



***Fit für den Wandel  
im Energie- und Versorgungsmarkt***

**Human Resource Studie 2002**

**Dr. Wieselhuber & Partner GmbH  
Unternehmensberatung**

**München, im Juli 2002**



- **Veränderungen sind das Salz in der Suppe der Unternehmenskultur. Doch Veränderungen sind für viele Menschen angstbesetzt – wie also kann man Veränderungsprozesse erfolgreich initiieren und durchführen? Worauf sollten Unternehmen besonders achten? Denn noch immer gilt, dass Change-Bemühungen eines Unternehmens oft mitten in der Durchführung zerfransen bzw. scheitern oder erst gar nicht gestartet werden.**
- **Insbesondere in Märkten der Liberalisierung und Globalisierung, wie eben in der Energie- und Versorgungsindustrie in Deutschland entfalten Konzepte oft nicht ihre volle Tragweite, weil sie theoretisch bleiben und nicht mit Leben gefüllt werden.**
- **Dr. Wieselhuber & Partner setzt daher seit Jahren auf die erfolgreiche Einbindung des Erfolgsfaktors „Mitarbeiter“. Denn nur erfolgreich umgesetzte Projekte schaffen einen echten Mehrwert für das Unternehmen, da jedes Unternehmen nur so stark ist wie ihre Mitarbeiter.**
- **In diesem Bericht möchten wir Ihnen die Ergebnisse der von uns durchgeführten Studie „Fit für den Wandel“ vorstellen und mit Ihnen gemeinsam ihre unternehmensspezifische Situation im Vergleich zu den übrigen Akteuren reflektieren.**
- **Wir hoffen, Ihnen mit diesem Bericht eine Basis für anregende Diskussionen und entsprechende Weichenstellungen für die Zukunft liefern zu können, um eben FIT FÜR DEN STRUKTURWANDEL der Branche zu sein!**

## **Fit für den Wandel**

- Profil der Teilnehmer der Studie
- Management Summary
- EVU-Benchmark zu „Fit für den Wandel“
- Die Ergebnisse im Detail
- Anhang Fragebogen
- Kontaktdaten

## **Profil der Teilnehmer der Studie: Branchenriesen und Mittelständler**



## Zur Erhebungsmethode und Stichprobe

---

### ➤ Erhebungsmethode:

- W&P wählte ein zweistufiges Vorgehen zum Prüfen des „Fitnessgrades“ der deutschen Energie- und Versorgungsunternehmen:
  1. Auswertung von Beratungsprojekten bei Unternehmen, die in sich öffnenden Märkten agieren, bzgl. der wesentlichen Erfolgsfaktoren, um einen Wandel in Unternehmen erfolgreich zu meistern (12 Interviews mit W&P Projektleitern).
  2. Anschreiben der Leiter für Personal bzw. Personalentwicklung der 100 umsatzstärksten Unternehmen in Deutschland sowie einige ausgewählte regionale Energie- und Versorgungsunternehmen.

### ➤ Stichprobe:

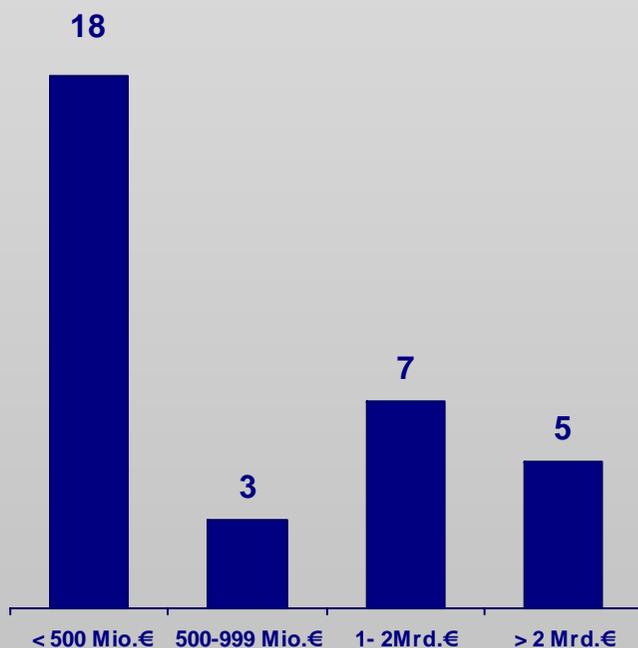
- Insgesamt 35 Unternehmen beteiligten sich an der Befragung.
- Besonders stark vertreten sind in der Stichprobe Unternehmen mit einer Mitarbeiterzahl zwischen 1.000 und 3.000 sowie bis zu 1.000 Beschäftigten.
- Nahezu die Hälfte der befragten Unternehmen erwirtschafteten im vergangenen Jahr einen Umsatz von mindestens 500 Mio. € Zwei Unternehmen machten keine Angaben zum aktuellen Umsatz.

➔ ***Der Rücklauf der Fragebögen lag bei ca. 31 Prozent.***

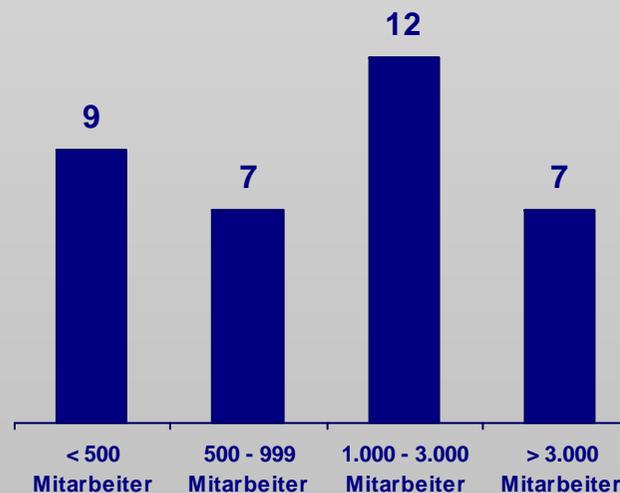


## 35 Energie- und Versorgungsunternehmen nahmen aktiv an der Studie teil

### Umsatz 2001<sup>\*)</sup>



### Mitarbeiter 2001



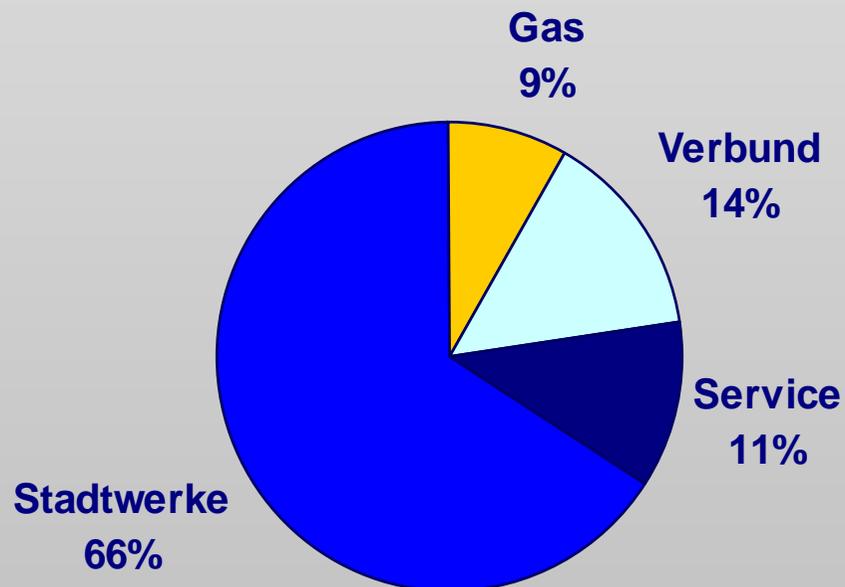
➔ **Die teilnehmenden Unternehmen waren zu Teilen sehr beschäftigungsstark, was sich jedoch nicht im gleichen Maße im Umsatz widerspiegelte.**

<sup>\*)</sup> Zu 2 Unternehmen lagen keine aktuellen Umsatzzahlen vor.



## Den stärksten Rücklauf gab es seitens der Stadtwerke

### Branchenverteilung



➔ *Gas-, Service- und Verbundanbieter sind in der Stichprobe mit etwa 1/3 beteiligt.*

n = 35

## **Management Summary:**

**Die zentrale Frage ist nicht, ob Wandel erforderlich ist, sondern wie der Veränderungsprozess konkret umzusetzen und gestalten ist**



## Wie fit sind die EVU' beim Instrumentieren und Orchestrieren des Wandels?

---

1.

Rund 71% der Unternehmen besitzen eine Strategie zur Bewältigung der Branchentransformation.

2.

Knapp 49% der befragten Unternehmen gehen davon aus, dass die strategische Unternehmensausrichtung den Mitarbeitern transparent, kommuniziert und sogar bis auf Abteilungsebene herunter gebrochen ist.

3.

Rund 57% der befragten Unternehmen haben die erforderlichen Entscheidungen zur Umsetzung der Strategie bereits getroffen.

4.

Ca. 63% der Unternehmen setzen gezielt auf bestimmte Methoden und Systeme, um die Mitarbeiter für Veränderungen zu mobilisieren.

5.

Zur Mobilisierung der Mitarbeiter und deren Veränderungsbereitschaft setzen ca. 43% auf Anreize, wobei diese in 4 von 5 Fällen rein monetärer Art sind.

6.

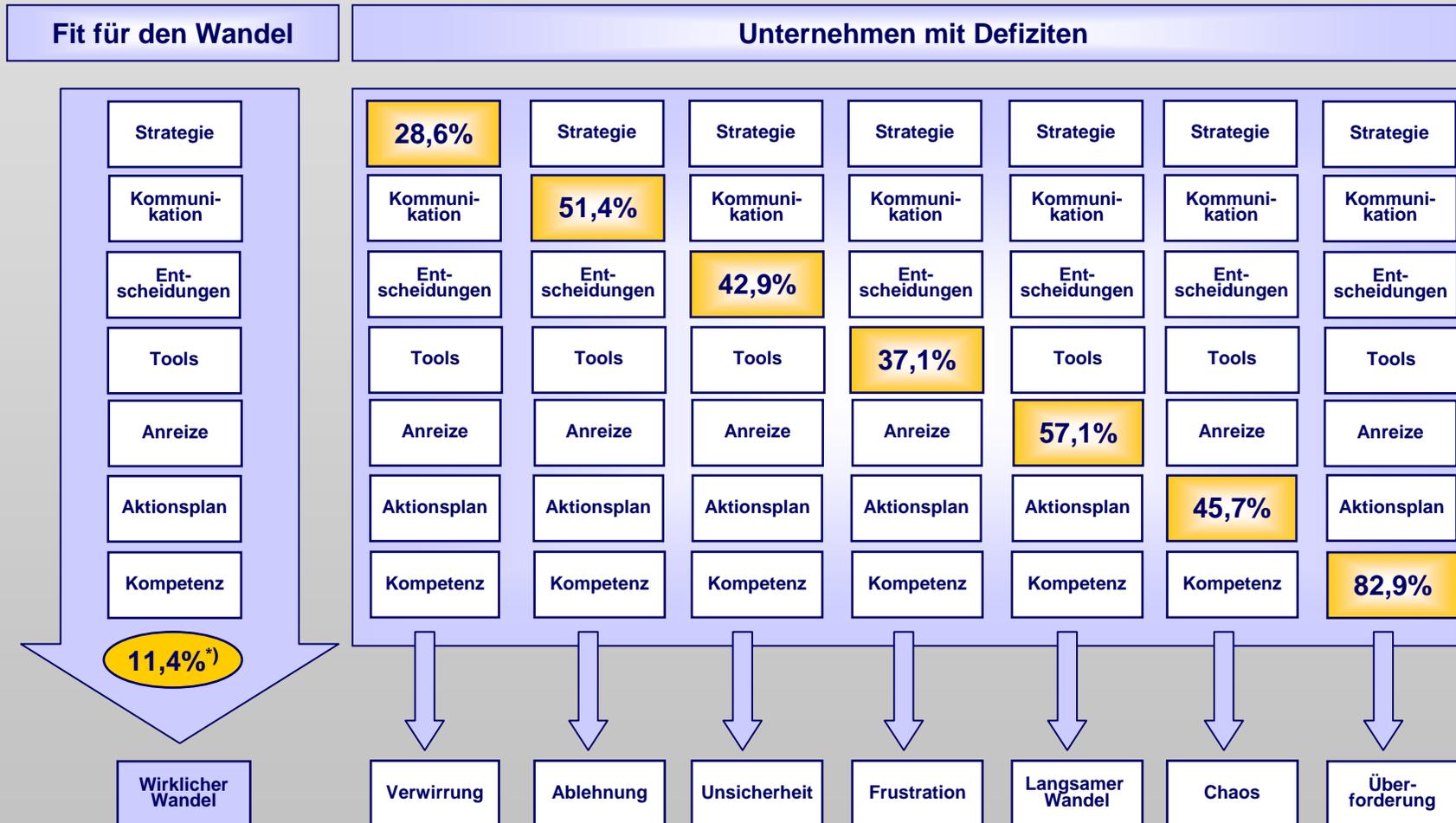
Anfangs definierte Aktionspläne werden von ca. 54% der befragten Unternehmen kontrolliert und die Zielerreichung klar gemessen.

7.

Knapp 83% der befragten Unternehmen gehen davon aus, dass die Kompetenzen ihrer Führungskräfte hierzu ausgebaut werden müssen.



# Defizite im Management des Veränderungsprozesses führen zu einer Vielfalt an emotionalen Spannungsfeldern



➔ **Dies schlägt sich nieder in Ineffizienzen, hohen Konfliktkosten, Entscheidungsstaus etc.!**

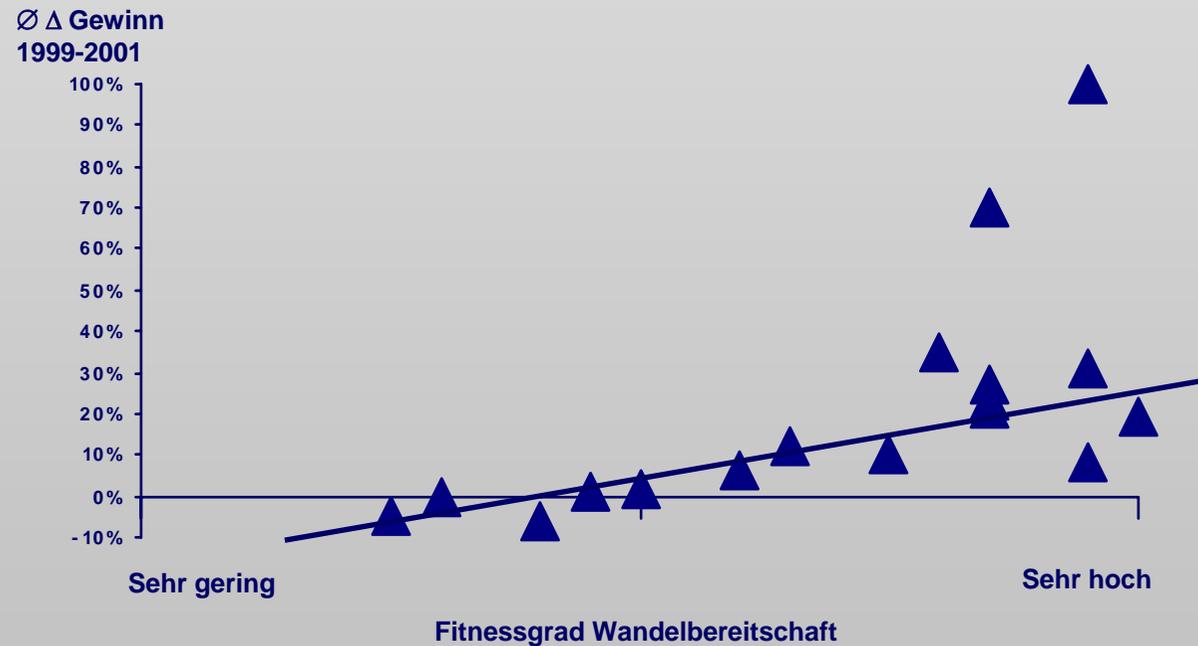
n = 35

<sup>\*)</sup> Unternehmen, die alle Faktoren voll berücksichtigen bzw. deren Führungskräfte zumindest teilweise Veränderungskompetenz besitzen



## Dirigenten des Wandels, die gezielt den Faktor Mensch im Veränderungsprozess berücksichtigen, sind unternehmerisch erfolgreich

### Unternehmensgewinn und Wandel-Fitnessgrad



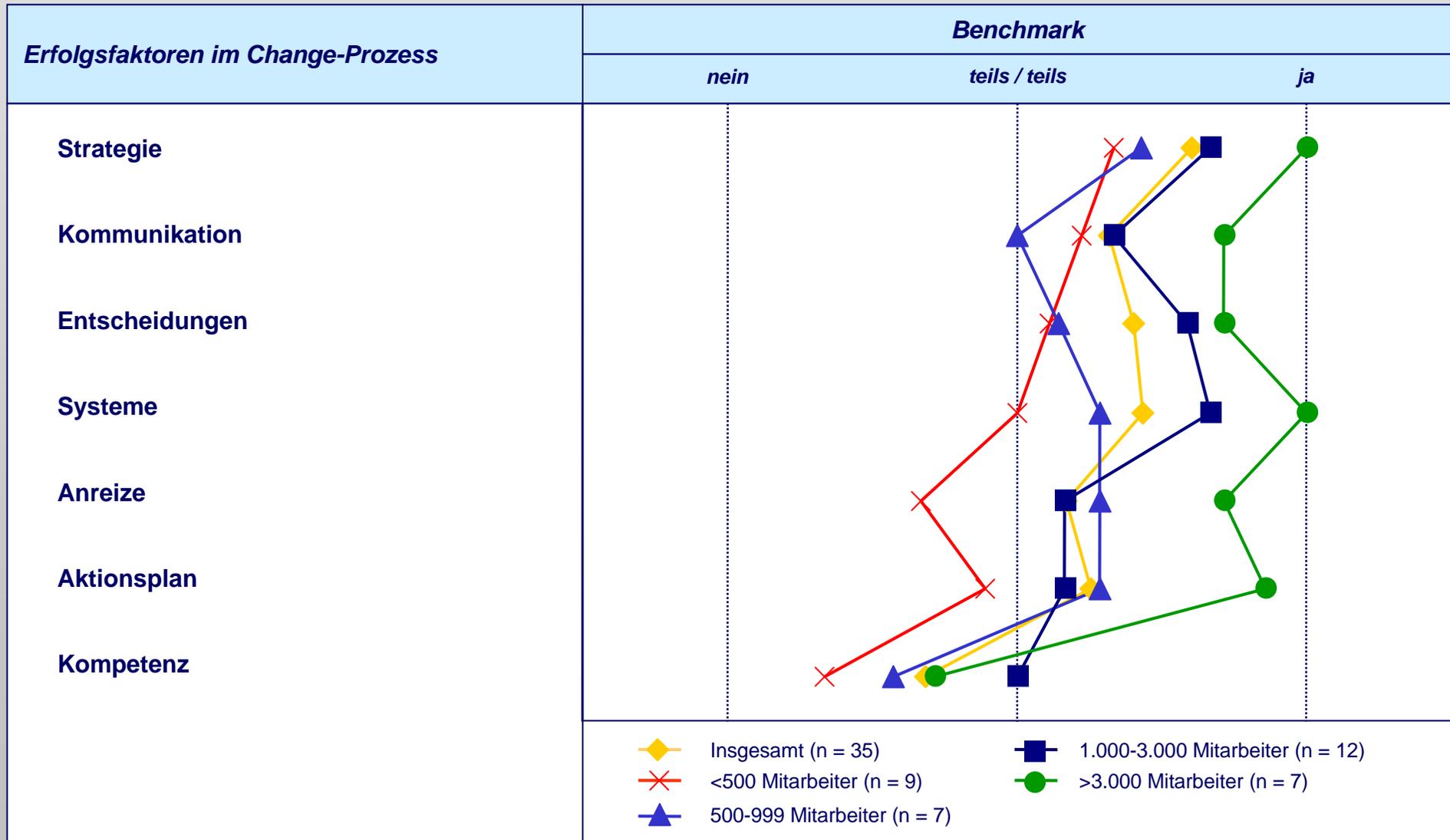
➔ **Energie- und Versorgungsunternehmen, die das Orchester des Wandels gezielt dirigieren, sind Spitzenreiter bei den Gewinn-Zuwachsraten!**

n = 17; Fitnessgrad der Wandelbereitschaft 1,0 (sehr gering) bis 5,0 (sehr hoch)

## **EVU-Benchmark zu „Fit für den Wandel“**

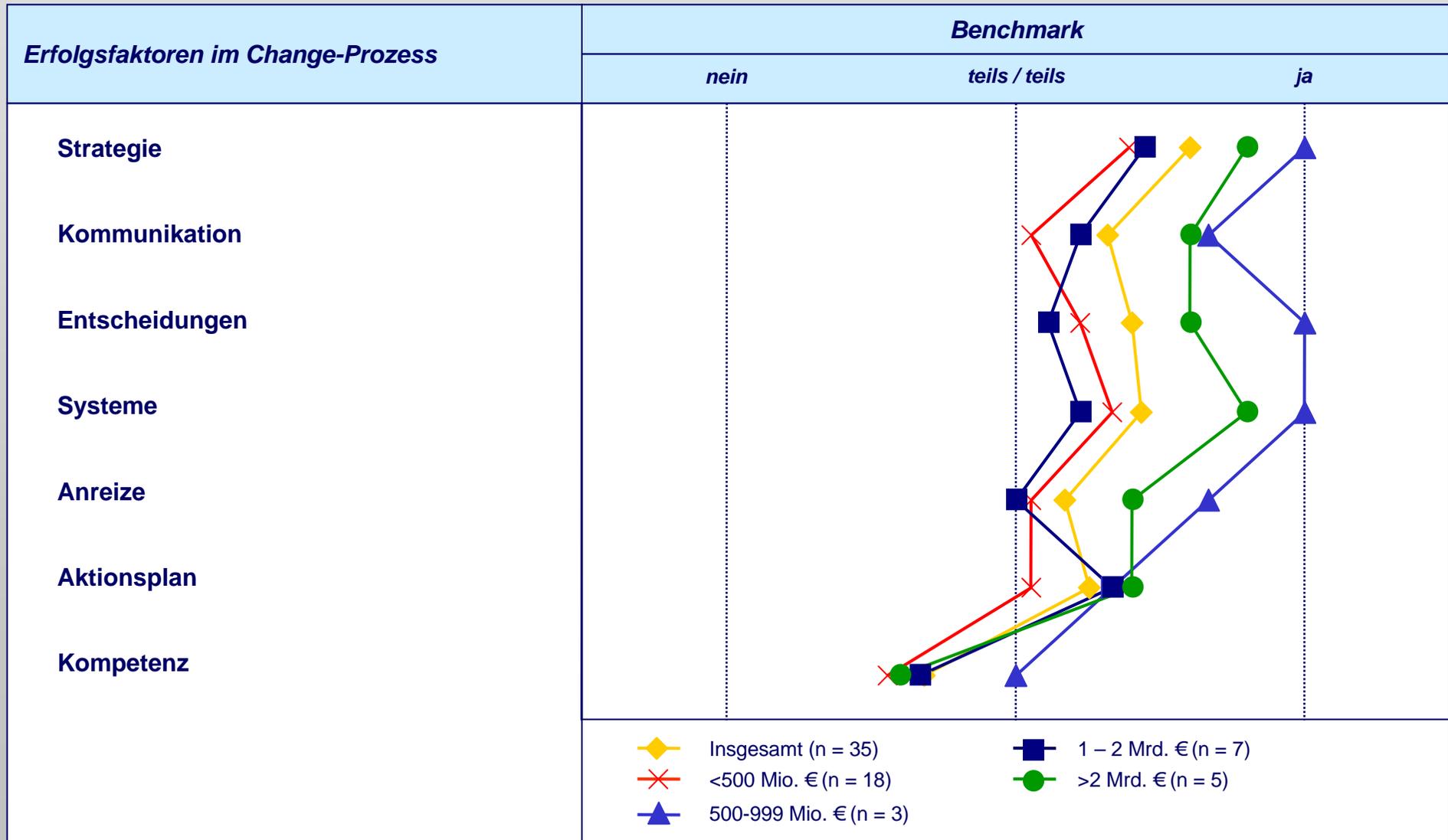


# Die Veränderungsbereitschaft im Branchen-Vergleich (nach Mitarbeiterzahl)



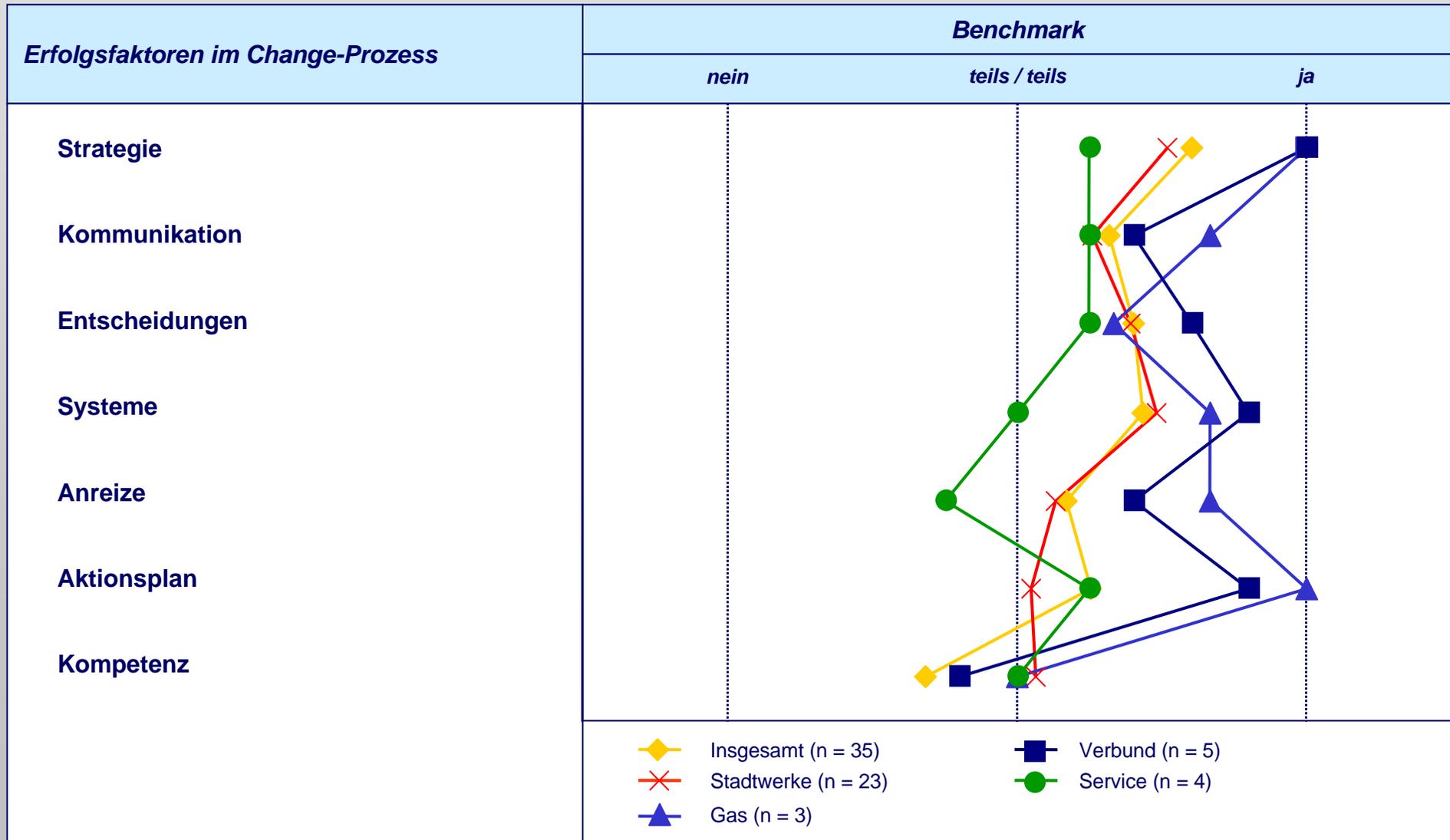


# Die Veränderungsbereitschaft im Branchen-Vergleich (nach Umsatz)





# Die Veränderungsbereitschaft im Branchen-Vergleich (nach Sparte)

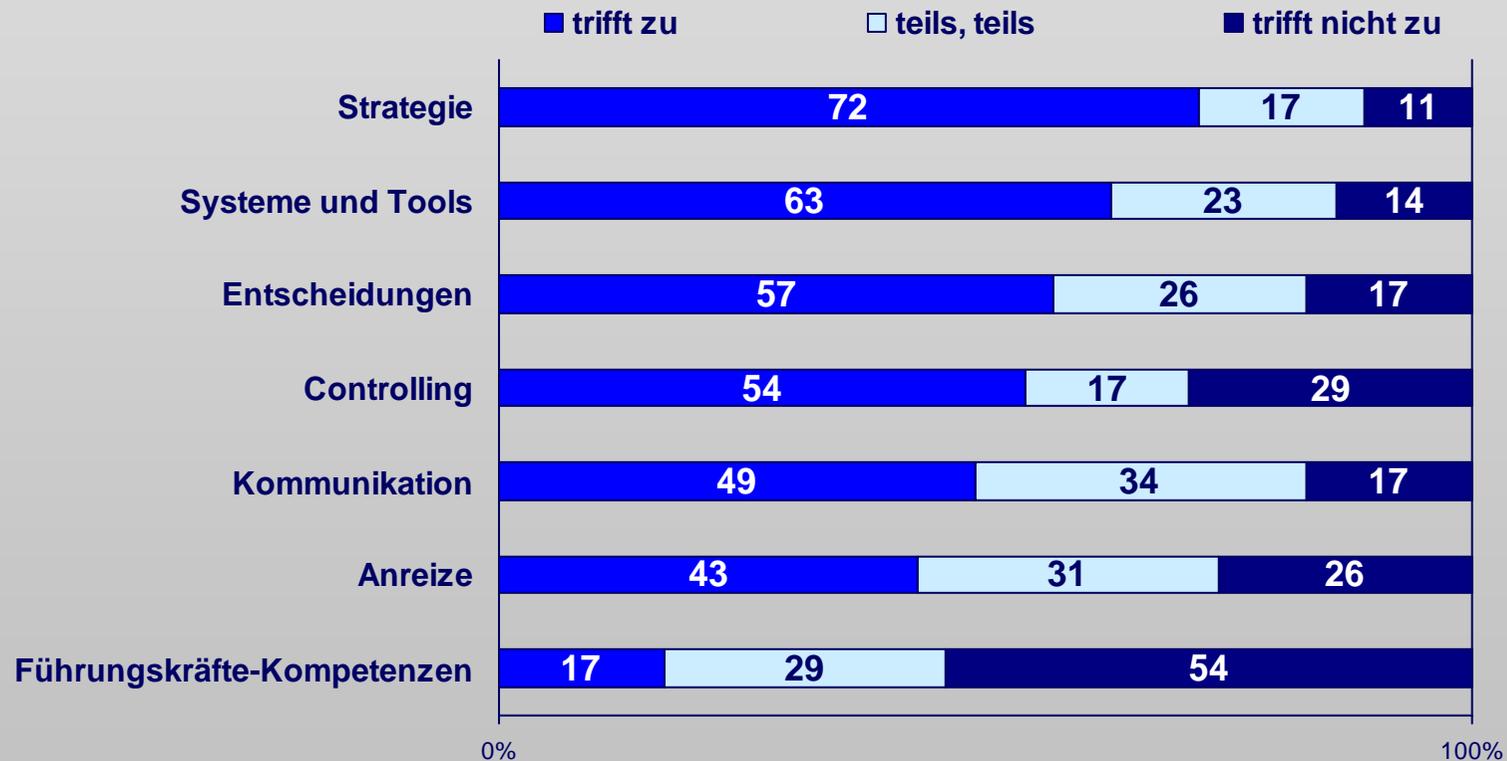


## Die Ergebnisse im Detail



## Die strategische Stossrichtung ist bei fast $\frac{3}{4}$ der Unternehmen klar . . .

. . . wie de facto der Wandel im Unternehmen erfolgreich erreicht werden will, ist dagegen nur 53% der Unternehmen.

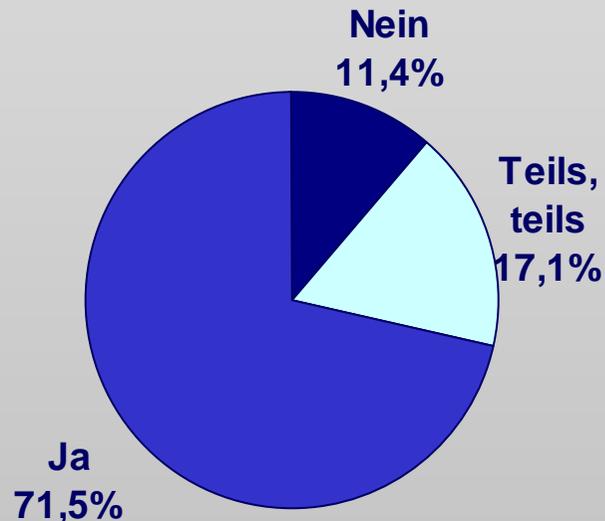


➔ *Es ist nicht eine Frage, ob sich das jeweilige Unternehmen wandeln will bzw. muss, sondern wie der Wandel konkret zu gestalten und durchzuführen ist.*



## Ist im Unternehmen eine Strategie zur Bewältigung des Branchentransformation definiert?

### Strategie



### Aus Human Resource Sicht bedeutet dies:

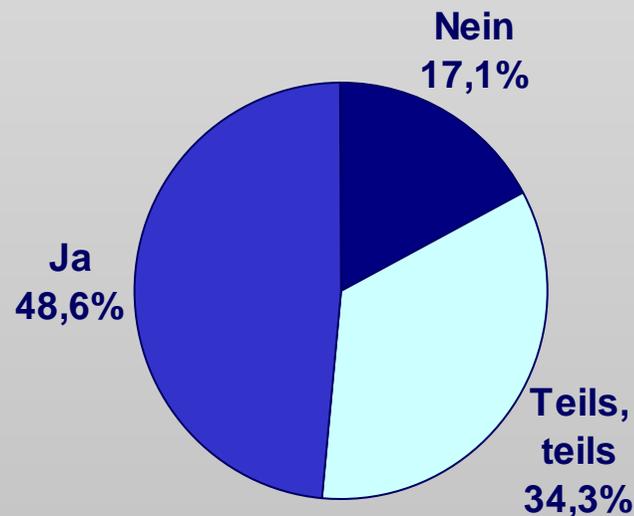
- Die Strategie liefert die inhaltliche Ausrichtung für das gesamte Wandlungsgeschehen.
- Die Strategie muss die Verbindung herstellen zwischen dem als notwendig erkannten Wandlungsbedarf einerseits und den konkreten Veränderungsvorhaben andererseits.
- Die Mitarbeiter bei ca. 11% der befragten Unternehmen wissen nicht, wohin das Schiff steuert. Deshalb fahren sie im Kreis und warten ab, bis vom Kapitän ein Zielpunkt lokalisiert ist.
- Je länger dieser Zustand andauert, um so kraftloser werden die Ruderschläge. Das Vertrauen in den Kapitän sinkt und die Gefahr einer Meuterei steigt.

➔ **29% Unternehmen agieren ohne eine eindeutige klare Zielvorstellung und verlieren wertvolle Zeit. Diese Unternehmen laufen Gefahr, den Anschluss zu verlieren!**



## Ist diese Strategie den Mitarbeitern transparent, kommuniziert und bis auf Abteilungsebene heruntergebrochen?

### Kommunikation



### Aus Human Resource Sicht bedeutet dies:

- Knapp 48% der befragten Unternehmen gaben an, dass die strategische Stossrichtung den Mitarbeitern bekannt ist.
- Für die übrigen 52% der Unternehmen gilt dagegen, dass es zwar einen Zielhafen gibt, aber außer dem Kapitän und dem Steueremann niemand dies weiß. Trotzdem wird der Befehl zum Setzen der Segel geben und die Richtung nur sehr vage angedeutet.
- Das Schiff bewegt sich zwar. Die Mannschaft segelt aber widerwillig und murrend. Die Sinnhaftigkeit des Unternehmens wird stark angezweifelt.
- Jegliche Strategie nützt nichts, wenn Sie nicht transparent gemacht wird. Der Weg und das Ziel müssen für alle Betroffenen sichtbar sein!

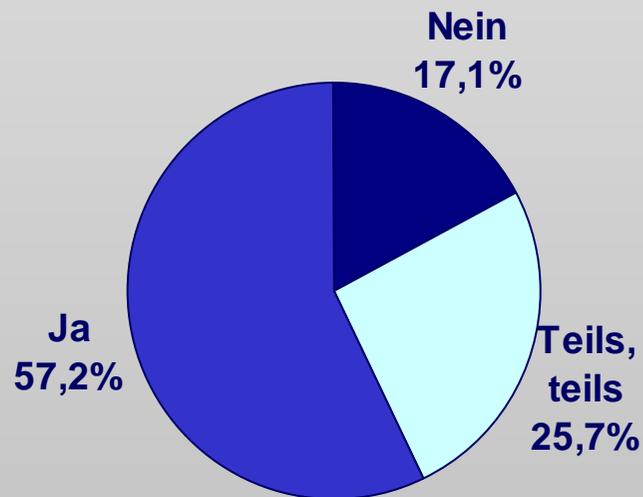
➔ **Auch wenn etwa 7 von 10 Unternehmen eine Strategie haben, bei 2 dieser 7 ist dies den Mitarbeitern nicht bekannt.**

n = 35



## Sind die erforderlichen Entscheidungen für eine erfolgreichen Umsetzung der Strategie getroffen?

### Entscheidungen



### Aus Human Resource Sicht bedeutet dies:

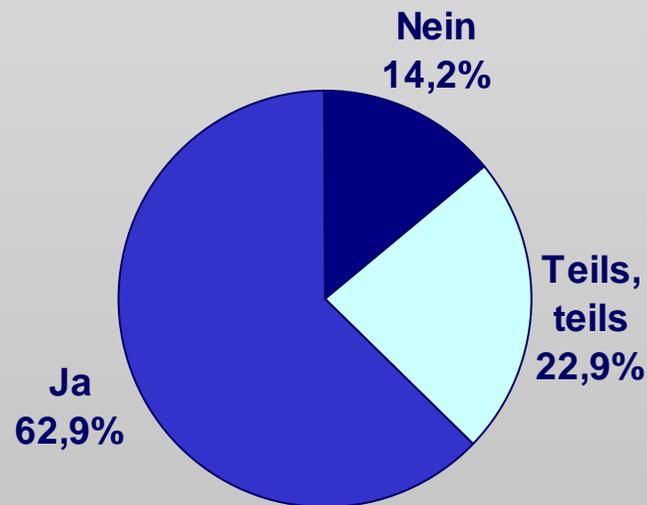
- Zur Organisation des Wandels gehören Anpassung der Ablauforganisation und Optimierung der Aufbauorganisation.
- Ca. 58% haben alle wesentlichen Entscheidungen bereits getroffen. Bei knapp ¼ stehen noch einige Entscheidungen aus.
- Knapp 17% der befragten Unternehmen haben diesbezüglich noch keine Entscheidungen getroffen.
- Auch wenn der Zielhafen klar ist. Der Kapitän hat noch keine Entscheidung darüber getroffen, wer das Ruder übernimmt, wer die Segel refft und wer für die Nachtwache eingeteilt wird.
- Entsprechend ist die Mannschaft verärgert, weil sie nicht weiß, wer was zu tun hat.

➔ **Ohne die Entscheidung über klare Verantwortlichkeiten und Vorgehensweisen werden bei ca. 42% der befragten Unternehmen wertvolle Effizienzpotenziale verschenkt und verlängern die Reise erheblich!**



## Setzen Sie gezielt bestimmte Tools ein, um Mitarbeiter für die Veränderung zu mobilisieren?

### Tools



### Aus Human Resource Sicht bedeutet dies:

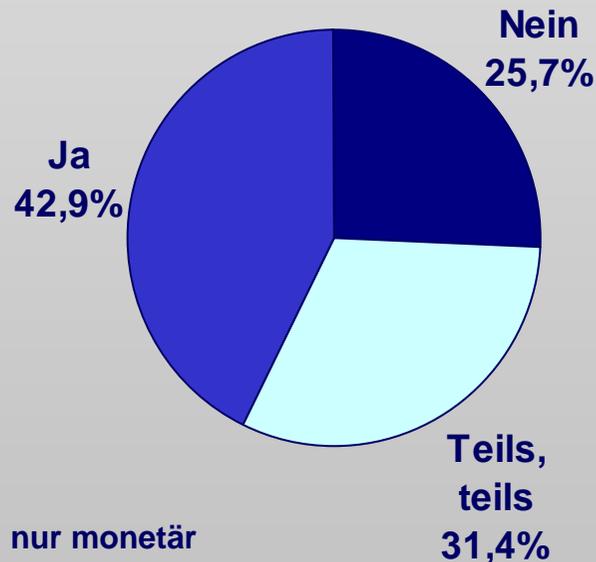
- Knapp 14% setzen keine konkreten Führungssysteme und Methoden ein, um die Mitarbeiter zu mobilisieren.
- Das das beste strategische Konzept bleibt letztlich kraftlos, wenn es nicht durch geeignete Instrumente in der Umsetzung unterstützt wird.
- Dabei kommt es nicht darauf an, neue Systeme zu entwickeln, sondern vorhandene wirkungsvoll zu nutzen, zu kombinieren bzw. „Maß zuschneiden“.
- Das Ziel wird nur schwerlich erreicht, wenn die richtige Ausstattung und Technik fehlt, Segel zu hissen oder zu setzen.
- Die Mannschaft ist frustriert. Der Wille ist da, aber die Werkzeuge fehlen.

➔ **Um aktiv die Motivation der Mitarbeiter und die Bereitschaft zum „Gehen der Extra-Meile“ zu steigern, setzen knapp 63% gezielt Führungs- und Anreizsysteme ein.**



## Existieren Anreize, um Veränderungsbereitschaft zu mobilisieren (Gehalt, Karriere, u. ä.) ?

### Anreize



#### davon:

- 83% nur monetär
- 17% monetär und immateriell

### Aus Human Resource Sicht bedeutet dies:

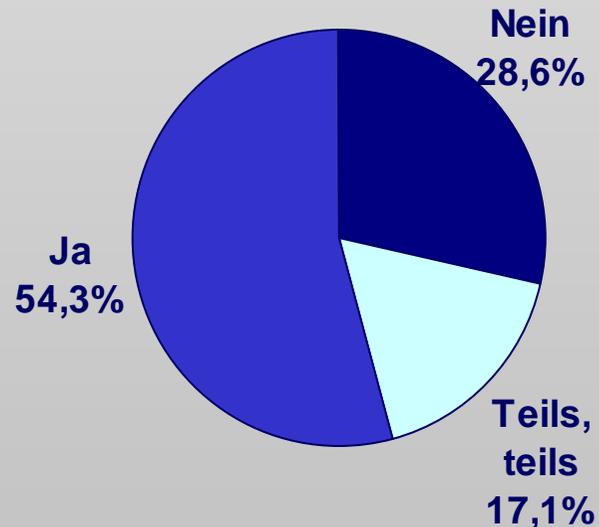
- Ca. 43% der Unternehmen entlohnen Veränderungsbereitschaft, wobei 4 von 5 Unternehmen rein auf die finanzielle Komponente setzen.
- Wenn nicht mit Anreizen die Veränderungsbereitschaft belohnt wird, wird dadurch der „gewünschte Ruck“, der durch das Unternehmen gehen soll, im besten Fall nur zufällig eintreten.
- Die Mannschaft weiß nicht, ob Sie in den Genuss einer Extra-Ration Essen oder Wein kommt, wenn der Zielhafen erreicht ist.
- Der für die Seeleute wichtige Mannschaftsgeist und die Motivation durch packende Reden des Kapitäns wird vernachlässigt.
- Es besteht die Gefahr, dass einige Seeleute auf einem anderen Schiff anheuern.

➔ ***Materielle Anreize sind notwendig. Sie wirken aber in der Regel nur kurzfristig. Ein wirklicher Wandel wird sich nur dann vollziehen, wenn der Teamgeist und das Engagement durch eine entsprechende Kultur gefördert werden.***



## Wird der anfangs definierte Aktionsplan kontrolliert und die Zielerreichung gemessen?

### Aktionsplan



### Aus Human Resource Sicht bedeutet dies:

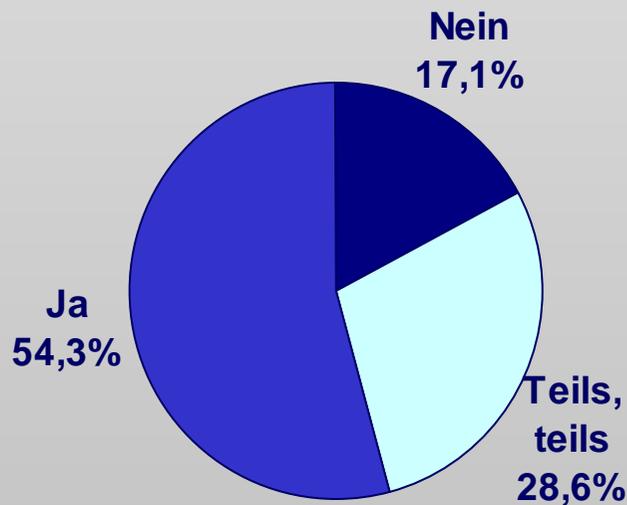
- Knapp 54% der befragten Unternehmen kontrollieren und messen die Umsetzung der Change-Projekte.
- Fast 29% der Unternehmen gaben an, kein Projektcontrolling eingeführt zu haben.
- Das Fehlen der Kontrolle von Zielvorgaben mündet in eine zwanglose Unverbindlichkeit. Eine Verantwortungsübernahme erfolgt in so einem Fall kaum.
- Niemand kontrolliert, ob das Schiff auf dem richtigen Kurs läuft.
- Alle zucken mit den Achseln bei der Frage nach der Verantwortung für eventuelle Irrfahrten und verweisen auf den anderen.

➔ **Wenn der Erreichungsgrad von Zielen nicht kontrolliert wird, ist es unwahrscheinlich, dass man ins Ziel trifft! – diese Gefahr besteht bei knapp 47% der befragten Unternehmen.**



## Müssen die Kompetenzen der Führungskräfte hierzu ausgebaut werden?

### Kompetenz-Ausbau



### Aus Human Resource Sicht bedeutet dies:

- Etwa 55% der befragten Unternehmen sehen Bedarf im Kompetenzaufbau bei ihren Führungskräften beim Thema Change Management.
- Knapp 17% der Stichprobe sind der Ansicht, dass die Führungskräfte über entsprechende Kompetenzen verfügen, die nicht ausgebaut werden müssen.
- Wenn der Kapitän keine erfahrenen Offiziere an seiner Seite hat, wird das Schiff den Kurs schwerlich halten können.
- Die Offiziere können Ihre Funktion als Vorbilder und Koordinatoren nicht oder nur eingeschränkt wahrnehmen
- Die Seeleute nehmen die Führungsschwächen wahr und sind verunsichert. Es wird nicht an einem Strang gezogen.

➔ **Die Führungsmannschaft des Unternehmens ist gefordert, als Promotor des Wandels zu wirken. Dazu benötigt sie bei 82% der Unternehmen entsprechende Kompetenzen.**

## **Anhang Fragebogen**

**W&P stellte sieben Fragen für den Blitz-  
Check „Fit für den Wandel“**



## Blitz-Check „Fit für den Wandel“

---

	Ja	Teils, teils	Nein
1. Ist im Unternehmen eine Strategie zur Bewältigung der Branchentransformation definiert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ist diese Strategie den Mitarbeitern transparent, kommuniziert und bis auf Abteilungsebene heruntergebrochen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Sind die erforderlichen Entscheidungen für eine erfolgreichen Umsetzung der Strategie getroffen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Setzen Sie gezielt bestimmte Tools ein, um Mitarbeiter für die Veränderung zu mobilisieren (z. B. leistungsorientiertes Vergütungssystem)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Existieren Anreize, um Veränderungsbereitschaft zu mobilisieren (Gehalt, Karriere, u. ä.) ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Wird der anfangs definierte Aktionsplan kontrolliert und die Zielerreichung gemessen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Müssen die Kompetenzen der Führungskräfte hierzu ausgebaut werden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Kontaktdaten



**Wir danken allen beteiligten Unternehmen nochmals  
für ihr Mitwirken an dieser Studie!**

---

- **Für Ihre Fragen und bei weiterem Informationsbedarf stehen wir Ihnen jederzeit gerne zur Verfügung.**

**Dr. Wieselhuber & Partner GmbH  
Unternehmensberatung  
Königinstrasse 33  
80539 München**

**Tel.:           089 / 2 86 23-0  
Fax:            089 / 2 86 23-260  
Homepage:   [www.wieselhuber.de](http://www.wieselhuber.de)**

**Andreas M. Lohner**

**Leiter Competence Center  
Führung, Organisation & HRM**

**eMail:        [Lohner@Wieselhuber.de](mailto:Lohner@Wieselhuber.de)**

**Hinweis:**

**Die vorliegende Veröffentlichung wurde mit größter Sorgfalt erstellt. Trotzdem können einzelne Informationen und Rückschlüsse missverständlich, unverständlich oder falsch sein. Dr. Wieselhuber & Partner GmbH und die Autoren übernehmen keine Haftung für die Verwendung der gegebenen Informationen.**