



EXECUTIVE INTELLIGENCE · ADVISORY

Der Wert wandert ins Netz

Strategische Neupositionierung eines integrierten Energieversorgers

Anonymisierter Demonstrationsfall „Projekt Helios“ · Europäischer Strommarkt · auf Basis öffentlich verfügbarer Marktdaten — kein reales Mandat.

PAKET	Advisory
BRANCHE	Energie · integrierter Versorger
FALL-TYP	Anonymisiert (Codename „Projekt Helios“)
UMFANG	Research-Paper · Advisory-Edition
DELIVERABLE-LOGIK	Advisory → eigenständige Executive Recommendation
VERFASST VON	Rivalerra Consulting — Energy & Utilities Intelligence

STRICTLY CONFIDENTIAL

KAPITEL 01 · MANAGEMENT SUMMARY

Executive Briefing

KERNAUSSAGE

Der Wertschwerpunkt des europäischen Strommarkts verschiebt sich vom Commodity-Vertrieb in regulierte Netze und flexibilitätsnahe Dienste. Projekt Helios verdient heute den Großteil seines Ergebnisses in genau dem Segment, das strukturell wächst — verteidigt diese Position aber mit einem Portfolio, das noch zu stark am schrumpfenden Commodity-Geschäft hängt.

Kernkennzahlen (modelliert)

~2,4 Mrd €

UMSATZ (MODELLIERT)

~1,6 Mio

KUNDENPUNKTE

~55 %

EBITDA AUS
REGULIERTEM NETZ

+~60 %

STROMBEDARF BIS
2030 (2)

Executive Summary

Drei Befunde bestimmen die strategische Agenda:

- ▶ **Der Markt wächst, aber nicht überall.** Der europäische Strommarkt legt mit ~3,7 % CAGR zu und erreicht 2034 rund 436 Mrd \$ (+39 % ggü. heute) ⁽¹⁾ — das Wachstum konzentriert sich jedoch auf Netze und Flexibilität, nicht auf klassischen Commodity-Vertrieb.
- ▶ **Helios sitzt richtig — und falsch zugleich.** ~55 % des EBITDA stammen aus dem regulierten Netz, dem wachsenden Wertpool. Zugleich bindet das Commodity-Geschäft Kapital und Management-Aufmerksamkeit in einem Segment mit sinkender Marge.
- ▶ **Flexibilität ist der unterschätzte Hebel.** Der Wert von Netzflexibilität steigt bis 2030 auf bis zu 5 Mrd €/Jahr ⁽⁴⁾; wer Netz und Flex-Dienste als Plattform verbindet, verteidigt die Marge dort, wo sie entsteht.

STRATEGISCHE SCHLUSSFOLGERUNG

Der verlässlichste Pfad ist die konsequente Verlagerung von Kapital und Fähigkeiten aus dem Commodity-Vertrieb in eine Netz-&Flexibilitäts-Plattform — bei kontrolliertem, nicht abruptem Rückbau des Commodity-Exposures. Details in Kapitel 06.

KAPITEL 02 · MARKTKONTEXT

Wohin der Wert wandert

Der europäische Strommarkt wächst strukturell: Elektrifizierung von Wärme, Verkehr und Industrie treibt den Strombedarf bis 2030 um rund 60 % ⁽²⁾. Der Ausbau der Erneuerbaren erreicht bis 2030 rund 1.600

GW installierter Leistung (+78 % ggü. 2023) ⁽²⁾. Diese Transformation erfordert einen Netzausbau, dessen Investitionsvolumen in Europa auf rund 1,4 Bio € geschätzt wird ⁽³⁾.

Für einen integrierten Versorger verschiebt das die Ertragslogik: Nicht die verkaufte Kilowattstunde, sondern die Fähigkeit, Erzeugung, Netz und Nachfrage flexibel auszubalancieren, wird zur knappen Ressource.

Wertpools 2030 — der Markt gewichtet sich um

Wertpool	Anteil 2030	Richtung	Relevanz für Helios
Regulierte Netze	~38 %	wächst	Kernposition · verteidigen & ausbauen
Dienste & Flexibilität	~26 %	wächst stark	White Space · Plattform aufbauen
Commodity-Vertrieb	~21 %	schrumpft (Marge)	kontrolliert zurückfahren
Konventionelle Erzeugung	~12 %	schrumpft	auslaufen lassen
Handel	~3 %	stabil	als Enabler halten

Tabelle 1 — Wertpools europäischer Strommarkt 2030, modellierte Demonstrationswerte auf Basis (1)(2)(3)(4).

KEY TAKEAWAY

Zwei Drittel des künftigen Wertpools liegen in Netzen und Flexibilität — zusammen ~64 %. Der Commodity-Vertrieb, historisch das Gesicht des Versorgers zum Kunden, trägt nur noch rund ein Fünftel und verliert an Marge.

KAPITEL 03 · STRATEGISCHE AUSGANGSLAGE

Wo Helios heute steht

Projekt Helios ist ein integrierter Versorger mit rund 2,4 Mrd € modelliertem Umsatz und ~1,6 Mio Kundenpunkten. Das Ergebnisprofil ist bereits stärker auf das regulierte Netz ausgerichtet als bei vielen Wettbewerbern (~55 % des EBITDA) — eine Stärke, die im Portfolio jedoch nicht konsequent priorisiert wird.

Stärken und strukturelle Spannungen

Dimension	Befund	Implikation
Netzbasis	~55 % EBITDA reguliert, stabile Cashflows	richtiges Fundament für den wachsenden Wertpool
Kundenzugang	~1,6 Mio Kundenpunkte	Plattform-Basis für Flex- & Mehrwertdienste
Commodity-Exposure	hoher Kapital- & Aufmerksamkeitsanteil	bindet Ressourcen im schrumpfenden Segment
Flex-Fähigkeiten	heute unterentwickelt	White Space — größter ungenutzter Hebel

Tabelle 2 — Ausgangsposition Projekt Helios entlang der wertbestimmenden Dimensionen.

Die zentrale Spannung: Helios verdient bereits dort, wo der Markt hinwächst — verteidigt diese Position aber mit einem Portfolio, dessen Schwerpunkt noch im Commodity-Geschäft liegt. Ohne aktive Umschichtung droht die Netzstärke von der Commodity-Schwäche überlagert zu werden.

KAPITEL 04 · OPTIONSBEWERTUNG

Drei Wege — eine Entscheidung

Zur Neupositionierung wurden drei idealtypische strategische Optionen bewertet. Bewertungsachsen: Wachstumsanschluss, Margenqualität, Kapitalbindung und Umsetzbarkeit.

Option	Logik	Bewertung	Verdict
A — Commodity-Verteidiger	Marktanteil im Vertrieb halten, Netz als Beiwerk	kämpft im schrumpfenden Wertpool, Margendruck	verworfen
B — Netz-&-Flex-Plattform	Netz + Flexibilität + kundennahe Dienste als integrierte Plattform	Anschluss an ~64 % des Wertpools, nutzt vorhandene Stärke	empfohlen
C — Reines Netz	auf reguliertes Netz fokussieren, Vertrieb abgeben	stabil, aber verschenkt Kundenzugang & Flex-Wert	verworfen

Tabelle 3 — Optionsbewertung. Hervorgehobene Zeile: empfohlene Stoßrichtung.

WARUM OPTION B

Option B ist die einzige, die die vorhandene Netzstärke mit dem am stärksten wachsenden Wertpool — Flexibilität — verbindet und dabei den Kundenzugang als Plattform-Asset erhält, statt ihn wie in Option C aufzugeben. Sie ist ambitionierter als A, aber baut auf bereits vorhandenen Fähigkeiten auf statt auf einem Kaltstart.

KAPITEL 05 · ZENTRALER BEFUND

Die Kernaussage der Analyse

„Helios muss nicht neu erfinden, wo es verdient — es muss aufhören, seine Ressourcen dort zu binden, wo der Markt schrumpft.“

— Rivalerra Consulting, Energy & Utilities Intelligence

Der zentrale Befund ist keine Wachstumsgeschichte um jeden Preis, sondern eine Umschichtungsentscheidung: Die Netzposition ist das Fundament, Flexibilität der Hebel, der Commodity-Vertrieb die Quelle für freizusetzendes Kapital. Die Frage lautet nicht „wachsen oder nicht“, sondern „welchen Wertpool priorisieren“.

BEFUND

Projekt Helios sitzt strukturell richtig (Netz), aber portfolioseitig falsch gewichtet (Commodity). Der Wert der nächsten Dekade liegt in der Verbindung von Netz und

Flexibilität zu einer Plattform — nicht in der Verteidigung des Commodity-Marktanteils.

KAPITEL 06 · EXECUTIVE RECOMMENDATION

Vier Stoßrichtungen

Aus der Analyse leitet sich für ein Advisory-Mandat eine eigenständige Handlungsempfehlung ab. Sie priorisiert Kapital und Fähigkeiten entlang des wandernden Wertpools und macht den Umbau steuerbar.

1. Kapital in die regulierte Netzbasis lenken

Die Netzposition ist das wachsende Fundament. Investitionen in Netzausbau, Digitalisierung und Kapazität sichern die stabilen Cashflows und den Anschluss an den größten Einzel-Wertpool (~38 %).

2. Eine Flexibilitäts-Plattform aufbauen

Netzflexibilität, Speicher- und Steuerungsdienste als integrierte Plattform besetzen den am stärksten wachsenden Wertpool (Flex bis 5 Mrd €/Jahr ⁽⁴⁾). Hier liegt der größte ungenutzte Hebel.

3. Kundennähe zu Mehrwertdiensten ausbauen

Die ~1,6 Mio Kundenpunkte werden von einer Commodity-Beziehung zu einer Dienste-Plattform weiterentwickelt — der Kundenzugang wird vom Kostenfaktor zum strategischen Asset.

4. Commodity-Exposure kontrolliert zurückfahren

Nicht abrupt, sondern gesteuert: Kapital und Managementkapazität schrittweise aus dem schrumpfenden Commodity-Segment abziehen und in die Stoßrichtungen 1–3 umlenken.

EMPFOHLENER NÄCHSTER SCHRITT

Initiierung eines fokussierten Umbau-Programms: Definition der Flex-Plattform (Zielbild, Fähigkeiten, Investitionsrahmen) und ein Kapitalallokations-Fahrplan, der das Commodity-Exposure über 24–36 Monate kontrolliert reduziert. Rivalerra begleitet Zielbild, Business Case und Roadmap.

KAPITEL A · ANHANG & QUELLEN

Anhang

Methodik

Die Analyse beruht auf öffentlich verfügbaren Marktdaten (Marktgröße, Wachstum, Erneuerbaren- und Netzausbau, Flexibilitätswert) und einem strukturierten Wertpool-Modell für den europäischen Strommarkt 2030. Die unternehmensbezogenen Kennzahlen zu Projekt Helios (Umsatz, Kundenpunkte, EBITDA-Struktur) sind modellierte, illustrative Demonstrationswerte eines anonymisierten Falls und stellen kein reales Mandat dar. Optionsbewertung entlang der Achsen Wachstumsanschluss, Margequalität, Kapitalbindung und Umsetzbarkeit.

Quellen

- ⁽¹⁾ Straits Research / IEA — Marktgröße & Wachstum europäischer Strommarkt (CAGR ~3,7 %; ~436 Mrd \$ 2034).
- ⁽²⁾ IEA — Strombedarf, Elektrifizierung und Erneuerbaren-Ausbau Europa (~1.600 GW 2030, +78 % ggü. 2023; Strombedarf +~60 %).
- ⁽³⁾ EIB / IEA — Netzinvestitionsbedarf Europa (~1,4 Bio €).
- ⁽⁴⁾ ENTSO-E — Wert von Netzflexibilität (bis ~5 Mrd €/Jahr bis 2030).
- ⁽⁵⁾ Europäische Kommission — regulatorischer Rahmen Strommarkt & Netze.

HINWEIS

Dieses Dokument ist eine abstrahierte und anonymisierte Darstellung methodischer Analysearbeit (Demonstrationsprojekt). Es enthält keine vertraulichen Kunden-, Partner- oder Projektinformationen. „Projekt Helios“ ist ein fiktiver Codename; die unternehmensbezogenen Kennzahlen sind illustrative Demonstrationswerte.