

e | m | w

Zeitschrift für Energie, Markt, Wettbewerb
Auszug aus Nr. 3 | Juni 2009

Sonderdruck

3 | 09

CTG Corporate Transformation
Group GmbH

„Mit Weitsicht durch die Krise“

VON FRANC HÖFERMANN-KIEFER UND JONAS BURKARD

ISSN: 1611-2997

ener|gate

con|energy gruppe

ener|gate Verlag, Essen

Mit Weitsicht durch die Krise

Durch intelligente Kostensenkung gewappnet für den Ernstfall

Im Gegensatz zu vielen anderen Branchen ist die Energiewirtschaft noch nicht mit voller Wucht von der Wirtschaftskrise getroffen. Jetzt aber die Augen zu verschließen und darauf zu hoffen, dass die Krise zeitnah vorbei geht, heißt blind zu steuern. Im Ernstfall bietet dies wenige Chancen, das Steuer herumzureißen und das Schiff wieder auf einen sicheren Kurs zu bringen. Die frühzeitige Identifikation von Kostensenkungspotenzialen und Stellhebeln zur Erhöhung der Liquidität bereitet EVU auf den Ernstfall vor.

VON FRANC HÖFERMANN-KIEFER UND
JONAS BURKARD

Noch hat die Energiewirtschaft Zeit zu reagieren

Noch hat die aktuelle Finanz- und Wirtschaftskrise die Energiewirtschaft nicht voll getroffen. Einbrechenden Umsätzen als Folge der zurückgehenden Industrieproduktion stehen bislang relativ stabile Einnahmen aus dem Privatkundengeschäft gegenüber. Die Branche bildet bedingt durch ihre breite Kundenstruktur im Prinzip die durchschnittliche Wirtschaftsentwicklung – vergleichbar mit einem Index – ab und partizipiert somit im Positiven wie im Negativen nur anteilig. Dies mag auf den ersten Blick beruhigen, hat historisch aber auch dazu geführt, dass die Unternehmen nur wenig Übung darin haben, nötige Veränderungsprozesse zeitnah und effektiv durchzuführen. Grundsätzlich besteht große Unsicherheit bezüglich der Dauer der

Krise und ihrer Auswirkungen auf die Energiewirtschaft. Ein kurzer Blick zeigt, dass bei andauernder Krise alle Stufen der Wertschöpfungskette betroffen sind. (Abb. 1)

Aktuell ist wahrnehmbar, dass zunehmend Liquidität als Steuerungsgröße für die Unternehmen an Bedeutung gewinnt. Klassische Rentabilitätsgrößen und Investitionskriterien treten derzeit in den Hintergrund. Dringend notwendige Instandhaltungsentscheidungen und auch aussichtsreiche Investitionen werden aus Liquiditätsgründen verschoben. Zudem kommt als direkte Auswirkung der Finanzkrise die Gefahr von Kreditengpässen und steigenden Finanzierungskosten hinzu. Entgegen der Erwartung vieler sind davon nicht nur kleine und mittlere EVU betroffen, sondern insbesondere auch die großen Verbundunternehmen, die neben den nötigen Finanzierungsvolumina für anstehende Investitionen auch die Anforderungen des Kapitalmarkts und ihr eigenes Rating im Auge haben.

Jetzt die Augen zu verschließen und auf ein zeitnahes Ende der Krise zu hoffen, heißt blind zu steuern, ohne im Ernstfall eine Chance zu haben, das Steuer herumzureißen und das Schiff ohne substantielle Schäden wieder auf einen sicheren Kurs zu bringen. Tritt dann der Ernstfall ein, muss kurzfristige Ausgaben senkung mit Maßnahmen durchgeführt werden, deren mittelfristige und strategische Auswirkungen nicht übersehbar sind. Hierzu zählen u. a. der Verlust von wichtigem Know-how, die Demotivation der Mitarbeiter und das Versäumnis von lohnenden Zukunftsinvestitionen. Erste EVU sparen bereits jetzt bei den geplanten Instandhaltungsaufwendungen. Auch werden aktuell Veränderungsprozesse, die zur Erfüllung der Anforderungen der Bundesnetzagentur zwingend notwendig sind, verschoben. Diese und vergleichbare Maßnahmen sind kurzfristig gedacht und bergen substantielle Gefahren in sich.

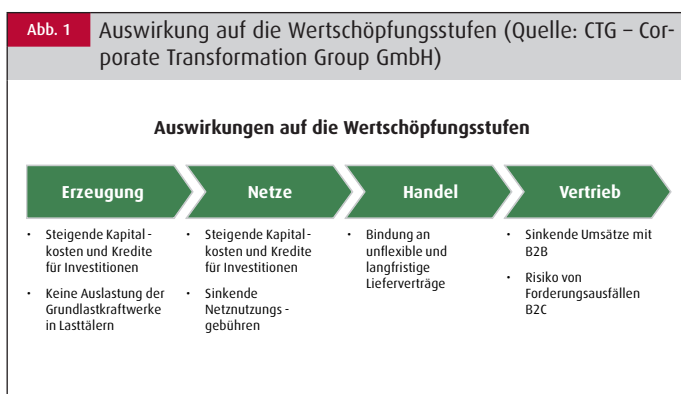
Ein dreistufiger Notfallplan

Um dies zu vermeiden, sollten Notfallszenarien mit klar definierten und abgestuften Maßnahmen zur Erhöhung von Liquidität und zur Senkung der Kosten definiert werden. Darin ist festgelegt, wie auf unterschiedliche Situationen reagiert wird. Abhängig von den gegebenen oder erwarteten Rahmenbedingungen bietet sich die Unterscheidung von drei Umsetzungsstufen an:

1. Stufe: sofortige Schaffung von Liquidität
Ziel ist die schnelle Schaffung von Liquidität. Hierzu dient auf der Einnahmenseite eine

Kommunale Energieversorger stehen zudem seit jeher unter dem Druck, den Haushalt ihrer Anteilseigner zu einem großen Teil zu finanzieren. Dieser Druck wird vor dem Hintergrund eines reduzierten Steuereinkommens der Kommunen weiter zunehmen.

Abb. 1 Auswirkung auf die Wertschöpfungsstufen (Quelle: CTG – Corporate Transformation Group GmbH)



konsequente Verfolgung von Forderungen und die Überprüfung weiterer Möglichkeiten, kurzfristig Einnahmen zu erzielen. Auf der Ausgabenseite muss überprüft werden, welche Positionen kurzfristig variabel sind und welche Risiken und langfristigen Folgen mit einer Kürzung einhergehen. Hierzu gehören z. B. Maßnahmen wie die Verschiebung von Projekten, die nicht unmittelbar der Erhöhung der Liquidität dienen oder kurz vor dem Abschluss stehen oder auch die Stornierung von Aufträgen, sofern damit verbundene Vertragsstrafen überschaubar sind.

Wie auch bei den beiden weiteren Stufen gilt, dass Maßnahmen umso günstiger für das Unternehmen erfolgen können, je frühzeitiger diese geplant und umgesetzt werden. Ein effizientes Forderungsmanagement im eigenen Unternehmen ist allemal lukrativer als in der Not verkaufte Forderungsbündel. Einen Auftrag vor Vertragsabschluss zu verschieben, ist günstiger als eine mit Vertragsstrafen verbundene Stornierung.

Bedingung für die Umsetzung der ersten Stufe ist ein absehbarer und nach aller Wahrscheinlichkeit nur kurzfristiger Liquiditätsengpass.

2. Stufe: mittelfristige Senkung der Ausgaben

Wird auf langfristige Besserung der Lage vertraut, aber davon ausgegangen, dass mittelfristig die Gefahr von Liquiditätsengpässen besteht, müssen weitere und einschneidendere Maßnahmen zur mittelfristigen Senkung der Ausgaben umgesetzt werden. Hierzu zählen Maßnahmen wie Kurzarbeit, die Reduzierung von Leiharbeitern, ein Einstellungsstopp, die Streichung von Schulungen oder geplanten Werbekampagnen. Entlassungen sollten in diesem Zusammenhang nur als „ultima ratio“ erwogen werden: Einerseits kosten Entlassungen kurzfristig Geld für Abfindungen, Sozialpläne und Substitutionskosten. Langfristig sind andererseits negative Auswirkungen auf die Identifikation mit dem Unternehmen und dem Verlust von wertvollem Know-how zu berücksichtigen.

Maßnahmen, die geeignet sind, mittelfristig Liquidität zu sichern, verändern jedoch lang-

fristig weder die Ertrags- noch die Aufwandsposition. Sie bedeuten nur eine „Optimierung auf Zeit“: Ausgaben werden aufgeschoben aber nicht nachhaltig reduziert. Das Aufschieben von Investitionen in Infrastruktur, Know-how oder auch Markenwert bedeutet auf die lange Frist eine Schwächung der Marktposition. Die mittelfristige Senkung von Ausgaben kann daher definitionsgemäß nur eine Übergangslösung sein.

3. Stufe: nachhaltige Senkung von Kosten bei weitestgehender Wahrung der Unternehmenswerte

Ist mit einer anhaltenden und substanziellen Verschlechterung der Unternehmenssituation zu rechnen - Indikatoren für eine solche Situation können verlorene Kunden und Marktanteile, sinkende Margen oder ein verschärfter Wettbewerb sein - muss das Ziel eine dauerhafte Senkung der Kosten unter Beibehaltung der Qualität der Kernprozesse sein. Hierbei ist ein prozessbasiertes und strukturiertes Vorgehen von entscheidender Bedeutung: Es gilt, Kostensenkungspotenziale zu identifizieren und fundierte Aussagen bezüglich der Risiken und gegenläufiger Effekte bei der Umsetzung zu machen.

Ergebnissicherung durch Identifikation von Kostensenkungspotenzialen

Voraussetzung für eine planbare Sicherung des Unternehmensergebnisses ist die rechtzeitige Identifikation von Kostensenkungspotenzialen. Wie zahlreiche Beispiele belegen, bleiben viele Projekte zur Kostensenkung ohne nachhaltigen Effekt, scheitern an mangelnder Akzeptanz oder ungenügender Konzeption und Umsetzung. Für die erfolgreiche Durchführung eines Kostensenkungsprogramms lassen sich vier wesentliche Erfolgsfaktoren identifizieren:

1. Die Akzeptanz des Programms bei Mitarbeitern und Betriebsrat

Die Akzeptanz von Kostensenkungsmaßnahmen bei den Mitarbeitern ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor bei der Umsetzung. Die Erfahrung zeigt, dass gemeinsam mit Mitarbeitern und unter Einbindung des Betriebsrates erarbeitete Maßnahmen weit größere Erfolge bei

der Umsetzung erzielen. Werden erforderliche Einschnitte nicht nur durch die Mitarbeiter sondern gleichgewichtig auch auf Seiten der Sachkosten und Fremdlieferungen und -leistungen identifiziert, steigt die Akzeptanz für notwendige Maßnahmen zusätzlich. Köpfe sind schnell gezählt - nachhaltige Kostensenkung ist gleichbedeutend mit Effizienzsteigerungen, die alle Kostenarten betreffen. Eine transparente Prüfung notwendiger Kostensenkungsmaßnahmen bildet die Grundlage für Akzeptanz im Unternehmen. Gemeinsam mit Mitarbeitern und Führungskräften erarbeitete Ergebnisse finden einen breiten Konsens im Unternehmen und ermöglichen eine effektive Umsetzung.

2. Die methodische Belastbarkeit der Ergebnisse

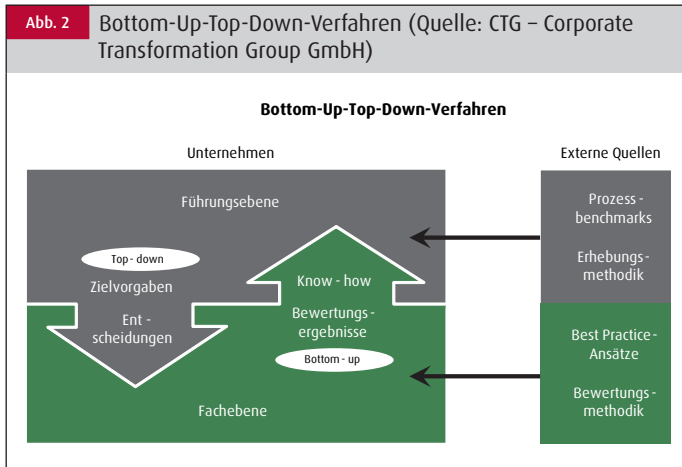
Maßnahmen zur Kostensenkung müssen auf plausiblen und geprüften Annahmen beruhen, sauber kalkuliert und nachvollziehbar dokumentiert werden. Dies ist Voraussetzung für eine spätere Umsetzung der Maßnahme und die Argumentation mit möglichen Kritikern. Eine einheitliche Kalkulation und Dokumentation erweist sich hierbei als hilfreich und notwendig.

3. Inhaltliche Hinterlegung der Maßnahmen

Die Maßnahmen zur Kostensenkung müssen gemeinsam mit den fachlich Verantwortlichen erarbeitet und inhaltlich bewertet werden. Für Mitarbeiter sind Effizienzsteigerungen nur dann akzeptabel, wenn die Frage beantwortet werden kann, wie das gleiche Ergebnis bei gleicher Qualität mit weniger Aufwand erzielt werden kann. Neben aktuellen Branchenbenchmarks ist insbesondere die inhaltliche Diskussion von Best Practice-Ansätzen vergleichbarer Unternehmen eine notwendige Grundlage.

4. Schaffung eines Projektrahmens mit Vier-Augen-Prinzip

Eine Kostensenkungsinitiative muss als Projekt aufgesetzt werden: Ein vorgegebener methodischer Rahmen samt Zeitplan fordert die Mitarbeit aller. Es gibt weder Möglichkeit noch Motivation, die Ergebnisse zu verschleppen. Gleichzeitig bedeutet ein Projekt,



Betriebsrates Bottom-Up-Kostensenkungspotenziale identifiziert, kalkuliert und präzise dokumentiert. Die Erarbeitung, Diskussion und Entscheidung der Maßnahmen in einer geeigneten Projektstruktur stellt dabei sicher, dass Maßnahmen sowohl fachlich fundiert als auch praktisch um-

setzbar sind.

setzbar sind. Durch ein Prozessbenchmarking werden die erarbeiteten Maßnahmen ergänzend validiert und darüber hinaus gehende Potenziale ermittelt. Das Benchmarking von Prozessen ermöglicht dabei unter Verwendung geeigneter Mengentreiber den Vergleich von verschiedenen Leistungen zur Erbringung eines Prozesses und die Ermittlung von Best Practices. Das Benchmarking mit externen Benchmarkpartnern ermöglicht es, die eigene Position im Wettbewerb und damit auch Optimierungspotenziale in bestimmten Prozessen besser einzuschätzen.

dass diese zusätzliche Anstrengung zeitlich begrenzt ist. Die Bewertung der Maßnahmen sollte nicht nur durch den jeweiligen Budgetverantwortlichen stattfinden: Ein interdisziplinärer Kreis soll gemeinsam mögliche Maßnahmen erarbeiten und bewerten. In jedem Unternehmensbereich gibt es über den eigenen fachlichen Rahmen hinaus Erfahrungen, wie Ergebnisse verbessert werden können. Dieses Wissen muss genutzt werden.

Ein erprobtes Verfahren zur Identifikation von Kostensenkungspotenzialen

Um diese Erfolgsfaktoren sicherzustellen, hat sich ein kombiniertes Top-Down-Bottom-Up-Verfahren bewährt. Grundlage ist hierbei eine Prozesskostenerhebung, bei der die Kosten aus der GuV vollständig auf ein vorher abgestimmtes Prozessgerüst aufgeteilt werden. Schon dieser erste Schritt schafft eine Transparenz, die für viele Unternehmen zuvor unerreichbar schien: Nach Kostenarten getrennt, lässt sich auf einen Blick identifizieren, welche Organisationseinheit welche Ressourcen für welche Prozesse aufwendet. (Abb. 2)

Auf dieser Basis werden im Anschluss unter Einbindung der Mitarbeiter und des

setzbar sind.

setzbar sind. Durch ein Prozessbenchmarking werden die erarbeiteten Maßnahmen ergänzend validiert und darüber hinaus gehende Potenziale ermittelt. Das Benchmarking von Prozessen ermöglicht dabei unter Verwendung geeigneter Mengentreiber den Vergleich von verschiedenen Leistungen zur Erbringung eines Prozesses und die Ermittlung von Best Practices. Das Benchmarking mit externen Benchmarkpartnern ermöglicht es, die eigene Position im Wettbewerb und damit auch Optimierungspotenziale in bestimmten Prozessen besser einzuschätzen.

Mit Weitsicht durch die Krise

Wer frühzeitig Transparenz über seine Kostenposition und Kostensenkungspotenziale schafft, gewinnt Zeit für die Umsetzung und schafft die Grundlage für die langfristige Sicherung des Unternehmensergebnisses. Bis vor wenigen Monaten war die Branche damit beschäftigt, die Auswirkungen der Anreizregulierung zu diskutieren und zu bewerten. Mit den jetzt absehbaren Folgen der aktuellen Wirtschaftskrise ist ein weiterer und – in Relation – bedeutender Grund hinzugekommen, sich zeitnah mit nötigen Effizienzsteigerungen zu befassen und die entsprechenden Veränderungsprozesse im eigenen Unternehmen einzuleiten. ■

zur Person

Franc Höfermann-Kiefer

- Partner der CTG Corporate Transformation Group
- Wirtschaftsingenieur, TU Berlin
- Beratungsschwerpunkte liegen in der Strategieentwicklung, Organisations-/Prozessoptimierung sowie in der Begleitung von Fusionen und Kooperationen

Jonas Burkard

- Senior Associate der CTG Corporate Transformation Group
- Studium der Betriebs- und Volkswirtschaft in Tübingen, Dresden und Straßburg
- Erfahrung in der Energiewirtschaft, Automobilindustrie und Investitionsgüterbranche
- Projektschwerpunkte in der Organisationsentwicklung, Kostensenkung und im Projektmanagement

Die Fachzeitschrift e|m|w Energie, Markt, Wettbewerb erscheint alle zwei Monate und richtet sich besonders an Fach- und Führungskräfte in der Energiewirtschaft, für die ein zuverlässiges Marktwissen unabdingbar ist.

Bezug über: ener|gate GmbH & Co. KG, Norbertstraße 5, D-45131 Essen, Tel. +49 201 1022 500, info@emw-online.com, www.emw-online.com