

# Werte statt Marken

## Management von Versorgungsunternehmen im Wandel

Von Dipl.-Oec. R. Schneider u. Dipl.-Kfm. P. Beha, Düsseldorf/München

*Versuchten in der ersten Phase der Liberalisierung der Energiemärkte die EVU vor allem Markenartikler fürs Management zu rekrutieren, so liegt nun die Betonung auf wertorientierter Unternehmensführung. Was das für die Führungskräfte bedeutet, beleuchten im folgenden die Autoren von der SMM Managementberatung GmbH.*

Die Märkte der deutschen Versorgungsunternehmen verändern sich. 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, witterten die 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 entdeckten die Versorger die wertorientierte Unternehmensführung. Jetzt brauchte man Manager, die diesen Shareholder-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 der deutschen Stadtwerke brachte wiederum neue Anforderungen an die Manager kommunaler EVU. Die neuen Gesellschafter mußten häufig erkennen, daß das Fremdkapital, das man sich für die Anteilsübernahmen auf den Kapitalmärkten besorgte, auch bedient werden muß. Die Aufsichtsräte der kaufenden Unternehmen hatten sonst keine Chance, die Richtigkeit der Anteilsübernahmen nachzuvollziehen, 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 zur Verfügung. Wie viele Manager, die sich ihre Meriten noch unter der alten, kommunalen Eigentümerstruktur erworben, 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 genügt, 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 bislang gar nichts mit der Versorgungswirtschaft 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. Mit Sicherheit wird die nächste Generation deutscher Versorgungsmanager nach anderen Kriterien als den bisherigen ausgesucht. Steht die Branche unter dem Druck, sich ständig mit Analysten und Bankern beschäftigen zu müssen (wie die MVV als einziges börsennotiertes Kommunalunternehmen in Deutschland), sind andere Qualitäten und Qualifikationen erforderlich. Und wer sagt denn, daß ein kommunales Versorgungsunternehmen der Zukunft genauso strukturiert ist wie heute?

Alleine die Veränderung der Werteketten in den Unternehmen zeigt, was sich wie in kurzer Zeit verändert (hat). Das Unbundling ist nur der organisatorische Auswuchs. Was sicherlich kommen wird, ist eine Neustrukturierung der Wertschöpfungsketten. Nicht jeder wird alle Funktionen kostenoptimal beherrschen können. Neue Arten der Zusammenarbeit von Unternehmen entstehen.

Somit wird deutlich, daß der Humanfaktor eine der entscheidenden Ressourcen für Versorgungsunternehmen wird. Betrachtet man den Humanfaktor als Rohstoff, so gilt es heute, die entsprechenden Rohstoffquellen zu sichern.

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 aber ist deutlich: Mit einem Management, das den Ansprüchen der Zukunft nicht in jeder Hinsicht genügt, fällt das Siegen schwer.