



universität
wien

MAGISTERARBEIT

Titel der Magisterarbeit

„Energieversorger der Zukunft: SCHLANK und AGIL“

Verfasser

Mario Weißensteiner, MSc

angestrebter akademischer Grad

Magister der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften
(Mag. rer. soc. oec.)

Wien, im September 2012

Studienkennzahl lt. Studienblatt:
Studienrichtung lt. Studienblatt:
Betreuer:

A 066 915
Magisterstudium Betriebswirtschaft
Ao. Univ.-Prof. Mag. Dr. Josef Windsperger

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich an Eides statt:

dass ich die Diplomarbeit selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe,

dass ich dieses Diplomarbeitsthema bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Wien, im September 2012

Mario Weißensteiner

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich all jenen danken, die durch ihre fachliche und persönliche Unterstützung zum Gelingen dieser Magisterarbeit beigetragen haben.

Ein besonderer Dank gilt Herrn Dr. Bernd Schreiber sowie Herrn Mag. Michael Hofner für die Betreuung seitens Arthur D. Little. Bei Herrn Ao. Univ.-Prof. Mag. Dr. Josef Windsperger möchte ich mich für die Betreuung an der Universität Wien bedanken.

Ferner möchte ich mich bei meiner Freundin Bettina, meiner Familie und meinen Freunden - insbesondere Stefan Leitner - für die persönliche Unterstützung und für ihr Verständnis während meiner Studienzeit bedanken.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	x
Tabellenverzeichnis	xii
Abkürzungsverzeichnis	xiii
1 Einleitung	1
1.1 Energiewirtschaft in Österreich	3
1.1.1 Marktdaten	6
1.1.2 Wertschöpfungskette	7
1.2 Zielsetzung	8
1.3 Forschungsfragen	8
1.4 Aufbau der Arbeit	9
2 Theoretisch-konzeptionelle Grundlagen	10
2.1 Das neue St. Galler Management-Modell	10
2.1.1 Warum ein Management-Modell?	10
2.1.2 Überblick über das neue St. Galler Management-Modell	10
2.1.2.1 Umweltsphären	11
2.1.2.2 Anspruchsgruppen	12
2.1.2.3 Interaktionsthemen	12
2.1.2.4 Ordnungsmomente	13
2.1.2.5 Prozesse	14
2.1.2.6 Entwicklungsmodi	14
2.1.3 Conclusion	15
2.2 Lean Management	16
2.2.1 Lean Prinzip	17
2.2.2 Konzeptentstehung	19
2.2.3 Lean Kernprinzipien	20
2.2.3.1 Spezifikation des Wertes	20
2.2.3.2 Identifikation des Wertschöpfungsstroms	21
2.2.3.3 Fähigkeit zur Flow-Produktion	21
2.2.3.4 Pull-Mechanismen einführen	21

	2.2.3.5	Perfektion anstreben durch minimale Verschwendung	22
	2.2.4	Merkmale von Lean Enterprise	22
	2.2.4.1	Marktorientierte Unternehmensorganisation	22
	2.2.4.2	Integrierte Optimierung der Geschäftssysteme	23
	2.2.4.3	Konsequentes Management der Geschäftssystemelemente	23
	2.2.5	Zusammenhang von Wert und Kosten	23
	2.2.6	Kritik an das Konzept	24
2.3		Agile Enterprise	25
	2.3.1	Agile Enterprise Prinzip	25
	2.3.2	Konzeptentstehung	27
	2.3.3	Agile Enterprise Attribute	27
	2.3.4	Agile-Enterprise-Conceptual-Model	31
	2.3.5	Kritik an das Konzept	32
2.4		Leagile Enterprise	33
	2.4.1	Leagile Enterprise Prinzip	33
	2.4.2	Konzeptentstehung	34
	2.4.3	Gegenüberstellung von „Lean“ und „Agile“	34
	2.4.4	Simultane Implementierung von Lean und Agile	36
	2.4.5	Kritik an das Konzept	38
2.5		Lean und Agile im neuen St. Galler Management-Modell	39
	2.5.1	Governance Agility und Kultur	41
	2.5.1.1	Identifikation wertstiftender Holding-Aktivitäten und Festlegung optimaler Eindringtiefe	41
	2.5.1.2	Bündelung und Stärkung Managementinstrumente und Beteiligungsmanagement	43
	2.5.1.3	Aufbau einer schlagkräftigen Organisationsentwicklung und die Etablierung einer Governance-Landkarte	44
	2.5.1.4	Lean und Agil Kultur	44
	2.5.2	Fokussierung Wertschöpfung	45
	2.5.3	Lean und Agil Kernprozesse	46
	2.5.4	Shared Service 2.0	48
	2.5.4.1	Shared Service Center – First Generation	48

	2.5.4.2	Shared Service Center – Next Generation	49
	2.5.5	Agile Transformation	52
	2.5.5.1	Drei-Phasen-Modell nach Lewin	52
	2.5.5.2	Sieben-Phasen-Modell nach Streich	53
	2.5.5.3	Projektorganisation	54
3		Forschungsmethodisches Design	57
	3.1	Quantitative Forschung	57
	3.2	Qualitative Forschung	57
	3.3	Entwicklung Forschungsdesigns	58
	3.3.1	Selektion der Befragungsteilnehmer	58
	3.3.2	Datenbasis	59
	3.3.3	Auswertedesign	59
	3.3.3.1	Qualitative Inhaltsanalyse	59
	3.3.3.2	Quantitative Auswertung	61
4		Zentrale Ergebnisse der Untersuchung	62
	4.1	Governance Agility und Kultur	64
	4.1.1	Lean Aspekt	64
	4.1.2	Agil Aspekt	65
	4.1.3	Quantitative Auswertung	66
	4.2	Fokussierung Wertschöpfung	68
	4.2.1	Lean Aspekt	68
	4.2.2	Agil Aspekt	70
	4.2.3	Quantitative Auswertung	70
	4.3	Lean und Agil Kernprozesse	73
	4.3.1	Lean Aspekt	73
	4.3.2	Agil Aspekt	73
	4.3.3	Quantitative Auswertung	74
	4.4	Support Services	76
	4.4.1	Lean Aspekt	77
	4.4.2	Agil Aspekt	77
	4.4.3	Quantitative Auswertung	78
	4.5	Lean & Agile Transformation	80

4.5.1	Lean Aspekt	80
4.5.2	Agil Aspekt	81
4.5.3	Quantitative Auswertung	81
5	Zusammenfassung und Ausblick	86
6	Literaturverzeichnis	90
7	Anhang	97
	Abstract	121
	Lebenslauf	1

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zunahme der Regulierungs- und Wettbewerbsaspekte im deutschsprachigen Raum	2
Abbildung 2: Trennung von Wettbewerbsbereich und regulierten Bereich (Unbundling)	4
Abbildung 3: Beteiligungsverhältnisse in der österreichischen Elektrizitätswirtschaft	5
Abbildung 4: Die 15 umsatzstärksten Energieversorger in Österreich	7
Abbildung 5: Wertschöpfungskette in der Energiewirtschaft	8
Abbildung 6: Das neue St. Galler Management-Modell	11
Abbildung 7: Kernperspektiven des St. Galler Management-Modells	13
Abbildung 8: Lean Managemenet-Einführung	16
Abbildung 9: Zielkriterien von Lean	19
Abbildung 10: Fünf Kernprinzipien des Lean Managements	20
Abbildung 11: Merkmale der schlanken Unternehmung	22
Abbildung 12: Agile-Enterprise-Conceptual-Model	32
Abbildung 13: Überlappung von Lean und Agile	35
Abbildung 14: Decoupling-Point von Leagility	37
Abbildung 15: Auswirkung des Decoupling-Points	38
Abbildung 16: Lean und Agile im neuen St. Galler Management-Modell	40
Abbildung 17: Aufgabenumfang der Konzernzentrale	42
Abbildung 18: Zielposition der strategischen Holding	43
Abbildung 19: Integration von strategischen Partnerschaften	46
Abbildung 20: Fokus von Shared Service Centern der „Next Generation“	50
Abbildung 21: Leistungsportfolioentwicklung von Shared Services	51
Abbildung 22: Ablauf der zusammenfassenden Inhaltsanalyse	60
Abbildung 23: Lean und Agil Reifegradmodell	63
Abbildung 24: Ausprägung Governance Agility und Kultur	67
Abbildung 25: Boxplot Governance Agility und Kultur	68
Abbildung 26: Ausprägung Fokussierung Wertschöpfung	72
Abbildung 27: Boxplot Fokussierung Wertschöpfung	72
Abbildung 28: Ausprägung Lean und Agil Kernprozesse	75
Abbildung 29: Boxplot Lean und Agil Kernprozesse	76
Abbildung 30: Ausprägung Support Services	79

Abbildung 31: Boxplot Support Services	80
Abbildung 32: Ausprägung Lean & Agil Transformation (1/2)	82
Abbildung 33: Ausprägung Lean & Agil Transformation (2/2)	83
Abbildung 34: Boxplot Lean & Agil Transformation (1/2)	84
Abbildung 35: Boxplot Lean & Agil Transformation (2/2)	85

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Agile Enterprise Treiber	26
Tabelle 2: Überblick über Hauptattribute und Charakteristiken von Agilität	31
Tabelle 3: Relevante Unterschiede von Lean, Agile und einer Massenproduktion	36
Tabelle 4: Selektionskriterien für Befragungsteilnehmer	59
Tabelle 5: Qualitative Inhaltsanalyse	120

Abkürzungsverzeichnis

d.h.	das heißt
EU	Europäische Union
EVU	Energieversorgungsunternehmen
IT	Informationstechnologie
L&A	Lean und Agil
MA	Mitarbeiter/Mitarbeiterin
SSC	Shared Service Center
uvm.	und viele mehr

1 Einleitung

Energie ist unsere Lebensader. Nicht auszumalen, was ein großflächiger Stromausfall verursachen würde. Schwerwiegende Folgen für die bereits angeschlagene Wirtschaft, aber auch alltägliche Abläufe eines jeden Einzelnen würden maßgeblich beeinflusst werden. Österreich bzw. Europa stehen vor einem tiefgründigen Umbau der Energieversorgung, welcher höchst innovative und agile Unternehmen erfordert.

Aus einer Studie, basierend auf einer Befragung von Vorständen und Geschäftsführern aus der Energiewirtschaft, der Deutschen Energie Agentur (dena) und der Unternehmensberatung Ernst & Young ging hervor, dass vor allem die rechtlichen und regulatorischen Rahmenbedingungen eine sehr schlechte Auswirkung auf die Energieversorgungsunternehmen haben. Zudem sehen die meisten Befragten ihre Wettbewerbsfähigkeit durch die Energiewende hochgradig gefährdet. Große Sorge bereitet auch das Thema Versorgungssicherheit, die ohne einen entscheidenden Netzausbau zukünftig nicht gewährleistet werden kann¹. Die EU rechnet daher mit Investitionserfordernissen von 23 bis 28 Mrd. Euro für Übertragungsnetze in den kommenden fünf Jahren. In Österreich sollen mehr als zwei Mrd. € in Übertragungsnetze investiert werden.

In der nachfolgenden Abbildung 1 ist die Zunahme an Presseartikeln hinsichtlich Regulierungs- und Wettbewerbsaspekte im deutschsprachigen Raum abgebildet. Es ist eine markante Zunahme der Presseartikel in den vergangenen Jahren zu erkennen, die bis zu einer Verdreifachung führten.

¹ Vgl. Peter, Focht (2012) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

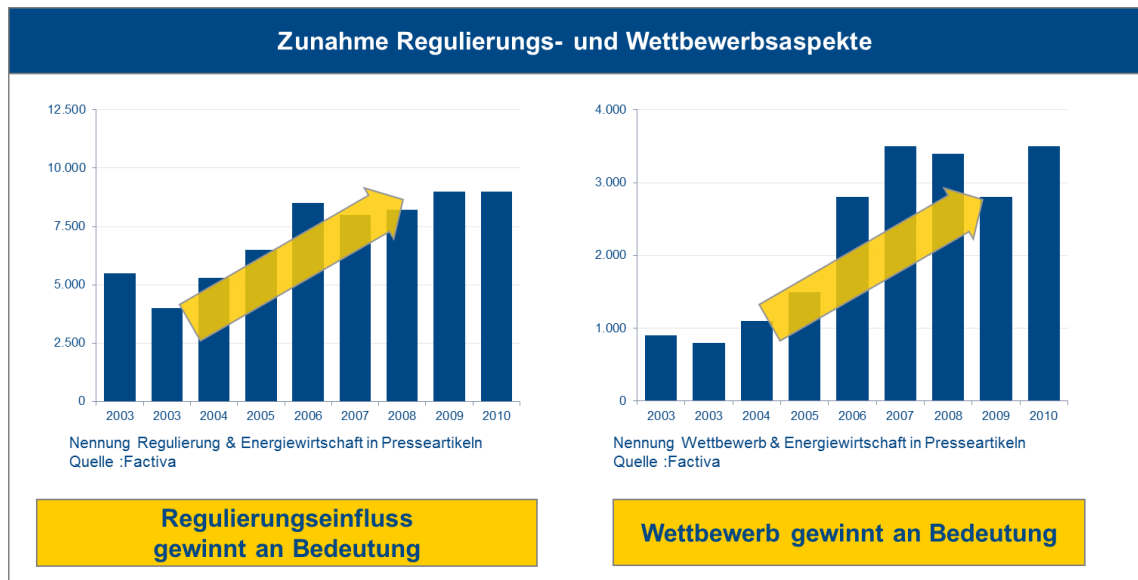


Abbildung 1: Zunahme der Regulierungs- und Wettbewerbsaspekte im deutschsprachigen Raum²

Die stetig wachsende Weltbevölkerung, das Streben nach immer höheren Lebensstandards sowie das Ziel geringerer Umweltverschmutzung und die Endlichkeit der fossilen Energieressourcen werden Energieversorgungsunternehmen vor vielschichtige Herausforderungen stellen. Die aktuellen politischen Diskussionen die deutschen Kernkraftwerke stufenweise bis 2021/2022 abzuschalten, beeinflussen die Marktveränderungen bzw. die Veränderung der Erzeugungsstruktur entscheidend. Die Zukunft der Energieversorgung der EU ist von der Europäischen Kommission in der Energy Road Map 2050 dargestellt, welche als richtungsweisend betrachtet wird³. Auch der österreichische Energiemarkt wird von diesen strukturellen Veränderungen betroffen sein⁴.

Die zukünftigen Herausforderungen wie beispielsweise bestimmende Regulierung, volatilere Energiemärkte bzw. Finanzmärkte, steigende Wettbewerbsintensität sowie neue Technologien werden die Wettbewerbsfähigkeit von Energieversorgungsunter-

² Quelle: E-Control (2012) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

³ Vgl. European Commission (2012) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis); Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend (2012) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

⁴ Vgl. Bernhard, Klaus (2012) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

nehmen entscheidend determinieren. Um in diesem kompetitiven Umfeld zu bestehen, müssen Unternehmen Wege finden, um ihre Produktivität zu steigern, neue Produkte und Services zu entwickeln, ihre Kosten im Griff zu behalten, die Auswirkungen auf die Umwelt zu senken und ihre betrieblichen Abläufe zu rationalisieren⁵. Hierfür ist eine konsequente Ausrichtung auf Effizienz und Effektivität unabdingbar. Eine Vielzahl der österreichischen Energieversorger haben bereits umfassende Effizienzsteigerungsprogramme beschlossen, mit dem Ziel, weitere Kosteneinsparungspotentiale zu heben und Prozesse zu optimieren. Viel zu häufig werden jedoch keine zufriedenstellenden Ergebnisse erreicht, da die Veränderung oftmals eine zyklische Reaktion auf Rahmenbedingungen ist und nicht als kontinuierliche Verbesserung durchgeführt wird. Die Folge sind Einbußen in Bezug auf Qualität, Zeit und Performance.

Für optimale Ausrichtung der Geschäftsprozesse ist eine vollständige und durchgängige Managementstrategie vonnöten, welche den Fokus auf **Effizienz** und **Effektivität** legt und dabei gleichzeitig **unverzüglich** und **proaktiv** wirkt. Um dies zu erreichen, können die aus der Literatur bekannten Ansätze LEAN MANAGEMENT, AGILE ENTERPRISE und LEAGILE ENTERPRISE zukünftig eine richtungsweisende Unterstützung darstellen.

1.1 Energiewirtschaft in Österreich

Der Energiemarkt in Österreich ist historisch geprägt. Es gibt eine Vielzahl an mehrheitlich in öffentlichem Besitz befindlichen Energieversorgungsunternehmen, welche untereinander stark verflochten sind. Eine Übersicht der Beteiligungsverhältnisse kann der Abbildung 3 entnommen werden. *„Seit der vollen Strommarktöffnung Österreichs am 1. Oktober 2001 werden die Versorgung mit elektrischer Energie und der österreichische Elektrizitätsmarkt nicht mehr durch die monopolistischen, vertikal integrierten Unternehmen geprägt, sondern im gut koordinierten Zusammenspiel aller Marktteilnehmer*

⁵ Vgl. Neumann, Norbert (2012) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

gestaltet. Die relevanten Prozesse, die Beziehungen und die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Marktteilnehmer sind in den Marktregeln festgelegt⁶.“

Das Ziel der Marktliberalisierung ist es einen diskriminierungsfreien Netzzugang zu ermöglichen, der für einen gerechten Wettbewerb am Markt notwendig ist. Die daraus resultierenden strukturellen Veränderungen sieht die Trennung von Erzeugung, Übertragung und Verteilung vor. Dies wird als sogenanntes Unbundling verstanden, was auf eine eigentumsrechtliche Trennung abzielt und zumindest eine Trennung auf buchhalterischer Basis umsetzt.

Es wird somit zwischen einem regulierten Bereich (Netzbereich) und einem marktorientierten Bereich (Erzeugung, Handel bzw. Vertrieb) unterschieden, dies ist in Abbildung 2 nochmals grafisch dargestellt. Für den regulierten Bereich zeichnet die E-Control als Regulierungsbehörde für die Aufstellung und Einhaltung der Regelungen verantwortlich. Diese Aufgaben umfassen nebst allgemeinen organisatorischen Vorkehrungen die Aufsichts- und Überwachungsfunktion, die Funktion hinsichtlich Schlichtung von Streitigkeiten und die Publikation von statistischen Auswertungen.

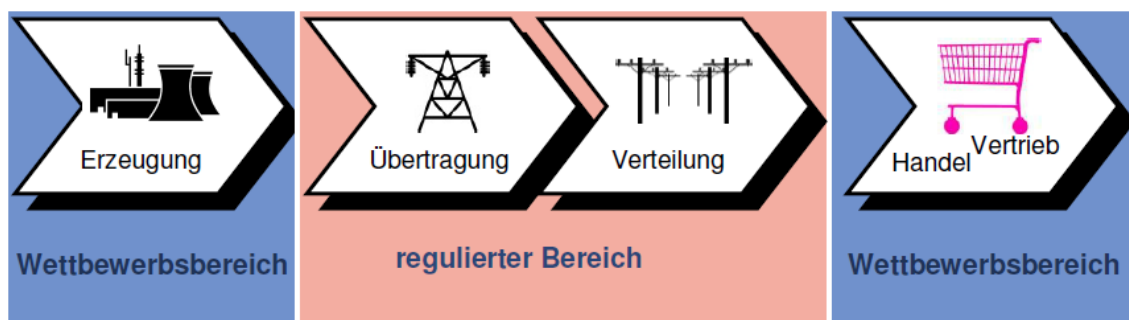


Abbildung 2: Trennung von Wettbewerbsbereich und regulierten Bereich (Unbundling)⁷

⁶ E-Control (2012) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

⁷ Quelle: E-Control (2012) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

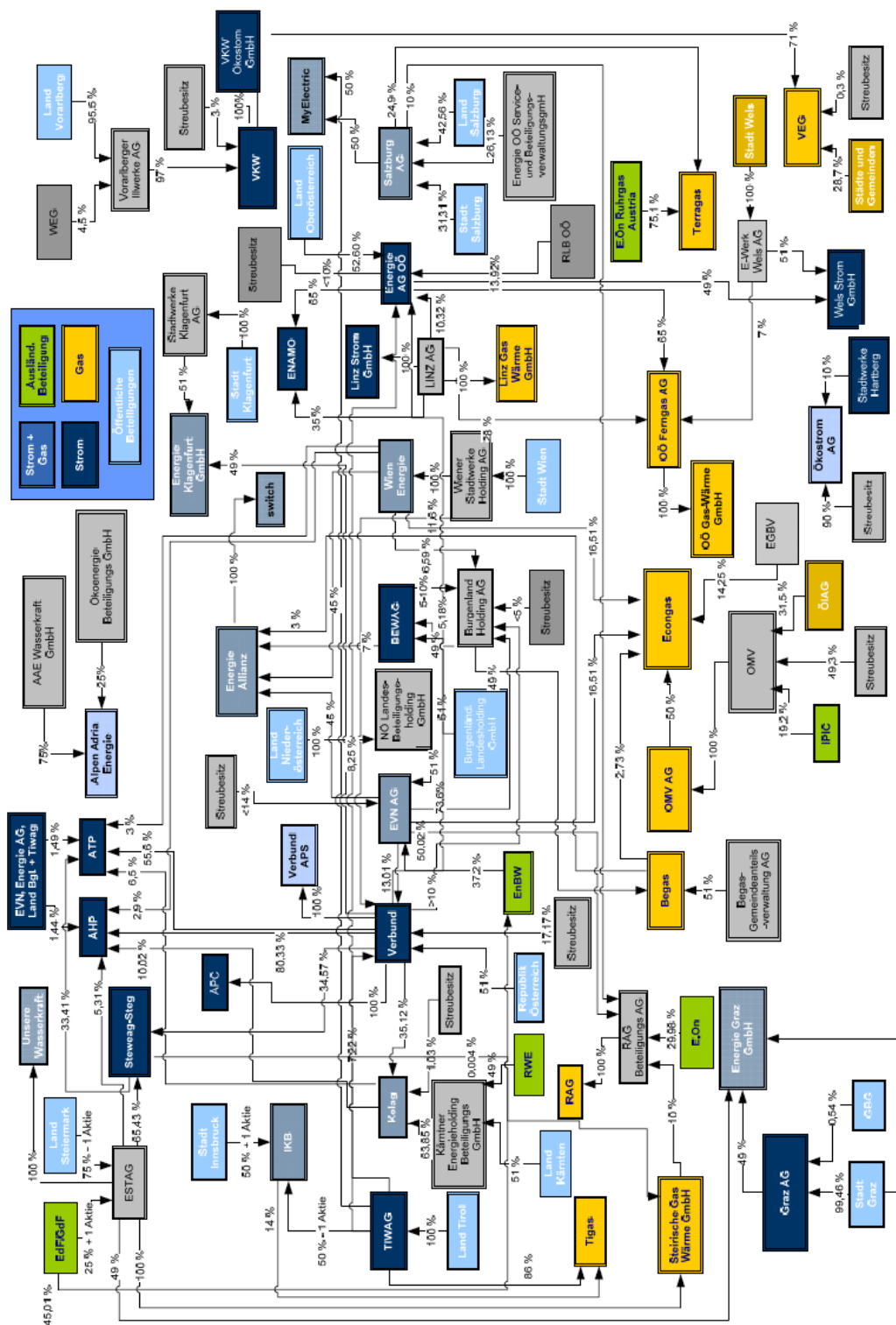


Abbildung 3: Beteiligungsverhältnisse in der österreichischen Elektrizitätswirtschaft⁸

⁸ Quelle: E-Control (2012) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

1.1.1 Marktdaten

Die 133 Stromanbieter am österreichischen Strommarkt sollen für einen funktionierenden Wettbewerb sorgen. Manche regionale Anbieter beliefern größere Gebiete, bis hin zu ganzen Bundesländern. Bei anderen Lieferanten geht das Gebiet, in dem diese tätig sind, aber auch über Bundesländergrenzen hinaus. Manche Unternehmen sind aber auch nur in einzelnen Städten tätig. Ein Stromkunde kann je nach Wohnort von durchschnittlich 10 verschiedenen Stromlieferanten seinen "Bestbieter" auswählen.

Der Großteil der Energieversorgung wird durch die historisch gewachsenen Landesenergieversorger abgedeckt. Der gesamte Energieversorgungsmarkt in Österreich hat einen jährlichen Umsatz von rund 28 Mrd. € (inkl. Stromhändler), im Vergleich dazu beträgt das nominale Bruttoinlandsprodukt in Österreich 280 Mrd. €. Die vier umsatzstärksten Unternehmen decken bereits 45% des Energieversorgungsmarktes ab. Diese sind Verbund AG, EVN, Wien Energie und Energie AG. Die in Abbildung 4 ausgewählten Unternehmen haben zusammen einen Marktanteil von mehr als 65%. Werden hier die Umsätze der ausschließlichen Stromhändler (Stromeinkauf und Stromverkauf) nicht berücksichtigt, würden diese 15 dargestellten Unternehmen einen Anteil von rund 75% erreichen.

In den nächsten Jahren sollen in dieser Branche mehr als 15 Mrd. Euro investiert werden und damit mehr als 140.000 Arbeitsplätze in Österreich gesichert sein.

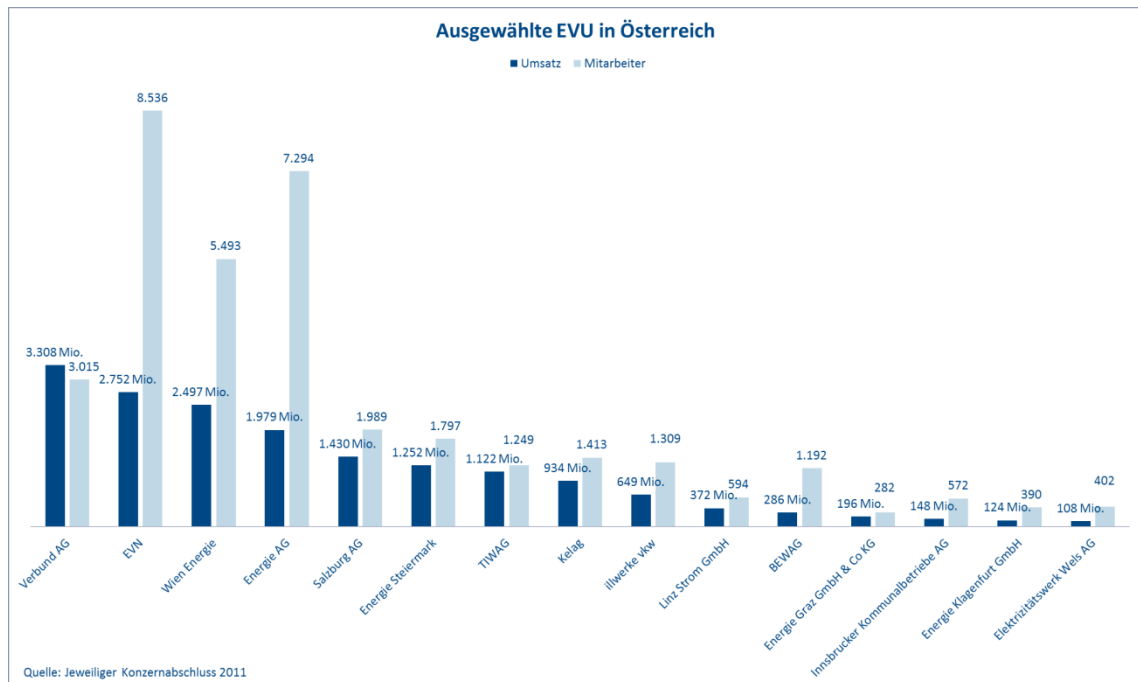
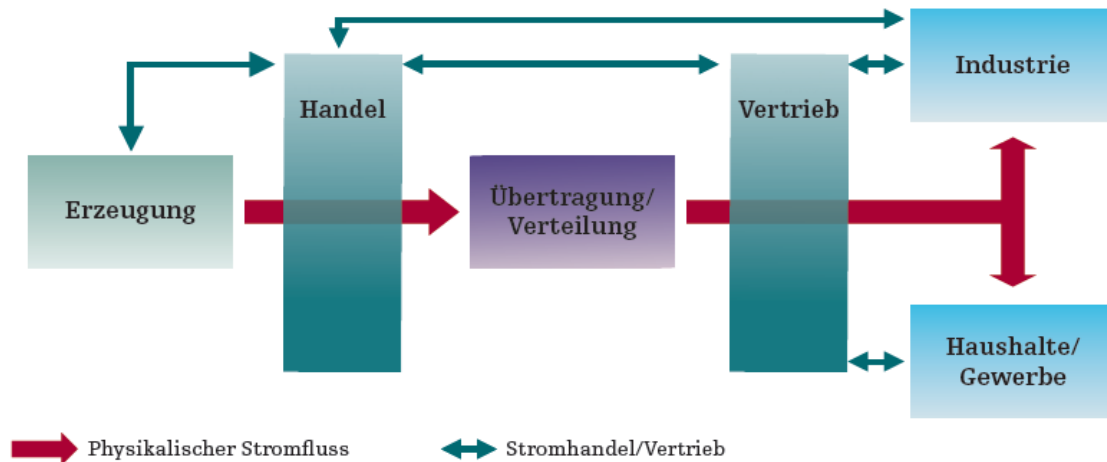


Abbildung 4: Die 15 umsatzstärksten Energieversorger in Österreich

1.1.2 Wertschöpfungskette

Die gesamte Wertschöpfungskette in der Energiewirtschaft beinhaltet die Erschließung von Energiequellen, die Wandlung in andere Energieformen, die Zwischenspeicherung, den Transport, den Zwischenhandel und letztlich die Verteilung bis zum Endverbraucher mit allen dazugehörigen technischen, wirtschaftlichen, politischen und rechtlichen Rahmengebieten⁹. Eine Übersicht der Wertschöpfungskette und die Darstellung des physikalischen Stromflusses (rote Linie) und des parallel dazu verlaufenden Stromhandels (grüne Linie) kann der Abbildung 5 entnommen werden.

⁹ Vgl. BMWI (2012) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

Abbildung 5: Wertschöpfungskette in der Energiewirtschaft¹⁰

1.2 Zielsetzung

Das Ziel der Magisterarbeit liegt darin, den Einfluss von „Lean“, „Agile“ und „Leagile“ auf Energieversorgungsunternehmen in Österreich zu erheben. Zu diesem Zweck wird eine empirische Studie durchgeführt, welche anhand von Experteninterviews eruieren soll, wie sich die drei Paradigmen „Lean“, „Agile“ und „Leagile“ in den heimischen EVU manifestieren. Zusätzlich wird ein unternehmensspezifischer Reifegrad für die jeweiligen Faktoren und der Einfluss auf die Unternehmensperformance ermittelt.

1.3 Forschungsfragen

- **WIE MANIFESTIEREN SICH DIE PARADIGMEN LEAN, AGILE UND LEAGILE IN DEN ENERGIEVERSORGUNGSUNTERNEHMUNGEN IN ÖSTERREICH?**
- **WELCHEN REIFEGRAD VERZEICHNEN „LEAN“ UND „AGILE“ IN ENERGIEVERSORGUNGSUNTERNEHMEN IN ÖSTERREICH?**

¹⁰ Quelle: Österreichs Energie, Focht (2012) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

1.4 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Masterarbeit ist grundsätzlich in sechs Überkapitel unterteilt. Nach der Einleitung, die einen Überblick über die Energiewirtschaft und die Zielsetzung der Arbeit beinhaltet, werden die theoretischen Grundlagen dargestellt. Hier wird auf das St. Galler Management-Modell referenziert, welches für eine ganzheitliche Analyse eines Unternehmens dient. Im Anschluss daran werden die theoretischen Konzepte Lean Management, Agile Enterprise und Leagile Enterprise anhand von Literaturrecherche veranschaulicht.

Im Kapitel 3 wird das forschungsmethodische Design näher erläutert, welches auch die Selektion der Befragungsteilnehmer beinhaltet. In den folgenden Kapitel 4 und Kapitel 5 erfolgen die qualitative Inhaltsanalyse und die Darstellung der zentralen Ergebnisse der Untersuchung.

Im letzten und abschließenden Kapitel 6 werden die Kernaussagen zusammenfassend erwähnt und ein kurzer Ausblick auf zukünftige Herausforderungen am Energiemarkt gegeben.

2 Theoretisch-konzeptionelle Grundlagen

2.1 Das neue St. Galler Management-Modell

2.1.1 Warum ein Management-Modell?

Modelle dienen in den verschiedensten Bereichen zur Veranschaulichung von komplexen Zusammenhängen. Das St. Galler Management-Modell ist ein beliebtes Tool in den Wirtschaftswissenschaften, um Managementfragestellungen ganzheitlich zu betrachten. Somit dient das Modell als Orientierungskarte im Kontext des Managements. Zudem bietet ein Modell einen Ordnungsrahmen, der logische Verbindungen und gewisse Wirkungszusammenhänge zwischen Wichtigem aufzeigt und zu einer raschen Orientierung verhilft.

2.1.2 Überblick über das neue St. Galler Management-Modell

Das neue St. Galler Management-Modell baut auf dem ursprünglichen Modell von Hans Ulrich und Walter Krieg auf. Die Ursprünge gehen zurück in die 1960er Jahre, wo das Konzept an der Universität St. Gallen entwickelt wurde. Die Überarbeitung und Weiterentwicklung zum neuen St. Galler Management-Modell ist auf die Initiative von Johannes Rüegg-Stürm (2002) zurückzuführen. Der jüngste Ansatz rückt die Prozessdimension deutlich in den Vordergrund und die tragenden Säulen stellen die drei Dimensionen Strategie, Struktur und Kultur dar.

Das neue St. Galler Management-Modell unterscheidet sechs zentrale Begriffskategorien, wobei die Kategorien Umweltsphäre, Anspruchsgruppen und Interaktionsthemen als exogen betrachtet werden können und daher nicht als Analysegrundlage für die Magisterarbeit dienen. Der Vollständigkeit halber werden jedoch alle sechs Begriffskategorien nachfolgend kurz erläutert. Diese sind in Abbildung 6 zusammenfassend in einem Modell dargestellt:

1. Umweltsphären (exogen)
2. Anspruchsgruppen (exogen)
3. Interaktionsthemen (exogen)
4. **Ordnungsmomente**

5. Prozesse

6. Entwicklungsmodi

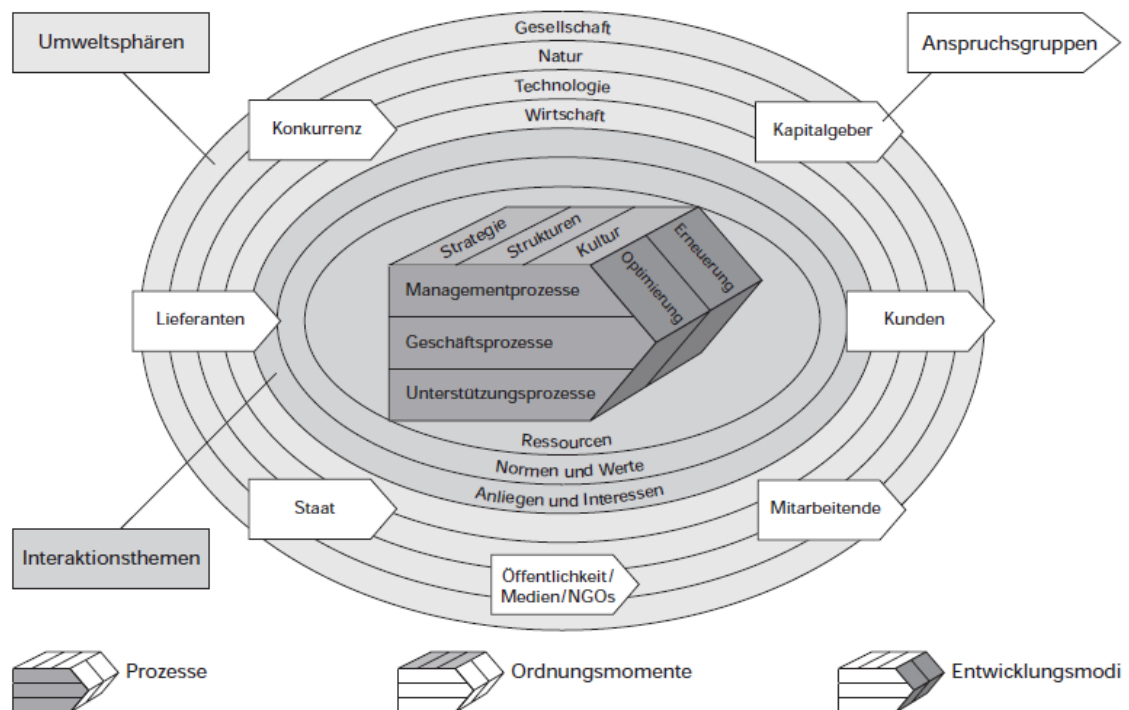


Abbildung 6: Das neue St. Galler Management-Modell¹¹

2.1.2.1 Umweltsphären

Die Umweltsphären Gesellschaft, Natur, Technologie und Wirtschaft sind als zentrale Kontexte der unternehmerischen Tätigkeit zu verstehen. Hier können branchenabhängige Veränderungstrends frühzeitig erkannt werden. Umweltsphären verkörpern somit analytische Strukturierungshilfen zur Identifikation erfolgskritischer Trends¹².

¹¹ Quelle: Rüegg-Stürm, Johannes (2005).

¹² Vgl. Rüegg-Stürm, Johannes (2005).

2.1.2.2 Anspruchsgruppen

*“Eine Unternehmung ist niemals Selbstzweck, sondern sie erbringt ihre Geschäftstätigkeit, die einen gesellschaftlichen Nutzen stiften muss, in aktiver Interaktion mit verschiedenen Anspruchsgruppen.”*¹³ Die Anspruchsgruppen partizipieren an den unternehmerischen Wertschöpfungs- sowie Schadschöpfungsaktivitäten. Im Modell eher links angesiedelt sind die Anspruchsgruppen, welche Rahmenbedingungen und Ressourcen bereitstellen. Auf der gegenüberliegenden Seite sind jene, die unmittelbar und stark von der unternehmerischen Wertschöpfung betroffen sind¹⁴.

2.1.2.3 Interaktionsthemen

Mithilfe der Interaktionsthemen werden die Austauschbeziehungen zwischen den Anspruchsgruppen definiert. Es werden einerseits die personen- und kulturgebundenen Elemente wie Anliegen, Interessen, Normen, Werte und andererseits objektgebundene Elemente wie Ressourcen unterschieden. Generell kann unter Interaktionsthemen verschiedene Typen kommunikativer Prozesse mit den Anspruchsgruppen verstanden werden¹⁵.

Die weiteren Dimensionen orientieren sich vielmehr an einer strategisch-funktionalen Ebene, die auch den Kern des St. Galler Management-Modells darstellen und zugleich als Bezugsrahmen der vorliegenden Arbeit dienen. Aus diesem Grund wird auf diese Dimensionen nun ausführlicher eingegangen.

¹³ Rüegg-Stürm, Johannes (2005).

¹⁴ Vgl. Rüegg-Stürm, Johannes (2005).

¹⁵ Vgl. Rüegg-Stürm, Johannes (2005).

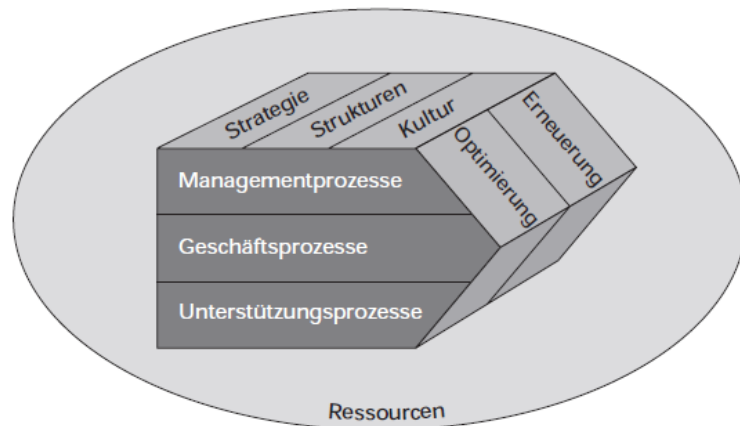


Abbildung 7: Kernperspektiven des St. Galler Management-Modells¹⁶

2.1.2.4 Ordnungsmomente

„Die Ordnungsmomente geben dem organisationalen Alltagsgeschehen eine kohärente Form, indem sie diesem eine gewisse Ordnung auferlegen und auf diese Weise das Alltagsgeschehen auf die Erzielung bestimmter Wirkungen und Ergebnisse ausrichten.“¹⁷

Die Ordnungsmomente bestehen aus Strategie, Strukturen und Kultur.

Eine **Strategie** muss dabei inhaltlich fünf Themenkomplexe abdecken. Diese sind zunächst die Anspruchsgruppen, das Leistungsangebot, der Fokus der Wertschöpfung, die Kernkompetenzen und die Kooperationsfelder. Die Strategie basiert auf langfristigen Entscheidungen und soll zu Wettbewerbsvorteilen führen.

Die **Unternehmensstruktur** hat durch die steigende Globalisierung und Entstehung von immer komplexeren Konstellationen eine wichtige Stellung eingenommen. Beispiele für Strukturen sind Ablauforganisation, Aufbauorganisation oder Matrixorganisation. Strukturen entstehen nicht einfach von selbst, sondern bedürfen einer zielgerichteten Gestaltung. Der Sinn dieser Strukturen ist das nötige Maß an Arbeitsteilung und Verantwortlichkeiten zu erreichen.

Der dritte Aspekt in den Ordnungsmomenten ist die **Kultur**. Diese bezeichnet die impliziten, hintergründigen Strukturen im Unternehmen. Die Unternehmenskultur stellt

¹⁶ Quelle: Rüegg-Stürm, Johannes (2005).

¹⁷ Rüegg-Stürm, Johannes (2005).

einen wesentlichen Erfolgsfaktor für ein Unternehmen dar. Zentrale Elemente einer Unternehmenskultur sind Normen, Werte, Einstellungen und Haltungen uvm¹⁸.

2.1.2.5 Prozesse

Hier sind die Wertschöpfungsprozesse einer Unternehmung verankert. Das St. Galler Management-Modell sieht eine Unternehmung als System von Prozessen. Optimierte Prozesse, vor allem kurze Durchlaufzeiten, sind eine wichtige Grundvoraussetzung für unternehmerischen Erfolg. Im St. Galler Management-Modell werden drei Prozesskategorien unterschieden. Diese sind Managementprozesse, Geschäftsprozesse und Unterstützungsprozesse.

*„Managementprozesse beinhalten alle grundlegenden Managementaufgaben, die mit der Gestaltung, Lenkung (Steuerung) und Entwicklung einer zweckorientierten sozio-technischen Organisation zu tun haben.“*¹⁹ Darunter ist die generelle unternehmerische Führungsarbeit zu verstehen wie beispielsweise Planungs-, Koordinations-, Qualitätssicherungs- und Controllingtätigkeiten.

Geschäftsprozesse sind die Wertschöpfungsaktivitäten im Unternehmen, die unmittelbar auf die Stiftung von Kundennutzen ausgerichtet sind.

Damit die Geschäftsprozesse effektiv und effizient vollzogen werden können, sind **Unterstützungsprozesse** unabdingbar. Diese beinhalten sowohl die Infrastruktur eines Unternehmens als auch die Erbringung interner Dienstleistungen wie beispielsweise Weiterbildungsprogramme oder Risikobewältigung²⁰.

2.1.2.6 Entwicklungsmodi

„Die hohe Umweltdynamik, an deren Erzeugung menschliche Neugierde und Kreativität im Allgemeinen und innovative Unternehmungen im Besonderen maßgeblich beteiligt sind, bringt für jede Unternehmung das Erfordernis einer kontinuierlichen Weiter-

¹⁸ Vgl. Rüegg-Stürm, Johannes (2005). Rüegg-Stürm, Johannes (2005).

¹⁹ Rüegg-Stürm, Johannes (2005).

²⁰ Vgl. Rüegg-Stürm, Johannes (2005).

*entwicklung mit sich. Die Entwicklungsmodi beschreiben grundlegende Muster unternehmerischer Veränderungsprozesse.*²¹ In der Unternehmensentwicklung wechseln sich fortwährend Phasen mit einer kontinuierlichen Optimierung und Phasen mit grundlegenden Erneuerungen ab. Die jeweiligen Phasen können unterschiedliche Merkmalsausprägungen hinsichtlich Umfangs (Breite), Tragweite (Tiefe) und Intensität (Geschwindigkeit) des Wandels besitzen. Optimierung und Erneuerung schließen sich keineswegs aus, jedoch ist die Vorgangsweise nicht ident. So kann **Optimierung** parallel zum Tagesgeschäft umgesetzt werden durch beispielsweise Qualitätszirkeln oder KVP-Teams, **Erneuerung** ist hingegen eng mit Entwicklung neuer Kernkompetenzen und damit oft mit tief greifenden Veränderungen verbunden²².

2.1.3 Conclusion

Das neue St. Galler Management-Modell betrachtet die entsprechenden Abhängigkeiten und Wechselwirkungen, welche beim Management von Unternehmungen berücksichtigt werden müssen. Die sechs Grundkategorien Umweltsphären, Anspruchsgruppen, Interaktionsthemen, Prozesse, Ordnungsmomente und Entwicklungsmodi dienen als ganzheitlicher Rahmen und sind generell im Kollektiv zu betrachten. In der vorliegenden Arbeit wird der Fokus jedoch auf **Prozesse, Ordnungsmomente und Entwicklungsmodi** gerichtet, da diese die primär beeinflussbaren Dimensionen im Unternehmen darstellen.

Im Weiteren werden nun die in der aktuellen Wirtschaftsliteratur diskutierten Paradigmen „Lean“, „Agile“ und „Leagile“ erläutert und im Anschluss durch das neue St. Galler Management-Modell miteinander in Bezug gebracht.

²¹ Vgl. Rüegg-Stürm, Johannes (2005). Rüegg-Stürm, Johannes (2005).

²² Vgl. Rüegg-Stürm, Johannes (2005).

2.2 Lean Management



Abbildung 8: Lean Management-Einführung²³

Eine aktuelle von Abegglen Management Consultants und Allied Consultants Europe in neun europäischen Ländern durchgeführte Studie zeigt eine erstaunliche Überlegenheit von Unternehmen, die Lean-Methoden anwenden²⁴. Bedingt durch steigenden Kostendruck und Wettbewerbsintensität wurden auch in den österreichischen Energieversorgungsunternehmen seit der Jahrtausendwende und der Liberalisierung des Energiemarktes Lean-Ansätze verfolgt. Beispielsweise veranlassen steigende Brennstoffkosten EVUs zu einer fortwährenden Effizienzsteigerung ihrer Prozesse. Lean Maintenance spielt somit eine annähernd überlebenswichtige Rolle bei Energieversorgungsunternehmen mit einem großen Anteil an (fossilen) Erzeugungsstrukturen.

Unabhängig davon in welchen Bereichen und Hierarchieebenen Verbesserungspotentiale bestehen, die Implementierung von Lean-Management-Methoden wie beispielsweise

²³ Eigene Darstellung

²⁴ Vgl. Abegglen Management Consultants AG (2011) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

Wertstromanalyse, Kanban, Total Quality Management 5S oder Jidoka verlangen die Entwicklung nach der SMART-Formel. SMART steht hier für specific (spezifisch), measurable (messbar), attainable (erreichbar), realistic (realistisch), timely (zeitgebunden)²⁵.

Erfolgsentscheidend für die Umsetzung von Lean im Unternehmen ist das Erreichen einer sogenannten Kaizen-Kultur. Kaizen bedeutet „Veränderung zum Besseren“ und kann in erster Linie nicht erzwungen werden, sondern muss durch Motivation des Personals etabliert werden. Diese kann nur erreicht werden, wenn Mitarbeitende ihren persönlichen Nutzen sehen, ihre Kompetenzen anzuwenden. Dies erfordert wiederum ein unternehmensweites Lean-Leadership, um ein hierarchieübergreifendes Kaizen-Verständnis zu erhalten²⁶.

2.2.1 Lean Prinzip

“A systematic approach to identifying and eliminating waste (non-value-added activities) through continuous improvement by flowing the product at the pull of the customer in pursuit of perfection.”²⁷

Das Kernprinzip der Lean-Philosophie beinhaltet die Maximierung des Kundennutzens bei gleichzeitiger Minimierung verschwenderischer Tätigkeiten. Generell gilt, es sollen Werte ohne Verschwendung geschaffen werden²⁸.

Durch Eliminierung von Verschwendung wird zudem die Wertschöpfung im Unternehmen erhöht²⁹. Dies geschieht durch die Analyse des bestehenden Systems aus ver-

²⁵ Vgl. Abegglen Management Consultants AG (2012) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

²⁶ Vgl. Dörflinger, Markus und Fraefel, Markus (2009) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

²⁷ University of Maryland (2012) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

²⁸ Vgl. Lean Enterprise Institute (2012a) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

²⁹ Vgl. Womack, James P. u.a. (1997a).

schiedenen Betrachtungswinkeln. Eine Orientierung an Kunden ist genauso essentiell wie die Ausrichtung an Betriebskennzahlen, damit die unternehmerische Wettbewerbsfähigkeit beibehalten bzw. kontinuierlich gesteigert werden kann³⁰. Standardmäßige Zielkriterien im Lean-Ansatz können der Abbildung 9 entnommen werden.

Lean Management ist nicht gleichzusetzen mit der bloßen Einsparung von Personal oder Kosten. Weitere Bestandteile stellen die Verbesserung der Wendigkeit und Schlagkräftigkeit eines Unternehmens dar. Dies kann als allgemeine „Fitness“ des Unternehmens interpretiert werden³¹.

Als Ergebnis sollen Prozesse mit einem hohen Maß an Kundenorientierung entstehen. Genaue Prozessdefinitionen und Schnittstellenbeschreibungen, klare Zuteilung der Verantwortlichkeit, rasches Erkennen und Reagieren von Fehlern und geringe Komplexität der Organisationsstruktur zeichnen verantwortlich für stabile Prozesse, die wiederum für qualitativ hochwertige Produkte nötig sind³².

³⁰ Vgl. Jochem, Roland und Iacovelli, Daniele (2011).

³¹ TEIA (2012a) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

³² Vgl. Dennis, Pascal (2006).



Abbildung 9: Zielkriterien von Lean³³

2.2.2 Konzeptentstehung

Der Ursprung dieses Konzepts geht zurück auf die Denkweise von Henry Ford Anfang des 20. Jahrhunderts³⁴. Basierend auf dem Fordismus entstanden die ersten schlanken Denkweisen (lean thinking) in den Produktionsstätten japanischer Unternehmen³⁵. Toyota schaffte es erstmals, stabile und schlanke Prozessorganisationen zu gestalten³⁶. Als in den darauffolgenden Jahren die Unternehmen in den westlichen Ländern den Rückgang ihrer Wettbewerbsfähigkeit erkannten, entwickelte sich ein großes Interesse an den japanischen Konzepten³⁷. In den Anfängen lag der Hauptfokus auf der schlanken Produktion und erst später wurde das Potential einer Ausweitung des Konzepts auf das ganze Unternehmen erkannt. Diese Entwicklung wurde in den frühen 1990er Jahren

³³ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Jochem, Roland und Iacovelli, Daniele (2011).

³⁴ Vgl. Lean Enterprise Institute (2012b) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

³⁵ Vgl. Womack, James P. u.a. (1997a); Womack, James P. u.a. (1997b).

³⁶ Vgl. Womack, James P. u.a. (2007).

³⁷ Vgl. Hines, Peter u.a. (2004).

auch von den westlichen Ländern mitgetragen, welche schlussendlich das heutige Lean Management Konzept darstellt und auch als Lean Management bekannt ist.

2.2.3 Lean Kernprinzipien

Womack und Jones definieren als Basis der Lean-Management-Aktivitäten fünf Kernprinzipien, die in Abbildung 10 abgebildet sind (Womack & Jones, 2003; Womack & Jones, 2004).

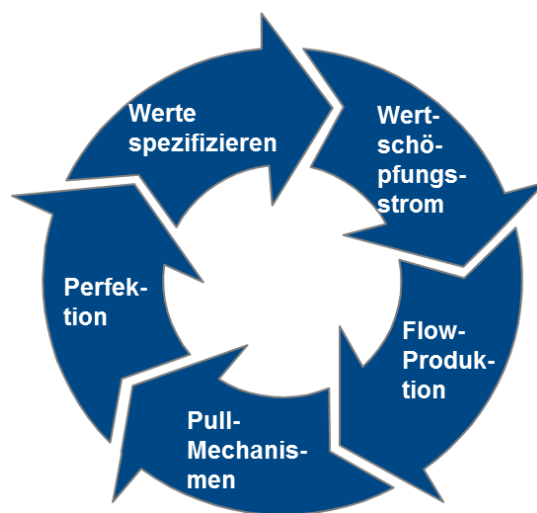


Abbildung 10: Fünf Kernprinzipien des Lean Managements³⁸

2.2.3.1 Spezifikation des Wertes

Der entscheidende Ausgangspunkt von Lean-Management ist der Wert für den Kunden. Dieser kann nur vom Endverbraucher her definiert werden und beinhaltet eine genaue Überprüfung, was produziert werden soll. Es besteht die Herausforderung, spezifische Produkte oder Dienstleistungen exakt auf die Bedürfnisse der Kunden abzustimmen, welche den Bedarf des Kunden zu einem definierten Preis befriedigt³⁹.

³⁸ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Womack, James P. und Jones, Daniel T. (2004).

³⁹ Vgl. Womack, James P. und Jones, Daniel T. (2004).

2.2.3.2 Identifikation des Wertschöpfungsstroms

Der Wertschöpfungsstrom beschreibt alle Aktivitäten, die zur Herstellung des Produktes oder der Dienstleistung erforderlich sind. Eine Analyse des Wertstroms zeigt, dass drei Tätigkeitstypen bestehen:

- (1) Eindeutige Wertschöpfung im Sinne von *Nutzleistung*,
- (2) Tätigkeiten, welche keinen direkten Wert schaffen, jedoch **unvermeidbar** sind und daher als *Scheinleistung* bezeichnet werden können,
- (3) Tätigkeiten, welche keinen Wert schaffen, jedoch **vermeidbar** sind. Diese Tätigkeiten können als *Blindleistung* kategorisiert werden⁴⁰.

2.2.3.3 Fähigkeit zur Flow-Produktion

Im Anschluss an die Definition des Wertes und die Identifikation des Wertstroms findet der kontinuierliche und geglättete Ablauf der Produktion seine Darstellung. Hier ist es wichtig, den Produktionsprozess über den Abteilungsgrenzen hinaus zu betrachten und etwaige Stopps in Form von Pufferbeständen oder Zwischenlagern zu vermeiden. Viele Unternehmen optimieren nur innerhalb der Abteilungsgrenzen und können daher ihr Optimum an Produktivität nicht erreichen⁴¹.

2.2.3.4 Pull-Mechanismen einführen

Das Pull-Prinzip verlangt eine Ausrichtung auf die Kunden. Es wird erst dann produziert, wenn der Kunde bestellt oder die Bestände ein Minimum erreicht haben. Es darf dabei keine Einschränkung der Termin- bzw. Liefertreue entstehen⁴².

⁴⁰ Vgl. Womack, James P. und Jones, Daniel T. (2004).

⁴¹ Vgl. Womack, James P. und Jones, Daniel T. (2004).

⁴² Vgl. Womack, James P. und Jones, Daniel T. (2004).

2.2.3.5 Perfektion anstreben durch minimale Verschwendung

Perfektion anstreben repräsentiert das fünfte Prinzip des Lean-Management-Ansatzes. Eine kontinuierliche Verbesserung ist anzustreben, welche mit den Methoden Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) oder Punkt-Kaizen umgesetzt werden kann⁴³.

2.2.4 Merkmale von Lean Enterprise

Schlanke Unternehmen sind generell auf drei Säulen aufgebaut und verfügen über folgende Merkmale:

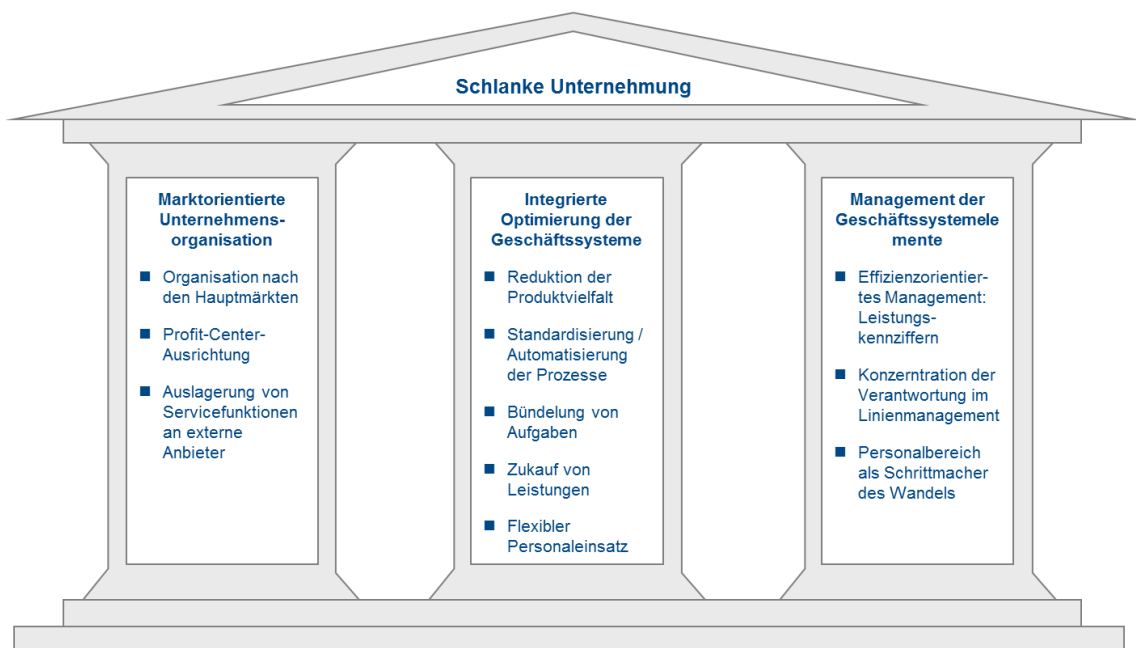


Abbildung 11: Merkmale der schlanken Unternehmung⁴⁴

2.2.4.1 Marktorientierte Unternehmensorganisation

Das Unternehmen wird nicht nach Funktionen sondern nach seinen Hauptmärkten organisiert. Für jede Sparte wird ein spezielles Geschäftssystem auf Basis der Profit-Center-

⁴³ Vgl. Womack, James P. und Jones, Daniel T. (2004).

⁴⁴ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an TEIA (2012b) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

Idee entwickelt. Falls ein externer Anbieter eine günstigere Kosten-/Nutzen-Relation bietet, werden Servicefunktionen und Unterstützungsprozesse ausgelagert⁴⁵.

2.2.4.2 Integrierte Optimierung der Geschäftssysteme

Die einzelnen Geschäftssystemelemente sind in einem ganzheitlichen Ansatz zu integrieren. Dies kann durch Reduktion der Produktvielfalt, Service nach Kundengruppen differenziert, Selbstbedienung, Qualitätssicherung durch Standardisierungen und Automatisierung, Bündelung von Aufgaben, Flexibler Personaleinsatz (Just-in-Time-Logistik) und Zukauf von Leistungen erreicht werden⁴⁶.

2.2.4.3 Konsequentes Management der Geschäftssystemelemente

Effizienzorientiertes Management bedeutet den unmittelbaren Erfolg oder Misserfolg der Mitarbeiter mit Hilfe operativer Leistungskennziffern exakt zu messen. Die Verantwortung obliegt primär beim Linienmanager und das Konzept einer schlanken Unternehmung wird nur realisierbar sein, wenn eine partnerschaftliche Führungskultur und eine "Kultur des Unternehmertums" in Einklang gebracht werden. Dabei ist der Personalbereich verantwortlich, einen Organisationsentwicklungsprozess mit dieser Zielsetzung zu initiieren und im Sinne der Unternehmensstrategie zu steuern⁴⁷.

2.2.5 Zusammenhang von Wert und Kosten

Einer der wichtigsten Punkte im Lean-Ansatz ist die Wertfokussierung. Oftmals wird die Wertgenerierung mit Kostenreduktion verbunden, was jedoch nicht zwingend der Fall sein muss⁴⁸. Laut Hines (2004) ergeben sich zwei Prämissen:

⁴⁵ Vgl. TEIA (2012b).

⁴⁶ Vgl. TEIA (2012b).

⁴⁷ Vgl. TEIA (2012b).

⁴⁸ Vgl. Hines, Peter u.a. (2004).

- *Wert wird generiert, wenn interne Verschwendung reduziert wird bzw. verschwenderische Aktivitäten und die dadurch assoziierten Kosten vermieden werden und zugleich der Kundennutzen erhöht wird.*
- *Wert wird generiert, wenn zusätzliche Features und Services angeboten werden, welche für den Kunden einen Mehrwert darstellen. Ein Beispiel hierfür ist eine Verkürzung der Lieferzeit, welche nicht unmittelbar mit einer Kostenreduktion einhergeht, jedoch einen Mehrwert für den Kunden bedeutet⁴⁹.*

2.2.6 Kritik an das Konzept

Das Konzept wird oftmals dahingehend kritisiert, dass es außerhalb der Massenproduktion nur schwer anwendbar ist⁵⁰. Dieser Umstand trifft vor allem im Bereich der operationalen Ebene zu. Dennoch gilt, dass jedes Konzept, welches den Wert für einen Kunden steigert, als eine Lean-Strategie angesehen werden kann, auch wenn die verschiedenen Lean-Production-Werkzeuge (Kanban, Pull, FMEA, etc.) keine Anwendung finden.

Bei Anwendung von Lean im gesamten Unternehmen kann es zu überhöhtem Druck auf die Produktinnovationen kommen⁵¹. Daher ist es sinnvoll, den Bereich der Forschung und Entwicklung bei der Umsetzung von Lean gesondert zu betrachten. Aber auch generell stellt das Lean Management-Konzept hohe Anforderungen an die Mitarbeiter hinsichtlich Prozessdruck und Arbeitseinsatzflexibilität⁵².

Manche Methoden seien teilweise kulturspezifisch, womit die Anwendung wiederum erschwert wird. Beispielsweise gelten laut Williams (1992) die Erfolge der japanischen

⁴⁹ Vgl. Hines, Peter u.a. (2004).

⁵⁰ Vgl. Hines, Peter u.a. (2004).

⁵¹ Vgl. Poy, Andrea (1999).

⁵² Vgl. Cusumano, M. A (1994).

Autoindustrie auch zum Teil als kulturbedingt und resultieren nicht primär aus den angewendeten Managementmethoden⁵³.

Eine weitere wichtige Komponente dieses Konzepts sind die Zulieferunternehmen. Im höchsten Ausmaß kooperierende und verlässliche Zulieferer sind in manchen Branchen von entscheidender Bedeutung. In der Automobilindustrie haben diese beispielsweise einen Anteil von 75% der gesamten Produktionskette⁵⁴.

2.3 Agile Enterprise

2.3.1 Agile Enterprise Prinzip

„Agility means using market knowledge and a virtual corporation to exploit profitable opportunities in a volatile market place⁵⁵.“

„Agility is the basis for achieving competitive advantage in changing market conditions⁵⁶.“

Agile Unternehmen zeichnen sich generell dadurch aus, dass sie rasch und effektiv auf unerwartete Marktveränderungen reagieren. Dies erfordert die Fähigkeit, Produkte oder Dienstleistungen sehr flexibel zu gestalten⁵⁷. Rückgängige Produktionskosten, steigende Kundenzufriedenheit, eine Beseitigung von nicht wertschöpfenden Aktivitäten und zuletzt eine steigende Wettbewerbsfähigkeit werden als Ziel von Agile Enterprise ange-

⁵³ Vgl. Willaiams, K. u.a. (1992).

⁵⁴ Vgl. Cusumano, M. A (1994).

⁵⁵ Ben Naylor, J u.a. (1999).

⁵⁶ Womack, James P. und Jones, Daniel T. (2004).

⁵⁷ Vgl. Swafford, P. M u.a. (2006); Brown, S. und Bessant, J. (2003); Sharifi, H. und Zhang, Z. (2001).

strebt⁵⁸. Gunasekaran (1999) beschreibt das Konzept als die Fähigkeit, sich in einer wettbewerbsintensiven und ständig veränderten Unternehmensumwelt zu behaupten⁵⁹.

Es existiert eine Reihe unterschiedlicher Definitionen eines agilen Unternehmens. Es sind sich jedoch alle Autoren einig, dass das Schlüsselement die Fähigkeit ist, rasch und adäquat auf unerwartete Zustände zu reagieren. Diese Treiber können sowohl interner als auch externer Natur sein. Einen beispielhaften Auszug aus der bestehenden Literatur zeigt die nachfolgende Tabelle 1.

Intern	Extern	
unternehmensbasierend	marktbasierend	zufallsbasierend
Veräußerung Mergers & Acquisitions	Veränderungen im Versorgungsmarkt	Regulatorische Neuanforderungen
Veränderungen in Unter- nehmens- und Geschäfts- strategie	Veränderung der Nachfrage	Natureinflüsse und - katastrophen
Anpassung der Wertkette	Neue Technologien	Geopolitische Einflüsse
Interne Reorganisation	Steigender Wettbewerb	
Kostenreduktionsinitiativen	Neue Business Practices	

Tabelle 1: Agile Enterprise Treiber⁶⁰

Generell werden in der Literatur hinsichtlich Agile zwei Hauptcharakteristiken definiert, diese sind Adaption und Flexibilität. Daher prägen diese zwei Terme die Evolution der

⁵⁸ Vgl. Lin, C. T u.a. (2006).

⁵⁹ Vgl. Gunasekaran, A. (1999).

⁶⁰ Vgl. Verstraete Christian (2004).

Idee einer anpassbaren Unternehmung⁶¹. Einige Autoren sprechen davon, dass Agile Enterprise das Businessparadigma des 21. Jahrhundert ist. Agilität sei die beste Strategie, um sich in einem steigenden Wettbewerbsmarkt als globalen Leader zu etablieren⁶².

2.3.2 Konzeptentstehung

Das Problem, wie Unternehmen auf eine schlecht prognostizierbare, dynamische und sich ständig ändernde Umwelt reagieren, hat eine lange wissenschaftliche Beachtung⁶³. Agile Enterprise wurde von Wissenschaftlern des Iacocca Institutes an der Lehigh University (USA) Anfang der 1990er Jahre begründet⁶⁴. Sie definierten es als „*A manufacturing system with extraordinary capabilities (hard and soft technologies, human resources, educated management, information) to meet the rapidly changing needs of the marketplace (speed, flexibility, customers, competitors, suppliers, infrastructure, responsiveness)*“⁶⁵

In den darauffolgenden Jahren wurde einiges zu diesem Thema publiziert und fand eine große Beliebtheit in Start-up-Unternehmen sowie im Turnaround-Management. Später fanden die agilen Ansätze vermehrt Einsatz in der Strategieentwicklung für das gesamte Unternehmen in den verschiedensten Branchen⁶⁶.

2.3.3 Agile Enterprise Attribute

Agile Unternehmen befassen sich mit den Termini Veränderung, Unsicherheit und Unberechenbarkeit innerhalb ihrer Unternehmensumwelt. In diesem Zusammenhang ver-

⁶¹ Vgl. Sherehiy, B. u.a. (2007).

⁶² Vgl. Agarwal, A. u.a. (2006); Tseng, Yi-Hong und Lin, Ching-Torng (2011).

⁶³ Vgl. Bottani, E. (2010).

⁶⁴ Vgl. Yusuf, Y. Y u.a. (1999).

⁶⁵ Dove, Rick und Nagel, Roger N. (1991).

⁶⁶ Vgl. Bottani, E. (2010); Dove, Rick (1999).

folgen Unternehmen unterschiedliche Attribute, um in dieser Umwelt prompt auf diese Einflüsse zu reagieren.

Goldman et al. (1995) definierten vier Dimensionen für das Erreichen einer agilen Unternehmung.

- Kundenbereicherung
- Kooperation
- Veränderungen
- Humanressourcen und Informationen

Unter Kundenbereicherung wird hier die Wertsteigerung für den Kunden durch rasche und kosteneffektive Bereitstellung von Produkten oder Dienstleistungen verstanden. Hierfür ist es notwendig, alle bestehenden Ressourcen bestmöglich auszuschöpfen und Kooperationen mit externen Partnern einzugehen. Effektive Veränderungen im Unternehmen benötigen flexible Organisationsstrukturen, welche eine rasche Neukonfiguration von Humanressourcen sowie physischen Ressourcen ermöglichen. Eine ständige Weiterbildung von Humanressourcen und das Erkennen von individuellen Stärken ist ein wesentlicher Beitrag für Agilität in Unternehmen und dadurch ein sinnvolles Investment für zukünftigen Erfolg⁶⁷.

Nach Jackson und Johansson (2003) ist Agilität kein primäres Ziel, sondern ein notwendiges Mittel, um in einem durch Unsicherheit und Veränderung geprägten Markt wettbewerbsfähig zu sein. Sie definieren hierzu drei Hauptfaktoren: Produktion, Produkt und Marktdimension. Weiterhin unterscheiden Jackson und Johansson Agilität in vier Dimensionen.

- Fähigkeit zu produktbezogene Veränderungen
- Veränderungskompetenz im Arbeitsprozess
- Interne und externe Kooperation
- Humanressourcen, Wissen und Kreativität

⁶⁷ Vgl. Goldman, S. L. u.a. (1995).

Die erste Dimension beinhaltet produktbezogene Strategien, um auf Veränderungen und Unsicherheit zu reagieren. Die Veränderungskompetenz im Arbeitsprozess betrifft die Methoden und Tools für lang- und kurzfristige Anpassungen im Produktionssystem. Als dritte Dimension kann die Interaktion von Abteilungen sowie die Lieferantenbeziehung genannt werden. Turbulente Märkte verlangen zusätzlich ein umfangreiches Wissen und gut ausgebildete Mitarbeiter mit Generalisten-Wissen, die kreative Lösungsansätze kreieren können⁶⁸.

Yusuf et al. (1999) identifizierten als Fundament von Agilität die folgenden Faktoren: Geschwindigkeit, Flexibilität, Innovation, Proaktivität, Qualität und Profitabilität. Zusätzlich haben Yusuf et al. eine detaillierte Liste der Attribute einer agilen Organisation definiert.

- Integration
- Kompetenz
- Teamentwicklung
- Qualität
- Veränderung
- Partnerschaft
- Markt
- Ausbildung
- Zufriedenheit

Die nachfolgende Tabelle 2 gibt zusammenfassend einen Überblick über die Hauptattribute und Charakteristiken von Agilität. Es sei hier festgehalten, dass die Kernindikatoren für eine agile Unternehmung Flexibilität, Reaktionsfreudigkeit, Veränderungskultur, Geschwindigkeit, Integration und Komplexität, Qualität und Produkte sowie Mobilisierung von Kernkompetenzen sind. **Flexibilität** zielt auf rasch veränderbare Strategien ab. Diese haben jedoch keinen Einfluss auf die primäre Mission bzw. Vision einer Unternehmung. **Reaktionsfreudigkeit** zeigt die Fähigkeit, Veränderungen und Möglichkeiten

⁶⁸ Vgl. Jackson, M. und Johansson, C. (2003).

zu identifizieren und diese für den Unternehmenserfolg zu nutzen. **Veränderungskultur** schließt die kompletten Humanressourcen mit ein. Mitarbeiter in allen Hierarchiestufen haben eine positive Einstellung zu Veränderungen, unterschiedlichen Meinungen, neuen Ideen und Technologien. Dies ist auch deshalb wichtig, um Verbesserungen bzw. Veränderungen frühzeitig zu erkennen. Beispielsweise kann ein Anschlussmonteur vorzeitig neue Kundenpräferenzen erkennen und diese weiterleiten, da er oftmals im direkten Kontakt zum Kunden steht⁶⁹. Dies könnte bei der Entwicklung von neuen Geschäftsmodellen und dadurch zu Wettbewerbsvorteilen führen. **Geschwindigkeit** beinhaltet die Fähigkeit, agile Charakteristiken so rasch wie möglich umzusetzen. Um dies zu erreichen, müssen eine hohe **Integration** und eine geringe **Komplexität** gewährleistet sein. Dies erfordert einen raschen Lernfortschritt sowie einen barrierefreien Informationsfluss. Zusätzlich sind hier die Entscheidungsfindung und die Delegation von Entscheidungen von zentraler Bedeutung. Die weiteren Indikatoren sind stark produkt- und branchenbezogen und können daher nur eingeschränkt generalisiert werden.

Indikatoren	Charakteristik
Flexibilität	▪ Flexible Produktmodelle und Produktionssysteme ▪ Mitarbeiterflexibilität ▪ Flexible und flache Organisationsstruktur ▪ Arbeitsplatzflexibilität ▪ Flexible Unternehmensstrategie
Reaktionsfreudigkeit	▪ Reaktion auf Veränderungen der Kundenpräferenzen ▪ Reaktion auf Marktveränderungen (Trends) ▪ Reaktion auf Veränderungen in der Unternehmensumwelt
Veränderungskultur	▪ Innovationsfördernde Umgebung ▪ Positive Einstellung auf Veränderungen ▪ Kontinuierliche Verbesserung durch ständige Weiterbildung ▪ Change-Management

⁶⁹ Vgl. Sherehiy, B. u.a. (2007).

Geschwindigkeit	▪ Durchführung von Veränderungen in schnellstmöglicher Zeit ▪ Geringe Bearbeitungszeit, Zeit für Produktveränderungen, Zeit für Übergabe von Produkten und Dienstleistungen
Integration und Komplexität	▪ Intra- und Interorganisationelle Integration ▪ Integration von Mitarbeiter, Technologie und Organisation ▪ Geringe Komplexität in der Struktur ▪ Einwandfreier Materialfluss, Kommunikation und Informationsaustausch zwischen Abteilungen ▪ Leichter und müheloser Veränderungsprozess
Qualität und Produkte	▪ Produkte und Dienstleistungen mit Wertsteigerungsbezug ▪ Qualität über Produktlebensdauer ▪ Prompte und richtige Entscheidungen ▪ Kurze Produktentwicklungszeit
Mobilisierung von Kernkompetenzen	▪ Schwer kopierbare Geschäftsmodelle ▪ Rasche Formation von Partnerschaften ▪ Enge Kundenbeziehung und Lieferantenbeziehung ▪ Hohe Neuproduktrate

Tabelle 2: Überblick über Hauptattribute und Charakteristiken von Agilität⁷⁰

2.3.4 Agile-Enterprise-Conceptual-Model

Agilitätstreiber sind der Anstoß für eine agile Strategie. Tseng (2011) hat hierzu ein Agile-Enterprise-Conceptual-Model entwickelt, welches in Abbildung 12 ersichtlich ist.

Veränderungen hinsichtlich der Unternehmensumwelt entstehen in erster Linie durch Veränderungen der Kundenbedürfnisse wie Qualitätssteigerung, raschere Lieferung und Nachfrageschwankungen. Eine erhöhte Wettbewerbssituation beispielsweise durch Kostendruck und neue Marktteilnehmer sind ein weiterer Faktor. Zusätzlich hat die Marktsituation wie Wachstum in einem Nischenmarkt oder neue Produkte einen Einfluss auf die Unternehmenssteuerung. Des Weiteren sind Technologieinnovationen und soziale

⁷⁰ Vgl. Sherehiy, B. u.a. (2007).

Faktoren wie veränderte Arbeitsplatzexpectationen oder regulatorische Einflüsse Treiber für die Umsetzung einer agilen Strategie.

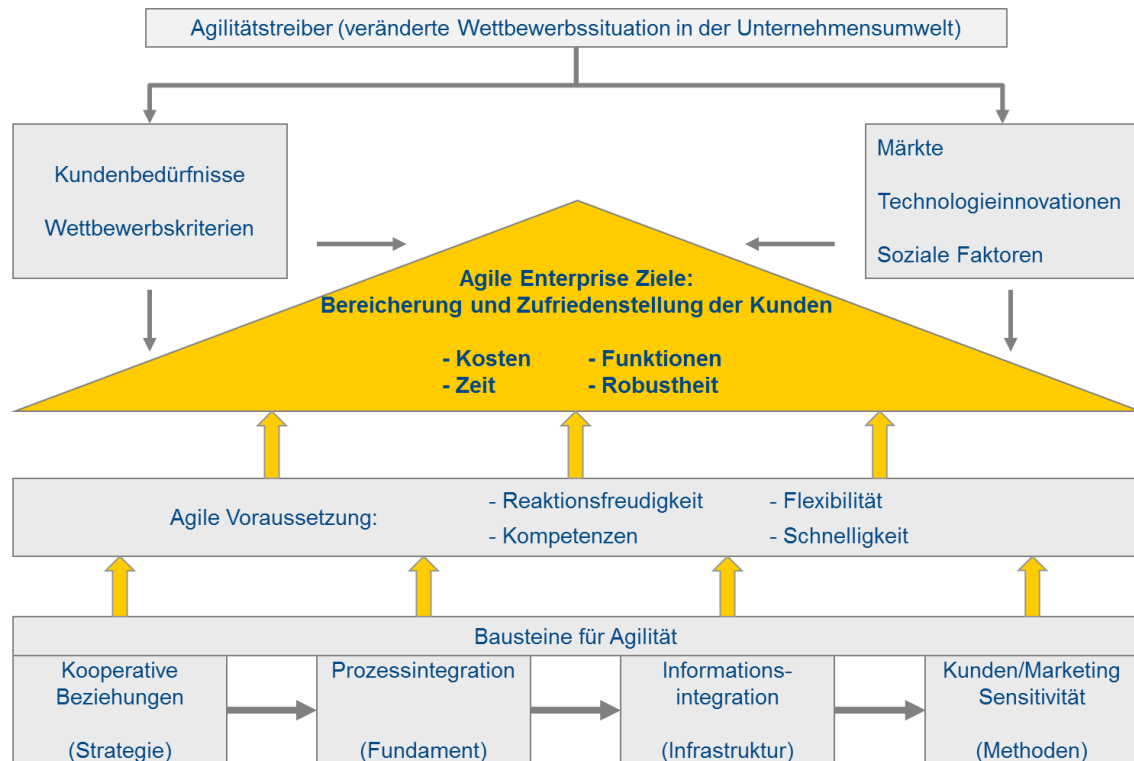


Abbildung 12: Agile-Enterprise-Conceptual-Model⁷¹

Als agile Voraussetzungen oder auch Eignung sind Reaktionsfähigkeit, Kompetenz, Flexibilität und Schnelligkeit zu erwähnen. Diese Basisvoraussetzungen sind vonnöten, um eine agile Strategie zu implementieren.

2.3.5 Kritik an das Konzept

Obwohl das Thema in der Wissenschaft bereits einige Jahre diskutiert wird, existiert noch kein einheitliches systematisches Tool für die Integration bzw. Behandlung von Agilität in Unternehmen⁷². Eventuell kann die vorliegende Magisterarbeit einen Beitrag

⁷¹ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Tseng, Yi-Hong und Lin, Ching-Torng (2011).

⁷² Vgl. . Tseng, Yi-Hong und Lin, Ching-Torng (2011).

dazu liefern, um die zukünftige Forschung zu diesem Thema verstärkt anwenderorientiert zu gestalten.

Die Unternehmensumwelt beeinflusst primär die Merkmalausprägung eines Unternehmens. Sherehiy et al. (2007) erwähnen hierzu zwei Typen von Unternehmensformen: „mechanistisch“ und „organisch“. In einer relativ stabilen und vorhersehbaren Unternehmensumwelt tendieren die Unternehmen zu einer mechanistischen Form, welche stark hierarchisch ist und einen hohen Formalismus verzeichnet. Im Gegensatz dazu tendieren Unternehmen in einer unstabilen und unvorhersehbaren Unternehmensumwelt zu einer organischen Form, die eine wesentlich geringere Ausprägung von Hierarchiestufen und Formalismus bedeutet. Hier liegt der Fokus auf Loyalität und geringer Vorschriften. Es kann daher ausgegangen werden, dass organische Unternehmen viel innovativer, flexibler sind und daher reaktionsfreudiger auf Veränderungen reagieren⁷³.

*„Agility is merely waiting for bad things to happen, and then responding. It is a fancy name for lack of planning and ad hoc-ism.”*⁷⁴ Dies ist eine häufige Kritik an das Agile Enterprise-Konzept. Diese Ansicht vertritt die Meinung, dass agile Unternehmen auf schlechte Neuigkeiten warten und erst dann darauf reagieren. An dieser Stelle wird jedoch erwähnt, dass die meisten Ansätze in der Literatur Unternehmen als eine planende Einheit betrachten und hierbei auch die Grenzen genau erkennen.

2.4 Leagile Enterprise

2.4.1 Leagile Enterprise Prinzip

*„A leagile system has characteristics of both lean and agile systems, acting together in order to exploit market opportunities in a cost-efficient manner.”*⁷⁵

⁷³ Vgl. Burns, Tom und Stalker, George Macpherson (1994).

⁷⁴ Highsmith, Jim (2002).

⁷⁵ Krishnamurthy, Rajesh und Yauch, Charlene A. (2007).

Lean Management fand nach der Entstehung rasch an Beliebtheit und auch das Potential des Agile-Konzepts wurde schnell erkannt. Dies führte zu der Überlegung, diese zwei Paradigmen zu verschmelzen und die Vorteile beider Konzepte für eine noch höhere Wettbewerbsfähigkeit zu nutzen. Daher stellt sich die Frage der Gemeinsamkeiten von Lean Management und Agile Enterprise und wie diese implementiert werden können⁷⁶. Von großem Interesse ist auch, ob und in welchen Bereichen sich diese zwei Paradigmen ausschließen oder sogar bekämpfen.

2.4.2 Konzeptentstehung

Der Begriff Leagile ergibt sich aus der Kombination von Lean Management und Agile Enterprise und verfolgt die Idee, die Vorteile beider Konzepte zu kombinieren⁷⁷. Ursprünglich wurde das Konzept für eine Optimierung der Versorgungskette konzipiert⁷⁸. Erst seit wenigen Jahren wird das Konzept auch in einem ganzheitlichen Unternehmenskontext betrachtet. Es geht davon aus, dass bei isolierter Implementierung von Lean Management und Agile Enterprise Synergien verloren gehen⁷⁹. Es können somit laut Christopher und Towill (2000) die zwei Paradigmen zu einer hybriden Strategie (Leagile) kombiniert werden⁸⁰.

2.4.3 Gegenüberstellung von „Lean“ und „Agile“

Agile Enterprise wurde erstmals publiziert, als Lean Management bereits ein anerkanntes Management Tool war und wird daher als Reaktion auf den Lean-Management-Ansatz gesehen. Lean bezieht sich auf die Fähigkeit, bereits bestehende Prozesse zu

⁷⁶ Vgl. Putnik, Goran D. und Putnik, Zlata (2012).

⁷⁷ Vgl. Katayama, Hiroshi und Bennett, David (1999); Mason-Jones, Rachel u.a. (2000); Ben Naylor, J u.a. (1999).

⁷⁸ Vgl. Krishnamurthy, Rajesh und Yauch, Charlene A. (2007).

⁷⁹ Vgl. Mollenkopf, Diane u.a. (2010).

⁸⁰ Vgl. Christopher, Martin und Towill, Denis R. (2000).

optimieren und so effizient wie möglich zu gestalten. Agile wird als neue Fähigkeit betrachtet, rasch und adäquat auf unerwartete Zustände zu reagieren⁸¹.

Lean und Agile haben einige Gemeinsamkeiten. Die jeweiligen Prozesse und Applikationen für das Erreichen von Lean und Agile benötigen akkurate Informationen hinsichtlich der Ressourcen. Diese schließen sowohl die Human- als auch die Sachressourcen mit ein⁸². Zusätzlich sind exakte Informationen von der ganzen Produktionskette vonnöten, hierbei werden vereinzelt auch Echtzeitübertragungen benötigt⁸³. Abbildung 13 zeigt wie sich Einzelproduktion, Massenproduktion, Lean und Agile überlappen und das keine klare Abgrenzung der einzelnen Ansätze möglich ist.

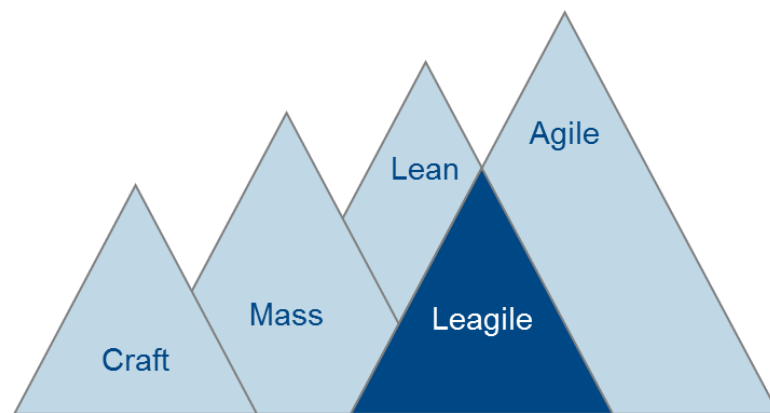


Abbildung 13: Überlappung von Lean und Agile⁸⁴

Neben diesen vielen Gemeinsamkeiten existieren dennoch nicht unwesentliche Unterschiede zwischen Lean und Agile. Tabelle 3 zeigt die häufigsten Unterschiede zwischen Lean und Agile, zusätzlich wird der Vergleich zu einer Massenproduktion dargestellt.

⁸¹ Vgl. Verstraete Christian (2004).

⁸² Vgl. Shahrokh, M. und Chu, R. (1998).

⁸³ Quelle: Vgl. Greene, Christopher M u.a. (2008).

⁸⁴ Eigene Darstellung in Anlehnung an Dove, R. (1993).

Kategorie	Mass	Lean	Agile
Treiber	▪ Preis ▪ Economy of scales ▪ Stabile Märkte ▪ Nachfragebezogen	▪ Markt ▪ Economy of waste ▪ Prognostizierbare Märkte ▪ Planungskompetenzen	▪ Kunde ▪ Economy of diversity ▪ Unvorhersehbare Märkte ▪ Einzelfertigung
Fokus	▪ Ausstattung und Einrichtung	▪ Technologie und Systeme	▪ Humanressourcen und Wissen
Lieferanten	▪ Viele ▪ Geringe Bindung ▪ Gegnerische Haltung	▪ Einige ▪ Hohe Bindung ▪ Langfristig ▪ Kooperation	▪ Wenige ▪ Hohe Bindung ▪ Kurzfristig ▪ Geteiltes Risiko
Organisation	▪ Hierarchisch ▪ Hohe Weisung der Mitarbeiter	▪ Flache Hierarchien ▪ Empowerment	▪ Projektorientiert ▪ Selbstautonom ▪ Multi-skilling
Produkte	▪ Wenige Optionen ▪ Inkonsistente Qualität	▪ Viele Optionen ▪ Hohe Qualität	▪ Kundenbezogen ▪ Zweckmäßig
Prozess	▪ Rigide ▪ Manuell	▪ Flexibel ▪ Automatisiert	▪ Adaptiv ▪ Wissensbasiert
Philosophie	▪ Autoritär	▪ Administrativ	▪ Führend

Tabelle 3: Relevante Unterschiede von Lean, Agile und einer Massenproduktion⁸⁵

2.4.4 Simultane Implementierung von Lean und Agile

Um Lean und Agile gemeinsam erfolgreich anzuwenden, wird ein sogenannter „Decoupling-Point“ definiert⁸⁶. Dieser ist in Abbildung 14 ersichtlich und ermöglicht es beispielsweise die Kostenvorteile durch Lean am Beginn der Erzeugungskette und einen

⁸⁵ Vgl. Sharp, J.M u.a. (1999).

⁸⁶ Vgl. Ben Naylor, J u.a. (1999).

hohen Servicestandard in einem volatilen Absatzmarkt zu erreichen. Die Position des Decoupling-Points hängt von der längsten Durchlaufzeit ab, die ein Kunde in einem Punkt bzw. Prozess toleriert und von dem Punkt, wo die Variabilität der Produktnachfrage dominiert.

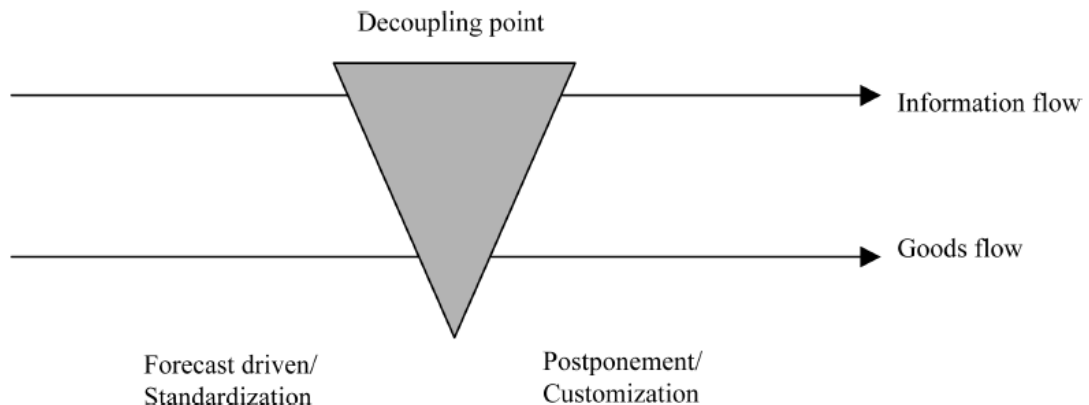


Abbildung 14: Decoupling-Point von Leagility⁸⁷

In standardmäßigen Produktionsbetrieben ist Lean Bottom-up getrieben, d.h. vom Beginn des Prozesses bis zum Decoupling-Point, sodass der Anstoß für eine leane Strategie intern erfolgt, mit dem Ziel unnötigen Überschuss mittels Lean Methoden zu eliminieren. Agile hingegen ist top-down und somit prognosegetrieben, hier spielt der externe Kunde eine gewichtete Rolle und hat einen großen Einfluss auf die agile Strategie. In unterschiedlichen Branchen kann Lean und Agile auch auf der anderen Seite des Decoupling-Points bestehen. Beispielsweise kann die Bereitstellung von Ressourcen eine agile Strategie erfordern und bei starker Kundenbeziehung kann Lean den Hauptfokus darstellen.

Die Auswirkungen des Decoupling-Points sind in Abbildung 15 ersichtlich. Hier sind die Produktvielfalt und die Nachfragevolatilität zu erkennen. Links des Decoupling-Points (upstream side) ist eine geglättete Nachfrage und eine geringe Produktvielfalt.

⁸⁷ Quelle: Van Hoek, R. I (2000).

Auf der gegenüberliegenden Seite des Decoupling-Points bestehen eine hohe Nachfragevolatilität sowie eine hohe Produktvarietät.

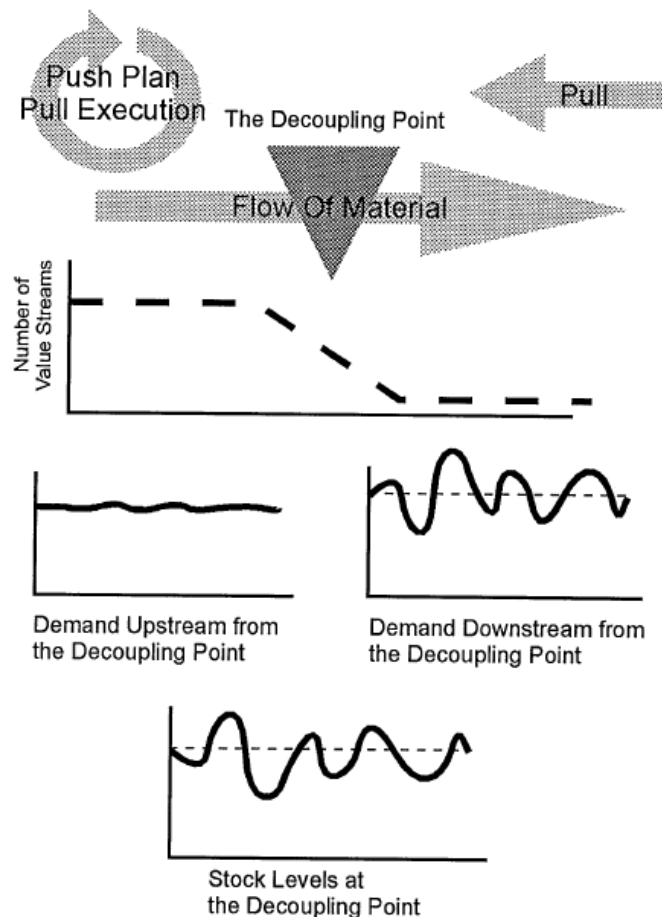


Abbildung 15: Auswirkung des Decoupling-Points⁸⁸

2.4.5 Kritik an das Konzept

Inman et al. (2011) analysieren die Auswirkung von Lean Management und Agile Enterprise auf die Performance einer Unternehmung. Hier ist auch zu erkennen, dass sich Lean und Agile teilweise ausschließen. Einige der agilen Befürworter vertreten die Meinung, dass die Flexibilität einer Unternehmung unter Lean leidet⁸⁹. Agile impliziert

⁸⁸ Quelle: Mason-Jones, Rachel u.a. (2000).

⁸⁹ Vgl. Harrison, A. (1997); Inman, R. A u.a. (2011).

unter anderem auch eine Wahl von verschiedenen Funktionen und Tätigkeiten, weshalb ein Tradeoff zwischen Lean und Agile besteht⁹⁰.

Das Vorhandensein eines Decoupling-Points, welcher die Downstream- und Upstream-Seite voneinander trennt, zeigt, dass diese zwei Paradigmen nicht koexistieren. Dies wird auch von Narasimhan et al. (2006) unterstützt, der die Meinung vertritt, dass Lean eine „made-to-stock-Haltung“ und Agile eine „to-order-Haltung“ einnehmen und somit vollständig gegenläufig sind⁹¹.

Einige Wissenschaftler vertreten die Meinung, dass Agile aufbauend auf Lean wirkt. Agile wäre demnach der nächste logische Schritt bei bereits implementierten Lean-Methoden⁹².

2.5 Lean und Agile im neuen St. Galler Management-Modell

Lean und Agile können in Unternehmen verschiedenste Ausprägungen haben. Im folgenden Abschnitt werden die Lean und Agil-Aspekte speziell für Energieversorgungsunternehmen anhand des St. Galler Management-Modells betrachtet. Daraus resultieren fünf Schwerpunktthemen, welche die größten Herausforderungen darstellen, ein leanes und agiles Energieversorgungsunternehmen zu erlangen.

⁹⁰ Vgl. Gunasekaran, A. u.a. (2008).

⁹¹ Vgl. Narasimhan, R. u.a. (2006).

⁹² Vgl. Booth, R. (1996); Hormozi, Amir M. (2001); Maskell, Brian (2001).

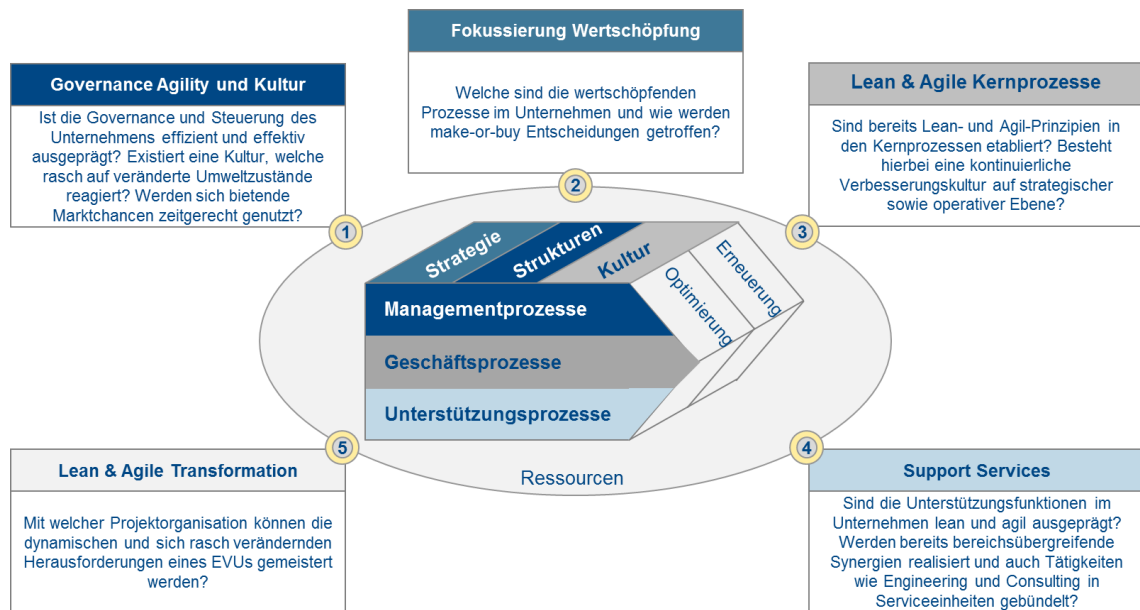


Abbildung 16: Lean und Agile im neuen St. Galler Management-Modell⁹³

Der Erfolg von Unternehmen ist in der Regel auf viele unterschiedliche Faktoren zurückzuführen, zwischen denen enge Wirkungszusammenhänge bestehen. Neben den klassischen Managementaufgaben, wie Strategieentwicklung, die Steigerung der Produktivität oder dem Verkaufen wachstumsschwacher Unternehmenseinheiten, wurde auch die Unternehmensorganisation wiederholt als Erfolgsfaktor identifiziert. Hier besteht eine wesentliche Herausforderung in der Erkennung von Prozesslücken und Synergien.

Im Folgenden werden nun fünf Schwerpunktthemen von Lean und Agile in Bezug auf ein ganzheitliches EVU erläutert. Auf diese ist in weiterer Folge auch der Fragenkatalog gestützt und dient daher als Grundgerüst für die Analyse.

⁹³ Eigene Darstellung

2.5.1 Governance Agility und Kultur

Ist die Governance und Steuerung des Unternehmens effizient und effektiv ausgeprägt? Existiert eine Kultur, welche rasch auf veränderte Umweltzustände reagiert? Werden sich bietende Marktchancen zeitgerecht genutzt?

Der ständig steigende Effizienzdruck und die hohe Anforderung an Reaktivität heutzutage erfordern eine bestmöglich optimierte Unternehmenssteuerung bzw. -governance. Die teilweise unüberschaubar hohe Anzahl an verschiedenen Managementinstrumenten führt häufig zu Doppelungen und Redundanzen. Häufig zu beobachten ist, dass Performance und Conformance-Aspekte der Unternehmenssteuerung nicht ausbalanciert sind.

Zukünftig wird es notwendig sein, drei wesentliche Handlungsfelder zu bedienen. Diese sind (I) die Identifikation wertstiftender Holding-Aktivitäten und Festlegung optimaler Eindringtiefe, (II) die Bündelung und Stärkung der Managementinstrumente und des Beteiligungsmanagements und (III) der Aufbau einer schlagkräftigen Organisationsentwicklung und die Etablierung einer Governance-Landkarte.

2.5.1.1 Identifikation wertstiftender Holding-Aktivitäten und Festlegung optimaler Eindringtiefe

In vielen Unternehmen werden heutzutage die Holdingaktivitäten als „Wertvernichtung“ gesehen und als Cost-Center geführt. Primäres Ziel ist es, die Kosten zu minimieren, weshalb die Geschäftsbereiche oftmals nicht ausreichend unterstützt werden. Um einen optimalen Support zu gewährleisten, wird die Unternehmenszentrale zum Werttreiber und Unterstützer der Geschäftsbereiche. Es werden somit nicht nur die Kosten betrachtet sondern auch der Wertbeitrag. Die Zentrale hat die Aufgabe, sich auf wertstiftende Aktivitäten zu konzentrieren und alle sonstigen Aktivitäten möglichst auszugliedern⁹⁴. Es wird somit zukünftig ein großer Anteil an Steuerungs- und Kontrollaufwand entfallen. Eine beispielhafte Veränderung des Aufgabenumfangs der Konzernzentrale zeigt Abbildung 17.

⁹⁴ Vgl. Dennis, Pascal (2006).

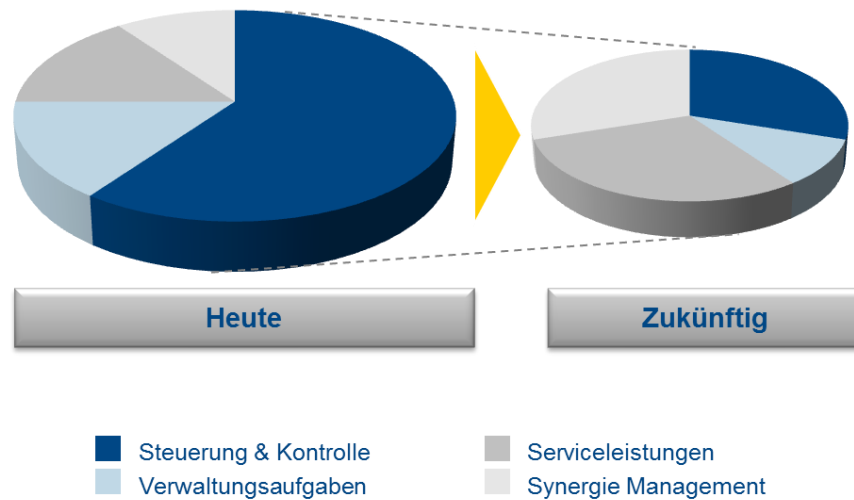


Abbildung 17: Aufgabenumfang der Konzernzentrale⁹⁵

Wichtig ist somit die optimale Eindringtiefe und Eindringbreite der Konzernsteuerung auf die Geschäftsbereiche und Subeinheiten einzustellen. Um klare und standardisierte Strukturen zu erhalten, müssen zusätzlich zu den Zielvorgaben auch organisatorische Rahmenbedingungen festgelegt werden⁹⁶. Hinsichtlich Regelungsbreite ist es wichtig, sich auf Schwerpunktthemen zu konzentrieren, um keinen unnötigen Overflow zu generieren. Die Zielposition der strategischen Holding in Abhängigkeit von der Regelungsbreite und –tiefe ist in Abbildung 18 erkenntlich.

⁹⁵ Quelle: Arthur D. Little Unternehmensberatung (2010).

⁹⁶ Vgl. Dennis, Pascal (2006).

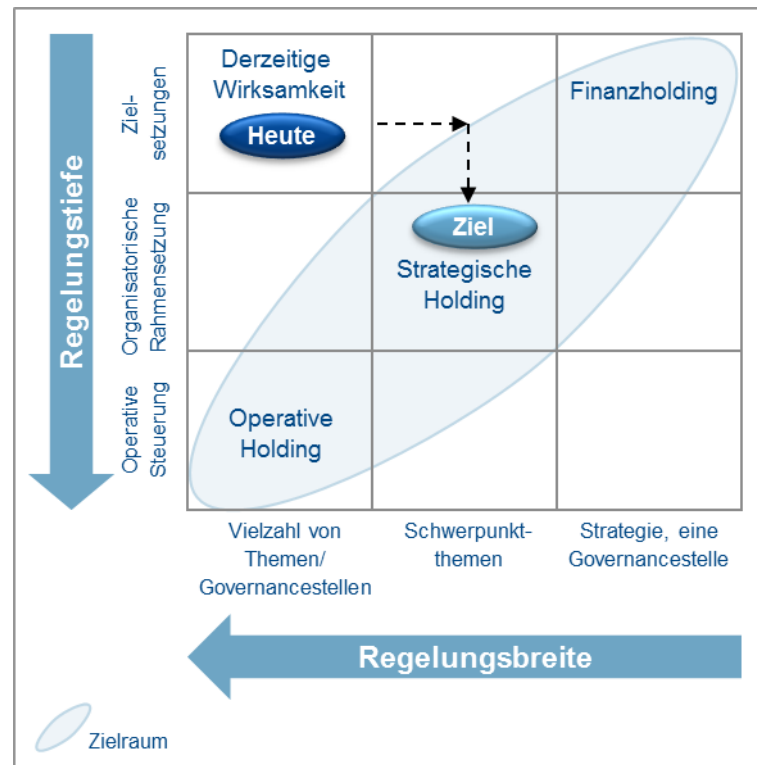


Abbildung 18: Zielposition der strategischen Holding⁹⁷

2.5.1.2 Bündelung und Stärkung Managementinstrumente und Beteiligungsmanagement

Es existiert eine schier unüberschaubare Anzahl an Managementinstrumenten, welche in drei Obergruppen eingeteilt werden können.

➤ Strategisches Gestalten

z.B.: TQM, BPM, Six Sigma

➤ Steuerung und Kommunikation

z.B.: BSC, EVA, Wertorientierte Führung

➤ Analyse und Synthese

z.B.: Wertschöpfungskette, Five Forces, SWOT-Analyse⁹⁸

⁹⁷ Quelle: Arthur D. Little Unternehmensberatung (2010).

⁹⁸ Vgl. Schawel, Christian und Billing, Fabian (2011) S. 14ff.

Aufgrund inhaltlicher Überlappungen und teilweise hohem Bearbeitungsaufwand sollten Steuerungsinstrumente gebündelt werden⁹⁹. Beispielsweise können bei Bündelung des betrieblichen Vorschlagswesens, des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses und von Six Sigma Synergien genutzt und dadurch zielgerichtet eingesetzt werden.

2.5.1.3 Aufbau einer schlagkräftigen Organisationsentwicklung und die Etablierung einer Governance-Landkarte

Des Weiteren wird eine effektive Gremiensteuerung benötigt, sodass eine Komplexitätsreduktion erreicht wird. Es ist jedoch auf gesetzlich vorgeschriebene Organe Rücksicht zu nehmen. Strenge interne Vorschriften bezüglich der Aus- und Weiterbildung von Aufsichtsorganen sind bis zuletzt wenig verbreitet und können die Wirksamkeit der Unternehmensaufsicht entscheidend verbessern. Hierzu kann eine Governance-Landkarte Lücken in der Verantwortlichkeit aufzeigen, die andernfalls eine proaktive Unternehmenssteuerung beeinträchtigen würden¹⁰⁰.

2.5.1.4 Lean und Agil Kultur

Eine traditionelle und langfristig orientierte Unternehmenskultur kann einem Wandel entgegenstehen, daher ist ein kollektives Verständnis der veränderten Ziele notwendig. Als Unternehmenskultur versteht man wie Mitarbeiter denken, sich verhalten, agieren und auf Probleme und Belohnungen reagieren. Es bezeichnet somit die impliziten, hintergründigen Strukturen eines Unternehmens¹⁰¹.

⁹⁹ Vgl. Erler, Carsten (2009).

¹⁰⁰ Vgl. Dennis, Pascal (2006).

¹⁰¹ Vgl. Lean Culture Inc. (2012) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

„Culture is a set of rules and standards shared by members of an organization, which – when acted upon by the members – produce behavior that falls within a range that the organization considers proper and acceptable.“¹⁰²

Ohne Unternehmenskultur würde jede Person im Unternehmen eine unterschiedliche Auffassung der Vision und Mission besitzen. Dabei würde ein sehr divergierendes Verhaltensmuster entstehen, welches mitunter sehr chaotisch ablaufen würde. Eine Unternehmenskultur ist ein gelernter Prozess, der begleitet oder auch unbegleitet vonstattengehen kann. Es ist offensichtlich, dass ein unbegleiteter Prozess nicht in jeder Situation die gewollte Merkmalsausprägung besitzt. Es gilt jedoch die Prämisse, je flexibler und veränderbarer eine eingeprägte Kultur ist, desto eher kann ein Unternehmen auf Marktveränderungen oder neue Anforderungen der Unternehmensumwelt reagieren, und die individuellen Prozesse anpassen. Das bedeutet auch, dass nur durch eine leane Kultur ein Lean-Management erfolgreich implementiert werden kann. Eine Einführung von Lean-Management umfasst im Wesentlichen vier Teilbereiche. Von Beginn an ist es wichtig, eine klare und durchgängige Vision und Zieldefinition zu haben, an welche die jeweiligen Prozesse angepasst werden können. Das Methodenwissen und der Umgang mit diesen ist weiterhin ein erfolgskritischer Faktor. In letzter Instanz ist das Change-Management entscheidend für das Verfestigen der leanen Methoden in der Führungskultur und der Mitarbeiter.

2.5.2 Fokussierung Wertschöpfung

Welche sind die wertschöpfenden Prozesse im Unternehmen und wie werden make-or-buy Entscheidungen getroffen?

Das Unternehmen sollte sich vergegenwärtigen, welchen Ausschnitt aus der gesamten Wertschöpfungskette es abdecken möchte und welche Teilleistungen extern abgedeckt werden sollten (make-or-by). Die strategische Positionierung sollte auf ertragsstarke

¹⁰² Rubrich, Larry (2012) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

Geschäftsfelder ausgerichtet werden. Speziell in der Energieversorgungsbranche sind zukünftig einige neue Geschäftsfelder zu erwarten. Als Beispiele hierfür können Smart Home, E-Mobility, Energiemanagement oder etwaige Energiedienstleistungen genannt werden. Eine strategische Portfolio-Analyse hinsichtlich Wettbewerbsposition und Marktattraktivität könnte dazu ein hilfreiches Tool für die Formulierung der Zielstrategie sein. Nach der Auswahl einer klaren und durchgängigen Zielstrategie ist es nötig, Kernkompetenzen zu entwickeln und diese zu forcieren. Ein weiterer wesentlicher Aspekt ist die Etablierung von strategischen Partnerschaften, welche in unterschiedliche Integrationsstufen unterteilt werden. Hierzu ein Beispiel in Abbildung 19.

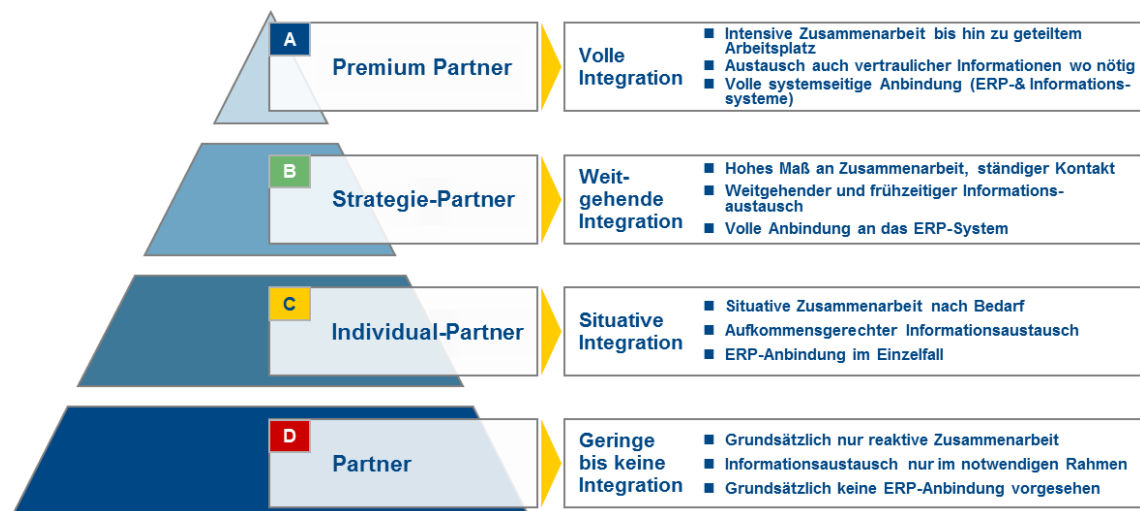


Abbildung 19: Integration von strategischen Partnerschaften¹⁰³

2.5.3 Lean und Agil Kernprozesse

Sind bereits Lean- und Agil-Prinzipien in den Kernprozessen etabliert? Besteht hierbei eine kontinuierliche Verbesserungskultur auf strategischer sowie operativer Ebene?

¹⁰³ Quelle: Arthur D. Little Unternehmensberatung (2010).

Die Kernprozesse eines Unternehmens leiten sich aus der Kernkompetenz ab und sind auf die kunden- bzw. produktbezogene Wertschöpfung ausgerichtet. *Beispiele für Kernprozesse sind die Produktplanung, die Anforderungsgenerierung, der Systementwurf, die Konstruktion mit Produktabsicherung und Design Reviews sowie die Produktionsvorbereitung*¹⁰⁴. Vom Kunden werden primär die Kernprozesse wahrgenommen, weshalb diese mit dem Kundenwunsch beginnen und mit der Erledigung des Kundenwunsches enden.

Prinzipiell können strategische und operative Kernprozesse unterschieden werden. Die strategischen Kernprozesse beinhalten die Konzentration aller Bemühungen auf die Kundenbedürfnisse und den Aufbau bzw. die Pflege der Stakeholder. Die operativen Kernprozesse sind jene Prozesse, die für die physische Erstellung der Produkte oder Dienstleistungen verantwortlich sind.

In Bezug auf Energieversorgungsunternehmen sind die entscheidenden Kernprozesse die Vertriebsprozesse, Netzprozesse, Erzeugungsprozesse und Handelsprozesse.

- **Vertriebsprozesse**
Auftragserlangung, Vertragsabwicklung und Stromlieferung
- **Netzprozesse**
Instandhaltung, Kundenmanagement, Betriebsführung
- **Erzeugungsprozesse**
Instandhaltung, Betriebsführung, Rohstoffbeschaffung
- **Handelsprozesse**
Einkauf, Verkauf, Riskmanagement

¹⁰⁴ Jochem, Roland (2010).

2.5.4 Shared Service 2.0

*Sind die Unterstützungsfunktionen im Unternehmen lean und agil ausgeprägt?
Werden bereits bereichsübergreifende Synergien realisiert und auch Tätigkeiten
wie Engineering und Consulting in Serviceeinheiten gebündelt?*

Shared Service Center (SSC) sind zentralisierte und autonome organisatorische Einheiten, die unterschiedliche Support- und Kernaufgaben für unterschiedliche Unternehmensteile nach vorab definierten Leistungsvereinbarungen bereitstellen. Die meisten Energieversorger bündeln bereits diverse Leistungen durch ein multifunktionales Shared Service Center, um damit Synergiepotenziale zu nutzen und das Kerngeschäft des Konzerns zu unterstützen. Die Hauptanwendungsgebiete sind unter anderem die Sparten Informationstechnologien, Konzerneinkauf, Finance/Accounting, Konzern-Abrechnungslogistik, Personal-Services oder auch die Konzernimmobilien, die zunehmend mit alternativen SSC-Aufgaben wie beispielsweise Logistik, R&D, Recht oder Marketing ergänzt werden. Die Vorteile von SSCs ergeben sich durch Standardisierung, Verbesserung und Automatisierung von Prozessen sowie durch stark spezialisierte Mitarbeiter.

2.5.4.1 Shared Service Center – First Generation

„Shared-Services (der ersten Generation) bezeichnen eine wettbewerbsorientierte, langfristig ausgerichtete konzerninterne Alternative zur Erstellung und Bereitstellung von unterstützenden – also nicht wertschöpfenden und nicht strategischen – Leistungen für Einheiten eines multinationalen Konzerns unter Auslösung einer direkten Konkurrenzsituation mit externen Leistungsanbietern.“¹⁰⁵ Die Betonung liegt auf nicht wertschöpfende und nicht strategische Leistungen, weshalb die Fragestellung, warum ein Shared Service Center gegründet werden soll, leicht beantwortet werden kann. Ein Shared Service Center dient der Steigerung der Effizienz und somit der Kostenreduktion, welche durch sogenannte Skaleneffekte erreicht werden kann. Für die organisationa-

¹⁰⁵ Glahn, Carsten von (2006).

le Umsetzung können mit Ausnahme einer Cost-Center-Struktur alle Responsibility-Center-Strukturen angewendet werden. Cost-Center-Strukturen unterstützen die wirtschaftlichen Prinzipien eines funktionalen Marktes nicht und sind somit wenig geeignet. Meist werden Shared Service Center als Profit- oder Investment-Center geführt.

2.5.4.2 Shared Service Center – Next Generation

Qualität/Kundenorientierung, Zeit und Kosten stellen die drei Kerndimensionen von Shared Service Center dar. Zukünftige SSC werden neben der Effizienzdimension (Kosten und Zeit) auch stark auf die Effektivitätsdimension (Qualität/Kundenorientierung und Zeit) ausgerichtet sein. In einem Shared Service Dreieck kann der Zusammenhang zwischen Effizienz- und Effektivitätsdimension dargestellt werden. Eine ausgewogene Ausrichtung in diesen Dimensionen stellt eine notwendige Erfolgsbedingung dar. Zusätzlich werden die dynamischen Rahmenbedingungen einen Anstieg der Services und der Komplexität der Kunden-Lieferanten-Beziehung verursachen¹⁰⁶.

¹⁰⁶ Vgl. Oecking, C. u.a. (2000).

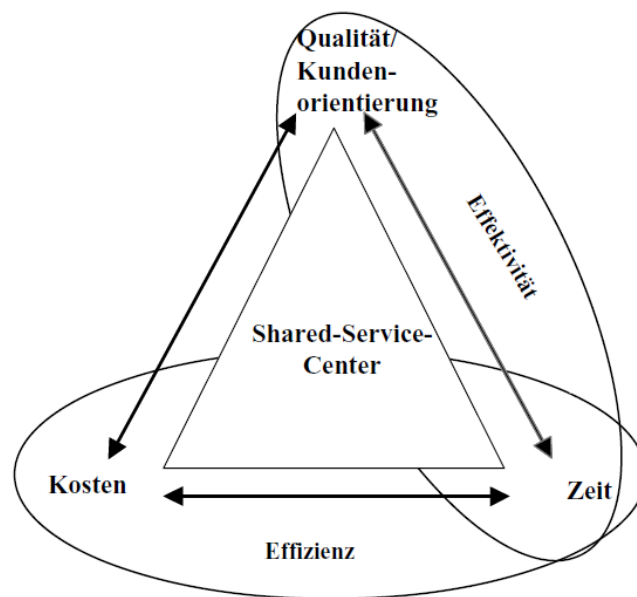
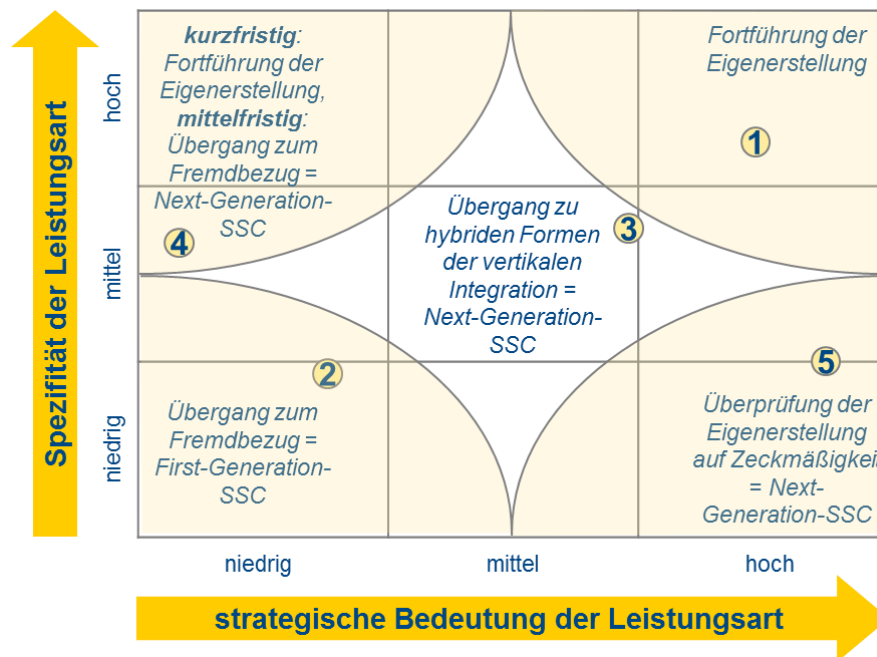


Abbildung 20: Fokus von Shared Service Centern der „Next Generation“¹⁰⁷

Zukünftig werden SSCs zum Teil strategisch bedeutsame und auch zum Teil wertschöpfende Leistungen anbieten. Insofern gewinnt die strategische Frage, warum ein SSC zu gründen ist, an Bedeutung und ist bei der Umsetzung der Unternehmensgesamt-, der Wettbewerbs- und der Funktionalstrategien zu berücksichtigen. Eine Portfolioübersicht kann hierbei eine praktische Hilfestellung bieten, wie aus Abbildung 21 ersichtlich¹⁰⁸.

¹⁰⁷ Quelle: Keuper, Frank (2007).

¹⁰⁸ Vgl. Keuper, Frank und Oecking, Christian (2008) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

Abbildung 21: Leistungsportfolioentwicklung von Shared Services¹⁰⁹

Oftmals sind Shared Service-Anwendungen strategisch unbedeutende Leistungen (Punkt 2). Gerade solche Leistungen sind aufgrund personalpolitische und kollektivvertragliche Vereinbarungen von Energieversorgungsunternehmen extern zu beziehen. SSC von EVU sind durch deren Kostenstruktur eingeschränkt wettbewerbsfähig. Zukünftig wird die strategische Bedeutung und Spezifität stärker ausgeprägt sein (Punkt 3-5). Hochgradig spezifisch und strategisch bedeutende Services sollten auch zukünftig eigenerstellt werden (Punkt 1), da diese auch über ein hohes Maß an Know-how verfügen. Für Leistungen mittlerer strategischer Bedeutung und Spezifität eignen sich Kooperationen mittels hybrider Organisationsformen (Punkt 3). Hierbei müssen langfristige Rahmenverträge umgesetzt werden. Services und Leistungen, deren Spezifität hoch und deren strategische Bedeutung niedrig ist (Punkt 4), sollten lediglich für einen kurzen Zeitraum selbst erstellt werden. Sobald sich die Möglichkeit ergibt, diese Leistungen

¹⁰⁹ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Picot, A. u.a. (1998).

über ein Shared-Service-Center zu beziehen, sollten diese durch ein SSC durchgeführt werden¹¹⁰.

2.5.5 Agile Transformation

Wie erfolgt der Veränderungsprozess im Unternehmen, um die dynamischen und sich rasch verändernden Herausforderungen für ein EVU bestmöglich zu meistern?

Veränderungen werden in Unternehmen auf unterschiedlichster Weise und auf verschiedensten Ebenen durchgeführt. Generell stehen MA Veränderungen sehr skeptisch gegenüber, da diese oftmals mit Gefahren und Unsicherheiten verbunden werden. Je besser ein Unternehmen diese Gegenwehr abwenden kann, desto erfolgsversprechender ist der Veränderungsprozess. In der Literatur existiert eine Vielzahl an Change-Management-Modellen. An dieser Stelle werden die zwei meistzitierten Modelle genannt. Diese sind einerseits das Drei-Phasen-Modell nach Lewin und das Sieben-Phasen-Modell nach Streich.

2.5.5.1 Drei-Phasen-Modell nach Lewin

Das Drei-Phasen-Modell nach Kurt Lewin (1963) ist eines der renommiertesten Veränderungsmanagement-Modelle und hat sich zu einem „Klassiker“ entwickelt. Es beinhaltet drei Phasen des Change-Prozesses.

1. Auftauen (Unfreezing)

In dieser Phase geht es sehr stark darum, das Veränderungsbewusstsein herzustellen und eventuelle Widerstände abzubauen. Dieser Prozess wird durch Mitinbeziehung der Betroffenen durchgeführt und soll stark interagierend erfolgen. Nur wenn die betroffenen Personen auch bereit sind für Veränderungen, können diese erfolgreich und langfristig im Unternehmen implementiert werden.

¹¹⁰ Vgl. Keuper, Frank und Oecking, Christian (2008) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

2. Bewegen (Changing)

Neue Ideen und Ansätze werden in Teilschritten implementiert und in weiterer Folge erprobt. Hier besteht ein starker Eingriff der Verantwortlichen.

3. Einfrieren (Refreezing)

Die dritte und abschließende Phase beinhaltet die Standardisierung neuer Verhaltensweisen. Diese Abläufe müssen wieder in der Unternehmenskultur gefestigt sein und gelebt werden¹¹¹.

2.5.5.2 Sieben-Phasen-Modell nach Streich

Ein etwas ausführlicheres und differenzierteres Modell hat Streich (1997) entwickelt. Das Grundprinzip dieses Modells besteht darin, dass die Fähigkeiten zur Veränderung im Vordergrund stehen.

1. Schock

Neue Situationen und Anforderungen können zu Überraschungen oder zu einem Schock führen. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn Betroffene erkennen, dass sie über keine ausreichenden Handlungskompetenzen verfügen.

2. Verneinung

In dieser Phase ist wichtig, die Lernbereitschaft der MA und Betroffenen zu erhöhen. Häufig wird auf bewährte Verhaltensmuster zurückgegriffen, die in dieser Situation aber nicht zielführend sind.

3. Einsicht

Hier erfolgt die Einsicht der MA, dass neue Verhaltensweisen erlernt werden müssen. Die Verantwortlichen müssen stark darauf achten, dass kein Gefühl der Frustration entsteht.

4. Akzeptanz

¹¹¹ Zingel, Harry (2012) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

An dieser Stelle des Prozesses ist es wichtig, neues Verhaltensrepertoire aufzubauen. Oftmals ist hier die Unterstützung von externen Beratern und Vorgesetzten sehr hilfreich.

5. Ausprobieren

Um nicht wieder in alte Verhaltensmuster und Abweisung zurückzufallen, ist es wichtig, den MA auch genügend Spielraum zum Ausprobieren und Testen zu geben.

6. Erkenntnis

Aus der Testphase (Ausprobieren) sollten Best-practice Verhalten angeeignet werden, die zum gewünschten Erfolg führen.

7. Integration

In der abschließenden Phase findet die Integration der neuen Handlungskompetenzen statt. Die neuen Prozesse bzw. Situationen sind stabilisiert und im Tagesgeschäft implementiert.

Es existieren eine Reihe weiterer Change-Modelle, denen allen gemein ist, dass sie sehr oberflächlich sind. Die Anwendung in der Praxis bedarf oft an viel „Fingerspitzengefühl“ und sozialer Kompetenz, weshalb diese Modelle als gute Anlehnung dienen, aber sicherlich keinen exakten Projektablauf aufweisen.

2.5.5.3 Projektorganisation

Die meisten Veränderungsprozesse hinsichtlich der organisatorischen Strukturen und Prozesse werden anhand eines Projektes durchgeführt¹¹². Das bedeutet, sie verfügen über einen definierten Start- und Endzeitpunkt, sind zudem zielgerichtet und zeigen ein einmaliges Vorhaben auf. Die Projektmanagementkompetenz entscheidet somit, wie erfolgreich auf veränderte Rahmenbedingungen reagiert wird. Traditionelle Organisationsformen bewältigen die Projektaufgaben oft nur unzureichend. Beispielsweise ist in einem Einliniensystem, wie funktionale Organisation oder Matrixorganisation, aufgrund mangelnder Zusammenarbeit der Spezialisten der Informationsfluss derart einge-

¹¹² Vgl. Klimmer, Matthias (2007).

schränkt, sodass Agilitätseinbußen in Kauf genommen werden müssen. Zudem ist der Gesamtblick für die Problemstellung nicht gegeben, da jeder Bereich nur auf seinen Erfolg bedacht ist¹¹³. Eine Voraussetzung für erfolgreiche Projekte ist die projektorientierte Organisation. Durch sie wird das Fundament für die Projekte bereitgestellt. Es stehen hierzu drei idealtypische Organisationsformen zur Verfügung.

➤ **Einfluss-Projektorganisation**

Bei dieser Form der Projektorganisationsgestaltung werden keine eigenständigen Organisationseinheiten geschaffen. Die Projektaufgaben werden in den existierenden Linien bearbeitet. Verantwortlich zeichnet der zuständige Bereichsleiter. Es wird ein Projektkoordinator bestimmt, der für die Koordination und Termin- bzw. Kostenkontrolle zuständig ist.

➤ **Reine Projektorganisation**

Für die Dauer des Projektes wird eine eigens mit der Projektbearbeitung betraute Organisationseinheit eingerichtet. Diese wird häufig als Task Force bezeichnet. Die Projektmitarbeiter werden für die Dauer des Projekts aus ihrer Stammbteilung herausgelöst und nach Beendigung des Projekts wieder eingegliedert. Bei dieser Form erhält der Projektleiter die Verantwortung und die Verfügung über erforderliche Projektressourcen.

➤ **Matrix-Projektorganisation**

Die Matrix-Projektorganisation ist eine Form der Projektstruktur, bei der die existierende Linienorganisation beibehalten wird. Zur Projektbearbeitung delegieren die Linienverantwortlichen einzelne Mitarbeiter in das Projektteam. Die exakte Zuteilung der Verantwortung ist hier nicht gegeben, weshalb bei dieser Form öfters Kompetenzkonflikte entstehen können, welche die nächsthöhere Instanz bearbeiten muss und daher zusätzliche Ressourcen bindet.

¹¹³ Vgl. Fiedler, Rudolf (2007).

Unabhängig von der Art der Projektorganisation ist die Etablierung eines Projektportfolio-Prozesses immens wichtig, um eine agile Strategietransformation zu gewährleisten. Dieser besteht in erster Linie aus der Abstimmung mit den einzelnen Fachbereichen, welche Projekte von Interesse sind. Diese werden anschließend einer Projektportfoliobewertung unterworfen, wobei die Bewertungsmethodik (z.B. CAPEX/OPEX Analyse) objektiv und nachvollziehbar sein muss. Hier ist auf eine ausgeglichene Aufteilung der Projekte zu achten. Zuletzt wird eine Unternehmens-Roadmap veröffentlicht und an alle Mitarbeitende kommuniziert.

3 Forschungsmethodisches Design

Prinzipiell wird bei empirischen Methoden zwischen quantitative und qualitative Forschung unterschieden, um zu entscheidungsrelevanten Informationen zu gelangen. Beide besitzen Vor- und Nachteile, wobei die Stichprobe einen wesentlichen Einfluss auf die Auswahl hat.

3.1 Quantitative Forschung

Die empirische Forschung kennt unterschiedliche Wege, um zu Erkenntnissen zu gelangen. Die quantitative Forschung beinhaltet Methoden zur numerischen Darstellung empirischer Sachverhalte sowie Mittel der Inferenzstatistik, um aus empirischen Befunden Schlussfolgerungen ableiten zu können¹¹⁴. Ziel ist hierbei nicht die Auswertung von einzelnen Fällen, sondern die Generierung von aggregierten, verallgemeinerbaren Aussagen zur Befragungs- und Grundgesamtheit. Zum Testen der Hypothesen gibt es eine Reihe von statistischen Prüfverfahren, welche jedoch erst ab einer bestimmten Losgröße anwendbar sind¹¹⁵.

Nachteilig wirkt sich die eingeschränkte Flexibilität während der Untersuchung aus.

3.2 Qualitative Forschung

Als Gegenbewegung zur quantitativen Forschung entstand Ende der 70er die qualitative Sozialforschung. Ihr Ziel ist nicht das Verhalten zu beschreiben, sondern zu verstehen. Creswell (2008) definiert qualitative Forschung als Prozess des Verstehens, der auf klaren methodologischen Forschungstraditionen beruht, welche ein soziales oder menschliches Problem untersuchen. Der Forscher erzeugt ein komplexes, holistisches Bild, analysiert Wörter, beschreibt die detaillierten Ansichten der Informanten und führt die Studie in einer natürlichen Umgebung durch¹¹⁶. Mit Hilfe qualitativer Forschung sollen

¹¹⁴ Vgl. Diekmann, Andreas (2006).

¹¹⁵ Vgl. Kühl, Stefan u.a. (2009); Schnell, Rainer u.a. (2011).

¹¹⁶ Vgl. Creswell, John W. (2008).

häufig neue Phänomene und komplexe Sinnzusammenhänge erhellt werden, über die in der bisherigen Forschung noch keine oder nur wenige Erkenntnisse vorliegen¹¹⁷.

3.3 Entwicklung Forschungsdesigns

3.3.1 Selektion der Befragungsteilnehmer

Die Selektion der Befragungsteilnehmer hat einen entscheidenden Einfluss auf die Validität der Untersuchung. In Österreich gibt es über 130 Stromlieferanten, welche teilweise nur regional ihren Strom anbieten. Für eine qualitative empirische Studie mit der Durchführung von persönlichen Experteninterviews ist eine Stichprobenanzahl von 130 Interviewte und mehr aus zeitlichen Gründen nicht durchführbar. Aus diesem Grund wurde der Energieversorgungsmarkt in drei Cluster unterteilt, damit eine Generalisierung für den Gesamtmarkt möglich ist.

- Kleine Unternehmen: Jahreskonzernumsatz bis 100 Mio. €
- Mittlere Unternehmen: Jahreskonzernumsatz von 100 bis 1.000 Mio. €
- Große Unternehmen: Jahreskonzernumsatz größer 1.000 Mio. €

Es wurden jeweils drei Unternehmen pro Cluster interviewt. Die Auswahl der Befragungsteilnehmer erfolgte durch folgende Selektionskriterien:

Selektionskriterium	Bemerkung
Energieversorgungsbranche	Belieferung von Verbrauchern mit Nutzenergie
Headquarter in Österreich	Unternehmensholding in Österreich
Interviewte	Verantwortliche der Unternehmensentwicklung (Vorstand, Geschäftsführer, Leiter Strategie)
Marktgebiet	Stromanbieter für ganz Österreich

¹¹⁷ Vgl. Atteslander, Peter u.a. (2003); Kühl, Stefan u.a. (2009).

Geschäftsfelder	Musskriterium: Strom Kannkriterium: Gas, Wärme, etc.
Durchgängige Wertschöpfungskette	Beschaffung – Produktion - Handel – Übertragung/Verteilung – Vertrieb
Typische Organisationsstruktur eines EVUs	Hierarchisch, Divisionale Organisations- form nach Produkte bzw. Geschäftsfelder
Maßgeblicher Einfluss der öffentlichen Hand	Mehrheitlicher Eigentum (>50%) von Stadt, Land oder Bund

Tabelle 4: Selektionskriterien für Befragungsteilnehmer

3.3.2 Datenbasis

Insgesamt wurden acht Experteninterviews, vorwiegend mit Vorständen und Geschäftsführern durchgeführt. Bei zwei Unternehmen wurde das Interview mit dem Strategieleiter realisiert. Ein Fragebogen wurde elektronisch übermittelt, wodurch hier ausschließlich die geschlossenen Fragen beantwortet wurden. Die Interviews wurden im Zeitraum von Juni bis August durchgeführt.

3.3.3 Auswertedesign

3.3.3.1 Qualitative Inhaltsanalyse

Die qualitative Inhaltsanalyse umfasst heutzutage eine Reihe von Textanalysemethoden. Vor allem Philipp Mayring hat seit 1980 einige Methoden entwickelt, weshalb er als einer der Hauptvertreter der qualitativen Inhaltsanalyse gilt.

Unter den vielen Analysemethoden wurde für die vorliegende Arbeit die **zusammenfassende Inhaltsanalyse** gewählt.

Grundprinzip einer zusammenfassenden Inhaltsanalyse ist eine Abstraktionsebene zu erreichen, mit welcher allgemeingültige Aussagen ermittelt werden können. Dieser in-

duktive Prozess besteht durch das Weglassen von Einzelheiten und Überführen auf etwas Allgemeineres oder Einfacheres¹¹⁸.

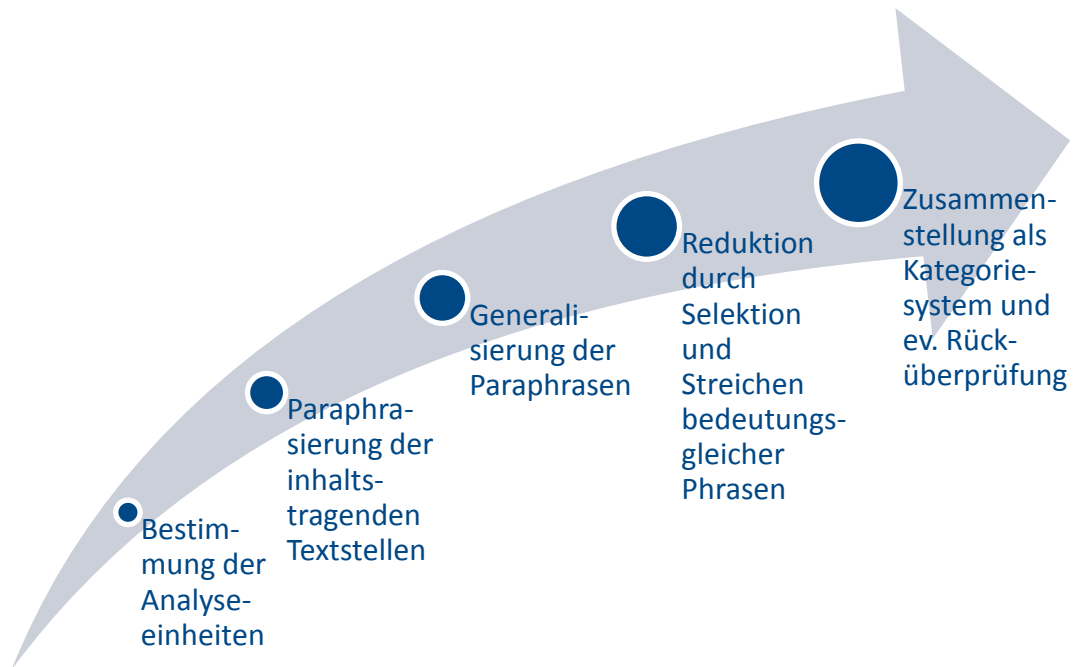


Abbildung 22: Ablauf der zusammenfassenden Inhaltsanalyse¹¹⁹

Die drei Analyseinheiten **Kodiereinheit** (kleinster Materialbestandteil), **Kontexteinheit** (größten Textbestandteil) und **Auswertungseinheit** (nacheinander auszuwertende Text-teile) repräsentieren den ersten Schritt der Inhaltsanalyse.

Hierzu wird zunächst festgehalten, dass bei der vorliegenden Arbeit die Auswertungs- und Kontexteinheit zusammenfallen. Konkret wird der Reduktionsdurchgang mittels den fünf Lean und Agil-Aspekten (L&A-Aspekte) realisiert. Als Kodiereinheit wird jede vollständige Aussage eines Interviewpartners hinsichtlich der fünf Lean und Agil-Aspekte festgelegt.

¹¹⁸ Vgl. Mayring, Philipp (2007).

¹¹⁹ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Mayring, Philipp (2007).

Das Abstraktionsniveau wird jeweils so festgelegt, dass möglichst allgemeine sowie lean- und agil-spezifische Aussagen getroffen werden können.

3.3.3.2 Quantitative Auswertung

Da im Zuge des Experteninterviews auch geschlossene Fragen mitabgefragt wurden, erfolgt neben der qualitativen Inhaltsanalyse eine quantitative Auswertung. Diese dient als Grundlage für die Reifegradermittlung. Bei den geschlossenen Fragen wurde einerseits die Ausprägung im Unternehmen abgefragt und andererseits die Bedeutung hinsichtlich Lean und Agil.

Für die Ausprägung im Unternehmen wird durchgängig ein vierwertiges Kodierungsschema benutzt. Das bedeutet 1 für "trifft nicht zu", 2 für "trifft teilweise zu", 3 für "trifft zu" und 4 für "trifft voll zu". Diese Antworten werden in weiterer Folge mit der Lean- und Agil-Bedeutung multiplikativ gewichtet. Hierbei ist die Kodierung folgendermaßen: 0% für „nicht wichtig“, 50% für „mittel wichtig“, 75% für „wichtig“ und 100% für „sehr wichtig“. Dieses Ergebnis wird sowohl für jedes Unternehmen als auch für den Gesamtdurchschnitt ermittelt.

Die Analyse erfolgt mittels deskriptiver Statistik, welche im Anschluss mit einem Gesamtstudien-Reifegradmodell und mit Ausprägung der jeweiligen Antworten kategorisiert nach den fünf Lean- und Agil-Aspekten des St. Galler Management-Modells dargestellt wird.

4 Zentrale Ergebnisse der Untersuchung

Im folgenden Abschnitt werden die Ergebnisse der Untersuchung dargestellt. Alle Ergebnisse basieren auf Zusammenfassungen der Experteninterviews. Dem Anhang kann die qualitative Inhaltsanalyse entnommen werden, welche aggregiert und anonymisiert ausgewertet wird.

Generell ist die Governance Agility und Kultur bei den Energieversorgern in Österreich durchschnittlich lean und agil. Auffallend ist die eher schlechte Bewertung bei der Nutzung von Geschäftsmöglichkeiten, die sich durch veränderte Rahmenbedingungen ergeben. Dies wird im zukünftigen dynamischen Unternehmensumfeld eine wettbewerbsentscheidende Rolle spielen und wird daher auch eine hohe Bedeutung beigemessen.

Auch die überwiegend gute Bewertung hinsichtlich der Transparenz der Kernkompetenzen ist markant. Energieversorger haben historisch getrieben stark ausgeprägte Kernkompetenzen, wie z.B. Erzeugung, Kraftwerksbau, Instandhaltung, diese stellen jedoch heutzutage kaum wettbewerbsdifferenzierende Kompetenzen dar, da hier ein langjähriges Know-how besteht. Zudem wurde eine durchgängig schlechte Bewertung bezüglich Nutzung von Kooperationen und Outsourcing-Optionen gegeben. Dies ist wenig überraschend, da die meisten Energieversorger eine komplette Wertschöpfungskette abdecken und eigenständig durchführen (Einkauf bis Vertrieb). Diese Bereiche sehen die Führungspersonen der österreichischen Energieversorger auch zukünftig als wichtig an.

Die Support Services stellen bei Energieversorger eine Art „Problemkind“ dar. Aufgrund der kollektivvertraglichen Situation sind Shared Service Center von EVU weit entfernt von Drittmarktfähigkeit. Auch die internen Kunden sind teilweise nicht zufrieden mit SSC, da das Kostenniveau und somit die Umlage als überhöht eingestuft wird.

Der letzte Analysesektor – Lean & Agil Transformation – wurde durchwegs mittelmäßig bewertet. Ein interessanter Aspekt ist hierbei, dass die Antwortmöglichkeiten unter den Befragungsteilnehmern am meisten divergieren und zusätzlich eine sehr hohe Bedeutung beigemessen.

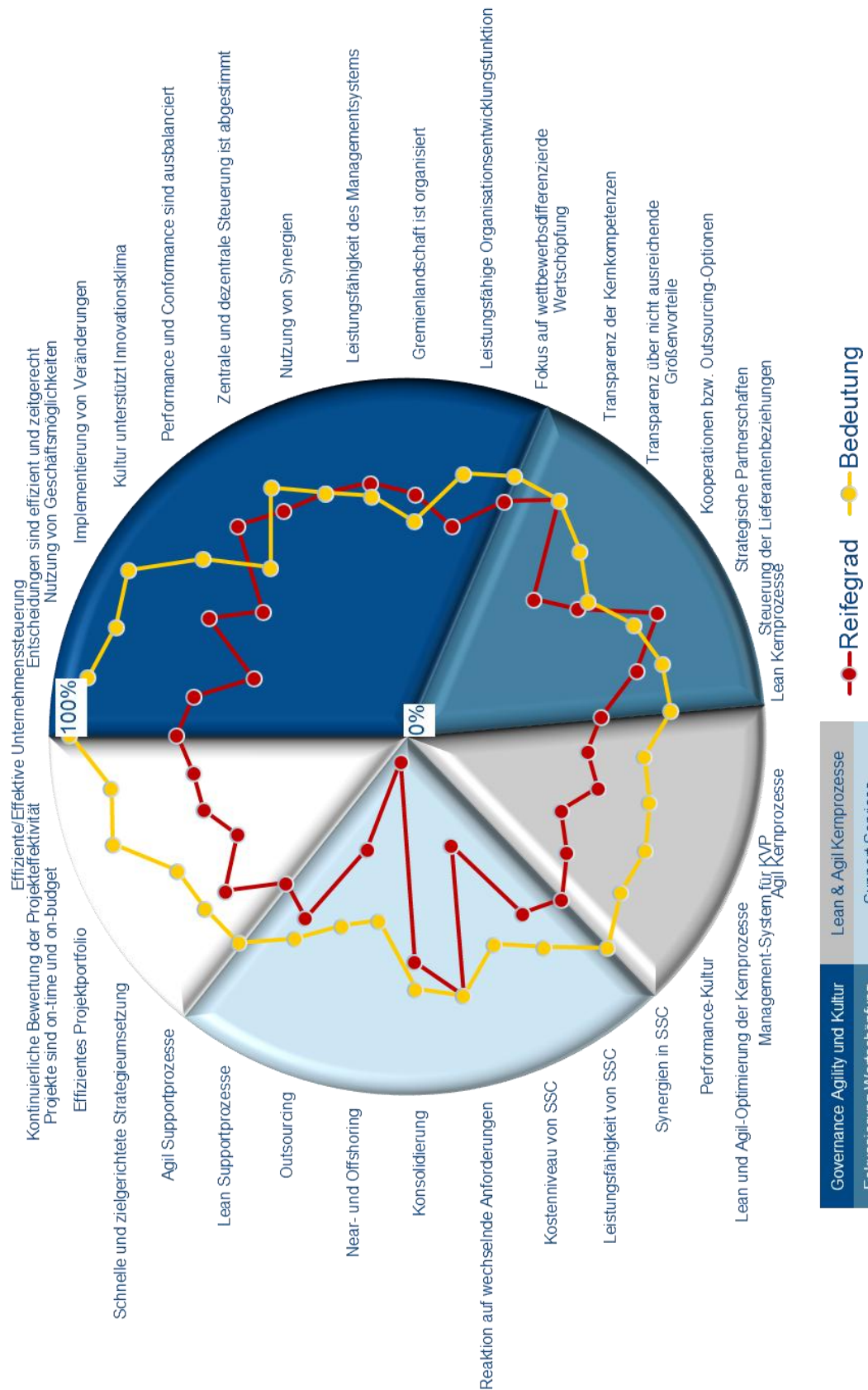


Abbildung 23: Lean und Agil Reifegradmodell

4.1 Governance Agility und Kultur

Im Zuge der qualitativen Inhaltsanalyse wurden die Antworten der Befragungsteilnehmer kategorisiert und kann der Tabelle 5 entnommen werden. Diese Informationen werden nun aggregiert, geordnet nach Lean und Agil, dargestellt. Im Anschluss folgt eine Darstellung der quantitativen Auswertung der geschlossenen Fragen.

4.1.1 Lean Aspekt

Empowerment des Managements wird durch wiederholte Management-Audits erreicht. Hier werden klare Rollen identifiziert und zugeordnet, wodurch Doppelungen und Überlappungen vermieden werden. Zudem verhilft eine Job-Rotation, bei der eine Führungsperson der Holding vorübergehend in den Tochtergesellschaften eingesetzt wird, zu Akzeptanz und Verständnis. Häufig wurde erwähnt, dass wichtige Entscheidungen auch dezentral in den jeweiligen Bereichen getroffen werden sollen. Dies kann auch durch die höhere Kundenorientiertheit von dezentralen Stellen begründet werden. Ein entscheidendes Kriterium bei einer Dezentralisierung ist die Compliance, die klar und verständnisvoll vorgegeben und zugleich gelebt werden muss. Ein weiterer Aspekt stellt die gelebte Performancekultur dar, welche durch Anreizmechanismen (z.B.: leistungsorientiertes Gehaltssystem) erreicht wird. Bei Energieversorgern kann dies monetär betrachtet bis zu 15% vom Jahresgehalt betragen.

Die österreichischen Energieversorger haben bereits die Wichtigkeit der Kundenorientierung erkannt. Da dieses Thema bis dato eher unberücksichtigt wurde, besteht ein Verbesserungsbedarf an Miteinbeziehung von kundennahen MA bei Entscheidungsprozessen. Zukünftig wird die Kundenorientierung eine wesentliche Rolle hinsichtlich der Wettbewerbsfähigkeit von EVU spielen. Zusätzlich ist eine erhöhte Eindringtiefe (operative Holding) von einigen Unternehmen gewünscht, um somit eine erhöhte Kundenorientierung zu erhalten.

Aufgrund des maßgeblichen Einflusses der öffentlichen Hand müssen Organisationsentwicklungsfragen vielfach mit den Eigentümern abgestimmt werden. Dies korreliert jedoch negativ mit einer kontinuierlichen Optimierung der gesamten Organisation. Bei

Beteiligungen besteht die Tendenz, bestehende Minderheitsbeteiligungen voll zu konsolidieren. Dadurch können auch Verbesserungsprozesse nach eigenen Vorstellungen implementiert werden. Lediglich ein Unternehmen verwendet aktuell Business Cases für Unterstützung des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses. Ein weiterer interessanter Aspekt ist das Management auf Zeit. Führungspersonen, die zu lange auf ein und derselben Stelle sind, entwickeln eine eingeschränkte Sichtweise und können das Unternehmen nicht zu 100% profitabel leiten.

4.1.2 Agil Aspekt

Organisatorische Rahmenbedingungen und standardisierte Strukturen sind Grundvoraussetzungen für agile Abläufe. Dies erfolgt durch Fokussierung auf das Wesentliche durch exakte Zielvorgaben und Prämiensysteme. Generell wird Effizienz und Effektivität gemeinsam betrachtet, lediglich ein Unternehmen hat eine klare Abgrenzung zwischen Effizienz und Effektivität. Die Begründung hierfür ist, dass nur dann ein optimierter Ressourceneinsatz stattfinden kann. Energieversorger sind deshalb entstanden, dass sie die Infrastruktur mitaufbauen und eine flächendeckende Stromversorgung bereitstellen. Der Effizienzfokus war eher nebensächlich, zumal die Stromversorgung im Vordergrund stand. In einem zunehmend kompetitiven Unternehmensumfeld ist es wettbewerbsentscheidend, dass die unternehmerischen Tätigkeiten nicht nur richtig sondern auch effizient durchgeführt werden. Somit dürfen ausschließlich notwendige Tätigkeiten erfolgen. Wertverschwenderische Tätigkeiten müssen somit erkannt und beendet werden. Dies kann durch Verwendung von ganzheitlichen Prozesslandkarten umgesetzt werden, wodurch Doppelungen bzw. unwichtige Tätigkeiten erkannt werden.

Rasches Reagieren kann durch agile Strategien erreicht werden. Hier dienen Kennzahlensysteme als Entscheidungshilfe. Zudem ist eine ausreichende Entscheidungskompetenz von bedeutender Rolle. D.h. Entscheidungskompetenzen über Market-Entry und Market-Exit. Die Eigentümerverhältnisse können einen entscheidenden Einfluss auf Entscheidungen haben, weshalb ein rascher Informationsaustausch mit den Stakeholdern wichtig ist. Aber nicht nur mit den Stakeholdern ist dieser von Bedeutung, auch im Unternehmen ist der Informationsaustausch entscheidend. Mit Management-by-

Objectives (MbO) können Zielvorgaben klar kommuniziert werden. Auf operativer Ebene dient das MA-Gespräch als wesentlicher Informationsaustausch. Dieses wird jedoch bei den meisten EVU nicht ausreichend für den Informationsaustausch genutzt. Auch das Unternehmensklima muss für rasche Entscheidungsprozesse sensibilisiert werden.

4.1.3 Quantitative Auswertung

Als zusätzliche Information dient nachfolgend eine Auswertung der geschlossenen Fragen bzw. Statements durch deskriptive Statistik. Die Min, Max und gewichtete Durchschnittsausprägung ist in Abbildung 24 erkenntlich. Die 0,25-Quantile und 0,75-Quantile dieser Antwortausprägungen können der Boxplot-Grafik aus Abbildung 25 entnommen werden.

Wie bereits im Reifegradmodell erwähnt, ist die Nutzung von Geschäftsmöglichkeiten durch veränderte Rahmenbedingungen und Umweltzustände durchschnittlich eher weniger gut. Da dieses Kriterium für den zukünftigen Erfolg eines EVU ausschlaggebend sein wird, wurde bei genauer Betrachtung erkannt, dass unabhängig von der Unternehmensgröße ein Drittel der Unternehmen dieses Kriterium nur als mittelwichtig sehen. Es wurde des Weiteren auch erkannt, dass die erforderlichen Geschäftsentscheidungen überdurchschnittlich effizient und effektiv getroffen werden, jedoch sehen das auch wiederum ein Drittel der befragten Unternehmen als weniger wichtig hinsichtlich Lean und Agil im Unternehmen.

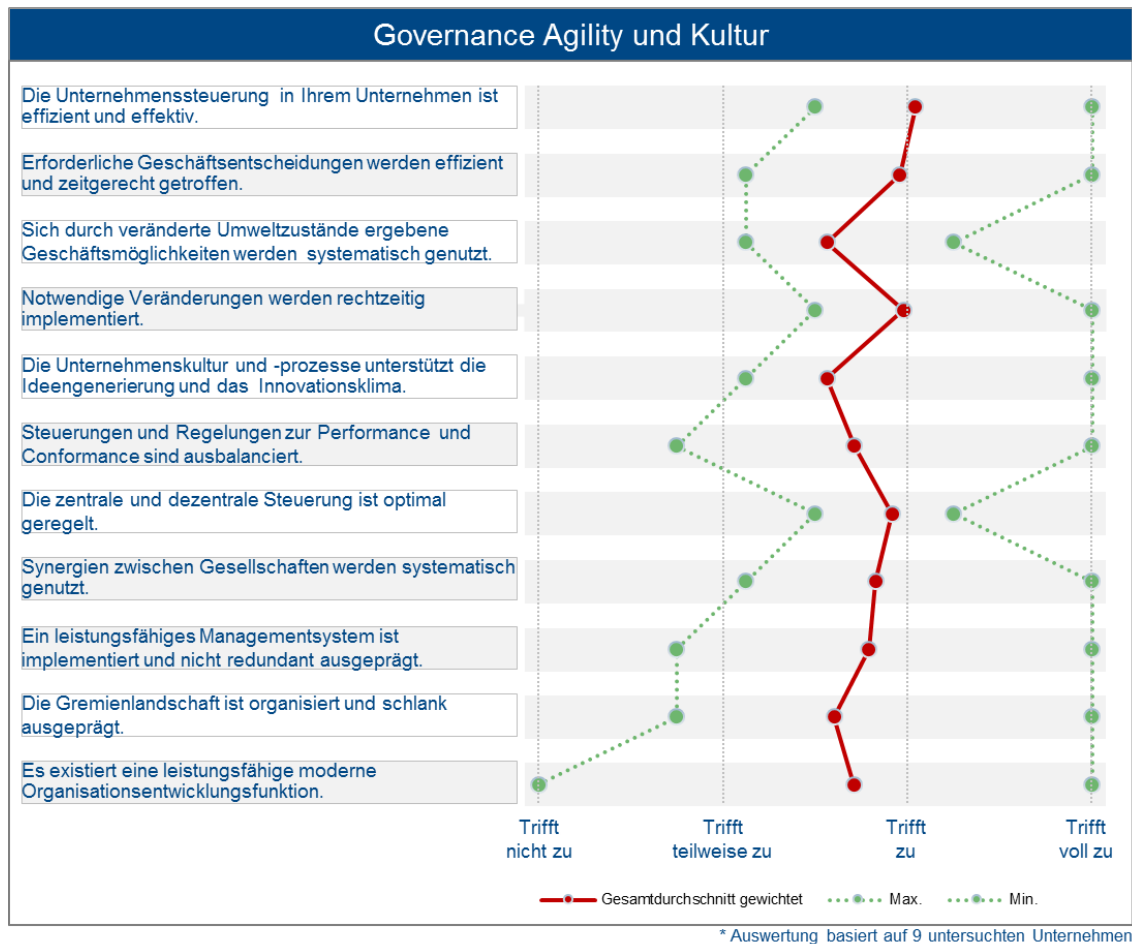


Abbildung 24: Ausprägung Governance Agility und Kultur

Die höchste Streuung wurde bei den Antwortmöglichkeiten „Sich durch veränderte Umweltzustände ergebene Geschäftsmöglichkeiten werden systematisch genutzt“, „Die Gremienlandschaft ist organisiert und schlank ausgeprägt“ und „Es existiert eine leistungsfähige moderne Organisationsentwicklungsfunktion“ genannt. Wobei erkannt wurde, dass eher kleinere (umsatz- und personalbezogen) Unternehmen Schwächen bei der leistungsfähigen modernen Organisationsentwicklungsfunktion aufweisen. Die Gruppe der größeren Unternehmen besitzen meist eine eigenständige Organisationsentwicklungsabteilung und können dadurch einen Vorteil generieren.

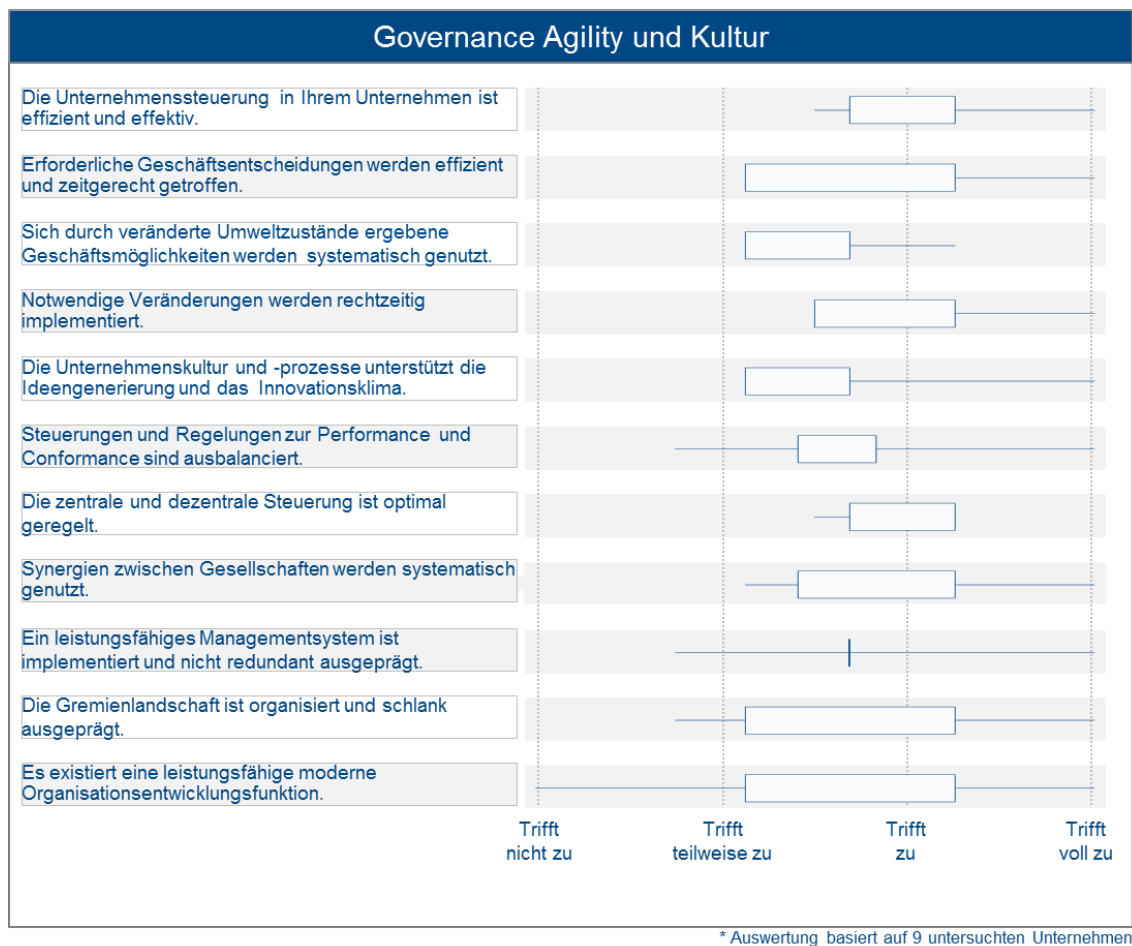


Abbildung 25: Boxplot Governance Agility und Kultur

4.2 Fokussierung Wertschöpfung

4.2.1 Lean Aspekt

Die Fokussierung der Wertschöpfung nimmt eine zentrale Rolle in den Energieversorgungsunternehmen ein. Nur in Bereichen, wo Wert geschaffen wird, kann eine Rendite erzielt werden. Prozesslandkarten dienen hierbei als Hilfestellung für die Transparenz der eigenen Wertschöpfungsprozesse. Damit eine Fokussierung auf wettbewerbsdifferenzierende Wertschöpfung erreicht wird, müssen die Wertschöpfungsstufen dahingehend evaluiert werden, welche Tätigkeiten extern bezogen bzw. intern durchgeführt werden sollen. Hierzu ist es sehr wichtig, seine eigenen Kernkompetenzen exakt zu kennen und in weiterer Folge kontinuierlich weiterzuentwickeln.

Häufige Leistungen, welche extern bezogen werden, sollten anhand von Partnerschaften abgedeckt werden. Auffallend war, dass die Hälfte aller Befragten Partnerschaften im Bereich F&E und Vertriebsprozessen die Attraktivität mit maximaler Ausprägung eingestuft haben. In der Forschung und Entwicklung sehen jedoch einige Befragte ein Risiko hinsichtlich Know-how Abgang, zugleich stellt eine Partnerschaft in diesem Bereich eine Chance dar, um zusätzliches Know-how aufzubauen. Annähernd alle Befragungsteilnehmer sehen ein großes Potential durch Partnerschaften im Vertrieb. Hier wurden Partnerschaften mit Schwestergesellschaften wie beispielsweise Gasvertrieb und Wärmevertrieb aber auch im Bereich neuer Dienstleistungen mit externen Partnern genannt. Als Bereich mit der geringsten Attraktivität von Partnerschaften haben die Teilnehmer den Verteilungsprozess genannt. Dies deckt sich auch mit den gesetzlichen Vorgaben, da der Netzbereich bei Energieversorgungsunternehmen reguliert ist und die Unternehmen dadurch eingeschränkte Handlungsfähigkeit haben. Die Bereiche Einkauf, Produktion und Trading wurden durchgängig als mittelattraktiv eingestuft. Auch bei Auslandsbeteiligungen sind strategische Partnerschaften durchwegs sinnvoll, da die Gesellschaften vor Ort das benötigte Know-how über den dortigen Absatzmarkt besitzen und noch viel wichtiger, das Netzwerk für die rasche Umsetzung bzw. Genehmigung von Projekten.

Ein weiterer wichtiger Aspekt für eine kontinuierliche Verbesserung ist die Schaffung von Verständnis für benötigte Veränderungen, das heißt eine Veränderungskultur zu schaffen. Vor allem die umsatzgrößten Unternehmen sind in diesem Bereich sehr gefordert, da diese Unternehmen oftmals eine sehr gefestigte Unternehmenskultur haben und diese wenig Akzeptanz für Veränderungen besitzt.

Ein ausgewogenes Portfolio mit unterschiedlichen Technologien ist risikominimierend und führt zu erhöhter Flexibilität. Einige Unternehmen sehen die Abdeckung einer durchgängigen Wertschöpfungskette als vorteilhaft, wodurch die eigene Wettbewerbsfähigkeit erhöht werden kann. Zudem dient der stabile Endkundenmarkt als eine Art Hedging, wodurch das Abnehmerisiko minimiert werden kann. Alle Beteiligten klagten

über die geringe Marge im Endkundenmarkt, dennoch hat dieser Markt eine wichtige strategische Bedeutung.

4.2.2 Agil Aspekt

Die Agilität kann durch Partnerschaften mit dem Telekommunikationsbereich erhöht werden. Vor allem in der Abrechnung haben diese einen entscheidenden Know-how Vorteil. Einige Befragungsteilnehmer sehen hier aber auch genau Risiken für ein EVU. Wenn der Abrechnungsprozess durch Kooperationspartnerschaften durchgeführt wird, kann es rasch zu Verschiebungen kommen und Telekommunikationsanbieter könnten im Endeffekt einfach als Stromhändler auftreten. Hier wird die Entwicklung von Smart Grids und insbesondere von Smart Metering eine entscheidende Rolle spielen.

Die Befragungsteilnehmer sind sich auch einig darüber, dass das Trading eine optimale Balance zwischen Risikoaversion und Agilität haben muss. Bei der steigenden Dynamik am Strommarkt bzw. Energiemarkt wird dies überlebenswichtig sein.

Beinahe die Hälfte aller Befragten sieht den Informationsaustausch bei bestehenden Outsourcing-Optionen als Wettbewerbsvorteil. Deshalb ist es wichtig, die Bereiche mit wettbewerbsgerechten Know-how zu erkennen und andere Bereiche durch Outsourcing-Optionen abzudecken.

Vor allem die umsatzstärkeren Energieversorger sind sich einig, dass sie neue Produkte auf dem Markt bringen müssen und eventuell neue Märkte schaffen bzw. eintreten müssen. Blue-Ocean-Strategy ist hier das Schlagwort, was das Erfinden von innovativen und neuen Märkten bedeutet, die dem Kunden einen differenzierenden und relevanten Nutzen bietet. Der Vorteil daraus ergibt sich durch geringen bis keinen Wettbewerb.

4.2.3 Quantitative Auswertung

Bei der quantitativen Analyse ist ersichtlich, dass die Transparenz über Bereiche mit nicht ausreichendem Größenvorteilen sowie nicht ausreichenden Know-how eher gering ist. Dies steht nicht zwingend im Einklang mit der qualitativen Inhaltsanalyse, bei der

häufig eine gute Einschätzung über diese Bereiche bekundet wurde. Bei genauerer Analyse zeigt sich, dass die befragten Unternehmen bei der Ausprägung eine sehr positive Einschätzung abgegeben haben. Die schlechte Bewertung ist auf die Gewichtung zurückzuführen, da alle Unternehmen die Transparenz über Bereiche mit nicht ausreichenden Größenvorteilen und nicht ausreichendem Know-how als mittel bis nicht wichtig einschätzen.

Selbiges Bild zeigt sich bei der Auswertung der Nutzung von Kompetenzen von anderen Unternehmen durch Kooperation bzw. Outsourcing-Optionen. Dennoch wurde vermerkt, dass diese Möglichkeiten von Auslagerungen zukünftig weiter an Gewichtung zunehmen werden.

Bei der Auswertung der strategischen Partnerschaften zeigt sich, dass vor allem umsatzschwächere bzw. kleinere Unternehmen diese sehr hoch priorisieren. Dies bestätigt wiederum die qualitative Inhaltsanalyse, da kleinere Unternehmen oftmals nicht die Kapazitäten und auch keine ausreichende Verhandlungsposition in diesem Bereich aufweisen.

Dasselbe gilt für Lieferantenbeziehungen. Hier können größere Unternehmen ihre Verhandlungsmacht voll ausspielen und in diesem Bereich auch wenig Potential durch strategische Partnerschaften.

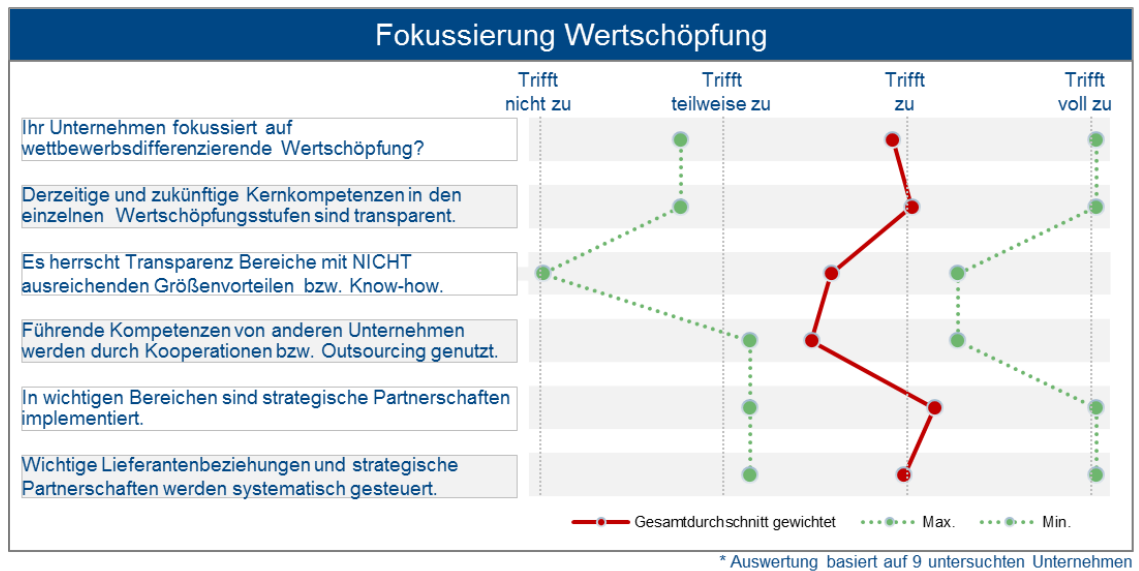


Abbildung 26: Ausprägung Fokussierung Wertschöpfung

Wie aus nachfolgender Abbildung 27 erkennbar, besteht gerade bei den Lieferantenbeziehungen die größte Streuung unter den Antwortmöglichkeiten. Eine durchwegs homogene Bewertung sehen die Unternehmen bei der Fokussierung auf wettbewerbsdifferenzierende Wertschöpfung und bei der Nutzung von strategischen Partnerschaften.

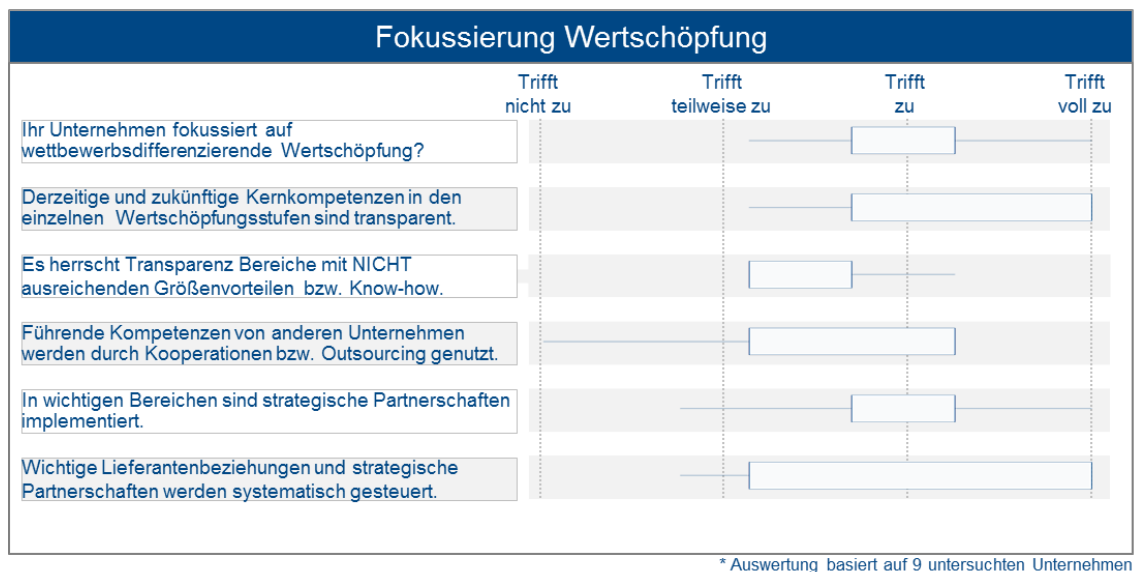


Abbildung 27: Boxplot Fokussierung Wertschöpfung

4.3 Lean und Agil Kernprozesse

4.3.1 Lean Aspekt

In diesem Abschnitt wird bewertet, wie lean die Kernprozesse bei Energieversorgern sind. Um dies im Unternehmen zu evaluieren, werden die Kernprozesse permanent überprüft. Dies ist auch notwendig, damit eine kontinuierliche Prozessverbesserung umgesetzt werden kann. Des Weiteren sieht der Großteil der befragten Unternehmen eine kontinuierliche Verbesserung ausschlaggebend für einen langfristigen Know-how Aufbau. Sehr wichtig sehen Energieversorger die Akzeptanz und Nutzung von bereits implementierten Verbesserungsprozessen. Hier müssen auch die Aufbau- und Ablauforganisation wiederkehrend evaluiert und angepasst werden.

Umsatzstärkere Unternehmen haben den Lean-Management-Ansatz sehr stark in den Instandhaltungsprozessen implementiert und dadurch zufriedenstellende Ergebnisse erzielt. Zudem wird die Betriebsführung als Kernkompetenz gesehen und ist daher sehr lean umgesetzt.

Für die Kundenorientierung wird ein rasches Erkennen der Kundenbedürfnisse vorausgesetzt. Dies verhilft den Unternehmen auch, eine gute Reputation aufzubauen.

4.3.2 Agil Aspekt

Durchgängig wurde erwähnt, dass vorwiegend umsatzschwächere und kleinere Unternehmen auf die Umsetzung von Agilität achten. Hierbei stehen vor allem agile Vertriebsprozesse im Vordergrund. Kleinere Einheiten haben einen entscheidenden Vorteil bei der Implementierung von agilen Abläufen. Zwei Unternehmen haben in den Vertriebsprozessen sogenannte Power-User definiert, welche die zentralen Ansprechpersonen für diese sind. Bei dem Cluster der größeren Unternehmen stehen im Gegensatz dazu die Handels- bzw. Tradingprozesse im Vordergrund. Dies ist auf die Dynamik der Energiemärkte zurückzuführen.

Allgemein ist es entscheidend, dass Prozesslücken und bestehende Doppelungen abgebaut werden. Dies ist entscheidend für durchgängige Abläufe, die im Endeffekt rasch

durchgeführt werden können. Prozesslandkarten dienen als guten Überblick und verschaffen einen nötigen Grad an Standardisierung. In diesem Zusammenhang vertreten wiederum die größeren Unternehmen die Meinung, dass durch Bündelung von Kernkompetenzen auch ein großes Potential an Synergien genutzt werden kann und zudem ein erhöhter Informationsaustausch besteht.

4.3.3 Quantitative Auswertung

Bei der Untersuchung der Lean und Agil Kernprozesse wurden speziell die Vertriebsprozesse, Netzprozesse, Erzeugungsprozesse und Handelsprozesse (Tradingprozesse) ausgewertet. Die grafische Darstellung ist in Abbildung 28 ersichtlich. Die befragten Unternehmen sehen es als annähernd gleich wichtig, dass sie in den Vertriebsprozessen sowohl lean als auch agil sind. Bei den Netz- und Erzeugungsprozessen ist der Lean-Ansatz im Vergleich zum Agil-Ansatz stärker gewichtet, was auch mit der qualitativen Analyse übereinstimmt. Bei den Handelsprozessen ist jedoch überraschend, dass wiederum der Lean-Ansatz im Vergleich zum Agil-Ansatz höher priorisiert wird. Dieses Ergebnis ist auf Grund dessen zurückzuführen, dass die Tradingprozesse derzeit in den Unternehmen noch nicht ausreichend agil sind. Dennoch wird den Tradingprozessen eine hohe Wichtigkeit beigemessen.

Hinsichtlich der Performance-Kultur bestehen sehr unterschiedliche Aussagen. Hier kann keine Tendenz in Abhängigkeit der Größe des jeweiligen Unternehmens bestätigt werden, jedoch konnte bei der qualitativen Inhaltsanalyse herausgefunden werden, dass die Performance-Kultur stark von externen Einflüssen beeinträchtigt wird. Beispielsweise haben Medien und politische Themen einen verhältnismäßig großen Einfluss auf die gelebte Performance-Kultur im Unternehmen. Durchschnittlich wird die Existenz einer Performance-Kultur als zutreffend angegeben.

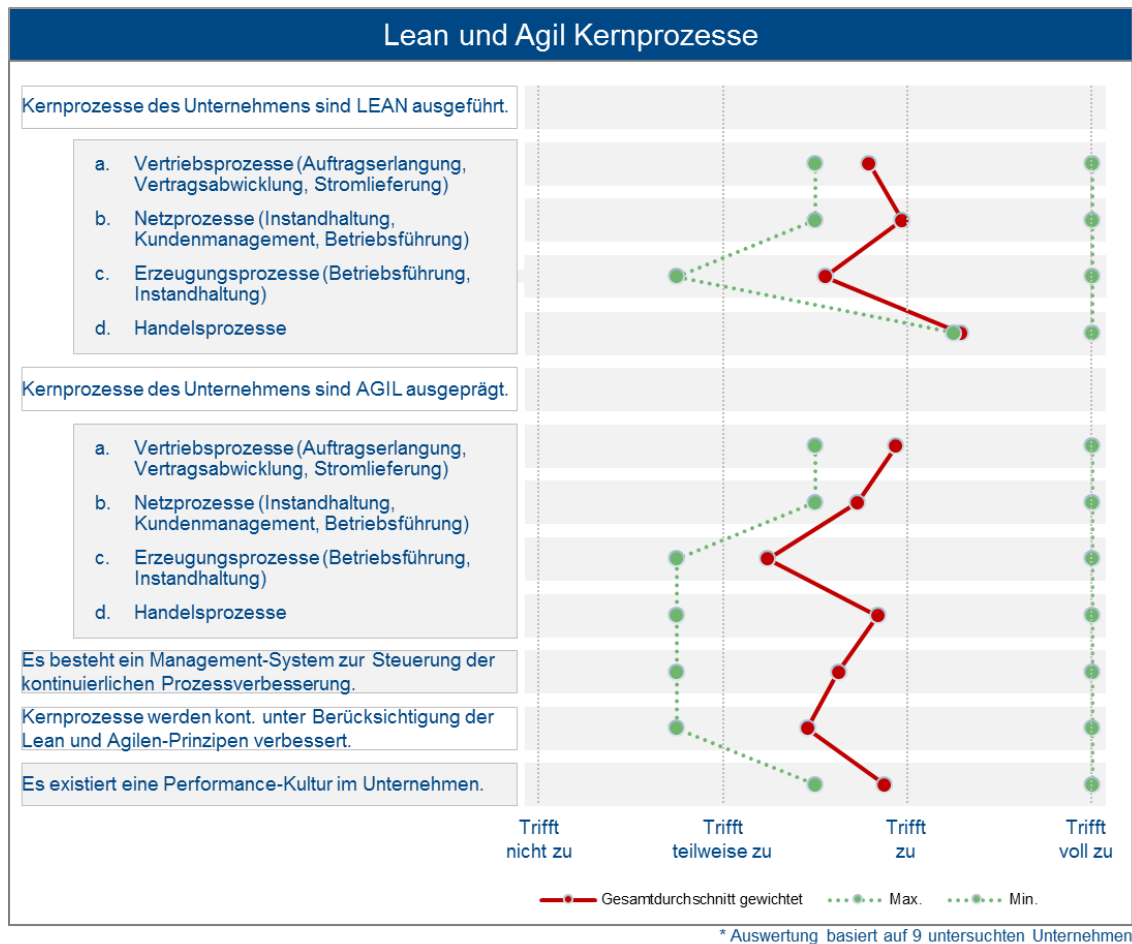


Abbildung 28: Ausprägung Lean und Agil Kernprozesse

Bei der Boxplot-Auswertung zeigt sich eine extrem hohe Streuung bei den agilen Handlungsprozessen, bei der Existenz eines Management-Systems zur Steuerung der kontinuierlichen Prozessverbesserungen und bei der Performance-Kultur. Vor allem mittelständische Unternehmen haben nur teilweise ein Management-System zur Steuerung der kontinuierlichen Prozessverbesserung implementiert.

Bei den agilen Handelsprozessen kann bei der Analyse der Streuung erkannt werden, dass kleinere Unternehmen wenig bis gar keine Handelsprozesse besitzen und dadurch auch teilweise nicht beurteilen konnten. Aufgrund dessen, dass ein Unternehmen hier die Antwortmöglichkeit nur teilweise zutreffend wählte, ergibt sich ein etwas höherer Quartilsabstand zwischen 0,25- und 0,75-Quartil.

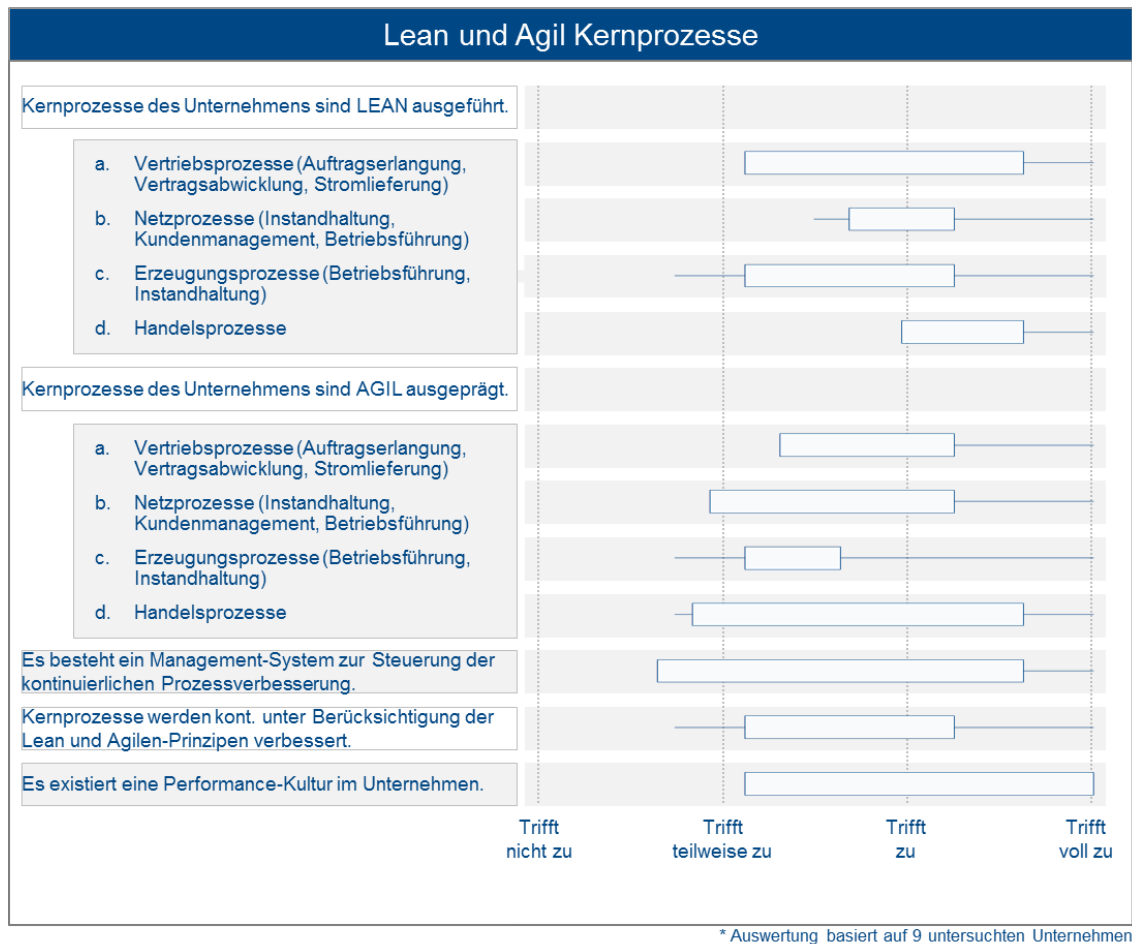


Abbildung 29: Boxplot Lean und Agil Kernprozesse

4.4 Support Services

Die meisten österreichischen Energieversorger arbeiten bereits mit Outsourcing und Shared-Service-Centern. Allerdings wird das Potenzial noch nicht voll ausgeschöpft und die Umsetzung vieler Maßnahmen ist oftmals schwierig. Kurzfristig sehen die befragten Unternehmen den größten Verbesserungsbedarf bei den Prozessen in den Bereichen Kundenorientierung und IT-Shared Services.

Durchschnittlich hat die Kategorie Support Services bzw. Shared Services am schlechtesten abgeschnitten. Unabhängig der Unternehmensgröße wurde hier am häufigsten die

Antwortmöglichkeit „nicht zutreffend“ abgegeben, dennoch stufen es die Unternehmen als wichtig bis sehr wichtig ein.

4.4.1 Lean Aspekt

Die häufigsten Antworten in Bezug auf Lean-Aspekt wurden in Bezug auf kontinuierliche Verbesserung abgegeben. Hierbei steht die Nutzung von Synergien im Vordergrund, wodurch sich economies of scale einstellen können. Zudem ist der Vergleich zu externen Dienstleistungsangeboten schwierig, da wenige Vergleichspreise existieren. Zudem sind die internen Kunden durch die Unternehmensführung verpflichtet, diese Dienstleistungen intern in Anspruch zu nehmen. Wo jedoch ein Drittmarkt besteht und ein Vergleich möglich ist, sollten die SSC permanent mit diesem verglichen werden.

Es wurde häufig erwähnt, dass die internen Kundenwünsche einen sehr großen Beitrag für die kontinuierliche Verbesserung liefern. Durch die Beachtung der internen Kundenwünsche können bestehende Ineffizienzen ehestmöglich beseitigt werden.

Für eine optimale Kundenorientierung muss eine ausgewogene Balance zwischen Kosten, Qualität und Zeit bestehen. Der Kostenfaktor wird oftmals als großes Problem bezeichnet, da die kollektivvertragliche Situation bei Energieversorgern in einer hohen Umlage resultiert. Bessere Lohnkonditionen könnten durch Near- und Offshoring erreicht werden, jedoch sehen sich hier die Energieversorger als zu klein und deshalb als wenig interessant. Viel höher ist hier das Interesse von den „Big Four“ der deutschen Energieversorger, wo bereits konkrete Beispiele in der Auslagerung der IT genannt werden können. Die Herausforderung in den SSC der heimischen Energieversorger besteht darin, dass sie gleichzeitig effizient und auch effektiv arbeiten. Hier ist eine permanente Bewertung der Kundenzufriedenheit unumgänglich.

4.4.2 Agil Aspekt

Die Befragungsteilnehmer gaben häufig bekannt, dass ihre SSC durchgängig sehr gute Kompetenzen besitzen, um agil zu agieren. Dennoch wird dieses Potential viel zu wenig ausgeschöpft, da der Fokus auf das Wesentliche oftmals verloren geht. Entscheidend ist hier die Priorisierung der Aufträge nach ihrer Wichtigkeit.

Die größten Probleme sehen die Energieversorger in den IT-Shared Services. Durch die vermehrte Fusionierung unterschiedlicher Gesellschaften in den letzten Jahren, besteht das Problem, dass unterschiedliche IT-Systeme zur Anwendung kommen. Dennoch soll durch ein IT-SSC die Dienstleistung in diesem Bereich zentral angeboten werden. Hier ist eine Standardisierung und Vereinheitlichung vonnöten, die eine lösungsorientierte Arbeitsweise verlangt.

4.4.3 Quantitative Auswertung

Auch bei der quantitativen Auswertung (siehe Abbildung 30) zeigt sich, dass die SSC von Energieversorgern hinsichtlich Kostenniveaus nicht als drittmarktfähig eingestuft werden. Hinsichtlich Leistungsfähigkeit werden diese jedoch durchwegs positiv eingestuft. Auch die Nutzung von Synergien durch SSC wird als zutreffend eingestuft, womit die meisten Unternehmen zufrieden sind. Es zeigt sich auch, dass die Möglichkeiten durch Near- und Offshoring nur marginal genutzt werden, was bereits mit der geringen Größe der Unternehmen begründet wurde.

Für die Auswertung, ob die bestehenden Shared Service Center lean und agil sind, wurden folgende SSC einzeln bewertet und aggregiert dargestellt:

- Call Center
- Einkauf & Beschaffung
- Engineering
- Facility Management
- Finanzen & Controlling
- IT-Service
- Marketing
- Personalwirtschaft
- Recht

Hierzu kann erwähnt werden, dass ausgenommen der IT keine gravierenden Unterschiede in der Bewertung bestehen. Die Probleme in den IT-Services wurden bereits in der qualitativen Analyse dargestellt.

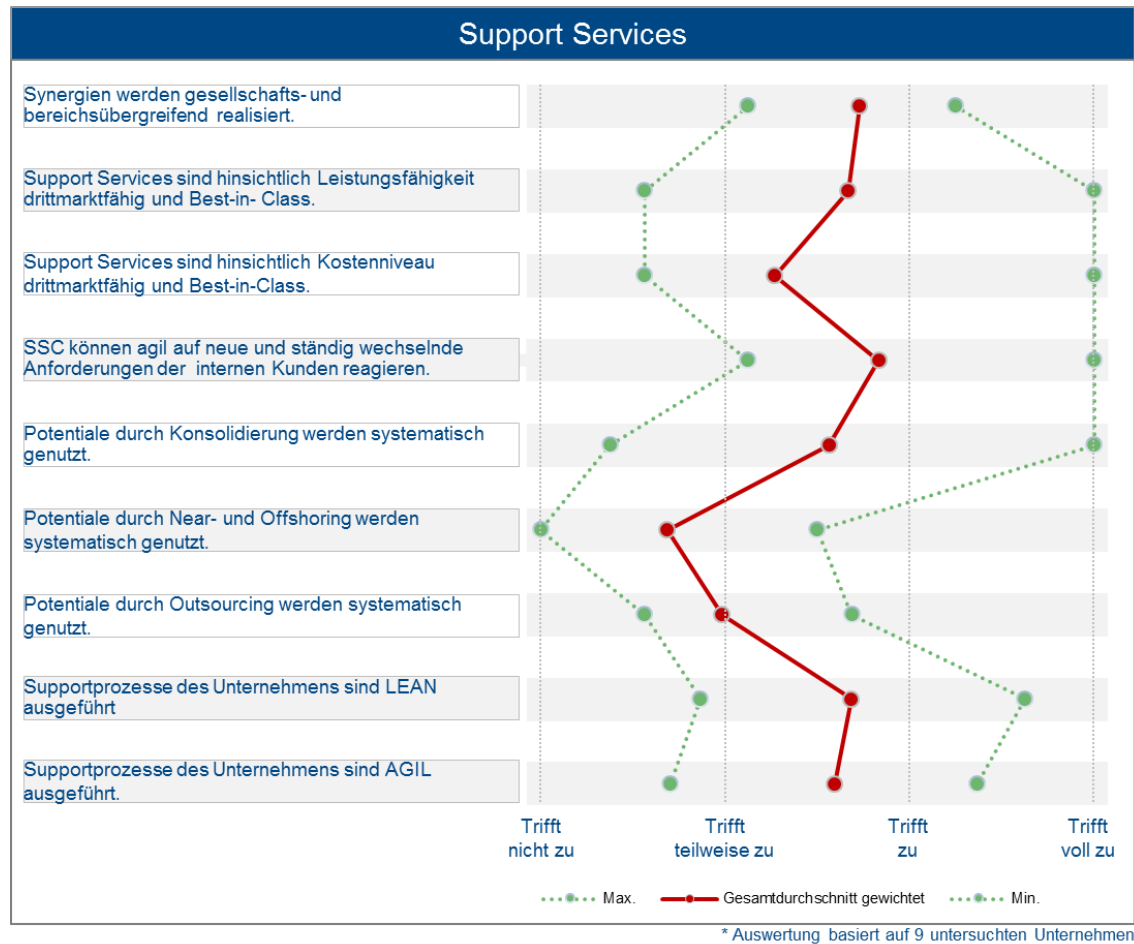


Abbildung 30: Ausprägung Support Services

In Abbildung 31 ist ersichtlich, dass eine höhere Streuung bei der Frage nach der Leistungsfähigkeit von SSC besteht. Zu dieser Frage wird eine Tendenz erkannt, dass kleinere Unternehmen hier weniger Kompetenzen haben und es auch für weniger wichtig sehen als größere Unternehmen. Auch im Boxplot wird das nachteilige Kostenniveau von Energieversorgern ersichtlich, dass eine sehr geringe Streuung besteht. Auch bei den weiteren Fragen können keine signifikanten Unregelmäßigkeiten erkannt werden, weshalb auch nicht näher darauf eingegangen wird.

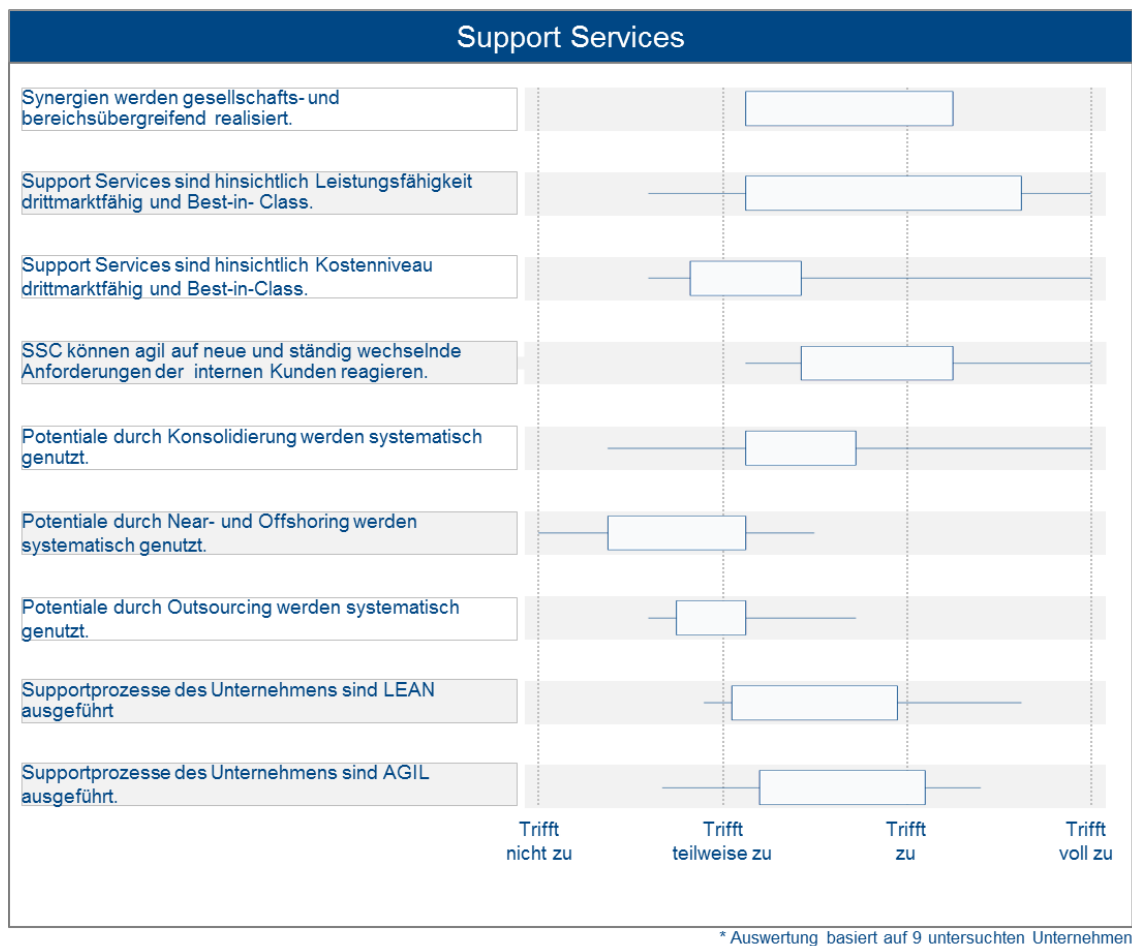


Abbildung 31: Boxplot Support Services

4.5 Lean & Agile Transformation

4.5.1 Lean Aspekt

Der Großteil der befragten Unternehmen gab an, dass die Umsetzung von Projekten in der Linie durchgeführt wird. Das heißt, die Verantwortung und die Durchführung erfolgt in den jeweiligen Bereichen der Linienorganisation. Lediglich zwei Unternehmen betonten ihre ausgeprägte Projektorganisation und führen 90% aller Projekte in Form von Matrix-Projektorganisation durch. Als sehr wichtig sehen es die Unternehmen, eine erhöhte Personalflexibilität bei Reorganisationsprojekten zu schaffen, damit eine Umsetzung rascher erfolgen kann.

Die Bewertung von Projekten unter Beihilfe von Projektportfolio-Tools und Kennziffern wird in den meisten Unternehmen umgesetzt. Hier werden die Projekte auch in A, B und C Projekte unterteilt und anhand der strategischen Relevanz priorisiert. Dies ist auch entscheidend, um das Projektrisiko zu minimieren und einen guten Überblick über die Projekte zu haben. Zudem werden die Projekte wiederkehrend einem Lenkungsausschuss vorgelegt, um eine benötigte Transparenz und Entscheidungsfindung zu erlangen.

4.5.2 Agil Aspekt

Der Informationsaustausch und die Berichterstattung werden durch Präsentation geeigneter Leistungsberichte bei Unternehmensklausuren umgesetzt. Zudem wird bei zwei der befragten Unternehmen ein Nutzeninkasso durchgeführt, wo jeder Bereich eigenständig die erreichten Nutzendimensionen bewertet.

Um die Agilität zu steigern, werden kleinere Projekte eher in der Linie durchgeführt, da sich hier eine Projektorganisation nicht lohnt. Des Weiteren sind in allen Unternehmen umfangreiche Projekthandbücher definiert, mit dem Ziel, einen standardisierten Prozess zu erreichen. Hierzu beklagen jedoch einige Unternehmen die Einhaltung dieses Projekthandbuchs, da es teilweise zu wenig kontrolliert wird.

Eine der wichtigsten Faktoren bei Investitionsprojekten sehen die Befragungsteilnehmer den guten Kontakt zu Behörden und externen Entscheidungsträgern. Gerade Investitionsprojekte bei Energieversorger stellen oftmals einen entscheidenden Eingriff in die Umwelt dar und sind zudem sehr kostenintensiv, daher unterliegen diese Projekte einer Umweltverträglichkeitsprüfung, die solche Projekte bis zu Jahre verzögern kann.

4.5.3 Quantitative Auswertung

Wie in Abbildung 32 und Abbildung 33 erkennbar, wurden die geschlossenen Fragen jeweils in Bezug auf Investitions-, Reorganisations-, M&A- und Leistungssteigerungsprojekte abgefragt.

Hinsichtlich einer schnellen und zielgerichteten Strategieumsetzung wurden in den vier Kategorien ähnliche Ausprägungsmerkmale genannt. Die Strategieumsetzung bei Leistungssteigerungsprojekten trifft bei kleineren Unternehmen eher nur teilweise zu. Der Ausreißer bezüglich Minimalwerts bei M&A-Projekte ist aufgrund dessen zurückzuführen, da ein Unternehmen M&A-Projekte als nicht wichtig für eine leane und agile Transformation sieht.

Als durchschnittliche Antwort auf ein effizient ausgerichtetes Projektportfolio wurde unter den Beteiligten „trifft zu“ gewählt, was auch mit der qualitativen Inhaltsanalyse einhergeht.

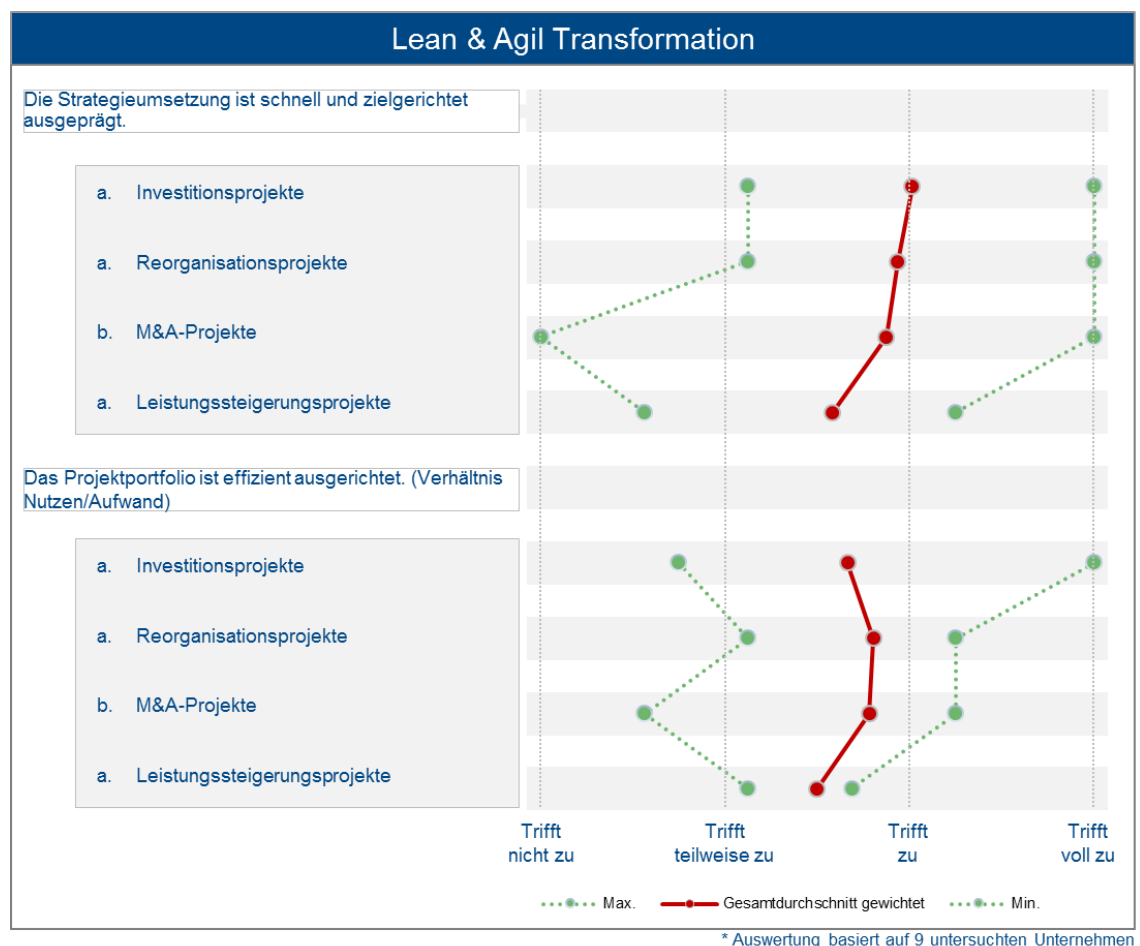


Abbildung 32: Ausprägung Lean & Agil Transformation (1/2)

Weiters ist zutreffend, dass die Projekte generell on-time und on-budget sind. Zeitverzögerungen entstehen meistens aufgrund externen Beteiligten, auf die jedoch wenig Einflussnahme besteht. Zudem wird die Projekteffektivität kontinuierlich bewertet und intern nachvollziehbar publiziert. Auch hier wurde durchschnittlich die Antwortmöglichkeit „trifft zu“ ausgewählt.

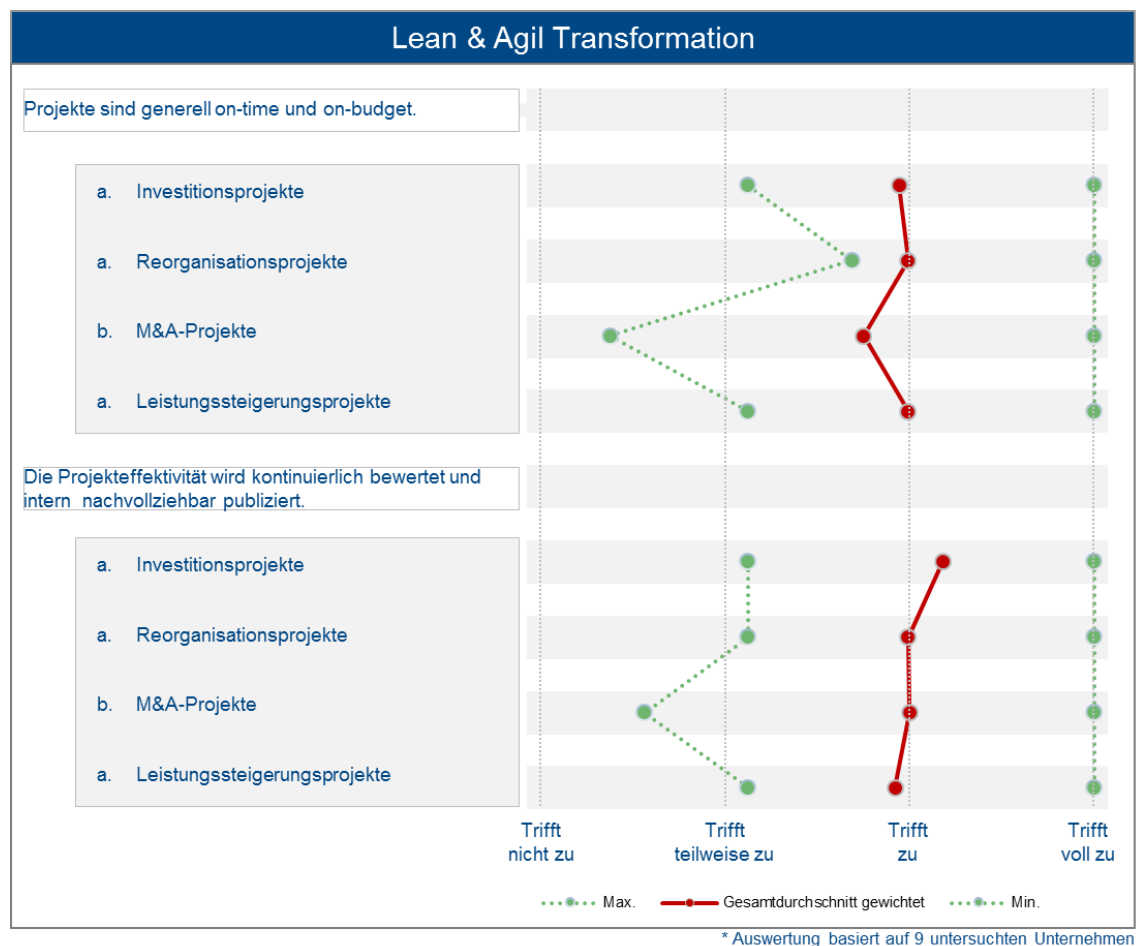


Abbildung 33: Ausprägung Lean & Agil Transformation (2/2)

Bei der Boxplot-Auswertung in Abbildung 34 und Abbildung 35 sind keine eindeutigen Tendenzen erkennbar. Die größte Streuung besteht bei Investitionsprojekten, dies kann mit dem höheren Projektrisiko und auch durch die Einflussnahme von mehreren Beteiligten in Zusammenhang gebracht werden.

Die Befragungsteilnehmer sind sich einig, dass Leistungssteigerungen in ihrem Unternehmen schnell und zielgerichtet sind. Zudem sind diese Projekte auch generell on-time und on-budget.

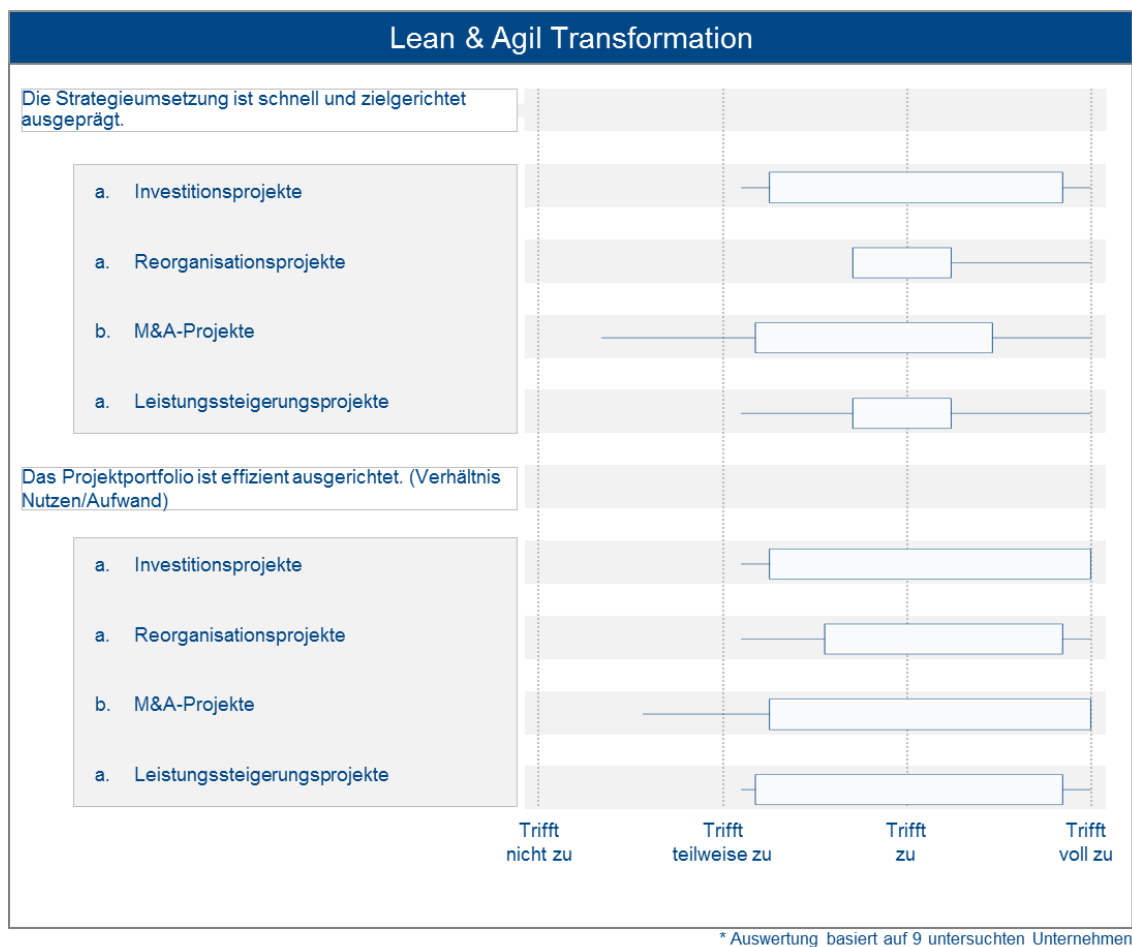


Abbildung 34: Boxplot Lean & Agil Transformation (1/2)

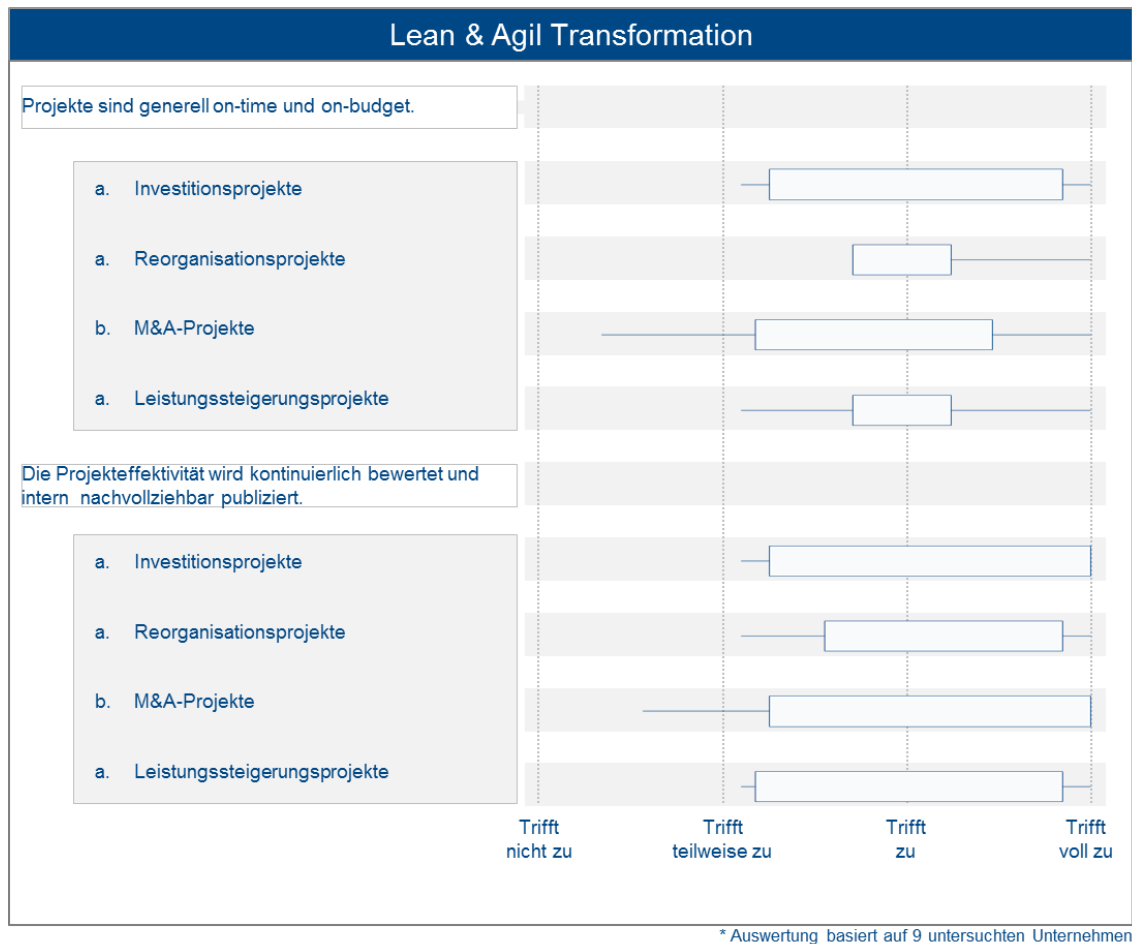


Abbildung 35: Boxplot Lean & Agil Transformation (2/2)

5 Zusammenfassung und Ausblick

Leane und agile Ansätze werden in den heimischen Energieversorgern bereits seit einigen Jahren verfolgt, dennoch besteht derzeit noch ein großes Verbesserungspotential. Vor allem die unklaren und sich ständig verändernden politischen Rahmenbedingungen werden als große Unsicherheit empfunden und erfordert höchst leane und agile Unternehmensabläufe.

Knapp 87% der Befragten stufen die Anforderung an steigender Wettbewerbsfähigkeit als sehr wichtig ein. Des Weiteren sehen alle großen Unternehmen das Maß an Unsicherheit zukünftiger Rahmenbedingungen als sehr hoch. In der Kategorie der mittleren Unternehmen wird das Maß an Unsicherheit einstimmig als hoch eingestuft. Kleine Unternehmen schätzen dieses Maß Unsicherheit eher mittel bis gering ein. Daher ist eine klare Tendenz zu erkennen, dass mit steigender Unternehmensgröße das Maß an Unsicherheit zukünftiger Rahmenbedingungen höher eingestuft wird. Dies kann vor allem dadurch begründet werden, dass kleinere Unternehmen grundsätzlich eine höhere Wendigkeit und Agilität aufweisen.

Hinsichtlich der Wettbewerbsposition sehen 66% der Befragungsteilnehmer ihr Unternehmen in einer sehr guten Position. Die restlichen 34% stufen ihre Wettbewerbsfähigkeit am österreichischen Energiemarkt als gut ein.

Zudem sehen 45% aller Befragten ihre Wachstumschancen hinsichtlich Umsatz und Marktanteil als sehr gut, 22% als gut und 33% lediglich als durchschnittlich. Klare Tendenzen bezüglich der Unternehmensgröße sind hier nicht erkennbar.

Ein sehr häufiges Problem stellt die Umsetzung der Zielvorgaben und Vision dar. Alle Unternehmen kommunizieren hier klare Vorgaben, jedoch klagen die meisten über Defizite in der Umsetzung. Hier mangelt es an einer durchgängigen Informationskette, Motivation der MA hinsichtlich Umsetzung und auch an der allgemeinen Unternehmenskultur, in der oftmals keine Performance-Kultur gelebt wird.

Die Wichtigkeit der Kundenorientierung hat sich in der Energieversorgungsbranche bereits durchgesetzt. Es sind derzeit noch keine relevanten Kundenwechselraten bemerkbar, dies wird sich jedoch in den kommenden Jahren massiv ändern. Im Zuge des Generationenwechsels und der fortschreitenden Technologisierung werden Haushaltskunden viel häufiger ihren Stromanbieter wechseln. Aus diesem Grund wird die Kundenbindung einen entscheidenden Beitrag zur zukünftigen Wettbewerbsfähigkeit liefern. Innovative Dienstleistungen bzw. Produkte werden gefragt sein und müssen rasch implementiert werden.

Um eine erhöhte Transparenz und ein erhöhtes Verständnis zu erhalten, verfolgt ein Unternehmen ein sehr interessantes Konzept. Dies umfasst eine Job-Rotation im Bereich der Managementebene. Einzelne Führungspersonen der Holding werden vorübergehend im Management der Tochtergesellschaften eingesetzt. Dies schafft einen erhöhten Informationsaustausch und kann in weiterer Folge zu Prozessverbesserungen führen. Die Vorzüge von „thinking outside the box“ werden dadurch umgesetzt und das Unternehmen ist mit diesem Prozess hoch zufrieden. Zu diesem Thema vertrat ein Befragungsteilnehmer die Meinung, dass „Management auf Zeit“ für ein Unternehmen von Vorteil ist und dadurch sich zumindest zyklisch maßgeblich verändert.

Eines der größten Probleme ist die Kostenstruktur in den vorhandenen Shared Service Centern. Es sind in allen Unternehmen die standardmäßigen Shared Service Center implementiert, jedoch klagen alle über die hohe Umlage. Aufgrund dessen sind SSC von Energieversorgern absolut nicht drittmarktfähig, weshalb die Dienstleistung extern teilweise viel günstiger bezogen werden könnte.

Zudem existieren bereits mehrere Partnerschaften, um Synergien zu nutzen und eine stärkere Verhandlungsposition innezuhaben. Vor allem im Bereich der Produktion und im Vertrieb wird dies bereits erfolgreich umgesetzt, und teilweise ist nur unter diesen Umständen ein größeres Kraftwerksprojekt umzusetzen.

Laut einem aktuellen Pressebereich des Bundesministeriums für Wirtschaft, Familie und Jugend sollen verpflichtende zukünftig Effizienzziele für Energielieferanten auferlegt werden. Mögliche Wege zum Ziel wären z.B. Energieberatungen, der erleichterte Tausch von ineffizienten Leuchtmitteln zu LEDs oder die verstärkte Wartung bestehender Anlagen. In Verbindung mit den anderen geplanten Effizienzmaßnahmen sollen auch in diesem Bereich die EU-Vorgaben erreicht werden¹²⁰.

In den kommenden Jahren wird Österreichs Energiewirtschaft innovative Energieservices aufbauen, um ihren Kunden neue und zusätzliche Dienstleistungen anzubieten und dafür kundenfreundliche, effektive Geschäftsmodelle entwickeln. Österreichs Energie hat hierzu vier primäre Handlungsfelder für die Energiezukunft definiert, die in den kommenden Jahren verstärkt ausgebaut werden sollen¹²¹:

➤ **Das Elektrizitätsunternehmen als umfassender Energieberater**

Die effiziente Nutzung von Energie wird ein entscheidender Faktor für die Erfüllung der Energie- und Klimaziele. Die Energiewirtschaft wird zukünftig als Energieberater verstärkt Antworten und Argumente hinsichtlich nachhaltig Bauen anbieten. Mit dem umfassenden Dienstleistungsangebot können die Energieversorger Kundenbedürfnisse im Marktsegment „Private Eigenheime“ maßgeschneidert bedienen. Hierbei wird die seitens der Politik angestrebte Verdreifachung der Sanierungsrate auf eine positive Entwicklung des Marktvolumens schließen¹²².

➤ **Angebote für kleine und mittlere Unternehmen**

Nicht nur große Industriebetriebe beschäftigen sich verstärkt mit dem Energiemanagement, sondern auch kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sehen hier ein wesentliches Kosteneinsparungspotential. Die Energieversorger können hier als externe Partner

¹²⁰ Vgl. BMWFJ (2012) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

¹²¹ Vgl. Oesterreichs Energie (2012) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

¹²² Vgl. Oesterreichs Energie (2012) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

innovative Dienstleistungsangebote formulieren, die über die bisherige Energielieferung hinausgehen.

Beispiele dafür sind Beleuchtungsservices für Gewerbekunden, Nutzlicht-Contracting, Wärmedienstleistungen, Fernkältelieferungen, Kälte-Contracting, Fotovoltaik-Contracting oder die energetische Gebäudeoptimierung¹²³.

➤ **Neue Dienstleistungen für Energiekunden im Zusammenhang mit Smart-Metering.**

Das bevorstehende Roll-out von Smart Metern bietet ein großes Marktpotenzial für Smart-Home-Lösungen. Die Energiewirtschaft wird hier weitere Kundenservices anbieten und für Kosteneinsparungen und verbesserten Komfort sorgen. Das Nutzerverhalten der Kunden kann dann mittels Inhouse-Displays, Internetplattformen, monatliche Abrechnung und direkte Energieberatung beeinflusst werden¹²⁴.

➤ **Lieferverkehr mit Elektro-Nutzfahrzeugen als Einstieg in die E-Mobilität**

Elektrisch angetriebene Lieferfahrzeuge können den Schadstoffausstoß des Stadtverkehrs entscheidend mindern. Vor allem in Städten wie Graz oder Wien, in denen der Grenzwert für Feinstaub an bis zu 80 Tagen im Jahr überschritten wird¹²⁵, könnte ein nachhaltiges Konzept mit E-Nutzfahrzeugen eine wesentliche Verbesserung der Luftqualität und somit auch Lebensqualität zur Folge haben. Besonders geeignet erscheinen die elektrischen Nutzfahrzeuge für Betriebe mit regelmäßigen Kundenbesuchen in einem begrenzten Einzugsbereich¹²⁶.

Abschließend kann gesagt werden, dass in den vergangenen zehn Jahren die Liberalisierung und Regulierung die Energiewirtschaft gravierend verändert haben. Die kommenden zehn Jahre werden kaum ruhiger verlaufen.

¹²³ Vgl. Oesterreichs Energie (2012) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

¹²⁴ Vgl. Oesterreichs Energie (2012) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

¹²⁵ Vgl. Umweltbundesamt (2012) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

¹²⁶ Vgl. Oesterreichs Energie (2012) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

6 Literaturverzeichnis

- Agarwal, A., Shankar, R. und Tiwari, M. K. (2006):** Modeling the metrics of lean, agile and leagile supply chain: An ANP-based approach *In: European Journal of Operational Research*, Band 173, Ausgabe 1, 2006, S. 211–225.
- Arthur D. Little Unternehmensberatung (2010):** Organisationsentwicklung, 2010.
- Atteslander, Peter, Cromm, Jürgen und Grabow, Busso (2003):** Methoden der empirischen Sozialforschung, 10. A., de Gruyter, 2003, ISBN: 3110178176.
- Ben Naylor, J, Naim, Mohamed M und Berry, Danny (1999):** Leagility: Integrating the lean and agile manufacturing paradigms in the total supply chain *In: International Journal of Production Economics*, Band 62, Ausgabe 1–2, 20.05.1999, S. 107–118.
- Booth, R. (1996):** Agile manufacturing *In: Engineering Management Journal*, Band 6, Ausgabe 2, 1996, S. 105–112.
- Bottani, E. (2010):** Profile and enablers of agile companies: An empirical investigation *In: International Journal of Production Economics*, Band 125, Ausgabe 2, 2010, S. 251–261.
- Brown, S. und Bessant, J. (2003):** The manufacturing strategy-capabilities links in mass customisation and agile manufacturing—an exploratory study *In: International Journal of Operations & Production Management*, Band 23, Ausgabe 7, 2003, S. 707–730.
- Burns, Tom und Stalker, George Macpherson (1994):** The Management of Innovation, Oxford University Press, 1994.
- Christopher, Martin und Towill, Denis R. (2000):** Supply chain migration from lean and functional to agile and customised *In: Supply Chain Management: An International Journal*, Band 5, Ausgabe 4, 01.10.2000, S. 206–213, DOI: 10.1108/13598540010347334.
- Creswell, John W. (2008):** Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches, Third Edition., Sage Publications Ltd., 2008, ISBN: 1412965578.
- Cusumano, M. A (1994):** The Limits of „Lean“ *In: Sloan Management Review*, Band 35, 1994, S. 27–27.
- Dennis, Pascal (2006):** Getting the Right Things Done: A Leader’s Guide to Planning and Execution, Lean Enterprise Institute, 2006.

- Diekmann, Andreas (2006):** Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen, 17. A., Rowohlt Tb., 2006.
- Dove, R. (1993):** Lean and agile: synergy, contrast, and emerging structure *Proceedings of Defense Manufacturing Conference*, 1993.
- Dove, Rick (1999):** Knowledge management, response ability, and the agile enterprise *In: Journal of Knowledge Management*, Band 3, Ausgabe 1, 01.03.1999, S. 18–35, DOI: 10.1108/13673279910259367.
- Dove, Rick und Nagel, Roger N. (1991):** 21st Century Manufacturing Enterprise Strategy: An Industry-Led View, DIANE Publishing, 1991.
- Erler, Carsten (2009):** Managementinstrumente in sich verändernden Unternehmensumwelten, Dresden International University, 2009.
- Fiedler, Rudolf (2007):** Organisation kompakt, Oldenbourg Verlag, 2007.
- Glahn, Carsten von (2006):** Theoretische Fundierung und Konzeptualisierung eines Shared-Service-Brokers zur Bereitstellung von IT-Leistungen im multinationalen Konzern, Hamburg, 2006.
- Goldman, S. L., Nagel, R. N. und Preiss, K. (1995):** Agile competitors and virtual organizations: strategies for enriching the customer, Van Nostrand Reinhold, New York, USA, 1995.
- Greene, Christopher M, Ellis, Brandon und Waller, Matthew (2008):** Can Lean & Agile Exist Simultaneously? Comparative Analysis Through Literature Case Studies *In: IIE Annual Conference. Proceedings*, 2008.
- Gunasekaran, A. (1999):** Agile manufacturing: a framework for research and development *In: International Journal of Production Economics*, Band 62, Ausgabe 1, 1999, S. 87–105.
- Gunasekaran, A., Lai, K. und Edwin Cheng, T. C. (2008):** Responsive supply chain: A competitive strategy in a networked economy *In: Omega*, Band 36, Ausgabe 4, 2008, S. 549–564.
- Harrison, A. (1997):** From leanness to agility *In: Manufacturing Engineer*, Band 76, Ausgabe 6, 1997, S. 257–260.
- Highsmith, Jim (2002):** Agile Software Development Ecosystems, 1, Addison-Wesley Professional, 2002.
- Hines, Peter, Holweg, Matthias und Rich, Nick (2004):** Learning to evolve: A review of contemporary lean thinking *In: International Journal of Operations & Production Management*, Band 24, Ausgabe 10, 2004, S. 994–1011.

- Van Hoek, R. I (2000):** The thesis of leagility revisited *In: International Journal of Agile Management Systems*, Band 2, Ausgabe 3, 2000, S. 196–201.
- Hormozi, Amir M. (2001):** Agile manufacturing: the next logical step *In: Benchmarking: An International Journal*, Band 8, Ausgabe 2, 2001, S. 132–143.
- Inman, R. A, Sale, R. S, Green, K. W und Whitten, D. (2011):** Agile manufacturing: Relation to JIT, operational performance and firm performance *In: Journal of Operations Management*, Band 29, Ausgabe 4, 2011, S. 343–355.
- Jackson, M. und Johansson, C. (2003):** An agility analysis from a production system perspective *In: Integrated Manufacturing Systems*, Band 14, Ausgabe 6, 2003, S. 482–488.
- Jochem, Roland (2010):** Prozessmanagement: Strategien, Methoden, Umsetzung, Symposium Publishing GmbH, 2010.
- Jochem, Roland und Iacovelli, Daniele (2011):** Erfolgsfaktoren für eine effiziente Lean Management-Transformation in China *In: Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb*, Band Vol. 01-02, 2011, S. 59–64.
- Katayama, Hiroshi und Bennett, David (1999):** Agility, adaptability and leanness: A comparison of concepts and a study of practice *In: International Journal of Production Economics*, Band 60–61, Ausgabe 0, 1999, S. 43–51.
- Keuper, Frank (2007):** Strategisches Management, Oldenbourg, 2007.
- Klimmer, Matthias (2007):** Unternehmensorganisation. Eine kompakte und praxisnahe Einführung., 1, NWB Verlag, 2007.
- Krishnamurthy, Rajesh und Yauch, Charlene A. (2007):** Leagile manufacturing: a proposed corporate infrastructure *In: International Journal of Operations & Production Management*, Band 27, Ausgabe 6, 2007, S. 588–604.
- Kühl, Stefan, Strodtholz, Petra und Taffertshofer, Andreas (2009):** Handbuch Methoden der Organisationsforschung: Quantitative und Qualitative Methoden, 2009, VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2009.
- Lin, C. T, Chiu, H. und Chu, P. Y (2006):** Agility index in the supply chain *In: International Journal of Production Economics*, Band 100, Ausgabe 2, 2006, S. 285–299.
- Maskell, Brian (2001):** The age of agile manufacturing *In: Supply Chain Management: An International Journal*, Band 6, Ausgabe 1, 2001, S. 5–11.
- Mason-Jones, Rachel, Naylor, Ben und Towill, Denis R. (2000):** Engineering the leagile supply chain *In: International Journal of Agile Management Systems*, Band 2, Ausgabe 1, 2000, S. 54–61.

- Mayring, Philipp (2007):** Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, 9., überarb. A., Utb, 2007.
- Mollenkopf, Diane, Stolze, Hannah, Tate, Wendy L. und Ueltschy, Monique (2010):** Green, lean, and global supply chains *In: International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Band 40, Ausgabe 1/2, 02.02.2010, S. 14–41, DOI: 10.1108/09600031011018028.
- Narasimhan, R., Swink, M. und Kim, S. W (2006):** Disentangling leanness and agility: an empirical investigation *In: Journal of operations management*, Band 24, Ausgabe 5, 2006, S. 440–457.
- Oecking, C., Koppitz, M., Glässer, T. und Feldmann, S. (2000):** Outsourcing im Wandel: Von der Auslagerung der Datenverarbeitung zum Management der Komplexität von Informationstechnologie, Berlin, 2000.
- Picot, A., Reichwald, R. und Wiegand, R. T. (1998):** Neue organisatorische Ansätze zum Umgang mit Komplexität, Wiesbaden, Schriften zur Unternehmensführung, 1998.
- Poy, Andrea (1999):** Betriebliche Reorganisation im Zeichen von Lean Management und Business Reengineering: Konsequenzen für technische Angestellte und Ingenieure, Weißbach, B, 1999.
- Putnik, Goran D. und Putnik, Zlata (2012):** Lean vs agile in the context of complexity management in organizations *In: Learning Organization, The*, Band 19, Ausgabe 3, 2012, S. 248–266.
- Rüegg-Stürm, Johannes (2005):** Das neue St. Galler Management-Modell, 1, Haupt, 2005.
- Schawel, Christian und Billing, Fabian (2011):** Top 100 Management Tools: Das Wichtigste Buch Eines Managers, Gabler Verlag, 2011.
- Schnell, Rainer, Hill, Paul B. und Esser, Elke (2011):** Methoden der empirischen Sozialforschung, aktualisierte Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2011.
- Shahrokh, M. und Chu, R. (1998):** Agile manufacturing: an enabling technology for competing in changing markets *In: Semiconductor Fabtech*, Band 8, Ausgabe 8, 1998, S. 27–33.
- Sharifi, H. und Zhang, Z. (2001):** Agile manufacturing in practice - Application of a methodology *In: International Journal of Operations & Production Management*, Band 21, Ausgabe 5/6, 01.05.2001, S. 772–794, DOI: 10.1108/01443570110390462.
- Sharp, J.M, Irani, Z und Desai, S (1999):** Working towards agile manufacturing in the UK industry *In: International Journal of Production Economics*, Band 62, Ausgabe 1–2, 1999, S. 155–169.

- Sherehiy, B., Karwowski, W. und Layer, J. K (2007):** A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes *In: International Journal of Industrial Ergonomics*, Band 37, Ausgabe 5, 2007, S. 445–460.
- Swafford, P. M, Ghosh, S. und Murthy, N. (2006):** The antecedents of supply chain agility of a firm: Scale development and model testing *In: Journal of Operations Management*, Band 24, Ausgabe 2, 2006, S. 170–188.
- Tseng, Yi-Hong und Lin, Ching-Torng (2011):** Enhancing enterprise agility by deploying agile drivers, capabilities and providers *In: Information Sciences*, Band 181, Ausgabe 17, 01.09.2011, S. 3693–3708, DOI: 10.1016/j.ins.2011.04.034.
- Verstraete Christian (2004):** Planning for the unexpected *In: IEE Manufacturing Engineer*, Ausgabe June/July, 2004, S. 18–21.
- Willaiams, K., Haslam, C., Williams, J., Adcroft, Tony Cultler with Andy und Willaiams, S. (1992):** Against lean production *In: International Journal of Human Resource Management*, Band 21, Ausgabe 3, 1992, S. 321–354.
- Womack, James P. und Jones, Daniel T. (2004):** Lean Thinking: Ballast abwerfen, Unternehmensgewinn steigern, Campus-Verl., 2004.
- Womack, James P., Jones, Daniel T., Meyer, Hans-Peter und Stotko, Eberhard C. (1997a):** Auf dem Weg zum perfekten Unternehmen (Lean Thinking), Frankfurt/Main; New York, Campus Verl., 1997.
- Womack, James P., Jones, Daniel T. und Roos, Daniel (1997b):** Die zweite Revolution in der Autoindustrie, Heyne, 1997.
- Womack, James P., Jones, Daniel T. und Roos, Daniel (2007):** The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production-- Toyota's Secret Weapon in the Global Car Wars That Is Now Revolutionizing World Industry, Free Press, 2007.
- Yusuf, Y. Y, Sarhadi, M. und Gunasekaran, A. (1999):** Agile manufacturing: The drivers, concepts and attributes *In: International Journal of Production Economics*, Band 62, Ausgabe 1, 1999, S. 33–43.
- Abegglen Management Consultants AG (2011):** Lean Service Report, 2011, abgerufen am 11.06.2012, http://abegglen.com/fileadmin/download/Lean_Service_Report_2012.pdf.
- BMWfJ (2012):** Energiewende in Österreich, 04.06.2012, abgerufen am 10.04.2012, <http://www.bmwfj.gv.at/Presse/Archiv/Archiv2012/Seiten/MitterlehnerbeschleunigtEnergiewendein%C3%96sterreich.aspx>.

- Bernhard, Klaus (2012):** Evolution des Energiesystems steht bevor, 08.05.2012, abgerufen am 10.04.2012, <http://futurezone.at/future/7588-evolution-des-energiesystems-steht-bevor.php>.
- Bundesministerium für Wirtschaft, Fmailie und Jugend (2012):** Energie Strategie Österreich, 2012, abgerufen am 26.04.2012, http://www.bmwfj.gv.at/Ministerium/Staatspreise/Documents/energiestrategie_oesterreich.pdf.
- Dörflinger, Markus und Fraefel, Markus (2009):** Wettbewerbsvorteile durch Lean-Kultur, 2009, abgerufen am 11.06.2012, http://abegglen.com/fileadmin/download/wettbewerbsvorteile_durch_lean_kultur.pdf.
- E-Control (2012):** Beteiligungsverhältnisse in der österreichischen Elektrizitätswirtschaft, 05.09.2012, abgerufen am 10.04.2012, http://www.bmwfj.gv.at/EnergieUndBergbau/Energieversorgung/Documents/A4_Kern_doppelseitig%20gross%20%28korrr%29.pdf.
- E-Control (2012):** Energiewirtschaft Österreich, 05.09.2012, abgerufen am 05.09.2012, <http://www.e-control.at/de/marktteilnehmer/strom>.
- European Commission (2012):** European Commission, 2012, abgerufen am 26.04.2012, http://ec.europa.eu/energy/energy2020/roadmap/doc/com_2011_8852_en.pdf.
- Keuper, Frank und Oecking, Christian (2008):** Shared-Service-Center — The First and the Next Generation, in: Keuper, Frank und Oecking, Christian (Hrsg): *Corporate Shared Services*, 2008, abgerufen am 19.06.2012, <http://www.springerlink.com/content/w1r8r12504762668/abstract/>.
- Lean Culture Inc. (2012):** Lean Culture, 09.06.2012, abgerufen am 09.06.2012, <http://leancultureinc.com/what.html>.
- Lean Enterprise Institute (2012a):** What is Lean?, 08.05.2012, abgerufen am 08.05.2012, <http://www.lean.org/WhatsLean/>.
- Lean Enterprise Institute (2012b):** What is Lean - History, 08.05.2012, abgerufen am 09.05.2012, <http://www.lean.org/WhatsLean/History.cfm>.
- Neumann, Norbert (2012):** Herausforderungen in Chancen und Wettbewerbsvorteile umwandeln, 08.05.2012, abgerufen am 08.05.2012, <http://www.steria.com/de/branchen/utilities>.
- Oesterreichs Energie (2012):** Elektrizitätsversorgung 2020 - Oesterreichs Energie, 2012, abgerufen am 26.04.2012, <http://oesterreichsenergie.at/elektrizitaetsversorgung-2020.html>.

- Peter, Focht (2012):** Energiewende trübt die Stimmung, 04.06.2012, abgerufen am 10.04.2012, <http://www.energiemarkt-medien.de/zeitung.html>.
- Rubrich, Larry (2012):** Developing a lean culture – an elements checklist, 09.06.2012, abgerufen am 09.06.2012, <http://www.reliableplant.com/Read/26766/developing-lean-culture-elements>.
- TEIA (2012a):** Unternehmensführung: Konzept des Lean Management, 2012, abgerufen am 14.05.2012, <http://www.teialehrbuch.de/Kostenlose-Kurse/Unternehmensfuehrung/23155-Konzept-des-Lean-Management.html>.
- TEIA (2012b):** Unternehmensführung: Merkmale der schlanken Unternehmung, 2012, abgerufen am 14.05.2012, <http://www.teialehrbuch.de/Kostenlose-Kurse/Unternehmensfuehrung/23156-Merkmale-der-schlanken-Unternehmung.html>.
- Umweltbundesamt (2012):** Umweltbundesamt, 2012, abgerufen am 03.05.2012, http://www.umweltbundesamt.at/umweltsituation/luft/luftguete_aktuell/ueberschreitungen/ueberschreitungen_2011/.
- University of Maryland (2012):** Developing Lean Culture, 06.06.2012, abgerufen am 06.06.2012, http://www.mtech.umd.edu/ummap/services/docs/developing_lean_culture.pdf.
- Zingel, Harry (2012):** Change Management, 27.08.2012, <http://www.gruenderlexikon.de/ebooks/change-management>.
- Österreichs Energie, Focht (2012):** Strompreisbrochure, 04.06.2012, abgerufen am 10.04.2012, <http://images.derstandard.at/2011/03/24/Strompreisbroschuere.pdf>.
- BMWi (2012):** BMWi - Stromversorgung, 05.09.2012, abgerufen am 05.09.2012, <http://www.bmwi.de/DE/Themen/Energie/stromversorgung.html>.

7 Anhang

Bei der qualitativen Inhaltsanalyse dienen die fünf Lean- und Agil-Schwerpunktthemen (L&A) jeweils als Einheit für die Auswertung.

Lean- und Agil-Schwerpunkte:

1. Governance Agility und Kultur
2. Fokussierung Wertschöpfung
3. Lean und Agil Kernprozesse
4. Support Services
5. Lean & Agil Transformation

Nr.	L&A	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
1	1	Vor 2 Jahren wurde ein Management-Audit durchgeführt, wo die Rollen der einzelnen MA identifiziert wurden.	Identifikation der Rollen durch Management-Audit.	K1 – Empowerment durch: • Management Audit • Vorübergehende Job-Rotation des Managements • Dezentrale Entscheidungen
2	1	Job-Rotation zwischen der Holding und der Tochter. D.h. es werden Führungspersonen aus der Holding auch vorübergehend in den Tochtergesellschaften eingesetzt, um Vorgaben seitens der Holding umzusetzen.	Vorübergehende Job-Rotation zwischen 1. und 2. Ebene schafft Verständnis und ein kollektives Denken.	
3	1	Die Balance zwischen zentraler und dezentraler Steuerung ist gut ausgeglichen, da auch wichtige Tätigkeiten dezentral bleiben	Wichtige Tätigkeiten sollen teilweise dezentral durchgeführt werden.	
4	1	Es existieren klare organisatorische Rahmenbedingungen bei uns.	Organisatorische Rahmenbedingungen dienen für standardisierte Strukturen.	K2: Fokussierung durch: • Organisatorische Rahmenbedingungen und standardisierte Strukturen

5	1	Wir haben eine sehr integrierte Gremienlandschaft umgesetzt, da MA aus der Holding auch eine Aufsichtsfunktion besitzen.	MA aus der Holding führen auch Aufsichtsfunktionen durch.	K3: Informationsaustausch durch: • Aufsichtsfunktionen
6	1	Rasche und veränderbare Strategien müssen entwickelt werden.	Strategien müssen agil sein.	K4: Rasches Reagieren durch: • Agile Strategien • Kennzahlensystem als Entscheidungshilfe • Verminderte Kontrolle und zugleich erhöhte Delegation • Rasche Entscheidungen über Market-Entry und Market-Exit • Gute Zusammenarbeit mit den Stakeholdern
7	1	Unser Managementsystem ist ein Kennzahlensystem in mehreren Bereichen.	Managementsystem besteht aus einem Kennzahlen-System.	
8	1	Eine Kultur, wo ich beispielsweise viermal eine Aufsichtsratssitzung einberufen muss und Personen mitentscheiden, die operativ relativ weit entfernt von diesen Themen sind, dienen der Agilität nicht sonderlich.	Übermäßige Kontrolle wirkt sich nachteilig auf die Agilität aus.	
9	1	Es wird immer wichtiger rasch zu entscheiden, ob ich in einen Markt eintrete, aber auch ob ich etwas verlasse.	Rascher Market-Entry und Market-Exit gewinnt an Bedeutung.	
10	1	In den letzten Jahren konnte ich vermehrt beobachten, dass es schwierig ist, in einen Markt oder in ein Projekt zu investieren, aber auch mindestens genauso schwierig ist, ein Projekt zu kappen, auch wenn dadurch sunk-costs entstehen.	Entscheidung über Investition in Projekten oder Ausstieg von Projekten ist schwierig.	

11	1	Beispielsweise habe ich einen Bürgermeister oder einen Minister, der genaue Vorstellungen hat und seine Ansichten durchbringen möchte, und das hängt wiederum mit der Finanzierung meiner Projekte zusammen.	Stakeholder haben Einfluss auf Projekte.	
12	1	Wichtige strategische Themen werden in sehr kleinen Runden und sehr aufsichtsratsnah diskutiert und entschieden, und es werden keine Personen involviert, die bei den Kunden oder in den Schnittstellen zum Markt stehen.	Bei wichtigen Entscheidungen sollten kundennahe Personen involviert werden.	K5: Kundenorientierung durch: • Miteinbeziehung von kundennahen MA bei Entscheidungsprozessen
13	1	Unsere Steuerung ist sehr schlank und auch effektiv ausgeprägt.	Die Steuerung ist schlank und effektiv.	
14	1	Organisationsentwicklungsfragen müssen immer mit Eigentümer abgestimmt werden.	Stakeholder haben Einfluss auf Organisationsentwicklung.	K6: Kontinuierliche Verbesserung durch: • Weniger Einflussnahme der Stakeholder
15	1	Des Weiteren bestehen mehrere Beteiligungen, auf die mehr oder weniger Einfluss besteht.	Unterschiedlicher Einfluss auf Beteiligungen.	• Erhöhung des Einflusses durch verstärkter Konsolidierung
16	1	Seit drei Jahren wird verstärkt die Zielvorgabe kommuniziert und erreichte Ziele werden über Prämien honoriert.	Zielvorgaben werden kommuniziert und mittels Prämien honoriert.	K2: Fokussierung durch: • Zielvorgaben • Anreizschaffung durch Prämiensysteme
17	1	Aufgrund dessen, dass wir so klein sind, kann jeder sofort mit einem Problem zu mir kommen.	Offene Problemkultur.	

18	1	Prinzipiell existiert keine klare Management-Landkarte, jedoch funktioniert die Unternehmenssteuerung relativ gut, da ein sehr gutes Klima im Unternehmen als auch in der Führungsetage herrscht.	Keine klare Management-Landkarte. Unternehmenssteuerung funktioniert aufgrund gutes Unternehmensklima.	K4: Rasches Reagieren durch: • Reaktives Unternehmensklima • Organisierte Gremienlandschaft
19	1	Auch die Gremienlandschaft ist sehr gut organisiert, dies ist aufgrund der Größe des Unternehmens, da wir in der Branche doch relativ klein sind.	Gremienlandschaft gut organisiert.	
20	1	Die OE wird bei uns durch das Personalmanagement durchgeführt, welches ein SSC darstellt.	Organisationsentwicklung durch Personalmanagement.	K6: Kontinuierliche Verbesserung durch: • Mitwirkung des Personalmanagements bei Organisationsentwicklungsfragen
21	1	Die Unternehmenskultur ist auf Effizienz und Effektivität ausgerichtet. Es werden hierfür Zieldefinitionen an die MA kommuniziert und auch wiederkehrend evaluiert.	Die Unternehmenskultur ist auf Effizienz und Effektivität ausgerichtet.	K4: Rasches Reagieren durch: • Effiziente und Effektive Unternehmenskultur
22	1	Jedoch gibt es keine standardisierten MA-Gespräche, aufgrund zeitlicher Einschränkungen.	Keine standardisierten MA-Gespräche.	
23	1	Ziele werden dann durch ein „Mini“-Prämiensystem honoriert, die jedoch wenig Anreize für zusätzliches Engagement schaffen.	Ziele werden durch Prämiensystem honoriert.	

24	1	Derzeit besteht die Möglichkeit, das Feedback direkt an die Abteilungs- und Bereichsleiter zu richten.	Offene Feedback-Kultur.	K3: Informationsaustausch durch: • Offene Feedback-Kultur
25	1	Grundsätzlich kann hier gesagt werden, dass die Feedbackprozesse relativ unstrukturiert sind, dies jedoch kein erhebliches Problem darstellt.	Offene Feedback-Kultur.	
26	1	Die Unternehmenssteuerung würde ich schon effizient und effektiv einschätzen.	Die Unternehmenssteuerung ist effizient und effektiv.	
27	1	Es besteht auch nicht das Problem, dass Geschäftsentscheidungen nicht zeitgerecht getroffen werden können, vielmehr die Umsetzung ist das Problem.	Geschäftsentscheidungen werden zeitgerecht getroffen, die Umsetzung stellt das Problem dar.	K4: Rasches Reagieren durch: • Rascher Umsetzungsprozess von getroffenen Entscheidungen
28	1	Wichtige Entscheidungen müssen mit dem Land (Aufsichtsrat) abgestimmt werden und das ist ein langwieriger Prozess.	Stakeholder haben Einfluss auf Entscheidungen.	
29	1	Unser Managementsystem basiert auf quantitative Grundlagen und wird mit Business Cases optimiert.	Managementsystem basiert auf quantitativen Grundlagen und wird mit Business Cases erweitert.	K6: Kontinuierliche Verbesserung durch: • Business Cases
30	1	Es existiert auch ein umfangreiches Zielsystem, wo eben die Ziele mit den MA vereinbart werden und darauf aufbauend auch honoriert.	Anhand eines Zielsystems werden erreichte Ziele honoriert.	

31	1	Um den Teamgedanken zu stärken, veranstalten wir jährlich einen MA-Tag, wo die Teams bereichsübergreifend zusammengestellt werden.	Stärkung des Teamgedankens durch bereichsübergreifende Teams.	K3: Informationsaustausch durch: • Vorübergehende bereichsübergreifende Teams
32	1	Gerade in diesem Bereich sollte man zwischen Effizienz und Effektivität grundsätzlich unterscheiden.	Unterscheidung zwischen Effizienz und Effektivität ist wichtig.	K2: Fokussierung durch: • Klare Abgrenzung von Effizienz und Effektivität • Optimierter Ressourceneinsatz
33	1	Die Unternehmenssteuerung der X AG ist sehr effektiv, aber absolut nicht effizient.	Die Unternehmenssteuerung ist effektiv, jedoch ineffizient.	
34	1	Früher war es absolut kein Thema, wie viele Ressourcen etwas beansprucht hat, Hauptsache es wurde perfekt umgesetzt.	Optimierter Einsatz von Ressourcen wird zunehmend wichtiger.	
35	1	Durch die veränderten Rahmenbedingungen, wie eingangs erwähnt, müssen auch Energieversorger zunehmend effizient werden.	Energieversorger müssen effizienter werden.	
36	1	Und die Effizienz ist im Lean Management ein absolutes Must-have.	Effizienz ist Teil des Lean Management Ansatzes	
37	1	Hinsichtlich Unternehmenskultur haben wir Schwächen, dass diese klaren Zielvorgaben und die Vision auch so gelebt werden. D.h. es wird ganz klar kommuniziert, dennoch gibt es hier Lücken.	Zielvorgaben werden klar kommuniziert, jedoch nur teilweise umgesetzt.	

38	1	Die Zielvorgaben werden durch ein MbO-System (1. und 2. Ebene) vereinbart, darunter wird ein MA-Gespräch durchgeführt.	Zielvorgaben werden auf Managementebene durch MbO-System vereinbart und darunter durch MA-Gespräche.	K3: Informationsaustausch durch: • MbO-System • MA-Gespräch
39	1	Es wurde eine Prozesslandkarte eingeführt, um Doppelgleisigkeiten abzubauen. Die strategische OE ist auch nicht stark ausgeprägt.	Doppelungen können durch Prozesslandkarten abgebaut werden.	K2 Fokussierung durch: • Abbau von Doppelungen durch Prozesslandkarten
40	1	Die Holding sieht sich ganz klar als operative Holding und nicht als Finanzholding, aus diesem Grund ist der MA-Anteil der Holding mit 190 MA relativ hoch.	Die Holding sieht sich als operative Holding.	K5: Kundenorientierung durch: • Operative Holding und operativer Vorstand
41	1	Auch der Konzernvorstand sieht sich als operativer Vorstand.	Konzernvorstand sieht sich als operativer Vorstand.	
42	1	Strategische messbare Ziele werden weniger stark kommuniziert.	Strategisch messbare Ziele werden weniger stark kommuniziert.	K3: Informationsaustausch durch: • Kommunikation von strategisch messbaren Zielen
43	1	Verstärkt sollte die Prozessorientierung vs. der Abteilungs- und Geschäftsorientierung betrachtet werden.	Zunehmende Betrachtung von Prozessorientierung vs. Geschäftsorientierung.	K2: Fokussierung durch: • Zunehmende Betrachtung von Prozess- vs. Geschäftsorientierung • Minimale Legal-Entities
44	1	Es existieren Legal-Entities und Tochtergesellschaften, was nicht unbedingt einer Prozessorientierung förderlich ist.	Legal-Entities führen zu einer vermindernden Prozessorientierung.	

45	1	Gerade der große Einfluss der Politik fördert den Entscheidungsprozess nicht wirklich.	Einfluss von Stakeholdern wirken sich oft negativ auf Entscheidungen aus.	
46	1	Eine eigenständige Gremienlandkarte existiert nicht, wobei man vor 2 Jahren ein Holding Reorganisationsprojekt durchgeführt hat.	Keine eigenständige Gremienlandkarte.	
47	1	De Facto gibt es auch keine eigenständige Organisationsentwicklung.	Keine eigenständige Organisationsentwicklung	
48	1	Generell sieht man in der Y AG, dass viele „Häuptlinge“ sind, aber wenige „Indianer“.	Holding besteht aus vielen Führungspersonen.	K5: Kundenorientierung durch: Schlanke Holding und Fokussierung auf operatives Geschäft
49	1	Durch die ganze Spardiskussion und die Pensionierungswelle ist aktuell die Kultur sehr frustriert und nicht unbedingt auf Performance ausgelegt.	Einsparmaßnahmen und Pensionierungswellen wirken sich nachteilig auf die Performance-Kultur aus.	
50	1	Es wird zwar eine klare Vision und Mission vorgegeben, dennoch laufen viele in eine andere Richtung.	Klare Vision wird vorgegeben, jedoch nicht immer umgesetzt.	
51	1	Durch das leistungsorientierte Gehaltssystem existiert auch eine Performance-Kultur, welches bis zu 15% vom Jahresgehalt ausmachen kann.	Performancekultur existiert durch leistungsorientiertes Gehaltssystem.	K1: Empowerment durch: • Performancekultur • Leistungsorientiertes Gehaltssystem

52	1	Derzeit wird an einem Effizienzsteigerungsprogramm gearbeitet, und hier besteht auch die Herausforderung, den MA zu transportieren, warum man so etwas braucht.	MA Verständnis für Veränderungen ist nicht gegeben.	K6: Kontinuierliche Verbesserung durch: • MA-Verständnis • Management auf Zeit • Zentrales Innovationsmanagement für Ideengenerierung
53	1	Das leistungsorientierte Gehaltssystem gilt für alle MA, d.h. auch die operative Ebene ist hier voll integriert.	Es besteht ein leistungsorientiertes Gehaltssystem.	
54	1	Ein weiterer Aspekt in diesem Bereich würde meines Erachtens ein Modell hinsichtlich Management auf Zeit darstellen.	Management auf Zeit steigert die Performance und die kontinuierliche Verbesserung.	
55	1	Jeder, der zu lang in einem Bereich ist, schleift sich ein, wodurch die Effizienz und auch das innovative Denken sinken.	Langjähriges Management führt zu Ineffizienzen und vermindertes Innovationsdenken.	
56	1	Bei Entscheidungen sind wir extrem schnell, Entscheidungen zu treffen.	Entscheidungen werden rasch getroffen.	
57	1	Es dauert dann immer lang, Entscheidungen umzusetzen.	Umsetzungsprozess dauert oft zu lange.	
58	1	Wir haben ein zentrales Innovationsmanagement, wo in Form einer Matrixstruktur Ideen generiert werden sollen.	Ideengenerierung durch zentrales Innovationsmanagement.	

59	1	Vom Vorstand wird die Vision und Strategie klar kommuniziert, ich habe aber Zweifel, ob alle MA dies wirklich verstehen und umsetzen.	Vision und Strategie wird klar kommuniziert, jedoch bestehen Zweifel, ob diese exakt verstanden und umgesetzt werden.	
60	1	Ich glaube, dass die Kommunikationskette (Abteilungsleiter, Teamleiter, usw.) nicht zu 100% funktioniert.	Kommunikationskette ist nicht durchgängig.	
61	2	Es existiert eine Prozesslandkarte seit 2008 und hier besteht eine große Transparenz über unsere Wertschöpfungsprozesse.	Eine Prozesslandkarte schafft Transparenz über Wertschöpfungsprozesse.	K5: Kundenorientierung durch: Prozesslandkarten, die eine erhöhte Transparenz über Wertschöpfungsprozesse schaffen
62	2	Strategische Partnerschaften bieten sich im Bereich der Telekom an.	Strategische Partnerschaften im Telekommunikationsbereich interessant.	K3: Informationsaustausch durch: Strategische Partnerschaften in Bereichen wie Telekommunikation, Vertrieb, Einkauf, F&E
63	2	In der heutigen Sicht müssen wir uns auch die Frage stellen, ob wir Prozesse selber durchführen oder outsourcen.	Make-or-buy Entscheidungen sind relevant für EVU.	K5: Kundenorientierung durch: Evaluierung welche Prozesse intern bzw. extern durchgeführt werden sollen
64	2	Partnerschaften gibt es vorwiegend in der Produktion, da Kraftwerksprojekte und Fernwärmenetze auch teilweise in Kooperationspartnerschaft durchgeführt werden.	Partnerschaften in der Produktion sind risikominimierend.	K3: Informationsaustausch durch: Partnerschaften in der Produktion, welche zugleich risikominimierend wirken.

65	2	Im Vertrieb arbeiten wir teilweise mit dem Gasvertrieb zusammen.	Partnerschaften im Vertrieb bestehen vor allem im Gasbereich.	K3: Informationsaustausch und K4: Rasches Reagieren durch: Partnerschaften mit dem Vertrieb im Gasbereich.
66	2	Wir arbeiten daran, dass die Transparenz hinsichtlich Kernkompetenzen erhöht wird.	Die Transparenz hinsichtlich Kernkompetenzen wird erhöht.	K6: Kontinuierliche Verbesserung durch: Erhöhter Transparenz der Kernkompetenzen
67	2	Kompetenzen werden durch Partnerschaften geteilt und auch durch Kooperationen durchgeführt	Kompetenzen werden durch Partnerschaften geteilt.	
68	2	Im Bereich des Einkaufs haben wir auch einige Partnerschaften implementiert.	Partnerschaften führen zu stärkerer Verhandlungsposition im Bereich des Einkaufs.	
69	2	Gerade das Trading wird zukünftig eine wettbewerbsentscheidende Rolle spielen und hier wären interne Kompetenzen sehr wichtig.	Das Tradinggeschäft wird zukünftig eine wettbewerbsentscheidende Rolle spielen.	K4: Rasches Reagieren durch: Optimale Ausrichtung des Tradings
70	2	Eine Analyse der strategischen Partnerschaften wird nicht durchgeführt, da durch die Besitzverhältnisse diese vorgegeben sind.	Eine Analyse der strategischen Partnerschaften entfällt aufgrund Besitzverhältnisse.	
71	2	Ich denke, dass wir unsere Kernkompetenzen ganz gut kennen.	Kernkompetenzen sind transparent.	
72	2	Gerade auch die Transparenz über Bereiche mit nicht wettbewerbsgerechtem Know-how wurde zuletzt sehr verbessert.	Transparenz über Bereiche mit nicht wettbewerbsgerechtem Know-how wird ständig verbessert.	K2: Fokussierung durch: Verbesserte Transparenz über Bereiche mit nicht wettbewerbsgerechtem Know-how.

73	2	Es wird auch zum Teil versucht durch Outsourcing-Optionen externe Kompetenzen zu nutzen.	Externe Kompetenzen werden durch Outsourcing-Optionen genutzt.	K3: Informationsaustausch durch: Nutzung von externen Kompetenzen durch Outsourcing-Optionen.
74	2	Beispielsweise wird bei uns die Planung für Wasserkraftprojekte extern durchgeführt.	Die Planung von Wasserkraftprojekten werden extern durchgeführt.	
75	2	Wir kennen unsere wettbewerbsdifferenzierenden Tätigkeiten und auch unsere Kernkompetenzen.	Es besteht Transparenz über wettbewerbsdifferenzierende Tätigkeiten.	
76	2	Wir kennen aber auch unsere Schwächen, eben wo die Economies of Scale nicht ausreichend ausgeschöpft werden.	Die Transparenz über Schwächen in Bereichen mit geringen Economies of scale sind bekannt.	
77	2	Leider sind aber Verbesserungen bzw. Veränderungen oftmals sehr schwierig umzusetzen.	Verbesserungen sind schwer umzusetzen.	K6: Kontinuierliche Verbesserung durch: • Schaffung von Verständnis für benötigte Veränderungen.
78	2	Strategische Partnerschaften sind auch nur in den Bereichen Forschung & Entwicklung und im Vertrieb interessant. Im Bereich F&E ist aber der Know-how Transfer auch zu berücksichtigen.	Strategische Partnerschaften im Vertrieb und F&E interessant, jedoch ist der Know-how Transfer zu beachten.	K6: Kontinuierliche Verbesserung durch: • Partnerschaften in F&E, da Know-how Ausweitung besteht.
79	2	Grundsätzlich ist es so, dass das integrierte Unternehmen (d.h. bestehend aus Erzeugung, Großhandel und Vertrieb) einen Wettbewerbsvorteil hat.	Eine durchgängige Wertschöpfungskette wirkt sich wettbewerbsfördernd aus.	K1: Empowerment durch: • Eine durchgängige Wertschöpfungskette, um Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen. • Portfolio mit unterschiedlichen Technologien
80	2	Auch der Portfolioeffekt bei unterschied-	Ein Portfolio mit unterschiedlichen	

		lichen Technol.ist wettbewerbsfördernd.	Technologien ist wettbewerbsfördernd.	
81	2	Bisher verdient man ja im Vertriebsbe- reich (Endkundenbe- reich) eigentlich sehr wenig, aber es stellt einen Risikoaus- gleich dar, da der Endkundenmarkt relativ stabil ist.	Geringe Marge im Endkundenmarkt, jedoch stellt diese einen Risikoaus- gleich dar, da der Endkundenmarkt relativ stabil ist.	K7: Risikominimierung durch: • Stablen Endkun- denmarkt
82	2	Die Transparenz bei Kernkompetenzen wurde durch die Er- richtung von mehre- ren Kompetenzzen- tren erhöht.	Erhöhung der Trans- parenz über Kern- kompetenzen durch Kompetenzzentren.	
83	2	Outsourcing wird im IT und Back-Office Bereich durchge- führt.	Outsourcing- Optionen werden vorwiegend im IT- und Back-Office- Bereich genutzt.	
84	2	Partnerschaften sind vor allem bei den Auslandsbeteiligun- gen von strategischer Bedeutung.	Strategische Partner- schaften sind bei Auslandsbeteiligun- gen sehr wichtig.	K7: Risikominimierung durch: • Strategische Part- nerschaften bei Aus- landsbeteiligungen
85	2	Bereiche mit nicht wettbewerbsgerech- ten Größenvorteilen sind teilweise be- kannt. Diese jedoch abzustoßen ist auf- grund politischer Problematiken und Fehlerkultur schwie- rig.	Es besteht Transpa- renz über Bereiche mit nicht wettbe- werbsgerechten Grö- ßenvorteilen, jedoch können diese auf- grund politischer Rahmenbedingungen schwierig abgestoßen werden.	K2: Fokussierung durch: • Schließung von Be- reichen mit nicht wettbewerbsgerech- ten Größenvorteilen.
86	2	Partnerschaften wur- den bis dato eher wenig umgesetzt, werden aber in Zu- kunft sehr wichtig werden. Gerade im Netzbereich sehe ich das Ziel von einer überregionalen Ge- samtlösung.	Strategische Partner- schaften werden zu- künftig noch wichti- ger werden. Im Netz- bereich ist eine über- regionale Gesamtlö- sung die optimale Lösung.	K7: Risikominimierung durch: • Unterteilung von strategischen Part- nerschaften nach ih- rer Wichtigkeit.

87	2	Partnerschaften sind in der Erzeugung und auch im Vertrieb sehr interessant.	Strategische Partnerschaften sind in der Erzeugung und im Vertrieb sehr attraktiv.	
88	2	Eigentlich wäre es wirklich vernünftig, wenn Österreich die ganze Abwicklung in der Energiewirtschaft zentralisieren würde. Insbesondere die IT.	Aufgrund der Größe des Marktes in Österreich wäre es sinnvoll die komplette Abwicklung österreichweit zu zentralisieren. Insbesondere in der IT (z.B. Datenbanken) wäre dies sehr sinnvoll.	K2: Fokussierung durch: • Ausgliederung von strategisch unwichtigen Prozessen.
89	2	Zu einem gewissen Grad muss man neue Dinge auch einfach ausprobieren. Was bringt eine Marktstudie für ein Produkt, welches noch nicht existiert.	Es wird wichtig sein, innovative Produkte zu entwickeln und diese am Markt auszubprobieren.	K4: Rasches Reagieren durch: • Austesten von neuen Produkten am Markt.
90	3	Durch das, dass wir so ein kleiner Konzern sind, müssen wir absolut den Lean-Ansatz verfolgen.	Je kleiner das Unternehmen ist, desto leaner muss es aufgestellt sein.	K2: Fokussierung durch: • Lean-Fokus bei kleinen Unternehmen.
91	3	Wertverschwenderische Tätigkeiten sind bei kleinen Unternehmen tödlich.	Wertverschwenderische Tätigkeiten sind bei kleinen Unternehmen existenzbedrohend.	
92	3	Wir haben für unsere Kernprozesse auch ein QSU-System eingeführt, welches kontinuierlich bewertet und nachgeführt wird.	Kernprozesse werden kontinuierlich hinsichtlich deren Qualität überprüft.	K6: Kontinuierliche Verbesserung durch: • Permanente Überprüfung der Kernprozesse
93	3	In der Instandhaltung haben wir sehr schlanke und optimierte Prozesse. Hier haben wir einfach eine langjährige Erfahrung.	Die Instandhaltungsprozesse sind sehr lean ausgeführt. Hier wirkt sich der langfristige Know-how-Aufbau sehr positiv aus.	K6: Kontinuierliche Verbesserung durch: • Langfristiger Know-how-Aufbau

94	3	In den Vertriebsprozessen sind wir sehr agil. Von der Angebotslegung bis hin zur Abrechnung.	Vertriebsprozesse sind sehr agil.	K4: Rasches Reagieren durch: • Agile Vertriebsprozesse • Kleinere Einheiten • Abbau von Doppelungen und Prozesslücken • Power-User, welche zentrale Ansprechpersonen sind
95	3	In den Vertriebsprozessen ist die Kleinheit sicher ein großer Vorteil	Kleinere Unternehmen sind in Vertriebsprozessen agiler.	
96	3	Im Vertriebsbereich haben wir ein Vertriebssystem eingeführt, welches Doppelungen verhindern und Prozesslücken aufzeigen soll.	Ein optimal abgestimmtes Vertriebssystem beinhaltet auch die Verhinderung von Doppelungen und Prozesslücken.	
97	3	Power User dienen in unserem Vertriebssystem als Ansprechpartner, die dann mit den Problemen konfrontiert werden.	Das Vertriebssystem wird durch sogenannte Power-User betreut, welche als primäre Ansprechpartner fungieren.	
98	3	Die Prozesse der Z AG sind grundsätzlich sehr lean aufgestellt, da wir in den letzten Jahren ein umfangreiches Optimierungsprojekt umgesetzt haben.	Die Prozesse sind durchgängig sehr lean aufgestellt.	
99	3	Ich denke auch, dass wir einen sehr guten Ruf bei unseren Kunden haben und wir deren Bedürfnisse derzeit gut einschätzen können.	Es besteht ein guter Ruf bei den Kunden und deren Bedürfnisse werden rasch erkannt.	K7: Kundenorientierung durch: • Rasches Erkennen der Kundenbedürfnisse • Pflegen eines guten Rufes beim Kunden
100	3	Den leanen Ansatz sehe ich natürlich sehr wichtig. In Zukunft wird es aber viel wichtiger sein, die Agilitäts-Aspekte zu verfolgen.	Agil auf Veränderungen reagieren zu können ist wichtiger, als lean zu sein.	

101	3	Vor allem im Vertriebs- und Handelsprozess wird es eine entscheidende Determinante sein, wie rasch man auf etwas Unvorhergesehenes handelt.	Die Vertriebs- und Handelsprozesse müssen rasch und agil sein.	K4: Rasches Reagieren durch: Agile Vertriebs- und Handelsprozesse
102	3	Zusätzliche wurde im Managementsystem eine kontinuierliche Prozessverbesserung implementiert, jedoch findet dies absolut nicht statt und wird nicht verwendet.	Kontinuierliche Verbesserungsprozesse sind implementiert, jedoch werden diese wenig genutzt.	K6: Kontinuierliche Verbesserung durch: Akzeptanz und Nutzung von bereits implementieren Verbesserungsprozessen
103	3	Unser Vertriebsprozess ist extrem lean, hier bieten wir die vollständige Vertragsabwicklung übers Internet an.	Die Vertriebsprozesse sind sehr lean.	
104	3	Auch die Back-Office-Prozesse stehen da relativ gut da.	Die Back-Office-Prozesse sind lean ausgeführt.	
105	3	Im Netzbereich sieht das etwas anders aus.	Die Netzprozesse sind weniger lean ausgeführt, da aufgrund des Unbundlings einige Prozesse redundant ausgeführt werden.	
106	3	Aber es muss halt berücksichtigt werden, dass durch das Unbundling einige Systeme redundant ausgeführt werden mussten, sodass eigentlich die Netzgesellschaft ein kleiner eigenständiger Konzern ist.		
107	3	Im Trading steht die Risikoaversion im Vordergrund, weshalb wir daher auch nicht so schlank aufgestellt sind.	Die Tradingprozesse sind sehr risikoavers ausgeführt, weshalb der Lean-Fokus nicht so stark ausgeprägt ist.	K7: Risikominimierung durch: Risikoaverse Tradingprozesse

108	3	Der größte Verbesserungsschub im Bereich der Prozessverbesserung war die Liberalisierung.	Prozessverbesserungen werden meist bei veränderter Unternehmensumwelt umgesetzt. Beispielsweise führte die Liberalisierung und die Internationalisierung zu vielen Verbesserungen.	
109	3	Im Weiteren war dann die Internationalisierung sehr stark für Verbesserungen verantwortlich.		
110	3	Derzeit steht die Bündelung der Kernkompetenzen im Vordergrund.	Der Fokus ist stark auf die Bündelung von Kernkompetenzen ausgerichtet.	K3: Informationsaustausch durch: • Bündelung von Kernkompetenzen
111	3	Es ist meistens so, dass alle drei bis vier Jahre die Aufbau- und Ablauforganisation am Prüfstand steht und dann wieder versucht wird, diese anzupassen.	Alle drei bis vier Jahre wird die Aufbau- bzw. Ablauforganisation evaluiert und neu angepasst.	K6: Kontinuierliche Verbesserung durch: • Evaluierung der Aufbau- bzw. Ablauforganisation
112	3	Das Netz ist hier ganz vorbildlich, da es standardisiert und reguliert ist.	Die Aufbau- und Ablauforganisation ist im Netzbereich standardisiert bzw. reguliert und deshalb relativ lean ausgerichtet.	K2: Fokussierung durch: • Standardisierung in den Bereichen • Guten Überblick über die Kernprozesse
113	3	Wir haben auch einen guten Überblick über unsere Kernprozesse, jedoch sehe ich noch einiges an Potential hinsichtlich der kontinuierlichen Verbesserung.	Es besteht ein guter Überblick über die Kernprozesse und es besteht Handlungsbedarf hinsichtlich kontinuierlicher Verbesserung.	
114	4	Die Synergien dabei werden zum Teil gut genutzt, jedoch besteht sicher noch einiges an Potential.	Synergien durch SSC werden bis dato gut genutzt, jedoch existiert ein Verbesserungspotential.	K6: Kontinuierliche Verbesserung durch: • Überdurchschnittliche Synergiennutzung • Vergleiche zu externen Dienstleistungen
115	4	Zusätzlich ist es schwierig, Vergleichspreise zu erhalten.	Es ist schwierig, Vergleichspreise für die Umlage von SSC-Dienstleistungen zu erhalten.	

116	4	Da dieser Bereich nicht sonderlich groß war, war es eben sinnvoll, einen Dienstleistungsvertrag abzuschließen, der die Unterstützungsprozesse und vor allem die Verwaltung beinhaltet.	Kleine Bereiche beziehen verstärkt geteilte Dienstleistungen.	
117	4	Diese sind mitunter die Personaladministration, der gesamte Einkauf, die Lagerwirtschaft, das Rechnungswesen & Buchhaltung (Controlling ist intern angesiedelt), die IT-Services wurden früher gänzlich zugekauft und ist nun auch intern angesiedelt.	Standardmäßig sind bei uns folgende SSC-Dienstleistungen beziehungbar: • Personaladministration • Einkauf • Lagerwirtschaft • Rechnungswesen & Controlling • IT	
118	4	Obwohl die Shared Service Center als Cost-Center geführt werden, ist der Fokus zwischen Kundenorientierung, Zeit und Kosten relativ gleichmäßig verteilt.	SSC werden als Cost-Center geführt, verlieren jedoch nicht die Kundenorientierung und die Zeitanforderungen.	K5: Kundenorientierung durch: • Optimale Balance zwischen Kosten, Qualität und Zeit • Gleichzeitig effizient und effektiv zu sein
119	4	Die SSC versuchen gleichzeitig effizient und auch effektiv zu sein.	SSC versuchen gleichzeitig effizient und effektiv zu sein.	
120		Es ist unmöglich, ein SSC mit EVU-Kollektivvertrag wettbewerbsgerecht zu betreiben. Das stellt ein extrem schwieriges Thema dar.	Der EVU-Kollektivvertrag verhindert, dass ein SSC wettbewerbsgerecht betrieben werden kann.	

121	4	Natürlich ist es gewünscht, dass die interne Kunden ihre Wünsche äußern, damit bestehende Ineffizienzen abgebaut und neue Ideen eingeführt werden.	Interne Kundenwünsche werden für den Abbau von Ineffizienzen und die Ideengenerierung verwendet.	K6: Kontinuierliche Verbesserung durch: • Verwendung von internen Kundenwünsche für den Abbau von Ineffizienzen
122	4	Somit wären die SSC eigentlich sehr agil, jedoch wird dies für das Unternehmen zu wenig ausgenutzt, da eben der Fokus auf das Wesentliche verloren geht.	SSC haben die Fähigkeit agil zu agieren, jedoch wird dies viel zu wenig ausgeschöpft.	K4: Rasches Reagieren durch: • Nutzung der agilen Kompetenzen
123	4	Oftmals ist auch kulturbedingt das Problem, dass die eigenständigen SSC nicht gewillt sind, Verbesserungen rasch umzusetzen, da der interne Kunde die Dienstleistung so und so beziehen muss.	Verbesserungen werden bei SSC oftmals nur gering durchgeführt, da die Dienstleistung von den internen Kunden in jedem Fall bezogen werden muss.	K6: Kontinuierliche Verbesserung durch: • Möglichkeit Dienstleistungen extern zu beziehen, um Wettbewerb zu schaffen
124	4	Gerade in der IT sehe ich die größten Probleme.	SSC im Bereich IT sind sehr problematisch.	
125	4	Unsere SSC sind stark kundenorientiert und können interne Wünsche sehr rasch umsetzen.	SSC sind stark kundenorientiert und können die internen Wünsche rasch umsetzen.	
126	4	Dies ist auch genau der Grund dafür, weshalb sie eine so hohe Umlage verrechnen.	Die hohe Umlage wird oftmals durch die starke Kundenorientierung und Agilität begründet.	K4: Rasches Reagieren durch: • Priorisierung der Aufträge
127	4	Prinzipiell ist man mit der Leistung überdurchschnittlich zufrieden, jedoch ist die Kostenstruktur absolut nicht wettbewerbsfähig bzw. drittmarktfähig.	Mit der Dienstleistung von SSC ist man grundsätzlich zufrieden, jedoch ist die Kostenstruktur absolut nicht drittmarktfähig.	K6: Kontinuierliche Verbesserung durch: • Permanenten Vergleich mit dem Drittmarkt

128	4	Einzig mit dem IT-SSC ist man eher wenig zufrieden, dies ist aufgrund der Personen dort so.	Mit dem IT-SSC ist man eher weniger zufrieden	
129	4	Bei den SSCs ist die Kundenorientierung sehr ausgeprägt. Jährlich gibt es eine interne Kundenbefragung, wo auch die Kundenzufriedenheit gemessen wird.	Die Kundenorientierung bei den SSC ist stark ausgeprägt, dies wird auch durch die Kundenzufriedenheit gemessen.	K5: Kundenorientierung durch: • Bewertung der Kundenzufriedenheit
130	4	Ursprünglich wurden die SSC hauptsächlich aufgrund des Kostenfaktors erstellt.	Früher lag der Fokus auf dem Kostenfaktor bei den SSC.	
131	4	Dennoch müssen wir auf der Kostenseite noch einiges verbessern.	An der Kostenstruktur bei SSC müssen Verbesserungen umgesetzt werden.	
132	4	Die SSC werben natürlich stark mit dem Qualitätsvorteil durch Spezialisierung.	Der Vorteil durch SSC besteht im Qualitätsvorsprung durch Spezialisierung.	
133	4	Problem ist auch, dass der Regulator die hochausgebildeten MA und dadurch die Personalkosten nicht anerkennt und dadurch müssen wir hier einiges verändern.	Im Netzbereich besteht das Problem, dass der Regulator die Personalkosten der hochausgebildeten MA nicht anerkennt.	
134	4	IT-Services sind super schlank aufgebaut, jedoch sieht man derzeit die Tendenz, dass die Prozesse einfach zu langwierig sind und dadurch nicht die gewünschte Agilität umgesetzt werden kann.	IT-Services sind sehr schlank ausgeprägt, jedoch kann die gewünschte Agilität nicht erreicht werden.	

135	4	Die Kundenorientierung und die Qualität stehen sicher im Vordergrund bei uns.	Bei SSC stehen die Kundenorientierung und die Qualität im Vordergrund.	
136	4	Die größten Probleme bestehen sicher in der IT, da durch die vielen Gesellschaften die Prozesse viel zu kompliziert sind.	Die Existenz von mehreren Gesellschaften erhöht die Komplexität, weshalb die Agilität sinkt.	K4: Rasches Reagieren durch: • Vereinheitlichung der IT-Systeme bei unterschiedlichen Gesellschaften
137	4	Ich denke auch, dass die Evaluierung der SSC ganz wichtig ist, damit es im Endeffekt nicht heißt, im Produktionsbereich soll man immer schauen, wo man lean und agil sein kann und bei den SSC geht es einem sowieso gut.	SSC sollten kontinuierlich hinsichtlich Lean und Agil evaluiert werden.	K6: Kontinuierliche Verbesserung durch: • Permanente Evaluierung der SSC hinsichtlich Lean- und Agil-Aspekte
138	4	Agil sind unsere SSC nicht unbedingt, da alles was nicht Standard ist, ewig dauert bei uns.	Die Agilität von SSC leidet unter nicht standardisierten Prozessen.	K4: Rasches Reagieren durch: • Standardisierte Prozesse • Lösungsorientierte Arbeitsweise
139	4	Wir müssen eine lösungsorientierte Arbeitsweise haben und nicht eine verfahrensorientierte.	Es muss sich eine lösungsorientierte Arbeitsweise einstellen bei SSC.	
140	5	Probleme gibt es bei Reorganisationsprojekten, wo wiederum mangelnde Personalflexibilität die Hürden darstellen.	Mangelnde Personalflexibilität behindert Reorganisationsprojekte.	K6: Kontinuierliche Verbesserung durch: • Erhöhte Personalflexibilität bei Reorganisationsprojekten
141	5	Projekte werden grundsätzlich im Rahmen der Unternehmensklausuren bewertet.	Projekte werden im Rahmen von Unternehmensklausuren evaluiert, wo die jeweiligen Abteilungen einen Leistungsbericht präsentieren müssen.	K3: Informationsaustausch durch: • Präsentation von Projekten bei Unternehmensklausuren durch geeignete Leistungsberichte
142	5	Abteilungen einen Leistungsbericht abgeben, welcher evaluiert wird.		

143	5	Projekte werden größtenteils (Budgetmäßig 95%) in der Linie durchgeführt.	Kostenintensive Projekte werden vorwiegend in der Linie durchgeführt.	K1: Empowerment durch: • Projektdurchführung in der Linie
144	5	Derzeit laufen einige Projekte, die zwar kostenmäßig nicht von besonderer Bedeutung sind, jedoch strategisch von ganz hoher Priorität.	Es existieren viele kostenmäßig kleine Projekte, die jedoch von entscheidender strategischer Bedeutung sind.	
145	5	Der Strategieumsetzungsprozess ist, soweit er in „unserer Hand“ ist, sehr schnell und zielgerichtet.	Der Strategieumsetzungsprozess ist sehr schnell und zielgerichtet.	
146	5	Es führt auch jeder Bereich eigenständig ein Nutzeninkasso durch, wo die erreichten Nutzendimensionen bewertet werden.	Durch ein Nutzeninkasso werden die erreichten Nutzendimensionen bewertet.	K3: Informationsaustausch durch: • Nutzeninkasso, wo erreichte Nutzendimensionen bewertet werden
147	5	Größere Projekte werden fast ausschließlich in Projektform durchgeführt, wo aber auch A, B und C Projekte kategorisiert werden.	Umfangreiche Projekte werden ausschließlich in Projektform durchgeführt und in A, B und C Projekte priorisiert.	K2: Fokussierung durch: • Priorisierung von A, B und C Projekten
148	5	Ausgewählt werden die Projekte mit Hilfe eines Projektportfolio-Tools, wo die Projekte auch mit verschiedenen Kennziffern bewertet werden.	Die Projekte werden anhand eines Projektportfolio-Tools selektiert und mit Kennziffern bewertet.	K7: Risikominimierung durch: • Bewertung von Projekten anhand Kennziffern • Einsatz von Projektportfolio-Tools
149	5	Die kleineren Projekte werden vorwiegend in der Linie durchgeführt, da sich hier eine Projektorganisation nicht lohnen würde.	Kleinere Projekte werden vorwiegend in der Linie durchgeführt, da sich hier eine Projektorganisation nicht lohnt.	K2: Fokussierung durch: • Durchführung von kleineren Projekten in der Linie, da sich Projektorganisation nicht lohnt.

150	5	Es gibt vierteljährlich einen Projektportfoliobericht und zusätzlich Sitzungen von den Gesellschaftsportfoliokreisen und vom Konzernsteuerkreis.	Projekte werden durch vierteljährlich durchgeführte Portfolioberichte bei Gesellschaftsportfoliokreisen und Konzernsteuerkreisen dargestellt. Der Vorstand erhält einen aggregierten Bericht.	K3: Informationsaustausch durch: - Wiederkehrende Portfolioberichte bei Gesellschaftsportfoliokreisen und Konzernsteuerkreisen - Vorstandsberichte sinnvoll aggregiert erstellen
151	5	Hier erreicht ein aggregierter Bericht den Vorstand.		
152	5	Die Konzernprojekte werden vom Konzernsteuerkreis abgewickelt, welche ca. ein Viertel aller Projekte darstellt.	Konzernprojekte werden vom Konzernsteuerkreis abgewickelt. Dieser Anteil beträgt ein Viertel aller Projekte.	
153	5	Projekte werden bei uns hauptsächlich (95%) in der Linie durchgeführt. Es sind auch die Projektstrukturen sehr dünn umgesetzt bei uns.	Projekte werden hauptsächlich in der Linie durchgeführt, da die Projektstrukturen wenig ausgeprägt sind.	
154	5	Es existiert zwar ein Projekthandbuch, dies wird aber sehr individuell angewendet.	Das Projekthandbuch wird nicht strikt befolgt.	K2: Fokussierung durch: Strikte Einhaltung des Projekthandbuchs
155	5	Die Verantwortung bzgl. eines Projektes obliegt aber ausschließlich dem jeweiligen Bereich.	Die Projektverantwortung obliegt dem jeweiligen Bereich, dem das Projekt zugeordnet wird.	K1: Empowerment durch: Zuteilung der Verantwortlichkeiten an die jeweiligen Bereiche
156	5	Ein wesentlich attraktiverer Job bei uns ist eher der Abteilungsleiter als ein Projektleiter.	Der Abteilungsleiter ist ein wesentlich attraktiverer Job als der Projektleiter.	
157	5	Unser Projektmanagement ist sicher ganz gut aufgestellt.	Das Projektmanagement ist lean und agil.	
158	5	Die Probleme bei Investitionsprojekten liegen aber meistens	Investitionsprojekte verzögern sich oftmals durch aufwän-	K4: Rasches Reagieren durch: Gute Zusammenar-

		bei den externen Beteiligten, wie zum Beispiel das Genehmigungsverfahren.	dige Genehmigungsverfahren.	beit mit Behördenstellen
159	5	Auch unsere Projektmanagement-Richtlinie hat sich gut bewährt und wird auch streng eingehalten.	Die Projektmanagement-Richtlinie wird streng eingehalten.	
160	5	Es gibt überall einen Lenkungsausschuss und gute Dokumentationen.	Ein Lenkungsausschuss kontrolliert die Projekte.	K7: Risikominimierung durch: Kontrolle von Projekten durch den Lenkungsausschuss

Tabelle 5: Qualitative Inhaltsanalyse

Abstract

Österreich bzw. Europa stehen vor einem tiefgründigen Umbau der Energieversorgung, welcher höchst innovative und agile Unternehmen erfordert. Die stetig wachsende Weltbevölkerung, das Streben nach immer höheren Lebensstandards sowie das Ziel geringerer Umweltverschmutzung und die Endlichkeit der fossilen Energieressourcen werden Energieversorgungsunternehmen vor vielschichtigen Herausforderungen stellen. Das Energieversorgungsunternehmen muss seinen Fokus gleichzeitig auf Effizienz und Effektivität legen und seine Geschäftsprozesse unverzüglich und proaktiv gestalten. Im Rahmen dieser Magisterarbeit wird dargestellt, inwiefern die in der Literatur diskutierten Konzepte „Lean Management“, „Agile Enterprise“ und „Leagile Enterprise“ bei Energieversorgungsunternehmen in Österreich bereits Anwendung finden. Abgerundet werden diese Erkenntnisse durch ein Reifegradmodell, welches Bereiche aufzeigt, in denen Optimierungspotential besteht.

Eine empirische Analyse anhand von persönlichen Experteninterviews mit Vorständen und Geschäftsführern führender Energieversorgungsunternehmen in Österreich bestätigt, dass diese Unternehmen bereits leane und agile Ansätze verfolgen. Knapp 87% der Befragten stufen die Anforderung an steigender Wettbewerbsfähigkeit als sehr wichtig ein und sehen durch Implementierung von Lean Management, Agile Enterprise und Leagile Enterprise einen entscheidenden Vorteil hinsichtlich ihrer Wettbewerbsfähigkeit.

Lebenslauf

Persönliche Daten:

Name: Weißensteiner Mario, MSc
Anschrift: Hernalser Hauptstraße 106/24
1170 Wien
E-Mail: mario.weissensteiner@hotmail.com
Tel. Nr.: +43 676 / 77 66 636
Geburtsdatum: 14. Juni 1983 (Scheibbs, NÖ)
Staatsangehörigkeit: Österreich
Familienstand: ledig, keine Kinder

Beruflicher Werdegang:

- | | |
|---------------------------|--|
| seit 02/2012 –
07/2012 | <u>Diplomand/Praktikant</u>
Strategieberatung Arthur D. Little, 1010 Wien <ul style="list-style-type: none">• Magisterarbeit: „Energieversorger der Zukunft: schlank und agil“ |
| seit 01/2009 | <u>Energiemanager (derzeit in Bildungskarenz)</u>
Steirische Gas und Wärme GmbH, 8020 Graz <ul style="list-style-type: none">• Fahrplanerstellung für Kraft-Wärme-Kopplungs-Anlagen• Abweichungsanalysen• Monatsreporting• Operative Planung für den Bereich Fernwärme |
| 03/2010 –
01/2011 | <u>Studienassistent am Lehrstuhl für Internationales Personalmanagement</u> von Prof. Dr. Oliver Fabel
Universität Wien, 1210 Wien <ul style="list-style-type: none">• Literaturrecherche „Venture Capital Funding Decisions“• Unterstützung in der Lehre |
| 03/2003 –
12/2008 | <u>Messtechniker</u>
Steirische Gas und Wärme GmbH, 8020 Graz <ul style="list-style-type: none">• Projektdurchführung von Smart Metering-Rollout |
| 12/2002 –
02/2003 | <u>Starkstrommonteur</u>
Steirische Wasserkraft und Elektrizitäts AG, 8940 Liezen |

Ausbildungsdaten:

03/2010 – vss. 06/2012	<u>Magisterstudium der Betriebswirtschaftslehre</u> Universität Wien, 1210 Wien Abschluss: Mag Spezialisierungen: • Corporate Finance • Controlling
09/2009 – 10/2011	<u>Masterstudium Erneuerbare Urbane Energiesysteme</u> Fachhochschule Technikum Wien, 1200 Wien Abschluss: MSc (mit Auszeichnung) Spezialisierung: • Stromerzeugung aus Biomasse • Thermische Gebäudesimulation
10/2007 – 06/2009	<u>Bakkalaureatsstudium der Betriebswirtschaftslehre</u> Karl-Franzens-Universität, 8010 Graz
09/2006 – 06/2009	<u>Bachelorstudium der Automatisierungstechnik</u> Fachhochschule Campus02, 8021 Graz Abschluss: BSc
09/2004 – 06/2006	<u>HTL Elektrotechnik - Abendschule</u> HTL-BULME Graz-Göting, 8051 Graz Fachrichtung Automatisierungstechnik
09/1998 – 02/2002	<u>Lehre als Elektroinstallateur</u> Steirische Wasserkraft und Elektrizitäts AG, 8010 Graz

Weitere Ausbildung:

07/2011	Summer School – Innovation and Creativity Ingeniørhøjskolen i København, Kopenhagen
06/2011	Workshop „Private Equity“ BAIN & Company
06/2011	Controlling mit SAP R/3 All for One Midmarket Solutions & Services GmbH
07/2010	Rhetorik Kurs Bildungsforum Gesellschaft für Aus- und Weiterbildung, 1070 Wien
02/2007	Course in Business English International House London, London

Präsenzdienst:

03/2002 – 11/2002	Kraftfahrer bei der Stab-Fernmeldeführung Starhem- bergkaserne Wien
----------------------	--

Persönliche Fähigkeiten:

Technische Fähigkeiten	• MS-Office Programme • ERP – Kenntnisse (SAP R/3) • Energiedatenabrechnung und CRM – Kenntnisse (SDK.ProviderSuite) • Programmiersprachkenntnisse (C++, VBA, LabVIEW) • Numerische und ereignisorientierte Simulation (MATLAB bzw. MATLAB Simulink) • Stromnetzberechnung (PowerFactory)
-------------------------------	--

Soziale Fähigkeiten	kommunikativ stressresistent ausgeprägtes Durchsetzungsvermögen organisationsfähig
----------------------------	---

Sprachen	<table border="0"> <tr> <td>Deutsch</td> <td style="border-left: 1px solid black; padding-left: 10px;">Muttersprache</td> </tr> <tr> <td>Englisch</td> <td style="border-left: 1px solid black; padding-left: 10px;">Fließend in Wort und Schrift</td> </tr> </table>	Deutsch	Muttersprache	Englisch	Fließend in Wort und Schrift
Deutsch	Muttersprache				
Englisch	Fließend in Wort und Schrift				

Sonstige Fähigkeiten/Interessen:

Führerschein	Klasse A und B
Sport	Fußball, Marathonlaufen, Tennis, Paragleiten, Skifahren
Städtereisen	Interkulturelles Interesse