

Prozesseffizienzen aus eigener Kraft heben? Erfahrungen aus anderen Versorgungs- /Netzindustrien



HEINZ-WERNER UFER
IWW 2014

Erfahrungen aus anderen Versorgungsindustrien

Preisbildungsdiskussion im Strom- und Gasnetzgeschäft

1. ... bei uns liegen die Dinge anders!

- Strukturunterschiede Stadt/Land
- Versorgungssicherheit und Qualität
- ...

→ Ergebnis: Einführung der Anreizregulierung im Strom- und Gasnetzgeschäft gespiegelt an Benchmarks mit jährlich zu erzielenden Produktivitätsfortschritten = Effizienzfaktoren

Erfahrungen aus anderen Versorgungsindustrien

Preisbildungsdiskussion im Strom- und Gasnetzgeschäft

2. ... unter diesen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen werden wir kein Kapital für Ersatz- und Erweiterungsinvestitionen erhalten und einsetzen können!

- „zugewiesene Eigenkapitalverzinsung“ deckt Ansprüche und Notwendigkeiten der Kapitalgeber nicht ab ...
- „energiewirtschaftliche Qualitätsansprüche sind nicht zu halten ...
- „

→ Ergebnis: Eintritt fachfremder Investoren in das Versorgungsgeschäft aufgrund renditeschwacher Alternativen am Kapitalmarkt

Erfahrungen aus anderen Versorgungsindustrien

Zweigleisiges Vorgehen auf der Zeitachse

1. Betriebswirtschaftliche Kostendiskussion:

- LSP Grundsätze
Kostenermittlung
- Brutto-/
Nettosubstanz-
erhaltung
- Wagnis-
zuschlag
- angemessene
EK-Verzinsung
(risikoloser Zins)

2. Unternehmensvergleichsansätze:

- Unternehmens-
vergleiche i.R.
Anreizregulierung
- allgemeine/
individuelle
Effizienzfaktoren

Erfahrungen aus anderen Versorgungsindustrien

These: .. der von Bundes-/Landeskartellämtern und Ländern eingeschlagene Weg der geforderten Preis- und Kostentransparenz in der Wasserwirtschaft wird sich weiter entwickeln und in Aufsichts- und Kontrollmechanismen überführt

→ ... aber kommunale Versorgungsaufgaben dürfen nicht auch noch defizitär werden !

→ Ergebnis: Kosten- und Effizienzdruck auch von der Eigentümerseite nehmen zu und erfordern Gegenmaßnahmen

Erfahrungen aus anderen Versorgungsindustrien

Praxisbericht aus der Strom- und Gaswirtschaft

- Wie bereite ich mich vor?

oder besser

- Wie rüste ich mich zeitlich parallel auf?

→ Praxisbericht über ein zunächst konzerngebundenes Effizienzprojekt i.R. der Einführung der Anreizregulierung

Erfahrungen aus anderen Versorgungsindustrien

Praxisbericht aus der Strom- und Gaswirtschaft

Standardfrage:

Wie sichere ich in einem Vergleich sauber definierte Teilprozesse hinsichtlich Inhalten, Kostenansätzen und Qualitätsstandards zur Positionsbestimmung?

Frage: Wie finde ich nach meiner Positionsbestimmung und Beantwortung der Frage wo ich stehe, Antworten auf die Frage warum ich dort stehe?

o

Frage: Wie motiviere ich die eigenen Mitarbeiter an dem Prozess mitzuarbeiten, Defizite zu akzeptieren und daran aktiv zu arbeiten?

o

Frage: Kann ich Kosten- und Effizienzverbesserungen allein aus meinem Unternehmen analysieren und realisieren oder benötige ich weitere Unternehmen aus meiner „Schicksalsgemeinschaft“?

Einheitliche Sprache: Gemeinsames Produkt- und Dienstleistungsspektrum

Netz (73)

- Strom (40)
 - Netzservice (34)
 - TSO (3)
 - DSO & Netzservice (1)
 - DSO (2)
- Gas (33)
 - Netzservice (28)
 - TSO (2)
 - DSO & Netzservice (1)
 - DSO (2)

Vertrieb (37)

- Strom (18)
 - Kundenmanagement (10)
 - Vertriebsleitung und -steuerung (4)
 - Marketing (4)
- Gas (18)
 - Kundenmanagement (10)
 - Vertriebsleitung und -steuerung (4)
 - Marketing (4)
- Energiedienstleistung (1)

Call/Billing (46)

- Strom (36)
 - Lieferant (14)
 - DSO (17)
 - TSO (5)
- Gas (9)
 - Lieferant (4)
 - DSO (5)
- Sonstige Commodities (1)

Erzeugung/ Beschaffung (22)

- Erzeugung (3)
- Beschaffung (19)
 - Strom (9)
 - Gas (6)
 - CO₂ (2)
 - Kohle (2)

Querschnittsfunktionen (42)

- Personal (6)
- Rechnungswesen (8)
- Controlling (3)
- Unternehmensentwicklung (1)
- Revision (1)
- Einkauf/Logistik (3)
- Infrastruktur/Immobilien (6)
- IT (10)
- Recht (1)
- Öffentlichkeit/Kommunikation (3)

- Sonstiges/Dienstleistungen für Dritte (2)

Beispiel Netz:

Detaillierte Produktdefinition:

Erneuerung USP (MS/NS), Ortsnetzstation

Geschäftsfeld	Netz
Produktkriterium 1	Strom
Produktkriterium 2	Marktrolle Netzservice
Produktkriterium 3	Erneuerung (AF1)
Produktname (2-1-1-1-8)	Erneuerung USP (MS/NS), Ortsnetzstation

Produktbeschreibung	Qualitätskennzahlen	Hauptaufwandstreiber
<ul style="list-style-type: none"> ■ Neubau, Erneuerung, Änderung, Sanierung oder Demontage mit den Inhalten <ul style="list-style-type: none"> - Tiefbau/Hochbau - Montage/Demontage - Material ■ Prozessbegleitende Arbeiten sind <ul style="list-style-type: none"> - Planungsleistungen (Maßnahmenplanung unter Beachtung der Planungs- und Betriebsgrundsätze der - Maßnahmenbezogene Detailplanungen - Abstimmung mit Trägern öffentlicher Belange, Kunden und Anliegern - Ermittlung der Material- und Leistungskomponenten - Projekt- und Auftragserstellung in SAP - Schriftwechsel (z.B. Genehmigungen, Dienstbarkeiten, Gestattungsverträge, Angebote, ...) - Ausschreibung und Vergabe von Montage/Demontage und Tiefbau-/Hochbauleistungen - Materialdisposition - Abwicklung der Entsorgung - Bauüberwachung und Koordinierung der vergebenen Leistungen - Abnahme der Baumaßnahme mit Träger öffentlicher Belange - Aufmass und Abrechnung der Leistungen und Erfassung in SAP - Netzdokumentation (grafische / Sachdatendokumentation je nach Notwendigkeit) - Übergabe der Betriebsmittel an den Anlagenverantwortlichen - Technischer und kaufmännischer Abschluss (Bauabrechnung) 	Siehe Schaubild Seite 10	Anzahl Ortsnetzstationen erneuert*)
		Aufwandstreiber
		Anzahl Ortsnetzstationen Gesamtbestand
Strukturkennzahlen		
*) Erneuerung (AF1) = Neubau + Erneuerung + Änderung + Sanierung + Demontage		


Vergleichbare Kostenansätze

... nur diese sichern eine saubere Kostenanalyse

- Auf der Basis der inhaltlichen Prozessabgrenzung zuordnungsbarbare Kosten erheben (ggf. Anpassung der Kostenstellen- und Kostenartenrechnung)
- Getrennte Erhebung und Zuordnung von Primär- und Sekundärkosten bis zur Ergebnisdarstellung
- Setzung vergleichbarer insbes. kalkulatorischer Kostenansätze und Kalkulationsparameter (Kapitalkosten, Wagniszuschläge, Inflation, etc.)

Qualitätsstandards Beispiel Netz:

Erneuerung Umspannstation (MS/NS), Ortsnetzst. Qualitätsansprüche/ -kennzahlen

 Unternehmensspezifische Beispiele

Qualitätskriterium	Qualitätsanspruch		Qualitätskennzahlen	
	Mindestqualität	Zusatzqualität	Mindestqualität	Zusatzqualität
Prozessqualität Beauftragung	<ul style="list-style-type: none"> Maximale Abweichung der Beauftragung von Mittelfristplanung 	<ul style="list-style-type: none"> Maximale Anzahl von Beauftragungsnachträgen 	<ul style="list-style-type: none"> Abweichung xx Wochen/Monate Abweich. xx % v. Gesamtvolumen 	<ul style="list-style-type: none"> Anzahl xx Nachträge
Prozessqualität Planung und Durchführung	<ul style="list-style-type: none"> Maximale Abweichung der Projektkosten von Budgetplanung Maximale Abweichung techn.-kaufm. Projektabschluss von Projektzeitplan Einhaltung von allgemeinen sowie arbeits-, umwelt- und verkehrsrechtlichen Anforderungen Planungs- und Durchführungstransparenz: nachvollziehbare Dokumentation von Preisen und Leistungsumfängen Qualitätssicherung betreiben 	<ul style="list-style-type: none"> Durchschnittliche Abweichung der Projektkosten von Budgetplanung Durchschnittliche Abweichung techn.-kaufm. Projektabschluss von Projektzeitplan Einhaltung von DIN-/VDE- und RWE-/REG-Richtlinien 	<ul style="list-style-type: none"> xx % (gestaffelt nach Projektvol.) Anzahl xx Nachträge xx Tage/Wochen (gestaffelt nach geplanter Projektdauer) Keine Nacharbeiten auf Grund Verletzung rechtl. Anforderungen Pflege von Checklisten und Betriebsmittelinformationssystemen: Anzahl xx protokoll. Beanstand. (intern/durch Auftraggeber) Durchführung von Qualitätssicherungsmaßnahmen in Zusammenarbeit mit Auftraggeber/Kunden 	<ul style="list-style-type: none"> xx % (gestaffelt nach Projektvol.) xx Tage/Wochen (gestaffelt nach geplanter Projektdauer) Anzahl xx protokollierter Beanstandungen (intern/durch Auftraggeber) xx % Mehrkosten/Verzögerungen wegen unabgestimmter Nichtbeachtung von Richtlinien
Arbeitssicherheit	<ul style="list-style-type: none"> Häufigkeit meldepflichtiger Arbeitsunfälle 		<ul style="list-style-type: none"> xx Arbeitsunfälle je Beschäftigter und Jahr 	
Prozessqualität Planung und Durchführung	<ul style="list-style-type: none"> Qualitätssicherung betreiben Einhaltung Zeitfenster für Terminabsprachen gemäß BNetzA-Vorgaben Aktualität von Betriebsmitteldatenbank und Maßnahmendokumentation 		<ul style="list-style-type: none"> Durchführung von Qualitätssicherungsmaßnahmen bei Rahmenvertragsfirmen Vor- oder nachmittags Erfassung aller errichteten Freileitungen nach Hersteller, Baujahr, Typ, Errichtungsdatum, Montage durch (Name Monteur) Vollständige Dokumentation im GIS-System 	

Antwort auf die Frage: Wo stehe ich ...

Geschäftsfeld	Netz
Produktkriterium 1	Strom
Produktkriterium 2	Marktrolle Netzservice
Produktkriterium 3	Erneuerung (AF1)
Produktname	2-1-1-1-8 Erneuerung USP (MS/NS), Ortsnetzstation

Anteil Produktkosten an Kostenbasis:

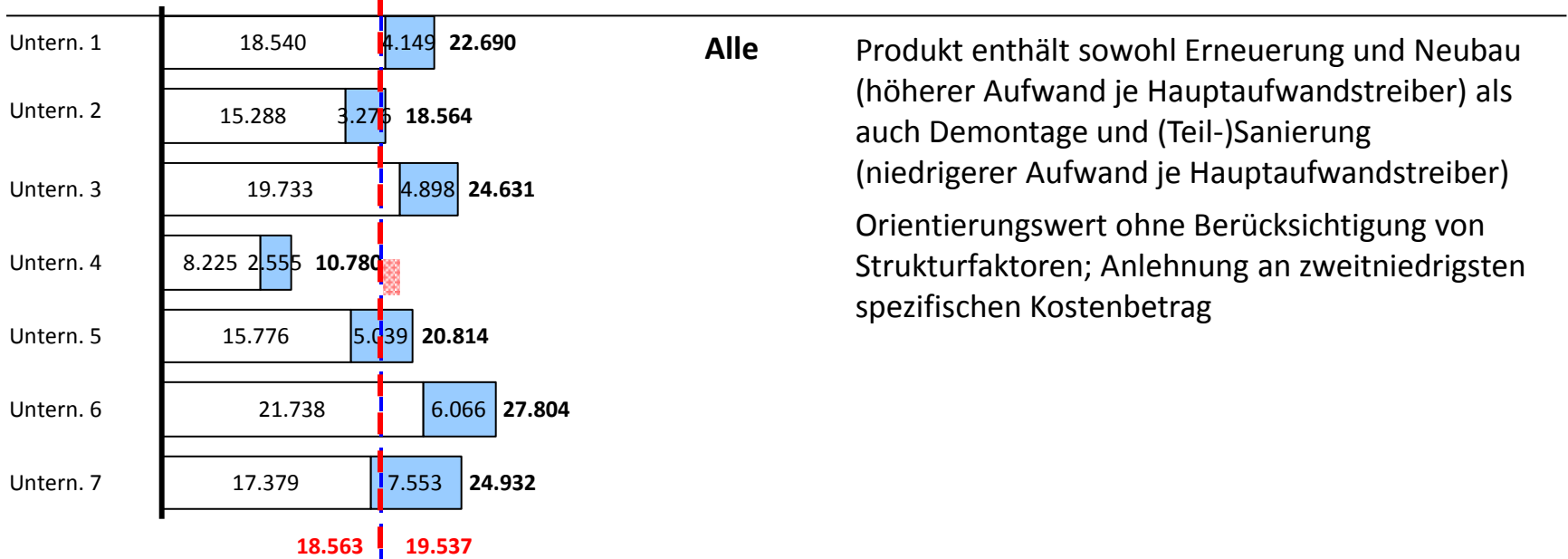
- Gesamt: 1,27%
- Geschäftsfeld: 2,35%

□ Primärkosten ■ Sekundärkosten

Spezifische Kosten

in EUR/Anzahl Ortsnetzstationen erneuert

Erläuterungen



Alle

Produkt enthält sowohl Erneuerung und Neubau (höherer Aufwand je Hauptaufwandstreiber) als auch Demontage und (Teil-)Sanierung (niedrigerer Aufwand je Hauptaufwandstreiber)
Orientierungswert ohne Berücksichtigung von Strukturfaktoren; Anlehnung an zweitniedrigsten spezifischen Kostenbetrag

Antwort auf die Frage: Wo stehe ich ...

Geschäftsfeld	Netz
Produktkriterium 1	Strom
Produktkriterium 2	Marktrolle Netzservice
Produktkriterium 3	Erneuerung (AF1)
Produktname	2-1-1-1-8 Erneuerung USP (MS/NS), Ortsnetzstation

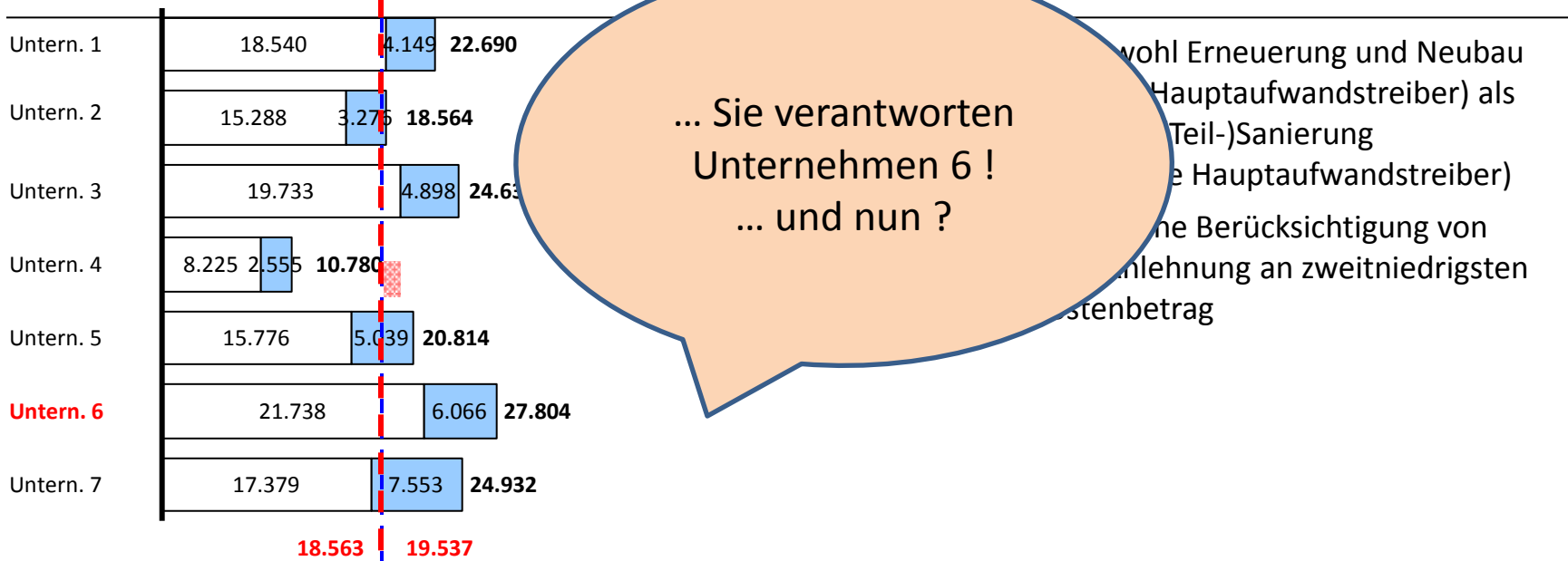
Anteil Produktkosten an Kostenbasis:

- Gesamt: 1,27%
- Geschäftsfeld: 2,35%

□ Primärkosten □ Sekundärkosten

Spezifische Kosten

in EUR/Anzahl Ortsnetzstationen erneuert



... Sie verantworten Unternehmen 6 !
... und nun ?

... wohl Erneuerung und Neubau (Hauptaufwandstreiber) als (Teil-)Sanierung (Hauptaufwandstreiber) ohne Berücksichtigung von Anlehnung an zweitniedrigsten Kostenbetrag

Erfahrungen aus anderen Versorgungsindustrien

Praxisbericht aus der Strom- und Gaswirtschaft

Standardfrage:

Wie sichere ich in einem Vergleich sauber definierte Teilprozesse hinsichtlich Inhalten, Kostenansätzen und Qualitätsstandards zur Positionsbestimmung?

Frage: Wie finde ich nach meiner Positionsbestimmung und Beantwortung der Frage wo ich stehe, Antworten auf die Frage warum ich dort stehe?

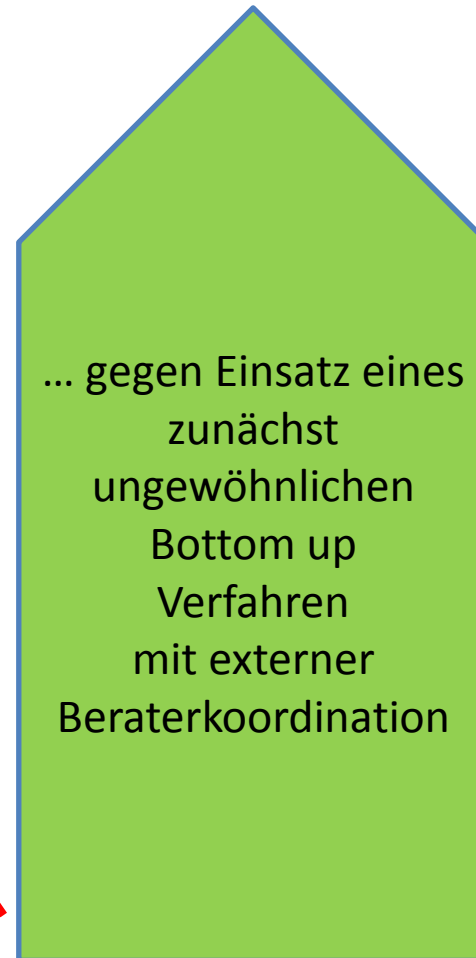
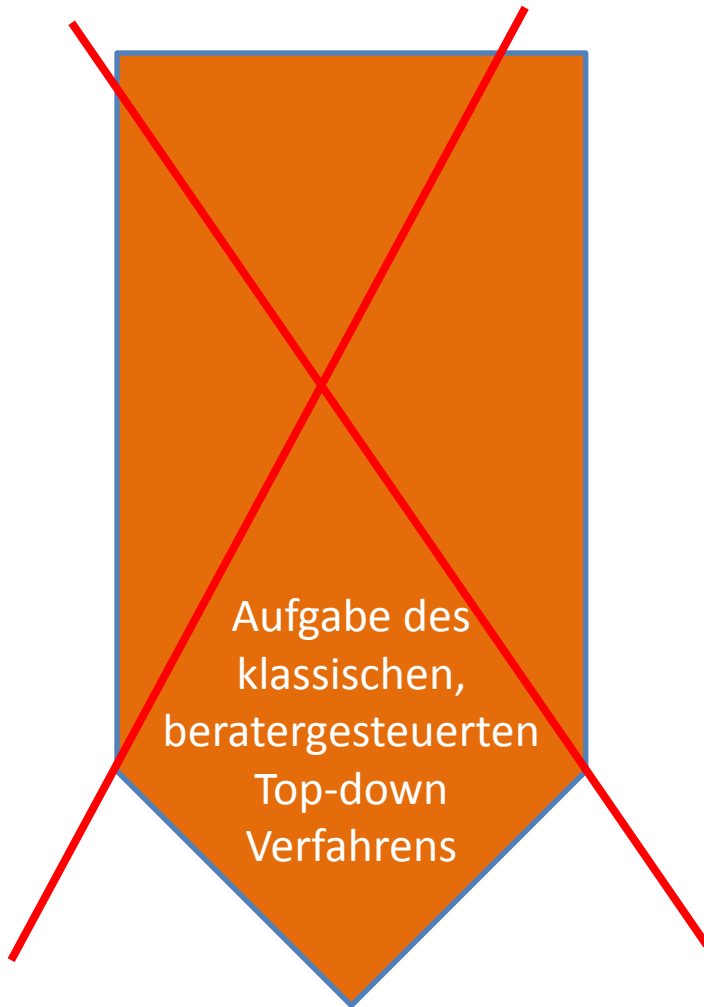
o

Frage: Wie motiviere ich die eigenen Mitarbeiter an dem Prozess mitzuarbeiten, Defizite zu akzeptieren und daran aktiv zu arbeiten?

o

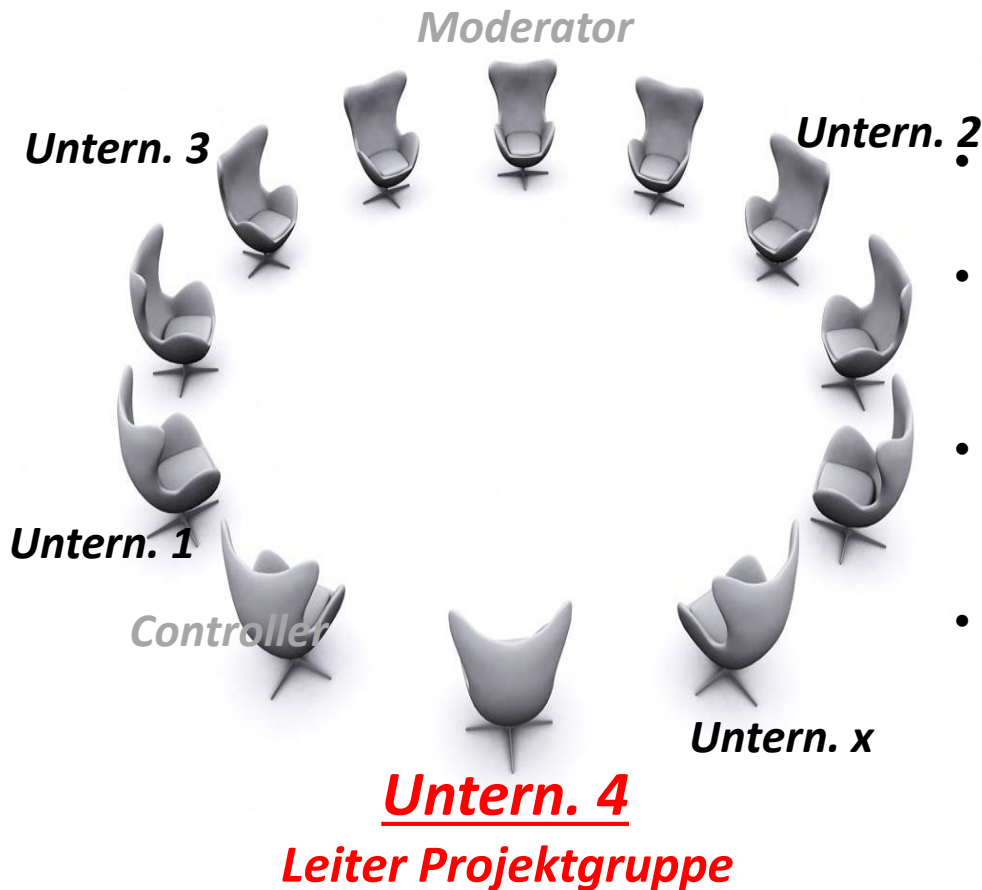
Frage: Kann ich Kosten- und Effizienzverbesserungen allein aus meinem Unternehmen analysieren und realisieren oder benötige ich weitere Unternehmen aus meiner „Schicksalsgemeinschaft“?

Wie motiviere ich die eigenen Mitarbeiter an dem Prozess mitzuarbeiten, Defizite zu akzeptieren und daran aktiv zu arbeiten?



Die operativ verantwortlichen Mitarbeiter wurden jeweils Projektleiter der definierten Teilprozesse

... um Antworten auf die Frage zu bekommen warum ich dort stehe!



**Durch die jeweils operativ
Prozessverantwortlichen in den
Unternehmen:**

- wurden die „Best in Class“ gefundenen Prozesse diskutiert und verabschiedet
- Die daraus resultierenden Handlungsmaßnahmen je Gesellschaft dokumentiert
- das auf die einzelnen Gesellschaften entfallende Einsparpotential ermittelt und fixiert
- konnten diese Potentiale in der aktuellen Mittelfristplanung verantwortungsscharf direkt angesetzt werden

Frage: Wie komme ich an weitere Vergleichsunternehmen meiner „Schicksalsgemeinschaft“?

- **Auswahl von Unternehmen der Schicksalsgemeinschaft:**

- in Konzerninformationen zunächst einfacher; Einbeziehung der verbundenen Unternehmen.

Nachteil: Gefahr gleicher Prozess- und damit Kostenansätze („Einäugige unter den Blinden“)

- bei rechtlich selbstständigen Gesellschaften zunächst schwieriger:

- Berater als „neutraler Moderator“ im Prozess hilfreich
- entscheidend ist jedoch Auswahl der beteiligten

Unternehmen: Suchen Sie starke Unternehmen bei denen Sie Kostenführerschaft vermuten

Das Ende der Geschichte ...

- Behördliche Aktivitäten zur Preis- und Kostentransparenz liefen auch in anderen Versorgungszweigen unbeirrt weiter
- Kosten- und Ergebnisdruck hieraus führten auf der Anteilseignerseite zu intensiven Diskussionen bis zur Portfoliofrage
- Gut strukturierte und inhaltlich saubere Benchmarkverfahren sind notwendig zur Standortbestimmung „wo stehe ich?“
- Binden Sie Ihre operativ Verantwortlichen/Mitarbeiter aktiv verantwortlich ein
- Antworten auf die Frage „warum dort und nicht besser“ und „was muss geschehen“ liefern
 - moderierte, zwischen den operativ Verantwortlichen diskutierte und analysierte Prozessanalysen und -ergebnisse
 - aus dem Vergleich mit starken Unternehmen (Kostenführern) ihres Vertrauens; möglichst auch mit operativer Erfahrung im Strom-, Gas- und Wassergeschäft