

# Ganzheitliche Steuerung der regulierten Netze

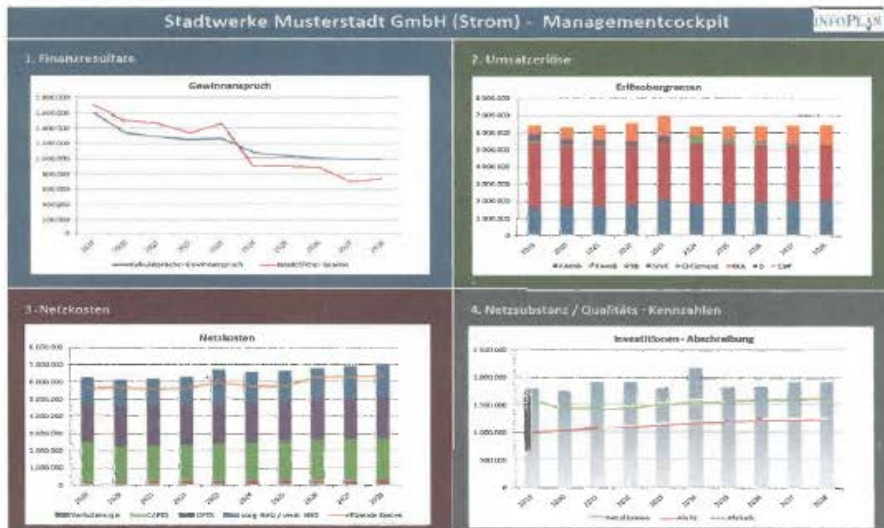
**Netze** Die Stadtwerke Herne haben das Regulatorische Managementcockpit (APIS) von der Infoplan GmbH aus Düsseldorf implementiert. Ziel war, die immer komplexeren Anforderungen der Anreizregulierung zu meistern

Thomas Gorihs, Herne &  
Thorsten Ressin, Düsseldorf

Die Netzbetreiber sehen sich schon seit geraumer Zeit erheblichen Herausforderungen ausgesetzt. So sorgen sinkende Eigenkapitalzinsen und regulatorische Vorgaben für eine deutliche Ergebnisbelastung. Gleichzeitig wollen technische Herausforderungen, etwa die Umsetzung der Energiewende und der Digitalisierung, gestemmt werden.

Vor diesem Hintergrund sah die Stadtwerke Herne AG (STWH) Anfang 2018 die Notwendigkeit, das operative und strategische Netzcontrolling um das Regulatorische Managementcockpit zu erweitern. Sinn des Projekts war die Umsetzung einer klaren Steuerungskonzeption: Ziele setzen, Abweichungen ermitteln, Handlungsmöglichkeiten identifizieren und bewerten. Die vorhandenen Controllinginstrumente der STWH lieferten in diesem Sinne nicht ausreichende Informationen. Um die netzwirtschaftlichen Ziele zu unterstützen, wurden weitergehende Daten benötigt: Prognose der kalkulatorischen Anlagenrestwerte und der kalkulatorischen Kosten, Simulation von Kostenprüfungen, Prognose von Erlösobergrenzen oder Fortentwicklung von Tätigkeitsbilanzen. Darüber hinaus waren die vorhandenen Instrumente nur eingeschränkt zur Erarbeitung von Zielvorgaben sowie für Abweichungsanalysen und Szenariorechnungen einsetzbar; ein Steuerungskennzahlensystem stand ebenfalls nicht zur Verfügung.

**Zweistufiges System** | Zur Umsetzung der Steuerungskonzeption haben sich die Stadtwerke für das Regulatorische Managementcockpit von Infoplan entschieden. Es zeichnet



Transparenz statt Black Box: Herne hat alle wichtigen Kennzahlen im Blick (fiktive Werte). Bild: © Infoplan

sich durch ein zweistufiges Kennzahlensystem aus. Die operative und strategische Netzsteuerung wird anhand der Kennzahlenbereiche »Finanzergebnisse«, »Erlöse«, »Kosten« und »Netzqualität« vorgenommen (siehe Bild).

Als wesentliche Steuerungskennzahl wird der handelsrechtliche Gewinn des Netzes ausgewiesen. Als jährliche Zielvorgabe wird modellunterstützt der kalkulatorische Gewinnanspruch gemäß der Netzentgeltverordnung ermittelt und in einen handelsrechtlichen Soll-Gewinn umgerechnet. Zur Steuerung werden Zielvorgabe und tatsächlicher Gewinn im Zeitablauf gegenübergestellt. Eine umfangreiche Abweichungsanalyse ermöglicht, Ursachen zu identifizieren und Hinweise auf Handlungsalternativen zu geben. Die Alternativen werden im Rahmen von Szenariorechnungen programmseitig danach be-

wertet, inwieweit sie zu einer Verbesserung des Gewinns führen.

Die Szenarien werden dabei auf Basis einer integrierten Unternehmensplanung berechnet. Für die Planung wird ein flexibler Betrachtungszeitraum von bis zu 45 Jahren vorgehalten. Auf das Netz abgegrenzt stehen vor allem folgende Bestandteile für die integrierte Unternehmensplanung zur Verfügung: GuV, Bilanz, Finanzplan, Investitionsplan, Kapitalkosten, Erlösobergrenzen und Kapital-kostenabgleich.

Die Implementierung erfolgte über einen Zeitraum von etwa drei Monaten für Strom- und Gasverteilnetz. Da das Regulatorische Managementcockpit eine Excel-Lösung darstellt, konnte das Modell ohne Reibungsverluste implementiert werden. Den STWH war es dabei wichtig, keiner Black Box zu folgen,

sondern die Wirkzusammenhänge transparent nachvollziehen zu können – getreu dem Motto: Nur wer versteht, kann gestalten.

**Auch die Strategie profitiert** | Nach einem halben Jahr Einsatz lässt sich feststellen: Das Regulatorische Managementcockpit kommt als operatives Controllinginstrument stetig zur Anwendung. Neben dem operativen Einsatz wird es auch für strategische Entscheidungsfindungen genutzt und vervollständigt die modernen Controllinginstrumente des Unternehmens optimal. Bereits kurz nach der Einführung wurden Entscheidungen zu folgenden Themen modellgestützt vorbereitet: Erhebung von Zuschüssen, Eigentum an Kundenstationen, Aktivierungspolitik, Investitions- und Erneuerungsstrategie, Finanzierungsstrategie. Für die Stadtwerke war es dabei wichtig, weder die wesentlichen Entscheidungsparameter noch deren Wechselwirkungen untereinander aus den Augen zu verlieren. So konnten etwa die Auswirkungen von Investitionen auf die Finanzierung, die Finanzierungskosten, die kalkulatorischen Eigenkapitalzinsen und -quoten, die nächste Kostenprüfung, den Effizienzwert und die Erlösobergrenzen quantifiziert werden.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass den STWH mit dem Regulatorischen Managementcockpit ein leistungsstarkes Controllinginstrument zur ganzheitlichen Steuerung der regulierten Netze zur Verfügung steht. Es sind damit die Grundvoraussetzungen geschaffen worden, auch in schwierigen Zeiten Entscheidungen zu treffen, die ein auskömmliches Unternehmensergebnis gewährleisten.

Thomas Gorihs ist Projektverantwortlicher bei den Stadtwerken Herne. Thorsten Ressin ist Prokurist der Infoplan GmbH aus Düsseldorf.