

Hans-Gerd Servatius

Duale Transformation von Energieunternehmen

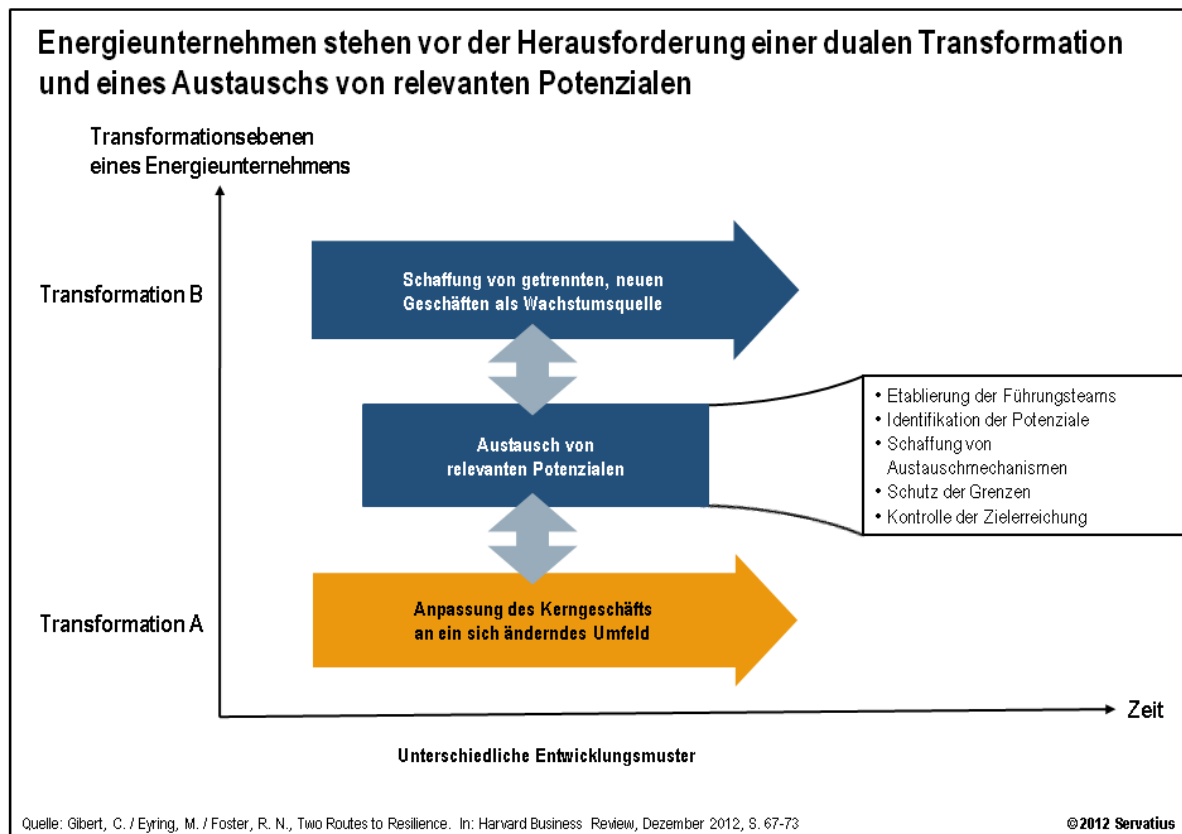
Es zeichnet sich immer deutlicher ab, dass Energieunternehmen vor der doppelten Herausforderung stehen, nämlich ihr Kerngeschäft an ein sich änderndes Umfeld anzupassen und gleichzeitig neue Geschäfte als zukünftige Wachstumsquelle aufzubauen. Während die Unternehmen selbst meist über keine Erfahrungen mit derartigen dualen Transformationsprogrammen verfügen, stehen andere Branchen, wie z.B. der Mediensektor, seit Jahren vor ähnlichen Herausforderungen. Wir skizzieren, was Energieunternehmen von diesen Unternehmen lernen können.

Was versteht man unter einer dualen Transformation?

Der umfassende Wandel eines Unternehmens ist an sich schon eine sehr schwierige Aufgabe. In manchen Branchen tritt diese Herausforderung jedoch in Form von zwei Teilaufgaben auf, die miteinander verknüpft sind.

Dies ist der Fall, wenn das vorhandene Geschäftsmodell aufgrund von externen Einflüssen und neuen Wettbewerbern unter Druck gerät. Die etablierten Akteure werden ihr Geschäft jedoch nicht kampflos aufgeben, sondern versuchen es weiterzuentwickeln und grundlegend neu auszurichten. Diese Transformation A ist häufig mit einer organisatorischen Straffung und mit Kostensenkungen verbunden.

Parallel dazu gilt es, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln und erfolgreich zu etablieren. Diese Transformation B geht meist von getrennt zum Basisgeschäft agierenden Organisationseinheiten aus. Das Zusammenwirken der beiden Um- und Aufbauprozesse bezeichnet man als duale Transformation [1]. Dieser Begriff beschreibt recht gut die Herausforderungen, vor denen Energieunternehmen stehen.



Austausch von relevanten Potenzialen

Eine besondere Schwierigkeit aber auch eine Chance liegt darin, dass der Aufbau der neuen Geschäfte zwar in der Regel von organisatorisch getrennt agierenden Einheiten ausgeht, zwischen den beiden Transformationsaufgaben jedoch ein Austausch von relevanten Potenzialen stattfinden sollte.

So bildet für Energieunternehmen die vorhandene Kundenbasis einen wichtigen Wettbewerbsvorteil gegenüber Disruptoren aus anderen Branchen. Wenn sich um diese Kunden aber zwei Organisationseinheiten bemühen, so gibt es Abstimmungsbedarf.

Bei der Gestaltung der Austauschbeziehungen hat sich der folgende Prozess bewährt: In einem ersten Schritt geht es darum, die Führungsteams für die beiden Transformationsaufgaben zu etablieren. Danach sind die relevanten Potenziale zu identifizieren, also z.B. erfolgskritische Ressourcen und Fähigkeiten oder eben Kundenpotenziale. Ein dritter Schritt ist die Schaffung von geeigneten Austauschmechanismen, z.B. einem gemeinsamen Kundenbeziehungsmanagement. Daneben sind aber auch die Grenzen zwischen den beiden Transformationsaufgaben zu schützen, um sicher zu stellen, dass die neuen Einheiten nicht von der Basisorganisation erdrückt werden. Hierauf aufbauend ist dann zu kontrollieren, inwiefern bei beiden Aufgaben die gesetzten Ziele erreicht werden.

Die Bewältigung einer dualen Transformation gehört nicht zum normalen Handwerkszeug eines Managers. Insofern kommt einer begleitenden Führungskräfteentwicklung eine hohe Bedeutung zu.

Literatur

- [1] Gilbert C // Eyring M / Foster R N (2012) Two Routes to Resilience. Harvard Business Review, Dezember 2012, S 67-73