

sorgungsunternehmen als Grundlage dienen, um unter Berücksichtigung der jeweiligen Ausgangssituation geeignete Strategien für ihre Positionierung im Handelsgeschäft zu finden.

Die Energieversorgungswirtschaft war in der Vergangenheit durch den Abschluss sogenannter Vollstromversorgungsverträge gekennzeichnet, die häufig bis heute weiter bestehen. Der Lieferant verpflichtet sich dabei, für die Laufzeit des Vertrages die gesamte bezogene Energie (unabhängig von deren zeitlichem Bedarf) zu einem vertraglich vereinbarten Preis zu liefern. Für die Stadtwerke bedeuten diese Preise eine gesicherte Kalkulationsgrundlage. Nach Ablauf des Vertrages muss jedoch ein neuer Vertrag abgeschlossen werden, wobei sich nur vage voraussehen lässt, welche preislichen Konditionen dann realisiert werden können. Somit wird das Preisrisiko zwar während der Vertragslaufzeit ausgeschaltet, danach kann es aber zu einem sprunghaften Anstieg der Einkaufspreise kommen. Abbildung 1 verdeutlicht den Zusammenhang, der sich derzeit eindrucksvoll am Markt beobachten lässt.

Handelsstufe A

Der Abschluss solcher Vollstromlieferverträge (Handelsstufe A) bietet allerdings insbesondere kleineren Unternehmen den Vorteil, dass nur relativ wenige organisatorische Änderungen gegenüber dem Status Quo und somit wenige Investitionen in neue Software oder Personal erforderlich sind. Hinsichtlich der Informationsbeschaffung ist es ausreichend, sich kurz vor Abschluss eines neuen Vertrages über das aktuelle Marktpreisniveau zu informieren.

Die Handelsstufe A lässt sich in zwei Variationen gestalten: Entweder als Vertriebspartnerschaft oder als Ausschreibungsmodell. Bei der Vertriebspartnerschaft wird Strom des Vorlieferanten – teilweise auch unter dessen Produktbezeichnung – bei Gewährung einer Mindestmarge (Provision) verkauft. Dabei wird jedoch die Eigenständigkeit des Unternehmens sehr stark eingeschränkt, da die Margen und letztlich auch die Endkundenpreise vorgegeben werden. Da es zudem kein eigenes Know-how aufbauen muss, läuft das Unternehmen Gefahr, in eine starke, unter Umständen irre-

versible Abhängigkeit zu seinem Vertriebs-„Partner“ zu geraten. Beim Ausschreibungsmodell wird vor Ablauf des bestehenden Vertrages eine Ausschreibung bzw. Angebotsanfrage für den Energiebezug durchgeführt. Dabei geht den potenziellen Lieferanten eine grobe Abschätzung der künftigen Jahreslieferungsmenge und -last zu. Vereinzelt müssen auch unterjährige Indikationen abgegeben werden, die bei größeren Abweichungen pönalisiert werden.

Im liberalisierten Markt ist der Zeitpunkt der Ausschreibung entscheidend: Die Schwankung (Volatilität) des Forwardpreises für das Folgejahr führt zu unterschiedlichen Preisen. Bereits die Wahl des „richtigen“ Zeitpunktes für einen Vertragsabschluss birgt also erhebliche Risiken.

Zeitpunkt des Vertragsabschlusses für Vollstromlieferverträge

Preis April 2000	ca. 4,1 Pf./kWh
Preis August 2000	ca. 5,0 Pf./kWh
Preis Oktober 2000	ca. 4,5 Pf./kWh

Beispiel für die Bedeutung des „richtigen“ Zeitpunktes für den Abschluss eines Vollstromversorgungsvertrages

Quelle: BET-Preisdatenbank

Es kommt hinzu, dass auch die Angebotsbindefristen immer kürzer werden, da der Marktpreis täglich schwankt. Längere Bindefristen können daher mit einer zusätzlichen Optionsgebühr belegt werden.

Sieht man von der Tatsache ab, dass Ausschreibungen in der Vergangenheit vielfach nur dazu benutzt wurden, den bisherigen Vorlieferanten zu Preiszugeständnissen zu bewegen, ist bei diesem Modell kein Handels-Know-how im engeren Sinne erforderlich. Fraglich bleibt jedoch, inwieweit es für Stadtwerke

zukünftig noch möglich sein wird, solche Verträge abzuschließen. Derzeit ist zu beobachten, dass häufiger kein Angebot mehr abgegeben wird bzw. der Rücklauf so unzureichend ist, dass kaum noch eine effektive Auswahl getroffen werden kann.

Chancen der aktiven Marktteilnahme gegen Kosten abwägen

Darüber hinaus zeigt sich die Tendenz, dass Vollstromlieferverträge vielfach nur noch gegen einen zum Teil nicht unerheblichen Aufschlag für die Übernahme des Abweichungsrisikos angeboten werden. Erste

Indikationen deuten darauf hin, dass diese bis zu 0,4 Pf./kWh betragen können. Aus der Sicht der Händler leuchtet dies ein: Sie unterliegen bei der Beschaffung den Marktrisiken und sind daher bestrebt, einen Teil dieser Risiken auf die Belieferten abzuwälzen. Dadurch wird der wirtschaftliche Spielraum für EVU bzw. Stadtwerke bei der Gestaltung von Endkundenpreisen zusätzlich eingengt. Noch gibt es Anbieter (in der Regel die bisherigen Lieferanten), die diese Risiken nicht weitergeben, was derzeit zu einer Spreizung von Vertriebs- und Handelspreisen führt (Abb. 2). Unklar ist jedoch, wie lange dieser Zustand anhalten wird. Damit wächst das Risiko, Vollstromversungsverträge künftig nicht mehr zu den gewohnten preisgünstigen Konditionen abschließen zu können und damit in Abhängigkeit zum Vorlieferanten zu geraten.

Handelsstufe B

Eine Weiterentwicklung gegenüber dem ersten Ansatz stellt die Handelsstufe B dar. Hier wird der Bezug eines Stadtwerks durch mehrere unterschiedliche Verträge, gegebenenfalls auch mit unterschiedlichen Vertragspartnern, realisiert, beispielsweise über den Bezug von Grundlastbändern oder den Ein-

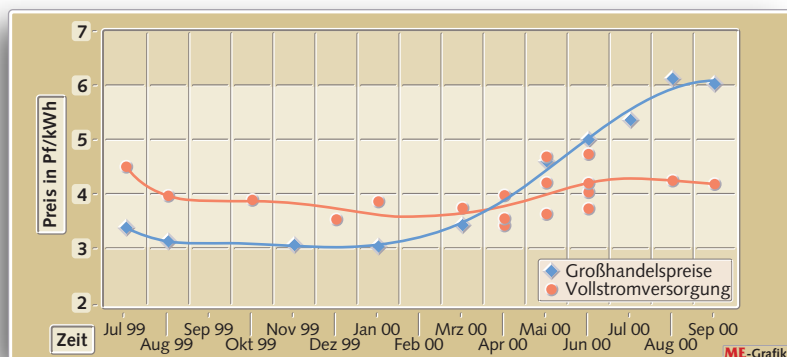


Abb. 2: Spreizung von Großhandels- und Angebotspreisen für Vollstromlieferverträge
Quelle: BET-Preisdatenbank

kauf strukturierter Fahrplanmen- gen. Voraussetzung ist in jedem Fall, dass ein sogenannter „offener Ver- trag“ mit einem Lieferanten ge- schlossen wird, d.h. ein Vertrag, der stochastische Abweichungen zwi- schen prognostiziertem Bezug (Fahrplan) und tatsächlicher Abnah- me ausgleicht.

Bezüglich der Marktstellung ist hier in der Regel der Abschluss eines Sub-Bilanzkreisvertrages erforder- lich. Das führt zumindest zu einem rudimentären Aufbau eines Prognose- und Fahrplanma- nagementsystems. Dem Lie- feranten muss täglich eine Indikation für den Bedarf des Folgetages gegeben wer- den, was erfahrungsgemäß zwei bis vier Stunden an Aufwand pro Tag bedeutet und ein Mindestmaß an Qualifika- tion des eingesetzten Personals er- fordert.

Der Vorteil dieses Mehrvertrags- modells besteht im wesentlichen in der Risikostreuung. Durch den gezielten Abschluss mehrerer Ver- träge mit unterschiedlichen Fristig- keiten kann das Risiko stark schwan- kender Bezugspreise gegenüber dem Modell in Handelsstufe A reduziert werden. Das Unternehmen behält die eigene unternehmerische Ver- antwortung für den Stromeinkauf, bleibt somit flexibel und kann mit relativ geringem Aufwand an Perso- nal und Informationstechnologie partiell auf Marktpreisveränderun- gen reagieren. Sprunghafte Preisan- stiege, wie sie sich beim Neuab- schluss von Vollstromlieferverträgen ergeben könnten, lassen sich somit abfedern. Die Marktpreise sollten allerdings regelmäßig, zum Beispiel mit Hilfe gängiger Informations- dienste, beobachtet werden, um ent- sprechend flexibel reagieren zu kön- nen.

Während Vollstromlieferverträge noch häufig an die Übergabemes- sung an der Grenze des bisherigen Versorgungsgebietes gekoppelt waren, können beim Modell mit mehreren Verträgen auch Kunden außerhalb des bisherigen Stadtwer- kenetzes versorgt werden.

Ein Nachteil des Mehrlieferanten- modells ist jedoch, dass eine Umset- zung, d.h. der Abschluss mehrerer Bezugsverträge, die grundlegende Zustimmung der Aufsichtsgremien erfordert. Aufgrund formaler Vor- schriften ist dies zwangsläufig mit einem größeren Zeitaufwand ver-

bunden. Dies erscheint vor dem Hin- tergrund immer kürzer werdender Angebotsfristen für jeden einzelnen Vertrag unpraktikabel, da eine zeit- nahe und flexible Reaktion auf Ent- wicklungen am Handelsmarkt mit einem solchen zeitaufwendigen Ver- fahren nur eingeschränkt möglich ist.

Das Bilanzabweichungsrisiko wird in diesem Modell durch den Liefe- ranten mit dem offenen Vertrag übernommen. Dies ist der Haupt- nachteil dieses Modells, da aller Voraussicht nach die Konditionen des offenen Vertrages nicht optimal sein werden. In der Durch- mischung über die Gesamt- heit der Verträge kann es deshalb zu einer Verteue- rung des durchschnitt- lichen Einkaufspreises kommen.

Die Gefahr von Preissprüngen lässt sich zwar verringern, nicht jedoch ausschalten. Je stärker die Verträge und deren Laufzeiten diver- sifiziert werden, desto stärker wer- den risikobegrenzende Maßnahmen erforderlich. Diese beginnen mit einer kontinuierlichen wirtschaft- lichen Bewertung des vorhandenen Portfolios und einer Spiegelung an aktuellen Marktpreisen, beispiels- weise den publizierten Spot- bzw. Forwardpreisen der gängigen Infor- mationsdienste.

Handelsstufe C

Handelsstufe C stellt den Über- gang zu eigener Bilanzkreisverant- wortung dar. Dabei sind mehrere Varianten möglich: Entweder über- nimmt ein Unternehmen selbst die Bilanzkreisverantwortung oder mehrere Unternehmen schließen sich gemeinsam zu einem Bilanz- kreis zusammen. Diese Variante stellt insbesondere für bereits existierende Kooperations- gesellschaften von Stadt- werken eine interessante Alternative dar.

In diesem Modell ist eine fortwährende Bedarfspro- gnose erforderlich, da ent- sprechende Prognosefahr- pläne im Viertelstundenraster für den Folgetag übermittelt werden müssen. Auf Basis dieser Prognose wird ein Beschaffungsportfolio erstellt, aus dem dann wiederum Fahrpläne für jedes Produkt gene- riert werden. Diese Fahrpläne müs- sen dann täglich für den Folgetag beim Übertragungsnetzbetreiber in

elektronischer Form eingehen. Abweichungen zwischen prognosti- ziertem Bezug und tatsächlichem Verbrauch der Kunden werden über den Bezug von Ausgleichsenergie vom Übertragungsnetzbetreiber (ÜNB) ausgeglichen. Von entschei- dender Bedeutung sind daher Güte und Qualität der Prognose, da der Bezug von Ausgleichsenergie zumindest derzeit noch sehr teuer ist. Somit besteht ein deutlich höhe- res Preisrisiko als bei den Handels- stufen A und B.

Bilanzabweichungen werden nicht nur für den Zeitpunkt der Maximal- last berechnet, sondern für sämt- liche Abweichungen zwischen Ein- speisungen und Entnahme. Für die Arbeitsmengen besteht dabei in begrenztem Umfang die Möglich- keit zum Naturalausgleich, darüber hin- ausgehende Mengen werden über Arbeitspreise verrechnet. Für die Leistungsabweichungen besteht ein Standardtoleranzband in Höhe von 5% der Monatshöchstlast. Ferner besteht die Möglichkeit, ein erwei- tertes Toleranzband bis zu 20%, maximal jedoch 5 MW, gegen Auf- preis zu bestellen.

Die Kosten von Bilanzabweichun- gen sind dabei umso geringer, je größer der Bilanzkreis und je besser die Durchmischung der darin ent- haltenen Kunden ist. Durch den Zusammenschluss mehrerer Stadt- werke lässt sich der Bilanzkreis ver- größern und das Bilanzabwei- chungsrisiko gegenüber der Bilanz- verantwortung einzelner Werke er- heblich absenken. Ein von BET durchgeführter Praxistest zur Be- wertung der Kosten von Ausgleichs- energie mit 17 Stadtwerken hat er- geben, dass sich das Risiko auf diese Weise um ca. 70 Prozent reduzieren lässt.

Zum Aufbau eines Bilanzkreises sind neben dem Abschluss der entsprechenden Verträ- ge umfangreiche Investitio- nen in die Informations- technik erforderlich. Die eingesetzte Software sollte in der Lage sein, unter Rückgriff auf tatsächliche Lastverläufe Prognosen zu erstellen und das Fahrplan- sowie das Portfo- liomanagement durchzuführen und wirtschaftlich zu bewerten.

Beim Aufbau von EDV-Lösungen sind durch einen Zusammenschluss mehrerer Unternehmen erhebliche Einsparungen möglich. Die einzel- nen Unternehmen können sich dabei

Sprunghafter Anstieg der Einkaufspreise nach Vertragsende

Längere Bindefristen mit Optionsgebühr belegt

als Mandanten an ein vorhandenes System anschließen oder gemeinsam ein entsprechendes System aufbauen. Schließlich könnte das Bilanzkreismanagement auch an einen Dienstleister vergeben wer-

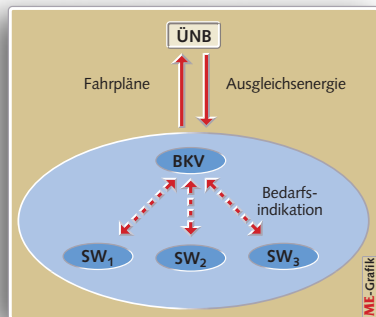


Abb.3: Fahrplananmeldungen über den Bilanzkreisverantwortlichen

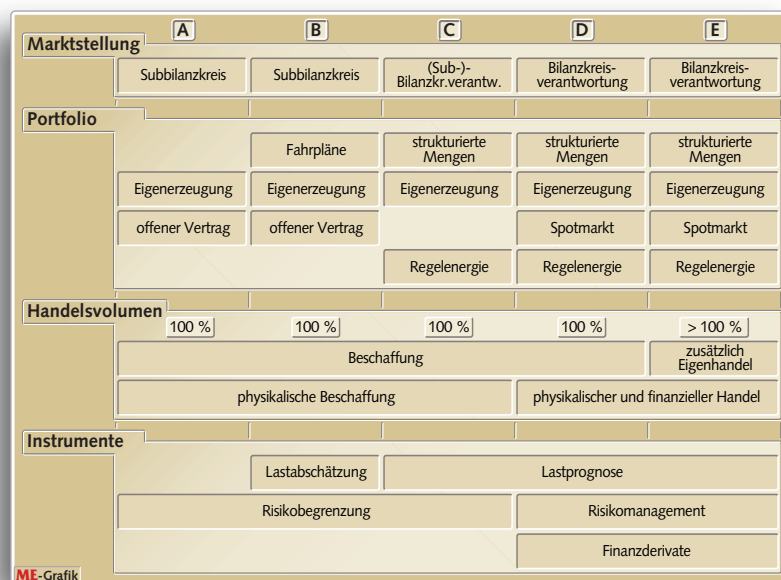


Abb.4: Die fünf Ebenen des BET-Handelsstufenmodells

den. Dies würde jedoch wiederum bedeuten, sich in ein Abhängigkeitsverhältnis zu begeben und den Aufbau eigenen Know-hows zu beschränken.

Für den Fall, dass ein Bilanzkreis durch den Zusammenschluss mehrerer Stadtwerke gebildet werden soll, müssen die Zuständigkeiten und die Kompetenzen sowie die Rechte und Pflichten definiert werden. Es bietet sich an, dass jedes einzelne Stadtwerk innerhalb des Bilanzkreises einen Sub-Bilanzkreis bildet, um die Kosten nach nachvollziehbaren und fairen Kriterien zu verteilen. Alternativ kann ein einzelnes Stadtwerk nur eine Aggregationseinheit bilden (Abb. 3), bei der die Fahrplananmeldung über den Bilanzkreisverantwortlichen erfolgt.

Der Bedarf an Energie wird im Modell der Handelsstufe C ausschließlich über OTC-Verträge

gedeckt. Geeignete Vertragsstrukturen sind dafür Voraussetzung. Dabei können neben mittelfristig geplanten Fahrplanlieferungen auch Rahmenvereinbarungen mit Lieferanten geschlossen werden, nach denen die Bezugsmengen für den Folgetag kurzfristig vor der Fahrplananmeldung an den ÜNB geordert werden. Differenzen zwischen geplantem Portfolio und tatsächlichem Bedarf werden ausschließlich über den Bezug von Regelenergie abgegolten.

Der Vorteil dieses Modells liegt in einer sehr hohen Flexibilität im Einkauf. Wenn es gelingt, die mit der Bilanzverantwortung und dem OTC-Bezug verbundenen Risiken zu begrenzen, so lassen sich zumindest

einer entsprechenden Infrastruktur als auch für Börsentransaktionen. Zur Deckung der Investitionskosten ist wiederum der Handel zusätzlichen Volumens erforderlich.

Zusätzlich zum Bezug über reine OTC-Verträge können bei dieser Stufe Mengen kurzfristig am Spotmarkt kontrahiert werden. Stellt sich heraus, dass die Prognose unzutreffend war und die OTC-Verträge die entsprechenden Mengen nicht abdecken, können kurzfristig Fehl- bzw. Überschussmengen an der Strombörse (z.B. EEX, LPX, APX) gehandelt werden. Der zugrunde liegende Preis ist dann allerdings der Börsenpreis und somit nicht mehr verhandelbar.

Wer von der Börse seinen Strom bezieht, ist den Preisschwankungen dort in vollem Umfang ausgesetzt. Damit entsteht über den Bezug von Ausgleichsenergie hinaus ein zusätzliches Risikopotenzial. Dieses kann durch den Einsatz von derivativen Instrumenten wie zum Beispiel dem Abschluss von Future- und Forward-Kontrakten minimiert werden (Hedging). Demnächst werden die Futurekontrakte selbst an der Strombörse gehandelt werden können. Die Absicherung gegen offene physische Positionen durch Finanzinstrumente kann dabei auch für mehrere Unternehmen gemeinsam durchgeführt werden. Das Handelsvolumen und somit auch das abzusichernde Volumen beschränken sich jedoch auf den physischen Bedarf.

Aufgrund der zusätzlichen Risiken müssen im Modell der Stufe D nicht nur Maßnahmen der Risikobegrenzung, sondern auch des Risikomanagements getroffen werden. Da durch den Einsatz derivativer Finanzinstrumente letztlich wieder neue Risiken geschaffen werden, ist eine Funktionstrennung in die Bereiche Front Office (Handel i.e.S.), Middle Office (Controlling) und Back Office (Abwicklung) im Sinne des KonTraG (Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich) ratsam.

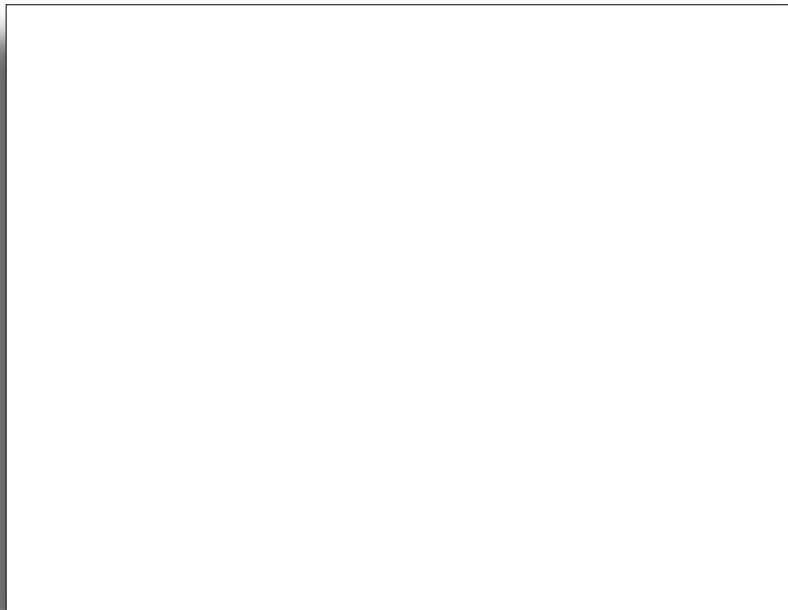
Handelsstufe E

Der zusätzlich zur physischen Bedarfsdeckung durchgeführte finanzielle Eigenhandel ist das charakteristische Merkmal der Handelsstufe E. Future- und Forwardkontrakte werden hier abgeschlossen, um zusätzliche Deckungsbeiträge zu erzielen. Das gehandelte Volumen

mittelfristig Kostenvorteile erschließen. Da in den Handelsstufen A und B für den Ausgleich des Bilanz- und Preisrisikos Prämien bezahlt werden müssen, ist die Übernahme der Bilanzverantwortung von dem Zeitpunkt an wirtschaftlich, ab dem die ersparten Risikoprämien die Investitionskosten und laufenden Betriebskosten decken. Der Aufbau eines vollständig integrierten Risikomanagementsystems ist dabei nicht zwingend erforderlich. Die notwendige Risikobegrenzung kann häufig schon durch ein adäquates Berichtswesen sichergestellt werden.

Handelsstufe D

Die Handelsstufe D geht einen Schritt weiter: Hier erfolgt bereits physischer Börsenhandel. Für das Unternehmen bedeutet dies weitere Investitionen, sowohl zum Aufbau



Nicht jedes Stadtwerk braucht einen eigenen Trading Floor

kann somit leicht um ein Vielfaches das physische Volumen übersteigen.

Die Handelsstufe E erfordert den Aufbau eines vollständigen Trading Floors. Die dazu erforderlichen personellen und finanziellen Voraussetzungen können jedoch Stadtwerke und häufig auch Regionalversorger kaum aus eigener Kraft schaffen. Daher sind Kooperationen für kleinere und mittlere Unternehmen unabdingbar, die auf dieser Stufe aktiv sein möchten. Werden finanzielle Absicherungsgeschäfte als Dienstleistung für Dritte erbracht, so ist zu berücksichtigen, dass möglicherweise Genehmigungen nach dem Kreditwesengesetz bzw. dem Bankengesetz erforderlich sind.

Zusammenfassung

Für Elektrizitätsversorgungsunternehmen gewinnt die Frage nach ihrer strategischen Positionierung im Handelsgeschäft vor dem Hintergrund des sich ständig wandelnden Marktumfeldes zunehmend an Bedeutung. Faktoren wie Entscheidungsstrukturen, Unternehmensgröße, personelle und finanzielle Ressourcen des Unternehmens müssen im Hinblick auf die Festlegung der mittelfristigen strategischen Unternehmensziele genau geprüft werden.

Das dargestellte Stufenmodell soll als Hilfestellung und Analyseraster für die Überlegung dienen, welche Handlungsmöglichkeiten sich für ein Unternehmen unter Berücksich-

tigung seiner jeweiligen Strukturen ergeben und welche Schritte dafür erforderlich sind. Einige Unternehmen sind bereits jetzt in der Lage, eigene Bilanzkreisverantwortung zu übernehmen oder gar physischen oder finanziellen Handel zu betreiben (Handelsstufe C oder höher). Für andere wiederum kommt dies aufgrund ihrer spezifischen Strukturen oder Größe zumindest derzeit nicht in Frage. Grundsätzlich denkbar ist aber der spätere Übergang zu einer höheren Handelsstufe.

In jedem Fall sollte jedoch vermieden werden, zum heutigen Zeitpunkt Investitionen in ein System zu tätigen, welches für eine Handelsintensität ausgelegt ist, die gar nicht angestrebt ist. Bevor Kooperationen eingegangen, Personal akquiriert oder Investitionen in Systeme getätigt werden, muss in jedem Fall eine gezielte Abwägung der Chancen und Risiken für jeden einzelnen Handlungsschritt erfolgen.

Lieferant übernimmt Risiko der Bilanzabweichung durch offenen Vertrag

** Ralph Kremp, Armin Michels und Sabine Koischwitz sind Berater bei BET Büro für Energiewirtschaft und technische Planung GmbH, Aachen.*

