

# Perspektiven für Stadtwerke

Potenziale erkennen, Handlungsoptionen prüfen und die Umsetzung gestalten

Der weitere Umbau des Marktmodells wird Stadtwerke auch künftig vor erhebliche Herausforderungen stellen. Die bestehende Geschäftstätigkeit sollte vor dem Hintergrund individueller Rahmenbedingungen kontinuierlich geprüft und Effizienzpotenziale sowie neue Marktchancen bewertet und umgesetzt werden. Durch umfassende Erfahrung im Energiesektor verbunden mit der Kenntnis künftiger Geschäftsmodelloptionen kann m3 management consulting Unternehmen aus der Energiewirtschaft bei der Definition ihrer Strategie 2020 unterstützen. Bei der Ausgestaltung des künftigen Geschäftsmodells helfen uns auch unsere umfangreichen Erfahrungen aus anderen Branchen, deren Entwicklung in der Vergangenheit ebenfalls durch regulatorische und technologische Aspekte stark beeinflusst wurde. Mit diesem breiten Erfahrungsportfolio und einer zur Größe des Unternehmens passenden Methodik, begleiten wir Sie professionell auf dem Weg der künftigen Geschäftsmodelldefinition und dessen Umsetzung.

Im Rahmen einer Strategiediskussion, -überprüfung und -entscheidung sind viele Facetten zu berücksichtigen:

**I. Übergreifende Themen:** Wie sieht das Marktmodell in fünf bis zehn Jahren aus? Welche neuen Marktrollen werden entstehen, welche Akteure gegebenenfalls aus anderen Branchen werden in diesem Marktmodell aktiv werden? Wie werden sich die politischen Rahmenbedingungen national und EU-weit verändern? Welche Handlungsbedarfe ergeben sich aus der Demographie?

**II. Erzeugung und Speicherung:** Wie entwickelt sich die Förderung der Erneuerbaren Energien (EE)? Wie entwickelt sich der Ausbau dezentraler EE-Anlagen? Wie werden Speichermöglichkeiten voranschreiten? Wird es zu einer dezentralen Erzeugungslandschaft oder wieder zu großen Playern kommen (z. B. europäische Großprojekte)?

**III. Beschaffung:** Wie wird sich der Strompreis weiter entwickeln? Wird es künftig einen Leistungsmarkt geben? Wie wird sich der europäische Stromhandel entwickeln?

**IV. Netze:** Welche regulatorischen Rahmenbedingungen werden nach der 2. Regulierungsperiode (ARegV) bestehen? Smart Grid, Smart Meter und Demand Response Management – welche Vorteile, aber auch welche Investitions- und organisatorischen Anpassungsbedarfe ergeben sich hieraus?

**V. Vertrieb:** Wie entwickelt sich der Energieabsatz und wie der Wärmemarkt? In welche Marktrichtung entwickelt sich die Kundennachfrage (Preis vs. Qualität)? Kennen Sie Ihre Kundensegmente hinreichend und verfügen Sie über eine ausreichende Strategie? Müssen Sie Ihr Engagement im Bereich E-Mobilität, Fiber to the Home / Fiber to the Building (FTTx) oder Contracting verändern? Wie weit nutzen Sie bereits die Marktpotenziale im Bereich Energiedienstleistungen?

**VI. Finanzen:** Wie werden sich die finanziellen Erwartungen und Vorgaben der Eigentümer entwickeln? Welcher Druck zur Effizienzsteigerung und zu neuen strategischen Entscheidungen wird hieraus resultieren?

**VII. Organisation und IT:** Sind Kooperationen und Sourcing für Sie relevante Themen zur Effizienzsteigerung? Welche Potenziale können Sie durch neue Informations- und Kommunikationstechnologien z. B. Cloud-Computing und Mobile Computing heben? Nutzen Sie die Möglichkeiten in diesen Bereichen bereits ausreichend?

**VIII. Personal:** Ist der Kompetenz- und Ressourcenverlust durch in den nächsten Jahren ausscheidende Mitarbeiter bekannt und bestehen geeignete Mittel zum Know-how-Transfer? Wie gestaltet sich regional die Suche neuer Mitarbeiter? Haben Sie geeignete Instrumente, um Mitarbeiter auch künftig motivieren zu können?

## m3 unterstützt Sie in folgenden Themen

### Strategieentwicklung und –überprüfung

Mit Kenntnis des Energiemarktes und durchgeführter Studien zu künftigen Markt- und Geschäftsmodellentwicklungen (z.B. VKU und BDEW) gestalten wir die Strategieentwicklung und -überprüfung gemeinsam mit Ihnen.

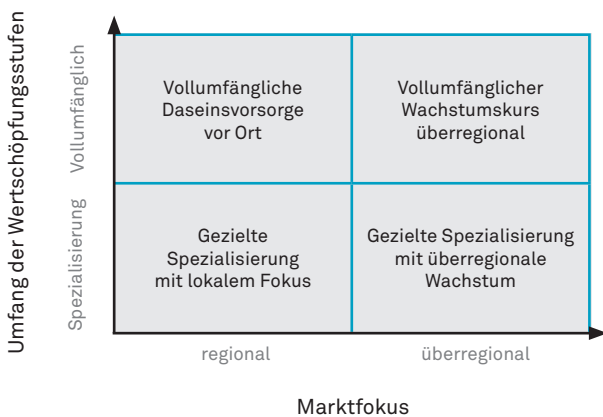


Abb: Strategien für kommunale EVUs (Quelle: VKU)

### Betriebswirtschaftliche Analysen

Eine klare betriebswirtschaftliche Bewertung der Handlungsoptionen wird künftig noch an Priorität gewinnen. Die Erstellung von Business Cases, Investitionsrechnungen, Implementierung von KPIs oder einer Prozesskostenrechnung sind nur einige hilfreiche Instrumente.

### Beratung bei der Auswahl eines Kooperationspartners oder Anbahnung einer Kooperation

Sind die strategischen Handlungsoptionen geklärt, stellt sich im zweiten Schritt die Frage, ob und inwieweit es Vorteile bietet, die Leistung künftig in einem Netzwerk oder durch einen externen Dienstleister erbringen zu lassen?

Zu überprüfende Handlungsoptionen können sein:

- Alleinige Durchführung mit eigenen Mitarbeitern
- Arbeit in einem Netzwerk (z. B. Kompetenz- und/oder Ressourcenaustausch und -ausgleich)
- Zusammenschluss z. B. zu einem Servicepool unter eigener Steuerung
- Outsourcing der Aufgaben an einen Dienstleister

m3 verfügt über umfangreiche Erfahrungen, Sie in der Auswahl eines Kooperationspartners und der Ausgestaltung einer neuen Kooperation zu unterstützen.

### Restrukturierung & Transformation

m3 begleitet Unternehmen seit vielen Jahren in der Restrukturierung und Optimierung von Organisationen und Geschäftsprozessen, z. B. im Rahmen von Carve Outs, Post-Merger-Integrationen. Besonderen Wert wird dabei auf die Begleitung der damit verbundenen Transformationsprozesse gelegt.

### IT-Restrukturierung und Sourcing

Zur Senkung von Kosten unterstützen wir Sie bei der Restrukturierung der eigenen IT und der Überarbeitung der bestehenden Sourcing-Strategie. Sofern Outsourcing relevant ist, unterstützen wir Sie auch bei der Suche nach einem geeigneten Dienstleister und der Überführung der Leistungen.

### Personalkonzepte

m3 verfügt über Erfahrungen in der Einführung moderner Personalentwicklungs-, Knowledge-Sharing und KVP-Konzepte und ein praxiserprobtes Change Management.

### Ihre Ansprechpartner

**Michael Kandel:** michael.kandel@m3maco.com

**Beate Mehl:** beate.mehl@m3maco.com