

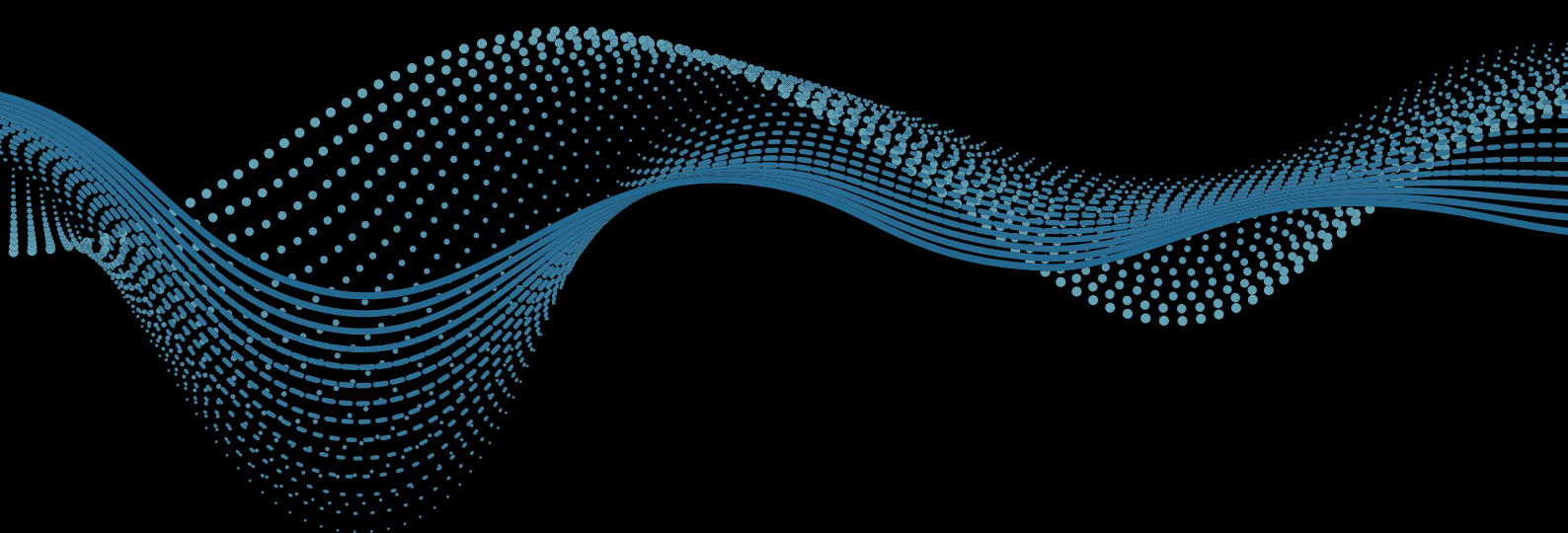
S1|24

Auszug aus
Sonderausgabe 1
Mai 2024



e|m|w

Das ener|gate-Magazin.



Sonderausgabe

Beschaffung: Nach der Krise
ist vor der Krise

Strombeschaffung – make or buy?

Von **Alexander Kox**, Geschäftsführer, und **Maximilian Sonderrmann**,
Leiter Kompetenzteam grüne Beschaffung & Vermarktung,
BET Büro für Energiewirtschaft und technische Planung



Foto: © Galeanu Mihai/istockphoto

Strombeschaffung – make or buy?

Vom Krisenmanagement zur langfristig
angepassten Strategie

Für eine robuste Aufstellung der Energiebeschaffung sind gleich mehrere wichtige Fragen zu beantworten. Nach dem kurzfristigen Gegensteuern in der Krise muss die eigene Risikoneigung mittelfristig klar festgelegt werden. Wie viel Spotmarkt-Anteile sind erwünscht, wie viel Spielraum hat der Beschaffer und welche Grünstromkonzepte sind die richtigen? Die „Make-or-Buy“-Fragestellung sollten Unternehmen individuell und inkrementell treffen.

✎ Von **Alexander Kox**, Geschäftsführer, und **Maximilian Sondermann**, Leiter Kompetenzteam grüne Beschaffung & Vermarktung, BET Büro für Energiewirtschaft und technische Planung

Im Verlauf der Jahre 2021/22 haben sich die Rahmenbedingungen der europäischen Commodity-Märkte grundlegend gewandelt. Die Zeit von der Corona-Pandemie bis zur Energiekrise war geprägt von bisher unerreichten Höhen des Strompreisniveaus und der Preisvolatilität. Diese außergewöhnlichen Marktpreisentwicklungen haben auch in den Portfolien der Energieversorger zu erheblichen Verwerfungen geführt. Zuvor marktübliche Risikopositionen skalierten mit dem Preisniveau und mündeten je nach Position in Rekordverlusten oder aber auch Rekordgewinnen. Oft war es nicht einer gezielten Steuerung geschuldet, ob man dabei "auf der richtigen Seite" des Marktes stand. Rückblickend wird aber auf jeden Fall deutlich, welchen Stellenwert klare Leitlinien für eine robuste Aufstellung im Handel haben.

Der Blick nach vorne lässt nicht weniger Herausforderungen für den Handel erwarten. Weiterhin volatile Märkte und wachsende Anforderungen an die grüne Qualität des zu beschaffenden Energieträgers steigern die Komplexität für den Energiehandel zusätzlich. In diesem Kontext ist es entscheidend, einerseits kurzfristig auf Herausforderungen weiterer denkbarer Energiekrisen reagieren zu können und andererseits die richtige Aufstellung für Beschaffung und Handel zu finden.

Marktumfeld und Entwicklung seit Einsetzen der Energiekrise

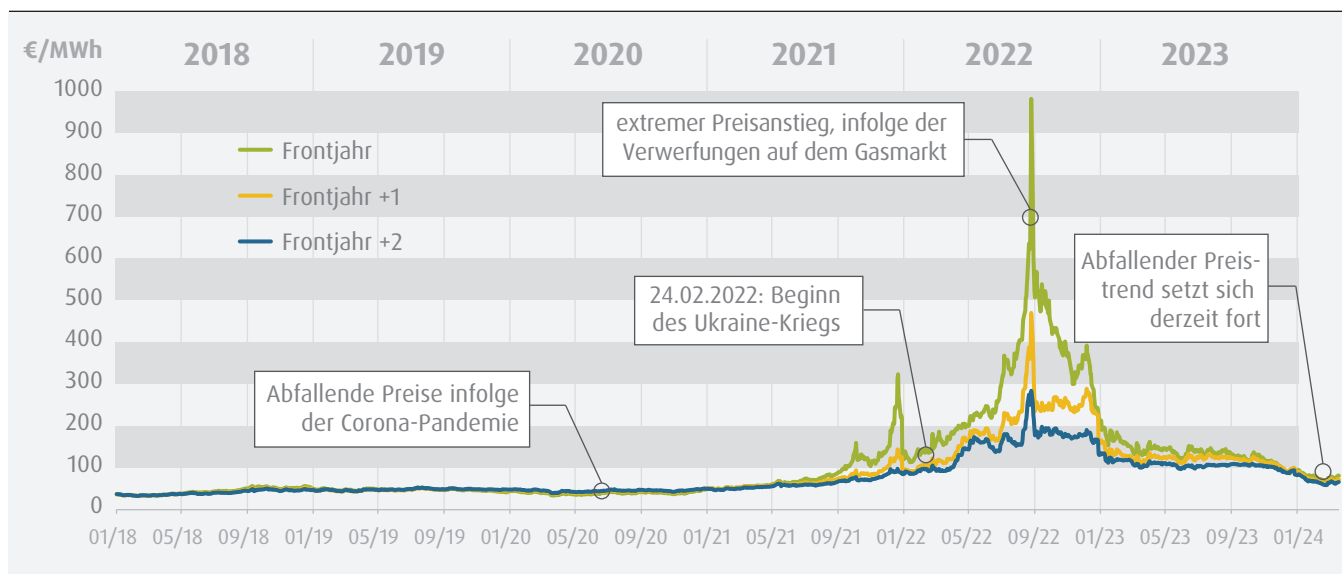
Abhängig von der konkreten Beschaffungsstrategie hatten die historisch extremen Preisschwankungen am Strommarkt und das deutlich gestiegene Preisniveau zuletzt sehr unterschiedliche Wirkungen auf die Portfolien der Energiebeschaffungsabteilungen von Stadtwerken und anderen Energieversorgern aufgezeigt. Energieversorger beschaffen häufig einen Großteil der benötigten Energiemengen (insbesondere für Privat- und Gewerbekunden) kontinuierlich in zeitlich verteilten Tranchen. Dabei ist dieses Prinzip sowohl üblich für die Fixierung von Tranchen im Rahmen sogenannter Tranchen-Vollversorgungen als auch bei der strukturierten

Beschaffung im eigenen Bilanzkreis. Die einzelnen Strategien unterscheiden sich vor allem hinsichtlich des Beschaffungszeitraums, der Flexibilität beim Fixieren der Tranchen sowie des Anteils, der im Terminmarkt eingedeckt beziehungsweise erst im Spotmarkt täglich beschafft wird. Konservativ ausgerichtete Beschaffungsstrategien fokussieren üblicherweise auf möglichst lange Vorlaufzeiten von drei bis vier Jahren und geringe Spotmarktanteile von null bis zehn Prozent der zu beschaffenden Gesamtmenge. Risikoaffinere Beschaffungskonzepte sehen demgegenüber kürzere Vorlaufzeiten von ein bis zwei Jahren und Spotanteile von bis zu 30 Prozent der zu beschaffenden Gesamtmenge vor, um auch von kurzfristigen Niedrigpreisphasen besser profitieren zu können. Die Wirkung dieser beiden unterschiedlichen Konzepte lässt sich gut entlang der Marktentwicklung der letzten Jahre aufzeigen.

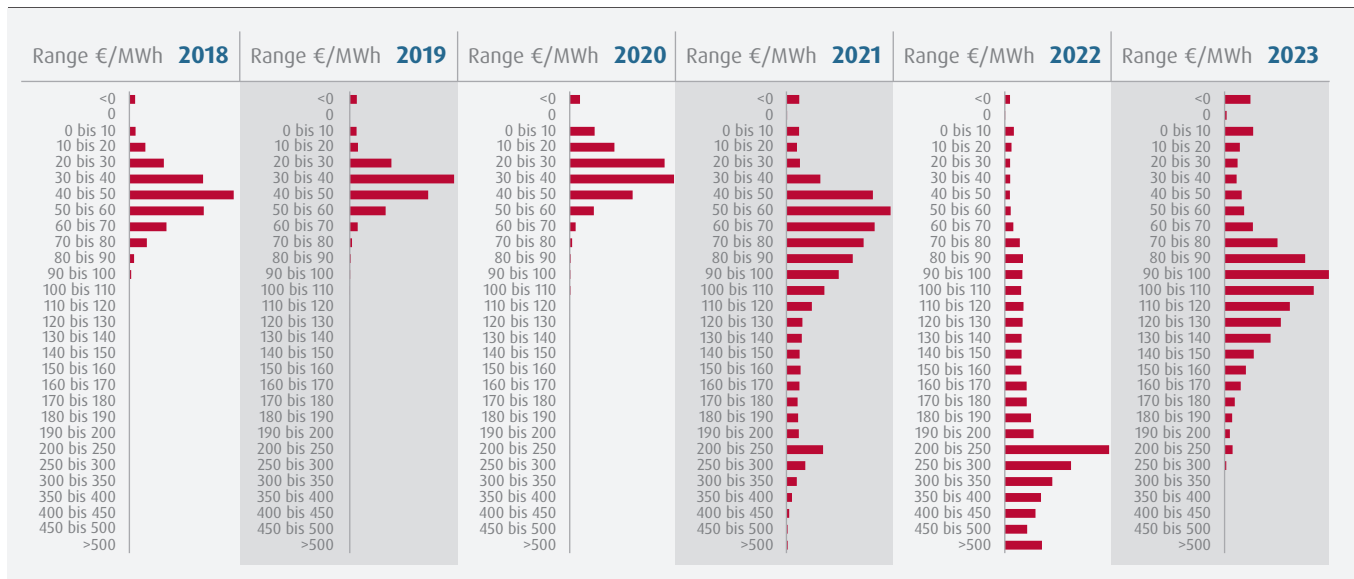
Während steigender Marktphasen und somit insbesondere mit Blick auf die einsetzenden Verwerfungen ab dem Herbst 2021 werden die Vorteile langfristig orientierter Beschaffungskonzepte deutlich. Starke Aufwärtstrends in den Preisen am kurzen Ende werden durch eine langfristige und kontinuierliche Eindeckung gedämpft und fallen erst zeitverzögert in stärkerem Umfang ins Gewicht. Mit drehender Marktsituation und konstant rückläufigen Preisen, wie seit Herbst 2022 zu beobachten, liegen die Vorteile hingegen tendenziell bei kürzeren Vorlaufzeiten. Fallende Marktpreise können so in stärkerem Umfang auch in fallende Beschaffungspreise umgesetzt werden. Langfristig orientierte Beschaffungskonzepte geraten unter diesen Umständen sukzessive unter stärkeren Wettbewerbsdruck.

Auch die Bewirtschaftung von Positionen am Spotmarkt, beispielsweise zum Ausgleich über- oder unterdeckter Mengen, unterliegt seit dem Einsetzen der Energiekrise grundlegend anderen Rahmenbedingungen. Der Blick auf die Preisverteilung der Day-Ahead Strompreise verdeutlicht die im Zeitverlauf erheblich angestiegene Preisvolatilität.

01 Strommarktentwicklung Zeitverlauf von 2018 bis 2023 (Frontjähre Strom Baseload)



02 Preisverteilung Day-Ahead Strommarkt



Zuvor annähernd normalverteilte Preisverteilungen (siehe Jahre 2018–2020) fächern seit dem Jahr 2021 erheblich auf und bedienen nahezu geschlossen die volle Bandbreite der Preiskategorisierung (siehe Abb. 2). Auch für 2023 und das laufende Jahr ist dieser Trend, trotz allgemein wieder deutlich gesunkenem absoluten Marktpreisniveau, weiter am Markt zu beobachten. Aus Beschaffungsperspektive sind in diesem Kontext Spotrisiken neu zu bewerten. Selbst kleine Prognoseabweichungen oder Schwankungen in den Endkundenabsätzen werden bei derartiger Marktlage und sehr kurzfristig drehenden Preisen zum signifikanten Risikofaktor und erschweren das Glattstellen von Positionen am Spotmarkt.

Kurzfristiges Gegensteuern zur Stabilisierung der Portfolien

In der akuten Phase der Energiekrise 2022 war vielfältig ein schnelles und aktives Gegensteuern im Energiehandel zwingend notwendig, um die Risiken einzugrenzen und das Unternehmen vor existenzbedrohenden Verlusten zu schützen. Im Fokus vieler Akteure stand dabei vor allem kurzfristig eine maximale Limitierung offener Positionen, die grundlegende Neubewertung bestehender Preis- und Mengenrisiken, die Weiterentwicklung von Prognosemodellen sowie die Überprüfung der Vertriebsstrategie.

Um Preisrisiken zu begrenzen und an die eigene Risikotragfähigkeit anzupassen, ist die Nutzung von Kennzahlen und Limitssystemen in der Beschaffung Marktstandard. Mark-to-Market als zentrale GuV-relevante Portfoliokennzahl sowie Value-at-Risk und Stresstest als Messgrößen für das Marktpreisrisiko sind spätestens seit 2022 unerlässlich für eine verantwortungsvolle Portfoliosteuerung. Die extremen Preisbewegungen an den Märkten während der Energiekrise haben aber auch eine umfassende Überarbeitung der Parametrierung bestehender Ansätze zu Value-at-Risk und Stresstest erforderlich gemacht. So waren Konfidenzintervalle, Haltedauern und Annahmen zur

Preisvolatilität an die neue Marktdynamik anzupassen und Stressszenarien neu zu definieren.

Auch war es dringend geboten, die Methoden zur Langfrist- und Kurzfristprognose weiterzuentwickeln. Historische Lastgänge dürfen nicht mehr ungeprüft auf den neuen Beschaffungszeitraum ausgerollt werden, sondern müssen bereits bei Vertragsabschluss kritisch auf zukünftige Verbrauchsentwicklungen angepasst werden. Bis zum Beginn des Lieferzeitraums gilt es dann, regelmäßig, auch in Abstimmung mit dem Kunden, den Prognoselastgang auf Anpassungsbedarf zu prüfen. Auch die Beschaffung für SLP-Portfolien erfordert zukünftig mehr Aufwand und Abstimmung zwischen Beschaffung und Vertrieb, um Kundenabwanderungen oder Kundenzuwächse so früh und genau wie möglich zu berücksichtigen.

Viele Energieversorger haben auf die Verwerfungen an den Energiemärkten zunächst mit einer deutlichen Erhöhung von Risikoaufschlägen reagiert. Mittelfristig werden sich diese hohen Aufschläge jedoch nicht durchhalten lassen. Wir sehen bereits heute, dass sich im wettbewerblichen Pricing die Aufschläge wieder stark in Richtung des Vorkrisenniveaus entwickeln.

Mittelfristige Anpassung der Beschaffungsstrategien

Nach der kurzfristigen Stabilisierung der Portfolien stand bei vielen Akteuren im Jahr 2023 die grundsätzliche Überprüfung der mittel- bis langfristigen Beschaffungsstrategie im Zentrum. Dabei muss neben einer Anpassung an die gegenwärtige Marktentwicklung und eine Absicherung gegen Extremszenarien wie der Energiekrise vor allem auch die Schärfung der eigenen Anforderungen an die Energiebeschaffung impulsgebend sein. Abgeleitet aus einer klar festzulegenden Risikoneigung sowie Anforderungen an Preisstabilität und Planungssicherheit können Leitplanken für die Energiebeschaffung etabliert werden.

Dabei ist insbesondere das Ziel einer Risikovermeidung gegenüber der Nutzung möglicher Marktchancen gegeneinander

abzuwägen (siehe Abb. 3). Die definierte Risikoneigung dient als direkte Vorgabe für die Breite von Toleranzbändern, die einen gewissen Entscheidungsspielraum für den Beschaffer auf Basis seiner Markteinschätzung ermöglichen.

In Anbetracht des seit Herbst 2022 langfristig fallenden Preistrends sind nicht wenige Akteure zu mehr Kurzfristigkeit in der Beschaffung übergegangen. Aus der Bedeutung der Planungssicherheit und im Hinblick auf Endkundertarife kann zusätzlich das Spot / Terminverhältnis in der Beschaffung konkretisiert werden. Aufgrund des sehr hohen Terminpreinsniveaus wurden vor allem im letzten Jahr auch größere Positionen für die Spotbeschaffung im Jahr 2024 offengelassen. Mit aktuell deutlich gefallenem Terminpreisen sowie anhaltend hoher Spotpreisvolatilität existieren heute allerdings wieder steigende Anreize für größere Terminanteile in der Beschaffung.

Langfristig notwendige Neu-Ausrichtung der Beschaffung

Neben der mittelfristigen Anpassung der Beschaffungsstrategie müssen langfristige Fragen nach der Dekarbonisierung des Portfolios und der erforderlichen Eigenleistungstiefe aktiv angegangen werden. Mit einer stark wachsenden Bedeutung der grünen Qualität wird es nochmals komplexer. Insbesondere ist dabei die Frage nach der erforderlichen Nachweistiefe des Grünstrombezugs bewusst und gegebenenfalls segment-spezifisch zu beantworten. Dabei lässt sich keine pauschale Definition für die Grünstromqualität festlegen, sondern vielmehr sind der regulatorische Rahmen (bspw. Nachhaltigkeitsberichterstattung), Kundenanforderungen sowie die eigene Unternehmensstrategie zu berücksichtigen. Mit Herkunftsnachweisen (HKN), Power Purchase Agreements (PPAs) und

erneuerbarer Eigenerzeugung stehen im Grundsatz drei Optionen zur Verfügung, das aufgezeigte Anforderungsspektrum zu bedienen. Die Wahl der jeweils passenden Option kann dabei anforderungsspezifisch entlang folgender Leitaspekte vorstrukturiert werden:

- **Physisch vs. Bilanziell:** Ist eine physische Lieferung der erneuerbar erzeugten Strommengen zwingend notwendig?
- **Beschaffungsstrategie:** Welche Veränderungen resultieren für Risikomanagement und Bewirtschaftung der eigenen Portfolien?
- **Langfristige Absicherung:** Inwieweit können grüne Bezugsmengen langfristig preislich abgesichert werden?
- **Besitzverhältnisse:** Kann Eigenkapital für den Ausbau erneuerbarer Stromerzeugung zur Verfügung gestellt werden?

Klassische Grünstromkonzepte setzten häufig bei der Nutzung von unspezifischen HKN an. Implikationen auf die Beschaffung der Commodity können hier durch einen liquiden internationalen HKN-Markt sowie den getrennten Einkauf von Strommengen und HKN weitestgehend umgangen werden. Strikter werdende regulatorische Anforderungen, insbesondere an die Zeitgleichheit zwischen Verbrauch und erneuerbarer Erzeugung, und eine wachsende Grünstromnachfrage im Industriesektor können jedoch zukünftig nicht mehr allein durch HKN erfüllt werden. Mit wachsender Einbindung physischer EE-Optionen (ob über PPAs oder Eigenerzeugung) bekommt die Fähigkeit zum Flexibilitätsmanagement und zur Kurzfrist-Bewirtschaftung für den Energiehandel eine neue Dringlichkeit.

03 Anforderungen an die Ausgestaltung der Beschaffungsstrategie

	Eigene Positionierung ← ● →	
Risikoneigung	Risikoavers <ul style="list-style-type: none"> • Fokus Preisabsicherung • Marktdurchschnittliche Preise • Möglichst lineare Eindeckung ohne Korridor, keine Spekulation • Keine eigene Marktmeinung 	Risikofreudig <ul style="list-style-type: none"> • Risiken werden für mögliche Ergebnisverbesserung bewusst in Kauf genommen • Schwankungen im Ergebnis, keine Erfolgsgarantie • Spekulative Elemente werden genutzt • Marktmeinung/-Know-how ist vorhanden
	← ● → Eigene Positionierung	
Preisstabilität	Sehr hohe Bedeutung <ul style="list-style-type: none"> • Stetige Strom-/Gaspreisentwicklung • Keine Nutzung kurzfristiger Marktchancen • Langer gleichmäßiger Eindeckungszeitraum 	Untergeordnete Bedeutung <ul style="list-style-type: none"> • Unstetige Preisentwicklung (Preissprünge) tolerierbar • Kurzfristige Chancen besser nutzbar • Auch kürzerer Eindeckungszeitraum möglich
	Eigene Positionierung ← ● →	
Planungssicherheit	Sehr hohe Bedeutung <ul style="list-style-type: none"> • Preise möglichst zu einem Stichtag fixiert • Hoher Termineindeckungsanteil 	Untergeordnete Bedeutung <ul style="list-style-type: none"> • Preise vor Lieferjahr nicht vollständig fixiert • Preise folgen stärker kurzfristigem Marktgeschehen • Größere Spoteindeckungen vorgesehen
		<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="margin-bottom: 20px;"> ⤵ Vorgabe und Toleranzbänder Beschaffungspfad </div> <div style="margin-bottom: 20px;"> ⤵ Zeitlicher Vorlauf der Beschaffung/Zeithorizont </div> <div> ⤵ Aufteilung Spot- und Terminmarkt </div> </div>

04 Exemplarische Nutzwertanalyse „Make or Buy“

Kategorie	Kosten (intern & extern)	Performance- gewinn	Wettbewerbs- fähigkeit Vertrieb	Unabhängigkeit	Ergebnisrisiko	Robustheit	Score
Variante 1	Handelsnahe Kosten für DL als auch IT-Kosten	Möglicher Beschaffungs- kostenvorteil	Kenngröße Unternehmens- erfolg	Grad der Unabhängigkeit von externen Partnern	Planbarkeit des erzielbaren Ergebnisses	Indikation für Wirkung von Ausfällen (IT+Personal)	Gewichtet nach Kriterien
....							
Variante n							

Daher ist auch auf lange Sicht die erforderliche Eigen- und Fremdleistungstiefe neu zu bewerten. Die konkreten Abwägungen im Rahmen dieser „Make-or-Buy“-Fragestellung sind dabei individuell und inkrementell zu treffen. So sind den Vorteilen einer größeren Eigenständigkeit und Flexibilität stets die Übernahme und Steuerung zentraler Risiken sowie interne Mehraufwände entgegenzusetzen. Eine detaillierte Ausarbeitung von Entscheidungskriterien ist für eine Einordnung unterschiedlicher Ausprägungsstufen unabdingbar. Individuell aufgesetzte Nutzwertanalysen können unter Gewichtung verschiedener Kriterien zur Entscheidungsfindung beitragen (siehe Abb. 4).

Neben rein wirtschaftlichen Aspekten (notwendige Ressourcen für Tätigkeit, realisierbare Beschaffungskostenvorteile) sollten im Energiehandel beispielsweise auch Personalverfügbarkeit, zeitlicher Aufwand für Anpassungen der Handels-IT, strategische Unabhängigkeit, Reaktions- und Anpassungsfähigkeit sowie Aufwendungen für Risikomessung und Steuerung einbezogen werden.

Zusammenfassung

Die Energiekrise 2022 hat sowohl kurzfristigen Reaktions- und Anpassungsbedarf in der Energiebeschaffung aufgezeigt als auch langfristige Impulse für deren Weiterentwicklung gesetzt. Kurzfristig stand dabei vor allem eine Stabilisierung der Portfolien und das Krisenmanagement im Fokus. Die Weiterentwicklung und Parametrierung der Risikokennzahlsysteme auf Basis einer bewussten Risikoneigung sowie die Verbesserungen der Prognose bauten unmittelbar darauf auf.

Langfristig gewinnen die Fragen nach Dekarbonisierung des Beschaffungsportfolios und dabei erforderlichen Grünstromqualitäten rasant an Bedeutung. Um diesen Anforderungen auch langfristig gerecht zu werden, muss zeitnah die Frage nach der erforderliche Eigen- und Fremdleistungstiefe beantwortet werden. Nur so lässt sich die Energiebeschaffung auch in Zukunft robust aufstellen und kann damit ihrer Rolle als Enabler für alle Commodity-nahen Geschäftsmodelle gerecht werden. ☞



DR. ALEXANDER KOX

Jahrgang 1969

- Studium Elektrotechnik, Promotion zum Dr.-Ing., RWTH Aachen
 - 1994–1999 Leiter Forschungsgruppe elektrische Netze, RWTH Aachen
 - 1999–2001 Business Development / Leiter Marketing & Sales, European Energy Exchange AG
 - 2001–2001 Marktentwicklung, E.ON Trading AG
 - 2002–2004 Vertriebs- und Handelsstrategie, E.ON Energie AG
 - 2004–2017 Bereichsleiter Energiewirtschaft/Energiehandel, Trianel GmbH
 - 2012–2017 Geschäftsführer, Trianel Finanzdienste GmbH
 - 2013–2017 Vorstandsmitglied, EFET Europe
 - 2013–2017 Vorstandsvorsitzender, EFET Deutschland e.V.
 - seit 2017 Geschäftsführender Gesellschafter, BET Büro für Energiewirtschaft und technische Planung GmbH
- ✉ alexander.kox@bet-energie.de



MAXIMILIAN SONDERMANN

Jahrgang 1991

- M.Sc. Maschinenbau / Wirtschaftsingenieurwesen Regenerative Energien und Energieeffizienz, Universität Kassel
 - seit 2019 Berater, BET Büro für Energiewirtschaft und technische Planung GmbH
 - seit 2024 Leiter Kompetenzteam grüne Beschaffung und Vermarktung, BET Büro für Energiewirtschaft und technische Planung GmbH
- ✉ max.sondermann@bet-energie.de