Capgemini invent

FINANZIERUNGSOPTIONEN FÜR STADTWERKE – LIQUIDITÄT FÜR INNOVATION & WACHSTUM

VERBESSERUNG DER LIQUIDITÄTSSITUATION UND EXTERNE FINANZIERUNG

Ausgangssituation – rückläufige Ertragslage und angespannte Finanzierungssituation

Die deutschen Stadtwerke befinden sich seit Jahren in einer schwierigen und zunehmend sogar existenzbedrohenden Situation: So sind die in der Vergangenheit getätigten **Investitionen** in konventionelle Erzeugung durch den Preisverfall beim Strom heute oftmals **unrentabel, zahlreiche neu erbaute Kraftwerke stehen still**. Durch den Rentabilitätsdruck im operativen Geschäft gerät die Innenfinanzierungskraft der Stadtwerke unter Druck, genauso verschlechtern sich Liquiditätssituation und Bonität. Dies wiederum erschwert den zur Finanzierung von Zukunftsinvestitionen so essenziellen Zugang zu Fremdkapital.

Gleichzeitig besteht jedoch durch den gestiegenen Wettbewerb und den Einstieg branchenfremder Player in den Markt ein **erhöhter Investitionsbedarf** in erneuerbare Energien und insbesondere die Entwicklung neuer (digitaler) Geschäftsfelder.

Kurz- und mittelfristige Hebel zur Kapitalbeschaffung

Auch kurz- bis mittelfristig bestehen dennoch Möglichkeiten, diesen Teufelskeislauf zu durchbrechen und **neue Finanzmittel zu erschließen**. Capgemini Consulting sieht hier insbesondere **drei wirksame Hebel** (s. Abb. 1).

Nachfolgend wird jeder Hebel kurz erläutert und jeweils exemplarisch eine konkrete Verbesserungsmaßnahme vorgestellt.

Option 1: Effizientere Kapitalverwendung durch analytische Methoden (Analytics) im Working Capital Management

In der Regel verfügen Stadtwerke bereits über Working Capital Management-Ansätze und -Methoden zur **Steuerung ihres Cashflows**. Diese Ansätze basieren jedoch bislang oftmals noch nicht auf einer umfassenden Verknüpfung und Analyse aller in den betrieblichen Systemen zur Verfügung stehenden Daten (z.B. Kundenbonität, Zahlungsziele). Mittels **Data Analytics**-getriebener Prognose und Überwachung können diese Ansätze deutlich optimert werden, z.B. zur Identifizierung der Cash-Flow Haupttreiber (sog. Pattern-Analyse) und Identifikation von Ungenauigkeiten bisheriger Prognosen (Reconciliation). Hieraus werden konkrete Hebel zur Cashflow-Verbesserung abgeleitet. Im Ergebnis können konkrete **Analytics-basierte Business-Regeln** identifiziert werden, die Eingang in eine **Optimierung des Forderungsmanagements** oder die **Kundensegmentierung** und das entsprechende Product-Pricing finden.

Option 2: Erschließung externer Finanzmittel durch Optimierung des eigenen Ratings

Ein **unabhängiges und transparentes Rating** stellt die wichtigste Kenngröße für Fremdkapitalgeber dar und ist damit unmittelbar an Kreditzusagen und -konditionen geknüpft. Zahlreiche Stadtwerke haben bislang jedoch noch keine detaillierte Kenntnis des eigenen Ratings. Zudem sind vielen Stadtwerken auch die **Einflussfaktoren und Verbesserungspotentiale** des eigenen Ratings nicht bekannt.

Abb. 1: Übersicht über die Hebel zur Verbesserung der Bonität und Wiederherstellung des Zugangs zu Fremdkapital

© Capgemini Invent 2019

[1] *z.B. SEAF – Sustainable Asset Evaluation and Optimization Framework (EU Projekt)*

Zur Verbesserung dieses Zustands kann das Rating (Basel III-konform) kostengünstig und schnell – ohne die Durchführung einer komplexen Prüfung durch Banken – mithilfe einer praxiserprobten Rating-Software ermittelt werden. In einem weiteren Schritt werden mögliche Maßnahmen zur Ratingoptimierung abgeleitet und entsprechend ihres Hebels priorisiert. Eine mögliche Maßnahme könnte z.B. ein Sale und Lease-Back Ansatz eigener Assets sein. In jedem Fall nimmt das Stadtwerk nach der internen Ratinganalyse und -verbesserung eine deutlich verbesserte Verhandlungsposition mit möglichen Fremdkapitalgebern ein (vgl. auch Abb. 2).

Option 3: Aufwandsverminderung - Schnelle Identifizierung von Maßnahmen zur Profitabilitätssteigerung

In jedem Unternehmen existieren zahlreiche Handlungsfelder zur Verbesserung der Profitabilität (und damit auch der Bonität). Oftmals besteht jedoch Unwissen über die Potentiale der konkreten Maßnahmen und damit deren Priorisierung. Mit seinem strukturierten Projektansatz unterstützt Capgemini Consulting den Kunden dabei, mittels zielgerichteter **Ist-Analyse** Potentiale zu sichten, Hebel und Verbesserungsmaßnahmen in einer **Design-Phase** zu beschreiben und diese in einem detaillierten **Implementierungsplan** zu priorisieren.

Hierbei ist es entscheidend, alle technologischen Möglichkeiten bestens zu kennen, um ein ambitioniertes Einsparniveau zu erreichen. Der Erfolg kann von zahlreichen erprobten Methoden, wie z.B. einem „Digital Maturity Assessment", Fokusinterviews, strukturierten Prozess- und Technologieanalysen sowie der Gestaltung von Großgruppenworkshops begleitet werden.

Um monetär messbare Resultate zu erreichen, wären die im Projekt priorisierten Maßnahmen im Anschluss und unter intensiver Einbettung von Change Maßnahmen umzusetzen.

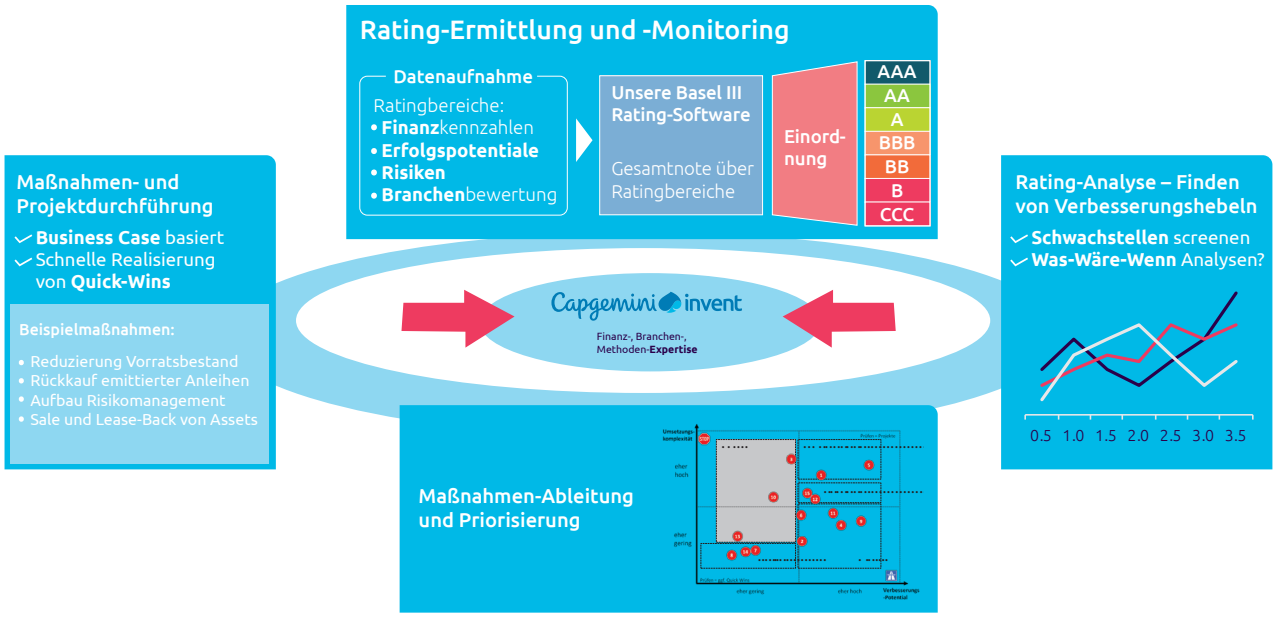
Fazit

Mit der Erosion des Kerngeschäfts und dem Eintritt neuer Wettbewerber in den Energiemarkt stehen die deutschen Stadtwerke unter Zugzwang, ihr Geschäft zu digitalisieren und in neue innovative Geschäftsmodelle außerhalb von Vertrieb und Netzbetrieb zu investieren. Zur Bereitstellung der dafür nötigen Finanzmittel können die vorgestellten Hebel einen wichtigen Beitrag leisten,

- innerhalb des Unternehmens weitere Liquiditätsquellen zu identifizieren und darüber hinaus
- kurz- bis mittelfristig die Bonität zu verbessern und damit den entsprechenden Zugang zu Fremdkapital zu ermöglichen

Beides sind Grundvoraussetzungen für eine wirtschaftliche Gesundung der Stadtwerke und schaffen mittelfristig eine Liquiditätssituation, um nachhaltige Zukunftsinvestitionen angehen zu können.

Abb. 2: Strukturierte Rating-Verbesserung mit Rating-Software



© Capgemini Invent 2019

ÜBER CAPGEMINI INVENT

Capgemini Invent ist die Marke für digitale Innovation, Beratung und Transformation der Capgemini Gruppe. Sie hilft CxOs dabei, die Zukunft ihrer Unternehmen zu planen und zu gestalten. Das Team vereint Strategie, Technologie, Data Science und kreatives Design mit fundierter Branchenexpertise, um neue digitale Lösungen und die Geschäftsmodelle der Zukunft zu entwickeln. Capgemini Invent beschäftigt über 6.000 Mitarbeiter in mehr als 30 Standorten und 22 Kreativstudios weltweit.

Capgemini Invent ist integraler Bestandteil von Capgemini, einem der weltweit führenden Anbieter von Management- und IT-Beratung, Technologie-Services und Digitaler Transformation. Als Wegbereiter für Innovation unterstützt das Unternehmen seine Kunden bei deren komplexen Herausforderungen rund um Cloud, Digital und Plattformen. Auf dem Fundament von 50 Jahren Erfahrung und umfangreichem branchenspezifischen Know-how hilft Capgemini seinen Kunden, ihre Geschäftsziele zu erreichen. Hierfür steht ein komplettes Leistungsspektrum von der Strategieentwicklung bis zum Geschäftsbetrieb zur Verfügung. Capgemini ist überzeugt davon, dass der geschäftliche Wert von Technologie durch Menschen entsteht. Die Gruppe ist ein multikulturelles Unternehmen mit über 200.000 Mitarbeitern in mehr als 40 Ländern, das 2018 einen Umsatz von 13,2 Milliarden Euro erwirtschaftet hat. ***People matter, results count.***

Mehr unter

www.capgemini.com/de-de/invent.

For more details contact:

Torben Schuster
Vice President
Head of Insight Driven Energy Solutions
+49 151 4025 2143
torben.schuster@capgemini.com

Markus Pütz
Senior Manager
Insight Driven Energy Solutions
+49 151 4025 0301
markus.puetz@capgemini.com

The information contained in this document is proprietary. ©2019 Capgemini Invent.
All rights reserved.