

# Make-or-Buy-Entscheidungen im Netzbereich neu denken

Simon Kutzner

*Netzbetreiber stehen heute vor der Herausforderung, die im Rahmen des Geschäftsfeldes notwendigen Leistungen effizient und in Abhängigkeit der individuellen Rahmenbedingungen des Unternehmens abzuwickeln. Dabei gilt es, die Make-or-Buy-Frage für mögliche Teilfunktionen zu beantworten. Ebenso aber, Optimierungsmöglichkeiten für getroffene Buy-Entscheidungen über den Bezug von Dienstleistungen zur Abwicklung des Netzzugangs nachhaltig zu optimieren und die Dienstleistungskosten im Auge zu behalten.*

Infrastrukturdienstleister wie die Strom- und Gasnetzbetreiber übernehmen Verantwortung in der fortschreitenden Liberalisierung des Energiemarktes und dem Vorantreiben der Energiewende. Diese Verantwortung spiegelt sich wider in der Bereitstellung von technischen Plattformen und der professionellen Abwicklung der komplexen und beständigen Veränderungen unterworfenen Geschäftsprozesse zur Belieferung der Kunden mit Energie.

Reguliert aufgrund ihrer Monopolstellung, stehen die Netzunternehmen im Spannungsfeld der regulatorischen Rahmenbedingungen und der vielfältigen Möglichkeiten von Effizienzbestrebungen – insbesondere zu Beginn einer Regulierungsperiode mit abschmelzenden Erlösbergrenzen (Gas: Start 3. Regulierungsperiode ab 2018; Strom: Start 3. Regulierungsperiode ab 2019).

## Die Herausforderung

Im Hinblick auf die Kosteneffizienz kommt es häufig vor, dass verschiedene Teilfunktionen des Geschäftsfeldes ausgelagert und an externe Dienstleister vergeben werden.

Grund dafür sind der zunehmende Mangel an hochspezialisiertem (IT-)Personal für an Komplexität zunehmende Prozesse u. a. durch verkürzte Intervalle für Updates und Patches, komplexe Datenmodelle oder die mit der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) gestiegenen Anforderungen an Datenschutz und -sicherheit. Zudem erleichtert die Etablierung von hochspezialisierten Dienstleistern die notwendige Konzentration auf das Kerngeschäft bzw. zur Entwicklung neuer Geschäftsmodelle. Aktuelle Ausschreibungsergebnisse zeigen Potenziale zur Kostenoptimierung und Möglichkeiten von strategischen Neuausrichtungen auf.

In den Netzbereichen Strom und Gas sind neben den technischen Anforderungen an den Betrieb der Netzinfrastruktur zahlreiche kaufmännische Ansprüche zu erfüllen.

Am Beispiel der *Netzbilanzierung Strom* und Gas soll das Potenzial von Kostenoptimierung veranschaulicht werden. Besonders kleine und mittlere Unternehmen stehen vor der Herausforderung, entsprechend geschulte Mitarbeiterkapazitäten für die Prozesse des Netzzugangs laufend vorzuhalten. Neben der Abwicklung der Wechselprozesse für Strom und Gas sind die Bilanzierung (Strom) und Allokation (Gas) von Energiemengen und zudem die Abrechnung von Netzentgelten, Mehr-/Mindermengen, Steuern, Abgaben und Umlagen sowie die Vergütung von dezentralen Einspeisungen zu nennen. Die hohe

Anzahl der Marktakteure und die Halbwertzeit der Geschäftsprozesse führen zwangsläufig zu Buy-Entscheidungen, um Prozesse (auch Clearing in der Marktkommunikation) auf hohem Niveau anzubieten sowie Risiken zu begrenzen.

## Reduzierung der Fremdleistungskosten – Beispiel Netzbilanzierung Strom und Gas

Im vorliegenden Fall hatte der Netzbetreiber seit Beginn der Liberalisierung die Prozesse der Netzbilanzierung Strom und Gas an einen externen Dienstleister vergeben. Der Dienstleister übernahm die durch die Bundesnetzagentur reglementierten und seitdem mehrfach weiterentwickelten



Abb. 1 Aspekte einer Make-or-Buy-Entscheidung (Auswahl)

Prozesse nach MaBiS (*Marktregeln für die Durchführung der Bilanzkreisabrechnung Strom*) und GABi Gas (Grundmodell der Ausgleichsleistungen und Bilanzierungsregeln im deutschen Gasmarkt). Insbesondere wurden Datenformate weiterentwickelt, zusätzliche Datenmeldungen eingeführt und Fristen für den Datenversand verschärft.

Vor dem Hintergrund der strengen Kostenprüfungen sowie des im Laufe der Jahre gestiegenen Kostenniveaus unterzog das Werk den Ausschreibungsgegenstand einer ergebnisoffenen Prüfung. Auch die Zukunftsfähigkeit des Dienstleisters spielte eine Rolle. Es sollte im Rahmen einer klassischen Make-or-Buy-Entscheidung überlegt werden, ob die bezogenen Leistungen marktgerecht bezogen, ggf. neu vergeben oder gar in Eigenleistung erbracht werden können. Nach Beleuchtung der Personalressourcen, zukünftigen Entwicklungen sowie weiteren strategischen Aspekten entschied sich das Werk für die gezielte Neuausschreibung.

## Die Ausschreibung

Eine zeitnah vorgeschaltete *Richtpreis-anfrage* erleichterte bedeutend den nachfolgenden Ausschreibungsprozess, da sie die Bereitschaft von über 20 potenziellen Marktakteuren zu dem skizzierten Leistungsumfang aufzeigte. Nur knapp die Hälfte der angeschriebenen Dienstleister signalisierte die vorläufige Bereitschaft.

Mit der Ausschreibung wurden der Dienstleistungsumfang detailliert beschrieben und die Vergabekriterien festgelegt (Abb. 1).

## Der Erfolg

Im Ergebnis der zu Jahresende 2017 abgeschlossenen Ausschreibung konnte der Netzbetreiber 50 % der jährlichen Fremdleistungskosten einsparen. Als besondere Faktoren lassen sich die sorgfältige Beschreibung des Ausschreibungsgegenstandes sowie die stringente Vorgehensweise bei der Durchführung der Ausschreibung und den anschließenden Vergabeverhandlungen nennen.

Neben dem genannten Praxisbeispiel aus der Funktion des Netzzugangs Strom und Gas gibt es weitere Funktionen und Teilfunktionen, für die es nicht sinnvoll bzw. möglich ist, eigene Kompetenzen aufzubauen. In Abhängigkeit der unternehmensindividuellen Aufbau- und Ablauforganisation werden einzelne Teilprozesse für Sonderthemen, wie die Abrechnung von Mieterstromobjekten bis zu vollständigen Funktionsprozessen, z. B. des Infrastrukturdienstleisters, extern hinzugekauft.

Die für das jeweilige Geschäftsfeld notwendigen Funktionen, Teilfunktionen und Aufgabencluster können anhand der B E T-Funktionslandkarte über alle Marktrollen identifiziert werden. Die nachfolgende Abbildung zeigt auszugsweise die Teilfunktion

Energiedatenmanagement des Netzbetreibers (Abb. 2).

Vorgehensweise zur Analyse des Potenzials:

- Analyse der in Frage kommenden (Teil-) Funktionen, die bereits heute fremdvergeben sind (Funktionsumfang, Vertragslaufzeiten, Zusammenspiel mit anderen Funktionen etc.);
- ggf. Vorschaltung von Prozesskostenanalysen;
- Bestimmung der vollumfänglichen Dienstleistungskosten;
- Bewertung der Umsetzungsvarianten und Einschätzung des Optimierungspotenzials;
- Entscheidung zur Neuvergabe der Dienstleistung.

Make-or-Buy-Entscheidungen müssen regelmäßig für heutige Eigenleistungen und Fremdvergaben als ein Prozess der Evaluierung und Optimierung vorbereitet werden. Das genannte Beispiel zeigt den Erfolg, da die zukünftigen Einsparungen in wichtige Projekte, neue digitale Geschäftsmodelle und die weitere Professionalisierung der Prozesse einfließen können. Selbstverständlich sind neben dem wesentlichen Kriterium der Kosteneinsparung, Kriterien wie Zuverlässigkeit und Zukunftsfähigkeit des Dienstleisters für den Erfolg zwingend erforderlich.

## Kontinuierlich wiederkehrendes To-do-Thema

Grundsätzlich ist die Fragestellung Make-or-Buy nicht neu, sondern ein eher kontinuierlich wiederkehrendes – zum Teil auch mühevoll – To-do-Thema der Führungskräfte eines Unternehmens. Neben der sorgfältigen Definition des tatsächlich relevanten Funktionsumfangs, sind die Kenntnis der im Markt verfügbaren Dienstleister und eine stringente Durchführung des Ausschreibungsprozesses notwendig. Zum anderen sind Kooperationen eine Handlungsoption. Auch der Zeitpunkt zur strategischen Neuausrichtung und Evaluierung von bestehenden Dienstleistungsverträgen ist zu beachten.

*S. Kutzner, Projekt-Manager Kompetenzteam IT-Systeme und Datenmanagement, B E T Büro für Energiewirtschaft und technische Planung GmbH, Aachen  
Simon.Kutzner@bet-energie.de*

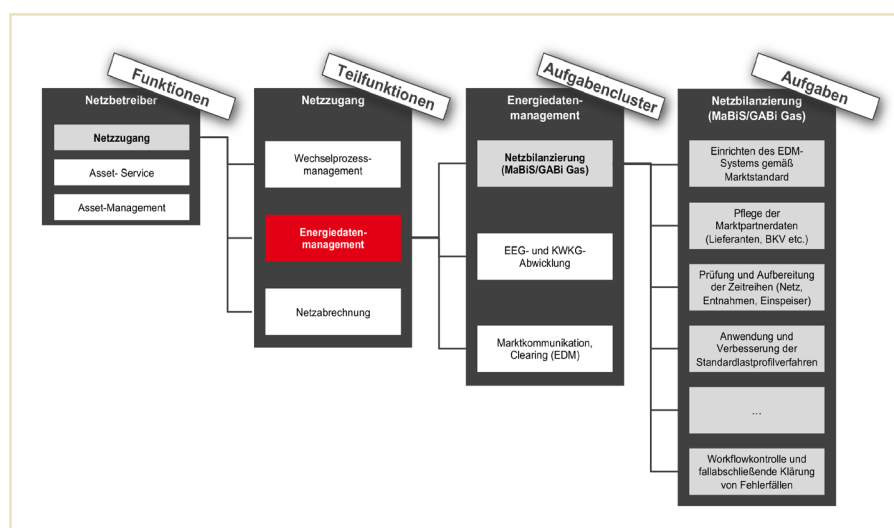


Abb. 2 B E T-Funktionslandkarte – Beispiel: Teilfunktion „Energiedatenmanagement“