



kwp consulting group

Wertorientiertes Strategiemanagement

Positionspapier

WICHTIG: Vertraulich und urheberrechtlich geschützt

Dieses Dokument ist Eigentum der kwp consulting GmbH. Es enthält Geschäftsgeheimnisse sowie vertrauliche Informationen, die im Eigentum der kwp consulting GmbH stehen. Ohne ausdrückliche Zustimmung der kwp consulting GmbH darf es, ganz oder teilweise, weder verwendet, kopiert, vervielfältigt, veröffentlicht noch übertragen werden.

© kwp consulting GmbH - Alle Rechte vorbehalten.

Strategische Herausforderungen aus Sicht der Energiewirtschaft *)

- Erforderliche, deutliche Effizienzsteigerung in den Netzen aufgrund des Regulatordrucks auf die Durchleitungsentgelte
- Nachhaltig negative Auswirkungen der starken Preisanstiege auf der Handelsebene auf die Vertriebsmargen
- Nicht-Realisierbarkeit der erforderlichen personenseitigen Effizienzsteigerungen infolge nur mehr geringer altersbedingter Fluktuation
- Wesentliche Organisationsänderungen und Kostennachteile als Konsequenz der Unbundling-Vorgaben

Potenzielle Konsequenzen für kommunale Versorger:

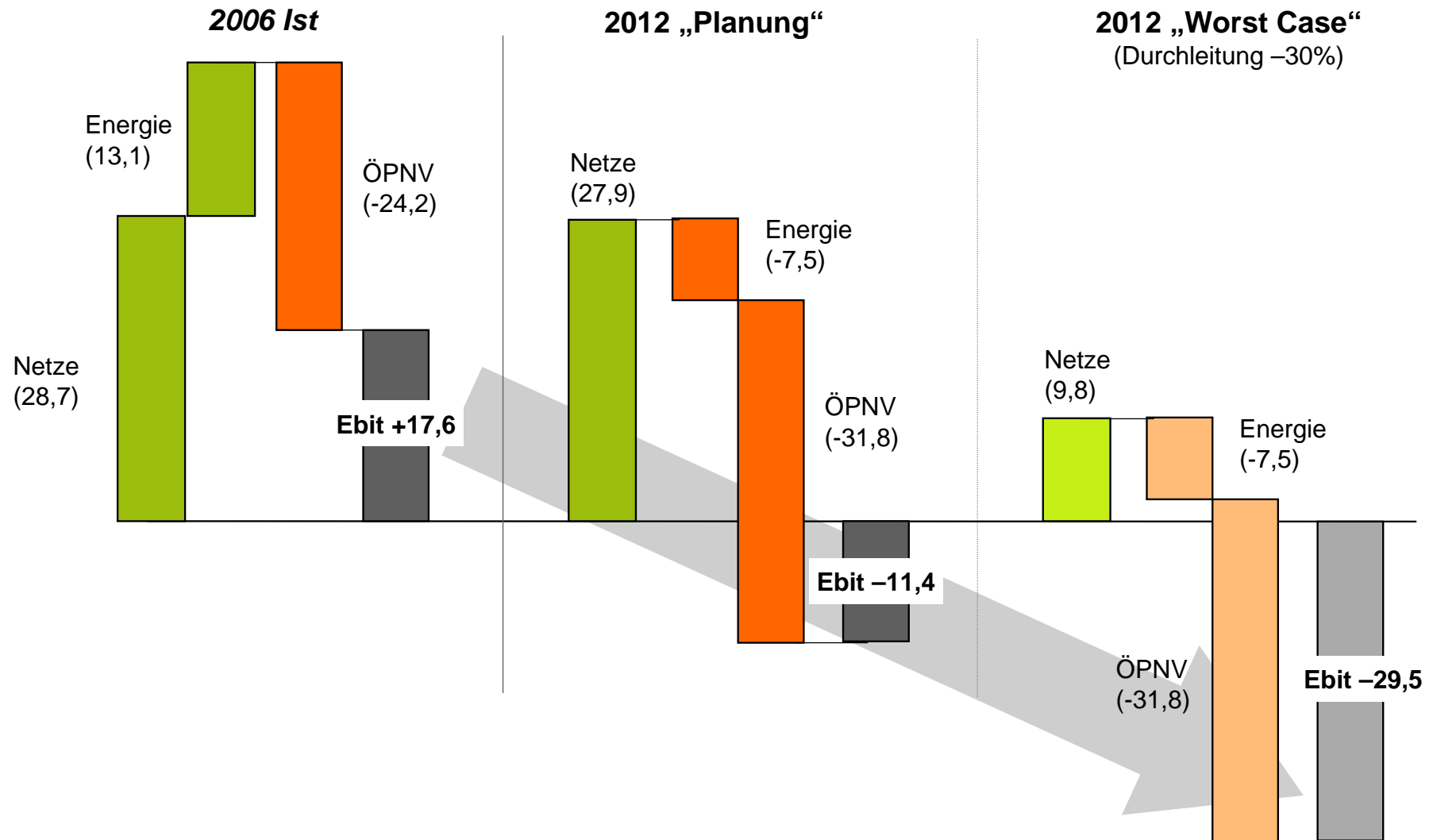
- Kurzfristig Gefährdung der bisherigen Gewinnentwicklung und damit der Ausschüttungen an den Eigner
- Mittelfristig Gefährdung des kommunalen Querverbands bzw. der internen Finanzierung des ÖPNV

*) Ergebnisse der Opex-Studie 2006

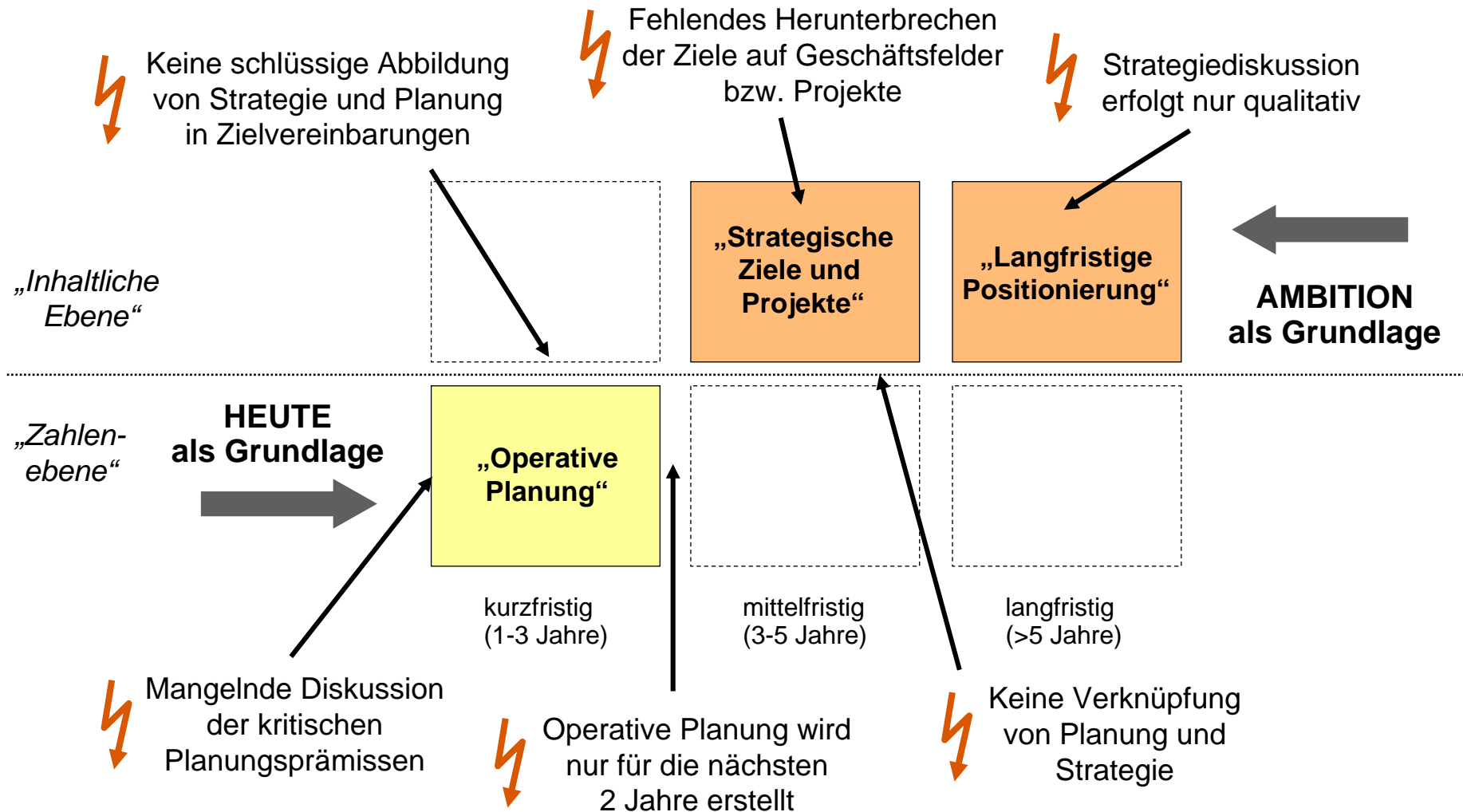
Konsequenz für Versorgungsunternehmen: Gefahr eines mittelfristig dramatischen Ergebnisverfalls

Anonymisiertes
Projektbeispiel

Werte in Mio €



Nur wenige Unternehmen erkennen diese Gefahren frühzeitig ...



... weil die operative Planung nicht in direktem Zusammenhang mit langfristigen Strategieüberlegungen steht!

Enge Verzahnung von Inhalten und Zahlen ist erforderlich

Inhaltsebene

**Strategische Zielsetzungen
(Unternehmerische Ambition)**
vs. inhaltliche Analyse
der IST-Situation

**Identifizieren der
strategischen Lücke**

Eckpunkte zur Schließung der Lücken (Soll-Geschäftsmodell)

**Strategische
Initiativen/Projekte**

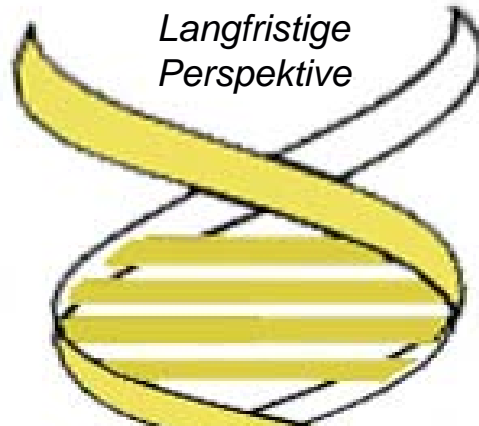
Konsistente Führung über inhaltliche & quantitative Zielvereinbarungen

Zahlenebene

**Finanzwirtschaftliche Zielsetzungen
(Anforderung der Eigentümer)**
vs. mehrjähriger Geschäftsplan
(Basis: IST)

**Identifizieren der
wirtschaftlichen Lücke**

**Strategiebasierte
Mittelfristplanung**



➔ **Wertorientiertes Strategiemangement stellt diese Verzahnung sicher**

Wertorientiertes Strategiemangement als Voraussetzung für tatsächliche Fokussierung und Transparenz

- ✓ **Transparente und verbindlich formulierte langfristige Zielsetzungen**
- inhaltlich und quantitativ - als Ausgangspunkt und Vorgabe für die konkrete Entwicklung des Unternehmens
- ✓ **Mittelfristige Zielvorgaben als eindeutige Anforderungen an die Geschäftsfelder,**
für die die Festlegung einer konkreten „Schrittfolge“ und einer eindeutigen Abbildung in der Mittelfristplanung zu erfolgen hat
- ✓ **Eindeutige Definition der erwarteten Wertsteigerungen aus strategischen Initiativen als Grundlage der Priorisierung,**
als Beitrag zur klaren Ausrichtung und Straffung des Portfolios strategischer Projekte und damit zur effektiven Bündelung interner Ressourcen
- ✓ **Vereinbarung und einvernehmliche Aktualisierung individueller Zielvereinbarungen,**
auf der Grundlage wirtschaftlich und inhaltlich transparent definierter Beiträge jedes Geschäftsfelds zum Gesamterfolg des Unternehmens
- ✓ **Enge Verzahnung von Strategieentwicklung, Planung und Controlling**
mit eindeutigen Feedback-Schleifen als Voraussetzung für hohe operative Flexibilität bei gleichzeitig eindeutiger strategischer Ausrichtung

Transparente und verbindlich formulierte langfristige Zielsetzungen als Ausgangspunkt

Inhaltliche Zielsetzungen

„Wie kann trotz wachsender Dezentralisierung der Entscheidungen eine kohärente strategische Ausrichtung gewährleistet werden?“

Unternehmerische Ambition bzw. strategisches Prinzip als Mittel, die langfristig angestrebte Positionierung des Unternehmens in ihrem Kern zu formulieren und zu kommunizieren

Beispiel: **Stadtwerke Augsburg**

Die Stadtwerke Augsburg wollen außer über Beteiligungen auch „durch das Hochsteigen in der Wertschöpfungskette“ profitabel wachsen.

Beispiel: **EnBW**

- Mit Disziplin, Effizienz und Kostenbewusstsein Wettbewerber mit höchster relativer Ertragskraft werden
- Operative Exzellenz durch kontinuierliche Prozessüberwachung und –verbesserung
- Der am stärksten fokussierte Wettbewerber sein

Quantitative Zielsetzungen

„Wann erwirtschaftet das Unternehmen eine aus Sicht der Investoren attraktive Rendite für das eingesetzte Kapital?“

Einheitliche Kenngrößen als Maßstab für die wirtschaftliche Attraktivität der Aktivitäten und die Anforderungen des Kapitalmarktes

ROCE = Rendite auf eingesetztes Kapital

Value Spread = Rendite über Kapitalkosten

EVA = Generierter Wertbeitrag

Beispiel: **RWE**¹ (Gesamtunternehmen)

Ziel-ROCE für 2006 (Planung 2002)	mind. Kapitalkosten (in 2002: 9,5%)
-----------------------------------	--

Ziel-ROCE für 2006 (Planung 2004)	14 %
-----------------------------------	------

Ist-ROCE für 2006	18,7 %
-------------------	--------

¹ lt. jeweiligem Geschäftsbericht

Inhaltliche und quantitative Zielvorgaben als eindeutige Anforderungen an die Geschäftsfelder

Anonymisiertes
Projektbeispiel

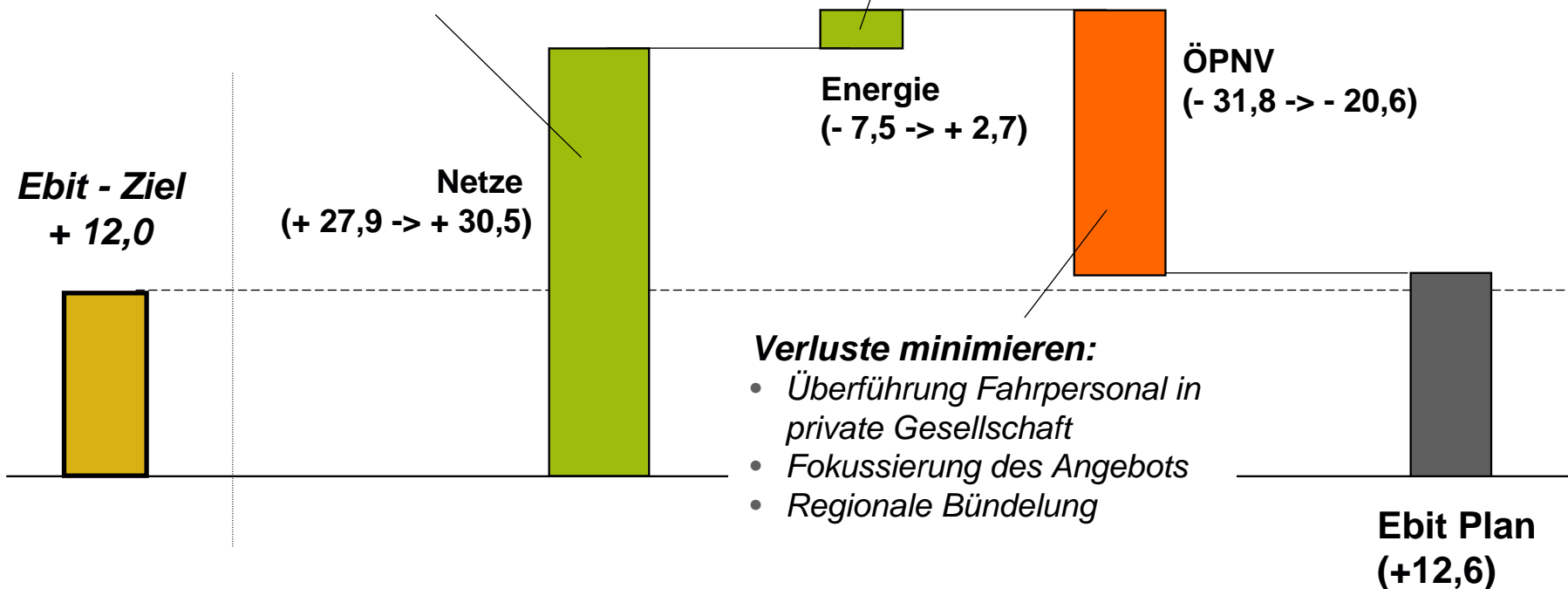
Werte in Mio € für 2010

Ergebnis absichern:

- Senkung Eigen- und Drittkosten
- Regionale Kooperation im Betrieb
- Medienübergreifende Aufstellung

Ergebnisumkehr schaffen:

- Senkung Eigen- und Drittkosten
- Kritische Größe für marktseitige Investitionen
- Strategisches Portfoliomanagement (Kunden, Produkte)



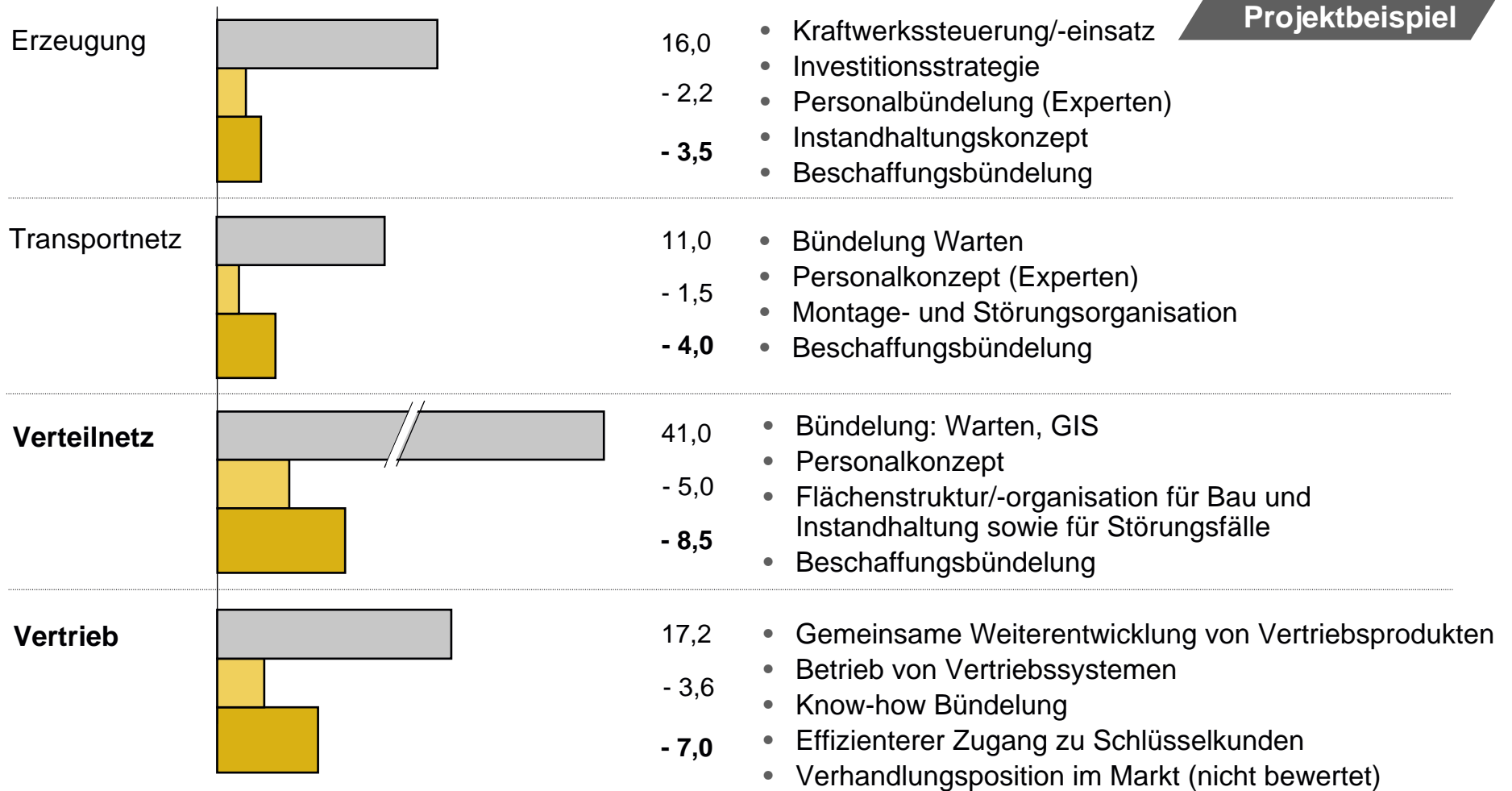
Verluste minimieren:

- Überführung Fahrpersonal in private Gesellschaft
- Fokussierung des Angebots
- Regionale Bündelung

Priorisierung von alternativen Optionen für Partnerschaften auf Basis der erwarteten Wertsteigerungen

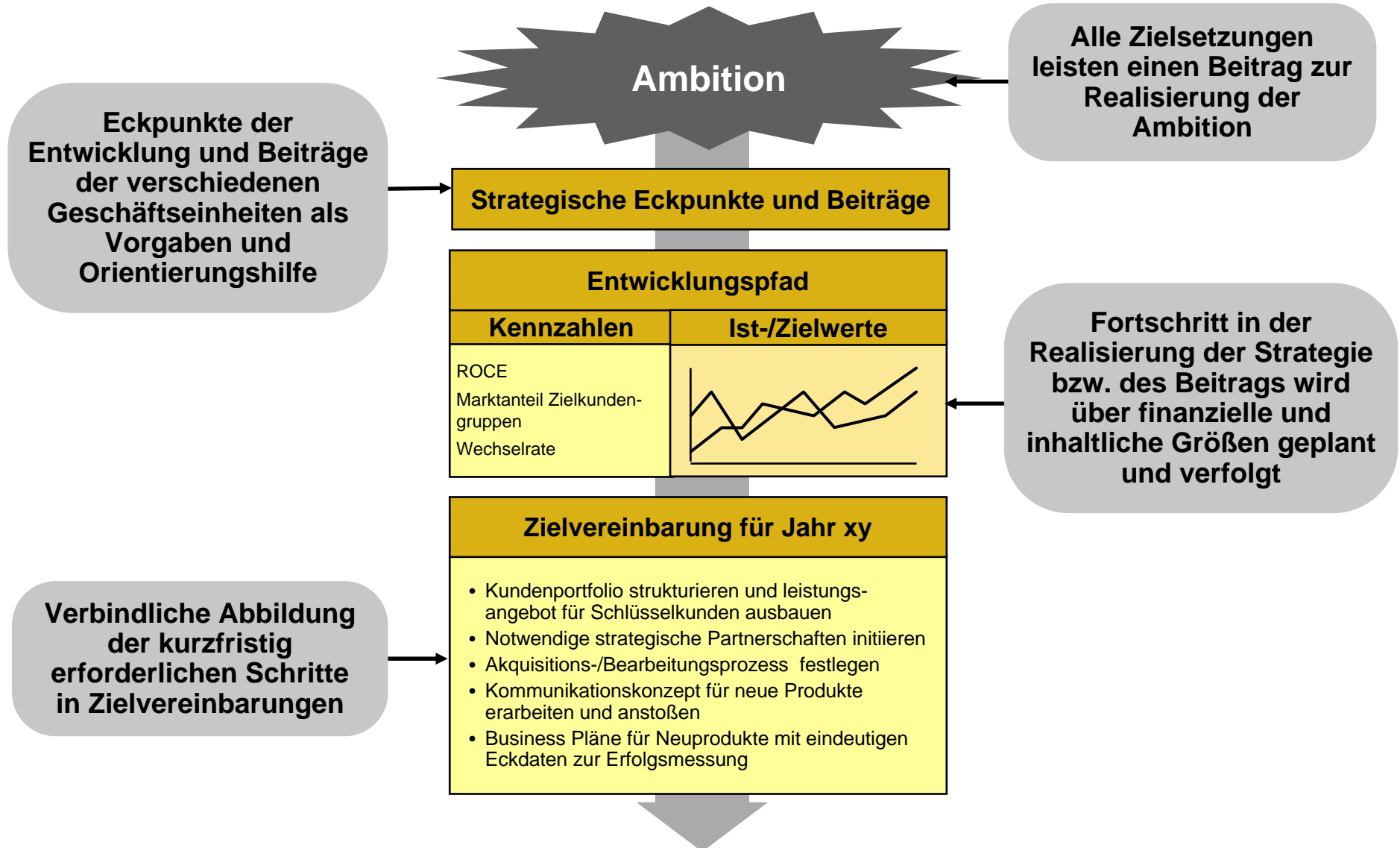
Anonymisiertes
Projektbeispiel

Werte in Mio €



- beeinflussbare Kosten (aktuell)
- Potenzial p.a. (interner Benchmark)
- Potenzial p.a. (externer Benchmark)

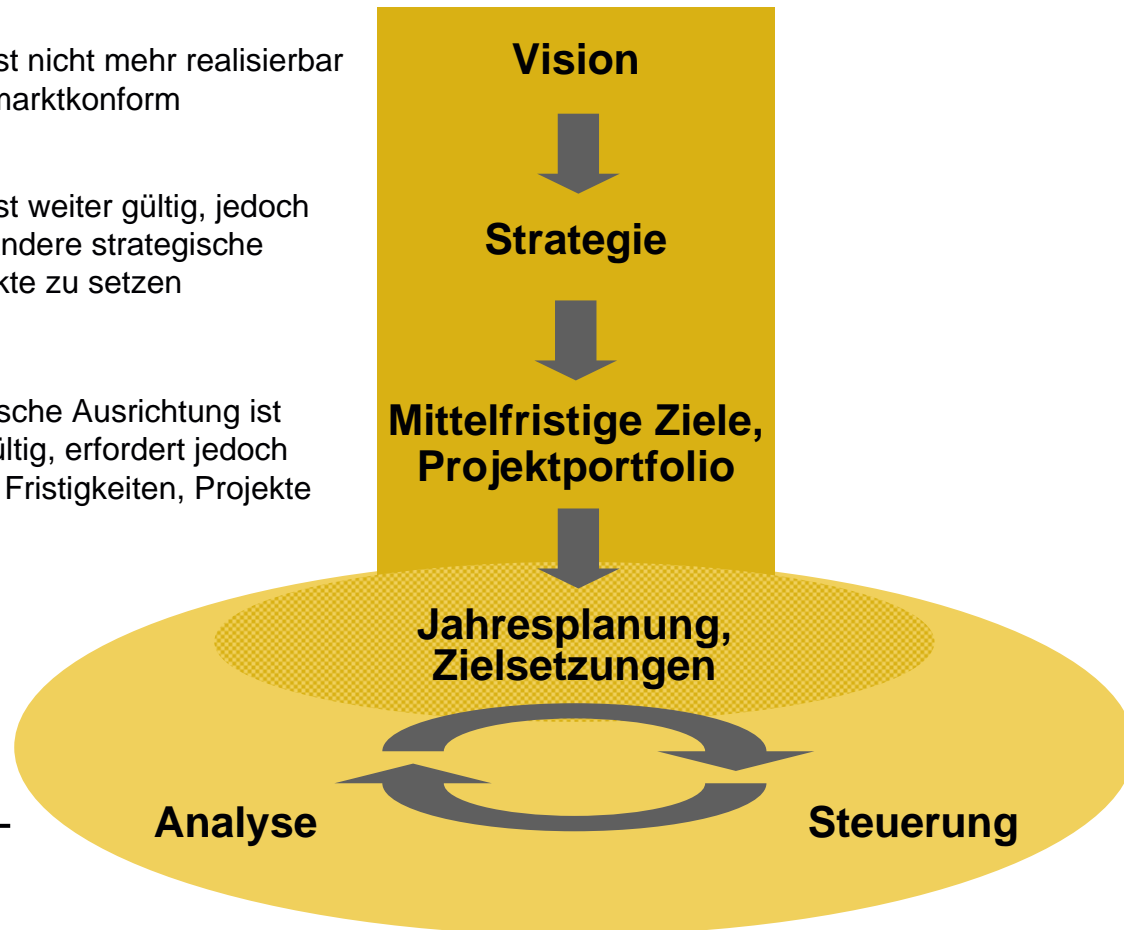
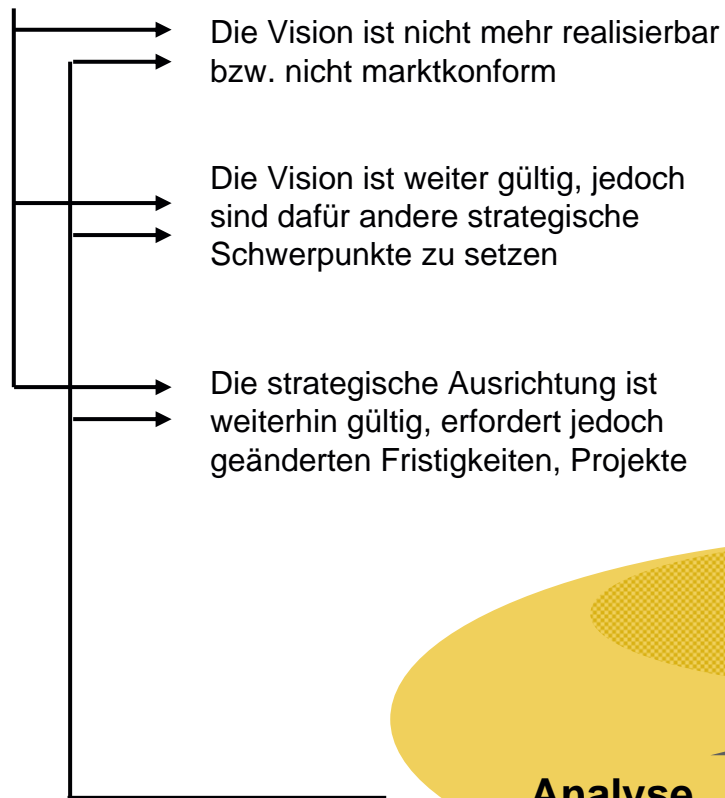
Abbildung der spezifische Beiträge jedes Geschäftsfelds zum Gesamterfolg durch Zielvereinbarungen



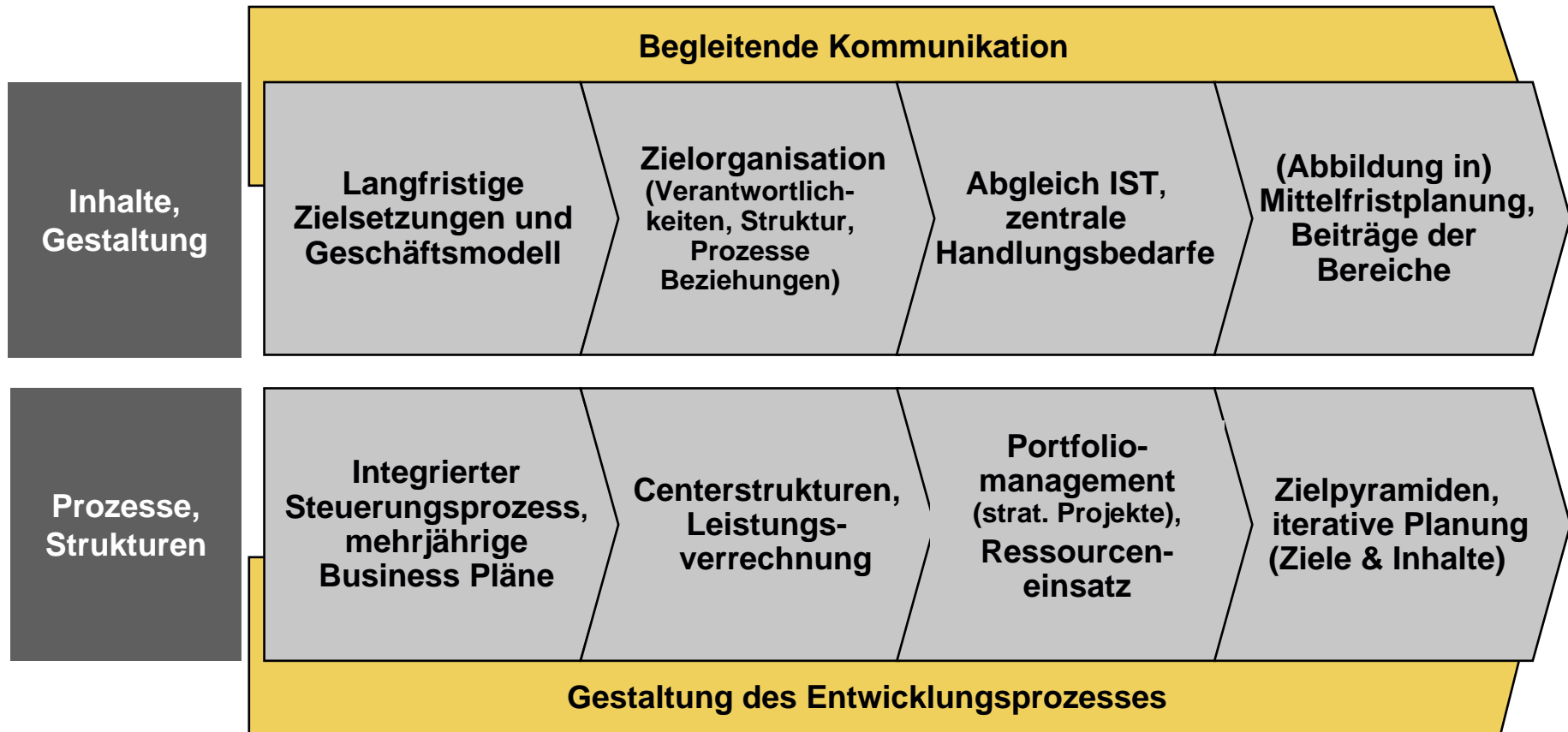
Enge Verzahnung von Unternehmensentwicklung, Planung und Controlling ermöglicht effektives Feedback

➔ Bei signifikanten Abweichungen bzw. Veränderungen werden je nach Ursache mittelfristige Ziele oder Projekte, Strategien aber auch die Vision hinterfragt

Externes Umfeld



Die wesentliche Schritte zur Etablierung eines wertorientierten Strategiemanagements



kwp consulting group

www.kwp.com

Wien . München . Zürich