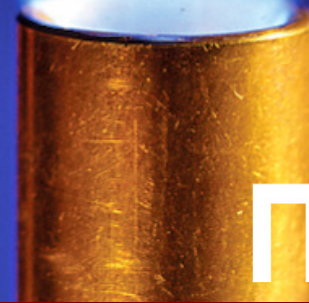


**Energiemanagement**

# **Stadtwerke im Spannungsfeld der Rohstoffmärkte**

Strategien für die Geschäftsführung und Eigentümer

9/2012



**MERIT**

Commodity Management

# Aktuelle Themen

## Stadtwerke und kommunale Versorgungsunternehmen

### Multiple Marktrisiko

Übergreifende Zusammenführung aller geneteten Rohstoff- und Risikokomplexe aus den Funktionsbereichen Versorgung, ÖPNV und Infrastruktur.

### Stresstests und Liquidität

Sicherheit der Finanzlage bei extremen Marktbewegungen.

Zusammenführung von Rohstoff- und Cashflowbedarf.

Historische Positionsanalyse, Sensitivitätsanalysen.

### Eigentümer- verantwortung

Interne und externe Kommunikation sowie Argumentation in Verbindung mit Aufsichtsrat, Kundengruppen, Politik und öffentlicher Preisargumentation.

### Markt- liberalisierung

Gebietssicherung und überregionale Expansion.

Preismodelle Wettbewerb, Kundenbindung und alternative Preismodelle.

Optimierung von Strategie und taktischer Umsetzung.

### Neue Preis- und Beschaffungs- modelle

Ölpreisbindungsformel, Spotgasmarkt, Überleitung in die strukturierte Beschaffung in Verbindung diffiziler Beschaffungssituationen und zunehmendem Wettbewerb.

Neue Preismodelle, Berechnung Speicher, Ausgleichsenergie sowie Integration in Strategie.

Ex-ante Berechnung möglicher Portfolioeffekte.

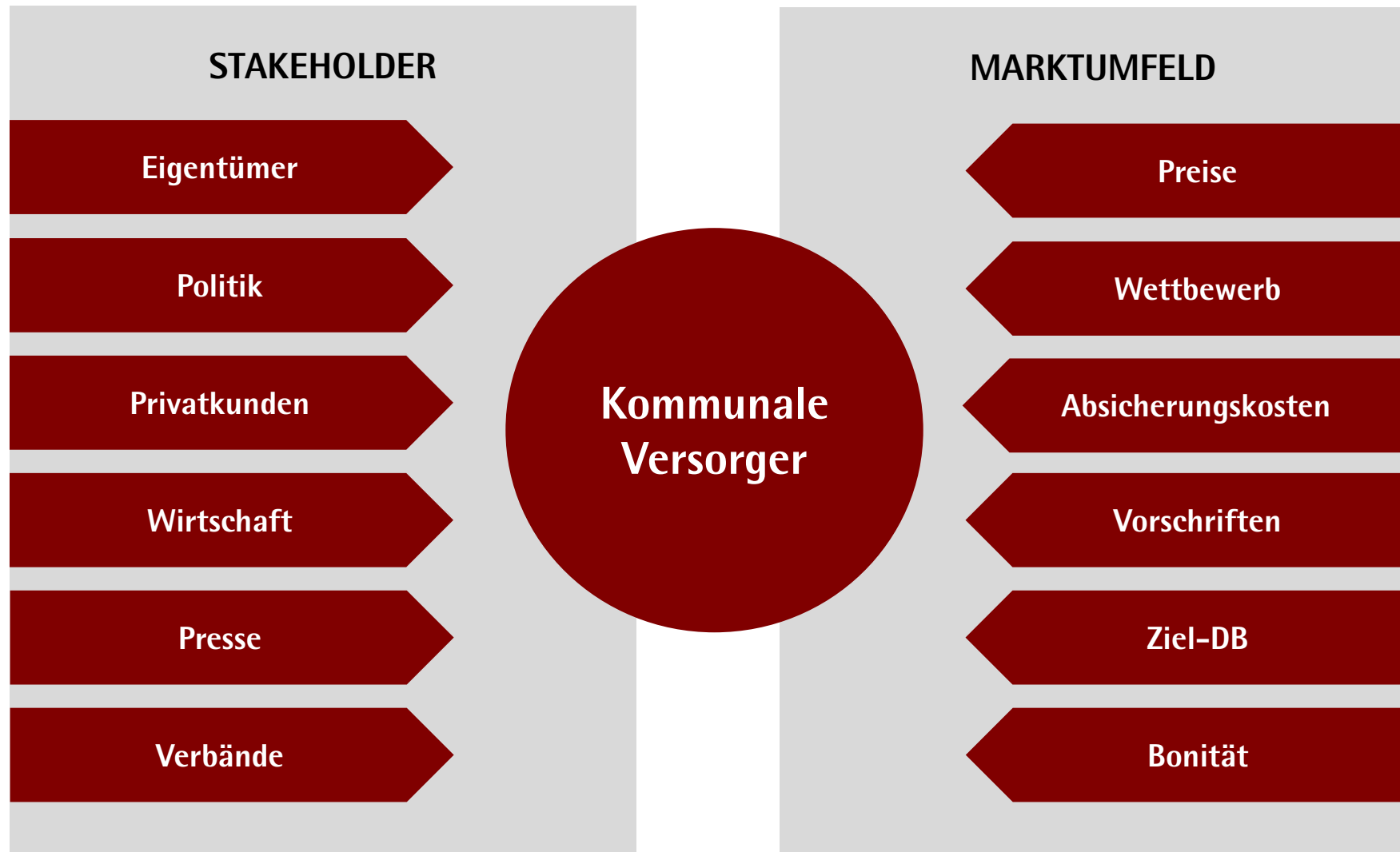
### Mindestreserven- vorhaltung

Schutz gegen Wertberichtigung und Erfüllung von Mindest- und Höchstpreisstandards.

Lagerungs- und Speichermanagement virtuell/physisch.

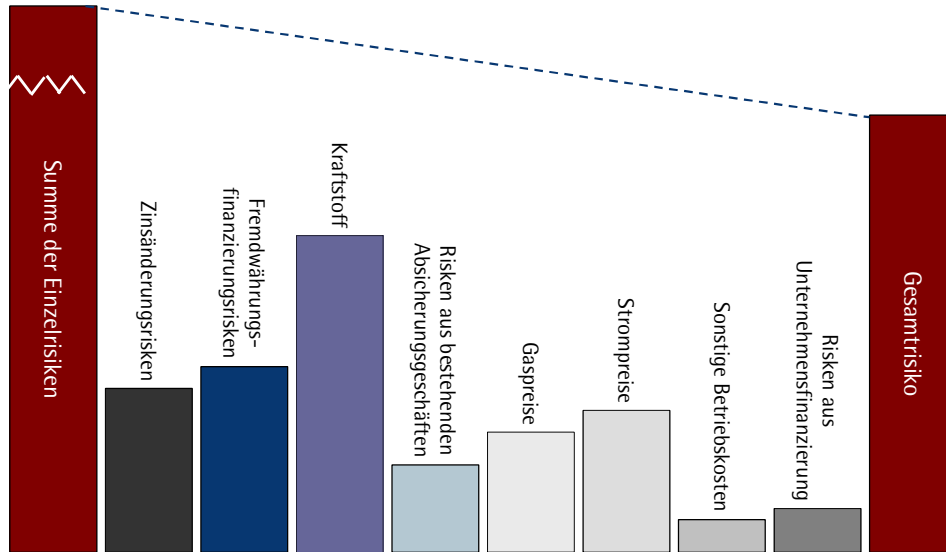
# Aktuelle Themen

Stadtwerk im Spannungsfeld zwischen Stakeholder-Interessen und Marktumfeld



# Multiplres Marktrisiko

Betrachtung des Gesamtrisikos versus Einzelmarktrisiken



## Problematik

- > Stadtwerke unterliegen neben der **Energieversorgung** auch anderen Risikofaktoren
- > Betrieb von **Infrastruktur, ÖPNV** etc. zählen zu weiteren Unsicherheitsfaktoren, was die Beschaffung betrifft
- > Auch die **Refinanzierung** (Zinsen, strukturierte Produkte etc.) zählen dazu
- > Das **Gesamtrisiko** ist hier zu betrachten – es ist üblicherweise weitaus geringer als die Summe der Einzelrisiken

## MERIT-Dienstleistung

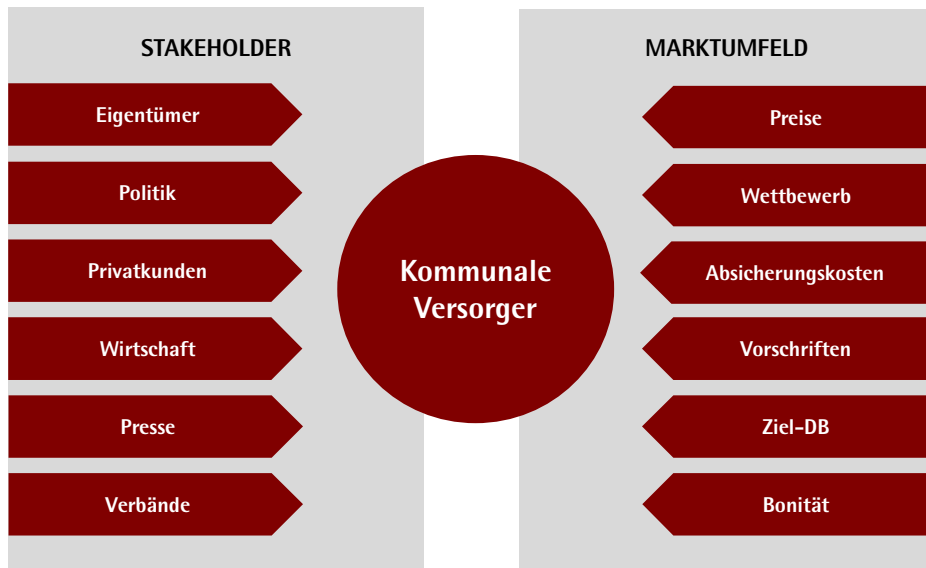
- > Globales **MERIT-Risikoprofil**: Integration aller Marktrisiken
- > **Sensitivitätsanalyse** – wie abhängig ist mein Gesamtergebnis von den einzelnen Märkten/Risikokomplexen
- > Vorschläge zur **Nutzung von Synergien** im Risiko- und Preismanagement zur Erhöhung der Gesamtprofitabilität
- > **Trennung** von Beschaffung/Versorgung und Unternehmensrisikosteuerung
- > Installation eines sektoralen **Frühwarnsystems**

## Nutzen

- > Übergreifende **Gesamtsteuerung** der Energie- und Finanzposition verringert Kosten
- > **Klare Abgrenzung** operativer/marktbedingter Ergebnisbeiträge fördert strategische Entscheidungen
- > Steigerung der **Wettbewerbsfähigkeit** gegenüber Mitbewerbern
- > **Erhöhte Planungssicherung** durch Kenntnis der gegenseitigen Risikoeinflussgrößen und Setzen von geeigneten Maßnahmen

# Eigentümergeverantwortung

Rechenschaft gegenüber Interessensgruppen und Unternehmensumfeld



## Problematik

- > Management von Stadtwerken spüren **Druck** von Eigentümern, Politik, Kunden und Medien
- > **Verantwortung** des Ergebnisses gegenüber Stadt- und Kommunalverwaltung
- > Zwangslage bei **politischen Entscheidungen**
- > Zielergebniserreichung und **Ergebnisbeiträge** für regionale Verwaltungsgebiete

## MERIT-Dienstleistung

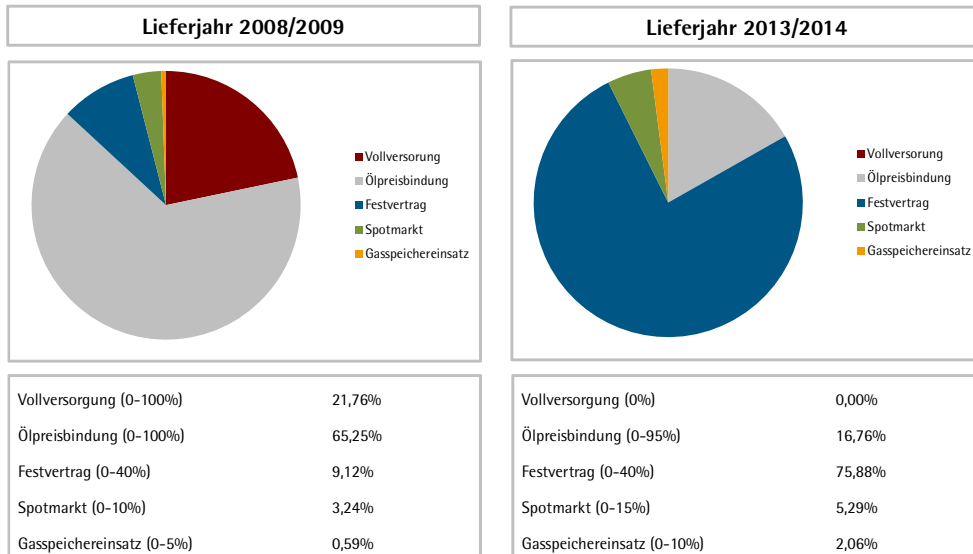
- > Einrichtung eines **transparenten Berichtswesen** für interne und externe Zwecke (Management und Eigentümer)
- > Organisation eines **regelmäßigen Energie-Jourfixes** für Risikokomitees oder Aufsichtsräte
- > Strategische **Preismodellabsicherung** Kundengruppenübergreifend
- > **Strategien** zu neuen Preismodellen und Argumentation zu politischen **Preisveränderungen**

## Nutzen

- > Rückgriff auf **langjährige MERIT-Expertise** auf dem Gebiet der strategischen Energieversorgung und im Energiehandel
- > **Miteinbeziehung und Empfehlung eines neutralen Dritten** bei der Entscheidungsfindung
- > **Entlastung und Unterstützung des Managements** bei Entscheidungen und in der Argumentation
- > **Fundierte Dokumentation** von Entscheidungsgrundlagen für interne und externen Zwecke

# Neue Preismodelle bei Gas

## Bewertung der neuen Risiken



Quelle: eigene Auswertung von 17 deutschen Stadtwerken

## Problematik

- > Kundenseitig werden **neue Preismodelle und Laufzeiten** nachgefragt
- > **Verlagerung** der Ölpreisbindung zum Festpreis-Modell (variabel gegen fix)
- > Einkaufsseitig erhöhen oft **unnötige Vertragsrestriktionen** die Beschaffungskosten
- > Risikoaufschläge werden zunehmend zu hoch kalkuliert  
→ **neue Ansätze stabilisieren das Margengerüst**

## MERIT-Dienstleistung

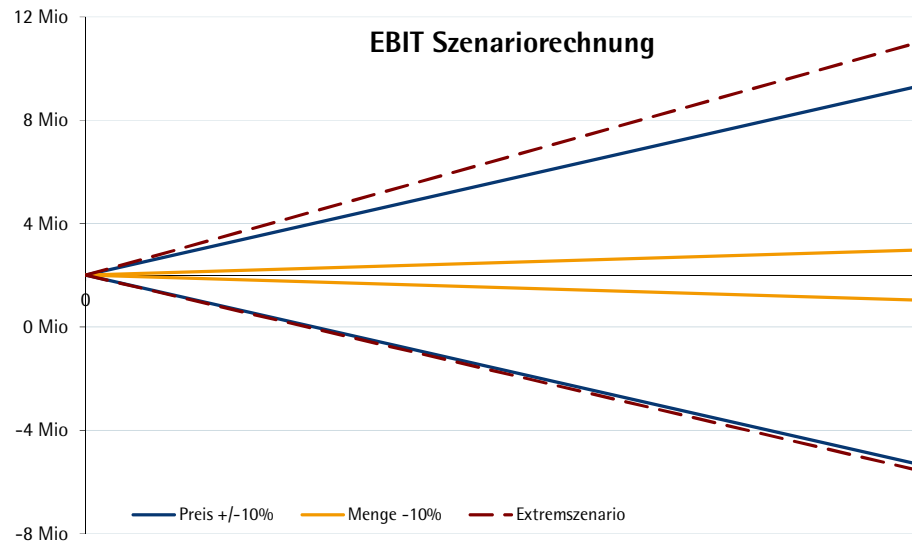
- > Vereinigung der **unterschiedlichen Preismodelle** kundenseitig und der Einkaufsverpflichtungen in einer Risikomatrix
- > Überführung in ein Risikoprofil zur Beurteilung des **aktuellen und strategischen Risikos** nach quantitativen Methoden
- > Einrichtung eines Positionsbuchs zur **aktiven Beobachtung** und Steuerung der Risikoposition
- > Zusätzliche Option **Value-Management** zur Nutzung von Opportunitätsvorteilen

## Nutzen

- > Vereinheitlichte **Managementtools** zur aktiven Risikosteuerung der Einzel- und Gesamtrisikoposition
- > Genettete **Gesamtpositionssichtweise** (Beschaffung/Vertrieb plus unterschiedliche Preismodelle)
- > Basis für **strategische Risiko- und Valuemanagement-**maßnahmen
- > Unabhängige **Risikobewertung** und **Empfehlungen** zur Risikosteuerung für Teilbereiche oder das Gesamtunternehmen

# Stresstests und Liquidität

## Resistenz bei extremen Marktlagen



## Problematik

- > Aufgrund der **globalen Schuldenkrise** stehen immer mehr Kommunen vor einem Refinanzierungsproblem
- > Die übergreifende Risikobewertung wird durch neue **Vorschriften (MaRisk oder Basel III)** weiter verschärft
- > Kommunen, Industrieunternehmen, aber auch Versorgungsunternehmen sind einer **externen Risikoberichterstattung** verpflichtet
- > Vermehrt ist dies Voraussetzung für die Gewährung von **Finanzierungen und Kreditlinien**

## MERIT-Dienstleistung

- > **Interne Risiko-Stresstests** für Geschäftsführung, Aufsicht und Eigentümer (durch Aufsichtsrat)
- > **Externes MERIT-Bankenpapier** – anerkanntes und bewährtes Reportingtool für Finanzinstitute
- > Banken und Risiko kompatibler **Ausweis** des Energierisikos – gesamt und nach Sparten
- > Optional **Einrichtung einer definierten Risikoorganisation** samt Risikomanagementhandbuch und Prozessbeschreibung
- > **Zertifizierung** nach den Standards MaRisk, SAS70, etc.

## Nutzen

- > Langjährige MERIT-Expertise als **Intermediär** zwischen Unternehmen und Banken
- > Vorteil des **unabhängigen Partners** durch Steigerung der Glaubwürdigkeit
- > **Vorsprung**: State-of-the-Art Reporting im Umfeld neuer Regulierungsvorschriften auf den Kapitalmärkten
- > **Klare Richtlinien und Regelwerk** für Entscheidungswege und Verantwortungsbereiche

# Marktliberalisierung Gas

Mithalten bei erhöhtem Wettbewerbsdruck

## Übersicht Vertragsanpassungen in Europa

| Country     | Status   |
|-------------|--|
| Austria     | Reduced base price/Revised index terms             |
| Bulgaria    | Discounted price                                   |
| France      | Revised index terms/gas market element             |
| Germany     | Arbitration/revised index terms/gas market element |
| Greece      | Reduced base price                                 |
| Italy       | Revised index terms/reduced base price             |
| Netherlands | Reduced base price/gas market element              |
| Poland      | Arbitration  |
| Slovakia    | Revised index terms                                |
| Switzerland | Reduced base price                                 |
| Turkey      | Reduces base price                                 |

Quelle: MERIT-Research

## Problematik

- > Neue Wettbewerber drängen mit **aggressiven Preismodellen** in den Markt
- > Angriff ist die beste Verteidigung: **Bestands- und Neukunden- ausweitung** sorgt für Erhalt/Ausbau des Geschäftsvolumens
- > Unterschiedliche **Laufzeiten und Modalitäten** bei Kundengruppen bedingen differenzierte Preisstrategien
- > Was macht der **Wettbewerb**?  
Wie sind die „**Versorgungstrends**“ regional/überregional?
- > Standardisierung in der Kundenbonitätsprüfung erhöht Transparenz und spart **Kosten für Ausfallrisiken** oder Warenkreditversicherung

## MERIT-Dienstleistung

- > Ausbalancierung der Möglichkeiten **in Abwehr gegen neue Anbieter** und Produkte
- > Nutzung der **Erfahrungswerte** aus ähnlichen Branchenfeldern und Adaptierung bewährter Lösungen
- > Implementierung **alternativer Preismodelle** unter besonderer Berücksichtigung der Beschaffungsmodalitäten
- > Nutzung von **windows of opportunity** bei der physischen/außerbörslichen/börslichen Energiebeschaffung

## Nutzen

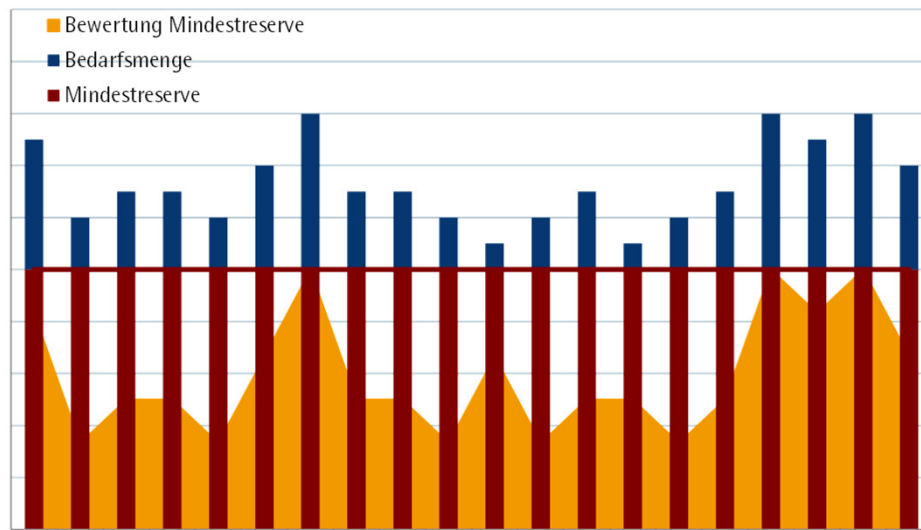
- > Vorsprung durch **kunden- und wettbewerbsselektive** Lösungsansätze
- > Erhöhung der eigenen **Profitabilität** und Wettbewerbsposition durch Abstimmung der Einkauf/Verkaufsmodalitäten
- > **Schutz und Erweiterung** des potentiellen Marktgebiets mittels Einsatz innovativer Preismodelle und Methoden
- > **Vorteile gegenüber der Konkurrenz** durch schnellere Anpassungsfähigkeit auf das verändernde Marktumfeld



# Mindestreserven Vorhaltung

Wie viel Speicher ist genug?

Wertberichtigung Mindestreserve



## Problematik

- > EU-weite Überlegungen, **Mindestreserven-Vorschriften** einzuführen und auf Versorgungsunternehmen umzulegen
- > Auch regional können Mindestreserven von der **kommunalen Politik** eingefordert werden
- > Versorgungssicherheit ist **oberstes Gebot** in der Energieversorgung
- > Damit verbunden ist aber ein **Preis- und Bewertungsrisiko**
- > Dies kann zu erheblichen **Verwerfungen** in der **Unternehmensbilanz** führen

## MERIT-Dienstleistung

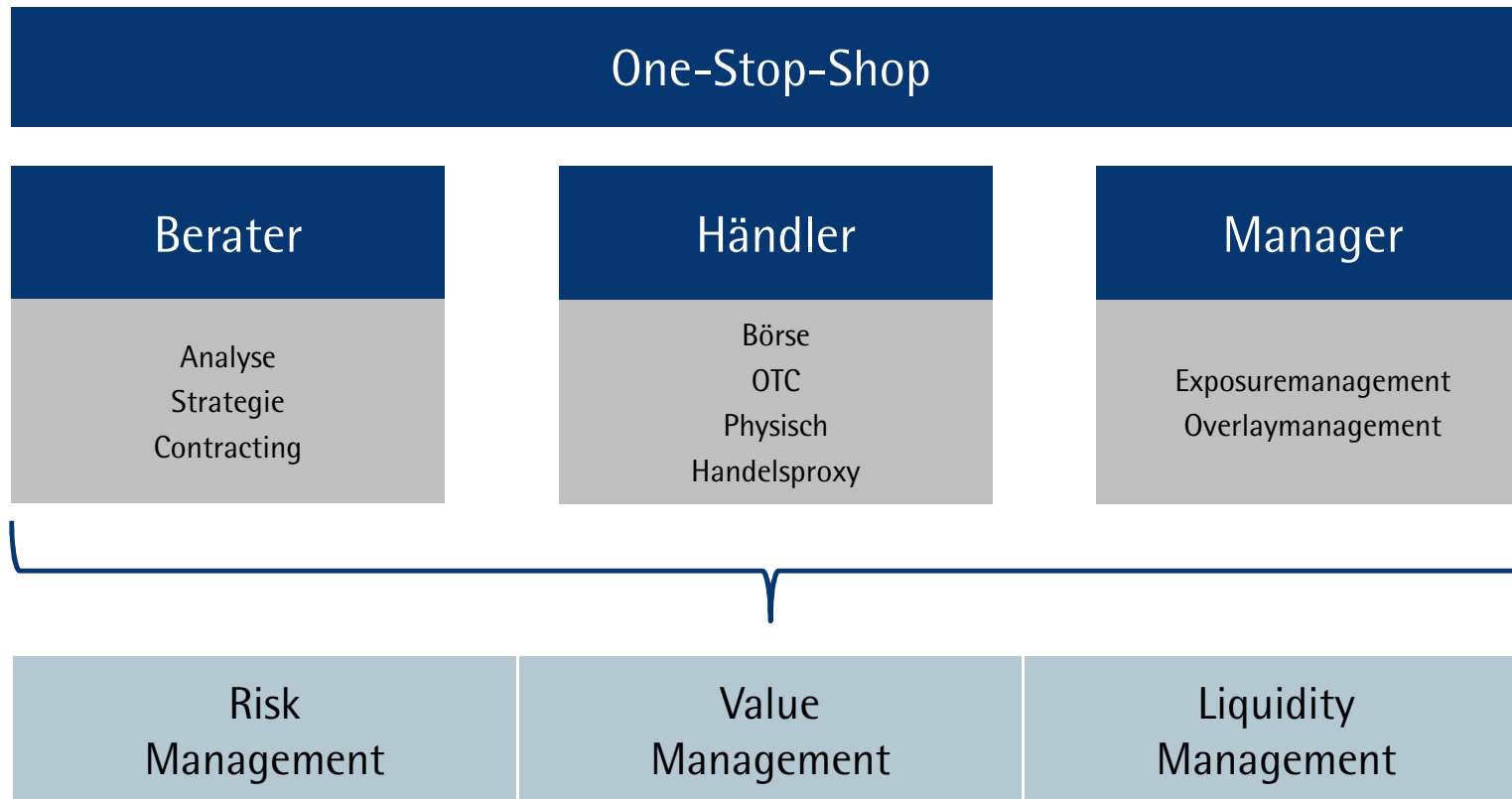
- > Rollierende **Sicherung des Mindestbestands** gegen Preisschwankungen
- > Ggf. auch **Finanzierung von Kernbeständen/** aussonderungsfähigen Speichern (MERIT-Liquiditätsmanagement)
- > **Speichermanagement:** Ausgleich und Abstimmung von physischen und virtuellen Speicherpositionen
- > **Tanklagerfinanzierung** für Verkehrsbetriebe und Eigenbedarf
- > Integration der Risikomanagement-Maßnahmen in ein übergreifendes **Risikoreporting**

## Nutzen

- > Kalkulierbares Risiko des **Kernspeicherbestands** und damit Möglichkeit für gezielte Absicherungsmaßnahmen
- > **Liquiditätsentlastung** durch externe Speicherfinanzierung, auch bankenunabhängig
- > Entlastung des Budgets und **Verbesserung in der Planung** des Betriebsergebnisses
- > **Abschreibungen auf Speicher- und Tanklagerbestände** können nachhaltig kontrolliert und minimiert werden

# MERIT-Gruppe

## Überblick MERIT-Dienstleistungen



MERIT versteht sich als One-Stop-Shop und als Partner der Industrie und Energiewirtschaft in der gesamten Wertschöpfungskette. Dabei decken wir sowohl Defensivmaßnahmen (Risikomanagement) als auch ertragsorientierte Konzepte (Valuemanagement) und alternative Finanzierungsansätze (Liquiditätsmanagement) ab. Der Vorteil der MERIT-Gruppe gegenüber oftmals sehr theoretischer Beratungsangebote und gegenüber klassischer Finanzdienstleistungen, die meist ausschließlich ertragsorientiert und nicht kundenorientiert operieren, ist der übergreifende Ansatz, der auf den drei Säulen Beratung, Handel und Management fußt.

# MERIT-Gruppe

## Vorteile eines unabhängigen Partners

**Energiespezialist:** MERIT beschäftigt sich seit seiner Gründung mit dem Thema Rohstoffe und kann hier auf eine im deutschsprachigen Raum einzigartige Expertise in beiden Bereichen der Finanzwelt - wertorientierte Finanzanlage und risikoaverses Rohstoffmanagement - verweisen.

**Langjährige Industrieerfahrung:** Im deutschen Sprachraum ist MERIT ein Pionier, was die Themen Risikoabsicherung, Vertragsstandardisierung und Geschäftsmodelloptimierung betrifft. Dabei betreuen wir unsere Kunden auf allen relevanten Rohstoff- und Finanzmärkten.

**Unabhängigkeit:** Die MERIT-Gruppe ist ein eigentümergeführtes, unabhängiges Unternehmen mit Hauptsitz in Österreich und sohin ein neutrales Bindeglied zwischen der klassischen Unternehmensberatung und der produktorientierten Banken- und Finanzindustrie.

**Vereinigung von Theorie und Praxis:** Wir fangen dort an, wo andere aufhören. Unter dem Dach der MERIT-Gruppe vereinen sich Industrieberatung, Strategieentwicklung, Brokerage, Absicherungsabwicklung und physischer Rohstoffhandel zu einem unschlagbaren Kompetenzzentrum.

**Vertraulichkeit:** Vertraulichkeit, Unabhängigkeit und Transparenz bilden die Basis für jedes unserer Projekte. Nur so ist gewährleistet, dass wir für unsere Kunden zu langjährigen Partnern heranreifen und dieses sensible und doch so wichtige Thema erfolgreich und nachhaltig abwickeln.



**One-Stop-Prinzip:** Unsere Kunden können auf die Kompetenz und Erfahrung der gesamten MERIT-Gruppe zurückgreifen. Darüber hinaus übernehmen wir auf Wunsch die komplette Abwicklung der Risikomanagementagenden. Der Kunde spart sich somit die Implementierung kostspieliger Risikomanagementprozesse.

# MERIT-Gruppe

## Kontakte

- > Ing. Mag. Robert Rieder  
(Energiemanagement & Beratung)  
robert.rieder@meritgroup.at
- > Mag. Stephan Blieweis  
(Brokerage & Energiehandel)  
stephan.blieweis@meritgroup.at



### Wien

Rohstoffrisikomanagement  
Physischer Rohstoffhandel  
Beratung  
Brokerage

### Malta

Advisory  
Rohstoff-Brokerage

### Frankfurt

Banken- & Bewertungsservices  
Energie & öffentlicher Sektor  
Risikomanagement & Beratung  
Datencenter

### London

Rohstoff-Indices  
Finanzprodukte

### Salzburg

Schulungszentrum  
Kunden-Workshops  
Mitarbeitertraining  
Seminarhotel

### Repräsentanzen in

Schweiz, Ungarn, Polen  
und USA