Zeitschrift: Bulletin Electrosuisse
Herausgeber: Electrosuisse, Verband für Elektro-, Energie- und Informationstechnik
Band: 105 (2014)
Heft: 7

Artikel: Ergebnissicherung in der Energiewirtschaft
Autor: Dilekci, Alpaslan / Kurz, Stefan
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-856260

Nutzungsbedingungen
Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 09.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Ergebnissicherung in der Energiewirtschaft

Herausforderungen von Energieversorgungsunternehmen zwischen heutigem und zukünftigem Energiegeschäft

Mit der Energiewende stellen sich für Energieversorgungsunternehmen neue strategische Herausforderungen: Einerseits müssen sie ihr Unternehmensergebnis nachhaltig sichern, andererseits neue Investitionsmittel generieren, die für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit lebensnotwendig sind. Dabei empfiehlt sich ein ganzheitlicher Ansatz. Vorliegender Artikel definiert die Erfolgsfaktoren der Ergebnissicherung und erläutert diese anhand eines durchgeführten Projektbeispiels.

Alpaslan Dilekci, Stefan Kurz

Die konkreter werdenden Entwicklungsrichtungen aus der Energiestrategie 2050 sowie die Effekte der Energiewende sind bereits heute deutlich in der Schweiz erkennbar. Auswirkungen wie negative Strompreise und die aktuellen gesellschaftlichen Forderungen und Entscheidungen von Kraftwerksbetreibern bezüglich eines beschleunigten Ausstiegs aus der Kernenergie zeigen deutlich, dass sich die Schweizer Versorgungswirtschaft in einem signifikanten Wandel befindet. Finanzielle Effekte aus diesen Entwicklungen lassen sich schon seit Längerem nicht mehr als einmalige Erscheinung verstehen.

Schwarz auf weiss sind diese Entwicklungen und Effekte in der finanziellen Situation der Energieversorgungsunternehmen zu verzeichnen. Die bislang gewohnten und von den Eignern geforderten Ausschüttungen zu halten, wird zunehmend schwieriger. Die Lage in den heutigen Geschäftsfeldern verschärft sich vor allem durch die aktuelle Marktsituation in der Schweizer Stromerzeugung im Vergleich zu den europäischen Marktpreisen (wie EEX) sowie durch den zunehmenden Wettbewerb im Energie- und Dienstleistungsgeschäft. Darüber hinaus summierten sich zuletzt hohe Investitionen wie jene in Glasfaserinfrastrukturen für den Breitbandausbau im Telekommunikationsnetz.

Auch die zunehmende dezentrale Erzeugung von elektrischer Energie oder von dezentralen thermischen Lösungen (Wärme- sowie Kältelieferungen mit hohen Effizienzgraden) führen letztlich zu hohem Investitionsbedarf, den die Energieversorgungsunternehmen tragen müssen.

Im Spannungsfeld zwischen rückläufigen Margen im klassischen Energiegeschäft sowie den gestiegenen Anforderungen an das zukünftige Versorgungsgeschäft und den dafür notwendigen Investitionen sind zwei Elemente von besonderer Bedeutung:

- Das Unternehmensergebnis nachhaltig zu sichern, um sowohl die Erwartung der Eigner im Sinne der erwarteten Ausschüttungen und die Erwartungen der Kunden sowie der Politik im Sinne der Kostenstabilität zu erfüllen.

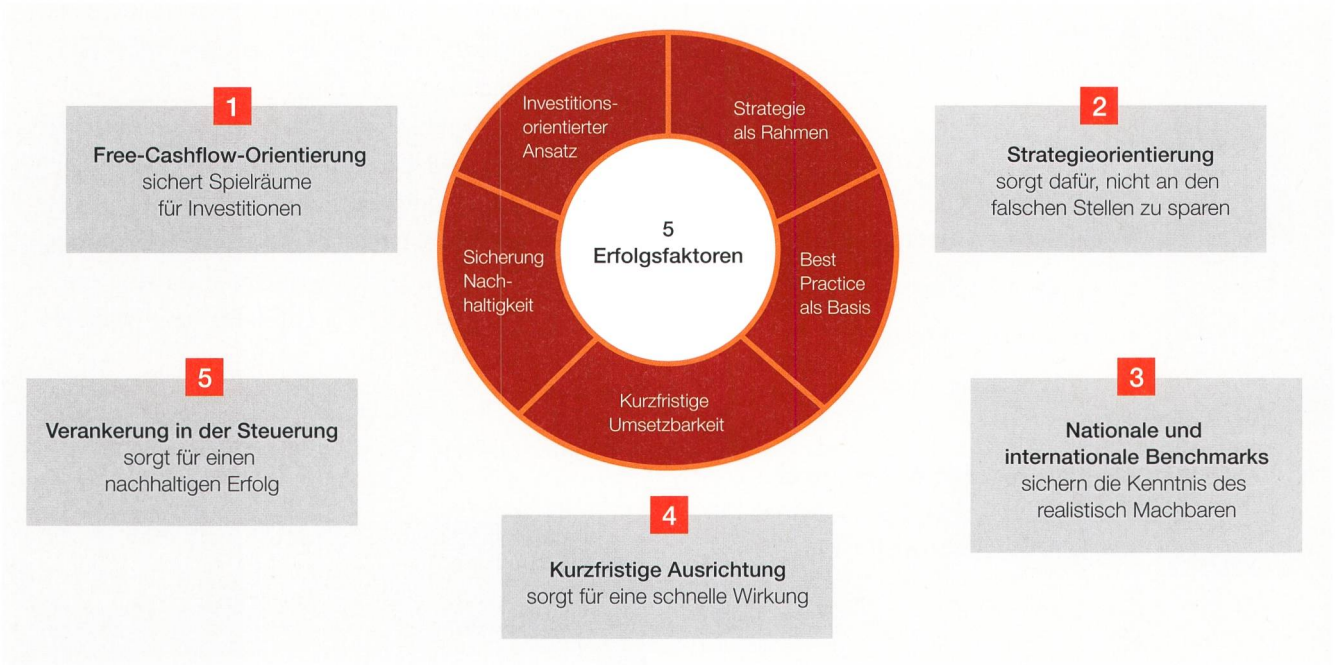


Bild 1 Erfolgsfaktoren für die erfolgreiche Durchführung von Ergebnissicherungsprojekten.

Schritt	Aktivität	Ergebnis
1 EBITDA	Optimierung der Erlöse, der Personal-, Material-, Fremdleistungskosten sowie sonstiger betrieblicher Aufwände	Verbessertes Betriebsergebnis
2 Working Capital	Optimierung der Forderungen und Verbindlichkeiten aus Lieferung und Leistung sowie der Vorräte	Verbesserter operativer Cashflow
3 Investitionen	Priorisierung der Investitionen und Verschieben oder Streichen anhand definierter Kriterien	Erhöhung Free Cashflow/ Unternehmenswert
4 Finanzierung	Optimierung der Finanzierungsstruktur und Konditionen	Verbesserung des finanziellen Spielraums

Bild 2 Cashflow-Modell.

- Investitionsmittel zu generieren, die für den Wandel und die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit des Energieversorgers hin zu einem nachhaltigen und per Energiestrategie vorgegebenen Energiesystem zwingend notwendig sind.

Erfolgsfaktoren

PwC hat in den letzten Jahren eine Vielzahl von Projekten zur Ergebnissicherung unterstützt. Gemeinsames Ziel dieser Projekte war es, zum einen die Rendite zu sichern, und zum anderen – über eine Verbesserung des Free Cashflow – notwendige Investitionen zu ermöglichen. Die in den Projekten gesammelten Erfahrungen haben ergeben, dass nachfolgende fünf Erfolgsfaktoren ausschlaggebend sind, um Ergebnissicherungsprojekte erfolgreich durchzuführen **(Bild 1)**.

Free-Cashflow-Orientierung

Die Orientierung an einem Cashflow-Modell **(Bild 2)** ermöglicht, die Kosten- und Erlössituation des Unternehmens umfassend zu erheben sowie die Zielwerte für Kosten und Erlöse zu definieren. Auf diese Weise lassen sich nicht nur Optimierung z.B. durch Produktportfolioanalysen, Prozesskostenbenchmarks und Analysen des Working Capitals zielgerichtet ableiten. Ein solches Vorgehen gibt auch die Sicherheit, alle Stellhebel zu identifizieren und die richtigen Prioritäten zu setzen. Des Weiteren lässt sich auf diese Weise die Mittelfristplanung unter Einbezug der definierten Massnahmen anpassen und für eine gezielte Kommunikation mit den Stakeholdern nutzen.

Strategieorientierung

Die konsequente Ausrichtung des Vorgehens bei Ergebnissicherungsprojekten auf die Strategie des Unternehmens sorgt dafür, nicht an den falschen Stellen zu sparen. Ausgangspunkt eines Projekts zur Ergebnissicherung sollte daher immer die Erhebung der formulierten Strategie sein. Dabei gilt es systematisch zu hinterfragen, in welchen strategischen Geschäftsfeldern (SGF) das Unternehmen tätig ist und in Zukunft tätig sein will. Auf diese Weise wird gewährleistet, die nötigen finanziellen Mittel zukunftsfähig zu verwenden und Einsparungen an den richtigen Stellen sicherzustellen. Auch sichert die strategieorientierte Ausrichtung der Kostensenkungsmassnahmen eine hohe Akzeptanz auf allen Ebenen des Unternehmens.

Nationale und internationale Benchmarks

Benchmarks sind die methodische Basis, um Zielwerte (Kosten und Erlöse) und Potenziale (Delta) zu ermitteln. Eine breite Basis an Vergleichswerten – sowohl innerhalb als auch über die Branche hinweg – gibt Sicherheit, dass die Potenziale für kurzfristige Optimierungen und mittelfristige Massnahmen auf fundierte Weise abgeleitet werden. Gleichzeitig ist es wichtig, dass bei der Ermittlung des Einsparpotenzials sowohl die unternehmerischen Besonderheiten berücksichtigt als auch die definierte Strategie als Rahmen miteinbezogen werden. Dies ist insbesondere von Bedeutung, um auf Basis der Ergebnisse des Projekts die Wirtschaftsplanung im Nachgang anhand belastbarer Werte anpassen zu können.

Kurzfristige Ausrichtung

Schnell wirksame Massnahmen schaffen kurzfristig Freiräume und fördern die Verbundenheit mit dem Projekt. Ein besonderes Augenmerk sollte daher darauf gerichtet sein, eine vollständige Sichtweise auf die Einflussgrössen des Free-Cashflows herzustellen und zeitnah wirksame Massnahmen abzuleiten. Typische Beispiele hierfür sind:

- Verbesserung der Marge durch ein optimiertes Pricing.
- Reduzierung von Personalkosten durch Nicht-Wiederbesetzung freier Stellen (Neu-/Verteilung von Aufgaben, Betrachtung von nicht mehr notwendigen Tätigkeiten z.B. durch Automatisierung).
- Reduzierung der IT-Kosten, z.B. durch Optimierung des Lizenzbestands bzw. Eliminierung nicht mehr genutzter oder redundanter Systeme.
- Reduzierung von Fremdleistungskosten oder sonstiger betrieblicher Aufwendungen z.B. durch Kürzung nicht strategieorientierter Projektbudgets, Verhandlung der Dienstleisterverträge sowie die Veränderung von Abschlagszahlungszeitpunkten zur Verringerung des Forderungsbestands.

Verankerung in der Steuerung

Die nachhaltige Sicherung des Erfolgs bedingt, die definierten Massnahmen in die Unternehmenssteuerung zu integrieren. Diese müssen nicht nur in der Strategie und Planung berücksichtigt werden, sondern auch in der unterjährigen Messung und Prognose: einerseits, um frühzeitig Planabweichungen identifizieren und Gegenmassnahmen ergreifen zu können; andererseits, um den Cashflow sowie weitere wesentliche Kennzahlen realistisch prognostizieren zu können. Gleiches gilt für den Umsetzungsstand der Einzelmassnahmen. Dieser muss fortlaufend analysiert und im Hinblick auf die Wirkung auf die Ziele bewertet werden. Auf diese Weise wird nicht nur die Zielerreichung insgesamt gewährleistet, sondern durch die regelmässige Kommunikation erzielter Erfolge auch die Akzeptanz für das Projekt gefördert.

Projektbeispiel

Am Beispiel eines Projekts bei einem integrierten Energieversorger werden nachfolgend das Vorgehen und die typischen Ergebnisse eines Ergebnissicherungsprojektes dargestellt.

Das Unternehmen stand aufgrund der verschärften Rahmenbedingungen in der Energiebranche vor der Herausforderung, seine langfristige Wettbewerbsfähigkeit zu sichern und gleichzeitig die Renditeerwartung der Anteilseigener zu erfüllen. Um dies zu bewerkstelligen, musste das Unternehmen jährliche Kosteneinsparungen im zweistelligen Millionenbereich erzielen. Aus diesem Grund wurde entschieden, ein Ergebnissicherungsprojekt durchzuführen.

Das Projekt wurde in mehreren Phasen durchgeführt **(Bild 3)** und von einem Beraterteam gesamtverantwortlich begleitet. Für die erfolgreiche Durchführung waren folgende Aktivitäten, Ergebnisse und insbesondere Erfolgsfaktoren wesentlich.

Analyse und Zielbild

In der ersten Projektphase lag der Fokus darauf, Transparenz über den Status quo zu schaffen und konkrete Verbesserungsmassnahmen zu identifizieren, um die Kosten zu senken. Hierzu wurden im ersten Schritt der strategische Rahmen erhoben und die Geschäftsfelder anhand einer Ergebnisrechnung sowie ihrer strategischen Bedeutung bewertet. Im zweiten Schritt wurde ein formblattgestütztes indikatives Prozesskosten-Benchmarking durchgeführt, um Potenziale in allen Wertschöpfungsstufen zu identifizieren. Anhand von Erhebungsbögen wurden Personalkapazitäten und Fremdleistungskosten auf die relevanten Prozesse verteilt. Grundlage hierfür war das PwC-Prozessmodell für Energieversorger, das alle Prozesse eines integrierten Energieversorgungsunternehmens detailliert beschreibt. Auf diese Weise wurde sichergestellt, dass ein gemeinsames Verständnis über die Inhalte der Prozesse besteht und die Kosten den richtigen Prozessen zugeordnet werden.

Die so ermittelten Prozesskosten wurden im Anschluss mit Best-Practice-Werten vergleichbarer Unternehmen bewertet, und Indikationen für Einsparpotenziale wurden abgeleitet. In Analyseworkshops wurden die Potenziale im Nachgang validiert, indem die Ist-Situation anhand von Standardhandlungsfeldern analysiert wurde. Diese sind eine Sammlung bekannter Ursachen für Ineffizienzen in Prozessen, die den Erfahrungsschatz von zahlreichen früher durchgeführten Projekten bündeln. So wurde nicht nur eine hohe Effizienz sichergestellt, sondern auch gewährleistet, dass die wichtigen Hebel für die Hebung der Effizienzpotenziale identifiziert und mit Verbesserungsmassnahmen unterlegt werden konnten.

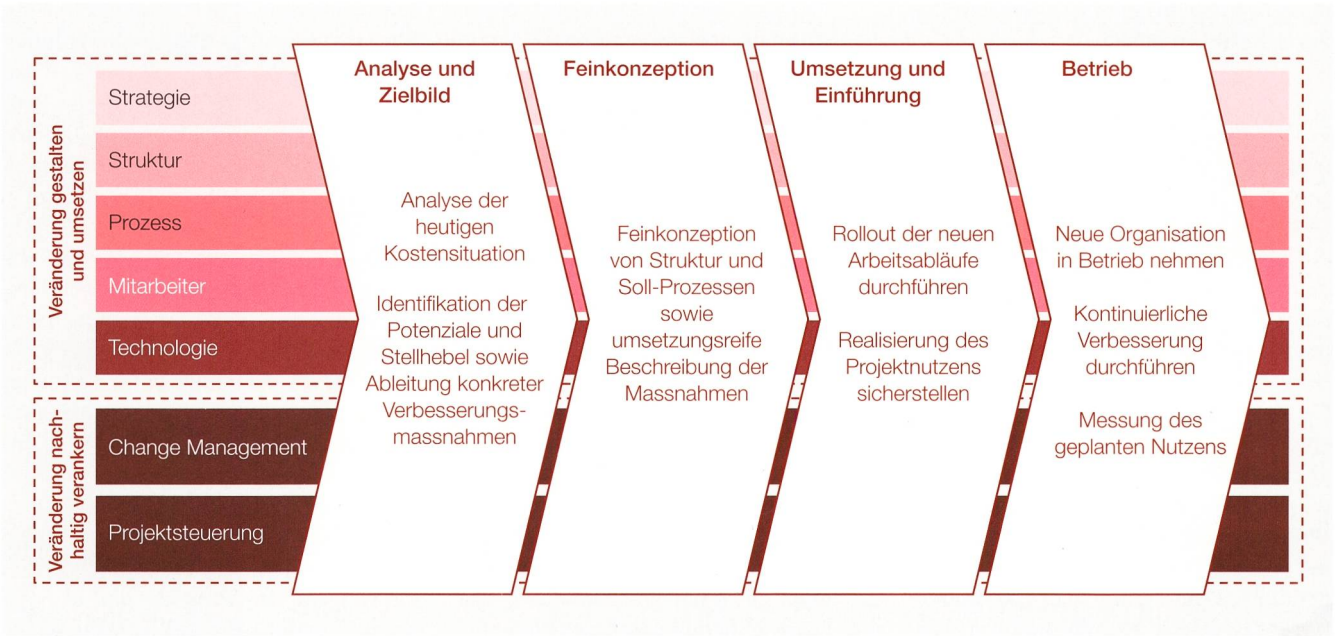
Die Verbesserungsmassnahmen wurden im Nachgang durch das Projektteam detailliert beschrieben, und insbesondere das Zielbild, das Vorgehen sowie die erwarteten Einsparpotenziale wie auch die notwendigen Investitionsbedarfe wurden definiert. Eine detaillierte Planung der Einsparpotenziale und Investitionen war dabei insofern wichtig, als die Massnahmen nach Verabschiedung durch die Geschäftsführung in das Financial-Modell übernommen wurden, um die Auswirkungen auf das Betriebsergebnis und die Mittelfristplanung zu analysieren.

Im genannten Beispielprojekt konnte insgesamt ein Einsparpotenzial von 30 Mio. CHF identifiziert und durch knapp 100 Verbesserungsmassnahmen konkretisiert werden. Wesentlicher Erfolgsfaktor in dieser Phase ist es, die Aktivitäten in hohem Masse mitarbeiterorientiert zu gestalten, um einerseits das vorhandene Wissen über Schwachstellen und Verbesserungspotenziale umfassend einzubringen, andererseits über den Workshop-Ansatz identifizierte Themen mit den Verantwortlichen zu diskutieren und die gemeinsame Akzeptanz für den Veränderungsprozess zu erzielen.

Feinkonzeption

In der Phase Feinkonzeption wurden die definierten Verbesserungsmassnahmen konkretisiert bzw. Quick-Win-Massnahmen direkt umgesetzt. Für komplexe Verbesserungsmassnahmen, wie die Optimierung des Workforce-Managements im Netzbereich oder des Kundenservices und der Abrechnung im Vertrieb, wurden Feinkonzepte entwickelt, die die zukünftigen Abläufe, organisatorischen Anpassungen sowie die Optimierungen auf IT-Ebene im Detail spezifizierten.

Parallel wurde auf Seite der Mitarbeitenden die Entwicklung der natürlichen Fluktuation bzw. durch Methoden des Personalmanagements (z.B. Arbeitsteilzeit) beeinflussbare Fluktuation analysiert, um die Kostenwirksamkeit der Massnahmen bewerten und zeitlich terminieren zu können.



Bilder: Autoren

Bild 3 Prozessphasen des Beispielprojekts.

Wichtiger Aspekt auch in dieser Phase ist das mitarbeiterorientierte Vorgehen. Im umschriebenen Projekt wurde die Feinkonzeption durch ausgewählte Mitarbeitende des Unternehmens verantwortet. Die Rolle des Beraterteams lag in der Steuerung des Gesamtprojekts und der konsequenten Bereitstellung von Best-Practice-Konzepten und -Prozessen. Auf diese Weise konnte zum einen eine stringente Umsetzung in einem engen Zeitplan sichergestellt, zum andern aber auch die Beteiligung der Mitarbeitenden und des Kaders gewährleistet werden.

Umsetzung

Die definierten Verbesserungsmassnahmen und Feinkonzepte werden im nächsten Schritt in die Umsetzung gebracht. Ein klar definierter Umsetzungsplan stellt die nachhaltige Durchführung von Aktivitäten wie die IT-Auswahl und -Implementierung, die Umsetzung von Kooperationen (meist in Servicefunktionen), die Anpassung von Dienstleistungsverträgen (Service Level Agreements, Anforderungs-Management, Change-Management usw.), Veräusserung von Beteiligungen, Vermietung von Immobilien und sonstigen Assets bzw. die Durchführung der erforderlichen Personalentwicklung und damit das Erreichen der definierten Einsparziele sicher.

Zusammenfassung

Das Thema Ergebnissicherung ist heute und in Zukunft ein wesentlicher Bestandteil der strategischen Prioritäten in der Energieversorgungsbranche. Sowohl im Hinblick auf die Optimierung der Kostenposition, aber auch die nachhaltige Aufstellung des Unternehmens zur Erschliessung zukünftiger Erlösquellen gilt es, die richtigen Entscheidungen zu treffen. Oben dargestelltes Vorgehen stellt einen ganzheitlichen Ansatz dar, um diese für die Zukunftssicherung des Unternehmens wichtigen Entscheidungen auf fundierte und den Rahmenbedingungen des Unternehmens angepasste Weise treffen zu können.

Autoren

Alpaslan Dilekci ist Senior Manager bei PwC Schweiz.
PwC Schweiz, 8050 Zürich
alpaslan.dilekci@ch.pwc.com

Stefan Kurz ist Senior Manager bei PwC Deutschland.
PwC Deutschland, D-80636 München
stefan.kurz@de.pwc.com

Résumé

Garantie du résultat dans l'économie énergétique

Défis des entreprises d'approvisionnement en énergie entre le commerce de l'énergie actuel et futur

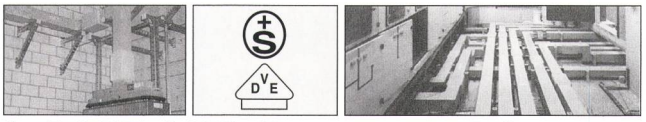
Le tournant énergétique met les entreprises d'approvisionnement en énergie face à de nouveaux défis stratégiques : d'une part, elles doivent assurer de manière durable le résultat de leur entreprise et, de l'autre, elles doivent générer de nouveaux fonds d'investissement indispensables à la compétitivité future. Pour garantir un résultat positif, cinq facteurs sont déterminants dans le sens d'une approche globale : une orientation free cashflow; une orientation stratégique; des comparaisons nationales et internationales; une vision à court terme ainsi qu'un ancrage de la conduite.

Le présent article expose les facteurs de réussite à travers l'exemple d'un projet réalisé chez un fournisseur d'énergie intégré qui s'est retrouvé face au défi d'assurer la compétitivité de l'entreprise sur le long terme et en même temps de répondre aux attentes des actionnaires en matière de rendement. Le projet a été réalisé en plusieurs phases et accompagné par une équipe de conseillers. Dans une première phase d'analyse, un potentiel d'économie s'élevant à 30 millions de francs suisses a pu être identifié, ainsi qu'une centaine de mesures d'amélioration à mettre en place pour y parvenir. Dans une deuxième phase, les mesures définies ont été concrétisées dans un concept détaillé. Ces mesures sont dorénavant mises en pratique et un plan garantira l'exécution durable des activités. Se

Anzeige

Digital kommunizieren, verkaufen und zusammenarbeiten.

mazze.ch
matthias walti informationsarchitekt | ch-5630 muri



LANZ HE Stromschienen 400 A – 3200 A IP 68

1. geprüft auf Erdbebensicherheit SIA 261 Eurocode 8 (EMPA)
2. geprüft auf Schockwiderstand 1 bar Basisschutz (ACS Spiez)
3. geprüft auf Funktionserhalt im Brandfall 90 Minuten (Erwitte)

3-fach geprüft gibt Sicherheit in schwierig zu evakuierenden Gebäuden, in Anlagen mit grossem Personenverkehr, in Wohn-, Hotel- und Bürohochhäusern.

Sehr kurze Planungs-, Produktions- und Montagetermine. Preis günstig. Qualität top. Zuverlässig: LANZ nehmen.

•3xS8

lanz oensingen ag
CH-4702 Oensingen Südringstrasse 2
Telefon 062 388 21 21 Fax 062 388 24 24
www.lanz-oens.com info@lanz-oens.com