

Erneuerbare Energien

Märkte kennen. Kosten und Erlöse optimieren



WER WIR SIND

The Advisory House ist ein unabhängiges Unternehmen für Strategie- und Managementberatung mit Standorten in Köln, München, Wien und Zürich. Unsere Kunden sind führende Unternehmen aus verschiedenen Branchen in Zentraleuropa.

Das The Advisory House Team wächst kontinuierlich. Wir sind ein ausgewogener Mix von Strategen und Technologen, von Ökonomen und Naturwissenschaftlern, von unterschiedlichen Charakteren, welche die Leidenschaft verbindet, unseren Kunden tatkräftig zu einem nachhaltigen Wachstum und einer kontinuierlichen Verbesserung zu verhelfen. Dies macht die frische Atmosphäre unseres Unternehmens aus.

Branchenübergreifend aufgestellt, berät The Advisory House heute schwerpunktmäßig Kunden der Energiewirtschaft, im Ver- und Entsorgungssektor, im Bereich Transport und Logistik sowie im Industriegüterbereich. Die Zahl unserer Kunden und Branchen wächst stetig und bildet ein stabiles Gerüst für zukünftiges Wachstum. Besonders stolz macht uns die Tatsache, dass unsere Kunden The Advisory House als Langzeitpartner sehen und kontinuierlich auf unser breites Leistungsspektrum zurückgreifen. Wir begleiten vom Konzept bis zur Umsetzung und unterstützen komplexe Entscheidungsfindungsprozesse mit dem Ziel, den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern.



ERNEUERBARE ENERGIEN

ANFORDERUNGEN VON MARKT UND TECHNOLOGIE	4
---	---

LEISTUNGSPORTFOLIO THE ADVISORY HOUSE

ZUSAMMENFASSUNG	5
STRATEGIE, GESCHÄFTSMODELL UND ORGANISATION	6
UNTERNEHMENSSTEUERUNG UND UNTERNEHMENSFÜHRUNG	7
PROJEKTENTWICKLUNG UND PROJEKTBEWERTUNG	8
ANLAGENBETRIEB UND PORTFOLIOMANAGEMENT	9
UNTERSTÜTZENDE FUNKTIONEN	10

THE ADVISORY HOUSE – IHR KOMPETENTER PARTNER

REFERENZEN ERNEUERBARE ENERGIEN	11
---------------------------------	----

Erneuerbare Energien

ERFOLGSGESCHICHTE ERNEUERBARE ENERGIEN

Die Erzeugung von Strom und Wärme aus erneuerbaren Energien steigt kontinuierlich und eine Trendwende ist nicht in Sicht. Klimawandel, vermehrte Umweltauflagen und die starke Förderung von erneuerbaren Energien auf nationaler und internationaler Ebene sowie der CO₂-Zertifikatehandel haben erneuerbare Energien in Deutschland, in Europa und weltweit zu einer einzigartigen politischen, gesellschaftlichen und energiewirtschaftlichen Erfolgsgeschichte verholfen. Europäische Energieversorgungsunternehmen kommen heute an erneuerbaren Energien in ihrem Produktportfolio nicht vorbei.

DYNAMISCHER UND WETTBEWERBSINTENSIVER MARKT

Der Markt für erneuerbare Energien ist von einer hohen Dynamik und einem starken Wachstum geprägt. Marktakteure werden viele Chancen geboten und sie werden gleichzeitig vor große Herausforderungen gestellt.

Feste Einspeisevergütungen in vielen Ländern bedeuten eine hohe Investitionssicherheit bei vergleichsweise niedrigen Renditen. In reifen Technologien wie Großwasseranlagen und Wind Onshore ist ein Großteil der qualitativ hochwertigen Standorte bereits ausgebaut, im Bereich Wind Onshore findet vermehrt Repowering statt. Die Nachfrage nach Anlagen in stark wachsenden Technologien wie Windkraft und Photovoltaik übersteigt die Produktionskapazitäten der Hersteller. Der Wettbewerb ist hoch.

Langfristig nähert sich das Vergütungsniveau fast aller Technologien dem Marktpreis an – dies wird in Zukunft neue Vermarktungsstrategien ermöglichen.

HOHE TECHNOLOGISCHE ANFORDERUNGEN

Erneuerbare Energien umfassen in der vorliegenden Unterlage folgende Technologien:

- Wasser (Klein- und Großwasseranlagen)
- Wind (On- und Offshore)
- Biomasse/Biogas
- Photovoltaik
- Geothermie
- Solarthermie

Die Reifegrade der Technologien unterscheiden sich deutlich: Geothermie, Wind Offshore und Solarthermie befinden sich im Entwicklungsstadium. Gemeinsam mit der Photovoltaik werden sie aufgrund ihres hohen Wachstumspotentials zu den Zukunftstechnologien gezählt. Wasserkraft und Wind Onshore hingegen verfügen über einen fortgeschrittenen Reifegrad: der Ausbau ist weitgehend erfolgt, das Wachstumspotential ist gering.

Für die Wirtschaftlichkeit von Projekten sind Kosteneffizienz, eine hohe technische Anlagenverfügbarkeit sowie eine gute Standortqualität unabdingbar. Hierfür sind hohes wirtschaftliches und technisches Fachwissen sowie eine langfristig ausgerichtete Strategie essentiell.

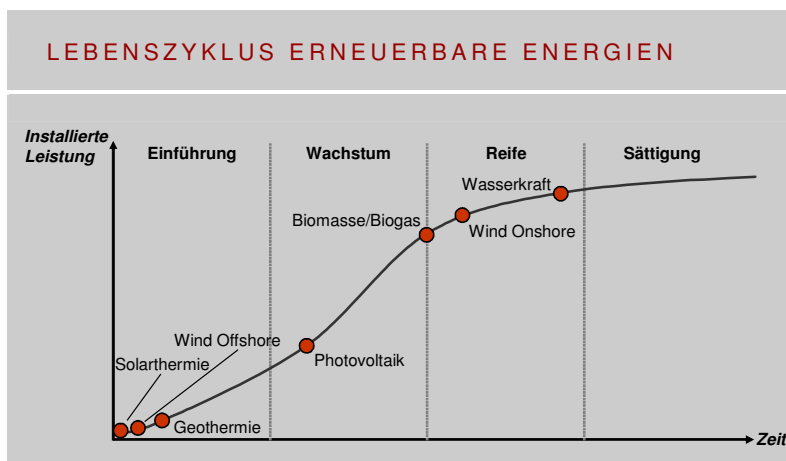


Abbildung links
Zukunftstechnologien und reife Technologien

Zusammenfassung Leistungsportfolio The Advisory House

THE ADVISORY HOUSE – IHR KOMPETENTER BERATER

The Advisory House verfügt über langjährige Erfahrung im Bereich erneuerbare Energien und unterstützt Sie bei allen strategischen und operativen Herausforderungen. Das umfassende Know How unserer Experten deckt die gesamte Wertschöpfungskette der Erzeugung von Strom und Wärme aus erneuerbaren Energien ab.

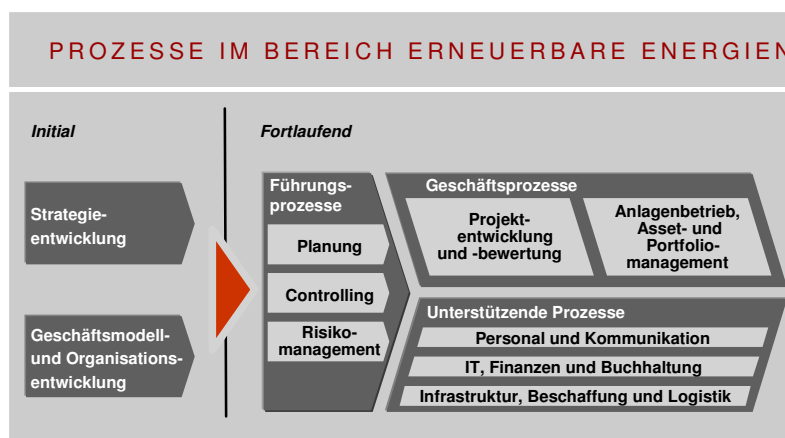
MARKTEINTRITT PLANEN UND DURCHFÜHREN

Bei Gründung und Neuausrichtung des Geschäfts führen wir Markt- und Umfeldanalysen durch und unterstützen Sie bei der Entwicklung von **Strategie** und **Geschäftsmodell** sowie der Gestaltung der **Ablauf- und Aufbauorganisation**. Ein besonderes Augenmerk liegt hierbei auf der Entwicklung einer langfristigen Strategie mit differenzierten Vorgaben je Technologie und Land.

FÜHRUNGSPROZESSE AN STRATEGIE UND MARKT AUSRICHTEN

Wir richten gemeinsam mit Ihnen Ihre **Führungsprozesse** an der Unternehmensstrategie und den Marktanforderungen aus und stellen Ihnen Steuerungs- und Reportinginstrumente zur Verfügung. Wir gewährleisten hierbei eine hohe Effektivität und Effizienz.

Abbildung rechts
Initiale und
fortlaufende
Prozesse im
Bereich erneuerbare
Energien



GESCHÄFTSPROZESSE OPTIMIEREN

The Advisory House unterstützt Sie in der Ausgestaltung der **Geschäftsprozesse** von der Projektentwicklung und -bewertung über Anlagenbetrieb und -instandhaltung bis hin zu Asset- und Portfoliomanagement. Eine spezifische Ausrichtung der Projektbewertung auf erneuerbare Energien

sowie ein kosteneffizienter Anlagenbetrieb und die Nutzung optimaler Absatzmöglichkeiten für Strom, Wärme und Biogas liegen im Zentrum des Interesses.

UNTERSTÜTZENDE PROZESSE AM KERNGESCHÄFT AUSRICHTEN

Wir helfen Ihnen, in den **unterstützenden Prozessen** Optimierungspotentiale zu identifizieren und zu realisieren. Dies geschieht in erster Linie durch die konsequente Ausrichtung der unterstützenden Prozesse auf die Anforderungen des Kerngeschäfts. Wir verfügen über IT-Lösungen zur Optimierung spezifischer unterstützender Prozesse und passen diese IT-Tools an unternehmensspezifische Anforderungen unserer Klienten an.

Entwicklung von Strategie, Geschäftsmodell und Organisation

GRUNDLAGEN SCHAFFEN FÜR NACHHALTIGES WACHSTUM

Die Dynamik und Intensität des Wettbewerbs stellen hohe Anforderungen an die Entwicklung von Strategie, Geschäftsmodell und Organisation.

Die **strategische Positionierung** erfolgt je Technologie. Es sollten drei Dimensionen berücksichtigt werden: Die ökonomische Dimension beschreibt Zielvorgaben hinsichtlich Investitionsvolumen und Wirtschaftlichkeit der Investitionen. Die ökologische Dimension bezeichnet Ziele bei der CO₂-Vermeidung sowie energiewirtschaftliche Produktionsparametern. Die imagerrelevante Dimension benennt strategische Vorgaben hinsichtlich Bekanntheitsgrad und Öffentlichkeitswirksamkeit.

Im nächsten Schritt wird das **Geschäftsmodell** erarbeitet. Die Leistungstiefe je Wertschöpfungsstufe wird festgelegt und der Umgang mit potentiellen Partnern wird definiert.

Als weiterer initialer Schritt folgt die **Organisationsentwicklung**. Die Ablauf- und Aufbauorganisation wird abgeleitet und benötigte Ressourcen werden ermittelt.

DETAILLIERTE MARKTKENNTNIS ERFORDERLICH

Wichtiger Erfolgsfaktor bei der Strategieentwicklung sind eine langfristige Ausrichtung und differenzierte Vorgaben je Technologie und Land. Die Faktoren Ökonomie, Ökologie und Image werden eindeutig priorisiert und ausgestaltet. Bei der Entwicklung des Geschäftsmodells ist in den Bereichen Brennstoffbeschaffung (Biomasse) und Kraftwerksbau eine hohe Wertschöpfungstiefe anzustreben, ggf. über strategische Partnerschaften oder über M&A Aktivitäten. Ziel der Organisationsentwicklung ist eine nach Prozessen strukturierte, auf technische Anforderungen ausgerichtete Aufbauorganisation. Für eine realistische Ressourcenplanung ist eine detaillierte Marktkennntnis erforderlich.

LEISTUNGEN THE ADVISORY HOUSE

Entwicklung Strategie

- Aufnahme unternehmensinterne Anforderungen
- Analyse Markt und Umfeld
- Entwicklung Strategie erneuerbare Energien
- Detaillierung strategische Vorgaben je Technologie
- Erarbeitung Erfolgsfaktoren je Technologie
- Unterstützung Festlegung Zielportfolio

Entwicklung Geschäftsmodell

- Erarbeitung und Bewertung Geschäfts- und Partnerschaftsmodelle
- Festlegung optimale Eigenleistungstiefe je Wertschöpfungsstufe
- Berechnung Business Cases
- Definition Konzept Mergers & Acquisitions

Entwicklung Organisation

- Ableitung Ablauf- und Aufbauorganisation
- Durchführung Reorganisationen
- Ermittlung finanzieller und personeller Ressourcenbedarf

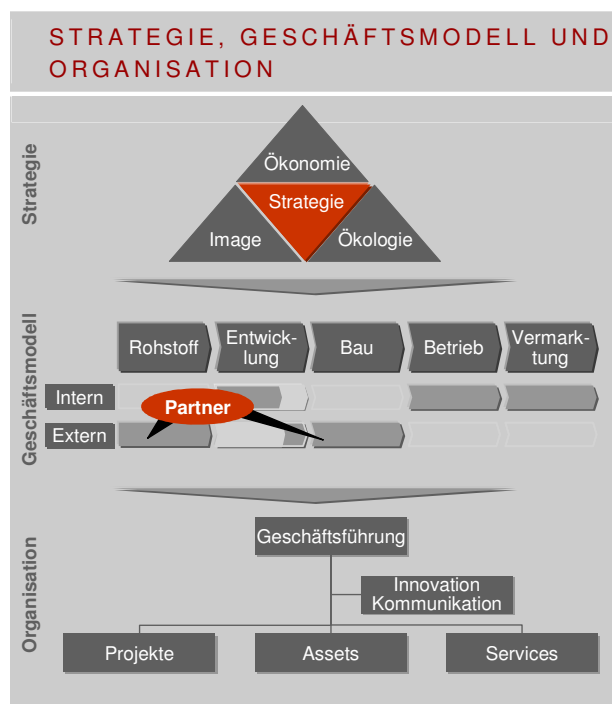


Abbildung links
Entwicklung
von Strategie,
Geschäftsmodell und
Organisation

Unternehmenssteuerung und Unternehmensführung

UNTERNEHMERISCHE HANDLUNGSFÄHIGKEIT SICHERSTELLEN

Der Markt für erneuerbare Energien ist von einer hohen Dynamik geprägt. Die Technologien entwickeln sich fortlaufend weiter und marktwirtschaftliche Rahmenbedingungen ändern sich, z. B. die Höhe von Vergütungen für Strom aus erneuerbaren Energien oder die Systematik des Zertifikatehandels. Diese Dynamik stellt hohe Anforderungen an die Führungsprozesse:

Planung und strategische Adjustierung bezeichnet den Planungsprozess sowie die flexible Anpassung von Strategie und Geschäftsmodell an neue Marktanforderungen.

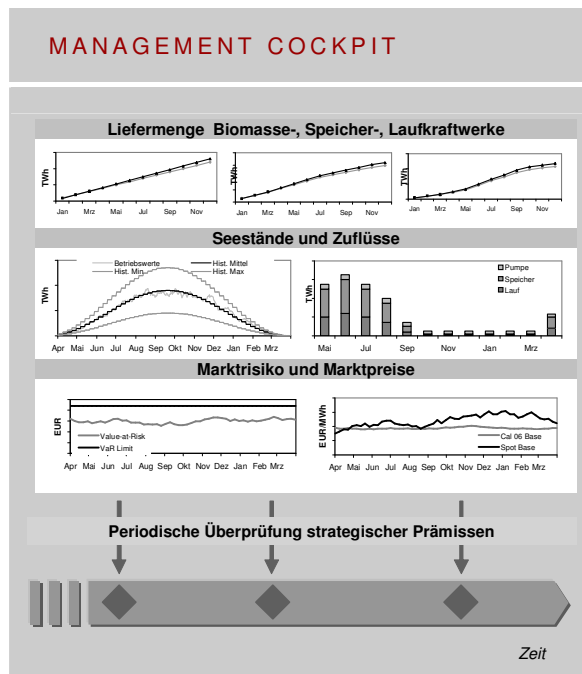
Das **Controlling** stellt aussagekräftige Unternehmenskennzahlen zur Verfügung, um eine flexible und rasche Steuerung des eigenen Unternehmens zu ermöglichen.

Das **Risikomanagement** befasst sich mit der fortlaufenden Identifikation von Risiken und möglichen Gegenmaßnahmen.

EFFEKTIVITÄT UND EFFIZIENZ GEWÄHRLEISTEN

Bei der Konzeption und Umsetzung von Steuerungs- und Reportingmodellen ist auf eine hohe Effektivität und Effizienz zu achten. Weitere Erfolgsfaktoren in den Führungsprozessen sind eine exzellente Marktkenntnis sowie ein gutes Kontaktnetzwerk.

Abbildung rechts
Management
Cockpit im Bereich
erneuerbare
Energien



LEISTUNGEN THE ADVISORY HOUSE

Planung und strategische Adjustierung

- Periodische Überprüfung strategischer Prämissen zur optimalen Ausrichtung auf neue Marktentwicklungen
- Unterstützung und Optimierung des Planungsprozesses

Controlling

- Erarbeitung von Steuerungs- und Reportingmodellen zur strategischen und operativen Unternehmensführung
- Bündelung von Kennzahlen in einem Management Cockpit

Risikomanagement

- Konzeption und Einführung Risikomanagement
- Identifikation und Einleitung Maßnahmen zur Risikosteuerung

Projektentwicklung und Projektbewertung

GEZIELT OPPORTUNITÄTEN NUTZEN

Neben der Entwicklung eigener Projekte ist die Akquise von Projekten in verschiedenen Entwicklungsstadien ein wichtiger Bestandteil der Wachstumsstrategie. Hierfür sind tiefgreifendes technisches Verständnis sowie Methodenkompetenz bei der Projektbewertung notwendig. Die Bewertung ist an Anforderungen des Geschäftsbereichs erneuerbare Energien auszurichten. Jeweilige Vergütungssysteme sind abzubilden, ebenso wie Geschäftsmodelle mit passenden Produktionsparametern (z. B. Wärmeerlöse, Logistikkosten) und technologie-spezifische Risiken (z. B. Bewölkung bei Solaranlagen, Störungen, etc.). Eine derartige Bewertung verdichtet die Fülle von Opportunitäten und Projekten zu einer qualitativ hochwertigen Shortlist. Aus der Shortlist werden in einem letzten Schritt zu realisierende Projekte ausgewählt.

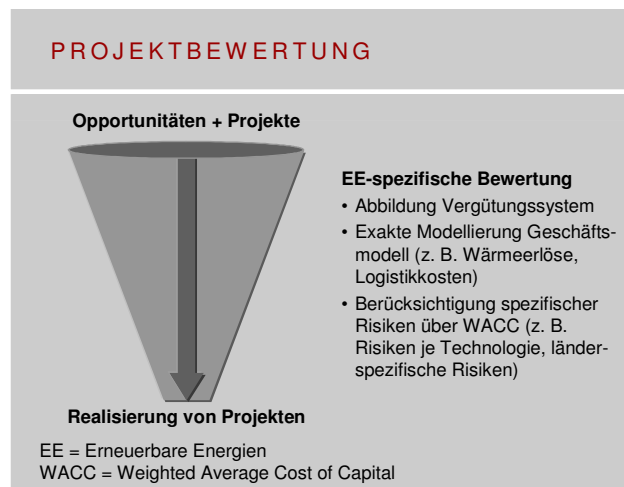


Abbildung links
Bewertung von Projekten im Bereich erneuerbare Energien

KOMPETENZ IN PROJEKTIERUNG UND BEWERTUNG ERFORDERLICH

In der Projektentwicklung sind eine frühe Standortsicherung sowie eine hohe Planungs- und Projektierungskompetenz essentiell, ebenso wie der Zugang zu knappen technischen Ressourcen sowie je nach Technologie die Nutzung standardisierter Anlagen.

Wichtigster Erfolgsfaktor in der Projektakquise und Projektbewertung ist eine spezifische Ausrichtung der Projektbewertung auf Besonderheiten des Geschäftsbereichs erneuerbare Energien. Hierfür ist neben einer hohen technischen Kompetenz ebenso eine hohe methodische Kompetenz in der Projektbewertung erforderlich, da neben qualitativ hochwertigen Analysen rasches Handeln bei Bewertung und Umsetzung erfolgsentscheidend ist.

LEISTUNGEN THE ADVISORY HOUSE

Identifikation und Analyse von Projektopportunitäten und -partnern

- Marktanalyse bezüglich Standorten, Projekten und potentiellen Akquisitionsmöglichkeiten
- Vermittlung potentieller Partner und Lieferanten

Durchführung Due Diligence und ad interim Projektmanagement

- Durchführung technischer, wirtschaftlicher und rechtlicher Projektbewertungen (Due Diligence)
- Erstellung von Machbarkeitsstudien inklusive Business Cases
- Begleitung von Projekten in allen Entwicklungsphasen

Anlagenbetrieb und Portfoliomanagement

KOSTEN SENKEN, ERLÖSE OPTIMIEREN

Durch eine gemeinsame Optimierung des Anlagenbetriebs und des Portfoliomanagements wird eine Verbesserung des Ergebnisses im Geschäftsbereich erneuerbare Energien ermöglicht.

Kostenseitig wird durch Best Practice Vergleiche und die Einführung nachhaltiger Instandhaltungskonzepte die Effizienz des Anlagenbetriebs verbessert. Erlösseitig ergeben sich im Portfoliomanagement Optimierungspotentiale durch die Auswahl der optimalen Strom- und Wärmevermarktung. Das Portfolio kann über feste Einspeisevergütungen abgesetzt, auf dem freien Markt veräußert oder für den Zertifikatehandel genutzt werden. Bei der Festlegung geeigneter Revisionszeitpunkte sind sowohl Anforderungen des Anlagenbetriebs als auch des Portfoliomanagements zu berücksichtigen.

HOHE TECHNOLOGISCHE KOMPETENZ GEWÄHRLEISTEN

Erlösseitig sind wichtige Erfolgsfaktoren die Nutzung optimaler Absatzmöglichkeiten für Strom und Wärme sowie die Nutzung technologiespezifischer, standardisierter Portfoliomanagementtools. Kostenseitig ist ein effizienter Betrieb essentiell, z. B. durch hohe Anlagenqualität und eigene Betriebs- und Instandhaltungskompetenz.

Technologiespezifische Erfolgsfaktoren sind eine langfristige Brennstoffsicherung bei Biomasseanlagen sowie eine gute Prognosefähigkeit bei Wind- und Wasseranlagen.

LEISTUNGEN THE ADVISORY HOUSE

Unterstützung im Bereich Anlagenbetrieb

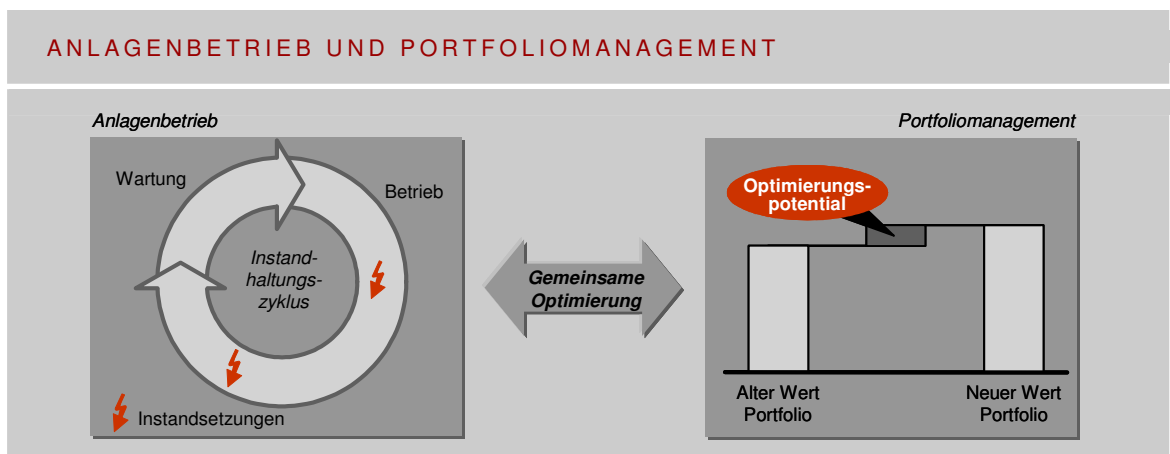
- Durchführung von Kosten- und Prozessbenchmarks
- Identifizierung von Optimierungspotentialen
- Erarbeitung Betriebsführungs- und Wartungskonzepte

Unterstützung im Bereich Portfoliomanagement

- Implementierung standardisierter Portfoliomanagementtools für eine nachhaltige Portfoliobewirtschaftung
- Optimierung des Strom- und Wärmeportfolios
- Optimierung Revisionszeiten und Strom-Wärme-Einspeisemix
- Auswahl der optimalen Vermarktung (Marktpreis, Zertifikate, Ökostromvergütungssysteme)

ANLAGENBETRIEB UND PORTFOLIOMANAGEMENT

Abbildung rechts
Gemeinsame
Optimierung
von Betrieb
und Portfolio-
management



Unterstützende Funktionen

PROZESSE OPTIMIEREN UND AUF DAS KERNGESCHÄFT AUSRICHTEN

Unterstützende Prozesse sind branchen- und geschäftsfeldübergreifend ähnlich und beinhalten z. B. Personal, Kommunikation, IT, Finanzen und Buchhaltung, Infrastruktur sowie Beschaffung und Logistik. Sie sollen konsequent an den Anforderungen des Kerngeschäfts ausgerichtet werden und sich durch hohe Kosteneffizienz auszeichnen.

Spezifisch für erneuerbare Energien sind Anforderungen im Bereich Beschaffung. Bei der Beschaffung von Brennstoff (Biomasse) sind gute Marktkenntnisse und ein weites Kontaktnetzwerk erforderlich, um im historisch gewachsenen, intransparenten Biomassemarkt optimale Beschaffungskanäle identifizieren zu können.

The Advisory House kombiniert die starke Expertise in den Geschäftsprozessen mit langjähriger Erfahrung und fundiertem Expertenwissen in allen unterstützenden Prozessen. Wir verfügen über Lösungen zur Optimierung spezifischer unterstützender Prozesse, z. B. haben wir ein standardisiertes IT-Tool zur Bestandsoptimierung Lager entwickelt, welches bei mehreren deutschen Energieversorgungsunternehmen im Einsatz ist. The Advisory House konzipiert außerdem eine Handelsplattform, welche einer kostenoptimalen Brennstoffbeschaffung dient. Wir wissen um die Wichtigkeit einer aktiven Kommunikation, und verfügen über Experten im Bereich IT-Optimierung. Bei uns erhalten Sie umfassende Kompetenzen aus einer Hand.

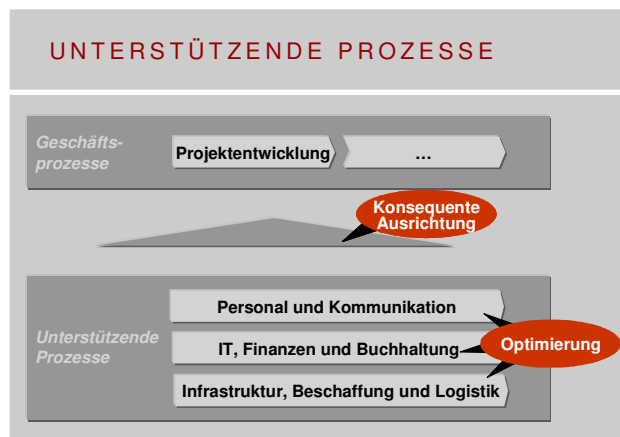


Abbildung links
Leistungen
The Advisory
House in den
unterstützen-
den Prozessen

KOSTENEFFIZIENZ GEWÄHRLEISTEN

Erfolgsfaktoren in den unterstützenden Prozessen sind eine hohe Kosteneffizienz sowie die konsequente Ausrichtung auf die Anforderungen des Kerngeschäfts.

LEISTUNGEN THE ADVISORY HOUSE

- Durchführung von Kostenbenchmarks
- Unterstützung bei der Identifikation und Realisierung von Optimierungspotentialen
- Ausrichtung von unterstützenden Prozessen auf Anforderungen der Führungs- und Geschäftsprozesse
- Bearbeitung spezifischer Fragestellungen in allen unterstützenden Prozessen

Referenzen

PROJEKTBEISPIELE

Aufbau Produktion im Ausland durch Projektakquisition und Kraftwerksbau

Aufbau Unternehmensbereich Biomasse

Aufzeigen langfristiger Megatrends in der europäischen Energiebranche

Durchführung einer Analyse zur EEG-Veredelung

Eintritt in italienischen Erzeugungsmarkt (Wasser und Biomasse)

Entwicklung Geschäftsbereichsstrategie, -geschäftsmodell und -organisation

Entwicklung Geschäftsmodell Biomassehandelsplattform

Erarbeitung Konzept zum Aufbau von Kapazitäten aus Windkraft in Deutschland

Gründungsbegleitung und Aufbauunterstützung eines Produzenten von erneuerbarer Energie

Konkretisierung Strategie im Bereich erneuerbare Energie

Optimierung Kraftwerkseinsatz

Optimierung Lagerbestand bei nicht planbaren Verbräuchen

Steigerung der Effizienz von Wasserkraftwerken

Wir behandeln unsere Klienten vertraulich. Gerne stellen wir auf Anfrage einen persönlichen Kontakt her bzw. informieren Sie über weitere Referenzen.

Ansprechpartner:

Dr. Thomas Edelmann, *Geschäftsführer*
Andreas Schwenzer

The Advisory House GmbH
Elisabethstrasse 38, D-80796 München, +49 89 2877 808 90
www.advisoryhouse.com

