

Erfahrungen der Stadtwerke Wolfenbüttel

Regulierungsmanagement wird in der Kalkulation spürbar

Gerade in De-Minimis-Unternehmen führt das Regulierungsmanagement zu erheblichen Belastungen. Neben der Umsetzung des Unbundlings stellt dabei vor allem auch der enorme Informationsbedarf der Regulierungsbehörden die Netzbetreiber vor neue Herausforderungen. Ohne Investitionen in Restrukturierungsmaßnahmen, externe Unterstützung und die Informationstechnologie ist das kaum zu meistern. Das zeigt auch das Beispiel der Stadtwerke Wolfenbüttel.

Der Startschuss für das Regulierungsmanagement fiel bei den Stadtwerken Wolfenbüttel im Sommer 2004 – pünktlich zum In-Kraft-Treten des neuen Energiewirtschaftsgesetzes im Juli 2005. Statt einen hauptamtlichen »Regulierungsmanager« zu installieren, wie er inzwischen in vielen anderen Stadtwerken üblich ist, wurde diese Aufgabe in Wolfenbüttel einem sechsköpfigen Team übertragen. Neben dem kaufmännischen Leiter *Harald Wiese*, der auch als Sprecher gegenüber der Bundesnetzagentur (BNetzA) fungiert, sind in diesem Team der Leiter Controlling sowie jeweils die Bereichsleiter und Betriebsingenieure für das Gas- und das Stromnetz vertreten. »Natürlich wäre es einfacher gewesen, dieses Thema mit einem hauptamtlichen Regulierungsmanager zu besetzen. Uns war es jedoch wichtig, dass das Regulierungs-Know-how auch direkt im Netzbetrieb aufgebaut wird und das Regulierungsmanagement als ureigene Verantwortung dieses Bereichs begriffen wird«, begründet *H. Wiese* diesen Ansatz. Durch die Arbeitsteilung bleibt das Regulierungsmanagement zudem auch im Urlaubs- oder Krankheitsfall handlungsfähig.

Eine der ersten Aufgaben, die das Regulierungsmanagementteam zu meistern hatte, war die Umsetzung des buchhalterischen und informationstechnischen Unbundlings. IT-technisch wurde dies weitgehend reibungslos in Form eines Ein-Vertragsmodells umgesetzt, das mit der Branchenlösung Schlepen.CS problemlos abgebildet werden konnte. Ergänzt wurde die Umsetzung durch ein intensives Schulungsprogramm, das mit der Unterstützung externer Berater der Wibera AG, Düsseldorf, durchgeführt wurde. »Die Gelder, die wir durch den Ver-

zicht auf einen hauptamtlichen Regulierungsmanager eingespart haben, sind zumindest teilweise in die Unterstützung durch externe Experten investiert worden. Auf diese Weise konnten wir unser eigenes Know-how schnell aufbauen und haben direkt von den Erfahrungen, die in anderen Unternehmen bereits gemacht wurden, profitiert«, so *H. Wiese*. In die Schulungen einbezogen wurden sämtliche Mitarbeiter mit Kundenkontakt, um so das Unbundling auch im täglichen Umgang mit den Kunden und vor allem mit den Kollegen aus dem Vertrieb gesetzeskonform »leben« zu können.

Frühzeitig musste sich das Team jedoch auch um die Neustrukturierung des internen Berichtswesens kümmern. Das war bis zu diesem Zeitpunkt in Form einer herkömmlichen Spartenrechnung über Strom, Gas, Wasser und Wärme hinweg aufgebaut, wobei die einzelnen Leistungen auf Basis fester Schlüssel zugeordnet worden waren. Um den Anforderungen der Regulierung Genüge tun zu können, wurde diese Spartenrechnung in einem ersten Schritt aufgegliedert – bei Strom und Gas entsprechend auch in Netz und Vertrieb.



Harald Wiese, kaufmännischer Leiter der Stadtwerke Wolfenbüttel: »Die Investitionen in die Netze müssen künftig sehr viel zielgerichteter vorgenommen werden als bisher. Und da hilft es natürlich unheimlich, wenn alle Informationen zu einem Leitungsabschnitt auf Knopfdruck zur Verfügung stehen – vom Alter der Leitungen über ihre Störanfälligkeit bis hin zu den Wartungsaufwendungen«



Uwe Pagel, Geschäftsführer, Press'n'Relations GmbH, Ulm.



Der enorme Informationsbedarf der Regulierungsbehörden hat die Stadtwerke Wolfenbüttel vor neue Herausforderungen gestellt

Gleichzeitig begannen die Vorbereitungen auf die Berichts- und Mitteilungspflichten gegenüber der BNetzA. Dabei sahen sich die Stadtwerke Wolfenbüttel IT-technisch zunächst gut gewappnet. Neben der Branchenlösung Schlepen.CS, die vor allem im kaufmännischen Bereich sowie zur Abrechnung eingesetzt wird, hat das Unternehmen sowohl ein System für die Zählerfernauslesung (ZFA) als auch ein geographisches Informationssystem (GIS) im Einsatz. Damit standen eigentlich alle nötigen Informationen elektronisch zur Verfügung. Doch das Problem lag wie so oft im Detail. Der Grund: Die einzelnen Systeme verfügen zwar über Schnittstellen, arbeiten aber bislang nicht wirklich integriert. Und dies hatte Folgen.

Erhebliche Abstimmungsprobleme gab es dadurch beispielsweise bei den Zählerdaten und Verbrauchswerten. Diese wurden bislang sowohl in der ZFA als auch in der Vertragsabrechnung erfasst und verwaltet. »Als wir die Mengen in beiden Systemen verglichen haben, stellte sich heraus, dass die abgerechneten Mengen mit den in der ZFA hinterlegten Mengen nicht übereinstimmten«, so *H. Wiese*. Wie sich dann erwies, arbeiteten die beiden Systeme mit unterschiedlichen Zeitfenstern, was die Überprüfung der einzelnen Werte sehr mühsam machte. Aber auch bei den Leistungswerten gab es Probleme. Denn die waren teilweise schon vor

Jahren zu Statistikzwecken vom Vertrieb eingegeben, aber zum großen Teil nie aktualisiert worden. Auch hier musste deswegen massiv manuell nachgebessert werden.

Ein anderes Problemfeld war die Abstimmung des Anlagenbestands. Der wurde ebenfalls in zwei unterschiedlichen Systemen geführt: einerseits in der CS.AB_Anlagenbuchhaltung von Schlepen, andererseits in der GIS-Lösung. »Die Daten wurden zwar in beiden Systemen geführt, aber leider nicht deckungsgleich. Deswegen gab es zum Teil deutliche Abweichungen, egal ob es sich um das Leitungsnetz oder um die Anlagen handelte«, erinnert sich *H. Wiese*. Ein mühsames Unterfangen, das erheblichen Aufwand und vor allem viel Zeit kostete. Denn das Leitungsnetz umfasst rd. 460 km Strom-, 230 km Gas- und 220 km Wasserleitungen sowie die zugehörigen Anlagen von der Druckerhöhungsstation bis zum Verteilerschrank.

Für andere Anforderungen mussten ganz neue Lösungen aufgebaut werden. Beispiel Versorgungsunterbrechungen: Die waren in der Vergangenheit zwar protokolliert worden, aber nicht elektronisch auswertbar. Deswegen wurde hier zunächst eine Excel-Lösung eingeführt, damit überhaupt Auskünfte erteilt werden konnten. »Man neigt ja in einem Unternehmen unserer Größe ohnehin dazu, vieles einfach erst einmal in Form einer Excel-Lösung abzubilden. Doch wenn man

ein professionelles Regulierungsmanagement betreiben möchte, ist das nur in wenigen Fällen ausreichend«, beschreibt *H. Wiese* das Problem. Denn es kommt ja auch darauf an, dass die Daten und Informationen, die an die BNetzA geliefert werden, konsistent und plausibel sind. Wenn diese Daten nun aus Excel-Tabellen und unterschiedlichen, nicht integrierten Softwaresystemen kommen, wird die Prüfung extrem aufwändig.

Speziell die Integration der »technischen« mit den »kaufmännischen« Anwendungen ist nach den gemachten Erfahrungen in Wolfenbüttel unverzichtbar für ein effizientes Regulierungsmanagement. Doch das bedeutet gleichzeitig auch, dass deutliche Investitionen getätigt werden müssen. »Als relativ kleines Stadtwerk versorgen wir mit derzeit 89 Mitarbeitern mehr als 57 000 Einwohner mit Energie und Wasser. Da muss man sich schon genau überlegen, in welche Projekte man investieren möchte – und vor allem wie viel«, so *H. Wiese*. Das bedeutet: Die Maßnahmen müssen bewertet, priorisiert und die Investitionen entsprechend geplant werden.

In einem ersten Schritt wird nun das Energielogistiksystem CS.EL eingeführt. Diese Entscheidung wurde nicht nur getroffen, um einen durchgängigen Informationsfluss vom Zähler bis zur Abrechnung sicherzustellen. Die Einführung ist auch notwendig, um den

Datenaustausch mit den Marktpartnern künftig gemäß den Vorgaben der BNetzA elektronisch abwickeln zu können. Daneben wird in Wolfenbüttel geplant, die Schleu-
pen-Module CS.AV für die Arbeitsvorbereitung und die Instandhaltungslösung CS.IH einzuführen. Gerade vor dem Hintergrund der kommenden Anreizregulierung sollen die technischen Abläufe so noch effizienter gestaltet werden. Für die strategische Unternehmensführung ist es aber auch unerlässlich, die technischen Informationen zeitnah zur Verfügung zu haben. »Die Investitionen in die Netze müssen künftig sehr viel zielgerichteter vorgenommen werden als bisher. Und da hilft es natürlich un-
gemein, wenn alle Informationen zu einem Leitungsabschnitt auf Knopfdruck zur Verfügung stehen – vom Alter der Leitungen über ihre Störanfälligkeit bis hin zu den Wartungsaufwendungen«, so *H. Wiese*. Diese transparente Sicht auf Daten und Informationen soll künftig auch in anderen Bereichen umgesetzt werden. Deswegen wird derzeit auch das Controlling ausgebaut, um über eine neue Deckungsbeitragsrechnung sämtliche Kosten im Unternehmen möglichst direkt zuordnen zu können. Und all diese Informationen liefern dann wiederum einen wertvollen Input für die Kalkulation der Netznutzungsentgelte.

»Wir haben in diesem Jahr einiges in die Hand nehmen müssen, um die Anforderungen der Bundesnetzagentur erfüllen zu können. Doch das Regulierungsmanagement hat auch dazu geführt, dass wir einen sehr viel besseren Überblick über das eigene Unternehmen haben als früher. Über die Teilnahme am Wibera-Regulierungsdatenpool können wir so nun auch genau sehen, wo wir im Vergleich zu anderen Stadtwerken liegen«, so eine erste Bilanz *H. Wieses*. Trotzdem sieht er die Arbeit der BNetzA durchaus kritisch. »Die BNetzA hat oftmals ihre eigenen Ansprüche nicht erfüllt. Die Probleme reichten von fehlerhaften Erfassungsdateien über viel zu kurze Fristsetzungen bis hin zu der Tatsache, dass Mitarbeiter der BNetzA es schlichtweg versäumt haben, unsere Anmerkungen zu einzelnen Punkten zu lesen, was dann zu völlig überflüssigen Nachfragen führte«, so *H. Wiese*. Und auch das Thema Anreizre-

gulierung sieht er kritisch: »Nachdem wir unsere Prozesse schon seit 1998 mit dem In-Kraft-Treten des ersten Energiewirtschaftsgesetzes ständig optimiert und unsere Mitarbeiterzahl bereits von 120 auf knapp 90 reduziert haben, werden wir jetzt bestraft, weil wir mit denen, die das nicht getan haben, in einen Topf geworfen werden.« Aber auch Bestimmungen wie die Begrenzung der anrechenbaren Personalnebenkosten auf 25 % hält er für nicht angebracht. »Als der damalige städtische Eigenbetrieb 1979 zur Stadtwerke Wolfenbüttel GmbH umgewandelt wurde, musste diese auch die Ruhelohnempfänger übernehmen. Dieser Posten treibt auch heute noch die Personalnebenkosten nach oben – auf insgesamt 41 %. Solche besonderen Belastungen sollten deswegen in irgendeiner Weise Anerkennung finden.«

Um bei der kommenden Anreizregulierung dennoch bestehen zu können, denkt er neben einem intensiveren Einsatz von Informationstechnologie auch daran, bestimmte Prozesse auch in Zusammenarbeit mit anderen Stadtwerken abzuwickeln. Perspektiven bietet für ihn dabei beispielsweise der Bereich Energielogistik. »Stadtwerke in unserer Größe werden in Zukunft sicherlich nicht mehr alles allein abwickeln können, sondern müssen die Zusammenarbeit suchen. Sei es mit anderen Stadtwerken, sei es mit Gesellschaftern wie etwa der Eon Avacon, die bei uns 26 % der Anteile hält«, so *H. Wiese*. In jedem Fall wünscht er sich aber ein Abnehmen der Informationsflut in Sachen Regulierungsmanagement: »Es sind inzwischen Berge von Papier, die zu diesem Thema auf meinem Tisch landen. Insofern bin ich zusätzlich froh, dass wir im Regulierungsmanagement als Team aufgestellt sind, denn so können wir diese Informationsflut aufteilen. Einer allein kann diese Papierberge neben dem Tagesgeschäft sicherlich nicht mehr bewältigen.«

(35627)

[www.schleu-
pen.de](http://www.schleu-
pen.de)

www.stadtwerke-wolfenbuettel.de