Schweizer Stromwirtschaft : durch falsche Anreize ins Abseits?

Autor(en): **Schicht, Rüdiger / Meyer, Samuel / Delis, Andreas**

Objekttyp: **Article**

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

Band (Jahr): **104 (2013)**

Heft 10

PDF erstellt am: **31.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-856528

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

Schweizer Stromwirtschaft: Durch falsche Anreize ins Abseits?

Standortbestimmung der Elektrizitätsunternehmen bezüglich Marktöffnung und Energiestrategie 2050

Die Energiestrategie 2050 wird in der Schweiz zurzeit nur selektiv umgesetzt. Elektrizitätsunternehmen investieren dort, wo die Politik eine Wirtschaftlichkeitsgarantie gewährleistet und wo der Widerstand aus der Gesellschaft gering ist. Damit die Versorgungssicherheit der Schweiz auch in Zukunft gewährleistet ist, müssen die Aktivitäten sämtlicher Akteure besser abgestimmt sein. Dies sind die Erkenntnisse einer zweiten Standortbestimmung, die der VSE zusammen mit der Boston Consulting Group erstellt hat.

Rüdiger Schicht, Samuel Meyer, Andreas Delis

Bereits 2012 führten der Verband Schweizerischer Elektrizitätsunternehmen (VSE) und die Boston Consulting Group (BCG) eine gemeinsame Befragung der Schweizer Energieversorgungsunternehmen (EVUs) durch. [1] Zwischen Juni und August 2013 wurde nun erneut eine Umfrage durchgeführt. Ziel war es, herauszufinden, wie sich die Unternehmen auf die bevorstehenden Herausforderungen vorbereiten. Die Standortbestimmung lieferte wichtige Hinweise, wie die Energieversorgungsunternehmen mit der angekündigten vollständigen Marktöffnung, den längerfristig wegfallenden Kernkraftwerkskapazitäten und neu entstehenden Geschäftsmodellen umgehen. Wie schon im vergangenen Jahr deckte die Studie den Schweizer Strommarkt gut ab. Von den nach Umsatz 20 grössten EVUs haben sich 13 an der Studie beteiligt. Insgesamt waren es 94 Teilnehmer. Die nach Volumen gewichtete Abdeckung beträgt in der Stromproduktion 89 %, beim Grosshandel 62 % und beim Vertrieb an den Endkunden 49 % der Gesamtleistung aller VSE-Mitglieder. Auch dieses Jahr sind alle Sprachregionen der Schweiz vertreten.

Auch kleinere EVUs rechnen mit schärferem Wettbewerb

Die anstehende Liberalisierung des Strommarktes ist nach wie vor eines der Hauptthemen, mit denen sich die EVUs beschäftigen. Der ursprüngliche Fahrplan für die vollständige Liberalisierung wird jedoch nicht eingehalten. Zu sehr war der Bund mit der Diskussion der Energiestrategie 2050 und deren Vernehmlassung beschäftigt. Dass eine Liberalisierung viel Bewegung in den Markt bringen kann, zeigt sich anhand jüngster Entwicklungen im Grosskundensegment. 2012 profitierten mit 13 % fast doppelt so viele Grosskunden vom freien Strommarkt wie noch im Vorjahr. Als Folge setzen sich EVUs inzwischen intensiver mit der drohenden Kundenabwanderung auseinander. Heute rechnen 86 % der EVUs mit einer drastischen Verstärkung des Wettbewerbs. Vor einem Jahr waren es mit 45 % vorwiegend die grösseren Unternehmen, die einen verstärkten Wettbewerb antizipierten.

Angesichts des zunehmenden Wettbewerbs sind EVUs gezwungen, ihre Effizienz zu erhöhen. Viele haben bereits Anstrengungen unternommen, sich besser am Markt zu positionieren und ihre internen Prozesse effizienter zu gestalten. Of-

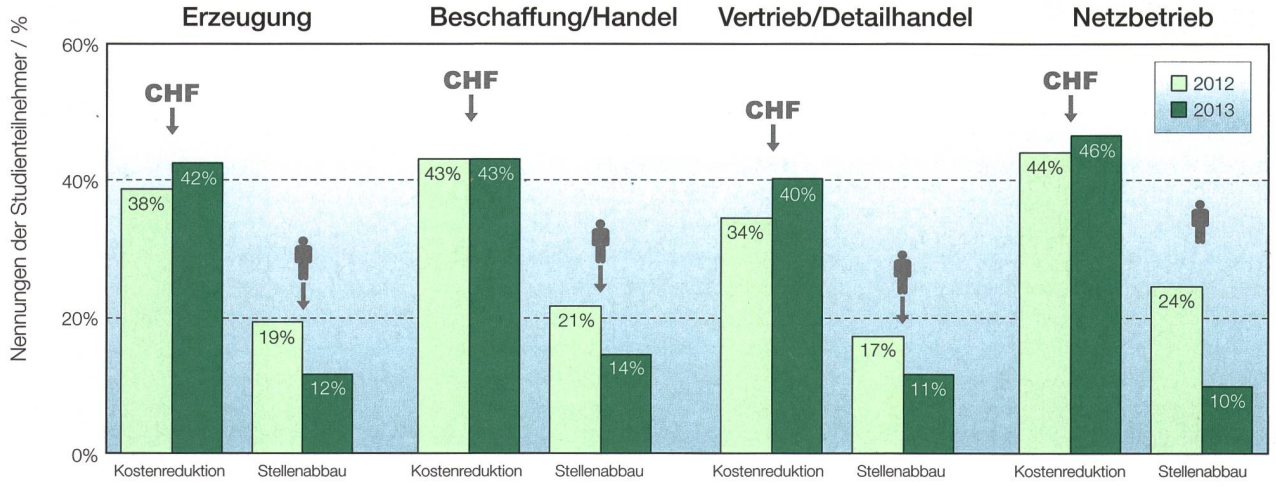

Bild 1 2013 streben mehr EVUs Kosteneinsparungen an, allerdings weniger oft in Verbindung mit Stellenabbau.
Bemerkung: Die Resultate sind nicht eins zu eins vergleichbar mit dem Report aus dem Jahr 2012, da nur Teilnehmer ausgewertet wurden, die bei beiden Umfragen teilgenommen haben.

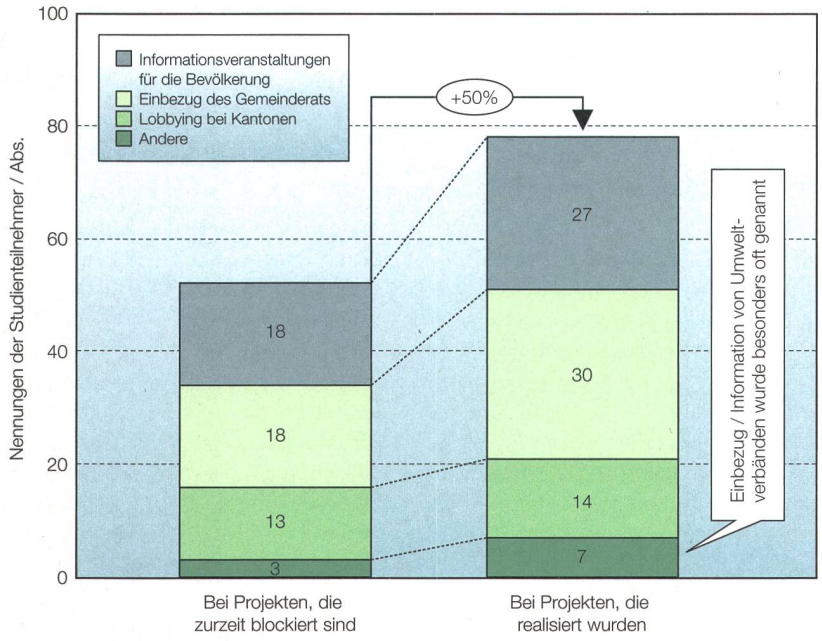

Bild 2 Proaktive Einbindung der Interessenvertreter zahlt sich aus.

fensichtlich zahlt sich dies aus: Während sich im vergangenen Jahr viele EVUs, insbesondere in den Bereichen Beschaffung/Handel und Vertrieb/Detailhandel, als nicht wettbewerbsfähig bezeichneten, schätzen sich heute in allen Bereichen über drei Viertel als wettbewerbsfähig ein.

Dennoch streben noch mehr Teilnehmer als im Vorjahr weitere Kosteneinsparungen an. Bei Betrachtung der einzelnen Bereiche zeigt sich, dass der Wille zu Kostensenkungen überall zugenommen hat. Allerdings scheint es, als würden zukünftig teilweise andere Hebel in Bewegung gesetzt, um die Kosten weiter zu senken. Obwohl insgesamt mehr EVUs mit Kostensenkungsmassnahmen rechnen, sollen in weniger Fällen Stellen abgebaut werden als vor einem Jahr **(Bild 1)**.

Etwa zwei Drittel aller EVUs geben an, dass sie Zusammenschlüsse und Kooperationen innerhalb derselben Wertschöpfungsstufe als Möglichkeit zur weiteren Effizienzsteigerung erwägen. Es ist jedoch – nicht zuletzt aufgrund der oft komplizierten Eigentumsverhältnisse – unwahrscheinlich, dass der Strommarkt Schweiz von einer Konsolidierungswelle heimgesucht wird. Viel eher sind Kooperationen zur Industrialisierung zentraler Funktionen sowie Anschlüsse an bestehende Dienstleister zu erwarten.

Obwohl die meisten Elektrizitätsunternehmen ihre Effizienz steigern, sind ihre Vorbereitungen für den vollständig liberalisierten Markt noch wenig konkret. In der Tat gibt nur eine kleine Minderheit von knapp 10% der EVUs an, für eine vollständige Liberalisierung bereit zu sein. 65% rechnen mit einer Vorbereitungszeit von weniger als zwei Jahren, und gut ein Viertel aller Befragten befürchtet sogar, dass sie mehr als zwei Jahre bräuchten. Einige Studienteilnehmer bemängelten, dass die Rahmenbedingungen nach wie vor nicht klar sind.

Handlungsbedarf bestünde im Falle einer vollständigen Marktöffnung insbesondere in den nachgelagerten Wertschöpfungsstufen. 89% der Befragten geben an, dass Anpassungen im Vertrieb nötig wären. Aber auch bei Beschaffung, Messwesen, Abrechnungssystemen und im Handel sehen jeweils über 70% der Teilnehmer Handlungsbedarf. Relativ gering wird dieser hingegen in den Bereichen Erzeugung (39%) und Netzinfrastruktur (30%) eingeschätzt.

Selektive Umsetzung der Energiestrategie

Mit dem Thema erneuerbare Energien setzen sich inzwischen fast alle Umfrageteilnehmer auseinander. Insgesamt wollen 54% der bereits aktiven EVUs noch mehr unternehmen. Hinzu kommen 24%, die den Fokus im Bereich erneuerbare Energien konstant halten, und 13%, die neu ins Geschäft einsteigen wollen. Noch deutlicher wird das Bild, wenn man die EVUs nach ihren Aktivitäten entlang der Wertschöpfungskette unterscheidet. Es gibt keinen Stromproduzenten, der eine Zukunft ohne erneuerbare Energien plant.

Ein wichtiger Grund für die derzeit grosse Aktivität im Bereich der subventionierten erneuerbaren Energien ist die Kostendeckende Einspeisevergütung (KEV). Die KEV deckt die Differenz zwischen Marktpreis und Gestehungskosten und begrenzt somit das Risiko bei Investitionen in subventionierte erneuerbare Energien. Die Effizienz der KEV variiert je nach genutzter Ressource erheblich. Im Falle von Wasserkraft entsprach jeder im Jahr 2012 investierte KEV-Franken 10,5 kWh produzierter Energie. Bei Fotovoltaik sind es lediglich 2,1 kWh. Dass die Höhe der Vergütungssätze auf Basis der Kosten errechnet wird und nicht technologieneutral ist, führt zu einer erheblichen Marktverzerrung. Die KEV baut Anreize ab, die vorhandenen Mittel in die jeweils effizienteste Form der Energieerzeugung zu investieren bzw. abzuwarten, bis die entsprechende Technologie eine höhere Effizienz bietet, also günstiger ist.

Tatsächlich umgesetzt werden, ungeachtet ihrer schlechten Wirtschaftlichkeit, vorwiegend kleinere Fotovoltaik-Projekte. Diese geniessen im Gegensatz zu Projekten in den Bereichen Wind- und Wasserkraft eine grosse gesellschaftliche Akzeptanz und stossen viel seltener auf Widerstand. Auf jedes Fotovoltaik-Kraftwerk, das in den vergangenen fünf Jahren in Betrieb genommen wurde, entfallen gemäss Umfrage lediglich 0,06, die derzeit blockiert werden. Im Gegensatz dazu ist die Zahl der blockierten Windkraft-Projekte derzeit sechs Mal so hoch wie die der in den vergangenen fünf Jahren realisierten. Im Falle von Wasserkraft entfallen auf jedes Projekt, das in den vergangenen fünf Jahren realisiert wurde, 1,5 blockierte Projekte.

Als Urheber der eingereichten Einsprachen werden in etwa 50% der Fälle Umweltschutzverbände genannt. Die restlichen Beschwerden entfallen etwa je zur Hälfte auf Private und auf Andere. Die Studie zeigt aber auch, dass es sich lohnt, initiativ auf Interessengruppen zuzugehen. Insgesamt wurden bei realisierten Projekten 50% häufiger Massnahmen ergriffen als bei Projekten, die zurzeit blockiert sind **(Bild 2)**. Insbesondere Informationsveranstaltungen für die Bevölkerung sowie der frühzeitige Einbezug von Umweltschutzorganisationen und Gemeinderäten können die Akzeptanz für ein Vorhaben erhöhen und potenzielle Interessenkonflikte frühzeitig aufzeigen. Hier haben lokal gut vernetzte EVUs einen klaren Vorteil.

Fossile Energieerzeugung stellt als «Brückentechnologie» eigentlich einen festen Bestandteil der Energiestrategie 2050 dar. Gemäss der diesjährigen Umfrage planen jedoch nur 15 % der EVUs verstärkte Aktivitäten in diesem Bereich. 9 % geben an, diese zu reduzieren und 70 % planen weiterhin keine Aktivitäten. Aus heutiger Sicht kann ein Gas- und Dampf-Kombikraftwerk (GuD) in der Schweiz nicht wirtschaftlich betrieben werden, weshalb sich die meisten EVUs vom Thema abgewendet haben. Sofern die Rahmenbedingungen für Regelenergie nicht geändert werden, ist weiterhin mit grosser Zurückhaltung aufseiten der EVUs zu rechnen.

Vorsichtiges Abtasten neuer Geschäftsbereiche

Mit 88 % gaben dieses Jahr noch mehr Umfrageteilnehmer an, im Bereich Energieeffizienz aktiv zu sein oder dort Aktivitäten aufnehmen zu wollen. Bemerkenswert ist insbesondere, dass praktisch alle der bereits aktiven EVUs planen, ihre Anstrengungen zu intensivieren. Auf der anderen Seite sieht nur eine Minderheit der Befragten das Thema Energieeffizienz als wahres Geschäftsfeld. Bei der Frage nach der Motivation für ihre Aktivitäten im Bereich Energieeffizienz stuften nur 26 % der Teilnehmer den Punkt «Erschliessung eines neuen Geschäftsfelds» als hoch ein. Als Hauptgründe wurden, wie bereits im vergangenen Jahr, verbesserte Kundenbindung und Imagepflege genannt. Beide Kategorien wurden von über 50 % der EVUs als hoch eingestuft **(Bild 3)**.

Die wenigsten EVUs sehen im Bereich Energieeffizienz ein eigentliches Geschäftsfeld, da das Dienstleistungsgeschäft meist nicht rentabel ist (Grosskunden sind hier die Ausnahme). Damit sich die von der Politik gewünschte Eigendynamik einstellt, muss aus momentanen Aktivitäten ein eigentliches Geschäft entstehen. Einzelne EVUs experimentieren mit neuen Geschäftsmodellen, bei denen durch eine grössere Wertschöpfungstiefe neue Einnahmequellen erschlossen werden sollen. Sobald das EVU nicht als reiner Stromlieferant auftritt, sondern auch Planung, Installation, Unterhalt und Finanzierung von Energiespar-Projekten übernimmt, kann das Thema Energieeffizienz auch aus wirtschaftlichen Überlegungen attraktiv werden.

Anspruchsvolleres Marktumfeld für EVUs

Schweizer Elektrizitätsunternehmen stehen vor der grossen Herausforderung, sich sowohl organisatorisch als auch strategisch auf eine anspruchsvolle Zukunft auszurichten, obwohl die entsprechenden Rahmenbedingungen vielerorts noch fehlen. Basierend auf den Umfrageresultaten lassen sich entsprechend drei grundlegende Handlungsempfehlungen ableiten, wie sich EVUs in diesem von Unsicherheit geprägten Umfeld positionieren können:

- Effizienz weiter verbessern: Aufgrund der zunehmenden Komplexität empfiehlt sich ein dualer Ansatz zur Effizienzsteigerung. Einerseits müssen EVUs ihre Effizienz im Kerngeschäft weiter verbessern. Andererseits gilt es, weniger kritische Funktionen zu industrialisieren und hierfür Kooperationen einzugehen. Vorsicht ist allerdings bei Fusionen geboten. Die gute lokale Verankerung kleinerer und mittelgrosser EVUs ist bei vielen Zubauprojekten ein kritischer Erfolgsfaktor.
- Interessengruppen bei Zubauprojekten frühzeitig aktiv einbinden: Um mögliche Blockaden zu verhindern, müssen Interessengruppen frühzeitig in die Planung einbezogen werden. Ein offener, konstruktiver Dialog mit der lokalen Bevölkerung und Umweltschutzverbänden erhöht die Akzeptanz für geplante Vorhaben. Gewisse Interessenparteien können auch gezielt in die Erarbeitung besserer Lösungen eingebunden werden.
- Massgeschneiderte Geschäftsmodelle entwickeln: EVUs dürfen sich langfristig nicht mehr als reine Stromlieferanten sehen. Damit sich Aktivitäten in Bereichen wie Energieeffizienz, E-Mobility und Smart Home auch wirtschaftlich lohnen, müssen neue Einnahmequellen erschlossen werden. Weitsichtige EVUs entwickeln deshalb neue Geschäftsmodelle mit einer grösseren Wertschöpfungstiefe und bauen die dazu nötigen Kompetenzen auf.

Politik muss Rahmenbedingungen schaffen

Die EVUs stehen im Spannungsfeld der europäischen Energiestrategien. Die Schweiz wird derzeit mit billigem EEG-Strom aus Deutschland überschwemmt. Der Stromverbrauch ist aufgrund der schlechten Konjunkturlage niedriger als

Bilder: BCG

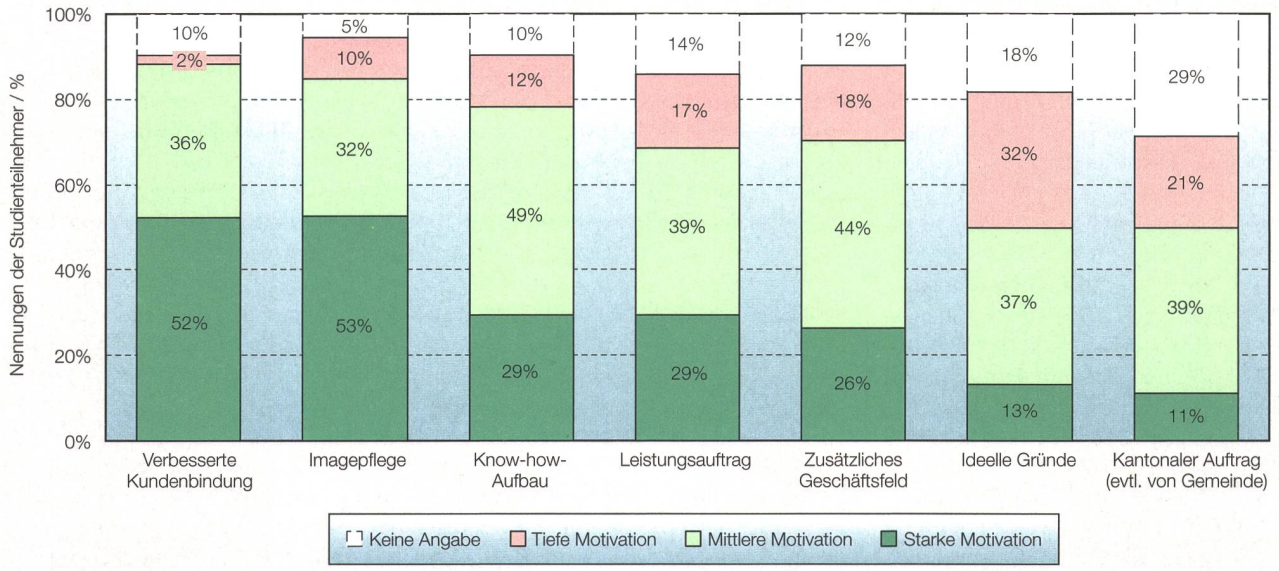

Bild 3 Energieeffizienz wird in erster Linie aus Imagegründen betrieben.

prognostiziert. Das momentane Überangebot an Strom hat zu einer Preiserosion geführt. Diese stellt getätigte und zukünftige Investitionen in Frage. Dem gegenüber steht die Energiestrategie 2050 mit hochgesteckten Zielen. Diese können aber nur in einem stabilen und investitionsfreundlichen Marktumfeld erreicht werden. Voraussetzung dafür ist, dass die Politik die entsprechenden Rahmenbedingungen schafft:

- Position im EU-Binnenmarkt langfristig sichern: Die Aktivitäten der Schweizer EVUs müssen Teil eines europäischen Gesamtkonzeptes sein. Damit die Schweiz nicht nur die Nachteile eines grossen Binnenmarktes erfährt, sondern auch von den Vorteilen profitiert, braucht es ein Energieabkommen mit der EU. Hürden bei der Liberalisierung, die eine zwingende Voraussetzung für das Stromabkommen ist, dürfen dieses zu keinem Zeitpunkt gefährden.
- KEV neu auslegen: Die Anreize sind derzeit so gesetzt, dass voraussichtlich genügend Energie vorhanden sein wird, allerdings nicht zur rechten Zeit und am rechten Ort. In der Tat läuft die Schweiz Gefahr, die gleichen Fehler zu machen, wie sie aus Deutschland bekannt sind. Das geltende EEG sorgt in Deutschland für einen intensiven Ausbau von erneuerbarer Energie, wobei nicht auf die qualitative Zusammensetzung geachtet wird. Gleichzeitig nimmt für Bürger und Unternehmen die finanzielle Belastung durch den Strompreisaufschlag stetig zu. Damit dies nicht passiert, ist eine Neuauslegung der Kostendeckenden Einspeisevergütung (KEV) notwendig. Sie ist marktnah zu gestalten, damit Ressourcen zukünftig effizienter eingesetzt werden.
- Einen integralen Rahmen setzen: Es fehlen die Rahmenbedingungen, die in einer koordinierten Umsetzung der Energiestrategie 2050 resultieren würden. Stattdessen beschränken sich die meisten Aktivitäten auf isolierte und nicht abgestimmte Einzelmassnahmen. Wichtig ist, dass ein integraler Rahmen für die Erreichung der Ziele der Energiestrategie 2050 gesetzt wird. Die Massnahmen in den Bereichen Produktion, Speicherung und Netz müssen zusammenspielen, und es braucht einen effizienten, grenzübergreifenden Handel.

Fazit

Die Schweizer Strombranche befindet sich in einem Zustand, der von unsicheren Rahmenbedingungen und marktverzerrenden Anreizen geprägt ist. Die ursprünglich vom Gesetzgeber vorgesehene vollständige Marktöffnung auf den 1. Januar 2014 wird verspätet kommen. Jedoch sind zurzeit weder Termin noch entsprechende Anforderungen bekannt.

Die Schweizer Energieversorgungsunternehmen haben angefangen, ihre Aktivitäten in Bezug auf die Energiestrategie 2050 zu intensivieren. So planen viele, ihr Engagement in den Bereichen neue erneuerbare Energien und Energieeffizienz zu vergrössern. Allerdings handelt es sich hierbei um Einzelmassnahmen, die ungenügend zusammenspielen und in ihrer Summe nicht ausreichen werden.

Bei Themen wie Energieeffizienz herrscht zwar viel Aktivität. Nur eine Minderheit der EVUs sieht darin aber auch ein Geschäft. Meist fehlen noch die gewinnbringenden Geschäftsmodelle, damit sich die von der Politik gewünschte Eigendynamik einstellt.

Die Studie zeigt, dass sich EVUs heute weitgehend auf die Optimierung ihres traditionellen Geschäfts konzentrieren. Investitionen tätigen sie vorwiegend dort, wo das Risiko begrenzt und der gesellschaftliche Widerstand gering ist. Einzelne EVUs experimentieren mit neuen Geschäftsmodellen und erhoffen, durch eine grössere Wertschöpfungstiefe neue Einnahmequellen zu erschliessen. Die Verbesserung der Rahmenbedingungen auf politischer Ebene kann dazu beitragen, diese zögerliche Haltung in den kommenden Jahren zu verringern.

Literatur

- The Boston Consulting Group: Schweizer Stromwirtschaft: Durch falsche Anreize ins Abseits?, Zürich, 2013.

Referenzen

[1] R. Schicht, M. Müller: Schweizer Stromwirtschaft zwischen Abwarten und Aktivismus, Bulletin SEV VSE 10/2012, S. 8 ff.

Angaben zu den Autoren

Dr. **Rüdiger Schicht** leitet als Partner und Geschäftsführer das Energiegeschäft in der Schweiz für die Boston Consulting Group. Studiert und promoviert hat der Betriebswirt in St. Gallen.

The Boston Consulting Group AG, 8001 Zürich
schicht.ruediger@bcg.com

Samuel Meyer, CFA, ist Diplom-Wirtschaftsinformatiker und Projektleiter bei der Boston Consulting Group in Zürich.

meyer.samuel@bcg.com

Andreas Delis ist Diplom-Ingenieur Maschinenbau und Consultant bei der Boston Consulting Group in Zürich.

delis.andreas@bcg.com

Résumé

La branche électrique suisse mise à l'écart en raison d'incitations erronées?

Bilan de la situation des entreprises électriques concernant l'ouverture du marché et la Stratégie énergétique 2050

Entre juin et août 2013, le Boston Consulting Group (BCG) et l'Association des entreprises électriques suisses (AES) ont réalisé pour la deuxième fois après 2012 une enquête auprès des entreprises d'approvisionnement en énergie (EAE). Le but était de savoir comment ces dernières se préparent aux futurs défis à relever. 94 entreprises électriques ont participé à cette enquête dont 13 parmi les 20 plus grandes.

L'étude en arrive à la conclusion que la Stratégie énergétique 2050 n'est appliquée que de manière sélective à l'heure actuelle. Les entreprises électriques investissent dans les domaines où la politique garantit une rentabilité et où la résistance de la société est moindre. Pour que la sécurité d'approvisionnement de la Suisse soit aussi garantie dans le futur, les activités de tous les acteurs doivent être mieux coordonnées.

Il existe pour les EAE trois recommandations fondamentales sur la façon de se positionner dans ce contexte relativement incertain: il faut d'abord qu'elles améliorent leur efficacité en se basant sur leur activité principale et en coopérant de manière judicieuse d'un point de vue stratégique. Pour les projets d'extension, il est conseillé d'impliquer les groupements d'intérêts dans la planification et de mener des discussions sincères afin d'éviter tout blocage. Pour terminer, il convient de mettre sur pied des modèles commerciaux sur mesure avec une plus-value mieux ancrée, par exemple dans les domaines de l'efficacité énergétique, de la mobilité électrique et de la maison intelligente. Se

Anzeige

Die Beiträge dieser Ausgabe finden Sie auch unter www.bulletin-online.ch