

# Unbundling: ungewollt, ungeliebt, unbekannt – eine kritische Stellungnahme

Marcus Mattis

## Gaswirtschaft, Normstrategie, Prozessanalyse

Zunächst wird die Etymologie des Begriffes diskutiert und dann sowohl die Ziele des unbundling wie auch die konfliktären Ziele des neuen Energiewirtschaftsgesetzes dargelegt. Da Gewissheit besteht, dass unbundling umgesetzt werden muss, werden die Herausforderungen, Probleme und zentralen Punkte für die Umsetzung des unbundlings in kleinen und mittleren, z. T. auch größeren Stadt- und Verteilerwerken dargelegt. Voraussetzung für die Umsetzung des unbundling ist eine präzise und intensive Prozessanalyse. Auf die eng verbundene Problematik unbundling und IT wird hingewiesen.

First the etymology of the term unbundling will be discussed and afterwards the aims of unbundling will be exposed as well as the conflict of goals of the new German energy law. As the introduction of the unbundling needs to be realized the challenges, problems and the central issues of implementing the unbundling into small, middle sized or even larger public utility companies will be exposed. The condition to implement the unbundling is a precise and intensive analysis. It will be indicated to the closely connected problem between unbundling and IT.

### 1. Anbandeln

Wenn man das erste Mal den Begriff unbundling hört, so denkt der normale Bürger an den Begriff anbandeln. Ein Blick ins etymologische Wörterbuch zeigt, dass anbandeln eine interessante Doppelbedeutung hat:

- flirten
- einen Streit anfangen.

Dieser Begriff ist aus der bayrisch-österreichischen Mundart übernommen. Die Ausgangsbedeutung ist „anzubinden suchen“. Es könnte auch sein, dass der Begriff aus der Fechtersprache kommt und sagt „den Degen am Handgelenk festbinden, damit er nicht wegfliegt, wenn er aus der Hand geschlagen wird“. Soweit zur deutschen Mundart.

### 2. Unbundling

Nun aber ist der Begriff unbundling ins Neudeutsche oder auch Denglische übertragen worden. Und die Energiebranche muss sich seit der von der Europäischen Kommission erlassenen Beschleunigungsrichtlinie mit dem Begriff des unbundling auseinandersetzen. Auch hier ist es interessant, den Begriff einmal zu verfolgen. Ein Blick in den Brockhaus zeigt, unbundling [deutsch „entpacken eines Pakets“] stammt aus den 60-er Jahren aus einem amerikanischen Gerichtsurteil. Dort wurde die Entkoppelung des bis dahin

stets gekoppelten Verkaufs von Hard- und Software (bundling) für Großrechner gefordert. Im Nachgang führte dieses Urteil zur Entstehung von Softwarehäusern als eigenständige Unternehmen. Vielleicht ist ja unbundling der Ausgangspunkt für einen der größten wirtschaftlichen Erfolge der letzten Jahrzehnte, dem Entstehen von Microsoft? Soweit zur etymologischen Sprachentwicklung. Nun wurde dieser Begriff in unsere Branche umgesetzt und bedeutet die Entflechtung von Netzen für Gas und Strom einerseits und dem energiewirtschaftlichen Teil (Beschaffung und Vertrieb) des jeweiligen Energieträgers andererseits.

### 3. Ziele des unbundling

Ziel der Kommission ist offensichtlich die diskriminierungsfreie Zurverfügungstellung von Netzdienstleistungen. Aber man fragt sich, ob dies auch im Sinne der übergeordneten Ziele, nämlich des rationellen kostengerechten Netzbetriebes und der Netzinvestitionen ist? Wenn man sich damit in Projekten näher beschäftigt und auf die einzelnen Probleme stößt, so muss man sehr zweifeln, ob mit der derzeitigen unbundling-Wut diese Ziele erreicht werden können. Als besonders schädlich erscheint dabei die Diskussion im politischen Umfeld um die Streichung der Deminimis-Regelung. Insbesondere fragt man sich, ob das informatorische unbundling bei einem Regulierer überhaupt notwendig ist, wenn in einem vorherigen Schritt das buchhalterische unbundling schon umgesetzt wird und dem Regulierer entsprechende Einsichtsmöglichkeiten gibt. Es besteht die Gefahr, dass die Ziele rationeller Netzbetrieb und Netzinvestitionen sogar konterkariert werden.

Vortrag anlässlich der gasfachlichen Aussprachetagung (gat), 3./4. November 2004, Frankfurt/M.

Dr. Marcus Mattis, multi-utility consulting, Sonnenbühl 20, D-70597 Stuttgart.

## Zusammenfassung der Hauptproblempunkte und der Lösungsansätze

Hauptproblempunkte	Lösungsansätze
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ungeregelte Entgegennahme der Kundenkontakte zum Unternehmen, Installateur</li> <li>• Keine organisatorische und operationelle Trennung von Netzsteuerung, Laststeuerung und Portfoliomangement</li> <li>• „all inclusive-Angebote/Verträge“</li> <li>• Unzulässiger Informationsfluss/ Zugriff (vertrauliche Daten)</li> <li>• Doppelrollen einzelner Mitarbeiter</li> <li>• Vertrieb nimmt Netzaufgaben wahr</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konzept für Kontaktentgegennahme (schriftlich, elektronisch, persönlich, telefonisch)</li> <li>• Operationelle Entflechtung der Netzsteuerung und Laststeuerung (mit Beschaffung)</li> <li>• Konzept für getrennte Angebote/Verträge (Netzanschluss und reine Stromlieferung, Abb. 2+3)</li> <li>• Organisationsanweisung/Rechtekonzept/IT-Konzept</li> <li>• Auflösung der Doppelfunktionen</li> <li>• Mitarbeiter- /Aufgabenverlagerung im Bereich Netz</li> </ul>

Bild 1. Hauptprobleme und Lösungsansätze beim Unbundling.

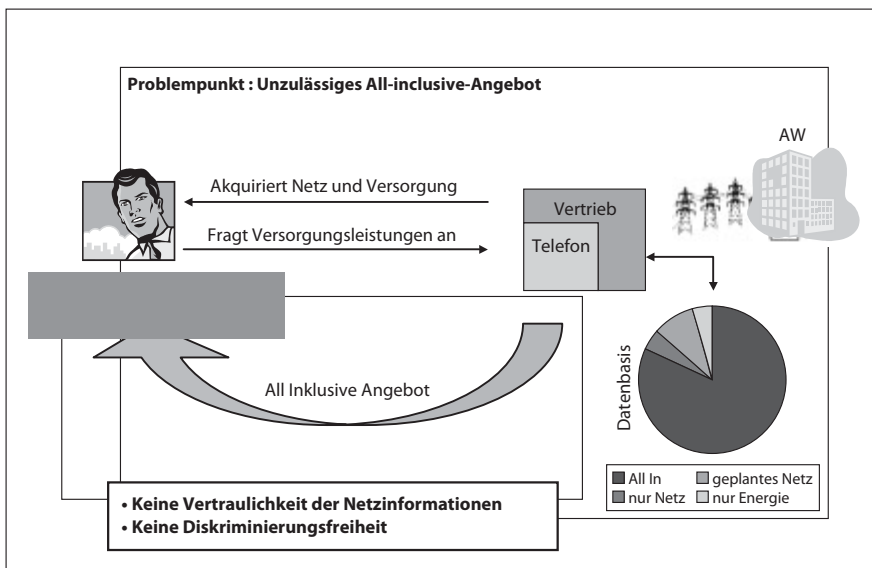


Bild 2. Problempunkt All-inclusive-Angebot.

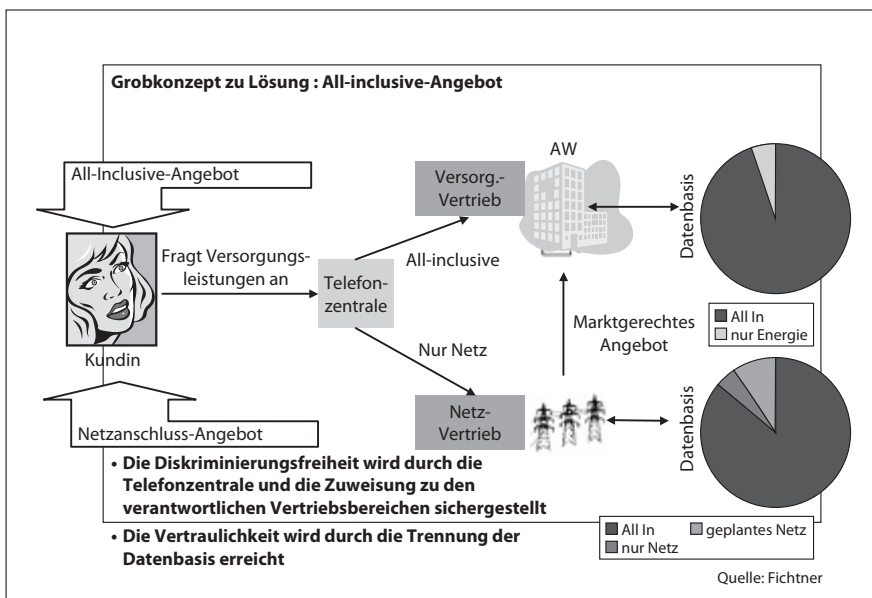


Bild 3. Lösung All-inclusive-Angebot.

## 4. Konfliktäre Ziele

Man kann als geneigter Betrachter der derzeitigen politischen Diskussion zum Energiewirtschaftsgesetz mit Regulierung gar nicht erkennen, wie die Ziele eines konfliktären Zielquartetts aus

- niedrigen (wettbewerbsfähigen) Netznutzungsentgelten
- Versorgungssicherheit
- Umweltschutz
- Lebensqualität (Wohnumfeld) erreicht werden sollen.

In der politischen Diskussion wird viel zu sehr auf die Frage Netznutzungsentgelte abgehoben. Dabei wird vergessen, dass Verkabelung und Versorgungssicherheit bei den EVU's in Deutschland einen politisch gewollten anderen Stellenwert haben als in anderen Ländern. Insofern sind Netznutzungs-Entgeltvergleiche ohnehin Makulatur, da die Netze in anderen Ländern (politisch gewollt) anders strukturiert wurden. Es soll Länder geben, die beispielsweise in der Mittel- und Niederspannung größtenteils Betonrüttelmasten verwenden, während bei uns ein anderes Ortsbild, von Kommunalpolitikern gewünscht, umgesetzt wurde. Im besonderen Maße gilt dies auf der 110 kV-Ebene. Dies soll hier jedoch nicht weiter vertieft werden.

Aus der praktischen Erfahrung heraus gibt es also eine Vielzahl guter Gründe auf unbundling, zumindestens bei den Verteilnetzbetreibern, zu verzichten, mindestens aber die Deminimisregelung im Energiewirtschaftsgesetz zu verankern. Außerdem wäre die Politik gut beraten, in der besonderen Situation der deutschen Energiewirtschaft mit ihrer Vielfältigkeit, die Konzernklauseln zurückhaltend umzusetzen.

## 5. Keine Illusionen machen!

Es wäre jedoch vermessen zu glauben, man könne Unbundling noch verhindern.

Betrachten wir die Realität unserer Branche in den letzten 20 Jahren. Da wurden nicht selten Gesetze gemacht, die wenig mit der Realität und der Praxis zu tun hatten.

Es sei hier nur an die Umsetzung der SO<sub>2</sub>- und NO<sub>x</sub>-Minderungsmaßnahmen erinnert, bei denen immer wieder gesagt wurde, das eine oder andere ginge nicht (gelegentlich haben Ministerielle auch Milligramm pro Normkubikmeter mit ppm verwechselt). Letztendlich wurden die Dinge, waren sie noch so kostenineffizient, von unserer Branche umgesetzt. Bezahlt hat dies letztlich der Energiekunde, dem auch keine andere Wahl blieb.

Aber inzwischen hat sich die Welt geändert. Es besteht Wettbewerb und die Politik will möglichst niedrige Energiepreise in Deutschland haben (dass die Politik gleichzeitig mit ständig neuen Zusatzlasten direkt und indirekt die Branche belastet und auf all das auch noch Mehrwertsteuer erhebt, sei hier nur erwähnt). Aber letztendlich wurden die Dinge – so unnötig sie auch waren – in Deutschland immer konsequenter und eins zu eins umgesetzt (ob dies in anderen Ländern genauso der Fall war, möchte ich hier gar hinterfragen). Bei verschiedenen Projekten wurde auch von den leitenden Mitarbeitern in Stadt- und Verteilerwerken gefragt: „Ja, glauben Sie denn, dass das wirklich kommt?“. Die Antwort ist realistisch: „Ja“.

Deshalb hilft alles Lamentieren nichts, wir müssen uns der Realität stellen und das Beste daraus machen.

## 6. Den Nutzen möglichst groß gestalten

Oberstes Ziel muss sein, nach Einführung des Unbundling die Netze keinesfalls mit mehr Personal und größerem Aufwand zu betreiben. Optimierungsmöglichkeiten im Netzbetrieb und bei den Netzinvestitionen können zusammen mit dem unbundling umgesetzt werden. Dabei darf in der Politik nicht verkannt werden, dass Optimierungsmöglichkeiten genutzt werden, die mit und ohne unbundling möglich sind.

## 7. Keine Normstrategien

Es kann sinnvoll sein, in dem einzelnen Werk das unbundling-Gebot zu benutzen, um ohnehin sinnvolle oder möglicherweise geplante Optimierungsmöglichkeiten umzusetzen.

Die Auswertungen verschiedener unbundling-Projekte hat gezeigt, dass eine Normstrategie nicht empfehlenswert ist. Es wäre ohnehin völlig falsch zu glauben, Stadtwerke einer bestimmten Größe oder eines bestimmten Zuschnittes

## Übersicht der analysierten Prozesse

Nr.	Geschäftsprozess	Unbundling-Konformität		
		konform	nicht konform	ungeklärt
<b>1. Planung, Bau und Betrieb</b>				
1.1	Name Prozess			
1.n	Name Prozess			
<b>2. Vertrieb</b>				
2.1	Name Prozess			
2.n	Name Prozess			
<b>3. Netzdurchleitung</b>				
3.1	Name Prozess			
3.n	Name Prozess			
<b>4. Energiewirtschaftlich</b>				
4.1	Name Prozess			
4.n	Name Prozess			
<b>5. Netzführung und Netzsteuerung</b>				
5.1	Name Prozess			
5.n	Name Prozess			

Bild 4. Erhebung der Prozesse.

## Analyse der Prozesse auf Unbundling-Konformität (Einzelprozess)

Nr.	Prozessbezeichnung	Konformität	Schritt	Probleme (Nichtkonformität)	Lösung (Konformität)
1.	Planung, Bau und Betrieb				
1.1	Neuer bzw. Änderung Hausanschluss	nein	1	Unvollständige Kontaktaufnahme (z.B. von Privatkunden fehlt)	Konzept für Kontaktaufnahme (b, e, p, t)
			... n		

Beispiel

Bild 5. Analyse auf unbundling-Konformität.

## Darstellung der bisherigen Ergebnisse der Prozessanalyse (Zusammenfassung)

Prozessgruppe	Anzahl der unbundlingrelevanten Prozesse			
	gesamt	konform	nicht konform	ungeklärt
Planung, Bau und Betrieb	X	X	X	X
Vertrieb	X	X	X	X
Netzdurchleitung	X	X	X	X
Energiewirtschaft	X	X	X	X
<sup>1)</sup> Netzführung/Netzsteuerung	X	X	X	X

<sup>1)</sup> Nur Prozess konform! Zuordnung ist nicht konform (Personalunion)

Bild 6. Musterübersicht über Prozessanalysen.

sein gleich oder vergleichbar. Da in der Praxis kein Projekt dem anderen gleicht, ist es sinnvoll, eine individuelle Strategie und deren Umsetzungsmöglichkeit zu entwickeln.

## 8. Die Praxis in der Umsetzung

In den Bildern 1, 2 und 3 ist eine Anzahl häufig auftretender Hauptproblempunkte aufgeführt, die insbesondere in mittleren und kleineren Stadt- und Verteilerwerken immer wieder auftreten.

- Wichtig ist die heute häufig im unbundling-Sinne ungeregelte Entgegennahme der Kundenkontakte zum Unternehmen. Dabei kam es nicht selten vor, dass beispielsweise Installateure bei einem ihnen bekannten Netzmeister einen neuen Hausanschluss „bestellten“. Hier muss intensiv überlegt werden, welcher Kundenzugang in Zukunft gewählt wird. Dabei ist das sogenannte „Bept-Prinzip“ zu beachten (b = brieflich, e = e-mail, p = persönlich, t = telefonisch).
- Eine besondere Herausforderung sind die Leitwarten. Hier gibt es häufig Vermischungen von Netzführungs- und Vertriebsaufgaben. Es gibt sogar Unternehmen, bei denen am Wochenende die Leitwarten Inkassofunktionen übernehmen und von säumigen Zahlern das Geld entgegengenommen, damit diese auch noch am Wochenende Strom und Gas zugeschaltet bekommen. Hierfür können Lösungsüberlegungen wieder auch nur im individuellen Einzelfall ausgestaltet werden.
- Eine zentrale Frage, insbesondere in kleineren Stadtwerken, wird die Doppelfunktion von Personen sein. In kleineren Werken, bei denen die Aufspaltung dieser Doppelfunktionen zu zusätzlichem Personalbedarf führen würde, ist dies eine besondere Herausforderung. Jedoch können an dieser Stelle auch hier keine Normstrategien empfohlen werden.

### 9. Die Herausforderungen

Unabdingbare Voraussetzung zur Einführung des unbundling ist eine detaillierte und präzise Analyse der verschiedenen Prozesse. Die *Bilder 4, 5 und 6* zeigen ein Beispiel für die Erhebung der Prozesse, deren Analyse auf unbundling-Konformität sowie eine Musterübersicht über solche Prozessanalysen. Dabei ist bei der praktischen Umsetzung festzustellen, dass es durchaus sein kann, dass Prozesse an sich unbundling-konform sind, aber dass oft diese Prozesse von Mitarbeitern durchgeführt werden, die in ihrer Person nicht unbundling-konform sind, d.h. mehrere Prozesse bearbei-

ten, die nicht von derselben Person bearbeitet werden dürfen. Nach der Prozessanalyse ist also die Analyse der beteiligten Personen notwendig, um damit sicherzustellen, dass nicht Vorschriften des informatorischen unbundling verletzt werden.

### 10. Unbundling und IT

Datenmodell, Zugriffsrechte und Schnittstellen in IT-Bereich müssen auf ihre unbundling-Konformität geprüft werden (siehe auch *Wilfer/Mattis VWD Energy weekly* vom 30.04.04 auch zu finden in [www.multi-utility.de](http://www.multi-utility.de)). Es würde jedoch den Rahmen dieses Artikels sprengen, wenn IT-unbundling hier beleuchtet würde.

### 11. Fazit

Unbundling ist ungeliebt, weil es insbesondere mittlere und kleinere Stadt- und Verteilerwerke zu Maßnahmen zwingt, die neu sind und die bisher bewährte und eingefahrene Wege zum Teil drastisch verändern.

Unbundling ist ungewollt, weil niemand bisher den Beweis erbringen konnte, dass diese Maßnahmen wirklich den Forderungen der politischen Ziele der EU-Kommissionen dienen.

Unbekannt ist Unbundling aber trotz aller Vorbehalte auch in der Versorgungsbranche nicht mehr – und auch für sie wird seine Einführung in die Praxis Realität. Je früher man sich dieser stellt und nachdenkt, wie es im einzelnen Unternehmen umgesetzt werden kann, um so mehr bietet dies die Möglichkeit zu zusätzlichen Effizienzsteigerungen und Optimierung der Prozesse. So gesehen sollte man die Chance nutzen – so wie erfolgreiche Unternehmer in den 70-er und 80-er Jahren diese in der Softwarebranche genutzt haben.

(Manuskripteingang: 26. Oktober 2004)