

Balancieren für die Zukunft

STRATEGIE Versorger sind vielen Herausforderungen ausgesetzt. Die Strategie muss umgesetzt, das Tagesgeschäft erledigt werden. Zur Umsetzung der ersteren fehlt jedoch oft die ›Aufrüstung‹ im Management. Die systematische Steuerung über die ›Balanced Scorecard‹ schafft Entlastung.



Die rasante Veränderung des Produktportfolios, Kostendruck und neue Organisationsformen, wie etwa für den Netzbereich – Energieversorger haben so manches Baustellengerüst in ihrem Unternehmen stehen, dessen stiller Auftraggeber Mr. Wettbewerb ist. Nachdem ganze Kundengruppen wie Filial- oder Größtkunden verloren gegangen sind, nutzen seit Monaten auch die Kleinkunden den Wettbewerb intensiver und wandern verstärkt ab: »Nach Umsatzeinbußen kommen jetzt deutliche Deckungsbeitragsverluste auf die Versorger zu. Zeitgleich steigen beispielsweise die Anforderungen an die Energiebeschaffung sowie

an die Strom- und Gasprodukte von Seiten der Kunden«, umreißt Reinhold Wetjen, Geschäftsführer der Düsseldorfer RW EnergieManagement GmbH, das Dilemma der Energiebranche. Dr. Sabine Löbbe, Inhaberin der Lörracher Unternehmensberatung Löbbe Consulting, stimmt Wetjen zu: »Kundenanforderungen, regulatorische Erfordernisse und Marktchancen müssen ausbalanciert werden mit zur Verfügung stehenden Ressourcen, und das vor dem Hintergrund der Anforderungen der Anteilseigner.. Die strategische Weiterentwicklung der Versorger wird durch die unterschiedlichen Entwicklungslinien – etwa durch Ausdifferenzierung der Wertschöpfungskette Netze, Vertrieb und Shared Service – nicht leichter und erfordert ein systematisches Vorgehen«, so Löbbe. Als ein Hilfsmittel zur stringenteren Umsetzung der Strategie, für die Bearbeitung der »Baustellen« innerhalb der Unternehmen, sehen Löbbe und Wetjen das Steuerungssystem »Balanced Scorecard« (BSC) an. »Allerdings muss es für jedes Unternehmen maßgeschneidert werden und sollte die Unternehmensstrategie, die operative Planung und Anreizsysteme integrieren, um die Komplexität zu verringern und die Wirksamkeit zu steigern«, merkt Löbbe an.

ALS INSTRUMENT IM »COCKPIT«

»Die Balanced Scorecard, häufig auch als Instrument im Cockpit bezeichnet, wird derzeit nur von wenigen Versorgern, vor allem den größeren, genutzt«, stellt Löbbe fest. Die Praxis zeige, dass andere Branchen dieses Steuerungselement häufiger anwenden. Allerdings könne so die Energiewirtschaft von den Erfahrungen anderer Branchen profitieren. »Fragen wie »Ist die Balanced Scorecard in unserer Situation das richtige Instrument?« oder »Wie kann man sie auf unsere Bedürfnisse anpassen?« können dadurch treffgenauer beantwortet werden«, führt Löbbe aus.

Doch wie sieht dieses vielversprechende Steuerungsinstrument konkret aus? Wichtige Voraussetzung ist laut Löbbe die Antwort auf die Frage: »Wo wollen wir hin?«, also eine vorhandene Unterneh-

mensstrategie. Wer weiß, wo er hin will, kann diese Unternehmensstrategie in eine übersichtliche Zahl strategischer Ziele umsetzen. Diese Ziele werden, führt Wetjen weiter aus, für die wesentlichen Entwicklungsperspektiven des Unternehmens abgeleitet, wie etwa Finanzen, Markt und Kunden, interne Prozesse, Mitarbeiterpotenziale und Innovationskraft. Eine Konzentration auf die wesentlichen für die Weiterentwicklung des Unternehmens relevanten Ziele ist dabei nicht nur aus Kapazitätsgründen vernünftig. Als Nächstes werden die Zusammenhänge der strategischen Ziele untereinander ermittelt (Ursache-Wirkungskette), um die Vollständigkeit des entstandenen Gesamtzielsystems und die Konsistenz der Ziele untereinander zu überprüfen.

»Bisher steuern sich Energieversorgungsunternehmen vor allem über Finanzziele. Andere Entwicklungsziele werden häufig nicht mit der nötigen Konsequenz verfolgt«, so Wetjen. »Die Vorteile der Balanced Scorecard liegen an dieser Stelle in der ganzheitlichen Betrachtung des Unternehmens und der großen Transparenz.« Jedem definierten Ziel, wie etwa »Produkte je Kunde steigern«, müssen eine Messgröße (Anzahl Produkte) und ein Zielwert (drei Produkte je Kunde) zugeordnet werden. Diese Kenngrößen müssen natürlich über die Planungsperioden hinweg regelmäßig gemessen werden, damit der Fortschritt der Zielerreichung im Zeitablauf ablesbar ist.

Aus den verbindlichen Zielen werden zielrelevante Maßnahmen (Produktportfolio ergänzen, Dienstleistungsqualität erhöhen) abgeleitet. »Laufende Projekte sollten in diesen Maßnahmenkatalog integriert werden«, merkt Wetjen an. »Schließlich geht es auch darum, Prioritäten festzulegen. Der Vorteil: Alle Umsetzungsprojekte und damit verbundene Maßnahmen für die Zielerreichung werden einheitlich gesteuert. Außerdem fließen die Ressourcen zielgerichtet in die entscheidenden Maßnahmen«, führt Wetjen an. Entscheidend für die zukünftige Entwicklung des Unternehmens ist die erfolgreiche Einführung des Managementtools als >



Illustration: Jens Bonnke, www.jensbonnke.de

dauerhaften Gesamtprozess«, betont Wetjen. Dabei ist für die am Prozess Beteiligten und für die Führungskräfte die richtige Kommunikationsstruktur zu finden und festzulegen: In welchen Intervallen werden Ziele oder Maßnahmen festgelegt? Zu welchem Zeitpunkt wird über das bislang Erreichte diskutiert? Die Kommunikation nach innen ist laut Wetjen unentbehrlich, um Entwicklungspfad, Maßnahmen und Relevanz für das Unternehmen zu verdeut-

lichen und damit die Kräfte zu kanalisieren. Zudem braucht es einen Verantwortlichen, der den Gesamtprozess koordiniert und dafür sorgt, dass Messgrößen erhoben und die Zielwerte definiert werden. Die Erreichung der Zielwerte sowie der Umsetzungsstand der Maßnahmen sollen regelmäßig in einem Führungskreis diskutiert werden. »Führen in komplexen Situationen, wie wir sie derzeit in der Energiewirtschaft vorfinden, braucht den Dialog im Führungsteam, um die gesamte Managementkapazität und das gesamte Know-how im Unternehmen verfügbar zu machen und die bestmöglichen Lösungen für eine schnelle Umsetzung zu finden«, so Wetjen. Er empfiehlt, für die systematische Weiterentwicklung der EVU einen »Führungskreis« festzulegen. Das Andocken an bestehende Systeme (Vertriebssteuerung, Mittelfrist- oder Wirtschaftsplan, Zielvereinbarungen) ist eine weitere wichtige Grundregel für die erfolgreiche Nutzung der BSC. Ein Beispiel aus dem Alltag nennt Löbbe: »Zielvereinbarungsgespräche zwischen Key Accounter und Vertriebsleiter werden relativ häufig an Absatzzielen in Megawattstunden festgesetzt, die auf einer Fortschreibung aus der Vergangenheit beruhen. Gibt es andere strategische Ziele, wie etwa den Ausbau von Dienstleistungen, bleiben diese meistens in der allgemeinen Formulierung hängen und werden oft nicht quantifiziert.« Dieses Beispiel verdeutlicht, dass Zielvereinbarungen für die Umsetzung der Strategie



»Die Balanced Scorecard hilft EVU, die Strategie umzusetzen und sich auf die wesentlichen Aufgaben zu konzentrieren.«

*Dr. Sabine Löbbe
Löbbe Consulting*

»Führen in komplexen Situationen braucht den Dialog im Führungsteam, um das gesamte Know-how im Unternehmen verfügbar zu machen.«

*Reinhold Wetjen
RW EnergieManagement*



genutzt werden müssen. Für Führungskräfte gilt: ihr Erfolg bemisst sich vor allem an ihrem Beitrag zur Weiterentwicklung des Unternehmens. Damit wird die Unternehmensentwicklung insgesamt relevant und brisant für jede einzelne Führungskraft.

BSC INTEGRIEREN, NICHT AUFSETZEN

Die Stolpersteine auf dem Weg zu mehr Effizienz bei der Umsetzung der Strategie sind, so fügt Löbbe hinzu, weit gesät: »Oft wird die Balanced Scorecard zu technokratisch nach Lehrbuch eingeführt. In diesem Fall empfindet man sie häufig als zusätzliche Belastung.« Wenn sie aber an bereits vorhandene Planungs- und Steuerungsprozesse andocke, werde die Unternehmensführung erleichtert. »Nebenbei können durch den Blick auf das Wesentliche bestehende, oft aufwendige und ineffiziente Steuerungsinstrumente verschlankt werden«, so Löbbe. Die Dauer und der Aufwand der Einführung der BSC hängen, so die Beraterin, von den vorhandenen Inhalten und Prozessen sowie der Größe und Komplexität des Unternehmens ab. »Sinnvoll ist, die BSC erstmalig zwischen den Jahres-Planungsintervallen zu erarbeiten, um parallele Arbeiten in der Planungsphase zu vermeiden«, so Löbbe weiter. Aus ihrer Beratererfahrung weiß sie, dass gelegentlich die BSC in der Ableitung der strategischen Ziele und ihrer Darstellung in der Ursache-Wirkungs-Kette stecken

bleibt. Manchmal werden den Zielen noch die Maßnahmen zusortiert, die Ziele werden aber nicht quantifiziert, sodass die Entwicklung nicht sichtbar wird. »Aber nur wenn die Messgrößen, Zielwerte und Maßnahmen entwickelt und nachverfolgt werden, entsteht ein Steuerungsinstrument zur konsequenten Umsetzung der Strategie«, erläutert Löbbe.

Die regelmäßige Verfolgung der Zielumsetzung sei daher ein Erfolgskriterium. »Sie

muss genutzt werden, um einen Prozess im Führungsalltag zu etablieren. Eine offene Diskussionskultur ist dafür Grundvoraussetzung«, so Löbbe. Die BSC dürfe dabei nicht als »Beschäftigungsprogramm für Stabsleute« verstanden werden, sondern lebt vom Beitrag und von der Nutzung der »Linie«. Der Erfolg der BSC hängt laut der Lörracher Unternehmensberaterin zudem von der Bereitschaft der Führungskräfte ab, delegieren und Verantwortung abgeben zu wollen. Der Lohn für dieses Zugeständnis ist, dass der Entwicklungsprozess und damit die Arbeit auf mehr Schultern gelegt werden und damit schneller umgesetzt werden kann.

Zudem habe die BSC einen nützlichen Zusatzeffekt für die Energiewirtschaft: »Aus Monopolzeiten kommend, wird hier – anders als in anderen Industrien – gründlich, mit Puffer und intensiv »bottom up« geplant. Das Absatzvolumen jedes Zielgruppensegmentes wird um den Heizgrad »hinter dem Komma« bereinigt«, so Löbbe. »Dagegen fehlt oft die Ableitung von Zielen »bottom down«: Welche Kundengruppe zu welchen Preisen wollen wir angesichts des Ziels »Produkte je Kunden steigern« genau absetzen?« Auf diese branchentypischen Phänomene, auf die Stimmigkeit zwischen Zielen, Planung und Umsetzung stößt die BSC den Versorger sozusagen automatisch, ist sich Löbbe gewiss. (ds) <

www.loebbeconsulting.de
www.rw-energie.de