Advyce & Company





Andreas Schwenzer
Partner
a.schwenzer@advyce.com



Christina Langegger Principal c.langegger@advyce.com

Wer gewinnt das Rennen um mehr Agilität auf dem Strommarkt?

Am 1. August hat das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz ein Positionspapier zum angestrebten Strommarktsystem veröffentlicht. Es stellt die Flexibilisierung des Marktes – sowohl auf Verbrauchs- als auch auf Erzeugungsseite – in den Fokus. Neben den Erträgen aus Wind- und PV-Anlagen, die stark witterungsabhängig und wenig steuerbar sind, muss es Lösungen zur Bedarfsdeckung geben, die flexibel einsetzbar sind. Dies kann über konventionelle Energieerzeugung (z. B. Erdgas und perspektivisch Wasserstoff), Speichermöglichkeiten oder Nachfragesteuerung erfolgen.

Die Schwankungen in der Verfügbarkeit spiegeln sich auch im Preis wider. Ein Blick auf die aktuellen Marktdaten macht deutlich, dass auch nach Corona und einer grundsätzlichen Normalisierung des Gashandels nach Beginn des Ukraine-Kriegs, teils starke Preisschwankungen auf dem Strommarkt bleiben. Nicht selten gibt es an einem Tag Schwankungen von mehr als 200 Euro pro Megawattstunde (EPEX Spot, Tageswerte 2023-2024). Es zeigt sich also, dass bereits bei überschaubaren Portfoliogrößen große finanziellen Chancen und Risiken bestehen.

Es wird mittelfristig unabdingbar sein, sowohl technologische als auch wirtschaftliche Antworten zu finden, mit dieser Volatilität umzugehen. Kurzfristig kann eine entsprechende Aufstellung ein relevanter Wettbewerbsvorteil sein, um Preisschwankungen für sich nutzen.

Markt im Umbruch

Stromerzeuger sehen sich immer höheren Unsicherheiten in der Marktsituation ausgesetzt. Neben den Rohstoffpreisen ist dies ist insbesondere auf drei wesentliche Treiber zurückzuführen:

- Geändertes Verbrauchsverhalten und eine generelle Flexibilisierung des Bedarfs sorgen für starke Schwankungen in der Nachfrage.
- Der steigende Anteil an erneuerbaren Energien und volatile Rohstoffpreise sorgen für Unsicherheiten bei Preis und Verfügbarkeit.
- Die zunehmende Vernetzung von Erzeugern und Verbrauchern sowie die fortschreitende Digitalisierung sorgen für eine dynamischere Marktsituation und erschweren die Strategiefindung für traditionelle Versorgungsdienstleister.

Zeitgleich entstehen durch neue Technologien Handlungsspielräume, innerhalb derer Potential für Wachstum schlummert. Wer frühzeitig reagiert und die richtigen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Flexibilitätsvermarktung schafft, kann von dieser neuen Situation profitieren.

Untätigkeit auf diesem Gebiet hingegen wird mittelfristig aufgrund mangelnder Reaktionsfähigkeit zum Wegfall von Marktanteilen und einem höheren Verlustrisiko bei Marktschwankungen führen.

Flexible Gewinner gestalten den Markt

Statt Marktschwankungen hilflos ausgeliefert zu sein, kann ein gut vorbereiteter Player diese Unsicherheiten aktiv zu seinem Vorteil nutzen. Durch strategische Positionierung und Vermarktung der verfügbaren Assets können Chancen realisiert und mit Risiken umgangen werden. Ein optimal gerüsteter Akteur erhält sich seine Handlungsfreiheit und wird zum aktiven Gestalter des Marktes, statt zum Getriebenen.

Versorger mit einem hohen Maß an Flexibilität bieten einen zusätzlichen Wert in Form von Versorgungssicherheit und neuem Gestaltungsspielraum in der Ressourcenplanung. Durch eine Platzierung als Anbieter von Flexibilität und Unabhängigkeit anstelle der reinen Bereitstellung von Energie ändert sich das Spielfeld zugunsten des Anbieters. Doch um für Kunden in dieser Hinsicht attraktiv zu werden, müssen zunächst die Grundvoraussetzungen geschaffen werden.



Die eigene Wertschöpfungskette kann der erfolgreichen Flexibilitätsvermarktung im Wege stehen

Größter Faktor für eine erfolgreiche Flexibilitätsvermarktung ist die Tauglichkeit der eigenen Wertschöpfungskette. In unter 15 Minuten muss der Identifikation einer neuen Gelegenheit die Leistungserbringung folgen. Jeder Schritt innerhalb dieses Prozesses präsentiert eine eigene Herausforderung:



- Bei der Ermittlung neuer Geschäftsgelegenheiten ist Effizienz ein wichtiges Thema, um innerhalb kurzer Zeit ein möglichst breites Spektrum an möglichen Handlungsoptionen zu erkennen und vorläufig zu bewerten.
- Um die Möglichkeit abschließend zu bewerten, ist eine genaue Kenntnis der zur Verfügung stehenden Ressourcen wichtig. Diese Transparenz in Bezug auf den eigenen Asset-Pool muss für ein erfolgreiches Agieren am Markt gegeben sein
- Um ein rentables Angebot abgeben zu können ist eine genaue Kenntnis der eigenen Grenz- und Steuerungskosten unerlässlich.
- Für ein reibungslose Abwicklung müssen die eigenen Steuerungsprozesse ein kurzfristiges Reagieren auf Steuersignale zulassen. Hier ist insbesondere auf die sichere Anbindung eigener und verwalteter Assets an die Steuerung zu achten.
- Bei der Anpassung der Produktionsleistung der gewählten Assets muss eine enge Abstimmung mit Übertragungs- und Verteilungsnetzbetreibern erfolgen.
- Unabhängig der aufgenommenen Gelegenheiten am Spotmarkt und daraus folgenden zusätzlichen Lieferungen muss die Versorgungssicherheit der eigenen Kunden sichergestellt werden.

y

Der reibungslose Ablauf dieses Prozesses ist die Voraussetzung für eine erfolgreiche Flexibilitätsvermarktung. Im Falle von Störungen und mangelnder Prozessfähigkeit entstehen dem Unternehmen Verluste. Einerseits im Jetzt durch entgangene Gewinne. Andererseits entstehen zukünftige Nachteile durch negative Kundenerfahrungen.

Der Weg zur erfolgreichen Flexibilitätsvermarktung führt über die Betrachtung von 6 Problem Feldern

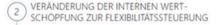
Durch langjährige Arbeit mit Energieversorgern unterschiedlicher Größe und mit heterogenem Asset-Mix konnten wir eine Vielzahl an Wertschöpfungsketten im Detail kennenlernen. Basiert die Flexibilitätsvermarktung auf parallelen Strukturen, führt dies unweigerlich zu Problemen bei Effizienz und Skalierbarkeit. Stattdessen ist eine zielgerichtete Ausrichtung der gesamten Wertschöpfung auf die Flexibilitätsvermarktung notwendig. Es gibt in diesem Zusammenhang sechs wiederkehrende Probleme, die den erfolgreichen Einstieg gefährden. Unser ganzheitlicher Ansatz konzentriert sich daher auf folgende sechs Handlungsfelder:





- IT-gestütztes, permanentes Marktmonitoring
- Optimierungsalgorithmen für Auto-Trader-Strategien
- Einsatz von Prognosetools für z. B. Wettervorhersagen





- Planung von Vertrieb und Kraftwerkseinsätzen
- Erforderliche Technologie zur Steuerung, Speicherung und Asset-Simulation



- 3 STEIGENDE KOMPLEXITÄT IM RISIKOMANAGEMENT
 - Absicherungsstrategien gegenüber volatilen Märkten
 - Berücksichtigung komplexer Verbrauchs- und Erzeugungsprofile (z.B. E-Mobilität; PV-Überschuss)





- Steigende Anforderungen an IT-Security durch stärkere Vernetzung der Systeme, einschl. KW-Steuerung
- Schutz der kritischen IT-Infrastruktur, insb. bei Steuerungsschnittstellen und Cloudplattformlösungen





- Erhöhter Abstimmungsbedarf mit Übertragungsnetzbetreibern bei SRL-präqualifizierten Anlagen
- Vermehrte Abstimmungen mit Verteilnetzbetreibern bei erh\u00f6hter PV-Einspeisung



- 6 KOMPETENZENTWICKLUNG VON FACH- UND IT-PERSONAL
 - Komplexe IT-Kompetenzprofile
 - Know-How-Aufbau im Bereich automatisierbarer Tradingstrategien

Der Weg zur erfolgreichen Flexibilitätsvermarktung führt über die Betrachtung von 6 Problem Feldern

Zur frühzeitigen Erkennung und Bewertung von Optionen muss ein effizientes und effektives Konzept zur Marktüberwachung etabliert sein. Hierbei können Unternehmen auf selbst entwickelte Algorithmen oder am Markt verfügbare Software zurückgreifen.

Parallel können Prognosetools für beispielsweise Wettervorhersagen die Bedarfsabschätzung in die nahe Zukunft präzisieren. Wichtig für die optimale Wahl ist ein grundlegendes Verständnis des eigenen Bedarfs sowie ein breiter Marktüberblick.

Veränderung der internen WS zu Flex-Vermarktung

Zentraler Punkt für eine erfolgreiche Flexibilitätsvermarktung ist die Tauglichkeit der eigenen Wertschöpfungskette, die kurzfristigen Bedarfserfüllung auch zu gewährleisten. Hierbei stehen die Integration notwendiger Technologien und die Abstimmung von Vertriebsaktivität und Kraftwerkseinsätzen im Vordergrund.

Risikomanagement

Um Verluste zu minimieren ist ein erfolgreiches Risikomanagement unverzichtbar. Im Kontext der Flexibilitätsvermarktung zählen zu den neuralgischen Punkten die hohe Volatilität in Teilmärkten sowie die generelle Zunahme an Komplexität durch E-Mobilität und den wachsenden Anteil erneuerbarer Energieträger.

IT-Security

Durch die Notwendigkeit zu schneller Reaktionsfähigkeit von Assets ist eine ITbasierte Steuerung des Anlagenportfolios unabdingbar. Hieraus ergeben sich neue Vulnerabilitäten gegenüber Cyberattacken und Systemausfällen. Dem muss durch den Aufbau einer resilienten IT-Infrastruktur entgegengewirkt werden.

Koordination mit Netzbetreibern

Gerade bei Anlagen, die für die Sekundärreserve präqualifiziert sind, entsteht ein erhöhter Abstimmungsbedarf mit den Übertragungsnetzbetreibern. Auch bei erhöhter PV-Einspeisung ist die Abstimmung mit den Verteilernetzbetreibern wichtig.

Kompetenzentwicklung von Fach- und IT-Personal

Die Personal- und Kompetenzentwicklung ist ein ebenso wichtiger Faktor. Der Erfolg einer Flexibilitätsvermarktung steht im direkten Zusammenhang zur Qualifikation des verantwortlichen Personals. Zur Implementierung eines effizienten Systems sind komplexe IT-Kompetenzprofile notwendig. Des Weiteren hilft Expertise im Bereich der Automatisierung bei der Entwicklung ressourcenschonender Trading-Strategien.

Sechs Schritte zum Erfolg

Advyce unterstützt Energieunternehmen in den Kernschritten zur Potenzial- und Maßnahmenidentifikation und begleitet die Organisation während der Umsetzung für bestmögliche Ergebnisse.

Potentialanalyse

Im Rahmen der Potentialanalyse wird die Profitabilität eines möglichen Einstiegs in die Flexibilitätsvermarktung bewertet. Als Input zählen primär der derzeitige Asset-Mix, die lokalen Gegebenheiten im Stromnetz, intern verfügbare Ressourcen und die kurz bis mittelfristige Handlungsfähigkeit des Unternehmens.

Prozessdesign

Zur Planung der Umsetzung wird der Wertschöpfungsprozess im Detail geplant. Hierzu gehört eine Aufstellung aller relevanten Teilprozesse, die Identifikation nötiger Ergänzungen und die Durchführung eines SOLL-IST-Vergleichs.

Nach Definition der prozessualen Anforderungen und Feststellung von Anpassungsbedarfen kann die Analyse auf Ebene der unternehmensinternen Kompetenzen fortgeführt werden.

Fähigkeitsanalyse

Prüfung der vorhandenen Expertise und Gegenüberstellung mit einen zuvor erstellten Anforderungsprofil gibt Aufschluss über den organisatorischen Reifegrad. Die Analyse bringt neben einer eindeutigen Definition der Kompetenzprofile auch den Bedarf an weiterem Aufbau hervor.

Toolauswahl

Aus initialer Analyse des Business Cases ergib sich ein erstes Anforderungsprofil für unterstützende Tools. Dieses wird daraufhin verfeinert und der Leistungsumfang des Tech Stacks im Detail definiert. Es folgt ein Markt Screening der Anbieter und eine Auflistung sowie ein Ranking der potenziellen Tools

Handlungsempfehlung

Aus Konsolidierung der ersten vier Schritte leitet sich eine konkrete Handlungsempfehlung ab. Neben der Identifikation von Quick Wins werden konkrete Arbeitspakete ausgearbeitet und strukturiert. Resultat sind eine detaillierte Entscheidungsvorlage und eine Roadmap für die mögliche Implementierung

Implementierung

Der letzte Schritt ist die Umsetzung der definierten Maßnahmen. Hierzu gehört die Konzeption der Einführung von ausgewählten Tools sowie die Umsetzung organisatorischer Anpassungen. Mit Abschluss der Implementierung sind alle notwendigen Kompetenzen vorhanden, die ausgewählten Tools sind verfügbar und die Ablauforganisation ist auf die Vermarktungsstrategie angepasst.



Advyce & Company

ADVYCE & COMPANY

Advyce & Company ist mit seinen 6 Standorten in München, Mannheim, Düsseldorf, Berlin, Zürich und Halle seit 2014 Heimat für mehr als 100 exzellente Beraterinnen und Berater. Als Boutique-Beratung bieten wir maßgeschneiderte, zeitgemäße Lösungen und agile Beratungsteams, wodurch wir werthaltige Antworten auf managementrelevante Fragestellungen liefern. Wir suchen bewusst nach pragmatischen Wegen und agieren als wertschöpfender Umsetzer mit einer klaren Ausrichtung auf digitale Lösungen und Transformationsexpertise.

Advyce & Company wurde 2024 vom Wirtschaftsmagazin BrandEins in neun Kategorien als "Beste Berater" ausgezeichnet. Darunter für die Kompetenzen im Bereich Nachhaltigkeit & Sustainability sowie Innovation & neue Geschäftsmodelle, aber auch für die Branchenkompetenz im Bereich Energie & Umwelt.

