

Kurzzusammenfassung der Arbeit (Extract)

Wertorientierte Unternehmenssteuerung in der Energiewirtschaft

Die Arbeit thematisiert den kombinierten Einsatz unterschiedlicher Steuerungsinstrumente in einem integrierten Ansatz vor dem Hintergrund gestiegener Steuerungsanforderungen in der Energiewirtschaft. Konzeption, instrumentelle Umsetzung und kritische Analyse eines kombinierten Steuerungsprozesses aus der Synthese bestehender Steuerungsmodelle im Sinne einer ganzheitlich mehrdimensionalen Wertorientierung, welche der langfristigen Harmonie these zwischen Stakeholder- und Shareholder Value entspricht, stehen im Mittelpunkt der Betrachtung. Ausgangspunkt bildet die Novellierung des Energierechts, welche die Anbieter von Elektrizität und Gas mit grundlegend neuen Herausforderungen konfrontiert. Der Ansatz beruht auf einer grundsätzlichen, branchenübergreifenden Analyse und leistet somit einen allgemeinen Beitrag zur Erweiterung der bestehenden Steuerungskonzepte.

Das primäre Ziel der Ausarbeitung besteht darin, eine ganzheitliche Unternehmenssteuerung zu gewährleisten, welche zur nachhaltigen Sicherung und Steigerung von Erfolgspotenzialen sowohl aus strategischer, als auch aus operativer Sicht in der veränderten Energiewirtschaft beiträgt. Alle Aktivitäten des Versorgungsunternehmens sollen darauf ausgerichtet werden, zu einer langfristigen und zielgerichteten Steigerung des Unternehmenswertes beizutragen. Die Überführung einer wertschaffenden Handlungsorientierung aus der strategischen Unternehmensführung in das Gesamtunternehmen ist eine entscheidende Voraussetzung für den langfristigen Erfolg in dem veränderten liberalisierten Unternehmensumfeld.

Aus den veränderten Anforderungen des liberalisierten Marktes und den Umsetzungsschwierigkeiten der wertorientierten, strategischen Steuerung resultiert die Forderung nach einer Neukonzeption des heutigen Steuerungsinstrumentariums. Die in der Energiewirtschaft bislang eingesetzten Steuerungsmodelle sind singulär betrachtet nicht in der Lage, den veränderten Steuerungsanforderungen zu genügen. Zudem weisen die herkömmlichen Steuerungsmodelle weitreichende Defizite auf und es fehlt an einer umfassenden Vernetzung im Sinne einer koordinierten Gesamtsteuerung. Darüber hinaus werden die herkömmlichen Steuerungsansätze der Mehrdimensionalität und damit dem hochkomplexen Umfeld der Wertgenerierung nicht gerecht. Eine adäquate Überführung der Wertorientierung in alle Unternehmensebenen, und damit bis in den operativen Bereich, kann bislang nicht ausreichend realisiert werden. Dies hängt entscheidend damit zusammen, dass eine Verknüpfung der Wertorientierung mit der strategischen Steuerung und weiteren Steuerungsinstrumenten bislang nur in groben Ansätzen umgesetzt wird. Es fehlt an einer Steuerungskonzeption, welche den komplexen veränderten Umfeldanforderungen genügt und gleichzeitig das Wertmanagement in eine adäquate, strategische und ganzheitliche Steuerung integriert.

Im Rahmen der Arbeit werden die veränderten Anforderungen an die energiewirtschaftliche Steuerung aufgezeigt und bestehende Defizite der vorhandenen Steuerungsmodelle herausgestellt. Hierzu erfolgt eine ausführliche Vorstellung der Profit Center-Steuerung, der Zielsteuerung, der strategischen Steuerung auf Basis der Balanced Scorecard sowie dem idealtypischen Wertmanagement. Die unterschiedlichen Modellintentionen, deren Stärken und Schwächen sowie letztendlich die jeweiligen Möglichkeiten zur Unterstützung der gesamten energiewirtschaftlichen Steuerung bilden einen Analyseschwerpunkt.

Die veränderten Ansprüche des Wertmanagements, eine Koexistenz unterschiedlicher autonomer Steuerungsmodelle sowie die neuen Anforderungen an die Unternehmenssteuerung in der Energiewirtschaft lassen die Notwendigkeit einer Verknüpfung unterschiedlicher Steuerungsmodelle und deren Verbindung mit dem Wertmanagement erkennen. Es resultiert die Notwendigkeit einer integrativen Steuerungs Betrachtung und -bewertung. Die Arbeit kommt dieser Forderung mit Hilfe einer aufbau- und ablauforganisatorischen Betrachtungsweise

nach. Es werden Rahmenbedingungen für die einzelnen Modelle aufgezeigt und repräsentative Steuerungs- und Ablaufprozesse abgeleitet. Aufbauend wird ein kombinierter Gesamtsteuerungsprozess generiert, welcher sowohl der Balanced Scorecard, der Zielsteuerung als auch der Profit Center-Steuerung gerecht wird und es gleichzeitig ermöglicht, Synergien zwischen den einzelnen Steuerungsansätzen zu erzielen, bestehende Defizite abzustellen und ihr Zusammenwirken zu erleichtern.

Die Arbeit beinhaltet zudem eine ausführliche Bewertung des entwickelten Ansatzes. Es wird aufgezeigt, dass der Ansatz den gestiegenen Anforderungen einer ganzheitlichen strategischen Steuerung genügt und gleichzeitig den erweiterten Ansprüchen einer mehrdimensionalen Wertorientierung gerecht wird. Aufbauend wird die Wertrelevanz des kombinierten Steuerungsprozesses für die Steuerung von Unternehmen in der Energiewirtschaft analysiert. Aus den veränderten energiewirtschaftlichen Rahmenbedingungen werden neue Anforderungen abgeleitet und in einen direkten Bezug zum kombinierten Steuerungsprozess gestellt. Ergänzend wird der Nutzen für die Steuerung der Energiewirtschaft bewertet.

Die Ausführungen der Arbeit vermitteln zudem eine ausführliche Einführung in das Konzept des Wertmanagements. Dabei werden dessen grundsätzliche Zielsetzung, die Generierung von Wert und die Schließung von Wertlücken mit der langfristigen unternehmerischen Existenzsicherung in einen direkten Bezug gebracht. Das Wertmanagement wird auf diese Weise mit dem strategischen Management verbunden und Erfolgspotenziale, Wertpotenziale und strategische Erfolgsfaktoren miteinander kombiniert. Ausgehend von der Identifizierung möglicher Wertpotenziale wird zudem eine Grundlage zur Ermittlung, Bewertung und Auswahl strategischer Optionen aufgezeigt. Damit wird die Forderung nach einem umfassenderen Werteverständnis vor dem Hintergrund des Wertmanagements als Managementaufgabe erörtert.

Wertsteigerung setzt bereits bei der strategischen Entscheidung an und lässt sich intern durch Konzentration auf Kernkompetenzen und Netzwerkbildung, durch Internationalisierung, Kooperation und Fusion sowie durch innovative Geschäftsmodelle realisieren. Dem nicht-finanziellen Werteverfall ist deshalb durch die gezielte Förderung eines umfassenderen und mehrdimensionalen Werteverständnisses vorzubeugen. Finanzielle Werte sind im Sinne eines erweiterten Wertbegriffes verstärkt durch vorlaufende Faktoren und qualitative Ziele zu ergänzen. Zur Weiterentwicklung des Wertmanagements in Richtung einer ganzheitlichen, wertorientierten Steuerung bietet sich die Verbindung des Wertmanagements mit diesen Forderungen bereits entsprechenden Steuerungsmodellen an. Insbesondere eine Verbindung mit der Konzeption der Balanced Scorecard ermöglicht es, die finanzielle Betrachtungsweise des Wertmanagements um vorlaufende, qualitative Ziele zu erweitern und bis in den operativen und individuellen Verantwortungsbereich zu überführen. Das Wertmanagement ist folglich mit einem ausgewogenen, mehrdimensionalen Wertbegriff zu verbinden. Dieses lässt sich realisieren, indem die strategische Planung mit Instrumenten, die kreative Denk-, Kommunikations- und Entscheidungsprozesse in Gang setzen, verbessert wird. Eine richtige Wertorientierung erfordert ein vorausschauendes, langfristiges und strategisches Denken. Entscheidend für den Erfolg eines mehrdimensionalen Wertmanagements ist damit die Integration in ein durchgängiges, wertorientiertes Führungssystem.

Der Forschungsansatz der Arbeit besteht in einer umfassenden Darstellung, Analyse und aufbauenden Synthese der bereits in der Unternehmenspraxis verwendeten Steuerungsmodelle zu einem kombinierten Steuerungsprozess, welcher gleichzeitig dem mehrdimensionalen Werteverständnis und den veränderten Anforderungen der liberalisierten Energiewirtschaft gerecht wird. Um der realen Komplexität der wertorientierten und der strategischen Steuerung zu entsprechen, wird über eine Integration der bestehenden, unterschiedliche Schwerpunkte setzenden Steuerungsmodelle ein kombinierter Prozess entwickelt. Dieser Prozess verbindet die unterschiedlichen Kernelemente einer zeitgemäßen Steuerung im Sinne eines ganzheit-

lichen Werteverständnisses. Hierbei werden die Profit Center-Steuerung, die Zielsteuerung und das aus der kommunalen Praxis stammende Kontraktmanagement sowie die strategische Steuerung auf Basis der Balanced Scorecard analysiert, prozessorientiert dargestellt und zu einem integrierten Gesamtsystem zusammengefasst. Sämtliche der beschriebenen Steuerungsinstrumente werden effizient aufeinander abgestimmt, in ein Gesamtkonzept integriert und mit Vision und Strategie verknüpft. Damit werden gleichzeitig die wesentlichen Defizite der einzelnen Modelle beseitigt.

Durch eine Ausrichtung des kombinierten Steuerungsprozesses auf die Wertsteigerung des Unternehmens wird der ganzheitliche Ansatz komplettiert. Das Wertmanagement fokussiert die Strategie auf das eigentliche unternehmerische Oberziel der Wertsteigerung. Durch den Einbezug unterschiedlicher Steuerungsinstrumente im kombinierten Steuerungsprozess werden die Instrumente der Wertsteigerung mit dem gesamten Führungssystem, insbesondere mit dem strategischen Management des Unternehmens, verbunden. Zusätzlich entsteht eine Durchgängigkeit der Steuerung bis hin zu den operativen Steuerungsgrößen. In diesem Zusammenhang wird den strukturalen, prozessualen und methodisch-instrumentalen Anforderungen im Sinne einer ganzheitlichen, mehrdimensionalen Wertorientierung für die Energiewirtschaft entsprochen. Der kombinierte Steuerungsprozess verbindet damit die wesentlichen Steuerungsinstrumente zu einem ganzheitlichen Ansatz.

Der in dieser Arbeit entwickelte Steuerungsprozess verwendet das Wertmanagement in Form eines der Strategieentwicklung Orientierung gebenden Rahmenkonzeptes. Die Wertorientierung dient als wesentlicher Bestandteil aller Strategien, als das eigentliche Oberziel für die Unternehmensstrategie und gleichzeitig als das richtungsweisende Element für die gesamte Unternehmenssteuerung. Orientierung wird über die wesentlichen Werttreiber und die Verbindung mit dem Konzept der Erfolgsfaktoren geschaffen. Gleichzeitig wird die Bedeutung der Generierung und Nutzung immaterieller Vermögensgegenstände für das langfristige und flexible Wachstum betont. Damit wird ein System geschaffen, welches schnell und stetig Strategieanpassungen unterstützt. Durch den Einbezug der dezentralen Komponente entsteht gleichzeitig eine Organisationsstruktur, die flexibel und leistungsstark die Umsetzung des selbst gesetzten Wertsteigerungsprogramms fördert. Der kombinierte Steuerungsprozess wird damit den neuen Steuerungsanforderungen gerecht. Handlungen werden aufeinander abgestimmt und an dem strategischen Finalziel, der Wertorientierung, ausgerichtet. Gleichzeitig kann kurzfristig auf veränderte Kunden- und Stakeholderansprüche reagiert werden. Darüber hinaus ermöglicht es der Prozess, die bisherige Unternehmenssteuerung durch Integration vorhandener Steuerungsmodelle zu verbessern und bestehende Defizite zu beseitigen. Insgesamt wird damit eine wesentliche Grundlage für die Erweiterung der heutigen Unternehmenssteuerung vor dem Hintergrund des auch in Zukunft noch weiter ansteigenden branchenübergreifenden Wettbewerbsdrucks geschaffen.

Auch den Steuerungsanforderungen der Energiewirtschaft wird damit umfassend entsprochen. Es steht ein System zur Verfügung, welches den Wandel von Struktur, Selbstverständnis und Handlungsausrichtung in Richtung eines effizienten und kundenorientierten Energiedienstleisters steuernd unterstützt und mit Hilfe dezentraler Strukturen zu einer eigenverantwortlichen, zielorientierten Gesamtentwicklung beiträgt. Damit wird den Anforderungen des regulierten Marktes und den einhergehenden Anforderungen an die energiewirtschaftliche Unternehmenssteuerung entsprochen. Die Versorgungsunternehmen können mit Unsicherheit und der ständigen Veränderungen umgehen, verschiedene interne Entwicklungen koordinieren und gleichzeitig eine nachhaltige, wettbewerbsgerechte Entwicklung erreichen. Dabei werden auch die Besonderheiten der kommunalen Vergangenheit im Sinne einer umfassenden aber „sanften“ Veränderung auf Basis des Neuen Steuerungsmodells berücksichtigt. Die integrierte Steuerung verbindet somit die drei entscheidenden Steuerungskomponenten Strategie, Struktur und Kultur in einer flexiblen Steuerungsform.

Die Arbeit liefert zugleich ein anwendungsbezogenes Konzept, welches den gesamten Prozess der wertorientierten Führung erörtert; von der Zielbildung über die Formulierung von Strategien bis hin zur Implementierung und organisatorischen Umsetzung. Damit wird über die Definition und Beschreibung der Messung von Wertsteigerungen hinausgegangen und zugleich der neuen Bedeutung immaterieller Werte und den gestiegenen Kapitalmarktanforderungen Rechnung getragen. Zudem beantwortet die Arbeit die Frage, wie Mitarbeiter im Unternehmen auf das Ziel der Wertsteigerung verpflichtet werden können und wie dieses Ziel hinreichend operationalisiert werden kann. Damit wird eine praxisnahe Darstellung von Ansätzen und Methoden der wertorientierten Unternehmensführung vermittelt und gleichzeitig ein Überblick über die verschiedenen Instrumente und Facetten von Wertorientierung im Unternehmen gegeben.

Auch losgelöst von der Energiewirtschaft leistet dieses ganzheitliche Konzept einen weitreichenden Beitrag zur Erweiterung der unternehmerischen Steuerung in Richtung eines dynamischeren Unternehmensumfeldes bei gestiegenen Ansprüchen des Kapitalmarktes und einer zunehmenden Bedeutung immaterieller Werte. Das Konzept zeigt anschaulich auf, wie durch die Integration unterschiedlicher Steuerungsinstrumente der Wert eines Unternehmens über ein maßgeschneidertes Programm ebenso rasch wie nachhaltig erhöht werden kann. Dafür wird das Wertmanagement unternehmensumfassend in die Entscheidungsfindung als Grundlage für die Handlungsorientierung einbezogen und der Mitarbeiter in den Mittelpunkt der Betrachtung gestellt. Durch diese neue Art der Führung werden im gesamten Unternehmen neue Wahrnehmungsräume geschaffen sowie gemeinsame Lernprozesse organisiert und gezielt unterstützt. Dabei bleibt genügend Raum für ein eigenverantwortliches Management zur Unterstützung einer effektiven und effizienten Entwicklung und damit für eine zielgerichtete, den individuellen Gegebenheiten Rechnung tragende Selbstorganisation. Letztendlich integriert das Modell die vorlaufenden, wertschaffenden Faktoren in das Steuerungssystem. Hierdurch wird das vorausschauende und langfristige Denken gefördert und zugleich eine Schwäche des Wertmanagements, nämlich die Implementierung wertorientierter Strategien in die Organisation, beseitigt.

Kontakt:

Christoph Vielhaber
Sunderner Straße 26
59821 Arnsberg
e-mail: cvielhaber@gmx.de