

Ende Juli 2013 ist eine vom Bundesministerium für Wirtschaft beauftragte Kosten-Nutzen-Analyse erschienen, welche die Basis für die zukünftige Gesetzgebung im Smart Metering gibt. Die umetriq möchte sich auf Grundlage dieser Indikationen mit ihren Dienstleistungen frühzeitig am Markt positionieren.



„Die explizite Branchenerfahrung und das IT-Wissen der Berater der mgm consulting partners hat uns geholfen, die Strategie auf einer sehr praxisnahen Grundlage zu entwickeln und fundierte Entscheidungen zu treffen.“

(Frank Elstermann, umetriq, Geschäftsführer)

SMART-METER-STRATEGIE

# Agieren statt reagieren: neue Geschäftsmodelle und Vertriebsstrategien dank Kosten-Nutzen-Analyse

## Ausgangssituation

Die Smart-Meter-Welt durchläuft einen klassischen „Hype Cycle“: Nach der Euphorie Mitte 2000 folgte ein „Tal der Tränen“, in dem es sehr still um das Thema wurde. Mittlerweile ist Smart Metering jedoch wieder voll auf der energiepolitischen Agenda, nicht zuletzt durch die Veröffentlichung der Kosten-Nutzen-Analyse von Ernst & Young im Juli 2013.

Die umetriq wurde 2008 als Spezialist für den bundesweiten Betrieb intelligenter Messsysteme gegründet. Zusammen mit führenden Herstellern entwickelte und implementierte das Unternehmen ein IT-System zur Unterstützung des zukünftigen Messwesens. Wie alle Pioniere des Marktes war die umetriq damit jedoch der Zeit voraus. Bis heute ist es nicht gelungen, ausreichend Kunden von den Vorteilen zum Kauf dieser Technologie zu überzeugen.

Die Kosten-Nutzen-Analyse (KNA) gibt jedoch deutliche Indikationen für die zukünftige Gesetzgebung im Smart Metering. Einbauverpflichtungen werden erweitert und der neue Marktakteur des Gateway-Administrators (GWA) eingeführt. Auf die Verteilnetzbetreiber (VNBs) und Messstellenbetreiber (MSBs) kommt nun erheblicher Handlungsbedarf zu.

umetriq möchte die Gunst der Stunde nutzen und geeignete, erfolgversprechende Dienstleistungen zeitnah am Markt platzieren. Zielkunden sind nun VNBs, die ihre Verbraucher wahrscheinlich ab spätestens 2016 mit intelligenten Zählern und Messsystemen ausstatten müssen.

## Aufgaben und Ziele

Unser Team aus zwei branchenerfahrenen Beratern widmete sich folgenden Aufgaben:

- Work-/Learnshops mit der Geschäftsführung zu den Schwerpunkten und Auswirkungen der KNA
- Ermittlung von Anpassungskosten bei den einzelnen Marktakteuren der Unternehmensgruppe
- Erarbeiten von Handlungsmöglichkeiten für umetriq
- Darstellung eines GWA-Geschäftsmodells
- Erarbeiten einer Vertriebsstrategie

## Vorgehen

Als Grundlage für das Projekt dienten die KNA und unsere bereits durchgeführte Aufarbeitung der Inhalte. Wir haben die KNA im Detail für die umetriq analysiert, interpretiert und für die Workshops aufbereitet.

In diesen fachlichen Workshops bewerteten wir anschließend die Auswirkungen der KNA auf die einzelnen Unternehmen der Unternehmensgruppe. Denn die Einführung von intelligenten Messsystemen wird Einfluss auf die gesamte Wertschöpfungskette der umetriq haben. Betroffen sind Vertriebe, Netz- und Messstellenbetreiber, Shared Service Gesellschaften und weitere Energiedienstleister wie z. B. Contracting-Anbieter.

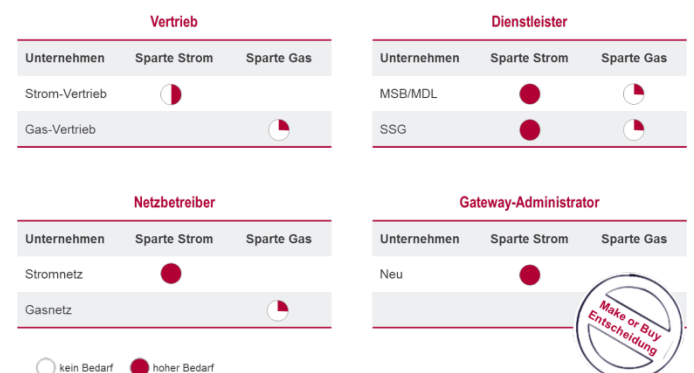


Abbildung 1: Anpassungsbedarf bei Marktakteuren

Die KNA unterscheidet zwischen „Pflicht“ und „Kür“. Viele Änderungen an Prozessen, IT-Systemen etc. werden gesetzlich vorgeschrieben sein, andere optional. Möglicherweise sind jedoch genau diese „Küraufgaben“ der Hebel, um neue Geschäftsfelder zu erschließen. Ein Beispiel hierfür ist die Ausprägung der GWA-Funktionalitäten im eigenen System mit der Option, diese auch im Drittmarkt anbieten zu können.

Für die umetriq als Betreiber von intelligenten Messsystemen durchleuchteten und bewerteten wir verschiedene dieser Szenarien. Dabei berücksichtigten wir auch den Einsatz unterschiedlicher IT-Systeme. Ergebnis waren mehrere Geschäftsmodelle für das Angebot von GWA-Dienstleistungen.

Um die verschiedenen Geschäftsmodelle auch wirtschaftlich bewerten zu können, wurde eine Modellrechnung auf Basis folgender Bestandteile erstellt:

- Mengengerüste zu installierender intelligenter Zähler und Messsysteme bis 2032 auf Bundeslandebene
- Kostenrechnung auf Basis aussagekräftiger Benchmarks
- Erlösrechnung auf Basis der in den KNA vorgeschlagenen Entgelte
- Prognose des Gesamtergebnis in Jahresscheiben

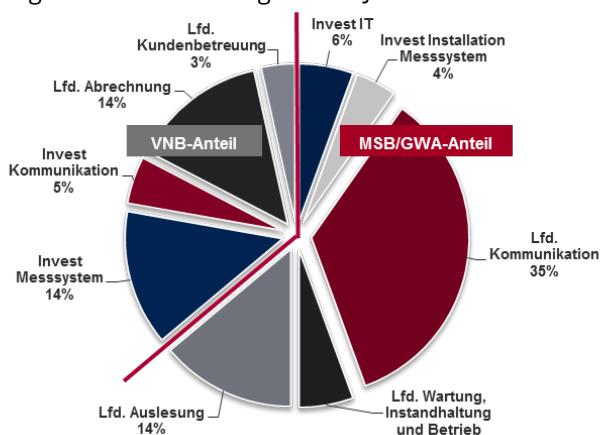


Abbildung 2: Beispieldarstellung der Kostenbestandteile eines intelligenten Messsystems

- Unsere Berater griffen dafür auf einen Benchmark mit repräsentativen Zahlen aus dem Markt zurück. Die wichtigsten Faktoren lassen sich im Modell variabel einstellen, so dass unterschiedliche Annahmen abgebildet werden können. In Sensitivitätsanalysen haben wir die Rahmenbedingungen verändert, wie z. B. geringere Stückzahlen oder Kommunikationskosten berücksichtigt. So konnte die Geschäftsführung mit ihrer bisherigen Erfahrung einschätzen, welches Modell am erfolgversprechendsten wäre. In folgender Aufstellung werden beispielhaft einige Variablen genannt:
- Mengengerüst: Turnuswechselquote, Ausfallquote, Mehrfachfälle etc.

- Kostenrechnung: Kostenstruktur der einzelnen Posten, Fremdvergabe etc.
- Erlösrechnung: Produktangebot, Marktdurchdringung, Preise
- Gesamtergebnis: Mengen, Kosten, Erlöse

Die Marktpotenzialanalyse war sowohl die Grundlage für das Mengengerüst der Modellrechnung als auch für die daran angepasste Vertriebsstrategie. Auf Basis verschiedener Quellen (KNA, Benchmark, Statistisches Bundesamt etc.) wurde eine solide und belastbare Prognose über zukünftig einzubauende intelligente Zähler und Messsysteme erstellt.

Darüber hinaus wurden bestehende und potenzielle Wettbewerber identifiziert, die GWA-Dienstleistungen zur Seite stellen (können).

	Fokusjahr 2022	Fokusjahr 2032	Deutschland
Anzahl intelligenter Messsysteme	11,9 Mio.	16,5 Mio.	
davon sind Verbraucher > 6.000kWh	5,8 Mio.	5,2 Mio.	
EEG-Anlagen	1,5 Mio.	1,9 Mio.	
KWK-Anlagen	0,1 Mio.	0,2 Mio.	
Steuerbare Verbrauchseinrichtungen	1,2 Mio.	1,6 Mio.	
Neubauten und Renovierungen	3,3 Mio.	6,5 Mio.	
Turnuswechsel		1,0 Mio.	
Anzahl intelligenter Stromzähler	19,6 Mio.	30,5 Mio.	
davon sind Ersatz konventioneller Zähler	19,6 Mio.	28,7 Mio.	
Turnuswechsel		1,7 Mio.	
<b>Anzahl Zähler gesamt</b>	<b>31,5 Mio.</b>	<b>47,0 Mio.</b>	

Abbildung 3: Marktpotenzialanalyse

## Besonderheiten des Projektes

Die umetriq verfügt über ein leistungsfähiges Meter Data Management (MDM), ein Head End System (HES) sowie ein wettbewerbles SAP IS-U für Marktkommunikation und Gerätemanagement. Um allen Anforderungen aus Verordnungen und Richtlinien (z.B. BSI Schutzprofil) zu entsprechen, müssten diese Systeme jedoch nachgerüstet werden. In der Modellrechnung wurde diese Variante der Anschaffung eines komplett neuen Systems gegenübergestellt. Im Rahmen des Projektes mussten deshalb Kostenstrukturen auf der Systemebene betrachtet werden.

Die umetriq verfügt mit den Projektergebnissen über das nötige Handwerkszeug, um nach Verabschiedung der relevanten Gesetze und Verordnungen mit einem neuen Geschäftsmodell und einer darauf abgestimmten Vertriebsstrategie an den Markt zu gehen.

## Kontakt

Frank Kneschke  
 E-Mail: frank.kneschke@mgm-cp.com  
 Holländischer Brook 2 • 20457 Hamburg  
 Telefon +49 (0)40 / 80 81 28 20 – 0  
 Telefax +49 (0)40 / 80 81 28 20 – 388  
 E-Mail [info@mgm-cp.com](mailto:info@mgm-cp.com)  
 Internet [www.mgm-cp.com](http://www.mgm-cp.com)