

Im Takt der Bundesnetzagentur

Dynamik und Diversifikation erlauben keine Verschnaufpausen

Interview mit Ralf Bauermann

Von natürlichen Monopolen über das Energiewirtschaftsgesetz von 1998 bis hin zu Smart-Metering-Pilotprojekten und dem immer lauter werdenden Ruf nach regenerativer Erzeugung: Die Dynamik des Energiemarkts nimmt exponentiell zu. Der Gesetzgeber sorgt mit neuen Anforderungen in Form von GPKE, MaBis oder WiM immer wieder für Handlungsbedarf. Dass sich die Veränderung nicht allein auf alten Wein aus neuen Schläuchen beschränkt, weiß Dr. Ralf Bauermann, der als Geschäftsführer der Cronos Unternehmensberatung GmbH den Wandel der Branche seit 20 Jahren begleitet. Im Interview mit der Redaktion der **ew** schildert er seine Erfahrungen aus zwei Jahrzehnten Beratungsalltag und gibt gleichzeitig einen Ausblick auf die Zukunft der deutschen Energiewirtschaft.

ew: Als Gründer der Cronos Unternehmensberatung kennen Sie den Energiemarkt seit über 20 Jahren. Wie würden Sie die Entwicklung beschreiben?

R. Bauermann: In meinen Augen zeichnet sich der Wandel vor allem durch zunehmende Fremdbestimmung aus. Der Liberalisierungsmarathon, den die Bundesnetzagentur (BNetzA) mit ihren gesetzlichen Vorgaben antreibt, fordert von den Marktakteuren neben den Detailkenntnissen zu einzelnen Prozessen und Systemen vor allem ganz neue Reaktionszeiten. Die Taktrate ist deutlich gestiegen. Unbundling, MaBis und WiM sind dafür die besten Beispiele. Parallel dazu gilt es für alle Beteiligten, mit dem wachsenden Wettbewerb Schritt zu halten, wenn es beispielsweise um Smart Metering geht. Das ist natürlich ein Riesenunterschied zu frü-

her. Die Anforderungen sind ganz anders definiert.

ew: Können Sie die letzte Aussage präzisieren?

R. Bauermann: Natürlich. Als wir 1991 gestartet sind, gab es noch keine BNetzA. Der gesetzliche Ordnungsrahmen der Demarkationsverträge stammte aus dem Jahr 1935. Versorgungs- beziehungsweise Netzgebiete waren klar zugewiesen. Diese Situation charakterisierte nicht zuletzt unser Tagesgeschäft: Projekte waren viel stärker der Eigeninitiative unserer Auftraggeber geschuldet – und nicht dem Druck des Gesetzgebers.

ew: Wie sahen die Projekte damals aus?

R. Bauermann: Vielfach stand in den 1990er Jahren die Modernisierung der Rechenzentren auf der Agenda – Großrechner wurden abgelöst, Terminals durch vernetzte PC ersetzt. Die Abrechnung rückte langsam ins Zentrum der Aufmerksamkeit, da Versorger mit ihren eigenen, selbstgestrickten Lösungen an die Grenzen stießen. Bestehende Individuallösungen als Heilige Kühe wurden nach und nach durch Standardsoftware wie SAP Riva oder später IS-U ersetzt und vorhandene Großrechnerlandschaften aufgelöst, wobei die Jahrtausendwende und die Euroeinführung weitere Treiber waren. Es handelte sich meist um umfangreiche Ersteinführungsprojekte, wie es sie heutzutage kaum noch gibt. Jetzt geht es hauptsächlich um die bestmögliche Abbildung der strategischen Ausrichtung oder Systemerweiterungen, um Vorgaben einzuhalten und Prozesse weiter zu optimieren.

ew: Welchen Einfluss hatte die Liberalisierung?

R. Bauermann: Einen entscheidenden – das Inkrafttreten des Gesetzes



Ralf Bauermann, Geschäftsführer Cronos Unternehmensberatung

zur Neuregelung des Energiewirtschaftsrechts (EnWG) im Jahr 1998 hat erstmals größeren Wettbewerb ausgelöst, dem inzwischen auch einige Anbieter erlegen sind. Der Markt konsolidiert sich immer weiter, der Kostendruck wächst. Die Novelle des EnWG von 2005 – die die Öffnung des Strom- und Gasmarkts nochmals beschleunigen sollte – sowie die Gründung der BNetzA waren die Weichensteller. Obwohl viele Versorger damals aufgrund der neuen Situation erst einmal abwartend reagiert haben: Die Dynamik ist spätestens seit GPKE deutlich gestiegen.

ew: Ist der Gesetzgeber für Sie ein Garant für die Nachfrage an Beratungsdienstleistungen?

R. Bauermann: Das kann man so pauschal nicht sagen. Sicherlich ist die BNetzA aktuell für eine Vielzahl von Projekten bei Versorgungsunternehmen der Hauptmotivator. Die relativ kurzen Umsetzungszeiträume machen es auch uns als Beratungsunternehmen oftmals schwer, die hohe Nachfrage zu befriedigen, da alle Projekte – wie jetzt bei der WiM – zu einem Stichtag umgesetzt werden müssen. Es gibt jedoch auch zahlreiche Vorhaben, die unabhängig von diesen Fristen sind. Ein gutes Beispiel hierfür ist der aktuelle Boom der CRM-Projekte in der Versorgungswirtschaft, die mehr aus unternehmenspolitischen Gründen getrieben werden und die Prozessoptimierung im Vertrieb oder Netz zum Ziel haben. Ein weiteres Beispiel ist die Ausprägung der wettbewerbliehen Messstellenbetreiberrolle, die durch einige Unternehmen im Markt mit Hochdruck angegangen wird. Auch ist festzustellen, dass Versorgungsunternehmen sich laufend organisatorisch den Marktgegebenheiten anpassen müssen. Hier löst die eine Zentralisierungsstrategie die nächste Dezentralisierungsstrategie munter ab.

ew: Kann man – gerade als kleineres Versorgungsunternehmen – überhaupt noch den Anschluss halten?

R. Bauermann: Das kommt immer darauf an, wie sehr man selbst am Ball bleibt. Fest steht: Die Anforderungen an die Verfahrensweisen und dahinterliegenden IT-Systeme der einzelnen Marktrollen werden

immer komplexer und erfordern daher ein rechtzeitiges Agieren. Hier gilt es, sich so früh wie möglich auf Veränderungen einzustellen. Wer dies als Versorger nicht aus eigener Kraft leisten kann, ist bei einem erfahrenen Beratungsunternehmen meist in besten Händen. Um am Puls der Zeit zu bleiben und die Veränderung aktiv mitbestimmen zu können, engagieren wir uns als Cronos beispielsweise in Interessensvertretungen wie der Edna-Initiative oder dem Bundesverband der Energiemarktdienstleister (BEMD). Zudem bringen wir unsere Erfahrung auch direkt bei der BNetzA ins Spiel. So haben wir u. a. im Rahmen des Festlegungsverfahrens der BK6-09-034 (WiM) während der ersten Konsultation einen eigenen Entwurf zur Abbildung der WiM-Prozesse eingereicht. Eine solch unmittelbare Marktbeobachtung hilft uns nicht zuletzt dabei, rechtzeitig Spezialwissen aufzubauen. Dieser Wissensvorsprung ist neben der langjährigen Expertise in vielen Fällen der entscheidende Mehrwert, von dem unsere Kunden profitieren. Denn viele von ihnen sind aufgrund der Vielzahl an Erfordernissen gar nicht mehr in der Lage, rechtzeitig und allein mit eigenen Kapazitäten auf neue Marktgegebenheiten reagieren zu können.

»Es werden fertige Lösungen benötigt, die gesetzeskonform und in der Praxis sofort einsetzbar sind«

ew: Der Bedarf an Beratung wird also weiter zunehmen?

R. Bauermann: Ja, zudem verändert er sich. Es werden immer tiefere Detailkenntnisse zu unterschiedlichsten Themenbereichen erforderlich. Diesen Trend zur Spezifikation setzen wir innerhalb der Cronos-Gruppe über unsere Tochterunternehmen um. Ein Prinzip, das sich bewährt hat.

ew: Wie funktioniert das genau?

R. Bauermann: Wir bündeln das umfassende Know-how zu den marktspezifischen Kernthemen jeweils in eigenständigen Gesellschaften und reagieren somit früh-

zeitig auf Markttrends. So wurde 2001 die Cronos Billing Consulting GmbH gegründet, deren Schwerpunkt auf der Systemintegration von Kundenservice- und Marktkommunikationsprozessen sowie der System- und Mandantentrennung beziehungsweise -zusammenführung im Bereich IS-U liegt. Zeitgleich haben wir die CRM Consulting AG ins Leben gerufen, die ebenfalls ausschließlich Versorger berät. Es folgten weitere Gesellschaften mit den Schwerpunkten Managementberatung (C.con), Marktkommunikation (Coneco), Energiehandel und Data Warehousing (Cronos Information Management Consulting), Fachbereichsunterstützung (Cronos Services) und zuletzt vor einem Jahr die Smart Utility Consulting GmbH als unser Standbein beim Thema Smart Metering. Hinzu kommt unsere Tochtergesellschaft in Österreich. Somit setzen wir auf überschaubare und direkt an den Kundenanforderungen orientierte Gesellschaften, die zudem aus einer Hand zusammenarbeiten können, wenn es das Projekt verlangt. Die Beratung berücksichtigt dabei jede Anspruchsgruppe auf Kundenseite: von den jeweiligen Fachbereichen über die IT-Abteilungen bis hin zum Management – ein wichtiger Punkt heutzutage.

Die Ausprägung besonderer Know-how-Träger unter einem gemeinsamen Dach sichert letztendlich unsere Position im Markt. Bis Ende des Jahres haben wir geplant, 300 festangestellte Berater in der Cronos-Gruppe zu beschäftigen. Mit einem solchen Stamm bereitet es uns auch keine Probleme, gleichzeitig mehrere große Projekte durchzuführen.

ew: Wo sehen Sie den Trend für die Zukunft?

R. Bauermann: Es zählen Automatisierung und maximale Entlastung im Unternehmen. Unsere Erfahrung zeigt, dass die Kollegen in den Versorgungsunternehmen nicht mehr die Zeit und Kraft haben, sich

als Lösungsentwickler zu betätigen. Es werden fertige Lösungen benötigt, die gesetzeskonform und in der Praxis sofort einsetzbar sind. Alles andere lässt das Tagesgeschäft unserer Kunden nicht mehr zu. Für Beratungshäuser kommt es daher darauf an, diese Anforderungen prozesseitig und infolge dessen auch IT-seitig vorzudenken und zu entwickeln. Wir arbeiten seit einigen Jahren mit Lösungs-Templates – wie aktuell für CRM, WiM oder die Prozesse rund um Smart Metering auf Basis von AMI. Diese klar definierten Dienstleistungsprodukte bestehen aus der umfassenden Beschreibung der zugehörigen Geschäftsprozesse und Funktionen sowie einer für SAP-Systeme ausgeprägten IT-Lösung einschließlich Anwendungsdokumentation. Hinzu kommt eine Auflistung aller Arbeitspakete, die notwendig sind, um das Lösungs-Template beim Kunden einzuführen. Die Auswahl geschieht nach dem Baukastenprinzip entlang der individuellen Zielvorgaben. Auf dieser Basis lassen sich die reduzierten Zeit- und Kostenaufwände für die Einführung sehr genau schätzen und die Projektrisiken minimieren. Die hohen Ziele Gesetzeskonformität und optimale Effizienz gelten auch weiterhin. Aktuelle Themen wie Elektromobilität, regenerative Energien, Smart Metering und Smart Grid bedeuten dabei keinesfalls das Ende der Fahnenstange. Der Wettbewerb wird noch einiges von den deutschen Versorgern abverlangen und die BNetzA schwingt weiterhin fleißig den Taktstock. Der Markt ist in Bewegung, ein Ende nicht in Sicht. Aber das macht das Ganze ja auch spannend.

ew: *Haben Sie noch einen Tipp für die Zukunft?*

R. Bauermann: Unsere Erfahrungen zeigen, dass man gar nicht mehr herumkommt, die Scheuklappen abzulegen und über den eigenen Tellerrand hinaus zu schauen. Gerade bei Smart Metering sind andere Länder weit voraus und haben bereits Fehler ausgemerzt, die wir hier erst gar nicht begehen sollten. Zudem wird der Markt insgesamt internationaler. Deutsche Energieunternehmen versuchen immer öfter den Sprung über Ländergrenzen. Dieser sollte allerdings sorgfältig geplant sein, um den ge-

wünschten Erfolg zu bringen. Es zählen die Kenntnisse zu spezifischen Märkten mit ihren jeweiligen Eigenheiten. Über allem steht jedoch eine exakte Positionierung. Viel hilft nicht unbedingt viel. So ist es beispielsweise keineswegs immer ratsam, als wettbewerblicher Messstellenbetreiber aufzutreten. Die Unternehmen müssen genau abwägen, welche Ziele sich mit welchem Aufwand und mit welchen Erfolgchancen in der eigenen Situation realisieren lassen. Es gilt: Je kla-

rer die Strategie, desto nachhaltiger die fachliche Umsetzung und desto größer die Chance auf Erfolg.

ew: *Herr Dr. Bauermann, vielen Dank für das Gespräch.*

(40760)

cronos@cronosnet.de

www.cronosnet.de

Anzeige

SOPTIM
Zukunft gestalten

Komfortabel und sicher – starke Standards für WiM

SOPTIM Produktlösungen für Ihre Geschäftsprozesse in den Marktrollen rund um WiM: marktkonforme Kommunikation, minimaler Arbeitsaufwand, maximale Transparenz.

Die SOPTIM Anwendungsexperten: 0241/89491-400, www.soptim.de