# Werttreiber in der Energieversorgungsindustrie

Autor(en): **Bausch, Andreas / Raffeiner, Thomas**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Bulletin.ch : Fachzeitschrift und Verbandsinformationen von Electrosuisse, VSE = revue spécialisée et informations des associations Electrosuisse, AES**

Band (Jahr): **94 (2003)**

Heft 24-25

PDF erstellt am: **29.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-857626

**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**

# Werttreiber in der Energieversorgungsindustrie

## Erfolg von Energieversorgern im Endkundenmarkt basiert auf Prozess-Exzellenz und nicht auf Wachstum

Wirtschaftlicher Erfolg im Endkundenmarkt der Energiewirtschaft ist derzeit weder eine Frage der Unternehmensgrösse noch der Spezialisierung auf bestimmte Produkt- oder Kundensegmente. Er wurde in den letzten Jahren vielmehr von Werttreibern wie regionaler Stärke, Prozess-Exzellenz und aktivem Forderungsmanagement bestimmt. Das ergab eine vom Management- und Technologie-Dienstleister Accenture und der Justus-Liebig-Universität Giessen durchgeführte Untersuchung.

Bei der Suche nach ökonomisch überlegenen Geschäftsmodellen in der Versorgungsindustrie vergleicht die Studie strategische Ausrichtungen und Erfolgs-

*Andreas Bausch, Thomas Raffeiner*

rezepte mit den tatsächlichen Erfolgskennzahlen von 75 Energieversorgern in Deutschland, Österreich und der Schweiz[4]. Die Ergebnisse überraschen gleich mehrfach.

### Fazit 1: Grösse allein reicht nicht

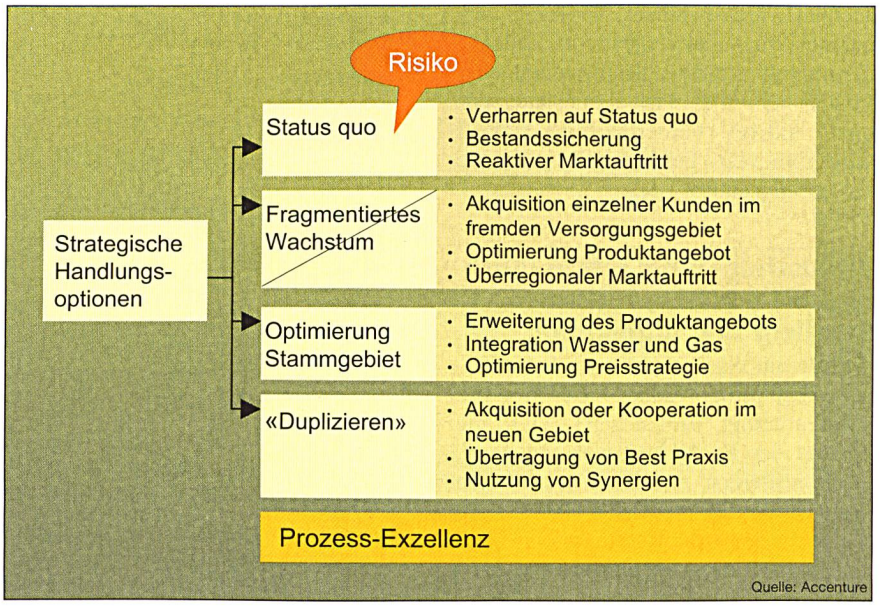
Die Realisierung von Skaleneffekten bringt vielfältige ökonomische Vorteile – nur derzeit nicht in der Energiewirtschaft der betrachteten Länder. Denn anders als beispielsweise in der Chemischen Industrie gibt es bei den Energieversorgern vergleichsweise weniger Synergie-relevante Geschäftsprozesse. Wesentliche Wertschöpfungsstufen und kostenintensive Bereiche wie Einkauf/Beschaffung, Energieerzeugung, Transport- und Verteilnetze bieten offenbar nur geringe Optimierungspotenziale, oder sie werden nicht entsprechend realisiert. Zunehmende Unternehmensgrösse führt derzeit sogar zu steigender administrativer Komplexität und damit zu erhöhtem Aufwand. Unter den untersuchten Unternehmen erwirtschafteten daher die kleinen Energielieferanten einen höheren Wertbeitrag und waren oft erfolgreicher als ihre grossen Wettbewerber.

### Fazit 2: Umsatzwachstum ist unabhängig vom Eigenproduktionsanteil

Bisher galt als vorteilhaft, einen bestimmten Teil der Stromproduktion in eigener Regie zu führen und den restlichen Bedarf am Markt zu decken, um grösstmögliche Flexibilität und Versorgungssicherheit sowie günstige Durchschnittspreise zu erzielen. Die Wertschöpfungstiefe für sich genommen scheint jedoch in der Energiewirtschaft keine Rolle für den wirtschaftlichen Erfolg zu spielen. Weder Umsatzwachstum noch Wertbeitrag der untersuchten Unternehmen korrelierten mit dem Eigenanteil an der Stromproduktion. Von Erfolgsbedeutung scheint vielmehr das konsistente Zusammenspiel der Wertschöpfungstiefe mit allen Elementen der Wertschöpfungskette. Das heisst beispielsweise, dass bei einem hohen Anteil an eigener Stromproduktion andere Fähigkeiten der Wertschöpfungskette im Mittelpunkt stehen müssen als bei reinem Stromvertrieb. Mit beiden Strategien sind auf Grund der Resultate der durchgeführten Untersuchungen ähnliche Erfolgspositionen zu besetzen.

### Fazit 3: Privatkunden sind keine Wachstumstreiber

Attraktive Margen und geringe Preissensibilität haben Privatkunden immer wieder zum bevorzugten Kundensegment gemacht. Doch anders als erwartet sanken bei den untersuchten Energieunternehmen die Profitabilität und die Umsatzwachstumsrate mit steigendem Privatkundenanteil. Die geringe Wechselbereitschaft verursacht offensichtlich überproportional hohe Marketing- und Akquisitionskosten, die durch zusätzliche Umsätze bisher nicht kompensiert werden können. Hingegen bestätigte sich die Vermutung, dass die verstärkte Zusammenarbeit mit Weiterverteilern ent-




Prozess-Exzellenz

scheidend zur Reduktion des Ergebnisses beiträgt, da hier zumeist deutlich geringere Preise durchzusetzen sind. Der optimale Kundenmix hängt stark von der Struktur des jeweiligen Marktsegments – meist einer Region – ab.

## Fazit 4: Spartenvielfalt ja – Dienstleistungsvielfalt nein

Während es Unternehmen, die Strom, Wasser und Gas gleichzeitig anbieten, gelingt, Synergiepotenziale zu heben, erzielen jene Wettbewerber, die ihren Kunden zusätzlich energienahe oder -fremde Dienstleistungen anbieten, weniger gute Ergebnisse. Letztere können die Premium-Preise für differenzierte Angebote nicht realisieren. Mit steigendem Umsatz je Kunde sinkt somit der Wertbeitrag, während er bei zunehmender Durchdringung des (regionalen) Marktes steigt. Economies of Scope bieten also nur ausschnittweise tragfähige Wachstumsmodelle.

## Fazit 5: Erfolgsrezept «Aktives Forderungsmanagement»

Aktives Management von Forderungen und Verbindlichkeiten steigert den Unternehmenserfolg deutlich. Die Untersuchung ergab, dass Unternehmen, die ihre ausstehenden Forderungen gering halten und Zahlungseingänge realisieren, bevor sie ausstehende Verbindlichkeiten bedienen müssen, nicht nur mit einem niedrigeren Betriebskapital auskommen, sondern auch eine deutlich höhere Effizienz im Personaleinsatz aufweisen: Die Zahl der Kunden pro Mitarbeiter und der Umsatz pro Mitarbeiter liegen bei ihnen deutlich höher als bei den übrigen untersuchten Wettbewerbern. Energieunternehmen, die überwiegend im Endkundengeschäft arbeiten, gleichen damit eher Einzelhändlern als Produktionsunternehmen. Aktives Forderungsmanagement wird zum Meta-Indikator für generelle Prozess-Exzellenz.

## Schlussfolgerung: Erfolg durch regionale Stärke, Prozess-Exzellenz und Duplikation

Statt auf Skaleneffekte und traditionelle Expansion, Kunden- oder Produktsegmentierung zu setzen, liegt die Chance der Energieunternehmen darin, sich zuallererst in einem etablierten Markt auf ihre zentralen Wertschöpfungsprozesse zu konzentrieren, diese in überlegener Weise auszuführen – und erst dann in andere Märkte zu duplizieren. Besonders deutlich wird die Bedeutung der erforderlichen Prozess-Exzellenz zunächst im Debitoren-/Kreditorenmanagement. Letztlich ist jedoch davon auszugehen, dass sie in vielen weiteren Bereichen – insbesondere des Customer Relationship Management (CRM) – mit ähnlichen Erfolgseffekten verbunden ist. Nicht zuletzt ist zu vermuten, dass steigende Prozess-Exzellenz in den administrativen Bereichen letztlich doch noch die von den Grossen erwarteten Synergie-Potenziale freisetzen könnte (siehe Bild).

## Angaben zu den Autoren

PD Dr. ***Andreas Bausch*** ist derzeit wissenschaftlicher Assistent an der Justus-Liebig-Universität Giessen und wird die Professur für Strategisches Management und Controlling an der International University Bremen (IUB) übernehmen. Zurzeit hat er ausserdem eine Gastprofessur an der Libera Università di Bolzano in Italien inne. Zuvor war er Gastprofessor an der Kansas State University in den USA und mehrere Jahre Projektleiter für Kooperationen und Akquisitionen in der Zentralabteilung Unternehmensplanung und -entwicklung der Siemens AG in München. Er ist heute auch als Berater von Unternehmen und als Referent in nationalen und internationalen Weiterbildungsprogrammen tätig. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen auf den Gebieten Controlling, Strategisches Management, Kooperationen und Akquisitionen sowie Entrepreneurship.
*International University Bremen, D-28725 Bremen, a.bausch@iu-bremen.de*

***Thomas Raffeiner*** ist seit 2000 Partner bei Accenture im Bereich Resources. Zuvor war er mehrere Jahre bei der Siemens AG in Erlangen, Singapur und München in verschiedenen Funktionen tätig. Neben dem Aufbau einer regionalen Vertriebs- und Serviceorganisation in Asien lag der Schwerpunkt seiner Tätigkeit in der Entwicklung von Regionalstrategien in der Zentralabteilung für Unternehmensplanung und -entwicklung. Er betreut schwerpunktmässig Energieversorgungsunternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz bei der strategischen Ausrichtung und Restrukturierung.
*Accenture, D-61476 Kronberg im Taunus, thomas.raffeiner@accenture.com*

[1] Berechnung: EVA = NOPAT – CC mit CC = NOA · WACC. CC: Capital Charge; NOA: Net Operating Assets; NOPAT: Net Operating Profit after Taxes; WACC: Weighted Average Cost of Capital.

## Studie: Value Creators in der Utility-Industrie

### Eine empirische Analyse der Werttreiber der Energiewirtschaft in Deutschland, Österreich und der Schweiz

Im Rahmen dieser Studie untersuchten Accenture und die Universität Giessen die Wertsteigerung von 75 Unternehmen der Versorgungswirtschaft aus Deutschland, Österreich und der Schweiz, die ihren Schwerpunkt im Endkundengeschäft aufweisen. Primäre Datengrundlage bildeten die Geschäftsberichte der Jahre 1999 bis 2001. Sie wurden hinsichtlich der Erfolgsmesszahlen

- durchschnittlicher Economic Value Added[1] (EVA)
- EVA-Wachstum[2]
- Retail Success Index[3] (RSI)

analysiert und verglichen, wobei die Daten teilweise um Datenmaterial aus den Unternehmen ergänzt wurden. Erfolgsstrategien und -hypothesen sowie die Ergebnisse und Konsequenzen wurden in persönlichen Interviews mit führenden Energiemanagern erörtert und bewertet. Die Studie ist kostenlos erhältlich unter www.accenture.de.

[2] Berechnung: EVA-Wachstumsrate = ($EVA_{2001}$ – $EVA_{1999}$)/$EVA_{1999}$

[3] RSI: Retail Success Index;
Berechnung: RSI = 0,1 · Umsatzwachstum + 0,8 · Brutto-Ergebnisspanne + 0,1 · Kapitalumschlag

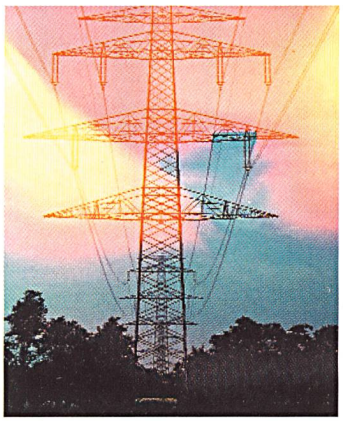
[4] In der Schweiz u.a.: Atel, BKW, CKW, EKZ, EWZ und NOK; in Deutschland Unternehmen wie Bewag, E.ON, EnBW, RWE und verschiedene Stadtwerke; in Österreich Unternehmen wie Tiwag, VKW oder Wienstrom. Die ausgewählten Unternehmen mussten einen Mindestumsatz von 200 Mio. € aufweisen.

# Les éléments valorisants dans l'industrie de l'énergie

## Le succès des fournisseurs d'énergie sur le marché des consommateurs dépend de l'excellence des processus et non de la croissance

Le succès économique sur le marché des consommateurs n'est actuellement ni une question de grandeur d'une entreprise, ni de spécialisation sur certains segments de produits ou de clientèle. Ces dernières années, il est dicté avant tout par des éléments valorisants comme la force régionale, l'excellence des processus et la gestion active des exigences. Tel est le résultat d'une étude effectuée par le prestataire de services de management et de technologie Accenture et l'Université Justus Liebig à Giessen.

# STEIGERN SIE DIE LEISTUNG IHRER FREILEITUNGEN



ein traditioneller österreichischer Seilhersteller bietet Lösungen für die elektrische Aufrüstung bestehender Freileitungen.

Spezielle Aluminiumlegierungen ermöglichen Dauerstromsteigerungen um mehr als 50% bei gleichem Querschnitt, hochwertige Stähle bieten ausserordentliche Durchhangsreduktionen.

**Typische Materialkombinationen**

- **TAL/STALUM**
- **TAL/HACIN**
- **ZTAL/HACIN**
- **C-TAL/STALUM**

Rufen Sie uns an, wir beraten Sie gerne.

*Count on our support...*

**Ing. Josef Lumpi Drahtwerk GmbH**
Binderlandweg 7, A-4030 Linz / Austria
Tel.: +43 732 381 271 0, Fax: +43 732 381 271 20
**www.lumpi.at**

CRÉATEUR D'AUTOMOBILES

RENAULT

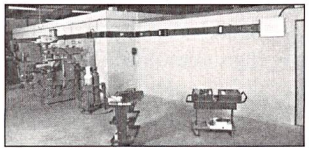
Polyvalents,
tout comme vous.
Maintenant avec
le nouveau Master.

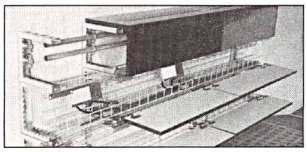
Nouveau design, nouveau look: le nouveau Master s'inscrit parfaitement dans la lignée ultra-moderne des utilitaires Renault. Fourgon tôlé, châssis-cabine, combi ou minibus, il est un parfait outil de travail pour professionnels avertis, tout comme le Trafic et le Kangoo. Les véhicules utilitaires Renault offrent nombre de possibilités d'aménagements spécifiques et ils ont tous en commun un confort que les concurrents leur envient. Un autre point qui les rend pratiquement irrésistibles: leurs frais d'entretien et de fonctionnement minimes. 2 ans de garantie d'usine sans limitation de kilomètres incluse. Plus d'infos au numéro gratuit 0800 80 80 77 ou sur www.renault.ch

Renault: première marque de véhicules utilitaires en Europe.[2]

Prime client jusqu'à Fr. 2 000.– ou conditions de leasing attractives.[1]

[1]Primes client: Kangoo Express Fr. 1 000.–, Trafic Fr. 1 000.– et Master Fr. 2 000.–. Offre valable jusqu'au 31.12.03. RCI Finance SA n'accordera pas de financement qui présente un risque de surendettement pour ses clients. [2]Renault a obtenu les meilleures ventes sur le marché des véhicules utilitaires en Europe, avec une part de marché de 15,63 % en 2002.





## Welche LANZ-Produkte für Neubauten und Nachinstallationen?

**Zur Verbindung Trafo-Hauptverteilung:**
→ **LANZ HE-Stromschienen** 400 A – 6000 A 1000 V

**Zum el. Anschluss der Maschinen und Anlagen:**
→ **LANZ EAE-Stromschienen** 25 A – 4000 A 600 V

**Zur Führung der Strom- und Datenkabel:**
→ **LANZ G-Kanäle, Gitterbahnen, LANZ Multibahnen, LANZ Weitspann-Mb 6 m lang. Steigleitungen.**

**Zur Zuführung von Strom-, Daten- und Telefonleitungen zu den Arbeitsplätzen in Büro und Betrieb:**
→ **Brüstungskanäle, Brüstungskanal-Stromschienen, Doppelboden-Anschlussdosen und -Durchführungen.**

ISO 9001, CE- und IEC-konforme **Stromschienen, Kabelbahnen und Kabelzuführungen** sind die **Kernkompetenz von LANZ.** Beratung, Offerte, rasche preisgünstige **Lieferung weltweit** von **lanz oensingen ag CH-4702 Oensingen**

☐ **Mich interessieren** .....
..... Bitte senden Sie Unterlagen.

☐ Könnten Sie mich besuchen? Bitte tel. Voranmeldung!

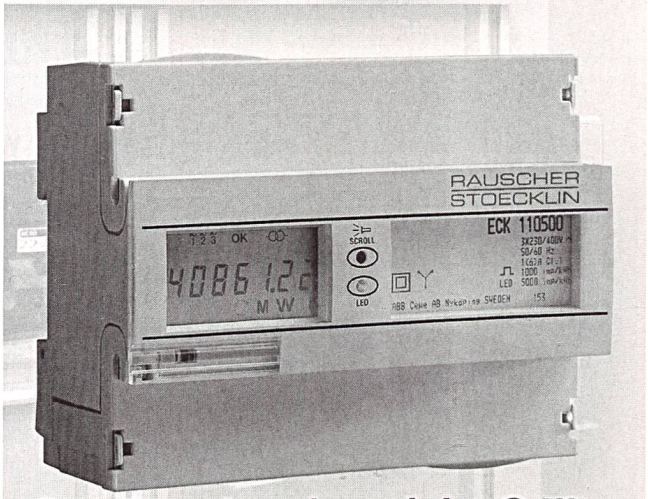
Name / Adresse / Tel. _____

A4

**lanz oensingen ag**
CH-4702 Oensingen
Telefon 062 388 21 21
www.lanz-oens.com
Südringstrasse 2
Fax 062 388 24 24
info@lanz-oens-com

RAUSCHER & STOECKLIN AG
ELEKTROTECHNIK
POSTFACH
CH-4450 SISSACH
Tel. +41 61 976 34 66
Fax +41 61 976 34 22
Internet: www.raustoc.ch
E-Mail: info@raustoc.ch

RAUSCHER
STOECKLIN




**Den Energieverbrauch im Griff!**
**kWh-Zähler mit Impulsausgang, M–Bus oder LON–Bus.**