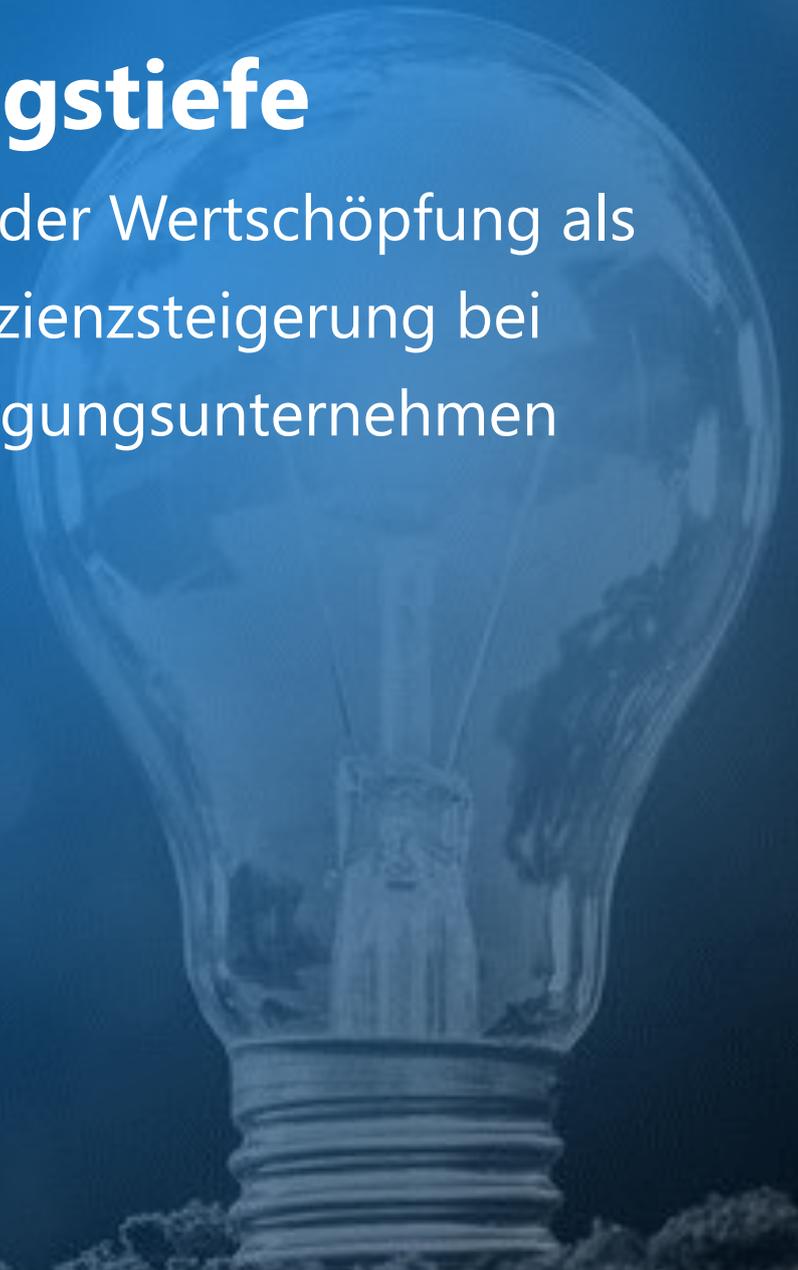


Thema!

## **Fertigungstiefe**

Veränderung der Wertschöpfung als  
Mittel zur Effizienzsteigerung bei  
Energieversorgungsunternehmen



### **Fontin & Company**

wurde 1995 als Spin-Off der Universität St. Gallen gegründet. Der Schwerpunkt des Beratungshauses liegt auf infrastrukturgetriebenen und anlagenintensiven Branchen in der Versorgung, dem Öffentlichen Verkehr sowie weiteren anlagenintensiven Industrien.

Fontin & Company begleitet seine Kunden bei der Strategieentwicklung, Umsetzungskonzepten, Geschäftsmodellen, Performance Management und bei Fragen zu Prozessen und Organisation. Der Schwerpunkt liegt hier beim Management von Anlagen und Digitalisierungsfragen.

Mehr erfahren auf [Fontin.com](https://fontin.com)

## Effizienzsteigerung ist ein wichtiger Erfolgsfaktor in der Energiewirtschaft

Nach wie vor sind Energieversorger und Stadtwerke zur Steigerung ihrer Effizienz und Optimierung der Kostenstrukturen gezwungen. Die Gründe hierfür sind vielfältig: Umsatz- und Renditeverluste im Kerngeschäft, veränderte Kundenanforderungen in einem zunehmend kompetitiven Umfeld oder aber regulatorische Zwänge machen Effizienzsteigerungen zur Pflicht eines jeden Versorgungsunternehmens.

Hierfür steht ein bewährtes Instrumentarium zur Verfügung, wie zum Beispiel Kostenstrukturanalysen, Prozessoptimierung oder Working Capital Management. Diese Instrumente werden meist in zeitlich begrenzten Programmen gebündelt und angewendet, gerne auch mehrmals hintereinander, wenn die Ziele nicht erreicht werden oder die Kosteneinsparungen nicht ausreichen. Einen anderen Weg gehen kontinuierliche Programme bzw. Maßnahmen zur Effizienzsteigerung. Sie werden fest in der Organisation verankert und häufig durch die Mitarbeiter selbst vorangetrieben. Damit kann zum einen die Akzeptanz erhöht werden, zum anderen sind die identifizierten Ansatzpunkte meist praxisnah und haben eine hohe Umsetzbarkeit. Allerdings ist für solche Ansätze Geduld gefragt, die Verbesserung erfolgt tendenziell in kleinen Schritten, Ergebnisse werden oft erst mittelfristig sichtbar und schmerzhaft Maßnahmen werden tendenziell gemieden. Zudem ist eine hohe Prozessorientierung die Grundvoraussetzung für den Erfolg kontinuierlicher Verbesserungsprozesse, was in der Energiewirtschaft allenfalls in Teilen gegeben ist.

## Bewährte Instrumente greifen immer öfter zu kurz, die Veränderung der Wertschöpfung bietet einen ergänzenden Ansatzpunkt für mehr Effizienz

In einem stabilen Marktumfeld und bei unveränderter Wertschöpfung können die genannten und bewährten Instrumente adäquate Mittel zur Effizienzsteigerung sein. In der Energiewirtschaft ist aber gerade das Gegenteil zu beobachten: regulatorische Rahmenbedingungen wandeln sich, neue Marktteilnehmer verändern den Wettbewerb, Technologien werden rasant weiterentwickelt, und über Jahrzehnte funktionierende Geschäftsmodelle und Wertschöpfungsstufen verlieren an Relevanz. So wird zum Beispiel die Stromerzeugung mit konventionellen Technologien immer unrentabler, und der Vertrieb wandelt sich von einem Commodity-Vertrieb hin zu einem kundenorientierten Vertrieb mit stärkerem Fokus auf Bündelprodukten und Dienstleistungen.

Diese marktseitigen Verschiebungen stellen alle Marktteilnehmer vor große Herausforderungen. Sie können für EVUs und Stadtwerke aber auch der Auslöser für eine aktive Veränderung der eigenen Wertschöpfungskonfiguration sein. Und diese Veränderung der Wertschöpfungskonfiguration bietet wiederum einen ergänzenden Ansatzpunkt zur Effizienzsteigerung, der im Instrumentarium bisher vernachlässigt wurde.

Abbildung 1 bietet eine Übersicht bewährter und ergänzender Ansatzpunkte für Effizienzsteigerungen in Abhängigkeit von der Konfiguration der Wertschöpfung.



Abbildung 1: Ansatzpunkte für Effizienzsteigerungen

## Mit mutigen Entscheidungen können Wertschöpfungspotenziale genutzt werden

Eine aktive Veränderung der Wertschöpfungskonfiguration eines Unternehmens erfordert zuallererst eine intensive Analyse- und Bewertungsphase. In dieser sind aktuelle und künftige Elemente der Wertschöpfung zu identifizieren und voneinander abzugrenzen. Anschließend können diese Wertschöpfungselemente bewertet werden, z.B. bezüglich Attraktivität, Markteintrittsbarrieren, Wettbewerbsintensität oder benötigter Kompetenzen und Know-how. Diese Bewertung kann auch dazu dienen, Produkte oder Wertschöpfungselemente zu identifizieren, die von einer Commoditisierung bedroht sind. Diese Situation, in der selbst komplexe Produkte und Dienstleistungen zu Commodities degenerieren, ist seit einigen Jahren auch in der Energiewirtschaft zu beobachten. Um dieser Entwicklung zu begegnen, ist die Veränderung von Wertschöpfung oder Geschäftsmodellen ein erfolgversprechender Ansatz.

Auf die Analyse- und Bewertungsphase folgt ein Schritt, der mutige Entscheidungen des Managements erfordert: die künftigen Wertschöpfungspotenziale müssen mit der bisherigen Wertschöpfung und den etablierten Geschäftsmodellen abgeglichen werden. Nicht selten resultiert daraus die Erkenntnis, bestehende Wertschöpfungselemente aufzugeben und sich aus etablierten Geschäftsmodellen zurückziehen. Genau diese Fokussierung schafft die Grundlage einer zukunftsorientierten Kostenbasis und künftiger Effizienzgewinne.

An einem vereinfachten Beispiel des Rückzugs aus der konventionellen Stromproduktion und der Stärkung des Vertriebs von Energiedienstleistungen soll dies verdeutlicht werden. So lässt sich zuerst einmal die Kostenbasis senken: durch den Verkauf von Anlagen lassen sich Kapitalkosten reduzieren, die Betriebskosten senken (z.B. für Brennstoffe, Betrieb und Instandhaltung von Anlagen) und Personalkosten einsparen. Darüber hinaus müssen Kernkompetenzen anders fokussiert oder neu geschaffen werden. So reduziert sich beispielsweise der Bedarf von Technik-/Ingenieur-lastigen Kompetenzen, wohingegen im Vertrieb neue Kompetenzen wie Kundensegmentierung oder der Umgang mit Big Data auf- bzw. ausgebaut werden müssen. Und nicht zuletzt entsteht die Notwendigkeit, Prozessketten und die Organisationsstruktur neu zu gestalten und dadurch Effizienzpotenziale zu heben. In einem weiterführenden Schritt kann dann die nachhaltige „Kür“ erfolgen, die in einem regelmäßigen Review und der stetigen Optimierung der Wertschöpfungskonfiguration besteht.

## Fontin & Company kombiniert Wertschöpfung mit Effizienz

Die Erfahrungen von Fontin & Company zeigen, dass die bewährten Instrumente zur Effizienzsteigerung in der sich fundamental verändernden Energiewirtschaft häufig nicht mehr ausreichen. Das zweite oder dritte Kostensenkungsprogramm liefert meist nur noch einen geringen Grenznutzen, und für kontinuierliche Ansätze fehlt oftmals die nötige Unterstützung und Geduld zur Zielerreichung.

Aus diesem Grund sollten Unternehmen auch über eine Veränderung ihrer Wertschöpfungskonfiguration nachdenken – nicht nur zur Erreichung einer attraktiven strategischen Positionierung, sondern auch als Mittel zur Effizienzsteigerung.

Fontin & Company kann auf zahlreiche Erfahrungen und ein bewährtes Instrumentarium zur Effizienzsteigerung in der Energiewirtschaft zurückgreifen. Darüber hinaus verfügen wir mit dem „Geschäftsmodell-Konfigurator“ auch über eine Methodik zur Weiterentwicklung von Wertschöpfungsstrukturen und Geschäftsmodellen. Durch die Kombination dieser Kompetenzen können wir EVUs und Stadtwerken bei der Effizienzsteigerung helfen, sei es auf einem bewährten Pfad oder durch das Beschreiten neuer Wertschöpfungswege. Den Ausgangspunkt bildet immer eine Situationsanalyse, in der gemeinsam mit dem Kunden anhand eines Fragenkatalogs die Konfiguration der Wertschöpfung und bisherige Maßnahmen zur Effizienzsteigerung bewertet werden. Ausgehend von dieser Analyse werden dann gezielt die Instrumente zur Effizienzsteigerung angewendet und entsprechende Maßnahmen erarbeitet.

