

Thema!

**(Neu-)Positionierung
erneuerbarer Projekte
und Assets**



Fontin & Company

wurde 1995 als Spin-Off der Universität St. Gallen gegründet. Der Schwerpunkt des Beratungshauses liegt auf infrastrukturgetriebenen und anlagenintensiven Branchen in der Versorgung, dem Öffentlichen Verkehr sowie weiteren anlagenintensiven Industrien.

Fontin & Company begleitet seine Kunden bei der Strategieentwicklung, Umsetzungskonzepten, Geschäftsmodellen, Performance Management und bei Fragen zu Prozessen und Organisation. Der Schwerpunkt liegt hier beim Management von Anlagen und Digitalisierungsfragen.

Mehr erfahren auf [Fontin.com](https://fontin.com)

Verändertes Marktumfeld stellt Marktteilnehmer vor neue Herausforderungen

Nach einer Phase expansiven Wachstums verändert sich das Marktumfeld für Erneuerbare Energien (im Folgenden EE) in Deutschland im Rahmen der Energiewende drastisch. Auf der einen Seite lässt sich eine fortschreitende Marktberreinigung feststellen (z.B. Prokon-Pleite, Übernahme von juwi durch MVV, Insolvenz Stadtwerke Gera). Auf der anderen Seite vollzieht sich bei den regulatorischen Rahmenbedingungen gerade ein Paradigmenwechsel. So wird für die führenden Technologien Photovoltaik (seit EEG-Novelle 2014) und Wind (mit EEG-Novelle 2016) der bisherige Mechanismus mit festen Einspeisevergütungen zugunsten eines Ausschreibungsverfahrens zur Ermittlung der Fördersätze ersetzt.

Diese veränderten Rahmenbedingungen stellen die Projektentwickler und Betreiber von EE-Anlagen vor neue Herausforderungen. Überregionale bzw. international tätige Projektentwickler und die Betreiber großer Asset-Portfolios besitzen in der Regel ausreichend Know-how und Ressourcen, um diesen Wandel aktiv voranzutreiben. Aufgrund ihrer Größe besteht aber die Gefahr, Detailspekte zu vernachlässigen und so „blinde Flecken“ zu schaffen. Bei kleineren Marktteilnehmern (z.B. Stadtwerke, Kommunen, Bürgerenergiegesellschaften) mit überschaubaren Portfolios besteht diese Gefahr weniger, dafür fehlt ihnen häufig Wissen und Personal, um ihre Projekte oder Assets rasch und zielführend am veränderten Marktumfeld auszurichten.

Trotz aller Veränderungen wächst der Markt weiter

Ungeachtet der beschriebenen Veränderungen wird der Markt für Erneuerbare Energien auch künftig weiterwachsen. Die mittel- und langfristigen Ziele der Bundesregierung zur Steigerung des Anteils Erneuerbarer Energien bilden die Grundlage für dieses Wachstum (geplanter Anteil EE am Brutto-Endenergieverbrauch von 18 % bis 2020 und 60 % bis 2050). Weitere eingeleitete bzw. absehbare Entwicklungen wie der Ausstieg aus der Atom- und Kohleverstromung und die fortschreitende Vernetzung von Erzeugungs- und Verbrauchseinheiten werden das Marktwachstum stützen.

Gerade jetzt müssen die Marktakteure ihre Schritte gut überlegen

Projektträger und Betreiber von EE-Anlagen sind von den Veränderungen des Marktumfelds besonders betroffen, denn diese Änderungen haben direkte Auswirkungen auf zwei Phasen im Lebenszyklus von EE-Assets: einerseits für Projekte am Anfang bzw. vor allem während der Planungsphase und andererseits für Anlagen am Ende ihrer Lebensdauer. Wer hier die falschen Entscheidungen trifft, bindet oft langfristig Kapital und riskiert nicht nur einen finanziellen Schaden, sondern häufig auch einen Imageverlust in der Öffentlichkeit. Die folgende Abbildung zeigt die Herausforderungen entlang des Lebenszyklus von EE-Assets auf.

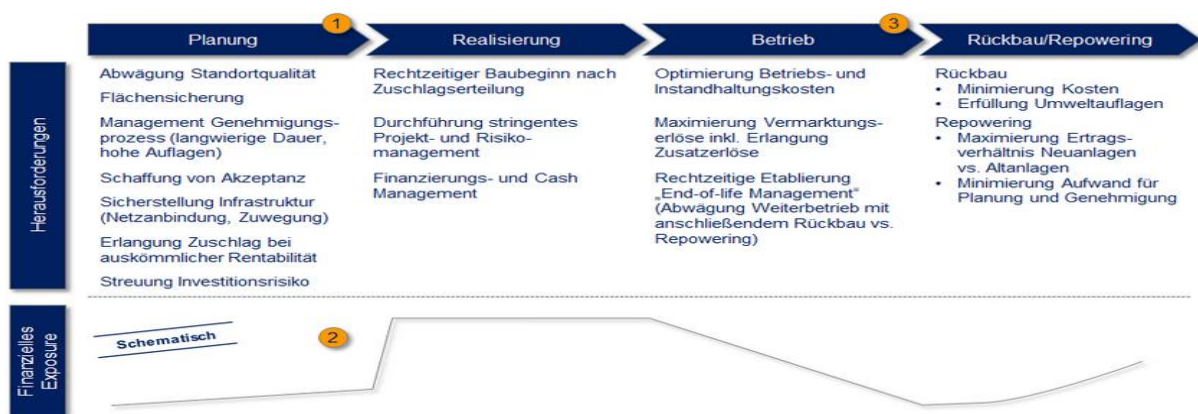


Abbildung 1: Herausforderungen entlang des Lebenszyklus von EE-Anlagen

Aus der Grafik werden drei Dinge ersichtlich:

1. In der Planungsphase lauern die meisten Herausforderungen. Hier wird der Grundstein für ein erfolgreiches Projekt gelegt, gleichzeitig sind Fehler in dieser Phase häufig irreversibel.
2. Mit dem Projektfortschritt steigen die Kosten und damit auch die finanziellen Risiken. Gerade für kleinere Akteure ist es wichtig, diese Kosten und Risiken eng zu überwachen und zu steuern (z.B. Anzahlung für Anlagen).
3. In der Betriebsphase gibt es zwei große Stell-schrauben für die Rentabilität eines Assets: die regelmäßige Optimierung von Betriebs- und Instandhaltungskosten sowie die Maximierung der Vermarktungserlöse durch die Erlangung von Zusatzerlösen. Mindestens ebenso wichtig ist die rechtzeitige Etablierung eines „End-of-life Management“, um die Optionen für den Betrieb zum Ende bzw. nach Ablauf der Betriebsphase beurteilen zu können.

Sowohl kleinere Marktteilnehmer wie auch große Projektentwickler und Anlagenbetreiber beklagen bereits jetzt Probleme bei der Planung und Realisierung ihrer Projekte bzw. die mangelnde Wirtschaftlichkeit ihrer Assets. Das veränderte Marktumfeld wird diese Schwierigkeiten eher noch verschärfen. Gründe hierfür sind unter anderem:

- Die Unsicherheit und mangelnden Erfahrungswerte bzgl. der künftigen regulatorischen Situation (Ausschreibungsverfahren)
- Die zunehmende Schere zwischen politischem Wunschdenken – auch auf regionaler Ebene – und wirtschaftlicher Realität

Die kurz- und mittelfristigen Entwicklungen an den Finanzmärkten und damit verbunden höhere Anforderungen an die Finanzierbarkeit von Projekten

Ein Audit als neutrale Grundlage für Optimierungsmaßnahmen

Ein unabhängiges Projektaudit kann für Transparenz sorgen, Risiken aufzeigen und diese bewerten sowie als Grundlage für wichtige Entscheidungen oder Verbesserungsmaßnahmen dienen, um Projekte bzw. Assets erfolgreich neu zu positionieren. Insbesondere kleinere Marktteilnehmer können durch ein Audit Wissenslücken aufdecken. Größere Projektentwickler und Anlagenbetreiber erhalten durch ein Audit die Chance, „blinde Flecken“ zu erkennen und eine neutrale Einschätzung der Risiken ihres Projektportfolios zu erhalten.

Fontin & Company hat eine Methodik entlang des Lebenszyklus entwickelt, um sowohl Projekte in der Entwicklungsphase als auch Bestandsanlagen beurteilen zu können. Kern unseres Audits bildet die Analyse ausgewählter Aspekte anhand einer strukturierten Checkliste, u.a. Standortqualität, Infrastruktur, Genehmigung, Akzeptanz, Technologie und Wirtschaftlichkeit.

Unsere Erfahrungen bei der Entwicklung von Wind- und Wasserkraftprojekten sowie unsere Kompetenz im Anlagenmanagement bieten hierfür eine breite und fundierte Basis. Das Audit kann in unterschiedlichen Stadien eines Projekts bzw. Assets durchgeführt werden, drei typische Ansatzpunkte sind in Abbildung 2 dargestellt.



Abbildung 2: Ansatzpunkte Projektaudit entlang Lebenszyklus EE-Assets

Unsere pragmatische Herangehensweise schafft einen schnellen Mehrwert, da interne Ressourcen punktuell und zielgerichtet eingebunden werden und die Ergebnisse für alle Stakeholder verständlich aufbereitet werden. Dadurch wird eine breite Akzeptanz bei der Geschäftsführung, den Mitarbeitern und den Aufsichtsgremien sichergestellt.

Fontin & Company Projektaudit in drei Schritten

Das Projektaudit von Fontin & Company ist unabhängig von den Phasen des Projektlebenszyklus immer gleich aufgebaut. Es beginnt im ersten Schritt mit einer Diskussion der sich verändernden Rahmenbedingungen in unterschiedlichen Dimensionen, u.a.:

- Fördermechanismus (Einspeisevergütung vs. Ausschreibungsmodell)
- Vermarktung (Direktvermarktung, Grünstromprivileg, System-DL o.ä.)
- Technologie (Windkraftanlagen Schwachwind, Stromspeicher, Optimierung Steuerung)
- Wettbewerbssituation (Neue Wettbewerber, Veränderung Marktanteile)

Gemeinsam mit dem Kunden wird auf dieser Basis die Relevanz der unterschiedlichen Entwicklungstendenzen beurteilt und die Schwerpunkte für das folgende Audit festgelegt.

Im zweiten Schritt wird das Audit für Projekte in der Entwicklungsphase bzw. Bestandsanlagen durchgeführt. Dieses basiert auf Checklisten sowie standardisierten Fragebögen und Tools und deckt die relevanten Aspekte wie Standortqualität, Infrastruktur, Genehmigung, Akzeptanz, Technologie und Wirtschaftlichkeit ab (inkl. Finanzierung und Kapitalkosten, Vermarktungsmöglichkeiten und Erlöse sowie Betriebsführung und –kosten). Je nach Lebenszyklusphase der Anlage (Projektentwicklung vs. Betriebsphase) erhalten die genannten Aspekte eine unterschiedliche Ausprägung bzw. Gewichtung.

Im dritten Schritt werden durch Abgleich der Auditergebnisse mit den Rahmenbedingungen gemeinsam Handlungsempfehlungen abgeleitet, um die (Neu-)Positionierung der EE-Assets erfolgreich

umsetzen zu können. Für Projekte in der Entwicklungsphase könnten beispielsweise stärkeres Lobbying und erhöhte Bürgerbeteiligung die Akzeptanz erhöhen. Auch die Nutzung alternativer Finanzierungsmodelle ist eine denkbare Handlungsoption. Immer wichtiger wird darüber hinaus für Projekte jeder Größenordnung ein umfassendes Projektmanagement, um bereits von Anfang an alle Aspekte im Griff zu haben. Für Bestandsanlagen stellen die Optimierung der Leistungserbringung (make-or-buy, Kooperationen) und der Betriebskosten (Wartung, Pacht, Reparaturen, Versicherung, Kapitalkosten) denkbare Handlungsoptionen dar. Auch das Aufsetzen eines stringenten Turnaround Management (Nutzung zusätzlicher Vermarktungsmodelle, Prozessoptimierungen, Partner-/Lieferantenwechsel, Vorbereitung Divest) ist eine denkbare Möglichkeit.

Maßgeschneidertes Angebot für unterschiedliche Zielgruppen

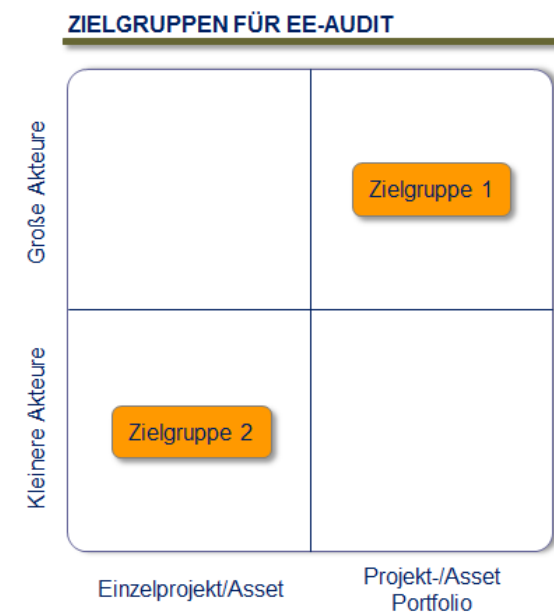


Abbildung 3: Typische Zielgruppen für EE-Audit

Das Audit von Fontin & Company kann sowohl für einzelne Projekte bzw. Assets durchgeführt werden, wie auch für ganze Portfolios. Das Angebot wendet sich nicht nur an große Projektentwickler und Anlagenbetreiber, sondern auch an kleinere Projektträger und Anlagenbetreiber, wie zum Beispiel Stadtwerke, Kommunen und Bürgerenergiegesellschaften.

Unsere Erfahrung zeigt zwei typische Zielgruppen, die in nebenstehender Abbildung dargestellt sind: Auf der einen Seite große Marktteilnehmer mit einem ausgeprägten Projekt- bzw. Anlagenportfolio (Zielgruppe 1) und auf der anderen Seite kleinere Marktakteure mit einzelnen Projekten bzw. Assets (Zielgruppe 2). Fontin & Company kennt die Bedürfnisse beider Zielgruppen und kann das EE-Audit entsprechend dieser Bedürfnisse ausrichten. Unser Angebot richtet sich nicht nur an die Geschäftsführer und Ergebnisverantwortlichen der genannten Zielgruppen, sondern auch an deren Gesellschafter und Aufsichtsgremien. Diese sind in Zeiten erhöhter Transparenz und Compliance ebenso auf eine neutrale Einschätzung angewiesen wie die operativ Verantwortlichen.

