

Chancen des integrierten Portfoliomanagements nutzen

Christian Wiebe, Holger Springborn und Benedikt Schmitz

Mit der Liberalisierung der Energiewirtschaft hat sich die Wettbewerbssituation auf den Strom- und Gasmärkten kontinuierlich verschärft und den Ergebnisdruck für die Unternehmen erhöht. Es gilt nun vor allem, die Chancen der veränderten Marktbedingungen zu erkennen und gewinnbringend für sich zu nutzen. Einen wesentlichen Beitrag hierzu kann der Aufbau flexiblerer Bezugs- und Absatzmöglichkeiten mit Hilfe eines optimierten Portfoliomanagements leisten.

Im Umfeld des Portfoliomanagements führen verschiedene Schwachstellen häufig noch zu erheblichen Reibungsverlusten. Nicht trennscharfe Aufgabenabgrenzungen der beteiligten Bereiche (z. B. Vertrieb, Handel, Portfoliomanagement) können ebenso zu Effizienzverlusten führen, wie Störungen im Informationsfluss zwischen den beteiligten Bereichen (z. B. zu angepassten Bedarfsmengen). Zu den häufigsten Problemfaktoren gehören auch ein unflexibles und nicht ausreichend am Absatzportfolio ausgerichtetes Beschaffungsportfolio sowie ein ungünstiges Verhältnis von Prognoseaufwand und -genauigkeit. Dazu zählt auch die unzureichende Verankerung von Anreizen zur Verbesserung der Prognosegenauigkeit der Bedarfsmengen in Verträgen mit Großkunden. Oft werden auch Mengen-, Struktur- und Preisrisiken auf Vertrieb und Handel sowie konkrete Accounts nicht sachgerecht zugeordnet. Und dann wiederum werden viele EVU klassisch durch eine nicht anforderungsgerechte Systemunterstützung in ihren Möglichkeiten eingeschränkt. Durch eine strukturierte Analyse und Optimierung des Portfoliomanagements können solche Schwachstellen identifiziert und beseitigt werden.

Zweck des Portfoliomanagements

Mit Hilfe des Portfoliomanagements kann der Einsatz verschiedener Bezugs- und Absatzalternativen auf Grundlage der individuellen Situation und Präferenzen eines EVU strukturiert und zielorientiert gesteuert werden. Kernaufgaben des Portfoliomanagements sind die Analyse und Strukturierung des Portfolios bzgl. Kraftwerkeinsatz, Energiehandelspositionen, Lastbegrenzung, Regelenergiemanagement etc., die kostenorientierte Beschaffungsoptimierung, das Risikomanagement sowie die reibungslose Bedienung wesentlicher Schnittstellen zu vor- und nachgelagerten Prozessen.

Unter Berücksichtigung der festgelegten Beschaffungs-, Handels- und Vertriebsstrategie wird mit der Analyse und Strukturierung des Portfolios die Grundlage für eine optimierte und strukturierte Deckung des Energiebedarfs geschaffen. Eine zentrale Aufgabe ist dabei, den absatz- und



In die Implementierung einer effizienten Beschaffungsstrategie müssen alle Unternehmensbereiche einbezogen werden
Foto: Mauritius

beschaffungsseitigen Bedarf anhand von Markt- und Umfeldanalysen möglichst präzise zu bestimmen. Durch die Verwendung szenariobasierter Absatz- bzw. Preisprognosen oder die Entwicklung alternativer Portfolios mit innovativen Handelsprodukten wie Swaps, Caps oder Floors kann die Ergebnisqualität des Portfoliomanagements signifikant erhöht werden.

Eine wesentliche Aufgabe des Risikomanagements im Rahmen des Portfoliomanagements besteht darin, die mit den einzelnen Portfoliopositionen einhergehenden Ausfall-, Markt- und operativen Risiken zu analysieren und zu steuern. In diesem Kontext werden Kunden, Lieferanten und Handelspartner bewertet, bestehende sowie neue Assets und Verträge hinsichtlich des Risikopotenzials analysiert, Risiken aus dem EnWG und der Anreizregulierung beurteilt und das Risikokapital kontinuierlich den Marktbedingungen angepasst.

Das Portfoliomanagement fungiert dabei als Schnittstelle zu einer Vielzahl von Unternehmensbereichen und Prozessen, d. h. es

ist sowohl Sender als auch Empfänger von Informationen anderer Unternehmensbereiche. Der reibungslose Informationsaustausch zu vor- und nachgelagerten Prozessen, wie z. B. der zeitnahen, vollständigen und validen Übernahme der Bedarfsprognosen aus dem Vertrieb sowie die Übergabe aggregierter Struktur- und Mengendaten an den Handel, stellt einen wesentlichen Erfolgsfaktor dar.

Erfolgsfaktor integriertes Portfoliomanagement

Ein funktionsfähiges Portfoliomanagement setzt die Erfüllung einer Reihe kritischer Erfolgsfaktoren voraus. Prinzipiell können die Anforderungen an ein Portfoliomanagement in vier Kategorien eingeteilt werden:

- organisatorische,
- prozessuale,
- IT- bzw. systembezogene sowie
- weitere Erfolgsfaktoren.

Bei der organisatorischen Aufstellung des Portfoliomanagements sind unterschiedliche und potenziell widerstreitende Anforderungen zu berücksichtigen. So sollte z. B. einerseits eine adäquate Bündelung von Know-how in einer zentralen Organisationseinheit gewährleistet sein. Andererseits sind kurze Informationswege zum Vertrieb anzustreben, der ggf. dezentral organisiert ist. Grundlage für eine nachhaltige organisatorische Ausgestaltung ist daher die fundierte Erhebung der Rahmenbedingungen und Anforderungen.

Aufgrund der vielfältigen Abhängigkeiten zu anderen Unternehmensbereichen (z. B. Vertrieb, Handel, Energiedatenmanagement) sind vollständig sowie überschneidungsfrei definierte Aufgaben und Schnittstellen von entscheidender Bedeutung. Abb. 1 veranschaulicht, wie eindeutig verteilte Verantwortlichkeiten zwischen Handel und Vertrieb im Rahmen der Energiebeschaffung in der Praxis ausgestaltet sein können. Die Dimensionierung der Prozesse muss neben den notwendigen funktionalen Aspekten insbesondere die Wirtschaftlichkeit berücksichtigen. Dies betrifft unter anderem die Abwägung zwischen dem zu betreibenden Prognoseaufwand und dem wirtschaftlichen Schaden bei Prognoseungenauigkeiten.

Aus prozessualer Sicht ist insbesondere die Verwendung harmonisierter Methoden zur netz- und vertriebsseitigen Mengenabschätzung, Erlösplanung/-abrechnung etc. zu gewährleisten. Zudem sollten die erforderlichen Daten vollständig, einheitlich, zeitnah und korrekt erfasst bzw. übermittelt werden. Bleiben diese Erfolgsfaktoren unberücksichtigt, können erhebliche Datendiskrepanzen zwischen Netz- und Vertriebsbereich auftreten, die im schlimmsten Fall die Zertifizierung des Jahresabschlusses gefährden.

Eine möglichst weitgehende Systemunterstützung und ein hoher Automatisierungsgrad verbunden mit harmonisierten Systemen sind weitere, nicht zu vernachlässigende Erfolgsfaktoren. Datendiskrepanzen zwischen prognostizierten und tatsächlichen Energiebedarfen oder ein nicht funktionierender Informationsaustausch über Handelsprodukte zwischen Portfoliomanagement, Handel und Vertrieb, hervorgerufen durch die Verwendung unterschiedlicher Systeme oder unzureichend definierter Schnittstellen, haben unmittelbare Auswirkung auf das Unternehmensergebnis.

Aufgrund der unvermeidbaren Abweichung der tatsächlichen von den prognostizierten

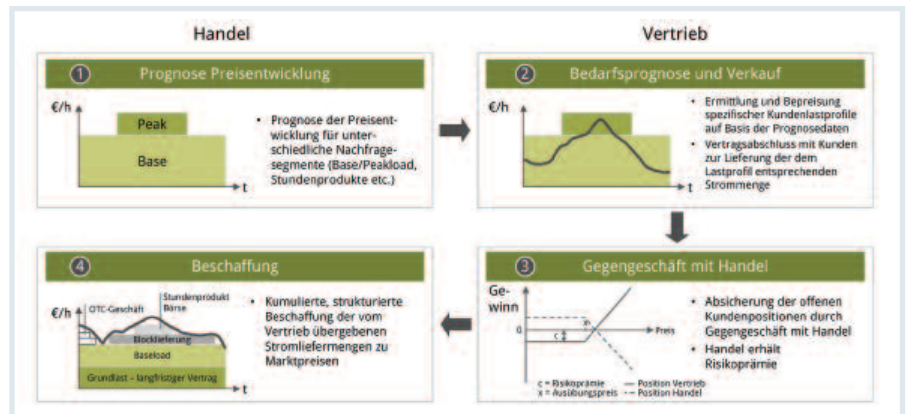


Abb. 1 Eigenhandel: Übersicht Aufgabenverteilung Handel und Vertrieb

Bedarfswerten ist eine hohe Flexibilität darüber hinaus hinsichtlich der Vertragsgestaltung sowie der Bezugsquellen erforderlich. Ein weiterer wesentlicher Erfolgsfaktor ist die Implementierung eines wirksamen Risikomanagements, das ein kontinuierliches Monitoring und Controlling der Risikopositionen ermöglicht. Dabei ist sicherzustellen, dass die relevanten Risiken (insbesondere Mengen-, Struktur- und Preisrisiken) den Bereichen zugeordnet werden, die diese auch vorrangig beeinflussen können. Zu diesem Zweck können Kosten und Erlöse aus Abweichungen der tatsächlichen von den prognostizierten Beschaffungskosten über ein sogenanntes Transfer Pricing so weit wie möglich spezifisch zugeordnet werden (vgl. Abb. 2). Dieses incentiviert folglich die Reduktion von Risiken aus Mengen- und Strukturabweichungen.

Die Risiken der Vollstromversorgung und des Tranchenmodells

Die Wahl der Beschaffungsstrategie ist eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg

eines EVU. Mit den vornehmlich bei kleineren Unternehmen noch vorherrschenden Beschaffungsstrategien der Vollstromversorgung und des Tranchenmodells sind signifikante Risiken und Nachteile verbunden: Bei der Vollstromversorgung erfolgt die Deckung des Gesamtbedarfs typischerweise durch einen Lieferanten zumeist für den Zeitraum von einem Jahr. Daraus resultiert, insbesondere aufgrund zunehmend volatilerer Märkte, das Risiko der Wahl eines falschen Beschaffungszeitpunktes, der hohe Beschaffungskosten nach sich zieht. Zudem besteht die Gefahr, dass preissensible Sondervertragskunden nicht kostendeckend beliefert werden können, wenn die vom Kunden prognostizierte Menge erst nach dem Preisgipfel, zu dem das EVU beschafft hat, nachgefragt wird. Es wird deutlich, dass die vermeintlich risikoarme Vollstromversorgung bei steigender Volatilität der Märkte ein erhebliches Risiko birgt.

Das Tranchenmodell hingegen regelt die Deckung des Gesamtbedarfs über Teilmengen („Tranchen“) zu frei wählbaren oder

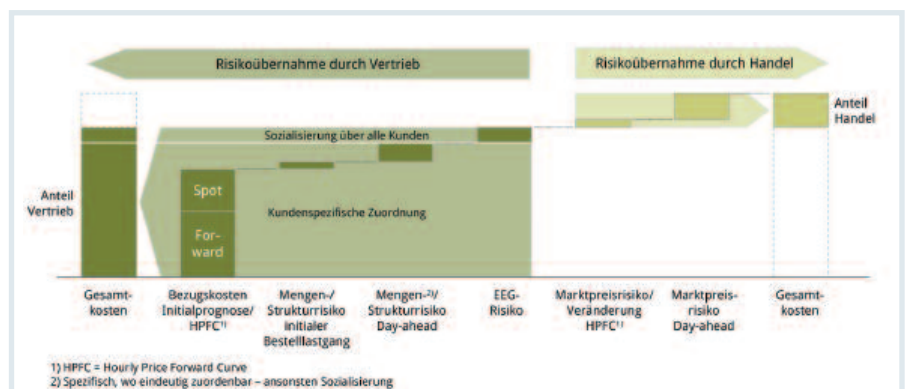


Abb. 2 Übersicht Transfer Pricing: Praxisbeispiel für Geschäftskunden



Ist-Analyse werden die Rahmenbedingungen festgelegt sowie mögliche Schwachstellen bzw. kritische Schnittstellen des Portfoliomanagements zu anderen Unternehmensbereichen identifiziert. Danach erfolgt eine Aufnahme der Anforderungen an das Portfoliomanagement. In diese sollten Vertreter aus allen beteiligten Unternehmensbereichen einbezogen werden, um eine möglichst hohe Akzeptanz der Ergebnisse zu erreichen. Bei der Entwicklung des Soll-Konzeptes ist neben der Festlegung von Aufbau- und Ablauforganisation auch die Ressourcenausstattung von Prozessen bzw. beteiligten Organisationseinheiten zu beleuchten, um neben der Funktionsfähigkeit auch die wirtschaftliche Tragfähigkeit der Prozesse abzusichern.

vorab definierten Zeitpunkten innerhalb eines Rahmenvertrages, dem zumeist ein durchschnittlicher Preis zugrundeliegt. Zwar wird hierdurch das Risiko der Wahl des falschen Beschaffungszeitpunktes reduziert, allerdings bietet das Modell keine Orientierung an den tatsächlichen Marktpreisen und Vertragsabschlüssen im Vertrieb. Folglich ist eine Optimierung des Deckungsbeitrags aufgrund der Fokussierung auf mittlere Marktpreise nicht möglich. Auch wenn sich mit der Anwendung des Tranchenmodells keine Deckungsbeitragsoptimierung erzielen lässt, kann es im Massenkundengeschäft durch den im Vergleich zur deckungsbeitragsorientierten Beschaffungsstrategie hohen Aufwand, nach Abwägung der Kosten-Nutzen-Relation, unter Umständen durchaus sinnvoll sein.

Vorteile der deckungsbeitragsorientierten Beschaffungsstrategie

Die skizzierten Nachteile der Vollstromversorgung und des Tranchenmodells können mit der deckungsbeitragsorientierten Beschaffungsstrategie überwunden werden. Diese verzahnt Beschaffung und Vertrieb miteinander, indem sämtliche Mengen im Vertriebs- und Beschaffungsportfolio erfasst und gegenübergestellt sowie mit den tatsächlichen und geplanten, noch nicht beschafften Positionen gekoppelt werden. Es werden die Lastprofile mit den zugehörigen Preisen aller Mengen (Beschaffungs- und Vertriebspositionen) ermittelt, damit eine Bewertung der Differenz beider Lastprofile mit den aktuellen Marktpreisen erfolgen kann. Sie fokussiert sich vor allem auf das Risiko, z. B. mittels der Hourly Price Forward Curve. Auf diese Weise kann der aktuelle Deckungsbeitrag zu jedem Zeitpunkt ermittelt werden.

Ferner wird im Zuge dieser Beschaffungsstrategie eine Kapitalmenge festgelegt, die

als Risikokapital (Dispositions-kapital) bereitgestellt wird. Im Umfang des definierten Risikokapitals kann das EVU gezielt offene Positionen an den Energie- und Finanzmärkten beschaffen. Bei systematischer Verfolgung der Marktpreise können zusätzliche Deckungsbeiträge und damit verbundene Wettbewerbsvorteile realisiert werden. Die deckungsbeitragsorientierte Beschaffungsstrategie bietet dementsprechend die Möglichkeit, sowohl das Risiko als auch den Deckungsbeitrag kontinuierlich zu über-wachen.

Grundsätzlich lassen sich mit diesem Beschaffungsmodell alle Markt-konstellationen (fallende, steigende, konstante Preisentwicklung) beherrschen. Voraussetzung für eine erfolgreiche Implementierung der deckungsbeitragsorientierten Beschaffungsstrategie ist es, die essenziellen Erfolgsfaktoren zu kennen und zu beachten: Wesentliche Bedingung für den Erfolg dieses Beschaffungsmodells ist die Einbettung in bzw. die Steuerung und Kontrolle durch das Portfoliomanagement. Eine funktionsfähige Schnittstelle zwischen Beschaffung, Handel und Vertrieb ist die Voraussetzung der erforderlichen Verzahnung dieser Unternehmensbereiche. Zudem muss die Möglichkeit zur systematischen Ermittlung der Mengengerüste insbesondere im Vertrieb (inkl. kundenscharfer Lastprofile und zugehöriger Preise sowie geeigneter IT-Systeme) gegeben sein. Weitere kritische Erfolgsfaktoren sind eine kontinuierliche Marktbeobachtung sowie die Definition des Risikokapitals.

Optimierung des Portfoliomanagements

Der Aufbau eines funktionsfähigen Portfoliomanagements bei EVU erfordert systematisches Vorgehen. Hierbei hat sich eine aus vier wesentlichen Modulen bestehende Methode bewährt (siehe Abb. 3). Bei der

Ein moderiertes Vorgehen mit gemeinsamer Diskussion in Kombination mit Fach- und Methodenkenntnis erhöht erfahrungsgemäß die Offenheit der beteiligten Mitarbeiter gegenüber der Problemstellung, beschleunigt den Prozess der Lösungsfindung im Zuge der Soll-Konzept-Entwicklung und verbessert die Ergebnisqualität. Schließlich sind die für die Umsetzung des Soll-Konzeptes erforderlichen organisatorischen, prozessualen und IT-bezogenen Maßnahmen zu erarbeiten und nachvollziehbar zu dokumentieren. Die gemeinsame Entwicklung konkreter Maßnahmen mit eindeutig festgelegten Verantwortlichkeiten und Terminen bildet die Grundlage für eine zügige Umsetzung.

Unternehmenserfolg durch kombinierte Anwendung

Das Portfoliomanagement bietet als Schnittstellenfunktion zwischen Beschaffung und Vertrieb einen wesentlichen Hebel zur Sicherung des Unternehmenserfolgs. Der Aufbau bzw. Ausbau eines integrierten Portfoliomanagements ist dabei die Grundlage für eine erfolgreiche Implementierung der deckungsbeitragsorientierten Beschaffungsstrategie. Die moderierte Entwicklung von Soll-Konzept und Umsetzungsplanung unter Einbeziehung aller beteiligten Bereiche sichert hohe Akzeptanz der Ergebnisse im Unternehmen und bildet somit die Voraussetzung für eine erfolgreiche und zügige Implementierung.

Dr. C. Wiebe, Partner, H. Springborn, Senior Manager, B. Schmitz, Senior Associate, CTG Corporate Transformation Group, Berlin wiebe@ctg.de