

Einsatz von Management-Instrumenten bei kommunalen Energieversorgern

Anke Kopsch

Stadtwerke sind im liberalisierten Energiemarkt gefordert, ihre unternehmensindividuelle Position im Kontext der Mitbewerber sowie der externen Rahmenbedingungen kontinuierlich zu überprüfen und gegebenenfalls Anpassungen vorzunehmen. Zur erforderlichen Prozessoptimierung sowie um Neu- bzw. Umstrukturierungen zeitnah, effizient und effektiv zu realisieren, ist der Einsatz verschiedener Management-Instrumente, die die zielgerichtete Führung des Unternehmens unterstützen und erleichtern sollen, sinnvoll. Dennoch werden viele dieser Instrumente insbesondere von kleinen und mittleren EVU nicht oder mit nur mäßigem Erfolg genutzt. Eine empirische Untersuchung sucht nach Gründen für dieses Phänomen und zeigt auf, welche Maßnahmen erfolgreich implementiert werden können.

Die Liberalisierung der Märkte hat das Wettbewerbsumfeld sowie die rechtlichen Rahmenbedingungen kommunaler Energieversorgungsunternehmen stark verändert. Der Wegfall von Quersubventionierungsmöglichkeiten und von Demarkationsgebieten, europaweite Ausschreibungen sowie Veränderungen im Kundenverhalten und der Wertschöpfungskette gehören zu den Folgen der Energiemarktliberalisierung. Neue, teilweise branchenfremde Wettbewerber oder neu gegründete Unternehmen sind in den Markt eingetreten. Stadtwerke haben sich in verschiedenen Kooperationsorganisationen entlang der gesamten Wertschöpfungskette zusammengeschlossen. In den regulierten Sparten sind zudem die ordnungspolitischen Vorgaben zur Entflechtung bzw. zur Anreizregulierung die wesentlichen Treiber für mögliche Neu- bzw. Umstrukturierungen.



Nicht jedes Managementinstrument ist für jedes Unternehmen geeignet. Es gilt, das für die eigene Situation geeignetste Werkzeug zu nutzen
Foto: Getty Images

Kommunale EVU sind, anders als privatwirtschaftliche Unternehmen, nicht allein an der Rendite- und Gewinnmaximierung ausgerichtet. Sie müssen sich auch ihrer Verantwortung vor Ort stellen. Als Infrastrukturanbieter gewährleisten sie einen Teil der Daseinsvorsorge. Darüber hinaus spielen innerhalb ihrer Struktur politische besetzte Gremien eine große Rolle.

Sie befinden sich somit im Spannungsfeld kommunaler Verantwortung/Steuerung und in einem sich durch die Energiemarktliberalisierung verschärfenden Wettbewerbsumfeld. Um am Markt erfolgreich bestehen zu können, müssen langfristige Wettbewerbsvorteile realisiert und die Wettbewerbsfähigkeit gesichert werden. Der Einsatz verschiedener Management-Instrumente soll diese

erreichen. Allerdings sind bei genauerem Hinsehen nicht alle u. a. von Beratern in die Unternehmen getragenen Management-Instrumente gleich gut geeignet, um diese Ziele zu erreichen. Aus dieser Situation heraus ergibt sich für kommunale EVU eine Reihe kritischer Fragestellungen:

- Welche Management-Instrumente eignen sich letztendlich, um den Belangen kommunaler EVU gerecht zu werden?
- Welche Instrumente werden von Führungskräften als wichtig eingestuft?
- Welche Instrumente werden überhaupt eingesetzt? Seit wann erfolgt der Einsatz und wie zufrieden sind die Führungskräfte damit?

■ Warum eignen sich bestimmte Instrumente nicht bzw. weniger gut als andere?

Diesen Fragen widmet sich eine von der Hochschule Darmstadt und dem Verband kommunaler Unternehmen e. V. (VKU) Ende 2009/Anfang 2010 durchgeführte Studie. Mit Hilfe von Expertengesprächen wurden 11 Management-Instrumente als besonders relevant identifiziert (siehe Glossar). Diese standen im Fokus einer deutschlandweit durchgeführten schriftlichen Befragung von Stadtwerken. Um ein einheitliches Begriffsverständnis zu gewährleisten, erhielten die Befragten im Anhang an den Fragebogen Definitionen zu den im Glossar genannten Instrumenten.

Unbestrittene hohe Bedeutung: Strategische Kooperationen

Wichtigstes Management-Instrument für alle befragten EVU ist unabhängig von der Unternehmensgröße die Bildung strategischer Kooperationen, gefolgt vom Benchmarking und Kundenbeziehungsmanagement. Innovations- und Wissensmanagement bewerten die Unternehmen als eher unwichtig. Unter Berücksichtigung der Unternehmensgröße ergibt sich ein anderes Bild bei der Bewertung der Wichtigkeit (vgl. Abb. 1).

Bei großen, mittleren und kleinen EVU erfolgt eine sehr unterschiedliche Bewertung der Balanced Scorecard und der Kernkompetenzstrategie. Für große Unternehmen besitzt die Balanced Scorecard noch eine relativ große Wichtigkeit, kleinere und mittlere Unternehmen bewerten das Instrument als unwichtig. Während die Kernkompetenzstrategie vor allem für große, aber auch für kleine Stadtwerke nur eine untergeordnete Rolle spielt, hat sie für mittlere Unternehmen Relevanz.

Kleine Energieversorger bewerten darüber hinaus strategische Kooperationen, Kundenbeziehungsmanagement, zielbasierte Führung, Outsourcing/Shared Services sowie Innovationsmanagement in Hinblick auf die Wichtigkeit anders als mittlere und große Unternehmen. Benchmarking ist dagegen für alle Unternehmen unabhängig von der Größe bedeutsam. Bei den Instrumenten Prognosetechniken, Wissensmanagement und Qualitätsmanagement erfolgt bei kleinen,

mittleren und großen EVU eine ähnliche Bewertung.

Nur wenige Management-Instrumente, die von der Mehrzahl der befragten Unternehmen eingesetzt werden, weisen sehr hohe Zufriedenheitswerte auf, ausgenommen Outsourcing/Shared Services und zielbasierte Führung. Die Kernkompetenzstrategie wird zwar nur von wenigen Unternehmen, dann aber mit hoher Zufriedenheit eingesetzt (vgl. Abb. 2). Zusätzliche Informationen lassen sich durch eine Einzelbetrachtung der Management-Instrumente gewinnen, wie bspw. durch die Betrachtung der Einsatzhäufigkeit der einzelnen Instrumente nach Unternehmensgröße (siehe Abb. 3).

Unternehmensgröße relevant für Instrumentauswahl

Die Balanced Scorecard wird von großen und mittleren Stadtwerken oft zu ihrer Zufriedenheit eingesetzt, viele kleine Unternehmen bewerten sie jedoch als schwerfällig, komplex, theoretisch und starr. Benchmarking, Outsourcing/Shared Services und strategische Kooperationen kennen alle befragten Unternehmen. Diese Instrumente werden hingegen unabhängig von der Größe des EVU oft schon lange angewandt. Als problematisch werden beim Benchmarking die Datenqualität, die Übertragbarkeit der Ergebnisse, die Vergleichbarkeit sowie die Suche nach ausreichend vielen und geeigneten Partnern angesehen. Outsourcing/Shared Services kommen in allen EVU sowohl im technischen als auch im kaufmännischen Bereich zur Anwendung.

Beim Kundenbeziehungsmanagement fällt auf, dass nur die Hälfte der befragten kleinen Stadtwerke das Instrument anwendet, in großen Unternehmen kommt ihm dagegen eine große Bedeutung zu. Am häufigsten werden im Rahmen des Kundenbeziehungsmanagements Kundenveranstaltungen (z. B. „Tag der offenen Tür“) durchgeführt. Daneben kommen Newsletter und Kundenzeitungen, Sponsoring, Beschwerdemanagement oder Messen zum Einsatz. Auch die zielbasierte Führung wird hauptsächlich von mittleren und großen Unternehmen eingesetzt. Dem für viele EVU erkennbaren Nutzen stehen oft interne Widerstände gegenüber. Kernkompetenzstrategie, Innovationsmanagement und Wissensmanagement sind vielen Stadtwerken unabhängig von der Größe als Instrumente unbekannt. Der Einsatz ist aus diesem Grund auch nicht geplant.

Prognosetechniken werden vor allem in mittleren und großen Unternehmen angewandt, den Führungskräften der kleineren Unternehmen ist dieses Instrument oft unbekannt. Die Szenario-Methode kommt dabei am häufigsten als Prognoseinstrument zum Einsatz. Beim Qualitätsmanagement, das in kleinen Unternehmen wenig, in mittleren und großen allerdings oft eingesetzt wird, ist das sehr unterschiedliche Begriffsverständnis auffallend. Während einige hier Bedeutungen wie Kaizen (jap. Instrument, bedeutet: „ständiges Verbessern“), Total Quality Management und Qualitätszirkel verstehen, ist für andere Qualitätsmanagement gleichbedeutend mit Sicherheitsmanagement.

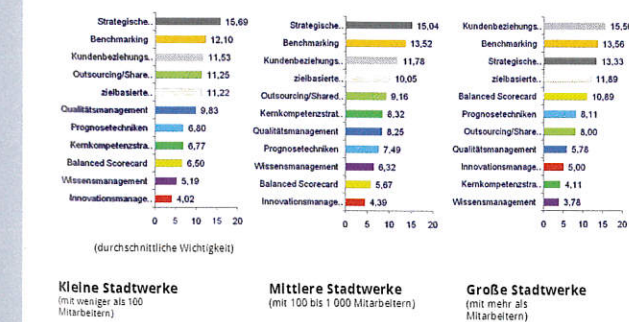


Abb. 1 Bedeutung der Management-Instrumente

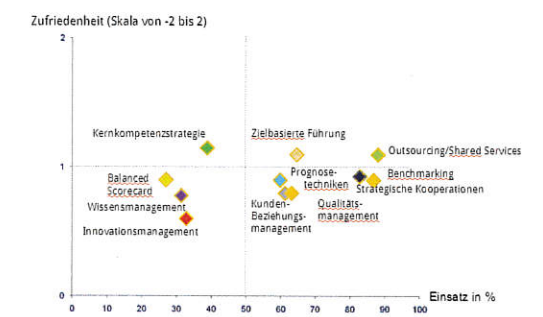


Abb. 2 Einsatz von/Zufriedenheit mit Management-Instrumenten

Glossar „Management-Instrumente“

Balanced Scorecard

Managementsystem zur Strategieumsetzung im Unternehmen, das die Lücke zwischen Strategieentwicklung und -implementierung, d. h. zwischen strategischer und operativer Ebene, schließt. Das Unternehmen wird dabei nicht nur aus der Finanzperspektive, sondern auch aus der Kunden-, Prozess- sowie Lern- und Entwicklungsperspektive betrachtet.

Benchmarking

Kontinuierlicher Prozess, bei dem die jeweiligen Benchmarking-Objekte (Produkte, Prozesse, Organisationseinheiten) über Unternehmen hinweg (externes Benchmarking, konkurrenz-, branchen- oder funktionsbezogen) oder innerhalb des Unternehmens (internes Benchmarking, unternehmens-, konzern- oder allianzintern) verglichen werden.

Innovationsmanagement

Um Innovationen erfolgreich hervorzubringen und durchzusetzen, bedarf es des Innovationsmanagements. Zum einen geht es um die Steuerung einzelner Innovationsprozesse, zum anderen um die Gestaltung des Innovationssystems. Hierzu gehören auch die Überwindung von Widerständen, die Teamorganisation und die markt- und technologiebezogenen Interaktionen.

Kernkompetenzen

Ziel ist es, sich auf die eigenen Kernfähigkeiten zu konzentrieren und das Angebot von Leistungen, die das Unternehmen nur so gut wie oder schlechter als der Wettbewerb beherrscht, anderen zu überlassen. Es handelt es sich dabei um Querschnittsfähigkeiten, d. h. sie berühren mehrere Bereiche und Geschäftsfelder des Unternehmens. Kernkompetenzen ermöglichen den Zugang zu einem weiten Spektrum an Märkten, sind für den Kunden wahrnehmbar und wichtig sowie nur schwer vom Wettbewerb zu imitieren.

Kundenbeziehungsmanagement

Ziel des Kundenbeziehungsmanagements ist es zum einen, über leistungsfähige Customer Relationship Management-Systeme den Kunden bzw. die Kundengruppen zu verstehen, um deren Bedürfnisse möglichst gut und schnell befriedigen zu können. Zum anderen sollen die Kunden über verschiedene Kundenbeziehungsinstrumente wie Kundenclubs oder -events langfristig an das Unternehmen gebunden werden.

Outsourcing/Shared Services

Mit der Bündelung unterstützender, von mehreren Unternehmensbereichen genutzter Unternehmensfunktionen (z. B. Facility Management oder personalwirtschaftliche Teilfunktionen) in „Shared Service Center“ wird das Ziel verfolgt, Komplexität, Kosten und redundante Aktivitäten zu reduzieren und Synergien zu nutzen. Beim Outsourcing geht es um die Frage, inwieweit bestimmte Wertschöpfungsaktivitäten aus dem Geschäftsbereich an Dritte ausgelagert werden können (Make-or-buy).

Prognosetechniken (z. B. Szenario-Methode)

Prognosetechniken unterstützen das Management im Rahmen des Planungsprozesses bei der Beschreibung und Vorhersage künftiger Veränderungen des äußeren und inneren Umfelds. Die Szenario-Methode, eine qualitative Prognosetechnik, wird vor allem im Rahmen der Strategieformulierung eingesetzt. Die künftige Umweltsituation wird in Form alternativer Entwicklungen („best case“ und „worst case“) beschrieben und ein Prognosekorridor aufgezeigt, innerhalb dessen sich die künftige Situation voraussichtlich einpendeln wird.

Qualitätsmanagement

Unter Qualitätsmanagement ist die umfassende Orientierung des Managements an Qualitätszielen im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserung der Prozesse sowie einer umfassenden Kunden- und Mitarbeiterorientierung zu verstehen. Die Bedürfnisse des Kunden gelten als Maßstab für Qualität. Zu den Instrumenten des Qualitätsmanagements gehören bspw. das EFQM-Modell for Business Excellence, Six sigma, Netzplantechnik, Benchmarking und die Balanced Scorecard.

Strategische Kooperationen/Allianzen

Unternehmen setzen strategische Kooperationen ein, um ihre Ressourcenausstattung flexibel und schnell ausweiten und verbessern zu können. Ziel ist es, durch die Verknüpfung von Ressourcen mehrerer Partner Wettbewerbsvorteile zu generieren. Die Unternehmen bleiben im Rahmen der Kooperation rechtlich selbstständig, sind aber im Kooperationsbereich wirtschaftlich unselbstständig.

Wissensmanagement

Wettbewerbsfähig sind die Unternehmen, die sich den ständig ändernden Anforderungen des Wettbewerbsumfelds schnell anpassen können. Dies erfordert, fortlaufend Wissen zu generieren, weiterzugeben und zu nutzen. Das Aufgabenfeld des Wissensmanagements lässt sich entsprechend in die Erzeugung und den Transfer von Wissen unterteilen. Zentrale Aufgabe des Managements ist es, diese Prozesse auf allen Stufen zu beeinflussen, Wissen zu verteilen und zu strukturieren sowie optimale Rahmenbedingungen zu schaffen.

Zielbasierte Mitarbeiterführung

Basierend auf der Annahme, dass Mitarbeiter mit klaren Zielen zu selbständigem Handeln bereit und fähig sind, erfolgt die Steuerung des Mitarbeiterverhaltens anhand von Zielen. Die Aufgabe des Managements besteht in der regelmäßigen Neubestimmung und Vereinbarung präziser, konfliktfreier, realisierbarer und operationalisierbarer Ziele.

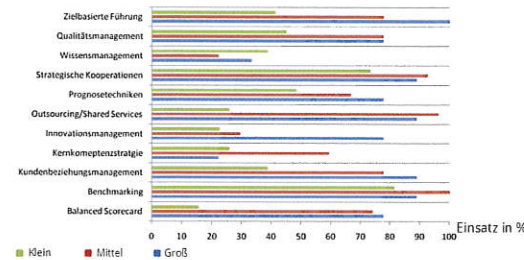


Abb. 3 Einzelbetrachtung der Management-Instrumente am Beispiel der Einsatzhäufigkeit

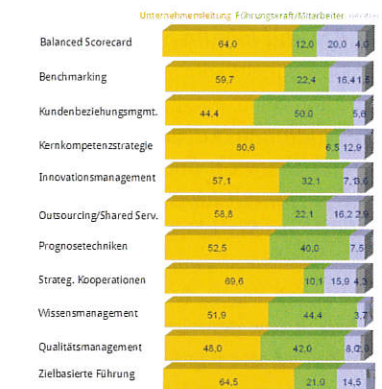


Abb. 4 Initiatoren von Management-Instrumenten

Zu den am häufigsten genannten Gründen, warum die aufgeführten Instrumente nicht eingesetzt werden, gehören der zeitliche, finanzielle und personelle Ressourcenmangel, fehlendes Fachwissen, die Unternehmensgröße, die Relation zwischen Aufwand und Nutzen, andere Prioritäten und der Einsatz anderer zufriedenstellender Instrumente.

Zentrale Rolle der Akteure

Die Einführung der Management-Instrumente ins Unternehmen erfolgt in der Mehrzahl der Fälle durch die Unternehmensführung. Sie spielt die wichtigste Rolle bei der Initiierung der Kernkompetenzstrategie, strategischer Kooperationen, der zielbasierten Führung und der Balanced Scorecard. Führungskräfte und Mitarbeiter initiieren insbesondere Kundenbeziehungs-, Wissens- und Qualitätsmanagement sowie Prognosetechniken. Externe Berater spielen bei der Einführung der Balanced Scorecard, Benchmarking, Outsourcing/Shared Services, strategischer Kooperationen und zielbasierter Führung eine wichtige Rolle (vgl. Abb. 4).

Schwerpunkte der Weiterführung und Vertiefung

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass bereits eine Vielzahl an Management-Instrumenten erfolgreich in kommunalen Energieversorgungsunternehmen zum Einsatz kommt. Einige Instrumente eignen sich

besser für große, andere für kleine oder mittlere Unternehmen. Die Gründe, warum Instrumente nicht genutzt werden oder die Zufriedenheit mit der Anwendung nicht gegeben ist, sind vielfältig. Vier Fragen lassen sich zur Weiterführung und Vertiefung der gewonnenen Erkenntnisse identifizieren:

■ Warum sind Unternehmen mit Instrumenten, deren Nutzen erkannt wird, die zudem häufig eingesetzt werden, nicht voll zufrieden? Welche Verbesserungsmöglichkeiten ergeben sich hier?

■ Wie lassen sich Instrumente einführen, die bisher nur wenig, dafür aber mit hoher Zufriedenheit angewandt werden? Für welche Unternehmen eignen sich diese Instrumente? In welchen Fällen ist der Nutzen größer als der Aufwand?

■ Wie sieht die Aufwand-Nutzen-Relation und damit die Eignung der Instrumente insbesondere vor dem Hintergrund der Belange kleiner und mittlerer Energieversorgungsunternehmen aus?

Die Befragung kommunaler Energieversorgungsunternehmen hat gezeigt, dass viele Unternehmen den Einsatz von Management-Instrumenten aktuell planen. Hieraus ergeben sich zusätzlich weitere Fragen:

■ Was ist bei der Einführung der Instrumente, deren Einsatz im nächsten Jahr geplant ist, zu berücksichtigen?

■ Kann aus den Fehlern anderer Unternehmen gelernt werden und wenn ja, wie?

■ Was sind wichtige Erfolgsfaktoren bei der Einführung?

Eine weiterführende Analyse sollte die zufriedenstellende Beantwortung dieser kritischen, hoch relevanten Fragestellungen unbedingt bedenken.

Prof. Dr. A. Kopsch, Fachbereich Wirtschaft, Hochschule Darmstadt – University of Applied Sciences, Darmstadt
anke.kopsch@h-da.de

