



Praxiswissen

Kosten senken – Ergebnisse verbessern

Zunehmende Regulierungsanforderungen sowie schärfer werdende Wettbewerbsbedingungen im liberalisierten Markt wirken auf die Kosten- und Erlössituation von Energieversorgungsunternehmen. Zudem sind auch weiterhin die Rentabilitätsersparungen der Anteilseigner zu befriedigen.

Wer langfristig diese Herausforderungen erfüllen und im Wettbewerb bestehen will, ist daher gut beraten, nachhaltige Ergebnisverbesserungspotenziale zur Erlössteigerung bzw. Kostensenkung zu identifizieren und zu realisieren.

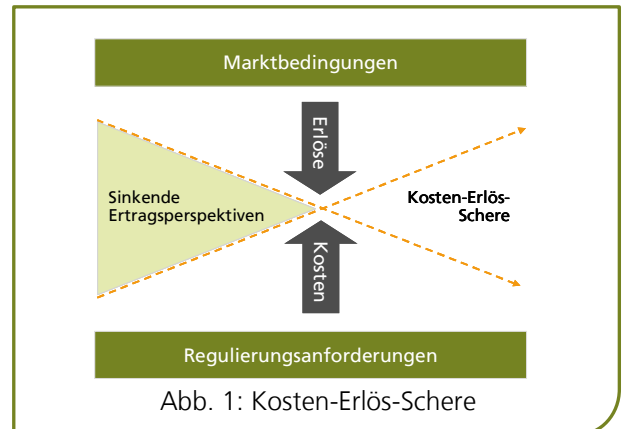


Abb. 1: Kosten-Erlös-Schere

Ausgangssituation: Herausforderung Kostensenkung

Die Mehrzahl der Unternehmen hat bereits erste Erfahrungen mit Kostensenkungsprojekten gemacht. Häufig fallen die Ergebnisse trotz des immensen Aufwandes für die Projektarbeit weit hinter die ursprünglichen Erwartungen zurück. Geplante Einspareffekte können in der Praxis oft aufgrund mangelnder Akzeptanz und inhaltlicher Fundierung nicht realisiert werden oder „versickern“ schlicht durch ein mangelndes Ergebniscontrolling.

Erfolgsfaktoren: Vier Erfolgsfaktoren für Kostensenkungsprojekte

Um Ergebnisverbesserungspotenziale nachhaltig zu realisieren, sind relevante Kosten- und Erlöstreiber aufzudecken, Maßnahmen zur Kostensenkung und Erlössteigerungen systematisch zu identifizieren und hinsichtlich der Kosten- und Erlöseffekte objektiv zu bewerten. Best-Practice Beispiele belegen, dass bei nachhaltiger Maßnahmenwirkung erhebliche Ergebnisverbesserungspotenziale dauerhaft möglich sind.

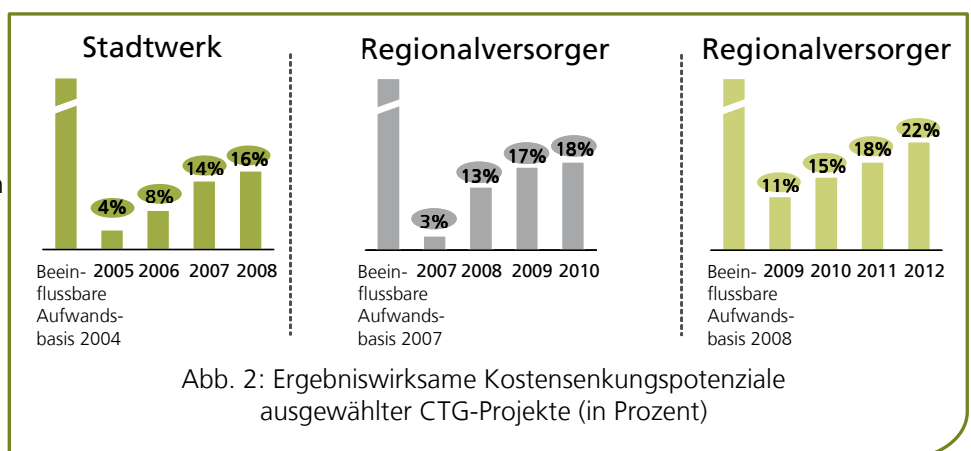


Abb. 2: Ergebniswirksame Kostensenkungspotenziale ausgewählter CTG-Projekte (in Prozent)

Für EVU stellt die Umsetzung von Maßnahmen zur Kostensenkung, insbesondere von personalrelevanten Maßnahmen, eine nicht zu unterschätzende Herausforderung dar.

Vor diesem Hintergrund lassen sich vier wesentliche Erfolgsfaktoren für Projekte zur Realisierung von Ergebnisverbesserungen identifizieren:

1. Akzeptanz der Maßnahmen bei Mitarbeitern und Arbeitnehmervertretern
2. Die methodische Belastbarkeit der Ergebnisse
3. Inhaltliche Fundierung und einheitliche Dokumentation
4. Stringente Steuerung und Überwachung der Umsetzung

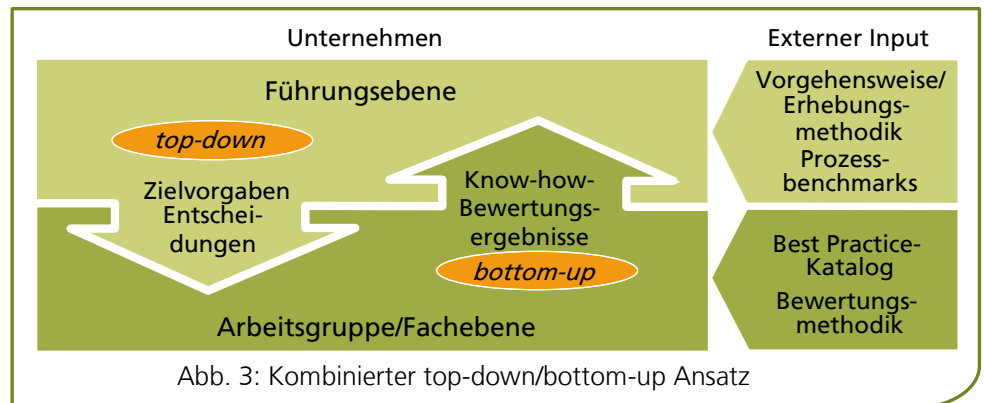




Lösungsansatz: Der kombinierte top-down/bottom-up Ansatz

Als erfolgversprechender Weg hat sich in der Praxis ein kombinierter top-down/bottom-up Ansatz bewährt. Durch den kombinierten Ansatz lassen sich fachlich fundierte Potenziale zur Ergebnisverbesserung identifizieren, bewerten und in die Umsetzung überführen. Hierbei wird durch Einbindung aller relevanten Mitarbeiter, Leitenden und Arbeitnehmervertreter eine hohe Akzeptanz der Ergebnisse im Unternehmen gesichert.

Kern des Ansatzes ist, dass „bottom up“ erarbeitete Ergebnispotenziale auf Maßnahmenvorschlägen basieren, die in Arbeitsgruppen unter breiter Einbeziehung von Mitarbeitern aus den Fachbereichen gemeinsam entwickelt werden. Hierbei werden im Detail alle Maßnahmenvorschläge qualitativ bewertet und diskutiert, sowie Kalkulationswege und Kosten-Nutzeneffekte quantifiziert.



Als Ergebnis liegen konkrete Maßnahmenvorschläge mit realisierbaren quantitativen Maßnahmenwirkungen über mehrere Jahre vor. Parallel hierzu werden prozessspezifische Kennzahlen in der erforderlichen Detaillierungsebene gebildet und Benchmarkingvergleiche mit anderen EVU durchgeführt. Diese Benchmarkingergebnisse werden auf Führungsebene „top-down“ operationalisiert und mit den „bottom up“ erarbeiteten Maßnahmenvorschlägen abgeglichen. Dieser Abgleich sichert allen Beteiligten einen umfassenden Überblick über relevante Optimierungsfelder, realistische Größenordnungen von Ergebnisverbesserungspotenzialen und Zielvorgaben.

Durch eine einheitliche, standardisierte Dokumentation der Maßnahmenvorschläge werden die Ergebnisse transparent, vergleichbar und nachvollziehbar ausgewiesen. Eine nahtlose Überführung der Maßnahmenvorschläge in die Umsetzung wird durch die Implementierung eines regelmäßigen Umsetzungscontrolling gesichert. Mit einer Reportingstruktur zur Überprüfung des Umsetzungsstandes und festgelegten Verantwortlichkeiten trägt das Umsetzungscontrolling entscheidend zur Ergebnissicherung bei.

Durch den kombinierten top-down/bottom-up Ansatz werden eine hohe Akzeptanz der Maßnahmen und ihre ergebniswirksame Realisierung gesichert.

Für eine gemeinsame Diskussion Ihrer Ziele und möglicher Vorgehensweisen stehen wir Ihnen gerne im Rahmen eines unverbindlichen Gesprächs zur Verfügung.

Ansprechpartner:
 Franc Höfermann-Kiefer
 CTG Corporate Transformation Group GmbH
 Lennéstraße 1
 10785 Berlin
 Tel.: +49 (0)30-800 968 100
 Fax: +49 (0)30-800 968 109
 Email: hofermann-kiefer@ctg.de
www.ctg.de

