

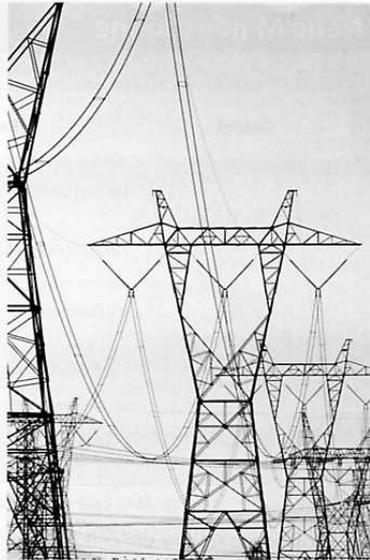
Versorgungsunternehmen

Management von Versorgungsunternehmen im Wandel

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 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 in der deutschen Stadtwerklandschaft brachte wiederum neue Anforderungen an die Manager kommunaler Versorgungsunternehmen. Die neuen Gesellschafter mussten häufig erkennen, dass 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 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 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. 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 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?

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 Wertschöpfungsstrukturen. 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.

Autoren: Roman Schneider, Gründer und Geschäftsführer der S-M-M Managementberatung GmbH in Düsseldorf und Hamburg und Peter Beha, selbstständiger Personalberater in München, Netzwerkpartner von S-M-M, haben zu diesem Thema eine 40seitige Broschüre verfasst.