
Vorwort

Das Dilemma der Energiewirtschaft

Ein Blick in die Geschäftsberichte der großen Energieversorger, die Berichterstattung zur Lage vieler Stadtwerke, die aktuellen Werbekampagnen und die Marktprognosen von Analysten zeigen, dass die Marktverwerfungen in der Energiewirtschaft in vollem Gange sind und ein Ende nicht absehbar ist. Die Unternehmen manövrieren in schwerem Fahrwasser mit unbekanntem Ziel. Dem Verlust der bewährten Geschäftsmodelle werden drastische Kostensenkungsprogramme entgegengesetzt, deren Nachhaltigkeit bezweifelt werden kann. Wie kam es zu dieser Situation?

Die Branche leistete in Deutschland einen entscheidenden Beitrag zum Aufbau einer modernen Wirtschaft und konnte jahrzehntelang in einem sicheren Umfeld agieren. Die gebietsbezogenen Monopolstrukturen, die bis in die 1990-er Jahre des letzten Jahrhunderts maßgebend waren, galten volkswirtschaftlich als sinnvoll und brachten betriebswirtschaftlich bei hohen Sachkosten und langen Investitionszyklen stabile Erträge. Sichere und preisgünstige Versorgung hatten ihr Pendant in der Versorgungspflicht für alle Haushalte und Betriebe eines Versorgungsgebietes. Mitte der 1970er Jahre wurde neben Sicherheit und Wirtschaftlichkeit eine neue Anforderung an die Energieversorger gestellt: Das wachsende Umweltbewusstsein in der Gesellschaft beeinflusste zunehmend auch die Energiewirtschaft. Sie stand erstmals einer kritischen Öffentlichkeit gegenüber.

Mit Liberalisierung und Unbundling ab 1998 kam die Ausrichtung an Marktmechanismen hinzu. Die Energiewirtschaft sollte sich Wettbewerbsregeln stellen, die jedoch vielfältig durch politische Rahmenbedingungen und Regulierungsvorgaben eingeschränkt werden und damit für die Unternehmen schwer zu handhaben sind. Zunehmend werden die Rahmenbedingungen durch die EU gesetzt – das macht es für die nationalen Akteure sicher nicht leichter.

Durch die Reaktorkatastrophe in Fukushima 2011 und die daraufhin in Deutschland nochmals forcierte Energiewende sowie durch das Erneuerbare-Energien-Gesetz von 2014 änderten sich erneut wesentliche Grundlagen der Energiewirtschaft in einer bisher nicht gekannten, dramatischen Weise. Der RWE-Vorstandsvorsitzende Peter Terium

urteilt daher Anfang 2013: „Wir alle stecken in der schlimmsten Strukturkrise, seit es überhaupt Energieversorger gibt.“

Das hat massive Auswirkungen auf die Unternehmen der Energiebranche und die Volkswirtschaft:

- Die großen deutschen Energiekonzerne meldeten 2014 die ersten Konzernverluste der Nachkriegsgeschichte.
- Der Marktwert der Unternehmen ging in den letzten Jahren massiv zurück (z. B. E.ON von 92 Mrd. € im Jahr 2007 auf aktuell 27 Mrd.).
- Über 30.000 Arbeitsplätze wurden durch Kostensenkungs- und Effizienzprogramme eingespart.
- Wertberichtigungen in Milliardenhöhe vor allem bei Kraftwerken und Auslandsinvestments müssen verkraftet werden.

Viele Stadtwerke stehen nicht besser da. Laut einer aktuellen Studie geraten sie wegen drastisch gesunkener Gewinne aus der Stromerzeugung in eine finanziell schwierige Situation. Ihre Verschuldung erreicht teils kritische Werte, sie müssen Investitionsprojekte überdenken, und die Ausschüttungen an die kommunalen Eigentümer werden wohl auf breiter Front zurückgehen. Damit sind derzeit auch diejenigen Kommunen konfrontiert, die Anteilseigner größerer regionaler Versorger sind.

Das Geschäftsmodell des bis dahin typischen, vertikal integrierten Versorgers ist in weiten Bereichen ein Auslaufmodell. Für EnBW-Chef Frank Mastiaux kommt das einer Revolution gleich: „Die Unternehmen müssen radikal umdenken. Wir müssen innovativer werden, effizienter, schneller und dialogfähiger.“

Struktur und Verhaltensraster der EVU passen nicht mehr zur ökonomischen und digitalen Emanzipation der Menschen. Preise werden nicht an freien Wettbewerbsmärkten gebildet – das gilt für die erzeugte und verkaufte Kilowattstunde genauso wie etwa für Netzentgelte, für Emissionszertifikate oder Kapazitätsmärkte – sofern sich Deutschland für sie entscheiden sollte. Gleichzeitig bricht ein großer Teil der konventionellen Erzeugung mit sicheren Renditen und hoher Verlässlichkeit weg und wird durch regenerative Energiequellen ersetzt. Ein tiefgreifender Wandel in der Unternehmenslandschaft bringt neue Player ins Spiel: Neben den Großkonzernen und Stadtwerken drängen Genossenschaften, Fonds, Private Equity-Unternehmen auf den Markt. Hinzu kommen Technologie-Giganten, Ausrüster und Zulieferer an den Schnittstellen zur Smart-Energy-Welt. 200 Kommunen haben sich für energieautark erklärt.

Neue Technologien müssen erforscht, erprobt und möglichst schnell eingesetzt werden (Speicherung, Smart Grid, E-Mobility etc.). Technische und gesellschaftspolitische Probleme bestehen bei der Steuerung der Energieflüsse, die durch die Bevorzugung regenerativer Energien stark verändert sind. Die Unternehmen müssen ihr Leistungsspektrum neu definieren, andere Vertriebswege suchen, Organisation und Prozesse anpassen, im Netz der Regulierungen nach rentablen Geschäftsmodellen fahnden. Die börsennotierten Energieversorger haben zu alledem auch noch den Handlungszwängen eines interna-

tionalen Finanzmarktes zu folgen. Aufgrund der von vielen als mangelhaft bezeichneten Vorbereitung wirkt die Energiewende wie ein Wechsel auf die Zukunft – mit zum Teil verstörenden Auswirkungen.

Die EVU haben sich in der Zeit des geschützten Marktes und der sicheren Erfolge zwar ständig optimiert, aber versäumt zu lernen und verlernt sich zu verändern! Weder von anderen Branchen noch von funktionalen Vorbildern wie Höchstleistungsteams wurden erfolgreich Ideen zur nachhaltigen Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit übernommen. Es fehlt die Fähigkeit, die Komplexität und die Ungewissheit zu meistern, eigene Veränderungskompetenzen aufzubauen und Innovationen zu generieren. Die Energiewirtschaft steckt in einem tiefen Dilemma zwischen den massiven externen Veränderungskräften und dem internen Veränderungsstau.

Hier setzt unser Buch an. Seine Leitidee ist: Perspektiven und Bausteine für eine zukunftsorientierte Unternehmenssteuerung anzubieten und damit wirksames Entscheiden und Handeln zu ermöglichen. Voraussetzung dafür ist das Aufspüren von Potenzialen in allen Bereichen des Unternehmens, eine stärkere Fokussierung auf die handelnden Personen (Menschen für Menschen), eine dauerhafte Achtsamkeit und Veränderungsbereitschaft.

Zukunftsorientierung oder Nachhaltigkeit in diesem Sinne heißt, die Lasten für die Allgemeinheit möglichst niedrig zu halten und die langfristige Überlebensfähigkeit des Unternehmens zu sichern. Natürlich geht es dabei auch um Wirtschaftlichkeit und Gewinnstreben, aber nicht um Gewinnmaximierung um jeden Preis wie bei einer strikten Shareholder-Value-Steuerung. Dies verlangt, dauerhafte Beziehungen zu allen Stakeholdern zu pflegen und gesellschaftliche und ökologische Verantwortung zu übernehmen. Veränderungsbereitschaft wird in diesem Zusammenhang zur Kernkompetenz, Transformation Management zur Chefsache.

Unser Buch liefert keine Patentrezepte, sondern will vielmehr Wege aufzeigen, wie sich ein Energieversorgungsunternehmen besser auf Unvorhersehbares einstellen und dadurch langfristig erfolgreich werden kann. Eine mögliche Neuausrichtung soll durch verschiedene Perspektiven unterstützt, Diskussion angestoßen, Veränderungsprozesse mit Anregungen begleitet werden. Es kommen durchaus verschiedene Meinungen in einem breiten Spektrum der behandelten Themen zu Wort. Die Komplexität der Materie jedoch erlaubt es nicht, die Vollständigkeit in der Behandlung aller relevanten Bereiche anzustreben.

Teil I „Evolution oder Revolution? Eine Branche im Umbruch“ geht der Frage nach, mit welcher Dynamik externe Faktoren auf die Energiewirtschaft einwirken und wie sie daraus in zentralen Bereichen zukunftsorientierte Geschäfts- und Führungsmodelle entwickeln kann. *Werner Hecker* analysiert die herkömmlichen Organisationsstrukturen, Prozesse und Führungsprinzipien, die bislang notwendige Anpassungsschritte hemmen. Grund genug auch zur Frage, ob dies so sein muss. Über welche Kompetenzen sollten die Unternehmen verfügen, um langfristig zu überleben? Seine Forderung: *Wandel antizipieren – Zukunft gestalten*. Alle reden von der *Digitalisierung* – was aber bedeutet das genau? Für die Energiewirtschaft sind jenseits der Notwendigkeiten einer vertrieblichen

Digitalisierung durchaus eigene, proprietäre Digitalisierungsthemen abzusehen, die sich aus dem Wandel der Energiewirtschaft herleiten und neue Möglichkeiten eröffnen (*Frank Krickel*). Die „smarte“ *Revolution der Energiemärkte* ist damit verbunden. *Jens Brakha*ge und *Karin Hollerbach* beleuchten Konzepte und Entwicklungen der „smart world of energy“, die die Energiemärkte prägen werden, beschreiben wesentliche Grundlagen und untersuchen, welche Player in Zukunft auf den Energiemärkten tätig sein werden.

Teil II „Gestaltungsentwürfe“ präsentiert einige neu gedachte Perspektiven für zentrale Geschäftsbereiche und Prozesse der Energiewirtschaft. So bleiben dem *Vertrieb* eines Energieversorgers trotz abnehmender Mengen und Margen eine Reihe von strategischen Optionen, um sich den veränderten Marktbedingungen anzupassen und der sich abzeichnenden Abwärtsspirale zu entziehen (*Carsten Lau und Sascha Kreiskott*). Das *Netzgeschäft* scheint ein stabiler Faktor zu sein. Aber nicht der Markt ist hier der Maßstab, sondern Prüfstein ist der Bewegungsspielraum, den die staatlichen Vorgaben einem Unternehmen belassen. Welche Herausforderungen und Möglichkeiten ergeben sich daraus? (*Michael Bartsch*). Der Trend der deutschen Gemeinden zur Konzessionierung einer eigenen Netzgesellschaft stellt eine Herausforderung für manche Verteilnetzbetreiber dar. Welche Chancen bestehen in den *Wettbewerben um die Konzessionen*, welche Strategien versprechen Erfolg? (*Jörg-Rafael Heim*). Anders als die großen börsennotierten EVU sind Stadtwerke in einen lokalen Wirtschafts- und Werteraum eingebunden. Der Beitrag von *Theo Weirich* belegt die besondere Verantwortung klassischer Stadtwerke und zeigt, wie mit einem systematischen *Nachhaltigkeitsmanagement für Stadtwerke* die Handlungsoptionen im Rahmen der Energiewende geordnet, entwickelt und optimiert werden können.

Die anschließenden Beiträge fragen nach der grundsätzlichen Fähigkeit und nach systematisierten Methoden, um mit Veränderungen professionell umgehen zu können. Wie können *Transformationsprozesse* (immer wieder) erfolgreich gestaltet werden? *Arno Müller*, *Lars von Thienen* und *Ersoy Karakoc* schlagen einen integrativen Ansatz aus klassischem und agilem Projektmanagement sowie innovativer IT-Unterstützung vor. *André Dechange* und *Sina Drees* beleuchten die unterschiedlichen Effizienz- und Effektivitätspotenziale verschiedener Ausformungen des *Projektmanagements* in der Energiebranche. *Andreas Bruns* schließlich fordert, die eigenen Unternehmensstrategien ständig den sich veränderten Rahmenbedingungen anzupassen. Auf der Grundlage der Neueren Systemtheorie entwickelt er ein Prozessmodell zur Realisierung vorausschauender und selbststeuernder *strategischer Anpassungsfähigkeit*.

Teil III „Leistung, Führung, Werte im Wandel“ schließlich wirft Schlaglichter auf einige „weiche“ Faktoren und versucht eine neue Bewertung dieser zentralen Stellgrößen. Wie kann Leistung gemanagt werden? *Was kann die Energiewirtschaft dabei vom Hochleistungssport lernen?* *Jörg Werner* gibt dazu einen Einblick in das Management von Hochleistungssportlern und deckt erstaunliche Parallelen zur Unternehmenswirklichkeit auf. *John Burneckas* analysiert den engen Zusammenhang von Führung und *Kommunikation* und stellt auf der Grundlage einer Unternehmenskultur der Wertschätzung eine Hierarchie strategischer Kommunikationsziele auf, die als interne Spielregeln das erfolgreiche und zukunftsorientierte Unternehmen prägen. *Timm Eichenberg* rät zu einer

Perspektivänderung bei der *HR-Strategie*: Im gegenwärtigen energiewirtschaftlichen Umfeld geht es mehr denn je um Innovationen, die die Basis für neue Geschäftsmodelle darstellen. Zentrale HR-Gestaltungsfelder wie Unternehmenskultur, Personalmarketing und -beschaffung, die Personalentwicklung sowie die Personalführung werden hinsichtlich dieser Neuausrichtung beleuchtet. *Kai Pfitzner* stellt *Coaching* als ein geeignetes Entwicklungs- und Führungselement vor, um eine nachhaltige Unternehmensführung zu unterstützen. Coaching entwickelt demnach seine volle Kraft, wenn es in Form des Führungcoachings festes Element der Führungskultur eines Unternehmens wird. Bei der Vorbereitung von *Nachwuchsfach- und Führungskräften* auf die Bewältigung heutiger und künftiger Herausforderungen schließlich plädiert *Heinz-Joachim Opitz* für ein Studium, das holistische Branchenkompetenz mit solidem wirtschaftswissenschaftlichem und technischem Grundwissen sowie grundlegenden Managementkompetenzen verbindet.

Dank gebührt den Autoren, deren Gedanken dieses Buch ermöglichten. Sie haben sich trotz ihrer jeweils umfangreichen Agenda die Zeit genommen, um über Grundsätzliches nachzudenken, Ideen zu entwickeln und diese zu dokumentieren. Dank gebührt dem Verlag Springer Gabler, der unser Thema angenommen und uns inhaltlich alle Freiheitsgrade gewährt hat. Stefanie Brich gab uns als Programmleiterin wertvolle organisatorische Hinweise, so dass wir die Produktions- und Vertriebsprozesse der Medienbranche heute besser verstehen. Dank gebührt letztlich John Burneckas, der mit seiner fachlichen Expertise, seinem Organisationstalent und seiner Beharrlichkeit für das Gelingen unseres Projektes unentbehrlich war.

Mögliche Unzulänglichkeiten, die der aufmerksame und kritische Leser entdecken mag, gehen allein zu Lasten der Herausgeber.

November 2014

Werner Hecker
Carsten Lau
Arno Müller

Zukunftsorientierte Unternehmenssteuerung in der
Energiewirtschaft

Hecker, W.; Lau, C.; Müller, A. (Hrsg.)

2015, XIII, 344 S., Softcover

ISBN: 978-3-658-07815-7