

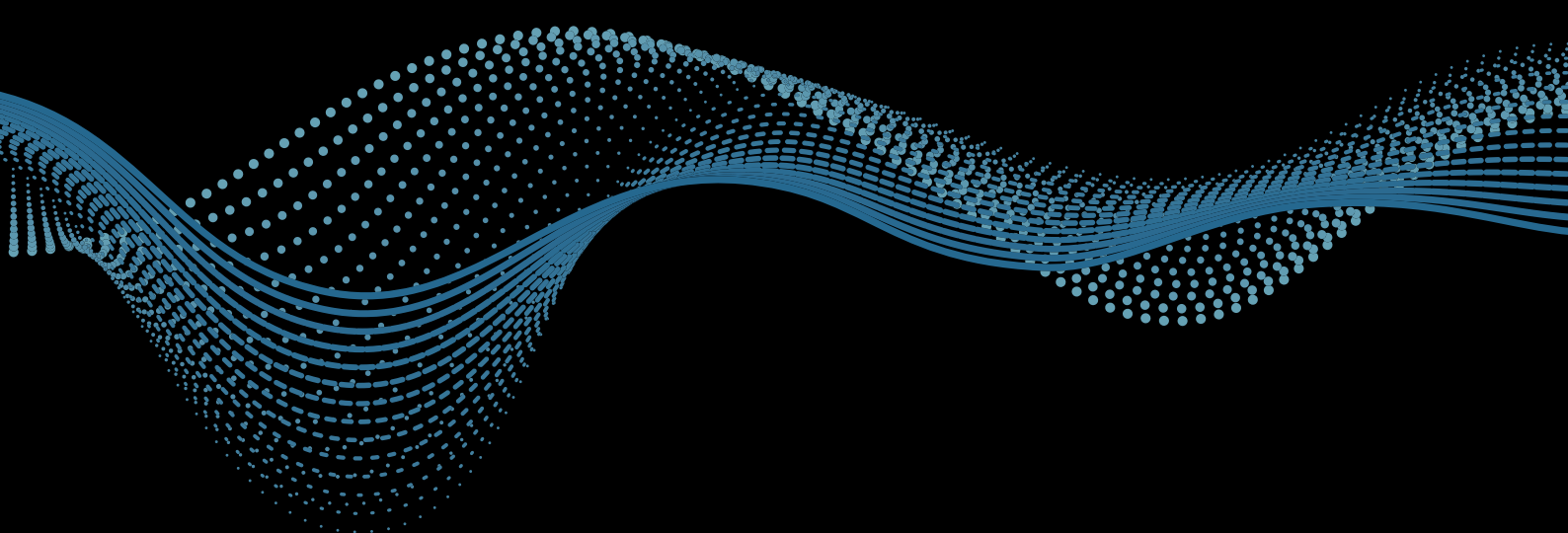
S1|24

Auszug aus
Sonderausgabe 1
Mai 2024



e|m|w

Das ener|gate-Magazin.



Sonderausgabe

Beschaffung: Nach der Krise
ist vor der Krise

»Das Energiegeschäft wird
sehr viel datengetriebener.«

Interview mit **Andreas Schwenzer**, Partner, Advyce & Company

Interview mit **Andreas Schwenger**, Partner, Advyce & Company

»Das Energiegeschäft wird sehr viel datengetriebener.«

Die Energiekrise hat bereits deutliche Spuren in den Beschaffungsstrategien der Stadtwerke hinterlassen. In einigen Häusern gibt es aber auch durchaus noch strukturelle Schwächen in den Prozessen. Welche das sind und wie Versorger damit umgehen können, darüber sprach e|m|w-Redakteurin Mareike Teuffer mit Andreas Schwenger, Partner bei der Beratungsgesellschaft Advyce & Company.



Foto: © Advyce & Company

e|m|w: Herr Schwenger, die Energiekrise hatte die Beschaffung von Strom und Gas ordentlich durcheinandergewirbelt. Ist mittlerweile wieder ein Normalzustand eingetreten?

Schwenger: Ja, die Preise sind gesunken, von Normalzustand würde ich aber nicht sprechen. Wir sehen zwar gerade ein Marktpreis-

niveau, das von dem vor der Krise nicht so weit entfernt ist. Für viele Bestandsportfolios sehen die etablierten Strategien eine Beschaffung in Tranchen über ein bis drei Jahre vor. Selbst bei einem Durchschnittspreis über zwei Jahre sind die kompletten Spitzen der Hochphase während der Energiepreiskrise noch mit drin. Das heißt, dass für beschaffte Bestandsportfolios die Preise extrem hoch sind und es eine große Differenz zu dem aktuellen Marktniveau gibt. Das ist für viele Bestandsportfolios mindestens noch für das Jahr 2024 ein großes Problem und auch 2025 wird sicherlich kein Selbstläufer.

e|m|w: Warum ist das ein Problem?

Schwenger: Ganz konkret wird das zu erhöhten Kundenwechsell führen, wenn mein Preis mehrere Cent über den Marktpreis liegt. Problematisch wird es dann vor allem, wenn Stadtwerke ihre einmal festgelegte Planungsprämisse einfach weiterfahren, obwohl schon klar ist, dass die angenommene Churn-Rate nicht halten wird, und weiter Mengen beschaffen. Statt vielleicht die Möglichkeit zu nutzen, zu verkaufen, wenn sie Long im Portfolio sind und der Verlust vielleicht noch bei fünf Prozent liegt und nicht bei 50.

e|m|w: Wie kommen diese Verluste zustande?

Schwenger: Die Größenordnung des wirtschaftlichen Problems liegt daran, dass wir in den letzten Jahren einen extremen Preisanstieg

und -verfall gesehen haben. Wenn Sie beispielsweise Strom für 200 Euro und mehr eingekauft haben und müssen den jetzt wieder verkaufen, wo wir bei unter 100 Euro/MWh stehen, dann tut das wirtschaftlich weh.

e|m|w:

Gilt das für Strom und Gas?

Schwenzer:

Bei Gas gibt es noch zusätzliche Herausforderungen. Die Wintermonate waren eher mild, in der Folge mussten die Versorger bereits signifikante temperaturbedingte Mengen in den Gasportfolios zurückgeben. Und das in der Situation mit einem sehr hohen Portfoliopreis und einem sehr niedrigen Spotpreis und den entsprechenden finanziellen Auswirkungen.

e|m|w:

Was können Stadtwerke an der Stelle noch tun?

Schwenzer:

Da ist das Kind natürlich schon in den Brunnen gefallen. Das Einzige, was an dem Punkt noch möglich ist, ist die Entscheidung zu korrigieren und ein realistisches Bild über Absatzwartung und Beschaffungspositionen abzuleiten und dann Mengen möglichst frühzeitig zu verkaufen. Denn je eher ich Mengen wieder verkaufe, desto weniger Zeit hat der Markt, weiter zu fallen.

e|m|w:

Welche Aspekte sind für ein realistisches Bild wichtig?

Schwenzer:

Was es im ersten Schritt braucht, ist eine bessere Mengenprognose. Da sehen wir in vielen Häusern noch eine Schwäche in den Prozessen. Nämlich dahingehend, dass Mengenprognosen sehr grob gemacht werden, quasi mit dem dicken Daumen abgeschätzt. Und daraufhin wurde eine Annahme über eine gesicherte Menge getroffen und die dann beschafft. Eine gute Methodik zur Mengenprognose differenziert dagegen nach verschiedenen Kundengruppen, also grundversorgte, vertraglich gebundene, sind die Kunden im eigenen Versorgungsgebiet oder im deutschlandweiten Vertrieb oder auch, ob sie über ein Vergleichsportal zu mir gekommen sind.

e|m|w:

Das heißt, Stadtwerke sollten ihre Kundenstruktur besser kennen?

Schwenzer:

Genau, dazu gehört die Vertragsstruktur ebenso wie die Churn-Entwicklung, im besten Fall sollte diese monatlich betrachtet werden. Denn die nicht-vertraglich gebundenen Kunden kündigen ja nicht alle zu einem bestimmten Zeitpunkt, sondern im Laufe eines Jahres. Entsprechend sollten diese Abschmelzungsprozesse einfließen, was aber oftmals noch nicht geschieht. Es wird stattdessen eine Prozentzahl angenommen und die dann vom 1. Januar bis zum 31. Dezember gilt.

e|m|w:

Warum waren genauere Prognosen bislang nicht notwendig?

Schwenzer:

Das liegt an der Marktentwicklung. Es gab zwar auch in der Vergangenheit Phasen, wo wir Marktpreisdifferenzen von 20 bis 30 Euro gesehen haben. Auch da hat eine schlechte Prognose schon finanziell weh getan und hatte negative Ergebniseffekte. Das Thema ist also nicht vollkommen neu. Aber in der Größenordnung wie wir es aktuell haben, wo innerhalb von wenigen Monaten das Marktniveau von 50 Euro auf 1.000 und dann wieder auf 100 zurückgefallen ist, das gab es bislang nicht.

e|m|w:

Würden Sie also den Stadtwerken zu einer kurzfristigeren Beschaffung raten?

Schwenzer:

Es gibt auf jeden Fall bereits einen Trend, kürzerfristig zu beschaffen als in der Vergangenheit. Vorher war es so, dass viele Unternehmen drei Jahre vor Lieferbeginn schon angefangen haben, zu beschaffen. Jetzt sehen wir schon, dass in vielen Häusern eher zwölf Monate vorher losgelegt wird. Dann allerdings oftmals für ein komplettes Lieferjahr, weil der Prozess einer Preisanpassung aufwendig und teuer ist und wenn es nicht unbedingt nötig ist, wird schon versucht, das nur einmal im Jahr zu machen.

Grundsätzlich dazu raten, würde ich nicht, denn es gibt in dem Bereich kein Best-Practice. Denn die Beschaffung ist sehr stark abhängig von der eigenen Situation und dem eigenen Portfolio. Von daher kann man nicht sagen, die Strategie, die für Unternehmen A die beste ist, ist es auch für B. Ein gutes Beispiel, was das deutlich macht, sind Power Purchase Agreements (PPAs).

e|m|w:

Inwiefern?

Schwenzer:

PPAs sind ein interessantes Instrument, wenn ich ein Kundenportfolio habe, wo ich weiß – idealerweise faktenbasiert oder vertraglich gestützt – dass der Kunde eine Präferenz dafür hat, aus einem gewissen Kraftwerk für eine bestimmte Zeit den Strom zu einem festen Preis zu beziehen. Wenn ich aber einen Kunden habe, der nur bei Verivox nach dem günstigsten Preis guckt und dann einmal im Jahr wechselt, den würde ich niemals mit einem PPA beschaffen. Denn dann habe ich zehn Jahre die Abnahmeverpflichtung. Wenn ich einen guten Preis habe, werde ich vielleicht viele Kunden gewinnen, aber wenn nicht, bleibe ich auf dem Strom sitzen.

e|m|w:

Wie hat sich denn die Angebotsseite entwickelt nach den Hochzeiten der Krise?

Schwenzer:

Wir hatten ja vor zwei Jahren, als die ganz akute Energiekrise war, das Problem, dass Vorlieferanten oder die klassischen Midstreamer ihr Geschäft deutlich einschränken mussten und dann gewisse Produkte nicht mehr verfügbar waren, aufgrund von sehr schnellen großen Marktveränderungen und auch das Thema Kreditrisiko ein sehr akutes war. In Summe war es ein sehr schwieriges Marktumfeld. Das hat sich dahingegen

verändert, dass mittlerweile wieder jedes etablierte Absicherungsprodukt grundsätzlich wieder erhältlich ist.

e|m|w:

Das klingt nach einem Aber...?

Schwenzer:

Wir haben immer noch eine extrem hohe Volatilität und Unsicherheit im Markt. Das führt dazu, dass die Risikoprämien um ein Vielfaches höher sind als vor der Krise. Da gilt besonders für den Gasmarkt, trotz des erfolgreichen Aufbaus der LNG-Infrastruktur und der bisweilen milden Witterung. Denn das kann im nächsten Winter, falls es richtig kalt wird, schon ganz anders aussehen. Wir haben im europäischen Markt noch viel russisches Gas. Wenn Russland dann den Gashahn zudreht, in Amerika kommt jemand auf komische Ideen oder es gibt in einem größeren LNG-Exportterminal technische Probleme, dann kann es schnell eng werden. Und die vergangenen zwei Jahre haben auch gezeigt, wie nervös und sensibel der Markt reagiert. Es ist absolut nicht gesagt, dass das Preisniveau dort bleibt, wo es gerade ist. Ich würde aktuell sagen, dass es eher wieder Luft nach oben als nach unten gibt, was nicht bedeutet, dass weiter fallende Preise ausgeschlossen sind.

e|m|w:

Wie wirkt sich das auf der Abnehmerseite aus?

Schwenzer:

Was wir sehr stark sehen, ist dass die Kunden viel stärker ins Risiko genommen werden. Beispielsweise beim Toleranzband werden die Grenzen enger gesetzt. In der Vergangenheit war eine Spannbreite zwischen 80 bis 120 normal, mittlerweile gibt es eine ganze Reihe von Vertrieben, die nur noch 90 bis 110 machen. Und alles, was darüber hinausgeht, das Risiko trägt eben der Kunde.

e|m|w:

Wie sollten die Kunden damit umgehen?

Schwenzer:

Es braucht eine dedizierte Risikoabschätzung und -bewertung. Nicht jeder Kunde braucht gleich viel Flexibilität oder kann seinen Verbrauch gleich wenig beeinflussen. In der Vergangenheit war es sicherlich auch oftmals so, dass Flexibilität Gürtel und Hosenträger war und zu viel abgesichert wurde. Und wenn die Erkenntnis aus der Analyse ist, dass ich auch mit einem 90-110-Band zurechtkomme, weil die Schwankungen in der Realität eh viel geringer sind, dann ist das ja für den Kunden in Ordnung. Wenn man aber selbst nicht in der Lage ist, mit diesen Risiken umzugehen, sieht das anders aus. Als kleiner Energieversorger oder Weiterverteiler, der Endkunden beliefert, die sich temperaturabhängig verhalten, kann ich den Verbrauch nicht beeinflussen. Dann würde ich immer empfehlen, Wege einer risikoaversen Strategie zu finden und sich nicht darauf einzulassen, die langen Enden der Verteilung des Risikos selbst zu behalten. Im Zweifelsfall muss ich dann zu einem anderen Vorlieferanten wechseln, der besser zu meinem Geschäftsmodell passt.

e|m|w:

Das klingt so, als wäre die Beschaffung insgesamt deutlich komplexer geworden. Ist das so?

Schwenzer:

Ja, es ist komplex, man muss sich damit beschäftigen. Das kann man so sagen. In der Vergangenheit war die Sachlage relativ einfach. Es gab die großen Midstream-Organisationen, die Produkte angeboten haben, die deutlich mehr Risiken übernommen haben als der Kunde eigentlich hatte und das zu einem relativ geringen Preis. Das war ein einfaches Rundumsorglos-Paket. Da ist jetzt anders, weil zum Beispiel Vorlieferanten vorsichtiger sind und genauer schauen, welche Risiken sie übernehmen und welches Preisschild sie daran hängen.

e|m|w:

Braucht es dafür aufseiten der Stadtwerke vielleicht auch ein neues Mitarbeiterprofil?

Schwenzer:

Es braucht auf jeden Fall ein größeres Datenverständnis bei dem Thema Portfoliozusammenstellung und dem Zusammenspiel mit dem Markt. Es geht nicht darum, dass jeder Versorger einen Tradingfloor etablieren muss und damit den Markt schlagen soll. Sondern vielmehr darum, die Hausaufgaben vernünftig zu machen und eine solide und faktenbasierte Entscheidungsbasis zu schaffen. Da hapert es noch vielerorts an Systemen, Kompetenzen und Erfahrung mit großen Datenmengen.

e|m|w:

Inwiefern kann KI bei der Beschaffung sinnvoll zum Einsatz kommen?

Schwenzer:

Das Thema KI ist in der Mengenprognose noch relativ neu. Klar ist, die traditionellen Methoden und die reine Fortschreibung der Vergangenheit sind an ihre Grenzen gestoßen. Mit datengetriebenen Analysen können wir zum Beispiel das Kundenverhalten besser verstehen. Denn wir können aus den Daten lernen und Trends ableiten. Ein Beispiel ist der Photovoltaik-ausbau. Das ist ja eher nicht hinter dem Komma, sondern macht einen großen Unterschied, ob der Kunde 6.000 kWh bezieht oder sich eine PV-Anlage auf das Dach schraubt und nur noch 1.500 kWh aus dem Netz bezieht und der Rest ist Eigenerzeugung. Ein anderes Beispiel ist die Elektromobilität. Solche Modelle sind in der Lage, Abschätzungen zu treffen, wie sich bestimmte Trends entwickeln und was das mit dem Gesamtportfolio eines Stadtwerks macht. Von daher werden solche Tools in Zukunft immer wichtiger werden.

e|m|w:

Herr Schwenzer, ich danke Ihnen für das Gespräch! ☞

ANDREAS SCHWENZER

Jahrgang 1981

- Studium, Volkswirtschaftslehre und katholische Theologie
- knapp 20 Jahre Erfahrung in der Strategie- und Managementberatung für Energieunternehmen
- seit 2022 Partner bei Advyce & Company

e|m|w

Das ener|gate-Magazin.

energate gmbh

Norbertstraße 3-5
D-45131 Essen

Tel.: +49 (0) 201.1022.500

Fax: +49 (0) 201.1022.555

www.energate.de

Werden Sie Mitglied im **ener|gate club**
und erhalten Sie neben der **e|m|w**
viele weitere exklusive Leistungen!

www.energate.club

