



Einzelhandelsvermarktung von Energie

Die bevorstehende Disruption auf dem brasilianischen Markt

Artikel

Juli 2023

Zusammenfassung

Der Stromsektor in Brasilien erlebt eine bedeutende Transformation, die in den kommenden Jahren relevante Veränderungen verspricht. Die allmähliche Liberalisierung dieses Marktes hat eine Zunahme von Verbrauchern ermöglicht, die vom gebundenen Versorgungsmodell, das an den örtlichen Verteiler gebunden ist, zum freien Markt wechseln, wo sie direkt mit Energiehändlern Verträge abschließen können. Diese Dynamik fördert den Eintritt neuer Marktteilnehmer und stimuliert den Wettbewerb im Sektor.

Die Entwicklung der Vorschriften in den letzten Jahren hat zu einem kontinuierlichen Anstieg der Anzahl von Verbrauchern auf dem freien Markt geführt. Zwischen 2013 und 2022 stieg die Anzahl der freien Verbraucher von 3,6 Tausend auf über 31 Tausend. Derzeit wird geschätzt, dass rund 90 Tausend Kunden sofort dem freien Energiemarkt beitreten können. Im Jahr 2024 wird mit dem Inkrafttreten eines neuen regulatorischen Rahmens erwartet, dass zusätzliches Potenzial von 100 Tausend neuen Kunden entsteht. Daher sollten innerhalb von 12 Monaten die regulatorischen Entwicklungen ermöglichen, dass weitere 190 Tausend neue Kunden in den Markt eintreten können.

Die größte Transformation im Sektor könnte jedoch mit der Genehmigung des Gesetzentwurfs 414/21 erfolgen, der derzeit im Kongress behandelt wird. Wenn dieser Gesetzentwurf verabschiedet wird, ermöglicht er die Einbeziehung von Niederspannungsverbrauchern mit einer Nachfrage von weniger als 500 kW in den freien Markt, was mehr als 89 Millionen Verbrauchereinheiten betrifft, hauptsächlich Wohnungen. Diese Änderung hat das Potenzial, den Stromsektor zu revolutionieren, bringt jedoch erhebliche Herausforderungen mit sich, insbesondere auf der Angebotsseite. Die Marktveränderung erfordert ein Geschäftsmodell, das sich erheblich von dem unterscheidet, mit dem die Energiehändler vertraut sind, einschließlich:

- Bedienung von Kunden mit unterschiedlichen Profilen und Größen, was eine Vielzahl neuer Produkte und Dienstleistungen erfordert;
- Angebot einer außergewöhnlichen Kundenerfahrung;
- Entwicklung oder Erwerb von Kompetenzen in den Bereichen Vertrieb, Finanzen, Digitalisierung und anderen;
- Vorbereitung auf zunehmenden Wettbewerb von neuen Marktteilnehmern aus verschiedenen Branchen wie Finanzen, Einzelhandel, Technologie und Telekommunikation.

Die Herausforderungen werden vielfältig sein, doch das Transformationspotenzial ist enorm.

Die Umstellung des Marktes für den Energiehandel

Der brasilianische Strommarkt erlebt eine bemerkenswerte Transformation, die in den kommenden Jahren bedeutende Veränderungen mit sich bringen wird. Diese Entwicklung ist größtenteils auf die allmähliche Öffnung des Stromsektors zurückzuführen, die es einer wachsenden Anzahl von Verbrauchern ermöglicht, vom gebundenen Verbrauch (verbunden mit dem lokalen Verteilungsunternehmen) zum freien Markt (vertraglich gebunden an Energiehändler) zu wechseln.

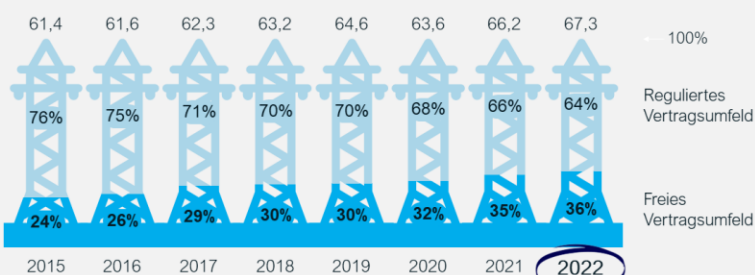
Die Zunahme potenzieller Kunden für Energiehändler ermutigt neue Marktteilnehmer, den Wettbewerb anzufachen und die Entstehung innovativer Verkaufsmodelle sowie verschiedener Produkte und Dienstleistungen zu fördern.

Der Anteil des im freien Markt verbrauchten Stroms verzeichnet ein stetiges Wachstum, von 23% im Jahr 2015 auf 36% im Jahr 2022. In Bezug auf den Wert entspricht der freie Markt bereits etwa einem Drittel der R\$ 227 Milliarden des brasilianischen Stromsektors. Es ist erwähnenswert, dass die 20 größten Energiehändler des Landes die Hälfte des Gesamtmarktes kontrollieren.

Die kontinuierliche Senkung der Zugangsgrenzen zum freien Markt durch die ANEEL hat zu einem Anstieg der Zahl der Verbraucher geführt, die Strom direkt von Energiehändlern beziehen. Zwischen Januar 2020 und Januar 2023 sank die Grenze von 2000 kW auf 500 kW installierte Leistung und soll im Januar 2024 für Kunden mit hoher und mittlerer Spannung (in der Regel große Industrien) auf null fallen. Aufgrund dieser Liberalisierung ist die Anzahl der Kunden im freien Markt seit 2013 systematisch gestiegen - von 3,6 Tausend auf über 31 Tausend im Jahr 2022.

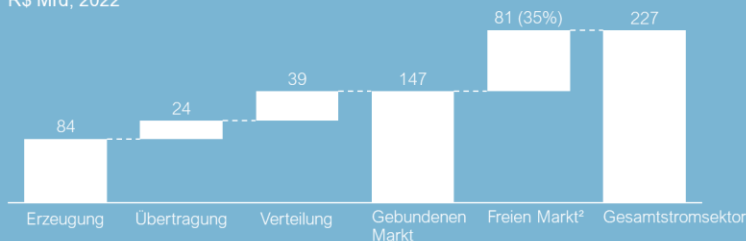
Energieverbrauch nach regulatorischem Umfeld

Durchschnittliches MW



Marktgröße pro Untersegment, bereinigt um Steuern und Abgaben¹

R\$ Mrd, 2022



1. berücksichtigt den von den Verteilern gezahlten durchschnittlichen Tarif von 277 R\$/MWh, den langfristigen Preis des freien Marktes von 135 R\$/MWh und den Anteil der Einnahmen von Übertragungsunternehmen und Verteilern in jedem regulatorischen Umfeld proportional zum Energievolumen

2. Beinhaltet Erzeugungs-, TUST- und TUSD-Kosten
Quelle: ANEEL, CCEE, Abradee, Abraceel, Mirow & Co.

Derzeit wird geschätzt, dass etwa 90.000 Kunden sofort berechtigt sind, dem freien Energiemarkt beizutreten. Die Bündelung von Nachfrage ist eine der Strategien, um solche Übergänge zu ermöglichen. Gemäß den aktuellen Vorschriften können Verbrauchereinheiten, die der Gruppe A angehören und in benachbarten Gebieten liegen (wie Wohnanlagen) oder die dieselbe Steueridentifikationsnummer (CNPJ) haben, den freien Markt als spezielle Verbraucher nutzen. Dafür muss die Summe der vertraglich vereinbarten Leistung dieser Einheiten zwischen 500 und 1500 kW liegen und die gekaufte Energie aus erneuerbaren Energiequellen stammen, wie z. B. Kleinwasserkraftwerken (PCH), Biomasse, Wind und Solar.

Nachfragebündelung – Der Fall von Agregga Condomínios

Agregga Condomínios ist ein Service, der es Verbrauchern ermöglicht, durch die Bündelung von Nachfrage in den freien Energiemarkt zu wechseln. Die Vorteile, die das Unternehmen bietet, sind eine Senkung der Energierechnung um bis zu 30%, die Versorgung aus erneuerbaren Quellen und Echtzeit-Telemetrie-Technologie. Der Gewerbekomplex Le Gusta in Rio de Janeiro war das erste Gebäude, das sich dem Aggrega-Modell im freien Energiemarkt anschloss und 179 Eigentümer umfasste. In diesem Fall wurde eine garantierte Reduzierung der Energierechnung um 19% für 10 Jahre erzielt. Das Unternehmen übernimmt den gesamten Migrationsprozess und die Installation intelligenter Zähler, die eine Echtzeitverbrauchssteuerung ermöglichen und die Energieeffizienz fördern.



Die Implementierung eines neuen regulatorischen Rahmens hat das Potenzial, die Anzahl der Kunden im freien Energiemarkt signifikant zu steigern. Geplant, ab Januar 2024 in Kraft zu treten, wird die Senkung der Zugangsgrenze von 500 kW auf null (für Verbrauchereinheiten der Gruppe A) voraussichtlich etwa 100.000 zusätzliche Verbraucher befähigen, Energie in diesem Segment zu erwerben. Somit könnte der freie Energiemarkt in den nächsten Monaten rund 220.000 Verbraucher erreichen - etwa das Siebenfache der aktuellen Gesamtzahl.

Dennoch könnte die wirkliche Disruption durch das Gesetzesprojekt 414/21 kommen, das derzeit im Kongress behandelt wird. Es sieht vor, Niederspannungsverbraucher mit einer Nachfrage von unter 500 kW in den freien Markt einzubeziehen, was mehr als 89 Millionen aktuelle Verbrauchereinheiten betrifft, hauptsächlich Wohnhäuser. Gemäß dem Vorschlag würde der Energiehandel von Einzelhändlern durchgeführt, die dafür verantwortlich wären, die Verbraucher in der Energiehandelskammer (CCEE) zu vertreten. Eine weitere vorgeschlagene Änderung ist die Aufteilung der Stromrechnung in zwei Teile: den tatsächlich verbrauchten Strom und den Lastausgleich, eine neue Komponente, die sich auf die Bereitstellung von Systemleistung bezieht.



Im Juli 2023 wurde der Text im Kongress eingereicht. Sollte er genehmigt werden, würde er laut Branchenexperten in zwei Phasen ab Januar 2026 in Kraft treten:

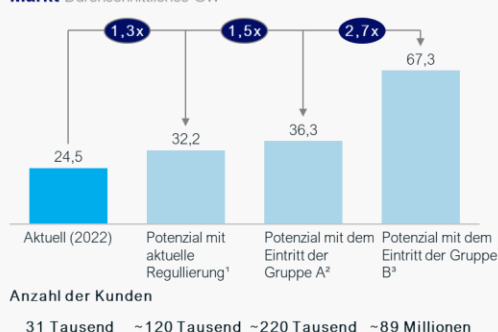
- Die erste Phase würde ab 2026 für gewerbliche (B3) und Regierungsnutzer (B4) mit niedriger Spannung gelten und etwa 11 Millionen Kunden repräsentieren.
- Die zweite Phase würde ab 2028 für niedrige Spannungen einschließlich Wohn- und ländlicher (B1 und B2) gelten und den Rest der Kunden umfassen, die 89 Millionen Verbrauchereinheiten ausmachen.

Die Veränderung birgt ein großes Potenzial für den Stromsektor, aber sie bringt auch Herausforderungen mit sich, insbesondere auf der Angebotsseite. Die Integration von Verbrauchern mit verschiedenen Profilen und Größen wird voraussichtlich eine Nachfrage nach verschiedenen Produkten und Dienstleistungen generieren. Es besteht die zusätzliche Herausforderung, Verbraucher zu informieren, die in der Regel wenig Fachkenntnisse zu elektrischen Themen haben.

Se die nahezu 90 Millionen Energieverbraucher in den freien Markt wechseln würden, könnte sich das gehandelte Energievolumen fast verdreifachen. Jedoch würde die operationale Komplexität signifikant steigen, da Millionen von Kunden mit niedrigem Verbrauch bedient werden müssten. In diesem Szenario würde sich die durchschnittliche Anzahl von Kunden, die pro durchschnittlichem Gigawatt an Energie verwaltet werden müssen, um das 1300-fache erhöhen. Dies verdeutlicht den erheblichen Anstieg der operationellen Komplexität, dem sich Einzelhändler im Vergleich zur aktuellen Situation gegenübersehen könnten.

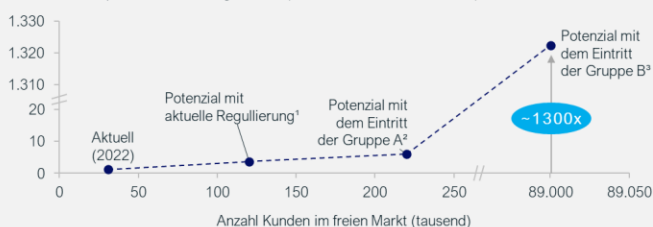
Geschätzter Energieverbrauch auf dem freien Markt Durchschnittliches GW

Geschätzter Energieverbrauch auf dem freien Markt Durchschnittliches GW



Szenarien für die Entwicklung der Zahl der Kunden pro verkaufter Energieeinheit

Anzahl Kunden pro Verkaufter Energieeinheit (Kunden / Durchschnittliches GW)



1. Potenzial von 90 Tausend zusätzlichen Kunden und Wachstum des Verbrauchs auf dem freien Markt proportional zur Anzahl der seit 2015 beobachteten Kunden.
2. Potenzial von 100 Tausend zusätzlichen Mittel-Hochspannungskunden mit einem Bedarf unter 2,3 kV, gültig ab Jan/2024.
3. Alle Kunden auf dem derzeitigen Eigenbedarfsmarkt könnten potenziell auf den freien Markt abwandern. Gesamtmarktwachstum nicht berücksichtigt.

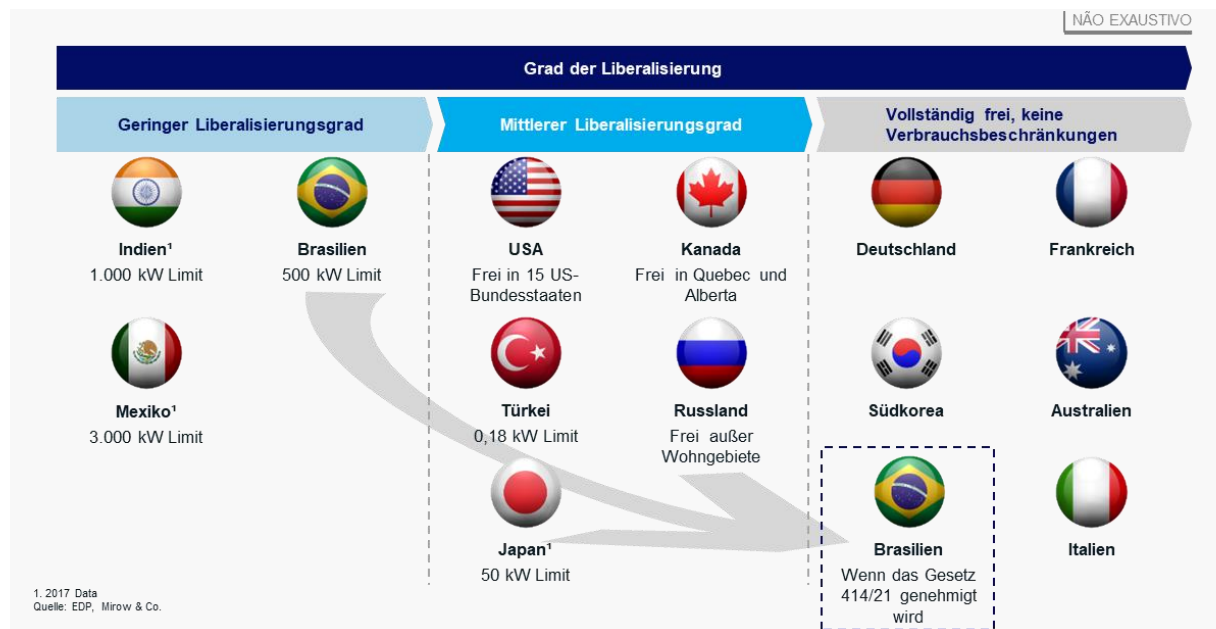
Quelle: Analyse von CCEE, Abraceel, Mirow & Co.

Diese Veränderung im Markt erfordert ein deutlich anderes Betriebsmodell als das, an das die aktuellen Energiehändler gewöhnt sind. Es bedeutet eine Veränderung in der Denkweise der Unternehmen, weg vom bloßen Verbraucher hin zum Kunden, wobei verstärkt auf die Bedürfnisse eingegangen wird und eine personalisierte Betreuung, Dienstleistungen und Produkte angestrebt werden.

Obwohl dies für Brasilien neu ist, wurde dieser Prozess der Öffnung des Stromsektors bereits in anderen Ländern der Welt, insbesondere in reiferen Märkten, erprobt. Ähnliche Entwicklungen gab es auch in anderen Wirtschaftsbereichen wie dem Telekommunikationssektor. Diese Erfahrungen zeigen, dass die Marköffnung zu einem verstärkten Wettbewerb zwischen den Anbietern geführt hat, was letztendlich den Verbrauchern zugutekam. Eine zentrale Herausforderung besteht darin, sicherzustellen, dass die Bedingungen für eine gesunde Entwicklung gewährleistet sind.

Erfahrung anderer Länder und Branchen: Eine verstärkte Konkurrenz zum Nutzen des Verbrauchers.

Einige Länder mit einem reiferen Stromsektor wie Deutschland, Frankreich, Südkorea, Australien und Italien haben bereits einen vollständig freien und wettbewerbsfähigen Markt. Andere Länder haben einen mittleren Grad der Liberalisierung, bei dem einige Segmente, Regionen oder Verbraucherbereiche daran gehindert werden, auf den freien Markt zuzugreifen, wie zum Beispiel die USA, Kanada, Türkei, Russland und Japan. Auf einem niedrigeren Grad der Liberalisierung, bei dem der Zugang zum freien Markt stark eingeschränkt ist, befinden sich beispielsweise Indien und Mexiko, ebenso wie Brasilien. Brasilien verfolgt diesen Weg der zunehmenden Liberalisierung und Öffnung des Energiemarktes, der möglicherweise durch das Gesetzesprojekt 414/21 in eine vollständige Marktöffnung münden könnte.



Als Referenz gilt Frankreich als Land mit einem stark geöffneten Stromsektor, in dem Verbraucher zwischen verschiedenen Energieanbietern wählen können. Ursprünglich von der staatlichen EDF monopolisiert, erlebte der Sektor eine Transformation, bei der Erzeugung und Vertrieb für den Wettbewerb geöffnet wurden. Die EDF blieb der größte Erzeuger, jedoch traten auch andere bedeutende Unternehmen wie Engie auf den Markt. Übertragung und Verteilung wurden von der EDF abgespalten und sind nun in ihren Tochtergesellschaften RTE und Enedis, jeweils mit eigener Führung, organisiert. Die Öffnung des Vertriebs führte zu einem signifikanten Anstieg neuer Anbieter, darunter viele aus anderen Sektoren wie Öl- und Gasproduktion sowie Energieerzeugung.

In diesen offenen Märkten müssen Energieanbieter eine Go-to-Market-Strategie entwickeln, die neben dem Verkauf von Energie auch andere Dienstleistungen umfasst, darunter Verbrauchsmanagement und Kundenbetreuung über verschiedene Kanäle. Zu den angebotenen Produkten gehören der Handel mit Erdgas, die Bereitstellung erneuerbarer Energien sowie Lösungen zur Energieeffizienz und die Vermietung von Solarinfrastruktur für Wohnhäuser.

In Bezug auf die Kundendienstkanäle nutzen die Energiehändler in diesen Märkten Webportale, Telefon- und E-Mail-Kundendienstnetzwerke sowie Apps zur Verbrauchssteuerung und Rechnungsverwaltung.

In Brasilien ist die 2W ein Beispiel für einen Energiehändler, der Zugang zu kleineren Verbrauchern hat und ein eher Einzelhandels-Go-to-Market-Modell verwendet, mit einem operativen Umsatz von rund 1,5 Milliarden R\$ im Jahr 2022. Die 2W bedient etwa 1000 Kunden, was für den brasilianischen Markt signifikant ist, jedoch weit unter den Millionen von Kunden der Energiehändler in offenen Märkten liegt.

Mit den geplanten regulatorischen Änderungen und dem Fortschreiten der Marktöffnung könnte der Energiesektor eine ähnliche Entwicklung wie der Telekommunikationssektor durchlaufen, wo die traditionelle Art des Dienstleistungsverkaufs in verschiedene Paketooptionen modernisiert wurde. Früher berechneten die Unternehmen eine Gebühr für die Leitungsmiete plus einen Tarif für die verbrauchten Minuten. Heutzutage gibt es verschiedene Paketooptionen, von Postpaid (ähnlich dem früheren Modell) über Prepaid (Kauf von Guthaben) bis hin zu Abonnements (feste monatliche Zahlungen) und maßgeschneiderten Paketen entsprechend den Benutzeranforderungen.

Chancen in der Vermarktung ergreifen

Der Erfolg im Einzelhandelsvertrieb hängt von der Beherrschung eines breiten Spektrums von Kompetenzen ab:

- **Betriebsmodell:** Betreuung und Verwaltung eines breiten Kundenstamms mit niedriger durchschnittlicher Ticketgröße; Prozesse, Systeme, Organisation, Governance und Mitarbeiterqualifizierung
- **Vertriebskanal:** Zugang zu verschiedenen Kanälen und einem breiten Kundenstam
- **Vertrieb und Marketing:** Kundensegmentierung, Produktentwicklung (Energieprodukte), *bundling*, *pricing*, Vertriebskraftmanagement, Werbung, *marketing*, *branding*
- **Customer experience:** Benutzerfreundliche Erfahrung/Journey, Omnichannel-Fähigkeit, Selbstbedienungsmöglichkeiten und Personalisierung
- **Trading/Risiken:** Markt- und Trendanalysen, Beschaffung von Energie aus verschiedenen Quellen und Lieferanten, Risikomanagement (Position/Hebelwirkung/Kredit), Zugang zu Kapital

Unternehmen aus verschiedenen Branchen können Chancen im Einzelhandelsvertrieb nutzen, je nach Reifegrad und Entwicklung in diesen Schlüsselkompetenzen. Aufgrund der Anforderungen ihrer eigenen Branchen sollten Unternehmen in der Lage sein, zumindest einen Teil des offenen Einzelhandelsmarktes zu beherrschen.

Dazu gehören natürlich die aktuellen Energiehändler, die über Fachwissen im Energiehandel verfügen, jedoch möglicherweise Defizite in den anderen vier Dimensionen aufweisen. Andere Branchen sind die Energieverteilung und die Gasverteilung, die Einzelhandelsbetriebsmodelle und Zugang zu Vertriebskanälen haben, jedoch keine starken Kompetenzen im Marketing und Kundenerlebnis besitzen.

Karte der Kompetenzen, die im Energieeinzelfhandel benötigt werden, nach ausgewählten Branchen

Hohe expertise ● ● ● Niedrige expertise

	Betriebsmodell	Zugang zu Kanälen	Vertrieb und Marketing	Customer experience	Trading/ Risiko-management
	▪ Bedienung eines breiten Kundenspektrums mit niedrigen durchschnittlichen Tickets ▪ Prozesse, Systeme, Organisation, Governance und Teamschulung	▪ Kanäle und Zugang zu einem breiten Kundenstamm	▪ Kunden-segmentierung ▪ (Energie)Produktentwicklung, <i>bundling</i> ▪ <i>Pricing</i> ▪ Vertriebskraftmanagement ▪ Werbung, <i>marketing</i>, <i>branding</i>	▪ Benutzerfreundliche Erfahrung/ Journey ▪ Omnikanalität ▪ Möglichkeit zur Selbstbedienung und Personalisierung	▪ Marktanalyse/ Trends ▪ Beschaffung von Energie aus verschiedenen Quellen und Lieferanten ▪ Risikomanagement (Position/ Verschuldung/ Kredit) ▪ Zugang zu Kapital
Strom – Vermarktung	●	●	●	●	●
Strom – Verteilung	●	●	●	●	●
Gas – Verteilung	●	●	●	●	●
Erdöl – Verteilung	●	●	●	●	●
Tele-kommunikation	●	●	●	●	●
Einzelhandel	●	●	●	●	●
Finanziell	●	●	●	●	●

Quelle: Mirow & Co. Analyse

Eine weitere Gruppe besteht aus Unternehmen aus den Bereichen Telekommunikation, Einzelhandel und Finanzwesen, die über eine gute (oder sogar ausgezeichnete) Einzelhandelskompetenz sowie Zugang zu Vertriebskanälen, Marketing und Kundenerfahrung verfügen. Es bleibt nur noch die Entwicklung spezifischer Fähigkeiten im Bereich der Elektroindustrie, um robust in diesen Markt einzutreten.

Die Entwicklung eines Energiehändlers, der die neuen Herausforderungen bewältigen kann, erfordert die Berücksichtigung mehrerer Schlüsseldimensionen. Sie sind:

- **Strategische Ziele:** Festlegen der Unternehmensziele für den Energiehändler, Zielkundensegmente, wie sich dieses neue Geschäft mit der Unternehmensstrategie verbindet
- **Prozesse:** Entwicklung der Hauptprozesse für das Management des Energiehändlers, wie Vertrieb und Marketing, Kundenreise, Kundendienst, Portfoliomanagement, Betrieb/Handel, Risikomanagement, Backoffice-Prozesse
- **Systeme und Instrumente:** Identifizierung von Systemen und Werkzeugen, die genutzt werden können, Zuordnung neuer benötigter Werkzeuge, Bewertung der am besten geeigneten Technologien

- **Governance:** Strukturierung der Managementmechanismen für das Handelsunternehmen, Grad der Führungsbeteiligung, Schnittstellen zwischen den Bereichen und Positionierung des neuen Geschäfts innerhalb der Organisation
- **Struktur und Menschen:** Struktur des Designteams, beteiligte Bereiche, Hauptrollen und Verantwortlichkeiten, erforderliche Kompetenzen
- **Cultura:** Werte und Verhaltensweisen identifizieren, die im Energiehandel gefördert werden sollten, und Maßnahmen identifizieren, die erforderliche kulturelle Veränderungen beschleunigen können (z. B. Kommunikation, Schulung, Anreize).

Genau wie in anderen Märkten und Branchen sollten disruptive Veränderungen den Unternehmen zugutekommen, die sich am besten an die neuen Marktbedingungen anpassen. Die Öffnung des freien Marktes für Niederspannung sollte Chancen sowohl für bestehende Stromhändler als auch für Unternehmen aus anderen Branchen eröffnen, die von vorhandenen Kompetenzen profitieren oder sogar die erforderlichen Kompetenzen entwickeln können. Aus dieser Situation ergeben sich zwei Fragen:

- Welche Veränderungen müssen die aktuellen Stromhändler implementieren, um wettbewerbsfähig zu bleiben und die Chancen der Marköffnung bestmöglich zu nutzen?
- Wie können Akteure aus anderen Branchen mit einem hohen Grad an Ähnlichkeit (in Bezug auf erforderliche Kompetenzen) den Moment nutzen, um ihre Aktivitäten zu diversifizieren und in den Energieeinzelfhandel einzusteigen?

Unabhängig von der Situation werden diejenigen besser positioniert sein, die Veränderungen voraussehen und sich auf die entstehende Herausforderung vorbereiten.

