

# **Business Excellence in Administration & Operation**

## Kostensenkung im Industriesektor Energiewirtschaft

Dr. Andreas Schönborn, MBA  
Dipl.-Ing. Joachim Hölzer, MBA

*Datum: 7. Januar 2016*

# Die gegenwärtigen Herausforderungen der Energiewirtschaft führen in ein strategisches Dilemma

- Die Transformation des Energiemarktes in Deutschland zu einem gesamt europäischen Energiemarkt mit hoch wettbewerbsintensiven Strukturen ist in vollem Gange.
- Neben der staatlichen Wettbewerbs-Regulierung ist mit der politischen Zielsetzung des Atomausstiegs ein weiterer erheblicher Einflussfaktor hinzugetreten, der zunächst zu einer Renaissance der fossilen Energieerzeugung geführt hat.
- Dies gefährdet – wenn nicht gar konterkariert - die Klimaschutzziele der Bundesregierung, so dass mit erheblichem Nachsteuerungsbedarf zu rechnen ist.
- Für die Energiewirtschaft bedeutet dies eine erhebliche Planungsunsicherheit, verbunden mit sinkenden Erlösen aus dem Netz- und Vertriebsgeschäft.
- Damit stellt sich für viele Energieversorger die Frage, wie sinkenden Erlösen und reduzierten Cash-Flows effektiv begegnet werden kann.

# Die bisher ergriffenen Maßnahmen blieben wirkungslos

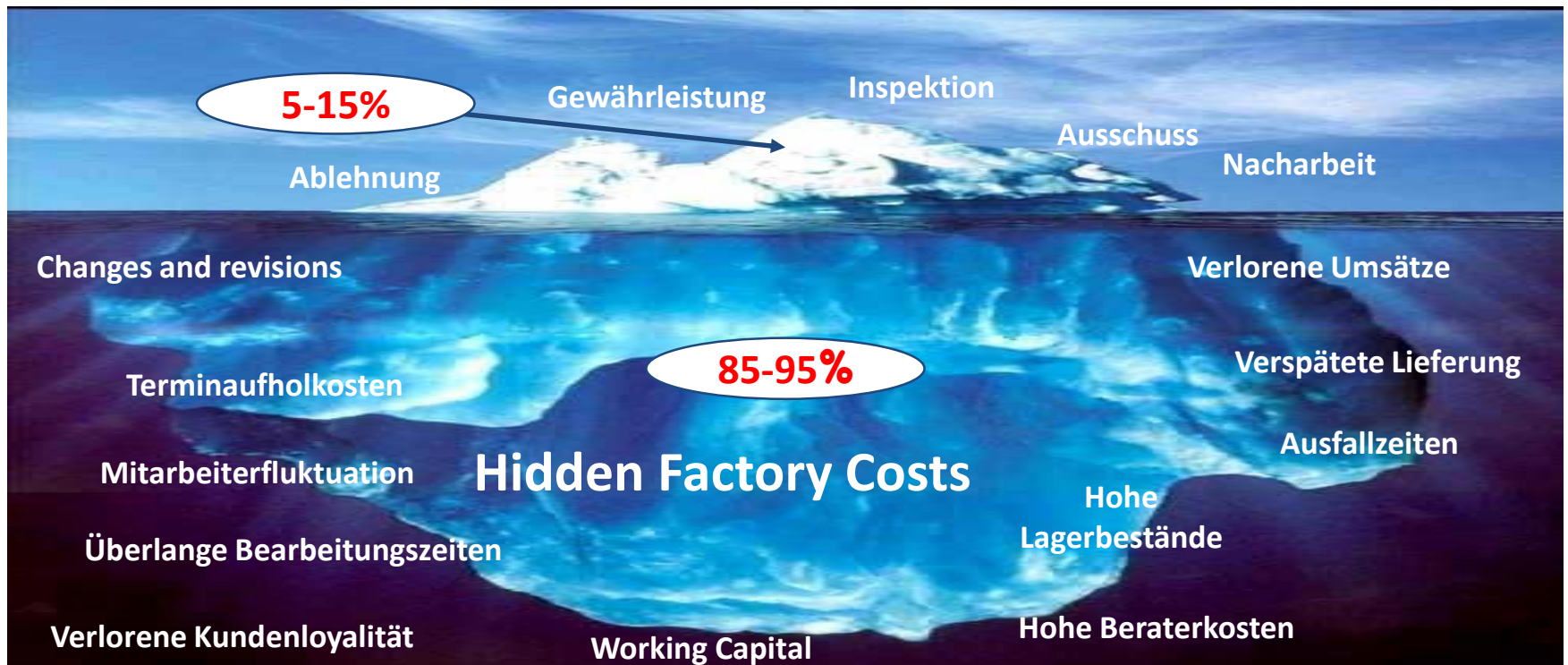
- Das Gros der Energieversorger begriff zunächst die einsetzende Marktliberalisierung als Chance für Wachstum und versuchte durch Zukäufe, die eigene Marktmacht auszubauen.
  - ⚠ In den seltensten Fällen ist es allerdings gelungen, die Stärkung der Marktmacht durch organisatorische und insbesondere prozessuale Synergien abzurunden.
  - ⚠ Statt dessen hat man sich mit einer stetig wachsenden Komplexität und steigenden Kosten „abgefunden“.
- Ergänzend wurden Energiedienstleistungen angeboten, die außer dem sog. Contracting-Geschäft, keinen nennenswerten Einfluss auf die Erlössituation hatten und bisher auch nicht haben.
- Dies wurde zum Anlass genommen, diverse Projekte zur Steigerung der Innovationskraft aufzulegen.
- Parallel wurden Optimierungsprojekte mit dem Ziel der Kostensenkung gestartet, oftmals verbunden mit der Einführung neuer Prozesse und Organisationszuschnitte.
  - ⚠ Die Halbwertzeit der erhofften Erfolge blieb allerdings weit hinter den Erwartungen zurück.
- Mit der sogenannten Energiewende rückten schließlich die erneuerbaren Energien zunehmend in den Fokus der Investitionstätigkeit.
  - ⚠ Aber auch hier konnten die Erwartungen in den seltensten Fällen erfüllt werden.

## Das führt zu der Frage: Was ist zu tun?

- Die allgemeine Lage der Energiewirtschaft lässt sich wie folgt zusammenfassen:
  - Hoher Schuldenstand
  - Unzureichende Profitabilität
  - Fundamentale Marktänderungen, deren Auswirkungen kaum vorhersehbar sind
  - Fehlende Innovationskraft
  - Nicht ausreichend wettbewerbsfähige Fähigkeiten und Handlungsweisen auf Führungs-, Team - und Mitarbeitererebene
- Der überwiegende Teil der Probleme ist dabei intern zu verorten.
- Diese wiederum sind unabdingbare Erfolgsfaktoren für ein profitables und wachsendes Geschäft.
- Damit ist offensichtlich, dass die Geschäftsstrategie nicht ausschließlich auf externe, sondern schwerpunktmäßig auf interne Ziele gelenkt werden sollte.
- Kernziel sollte dabei sein, die internen Kostentreiber zu eliminieren und administrative und operative Verschwendungen in Cash umzuwandeln.

# Die sogenannten „unsichtbaren“ – Geschäftskosten sind zu eliminieren !

- Ein geläufiges Sprichwort besagt, „20% gehen immer“.
- Hintergrund dieser Aussage ist, dass jedes Unternehmen über mindestens 20% sog. Hidden-Factory-Costs verfügt.
- Diese Kosten sind ähnlich einem Eisberg nicht gleichmäßig verteilt und schon gar nicht offensichtlich.



# Das ist zugleich die Ursache des Scheiterns der bisherigen Ansätze

- Die bisherigen Optimierungsansätze haben diesem Eisberg-Prinzip regelmäßig nicht ausreichend Rechnung getragen.
- Oftmals wurde nur die Oberfläche betrachtet, Interdependenzen nicht berücksichtigt und selten Sorge getragen, dass die Verbesserungen auch nachhaltig verankert wurden.
- Im Regelfall wurden Probleme über Interviews identifiziert und in gemeinsamen Teamworkshops „gelöst“.
- Die so konstruierte Maßnahmenliste wurde anschließend der Linie zur Umsetzung übergeben.
- Damit wurden allerdings nur die Symptome behandelt, aber nicht die Ursachen.
- Die Ergebnisse blieben folgerichtig oftmals weit hinter den Erwartungen zurück.
- Nachhaltigkeit und korrespondierender Lernerfolg der Belegschaft, verbunden mit der Befähigung künftig eigenständig Verbesserungen zu initiieren, standen nicht auf der Auftrags-Agenda.
- Das hat unweigerlich zu Abnutzungserscheinungen im Top-Management, der Führungsmannschaft und der Belegschaft geführt.

# Yes, We Can!

- Uns ist völlig klar, dass dieser Ansatz auch ein Change-Momentum beinhaltet, insbesondere was die Nachhaltigkeit betrifft.
- Unerlässlich ist daher das „Commitment“ des Top-Managements als zentraler Erfolgsfaktor.
- Wir unterstützen Sie, dieses Change-Momentum zu kreieren, indem wir die passenden Antworten und Vorgehensweisen gegen Widerstände liefern.



# Unser Ansatz stellt die Ursachenfindung in den Mittelpunkt

- Wir bringen unser Wissen, das wir in der Energiewirtschaft und anderen Industriebereichen durch langjährige praktische Erfahrungen aufgebaut haben ein und kombinieren diese.
- Wir identifizieren die Ursachen und führen den Beweis.
- Wir wenden bewährte Methoden wie Lean Management und Six Sigma an und erzielen dadurch nachhaltig messbare Erfolge.
- Wir wissen um die Vorbehalte in der Führungsmannschaft und der Belegschaft und holen daher die Menschen persönlich ab.
- Wir setzen auf ein systematisches und strukturiertes Vorgehen, dass die Führungsmannschaft und die Mitarbeiter unmittelbar einbindet.
- Wir machen Verschwendungen offensichtlich, erfahrbar und insbesondere messbar.
- Wir befähigen Ihre Mitarbeiter, dass die erzielten Erfolge nachhaltig bleiben und insbesondere stetig optimiert werden.
- Wir stellen sicher, dass die Erfolge Cash wirksam sind und damit die Wettbewerbsfähigkeit Ihres Unternehmens nachhaltig verbessert wird.