

Kostensenkungen bei Stadtwerken und Energieversorgungsunternehmen zielsicher planen und umsetzen

Moderne Kostensenkungsprogramme vernetzen die Maßnahmensuche mit den jeweils passenden personalwirtschaftlichen Umsetzungskonzepten. – Kontinuierliche Aufgabenvernetzung als Schlüssel für mehr Output

Kostensenkung ist ein hochaktuelles Thema für Versorgungsunternehmen. Und wird es bleiben. Mit der Ermächtigung der Bundesnetzagentur, auch die Strom- und Gasnetze zu regulieren, ist ein weiteres Kapitel in der Liberalisierung der deutschen Versorgungsindustrie aufgeschlagen worden. Anteilseigner achten zunehmend auf ihre Kapitalrendite und Stadtwerke haben weiterhin Verpflichtungen aus dem Querverbund von Versorgung und Verkehr oder anderen kommunalen Aufgaben. Dies alles lässt keine Entspannung im jetzt schon beständig präsenten Ergebnisdruck erwarten. Da viele „klassische“ Kostensenkungsmaßnahmen aber ausgereizt sind und auch – besonders im kommunalen Umfeld – der politische Druck wächst, möglichst kein Personal betriebsbedingt abzubauen, muss der Prozess von der Idee zur Wirklichkeit effektiver werden. Ein Erfolg versprechender

Ansatz hierfür ist es, schon frühzeitig im Kostensenkungsprogramm die personalwirtschaftliche Umsetzung einer Maßnahme mit zu bedenken, verbunden mit einem wirkungsvollen Maßnahmencontrolling während der tatsächlichen Umsetzung.

Kostensenkung geht meist mit Personalabbau einher

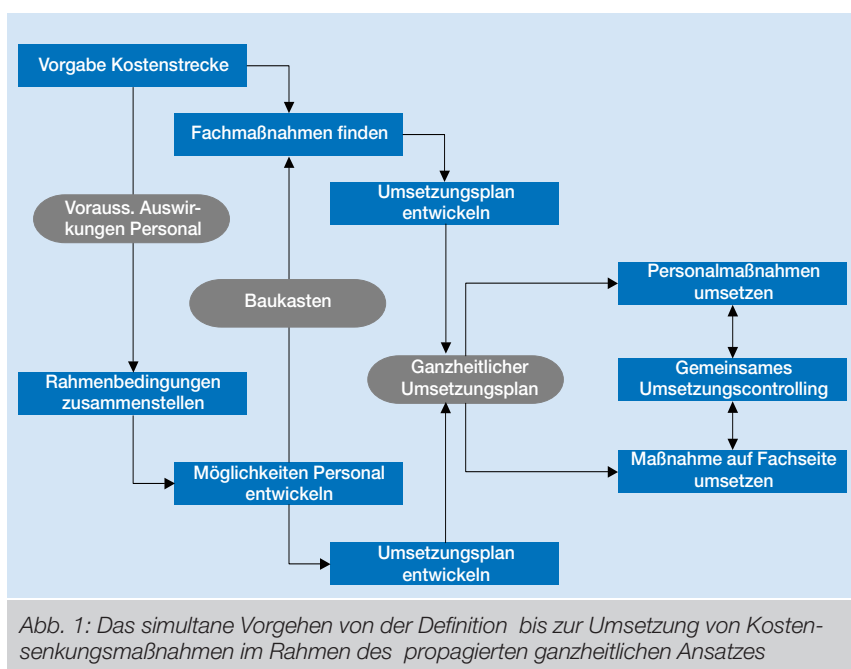
Kostensenkungserfordernisse werden meist als pauschale Zielwerte vorgegeben. Sie kommen häufig aus der Finanzplanung und resultieren aus der Notwendigkeit, eine vom Eigner gewünschte Rendite zu erreichen oder sie sind das Ergebnis von Benchmarkvergleichen mit anderen Unternehmen. Zukünftig werden Kostensenkungsvorgaben vermehrt auch Reaktionen auf erwartete oder tatsächlich eingetretene Erlösreduzierungen im regulierten Netzgeschäft sein. Während der Suche nach Kosteneinspa-

rungsmöglichkeiten wird schnell eines klar: Wirksam lassen sich Kosten tatsächlich meist nur durch Abbau von Personal reduzieren. So „unsozial“ diese Aussage auch ist, gibt sie lediglich die nüchterne Analyse der typischen Kostenstruktur eines Versorgungsunternehmens wieder. Als Faustregel gilt, dass im anlagenintensiven Versorgungsgeschäft meist 70 bis 80 Prozent der Einsparungen eines Kostensenkungsprogramms den Personalbereich betreffen. Oft liegt dieser Anteil aber auch noch deutlich darüber.

Warum klassische Kostensenkung wenig erfolgreich ist

Umso erstaunlicher ist, dass die Erfolgsquote bei der Maßnahmenumsetzung meist unter 70 Prozent liegt. Obwohl die Maßnahmenpakete fachseitig in der Regel sehr konkret geschnürt sind, geht auf dem Wege der Umsetzung ein nicht unerheblicher Teil ihrer Wirkung verloren. Das liegt im Wesentlichen an vier Ursachen:

- Die Maßnahmen sind nicht „zu Ende“ gedacht. Anstatt die Maßnahmen von Anfang an mit der Fach- und auch der Personalabteilung zu diskutieren, wird oft zunächst nur der versorgungsfachliche Anteil der Maßnahme bearbeitet. Die personalwirtschaftlichen Anforderungen bleiben dabei ganz außen vor.
- Das Personalthema wird während der Maßnahmendefinition „schöngeredet“, wodurch eigentlich vorhersehbare Konfliktlinien ausgeblendet werden.
- Daraus ergibt sich fast zwangsläufig der dritte Punkt, nämlich die Tatsache, dass sich Stolpersteine erst während der Umsetzung zeigen. Dass diese Stolpersteine auftauchen, bedeutet aber noch lange nicht, dass daraus Konsequenzen gezogen und die Maßnahmen überdacht werden.



Quelle: Consileon Business Consultancy GmbH

- Denn viertens fehlt meist auch ein Umsetzungscontrolling, was es enorm erschwert, Erfolge und Misserfolge angemessen zu beurteilen und gegebenenfalls gegensteuern zu können.

Diese Ursachen resultieren aus dem gängigen sukzessiven Vorgehen bei Kostensenkungsmaßnahmen, das von den Kostenzielen über die Definition der fachseitigen Aufgaben und des fachseitigen Umsetzungszeitplans bis zur Umsetzung auf Personalebene die Maßnahmen Schritt für Schritt „abarbeitet“. Die einzelnen Phasen stehen für sich, Rückkopplungen sind nicht vorgesehen, was Korrekturen im Verlauf der Maßnahme erschwert. Die mangelnde Verknüpfung der verschiedenen Phasen ist denn auch der eigentliche Grund für die geringe Erfolgsquote dieses Ansatzes.

Beispielhaft hierfür sei die Einrichtung eines Personalpools durch ein großes deutsches Stadtwerk genannt: Nach neuen Zielvorgaben werden über verschiedene Maßnahmen der Fachbereiche Personalumsetzungen von 150 Mitarbeitern in einen Personal-

pool organisiert. Dies entspricht rund zehn Prozent der gesamten Belegschaft. Die Fachabteilung ist in diesem Fortschrittstadium bereits fein raus, denn die Mitarbeiter tauchen ab jetzt nicht mehr in ihrer Kostenstelle auf. Da die Mitarbeiter aber noch im Hause sind, gibt es mangels anderer Beschäftigung keinen Grund, sie nicht in ihrer bisherigen Fachabteilung zu belassen. Dieser wird auf diese Weise erheblich der Druck genommen, die fachliche Umsetzung voranzutreiben. Der Personalbereich hat nun im Anschluss an die Poolbildung die Aufgabe, den Personalpool „abzubauen“. Dabei wird auf bewährte personalwirtschaftliche Instrumente wie Abwarten des altersbedingten Ausscheidens, Vorruhestandsregelungen, Altersteilzeit oder Beschäftigung bei einem internen Dienstleister oder auf andere Instrumente zurückgegriffen. Die Schwierigkeit bei diesem Vorgehen liegt darin, dass all diese – oft sehr kostenintensiven – personalwirtschaftlichen Lösungen ohne den bisherigen, den einzelnen Mitarbeiter beschäftigenden Fachbereich angegangen werden. Das Wissen um persönliche Stärken, Lebenszielsetzungen des Mitarbeiters,

private Lebensumstände, außergewöhnliche Qualifikationen etc. bleibt zwangsläufig lückenhaft auf der Suche nach der maßgeschneiderten Lösung für den Einzelfall. Auch fehlt der Anreiz, intensiv nach einer kostengünstigen Lösung zu suchen, da der Verursacher im Fachbereich gesehen wird und der Personalbereich die Aufgabe ja lediglich als Dienstleister umsetzt. Insoweit ist auch dem Personalbereich ein Teil des Erfolgsdrucks genommen, was die Umsetzung zwangsläufig hinauszögern wird.

Gewonnen ist für das Stadtwerk zunächst wenig. Weder wurden die Aufgaben der Mitarbeiter produktiv umgewidmet, noch Kosten gesenkt. Die einzelnen Kostensenkungsmaßnahmen wurden zwar planmäßig angegangen, haben aber letztlich bei dem Unternehmen keinen oder nur einen sehr geringen betriebswirtschaftlichen Nutzen hinterlassen.

Vernetzung von Sach- und Personalfragen erhöht Erfolgsquote

Das simultane Vorgehen verknüpft systematisch sachgebietsorientierte und perso- ▶

E+M

Wellness für Ihren Brunnen?
Höchste Zeit für eine Brunnen-Regenerierung!

www.em-bohr.de

E+M Bohr-GmbH - August-Mohl-Straße 38 - D-95030 Hof
Tel. + 49 (0) 9281 1445-0 - Fax + 49 (0) 9281 1445-580
info@em-bohr.de

Ihr Bohr und Brunnen Partner

Spatenbreite Genauigkeit

30 cm
20 cm

Trimble GeoXH GPS-Feldcomputer

DIE ULTIMATIVE LÖSUNG FÜR HOCHPRÄZISE GIS-DATENERFASSUNG

Wie genau brauchen Sie es?

Bei Datenerfassung
< 30 cm mit interner GPS-Antenne
< 20 cm mit externer GPS-Antenne

Bei Absteckung
30 - 50 cm in Echtzeit

Der neue Trimble GeoXH - Spatenbreite handgehalten.

Wenn Genauigkeit entscheidend ist, ist der GeoXH-Feldcomputer mit beispielloser Effizienz und Zuverlässigkeit Ihr richtiger Begleiter, ganz gleich wann und wo Sie ihn brauchen.

BSIP
Brechtfeld Seeger + Partner GmbH
Arndtstr. 49
49078 Osnabrück
Tel.: 0541 - 40699 - 0
Fax: 0541 - 40699 - 29
mgis@bsp-osnabrueck.de
www.bsp-osnabrueck.de

Trimble
www.mapping-gis.de

Typischer Ablauf eines Ertragssteigerungsprogramms



Sachgebietsorientierte Arbeitsschritte:

<ul style="list-style-type: none"> • Erwartungen der Stakeholder • Vorgaben der Geschäftsleitung • Benchmarks • Bundesnetz-agentur • Planungen/Prognosen 	<ul style="list-style-type: none"> • Bereits identifiziert • Analyse Kostenstruktur • Best Practices • Ideenwettbewerb • Prozessanalyse 	<ul style="list-style-type: none"> • Umsetzen Quick Wins • Priorisieren der Maßnahmen • Maßnahmen auf Zeitachse legen 	<ul style="list-style-type: none"> • Maßnahmenverfolgung aufsetzen • Regelmäßige Erfolgskontrolle • Konsequenz gegensteuern, wenn erforderlich
---	--	--	---

Personalwirtschaftliche Arbeitsschritte:

<ul style="list-style-type: none"> • Schaffen des personalwirtschaftlichen Rahmens • Planung/Prognose Personalentwicklung • Ermitteln der Kostengrößen 	<ul style="list-style-type: none"> • Erstellen Maßnahmenkatalog • Präzisieren der einzelnen Maßnahmen • Zielgrößen je Maßnahme festlegen • Spätester Beginn der Gespräche mit dem Betriebsrat 	<ul style="list-style-type: none"> • Zeitliche Vorgaben für Maßnahmen erstellen • Kommunikationsplan erstellen • Spätester Beginn der Kommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> • Regelmäßig Rückmeldung bei der Belegschaft einholen (z. B. Fragebogen) • Steuerungswerkzeug einsetzen
---	---	--	--

Abb. 2: Erfolgreiche Ertragssteigerungsprogramme integrieren die personalwirtschaftlichen Fragen der Umsetzung.

Quelle: Consileon Business Consultancy GmbH

personalwirtschaftliche Arbeitsschritte (Abb. 1). Der Ansatz orientiert sich an dem aus der Produktentwicklung bekannten Simultaneous Engineering (SE). Im Gegensatz zur sequentiellen Abarbeitung der einzelnen Entwicklungsschritte (Wasserfallmodell, Over the Wall Approach) hat sich SE zum Ziel gesetzt, unabhängige Vorgänge gleichzeitig durchzuführen und voneinander abhängige Vorgänge so weit wie möglich zu überlappen. Um den Produktentwicklungsprozess zu beschleunigen, parallelisiert das SE die Vorgänge des Entwicklungsprojekts (Abb. 2). Übersetzt auf Ertragssteigerungsprogramme im Versorgerbereich bedeutet dies, dass beispielsweise

- beim Erfassen der Ziele, die von der Geschäftsleitung vorgegebenen Kostenziele (sachgebietsorientiert) mit der Prognose der Personalentwicklung (personalwirtschaftlich) korreliert werden;
- beim Finden von Maßnahmen die Analyse der Kostenstruktur (sachgebietsorientiert) in Verbindung gesetzt wird mit dem Maßnahmenkatalog und der Definition der Zielgrößen je Maßnahme (personalwirtschaftlich); zu diesem Zeitpunkt sollte spätestens die Mitarbeitervertretung involviert werden;
- beim Planen der Umsetzung, das Anordnen der Maßnahmen auf der Zeitachse (sachgebietsorientiert) einhergeht mit dem Erstellen von zeitlichen Vorgaben für das Erreichen der Maßnahmen (perso-

nalwirtschaftlich); spätestens jetzt sollte auch die innerbetriebliche Kommunikation beginnen;

- beim Steuern der Umsetzung regelmäßig Erfolgskontrollen durchgeführt (sachgebietsorientiert) und ebenso regelmäßig Rückmeldungen bei der Belegschaft eingeholt werden (personalwirtschaftlich).

Die Fachabteilung wird schon sehr frühzeitig in die personalwirtschaftliche Lösungsfindung und in das Umsetzungscontrolling einbezogen. So können jederzeit – einvernehmlich – Korrekturen vorgenommen und gemeinsam der Erfolg gemessen werden. Die Integration der Fachabteilung erhöht auch die Akzeptanz der Maßnahmen bei den Mitarbeitern und deren Vertretungsgremien. In der Praxis wird mit diesem Vorgehen eine Erfolgsquote von über 80 Prozent erreicht.

Beispiele erfolgreicher Vernetzung

Im Rahmen des vernetzten Ansatzes erarbeiten nun also Mitarbeiter und deren Vertretungen gemeinsam mit den Führungskräften die Personalanpassungsmaßnahmen, um die definierten Kostenziele über eine zweckmäßige Umorganisation der Mitarbeiterkapazitäten zu erfüllen. Entscheidend ist neben der engen Kooperation aller Beteiligten die passgenaue Kombination der einzelnen Maßnahmen. Am Ende dieser Phase steht ein Maßnahmenpaket, mit dem zum Beispiel die Ist-Mitarbeiterzahl eines hypothetischen

Stadtworks von 310 Mitarbeitern auf die Soll-Kapazität von 207 Mitarbeitern reduziert wird. Besonders Erfolg versprechend sind dabei innovative Maßnahmen wie Insourcing, Transfer zu Partnerunternehmen, Gründungsunterstützung oder Vermittlungsleistungen:

Insourcing

Beim Insourcing übernehmen Mitarbeiter, die aus anderen Abteilungen abgezogen werden, bisher fremd vergebene Leistungen. Die Umwidmung der Aufgaben verringert die Kosten in einer besonders personalintensiven Abteilung und schafft zusätzlichen Mehrwert durch die reintegrierte Abteilung. Insourcing eignet sich gut, um Mitarbeiter sinnvoll und produktiv für die Zeit bis zu deren Ausscheiden aus dem Unternehmen einzusetzen. Die Erfahrung zeigt, dass nur in sehr seltenen Fällen insourcing auch die langfristig betriebswirtschaftlich sinnvolle Alternative zum bislang praktizierten Outsourcing einer Leistung darstellt. So sind beispielsweise Tiefbauarbeiten, die in der Regel fremdvergeben werden, durch spezialisierte Bauunternehmen und deren Kostenstruktur im Vergleich zum Versorgungsunternehmen durchweg wesentlich günstiger zu erbringen.

Partnering

Beim Partnering wird die Leistungsvergabe an Subunternehmer gekoppelt mit der Aufforderung, bei der Ausführung neben ihren eigenen Mitarbeitern auch Mitarbeiter des Versorgungsunternehmens zu beschäftigen. Partnering bietet den großen Vorteil, fremdvergebene Leistungen teilweise wieder durch eigene Mitarbeiter durchführen zu lassen, ohne auf die Vorteile der Fremdvergabe (Flexibilität, günstigere Kostenstruktur, vorhandenes Spezialwissen) ganz verzichten zu müssen. Partnering ist besonders erfolgreich, wenn es sich bei den Partnering-Leistungen um „versorgungsnah“ Tätigkeiten handelt, die eine höhere Wertschöpfung bieten und von den betroffenen Mitarbeitern stärker akzeptiert werden. So wird es einfacher sein, für den Betrieb der Straßenbeleuchtung ein funktionierendes Partnering aufzubauen als für die Wiederherstellung von Asphaltdecken nach Tiefbauarbeiten. Für Betrieb und Unterhalt der Straßenbeleuchtung wird es wesentlich einfacher sein, die vorgesehenen Mitarbeiter zu motivieren, da dieses Tätigkeitsfeld sehr nah an den Tätigkeiten eines Versorgungsunternehmens liegt (und von vielen tatsächlich auch noch selber durchgeführt wird). Tiefbauarbeiten hingegen sind schon seit langem weit ge-

hend an Dienstleister vergeben und haben auch das Image, weniger angesehen und gleichzeitig sehr anstrengend zu sein.

Gründungsunterstützung

Eine weitere innovative Maßnahme ist die aktive Unterstützung der Existenzgründung in jeglicher Hinsicht. Sie eignet sich besonders für jüngere Mitarbeiter, die bei Personalanpassungen dadurch die Chance zum Aufbau einer eigenen Existenz erhalten. Finanziell, materiell und inhaltlich gefördert, können sie optional anfangs auch Aufträge übernehmen, die kein Kerngeschäft des Versorgers betreffen. Als Beispiel hierfür sei die Übernahme eines Werkstattwagens durch einen Mitarbeiter eines deutschen Regionalversorgers genannt, der von seinem ehemaligen Arbeitgeber im Gegenzug Aufträge erhält. Der Unternehmensgründer organisiert in Eigenregie die kostspielige „Rund-um-die-Uhr-Verfügbarkeit“ des Werkstattwagens und kann deshalb seine Leistung dem Unternehmen wesentlich günstiger anbieten, als wenn das Unternehmen den Werkstattwagen weiterhin selber betreiben würde.

Vermittlungsleistungen

Auch diese Maßnahme zielt darauf ab, Mitarbeiter, die von der Personalanpassung betroffen sind, zu unterstützen. Diesmal bei der beruflichen Umorientierung durch Qualifizierung oder der direkten Vermittlung in ein neues Arbeitsverhältnis. Damit werden insbesondere diejenigen erreicht, für die in der Kernorganisation eines restrukturierten Unternehmens keine produktive Beschäftigung möglich ist. Die Sozialgesetzgebung fördert mit Transfergeldern solche Maßnahmen.

Worauf es ankommt bei Organisation und Management

Der vernetzte Ansatz ist ein gutes Werkzeug, das aber sein Potenzial nur optimal ausreizt, wenn er die menschliche Komponente angemessen berücksichtigt. Gerade größere Veränderungen im Mitarbeiterstamm, wie sie einigen Stadtwerken bevorstehen werden, sollten folgende Grundregeln beachten.

Offene Kommunikation

Um die Mitarbeiter, von den Maßnahmen direkt betroffene wie im Unternehmen verbleibende, „mitzunehmen“, sollten diese intensiv innerbetrieblich erläutert werden. Gründe für das Kostensenkungsprogramm müssen klar kommuniziert und die Umsetzung mit den Mitarbeitern, z. B. in Arbeitsgruppen aus Personalräten und Führungskräften, vorbereitet werden.

Einbindung der Personalabteilung

Es ist unverzichtbar, die Personalabteilung frühzeitig einzubinden, weil nur sie das Spezialwissen in allen personalwirtschaftlichen Fragen hat. Das beginnt bei den Kündigungsfristen, reicht über rechtliche Regelungen bei Abfindungen, das Wissen um ungeschriebene und geschriebene Gesetze im Unternehmen sowie Tarifverträge bis zum Querschnittsblick der Personalabteilung auf das Unternehmen, mit dem sie beurteilen kann, in welche Abteilungen Mitarbeiter intern versetzt werden können. Mit diesem Überblickswissen kann sie letzten Endes auch sicherstellen, dass alle Maßnahmen in den personalwirtschaftlichen Gesamtkontext hineinpassen.

Im konkreten Fall kommt es durchaus vor, dass die Fachabteilung im Rahmen eines Kostensenkungsprogramms Abfindungen/Förderungen mit Mitarbeitern vereinbaren möchte, deren Höhe nicht mit den Gepflogenheiten im Unternehmen übereinstimmen, was die Personalabteilung entsprechend regulieren muss.

Verbindlichkeit der Ergebnisse in Projektgruppen

Spiegeln die letztlich beschlossenen Maßnahmen die in den Projektgruppen behandelten Themen wider, erleichtert dieses Wiedererkennen die Akzeptanz der Maßnahmen deutlich. Den Mitarbeitern und deren Interessenvertretern wird damit signalisiert, dass die Gesprächsrunden nicht pro forma geführt wurden, sondern mit einem hohen Grad an Verbindlichkeit. Auch sollten in der jeweiligen Projektgruppe die für die spätere Umsetzung verantwortlichen Führungskräfte maßgeblich eingebunden werden.

Gelebtes Veränderungsmanagement

Erfahrungen aus Change-Management-Projekten und aus Untersuchungen zur Arbeitsmotivation der Mitarbeiter unterstreichen immer wieder eindrucksvoll die Bedeutung eines verantwortungsbewussten Umgangs mit den Mitarbeitern. Verlässlichkeit, frühe Information und Integration in die Planung sowie eine langfristig angelegte Überzeugungsarbeit spielen dabei eine Schlüsselrolle, besonders auch im Zusammenspiel mit den Arbeitnehmervertretern.

Dabei kommt es sicherlich darauf an, in den Gesprächsrunden aus Betriebsräten und Führungskräften die Eckdaten des Kostensenkungsprogramms gemeinsam zu erarbeiten. Die Information sollte dabei durchaus zwei Zwecke verfolgen: einestils Ängste beseitigen, wie sie zum Beispiel bei

dem Stichwort Beschäftigungsgesellschaft auftauchen können. Und andererseits aber auch klar die andere Option – betriebsbedingte Kündigung – ansprechen. Nicht um Ängste zu schüren, sondern um offen die Karten auf den Tisch zu legen und die Verhandlungsmasse zu definieren.

Gemeinsames Umsetzungscontrolling

Die Umsetzung der Maßnahmen beinhaltet selbstverständlich auch das Umsetzungscontrolling. Der gemeinsam begonnene Weg sollte gemeinsam zu Ende geführt werden. So werden Mitarbeitervertreter in die Pflicht genommen, im Rahmen des Controllings auch personalpolitisch kritische Änderungen mitzutragen, und wiederum in den Prozess integriert. Gegenseitiges Verständnis als Nebenprodukt des gemeinschaftlich entwickelten und umgesetzten Kostensenkungsplans schafft so Vertrauen in die Notwendigkeit der Maßnahmen, sichert die Akzeptanz bei Mitarbeitern und deren Vertretern, stärkt deren Motivation und führt mithin zu einer sehr hohen Erfolgsquote des Kostensenkungsprogramms.

Autor:

Stefan Mierzowski
Consileon Business Consultancy GmbH
Zähringerstr. 84
76133 Karlsruhe
Tel.: 0177 2703867
Fax: 0721 35460-89
E-Mail: stefan.mierzowski@consileon.de
Internet: www.consileon.de

ERHARD ARMATUREN
Ihr kompetenter Partner für
Wasser- und Abwassertechnologie

Neu!
Absperrklappe ROCO
mit BLS-Muffensystem

Neu!
Anbohrschellen
mit Voll-Email und
Duo-Dichtsystem

Neu!
Hydranten
mit PUR-Kegel

ERHARD GmbH & Co. KG
Meeboldstrasse 22 / 89522 Heidenheim
Tel.: +49 (0) 7321- 32 00
info@erhard.de / www.erhard.de

tyco | lvs | mitterwies