

4 | 2004

# Zeitschrift für Energiewirtschaft

[www.zeitschrift-fuer-energiewirtschaft.de](http://www.zeitschrift-fuer-energiewirtschaft.de)

## Reprint



- CO<sub>2</sub>-Emissionshandel ■
- Mineralölwirtschaft ■
- Gaswirtschaft ■



eweg

## Einleitung

Der Energiemarkt in Deutschland sieht sich seit mehreren Jahren einer Dynamik ausgesetzt, die in ihren drastischen Konsequenzen für die Versorgungsunternehmen kaum Vergleiche in der deutschen Wirtschaft findet. Vor dem Hintergrund dieser Marktentwicklung zeigt die Studie „Auf dem Weg zur strategischen Unternehmensführung in den EVU“ ein überraschendes Bild. Den Energieversorgungsunternehmen ist zwar auf der einen Seite die enorme Bedeutung einer strategischen Unternehmensführung bewusst, was 90% der EVU angeben. Auf der anderen Seite haben die meisten EVU aber enorme Schwierigkeiten eben mit der strategischen Unternehmensführung. Nur 30% der EVU beschäftigen sich intensiv mit Instrumenten und Methoden einer Unternehmensstrategie. Noch weniger EVU geben an, ihre Unternehmensstrategie erfolgreich operationalisiert zu haben. Schwierigkeiten bestehen vor allem in der

- Übersetzung der Strategie in konkrete Steuerungsgrößen,
- Verknüpfung von Strategien mit konkreten Zielvorgaben,
- Herstellung der Verbindung zwischen strategischer und operativer Planung.

Letzlich konnten aber interessante Ansätze für Verbesserungen in den Prozessen einer Unternehmensstrategie identifiziert werden. Für die Schwierigkeiten in der strategischen Unternehmensführung scheint das Steuerungsinstrument Balanced Scorecard (BSC) die Antwort zu sein. Dieses in der Wirtschaft weit verbreitete Instrument zur Verknüpfung eines umfassenden strategischen Plans mit dem operativen Geschäft wird auch von den EVU besonders hervorgehoben. Auf das Konzept der BSC wird in der Studie daher kurz eingegangen.

## Auf dem Weg zur strategischen Unternehmensführung

Ch. Müller

Die Basis der Ergebnisse stellte ein Fragebogen dar. Von den 269 EVU füllten 47 EVU diesen Fragebogen aus, was einer Rücklaufquote von 17,5% entspricht.

### Vom Monopol zum Wettbewerb – Veränderungen in der Energiebranche

Die Liberalisierung des deutschen Strommarktes im Jahre 1998 folgte einem globalen Trend zur Öffnung der Energiemärkte. Durch das Inkrafttreten des Energiewirtschaftsgesetzes vom 24.04.1998 hat sich auch im deutschen Energieversorgungsmarkt ein grundlegender Wandel des Marktordnungsprinzips vollzogen: Auflösung der Gebietsmonopole mit der Konsequenz des einsetzenden Wettbewerbs. Damit gingen eine Reihe von Veränderungen in der Energiebranche einher.

### Veränderte Erfolgsfaktoren im Energiegeschäft

War früher die Anzahl der Kunden im Versorgungsgebiet der entscheidende Erfolgsfaktor, sind es heute schlicht die Vertragskonditionen. Eine Untersuchung vom Nachrichtenmagazin Focus aus dem Jahr 2002 ergab, dass für 9 von 10 Stromkunden der Preis bei der Wahl des Stromanbieters das entscheidende Argument war. Auf Platz zwei rangierte das Kriterium „kurze Ver-

tragslaufzeit“ (54%), gefolgt von „Service-Aspekte“ (51%) und „umweltverträgliche Stromerzeugung“ (45%).

### Veränderung der Wertschöpfungskette

Das Energiewirtschaftsgesetz vom April 1998 ermöglichte die Verlängerung der Wertschöpfungskette um den Handel mit Strom. Daraus ergeben sich neue Chancen für die EVU. Bereits Ende 2002 wurde an der deutschen Strombörse European Energy Exchange (EEX) in Leipzig von über 110 Teilnehmer im Spothandel ein Volumen von rund sieben Prozent des deutschen Stromverbrauches gehandelt.

### Fortwährender Kostendruck und Stellenabbau

In Folge des Wettbewerbs und aufgrund der teilweise gefallenen Strompreise (vor allem bei industriellen Kunden) steht die Branche fortwährend unter einem enormen Kostendruck, der bereits zu einem erheblichen Stellenabbau in der Energiewirtschaft führte. Zwar fielen auch zwischen 1991 und 1998 schon ca. 30% (50.000) der Arbeitsplätze weg, doch seit der Liberalisierung bauten die EVU nochmals ca. 20% (30.000) Arbeitsplätze ab.

Christian Müller  
Institut für Public Management  
Melanchthonstr. 74  
12623 Berlin  
E-Mail: c.mueller@institut-puma.de

## Zunehmende Marktkonzentration

Der Wettbewerb mit neuen Marktteilnehmern aus dem Inland und Ausland zwingt die deutschen Energieversorger zu strategischen Kooperationen von loser Zusammenarbeit bis hin zur Fusion. Der Verband der deutschen Energiewirtschaft (VDEW) hat seit Beginn der Liberalisierung im Jahr 1998 bis Anfang 2003 rund 80 Kooperationen mit mehr als 500 Unternehmen sowie 25 Fusionen mit mehr als 60 Unternehmen registriert. Trotz der eingetretenen Konzentration ist der deutsche Strommarkt nach wie vor größtenteils pluralistisch strukturiert und birgt noch ein erhebliches Marktkonzentrationspotenzial.

## Spezialisierung und Konzentration auf die Kernprozesse

Spezialisierte Marktakteure besetzen Nischen und bewerben mit gezielten Angeboten einzelne Kundengruppen. Der Trend zur Spezialisierung spielt eine zunehmend wichtigere Rolle in allen Wertschöpfungsstufen.

## Unsicherheit durch unstete politische Entwicklungen

Ungewisse Entwicklung der staatlichen Politik im Bereich der ökologischen Energienutzung (z.B. die Diskussion über einen weiteren Ausbau der Öko-Steuer und die kontrovers diskutierten Regelungen zur Zwangsabnahme ökologisch produzierten Stroms in Deutschland) und Eingriffe seitens der EU in die nationalen Energiemärkte verringern die unternehmerische Planungssicherheit der Marktakteure.

Die Veränderungen im Energiemarkt sind erheblich und der Prozess hat keinesfalls an Dynamik verloren, wie die aktuellen Themen Unbundling, Liberalisierung des Gasmarktes und EU-Osterweiterung zeigen. Entscheidend wird für die EVU die Art und Weise sein, mit der sie auf diese Marktveränderungen reagieren. Das Thema Strategie gewinnt somit weiterhin an enormer Bedeutung

für die erfolgreiche Positionierung der EVU am Energiemarkt.

## Veränderungen mit strategischem Handeln entgegentreten

Nach Inkrafttreten der EU-Binnenmarkttrichtlinie „Elektrizität“ wurden von den Unternehmen der Energiewirtschaftsbranche strukturelle und investive Maßnahmen ergriffen, um dem Wettbewerb standhalten zu können. Der Schwerpunkt lag dabei mit unterschiedlichem Erfolg auf dem Aufbau von Marketing- und Vertriebsabteilungen, einer enormen Erhöhung der Werbebudgets sowie vertikaler und horizontaler Kooperationen.

Das wesentliche Element für die Stärkung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit und der Positionierung am Markt ist die Entwicklung und Umsetzung einer individuellen Unternehmensstrategie mit geeigneten ganzheitlichen Instrumenten und die Steuerung der Zielerreichung im Unternehmen. Dies wurde aus einer vorangegangenen Studie unter deutschen Energieversorgungsunternehmen von PricewaterhouseCoopers aus dem Jahr 2002 deutlich: Die Strategieimplementierung selbst ist bereits ein wesentlicher Erfolgsfaktor für den Wettbewerb und schon die Kommunikation und Umsetzung einer Strategie kann in ihrer Bedeutung über der Qualität einer Strategie stehen.

Stufen der strategischen Unternehmensführung:

- Entwicklung von Vision und Zielen
- Entwicklung einer Strategie
- Kommunikation und Umsetzung der Strategie
- Erfolgskontrolle und Anpassung der Strategie

## Ergebnisse der Studie

Im Rahmen der Studie „Auf dem Weg zur strategischen Unternehmensführung in den Energieversorgungsunterneh-

men“ wurden folgende Felder untersucht:

- Rahmenbedingungen
- Strategieentwicklung in den EVU
- Strategieumsetzung in den EVU

Die folgende Ergebnisdarstellung präsentiert eine Zusammenfassung der Gesamtstudie.

Ein deutliches und überraschendes Ergebnis der Studie ist die ambivalente Haltung der EVU zum Thema strategische Unternehmensführung. Zwar betonen ca. 90% der EVU, sie hätten sich schon mit einer Unternehmensstrategie auseinandergesetzt, jedoch nur ca. 30% geben an, ihr Unternehmen mittels einer Strategie zu führen und sich mit entsprechenden Steuerungsinstrumenten auseinander zu setzen. Offensichtlich besteht ein erheblicher Dissens zwischen der Entwicklung einer Strategie und ihrer Umsetzung, woraus sich Schwierigkeiten im Umsetzungsprozess ableiten lassen. Dies erstaunt umso mehr, als dass eine Unternehmensstrategie als ein wesentlicher Erfolgsfaktor von den EVU identifiziert wird.

## Rahmenbedingungen

Untersuchte Rahmenbedingungen sind die Liberalisierung des Strommarktes und die Größe der Unternehmen. Sie haben wesentlichen Einfluss auf den Umgang mit dem Thema strategische Unternehmensführung in den EVU.

## Liberalisierung des Energiemarktes und ihre Folgen

Die zügige Liberalisierung des Strommarktes im Jahr 1998 zwang die EVU, ihre Ressourcen neu zu strukturieren und den Umgang mit den gewonnenen Marktfreiheiten zu erlernen, um im Wettbewerb zu bestehen.

- die Bewältigung des „neuen“ operativen Geschäftes hatte Vorrang,
- die gewonnenen Marktfreiheiten waren neu und mussten erlernt werden,

■ eine Anpassung der Unternehmensstrukturen an die neuen Marktbedingungen hatte Vorrang.

Aufgrund dieser Priorisierung der Handlungsfelder setzten sich die EVU erst in jüngster Zeit intensiv mit einer Unternehmensstrategie und den Fragen ihrer Umsetzbarkeit auseinander.

### Einfluss der Größe der Energieversorger

Die Studie zeigte deutlich einen Zusammenhang zwischen der Größe der EVU und dem Grad der strategischen Unternehmensführung. Je größer das EVU, desto höher ist die Priorität des Themas strategische Unternehmensführung. Gerade für die Vielzahl der regionalen und lokalen Energieversorger war nach der Liberalisierung die Auseinandersetzung mit dem Thema Strategie nicht der oberste Punkt auf ihrer To-Do-Liste. Der wahrgenommene Handlungsdruck wurde als gering beschrieben. Die extrem niedrige Quote an konsequent strategiegeführten EVU erklärt sich auch aus der besonderen Größenstruktur der Unternehmen der Energieversorgungsbranche, mit einer Überzahl an kleinen Versorgern.

### Strategieentwicklung in den EVU

Unter den Bedingungen des Wettbewerbes muss dem Entwicklungszyklus und der Einflussnahme der Mitarbeiter bei der Gestaltung von Strategien eine besondere Rolle beigemessen werden. Ein deutliches Ergebnis ist der signifikante Unterschied zwischen EVU, die eine Balanced Scorecard (BSC) eingeführt haben und jenen Unternehmen, die andere oder gar keine Instrumente zur Umsetzung ihrer Unternehmensstrategie wählten. EVU, die eine BSC zur Entwicklung, Umsetzung und Steuerung ihrer Unternehmensstrategie verwenden, weisen ein deutlich besseres Ergebnis im Umgang mit Strategien aus.

### Zeitraum der Strategieentwicklung

Die Strategieentwicklung ist im Rahmen der Managementaufgaben ein wiederkehrender Prozess. Eine Unternehmensstrategie muss in bestimmten Zeitabständen den geänderten Rahmenbedingungen angepasst oder nach erheblichen Änderungen in den Unternehmensressourcen neu entwickelt werden. Die gewählten Abstände zeugen bei den meisten EVU von einer zeitnahen Auseinandersetzung mit ihrer Strategie. Die Studie weist jedoch deutlich auf einen Bewusstseinswechsel bei Unternehmen mit BSC-Einsatz hin. Diese begreifen eine Strategie demnach eher als ein flexibles, an den Umfeldbedingungen anzupassendes Zielpaket. EVU ohne BSC-Einsatz präferieren eher einen fixen Abstand für ihre Strategieentwicklung. Es kann aber eine erhebliche Gefahr darstellen, wenn Strategien gerade im gegebenen Wettbewerbsumfeld nicht zeitnah angepasst werden. In Bild 1 sind die Zeiträume der Strategieentwicklung dargestellt.

### Beteiligte Ebenen an der Strategieentwicklung

In der Literatur und Praxis wird die Einbindung aller Mitarbeiter in die Strategieentwicklung besonders stark betont. Andernfalls drohen Akzeptanzprobleme gegenüber einer vorgegebenen Strategie. Die Umfrageergebnisse zeigen deutlich, dass die Strategieentwicklung nach wie vor eine Aufgabe der oberen Führungsebene ist. Aus Bild 2 wird aber auch ersichtlich, dass sich Unternehmen, die eine BSC einsetzen, stärker mit den Problemen der Überführung einer Strategie in die operative Umsetzung beschäftigt haben. Sie erkennen öfter die durchaus sinnvolle

Bild 1: Zeitraum der Strategieentwicklung

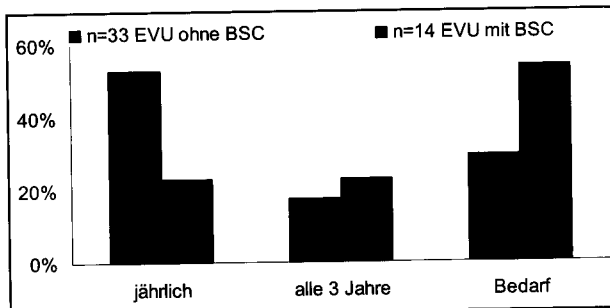
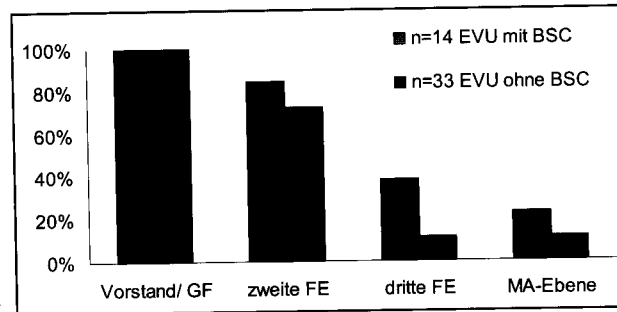


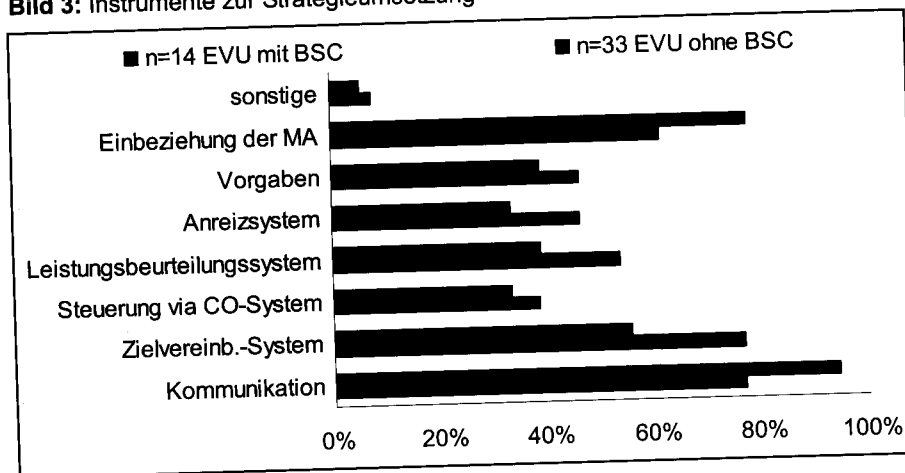
Bild 2: Ebenen der Strategieentwicklung



Einbeziehung unterer Ebenen in die Strategieentwicklung, wie sie auch von Experten gefordert wird. Dagegen schätzen EVU ohne BSC-Einsatz entweder die Relevanz der Einbeziehung der Mitarbeiter in die Strategieentwicklung niedriger ein, oder es besteht eine höhere Unsicherheit in Bezug auf die Methodik zur Einbeziehung. Ob der Grad der Einbindung der Mitarbeiter bei den EVU insgesamt zufriedenstellend ist, kann aufgrund der Untersuchungsergebnisse nicht beurteilt werden. Insgesamt dürfte aber die Einbeziehung der unteren Ebene in die Strategieentwicklung noch zu verbessern sein.

### Strategieumsetzung in den EVU

Der Prozess der Umsetzung einer Strategie ist der kritischste Faktor für ihren Erfolg. Neben operativen Instrumenten, die im Folgenden beleuchtet werden, spielt auch die Balanced Scorecard – als methodisch integrierendes Instrument – zunehmend eine wichtige Rolle in der Energiewirtschaft.

**Bild 3:** Instrumente zur Strategieumsetzung

### Instrumente zur Strategieumsetzung

Unabhängig davon, ob die EVU ihre Unternehmensstrategie mit Hilfe der BSC verfolgen, ist für ihre operative Umsetzung die Kommunikation innerhalb des Unternehmens das wichtigste Mittel (Bild 3). Danach folgen die Einbeziehung der Mitarbeiter und die Einbindung von Zielvereinbarungssystemen.

Auffallend ist das Ergebnis, dass EVU mit BSC-Einsatz ein ausgewogeneres Instrumentenportfolio zur Strategieumsetzung nutzen. Das belegt ein ausgeprägteres Verständnis für die Problematik bei der Verbindung von strategischen und operativen Management in diesen Unternehmen. Deutlich werden Schwächen in Bezug auf die Strategieumsetzung bei EVU ohne BSC-Einsatz: Besonders geeignete Strategieumsetzungsinstrumente, wie Anreizsysteme, Leistungsbeurteilungssysteme und Zielvereinbarungssysteme, werden im Durchschnitt 15% seltener eingesetzt.

Das Ergebnis, nach dem die Kommunikation der Unternehmensstrategie das wichtigste operative Umsetzungsinstrument ist, wird durch eine selektive Adressatenauswahl konterkariert. Die Tatsache, dass 84% der EVU ihre Strategie ausschließlich auf Geschäftsführungs-/Vorstandsebene und nur 69% bis in die zweite Führungsebene kommunizieren, zeigt auch hier, dass die Not-

wendigkeit einer Strategievermittlung erkannt wird, die konsequente Umsetzung aber scheitert. Denn, nur 22% der EVU kommunizieren ihre Strategie in der dritten Führungsebene und sogar nur noch 14% der EVU im gesamten Unternehmen. Es hat sich offensichtlich das Verständnis, dass alle Mitarbeiter eine Unternehmensstrategie tragen müssen, noch nicht einheitlich bei den EVU durchgesetzt.

### BSC in der Energiewirtschaft

Gerade was die Steuerbarkeit einer Strategie, d.h. ihre Operationalisierung, Umsetzung und Kontrolle, betrifft, ergeben sich für Unternehmen über alle Branchen hinweg erhebliche Schwierigkeiten. Ein probater, weit verbreiteter Lösungsansatz scheint auch für EVU das Instrument Balanced Scorecard sein. Die BSC ist eine methodische Antwort auf die Umsetzungsprobleme und integriert Lösungsmethoden, wie die Entwicklung umfassender Steuerungsperspektiven, die Verbindung von sogenannten harten und weichen Kennzahlen, Frühindikatoren und Leistungskennzahlen sowie die Erstellung von Ursache-Wirkungsbeziehungen. Vor allem aber gelingt es mittels der BSC das operative und strategische Management, durch eine enge Verknüpfung von Maßnahmen zur Umsetzung der Strategie mit dem Strategiesystem selbst, zu verbinden. Die BSC ist in den Top-Unternehmen der deutschen Wirtschaft mit über 60% weit

verbreitet. Demgegenüber wenden nur 10% der EVU die BSC aktiv an. Weitere 20% der EVU haben mit der Arbeit an ihrer individuellen BSC begonnen (in Summe mit den 10% BSC-Anwendern beschäftigen sich 30% der EVU mit einer BSC). Dies lässt auf einen erheblichen Aufholbedarf schließen, denn die Vorteile sind überzeugend.

### Nutzen einer BSC

Nach Angaben der befragten Unternehmen liegen die Chancen einer BSC vor allem in der Überwindung der Handlungsdefizite bezüglich der Unternehmensziele, und der rein finanziellen Ausrichtung der Unternehmensführung sowie in der verbesserten Ausrichtung des Unternehmenshandelns an den Bedürfnissen der Kunden am Markt.

Diejenigen EVU, die das BSC-Konzept anwenden oder dies für die nahe Zukunft planen, betonen vor allem folgenden Nutzen:

- Ganzheitlichkeit des Steuerungsinstrumentes
- bessere Möglichkeiten zur Kommunikation der Strategie
- Verbindung zwischen strategischem und operativem Management
- Objektivierung der Strategieumsetzung

Weiterhin wird als Nutzen eines BSC-Einsatzes seine Eignung als Führungsinstrument, die Möglichkeit zur Optimierung der Zielvereinbarungsgespräche aber auch die Entwicklung von nicht-finanziellen Kennzahlen, Verbesserung des Planungsprozesses und eine strategieorientierte Verteilung der Ressourcen genannt.

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass die Anwender einer BSC dieses Konzept eher als Steuerungs- und Führungsinstrument denn als Kennzahlensystem betrachten, was ein altes Vorurteil gegenüber der BSC widerlegt. Das BSC-Konzept ist in den Augen seiner Anwender geeignet, die beschriebenen Defizite ihres Managements bewältigen zu

helfen. Gerade auf die Schwierigkeiten der EVU in der Strategieentwicklung und Strategieumsetzung wird durch den Einsatz einer BSC bei den EVU Bezug genommen.

### Werteänderung in den Unternehmen

Trotz der Turbulenzen der letzten Jahre, die für viele EVU enorme Herausforderungen mit sich brachten und erhebliche Einschnitte erzwangen, konnte in EVU mit der BSC das Verständnis der Mitarbeiter und Führungskräfte für strategische Unternehmensziele gesteigert werden. Die Bewertung von 2,0 und 1,7 auf einer Skala von 1 (erheblich verbessert) bis 5 (erheblich verschlechtert) gibt ein eindeutiges Bild ab.

### Operationalisierungserfolg der Unternehmensstrategie

Alle Energieversorgungsunternehmen, die eine BSC eingeführt haben, beantworten die Frage, ob ihnen die Operationalisierung ihrer Unternehmensstrategie gelungen sei, ausnahmslos mit Ja, wenn auch partiell mit Schwierigkeiten. Mit diesem Ergebnis heben sie sich deutlich von denjenigen EVU ab, die ohne eine BSC versuchen ihre Strategie umzusetzen. In der praktischen Anwendung der BSC fällt bei den entsprechenden EVU vor allem eine bewusstere und intensivere Auseinandersetzung mit ihrer Unternehmensstrategie auf. Wie auch oben schon zu sehen war, sind Zeitabstände, Hierarchieebenen, Instrumente in Bezug auf die Strategieentwicklung und -umsetzung besser ausgeprägt. Aber auch das Verständnis für die Einbeziehung der Mitarbeiter in die Strategieentwicklung und -umsetzung, die Kopplung der BSC mit Leistungsbeurteilungs- und Anreizsystemen sowie die bedarfsorientierten Zeitabstände in der Zielerreichungskontrolle zeugen von einer erfolversprechenderen Auseinandersetzung mit der Unternehmensstrategie.

### Beurteilung der BSC

Die Frage, ob sich die im Vorfeld der Einführung gestellten Erwartungen an die BSC erfüllt haben, wird mit einer Durchschnittsnote von 2,2 auf einer Skala von 1 (voll erfüllt) bis 5 (nicht erfüllt) beantwortet. Vor dem Hintergrund der Schwierigkeiten bei der Einführung von komplexen Steuerungsinstrumenten in Unternehmen ist dieses Urteil über die BSC als gut zu bewerten. Berücksichtigt man, dass aufgrund der späten Liberalisierung des Energiemarktes die EVU eine BSC durchschnittlich seit 2,5 Jahren einsetzen, gewinnt die gute Beurteilung der BSC noch an Bedeutung.

### Zusammenfassung

Obwohl 90% der EVU angeben, sich mit einer Unternehmensstrategie zu beschäftigen, treten erhebliche Unsicherheiten bei der Entwicklung und Umsetzung ihrer Strategie auf. Dies gilt insbesondere für EVU ohne BSC-Einsatz. Defizite in der Strategieentwicklung belegen vor allem die ungenügende Beteiligung der Mitarbeiter in diesem Prozess sowie die größeren Zeitabstände zwischen den wiederkehrenden Strategieentwicklungen bei EVU ohne BSC-Einsatz. Zusätzlich ist die Wahl der Instrumente zur Strategieumsetzung bei EVU ohne BSC-Einsatz weniger ausgewogen. Die selektive Kommunikation der Unternehmensstrategie (beschränkt auf die Unternehmensführung) bei allen EVU beschreibt eine erhebliche Schwäche in der Strategieumsetzung.

### Erfolgskriterien einer strategiefokussierten Unternehmensführung

Die Umfrage unter den EVU zum Thema Strategie zeigt Defizite, lässt aber auch Best-Practices erkennen. Hieraus lassen sich Kriterien für eine strategiefokussierte Unternehmensführung ableiten. Diese helfen, den eigenen Prozess der Strategieentwicklung und -um-

setzung zu optimieren und so ein Unternehmen erfolgreich am Markt zu positionieren.

### Allgemeine Erfolgskriterien

#### I. Vorbildfunktion der obersten Führungsebene

Für die erfolgreiche Entwicklung und Umsetzung einer Strategie ist es von enormer Bedeutung, dass sich die Führungskräfte mit der Strategie identifizieren und sich für diese aktiv einsetzen. Nur durch diese Vorbildfunktion kann den Mitarbeitern plausibel erklärt werden, sich ebenfalls für eine Unternehmensstrategie einzusetzen. Die relativ geringe Einbindung der unteren Führungsebenen in den Prozess der Strategieentwicklung lässt auf Identifikations- und Unterstützungsprobleme schließen und muss noch deutlich ausgebaut werden.

#### II. Umfassende Kommunikation

Die Ziele und Absichten einer Unternehmensstrategie sollten im Vorfeld von den Führungskräften gegenüber den Mitarbeitern klar formuliert und umfassend kommuniziert werden. So können die Mitarbeiter rechtzeitig auf die anstehenden Aktivitäten und Veränderungen vorbereitet und ihre Bereitschaft zum Mitgestalten gewonnen werden. Hier zeigen die Untersuchungsergebnisse deutliche Defizite bei den EVU.

#### III. Lernen von den Erfahrungen anderer

Vornehmlich kleineren EVU fehlen die Kapazitäten für eine umfassende betriebswirtschaftliche Aufbereitung der Strategieentwicklung neben ihrem Tagesgeschäft. Um eine Strategie erfolgreich entwickeln und implementieren zu können, sollte sich daher im Vorfeld eine Projektgruppe mit dem Thema intensiv vertraut machen und mit den Erfahrungen anderer Unternehmen auseinandersetzen. Dieser Wissenstransfer bietet die Chance größte Fehler und ein frühzeitiges Scheitern einer Unternehmensstrategie zu vermeiden.

#### IV. Einbindung der Mitarbeiter in den Strategieprozess

Für den Erfolg einer Strategie ist ein Kernelement die Einbindung der Mitarbeiter in den Prozess ihrer Entwicklung und Umsetzung. Dennoch zeigte sich, dass gerade die unteren Ebenen in den Unternehmen nur zu einem geringen Teil in diesen Prozess eingebunden werden. Das führt nicht nur zu Akzeptanzproblemen gegenüber der Unternehmensstrategie, sondern behindert diesen Prozess durch Passivität massiv. Es ist daher erforderlich, die Mitarbeiter zu Partnern der Strategie zu machen.

#### BSC-spezifische Erfolgskriterien

##### I. Unterstützung durch die Führungskräfte

Wie bereits dargestellt, ist die Unterstützung des Themas strategische Unternehmensführung durch die Führungskräfte essentiell. Dies gilt insbesondere für die BSC. Durch die Einführung einer BSC im Unternehmen werden Veränderungsprozesse angestoßen, die ein aktives Change Management erforderlich machen. Andernfalls droht das Scheitern der BSC am aktiven oder passiven Widerstand der Mitarbeiter und auch Führungskräfte.

##### II. Individuelle Konzeptgestaltung

Branchenbedingungen, Geschäftsstrategien und Ressourcen eines Unternehmens sind von Fall zu Fall unterschiedlich. Allgemeine BSC-Modelle sind allenfalls Schablonen, keine Zwangsjacken. Erst die Entwicklung individueller Steuerungsperspektiven, Leistungstreiber und Ergebniskennzahlen sowie Ursache-Wirkungsbeziehungen ermöglicht die spezifische Operationalisierung einer Unternehmensstrategie. Beispiele für EVU-spezifische Steuerungsperspektiven sind die „Politische Umfeldperspektive“ und die „Kooperationsperspektive“. Hierfür sollte externe professionelle Unterstützung in Form eines Beratungsauftrages oder Benchmarking eingeholt werden.

#### III. Einbindung der Mitarbeiter in der BSC-Einführung

Der Erfolg der BSC hängt von der Akzeptanz der Mitarbeiter und Führungskräfte ab. Für die Akzeptanz der BSC ist wiederum die aktive Einbindung der Mitarbeiter in den Prozessen der Entwicklung und Implementierung der Unternehmensstrategie wichtig. Daher sollten in allen Phasen der BSC-Einführung nach Möglichkeiten zur Einbindung der Mitarbeiter gesucht werden. Beispiele für Beteiligungsmöglichkeiten der Mitarbeiter in der Strategieentwicklung und BSC-Konzeption sind u.a. dotierte Vorschlagswesen, regelmäßige Feedbacktreffen und Projektgruppen.

##### IV. Implementierung der BSC im Pilotprojekt

Eine sofortige unternehmensweite Implementierung der BSC bedeutet einen immensen Aufwand, der bei zu geringer Akzeptanz der Mitarbeiter zum Scheitern der BSC führen kann. Wird der BSC dagegen nur auf oberster Führungsebene eingeführt, verringert sich zwar der Aufwand, die BSC verliert aber auch seinen zentralen Erfolgshebel: die Einbindung der unteren Ebenen in die Strategieentwicklung und Strategieumsetzung. Um Erfahrungen mit der BSC im Unternehmen zu sammeln, ist eine Implementierung im Pilotprojekt, vorzugsweise in einer strategischen Geschäftseinheit, vorteilhaft. Praktische Schwierigkeiten und unternehmensspezifische Besonderheiten werden so in einem begrenzten Unternehmensfeld gesammelt und können bei einer folgenden unternehmensweiten Implementierung des BSC-Konzeptes berücksichtigt werden.

##### V. Ausweitung der BSC bis auf Abteilungs-ebene

Erst die durchgängige BSC-Implementierung bis auf untere Ebenen liefert die Chance, durch die Verbindung von strategischem Denken mit dem Handeln (Ressourcen und Aktionen) der unteren Ebenen das gesamte Unternehmen strategieorientiert auszurichten.

#### VI. Kopplung der BSC mit einem Leistungsbeurteilungs- und Anreizsystem

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die konsequente und erfolgreiche Strategieumsetzung ist die Kopplung der BSC mit einem Leistungsbeurteilungs- und Anreizsystem. Durch die Anpassung der Handlungsrationaltäten der Unternehmensakteure an die Verfolgung der Unternehmensstrategie wird der verbindliche Charakter der BSC erzielt. Diese Verbindung ist zunächst für alle an der BSC beteiligten Führungskräfte anzustreben. Zwar bietet sich perspektivisch auch eine Einführung von Anreizsystemen für Mitarbeiter an, zu Beginn einer BSC im Unternehmen stellt dies aber eine enorme Zusatzbelastung dar.

##### VII. Kurzfristige Zielüberprüfung für schnelle Strategieanpassung

Gerade in verschärften Wettbewerbsumfeldern sollten die Kennzahlen der Leistungstreiber einer Unternehmensstrategie regelmäßig in kurzen Abständen überprüft werden, um gezielt und schnell Maßnahmen bei Nichterreichung der strategischen Ziele ergreifen zu können. Hier bietet die BSC durch ihre Systematik einen entscheidenden Vorteil.

Essentiell ist in diesem Zusammenhang auch die nachträgliche Überprüfung der Vollständigkeit und Konsistenz der Strategie, mit welcher die Unternehmensvision verfolgt wird. Sie ist Voraussetzung für den nachhaltigen Erfolg der Unternehmensstrategie. Daher müssen auch die der BSC zugrunde liegenden Ursache-Wirkungsbeziehungen regelmäßig überprüft werden.

#### Fazit

Die Studie „Auf dem Weg zur Strategischen Unternehmensführung in den EVU“ signalisiert einen deutlichen Handlungsbedarf.

Unter den EVU besteht zwar Einigkeit darüber, dass eine Strategie definiert werden muss. Es bestehen aber er-

hebliche Schwierigkeiten in der strategischen Unternehmensführung, vorwiegend im Bereich der Strategieumsetzung.

Viele EVU erkennen ihre Defizite in der Strategieentwicklung und -umsetzung, was durch die 30% der Energieversorger belegt wird, welche sich mit Instrumenten zur Strategieumsetzung beschäftigen. Das BSC-Konzept ist für mindestens 10% der EVU nach eigenen Bekunden das geeignete Instrument zur Steuerung und Umsetzung ihrer Unternehmensstrategie. Auch die Experteninterviews bescheinigen dem BSC-Ansatz in der Energiewirtschaft eine hohe Wirkungskraft, was auf eine enorme Erhöhung der Implementierung der BSC schließen lässt.

Die EVU stehen vor großen Herausforderungen, welche vor allem von den größeren EVU mit einer strategischen Unternehmensführung beantwortet wird. Im verschärften Wettbewerbsumfeld avanciert eine erfolgreich umgesetzte Unternehmensstrategie zum entscheidenden Erfolgsfaktor. Die Prozesse, die zu einer nachhaltig strategiefokussierten Unternehmensführung führen, müssen aber von den meisten EVU

stark verbessert werden, wollen sie ihre Position am deutschen und europäischen Energiemarkt erfolgreich verteidigen und ausbauen.

## Literatur

- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie: Energie Daten 2002 nationale und internationale Entwicklungen, Quelle im Internet: <http://www.bmwi.de>, Abfrage 26.04.03.
- Focus Markt-Media-Studien (Hrsg.): Der Markt der Energieversorgung 2000, Quelle im Internet: <http://www.focus.de/marktanalysen>, Abfrage 13.05.2003.
- Hováth & Partner (Hrsg.): Balanced Scorecard umsetzen, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2001.
- Kaplan/ Norton: Balanced Scorecard, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1997
- Kaplan/Norton: Die strategiefokussierte Organisation, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2001.
- Köhler-Frost, Wilfried/ Schute, Christiana: Liberalisierung in der Energiewirtschaft, KS-Energy-Verlag, 1. Auflage Berlin 1999.
- Paul, Joachim: 10 Jahre Balanced Scorecard: Was haben wir gelernt?, in: CM Controller Magazin, Verlag für Controlling Wissen AG – Offenburg und Wörthsee/ München, 2002, S. 51-59.
- PwC Deutsche Revision AG (Hrsg.): Die Balanced Scorecard im Praxistest: Wie zufrieden sind Anwender? Verlag Moderne Wirtschaft, Frankfurt am Main 02'2001.
- PwC Deutsche Revision AG/ WIBERA WIRTSCHAFTSBERATUNG AG (Hrsg.): PwC Marktstudie 2002 Versorgung, Verlag Moderne Wirtschaft, Düsseldorf 10'2002.
- PwC Deutsche Revision AG: Industriestudie – Die Energiewirtschaft im Umbruch, Verlag Moderne Wirtschaft, Frankfurt am Main 03'2000.
- Rödl&Partner: Chancen und Risiken für kommunale Versorgungsunternehmen auf dem liberalisierten Energiemarkt 2000, Quelle im Internet: <http://www.roedl.de/Inhalt/download/Briefe/PMC0003.pdf>, Abfrage 15.04.03.
- Scheibeler, Alexander A.W.: Balanced Scorecard für KMU, Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2001.
- Ufer, D.: Bericht zu aktuellen energiewirtschaftlichen Entwicklungen in Deutschland. Blickpunkt Energiewirtschaft (2002), Quelle im Internet: [http://www.energetik.leipzig.de/Ausg\\_4\\_02.html](http://www.energetik.leipzig.de/Ausg_4_02.html), Abfrage 15.04.03.
- Verband der Deutschen Elektrizitätswirtschaft e.V., VDEW – Jahresbericht 2001, Quelle im Internet: <http://www.strom.de>, Abfrage 13.05.2003.