

Händler versus Vertrieb: Wer profitiert von welchem Marktdesign?

Die Energieversorger sind auf der Suche nach dem rentablen Geschäftsmodell für die Zukunft. Doch neue Geschäfte können nicht ohne klare Vorstellungen vom zukünftigen Marktdesign entwickelt werden. Dabei sind die Interessen der Kraftwerksbetreiber und der Händler auch innerhalb der einzelnen Unternehmen sehr unterschiedlich. Deshalb darf das Top-Management dieses Thema nicht einzelnen Unternehmensparten überlassen, rät Ben Schlemmermeier*.

Das Konzept des Energy-only-Marktes wurde in den 80er-Jahren in den USA entwickelt. Regionale Erzeugungsmonopole sollten liberalisiert werden. Es wurde ein Spotmarkt geschaffen, an dem durch grenzkostenorientierten Wettbewerb Effizienzpotenziale zum Wohle des Verbrauchers realisiert werden sollten. Überkapazitäten und damit mehr als ausreichende Versorgungssicherheit im Erzeugungssektor waren die Mitgift der Monopolregulierung an den Wettbewerbsmarkt.

dig, damit Fixkosten gedeckt werden können und Versorgungssicherheit erhalten wird. Offen ist die Frage des Wann und des Wie.

Drei unterschiedliche Marktdesigns in der Diskussion

Zur Diskussion stehen im wesentlichen drei unterschiedliche Konzepte:

- Die Schaffung einer strategischen Reserve, die im Fall von Angebotsknappheit zum Einsatz kommt, wenn an der Börse die Nachfrage nicht gedeckt wird. Ziel ist es, Knappheit und als Folge ein

cher selbst entscheidet, welchen Grad an Versorgungssicherheit er erwartet und von seinem Lieferanten gewährleistet haben will. Hier wird der Grad an Versorgungssicherheit nicht administrativ festgelegt, sondern durch Nachfrage bestimmt.

Bei der Beurteilung der Konzepte durch die Politik stehen Verteilungsfragen zwischen Konsumenten und Anbietern im Vordergrund: Welches Modell führt zu dem geringsten Preis, um das erwartete Maß an Versorgungssicherheit zu gewährleisten?

Aus Sicht der Unternehmen ist die Beurteilung der Konzepte wesentlich schwieriger, weil die einzelnen Geschäftsfelder – Erzeugung, Großhandel, Netz und Vertrieb – unterschiedliche Interessen haben, die zu einer unterschiedlichen Beurteilung der Modelle führen müssen.

- Die Erzeuger erwarten einen stabilen Cash flow mit möglichst geringen Marktpreisrisiken. Dies ist Voraussetzung, dass sie Investitionen finanzieren und dazu Investitionsentscheidungen treffen (stabiler Cash flow über die Amortisationsdauer der Investition) und bestehende Anlagen betreiben können (stabiler Cash flow zur Deckung der fixen Betriebskosten in den nächsten ein bis fünf Jahren).

- Die Großhändler erhoffen die Rückkehr der seit 2008 verlorengegangenen Volatilität im Großhandelsmarkt. Dies ist die Grundlage ihrer Geschäftsmodelle. Einfach gesagt: Je komplexer der Markt, je höher die Informationsasymmetrien, desto größer die geschäftlichen Chancen.

- Die Vertriebe wollen ihre Margen keinen Marktpreisrisiken aussetzen, das heißt, Beschaffung und Absatz hinsichtlich Preis- und Mengenrisiken decken (back to back).

- Der Netzbetreiber hat die Verantwortung für die Systemsicherheit, mithin

für die Versorgungssicherheit. Ihm ist das Marktdesign im Großhandel egal, Hauptsache es stehen die erforderlichen Kapazitäten zur Verfügung, dass er seine Systemdienstleistungen beschaffen und dass der Strombedarf gedeckt werden kann.

Der Interessengegensatz zwischen dem Geschäftsfeld Erzeugung auf der einen Seite und dem Handel auf der anderen Seite ist offensichtlich. Das Geschäftsfeld Erzeugung trägt Fixkostenrisiken und muss deshalb stabile Einnahmen erwarten. Das Geschäftsfeld Handel dagegen beruht auf Unsicherheiten und Preis-Volatilität, die diese Geschäfte (Dienstleistungen, spekulativer Eigenhandel) erst ermöglichen.

Unterschiedliche Auswirkungen auf verschiedene Unternehmensteile

Dies macht die Einordnung der Modelle einfach:

- Die strategische Reserve schafft zwar physische Versorgungssicherheit für den Verbraucher, führt aber zu Unsicherheiten und erheblichen Preisspitzen, weil allen Marktteilnehmern klar ist, dass der Markt systemimmanent nicht in jedem Moment in der Lage sein wird, die Nachfrage zu decken. Die Händler lieben diese Unsicherheiten. Die Kraftwerksbetreiber erhalten keinen stabilen Cash flow. Für die Vertriebe stehen die Margen im Feuer, weil diese Risiken in den heute typischen Risikomanagementstrategien (Volumenhedge, offene Position in den Lastspitzen) nicht erfasst werden.
- Die Kapazitätsmärkte eröffnen den Kraftwerksbetreibern die Chance auf einen stabilen Cash flow, der ihr Fixkostenrisiko deckt. Sie beschränken ihr unternehmerisches Engagement auf die Projektentwicklungsrisiken

und die betrieblichen Risiken, gehen jedoch Marktpreisrisiken aus dem Weg. Die Händler wehren sich vehement gegen dieses Konzept, weil es die Wettbewerbsintensität auf den Großhandelsmärkten für elektrische Arbeit so erhält, dass die Preis-Volatilität gering bleibt. Den Vertrieben eröffnen Kapazitätsmärkte neue Chancen für Produktinnovationen, wenn steuerbare Lasten integriert werden und es dafür ein attraktives Geschäftsmodell gibt.

- Die nachfrageorientierten Modelle haben den Charme, dass sie eine neue Produktkategorie in den Endkundenmärkten schaffen: Versorgungssicherheit. Der Kunde kauft den Grad an Versorgungssicherheit ein, den er haben möchte (beispielsweise in Form von zulässigen teilweisen oder vollständigen Lieferunterbrechungen pro Periode). Der Vertrieb würde dann für sein Kundenportfolio bei den Kraftwerksbetreibern (über einen ergänzten Großhandelsmarkt) das benötigte Volumen und die benötigte Struktur für Versorgungssicherheit beschaffen. Die Grenzen des Modells beginnen bei den Amortisationsfristen von Kraftwerksinvestitionen, die erheblich länger sind (größer 15 Jahre) als die Bereitschaft und die Fähigkeit von Vertrieben und Endkunden, Versorgungssicherheit verbindlich zu einem festen Preis zu kaufen. Ein fester Preis und eine feste Laufzeit für die Preisbindung über die Amortisationszeit sind die wesentlichen Parameter zur Vermeidung von Marktpreisrisiken und damit für einen stabilen Cash flow des Kraftwerksbetreibers.

Es drängen sich zwei zentrale Schlussfolgerungen auf. Erstens: Ohne Klarheit im Marktdesign kann es keine Klarheit für die Geschäftsmodelle und Strategien der Unternehmen geben. Zweitens: Heute bestimmen maßgeblich die Händler die Positionierung der Unternehmen in der politischen Marktdesign-Debatte, obwohl diese einen Interessenkonflikt haben.

Deshalb müssen Marktdesign-Fragen Aufgabe des Top-Managements sein und geschäftsfeldübergreifend beantwortet werden. Dabei muss durch geeignete Analysen die Frage beantwortet werden, welches Marktdesign-Konzept hat welche Folgen auf den Ergebnisbeitrag der einzelnen Geschäftsfelder für das Gesamtunternehmen? **E&M**

* Ben Schlemmermeier, Geschäftsführer, LBD-Beratungsgesellschaft, Berlin

www.kawasaki-gasturbine.de

Der Energy-only-Markt funktioniert in Deutschland so, wie er funktionieren soll. Wir haben seit Herbst 2008 zunehmende Wettbewerbsintensität, inzwischen mit Verdrängungscharakter, niedrigen Erzeugermargen und einem niedrigen Preisniveau mit entsprechenden Entlastungen für den Verbraucher. Das Base-Produkt für Lieferung im Jahr 2014 ist von rund 95 Euro/MWh im Jahr 2008 auf fast 40 Euro/MWh im Jahr 2013 gefallen.

Folge der Marktentwicklung ist aber auch, dass es keine ökonomische Perspektive gibt, neue Kraftwerke zu errichten. Außerdem kann ein erheblicher Teil der Bestandskraftwerke nicht die operativen Fixkosten decken und ist deshalb stilllegungsbedroht. Das Einvernehmen zwischen Politik und Unternehmen wächst: Eine Weiterentwicklung des Marktdesigns ist notwen-

höheres Preis- und Margenniveau zu erhalten. Dies soll ein rentables Investieren und Betreiben von Kraftwerken ermöglichen. Die Höhe der strategischen Reserve ist administrativ festzulegen. Die strategische Reserve darf nicht in den Großhandelsmärkten eingesetzt werden (dieses Modell wird beispielsweise von der Unternehmensberatung Consentec befürwortet).

- Die Konzepte des fokussierten Kapazitätsmarktes (favorisiert beispielsweise vom Öko-Institut und von LBD) und des umfassenden Kapazitätsmarktes (Energiewirtschaftliches Institut der Universität Köln, EWI) fragen eine administrativ festgelegte Kapazität nach. Diese wird im Zuge einer Auktion beschafft. Die Kraftwerke werden auf dem Energy-only-Markt und den Systemdienstleistungsmärkten eingesetzt. Die beiden Modelle unterscheiden sich im wesentlichen in den Umverteilungswirkungen zwischen Verbrauchern und Unternehmen sowie zwischen den Unternehmen.

- Schließlich gibt es die nachfrageorientierten Modelle, in denen der Verbrau-

