

OPTIMIERUNG DES OVERHEADS VON VERSORGUNGSUNTERNEHMEN

Benchmarking und Maßnahmenpakete
für ausgewählte Fachbereiche



Gründe für den historisch gewachsenen Overhead

Veraltete Verwaltungsstrukturen

Das aktuelle Marktumfeld von Versorgungsunternehmen wird geprägt von Energiewende, Netzausbau und technologischen Innovationen. Der Transformations- und Investitionsdruck wächst. Währenddessen steigern Regulatorik und Bürokratie den administrativen Aufwand und steigern auf diese Weise die ohnehin schon hohen Finanzierungsherausforderungen zusätzlich. Ein wichtiger Lösungsansatz ist die Optimierung interner Prozesse und Strukturen. Denn effiziente Zentralfunktionen stärken die organisatorische Agilität, die es braucht, um eine nötige Transformation resilient zu bewältigen.

Allgemein lässt sich beobachten, dass viele Versorgungsunternehmen über die vergangenen Jahrzehnte Verwaltungsstrukturen aufgebaut haben, die nicht mehr zu ihrem heutigen Marktumfeld passen. Denn Arbeitsprozesse haben sich in dieser Zeit stark verändert und werden von den ehemals sinnvollen Strukturen nicht mehr ideal abgebildet.

Begünstigt vom Fokus auf die Daseinsvorsorge und einer kommunalen Governance wurden Organisationsstrukturen eher kontinuierlich erweitert als auf Effizienz getrimmt. Dabei ist zu beachten, dass die Versorgungsbranche sehr heterogen aufgestellt ist. Neben staatlichen und privaten Unternehmensformen variiert auch die Unternehmensgröße und -ausrichtung enorm.

Zuvor fehlender Handlungsdruck

Bei manchen Versorgungsunternehmen führte auch ihre Monopolstellung in der Vergangenheit zu Ineffizienzen. Fehlende Konkurrenz erforderte keine Kostendisziplin. Stiegen die Ausgaben, konnten die Kosten einfach an Endkunden weitergegeben werden. Versorger spürten demnach für lange Zeit wenig Handlungsdruck von außen, der eine Veränderung hätte bewirken können.

Mitunter verschlechterte sich daraufhin auch die operative Exzellenz, beispielsweise Qualitätsversprechen gegenüber Kunden oder der Kundenservice. Doch dies hatte mangels Alternativen vorerst keine spürbar negativen Konsequenzen für die Versorgungsunternehmen. Es wuchsen die Ineffizienzen auf der einen und die Verbraucherkosten auf der anderen Seite.

Mit dem Zuwachs an Alternativen und dem Transformationsdruck der Energiewende gilt es nun, die historisch gewachsenen Overhead-Strukturen zu adressieren, um die Effizienz zu steigern, wettbewerbsfähig zu bleiben und sich finanziell solide aufzustellen. Dabei profitieren Versorger von der Optimierung insbesondere dann, wenn sie die Themen rechtzeitig angehen, um vorausschauend die Position zu sichern.

Ausgangslage

Ob Strom, Gas, Fernwärme, Entsorgung oder Wasser – die Leistungen von Versorgungsunternehmen sind aus unserem Alltag kaum wegzudenken. Doch viele Unternehmen dahinter stehen aktuell vor einer großen Herausforderung: Wie können sie den Umstieg auf erneuerbare Energieträger finanzieren?

535 Milliarden Euro müssen in den nächsten 20 Jahren laut KfW allein in Deutschlands Wärme-, Strom- und Gasverteilnetze investiert werden, um die Energiewende zu realisieren. Dieser Zahl steht eine Finanzierungslücke von 346 Milliarden Euro gegenüber, wobei ein Großteil der Investitionen bereits in den kommenden zehn Jahren anfallen wird. Das stellt die betroffenen Versorgungsunternehmen vor große finanzielle Herausforderungen.

Durch technische Innovationen stehen Endkunden zudem mehr Alternativen zur Verfügung. Der Kauf einer eigenen Solaranlage und Wärmepumpe wird umso attraktiver, je mehr die Preise bei klassischen Versorgungsunternehmen steigen. Während diese früher oft ein Marktmonopol hielten, können Kunden nun zwischen verschiedenen Anbietern wählen. Diese Entscheidung fällt immer stärker zugunsten kostengünstiger Alternativen, was insbesondere wegen der Technologien zur eigenen Strom- und Wärmeproduktion dazu führt, dass Kunden nicht nur vorübergehend, sondern langfristig verloren gehen.

Sowohl zur Finanzierung der Energiewende als auch zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit ist es jetzt also besonders wichtig, dass Versorgungsunternehmen mögliche Einsparpotenziale identifizieren und realisieren. Die gewonnenen Finanzmittel können dann für Investitionen genutzt oder über Preisreduktionen an Endkunden weitergegeben werden, um dadurch ein attraktiveres Angebot bieten zu können.

Optimierung des Overheads nach Fachbereichen

Branchen-Benchmarking

Wollen Versorgungsunternehmen ihre Organisationsstrukturen optimieren, kann ein Branchen-Benchmarking dabei als wertvoller Ausgangspunkt dienen. Zunächst bietet sich eine Status-quo-Analyse im eigenen Unternehmen an, die anschließend dem Vergleich im Branchen-Benchmarking dient. Ziel ist es, die Struktur der Zentralfunktionen auszuwerten und erste Optimierungspotenziale zu identifizieren. Darauf aufbauend lassen sich Verbesserungspotenziale gezielt ermitteln und Maßnahmenpakete für ausgewählte Fachbereiche entwickeln und umsetzen.

Ein klassisches Benchmarking greift in dieser heterogenen Branche allerdings zu kurz. Entscheidend ist die funktionale Tiefenanalyse. Im Benchmarking werden Aufbau, Aufgaben und Ressourceneinsatz der Zentralfunktionen bewertet. Reine Kostenvergleiche (z. B. Overhead-Quote in % vom Umsatz) liefern ein verzerrtes Bild. Erst die Zerlegung in Fachbereiche wie Finanzen, HR, IT, Einkauf und Recht, jeweils mit spezifischen KPIs, macht sinnvolle Einsparpotenziale sichtbar. Die Analyse der Organisationsstrukturen umfasst hierbei die bestehenden Personalstrukturen und -kosten, Steuerungsspannen, interne vs. externe Leistungen, Rollen, Schnittstellen und Effizienzkennzahlen.

Neben einer Auswahl von Unternehmen aus der eigenen Branche kann das Benchmarking durch reale Daten ausgewählter Industrieunternehmen gewinnbringend ergänzt werden. Die Vergleichbarkeit sollte hier unter Berücksichtigung struktureller Unterschiede wie Unternehmensgröße, Geschäftsmodell, Wertschöpfungstiefe und finanzieller Kennzahlen erfolgen. Hierbei zeigt sich beispielsweise, dass Versorgungsunternehmen in Zentralfunktionen wie Personal oder Controlling im Schnitt etwa doppelt so viele FTE (Mitarbeiter in Vollzeit-Äquivalenten) beschäftigen wie vergleichbare Industrieunternehmen.

Prozess- und Strukturoptimierungen

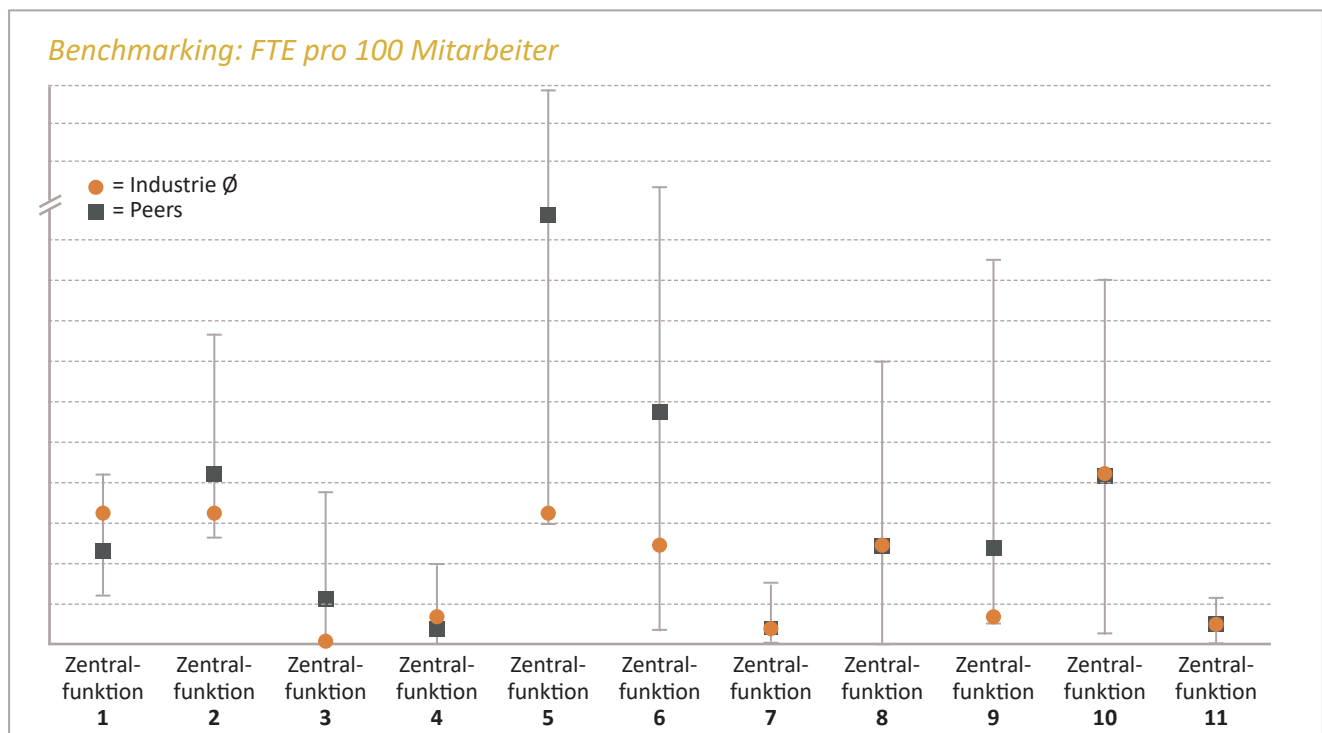
Wichtig ist, dass es bei der Optimierung des Overheads nicht primär um Personalabbau geht. Im Benchmarking der Energiebranche zeichnen sich die größten Ineffizienzen beispielsweise durch umfangreiche Doppelstrukturen, unklare Prozesse sowie geringe Führungsspannen aus. Stellenstreichungen allein würden diese Probleme gar nicht lösen. Es geht um End-to-End-Prozessoptimierung, die Reduktion von Schnittstellen und die Zusammenlegung fragmentierter (Doppel-)Funktionen sowie

ganzer Fachbereiche. Damit einher geht eine Verschiebung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten, die klar definiert werden müssen.

Voraussetzung, um solche Maßnahmenkataloge zu steuern, sind ergänzende qualitative Bewertungen zu Anforderungen, Digitalisierung und Technologieeinsatz, jeweils mit ihren Auswirkungen auf Organisation und Effizienz. Daneben sind relevante Skills für die Zukunft zu identifizieren, sei es im Projektmanagement, der technischen Expertise oder im vernetzten Denken. Bereits heute gilt künstliche Intelligenz als zentraler Wachstumshebel für Zentralfunktionen, der technisch aufgesetzt und personell begleitet werden muss.

Ausblick: Kultureller Wandel

Eine nachhaltige Optimierung des Overheads erfordert nicht nur ein durchdachtes Maßnahmenpaket, sondern einen kulturellen Wandel. Sonst drohen Effizienzprogramme durch Widerstände im Management oder an der fehlenden Verankerung in der Unternehmenssteuerung zu scheitern. Die Transformation muss dafür von Anfang an kommunikativ begleitet und Mehrwerte für die Stakeholder aufgezeigt werden. Das sind beispielsweise die gesteigerte Wettbewerbsfähigkeit und verbesserte Finanzierungslage, für Kunden sind es günstigere Verbraucherpreise oder Serviceangebote und für Gesellschafter höhere Ausschüttungen, die anderweitig investiert werden können. Nicht zuletzt profitieren die Mitarbeiter von der Optimierung des Overheads: Überstunden können reduziert, Frustrationen in Arbeitsabläufen beseitigt, Aufgaben klar zugeteilt und ein guter Workflow ermöglicht werden.



Haselhorst Associates ist eine der deutschlandweit führenden Restrukturierungsberatungen und Teil der wachsenden H&Z-Gruppe. Das Team aus rund 35 international erfahrenen Beratern bzw. Partnern erarbeitet maßgeschneiderte Lösungen für seine Kunden: von der Analyse über die jeweilige Projektplanung bis hin zur Begleitung der Umsetzung. Darüber hinaus unterstützt Haselhorst Associates Kommunen, Versorger und Unternehmen bei ihrer strategischen Positionierung sowie der operativen Umsetzung rund um die urbane Transformation. Ein zentrales Instrument dieser Arbeit ist das jährlich erstellte Smart-City-Ranking, das eine umfassende und fundierte Datenbasis zur Entwicklung der 400 größten Städte Deutschlands bereitstellt.



**Johann Georg von Hülsen –
Managing Partner**
jg.vonhuelen@
haselhorst-associates.com

Johann Georg von Hülsen ist seit 2016 bei Haselhorst Associates. Schwerpunkte seiner Tätigkeit bilden Sanierungen und Restrukturierungen, Carve-out und Post-Merger-Integration sowie die Prozess- und Working-Capital-Optimierung. In den vergangenen Jahren hat er verschiedenste Führungspositionen in produzierenden Unternehmen sowie im Handel und in der Touristik übernommen. Zuvor war Johann Georg von Hülsen Senior Manager bei Ernst & Young und hatte dabei viele erfolgreiche Restrukturierungen und Transaktionen begleitet: unter anderem in der KarstadtQuelle AG, später Arcandor AG, bei der BÖWE Systemec GmbH und im Bundesministerium für Verteidigung.

Haselhorst Associates GmbH

Schiffbauerweg 1
82319 Starnberg

+49 8151 65040-0
info@haselhorst-associates.com
www.haselhorst-associates.com

