

netzpraxis

Magazin für Energieversorgung – Planung • Bau • Betrieb • Service

Sonderdruck (Nr. 18406) aus 2021 (Jg. 60), Heft 1-2, S. 14-16

CFPI – Cross-Functional Performance Initiative

Mit cross-funktionalen Teams erfolgreich das Unternehmensergebnis optimieren

Effizienzprogramme stehen in wiederkehrenden Zyklen auf der Agenda des Top-Managements von fast jedem Unternehmen.

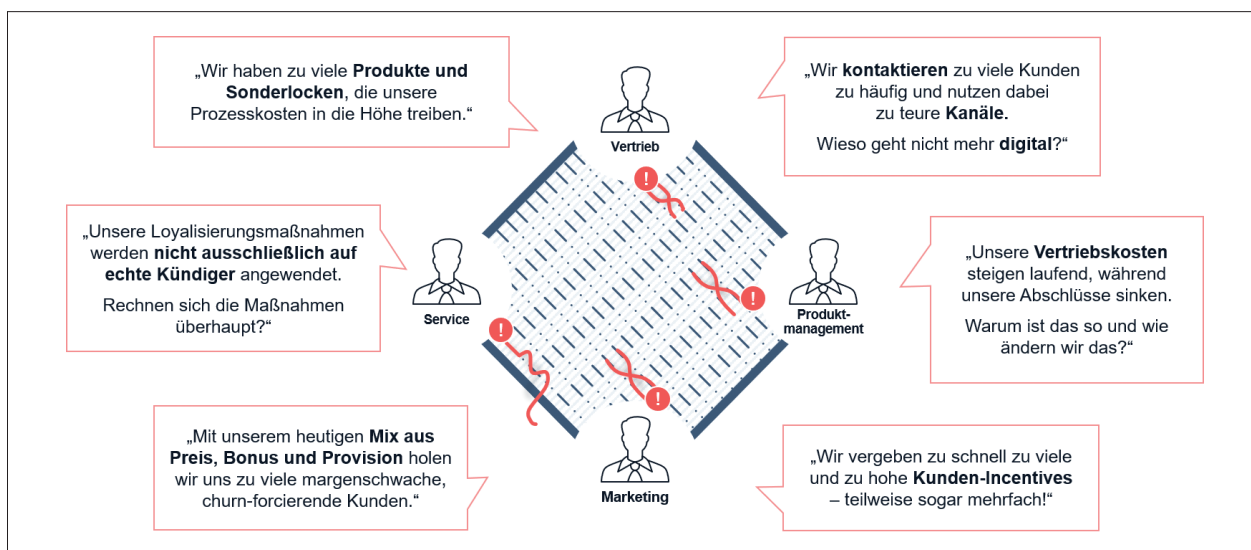


Bild 1. Exemplarische Webfehler-Thesen

In diesem Jahr hat die weltweite Corona-Pandemie zahlreiche Branchen hart getroffen: Luftfahrt, Touristik, Gastronomie, Eventveranstalter und viele mehr. Aber auch in vermeintlich weniger direkt betroffenen Branchen, wie der Energiewirtschaft, waren und sind zum Teil deutliche Liquiditäts- und Ergebnis-einbußen zu verarbeiten:

- Die Nachfrage im Geschäftskunden-segment ist aufgrund des im März verhängten Lockdowns und dem

seither stark genutzten Homeoffice deutlich geringer als im Vorjahr.

- Etwaige überschüssige Long-Positionen mussten zu teilweise deutlich niedrigeren Preisen in den Markt gebracht werden.
- Investitionen in erneuerbare Energien wurden sowohl im Privat- als auch im Geschäftskundenbereich aufgeschoben.
- Zahlungen von Verbrauchern und Kleinstunternehmen wurden krisenbedingt aufgeschoben.



Marcel Vandieken (l.), Partner, Lukas Schwind, Projektmanager, SMP AG Strategy Consulting, Düsseldorf

- Aufgrund von Insolvenzen drohen Zahlungsausfälle.
- Stadtwerke mussten Umsatzeinbußen im ÖPNV und öffentlichen Einrichtungen, z. B. Schwimmbäder, hinnehmen.

In vielen EVU-Führungsetagen lag der Fokus im Jahr 2020 daher neben dem gesundheitsschützenden Krisenmanagement vor allem auch auf der finanziellen Schadensbegrenzung. Häufig wurden interne Budgets eingezogen und Kostensenkungsprogramme ins Leben gerufen. Meist wurden Einsparziele Top-down für die Unternehmensbereiche vorgegeben. In der Regel bleibt man dabei jedoch hinter dem avisierten Zielniveau.

Die Gründe dafür liegen auf der Hand:

- Auch wirtschaftlich sinnvolle Projekte werden aufgrund kurzfristiger Effekte gestoppt oder geschoben, so dass die damit verbundenen Reduktionen nicht nachhaltig wirtschaftlich sind.
- Einsparungen orientieren sich an Benchmarks oder pauschal notwendigen Kostenreduktionsquoten. Mitarbeitern fehlt hier häufig das Verständnis. Ein Großteil der Energie wird daher dafür aufgewendet zu erläutern warum diese Benchmarks/Quoten nicht anwendbar sind.
- Für budgetierte Einsparungen werden keine adäquaten Maßnahmen

hinterlegt, so dass teilweise starke Divergenzen zwischen der Finanzplanung und den operativen Einheiten entstehen.

- Aufgrund mangelnder Einbindung und Kommunikation sowie persönlicher Betroffenheit fehlt es in den Teams an Commitment für die Reduktionspotenziale.

Deshalb hat SMP Strategy Consulting mit einem langjährigen Kunden aus der Energiewirtschaft einen innovativen Ansatz zur Hebung von Ergebnistreibern entwickelt und diesen erfolgreich verprobt. SMP setzt dabei auf ein teambasiertes Vorgehen, das die Betroffenen zu Beteiligten macht.

Im Fokus: die Identifikation und Behebung suboptimaler Wirkmechanismen, die das Gesamtunternehmensergebnis nachhaltig schmälern. Diese sog. »Webfehler« (Fehler im »Gewebe« eines Geschäftsmodells) sind meist historisch gewachsen und befinden sich an der Schnittstelle zwischen Unternehmensbereichen (Bild 1). In der Regel haben Führungskräfte und Mitarbeiter »ein Gefühl«, dass es aktuell nicht optimal »läuft« bzw. besser »laufen« könnte und es kursieren Vorwürfe zwischen Abteilungen, die weder belegt noch widerlegt werden:

Mit einer Cross-Functional Performance Initiative (CFPI) werden etwaige fehlerhafte Wirkmechanismen in einem dreiphasigen Vorgehen identifiziert und behoben (Bild 2):

Über SMP

Die SMP AG begleitet Unternehmen als Strategieberatung bei der kundenzentrierten Transformation. Kundenbeziehungen werden auf Basis technologischer Entwicklungen und mit innovativen Geschäftsmodellen exzellent und effizient gestaltet.

SMP verhilft seinen Kunden aus den Kernbranchen Versicherungen, Banken, Energie und Telekommunikation zu überdurchschnittlichem Markterfolg durch Expertise in drei Kompetenzfeldern: Growth & Transformation Strategy, Outstanding Customer Experiences und Powerful Company Operations. Der Beratungsstil von SMP ist strategisch, menschlich und pragmatisch. Auch deshalb vertrauen die Kunden bei der digitalen Transformation auf SMP.

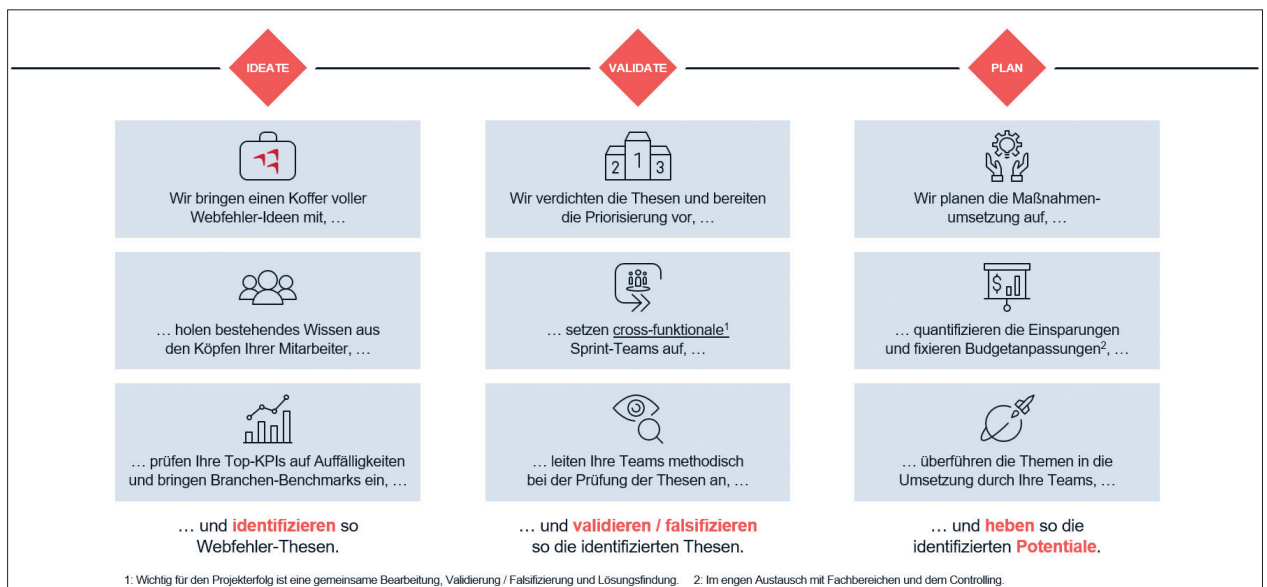


Bild 2. SMP-Projektvorgehen CFPI

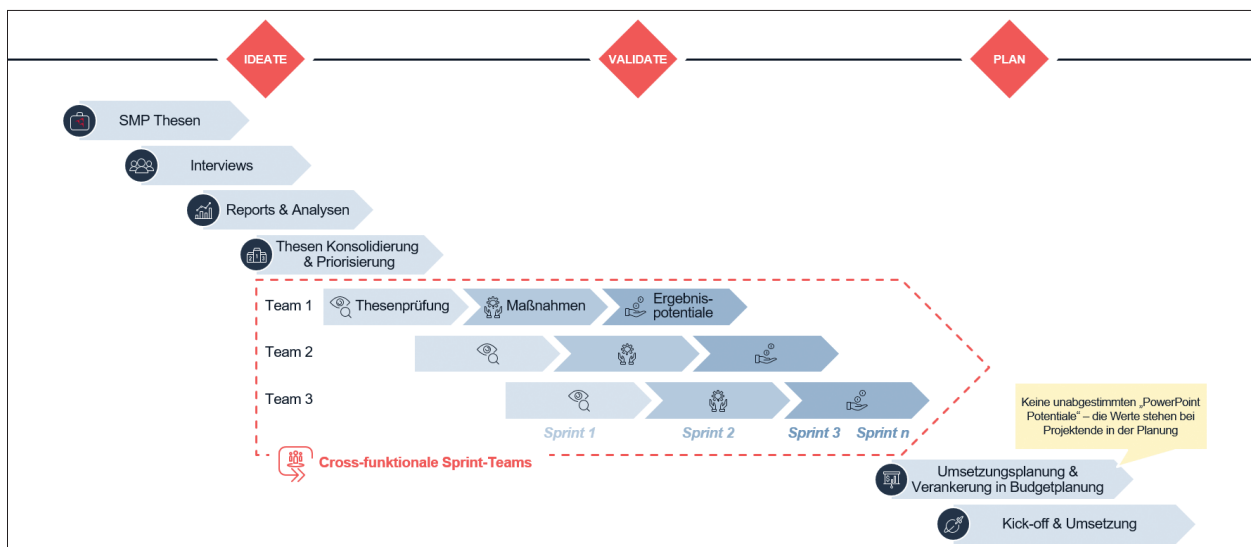


Bild 3. Exemplarischer Projektablauf im teil-agilen Setting

Schritt 1 – Ideation

Webfehler-Thesen werden anhand von Interviews und einer KPI-Analyse identifiziert. Die so entstandene Longlist wird anschließend anhand objektiver Kriterien konsolidiert und priorisiert. Der Fokus liegt dabei auf Themen, die einzig durch Steuerungsimpulse/-veränderungen und ohne (IT-) Ressourcenbedarf oder personalwirtschaftliche Maßnahmen gehoben werden können.

Schritt 2 – Validation

Je priorisierter These werden individuelle Prüfsetups festgelegt (z. B. Kundeninterviews, Datenanalysen, usw.), die von einem cross-funktionalen Team aus Mitarbeitern aller betroffenen Bereiche bearbeitet werden. Die Mitarbeiter arbeiten dabei in einem teil-agilen Projektmodus in sog. Sprints eng und gemeinsam im Team zusammen (Bild 3). Das Besondere: Am Ende des Prozesses wird ein gemeinsam erarbeitetes Ergebnis präsentiert. Unterschiedliche Sichten mit

den sonst üblichen Eskalationswegen in den Bereichssilos bleiben so aus.

Schritt 3 – Planning

Bewahrheitet sich eine These, geht das Sprint-Team direkt in die Maßnahmenausarbeitung über. Dabei wird das Ergebnispotenzial unmittelbar quantifiziert und die Umsetzung der Maßnahme geplant. Schließlich werden die Einsparungen in die Budgetplanung überführt und die Umsetzung angestoßen. Häufig liegt die Umsetzungsverantwortung bei den gleichen Mitgliedern des cross-funktionalen Teams, so dass ein nahtloser Übergang erfolgt.

Bereits nach drei Monaten können so die ersten Potenziale identifiziert, validiert und gehoben werden:

Dieses Vorgehen ist klassischen Performance-Projekten in vielerlei Hinsicht überlegen:

- Durch den Fokus auf sog. Webfehler ohne IT- und Personalmaßnahmen sind diese kurzfristig ergebniswirk-

sam und scheitern nicht an der Umsetzbarkeit.

- Teams arbeiten die Maßnahmen selbst aus und tragen diese mit.
- Eine Kultur der »Fehlertoleranz« und des gegenseitigen konstruktiven Sparrings wird etabliert.
- Bereichssilos werden abgebaut.
- Einsparungen werden aus Maßnahmen abgeleitet (nicht umgekehrt) und sind dadurch mit einem klaren Umsetzungsplan verknüpft.

In bereits abgeschlossenen SMP-Projekten konnten so mit fünf Thesen in wenigen Monaten nachhaltig bis zu 10 % des operativen Ergebnisses optimiert werden.

info@smp-ag.de

www.smp-ag.de