

Chancen durch die Anreizregulierung

Die Energiewirtschaft steht vor großen Herausforderungen, dabei ist die geplante Anreizregulierung mit Abstand die größte. Doch sie bietet mittelfristig auch Chancen für die Netzbetreiber. Franc Höfermann-Kiefer und Dr. Ulf Hansen* beschreiben, wie sich diese Chancen nutzen lassen.

Nach den jüngsten Verlautbarungen der Bundesregierung sieht die Anreizregulierung vor, ab 2009 für die Netzbetreiber eine jährliche Erlösobergrenze festzulegen. Zu deren Bestimmung werden verschiedene Komponenten berücksichtigt. Bei diesen handelt es sich um die dauerhaft und vorübergehend nicht beeinflussbaren sowie die beeinflussbaren Kosten, um die Versorgungsqualität, um einen Erweiterungs- und Effizienzfaktor und ferner um Indizes für die Verbraucherpreise und den Produktivitätsfortschritt.

In der ersten Periode soll auf Basis der eigenen Kosten des Jahres 2008 eine Erlösobergrenze für die Jahre 2009 bis 2011 vorgegeben werden. Für die Jahre 2012 bis 2014 wird diese auf Basis der Kosten des Jahres 2011

weil die tatsächlichen Kosten einer Periode von den in der selben Periode maximal erzielbaren Erlösen entkoppelt sind.

Damit diese Potenziale auch genutzt werden können, sollten die Weichen zur Umsetzung der Anreizregulierung schon heute gestellt werden. Dazu gilt es, die Stellschrauben zur Gewinnmaximierung in den Kategorien „Erweiterungsfaktor“, „Versorgungsqualität“ und „Kostenanteile“ zu identifizieren und optimal zu nutzen (siehe Bild 2). Diese unterscheiden sich hinsichtlich ihres Potenzials zur Gewinnsteigerung und ihrer Beeinflussbarkeit.

Beim „Erweiterungsfaktor“ sind vor der Entscheidung über etwaige Investitionen zur Erhöhung der Anschluss-

punkte oder der Höchstlast beziehungsweise zur Vergrößerung der Versorgungsfläche unternehmensindividuelle Potenzialanalysen nötig. Die Bedeutung des Erweiterungsfaktors für die Erlösobergrenzen-Bestimmung ist allerdings wegen der marktgetriebenen Abhängigkeit dieser Größe nicht groß.

Bei der „Versorgungsqualität“ empfiehlt es sich, die Verbesserung der Qualität des eigenen Netzes auf der Grundlage einer benchmarkgestütz-

Unternehmen, die heute beginnen, sich mit effektiver Kostensenkung zu befassen, haben ab 2009 die zeitlich begrenzte Chance, zusätzliche Gewinne zu erzielen. Hierzu müssen grundlegende Erfolgsfaktoren beachtet werden:

● Wichtig für effektive Initiativen zur Kostensenkung ist die Kommunikation von klaren Zielvorgaben für zukünftige Budgets. Diese sollten auf Basis aktueller und detaillierter Branchenbenchmarks in allen Wertschöpfungsstufen ermittelt und zur Sicherung der Budgeteinhaltung auch in den persönlichen Zielvereinbarungen berücksichtigt werden.

● Die Maßnahmen zur Kostensenkung müssen einheitlich wirtschaftlich und inhaltlich geprüft sowie vollständig dokumentiert sein. Die Methodik der Ermittlung der Kostensenkungspotenziale und der Festlegung geeigneter Maßnahmen muss nachvollziehbar und belastbar sein. Aktuelle Branchenbenchmarks und die inhaltliche Diskussion von Best Practice-Ansätzen vergleichbarer Unternehmen überzeugen die verantwortlichen Leitenden und ihre Mitarbeiter. Nur so ist es möglich, nachhaltige Akzeptanz für die Kostensenkungs-

maßnahmen zu erlangen und möglicher Kritik zu begegnen. ● Akzeptanz kann nur durch eine offene Kommunikation der verfolgten Ziele und der beschlossenen Maßnahmen erfolgen. Insbesondere gilt dies für die Einbindung des Betriebsrates, der für Maßnahmen mit Bezug auf die Personalkosten eine sehr zentrale Rolle einnimmt. Dies gilt umso mehr, als die Personalkosten etwa ein Drittel der beeinflussbaren Kostenpositionen darstellen.

● Die Maßnahmen und ihr möglicher Einspareffekt sollten mit den fachlich Verantwortlichen und einem erweiterten interdisziplinären Kreis im Sinne eines Vier-Augen-Prinzips umgesetzt werden. An inhaltlichen Diskussionen und dem Entscheidungsprozess sollten alle relevanten Personen des Unternehmens beteiligt sein,

Referenznetz als Maßstab

ten Schwachpunkt- und einer Investitionseffizienzanalyse oder durch Portfoliooptimierung zu prüfen. Die Stellschraube „Kostenanteile“ ändert man durch die Optimierung des Verhältnisses ihrer Komponenten zueinander sowie durch die Reduktion der beeinflussbaren Kosten. Hier müssen die Unternehmen in einem kurzen Zeitraum die wesentlichen

Hebel zur Kostensenkung identifizieren und umsetzen. Fehler in Vorgehensweise und Methodik haben in der Vergangenheit schon viele Kostensenkungsinitiativen scheitern lassen: Die Ergebnisse blieben hinter den Erwartungen zurück, mögliche Maßnahmen zur Kostensenkung waren nicht ausreichend konkretisiert und die Akzeptanz im Unternehmen fehlte.

Ursache dafür können im wesentlichen die folgenden drei Gründe sein:

● Die Identifikation und die Realisie-

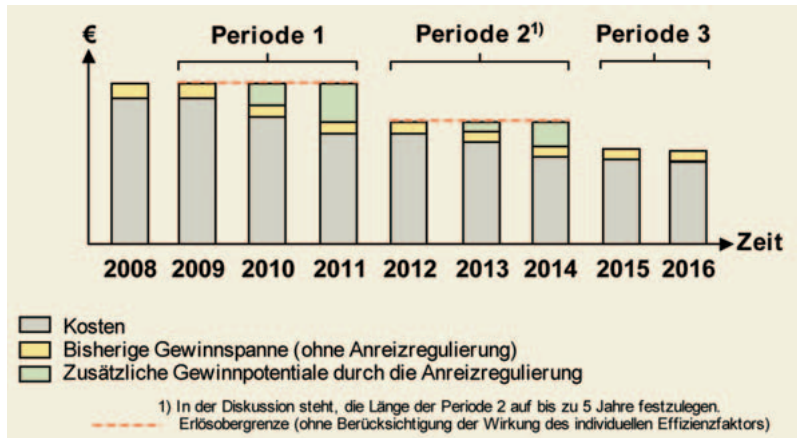


Bild 1: Gewinnpotentiale durch die Anreizregulierung

bestimmt. In den folgenden Perioden will man die Kosten des zweitbesten Referenznetzes für die Bestimmung der eigenen Erlösobergrenze heranziehen. Mit dieser Zielvorstellung werden die zentralen Veränderungen der Anreizregulierung zur derzeitigen Kostenkontrolle ersichtlich: Das Referenznetz als inhaltlicher und die Zukunft als zeitlicher Maßstab.

Die Energiewirtschaft betrachtet die Anreizregulierung überwiegend kritisch. Dabei sind mit dem Systemwechsel bei der Prüfung der Netzentgelte keineswegs nur Nachteile verbunden. Zwar ist auf Grund der Effizienzziele und der langfristigen Orientierung an den Kosten des zweitbesten Referenznetzes mit erheblichen Erlösrückgängen zu rechnen, wer allerdings mittelfristig seine eigenen Kosten überproportional reduziert, der kann die erzielbaren Gewinne erhöhen (siehe Bild 1).

Genau hier liegen die Chancen für die Unternehmen: Mit der Anreizregulierung wird keine Gewinnobergrenze, sondern unabhängig von den tatsächlich anfallenden Kosten in der jeweiligen Periode, eine Erlösobergrenze bestimmt. Da bei der jährlichen Preisgenehmigung realisierte Kostenreduktionen umgehend berücksichtigt werden, können die Netzbetreiber zusätzliche Gewinnsteigerungen innerhalb der ersten beiden Regulierungsperioden realisieren,

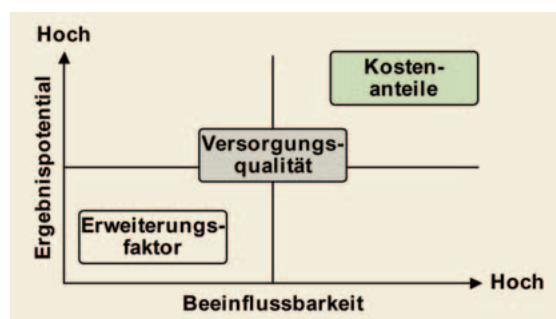


Bild 2: Stellschrauben der Gewinnmaximierung

● Die Identifikation und die Realisie-

● Die Identifikation und die Realisie-

● Die Identifikation und die Realisie-

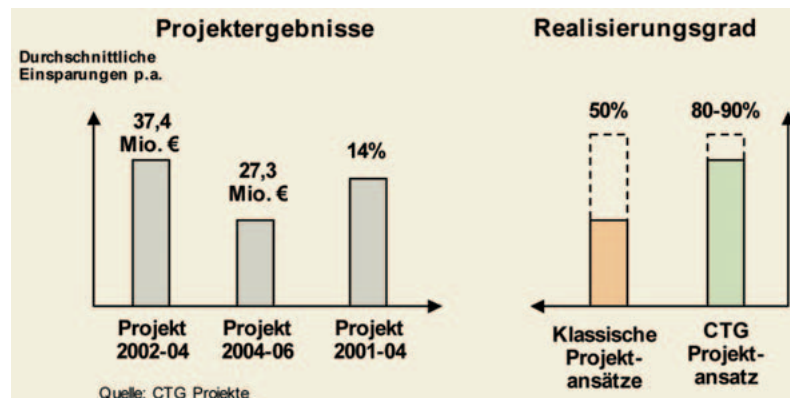


Bild 3: Projektergebnisse und Realisierungsgrad

damit erstens gemeinsam erarbeitete Ergebnisse auch umgesetzt werden und zweitens auf diesem Wege alle relevanten Erfahrungen im Unternehmen genutzt werden können.

● Kostensenkungsmaßnahmen sollten im Rahmen eines straff geführten Projektes erarbeitet und umgesetzt werden. Dies erfordert zeitlich und methodisch verbindliche Vorgaben sowie eine eindeutige Festlegung der Ergebniserwartung. So erkennen die beteiligten Kreise von Beginn an, dass die außerordentlichen Belastungen zeitlich begrenzt sind. Sie haben darüber hinaus ein Ziel, dessen absehbares Erreichen entscheidend die Motivation beeinflusst.

● Die verabschiedeten Kostensenkungsmaßnahmen sind von einem konsequenten Controlling zu begleiten, das sich nicht nur auf einen Abgleich der Soll/Ist-Budgets beschränkt, sondern das neben der Budgetüberwachung auch die zur Umsetzung nötigen inhaltlichen Schritte steuert und fortlaufend prüft.

In einer Vielzahl von Projekten der Managementberatung CTG wurde der Erfolg der beschriebenen Kostensenkungsstrategien nachgewiesen. Innerhalb von zwei bis vier Jahren konnten bei voller Akzeptanz aller betroffenen Interessengruppen jährlich bis zu 25 Prozent der beeinflussbaren Kosten ergebniswirksam reduziert werden. Dabei hat sich die Beachtung

der beschriebenen Erfolgsfaktoren insbesondere durch die Verminderung des Deltas zwischen dem identifizierten Kostensenkungspotenzial auf der einen Seite und der realisierten Einsparung auf der anderen Seite manifestiert. Während sonst eine Abweichung von bis zu 50 Prozent festzustellen ist, können mit der beschriebenen Methode die identifizierten Kostensenkungsmaßnahmen zu 80 bis 90 Prozent realisiert werden (siehe Bild 3).

Erlös- statt Gewinnobergrenze

Das Zeitfenster zum Erreichen von höheren Ergebnissen schließt sich mit Beginn der dritten Regulierungsperiode. Wer noch in diesem Jahr ein Kostensenkungsprojekt initiiert, das heißt, im Jahr 2007 Maßnahmen zur Kostensenkung prüft, beschließt und im Folgejahr umsetzt, kann 2009 mit den ersten Ergebnissen rechnen. Wer zu spät handelt, wird ab 2015 im Vergleich mit den Referenzunternehmen stehen, ohne in den Jahren zuvor die Möglichkeiten für außerordentliche Ergebnissteigerung genutzt zu haben.

*Franc Höfermann-Kiefer, Partner der Managementberatung CTG Corporate Transformation Group, Berlin; hoefermann-kiefer@ctg.de; Dr. Ulf Hansen

Dieser Beitrag ist urheberrechtlich geschützt. Ohne Zustimmung des Verlages und der Autoren sind Übersetzungen, Nachdruck – auch von Abbildungen –, Vervielfältigungen auf photomechanischem oder ähnlichem Wege oder im Magnettonverfahren, Vortrag, Funk- und Fernsehsendungen sowie Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen – auch auszugsweise – verboten.