

ORGANISATIONSENTWICKLUNG: STRATEGIE UND SELBSTVERSTÄNDNIS ALS BASIS FÜR KLARE FÜHRUNG UND PROZESSE

Der Umbau der Organisation ist bei Unternehmen der Energiewirtschaft an der Tagesordnung. Oft geht es darum, über schlankere Strukturen Kosten zu reduzieren und effizienter zu werden, oder kundenorientierter und – auch für die eigenen Mitarbeiter – transparenter zu werden. In manchen Fällen lautet das Ziel, Wachstum zu verdauen und in werthaltige Entwicklung umzusetzen, oder weiteres Wachstum durch entsprechende Strukturen und Ressourcen vorzubereiten.

Fallbeispiel

Wir berichten in der Folge über ein dynamisch wachsendes Energieversorgungsunternehmen, das im Bereich Energievertrieb und –erzeugung aktiv ist und Beteiligungen (z.B. an Stadtwerken) erworben hatte.

Startaufgabe Systemdiagnose: Selbstverständnis IST – SOLL

Die Anfrage des Kunden an uns war umfassend: Wir sind schnell und erfolgreich gewachsen, aber unsere Organisation kommt nicht ganz mit. Ein umfangreiches Pflichtenheft brachte die Fragen an die Berater recht differenziert auf den Punkt.

Zum Projektstart führten wir eine Systemdiagnose durch, um ein umfassendes Verständnis von Zielen, Strategie, Prozessen und Kultur der Organisation zu erlangen. In diesem Zuge wurde die Entwicklung des Selbstverständnisses des Unternehmens recht explizit unter die Lupe genommen. Die folgende Abbildung gibt illustrativ einen Eindruck von den Ergebnissen.

Phasen der internen
Unternehmensentwicklung

	Gründung & Wachstum	Konsolidierung & Wachstum	Ziel: Integriert & konsolidiert
Selbstverständnis	<ul style="list-style-type: none"> > flexibel, attraktiv, innovativ > hohe Identifikation 	<ul style="list-style-type: none"> > zwischen Baum und Borke: stark im Markt mit wenig Organisation > Identifikation mit eigenem Bereich, Fürstentümer 	<ul style="list-style-type: none"> > effizient und ergebnisorientiert > flexibel und entwicklungs offen
Organisation/Prozesse	<ul style="list-style-type: none"> > schlanke Organisation, überschaubar > Aufbau zentraler Funktionen und Prozesse 	<ul style="list-style-type: none"> > Intransparenz, Insider-Wissen > wachsende Komplexität > Integration/Kompletierung von Funktionen und Prozessen 	<ul style="list-style-type: none"> > transparent, effizient > professionell, klare Prozesse > Balance: zentral – dezentral
Steuerung	<ul style="list-style-type: none"> > unmittelbare, zentrale Entscheidungsfindung > „jeder kennt jeden“ > Expertenwissen 	<ul style="list-style-type: none"> > Steuerungs-Instrumente nicht hinreichend optimiert und eingesetzt > Verantwortung personalistisch > Projektorganisation wichtiger als operatives Abarbeiten > Kommunikation uneinheitlich 	<ul style="list-style-type: none"> > integrierte Sicht > klare Verantwortlichkeiten > verzahnte, direkte und indirekte Steuerung (Direktgeschäft, Beteiligungen)

Die Fragen waren nun: Wie werden wir der wachsenden Komplexität Herr? Wie kommen wir zu stabileren Strukturen und Prozessen, zu mehr Klarheit und Transparenz? Wo genau müssen wir ansetzen, um die Organisation für die Zukunft fit zu machen?“

Die Handlungsfelder: Prozesse, Beteiligungsmanagement, Führung und Systeme

Schnell war klar: Es ging nur punktuell um die Aufbauorganisation. Viel größerer Handlungsbedarf bestand in der Ganzheitlichkeit, Konsequenz und Effizienz bestimmter Prozesse, um Führung und Systeme. Und hier weniger um die Systeme an sich, sondern um die Form der Anwendung, um die Stetigkeit von Management-, operativen und unterstützenden Prozessen, sowohl im Direktgeschäft als auch in den Beteiligungen und Kooperationen.

In der Folge konzentrieren wir uns auf zwei Handlungsfelder, die im Rahmen des Projektes bearbeitet wurden: das Management von Beteiligungen und weiteren Kooperationen sowie Güte und Einsatz von Führungs- und Steuerungsinstrumenten – wiederum dargestellt am Beispiel der Beteiligungen.

Management von Beteiligungen und Kooperationen: Eine Frage der Ziele, Prozesse und Verantwortlichkeiten

Die Grundsatzfrage, die über diesem Themenblock lag: Welche Ziele sollen mit der jeweiligen Beteiligung erreicht werden?

- > Leistungsziele: Welche Leistungen in welcher Qualität und zu welchem Preis wollen wir von der Beteiligung erhalten (von shared services bis „MWh“)? Wie lassen sich betriebliche Synergien z.B. mit eigenen Kraftwerken oder dem eigenen Vertrieb erschließen? Aber auch: Wie sollen sich die Leistungsbeziehungen zwischen den Beteiligungen entwickeln? Effizienz und Wachstum stehen hier letztlich im Fokus.
- > Marktziele: Wozu soll diese Beteiligung im nächsten Entwicklungsschritt der Unternehmensgruppe beitragen, wozu ist diese Beteiligung ein Sprungbrett? Geht es z.B. darum, weiteres regionales Wachstum zu erreichen, oder darum, eigenen Kunden neue Produkte oder Dienstleistungen anbieten zu können? Gesamtstrategie und Wachstum sind hier die wesentlichen Treiber.
- > Ergebnisziele: Welche Renditeziele wollen wir mit der Beteiligung erreichen?

Das Ergebnisziel steht nicht von ungefähr an letzter Stelle – schließlich war das Unternehmen Beteiligungen eingegangen, um Synergien zu erschließen und die eigene Marktposition auszubauen. Also mussten die beiden erstgenannten Ziele in der Folge besonders in den Blick gerückt werden.

Umso wichtiger war in dieser Phase, einerseits ein aktives Beteiligungsmanagement auszubauen, und andererseits die „eigenen“ operativen Bereiche (Erzeugung, Netz, Vertrieb,...) mit in die Verantwortung zu nehmen: Welcher Bereich sollte die Verantwortung für das Erreichen welcher dieser Ziele übernehmen?





Wird die Gesamtverantwortung für die Führung einer Beteiligung an eine operative Einheit übertragen (Bsp.: „Geschäftsbereich Erzeugung führt die Erzeugungsbeteiligungen“), wird das fachliche Know-how direkt zur Wertsteigerung eingesetzt. Gleichzeitig wird die Beteiligung wahrscheinlich nicht ausreichend für weiteres Wachstum oder Synergien außerhalb des eigenen Geschäftsbereichs genutzt. Verbleibt die Verantwortung für alle Beteiligungen hingegen in einer zentralen Einheit wie dem Beteiligungsmanagement, wird die Beteiligungsführung zunächst einfacher. Gleichzeitig besteht aber die Gefahr, dass die übrigen Geschäftsbereiche weiter arbeiten wie bisher. Dadurch wird es schwieriger, die inhaltlichen Ziele zu erreichen, weil das Beteiligungsmanagement nicht in ausreichendem Maße über das fachliche Know-how verfügt und keine integrierte Betrachtung der Geschäfte in allen operativen Einheiten – seien es Beteiligungen oder das interne, direkte Geschäft – stattfindet. Im vorliegenden Fall wurde daher in dieser Entwicklungsphase des Unternehmens ein kombinierter Ansatz gewählt:

- > die Geschäftsbereiche wurden verantwortlich für die inhaltlichen Ziele und Beiträge in den Beteiligungen. Dazu gehörte z.B., Synergien und geschäftsbereichsspezifische Wachstumsziele zu erreichen.
- > Das Beteiligungsmanagement wurde verantwortlich für das Ergebnis der jeweiligen Beteiligung und für weiteres Wachstum mit Hilfe der Beteiligungen. Darüber hinaus sollte es für klare Prozesse zur Definition der inhaltlichen Beteiligungsziele und für die Organisation der Schnittstelle zu den Beteiligungen sorgen.

Wichtig ist dabei: diese Zuordnung von Verantwortlichkeiten war in der speziellen Entwicklungsphase des Unternehmens hilfreich, um eine gewollte Integration in Führung und Steuerung zu erreichen. Zu einem anderen Zeitpunkt und mit anderen Zielen versehen, sieht eine solche Organisation sicher anders aus.

Führungs- und Steuerungsinstrumente: Hilfsmittel, kein Selbstzweck

Strategische und operative Planung, Balanced Scorecard (BSC) oder Zielvereinbarungen mit leistungsbezogener Vergütung gehörten zum Standard des Unternehmens. Aus der Systemdiagnose wurden in Workshops des Führungskreises folgende Ziele zur Optimierung der Steuerung abgeleitet:

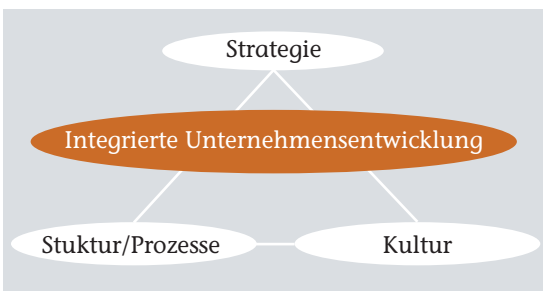
- > Die Gesamtverantwortung des Führungskreises sollte gestärkt werden, die Instrumente sollten kontinuierlicher genutzt werden. Es ist wie in der Musik auch: wenn Instrumente nicht gespielt werden, geben sie keine Töne ab.
- > Die Führungskompetenz (auf allen Führungsebenen) sollte weiterentwickelt werden, die Steuerung von Kooperationen und Beteiligungen sollte effektiviert werden.
- > Außerdem ging es darum, die Transparenz insgesamt zu erhöhen.

Eine Reihe von operativen Vereinbarungen diente der Erreichung dieser Ziele. Außerdem rückten in diesem Zusammenhang die BSC und die Zielvereinbarung in den Fokus: Hier mussten komplexere Steuerungsaufgaben, z.B. die Beteiligungsziele, integriert werden.

Damit eine BSC gut genutzt wird, helfen möglichst einfache, übersichtliche Ziele und Meßgrößen. Unabdingbar sind aber auch das Engagement und die Disziplin der ersten Führungsebene bei dessen Einsatz. Nur dann können diese Instrumente eine starke Unterstützung dabei sein, Verantwortung zu delegieren und in stabilere Fahrwasser zu gelangen.

Organisationsentwicklung unterstützt Unternehmensentwicklung – und macht niemals Halt

- > Organisation, Prozesse und Kultur müssen sich daran messen lassen, wie gut sie die zukünftigen Ziele und Strategien des Unternehmens umsetzen helfen. Diese Bausteine stehen in engem Bezug zueinander.
- > Der dynamische Energiemarkt sorgt laufend für neue Probleme, aber auch Opportunitäten und Projekte. Dies überlagert oft genug die Notwendigkeit qualitativ hochwertiger und effizienter **Prozesse** und Routinen. Dabei entscheidet im Massengeschäft „Energieversorgung“ Prozesseffizienz mit über Erfolg und Mißerfolg. Dynamik in neuen Projekten und Geschäften mit optimierten, möglichst standardisierten Prozessen unter einem „EVU-Dach“ zu bewältigen, bleibt eine wichtige Managementaufgabe.
- > **Beteiligungen und sonstige Kooperationen** einzugehen, ist wie die erste Hälfte einer Kenterrolle: Damit eine Beteiligung die Erwartungen erfüllen kann, sind klare Ziele und Strategien aus Sicht des Aktionärs sowie konsequente Führung erforderlich. Geeignete Instrumente – von der Gremienbesetzung bis zur operativen Zusammenarbeit – müssen gezielt eingesetzt werden.
- > **Damit Führungs- und Steuerungsinstrumente** wirken, müssen sie optimal genutzt werden. Auch Beteiligungsziele müssen – entsprechend der vereinbarten Organisation und Verantwortung – abgebildet werden. Zu den Instrumenten gehören nicht nur Strategien, Wirtschaftspläne, Balanced Scorecards oder Zielvereinbarungen, sondern auch so simple Dinge wie Projektcontrolling oder Wiedervorlagen. Die Art Ihrer Anwendung sagt oft mehr über die Unternehmenskultur als über die Güte der Instrumente aus.



Partner der:

Utility Consulting Group

www.ucgroup.de

Ich bin an Ihrer Meinung Interessiert und würde mich über ein Feedback zu diesen und weiteren Themen freuen.

Dr. Sabine Löbbe

*Obereckstr. 20
D-79539 Lörrach
Telefon +49 (0)7621.422662
info@loebbeconsulting.de*