

# Unbundling – welche Opportunitäten ergeben sich für Verteilnetzbetreiber?








Volker Glätzer  
BDEW-Fachkongress  
Treffpunkt Netze 2009

# Agenda

## ➔ Situationsanalyse

- ➔ Kooperationen als Gestaltungsmöglichkeit
- ➔ Dienstleistungen als erster Schritt zur Kooperation
- ➔ Fazit

# Gegensätze der Liberalisierung

<p><b>Wettbewerb und Preisgünstigkeit im Messwesen gewollt, ...</b></p>		<p><b>... aber zusätzliche Aufgaben für Netzbetreiber.</b></p>
<p><b>Regulierung und Unbundling zielt nicht auf Strukturpolitik, ...</b></p>		<p><b>... aber über Eigentum und Personal werden berechnete unternehmerische Entscheidungen entwertet</b></p>
<p><b>Unbundling soll Preisgünstigkeit und Transparenz bringen, ...</b></p>		<p><b>... belastet aber Netzbetreiber mit IT-Ausgaben</b></p>
<p><b>Netzgeschäft ist langfristiges Geschäft, ...</b></p>		<p><b>... aber die Rahmenbedingungen sind nicht verlässlich</b></p>
<p><b>Zahlreiche Regelungen, ...</b></p>		<p><b>... aber dringende Fragen bleiben ungeklärt</b></p>

**Liberalisierung der Energiewirtschaft belastet die EVU in unterschiedlichem Maß  
Unternehmerische Freiheit wird nachträglich beschnitten**

# Rückkehr zu unternehmerischem Denken



Wird das Netzgeschäft nur noch von  
Regulierung bestimmt?

Legen wir unseren Erfolg allein in die Hände von  
Politik und Behörden?

**In den Mittelpunkt sollte wieder die Frage gestellt werden:**

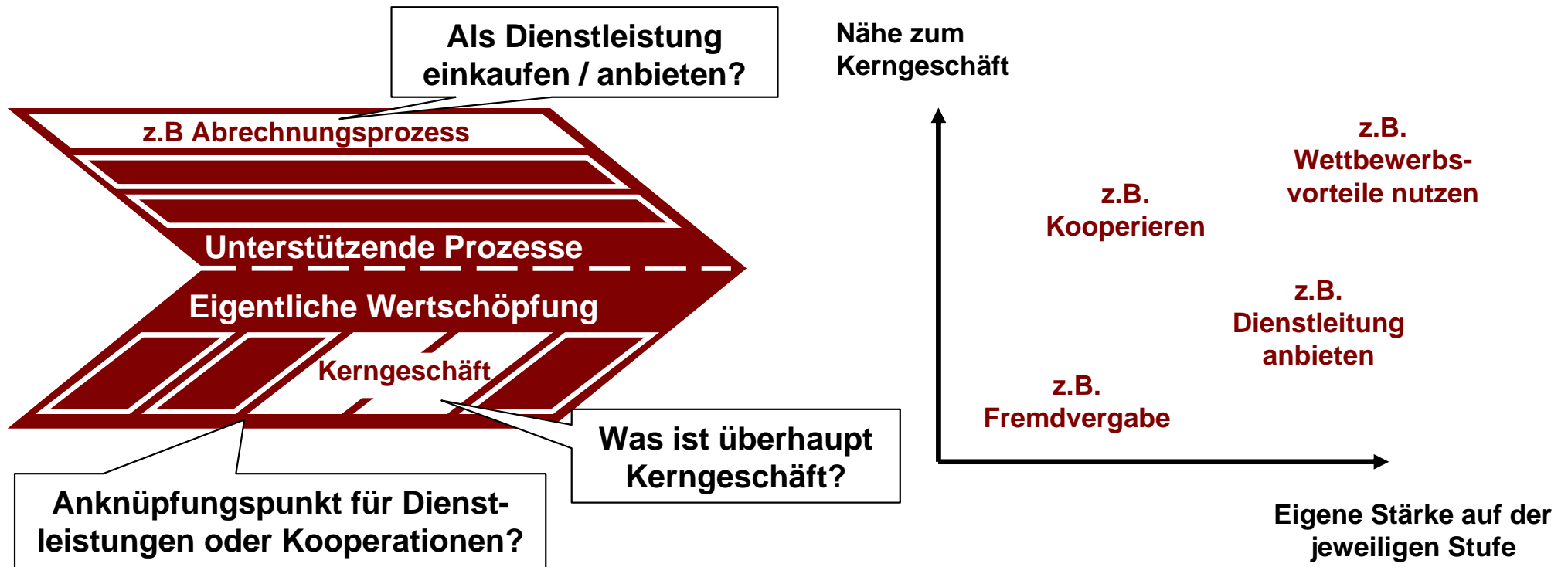
**Was ist unter diesen Rahmenbedingungen  
unternehmerisch richtig?**

# Kooperationen und Dienstleistungen als unternehmerische Optionen



Analyse (schematisch)

Maßnahmen (Beispiele)



**Unternehmerische Entscheidungen:  
Make or buy? – Was kann Dritten angeboten werden?**

# Agenda

- ➔ Situationsanalyse
- ➔ Kooperationen als Gestaltungsmöglichkeit
- ➔ Dienstleistungen als erster Schritt zur Kooperation
- ➔ Fazit

# Kooperationen als „normaler“ Teil unternehmerischen Handelns

## Beispiele

### BMW und Peugeot planen engere Zusammenarbeit

Welt-Online, 3. Februar 2009 Der Autobauer BMW und der französische Wettbewerber PSA-Konzern (Peugeot/Citroën) wollen ihre Zusammenarbeit bei Zukunftstechnologien, wie etwa Elektroantrieben, vertiefen. Vertreter von BMW trafen sich deswegen

mit Kollegen von Peugeot und dem französischen Staatspräsidenten Nicolas Sarkozy in Paris. Medienberichten zufolge diente das Treffen in der vergangenen Woche der Vorbereitung der Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen. Peugeot will seine bisherige Zusammenarbeit hinaus "ausweiten" und ist "sehr interessiert", berichtete die französische Zeitung. Sarkozy sei daran interessiert, die Zusammenarbeit zu fördern.



### Daimler und BMW rücken zusammen

Handelsblatt.com, 12.11.2008

Die Krise in der Autoindustrie beschleunigt die Zusammenarbeit von BMW und Daimler: Die rivalisierenden Autohersteller wollen Einkaufskooperation global ausweiten, wie das Handelsblatt vom BMW-Einkaufsvorstand Herbert Diess erfuhr. [...]



### MDR und Thüringer WAZ-Zeitungen starten Internet-Kooperation

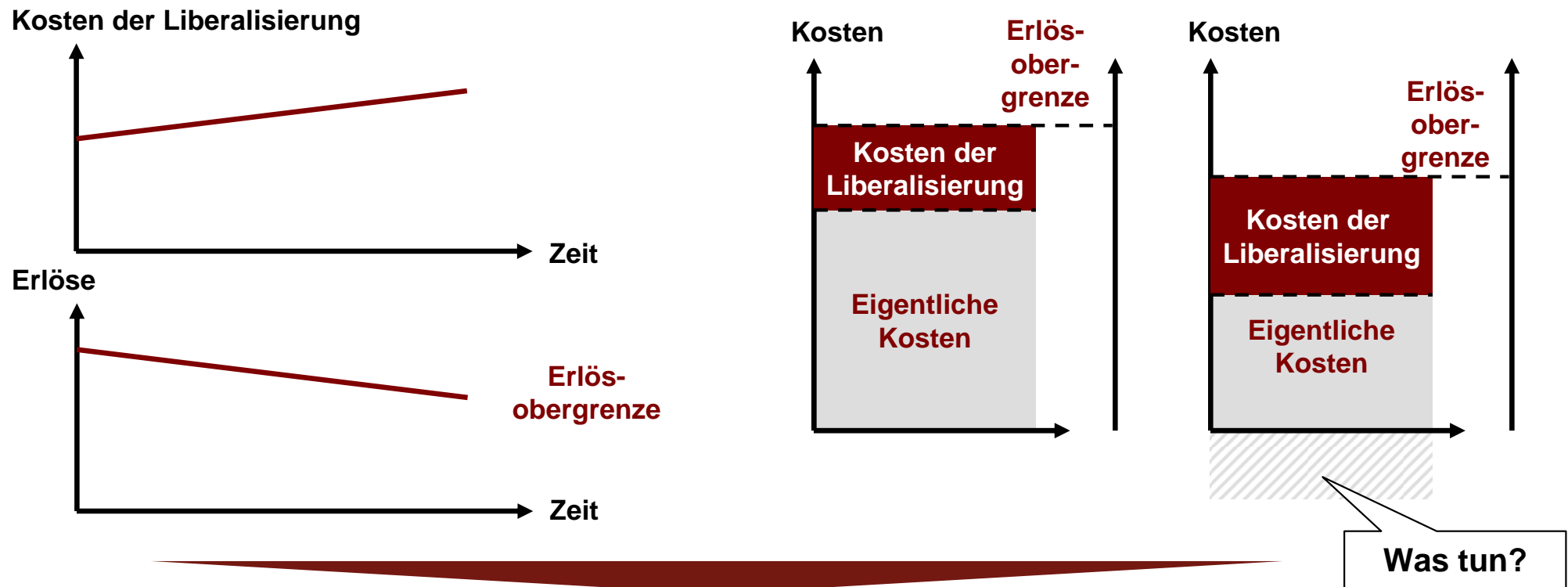
cio.de 22.01.2009 Erfurt (dpa) - Der Mitteldeutsche Rundfunk (MDR) und die zum Essener WAZ-Konzern gehörende Zeitungsgruppe Thüringen (ZGT) starten Anfang Februar eine Internet-Kooperation.

**Gemeinsame Presseinformation von Fujitsu und Siemens** 4. November 2008  
Siemens verkauft Fujitsu seinen Anteil an Fujitsu Siemens Computers  
Die Siemens AG und Fujitsu Limited haben heute bekannt gegeben, dass Fujitsu die 50-prozentige Beteiligung von Siemens an ihrem Joint Venture Fujitsu Siemens Computers (FSC) übernehmen wird.

**Was passiert in der Energiewirtschaft?**

# Die Kostenschere gibt einigen Grund darüber nachzudenken

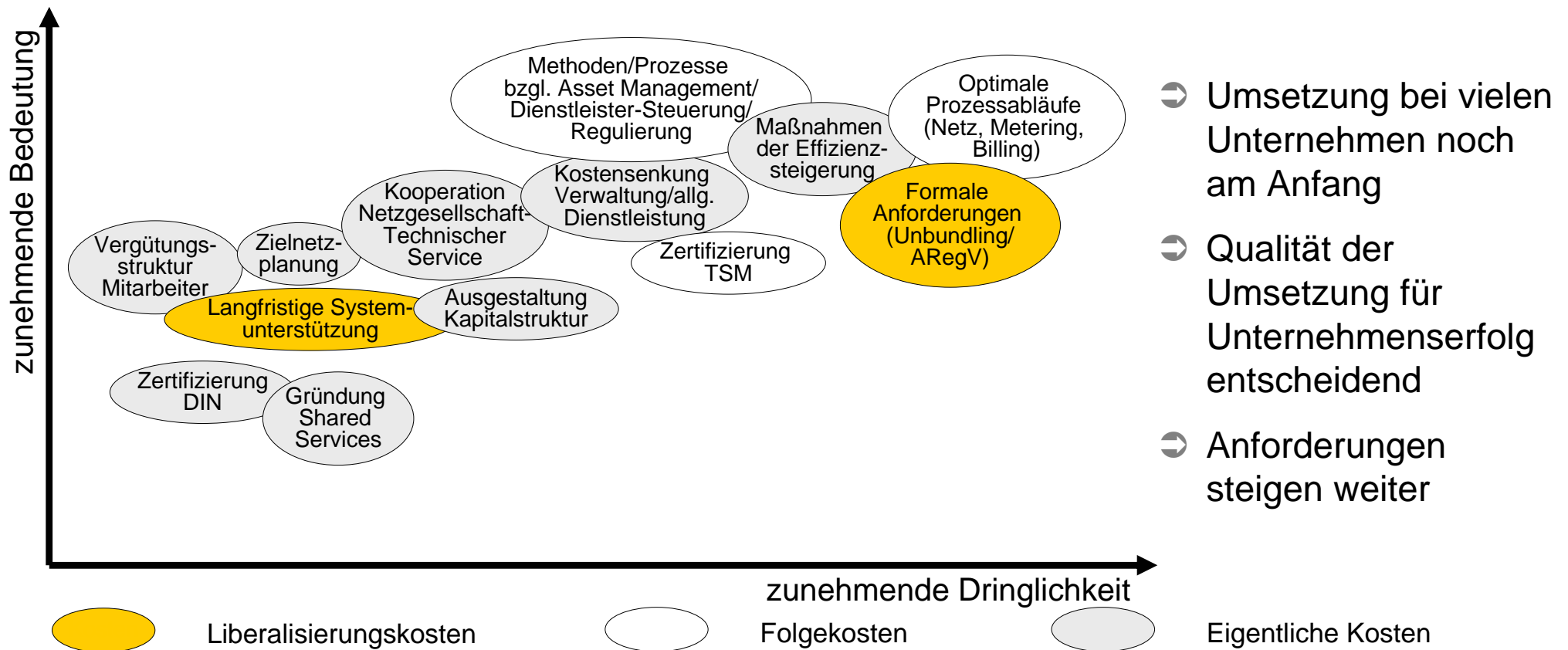
Hebelwirkung der Liberalisierungskosten – Einführung (schematisch)



**Die Schere geht weiter auseinander:**

**Erlöse sinken, gleichzeitig steigen Kosten, die es ohne Liberalisierung nicht gäbe**

# Viele Maßnahmen sind durch Netzbetreiber zu ergreifen



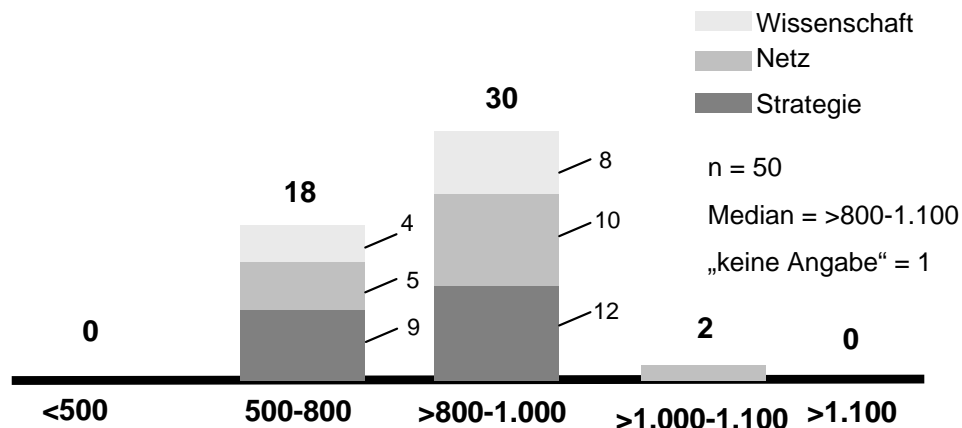
**Wer sagt, dass man alles selber machen muss?**

# Kostendruck in der öffentlichen Wahrnehmung

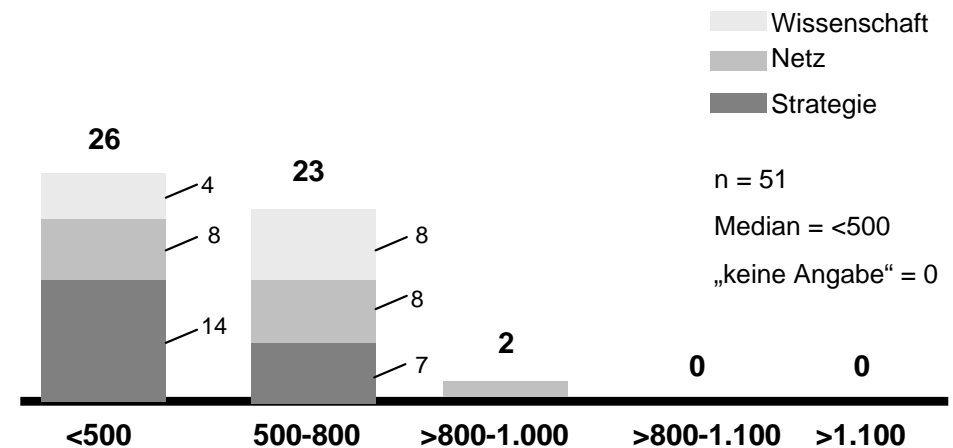


**Heute gibt es ca. 1.100 klassische EVU und etwa ebenso viele Verteilnetzbetreiber. Wie viele EVU und Verteilnetzbetreiber erwarten Sie in den Jahren 2010 und 2015?**

Anzahl Verteilnetzbetreiber im Jahr 2010:



Anzahl Verteilnetzbetreiber im Jahr 2015:



**Weitere Konsolidierung wird erwartet**

# Kooperationen aus verschiedenen Perspektiven

## ÜNB

- ⇒ Enorme Größenvorteile
- ⇒ Sonderregelungen, z.B. Investitionsbudgets

**Kooperation = Kontrolle**

## Große EVU

- ⇒ Mittlere Größenvorteile
- ⇒ Volle Regulierungslast
- ⇒ Große Leistungsfähigkeit

**Kooperation = Netzwerk**  
**Stärkung der Wettbewerbsposition**

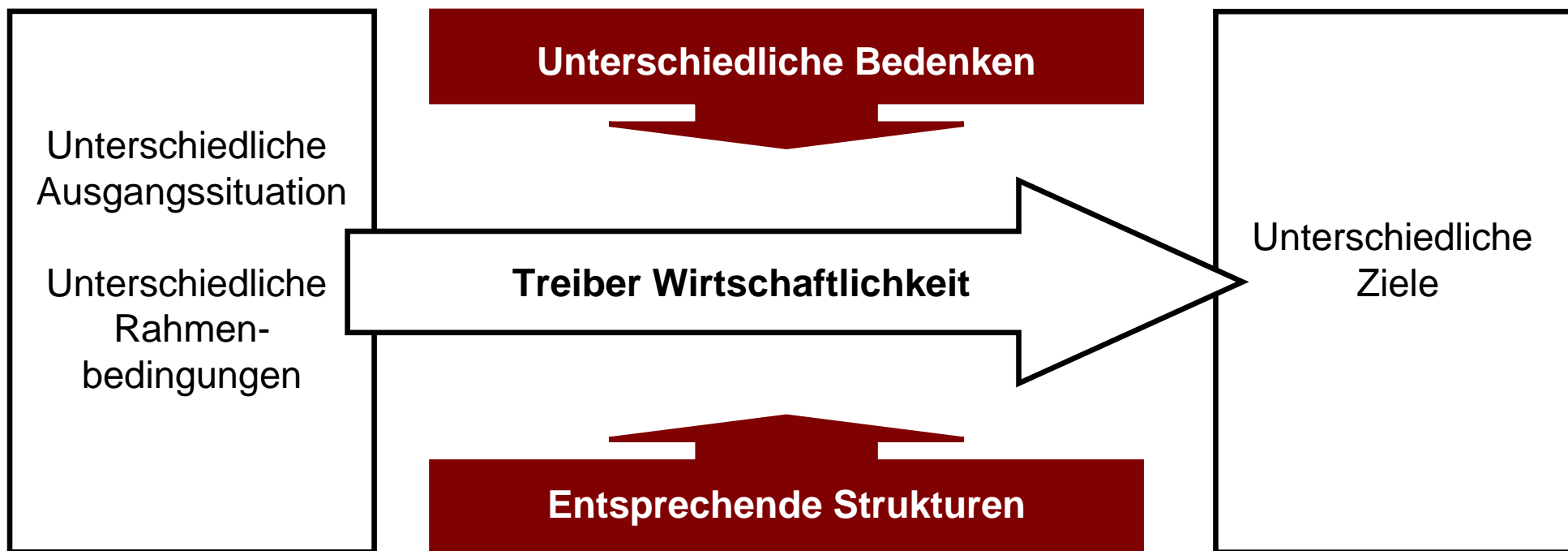
## Kleine und mittlere EVU

- ⇒ Starke Unterschiede bei Wirtschaftlichkeit und Leistungsfähigkeit
- ⇒ De-Minimis-Regelungen bei Unbundling
- ⇒ Vereinfachtes Verfahren
- ⇒ Starker kommunaler Schutz

**Kooperation = „Arbeitsteilung“**  
**Sicherung der Existenz**  
**Fehlendes Vertrauen**

**Kooperationen werden je nach Herkunft unterschiedlich betrachtet**

# Unterschiedliche Herkunft - unterschiedliche Ausgestaltung



**Jeder muss seine Hausaufgaben machen!**

**Durch entsprechende Ausgestaltung wird unterschiedlichen Interessen Rechnung getragen**

# Kooperationen sind in unterschiedlicher Intensität denkbar

## Formen der Kooperation

abnehmende Redundanz

### Gespräche

- ⇒ Informationsaustausch
- ⇒ Beratung

### Projekte

- ⇒ NE-Kalkulation
- ⇒ Gemeinsamer Effizienzvergleich
- ⇒ Gemeinsames Lobbying

### Themenspez. Kooperation

- ⇒ Geoinformation
- ⇒ Regulierungsmanagement
- ⇒ Asset Management

### Zusammen-schluss

- ⇒ Gemeinsamer Betrieb von Netzen
- ⇒ Gemeinsame Netzgebiete
- ⇒ Gründung gemeinsamer Netzgesellschaften

steigende Effizienz

**Für jedes Unternehmen und jede Situation gibt es das richtige Maß für eine Kooperation**

# Agenda

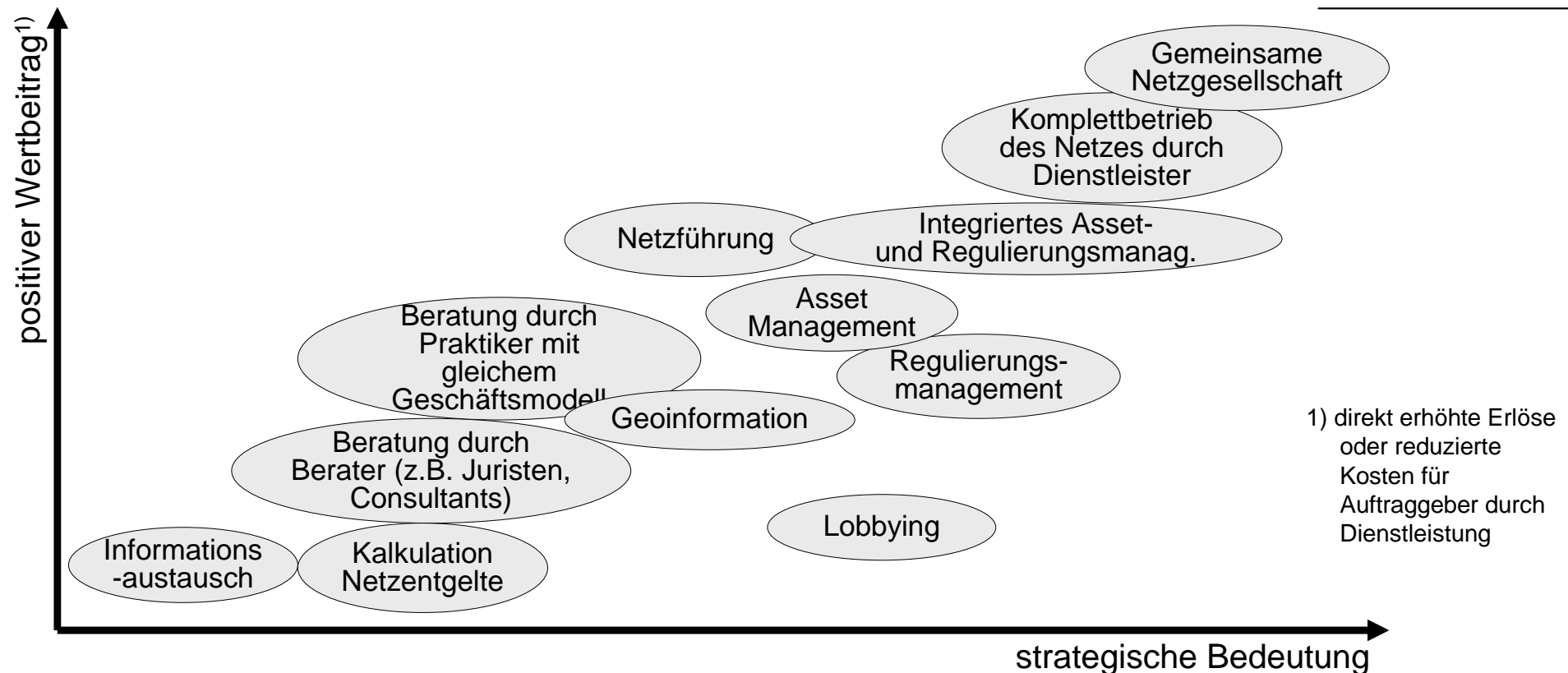
- ➔ Situationsanalyse
- ➔ Kooperationen als Gestaltungsmöglichkeit
- ➔ **Dienstleistungen als erster Schritt zur Kooperation**
- ➔ Fazit

# Netzdienstleistungen in vielfältigen Ausprägungen denkbar



## Dienstleistungsoptionen

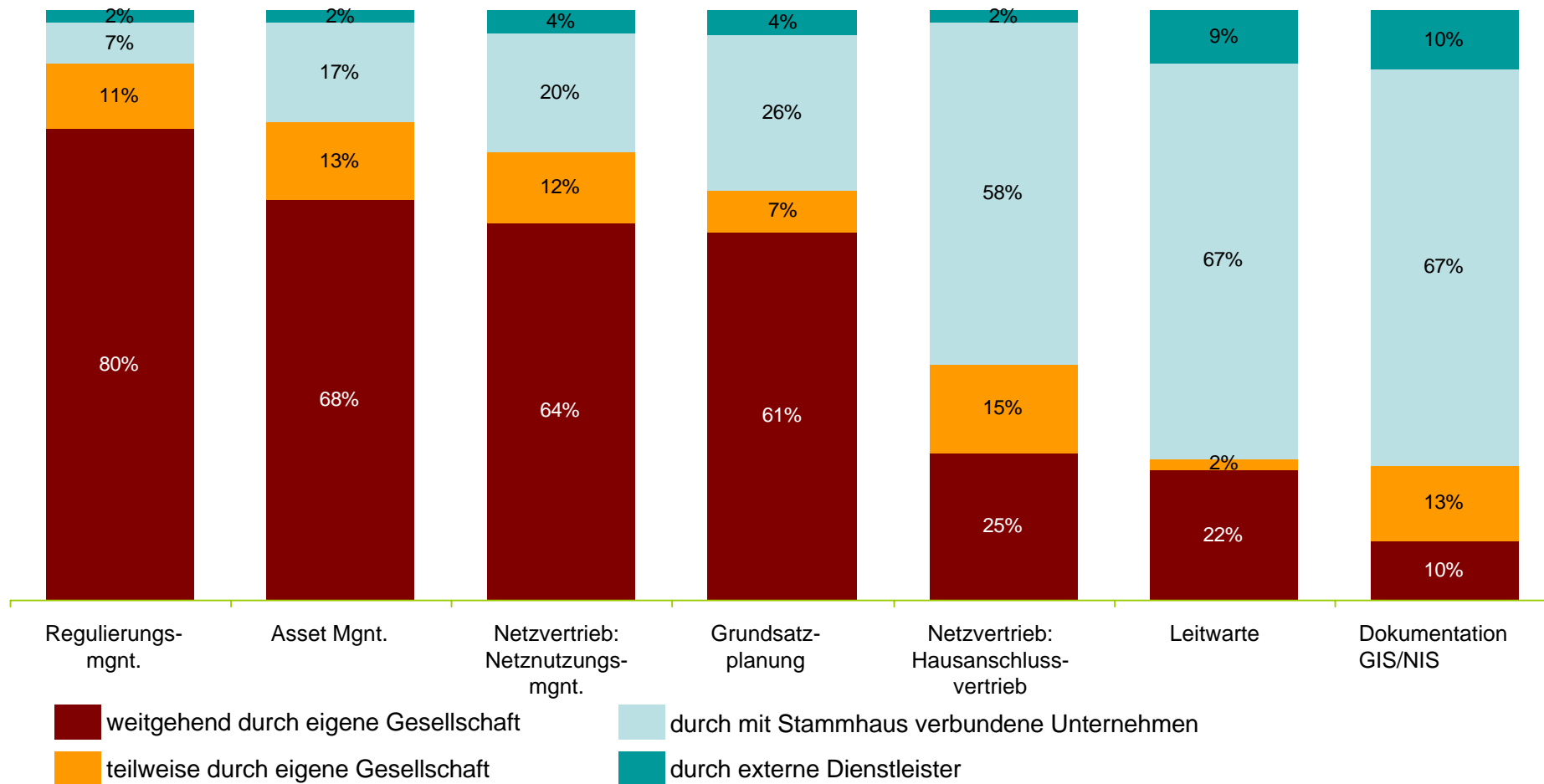
Qualität der Leistung  
nicht berücksichtigt



**Dienstleistungen stellen einen ersten Schritt dar und erlauben, die Partner kennen zu lernen**

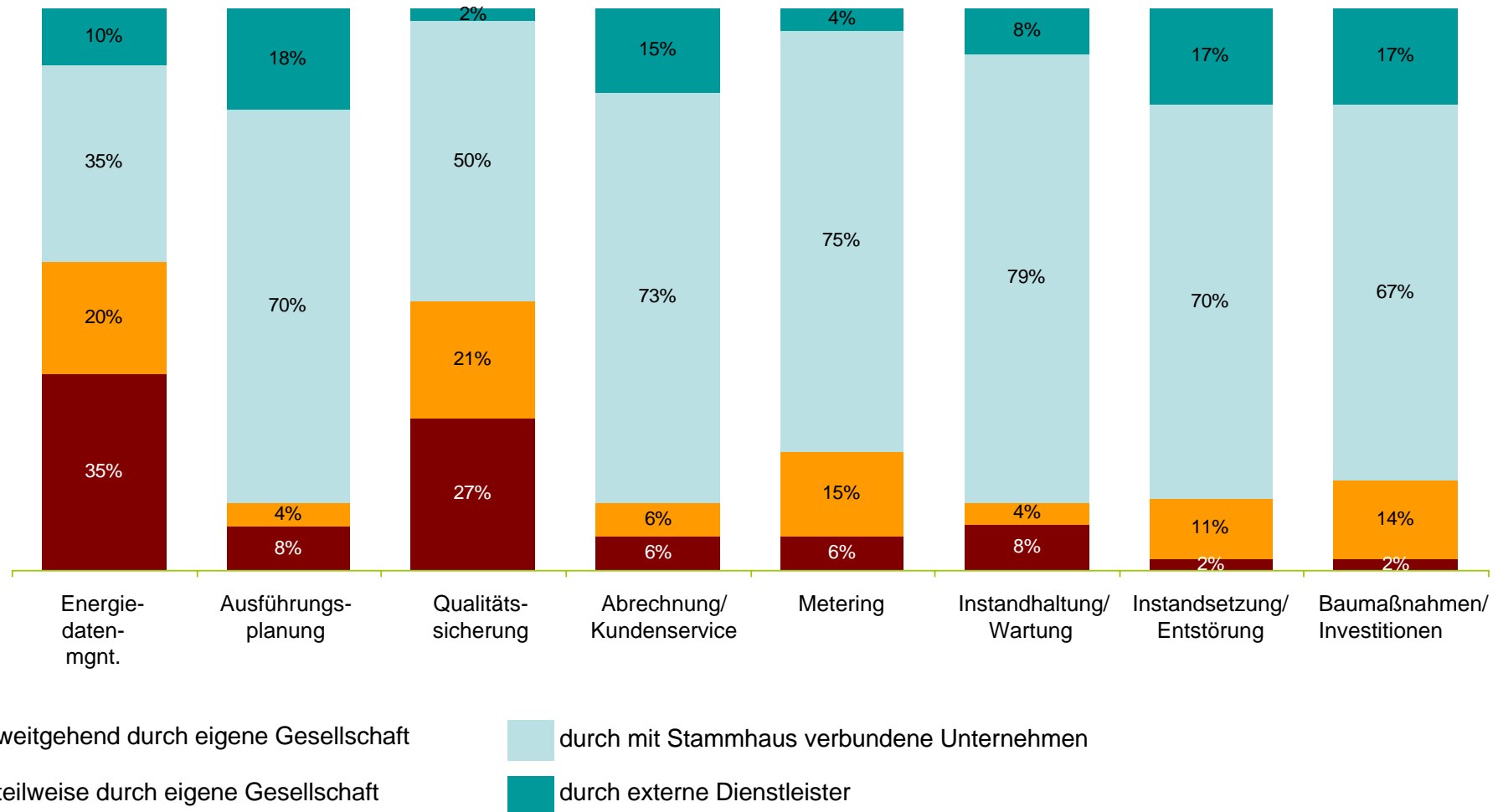
# Erste Vergaben von Hoheitsfunktionen sind beobachtbar

Wahrnehmung von Aufgaben durch Netzbetreiber aus Sicht der K.GROUP (1)



# Außerhalb der Hoheitsfunktionen wird **24/7 NETZE** Outsourcing konsequent genutzt

Wahrnehmung von Aufgaben durch Netzbetreiber aus Sicht der K.GROUP (2)



Quelle: K.GROUP Netzbetreiberumfrage 2008

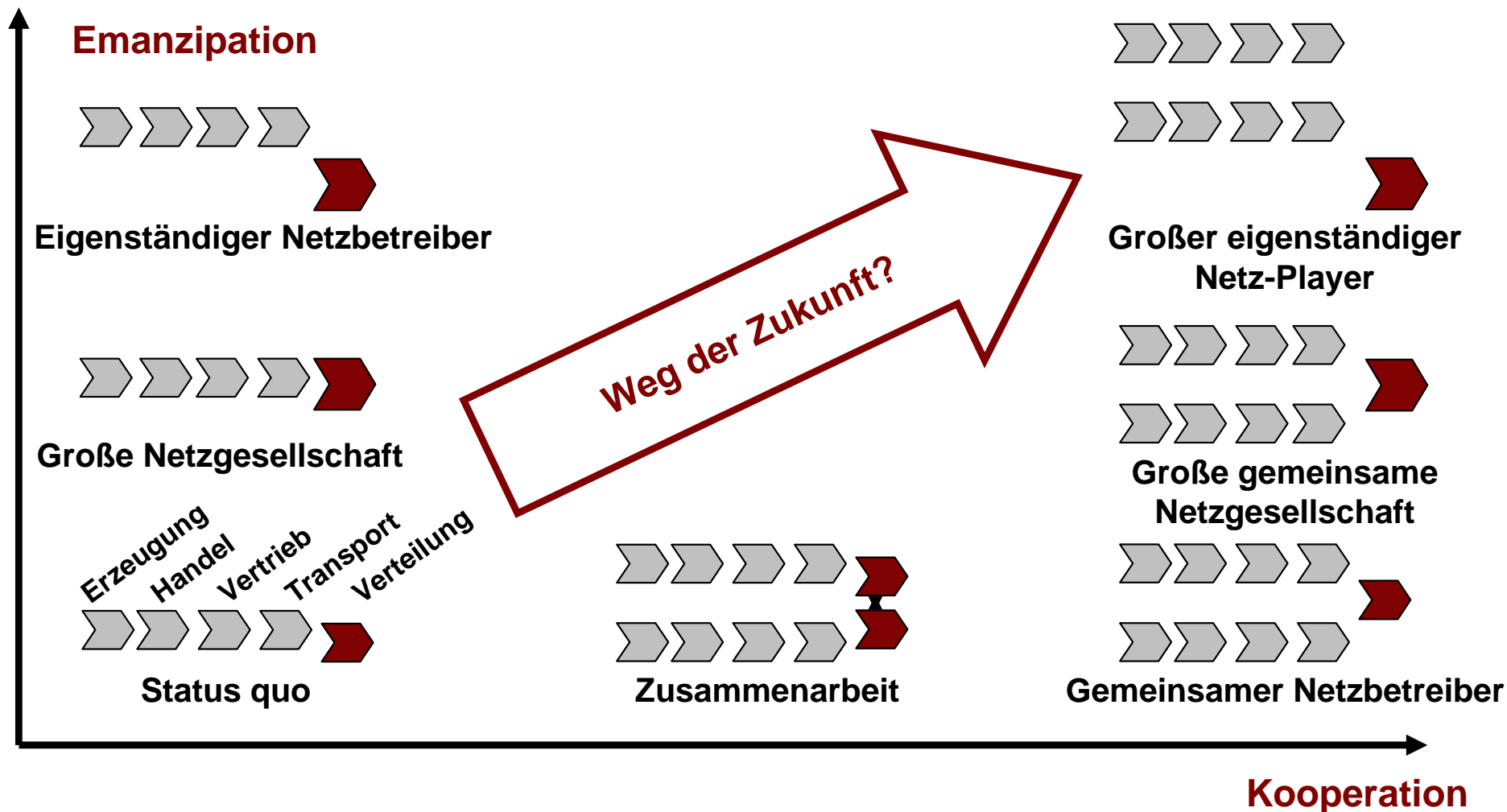
# Agenda

- ➔ Situationsanalyse
- ➔ Kooperationen als Gestaltungsmöglichkeit
- ➔ Dienstleistungen als erster Schritt zur Kooperation
- ➔ Fazit

# Wettbewerbsvorteile werden künftig auf jeder Wertschöpfungsstufe erzielt



Handlungsoptionen



# Fazit

- ➔ **Kooperationen auf den Wertschöpfungsstufen (z.B. Netze) oder bei unterstützenden Prozessen (z.B. Abrechnung) gewinnen an Bedeutung**
- ➔ **Einzeldienstleistungen wie z.B. GIS und die Nutzung bestehender Netzwerke stellen einen ersten Schritt für Kooperationen dar und bilden Vertrauen**
- ➔ **Für große Synergieeffekte sind jedoch intensivere Kooperationen bis hin zum Zusammenschluss und Spezialisierungen erforderlich**
- ➔ **Für jede Ausgangslage gibt es die richtige Kooperationsform; durch individuelle Ausgestaltung der Strukturen kann den Interessen Rechnung getragen werden**