Unternehmens beauftragten Roman Schneider und Dr. Klaus Neuhäuser sehr bewährt. Zu der Kommunikation gehörten beispielsweise:

- Präsentation des Vorgehenskonzepts vor allen Mitarbeitern
- Erarbeitung aller Ergebnisse vor Ort bei dem Klienten
- Information aller Mitarbeiter über eine spezielle Projektzeitung
- Regelmäßige Präsentation und Besprechung der Ergebnisse in den Projektgremien.

Die Beteiligung von Vertretern des Unternehmens und die Einbindung der bestehenden Arbeitsgruppen wurde mit einer integrativen Projektorganisation aus Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und den Beratern sichergestellt. So wurden gemeinsam erarbeitete und direkt umsetzbare Ergebnisse erzielt.

Aufbau der Projektorganisation



Die informative und offene Projektführung wurde getragen von aufeinander abgestimmten Gremien und Arbeitsgruppen.

Der eingerichtete Lenkungsausschuss, der sich aus Vertretern von Politik, Geschäftsführung, ÖTV, Betriebsrat und dem Verantwortlichen seitens der Berater zusammensetzte, hatte die Funktion, das gesamte Projekt zu steuern und zu überwachen, indem Ziele formuliert und Richtungsentscheidungen getroffen wurden.

Die Entscheidungsgrundlagen wurden von einem Projektkernteam vorbereitet und unter Berücksichtigung abteilungsspezifischer Sichtweisen und kritischer Einschätzungen auf Umsetzungsfähigkeit geprüft. Das Projektkernteam, das aus Führungskräften, Mitgliedern des Betriebsrates und den Beratern bestand, war zugleich die Schnittstelle zu den themenbezogenen Arbeitsgruppen.

Die Arbeitsgruppen, deren inhaltlichen Schwerpunkte sich im Projektverlauf an wechselnde Erfordernisse und Aufgaben angepasst haben, bearbeiteten ihre Themen parallel. Die intensive und aktive Mitarbeiterbeteiligung durch die Arbeitsgruppen war entscheidender Erfolgsfaktor für das Gelingen der Neuausrichtung und Restrukturierung des Unternehmens.

1.4 Prüfung von Handlungsoptionen obligatorisch

Auf der Basis der spezifischen Unternehmenssituation und vor dem Hintergrund der

Umfeld- und Marktbedingungen galt es, strategische Handlungsoptionen für die Geschäftsbereiche Stromversorgung und Verkehr zu erarbeiten.

Ausgehend von dem Handlungsbedarf des Bereichs Stromversorgung wurden drei Szenarien als verbleibende Alternativen geprüft. Die Szenarien reichten vom „stand alone“ über eine „Fusion“ bis hin zum „Verkauf“.

Das puristische Szenario „stand alone“ wurde unter unterschiedlichen Prämissen zunächst quantitativ bewertet. Bei der Bewertung der „stand-alone“-Option wurden drei Varianten gerechnet, die sich durch die Intensität und Auswirkungen des Wettbewerbs im Strommarkt unterscheiden. So ergaben sich die Varianten „was passiert, wenn nichts passiert...“

1. ...und das Unternehmen dem Wettbewerb voll ausgesetzt ist?
2. ...und es sich dem Wettbewerb defensiv stellt?
3. ...und es sich dem Wettbewerb offensiv stellt?

Zur Fortschreibung des Erfolgsplanes bei unveränderten Personal- und Sachkosten war die konstante Ausschüttung der jährlichen Dividende zentrale Bedingung. Bei den einzelnen Varianten wurden die variablen Bezugskonditionen, Menge und Absatzpreis sowie Aufwendungen für Marketing und Vertrieb als Änderungsannahmen in das jeweilige Szenario miteinbezogen. Unabhängig von der angenommenen

Wettbewerbsintensität und den damit verbundenen Mengen- und Preisveränderungen wiesen alle Szenarien nach kurzer Zeit erhebliche Deckungslücken auf, die die Dividendenzahlung in Frage stellten.

Der „Verkauf“ von Eigentumsanteilen bzw. die „Fusion“ wären mit der stufenweisen oder vollständigen Aufgabe der Eigenständigkeit verbunden. Diese Option ist vom Hauptanteilseigner nicht gewollt und war unter Berücksichtigung der Kriterien „Erhalt von Arbeitsplätzen“ sowie „Sicherung des kommunalen Einflusses“ negativ zu bewerten.

Als die Lösung, die sowohl den kommunalen Einfluss als auch Arbeitsplätze sichert und zugleich die Wettbewerbsfähigkeit und eine solide wirtschaftliche Basis gewährleistet, wurde die „stand alone“-Variante mit der Möglichkeit sektoraler Zusammenarbeit mit Dritten ausgewählt.

1.5 Lösungsansatz im Hinblick auf Wahrung der Eigenständigkeit

Die als chancenreichste Handlungsoption bewertete Lösung stellt in Aussicht, die Eigenständigkeit des Unternehmens überwiegend zu wahren und bietet zugleich die Möglichkeit, in den einzelnen Märkten die Wettbewerbsfähigkeit über die Zusammenarbeit mit Partnern zu stärken.

Die jeweils marktgetriebenen und in den Geschäftsbereichen Stromversorgung und Verkehr unterschiedlichen Handlungsoptionen erfordern ein hohes Maß an Flexibilität.

Im Bereich der Stromversorgung ist wiederum nach technischen und absatzmarktgetriebenen Ausrichtungen zu differenzieren. Nicht nur das zur Ermittlung von Netznutzungsentgelten vorgeschriebene Unbundling erfordert eine Trennung der Bereiche Netzbetrieb und Marketing/Vertrieb. Vielmehr zwingen die durch den Wettbewerb initiierten Marktmechanismen die Versorger dazu, sich sowohl in der Technik als auch im Bereich Marketing/Vertrieb unterschiedlich auf den Markt auszurichten. Für das Unternehmen ergab sich daraus, sowohl im Netzbereich als auch auf der Absatzseite, geschäftsbereichsspezifische Strategien zu entwickeln. Die Notwendigkeit zur Kooperation ist in diesen Bereichen unterschiedlich hoch.

Während im Netzbetrieb die Kooperationsnotwendigkeit lediglich punktuell gegeben ist, erfordert die Ausrichtung auf die Absatzseite eine intensive Kooperation. Der Netzbetrieb, dessen Einnahmen durch die Netznutzungsentgelte bestimmt werden, steht in der Pflicht, die Kostenseite in den Griff zu bekommen. Insbesondere nach Auslaufen der zweiten Verbändevereinbarung wird es darauf ankommen, durch eine optimale Kostenstruktur die Ergebnissituation bei der Vermarktung des Stromnetzes positiv zu beeinflussen.

Ungeachtet der derzeit noch relativ geringen Kundenverluste im Tarifkundenbereich (ca. 1%) ergeben sich für den Marketing- und

Vertriebsbereich Konsequenzen durch künftig drohende Kundenverluste im alten Versorgungsgebiet und die Notwendigkeit, neue Kunden zu akquirieren. Da das Unternehmen im weiteren Umfeld mit einer Stromabsatzmenge von 400 Mio. kWh einen relativ geringen Marktanteil hat und nicht über eine genügend große Marktmacht verfügt, wäre die eigenständige Neukundengewinnung äußerst schwierig und risikoreich.

Zur Erzielung von Größeneffekten und zur Bindung und Akquisition der Kunden ist die Kooperation im Bereich Marketing/Vertrieb die Basis der strategischen Ausrichtung. Mit einer Kooperation auf der Absatzseite hat das Versorgungsunternehmen die Chance einer dualen Marktbearbeitung. Einerseits kann es sich mit dem eigenen Vertriebsbereich auf die Sicherung der Kunden im traditionellen Absatzgebiet konzentrieren. Andererseits besteht auf der Ebene einer Kooperation mit Partnern aus der Region die Möglichkeit, mit einer neuen Strommarke sowohl wechselwillige Altkunden aufzufangen als auch Neukunden zu akquirieren. Diese Form der Marktbearbeitung impliziert eine Zwei-Marken-Strategie, die eine auf unterschiedliche Kundengruppen ausgerichtete Geschäftspolitik ermöglicht. In summa besteht die Option, Absatzmengenverluste im traditionellen Gebiet über die regionale Kooperation zu kompensieren und gegebenenfalls auch überzukompensieren.



Chancen/Risiken bei der Ausrichtung des Bereichs Marketing/Vertrieb

Der Geschäftsbereich Verkehr steht aufgrund der Liberalisierungstendenzen im ÖPNV vor Herausforderungen, die eine strategische Neuausrichtung bedingen. Die Novellierung des PBefG und EU-Verordnungen zur Prüfung von Eigen- bzw. Gemeinwirtschaftlichkeit zwingen Verkehrsunternehmen dazu, konsequentes Kostenmanagement zu betreiben. Nur bei Nachweis der Eigenwirtschaftlichkeit ist der Klient in der Lage, im Ausschreibungswettbewerb seine Konzessionen zu behalten. Dabei sollten sich die Lösungen nicht an dem steuerlichen Querverbund orientieren, da dieser mangels Masse durch rückläufige Ergebnisse der Versorgungsbetriebe und auch vor dem Hintergrund einer zu erwartenden europaweiten Vereinheitlichung nicht

mehr länger eine planbare Größe bei der Finanzierung des ÖPNV ist.

Um das Ziel der Eigenwirtschaftlichkeit zu erreichen, sind in der Vergangenheit bereits eine Reihe von Kostensenkungsmaßnahmen ergriffen worden. Mit den Weichenstellungen der letzten Jahre und den aktuellen Maßnahmen durch die Nicht-Wiederbesetzung von Stellen und Straffung der Fahrbetriebsorganisation ist kurzfristig mit einem positiven Jahresergebnis zu rechnen. Neben der Schaffung günstiger Kostenstrukturen bieten sich weitere strategische Optionen, die zur Sicherung des Verkehrsbetriebes beitragen sollen. Dazu zählt einerseits die Beteiligung oder der Kauf eines privaten Verkehrsunternehmens, über deren in der Regel deutlich bessere Kostenstruktur die Beteiligung an Ausschreibungen von Linien-Konzessionen auch kurzfristig angegangen werden kann. Die Beteiligung an oder der Kauf eines Dritten wäre der Beitrag zur strategischen Sicherung der Eigenwirtschaftlichkeit. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit mit anderen Verkehrsbetrieben in ausgewählten Funktionsbereichen, wie bspw. der Wartung und Instandhaltung, zu kooperieren, um Synergieeffekte zu realisieren.

2. Erst die Umsetzung zeigt die Richtigkeit der Konzepte

2.1 Umsetzung der Lösungen als Iterationsprozess

Mit der Entwicklung bereichsspezifischer Strategien erfordert die strategische Ausrichtung eine klare organisatorische Abgrenzung der Geschäftsfelder. Zudem machen der Wettbewerbs- und Kostendruck die spezifische Übernahme von Kosten- und Ergebnisverantwortung in den Einzelbereichen notwendig. Die Abkehr von der klassischen Funktionsverantwortung hin zu einer ergebnisorientierten Steuerung der Einheiten stand im Rahmen der Umsetzung der Optimierungsmaßnahmen im Vordergrund.

Mit einer konsequenten organisatorischen Trennung von Geschäftsfeldern wurden Chancen verbunden, die sich durch die Systemeigenschaften und das Zusammenspiel der Einheiten ergeben:

- Professionalisierung der Kerngeschäfte
- Kosten- und Ergebnisverantwortung für das eigene Geschäft
- Steuerung der Einheiten über Zielvorgaben
- Untermauerung des Kostenbewusstseins durch den Leistungsaustausch zwischen den Einheiten
- Wettbewerb um knappe Mittel, z.B. Budgets

- Erfordernis von fundierten strategischen Planungen.

Für die organisatorische Trennung der Geschäftsfelder standen zwei Lösungen zur Diskussion:

- Betriebsaufspaltung und Gründung von operativen Gesellschaften, die von einer Holding geführt werden und dort Verwaltungsdienstleistungen einkaufen
- Einführung von Profit-Centern, die Verwaltungsdienstleistungen des Cost-Centers Verwaltung im Wege einer innerbetrieblichen Leistungsverrechnung in Anspruch nehmen.

Die Betriebsaufspaltung stellt einen konsequenten Lösungsweg dar, bei dem das betriebsnotwendige Vermögen aus Gründen der Steuerneutralität an die Gesellschaften zu verpachten und nicht zu übertragen wäre. Insbesondere die vom Markt geforderte Flexibilität wird durch die Gründung von Einzelgesellschaften geschaffen. Als schnelle „Beiboote“ einer schlanken Unternehmensholding könnten die Gesellschaften individuell auf die jeweiligen umfeld- und marktspezifischen Veränderungen reagieren. Zugleich besteht Potential zum Wachstum auf der Ebene der operativen Einheiten und zur Integration weiterer Beteiligungen auf der Ebene der Holding.

Eine Betriebsaufspaltung erfordert jedoch die Veränderung der Unternehmenssatzung, der alle Gesellschafter im vorliegenden Fall zu-

stimmen müssen. Da auf der Gesellschafterebene kein Konsens bezüglich einer möglichen Aufspaltung des Unternehmens bestand, hat man sich für die Profit-Center-Lösung entschieden.

Als betriebliche Teilbereiche sind die Center organisatorisch und rechnungstechnisch voneinander abgegrenzt. Die einzelnen Center tragen die Kosten- und Ergebnisverantwortung für ihre Geschäftstätigkeit. Der Geschäftsleitung wurde mit der Einführung einer Center-Lösung ein Instrument zur Verfügung gestellt, über das eine erfolgsorientierte Steuerung der Einheiten gemäss vereinbarter Zielvorgaben im Kosten- und Erlösbereich ermöglicht wird. Insgesamt wird zwar keine rechtliche, jedoch eine unternehmerische Verselbständigung der Unternehmenseinheiten gewährleistet.



Unternehmensstruktur mit Hauptfunktionen der Center

Im Ergebnis sind vier Bereiche entstanden:

- Cost-Center Verwaltung
- Profit-Center Netzbetrieb
- Profit-Center Marketing/Vertrieb
- Profit-Center Verkehr.

Die Verwaltung umfasst alle Funktionen und Aufgaben, die nicht das operative Geschäft der einzelnen Geschäftsbereiche betreffen. Die Einheiten der Verwaltung erbringen Dienstleistungen für die Profit-Center, die entweder einzelfallbezogen oder pauschal verrechnet werden.

Zum Netzbetrieb gehören alle Funktionen und Aufgaben, die zum Betrieb des Netzes erforderlich sind. Der „Stromtransport“ und die Vermarktung des Netzes sind Geschäftszweck dieser Einheit.

Vor dem Hintergrund des Unbundling und der spezifischen strategischen Ausrichtung wurden dem Profit-Center Marketing/Vertrieb alle nicht-technischen Funktionen der Stromversorgung zugerechnet. Somit umfasst dieser Bereich alle Funktionen und Aufgaben, die sich absatz- und beschaffungsseitig um den Stromverkauf drehen.

Der Verkehrsbereich wurde seit jeher als eigenständiger Bereich geführt. Insofern ergaben sich hier gegenüber früher kaum Veränderungen in der Aufbauorganisation. Zum Verkehrsbetrieb gehören alle Funktionen und Aufgaben, die den ÖPNV und sonstige Kraftverkehre betreffen.

Jedes Profit-Center hat eine Funktionseinheit „Controlling“, die das kaufmännische Gewissen des jeweiligen Geschäftsbereichs darstellt. Das operative Controlling der Einheiten ist verbunden mit dem Unternehmenscontrolling, das organisatorisch der Verwaltung bzw. Geschäftsführung zugeordnet ist.

Die Entwicklung der neuen Organisation hat auch zur Bereinigung von Schnittstellen beigetragen. So wurden beispielsweise die Bereiche „Einkauf/Lager“ und „Digitale Leitungsdokumentation“, die vorher im kaufmännischen Bereich angesiedelt waren, direkt in den Verantwortungsbereich des Netzbetriebes gestellt.

2.2 Steuerungssysteme und Organisationsüberleitung sind zwingend

Grundlage für den Echtbetrieb der erfolgsorientierten Steuerung der Center war die Anpassung der Kosten- und Leistungsrechnung. Die grundsätzlichen Anforderungen an das Steuerungssystem werden durch den Informationsbedarf und die Aufgaben der Center, die Formen der Führung sowie die Unterstützungsfunktionen des Managements bestimmt. Entgegen der früheren Praxis in der Kostenrechnung des Unternehmens, die im wesentlichen von einer Ist-Kostenrechnung ohne unterjährige Erfolgskontrollen getragen wurde, muss das neue Steuerungssystem Planungen und unterjährige Kosten- und Erfolgskontrollen gewährleisten. Um diesem Anspruch Rechnung zu tragen, ist die Ist-Ko-

stenrechnung auf Vollkostenbasis auf eine Plan-Kostenrechnung auf Teilkostenbasis umgestellt worden.

Das Controlling kann damit die laufende Planung und Steuerung des Geschäftserfolges der Profit-Center gewährleisten. Die unterjährige Planung gilt beispielsweise im Netzbetrieb sowohl für die investiven Maßnahmen, die im Wirtschaftsplan veranschlagt sind, als auch für alle Wartungs- und Instandhaltungsmaßnahmen. Die einzelnen Netzbezirke werden getrennt voneinander für diese Vorhaben Plankosten aufstellen und einen unterjährigen Abgleich mit den Ist-Werten vornehmen. Ziel ist es, frühzeitig Veränderungen zu erkennen und entsprechende Gegenmaßnahmen zu ergreifen.

Parallel zu der Umstellung der Kosten- und Leistungsrechnung galt es, die kaufmännische DV an die veränderten Anforderungen anzupassen und modulweise zu erweitern.

Die Einführung der neuen Organisation erfolgt in drei Stufen. Dies bedeutet, dass im ersten Schritt alle Maßnahmen angegangen werden müssen, die nicht zwingend DV-abhängig sind. Zu diesen Maßnahmen zählen beispielsweise die Zuordnung der Mitarbeiter sowie die Festlegung von Modalitäten der Leistungsverrechnung. Begleitend zu diesen Maßnahmen sind geeignete DV-Lösungen zu schaffen, die im zweiten Schritt zunächst eine quartalsbezogene Probephase ermöglichen. Ab einem festgelegten Zeitpunkt wird im dritten Schritt der Echtbetrieb der erfolgsori-

entierten Steuerung der Organisations-Einheiten in Gang gesetzt

2.3 Von der Personalverwaltung hin zur Personalentwicklung

Die strategische Ausrichtung und Reorganisation wurde begleitet von Maßnahmen zur Personalentwicklung. Um die Beschäftigten fit zu machen für die neuen Anforderungen, wurden Konzepte zur Personalentwicklung und Professionalisierung der Personalwirtschaft aufgelegt. Mit den Konzepten sollte nicht nur sichergestellt werden, dass die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen die Anforderungen ihrer Stellen erfüllen können. Vielmehr sollte auch dazu beigetragen werden, dass neben den fachlich-unternehmerischen Kompetenzen auch persönlich-soziale Kompetenzen bei Führungskräften und Mitarbeitern gefördert werden. Die Arbeit wurde in diesem Zusammenhang getragen von einem Bildungsausschuss, der sich aus Führungskräften, Betriebsräten und den Beratern zusammensetzte. Zu den Maßnahmen zählten beispielsweise:

- Schulungsprogramme zur kurzfristigen Schließung der Bildungslücken
- Erstellung oder Modifikation von Stellenbeschreibungen
- Planung der Fort- und Weiterbildung
- Führungskräfteentwicklung
- Förderung der Teamentwicklung
- Einführung von regelmäßigen Mitarbeitergesprächen

- Entwicklung von Anreizsystemen

Insgesamt hatte das Personalentwicklungsmodul auch die Aufgabe, Widerstände gegenüber organisatorischen Anpassungen abzubauen und ein erfolgreiches Veränderungsmanagement zu gewährleisten.

2.4 Wirtschaftliche Effekte klar nachweisbar

Die Fortschreibung der Unternehmensplanung bei der Bewertung der Handlungsoptionen ergab - unabhängig von dem Ausmaß mengen- und preismäßiger Veränderungen - nach kurzer Zeit eine erhebliche Deckungslücke, die nicht nur die Dividendenzahlung, sondern auch die solide wirtschaftliche Basis des Unternehmens hätte gefährden können.

Mit der strategischen Ausrichtung und der Neustrukturierung sind zwar die Weichen für die künftige Geschäftstätigkeit in den angestammten Märkten gestellt, eine Realisierung von Ertragssteigerungs- und Kostensenkungsmaßnahmen wird vor dem Hintergrund der Existenzsicherung damit jedoch nicht ersetzt. Um das Gefährdungspotenzial durch die errechnete Deckungslücke in der Höhe von mehreren Mio. DM mittelfristig abzuwenden, ist in Arbeitsgruppen an der Realisierung von wirtschaftlichen Effekten gearbeitet worden. Vier Arbeitsgruppen haben sich auf die Themen Netzbetrieb, Verkehr, Verwaltung

und Fuhrpark konzentriert und jeweils Ertragssteigerungs- und Kostensenkungspotenziale identifiziert. Die Potenziale zur Ertragssteigerung resultierten beispielsweise aus der Erbringung von technischen Dienstleistungen für Dritte und der Neukalkulation von Verträgen. Im Zusammenhang von Kostensenkungsmöglichkeiten sind sowohl Einsparungsmöglichkeiten im Sach- als auch Personalkostenbereich angestoßen worden. Durch die Konzepte zur Straffung der Organisation können die Personalkosteneinsparungen mittelfristig durch die Nicht-Wiederbesetzung von Stellen und damit sozialverträglich realisiert werden.

Insgesamt haben die Arbeitsgruppen wirtschaftliche Effekte identifiziert, die über der ursprünglich berechneten Höhe der prognostizierten Deckungslücke lagen.

2.5 Fazit: Der Prozess der Restrukturierung war erfolgreich

Mit der Beauftragung von Roman Schneider und seinen Kollegen zur Entwicklung strategischer Handlungsoptionen ist vom Auftraggeber ein Prozess in Gang gesetzt worden, der dazu beigetragen hat, das Unternehmen intern nachhaltig zu reformieren und extern neu auszurichten.

Durch die Schaffung einer neuen Organisation und die Einführung erfolgsorientierter Steuerungssysteme ist das Kostenbewusstsein der Verantwortlichen und Mitarbeiter außerordentlich gestiegen. Unternehmerisches Denken wurde angenommen. Dies ist eine der wichtigen Voraussetzung zur Umsetzung der Strategien, denn der Faktor Personal kann schnell zum Engpassfaktor der Strategieumsetzung werden.

Die im Lösungsansatz dargestellte strategische Ausrichtung des Unternehmens stellt einerseits sicher, dass dem politischen Wunsch nach Eigenständigkeit Rechnung getragen wird. Andererseits wird die flexible Reaktion auf Veränderungen des Marktes sowie die Ausnutzung von Vorteilen bei der Kooperation mit Partnern aus der Region gefördert.

Und alle haben eines gelernt: aus eigener Kraft die Veränderungsnotwendigkeiten erkennen, entsprechende Gremienbeschlüsse herleiten und integrativ und ohne hierarchische Schranken mit Mut die Zukunft selbst

gestalten. Das ist es, was „stand alone“ wertvoll macht.

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 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“. Im Rahmen dieser Verantwortung betreute er das dargestellte Projekt.

Dr. Klaus Neuhäuser, Dipl.-Kfm., hat bereits während seiner Zeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter bei Prof. Dr. Dr. h.c. H. G. Meissner am Lehrstuhl Marketing der Universität Dortmund zahlreiche Beratungsprojekte als freiberuflicher Berater durchgeführt. Zu seinen Kunden zählten seit 1993 große und mittelständische Unternehmen unterschiedlicher Branchen sowie der öffentlichen Hand. Als Berater bei Dr. Wieselhuber & Partner hat Dr. Neuhäuser das in der Broschüre dokumentierte Projekt geleitet.

Schneider & Moritz 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.