

Kosten- und Erlösmanagement im Netz

Geschäftsprozesse im Fokus

Angesichts der bevorstehenden Netzentgeltkalkulationen bei Gas und Strom rücken die Betriebskosten zunehmend in den Blickpunkt. Das Beratungshaus BET GmbH, Aachen, empfiehlt den Aufbau eines Kosten- und Erlösmanagements, das alle unternehmensindividuellen Geschäftsprozesse transparent und bewertbar macht.

Seit Beginn der Anreizregulierung am 1. Januar 2009 gewinnt das Thema Kosten- und Erlösmanagement für die Netzbetreiber zunehmend an Bedeutung. Aufgrund der Festsetzung der Erlösobergrenzen durch die Regulierungsbehörden ergibt sich für den Bereich Erlösmanagement jedoch nur wenig Spielraum. Hier besteht die Möglichkeit, beispielsweise über Anträge zum Erweiterungsfaktor eventuell die Erlösobergrenze anzuheben. Hingegen ist ein funktionierendes Kostenmanagement die notwendige Basis, um Handlungsmöglichkeiten identifizieren und die resultierenden Effekte bewerten zu können. Dies ist vor allem aktuell im Vorfeld der anstehenden Netzentgeltkalkulationen Gas (Basis 2010) und Strom (Basis 2011), aber auch danach, in der zweiten Periode der Anreizregulierung, von immenser Bedeutung. Die Mehrerlösabschöpfung, die aktuell durch die Behörden vorgenommen wird und die zu-

künftigen Netzerlöse zum Teil erheblich mindert, bedingt zudem eine strategische und optimale Positionierung der Netzbetreiber hinsichtlich der genehmigungsfähigen Kosten im Vorfeld der anstehenden Netzentgeltanträge.

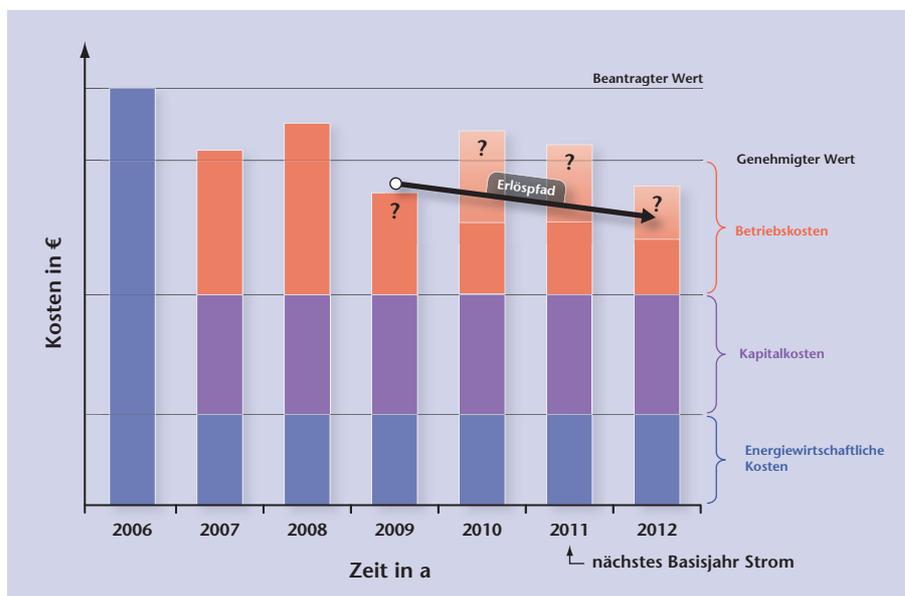
Wird wie in der **Grafik** davon ausgegangen, dass Kapitalkosten und energiewirtschaftliche Kosten relativ konstant in ihrer Entwicklung sind, muss dies bei den Betriebskosten nicht der Fall sein. Diese gehören aber zu großen Teilen dem Block der kurz- bis mittelfristig beeinflussbaren Kosten an, werden ihrer Höhe nach oft nicht ausreichend betrachtet und sind häufig nur mit den Werten aus den letzten Netzentgeltanträgen bekannt.

Kostenmanagement: Strukturen beleuchten

Die Betriebskosten, zu denen im Wesentlichen die Positionen Material-, Per-

sonal- sowie sonstiger betrieblicher Aufwand zählen, sind in engem Zusammenhang mit den jeweils dahinter stehenden Prozessen zu sehen, die letztlich diese Kosten bedingen. Dies betrifft nicht nur die reinen Netzprozesse, sondern auch die Leistungen der Verwaltung, die als Querschnittsfunktionen für alle Unternehmenssparten erbracht werden. Besonders im Hinblick auf angestrebte Kooperationen mit anderen Unternehmen zur gemeinsamen Erbringung von Leistungen als Möglichkeit der Kostensenkung, bei der entsprechende Synergieeffekte im Gegensatz zu Stand-alone-Lösungen genutzt werden sollen, müssen die Prozesskosten der beteiligten Unternehmen ermittelt werden, um so einen Überblick über das „zu hebende Potenzial“ zu gewinnen.

Sowohl in § 10 EnWG als auch in den Netzentgeltverordnungen Strom und Gas wird Transparenz und eine möglichst direkte Kostenzuordnung gefordert. Entsprechend empfiehlt es sich, die bestehende Struktur der Kostenrechnung unter folgenden Zielen mit Hinblick auf das externe Rechnungswesen und die unternehmensindividuellen Controllinganforderungen zu überprüfen: Neben der grundsätzlichen Erfüllung der HGB-Vorschriften und der Vor-



Grafik

Beispielhafter Verlauf der Stromnetzkosten seit dem letzten Netzentgeltantrag (abstrahierte Darstellung).

gaben des EnWG sowie der Strom- und GasNEV, sollte die möglichst automatisierte Generierung von Berichten und Auswertungen auch gemäß ARegV angestrebt werden. Neben weiteren Zielen wie zum Beispiel der Zuteilung von Budgets sollte ferner die Kostenkontrolle fokussiert werden. Aufgrund des für die zweite Anreizregulierungsperiode erwarteten zunehmenden Kostendrucks ist es hier sinnvoll, die Kostenstellenstruktur auf Basis zugrunde liegender Leistungen und Prozesse auszubilden. In der Folge bietet sich an, nicht nur die Gesamtkosten je Aktivität bzw. Sparte, sondern die einzelnen leistungserbringenden Bereiche eingehender zu betrachten. So lassen sich Kostentreiber und über spezifische Kenngrößen auch Potenziale erkennen. Diese liegen beispielsweise in einer optimierten Steuerung von Eigen- und Fremdleistung oder in der verstetigten Planung von Instandhaltungsmaßnahmen und Wartungsintervallen sowie Ersatz- und Erweiterungsinvestitionen. Um Letztere zu ermöglichen, müssen Themen wie zum Beispiel Betriebsmitteleauswahl, Zielnetzplanung, Versorgungssicherheit und zukünftiges Versorgungsaufkommen als Bereiche des Asset Managements zusammengeführt und unter Berücksichtigung der Risikoaffinität des Unternehmens und der bevorstehenden Qualitätsregulierung an der

Kosten- bzw. Erlössituation des Netzbetriebs gespiegelt werden. Der stagnierende bzw. sinkende Energiebedarf verändert das zukünftige Versorgungsaufkommen und führt zwangsläufig zu Überkapazitäten bzw. Überplanungen der bestehenden Netze. Daher darf das Thema Rückbau nicht tabuisiert werden.

Erlösmanagement: Bilanzpolitik überprüfen

Mit Blick auf die nächsten Netzentgeltsanträge geht es zudem um die Sicherung des durch die Behörde genehmigungsfähigen und zugestandenem Gewinns und somit um die Kostenpositionen der kalkulatorischen Eigenkapitalverzinsung und Gewerbesteuer für die nächsten Jahre. In diesem Zusammenhang haben einige Urteile des Bundesgerichtshofes aus den Jahren 2008 und 2009 für mehr Rechtsklarheit gesorgt, so dass eine Überprüfung der bisherigen Bilanzpolitik angeraten ist. So können zum Beispiel Gasnetzbetreiber durch die mögliche vorzeitige Anwendung der Vorschriften des Bilanzmodernisierungsgesetzes eine stetige Mittelwertbildung der kalkulatorischen Bilanzpositionen erzielen. Dies betrifft vor allem den Bereich der Rückstellungen. Gegebenenfalls kann eine Veränderung der Aktivie-

rungspolitik zu einer besseren Erlös- bzw. Kostensituation führen. Hier sollten jedoch genaue Berechnungen vorgenommen werden, da eine solche Änderung nicht zuletzt auch steuerliche Folgen hat und zudem langfristig zu sehen ist.

Besondere Aufmerksamkeit seitens der Regulierungsbehörden wird vermutlich dem Bereich Dienstleistungsentgelte bei „schlanken“ Netzgesellschaften gewidmet. Pauschale Kürzungen werden da entstehen, wo die „Betriebsnotwendigkeit“ oder die „im Wettbewerb entstandenen Kosten“ nicht nachgewiesen werden können.

Zusammenfassung

Der Aufbau eines optimalen Kosten- und Erlösmanagements betrifft das gesamte Unternehmen und ist in direktem Zusammenhang mit sämtlichen unternehmensindividuell existenten Prozessen zu sehen. Neben der Berichts-, Kontroll- und Steuerungsfunktion ermöglicht es eine rechtzeitige strategische Positionierung des Unternehmens zur Sicherung der Netzerlöse und somit des Gewinns auf der Ebene des Gesamtunternehmens.

*Bernhard Korte, Hartmut Müller,
BET GmbH, Aachen*

*Silke Mayer, freiberufliche Beraterin für BET
www.bet-aachen.de*