

# Konzentration auf die eigenen Stärken

**STRATEGIE** Studie des Verbands kommunaler Unternehmen und der Hochschule Darmstadt zu Stärken und Schwächen unterschiedlicher Management-Instrumente

Von **PROF. DR. ANKE KOPSCHE**, Hochschule Darmstadt

Die Liberalisierung und Regulierung des Energiemarkts führte zu einer bedeutsamen Veränderung des Wettbewerbsumfeldes sowie der ordnungspolitischen Rahmenbedingungen. Die Auswirkungen dieser Zäsur fordern kommunalwirtschaftliche Unternehmen im Besonderen. In Deutschland existieren traditionell viele kommunale Energieversorgungsunternehmen unterschiedlicher Größenordnung. Diese übernehmen – anders als privatwirtschaftliche Betriebe – über ihre Unternehmensziele hinaus einen wesentlichen Beitrag zur Daseinsvorsorge, den sog. „Public Value“. Weitere Abgrenzungen zu privatwirtschaftlichen Unternehmen werden beispielsweise durch das Gemeindefinanzierungsrecht oder die eigentümerseitig kommunalpolitisch geprägte Steuerung der Stadtwerke markiert. Kommunale Energieversorger stehen somit im Spannungsfeld

zwischen kommunaler Verantwortung und Steuerung (allgemeine Daseinsvorsorge) sowie wettbewerblichen Anforderungen (Shareholder Value). Um erfolgreich im sich wandelnden Markt bestehen zu können, müssen langfristige Wettbewerbsvorteile realisiert und die Wettbewerbsfähigkeit gesichert werden. Es gilt, sich im Markt wirksam zu positionieren und Risiken frühzeitig zu erkennen und diesen entgegenzuwirken.

**Komplexes Umfeld** | Angesichts der Komplexität des Umfeldes und der höheren Anforderungen an die Mitarbeiter brauchen Unternehmen Handlungsorientierung. Eine Vielzahl unterschiedlicher Methoden und Instrumente stehen zur Bewältigung dieser Aufgaben zur Verfügung. Diese Management-Instrumente verfolgen unterschiedliche Ziele und beziehen sich auf verschiedene Bereiche im Management-Prozess. Die Eignung und die Einsatzmöglichkeiten unterschiedlicher Management-Instrumente für

die Belange kommunaler Energieversorgungsunternehmen waren Inhalt einer im vergangenen Jahr vom Verband kommunaler Unternehmen (VKU) und der Hochschule Darmstadt durchgeführten Befragungsstudie, deren Ergebnisse im Folgenden vorgestellt werden.

Die Abbildung oben rechts zeigt eine zusammenfassende Übersicht der Rangfolge der im Fokus stehenden Management-Instrumente nach Wichtigkeit. Demnach nehmen unabhängig von der Größe der Unternehmen strategische Kooperationen, Benchmarking und Kundenbeziehungsmanagement die drei ersten Plätze bei der Beurteilung der Wichtigkeit aus Sicht der befragten Unternehmen ein.

Exemplarisch wird im Folgenden das Management-Instrument „Kernkompetenzstrategie“ näher betrachtet. Ziel der Kernkompetenzstrategie ist es, sich auf die eigenen Kernfähigkeiten zu konzentrieren und das Angebot von Leistungen, die das Unternehmen nur so gut oder schlechter als der Wettbewerb beherrscht, anderen zu überlassen. 39 % der befragten Unternehmen wenden die Kernkompetenzstrategie mit hoher Zufriedenheit an. Für diese Unternehmen sind der sinnvolle Ressourceneinsatz sowie die Entwicklung eines Alleinstellungsmerkmals und Profils bei den Nachfragern wichtig. Im Gegensatz zu einer Diversifikation steht für sie das erfolgreiche Fokussieren auf die Kernfähigkeiten und deren Weiterentwicklung im Vordergrund. Eng verknüpft sehen sie in diesem Zusammenhang die Themen Outsourcing und Bildung von Kooperationen.

Initiator einer Kernkompetenzstrategie ist fast immer die Unternehmensleitung, Führungskräfte und Berater spielen als Initiatoren eine untergeordnete Rolle. 42 % der befragten Unternehmen setzen die Kernkompetenzstrategie nicht ein. Von diesen



Rangfolge der Management-Instrumente nach Wichtigkeit

planen auch nur 7 % den Einsatz im nächsten Jahr. Zu den Gründen zählen wie auch bei den anderen Instrumenten die Unternehmensgröße und die fehlenden Ressourcen. Hinzu kommt das Ziel, auch außerhalb der Kernkompetenzen zu wachsen und so das Risiko zu diversifizieren, um das Überleben des Unternehmens zu sichern. Auffallend ist, dass insbesondere die großen (22 %) und die kleinen Unternehmen (26 %) den Begriff der Kernkompetenzstrategie nicht kennen. Entsprechend wird die Kernkompetenzstrategie auch hauptsächlich von Unternehmen mittlerer Größe eingesetzt.

**Konzentration oder Diversifikation?** | Der Kernkompetenzstrategie steht als strategischer Gegenpol die Strategie der Diversifikation gegenüber. Beide Strategien weisen Vor- und Nachteile auf, die es im konkreten Einzelfall abzuwägen gilt. Für eine Kernkompetenzstrategie spricht, dass es auch für kommunale Energieversorgungsunternehmen im globalen Wettbewerb immer schwieriger ist, in vielen Bereichen gleichzeitig Spitzenpositionen einzunehmen und zu halten. Im Sinne der Kernkompetenzstrategie sollten sich kommunale Energieversorgungsunternehmen deshalb auf ihre Kernfähigkeiten konzentrieren und Leistungen, die andere besser können, auslagern. Die Umsetzung der Strategie ist allerdings schwierig. In einem ersten Schritt muss analysiert werden, welche Kernkompetenzen ein Stadtwerk besitzt. Anschließend gilt es, diese zu pflegen und wei-

terzuentwickeln. Konkrete Handlungsanweisungen gibt es nicht. Zur Identifikation von Kernkompetenzen dienen folgende Fragen: Wertvoll? Knapp? Schwierig zu imitieren? Ausschöpfbar durch die Organisation? Wichtig zu erwähnen ist aber, dass auch auf Stadtwerkebene mit einer Kernkompetenzstrategie neue Geschäftsfelder erschlossen, Innovationen vorangetrieben und Wachstum erzielt werden können.

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass alle betrachteten Management-Instrumente, in der Mehrzahl der Fälle initiiert durch die Unternehmensleitung, in kommunalen Energieversorgungsunternehmen zum Einsatz kommen. Nicht alle Instrumente erfüllen die Erwartungen. Die Gründe dafür sind vielfältig: Der Aufwand übersteigt den Nutzen, das Wissen für die richtige und dauerhafte Anwendung müsste zunächst intern aufgebaut oder am Markt eingekauft werden, das Instrument wird nur punktuell eingesetzt oder das Potential wird noch nicht ausgeschöpft. Darüber hinaus eignet sich nicht jedes der betrachteten Instrumente für alle Unternehmen. Eine sorgfältige Kosten-Nutzen-Abwägung ist aus diesem Grund unerlässlich.

*VKU-Mitgliedsunternehmen steht die Studie ab Mitte November unter [www.vku.de](http://www.vku.de) im Mitgliederbereich zur Verfügung. Die ZfK hat den Beitrag von Prof. Dr. Kopsch in geraffter Form veröffentlicht. Eine ausführlichere Version finden Sie in der Infothek unter [www.zfk.de](http://www.zfk.de) in der Rubrik „Zum Nachlesen“.*



Einsatzhäufigkeit und Zufriedenheit mit den im Fokus stehenden Management-Instrumenten  
Tabellen/Grafiken: Kopsch/hi