

e | m | w

Energie. Markt. Wettbewerb.

Prozesse & IKT

»Kleine« oder »Große« Netzgesellschaft?

Von **Heinz-Werner Hölscher** und **Florian Schnipkoweit**, SWO Netz,
sowie **Dr. Lukas Schuchardt** und **Dr. Olaf Unruh**, BET

»Kleine« oder »Große« Netzgesellschaft?

Weiterentwicklung der SWO Netz GmbH

Als kommunaler Infrastrukturdienstleister setzt die Stadtwerke Osnabrück AG auf Wachstum. Im Zuge der Unternehmensstrategie hatte sie zum 1. Januar 2013 das bisherige interne Netzmanagement freiwillig als Netzgesellschaft im Pacht- und Dienstleistungsmodell ausgegliedert. Aufgrund diverser regulatorischer Veränderungen und einer systematischen Benachteiligung dieses Modells veranlasste die ausgegründete SWO Netz Ende 2015, die optimale Ausgestaltung der Netzgesellschaft zu überprüfen. Als wesentliche wirtschaftliche Treiber in dem aktuellen Regulierungsregime wurden sowohl die negative Eigenkapital-Verzinsung als auch die Anerkennung von Personalzusatzkosten als dauerhaft nicht beeinflussbar gesehen. Als Ergebnis einer mit der Beratungsgesellschaft BET durchgeführten Analyse wurde 2016 das regulierte Anlagevermögen und das technische Personal von der Muttergesellschaft auf die SWO Netz GmbH überführt.

✎ Von **Heinz-Werner Hölscher** und **Florian Schnipkowitz**, SWO Netz, sowie **Dr. Lukas Schuchardt** und **Dr. Olaf Unruh**, BET

Ab 2006 setzten Energieunternehmen, die nicht der De-minimis-Regelung unterlagen, die von der Bundesnetzagentur (BNetzA) vorgeschriebene Entflechtung in unterschiedlichen Ausgestaltungsformen um. Als Zielstruktur wurde dabei oftmals die

sogenannte „kleine“ Netzgesellschaft im Pacht- und Dienstleistungsmodell (siehe Abb. 1) gewählt. Bei dieser Ausgestaltung verfügte die Netzgesellschaft als 100-prozentige Tochter über kein eigenes Anlagevermögen und nur über einen sehr begrenzten Personalstamm. Aufgrund

des Regulierungsrahmens zeigte sich in den letzten Jahren jedoch, dass diese Organisationsform mit unterschiedlichen Nachteilen verbunden ist. Aus regulatorischer Sicht sind Effekte beim Eigenkapital der Netzgesellschaft sowie bei der Anerkennung der Personalzusatzkosten des verbundenen Dienstleisters (in der Regel die Muttergesellschaft) als dauerhaft nicht beeinflussbar zu nennen. Beide Effekte verringern zumeist die regulatorisch zugestandenen Erlöse.

01 Idealisierte Ausgestaltungsformen einer Netzgesellschaft*

Ausgestaltungsform	Kaufmännisch-/regulatorisches Personal	Technisches Personal (strategisch)	Technisches Personal (operativ)	Reguliertes Anlagevermögen
Klein (Pacht- und Dienstleistungsmodell)				
Mittelgroß (Pachtmodell)				
Groß (vollständige Übertragung)				

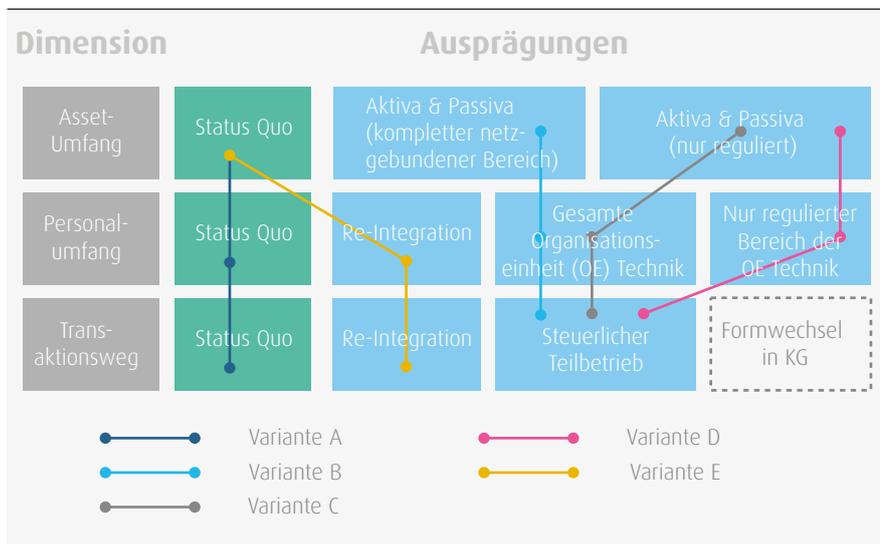
* Prinzipbild, die tatsächliche Ausgestaltung weicht naturgemäß ab.

Dieser Beitrag skizziert am Beispiel der SWO Netz GmbH ein idealtypisches Vorgehen zur Identifizierung einer optimalen Strategie. Dabei werden ausgehend vom Status-Quo mögliche Varianten anhand einer Bewertungsmatrix verglichen und mit Hilfe von ex-ante festgelegten Kriterien das für das jeweilige Unternehmen optimale Modell identifiziert.

Ergebnisoffene Analyse

Um sicher zu stellen, dass die Ergebnisse der Analyse akzeptiert werden, ist es sinnvoll, die Bewertungskriterien und Gewichtung der bewerteten Aspekte vorab zu definieren. Im vorliegenden Fall sollten neben den wirtschaftlichen Effekten auch

02 Untersuchte Varianten einer Netzgesellschaft



die strategischen und organisatorischen Implikationen berücksichtigt werden. Zudem ist es im Fall von so weitreichenden Auswirkungen wie die Reorganisation der Netzgesellschaft und etwaige Überführung des Personals sinnvoll, die Analyse durch externe Berater begleiten zu lassen, um Neutralität sicherzustellen.

Methodisches Vorgehen

Die möglichen Varianten werden zeitnah zum Projektstart mit Hilfe einer morphologischen Matrix erhoben. Den Ausgangspunkt und den Vergleichsmaßstab stellt jeweils der Status quo dar. Dadurch kann in der abschließenden Bewertung mit einer Differenzbetrachtung gearbeitet werden, welche die Bewertung sowohl im quantitativen monetären als auch qualitativen Teil deutlich vereinfacht, da nicht für jede Variante eine vollständige Analyse erfolgen muss.

In Abbildung 2 werden die in diesem Fall betrachteten Varianten mit Hilfe einer morphologischen Matrix dargestellt. Als wesentliche Unterscheidungsdimensionen werden die Bereiche Personal- und Anlagevermögensübergang gewählt. Dazu wurde in einem Workshop die derzeitige Organisationsstruktur analysiert und mögliche Effekte besprochen, die sich durch die Überführung weiterer operativer Einheiten in die Netzgesellschaft ergeben können. Im Status Quo waren die wesentlichen, operativen Einheiten im Bereich Technik innerhalb der Muttergesellschaft zusammengefasst. Die Analyse zeigt, dass operativ eine Spal-

tung der Organisationseinheiten nicht sinnvoll ist. Aus der morphologischen Matrix ergeben sich theoretisch noch weitere Varianten für die Ausgestaltung der Netzgesellschaft. Die für den Einzelfall nicht relevanten Varianten beziehungsweise Kombinationen von Ausprägungen wurden aus dem Untersuchungsrahmen ausgeschlossen.

Bezüglich des Anlagevermögens wird ebenfalls zwischen dem regulierten und dem nicht-regulierten Bereich (Wasser-, Entwässerungs- und Telekommunikationsnetz sowie Straßenbeleuchtung) unterschieden. Die regulatorischen Vorteile können ausschließlich im Bereich des regulierten Anlagevermögens erzielt werden. Deshalb sind in diesem Zusammenhang insbesondere die unterschiedlichen Transaktionswege zu berücksichtigen. Die theoretische Variante einer vollständigen Reintegration des Netzbetreibers in die Muttergesellschaft wurde nicht weiter betrachtet.

Fokus auf wirtschaftliche Effekte

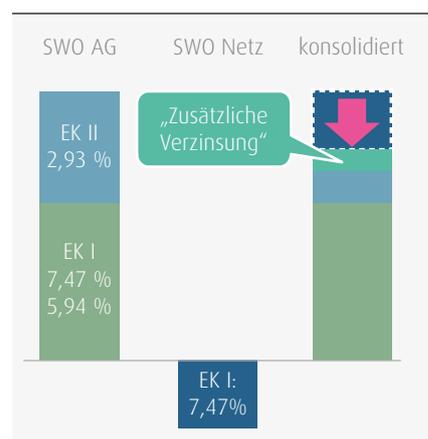
Die wirtschaftlichen Effekte müssen aus handelsrechtlicher, steuerlicher und regulatorischer Sicht betrachtet werden. Zudem bietet es sich an, auf oberster Ebene zwischen Kosten- und Erlöseffekten zu differenzieren. Unter den Kosteneffekten können Einmalkosten (zum Beispiel Transaktionskosten) und langfristige Kosteneffekte (zum Beispiel (Dis-)Synergien) subsummiert werden, die bei der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung berücksichtigt werden müssen. Positive

Erlöseffekte sind im Regelfall sowohl im Bereich des Anlagevermögens als auch bei den Personalzusatzkosten zu erzielen. Alternativen zur Hebung dieser Effekte sind bei der Prüfung im Einzelfall zu berücksichtigen.

Im Bereich des **Anlagevermögens** resultieren die Vorteile aus der unterschiedlichen Berücksichtigung der kleinen und großen Netzgesellschaft im Regulierungsrahmen. Wie in Abbildung 3 dargestellt, wird das Eigenkapital bei der Muttergesellschaft als Dienstleister/Verpächter und bei der Netzgesellschaft regulatorisch getrennt ermittelt. Da eine kleine Netzgesellschaft in der Regel, so auch im Fall der SWO Netz, über kein eigenes Anlagevermögen verfügt und das Umlaufvermögen regulatorisch nur zu einem bestimmten Teil anerkannt wird, ergibt sich aufgrund des höheren Abzugskapitals (zum Beispiel Ertragszuschüsse und Rückstellungen) aus kalkulatorischer Sicht ein negatives Eigenkapital.

Das negative Eigenkapital wird mit dem höheren Zinssatz für Eigenkapital I und Neuanlagen negativ verzinst. Das korrespondierende überschüssige Eigenkapital II auf Seiten des Verpächters wird jedoch nur mit dem geringeren Zinssatz für Eigenkapital II verzinst. Wie die Abbildung verdeutlicht, führt dies bei einer konsolidierten Betrachtung und Reduzierung des EK II somit zu einer höheren Verzinsung. Durch eine Asset-Übertragung auf die Netzgesellschaft kann ein „Tausch“ auf die SWO Netz durchgeführt werden, sodass das Zinsdelta zwischen Eigenkapital 1 (EK I) und Eigenkapital 2 (EK II) ausgeschöpft werden kann. Dieser Effekt ist möglich bis auf Seiten der Netzgesellschaft die optimale Eigenkapitalquote

03 Behandlung Eigenkapital



von 40 % erreicht wird. Danach kann aus regulatorischer Sicht allein auf Basis der unterschiedlichen Zinssätze kein zusätzlicher positiver Effekt erzielt werden. Zur Analyse wurde mit der damaligen Prognose zur Zinsentwicklung gerechnet. Geringere (höhere) Zinsen führen grundsätzlich zu einer Verkleinerung (Vergrößerung) des absoluten positiven Effekts. Die grundsätzliche Aussage bleibt bestehen, die relative Verbesserung kann im Einzelfall abweichen.

Insbesondere bei einer Übertragung des Anlagevermögens sind steuerliche Auswirkungen zu beachten. Hier sind im Einzelfall sowohl Transaktionsweg als auch Effekte aus einer möglichen Differenz zwischen Buch- und Verkehrswert zu prüfen (Stichwort: „stille Reserve“). Im Fall der SWO Netz GmbH ist auf Basis einer verbindlichen Auskunft die Ausgliederung eines Teilbetriebs realisiert worden. Im Bereich der **Personalüberführung** ist die regulatorische Kostenzuordnung entscheidend: Originäre Personalzusatzkosten bei der Netzgesellschaft gelten gemäß § 11 (9) ARegV als dauerhaft nicht beeinflussbare Kostenanteile und unterliegen damit keinen Effizienzvorgaben. Die Personalzusatzkosten eines verbundenen Dienstleisters werden jedoch nicht den nicht beeinflussbaren Kostenanteilen zugerechnet, sondern unterliegen den Abschmelzungsvorgaben und werden als Input-Kosten beim Effizienz-Benchmark berücksichtigt. Durch die Anerkennung als nicht beeinflussbare Kostenanteile sind somit zwei positive Effekte zu erwarten: Im Fall eines Effizienzwerts kleiner 100 Prozent ist ein relativer Effekt durch eine Verringerung der Bezugsbasis möglich, das heißt, es unterliegen weniger Kosten den Effizienzvorgaben. Zusätzlich werden die Kosten, die in den Benchmark einfließen, reduziert, so dass ein relativer Effekt beim Effizienzwert im Einzelfall möglich ist. Der erst genannte Aspekt wirkt aufgrund der zeitversetzten

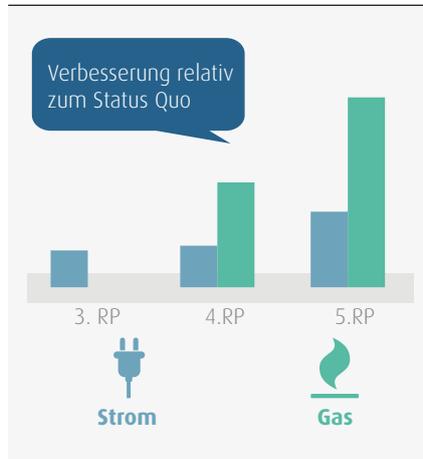
► Stadtwerke Osnabrück

Geschäftsfelder:

Energie- und Wasserversorgung, ÖPNV, Entwässerung, Straßenbeleuchtung, Hafen, Bäder

Umsatz (2015): 436 Mio. Euro
Mitarbeiter: 900
Stromabsatz: 1.101 Mio. kWh
Gasabsatz: 2.881 Mio. kWh
Wärmeabsatz: 56 Mio. kWh

04 Verbesserung Eigenkapital-Verzinsung (relativ zum Status quo)



Anpassung der nicht beeinflussbaren Kostenanteile (je nach Auslegung der BNetzA) unabhängig von den Basisjahren mit zweijährigem Verzug. Eine Verbesserung des Effizienzwertes (zweiter Aspekt) ist nur dann zu erzielen, wenn die neue Kostenstruktur im Basisjahr bereits vorliegt (hier für die 3. Regulierungsperiode nur im Strombereich gegeben).

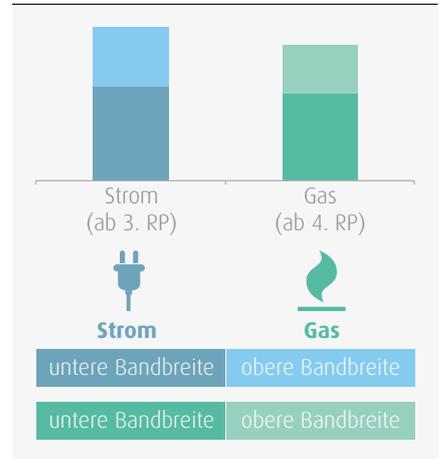
Strategische, personelle, strukturelle und organisatorische Aspekte

Die Reorganisation der Netzgesellschaft stellt einen signifikanten Eingriff in die bisherige Unternehmensstruktur dar. Dem entsprechend sind bei einer ergebnisoffenen Analyse nicht nur wirtschaftliche Effekte, sondern auch weitere Implikationen aus gesamtunternehmerischer Sicht zu berücksichtigen. Zum Projektstart wurde im Fall der SWO Netz GmbH vereinbart, dass sämtliche quantifizierbare Effekte auch monetär zu bewerten sind. Alle Effekte, die nicht (oder nur mit hohem Aufwand) quantifiziert werden können, wurden im Rahmen einer Nutzwertanalyse gewichtet und anschließend qualitativ bewertet. Dazu zählen gesamtunternehmerische Aspekte, wie Auswirkungen auf die zielgerichtete Steuerung durch die Mutter- und Tochtergesellschaft, auf die Akzeptanz der Mitarbeiter oder die Bewertung der Flexibilität zur Ausrichtung an zukünftige Anforderungen.

Auswirkungen auf der Erlösseite Überführung des Anlagevermögens

Grundsätzlich sind aus regulatorischer Sicht positive Effekte bei Überführung des regulierten Anlagevermögens Strom und Gas möglich. Als weiterer Treiber ist die Entwicklung der Ertragszuschüsse

05 Verringerung beeinflussbare Kostenanteile (relativ zum Status quo)



se (Baukostenzuschüsse und Hausanschlusskostenbeiträge) zu sehen. Diese werden gemäß geltender Gesetzeslage beim Netzbetreiber vereinnahmt und dort passiviert. Dieser Erhöhung des Abzugskapitals bei der Netzgesellschaft steht lediglich das Umlaufvermögen als Gegenposition zur Verfügung, welches jedoch nur im begrenzten Umfang regulatorisch anerkannt wird. Diese negative zukünftige Entwicklung wurde in der Analyse berücksichtigt.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass sich im betrachteten Einzelfall aufgrund der oben genannten Effekte die kalkulatorische Verzinsung in allen betrachteten Varianten relativ zum dem Status Quo verbessert (siehe Abb. 4). In Abhängigkeit vom Zeitpunkt der Umsetzung wirkt diese Veränderung in den Sparten unterschiedlich.

Überführung des Personals

Im Projekt wurde davon ausgegangen, dass die Anerkennung der Personalzusatzkosten als nicht beeinflussbare Kostenanteile sowohl im Strom als auch im Gas ab dem Jahr 2018 regulatorisch berücksichtigt wird. Dies bedeutet, dass diese Kosten regulatorisch neu zugeordnet werden. Zudem wird davon ausgegangen, dass sich der Effizienzwert verbessert (Strom: ab 2019; Gas: ab 2023).

Im Ergebnis zeigt sich, dass die abzubauenen beeinflussbaren Kostenanteile in allen betrachteten Varianten gegenüber dem Status Quo deutlich verringert werden können. In Abbildung 5 wird der kumulierte Effekt aus Erhöhung der nicht beeinflussbaren Kostenanteile und Verbes-

serung des Effizienzwerts (mit Sensitivität) dargestellt.

Sonstige Kosteneffekte und Implikationen

Neben den Erlöseffekten wurden auch die Transaktionskosten und etwaige (Dis-)Synergien für die Gesamtbewertung berücksichtigt. Aus wirtschaftlicher Sicht konnten den untersuchten Varianten anhand des Kapitalwerts eine Rangfolge zugewiesen werden. Für die qualitative Auswertung wurden je Variante Punkte vergeben.

Fazit und Ausblick

Am Fallbeispiel der Weiterentwicklung der SWO Netz GmbH zeigte sich, dass die seit längerem bekannten Effekte bei Anlagevermögen und Personalzusatzkosten durchaus eine signifikante Verbesserung im Modellvergleich darstellen können. In Abhängigkeit vom Zeitpunkt – hier am Beispiel SWO Netz in 2016 – wirken die Effekte jedoch je Sparte mit Zeitversatz zum Teil erst ab der 4. Regulierungsperiode. Diese Effekte sind im Abgleich zur gesamtunternehmerischen Bewertung für den Einzelfall einzuordnen

Auch für andere Netzgesellschaften stellt sich somit weiterhin die Frage nach den Vor- und Nachteilen einer Weiterentwicklung der Netzgesellschaft. Um alle positiven Effekte zu erzielen, sollte mit der Untersuchung nicht bis zum nächsten Basisjahr gewartet werden, sondern rechtzeitig mit der Analyse und gegebenenfalls Umsetzung begonnen werden. Auch vor diesem Hintergrund bietet sich die zeitnahe Überprüfung der Ausgestaltung der Netzgesellschaft an. 

HEINZ-WERNER HÖLSCHER

Jahrgang 1974

- Diplom-Ingenieur Technischer Umweltschutz sowie Netzingenieur Strom, Gas
- 2001-2007 MVV Energie AG
- 2007-2011 Eon Energie AG
- seit 2011 Stadtwerke Osnabrück
- seit 2013 Geschäftsführer der SWO Netz GmbH
- seit 2014 in Personalunion Geschäftsführer der SWTE Netz GmbH & Co. KG
- heinz-werner.hoelscher@swo-netz.de

FLORIAN SCHNIPKOWEIT

Jahrgang 1984

- Studium der Betriebswirtschaft Hochschule Weserbergland
- 2005-2011 EVI Energieversorgung Hildesheim GmbH
- 2012-2015 Leiter Asset Management OsthessenNetz GmbH
- seit 2015 Leiter Asset- und Reguliungsmanagement SWO Netz GmbH
- seit 2016 in Personalunion Geschäftsführer Gemeindewerke Wallenhorst Netz GmbH
- florian.schnipkoweit@swo-netz.de

DR. LUKAS SCHUCHARDT

Jahrgang 1984

- Studium und Promotion der Betriebswirtschaftslehre, TU Dortmund
- 2008-2012 Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand, Lehrstuhl für Unternehmensrechnung und Controlling der TU Dortmund
- seit 2012 Berater, kaufmännische Netzsteuerung, Bereich Netzberatung, BET Büro für Energiewirtschaft und technische Planung GmbH, Aachen
- lukas.schuchardt@bet-aachen.de

DR. OLAF UNRUH

Jahrgang 1964

- Studium der Physik, Kiel und Gießen
- Promotion im Maschinenbau, RWTH Aachen
- 1996-1999 Thyssengas GmbH
- 2000-2015 Führungspositionen in verschiedenen Beratungsunternehmen
- seit 2015 Bereichsleiter Netzberatung und Mitglied der Geschäftsleitung, BET Büro für Energiewirtschaft und technische Planung GmbH, Aachen
- olaf.unruh@bet-aachen.de

e | m | w

Energie. Markt. Wettbewerb.

energate gmbh

Norbertstraße 5

D-45131 Essen

Tel.: +49 (0) 201.1022.500

Fax: +49 (0) 201.1022.555

www.energate.de

www.emw-online.com

Bestellen Sie jetzt Ihre persönliche Ausgabe!

www.emw-online.com/bestellen

