

Bereits 18 Stadtwerke gehören zu den Kunden der Bad Homburger Inkasso

Spezialisierte Partner für Mahnprozesse

Die Energiewende stellt kommunale Unternehmen vor große Herausforderungen. Da ist es ratsam, sich auf eigene Stärken und Kernkompetenzen zu konzentrieren und Prozesse – wie beispielsweise das Forderungsmanagement – auf den Prüfstand zu stellen. Die Zusammenarbeit mit spezialisierten Dienstleistern verschafft personelle Freiräume, die an anderer Stelle dringend benötigt werden.

KARSTEN SCHNEIDER

Heute wird die Energiebranche noch von vier großen Konzernen beherrscht. Das wird sich in den nächsten Jahren drastisch ändern. Die großen Konzerne ziehen sich zurück, und regionale Energieversorger rüsten auf für die Zukunft. Allein in den nächsten vier Jahren laufen 10 000 Konzessionsverträge aus und werden neu vergeben. Das verschärft den Wettbewerb und bietet gleichzeitig enorme Wachstumspotenziale für regionale Energieversorger. Mit dem Wachstum steigen jedoch auch die Risiken, die es zu beherrschen gilt. Die Sparkassen-Finanzgruppe mit ihren zahlreichen spezialisierten Verbundunternehmen bietet umfassende und wertvolle Unterstützung an, so beispielsweise professionelle Lösungen für das Forderungsmanagement.

Heute erzielen rund 1000 kommunale Energie- und Wasserversorger ein jährliches Umsatzvolumen von über 90 Milliarden Euro. Bei einer Ausfallquote von 0,15 Prozent entspricht das einem jährlichen Forderungsvolumen von mehr als 130 Millionen Euro, dem noch die Personal- und Sachkosten für die Bearbeitung hinzugezählt werden müssen. Denn dahinter verbergen sich

Stückzahlen von annähernd 400 000 im Jahr. Bereits 18 Stadtwerke gehören zu den Kunden der Bad Homburger Inkasso (BHI). Als marktführendes Kompetenzzentrum der Sparkassen-Finanzgruppe für Forderungs- und Sicherheitenmanagement ist die BHI für rund 360 Kunden tätig. Aus Effizienz- und Kostengründen haben sie sich für die Auslagerung ihrer gekündigten, ausgemahnten, titulierten und niedergeschlagenen Forderungen entschieden.

Bisher hat die BHI rund 900 000 Forderungen mit einem Volumen von 11,5 Milliarden Euro in die Bearbeitung übernommen. Die Kunden erhalten passgenaue Lösungen für unterschiedlichste Anforderungen des übertragenen Forderungsportfolios: Hohe Bearbeitungsqualität, hohe Rechtssicherheit, umfassende Qualitäts- und Sicherheitsstandards sowie hohe Beitreibungserfolge bei niedrigen und erfolgsabhängigen Kosten. Das Ziel ist stets, mit den zahlungspflichtigen Kunden einvernehmliche und auf die finanziellen Möglichkeiten abgestimmte Rückzahlungsvereinbarungen zu treffen.

Stadtwerke tragen eine besondere Verantwortung

Viele Stadtwerke haben bereits ein gut funktionierendes Forderungsmanagement. Das Problem sind eher unzureichende personelle Ressourcen und die hohen internen Kosten für den Mahnprozess. Die Zusammenarbeit mit einem spezialisierten Partner kann Abhilfe schaffen, sofern alle Voraussetzungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit umgesetzt sind. Im Gegensatz zu den Konsumgütern gehören die Lieferung von Strom, Gas und Wasser



Bevor der Stromzähler säumiger Kunden gesperrt wird, setzt die Bad Homburger Inkasso auf ein konsequentes Forderungsmanagement.

Foto dpa

zur Grundversorgung. Stadtwerke tragen schon deshalb eine besondere Verantwortung gegenüber ihren Kunden. Eine Strom- und Gaslieferungsperre kommt deshalb nur als letzter Ausweg in Betracht, wenn Kunden sich einer einvernehmlichen Lösung verweigern. Sie nehmen in letzter Konsequenz die Sperrung in Kauf. Soziale Härtefälle werden dabei besonders berücksichtigt. Die Masse der Kunden lebt jedoch nicht in prekären finanziellen Verhältnissen. Sie haben Schwierigkeiten, mit den zur Verfügung stehenden Mitteln gut zu haushalten. Ein professionelles Forderungsmanagement trägt nicht nur dazu

bei, die Rückstände zu minimieren, es wirkt auch präventiv. Die Vorgehensweise in der Inkassobearbeitung sowie die Ansprache und der Umgang mit den säumigen Kunden, müssen deshalb konsequent auf die Unternehmensphilosophie des Auftraggebers ausgerichtet sein. Mit erfolgreichen Mahn- und Inkassoprozessen lassen sich die jährlichen Sperrvorgänge reduzieren, und die Außenstände werden konsequent und kostengünstig eingezogen und überwacht. Relativ problemlos ist die Abgabe und Zusammenarbeit im Bereich der titulierten Fälle im Bestand des Auftraggebers. Die Abgabe dieser

Fälle verschafft unmittelbar Freiräume für andere Tätigkeiten und birgt kein Kostenrisiko, dafür aber Liquiditätschancen. Denn langfristig betrachtet, können hier erhebliche Zahlungsrückflüsse generiert werden. Die Provisionen sind erfolgsabhängig und BHI übernimmt das vollständige Fremdkostenrisiko.

Einvernehmliche Lösungen mit den Kunden

Weitere Möglichkeiten der Zusammenarbeit bis hin zur kompletten Auslagerung des gesamten Mahn- und Inkassoprozesses sind: Die Abgabe von Kleinstforderungen unterhalb der Bagatellgrenze. Für Kunden die unbekannt verzogen sind, müssen umfassende Adressrecherchen durchgeführt werden. Auch solche Fälle können von professionellen Dienstleistern kostengünstiger und effizienter bearbeitet werden.

Das Zusammenspiel von schriftlichen Zahlungsaufforderungen und Telefoninkasso ist ein wirksames Instrument, um mit Kunden einvernehmliche Lösungen zu finden. Sofern der Mahnprozess des Auftraggebers ergebnislos bleibt, können solche Vorgänge vor der Sperrung an den Dienstleister übertragen werden, mit dem Ziel, eine einvernehmliche und langfristige Rückzahlungsvereinbarung zu treffen. Bevor kommunale Energieversorger die internen Ressourcen für das Mahnwesen in den kommenden Jahren ausbauen, lohnt sich Überlegungen, einen Teil ihres Forderungsmanagements an spezialisierte Dienstleister auszulagern.

■ Der Autor ist Geschäftsführer der Bad Homburger Inkasso GmbH.

Nord/LB finanziert die Stromnetzübernahme in der Grafschaft Bentheim

Die Verhandlungen mit dem Altkonzessionär waren zäh

Im März 2009 erhielt die nvb Nordhomer Versorgungsbetriebe GmbH (nvb) von den Gemeinden der Samtgemeinden Emlichheim und Uelsen die Konzessionen für den Betrieb von Stromverteilnetzen in den jeweiligen Mitgliedsgemeinden mit einer Laufzeit von 20 Jahren beginnend ab dem 1. Januar 2011.

MICHAEL ANGRICK
MICHAEL JONKER

Die nvb ist ein kommunaler Versorger, an dem 13 Städte und Gemeinden in der Grafschaft Bentheim, unter anderem auch die Samtgemeinden Emlichheim und Uelsen, beteiligt sind. Sie deckt in ihrem Versorgungsgebiet mit den Sparten Gas- und Wasserversorgung, Straßenbeleuchtung, Strom- und Wärmeerzeugung, ÖPNV, Bäderbetrieb sowie Abwasserreinigung weite Teile der öffentlichen Daseinsvorsorge ab. Bis zur Übernahme der neuen Konzessionen wurde die Stromversorgung lediglich in einer Gemeinde des Versorgungsgebiets tätig.

Mit der Stromnetzübernahme wurde ein wichtiger Schritt zur Stärkung des kommunalen Versorgungsunternehmens, aber auch zur Rekommunalisierung gemacht. Durch die bestehenden Beteiligungen der Gemeinden an der bnn Bäderbetriebe Nordhorn/Niedergrafschaft GmbH – Konzernmutter der nvb – vergrößert sich die Einflussmöglichkeit der jeweiligen Gemeinde auf den Stromnetzbetrieb. Darüber hinaus verbleibt die Wertschöpfung in der Grafschaft Bentheim.

Der Kaufpreis wurde über den Rechtsweg herbeigeführt

Nach Unterzeichnung des Konzessionsvertrags mit den Kommunen begannen zähe Verhandlungen mit dem Altkonzessionär der RWE, von dem die entsprechenden Stromverteilungsanlagen übernommen werden sollten.

Neben der Frage, welche Leitungen und Anlagen konkret übergehen sollten und welche bei RWE verbleiben, ging es vor allem um die Frage, in welcher Höhe der angemessene Kaufpreis liegt. Letztendlich wurde die Zahlung eines Vorbehaltskaufpreises in Höhe von zirka 27 Millionen Euro vereinbart. Eine



Überprüfungen an den Trafos von Umspannwerken gehören zum regelmäßigen Sicherheitscheck von Stromnetzbetreibern.

Foto dpa

endgültige Entscheidung über den Kaufpreis sollte über den Rechtsweg herbeigeführt werden.

Für die Finanzierung des Vorhabens wurde schon frühzeitig die Nord/LB in Hannover eingebunden, die gemeinsam mit der Sparkasse vor Ort, der Kreissparkasse Grafschaft Bentheim zu Nordhorn, ein passendes Finanzierungspaket entwickelte. Da musste insbesondere die Unsicherheit über den zu zahlenden Kaufpreis beziehungsweise der von der nvb erwarteten Rückerstattung eines Teils des Preises in Höhe von mindestens 6,5 Millionen Euro nach Gerichtsentscheid berücksichtigt werden.

Die nvb konnte in den Jahren zuvor mit einem Anlagevermögen in Höhe von rund 40 Millionen Euro eine Ge-

samtleistung von rund 55 Millionen Euro erzielen. Aufgrund der guten Profitabilität konnten zudem regelmäßig signifikante Beträge an die kommunalen Anteilseigner ausgeschüttet werden. Allerdings verfügte die nvb aufgrund dieser Ausschüttungen nicht mehr über größere freie Liquiditätsbestände, so dass eine vollständige Fremdfinanzierung des Kaufpreises zusätzlich weiterer Investitionskosten in Höhe von 2,5 Millionen Euro benötigt wurde.

Versorgungsbetriebe mit guter Bonität

Aus Sicht der Nord/LB ist die Fremdfinanzierung eines Netzerwerbs im Hinblick auf die Regulierung der Entgelte

und damit begrenzten Ertragsmöglichkeiten aus dem Netzbetrieb sowie der Unsicherheit über die weitere Entwicklung nach Auslaufen der zweiten Regulierungsperiode in 2018 lediglich bis zu einem maximalen Wert von etwa 60 Prozent des Ertragswerts beziehungsweise dem von der Regulierungsbehörde anerkannten Restwert der Anlagen darstellbar.

Um trotzdem eine hundertprozentige Finanzierungslösung anbieten zu können, stellte die Nord/LB in ihrer Lösung neben den aus der Investition resultierenden zusätzlichen Cashflows auch auf die gute Bonität der Versorgungsbetriebe ab. Unter Ausnutzung von KfW-Mitteln und verschiedener Finanzierungsbausteine konnte eine passgenaue und den Anforderungen

der nvb entsprechende Finanzierungsstruktur mit folgenden Elementen entwickelt werden: Zum einen die Tranche A in Höhe von 18 Millionen Euro gemäß der sich aus dem Businessplan ergebenden höchstmöglichen Tilgungsrate von 0,9 Millionen Euro per anno mit einer Laufzeit von 20 Jahren analog der Konzessionslaufzeit.

Durch Einbindung des KfW-Programms „Kommunal Investieren“ (Nr. 148) konnte außerdem zu vergleichsweise günstigen Konditionen eine Zinsfestschreibung über ebenfalls 20 Jahre angeboten werden; des weiteren die Tranche B in Höhe von fünf Millionen Euro mit einer Laufzeit von zehn Jahren.

Eine Finanzierungszusage für die gesamte Dauer der Konzessionslaufzeit hätte zu wesentlich höheren Konditionen geführt, so dass hier lediglich das Zinsänderungsrisiko mittels Zinssicherung abgedeckt wurde. Nach Ablauf der Finanzierungslaufzeit ist die Tranche B zu refinanzieren.

Finanzierungssicherheit über die Dauer der Laufzeit

Die Rückführung der Tranche erfolgt nach 20 Jahren entweder durch eine erneute Refinanzierung, sofern die Konzession verlängert wird oder bei Beendigung der Konzession aus dem Erlös aus dem Weiterverkauf der Stromverteilungsanlagen oder aus sonstigen Cash Flows der nvb; ferner die Tranche C in Höhe von 6,5 Millionen Euro mit einer Laufzeit von fünf Jahren.

Die Rückführung dieser Tranche soll aus der Kaufpreiserstattung erfolgen. Sollte diese jedoch nicht wie erwartet eintreten, ist die Rückführung aus anderen Cash-flows der nvb beziehungsweise die Refinanzierung vorgesehen. Die individuelle Finanzierungsstruktur bietet der Nordhomer Versorgungsbetriebe GmbH Finanzierungssicherheit über die Dauer der Laufzeit bei gleichzeitiger Flexibilität, eine Kaufpreiserstattung oder sonstige freie Cash-flows für Sondertilgungen zu nutzen.

■ Michael Angrick ist Geschäftsführer der nvb – Nordhomer Versorgungsbetriebe. Michael Jonker ist Mitarbeiter Corporate Finance der Nord/LB.