

**Zeitschrift:** Energeia : Newsletter des Bundesamtes für Energie  
**Herausgeber:** Bundesamt für Energie  
**Band:** - (2015)  
**Heft:** 3

**Artikel:** Unternehmerisches Handeln in einem Markt im Umbruch  
**Autor:** Thoma, Suzanne  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-639544>

#### **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:** 12.01.2026

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

# Unternehmerisches Handeln in einem Markt im Umbruch



Die Energiebranche steht vor grossen Herausforderungen: Viele bedeutende Energieversorgungsunternehmen (EVU) mussten Verluste ausweisen. Dies röhrt daher, dass einige, vor allem neue Stromproduktionsanlagen in letzter Zeit rapide an Wert verloren haben. Neben dem Netzbetrieb liegt insbesondere in der Stromproduktion das Stammgeschäft vieler grosser Energieversorger. Ein sicheres Business, dachten viele. Die Nachfrage nach Strom ist schliesslich immer gegeben.

Der erhebliche Zuwachs an erneuerbaren Energien im Strommix führt jedoch zu Verzerrungen am Markt. Da sie stark subventioniert werden und Einspeisevorrang ins Stromnetz geniessen, verdrängen sie immer mehr konventionelle Kraftwerke. Zudem haben sie dazu geführt, dass die Strompreise sinken und es nicht mehr zu Preisspitzen kommt, wenn viel Strom gefragt ist.

Das Zusammenspiel von Markt, Regulierung und Politik ist momentan alles andere als günstig für die Energiebranche. Viele Unternehmen führen daher rigorose

Kostensenkungsprogramme durch und bauen Stellen ab. Dies kann nur kurzfristig Erholung verschaffen. Die Rahmenbedingungen der Energieversorgung sehen nicht rosig aus, weshalb die EVU langfristig umdenken müssen. Es gilt, Risiken zu minimieren und Chancen zu identifizieren bzw. zu nutzen.

Was heisst das für die Strategie der EVU konkret? Neue Investitionen in Grossanlagen sind nicht attraktiv. Neue erneuerbare Energien sind zwar erwünscht, aber in der Praxis mit Stolpersteinen versehen, z.B. langen Bewilligungsverfahren und der «Not In My Backyard»-Problematik. Wenn die Eigenproduktion von Strom nicht mehr attraktiv ist, wird der Versorgungsauftrag zum wirtschaftlichen Risiko. In der Schweiz gibt es grundsätzlich keinen rechtlich verbindlichen Versorgungsauftrag für die Energieversorger.

Tatsache ist aber, dass die Bevölkerung Versorgungssicherheit erwartet und sich dies viele EVU in den vergangenen Jahren selbst auf die Fahne geschrieben haben. Verteilnetzbetreiber sind gemäss Stromversorgungsgesetz

verpflichtet, erforderliche Massnahmen zu treffen, damit sie in ihrem Netzgebiet ihren Endverbrauchern jederzeit die gewünschte Menge an Elektrizität liefern können, und zwar mit der erforderlichen Qualität und zu angemessenen Tarifen. Sie können dies tun, indem sie selbst Strom produzieren oder Strom auf dem Markt beschaffen.

Aufgrund der tiefen Marktpreise profitieren die Kunden sogar davon, wenn Strom anderswo eingekauft wird. Langfristig kann dies nicht der einzige Weg sein. Was ist, wenn alle Marktteilnehmer so handeln? «Der Nachbar wirds richten» – ist das die Philosophie einer nachhaltigen Energieversorgung? Es stellt sich die Frage, ob die Politik nicht einen Leistungsauftrag anstelle eines Versorgungsauftrags schaffen müsste.

Irgendwann werden auf dem Markt wieder zunehmend flexible Kapazitäten gefragt sein. Es wird wieder attraktiver werden, über Grosswasserkraftwerke zu verfügen. Bis dahin müssen viele EVU ihre Strategien anpassen: Wenn die Stromproduktion nicht mehr rentiert, müssen sie sich neue Standbeine aufbauen. Bei den meisten heisst das Zauberwort in diesem Zusammenhang: Energiedienstleistungen.

Im Zentrum der Geschäftsstrategie muss die Innovation von technologischen Gesamtlösungen stehen, welche auf die individuellen Bedürfnisse der Kunden zugeschnitten sind. Hierin liegt das Geschäft der Zukunft. Viele EVU haben diese Richtung bereits eingeschlagen und ihr Portfolio sowie ihre Organisation verändert. In Zukunft möchten wir weniger für unsere Strommasten und Kraftwerke bekannt sein, sondern für unsere innovativen Mitarbeitenden!

Suzanne Thoma  
CEO, BKW AG

Auszug aus dem Buch «Energie im Wandel» (2014), erschienen im etv Energieverlag