

# Operational Excellence in der Energiewirtschaft

Zusammenfassung der Studienergebnisse

September 2005

WICHTIG: Vertraulich und urheberrechtlich geschützt

Dieses Dokument ist Eigentum von kalny weilharter & partner Management Consultants GmbH. Es enthält Geschäftsgeheimnisse sowie vertrauliche Informationen, die im Eigentum von kalny weilharter & partner Management Consultants GmbH stehen. Dieses Dokument ist ausschließlich für den internen Gebrauch von Kunden bestimmt. Ohne ausdrückliche Zustimmung von kalny weilharter & partner Management Consultants GmbH darf es, ganz oder teilweise, weder verwendet, vervielfältigt, kopiert, veröffentlicht noch übertragen werden.

© kalny weilharter & partner Management Consultants GmbH - Alle Rechte vorbehalten.

# Gegenstand und Ziele der Studie

## Ziele der Studie

- Branchenstatus und Trends in der deutschsprachigen Energiewirtschaft identifizieren
- Herausforderungen und Motive, die operativen Strukturen zu verbessern, konkretisieren
- Innovative Ansätze und Ideen ermitteln
- Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung von „Operational Excellence“ identifizieren

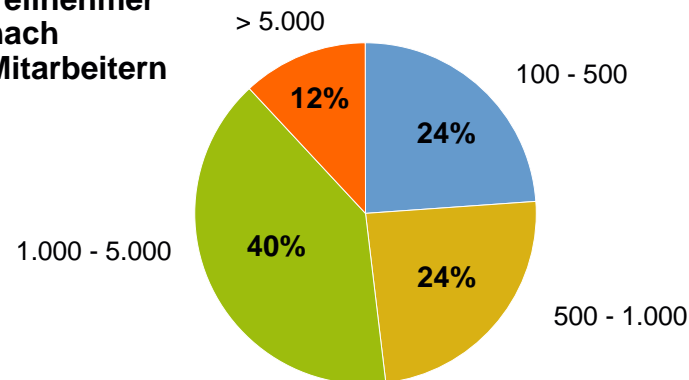
## „Operational Excellence“ (OPEX)

= die Realisierung von Best-Practice-Strukturen entlang der gesamten operativen Wertschöpfungskette; Studienfokus auf den Asset-basierten Kernaktivitäten Netze, Erzeugung, Einkauf und Materialwirtschaft

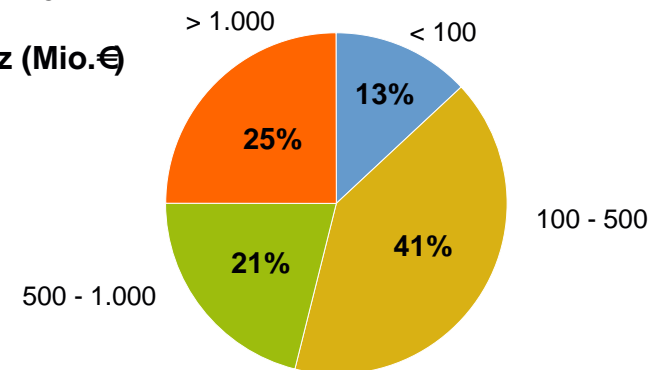
## Umfang der Studie

Im Zeitraum Mai bis Juni 2005 wurden 150 EVUs in Deutschland, Österreich und der Schweiz befragt; die Auswertung basiert auf Daten von Unternehmen mit insgesamt ca. 65.000 Mitarbeitern bzw. einem Umsatz von insgesamt ca. 28 Mrd €

Teilnehmer nach Mitarbeitern



Teilnehmer nach Umsatz (Mio.€)



# Beurteilung der aktuellen Situation und Perspektive

➔ Prozentsatz der Teilnehmer, die den Aspekt als zutreffend\* betrachten

**Regulatordruck auf Durchleitungsentgelte erfordert deutliche Effizienzsteigerung in den Netzen**



**100 %**

**Steigerung der operativen Leistungsfähigkeit ist Schwerpunktthema**



**94 %**

**Starker Preisanstieg auf Handelsebene läßt Vertriebsmargen deutlich schrumpfen**



**91 %**

**Wertschöpfungspartnerschaften bilden künftig entscheidenden Wettbewerbsvorteil**



**91 %**

# Beurteilung der aktuellen Situation und Perspektive (*Fortsetzung*)

➔ Prozentsatz der Teilnehmer, die den Aspekt als zutreffend\* betrachten

**Effizienzsteigerungen personenseitig durch altersbedingte Fluktuation nicht realisierbar**



**76 %**

**"Legal Unbundling" wird zu wesentlichen Organisationsänderungen mit deutlichen Kostennachteilen führen**



**73 %**

**Gute Informationen über eigene und fremde Leistungsfähigkeit ist vorhanden**



**69 %**

**Verstärkte Auslagerung von operativen Tätigkeiten/Leistungspaketen (Outsourcing)**



**60 %**

# Beurteilung der aktuellen Situation und Perspektive - Analyse und Interpretation

- Einstimmig (100% "Trifft zu / eher zu") wird von den Teilnehmern bestätigt, dass aufgrund des (erwarteten) Drucks durch den Regulator eine Effizienzsteigerung in den Netzen erforderlich ist. Gegenüber 2004 ist vor allem in Deutschland ein deutlicher Anstieg bei der Zustimmung (92% -> 100%) zu beobachten, der mit der Konkretisierung der regulatorischen Rahmenbedingungen / der bevorstehenden Aufnahme der Tätigkeit des Regulators erklärbar ist.
- Große Besorgnis herrscht hinsichtlich der reduzierten Vertriebsmargen aufgrund steigender Großhandelspreise. Hier stieg die Zustimmung von 65% in 2004 auf 91% in diesem Jahr.
- Als unternehmerische Hebel gegen Preisdruck und Margenverfall werden vor allem die Themen "Steigerung der operativen Leistungsfähigkeit" (94%) sowie "Kooperationen" (91%) betrachtet. Interessant ist hier, dass gerade in Österreich, dem Land mit den bisher deutlichsten Netzentgelt-Senkungen, das Thema „Kooperationen“ mit gut 80% Zustimmung deutlich unter den Vergleichswerten aus Deutschland und der Schweiz liegt.
- Die Einschätzung, dass "personalseitig die natürliche Fluktuation nicht ausreicht" (76% vs. 91% in 2004) bzw. dass "wesentliche Kostennachteile aus dem Legal Unbundling entstehen" (73% vs. 83% in 2004) ist insgesamt deutlich rückläufig. Ein geringerer Stellenwert wurde den Konsequenzen des Legal Unbundlings dieses Jahr insbesondere von den Teilnehmern in Deutschland und Österreich (Umsetzung bis 1.1.06 lt. nationaler Gesetzgebung) beigemessen, wo ein wachsender Prozentsatz bereits (teilweise) wettbewerbsfähige und effiziente Lösungen gefunden hat. Gestiegen ist diese Sorge hingegen in der Schweiz, wo die regulatorischen Rahmenbedingungen noch nicht definitiv sind.

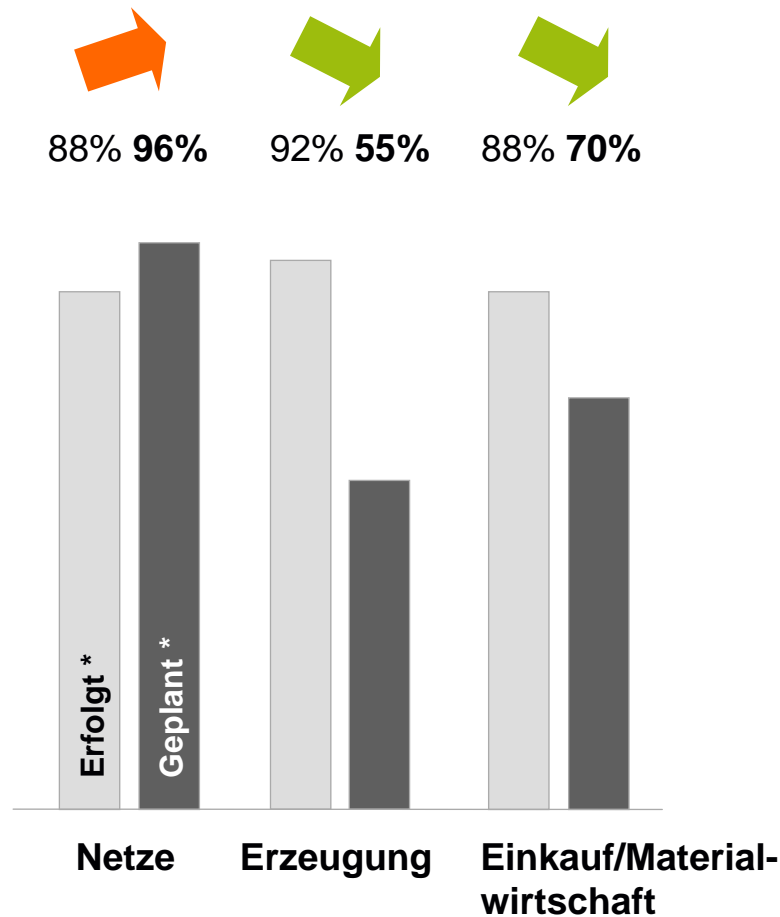
# Beurteilung der aktuellen Situation und Perspektive - Analyse und Interpretation (Fortsetzung)

- Angestiegen ist gegenüber 2004 die Verfügbarkeit von "Informationen über die Leistungsfähigkeit der operativen Bereiche und der Vergleich mit dem Wettbewerb" (61% -> 68%), dabei liegt der Wert für Österreich mit 86% mehr als 20 Prozentpunkte über jenen von Deutschland und der Schweiz - vermutlich nicht zuletzt aufgrund der intensiven Datenerhebungen und -vergleiche des Regulators. Insgesamt besteht hier allerdings aufgrund des geringen Niveaus noch deutlicher Nachholbedarf.
- Dem Thema "Outsourcing" wird, wie schon im letzten Jahr, eine nachgeordnete Bedeutung zugewiesen.

➔ **Steigerung der operativen Leistungsfähigkeit und Kooperationen als zentrale Ansatzpunkte gegen Preisdruck des Regulators und Margenverfall im Vertrieb**

# Themen zur Steigerung der operativen Leistungsfähigkeit in den letzten beiden und nächsten zwei Jahren

## Anteil der Teilnehmer mit realisierter bzw. geplanter Effizienzsteigerung ...



## Analyse und Interpretation

- **Netze**

Die Netze bilden weiterhin das Schlüsselthema für die nächsten Jahre. Das bereits hohe Niveau der erfolgten Maßnahmen (88%) wird, wie auch in den Jahren zuvor, von den geplanten Maßnahmen noch übertroffen (96%).

- **Erzeugung**

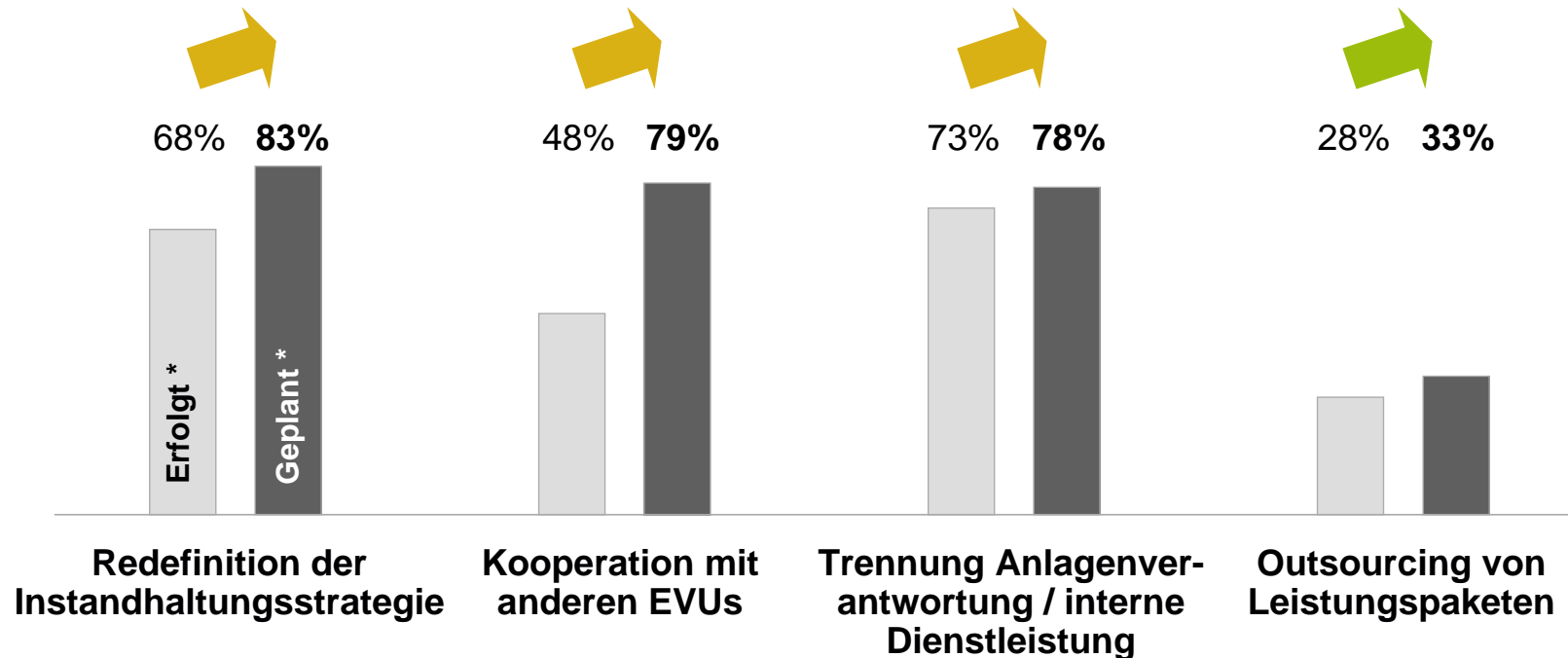
Die bereits auf breiter Ebene (92%) erfolgten Maßnahmen sowie die weiterhin steigenden Großhandelspreise führen zu einem sehr starken Rückgang (92% -> 55%) der Anstrengungen zur Effizienzsteigerung in den nächsten Jahren.

- **Einkauf und Materialwirtschaft**

Auch im Abschnitt „Einkauf und Materialwirtschaft“ ist - überraschend - mit einem Rückgang der Aktivitäten zu rechnen (erfolgt: 88% vs. geplant: 70%), trotz eines Potenzials, das relativ kurzfristig und ohne wesentliche Personaldiskussionen realisierbar ist. Zusätzlich ist im Vergleich zu 2004 ein weiterer Rückgang der geplanten Aktivitäten (77% -> 70%) zu beobachten.

# Hebel zur Steigerung der operativen Leistungsfähigkeit in den letzten beiden und nächsten zwei Jahren

Anteil der Teilnehmer mit realisierter bzw. geplanter Effizienzsteigerung durch ...



- Generell liegen die Werte für geplante Maßnahmen zur Steigerung der Leistungsfähigkeit (teilweise deutlich) über jenen für bereits erfolgte Maßnahmen. Dies lässt inhaltlich ein breites Spektrum an Initiativen für die nächsten Jahre erwarten, lediglich Outsourcing an Branchenfremde ist weiterhin kein Thema.
- Gleichzeitig ist anzumerken, dass die absolute Höhe der geplanten Maßnahmen gegenüber 2004 tendenziell rückläufig ist.
- Regionale Unterschiede in den Trends (Werte für „geplant“) treten lediglich bei der "Trennung Anlagenverantwortung / interne Dienstleistungen" auf: Der leicht steigende Trend (geplante vs. erfolgte Aktivitäten) geht alleine auf die deutschen Teilnehmer zurück (geplant +20% über erfolgt).

© kwp; \* = Anteil „Trifft zu/eher zu“

VERTRAULICH UND GESCHÜTZT

# Einsparungspotenzial durch Operational Excellence

➔ Mittelfristige Einschätzung der Industrie: ca. 6% bzw. 1,9 Mrd € p.a.

Kostenposition	Erwartetes Einsparpotenzial	Absolute Einsparung* p.a.
Overhead	- 8 %	0,3 Mrd €
Eigene Betriebs-/Unterhaltskosten Netz	- 8 %	<b>0,6 Mrd €</b>
Eigene Betriebs-/Unterhaltskosten Erzeugung	- 5 %	0,2 Mrd €
Interne Materialwirtschaft & Lagerhaltung	- 5 %	0,1 Mrd €
Prozesskosten im Bereich Einkauf	- 6 %	0,1 Mrd €
Drittkosten Material und Dienstleistungen	- 5 %	<b>0,6 Mrd €</b>
<b>Gesamt</b>	<b>- 6 %</b>	<b>1,9 Mrd €</b>

\* Schätzung bezogen auf die Gesamtbranche (Strom + Gas) im deutschsprachigen Raum

# Einsparungspotenzial durch Operational Excellence - Analyse und Interpretation

- Mit insgesamt ca. -6% bzw. **1,9 Mrd €/a Kostensenkungspotenzial** liegt die Einschätzung nur geringfügig unter dem Wert des Vorjahres.
- Im Gegensatz zu 2004 sind die starken **regionalen Unterschiede weitestgehend neutralisiert**. So liegen die Gesamtwerte für alle drei betrachteten Regionen im Durchschnitt bei ca. -6%. Deutschland und Österreich etwas darüber, die Schweiz leicht darunter.
- Wesentliche Handlungsfelder sind in diesem Jahr bezogen auf das **anteilige Kostensenkungspotenzial** in allen drei Ländern die Abschnitte "Betriebs-/Unterhaltskosten Netz" sowie der "Overhead" mit jeweils -8%. Mit einer Einschätzung von -10% im Bereich "Overhead" liegen hier die Erwartungen der österreichischen Teilnehmer besonders hoch.
- Mit einem Wert von über -6% sind aus deutscher und österreichischer Sicht zusätzlich der "Einkaufsprozess" sowie ausschließlich für Deutschland das Thema „Materialwirtschaft und Lagerhaltung“ zu nennen.
- Aus Sicht der **absoluten Einsparpotenziale** stehen, wie 2004, die Abschnitte "Betriebs-/Unterhaltskosten Netz" sowie "Drittkosten für Material und Dienstleistungen" mit jeweils ca. 0,6 Mrd €/a im Mittelpunkt.

# Netze - zusammenfassende Analyse und Interpretation

- ➔ Befürchtete Absenkung der Netzentgelte durch den Regulator erfordert Neuausrichtung und Steigerung der Leistungsfähigkeit im Netzbereich

**Exzellenter Netzbetreiber** bedeutet:

- Fokus auf Kerngeschäft und Marktorientierung
- Ausgeprägtes Asset- und Regulierungsmanagement
- Kostenführerschaft bei hoher Verfügbarkeit und Kundenzufriedenheit

Die Erfüllung der regulatorischen Vorgaben ("Unbundling") ist bereits weit fortgeschritten.

Deutlicher **Nachholbedarf** zeigt sich **bei** der Erfüllung der Initiativen zum "**strategischen Kostenmanagement**", wo es auch starke regionale Unterschiede gibt, sowie **bei** Initiativen zur "**Steigerung der operativen Effizienz**" und **bei der externen Vermarktung** von Ressourcen und Know How.

Im Zeitraum **2000-2005** erfolgte eine **durchschnittliche Absenkung der Netz(re)investitionen von -14%** gegenüber der Vorperiode (1995 bis 2000). **Auch die Instandhaltungsaufwendungen** waren in dieser Periode (2000-2005) **rückläufig** (Durchschnitt: **-11%**). **Deutliche regionale Unterschiede** zeigen sich hier zwischen den starken Rückgängen in Österreich, gefolgt von mittleren Reduktionen in Deutschland und vergleichsweise geringen Rückgängen in der Schweiz.

# Netze - zusammenfassende Analyse und Interpretation (Fortsetzung)

**Kurzfristig (2008)** gehen 92% der befragten Unternehmen von einer **Reduktion der Netzentgelte gegenüber 2004** aus. Die durchschnittliche erwartete Absenkung beträgt **-12%**. **Mittelfristig (2012)** reduziert sich die Anzahl der Teilnehmer, die gegenüber 2004 von einer Reduktion ausgehen, zwar auf 80%, die durchschnittliche Reduktion gegenüber 2004 wird jedoch leicht höher mit **-13%** angenommen. **Gegenüber dem letzten Jahr** bedeutet dies eine **deutlich pessimistischere Einschätzung** der Entgeltentwicklung. Vor allem die Teilnehmer in Deutschland und der Schweiz haben ihre Annahmen nach unten revidiert.

Die erwarteten Reduktionen der Netzentgelte spiegeln sich auch in der Einschätzung der Budgets für die kommende Periode (2005-2010) wider. Bei den **Netz(re)investitionen** wird von einer Absenkung von **-4%** gegenüber 2000-2005 ausgegangen, bei den **Instandhaltungsaufwendungen** beträgt die erwartete Reduktion **-6%**.

**Regional** betrachtet kommt es hier zu einer **Annäherung der Erwartungen** mit Ausnahme der schweizer Teilnehmer, die im Falle der Netz(re)investitionen von leicht steigenden Budgets in der Periode 2005-2010 (gegenüber 2000-2005) ausgehen.

Als **wesentliche Herausforderungen** für die nächsten Jahre werden die Erfüllung der **regulatorischen Anforderungen bzw. die Ausrichtung darauf sowie** die damit konforme **grundsätzliche Neustrukturierung des Netzbereichs** (Netzmanager vs. Netz-Dienstleister) gesehen.

Der Stellenwert von **Themen zur internen Optimierung** nimmt mit **Regulatorerfahrung und fortschreitender Entgeltsenkung** deutlich zu.

Ansatzpunkte, die **Partnerschaften** erfordern, besitzen trotz der dadurch erschließbaren Zusatzpotenziale noch **deutlich nachgeordneten Stellenwert**.

# Kurzfristige Herausforderungen der Energiewirtschaft im Bereich Netze

Auszug aus  
Detailauswertung

➔ Prozentsatz der Teilnehmer, die den Aspekt als zentrale Herausforderung betrachten

**Strukturelle Neuausrichtung durch Trennung von Netz-Manager und Netz-Dienstleister**



**93 %**

**Entwicklung eines von Handel/Vertrieb getrennten "neutralen" Energiedaten- u. Abrechnungs-Managements**



**93 %**

**Vorbereitung eines auf Anreizregulierung ausgerichteten Regulierungsmanagements (Frage nur in Deutschland und Österreich)**



**90 %**

**„Unbundling passiv“: Unbundling -Vorgaben erfüllen bei gleichzeitiger Minimierung der negativen wirtschaftlichen Konsequenzen**



**90 %**

**ODER**

**„Unbundling aktiv“: Unbundling-Diskussion als Chance nutzen, innovative Geschäftsmodelle zu realisieren**



**75 %**

# Erzeugung - zusammenfassende Analyse und Interpretation

- ➔ Schaffen von Kapazitäten (neue Kraftwerke; Optimierung vorhandener Kraftwerke) und Flexibilisierung als Fokus in der Erzeugung

„**Exzellente Erzeugung**“ bedeutet :

- Hohe Verfügbarkeit bei optimierten Kosten
- Flexible Erzeugungsstrategie zur Nutzung der Marktopportunitäten
- Nutzung technologischer Optionen

Wie schon in den letzten Jahren, wird den Themen des **Asset-Managements** von den Studienteilnehmern **hohe Bedeutung** beigemessen. Vor allem gilt dies für den Aspekt "Optimierte und synchronisierte Instandhaltungs- und Revisionszeiträume" mit einer teilweisen Zustimmung ("Trifft zu / eher zu") von 100%. Gegenüber den strategischen Themen zur Kostensenkung / Steigerung der Leistungsfähigkeit besteht **im operativen Bereich noch Aufholpotenzial**, wobei hier im Vergleich zum Vorjahr bereits Fortschritte erkennbar sind.

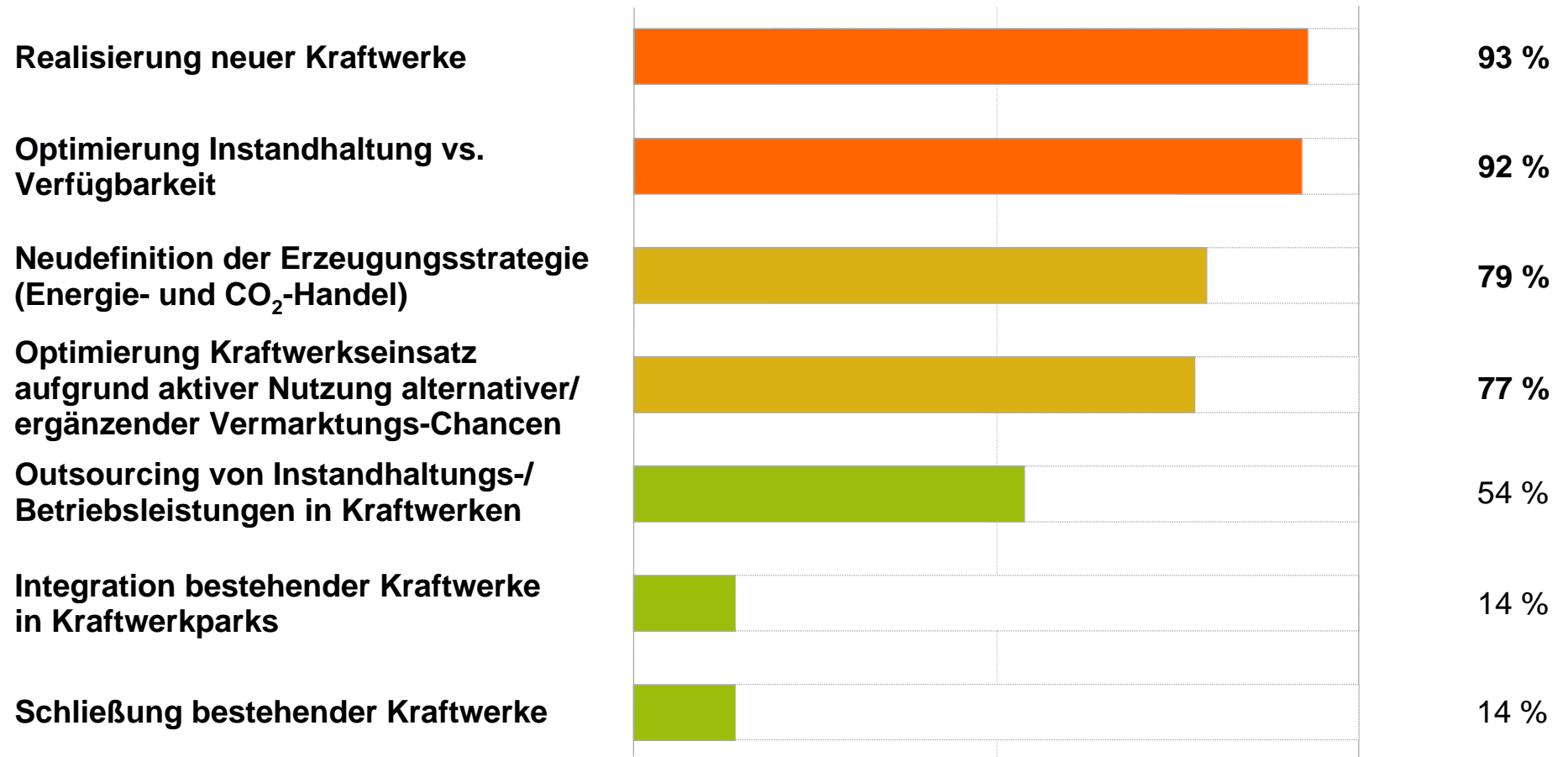
Der **Ausbau des Geschäftes** ("Externe Vermarktung von Know How und Ressourcen"; "Optimierung des Kraftwerkseinsatzes zur Nutzung alternativer Vermarktungschancen") nimmt in den Unternehmen eine **untergeordnete Rolle** ein.

Für die nächsten Jahre stellen aus Sicht der Teilnehmer die **Realisierung neuer Kraftwerke** (aufgrund weiterhin steigender Großhandelspreise) **sowie die Steigerung der Verfügbarkeit von Kapazitäten** die **wesentlichen Herausforderungen** dar.

# Kurzfristige Herausforderungen der Energiewirtschaft im Bereich Erzeugung

Auszug aus  
Detailauswertung

➔ Prozentsatz der Teilnehmer, die den Aspekt als zentrale Herausforderung betrachten



# Einkauf & Materialwirtschaft - zusammenfassende Analyse und Interpretation

- ➔ Die Rahmenbedingungen für eine Optimierung in Einkauf und Materialwirtschaft bestehen weitgehend; das Potenzial liegt in der tatsächlichen Umsetzung

**"Exzellenter Einkauf und Materialwirtschaft"** bedeuten:

- Transparente interne Steuerung
- Kostensenkung durch Priorisierung und Fokussierung
- Optimum zwischen Verfügbarkeit und Wirtschaftlichkeit
- Optimierte Abläufe der bereichsübergreifenden materialwirtschaftlichen Prozesse

Die **organisatorischen Voraussetzungen für eine Kostenoptimierung in Einkauf und Materialwirtschaft** wurden von einer Mehrheit der Unternehmen (**zumindest teilweise**) **geschaffen. Potenzial gibt es noch in der tatsächlichen Umsetzung.** Bei der Effizienzsteigerung kam den Themen "schlanke Einkaufsprozesse" und "schlanke Lagerprozesse" eine gewisse Priorität zu. Übrige Themen wie "Nutzung e-Procurement", "Verzahnung u. Optimierung mit Lieferanten", "Neuausrichtung Lieferantenportfolio" und "Bündelung Einkaufsvolumen" nahmen eine nachgeordnete Rolle ein.

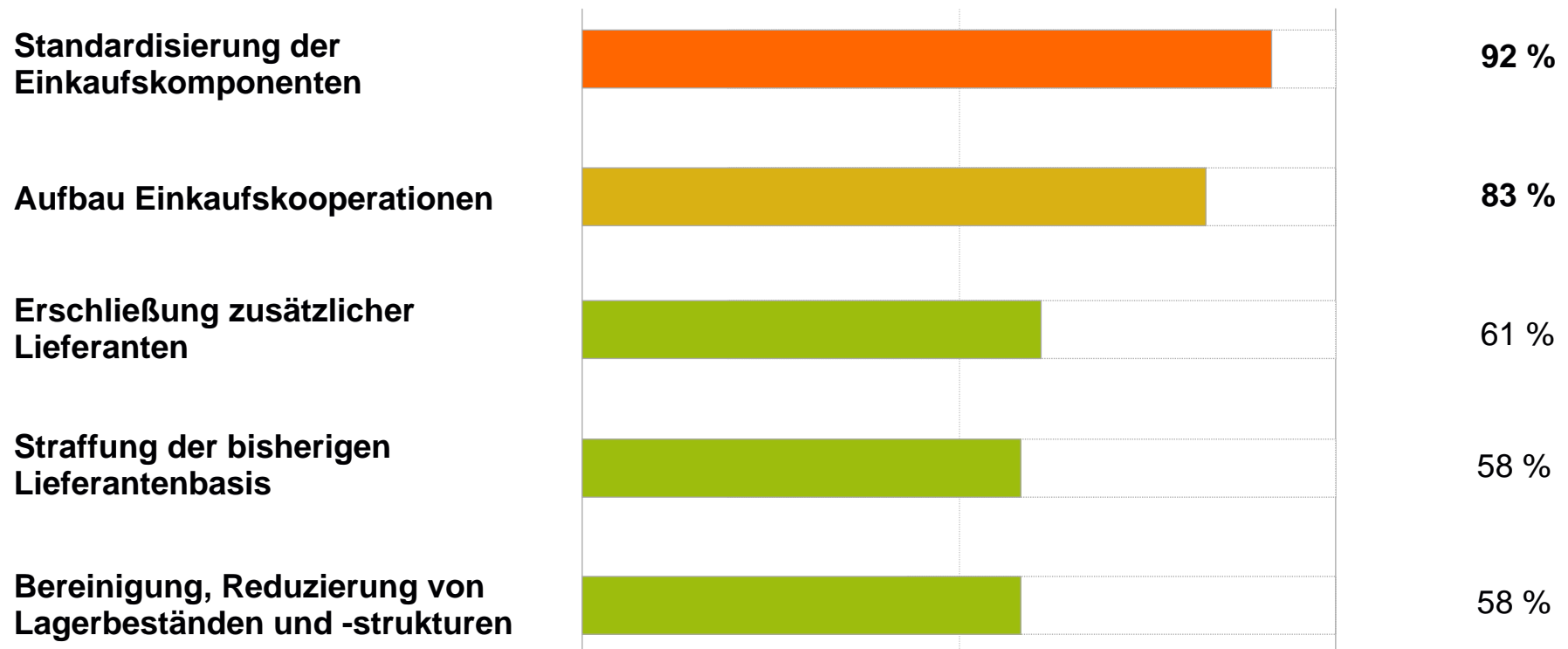
Als **Herausforderungen für die nächsten Jahre** werden vor allem betrachtet:

- Standardisierung der Einkaufskomponenten
- Aufbau von Einkaufskooperationen
- Optimierung der Einkaufs- und Beschaffungsprozesse

# Kurzfristige Herausforderungen der Energiewirtschaft im Bereich Einkauf und Materialwirtschaft - *strategische Ebene*

Auszug aus  
Detailauswertung

➔ Prozentsatz der Teilnehmer, die den Aspekt als zentrale Herausforderung betrachten



kwp consulting group

[www.kwp.com](http://www.kwp.com)

Wien . München . Zürich