



# Die Prozesskostenabrechnung im Kostenprüfungsverfahren der Bundesnetzagentur

Michael Timm und Mario Dohr

*In 2012 plante die Beschlusskammer 8 (BK 8) der Bundesnetzagentur (BNetzA), eine Prozesskostenerhebung im Zuge des Kostenprüfungsverfahrens (Strom) zur 2. Regulierungsperiode durchzuführen. Die bisher seitens der BNetzA veröffentlichten Informationen zur „Prozesskostenrechnung“ lassen erahnen, in welcher Detailtiefe die Behörde plant, die Prozessdaten zu erheben. Sollte die BNetzA eine entsprechende Systematik implementieren, führt dies zu einem massiven Datenerhebungsaufwand und zu einem erheblichen internen Abstimmungsaufwand bei den Netzbetreibern. Im Folgenden soll ein kurzer Überblick darüber gegeben werden, was eine Prozesskostenrechnung ist, welche Ziele damit verfolgt werden, welche Vor- und Nachteile bestehen und vor allem veranschaulicht werden, wie das bisher vorliegende Modell der BNetzA dazu passt. Daneben werden mögliche Chancen aufgezeigt, die in der Auseinandersetzung mit den eigenen Kostenstrukturen bestehen.*

Ende März 2012 wurde durch die BK 8 ein Entwurf des geplanten Erhebungsbogens sowie eines entsprechenden Leitfadens auf der Internetseite der BNetzA veröffentlicht. Von der Prozesskostenerhebung hat die BNetzA, nicht zuletzt aufgrund des massiven Drucks der Unternehmen sowie der Verbände, im Rahmen des Kostenprüfungsverfahrens dann zunächst Abstand genommen. Die BK 8 stellte damals jedoch klar, dass sie die Erhebung der Prozesskostendaten lediglich verschieben wird. Am 21.6.2013 wurden die Verbände nun über das geplante weitere Vorgehen der BNetzA informiert. Ziel der BNetzA ist es, die Ausgestaltung der „Prozesskostenrechnung“ im Dialog mit den Verbänden noch in diesem Jahr abzuschließen und hierzu Arbeitsgruppen einzurichten.

## Die klassische Prozesskostenrechnung

In der Literatur besteht eine klare Auffassung darüber, was ein Prozess ist. Horváth und Mayer definieren einen Prozess als „...eine auf die Erbringung eines Leistungsausput gerichtete Kette von Aktivitäten“ [1]. Es werden also Aktivitäten in einer Abfolge erbracht, wodurch ein Start- und ein Endpunkt des Prozesses definiert werden kann.

Die Prozesskostenrechnung als Controllinginstrument ist Mitte der 1980er Jahre in den USA insbesondere zur Steuerung der Gemeinkosten aufgekommen. Entwickelt wurde der Ansatz vor allem aufgrund des deutlich zunehmenden Gemeinkostenanteils in den Kostenstrukturen der Unternehmen. Als Gemeinkosten werden die Kosten bezeichnet, die keinem Kostenträger direkt zuzuord-

Für die Netzbetreiber besteht durch prozessorientiertes Handeln die Chance, das Verständnis für die betrieblichen Prozesse zu schärfen und daraus Handlungsbedarf abzuleiten  
Foto: Fotolia | twixx

nen sind, sondern stets mehreren zugeordnet werden können. Darüber hinaus besteht keine oder nur eine geringe Abhängigkeit vom Leistungsvolumen der Kostenstelle.

Zurückzuführen waren die veränderten Kostenstrukturen insbesondere auf die zunehmende Automatisierung von Prozessen und dem immer weitreichenderen Einsatz von IT-Systemen. Vor der Automatisierung spiegelten die Fertigungslöhne einen hohen Anteil der Gesamtkosten wider. Durch den geringer werdenden Anteil war fraglich, ob eine Schlüsselung der Gemeinkosten auf Basis der Fertigungslöhne weiterhin verursachungsgerecht ist. Mit der Prozesskosten-

rechnung wurden daher u. a. folgende Ziele verbunden:

- Erhöhung der Kostentransparenz in den indirekten Leistungsbereichen (Gemeinkostenbereichen);
- Sicherstellung eines effizienten Ressourcenverbrauchs;
- Verursachungsgerechtere Verrechnung von internen (Dienst-)Leistungen im Rahmen der Produktkalkulation;
- Institutionalisierung einer permanenten Prozessanalyse.

Die Prozesskostenrechnung sollte im Wesentlichen die Bezugsgröße für die Zuord-

nung der Gemeinkosten verbessern, da die bisherigen Mengen- oder Wertschlüssel diese Aufgabe nicht mehr sachgerecht erfüllen konnten. Für die Einführung einer Prozesskostenrechnung und zur Erfüllung der an sie gestellten Ziele bedarf es einer aufwendigen, unternehmensindividuellen Prozessanalyse sowie der Untersuchung, ob die Prozesse maßgeblich durch eine Leistungsmenge bestimmt werden. Für diese leistungsmengeninduzierten Prozesse müssen dann entsprechende Prozesskostentreiber identifiziert werden. Die Prozesskostenrechnung konzentriert sich dabei auf bestimmte Prozesse in den indirekten Leistungsbereichen.

In der Prozesskostenrechnung werden die Prozesse in Geschäfts-, Haupt- und Teilprozesse gegliedert [2]. Geschäftsprozesse sind die grundlegenden Abläufe in einem Unternehmen, die sich jedoch nicht für eine Kostenanalyse eignen. Es bedarf hier einer weiteren Unterteilung. Diese führt zu Hauptprozessen. Wesentliches Merkmal von Hauptprozessen ist der kostenstellenübergreifende Charakter. Für die Prozesskostenrechnung lassen sich diese weiter in Teilprozesse unterteilen, die nur von einer einzigen Kostenstelle erbracht werden. Lediglich die Teilprozesse können der eingangs angeführten Definition eines Prozesses genügen (vgl. Abb.). In der Anwendung der Prozesskostenrechnung werden nur den Teilprozessen und ggf. auch den Hauptprozessen Prozesskostentreiber zugeordnet.

## Ansatz der Bundesnetzagentur

Der aktuell von der BNetzA verfolgte Ansatz weicht in einigen Punkten deutlich von dem zuvor beschriebenen Ansatz zur Prozesskostenrechnung ab. Dies betrifft u. a. folgende Punkte:

- Ziel der BNetzA-Erhebung sind alle Geschäftsprozesse eines Netzbetreibers, wobei der Prozesszuschnitt durch die BNetzA vorgegeben wird und nicht auf einer unternehmensindividuellen Analyse beruht.
- Es werden nur bestimmte Kosten-/Erlösarten auf die Prozesse allokiert. Die Prozesskostenrechnung verfolgt einen Vollkostenansatz.
- Die Unternehmen sollen die Kosten anhand von selbstgewählten Allokationsschlüsseln verteilen. Ein sog. Allokations-

schlüssel kann nur für einzelne Prozesse zu einer verursachungsgerechten Kostenzuordnung führen.

- Es werden Kosten auf Ebene der Geschäftsprozesse bzw. maximal auf Sicht der Hauptprozesse erfasst und in die Analyse eingebracht. Gerade die Geschäftsprozesse eignen sich jedoch nicht für eine Analyse.

Aus dem Gespräch, welches die Bundesnetzagentur mit den Verbänden führte,

wurde neben der Transparenz, der besseren Vergleichbarkeit und einer sachgerechteren Kostenprüfung auch das Aufzeigen von Handlungsoptionen als Ziel der Erhebung angeführt. Aus Sicht der Autoren können mit dem bisher verfolgten Ansatz der BNetzA diese Ziele allerdings nur eingeschränkt erreicht werden. Einige Gründe dafür ergeben sich aus den zuvor beschriebenen Unterschieden zur „traditionellen“ Prozesskostenrechnung.

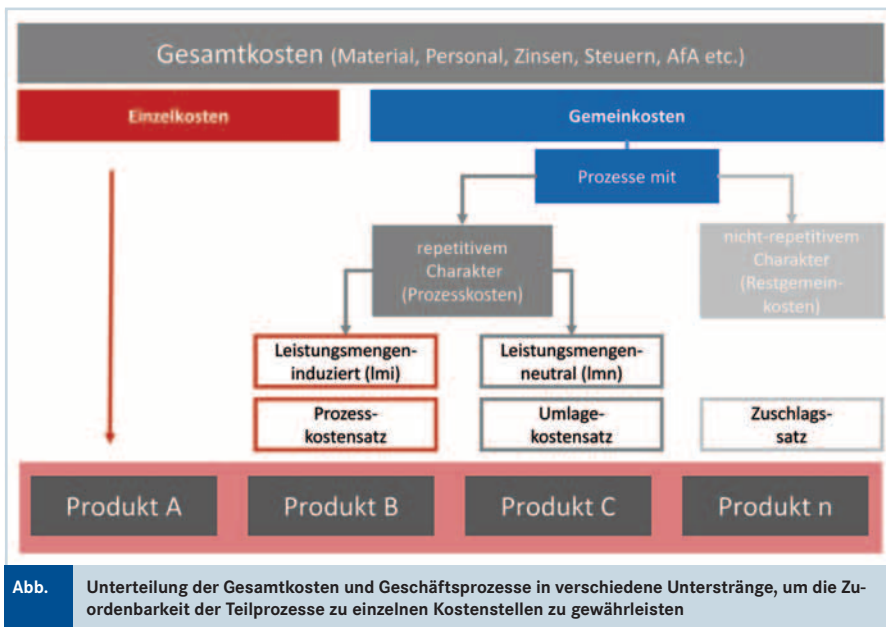


Abb. Unterteilung der Gesamtkosten und Geschäftsprozesse in verschiedene Unterstränge, um die Zuordenbarkeit der Teilprozesse zu einzelnen Kostenstellen zu gewährleisten

## Chancen und Grenzen eines prozessorientierten Ansatzes

Unabhängig davon, mit welchem Mehraufwand eine neue Erhebungssystematik im Rahmen der Kostenprüfung verbunden ist, kann die Auseinandersetzung mit einer veränderten Kostenerfassung für den Netzbetreiber verwendbare Erkenntnisse produzieren, die zu einer besseren Steuerung des Unternehmens beitragen.

Eine wesentliche Hürde beim prozessorientierten Ansatz ist die Allokation der relevanten Kosten-/ Erlösarten auf die definierten Prozesse und die dazu erforderliche Entwicklung von geeigneten Allokationsschlüsseln. Unsere Erfahrungen aus bereits durchgeführten Benchmarkings zeigen, dass der Versuch, einen Prozesskostenansatz mit Daten zu füllen, über die in den jeweiligen Unternehmen vorhandenen Strukturen führt. Dazu zählen neben den Organisationsstrukturen insbesondere die entsprechenden Profitcenter-/Kostenstellenstrukturen, die diese Organisation abbilden. Diese Strukturen sind in der Regel über Jahre gewachsen. Die Auseinandersetzung kann offenbaren, ob und in welchem Umfang die gewachsenen Strukturen tatsächlich gelebt werden. Eine entsprechende Analyse kann also Aufschluss darüber geben, ob die Struktur beibehalten werden kann, optimiert werden sollte oder ggf. grundsätzlich zu überarbeiten ist.

Der Einführung einer prozessorientierten Kostenzuordnung führt zwangsläufig zu einer Diskussion über die Abgrenzung der einzelnen Funktionen im Unternehmen. Für die Unternehmen besteht dabei die Chance, das Verständnis für die betrieblichen Prozesse zu schärfen und daraus Handlungsbedarf abzuleiten.

Die Ergebnisse lassen sich ebenfalls für weitere Unternehmensentscheidungen nutzen, wie bspw. die Bewerbung um eine frei werdende Strom- oder Gaskonzessionen. Die aus der Analyse ermittelten eigenen spezifischen Prozesskosten können auf das Mengengerüst des umworbenen Netzes angewendet werden. Dadurch ist eine valide Abschätzung über die Wirtschaftlichkeit der Übernahme möglich. Gleiches gilt für den immer stärkeren Ausbau von Dienstleistungen. Der Vergleich ermöglicht es, bestehende Dienstleistungsverträge zu bewerten oder die Kalkulation von Dienstleistungsentgelten vorzunehmen.

Zunehmender Wettbewerb bei den Dienstleistungen, sinkende Erlöse der Netzbetreiber bedingt durch das Regulierungssystem und die Erwartungen der Eigenkapitalgeber in allen Sparten zwingt die Unternehmen dazu, mögliche Einsparpotenziale zu identifizieren und zu heben. Der aufgezeigte prozessorientierte Ansatz eignet sich nicht dazu, pauschale Kostenkürzungen vorzunehmen. Das dies nicht sachgerecht funktionieren

kann führt Stöger bspw. auf das Vorliegen von unterschiedlichen, durch das jeweilige Unternehmen nicht zu beeinflussenden exogenen Rahmenbedingungen, wie bspw. unterschiedliche Tarifverträge, zurück [3]. Weitere Argumente hierfür sind bestehende Unschärfen bei der Prozessabgrenzung sowie die Tatsache, dass nicht alle Kosten auf die Prozesse allokiert werden können. Aus diesem Grund kann der oben beschriebene Ansatz lediglich Ausgangspunkt für eine tiefere Prozessanalyse sein.

## Die erweiterte Kostenerfassung als Chance

Die jüngsten Gespräche haben gezeigt, dass die Bundesnetzagentur an einer erweiterten Kostenerfassung festhält. Ob und wann die Landesregulierungsbehörden ebenfalls auf diesen Zug aufspringen werden, ist noch offen. Vorliegend wurde erörtert, dass es aus verschiedenen Gründen sinnvoll sein kann, sich mit einem prozesskostenorientierten Ansatz zu beschäftigen. Nicht zuletzt aufgrund der sinkenden Erlöse sind Netzbetreiber durch das Regulierungssystem und die Erwartungen der Eigenkapitalgeber in allen Sparten dazu gezwungen, mögliche Einsparpotenziale zu identifizieren und zu heben.

Die Abfrage einer Behörde wird Einfluss darauf haben, wie eine Abgrenzung erfolgen kann. Es stellt sich daher die Frage, ob eine Annäherung an die Thematik bereits Erkenntnisse liefern kann und wie diese möglicherweise die Unternehmen in der Lage versetzt, eine solche Abfrage zu bedienen.

## Literatur

- [1] Horváth, P.; Mayer, R.: Prozeßkostenrechnung. In: Controlling, 1. Jg. (1989), S. 214-219.
- [2] Brühl, R.: Controlling – Grundlagen des Erfolgscontrolling. 3. überarbeitete Auflage, München 2012, S. 136 ff.
- [3] Stöger, R.: Prozessmanagement – Qualität, Produktivität. Konkurrenzfähigkeit. 3. überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart 2011, S. 164.

*M. Timm, Büro für Energiewirtschaft und technische Planung GmbH (BET), Aachen;*  
*M. Dohr, ISI Management Consulting GmbH (ISI), Düsseldorf*  
*michael.timm@bet-aachen.de*  
*mario.dohr@isi-mc.de*