

Fundamente schaffen

KURSBUCH STADTWERKE

Ausgabe: Juni 2017 – www.roedl.de

> Inhalt

Praxisbeispiel

- > Entwicklung eines Controllingkonzeptes für ein Stadtwerk in Baden-Württemberg 2

Breitband

- > Kommunale Versorger und der Einstieg in die Telekommunikation 4

Regulierung

- > Novellierung der Anreizregulierungsverordnung (ARegV) – neue Investitionsbedingungen 6

Energiewirtschaft

- > Die Stadtwerke der Zukunft – Quartiersversorgung als neues Geschäftsfeld? 9
- > Das Mieterstromgesetz und seine Auswirkungen 11

Strategie

- > Mit Plan und Köpfchen in die Energiezukunft – Unternehmensplanung für Energieversorger 13

Rödl & Partner intern

- > Veranstaltungshinweise 15
- > Save the Date 7. Branchentreffen für Erneuerbare Energien

Liebe Leserin, lieber Leser,

Immer schneller!?

„Auch wir müssen schneller werden“, „Wir als Politik müssen noch stärker als lernendes System arbeiten“, „Aber wir müssen unsere Gesetze immer wieder an die Realität anpassen“ – mit diesen Aussagen wird Bundeskanzlerin Merkel aus dem 9. Energiepolitischen Dialog der CDU/CSU-Fraktion am 24. April 2017 zitiert. Nach der Bundestagswahl im Herbst 2017 soll es insbesondere im Bereiche der Netze und Speicher zu erheblichen Veränderungen kommen.

Zwar mag die Bundeskanzlerin mit ihren Bemerkungen in der Sache richtig liegen, was die Politik allerdings oftmals vermissen lässt, ist der Blick für die praktische Umsetzung solcher Gesetzesvorhaben. Kaum eine Branche in Deutschland wurde in den letzten Jahren vom Gesetzgeber so durchgeschüttelt wie die Energiewirtschaft, mit fast schon atemberaubendem Tempo wurde die Energiewende auf den Weg gebracht und dann beinahe monatlich wieder korrigiert. Ganz zu schweigen von den „Begleiterscheinungen“ wie Anreizregulierung und Messstellenbetrieb, die im Zuge der Energiewende ebenfalls grundlegend angepasst werden mussten.

Neben diesem Tagesgeschäft steht die Branche aber auch vor den Herausforderungen der Digitalisierung, die getrieben von Markt und Wettbewerb erheblichen Druck auf die Energieversorger ausübt. Die Lösung kann nur darin liegen, Strukturen und Prozesse der Unternehmen an die neuen Rahmenbedingungen anzupassen, denn nur wer das eigene Unternehmen im Griff hat, hat auch neue Entwicklungen und Herausforderungen im Griff. Die Beiträge in dieser Ausgabe Kursbuch Stadtwerke greifen diesen Weg auf: ein effektives Controlling, optimale Nutzung des Regulierungsrahmens im Netzbetrieb, neue Geschäftsmodelle wie z.B. Mieterstrom und Quartierslösungen als einige der Bausteine, die erforderlich sind, um in der Energiewirtschaft langfristig zu bestehen.

Nutzen Sie unsere Erfahrung und unser Know-how für eine erfolgreiche Zukunft, wir unterstützen Sie gerne.



Martin Wambach
Geschäftsführender Partner



Anton Berger
Partner

Praxisbeispiel

> Entwicklung eines Controllingkonzeptes für ein Stadtwerk in Baden-Württemberg

Von Markus Mrozyk und Diana Basilio

Unter Federführung von Rödl & Partner wurde bei einem mittelgroßen Stadtwerk in Baden-Württemberg ein Projekt zur Entwicklung eines Controllingkonzeptes durchgeführt. Ziel des Projekts war die Untersuchung des aktuellen Controlling-systems und die Ausarbeitung eines maßgeschneiderten Soll-Konzeptes für das Unternehmenscontrolling. Grundlage der Analyse waren diverse Interviews und Workshops.

Ausgangssituation und Rahmenbedingungen

Das Stadtwerk aus Baden-Württemberg ist ein rein kommunales Energieversorgungsunternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern. Als Eigenbetrieb organisiert versorgt es die Einwohner der Stadt sowie im näheren Umland mit Energie und Wasser. Neben den klassischen Geschäftsfeldern der Energie- und Wasserversorgung gehören auch der Betrieb eines Hallenbades, einer Telekommunikationssparte sowie Aktivitäten im Bereich Wärme-Contracting zum Leistungsportfolio.

Die Anforderungen an das Stadtwerk haben sich, wie für alle Versorger in Deutschland, aufgrund des dynamischen Marktfelds rasant verändert. Um für die unternehmerischen Herausforderungen der Zukunft gewappnet zu sein, einen effizienten Umgang mit den Unternehmensressourcen sicherzustellen und Erlös- und Kostentransparenz in den Wertschöpfungsprozessen zu schaffen, haben die Entscheidungsträger des Stadtwerks die Entwicklung eines passgenauen Controllingkonzeptes beauftragt.

Methodisches Vorgehen

In der Praxis haben sich für diese Art von Projekten insbesondere eine hohe Vor-Ort-Präsenz der Berater sowie eine starke Zusammenarbeit mit den Führungskräften und Mitarbeitern bewährt. Hierdurch war zudem eine effiziente Projektbearbeitung sichergestellt. Für die Ausarbeitung des Controllingkonzeptes kam ein stufenweiser Beratungsansatz zur Anwendung.

Ist-Bestandsaufnahme und Analyse der Ist-Situation

Zunächst wurden alle relevanten Informationen zu den bestehenden Controllingstrukturen und -instrumenten, wie beispielsweise Auszüge aus dem bestehenden Berichtswesen, Wirtschaftsplan oder die IT-Systemlandschaft, aufgenommen. Ziel war es zunächst, sich von Beraterseite einen umfassenden Einblick in die bestehende Controllinglandschaft zu verschaffen.

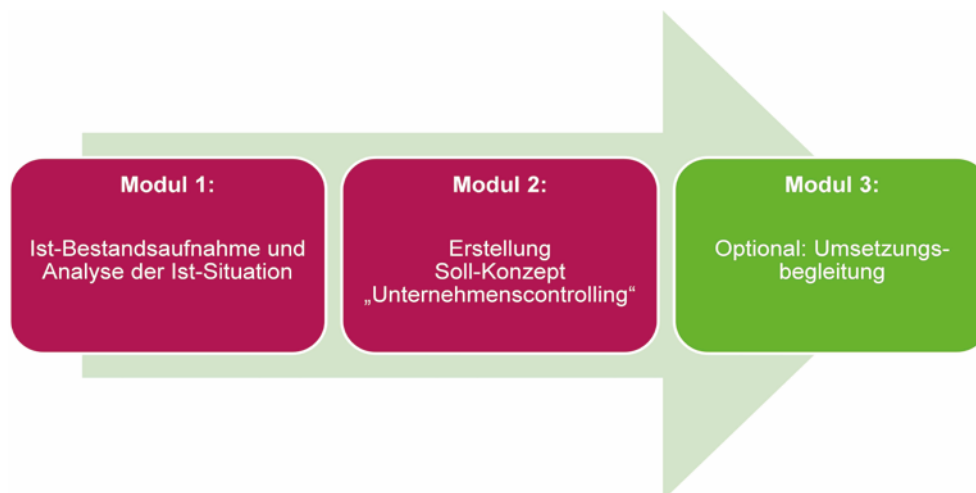


Abbildung 1: Modularer Beratungsansatz

Im Anschluss wurden mit den involvierten Führungskräften und Mitarbeitern aus den jeweiligen Verantwortungsbereichen – auch mit den Verantwortlichen aus dem Bereich der Technik – Interviews durchgeführt, um detaillierte Erkenntnisse über die bisherigen Abläufe im Controlling zu erhalten.

Ergebnis des ersten Moduls war die Identifizierung von Stärken und Schwächen. Die wesentliche Grundlage für die Entwicklung des Soll-Konzepts.

Erstellung Soll-Konzept

Basierend auf den Erkenntnissen von Modul 1 wurde zunächst ein interaktiver Workshop mit allen Beteiligten zum Thema „Controllingverständnis“ durchgeführt. Ziel war es mit allen Verantwortlichen ein einheitliches Selbstverständnis zum Unternehmenscontrolling zu entwickeln. Anschließend wurden in Kleingruppen mit den Verantwortlichen die speziellen Controlling-Anforderungen ausgearbeitet und grob skizziert. Für das betroffene Stadtwerk waren insbesondere die nachfolgenden Bereiche Gegenstand der Betrachtung:

- > Investitions- und Unterhaltungscontrolling
- > Vertriebscontrolling
- > Unternehmensplanung
- > Hochrechnung
- > Berichtswesen.

In einem Soll-Konzept wurden zu jedem Bereich die Ziele und Aufgaben sowie die aktuelle Ist-Situation mit einem kurzen Fazit beschrieben. Darauf aufbauend erfolgte die Beschreibung des Soll-Konzepts für den jeweiligen Controlling-Baustein. Mit diversen Prüf- und Arbeitsaufträgen wurden pragmatische Ansätze aufgezeigt, wie die bestehenden individuellen Schwächen bei dem Stadtwerk behoben werden können. Dabei betrafen einige Prüfaufträge auch die bereits vorhandene IT-Landschaft.

Umsetzungsbegleitung

Aktuell befindet sich das Unternehmen in der Vorbereitung der erforderlichen Umsetzungsschritte. Bevor eine Feinplanung für die Umsetzung des Soll-Konzepts erstellt werden kann, wurde zunächst eine Priorisierung der verschiedenen Konzeptbestandteile unter Einbindung der Verantwortlichen vorgenommen. Da das Stadtwerke mit einem IT-Dienstleister zusammenarbeitet und einige Prüfaufträge im Soll-Konzept das IT-System betrafen, wurde eine inhaltliche fachliche Klärung zunächst vorgeschaltet.

In einem nächsten Schritt sollen dann die erforderlichen Umsetzungsaufgaben (IT-System, Prozesse und Berichtswesen) im Detail ausgearbeitet werden. Rödl & Partner wird das Stadtwerk hierbei auch zukünftig bei der Umsetzung des Soll-Konzepts weiter tatkräftig unterstützen.

Hinweis: Gerade vor der Einführung von Controlling-Softwares erweist sich die Erstellung eines Controlling-Soll-Konzeptes als besonders hilfreich. Erst wenn Abläufe, Informationsempfänger sowie die Inhalte geklärt und abgestimmt sind, ist eine Softwareimplementierung sinnvoll. Zudem fördert ein Soll-Konzept auch die interne Akzeptanz für diese.

Kontakt für weitere Informationen:



Markus Mrozyk

Consultant

Tel.: +49 (221) 94 99 09-303

E-Mail: markus.mrozyk@roedl.com



Diana Basilio

M.Sc. Energie- und Finanzwirtschaft

Tel.: +49 (221) 94 99 09-228

E-Mail: diana.basilio@roedl.com

Breitband

> Kommunale Versorger und der Einstieg in die Telekommunikation

Von Peer Welling und Benedikt Rohlmann

Die Entwicklung vom klassischen Kommunalunternehmen zu einem modernen Infrastrukturdienstleister gilt als die zentrale Herausforderung für viele Stadt- und Gemeindewerke. Vor dem Hintergrund des einschneidenden Wandels am Telekommunikationsmarkt, der sich derzeit in Deutschland vollzieht, bietet sich hier die Möglichkeit, etablierte Marktteilnehmer im lokalen Markt unter Druck zu setzen und perspektivisch gegebenenfalls zu verdrängen. In ganz Deutschland finden sich Beispiele für den erfolgreichen Breitbandausbau auf Grundlage einer Mischung aus traditionellen kommunalen Werten und innovativem Unternehmertum.

In den letzten Jahren nimmt der Druck auf die klassischen Geschäftsfelder von Stadt- und Gemeindewerken immer stärker zu. Im Zuge der Dezentralisierung der Energiewirtschaft produzieren frühere Endkunden ihren Strom zunehmend selbst, während die Gewinne aus Beteiligungen an der konventionellen Energieerzeugung konsequent schrumpfen. Zusätzlich übt das aktuelle Zinsniveau großen Druck auf die regulierten Netzsparten aus, während die Investitionsansprüche an dauerdefizitäre Sparten, insbesondere im ÖPNV, weiter steigen.

Auf der Suche nach neuen Werttreibern entwickelt sich der Telekommunikationsbereich zu einer Möglichkeit, die Unternehmensstabilität langfristig zu sichern und aufbauend auf den bestehenden Kernkompetenzen zusätzliche Deckungsbeiträge zu generieren.

Der Bandbreitenbedarf unserer modernen Gesellschaft nimmt stetig zu und entwickelt sich immer mehr zu einem wesentlichen Standortfaktor. Ein Indiz hierfür ist, dass der Datenverkehr im Internet jedes Jahr um 50 Prozent steigt, sich alle 21 Monate verdoppelt und sich alle 6 Jahre verzehnfacht.¹ Um dieser steigenden Datenmenge gerecht zu werden, steht perspektivisch nur eine vollständig auf Glasfaser basierende Telekommunikationsnetztechnologie zur Verfügung.

Der Infrastrukturanbieter

Die Kernkompetenzen von Stadt- und Gemeindewerken liegen vor allem in der Bereitstellung von Infrastruktur und den dazugehörigen Dienstleistungen. Als Energie- und Wasser-netzbetreiber können sie in der Planung und Verlegung von Leitungen und auch im kaufmännischen Umgang mit langlebiger Infrastruktur eine hohe Expertise aufweisen.

Etwa 80 Prozent der Kosten eines Glasfasernetzes entfallen auf die Investitionen in Tiefbau und auf die Verlegung der

Netzinfrastruktur, woraus das enorme Einsparpotenzial von Mitverlegungsmaßnahmen deutlich wird. Durch eine geschickte Schlüsselung der jeweiligen Kosten kann eine Telekommunikationssparte hierbei häufig zumindest teilweise entlastet werden.

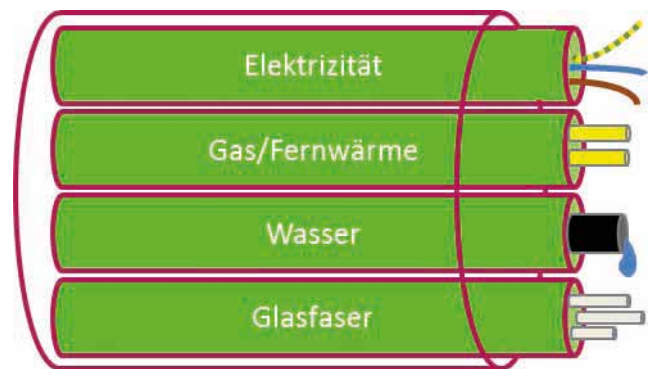


Abbildung 1: Mitverlegung

Das Kernvermarktungsgebiet von Stadt- und Gemeindewerken umfasst häufig auch große Teile des ländlichen Raumes, während viele etablierte und ausschließlich auf die Telekommunikation fokussierte Carrier auf den Anschluss außerörtlicher Kunden aufgrund hoher Ausbaukosten verzichten. Hier ergibt sich für den kommunalen Mehrspartenversorger ein Anknüpfungspunkt:

Durch den Ausbau von Gebieten außerhalb des Ortskernes im Rahmen der Mitverlegung kann ein kommunales Unternehmen derzeit einen guten Anknüpfungspunkt finden, um den Aufbau der Telekommunikationssparte anzugehen. Darauf aufbauend ist es in den meisten Fällen erforderlich, perspektivisch auch die Innenstadtbereiche zu erschließen, um das Geschäftsmodell durch höhere Kundenzahlen zu skalieren und ein adäquates Maß an wirtschaftlichem Erfolg generieren zu können.

¹ Nielsen's Law of Internet Bandwidth, <https://www.nngroup.com/articles/law-of-bandwidth/>

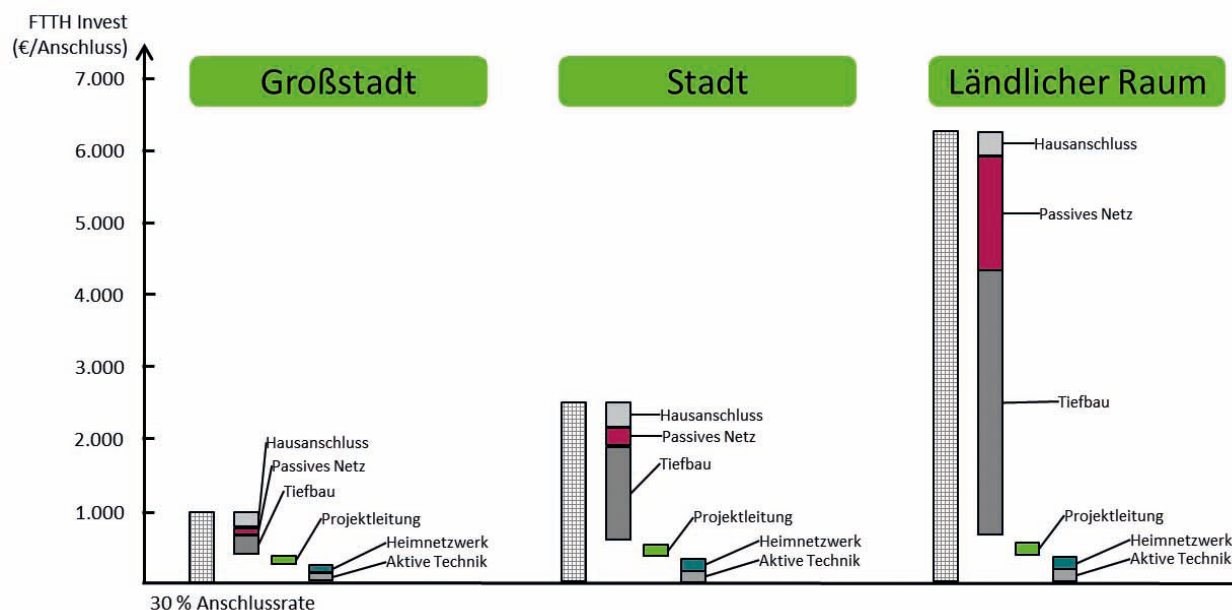


Abbildung 2: Vergleich Kosten Glasfaserausbau ²

Sofern sich die Kompetenz eines Kommunalunternehmens auf die Durchführung von Erdarbeiten beschränkt, empfiehlt sich in der Regel eine Verpachtung des Netzes an ein etabliertes Telekommunikationsunternehmen.

Der Internetprovider

Neben den unbestreitbaren Erfahrungen bei der Verlegung und Bewirtschaftung von Leitungen verfügen Stadt- oder Gemeindewerke häufig außerdem über ein nicht unerhebliches Expertenwissen im Endkundengeschäft. Als lokaler Anbieter von Energie mit oft traditionsreichen Markenkennern stellen kommunale Versorgungsunternehmen eine lokale oder regionale Größe dar, die ein hohes Maß an Vertrauen und Wertschätzung beim Endkunden genießt. Dies eröffnet ihnen auch die Perspektive, selbst als Internetprovider im Vertrieb aufzutreten und so auch in diesem Geschäftsbereich Synergien zu heben.

Die Übernahme einer zukunftsfähigen leistungsgebundenen Versorgungsaufgabe kann sich zusätzlich positiv sowohl auf die Glaubwürdigkeit als auch die Konkurrenzfähigkeit der bestehenden Vertriebsparten auswirken.

Die Telekommunikation bietet nicht zuletzt deswegen eine hervorragende Ergänzung zum gesamten Energiegeschäft, weil Digitalisierung und Energieversorgung durch Anwendungen wie Smart Grid oder Smart Home zunehmend zusammenwachsen.

Der Markteinstieg

Unabhängig vom letztendlich gewählten Modell sollten vor dem Markteinstieg eine Reihe von strategischen, wirtschaftlichen und rechtlichen Überlegungen getätigt werden.

Bei der Festlegung des strategischen Rahmens ist insbesondere das individuell optimale Geschäftsmodell zu definieren. Die präferierte Zielgruppe, die optimale Wertschöpfungstiefe, die Umsetzungsgeschwindigkeit und die langfristige Entwicklung spielen hier eine übergeordnete Rolle.

Ein wesentliches Entscheidungskriterium für oder gegen den Markteinstieg stellt außerdem die zu erwartende wirtschaftliche Entwicklung dar, welche im Rahmen der Businessplanung durch eine belastbare Wirtschaftlichkeitsanalyse abgebildet werden kann.

Hierbei ist auch die Frage nach der Nutzung etwaiger Förderprogramme zu beantworten, von denen derzeit je nach Bundesland eine mehr oder weniger große Anzahl zur Verfügung steht.

Dreh- und Angelpunkt beim Markteinstieg ist in jedem Modell die zügige Gewinnung von Kunden.

Egal ob es sich nur um die Vermarktung von Hausanschlüssen oder um ein vollumfängliches Dienstangebot handelt:

Beim Aufbau der neuen Sparte gilt es immer, das bestehende vertriebliche Know-how bestmöglich zu nutzen und um telekommunikationsspezifische Expertise zu erweitern, um nun auch den Internetanschluss fachgerecht zu vermarkten.

² Alcatel Lucent – Alexander Scharf – 2010

Dabei ist es erforderlich, die besondere Stellung des Stadt- bzw. Gemeindewerkes im Hinblick auf das hohe Vertrauen, die starke Bindung und die zweifelsohne vorhandene Wertschätzung der Kunden auf das neue Geschäft zu übertragen und weiter auszubauen.

Fazit

Die bestehenden Geschäftsfelder von kommunalen Versorgungsunternehmen geraten zunehmend unter Druck. So bewirkt beispielsweise die Anreizregulierung eine Minderung der Erlösbergrenze, wodurch der Ergebnisbetrag der Netzsparte das Gesamtergebnis belastet. Stadtwerke haben aufgrund von gegebenenfalls umfangreichen Synergiepotenzialen im Tiefbau sowie einer kaum vergleichbaren Vertriebsstärke häufig Wettbewerbsvorteile gegenüber klassischen, überregional oder gar international agierenden Telekommunikationsanbietern.

Der derzeit von der Politik stark vorangetriebene Glasfaserausbau bietet kommunalen Unternehmen die Chance, zukünftige Ergebnismrückgänge zu kompensieren und die Digitalisierung der Gesellschaft und des eigenen Unternehmens zu forcieren. Im Rahmen der Neuordnung des Telekommunikationsmarktes eröffnet sich hier die Möglichkeit, einen neuen, dem klassischen Stadtwerk sehr naheliegenden, Markt von Anfang an zu besetzen.

Gerne unterstützen wir Sie beim Einstieg in die Telekommunikationsbranche und stehen Ihnen als „Sparringspartner“ bei allen Entscheidungen und Unternehmungen im Zusammenhang mit dem Breitbandausbau und der Telekommunikationswirtschaft zur Verfügung.

Kontakt für weitere Informationen:



Peer Welling

Diplom-Kaufmann

Tel.: +49 (2 21) 94 99 09-224

E-Mail: peer.welling@roedl.com



Benedikt Rohmann

M.Sc. Nachhaltige Energieversorgung

Tel.: +49 (2 21) 94 99 09-233

E-Mail: benedikt.rohmann@roedl.com

Regulierung

> Novellierung der Anreizregulierungsverordnung (ARegV) – neue Investitionsbedingungen

Von Tobias Boß und Christopher Kuhn

Die im September 2016 beschlossene Novellierung der ARegV sieht als wesentliches Instrument den Kapitalkostenabgleich vor. Dieser beinhaltet zum einen den Kapitalkostenabzug („Nachfahren der Kapitalkosten“) und zum anderen den Kapitalkostenaufschlag. Mit dem Instrument des Kapitalkostenabgleichs wird zwar der maximal bis zu sieben Jahre dauernde Zeitverzug bei der Anerkennung von Investitionen beseitigt, jedoch entfällt der „positive Sockeleffekt“ aus dem Einfrieren der Kapitalkosten auf dem Niveau des Fotojahres. Vor diesem Hintergrund haben Netzbetreiber die bestehenden Investitionsstrategien grundlegend zu prüfen.

Die seit dem Jahr 2009 geltende ARegV wurde im September 2016 durch die Einführung des Kapitalkostenabgleichs grundlegend reformiert. Im „alten“ Regulierungsrahmen wurden Investitionen, die nach dem Fotojahr getätigt wurden, mitunter erst mit einem Zeitverzug von sieben Jahren in der Erlösbergrenze berücksichtigt („negativer

Sockeleffekt“). Demgegenüber stand der „positive Sockeleffekt“, der das Absinken der Restwerte für die Dauer der Regulierungsperiode nicht berücksichtigte. Durch die Einführung des Kapitalkostenabgleichs soll nun eine Verbesserung der Investitionsbedingungen für Verteilnetzbetreiber geschaffen werden.

Kapitalkostenabzug

Der Kapitalkostenabzug stellt eine Fortschreibung des im Folgejahr genehmigten Anlagenbestandes dar. Der Kapitalkostenabzug umfasst die kalkulatorischen Abschreibungen, die kalkulatorische Eigenkapitalverzinsung, die kalkulatorische Steuer sowie die Fremdkapitalzinsen. Die Höhe des Abzugs ergibt sich aus den im Basisjahr enthaltenen Kapitalkosten abzüglich der fortgeführten Kapitalkosten im jeweiligen Jahr der Regulierungsperiode.

Die fortgeführten Kapitalkosten werden unter Berücksichtigung der jährlich sinkenden kalkulatorischen Restwerte der betriebsnotwendigen Anlagegüter ermittelt. Für Anlagen der Jahre 2007 bis 2015 (Gas) bzw. 2016 (Strom) gilt für den Zeitraum der 3. Regulierungsperiode ein „Bestandsschutz“; der kalkulatorische Anlagenrestwert wird entsprechend auf Höhe des Basisjahres „eingefroren“ und unterliegt keiner Wertminderung. Somit bleiben positive Sockeleffekte zumindest bis zum Ende der 3. Regulierungsperiode erhalten.¹

Für die Ableitung der nachgefahrenen kalkulatorischen Eigenkapitalverzinsung werden das betriebsnotwendige Umlaufvermögen sowie das Abzugskapital und das verzinsliche Fremdkapital im Verhältnis der kalkulatorischen Anlagenrestwerte angepasst. Die Restwerte der Netzanschlusskostenbeiträge und Baukostenzuschüsse werden hingegen über die kalkulatorische Nutzungsdauer von 20 Jahren fortgeschrieben. Zur Berechnung werden die Zinssätze und Indexfaktoren des Basisjahres zum Ansatz gebracht. Die Fremdkapitalzinsen werden anhand des Verhältnisses des verzinslichen Fremdmittelbestands reduziert. Abbildung 3 zeigt eine schematische Darstellung der Entwicklung der Erlösobergrenze im Verlauf einer Regulierungsperiode unter Berücksichtigung des Kapitalkostenabzugs.

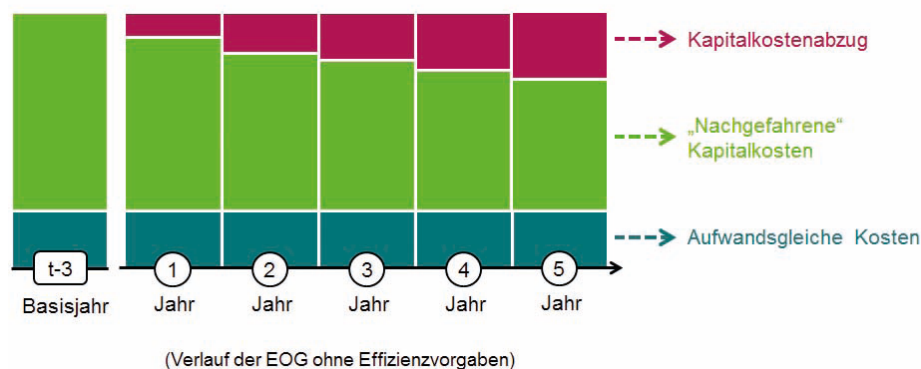


Abbildung 1: Kapitalkostenabzug (schematische Darstellung)

Kapitalkostenaufschlag

Durch das gegenläufige Element des Kapitalkostenaufschlags können Investitionen nach dem Basisjahr – im Gegensatz zum Erweiterungsfaktor, der ab der 3. Regulierungsperiode entfällt – ohne Zeitverzug berücksichtigt werden. Darunter fallen ebenfalls Planinvestitionen für das Jahr, auf das die kalenderjährliche Erlösobergrenze Anwendungen finden soll. Der Kapitalkostenaufschlag setzt sich ebenfalls aus den kalkulatorischen Abschreibungen, der kalkulatorischen Eigenkapitalverzinsung, der kalkulatorischen Steuer sowie dem Aufwand für Fremdkapitalzinsen zusammen. Für die kalkulatorische Verzinsung wird, anders als beim Abzug, eine netzbetreiberunabhängige Finanzierungsstruktur unterstellt. Der anzuwendende kalkulatorische Zinssatz bestimmt sich somit als gewichteter Mittelwert aus kalkulatorischem Eigenkapitalzinssatz und kalkulatorischem Fremdkapitalzinssatz, wobei der kalkulatorische Eigenkapitalzinssatz pauschal mit 40 Prozent und der kalkulatorische Fremdkapitalzinssatz pauschal mit 60 Prozent zu gewichten sind.

Die kalkulatorische Eigenkapitalverzinsung ergibt sich auf Basis der Mittelwerte des Jahresanfangs- und Jahresendbestands der kalkulatorischen Anlagenrestwerte. Hierbei werden Anlagenrestwerte berücksichtigt, deren Aktivierung ab dem 1. Januar des Jahres, das auf das Basisjahr der anzupassenden Erlösobergrenze folgt, stattgefunden hat, sowie bis zum 31. Dezember des Jahres, für das der Kapitalkostenaufschlag genehmigt wird, zu erwarten ist. Dies wird mit dem kalkulatorischen Mischzinssatz gemäß § 7 Abs. 6 Strom/GasNEV multipliziert. Der Fremdkapitalaufwand wird anhand des die 40 Prozent übersteigenden betriebsnotwendigen Eigenkapitals abzüglich der erhaltenen Netzanschlusskostenbeiträge und Baukostenzuschüssen bemessen. Dieser wird mit dem kalkulatorischen Mischzinssatz gemäß § 7 Abs. 7 Strom/GasNEV multipliziert. Die kalkulatorischen Abschreibungen werden nach den Vorgaben der Gas/StromNEV auf Basis der Anschaffungs- und Herstellungskosten berechnet. Die kalkulatorische Steuer ergibt sich aus der für den Kapitalkostenaufschlag maßgeblichen kalkulatorischen Eigenkapitalverzinsung multipliziert mit dem Gewerbesteuerhebesatz des Basisjahres. Eine beispielhafte Darstellung der Entwicklung der Erlösobergrenze im Verlauf einer Regulierungsperiode unter Berücksichtigung von Kapitalkostenabzug und Kapitalkostenaufschlag kann Abbildung 4 entnommen werden.

¹ Derzeit findet auf Antrag des Bundesrates eine Prüfung bezüglich der Ausdehnung dieser Übergangsregelung auf die 4. Regulierungsperiode statt.

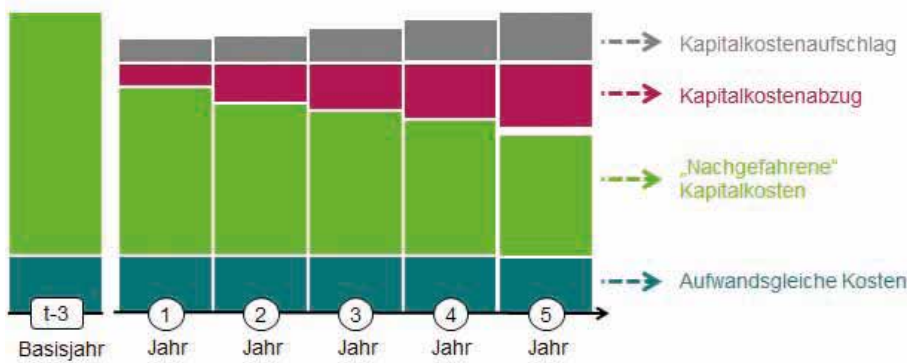


Abbildung 2 Kapitalkostenaufschlag (schematische Darstellung)

Handlungsempfehlungen

Vor der Novellierung der Anreizregulierungsverordnung hatte der Investitionszeitpunkt einen entscheidenden Einfluss auf die erzielbare Rendite des Netzbetreibers. Dabei waren Investitionen in betriebsnotwendige Anlagen kurz vor oder im Basisjahr vorteilhaft, da diese die höchstmögliche Rendite versprachen. Durch die Einführung des Kapitalkostenabgleichs wurde diese Fokussierung auf das Basisjahr beseitigt. Unter dem „neuen“ Regulierungsrahmen lassen sich lediglich zwei Einflussfaktoren finden, über die der Investitionszeitpunkt renditewirksam werden kann. Zum einen besitzt der individuelle Effizienzwert eines Netzbetreibers einen Einfluss auf die Mittelrückflüsse einer vor oder im Basisjahr aktivierten Investition. Investitionen nach dem Basisjahr werden nicht durch den Effizienzwert für die laufende Regulierungsperiode erfasst, sondern erst in der Folgeperiode. Demnach ist bei einem Effizienzwert < 100 Prozent eine Aktivierung nach dem Basisjahr empfehlenswert. Zum anderen wird – wie bereits erläutert – für den Kapitalkostenabzug eine netzbetreiberspezifische, für den Kapitalkostenaufschlag eine netzbetreiberunabhängige Finanzierungsstruktur angesetzt. Daher können sich Unterschiede im Mischzins ergeben.

Die Höhe des Kapitalkostenabzugs für die 3. Regulierungsperiode wird bereits mit dem Festlegungsbescheid zur Kostenprüfung bestimmt. Somit ist es – jahres- und anlagengruppenscharf – möglich, zu bestimmen, wie sich die Restwerte in jedem Jahr der 3. Regulierungsperiode entwickeln bzw. welche Anlagen nicht mehr kalkulationsrelevant sind. Auf dieser Basis kann sehr genau ermittelt werden, welche Investitionen notwendig sind, um einem entsprechenden Kapitalkostenabzug und damit einem Absinken der kalenderjährlichen Erlösobergrenzen entgegenzuwirken. Durch den

Bestandsschutz für Neuanlagen der Jahre 2007 bis 2015 (Gas) bzw. 2016 (Strom) wirkt sich der Kapitalkostenabzug in der 3. Regulierungsperiode in der Regel noch nicht „vollumfänglich“ auf die Entwicklung der Erlösobergrenze aus. Sollte der Bestandsschutz mit Beginn der 4. Regulierungsperiode entfallen, ist mit einem deutlich stärkeren Absinken infolge des Kapitalkostenabzuges zu rechnen. Diese Entwicklung gilt es in entsprechenden Szenario-Rechnungen zu simulieren. Auf

Basis des genehmigten Anlagenbestandes für die 3. Regulierungsperiode kann auch bereits hier ermittelt werden, wie sich ein Wegfall des Bestandsschutzes auf die Kapitalkosten auswirken würde und welche Investitionen für eine Kompensation getätigt werden müssten. Netzbetreiber sind daher gut beraten, den Fokus der Investitionsplanung zu erweitern (zumindest für den Zeitraum der folgenden zwei Regulierungsperioden). Zudem sollten entsprechende Szenario-Rechnungen angestellt werden, um eine regulierungsoptimierte Investitionssteuerung ableiten zu können.

Kontakt für weitere Informationen:



Tobias Boß

M.Sc. Volkswirtschaft

Tel.: +49 (9 11) 91 93-35 27

E-Mail: tobias.boss@roedl.com



Christopher Kuhn

M.Sc. Nachhaltige Energieversorgung

Tel.: +49 (9 11) 91 93-35 58

E-Mail: christopher.kuhn@roedl.com

Energiewirtschaft

> Die Stadtwerke der Zukunft – Quartiersversorgung als neues Geschäftsfeld?

Von Kai Imolauer

Bei Stadtwerken besteht Innovationsdruck mit neuen Geschäftsmodellen am Markt präsent zu bleiben. Contracting-Lösungen und umfassende Quartierslösungen können eindeutige Bausteine sein und reduzieren sich nicht nur auf die energetische Versorgung des Objektes.

Die Energiewende ist Realität. Kommunen und Stadtwerke, aber auch Bürger investieren verstärkt in den Ausbau Erneuerbarer Energien. Der Wandel der Energiewirtschaft sowie die Dezentralisierung der Energieversorgung eröffnen neue Geschäftsfelder, die Stadtwerke vor Herausforderungen stellen. Durch regulatorische Rahmenbedingungen und die Digitalisierung wird der Wandel der Energiewirtschaft vorangetrieben. Einige Stadtwerke haben bereits die Wachstumsperspektiven erkannt und investieren in neue, innovative Lösungsansätze. Dabei gilt es, die Potenziale aufzugreifen und die Zeichen der Zeit zu erkennen:

- > Dezentrale und smarte Energieversorgung,
- > Ausbau von Erzeugungsanlagen der Erneuerbaren Energien,
- > Abfangen des höheren Anteils von Prosumern unter den Kunden.

Es gibt viele Möglichkeiten und Stadtwerke können durch professionelle Planung und Kooperationen erfolgreich am Wandel teilhaben.

Optimal Versorgungskonzepte für Quartiere

Neue Wettbewerber bringen Bewegung in die etablierte Energiewirtschaft. Energieversorgungsunternehmen (EVU) bekommen Konkurrenz aus anderen Segmenten. Bauunternehmen und innovative Start-ups bieten Gesamtkonzepte für die Versorgung von Neubauten und Einrichtungen durch eine dezentrale Energieerzeugung mittels PV¹-Anlagen oder BHKW²-Anlagen an. Neben der Strom- und Wärmeenergie werden weitere mögliche Bausteine wie Stromspeicher und intelligente Messsysteme angeboten. Letzteres setzen schon heute Messstellenbetreiber wie beispielsweise die ista erfolgreich um. Ein Markt, der wiederum den Stadtwerken das Platzieren von (Energie-)Dienstleistungen, wie die Fernablesung der Strom- und Wärmezähler, ermöglicht. Dies führt zu einer nachhaltigen, energieeffizienten und zukunftsorientierten Geschäftsbasis.

¹ Photovoltaik (PV)

² Blockheizkraftwerk (BHKW)

³ Eigene Berechnungen der Eigenverbrauchsquote (je nach Auslegung der Anlage und Lastprofil)

Mittlerweile bieten Newcomer am Markt für ihre Kunden auch die Integration von Mobilitätskomponenten, wie zum Beispiel Carsharing-Pools. Durch die Umsetzung von Carsharingmodellen können wiederum Stellplätze an den Objekten eingespart werden, wodurch bestimmte Verpflichtungen – vor allem Stellplatzpflichten für den Objektentwickler – entfallen können. Das gewinnt zu bebauenden Raum und führt zu erheblichen Kosteneinsparungen für die betroffenen Eigentümer bzw. Bauträger. Weiterhin wird die Ladeinfrastruktur, also Ladesäulen für E-Cars, als Bestandteil eines Gesamtkonzepts angeboten. Interessierte Wohnungsbaugesellschaften, Hotelbetreiber und Immobilienprojektentwickler, sowie Filialisten können Kunden für dieses Gesamtkonzept sein. Integration von dezentraler Energieerzeugung erhöht den „Autarkiegrad“ des Gebäudes und die Möglichkeit, gegebenenfalls Mietern somit auch ein modernes, effizientes Energieversorgungskonzept anbieten zu können (was sich in der Miete widerspiegelt). Jeder weitere Schritt zur (Teil-)Autarkie von Gebäuden bedeutet Umsatzrückgang im herkömmlichen Vertriebsgeschäft, daher sollten Stadtwerke diese Prozesse verfolgen und bei Gelegenheit selbst tätig werden.

Je nach Integration und Größe der Anlagen können Wohnquartieren durch intelligente Gesamtkonzepte **30 - 70 Prozent³ des Strombedarfs (neben der 100-prozentigen Versorgung mit Wärme)** durch die Energieerzeugung aus dezentralen Erneuerbaren Energien decken. Immobilienbetreiber/-besitzer profitieren wiederum vom positiven Image der regenerativen Energieerzeugung sowie den langfristig kalkulierbaren Energiekosten. Durch den hohen Kapitaleinsatz (bei aktuell niedrigen Zinsen) sowie die Reduktion von Brennstoffkosten sind auch Flatrate-Modelle für Mieter denkbar. Das vergrößert die Attraktivität der Immobilie und ermöglicht höhere Mieteinnahmen.

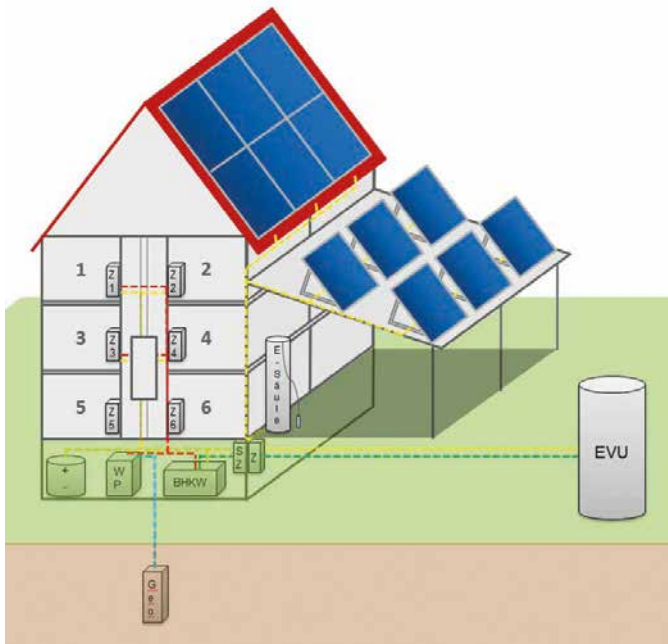


Abbildung 1: PV und BHKW mit Strom- und Wärmeeigenverbrauch; Batteriespeiche, und Ladesäule in Wohngebäuden

Mittels Mieterstrommodellen bietet die Dezentralisierung finanziell Vorteile. Neben dem direkten Eigenverbrauch der erzeugten Energie wird der Überschuss an Strom ins Netz eingespeist oder in einem Speicher gelagert. Des Weiteren kann der erzeugte Eigenstrom der PV-Anlage zur Deckung des Allgemeinstroms (Aufzüge, Verkehrsflächenbeleuchtung, Strom für Heizungsbetrieb, etc.) beitragen.

Dies führt zu reduzierten umlagefähigen Nebenkosten, wodurch die beteiligten Mieterparteien profitieren. Mit Spannung ist hierfür auch die neue Mieterstromverordnung zu erwarten, die erst Ende April durch das Kabinett verabschiedet wurde und eine eigene Förderung für den Strom aus Mieterstromanlagen zugrunde legen wird. Danach gilt es, die bisherigen Tarifstrukturen durch u.a. die Förderung des Mieterstroms neu anzupassen. Den Vertrauensvorschuss der Stadtwerke genutzt, können Quartierslösungen (und die oft nötige Residualmengenlieferung) eine starke Kundenbindung aufbauen.

Schlüsselrolle der Stadtwerke

Die lokalen und regionalen Energieversorger haben eine gute Ausgangssituation, die Aufgaben für die kommenden Jahre erfolgreich zu meistern. Die Grundvoraussetzung ist

bereits geschaffen, denn Stadtwerke sehen die Digitalisierung als Chance. Dennoch muss die Digitalisierung noch einen zentralen Platz in der Geschäftsstrategie erhalten, um die Potenziale vollständig ausschöpfen zu können. **Der Kunde ist der Mittelpunkt** – diesen Fokus haben sich Stadtwerke, die durch ihre regionale Marktaufstellung bereits eine gute Reputation als zuverlässiger Versorger haben, in ihrer Strategie gesetzt⁴. Im Trend liegen innovative, energieeffiziente Konzepte für den Energiemarkt der Zukunft. Stadtwerke müssen daher umdenken und mehr (Energie-)Dienstleistungen anbieten. Neue, innovative Geschäftsmodelle sind unabdingbar. Kooperationen und Synergien mit anderen EVU und innovativen Start-ups sind eine Möglichkeit, um neue Ideen und Produkte ins eigene Geschäftsmodell zu integrieren und durch Sektorkopplung den Weg vom Versorger zur Integration der E-Mobilität zu suchen.

Zur Realisierung steht den Akteuren eine Anzahl von Förderprogrammen, unter anderem die „Energetische Stadtsanierung – Quartiersversorgung“ der KfW oder die „Förderung der Ladeinfrastruktur für Elektrofahrzeuge“ zur Verfügung. Für Letztere können private Investoren, Städte und Gemeinden aus einem Förderpool von 300 Millionen Euro, für den Ausbau einer flächendeckenden Ladeinfrastruktur mit 15.000 Ladesäulen, schöpfen. Der Ausbau von Ladesäulen kann zudem mit neuen Quartiersversorgungskonzepten kombiniert werden.

Stadtwerke, die mit einer professionellen Vorbereitung ihre Unternehmensstrategie erweitern und in den Ausbau von innovativen Geschäftsbereichen wie E-Mobilität, Ladesäulen und andere (Energie-)Dienstleistungen investieren, werden eine Schlüsselrolle in der Energiewende in Deutschland spielen.

Kontakt für weitere Informationen:



Kai Imolauer

Diplom-Wirtschaftsingenieur (FH)

Tel.: +49 (9 11) 91 93-36 06

E-Mail: kai.imolauer@roedl.com

⁴ Vgl. Studie von Rödl & Partner (März 2017): Digitalisierung der Geschäftsprozesse und IT im Unternehmen transformieren

Energiewirtschaft

> Das Mieterstromgesetz und seine Auswirkungen

Von Benjamin Hufnagel und Heike Viole

Mit dem Gesetz zur Förderung von Mieterstrom¹ kommen die neuen wirtschaftlichen Chancen für Mieterstrommodelle nun schneller als erwartet. Auch Stadtwerke können die neuen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen nutzen, um für Mieter, Vermieter und das eigene Unternehmen rentierliche Mieterstrommodelle umzusetzen.

Der Begriff Mieterstrom wird in der Regel für elektrische Energie verwendet, die in dezentralen Stromerzeugungsanlagen erzeugt und direkt (also nicht über den „Umweg“ des öffentlichen Stromnetzes) an Mieter in Mehrfamilienhäusern oder gewerblichen Gebäuden geliefert wird. Im neuen Mieterstromgesetz würde dieser Begriff sogar noch enger gefasst werden, demnach wäre nur der Strom als Mieterstrom förderfähig, der aus einer PV-Anlage auf einem Wohngebäude auch in diesem Wohngebäude verbraucht werden würde.

Ziel der Mieterstromförderung ist, dass auch Mieter und Vermieter die Möglichkeit zur Teilhabe an der Energiewende erhalten und wirtschaftlich davon profitieren sollen. Die Wirtschaftlichkeit von Mieterstrommodellen ist bisher jedoch nur in Einzelfällen gegeben. Zwar fallen einige Kostenbestandteile im Vergleich zum Strombezug aus dem Netz nicht an (Netzentgelte, netzseitige Umlagen, Stromsteuer und Konzessionsabgabe), allerdings sind die Anlagen ohne eine weitere Förderung zumeist weniger wirtschaftlich als bei Volleinspeisung des Stroms in das Netz der allgemeinen Versorgung.

Da das KWKG 2017 bereits einen – wenn auch verringerten – Anspruch auf Zahlung eines Zuschlags für KWK-Strom vorsieht, der direkt in einer Kundenanlage geliefert wird, soll nun auch für den Einsatz von PV-Anlagen die Wirtschaftlichkeit erhöht werden. Am 26. April 2017 wurde der vom Bundeswirtschaftsministerium vorgelegte Gesetzesentwurf zur Förderung von Mieterstrom durch die Bundesregierung beschlossen, wonach die Versorgung von Mietern mit lokal erzeugtem Solarstrom künftig stärker gefördert und damit der Ausbau von PV-Anlagen auf Wohngebäuden vorangetrieben werden soll. Kernstück ist eine Ergänzung des Erneuerbare-Energien-Gesetzes (EEG), mit der die Lieferung aus Solaranlagen bis 100 kW innerhalb eines Gebäudes als weitere Vermarktungsart mit einer eigenen gesetzlichen Vergütung (sog. „Mieterstromzuschlag“) gefördert wird. Die ursprünglich im Referentenentwurf enthaltene und seitens der Versorgungswirtschaft stark kritisierte gewerbesteuerliche Privilegierung der Gewinne von Immobilienunternehmen aus der

Mieterstrombelieferung ist im nunmehr durch die Bundesregierung beschlossenen Gesetzesentwurf nicht mehr enthalten. Mieter-Solarstrom wird künftig nur dann gefördert, wenn er ohne Nutzung des Netzes der allgemeinen Versorgung direkt an Letztverbraucher in dem von ihm bewohnten Wohngebäude mittels der Solaranlage (bis 100 Kilowatt) geliefert und von dem Mieter verbraucht wird. Voraussetzung ist, dass mindestens 40 Prozent der Fläche dieses Gebäudes dem Wohnen dienen. Die Anlagenzusammenfassung bei Mieterstrom erfolgt gebäudespezifisch. Es werden somit nur die Anlagen auf, an oder in dem Gebäude zusammengefasst. Die Pflicht zur Zahlung der EEG-Umlage für diese Stromlieferung an den Letztverbraucher bleibt – analog der Regelung im KWKG – in voller Höhe erhalten.

Ausweislich der Begründung zum Gesetzesentwurf ist beispielsweise auch die Belieferung eines Gewerbebetriebs in einem Gebäude, dessen Fläche zu mindestens 40 Prozent dem Wohnen dient, unter Nutzung des Mieterstromzuschlages denkbar. Auch in einem Gebäude mit Eigentumswohnungen sind der Betrieb einer Solaranlage und die Lieferung des erzeugten Stroms an die Mieter und auch an selbst nutzende Eigentümer möglich. Der Betreiber der Solaranlage darf nach der Begründung der Bundesregierung als Lieferant des selbst erzeugten Stroms jedoch nicht mit dem Verbraucher des Stroms identisch sein, da in diesem Fall eine Eigenversorgung vorläge.

Der Anspruch auf einen Mieterstromzuschlag besteht erst dann, wenn vor der Inanspruchnahme dem Marktstammdatenregister gemeldet wurde, dass der Mieterstromzuschlag in Anspruch genommen werden soll. Das genaue Meldeverfahren wird in der Marktstammdatenregisterverordnung geregelt.

Die Mieterstromförderung bestimmt sich nach der Höhe der gesetzlichen Vergütung. Diese ändert sich entsprechend dem sogenannten „atmenden Deckel“ analog der zugebauten Menge. Darüber hinaus wird der geförderte Zubau auf 500 MW installierter Leistung pro Jahr begrenzt.

¹ Entwurf eines Gesetzes zur Förderung von Mieterstrom und zur Änderung weiterer Vorschriften des Erneuerbare-Energien-Gesetzes der Bundesregierung vom 26.04.2016.

So wird sichergestellt, dass die jährlich installierte Leistung mit den Ausbauzielen vereinbar ist und verhindert, dass auf nicht privilegierte Stromverbraucher zu hohe Kosten zukommen.

Aktuell ergeben sich damit folgende Vergütungssätze:

Leistungs- klasse	EEG 2017 Einspeise- vergütung PV (Stand 01.02.2017)	Mieterstromzu- schlag
Bis 10 kW	12,31 ct/kWh	3,81 ct/kWh
Über 10 kW bis 40 kW	11,97 ct/kWh	3,47 ct/kWh
Über 40 kW bis 100 kW ²	10,71 ct/kWh	2,21 ct/kWh

Der Mieterstromzuschlags kann ab dem Zeitpunkt der Inbetriebnahme der Anlagen maximal für 20 Jahre zuzüglich dem Jahr der Inbetriebnahme in Anspruch genommen werden.

Der Gesetzesentwurf sieht vor, dass Mietvertrag und Mieterstromvertrag grundsätzlich getrennte Verträge sind, und die Laufzeit eines Mieterstromvertrags auf ein Jahr begrenzt ist. Zusätzlich sind eine stillschweigende Verlängerung um mehr als ein Jahr sowie eine mehr als dreimonatige Kündigungsfrist vor Ablauf der ursprünglichen oder stillschweigend verlängerten Vertragslaufzeit unwirksam. Die Mieter können also die Entscheidung für oder gegen den Bezug von Mieterstrom frei treffen. Die Preise des Mieterstroms müssen daher im Wettbewerb bestehen können. Der für den Mieterstrom und den Residual-Strombezug zu zahlende Preis darf darüber hinaus 90 Prozent des in dem jeweiligen Netzgebiet geltenden Grundversorgungstarifs (auf Basis des Grund- und Arbeitspreises) nicht übersteigen. Ansonsten wird der Preis entsprechend herabgesetzt.

Der Lieferant von Mieterstrom wird der Pflicht zur Stromkennzeichnung nach § 42 EnWG unterworfen. Wenn der Mieter Solarstrom vom Dach bezieht, sollen ihm jedoch auch die Herkunftsnachweise von dieser Solaranlage ausgestellt werden. Herkunftsnachweise für Mieterstrom dürfen aber nur für die Lieferung dieses Stroms im selben Gebäude verwendet werden. In der Folge können die Herkunftsnachweise nicht an Dritte verkauft werden. Das ist erforderlich, um eine Doppelvermarktung auszuschließen.

Mit dem Mieterstromzuschlag sollen Wirtschaftlichkeitslücken geschlossen und Anreize für den Ausbau der Stromerzeugung aus solarer Strahlungsenergie gesetzt werden. Ob die neue Förderung ausreicht, um die zusätzlichen Verwaltungskosten für Mieterstrombelieferung, EEG-Umlage und die durch die bisherige EEG-Förderung nicht gedeckten Gestehungskosten zu kompensieren, sollte kurzfristig geprüft werden. Ausweislich der Begründung zum Gesetzesentwurf sollen die genannten Vergütungssätze die Projektrenditen im Ergebnis in vielen Mieterstromkonstellationen auf ein Niveau von mindestens 5 bis 7 Prozent pro Jahr heben. Dabei ist die Projektrendite insbesondere von dem Strompreis abhängig, den die Mieterstromkunden zahlen.

Kontakt für weitere Informationen:



Benjamin Hufnagel

Wirtschaftsingenieur (B.Eng.), M.A. Europäische
Energiewirtschaft

Tel.: +49 (9 11) 91 93-35 70

E-Mail: benjamin.hufnagel@roedl.com



Heike Viole

Rechtsanwältin

Tel.: +49 (89) 92 87 80-360

E-Mail: heike.viole@roedl.com

² Die Vergütung einer Solaranlage, deren installierte Leistung über 10 bzw. 40 Kilowatt hinausgeht, berechnet sich anteilig anhand der Vergütung der unterschiedlichen, oben genannten Leistungsklassen.

Strategie

> Mit Plan und Köpfchen in die Energiezukunft – Unternehmensplanung für Energieversorger

Unternehmensplanungen sind im aktuellen dynamischen Marktumfeld der Energieversorgung unverzichtbar. Neben der klassischen Rolle als Steuerungsinstrument ist eine professionelle Unternehmensplanung darüber hinaus ein geeignetes Instrument zur quantitativen Darstellung der Strategieentwicklung bzw. -implementierung und dient als Informationsquelle sowie Entscheidungsgrundlage für die Kapitalgeber. Derzeit zwingt der tiefgreifende Strukturwandel in der Energiewirtschaft viele Versorgungsunternehmen dazu, sich intensiv mit der langfristigen Sicherung ihrer Ertragskraft – beispielsweise durch die Erschließung neuer Geschäftsfelder – auseinanderzusetzen. Die Erschließung neuer Geschäftsfelder kann jedoch nur gelingen, wenn der Einstieg planerisch vorbereitet wird. Eine integrierte Unternehmensplanung schafft Transparenz und unterstützt die Entscheidungsträger bei wichtigen Weichenstellungen.

> Von Udo Weidle und Michael Eckl

Die zunehmende Verschärfung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen im Bereich der Energieversorgung – sei es durch den steigenden Wettbewerb im Energievertrieb oder den anhaltenden Regulierungsdruck im Bereich der Energienetze – zwingt aktuell viele Versorgungsunternehmen dazu, grundlegende Überlegungen über die zukünftige mittel- bis langfristige Entwicklung ihrer Vermögens-, Finanz- und Ertragslage anzustellen. Es zeichnet sich bereits ab, dass die anstehenden Veränderungen deutliche Spuren in den Bilanzen sowie Gewinn- und Verlustrechnungen von Energieversorgungsunternehmen bzw. Stadtwerken hinterlassen werden.

Eine aussagekräftige Beurteilung der zukünftigen Entwicklung der Geschäftsaktivitäten kann aus unserer Sicht nur auf

Basis einer integrierten Planungsrechnung bestehend aus Plan-Gewinn- und Verlustrechnungen, Plan-Bilanzen und Plan-Kapitalflussrechnungen erfolgen. Essenziell ist auch die Wahl eines angemessenen Planungszeitraums. Insbesondere, wenn es um die Evaluierung von Chancen und Risiken infolge der Erschließung neuer Geschäftsfelder geht, reichen Planungszeiträume von ein bis drei Jahren zur Steuerung eines Unternehmens nicht mehr aus.

In der Praxis können integrierte Unternehmensplanungen in folgenden Anwendungsfällen eingesetzt werden:

- > als Steuerungsinstrument im Rahmen der laufenden Geschäftsaktivitäten
- > als Instrument zur Strategieentwicklung und -implementierung
- > als interne und externe Entscheidungsgrundlage



Abbildung 1: Ausprägungen integrierter Unternehmensplanungen in der Praxis

Als Informations- und Steuerungsinstrument im Rahmen der laufenden Geschäftstätigkeit verbindet eine professionelle Unternehmensplanung die Detailpläne des Unternehmens über Absatz, Personal, Beschaffung, Investitionen, Finanzierung, etc. zu einer rechnerisch integrierten Gesamtplanung, das in einer zusammenfassenden Darstellung mit Plan-Gewinn- und Verlustrechnungen, Plan-Bilanzen und Plan-Kapitalflussrechnungen mündet.

Darüber hinaus kommt die integrierte Unternehmensplanung im Rahmen einzelner Spartenplanungen sowie jährlicher Budget- oder Wirtschaftsplanungen zum Einsatz. Sie bildet – in der Regel auf Ebene der Detailpläne – die Budgets verschiedener Unternehmensbereiche ab und ermöglicht aussagekräftige Plan-/Ist-Abweichungsanalysen. Führungskräfte werden so in die Lage versetzt, rechtzeitig die nötigen Steuerungsmaßnahmen einzuleiten. Ein fester Bestandteil jeder Unternehmensplanung sollte ein aussagekräftiges Kennzahlensystem (bestehend aus Kennzahlen wie Eigenkapitalquote, Verschuldungsgrad, Kapital- und Umsatzrendite oder Schuldentilgungsdauer, etc.) sein. Unternehmen, die regelmäßig mit Kreditinstituten in Kontakt stehen, können ihr Kennzahlensystem mit den entsprechenden Financial Covenants ausstatten. Das Monitoring sowie die Interpretation ausgewählter Kennzahlen bilden ein solides Fundament im Rahmen der Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen.

Als Instrument für die Strategieentwicklung und -implementierung muss eine integrierte Unternehmensplanung einerseits die unterschiedlichen Anforderungen der einzelnen Sparten (Erzeugung, Verteilernetze, Energievertrieb, etc.) an die Planung berücksichtigen und andererseits die monetären Auswirkungen infolge der Erschließung neuer Geschäftsfelder abbilden.

Im Bereich der Verteilernetze gilt es, den komplexen Regulierungsrahmen in kompakter Form planerisch zu berücksichtigen. Des Weiteren ist eine Prognose der Restwertentwicklung der Versorgungsanlagen für den Planungszeitraum notwendig, um die Auswirkungen der geplanten Investitionstätigkeit sowie der Veränderung der regulatorischen Eigenkapitalzinsätze auf das Ergebnis der Netzsparten darstellen zu können. Das Vertriebsgeschäft hingegen wird regelmäßig auf Basis von erwarteten Abnahmemengen und Vertriebspreisen sowie einer geplanten Aufwandsstruktur mittels einer Deckungsbeitragsrechnung beurteilt.

Auch die Planung neuer Geschäftsfelder, z.B. ein Einstieg im Bereich Elektromobilität oder im Bereich Breitband, ist planerisch abzubilden. Gerade bei neuen Aktivitäten müssen die Investitionskosten und der geplante Finanzierungsmix transparent in der Planung abgebildet werden sowie die operativen Chancen und Risiken sorgfältig in Erträge und Auf-

wendungen übersetzt werden. Empfehlenswert sind Einzelpläne (Plan-Gewinn- und Verlustrechnungen, Bilanzen und Kapitalflussrechnungen) mit Planungszeiträumen von mindestens 5 Jahren.

Der Informationsgewinn aus einer aussagekräftigen Unternehmensplanung nimmt bei der Strategie- bzw. Weiterentwicklung des Unternehmens eine zentrale Rolle ein. Gerade im Kontext der Erschließung neuer Geschäftsfelder ist die Einbindung der Gesellschafter sowie weiterer Stakeholder, z.B. von Kreditinstituten, essenziell. Diese sind bei der Beurteilung und der Entscheidung über die geplanten Investitionen auf eine nachvollziehbare und übersichtliche Unternehmensplanung angewiesen.

Unsere Beratungspraxis zeigt, dass gerade bei kleinen und mittleren Versorgungsunternehmen oftmals mit großem Aufwand Planungstools entwickelt werden, diese anschließend jedoch eher passiv zum Einsatz kommen. Das Steuerungs-, Informations- und Entscheidungspotenzial einer integrierten Unternehmensplanung wird somit nicht oder nur sehr bedingt genutzt.

Gerne unterstützen wir Sie bei der Erstellung einer integrierten Unternehmensplanung, der Optimierung Ihrer Planungstools sowie dem Umgang mit den Planungsinstrumenten. Gemeinsam mit Ihnen analysieren wir Ihre Unternehmensplanung und stellen Ihnen mit Hilfe unseres „Werkzeugkasten“ - einfache und kompakte Planungstools, vor.

Kontakt für weitere Informationen:



Udo Weidle

Diplom Betriebswirt (FH)

Tel.: +49(911)91 93-35 67

E-Mail: udo.weidle@roedl.com



Michael Eckl

Dipl.-Energiewirt (FH)

Tel.: +49(911)91 93-36 08

E-Mail: michael.eckl@roedl.com

Rödl & Partner intern

> Veranstaltungshinweise

Thema	Controlling in der Praxis
Termin / Ort	28. Juni 2017 / Nürnberg 6. Juli 2017 / Köln

Thema	Kommunalisierung - quo vadis?
Termin / Ort	29. Juni 2017 / Köln

Thema	Stadtwerke 4.0
Termin / Ort	10. Oktober 2017 / Nürnberg 17. Oktober 2017 / Köln

Thema	Jahresabschluss EVU
Termin / Ort	28. November 2017 / Nürnberg 29. November 2017 / Köln 30. November 2017 / Bielefeld

Alle Informationen zu unseren Seminaren finden Sie direkt im Internet unter: www.roedl.de/seminare.

Kontakt für weitere Informationen:



Klara John

Kauffrau für Marketingkommunikation

Tel.: +49 (9 11) 91 93-35 09

E-Mail: klara.john@roedl.com

7. Branchentreffen Erneuerbare Energien

Fundamente schaffen

„Ob ein guter Plan, eine genaue Analyse oder eine stabile Finanzierung – nur mit einem soliden Fundament kann wahrhaft Großes entstehen.“

Rödl & Partner

„Es ist wie bei einem Baum: Spektakuläre Menschentürme wachsen nur, wenn die Basis am Boden fest verwurzelt ist.“

Castellers de Barcelona



„Jeder Einzelne zählt“ – bei den Castellers und bei uns.

Menschentürme symbolisieren in einzigartiger Weise die Unternehmenskultur von Rödl & Partner. Sie verkörpern unsere Philosophie von Zusammenhalt, Gleichgewicht, Mut und Mannschaftsgeist. Sie veranschaulichen das Wachstum aus eigener Kraft, das Rödl & Partner zu dem gemacht hat, was es heute ist.

„Força, Equilibri, Valor i Seny“ (Kraft, Balance, Mut und Verstand) ist der katalanische Wahlspruch aller Castellers und beschreibt deren Grundwerte sehr pointiert. Das gefällt uns und entspricht unserer Mentalität. Deshalb ist Rödl & Partner eine Kooperation mit Repräsentanten dieser langen Tradition der Menschentürme, den Castellers de Barcelona, im Mai 2011 eingegangen. Der Verein aus Barcelona verkörpert neben vielen anderen dieses immaterielle Kulturerbe.

Impressum Kursbuch Stadtwerke

Herausgeber:

Rödl & Partner GbR

Äußere Sulzbacher Str. 100 | 90491 Nürnberg

Tel.: +49 (9 11) 91 93-35 03 | pmc@roedl.de

Verantwortlich

für den Inhalt:

Martin Wambach – martin.wambach@roedl.com

Kranhaus 1, Im Zollhafen 18 | 50678 Köln

Anton Berger – anton.berger@roedl.com

Äußere Sulzbacher Str. 100 | 90491 Nürnberg

Layout/Satz:

Andrea Kurz – andrea.kurz@roedl.com

Äußere Sulzbacher Str. 100 | 90491 Nürnberg

Dieser Newsletter ist ein unverbindliches Informationsangebot und dient allgemeinen Informationszwecken. Es handelt sich dabei weder um eine rechtliche, steuerrechtliche oder betriebswirtschaftliche Beratung, noch kann es eine individuelle Beratung ersetzen. Bei der Erstellung des Newsletters und der darin enthaltenen Informationen ist Rödl & Partner stets um größtmögliche Sorgfalt bemüht, jedoch haftet Rödl & Partner nicht für die Richtigkeit, Aktualität und Vollständigkeit der Informationen. Die enthaltenen Informationen sind nicht auf einen speziellen Sachverhalt einer Einzelperson oder einer juristischen Person bezogen, daher sollte im konkreten Einzelfall stets fachlicher Rat eingeholt werden. Rödl & Partner übernimmt keine Verantwortung für Entscheidungen, die der Leser aufgrund dieses Newsletters trifft. Unsere Ansprechpartner stehen gerne für Sie zur Verfügung.

Der gesamte Inhalt der Newsletter und der fachlichen Informationen im Internet ist geistiges Eigentum von Rödl & Partner und steht unter Urheberrechtsschutz. Nutzer dürfen den Inhalt der Newsletter und der fachlichen Informationen im Internet nur für den eigenen Bedarf laden, ausdrucken oder kopieren. Jegliche Veränderungen, Vervielfältigung, Verbreitung oder öffentliche Wiedergabe des Inhalts oder von Teilen hiervon, egal ob on- oder offline, bedürfen der vorherigen schriftlichen Genehmigung von Rödl & Partner.