

**Deloitte.**



## **Der smarte Netzbetreiber**

Steigerung des Ergebnisses  
durch intelligentes Regulierungsmanagement



# Herausforderungen für Netzbetreiber

Die Gewinne der Netzbetreiber stehen massiv unter Druck: Die Regulierungsbehörden gehen in der regulatorischen Kostenprüfung zunehmend restriktiver vor und reduzieren damit die Bemessungsgrundlage zur Ermittlung der kalkulatorischen Eigenkapitalverzinsung. Zusätzlich hat die Bundesnetzagentur die zur Anwendung kommenden und in § 7 Abs. 6 und 7 StromNEV bzw. GasNEV definierten Zinssätze um rund ein Viertel abgesenkt.

Folglich verliert ein durchschnittlicher Netzbetreiber aufgrund dieser Faktoren rund ein Viertel seines regulatorisch zugestandenen Gewinns. Des Weiteren ist bereits heute absehbar, dass die Zinssätze – aufgrund ihrer Ermittlungslogik – in der 4. Regulierungsperiode noch weiter absinken werden.

**Abb. 1 – Überblick der Herausforderungen für Netzbetreiber**



Darüber hinaus setzen Entwicklungen in unterschiedlichen Feldern den Netzbetreiber weiter unter Druck.

### Messwesen

Der Rollout intelligenter Messsysteme führt zum Herausfallen konventioneller Ferrarisähler aus den Kosten des Netzbetreibers. Dabei werden die intelligenten Messsysteme dann über die Preisobergrenze abgebildet.

### Zunehmende Dezentralisierung der Energieversorgung

Neue Herausforderungen für die Netzbetreiber, insbesondere was die Netzsteuerung angeht.

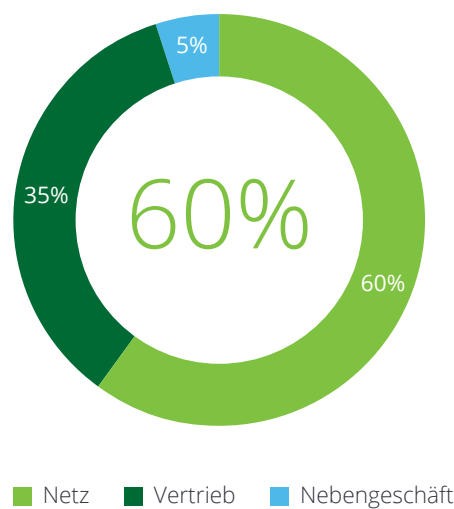
### Dekarbonisierung

Hier stellen sich Fragen um die Kopplung der Energieträger und die Entwicklung von Quartierslösungen.

### Hohe Ergebnisabführung

Viele Netzbetreiber sehen sich mit den Wünschen einer hohen Ergebnisabführung ihrer zumeist kommunalen Gesellschafter konfrontiert.

Abb. 2 – Ergebnisanteile nach Sparten



Quelle: Deloitte-Recherche

### Die zentrale Bedeutung des Regulierungsmanagements

Für viele erfolgreiche Netzbetreiber hat das Thema „Regulierung“ eine zentrale Bedeutung. Grund: Regulatorische Themenstellungen haben oftmals Folgen für den Arbeitsalltag nahezu aller Unternehmensabteilungen.

Mit unserem interdisziplinären Team unterstützen wir Sie in allen Facetten des Regulierungsmanagements. Wir helfen Ihnen abteilungsübergreifend bei der Optimierung Ihrer Prozesse. Dabei haben wir folgende Themen stets im Blick:

- Basisjahroptimierung zur Vorbereitung der Kostenprüfung
- Laufende Optimierung innerhalb der aktuellen Regulierungsperiode
- Strategische Optimierung abseits der Regulierungsperioden

# Unser Leistungsangebot

## Basisjahroptimierung

Auf Grundlage des Basisjahres wird die Erlösobergrenze für die kommende Regulierungsperiode maßgeblich bestimmt. Fehler im Basisjahr können deshalb wirtschaftliche Schäden bis zum Ende der darauffolgenden Regulierungsperiode zur Folge haben.

In der Basisjahroptimierung begleiten wir Sie durch die gesamte Kostenprüfung – von der Vorbereitung auf die Basisjahre bis hin zur Mitteilung des Ausgangsniveaus.

Wir optimieren dabei Ihren handelsrechtlichen Jahresabschluss, Ihren Tätigkeitsabschluss nach § 6b EnWG und die Befüllung Ihres Erhebungsbogens.

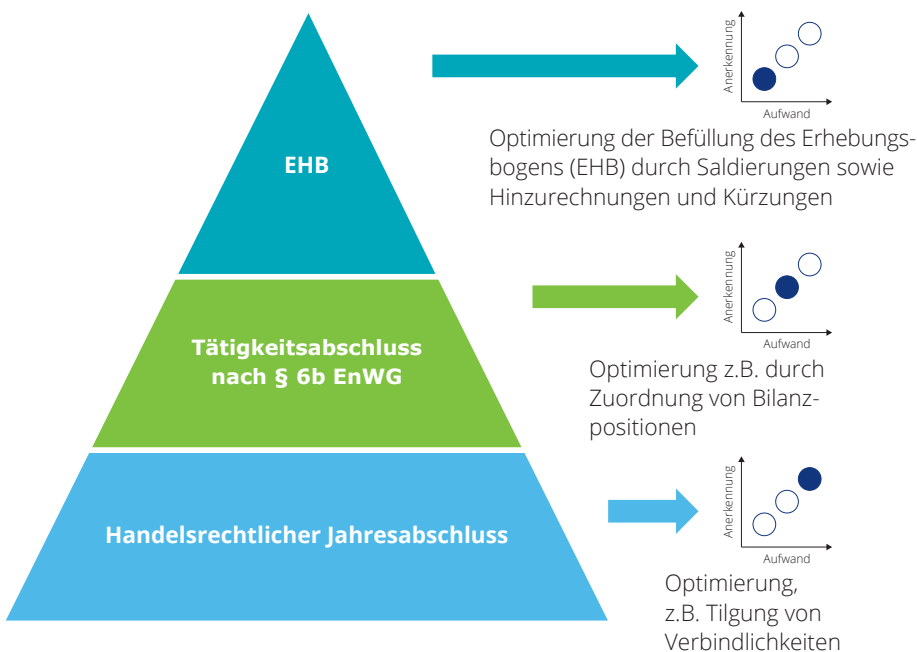
## Leistungen im Rahmen der Kostenprüfung

- Unterstützung bei der Erstellung des handelsrechtlichen Jahresabschlusses z.B. durch die Identifikation von Gestaltungsspielräumen
- Unterstützung bei der Erstellung des Tätigkeitsabschlusses nach § 6 b EnWG
  - Zuordnung und Schlüsselung von Positionen
  - Bewertung der Effekte auf die Netzkosten
- Befüllung Ihres Erhebungsbogens
  - Unterstützung in der operativen Befüllung des Erhebungsbogens bis hin zur kompletten Befüllung Ihres Erhebungsbogens

- Intensive Vier-Augen-Kontrolle zur Identifikation von Auffälligkeiten und Verbesserungspotenzialen
- Simulation des Ergebnisses der Kostenprüfung mit den Deloitte-Tools
- Anhörungsverfahren
  - Prüfung des Anhörungsschreibens
  - Formulierung schriftlicher Stellungnahmen
  - Unterstützung beim Dialog mit den Regulierungsbehörden
  - Analyse und Bewertung von gekürzten Kostenpositionen

Zusätzlich unterstützen wir Sie durch die Bereitstellung praxiserprobter Tools, Schulungen und Workshops. Unser EHB-Tool beispielsweise nimmt den Erhebungsbogen der Regulierungsbehörden zur Grundlage und führt eine Prüfung auf Richtigkeit und Konsistenz der Befüllung anhand von über 200 Prüfschritten durch.

Abb. 3 – Leistungen im Rahmen der Kostenprüfung



### Laufende Optimierung während der Regulierungsperiode

Auch abseits der Kostenprüfung unterstützen wir Sie bei der Optimierung Ihres Netzbetriebs. Ein wichtiger Faktor: das Controlling zwischen den Basisjahren. Denn durch die Regulierung sind die zu vereinnahmenden Erlöse fixiert. Folglich kann das Ergebnis in der Phase nur über die Kosten gesteuert werden. Wir entwickeln mit Ihnen praxisorientierte Steuerungselemente und identifizieren im Abgleich mit dem reg. Mindest-EBIT Stellschrauben zur Optimierung. All das bereiten wir im Steuerungscockpit strukturiert auf.

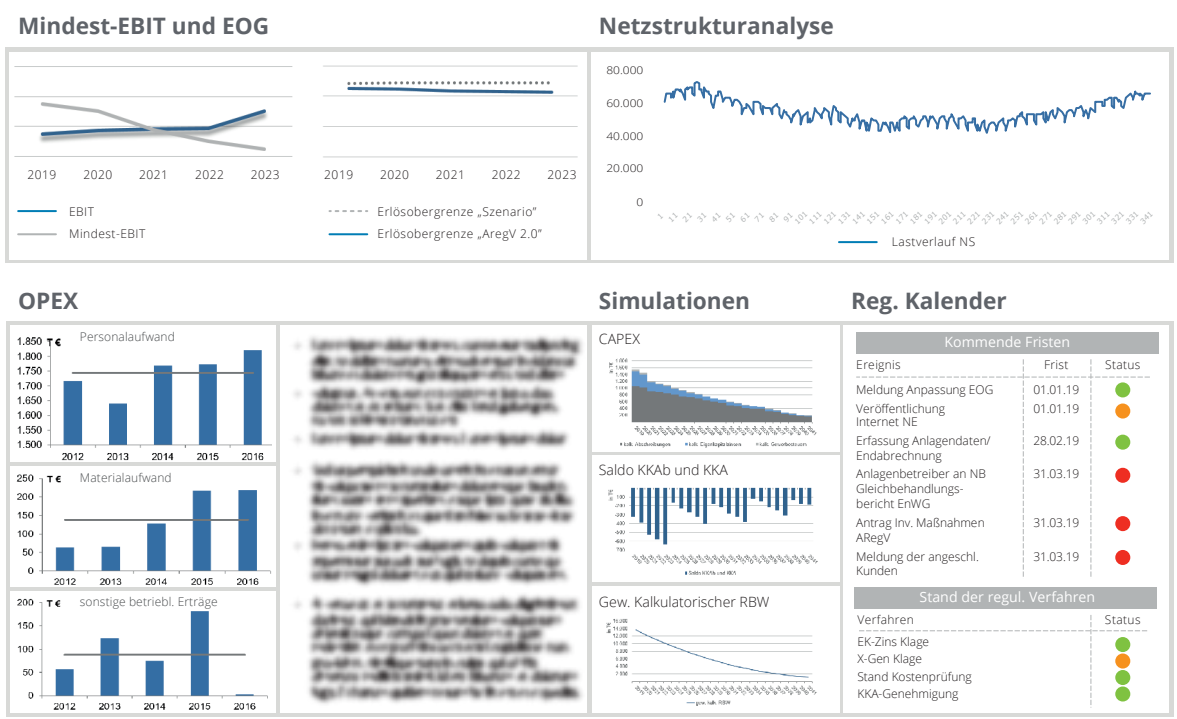
Dabei gilt es, zu identifizieren,

1. wie hoch die seitens der Regulierungsbehörden genehmigten OPEX sind,
2. wie sich diese OPEX aktuell darstellen und
3. welche Über- oder Unterdeckungen daraus entstehen.

Ihr Nutzen: Sie als Netzbetreiber nehmen anstelle einer passiv-reaktiven Rolle eine aktive ein. Deloitte hat hierzu das „Deloitte Regulatorisches Optimierungstool (ROpti)“ entwickelt. Gerne stellen wir Ihnen dieses vor.

Des Weiteren unterstützt Sie Deloitte bei der Steuerung von Dienstleistern und der Optimierung interner Prozesse, um die Effizienz zu steigern.

Abb. 4 – Laufende Optimierung während der Regulierungsperiode



Wir entwickeln gemeinsam mit Ihnen optimale Investitions- und Instandhaltungsstrategien: Zunächst analysieren wir den Status quo auf Basis der letzten Kostenprüfung. Im Anschluss entwickeln wir Ihr Anlagengerüst, Ihre GuV und Bilanz weiter und skizzieren die mittel- und langfristige Entwicklung Ihres Unternehmens.

Auf Basis der Modellierungen leiten wir dann mit Ihnen Optimierungsmaßnahmen ab – für den langfristigen Erfolg Ihres Unternehmens!

In der strategischen Optimierung unterstützen wir Sie zusätzlich bei den folgenden Themen:

**Ausgestaltung Netzgesellschaft**

Regulatorische Beratung zu den Ausgestaltungsformen von Netzgesellschaften, wirtschaftliche Bewertung von Asset- und Personalübertragungen, Optimierung von Leistungsbeziehungen im Konzernverbund

**Kooperationen und Fusionen**

Identifikation von Kooperations- und Fusionspartnern, Analyse und wirtschaftliche Bewertung von Kooperations- und Fusionsmöglichkeiten, Analyse möglicher Synergiepotenziale

**Asset-Management**

Bewertung des Anlagevermögens nach AHK und TNW, Entwicklung von Investitionsstrategien, Bereitstellung von Tools, Durchführung von Szenarienberechnungen und Sensitivitätsanalysen

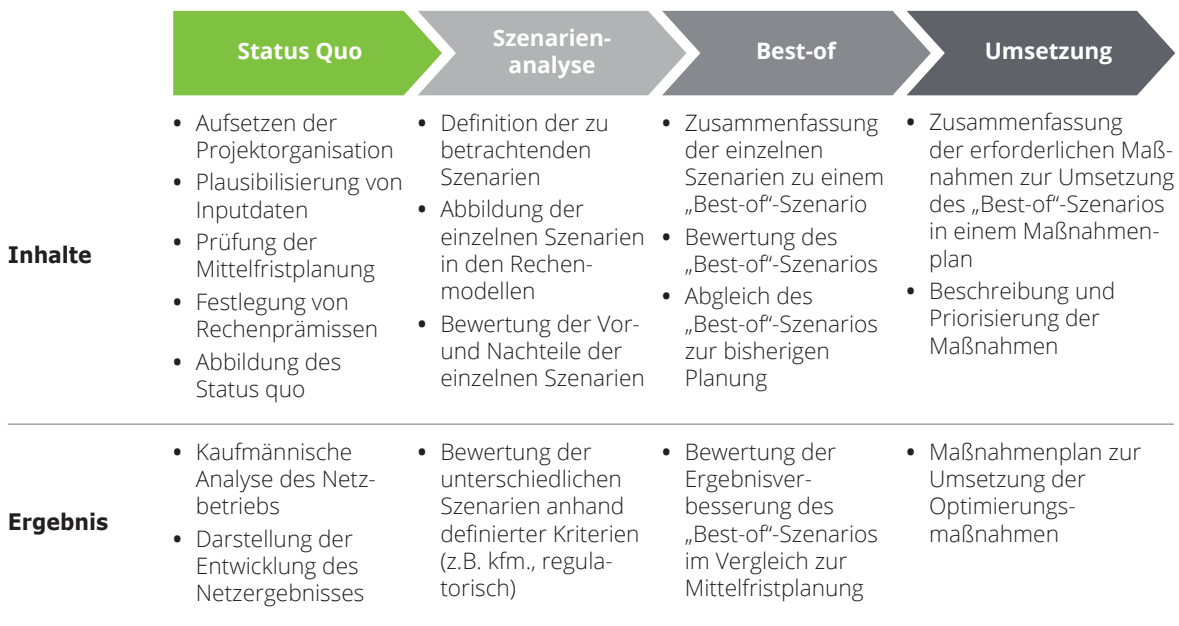
**Organisation**

Analyse der internen Organisation, Identifikation von Schwachstellen und Verbesserungspotenzialen, Umsetzungsbegleitung zu angepasster Aufbau- und Ablauforganisation

**Controlling**

Entwicklung von Gesamtkonzepten zur leistungsorientierten und spartenübergreifenden Steuerung von Netzbetreibern

Abb. 5 – Strategische Optimierung



### **Unser Angebot an Sie**

Sehr gerne unterstützen wir Sie im Rahmen des Regulierungsmanagements zu allen Facetten der Optimierung beim Netzbetreiber. Unser Team an Beratern hat jahrelange Erfahrung in der Energiewirtschaft – insbesondere bei Stadtwerken und Netzbetreibern. Dort haben wir schon umfassende Beratungsprojekte umgesetzt und Kunden durch die Kostenprüfung begleitet.

Im Umgang mit den Regulierungsbehörden der Länder und des Bundes haben wir umfangreiche Erfahrungen. Genau diese Expertise bringen wir zu Ihrem Vorteil ein. Unser Beratungsansatz deckt dabei die Facetten Management, Technologie und Regulierung ab.



# Ihre Ansprechpartner



**Dr. Andreas Langer**

Partner

Risk Advisory, Leader Power & Utilities

Tel: +49 (0)711 16554 7289

anlanger@deloitte.de



**Fabian Melon**

Senior Manager

Power & Utilities

Tel: +49 (0)89 29036 6613

fmelon@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](http://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.