



Der smarte Netzbetreiber

Entwicklung und Etablierung
nicht-regulierter Dienstleistungen für weiteres Wachstum

Neue Wege gehen

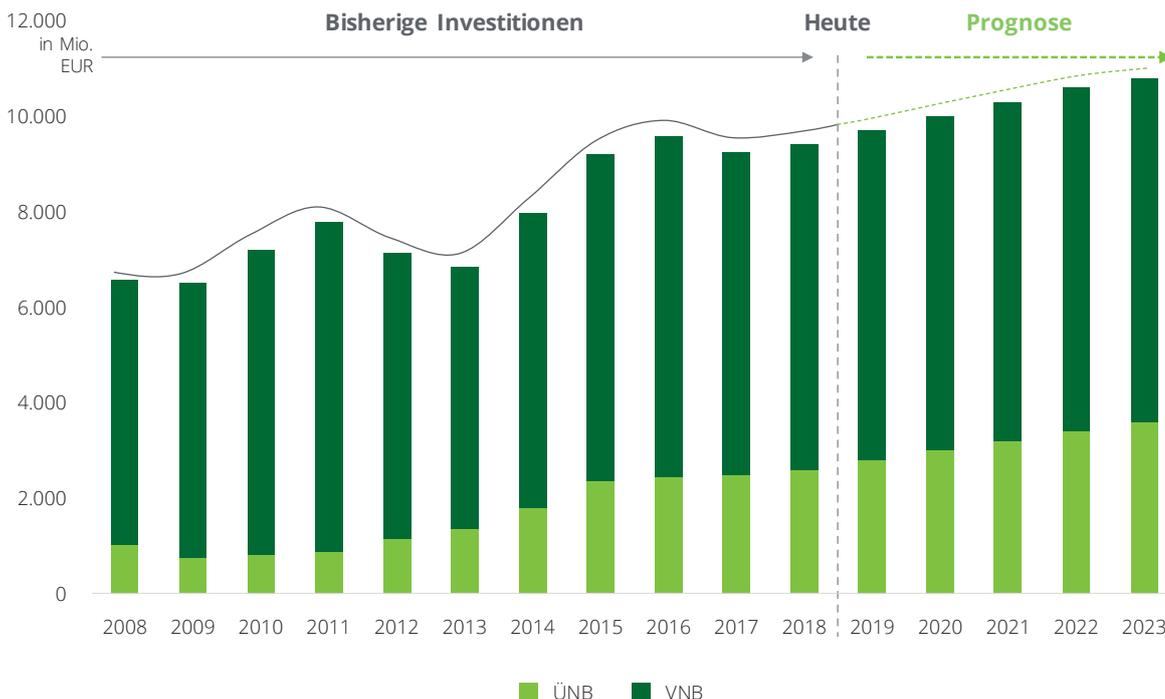
Die Senkung der Eigenkapitalzinssätze führt bei Netzbetreibern zu einer Reduzierung der Rendite und somit zu einem erhöhten Margendruck. Abgemildert wird dieser Effekt für die Stromsparte in den nächsten Jahren durch die geplanten Investitionen für den Netzaus- und -umbau, bedingt durch die Energiewende. Diese Investitionen führen zu einer Erhöhung des kalkulatorischen Eigenkapitals und steigern somit die kalkulatorische Eigenkapitalverzinsung. Der Margendruck bleibt jedoch auch hier weiterhin bestehen (s. Abb. 1).

Ein Blick in die Zukunft lässt erahnen, dass sich der Margendruck auch in der Stromsparte weiter verschärfen wird. Grund: Der von der Energiewende ausgelöste Netzaus- und -umbau ist in diesem Ausmaß zeitlich begrenzt und wird zukünftig wieder sinken bzw. stagnieren. Für die Netzbetreiber könnte dann der Substanzverzehr höher sein als die Investitionen in das Netz, so wie es in der Gassparte bereits heute teilweise der Fall ist. Die so verursachte Kombination aus rückläufigem kalkulatorischen Eigenkapital und niedrigem Eigenkapitalzinssatz wirken sich erheblich auf das Unternehmensergebnis aus.

Um in Ergänzung zu den sonstigen Optimierungsmöglichkeiten eine profitable EBIT-Entwicklung sicherstellen zu können, müssen sich die Netzbetreiber daher die Frage stellen, wie sie nachhaltig zusätzliches EBIT generieren können.

Eine vielversprechende Option ist hierbei der Aufbau eines nicht-regulierten Bereichs innerhalb des Unternehmens: Hier werden Dienstleistungen für Haushalte, Industrieunternehmen und (kleinere) Netzbetreiber erbracht. Deren Aufwendungen und Erträge bleiben bei der regulatorischen Kostenprüfung unberücksichtigt.

Abb. 1 – Investitionen in Neu- und Ausbau sowie Erhalt und Erneuerung von Stromnetzen



Der nicht-regulierte Bereich

Im regulierten Netzgeschäft wird die Erlösobergrenze von der Regulierungsbehörde festgelegt. Zusätzliche Gewinne können nur durch besonders effizientes und strategisches Wirtschaften innerhalb einer Regulierungsperiode sowie einer intelligenten Anwendung des Regulierungsrahmens erzielt werden.

Im nicht-regulierten Geschäft verhält sich dies anders. Hier können die Gewinne vom Netzbetreiber vollständig einbehalten werden. Bedingung: Sie müssen vom regulierten Netzgeschäft klar abgegrenzt werden (s. Abb. 2).

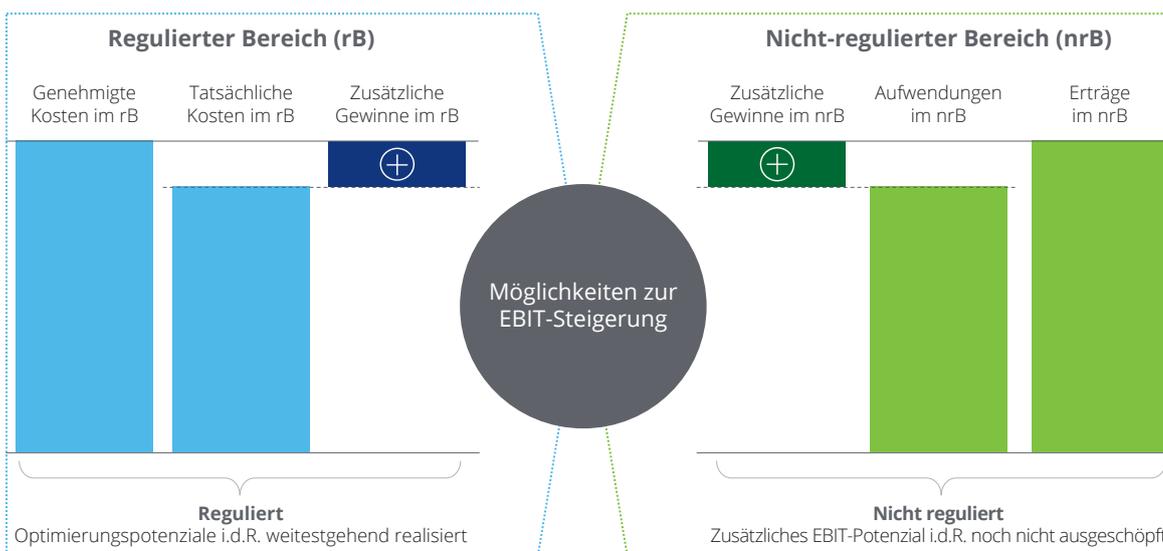
Während das regulierte Netzgeschäft aufgrund der Monopolstellung mit weniger Risiken behaftet ist, weist der nicht-regulierte Bereich ein erhöhtes unternehmerisches Risiko auf, da man sich hier dem klassischen Wettbewerb stellen muss. Nicht nur die Gewinne, sondern auch die Verluste können unmittelbar in das Unternehmensergebnis mit einfließen.

Aber: Diese Risiken lassen sich durch eine systematische Bewertung der Absatzmärkte sowie der eigenen Stärken und Schwächen begrenzen. Vielmehr ergeben sich Erfolg versprechende Chancen, neue Geschäftsfelder profitabel aufzubauen. So kann, in Ergänzung zum regulierten Netz-

geschäft, eine nachhaltige EBIT-Entwicklung sichergestellt werden.

Beispiele hierfür sind einerseits neue Geschäftsfelder wie Blockchain, Microgrids und Demand-Side-Management, die sich derzeit noch im Aufbau befinden. Andererseits gibt es auch etablierte Geschäftsfelder, z.B. die Unterstützung bei der Planung, Projektabwicklung und Instandhaltung von Hardwareprodukten wie Gasniederdruckleitungen, Transformatorstationen oder Stromnetzen.

Abb. 2 – Schematische Darstellung von Möglichkeiten zur EBIT-Steigerung



Aktuelle Entwicklungen im nicht-regulierten Bereich

Trotz dieser vielversprechenden Chancen lassen viele Netzbetreiber den nicht-regulierten Bereich derzeit noch unbesetzt und konzentrieren sich ausschließlich auf ihr Kerngeschäft. Ein Hauptgrund hierfür ist die auf den ersten Blick zufriedenstellende wirtschaftliche Lage der Netzbetreiber, die aus dem florierenden Netzaus- und -umbau resultiert.

Da sich die Unternehmensziele häufig bereits mit den geplanten CAPEX-Zuwächsen erfüllen lassen, wird oftmals kein akuter Handlungsbedarf für zusätzliches EBIT gesehen. Der Anreiz, neue Geschäftsfelder zu ergründen, scheint daher für einige Netzbetreiber aus kurzfristiger Perspektive noch nicht stark genug, um das vermeintliche Risiko und den Aufwand eines nicht-regulierten Bereichs einzugehen.

Es ist jedoch entscheidend, sich hier bereits heute zu etablieren. Der Markt an nicht-regulierten Dienstleistungen wird sich in den kommenden Jahren rasant entwickeln. Der Aufbau einer entsprechenden Sparte ist somit ein wichtiges strategisches Element für die zukünftige Marktpositionierung der einzelnen Netzbetreiber und deren EBIT-Entwicklung.

Unsere Ansätze für einen erfolgreichen nicht-regulierten Bereich

Steigern Sie Ihre Chancen und minimieren Sie Ihre Risiken. Hierfür steht Ihnen ein erfahrenes und interdisziplinäres Deloitte-Team mit Spezialisten aus allen Bereichen der Energiewirtschaft zur Verfügung.

Im Folgenden erhalten Sie einen Überblick über unsere Services in diesem Themenfeld.

I. Schaffung der allgemeinen Voraussetzungen für den nicht-regulierten Bereich

Für einen effizienten Betrieb ist vorab ein Grundgerüst aufzubauen. Die Ausgestaltung des nicht-regulierten Bereichs kann in unterschiedlichsten Organisationsmodellen erfolgen. Hier ist eine Vielzahl an organisatorischen, buchhalterischen und vor allem auch regulatorischen Fragestellungen zu beantworten. Je nachdem, welche Strukturen innerhalb Ihres Unternehmens bestehen, sind diese abzuwägen und an Ihre Bedürfnisse anzupassen.

Hierbei hat sich unser Workshop-Konzept bewährt, in dem wir gemeinsam mit Ihnen die wesentlichen Schwerpunktthemen identifizieren, die bei der konzeptionellen Ausgestaltung des nicht-regulierten Bereichs zu bearbeiten sind. Für diese Schwerpunktthemen sind anschließend die Lösungsräume aufzuspannen sowie die bestehenden Lösungsvarianten im Rahmen von Workshops zu diskutieren und zu bewerten, um darauf aufbauend die für Sie optimalen Lösungen ableiten zu können.

Die Schwerpunktthemen sollten hierbei mindestens die folgenden drei Bereiche abdecken:

- Finanzbuchhaltung und Controlling
- Aufbau- und Ablauforganisation
- Regulierungsmanagement

Schwerpunktthema „Finanzbuchhaltung und Controlling“

Um den Anforderungen an die Rechnungslegung und Buchführung gerecht zu werden, sind für den nicht-regulierten Bereich ein separater Buchungskreis bzw. separate Konten anzulegen. Hier sollen zukünftig alle Aufwendungen und Erträge dieses Bereichs erfasst werden. Um Transparenz über die Rentabilität der einzelnen nicht-regulierten Produkte zu erhalten, ist diese Sparte hierbei im Sinne eines Profit-Centers aufzubauen. Dadurch können Gewinn und Verlust bringende Dienstleistungen identifiziert und zielgerichtet gesteuert werden.

Wir unterstützen Sie aktiv bei der Ausgestaltung Ihrer Rechnungslegung und Ihres internen Controlling-Systems. Unsere Erfahrung hilft Ihnen dabei, zukünftig einen effizienten Betrieb des nicht-regulierten Bereichs gewährleisten zu können. Hierbei klären wir gemeinsam mit Ihnen u.a. die Frage, ob und wenn ja, welche Assets dem Bereich zuzuordnen sind und wie das zukünftige Kostenrechnungssystem der nicht-regulierten Sparte aufzubauen ist. So können Sie später die richtigen Entscheidungen auf Basis einer zielgerichteten Informationsbereitstellung treffen.

Schwerpunktthema „Aufbau- und Ablauforganisation“

Im Hinblick auf die Integration des nicht-regulierten Bereichs in die Gesamtorganisation stehen unterschiedliche Gestaltungsformen zur Auswahl. Grundsätzlich kann eine Projektorganisation oder eine Linienorganisation gewählt werden. Oftmals bietet sich auch eine Mischform an. Hier werden einzelne Mitarbeiter wie z.B. die Vertriebler direkt dem nicht-regulierten Bereich zugeordnet, wohingegen die leistungserbringenden Mitarbeiter, wie z.B. die Projektierer, weiterhin beim regulierten Netzgeschäft verortet bleiben und ihre erbrachten Leis-

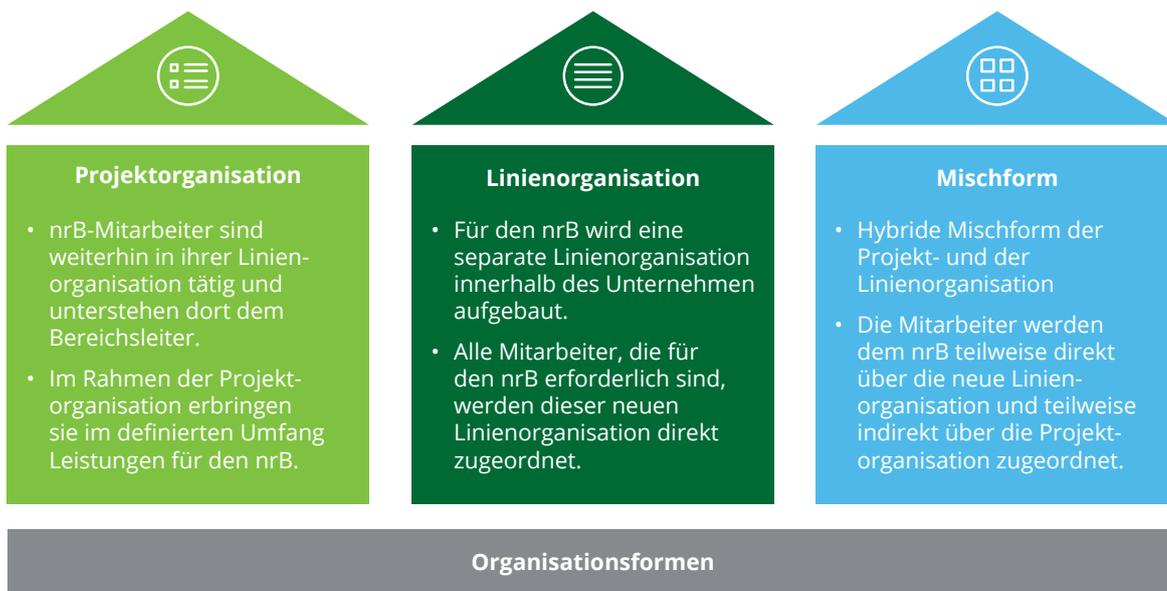
tungen im Zuge der Stundenschreibung – unter Berücksichtigung der regulatorischen Implikationen – dem nicht-regulierten Bereich weiterberechnen (s. Abb. 3).

Zur Sicherstellung einer auf Sie zugeschnittenen organisatorischen Ausgestaltung des nicht-regulierten Bereichs werden wir Ihre bestehenden Strukturen berücksichtigen sowie gemeinsam mit Ihnen die neuen Zuständigkeiten festlegen und gegenüber Ihren bestehenden Organisationseinheiten sinnvoll abgrenzen. Da die Ressourcen in der Regel nicht unerschöpflich zur Verfügung stehen, sind hierbei auch die Zugriffsrechte auf diejeni-

gen Mitarbeiter zu regeln, die nicht direkt dem nichtregulierten Bereich zugeordnet sind. Nur wenn die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten klar geregelt sind, kann ein effizientes Arbeiten gewährleistet werden.

Neben der Aufbauorganisation sind insbesondere auch die ablauforganisatorischen Aspekte zu berücksichtigen. Hier unterstützen wir Sie u.a. bei der Ausgestaltung der Vertriebsprozesse, die für Erschließung der externen Märkte sowie für die Akquisition, Abwicklung und Abrechnung der nicht-regulierten Leistungen erforderlich sind.

Abb. 3 – Organisationsformen für die Ausgestaltung des nicht-regulierten Bereichs



Schwerpunktthema „Regulierungsmanagement“

Die Beachtung der regulatorischen Themen ist aus unserer Sicht essenziell, um im Bereich der nicht-regulierten Dienstleistungen erfolgreich zu sein.

Die regulatorischen Vorgaben betreffen grundsätzlich nur die regulierten Tätigkeiten der Strom- und Gasverteilung bzw. der Stromübertragung und des Gastransports. Bei der Entwicklung der nicht-regulierten Dienstleistungen gibt es aber immer wieder Schnittpunkte des regulierten mit den nicht-regulierten Bereichen. Dies betrifft u.a. die Verrechnung von Leistungen, die von Ersterem für den anderen Bereich erbracht werden. Je nachdem, wo die leistungserbringenden Personen (z.B. der oben genannten Projektierer) bzw. die eingesetzten Assets angesiedelt sind, ergeben sich regulatorische Themen, die zu berücksichtigen

sind. Gleiches gilt für die regulatorischen Vorgaben, die sich zukünftig aus der Überarbeitung der Strombinnenmarkt-Richtlinie ergeben werden. Auch können neue regulatorische Themen folgen, die bei Aufbau und Weiterentwicklung des nicht-regulierten Bereichs zu berücksichtigen sind.

Diesbezüglich haben wir intensive Erfahrungen aus anderen Projekten zur regulatorischen Ausgestaltung von Dienstleistungen gesammelt und bringen unsere Expertise Gewinn bringend in die Entwicklung Ihrer nicht-regulierten Dienstleistungen mit ein.

II. Identifikation und Einführung geeigneter Produkte

Um den wirtschaftlichen Erfolg gewährleisten und die unternehmerischen Risiken minimieren zu können, muss die Auswahl potenzieller Produkte sorgfältig organisiert und systematisch erfolgen. Der Auswahlprozess zur Potenzialermittlung für neue Produkte bildet die Grundlage für den späteren wirtschaftlichen Ertrag. Seine Bedeutung ist dementsprechend hoch zu priorisieren.

Unser Vorgehensmodell bei der Produktidentifikation und -einführung sieht ein Prozedere in fünf Schritten vor, bei dem alle Stärken und Schwächen Ihres Unternehmens sowie alle Chancen und Risiken analysiert werden. Hier werden zu Beginn der gesamte Ideenraum aufgespannt und anschließend sukzessive die profitabelsten und ertragsreichsten Produkte identifiziert und umgesetzt (s. Abb. 4).

Abb. 4 – Stufenmodell zur Produktidentifikation und -einführung



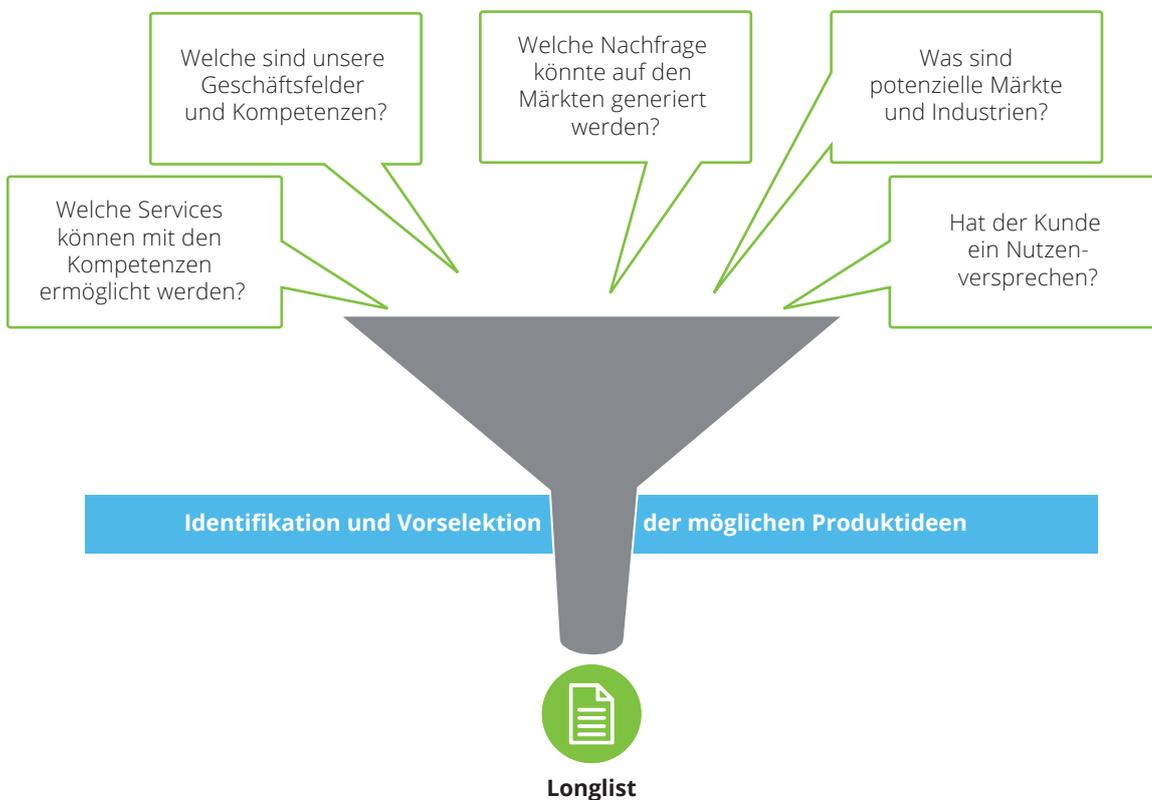
Schritt 1: Aufspannen Produkt-Matrix und Vorselektion der möglichen Produkte

Zur Identifikation potenzieller Produkte, die über den nicht-regulierten Bereich vermarktet werden können, sind strukturierte Interviews mit den Fachbereichen zu führen. Ausgehend von deren Kerngeschäft sind Optionen abzuleiten und

zu klassifizieren, z.B. in Nutzung bereits vorhandener oder noch aufzubauen-der Assets bzw. Personalressourcen (s. Abb. 5). Die Ergebnisse der „Longlist“ sind anschließend hinsichtlich ihres Potenzials zu bewerten. In Anbetracht der Vielzahl möglicher Produkte sind hierbei tunlichst einfach bewertbare Kriterien zu wählen. Diese (z.B. Vereinbarkeit mit

Unternehmensstrategie, regulatorische Machbarkeit und Realisierungspotenzial) sollten dabei eine möglichst große Filterwirkung entfalten, um die Anzahl an Produkten, die auf die „Shortlist“ übertragen werden, angemessen zu halten. Als Ziel hat sich hierbei ein Wert von maximal zehn Produkten bewährt, welche anschließend im Detail zu evaluieren sind.

Abb. 5 – Identifikation und Vorselektion von Produktideen



Schritt 2: Konkretisierung und Bewertung der Produktideen

Nach der Identifizierung der erfolgversprechendsten Produktideen führen wir eine systematische Beurteilung derselben im Rahmen von Wettbewerbsanalysen durch (s. Abb. 6). Hierbei werden eine Vielzahl an Aspekten und Indikatoren wie z.B. potenzielle Marktteilnehmer und -größe, technische, regulatorische und

betriebswirtschaftliche Kennziffern sowie Prognosen über Marktentwicklungspotenziale im Detail untersucht.

Die abschließende Bewertung erfolgt im Rahmen von interdisziplinären Workshops, in denen die einzelnen Produktideen auf Basis zuvor festgelegter Bewertungskriterien systematisch evaluiert werden. Ziel ist es, eine priorisierte Shortlist mit z.B. drei

favorisierten Produktideen zu generieren, für die anschließend konkrete Business Cases erstellt werden. Grundsätzlich können auch mehrere Produktideen parallel weiter vorangetrieben werden, entsprechende Erfahrung haben jedoch gezeigt, dass eine Konzentration auf einige wenige zu besseren Ergebnissen führt.

Abb. 6 – Schematische Darstellung einer Portfolio-Analyse



Schritt 3: Ausarbeitung von Business Cases

Zur genaueren Potenzial- und Erfolgsabschätzung erstellen wir im dritten Schritt gemeinsam mit Ihnen die konkreten Business Cases, die als Grundlage für die folgenden Managemententscheidungen (Go-/No-Go-Entscheidung) dienen bzw. eine umfängliche Erfolgsabschätzung und finale Auswahl der Produkte ermöglichen (s. Abb. 7). Hierbei ist anzuführen, dass der Ausgestaltungsumfang der einzelnen Business Cases abhängig von der jeweiligen Produktidee ist und in seiner Komplexität entsprechend variieren kann. Neben der Problemformulierung bzw. eigentlichen Herausforderung ist es essenziell, die Lösung zu skizzieren, die damit verbundenen Kosten, Nutzen als auch Risiken zu berechnen und schlussendlich den jeweiligen Zeitplan zur Umsetzung der Idee zu erstellen. Insbesondere mit Blick auf ein effektives und effizientes Controlling der Maßnahme müssen Steuerungsgrößen und Ziele klar festgelegt werden. Dazu gehören Meilensteine

genauso wie Messgrößen zur fortlaufenden Steuerung bereits eingesetzter Ressourcen. Nach der Ausarbeitung der Business Cases folgt die Entscheidung über die weitere Verfolgung der konkretisierten Ideen.

Schritt 4: Pilotierung der ausgewählten Produkte

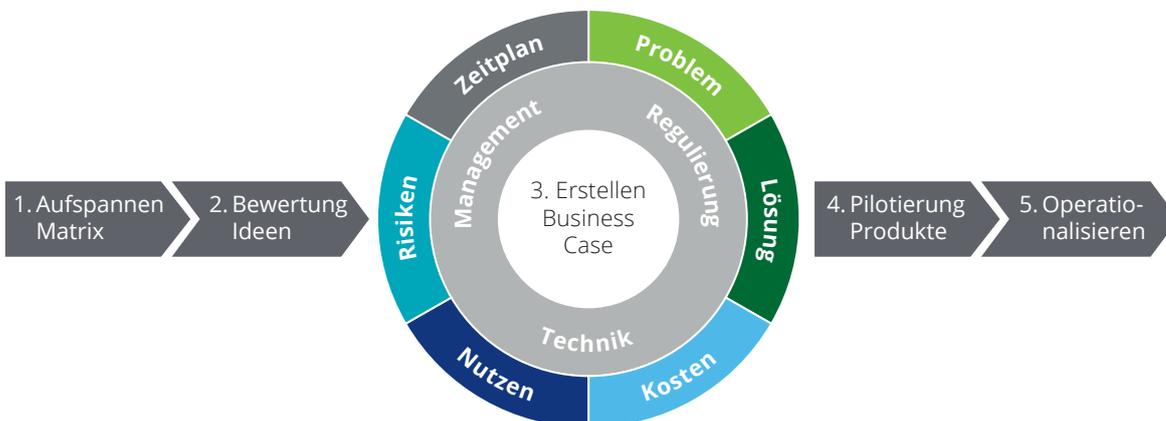
Im Anschluss an Business-Case-Erstellung und Bewertung begleiten wir Sie bei der Pilotierung der einzuführenden Produkte. Hierbei unterstützen wir Sie bei der organisatorischen Implementierung der zu entwickelnden Produkte innerhalb Ihrer bestehenden Strukturen und dem Aufbau der hierfür erforderlichen Controlling-Instrumente. Darüber hinaus begleiten wir Sie bei der erfolgreichen Markteinführung, indem wir gemeinsam mit Ihnen einen Pilot-Partner akquirieren und Sie aktiv bei der Umsetzung des ersten Piloten begleiten. Die hierbei gesammelten Erfahrungen (Lessons Learned) dienen anschließend wiederum als Grundlage für die Operationalisierung der neuen Produkte.

Schritt 5: Operationalisierung der neuen Produkte

Im letzten Schritt begleiten wir Sie bei der Operationalisierung der neuen Produkte. Diese sind nach Abschluss der Pilotphase an die Linie zu übergeben bzw. einzugliedern.

Wie bereits zuvor angeführt, ist zu empfehlen, die nicht-regulierten Produkte als eigenständiges Profit Center zu führen, um die Rentabilität der Produkte fortlaufend überprüfen zu können. Hierzu sind geeignete Controlling-Instrumente für den laufenden Betrieb weiterzuentwickeln, mit deren Hilfe die neuen Produkte überwacht und gesteuert werden können. Nur wenn die Transparenz über alle Aufwendungen und Erträge gegeben ist, kann ein nachhaltiger, wirtschaftlicher Erfolg im nicht-regulierten Bereich gewährleistet werden.

Abb. 7 – Illustrativer Aufbau eines Business Cases



Unsere Erfahrung, Ihr Erfolg

Der Aufbau eines nicht-regulierten Bereichs kann für viele Netzbetreiber unumgänglich werden. Er eröffnet ungeahnte Möglichkeiten, verlangt aber auch ein strukturiertes und umsichtiges Handeln. Potenziale müssen untersucht, Umsetzbarkeiten geprüft und organisatorische Strukturen geschaffen bzw. verändert werden.

Die Analyse von Marktpotenzialen, die Umsetzung von regulatorischen Maßgaben, das Identifizieren von innovativen Lösungen in der Netzwirtschaft sowie die Ausgestaltung des innerbetrieblichen Prozessaufbaus sind die Kernelemente unserer Beratung. Als Kunde profitieren Sie hierbei von unserer umfassenden Expertise in der Industrie sowie unserer bei Netzbetreibern bereits erprobten Methodenkompetenz.

Kontaktieren Sie uns – gerne diskutieren wir mit Ihnen unsere Erfahrungen.

Ihre Ansprechpartner



Dr. Andreas Langer

Partner

Risk Advisory, Leader Power & Utilities

Tel: +49 (0)711 16554 7289

anlanger@deloitte.de



Sascha Wezel

Senior Manager

Power & Utilities

Tel: +49 (0)711 16554 7234

swezel@deloitte.de

Deloitte.

Die Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft („Deloitte“) als verantwortliche Stelle i.S.d. BDSG und, soweit gesetzlich zulässig, die mit ihr verbundenen Unternehmen und ihre Rechtsberatungspraxis (Deloitte Legal Rechtsanwalts-gesellschaft mbH) nutzen Ihre Daten im Rahmen individueller Vertragsbeziehungen sowie für eigene Marketingzwecke. Sie können der Verwendung Ihrer Daten für Marketingzwecke jederzeit durch entsprechende Mitteilung an Deloitte, Business Development, Kurfürstendamm 23, 10719 Berlin, oder kontakt@deloitte.de widersprechen, ohne dass hierfür andere als die Übermittlungskosten nach den Basistarifen entstehen.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen, die nicht geeignet sind, den besonderen Umständen des Einzelfalls gerecht zu werden, und ist nicht dazu bestimmt, Grundlage für wirtschaftliche oder sonstige Entscheidungen zu sein. Weder die Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited, noch ihre Mitgliedsunternehmen oder deren verbundene Unternehmen (insgesamt das „Deloitte Netzwerk“) erbringen mittels dieser Veröffentlichung professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen. Keines der Mitgliedsunternehmen des Deloitte Netzwerks ist verantwortlich für Verluste jedweder Art, die irgendjemand im Vertrauen auf diese Veröffentlichung erlitten hat.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), eine „private company limited by guarantee“ (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen. DTTL und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbstständig und unabhängig. DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Mandanten. Eine detailliertere Beschreibung von DTTL und ihren Mitgliedsunternehmen finden Sie auf www.deloitte.com/de/UeberUns.

Deloitte erbringt Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Risk Advisory, Steuerberatung, Financial Advisory und Consulting für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen; Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 150 Ländern verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und unterstützt Kunden bei der Lösung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen. Making an impact that matters – für rund 286.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsames Leitbild und individueller Anspruch zugleich.