
Zur nachhaltigen Wettbewerbspositionierung von Energieversorgungsunternehmen. Eckpunkte für die Personal- und Kooperationsstrategie

Christiane Michulitz, Hartwig Kalhöfer und Tim Ronkartz

1 Einleitung

Energieversorgungsunternehmen (EVU) unterscheiden sich von Unternehmen anderer Branchen vor allem deswegen, weil sie in einem Spannungsfeld zwischen Versorgungssicherheit, Umweltverträglichkeit und Wirtschaftlichkeit verhaftet sind. Die zuverlässige Versorgung regionaler oder überregionaler Märkte mit Infrastruktur und Energie und der damit verbundene Auftrag der heutigen und zukünftigen *Daseinsvorsorge* ist von gesamtgesellschaftlichem Interesse. Die damit verbundenen Investitionen in Infrastruktur wie Energienetze und Kraftwerke mit einer technischen Nutzungsdauer von teilweise über 50 Jahren erfordern vor dem Hintergrund des Klimawandels einen immer höheren Standard von Maßnahmen zum Klimaschutz. Gleichzeitig steigen weltweit die Energiepreise und der Druck der Haushalte und Unternehmen, die Preise möglichst gering zu halten. EVU stehen vor der Herausforderung, sich in diesem Markt *wirtschaftlich* und damit *effizient* zu positionieren. Insbesondere seit der Liberalisierung der Energiewirtschaft stehen die Unternehmen damit vor einer Zerreißprobe.

Die in der Regel kommunalen Anteilseigner von EVU fordern eine aktive Unterstützung des Umbaus der Energiewirtschaft und einen Nachhaltigkeitsbeitrag. Dieser

C. Michulitz (✉) · H. Kalhöfer · T. Ronkartz
B E T Büro für Energiewirtschaft und technische Planung GmbH,
Aachen, Deutschland
E-Mail: christiane.michulitz@bet-energie.de

H. Kalhöfer
E-Mail: kalhoefer@pm23.de

T. Ronkartz
E-Mail: tim.ronkartz@bet-energie.de

umfasst nicht nur den Aspekt der Langfristigkeit, denn aufgrund des besonderen Auftrags für die Daseinsvorsorge sind EVU per se auf langfristige Entwicklungen hin aufgestellt. Sie entsprechen also einer eng gefassten Sicht des Begriffs Nachhaltigkeit: Es gehört zum Grund für die Existenz dieser Unternehmen, langfristige Versorgungssicherheit sicher zu stellen, um entweder Gemeinden, Städte, Bürger oder Industriebetriebe zuverlässig mit Strom, Gas, Wasser und Wärme zu versorgen. Sowohl die Prozesse als auch die Strukturen in diesen Unternehmen sind darauf ausgerichtet, Stabilität und Kontinuität zu stützen. Allerdings erhöht sich der Wettbewerbsdruck auf die Unternehmen: Geschäfts- und Privatkunden haben realisiert, dass ein Anbieterwechsel einfach ist. Neue innovative Wettbewerber drängen in den Markt. Die Wahl eines Energieversorgers ist heute nicht nur eine Frage des Preises, sondern auch die Wahl eines Partners mit einer zukunftsfähigen Weltanschauung. Die Kunden fordern neben Preiswertigkeit, dass Strom und Wärme nachhaltig erzeugt werden. Industriekunden, die selbst eine Nachhaltigkeitszertifizierung besitzen, verlangen dies auch von ihren Lieferanten. In diesem Sinne heißt Nachhaltigkeit für EVU im weiteren Sinne die Vereinbarung sozialer, ökonomischer und ökologischer Dimensionen.

Die *Nachhaltigkeitszertifizierung* ist für EVU eine Herausforderung. In der Regel erfolgt der Nachweis durch einen zertifizierten Nachhaltigkeitsbericht (z. B. nach GRI-Standard der Global Reporting Initiative) sowie einen entsprechenden strategischen Markenauftritt. In großen Unternehmen hat sich in den vergangenen Jahren auf diesem Weg neben der regulären, ökonomisch geprägten Berichterstattung eine weitere (freiwillige) Berichterstattung zur erweiterten Unternehmensverantwortung etabliert. Nachhaltigkeitsberichte werden heute auch von öffentlichen Unternehmen herausgegeben (IÖW/future 2012, S. 6). Sie signalisieren die Bereitschaft des Unternehmens zu einer Übernahme von gesellschaftlicher und betrieblicher Verantwortung und führen eine entsprechend transparente Diskussion über die Machbarkeit. In den Berichten wird u. a. Rechenschaft zur Corporate Social Responsibility (CSR) abgelegt, d. h. über die verantwortungsvolle Verwendung von Einnahmen aus dem Verkauf von Strom, Gas, Wasser und Wärme gegenüber BürgerInnen, politischen Vertretern und Eignern.

Insbesondere bezeichnet „Corporate Social Responsibility [...] ein integriertes Unternehmenskonzept, das ausgehend vom Wertegerüst und den Zielen des Unternehmens dessen Rolle in der Gesellschaft und der damit einhergehenden Verantwortung konkretisiert.“ (Meffert und Münstermann 2005, S. 20). CSR gehört zu den nur schwer fassbaren Kategorien für Unternehmen. Egal ob CSR mit Werteverständnis, Führungsprinzipien, Unternehmenskultur oder ethischen Begriffen beschrieben wird: Sie bezieht sich auf das Verhalten der Führungskräfte und Repräsentanten einer Organisation – und wird erst dann zum Thema, wenn ein Missstand vorliegt. Nicht-wahrgenommene Verantwortlichkeit, mangelnde Glaubwürdigkeit, ressourcenverschwendende Prozesse und zu schwach auf die zukünftigen Entwicklungen ausgerichteten Entscheidungen, z. B. zum strategischen Personalmanagement weisen auf ein Defizit im Managementhandeln hin. Von einer nachhaltigen Gestaltung eines EVU soll hier immer dann die Rede sein, wenn das Unternehmen sich so ausrichtet, dass es langfristig erfolgreich am Markt bestehen kann.

Ausgangspunkt ist die Wettbewerbsstrategie.

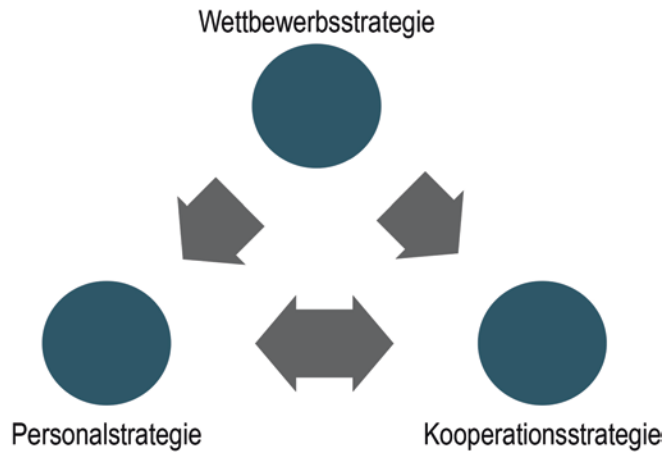


Abb. 1 Wettbewerbspositionierung hat drei Dimensionen. (© Büro für Energiewirtschaft und technische Planung GmbH)

Der vorliegende Artikel beschäftigt sich mit den Konzepten der CSR und der nachhaltigen Gestaltung von Unternehmen in der Energiewirtschaft. Er fokussiert die Besonderheiten von EVU im Kontext einer geeigneten Wettbewerbsstrategie, der dazu passenden Personalstrategie und von Kooperationsstrategien in Netzwerken. Die jeweils richtige Strategie für diese Teilbereiche ist der Ausgangspunkt für eine erfolgreiche Positionierung im Markt. Zentraler Hintergrund der Überlegungen ist der demografische Wandel als Treiber einer gesamtgesellschaftlichen Veränderung. Er schafft in nie gekanntem Ausmaß die Notwendigkeit, die notwendigen Kompetenzen zur Positionierung im Wettbewerb über ein geeignetes Kooperationsmodell zu binden. Abb. 1 zeigt das Grundmodell des Beitrags mit den drei konsequent aufeinander aufbauenden Strategieelementen.

Um den Gedanken einer nachhaltigen Wettbewerbspositionierung zu verfolgen, wird Porters in den 80er Jahren entwickeltes Grundmodell der generischen Wettbewerbsstrategien aufgenommen, beschrieben und auf die heutige Wettbewerbssituation von EVU übertragen. In der Folge wird die Frage gestellt: Wie stelle ich nach der Wahl der geeigneten Strategie das EVU so auf, dass es einerseits nachhaltig agiert, andererseits aber auch bei radikalen Veränderungen der Umweltbedingungen überlebensfähig bleibt? Dabei werden einerseits die Auswirkung der Wettbewerbsstrategie auf die Personalstrategie fokussiert und andererseits die Möglichkeit, über eine Kooperationsstrategie fehlende Kompetenzen zu akquirieren. Kooperationen werden dabei als besondere Formen von Netzwerken beleuchtet. Durch diese Verbindung aus strategischer Grundaufstellung, einer geeigneten Personalpolitik und der Wahl passender Kooperationsmodelle sind die Unternehmen in der Lage, sich nachhaltig auf dem zukünftigen Markt aufzustellen.

2 Nachhaltige Unternehmensgestaltung braucht drei strategische Grundpfeiler: eine Positionierung am Markt, das geeignete Personal und ein tragfähiges Kooperationskonzept

2.1 Positionierung am Markt

Die derzeit geführte Diskussion in Versorgungsunternehmen ist stark von wettbewerbliehen und regulatorischen Unsicherheiten geprägt. Klar ist, dass die Unternehmen aufgefordert sind, ihre Technologien so umzustellen, dass nicht mehr überwiegend konventionell, sondern CO₂-neutral erzeugt wird. Das Maßnahmenpaket zum Kohleausstieg zeigt den politischen Willen für eine Neuausrichtung der Energieversorgung. Zudem werden in der politischen Diskussion Dezentralität, Digitalisierung und Autonomie zunehmend als Nebenziele eines Umbaus der Energielandschaft diskutiert und als grundsätzliches Wertesystem in den politischen Meinungsbildungsprozess eingebracht. Klar ist auch, dass heute alle EVU vertrieblieh im Wettbewerb stehen und neue Wettbewerber in den Markt drängen. Die individuelle Positionierung in diesem Wettbewerb ist eine zentrale Aufgabe des Managements, um auf dieser Basis die politischen Erwartungen an die Versorgungsaufgabe erfüllen zu können.

Als Hilfe bei der Orientierung im Wettbewerb können die generischen Wettbewerbsstrategien von Porter herangezogen werden. Diese empirischen Modelle sind auch heute noch in der betrieblivirtschaftlichen Literatur umstritten¹, haben sich aber insbesondere für die Anwendung in der Praxis als Grundmodelle etablieren können. Porter sieht, das zeigt Abb. 2, zwei grundlegende Möglichkeiten, Wettbewerbsvorteile zu erringen: durch **Kostenführerschaft** oder durch **Differenzierung**. Als dritte Option sieht er einen mehr oder weniger engen Fokus, die er als **Nischenstrategie** bezeichnet. Das kann eine lokale Konzentration auf ein begrenztes Marktsegment, z. B. mit einer spezifischen Kundengruppen bedeuten. Eine solche *Fokus-Strategie* wird insbesondere dann als erfolg versprechend angesehen, wenn ein Unternehmen sich nicht durch Kosten- und Preisführerschaft oder Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb hervortut. Porters Modell ist vor allem umstritten, weil es zum Einen ausschließlich die Sichtweise von Industrieunternehmen darstellt und zum Anderen nur eine geringe Ausarbeitung der Nischenstrategie liefert². An diesen Kritikpunkten setzt dieser Beitrag an und erläutert die generische Wettbewerbsstrategie für die Besonderheiten der Versorgungswirtschaft. Die Autor*innen stellen unter Betrachtung der aktuellen Situation der EVU alle drei Grundstrategien als gleichwertig nebeneinander.

¹Vergleiche Christina Kühnl Klassiker der Organisationsforschung (31): Michael Porter in Organisationsentwicklung Nr. 1, 2019 S. 100 ff.

²Vgl. z. B. Wright, P. (1988).

Grundstrategien von EVU nach Porter.

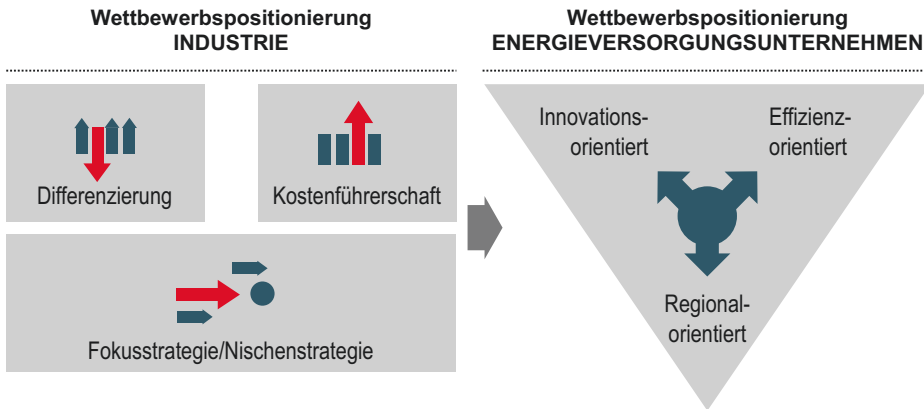


Abb. 2 Nach Porter (1980)

Im Kontext der nachhaltigen Unternehmensführung ist dieser Ansatzpunkt vor allem deshalb gewählt worden, weil Porter in der späteren Ausweitung seiner Grundideen, den Begriff des ‚Shared Value‘ geprägt hat. Dieser aus wettbewerblicher Sichtweise geprägte Begriff wird von ihm definiert, als Richtlinien und Praktiken, die die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens steigern und auch zugleich die wirtschaftlichen und sozialen Bedingungen einer Gesellschaft verbessern³. Damit ist aus heutiger Sicht ein zentraler Gedanke der Nachhaltigkeit mit angesprochen. Dieser Blickwinkel der nachhaltigen Unternehmensführung und diese Grundstrukturen lassen sich in wettbewerblich agierenden EVU wiederfinden. Die konsequente Differenzierung von den klassischen EVU kann man heute als **Innovationsstrategie** bezeichnen. Die zweite Grundausrichtung lässt sich in der betrachteten Branche unter dem Begriff **Effizienzstrategie** zusammenfassen. Die Dritte und in der Versorgungswirtschaft am weitverbreitetsten Wettbewerbsstrategie wird im Folgenden als **Regionalorientierung** bezeichnet.

2.1.1 Innovationsorientierung als Differenzierung

Differenzierung meint die konsequente Abwendung der eigenen strategischen Position von Produkten und Dienstleistungen etablierter Mitbewerber. Schauen wir in die heutige Kostenstruktur der Strom- und Gasversorgung: Durch die Deregulierung und die wettbewerbliche Marktöffnung der Versorgung haben sich die Strom- und Gas-Versorgungsprodukte zu weitestgehend austauschbaren Standardprodukten entwickelt. Eine neue Initiative des Bundesjustizministeriums will zudem selbst die heutigen Vertragsstrukturen

³Vergleiche Christina Kühnl Klassiker der Organisationsforschung (31): Michael Porter in Organisationsentwicklung Nr. 1, 2019 S. 100 ff.

bezüglich der Vertragslaufzeiten weiter standardisieren⁴. So sollen primär zukünftig die Verbraucher geschützt werden. Gleichzeitig erfolgt aber auch eine Minimierung von vertraglichen Differenzierungen bei gleichzeitiger Erhöhung des Wettbewerbsdrucks. In dieser Situation ist eine Strategie der Einzigartigkeit für Strom- und Gasprodukte fast nicht mehr realisierbar. Eine Wettbewerbsstrategie kann hier die Ausprägung innovationsorientierter, nicht strom- oder gasbasierter Versorgungsprodukte sein. Für diese Strategie finden sich zahlreiche Beispiele im Markt. So ist in diesem Jahr die DEW21 mit einem neuen Produktportfolio ‚Echte Wärme‘ für ihre Wärmeprodukte am Markt aufgetreten⁵. Hier werden den Kunden eine Vielzahl von Innovationen und gekoppelten Qualitätsoptionen angeboten, die eine deutliche Differenzierung von den Mitbewerbern auch bei dezentraler Heiztechnik erlauben. Zudem wird die Produktlandschaft ständig erweitert. Die hier gewählte Strategie funktioniert dann gut, wenn es gelingt, flexibel, adaptiv und agil auf Bedürfnisse der Kunden und technischen Fortschritt zu reagieren.

2.1.2 Effizienzorientierung als Kostenführerschaft

Effizienzorientierung bedeutet, dass ein EVU die Kosten der Erstellung von Dienstleistungen in den Mittelpunkt der strategischen Ausrichtung stellt. Die heutigen Versorgungsprodukte Strom und Gas sind in der Kostenstruktur vollständig transparent und werden im Endkundenpreis durch die staatlich festgelegten Netzentgelte, Abgaben und Umlagen dominiert. Unterschiede in der Preislandschaft bestehen im Wesentlichen durch zumindest aktuell noch großzügig angebotene Wechselboni. Zudem drängen neue Wettbewerber in den Markt, für die Stromprodukte nur Nebenprodukte ihres Kerngeschäftes sind. So bietet die 1&1 Energy GmbH den Kunden neben Internetservices nun auch Stromprodukte an. Der entscheidende Unterschied zu den klassischen EVU ist aber, dass diese Stromprodukte zu Grenzkosten angeboten werden können, weil das strategische Ziel nicht die Gewinnerzielung, sondern die Kundenbindung ist. Zudem sind diese Mitbewerber fähig, ihre Produkte als reine Internetprodukte und durch eine Gesamtabrechnung über mehrere Produkte zu sehr geringen Kosten anzubieten (Effizienzorientierung). Klassische EVU haben eine historisch gewachsene Kostenstruktur und können diese Strukturen nur schwer verlassen. Die neuen Wettbewerber aber sind in einer Ausgangslage, die einem klassischen EVU diese Strategieoption, als Kostenführer am Markt zu agieren, mehr und mehr versagt.

2.1.3 Regionalorientierung als Fokusstrategie

Regionalorientierung ist eine Strategie, die sich insbesondere bei Stadtwerken wiederfinden lässt. Unter Regionalorientierung wird die Identifikation mit den Menschen in einer regional klar differenzierbaren Örtlichkeit verstanden. So positionieren sich beispielsweise die Stadtwerke Leipzig GmbH im Zusammenspiel mit den lokalen Verkehrs- und

⁴Vergleiche Süddeutsche Zeitung 31. März 2018 Nur noch ein Jahr gebunden.

⁵Vergleiche den Internetauftritt der DEW21 <https://echte-waerme.dew21.de/>.

Wasserbetrieben seit einigen Jahren als Leipziger Stadtwerke. Leipzig wird als Teil der Unternehmensmarke in der Vermarktung in den Vordergrund gestellt. Die Internetseite der Leipziger Stadtwerke ist unter L.de erreichbar. Sie bildet die Basis des Markenauftritts und des Produktvertriebes. In der Realisierung der Strategie wird Wert auf eine qualitativ hochwertige Versorgung gelegt. So wird die Wärmeversorgung nachhaltig weiterentwickelt mit dem Ziel, den Leipziger Bürgern zukünftig ‚saubere‘ Wärme zur Verfügung zu stellen. Dabei erfolgt eine langfristige Umstellung der Versorgung bis 2030. Hier zeigt sich die konsequente qualitätsorientierte Weiterentwicklung auf einem kundennahen und evolutionären Weg. Radikale Neuausrichtungen werden vermieden, die Marke und die Produkte werden aus dem Bestand sukzessive weiterentwickelt und an die Kundenbedürfnisse angepasst.

Abb. 3 zeigt die drei beschriebenen Wettbewerbsstrategien mit den dazu gehörigen Hauptmerkmalen. Ein EVU, das sich innovationsorientiert aufstellt, strebt nach den Merkmalen flexibel, adaptiv agil. Bei der Wahl der Wettbewerbsstrategie Effizienzorientiert sind die Charakteristika: stabil, schlank, standardisiert. Für ein regionalorientiertes EVU sind die Merkmale qualitätsorientiert, evolutionär und kundennah.

Unabhängig davon, welcher Weg gewählt wird: Das Unternehmen trifft mit der Wahl der Strategie eine Grundsatzentscheidung zur Wettbewerbspositionierung. Diese Positionierung gilt es über eine geeignete Personal- und Kooperationsstrategie weiter zu konkretisieren. Daher werden im Folgenden diese beiden für nachhaltige Unternehmen wesentlichen Strategiedimensionen ebenfalls entlang des Porterschen Grundmodells differenziert und in die Landschaft der Versorgungswirtschaft eingebettet.

Im Markt finden sich differenzierte Ausprägungen.

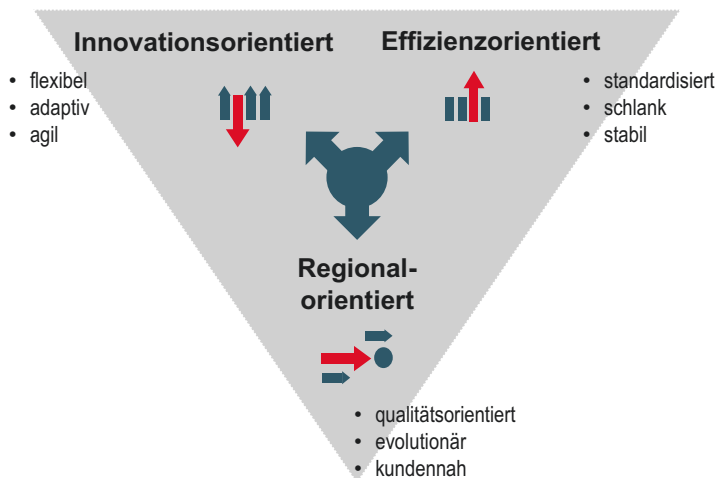


Abb. 3 Ausprägung Grundmodell strategischer Ausrichtung in EVU. (© B E T Büro für Energiewirtschaft und technische Planung GmbH)

2.2 Personalstrategie: Demografiefest und kompetenzbasiert

Die skizzierten Wettbewerbsstrategien zeigen denkbare Positionen der heutigen strategischen Aufstellung von EVU. Sie entsprechen den Veränderungen des Umfelds und fordern wie jede Strategie Neuausrichtung eine Veränderung der Personalstrategie. Diese ist vor dem Hintergrund für eine nachhaltige Unternehmensführung wichtiger denn je:

- Einerseits führt der *demographische Wandel* dazu, dass sich die Unternehmen vor einem bisher unbekanntem Engpass an personellen Ressourcen sehen. Insbesondere in den MINT-Fächern ist der Mangel an Nachwuchskräften betrieblich bereits heute deutlich spürbar. Die Unternehmen stehen damit vor der Herausforderung, dem Thema Gewinnung und Bindung von jungen Fach- und Führungskräften besondere Aufmerksamkeit schenken zu müssen.
- Andererseits fordern die unterschiedlichen Wettbewerbsstrategien eine passgenaue Akzentuierung in der *personellen Gesamtaufstellung*. Die in Abb. 3 gezeigten grundsätzlichen Merkmale der gewählten Grundstrategie wirkt sich unmittelbar auf die für die Kernprozesse notwendigen Kompetenzen aus. Ändert sich der strategische Pfad, so ändern sich die Anforderungen an das Personal. Die heutige Altersstruktur von EVU ist der Ausgangspunkt für die ‚make-or-buy‘-Frage. Die Unternehmen müssen im Zuge der Wettbewerbspositionierung ihre Personalstrategie mit bedenken. Entweder sie positionieren sich im Wettbewerb um die klugen Köpfe als attraktiver Arbeitgeber, d. h. sie verfolgen die Personalstrategie ‚make‘ (Kompetenzen im EVU vorhalten) oder sie entscheiden sich für die Personalstrategie ‚buy‘ (Kompetenzen am Markt hinzukaufen) und prüfen in der Folge die denkbaren Kooperationsmodelle.

Der deutsche Arbeitsmarkt hat sich von einem Arbeitgebermarkt in einen *Arbeitnehmermarkt* entwickelt. Es sind nicht mehr die Arbeitgeber, die sich aus dem Pool an Bewerber*innen den-/diejenige aussuchen, den sie einstellen möchten, sondern die potenziellen Arbeitnehmer*innen suchen sich den für ihre Bedürfnisse optimalen Arbeitgeber. Die Arbeitgeberattraktivität wird damit für junge Menschen bei der Wahl des Arbeitsplatzes immer ausschlaggebender (Michulitz und Heimes 2013, S. 34). Leistungsstarker Nachwuchs erwartet ein junges Umfeld, in dem Innovationen und Flexibilität die Regeln und Teil der Unternehmenskultur sind (Klaffke 2014). Für viele EVU ist diese Tatsache ein Dilemma, denn die typische Altersstruktur (siehe Abb. 4) zeigt einen *stark alterszentrierten Aufbau* des Personalkörpers. Das mittlere Alter in einem EVU liegt heute bei ca. 48 Jahren. Die Betriebszugehörigkeit liegt im Schnitt bei über 18 Jahren. Die Überalterung der Belegschaft (Becker 2013, S. 8) mit der damit verbundenen relativ schwachen Wechselquote in der Belegschaft führt aufgrund fehlender neuer Impulse zu einer Dämpfung der Innovationsfähigkeit. Häufig zeigt eine unternehmensinterne Demografieanalyse eine stark unterrepräsentierte Gruppe

Der heutige Altersdurchschnitt in einem EVU liegt bei 48 Jahren.

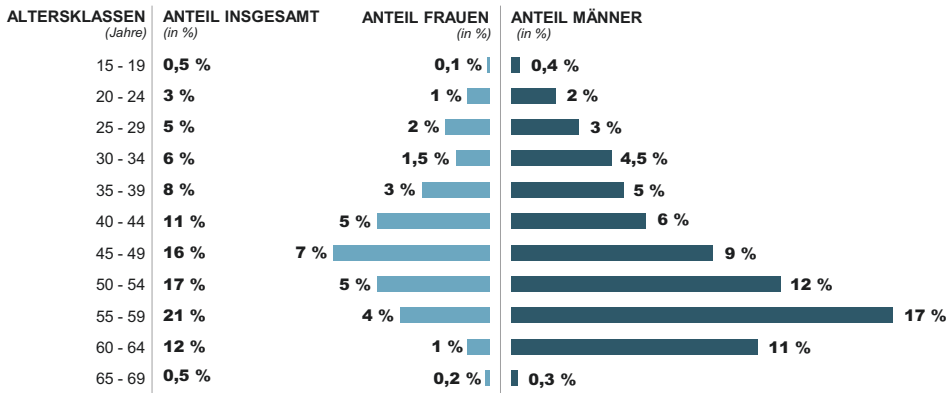


Abb. 4 Altersstruktur eines durchschnittlichen EVU. (© B E T Büro für Energiewirtschaft und technisch Planung GmbH)

der 20- bis 35-jährigen. In den nächsten fünf Jahren stehen die Unternehmen vor der Herausforderung, mit dem Ausscheiden der Babyboomer Nachwuchskräfte gewinnen zu müssen. Da der demografische Wandel aber ein gesamtgesellschaftliches Phänomen ist, müssen sich die Unternehmen im Kampf in Zukunft Fachkräfte in einem nie dagewesenen Ausmaß dem bestehenden Wettbewerb um qualifiziertes Personal stellen.

Die Durchführung einer unternehmensspezifischen Altersstrukturanalyse und deren Interpretation schaffen die Grundlage für einen strategischen Personalplan. Dieser fußt mit dem zweiten Standbein auf der Wettbewerbsstrategie des Unternehmens. Der strategische Personalplan ist dann passgenau, wenn er sowohl auf fachlicher als auch auf überfachlicher Ebene beschreibt, welche Fähigkeiten für eine erfolgreiche Abwicklung des Kerngeschäfts der Zukunft notwendig sind. Innerhalb der drei o. g. Grundscenarien bedarf es hierzu folgender Überlegungen zum Aufbau des Personalkörpers:

1. Welchen Typ Menschen braucht die Organisation, um ihre Strategie realisieren zu können?
2. Welche Kompetenzen müssen vorgehalten bzw. entwickelt werden?
3. Welche Qualifikationen braucht das Unternehmen in 5, 10 oder 15 Jahren?

Keine dieser Fragen ist ohne eine Differenzierung des spezifischen Geschäftsmodells eindeutig zu klären. Wichtig ist an dieser Stelle das Grundprinzip: Die reine Fokussierung auf die schulisch erworbenen Berufsqualifikation (technische bzw. kaufmännische Qualifikation mit Fachausbildung bzw. akkadischem Grad) reicht in der Regel nicht aus. Es bedarf einer unternehmensspezifischen Beantwortung der Fragen (1) und (2). Diese kann nach der Bestimmung der Strategie aufgrund einer Ausdifferenzierung zukünftiger

Die Ausprägungen fokussieren auf die Kompetenzen und Qualifikationen.

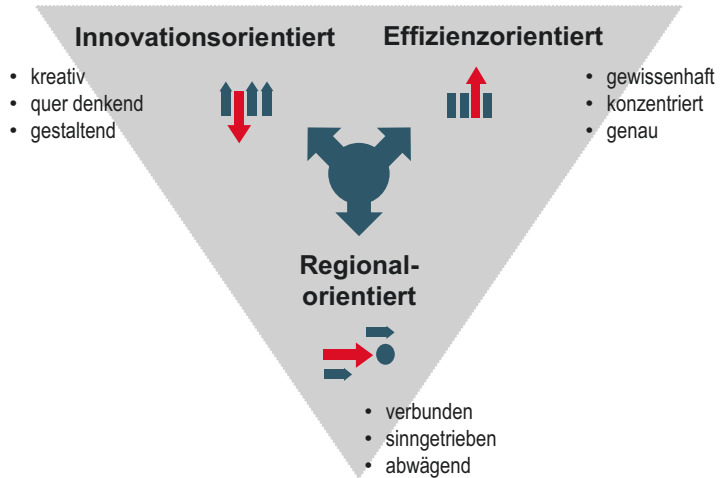


Abb. 5 Grundtypen der Personalstrategie. (© B E T Büro für Energiewirtschaft und technisch Planung GmbH)

Aufgaben und Funktionen und anhand von Persönlichkeitsprofilen⁶ oder Kompetenzmodellen⁷ erfolgen. Alternativ können generisch Grundtypen beschrieben werden. Die Abb. 5 zeigt einen exemplarischen Aufbau:

Ein *innovationsorientiert aufgestelltes EVU* braucht für den Erfolg am überregionalen Markt tendenziell Personal, das kreativ, quer denkend und gestaltend ist. Die Menschen in einer solchen Organisation müssen bereit und in der Lage sein, neue Impulse aus der Umgebung zu adaptieren und – auch disruptive Veränderungen – aktiv aufzunehmen und verarbeiten können. Zu den herausragenden Fähigkeiten dieses Personalkörpers gehören Know-how zur Produktentwicklung, Ambiguitätstoleranz und Projektmanagement.

Ein *effizienzorientiert aufgestelltes EVU* braucht hingegen für den Erfolg in der Kostenführerschaft tendenziell eher gewissenhaftes, konzentriertes und genau arbeitendes Personal, das Standardprozesse hocheffizient abwickelt. In einer strategisch schlank aufgestellten Organisation zählen v. a. zertifizierte und maximal effiziente Prozesse, die zuverlässig abgewickelt werden. Zu den herausragenden Merkmalen dieses Personalkörpers gehört ein Denken in Kennzahlen und technisch-betriebswirtschaftlicher Optimierung.

⁶Zum Beispiel mit einem DISG®-Profil, Reiss-Profil, Myers-Briggs-Typenindikator (MBTI), Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP) o. ä.

⁷Zum Beispiel mit dem Kasseler Kompetenzraster (KKR).

Ein *regionalorientiertes EVU* braucht zur Fokussierung auf die gewählte Marktnische prototypisch (orts-)verbundene Menschen, die mit hoher Identifikation für die Heimat sinngetrieben und tendenziell risikoavers abwägend das Geschäft gestalten. Die Menschen in einer solchen Organisation sind tendenziell verbindlich, sicherheitsafin und der regionalen Mentalität verbunden.

Alle drei Typen sind hier nur holzschnittartig beschrieben. Die Beschreibung dieser Typen dient dazu, deutlich zu machen, dass zu einer strategischen Positionierung auch eine Personalstrategie gehört. Sie basieren auf der Grundüberzeugung, dass ein nachhaltiges Geschäft nur dann erwirtschaftet werden kann, wenn Strategie, Aufgaben und Menschen im Einklang miteinander stehen. Nachhaltig ist in diesem Sinne das, was dem Unternehmen hilft, auch übermorgen noch erfolgreich am Markt zu sein. Ganzheitlich ist in diesem Sinne die Betrachtung des Unternehmens als eine Einheit, in der eine Vielzahl von Rahmenbedingungen zu einem konsistenten und zielgerichteten Verhalten aller Unternehmensvertreter beitragen.

2.3 Tragfähige Netzwerke: Kooperationsmotive und -formen

EVU stehen im Wettbewerb mit über 1000 weiteren Strom- und Gasanbietern und zusätzlich einigen neuen Marktteilnehmern, wie Internet- und Autokonzernen. In einem solch umkämpften Markt können kleine und mittelgroße EVU in der Regel nicht vollständig alleine bestehen. Auch wenn es gelingt, die passenden Mitarbeiter*innen zu finden und an das Unternehmen zu binden, kann das eigene Personal nicht alle Anforderungen erfüllen, die an ein modernes EVU gestellt werden. Neben dem Tagesgeschäft müssen die Unternehmen neue regulatorische Bestimmungen umsetzen, die IT-Systeme fit für die Zukunft machen, Innovation fördern, neue Produkte entwickeln und die Prozesseffizienz erhöhen.

Um all diesen Anforderungen gerecht werden und allen Herausforderungen begegnen zu können, sollte die Personalstrategie daher um eine Kooperationsstrategie ergänzt werden. Hierbei empfiehlt es sich, die Strategie hinsichtlich der präferierten Kooperationsform (Schumann und Hagenhoff 2004) unter Berücksichtigung der Wettbewerbsstrategie insbesondere im Hinblick auf folgende Dimensionen zu konkretisieren:

1. **Richtung:** Es kann die horizontale (gleiche Wertschöpfungsstufe), diagonale (unterschiedliche Branchen) und vertikale (unterschiedliche Wertschöpfungsstufen) Kooperation unterschieden werden.
2. **Formalisierung:** Hier kann die lose (mündliche Absprachen oder Letter Of Intent) von der formalen (vertragliche Bindung) und fixierten (gesellschaftsrechtliche Bindung) Kooperationen abgegrenzt werden.
3. **Umfang:** Eine Kooperation kann sich auf ein einzelnes Thema, ein Themenkomplex oder die gesamte Geschäftstätigkeit beziehen.

Kooperation ist jedoch kein Selbstzweck, eine Kooperation kann daher auch als ‚Zweckbeziehung‘ bezeichnet werden. Daher steckt hinter jeder Kooperation mindestens ein Motiv, das die Partner aneinander bindet. So lassen sich für jeden Typ des zuvor beschriebenen Grundmodells unterschiedliche Gründe für das Eingehen von Kooperationen identifizieren:

Ein **innovationsorientiertes EVU** wird Kooperationen insbesondere zu dem Zweck verfolgen, gemeinsam neue Produkte zu entwickeln. Dies kann z. B. in Partnerschaft mit einem Unternehmen aus einer benachbarten Branche, einem Start-up oder mit einem Technologieanbieter erfolgen. So installierte die Allgäuer Überlandwerk GmbH beispielsweise gemeinsam mit ABB und John Deere ein Energie-Management-System zur intelligenten Steuerung von Fotovoltaik- und Kraftwärmekopplungsanlagen, Batteriespeichern und Ladeinfrastruktur für elektrische Landmaschinen. Da innovationsorientierte Unternehmen überdurchschnittlich häufig Wagnisse eingehen, kann Kooperation auch dem Zweck dienen, das Risiko (und damit auch die Chance) zu teilen. Daneben kann auch der Zugang zu neuen Kunden zum Hauptmotiv werden, da sich das hohe Risiko einer Innovation vor allem dann auszahlt, wenn auf eine potenziell breite Kundenbasis zurückgegriffen wird.

Ein **effizienzorientiertes EVU** wird eine Kooperation insbesondere dann eingehen, wenn durch die Kooperation die spezifischen Kosten gesenkt und damit Skaleneffekte erzielt werden können. Daneben sind die Reduktion der Kosten durch das gemeinsame Erbringen von redundanten Leistungen bzw. durch das Zusammenlegung von redundanten Organisationseinheiten – sprich Synergieeffekte – für effizienzorientierte EVU häufig ein wichtiger Beweggrund für Kooperation. Auch die Erschließung neuer Märkte kann für diese Art von Unternehmen sinnvoll sein, weil die bestehenden Fixkosten auf diese Weise auf eine größere Anzahl an abgesetzten Produkten gewälzt werden können.

Ein **regionalorientiertes EVU** hat häufig das Ziel, eine hohe Qualität und die Versorgungssicherheit zu gewährleisten. Kooperationen dienen also häufig dazu, die Qualität zu sichern oder sogar zu steigern. Auch die Verlängerung der Wertschöpfungskette oder die Beschaffung von Know-how und Ressourcen, beispielsweise um bei der Digitalisierung voran zu kommen, können Motive für eine unternehmensübergreifende Zusammenarbeit sein. Regionalorientierte EVU sind in ihrem Wachstum durch eine bewusste Fokussierung räumlich beschränkt. Dennoch kann auch ein regional orientiertes EVU seinen regionalen Fokus ausweiten, indem Kooperationen mit benachbarten EVU eingegangen werden (Abb. 6).

Vor dem Hintergrund dieser abweichenden Motive unterscheidet sich auch die *idealtypische Kooperationsform*. Während innovationsorientierte EVU eher zu losen und einzelthemenbezogenen Kooperationen tendieren, um schnell auf Marktveränderungen reagieren zu können und für jede Art von Produkt und Markt die spezifisch passende Partnerschaft einzugehen, sind effizienzorientierte Unternehmen in der Regel an horizontalen Kooperationen bis hin zur Vollintegration interessiert, da auf diese Weise die meisten Synergien erzielt und diese langfristig gesichert werden können. Regionalorientierte EVU werden dagegen häufiger vertikale Kooperationen anstreben, wie z. B.

Die Ausprägungen fokussieren auf die spezifischen Herausforderungen.

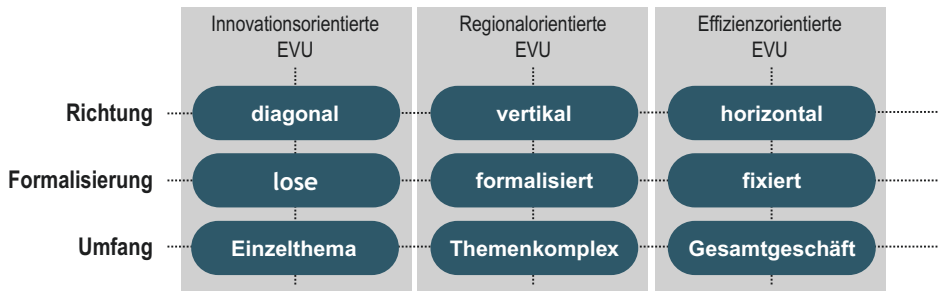


Abb. 6 Bevorzugte Kooperationsformen unterschiedlicher Typen von EVU. (© B E T Büro für Energiewirtschaft und technisch Planung GmbH)

die Zusammenarbeit mit dem lokalen Handwerk oder die überregionale Bündelung von – für den Kunden unsichtbaren – Leistungen. Letzteres manifestiert sich beispielsweise in den zahlreichen Beschaffungsk Kooperationen von Stadtwerken. Daneben legen regionale EVU wert auf eine langfristige Stabilität der Partnerschaft und damit zusammenhängend auf eine formale Bindungswirkung.

In der Praxis ist es natürlich nicht so einfach, die passende Kooperationsform zu finden, da die Motive oft nicht eindimensional und die Interessen der beteiligten Partner nicht immer deckungsgleich sind. Im Sinne der mittel- bis langfristigen Strategie ist es jedoch wichtig, Kooperation nicht nur opportunitätsgetrieben einzugehen, sondern sich die eigenen Kooperationsmotive transparent zu machen, und vor diesem Hintergrund die Richtung, den Grad der Formalisierung und den Umfang der Kooperation in Abstimmung mit den potenziellen Partnern auszuloten. Nur so gelingt es, einen nachhaltigen Nutzen für alle an der Kooperation beteiligten Unternehmen zu schaffen.

3 Fazit

Die nachhaltige Wettbewerbspositionierung von Energieversorgungsunternehmen fordert eine Positionierung in drei Strategiedimensionen: Die Positionierung im Wettbewerb (*Wettbewerbsstrategie*), die daran orientierte *Personalstrategie*, die mit einer demografiefesten Auswahl geeigneter Mitarbeiter*innen und Kompetenzen einher geht sowie die Wahl einer *Kooperationsstrategie* mit einem adäquaten Kooperationsmodell. Dieser *Dreiklang* stellt sicher, dass die Aufstellung des Unternehmens in der Innen- und Außenkommunikation kongruent und damit nachhaltig ist. Ein wesentlicher Aspekt des Erfolgs bei der Personalgewinnung ist eine für Fachkräfte ansprechende Aufstellung. Diese wird im *Arbeitnehmermarkt* durch eine hohe Arbeitgeberattraktivität sicher gestellt. Eine deutliche Positionierung als nachhaltiges Unternehmen fördert die Arbeitgeberattraktivität in der Zukunft noch stärker als bisher. In diesem Sinne sollten Kooperationen

und Netzwerke nicht nur gelegentlichesgetrieben sein. Vielmehr ist im Rahmen der Kooperationsstrategie systematisch zu bewerten, in welchen Feldern mit welcher Art von Unternehmen kooperiert und wie die Kooperation ausgestaltet werden soll. In der Nach-Energiewende-Welt werden Privat- und Geschäftskunden die Energieversorger als Lieferanten wählen, die ganzheitlich nachhaltig aufgestellt sind.

Literatur

- Becker S (2013) „Höchstmaß an Vertrauen in die Mitarbeiter setzen“. Interview mit Timm Krägenow. *Energie & Management Special Karriere, Herrsching*
- IÖW/future (Hrsg) (2012) IÖW/future-Ranking der Nachhaltigkeitsberichte deutscher KMU 2011: Ergebnisse und Trends. IÖW/future, Münster
- Klaffke M (2014) *Generationen-Management: Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze*. Springer, Berlin
- Meffert H, Münstermann M (2005) *Corporate Social Responsibility in Wissenschaft und Praxis – eine Bestandsaufnahme*. Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e. V, Münster
- Michulitz C, Heimes K (2013) BET-Studie Arbeitgeberattraktivität 2020, Paradigmenwechsel in der Personalentwicklung. *ew* 112(13):34–37
- Porter ME (1980) *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press, New York
- Schumann M (Hrsg), Hagenhoff S (2004) *Kooperationsformen: Grundtypen und spezielle Ausprägungen*. Arbeitsbericht des Instituts für Wirtschaftsinformatik an der Georg-August-Universität Göttingen, Nr. 4



© Christiane Michulitz

Dr. Christiane Michulitz, Jahrgang 1971, Studium der Germanistik und Biologie an der Universität Bonn und an der RWTH Aachen, Staatsexamen 1998. Von 1999 bis 2008 wissenschaftliche Mitarbeiterin und Leiterin des Bereichs Personal & Controlling am Zentrum für Lern- und Wissensmanagement/Lehrstuhl Informatik im Maschinenbau der RWTH Aachen. Von 2004 bis 2008 Geschäftsführerin des Instituts für Unternehmenskybernetik e. V. an der RWTH Aachen und Beraterin bei der OSTO Systemberatung GmbH. Promotion 2005 im Fachbereich Erziehungswissenschaften und Soziologie an der Universität Dortmund, MBA Entrepreneurship 2006 an der FH Aachen. Seit 2008 Senior-Beraterin für Organisationsentwicklung bei der Büro für Energiewirtschaft und Technische Planung GmbH. 2011–2017 Teamleiterin Organisations- und Personalentwicklung, seit 2017 Partnerin für Organisation & Prozessmanagement. Mitglied im Herausgeberbeirat der Zeitschrift für Systemdenken und Entscheidungsfindung im Management. Lehrbeauftragte an der FH Aachen. Ausgebildete Trainerin für Systemisches Management. Autorin diverser Fachartikel zur Kommunikation in Organisationen. Thematische Schwerpunkte: Prozessmanagement und Reorganisationen, Prozessbegleitung, Change Management, Personalmanagementkonzepte, Moderation von Klausurtagungen und Strategiewshops, Coaching von Führungskräften.



© Hartwig Kalhöfer

Dipl.-Wirt.-Ing. Hartwig Kalhöfer, Jahrgang 1965, Studium Wirtschaftsingenieurwesen, Fachrichtung Maschinenbau an der Technischen Hochschule Darmstadt, Vertiefung: Wirtschaftsprüfung/Controlling, Abschluss: Dipl. Wirtschaftsingenieur 1996. Von 1997 bis 2003 Manager im Bereich Energieversorgung mit Schwerpunkt: Kennzahlenvergleiche und Prozessanalysen bei der Accenture Unternehmensberatung in Kronberg. Von 2003 bis 2012 Bereichsleiter Controlling und Unternehmenssteuerung einschließlich Risiko- und Nachhaltigkeitsmanagement mit Schwerpunkt: Risikomanagement und Frühwarnsysteme bei der Mainova AG in Frankfurt. 2013–2017 Teamleiter Unternehmensstrategie im Bereich Managementberatung bei der B E T Büro für Energiewirtschaft und technische Planung GmbH in Aachen. Seit 2018 selbstständig mit der Unternehmensberatung pm23. Thematische Schwerpunkte: Strategieentwicklung von Stadtwerken, Begleitung von Konzessionsverfahren, Leitung von Organisationseinheiten im mittelständischen Umfeld, erfolgreich in Restrukturierungen und dem damit verbundenen Change Management, umfassende Erfahrungen in der Standardisierung von Prozessen sowie bei der Leitung und Umsetzung von multidimensionalen Projekten. Er ist Autor diverser Fachartikel und Studien zu strategischen Fragen der Energiewirtschaft.



© Tim Ronkartz

Dipl.-Wirt.-Ing. Tim Ronkartz, LL.M. Jahrgang 1987. Studium des Wirtschaftsingenieurwesens an der RWTH Aachen mit den Schwerpunkten Bauingenieurwesen, Projektmanagement sowie Energie und Umwelt, Diplom 2012. Anschließend Tätigkeit als Managementberater im Team Unternehmensstrategie bei der B E T Büro für Energiewirtschaft und technische Planung GmbH, Aachen. Von 2013 bis 2015 berufsbegleitendes Zweitstudium Mergers & Akquisition an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Abschluss Master of Laws (LL.M.). Zwischen 2016 und 2018 Senior Referent Strategie bei der Trianel GmbH. Dort Leitung von Großprojekten mit Schwerpunkten in der Unternehmens- und Organisationsentwicklung entlang der gesamten energiewirtschaftlichen Wertschöpfungskette sowie in der Durchführung von Unternehmenstransaktionen. Seit 2018 Senior-Manager und Leiter des Kompetenzteams Kommunale Infrastruktur und Innovation bei B E T. Thematische Schwerpunkte: Strategie- und Geschäftsmodellentwicklung, kommunale Infrastruktur, Transaktionsberatung (M&A), Organisationsentwicklung, Vergabeverfahren und Ausschreibungen, Businessplanung. Diverse Publikationen und Vortragstätigkeiten sowie langjährige Betreuung einer großen Stadtwerkekooperation.