Die Strategie bestimmt den Unternehmenswert

Autor(en): **Schneeberger, Andreas**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Bulletin des Schweizerischen Elektrotechnischen Vereins, des Verbandes Schweizerischer Elektrizitätsunternehmen = Bulletin de l'Association Suisse des Electriciens, de l'Association des Entreprises électriques suisses**

Band (Jahr): **91 (2000)**

Heft 12

PDF erstellt am: **29.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-855565

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

Die Strategie bestimmt den Unternehmenswert

Die bevorstehende Liberalisierung des Energiemarktes Schweiz wird den Markt fundamental verändern. Allianzen, Fusionen, Fokussierung auf Teilaktivitäten usw. werden alltäglich werden. Es gilt für die Energieunternehmen, rechtzeitig ihren Wert zu kennen, um rasch agieren bzw. reagieren zu können. Die Bewertung auf Basis des «discounted free cash flows» ermöglicht ein realistisches Bild des aktuellen Unternehmenswerts bzw. des Werts der Geschäftsbereiche gemäss Unbundling-Kriterien unter verschiedenen alternativen Szenarien. Die Bewertung ist weniger ein Fortschreiben der heutigen Unternehmenspolitik als vielmehr eine Beurteilung der strategischen Optionen. Gleichzeitig ist offensichtlich, dass nicht alle strategischen Optionen allen EVU offen stehen. Es gilt zu prüfen, inwieweit nicht Allianzen und Zusammenschlüsse erst die Basis für eine optimale strategische Option bilden. Die Nutzung der Skaleneffekte und der Aufbau von effektiven Kundenmanagementaktivitäten sowie von Marken benötigen eine kritische Unternehmensgrösse, welche heute von sehr wenigen Unternehmen bzw. Allianzen erreicht wird.

■ Andreas Schneeberger

Welchen Wert hat Ihr Unternehmen?

Diese Frage müssen sich Geschäftsleitung, Verwaltungsrat und politische Instanzen stellen, wenn sie sich der Implikationen des Branchenwandels bewusst sind. Weshalb? Allianzen, Fusionen, Verkäufe usw. werden die Branche in einem Ausmass prägen, welches in der Schweiz präzedenzlos ist. Wir stehen vor einer Situation, in der Kostenführerschaft in der Produktion und im Transport sowie optimale Kundenbindung im Verkauf gefragt sein werden. Dies ist nur möglich in einem grösseren Verbund beziehungsweise bei einer Fokussierung auf eine Kernfunktion in der Wertschöpfungskette bei gleichzeitiger dramatischer Senkung der Kosten. Für die Energieunternehmen gilt es, sich heute ein ungeschminktes Bild der Auswirkungen der Liberalisierung zu machen, rechtzeitig alternative Strategien zu entwickeln und Massnahmen einzuleiten, die vor dem Liberalisierungs-Schock greifen.

Der Wert eines Unternehmens wird nicht durch die bisherige, sondern durch die zukünftige Entwicklung bestimmt. Deshalb favorisiert KPMG die Bewertung nach der Ertragswertmethode, genauer des «discounted free cash flows». Die Basis dazu bilden plausibilisierte Businesspläne. Die Plausibilisierung der Pläne erfolgt auf Grund internationaler Erfahrungswerte aus liberalisierten Märkten. Dieser Wert kann, muss aber nicht dem Preis entsprechen. Der Preis ist umso höher, je grösser die strategische Bedeutung für den Käufer ist. Tendenziell wird demnach eine Markteintritts-Opportunität Schweiz für einen ausländischen Partner höher bewertet sein als eine Marktanteils-Ausweitung durch ein Nachbarwerk.

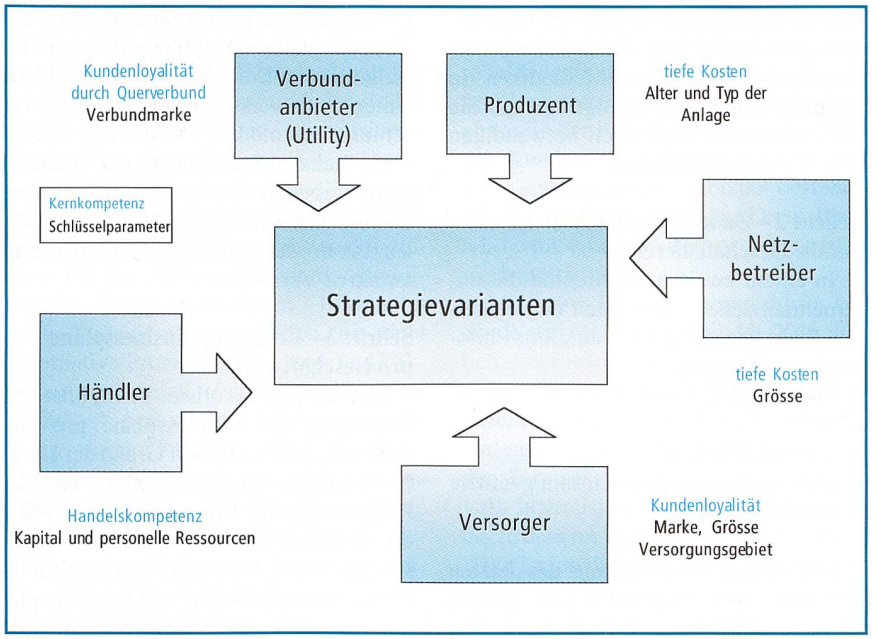


Bild 1 Strategische Optionen.

Adresse des Autors
Andreas Schneeberger
Partner im Bereich Consulting
KPMG Fides Management AG
Badenerstrasse 172
8026 Zürich

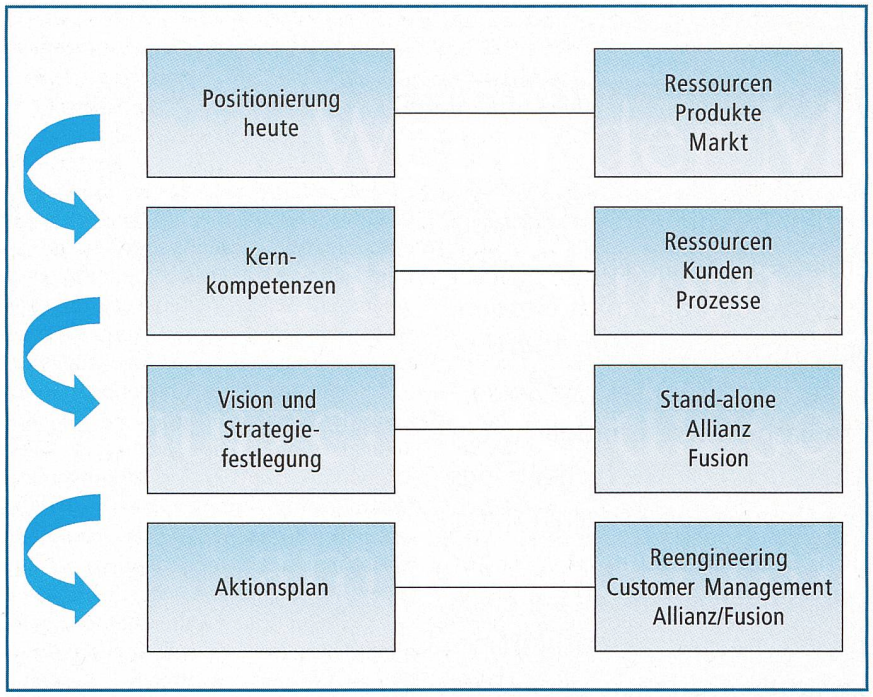


Bild 2 Strategien für EVU.

Systematisch zum Erfolg

Empfehlenswert ist die nachfolgende, systematische Vorgehensweise. Das genaue Prozedere ist zwischen Kunde und Berater abzustimmen.

Schritt 1 – Die Fokussierung auf das Kerngeschäft

Praktisch jedes Energieunternehmen weist eine Vielzahl von Aktivitäten aus, die als Kernaktivitäten definiert sind, die jedoch bei nüchterner Betrachtung als nicht betriebsnotwendig zu gelten haben. Die Bewertung erfolgt getrennt nach betriebsnotwendig und nicht betriebsnotwendig mit alternativen Methodiken. In einem ersten Schritt erfolgt deshalb die Trennung nach betrieblich notwendigen und übrigen Aktivitäten.

Schritt 2 – Zuordnung der Aktivitäten auf die Geschäftsbereiche

In einem zweiten Schritt sind die unternehmerischen Aktivitäten den einzelnen Einheiten gemäss Unbundling-Philosophie zuzuordnen:

- Produktion
- Netz
- Vertrieb/Verkauf
- Management und gemeinsam genutzte Services

Die finanzielle Zuteilung des letzten Bereichs auf die ersten drei bzw. auf die übrigen Aktivitäten erfolgt nach den Prinzipien der Kostenrechnung verursachungsgerecht (Bestell-/Auftragsprinzip), jedoch zu Marktpreisen.

Für die EVU oft problematisch ist die Zuordnung einzelner Geschäftstätigkeiten zu den «übrigen Aktivitäten» anstelle der Einheiten «Netze», «Produktion» oder «Verkauf/Vertrieb». Hierzu gehören das Laden- und Installationsgeschäft, die Vermietung von Geräten, Services für Dritte, Engineering, Ableseaktivitäten für andere EVU usw. Im Bereich Vertrieb sind die Stromberatungsaktivitäten, alle Verkaufsaktivitäten, Marketing sowie die Fakturierung zu subsummieren. Demgegenüber ist das Metering Teil der Netzaktivitäten. Dasselbe gilt für die Installationskontrolle für das eigene Netz. Unter Netz verstehen wir gemäss Anschlusspunktmodell VSE die unterschiedlichsten Spannungs- und Transformationsebenen von der Höchstspannung bis hin zum Zähler. Zur Produktion zählen alle Produktionsformen, inklusive alternative Verfahren.

Schritt 3 – Erstellung Businesspläne pro Geschäftseinheit

Der anspruchsvollste Teil bildet die Erstellung der Businesspläne pro Geschäftseinheit, wobei auf Grund der Langfristigkeit des Energiegeschäfts und der Etappierung der Liberalisierungsschritte ein Zeitraum von rund 15 Jahren vorgeschlagen wird. Im Wissen um die Problematik der Genauigkeit von Langfristplanungen ist es von Vorteil, Szenarien zu entwickeln und mit Wahrscheinlichkeiten zu rechnen. Mehr dazu im Abschnitt «Business-Strategien».

Schritt 4 – Ermittlung des «free cash flows» je Geschäftseinheit

Die Planerfolgsrechnungen je Geschäftseinheit ergeben den Cash-flow, der korrigiert um geplante Finanzierungen, Investitionen/Devestitionen und die Veränderung des Nettoumlaufvermögens (NUV) den free cash flow ergibt.

Ausser der Problematik der Bestimmung des zukünftig notwendigen Investitionsbedarfs ist vor allem die Zuteilung der das NUV bestimmenden Bilanzpositionen nach Geschäftsbereichen eine relevante Grösse. Entscheidend ist neben der Allokation bzw. Aufteilung der entsprechenden Positionen in der Bilanz die Bestimmung des nicht betriebsnotwendigen Teils.

Schritt 5 – Diskontierung bzw. Barwertermittlung je Geschäftsbereich

Die Verzinsung orientiert sich am WACC (weighted average cost of capital), wobei dieser Wert einer risikoadjustierten, marktkonformen Fremd- und Eigenkapitalverzinsung entspricht. Ohne hier auf die WACC-Thematik einzugehen, gilt es anzumerken, dass öffentlich-rechtliche Unternehmen sich am Modell einer Aktiengesellschaft orientieren sollten, dies im Hinblick auf mögliche neue Kooperationsmodelle und Verkäufen von Unternehmensteilen sowie Fusionen. Die Annahme eines unter Umständen alternativen Rechtskleids hat Auswirkungen auf den Businessplan (Aufwände für Umwandlung, Steuern, Zusammenarbeit mit dem heutigen Gemeinwesen usw.).

Schritt 6 – Aggregation der Geschäftsbereiche zum Gesamtunternehmen

In einem letzten Schritt werden die Geschäftsbereiche aggregiert und um die nicht betriebsnotwendigen Aktiven/Passiven ergänzt und der Eigenkapitalwert durch Verrechnung mit dem Fremdkapital errechnet. Dieser Betrag dürfte im Regelfall wesentlich von den heutigen, vergangenheitsorientierten (Substanz-) Werteinschätzungen abweichen.

Im Netzbereich ist der Substanzwert trotz der generellen Ertragswertorientierung dennoch zu rechnen. Weshalb? Der Substanzwert «Netz» zu Wiederbeschaffungszeitwerten bildet unter anderem die Basis für die Tarifierung der Durchleitungen. Zu beachten ist jedoch, dass eine reine «cost-plus»-Betrachtung («plus» gleich Verzinsung Eigenkapital bzw. Gewinnmarge) langfristig nicht realitätskonform sein dürfte. Es ist da-

von auszugehen, dass im Netzbereich auf allen Spannungsebenen ein Benchmark-Wert preisbildenden Charakter haben wird.

Welche Ziele sind mit einer Unternehmensstrategie zu verfolgen?

Das Ziel einer Unternehmensstrategie ist die Sicherung einer langfristigen, wirtschaftlich positiven Entwicklung und damit die Schaffung von Werten für den Eigentümer. Wenn dies nicht gewährleistet ist, sind alternative Szenarien vorzusehen (Verkauf, Fusion, usw.). Die Strategie muss sich zwingend an der künftigen Entwicklung in einem liberalisierten Markt orientieren.

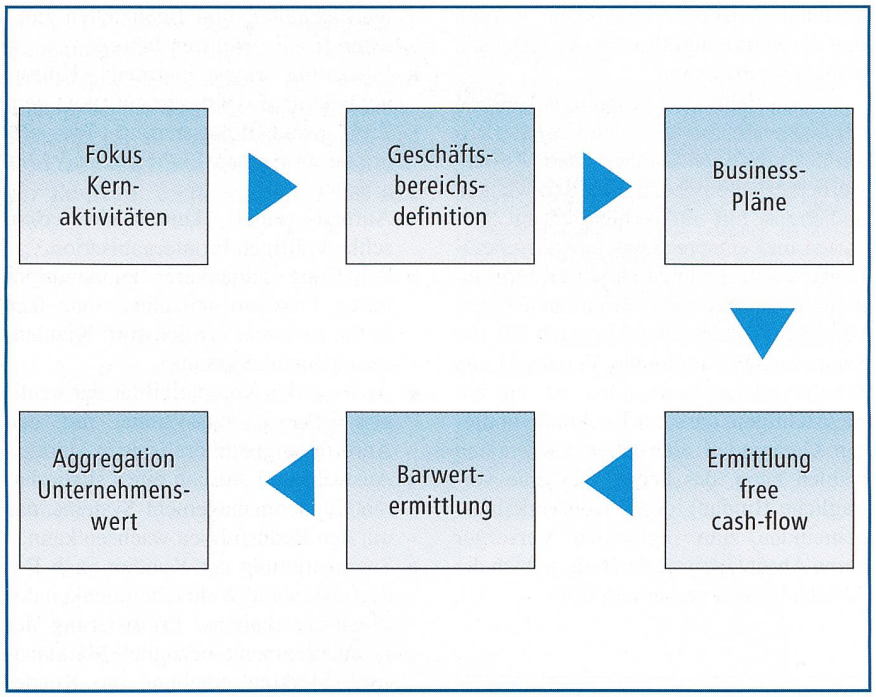


Bild 3 Sechs Schritte zum Unternehmenswert.

Wie wird der Strommarkt Schweiz der Zukunft aussehen?

Jede Aussage über die Zukunft ist mit Unsicherheiten behaftet. Es ist jedoch angemessen, wenn Analogien zu ausländischen Marktentwicklungen und zu Entwicklungen in anderen Märkten mit Liberalisierungsvorgängen (etwa Telekommunikation) gezogen werden.

Aus heutiger Sicht kann von folgenden Annahmen ausgegangen werden:

- Die Loyalität der heutigen Kunden ist in allen liberalisierten Märkten tendenziell sehr gering. Ohne aktive Marketingmassnahmen muss nach einer Verzögerungsphase mit massiven Kundenverlusten gerechnet werden. Kunden können in jedem Fall nur mit attraktiven, das heisst wesentlich tieferen Preisen als heute, gehalten werden. Dies gilt für alle Kundensegmente. Servicepackages und Kundenloyalitäts-Programme können einen Preiskampf nicht verhindern, sondern nur Exzesse abfedern helfen.
- Die Verkaufspreise «Produktion» orientieren sich am internationalen Preisgefüge für das wirtschaftlichste Produktionsverfahren, im Extremfall an den entsprechenden Grenzkosten.
- Die Netztarife werden geregelt sein und orientieren sich am «cost-plus» (Basis: Wiederbeschaffungszeitwerte) der kostenoptimalen Netzbetreiber. Eine positive Marge ist somit nicht für alle Netzbetreiber garantiert.
- Jeder Liberalisierungsschritt wird vom Markt vorweggenommen, wie die aktuellen Beispiele im Grosskundengeschäft zeigen. Das heisst im Klartext, dass die gesetzlich festgelegten Freigabetermine gemäss Elektrizitätsmarktgesetz (EMG) der Marktentwicklung hinterher hinken dürften und damit die Liberalisierungsauswirkungen die Branche früher als im EMG vorgesehen treffen dürften.

Kostensenkung durch radikales Reengineering ist ein Muss

Massive Kostensenkungs-Massnahmen dürften bei allen Unternehmen unumgänglich sein. Quervergleiche zu den besten Unternehmen in liberalisierten Märkten machen Sinn.

Die Frage «make or buy» stellt sich für die gesamte Logistikkette, für das Engineering, die Unterhalts- und Bauaktivitäten, für die Ableseaktivitäten, administrative Supportfunktionen, Informatik usw. Zudem wäre zu prüfen, ob nicht alternative Prozesse im Ablese- und Fakturierungsbereich (weitgehender Verzicht auf periodische Ablesung, Ablesung durch Kunden oder Drittunternehmen, Dateninput durch Kunden via Internet usw.), in der Beschaffung (Beschaffung via Internet, dies zusätzlich zu Beschaffungspools mit Partnerunternehmen) sowie in weiteren administrativen Bereichen angedacht werden müssten. Allfällige Restrukturierungsaufwände sind in den Businessplänen zu berücksichtigen und die Massnahmen auf Grund der psychologischen Komponente rechtzeitig und umfassend aufzugleisen.

Customer Management: den Kunden entdecken

Für Versorger stellt sich die entscheidende Frage, wie Kunden gehalten und gewonnen werden können. In liberalisierten Märkten zeigt sich, dass die Wechselkosten für den Endkunden einen entscheidenden Parameter in seiner Entscheidungsfindung bilden. Bei kostenlosen Wechseln dürften nach einer Anlaufphase, in der bloss die Innovatoren unter den Kunden einen Wechsel «ausprobieren», eine massive Erosion der bestehenden Kundenbasis erfolgen. Diese Phase wird von einem extremen Preiswettbewerb geprägt sein.

Nach drei bis fünf Jahren dürfte sich die Wechselrate bei rund 15–20% jährlich stabilisieren und die Anbieter sich einen oligopolistischen Wettbewerb auf tiefem Preisniveau liefern Dieser dürfte wesentlich von der Differenzierung in den Services geprägt sein. Beispiele aus voll liberalisierten Ländern zeigen jedoch, dass im Regelfall die Deckungsbeiträge knapp die Marketing- und Akquisitionskosten tragen, das heisst der Wert der Kundenbeziehung sich nur dann positiv monetarisiert, wenn mehrere Dienst-

leistungen parallel angeboten werden und die Marketinginfrastruktur mehrfach genutzt werden kann.

Es empfiehlt sich deshalb, auf Grund der heute noch bestehenden Unsicherheiten des künftigen Kunden- und Wettbewerberverhaltens bezüglich der Mengen und Preise mit unterschiedlichsten Szenarien und entsprechenden Wahrscheinlichkeiten zu rechnen. Analogien zu anderen Branchen und internationale Quervergleiche bilden den Massstab für die Szenarien. Für regionale Versorger von Wiederverkäufergemeinden ist zu berücksichtigen, dass der Endkunde in diesen Gemeinden alternative Lieferanten wählen kann, das heisst dass eine vertragliche Bindung der Wiederverkäufergemeinden zum regionalen Versorger keine Absatzgarantie darstellt, jedoch die Absatzchancen verbessern hilft.

Marketing ist mehr als Werbung

Nur wer sich im Markt differenziert und mit seinem Produkt/Service-Angebot klare Kundenbedürfnisse abdeckt, kann sich langfristig optimal positionieren. Ob der Strom «yellow» oder «ökologisch grün» ist, interessiert den Kunden nur dann, wenn er mit der Marke Werte assoziieren kann, die seinen persönlichen Bedürfnissen entsprechen. In einem liberalisierten Markt wird den Kunden eine Bündelung folgender Faktoren ansprechen:

- Preis
- Service-Portfolio
- Herkunft des Stroms (Geografie, Produktionsverfahren)
- Anreize des Kundenbindungsprogramms

Entscheidend wird deshalb sein, ob ein Versorger seine Kunden und ihre Bedürfnisse kennt und seinen Marketingmix kundensegmentgerecht aufbaut. Werbung allein genügt ebenso wenig wie reines Preis-Dumping.

Auch wenn die Marktöffnung für die Kleinkunden noch in weiter Ferne scheint, sind dennoch bereits heute Massnahmen einzuleiten. Denn die Ersten werden den Markt prägen. Es gilt zu beachten, dass auch bei Grosskunden natürliche Personen die Entscheidungen treffen und ihre Loyalität zu einem Versorger nicht nur über den Preis gesteuert wird.

Welche Massnahmen könnten/sollten bereits heute aufgegleist werden?

- Erstellen einer Marketingstrategie mit klaren Zielen, Meilensteinen, Verantwortlichkeiten und finanziellen Eckdaten für die nächsten Jahre.
- Initiierung eines internen «Kulturveränderungs»-Programms mit dem Ziel Kundenfokussierung für alle organisatorischen Einheiten und Mitarbeiter.
- Aufbau einer kundenorientierten, schlagkräftigen Frontorganisation.
- Schaffung schlankerer kundenorientierter Prozesse und eines «one face to the customer» (Stichwort: Kundenmanagement-Systeme).
- Analyse der Kompatibilität der heutigen Fakturierungssysteme mit den Anforderungen liberalisierter Märkte.
- Auswahl und Aufbau eines skalierbaren Kundenmanagement-Systems, das mit den Bedürfnissen wachsen kann.
- Segmentierung der Kunden nach Bedürfnissen und Wahrscheinlichkeit des Wechselverhaltens. Priorisierung der Kundensegmente bezüglich Marktanalyse (Merkmalserhebung pro Kunde) und -bearbeitung.
- Aufbau von neuen, baukastenbasierten Produkten, zunächst für Grosskunden. Verzicht auf kundenindividuelle Speziallösungen mit negativen Auswirkungen auf die interne Prozessabwicklung.
- Aufbau von multiplen Kundenbeziehungen, das heisst Ergänzung um weitere Services bis hin zum Contracting, prioritär für professionelle Kunden; mit Fokus Strom-Kernkompetenz, bzw. bessere Nutzung der aktuellen Infrastruktur/Ressourcen.
- Preisflexibilisierung für bestehende/neue Grosskunden bei gleichzeitiger Verlängerung der Fristigkeit, etwa durch Bindung des Tarifs an einen Index wie den SWEP, gegebenenfalls mit «Caps- und Floor-Garantie» durch Stromlieferant oder Dritten.
- Allianzen mit potenziellen, nicht traditionellen Stromverkaufskanälen (Detailhandel, Automobilclubs, Kreditkartenunternehmen, Wirtschaftsverbände usw.), um in einem für die Endkunden offenen Markt die Anzahl Verkaufspunkte zu erhöhen.
- Aufbau von Kundenbindungs-Programmen, beginnend mit professionellen Kunden.
- Sukzessiver Aufbau eines Markennamens für Strom. Dabei sollte versucht werden, eine Dachmarke zu kreieren.
- Aufbau eines Rechnungswesens mit Ausweis der Rentabilität pro Kundensegment und Produkt mit Allokation aller relevanten Kosten je Deckungsbeitragseinheit. Ergänzung des aktuellen Controllings um ein Vertriebs-Controlling.

Die genannten Aktivitäten sind nicht abschliessend und müssen kundenindividuell ausgeprägt werden. Die Beispiele zeigen jedoch, dass nach der Wahl einer Strategie entsprechende Massnahmen weit vor dem Liberalisierungszeitpunkt initiiert werden müssen.

Welche Unternehmensstrategie lohnt sich?

Wichtig ist, dass eine klare Strategie formuliert und die Auswirkungen auf das Gesamtunternehmen quantitativ bewertet werden. Die Businesspläne enthalten somit:

- Klare, quantifizierte und qualifizierte Ziele.
- Definierte Massnahmen zur Zielerreichung.
- Eine Beurteilung der benötigten Ressourcen, qualitativ, quantitativ und wertmässig.
- Eine klare Formulierung der antizipierten Rahmenbedingungen.
- Optionen im Zeitablauf, um flexibel agieren zu können.

Aufgrund der Bewertung pro Geschäftsbereich ist zu definieren:

- Ausbau eines Geschäftsbereichs
- Verzicht/Verkauf eines Geschäftsbereichs
- Aufbau eines neuen Geschäftsbereichs

Im Regelfall wird sich ein EVU auf Grund der limitierten Ressourcen für maximal eine Kernkompetenz mit Ausstiegsszenario für die übrigen Geschäftsbereiche entscheiden müssen. Ein genereller Ausstieg aus allen Geschäftsbereichen zum richtigen Zeitpunkt kann unter Umständen ebenfalls eine valable Variante bilden. Der Aufbau eines absolut neuen Geschäftsfelds ohne entsprechende Partnerschaften und Kapitaleinsatz dürfte nur in Ausnahmefällen möglich sein.

Die Schweizer EVU dürften nach Abschluss einer realistischen Bewertung folgende Szenarien weiter verfolgen:

- Produzentenstrategie: Reiner «low-cost-Produzent» mit in der Regel älteren Werken, bzw. mit Werken, bei denen Sonderabschreiber eine Wettbewerbsfähigkeit ermöglichen. Nischenstrategie als «lokaler Produzent», «ökologischer Produzent» usw. möglich, jedoch riskant.
- Netzbetreiberstrategie: Reiner «low-cost-Netzwerkbetreiber», wobei die Kosten wesentlich unter den «Brief-

marken»-Erlösen für die Netzdurchleitung zu liegen kommen sollten. Hier spielen Skaleneffekte im Bereich Unterhalt und Reparaturen eine wesentliche Rolle.

- **Versorgerstrategie:** In der Regel grossflächiger Versorger, dessen Marketingkapazität den Aufbau einer Marke und entsprechender Kundenmanagement- sowie Fakturierungssysteme und -kapazitäten ermöglicht. Diese Unternehmen dürften bereits heute über eine starke Kundenbasis verfügen. Durch Allianzen mit Drittpartnern aus dem Nicht-Strom-Bereich kann die geografische Reichweite wesentlich erhöht werden. Letztere Strategie könnte auch von starken Produzenten ohne aktuelle Kundenbasis verfolgt werden. Rein lokale Versorger dürften dem Marktdruck mittelfristig kaum widerstehen. Die Loyalität der Kunden mit dem lokalen Anbieter dürfte erfahrungsgemäss nicht ausreichend sein (Analogien mit Quartierläden im Detailhandel seien hier erlaubt).
- **Händlerstrategie:** Reine Handelsfunktion. Erfahrungsgemäss ein Business für heutige Grossunternehmen bzw. von kapitalkräftigen Brokern. Kein Geschäft für kleinere und mittlere EVU auf Grund der aus dem Ausland bekannten Risiken und dem damit verbundenen Know-how- und Kapitalbedarf.
- **«Utility»-Strategie:** Unternehmen, welche die Möglichkeit haben, Gas, Wasser, Strom, Wärme und weitere Produkte/Services gemeinsam zu vermarkten und die Kundenloyalität über einen Produkte-Mix aufrechtzuerhalten. Diese Strategie dürfte jedoch mittelfristig nur mit Schwierigkeiten zu halten sein, da aus Kundensicht eine Produktbündelung alleine nicht ausreichend ist und weitere Faktoren wie Preis, Kundenbindungsprogramme usw. ebenfalls eine Rolle spielen.

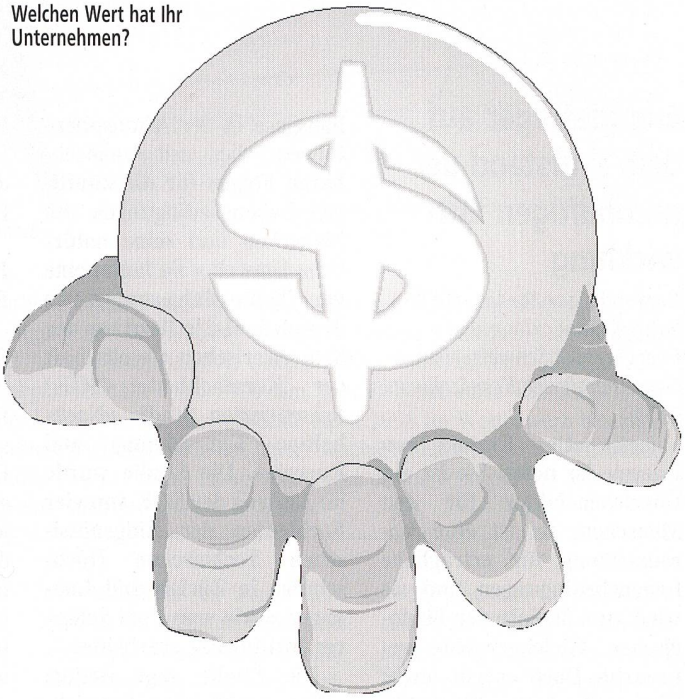
Schlussfolgerungen

Die Schweizer Strombranche steht vor turbulenten Zeiten. Für die Energieunternehmen gilt es, langfristige Strategien zu entwickeln, die das Überleben sichern oder Strategien zu definieren, die in einen Verkauf oder in eine Fusion münden können. Diese Strategien gilt es unter dem Aspekt eines absolut offenen Marktes zu bewerten.

Ein Beratungsunternehmen kann bei der Strategieentwicklung, deren Umsetzung (Logistik, Kundenmanagement, Rechnungswesen, Informatik, Kulturveränderungen, Organisation und Projektmanagement), der Bewertung eines Unternehmens, in Fragen des Kaufs und Verkaufs von Unternehmens(teilen) bzw. bei Fusionen umfassend Unterstützung bieten.

About KPMG

Als führendes Unternehmen für Wirtschaftsprüfung und Beratung ist KPKM in über 160 Ländern tätig. KPMG kennt und nutzt die lokalen Gegebenheiten jedes Landes, für Unternehmen jeder Grösse und schafft Klarheit in den Bereichen Consulting, Steuer- und Rechtsberatung, Financial Advisory Services und Wirtschaftsprüfung. KPMG ist führend in der Bewertung und Beratung von Energieunternehmen in der Schweiz sowie in Europa.



La stratégie détermine la valeur de l'entreprise

La future libéralisation du marché suisse de l'électricité changera fondamentalement le marché. Alliances, fusions ainsi que concentrations sur des activités partielles, entre autres, seront à l'ordre du jour. Les entreprises électriques doivent connaître à temps leur valeur afin qu'elles puissent agir ou réagir en conséquence. L'évaluation sur la base du «discounted free cash flow» fait ressortir une image réaliste de la valeur actuelle de l'entreprise et ses départements selon les critères de l'«unbundling» et de divers scénarios de remplacement. Il ne s'agit ici pas de faire une analyse de la politique d'entreprise actuelle, mais au contraire de juger les options stratégiques. Il est évident que les diverses options stratégiques ne conviennent pas à toutes les entreprises d'approvisionnement en énergie. Il faut examiner si des alliances et des fusions ne devraient pas d'abord avoir lieu pour pouvoir établir la base d'une option stratégique optimale. L'utilisation d'effets gradués et la constitution d'activités de management «clientèle» effectives ainsi que de marques impliquent pour l'entreprise une grandeur critique que seules quelques rares entreprises, resp. alliances atteignent de nos jours.