

# Die Schlüsselrolle der Stadtwerke in der Energiewende

Ein nachhaltig profitables Geschäftsmodell

# Inhalt

- Die Situation
- Der Weg aus der Krise
- Ein interdisziplinäres Team
- enerson und Business Partner
- Ein Ganzheitlicher Optimierungsansatz
- Das Restrukturierungs-Konzept
- Die unmittelbare Unternehmensstabilisierung
- Die mittelfristige Restrukturierung
- Quick Check

# Die Situation

## **Markt**

Sinkende Börsenpreise für Strom  
Bevorzugte Verwendung regenerativer  
Energien  
Konventionale Erzeugungsanlagen  
defizitär  
Hohe Einmalinvestitionen in der  
Energiewende  
Schrumpfende Margen im Basisgeschäft  
Hoher Marketing- und  
Kundenbindungsaufwand  
Hoher regulierungsbedingter Kostendruck  
Absehbar kontinuierliche  
Marktentwicklung

## **Unternehmen**

Verluste bei Energieversorgern mit eigener  
Erzeugung  
Cashflow deckt Verbindlichkeiten nicht  
Aufnahme von Fremdkapital erschwert  
Eigenkapitalbasis rückläufig oder aufgezehrt  
Keine stillen Reserven  
Kapitalzuführung durch kommunale  
Anteilseigner  
Kommunalrechtliche Restriktionen  
Ergebnisdruck kommunaler Anteilseigner

# Der Weg aus der Krise

## Restrukturierung und nachhaltige Profitabilität

### Unmittelbare Unternehmensstabilisierung

- Verkauf nicht betriebsnotwendiger Vermögensgegenstände
- Umfassende Ausgabenkürzungen
- Distressed M&A
- Fremdvergabe von Dienstleistungen
- Sale-and-lease-back-Finanzierungen
- Vereinbarung von Stundungen
- Anpassung der Investitionsstrategie

### Mittelfristige Restrukturierung

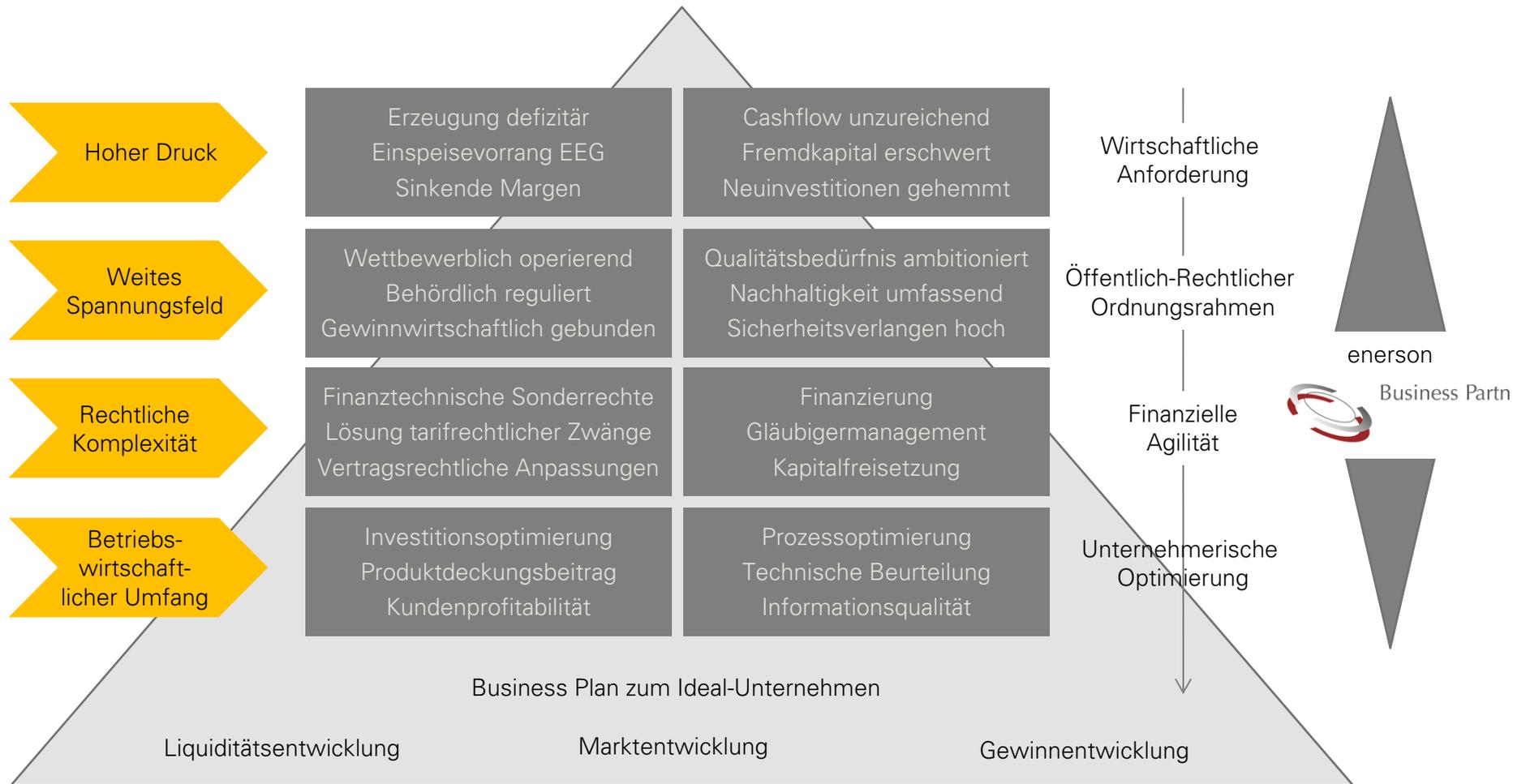
- Produkte und Dienstleistungsportfolio anpassen
- Kundenprofitabilität bewerten und ausrichten
- Cash Flow optimieren
- Finanzabschlüsse beschleunigen
- Nachhaltige Kostensenkungen
- Informationen qualifizieren und Entscheidungen absichern
- Synergieeffekte im Verbund stärken
- Unternehmensfinanzierung optimieren

### Langfristige Ausrichtung

- Konzeptionen für innovative, ertragsstarke Produkte und Dienstleistungen
- Problemlösungskompetenz und bedarfsorientierte Strukturen gewerbliche Kunden
- Vertriebs-, Dienstleistungs- und Wertschöpfungspartnerschaften
- Leistungsorientierte Führungskultur
- Markenbildung im Kontext regionaler Identität
- Entwicklung einer langfristigen Investitions-, Finanzierungs- und Ausschüttungsstrategie

# Eine interdisziplinäres Team

Für eine umspannende Aufgabe



# enerson und Business Partner

Für eine zukunftsorientierte Energiewirtschaft



enerson	Business Partner
Energiewirtschaftliche Effizienz Kommunalspezifische Strategie	Restrukturierungs-Planung Wirtschaftliche Stabilisierung
<ul style="list-style-type: none"><li>• Energiepolitische Entwicklung</li><li>• Fundierte Energiemarktszenarien</li><li>• Strategien zum Erzeugungsmix</li><li>• Lokale Potenziale für dezentrale Anlagen</li><li>• Kostenoptimierung der Netzinfrastruktur</li><li>• Strategische Analyse von Energiemärkten</li><li>• Effizienz- und Kostenoptimierung</li><li>• Prozess- und Qualitätsmanagement-Systeme</li><li>• Kommunalspezifische Strategie- und Politikberatung</li><li>• Moderation zwischen Kommunen und Energieversorgern</li><li>• Haushaltskonsolidierung und Beteiligungssteuerung</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Erprobte Instrumente zur Restrukturierung</li><li>• Eigen- und Fremdkapitalfinanzierungen</li><li>• Mergers &amp; Acquisitions für strategische Zielsetzungen</li><li>• Analysen zur Prozess- und Kostenexellenz</li><li>• Stabilisierung des wettbewerbsfähigen Niveaus</li><li>• Kapazitätserweiterung für techn. Herausforderungen</li><li>• Strategie und organisatorische Umsetzung</li><li>• Business-Pläne zum Idealunternehmen</li></ul>
<p>✓ Mindestens 15 Jahre Berufserfahrung eines jeden Beraters bei enerson und Business Partner</p>	

# Ein Ganzheitlicher Optimierungsansatz

Die Restrukturierung betrifft alle Unternehmensbereiche eines Energieversorgungsunternehmens

Energie	Netze	Betrieb	Vertrieb
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kapazitäts-Management Anpassung an Marktentwicklungen und Rahmenbedingungen</li> <li>• Innovations-Management Dezentrale Energieerzeugung und Ausbau Erneuerbare Energien</li> <li>• Portfolio-Management Zielgruppenspezifische Beschaffung, Trading-Plattformen, Kooperationen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regulierungs-Management Erlösverteidigung, Nachweis Netzeffizienz, Anpassung der Kostenstruktur im Rahmen Anreizregulierung</li> <li>• Asset-Management Innovationen (Glasfaser-Netze, Smart-Grid), Optimierter Mitteleinsatz (Standardisierung, Modularisierung, Maintenance-Konzepte)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anlagen-Management Kompetenzaufbau, diversifizierte Erzeugungsanlagen, Kompetenzaufbau Energieservices, dezentrale Betreuungsstrukturen</li> <li>• Facility-Management Kosteneffizienter Anlagenbetrieb, Umsetzung Smart-Metering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wettbewerb „Stuck-in-the-middle“</li> <li>• Kundenbindung Nachhaltigkeit (Ertrag und Frist)</li> <li>• Produkt- und Leistungsspektrum Investitionsgüter- und Dienstleistungskompetenz</li> <li>• Vertriebsstrategie Vertriebskanal-Mgmt, Pricing</li> </ul>

# Das Restrukturierungs-Konzept

## Methodisches Vorgehen



# Die unmittelbare Unternehmensstabilisierung

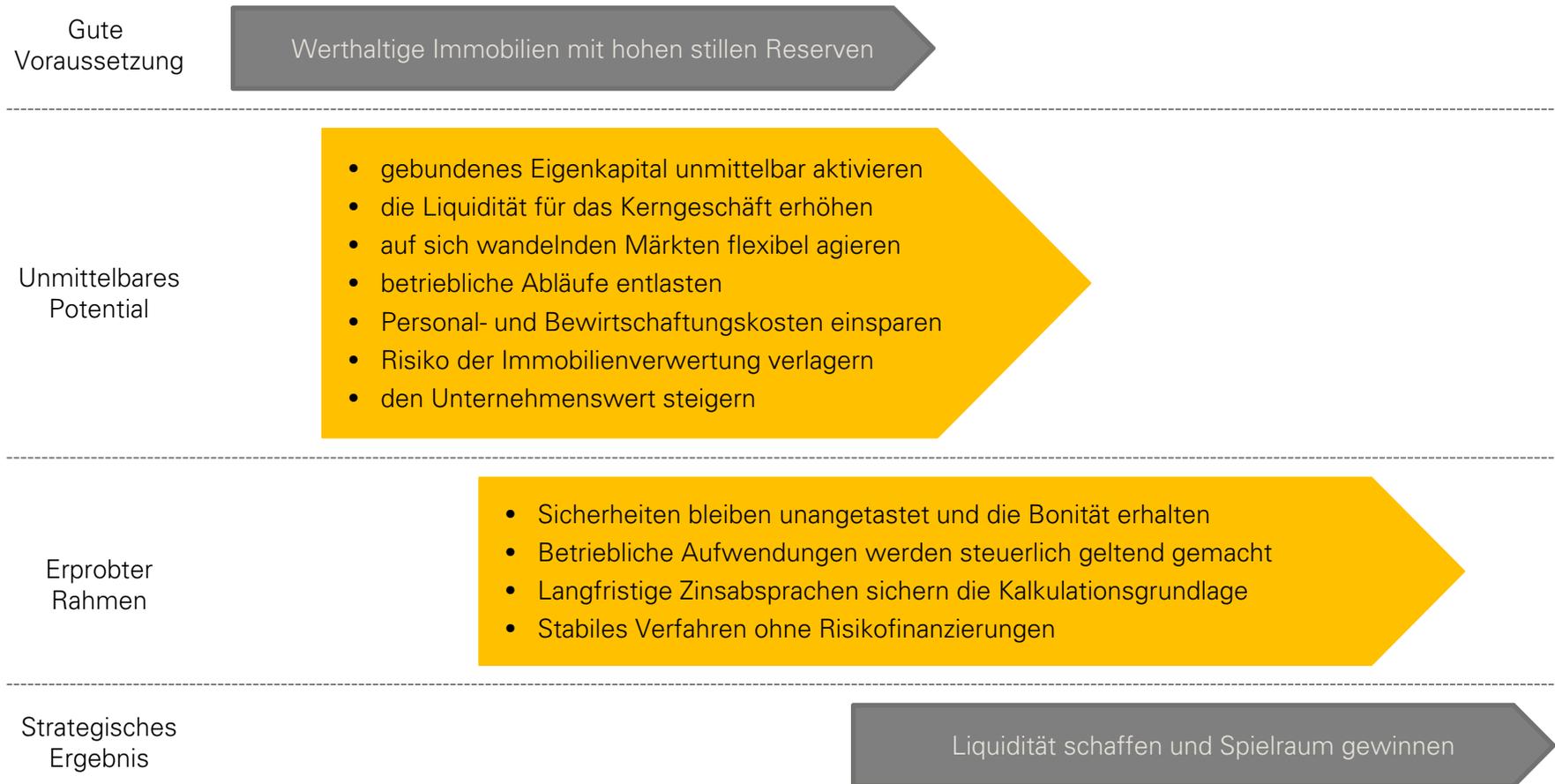
## Sale-and-lease-back-Finanzierungen



Zielsetzung	<ul style="list-style-type: none"><li>• Erhöhung Liquiditätszufluss</li><li>• Reduzierung Kapitalbindung</li><li>• Senken Finanzierungskosten</li></ul>
Identifikation	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reservegrundstücke</li><li>• Immobilien (ehem. Produktions-, Lager-, Betriebsstätten)</li><li>• Maschinen, Maschinenparks</li><li>• Ersatzteile und Warenlager</li><li>• Beteiligungen an Unternehmen</li></ul>
Prüfung	<ul style="list-style-type: none"><li>• Marktwert</li><li>• Marktgängigkeit</li><li>• Beteiligungen</li><li>• Überschuldungsrisiken</li></ul>
Steuerung	<ul style="list-style-type: none"><li>• Absprache mit Banken über Aufgabe von Sicherheiten zugunsten Finanzierung</li><li>• Bedienung von Mindestbesteuerung bei Erträgen</li><li>• Vermeidung von Besteuerung stiller Reserven</li><li>• Reduzierung von Eigenkapital bei Verkauf unter Buchwert</li></ul>

# Die unmittelbare Unternehmensstabilisierung

Verkauf nicht betriebsnotwendiger Vermögensgegenstände



# Die unmittelbare Unternehmensstabilisierung

## Vereinbarung von Stundungen



Absicht

- Bilanzielle Überschuldung abwenden
- Liquiditäts- und Erfolgssituation verbessern
- Finanzwirtschaftliche Lage auf Finanz- und Erfolgskonten entspannen
- Finanzielle Sanierung ohne neues Kapital oder neue liquide Mittel

Verfahren

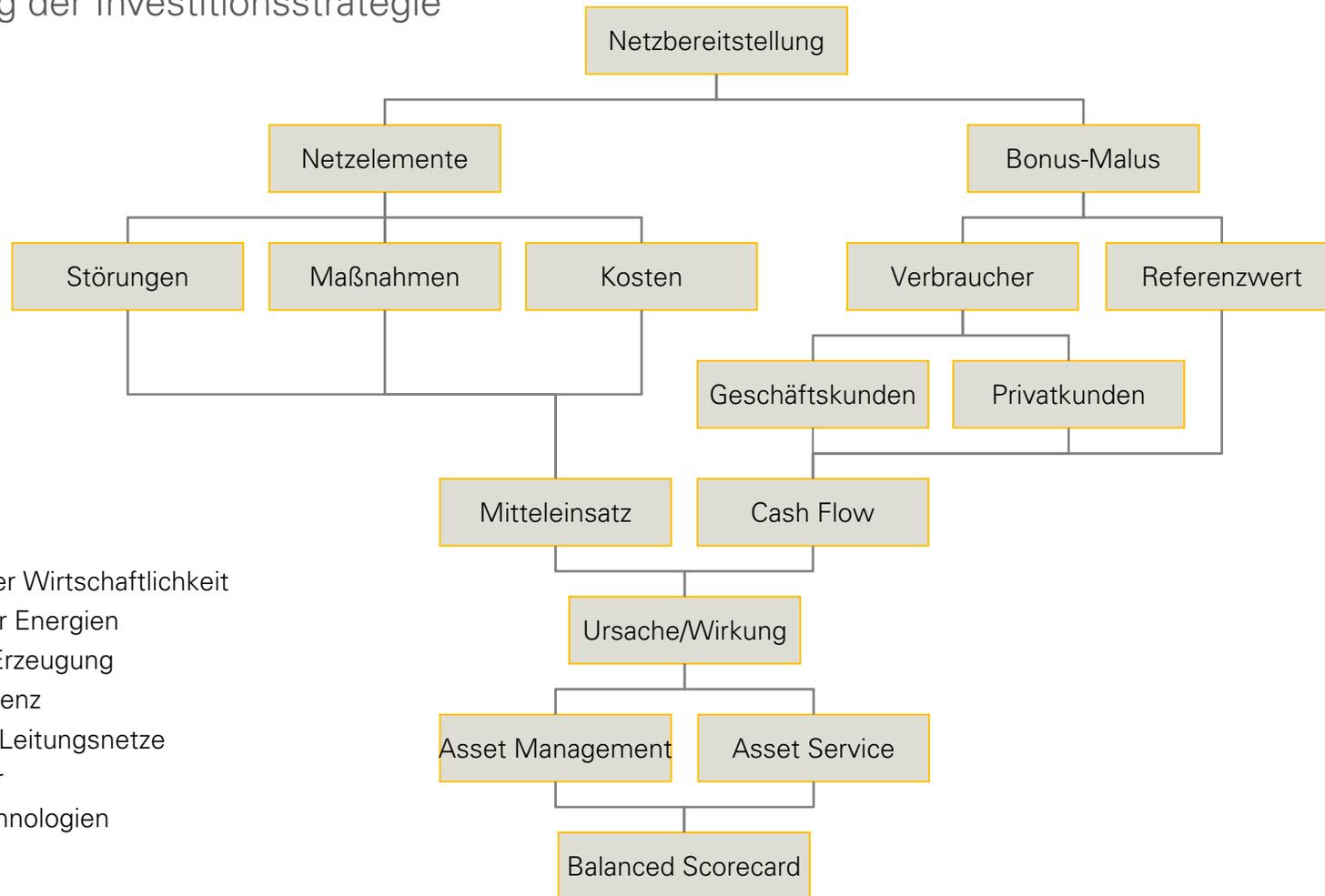
Zeitliche Verzögerung von liquiditätsbelastenden Zins- und Tilgungszahlungen

Nachweis

- Forderungen in der Bilanz als gesichert oder lediglich als zweifelhaft ausweisen
- Erwartete Verbesserung der wirtschaftlichen Situation aufzeigen
- Verringerte Wahrscheinlichkeit eines Kreditausfalls für den Gläubiger darstellen

# Die mittelfristige Restrukturierung

Anpassung der Investitionsstrategie

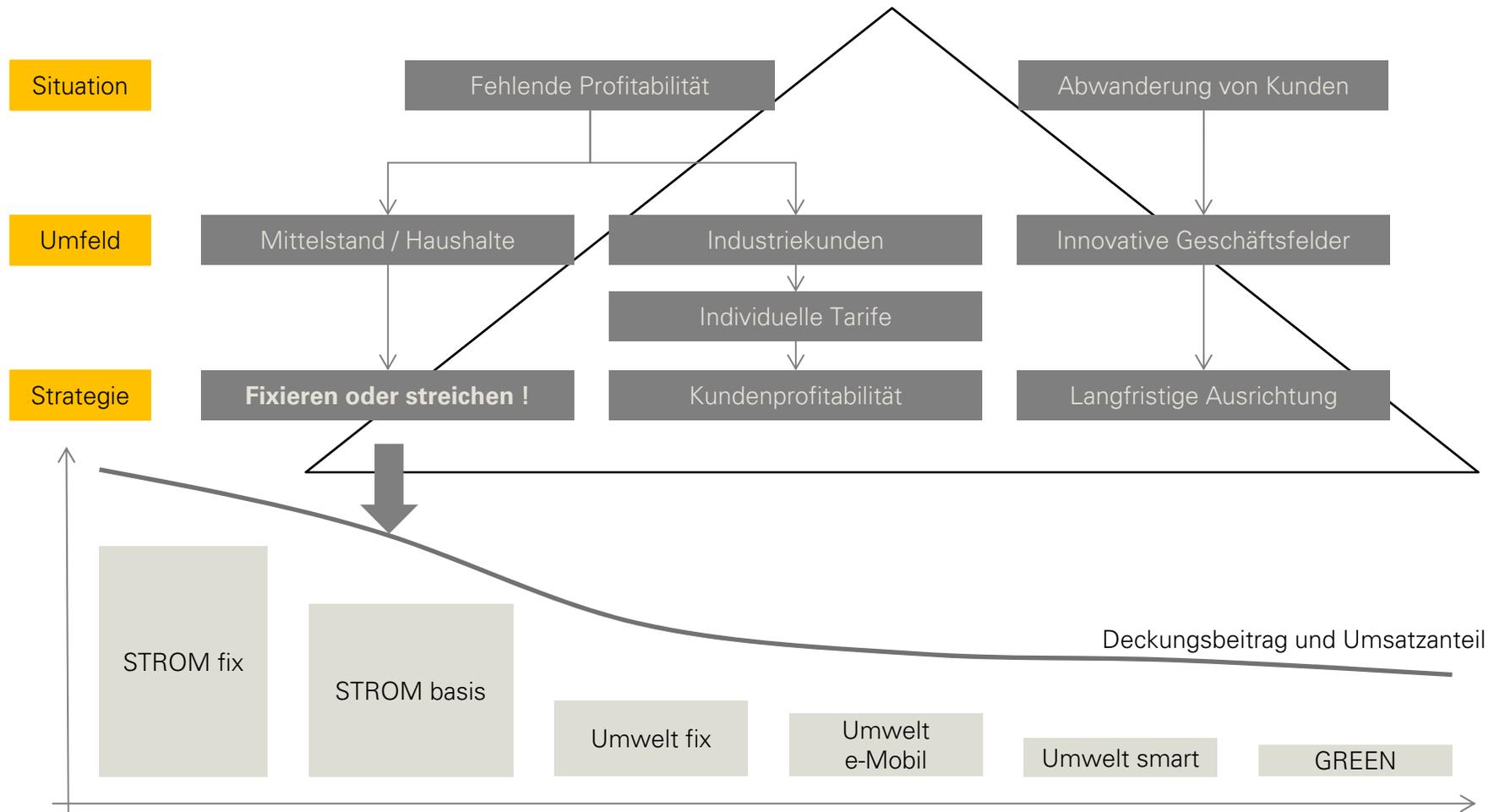


Überprüfung der Wirtschaftlichkeit

- Erneuerbarer Energien
- Dezentrale Erzeugung
- Energieeffizienz
- Erneuerung Leitungsnetze
- Smart Meter
- Speichertechnologien

# Die mittelfristige Restrukturierung

Produkte beurteilen und anpassen



# Die mittelfristige Restrukturierung

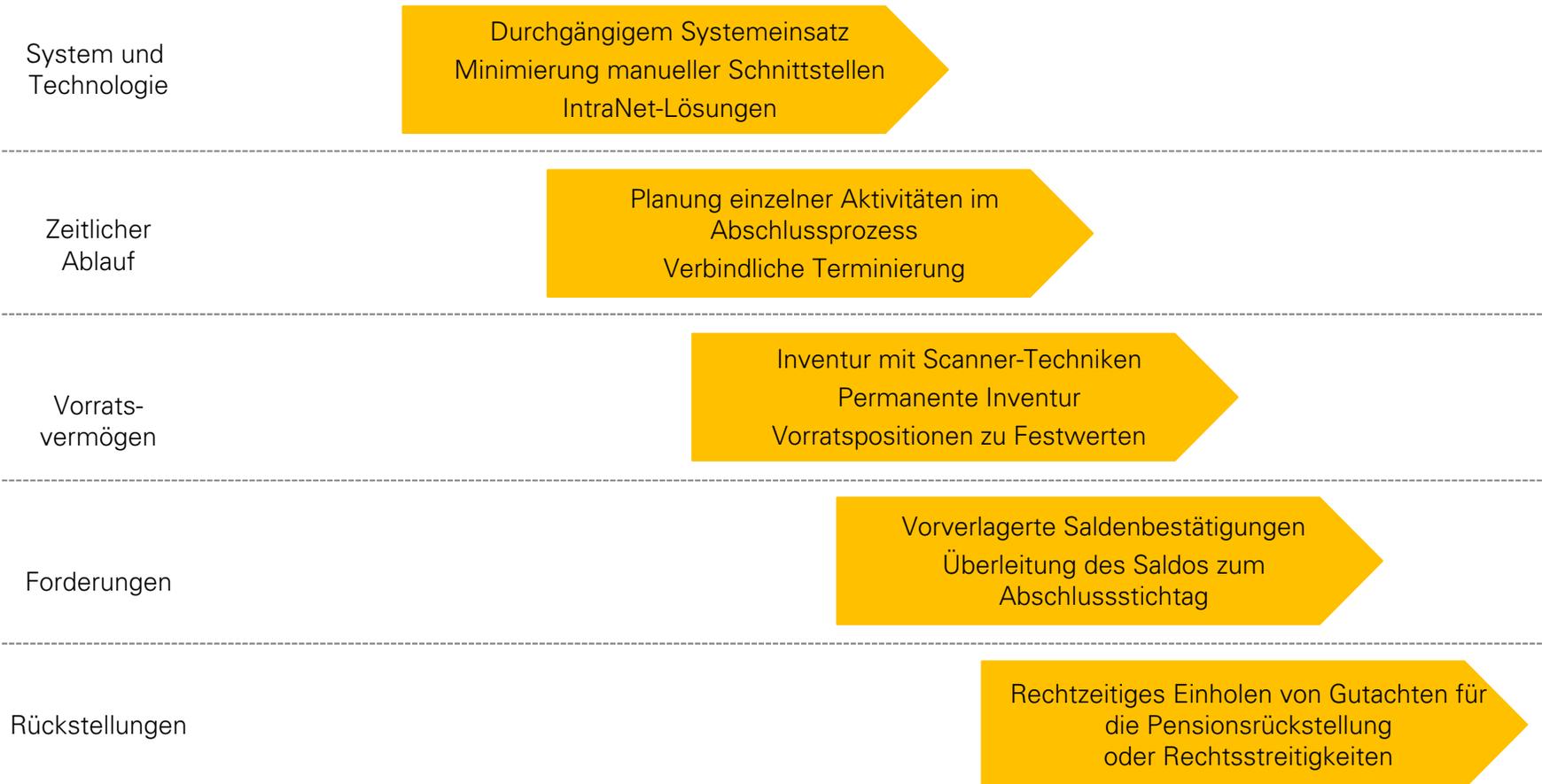
Kundenprofitabilität bewerten und ausrichten

	Privatkunden und Mittelstand					Groß- und Industriekunden					Gesamt
	Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3	Gruppe 4	Summe	Kunde 1	Kunde 2	Gruppe 1	Gruppe 2	Summe	
<b>Bruttoumsatzerlöse</b> -Nachlässe -Abgaben											
<b>= Nettoumsatzerlöse</b> -variable Kosten -Einzelkosten der Kunden/Produkte											
<b>= DB I</b> -fixe Kosten des Vertriebs											
<b>= DB II</b> -geschäftsbereichfixe Kosten											
<b>= DB III</b> -unternehmensfixe Kosten											
<b>= Unternehmenserfolg operatives Geschäft</b>											<b>Total</b>

←
Rentabilität des Vertriebs hat Vorrang vor dem Erhalt des Marktanteils
→

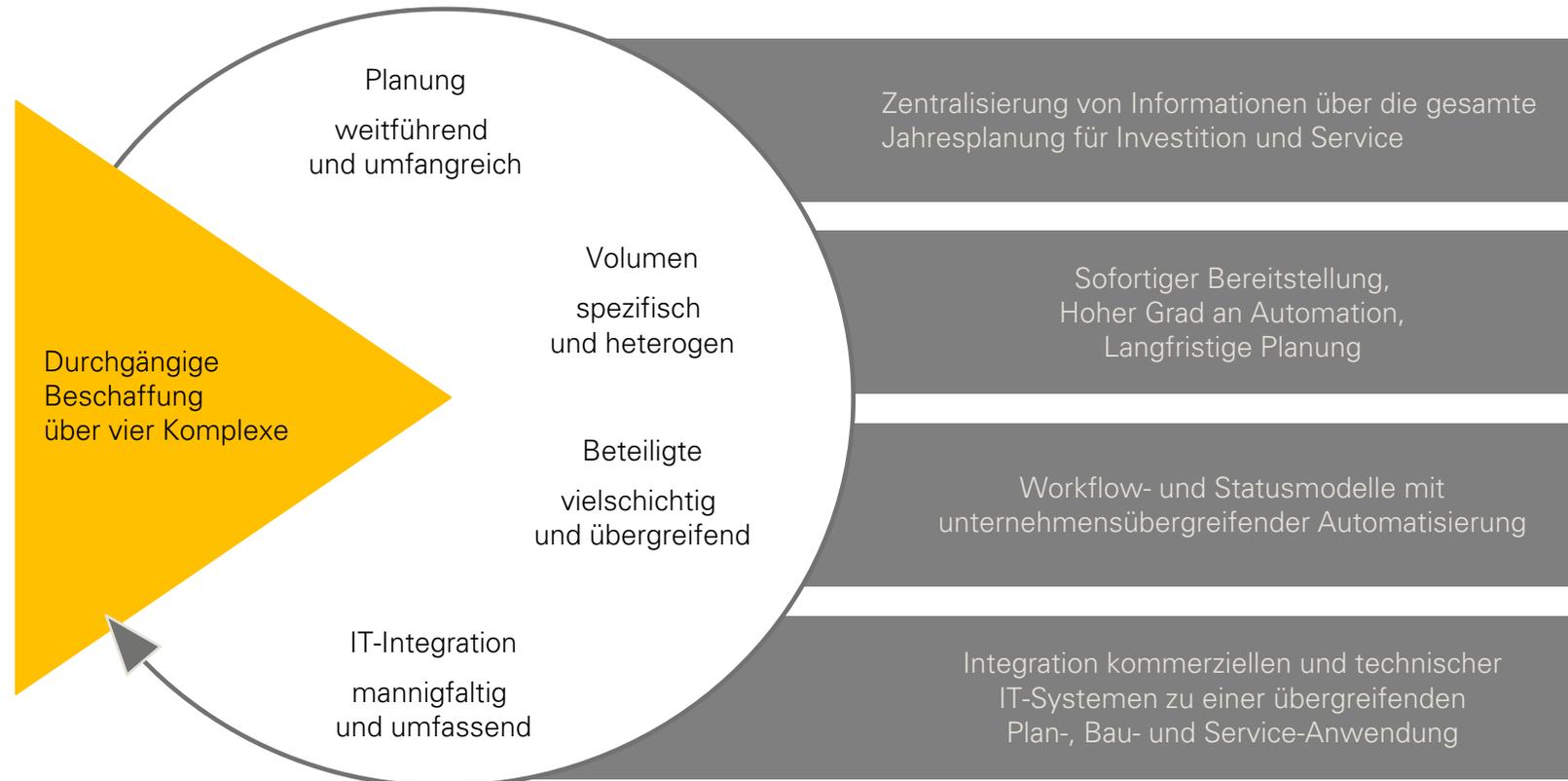
# Die mittelfristige Restrukturierung

Finanzabschlüsse beschleunigen - Fast Close



# Die mittelfristige Restrukturierung

Nachhaltige Kostensenkungen durch Beschaffungsoptimierung



# Die mittelfristige Restrukturierung

Informationen qualifizieren und Entscheidungen absichern



# Die mittelfristige Restrukturierung

Synergieeffekte im Verbund verstärken

Konsolidierung Prinzipien	Prozesse Netzbereitstellung	Umfeld Einheitliche Betriebsmittel	Regelkonformität Technischer Anspruch
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effizienz</li> <li>• Akzeptanz</li> <li>• Latenzzeiten</li> <li>• Qualität</li> <li>• Standardisierung</li> <li>• Benchmarking</li> <li>• Prozessmonitoring</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planung</li> <li>• Investition</li> <li>• Bau</li> <li>• Instandhaltung</li> <li>• Störung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umspannwerk</li> <li>• Trafostation</li> <li>• Kabel</li> <li>• Muffen</li> <li>• Verteiler</li> <li>• Hausanschluss</li> <li>• Smart Meter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sicherheit</li> <li>• Umweltschutz</li> <li>• Qualität</li> <li>• Wichtigkeit</li> </ul>

Shared Services  
Workflow-Management

Unabhängigkeit Expertenwissen  
Vereinheitlichung Betriebsmittelinformation  
Vollständigkeit Objektbeurteilung  
Übergreifendes Ressourcen-Scheduling  
Durchgängigkeit vielschichtig Beteiligter  
Spartenunabhängige Verfahren

# Quick-Check

Überblick verschaffen in der Sicherung der Kapitalausstattung

## Liquidität

- Cashflow
- Finanzierungsbedarf

## Finanzielle Bereitstellung

- Kapitalzuführung kommunaler Anteilseigner
- Bürgschaften
- Haftungsfreistellungen

## Erzeugungsmix

- Reduzierung der CO<sub>2</sub>-Emissionen
- Steigerung der Energieeffizienz
- EEG-Fördersystematik
- Förderung Kraft-Wärme-Kopplung

## Intelligente Netzinfrastruktur

- Lokale Potentiale für dezentrale EE-Anlagen
- Speicherinfrastruktur

Investitionsentscheidungen treffen, ohne die Flexibilität bezüglich sich ändernder Rahmenbedingungen zu verlieren

Wir bieten einen Quick-Check, der Potentiale identifiziert und quantifiziert. Als Ergebnis liefern wir die individuelle Roadmap für eine strategische Ausrichtung.

**VIELEN DANK  
FÜR IHRE  
AUFMERKSAMKEIT!**

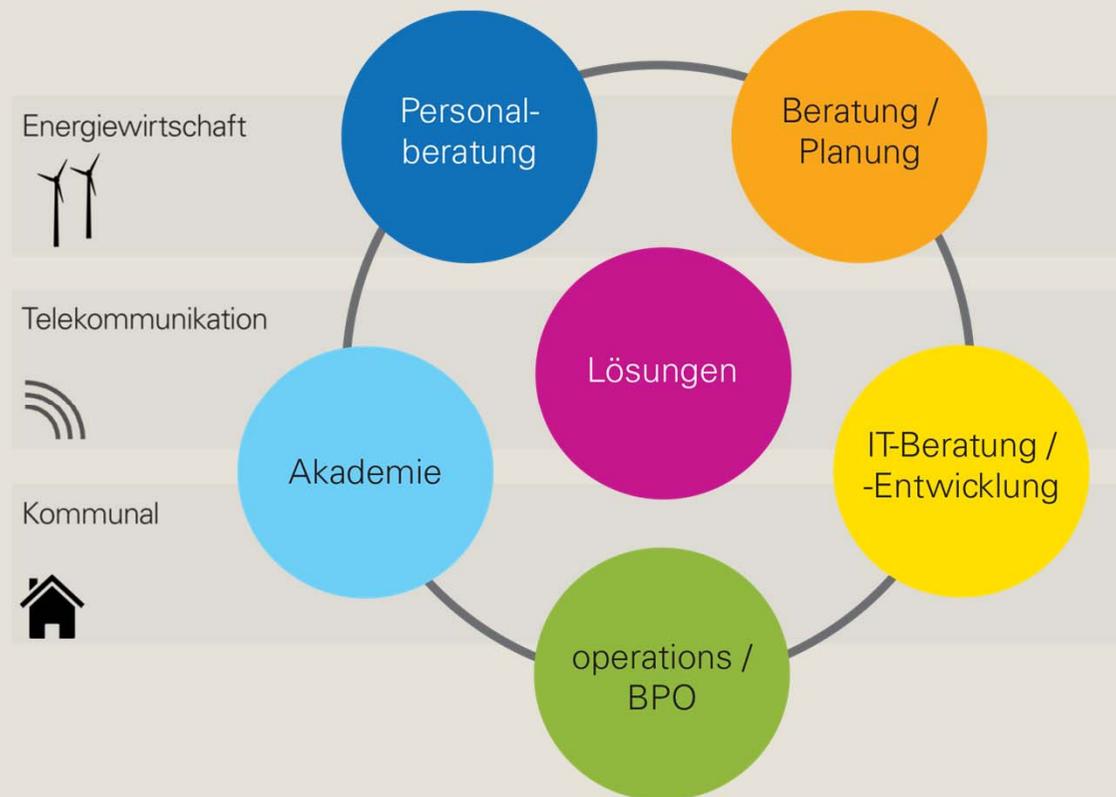
# Anlagen

- Kurzvorstellung: enerson
  - Bewertungen
  - Referenzen
  - Kontakt
  
- Kurzvorstellung: Business Partner
  - Bewertungen
  - Referenzen
  - Kontakt

# Unsere Lösungen



Expertise in einem starken Netzwerk in der enerson-Gruppe



# Methoden-, Fachkompetenz und Erfahrung...



Die enerson-Gruppe hat sich auf vertikale Lösungen für

- die Energiewirtschaft,
- die Telekommunikationsbranche sowie
- Kommunen und kommunale Unternehmen

fokussiert. Wir bieten einzelne sowie gebündelte Leistungen in den Bereichen Beratung, IT-Beratung, Umsetzung, Betrieb und Schulung an. Ergänzt wird das enerson-Portfolio durch die Personalberatung Hartmann & Company, ein mit enerson verbundenes Unternehmen.

Wir bündeln unsere Kompetenzen, Erfahrungen und Persönlichkeiten aus, arbeiten interdisziplinär, geschäftsbereichs-übergreifend, flexibel, vernetzt und handeln lösungs- und kundenorientiert.

Uns verbindet eine gemeinsame Handlungsweise: Gestalten und Bewegen!

# Bewertungen



Der Revier Manager hat die größten Unternehmensberater im Ruhrgebiet 2014 in einem Branchenvergleich identifiziert. enerson liegt hier auf Platz 2.

<http://revier-manager.de/unternehmensberater/berater/ruhrgebiet>



enerson wurde in 2014 und 2015 von dem Branchenreport von "brand eins Wissen" und "Statista" als eine der besten Unternehmensberatungen Deutschlands empfohlen.

<http://www.enerson.de/news/blog-news/item/beste-unternehmensberater-2015>

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



Im Juni 2015 hat der Revier Manager die Top Performer im Ruhrgebiet ausgewiesen. Hier konnte die enerson telecommunication GmbH mit einer Umsatzsteigerung von 114 % einen guten 37. Platz erreichen.

<http://www.enerson.de/news/blog-news/item/enerson-als-top-performer-im-ruhrgebiet>

[www.revier-manager.de](http://www.revier-manager.de)

# Referenzen



Zu unseren Kunden zählen sowohl Konzernunternehmen, Stadtwerke als auch aufstrebende Dienstleistungsunternehmen.


# Referenzen




# Kontakt

Sprechen Sie uns an - wir freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme!



enerson AG • Luxemburger Allee 8 • D-45481 Mülheim an der Ruhr  
Telefon +49 208 - 30 67 90-0 • Fax +49 208 - 30 67 90-579  
eMail: [info@enerson.de](mailto:info@enerson.de) • [www.enerson.de](http://www.enerson.de)

Registergericht: Amtsgericht Duisburg Registernummer: HRB 24085  
Umsatzsteuer-Identifikationsnummer: DE276517710

Telefon: +49 208 306790-0  
E-Mail: [info@enerson.de](mailto:info@enerson.de)  
Internet: [www.enerson.de](http://www.enerson.de)



## Impressum

K & H Business Partner GmbH  
Neuer Wall 55  
D - 20354 Hamburg

Tel: +49 (0)40 / 3003 59-0  
Fax: +49 (0)40 / 3003 59-59

E-Mail: [info@business-partner.de](mailto:info@business-partner.de)  
Web: [www.business-partner.de](http://www.business-partner.de)

### Ihre Ansprechpartner bei Rückfragen:

- Martin Hammer
- Götz Walter
- Günter Thorwarth

### DISCLAIMER

Die Richtigkeit und Vollständigkeit der nach Maßgabe unserer Informationsanforderungen vorgelegten Unterlagen und erteilten Auskünfte liegen im alleinigen Verantwortungsbereich des Auftraggebers.

# © Copyright, Disclaimer



Copyright 2015 der enerson AG. Alle Rechte vorbehalten. Weitergabe und Vervielfältigung dieser Publikation oder von Teilen daraus sind, zu welchem Zweck und in welcher Form auch immer, ohne die ausdrückliche schriftliche Genehmigung durch die enerson AG nicht gestattet. In dieser Publikation enthaltene Informationen können ohne vorherige Ankündigung geändert werden. Die vorliegenden Angaben werden von der enerson AG bereit-gestellt und dienen ausschließlich zu Informationszwecken. Die enerson AG übernimmt keinerlei Haftung oder Garantie für Fehler oder Unvollständigkeit in dieser Publikation.

Aus den in dieser Publikation enthaltenen Informationen ergibt sich keine weiterführende Haftung. Sofern diese Publikation Verweise auf Internet-seiten enthält, die nicht von der enerson AG verantwortet werden, so ist die enerson AG für diese Inhalte nicht verantwortlich.

enerson AG  
Luxemburger Allee 8  
D- 45481 Mülheim an der Ruhr

enerson AG • Luxemburger Allee 8 • D-45481 Mülheim an der Ruhr  
Telefon +49 208 – 30 67 90-0 • Fax +49 208 – 30 67 90-579  
eMail: [info@enerson.de](mailto:info@enerson.de) • [www.enerson.de](http://www.enerson.de)

Registergericht: Amtsgericht Duisburg Registernummer: HRB 24085  
Umsatzsteuer-Identifikationsnummer: DE276517710