



Quelle: Infoplan

Stadtwerke Herne optimieren Steuerung der regulierten Netze

Regulatorisches Managementcockpit erfolgreich implementiert

Mit der Stadtwerke Herne AG hat im Jahr 2018 ein weiteres Stadtwerk das Regulatorische Managementcockpit (APIS) der Infoplan GmbH, Düsseldorf, implementiert. Damit sind die Voraussetzungen geschaffen worden, auch in Zukunft die immer komplexeren Anforderungen der Anreizregulierung zu meistern und in schwierigen Zeiten Entscheidungen zu treffen, die einen auskömmlichen Gewinn gewährleisten. Die cockpitbasierte Steuerung ermöglicht die modellgestützte Erarbeitung von Zielvorgaben, die Durchführung von Ist-Analysen sowie die systematische Identifikation und Bewertung von Handlungsalternativen.

Die Stadtwerke Herne AG ist ein mittelständischer Energieversorger aus dem Ruhrgebiet und Betreiber der Strom- und Gasverteilnetze vor Ort. Die erfolgreiche Führung der regulierten Netze stellt nicht nur für die Stadtwerke Herne, sondern auch für andere Netzbetreiber eine zunehmende Herausforderung dar. Zum einen belasten sinkende kalkulatorische Eigenkapitalzinsen das Ergebnis und die Renditen im regulierten Bereich erheblich. Zum anderen steht der Netzbetrieb vor gravierenden Veränderungen. Schlagworte wie die Ener-

giehende, die zunehmende Integration dezentraler Erzeugung oder auch die Digitalisierung sind in diesem Zusammenhang allgegenwärtig.

Motivation

Vor diesem Hintergrund sah das Unternehmen Anfang 2018 die Notwendigkeit, sein operatives und strategisches Netzcontrolling um das Regulatorische Managementcockpit zu erweitern. Die vorhandenen Controllinginstrumente lieferten in diesem Sinne nicht ausrei-

chende Informationen. Um das Erreichen der netzwirtschaftlichen Ziele zu unterstützen, wurden weitergehende Daten benötigt. Darüber hinaus waren die vorhandenen Instrumente nur eingeschränkt zur Erarbeitung von Zielvorgaben sowie für Abweichungsanalysen und Szenariorechnungen einsetzbar. Ein Steuerungskennzahlensystem stand in den bisherigen Instrumenten ebenfalls nicht zur Verfügung.

Ziel des Projekts war somit die Umsetzung einer klaren Steuerungskon-

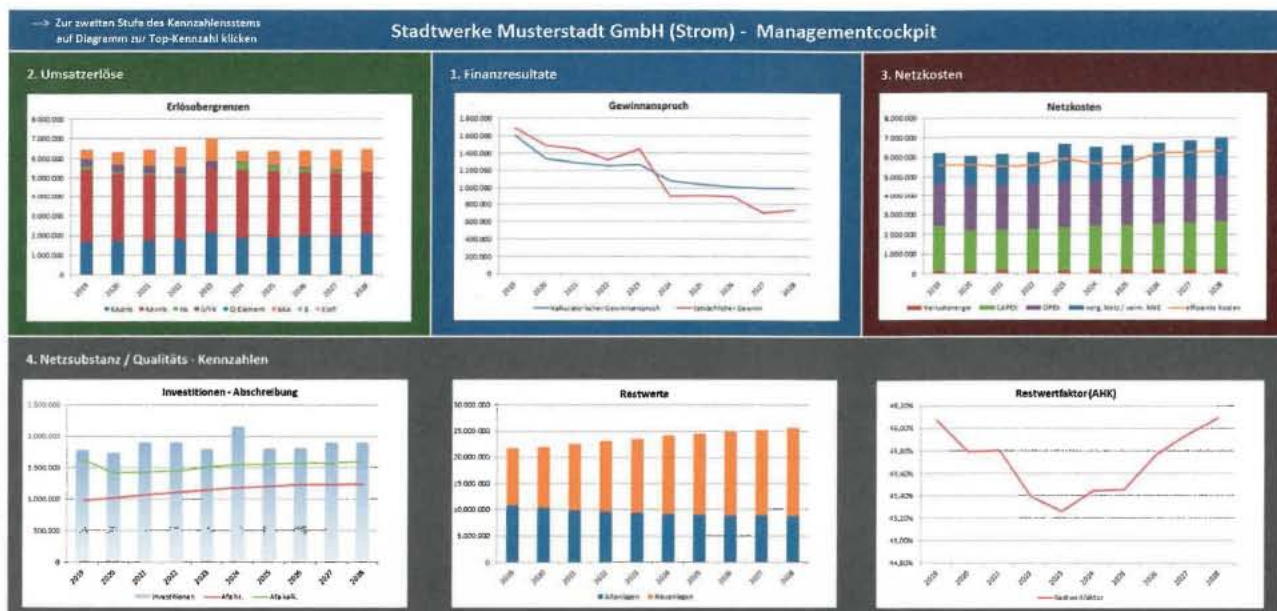


Bild 1. Das Managementcockpit: Top-Steuerungskennzahlen auf einem Blick (fiktive Werte)

zeption: Zielvorgaben setzen, Abweichungen ermitteln sowie Optimierungsmöglichkeiten identifizieren und bewerten. Zur Umsetzung der Steuerungskonzeption für die regulierten Netze haben sich die Stadtwerke Herne daher für das Regulatorische Managementcockpit der Infoplan GmbH, Düsseldorf, entschieden.

Unternehmensziele festlegen

Das Controllinginstrument zur Steuerung der Strom- und Gasverteilnetze

bildet den gesamten regulatorischen Rahmen der Anreizregulierung in einer integrierten Unternehmensplanung ab, wobei ein flexibel wählbarer Betrachtungszeitraum von bis zu 45 Jahren vorgehalten wird. Als zentrale Steuerungskennzahl fungiert im Regulatorischen Managementcockpit der handelsrechtliche Nettogewinn. Als jährliche Zielvorgabe wird modellgestützt der kalkulatorische Gewinnanspruch gemäß der Netzentgeltverordnung ermittelt und in einen handelsrechtlichen Soll-Gewinn umgerechnet.

Überprüfung der Zielerreichung durch Abweichungsanalyse

Zur Steuerung werden Zielvorgabe und tatsächlicher Gewinn im Zeitablauf gegenübergestellt und Abweichungen identifiziert. Für die Abweichungsanalyse ist im Managementcockpit ein zweistufiges Kennzahlensystem implementiert. Die obere Kennzahlenhierarchie dient der strategischen Netzsteuerung (Managementcockpit). Sie stellt dem Management alle Top-Steuerungskennzahlen zur Verfügung (Bild 1).



Bild 2. Operative Kennzahlenebene: Beispielhaft für den Bereich der Umsatzerlöse (fiktive Werte)



Bild 3. Szenariomanager zur Bewertung potenzieller Optimierungsmöglichkeiten (fiktive Werte)

Zu den vier Kennzahlenbereichen Finanzresultate, Umsatzerlöse, Kosten und Netzqualität aus dem Managementcockpit werden auf der zweiten Kennzahlenebene (operative Ebene) weitere Analysefunktionen zu den vier Kennzahlenbereichen bereitgestellt. Dadurch wird eine zielgerichtete Steuerung und Plausibilisierung beziehungsweise Qualitätskontrolle möglich. Beispielhaft ist in Bild 2 ein Auszug aus dem Bereich Umsatzerlöse dargestellt.

Grundlage des zweistufigen Kennzahlensystems ist eine auf das Netz abgegrenzte und integrierte Unternehmensplanung, in der vor allem Erlösplanung, Aufwandsplanung, Investitionsplanung, Finanzierung, GuV, Bilanz und Kapitalkostenabgleich miteinander verknüpft sind.

Optimierungsmaßnahmen quantifizieren

Aufbauend auf der Abweichungsanalyse und den Erkenntnissen aus dem zweistufigen Kennzahlensystem können Ansätze für Optimierungsmaßnahmen entwickelt werden. Zur Bewertung der Vorteilhaftigkeit potenzieller Maßnahmen enthält das Regulatorische Ma-

nagementcockpit einen Szenariomanager. Die Handlungsalternativen können so im Rahmen von Szenariorechnungen programmseitig danach bewertet werden, inwieweit sie zu einer Verbesserung des Nettogewinns führen. Der Szenariomanager ist in Bild 3 dargestellt.

Wie Bild 3 entnommen werden kann, lassen sich anhand von 26 Steuerungsgrößen Szenariorechnungen durchführen. Dabei kann das Optimierungspotenzial einer Steuerungsgröße anhand von Varianten separat hinsichtlich des Gewinnbeitrags bewertet werden. Außer dem Entscheidungskriterium Gewinn bietet der Szenariomanager die Möglichkeit, die Auswirkungen auf die Erlösobergrenze und das Investitionsvolumen zu quantifizieren. Grundlage für den Szenariomanager bleibt die integrierte Unternehmensplanung, die auf das Netz abgegrenzt ist und flexibel wählbar für einen Betrachtungszeitraum von bis zu 45 Jahren vorgenommen werden kann.

Implementierung

Die Implementierung des Regulatorischen Managementcockpits bei den Stadtwerken Herne erfolgte in einem

Zeitraum von rund drei Monaten für die Tätigkeiten Strom- und Gasverteilnetz. Da das Regulatorische Managementcockpit eine Excel-Lösung ist, konnte das Modell ohne Reibungsverluste implementiert werden. Anpassungen bei geänderten Anforderungen oder aktualisierten Eingangsdaten sind problemlos möglich. Für die Stadtwerke Herne war es wichtig, keiner Black Box zu folgen, sondern die Wirkzusammenhänge transparent nachvollziehen zu können. Getreu dem Motto: Nur wer versteht, kann gestalten.

Erfahrungen

Das Managementcockpit ist jetzt bei den Stadtwerken Herne ein halbes Jahr im Einsatz. Das Ergebnis: Das Regulatorische Managementcockpit kommt als operatives Controllinginstrument stetig zur Anwendung. Zum einen liefert es die notwendigen Informationen für die erfolgreiche Steuerung des regulierten Netzes – zum Beispiel Prognose der kalkulatorischen Anlagenrestwerte und der kalkulatorischen Kosten, Simulation von Kostenprüfungen, Prognose von Erlösobergrenzen, Fortentwicklung von Tätigkeitsbilanzen. Zum anderen wird es bei den Stadtwerken Herne nicht nur im operativen Einsatz genutzt, sondern auch für

strategische Entscheidungsfindungen. Es vervollständigt somit die modernen Controllinginstrumente des Unternehmens optimal. Bereits kurz nach Einführung wurden Entscheidungen zu folgenden Fragen modellgestützt vorbereitet:

- Erhebung von Zuschüssen ja/nein
- Eigentum an Kundenstationen ja/nein
- Aktivierungspolitik
- Investitions- und Erneuerungsstrategie
- Finanzierungsstrategie.

Für die Stadtwerke war dabei wichtig, weder die wichtigen Entscheidungsparameter noch deren Wechselwirkungen untereinander aus den Augen zu verlieren. So konnten zum Beispiel die Auswirkungen von Investitionsmaßnahmen auf die Finanzierung, die Finanzierungskosten, die kalkulatorischen Eigenkapitalzinsen und -quoten, die nächste Kostenprüfung, den Effizienzwert und die Erlösbergrenzen quantifiziert werden.

Fazit

Den Stadtwerken Herne steht mit dem Regulatorischen Managementcockpit ein leistungsstarkes Controllinginstrument zur ganzheitlichen Steuerung der regulierten Netze zur Verfügung. Modellgestützt können auf der Basis einer integrierten Unternehmensplanung, die den regulatorischen Rahmen vollständig abbildet, Zielvorgaben erarbeitet, Ist-Analysen vorgenommen und Handlungsalternativen zur Zielerreichung identifiziert und bewertet werden. Damit sind die Voraussetzungen geschaffen worden, auch in Zukunft die immer komplexeren Anforderungen der Anreizregulierung zu meistern und in schwierigen Zeiten Entscheidungen zu treffen, die ein auskömmliches Unternehmensergebnis gewährleisten.

- >> **Dominikus Schneider,**
Netzcontrolling/
Regulierungsmanagement,
Stadtwerke Herne AG, Herne

- Thomas Gorihs,**
Netzcontrolling/Regulierungs-
management, Stadtwerke Herne AG, Herne

- Thorsten Ressin,**
Prokurist, Strategieberatung/Controlling-
instrumente, EversheimStuible
Treuberater GmbH Wirtschaftsprüfung-
gesellschaft, Düsseldorf

- Felix Hiltmann,**
Consultant, Konzessionen/Regulierungs-
management, Infoplan Gesellschaft für
Wirtschaftsberatung mbH, Düsseldorf

- Stefan Evers,**
Consultant, Versorgungs- und
Energiewirtschaft/Strategieberatung,
Infoplan Gesellschaft für
Wirtschaftsberatung mbH, Düsseldorf

- >> dominikus.schneider@stadtwerke-herne.de
thomas.gorihs@stadtwerke-herne.de
thorsten.ressin@es-treuberater.de
felix.hiltmann@infoplan.de
stefan.evers@infoplan.de
- >> www.stadtwerke-herne.de
www.eversheim-stuible.de
www.infoplan.de