



Entflechtung – Strategie und Projektmanagement

Vortrag im Rahmen des
VBEW-Informationstags
"Entflechtung (Unbundling) light"

München, 27. Januar 2004



Diskussionsrahmen Unbundling

Diskussionsrahmen



Agenda

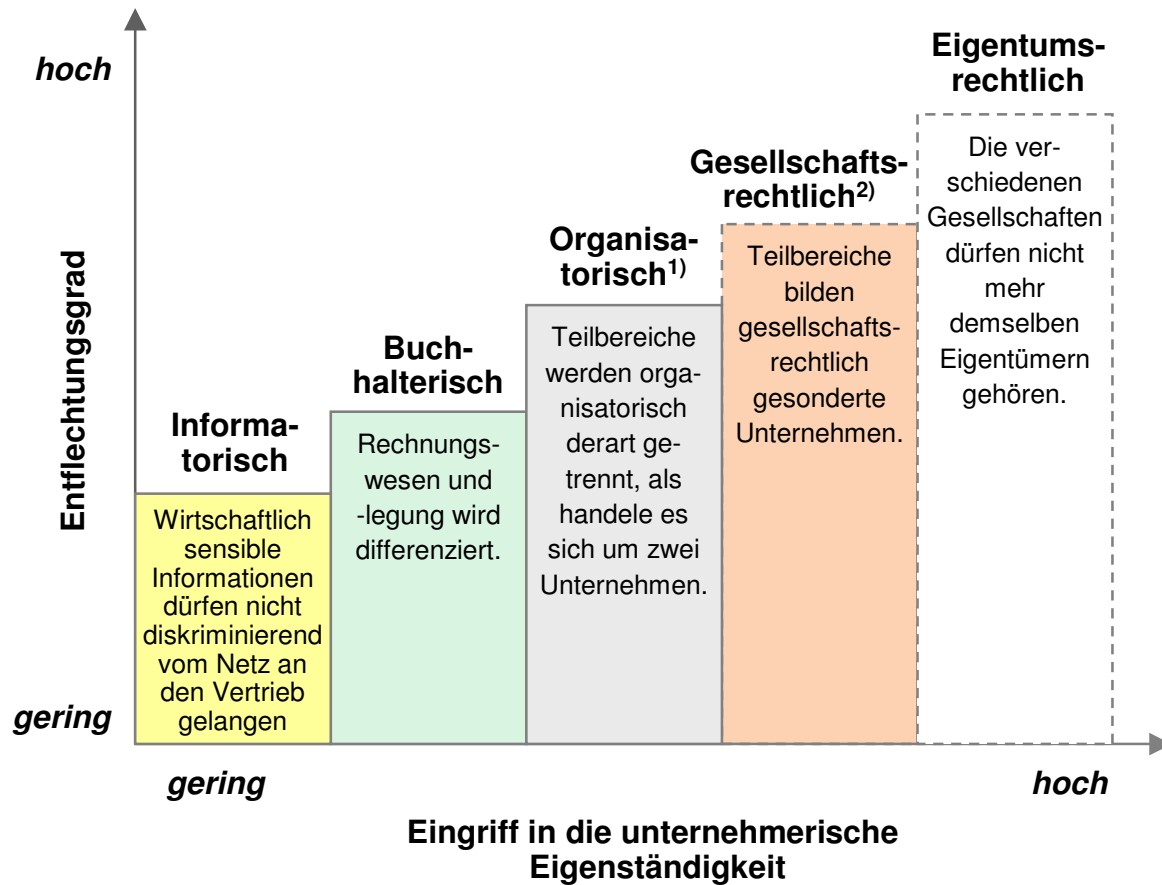
① Status & Ziele

- ② Analyse & Identifikation kritischer Bereiche
- ③ Gestaltungsvarianten & Bewertung
- ④ Kooperation & Outsourcing
- ⑤ Projektmanagement & Entscheidungen

Unternehmensdarstellung CTG

Die eskalativen Formen des Unbundling von Vertrieb und Netz erfordern tiefgreifende Veränderungen.

Ausprägungen des Unbundling

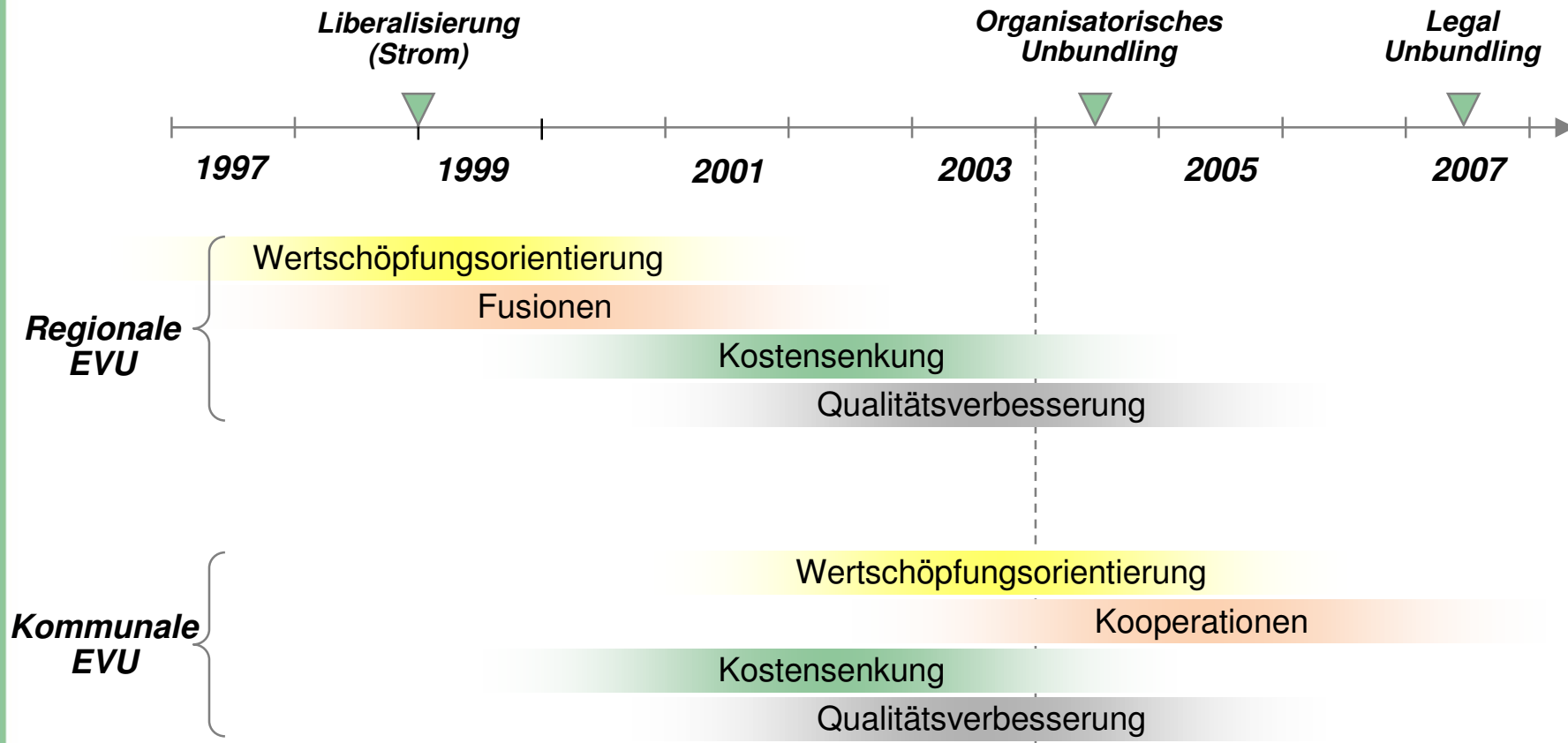


- Informatorisches und Buchhalterisches Unbundling muss von jedem EVU umgesetzt werden. Eine de minimis-Regelung greift nicht.
- Je nach gesellschaftsrechtlicher Verbindung kann für EVU < 100.000 Kunden das organisatorische und das gesellschaftsrechtliche Unbundling vollständig relevant werden.
- Auch für diejenigen EVU, die unter die de minimis-Klausel fallen, wird ein organisatorisches "Unbundling light" diskutiert.

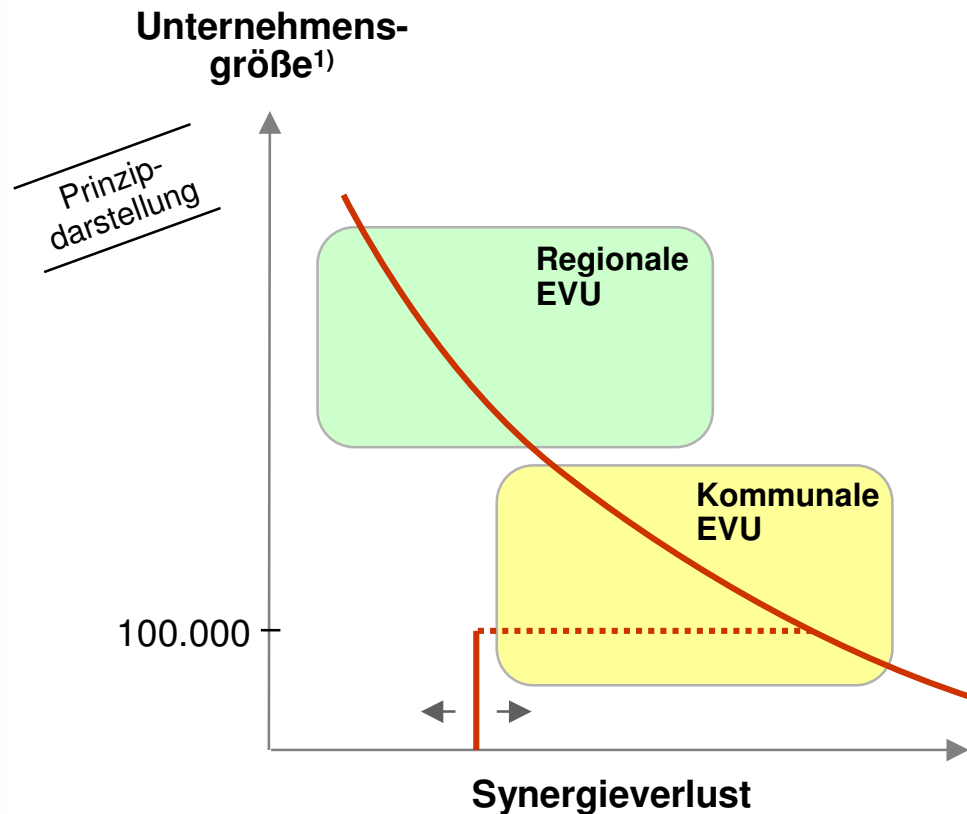
1) Management Unbundling
2) Legal Unbundling

Insbesondere die kommunalen Energieversorger stehen aktuell vor einem umfassenden Veränderungsbedarf.

Entwicklungsstadien der deutschen EVU-Landschaft



Durch Unbundling sind Synergieverluste zu erwarten, die zu Gunsten größerer Transparenz vom Gesetzgeber in Kauf genommen werden.



Hintergrund

- Legal Unbundling führt zum Verlust von Skaleneffekten.
- Querschnitts- und Servicefunktionen sind besonders betroffen.
- Kritische Massen sind nicht beliebig teilbar.

1) Kundenanzahl

Unbundling birgt für die Unternehmen Chancen und Risiken.

Chancen

- Konzentration auf Kernkompetenzen
- Höhere Kosten-/Erlöstransparenz
- Klare Aufgaben-/Kompetenz-abgrenzungen
- Steigende Kooperationsfähigkeit

... erfordern aktives Handeln

Risiken

- Synergieverluste
 - Kostenseitig
 - Marktseitig
- Unterschreitung kritischer Unternehmensgrößen
- Erhöhte Unternehmenskomplexität
 - Erschwerte Steuerbarkeit
 - Divergente Unternehmenskulturen
- Umsetzungsaufwand
 - Kosten
 - Effizienzverluste

... treten von alleine ein

Die Chancen haben je nach Unternehmensgröße und -struktur eine andere Bedeutung, die Risiken treffen insbesondere die kommunalen Energieversorger.

Chancen

Chancen	KEVU		REVU	
	Eine Sparte	Mehrere Sparten	Eine Sparte	Mehrere Sparten
▪ Konzentration auf Kernkompetenzen	—	—	+	+
▪ Höhere Kosten-/ Erlöstransparenz	○	+	○	+
▪ Klare Aufgaben-/ Kompetenzabgrenzungen	○	+	○	+
▪ Steigende Kooperationsfähigkeit	+	+	+	+

- Unternehmen kann Chance nicht nutzen
- Neutral
- + Unternehmen kann Chance nutzen

Risiken

Risiken	KEVU		REVU	
	Eine Sparte	Mehrere Sparten	Eine Sparte	Mehrere Sparten
▪ Synergieverluste				
- Kostenseitig	—	—	○	○
- Marktseitig	—	—	○	○
▪ Überschreitung kritischer Unternehmensgrößen	—	—	+	+
▪ Erhöhte Unternehmenskomplexität				
- Erschwerte Steuerbarkeit	○	—	○	—
- Divergente Unternehmenskulturen	+	+	○	○
▪ Umsetzungsaufwand				
- Kosten	—	—	—	—
- Effizienzverluste	—	—	—	—

- + Risiko hat geringe Bedeutung
- Neutral
- Risiko hat hohe Bedeutung

Agenda

- ① Status & Ziele
- ② **Analyse & Identifikation kritischer Bereiche**
- ③ Gestaltungsvarianten & Bewertung
- ④ Kooperation & Outsourcing
- ⑤ Projektmanagement & Entscheidungen

Unternehmensdarstellung CTG

Trotz fehlender Gesetzesgrundlagen lassen sich bereits wesentliche Themen und Eckpunkte der Umsetzung in deutsches Recht erkennen.

Grundlagen der Umsetzung in deutsches Recht

Auszug

Eckpunkte der Richtlinien

- Unabhängige Verteilnetzbetreiber
 - Rechtsform
 - Organisation
 - Entscheidungsgewalt
- Leitung des Verteilnetzes unabhängig vom Vertrieb
- Keine diskriminierende Offenlegung wirtschaftlich sensibler Informationen
- Gleichbehandlungsprogramm
- ...

Referentenentwurf

EnWG-Novelle §§

Interpretation der Kommission

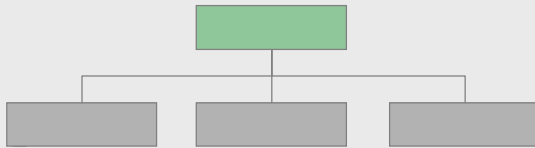
- Ausschluss eines Weisungsrechts in der Satzung
- Variable Vergütung der Netzleitung nur am Netz orientiert
- Marktpreise und Alternativangebote bei Dienstleistungsverträgen
- Rebranding des Netzgeschäftes
- ...

Selbstverständnis anderer Regulierungsbehörden (z.B. E-Control, Österreich)

- Eigentum der Anlagen bei der Netzgesellschaft
- Restriktive Nutzung von Dienstleistungsverträgen
- Räumliche Trennung von Netz und Vertrieb
- Getrennte Homepages
- ...

Die systematische Analyse stellt eine strukturierte Bestandsaufnahme in Unbundling-kritischen Bereichen sicher. (1/2)

1. Strukturanalyse

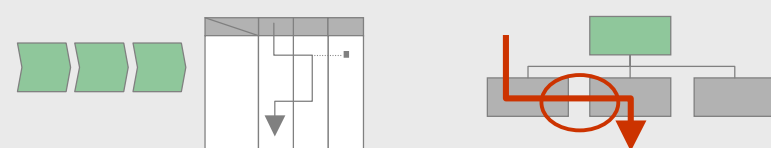


- Disziplinarische Trennungen
- Fachliche Zuordnung

Kernfragen

- Wie sehen Minimal- und Maximalvarianten einer Unbundling-konformen Organisation aus?
- Welche Zwischenvarianten sind möglich und wie sind sie zu bewerten?
 - Flächensynergien zwischen Vertrieb und Netz
 - Kaufmännische und übergreifende Serviceprozesse
 - Sparten Wasser, Wärme
- Wo besteht struktureller Anpassungsbedarf?
- ...

2. Prozess- und Schnittstellenanalyse



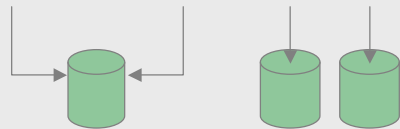
- Prozessabläufe zwischen Netz, Vertrieb und Service
- Informationsrichtung (Hol- vs. Bringschuld)
- Informationsinhalte

Kernfragen

- Welche Prozesse und Schnittstellen sind in der heutigen Organisation betroffen?
 - Kundenerstkontakt, Kundenbetreuung, Versorgerwechsel, Energiedatenmanagement, Abrechnung, ...
- Wie müssen die Schnittstellen zwischen Vertrieb und Netz ausgestaltet werden?
- ...

Die systematische Analyse stellt eine strukturierte Bestandsaufnahme in Unbundling-kritischen Bereichen sicher. (2/2)

3. Analyse IT-Systeme

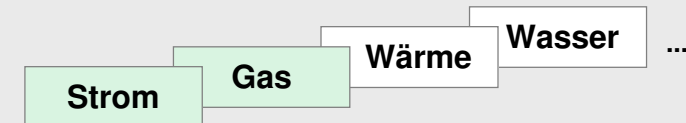


- Strategie der Datenhaltung
- Zugriffsrechte
- Buchhalterische Trennung

Kernfragen

- Was muss getan werden, um die Systeme Unbundling-konform auszurichten?
- ...

4. Analyse unternehmensindividueller Besonderheiten



- Umgang mit Strom und anderen Sparten
- Ansätze der Kundenbetreuung (dezentral/zentral)

Kernfragen

- Wie können die Querverbundsynergien sinnvoll genutzt werden?
- Was geschieht mit den Erzeugungskapazitäten (z.B. BHKW)?
- Können dezentrale Aufgaben von Netz und Vertrieb weiterhin gemeinschaftlich durchgeführt werden?
- ...

Im Rahmen der Analyse werden die kritischen Problemfelder systematisch identifiziert.

Problemfelder

Auszug

Struktur

- A** ▪ **Unabhängige Leitung des Netzes**
- B** ▪ **Organisatorische Verankerung von übergreifenden Serviceprozessen**
- C** ▪ **Wertschöpfungstiefe der Netzgesellschaft**
 - Aufstellung und Ansiedlung des Gleichbehandlungsprogramms
 - ...

IT-Systeme

- Datenhaltungsstrategie
 - Berechtigungskonzept
 - Auskunftskonzept
 - Datentrennung
- E** ▪ **Umgang mit wirtschaftlich sensiblen Daten**
 - Ein- vs. Zweivertragsmodell im Kundenabrechnungssystem
 - Zeitliche Realisierung
 - ...

Prozesse- und Schnittstellen

- Entwicklung der Netzstrategie
- Betrieb der Netze
- D** ▪ **Vertrieblicher Kundenerstkontakt**
 - Abschluss von Konzessionsverträgen
 - Kalkulation der Netznutzungsentgelte
 - Bilanzkreismanagement
 - Anschlusswesen
 - ...

Unternehmensindividuelle Besonderheiten

- Eigenständigkeit der Erzeugungsanlagen
- Einordnung der Regionalnetze Gas
- Zugang zu Gasspeicheranlagen
- ...

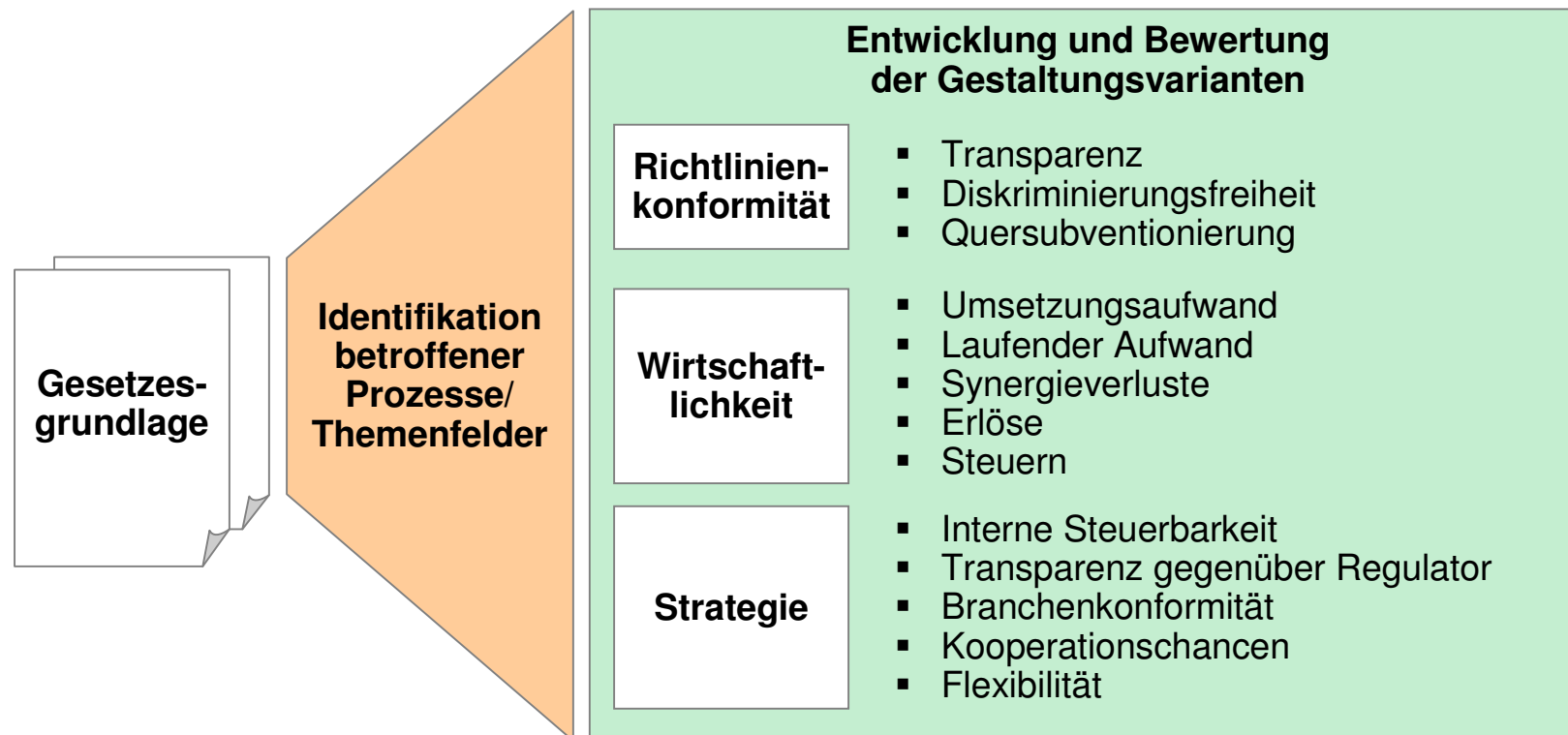
Agenda

- ① Status & Ziele
- ② Analyse & Identifikation kritischer Bereiche
- ③ Gestaltungsvarianten & Bewertung**
- ④ Kooperation & Outsourcing
- ⑤ Projektmanagement & Entscheidungen

Unternehmensdarstellung CTG


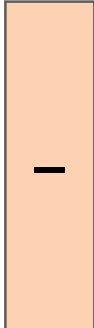
Für die kritischen Problemfelder sind Gestaltungsvarianten zu entwickeln und zu bewerten.

Arbeitsschritte der konzeptionellen Detaillierung



Im Rahmen des Unbundling ist die Unabhängigkeit der Leitung des Netzes zu gewährleisten.

A Unabhängige Leitung des Netzes

Problem- beschreibung	Gestaltungs- varianten		Bewertung
Die Leitung des Netzes darf nicht gleichzeitig für Vertriebsaktivitäten verantwortlich sein. <ul style="list-style-type: none">▪ Gemeinschaftliche Verantwortung für Netz- und Vertriebsthemen auf Geschäftsführungs- oder Regionalleitungsebene	a) Durchgängige fachliche und disziplinarische Trennung		<ul style="list-style-type: none">▪ Erfüllung der Unbundlinganforderungen▪ Höhere Flexibilität und Vorbereitungszeit für das Legal Unbundling▪ Geringere Kosten
	b) Auslagerung in eigenständige Gesellschaft		<ul style="list-style-type: none">▪ Vorziehen des Legal Unbundling▪ Hoher Zeit- und Vorbereitungsbedarf▪ Einschränkung der Flexibilität

Drei Handlungsoptionen bestehen für die Verankerung von übergreifenden und Serviceprozessen




B Organisatorische Verankerung von übergreifenden Serviceprozessen¹⁾

Problem- beschreibung	Gestaltungs- varianten		Bewertung
Der Vertrieb hat Zugang zu den Daten neuer oder fremdversorgter Kunden.	a) Aufbau jeweils separater Serviceprozesse für Netz und Vertrieb	-	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hoher Kostenaufwand durch Doppelung der Funktionen ▪ Einheitliches Auftreten durch Aufbau paralleler Organisationsstrukturen eingeschränkt
Fremdversorgte oder neue Kunden können keinen direkten Kontakt mit dem Netz aufnehmen.	b) Schaffung gemeinsamer Serviceprozesse in einem neutralen Ressort	+	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beibehaltung der bestehenden Synergien ▪ Mitbetreuung fremdversorgter Kunden
	c) Auslagerung der Serviceprozesse (gegebenenfalls im Rahmen einer Kooperation)	+	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beibehaltung der bestehenden Synergien ▪ Kooperationsmöglichkeiten mit internen EVU/ Unternehmen ▪ Gesteigerte Vermarktbarkeit der Leistungen

1) Customer Service, Abrechnung, Forderungsmanagement

Die Wertschöpfungstiefe der Netzgesellschaft ist auf Basis der kommenden Anforderungen des deutschen Rechts zu beurteilen.

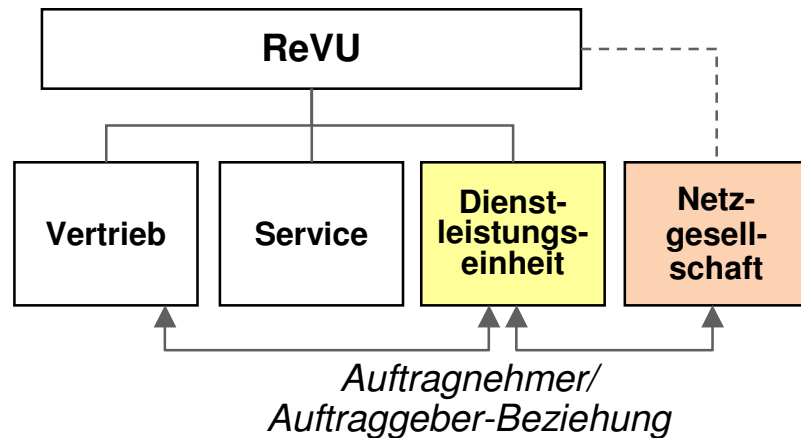
C Wertschöpfungstiefe der Netzgesellschaft

Problem- beschreibung	Gestaltungs- varianten		Bewertung
Bei einer Ausgliederung des Netzes muss der Aufgaben- umfang der zu gründenden Netzgesellschaft gestaltet werden.	a) Ausgliederung nur zentraler Funktionen der Netzwirtschaft (Minimalvariante)		<ul style="list-style-type: none">▪ Wirtschaftlich günstigste Alternative bei der Umsetzung▪ Unbundlingkonformität offen
	b) Ausgliederung einer umfassenden Netz- gesellschaft (Netzwirt- schaft und Netztechnik)		<ul style="list-style-type: none">▪ Aus Unbundlingsicht ggf. erforderlich▪ Wirtschaftlich günstiger als Variante c)
	c) Ausgliederung zweier separater Gesellschaften <ul style="list-style-type: none">▪ Netzwirtschaft▪ Netztechnik		<ul style="list-style-type: none">▪ Erfüllung der Unbundling- anforderungen▪ Strategisch ggf. sinnvoller

Neben dem Umfang der Funktionen der Netzgesellschaft sind auch die Beziehungen zur Muttergesellschaft zu gestalten.

Beispiel

Detailaspekte Netzgesellschaft



- Ausgründung eigenständiger Netzgesellschaft
- Operative Tätigkeiten (Service) werden durch eine interne Dienstleistungseinheit erbracht

----- gesellschaftsrechtliche Einflussnahme
 ————— fachliche/disziplinarische Einflussnahme

Funktionen der Netzgesellschaft

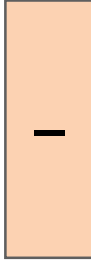

- Netzstrategie
- Netzverträge und –abrechnung
- Netzentgeltkalkulation
- Budgetierung und technisches Controlling
- Netznutzungsmanagement
- Gleichbehandlungsbeauftragter
- ...

Funktionen der Dienstleistungseinheit

- Planung
- Projektierung und Bau
- Operativer Betrieb
- Instandhaltung
- ...


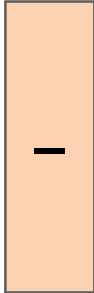
Ein vertrieblicher Kundenerstkontakt durch das Netz ist nur eingeschränkt möglich.

D Vertrieblicher Kundenerstkontakt

Problem- beschreibung	Gestaltungs- varianten	Bewertung
<p>Netzmitarbeiter (z.B. Monteure) dürfen aus ihrer Netzfunktion heraus keine aktiven vertrieblichen Tätigkeiten durchführen.</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Beratung zu Energielieferungen▪ Abschluss von Energielieferverträgen	<p>a) Das Netz bietet keine Vertriebsleistungen an.</p> <p>b) Das Netz bietet passiv, d.h. auf Nachfrage Vertriebsleistungen an.</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Hinweis auf allgemeine Versorgungspflicht▪ Informationen über das Call Center▪ ...	<p> -</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Nichtbetreuung durch das Netz dem Kunden nicht vermittelbar▪ Aufgabe von Erlöspotentialen <p> +</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Sicherstellung der Kundenbetreuung▪ Umfang auf Basis der Unbundlinganforderungen zu gestalten

Zwei Unbundling-konforme Lösungen bestehen bezüglich des Umgangs mit wirtschaftlich sensiblen Daten.

E Umgang mit wirtschaftlich sensiblen Daten

Problem- beschreibung	Gestaltungs- varianten		Bewertung
Wirtschaftlich sensible Daten könnten diskriminierend für den Vertrieb verwendet werden. Dazu zählen u.a.: <ul style="list-style-type: none">▪ Daten fremdversorgter Kunden<ul style="list-style-type: none">– Kundenstammdaten– Ableseergebnisse/Lastprofile– Einzugs- und Auszugsbelege– Zahlungsverhalten der Händler– Vertragslaufzeiten▪ Netzdaten<ul style="list-style-type: none">– Netzausbauplanungen– Zukünftige Entwicklung der Netznutzungsentgelte	a) Kein Zugriff des Vertriebs auf diese wirtschaftlich sensiblen Daten		<ul style="list-style-type: none">▪ Erfüllung der Unbundling-anforderungen▪ Vertrieb hat aufgrund der räumlichen Nähe meist einen Informationsvorteil.
	b) Offenlegung wirtschaftlich sensibler Daten gegenüber dem eigenen Vertrieb und Dritten		<ul style="list-style-type: none">▪ Offenlegung dieser Daten gegenüber Dritten nicht akzeptabel▪ Zusätzlicher Aufwand für die Datenaufbereitung und Bereitstellung

Agenda

- ① Status & Ziele
- ② Analyse & Identifikation kritischer Bereiche
- ③ Gestaltungsvarianten & Bewertung
- ④ Kooperation & Outsourcing**
- ⑤ Projektmanagement & Entscheidungen

Unternehmensdarstellung CTG

Die durch Unbundling zu erwartenden Synergieverluste können u.a. durch Kooperationen kompensiert werden.

Kompensation erwarteter Synergieverluste

	Maßnahme	Herausforderungen
Unternehmensintern	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Effizienzsteigerung in allen Unternehmensprozessen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifikation und umsetzungsreife Hinterlegung von Verbesserungsmaßnahmen ▪ Zeitnahe Ergebniswirksamkeit
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Schaffung eines aufgabenseitig klar abgegrenzten Dienstleisters <ul style="list-style-type: none"> – Preis-/Leistungs-transparenz – Auftraggeber-/Auftragnehmerbeziehung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Klar abgegrenzte Aufgabengebiete, definierte Prozesse und Schnittstellen ▪ Klare Kommunikation gegenüber dem Kunden ▪ Festlegung interner Verrechnungspreise ▪ Systemtechnische Unterstützung
Unternehmensextern	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erhöhung kritischer Massen bzw. Ausnutzung von Mengeneffekten <ul style="list-style-type: none"> – Ausgründung eines Dienstleisters mit externem Leistungsangebot – Zusammenlegung von Shared-Services mit anderen EVU 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Schaffung eines attraktiven Leistungsangebotes ▪ Auswahl eines geeigneten Kooperationspartners ▪ Politisch und zeitlich aufwendige Konzeption und Umsetzung der Kooperation

Aus den Unbundlinganforderungen ergeben sich Kooperations- und Outsourcingmöglichkeiten mit anderen EVU.

Übersicht der Kooperations-/Outsourcingmöglichkeiten

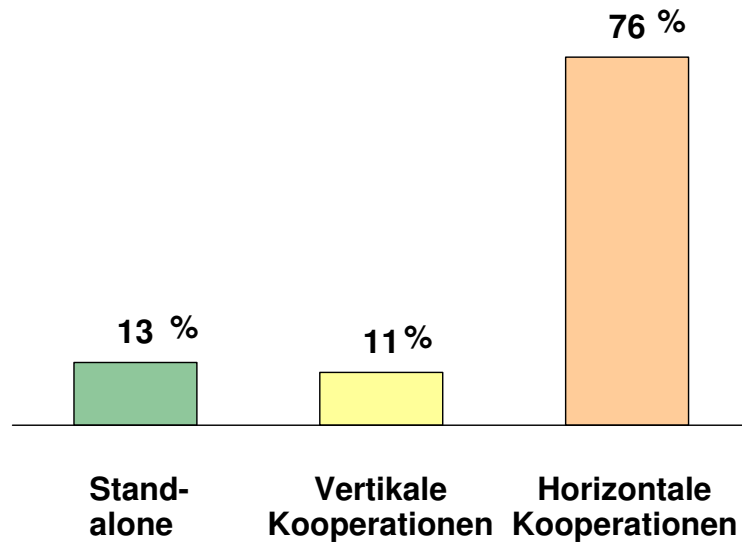
Prozess	Kooperation/Outsourcing, z.B. bei	Beschreibung	Vorteile für das EVU
Vertriebliche Serviceprozesse	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Call-/Service-Center-Dienstleistungen ▪ Abrechnung ▪ ... 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kostensenkung ▪ Qualitätssteigerung ▪ Erreichbarkeits-erhöhung
Netz-Serviceprozesse	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ablesung ▪ ... 	Durchführung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kostensenkung ▪ Qualitätssteigerung
Netzprozesse	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asset Service ▪ Betriebsführung ▪ ... 	a) gemeinschaftlich	
		b) in gemeinsamer Drittgesellschaft	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kostensenkung ▪ Erhöhung der Anlagensicherheit
		c) in fremder Drittgesellschaft (Outsourcing)	
Kaufmännische Prozesse	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Forderungsmanagement ▪ ... 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kostensenkung ▪ Senkung des Forderungsvolumens und des Forderungsausfalls

Auszug

Insbesondere horizontale Kooperationen werden von KEVU und REVU als erfolgsversprechende Strategieoption eingeschätzt.

Einschätzung von Kooperationen¹⁾

Einschätzung erfolgsversprechender Strategieoptionen



Motive für eine Kooperation

- Hebung von Synergien
- Sicherung günstiger Beschaffungsquellen
- Fehlendes eigenes Know-how
- Personalweiterbildung
- Erhalt der unternehmerischen Selbstständigkeit

1) VDEW: Erfolgreiche Geschäftsstrategien für Stadtwerke und regionale Energieversorgungsunternehmen, 2003

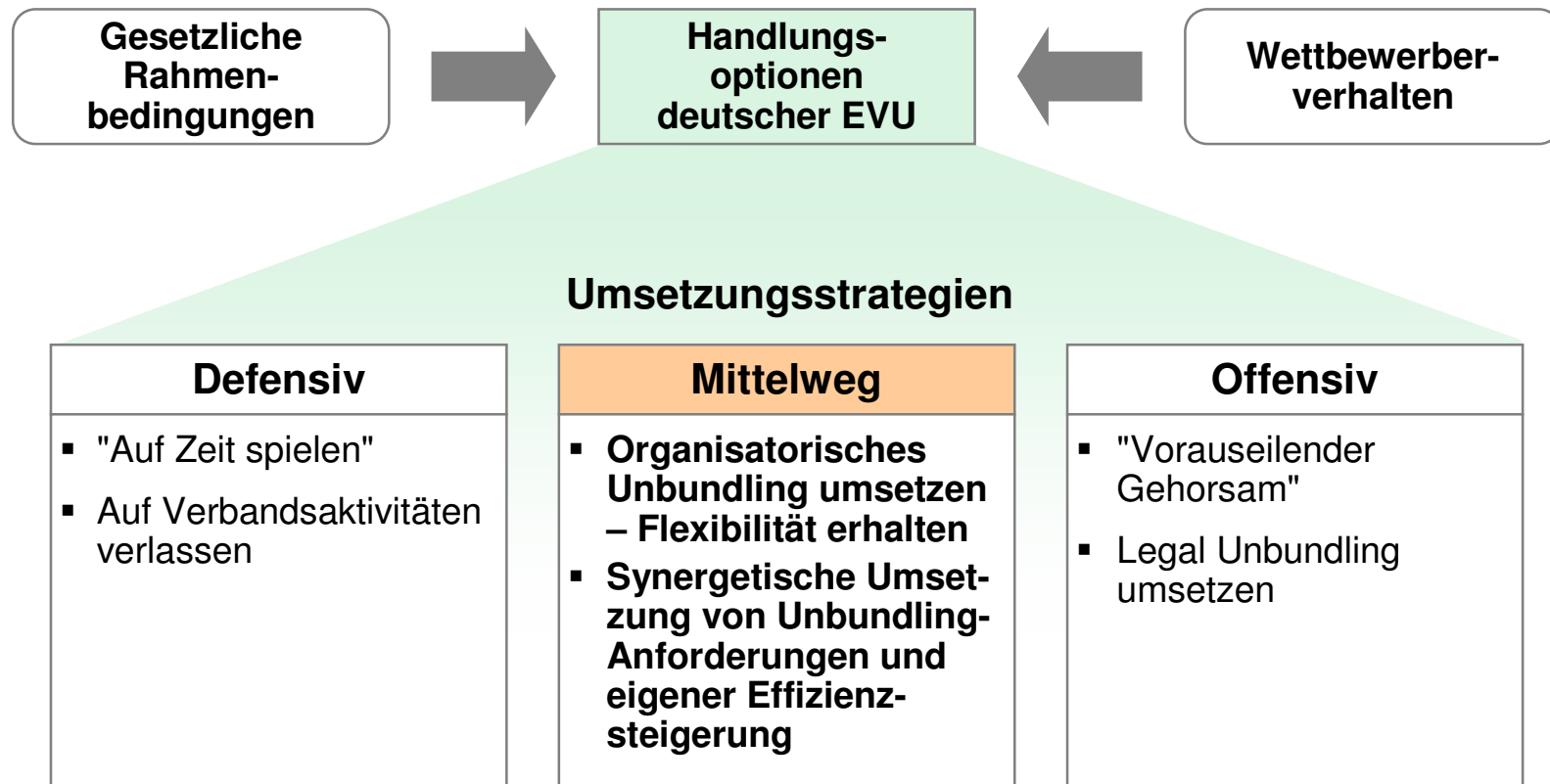
Agenda

- ① Status & Ziele
- ② Analyse & Identifikation kritischer Bereiche
- ③ Gestaltungsvarianten & Bewertung
- ④ Kooperation & Outsourcing
- ⑤ Projektmanagement & Entscheidungen**

Unternehmensdarstellung CTG

Die Energieversorger müssen sich zwischen grundlegenden Handlungsoptionen entscheiden, die den Veränderungsbedarf bestimmen.

Einflussfaktoren und Handlungsoptionen

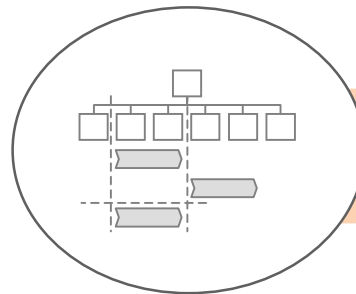


Das organisatorische Unbundling sollte eine maximale Flexibilität hinsichtlich des Legal Unbundling aufweisen.

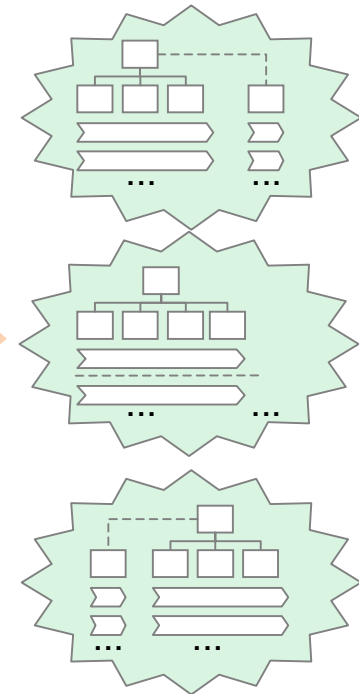
Zielstellungen

- Umgehende Vorbereitung des Unternehmens auf das organisatorische Unbundling
- Frühzeitige Berücksichtigung der Implikationen des rechtlichen Unbundling
- Adäquate Erfüllung der Richtlinienanforderungen
- Mittelfristiger Erhalt von Synergien
- Parallele Anpassung an die Umsetzung in deutsches Recht

1 Schritt Organisatorisches Unbundling (2004)

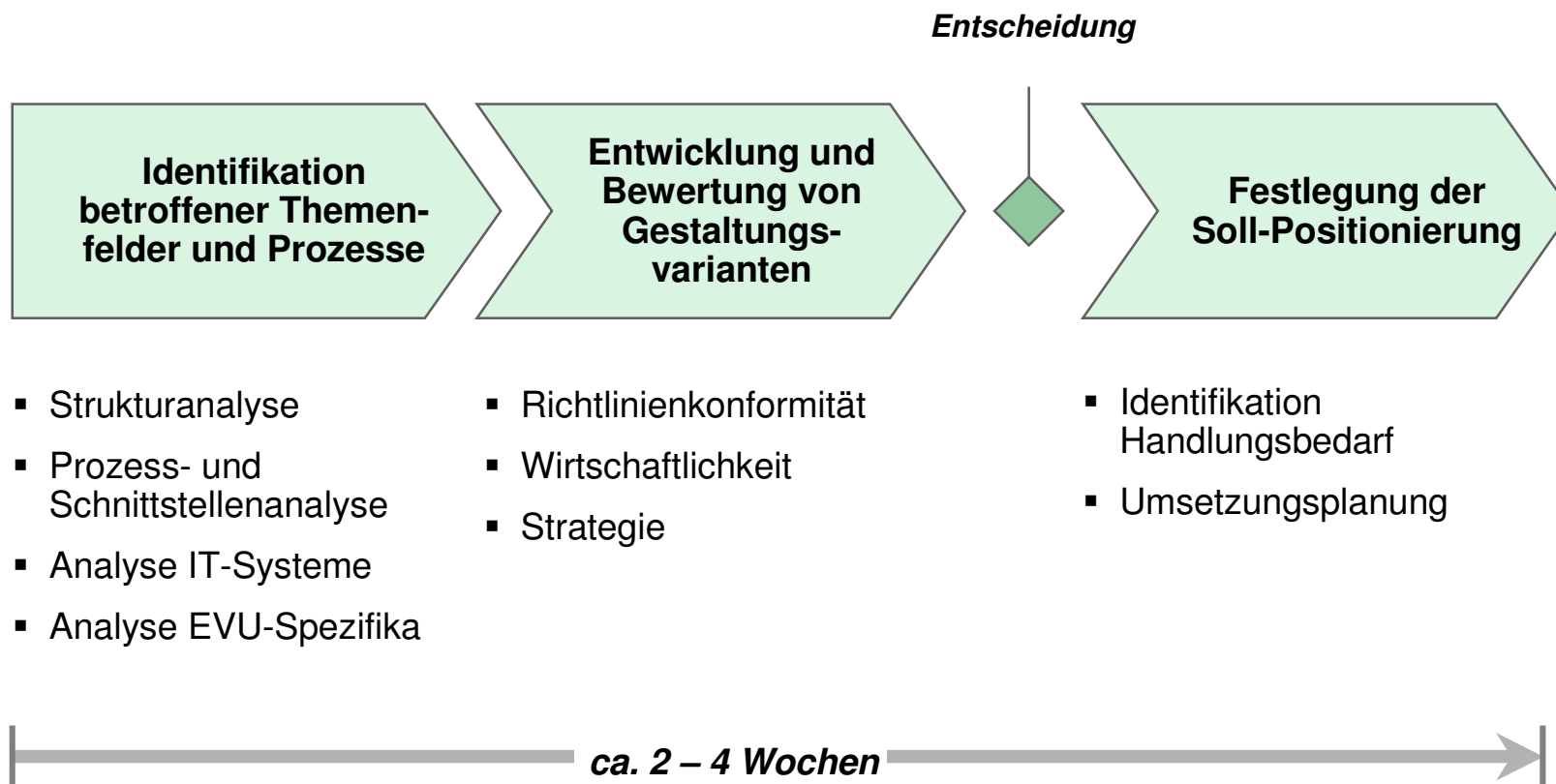


2 Schritt Legal Unbundling (2007)



Die durch Unbundling notwendigen Veränderungen sind unternehmensindividuell unterschiedlich und können kurzfristig bewertet werden.

Vorgehensweise und Inhalte Unbundling-Audit



Zusammenfassung

- Unbundling "kommt" und birgt für die Energieversorger umfassende Veränderungserfordernisse. Der Einsatz der Regulierungsbehörde wird den Veränderungsdruck erhöhen.
- Energieversorgungsunternehmen, die unter die de minimis-Regelung fallen, sind ebenfalls durch Unbundling betroffen.
- Synergieverluste sind zu erwarten. Sie stehen in Abhängigkeit von der Größe und Struktur der Energieversorgungsunternehmen und können durch interne und externe Maßnahmen abgeschwächt bzw. kompensiert werden.
- Hinsichtlich der zukünftigen Ausrichtung gilt es, den richtigen Zielzustand zu identifizieren und die optimale Veränderungsgeschwindigkeit zu bestimmen:
 - Umgehende Vorbereitung des Unternehmens auf das informatorische, buchhalterische und organisatorische Unbundling
 - Adäquate Erfüllung der Richtlinienanforderungen
 - Mittelfristiger Erhalt von Synergien
 - Parallele Anpassung an die Umsetzung in deutsches Recht
- Der Veränderungsbedarf ist für jedes Unternehmen individuell abhängig von seiner Ausgangssituation und kann systematisch und zeitnah bestimmt werden.

Agenda

- ① Status & Ziele
- ② Analyse & Identifikation kritischer Bereiche
- ③ Gestaltungsvarianten & Bewertung
- ④ Kooperation & Outsourcing
- ⑤ Projektmanagement & Entscheidungen

Unternehmensdarstellung CTG

Die CTG kombiniert die Kompetenz internationaler Beratungen mit der Dynamik einer partnergeführten Unternehmensberatung.

Hintergrund

- Die CTG hat ihren Branchenfokus in der Energiewirtschaft.
- Die Berater der CTG haben über viele Jahre verantwortlich u.a. in den EVU-Kompetenzzentren internationaler Management-Beratungen gearbeitet und die Veränderungen der Branche auf dem deutschen Markt in den letzten Jahren mitgestaltet.
- CTG verbessert mit hochqualitativen Management-Beratungsleistungen über das gesamte funktionale Spektrum die Wettbewerbsfähigkeit von Energieversorgungsunternehmen. Dabei bietet die CTG eine tiefe Management-Expertise sowie ausgeprägte Praxiserfahrung.

Die Projekterfahrung der CTG umfasst alle im Rahmen des Unbundling relevanten Fragestellungen.

Auszug

Beispielprojekte mit Unbundling-Relevanz

- Entwicklung eines Unbundling-Umsetzungskonzeptes für mehrere Regionalverteiler
- Konzeption und Umsetzung einer kompletten internen Reorganisation der Bereiche Abrechnung, Kundenbetreuung, Energiedatenservice und Zählermanagement
- Kooperationsprojekt zwischen einem Stadtwerk und einem Regionalverteiler im Customer Service und Abrechnungsbereich
- Kostensenkungsprojekt über alle Wertschöpfungsstufen diverser Regionalversorger
- Unternehmensweites Reengineering regionaler und kommunaler Energieversorger
- Erarbeitung einer Multi-Utility Strategie und Entwicklung von Produktkonzepten für ein regionales EVU
- Ausgründung einer Netzbetriebsgesellschaft zwischen einem Regionalverteiler und einem Stadtwerk
- Durchführung von Benchmarkingstudien in den Wertschöpfungsstufen Netzbetrieb, Marketing, Vertrieb und Support
- Investorensuche für kommunale EVU
- Inhaltlich organisatorische Optimierung spezifischer Einzelthemen, z. B.:
 - Versorgerwechsel
 - Energiedatenmanagement
 - Materialwirtschaft
 - Zählerwesen

Das funktionale Beratungs-Know-how basiert auf Erfahrungen aus verschiedenen Branchen.

Schwerpunkte der CTG Beratung

		Branchen						
		Energie-wirtschaft	Finanz-dienstl.	Gesund-heitsw.	Auto-mobil	Handel	IT	Chemie
Funktionales Beratungs-Know-how	Strategie-entwicklung	✓	✓		✓	✓	✓	✓
	Restrukturierung/Sanierung	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Reorganisations/Organisations-entwicklung	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Post-Merger Integration	✓		✓			✓	
	Benchmarking	✓	✓				✓	

✓ Signifikante Projekterfahrung

Die Referenzen der CTG-Berater stammen aus unterschiedlichen Branchen; Fokus ist die Energiewirtschaft.

Ausgewählte Referenzen

Auswahl	Utility	Non Utility	Auswahl
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avacon ▪ Bewag ▪ EAM ▪ Eastern Electricity ▪ E.DIS ▪ Enel/Terna ▪ E.ON Bayern ▪ E.ON Energie ▪ E.ON Hanse ▪ E.ON Netz 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ E.ON Westfalen Weser ▪ EWE ▪ Fingrid ▪ Schleswig ▪ SW Hannover ▪ SW Saarbrücken ▪ TEAG ▪ Vattenfall Europe ▪ ... ▪ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ABB ▪ AOK ▪ BASF ▪ Berliner Stadtreinigung ▪ DaimlerChrysler ▪ Deutsche Bank ▪ Goldschmidt ▪ InfraLeuna ▪ Orga Kartensysteme ▪ PCK ▪ RankXerox ▪ Würth ▪ ... ▪ ...

Ansprechpartner

Franc Höfermann-Kiefer
Partner

CTG Corporate Transformation Group GmbH

Lennéstraße 1

10785 Berlin

Tel: 030 – 800 968-100

Fax: 030 – 800 968-109

hoefermann-kiefer@ctg.de

www.ctg.de