

# Anreizregulierung der Strom- und Gasnetze

Was ist Anreizregulierung und wie ist der Vorschlag der Bundesnetzagentur zur Einführung einer Anreizregulierung für die deutschen Strom- und Gasnetze zu beurteilen? Im folgenden Artikel wird die vorgeschlagene Anreizregulierung ausgehend von wissenschaftlichen Grundlagen und im Licht internationaler Erfahrungen diskutiert.

VON DR. JÖRG WILD

## Eine kurze Geschichte der Regulierung

Versorgungsnetze sind "natürliche Monopole" und müssen deshalb reguliert werden. Aber wie? In der Vergangenheit erfolgte die Regulierung kostenorientiert. Die Erlöse der Energieversorger durften ihre Kosten (zuzüglich einer angemessenen Rendite auf das eingesetzte Kapital) nicht überschreiten. Ein derartiger Regulierungsrahmen bringt verschiedene Vorteile mit sich: Die Unternehmen haben infolge der Kostenbasierung ihrer Erlöse keine Möglichkeit, ihre Monopolmacht auszunutzen. Aufgrund der garantierten Kostendeckung besteht Investitionssicherheit, was sich positiv auf die Bereitschaft langfristige Investitionen zu tätigen sowie auf die Versorgungsqualität auswirkt. Infolge des regulierungsbedingt niedrigen Branchenrisikos können sich die Unternehmen am Kapitalmarkt zudem zu sehr günstigen Bedingungen finanzieren. Die Kehrseite der Medaille zeigt sich in einer Tendenz zu Überinvestitionen sowie in geringen Anreizen für Produktivitätssteigerungen.

Im Rahmen der "Neuen Theorie der Regulierung" wurden Regulierungsmodelle entwickelt, welche die Anreize, die von der Regulierung auf die regulierten Unternehmen ausgehen, konzentriert. Neben dem Kostendeckungs-Grundsatz der kostenorientierten Regulierung, der erfüllt sein muss, damit Unternehmen in der regulierten Branche verbleiben (Partizipationsbedingung), wird ein weiterer Grundsatz eingeführt: Damit Unternehmen ihre produktive Effizienz steigern,

müssen sie für effizientes Verhalten durch höhere Gewinne belohnt werden (Anreizbedingung). Eine derartige Anreizwirkung ergibt sich durch eine (zeitlich befristete) Entkopplung der Erlösentwicklung von der Kostenentwicklung. Gelingt es einem Unternehmen, die Effizienz zu steigern (bzw. die Kosten zu senken), steigt der Gewinn. Erst nach Ablauf einer mehrjährigen Anreizregulierungsperiode erfolgt ein Kosten-Erlös-Abgleich, welcher die Erlöse auf das niedrigere Kostenniveau senkt. Davon profitieren schließlich die Kunden der regulierten Unternehmung. Je länger die Regulierungsperioden dauern, desto stärker sind die Produktivitätsanreize, die von der Regulierung ausgehen.

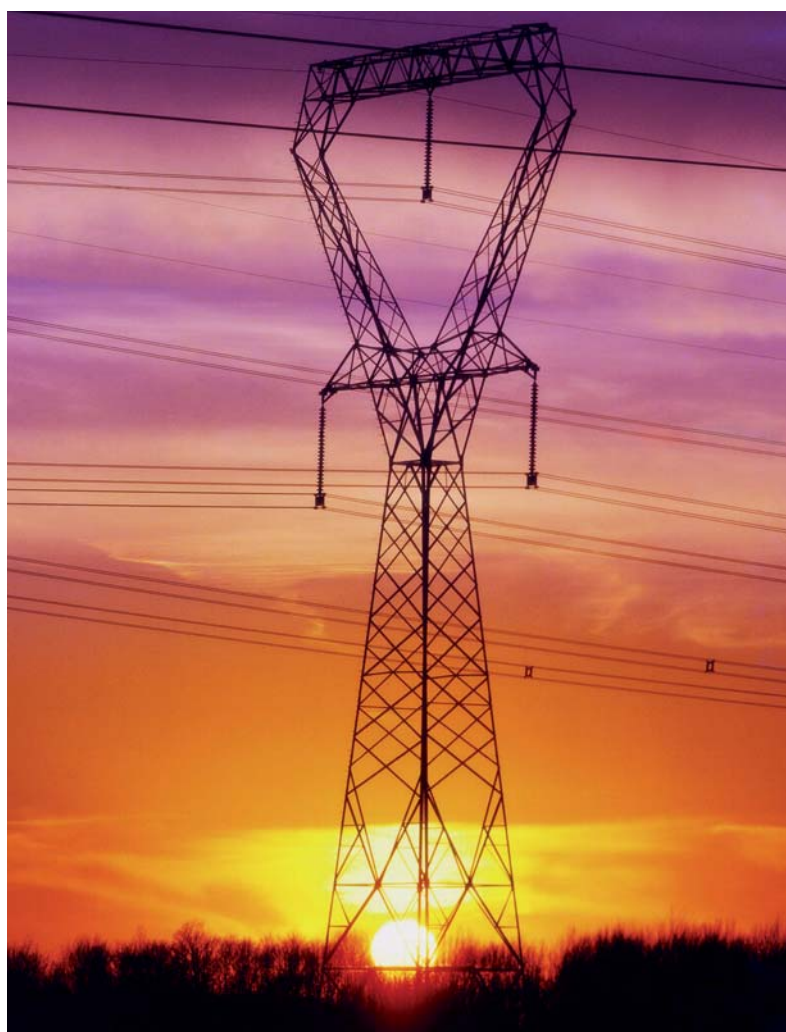
Wenn Netzbetreiber einseitig für Kostensenkungen belohnt werden, ohne dass die Versorgungsqualität reguliert wird, besteht die Versuchung, Kostenreduktionen zu erreichen, indem eine Verschlechterung der Versorgungsqualität in Kauf genommen wird. Um eine unerwünschte Verschlechterung der Versorgungsqualität zu verhindern, muss das Anreizregulie-

rungsmodell um Qualitätsanreize (Vorgaben und/oder finanzielle Anreize) ergänzt werden.

Jedes Regulierungsmodell ist folglich mit dem dreifachen Zielkonflikt zwischen der "Verhinderung von Monopolrenten" der "Steigerung der produktiven Effizienz" und der "Sicherung einer guten Versorgungsqualität" konfrontiert.

## Elemente einer Anreizregulierung

Eine Anreizregulierung umfasst in der Regel mehrere Elemente:



### Bestimmung des Ausgangsniveaus der Erlöse

Ausgangspunkt für die Anreizregulierung bilden in der Regel die Kosten, wie sie im Rahmen der vorangehenden kostenorientierten Regulierung ermittelt wurden. Insbesondere sind bei der Festlegung des Ausgangsniveaus keine effizienzorientierten Abschläge notwendig – diese würden vielmehr im Widerspruch zur Grundidee der Anreizregulierung stehen: Es sollen keine Kosten aberkannt, sondern Anreize für Effizienzsteigerungen gesetzt werden.

### Dauer der Regulierungsperiode

Durch die Festlegung der Dauer der Regulierungsperiode kann die Anreizwirkung des Regulierungsregimes beeinflusst werden. Grundsätzlich gilt: je länger die Regulierungsperiode, desto stärker sind die Anreize zu Effizienzsteigerungen. Bei längeren Regulierungsperioden können die regulierten Unternehmen die Früchte ihrer Effizienzsteigerungen während einer längeren Dauer als Gewinne ernten, bevor sie diese an ihre Kunden weitergeben müssen. Bei einer einjährigen Regulierungsperiode besteht faktisch kein Unterschied mehr zu einer Kostenregulierung: Effizienzgewinne werden sofort abgeschöpft.

### Preis- oder Erlösobergrenze

Die Entkopplung der Erlösentwicklung von der Kostenentwicklung kann erreicht werden, indem eine Obergrenze entweder für die Preis- oder die Erlösentwicklung vorgegeben wird. Beide Verfahren setzen das Preis- bzw. Erlösniveau fest, während den Unternehmen bezüglich der Gestaltung der Preisstruktur weitgehend freie Hand gelassen wird. Bei der Preisobergrenze wird dies erreicht, indem ein gewichteter Preisindex über alle Einzelpreise definiert wird. Die Regulierungsvorgaben beziehen sich dann auf die Entwicklung dieses gewichteten Preisindex. Preis- und Erlösobergrenzen unterscheiden sich hauptsächlich bezüglich ihrer Reaktion auf Änderungen der Absatzmengen. Während bei einer Regulierung der Preisobergrenze eine Mengenänderung eine entsprechende Erlösänderung mit sich bringt, bleibt der Erlös bei einer Regulierung

der Erlösobergrenze auch bei Mengenänderungen unverändert. Um eine Änderung der Erlöse zu erreichen, müssen bei Mengensteigerungen die Preise reduziert werden; bei einem Mengenrückgang ist demgegenüber eine Preiserhöhung zulässig. In der Praxis wird häufig eine so genannte "hybride" Form gewählt, die eine partielle Anpassung der Erlöse bei Mengenänderungen – wie beispielsweise bei einem Netzausbau – bewirkt. Die Veränderung der Obergrenze während der Regulierungsperiode errechnet sich aus einer generellen Produktivitätsvorgabe, einer individuellen Produktivitätsvorgabe sowie der generellen Preisentwicklung.

### Generelle Produktivitätsvorgabe

Mit der generellen Produktivitätsvorgabe, die für alle Unternehmen in gleicher Art wirkt, soll der allgemeine Produktivitätsfortschritt der Branche (im Vergleich zur Gesamtwirtschaft) abgebildet werden. Damit die Vorgabe für alle Unternehmen erreichbar und übertreffbar ist, muss sie sich an der Produktivitätsentwicklung jener Unternehmen orientieren, welche die Effizienzgrenze definieren ("Frontier Shift").

### Benchmarking und individuelle Produktivitätsvorgabe

Zusätzlich zur generellen Produktivitätsvorgabe kann für Unternehmen, die in der Ausgangssituation nicht vollständig effizient sind, eine individuelle Vorgabe festgelegt werden. Bei der Festsetzung der individuellen Vorgabe wird davon ausgegangen, dass diese Unternehmen zusätzliche Möglichkeiten der Produktivitätssteigerung haben, welche durch die Vorgabe auf Vorrat abgeschöpft werden. Um zu ermitteln, welche Unternehmen effizient sind, können verschiedene Benchmarking-Verfahren eingesetzt werden. Bei der Überleitung der Benchmarking-Ergebnisse in individuelle Vorgaben ist jedoch große Vorsicht geboten, da die Verfahren mit gewissen methodischen Mängeln behaftet sind und theoretisch ermittelte Effizienzsteigerungspotentiale nicht sofort umgesetzt werden können. Dies gilt insbesondere für die Netzinfrastrukturen. Bestandsanlagen sind "versunkene Kosten". Diese können erst mit dem Ersatz einer Anlage

nach Ablauf der Nutzungsdauer beeinflusst werden.

### Qualitätsregulierung

Wie bereits einleitend erläutert wurde, sollte eine Anreizregulierung durch eine Qualitätsregulierung ergänzt werden, damit die Unternehmen einen Anreiz haben, das optimale Kosten-Qualitätsverhältnis anzustreben. Im Rahmen der Qualitätsregulierung sind verschiedene Maßnahmen möglich. Das Spektrum reicht von einer Veröffentlichung von Qualitätskennzahlen, der Definition von Qualitätsmindestvorgaben, über Pönale bei der Unterschreitung von Mindestvorgaben bis hin zu einem in die Obergrenzenregulierung integrierten Bonus-Malus-System.

### Schwierigkeiten bei der Umsetzung einer Anreizregulierung

Die konkrete Umsetzung der Anreizregulierung ist mit einer Vielzahl von Schwierigkeiten verbunden.

### Höhere Risiken infolge der Anreizregulierung

Bei der Anreizregulierung handelt es sich – im Gegensatz zur kostenbasierten Regulierung – um eine anspruchsvolle Art der Regulierung. Regulierungsvorgaben beziehen sich auf eine längere Zeitperiode. Die garantierte Kostendeckung, die bisher für die Unternehmen hohe Investitionssicherheit gebracht hat, entfällt. Stattdessen werden die Unternehmen mit Vorgaben konfrontiert, die auf komplexen wissenschaftlichen Methoden (z.B. Benchmarking) oder Prognosen über zukünftige Entwicklungsmöglichkeiten (z.B. generelle Produktivitätsvorgabe) basieren. Von diesen Vorgaben gehen deshalb für die Unternehmen deutlich höhere Risiken aus, die es durch einen entsprechenden Risikozuschlag auf die Kapitalverzinsung zu kompensieren gilt.

### Regulatory commitment

Damit die Anreizregulierung langfristig funktionieren kann, müssen die Rahmenbedingungen im Vorfeld fest definiert werden. Insbesondere muss ausgeschlossen sein, dass Behörden nachträglich Gewinne von Unternehmen abschöpfen. Durch die Gefahr der

artiger Abschöpfungen wird der fundamentale Wirkungsmechanismus der Anreizregulierung – Belohnung von Effizienzsteigerungen durch höhere Gewinne – in Frage gestellt und dadurch die Effizienzreize der Unternehmen zerstört.

#### Vergleichbarkeit beim Benchmarking

Eine weitere Schwierigkeit der Anreizregulierung besteht darin, die relative Effizienz der Unternehmen zu ermitteln (z.B. um eine individuelle Produktivitätsvorgabe zu definieren). Der Effizienzvergleich wird dadurch erschwert, dass Unternehmen unterschiedlichen, nicht-beeinflussbaren Umfeldfaktoren gegenüberstehen. Wenn die Benchmarking-Verfahren nicht in der Lage sind, entsprechende Bereinigungen vorzunehmen, werden Unternehmen mit ungünstigen Umfeldbedingungen fälschlicherweise als zu ineffizient ausgewiesen und erhielten dadurch möglicherweise unerreichbare Vorgaben. Zusätzlich wird der Effizienzvergleich dadurch

erschwert, dass die Unternehmen in der Vergangenheit keine einheitliche Kostenrechnung geführt haben. Kostendaten von Unternehmen sind deshalb in der Regel nicht miteinander vergleichbar. Dies gilt besonders für kapitalintensive Branchen wie den Netzbetrieb in der Energiewirtschaft. Hier verzerrten Unterschiede bezüglich Aktivierung und Abschreibung sowie die Lage im Investitionszyklus die Kosten so stark, dass ohne eine tiefgreifende Bereinigung und Vereinheitlichung keine aussagekräftigen Effizienzvergleiche möglich sind.

#### Investitionsanreize

Schließlich stellt sich die Frage, ob und wie es im Rahmen einer Anreizregulierung gelingt, eine ausreichende Investitionstätigkeit der Netzbetreiber sicherzustellen. Die Anreizregulierung beinhaltet starke Anreize, die Investitionen zu reduzieren. Kurzfristig können dadurch höhere Gewinne realisiert werden; mittelfristig erreicht man im näch-

sten Benchmarking ein besseres Effizienzergebnis und langfristig reduziert sich das Risiko von zu geringen Renditen auf das investierte Kapital.

Damit eine Anreizregulierung entsprechende Investitionsanreize aussendet, muss den Unternehmen zuerst eine risikoangemessene Kapitalrendite zugestanden werden. Ansonsten werden Kapitalgeber in Zukunft nicht bereit sein, in den Sektor zu investieren. Eine Qualitätsregulierung mit finanziellen Anreizen kann als ergänzendes Instrument wirken. Aufgrund der zeitlichen Verzögerung zwischen Investitionen und Qualitätswirkung sind zusätzlich kurzfristige Investitionshemmnisse zu beseitigen. Insbesondere sollte eine Erhöhung der Preis- oder Erlösobergrenze bei überdurchschnittlicher Investitionstätigkeit vorgesehen werden.

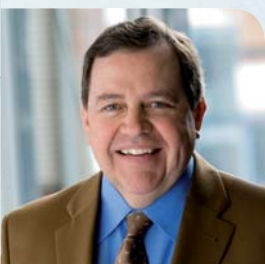
#### Internationale Erfahrungen

##### Vorreiter Norwegen und Großbritannien

Norwegen und Großbritannien gehören zu

Anzeige

## » Integration auf höchstem Niveau «



**Gerhard Hacker**  
Geschäftsführer,  
Stadwerke Stade GmbH

Veränderte Marktanforderungen und gesetzliche Bestimmungen erfordern im Versorgungsunternehmen eine permanente Modernisierung – das gilt im besonderen Maße für die unternehmensinterne IT. Unserem bewährten IT-Dienstleister haben wir deshalb eine komplexe Aufgabe gestellt: Die stets aktuelle Abbildung unserer Prozesse bei gleichzeitiger Integration des bestehenden Systems für das Rechnungswesen. Die konsequente Anpassungsfähigkeit der Schleupen CS-Module hat uns auch unter wirtschaftlichen Aspekten überzeugt.



**SCHLEUPEN AG**

**SCHLEUPEN.CS**  
Customized Solution

- Vertragsabrechnung
- Finanzwesen
- Energiedatenmanagement
- Auftrag, Material, Lager
- Risikomanagement
- Geoinformationssysteme
- Instandhaltung
- Baumanagement

**SCHLEUPEN AG**  
Albert-Einstein-Straße 7  
31515 Wunstorf  
Telefon 050 31 9 63-222

[www.schleupen.de](http://www.schleupen.de)

den ersten Ländern, die für ihre Stromnetze eine Anreizregulierung eingeführt haben. Die Länder sind dabei sehr vorsichtig vorgegangen und haben tendenziell mehr Gewicht auf die Steigerung der langfristigen Effizienz des Sektors durch starke Anreize gelegt als auf die kurzfristige Preissenkung zugunsten der Endverbraucher. Dies zeigt sich beispielsweise daran, dass in Norwegen eine Dauer von fünf Jahren für die Regulierungsperiode festgelegt wurde. Für die Realisierung von ermittelten Effizienzpotentialen wurde den Unternehmen 15 Jahre Zeit gelassen, um der zeitlich begrenzten Beeinflussbarkeit der Kapitalkosten Rechnung zu tragen. Außerdem wurde die Kapitalverzinsung bei Einführung der Anreizregulierung um einen Prozentpunkt erhöht, um das höhere Risiko infolge der Anreizregulierung abzudecken. Um eine möglichst gute Vergleichbarkeit der Kosten beim Benchmarking zu erreichen, konnten alle Netzbetreiber ihre Netze auf Basis von kalkulatorischen Anschaffungszeitwerten einheitlich neu bewerten. Außerdem wird das Benchmarking sowohl für Restwerte als auch für Neuwerte durchgeführt, wobei das für die einzelnen Unternehmen günstigere Ergebnis für die Regulierung herangezogen wird. In Großbritannien wurden Anreizregulierung und Benchmarking auf die Betriebskosten begrenzt. Die Investitionen werden durch die Bewilligung von Investitionsbudgets reguliert, was eine sehr hohe Investitionssicherheit garantiert.

#### Niederlande und Österreich

Die Niederlande und Österreich können als Beispiele für Länder dienen, die dem Ziel, rasche Preisreduktionen für Kunden zu realisieren, eine höhere Bedeutung beimessen. In beiden Ländern wurden erste Anreizregulierungssysteme vorgeschlagen, die von den Netzbetreibern kurzfristig beträchtliche Preis- bzw. Erlösreduktionen gefordert hatten. In beiden Ländern zeigte sich jedoch, dass diese Vorschläge nicht direkt umgesetzt werden konnten. In den Niederlanden musste während der ersten Regulierungsperiode auf individuelle Produktivitätsvorgaben verzichtet werden, da diese vor Gericht nicht durchsetzbar waren. In Österreich scheiterte der erste Versuch der Einführung einer Anreizregulierung. Im zweiten Anlauf konnten

sich die Behörde und die Branche auf ein gemeinsam getragenes Regulierungssystem einigen, das seit dem 1. Januar 2006 in Kraft ist. In verschiedenen Bereichen wurden dabei Forderungen der Branche aufgenommen. Die Regulierungsperiode dauert vier Jahre und Effizienzpotentiale müssen innerhalb von acht Jahren realisiert werden. Für den Effizienzvergleich werden zwei Benchmarking-Methoden parallel eingesetzt und bei der Variablenauswahl für die DEA ein Kritikpunkt der Branche berücksichtigt. Die Benchmarking-Rechnung wurde unter Ausschluss eines Unternehmens, das als Ausreißer identifiziert wurde und die Ergebnisse stark verzerrt hätte, durchgeführt.

#### Keine Erfahrungen für Erdgas

Eine Anreizregulierung mit Benchmarking wird bisher in keinem mit Deutschland vergleichbaren Land zur Regulierung von Gasnetzbetreibern eingesetzt. Die Ermittlung von aussagekräftigen Vergleichszahlen ist daher auch methodisch sehr anspruchsvoll. Im Unterschied zu Stromnetzen steht als Output keine exogen definierte Versorgungsaufgabe zur Verfügung und es bestehen außerdem – wie auch bei Stromnetzen – Probleme bezüglich der Vergleichbarkeit. Diese werden bei den Gasnetzen durch Unterschiede bezüglich der Marktphase und dem Erschließungsgrad in einem Versorgungsgebiet noch verschärft.

#### BNetzA-Vorschlag für Deutschland

Im Bericht zur Anreizregulierung, den die Bundesnetzagentur Ende Juni 2006 vorgelegt hat, wird die Einführung der Anreizregulierung ab dem 1. Januar 2008 vorgeschlagen. Die erste Regulierungsperiode soll drei Jahre dauern, die zweite zwischen drei und fünf Jahren. Während der ersten beiden Perioden soll die Regulierung durch eine Erlösvorgabe ("Revenue-cap-Regulierung") erfolgen. Danach soll auf eine so genannte "Yardstick-Regulierung" mit zweijährigen Regulierungsperioden gewechselt werden, bei der die Erlösvorgabe zu Beginn der neuen Regulierungsperiode nicht mehr auf Basis der netzbetreiberindividuellen Kosten, sondern auf Basis der Kosten effizienter Vergleichsunternehmen festgesetzt wird.

Die Veränderung der Erlösvorgabe innerhalb der Regulierungsperiode basiert auf zwei Elementen, die für alle Unternehmen identisch sind:

- Einerseits dürfen Veränderungen des allgemeinen Preisniveaus (Verbraucherpreisindex) auf die Erlöse überwältigt werden.
- Andererseits wird aber von allen Netzbetreibern eine jährliche Effizienzsteigerung gefordert, die dem erwarteten Produktivitätsfortschritt der Branche – im Vergleich zur Gesamtwirtschaft – entspricht. Ausgehend von internationalen Erfahrungen wird im Bericht eine Bandbreite von 1,5 Prozent bis 2 Prozent pro Jahr genannt.

Zusätzlich sind mehrere Elemente vorgesehen, welche die individuelle Erlösvorgabe der einzelnen Netzbetreiber beeinflussen und die unterschiedlichen Ausgangssituationen berücksichtigen sollen:

- Ausgehend von Effizienzvergleichen mit anderen Unternehmen der Branche (Benchmarking) werden die Netzbetreiber mit einer individuellen Effizienzvorgabe konfrontiert. Beim Benchmarking sollen mehrere Methoden parallel eingesetzt werden.
- Die Erlösvorgaben werden anschließend unter der Annahme berechnet, dass verbleibende Ineffizienzen innerhalb von ein bis zwei Regulierungsperioden, was im Mittel rund fünf Jahren entspricht, abgebaut werden können.
- Mengensteigerungen während der Regulierungsperiode, z.B. durch einen Ausbau der Netze, sollen einen Anstieg der Erlösvorgabe zur Folge haben und über so genannte Erweiterungsfaktoren berücksichtigt werden ("Hybridisierung").
- Damit von der Anreizregulierung zusätzlich zu den Effizienzreizen auch Qualitätsanreize ausgehen, soll eine Qualitätsregulierung mit Mindeststandards implementiert werden. Bereits ab der ersten Regulierungsperiode ist (für Strom) ein Bonus-Malus-System vorgesehen.

#### Beurteilung aus Sicht der Versorgungsunternehmen

Wie ist dieser Vorschlag aus Sicht der Versorgungsunternehmen zu beurteilen? Im Prinzip ist eine Anreizregulierung aus Sicht

der Netzbetreiber zu begrüßen – effizientes Verhalten lohnt sich und bei überdurchschnittlichen Leistungen werden Netzbetreiber mit einer überdurchschnittlichen Rendite belohnt. Das vorgeschlagene Regulierungssystem entspricht jedoch diesem Konzept nur bedingt und ist mit Mängeln behaftet. Eine zentrale Forderung des EnWG 2005 ist die Erreichbarkeit und Übertreffbarkeit der Vorgaben, die von verschiedenen Elementen des Vorschlags verletzt werden.

- Die Dauer der ersten Regulierungsperiode ist kurz gewählt. Dadurch gehen geringe Anreize aus und es liegen vor Beginn der zweiten Regulierungsperiode erst Informationen für zwei Jahre vor, auf deren Basis die Auswirkungen der Anreizregulierung beurteilt werden können.
- Bei der Ermittlung der Ausgangsbasis der Kosten soll bereits eine erste Kostenprüfung und -bereinigung stattfinden. Dies ist in einer Anreizregulierung mit Benchmarking systemfremd: Lediglich eine Kosten-

rechnungsprüfung – jedoch keine Kostenreduktion – ist notwendig, da die eigentliche Effizienzprüfung im Benchmarking stattfindet.

- Eine generelle Produktivitätsvorgabe von 1,5 Prozent bis 2 Prozent liegt für Deutschland deutlich über der langfristigen historischen Produktivitätsentwicklung der Branche im Vergleich zur Gesamtwirtschaft und ist deshalb in Zukunft kaum erreichbar.
- Die Vorgabe, Effizienzpotentiale innerhalb von fünf Jahren zu realisieren, ist in einer Branche mit Investitionszyklen von 40 bis 50 Jahren nicht erreichbar – und schon gar nicht übertreffbar.

Durch die vorgeschlagene Ausgestaltung der Anreizregulierung droht für die Netzbetreiber ein Missverhältnis zwischen unternehmerischem Risiko und erwarteter Rendite. Um dies zu verhindern, müssen den Netzbetreibern durch die Anreizregulierung – wie im EnWG 2005 gefordert – erreichbare und

übertreffbare Vorgaben gesetzt werden, von denen auch die notwendigen Investitionsanreize ausgehen. Im Bericht der BNetzA sind erste Vorschläge enthalten, wie die Vergleichbarkeit im Benchmarking verbessert werden kann und wie Investitionshemmnisse beseitigt werden können.

Wenn mit der Anreizregulierung langfristig nachhaltige Effizienzsteigerungen und nicht kurzfristige Preisreduktionen angestrebt werden, kann eine Win-Win-Lösung erreicht werden, von der sowohl die Netzkunden als auch die Netzbetreiber profitieren. ■

## zur Person

### Dr. Jörg Wild

- Jahrgang 1968
- Ökonomie-Studium in Zürich
- Dissertation zur Strommarktliberalisierung
- Stellvertretender Leiter von Plaut Economics mit Schwerpunkt Energiemärkte

Anzeige



„Was hat man eigentlich von einem Unternehmen, das einem die Forderungen abkauft?“

„Geld für neue Ziele!“

Viele Unternehmen leben gefährlich: Denn so stattlich die Auftragslage oft auch ist, die schlechte Zahlungsmoral blockiert zunehmend das Kapital. Wir kaufen Ihnen Ihre zahlungsgestörten sowie Ihre nicht zahlungsgestörten Forderungen ab, damit daraus für Sie schnell liquide Mittel werden, die Sie expansionsfördernd und planungssicher

investieren können. Wie, erläutern wir von EOS Ihnen gerne: Vom Informations- über das Liquiditäts- bis zum Forderungsmanagement entwickeln wir individuelle Lösungen für Ihr Unternehmen. Weitere Informationen unter **0800-367 0 367** oder [www.eos-solutions.com](http://www.eos-solutions.com)

Your partner for financial solutions

