

## Hilfe bei der Qual der Wahl

Allein im Jahr 2005 gaben nach Erhebungen von trend:research Unternehmen der deutschen Energiewirtschaft über 1 Mrd. Euro für (Management-) Beratungsleistungen aus. Der Trend, externe Beratungsleistungen in Anspruch zu nehmen, nimmt auch wegen der aktuellen gesetzlichen Anforderungen zu. Paul Eschbach und Wolfgang Wadlinger\* geben Hinweise, was Energieversorger bei der Auswahl von externen Beratern beachten sollten.

Bei der Auswahl einer Beratung spielen die Berater-Persönlichkeiten neben den Unternehmenswerten, der Philosophie und dem Renommée des Beratungsunternehmens die wichtigste Rolle. Nach unseren langjährigen Erfahrungen im Energiesektor müssen

sich für ein erfolgreiches Zusammenspiel aber beide Seiten entsprechend vorbereiten. Zunächst liegt dabei der Ball in den Händen des EVU. Im Vorfeld einer jeden Beratungsbeauftragung sollte sich das Management bzw. die Projektleitung nach ersten Projektbesprechungen folgende Fragen stellen und diese möglichst alle mit Ja beantworten können:

- Sind die Ziele des Projektes klar und messbar formuliert?
- Ist der Know-how-Transfer in das Unternehmen gewährleistet?
- Bleibt die Steuerung in den Händen des Unternehmens?
- Sind die internen Kräfte entsprechend eingebunden?
- Erfüllt die Beratungsleistung die geforderten qualitativen Ansprüche?
- Rechnet sich der Aufwand für den zu erwartenden Nutzen?
- Sind die empfohlenen Maßnahmen auch umsetzbar, und kann dies von der Beratung begleitet und verantwortet werden?
- Versteht der externe Berater die „internen Probleme“?
- Hält der Berater sich auch an die Wettbewerbsklausel im Vertrag?

● Verfügt der Berater über die notwendige soziale Kompetenz, um die angestrebten Lösungen auch im Unternehmen zu vermitteln und die Beteiligten dazu zu gewinnen?

Hat das EVU sich entsprechend dieser Liste auf den Einsatz eines externen Beratungsunternehmens vorbereitet, geht es um die Auswahl des richtigen Beraters. Dabei ist die Beachtung der folgenden Punkte für einen Erfolg wichtig:

- Die Zuordnung der Berater in den Projekten erfolgt ausschließlich nach dem Kriterium der optimalen Eignung und Erfahrung.
- Die Berater können höchste Branchen-, Fach- und Sozialkompetenz vorweisen.
- Die Berater verfolgen bei allen Projektaufgaben einen ganzheitlichen Ansatz, die Ergebnisse sind stets transparent und nachvollziehbar.
- Vernetztes Denken und ein strate-

### Was sollten die Berater leisten?

gischer Weitblick für unternehmenspolitische Zusammenhänge sind wesentliche Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Projektarbeit.

- Das Ziel sind konkrete, messbare und unmittelbar umsetzungsfähige Erfolge.
  - Die Integration von Projektmitarbeitern des Kunden ist essentiell zur Sicherung von gemeinsam erarbeiteten erstklassigen und nachhaltigen Ergebnissen.
  - Der Berater entlastet den Kunden und gewinnt dessen Vertrauen durch das Vorleben eines hohen Qualitätsanspruches.
  - Die Mitarbeiter im Unternehmen entwickeln sich weiter, das Projekt-Know-how verbleibt im Unternehmen.
- Aussagekräftige Referenzen, die Beschreibung von geleisteten Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Rollen darin sind ein ebenso wichtiger Bewertungspunkt für das EVU, die Leistungsfähigkeit eines Beratungsunternehmens zu messen, wie die Festlegung der Honorarsätze. Hier



Bild: Base Consult

gilt es, die Entwicklung der letzten Jahre zu betrachten. So sind Beratungsaufträge zunehmend abhängig von der Zielerreichung eines Projektes. Es empfiehlt sich, hier frühzeitig die inhaltlichen Ziele im Angebot klar zu definieren und sie konkret und messbar zu gestalten und zu budgetieren. Im Idealfall führt die Zusammenarbeit zwischen EVU und Beratung zu einer Win-Win-Situation, und die Projektziele werden alle erreicht. Werden im Umkehrfall die Ziele verfehlt, sollte auch dies von beiden Seiten verantwortet und im Vorfeld sollten die daraus folgenden Konsequenzen abgesprochen werden.

Als Alternative zur klassischen Beratung haben die Energieversorger bereits verstärkt damit begonnen, Bereiche für das Inhouse-Consulting aufzubauen. Über den Trend „Benchmarking“ versuchen sie zudem, Informationen über die Qualität und Leistungsfähigkeit von Mitbewerbern zu gewinnen, um sich hier widerzuspiegeln und Verbesserungen im eigenen Unternehmen vornehmen zu können. Wir haben hier einige Thesen für mögliche weitere Trends aufgestellt, die künftig im Zusammenspiel von Consulting und EVU an Bedeutung gewinnen werden:

- Der Trend zur „Umsetzungsberatung“ wird noch stärker zunehmen und auch bei den großen Strategieberatungen im Angebots-Portfolio enthalten sein.
- Der Wandel der „tayloristisch geprägten“, hierarchisch aufgebauten Unternehmen hin zu prozessorientierten Dienstleistungseinheiten wird künftig stärker als bisher den Einsatz einer prozessorientierten IT-Unterstützung erfordern. Nur wer

diese Zusammenhänge beherrscht, die Kernprozesse eines EVU schlank und ganzheitlich gestaltet und laufend optimiert, wird im Wettbewerb bestehen.

● Das „EVU von morgen“ erfordert vom „Berater der Zukunft“ mehr als bislang die Fähigkeit, betriebswirtschaftliches und technisches Know-how zu verbinden und die Kernprozesse eines EVU umfassend und zugleich schlank abbilden zu können.

● Um Optimierungspotenziale erkennen zu können, wird das Benchmarking immer stärker eingesetzt werden. Zukünftig wird der Blick dabei auch stark auf andere Branchen gerichtet sein müssen, um die Effektivität zu erhöhen. So gilt beispielsweise die Pharmaindustrie in ihren Vertriebsprozessen als höchst effizient und kundenwertorientiert. Sie ist als Benchmark in puncto Vertriebsprozesse äußerst nützlich. Für die Berater der Zukunft wird es daher unabdingbar sein, neben der Branchenkompetenz EVU auch Kompetenz in anderen Branchen zu haben.

● Die Bundesnetzagentur greift beispielsweise mit dem vorgestellten Modell der Anreizregulierung immer stärker auf bereits erfolgreich eingeführte Modelle unserer Nachbarländer zurück. So sind im Bereich des Unbundling Länder wie England, Tschechien oder auch die Niederlande deutliche Vorreiter und bieten der deutschen Energiewirtschaft eine interessante Lernkurve. Für Berater deutscher Energieversorger wird es daher zukünftig von entscheidender Bedeutung sein, über umfassende Erfahrung in einem dieser „Vorreiter-Länder“ zu verfügen.

\* Paul Eschbach, Wolfgang Wadlinger, Base Consult GmbH, München

## Gut aufgestellt

ABLESUNG  
ABRECHNUNG  
FORDERUNGSMANAGEMENT  
KUNDENSERVICE  
BERATUNG



### Jürgen geht – wir bleiben

Mit der SAP als Ausrüster, einer offensiv ausgelegten Taktik und der individuellen Stärke unseres Teams kommen Sie – auch bei einschneidenden Beschlüssen des Schiedsrichters aus Bonn – erfolgreich über die Spielzeit. Vertrauen Sie in unsere Erfahrung, egal ob das Spielfeld Strom oder Gas heißt.

Wir verstärken gerne Ihre Aufstellung!

Tel. 0241 41366123  
Lombardenstraße 12-22  
52070 Aachen  
www.factur.de

**FACTUR**  
Billing Solutions GmbH  
Partner der Trianel

## In der Berater-Branche herrscht weiter Optimismus

Der Berater-Branche geht, so scheint es, die Arbeit nicht aus: Im Jahr 2005 verzeichnete sie ein Umsatzplus von 7,3 %, im laufenden Jahr soll der Umsatz gar um 8 % steigen. Die Zahlen gehen auf Erhebungen des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. in Bonn zurück. Eigene Marktdaten über Beratungsunternehmen, die speziell im Energiemarkt tätig sind, gibt es nicht.

Laut BDU lassen sich beim Beratungsgeschäft einige Besonderheiten beobachten. So wuchsen etwa im vergangenen Jahr kleinere Ber-

atungsunternehmen (Firmen mit weniger als 1 Mio. Euro Umsatz bis 5 Mio. Euro Umsatz) stärker als die durchschnittlichen 7,3 % und stärker als die großen Unternehmensberatungen ab 45 Mio. Euro Umsatz. Beim Verband führt man das unter anderem darauf zurück, dass die kleineren Unternehmen häufig auf bestimmte Themen und auch auf die Umsetzungsberatung spezialisiert sind. Dies stoße derzeit auf besonderes Interesse der Kunden.

In diesem Jahr erwarten über 80 % der Beratungsgesellschaften steigen-

de Umsätze. Insbesondere die IT- und die Strategieberater sind optimistisch. Ein Nachfrage-Schub soll auch, so die Teilnehmer der Marktuntersuchung, von weiteren Unternehmensfusionen und Börsengängen kommen sowie durch steigende Investitionen von Private-Equity-Firmen, die andere Unternehmen aufkaufen und neu strukturieren. Beraterexpertise sei auch gefragt, weil der Zwang zur Internationalisierung im Mittelstand zunehme, heißt es beim BDU.

Immer mehr Kunden benötigen von ihrem Berater eine Strategieberatung. Jedenfalls ist 2005 der Anteil der Strategieberatungen am Gesamtumsatz der Branche deutlich angestiegen. Er beträgt laut BDU nun gut 30 %, im Vorjahr lag dieser Wert noch bei 24,5 %. Den größten Anteil am Gesamtumsatz der Branche hat nach wie vor die Organisations- und Prozessberatung. Nach der BDU-Untersuchung werden hiermit 34 % des Umsatzes erwirtschaftet, im Vorjahr waren es noch 35,5 %. Prozentual geringer geworden ist auch die Nachfrage nach IT-Beratungsleistungen. Dort ging der Anteil am Gesamtumsatz von 28,5 % auf 25 % zurück. Gefragt sind hier Themen wie Risikomanagement, Sicherheit in IT-Prozessen sowie IT-Unterstützung von ganzheitlichen Dienstleistungsprozessen.

## Profitieren von Erfahrung

Beratung zu energiewirtschaftlichen Fachthemen und Prozessen

- ▶ Lösungskonzepte für alle EDM-Themen der Sparten Strom und Gas, z. B.:
  - Absatzprognose und Angebotskalkulation
  - Bilanzierung und Fahrplanmanagement
  - Risiko- und Portfoliomanagement
- ▶ EDM-Fachspezialisten auf Zeit für Ihr Tagesgeschäft

Ihre Beratungsanfrage bitte an: [beratung@robotron.de](mailto:beratung@robotron.de)

**robotron**  
Software mit Energie.



**ORACLE** CERTIFIED PARTNER