



Bild: Fotolia.com, jd-photodesign

Der Weg zur Unternehmensstrategie für KMU

Um nicht von den Wettbewerbern und den Effizienzanforderungen überrollt zu werden, benötigen auch kleine und mittlere Energieversorger eine Unternehmensstrategie, strukturierte Prozesse und eine kluge Personalplanung. Dass deren Entwicklung und Umsetzung viel weniger aufwendig ist als oft angenommen, zeigt ein Erfahrungsbericht von Wolfgang Thon-Jacobi und Michaela Kaufung*.

BERATER. In den vergangenen Jahren haben wir mehrere EVU erfolgreich als strukturierender Sparringspartner bei ihrer strategischen Neuausrichtung und der Umsetzung der Geschäftsmodelle begleitet – von den Grundsatzfragen bis in den operativen betrieblichen Alltag. Exemplarisch geschildert werden hier die Erfahrungen mit zwei Unternehmen: einem EVU mit zirka 30 Mitarbeitern (nachfolgend kleines EVU genannt) und einem EVU mit ungefähr 500 Mitarbeitern (mittleres EVU).

Den Anfang von Neustrukturierungen kennen Sie vielleicht: „Wir brauchen das nicht, der Gesellschafter gibt vor, was wir dürfen.“ „Wir sind zu klein für aufwendige Prozesse und Systeme.“ „Führungssysteme sind nicht nötig, hier kennt jeder jeden.“ Glauben Sie, dass ein KMU mit einer solchen Unternehmenskultur auf lange Sicht wettbewerbsfähig und effizient ist?

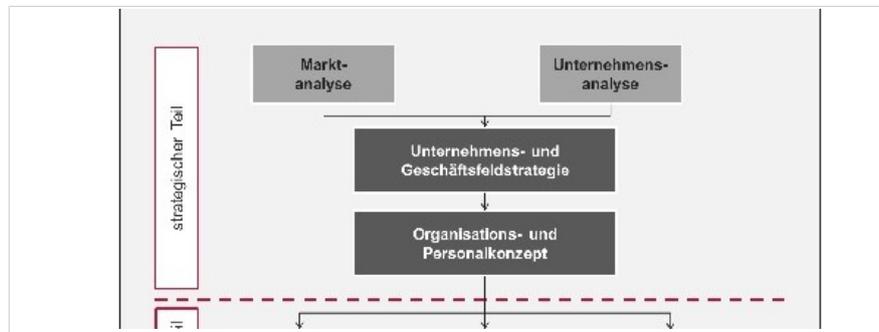
Besser wäre nach unserer Einschätzung eine gestaltende, proaktive Betrachtungsweise: Management und Mitarbeiter müssen definieren, wo die spezifische Stärke ihres Unternehmens liegt – immer mit dem Blick auf Kunden und Gesellschafter. Auf dieser Basis sind die Prozesse so zu strukturieren, dass eine Balance aus hoher Flexibilität und akzeptierten Standards entsteht. Wichtig für den Erfolg ist auch, die Führungssysteme der Größe und der Situation im Unternehmen entsprechend anzupassen.

Nur Kostenreduzierungen reichen nicht

Wie sah das nun in der Praxis aus? Die Strategieentwicklung erfolgte jeweils gemeinsam mit der Geschäftsführung und den oberen Führungskräften in Workshops. Dabei haben wir die Wertschöpfungskette und die Stärken der EVU berücksichtigt. Im Mittelpunkt stand immer die Frage: Womit wird das Unternehmen künftig sein Geld verdienen? Für die Antwort wurde nicht alles Bisherige als schlecht verdammt; vielmehr wurde auf den existierenden Sachstand aufgesetzt und dieser gemeinsam weiterentwickelt.

Einigkeit bestand bei beiden EVU auch darin, dass sich lediglich durch Kostenreduzierungen, etwa durch einen Personalabbau, die ausgearbeiteten Strategien nicht umsetzen lassen – zumal es schon keine „Speckschicht“ mehr gab. Erforderlich war vielmehr eine zeitnahe Qualifizierung des bestehenden Personals für die aus den angepassten Geschäftsmodellen folgenden neuen Aufgaben. Gemeinsam wurde

deshalb ein Organisations- und Personalkonzept erarbeitet, das als Grundlage für Qualifizierungsmaßnahmen, Umbesetzungen und auch gezielte Neueinstellungen diene. Mit reinem Personalabbau kann man zwar auch bei kleineren EVU kurzfristig Einsparungen erzielen – mittelfristig werden diese aber durch die Kosten für spätere Rekrutierungen und Qualifizierungen wieder zunichte gemacht. Darüber hinaus belastet eine solche Strategie die Unternehmenskultur, die gerade in Veränderungsprozessen ganz wichtig ist.



Beratungstätigkeit zur strategischen Unternehmensführung für KMU

Grafik: Jacobi consulting

Die Umsetzung der Strategien für Kommunikation und Beteiligung, Übernahme von Verantwortung sowie strategisches und marktorientiertes Vorgehen ist auch innerhalb kleiner Organisationen weit weniger aufwendig als von Geschäftsführern oft befürchtet wird. Wesentlich dabei ist die Einbeziehung der Mitarbeiter, damit Akzeptanz für Veränderungen geschaffen wird. Denn die Mitarbeiter einschließlich der Führungskräfte sind diejenigen, die sich mit den Änderungen identifizieren müssen, damit diese auch im betrieblichen Alltag gelebt werden und so das neue Geschäftsmodell erfolgreich umgesetzt wird.

Alle Beteiligten müssen dazu bisherige Vorstellungen loslassen und offen sein für neue, innovative Wege und Prozesse. Dabei galt es in beiden Unternehmen, Barrieren in den Köpfen zu überwinden und den Mitarbeitern die Angst vor Veränderungen zu nehmen, insbesondere vor Kompetenz- oder Einflussverlust.

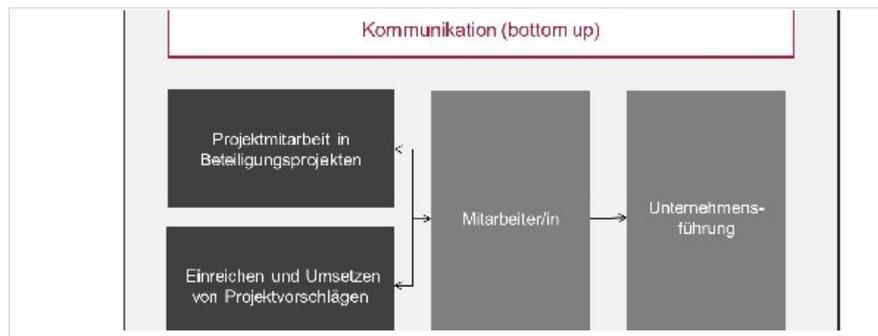
Die Veränderungen werden kommuniziert

Zur erfolgreichen Umsetzung der Unternehmensstrategie haben in beiden EVU sorgfältig ausgearbeitete Kommunikationspläne beigetragen. In Workshops und Betriebsversammlungen wurden allen Mitarbeitern die neuen Geschäftsfelder und Unternehmensziele plausibel dargestellt. Jedem Mitarbeiter sollte ganz konkret klar werden, was im kommenden Jahr sein Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele ist.

Die Kommunikation erfolgte aber nicht nur von oben nach unten, sondern auch von den Mitarbeitern in Richtung Unternehmensführung. So wurde beispielsweise in dem mittleren EVU ein beteiligungsorientiertes Projektmanagement eingerichtet. Hier konnten Mitarbeiter ihre eigenen Projektvorschläge einreichen beziehungsweise an ausgeschriebenene Beteiligungsprojekten mitwirken und so einen konstruktiven Beitrag zu ihrer eigenen und zur Unternehmensentwicklung beisteuern. Damit wurden weitere Ideen entwickelt, die zur Verbesserung von Effizienz und Ergebnis beitragen. Der enorm positive Effekt auf die Unternehmenskultur wurde in einer Mitarbeiterbefragung eindrucksvoll bestätigt.

Zusätzlich wurde bei dem mittleren EVU ein Projektmanagementteam als Schnittstelle zwischen einem Entscheidungsgremium und den Projektleitungen gebildet. Dieses Team übernahm die Statuskontrolle der Projekte und die Aufbereitung der

Unterlagen zur Entscheidungsfindung.



Das beteiligungsorientierte Projektmanagement im mittleren EVU

Grafik: Jacobi consulting

Auch bei dem kleinen EVU erfolgten eine Steuerung der Projekte und die regelmäßige Kommunikation über den Status in Richtung Geschäftsführung. Zudem fanden Treffen mit den oberen Führungskräften statt, in denen man sich im Rahmen der normalen Leitungssitzungen über den Projektfortschritt austauschte.

Bei beiden EVU war zur Umsetzung der neuen Geschäftsmodelle auch die Anpassung von Geschäftsprozessen erforderlich. Durch die gemeinsam erarbeiteten neuen Abläufe wurde für jeden Mitarbeiter ersichtlich, was seine neue Rolle und Verantwortung innerhalb der einzelnen Prozesse ist; er konnte im Workshop ihr künftiges Aussehen auch mitkonzipieren und mittragen.

Qualifizierung als Teil der Personalplanung

Verstärkte Unterstützung brauchten bei beiden EVU auch die Mitarbeiter, bei denen sich durch andere Abläufe die Aufgaben oder Schnittstellen geändert hatten. Bei Umbesetzungen wurde die interne Qualifizierung durch die Mitarbeiter durchgeführt, die die Aufgabe zuvor wahrgenommen hatten. Da diese selber aber auch wiederum in ihre neuen Aufgaben eingearbeitet werden mussten, erfolgte die inhaltliche und zeitliche Planung immer so, dass daneben auch das jeweilige Tagesgeschäft bewältigt werden konnte. Dort, wo im Rahmen neuer Geschäftsfelder neue Aufgaben entstanden, besorgten die Qualifizierung weitgehend externe Trainer. Grundlage war auch hier ein Weiterqualifizierungsplan im Rahmen der transparenten Personalplanung.

Erfolgreiche kleine und mittlere EVU konzentrieren sich bei der Entwicklung und Umsetzung neuer Geschäftsmodelle auf ihre Stärken und verlieren dabei weder die internen Prozesse noch die Personalplanung aus dem Blick. Angemessene Strukturierung mit viel Luft zum Atmen – das können kleine und mittlere EVU grundsätzlich schneller und flexibler. Dadurch sind sie am Markt gegenüber den großen Playern der Branche wettbewerbsfähig – viel mehr als sie oft selber glauben.

Darüber hinaus müssen sie ihre Mitarbeiter motivieren, mitnehmen und qualifizieren. Dies geht nur über kontinuierliche Kommunikation, Beteiligung und Transparenz von den ersten Überlegungen bis zur endgültigen Umsetzung der Strategie. Für die Umsetzung selbst gibt es aus unserer Sicht kein Patentrezept. Das Coaching der Veränderungsprozesse erfolgte bei beiden Unternehmen deshalb individuell.

Da sich der Markt zukünftig weiter verändern wird, werden sich auch wieder die Geschäftsmodelle verändern. Darauf sind beide hier vorgestellten Unternehmen nun vorbereitet.

* Dr. Wolfgang Thon-Jacobi, Michaela Kaufung, Jacobi consulting GmbH, Dortmund ■

REDAKTION

© 2014 by Energie & Management Verlagsgesellschaft mbH

Dieser Artikel und alle in ihm enthaltenen Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne schriftliche Zustimmung des Herausgebers unzulässig und wird strafrechtlich verfolgt. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen und die Weitergabe in elektronischer oder gedruckter Form.

Bitte sprechen Sie uns unbedingt an, bevor Sie diesen Artikel weiterleiten oder anderweitig verwenden. Vielen Dank!

Benötigen Sie Content aus der Energiewirtschaft für:

Ihre Homepage?

Ihren Newsletter?

Ihr Firmen-Intranet?

Bauen Sie auf individuellen Content für Ihre Online-Kommunikation und sichern Sie sich so einen authentischen und starken Auftritt.



Wir bieten dafür die nötigen Content-Lösungen:

hochwertige Inhalte und Daten für Ihre Online-Medien - ob für die Website, das Intranet und den Newsletter oder für Ihre Social-Media-Kanäle.

content news

Sie suchen redaktionelle Inhalte für Ihre Online-Auftritte - zur Information Ihrer Belegschaft oder als Serviceleistung für Ihre Kunden? Seit 20 Jahren steht die E&M-Redaktion für Kompetenz und Qualität, für höchste Ansprüche, wenn es um aktuelle Nachrichten aus der Energiewirtschaft geht: von Reportagen, Marktberichten und Interviews bis zu Nachrichten über technische Neuheiten

content data

Ob Echtzeit- oder historische Daten aus dem Energiemarkt: In unseren detaillierten Datenbanken und Informationsportalen (E&M powernews) n Sie das, was Sie für Ihre tägliche Arbeit brauchen. Zum Beispiel Wetter- und Wasserkraftdaten, Preis-Indizes für die Energiebeschaffung sowie Nachrichten zu Ihrem Unternehmen aus unserem Archiv.

content services

Als Content-Dienstleister bieten wir ganzheitliche Content-Lösungen, die über die passgenaue Auswahl und Bereitstellung von Inhalten und Daten hinausgehen. So reicht unser Leistungsspektrum von der strategischen Planung Ihrer Online-Kommunikation über die Erstellung individueller Formate (Unique Content) bis hin zur Optimierung bestehender Inhalte.



Komfortabel und sofort verfügbar

Mehrwert ohne Mehrarbeit! Reduzieren Sie Ihren internen Aufwand durch die externe Content- und Datenlieferung durch E&M. Und zwar in dem von Ihnen bevorzugten technischen Format und optischen Design. Individualisieren Sie Ihr Angebot - schnell und unkompliziert - ohne technisches Know-how und zusätzliche Ressourcen.



Qualitativ hochwertig und für alle Plattformen

Unsere Inhalte landen dort, wo Sie es wünschen! Ob auf Ihrer Firmen-Website, im Kunden- und Mitgliederportal (Extranet-Lösungen) oder im Intranet. Im Web, via Mobile oder über Terminals am Point of Sale, unsere Inhalte sind plattformübergreifend einsetzbar. Inhalte, die in punkto Aktualität und Qualität täglich neu überzeugen.



Individuell und mit Mehrwert

Auf Ihre Bedürfnisse zugeschnitten und modular einsetzbar, so sind unsere Inhalte aus dem Energiemarkt. Die Content-Lieferung: immer an Ihren Bedürfnissen und Wünschen ausgerichtet - ob redaktionelle Inhalte oder hochwertige Energie-Daten. Wir sorgen dafür, dass Ihr Content bei Mitarbeitern und Kunden nachhaltig wirkt.



Funktionen & Lizenzen

Direkter Zugang mit individuellen Passwörtern, Sammelzugänge mit allgemeinem Login oder Integration in das eigene CMS (Intranet/Extranet).



Intranet & Extranet

Lizensierung: Mehrfach-Lizensierung, nutzungsabhängige Abrechnung und individuelle Pauschallösungen.

Sie haben Fragen oder möchten eine persönliche Beratung? Sebastian Lichtenberg freut sich unter Tel. 08152 / 93 11-88 oder unter vertrieb@emvg.de über Ihre Anfrage.

www.energie-und-management.de - Ihr Informationsdienstleister für die europäische Energiewirtschaft

Energie & Management Verlagsgesellschaft mbH
Schloß Mühlfeld, D-82211 Herrsching
Tel +49 8152 9311-77 / Fax -22

vertrieb@emvg.de
<http://www.energie-und-management.de>

Registergericht München HRB 105 345
Geschäftsführer: Gisela Sendner, Timo Sendner