

TRANSFORMATION DER ENERGIEWIRTSCHAFT: DAS GESCHÄFT AUF NEUE FÜSSE STELLEN MIT MEHR EFFIZIENZ UND WACHSTUM

Stadtwerke rechnen mit sinkenden Betriebsergebnissen. Ihre (kommunalen) Anteilseigner erwarten das Gegenteil: Ergebnissteigerungen, bei starkem Engagement für die Energiewende und für den (lokalen) Arbeitsmarkt. Wie kann diese Schere geschlossen werden? Das Ziel ist klar, der Weg aber schwierig: geringere Kosten und kompensatorisches Wachstum sind nötig. Löbbe Consulting hat – auch in diesem Jahr – solche Projekte begleitet.

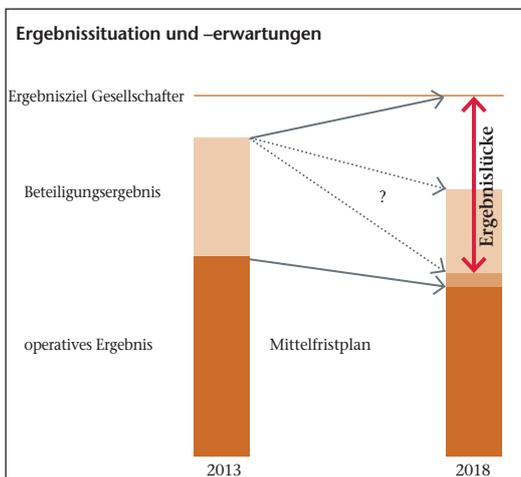
Unsere Büchse der Pandora...



Die Büchse der Pandora - historisch

Bisweilen erinnert uns das Tun des Gesetzgebers – in Sachen EEG, Energiekonzept, Energiewende,... - an die *Büchse der Pandora*: Sie enthielt, wie die griechische Mythologie überliefert, alle der Menschheit bis dahin unbekanntes Übel wie Arbeit, Krankheit und Tod. Die Übel entwichen in die Welt, als Pandora die Büchse öffnete. Als einzig Positives enthielt die Büchse auch die Hoffnung. Vielleicht war aber die Hoffnung das in Wahrheit größte Übel aller in der Büchse befindlichen Flüche: Zeus wollte nämlich, dass der Mensch, auch noch so sehr durch die anderen Übel gequält, das Leben nicht wegwerfe, sondern fortfahre, sich immer von Neuem quälen zu lassen.

Seit Jahren hofft die Energiewirtschaft auf Verlässlichkeit, Konsistenz und Planbarkeit der Energiepolitik. Diese quälende Hoffnung darf aber nicht den Blick auf diejenigen notwendigen Maßnahmen verstellen, die auch ohne klaren zukünftigen Energie-Rechtsrahmen erledigt werden können und müssen. Was ist die „no-regret-Strategie“? Welche robusten Maßnahmen müssen und können wir eh umsetzen? Diese war die Kernfrage eines Projektes, das wir gemeinsam mit einem Stadtwerk durchführten:



Ein Projektbeispiel: Ergebnissteigerung durch Kosten-senkung und kompensatorisches Wachstum

Das kommunale Stadtwerk, eingebettet in starke Kooperationen, ist tätig in Energieerzeugung, -netz und -vertrieb inner- und außerhalb des Netzgebietes und in kommunalen Infrastruktur-Dienstleistungen. Über Beteiligungen im Erzeugungsbereich hatte das Unternehmen eine – im Verhältnis zum Vertriebsportfolio - recht ausgeprägte Upstream-Position erreicht. Dies belastet angesichts des rückläufigen Strompreinsniveaus im Großhandel kurz- bis mittelfristig das Ergebnis. Unabhängig davon sah die Mittelfristplanung peu à peu sinkende Ergebnisse vor – angesichts zunehmenden Wettbewerbs im Endkundengeschäft und zukünftiger Anreizregulierung durchaus realistisch. Am anderen Ende des Tischtuchs zog der Gesellschafter mit der Erwartung wachsender Ergebnisbeiträge - aufgrund eigener knapper Kassenlage.

Ziel des Projektes: strategisch passende, ambitionierte, umsetzbare Maßnahmen

Die Kernfrage war: Was können und müssen wir im operativen Geschäft tun, um die Ergebnisse zu stabilisieren? Wie gehen wir dabei mit unseren wesentlichen strategischen Herausforderungen um? Wo müssen wir – trotz der Notwendigkeit zu sparen – auf Qualität achten, entwickeln und aufbauen, um für die Zukunft gewappnet zu sein? Und was sind die richtigen Ansätze dafür?

Das Stadtwerk konnte auf Erfahrungen mit Effizienzprojekten im Sinne von „was geht/was geht nicht“ zurückgreifen. Es sollte daher nicht nur aktionistisch nach Einsparungen in allen möglichen Bereichen gesucht werden. Die Ziele des Projektes waren sowohl umfassender als auch präziser,

- + Entscheidungen zu wesentlichen strategischen Herausforderungen herbeizuführen und diese in strategischen Leitlinien zusammenzufassen,
- + Maßnahmen mit wichtigen Ergebnisbeiträgen für Effizienz und Wachstum entlang dieser strategischen Leitlinien herauszuarbeiten,
- + dabei die Fähigkeit der Organisation zur Entscheidungsfindung und zur konsequenten Umsetzung getroffener Entscheidungen zu verbessern.



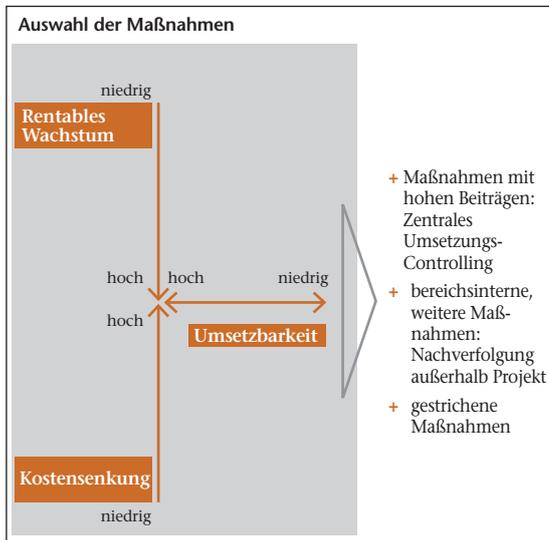
Auch unter schwierigen Bedingungen den Kurs vorgeben

Dreischritt im Vorgehen: Geschäftsmodell prüfen, Ziele & Strategien ableiten, Maßnahmen vereinbaren

Schon in anderen Newsletters haben wir die auch hier angewandte Methodik beschrieben: sorgfältige Sichtung vorhandener Unterlagen (von Mitarbeiterumfragen über die Instandhaltungsstrategie Stromnetz bis zur Fahrleistung von Montagefahrzeugen), Einzelinterviews, Gruppengespräche, Rückspiegelungen und „Second opinions“ der Berater, sowie gemeinsame Arbeit an Zwischenergebnissen. Immer wichtiger wird für uns und unsere Kunden, auf Erarbeitetem aufzusetzen und treffgenau die Aspekte anzupacken, die bisher nicht untersucht oder nicht konsequent umgesetzt wurden. So lässt sich letztlich auch mit überschaubarem (internem wie Berater-) Aufwand unaufgeregt ein gutes Ergebnis erarbeiten.

Ganz praktisch gesprochen wurde im wesentlichen in Workshops des Führungsteams gearbeitet, themenbezogen ergänzt um bilaterale Gespräche und vom Berater oder von den Führungskräften bereitgestellte Analysen.

Die Ziele und strategischen Leitlinien wurden so ausgehend von einer SWOT-Analyse gemeinsam erarbeitet. Wichtig war natürlich, daraufhin die „richtigen“ Maßnahmen zu identifizieren, die auf diese Ziele und Strategien einzahlen und zur anzustrebenden Steigerung der Ergebnisse beitragen sollten.

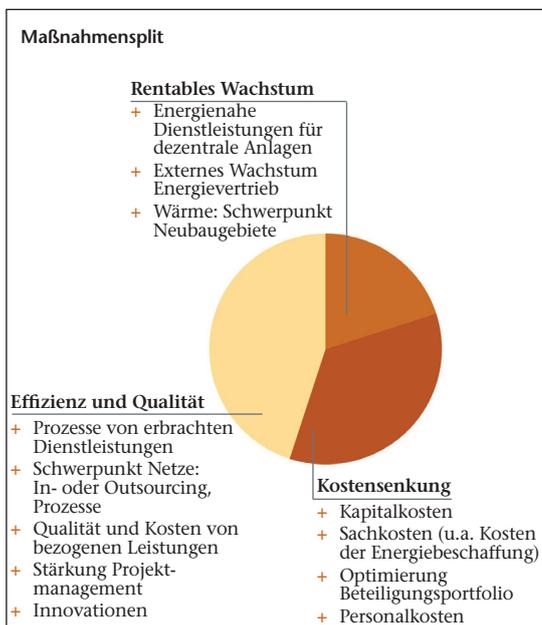


Dies wurde in einem zweistufigen Verfahren erarbeitet: der erste Schritt erfolgte auf qualitativer Basis anhand klarer Kriterien. Die Maßnahmen, die diese Auswahl „bestanden“ hatten, wurden aufgrund einer genaueren Beschreibung und einer Schätzung des Ergebnisbeitrages gesichtet.

Zu allen identifizierten Maßnahmen wurden nächste Schritte für die Verprobung bzw. Realisierung vereinbart. Dies führte dazu, daß die Berater sich in der Folge auf konkrete Themenstellungen konzentrierten, während andere Bausteine intern erledigt wurden.

So haben wir mit unseren Kollegen der Utility Consulting Group (www.ucgroup.de) folgende Fragestellungen unter die Lupe genommen:

- + Unser Marktprofi (www.rw-energie.de) erarbeitete mit den internen Fachleuten in einem Workshop klare Hinweise für die zukünftige Ausrichtung des externen Vertriebs (z.B.: bundesweiter Fokus oder regionaler Ansatz?), für Energiebeschaffung (z.B.: welche Handling-Fees für welche Beschaffungs-Dienstleistungen?) und für die Markteinführung von technischen Dienstleistungen (z.B.: dezentrale Erzeugung mit oder parallel zu den Installateuren,...?)
- + Unser Experte für Personalwirtschaft (www.schaepersolutions.de) kammte mit den Personalverantwortlichen in einem Workshop die etablierten und grundsätzlich veränderbaren Personalzusatzleistungen auf Einsparpotentiale hin durch: was bringt wie viel Kostenersparnis, welche zusätzlichen Wirkungen erzeugen wir, was ist die Meßlatte (was passiert anderswo?), was ist umsetzbar? Darüber hinaus entwickelten wir eine Perspektive, die leistungsorientierte Vergütung (Inhalte, Budget, Prozess) effektiver und effizienter zu gestalten.



Ergebnisse: klare Strategie plus vereinbarte Maßnahmen, um das Ergebnis um 20 Prozent zu steigern

Das bestehende Geschäftsmodell wurde im Wesentlichen bestätigt. Die Strategie wurde überarbeitet und geschäftsfeld-spezifisch detailliert. Neue Akzente wurden dabei vor allem in den Bereichen Erzeugung und Wärme gesetzt. Dazu wurden Ziele insgesamt und bezogen auf einzelne Geschäftsfelder konkretisiert und expliziter gemacht. So wurde z.B. die Fokussierung und Optimierung des Wärmegeschäftes herausgehoben und mit konkreten Zielen und Maßnahmen hinterlegt. Kundenorientierung und transparente Prozesse wurden als wichtige Ziele der externen wie der internen Unternehmensentwicklung definiert.

Wesentlich war neben der strategischen Ausrichtung die Vereinbarung auf die richtigen Maßnahmen mit einem Beitrag zur Umsetzung der Strategie. Ausgehend von den Kriterien „rentables Wachstum“, „Beitrag zur Kostensenkung“ und „Umsetzbarkeit“ wurden die Maßnahmen ausgewählt und im Einzelnen überprüft. Im Ergebnis entschied sich die Führungsmannschaft dafür, 15 Maßnahmen umzusetzen und diese auch in einem zentralen Controlling zu verfolgen.

Zusammen sollen sie zu einer Verbesserung des operativen Ergebnisses um ca. 20% über die bisherigen Planziele hinaus führen. Sie tragen wie folgt zur Ergebnisverbesserung bei:

- + rentables Wachstum (neue Produkte, neue Märkte und/oder neue Kunden): ca. 20%
- + Kostensenkung (Sach- und Personalkosten): ca. 35%
- + Effizienz und Qualität (Leistungserbringung in In- oder Outsourcing, Optimierung von Prozessen, Innovationen,...): ca. 45%

Lessons learnt

Effizienz und Kostensenkung, Qualität und Kundenorientierung sind heute Bausteine für „Basisstrategien“ der Energiewirtschaft. Wer hier den Grundkurs nicht absolviert, wird auch – bei irgendwann wieder klareren Rahmenbedingungen - nicht fit für Spitzenleistungen sein. Um eine stringente Linie für Effizienz und profitables Wachstum zu finden braucht es:

- + Eine schonungslose Analyse der Situation.
- + Eine erstklassige Verzahnung der Projekte mit dem täglichen Geschäft: das Projekt muss dem Geschäft dienen, muss es zu besseren Ergebnissen führen.
- + Eine gute Verknüpfung von strategischer und operativer Planung, von Planung und Zielvereinbarungen und von Zielvereinbarungen und Leistungsbeurteilungen.
- + Glaubwürdige Ziele und Konsequenz in der Umsetzung, mit hoher Eigenverantwortung der Führungskräfte und der Mitarbeiter.

Nur so lässt sich der heute häufig fällige tiefgreifende Transformationsprozess meistern. Dabei spielt auch Mut und Geschwindigkeit eine Rolle: Mut, die derzeitige Situation als Chance für Veränderung zu nutzen, und Geschwindigkeit, um in einem zunehmend chaotischen Umfeld schnell Chancen nutzen zu können!



Bestimmen, wohin der Weg führt

Partner der:

Utility Consulting Group

www.ucgroup.de

Ich bin an Ihrer Meinung interessiert und würde mich über ein Feedback zu diesen und weiteren Themen freuen.

Dr. Sabine Löbbe

*Obereckstr. 20
D-79539 Lörrach
Telefon +49 (0)7621.422662
info@loebbeconsulting.de*