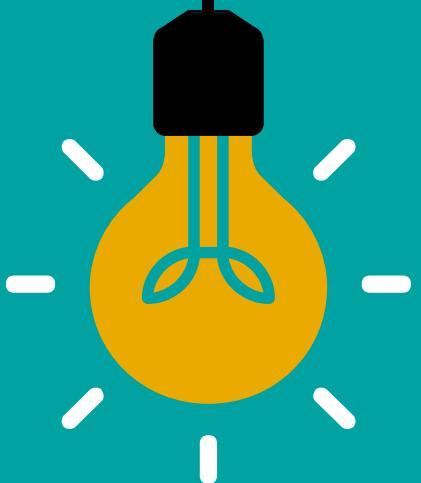




Stadtwerke und Regionalversorger

**Ausgewählte Lösungen für
die Versorgungswirtschaft**



Unsere Erfahrungen aus der Zusammenarbeit mit unseren Mandanten

Stadtwerke und Regionalversorger decken einen Großteil der Wertschöpfungsstufen ab



1 Strategisches Management

- Strategieentwicklung (z.B. Internationalisierung von Erzeugung und/oder Vertrieb)
- Risiko/Rendite-Strategien (Renditeoptimierung)
- Strategische Verrechnungspreismodelle

2 Performance- und Risiko-Management

- Steuerungsgrößen und strategische KPIs
- Integriertes Planungsmodell über alle Wertschöpfungsstufen
- Enterprise Risk Management und Optimierung der Risikoberichterstattung
- Risikoorientierte Interne Revision

3 Regulatorik

- Kommunikation mit dem Regulierer
- Effizienzsteigerung im Netzbetrieb
- Regulatory Accounting

4 Erzeugung

- Investitionsstrategie (z.B. Art und Umfang der Investitionen in erneuerbare Energien)
- Asset Development und Asset Management

5 Handel

- Quantitative Risiko-Ertrags-Modelle
- Handels-Compliance
- Erfüllung regulatorischer Anforderungen
- Optimierung von Organisation und Prozessen
- Begleitung der Systemimplementierung in Handel und Reporting
- Beratung im Energiebeschaffungsprozess

6 Vertrieb

- Einführung eines soliden Vertriebscontrollings (z.B. Margen-Vor- und Nachkalkulation)
- Rentabilitätsanalyse und -optimierung
- Einführung/Optimierung Vertragsmanagement
- Deckungsbeitragsrechnung

7 Verteilung

- Rentabilitätsanalyse von Beteiligungen/Investitionen
- Umsetzung regulatorischer Anforderungen
- Umgang mit Netzverlusten
- Asset Development und Asset Management
- Große Netzgesellschaft

8 Beschaffung & Logistik

- Shared Service Center-Stra tegie
- Dienstleistungsmodelle
- Prozess-Benchmarking und Optimierung
- Kosteneinsparung und Professionalisierung im Einkauf

9 Finanz- und Rechnungswesen

- Einhaltung der Rechnungslegungsvorschriften, insb. der Anforderungen des Regulierungs- und Konzessionsmanagements
- Konzeption und Umsetzung Hedge Accounting
- Harmonisierung Internes und Externes Rechnungswesen
- Closing Excellence
- Interne Leistungsverrechnung
- Steuerliche Optimierung
- Finanzierungsmodelle
- Zahlungsverkehr

10 IT

- Analyse und Optimierung der IT-Infrastruktur (IT-Kostenreduzierung)
- Harmonisierung der IT-gestützten EVU-Prozesse (IS-U und EDM)
- Bedarfsanalysen und Benchmarking



Inhaltsverzeichnis (1/2)

Unsere Lösungen im Überblick (1/2)

1 Strategisches Management

- Wettbewerbsfähigkeit steigern – Horizontale Kooperation
- Liquiditätspotenziale freisetzen, Wertberichtigungen reduzieren und Prozesskosten senken – Optimierung der „Order-to-Cash“-Prozesskette?
- Liquiditäts- und wertorientierte Unternehmenssteuerung – Strategien, Steuerung und Hebung von Liquiditätspotenzialen
- Optimierung der Free-Cash Flow Planung & Steuerung – Liquiditätsorientierte Unternehmensplanung
- Akquisitionen/Desinvestitionen/Kooperationen/Finanzierungen – Optimierung von Transaktionspreisen und Finanzierungskosten durch Financial Due Diligence

2 Performance und Risiko-Management

- Unabhängige und wirksame interne Revision – Analyse und Optimierung der internen Revision
- Interne Revision – Co- und Outsourcing sowie Prüfung/Optimierung der Internen Revision
- Internes Kontrollsysteem – Continuous Auditing/Continuous Monitoring (CA/CM)
- Cash-Management – Direkte Liquiditätsplanung und Identifizierung von Cash-Potenzialen
- Compliance – Einrichtung und Prüfung eines Compliance Management Systems (CMS)
- Internes Kontrollsysteem – Einrichtung und nachhaltige Wirksamkeit des Internen Kontrollsysteems (IKS)
- Streitbeilegung – Gerichtsprozesse kosten Zeit, Geld und Ressourcen – vermeiden Sie unnötigen Aufwand durch effiziente Konfliktlösung

3 Regulatorik

- Regulatorische Anforderungen – Prozesskonformität bei der Marktkommunikation
- Transparenz und schlanke Prozesse – Versteckte Potenziale im regulierten Geschäft 9
- Konzessionen – Sicherer Auftritt im Konzessionswettbewerb
- Ergebnissicherung in der dritten Regulierungsperiode – Ergebnissicherung in einem Umfeld regulatorischer und politischer Unsicherheit

4 Erzeugung

- Major Project Advisory – Große Projekte beherrschen (Erzeugung/Verteilung) 7
- Bau von Erzeugungsanlagen – Sparen Sie Kosten durch präventive Vertragsgestaltung, Anti-Claim-Management und effektive Streitbeilegung
- Kraftwerke – Unsere Rechtsberatungsleistungen rund um Ihre Kraftwerke
- Umsetzung von regulatorischen Cyber-Sicherheitsanforderungen – Sicherheitsmanagementsysteme nach Maßgabe von IT-Sicherheitsgesetz und IT-Sicherheitskatalog
- Konventionelle Stromerzeugung in Zeiten des Umbruchs – Verbesserung der Wirtschaftlichkeit des konventionellen Erzeugungsportfolios
- Erneuerbare Energien – Chance statt Bedrohung – Nutzung der Chancen von erneuerbaren Energien, dezentraler Erzeugung und Speicherung



Inhaltsverzeichnis (2/2)

Unsere Lösungen im Überblick (2/2)

5 Handel

- Optimierung des Energieeinkaufs – Portfoliomanagement und Energiebeschaffung
- Compliance – Haftungsrisiken bei kriminellen Machenschaften im Energiehandel
- Flexible und kosteneffiziente Handelsorganisation – Ergebnisoptimierung durch Effizienzsteigerung vor dem Hintergrund eines intensivierten Wettbewerbs
- Energiehandel im Spannungsfeld regulatorischer Anforderungen – Regulatorische Anforderungen im Energiegroßhandelsmarkt unter unsicheren Rahmenbedingungen
- Energiebezugs-, -liefer und -handelsverträge – Stellen Sie sicher, dass Ihre Energiebezugs-, -liefer- und -handelsverträge optimal ausgestaltet und rechtlich wirksam sind **6**
- Optimierung der Vertriebssteuerung – Chancen-Risiko-orientierte Positionierung und Steuerung der Energiebeschaffung und des Energievertriebs **6**

6 Vertrieb

- Der Vertrieb im Wettbewerb – Zielgerichtete und erfolgreiche Mobilisierung des Vertriebs
- Belastbare Erlöshochrechnung – Systemunterstützte Hochrechnung der Strom- und Gaserlöse im Rahmen des Forecast **9**

7 Verteilung

- Regulierungsrecht – Die große Netzgesellschaft – Optimieren Sie Ihre Netze

8 Beschaffung und Logistik

- Erhöhung des Wertbeitrages des Einkaufs – Reagieren auf den Kostendruck
- Professionalisierung des Einkaufs – Nachhaltige Erhöhung des Reifegrades des Einkaufs

9 Finanz- und Rechnungswesen

- Zukunftsweisende Abschluss- und Reportingprozesse – Arbeitstag 10 und Sicherheit bezüglich aller relevanten Ergebnistreiber?
- Finanzierung auf Unternehmens- und Projektebene – Welche Fremdkapitalfinanzierung ist optimal für Ihre Bedürfnisse?
- Einheitliche Deckungsbeitragsrechnung für interne Services – Transparenz über den Ergebnisbeitrag?
- Steuerberatung und Branchenexpertise – Tax Coaching im Bereich der Rekommunalisierung
- Steuerberatung und Branchenexpertise – Steuerberatung von Branchenkennern
- Effiziente Verwaltung – Shared Services für Verwaltungsbereiche **10**

10 IT

- "Analytics as a service" (EVU Data Analytics) – Prozesse, die nicht gemessen werden, können auch nicht verbessert werden!
- Implementierung von Lösungen (EVU Data Analytics) – Steuerung und Überwachung energiewirtschaftlicher Kernprozesse
- SAP-Prozess-Redokumentation (EVU Data Analytics) – SAP Geschäftsprozessmodellierung (Automatisierung)
- Umsetzung von regulatorischen Cyber-Sicherheitsanforderungen – Sicherheitsmanagementsysteme nach Maßgabe von IT-Sicherheitsgesetz und IT-Sicherheitskatalog
- Compliance – Zertifizierung/Examinierung von energiewirtschaftlichen Kerngeschäftsprozessen

Wettbewerbsfähigkeit steigern Horizontale Kooperation

1

Sie sagen:

„Trotz sinkendem Rohertrag im Kerngeschäft erwartet der Anteilseigner eine unverändert hohe Dividende.“

Wir fragen:

„Haben Sie alle denkbaren **Spielräume ausgeschöpft**, insbesondere Möglichkeiten der **Zusammenarbeit** mit anderen kommunalen und privaten Unternehmen sowie der **über-regionalen** Marktpräsenz?“

Die Idee

- Erweiterung des Tätigkeitsfeldes der Stadtwerke beispielsweise durch Erschließung neuer Kundengruppen oder Netzgebiete sowie ggf. durch Insourcing
- Zusammenarbeit mit anderen kommunalen EVUs
- Nutzung von Synergieeffekten im Betrieb, Einkauf, Vertrieb und in der Administration
- Gewinnung wirtschaftlicher Gestaltungsspielräume durch angepasste Strukturen und damit nachhaltige Existenzsicherung

Projektbeispiel zur Umsetzung der Anforderungen

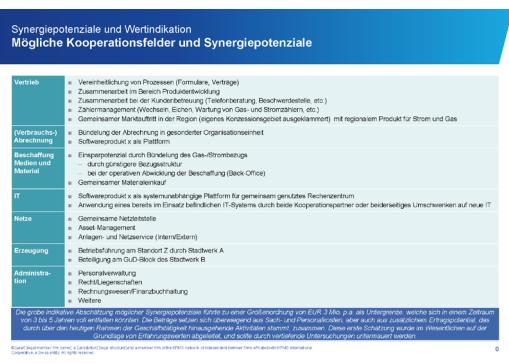


Abbildung 1:
Zusammenstellung Kooperationsfelder und mögliche Synergien

Zentrale Fragestellungen

- Welche Stärken/Schwächen sollen im Rahmen einer Kooperation zum Tragen kommen bzw. beseitigt werden?
- Welche Ergebnisverbesserung soll mittelfristig erzielt werden?
- Wie hoch sind die Kosten einer Kooperation?
- Welche rechtlichen Möglichkeiten gibt es, über das Gebiet des kommunalen Gesellschafters hinaus tätig zu werden?
- Gibt es kommunalwirtschaftsrechtlich zulässige Gestaltungsspielräume insbesondere bei der Zusammenarbeit mit anderen (kommunalen) EVUs?

Analyse & Design

- Analyse der politischen Voraussetzungen für eine Zusammenarbeit
- Prüfung der bestehenden rechtlichen Struktur des EVU und möglicher Kooperationspartner
- SWOT-Analyse sowie Abschätzung der wirtschaftlichen Konsequenzen
- Festlegung der Kooperationsinhalte und Planung der Umsetzung
- Erarbeitung eines Ablaufplans unter Berücksichtigung der erforderlichen Gremienscheidungen und frühzeitiger Einbeziehung der Aufsichtsbehörde

Umsetzung & Stabilisierung

- Schrittweise Etablierung der Kooperation
- Change Management
- Erstellung erforderlicher (Gesellschafts-)Verträge^(a)
- Laufende Information und Beteiligung der kommunalen Gremien
- Abstimmung mit der Rechtsaufsicht^(a)

Ergebnisse

- Abschluss von Kooperationsverträgen mit einem oder mehreren kommunalen EVUs^(a)
- Gründung eines gemeinsamen Unternehmens

^(a)Leistung wird von KPMG RAG erbracht

Abbildung 2:
Rechtliche und steuerliche Fragestellungen

Liquiditätspotenziale freisetzen, Wertberichtigungen reduzieren und Prozesskosten senken

Optimierung der „Order-to-Cash“ Prozesskette?

1

Sie sagen:

„Ich möchte die **Kapitalbindung** und **Wertberichtigungen senken**, optimal aufeinander **abgestimmte Prozesse** gewährleisten und die **Prozesskosten minimieren**.“

Wir fragen:

„Wie **effizient** ist Ihre **Prozesskette** wirklich? Sind Ihre **Durchlaufzeiten** minimiert, **Prozessfrequenzen** optimiert und die **Vollständigkeit** garantiert? Ist ein **Kundenrisikomanagement** etabliert?“

Die Idee

- Schaffung von Transparenz über die gesamte „Order-to-Cash“ Prozesskette mittels transaktionaler Datenanalysen
- Identifikation von Optimierungspotenzialen und Definition entsprechender Handlungsoptionen
- Reduzierung der Kapitalbindung
- Straffung der Durchlaufzeiten z. B. im Mahnwesen
- Schärfung des Kundenrisikomanagements
- Definition von Werttreiberketten zum Controlling des Gesamtprozesses

Projektbeispiel zur Umsetzung der Anforderungen

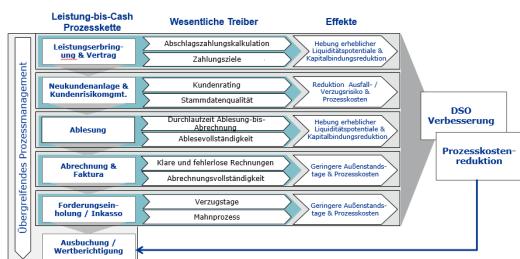


Abbildung 1:
Beispielhafte Werttreiber im „Order-to-Cash“ Prozess

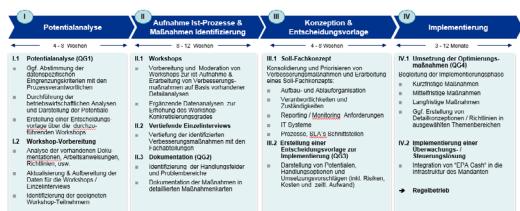


Abbildung 2:
Idealtypische Projektvorgehensweise für die „Order-to-Cash“-Prozess-optimierung



Abbildung 3:
Typische Problemfelder im „Order-to-Cash“ Prozess

Zentrale Fragestellungen

- Weshalb müssen wir die Forderungen an unsere Kunden vorfinanzieren?
- Warum haben wir aktuell so hohe Durchlaufzeiten z.B. im Mahnwesen?
- Wieso sind unsere Ablesungen und Abrechnungen nicht vollständig?
- Wie können wir das Prozesscontrolling optimieren?
- Warum kommt es bei vielen unserer Kunden zu Zahlungsverzug/-ausfällen?
- Warum werden so viele unterschiedliche Zahlungskonditionen angeboten?

Analyse & Design

- Identifikation von Handlungsfeldern und darauf aufbauend Definition von Umsetzungsmaßnahmen
- Erstellung eines Soll-Konzeptes inkl. Entscheidungsvorlage
- Definition von Werttreiberketten (finanzielle und prozessuale KPIs) für Controlling- und Reportingzwecke

Umsetzung & Stabilisierung

- Umsetzung der definierten Maßnahmen/Soll-Konzeption in Prozessen, Organisation und IT-Systemen
- Projekt- und Change Management
- Mitarbeiter Schulungen

Ergebnisse

- Signifikante Reduktion der Kapitalbindung, Wertminderung und Prozesskosten
- Nachhaltig optimierte Prozesse

Strategien, Steuerung und Hebung von Liquiditäts-Potenzialen

Sie sagen:

„Ich möchte nachhaltig **Liquiditäts-Potenziale** heben und den Cash Flow als Wertsteuerungsgröße etablieren, um einerseits **Liquiditätsrisiken** vorzubeugen und andererseits den **Unternehmenswert** zu erhöhen.“

Wir fragen:

„Wie hoch ist eigentlich das **Liquiditäts- und Unternehmenswertpotenzial?** Wie effizient und nachhaltig ist ihre **aktuelle Steuerungsmethodik?**“

Die Idee

- Ertragsorientierte Steuerungsansätze reichen nicht mehr aus und müssen um eine liquiditätsorientierte Komponente ergänzt werden
 - Cash Flow ist die ideale Steuerungsgröße für eine liquiditäts- und wertorientierte Unternehmenssteuerung
 - Grundlage für eine effektive Unternehmenssteuerung sind transparente und effiziente Prozesse
 - Handlungsfelder sowie die Ableitung entsprechender Optimierungsmaßnahmen sind im Rahmen transaktionaler Datenanalysen bzw. Workshops zu analysieren und verifizieren

Projektbeispiel zur Umsetzung der Anforderungen

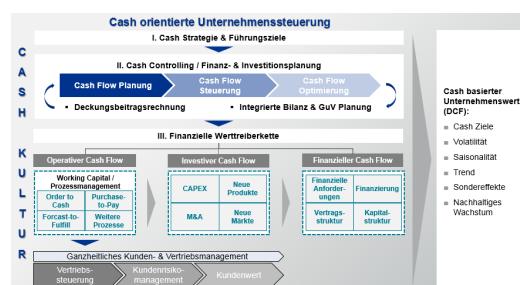


Abbildung 1:
Entwicklung eines Rahmens für die liquiditätsorientierte Unternehmenssteuerung

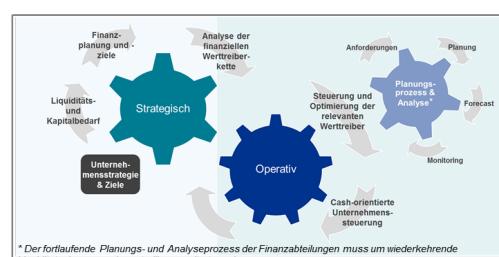


Abbildung 2:
Steuerungsprozess

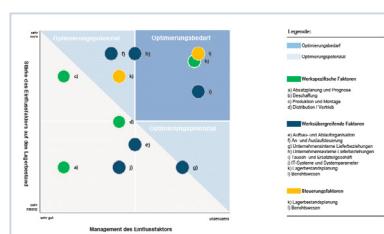


Abbildung 3:
Handlungsempfehlungen & Potenziale

Zentrale Fragestellungen

- Warum haben wir aktuell wenig Transparenz, in welchen Unternehmensprozessen oder Ereignissen Liquidität gebunden, absorbiert oder generiert wird?
 - Weshalb gibt es keine Liquiditäts-Ziele, -Strategie oder operative Vorgaben, die nachhaltig optimierend wirken?
 - Warum wird die Cash Flow-Planung nicht für die Ermittlung und Steuerung des Unternehmenswertes genutzt?

Analyse & Design

- Abzug transaktionaler Daten um damit die Kapitalbindung, Potenziale und Handlungsfelder zu ermitteln
 - Analog der identifizierten Handlungsfelder werden funktionsübergreifende Workshops zur Maßnahmen-Verifikation und -Definition durchgeführt
 - Konzeption einer Cash-orientierten Unternehmenssteuerung auf Basis der Workshops und Industrie-Benchmarks
 - Abstimmung und Genehmigung des Fachkonzepts

Umsetzung & Stabilisierung

- Umsetzung der Konzeption in Prozessen, Organisation, Anreiz- und IT-Systemen
 - Projekt- und Change Management
 - Mitarbeiter Schulungen etc.

Ergebnisse

- Reduktion der Kapitalbindung, Wertberichtigung und Prozesskosten
 - Existenz eines Liquiditäts-Controllings und eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses sowie einer Integration in das Wertmanagement

Optimierung der Free-Cash Flow Planung & Steuerung

Liquiditätsorientierte Unternehmensplanung

1

Sie sagen:

„Ich möchte die **Planungssicherheit** des Cash Flows erhöhen und durch klar **geregelte und automatisierte Prozesse** optimieren; mein Unternehmen **liquiditäts- und wertorientiert steuern!**“

Wir fragen:

„Wie **detailliert** ist Ihre derzeitige Planung? Werden alle **notwendigen Bereiche** mit-einbezogen? Können **Abweichungen** klar **identifiziert** und **Maßnahmen** **zielgerichtet** zur **Cash Flow-Steuerung** angewandt werden?“

Die Idee

- Einheitliche Prozessabläufe durch ein Gesamtkonzept
- Erhöhung der Planungssicherheit durch den Einbezug transaktionaler Daten
- Optimierung von Kommunikation und Prozessen durch klare Verantwortlichkeiten
- Trennung von operativer und strategischer Planung zur optimalen Nachvollziehbarkeit
- Zielgerichtete Maßnahmen durch detaillierte und aussagekräftige Abweichungsanalysen
- Erhöhter Grad an Automatisierung

Projektbeispiel zur Umsetzung der Anforderungen

Bewusstsein & Qualität	Plausibilität & Risiko	Standards & Methoden	Komplexität & Transparenz	Vollständigkeit
Etablierung des Cash-Flow Bewusstseins durch hinsichtlich Cash Profile und Werttreiberkette	Eine standardisierte Methode für alle Einheiten, um Szenario-Analysen zu ermöglichen	Einheitliches Konzept für den Cash-Flow Planungsprozess	Implementierung eines „true and fair view“: Anpassungen seitens des Planers müssen dokumentiert werden und in der Berechnung transparent hinterlegt werden	Alle Einheiten müssen eine vollständige Planung vorlegen: Dann sind alle Komponenten der CF Planung miteinzubezühen
Ranking einzelner Einheiten bezüglich ihrer Planungsqualität	Plausibilitätsinstrument kann eine einheitliche Cash-Flow Planung Risiken schnell identifizieren	Es muss sichergestellt werden, dass alle Anforderungen für die Planung benötigt werden den Qualitätsstandards entsprechen		

Abbildung 1:
Beispielhaft – Welche Bereiche müssen berücksichtigt werden?

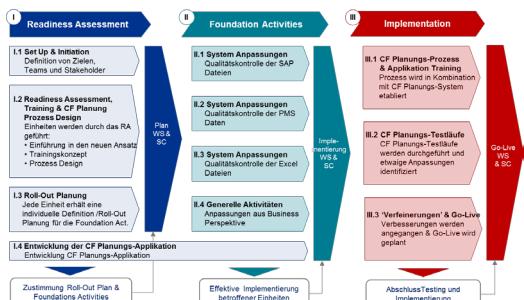


Abbildung 2:
Vorgehensweise Analyse & Design-Phase

Zentrale Fragestellungen

- Wo liegen mögliche Optimierungspotenziale im Prozessablauf?
- Wie sind die einzelnen Rollen aller Beteiligten definiert?
- Welche Geschäftstypen müssen durch die Planung abgedeckt werden?
- Wird die optimale Methode zur Cash Flow Planung angewandt?
- Wie erfolgt die IST-Cash Flow-Rechnung inkl. Abstimmung zur Planung?
- Liegen Kenntnisse zu Cash-Profilen und Cash-Werttreibern vor?

Analyse & Design

- Identifikation von Datenquellen und Datenbereitstellern
- Durchdringung von Organisations- und IT-Struktur sowie Prozessen
- Einzelne Geschäftsbereiche nehmen an einer ersten „Pilot“-Konzeption teil
- Design eines Prototypen zur Cash Flow-Planung
- Erstellung eines fachlichen und technischen Soll-Konzeptes

Umsetzung & Stabilisierung

- Prüfung der Konzeptimplementierung – Readiness Assessment
- Automatisierung des Cash Flow-Planungsprozesses mit Hilfe eines Prototypen
- Auswahl geeigneter Software hinsichtlich der vorhandenen IT-Architektur
- Lösungen zur KPI-gestützten Überwachung und Steuerung der Planungsqualität

Ergebnisse

- Signifikante Verbesserung der Planungsqualität und Cash Flow Steuerungseffizienz
- Aussagekräftige Abweichungsanalyse durch ein Planungsdashboard
- Minderung von Opportunitätskosten in der Finanzierungspolitik

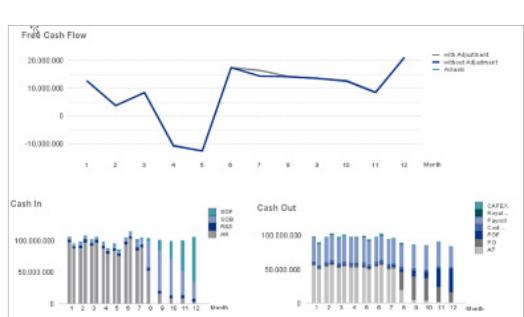


Abbildung 3:
Beispielhafte Darstellung eines Cash Flow-Planungsdashboards

Optimierung von Transaktionspreisen und Finanzierungskosten durch Financial Due Diligence

Sie sagen: „Wir verstehen, in was wir investieren. Und wenn wir verkaufen, sind potenzielle Investoren mit unserem Geschäft vertraut – eine **externe Financial Due Diligence** hat keine Priorität.“

Wir fragen: „Wollen Sie **wirklich konkurrenzfähige Angebote** abgeben und sich bei Akquisitionen **vor zu hohen Kaufpreisen absichern?** Sind Ihnen in Verkaufs- oder Kooperationsprozessen alle **kritischen Themen bewusst** und können Sie Ihre „**Assets**“ für **Investoren bestmöglich präsentieren?**“

Die Idee

- Die Energiewende und Rekommunalisierungsprojekte stellen Energieversorger zunehmend vor komplexe M&A-Transaktionen
- Professionelle Financial Due Diligence (FDD) mit Industriefokus bei Akquisitionen ist ein Pflichtbestandteil jeder M&A-Transaktion – umso mehr, wenn Transaktionen für einzelne Beteiligte nicht alltäglich sind
- Eine verkäuferseitig initiierte FDD unterstützt zeit- und ressourcenschonende Verkaufs- und Kooperationsprozesse und trägt zur Maximierung von Transaktionspreisen bei
- FDD kann auch in Finanzierungsprozessen für Banken zur Minimierung von Fremdkapitalkosten genutzt werden

Individuell maßgeschneiderte Beratung in unterschiedlichen Transaktionssituationen

Erwerb und Veräußerung von Erzeugungsanlagen, insbesondere auch solchen aus erneuerbaren Energien

Erwerb und Veräußerung von Verteilnetzen (Rekommunalisierung)

Finanzierung von Akquisitionen und Großprojekten (z.B. Kraftwerken)

Kooperationen mit anderen Stadtwerken/Regionalversorgern

Zentrale Fragestellungen

- Finanzielle Risiken und Chancen aus dem Transaktions- bzw. Kooperationsobjekt – insbesondere: Wie plausibel ist die Unternehmensplanung?
- Was sind die Werttreiber für die Unternehmensbewertung? Und: Wie sensibel reagiert diese auf Schwankungen der Werttreiber?
- Wie präsentieren Sie ihr Geschäft objektiv und fair und kommunizieren die „Equity Story“? Welche Themen könnten im Verhandlungsprozess kritisch werden und müssen vorab geklärt sein?
- Welches Working Capital benötigt das Geschäft? Wie hoch ist die Nettoverschuldung? Welcher Finanzierungsbedarf ergibt sich?

Anforderungen & Zielsetzungen

- Umfassende Begleitung vom „Letter of Intent“ über das Closing bis in die Integrationsphase
- Individuell maßgeschneiderter Beratungsansatz: Vom Sparringspartner zu ausgewählten Fragestellungen bis zur umfassenden finanzwirtschaftlichen Analyse und Berichterstattung

Umsetzung & Stabilisierung

- Fortlaufende objektive Berichterstattung für Sie, Ihre Gremien und Finanzierungs- sowie Kooperationspartner
- Input für Ihr Bewertungsmodell (das auch wir gerne für Sie erstellen)
- Unterstützung und Beratung bei Vertragsentwürfen und Verhandlungen^(a)

Ergebnisse

- Möglichst große Zahl erfolgreicher Transaktionen bei optimalen Kauf- und Verkaufspreisen
- Reflektion der Risiken und Chancen durch angemessene Kaufpreise und intelligente Unternehmenskaufverträge
- Minimierung von Finanzierungskosten durch transparente Präsentation der Risikoprofile des Transaktionsobjekts

^(a)Leistung wird von KPMG RAG erbracht

Abbildung 1:
Ausgewählte Anlässe für käufer- oder verkäuferseitige Financial Due Diligence

Unabhängige und wirksame interne Revision Analyse und Optimierung der internen Revision

2

Sie sagen:

„Ich möchte die Einhaltung deutscher und internationaler **Revisionsstandards** in einem stark regulatorisch geprägten Umfeld sicherstellen sowie die **Effektivität** und **Effizienz** von **Revisions-Prozessen** steigern.“

Wir fragen:

„Unterziehen Sie Ihre **interne Revision** regelmäßig **Qualitätsbeurteilungen**?“

Die Idee

- Sicherstellung der Unabhängigkeit und Wirksamkeit der internen Revision
- Entwicklung eines risikoorientierten und effizienten Prüfungsprogramms unter Einbeziehung der relevanten Interessengruppen
- Untersuchung von energiewirtschaftlichen Spezialthemen durch die Interne Revision, z.B. Portfoliomanagement, Einsatzoptimierung Kraftwerke, etc.
- Zeitnahe Erstellung einer aussagekräftigen und adressaten-orientierten Berichterstattung
- Integration eines IT-gestützten Continuous Auditing-Ansatzes zur Reduzierung von Compliance-Risiken und Steigerung der Effizienz und Wirksamkeit des IKS

Projektbeispiel zur Umsetzung der Anforderungen



Abbildung 1:
Elemente der Qualitätsbeurteilung

Zentrale Fragestellungen

- Wie kann man sicherstellen, dass nationale und ggf. internationale Revisionsstandards eingehalten werden?
- Wie stellt man sicher, dass die interne Revision unabhängig agiert?
- Wie kann man kurzfristig Fehler zuverlässig entdecken und langfristig die Fehlerquote senken?
- Wie kann man die Effizienz und Wirksamkeit des IKS durch automatisierte Kontrollen erhöhen und gleichzeitig die Vorschriften von (Public) Corporate Governance-Kodizes einhalten?

Analyse & Design

- Analyse der Ist-Strukturen durch eine unabhängige Qualitätsbeurteilung (Verantwortlichkeiten, Prozessabläufe und Systemstrukturen)
- Berichterstattung und Ableitung von Handlungsempfehlungen zur Optimierung der internen Revision und des Revisionsansatzes
- Entwicklung eines Soll-Modells für Prozesse und Verantwortlichkeiten

Umsetzung & Stabilisierung

- Einführung Soll-Modell und Etablierung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses
- Einführung von regelmäßigen Qualitätsbeurteilungen

Ergebnisse

- Nationale und ggf. internationale Revisionsstandards sind sichergestellt
- Erhöhte Entdeckungsrate und somit mittelfristig Verringerung von Verstößen durch effiziente, automatisierte Kontrollen
- Nachhaltiges Modell bzgl. Verantwortungen, Kompetenzen und Marktkommunikation



Abbildung 2:
Continuous Auditing (CA)/Continuous Monitoring (CM)

Sie sagen:

„Ich möchte die Einhaltung **deutscher und internationaler Revisionsstandards** in einem stark regulatorisch geprägten und ständig wandelnden Umfeld sicherstellen sowie die Effektivität und Effizienz von Revisions-Prozessen steigern.“

Wir fragen:

„Haben Sie intern die richtigen **Kompetenzen** und unterziehen Sie Ihre **interne Revision** regelmäßig **Qualitätsbeurteilungen**?“

Die Idee

- Die Interne Revision muss sich den steigenden Anforderungen an die Unternehmensüberwachung anpassen (z.B. BilMoG sowie interne Anforderungen). Insbesondere ergibt sich aus BilMoG gemäß §107 Abs. 3 S. 2 AktG die Anforderung zum Nachweis der Wirksamkeit des Internen Kontrollsystens (IKS), des Risikomanagementsystems und der Internen Revision
- Hierzu sowie unter dem Aspekt der Energiewende sind spezifische Fachkenntnisse in der Internen Revision erforderlich, um durch eine zielorientierte Vorgehensweise und Berichterstattung den Nutzen für das Unternehmen zu erhöhen

Projektbeispiel zur Umsetzung der Anforderungen

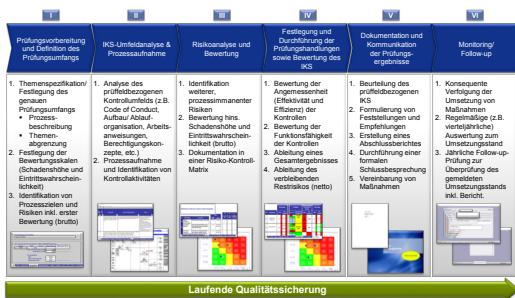


Abbildung 1:
Risikoorientierter Prüfungsansatz – Phasenplan

Zentrale Fragestellungen

- Wie kann man sicherstellen, dass nationale und ggf. internationale Revisionsstandards eingehalten werden?
- Wie kann man kurzfristig Fehler zuverlässig entdecken und langfristig die Fehlerquote senken?
- Wie kann man nachweislich die Wirksamkeit des Internen Kontrollsystems prüfen?

Analyse & Design

- Co-Sourcing: Planung und Koordination der Revisionsleistungen liegen in der Hand des jeweiligen Unternehmens (nach Bedarf Unterstützung bei der Planung und Koordination). Durchführung der Revisionsaktivitäten durch gemischte/externe Teams
- Outsourcing: Die komplette Dienstleistung einer Revision, von der risiko-orientierten Prüfungsplanung über die Koordination bis zur Durchführung, wird von KPMG durchgeführt
- Quality Assessment: Für bestehende Revisionsabteilungen erfolgt eine Beurteilung bzgl. der Einhaltung der DIIR/IIA Qualitätsstandards, Wirksamkeit der Revision sowie das Aufzeigen von Effizienzsteigerungspotentialen sowie die Anforderungen, die an eine moderne Revision gestellt werden

Umsetzung & Stabilisierung

- Analyse der Ist-Strukturen durch eine unabhängige Qualitätsbeurteilung (Verantwortlichkeiten, Prozessabläufe und Systemstrukturen z.B. Transfer-Preis- und Zuschlagssysteme, Verbrauchsabrechnungen)
- Berichterstattung und Ableitung von Handlungsempfehlungen zur Optimierung der internen Abläufe und Prozesse
- Entwicklung eines Soll-Modells für Prozesse und Verantwortlichkeiten
- Nachhaltige Wirksamkeitsbeurteilung des Regulierungs- und Instandhaltungsmanagements sowie Sicherung der Effektivität und Effizienz der Energiebeschaffungen

Ergebnisse

- Sicherstellung nationaler und ggf. internationaler Revisionsstandards
- Erhöhte Entdeckungsrate und somit mittelfristig Verringerung von Verstößen durch effiziente und effektive Prozesse

Abbildung 2:
Revisionsregelkreis



Abbildung 3:
KPMG's Quality Review

Sie sagen:

„Kann ich meine **Kontrollen** im IKS **effizienter** gestalten und aufgetretene **Kontrollverletzungen** mit einer erhöhten Aktualität **aufdecken?**“

Wir fragen:

„Gibt es schon **automatisierte Kontrollen** in Ihrem IKS? Haben diese noch eine manuelle Komponente, die automatisierbar wäre? Nutzen Sie lediglich die ISU-Standard-Auswertungen?“

Die Idee

- Erhöhung des Automatisierungsgrades des Internen Kontrollsyste (Ablesungs-/Schätzquote, Mengenbilanzen, Aussteuerung von Abrechnung & Fakura, etc.)
- Automatisierung der Kontrolldurchführung und Aufbereitung der Ergebnisse für eine effiziente Bearbeitung durch den Kontrollverantwortlichen
- Visualisierung und Vergleich der Ergebnisse (Benchmark in der Energie-Branche)
- Regelbasierte und adressatengerechte automatische Ergebnisverteilung
- Durch die Verknüpfung mit dem Vertriebs-Controlling können weitere Effizienzen gesteigert, und zusätzliche Transparenz erreicht werden

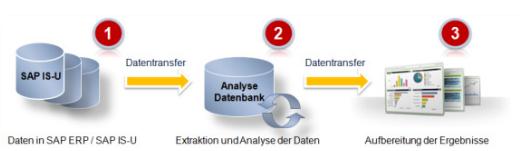
Projektbeispiel zur Umsetzung der Anforderungen

Abbildung 1:
Technischer Prozess

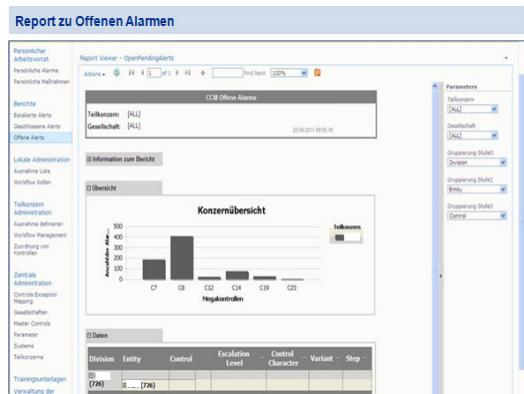


Abbildung 2:
Beispieldarstellungen der Ergebnisse

Zentrale Fragestellungen

- Wie kann ich den Automatisierungsgrad meines Kontrollsyste erhöhen, um die Funktionsfähigkeit meines IKS zu verbessern?
- Wie kann ich den Aufwand für die Durchführung von Kontrollen und die Nachverfolgung von Kontrollverletzungen reduzieren?
- In welchen Prozessen werden gesetzliche Fristen oder SLAs nicht eingehalten oder überschritten?
- Wo kommt es immer wieder zu Prozessabbrüchen, Stornierungen, Fehlern und Fehlerbehebungen? Wie sind meine IT-Applikationen verknüpft?
- Wie kann ich sicherstellen, dass die identifizierten Schwachstellen zeitnah behoben und nachvollziehbar dokumentiert werden?

Analyse & Design

- Auswahl der Prozesse (z.B. Ablesung, Abrechnung, Fakturierung, Hochrechnung), Kontrollen und Organisationseinheiten
- Identifikation der relevanten IT-Systeme (SAP FI-CA, SAP ISU, EDM, etc.) für die Bereitstellung der Daten
- Auswahl der Werkzeuge zur Darstellung und Bearbeitung (Workflow-Steuerung) der Ergebnisse
- Aufbau der Regeln für die Bewertung der Ergebnisse pro Kontrolle

Umsetzung & Stabilisierung

- Erstellung des Kontrollsets auf Basis des umfangreichen und branchenspezifischen KPMG-Kontrollkatalogs sowie individueller Mandantenanpassungen
- Aufbau der CA-CM-Umgebung mit voller Integration in die bestehende IT-Infrastruktur, keine Festlegungen auf Hardware und Betriebssysteme
- Konfiguration des Analyseprozesses und der Ergebnisdarstellung
- Aufbau von Workflows zur Bearbeitung von Kontrollverletzungen

Ergebnisse

- Standardisierte und automatisierte Plattform zur Durchführung von IKS-Kontrollen

Direkte Liquiditätsplanung und Identifizierung von Cash-Potenzialen

Sie sagen:

„Ich benötige **Gewissheit** über die **Liquiditätssituation** unseres Unternehmens in den kommenden Wochen. Unsere **Cash-Position** muss stabilisiert und Potenzial zur **langfristigen Cash-Generierung** identifiziert werden.“

Wir fragen:

„Erstellen Sie eine **rollierende Liquiditätsplanung**? Wie hoch ist Ihre notwendige **Arbeitsliquidität**?“

Die Idee

- Erstellung bzw. Analyse und Optimierung einer rollierenden 13-Wochen-Liquiditätsplanung, um Bedarfsspitzen (z.B. EEG-Zahlungen, Stromeinkauf) in der Liquidität zu identifizieren
- Entwicklung eines effizienten Cash-Reportings
- Identifizierung der Cash-Quellen (z.B. Abschlagszahlungen von Kunden)
- Aufbau, Entwicklung und Umsetzung geeigneter Kontrollsysteme, die eine effiziente Nutzung des Working Capital sichern
- Analyse des Unternehmens zur Identifizierung von weiteren Liquiditätspotenzialen

Projektbeispiel zur Umsetzung der Anforderungen

ABC Gruppe - 13-Wochen Liquiditätsplanung														
in T€	Anfang	Ende KW 1	Ende KW 2	Ende KW 3	Ende KW 4	Ende KW 5	Ende KW 6	Ende KW 7	Ende KW 8	Ende KW 9	Ende KW 10	Ende KW 11	Ende KW 12	
Betriebliche Gesamteinzahlungen	3.198	3.225	3.546	3.771	3.329	2.878	2.548	2.985	2.559	2.952	3.391	3.459	3.223	
- Materialbeschaffungen	-3.347	-3.609	-3.785	-3.931	-3.775	-3.528	-3.143	-3.591	-3.902	-3.591	-3.793	-3.842	-3.265	
- Personalauszahlungen	+215	-433	-33	-2.543	-33	-434	-35	-865	-1.832	-437	-36	-36	-728	
- Löhne	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
- Sonstige betriebliche Auszahlungen	-832	-832	-832	-832	-1.427	-832	-832	-832	-832	-832	-832	-832	-832	
- Steuern	-	-475	-	-	-	-403	-270	-	-	-	-7	-610	-	
Betriebliche Gesamtauszahlungen	-4.394	-2.874	-2.174	-5.229	-3.422	-3.197	-3.940	-3.288	-4.553	-2.867	-3.661	-2.100	-1.790	
Cash Flow aus Betriebstätigkeit	-1.196	351	1.371	-1.458	-93	-320	600	-296	-994	125	700	1.358	-1.790	
+ Erträge aus Abgrenzungsbüchungen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
- Investitionen in Anlagevermögen	-	-	-	-	-474	-	-	-	-	-344	-	-	-643	
Cash Flow aus Investitionstätigkeit	-	-	-	-	638	-474	261	-	-344	-	-	-	-443	
Free Cash Flow	-	-	-	-	638	-948	261	-	-488	-	-	-	-1.286	
+ Eigenkapitalzuflüsse	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
- Sonstige finanzielle Zuflüsse	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
- Zinsen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-379	-	-143	-1.421	
- Darlehensabzahlungen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Cash Flow aus Finanzierungstätigkeit	-	-	-	-	-996	-	-	-	-	-379	-	-143	-1.421	
Netto Cash Flow vor Intellivenz	-1.196	351	1.371	-420	-1.864	-93	600	-296	-1.716	125	700	1.207	-3.854	
Netto Cash Flow vor Intellivenz	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Netto Cash Flow nach Intellivenz	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Maßnahmen 1 (bereits erledigt)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-100	
Restrukturierungskosten	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-100	
Maßnahme 1 (bereits erledigt)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	50	
Maßnahme 2 (bereits erledigt)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	50	
Summe aller Maßnahmen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-50	
Netto Cash Flow nach Initiativen	-1.196	351	1.371	420	-1.564	0	600	-296	-1.796	125	700	1.207	-3.854	
Nebenkosten	-57.442	-58.439	-58.298	-58.917	-57.728	-58.301	-59.308	-58.708	-59.004	-49.770	-49.845	-49.945	-42.442	
KK-Lagen	65.093	65.093	65.093	65.093	65.093	65.093	65.093	65.093	65.093	65.093	65.093	65.093	65.093	
Verfügbare Liquidität	7.651	6.485	6.805	8.177	7.357	5.793	785	1.388	1.090	477	552	149	1.398	-2.545

Abbildung 1:
13-Wochen-Liquiditätsplanung

Zentrale Fragestellungen

- Ist die aktuelle Liquidität für die kommenden 13 Wochen ausreichend?
- Wann ergibt sich eine Bedarfsspitze in der Liquidität, wie hoch ist der Bedarf und kann der Bedarf gedeckt werden?
- Welche Arbeitsliquidität ist für die Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebs notwendig?
- Welche Möglichkeiten gibt es, um Liquidität freizusetzen und langfristig Cash zu generieren?

Analyse & Design

- Identifikation und Analyse der wichtigsten Cash-Quellen und Cash-Abflüsse
- Ableitung der im Unternehmen benötigten Arbeitsliquidität
- Entwicklung und Implementierung einer kurzfristigen, direkten Cash-Planung bzw. Analyse und Optimierung einer bereits vorhandenen direkten Cash-Planung
- Identifikation von Potenzialen zur Cash-Generierung

Umsetzung & Stabilisierung

- Durchführung von Maßnahmen, um kurz- und langfristig Liquidität zu generieren und zu sichern
- Entwicklung und Einführung geeigneter Kontrollsysteme
- Regelmäßiges Cash-Controlling und -Reporting

Ergebnisse

- Sicherheit über die kurzfristige Liquiditätsentwicklung, damit Transparenz für die Geschäftsführung und Stärkung des Vertrauens der Kapitalgeber
- Liquiditätsfreisetzung durch effizientes Cash Management
- Optimale Gestaltung der Finanzierung möglich



Abbildung 2:
Liquiditätsentwicklung und Ableitung von kurzfristigen Finanzierungsbedarfen

Einrichtung und Prüfung eines Compliance Management Systems (CMS)

Sie sagen:

„Ich möchte die **Sorgfaltspflichten** eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters respektieren, eine integre Kultur etablieren, **Compliance-Verstöße vermeiden** und Compliance-Risiken durch geeignete **Maßnahmen** reduzieren und überwachen können.“

Wir fragen:

„Nutzen Sie die risikominimierenden Überwachungsfunktionen eines **Compliance Management Systems**?“

Die Idee

- Errichtung einer Compliance-Organisation, die auf Schadensprävention und Risikokontrolle ausgelegt ist
- Einhaltung aller externen Vorgaben und internen Richtlinien sowie von freiwillig eingegangenen Selbstverpflichtungen der Versorgungsunternehmen
- Vermeidung von Verstößen durch Grundsätze und Maßnahmen
- Schaffung eines Bewusstseins für die Bedeutung von Regeln als Grundlage für die Angemessenheit und Wirksamkeit des CMS

Projektbeispiel zur Umsetzung der Anforderungen



Abbildung 1:
7 Grundelemente des IDW PS 980

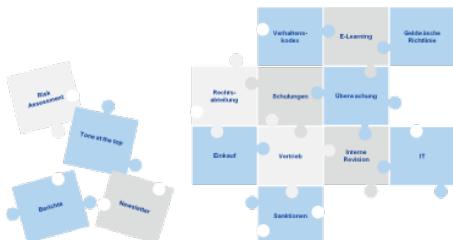


Abbildung 2:
Systematisierung von Einzelmaßnahmen



Abbildung 3:
Workshops zum Risk-Assessment

Zentrale Fragestellungen

- Wie werden die Compliance-Anforderungen kommuniziert und gelebt?
- Welches sind die wichtigsten Compliance-Risiken bei Versorgungsunternehmen?
- Welche Maßnahmen wurden zur Steuerung der Compliance-Risiken ergriffen?
- Welche Kontrollen bestehen zur Überwachung der Compliance-Risiken?
- Wie erfolgt die Dokumentation des vorhandenen CMS?

Analyse & Design

- Bestandsaufnahme des CMS durch Quick Scan und Readiness Review
- Identifikation von wesentlichen Compliance-Risikofeldern (Teilbereiche), etwa Wettbewerbsrecht, Korruption, Datenschutz etc.
- Prüfung der Konzeption, der Angemessenheit oder der Wirksamkeit eines CMS nach IDW PS 980

Umsetzung & Stabilisierung

- Entwicklung eines ganzheitlichen Compliance Management Systems
- Konzeption, Implementierung und Optimierung der Organisation und Prozesse
- Benchmarking und Beratung zur Optimierung von Einzelmaßnahmen
- Durchführung von Compliance Risk Assessments und Schulungen
- Aufbau eines Richtlinienmanagements

Ergebnisse

- Risikobegrenzung und Vermeidung von Verstößen
- Handlungsempfehlungen zur Optimierung des CMS
- Bescheinigung zur Wirksamkeit eines CMS als möglichen Nachweis für die Wahrung der Sorgfaltspflichten eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters

Einrichtung und nachhaltige Wirksamkeit des Internen Kontrollsystems (IKS)

Sie sagen:

„Unser **Kontrollsyste** ist seit langem **etabliert**, insbesondere im Rechnungswesen und in unseren Kernprozessen. Externe (Abschluss-)Prüfungen haben **keine wesentlichen Beanstandungen** ergeben.“

Wir fragen:

„Welche Kontrollen schaut sich der **Abschlussprüfer** für seine **Prüfungssicherheit** an, welche nicht? Wie wird intern überprüft, ob die Kontrollen **alle wesentlichen Prozessrisiken** adressieren und ob diese **wie geplant durchgeführt** werden?“

Die Idee

- Regelmäßige Information von Geschäftsführung und Aufsichtsrat über die Einhaltung der internen Prozesse und Richtlinien (Internes Kontrollsyste)
- Mehr Sicherheit durch Transparenz der Abläufe und Kontrollen
- Vermeidung von Verstößen und Haftungsfolgen durch Grundsätze und Maßnahmen
- Die Geschäftsführung möchte sich auf Zahlen, Daten und Fakten verlassen können
- Etablierung eines pragmatischen Kontrollsysteentsprechend guter Praxis, das die Strukturen von Stadtwerken und deren Betriebe berücksichtigt

Projektbeispiel zur Umsetzung der Anforderungen

DER IKS-Kreislauf:



Abbildung 1:
Einfacher Prozess zur IKS-Überwachung

Zentrale Fragestellungen

- Wie erfolgt die Dokumentation/der Nachweis des Internen Kontrollsyste?
- Welches sind die wichtigsten Risiken der internen Arbeitsabläufe (Prozessrisiken) in Versorgungsunternehmen? Wie wird die Geschäftsführung hierüber informiert?
- Wer überwacht die Wirksamkeit der internen Prozesse und Kontrollen?
- Wie ist sichergestellt, dass Änderungen der Abläufe, Systeme, Schnittstellen und Verantwortlichkeiten in der Kontrolllandschaft berücksichtigt werden?

Analyse & Design

- Quick-Check zur ersten Analyse der IKS-Reifegrades insgesamt
- Identifikation wesentlicher Risikobereiche in den Prozessabläufen
- Zuordnung wesentlicher Richtlinien, Maßnahmen und Kontrollen

Umsetzung & Stabilisierung

- Entwicklung einer einheitlichen Methode zum Nachweis des IKS und zur Überprüfung der Wirksamkeit
- Dokumentation wesentlicher Prozessrisiken und Kontrollen
- Würdigung der vorhandenen Maßnahmen, Prozesse und Kontrollen hinsichtlich grundsätzlicher Eignung und Wirksamkeit
- Ggf. externe Prüfung der Angemessenheit und Wirksamkeit ausgewählter Kontrollen/Prozesse/Funktionen

Ergebnisse

- Schlanker Nachweis der Existenz des Internen Kontrollsyste (Transparenz)
- Interner (und ggf. externer) Bericht über die Wirksamkeit des IKS
- Die Geschäftsführung wird ihrer Sorgfaltspflicht gerecht, der Aufsichtsrat seiner Überwachungspflicht

Prozess und Risiko		Dokumentation	
Kontrollpunkt ("Checkpoint")	Risiko	Beschreibung der tatsächlichen Kontrolle	Kontrolldurchführungs-nachweis
Angabezeitstellung und Bewertung	a) Wirtschaftliche Nachfrage aufgrund fehlender alternativer Angebote b) Preissteigerung von Lieferanten c) Abhängigkeit von Lieferanten	- Ein Einkäufer erhält eine genehmigte Bedarfserfordernis aus einer anderen Abteilung. Dieser kann die Genehmigung nur dann freigeben, wenn der Lieferant einen Preisnachlass anbietet. - Der Einkäufer vergleicht die Angebotsliste mit dem Lieferantenkatalog und trifft eine begründete Vorauswahl, die er dem Einkäufer und dem Untersuchungsbereich der Abteilung mitteilt. - Die Genehmigung der Vorauswahl bzw. die freie Auswahl des Lieferanten wird in der Dokumentation des Untersuchungsbereiches der bedarfstragenden Abteilung schriftlich auf der Angebotsliste dokumentiert. - Auf der Basis der Vorauswahl/Referenzauswahl, die im Einkauf abgelegt wird, bestellt der Einkäufer die benötigte Ware.	- Enthaltene Angebote - Dokumentation der Vorauswahl mit der dokumentierten Vorauswahl durch den Einkäufer und der Untersuchungsbereich der Abteilung - Dokumentation der freien Auswahl durch den Einkäufer und der Untersuchungsbereich der bedarfstragenden Abteilung

Abbildung 3:
Risiko-Kontroll-Matrix – Pragmatische Dokumentation des Kontrollsystems

Gerichtsprozesse kosten Zeit, Geld und Ressourcen – vermeiden Sie unnötigen Aufwand durch effiziente Konfliktlösung

Sie sagen:

„**Streitigkeiten** mit Auftragnehmern, Vertragspartnern und Kunden **verursachen Aufwand**, den wir **nicht eingeplant haben!**“

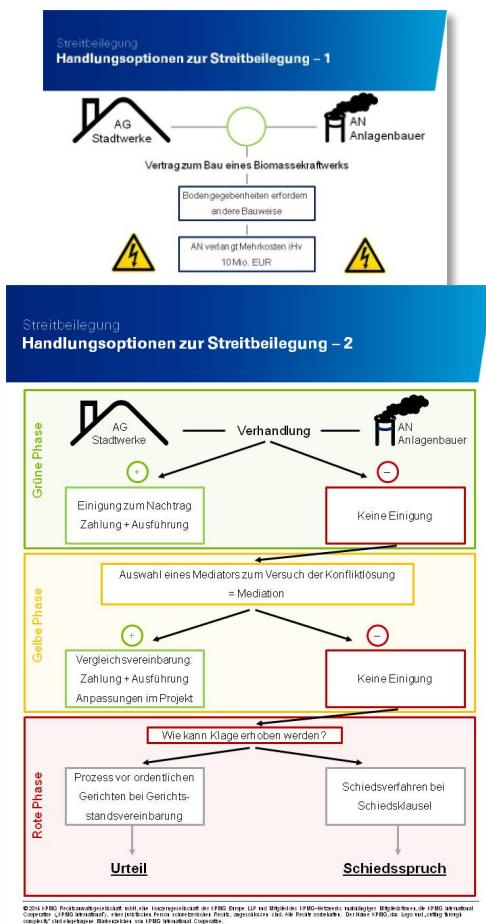
Wir fragen:

„Kennen Sie die **Einsparungspotenziale** der unterschiedlichen **Methoden zur Konfliktlösung?**“

Die Idee

- Wir unterstützen Sie bei Verhandlungen zur Prävention von streitigen Verfahren, sei es hinter den Kulissen oder präsent an Ihrer Seite
- Es muss nicht immer eine Klage sein – durch Mediation oder Schlichtung lassen sich Konflikte schnell und günstig im Interesse beider Parteien lösen
- Lassen sich Konflikte nicht einvernehmlich lösen, begleiten wir Sie kostenbewusst bei Prozessen vor ordentlichen Gerichten oder in Schiedsverfahren

Projektbeispiel zur Umsetzung der Anforderungen



Zentrale Fragestellungen

- Bestehen klare vertragliche Regelungen, die das Risiko von Streitigkeiten vermindern?
- Verfügen Sie über einen Überblick bezüglich der am besten geeigneten Methoden für die Konfliktlösung aus dem Portfolio Verhandlung, Mediation, Schlichtung, Gerichtsverfahren oder Schiedsverfahren oder einer individuellen Kombination aus diesen?

Analyse & Maßnahmen

- Wir agieren im Hintergrund, wenn Sie ohne Anwälte verhandeln wollen, aber auch Seite an Seite bei Verhandlungen mit der Gegenseite und deren Anwälten
- Begleitung in Mediation und Schlichtung als Rechtsberater oder Einsatz als Mediatoren oder Schlichter
- Wir unterstützen Sie in Gerichtsverfahren und Schiedsverfahren, aber auch im einstweiligen Rechtsschutz, in Beweissicherungsverfahren und der Zwangsvollstreckung in Sachverhaltsaufarbeitung, Strategiefragen und rechtlicher Beurteilung Ihres Falles oder agieren als Schiedsrichter

Ergebnisse

- Gezielte Verhandlungen führen zu schnellen wirtschaftlichen Einigungen
- Verhandlungen ermöglichen eine schnelle Rückkehr zum Tagesgeschäft
- Interessenbasierte einvernehmliche Einigungen durch Mediation oder Schlichtung erhalten die Geschäftsbeziehung und münden in von allen Seiten getragene Vereinbarungen. Prozesse werden so vermieden

Abbildung 1:
Bsp. Konfliktlösungsoptionen

Regulatorische Anforderungen Prozesskonformität bei der Marktkommunikation

3

Sie sagen:

„Unsere **Nachrichtenbearbeitung** weist einen **hohen Rückstand** auf, es hat bereits Beschwerden an die BNetzA gegeben!“

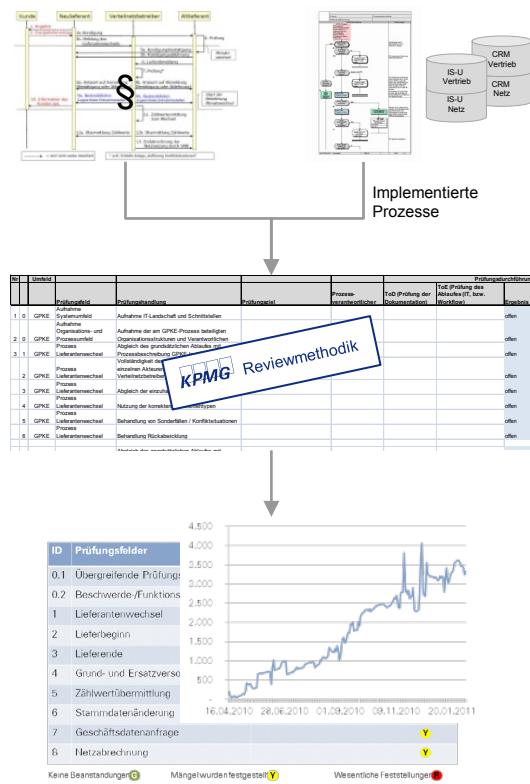
Wir fragen:

„Sind Ihre Workflowprozesse zur Marktkommunikation auf dem **neuesten Stand**?“

Die Idee

- Aufdeckung von Schwachstellen im Workflow und detaillierte Analyse von Rückständen
- Erhöhung des Automatisierungsgrades in allen implementierten Marktkommunikationsprozessen mit effizientem Einsatz von IT-Funktionen
- Rechtzeitige Einführung von Prozessneuerungen bei regulatorischen Veränderungen
- Minimierung von Bearbeitungsrückständen und dem Risiko von Fristüberschreitungen

Projektbeispiel zur Umsetzung der Anforderungen



Zentrale Fragestellungen

- Werden die geforderten Funktionen oder Prozessschritte ausgeführt?
- Werden alle gesetzlichen Fristen und Termine eingehalten?
- Sind die zu verarbeitenden Daten vollständig?
- Entspricht die Qualität der zu verarbeitenden Daten inhaltlich den gesetzlichen Anforderungen?
- Werden die gesetzlich vorgeschriebenen Nachrichtenformate verwendet und erfolgt die Kommunikation mit den Marktteilnehmern mit der geforderten Sicherheit?

Analyse & Design

- Review und Beurteilung der implementierten GPKE-, GeLi-Gas- und WiM-Prozesse hinsichtlich regulatorischer Konformität
- Fundierte Schwachstellenanalyse der implementierten Workflows und automatisierten Funktionen innerhalb der IT-Systeme
- Bewertung der identifizierten Schwachstellen hinsichtlich Risiken regulatorischer Verstöße und Auswirkungen
- Erarbeitung von Vorschlägen und Empfehlungen

Umsetzung & Stabilisierung

- Qualitätssichernde Begleitung systemseitiger und prozessualer Anpassungen
- Durchführung von Schulungsmaßnahmen und Workshops zur Information über neueste regulatorische Anforderungen

Ergebnisse

- Stabilisierte und gesetzeskonforme Marktkommunikationsprozesse

Abbildung 1:
Abgleich, Analyse und Bewertung der Prozesse anhand des standardisierten KPMG-Prüfungsansatzes

Transparenz und schlanke Prozesse

Versteckte Potenziale im regulierten Geschäft

3 9

Sie sagen:

„Ohne **Transparenz** im Anlagevermögen kann ich keine belastbaren **Investitionspläne** und keine **Instandhaltungsstrategie** aufstellen.“

Wir fragen:

„Können **rechnungslegungsbezogenes** und **technisch-wirtschaftliches** Anlagevermögen abgestimmt werden? Ist der **Wirtschaftsplan** optimiert?“

Die Idee

- Investitionsentscheidungen können nur dann belastbar getroffen werden, wenn die bilanzielle und technisch-wirtschaftliche Anlagensituation transparent ist
- In einer regulierten Welt ist der Zeitpunkt von Investitions- und Aufwandsmaßnahmen entscheidend für den Unternehmenserfolg
- Durch schlanke Netz-Geschäftsprozesse können die frei werdenenden Ressourcen effizienter für das Unternehmen genutzt werden

Projektbeispiel zur Umsetzung der Anforderungen

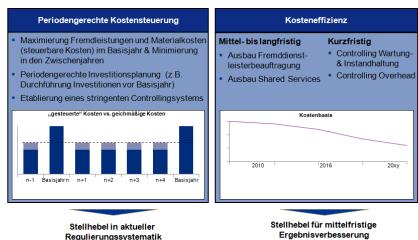


Abbildung 1:
Optimierung von Aufwandsmaßnahmen

Zentrale Fragestellungen

- Ist die kaufmännische (bilanzielle) und technisch-wirtschaftliche Sicht auf das Anlagevermögen einheitlich?
- Welche Investitionsprogramme müssen mittel- und langfristig durchgeführt werden?
- Sind Wartungs- und Instandhaltungsbudgets richtig dimensioniert?
- Sind die Geschäftsprozesse für Betrieb und Wartung effizient?

Analyse & Design

- Analyse des technisch-wirtschaftlichen (z.B. GIS) und bilanziellen Anlagengerüsts (z.B. SAP, FI-AA)
- Überprüfung der Geschäftsprozesse für Wartung- und Instandhaltung sowie Netzausbau
- Optimierung der Prozesse und Systemlogiken für das Anlagevermögen

Umsetzung & Stabilisierung

- Überleitung des technisch-wirtschaftlichen auf das bilanzielle Anlagengerüst und Optimierung der Datenhaltung („single point of truth“)
- Aufstellung von regulierungsoptimierten Investitions- und Wartungsplänen
- Optimierung der Abgrenzung von Investitions- und Aufwandsmaßnahmen
- Konzept zur Einführung kontinuierlicher Verbesserungsprozesse

Ergebnisse

- Signifikante Reduzierung von Anlagenkosten
- Regulierungsoptimierte Wirtschaftspläne
- Planbare Wartungs- und Instandhaltungsstrategie

Abbildung 2:
Schlanke Prozesse und Six Sigma

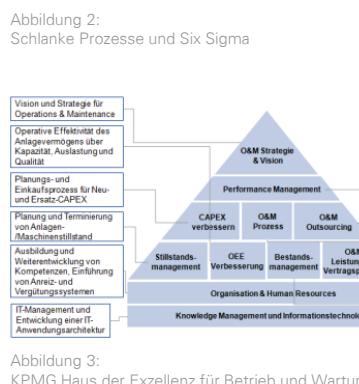
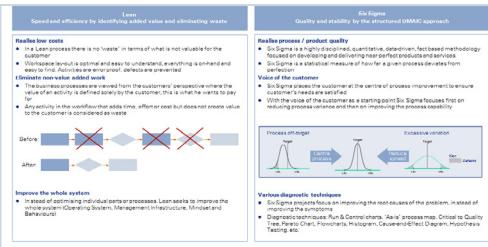


Abbildung 3:
KPMG Haus der Exzellenz für Betrieb und Wartung

Sie sagen:

„Egal, ob Abgabe oder Aufnahme einer Konzession, wir wollen **fehlerfrei und ohne Risiko** arbeiten.“

Wir fragen:

„Kennen Sie alle **Fallstricke** im Verlauf eines solchen Prozesses?“

Die Idee

- Vermeidung von Rechtsstreitigkeiten durch ein rechtssicheres Vorgehen^(a)
- Profunde Berücksichtigung betriebswirtschaftlicher und energiewirtschaftlicher Aspekte
- Gewährleistung eines kontrolliert ablaufenden Prozesses inkl. Stakeholder-Management
- Reibungslose Integration bzw. Herauslösung von Netzen
- Gerichtliche Vertretung bei Rechtsstreitigkeiten aufgrund der Konzessionsvergabe^(a)

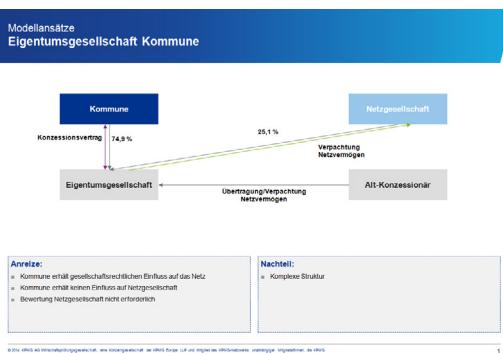
Projektbeispiel zur Umsetzung der Anforderungen

Abbildung 1:
Alternativen der gesellschaftsrechtlichen Ausgestaltung

Zentrale Fragestellungen

- Wie gewährleistet man einen planmäßigen und ressourcenschonenden Ablauf der Aktivitäten?
- Was ist bezüglich der Regelungen im Vergaberecht und Energiewirtschaftsrecht zu beachten?
- Was bedeutet das für Profitabilität, Organisation und den technischen Bereich des Unternehmens? Welche Konsequenzen hat das für Ihren Vertrieb?
- Hat das alles Konsequenzen für die gesellschaftsrechtliche Struktur Ihres Unternehmens bzw. Ihrer Unternehmensgruppe? ^(a)

Analyse & Maßnahmen

- Aufnahme bzw. Analyse der Ist-Situation in rechtlicher^(a), betriebswirtschaftlicher und energiewirtschaftlicher Hinsicht
- Simulation der Effekte des Konzessionserwerbs bzw. der Konsequenzen eines Konzessionsverlustes z.B. hinsichtlich anfallender Einbindungs- oder Entflechtungskosten und eventueller Veränderungen der Netznutzungsentgelte, aber auch hinsichtlich auftretender (positiver oder negativer) Skaleneffekte
- (Indikative) Ermittlung des Wertes des Netzes
- Identifikation ggf. einzubeziehender Stakeholder

Ergebnisse

- Kontrollierter, ressourcenschonender Ablauf des Prozesses
- Ganzheitliche Betrachtung der Auswirkungen

^(a) Leistung wird von KPMG RAG erbracht

Ergebnissicherung in einem Umfeld regulatorischer und politischer Unsicherheit

Sie sagen:

„Die zunehmende Absenkung der Erlösobergrenze setzt die **OPEX** unter starken **Druck** und erschwert notwendige Investitionen in die Energienetze.“

Wir fragen:

„Wollen Sie durch **Benchmarks** vom Wettbewerb lernen und Ihre **Unternehmenssteuerung für Asset Management & Service optimieren?**“

Die Idee

- Detaillierte Betrachtung der Komponenten der Netznutzungsentgelte
- Auslotung von Spielräumen
- Analyse der Aufwendungen mit Blick auf Einsparungen und geplanter Expansion
- Vergleich mit Wettbewerbern
- Szenarioorientierte Untersuchung künftiger Auswirkungen von regulatorischen Eingriffen und möglicher Mengenreduktion

Projektbeispiel zur Umsetzung der Anforderungen



Abbildung 1:
Bereits 2016 ist das Basisjahr für die 3. Regulierungsperiode

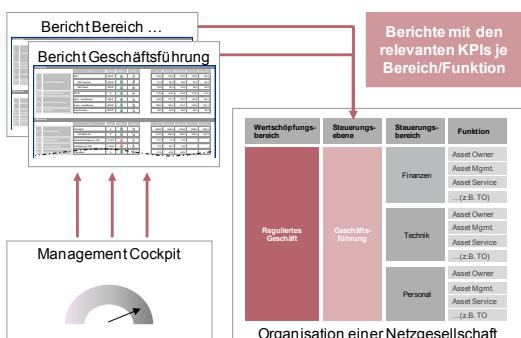


Abbildung 2:
Kennzahlenbasierte Unternehmenssteuerung

Zentrale Fragestellungen

- Welche Auswirkung hat die Absenkung der Erlöspfade in der dritten Regulierungsperiode auf die operativen Kosten?
- Wie wirkt sich der Kostendruck auf die Erlösobergrenze im Hinblick auf den massiven Investitionsbedarf in die Infrastruktur aus?
- Wie kann unter unsicheren regulatorischen und politischen Vorzeichen langfristig das Geschäftsergebnis gesichert werden?
- Wie kann die zunehmende Komplexität bei der Abwicklung der Subventionsinstrumente für erneuerbare Energien effektiv ge-
managt werden?

Analyse & Design

- Durchführung eines benchmarkbasierten Erfahrungsaustauschs oder eines Benchmarks auf Basis der KPMG-Datenbank
- Identifizierung von Kostenoptimierungspotenzialen

Umsetzung & Stabilisierung

- Optimierung der Unternehmenssteuerung anhand von Best Practice-Ansätzen und dem KPMG-Aktivitätenmodell für Netzbetreiber

Ergebnisse

- Optimierte Kosten auf Basis von Benchmarkdaten – anonym oder in der Gruppe mit verbundenen Unternehmen
- Kennzahlengestützte Unternehmenssteuerung eingeführt – auch nach ISO 55000
- Unterstützung bei Erstellung und Steuerung oder Überprüfung von komplexen Dienstleistungsverträgen für Asset Services

Sie sagen:

„Der Erfolg strategischer Großprojekte ist nicht ausreichend sichergestellt. Unser Vorgehen ist nicht immer effizient.“

Wir fragen:

„Setzen Sie konsequent **angemessene und wirksame Instrumente** in Ihren Projekten ein, und **verbessern** diese **kontinuierlich** im Projektverlauf?“

Die Idee

- Erreichen von Projektzielen im Spannungsfeld von Zeit, Kosten und Qualität durch strukturierte Einbindung von Anspruchsgruppen sowie systematischer Einschätzung von Risiken und Kontrollen, z.B. bei Kraftwerks- und Netzausbau, Kraftwerksrückbau
- Unterstützung von Selbststeuerung und Initiative durch Herausarbeitung klarer Ziele und unabhängiger Feststellung von Projektstatus bzw. Erfüllungsgrad
- Antizipation von Konflikten, Problemen oder Rechtsstreitigkeiten und Unterstützung sowie Bereitstellung von Lösungsmethoden

Projektbeispiel zur Umsetzung der Anforderungen

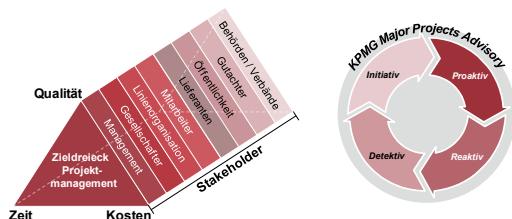


Abbildung 1:
Dimensionen des KPMG Ansatzes zur Beratung von Großprojekten



Abbildung 2: SLA Planungsmatrix

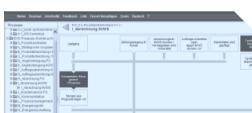


Abbildung 3: Prozesslandkarte



Abbildung 4: Projekthandbuch

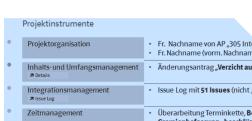


Abbildung 5: Statusberichte

Zentrale Fragestellungen

- Wie agil muss die Projektvorgehensmethode sein? Bestehen klare Vorgaben, Richtlinien und konfliktfreie Verträge für alle beteiligten Parteien? Sind neue Anforderungen während der Projektdauer zu berücksichtigen?
- Besteht Transparenz über die Projektziele und alle wesentlichen Projektrisiken? Sind die risikomindernden Kontrollen effektiv?
- Sind bereits alle Aktivitäten zur Erreichung der Projektziele bekannt und einzelnen Projektphasen zuordenbar?
- Welche Meilensteine sind besonders kritisch im Bezug auf Einbindung von Anspruchsgruppen oder Qualität der Ergebnisse?

Analyse & Design

- Bestimmung der Optimierungsrichtung im Spannungsfeld von Zeit, Kosten und Qualität; Ausrichtung der Projektinstrumente
- Unabhängiges Projekt-Monitoring, Risikoidentifizierung und -analyse sowie Bewertung der Projektsteuerung
- Begleitung der Projektprozesse und -kontrollen
- Monitoring der Einhaltung von Verträgen und Unterstützung bei Rechtsstreitigkeiten sowie Compliance-Fragestellungen

Umsetzung & Stabilisierung

- Beherrschung der Komplexität durch Verbindung von Prozessen und wirksamen Kontrollen einschließlich der Implementierung von Steuerungs- und Überwachungsinstrumenten
- Einsatz des erprobten MPA-Tools von KPMG für Großbauprojekte

Ergebnisse

- Transparenz für Investoren und Bauherren
- Effizientere und revisionssichere Projektabwicklung



Abbildung 6: Integriertes Kontroll-Rahmenwerk durch das erprobte MPA-Tool



Abbildung 7: Standardisiertes Beurteilungsmodul im MPA-Tool

Sie sagen:

„Beim Bau unserer **neuen Erzeugungsanlage** wollen wir rechtlich **auf der sicheren Seite sein** und die **Kosten** dürfen das **Budget nicht überschreiten!**“

Wir fragen:

„Ist Ihnen bekannt, wie Sie sich **schützen** und **eigene Ansprüche** bei Abweichungen oder Verzögerungen **geltend machen** können!“

Die Idee

- Klare und rechtssichere Ausgestaltung Ihrer Verträge und somit frühzeitige Unterstützung bei der Abwehr von Nachträgen
- Effiziente Abwehr von Nachtragsforderungen Ihrer Auftragnehmer durch ein strukturiertes Anti-Claim-Management bzw. Aufzeigen wirtschaftlicher Kompromisse sowie Durchsetzung eigener Ansprüche
- Unterstützung bei einer schnellen und kosteneffizienten Konfliktlösung durch Verhandlungen, in Schiedsverfahren oder vor ordentlichen Gerichten

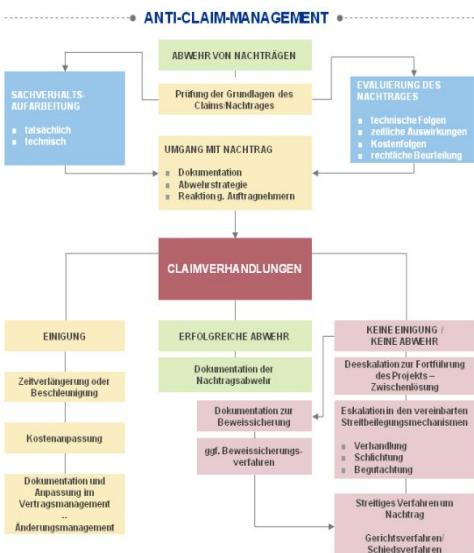
Projektbeispiel zur Umsetzung der Anforderungen**Graphische Darstellung des Anti-Claim-Managements**

Abbildung 1:
Graphische Darstellung des Anti-Claim-Managements

Zentrale Fragestellungen

- Wie kann das Risiko von Nachträgen und Rechtsstreitigkeiten vermindert werden?
- Wie lässt sich die rechtliche Begleitung von Planung und Bau Ihrer Anlage effizienter gestalten?
- Welche Optionen zur Streitbeilegung haben Sie?

Analyse & Design

- Unterstützung bei der Gestaltung von klaren und verständlichen Verträgen
- Maßgeschneiderte Regelungen zum Leistungsumfang und zur Abwicklung von Nachträgen zur Vermeidung von Kostenüberschreitungen, Verzögerungen und Streitigkeiten
- Integrierte Bearbeitung der Themen Vergaberecht, Genehmigungsfähigkeit sowie Genehmigungsprozesse; somit Beistellung einer lückenlosen Beratung
- Unterstützung bei der effizienten Abwehr von Nachträgen sowie Beistand im Falle von Abweichungen vom Projektauftrag und Verzögerungen bei der Geltendmachung Ihrer Ansprüche
- Individuelle Beratung zur Streitbeilegung im Verhandlungswege (unterstützend als Anwälte hinter den Kulissen oder an Ihrer Seite), in Schlichtungsverfahren und Mediation, im einstweiligen Rechtsschutz und Beweissicherungsverfahren oder vor privaten Schiedsgerichten sowie ordentlichen Gerichten

Ergebnisse

- Gesteigerte Rechtssicherheit, hohe Projektgeschwindigkeit und ressourcenschonende Streitbeilegung
- Die Einbindung der beteiligten Anwälte in allen Projektphasen führt zur Entbehrllichkeit eines Wissenstransfers für das (Anti-)Claim-Management und damit zu einem Kostenvorteil

Sie sagen:

„Aufgrund der schwierigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen müssen wir unsere **Kraftwerke optimal aufstellen!**“

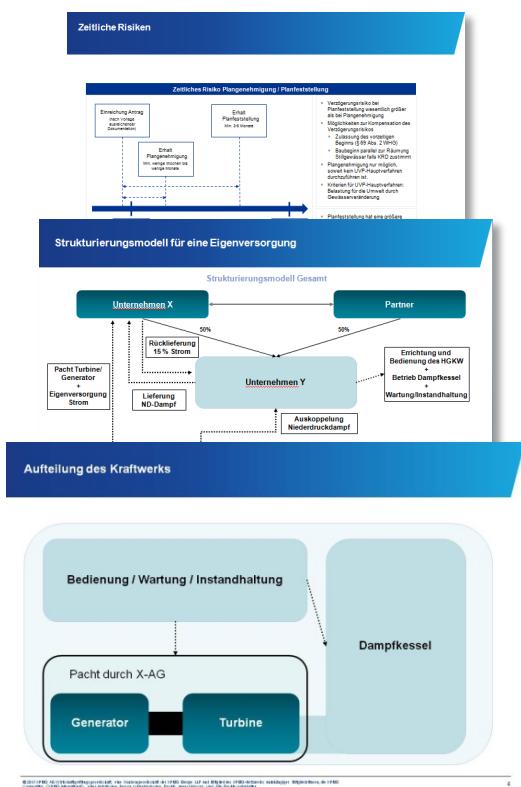
Wir fragen:

„Ob **Neubau, Reservekraftwerk, Redispatch oder Eigenversorgung**: Wollen Sie nicht von den **Erfahrungen** aus gleichgelagerten Fällen profitieren?“

Die Idee

- Aufzeigen von Lösungen, um im momentanen, schwierigen energiewirtschaftlichen Umfeld Kraftwerke wirtschaftlich einsetzen zu können
- Umfassende Beratung rund um Ihre Kraftwerke, um frühzeitig rechtliche Probleme, gesetzlich bedingte Kostenfallen, aber auch Verdienstmöglichkeiten zu erkennen und das Beste aus Ihren Kraftwerken herauszuholen

Projektbeispiel zur Umsetzung der Anforderungen



Zentrale Fragestellungen

- Ihr Kraftwerk steht nicht im Geld, hat aber gleichzeitig seine technische Lebensdauer noch nicht erreicht?
- Sie prüfen den Neubau eines Kraftwerks, beispielsweise weil Sie die FernwärmeverSORGUNG in Ihrer Region sicherstellen wollen?
- Ist der Aufbau einer Eigenversorgung noch möglich/wirtschaftlich?

Analyse & Maßnahmen

- Analyse der rechtlichen Möglichkeiten zur Überleitung von Kraftwerken in die Kraftwerksreserve oder in den Redispatch
- Umfassende rechtliche Begleitung von Kraftwerksprojekten: Von der ersten Planungsidee bis zum laufenden Betrieb kennen wir die rechtlichen Probleme aller Projektphasen und bieten Ihnen Lösungen beispielsweise rund um die Themen Finanzierung, Immissionsgenehmigung, Vertragserstellung und Claim-Management, Vergabe oder rechtliche Struktur der Projektgesellschaft
- Analyse der aktuellen rechtlichen Entwicklungen rund um die Eigenversorgung
- Prüfung von möglichen Eigenversorgungsmodellen auf rechtliche Machbarkeit und Unterstützung bei der Umsetzung

Ergebnisse

- Optimierte Aufstellung Ihres Kraftwerksparks
- Rechtssichere, effiziente und ressourcenschonende Durchführung von Kraftwerksprojekten
- Aufbau der Eigenversorgung rechtssicher gestaltet

Abbildung 1:
Beispiele für rechtliche Kraftwerksstrukturen

Verbesserung der Wirtschaftlichkeit des konventionellen Erzeugungsportfolios

Sie sagen:

„Bei dem starken Zubau erneuerbarer Energien kann ich mein **konventionelles Erzeugungsportfolio nicht wirtschaftlich** betreiben.“

Wir fragen:

„Haben Sie das volle Potenzial Ihrer Anlagen hinsichtlich **Flexibilität** und **Effizienzsteigerung** realisiert?“

Die Idee

- Analyse des bestehenden Erzeugungsportfolios hinsichtlich Einsatzmöglichkeiten, Stand der Technik, Flexibilität und Wirtschaftlichkeit
- Untersuchung des relevanten Marktumfeldes
- Suche nach Möglichkeiten der Kostensenkung
- Ganzheitliche Betrachtung der derzeitigen und künftigen Verwendungsmöglichkeiten wie beispielsweise als Reservekraftwerk bis hin zur Stilllegung

Projektbeispiel zur Umsetzung der Anforderungen

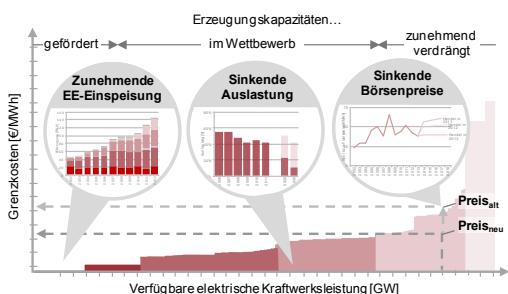


Abbildung 1:
Verschiebung der Merit-Order

Zentrale Fragestellungen

- Welche Maßnahmen sind notwendig, im Spannungsfeld zwischen den Renditeerwartungen der Kraftwerksbetreiber und den sinkenden Großhandelspreisen mit weniger Vollaststunden?
- Welche konkreten Auswirkungen hat die Energiewende auf Ihr Erzeugungsportfolio?
- Wie können die operativen Kosten bei Verschlechterung der Wirtschaftlichkeit konventioneller Anlagen optimiert werden?
- Wie kann der Einsatz des Kraftwerksparks bei sinkenden Großhandelspreisen flexibler und profitabler gestaltet werden?

Analyse & Design

- Verwendung quantitativer und benchmarkgestützter Tools zur Identifikation von Kostensenkungspotenzialen

Umsetzung & Stabilisierung

- Einsatz quantitativer Methoden zur Einsatzoptimierung und Flexibilisierung
- Einführung eines kennzahlenbasierten Steuerungstools auf Grundlage des empfängerorientierten KPMG Steuerungs-Cockpits

Ergebnisse

- Flexibilisierter und optimierter Einsatz des Erzeugungsportfolios
- Kennzahlenbasierte Steuerung des Erzeugungsportfolios zur Vorgabe, Umsetzung und Kontrolle wirtschaftlicher und technischer Ziele
- Identifikation und Realisierung von signifikanten Kostensenkungs- und Effizienzsteigerungspotenzialen in Technik und Verwaltung mit einem quantitativen und benchmarkgestützten Beratungsansatz
- Optimierung von unwirtschaftlichen Teilen des Erzeugungsportfolios, z.B. durch (temporäre) Stilllegung, Veräußerung oder Verlagerungen in die Leistungsreserve

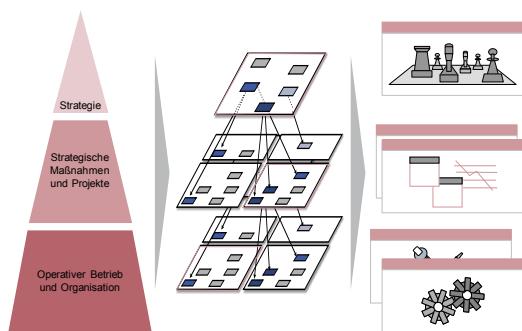


Abbildung 2:
KPMG Steuerungs-Cockpits

Nutzung der Chancen von erneuerbaren Energien, dezentraler Erzeugung und Speicherung

Sie sagen:

„Investitionen in erneuerbare Energien sind bei Unsicherheit bezüglich Vergütung und nicht bewährter Technologien zu risikobehaftet, um eine attraktive Alternative darzustellen.“

Wir fragen:

„Wollen Sie an einem traditionellen, nicht zukunftsfähigen Geschäftsmodell festhalten, oder die vielfältigen **Chancen** der erneuerbaren Energien nutzen?“

Die Idee

- Klassifizierung der verschiedenen Erzeugungstechnologien vor dem Hintergrund der unternehmensindividuellen Verhältnisse und Zielsetzungen
- Entwicklung von Szenarien mit Blick auf Wirtschaftlichkeit und Wechselwirkungen mit bestehenden Anlagen
- Untersuchung hinsichtlich der Umfeldbedingungen wie Stoffströme, Fördermittel und Akzeptanz bei Stakeholdern
- Entwicklung einer sachgerechten Investitionsstrategie

Projektbeispiel zur Umsetzung der Anforderungen

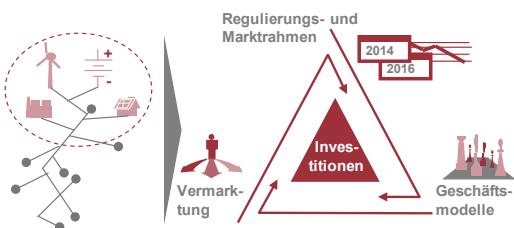


Abbildung 1:
Investitionen in dezentrale Erzeugungsanlagen

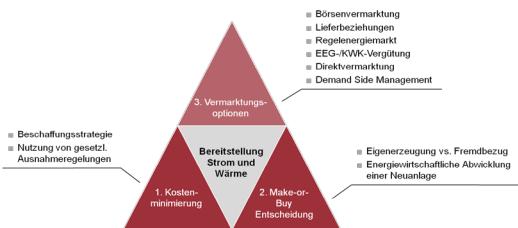


Abbildung 2:
Bereitstellung von Strom u. Wärme

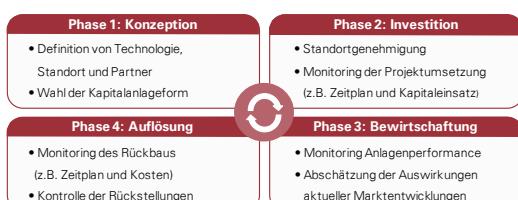


Abbildung 3:
Überprüfung von Kapitalanlagen

Zentrale Fragestellungen

- Welche Auswirkungen haben dezentrale Konzepte zur Strom- und Wärmebereitstellung auf traditionelle Geschäftskonzepte?
- Wie können das Potenzial der erneuerbaren Energien genutzt, und inhärente Investitionsrisiken gesteuert werden?
- Welche Geschäftskonzepte können aus Flexibilitätsoptionen, wie Speichertechnologien und deren Zusammenschluss mit dezentralen Erzeugungsanlagen, zu virtuellen Kraftwerken entwickelt werden?
- Ist es möglich, bei volatilen Rahmen- und Projektbedingungen Risiken zu antizipieren und Projekte störungsfrei umzusetzen?

Analyse & Design

- Analyse aktueller und zukünftiger Absatz-/Beschaffungssituation
- Vorbereitung und Unterstützung von Investitionsentscheidungen
- Technologie- und marktspezifische Simulationen des Rendite-Risiko-Profil

Umsetzung & Stabilisierung

- Bestimmung optimaler Bezugs- bzw. Vermarktungsstrategien
- Identifikation von Kapitalanlagemöglichkeiten in der Energiewirtschaft
- Implementierung von Steuerungsprozessen und Kapitalanlagen-Monitoring

Ergebnisse

- Anpassung der Vermarktungsstrategien von erneuerbaren Energien und dezentralen Erzeugungsanlagen an sich ändernde Regulierungs- und Förderbedingungen unter Einbezug einer Eigenverbrauchsoption
- Entwicklung und Konzeption innovativer Geschäftsmodelle, um einer dynamischen Marktentwicklung zu begegnen
- Szenariobasierte Wirtschaftlichkeitsbetrachtung von Neubau- und Repowering-Projekten und Unterstützung der Finanzplanung im Bereich der erneuerbaren Energien und der dezentralen Versorgung

Optimierung des Energieeinkaufs

Portfoliomangement und Energiebeschaffung

5

Sie sagen:

„Wir verlieren immer mehr Kunden, da unsere Vertriebspreise nicht wettbewerbsfähig sind.“

Wir fragen:

„Haben Sie Ihre **Beschaffungsprozesse** auch am tatsächlichen Bedarf des Vertriebes ausgerichtet?“

Die Idee

- Etablierung und Anpassung einer für das spezifische Unternehmen geeigneten Energiebeschaffungsstrategie
- Einführung geeigneter Prognoseinstrumente zur genauen Analyse des Bedarfes
- Auswahl und Einsatz geeigneter IT-Werkzeuge zur effizienten Unterstützung der Beschaffungsprozesse
- Konsequente Ausrichtung der Energiebeschaffung an die Vertriebsstrategie des Unternehmens

Projektbeispiel zur Umsetzung der Anforderungen

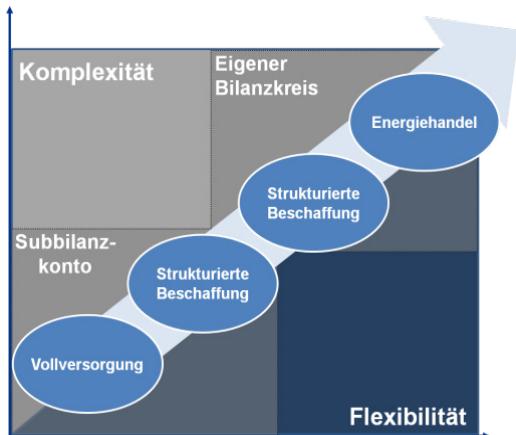


Abbildung 1:
Entscheidungsmatrix zur Findung der passenden Beschaffungsstrategie

Zentrale Fragestellungen

- Welche vertrieblichen Strategien werden aktuell vom EVU verfolgt und welche Kundensegmente werden aktuell und zukünftig beliefert?
- Ist die aktuelle Aufbau- und Ablauforganisation in der Energiebeschaffung geeignet, um zeitnah und flexibel auf den Markt zu reagieren?
- Wie werden die einzelnen Portfolios bewirtschaftet und aufeinander abgestimmt?
- Sind unternehmensspezifische Ziele und Restriktionen für die Beschaffung zu beachten?
- Ist das bestehende IT-System fähig, alle für die Beschaffungsprozesse erforderlichen Daten in ausreichender Qualität und zeitnah bereitzustellen?

Analyse & Design

- Analyse der Energiebeschaffungsprozesse sowie der commodity-spezifischen Besonderheiten (z.B. Ölpreisentwicklung im Gasmarkt, etc.)
- Auswahl einer geeigneten Energiebeschaffungsstrategie im Einklang mit der EVU-Vertriebsstrategie
- Empfehlungen zu Auswahl und Einsatz geeigneter Software und Integration in die bestehende IT-Landschaft des EVU

Umsetzung & Stabilisierung

- Organisation und Moderation von Strategieworkshops
- Qualitätssichernde Begleitung systemseitiger Anpassungen
- Review der Maßnahmen durch Begleitung des Business Case

Ergebnisse

- Optimierte Beschaffungskosten
- Erhöhte Prozessflexibilität bei Marktpreisschwankungen

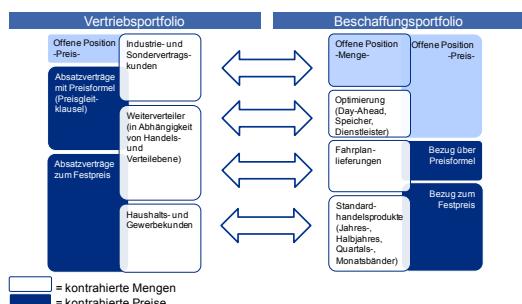


Abbildung 2:
Abstimmung der Portfolios – wettbewerbsfähiger Vertrieb durch bedarfsgerechte Beschaffung

Sie sagen:

„Wenn die **Staatsanwaltschaft** vor der Tür steht, möchten wir sicher sein, dass wir **alles richtig** gemacht haben!“

Wir fragen:

„Haben Sie die entscheidenden Schritte zur Identifikation von illegalen **Karussellstrukturen** bei Ihren Handelspartnern eingeleitet?“

Die Idee

- Einschätzung der unternehmensspezifischen Gefährdung, insbesondere in Abhängigkeit von Geschäftsmodell und Unternehmenskultur
- Prüfung vorhandener Systeme und Prozesse zur Risikominimierung
- Schließen systemischer oder prozessualer Lücken
- Umgang mit Auffälligkeiten bzw. eingeleiteten Ermittlungsverfahren
 - Prüfung der erhobenen Vorwürfe
 - Entwicklung einer Strategie zur rechtlichen Positionierung

Projektbeispiel zur Umsetzung der Anforderungen



Zentrale Fragestellungen

- Haben Sie zur Minimierung der hohen finanziellen Risiken, strafrechtlichen Risiken und Reputationsrisiken geprüft, ob Sie selbst – ggf. unwissentlich – in ein derartiges Umsatzsteuer-Karussell geraten sind?
- Durch gezielt ausgestaltete Lieferketten kann die Herkunft großer Summen inkriminierten Geldes verschleiert und das Geld damit „legalisiert“ werden. Kennen Sie Ihren Kunden und sein Geschäft so gut, dass Sie nicht Gefahr laufen, eine strafrechtlich relevante Beihilfe zur Geldwäsche zu leisten? Bereits die Nichtanzeige im Falle von Verdachtsmomenten kann ausreichen, um ein Bußgeldverfahren auszulösen.
- Können Sie ausschließen, dass neben der Ausschaltung extern bedingter Risiken verhindert wird, dass auch eigene Mitarbeiter manipulativ oder betrügerisch handeln? Ist gewährleistet, dass derartige Sachverhalte möglichst früh und diskret aufgedeckt werden können?

Analyse & Maßnahmen

- Prüfung der internen Strukturen und Kontrollen zur Unterbindung krimineller Machenschaften
- Analyse und Umsetzung notwendiger aufbau- und ablauforganisatorischer Anpassungen
- Unterstützung bei der Erarbeitung von Richtlinien
- Durchführung von Schulungen
- Analyse von internen Auffälligkeiten bzw. bekannten Vorwürfen
- Aufzeigen von Konsequenzen aus ggf. auch unwissentlichen Beteiligungen an straf- und/oder ordnungsrechtlich relevanten Sachverhalten
- Rechtliche Vertretung in Verfahren und gegenüber Dritten

Ergebnisse

- Ausschluss von Haftungsrisiken und finanziellem Schaden

Abbildung 1:
Schlagzeilen zu kriminellen Aktivitäten im Strommarkt

Ergebnisoptimierung durch Effizienzsteigerung vor dem Hintergrund eines intensivierten Wettbewerbs

Sie sagen:

„Die **Energiemärkte** sind **zu dynamisch**, um Marktchancen und Potenziale frühzeitig erkennen und nutzen zu können.“

Wir fragen:

„Bietet Ihre Handelsorganisation **risikoadäquate, flexible und kosteneffiziente Strukturen** basierend auf einem **zukunftsfähigen Geschäftsmodell?**“

Die Idee

- Analyse der Handelsorganisation vor dem Hintergrund energiemarktbedingter Gegebenheiten
- Prozesskostenanalyse
- Systematische Erfassung von Chancen und Risiken und deren Abbildung in der Handelsorganisation
- Best-Practice-Untersuchung

Projektbeispiel zur Umsetzung der Anforderungen



Abbildung 1:
Aktivitätenmodell Handel

Zentrale Fragestellungen

- Sind die aktuellen Geschäftsmodelle zukunftsfähig mit Hinblick auf die Berücksichtigung regulatorischer Aspekte im Kontext der Ablauf- und Aufbauorganisation?
- Ist die Ablauf- und Aufbauorganisation der Handelsorganisation marktüblich im Vergleich zum Wettbewerb?
- Ist die Kosteneffizienz von Handelsprozessen zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit gegeben?
- Wie können risikoadäquate Strukturen zur Vermeidung von Organisationsverschulden geschaffen werden?

Analyse & Design

- Identifizierung von Kostensenkungspotenzialen mittels Effizienz-Benchmark und Detailanalysen

Umsetzung & Stabilisierung

- Erarbeitung von Handlungsempfehlungen zur Senkung operativer Risiken sowie Optimierung von Prozessen von Front-, Middle- und Back-Office
- Optimierung und angemessene Dimensionierung der Organisationsstruktur

Ergebnisse

- Effizienzbenchmarking von Energiehandelsprozessen anhand des bewährten KPMG Prozess-Modells und darauf basierende Ableitung von Optimierungsoptionen
- Implementierte Maßnahmen zur Prozessoptimierung von Energiehandelsprozessen
- Angepasste, optimierte Aufbauorganisation für eine schnelle und flexible Reaktionsfähigkeit der Organisation zur Wahrnehmung von Marktchancen

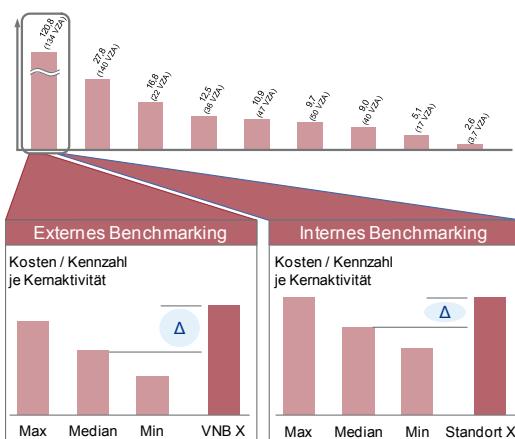


Abbildung 2:
Internes und externes Benchmark

Regulatorische Anforderungen im Energiegroßhandelsmarkt unter unsicheren Rahmenbedingungen

Sie sagen:

„Die zunehmende **Regulierung** des **Energiehandels** ist eine starke **Belastung**, und zukünftige Entwicklungen sind **nicht vorauszusehen**.“

Wir fragen:

„Agieren Sie reaktiv auf bestehende Regulierungsanforderungen oder bereiten Sie Ihren **Energiehandel proaktiv** auf **zukünftige Anforderungen** vor, und bringen sich **proaktiv** in die **Entstehung der Regulierung** ein?“

Die Idee

- Erfassung der regulatorischen Anforderungen
- Abgleich mit der gegenwärtigen Struktur des Energiehandels
- Entwicklung eines Konzeptes unter Berücksichtigung von Chancen, Risiken und Regulierungsanforderungen

Projektbeispiel zur Umsetzung der Anforderungen

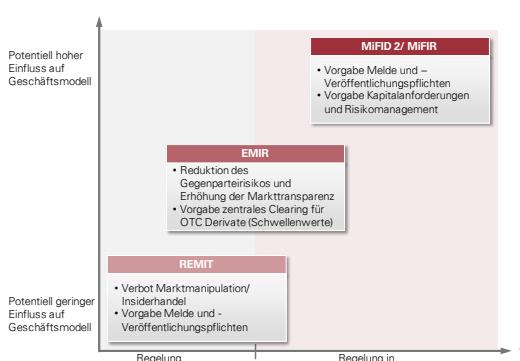


Abbildung 1:
Regulierung des Energiehandels

Zentrale Fragestellungen

- Inwiefern sind gegenwärtige Beschaffungs- und Vermarktungsstrategien in Abhängigkeit von gehandelten Produkten und genutzten Marktzugangsformen von potenziellen Anforderungen betroffen?
- In welchem Maß beeinträchtigen eventuelle regulatorische Anpassungen, z.B. bezüglich Kapitalanforderungen, das gegenwärtige Geschäftsmodell?
- Wie können die wesentlichen, konkreten Auswirkungen auf die eigene Geschäftstätigkeit sowie Organisation identifiziert, und Handlungsbedarf abgeleitet werden?

Analyse & Design

- Darstellung der regulatorischen Anforderungen für EVU
- Ganzheitliche Überprüfung und Analyse bestehender Organisations- und Prozessstrukturen hinsichtlich Regulierungskonformität (GAP-Analyse)

Umsetzung & Stabilisierung

- Anpassung der Aufbauorganisation aufgrund von zwingenden Handlungsbedarfen aus regulatorischen Vorgaben zur Sicherung des Geschäftszwecks

Ergebnisse

- Analyse von MiFID II und MiFIR sowie deren konkrete Auswirkungen auf das Unternehmen
- REMIT/EMIR-Umsetzung in Unternehmen der Energiebranche

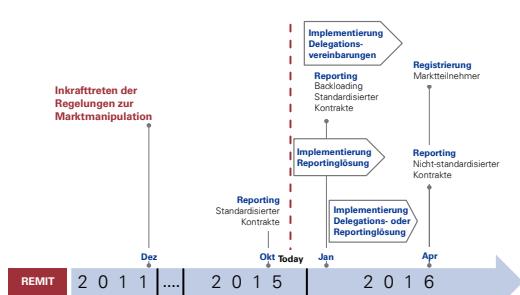


Abbildung 2:
REMIT Zeitplan (exemplarisch)

Stellen Sie sicher, dass Ihre Energiebezugs-, -liefer- und -handelsverträge optimal ausgestaltet und rechtlich wirksam sind

Sie sagen:

„Ich möchte sicherstellen, dass meine Energiebeschaffungs-, liefer- und -handelsverträge **optimal ausgestaltet** und rechtlich **wirksam sind!**“

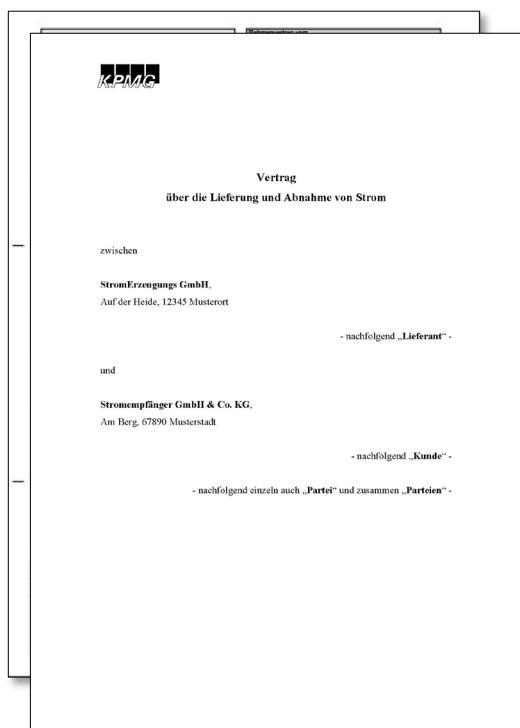
Wir fragen:

„Lassen Sie Ihre (**Muster-Verträge** regelmäßigt im Lichte der neuesten Rechtsprechung auf **Wirksamkeit und Optimierungspotenziale** überprüfen?“

Die Idee

- Frühzeitige Einbindung erfahrener Rechtsanwälte bereits auf Ebene der Vertragsgestaltung
- Identifikation der Vertragsziele
- Adressierung rechtlicher Risiken und möglicher wirtschaftlicher Folgen
- Optimierung Ihrer Verträge
- Nutzung des rechtlichen Branchen-Know-hows bei der Vertragsgestaltung, Vertragsüberprüfung und ggf. Nachverhandlung von Einzelregelungen
- Erstellung einer Vertragsdatenbank oder eines Vertragsmanagementsystems nach den Bedürfnissen Ihres Unternehmens

Projektbeispiel zur Umsetzung der Anforderungen



Zentrale Fragestellungen

- Sind die in Ihren längerfristigen Einkaufverträgen für Strom und/oder Gas enthaltenen Preisrevisions-/Preisanpassungsklauseln zeitgemäß und sachgerecht?
- Sind die in Ihren Lieferverträgen für Strom und/oder Gas enthaltenen Preisanpassungsmechanismen korrekt ausgestaltet und wirksam, so dass aufgrund der höchstrichterlichen Rechtsprechung bestehende Risiken der Unwirksamkeit ausgeschaltet sind?
- Haben Sie geeignete und attraktive Vertragsmuster, um neue Handelspartner hinzuzugewinnen?
- Sind Netzanschlussverträge, Anschlussnutzungsverträge, Netzkopplungsverträge etc. auf dem neuesten Stand?

Analyse & Maßnahmen

- Analyse Ihrer bestehenden Verträge vor dem Hintergrund der sich ständig ändernden höchstrichterlichen Rechtsprechung, inklusive des Verweises auf mögliche rechtliche und betriebswirtschaftliche Risiken
- Unterstützung bei der individuellen Überarbeitung/Erstellung von Musterverträgen (bspw. einfacher gestaltete Verträge als die Standard-Rahmenverträge, Optimierung Ihrer Verträge durch für Sie günstigere Regelungen)

Ergebnisse

- Kosteneinsparung und effizientere Gestaltung des Kerngeschäfts durch Risikominimierung und Rechtssicherheit
- Maßgeschneidertes, effizientes Vertragsmanagement

Abbildung 1:
Bsp. für Rahmenverträge

Chancen-Risiko-orientierte Positionierung und Steuerung der Energiebeschaffung und des Energievertriebs

Sie sagen:

„Ich habe Probleme an der Schnittstelle zwischen **Handel und Vertrieb**. Das **Chancen-Risiko-Profil** ist nicht steuerbar.“

Wir fragen:

„Haben Sie die Möglichkeit bedacht, ein neues, faires **Transferpreiskonzept** zu entwickeln, um eine klare **Zuordnung** der auftretenden **Risiken** auf Beschaffung und Vertrieb vorzunehmen?“

Die Idee

- Herstellung von Transparenz der Liefer- und Leistungsbeziehungen unter Berücksichtigung der individuellen Risiken zwischen Handel und Vertrieb
- Verursachungsgerechte Bepreisung an den Schnittstellen
- Abstimmung mit den Zielsetzungen der jeweiligen Unternehmensbereiche

Projektbeispiel zur Umsetzung der Anforderungen**Zentrale Fragestellungen**

- Wie kann ein faires Transferpreiskonzept zwischen Vertrieb und Beschaffung ausgestaltet werden?
- Welche Kompetenzen zum Beschaffungsprozess im Vertrieb müssen vorgehalten werden; welche sollen auch für Vertriebskunden direkt nutzbar gemacht werden?
- Wie kann eine risikoadjustierte Bepreisung sowohl bei Sondervertragskunden als auch bei Tarifkunden ausgestaltet werden, um einen Wettbewerbsvorteil in diesem hart umkämpften Markt zu bieten?

Analyse & Design

- Analyse der Schnittstelle zwischen Handel und Vertrieb hinsichtlich der Zuordnung der auftretenden Risiken
- Selektion von Adressausfallrisiken bei Sondervertragskunden

Umsetzung & Stabilisierung

- Entwicklung und Implementierung eines fairen Transferpreiskonzeptes zwischen Vertrieb und Handel
- Bestimmung der im Vertrieb vorzuhaltenden Beschaffungskompetenzen

Ergebnisse

- Optimierte Zusammenarbeit zwischen Handel und Vertrieb
- Optimiertes Absatzportfoliomangement
- Management des Kreditrisikos und optimierte, risikoadjustierte Bepreisung für Sondervertragskunden und für Tarifkunden
- Risikoadjustierte Vertriebssteuerung und Erfolgsmessung

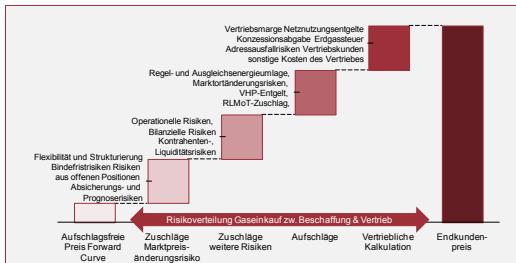


Abbildung 1:
Chancen-Risiko-Profil

Zielgerichtete und erfolgreiche Mobilisierung des Vertriebs

Sie sagen:

„Wir verlieren so viele Kunden.“

Wir fragen:

„Haben Sie Ihre **Vertriebspotenziale analysiert** und wissen, ob Sie diese **ausschöpfen?**“

Die Idee

- Definition einer Vertriebsstrategie unter Berücksichtigung der Wettbewerbssituation sowie der Spezifika der verschiedenen Absatzkanäle
- Erlangung von Transparenz über die Performance der Vertriebsmitarbeiter und Identifikation von Kostensenkungspotenzialen
- Identifizierung und Entwicklung praktischer Initiativen zur Steuerung der Mitarbeiter mit Kundenkontakt
- Definition von Messgrößen zur zukünftigen Bewertung der Vertriebsperformance

Projektbeispiel zur Umsetzung der Anforderungen

Zentrale Fragestellungen

- Wie performant sind die Vertriebsmitarbeiter in Hinblick auf bspw. Kontaktgestaltung und Beratungsqualität, und wie messe ich die Performance?
- Wie leistungsfähig ist der Vertrieb im Vergleich zum Wettbewerb?
- Welche operativen Kosten entstehen im Vertrieb, und wo liegen Einsparpotenziale?
- Welche Führungsstruktur herrscht vor, und in welchem Maße motiviert sie die Vertriebsmitarbeiter?

Analyse & Design

- Repräsentative Befragung von Kunden u.a. im Hinblick auf Zufriedenheit und Kundenorientierung
- Analyse der Performance der Vertriebsmitarbeiter auf Individual- und Gesamtebene
- Ableitung von Stärken und Schwächen der Vertriebsmitarbeiter
- Ableitung von Verbesserungen in Bezug auf Führungsstruktur, vertriebliche Strukturen und Prozesse
- Ausgestaltung von KPIs zur Messung der Vertriebsperformance

Umsetzung & Stabilisierung

- Neubesetzung einzelner Vertriebspositionen und Entwicklung individueller Qualifizierungsmaßnahmen
- Etablierung eines KPI-getriebenen Vertriebscontrollings
- Einführung eines Workforce Management Systems

Ergebnisse

- Reduzierte operative Kosten (OPEX)
- Erhöhte Servicebereitstellung und Kundengewinnung

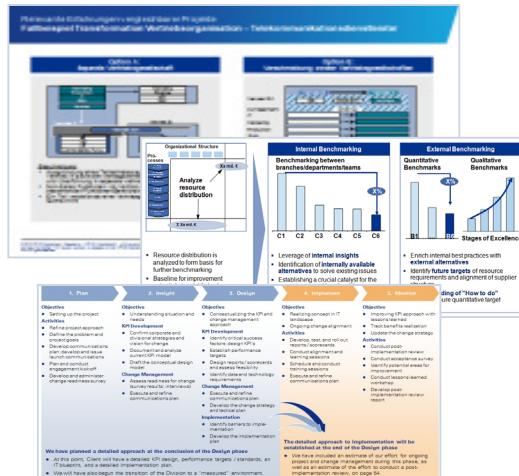


Abbildung 1:
Neugestaltung von organisationalen Strukturen, Entwicklung von KPIs und Messgrößen sowie internes und externes Benchmarking

Sie sagen:

„Wir haben **Volatilitäten** in der **Erlöshochrechnung**, die immer wieder zu sprunghaften, nicht geplanten Veränderungen des voraussichtlichen Ergebnisses führen.“

Wir fragen:

„Wie belastbar ist Ihre **Datenbasis und die Ermittlungsmethodik?**“

Die Idee

- Analyse und Verbesserung des Hochrechnungsprozesses durch effektive IT-Unterstützung
- Überprüfung der Datenqualität für Mengenprognosen in den führenden IT-Systemen (z.B. SAP IS-U, SAP BW)
- Überprüfung und Anpassung von Preisprognoseprozessen
- Definition von Standards für die Fortschreibungs- und Kontierungslogiken

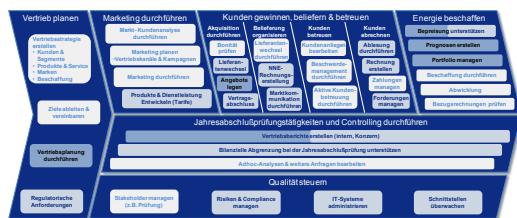
Projektbeispiel zur Umsetzung der Anforderungen

Abbildung 1:
Vertriebsprozessmodell

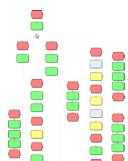


Abbildung 2:
KPMG-Musterprozess zur bilanziellen Abgrenzung

Zentrale Fragestellungen

- Wurden alle Daten für einen vollständigen Hochrechnungsprozess berücksichtigt?
- Welche Volatilitäten bestanden in den letzten Hochrechnungen?
- Werden alle Positionen in der Buchungslogik fortgeschrieben (z.B. Nachbuchung bzw. Korrektur der Energiesteuer)?

Analyse & Design

- Analyse der Basisdaten, Buchungslogiken und Fortschreibungsregeln für die Energiebeschaffung und den Vertrieb
- Fachkonzeption zur prozessualen Anpassung (z.B. Erstellung einer Buchungsrichtlinie) sowie verbesserte Ausnutzung von IT-Funktionen (z.B. innerhalb von SAP BW)

Umsetzung & Stabilisierung

- Task Force Stammdatenkorrektur
- Umsetzung von prozessualen und organisatorischen Änderungen
- Qualitätssichernde Begleitung bei der Einführung neuer IT-Funktionen
- Review der Maßnahmen durch Begleitung der folgenden Monatsabschlüsse

Ergebnisse

- Harmonisierte Datenbasis für die IS-U-Statistik, SAP CO und BW
- Weiterentwickelte Mengenbilanzen und Erlösprognosen

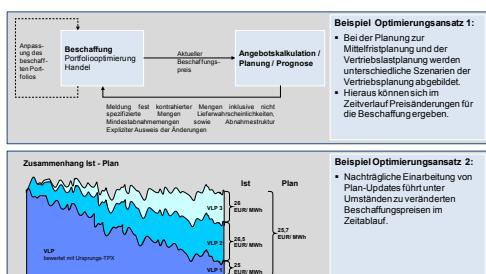


Abbildung 3:
Beispiele für Optimierungsansätze

Sie sagen:

„Wir möchten unsere **Netze im regulativen Umfeld optimal aufstellen!**“

Wir fragen:

„Kennen Sie schon die Möglichkeiten einer **großen Netzgesellschaft?**“

Die Idee

- Analyse der bestehenden Struktur Ihrer Netzgesellschaften und der Optimierungspotenziale
- Erarbeitung einer für die Bedürfnisse Ihrer Netze maßgeschneiderten Gesellschaftsstruktur
- Vermeidung von zukünftigen Rechtsstreitigkeiten mit den Regulierungsbehörden durch frühzeitige Beachtung des Regulierungsrechts
- Rechtssichere Umstrukturierung unter besonderer Beachtung der Unbundling-Vorschriften

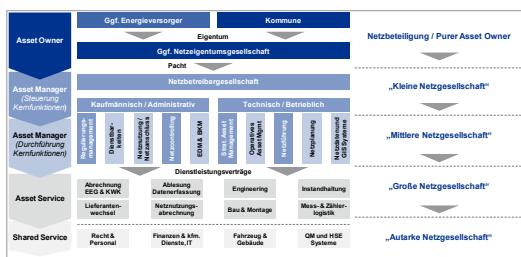
Projektbeispiel zur Umsetzung der Anforderungen

Abbildung 1:
Netzgesellschaftsmodelle

Zentrale Fragestellungen

- Erlaubt die derzeitige Struktur Ihrer Netzgesellschaft eine einfache Anerkennung der Kostenbasis?
- Sind Sie mit Blick auf die Bescheide für die zweite Regulierungsperiode, die mit teilweise erheblichen Kürzungen der Kostenbasis und des Effizienzwertes verbunden sein können, richtig vorbereitet?
- Haben Sie hinsichtlich des zunehmenden Regulierungsdrucks, der Diskussionen zur Yardstick-Regulierung und der prozesskostenbasierten Effizienzermittlung die richtigen Optimierungskonzepte?

Analyse & Maßnahmen

- Konstruktion einer großen Netzgesellschaft (Zielstruktur) und Analyse des Weges zur Erreichung dieser Zielstruktur durch Entwicklung der Maßnahmen/Schritte und Erstellung eines Umsetzungsfahrplans
- Betrachtung der Erfordernisse und Problemfelder aus Sicht des Gesellschaftsrechts, Umwandlungsrechts, Bilanzrechts, Steuerrechts, Arbeitsrechts, Energie- und Regulierungsrechts
- Berücksichtigung der aktuellen steuerlichen Situation und Besonderheiten der Gesellschafts- und Vertragsstruktur sowie Beschränkungen aus bisherigen und laufenden Umstrukturierungen
- Vorbereitung von Verträgen, Beschlussvorlagen und (verbindlichen) Auskünften der Finanzverwaltung sowie Unterstützung bei Verhandlungen mit Gremien, Interessenvertretern und Finanzverwaltung

Ergebnisse

- Einfache Anerkennung der Kostenbasis durch optimierte und transparente Aufstellung der großen Netzgesellschaft gegenüber den Regulierungsbehörden
- Herausforderungen bei Investitionen für den Ausbau und Umbau der Netze können effizienter gemeistert werden

Abbildung 2:
Analyse Handlungsfelder

Erhöhung des Wertbeitrages des Einkaufs Reagieren auf den Kostendruck

Sie sagen:

„Ich möchte meine **Kosten effektiv und langfristig senken**, um dem allgemein steigenden Kostendruck entgegenzuwirken!“

Wir fragen:

„**Managen Sie Ihre Warengruppen und Prozesse effizient?**“

Die Idee

- Automatisierte Transparentmachung und Kategorisierung der externen Ausgaben
- Detaillierte Analyse des Einkaufsvolumens und Best Practice-Benchmark
- Durch Werthebel-Workshops identifizierte und durch alle Stakeholder verabschiedete Einsparmaßnahmen
- Mix aus kurzfristigen („quick win“) und langfristigen (strategischen) Kostensenkungsmaßnahmen
- Strukturiertes Warengruppenmanagement zur strategischen Ausrichtung der Beschaffung

Projektbeispiel zur Umsetzung der Anforderungen



Abbildung 1:
Ausgaben-Transparenz



Abbildung 2:
Bottom-Up Werthebel-Ansatz



Abbildung 3:
Maßnahmenbeispiele

Zentrale Fragestellungen

- Sind die Bedarfsstrukturen im Unternehmen bekannt?
- Ist das Ausgabevolumen vollständig transparent?
- An welcher Stelle der Bedarfsentstehung ist der Einkauf eingebunden?
- Werden regelmäßig Preisanfragen am Markt durchgeführt, um Preise zu markieren?
- Gibt es klare Strategien zur Marktbearbeitung, an die z.B. Leistungsverzeichnisse für EU-Ausschreibungen angepasst werden?
- Werden Einkaufserfolg und -leistung gemessen, und wenn ja, gibt es hierfür Ziele?

Analyse & Design

- Schaffung von Ausgabentransparenz und Aufbau eines Spend-Cube
- Anwendung des Bottom-up Ansatzes in funktionsübergreifenden Workshops zur Analyse und Bewertung des Status Quo in den Warengruppen
- Erhebung von Einsparpotenzialen unter Berücksichtigung der Logik des Werthebelbaums und unter Einbeziehung von Best Practices

Umsetzung & Stabilisierung

- Interdisziplinäre Zusammenarbeit in den Warengruppen
- Aufbau eines Warengruppenstrategieprozesses mit Methoden und Tools
- Durchführung von Quick-Win-Verhandlungen
- Strukturierte Bearbeitung von Warengruppen in der Bedarfsentstehung und am Markt
- Strukturierung und Projektmanagementunterstützung bei EU-Vergaben zur Sicherstellung optimaler Ergebnisse

Ergebnisse

- Transparenz über die Ausgaben und Beschaffungsprozesse
- Gesenkte Kosten im Einkauf und Konsolidierung der Lieferanten
- Veränderte, gefestigte Position des Einkaufs gegenüber den Fachbereichen

Professionalisierung des Einkaufs

Nachhaltige Erhöhung des Reifegrades des Einkaufs

8

Sie sagen:

„Einsparpotenziale können nicht nachhaltig gesichert werden und die **Weiterentwicklung der Einkaufsorganisation stockt!**“

Wir fragen:

„Kennen und nutzen Sie die **Best Practice-Lösungen** zur strategischen Weiterentwicklung des Einkaufs?“

Die Idee

- Professionelle tool-basierte Analyse des Reifegrades der Einkaufsorganisation und Vergleich mit Leading Practice
- Stärkung der taktischen und strategischen Prozesse unter Berücksichtigung von rechtlichen Rahmenparametern
- Effizienzsteigerung bei den operativen Prozessen
- Verbesserung der Strukturen zur Schaffung nachhaltiger Transparenz
- Professionelles Einkaufscontrolling mit integrierter Planung und Zielsystemen
- Qualifizierung der Mitarbeiter

Projektbeispiel zur Umsetzung der Anforderungen



Abbildung 1:
Top-Down-Ansatz

Zentrale Fragestellungen

- Welche Rolle nimmt der Einkauf zur Zeit ein? Wo ist er angesiedelt?
- Gibt es eine klare Strategie zur Weiterentwicklung der Einkaufsorganisation hinsichtlich öffentlicher Aufmerksamkeit und wachsenden Anforderungen?
- Gibt es strategische Ansätze und Vorgaben zur Warengruppenbearbeitung?
- Wie wird Einkaufserfolg und -leistung gemessen und berichtet?
- Findet ein professionelles Lieferanten- und Vertragsmanagement statt?
- Gibt es Qualifizierungsprogramme im Einkauf?

Analyse & Design

- Anwendung des vollautomatisierten Procurement Maturity Assessments zur Analyse und Bewertung des Reifegrades der Einkaufsorganisation
- Durchführung von strukturierten Interviews innerhalb des Unternehmens
- Benchmark mit Leading Practice sowie zu vergleichbaren EVUs in Bezug auf die vier Erfolgsdimensionen (Strategie, Organisation, Befähiger, Prozesse)
- Durchführung einer Zukunftskonferenz mit allen Stakeholdern zur strategischen Ausrichtung des Einkaufs im Gesamtunternehmen

Umsetzung & Stabilisierung

- Aufnahme, Definition und Optimierung von Beschaffungs- und Vergabeprozessen
- Konzeption und Implementierung von Einkaufscontrolling zur transparenten Leistungsdarstellung und -messung
- Einführung Warengruppenmanagement und weiterer strategischer Prozesse
- Mitarbeiterqualifizierung durch Training on-the-job

Ergebnisse

- Langfristige Steigerung der Effizienz und Effektivität des Einkaufs
- Veränderte Rolle des Einkaufs hin zum Wertschöpfungspartner
- Gefestigte Position des Einkaufs gegenüber Fachbereichen und dem Top-Management

Abbildung 3:
Ergebnisse eines Projektes

Arbeitstag 10 und Sicherheit bezüglich aller relevanten Ergebnistreiber?

Sie sagen:

„Ich möchte ein **schnelles** und **qualitativ hochwertiges Berichtswesen**, in das auch **regulatorische Anforderungen** integriert sind.“

Wir fragen:

„Nutzen Sie die **richtigen Verfahren** und sind alle **Prozessbeteiligten** eingebunden?“

Die Idee

- Optimierung der Berichtsprozesse auf Basis integrierter Datenflüsse für das externe und interne Reporting
- Schaffung klarer Verantwortlichkeiten
- Weitgehende Integration der Basissysteme (z.B. IS-U für BilA, EDM etc.)
- Entzerrung von Belastungsspitzen zum Jahresabschluss und Etablierung eines Routineprozesses
- Einbindung abschlussbegleitender Tools und zentrale Steuerung des Erstellungsprozesses

Projektbeispiel zur Umsetzung der Anforderungen

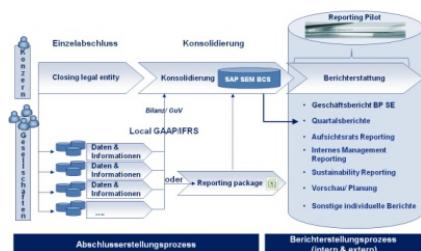


Abbildung 1:
Überblick Datenfluss-/Prozessmodell Abschluss

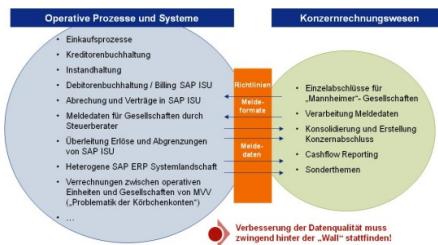


Abbildung 2:
Übersicht Abhängigkeiten Melddaten – Rechnungswesen



Abbildung 3:
Beispiel bilanzielle Abgrenzung

Zentrale Fragestellungen

- Warum kennt man das Quartalsergebnis erst, wenn der Folge-monat fast vorbei ist?
- Wie kann man den hohen Abstimmungsaufwand zwischen internem und externem Reporting reduzieren?
- Wie vermeidet man immer wieder auftretende, nicht geplante Ergebniseffekte?

Konzeption & Umsetzung

- Festlegung künftiger Abschlussprozesse von den Basisdaten bis zum Reporting, dadurch Transparenz über Abhängigkeiten und Schnittstellen
- Einsatz von Vereinfachungsregeln
- Übergreifender Abschlussterminkalender inkl. kritischem Pfad
- Richtlinien und Verfahrensanweisungen für „kritische“ Prozesse
- Automatisierung von manuellen Aktivitäten und Schnittstellen aus Vorsystemen (z.B. Reduzierung Excel-Anwendungen)
- Kommunikations- und Change Management-Konzept

Stabilisierung & abschlussunterstützende Tools

- Bereichs-/gesellschaftsübergreifende Begleitung im „go-live“
- Einsatz von abschlussunterstützenden Tools (z.B. Closing Pilot®, Reporting Pilot®)
- Etablierung Standardprozesse und Abschlusshandbuch

Ergebnisse

- Signifikante Reduzierung des Erstellungszeitraums sowie des Arbeitsaufwands (bis zu 40%)
- Transparenz über Abhängigkeiten und zentrale Steuerung des Abschlusserstellungsprozesses

Welche Fremdkapitalfinanzierung ist optimal für Ihre Bedürfnisse?

Sie sagen:

„Wir möchten unsere Erzeugung und Verteilung langfristig und zu günstigen Konditionen finanzieren.“

Wir fragen:

„Haben Sie alternative Finanzierungsformen in Betracht gezogen? Kommen Finanzierungen auf Projektbasis für Sie in Frage?“

Die Idee

- Die Herausforderungen eines kapitalintensiven Geschäftsmodells machen die Finanzierung zu einem entscheidenden Faktor für den Erfolg
- Verschiedene Anlässe wie Ausbau der Kapazitäten, Netzinvestitionen und Rekommunalisierung können Grund für einen erhöhten Kapitalbedarf sein und eine Fremdfinanzierung notwendig machen
- Neben der traditionellen Finanzierung durch Bankkredite auf Unternehmensebene ermöglichen alternative Finanzierungsformen wie Anleihen, Leasing oder Projektfinanzierungen hohe Flexibilität und eine Optimierung der Finanzierungskosten

Darstellung von Finanzierungsanlässen und Finanzierungslösungen



Zentrale Fragestellungen

- Wie erhält man Zugang zu den günstigsten Finanzierungskonditionen?
- Welche Finanzierungsarten sind für welche Investitionsvorhaben am geeignetsten?
- Stehen alternative Finanzierungsformen oder -strukturen zur Verfügung?

Anforderungen & Zielsetzungen

- Bewertung der aktuellen Finanzierungsstruktur durch Benchmarking und Markstudien
- Darstellung des kurz- und mittelfristigen Finanzierungsbedarfs im Unternehmen oder auf Projektebene
- Entwicklung einer langfristigen Finanzierungsstrategie, basierend auf den nachhaltigen Bedürfnissen

Umsetzung & Beschaffung

- Entwicklung von Finanzierungslösungen unter Berücksichtigung geeigneter Projekt- und Governance-Strukturen sowie einer effizienten Risikoallokation
- Durchführung eines Finanzierungswettbewerbs bei Unternehmens- und Projektfinanzierung unter Berücksichtigung alternativer Finanzierungsquellen (Kapitalmarkt, Förderkredite etc.)
- Schaffung der notwendigen Strukturen für Bürgerbeteiligungen

Ergebnisse

- Nachhaltige Finanzierung bei geringeren Kosten und effizienter Risikoallokation
- Transparenz und klare Strukturen

Abbildung 1:
Finanzierungsanlässe

Einheitliche Deckungsbeitragsrechnung für interne Services Transparenz über den Ergebnisbeitrag?

9

Sie sagen:

„Ich möchte **einheitliche, verbindliche Berechnungslogiken** zur Ermittlung des produkt- und kundenspezifischen **Ergebnisbeitrages** unserer **Serviceleistungen**.“

Wir fragen:

„Nutzen Sie eine **übergreifende Deckungsbeitragsrechnung**?“

Die Idee

- Realisierung einer genauen Erfolgsplanung und -kontrolle
- Schaffung von Transparenz bzgl. Produktpreisgestaltung und Kostenallokation
- Einheitlichkeit von Verrechnungslogiken
- Vereinfachung der Verfahren und Prozesse zur Produktpreisermittlung und -verrechnung
- Unterstützung operativer und strategischer Entscheidungen
- Differenzierte Erfolgsanalyse von einzelnen Segmenten (Produkte, Services und Kunden)

Projektbeispiel zur Umsetzung der Anforderungen

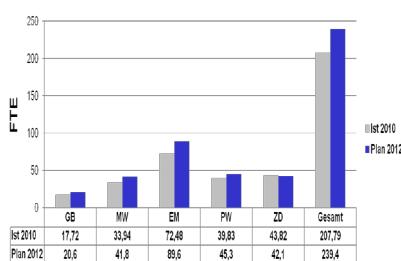


Abbildung 1:
Abgleich Plan-Kalkulation/Ist-Abrechnung

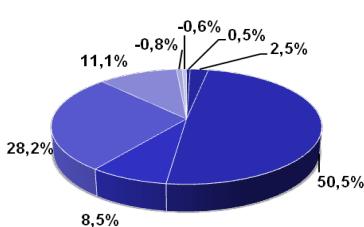


Abbildung 2:
Verteilung Kostenblöcke auf Produkte

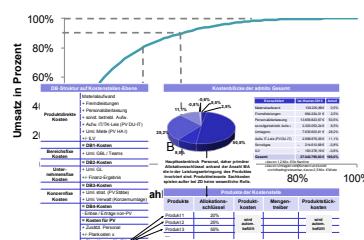


Abbildung 3:
Produkt-Cluster-Analyse/Berechnungslogik

Zentrale Fragestellungen

- Sind alle Produkte im Portfolio profitabel (Portfolioberachtung)?
- Was ist die absolute (kurzfristige) Preisuntergrenze?
- Selber produzieren oder Fremdvergabe?
- Sollten Zusatzaufträge angenommen werden?
- Wo liegt der Break-Even?
- Sollen Aufpreise verrechnet werden?

Analyse & Empfehlungen

- Konzept zur Weiterentwicklung der bestehenden Steuerungsinstrumente
- Analyse Fixkostenträger und Zuordnung Bereiche/Produkte/Kunden
- Aufzeigen von Trends und Problembereichen in der Kostenstruktur
- Ermittlung Berechnungslogik auf Kunden-, Produktebene
- Optimierung Prozesse und Systemlogiken zur Ermittlung/Verrechnung

Kommunikation und Dokumentation

- Dokumentation zur Ermittlung von Produktpreisen, Deckungsbeitragsrechnung und Schlüsselungen i.S. einer Verfahrensanweisung
- Schulung Mitarbeiter und Monitoring der Anwendung im ersten Monatsabschluss

Ergebnisse

- Signifikante Reduzierung des Arbeitsaufwands zur Ermittlung von Produktpreisen und deren Verrechnung
- Erhöhte Zufriedenheit mit internen Kunden durch erhöhte Transparenz
- Einheitliches Verrechnungsmodell

Sie sagen:

„Angesichts der **Rekommunalisierungs-Welle** muss ich auf dem Markt präsent sein.“

Wir fragen:

„Wissen Sie eigentlich, welche **steuerlichen Handlungsoptionen** sich für Ihr Unternehmen ergeben?“

Die Idee

- Erkennen der Gestaltungsoptionen zu Gunsten des Stadtwerke-Konzerns aus steuerlicher Sicht
- Entwurf von Handlungsszenarien unter Berücksichtigung der steuerlichen Chancen und Risiken
- Nutzung der steuerlichen Expertise im Rahmen der Kalkulation der wirtschaftlichen Rahmendaten
- Fortlaufende Einbindung der Steuerexperten in der Verhandlungs- und Umsetzungsphase

Projektbeispiel zur Umsetzung der Anforderungen

Anzustellende Überlegungen

Risiken:	Chancen:
■ (Politische) Durchsetzbarkeit bzw. Akzeptanz – „langer Atem“ – Ambitionen und Wahltermine Bewilligung – Position und Polanz involvierter Akteure	■ Wachstumschancen bzw. -erwartungen Vertrieb – Erweite weiterer Konzessionen – Bevölkerungsentwicklung/Gemeindeentwicklung
■ Finanzielle Aspekte – Konzessionsabgabe, Gewerbesteuer, Überschüsse – steuerlicher Querverbund Investitionsbedarf begründet durch Investition und/oder künftige Entwicklungen (Smart Grid) – Finanzierung wie und durch wen? – Kritische Masse	■ Auswirkungen auf lokale und regionale Wirtschaft – Auftragsvergabe – Arbeitsplätze
	■ Erweiterung von Partnern – Weitere Kommunen – Bisheriger Netzbetreiber – Betriebsführer – Kapitalgeber

Abbildung 1:
Anzustellende Überlegungen

Zentrale Fragestellungen

- Welche steuerlichen Gestaltungsmodelle ergeben sich im konkreten Fall?
- Wie kann man Kooperationspartnern steuerliche Vorteile vermitteln, um die Chancen im Bieterprozess zu erhöhen?
- Welche langfristigen Chancen und Risiken ergeben sich steuerlich für einen Stadtwerke-Konzern?
- Sind die steuerlichen Belange der Anteilseigner ausreichend berücksichtigt?

Analyse & Design

- Konzeption zur Berücksichtigung steuerlicher Fragestellungen im Bereich Rekommunalisierung
- Organisatorische Umsetzung der Einbindung interner und externer Steuerexperten im Bereich der Rekommunalisierung
- Festlegung steuerlicher Kalkulationsgrundlagen zur Bewertung konkreter Rekommunalisierungs-Modelle

Umsetzung & Stabilisierung

- Etablierung der steuerlichen Analysevorgaben im Konzern
- Steuerliche Unterstützung im gesamten Planungs- und Entscheidungszyklus

Ergebnisse

- Vorliegen eines Strategie-Steuerkonzeptes im Bereich Rekommunalisierung
- Fortlaufende Chancen- und Risikoanalyse im konkreten Projekt

Hürden

■ Preis des Netzes Datenbeschaffung – Rechtmäßigkeit – Kosten der Netzeinbindung (ggf. auch der Entfechtung)	■ Festlegung der Erlösobergrenzen – Summe der (geteilten) Erlösobergrenzen darf bisherrige Erlösobergrenze nicht überschreiten	■ Genehmigung nach §4 EnWG, Nachweis der – personellen – technischen – Wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit
Mögliche Lösungsansätze:		
■ ? ■ Frühzeitige Kontaktaufnahme mit bisherigem Netzbetreiber	■ Frühzeitige Kontaktaufnahme mit Bundesnetzagentur	■ Einbeziehung Fachpartner – gesellschaftsrechtlich – Betriebsführung

Abbildung 2:
Hürden

Sie sagen:

„Ich benötige einen **Steuerberater**, der unser **Geschäft versteht!**“

Wir fragen:

„Bilden Ihre **Entscheidungsprozesse** die **Einschätzung der steuerlichen Folgen ab?**“

Die Idee

- Frühzeitige Einbindung der Steuerexperten bei Strategie- und Planungsdiskussionen
- Adressierung steuerlicher Einsparpotenziale und Gestaltungsoptionen bei den Entscheidungsträgern
- Frühzeitiges Aufzeigen und Abbildung steuerlicher Risiken im Konzern
- Nutzung des steuerlichen Branchen-Know-hows bei der Abwehrberatung im Rahmen der Betriebsprüfung

Projektbeispiel zur Umsetzung der Anforderungen

Zentrale Fragestellungen

- Wie können die steuerlichen Einsparpotenziale im Bereich des kommunalen Querverbundes genutzt werden?
- Welche zukünftigen Risiken ergeben sich bei der aktuellen Rechtsentwicklung im Bereich des steuerlichen Querverbundes?
- Welche umsatzsteuerlichen Potenziale und Risiken ergeben sich im Tätigkeitsbereich der Stadtwerke?
- An welcher Stelle des Entscheidungsprozesses werden steuerliche Fragestellungen begutachtet?

Analyse & Design

- Analyse der Entscheidungsprozesse in Bezug auf die Berücksichtigung steuerlicher Belange
- Erstellung einer Chancen- und Risikomatrix in Bezug auf die Berücksichtigung steuerlicher Aspekte im Stadtwerke-Konzern
- Konzeption und Design zur Einbindung steuerlicher Expertise im Rahmen der Planungs- und Umsetzungsphase wesentlicher Weichenstellungen im Unternehmen

Umsetzung & Stabilisierung

- Implementierung eines Organisationskonzeptes zur Nutzung steuerlicher Expertise im Bereich des Strategie- und Umsetzungsmanagements
- Etablierung eines effektiven Tax-Managements unter Hinzuziehung interner und externer Expertise im Konzern

Ergebnisse

- Regelmäßiger Input im Bereich Tax-Strategien
- Deutliche Minimierung von Steuerrisiken

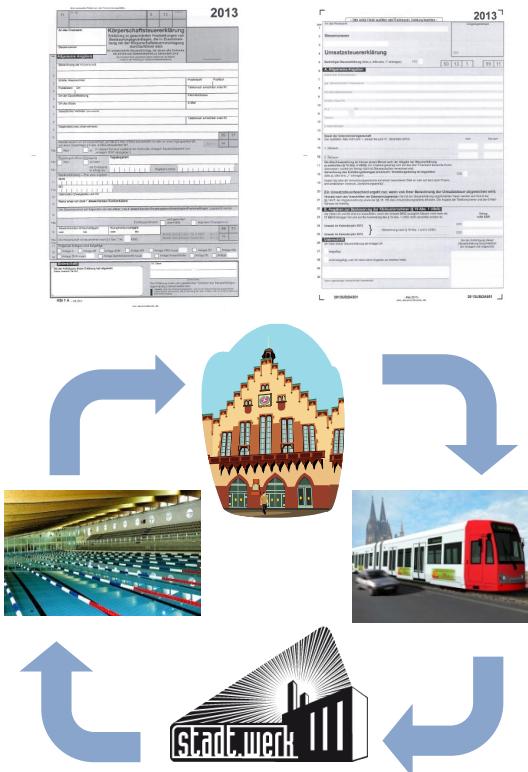


Abbildung 1:
Mögliche Objekte des steuerlichen Querverbunds

Sie sagen:

„Ich möchte Verwaltungsprozesse **harmonisieren**, die **Prozessqualität steigern**, **Kontroll- und Steuerungsmöglichkeiten** verbessern und die **Kosten** der Verwaltung **senken**.“

Wir fragen:

„Nutzen Sie die Bündelungs- und Standardisierungsvorteile von **Shared Services**?“

Die Idee

- Bündelung von Verwaltungsprozessen wie Rechnungswesen, Personal, IT, Controlling, Recht, Steuern, Immobilien, Einkauf in Serviceeinheiten aber ggf. auch Billing
- Standardisierung der Abläufe und Steigerung der Prozessqualität durch Professionalisierung
- Steigerung der Transparenz durch klar definierte Aufgabenteilung zwischen Gesellschaften mit operativem Geschäft und der Verwaltung
- Reduktion der Kosten durch verbesserte Abläufe, Automatisierung und erhöhte Führungsspannen

Projektbeispiel zur Umsetzung der Anforderungen

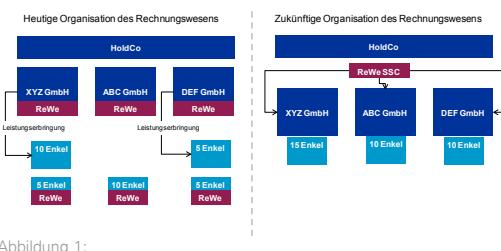


Abbildung 1:
Reorganisation Verwaltungsbereiche

Zentrale Fragestellungen

- Wie sollten welche Verwaltungsbereiche organisiert sein?
- Welche Prozesse eignen sich für Shared Services?
- Wie lassen sich Prozesse optimieren und wie muss die Aufgabenteilung ausgestaltet sein, um reibungslos zu funktionieren?
- An welchem Standort, unter welcher Führung und mittels welcher Mittel erfolgt die Steuerung und Leitung der Shared Services?
- Wie wird der interne Veränderungsprozess optimal gestaltet und begleitet?
- Wurde an relevante Begleiterscheinungen (politische Befindlichkeiten, Standortsicherung, Tarifverträge, vermiedene Entlassungen, etc.) gedacht?

Analyse & Design

- Erhebung der Ist-Situation und Auswahl geeigneter Prozesse für Shared Services
- Definition der Soll-Prozesse und zukünftigen Aufgabenteilung zwischen Shared Services-Organisation und operativem Geschäft
- Definition der internen Shared Services-Organisation, Schnittstellen und Verantwortlichkeiten inkl. Personalthemen
- Analyse und Konzeptionierung notwendiger IT-Anpassungen

Umsetzung & Stabilisierung

- Umsetzung der Konzepte in Prozessen, Organisation und IT-Systemen
- Durchführung Tests und Training
- Stabilisierung nach Live-Betrieb

Ergebnisse

- Signifikante Steigerung der Prozessqualität, Kontroll- und Steuerungsmöglichkeiten
- Reduktion der Verwaltungskosten

Abbildung 3:
Klare Aufgabenteilung & Prozessbeschreibung

**Prozesse, die nicht gemessen werden,
können auch nicht verbessert werden!**

Sie sagen:

„Ich habe detaillierte **Fragestellungen** an meine **Prozesse und Systeme**, auf die ich sofort Antworten benötige.“

Wir fragen:

„Erhalten Sie Ihre **Antworten** mit Ihren vorhandenen Werkzeugen **zeitnah, effizient und kostengünstig?**“

Die Idee

- Bereitstellung von Detailinformationen, um individuelle Antworten geben, bzw. um Verbesserungsmöglichkeiten aufzeigen zu können
 - Transparenz über die jeweiligen Ist-Prozesse der Systeme sowie Vermeidung ineffizienter Prozesse
 - Keine „Ahnenforschung“, d.h. nicht die Lösung von Problemen der Vergangenheit sollte im Vordergrund stehen, sondern das Tagesgeschäft bzw. die Vermeidung zukünftiger Probleme

Projektbeispiel zur Umsetzung der Anforderungen



Abbildung 1:
Einsatzmöglichkeiten von EPA

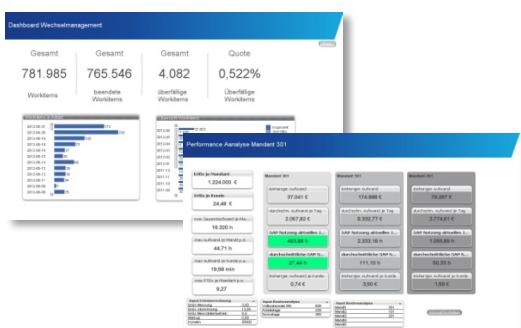


Abbildung 2:
Ergebnisbeispiele von EPA

Zentrale Fragestellungen

- Compliance: Wurden alle Anlagen im Geschäftsjahr abgerechnet? Werden alle gesetzlichen Fristen eingehalten?
 - Qualität: Wie viele Prozessausnahmen gibt es im Abrechnungsprozess und was ist die Ursache dafür? Wie kann „Wildwuchs“ von Systemeinstellungen, Prozessen, Programmen etc. vermieden werden?
 - Effizienz: In welchen Prozessen wird (wie viel) Liquidität gebunden? Wo entstehen Kosten und Ineffizienzen durch komplexe, fragmentierte oder redundante Prozesse? Wie aufwändig sind die Prozesse im Hinblick auf Arbeitsschritte, Dauer und manuelle Tätigkeiten?
 - Fraud: Gibt es unberechtigte Auszahlungen von Guthaben?

Analyse & Design

- Definition der zu messenden Prozesse, Prozessaktivitäten, Fragestellungen, KPIs, erforderlichen SAP/NON SAP-Systeme etc.
 - Implementierung des KPMG Toolsets zur effizienten Durchführung von Analysen ("run anywhere" – keine Festlegungen auf Hardware und Betriebssysteme)

Umsetzung & Stabilisierung

- Umsetzung Ihrer Anforderungen für die Visualisierung und das Reporting
 - Entwicklung der Fakten, Dimensionen, Cubes und der Auswertungen sowie individuelle Visualisierung der Ergebnisse
 - Qualitätssicherung der Ergebnisse pro Iterationszyklus

Ergebnisse

- Beantwortung individueller Fragestellungen basierend auf Ihren Daten

Sie sagen:

„Ich möchte ab sofort meine **Geschäftsprozesse** zentral und detailliert überwachen und steuern können.“

Wir fragen:

„Nutzen Sie bereits jetzt effizient **alle Detailinformationen**, die in den Prozessen und Systemen erzeugt werden?“

Die Idee

- Proaktive Überwachung und Steuerung der Geschäftsprozesse durch Visualisierung
- Erhöhung der Transparenz durch Detailinformationen (messen & bewerten)
- Automatisierung von bisherigen manuellen Tätigkeiten
- Integration der Lösung in die bestehende Infrastruktur (Hardware/Software)
- Flexible Anpassung der KPIs an die sich regelmäßig verändernden Geschäftsprozesse

Projektbeispiel zur Umsetzung der Anforderungen

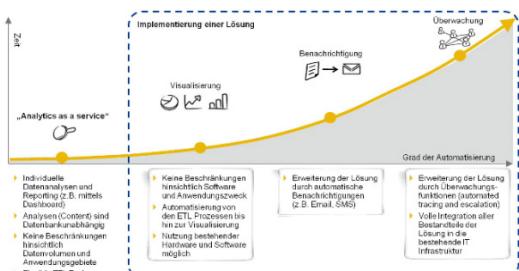


Abbildung 1:
Einsatzmöglichkeiten von EPA



Abbildung 2:
Ergebnisbeispiele von EPA

Zentrale Fragestellungen

- Wie können Informationen aus den verschiedenen Informationsquellen zusammengeführt werden?
- Wie kann man das vorhandene (teilweise) manuelle Reporting automatisieren?
- Wie kann man einen Überblick über die gesamte Prozesskette bekommen?
- In welchen Prozessen werden gesetzliche Fristen oder SLAs nicht eingehalten oder überschritten?
- Wo kommt es immer wieder zu Prozessabbrüchen, Stornierungen, Fehlern und Fehlerbehebungen?
- In welchem Umfang werden manuelle Tätigkeiten durchgeführt?

Analyse & Design

- Definition der zu messenden Prozesse, Prozessaktivitäten, Fragestellungen, KPIs, erforderlichen SAP/NON SAP-Systeme etc.
- Umsetzung und strukturierte Erfassung konzipierter Auswertungsentwürfe auf Basis fachlichen Know-how über die Prozesse
- Definition der Anforderungen für die Visualisierung/Reporting
- Übersetzung der Anforderungen in IT-Spezifikationen

Umsetzung & Stabilisierung

- Umsetzung Ihrer Anforderungen für die Visualisierung und das Reporting
- Entwicklung der Fakten, Dimensionen, Cubes und der Auswertungen sowie individuelle Visualisierung der Ergebnisse
- Qualitätssicherung der Ergebnisse pro Iterationszyklus

Ergebnisse

- Systemübergreifende Prozessüberwachungs/Prozesssteuerungslösung

Sie sagen:

„Ich möchte meine **Geschäftsprozesse** effizient und basierend auf den tatsächlichen Prozessen **aufnehmen und visualisieren**.“

Wir fragen:

„Haben Sie Interesse an einer **Prozessmodellierung** basierend auf den **Ist-Daten** in Ihren Systemen?“

Die Idee

- Prozessmodelle entsprechen schon vor einem Mandanten-workshop zu 90% dem „Ist“
- Reduzierung des Aufwands durch einen automatisierten und integrierten Ansatz
- Reduzierung der Einbindung des Mandanten gegenüber der klassischen Vorgehensweise auf ein notwendiges Minimum
- Automatisiert synchronisierbare Prozessmodelle über den Solution Manager (Life-Cycle-Prozess)
- Zukunftsinvestition: Nutzung einer verlässlichen Datenbasis für Prozess-/Kostenoptimierungen

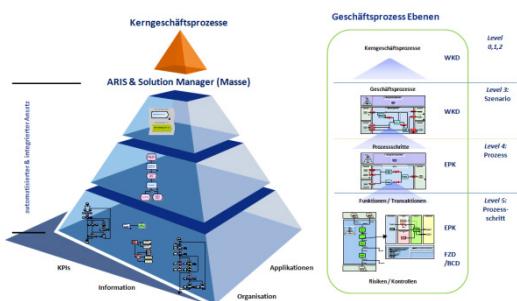
Projektbeispiel zur Umsetzung der Anforderungen

Abbildung 1:
Technischer Prozess

Zentrale Fragestellungen

- Wie kann man die Prozesse schnell und effizient modellieren?
- Wie viele Prozesse und Transaktionen nutzen wir eigentlich wirklich?
- Wie kann man verhindern, dass die Modelle schon vor der Fertigstellung veraltet sind?
- Wie kann man sicherstellen, dass die Modelle auch nach Projektende „leben“?
- Welchen Mehrwert kann man aus der Investition zukünftig generieren?

Analyse & Design

- Definition der zu messenden Prozesse und Systeme
- Analyse der Ist-Prozesse (Systemnutzungsanalyse)

Umsetzung & Stabilisierung

- Qualitätssicherung der Systemnutzungsanalyse mit den Fachbereichen
- Übertragung der Analyseergebnisse in ein Modellierungswerkzeug
- Modellierungsworkshop mit einem Minimum an Ressourceneinsatz auf Seiten des Mandanten
- Bei Bedarf weitere Workshops zur Modellierung der Risiken und Kontrollen an die Prozesse

Ergebnisse

- Sehr detaillierte Prozessmodelle sowie Prozesskennzahlen aus der Systemnutzungsanalyse

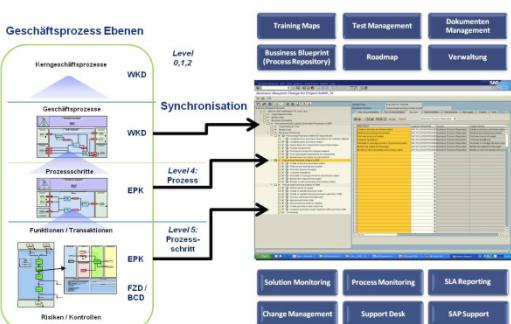


Abbildung 2:
Vorgehensweise Analyse & Design-Phase

Sie sagen:

„Wir haben ein **IT-Sicherheitsmanagement** etabliert, um unsere Leistungserbringung abzusichern. Es ist uns aber unklar, ob wir aktuell alle **regulatorischen Anforderungen** erfüllen.“

Wir fragen:

„Haben Sie Ihre **kritischen Dienstleistungen** identifiziert, durch **Sicherheitsmaßnahmen nach Stand der Technik** abgesichert, und können Sie **Sicherheitsvorfälle zeitnah melden?**“

Die Idee

- Im Juli 2015 ist das IT-Sicherheitsgesetz in Kraft getreten. Betroffen sind alle Betreiber von kritischen Infrastrukturen, unter anderem Stadtwerke in den Sektoren Energie, Wasser und ITK
 - Im August 2015 fordert die Bundesnetzagentur im IT-Sicherheitskatalog die Etablierung eines zertifizierten ISMS nach ISO 27001 bis Januar 2018
 - Zur Erreichung eines angemessenen Schutzniveaus werden folgende Maßnahmen umgesetzt: Einführung und Ausweitung von Meldungen über erhebliche Störungen sowie die Einführung und der regelmäßige Nachweis branchenspezifischer Sicherheitsstandards

Projektbeispiel zur Umsetzung der Anforderungen

Zentrale Fragestellungen

- Sind Sie jederzeit – auch in Notfällen – in der Lage, den Prozess der Strom-, Gas- und Wasserverteilung bzw. Erzeugung zu kontrollieren und Vorfälle zeitnah zu melden?
 - Existieren angemessene Regelungen (z.B. ISO 27001 i.V.m. ISO 27019) für einen Schutz kritischer Anlagen und Systeme?
 - Sind etablierte IT-Sicherheitsstandards und die Maßnahmen auf Stand der Technik miteinander harmonisiert?"

Analyse & Design

- Ist-Aufnahme der bestehenden organisatorischen und technischen IT-Sicherheitsmaßnahmen zur Gewährleistung der Absicherung kritischer Dienstleistungen anhand eines Fragenkatalogs, Interviews und Workshops
 - Abgrenzung des Gültigkeitsbereichs bereits vorhandener IT-Sicherheitsmaßnahmen und Harmonisierung von Maßnahmen
 - Aufnahme organisatorischer Rollen und Verantwortungsbereiche
 - Auf Wunsch: „Proof of Concept“ zur Verwundbarkeit von Anlagen

Umsetzung & Stabilisierung

- Bewertung des Risikos bezogen auf Verfügbarkeit, Vertraulichkeit, Integrität und Authentizität Ihrer kritischen Dienstleistungen Basis bestehender Regelungen und KPMG Best-Practice-Erfahrungen
 - Erarbeitung und Abstimmung eines priorisierten organisatorisch-technischen Maßnahmenkatalogs
 - Begleitung der Nachverfolgung und Umsetzung notwendiger Maßnahmen

Ergebnisse

- An die regulatorischen Anforderungen angepasste Meldeverfahren
 - Gesteigerte Sensibilisierung im gesamten Unternehmen
 - Reduktion des finanziellen Verlusts und des Haftungsrisikos durch Ausfall von kritischen Diensten

Sie sagen:

„Ich möchte zukünftig meine **Geschäftsprozesse** nach einem **anerkannten Standard prüfen** lassen, um zu vermeiden, dass sämtliche Abschlussprüfer meiner Kunden uns von unserem Tagesgeschäft ablenken.“

Wir fragen:

„Führen Sie regelmäßig **Audits Ihrer Geschäftsprozesse durch**, um die Qualität im Detail beurteilen und verbessern zu können?“

Die Idee

- Unabhängiger Nachweis für interne und externe Prüfer
- Zertifizierte Geschäftsprozesse als Qualitätsmerkmal
- Nachweis der Umsetzung regulatorischer Anforderungen (z.B. für die BNetzA)
- Dokumentation/Modellierung der Prozesse/Kontrollen (inkl. Weiterer Verwendung)
- Optimierung von Prozessen und Kontrollen basierend auf Ergebnissen im Nachgang möglich

Projektbeispiel zur Umsetzung der Anforderungen



Abbildung 1:
Beispieldarstellungen der Ergebnisse

Zentrale Fragestellungen

- Werden die geforderten Kontrollen oder Prozessschritte ausgeführt?
- Werden alle gesetzlichen Fristen und Termine eingehalten, und sind die zu verarbeitenden Daten vollständig?
- Werden die gesetzlich vorgeschriebenen Nachrichtenformate verwendet und erfolgt die Kommunikation mit den Marktteilnehmern mit der geforderten Sicherheit?

Analyse & Design

- Prüfung der Systemumgebung, Applikationen oder Geschäftsprozesse hinsichtlich des Internen Kontrollsysteams durch einen unabhängigen Prüfer
- Im Fokus stehen Services, die für Kunden abgewickelt werden, und z.B. deren Jahresabschlussaussagen oder regulatorische Anforderungen betreffen. Die Prüfung basiert auf dem deutschen Prüfungsstandard IDW PS 951 oder dem globalen Standard ISAE3402.

Umsetzung & Stabilisierung

- Prüfung der Kontrollen und organisatorischen Sicherungsmaßnahmen auf Existenz, Angemessenheit und Effektivität der Kontrollen mittels Stichproben und Datenanalysen

Ergebnisse

- PS 951 Typ A: Prüfung von bestehenden Kontrollen und Verfahren zu einem bestimmten Zeitpunkt
- PS 951 Typ B: Wie Typ A, zusätzlich Prüfung der Wirksamkeit der Kontrollen innerhalb eines bestimmten Zeitraums, in der Regel sechs bis zwölf Monate

Erfahrung bei Stadtwerken und Regionalversorgern

Unsere Experten stehen Ihnen jederzeit zur Verfügung



Pier Stefano Sailer

Consulting
Partner

Tel: + 49 69 9587-4835
Mobil: +49 174 3062036
ssailer@kpmg.com



Clemens Dicks

Consulting
Partner

Tel: +49 211 475-7706
Mobil: +49 175 9395025
clemensdicks@kpmg.com



Olaf Köppe

Consulting
Partner

Tel: +49 30 2068-1149
Mobil: +49 172 3813462
okoeppe@kpmg.com



Carsten Wember

Consulting
Partner

Tel: +49 211 475-7655
Mobil: +49 174 306 6954
carstenwember@kpmg.com



Ulf Lipske

Audit
Director

Tel: +49 421 33557-7117
Mobil: +49 174 3088070
ulipske@kpmg.com



Peter Ballwieser

Tax
Director

Tel: +49 221 2073-1820
Mobil: +49 173 5764110
pballwieser@kpmg.com



Daniel Peitsch

T&R
Director

Tel: +49 69 9587-2345
Mobil: +49 174 3086872
dpeitsch@kpmg.com



Dr. Stefan Ziesemer

T&R
Director

Tel: +49 211 475-8161
Mobil: +49 174 3010544
sziesemer@kpmg.com



Dr. Thorsten M. Volz

Rechtsanwalt
Partner

Tel: +49 211 41555-97374
Mobil: +49 173 5632 342
tvolz@kpmg-law.com



Dr. Christine Heeg

Rechtsanwalt
Director

Tel: +49 211 4155597-132
Mobil: +49 151 28398587
cheeg@kpmg-law.com

KPMG als Berater in der Versorgungswirtschaft

Unsere Expertise für Sie

Unsere Kompetenzen

- Mehr als **500 KPMG-Experten** für die Versorgungswirtschaft in **Europa**
- Mehr als **150 KPMG-Experten** für die Versorgungswirtschaft in **Deutschland**



Unsere Kunden in Deutschland (Auszug)



Strategien entwickeln ...

Marktanalyse, Planung (Nachfrage, Tarife)
Neugeschäft (e-Mobility, Metering), Markteintritte, Drittmarkt-Geschäfte, Kooperation, ...

Leistung steigern ...

Instandhaltung & Betrieb/Asset Management,
MRO Einkauf, Projekteinkauf, Synergien (Shared Service Center, Standort-Overhead etc.), ...

Wachstum treiben ...

Kundensegmentierung/Kundenbindungsmanagement, Service Portfolio, Vertriebs-Mobilisierung, Vertriebskanaleffizienz, DB-Optimierung, ...

Risiken minimieren ...

Reduzierung von Forderungsverlusten, Optimierung von Investitionsvorhaben, Kooperations- und Finanzierungsmodelle, ...

Studien



Kontakt

**KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft**

www.kpmg.de

Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte aufgrund dieser Informationen handeln ohne geeigneten fachlichen Rat und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation.

Unsere Leistungen erbringen wir vorbehaltlich der berufsrechtlichen Prüfung der Zulässigkeit in jedem Einzelfall.

© 2015 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative („KPMG International“), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Der Name KPMG und das Logo sind eingetragene Markenzeichen von KPMG International.