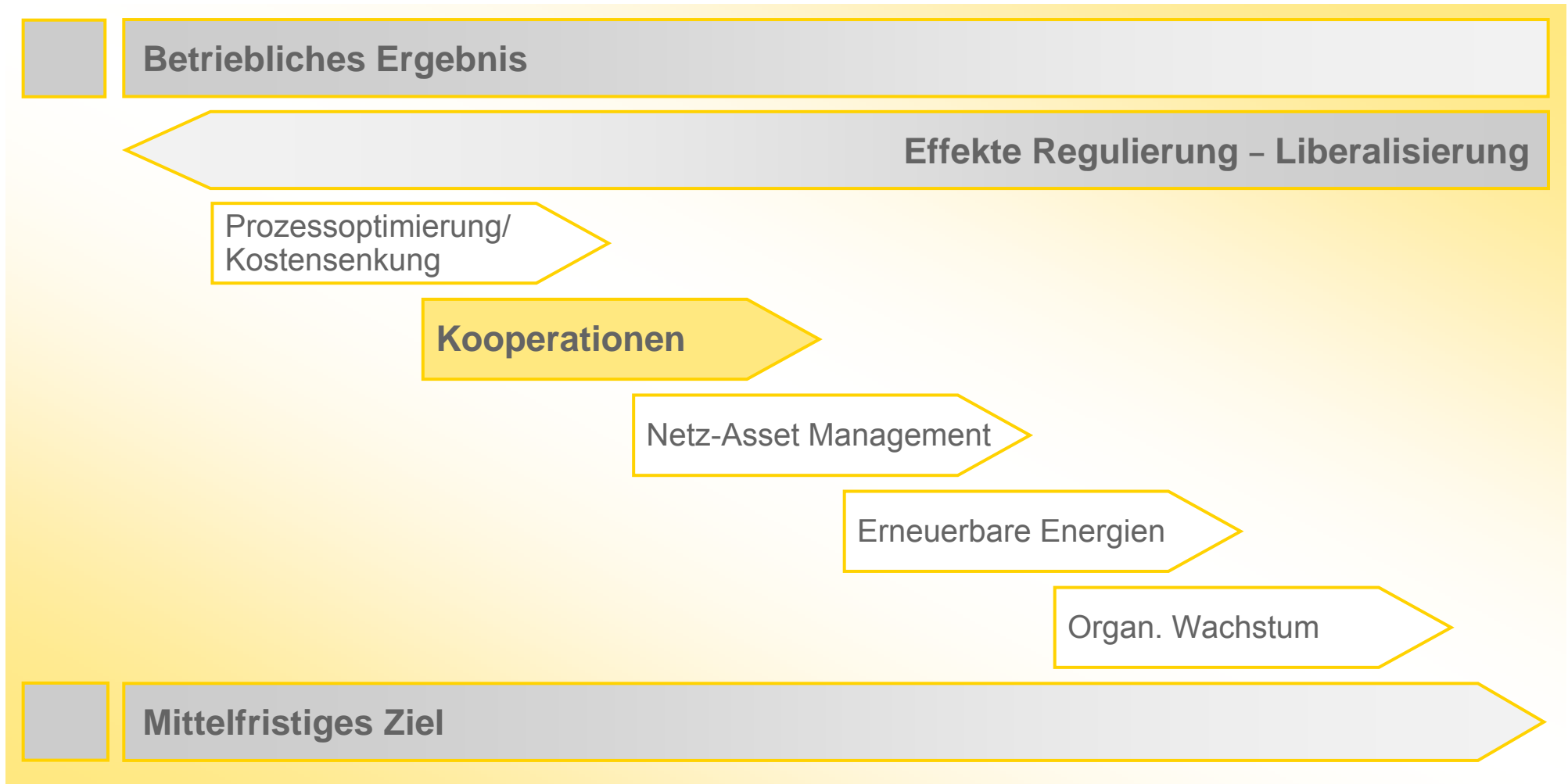




Kooperationen – zukunftssträchtige Strategie im Rahmen der Anreizregulierung?

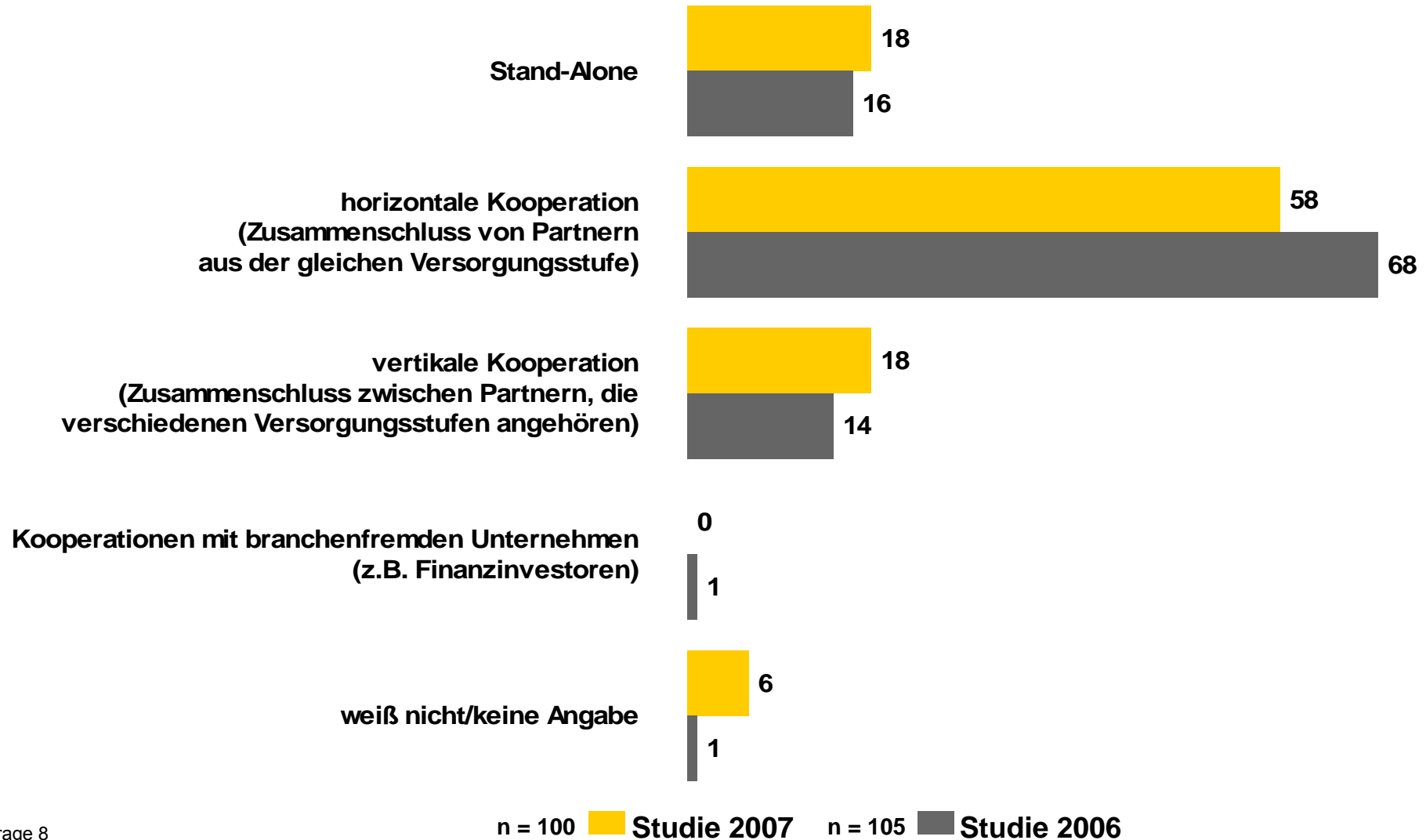
Andreas Franke-Ewald
Director Utilities, Düsseldorf

Kooperationen sind ein Weg, die Effekte aus Liberalisierung und Regulierung zu kompensieren



Kooperationen – eine Strategieoption für Stadtwerke? – Entwicklung

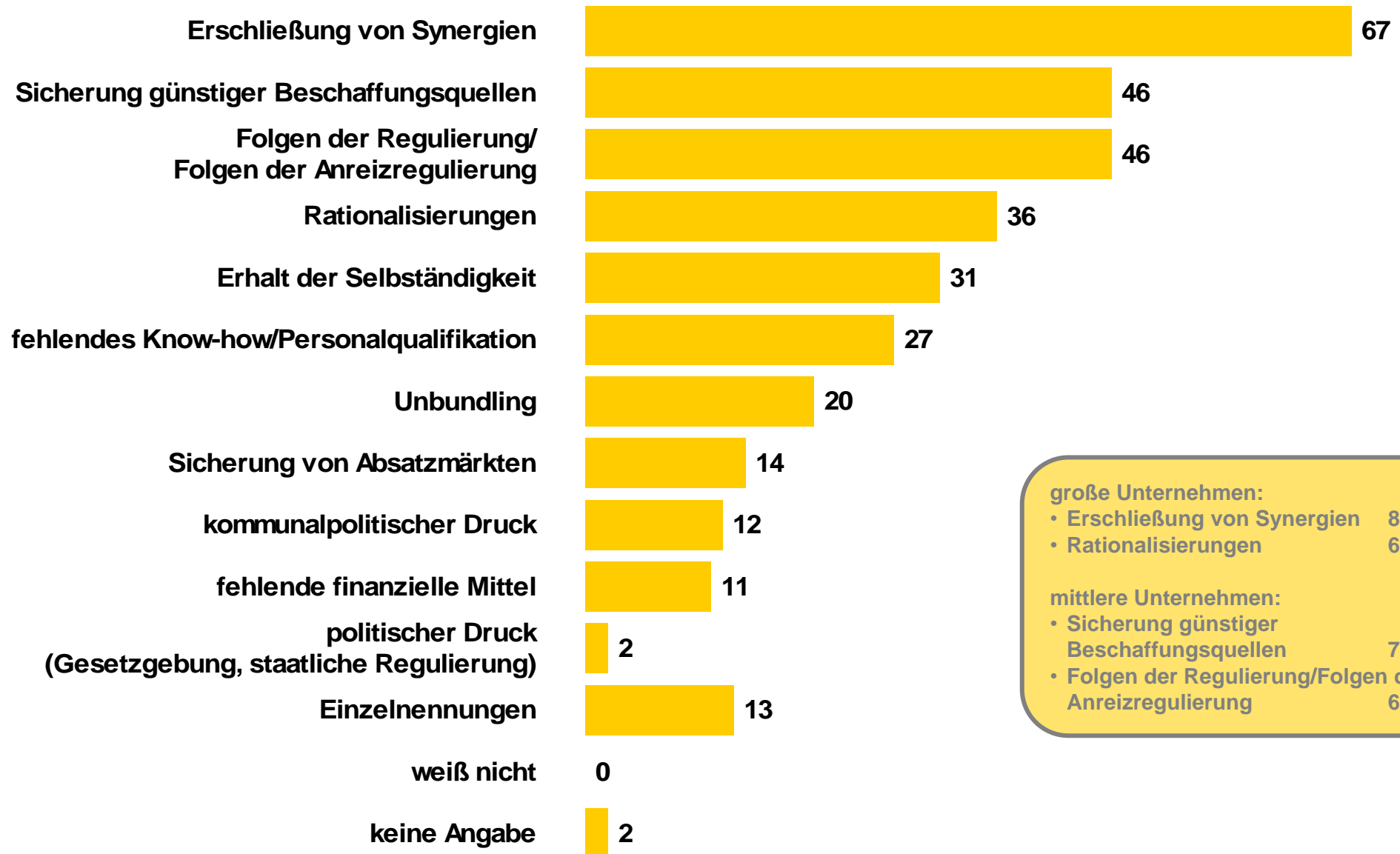
Die folgende Frage bezieht sich auf die Selbständigkeit von Stadtwerken. Welche der folgenden Strategieoptionen halten Sie für Stadtwerke, die mit Ihrem Unternehmen vergleichbar sind, für Erfolg versprechender?



Frage 8

Motive für Kooperationen

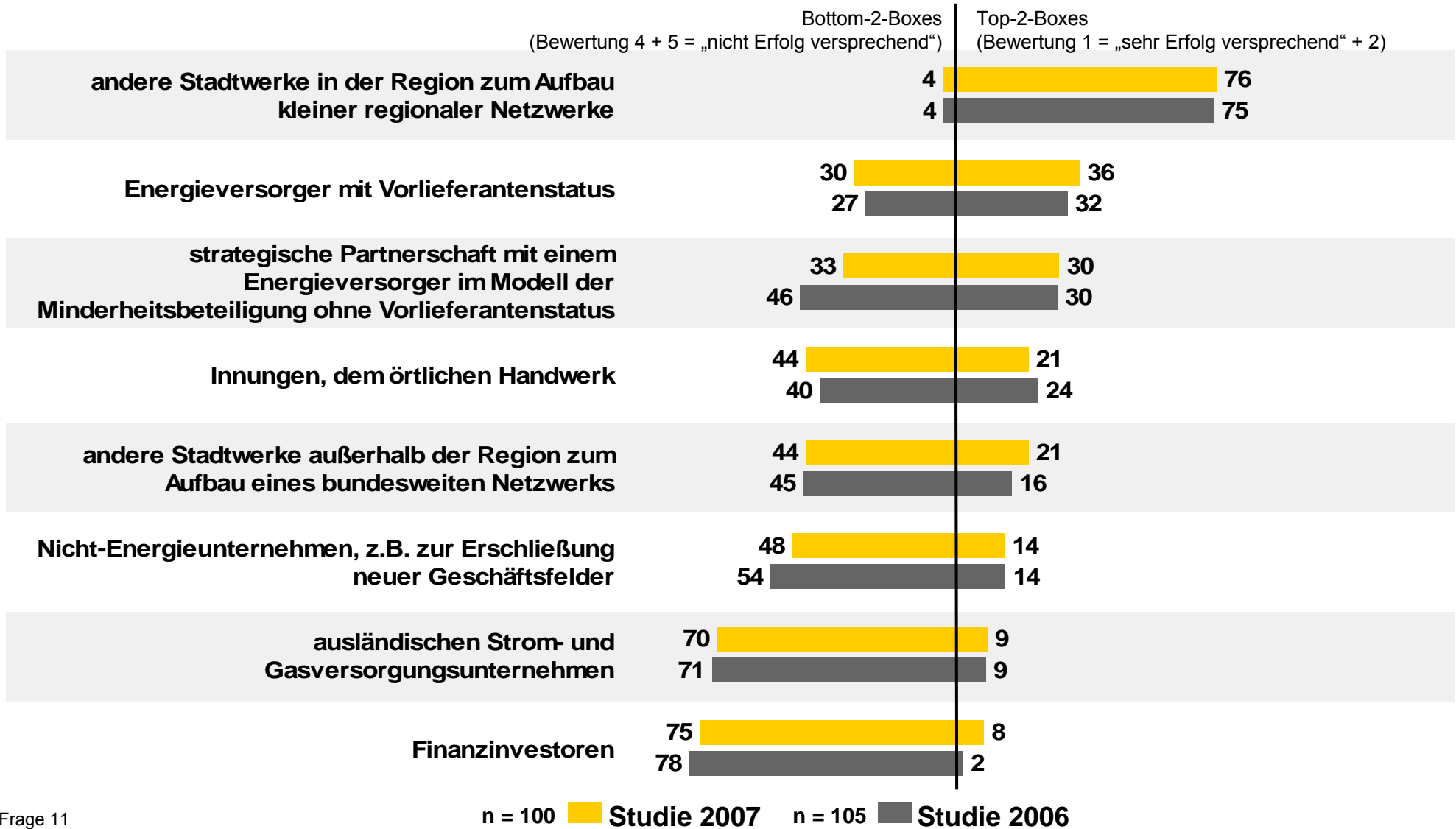
Welche Motive werden für das Eingehen von zukünftigen Kooperationen ausschlaggebend sein?



Frage 10

Partner für Erfolg versprechende Kooperationen – Vorjahresvergleich

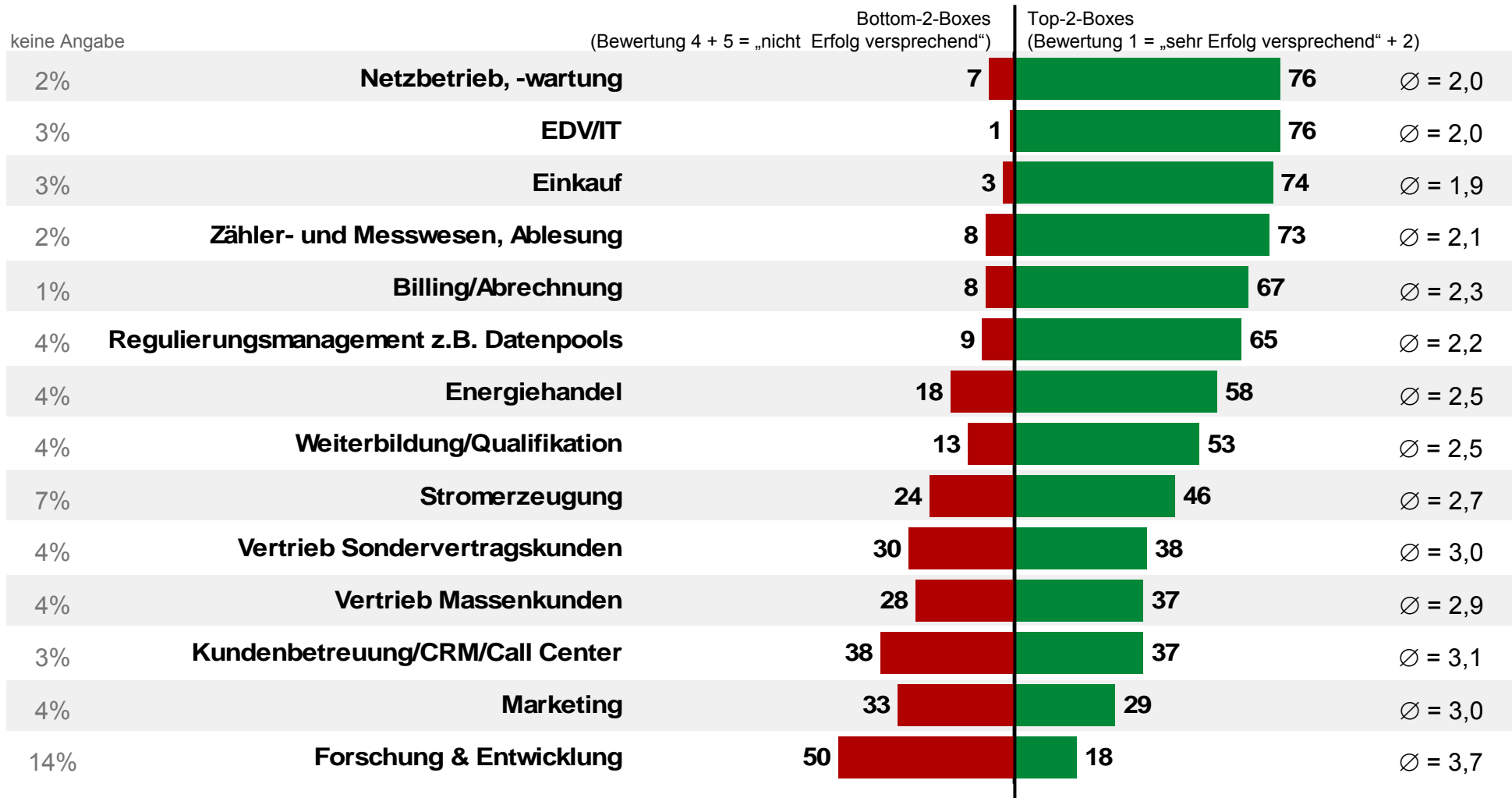
Für wie Erfolg versprechend halten Sie Kooperationen mit den folgenden Partnern?



Frage 11

Erfolg versprechende Bereiche für Kooperationen

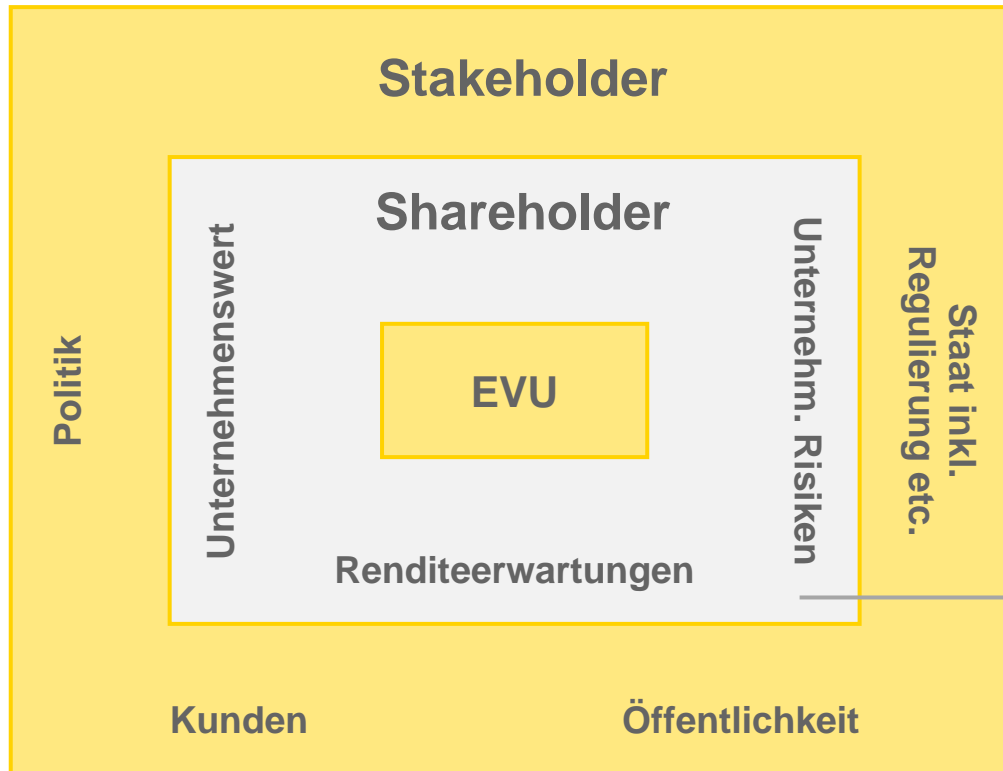
Für wie Erfolg versprechend halten Sie Kooperationen in den folgenden Bereichen?



Weitere genannte, nicht vorgegebene Bereiche: energienahe Dienstleistungen, Beschaffung/Materialeinkauf (jeweils 5%)

Frage 12

Im Rahmen von Kooperationen und Allianzen ist das Share-/Stakeholder-Set wesentlicher Erfolgsfaktor



Erhebliche Abhängigkeiten vom definierten Eigentüternutzen

- ▶ Reine Kapitalisierung
- ▶ Beitrag zum Haushalt
- ▶ Quersubventionierung
- ▶ Übergeordnete Regionalinteressen

Abgrenzung Strategische zu Horizontaler Partnerschaft

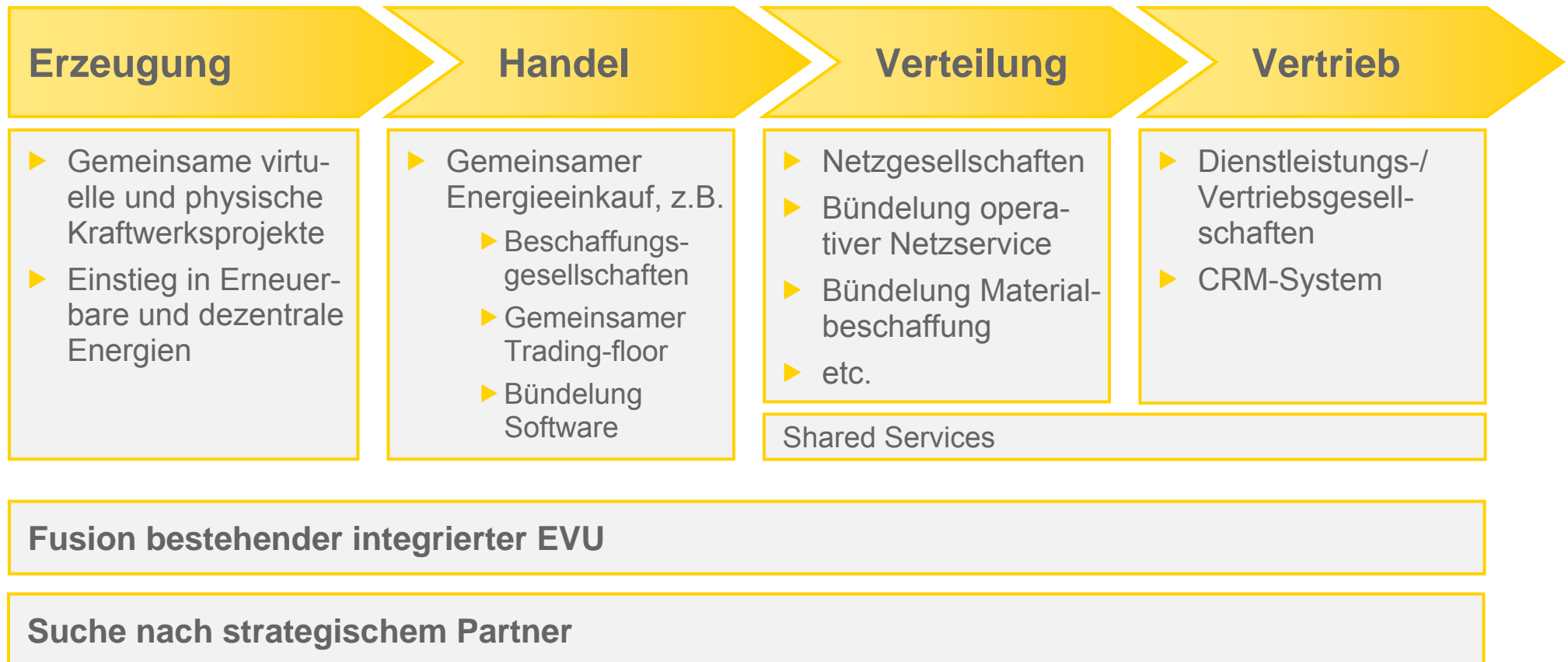
Strategische Partnerschaft:

- ▶ Großer nimmt Anteil an Kleinem
- ▶ Ziel Ausweitung der Aktivitäten und Wachstum.
- ▶ Kleiner wächst durch know-how und finanzielle Leistungsfähigkeit des Großen.

Horizontale Partnerschaft:

- ▶ Gleicher mit Gleichem zur Hebung von Synergien und gemeinsam entwickeltem Wachstum

In der gesamten Wertschöpfungskette finden sich Ansätze für Kooperationen



Im Rahmen regulierungsgetriebener Kooperationsmodelle stehen zwei Überlegungen und Thesen im Mittelpunkt

1. Macht eine gemeinsame Netzgesellschaft benachbarter Versorger Sinn?

Thesen:

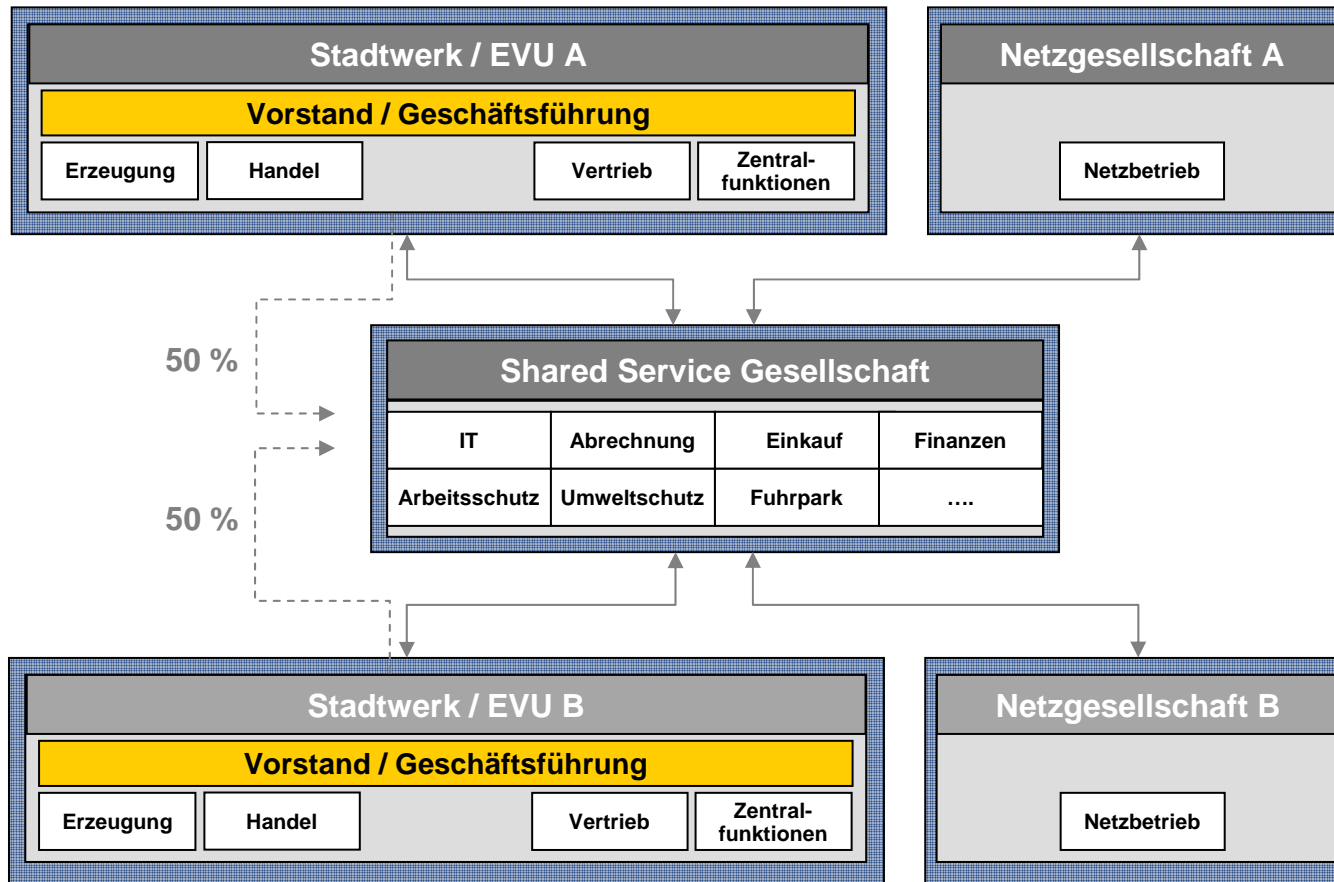
- Benachbarte Netze bieten durch gemeinsame Netzwirtschaft Einsparpotenziale.
- Einspar- und Synergiepotenziale finden sich in allen Bereichen: Bau, Betrieb, Instandhaltung, Netzführung, Dokumentation

2. Ist die Etablierung einer gemeinsamen Shared Service-Gesellschaft sinnvoll?

Thesen:

- Durch Bündelung von Shared Services lassen sich Einsparungen erzielen, insbesondere Verwaltungs-/Querschnittsfunktionen haben Optimierungs- und Einsparpotenzial
- Wesentliche Shared Services Funktionen mit Einsparpotenzial sind Personal-, Finanz-, Rechnungswesen sowie IT.

Klassisches Kooperationsprojekt: Shared Services



Bildung einer gemeinsamen SSC-Gesellschaft mit weiteren EVU

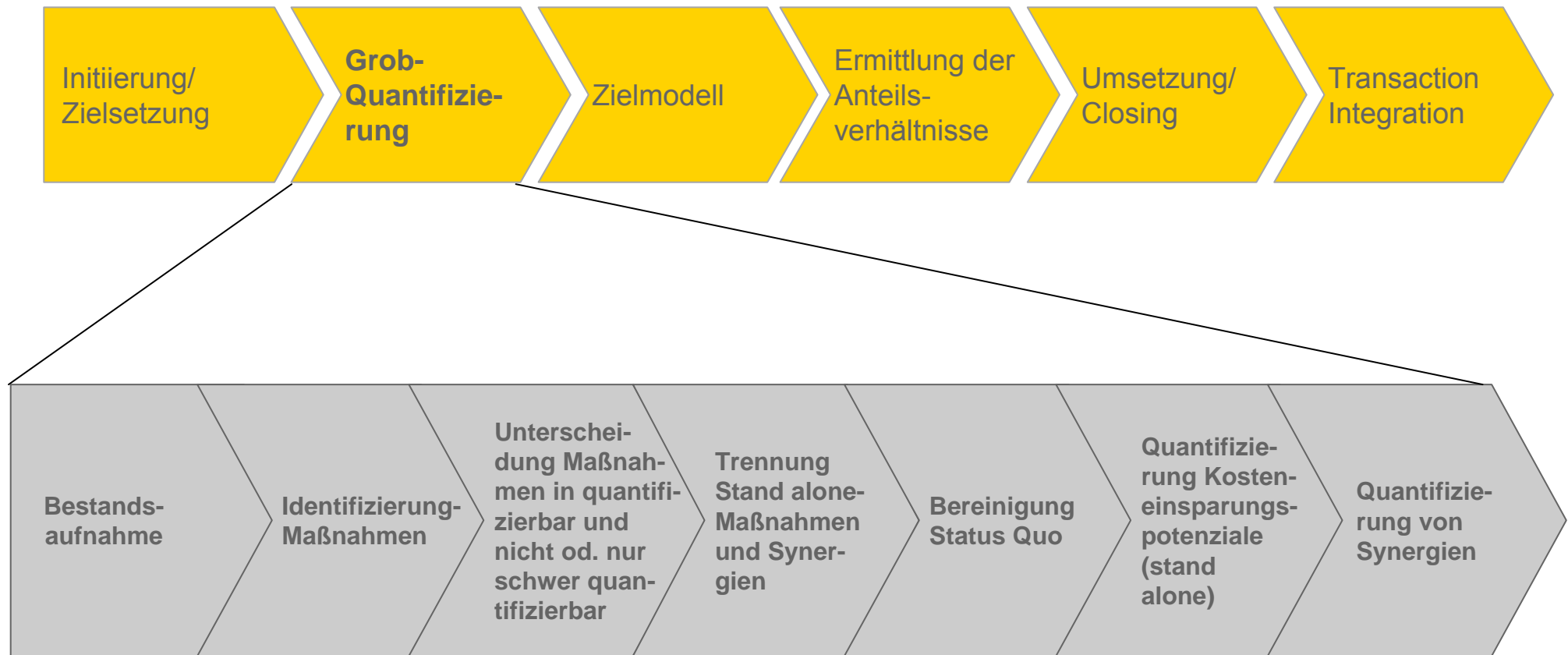
Shared Service Gesellschaft agiert als Dienstleister für mehrere Gesellschaften innerhalb der Stadtwerke

Phasen eines Kooperationsprojektes

Prozesselemente



Grobquantifizierung



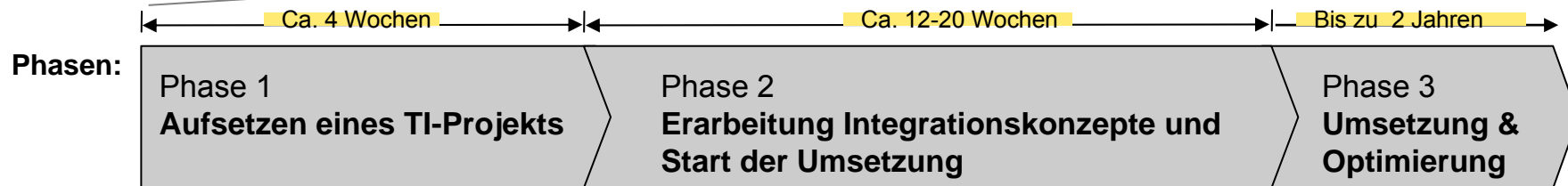
Steuerliches Zielmodell



Die Modellierung einer Kooperation wird i.d.R. von Beginn an steuerrechtlich begleitet:

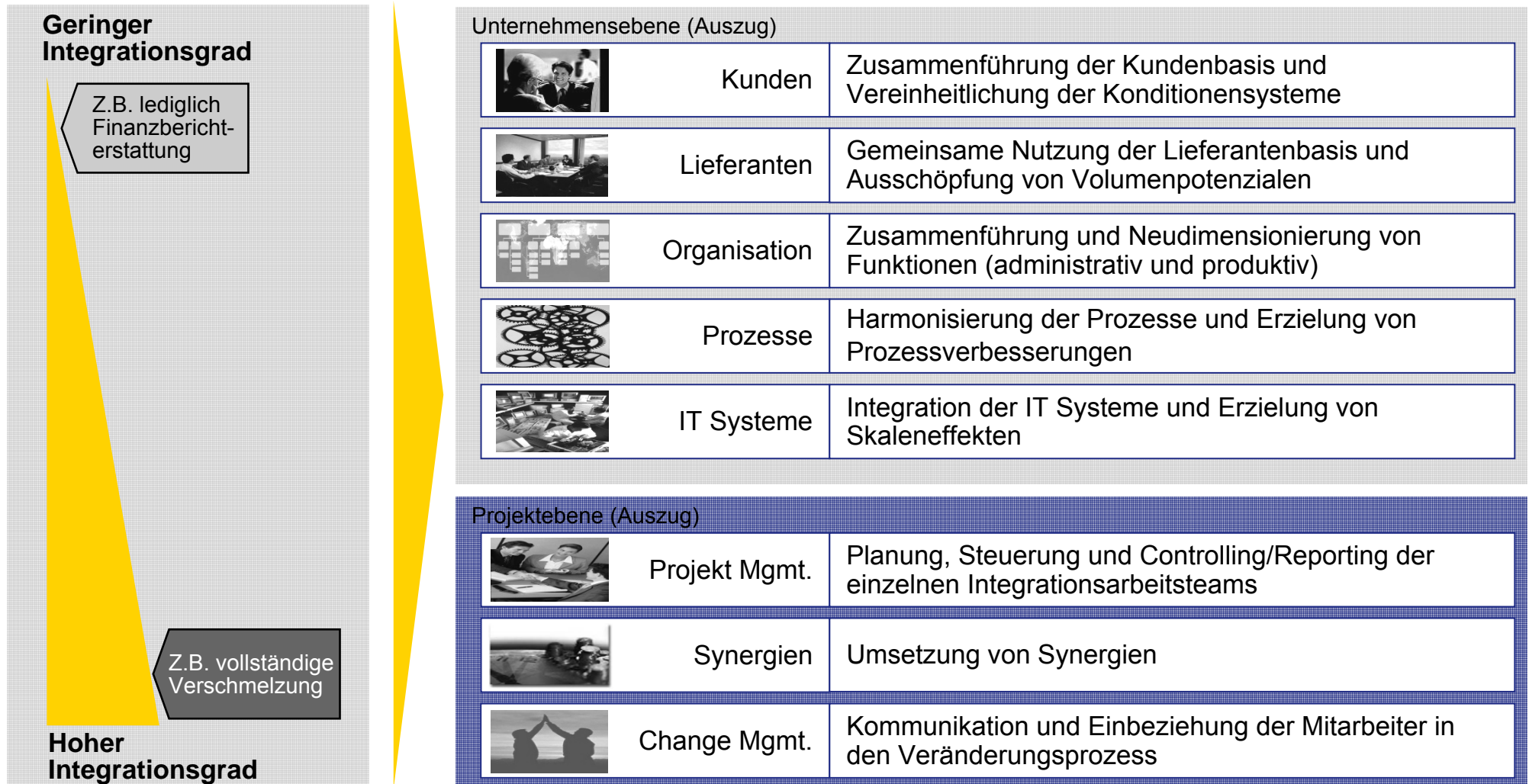
- ▶ **Quantifizierung:** Durchführung einer (full scope oder partiellen) Tax Due Diligence zur quantitativen Ermittlung der steuerlichen Risiken.
- ▶ **Structuring:** Prüfung möglicher Strukturierungsalternativen und damit zusammenhängender Finanzierungen der Transaktion unter Berücksichtigung der wirtschaftlichen und steuerlichen Rahmenbedingungen (z.B. Zinsschranken-Berechnungen, Step-Plans, etc.).
- ▶ **Kooperationsvertrags-/SPA- Review:** Sicherstellung einer ausreichenden Freistellung von in der Tax Due Diligence ermittelten Risiken und der korrekten Abbildung des Step-Plans in den Verträgen.

Mit der Unterzeichnung von Verträgen ist ein Kooperationsprojekt noch nicht erfolgreich abgeschlossen



Inhalt: <ul style="list-style-type: none"> • Aufbau Projekt Management Office • Anpassung bestehende Synergiebetrachtung/Top-down Business Case • Identifikation der Teilprojekte mit grober Zeitplanung • Teamstruktur der Teilprojekte mit Ressourcenplanung • Meilensteinplanung • Kommunikationskonzept und Umsetzung erster Maßnahmen • Abstimmung mit anderen Projekten 	<ul style="list-style-type: none"> • Erstellung von Team Chartern der Teilprojekte • Integrationsmaßnahmen und Umsetzungsplanung der einzelnen Teilprojekte (z.B. Vertrieb, Supply Chain, IT, Finanzen) mit Einverständnis der Umsetzungsverantwortlichen • Priorisierung und Stufung der Umsetzungsmaßnahmen, Identifikation von „Quick Wins“ • Erarbeitung und Verabschiedung Zielstruktur der integrierten Organisation • Validierter Bottom-up Business Case • Planung von Change Management Maßnahmen • Prozess zum Status-, Maßnahmen- und Synergiecontrolling und –reporting 	<ul style="list-style-type: none"> • Umsetzungsmanagement und Fortschrittskontrolle • Optimierungsprojekte (z.B. Best Practice) • Einbindung und Mobilisierung der Mitarbeiter • Kulturelle Integration • Nachhalten der Synergierrealisierung • Dokumentation der Erfahrungswerte
---	--	--

Je nach Tiefe einer Integration findet eine Zusammenführung der verschiedenen Unternehmensfunktionen statt



Vielen Dank



Andreas Franke-Ewald
Director Utilities

Ernst & Young AG
Graf-Adolf-Platz 15
40213 Düsseldorf
Germany

Office Phone: +49 211 9352 15173

Mobile Phone: +49 160 939 15173

E-mail: andreas.franke-ewald@de.ey.com