



# Prozesskostenbenchmarking eröffnet vielseitige Entwicklungsperspektiven

Mario Dohr und Michael Timm

*Mit Blick auf die zweite Regulierungsperiode werden bei Stromnetzbetreibern aktuell die Weichen für den Antrag auf Netzkostenprüfung gestellt. Im Gegensatz zur ersten Regulierungsperiode, in der insbesondere die Kapitalkosten im Fokus der Prüfung standen und z.T. empfindlich gekürzt wurden, stehen nun die Betriebskosten im Zentrum der Kostenprüfung. Doch auch jenseits der Anforderungen der Bundesnetzagentur kann eine vergleichende Analyse der Prozesskosten verschiedener Unternehmen vielseitige Entwicklungsperspektiven eröffnen.*

Ehemals integrierte Energieversorger haben zur Umsetzung der Entflechtungsbestimmungen nach §§ 6-10 Energiewirtschaftsgesetz (EnWG) Netzgesellschaften gegründet, die prinzipiell – je nach Umfang der dort wahrgenommenen Aufgaben – in Form von „kleinen“ bzw. „großen“ Netzgesellschaften ausgeprägt sind. Um die daraus entstehenden neuen Leistungsbeziehungen abzubilden, wurden Dienstleistungsverträge zwischen Mutter- und Tochtergesellschaften abgeschlossen. Erklärtes Ziel der Bundesnetzagentur ist die Überprüfung der Marktgerechtigkeit der Dienstleistungsentgelte, die aus diesen Leistungsbeziehungen resultieren.

In der aktuell laufenden Netzkostenprüfung Gas auf Basis des Geschäftsjahres 2010 haben diese Markveränderungen bereits zu einer modifizierten Datenabfrage der Bundesnetzagentur geführt. So wurden umfangreiche Daten verbundener bzw. nicht verbundener Dienstleister angefordert. Der für die Gasnetzbetreiber entstandene Erhebungs- und Dokumentationsaufwand hat sich dadurch bereits deutlich erhöht.

Die Bundesnetzagentur hat in 2011 eine Untersuchung zur „Darstellung, Definition und Analyse wesentlicher Geschäftsprozesse, die den operativen Aufgabenbereich eines Stromnetzbetreibers charakterisieren“, in Auftrag gegeben. Grundlegende Ziele dieser Untersuchung sind die Beschreibung und Definition wesentlicher Geschäftsprozesse, die Bildung eines Kennzahlensystems zur Beurteilung der Prozesskosten sowie die Erstellung eines elektronischen Auswertungswerkzeugs. Die Bundesnetzagentur strebt die Integration der Prozesskostenabfrage in die vorhandene Struktur des Erhebungsbogens zum Antrag auf Netzkostenprüfung

Durch eine aktive Auseinandersetzung mit der Organisationsstruktur kann ein langfristiger Nutzen für das Unternehmen erzielt werden  
Foto: Getty Images

Strom in 2012 an. Bei der Erarbeitung des Gutachtens soll die Übertragbarkeit des Prozesskonzeptes der österreichischen Regulierungsbehörde E-Control auf deutsche Netzbetreiber geprüft werden.

## Prozesskostenabfrage der Bundesnetzagentur

Mit dem Einsatz einer Prozesskostenabfrage möchte die Bundesnetzagentur die Transparenz und Vergleichbarkeit der Netzbetreiber erhöhen und damit die Qualität der Kostenprüfungen verbessern. Gleichzeitig sollen mithilfe der Prozesskostenerhebung mögliche Prüfungsansätze für Dienstleistungen durch Dritte offengelegt werden.

Die Bundesnetzagentur hat angekündigt, dass vor der Einführung einer ergänzenden Prozesskostenerhebung mit den betroffenen Wirtschaftskreisen Konsultationen durchzuführen und diesen Gelegenheit zur Stellungnahme gegeben werden soll. Für die Erarbeitung von schriftlichen Stellungnahmen soll den betroffenen Wirtschaftskreisen vier Wochen Zeit nach der Veröffentlichung der ausgearbeiteten Prozesskostensystematik eingeräumt werden. Die Durchführung einer öffentlichen Anhörung war für das 4. Quartal 2011 geplant.

Nachdem in den vergangenen Jahren die Netzentgelte auf dem Wege einer ex-ante-Genehmigung reguliert wurden, werden

Netzbetreiber im Rahmen der Anreizregulierung anhand ihrer Effizienz beurteilt. Wesentliche Datenbasis für die künftig verwendeten Vergleichsverfahren der Bundesnetzagentur sind die jeweils genehmigten Kosten, die sich aus den dem Netzbetrieb zurechenbaren Kosten und den Kosten für „Shared Services“ zusammensetzen. Effizienzsteigerungspotenziale müssen damit bei allen Unternehmensfunktionen aufgedeckt werden.

Neben den Versorgungsunternehmen selbst müssen auch spezialisierte bzw. unternehmensinterne Dienstleister für Tätigkeiten wie bspw. IT, Messung, Messstellenbetrieb, Abrechnung oder Forderungsmanagement auf den zunehmenden Preisdruck auf die angebotenen Produkte und Dienstleistungen reagieren.

## Wachsender Analysebedarf

Unabhängig von den aktuellen Plänen zur Einführung einer Prozesskostenabfrage konnten wir in den vergangenen Jahren einen wachsenden Bedarf bei den Energieversorgungsunternehmen erkennen, sich mit anderen EVU auf Prozessebene zu vergleichen und dazu auf belastbare Kennzahlen zurückzugreifen, die eine Einschätzung der eigenen Position und des eventuellen Anpassungsbedarfs ermöglichen.

ISI und BET haben vor diesem Hintergrund bereits seit 2008 eine Reihe von strukturierten Prozesskostenanalysen durchgeführt, um den jeweiligen Entscheidungsträgern bei Versorgungsunternehmen sowie spezialisierten Dienstleistern die erforderliche Transparenz über Effizienzsteigerungspotenziale zu verschaffen.

Ziel der Prozesskostenanalyse ist es, auf Basis der beantragten Netzkosten, den Kürzungen aus dem Entgeltantrag sowie dem individuell ermittelten Effizienzwert die tatsächlich erreichbaren Einsparungen für jedes Unternehmen zu ermitteln. Im Rahmen des Prozesskostenbenchmarks werden dann die beantragten Netzkosten je Unternehmen insgesamt 17 Netz- und Serviceprozesse zugeordnet. Die erarbeitete Prozessstrukturierung entspricht, wie in der Tabelle dargestellt, weitestgehend der Prozesskostenerhebungssystematik der E-Control.

**Tab.: Überschneidungen Prozessdefinition BET/ISI und E-Control**

BET/ISI Struktur (17 Einzelprozesse)	E-Control (19 Einzelprozesse)
<b>Serviceprozesse</b>	
Materialwirtschaft	Einkauf
Rechnungswesen	Rechnungswesen, Kostenrechnung, Controlling
Personalmanagement	Personalverwaltung und -verrechnung
	Recruiting und Schulung, Sozialstellen
Infrastrukturmanagement	Facilitymanagement (Gebäude und Fuhrpark)
Informationsverarbeitung (Fachanwendungen sind den Prozessen zugeordnet)	IT-Kosten sind den Prozessen zugeordnet
Abrechnung- und Forderungsmanagement	Kundenbetreuung und Callcenter
	Kundenverrechnung und Forderungsmanagement
	Lieferantenwechsel, Wechselmanagement
Sonstige Serviceprozesse	Öffentlichkeitsarbeit und Werbung
	Organisation, Recht und Revision
	Konzernumlage
<b>Netzprozesse</b>	
Netzdokumentation	Keine Zuordnung
Netzführung	Netzleitstelle, Netzbetrieb (inkl. Leittechnik, betriebstechn. Datenbringung, Schutz- und Messeinrichtungen etc.)
Neubau und Erneuerung	Keine Zuordnung
Planung und Projektierung	Asset Management und Netzplanung (für Netzbetrieb)
Netzmanagement	Regulierungsmanagement
Entstörung	Entstördienst
Instandhaltung	Instandhaltung
Messdienstleistungen	Zähler- u. Messwesen (Datenbringung verrechnungstechnische Daten, Montage, Wartung etc.)
Messstellenbetrieb	
Sonstige Netzprozesse	Unternehmensführung
	Netzvertrieb (ohne technische Ausführung)
Quelle: <a href="http://www.e-control.at/de/marktteilnehmer/erhebungen">http://www.e-control.at/de/marktteilnehmer/erhebungen</a>	

Die Prozesse oder vielmehr Tätigkeitsbereich ergeben sich aus den Aufgaben, die ein Unternehmen und im Speziellen ein Netzbetreiber erbringen muss. Die Erfahrung hat gezeigt, dass eine weitere Differenzierung kritisch und für die Unternehmen zudem schwer handhabbar ist. Es wurde weiterhin deutlich, dass die verwendete Aufteilung reichlich Möglichkeiten der Optimierung bietet. Lediglich in Einzelfällen ist eine detailliertere Darstellung und Erfassung erforderlich.

## Vorgehensweise

Um einen spezifischen Vergleich der Unternehmen untereinander zu ermöglichen, werden je Prozess Vergleichsparameter er-

mittelt. Auf diese Weise wurden für jedes Unternehmen die individuellen Kostentreiberprozesse und erste Optimierungsansätze zur Effizienzsteigerung herausgearbeitet. Die Abbildung zeigt beispielhaft die prozentuale Verteilung der Betriebskosten auf die Prozesse. Bezieht man die Verteilung getrennt auf Service und Netz, werden die kostentreibenden Prozesse noch deutlicher. Auffällig bei der Untersuchung war, dass das Infrastrukturmanagement, also die Bereitstellung der Infrastruktur zur Erfüllung der unternehmerischen Tätigkeit, einen wesentlichen Anteil der Kosten ausmacht.

Im Netzbereich stellen wir fest, dass das Netzmanagement zunehmend Kosten bindet. Unter diesen Bereich fallen Aufgaben wie

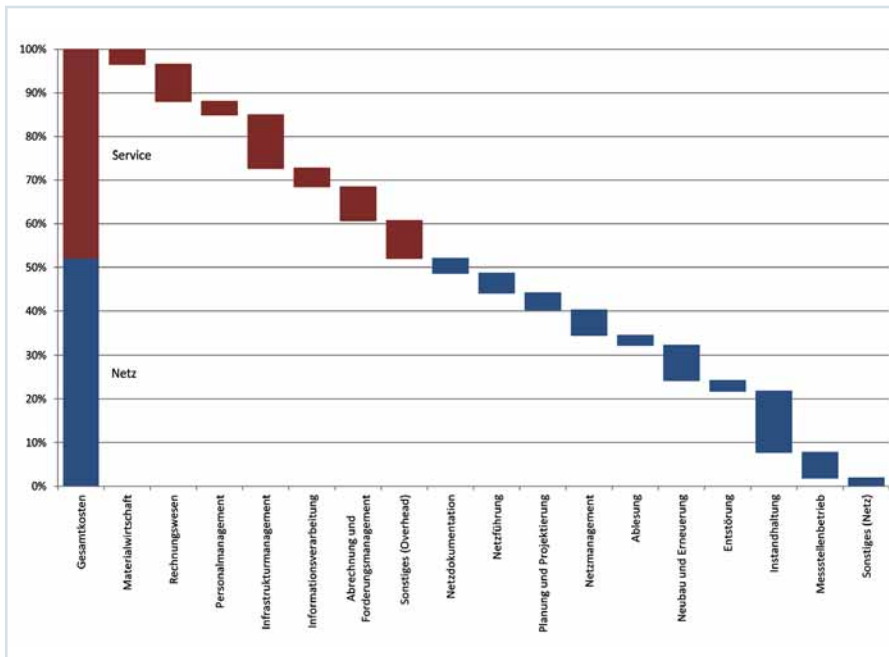


Abb. Mittlere Verteilung der Kosten Stromnetz auf die Prozesse

Quelle: Berechnung BET/ISI

ternehmen erforderlich ist, um eine saubere Prozesskostenzuordnung sicherzustellen.

Sollte die Bundesnetzagentur eine entsprechende Systematik im Rahmen der Netzkostenprüfung implementieren, würde dies einen erheblichen Mehraufwand bei der Antragsbearbeitung darstellen. Die von der Bundesnetzagentur angestrebte Erfassungssystematik wird voraussichtlich erst mit den Erhebungsbögen konsultiert, so dass der Zeitraum zur Datenaufbereitung äußerst knapp bemessen sein wird. Aus unserer Sicht sollten die Vorbereitungen auf ein Prozesskostenbenchmarking umgehend bei den Stromnetzbetreibern aufgenommen werden. Vorbereitende Maßnahmen hierbei könnten u. a. sein:

- Ermittlung der Mitarbeiterkapazitäten, die für die Netz- und Serviceprozesse im Unternehmen eingesetzt werden;
- Unterscheidung dieser Mitarbeiterkapazitäten nach originären Mitarbeitern der Netzgesellschaft und nach jenen der für die Netzgesellschaft tätigen Dienstleister;
- Erarbeitung von grundsätzlichen Schlüsselungsgrundlagen zur Aufteilung von Kosten und Kapazitäten auf wesentliche Netz- und Serviceprozesse;
- Prüfung vorhandener Profit-Center-/Kostenstellstrukturen;
- Aktiver Aufbau von Argumentationsketten auf Basis der individuellen Prozesskostenstruktur.

Die vorbereitenden Maßnahmen dienen der kurzfristigen Aufstellung des Unternehmens und überwiegend der Reaktion auf die regulatorischen Anforderungen. Vorteilhaft ist es jedoch, die Daten und Erkenntnisse weiterführend einzusetzen und zu agieren. Nur dadurch kann ein langfristiger Nutzen für das Unternehmen erzielt werden. Die Einsatzzwecke können dabei vielseitig sein.

### Aktive Auseinandersetzung mit der Organisationsstruktur

Nicht nur bei der Datenauswertung, sondern bereits bei der Datenerhebung werden Ansatzpunkte erkennbar. So zeigt sich bspw., ob das Kostenrechnungssystem hinreichende Möglichkeiten der Auswertung bereithält. Oftmals finden sich bei der Datenerhebungen Kostenstellen, die lediglich

der Betrieb des Energiedatenmanagements (EDM) und natürlich das Regulierungsmanagement. Die Qualität der Ergebnisse für das einzelne Unternehmen hängt entscheidend davon ab, wie gut die erforderlichen Daten im Vorfeld ermittelt und aufbereitet wurden. Dazu gehört u. a. die prozessscharfe Zuordnung von Mitarbeiterkapazitäten und Betriebskosten.

Da die wenigsten Unternehmen über eine Prozesskostenrechnung verfügen, geht es in vielen Fällen um die Herleitung von verursachungsgerechten Schlüsseln für alle nicht direkt einem Prozess zuordenbaren Mitarbeiterkapazitäten und Kosten. Die Erfahrung aus den bisher durchgeführten Projekten zeigt, dass ein intensiver, meist mehrstufiger Abstimmungsprozess im Un-

im System angelegt sind, jedoch nicht be-  
bucht werden. Deren Weiterführen ist daher  
zu hinterfragen.

Durch die Teilnahme an der Datenerhebung  
erfolgt eine aktive Auseinandersetzung mit  
der Organisationsstruktur. Hier werden wei-  
tere Ansatzpunkte offengelegt. So wird eine  
mögliche Verschiebung von Aufgabenberei-  
chen offensichtlich und ein Nachdenken über  
die bestehenden Strukturen zumindest ange-  
regt. Ebenso schärft die Diskussion über die  
Abgrenzung der Prozesse das Verständnis  
für die betrieblichen Prozesse und kann auch  
hier Ansätze zur Optimierung liefern.

Bei der Auswertung kann in erster Linie  
durch den normierten Vergleich mit anderen  
Unternehmen erkannt werden, in welchen  
Bereichen auffällige Abweichungen bestehen  
und daher z. B. mögliche Einsparpotenziale  
schlummern. Gemeinsam kann anschließend  
überlegt werden, wie diese zu heben sind.

Die Ergebnisse, wie z. B. die spezifischen  
Kosten, können bei der Kalkulation von  
Dienstleistungsentgelten, bspw. für die Netz-  
betriebsführung, herangezogen werden. Bei  
Ausschreibungen der technischen und/oder  
kaufmännischen Betriebsführung können

die eigenen Prozesskosten übertragen und  
dadurch solide Angebote abgegeben werden.

Im Rahmen von Make-or-buy-Entscheidun-  
gen lassen sich die Erkenntnisse aus dem  
Vergleich mit Dritten zur Beurteilung von  
Marktpreisen verwenden. Hier werden im  
Zuge der Entscheidungsfindung zunächst  
die eigenen Kosten für zuvor definierte  
Leistungen erhoben und anschließend mit  
potenziellen Anbietern verglichen. Liegen  
die eigenen Kosten deutlich unterhalb der  
Marktpreise, kann dies auch Anstoß für die  
Ausweitung dieser Leistung sein.

Auch im Zuge von Netzübernahmen können  
die Analysen einen weiteren Beitrag leisten.  
Bei bestehenden Netzbetreibern können die  
Kostendaten bei der Verhandlung zur Über-  
tragung der Erlösobergrenze verwendet wer-  
den. Dies betrifft sowohl den abgebenden als  
auch den aufnehmenden Netzbetreiber. Im  
Rahmen von Rekommunalisierungen kann  
das Partnerunternehmen als Dienstleis-  
tungsanbieter auftreten oder der benachbar-  
te Netzbetreiber entsprechende Leistungen  
anbieten.

Im Rahmen von Reorganisationen werden  
zunächst Soll-Prozesse modelliert. Diese

sind zum Teil veränderte Prozesse aus der  
bisherigen Struktur, zum Teil jedoch auch  
gänzlich neu. Um insbesondere für die neu-  
en Soll-Prozesse eine effiziente Gestaltung  
zu garantieren, ermöglicht der Vergleich  
eine Einschätzung der eigenen Position und  
des eventuellen Anpassungsbedarfs.

## Neue Perspektive eröffnet Entwicklungsmöglichkeiten

Durch die vergleichsweise geringe Prozess-  
anzahl ist der zeitliche und finanzielle Auf-  
wand für die Kostenermittlung durch das  
Unternehmen und deren Bewertung relativ  
gering. Unabhängig von den regulatori-  
schen Anforderungen liefert daher die ver-  
änderte Sicht auf die eigenen Kosten viele  
Einsatzmöglichkeiten. Die Erkenntnisse aus  
dem Unternehmensvergleich sind daher ein  
ganz wesentlicher Beitrag zur Optimierung  
angesichts des anhaltenden Veränderungs-  
drucks.

---

*M. Dohr, ISI Management Consulting  
GmbH, Düsseldorf; M. Timm, BET - Büro für  
Energiewirtschaft und technische Planung  
GmbH, Aachen*

*mario.dohr@isi-mc.de*

*Michael.Timm@bet-aachen.de*