

Konzernsteuerung mit Holdingkonzepten

Das Beispiel RWE

Dr. Markus Peters, Düsseldorf, und Dipl.-Kfm. Tobias Gast, Leverkusen

Durch die Notwendigkeit, in ihrer Komplexität steigende Unternehmen führen zu müssen, erhält die Optimierung der **Unternehmensorganisation** zunehmende Aufmerksamkeit. Diese ist auf die jeweilige Umweltsituation und strategische Zielsetzung abzustimmen. Das folgende Praxisbeispiel zeigt, wie *RWE* auf Grund der Veränderungen im Energiesektor die Konzernstruktur in Anlehnung an das Holdingkonzept neu ausrichtet.

1. Konzern und Holdingkonzepte im Überblick

Etwa 90% der deutschen Aktiengesellschaften sind als Konzerne oder vergleichbare Systeme strukturiert (vgl. *Macharzina*, 1995, S. 398 f.). Eine Einordnung des Konzerns in die Systematik der Unternehmensverbindungen ist in *Abb. 1* ersichtlich.

Da die Unternehmensorganisation eine wichtige Determinante für den wirtschaftlichen Erfolg darstellt, bestehen besondere Anforderungen an die **Organisations-** und

Führungsstruktur. Das **Holdingkonzept**, das in diesem Kontext regelmäßig diskutiert wird, soll nachfolgend zunächst im Überblick vorgestellt werden. Darauf aufbauend werden die Veränderungen der Konzernstruktur am Beispiel von *RWE* diskutiert.

Es wird idealtypisch zwischen vertikal, horizontal und diversifiziert gegliederten Konzernen unterschieden: Die Unternehmen des vertikal gegliederten Konzerns sind über mehrere Marktstufen zusammengeschlossen. Der horizontal gegliederte Konzern umfasst Unternehmen auf der gleichen Marktstufe. Der diversifizierte Konzern umfasst Unternehmen aus verschiedenen Branchen. In der Unternehmenspraxis sind oftmals Mischformen zu beobachten.

Die traditionelle Aufbauorganisation von Konzernen folgt dem **Stammhauskonzept**. Hierbei ist das Stammhaus der im Kerngeschäft operativ tätige Konzernteil. Die Konzernführung erfolgt durch das Stammhaus, wobei die Führung des Konzerns meist mit der des Stammhauses identisch ist.

Das **Holdingkonzept** unterscheidet sich vom Stammhauskonzept u.a. durch eine klare Trennung der gestaltungs-

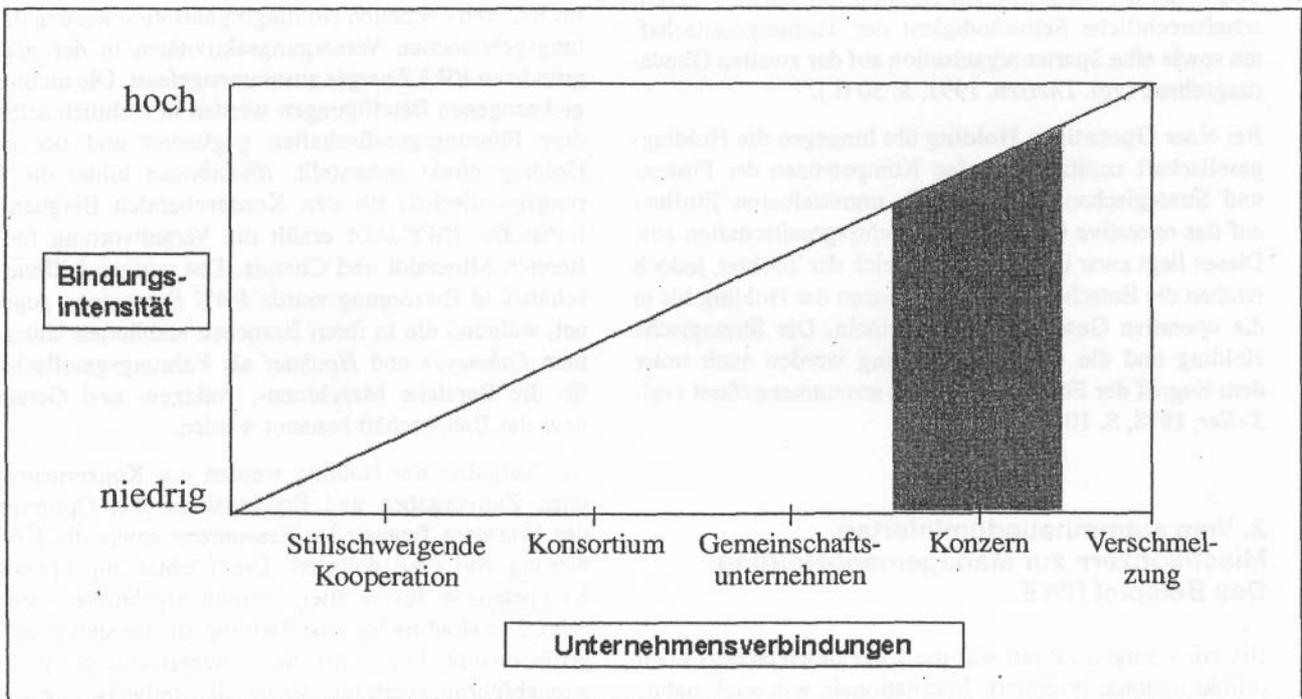


Abb. 1: Der Konzern im System der Unternehmensverbindungen

und leitungsbezogenen Funktionen der konzernführenden Holding von den leistungswirtschaftlichen und operativen Tätigkeiten der Tochtergesellschaften. Die Holdinggesellschaft nimmt die Führung aller Tochtergesellschaften wahr.

Die Bildung einer Holding kann z.B. auf Grund starken Wachstums, Internationalisierung oder zunehmender Diversifikation erforderlich werden (vgl. *Macharzina*, 1995, S. 398 f.). Konkrete Ziele dieser Maßnahme sind u.a. größere Marktnähe, die Konzentration auf Kernkompetenzen, gesteigerte Innovationskraft, bessere Kontrollmöglichkeiten sowie erhöhte interne und externe Transparenz.

Für die Konzernsteuerung über eine Holding bestehen drei grundsätzliche Ausgestaltungsmöglichkeiten:

- Finanzholding
- Strategische Holding
- Operative Holding

Die **Finanzholding** stellt einen eher losen Unternehmensverbund dar. Die Konzerngesellschaften werden nur als Kapitalbeteiligungen angesehen. Bei der **Strategischen Holding** bilden Ziele und Strategien einen verbindlichen Handlungsrahmen für die Töchter. Die Konzernmutter betreibt das Beteiligungsmanagement. In den Kompetenzbereich der Töchter fällt das gesamte operative Geschäft. Die Organisationsform der Strategischen Holding wird insbesondere zur Führung von technologie- bzw. kundenorientierten Unternehmen empfohlen (vgl. *Theisen*, 1991, S. 54.). Als wesentlicher Vorteil dieses Holdingtyps erweist sich die größere Marktnähe der Tochterunternehmen durch die Möglichkeit, eine flache und dezentrale Konzernstruktur zu schaffen. Die Management-Holding ist ein Sonderfall der Strategischen Holding. Sie bedingt gesellschaftsrechtliche Selbständigkeit der Tochtergesellschaften sowie eine Spartenorganisation auf der zweiten Gliederungsebene (vgl. *Theisen*, 1991, S. 50 ff.).

Bei einer **Operativen Holding** übt hingegen die Holdinggesellschaft zusätzlich zu den Kompetenzen der Finanz- und Strategischen Holding auch unmittelbaren Einfluss auf das operative Geschäft der Tochtergesellschaften aus. Dieses liegt zwar im Aufgabenbereich der Töchter, jedoch reichen die Entscheidungskompetenzen der Holding bis in die operative Geschäftstätigkeit hinein. Die Strategische Holding und die Operative Holding werden auch unter dem Begriff der Führungs-Holding zusammengefasst (vgl. *Keller*, 1998, S. 101 ff.).

2. Vom stammbausdominierten Mischkonzern zur Management-Holding: Das Beispiel RWE

Bis vor wenigen Jahren war die **Energiewirtschaft** noch primär national orientiert. Internationale wie auch nationale Expansion waren kaum möglich. Zudem standen Regulierung und geringes Nachfragewachstum einer Expan-

sion im Kerngeschäft entgegen. Konsequenz dieser Umweltbedingungen war für *RWE* der Auf- und Ausbau von anderen Geschäftsbereichen mit lukrativen Marktchancen, um das weitere Unternehmenswachstum zu sichern. Die Finanzierung dieser Aktivitäten erfolgte primär durch den Cash Flow aus dem Energiegeschäft. Über Diversifikation wurde eine verbesserte Risikostreuung angestrebt. Gleichzeitig sollten die bereits bestehenden Beteiligungen außerhalb des Energiesektors verstärkt werden. Wesentliche Expansionsfelder für *RWE* waren z.B. die Branchen Mineralöl (*RWE-DEA*), Maschinenbau (*Heidelberger Druckmaschinen*), Bau (*Hochtief*) und Telekommunikation.

RWE hat sich somit von einem lokalen Stromversorger nicht nur zum größten nationalen Energiekonzern, sondern auch zu einer Obergesellschaft für zahlreiche Unternehmen verschiedener Wirtschaftsbereiche entwickelt, die als Finanzbeteiligungen gehalten werden. Das so entstandene Konglomerat wurde als Stammhauskonzern mit starker Dezentralisierung geführt.

Der Aufbau und die Führung eines diversifizierten Konzerns stellen zunehmend höhere Anforderungen an die Managementsysteme. Hieraus ergibt sich die Konsequenz, eine organisatorisch nach Sparten gegliederte Unternehmensstruktur zu formen. Dies wurde durch die Gründung der *RWE AG* als konzernführende Holding 1990 umgesetzt. Das Erfordernis, unmittelbar auf den Märkten operieren zu können, sowie die Notwendigkeit von kurzen Entscheidungswegen in einem expansiven Konzern und höchstmöglicher Flexibilität trotz komplexer Konzernstruktur haben zur Implementierung der **Holdingstruktur** geführt. Die entsprechende Konzernstruktur wird in *Abb. 2* verdeutlicht.

Im Rahmen der neuen Holdingorganisation werden die leitungsgebundenen Versorgungsaktivitäten in der neu gegründeten *RWE Energie* zusammengefasst. Die nicht-energiebezogenen Beteiligungen werden in rechtlich selbständige Führungsgesellschaften gegliedert und der neuen Holding direkt unterstellt. *Rheinbraun* bildet die Führungsgesellschaft für den Konzernbereich Bergbau und Rohstoffe, *RWE-DEA* erhält die Verantwortung für den Bereich Mineralöl und Chemie. Das neugeschaffene Geschäftsfeld Entsorgung wurde *RWE Entsorgung* zugeordnet, während die in ihren Branchen etablierten Unternehmen *Lahmeyer* und *Hochtief* als Führungsgesellschaften für die Bereiche Maschinen-, Anlagen- und Gerätebau bzw. das Baugeschäft benannt werden.

Als Aufgaben der Holding werden u.a. Konzernentwicklung, Zielvorgaben und Ergebniskontrolle, Optimierung des Einsatzes finanzieller Ressourcen sowie die Koordinierung von F&E definiert. Die Töchter, mit operativen Kompetenzen ausgestattet, werden ergebnisbezogen geführt. Die Holding hat eine Stellung, die ihr steuernde Eingriffe erlaubt. Dies wird durch Beherrschungs- und Gewinnabführungsverträge sowie die teilweise Personenidentität der Vorstände von Holding und Tochtergesellschaften untermauert.

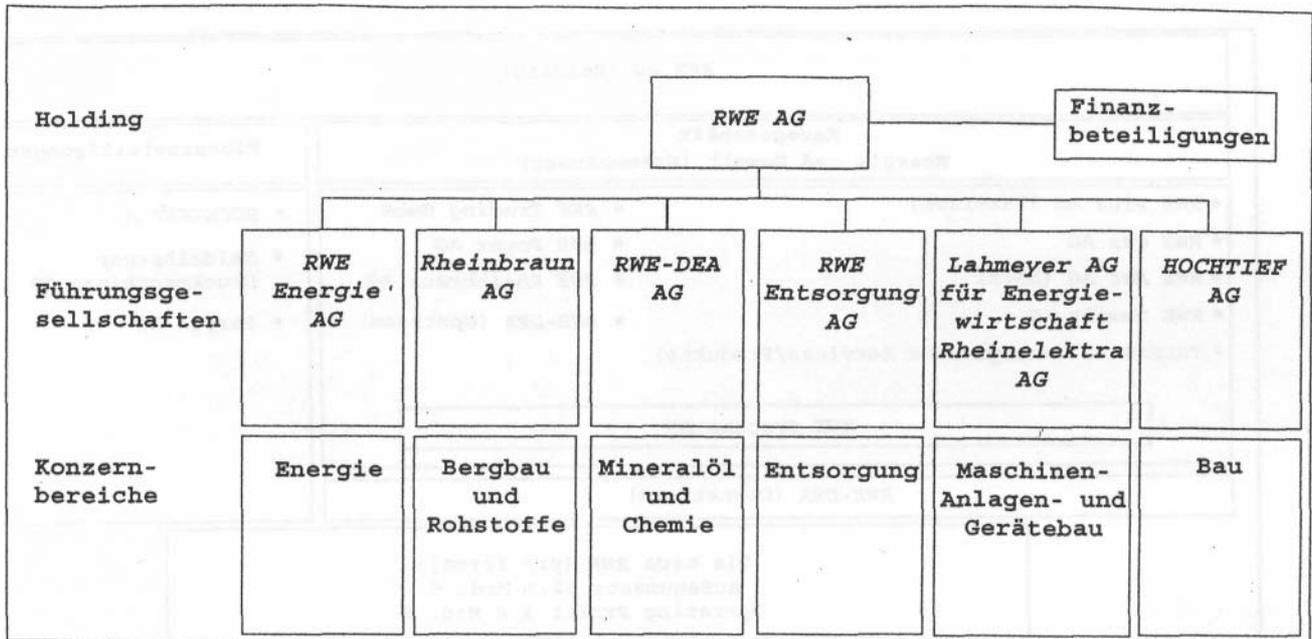


Abb. 2: Die Struktur des RWE-Konzerns ab 1990

Die aufgezeigte Holdingstruktur hat die Expansion von RWE positiv unterstützt. Ausdruck der erfolgreichen Expansionspolitik sind z.B. der Anstieg der Bilanzsumme von 26,8 Mrd. € (1990/91) auf 64,9 Mrd. € (1999/2000) und des jährlichen Ergebnisses nach Steuern im selben Zeitraum von 585 Mio. € auf 1.556 Mio. €.

3. RWE als refokussierter Multi Utilities-Konzern

Seit Ende der 90er Jahre hat sich das Umfeld der Energieversorgungsunternehmen durch die Liberalisierung grundlegend geändert. Der deutsche Strommarkt ist seit 1998 im Gegensatz zu vielen anderen EU-Staaten bereits vollständig, auch für ausländische Anbieter, geöffnet. Jeder Kunde kann seinen Lieferanten frei wählen und jeder Anbieter kann jeden Kunden erreichen. Die Folge dieser Marktöffnung ist u.a. ein starker Preisverfall.

Liberalisierung und Privatisierung führen dazu, dass die traditionelle Technikorientierung zunehmend durch ökonomische Imperative ersetzt wird. Wettbewerbsfähigkeit ist auf jeder Stufe der Wertschöpfungskette erforderlich. Zusätzlich tragen die Entwicklung und die Verbreitung neuer Technologien, wie z.B. GuD-Anlagen, Brennstoffzellen, E-Commerce und Powerline Communications, zur Veränderung des Marktes bei.

Deutliche Konsolidierungsbestrebungen unter den verschiedenen Anbietern, wie z.B. die Fusionen von VEBA und VIAG sowie von RWE und VEW, sind zu beobachten. Es wird erwartet, dass in wenigen Jahren ca. vier bis sechs große Anbieter den bisher stark fragmentierten europäischen Versorgungsmarkt dominieren. In diesem Zusammenhang wird für die erfolgreiche Positionierung auf dem

nationalen und internationalen Markt u.a. das Erreichen der kritischen Größe als wesentlicher Erfolgsfaktor angesehen. Hierzu muss die nun mögliche Expansion im Kerngeschäft umgesetzt werden.

Die Konzentration auf den Ausbau der Versorgungsaktivitäten bedingt eine Abkehr vom Konglomeratsgedanken. Dies bedeutet für RWE einen Strategiewechsel vom Konglomerat zum fokussierten Multi Utilities-Konzern mit ergänzenden Finanzbeteiligungen. Daraus folgt die Notwendigkeit der Anpassung der bisherigen Holdingfunktion. Die neue Konzernstruktur wird in Abb. 3 deutlich.

Die RWE AG leitet als geschäftsführende Holding in einer schlanken und transparenten Struktur die Führungsgesellschaften. Dadurch können Zwischenholdings entfallen. Die Führungsgesellschaften agieren operativ selbständig. Die Holding hat jedoch die Möglichkeit, insbesondere im Kerngeschäft steuernd einzugreifen. Im Rahmen ihrer Kompetenz u.a. für Konzernentwicklung, strategische Planung sowie Mergers & Acquisitions begleitet sie die strategische Weiterentwicklung der Geschäftsfelder aktiv. Weiterhin ist das aktive Portfolio-Management eine wichtige Aufgabe der geschäftsführenden Holding.

Hauptelement der neuen Strategie ist die Konzentration auf die Geschäftsfelder Energie und Umwelt mit ausgewogener Risikoverteilung durch den Multi-Utilities-Ansatz. Durch Wachstum und Internationalisierung sowie Kostensenkungen im Stammgeschäft soll der Unternehmenswert nachhaltig gesteigert werden. Hierzu weist die Holding Kompetenzen und Verantwortlichkeiten im Konzern zu. Als Dach der Gesamtstruktur übt sie zusätzlich zentrale Funktionen aus. Hierzu gehören z.B. die Bereiche Finanzen, Personal, Revision sowie Konzernkommunikation.

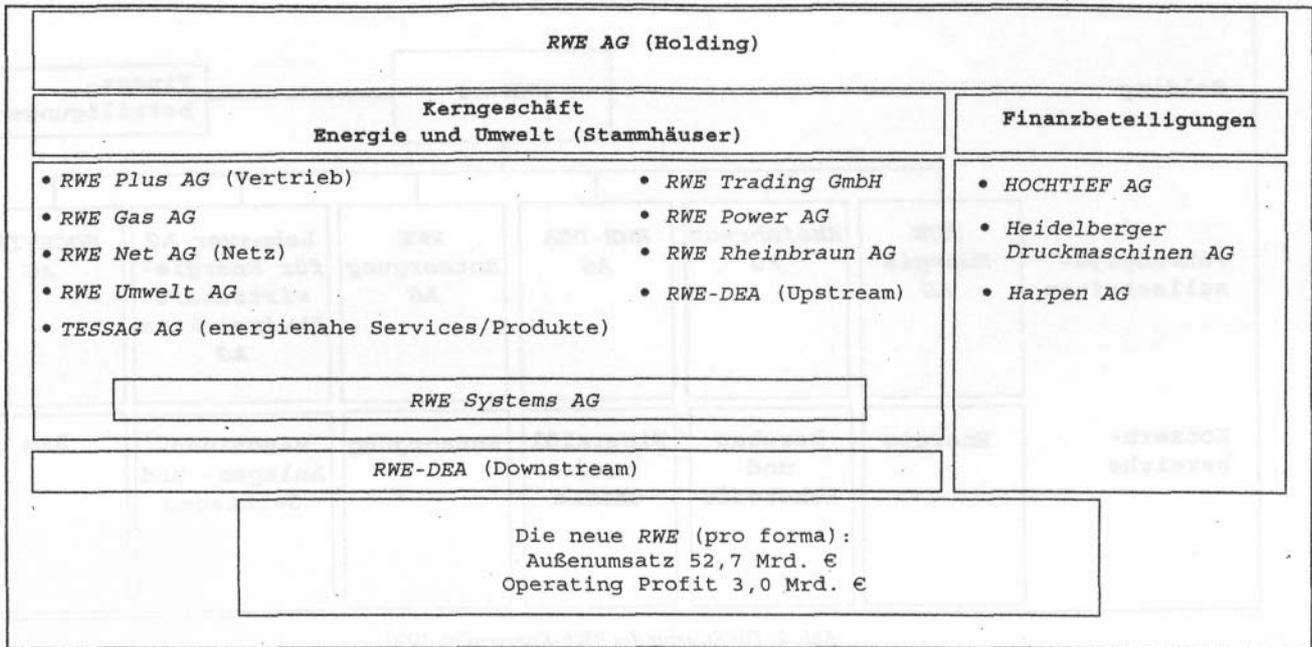


Abb. 3: Die neue RWE-Konzernstruktur, Stand 1.10.2000

Am 1. Oktober 2000 startete die neue RWE als geschäftsführende Holding, die sich vom Konglomeratsgedanken vollständig gelöst hat und sich als klar fokussierter Anbieter von Energie- und Umweltdienstleistungen definiert.

Im Kerngeschäft müssen alle Aktivitäten zumindest mittelfristig einen positiven Wertbeitrag erbringen und eine führende Position im jeweiligen Markt erreichen. Die Finanzbeteiligungen müssen aus eigener Kraft deutliche Wertsteigerungen erzielen. Deren Veräußerung zum Ausbau des Kerngeschäfts bildet eine strategische Option.

4. Zusammenfassung und Ausblick

Noch vor wenigen Jahren war der Energiesektor stark reguliert. In dieser Branche tätige Unternehmen konnten nur durch Diversifikation in andere Geschäftsfelder expandieren. RWE wurde als sich entwickelndes Konglomerat zunächst nach dem Stammhauskonzept aufgebaut. Aufgrund zunehmend komplexer Unternehmensstruktur erhalten Holdingkonzepte jedoch wachsende Bedeutung. **Liberalisierung** und **Internationalisierung** erfordern eine strategische Neuausrichtung der Unternehmen. Dabei empfiehlt sich eine Organisation nach dem Holdingkonzept. RWE

positioniert sich heute als nach diesem Konzept strukturierter Konzern mit dem Ziel, zu den Unternehmen zu gehören, die auch zukünftig im europäischen Utilities-Markt eine führende Rolle einnehmen.

Literatur

Im Text zitierte **Quellen:**

- Keller, T., Die Führung einer Holding, in: M. Lutter (Hrsg.), Holding-Handbuch. Recht - Management - Steuern, 3. Aufl., Köln 1998, S. 101-160.
- Macharzina, K., Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. Konzepte - Methoden - Praxis, 2. Aufl., Wiesbaden 1995.
- Theisen, M. R., Der Konzern. Betriebswirtschaftliche und rechtliche Grundlagen der Konzernunternehmung, Stuttgart 1991.

Geeignete **zusätzliche Literatur:**

- Bühner, R., Management-Holding, in: Die Betriebswirtschaft, 47. Jg. (1987), S. 40-49.
- Bühner, R., Gestaltung von Konzernzentralen, Wiesbaden 1996.
- Bühner, R., Management-Holding, Landsberg/Lech 1992.
- Heck, H., Das RWE vom Stromkonzern zur Zukunftsgruppe 1988-1998 - Vom Wachsen und Werden der RWE-Gruppe und ihrer Unternehmensbereiche, in: D. Schweer, W. Thieme (Hrsg.), Der gläserne Riese: RWE - ein Konzern wird transparent, Wiesbaden 1998, S. 261-284.
- Lutter, M. (Hrsg.), Holding-Handbuch. Recht - Management - Steuern, 3. Aufl., Köln 1998.