

Der Herausforderung „Anreizregulierung“ begegnen.

Ein Lösungsansatz zur Erschließung
betrieblicher Produktivitätsreserven
im regulierten Netzbetrieb

Die Anreizregulierung

- entkoppelt die Netzkosten von den Netzerlösen
- schafft Anreize zur Kostensenkung
- setzt kreative Veränderungskräfte frei
- erfordert neue Wege zur Sicherung der Geschäftsgrundlage

Mit Festlegung der Erlösobergrenzen ist in der ersten Regulierungsperiode für alle Netzbetreiber ein individueller Kostenrahmen vorgegeben!

Für den operativen Netzbetrieb bedeutet dies, dass zwei neue Schlüsselbegriffe in der Betriebsführungsstrategie zu berücksichtigen sind:

- **Effizienzwert**
- **Sektorale Produktivitätssteigerung**

Insbesondere Netzbetreiber, die der informatorischen Entflechtung unterliegen, stellt der neue Ordnungsrahmen vor die Strategieentscheidung:

Welche Grundausrichtung soll angestrebt werden?

- Angesichts der Herausforderungen resignieren und fusionieren?
- Oder selbstbewusst der Herausforderung stellen, eigenständig bleiben und die Optimierungspotenzial des Unternehmens systematisch erschließen?

Senerco hält für Netzbetreiber die Hilfsmittel bereit, die Sie benötigen, um:

- Ihr internes Optimierungspotenzial zu analysieren,
- das Optimierungsziel zu definieren
- und der Herausforderung Anreizregulierung zu begegnen!

Senerco bietet einen geschlossenen, praxiserprobten Lösungsansatz in drei Stufen:

1. Statusanalyse

Sie umfasst zunächst die Analyse der im Unternehmen vorhandenen betriebswirtschaftlichen und technischen Daten und prüft deren Validität. Aus der Selbsteinschätzung der Führungskräfte und aus Branchenbenchmarks werden die angestrebten neuen Produktivitätsziele definiert.

2. Reorganisation der technischen Aufbau- und Ablauforganisation

Soweit erforderlich, entwickeln wir mit Ihnen die Aufbauorganisation Ihres Unternehmens in dem zur Zielerreichung erforderlichen Umfang weiter.

Die prozessorientierte Zielvision der Ablauforganisation entwickeln wir in enger Abstimmung mit Ihren Führungskräften.

3. Prozesssteuerung und Prozesscontrolling

Entscheidend für die Zielerreichung ist eine wirkungsvolle Steuerung der Netzbetriebes. Wir unterstützen bei der Einführung geeigneter Steuerungstools.

1. Statusanalyse

2. Reorganisation der technischen Aufbau- und Ablauforganisation

3. Prozesssteuerung und Prozesscontrolling

Zielsetzung der Statusanalyse:

Prozessorientierte Identifizierung der durch Prozessverbesserungen generierbaren betrieblichen Optimierungspotenziale.

1. Datenbestand
verdichten

2. Plausibilität der
Daten prüfen

3. Benchmarks
identifizieren

4. Prozessorientierte
Selbsteinschätzung

5. Produktivitätsziele
definieren

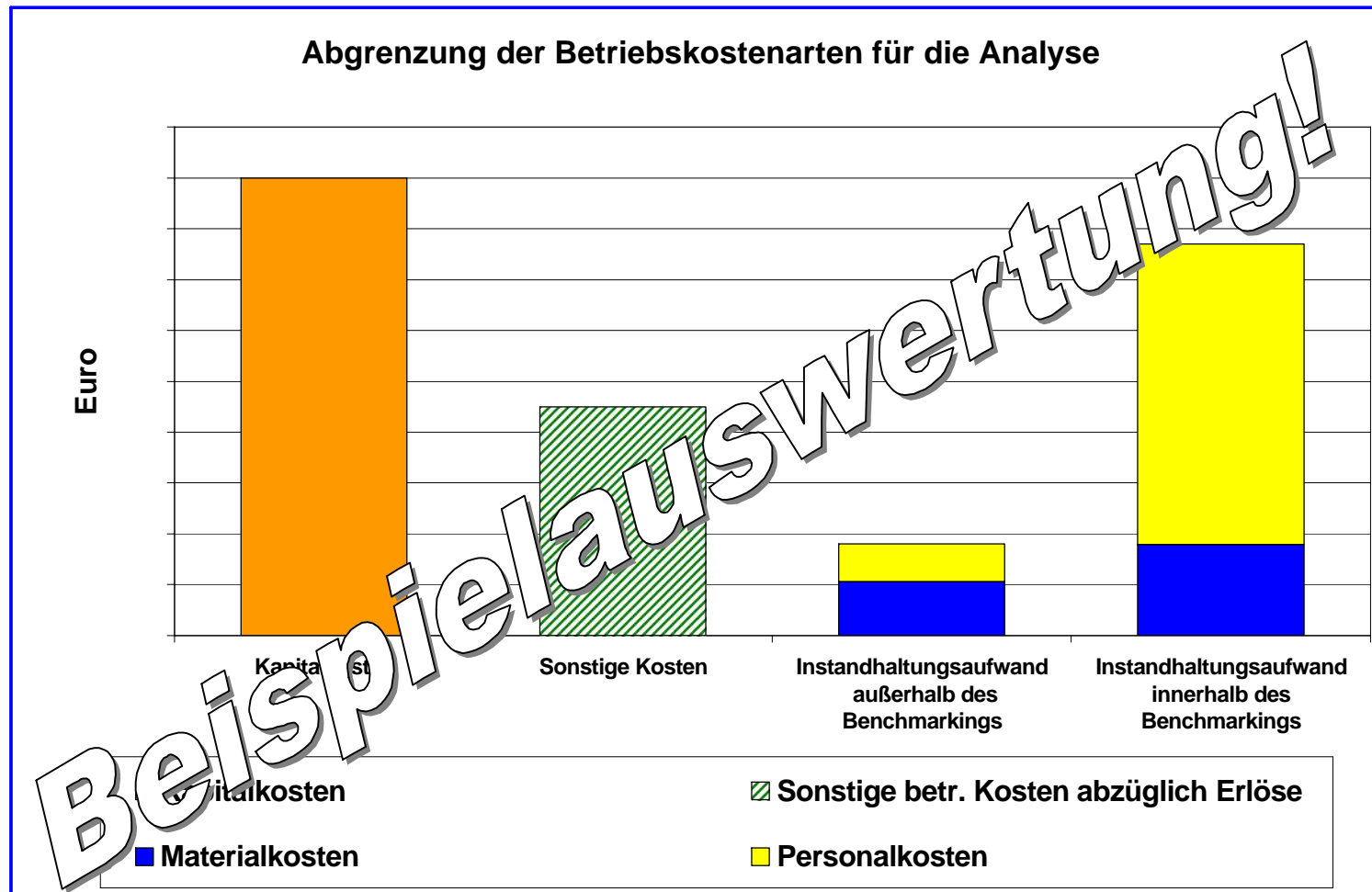
6. Statusbericht

Datenbasis:

1. Datenerhebungen für die BNA in den Sparten Strom und Gas
2. Sonstige verfügbare Auswertungen zur Unternehmenseffizienz
3. Ergänzende Netzbestandsdaten der Sparte Strom und Gas
4. Produktivitätsdaten, (vorzugsweise aus eigenen Benchmarkbeteiligungen)

1.1 Datenbestand verdichten

Die BAB-Kostenstellen werden analysiert und gegliedert. Der abgegrenzte Instandhaltungsaufwand bildet die 1. Grundlage für die weiteren Auswertungen.



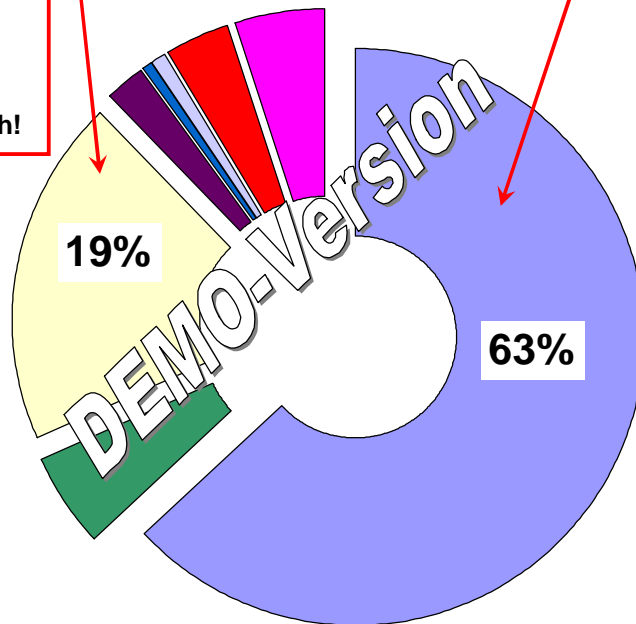
Die Plausibilitätsprüfung der Basisdaten zeigt erfahrungsgemäß oft unerwartete Schwächen der Datenbasis auf!

Die spezifischen Errichtungskosten der Hausanschlüsse sind nicht plausibel!

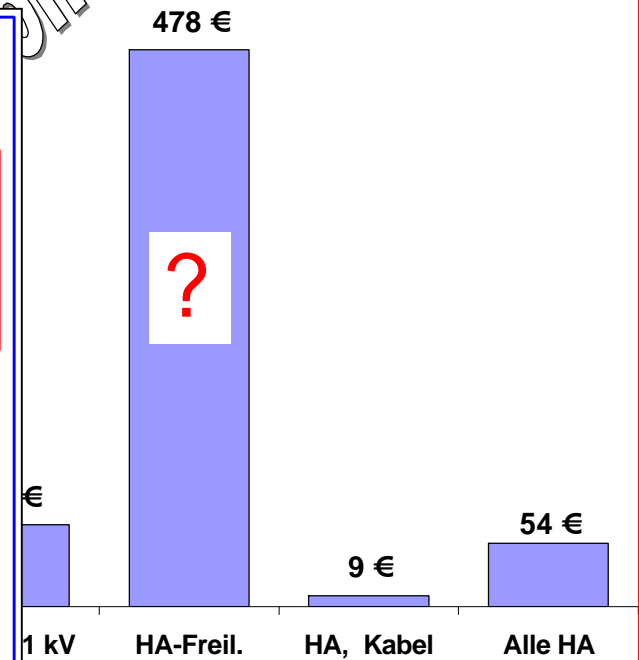
600

Das Anlagevermögen der Sparte Gas ist nicht plausibel!

Der Anteil für Hausdruck- und Zählerregler ist mit 19% unplausibel zu hoch!



Der Anteil für Rohrleitungen und Hausanschlüsse ist mit nur 63% zu gering!

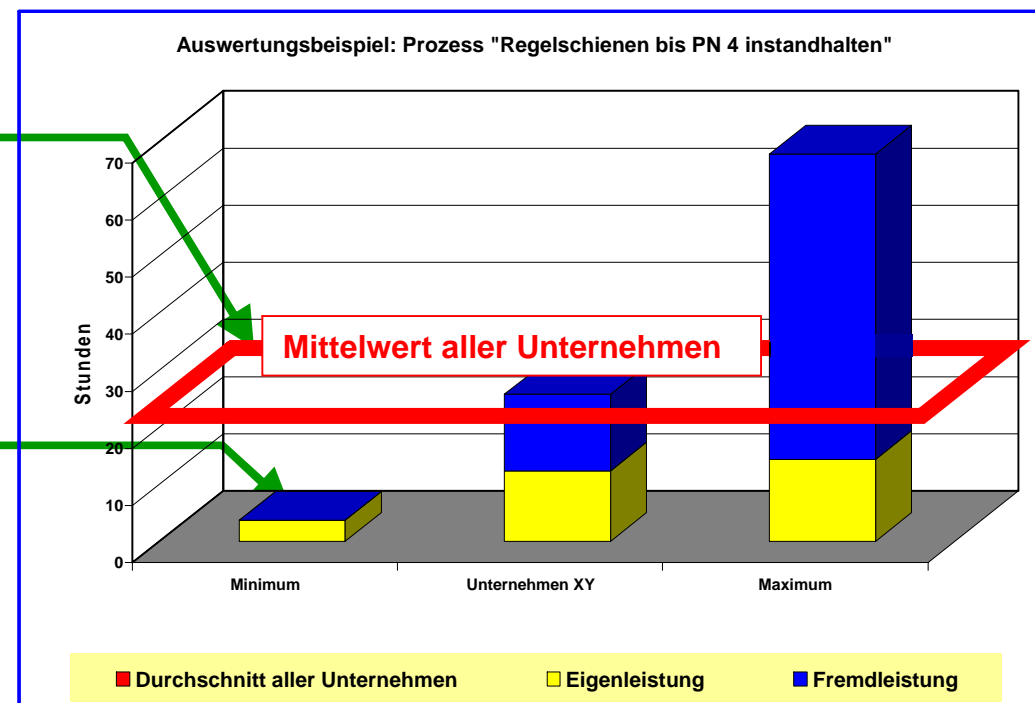


1.3 Benchmarks identifizieren: die Systematik

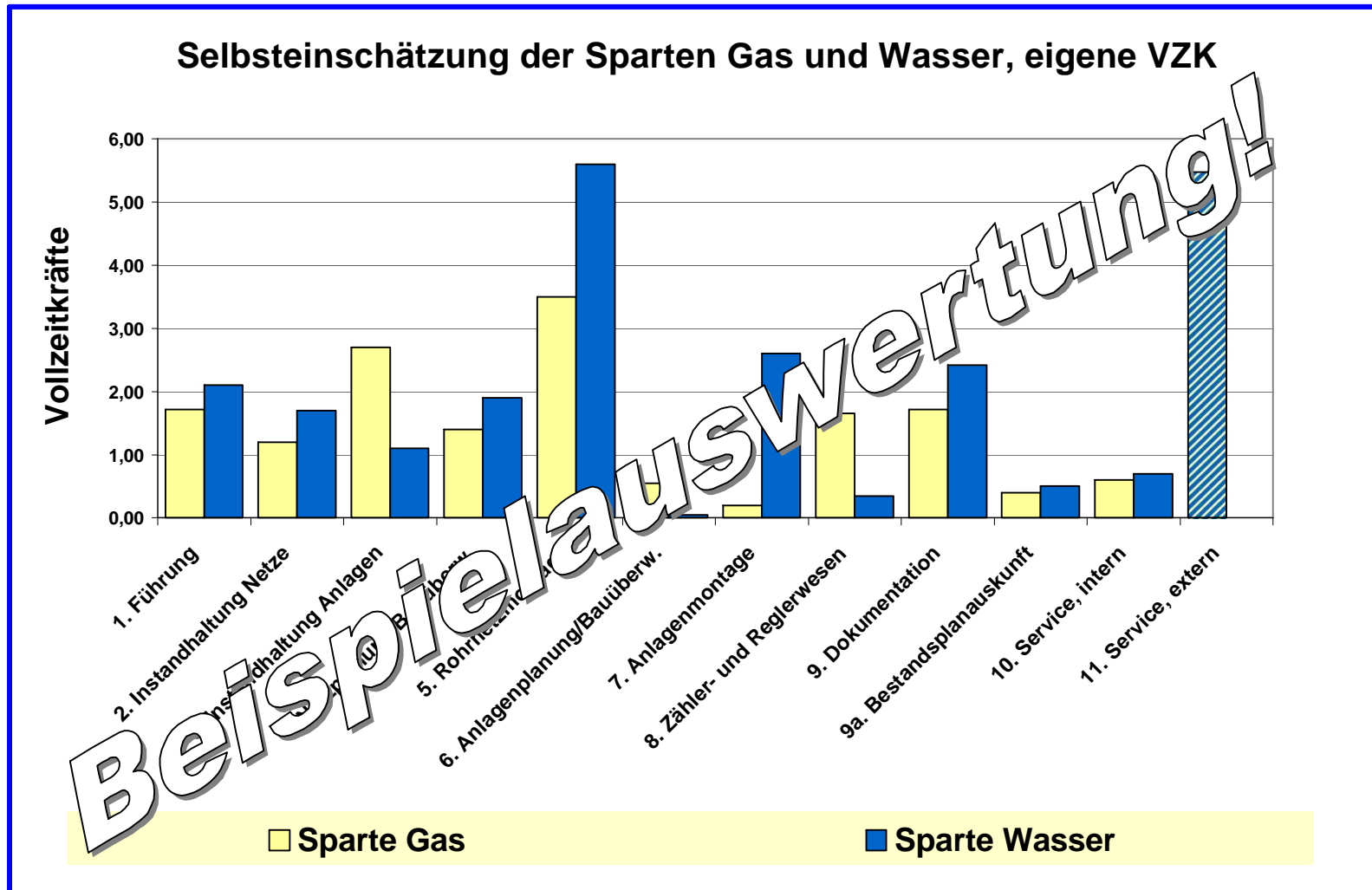
- Die Benchmark-Datenbasis liefert im Idealfall eine Benchmarkanalyse, an der das zu analysierende Unternehmen aktiv beteiligt war.
- Liegen jedoch keine, oder keine hinreichend geeigneten Analysedaten vor, kann auch auf vergleichbare Untersuchungen anderer Unternehmen zurückgegriffen werden.
- Für alle Prozesse werden aus den verfügbaren Benchmarks zwei Kenngrößen entnommen:

1. Der Basiswert der Produktivität entspricht der mittleren Prozessproduktivität der am Benchmarking beteiligten Unternehmen.

2. Der Bestwert der Produktivität entspricht der höchsten für diesen Prozess belegten Produktivität.



Die Selbsteinschätzung der Führungskräfte liefert (nach der BAB - Auswertung) die 2. Grundlage für die weiteren Auswertungen



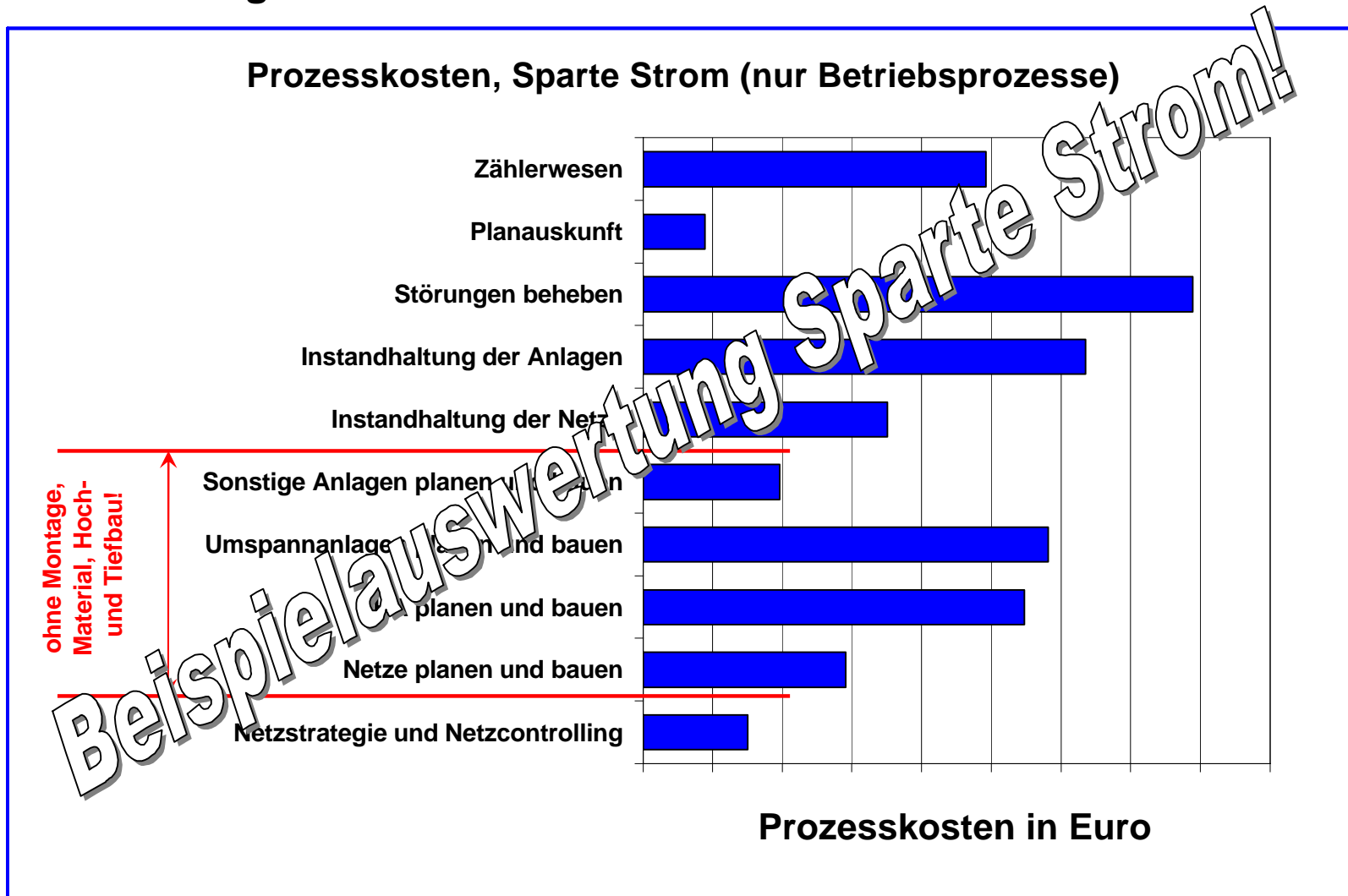
1.5 Produktivitätsziele definieren

Die Produktivitätsziele werden für alle Prozesse mit folgenden Eckdaten definiert:

Teilprozess	Produktivitätskennziffern			Zielgrößen SW / SB		
	Bezugsgrößen aus dem Benchmarking					
	Bestwert	Mittel-/Basiswert	Maximalwert	Min	Max	
Umspann- und Trafostationen instandhalten	227	666	1'577	600	700	€/Station
	Eigenleistungsanteil:			30%	50%	
	davon Facharbeiter/Sachbearbeiter:			70%		
	davon Meister/SB1:			15%		
	davon Ingenieure/Betriebswirte:			15%		
Ablesen und Abrechnen von Sondervertragskunden	110	183	432	160	200	€/SVK
	Eigenleistungsanteil:			100%	100%	
	davon Facharbeiter/Sachbearbeiter:			80%		
	davon Meister/SB1:			10%		
	davon Ingenieure/Betriebswirte:			10%		
Durchschnittliche Personalkosten der SW				48'500 €		

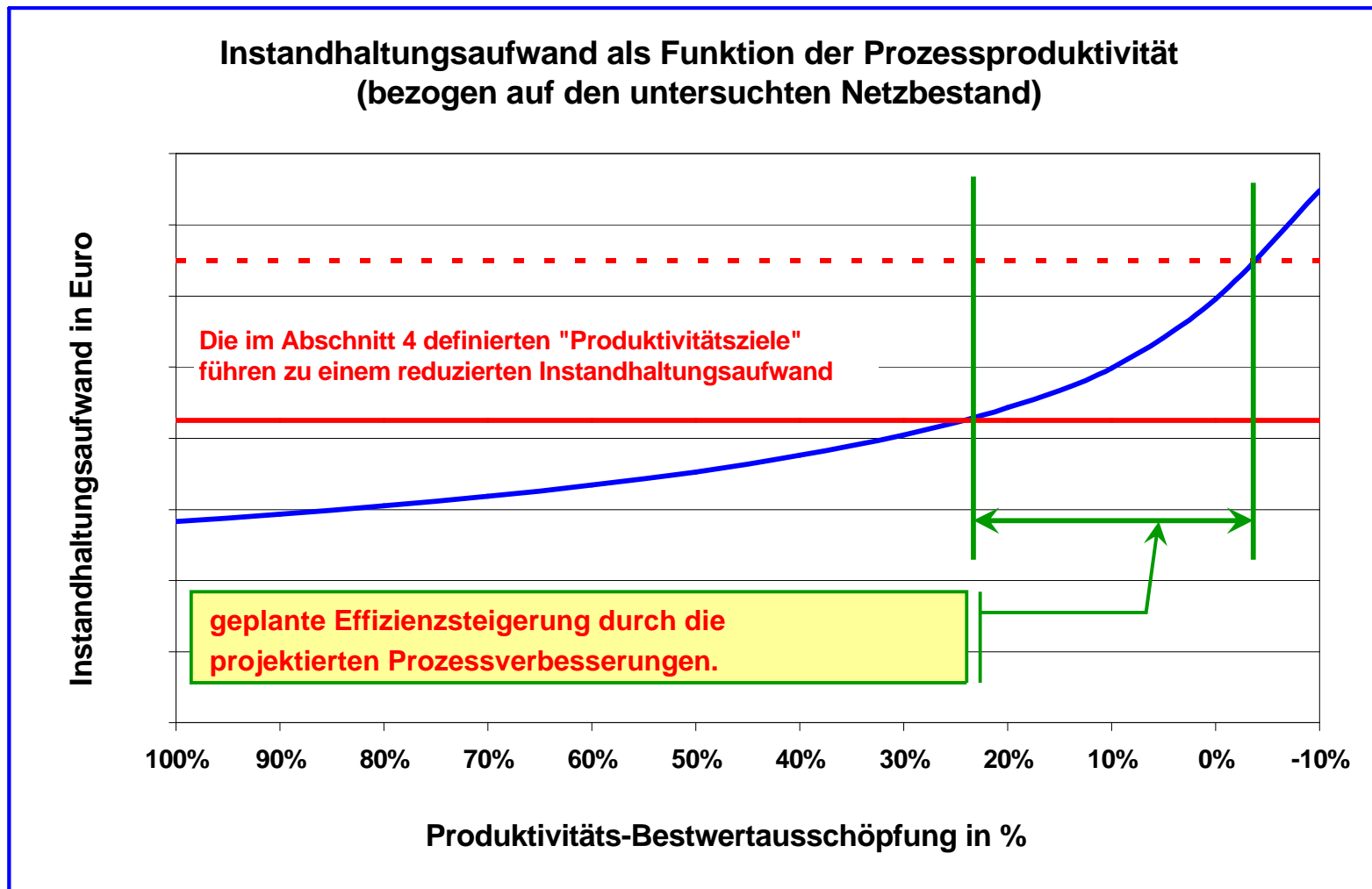
Beispielauswertung Sparte Strom!

Mit den prozessorientiert definierten Produktivitätszielen lassen sich für alle ausgewiesenen Prozesse die Zielkosten bestimmen.



1.5 Produktivitätsziele definieren

Die definierten Produktivitätsziele der Instandhaltungsprozesse, lassen sich anschaulich als Effizienzsteigerung darstellen.

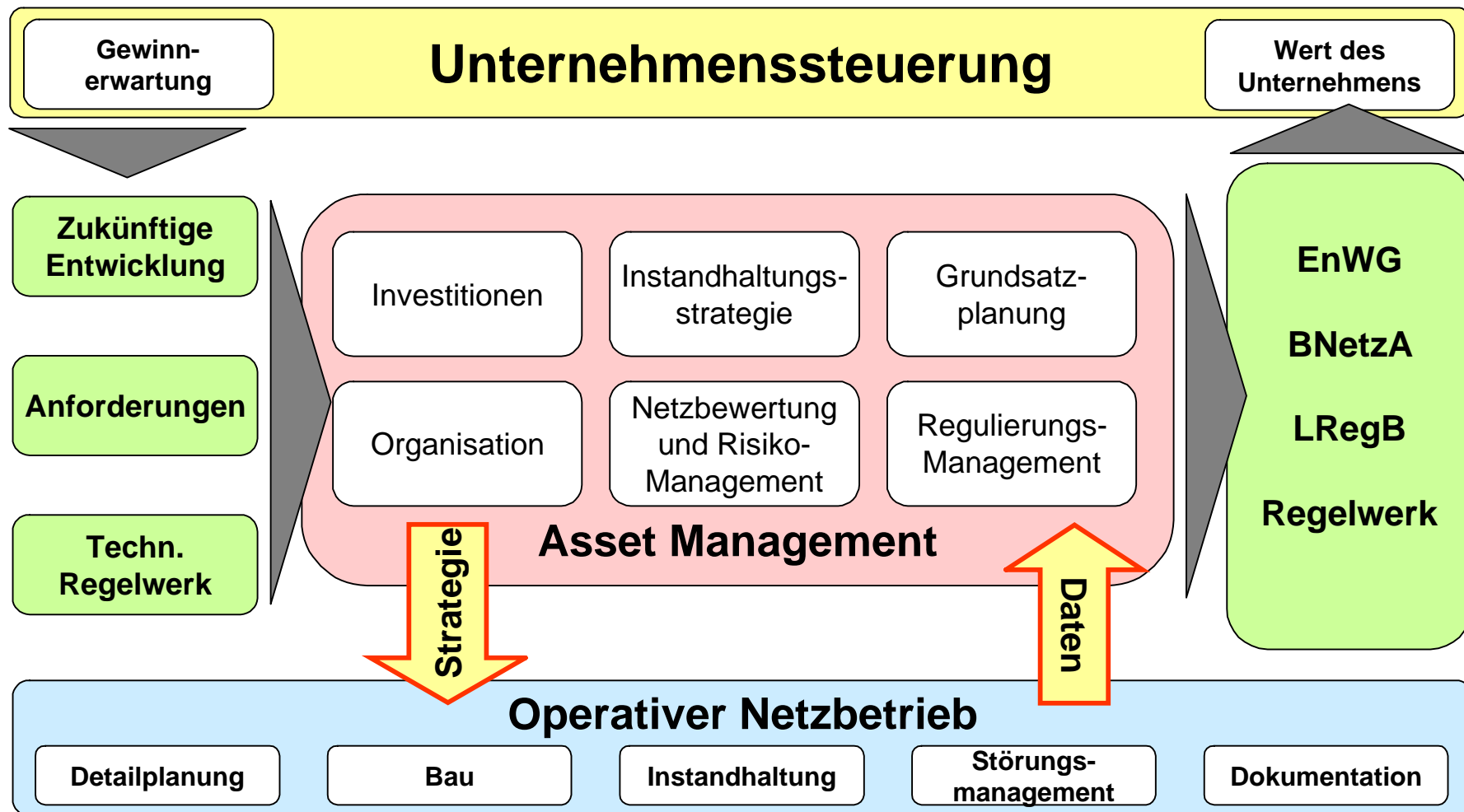


1. Identifizierung betrieblicher Optimierungspotenziale

2. Reorganisation der technischen Aufbau- und Ablauforganisation

3. Prozesssteuerung und Prozesscontrolling

Die Reorganisation folgt strikt dem Ansatz der konsequenten Trennung zwischen operativer und strategischer Verantwortlichkeit



2. Reorganisation der Ablauforganisation

Die prozessorientierte Zielvision der Ablauforganisation entwickeln wir für alle wesentlichen Prozesse in enger Abstimmung mit den Führungskräften

Prozess-Organisationsmatrix:
Ausschreibung und Bestellung von Leistungen nach Jahres-LV

Prozessverantwortlicher: Grundsatzplanung, NG-P

Kunde des Prozesses: Operativer Netzbetrieb

Auslöser:
Die Versorgungssparten Strom, GW und Wärme benötigen Tiefbauleistungen für die Netzinstandhaltung, für kleine Netzerneuerungen und für kleine Netzausbaumaßnahmen. (Jährlich werden die erforderlichen Tiefbauleistungen dem aktuellen Bedarf angepasst, beschränkt ausgeschrieben und vergeben.)

Ablauf:

1.	Die Grundsatzplanung (NG-P) ermittelt den erwarteten Bedarf an Tiefbauleistungen dieses Leistungssegmentes.
2.	NG-P erstellt federführend die Ausschreibungstexte, der Einkauf hat ein Mitspracherecht.
3.	NG-P legt federführend den Bieterkreis fest, der Einkauf hat ein Mitspracherecht.
4.	Der Einkauf legt in Abstimmung mit NG-P den Submissionstermin fest und verschickt die Ausschreibungen.
5.	Die Submission erfolgt unter Federführung des Einkaufs. Die Teilnahme von NG-P ist optional.
6.	Der Einkauf erstellt den Preisspiegel und informiert NG-P über das Ergebnis der Ausschreibung.
7.	Bei gegebenem Bedarf erfolgt eine Nachverhandlung mit den Bietern. Die Gesprächsleitung liegt beim Einkauf, NG-P ist eingebunden.
8.	Der Zuschlag erfolgt nach Abstimmung zwischen Einkauf und NG-P durch die Geschäftsleitung an den Bestbietenden.

Operativer Netzbetrieb	NG-P	Einkauf	Geschäfts-führung						DV-System
A									?
	1								?
	2	2							?
	3	3							?
		4							?
		5							?
		6							?
	7	7							?
	8	8	8						?
		9							?
			10						?
E									

Demo-POM1 Ausschreibung und Bestellung1-Vision
Seite 1 von 2
10.11.2008

1. Identifizierung betrieblicher Optimierungspotenziale

2. Reorganisation der technischen Aufbau- und Ablauforganisation

3. Prozesssteuerung und Prozesscontrolling

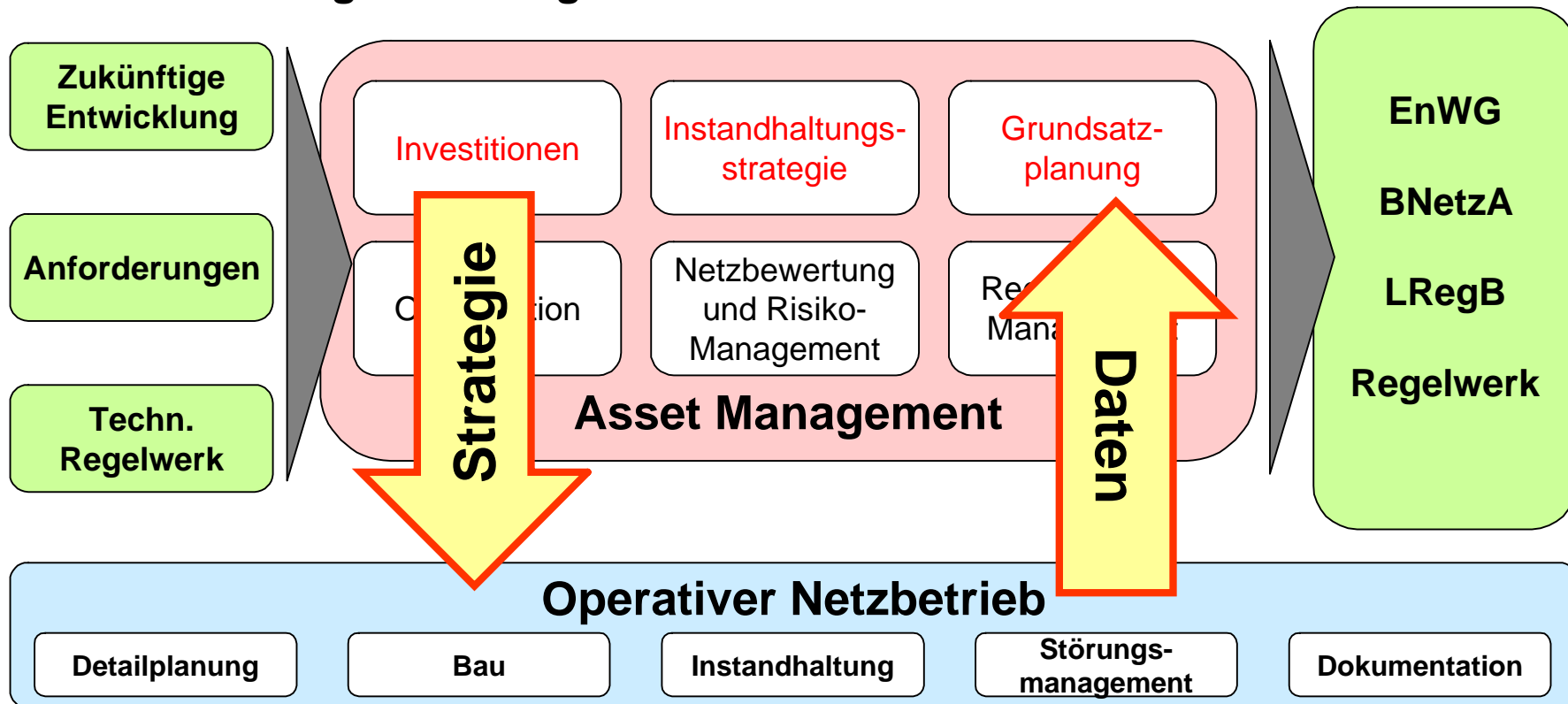
Grundlage der Prozesssteuerung und des Prozesscontrollings sind die prozessorientierten Eckdaten der Zielproduktivität

Zielgrößen der Prozessproduktivität (Sparte Gas)			Berücksichtigte Basisdaten (hier Geschäftsjahr 2004)		
Teilprozess	Wert	Einheit	Abgegrenzter Personalaufwand in Berichtsjahr 2004 laut B...	3.100.000 €	
Teilprozess A	42	HA/VZK	Abgegrenzter Materialaufwand im Berichtsjahr 2004 laut B...	555.000 €	
Teilprozess B	33	HA/VZK	Summe abgegr. Personal- und Materialauswand in Berichtsjahr 2004	2.915.000 €	
Teilprozess C	1.158	Stück/VZK	Tagesneuwert des gesamten Anlagevermögens der Sparte Gas	56.925.000 €	
Teilprozess D	253	Stück/VZK	Mittlere Investitionstätigkeit in den Anlagen der Sparte Gas	2.100.000 €	
Teilprozess E	1.292	Stück/VZK	Abgegrenzte Startwerte und zugehörige Zielgrößen Sparte Gas		
Teilprozess F	10.320	Stück/VZK		Startwert 2004	Zielgröße 2008
Teilprozess G	0,9	km/VZK	Abgegrenzter Personalaufwand in den Prozessen <u>mit</u> Benchmarks		1.324.500 €
Teilprozess H	0,5	km/VZK	Abgegrenzter Personalaufwand in Prozessen <u>außerhalb</u> der Benchmarks		345.000 €
Teilprozess I	432,7	km/VZK	Betriebsaufwand für FL/FLL <u>außerhalb</u> der BM-Prozesse		100.000 €
Teilprozess J	74	R.-Schließ	Abgegrenzter Betriebsaufwand, Sparte Gas		1.769.500 €
Teilprozess K	49	R.-Schließ	Start- und Zielgröße Hauptkostenstelle "System-DL"	45.000 €	45.000 €
Teilprozess L	7	R.-Schließ	Start- und Zielgröße Hauptkostenstelle "HD-Netze"	625.000 €	450.000 €
Teilprozess M	15	Stück/VZK	Start- und Zielgröße Hauptkostenstellen "MD-ND-Netze"	1.850.000 €	1.300.000 €
Teilprozess N	52	Kunden/VZK	Start- und Zielgröße Hauptkostenstelle "Abrechnung"	300.000 €	225.000 €
Teilprozess O	4.262	Kunden/VZK	Start- und Zielgröße Hauptkostenstelle "Messung"	315.000 €	225.000 €
Teilprozess P	277	Kunden/VZK	In den Startwerten enthaltene "Sonstige betriebliche Kosten"		220.000 €
Teilprozess Q	647	ON-km/VZK	In den Startwerten enthaltene "Kostenmindernde Erlöse"		-70.000 €
Teilprozess R	10.426	Kunden/VZK	Summe aller Hauptkostenstellen	3.135.000 €	2.395.000 €
Teilprozess S	8.051	Kunden/VZK	Betriebsaufwand in % des Tagesneuwertes 2004	5,5%	4,2%
Teilprozess T	15.202	Kunden/VZK			
Teilprozess U	383	Neu-Kunden/VZK			
Teilprozess V					

Beispiel auswertung!

3. Prozesssteuerung und Prozesscontrolling

Die Trennung zwischen operativer und strategischer Verantwortlichkeit erfordert zur Strategievorgabe und zur Datenrückmeldung ein leistungsfähiges betriebstechnisches Informationssystem. Wir unterstützen bei der Auswahl und der unternehmensspezifischen Parametrierung und Erfolgskontrolle.





Wenn wir Ihr Interesse geweckt haben, stehen wir gerne zu einem vertiefenden Austausch der Gesamthematik zur Verfügung.

Senerco GmbH

Bergstr. 54

44791 Bochum

Tel: 0234-95121-55

Fax: 0234-95121-31

Ihre Ansprechpartner:

Gerhard Fey

fey@senerco.de

Telefon: 06751-855265

Mobil: 0160-92531002

Dr. Michael Scherbinski

scherbinski@senerco.de

0234-95121-55

0175-5681618