

Wertschöpfung durch effektiven Wandel

Best Practice in Infrastructure Asset Management

Inhaltsverzeichnis

1	Disruptiver Wandel	2
2	Die Philosophie von Change Management	2
3	Altlasten – Kulturelle Komplexität staatlich regulierter Anlagen.....	3
4	Transformation – Von Bürokratie zu Business	8
4.1	Gemeinsame öffentliche Werte	9
4.2	Strategische Richtung	10
4.3	Neustrukturierung des Monoliths.....	11
4.4	Systematisierte Steuerung	11
5	Innovation – Von Business as Usual zu Best Practice.....	13
5.1	Ausrichtung der Personalbesetzung auf Innovation.....	13
5.2	Erfolgsfaktor Stil.....	14
5.3	Aufbau funktionaler Fähigkeiten.....	15

1 Disruptiver Wandel

Nichts ist so beständig wie der Wandel. Jede Organisation in der Geschäftswelt, der öffentlichen Verwaltung, den Wissenschaften oder irgendeinem anderen Bereich mit sozialen Interaktionen unterliegt ständig externen und internen Veränderungen und dynamischem Wandel. Meist geschieht dies fast unbemerkt.

Bei disruptivem Wandel ist das jedoch anders. Disruptiver Wandel muss explizit gesteuert werden, damit eine Wertschöpfung erreicht wird. Er entsteht entweder durch eine visionäre Führung innerhalb der Organisation, durch technologischen Fortschritt, durch eine Änderung der Bestimmungen oder anderer extern festgelegter Regeln oder durch einen Eigentumswechsel. Der Asset Manager Infrastruktur steht vor der Herausforderung, den durch einen Eigentumswechsel initiierten Wandel um eine Transaktion herum zu steuern. Er muss eine aktive Rolle beim Vorantreiben und Führen des Transformationsprozesses spielen. Diese Art des Wandels und die verschiedenen Funktionen, die ein Asset Manager in dieser Situation übernehmen sollte, werden in diesem Artikel behandelt.

2 Die Philosophie von Change Management

Staatlich regulierte Infrastrukturanlagen sind durch hohe Entwicklungskosten und lange Lebensdauer gekennzeichnet. Meist wird das Geschäft als „natürliches Monopol“ betrachtet, das durch umfangreiche Skaleneffekte hohe Hindernisse für einen Eintritt bietet. Die Anlagen werden langfristig gesteuert und finanziert.¹ Bei dem Management jeder Art von Infrastrukturanlagen geht es kurz- bis mittelfristig um den Erhalt des Leistungsniveaus des Infrastruktursystems („System Preservation“) und mittel- bis langfristig um die Anpassung der Kapazität des Systems an das benötigte Niveau („Capacity Expansion“). Wie bei jedem Wirtschaftssystem ist die wesentliche Quelle der Wertschöpfung bei Infrastrukturanlagen ihr eigenes Innovationspotenzial. Innovationspotenzial wird definiert durch die Fähigkeit einer Organisation zu lernen, wie eine Anlage in Bezug auf den Erhalt des Leistungsniveaus sowie auf die Ausweitung der Kapazitäten unterschiedlich betrieben und genutzt werden kann.

Bei einem Eigentumswechsel von Infrastrukturanlagen ist anzunehmen, dass die Organisation, die für das Management der Anlage zuständig ist, sich ebenfalls zu einem gewissen Grad ändert. Der neue Eigentümer hat einen Preis bezahlt und will Gewinn erzielen. Dies erfordert gewöhnlich eine signifikante Änderung der Führung der Organisation. Change Management bedeutet, eine Organisation, die aus Einzelnen besteht, von dem gegenwärtigen Zustand in den gewünschten zukünftigen Zustand zu bringen. Bei der Leitung des Transformationsprozesses kommt dem Asset Manager eine entscheidende Rolle als Katalysator zu. Da Manager häufig dazu tendieren, sich als faktenbasiert, anlagenfokussiert und zahlengetrieben zu sehen, sollte etwas klargestellt werden: Change Management hat viel mehr mit Menschen zu tun als mit Zahlen. Zahlen sind wichtig, weil sie die Richtung des Wandels klar aufzeigen. Aber Menschen werden nur anfangen, sich zu bewegen, wenn sie dazu ermutigt werden. Harvard-Professor John Kotter sagt

¹ Kirsty Mackay-Fischer, *Infrastructure Investments*, in: CEOForum.com

dazu: „Menschen ändern ihre Handlungen nicht unbedingt weil man ihnen eine *Analyse* präsentiert, die ihre Meinung ändert, sondern weil man ihnen eine Wahrheit zeigt, die ihre Gefühle beeinflusst.“² Asset Management in bester Form ist Führung!

Wandel wird einen wirklichen Unterschied machen, wenn die gesamte Kultur einer Organisation angesprochen wird. Die Kultur einer Organisation besteht aus sehr verschiedenen Komponenten. Es gibt formale Artefakte wie sichtbare Organisationsstrukturen, Prozesse oder Berichtssysteme, die der Asset Manager zu identifizieren und anzupassen sucht. Es gibt aber auch zahlreiche nicht greifbare Komponenten, die die Leistung einer Organisation entscheidend beeinflussen. Individuelle Handlungen sowie Gruppenverhalten werden in erster Linie durch gemeinsame Werte, Strategien und den Managementstil geleitet. Noch stärker wird das Potenzial einer Organisation durch wesentliche zugrundeliegende Annahmen, Überzeugungen, Wahrnehmungen, Gedanken und Gefühle bestimmt.

Wandel geschieht nicht über Nacht. Es braucht Zeit, eine Organisation und ihre internen und externen Stakeholder durch den oft schwerfälligen Prozess zu führen. Um den Prozess aus Sicht des Asset Managers kontrollierbar zu machen, kann er in drei Phasen eingeteilt werden: Alt-lasten, Transformation und Innovation.

3 Altlasten – Kulturelle Komplexität staatlich regulierter Anlagen

Staatlich regulierte Infrastrukturunternehmen haben oft eine lange Historie von Dienstleistungen, die von allgemeinem Interesse sind.³ Meist waren sie irgendwann einmal in staatlichem Besitz, erhielten Subventionen oder wurden sogar von staatlichen Stellen betrieben. Ihr Spiel-raum war durch Bestimmungen und Eigentum beschränkt, wobei der Staat als Hauptaktionär oder durch eine Minderheitsbeteiligung einen großen Einfluss auf das Management hatte. Die Unternehmenskultur ist immer noch durch ihr wichtigstes Ziel geprägt: Sicherstellung höchster Zuverlässigkeit öffentlicher Dienstleistungen. Diese Kultur spiegelt sich in allen Dimensionen der Organisation eines Infrastrukturunternehmens:

- Strategie bedeutet, stets so zu planen und zu handeln, dass das Risiko einer Leistungsunterbrechung vermieden wird. Das „Wertversprechen“ ist hauptsächlich auf Erhalt ausgerichtet. Expansionsmaßnahmen kommen selten von innen, sondern werden meist durch aufsichtsrechtliche oder staatliche Stellen ausgelöst. Themen wie Wachstumsstrategie für die Entwicklung von Neugeschäft sind der Organisation völlig unbekannt.
- Die Organisationsstruktur ist durch zahlreiche Hierarchiestufen und minimale Kontrollspannen gekennzeichnet. Weder formale Strukturen noch Prozesse sind geschäftsorientiert, sondern eher monolithisch, oft mit einer Art COO an der Spitze, der „Präsident“ genannt wird. Für Strategie

² John Kotter, *The Heart of Change*, HBS Press, Cambridge, MA, 2002

³ Dirk Jarré, in, *Services of general interest in present and future Europe*, Observatory for the Development of Social Services in Europe, Hamburg 2000

verantwortliche Einheiten sind selten vorhanden. Operative Kontrolle wird durch direktes, über eine Linie laufendes Reporting über alle Hierarchieebenen hinweg durchgeführt. In vielen Fällen haben andere Stakeholder, wie beispielsweise Gewerkschaften und Vertreter des Betriebsrats eine mehr oder weniger formale Autorität wenn es um wichtige Managemententscheidungen geht, sowohl operativ als auch strategisch.

- Alle Systeme – IT, Managementprozesse, Anreize – sind so aufgestellt, dass sie die Zuverlässigkeit erhalten oder verbessern, nicht die Kosteneffizienz und Gewinne. Besonders die Managementmethoden und Berichtssysteme in Infrastrukturunternehmen sind speziell. Ihre Hauptaufgabe ist es, über Quellen und Verwendung von Geldern zu berichten. Gewinn- und Verlustberichterstattung war in der Vergangenheit nicht nötig, wirtschaftlicher Wert zählt nicht. Der Cashflow wird nur aus operativer Sicht aus Liquiditätsgründen angesehen, das Discounted-Cashflow-Verfahren als Mittel zur Investitionsbewertung ist vollkommen unbekannt. Einer Wertsteigerung auch nicht zuträglich ist die Tatsache, dass es häufig nahezu keinerlei nützliche Informationen zu Kundenrentabilität, Marktsegmenten oder Produktleistungen gibt. Anreizsysteme basieren gewöhnlich auf fixen Vergütungspaketen auf den oberen Ebenen. Kostspielige, langfristige Altersversorgungssysteme begleiten häufig die Vergütung.
- Der Managementstil der Organisation ist eher bürokratisch und auf Kontrolle ausgerichtet als auf Autonomie und Unternehmertum. Führung hat meist keine wirkliche Bedeutung, da Verhalten, Aktionen und Aktivitäten bis ins kleinste Detail festgelegt sind. Die Organisation ist häufig sehr geschickt darin, tausende gedruckte Formulare und dokumentierte Verfahren zu definieren und anzuwenden
- Die Mitarbeiter sind für ihre Beständigkeit und ihr risikoablehnendes Verhalten bekannt. Es ist typisch für Organisationen, die öffentliche Dienstleistungen anbieten, dass sie einen Mix aus Beamten und Angestellten beschäftigen. Arbeitsplatzsicherheit hat bei Personen, die sich für solche Organisationen als Arbeitgeber interessieren, oberste Priorität. Ihnen wurde beigebracht, die Anweisungen ihrer Vorgesetzten zu befolgen ohne sie zu hinterfragen. Sie sind daher schlichtweg nicht an Herausforderungen gewöhnt. Sie mögen absolut keine Veränderungen. Ein neuer Eigentümer wird für sie sofort persönlich und als Organisation zu einer ernststen Bedrohung.
- Der wichtigste gemeinsame Wert der Organisation ist Sicherheit in jeglicher Hinsicht. Für Angestellte wie für Beamte ist die Einhaltung der „ordnungsgemäßen Prozesse“ oberstes Gebot. Ergebnisse im Sinne von Kundenzufriedenheit, Kosteneffizienz oder gar Umsatz sind für die Organisation ohne Belang.
- Fähigkeiten, die Schutz und Erhalt unterstützen, werden gegenüber Innovation und Gestaltung bevorzugt. Wissen ist wichtig sofern es Gesetze, Regeln, Bestimmungen und Verfahren betrifft. Funktionale Fähigkeiten sind

häufig auf personalbezogene oder technische Kernfunktionen der Organisation beschränkt, Geschäftsfunktionen wie Marketing und Vertrieb sind komplett unterentwickelt.

Das wichtigste bei Change Management in Infrastrukturunternehmen ist, zu erkennen, in welchem Umfang jedes dieser Merkmale geändert werden muss und zu wissen, wie Wandel effektiv in der Praxis umgesetzt werden kann. Ein Change Manager kann grundsätzlich drei Tools einsetzen – Organisieren, Werben und Agieren, den sog. „Triple-A of Best Practice Change“, Administating, Advertising, and Acting (Schaubild 1).

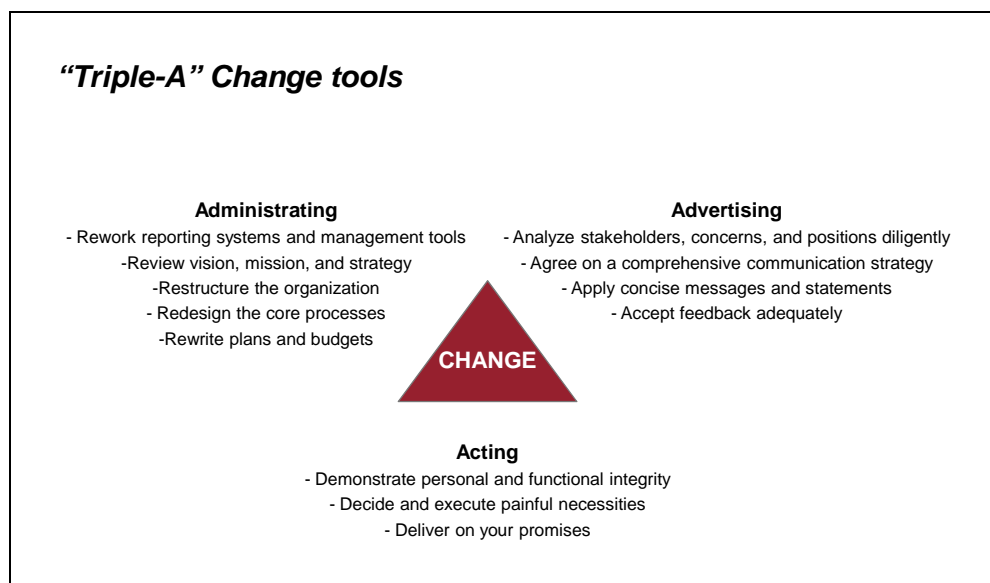


Schaubild 1

Die Grundlage für erfolgreichen Wandel nach einer Transaktion wird während der Akquisitionsphase gelegt. Change Management kann Werte schaffen – wenn dafür vor Abschluss des Geschäfts gesorgt wurde! Ein präziser Umsetzungsplan ist zu entwickeln, der genau darlegt, wie die Ziele des Businessplans erreicht werden sollen und wie mit den wichtigsten Stakeholdern gearbeitet werden soll. Da der Hauptteil des gesteuerten Werts eines Geschäfts durch Wandel kommt, muss derjenige, der ein Geschäft abschließt, sicherstellen, dass Wegbereiter des Wandels Teil der Kalkulation sind. Und das hat gewöhnlich seinen Preis. Einer der wichtigsten Hebel, der im Umsetzungsplan zu adressieren ist, ist sicherzustellen, dass in wichtigen Managementbereichen Entscheidungsfreiheit gegeben ist:

- Gewinnverteilung: Stellen Sie sicher, dass ein ausreichender Teil des generierten Werts für die Verteilung an „Intrapreneure“ und an das Asset Management Team zur Verfügung steht. Gewöhnlich scheint dies in „Kosten plus“-Situationen der Fall zu sein – zumindest am Anfang. Im Laufe der Zeit werden solche „Kosten plus“-Vereinbarungen allerdings schwieriger, da die Nutzer der Infrastruktur zunehmend „unglücklich“ mit der Gewinnverteilung sind. Aus diesem Grund sind Einnahmenmodelle mit Gewinnregelungssystemen, die auf Anreizen basieren, klar zu bevorzugen. Auch wenn sie eventuell schwieriger zu verhandeln sind.

Zusammen mit „gleiche Interessen“-Komponenten kann die Verteilung eines Gewinnanteils an öffentliche Stakeholder den Druck merklich mindern.

- **Governance:** Stellen Sie sicher, dass es kein Veto-Mitspracherecht bei Restrukturierungsentscheidungen, der Gestaltung von Anreizsystemen oder der Änderung operativer Verfahren gibt. Seien Sie sich der länderspezifischen Gesetzgebung und Verfahren bezüglich der Rollen und Regeln von Gewerkschaften, Betriebsräten und Aufsichtsgremien bewusst. Halten Sie prominente Politiker von Vorstandsfunktionen fern. Es gibt keine Möglichkeit, ihre Erwartungen und ihr Verhalten zu „steuern“, da sie nur durch die öffentliche Meinung getrieben sind. Um Management und öffentliche Politik abzustimmen, holen Sie sich stattdessen einfache Abgeordnete an Bord. Sie können freier agieren ohne im Rampenlicht zu stehen.
- **Personalplanung & Mitarbeiter:** Personalmaßnahmen sind der bei weitem stärkste Sender von Botschaften in Bezug auf Wandel. „Je höher das Leuchtturm, desto heller das Licht“ – diese alte Leuchtturmregel trifft auch auf Organisationen zu. Asset Manager müssen daher besonders bei der Besetzung von höheren Positionen das Sagen haben

Wandel zu organisieren beginnt mit einem klaren Verständnis der Notwendigkeit des Wandels, seines Umfangs und der Bereitschaft der Organisation bezüglich Wandel (Schaubild 2). Je nach vorliegender Situation sind unterschiedliche Rollen, Ansätze und Tools erforderlich. Es gibt keine Standardmethode für Wandel, da jeder Fall speziell ist. In Bezug auf Infrastrukturanlagen mit staatlicher Vergangenheit ist allerdings gewöhnlich ein radikaler Wandel („Radical Change“), der an der Basis ansetzt, notwendig, um Wertschöpfung zu erreichen. Der Asset Manager muss hier die Rolle des Förderers für die Führungskräfte und sein Team übernehmen. Aufgrund des großen Umfangs, der alle Teile der Organisation gleichzeitig betrifft, ist ein aus mehreren Phasen bestehender Ansatz, der von einem fähigen zentralen Programm-Management koordiniert wird, am effektivsten. Tools zur Moderation von Entscheidungsfindungen und Schlichtung von Konflikten müssen eingesetzt werden, um den Prozess voranzutreiben.

Abschluss der Transaktion zu verbessern. Gleichzeitig bietet sie eine gute Grundlage für die Berechnung der Kosten des Wandels und für die Identifikation von Widerständen gegenüber der Veränderung.

Aus Sicht des Asset Managers bedeutet agieren, sich der Verhaltensfaktoren bewusst zu sein, die entscheidend sind, um eine Organisation durch einen grundlegenden Lernprozess zu führen (Schaubild 4). Der Asset Manager muss sicherstellen, dass das Führungsteam auf Worte Taten folgen lässt wenn es um schwierige Entscheidungen geht und Offenheit und Ehrlichkeit selbst gegenüber negativ wahrgenommenen Botschaften demonstriert. Die Organisation braucht klares Feedback, um wichtige Erfahrungen und Erkenntnisse mitnehmen zu können.

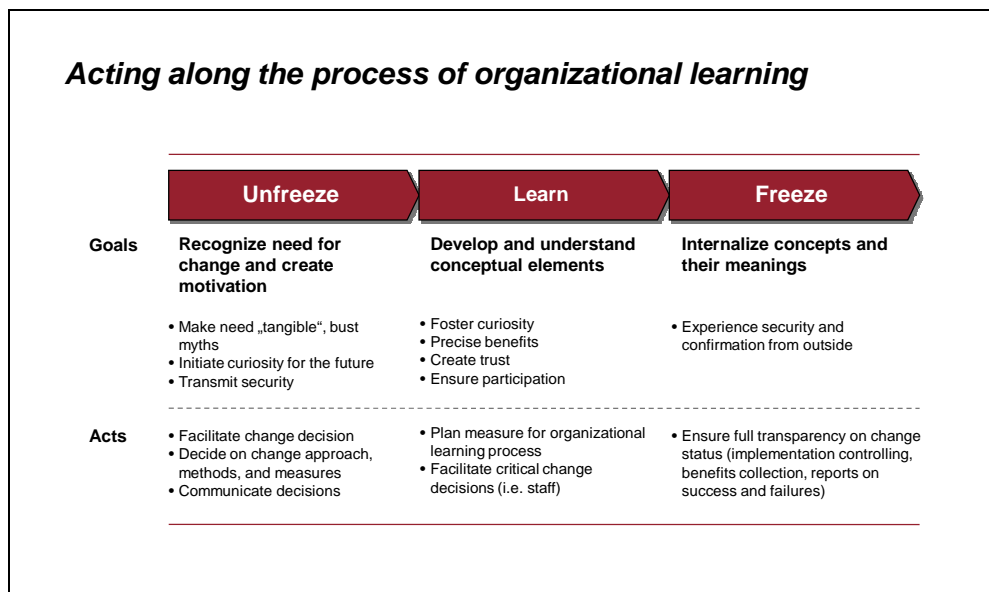


Schaubild 3

4 Transformation – Von Bürokratie zu Business

Phase 2 des Wandels sollte sich auf die Umsetzung der Grundlagen der Geschäftsführung konzentrieren statt auf Bürokratie. Jede Organisation ist anders und daher gibt es kein Standardverfahren für Transformationen, das sich auf jede Organisation anwenden lässt. Asset Manager sollten ihre Bemühungen und Zeit jedoch auf Werte, Strategie, Struktur und Systeme konzentrieren (Schaubild 5).

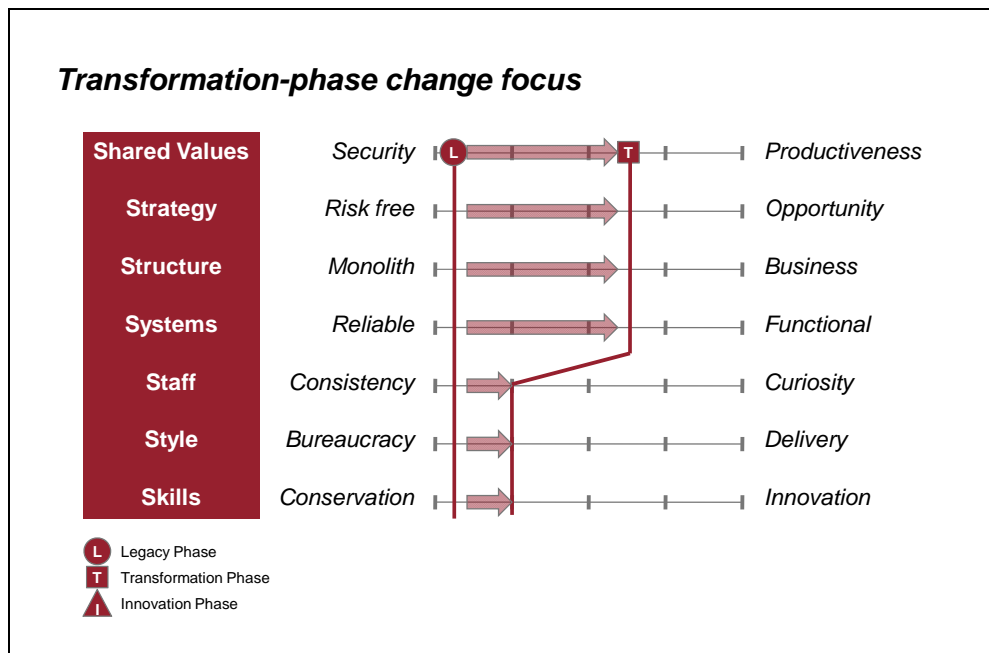


Schaubild 4

4.1 Gemeinsame öffentliche Werte

Der Wandel einer Infrastrukturorganisation ist nicht notwendigerweise, aber sehr wahrscheinlich anders als der Wandel einer Kapitalgesellschaft. Der Hauptgrund dafür ist das öffentliche Interesse, das Infrastrukturanlagen gewöhnlich auf sich ziehen. Die Anzahl sowie die Komplexität der Stakeholder bei einem „normalen Unternehmen“ sind in der Regel viel niedriger als bei Anlagen, die nach Meinung der Öffentlichkeit öffentlich sind. Und die Öffentlichkeit ist der schwierigste Stakeholder, da sie durch politische Agenden gesteuert wird. Gute Argumente wie besserer Service für die Öffentlichkeit oder weniger Kosten für den Steuerzahler sind schnell vergessen sobald die Arbeitsplatzsicherheit in Frage steht oder Preise angehoben werden. Unabhängig von der Ideologie von Politikern oder politischen Parteien, die an der Macht sind, werden derartige Maßnahmen fast sicher zu Widerstand führen.

Das Umfeld eines Infrastrukturunternehmens verändern zu wollen, ist daher ein äußerst sensibles Unterfangen. Jede Veränderung der Kapitalausgaben, der Mitarbeiterzahlen oder Preise, die für einen Investor von Vorteil ist, wird mit Skepsis und Argwohn betrachtet. Es funktioniert nicht, die breite Öffentlichkeit zu etwas zu drängen; sie muss eher durch positive Überraschungen überzeugt werden. Das bedeutet, der neue Eigentümer muss eine Vision entwickeln, die sowohl innerhalb als auch außerhalb der Organisation als glaubwürdig wahrgenommen wird – teilen Sie Ihre Werte mit der Öffentlichkeit!

Der wahrscheinlich wichtigste Erfolgsfaktor für extern orientierten Wandel, was bedeutet, die Öffentlichkeit im Prozess mitzunehmen, um politische Störungen zu verhindern, ist effektiver interner Wandel. Werbung im Sinne von beständig mit internen Stakeholdern sowie der Öffentlichkeit kommunizieren ist wichtig. Es gibt jedoch vielfältige und intensive Schnittstellen zwischen den Mitarbeitern eines

Infrastrukturunternehmens und der Öffentlichkeit – auf allen Organisationsebenen! Ständige Unzufriedenheit, Frust und Verzweiflung werden jede Chance auf Änderung des Unternehmensumfelds im Interesse des Asset Managers im Keim ersticken. In dieser Situation bedeutet agieren, dass Zusagen eingehalten werden, da dies dem Asset Manager zusätzlichen Freiraum gibt, um das Geschäft weiterzuentwickeln.

4.2 Strategische Richtun

Strategische Richtung ist ein Synonym dafür, eine klare Sicht bezüglich des Wertversprechens der Organisation gegenüber ihren Kunden und ihrer Vorteile gegenüber Wettbewerbern zu haben. Das Führungsteam des Anlagenbetreibers muss eine Vision entwickeln, sie in eine umsetzbare Strategie übertragen und sie schließlich durch ein effektives Management umsetzen. Es gibt eine lange Liste von erfolgreichen Methoden mit denen eine derartig schwierige Aufgabe gelöst werden kann. Sie muss von oben gesteuert und gleichzeitig von unten durchgeführt werden, sie muss von Menschen, die zuvor für die Organisation gearbeitet haben genauso wie von neuen Leuten von außerhalb unterstützt werden.

Neben den formalen Punkten, wie dieser Teil des Wandels durch Schreiben eines neuen Strategieplans organisiert werden kann, gibt es einen Aspekt, der „The Substance Style“ genannt wird.⁴ Nachhaltige Integrität ist vermutlich der wichtigste „weiche“ Erfolgsfaktor im Change Management. Organisationen lesen sorgfältig und gründlich von den Ursprüngen ihrer Eigentümer – nicht nur von den Gedanken ihrer Manager. Häufige Richtungswechsel werden selbst die loyalsten Anhänger verunsichern. Ein ewiges Hin und Her wird schnell als Plage empfunden. Und jede Organisation hat genügend starke „Pestizide“, deren Einsatz der Asset Manager dann nicht mehr verhindern können wird. Man kann eine Organisation nicht täuschen! Integrität der Equity Story, der Haltung des Managements und der ergebnisabhängigen Vereinbarungen muss von Anfang an gegeben sein und während der ganzen Zeit gewahrt bleiben.

Eine sehr effektive Methode zum parallelen Umgang mit funktionalen und sozialen Fragen ist das „Must-Win Battles“-Verfahren.⁵ Es kombiniert die intellektuellen und emotionalen Teile der Reise in einer gemeinsamen Landkarte, da Emotionen und Rationalität untrennbar sind. Dieses Verfahren stellt sicher, dass zwei Dinge gleichzeitig erreicht werden: das Topteam lernt, sich wie ein Team zu benehmen, mit gemeinsamen Zielen und einer gemeinsamen Agenda. Und verschiedene Kämpfe werden identifiziert, im Laufe der Zeit ausgefochten und hoffentlich gewonnen. Wichtig ist, dass die Vision klar sein muss bevor die Reise beginnt. Die Vision bestimmt den notwendigen Grad des Wandels. Es gibt keine Standardlösung.

Eine Vision gewinnt eher durch fähige Einzelpersonen als durch Zahlen und Fakten in einer Präsentation an Glaubwürdigkeit. Die wichtigste und gleichzeitig

⁴ Vgl. John O. Whitney, *Taking Charge*, Homewood, IL, 1987

⁵ Peter Killing, Thomas Malnight, Tracey Keys, *Must-Win Battles*, Wharton School Publishing, Upper Saddle River, NJ, 2006

schwierigste Frage in Bezug auf Strategie und ihre Umsetzung betrifft daher die Struktur und Mitglieder des Führungsteams. Der Asset Manager hat eine schwierige Abwägung zu treffen. Auf der einen Seite sind frühere Führungspersonen gewöhnlich in jeglicher Hinsicht Insider in der Organisation. Sie kennen wichtige Mitarbeiter persönlich, haben einen Überblick über die finanzielle und wirtschaftliche Historie der Organisation und haben enge Kontakte zu Aufsichtsgremien, Gewerkschaftsführern und anderen externen Stakeholdern.

Auf der anderen Seite stehen sie für die Vergangenheit der Organisation und nicht für ihre Zukunft. Sie riskieren bei großem Wandel ihr Gesicht zu verlieren. Nachforschungen haben keinen einzigen Fall gezeigt, bei dem „Präsidenten“, die aus dem öffentlichen Dienst kamen, in der Lage waren, aus eigener Kraft eine wesentliche Wertschöpfung mit ihren Organisationen zu erreichen. Agieren im Bereich Strategie bedeutet für Asset Manager, die Umwandlung des Führungsteams sorgfältig zu planen und durchzuführen. Neue Leute einzustellen und alte Mitarbeiter zu feuern ist nicht die klügste Lösung. Bessere Ergebnisse können deutlich schneller erreicht werden, wenn alte und neue Führungskräfte, die jeweils ihren eigenen Aufgabenbereich haben, zusammenarbeiten. Die Gefolgschaft und ihr Wert, der aus genau analysierten, schnell umgesetzten und professionell durchgeführten Entscheidungen bei der Besetzung von wichtigen Positionen in der Organisation generiert wird, ist immens.

4.3 Neustrukturierung des Monoliths

Struktur folgt Strategie. Die Organisation muss schnell um ihr Wertversprechen herum gestaltet werden. Meist werden Asset Manager auf die Notwendigkeit stoßen, mit Blick auf Kunden bzw. Geschäftseinheiten zu organisieren, um die Kundenorientierung zu fördern. Durch ihre natürliche Monopolstellung mussten sich Anlagenbetreiber früher keine Gedanken über das Marketing ihrer Dienstleistungen machen. Sie sahen sich selbst als Versorgungsunternehmen, dessen Priorität eher auf Versorgung als auf Marketing lag. Entsprechend ist die Organisationsstruktur häufig rein funktionsorientiert und reflektiert weder Geschäfte, Kunden, Produkte noch Märkte. Eine derartige Struktur dient der Nachfrage wenig, ganz zu schweigen der Identifikation von zusätzlichem Marktpotenzial. Effektiver Wandel erfordert, diesen monolithischen Block in strategische Geschäftseinheiten aufzuteilen, um die Organisation auf die Märkte auszurichten – egal wie sie definiert werden.

Ein Unternehmen, bei dem die Kunden im Mittelpunkt stehen, auf den Mauerresten einer Bürokratie aufzubauen, bei der Sicherheit an oberster Stelle stand, ist eine der anspruchsvollsten Aufgaben des Managements. In sog. „Complete Turnaround“-Situationen muss diese Aufgabe von dem Führungsteam getrieben werden. Der Asset Manager unterstützt die Führungspersonen und verleiht so der Gruppe der Führungskräfte Glaubwürdigkeit und Macht.

4.4 Systematisierte Steuerung

Ein System zu betreiben bedeutet, klares Feedback für die Steuerung auf Basis definierter Kennziffern zu nutzen. Das trifft auf jede Organisation genauso wie auf

jede Art von System zu, das ein Infrastrukturunternehmen nutzt – Management-KPI-Systeme, Anreizsysteme und IT-gestützte Informationssysteme.

Ein Beispiel für systematisierte Steuerung ist das sog. Maintenance und Preservation Management. Die meisten Infrastrukturanlagen brauchen kontinuierlich Pflege. Je nach Anlagenart und ihrer Lebensdauer belaufen sich die Kosten zum Erhalt des Leistungsniveaus des Infrastruktursystems auf 5 bis 35 Prozent des Anlagenwerts. Einer der wichtigsten Werthebel ist die Umsetzung eines die Lebensdauer optimierenden Wartungsplans. Entscheidungsträger – meist Ingenieure und technischer Support – müssen das Ausfallrisiko gegen die Wartungskosten abwägen. Sie sind dafür ausgebildet, genau diese Aufgabe zu erledigen. In bürokratischen Organisationen gibt es allerdings die Tendenz, zu viel in Wartung zu investieren, um das Ausfallrisiko völlig auszuschalten, egal was es kostet. Der Hauptgrund hierfür ist, dass alle relevanten Systeme auf „Verlässlichkeit“ und nicht auf „Wert“ ausgerichtet sind.

Um Wert zu generieren, müssen Ingenieure und Techniker „Grenzgänger“ werden. Sie müssen sich kontinuierlich um Optimierung, Vertiefung ihres Verständnisses, Detaillierung ihres Aufgabenbereichs und um einen Ausbau ihres Wissens in Bezug auf Wartung bemühen. Dieser Wandel erfordert

- KPI-Systeme: Aufgabenbeschreibungen von Ingenieuren und technischem Management sowie ihre Leistungsziele sollten von 100 Prozent Ausfallsicherheit zu einem definierten Pareto-Optimum geändert werden. Häufig bringt allein die Diskussion möglicher Veränderungen wertvolle Erkenntnisse zu Kostensenkungspotenzialen ohne Minderung der Leistung. Allein die Diskussion lässt sie erkennen, dass es auch noch etwas unter 100 Prozent gibt. Früher wussten sie nicht einmal, dass es diese Grenze gab.
- Management-Berichtswesen: Was nicht gemessen werden kann, wird nicht erreicht werden. Die Reporting-Systeme des Unternehmens müssen also offensichtlich geändert werden. Unternehmen, die öffentliche Dienstleistungen anbieten, arbeiten häufig nach wie vor mit den zu Regulierungszwecken vorgeschriebenen Rechnungslegungssystemen. Es klingt wie eine technische Angelegenheit, diese zu „modernen“ Kontenplänen zu ändern. Allerdings ist sicherzustellen, dass zukünftige Strategie- und Organisationsstrukturen adäquat abgebildet werden.
- Anreizsysteme: Der neue Managementstil muss Versuch und Irrtum unterstützen – allerdings in einem klar definierten Rahmen, um nicht die Unterstützung der Öffentlichkeit zu verlieren! Ingenieure sind von Natur aus neugierig und deshalb sind sie gut dafür ausgerüstet. Aber die Bürokratie hat ihre Neugierde häufig gedämpft. Innovation bedeutet, wieder Neugierde in ihnen zu wecken.
- Informationssysteme: Um Katastrophen verhindern zu können, brauchen operative IT-Systeme sorgfältige Betrachtung – besonders im Technologiebereich. Bei dem Betrieb eines Energienetzes beispielsweise kann es sehr kompliziert und teuer werden, Netzkontrollstationssysteme zu überarbeiten. Erfolgreicher Wandel erfordert hier technisches Können und Präzision.

Die Aufgabe, ein System zu verändern, spielt sich immer auf zwei Ebenen ab: Auf der funktionalen Ebene geht es um die Neugestaltung des Systems gemäß den Zielen seiner zukünftigen Anwendung. Auf der Feedback-Ebene geht es darum, dass Mitarbeiter lernen, wie Funktionen genutzt werden und wie Ergebnisse zu interpretieren sind. Asset Manager sollten das Management bestärken, sich aktiv am Systemwandel zu beteiligen, was beide Ebenen kombiniert. Akzeptanz und Ergebnisse werden deutlich davon profitieren.

5 Innovation – Von Business as Usual zu Best Practice

Wenn die Grundlagen für den Geschäftsbetrieb gelegt sind, können sich Asset Manager um die „weicheren“ Themen wie Managementstil, Mitarbeitermanagement und Mitarbeiterschulung kümmern. Diese Änderungshebel verbessern die Innovationsfähigkeit des Infrastrukturbetreibers. Ziel ist es, den Anlagenbetrieb in eine Lernorganisation zu verwandeln, die in der Lage ist, Best-Practice-Ergebnisse in ihrem Bereich zu liefern (Schaubild 6).

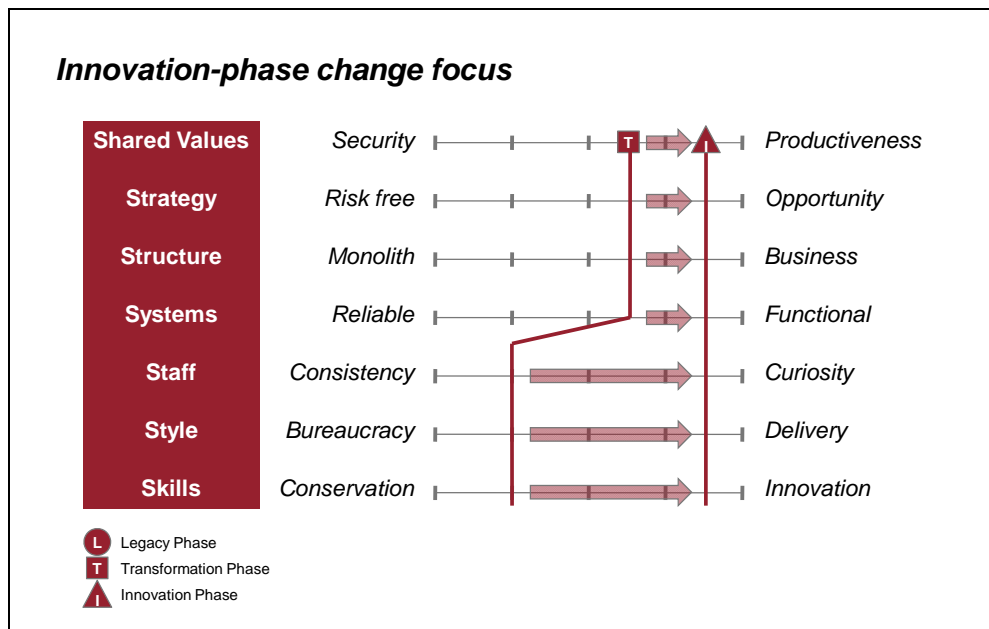


Schaubild 5

5.1 Ausrichtung der Personalbesetzung auf Innovation

Für Infrastrukturunternehmen gibt es gewöhnlich zwei Märkte, wo Kapazität kommerzialisiert werden kann: Erstens Standarddienstleistungen, die die Anlage als Primärdienstleistung erbringen soll, und zweitens zusätzliche Dienstleistungen, die darauf aufbauend angeboten werden können. Beispielsweise kann ein Krankenhaus seine Auslastung erhöhen, indem es sich auf Segmente mit großem Wachstum im Gesundheitswesen spezialisiert. Zugleich können High-Speed-Telekommunikationsleitungen dienen, Gasverteilernetze können Erdgastankstellen für Autos bedienen etc. Innovation birgt stets auch Risiken. Es ist beinahe unmöglich, den Kundennutzen so genannter „Wertinnovationen“, die sich auf die Erzielung zusätzlichen Umsatzes konzentrieren, zu untersuchen. Die wenigsten

können etwas wertschätzen, das sie nicht kennen! Die Faustregel lautet: Je höher die Investition, desto größer das Risiko Geld zu verlieren.

Neben der auf Umsatz ausgerichteten Innovation sind technische Innovationen offensichtliche Wertschöpfer für das Endergebnis. Die Installation eines Transformators, der weniger Wartung braucht, der Ersatz von Bodenpersonal auf dem Rollfeld durch ein automatisiertes Rollbahnführungssystem oder die Freigabe von Fahrbahnen mit elektronischer Autobahngebührenerfassung auf Brücken scheinen wirtschaftlich Sinn zu machen und haben einen hieb- und stichfesten Business Case. Aber sie bergen auch Risiken. Technologiegetriebene Business Cases tendieren dazu, die Gesamtkosten zu unterschätzen und den Kundennutzen von technologischen Innovationen zu überschätzen. Dieses Phänomen ist als „Technologiefalle“ bekannt. Die Befürworter von Technologien hinterfragen neue Technologien nie wirklich⁶ oder denken unkonventionell und zweifeln den Wert einer Geschäftsfunktion generell an: Was wäre, wenn wir im Voraus bezahlte Gebührenplaketten verkaufen, die man an die Windschutzscheibe klebt, statt einen teuren Gebührenautomat zu unterhalten? Was, wenn Flugzeuge Off-Board-Navigationssysteme für das Rollen auf dem Flugfeld hätten – sie haben sicherlich Videobildschirme, Computer und Datenkommunikationstechnologie in ihren Cockpits?

Change Management kann das Risiko von Innovationen mindern. Die Aufgabe des Asset Managers in Innovationsprojekten ist es, die „Art und Weise wie etwas bisher immer hier getan wurde“ und Wissen, das als selbstverständlich betrachtet wird, beständig zu hinterfragen. Als Außenstehender hat er die Freiheit und die Fähigkeit, alte Denkmuster aufzubrechen. Gleichzeitig kann ein Asset Manager den tatsächlichen Wert, den die Befürworter von Technologien ihren Ideen zuschreiben, durch die Schaffung „interner Investoreinrichtungen“ stichhaltig testen. Diese Einrichtungen können als wichtige Plattform zur Bildung von Anreizen dienen, die darauf ausgerichtet sind, die grundlegende Leistungsfähigkeit von Technologieprojekten zu erhöhen.

Beide Maßnahmen werden wahrscheinlich jedoch nicht ausreichen. Aus früher sicherheitsorientierten „Erhalten“ lassen sich nicht einfach wahre Macher und Innovatoren formen, indem einfach die Spielregeln geändert werden. Frisches Blut von außen wird gebraucht. Es ist Aufgabe des Managements, sicherzustellen, dass diese Personen das Umfeld, den Respekt und die Unterstützung bekommen, die sie brauchen, um erfolgreich zu sein.

5.2 Erfolgsfaktor Stil

Auf den ersten Blick scheint der Managementstil hauptsächlich von der jeweiligen Person, ihren Fähigkeiten und Präferenzen abzuhängen. Doch auch hier macht die richtige Kombination aus formalem Wandel, Kommunikation und persönlichen Handlungen den Unterschied. Ein überarbeitetes KPI-System muss von

⁶ Eines der bekanntesten Beispiele ist die Entwicklung eines schwerelosen Kugelschreibers für die Raumfahrt. Seine Entwicklung kostete die NASA knapp 1 Mio. US-\$. Russische Kosmonauten haben stattdessen Bleistifte verwendet.

entsprechenden Management-Reporting-Meetings gefolgt werden. Hierbei ist der Kommunikationsstil genauso wichtig wie die Botschaft, die transportiert wird. Daten, die von einem neuen Finanzmanagement-Berichtssystem generiert werden, müssen regelmäßig in Managementtreffen diskutiert werden, in denen Entscheidungen auf Basis der Ergebnisse des Systems getroffen werden. Unüberlegte oder voreilige Kommentare des Asset Managers zu den Ergebnissen des Systems können die Arbeit von Monaten zerstören. In dieser Hinsicht ist Asset Management eine Aufgabe für erfahrene Führungskräfte. Es gibt keine Zeit, während der Aufgabe zu lernen. Die Organisation erkennt Schwächen sofort und wird sie gnadenlos ausnutzen.

5.3 Aufbau funktionaler Fähigkeiten

Investitionsbezogene und operative Kosteneffizienz ist der größte kurz- bis mittelfristige Werttreiber im Asset Management bei Infrastrukturprojekten. Von Investoren gesandte Asset Manager glauben häufig, dass es eine Kultur der zentralisierten Kostenkontrolle und Einbeziehung des Top-Managements in die täglichen Entscheidungen braucht, um Gewinne zu erzielen. Sie verlassen sich nach Antritt ihres Postens auf die Controlling-Abteilung.

In den meisten Fällen ist das kontraproduktiv. Zentralisierung ist bei Richtungswendungen gut. Wertsteigerung erfordert jedoch fundierte Entscheidungsfindung auf allen Organisationsebenen, da Investitionsausgaben sowie operative Kosten von einer Vielzahl individueller Entscheidungen getrieben werden, die auf Detailebene des Betriebs getroffen werden. Nehmen wir zum Beispiel einen Fahrer, der eine Ladung Teer auf die falsche Baustelle liefert, einen Beschaffungsmanager, der ein falsches Ersatzteil bestellt, einen IT-Experten, der eine Datenbank nach Redundanz und nicht nach Geschwindigkeit konfiguriert, oder einen Energienetzprüfer, der einen Großkunden vom Stromnetz abschaltet statt 25 Sekunden der sehr teuren Spitzenlastzeugung zu nehmen. Es ist unmöglich, diese Entscheidungen komplett vom Hauptsitz aus zu steuern. Empirische Daten belegen, dass Unwissenheit eine untergeordnete Rolle bei „wertlosen Kostenvorfällen“ spielt. In allen Beispielen ist der Fehler eher durch ein Fehlen von operativem Wissen an dem Punkt, wo die Entscheidung getroffen wurde, entstanden. Operatives Wissen besteht aus korrekten und rechtzeitigen Informationen zusammen mit entsprechenden funktionalen Fähigkeiten.

Waren Fähigkeiten in der Vergangenheit auf Erhalt und Schutz ausgerichtet, so ist dies nicht ausreichend für Wertschöpfung. Die deutliche Verbesserung funktionaler Fähigkeiten ist daher wahrscheinlich kurz- bis mittelfristig der wertvollste Ansatz im Hinblick auf Wandel.

Um ein fähiges und kosteneffizientes Unternehmen zu werden, muss eine Organisation lernen, hervorragend zu werden. *„Operational Excellence is a philosophy of leadership, teamwork and problem solving resulting in continuous improvement throughout the organization by focusing on the needs of the customer, empowering employees, and optimizing existing activities in the process.“*⁷

⁷ Wikipedia, „Operational Excellence“

Kontinuierliche Verbesserung erfordert es, neue Wege zu finden, wie bestimmte Dinge besser gemacht werden können – operativ „innovativ“ zu werden.

Asset Manager können eine sehr wichtige treibende Kraft des Wandels im Hinblick auf Operational Excellence werden. Sie sollten Erfahrung im Infrastrukturmanagement besitzen und über viele funktionale Problemlösungsmethoden und Werkzeuge verfügen, die in die Organisation eingebracht und ihr beigebracht werden. Fallstudien und empirische Beispiele können in Pilotprojekten erhoben werden, wobei Asset Manager sich als „Experten für das Team“ zur Verfügung stellen können und nicht nur Mitglied des Lenkungsausschusses sind. In ausgewählten Fällen sollten Asset Manager sogar in Betracht ziehen, für einen bestimmten Zeitraum funktionale Managementverantwortung zu übernehmen. „Leading by example“, d.h. durch das eigene Beispiel zu führen, ist die wirkungsvollste Waffe des Wandels.

Berlin, June 2010

Peter Jumpertz, Theron Management Advisors AG