

Ergebnisse einer Trendstudie

## Anreizregulierung treibt Energieversorger in strategische Partnerschaften

Die im Januar 2009 in Kraft getretene erste Phase der Anreizregulierung sorgte bereits im Vorfeld für viel Kopfzerbrechen bei den meisten Energieversorgungsunternehmen (EVU). Eine aktuelle Studie unter deutschen EVU und kommunalen Energieunternehmen offenbart nun im Kern zweierlei: Die Anreizregulierung stellt besonders das Management kleiner und mittelgroßer Kommunalversorger vor besondere Herausforderungen. Zudem scheinen sich gegenwärtig viele EVU noch nicht vollends auf die Regulierungsanforderungen eingestellt zu haben.

In der »CTG-Trendstudie Energiewirtschaft 2009« hat die auf infrastrukturintensive Branchen spezialisierte Unternehmensberatung CTG Vorstände und Geschäftsführer von EVU aller Größen nach ihren Einschätzungen über die Auswirkungen der Anreizregulierung und strategische Partnerschaften als mögliche Antwort hierauf befragt. Wesentliches Ergebnis: Die Anreizregulierung wird nach den Erwartungen der Teilnehmer zu drastischen Ergebniseinbrüchen führen, die mittelfristig vielfach nur durch strategische Partnerschaften halbwegs kompensierbar sind.



Dipl.-Wirtsch.-Ing. **Franc Höfermann-Kiefer** (l.), Partner, und Dr. **Tim Wenzel**, Business Development Executive, CTG – Corporate Transformation Group, Berlin.

### Notwendige Reduktion der Kosten vielfach nur mit strategischem Partner realisierbar

Die Grundidee der Anreizregulierung, effizienten Netzbetreibern Ergebnissteigerungen zu ermöglichen, sehen die befragten Geschäftsführer und Vorstände der EVU für ihre Unternehmen mittelfristig nicht. Fast 90 % der befragten Unternehmen erwarten eine zumindest empfindliche, wenn nicht existenzgefährdende Ergebnisreduktion durch die Anreizregulierung. Die Einhaltung der regulierungsbedingten spezifischen Erlösobergrenzen erfordert für eine nachhaltige Ergebnissicherung eine substantielle Senkung der Kosten. Vor allem kleinere und mittelgroße EVU weisen hier vielfach eine schlechtere Ausgangsposition auf, um im Alleingang die nötigen Kostensenkungen zu realisieren. Aufgrund ihrer strukturellen Voraussetzungen, mangelnder Möglichkeiten zur Realisierung von Skaleneffekten oder zur Spezialisierung sehen sich viele der befragten kleineren Unternehmen nicht in der Lage, ohne strategische Partnerschaften die nötigen Kostensenkungen zu erzielen.

Dies wirkt sich auch auf die Branchenstruktur aus: Laut Studie erwarten rd. zwei Drittel der Befragten bis zum Jahr 2014 eine deutliche Reduktion der EVU von jetzt rd. 1100 auf rd. 800 Unternehmen. Großen EVU wird aufgrund ihrer Erfahrungen mit Effizienzsteigerungsprogrammen und nicht zuletzt wegen noch nicht ausgeschöpfter Potenziale eine selbstständige Bewältigung der Herausforderungen eher zugetraut. Eine reelle Wachstumschance sehen die »Großen« in der Regulierung jedoch ebenfalls nicht (*Bild 1*).

### Kooperationsmodelle als erster Entwicklungsschritt für strategische Partnerschaft bevorzugt

Kooperationsmodelle werden als bedeutendste Form der zukünftigen strategischen Partnerschaften betrachtet, vor allem als erster Schritt hin zu tiefer gehenden Verflechtungen mit potenziellen späteren Fusionspartnern. Kurz- bis mittelfristig versprechen sich knapp zwei Drittel der Befragten Erfolg von einem Kooperationsmodell. Die Vorteile dieser Partnerschaftsgestaltung liegen in ihrer größeren Flexibilität, die sich sowohl auf die Partnerwahl als auch auf die Bindungsintensität erstreckt. Geeignete Partner können je Kooperationsfeld sondiert werden, eine potenzielle Rückabwicklung ist im Bedarfsfall einfacher realisierbar als im Falle von Fusionen oder Beteiligungen. Allerdings stellen Kooperationen die besondere Herausforderung dar, punktuelle Ausgliederungen spezifischer Prozesse bei gleichzeitiger Erhaltung vorhandener interner Effizienzen zu realisieren.

Laut Studienergebnissen werden engere Partnerschaftsformen wie Beteiligungen oder Fusionen eher langfristig nach einer Art Kennenlernphase ins Auge gefasst. Die Befragten haben in der ersten Phase der Anreizregulierung noch wenig dezidierte Pläne zu diesen stark integrativen Partnerschaftsformen. Jedoch bieten diese nach einer Sondierung höhere Sicherheiten bei der Zusammenarbeit. Vertrauen kann auf dieser Basis vertieft, die gemeinsamen Felder der Zusammenarbeit können verbreitert werden. Im Rahmen einer langfristigen Lösungsstrategie räumen die Befragten engeren Partnerschaftsformen wie Beteiligungen (30 %) und Fusionen (35 %) dementsprechend einen größeren Erfolgsbeitrag ein als in der mittelfristigen Betrachtung (Beteiligungen 19 %, Fusionen 23 %).

Die strategischen Partner werden dabei unter seinesgleichen gesucht: Lokale Nähe, ähnliche Größe und damit die gleiche Augenhöhe der Partner spielen hier offenbar die entscheidende Rolle – und werden im Falle der kleinen EVU höher gewichtet als potenzielle Know-how-Vorsprünge, die man mit größeren Partnern möglicherweise erzielen könnte. Überraschend deutlich fiel die Abneigung der be-

fragten Unternehmen gegenüber einer Kooperation mit den Regionalversorgern aus – bei kleinen Unternehmen lagen diese in der Gunst sogar hinter den sonst weitgehend gemiedenen Finanzinvestoren (Bild 2). Offenbar sind hier die Ressentiments gegenüber den meist im Konzernverbund mit einem der »großen Vier« befindlichen Flächenversorgern aufgrund eines langjährigen unmittelbaren Wettbewerbs an den Grenzen des Versorgungsgebiets noch zu groß.

### Partnerschaften: prozessuale Erfolgsaussichten

Die Erfolgsaussichten von strategischen Partnerschaften werden für die Sparten Strom und Gas relativ gleich gut prognostiziert. Die größten Kostensenkungspotenziale bezogen auf die jeweiligen Prozesskosten werden in den »pre- und post sales«-Prozessen gesehen, in der IT sowie bei Beschaffung und Handel (Bild 3). Die Realisierung dieser Potenziale durch Kooperationen erfordert jedoch eine spürbare Aufgabe der Selbstständigkeit: In der IT setzt dies die Zusammenlegung der Systeme mit einer entsprechend langfristigen Bindung

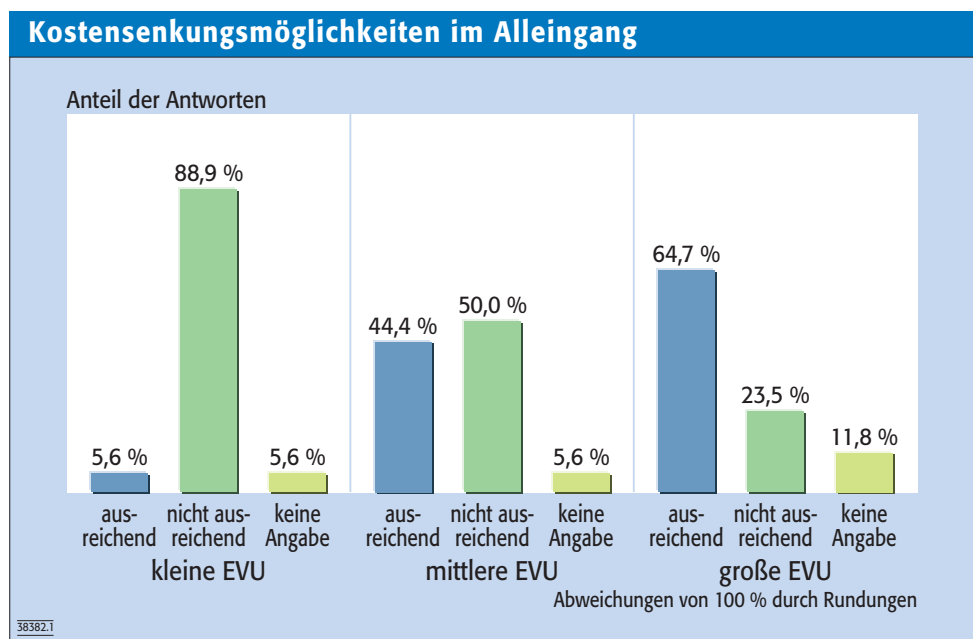


Bild 1. Einschätzung der Möglichkeit, die Kostensenkungen ohne Partnerschaft zu realisieren

voraus. Im Marketing werden die relevanten Potenziale erst bei Eingliederung bzw. Aufgabe eigener Marken realisiert, die Zusammenlegung von Energiedatenmanagement oder Abrechnung erfordert die Freigabe kritischer Kundenda-

ten, was oftmals noch äußerst skeptisch gesehen wird.

Vor diesem Hintergrund verwundert es nicht, dass Beschaffungs- und Handelsprozesse bereits traditionell einen der wesentlichen Kooperationsbereiche in der Ener-

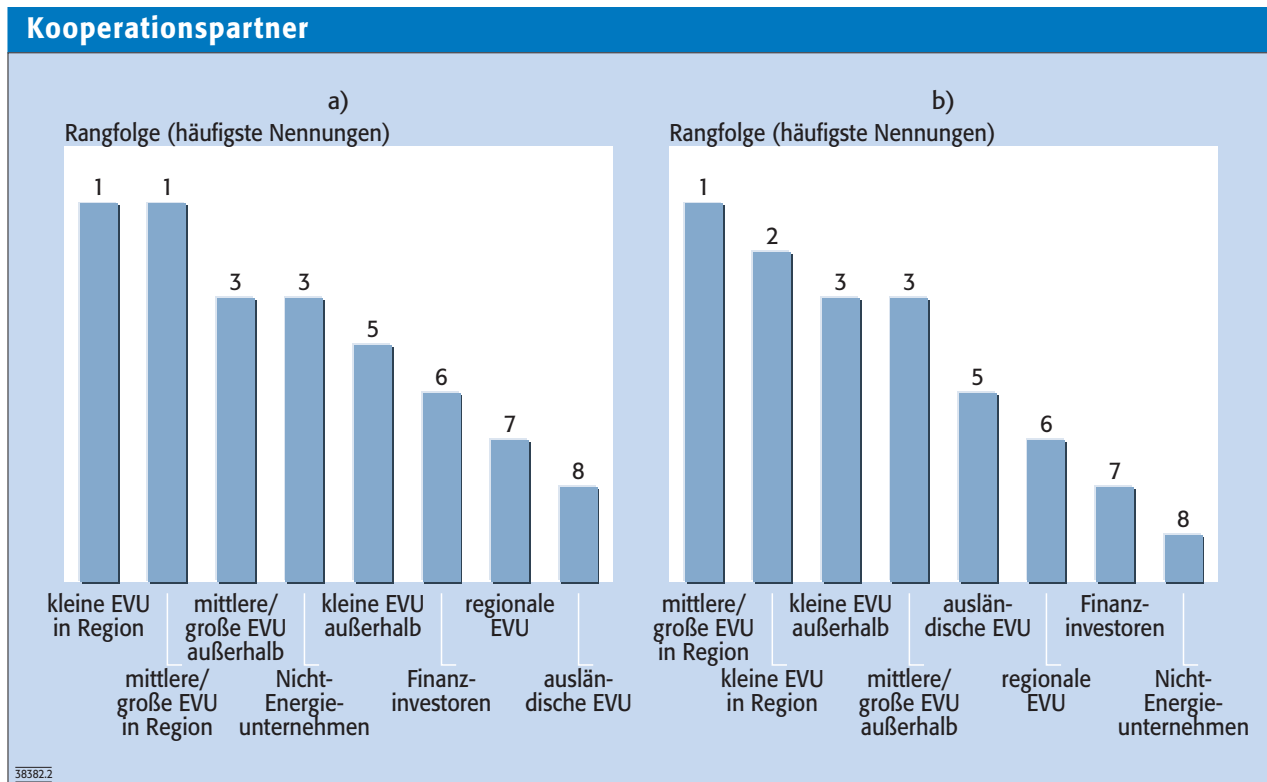


Bild 2. Geeignete Kooperationspartner kleiner und mittlerer/großer EVU  
a) kleine EVU b) mittlere/große EVU

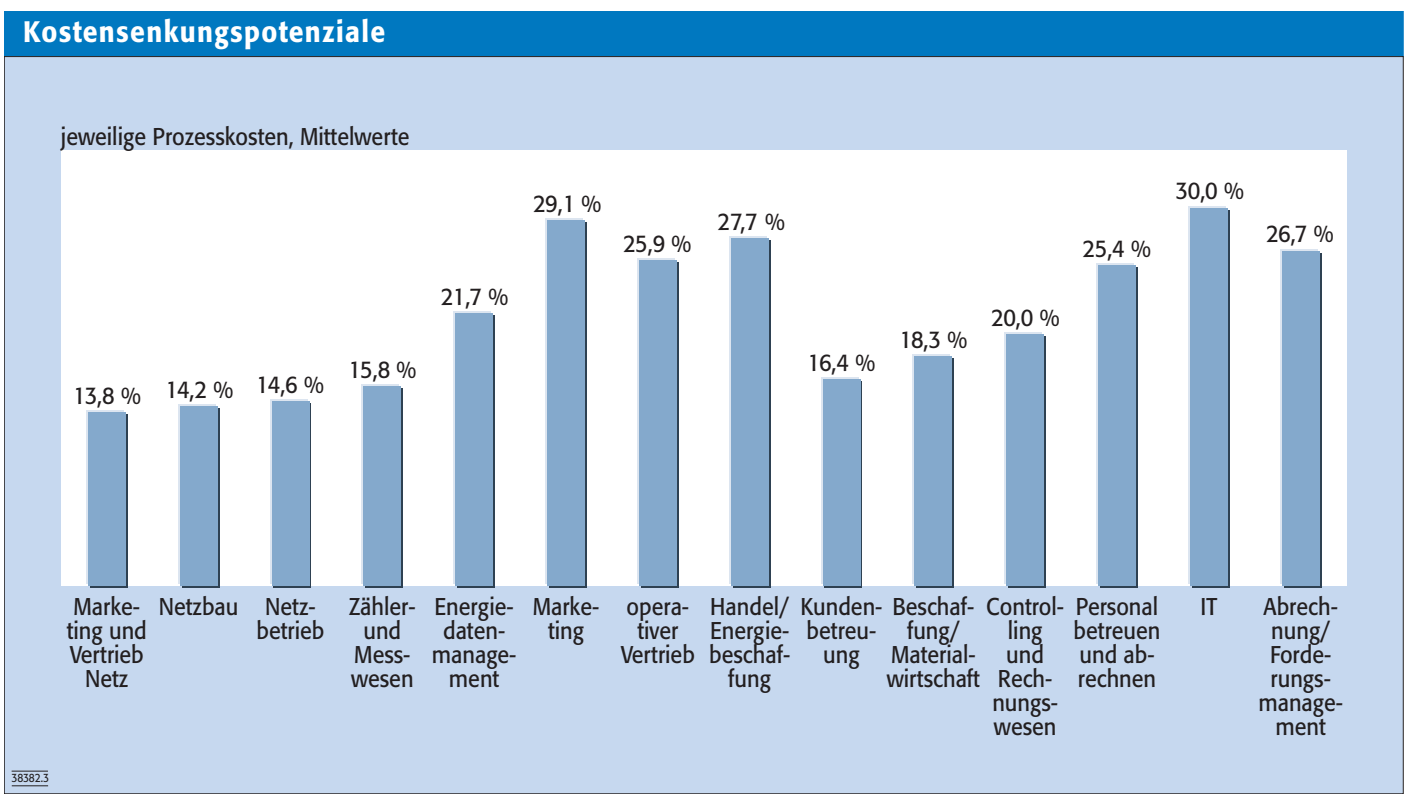


Bild 3. Erwartete Kostensenkungspotenziale von Prozessen bei horizontalen Kooperationen

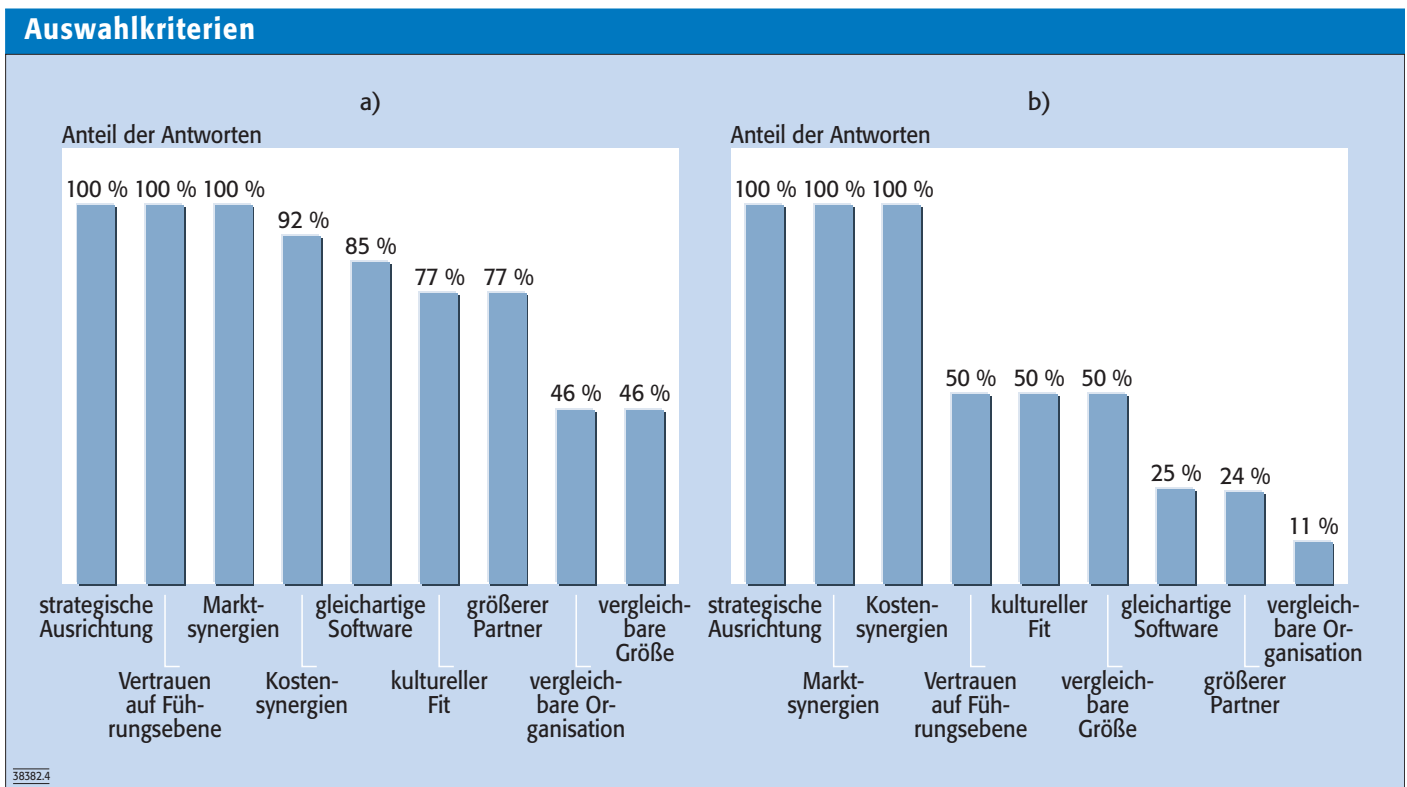


Bild 4. Auswahlkriterien der Partnerwahl  
a) für Unternehmen mit Partnerschaftserfahrung

b) für Unternehmen ohne Partnerschaftserfahrung

giewirtschaft darstellen: Die Prozesse beeinflussen ein erhebliches Kostenvolumen, erfordern spezifisches Know-how und spezialisierte Systeme.

Daneben sind Kooperationen aufgrund erheblicher Synergiepotenziale vor allem bei den Netzprozessen zu erwarten: Aus der CTG-Benchmarking-Datenbank geht hervor, dass besonders im Netzbereich noch deutliche Performance-Unterschiede existieren – beispielsweise hinsichtlich moderner Arbeitsorganisationsformen wie dem Workforce Management oder hinsichtlich optimierter Investitions- und Instandhaltungsstrategien.

### Partnerschaftserfahrungen: Weiche Faktoren entscheiden über langfristigen Erfolg

Nahezu drei Viertel der Befragten verfügen über Erfahrungen mit strategischen Partnerschaften. Neben einer klar definierten Kooperationsstrategie (sehr förderlich: rd. 83 %), die sowohl bei der Partnerauswahl als auch bei der Kooperationsumsetzung als erfolgskritisch gesehen wird, spielen aus Sicht von partnerschaftserfahrenen Unternehmen verstärkt weiche Faktoren eine entscheidende Rolle für das Gelingen von strategischen Partnerschaften:

- gegenseitiges Vertrauen auf Führungsebene (sehr förderlich: 72 %),
- eine gleichartige unternehmenskulturelle Ausrichtung (wichtig bzw. sehr wichtig: 63 %),
- Akzeptanz auf allen Unternehmensebenen (sehr förderlich: 44 %).

Demgegenüber suchen Unternehmen ohne Erfahrungen mit strategischen Partnerschaften ihre strategischen Partner eher nach rein quantitativen Kriterien aus wie der erwarteten Erzielung von Markt- oder Kostensynergien und unterschätzen die kulturellen Aspekte deutlich. Daneben wird die

Bedeutung gleichartiger IT-Systeme von Partnerschaftsneulingen signifikant geringer gewichtet als bei erfahrenen Unternehmen (*Bild 4*). Gerade »unerfahrene« Unternehmen laufen damit Gefahr, durch eine falsche Gewichtung der Erfolgsfaktoren einen nachhaltigen Erfolg der Partnerschaft aufs Spiel zu setzen.

### Praxis contra Theorie

Bei strategischen Partnerschaften ist der Erfolgsdruck, der auf den Führungsebenen der Unternehmen lastet, erheblich: Im Durchschnitt werden binnen 18 Monaten nach Start der Partnerschaft belegbare Erfolge einer solchen Maßnahme erwartet. Im Rahmen der praktischen Umsetzung ist das »hausinterne« Projektmanagement diesen Anforderungen gerade beim ersten Versuch oftmals noch nicht gewachsen. Nur durchschnittlich knapp ein Siebtel der partnerschaftserfahrenen Teilnehmer gibt an, die wesentlichen Erfolgsfaktoren für das Gelingen einer strategischen Partnerschaft in vergangenen Projekten gut oder sehr gut erreicht zu haben. Dieses »ehrliche« Ergebnis verdeutlicht die nüchterne Performance-Bilanz des Projektmanagements in EVU: Die strategischen Zielsetzungen der Partnerschaft wurden nicht exakt definiert und kommuniziert, der Umfang der Bereiche der Zusammenarbeit nicht bewältigbar abgegrenzt, Mitarbeiter nicht auf allen Ebenen einbezogen und die Projekte liefen zeitlich aus dem Ruder.

Fazit: Strategische Partnerschaften können eine erfolgreiche Antwort auf die Herausforderungen der Anreizregulierung sein – soweit sie professionell vorbereitet und durchgeführt werden.

Die Ergebnisse der CTG-Trendstudie Energiewirtschaft 2009 verdeutlichen den dringenden Handlungsbedarf vor allem für kleine

und mittlere EVU. Kooperationen sind ein möglicher Ausweg, um den Herausforderungen der Anreizregulierung besonders auf der Kostenseite zu begegnen. Hierauf sind die Unternehmen aber noch nicht ausreichend vorbereitet: Nicht einmal die Hälfte der Befragten gibt an, bis zum Jahr 2010 eine strategische Partnerschaft zu starten – obwohl bei einer Vielzahl von EVU ohne diese Option ernsthafte Ergebnisauswirkungen durch die Anreizregulierung befürchtet werden. Unternehmen mit Kooperationserfahrungen zeigen dabei deutlich weniger Zurückhaltung in ihren Planungen und zielen überwiegend in Richtung von Beteiligungen und Fusionen, während »unerfahrene« EVU tendenziell größere Berührungsängste vor Partnerschaften an den Tag legen. Sollte sich diese Haltung fortsetzen, verspielen viele kleine und mittelgroße EVU eine wesentliche strategische Chance zur Sicherung ihrer Wettbewerbsfähigkeit. Wer sich jedoch aktiv in Richtung strategische Partnerschaft bewegt, sollte durch ein professionelles Management des Auswahl-, Closing- und Integrationsprozesses sicherstellen, die Vielzahl möglicher Gefahrenquellen zu umgehen.

(38382)

hoefermann-kiefer@ctg.de

wenzel@ctg.de

www.ctg.de