

Bevor die Lücke zum Problem wird

Mit dem „Brückenansatz“ Ergebnislücken kooperativ und innovativ schließen



Die wirtschaftliche Ergebnisperspektive deutscher Energieversorger wird auch nach den geplanten Änderungen bei EEG und anderen Gesetzen durchwachsen bleiben. Das niedrige Strompreisniveau, nicht absehbare Kapazitätsmarktregelungen, neue Erlösbergrenzen der zweiten Regulierungsperiode im Strom- und Gasnetz sowie eventuelle konjunkturelle Risiken auf der Nachfrageseite bilden eine „ungute Mischung“. In der Vergangenheit haben Optimierung und Wachstumsinitiativen ausgereicht, wirtschaftlich zufriedenstellende Ergebnisse innerhalb bestehender Strukturen zu sichern. Im Zuge zukünftiger Ergebnissicherung müssen bestehende Strukturen und Abläufe hinterfragt werden, die sich in sich in „guten Zeiten“ etabliert haben.

Die größten Herausforderungen jedes Ergebnissteigerungsprogramms (ESP) bei einem kommunalen Versorger lauten: Wie erreichen wir die erfolgsnotwendige Akzeptanz innerhalb und außerhalb des Unternehmens? Wie überwinden wir historisch gewachsene Strukturen? Top-Down-Ansätzen mangelt es oft an Umsetzbarkeit. Klassische Bottom-Up-Optimierungsprojekte rütteln selten an den gewachsenen Strukturen. Arthur D. Little hat bei seinen Klienten gute Ergebnisse mit dem Brückenansatz erzielt, der Top-Down und Bottom-Up Vorgehen mit dem innovativen „EVO-REVO“-Prinzip kombiniert (Abbildung 1).

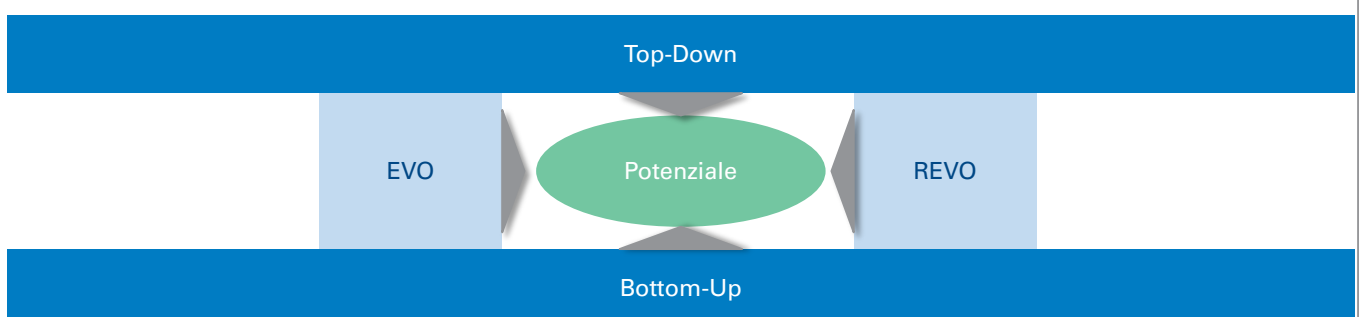
Im Kern besteht der Brücken-Ansatz aus einem gemeinsamen Erarbeiten von Zielen und Maßnahmen durch Mitarbeiter des Energieversorgers und Arthur D. Little Beratern. Um eine sach-

liche Betrachtungsweise sicherzustellen, legen wir gemeinsam den Schwerpunkt zunächst auf Leistungen und die dazu notwendigen Prozesse. Damit haben alle Beteiligten das Prozessergebnis (Kosten, Qualität und Zeit) ständig im Blick. Quantifizierbare Fakten und nicht „politische“ Interessen im Unternehmen bestimmen das Handeln und die Entscheidungen. Die sonst häufig auftretenden Beeinträchtigungen des Projektverlaufs und -ergebnisses werden von Anfang an vermieden.

Wir entwerfen die Brücke – wie finden wir ESP-Potenziale?

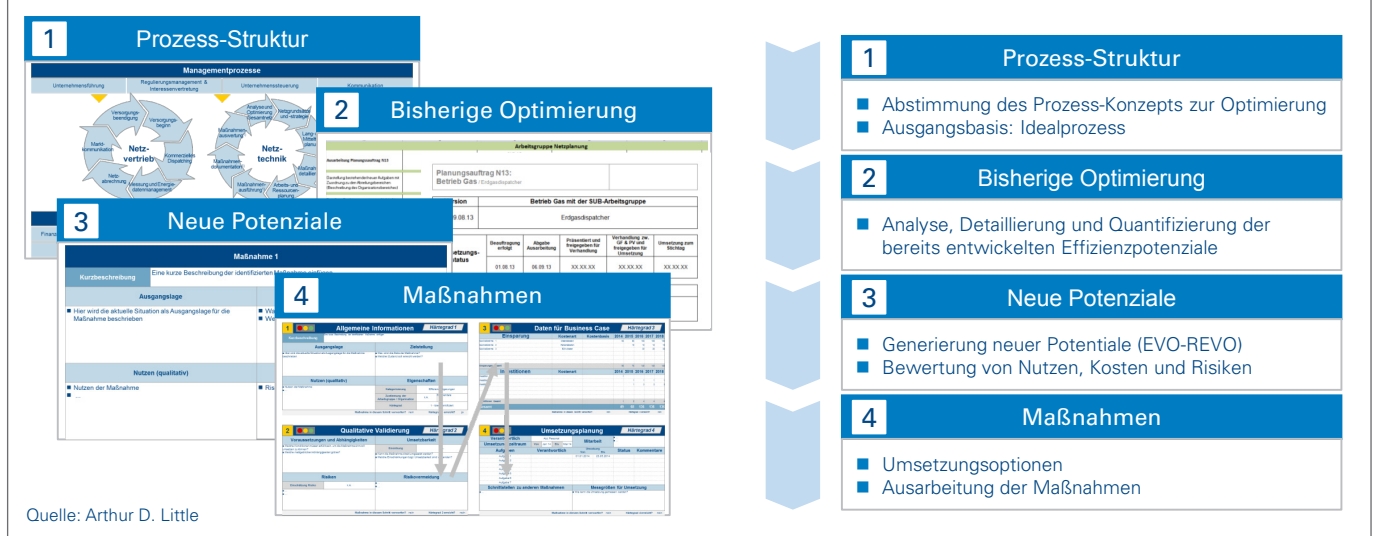
Ausgangspunkt sind „Top-Down“-Vorgaben bzw. Rahmenbedingungen aus der Unternehmensstrategie bzw. dem Marktumfeld.

Abbildung 1: Brücken-Ansatz zur Schließung der Ergebnislücke



Quelle: Arthur D. Little

Abbildung 2: Vorgehen zur Erarbeitung der Potenziale



Das Vorgehen für die Erarbeitung der Potenziale besteht aus vier Schritten (Abbildung 2): Zunächst beschreiben wir Idealprozesse, um Best-Practices sicherzustellen und eine bereichsübergreifende, gemeinsame Sicht auf die Prozesse zu haben. Im zweiten Schritt werden die bereits identifizierten Effizienzpotenziale erfasst. Hier können wir die Ergebnisse weiterer, laufender Projekte integrieren. In einem dritten Schritt werden neue Optimierungspotenziale erarbeitet. Nachdem deren finanzielle Auswirkungen bewertet sind, können wir gemeinsam Umsetzungsmaßnahmen erarbeiten.

Dieses Vorgehen wird in Arbeitsgruppen durchgeführt, die nach Kernfunktionen gegliedert sind und von je einer Führungskraft des Energieversorgers geleitet werden. Der Berater unterstützt die Arbeitsgruppe, bringt Best Practices und Erfahrungswerte ein und moderiert die Sitzungen. Damit stellen wir sicher, dass die individuellen Anforderungen und Besonderheiten des Unternehmens in die Projektarbeit einfließen.

Um die Relevanz des Ergebnissteigerungsprogramms zu verdeutlichen und damit dessen Akzeptanz zu steigern, muss klar vermittelt werden, dass es keine „heiligen Kühe“ gibt und dass die Verbesserungen alle Bereiche und Potenzialarten umfassen.

Brückenbogen und -basis: Top-Down und Bottom-Up-Vorgehen

Optimierungspotenziale ergeben sich aus übergreifenden Managementüberlegungen. Diese bilden den weit gespannten „Brückenbogen“, z.B. durch Änderungen in der Struktur. Zusätzliche Potenziale lassen sich durch die solide „Brückenbasis“, also durch die Verbesserungen von Detailprozessen erschließen. Die Stabilität und Tragkraft der Brücke liegt in der Kombination beider Vorgehen begründet:

- Ablaufoptimierungen bilden meist den größten Teil der Verbesserungspotenziale – typischerweise durch optimierte Prozesse, vereinfachte Schnittstellen, Vermeidung von Sys-

tembrüchen. Ein typischer und sehr umfangreicher Bereich ist z.B. bei einem Netzbetreiber das Workforce Management, dessen ESP-Potenzial bisher nur in wenigen Unternehmen vollständig realisiert ist

- Synergien sind häufig zwischen verschiedenen Sparten (z.B. Strom und Gas) realisierbar, aber auch innerhalb einer Sparte in Form von funktionalen Synergien (z.B. Zusammenfassung von Planungsaktivitäten)
- Veränderungen des Tätigkeitsumfangs ergeben sich, wenn bestimmte Aufgaben einfacher oder gar nicht mehr ausgeführt werden – z.B. indem bisher umfangreichere Vorgaben für die Wartung des Netzes exakt auf die Anforderungen des Gesetzgebers, der technischen Regelwerke und des Regulators zurückgefahren werden („nur das machen, was vorgeschrieben ist“)
- Verlagerung von Aktivitäten kann sowohl Outsourcing bedeuten, aber auch das Insourcing von bisher fremdvergebenen Aktivitäten – z.B. in dem Fall, dass durch Ablaufoptimierungen interne Kapazitäten verfügbar werden, etwa im Netzbau oder in Werkstätten
- Automatisierung durch neue IT-Systeme oder regelbare Netzkomponenten stellt einen weiteren großen Optimierungsbereich dar

EVO-REVO: Zwei Pfeiler der Brücke

Eine Herausforderung beim Erarbeiten signifikanter Potenziale ist es, die tradierten Sichtweisen und bekannten Lösungsmuster zu verlassen. Arthur D. Little setzt hierzu das „EVO-REVO“-Prinzip im Schritt „Optimierungspotenziale“ ein.

- „EVO“lution wendet die Aktivitäts-Wert-Analyse an und hat dabei die gesamten Leistungserstellungsprozesse der zu betrachtenden Bereiche sowie deren Organisation im Blickfeld

Arthur D. Little hat für die Betrachtung mit dem „EVO-REVO“-Prinzip bei Energieversorgern fünf Themenfelder identifiziert:

Portfolio: Energieversorger verfügen oftmals über ein breites Portfolio an Aktivitäten. Teile dieses „Gemischtwarenladens“ sind aus einer Markt-/Wettbewerbsperspektive oft unterkritisch bzw. in der aktuellen Ausprägung nicht rentabel, werden aber aus übergeordneten Gründen, z.B. Kundengewinnung/-bindung als erforderlich betrachtet. Energieberatung oder Baulanderschließung sind beispielweise Felder, in denen für ein EVU die Wettbewerbsfähigkeit schwer herzustellen ist. In solchen Fällen müssen Exit-Szenarien durchgespielt werden.

Wertschöpfungstiefe: Energieversorger haben oft eine überdurchschnittlich hohe interne Wertschöpfungstiefe, sowohl in Kern- wie auch in Supportprozessen. Beispiele sind Abrechnung, IT, Facility Management (Hausmeister, Kantine, Wachdienst), Werkstätten, Engineering etc. Hier bietet sich durch Outsourcing, auch im Rahmen von Kooperationen, noch erhebliches Potenzial.

Drittmarktservices: Die hohe interne Wertschöpfung hat viele Energieversorger dazu veranlasst, ihre Dienstleistungen in eigenen Tochtergesellschaften am Markt anzubieten. Oft kommen diese Unternehmen über einen geringen Anteil Drittgeschäft nicht hinaus, verursachen aber strukturelle Mehrkosten durch Geschäftsführung, Rechtsform, Marketing usw. Die erhofften Skaleneffekte lassen sich nicht realisieren. Hier kann eine Partnerschaft bzw. ein konsequentes Outsourcing ebenso sinnvoll sein, wie eine Einstellung der externen Vertriebsaktivitäten.

Organisationsstruktur: Wachstumserwartungen gepaart mit einer dezentralen Führungsphilosophie führen zu komplexen, mehrspurigen Organisationsstrukturen. Beispiel Vertrieb: B2C, B2B, Energiedienstleistungen, Netzgesellschaft, Abrechnung, IT usw. In jedem dieser Bereiche werden Kunden bedient und es existieren Funktionen für Produktmanagement, Marketing, Akquise, Kundenbetreuung usw. Das ist weder effizient noch effektiv. Über eine Bündelung von z.B. vertrieblichen Funktionen sollte nachgedacht werden.

Prozesse und IT: Die IT-Strukturen sind in vielen EVU ein erheblicher Kostentreiber. Insbesondere große Abrechnungssysteme sind durch Unbundling, Umsetzung regulatorischer Anforderungen sowie vertriebliche Anforderungen sowie durch viele Modifikationen, Schnittstellen und Erweiterungen zu Dauerbaustellen geworden. Sie stellen einen signifikanten Fixkostensockel dar und behindern die Agilität, neue Produkte und Dienstleistungen schnell und flexibel auf dem Markt zu bringen. Hier ist eine Prozess- & IT-Strategie notwendig, die dann verschiedene Umsetzungsformen annehmen kann: von der Migration auf eine IT-Plattform bis hin zur Auslagerung ganzer Prozesse in die „Cloud“ bzw. zur Betriebsführung.

- „REVO“lution führt zu einer möglichen Ideallösung auf der „grünen Wiese“, und überwindet heutige Beschränkungen mit Hilfe von Best Practice-Vergleichen, Treiberanalysen und Optionsräumen

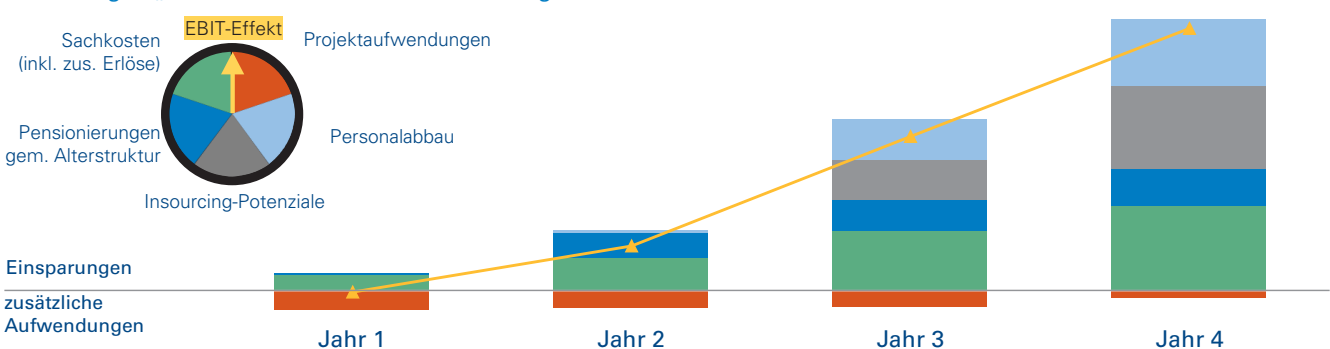
Damit führt der Brückenansatz zu kreativen, neuen und dennoch praxistauglichen Ideen und Lösungen, oftmals auch strukturverändernder Natur.

Wir bauen die Brücke – wie realisieren wir die ESP-Potenziale?

Bei der Umsetzung der ausgewählten ESP-Potenziale ergibt sich in der Regel eine typische „Hochlaufkurve“ (Abbildung 3). Umsetzungswege sind z.B.:

- Sachkosteneinsparungen (interne Sachkosten und Fremdleistungen) lassen sich üblicherweise sehr kurzfristig realisieren, teilweise schon innerhalb der aktuellen Planungsperiode und häufig ohne große Investitionen

Abbildung 3: „Hochlaufkurve“ bei der Umsetzung der ESP-Potenziale



Quelle: Arthur D. Little

- Personalabbau stellt die größte Herausforderung dar, insbesondere im Kontext der Interessen eines kommunalen Eigentümers. Hier ist klar zu analysieren, welche Einsparungen relativ einfach durch natürliche Fluktuation und anhand der Altersstruktur umsetzbar sind
- Falls Kapazitäten durch Ablaufoptimierungen verfügbar werden, ohne dass die Personalstruktur kurzfristig angepasst werden kann, sollte immer die Möglichkeit von Insourcing untersucht werden. Dabei ist zu beachten, dass keine neuen Strukturen und Ressourcen aufgebaut werden und dass die intern durchgeführten Aktivitäten ohne Probleme wieder fremdvergeben werden können, um die Kostenstruktur „atmen“ zu lassen

Ein ESP lässt sich im Kern in 4–6 Monaten durchführen, abhängig von der Verfügbarkeit der Mitarbeiter des Energieversorgers. Zum Aufbau und Erhalt der Veränderungsbereitschaft ist ausreichend Zeit für die Kommunikation und die Herbeiführung von Gremienbeschlüssen vorzusehen.

Damit die Brücke hält – wie stellen wir den Erfolg sicher?

Arthur D. Little-Erfahrungen belegen, dass die Erfolgsfaktoren für ein Ergebnissteigerungsprojekt zu gleichen Teilen innerhalb des jeweiligen Unternehmens sowie im gewählten Ansatz für das Projekt liegen:

- Klare Kommunikation der Gründe und Ziele für das Projekt an die beteiligten Führungskräfte und Mitarbeiter – inklusive klarer quantitativer Ziele für die erforderlichen Verbesserungen
- Direkte und sichtbare Beteiligung des Top Managements und schnelle Entscheidungen bei Weichenstellungen
- Sorgfältige, prozessorientierte Zusammenstellung der Arbeitsgruppen („so wenige wie möglich, so viele wie nötig“) mit bewusster Einbeziehung von „strukturellen Konflikten“
- Keine „blinde“ Orientierung an Benchmarks anderer Unternehmen: Diskussion und transparente Best Practice-Beispiele erlauben die gemeinsame Ableitung erreichbarer Verbesserungspotenziale und stellen die Zustimmung und Unterstützung der Mitarbeiter sicher
- Bereitschaft des Beraters, sich auf die individuelle Situation des Unternehmens einzulassen, verbunden mit branchenspezifischer Kompetenz – eine reine „Moderation“ führt in der Regel nicht zum Ziel

Arthur D. Little unterstützt auch Unternehmen, die bereits verschiedene Effizienzsteigerungs- und Optimierungsprogramme durchlaufen haben. Unsere Erfahrungen belegen, dass auch sie mit dem vorgestellten Ansatz Ergebnisverbesserungen in der Größenordnung von 10% v. Umsatz erzielen.

Kontakt

Dr. Matthias von Bechtolsheim
bechtolsheim.matthias@adlittle.com



Autoren

Dr. Matthias von Bechtolsheim, Brigitte Baldi

Arthur D. Little

Als erste Unternehmensberatung der Welt ist Arthur D. Little seit mehr als 125 Jahren am Markt erfolgreich. Wir verbinden Strategie, Innovation und Technologie mit profunder Industrieexpertise. Wir unterstützen unsere Klienten mit nachhaltigen Lösungen für Probleme komplexer Geschäfte und Prozesse. Arthur D. Little hat einen kooperativen Arbeitsstil, außergewöhnliche Mitarbeiter und eine firmenweite Verpflichtung an Qualität und Integrität.

Als globales Unternehmen ist Arthur D. Little mit Büros in den wichtigen Geschäftszentren weltweit vertreten. Arthur D. Little ist stolz, viele der Fortune 500 Unternehmen weltweit zu beraten wie auch andere führende Firmen und Körperschaften des privaten und öffentlichen Sektors.

Für weitere Informationen besuchen Sie bitte www.adlittle.com

Copyright © Arthur D. Little 2014. Alle Rechte vorbehalten.

www.adl.com/EVU_Ergebnisluecke