

Wandel in der Strombeschaffung

Stadtwerke auf dem Weg zu neuen Beschaffungsansätzen



Copyright: Peter Kienhoff@pixelio.de

München, August 2010

Wandel im Stromeinkauf: Stadtwerke auf dem Weg zu neuen Beschaffungsansätzen

Management Summary

Die zunehmende Volatilität des Strommarktes veranlasst Stadtwerke, ihre Beschaffungsstrategien zu überdenken. goetzpartners hat die aktuellen Beschaffungsansätze im Rahmen einer umfangreichen Marktstudie (mehr als 40 Unternehmen) analysiert und im Hinblick auf existierende „Mythen“ in der Strombeschaffung überprüft:

- **Mythos 1 – "Fokus auf eine Beschaffungsquelle"**: Stadtwerke sind von nur einem Strombeschaffungskanal abhängig
 - ➔ Die **Realität**: **Beschaffung** erfolgt bei ~70% **diversifiziert**. Zudem haben Stadtwerke Zugang zur Börse, i.d.R. über Dritte
- **Mythos 2 – "Do it yourself"**: Stadtwerke tendieren dazu, alle Beschaffungsaktivitäten selbst durchzuführen
 - ➔ Die **Realität**: Bei ~90% der Stadtwerke besteht eine **grundsätzliche Offenheit gegenüber Dienstleistern**. Spezifische Mehrwert-Services in der Beschaffung werden jeweils von mehr als der Hälfte der Stadtwerke genutzt.
- **Mythos 3 – "Keine Experimente"**: Stadtwerke sind in ihrer Beschaffung rein sicherheitsorientiert
 - ➔ Die **Realität**: Trotz risikominimierender Grundausrichtung versuchen ~30% der Stadtwerke, **mittels Risikokapital Chancen zu nutzen**

Der Wandel der Beschaffungsstrategien zeigt sich verstärkt an den genutzten Produkten: Eine Vielzahl von Stadtwerken – überwiegend mit einem Stromumsatz größer 50 Mio. € – nutzt bereits neue Produkte mit höherer Leistungstiefe (z.B. strukturierte Produkte, Portfoliomanagement). Vor allem EVUs mit Stromumsatz kleiner 50 Mio. € stehen vor einer Make-or-Buy-Entscheidung. Diese Entscheidung ist abhängig von den Beschaffungsvolumina sowie einer Reihe weiterer strategischer Kriterien.

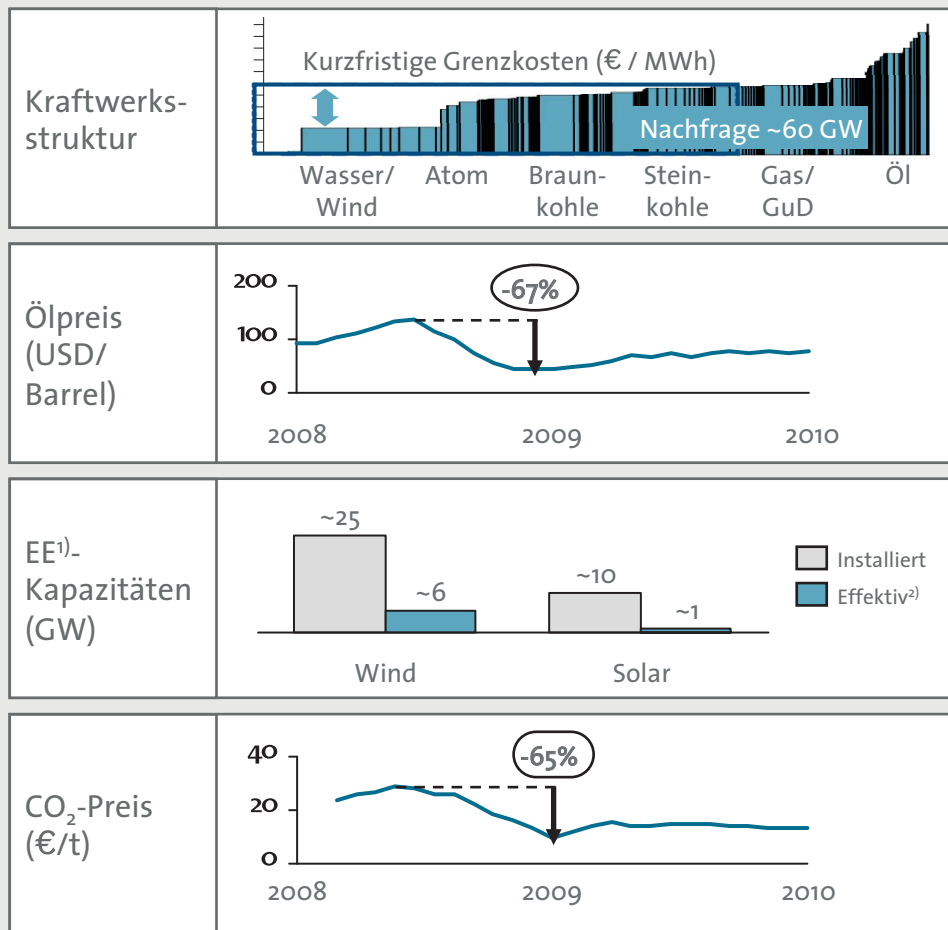
Zur Ausrichtung und Identifikation der optimalen Strategie wird folgende Vorgehensweise empfohlen:

- 1 **Bestandsaufnahme**: Überprüfung des Status-Quo der Produktnutzung
- 2 **Feststellung des Handlungs-/Veränderungsbedarfes**: Abwägung des Mehrwerts neuer Produkte und deren Anforderungen (z.B. IT-Systeme, Prozesse, Personal)
- 3 **Klärung der strategischen Stoßrichtung**: Make-or-Buy

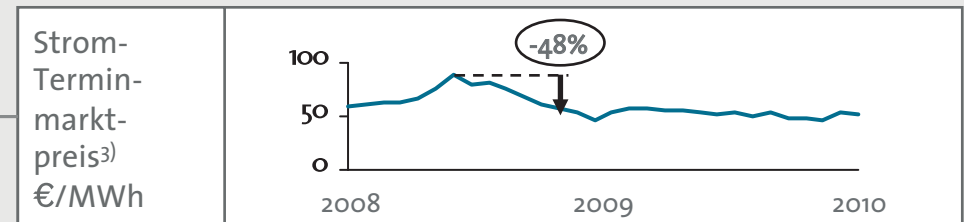
Zunehmende Volatilität des Strom-Beschaffungsmarkts erfordert neue Einkaufsstrategien für Stadtwerke

Ausgangssituation und Herausforderungen

Komplexität im Energie-Beschaffungsmarkt Deutschland



Hohe Volatilität am Strombeschaffungsmarkt



Herausforderungen für Stadtwerke:

- Identifikation der optimalen Beschaffungszeitpunkte
- Geringstmögliche Preis- und Mengenbindung

1) EE=Erneuerbare Energien

2) Ø-Vollbenutzungsstunden pro Jahr: Wind = 2000 h; Solar = 900 h 3) EEX: Phelix Baseload Year Futures, Cal-11

Trotz der immer komplexeren Strombeschaffungssituation existieren im Markt eine Reihe von Mythen

Mythen der Strombeschaffung und deren Verprobung im Rahmen der Studie

Mythen

1

Stadtwerke sind **in der Strombeschaffung von nur einem Kanal abhängig** ("Fokus auf eine Beschaffungsquelle")

2

Stadtwerke sind zurückhaltend beim Einsatz externer Dienstleister und tendieren dazu, **alle Aktivitäten selbst durchzuführen** ("Do it yourself")

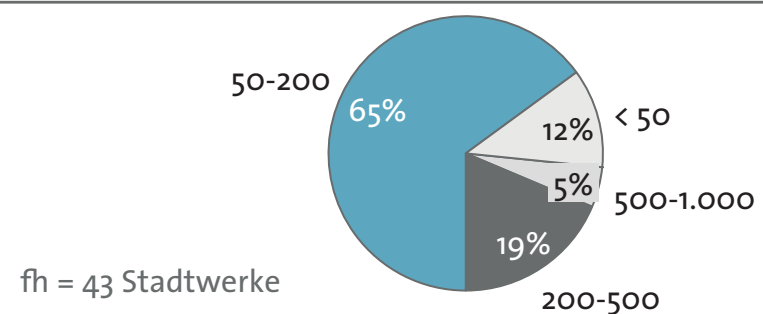
3

Stadtwerke orientieren sich in ihrer Beschaffung **rein sicherheitsorientiert** und nutzen daher Marktchancen kaum ("Keine Experimente")

Verprobung der Mythen

- Online-Befragung (43 Rückläufe) und ergänzende Tiefeninterviews (17 Gespräche) bei deutschen Energieversorgern
- Befragt wurde je Unternehmen ein Ansprechpartner der Geschäftsführung/Energiebeschaffung
- Repräsentativer Studienquerschnitt, bezogen auf die Anteilseignerstruktur im Markt
- Ergänzende Sekundärrecherche

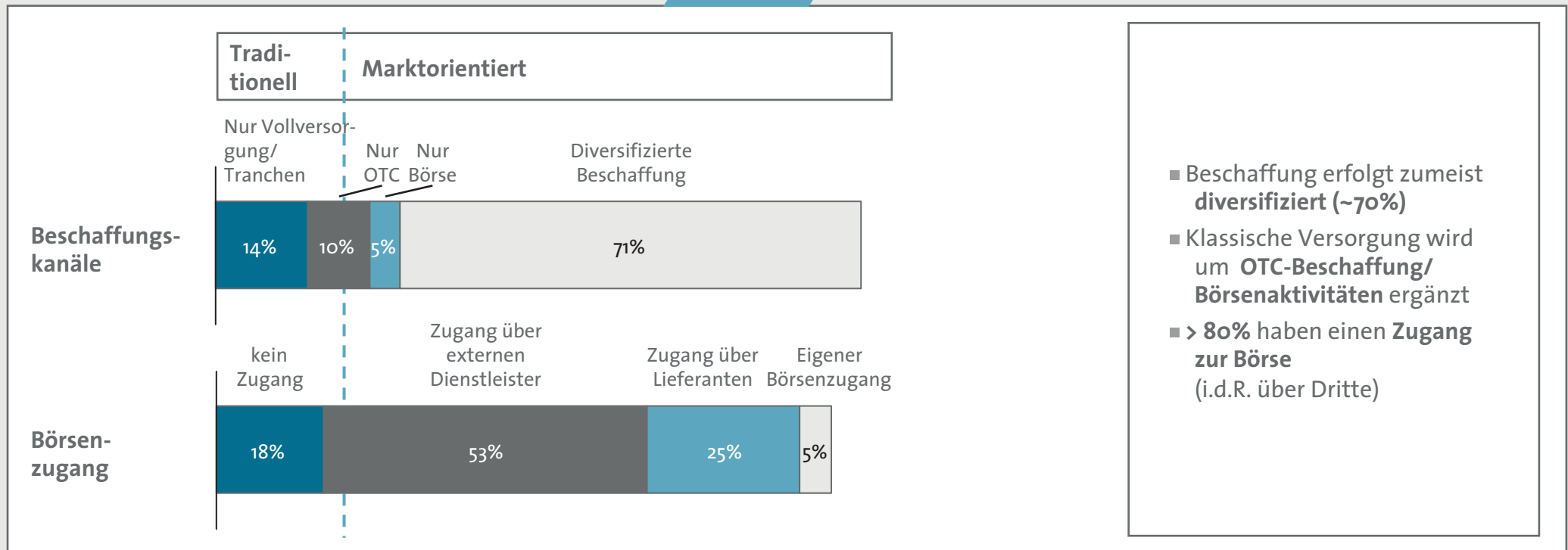
Teilnehmer nach Umsatzklassen (Mio. EUR)



Gibt es noch immer den Mythos des sicherheitsorientierten, fremdleistungsaversen Stadtwerks mit Vollversorgung?

Realität ist, dass die Strombeschaffung zu großen Teilen diversifiziert erfolgt und Stadtwerke – meist über Dritte – Zugang zur Börse haben

Mythen und Realitäten der Strombeschaffung | Mythos 1



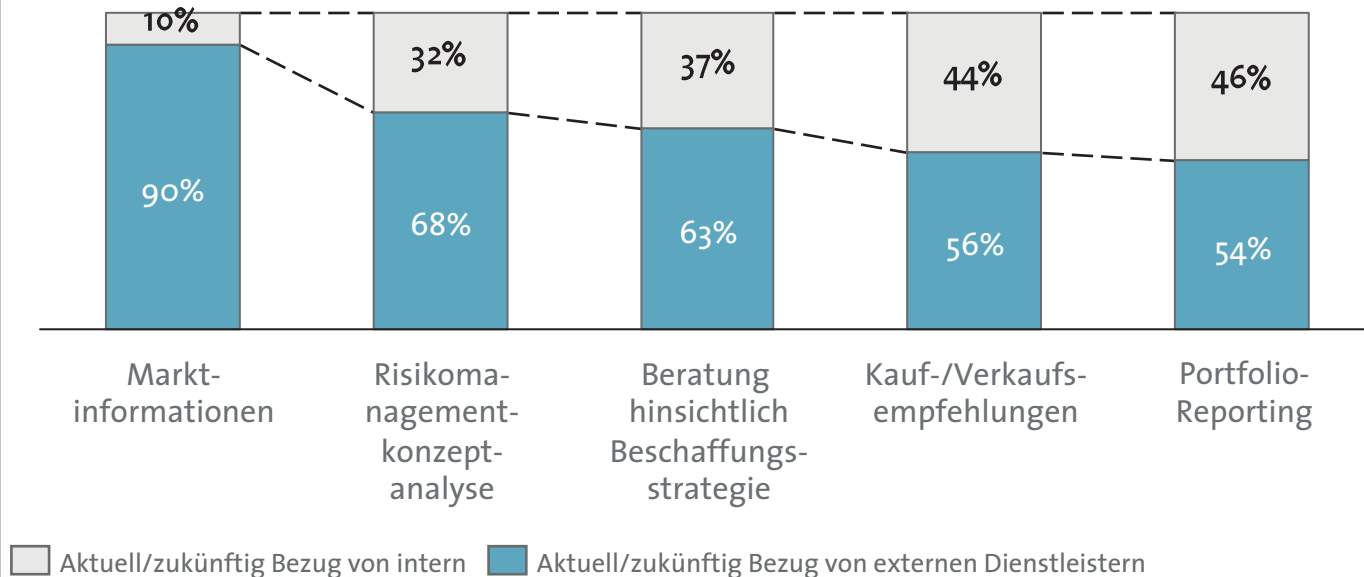
- Beschaffung erfolgt zumeist diversifiziert (~70%)
- Klassische Versorgung wird um OTC-Beschaffung/ Börsenaktivitäten ergänzt
- > 80% haben einen Zugang zur Börse (i.d.R. über Dritte)

Realität ist, dass eine grundsätzliche Offenheit gegenüber externen Dienstleistern besteht

Mythen und Realitäten der Strombeschaffung | Mythos 2



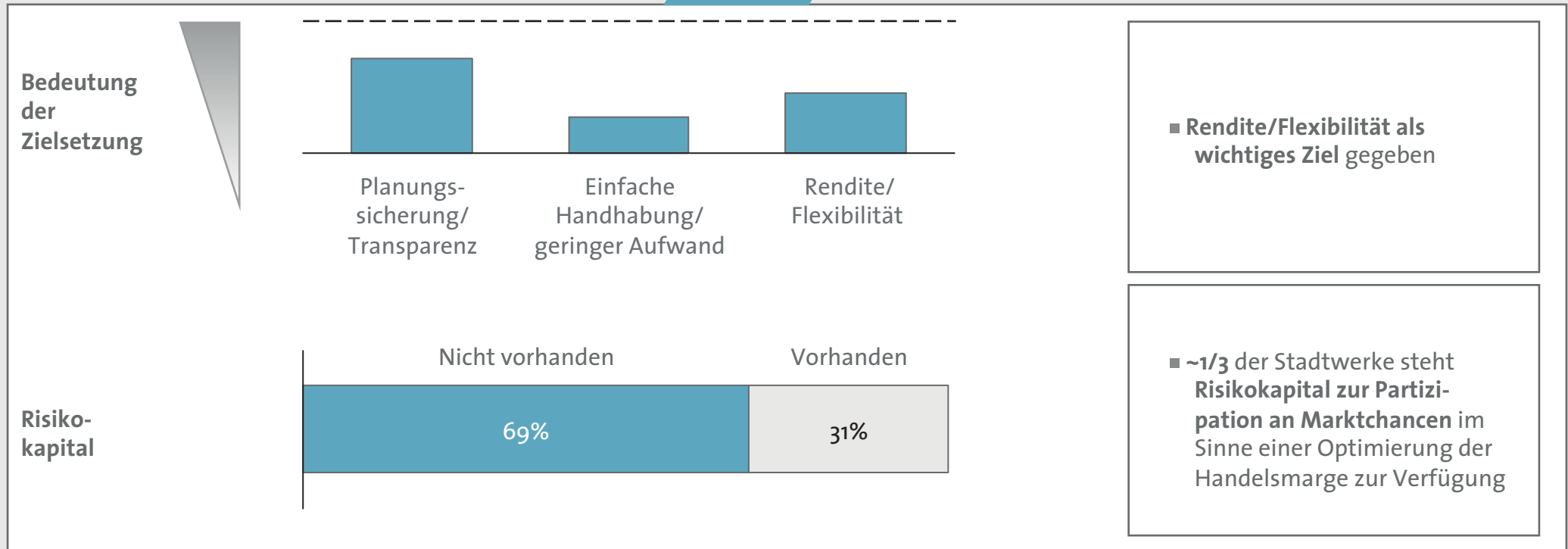
Einsatz externer Dienstleister



- 90% sind **grundsätzlich offen** gegenüber **externen Dienstleistern**
- Bei **hochspezifischen Services** wie etwa Kauf-/Verkaufsempfehlungen werden **mehr als 50%** der Leistungen aktuell/künftig **durch Externe erbracht**

Realität ist, dass ca. 1/3 über Risikokapital verfügen, wodurch eine Partizipation an Marktchancen zur Erhöhung von Handelsmargen möglich ist

Mythen und Realitäten der Strombeschaffung | Mythos 3



Fakt ist: Im Stadtwerkeumfeld hat der Wandel zur liberalisierten Strom-Beschaffungswelt stattgefunden

Mythen und Realitäten der Strombeschaffung | Zusammenfassung

Mythen

1

Stadtwerke sind **in der Strombeschaffung von nur einem Kanal abhängig** ("Fokus auf eine Beschaffungsquelle")

2

Stadtwerke sind zurückhaltend beim Einsatz externer Dienstleister und tendieren dazu, **alle Aktivitäten selbst durchzuführen** ("Do it yourself")

3

Stadtwerke orientieren sich in ihrer Beschaffung **rein sicherheitsorientiert** und nutzen daher Marktchancen kaum ("Keine Experimente")

Realitäten

Stadtwerke beschaffen heute zu **großen Teilen diversifiziert** (70%); ein eigener Börsenzugang besteht i.d.R. nicht, wird jedoch über Dritte hergestellt

Stadtwerke sind **sehr offen gegenüber externen Anbietern** von Mehrwert-Diensten in der Beschaffung (> 90%); auch für spezifische Services¹⁾ zeigt sich eine **hohe Akzeptanz** (jeweils mehr als 50% von Dritten erbracht)

Stadtwerke unterliegen zwar strikten Risikovorgaben; dennoch ist bei vielen die **Bereitschaft vorhanden, Chancen zu nutzen und Risiken einzugehen**; bei einigen steht explizit **Risikokapital zur Verfügung**

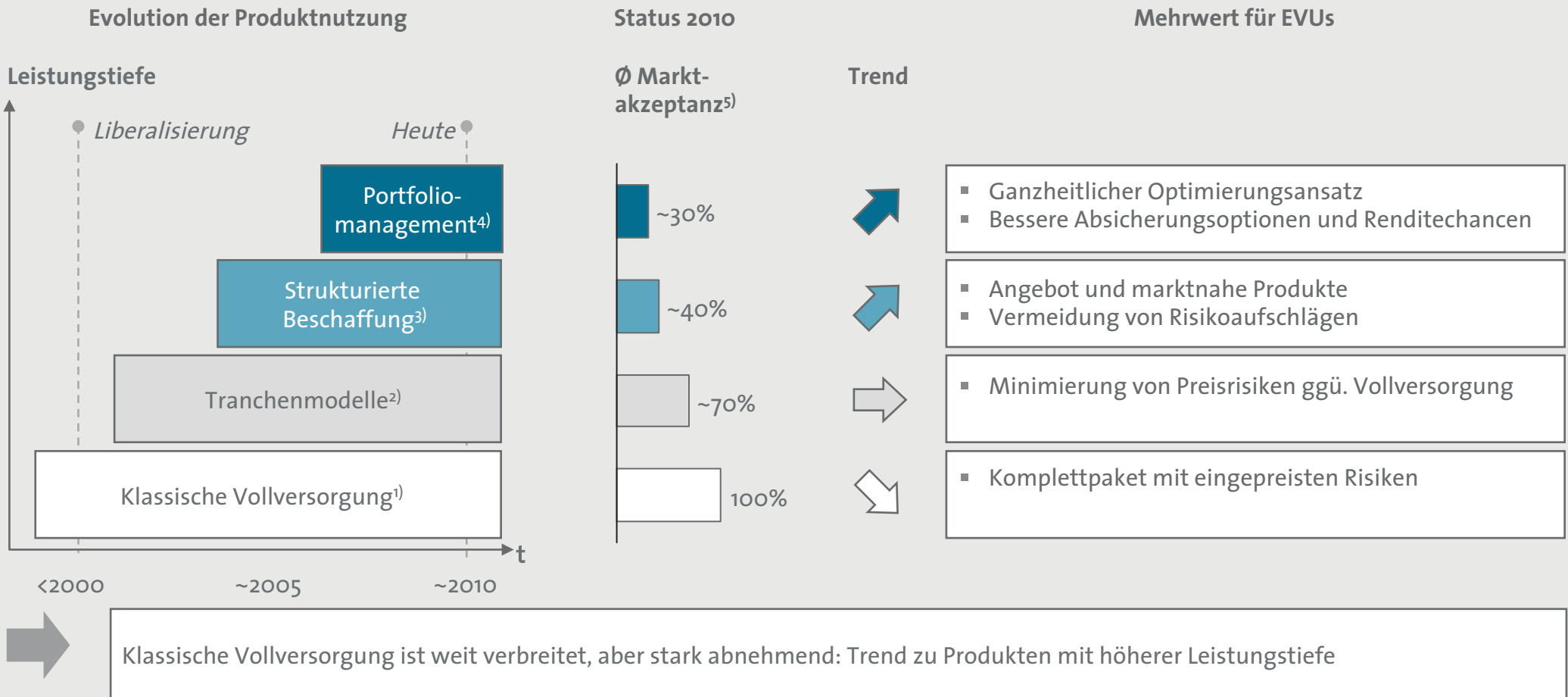


Die Stadtwerke reagieren auf den Wandel mit der Neugestaltung ihrer Beschaffungsstrategien

1) Risikomanagement-Konzept und -analyse, Beratung hinsichtlich Beschaffungsstrategie, Kauf-/Verkaufsempfehlungen, Portfolio-Reporting

Eine Vielzahl der Stadtwerke nutzt bereits Produkte mit hoher Leistungstiefe

Wandel der Beschaffungsstrategien | Produktnutzung

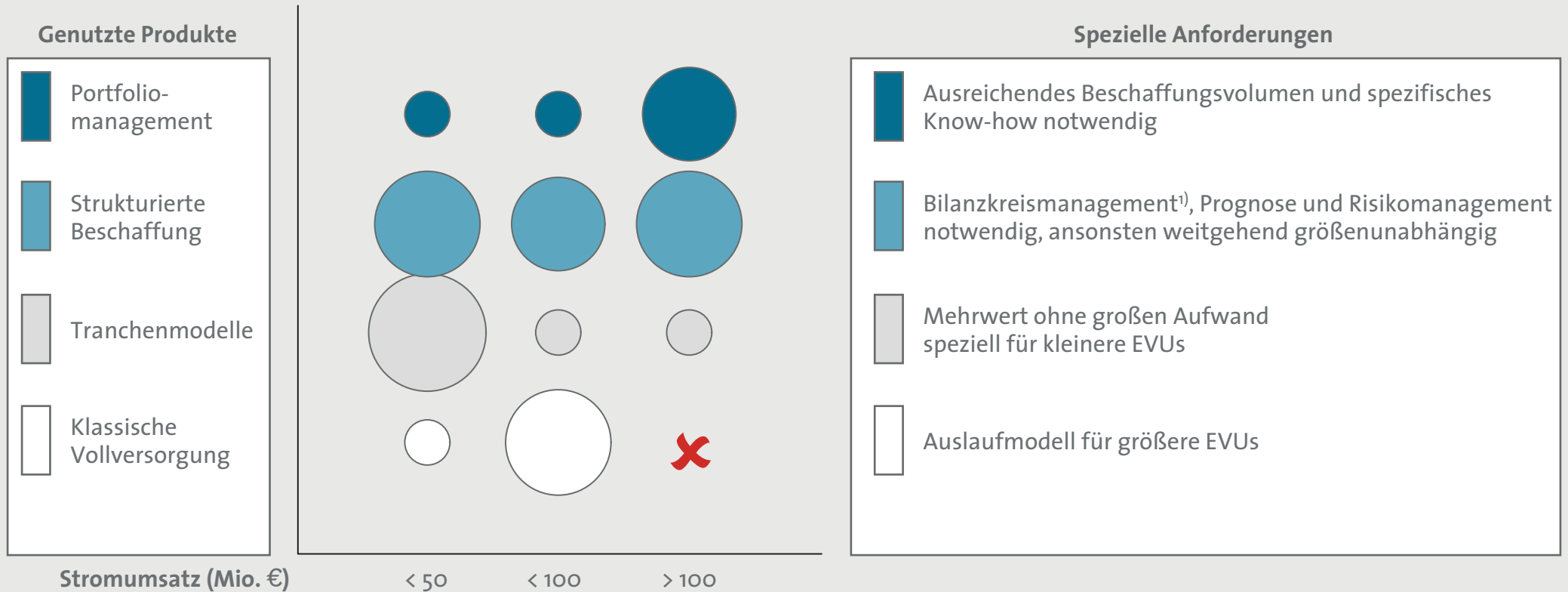


1) Vollversorgungsvertrag, i.d.R. von nur einem Anbieter 2) Beschaffung in Tranchen mit mindestens 2 Fixierungszeitpunkten pro Jahr 3) Bezug von börsen- und börsennahen Stromprodukten und deren Weitervermarktung. Voraussetzungen sind i.d.R. Prognose-, Risikomanagementsysteme, Bilanzkreisgmt. 4) Ganzheitlicher Beschaffungsansatz, der den Bezug über alle Beschaffungsquellen optimiert und die Absicherung weiterer Commodities beinhalten kann (integriertes Beschaffungsmanagement) 5) Hochrechnung goetzpartners: Anteil der Unternehmen, die das jeweilige Produkt im Zeitraum von 2000-2010 genutzt haben

Der Einsatz der Produkte ist unter anderem stark von der Größe der EVUs abhängig

Wandel der Beschaffungsstrategien | Produktnutzung nach Größenklassen

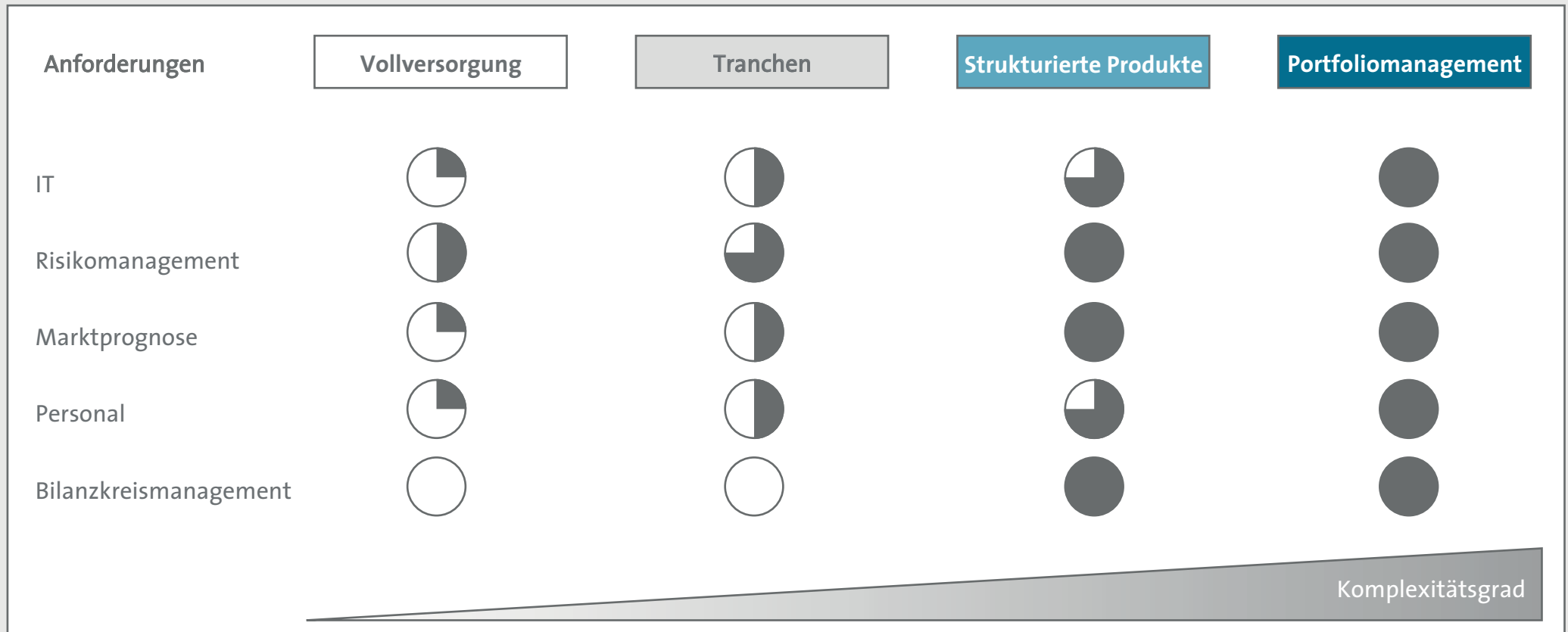
Schwerpunkte der Produktnutzung und Beschaffungsdiversifikation im deutschen Energieversorgungsmarkt 2010



➔ Grundsätzlich ist für jedes EVU zu prüfen, ob die Produktnutzung über Drittanbieter sinnvoll ist

¹⁾ Einrichtung von Bilanzkreisen und damit verbundenem Vertragsmanagement sowie kontinuierliches Management der notwendigen Ausgleichsenergie ○ Anzahl der Unternehmen

Die Nutzung von Produkten mit höherer Leistungstiefe bringt zusätzliche Anforderungen in Bezug auf Systeme, Prozesse und Know-how mit sich
 Wandel der Beschaffungsstrategien | Anforderungen an Produktnutzung



➔ Den hohen Anforderungen der marktorientierten Beschaffungsansätze stehen begrenzte Ressourcen gegenüber; für viele Stadtwerke stellt sich daher die Make-or-Buy-Frage

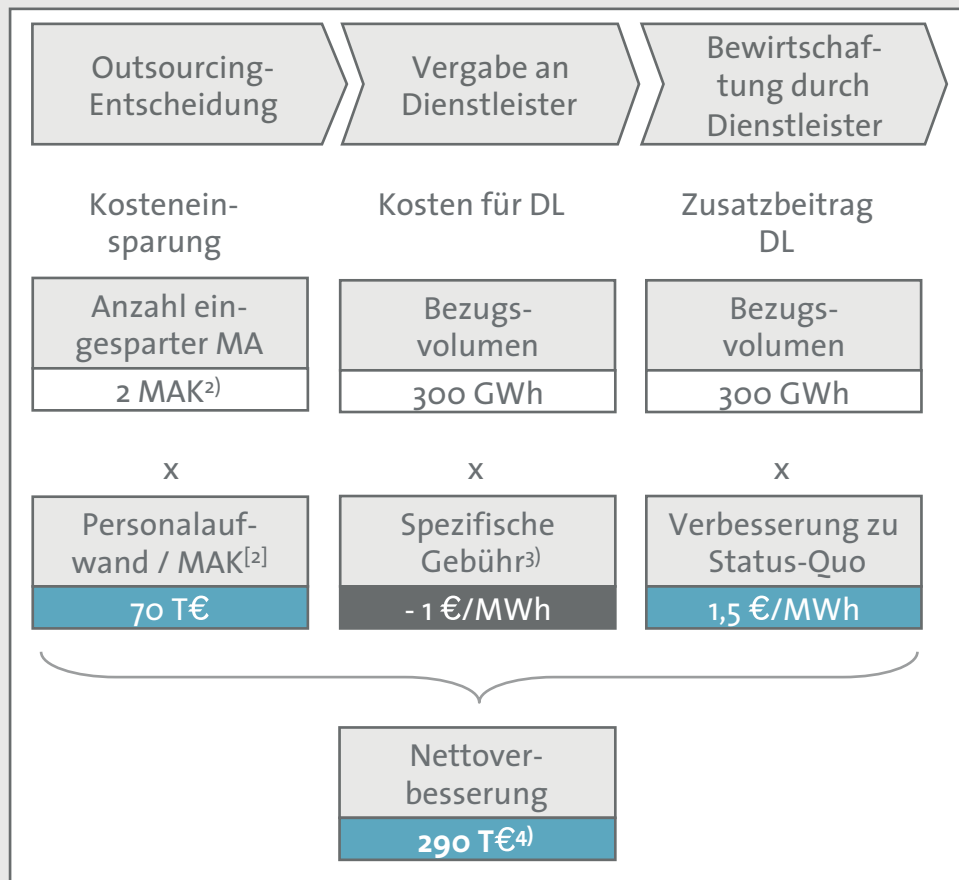
○ Niedrig ● Hoch

Quelle: goetzpartners

Neben den finanziellen Aspekten sind bei einer Make-or-Buy-Entscheidung auch strategische Argumente zu berücksichtigen

Wandel der Beschaffungsstrategien | Make-or-Buy-Entscheidung

Show Case: Finanzielle Bewertung¹⁾



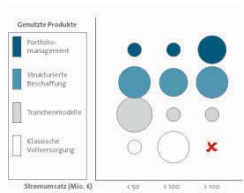
Ausgewählte strategische Aspekte

- +
 ■ Profitieren vom Markt-Know-how (u.a. Nutzen zusätzlicher Chancen) sowie von der Handels- und Risikomanagementkompetenz des Spezialisten
 - Auslagerung des täglichen Doings und Übernahme koordinativer Aufgaben
 - Realisierung einer Leistungstiefe, die ohne Unterstützung Dritter nicht erreichbar wäre
-
- ■ Möglicher Verlust von Know-how/Kernkompetenzen
 - Qualitatives Verbesserungspotenzial ggf. nicht klar erkennbar (Performance von neuen Produkten kann möglicherweise erst nach einem Praxiseinsatz vollständig beurteilt werden)
 - Höhere Transaktionskosten bei der Abstimmung von Vertrieb und Beschaffung

1) Zugrunde gelegt wurde ein Stadtwerk mit Stromaußenumsatz von ~50 Mio. € sowie einem typischen Großhandelspreis von ~50 €/ MWh 2) MAK = Mitarbeiterkapazität
 3) z.B. fixe Serviceentgelte, mengenabhängige oder erfolgsabhängige Gebühren 4) 140 T€ Einsparung für Personal ./ 300 T€ Kosten für DL + 450 T€ Verbesserung des Beschaffungspreises

Für die Entwicklung einer optimierten Beschaffungsstrategie wird ein dreistufiges Vorgehen empfohlen

Optimierungsansätze | Checkliste Strombeschaffung



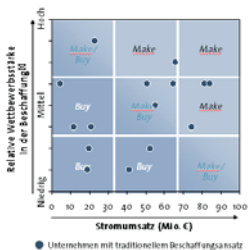
Bestandsaufnahme Status-Quo der Produktnutzung

Welche Beschaffungsprodukte werden aktuell im Unternehmen genutzt?



Handlungs- / Veränderungsbedarf

Welche Veränderungen sind notwendig, um in der komplexen Beschaffungswelt adäquat ausgerichtet zu sein? (Abwägung von Mehrwert neuer Produkte und deren Anforderungen)



Strategische Stoßrichtung

Welche Beschaffungsaktivitäten sollen zukünftig intern, welche extern erfolgen? (Make-or-Buy-Analyse)

Über goetzpartners

goetzpartners ist ein führendes unabhängiges europäisches Beratungsunternehmen, das Corporate Finance und Management Consulting unter einem Dach kombiniert. Das Unternehmen steht für innovative Beratungsansätze und individuelle Lösungen, die mit den Kunden erfolgreich umgesetzt werden. goetzpartners ist mit Büros in München, Düsseldorf, Frankfurt, London, Paris, Madrid, Moskau, Prag und Zürich sowie Kooperationen in New York, San Francisco, Los Angeles, Bangalore, Mumbai und Budapest vertreten.

goetzpartners Management Consultants ist spezialisiert auf die Beratungsschwerpunkte Strategie, Organisation, Operational Excellence, Marketing und Vertrieb, Restrukturierung und Strategic Due Diligence. Fokus von goetzpartners Corporate Finance ist die Beratung bei M&A-Transaktionen.

goetzpartners ist „Hidden Champion“ 2009 in den Beratungssektoren Fusions-/Kooperationsstrategien, Finanzierungs- und Mergerstrategien sowie Post-Merger-Integration (Resultat der „Hidden Champion“-Studie 2009 von Prof. Fink in Zusammenarbeit mit dem Wirtschaftsmagazin Capital).

Industry Line Energy

goetzpartners zählt zu den führenden Energieexperten in Deutschland. In den Bereichen Stadtwerke, internationale Energieversorger, Erneuerbare Energien, Bergbau und Erzeugung sowie Öl und Gas helfen wir unseren Kunden dabei, ihre Strategie den Herausforderungen des Marktes anzupassen: von der Anreizregulierung vor allem für Stadtwerke über den Energiemix für die Stromerzeugung. Innovative Themen wie z. B. E-Mobility für internationale Energieunternehmen bearbeiten wir in der gleichen Intensität wie klassische Themen (z. B. Markteintrittsstrategien für Solarmodul-Hersteller). Gemeinsam mit unseren Kunden entwickeln wir umsetzbare Strategien entlang der gesamten Wertschöpfungskette.

Disclaimer

Diese Studie ist urheberrechtlich geschützt. Die Vervielfältigung, der Verleih sowie jede sonstige Form der Verbreitung oder Veröffentlichung auch auszugsweise bedarf der Zustimmung von goetzpartners. Diese Studie basiert sowohl auf eigenen Untersuchungen von goetzpartners als auch auf öffentlich zugänglichen Informationen aus unterschiedlichen Quellen. Diese Quellen umfassen unter anderem Drittstudien, Presseartikel, Datenbanken und Unternehmensinformationen.

Beim Verfassen dieser Studie hat goetzpartners die öffentlich zugänglichen Informationen auf deren Plausibilität untersucht und im Übrigen unterstellt, dass sie akkurat und vollständig sind, ohne dies von unabhängiger Seite verifizieren zu lassen. Soweit auf Informationen zu den Themen dieser Studie zurückgegriffen wurde, die teilweise nicht mehr aktuell und/oder unvollständig waren, hat goetzpartners diese um eigene Analysen und Annahmen ergänzt.

Die eigenen Analysen und Annahmen für diese Studie wurden nach bestem Wissen und Gewissen angefertigt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit der Analysen und Annahmen übernimmt goetzpartners keinerlei Gewähr. Es liegt in der Natur der Sache, dass die vorliegende Studie nicht die Umstände des jeweiligen Einzelfalls berücksichtigt. Sie kann daher weder die individuelle fachkundige Beratung noch eigene ausführliche Recherchen des Dritten ersetzen.

Kontakt

Michael Sanktjohanser - Managing Director

Fon +49 - 89 - 290 725 - 510

Fax +49 - 89 - 290 725 - 555

Mobil +49 - 160 - 989 41 - 518

m.sanktjohanser@goetzpartners.com

Günther Schermer - Partner

Fon +49 - 89 - 290 725 - 598

Fax +49 - 89 - 290 725 - 555

Mobil +49 - 151 - 171 41 - 037

schermer@goetzpartners.com

Steffen Krause - Senior Consultant

Fon +49 - 89 - 290 725 - 599

Fax +49 - 89 - 290 725 - 555

Mobil +49 - 151 - 171 41 - 052

krause@goetzpartners.com

goetzpartners

MANAGEMENT CONSULTANTS GmbH

Prinzregentenstraße 56

80538 München

www.goetzpartners.com