



# 1. Internationales Symposium Restrukturierung

Restrukturierung als Folge veränderter Rahmenbedingungen,  
19. Oktober 2012

# Agenda

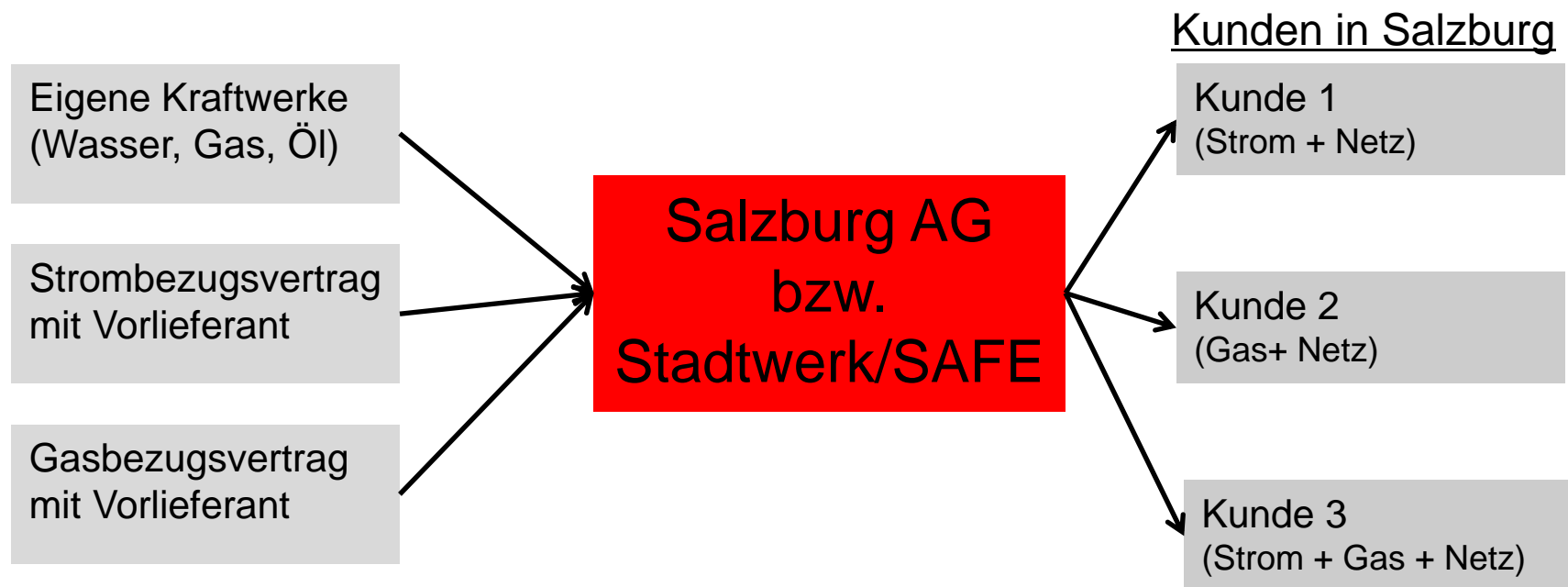
- Vorstellung Salzburg AG
- Vor der Liberalisierung – „Alte Welt“
- Liberalisierung
- Case Study - Restrukturierung der Energiebeschaffung
  - Organisatorische Änderungen
  - Prozess: Portfoliomanagement
  - Prozess: Trading
  - Prozess: Risikomanagement

# Salzburg AG für Energie, Verkehr und Telekommunikation – Zahlen und Fakten

- Umsatz 2011: 1.476,4 Mio. €
- EGT 2011: 34,7 Mio. €
- Mitarbeiter: 2.005
  
- Erzeugung Strom: 1.594,0 GWh
- Stromhandel: 14.712,6 GWh
- Erdgashandel: 12.219,9 GWh
  
- Eigentümer
  - 42,56% Land Salzburg
  - 31,31% Stadt Salzburg
  - 26,13% Energie AG Oberösterreich



## Vor der Liberalisierung – Alte Welt I



- Salzburg AG konnte Strom nur über eigene Kraftwerke bzw. über einen Lieferanten beziehen.
- Gas konnte nur über definierte Vorlieferanten beschafft werden.

## Vor der Liberalisierung – Alte Welt II

- Monopol des Versorgers für Energie in seinem Netzgebiet
- Netz + Kraftwerk + Vertrieb = 1 Unternehmen, eine Wertschöpfungsstufe
- Optimierung der Bezugsverträge
  - Vollversorgung -> Optimierung zur Abdeckung von Netzspitzenlasten

# Liberalisierung in Österreich

- Mit dem Beitritt von Österreich zur EU ist Österreich verpflichtet, europäische Richtlinien in nationales Recht überzuführen.
- 1998 veröffentlichte die EU eine entsprechende EU-Binnenmarktrichtlinie ( ELWOG 1998)
- 1.10.2001: Vollständige Strommarktliberalisierung
- 1.10.2002: Vollständige Gasmarktliberalisierung
- Strom- & Gaskunden haben seither die Möglichkeit, ihren Strom bzw. Gaslieferanten selbst zu wählen.
- EU Grundgedanke: Steigender Wettbewerb führt zu Effizienzsteigerungen und somit geringeren Preisen für Endkunden



## 4 Eckpfeiler der Liberalisierung I

### 1. Entflechtung / Unbundling

- Was? Trennung von Netz, Erzeugung und Vertrieb
- Warum? Ein Unternehmen, dem das Leitungsnetz gehört, hat eine natürliche Monopolstellung, die es – soweit es auch im Bereich Gas und Strom tätig ist – zum Nachteil anderer Marktteilnehmer missbrauchen kann.

### 2. Diskriminierungsfreier Netzzugang

- Was? Auch andere Unternehmen können das Leitungsnetz nutzen
- Warum? Ein vertikal integriertes Unternehmen könnte den Netzzugang für andere Energielieferanten ausblockieren, um die eigene Energie an möglichst viele Kunden zu liefern.

Quelle: E-Control: „10 Jahre Marktliberalisierung“ 2011

## 4 Eckpfeiler der Liberalisierung II

### 3. Grenzüberschreitender Energiehandel

- Was? europaweites Regelwerk für Engpassmanagement, Kapazitätsvergabe und Tarifgestaltung bei grenzüberschreitenden Übertragungen
- Warum? Schaffung eines europäischen Energiebinnenmarktes

### 4. Institutionelles Netzwerk

- Was? Unabhängige Regulierungsbehörden in den Mitgliedsstaaten
  - In Österreich: E-Control
- Warum? Aufsicht und Kontrolle der anderen 3 Eckpfeiler

Quelle: E-Control: „10 Jahre Marktliberalisierung“ 2011



# Stimmen vor der Liberalisierung

Wirtschafts  Blatt

**7.1.2000**

„Energieversorger leiden unter Liberalisierung - Strombranche erwartet Umsatzminus“



**3.3.2000**

„Warnung vor Chaos am Strommarkt“

Die Presse

**1.3.2001**

„Gasbranche fürchtet Kollaps der Versorgung“

KURIER

**10.4.2001**

„Stromausfall: Man wird sich daran gewöhnen müssen“

Quelle: E-Control Pressekonferenz 12.10.2012:  
„10 Jahre Marktliberalisierung - Eine Bilanz und  
ein Ausblick“

# Auswirkungen der Liberalisierung

- Analyse & Berechnung von Kratena/E-Control (2011)
  - Ohne Liberalisierung wäre das BIP von Österreich um 1 % geringer.
  - Dies entspricht einer Wertschöpfung von ca. 3 Mrd. € die ohne die Liberalisierung nicht erwirtschaftet worden wäre.
  - Endkunden partizipierten an dieser Wertschöpfung durch geringe Strom- & Gaspreise als ohne Liberalisierung i.H.v. 11,5 Mrd. €

LIBERALISIERUNGSEFFEKTE 2001–2009 (MRD. EURO)		
	Strom	Gas
Gewerbe	8,90	1,20
Haushalte	1,30	0,08
<b>Summe</b>	<b>10,20</b>	<b>1,28</b>

Quelle: E-Control: „10 Jahre Marktliberalisierung“ 2011, S. 11f.

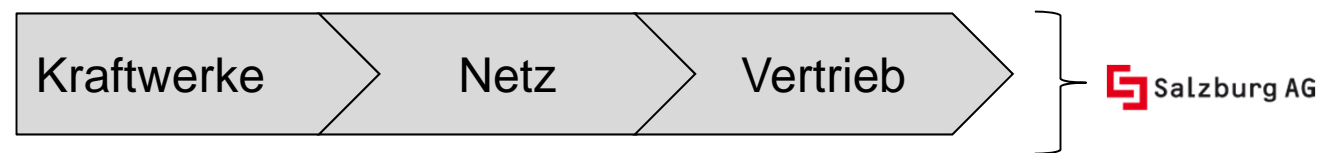
## Case Study

—

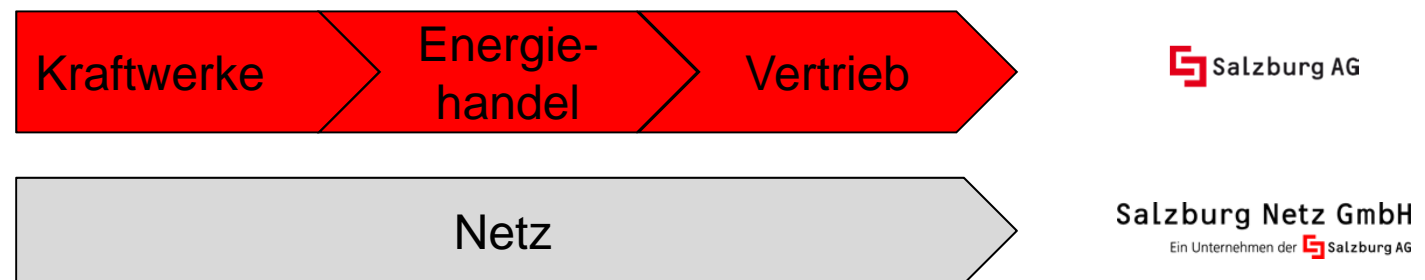
# Restrukturierung der Energiebeschaffung und des Portfoliomanagements am Beispiel der Liberalisierung des Energiemarkts

# Wertschöpfungskette Salzburg AG

## ■ Vor der Liberalisierung

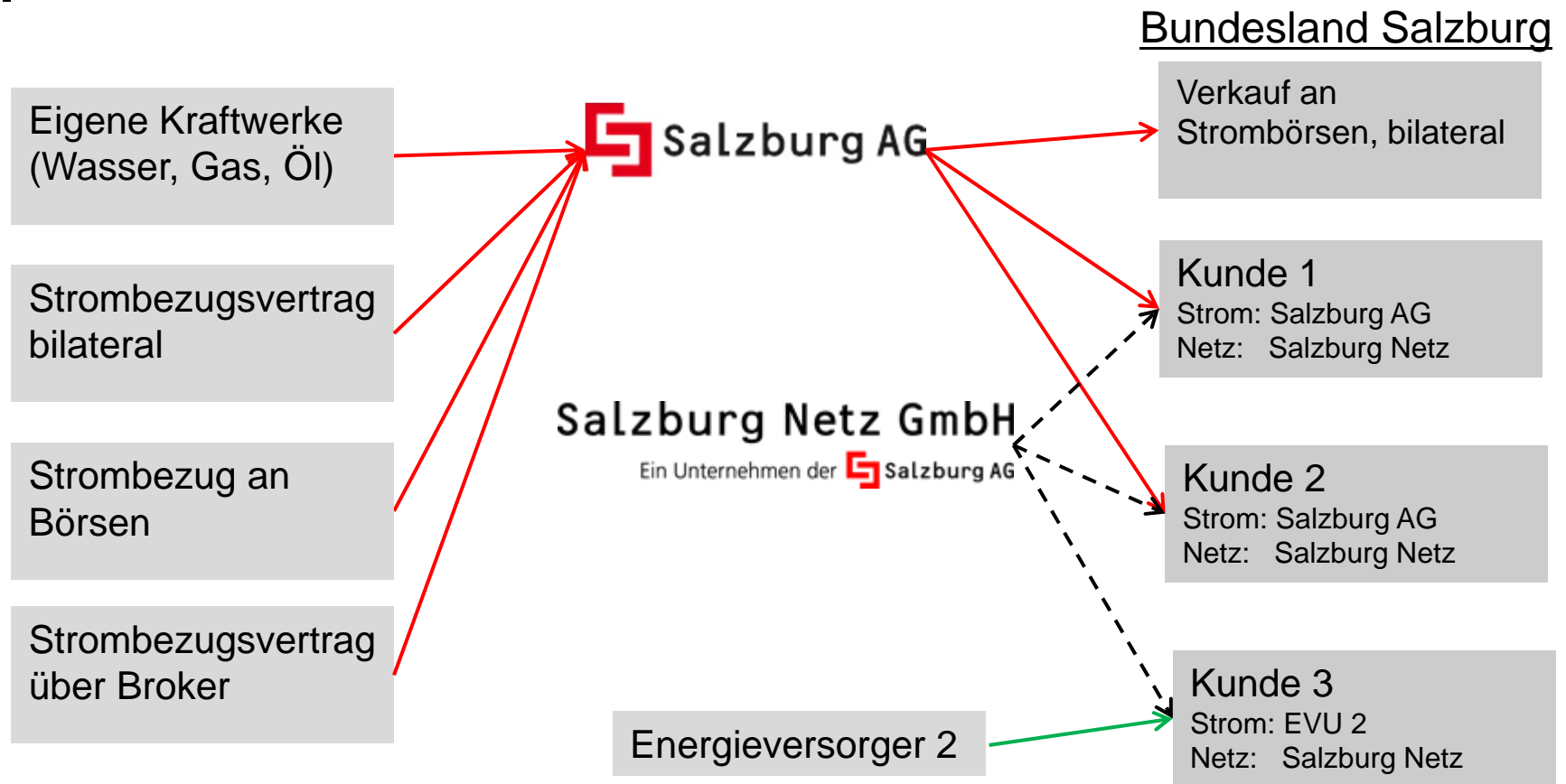


## ■ Nach der Liberalisierung



# CS: Salzburg AG nach der Liberalisierung

I



# CS: Salzburg AG nach der Liberalisierung II

- Die Liberalisierung im europäischen Strommarkt führte zu einer Trennung von Stromnetz und Energie.
- Der Kunde kann sich seinen Stromlieferanten (nicht das Stromnetz!) selbst aussuchen.
- Für Produzenten und Weiterverteiler ergeben sich so ebenfalls neue Beschaffungs-, Absatz und Optimierungsmöglichkeiten:
  - Zukauf von Strom von Dritten
  - Verkauf von Strom nicht nur an Kunden sondern auch an Dritte
  - Optimierung des Einsatzes und der Stromgestehungskosten des eigenen Kraftwerksportfolios
  
- **ES EXISTIERT WETTBEWERB**

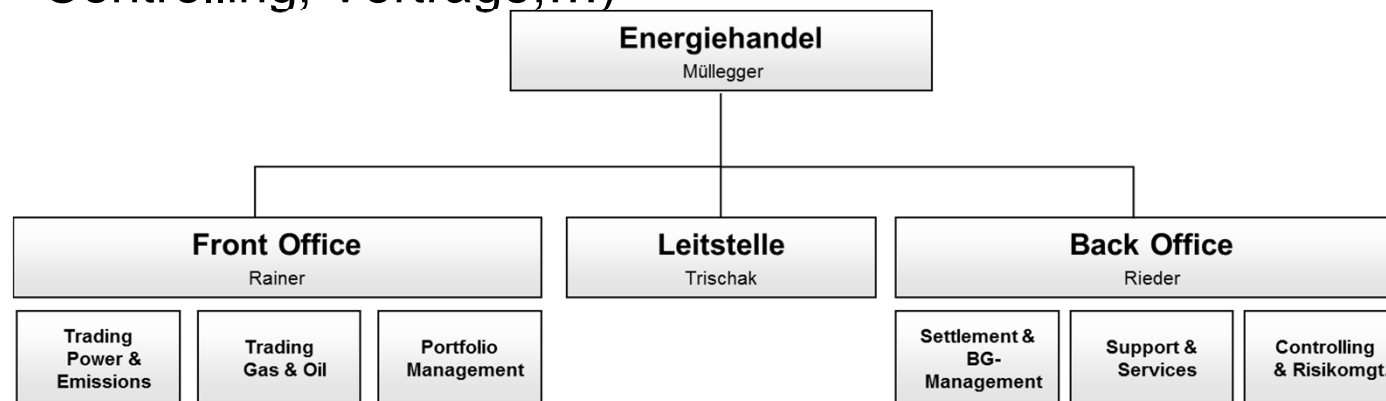
# CS: Organisatorische Änderungen im Zuge der Liberalisierung bei Salzburg AG

I

- Gründung einer eigenen, unabhängigen Netzgesellschaft (2005) und Ausgliederung der Netz-Tätigkeiten von Salzburg AG in Salzburg Netz GmbH (1.1.2006).
- Trennung des Bereichs Aquisition (Beschaffung + Vertrieb) in zwei Bereiche:
  - EV ... Energievertrieb
  - EH ... Energiehandel
- Neue Organisation
- Neue Prozesse

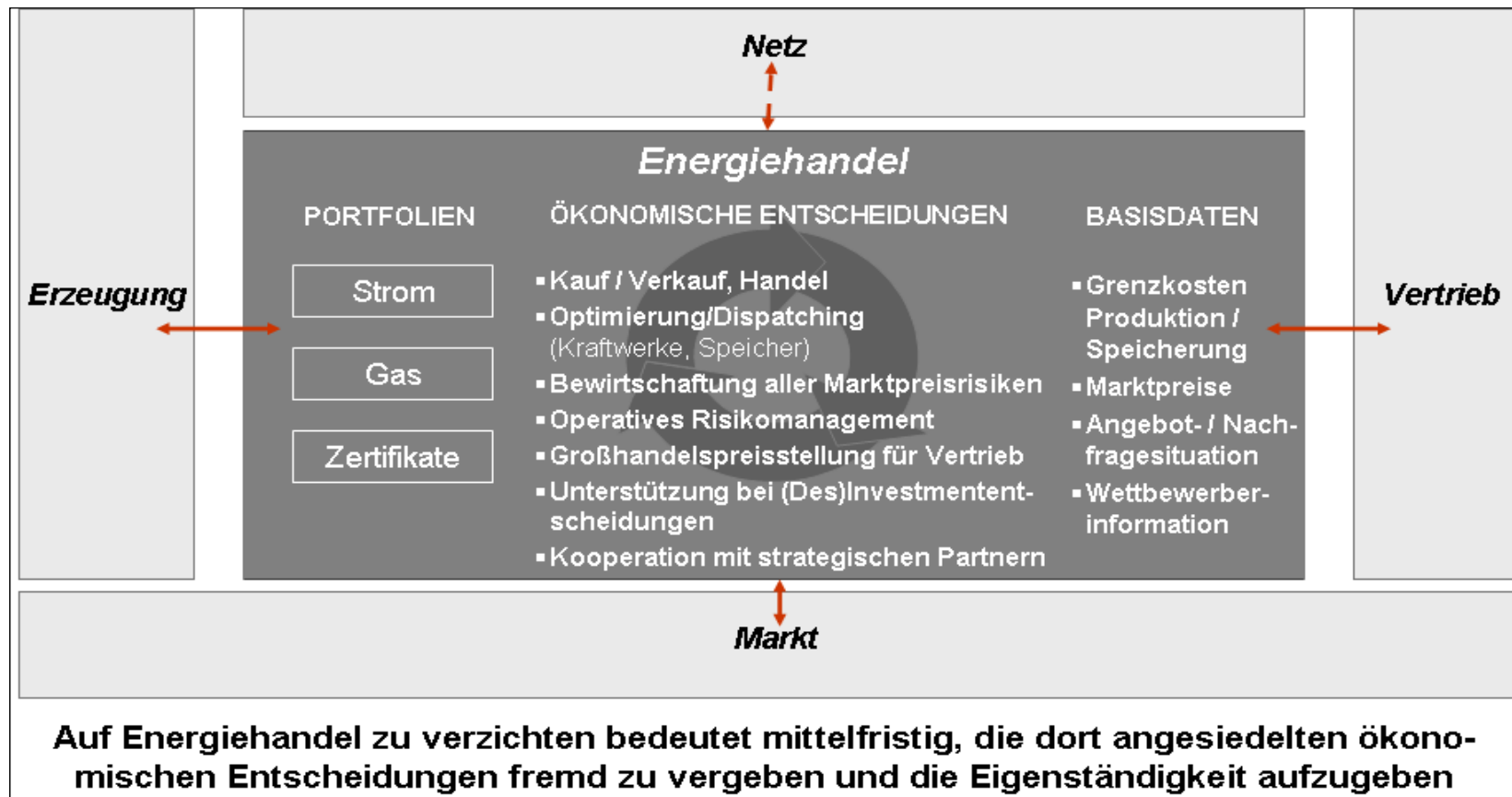
# CS: Organisatorische Änderungen II

- Strukturierung des Energiehandels gemäß gängiger Organisationsmöglichkeiten und Prozesse
  - Front Office (Handel, Portfoliomanagement)
  - Middle Office (für Salzburg AG so nicht zweckmäßig)
  - Back Office (Abrechnung, Fahrplanmanagement, Controlling, Verträge,...)

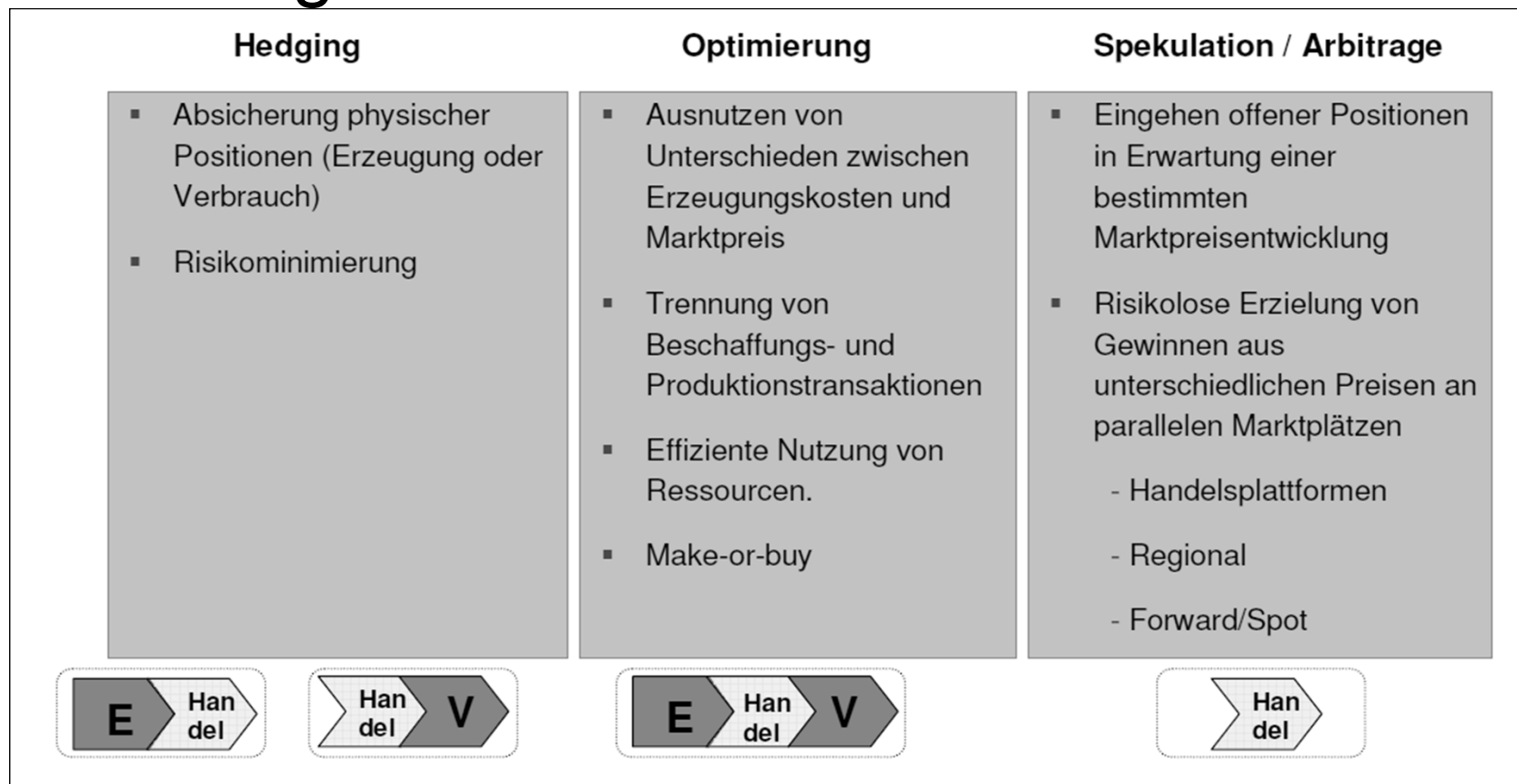




# CS: Positionierung Energiehandel I



# Verschiedene Motive für Handelsgeschäfte

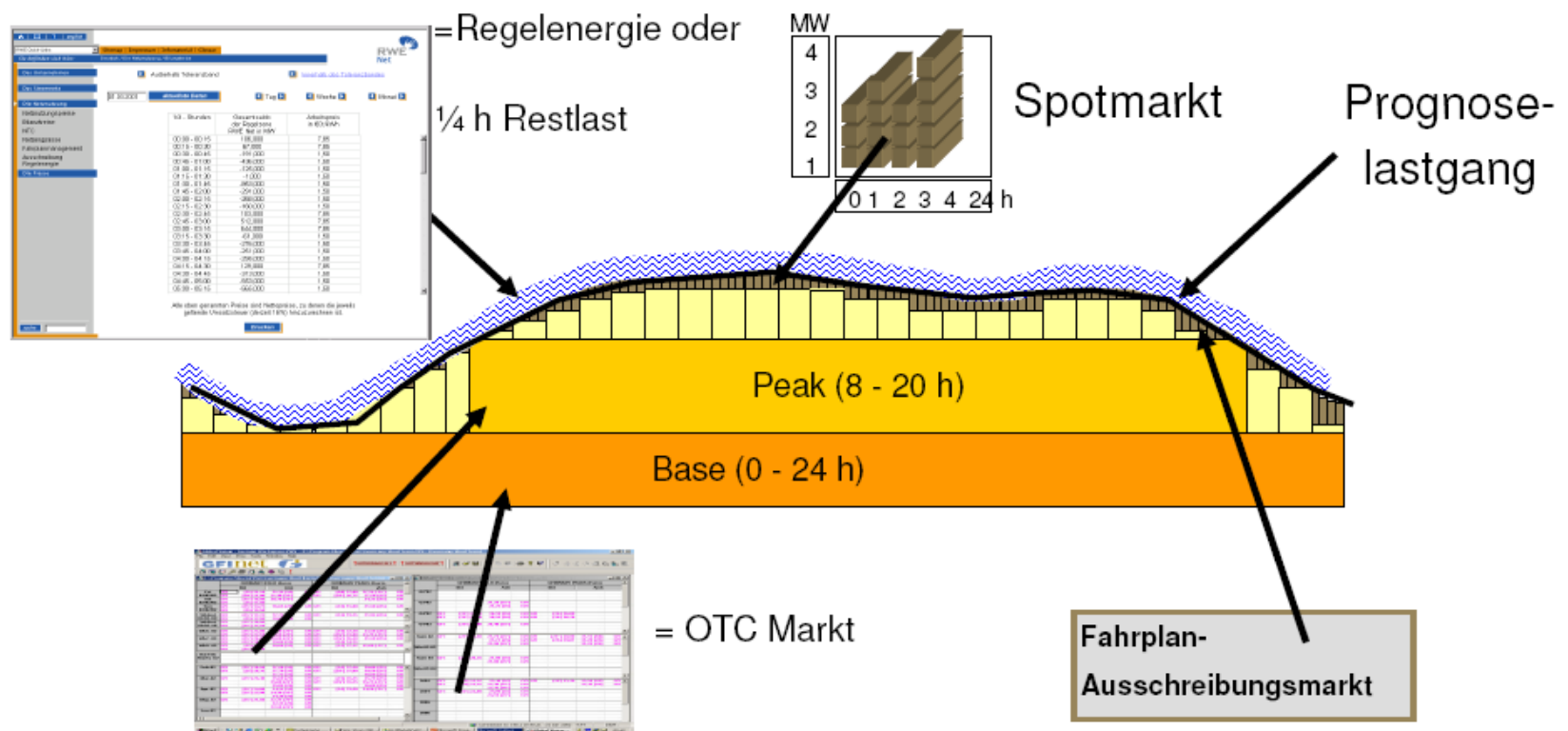


# CS: Portfoliomanagement I

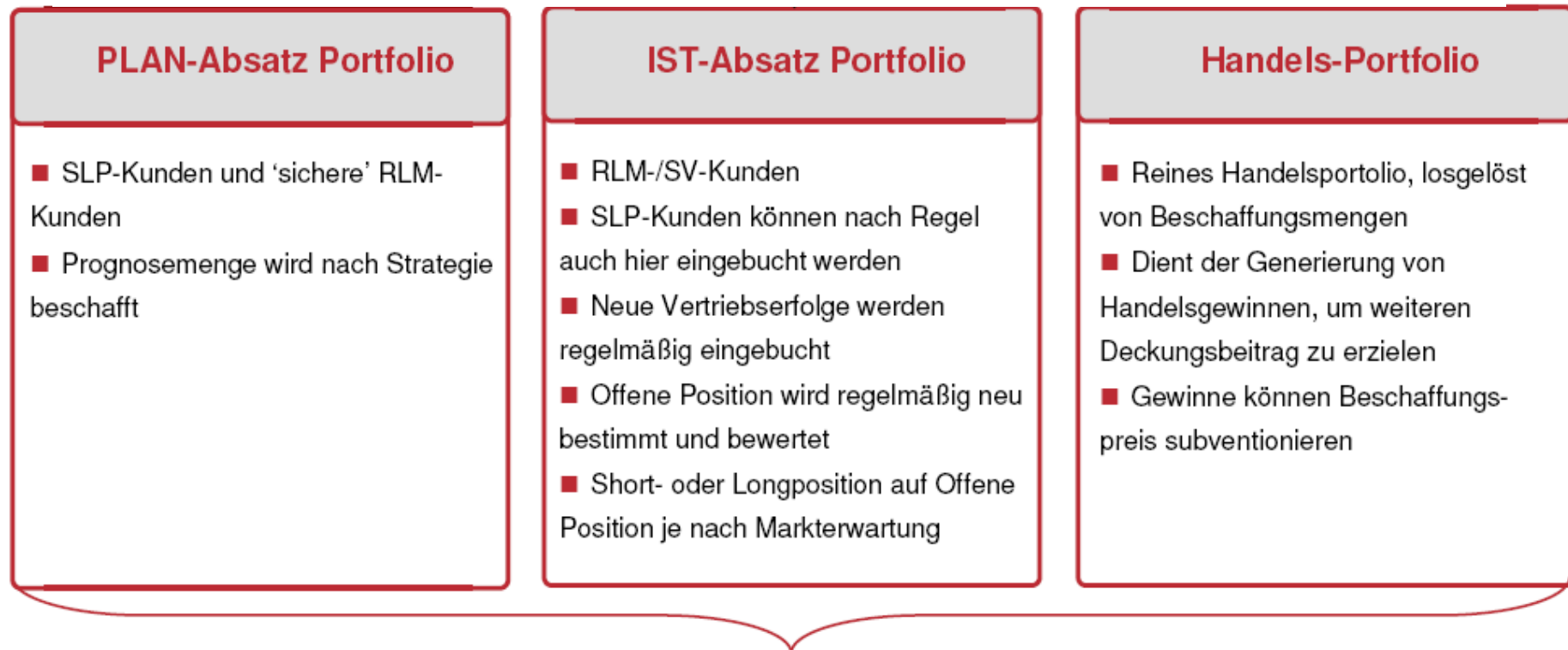
- Management von:
  - **Bedarf** (Absatz/Verbrauch) und
  - **Aufbringung** (Eigenerzeugung + Zukauf)
  
- **Risikosteuerung** durch strukturierte Beschaffung
  - Wahl des Zeitpunkts des Zukaufs
  
- **Beschaffung**: Einkauf zu möglichst **niedrigen** Preisen
  
- **Erzeugung**: Verkauf zu möglichst **hohen** Preisen
  
- **Grundproblem** des Portfoliomanagement:
  - **Verhältnis** von **erwartendem Ertrag** und **Risiko** zu einem **bestimmten Zeitpunkt**



# CS: Portfoliomanagement III

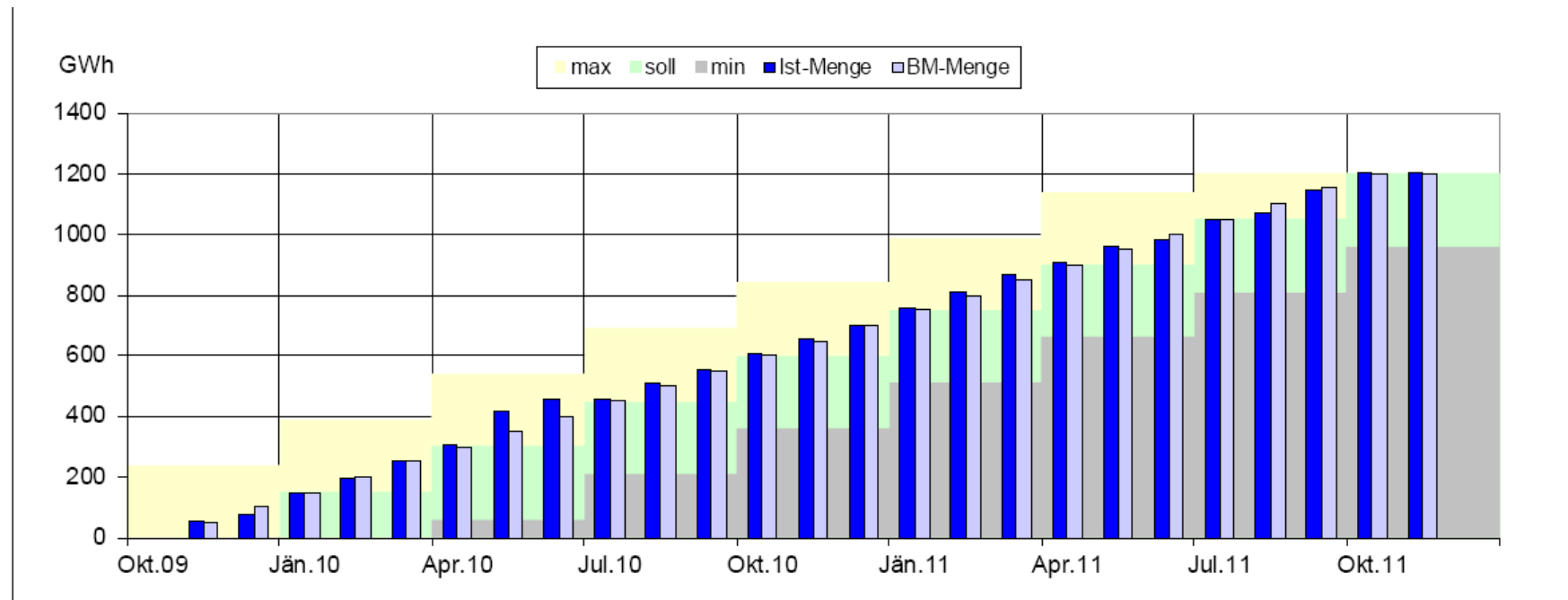


# CS: Portfoliomanagement IV - Steuerungsgrößen

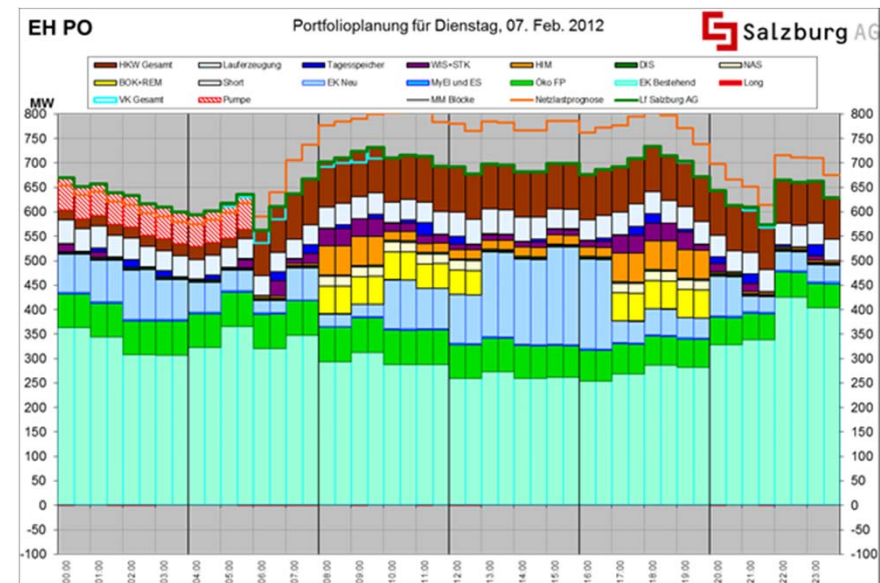
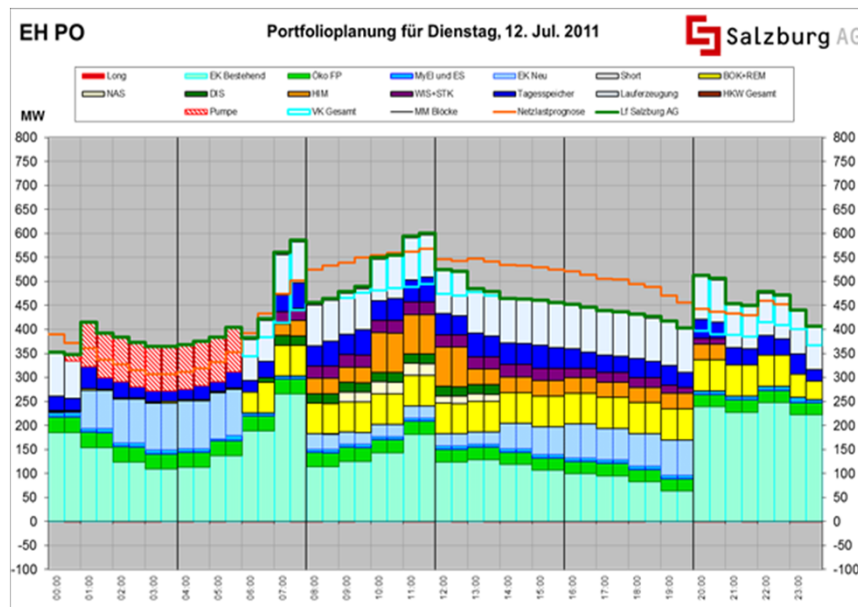


Unterschiedliche Steuerungsgrößen/Strategien je Portfolio möglich

# CS: Portfoliomanagement V – Planabsatz (Bsp. Salzburg AG)



# CS: Portfoliomanagement VII – Tagesplanung Strom- Sommer vs. Winter



# CS: Risikomanagement I

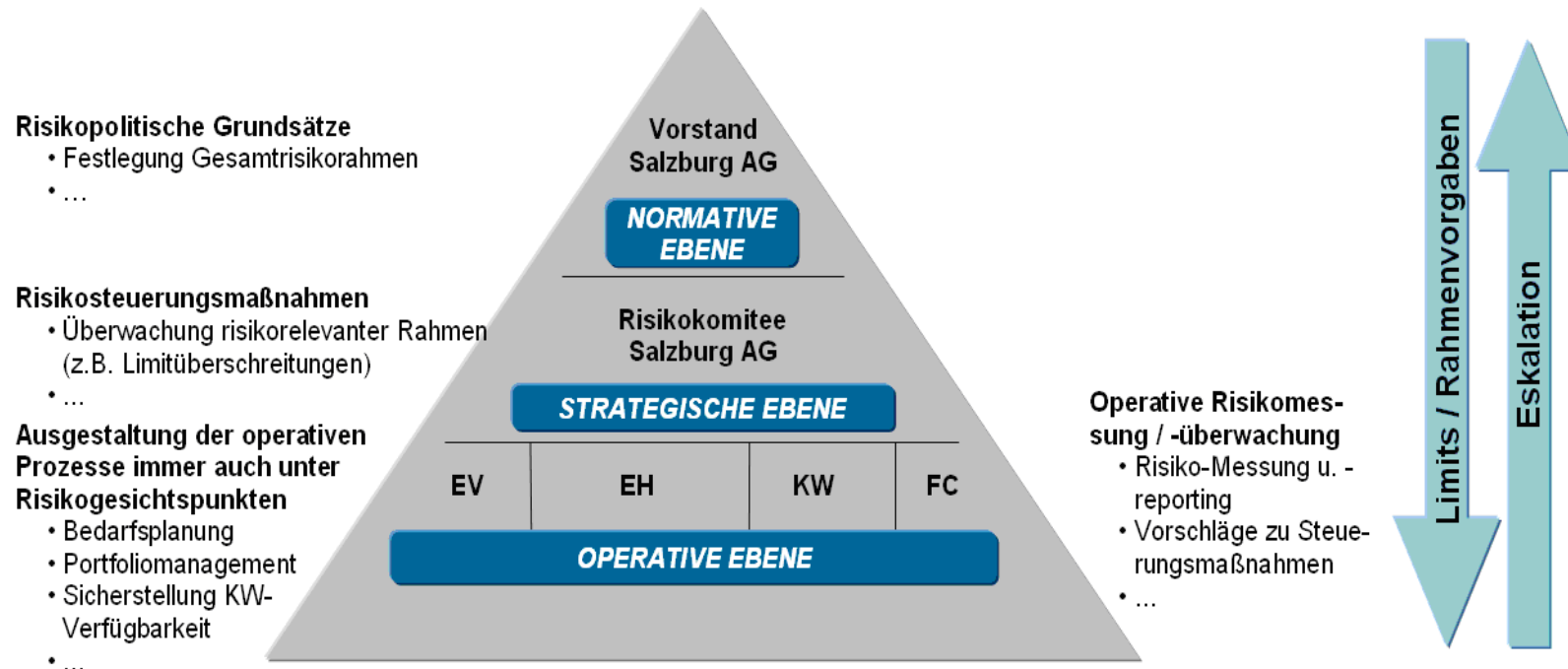
## ■ Risiken in den Wertschöpfungsstufen

		Kraftwerke (KW)	Energiehandel (EH)	Vertrieb (EV)
<b>Risiko</b>	<b>Verantwortlichkeit gemäß strategischer Ausrichtung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sicherstellung Kraftwerksverfügbarkeit</li> <li>• Kostenoptimaler Betrieb einschließlich Revisionsplanung in Abstimmung mit EH</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesamtportfoliobewirtschaftung: Eindeckung am Markt und von KW im Rahmen der strategischen Vorgaben</li> <li>• Optimierung Marge EH-Kunden</li> <li>• Bedarfsprognose: kurzfristig</li> <li>• Kraftwerkseinsatzplanung: kurz-, mittel-, langfristig</li> <li>• Eigenhandel: Nutzen von Opportunitäten im Rahmen der strategischen Vorgaben</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimierung Vertriebsmarge</li> <li>• Bedarfsprognose: mittel-, langfristig</li> <li>• Eindeckung bei EH gemäß strategischen Vorgaben</li> <li>• ...</li> </ul>
	<b>Menge</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verfügbarkeitsrisiko (Störfall)</li> <li>• Kurzfristiges Mengenrisiko<sup>4</sup>: Volumenrisiko<sup>2</sup> aus Kapazitätsschwankungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesamtes Mengenrisiko für EH-Kunden: Kundenverlust, Volumen<sup>2</sup>, Prognose<sup>2</sup>)</li> <li>• Kurzfristiges Mengenrisiko<sup>4</sup>: Optimierung für alle Portfolien (Volumenrisiko)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mittel- und langfristiges Mengenrisiko für Vertriebskunden (Kundenverlust, Volumen<sup>2</sup>, Prognose<sup>2</sup>)</li> <li>• Kurzfristiges Mengenrisiko<sup>4</sup>: Vertriebskunden (Volumen, Spot, Ausgleich.)</li> </ul>
	<b>Preis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ertragsschwankungen aus Transferpreisvolatilität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risiko aus offenen Positionen aus Beschaffung (Vertrieb und EH-Kunden)</li> <li>• Risiko aus offenen spekulativen Handelspositionen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risiko aus offenen Positionen durch verzögerte Beschaffung (z.B. bei Haltefristen)</li> <li>• Ertragsschwankung aus Transferpreisvolatilität<sup>3</sup></li> </ul>
	<b>Kredit<sup>1</sup></b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wiedereindeckungsrisiko (Ausfall Erzeuger, Handelsgegenpartei, EH-Kunden)</li> <li>• Zahlungsrisiko (Ausfall Handelsgegenpartei, EH-Kunden)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wiedereindeckungsrisiko (Vertriebskunden)</li> <li>• Zahlungsrisiko (Vertriebskunden)</li> </ul>
	<b>Operativ<sup>1</sup></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IT</li> </ul>



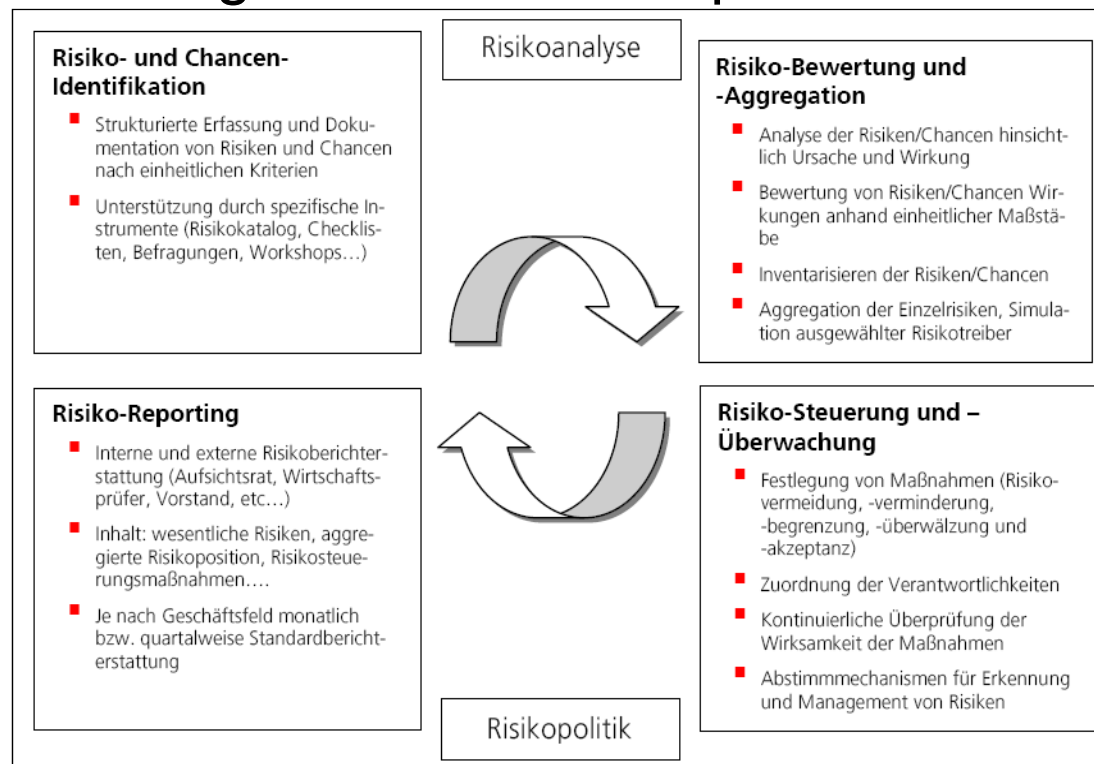
# CS: Risikomanagement II

## ■ Aufgabenzuordnung im Risikomanagement



# CS: Risikomanagement III

## ■ Risikomanagement - Gesamtprozess



# CS: Trading I – Handelsplätze Salzburg

## AG

### ■ Strom- & Gasbörsen

- EEX („European Energy Exchange“), (GER)
- EXAA (“Energy Exchange Austria“), (A)
- EPEX („European Power Exchange“), (D, Fr)
- CEGH („Central European Gashub“),(A)



### ■ OTC Handel

- Telefonisch
- Broker Plattformen  
(GFI, ICAP, Spectron, TFS, Prebon)
- Ca. 60 Großhandelspartner - Strom



## CS: Trading II – Energiebörsen in Europa

- Die Einführung von Energiemärkten wurde auf Initiative der EU vorangetrieben. Es haben sich in inzwischen fast allen Ländern Marktplätze für Strom und auch Strombörsen gebildet:



# CS: Trading III – Vertragspartner heute

- **Salzburg AG** handelt direkt am Großhandelsmarkt mit diversen europäischen Partnern
- **Vorraussetzung:**  
Abschluss eines Rahmenvertrags  
„EFET“  
(European Federation of Energy Traders)
- **Anzahl an EFET Verträgen** mit Partnern:
  - Strom: 70
  - Gas: 48
  - CO2: 24



# CS: Neue Geschäftsfelder seit der Liberalisierung im Energiehandel

- Regelenergie (Strom, Gas)
- Kraftwerksbeteiligungen im Ausland für die eigenen und fremde Kunden

Trianel – Hamm



Trianel – Lünen



Trianel – Borkum

