

# Kostentransparenz schaffen

**KOSTENNACHWEIS** In der zweiten Regulierungsperiode rücken Betriebskosten in den Fokus. Wichtig sind marktgerechte Dienstleistungsentgelte zwischen Mutter und Netztochter

Von **ULRICH ROSEN** und **MICHAEL TIMM**, BET Aachen, **MATTHIAS NIEDERPRÜM** und **MARIO DOHR**, ISI Management Consulting, Düsseldorf

Mit Blick auf die zweite Regulierungsperiode werden bei den Strom- und Gasnetzbetreibern aktuell die Weichen für den Kostennachweis in den Basisjahren 2010 bzw. 2011 gestellt. Im Gegensatz zur ersten Regulierungsperiode, in der insbesondere die Kapitalkosten teils empfindlich gekürzt wurden, stehen nun voraussichtlich die Betriebskosten im Fokus der Regulierungsbehörden. Dabei wird es bei gesellschaftsrechtlich entflochtenen Unternehmen insbesondere auch um die Marktgerechtigkeit der Dienstleistungsentgelte zwischen Muttergesellschaft und Netztochter gehen. Im Rahmen der Vorbereitung auf die nächste Kostenprüfung ist ein wachsender Bedarf zu verzeichnen, sich mit ähnlichen Unternehmen zu vergleichen und dazu auf belastbare Struktur- und Kostenkennzahlen zurückzugreifen, die eine Einschätzung der eigenen Position und des eventuellen Anpassungsbedarfs ermöglichen. Nachfolgend werden Möglichkeiten zur Nutzung der bei BET und ISI verfügbaren Datenbank für unterschiedlichste Anwendungen beschrieben, wie sie sich in

der Praxis bereits bewährt haben: Ermittlung von Kostensenkungspotentialen, Neuausrichtung von Netzgesellschaften sowie Bewerbung um Konzessionen und Betriebsführungsverträge.

Alle Netzbetreiber müssen zum sicheren und effizienten Netzbetrieb ähnliche Tätigkeiten durchführen, sind aber hinsichtlich Organisationsstrukturen sehr unterschiedlich aufgestellt. So beziehen beispielsweise die kleinen Netzgesellschaften in erheblichem Umfang technische und kaufmännische Leistungen von der Muttergesellschaft, die in höchst unterschiedlichen Dienstleistungsmodulen und Verrechnungsmodellen vertraglich vereinbart wurden. Vor einem Vergleich mit anderen Unternehmen muss daher erst eine gemeinsame Leistungs- und Kostensystematik gefunden werden. Bewährt hat sich eine Systematik bestehend aus zehn Netz- und sieben Servicebereichen, auf die sich die meisten bestehenden Dienstleistungsverträge von Netzgesellschaften zurückführen lassen (siehe Abbildung).

**Vergleich auf mehreren Stufen** | Mit Hilfe der spartenbezogenen Kostenarten und bereichsspezifischen Strukturmerkmalen lassen sich Vergleiche auf verschiedenen Aggregationsstufen durchführen und die heu-

tige Gestaltung von Umlagen hinterfragen. Die über den Vergleich mit anderen Unternehmen gewonnenen Erkenntnisse über die eigene Struktur lassen sich auch für strategische Unternehmensentscheidungen nutzen, beispielsweise im Rahmen der Neuausrichtung von Netzgesellschaften oder der Bewerbung um Konzessionen und Betriebsführungsverträge.

Aufgrund der 2008 präzisierten Auslegungsgrundsätze der Regulierungsbehörden zur Entflechtung stehen viele Netzbetreiber vor der Entscheidung: „große“ oder „kleine“ Netzgesellschaft. Je nach gewählter Strategie ergibt sich aus der geänderten Zuordnung von Netzeigentum, Funktionen und Personal erheblicher Anpassungsbedarf für die bestehenden Dienstleistungsverträge. Da diese vielfach nach regulierungsstrategischen Aspekten und nicht aus dem Bedürfnis nach einer effizienten und praxistauglichen Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehung entstanden sind, müssen die Dienstleistungsbeziehungen für die Zukunft regulierungssicher gestaltet werden.

**Gewonnene Transparenz nutzen** | Mit Hilfe der Datenbank können die geplanten kaufmännischen und technischen Dienstleistungen modular aufgebaut und unter dem Gesichtspunkt der Marktgerechtigkeit der Dienstleistungsentgelte dimensioniert werden. Die gewonnene Kostentransparenz lässt sich auch im Rahmen von Netzübernahmen nutzbringend verwenden. Indem die eigenen spezifischen Bereichskosten auf das konkrete Mengengerüst des zu übernehmenden Netzes angewendet werden, lassen sich Aussagen über die Wirtschaftlichkeit der Übernahme gewinnen. Auch bei der Bewerbung um technische oder kaufmännische Betriebsführungsverträge sind die spezifischen Bereichskosten eine gute Kalkulationsbasis, da sie modular aufgebaut sind und sich flexibel auf die Bedürfnisse des ausreibenden Unternehmens (einzelne Service- oder Netzaktivitäten oder Full Service) anpassen lassen.

Die vergleichsweise geringe Anzahl von 17 Bereichen und der überschaubare Erhebungsaufwand für Kosten- und Strukturdaten stellen einen sinnvollen Kompromiss zwischen Aufwand und Nutzen dar. Die praktischen Erfahrungen zeigen, dass die unternehmensspezifischen Ergebnisse im Rahmen von Netzentgeltprüfungen, Effizienzsteigerungsprogrammen und Netzübernahmen wichtige Zusatzinformation zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit liefern.

Netzbereich	Servicebereich
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Netzdokumentation</li> <li>● Netzführung</li> <li>● Planung und Projektierung</li> <li>● Netzmanagement</li> <li>● Ablesung</li> <li>● Neubau und Erweiterung</li> <li>● Entstörung</li> <li>● Instandhaltung</li> <li>● Messstellenbetrieb</li> <li>● Sonstiges (Netz)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Materialwirtschaft</li> <li>● Rechnungswesen</li> <li>● Personalmanagement</li> <li>● Infrastrukturmanagement</li> <li>● Informationsverarbeitung</li> <li>● Abrechnung und Forderungsmanagement</li> <li>● Sonstiges (Overhead)</li> </ul>

Die meisten Dienstleistungsverträge lassen sich auf eine Systematik von zehn Netz- und sieben Servicebereichen zurückführen. Grafik: BET