

Benchmark-Studien

Kritische Kenngrößen im Netzbetrieb von Energieversorgern

Angesichts steigender regulatorischer Anforderungen stehen die Betreiber von Strom- und Gasnetzen unter zunehmendem Effizienzdruck. Im Spagat zwischen Erlössicherung, Kostensenkung und Sicherstellung der Versorgungssicherheit eröffnen sich neue Spannungsfelder hinsichtlich der monetären und technischen Leistungsmessung. Die hierbei zur Anwendung kommenden Kennzahlensysteme werden in der Branche durchgehend als ungenügend bewertet. Dies ist das Ergebnis zweier Teilstudien der Energieforen Leipzig GmbH.

Das Netzgeschäft vertikal integrierter Energieversorgungsunternehmen gewinnt in Zeiten steigenden Wettbewerbs und sinkender Margen im Vertrieb immer mehr an Bedeutung. Fortlaufende Änderungen am Regulierungsrahmen und die Senkung der zugestandenen Eigenkapitalrendite stellen jedoch die kaufmännische Netzsteuerung und deren Zusammenarbeit

mit den technischen Einheiten vor neue Herausforderungen.

Wonach richtet sich eine möglichst ideale Investitions- und Instandhaltungsstrategie im Verteilnetz und welche Kenngrößen sind hierbei kritisch? Zur Beantwortung dieser Fragen wurden im Rahmen zweier Benchmark-Studien jeweils gut 30 Fach- und Führungskräfte

zur Gestaltung des Netzcontrollings und des Asset-Managements in Energieversorgungsunternehmen befragt.

Notwendigkeit der kaufmännischen Netzsteuerung bestätigt

Keiner der befragten Netzbetreiber plant den personellen Umfang des Netzcontrollings künftig zu reduzieren. Während

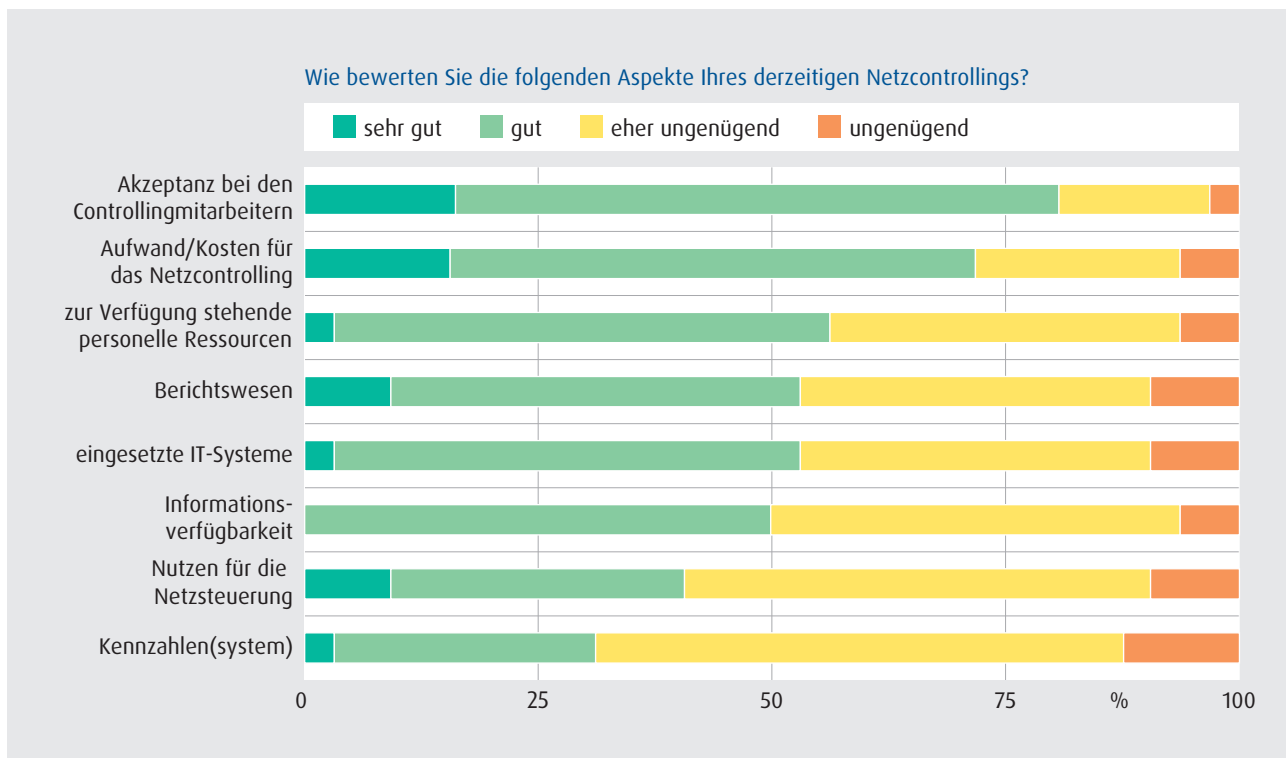


Bild 1. Zufriedenheit mit einzelnen Aspekten des Netzcontrollings

der Großteil den Umfang der Netzwirtschaft auf einen hinreichenden Stand angekommen sieht, planen 41 % dieses Aufgabengebiet künftig weiter auszubauen. Dies unterstreicht den Stellenwert strategischer Controllingtätigkeiten und operativer Steuerungsmaßnahmen im Netzbereich.

Während kleinere Versorger auf weniger als eine Vollzeitstelle zurückgreifen können, beschäftigen große Netzgesellschaften mit über 100 000 Zählpunkten durchschnittlich knapp sechs Personen in der Netzwirtschaft. Bei Verteilnetzbetreibern dieser Größenordnung ist vermehrt der Trend zur Bildung dezentraler Einheiten für das Netzcontrolling zu beobachten (31 %), wenngleich dieses Aufgabenfeld weiterhin am häufigsten vom zentralen Controlling (44 %) wahrgenommen wird oder an das Regulierungsmanagement angegliedert ist (25 %).

Starke Unzufriedenheit im Bereich der Netzkennzahlen

Im naturgemäß anlagenzentrierten und oft ausfallbedingt getriebenen Netzgeschäft gilt es, technische Unabdingbarkeiten und wirtschaftliche Zielhorizonte im Rahmen von Investitionsentscheidungen bestmöglich zu vereinbaren. Ein hierfür geeignetes Ins-

trument sind Kennzahlensysteme, die komplexe und vor allem relevante Sachverhalte in konzentrierter Form darstellen können. Sie dienen intern zur besseren Beurteilung der wirtschaftlichen Lage und extern als Vergleichsparameter in Form von Benchmarks. Richtig ausgewählte Kennzahlen machen Entwicklungen im Unternehmen transparenter, Planabweichungen sichtbar und Kernprozesse damit gezielt steuerbar. Außer einem verbesserten Informationsaustausch in der Organisation können sie dazu beitragen, Entscheidungen besser vorzubereiten (Planung) und deren Auswirkungen besser zu überprüfen (Kontrolle). In ihrer Form als Indikatoren sind sie darüber hinaus bestens als Frühwarninstrument geeignet und dienen der Operationalisierung der übergeordneten Unternehmensstrategie. In der stark kommunal geprägten deutschen Energielandschaft ist hierbei vor allem die individuelle Steuerungslogik der Muttergesellschaft zu beachten, um das effektive Herunterbrechen der Zielsetzung auf die Netztochter zu gewährleisten. Im Rahmen der Studie offenbarten sich hinsichtlich der im Verteilnetzbetrieb angewandten Kennzahlensysteme erhebliche Verbesserungspotenziale. So bewerten 69 % der befragten Netzbetreiber den vorhandenen Kennzahleneinsatz als eher ungenügend bis ungenügend. Damit

bilden Kennzahlen das Schlusslicht in der Abfrage nach der Zufriedenheit mit verschiedenen Aspekten im Umfeld der kaufmännischen Netzsteuerung (Bild 1).

Welche Kenngrößen im Netz werden als kritisch eingeschätzt?

Im Rahmen des Studiendesigns wurden die teilnehmenden Entscheider aus den Bereichen der Netzwirtschaft und des Asset-Managements zu einer Vielzahl möglicher Schlüsselkennzahlen befragt. Dabei wurde einerseits objektiv festgestellt, ob die jeweilige Maßgröße vom Fachbereich erhoben wird, und andererseits die Aussagekraft in Form einer Relevanzeinschätzung bewertet. Die Gegenüberstellung beider Ausprägungen in Form zweier Graphen zeigt Bild 2. Dort ist ein Auszug aller erfassten Netzkenngrößen dargestellt. Der Relevanzkurve (gelb) liegt hierbei ein Scoring zugrunde, bei dem die Antwort »äußerst relevant« mit dem Faktor 1 und die Ausprägung »relevant« mit dem Faktor 0,5 berücksichtigt wurde.

Abseits der grundsätzlich feststellbaren Korrelation zwischen Erhebungsrate und Aussagekraft ermöglicht die Gegenüberstellung das Ableiten der Top-10-Kenngrößen, die in Bild 2 blau markiert sind und alle einen Relevanz-

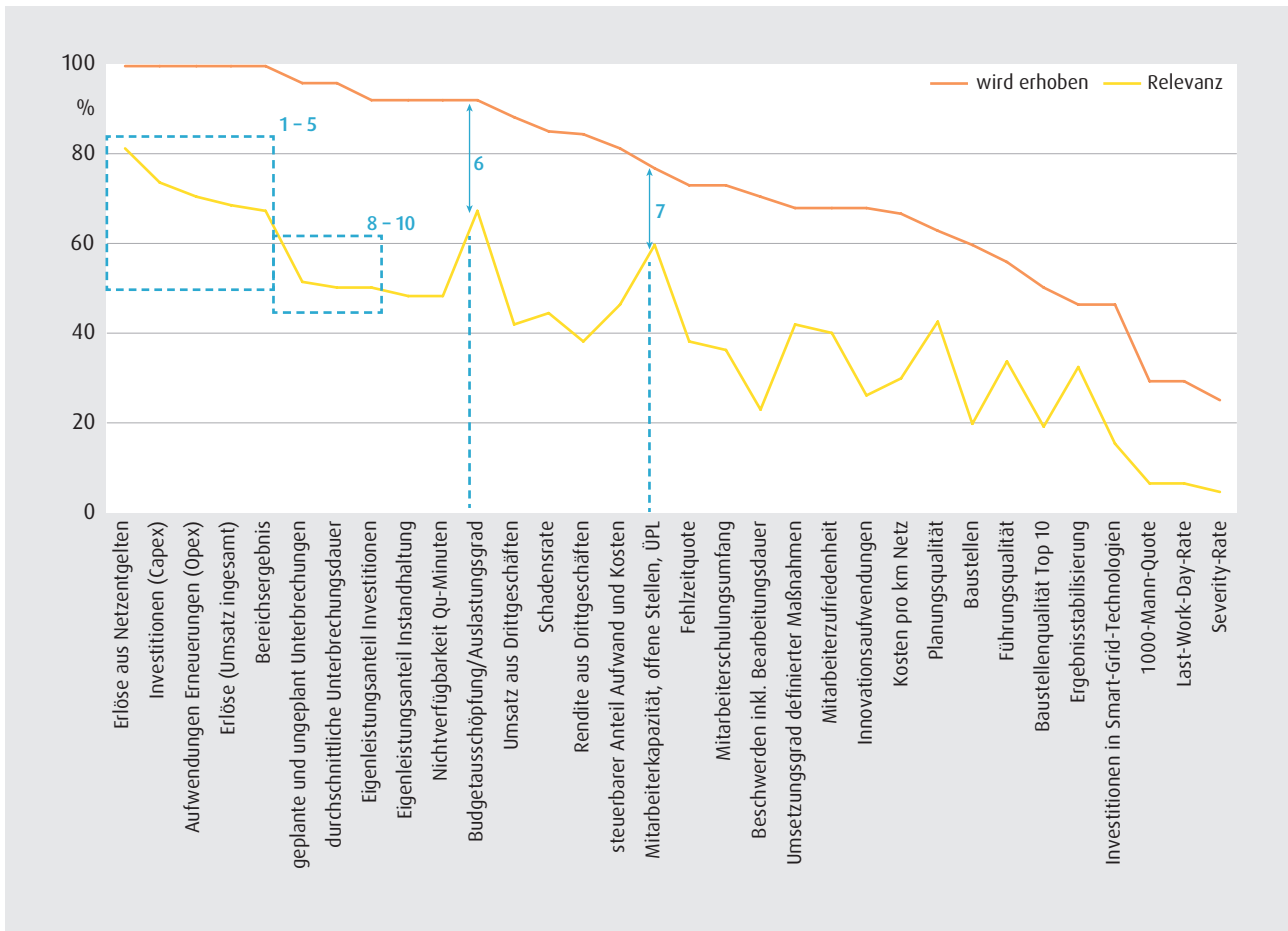


Bild 2. Erhebungsrate und Relevanzgrad ausgewählter Netzkennzahlen

grad von über 50 % aufweisen. Darunter befinden sich außer klassischen Erlös- und Ergebniskennzahlen zur Messung der Wertschöpfungssteigerung vor allem die zur strategischen Netzsteuerung relevanten Investitionsausgaben (Capex) und der laufende Aufwand im Rahmen der Instandhaltung (Opex).

Aber auch operative Kenngrößen zur Anzahl und Dauer geplanter und ungeplanter Versorgungsunterbrechungen finden sich auf den vorderen Rängen. Eine bewährte Größe speziell zur unterjährigen Steuerung stellt darüber hinaus die Budgetausschöpfung dar, mit der die tatsächliche Umsetzung sämtlicher geplanter, und gegenüber den Regulierungsbehörden im Rahmen der Kostenprüfung eingepreister Maßnahmen sichergestellt werden soll.

In Zeiten des demografischen Wandels und des aktuellen Fachkräftemangels, der speziell in den technischen Meisterbereichen den Druck erhöht, erkennen die Verteilnetzbetreiber letztlich auch zunehmend die Notwendigkeit zur Er-

fassung von Kenngrößen der langfristigen Personalausrichtung. So soll frühzeitig entsprechenden Personalengpässen und Know-how-Verlust entgegen gewirkt werden.

Software-Tools unterstützen Netzanalyse/-monitoring

Im Schnittstellenbereich zum Asset-Management erweisen sich Kenngrößen zur generellen Anlagenverfügbarkeit und zum Anlagenzustand zunehmend als erfolgskritisch. Bei der Steuerung dieser Parameter kommen immer häufiger entsprechende Software-Tools zur Anwendung, die der Analyse, Planung, Optimierung und Verwaltung der Strom- und Gasnetze dienen. Eine Auflistung etwaiger Lösungen mit zum Teil beispielhaften Anbietern zeigt Bild 3. Ziel solcher IT-Systeme ist stets die Optimierung der Anlagenutzung und Bewirtschaftung über die gesamte Lebensdauer von der Planung bis zum Rückbau. Wichtig ist hierbei unregelmäßiges Betriebsverhalten frühzeitig zu erkennen und ent-

sprechende Maßnahmen zu ergreifen. Im technischen Bereich sind so vor allem Netzberechnungstools für die klassische Zielnetzplanung weit verbreitet. Auch GIS-Analyse-Systeme finden breite Anerkennung. Software für die Einsatzplanung des Asset-Service wird von fast 90 % der Netzbetreiber eingesetzt. Auf Eigenentwicklungen greifen in den technischen Einheiten hingegen nur knapp die Hälfte aller Befragten zurück.

Im kaufmännischen Bereich sind eigenentwickelte Excel-Lösungen stattdessen weiterhin am beliebtesten. Für Excel sprechen die übersichtliche und intuitive Bedienung sowie Kostenvorteile gegenüber teurerer Planungs- oder Business-Intelligence-Software. Excel-Eigenentwicklungen können jederzeit beliebig erweitert werden. Jede einzelne Formel lässt sich im Zweifel zurückverfolgen und nachvollziehen. Je umfangreicher und komplexer jedoch die Controllingsachverhalte sind, desto mehr stoßen klassische Tabellenkalkulationsprogramme an ihre Grenzen. In der kaufmännischen Netzsteuerung erhalten daher vermehrt zusätzliche Tools zur Ergänzung von Excel Einzug, zum

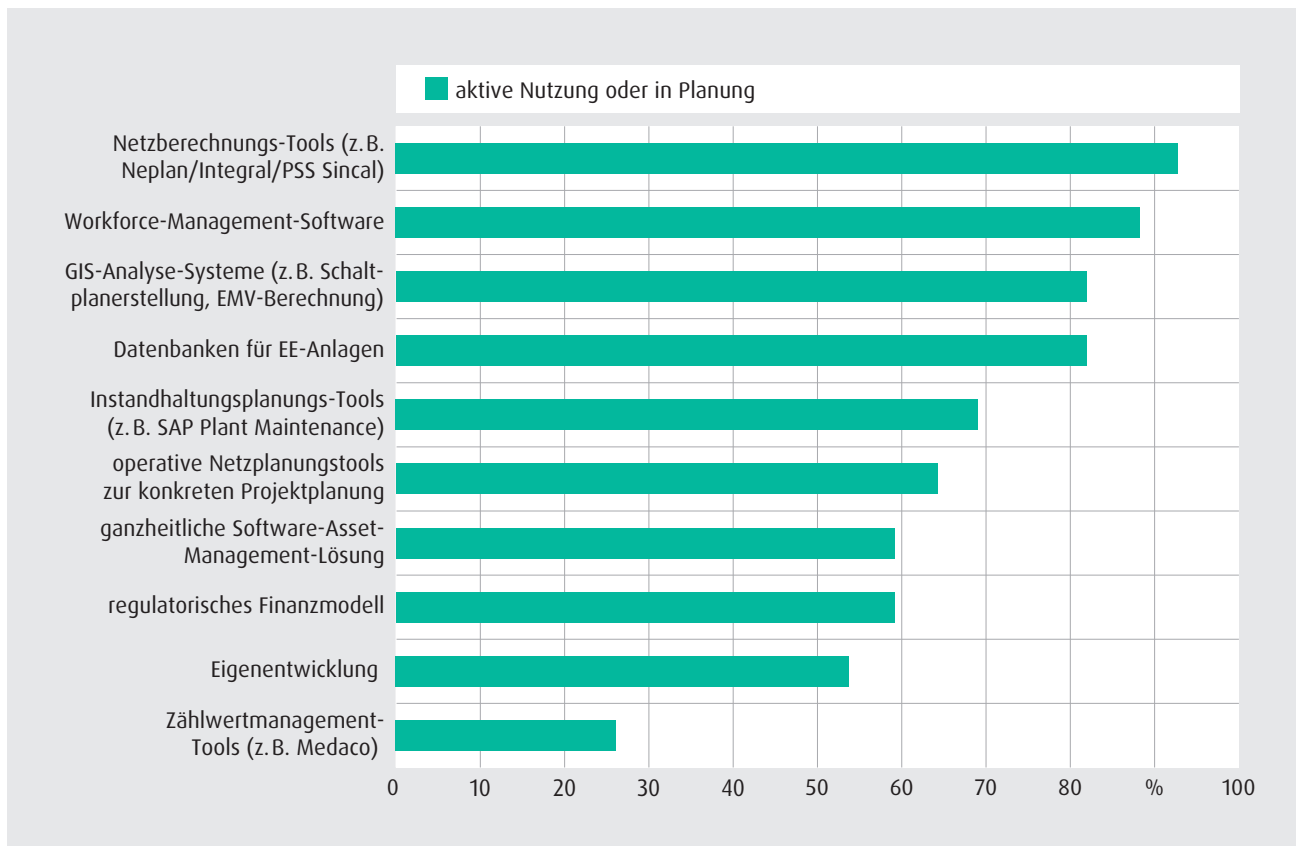


Bild 3. Eingesetzte IT-Systeme und Software-Tools im Asset-Management

Beispiel Simulationswerkzeuge, Tools zur Kalkulation der Netznutzungsentgelte oder der Erlösobergrenze sowie spezifische Controllingtools in den Bereichen Wirtschaftsplanung und Berichtswesen.

Fazit

Um monetäre und technische Zielhorizonte zu verknüpfen, bedarf es innerhalb der Netzgesellschaft eines harmonischen Zusammenspiels zwischen den Akteuren der Netzwirtschaft und des Asset-Managements. Nur so kann die Investitions- und Instandhaltungsstrategie im Verteilnetz im Sinne des Gesamtunternehmens auch künftig bestmöglich gestaltet werden. Einen wichtigen Beitrag liefern hierbei die zur Leistungsmessung herangezogenen Kennzahlen. Außer bewährten finanziellen Größen zur Messung des Wertbeitrags des Netzgeschäfts dienen zentrale technische Kenngrößen dazu, den Werterhalt oder -ausbau des Netzes zu gewährleisten. Dabei gilt es, das Kennzahlen-Set fortlaufend kritisch zu prüfen und die unternehmensindividuelle Steuerungslogik sowie die Erwartungshaltung der Gesellschafter aktiv einzubeziehen. Auch die Mess- und Abbildbarkeit des mit der entsprechenden Kenngröße darzustellenden Sachverhalts

muss sichergestellt sein. Klar definierte Verantwortlichkeiten (hinter jeder Kennzahl steht eine Person) und die Schaffung eines Commitments aller Beteiligten (Kennzahlen leben) ergänzen die Anforderungen an eine moderne Steuerung im Netzgeschäft.

Die ausführlichen Ergebnisse beider Benchmark-Studien mit tiefergehenden Analysen und Handlungsempfehlungen zur Gestaltung von Netzcontrolling und Asset Management können unter www.energieforen.de/goto/studien abgerufen werden.

- >> john.richter@energieforen.de
- >> arkadius.mateja@energieforen.de
- >> www.energieforen.de



John Richter,
Referent Kompetenzfeld
Finanzen & Controlling,
Energieforen Leipzig GmbH,
Leipzig



Arkadius Mateja,
Referent Kompetenzfeld
Erzeugung & Infrastruktur,
Energieforen Leipzig GmbH,
Leipzig