Zeitschrift: Bulletin Electrosuisse
Herausgeber: Electrosuisse, Verband für Elektro-, Energie- und Informationstechnik
Band: 109 (2018)
Heft: 4

Artikel: Die Zukunft nicht verpassen
Autor: Bolliger, Stephan
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-856923

Nutzungsbedingungen
Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 09.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Die Zukunft nicht verpassen

Unternehmensstruktur | Die Teilliberalisierung des Strommarktes und die Energiestrategie 2050 erhöhen den Handlungs- und Margendruck auf die Schweizer Stromunternehmen. Bestehende Geschäftsmodelle müssen auf ihre Zukunftsfähigkeit überprüft und angepasst werden. Ausschlaggebend für diese weitreichenden strategischen Entscheide sind viele interagierende Kriterien.

TEXT STEPHAN BOLLIGER

Mit der teilweisen Marktliberalisierung seit 2009 für Grossverbraucher über 100 MWh/Jahr und mit der Förderung von alternativen Energiequellen gerät das bestehende System der Schweizer und der gesamten europäischen Stromlieferanten und -produzenten unter Preisdruck. Politisch gesteuerte Markteingriffe und Investitionslenkungen beschleunigen diese Tendenzen zusätzlich. Hinzu kommt, dass der freie Marktzugang mit der EU die Position der Schweizer Stromproduzenten stärken würde. Dieser ist jedoch noch nicht gesichert.

Die Bindung zwischen Verbraucher und Netzbetreiber, der bis anhin auch Stromlieferant war, wird gelöst. Der Stromverbrauch der Schweizer Haushalte ist nicht mehr gleich der Summe des verkauften herkömmlich produzierten Stroms. Die Überkapazität führt zu geänderten Beschaffungsstrategien, die laufend angepasst werden müssen.

Die vollständige Marktöffnung wurde vom Bundesrat im Mai 2016 zwar noch hinausgeschoben. Dass sie bevorsteht, bestreitet aber kaum jemand. Die derzeitigen Signale aus Bundesbern deuten auf eine Totalliberalisierung im Jahre 2021 hin. Somit verbleiben den Marktteilnehmern noch drei Jahre, um entsprechende Erfahrungen zu machen, Massnahmen zu definieren und umzusetzen.

Stehenbleiben ist keine Lösung

Die Branche ist gezwungen, sich umfassende Gedanken über die strategische Ausrichtung ihrer Unternehmen zu machen. Eine Anpassung an die neuen Marktgesetzmässigkeiten ist notwendig, um eine langfristige und prosperierende Zukunft zu sichern. In anderen Branchen wurde dieser Strukturwechsel bereits vor vielen Jahren zwingend nötig: Bereits die Automobilbranche oder der Detailhandel mussten sich aufgrund technischer oder regulatorischer Entwicklungen neu definieren. Insbesondere die gestiegenen und vielfältigen Kundenbedürfnisse sowie die veränderte Marktstruktur forderten eine Anpassung. Wer stur in den alten Strukturen verhaftet bleibt, ist dem Untergang geweiht.

Strombranche auch Arbeitgeber

Unternehmen in der Strombranche sind daher dabei, sich mit Massnahmen zur Kostensenkung oder zur Einnahmensteigerung auseinanderzusetzen. Nicht zuletzt auch, weil die Anbieter einerseits ihre Verantwortung als Arbeitgeber wahrnehmen müssen. Anderseits sind sie wiederum auf hochspezialisierte Fachkräfte angewiesen; auch in dieser Branche herrscht diesbezüglich Mangel. Moderne Strukturen und durchdachte, zukunftsträchtige Unternehmensmodelle vermitteln Vertrauen in eine lange Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung und machen das Unternehmen attraktiv für Fachkräfte.

Unternehmensstrukturen und Absatzmärkte

Grundsätzlich gibt es zwei Möglichkeiten, mit der veränderten Marktsituation und dem damit verbundenen Preisdruck umzugehen: Entweder fokussiert man darauf, Kosten zu senken oder neue Märkte zu erschliessen. Die gesamte Wertschöpfungskette muss auf Optimierungspotenzial hin überprüft werden. Zusammenarbeitsmodelle bei Netzunterhalt oder Strombeschaffung sind dabei seit längerer Zeit realisierte Ansätze. Weitere Überlegungen gehen heute auch in Richtung Outsourcing: Von der Fakturierung über die Ingenieursarbeit bis zur Geschäftsführung werden einzelne Tätigkeiten oder der gesamte Betrieb an Dritte vergeben. Mit entsprechenden Service Level Agreements lassen sich diese Kooperationen einfach und klar regeln.

Holdingstrukturen als Unternehmensform

Um Kosten zu senken, können auch Strukturen zusammengelegt und die daraus entstehenden Synergien genutzt werden.

Die Holdingstruktur, in welcher zahlreiche grosse Stromanbieter organisiert sind, bietet eine Vielzahl an Vorteilen. So entfallen beispielsweise die kantonalen Gewinnsteuern bei der Holdinggesellschaft. Sie profitiert ausserdem von einer privilegierten Kapitalsteuer. Auch die Tochtergesellschaften können durch Ausschüttung der Substanz an die Holding «schlank» und leichter handelbar sein.[1] Und nicht zuletzt werden die steuerlichen Aufrechnungsrisiken beim Aktionär durch die Zwischenschaltung einer Holdinggesellschaft zwischen Aktionär und operativen Gesellschaften vermindert.[2]

Die strategische Ausrichtung der operativen Gesellschaften fällt einfacher. Der Austausch von Beteiligungen wird durch eine solche Struktur ermöglicht; ebenso Zusammenarbeitsmodelle, wobei das Zusammenarbeitspotenzial nicht immer vollständig ausgeschöpft wird.

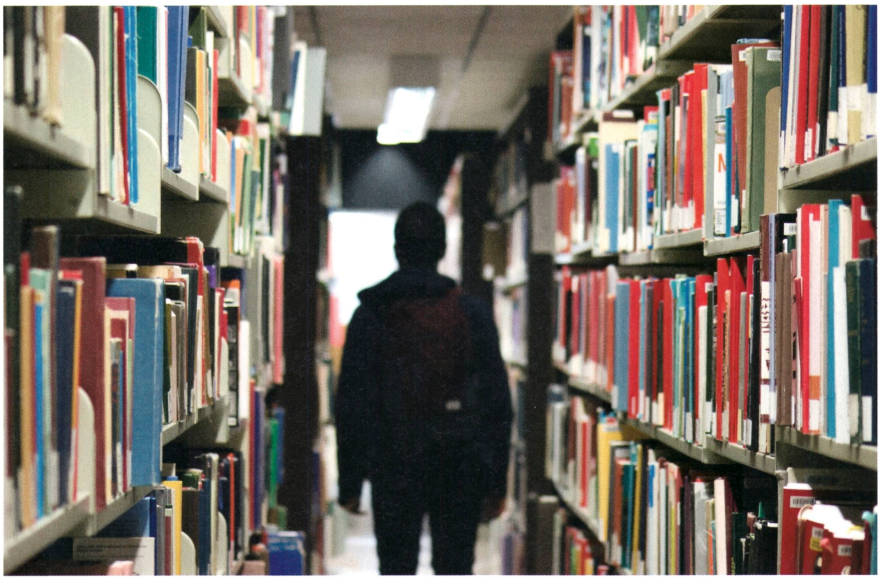
Kosten senken – Strukturen vereinfachen

Dennoch kann eine Holdingstruktur auch ineffizient und damit teuer sein. Jede Tochtergesellschaft bedarf einer eigenen Buchführung und damit verbunden einer Prüfung. Diese kann je nach Rechnungslegungsstandard kostspielig werden, besonders da sie sich mit der Anzahl Tochtergesellschaften multipliziert. So führen beispielsweise Steuerdeklarationen, sogenannte «Cost+»-Themen, zur Verrechnung von Leistungen (insbesondere von gewinnbesteuerten in nicht gewinnbesteuerte Unternehmen wie Wasserversorgung), zu erhöhtem administrativen Aufwand und zu unternehmerischen Risiken. Mehrwertsteuerabrechnungen und Steuererklärung sind weitere Kosten treibende Faktoren, da sie für jede Gesellschaft einzeln ausgewiesen werden müssen. Nicht zuletzt erhöhen sich auch die Ausgaben beim IT-Service: Oft wird in Business-Lösungen jede Gesellschaft als eigene Mandantin geführt; so wird es auch mit Service und Updates gehandhabt. Dies ist nicht nur umständlich, sondern kann auch schnell richtig teuer werden.

Neue IT-Lösungen erlauben Profit-Center-Strukturen

Neu erlauben hochwertige Business-Lösungen sogenannte Geschäftsbereichsmodelle (Profit-Center-Modelle) anstelle von Mandantenlösungen. Sie ermöglichen die informationstechnologische Abgrenzung einzelner Geschäftsbereiche innerhalb eines Gesamtunternehmens, führen das gesamte Unternehmen aber ausschliesslich auf einer Plattform in der Regel in einer Anwendung. Was auf den ersten Blick banal scheint, entpuppt sich bei näherer Betrachtung als äusserst effizient. Denn Schnittstellen sind von Grund auf kompatibel, der bereichsübergreifende Informationsfluss ist gewährleistet, Updates erreichen alle Workstations und dennoch ist der Datenzugriff detailliert steuerbar.

Nebst der Reduktion des buchhalterischen Aufwandes ist die IT ein weiteres starkes Argument dafür, die Strukturen kontinuierlich aktiv zu reduzieren und das Unternehmen im Idealfall von der Holdingstruktur in eine einzige juristische Person zu überführen.



Die Unternehmen der Energiebranche müssen sich über ihre Zukunft Gedanken machen und sich darüber informieren, welche Unternehmensstruktur die grösste Erfolgsaussicht hat.

Zu komplexe Strukturen sind oftmals untauglich und können auch sehr teuer werden.

Vorstossen zum Endkunden

Der zweite Weg, der veränderten Ausgangslage zu begegnen, führt über die Ansprache eines grösseren Marktes, indem das Produkteportfolio erweitert wird. Dieses Vorgehen lässt sich bereits bei mehreren Energieanbietern beobachten. Sie sehen sich nach alternativen Geschäftsbereichen um. Vom ursprünglichen Tätigkeitsgebiet Strom führt die Suche zu den artverwandten Gebieten wie Fernwärme, Kälte- und Wärmeverbünden oder Blockheizkraftwerken. Ausserdem benötigen diese Anbieter eine Netzinfrastruktur, also Leitungen, die im Boden verlegt werden. Naheliegend ist daher zum Beispiel der Aufbau eines Ingenieurwesens oder einer Elektroplanung.

Dabei gilt es, auch intern einen grossen Change zu stemmen: Im neuen Wettbewerbsumfeld gehören neu die Kundenakquise, die Kundenbewirtschaftung und die Kundenzufriedenheit zum Aufgabenbereich eines Energieunternehmens. Näher zum Endkunden lautet die Devise, denn die Strombelieferung von Grossverbrauchern (Key Accounts) ist ein komplett anderer Markt als jener der Privatverbraucher. Man will den Kunden kennenlernen, ihn verstehen, seine Bedürfnisse frühzeitig erkennen und ihn

Bilder: Redd Angelo/unsplash / William Bout/unsplash

Wohin der Weg führt, ist noch etwas nebulös. Ein Zurück gibt es aber nicht mehr.

binden. Dazu wird in Bereiche investiert, die direkt mit der Verwendung der Energien zu tun haben: Haustechnikplanung und Ingenieurwesen, der Bereich Heizung, Lüftung, Klima, Steuerung (HLKS) bis hin zu Elektroinstallationen. Mit der Verlängerung der Wertschöpfungskette (vor- und nachgelagert) werden dem anonymen Produkt Strom ein Gesicht, Emotionen und ein Name gegeben. Die Stromunternehmen hauchen ihren Produkten Leben ein, indem sie ihnen ein Image verschaffen und Emotionen auszulösen versuchen. Der nächste Schritt wird eine Spezialisierung innerhalb der Branche sein. Denkbar wäre das Szenario, dass die lokalen Stromversorger grossmehrheitlich die Infrastruktur stellen und besonders den Kleinverbrauchern den Strom liefern werden, während die Grossverbraucher ihn noch stärker als heute direkt beim Produzenten beziehen.

Eigentümerstrategie gibt Richtung vor

Ganz entscheidend für eine allfällige strategische Neuausrichtung ist die Eigentümerstruktur. An erster Stelle aller Überlegungen muss die Abklärung der Besitzverhältnisse stehen. Wer ist Eigentümer beziehungsweise Teilhaber der Tochtergesellschaften? Liegen alle Anteile bei der Muttergesellschaft, steht der Zusammenführung aller Töchter in eine Gesellschaft nichts im Wege. Doch gerade Energieunternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie oft der öffentlichen Hand unterstehen und die Teilhaberschaft um einige private Shareholder erweitert ist. Sobald einzelne Tochterunternehmen Aussenstehende als Teilhaber verzeichnen, können die Gesellschaften nicht mehr zu einer juristischen Person zusammengezogen werden. Nicht, wenn der externe Teilhaber nicht auch Teilhaber der gesamten neuen Gesellschaft sein soll.

RÉSUMÉ

Ne pas laisser passer l'avenir

Comment les entreprises du secteur électrique se préparent pour le marché

La libéralisation partielle du marché de l'électricité et la Stratégie énergétique 2050 obligent la branche à réfléchir à l'orientation stratégique de ses entreprises. Une adaptation aux nouvelles lois du marché est nécessaire afin d'assurer un avenir prospère à long terme. C'est pourquoi les entreprises du secteur électrique réfléchissent actuellement à des mesures visant à diminuer les coûts ou à augmenter les recettes.

Sur le principe, il existe deux façons d'aborder la nouvelle situation du marché et la pression sur les prix qui y est liée : on se concentre soit sur la baisse des coûts, soit sur la conquête de nouveaux marchés. Il faut réexaminer le potentiel d'optimisation pour tous les éléments de la chaîne de création de valeur. Dans ce contexte, les modèles de collaboration pour l'entretien des réseaux ou l'approvisionnement en électricité sont des approches réalisées depuis longtemps. D'autres réflexions vont aujourd'hui en direction de l'externalisation : certaines activités, voire toute l'exploitation, sont confiées à des tiers, de la facturation à la gestion des affaires, en passant par le travail d'ingénierie.

La seconde façon de faire face à ce changement de contexte passe par le fait de s'adresser à un marché plus important en étendant le portefeuille de produits. Ce procédé est déjà observable chez plusieurs fournisseurs d'énergie. Ils recherchent des secteurs commerciaux alternatifs. À partir du domaine d'activité d'origine, l'électricité, la recherche mène à des domaines apparentés, tels que la chaleur à distance, les réseaux de chaleur et de froid ou les centrales à cogénération. De plus, ces fournisseurs ont besoin d'une infrastructure de réseau, c'est-à-dire de lignes qui soient souterraines. Il est par exemple concevable de mettre sur pied un département d'ingénierie ou de planification électrique.

En raison de la pression sur les prix engendrée par la libéralisation du marché et la Stratégie énergétique, chaque entreprise électrique suisse est forcée de partir à la recherche du potentiel d'optimisation dans sa structure. Toutefois, il n'existe pas de solution type qui puisse s'appliquer à toutes les entreprises. Les tailles d'entreprise, les portefeuilles de produits et les rapports de propriété sont très diversifiés; par conséquent, les solutions doivent elles aussi être spécifiques aux entreprises pour leur permettre de se préparer à l'avenir. **MR**

Bild: Joe Beck/unsplash

Tausend Varianten auf dem Schweizer Strommarkt

In der Realität sind die Teilhaberschaften selten schwarz-weiss; de facto treten sämtliche Mischformen auf. Der Grund dafür liegt in der schier unendlichen Vielfalt der Anbieter. Vom reinen Stromproduzenten über den Netzanbieter bis hin zum lokalen Full-Service-Energie- und Telekommunikationsanbieter findet sich jede Unternehmensform in dieser Branche.

Es ist denn auch dieses Portfolio, das ein weiterer Wegweiser für die Ausrichtung der Unternehmensstrategie darstellt. Denn nicht nur inhaltlich können sich Produkte stark unterscheiden. Auch in nicht so augenfälligen Bereichen, wie beispielsweise dem Steuerwesen, gibt es markante und einflussreiche Unterschiede. Eine weitere entscheidende Komponente ist die geografische Ausrichtung. Von der gemeindeeigenen Elektrogenossenschaft bis hin zum international agierenden Stromproduzenten deckt der Schweizer Markt alles ab.

Diese unzähligen Facetten machen es unmöglich, die Unternehmen mit Standardlösungen weiterzuentwickeln. Für jedes Konstrukt muss eine individuelle Lösung gefunden werden, die alle Aspekte – von der Eigentümerstruktur über das Produkteportfolio, die geografische Ausrichtung bis hin zu Rechnungslegungsthemen und Steuerfragen – in Betracht zieht und richtig bewertet.

Jetzt die Weichen für die Zukunft stellen

Jedes Schweizer Stromunternehmen ist aufgrund des durch die Marktliberalisierung und die Energiestrategie entstandenen Preisdrucks unter Zugzwang, die Struktur nach Optimierungspotenzial abzusuchen. Eine Musterlösung, die sich auf alle Unternehmen applizieren lässt, gibt es nicht. So vielfältig, wie sich die Unternehmensgrössen, die Produkteportfolios und die Eigentümerverhältnisse darstellen, so individuell müssen auch die Lösungen sein, um sich für die Zukunft auszurichten. An erster Stelle steht dabei die Frage der Eigentümerstrategie, aus welcher sich mögliche Szenarien ableiten. Früher als gemeinhin gedacht, fliessen Themen wie Rechnungslegungsformen, Steuerfragen, ja selbst IT-Lösungen in die Strategieentscheidung ein. Erfahrene Fachpersonen, die das Wissen über die Zusammenhänge mitbringen und Erfahrung in der Branche vorweisen, können dabei wichtige Weichen für eine nachhaltige und langfristige Unternehmensplanung stellen und nach den Strategieentscheiden die Umsetzung begleiten.

Referenzen

[1] Ettlin E. und Imholz P.: «Holding für KMU», Der Schweizer Treuhänder, Ausgabe 6-7/2006, S. 444.

[2] Ebd., S. 445.

Autor

Stephan Bolliger ist Leiter des Branchencenters Energie BDO AG.

→ BDO AG, 5001 Aarau

→ stephan.bolliger@bdo.ch