

**Verteilnetz** 20 Jahre nach der Liberalisierung der Energienetze müssen sich die Netzbetreiber ganz neuen Herausforderungen stellen. Mut haben, Dinge neu denken, aber auch frühere Entscheidungen revidieren, empfehlen Gastautoren der Beratung LBD

Dirk Müggenburg, Berlin  
Anna Gräber, Berlin

Jahrzehntlang war Effizienz das Maß aller Dinge im Netzbetrieb. Die Zeiten ändern sich allerdings und mit ihnen auch die Anforderungen im Netzbetrieb. Energiewendekompetenz ist das neue Maß der Dinge. Steht nun eine erneute Wende bevor?

Um die zunehmende Dezentralität und Volatilität im Erzeugungspark abzubilden, müssen Verteilnetzbetreiber auch in der Niederspannung in die Steuerung gehen. Alles wird »intelligent« und »smart«. Die Frage bei dieser Umstellung ist: Was muss ein Verteilnetzbetreiber eigentlich können, um »energiewendekompetent« zu werden, wie es die Bundesnetzagentur nennt?

Energiewendekompetent wird der Verteilnetzbetreiber nicht mit Taktung auf Effizienz. Es gilt, Mannschaft, Prozesse und IT komplett neu zu denken. Das Personal, die Ressourcen und Kapazitäten für diese komplexen, auf Automatisierung und Digitalisierung fokussierten und IT-nahen Aufgaben sind nicht mehr da: abgebaut, outgesourct, eingespart.

Hat ein Netzbetreiber früher die regulatorischen Effizienz-Anforderungen nicht erfüllt, gab es eine Rüge oder gar finanzielle Sanktionen.

Wird ein Netzbetreiber heute nicht ausreichend schnell »energiewendekompetent«, wird er schlicht seine Aufgaben nicht mehr durchführen und seinen Netzbetrieb nicht mehr aufrechterhalten können. Energiewendekompetenz kann er nur gewährleisten, wenn er einen Teil seiner Entwicklung neu denkt und wieder internalisiert.

Effizienz war das Maß aller Dinge

2025 jährt sich die Liberalisierung der Strom- und Gasnetze zum 20. Mal: 2005 wurde die sektorspezifische Regulierung in Deutschland eingeführt und mit ihr der Anspruch, diskriminierungsfreien Zugang zu den Netzen zu garantieren und das natürliche Monopol der Netzbetreiber ein Stück weit aufzubrechen. Monopolrenditen sollten verhindert und bestehende Ineffizienzen aus der Vergangenheit identifiziert und abgebaut werden.

Ein effizienter Netzbetreiber ist ein guter Netzbetreiber. So oder so ähnlich ließe sich wohl das Regulierungsregime im Netzbetrieb der vergangenen 20 Jahre zusammenfassen. Jahrzehntlang waren Kostensenkungen im Netzbetrieb also das Maß aller Dinge. Über die verschiedenen Regulierungsperioden haben die Strom-Verteilnetzbetreiber ihre Effizienzwerte durchschnittlich um 1,9 Prozentpunkte erhöht.

Durch die Jahre der Nicht-Regulierung hatten sich Ineffizienzen und Monopolgewinne bei den Netzbetreibern aufgebaut. Inwiefern die Vorgaben konkret zur Entlastung der Verbraucher beigetragen haben, lässt sich jedoch nur schwer belegen. Die Netzentgelte sind in den vergangenen zehn Jahren sowohl im Strom wie im Gas angestiegen, was die Bundesnetzagentur im Wesentlichen mit der Umsetzung der Anforderungen aus der Energiewende begründet.

Kernfrage im Netzbetrieb der vergangenen 20 Jahre war: Wie können wir unser Handeln möglichst effizient gestalten und unsere Kosten senken? Die Reaktion vieler Netzbetreiber: Auslagerung und Vergabe von Leistungen,

- für die nicht die erforderlichen Skalen erreicht wurden und die somit nicht mehr kosteneffizient in Eigenregie durchgeführt werden konnten,
- die sich von den Kernkompetenzen im Netzbetrieb entfernt hatten, beispielsweise regulierte Massenprozesse,
- die starken saisonalen Einflüssen unterlagen, zum Beispiel technische Dienstleistungen rund um Netz- oder Tiefbau sowie Ablesung oder allgemeine Aufgaben zur Verschlankeung der Organisation, zum Beispiel in der Verwaltung.

Idealtypischer Verteilnetzbetreiber

Will man heute einen idealtypischen Strom-Verteilnetzbetreiber beschreiben, ließe sich dieser vielleicht so skizzieren:

- Mehrere Projekte zur Neuausrichtung der Organisation durchlaufen,
  - Aufgaben und Prozesse nun nach dem Prinzip Auftraggeber-Auftragnehmer strukturiert,
  - Regelmäßig an Effizienz-Benchmarks teilgenommen,
  - Ressourcen in der allgemeinen Organisation verschlankt und Management-Kapazität in andere Bereiche verlagert,
  - Spezialisierte IT – insbesondere für die Abwicklung der Marktprozesse sowie die Gateway-Administration – an Dienstleister vergeben,
  - Konzentration der In-House-Ressourcen auf den technischen Außendienst sowie den technischen Kundendienst,
  - Vergabe weiterer Leistungen an technische Dienstleister.
- Der Netzbetreiber hat also viel erreicht. Und nun? Ändert sich wieder alles.

Das Stromnetz wird zum Backbone der Energiewende – nicht mehr »Effizienz«, sondern »Energiewendekompetenz« steht im Vordergrund.

Seit vielen Jahren gibt es regulierungsseitige Vorgaben zur »smarten« Aufrüstung im Netz. Die Erfahrung hat jedoch gezeigt, dass viele Netzbetreiber eher verzögert mit der Umsetzung dieser Anforderungen reagiert haben – sei es, weil konkretisierende Verordnungen fehlten, sei es, weil ein Nicht-Umsetzen kaum Konsequenzen hatte.

Doch nun schafft der rasante Netzausbau neue Fakten. Durch das massenfähige Angebot von Kleinanlagen wie Balkonkraftwerken steht diese Versorgung nun auch (fast) allen Verbraucher:innen zur Verfügung und die neue Gesetzgebung bringt eine Anschlussgarantie mit.

Der Erneuerbaren-Ausbau wird zur normativen Kraft des Faktischen – und stellt den Netzbetreiber vor neue Herausforderungen.

Eine Umfrage der LBD aus dem Frühjahr 2024 bei Verteilnetzbetreibern Strom und Gas aus zehn Bundesländern ergab, dass diese von der 3. auf die 4. Regulierungsperiode einen massiven Anstieg der Investitionen in ihren Netzen erwarten: 44 Prozent Zunahme für Ersatz und Erneuerung und sogar 48 Prozent für Erweiterungsinvestitionen (siehe Grafik oben). Energiewendekompetent wird der Verteilnetzbetreiber nicht mit Taktung auf Effizienz. Es gilt, Mannschaft, Prozesse und IT komplett neu zu denken.

Und was ist eigentlich mit dem Gasnetzbetrieb? Substantielle Änderungen werden notwendig und müssen gesteuert werden. Auf Erzeugungsseite heißt energiewendefähig werden zu dekarbonisieren: der vollständige Verzicht auf fossile Brennstoffe. Die Netze müssen diesen Prozess stützen und die neuen Energiequellen transportieren. Kernaufgabe des Gasnetzbetreibers ist es in den nächsten Jahren, diesen Prozess zu steuern: ab spätestens 2045 strömt kein konventionelles Gas mehr durch seinen Leitungen.

Er muss sich nun die Frage stellen, was mit seinem Bestandsnetz geschieht und mit allen Ressourcen, die mit diesem Netz verbunden sind. Auch für den Gasnetzbetreiber

steht in den kommenden Jahrzehnten also nicht der Abbau von Ineffizienzen im Vordergrund. Vielmehr geht es um substanzielle Fragen, die seine gesamte Organisation betreffen. Diese Entwicklung trifft auf einen ohnehin »erschöpften« Markt.

Fachkräftemangel und demografischer Wandel machen es schon für etablierte Unternehmen schwer, die begehrten Kapazitäten rund um Digitalisierung und automatisierte Prozesse zu gewinnen und zu halten. Hinzu kommt der rasante Ausbau der Künstlichen Intelligenz – Ressourcen in allen Branchen sind knapp.

Die Option, Dienstleister noch stärker einzubinden, ist ebenfalls schwierig. Viele Netzbetreiber berichten bereits von einer zunehmenden Unzuverlässigkeit bei den Dienstleistern oder vom »Cherry-Picking« dieser; also der Konzentration auf größere, renditebringende Projekte. Ohne Internalisierung wird es nicht gehen.

»  
Fachkräftemangel macht es schwer, die begehrten Kapazitäten für die Digitalisierungsprozesse zu gewinnen«

Unstrittig ist, dass sich viele Netzbetreiber über die vergangenen Jahre und Jahrzehnte erfolgreich weiterentwickelt und viel erreicht haben. Unstrittig ist jedoch auch, dass sie nun einen Teil dieses Prozesses neu gestalten müssen – mindestens insofern, was die Internalisierung von ausgelagerten Ressourcen für Digitalisierung und Automatisierung betrifft. Diese Kapazitäten werden zum Kern, zum Backbone des Geschäfts, ohne das sie den Betrieb der Netze nicht mehr eigenständig sicherstellen können.

Bei dieser Internalisierung konkurrieren die Netzbetreiber mit vielen anderen, attraktiven Branchen um die begehrten Ressourcen. Sie werden sich also noch stärker als bislang um Personalaufbau und -bindung kümmern müssen. Insgesamt werden sie zunehmend wieder Kapazitäten benötigen – um den gesamten Prozess zu steuern und diejenigen Hebel zu identifizieren, die sie benötigen.

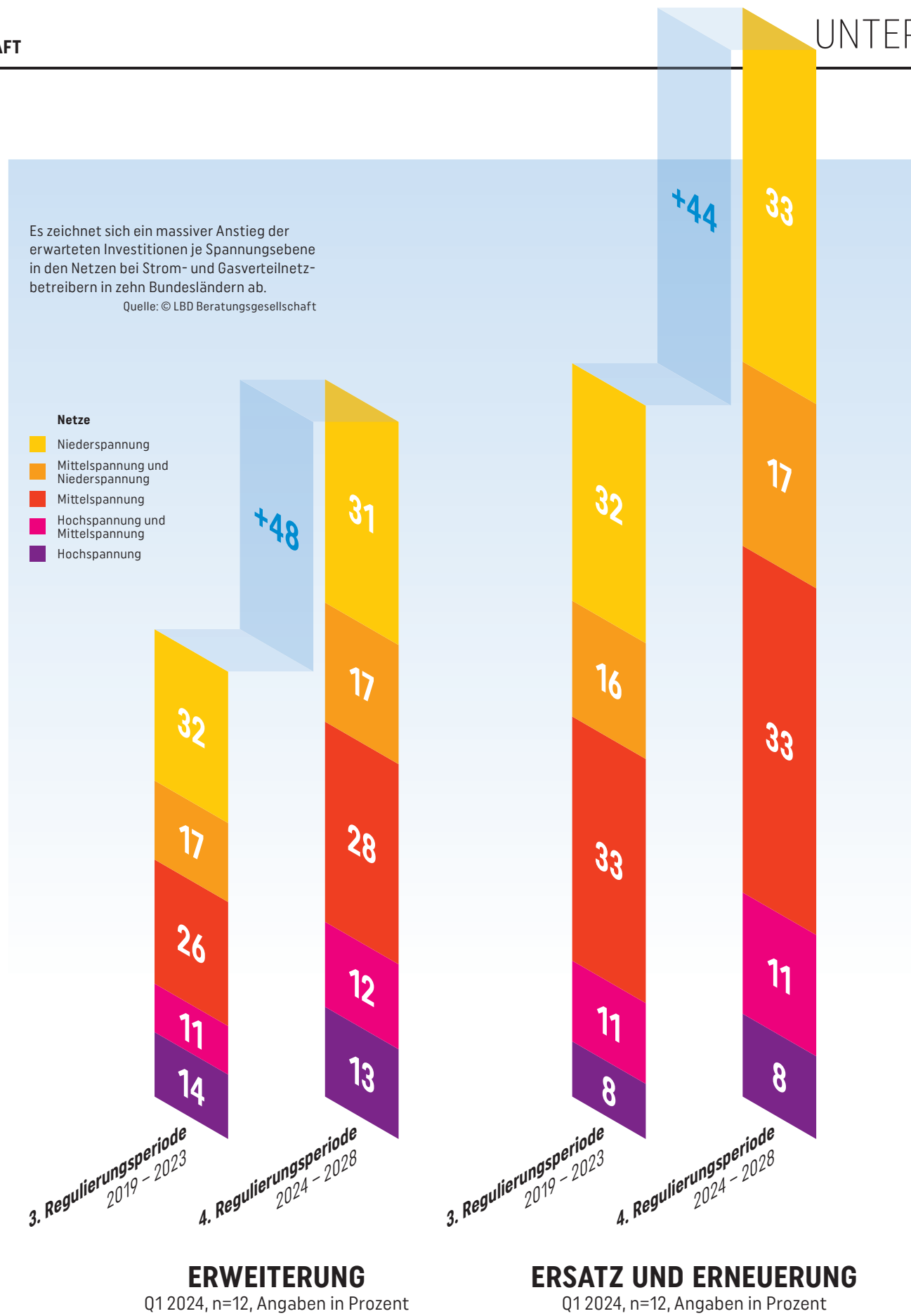
Dass Handlungsbedarf besteht, ist nicht nur den Netzbetreibern bekannt. Es heißt nun für den Ordnungsgeber, das Regulierungsregime von Effizienz auf Energiewendekompetenz »umzuhängen«.

Eckpunktepapier der BNetzA

Die BNetzA hat hierzu im Januar ein Eckpunktepapier mit 15 Thesen zur Weiterentwicklung des Regulierungsrahmens für Strom- und Gasnetzbetreiber vorgestellt. Zentrale Frage ist, wie durch regulierungsseitige Anreize eine Beschleunigung des Netzausbaus angeregt werden kann und gleichzeitig »der Wert von Konstanz und Verlässlichkeit der regulatorischen Rahmenbedingungen« aufrechterhalten wird.

Gegenstand der Diskussion ist zum Beispiel, wie steigende Investitionen zeitnah anerkannt werden können – ins Spiel gebracht wird eine Verkürzung der Regulierungsperiode –, ohne hierdurch erheblichen regulatorischen Mehraufwand zu verursachen oder auch, welche Instrumente sich eignen, um »Energiewendekompetenz« konkret anzureizen.

Letztendlich wird die Umsetzung der regulierungsseitigen Änderungen ein Prozess sein, wie es dies auch zu Beginn der Liberalisierung gewesen ist. Es werden verschiedene Obergrenzen, Methoden oder Instrumente definiert werden, die es sukzessive umzusetzen gilt – durch die Netzbetreiber.



# Netzbetreiber 2.0 – von der Effizienz zur Energiewendekompetenz

## Durchschnittliche Effizienzwerte

Netz	Durchschnittseffizienzwert		
	1. Regulierungsperiode	2. Regulierungsperiode	3. Regulierungsperiode
Strom-VNB	92,2 %	94,7 %	94,1 %
Gas-VNB	87,3 %	92,1 %	92,4 %

Quelle: © BNetzA, Eckpunktepapier »Netze. Effizient. Sicher. Transformiert«, Stand 18.01.2024



Dirk Müggenburg, Bereichsleiter Strategie und Organisation bei LBD  
Bild: © LBD



Anna Gräber, Senior-Beraterin bei LBD  
Bild: © LBD