Deloitte.

Together makes progress

Energie- und Wärmewende
Target Operating Model Fernwärme: Organisationsmodelle für eine erfolgreiche Transformation

Ausgangslage: wachsende Bedeutung des Wärmebereichs

Die Wärmewende ist die größte Transformation der Energiewirtschaft mit dem Ziel, Klimaneutralität zu ermöglichen. Um die Vorgaben der Bundesregierung zur Klimaneutralität bis 2045 zu erreichen, wird u.a. der Anteil von Erdgas zur Wärmeerzeugung sukzessiv zurückgehen. Derzeit betrifft die Erdgasversorgung zur Wärmeerzeugung fast 50 Prozent aller Haushalte in Deutschland.

Erdgas wird in Zukunft im Wesentlichen durch Strom sowie durch Nah- und Fernwärmelösungen kompensiert werden müssen. Im Falle Letzterer ist festzuhalten, dass diese – regional sehr unterschiedlich ausgeprägt – derzeit einen Anteil von durchschnittlich 15 Prozent an der heutigen Wärmeversorgung ausmachen.

Um die Fernwärme zu einem signifikanten Anteil an der Wärmeversorgung auszubauen, sind erhebliche Infrastrukturinvestitionen in Assets und Vertriebsstrukturen notwendig. Die hieraus resultierenden Herausforderungen bei der Projektierung, der Umsetzung und dem Betrieb erfordern eine Weiterentwicklung der bestehenden Geschäfts- und insbesondere Betriebsmodelle, die dem wachsenden Geschäftsfeld Fernwärme gerecht werden.

Gegenwärtige Betriebsmodelle sind weiterzuentwickeln

Das von vielen Stadtwerken und Energieversorgungsunternehmen genutzte, traditionelle Betriebsmodell im Rahmen der Strom-, Gas- und Wärmeversorgung ist i.d.R. über Jahrzehnte hinweg gewachsen und schlussendlich auf Effizienz ausgerichtet.

Dabei werden die Aufgaben im Unternehmen oftmals nach den unterschiedlichen Wertschöpfungsstufen Erzeugung, Netz und Vertrieb strukturiert und gebündelt. Diese integrierten Organisationsformen sind insbesondere zur Ermöglichung von Synergieeffekten im Rahmen eines „eingeschwungenen" Betriebszustandes geeignet, unterstützen – aufgrund der fragmentierten Aufgabenverteilung – einen schnellen Hochlauf der Fernwärme aber nur bedingt. Denn die Abstimmung über mehrere Organisationsbereiche hinweg erhöht die Komplexität und den Aufwand während des Hochlaufs und kann die Umsetzung signifikant bremsen.

Daher ist für den Ausbau der Fernwärme und insbesondere für die Hochlaufphase das Target Operating Model bzw. das Betriebsmodell zu überprüfen und weiterzuentwickeln. Für das jeweilige Unternehmen sind geeignete organisatorische Strukturen zu eruieren, die sich in einem Lösungsraum zwischen einer fragmentierten Form (Aufgaben sind auf die Wertschöpfungsstufen verteilt und integriert, wie bisher üblich) und einer vollständigen Zentralisierung aller Aufgaben der Wärmeversorgung in einem eigenen Bereich bewegen.

Die Herausforderung für Stadtwerke und EVUs besteht darin, ein für das eigene Unternehmen **geeignetes Betriebsmodell** zu entwickeln, das einen angemessenen **Kompromiss** zwischen **Effizienz** (Kosteneffizienz) und **Effektivität** (Geschwindigkeit) beim **Ausbau der Fernwärme** ermöglicht.

Ableitung eines Target Operating Model – methodisches Vorgehen

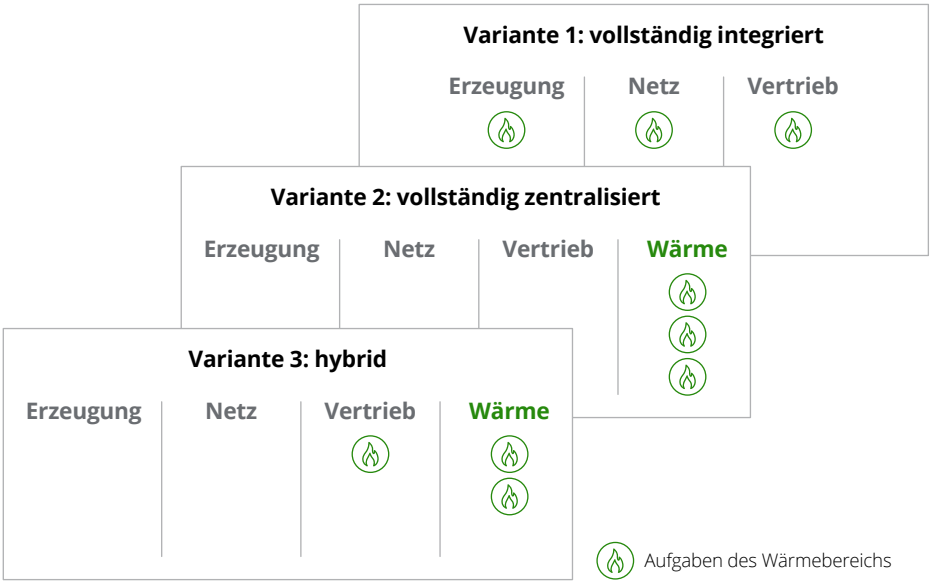
Für die Weiterentwicklung der bestehenden Betriebsmodelle eignet sich grundsätzlich ein mehrstufiges Vorgehen, das in drei Schritten erfolgen kann:

- **1. Schritt**
  Definition von strategischen Leitplanken und Bewertungskriterien
- **2. Schritt**
  Ableitung und Bewertung von Organisationsvarianten
- **3. Schritt**
  Festlegung und Ausarbeitung einer Zielvariante mit anschließender Umsetzung

Im ersten Schritt sollten die individuellen Schwerpunkte des Unternehmens im Rahmen der Transformation und zukünftiger Geschäftsmodelle identifiziert sowie die hieraus resultierenden Anforderungen an die Organisationsstruktur definiert werden. Daraus entstehen Leitplanken und Bewertungskriterien, anhand derer die grundsätzlich umsetzbaren Betriebsmodelle bewertet und diskutiert werden können.

Abb. 1 – Exemplarische Bewertungskriterien

Abb. 2 – Übersicht der Betriebsmodellvarianten



Variantendiskussion

Im zweiten Schritt gilt es, die verschiedenen Ansätze zur Gestaltung des Target Operating Model zu evaluieren, um die Zielorganisation festzulegen. Je nach Anforderungen kann das passende Modell zwischen einer vollständig integrierten Organisationsstruktur, einem vollständig zentralisierten Wärmebereich oder einem Hybridmodell liegen. Die verschiedenen Varianten weisen unterschiedliche Vor- und Nachteile auf.

Variante 1 – vollständig integriert
In der vollständig integrierten Organisationsstruktur ist der Wärmebereich in den bestehenden Strukturen der Organisation (hier gem. Wertschöpfungsstufen Erzeugung, Netze und Vertrieb) integriert/aufgeteilt. Diese Integration ermöglicht es, Synergien zu anderen Sparten/Geschäftsfeldern (z.B. in der Technik bei Planung, Bau und Betrieb aller Rohrnetzsparten oder im gemeinsamen Vertrieb) zu nutzen und eine einheitliche Strategie über alle Bereiche hinweg zu verfolgen. Durch die Verzahnung der Prozesse können Kosteneinsparungen realisiert werden, da redundante Aufbaustrukturen vermieden werden.

Zudem kann das Verrichtungsprinzip, also das Zusammenführen von gleichartigen Aufgaben, beibehalten werden, was zu einer höheren Prozesseffizienz, einem geringeren Koordinierungsaufwand und einem reduzierten Konfliktpotenzial führt.

Allerdings zeigen die bislang gemachten Erfahrungen in der Praxis, dass die Komplexität der Entscheidungsfindung erhöht und die Abgrenzbarkeit bzw. Steuerbarkeit des Wärmebereichs eingeschränkt sind. In der Hochlaufphase sind diese Strukturen daher eher hinderlich, um schnelle Entscheidungen, Anpassungen und innovative Lösungen herbeizuführen.

Variante 2 – vollständig zentralisiert
Bei der vollständig zentralisierten Variante wird eine eigenständige Organisationseinheit für den Wärmebereich geschaffen, die alle relevanten Funktionen wie Erzeugung, Netze und Vertrieb umfasst.

Diese Struktur grenzt die Verantwortlichkeiten (für Wärme) ab, sodass sowohl der Koordinierungsaufwand (über mehrere Organisationseinheiten hinweg) als auch die Zugriffs- und Durchgriffsrechte der Verantwortlichen schnellere Prozesse zur Entscheidungsfindung ermöglichen. Dies führt grundsätzlich zu einer zügigeren Planung bzw. Umsetzung und darüber hinaus zu einer intensiveren Verzahnung von Technik und Vertrieb während des Hochlaufs („Die Technik baut nicht etwas, was der Vertrieb nicht verkaufen kann“ und „Der Vertrieb verkauft nichts, was die Technik nicht umsetzen wird“).

Darüber hinaus wird durch die organisatorische und personelle Abgrenzung des Wärmebereichs auch eine stärkere technische und kaufmännische Fokussierung auf den Ausbau der Wärmebereichs ermöglicht und der Ausbau forciert.

Variante 3 – hybrid
Die dritte Variante, das Hybridmodell, kombiniert Elemente des integrierten und des zentralisierten Betriebsmodells, um den individuellen Anforderungen der Organisation bestmöglich gerecht zu werden.

Ziel der Variante ist es, die Vorzüge beider Modelle zu vereinen, indem es die Effizienz der integrierten Struktur mit der besseren Steuerbarkeit der zentralisierten Struktur verbindet. So können einzelnen Funktionen wie z.B. Grob-/Feinplanung und Bau weiterhin in den verbleibenden Organisationseinheiten bearbeitet werden und nur übergeordnete strategische Sachverhalte (i.S.v. strategischem Asset-Management und Vertriebsstrategie) werden in den Wärmebereich – neben operativen Kernfunktionen der Wärme wie Betrieb oder Wärmevertrieb – überführt.

Darüber hinaus ist es organisatorisch vorstellbar, je nach Transformationsphase die Ausprägung von eher zentraler oder eher integrierter Wärmeorganisation unterschiedlich zu akzentuieren. So könnte in der Hochlaufphase eine eher zentrale und autarke Wärmeorganisation im Sinne einer Projektorganisation aufgebaut werden, die am Ende der Hochlauf- bzw. Bauphase und mit zunehmendem Betriebsumfang in die sonstige Organisation rückintegriert werden kann. Die phasenorientierte Vorgehensweise vereint unterschiedliche Vorteile der möglichen Organisationsvarianten. Das Vorgehen einer dynamischen Organisationsgestaltung nach Transformationsphasen ist jedoch im Voraus auszugestalten und die Implikationen auf Prozesse, Strukturen, Rollen und Personal sind zu berücksichtigen.

Diskussion und Bewertung der Varianten ermöglichen es, das **Betriebsmodell** zu finden, das individuell auf die **spezifischen Herausforderungen** und **Bedürfnisse** des eigenen Unternehmens und je nach **Phasen der Wärmewende** abgestimmt ist.

Bewertung und Festlegung der Zielvariante

Nach Entwicklung möglicher Organisationsvarianten erfolgt die Bewertung anhand der zuvor definierten Kriterien. Eine entsprechende Matrix kann dabei helfen, die Stärken und Schwächen jeder Variante systematisch herauszuarbeiten und zu vergleichen.

Etablierung der Zielvariante

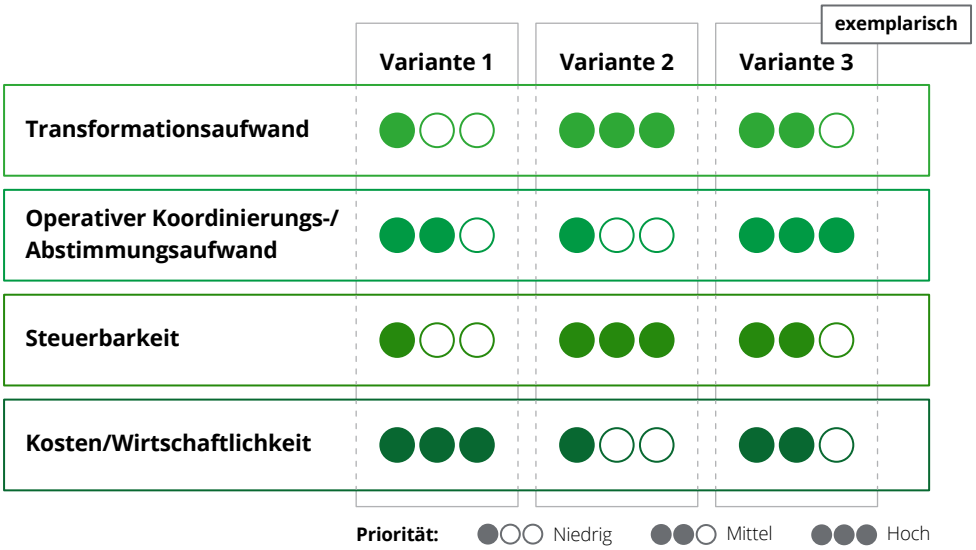
Im dritten Schritt sind für die ausgewählte Zielvariante Aufgabenabgrenzungen, Rollen, Schnittstellen, Prozesse, Berichtslinien und die Zuweisung von IT-Systemen/-Tools detailliert auszuarbeiten und in einen klaren Umsetzungsplan zu überführen. Dieser sollte alle notwendigen Schritte umfassen und die zentralen Führungskräfte und Mitarbeitenden aktiv einbinden, damit die Transformation erfolgreich umgesetzt und die neuen Strukturen akzeptiert bzw. praxistauglich gelebt werden können. Eine strukturierte Umsetzung der Zielvariante mit einem angemessenen Change-Management ist entscheidend, um die Herausforderungen der Wärmewende organisatorisch zu meistern.

Zusammenfassung

Die Wärmewende stellt eine bedeutende Herausforderung für die Wärme- und Energiewirtschaft dar. Große Investitionen und komplexe Aufgaben müssen in den nächsten Jahrzehnten umgesetzt werden. Dies erfordert eine strategische Anpassung der Target Operating Models.

Deren Weiterentwicklung muss signifikant dazu beitragen, dass Energieversorgungsunternehmen der Komplexität der Transformation, den Marktveränderungen und den umzusetzenden Projekten im Rahmen der Wärmewende erfolgreich begegnen können.

Abb. 3 – Bewertungsmatrix der Betriebsmodellvarianten anhand definierter Kriterien



Ihre Ansprechpartner

Dr. Andreas Langer
Partner | Leader Energy, Resources & Industrials (SR&T)
Tel: +49 69 75695 7088
anlanger@deloitte.de

Bastiaan Milatz
Senior Manager | Energy, Resources & Industrials (SR&T)
Tel: +49 711 16554 7541
bmilatz@deloitte.de

Deloitte.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen (zusammen die „Deloitte-Organisation“). DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen, die sich gegenüber Dritten nicht gegenseitig verpflichten oder binden können. DTTL, jedes DTTL-Mitgliedsunternehmen und verbundene Unternehmen haften nur für ihre eigenen Handlungen und Unterlassungen und nicht für die der anderen. DTTL erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Kunden. Weitere Informationen finden Sie unter www.deloitte.com/de/UeberUns .

Deloitte bietet führende Prüfungs- und Beratungsleistungen für nahezu 90% der Fortune Global 500®-Unternehmen und Tausende von privaten Unternehmen an. Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Unsere Mitarbeitenden liefern messbare und langfristig wirkende Ergebnisse, die dazu beitragen, das öffentliche Vertrauen in die Kapitalmärkte zu stärken, und unsere Kunden bei Wandel und Wachstum unterstützen. Deloitte baut auf eine 180-jährige Geschichte auf und ist in mehr als 150 Ländern tätig. Erfahren Sie mehr darüber, wie die rund 460.000 Mitarbeitenden von Deloitte das Leitbild „making an impact that matters“ täglich leben: www.deloitte.com/de .

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen, und weder die Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen noch deren verbundene Unternehmen (zusammen die „Deloitte Organisation“) erbringen mit dieser Veröffentlichung eine professionelle Dienstleistung. Diese Veröffentlichung ist nicht geeignet, um geschäftliche oder finanzielle Entscheidungen zu treffen oder Handlungen vorzunehmen. Hierzu sollten Sie sich von einem qualifizierten Berater in Bezug auf den Einzelfall beraten lassen.

Es werden keine (ausdrücklichen oder stillschweigenden) Aussagen, Garantien oder Zusicherungen hinsichtlich der Richtigkeit oder Vollständigkeit der Informationen in dieser Veröffentlichung gemacht, und weder DTTL noch ihre Mitgliedsunternehmen, verbundene Unternehmen, Mitarbeitende oder Bevollmächtigte haften oder sind verantwortlich für Verluste oder Schäden jeglicher Art, die direkt oder indirekt im Zusammenhang mit Personen entstehen, die sich auf diese Veröffentlichung verlassen. DTTL und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen.

MAKING AN IMPACT THAT MATTERS since 1845

Stand 09/2025