

Contracting - Vorteile und Nachteile

Im Zuge der Privatisierung der Energieversorgung haben Contracting-Modelle Konjunktur. Es stellt sich die Frage, ob es im Wettbewerb immer Gewinner und Verlierer geben muss oder ob im Sinne eines komparativen Kostenvorteils beide Vertragspartner, der Contracting-Geber sowie der Contracting-Nehmer, für sich Vorteile aus der Contracting-Regelung ziehen können.

In diesem Kapitel werden die Vor- und Nachteile aus Sicht des Contractors und des Contracting-Nehmers kurz beleuchtet.

Zunächst ergibt sich für den Contracting-Nehmer ein qualitativer Vorteil, indem er die Verantwortung für die Energieversorgung auf den Vertragspartner verlagert. Der Vertragspartner ist verantwortlich für den Bau (sofern die Anlage noch nicht besteht) und den Betrieb der Anlage, also vor allem für die kontinuierliche Versorgung der Kundschaft, für die Abdeckung von Spitzenlasten, was eine genaue Planung der Abnahmemengen voraussetzt sowie für die Absicherung im Störfall, was durch ein entsprechendes Versorgungs- und Notfallkonzept gewährleistet werden muss.

In der Bauphase bedeutet dies auch die Abgabe der Bauherrenpflicht und somit weitere Loslösung aus dem Verantwortungsbereich des Contracting-Nehmers.

Unternehmerisch ist es das Ziel, dass sich qualitative Vorteile auch in quantitativ messbaren Größen niederschlagen. So ergibt sich der nachfolgende Vorteil für den Contracting-Nehmer, indem er sich bei Vertragsabschluss das Know-how des Partners einkauft. Es wird dabei unterstellt, dass der Contracting-Geber fachlich in der Lage ist, seine Aufgabe zu erfüllen, in diesem Falle besser zu erfüllen, als es der Contracting-Nehmer könnte. Durch die Nutzung dieses Wissens können erhebliche Kostenreduzierungen vorgenommen werden; die Entlastung von der Bauherrenaufgabe führt zu personeller Ressourcenfreisetzung des Contracting-Nehmers, deren Potential anderweitig sinnvoller eingesetzt werden kann.

Die Eigenversorgung führt oft zu überalterten Versorgungsanlagen mit geringer Effizienz, steigenden Wartungsaufwendungen und hohem Personalbedarf. Realisierbare Kostensenkungspotentiale werden hier nicht ausgeschöpft.

Das energiewirtschaftliche Know-how des Contracting-Gebers trägt zur Risikominimierung bei und führt ebenso unmittelbar zu Kostenreduzierungen. Zur Konzeptfindung und Realisierung mit Betriebsstandort bietet das Know-how des Contractors oftmals landesübergreifende Erfahrungen und Referenzen.

Für den Contracting-Nehmer, dessen Anliegen es ist, mit Strom, Wärme und Kälte versorgt zu werden, ist ein Contracting-Modell eine Möglichkeit, bestehende finanzielle Engpässe zu überbrücken. Die Anlage soll gebaut werden, kann aber aus Eigenmitteln nicht finanziert werden, die Kreditlinie ist ausgeschöpft, die Liquidität soll geschont werden, oder ähnliche Gründe liegen vor. In solchen Fällen überträgt der Contracting-Nehmer auch die finanzielle Seite, also die investiven Kosten des Baus der Anlage auf den Contracting-Geber, zahlt lediglich die vereinbarten Gebühren für die Leistung, die Energiebereitstellung, und gewinnt somit Planungssicherheit für die nächsten Jahre.

Die Liquidität des Unternehmens bzw. der Kommune kann also mittels Contracting erhalten bzw. ausgebaut werden, ohne auf Kostensenkung durch Rationalisierungsinvestitionen (Energiemanagementsystem, KWK usw.) verzichten zu müssen.

Wird ein Betreibermodell gewählt, so übergibt der Contracting-Nehmer seine Anlage dem Contractor zum Betrieb. In diesem Moment trägt er das Risiko abzuschätzen, ob der Contractor fachlich in der Lage ist, die Anlage in seinem Sinne zu betreiben. Für den Fall, dass die Anlage, die er "aus der Hand gibt", während des Betriebes Schaden erleidet, so ist es sicherlich sinnvoll, entsprechende Vorkehrungen zu treffen, z.B. Haftpflichtversicherungen abzuschließen, die gewährleisten, dass der Schaden minimiert wird. Ein Restrisiko wird aber in jedem Falle für den Contracting-Nehmer bleiben. Hier ist es gleich, ob es sich um die öffentliche Hand oder ein Privatunternehmen handelt. Es werden mit dem Contracting-Vertrag Entscheidungen aus der Hand gegeben, die eine Abhängigkeit vom Contractor darstellen.

Durch das bereitzustellende Know-how zum Bau und Betrieb der Energieanlagen wächst dem Contracting-Geber zunächst im Zuge der Wertschöpfung ein Gewinnanteil zu. Er ist in der Lage, auf dem Markt im Wettbewerb seine Dienstleistung bestmöglich anzubieten und daraus Nutzen zu ziehen, dass er Wissen anbietet, das in dieser Form so nicht oder nicht in ausreichendem Maße vorhanden ist.

Dies bedingt auch die Ausnutzung der Mittel zur Effizienzsteigerung bei der Erfüllung seiner Aufgaben. Setzt er sein fachliches Know-how, also seine Personalressourcen geschickt ein, kann er zur Personalkostensenkung bei Bau und Betrieb der Anlage ebenso wie zur Materialkostensenkung beitragen. Dies hat Auswirkungen auf den Preis und kommt somit wiederum sowohl dem Contracting-Nehmer als auch den möglichen weiteren Kunden, also allen Energieabnehmern, zugute.

Ist der Contracting-Geber auf seinem Fachgebiet in möglichst vielen Bereichen tätig, so lassen sich zahlreiche Synergieeffekte nutzen, die wiederum zu Kostensenkungen beitragen können. Zu nennen wären hier

- eine einheitliche kaufmännische und technische Betriebsführung der Anlagen,
- Nutzung der Branchenkenntnisse des Personalstabs, die dazu führen können, dass
 - im Zuge der Verhandlungen für Anlagenlieferungen und sonstige Dienstleistungen Mengenrabatte oder ähnliche Nachlässe der Anbieter genutzt werden können,
 - bei der Erarbeitung des Energiekonzeptes günstige Primärenergiebezugquellen berücksichtigt werden können,
 - eine effizientere Betriebsweise der Anlagen möglich ist, weil die Anlagen über eine einheitliche Steuerung verfügen und Datenabgleiche möglich sind.

Dem Contracting-Nehmer wird, da er an einer möglichst großen Gewinnabschöpfung interessiert ist, daran gelegen sein, die Anlage nicht größer auszulegen, als es für die Versorgung unbedingt notwendig ist. Vergibt ein Anlagenbauer (Kommune oder Privater) die Planung und den Bau der Anlage in Eigenregie, so kann der Auftragnehmer ein Interesse daran haben, die Anlage möglichst groß auszulegen, wenn z.B. sein Honorarwert von den Gesamtinvestitionskosten prozentual abhängt.

Partizipiert er aber als Contractor am Verdienst des Anlagenbetriebes, so wird ihm daran gelegen sein, die Anlage möglichst wirtschaftlich zu betreiben und sie dementsprechend nicht überzudimensionieren. Er wird also alle Anstrengungen betreiben, die Konzeption der Auslegung zu optimieren.

Über die rein betriebswirtschaftlichen Vorteile hinaus ermöglicht ein Contracting-Modell noch weitergehende positive Effekte. Zu nennen wäre hier als erstes die Ressourcenschonung, die sich aus der Optimierung der Energiekonzepte ergibt.

So ist es notwendig, dass in möglichst vielen kleinen wie großen Schritten die Energieressourcen unseres Planeten eingespart werden. Der Ausbau der Ausnutzung regenerativer Energien trägt einen Teil zu diesen Anstrengungen bei. Contracting-Nehmer können solche Maßnahmen zur Bedingung machen, Contracting-Geber können selbst solche Maßnahmen in ihre Energiekonzepte einbauen.

Darüber hinaus ergeben sich aber durch

- die Förderung des Einsatzes heimischer Spitzentechnologie im Bereich Regungs- und Steuerungstechnik für gebäudetechnische Anlagen, vor allem beim sogenannten Anlagen-Contracting, und
- das Auslösen von Beschäftigungseffekten auch für Handwerksbetriebe

positive Effekte aus volkswirtschaftlicher Sicht.

Dabei ist es sehr wesentlich, dass sich der Contractor auf dem Markt im Wettbewerb zu anderen Contractoren befindet. In seinem Bemühen um möglichst optimale Lösungen für seinen Auftraggeber wird er das vorhandene Know-how weiterentwickeln und innovative Lösungen anbieten, die ihn vor den Wettbewerbern auszeichnen. So können in diesem Innovationsprozess wieder neue Arbeitsplätze und ein Markt für Energieeinsparmaßnahmen entstehen, den es ohne die Wettbewerbseffekte nicht gegeben hätte.

Im Zuge der Liberalisierung des Energiemarktes brechen Gebietsmonopole auf und zahlreiche kleinere Versorger sind in der Lage, auf dem Markt ihr Energieangebot zu platzieren. Hier entstehen in diesen Betrieben neue Arbeitsplätze. Gleichzeitig brechen aber bei den ehemaligen Monopolanbietern die Arbeitsplätze weg. Es bleibt abzuwarten, ob sich in der Summe Arbeitsplatzverlust und Arbeitsplatzeinrichtung neutralisieren.

Die oben genannten betriebswirtschaftlichen Effekte (z.B. Synergieeffekte, Personalkosteneinsparung etc.) sind aber eher Argumente für gesamtwirtschaftlichen Arbeitsplatzabbau. So ist letztlich ein Effizienzstreben einzelner Betriebe im betriebswirtschaftlichen Sinne volkswirtschaftlich eher schädlich, wenn in der Summe die gleiche Arbeit mit weniger Arbeitskräften zu leisten ist.

Folgende Kosten müssen berücksichtigt werden, um zu entscheiden, ob Contracting tatsächlich eine kostensparende Lösung für den Contracting-Nehmer darstellt:

Fixkosten:

- Kapitalkosten
- Kosten für Wartung und Instandhaltung
- Personalkosten
- Verwaltung
- Versicherung
- Risiko

Variable Kosten:

- Brennstoffkosten
- Strombezugskosten
- Kosten für Hilfs- und Betriebsstoffe
- Arbeitskapital
- Risiko

Im Bereich der variablen Kosten fallen die Brennstoffbezugskosten sehr ins Gewicht. Vorteile des Contractors können hier z.B. im Ausschöpfen von Mengenrabatten bestehen.

Betriebswirtschaftliche Vorteile des Contractors ergeben sich, wenn er eine entsprechende Rendite erwirtschaften kann. So sollten die Erlöse aus dem Arbeitspreis mindestens die variablen Kosten decken. Die Erlöse aus Grund- oder Leistungspreis sollten mindestens die Fixkosten decken.

Im Einzelnen bestehen folgende Kostensenkungsmöglichkeiten:

- Senkung der Brennstoffpreise durch Bezugs-Know-how und verhandelbare Mengenrabatte beim Primärenergieeinkauf,
- günstigere Konditionen durch die Massenabnahme für mehrere Erzeugungsanlagen,
- Personalkostenreduzierung durch Know-how des Contractors,
- Wartung und Instandhaltung: die Bündelung für mehrere Anlagen kann einen günstigeren Preis bewirken, dadurch werden die Betriebsausgaben gesenkt,
- das Aushandeln günstigerer Konditionen bei der Versicherung,
- Synergieeffekte bei der Verwaltung mehrerer Objekte,
- Kapitalkosten: Reduktion der Investitionshöhe durch die günstigeren Einkaufspreise von technischen und planerischen Leistungen, dadurch Reduzierung des Zins- und Tilgungsaufwandes, somit Verbesserung des Verschuldungsgrades (Verhältnis von Fremdkapital zur Bilanzsumme).

Durch die Herauslösung der Versorgungsaufgabe ergibt sich für den Contracting-Nehmer eine bessere Kosten- und Leistungstransparenz seiner unternehmerischen Aufgaben, da er nur die von ihm zu zahlenden Gebühren zu betrachten hat.

Die Übertragung von Risiken vom Contracting-Nehmer auf den Contracting-Geber kann sehr weit gehen und ist im Einzelnen verhandelbar. Zu unterscheiden sind hier insbesondere:

Allgemeine Risiken

- Rahmenbedingungen,
- Zinsänderungsrisiko,
- Währungsrisiko im Auslandsgeschäft.

Projektbezogene Risiken:

- Bonitätsrisiko,
- Betriebsrisiko (Beschäftigungsausfall, Auslastungs- und Preisänderungsrisiko),
- Risiken der Nichterfüllung der Verträge,
- Technische Risiken (Fertigstellung, Baukosten, Betriebsführungsrisiken).

Der Contracting-Geber wird bemüht sein, diese Risiken, die er selbst zu tragen hat, versicherungstechnisch abzudecken.

Die Vor- und Nachteile der Contracting-Partner sind noch einmal zusammenfassend in Tabelle 1 aufgeführt.

Vorteile			Nachteile	
C-Geber	C-Nehmer		C-Geber	C-Nehmer
	X	Niedrigere Energiekosten		
	X	Liquiditätssicherung		
	X	Planungssicherheit		
	X	Verlagerung der Verantwortung	X	
X	X	Gewinnanteil		
	X	Know-how-Transfer		
X		Know-how-Bildung		
	X	Risikominimierung		
		Risikoübertragung	X	
	X	Kostensenkung durch - Synergieeffekte - Effizienz - Einsparung personeller Ressourcen - Einsparung materialer Ressourcen - Optimierung der Anlagenauslegung - wirtschaftlichen Betrieb		
		Steuerliche Effekte		X
		Abhängigkeiten	X	X
	X	Kernaufgabenkonzentration		
	X	Imagegewinn		
X	X	langfristige Kundenbindung		
	X	Standortflexibilität		
	X	Anlagenmodernisierung		
	X	Rationalisierung		
Volkswirtschaft			Volkswirtschaft	
X		Ressourcenschonung		
X		Schadstoffsenkung		
X		Kapitalbewegung	X	
X		Technologieentwicklung		
X		Arbeitsplatzbeschaffung		
		Arbeitsplatzabbau	X	

Tabelle 1 Vorteile und Nachteile des Contracting

Quelle: Contracting Handbuch,
Deutscher Wirtschaftsdienst