



**ANJA SPANNAUS** ist Managing Director der Recap Global Investors AG in der Schweiz. Recap („re:cap“) ist ein international tätiges Dienstleistungs- und Beratungsunternehmen zum Management der Anteile und des Betriebs von Erneuerbare-Energien-Anlagen. Zuständig ist Anja Spannaus bei Steuerung, Digitalisierung und Optimierung von Erneuerbare-Energien-Projekten der Recap-Kunden.

Foto: recap

# Prozesse für Rentabilität

Portfolioexpertin Anja Spannaus zur Windparkrendite bei kleiner Marge

TILMAN WEBER

Wirtschaften ohne Puffer beim Kalkulieren von Erträgen und Kosten, das ist die Realität im Wettbewerb der Ausschreibungen, über die Anja Spannaus beim BWE-Web-Seminar Asset- und Portfoliomanagement am 4. und 5. Mai informiert. Sie ist Geschäftsführerin Projektgesellschaften und Teamleiterin im Asset Management des Schweizer Erneuerbare-Energien-Managementdienstleisters Recap („re:cap“). ERNEUERBARE ENERGIEN erklärt sie hier vorab, wie finanztechnische Instrumente die Kontrolle bewahren helfen – und was nie mehr von Hand gerechnet werden darf. Direktvermarktung, Dienstleisterüberwachung, Vertrags- und Fristenmanagement sowie Brennpunkte im Windpark sind weitere Themen des Seminars.

**Mit dem Asset- und Portfoliomanagement gewinnt ein finanzwirtschaftliches Instrument zunehmend Bedeutung für die Windkraft. Warum wird das wichtig?**

» **Anja Spannaus:** Es war immer gleich wichtig. Bei unserem Unternehmen Recap ...

**..., das für institutionelle Investoren als Berater für den Kauf und Verkauf von Erneuerbare-Energien-Projekte agiert und das langfristige Management der Projektgesellschaften verantwortet ....**

» **Anja Spannaus:** ... nutzen wir das Asset- und Portfoliomanagement von der ersten Minute an. Wir sind

„Da Margen der Erneuerbaren im Wettbewerb kleiner werden, sind kaum Puffer in den Wirtschaftlichkeitskalkulationen. Von Tag eins an müssen die Parks gut aufgestellt sein.“

damit für unser eigenes Portfolio gestartet, als es noch aus Solaranlagen von unter 100 Megawatt bestand. Unsere Fonds sind für Zeiträume von rund 20 Jahren Betriebszeit investiert. Wir setzen auf eine längerfristige Buy&Hold-Strategie – statt nach drei bis fünf Jahren die Investments gewinnbringend zu verkaufen und nur bilanziell zu optimieren. Heute betreuen wir die Projekte unserer Kunden in sieben verschiedenen Ländern: In Deutschland, Frankreich, Spanien, Schweden, Finnland, Dänemark und den Niederlanden. Dabei haben wir für Wind- und Solarparks teilweise die gleichen Betriebsführer engagiert, es aber mit ganz unterschiedlichen nationalen Rechtssystemen zu tun: mit daraus resultierenden verschiedenen Einspeiseregimen, Umweltauflagen, Monitoring- und Berichtspflichten, Partnern und Sprachen. Am Ende wollen wir immer die von den Investoren erwarteten Kennzahlen und Ausschüttungen zeigen. Das Asset- und Portfoliomanagement soll das von oben auf der Investorenebene nach unten in die Projekt-Ebene sicherstellen.

**Ist ein derartig Kennzahlen-orientiertes Management nur etwas für größere Fonds?**

» **Anja Spannaus:** Es ist für alle Eigentümer schon ab weniger Parks wichtig. Sobald ich mehr als fünf Projekte gut im Blick behalten muss und diese über verschiedene Länder verteilt sind, unterschiedliche Betriebsführer im Einsatz oder mehrere Hersteller involviert sind, muss ich für Transparenz sorgen. Wichtig werden dann gute Prozesse und Eskalationsstufen: Die kaufmännischen Betriebsführer erledigen

bereits alles von den eingehenden Korrespondenzen, zum Beispiel mit der Versicherung oder den Wartungsunternehmen, bis hin zur Buchhaltung. Sobald Entscheidungen oder Steuerungsfragen des Managements anstehen, braucht es verlässliche Prozesse, um diese Entscheidungen treffen zu können. Schon bei einem kleinen Versicherungsschaden stehen viele Schritte an, von der groben Analyse dazu, wie lange ein Schaden anhalten wird, bis hin zur vielleicht erforderlichen Information an die Bank, wenn ein erwartbar längerer Schaden die finanzielle Performance beeinflusst.

**Hat die Branche zu dieser Prozessorientierung noch Professionalisierungsbedarf?**

» **Anja Spannaus:** Ja und natürlich bieten wir bei Recap hier Beratung an. Grundsätzlich haben alle erfahrenen Betreiber von Erneuerbaren schon lange diese Professionalisierung vollzogen. Neu ist aber, dass das Thema früher nur eines der Betreiber war – jetzt wird es auch das eines Projektentwicklers. Da heute Ausschreibungen für konstanten Preisdruck sorgen und die Margen der Erneuerbaren im Wettbewerb immer kleiner werden, sind kaum noch Puffer in den Wirtschaftlichkeitskalkulationen. In einem extrem engen Preis- und Kostengefüge ist alles relevant. Einen Puffer, damit ein „verlorener“ Cash-Flow sich wieder erholen kann, gibt es nicht mehr. Von Tag eins an müssen die Parks kaufmännisch und technisch perfekt aufgestellt sein.

**Verschieben sich auch die Gewichtungen der Kriterien, die den Erfolg begründen?**

» **Anja Spannaus:** Grundsätzlich gilt, dass früher die richtige Technik eines Parks als zunächst wichtiges Merkmal einer Projektierung galt sowie eine gute technische Betriebsführung. Doch der kaufmännische Betrieb hat nun mindestens gleiche Relevanz: In welche Unternehmensformen sind die Projekte zu strukturieren? Wie lässt sich die Liquidität steuern, damit auf den Konten immer ausreichend Mittel sind, um rechtzeitig zu agieren? Wie viel Rendite lässt sich ausschütten, und wie oder bis wann lässt sich das Geld wieder verdienen? Habe ich ein Monitoring, das immer im Blick behält, falls sich irgendwo umweltrechtliche Betriebsauflagen ändern? Und wie behalte ich die technische Regulatorik im Blick: Anlagenfernsteuerung, bedarfsgerechte Nachtkennzeichnung, Stromsteuer und EEG-Umlage, Einspeisemanagement bei überlasteten Netzen ... Und für Altanlagen stehen Entscheidungen zum Repowering, dem Austausch alter gegen neue Windenergieanlagen, an. Oder, ob es Verlängerungsoptionen für den Weiterbetrieb gibt. Hier muss die Projektplanung nicht zwei, sondern eher sechs Jahre vorher anfangen, um strategisch richtige Entscheidungen zu treffen.

„Hat sich bei den Daten ein Fehler eingeschlichen, können wir den manuell nicht mehr suchen. Digitalisierung lässt diesen mit einem Klick aufspüren und beheben.“

**Klingt, als bräuchte es für das Monitoring so vieler Faktoren komplexe Rechenprogramme und enorme Computerkapazität – oder sehr viel Personal ...**

» **Anja Spannaus:** Effizientes Asset- und Portfoliomanagement braucht gut ausgebildetes und sehr erfahrenes Personal. Es muss die Koordination zwischen dem Finanz- und dem technischen Controlling bewerkstelligen. Wir brauchen an dieser Nahtstelle technische und Wirtschaftsingenieure, Juristen, BWL-er, Kaufleute, Mitarbeiter aus technischen Einzelsparten der Erneuerbaren-Branche und Gutachter, auch mal Meteorologen. Ich selbst habe Politik mit Europarecht und Wirtschaftspsychologie studiert. Wir haben ein junges Team aus allen Fachbereichen der Erneuerbaren, deren Herz für die Sache schlägt.

Aber natürlich können wir nur dann gut arbeiten, wenn wir gute digitale Programme dafür haben. Bei Recap hatte sich die digitale Infrastruktur begonnen herauszubilden, als wir 2013 damit starteten, unsere ganze Post zu digitalisieren. Heute verarbeiten wir alle Dokumente und Korrespondenzen in einem Dokumentmanagementsystem. Wir haben eine Buchhaltungssoftware so umgearbeitet, dass sie uns Finanzkennzahlen nicht nur mit der Bilanzbrille, sondern zugleich in der Liquiditätsbetrachtung wahrnehmen lässt und so jederzeit beantworten kann, ob eine Projektgesellschaft ihre Zahlungsverpflichtungen bedienen kann.

**Recap hat ein großes Portfolio, für das sich durch gutes Controlling umso mehr gewinnen lässt. Für kleinere Portfolien ist das weniger der Fall?**

» **Anja Spannaus:** Ja. Es braucht eine bestimmte Größe, damit der Mehrwert die Ausgaben übersteigt. Kleine Portfolien brauchen das alles nicht, so lange sie mit Excel-Tabellen die Daten ausreichend beherrschen und Betriebsführerberichte verarbeiten können. Schauen wir bei Recap beispielsweise auf die Liquiditätsplanung, ist es unmöglich, alles Wichtige auf annähernd 200 Konten zu erfassen. Es wird bei zunehmender Komplexität immer wichtiger, manuelle Arbeiten zu verringern. Hat sich bei den Daten ein Fehler eingeschlichen, können wir den manuell nicht mehr suchen. Digitalisierung lässt diesen Fehler mit einem Klick aufspüren und beheben. ■

**Der BWE gibt am 4./5. Mai das Web-Seminar Asset- und Portfoliomanagement in Windparks.**

**Weitere Informationen:**

[bwe-seminare.de](http://bwe-seminare.de)  
[svg.to/assetPortfolio](http://svg.to/assetPortfolio)