

<b>Zeitschrift:</b>	Bulletin des Schweizerischen Elektrotechnischen Vereins, des Verbandes Schweizerischer Elektrizitätsunternehmen = Bulletin de l'Association suisse des électriciens, de l'Association des entreprises électriques suisses
<b>Herausgeber:</b>	Schweizerischer Elektrotechnischer Verein ; Verband Schweizerischer Elektrizitätsunternehmen
<b>Band:</b>	91 (2000)
<b>Heft:</b>	25
<b>Artikel:</b>	Perspektiven der Versorgungswerke im Strommarkt
<b>Autor:</b>	Sarbach, Michael
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-855641">https://doi.org/10.5169/seals-855641</a>

### 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:** 15.01.2026

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

# Perspektiven der Versorgungswerke im Strommarkt

## Eine Erhebung unter kommunalen und regionalen Elektrizitätswerken

Eine Studie von Ernst & Young gibt einen Überblick über die in der Schweiz gewählten Wege und Strategien von Elektrizitätsversorgungsunternehmen. Sie leistet damit einen Beitrag zur Markttransparenz als wichtige Grundlage für strategische Entscheidungen. An der Umfrage für diese Studie nahmen etwa 130 Elektrizitätswerke teil. Der folgende Beitrag gibt nur einige Schlussfolgerungen der Studie wieder.

ein gewisser Trend in dieser Richtung ist aber erkennbar. Es ist jedoch schwierig, auf der Basis der heutigen Strompreise auf die zukünftigen Strompreise zu schliessen.

Die Werke wurden befragt, worin sie den wichtigsten kritischen Erfolgsfaktor im Stromhandel sehen. Klar wichtigster Erfolgsfaktor ist die Höhe der Stromeinkaufskosten (Bild 2). Dies zeigt, welche Bedeutung dem Tempo der Strommarkttöffnung zukommt. Können die Versorgungswerke schon von Beginn an 20% ihres Strombedarfes frei einkaufen, so können sie mehr Einfluss auf die Stromeinkaufskosten ausüben.

Bemerkenswert ist die Aussage, dass die Dienstleistungen als klar weniger bedeutsam angesehen werden. Dies impliziert, dass die Kunden im Stromhandel ihren Lieferanten primär nach dem Strompreis auswählen würden. Diese Einschätzung wird jedoch relativiert durch die Aussagen zur Kundenbindung (siehe weiter unten).

### Werden nur noch wenige Elektrizitätswerke im Stromhandel tätig sein?

Nur 37% der befragten Elektrizitätswerke glauben, sich langfristig noch im Stromhandel bzw. Stromvertrieb behaupten zu können. 43% der Werke geben an, keine Aussage über die langfristige Zukunft im Stromhandel machen zu können. Die Unsicherheit der Werke über die Zukunft im Stromhandel ist sehr gross. Diese Unsicherheit widerspricht der Selbsteinschätzung der Werke, nach der sich fast alle schon in ihrer heutigen Form im Stromhandel mit den Haushalten als konkurrenzfähig betrachten. Ebenso beurteilen sie ihre Situation bei den Industrie- und Gewerbe Kunden unter 10 GWh Jahresverbrauch durchwegs optimistisch.

Die Grösse eines Elektrizitätswerkes ist ein zuverlässiger Indikator für die Absicht, auch in Zukunft im Stromhandel aktiv zu sein (Bild 1). Je kleiner ein Werk, desto eher wird eine Beschränkung auf das Monopolgebiet «Stromdurchleitung» erwartet. Bei den ganz kleinen Werken kann man sich weniger vorstellen, nur noch Stromdurchleitung zu betreiben. Diese Werke bedienen fast nur Haushaltskunden, von denen man vermuten darf, dass wenige das Elektrizitäts-

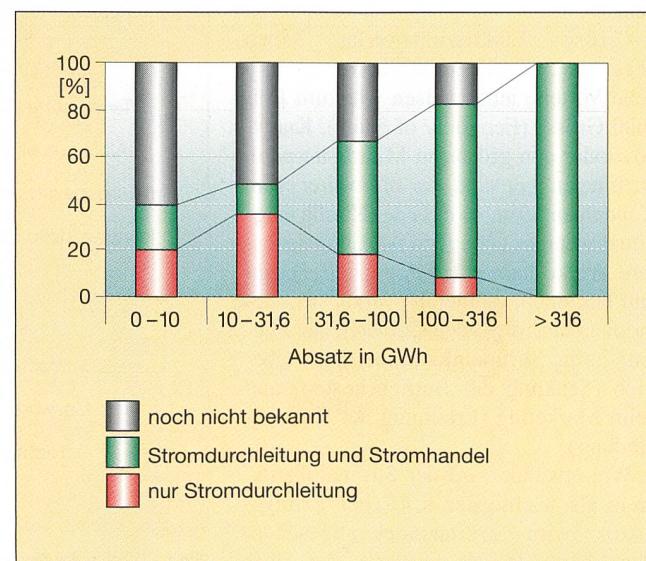
werk wechseln möchten. Zudem haben sich einige dieser Werke bislang nicht ausführlich mit der Frage der Strommarkttöffnung beschäftigt. Oft werden solche Werke nebenberuflich betrieben, und die Haltung ist durch Reaktion, nicht durch strategisches Denken geprägt.

Etwa die Hälfte der Werke unter einem Jahresabsatz von 30 GWh – etwa ein Viertel der Werke, die an der Umfrage teilnahmen – haben noch keine klare Vorstellung davon, was die Markttöffnung in Bezug auf ihre Aktivitäten bedeutet.

Man könnte erwarten, dass Werke mit einem tiefen Stromeinkaufspreis grundsätzlich zuversichtlicher wären, im Stromhandel zu bestehen. Diese Vermutung lässt sich nicht eindeutig belegen,

### Wachsende Bedeutung von Kooperationen

Die Studie hat eindeutig erwiesen, dass die meisten Elektrizitätswerke ihre Selbstständigkeit nicht aufgeben wollen (Bild 3). Um im neuen Marktumfeld bestehen zu können, setzen die Werke auf



**Bild 1** Langfristige Perspektiven für Elektrizitätswerke in Abhängigkeit der Grösse (prozentuale Aufteilung der Antworten)

#### Adresse des Autors

Michael Sarbach, Dipl. Ing. ETH, Dipl. Wirtschaftsprüfer, Ernst & Young AG, Bahnhofstrasse 29, 5001 Aarau, michael.sarbach@eycom.ch

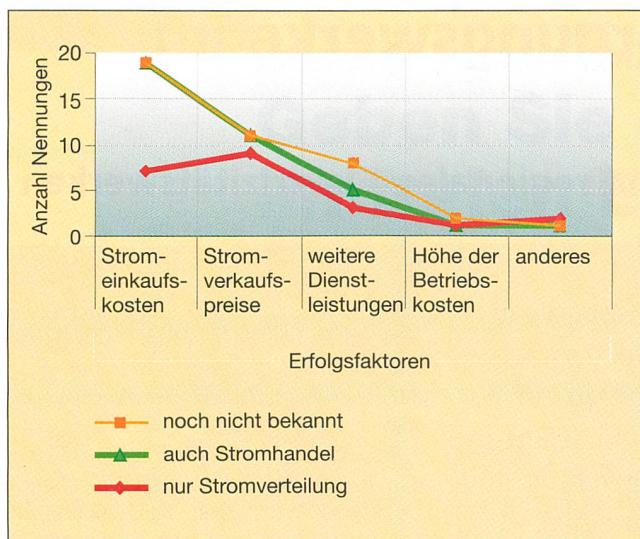


Bild 2 Kritische Erfolgsfaktoren zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit im Stromhandel

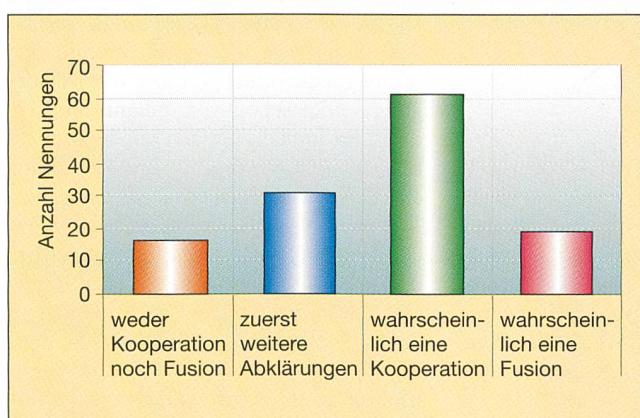


Bild 3 Wahrung der Unabhängigkeit des Versorgungswerkes

Kooperationen. Diese Haltung entspricht der verbreiteten Mentalität, die Kontrolle über Einrichtungen wie die Stromversorgung möglichst bürgernah zu bewahren. Viele kleine kommunale Versorgungswerke nehmen an, dass sie im Stromhandel nicht allein bestehen können. Die meisten gehen davon aus, dass sie Kooperationen eingehen werden, um Synergien von Netz und Handel nutzen zu können.

Grosses Elektrizitätswerke haben gegenüber kleineren Werken verschiedene Vorteile aufzuweisen wie zum Beispiel Grösse (Economy of Scale), Know-how oder den grösseren Mitarbeiterpool. Demgegenüber sind sie oft weiter vom Kunden entfernt, so dass der Kunde emotional weniger gebunden ist. Einige grössere Werke haben das Potenzial erkannt und beginnen, kleineren Werken Kooperationen auf folgenden Gebieten anzubieten: beim Stromeinkauf, beim Netzbetrieb (Senkung der Betriebskosten) und beim Marketing (Erhöhung der Kundenbindung).

Wie erwähnt wird der Stromeinkaufspreis als wichtigster kritischer Erfolgsfaktor beim Stromhandel angesehen. Man könnte deshalb vermuten, dass über

Stromeinkaufs-Kooperationen versucht wird, zu einem günstigeren Einkaufspreis zu gelangen. Jedoch gaben nur 40% der befragten Unternehmen an, beim Stromeinkauf eine Kooperation eingegangen zu sein. An dieser Stelle sei wenigstens ein Grund erwähnt, der für Kooperationen beim Stromeinkauf spricht: In Zukunft

wird nicht nur «No-Name-Strom» verkauft, sondern verschiedene Stromprodukte. Unterscheidungsmerkmale sind zum Beispiel die Leistungsschwankung, der Zeitpunkt der Nachfrage oder die «Herkunft» des Stromes. Für neue Produkte braucht es jedoch einen Entwicklungsaufwand, und ihr Vertrieb (Werbung, Administration) beansprucht weitere Mittel. Diese Investitionen werden durch kleinere und mittlere Werke nicht mehr selbst getragen werden können.

Zurzeit gibt es noch sehr viele Werke, die keine Kooperation zum Bau, Betrieb oder Unterhalt des Netzes eingegangen sind. Nur 41% der befragten Werke geben an, eine solche Kooperation aktuell zu betreiben. Für die Zukunft ist eine Zunahme der netzseitigen Kooperationen denkbar. Bei Netzkooperationen können Kosten gesenkt werden. Die Umfrage zeigt einen nicht ursächlichen Zusammenhang zwischen der Bruttomarge des Stromhandels und dem Eingehen von Kooperationen beim Netz: Werke mit höherer Bruttomarge gehen eher Netzkooperationen ein. Man kann diesen Zusammenhang so deuten, dass gewisse Elektrizitätswerke sowohl eine bessere Bruttomarge erzielen als auch Kosten beim Netzbetrieb und -unterhalt sparen können, was auf eine effiziente Leitung dieser Werke hinweist. Elektrizitätswerke, die noch ein bedeutendes Kosten einsparungspotential aufweisen, gehen kaum Kooperationen ein.

Fast jedes Elektrizitätswerk ist der Ansicht, dass durch zusätzliche Dienstleistungen oder eine bestimmte Gegebenheit wie zum Beispiel Tradition die Kundenbindung erhöht werden kann. Der Stromwettbewerb wird sich nicht über den Preis allein abspielen. Ergänzende

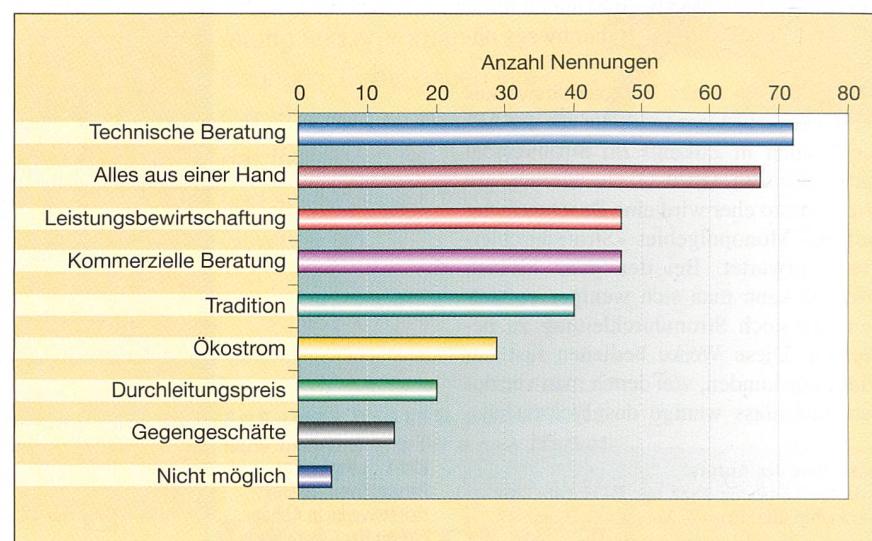


Bild 4 Quellen der Kundenbindung

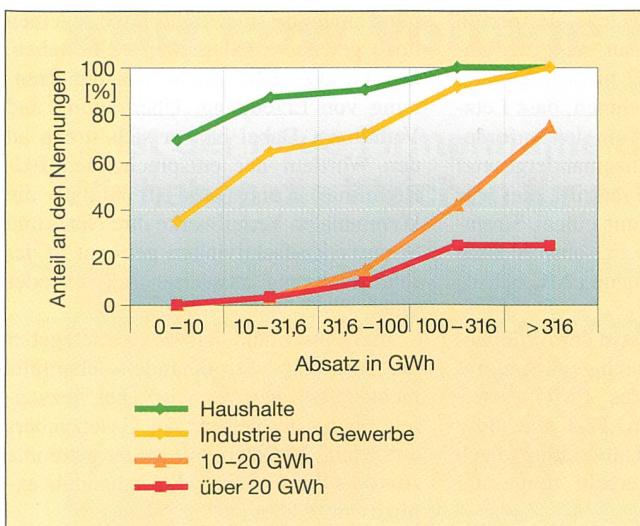
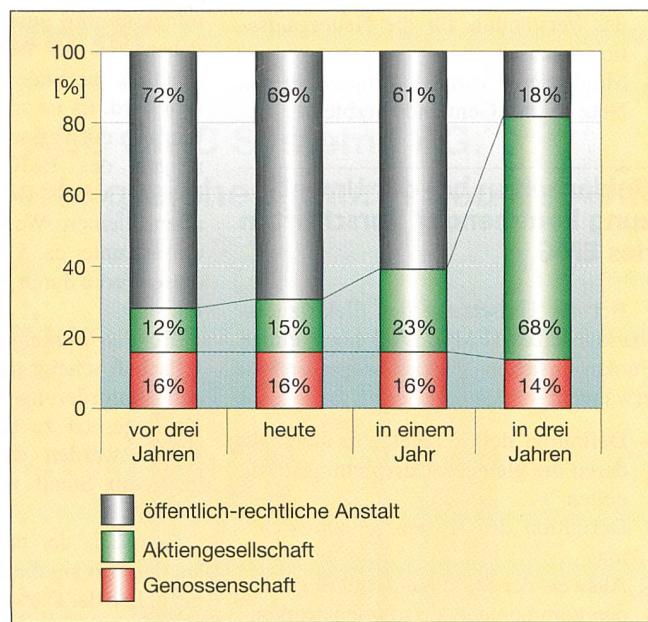


Bild 5 (oben) Kundensegmente, in welchen das EW in der heutigen Form im Stromhandel konkurrenzfähig ist

Bild 6 (rechts) Gewählte Rechtsform von Elektrizitätswerken



Dienstleistungen haben eine Marketingfunktion. Kundenbindung macht den Umsatz nachhaltiger. Grosses Gewicht wird dem Argument «alles aus einer Hand» beigemessen (Bild 4). Ob dieses Argument zum Tragen kommen wird, ist umstritten. Obwohl fast alle Werke von der Bedeutung ergänzender Dienstleistungen überzeugt sind, gehen nur 38% der befragten Werke eine Kooperation ein, um ergänzende Dienstleistungen anzubieten. Aus der Umfrage geht hervor, dass grössere Werke eindeutig mehr solche Kooperationen eingehen. Es ist nicht anzunehmen, dass die kleineren Werke diese ergänzenden Dienstleistungen im Alleingang anbieten können. Der Schluss liegt nahe, dass die kleineren Werke weniger anbieten.

## Kann die Konkurrenzfähigkeit nur in bestimmten Kundensegmenten gewahrt werden?

Die Studie unterscheidet in Anlehnung an die im Elektrizitätsgesetz (EMG) vorgegebene Einteilung vier Kundensegmenten. Die Werke wurden gefragt, wie weit sie sich in der heutigen Form in diesen Segmenten konkurrenzfähig sehen (Bild 5).

Erwartungsgemäss wird die Konkurrenzfähigkeit in den umkämpften Kundensegmenten je nach Grösse des Elektrizitätswerkes anders beurteilt. Überraschend ist jedoch, dass vergleichsweise grosse Versorgungswerke ihre Wettbewerbsfähigkeit bei Kunden über 10 GWh tief einschätzen, obwohl die Erfahrung zeigt, dass es Versorgungswerken vorläufig noch gelingen kann, auch grosse Kun-

den ohne untragbare Margeneinbussen zu behalten.

Gleichzeitig geben die Werke aber zu erkennen, dass sie sich schon in der heutigen Form bei Haushaltkunden als wettbewerbsfähig betrachten. Die meisten Werke erwarten nicht, dass sich der Stromwettbewerb bei diesen Kunden wirklich bemerkbar macht. Diese Erwartung wird durch Erfahrungen im deutschen Strommarkt bestätigt. Ebenso werden die Chancen bei Kunden unter 10 GWh generell als recht günstig beurteilt.

## Starker Trend zur Aktiengesellschaft

Die kommunalen Versorgungswerke haben heute noch mehrheitlich eine öffentlich-rechtliche Form. Etliche Werke

gaben aber an, dass die Einführung der Aktiengesellschaft schon beschlossen ist. Damit wird in schätzungsweise einem Jahr der Anteil der Aktiengesellschaften auf ca. 20% ansteigen (Bild 6).

Viele Werke gaben an, dass ein Rechtskleidwechsel heute geprüft wird. Unter der Annahme, dass die meisten dieser Werke ihr Rechtskleid in eine Aktiengesellschaft wandeln werden, kann von einem sehr starken Trend zu dieser Gesellschaftsform gesprochen werden.

Einige Gemeindeanträge zur Ausgliederung sind bekanntlich vom Souverän verworfen worden. Diese Werke prüfen zur Zeit neue Optionen wie zum Beispiel:

- Verkauf des Elektrizitätswerkes
- Erneute Vorlage in leicht modifizierter Form zu einem späteren Zeitpunkt in der Annahme, dass die Akzeptanz und

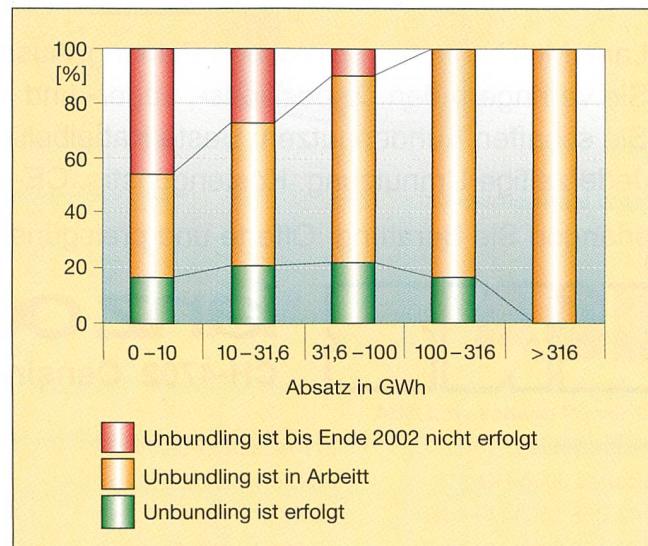


Bild 7 Stand der Unbundling-Arbeiten

- das Verständnis für die Neuorganisation wachsen
- Modifizierte Vorlage, gemäss der das Netz bei der Gemeinde verbleibt

## Unklarheiten bei der Umsetzung kommender Vorschriften des EMG

Bei der Umsetzung des Elektrizitätsmarktgutes (EMG) sind noch einige Punkte unsicher. Beispielsweise sind zu erwähnen:

- Definition der Netzgebiete, innerhalb deren die gleichen Durchleitungstarife gelten
- Definition des Kostenrechnungsschemas
- Ausweis der Stromhandelsaktivität bei den kommunalen Versorgungswerken

Die Botschaft zum EMG vom 7. Juni 1999 hält fest, dass das buchhalterische Unbundling sofort ab Inkrafttreten des EMG gilt, «weshalb die betroffenen Elektrizitätsversorgungsunternehmen schon vorher die notwendigen Schritte in die Wege leiten sollten».

Unter dem internen Unbundling ist eine getrennte Rechnungsführung der Bereiche Erzeugung, Übertragung oder Verteilung zu verstehen. 18% der befragten Werke gaben an, dass das interne Unbundling schon erfolgt ist. Bei 59% der Werke ist man dabei, die getrennte Rech-

nungsführung umzusetzen. Immerhin gaben 23% der Werke an, dass das Unbundling bis Ende 2002 nicht umgesetzt sein wird. Es ist anzunehmen, dass Letztere sich noch zu wenig mit den Anforderungen des EMG auseinandergesetzt haben. Gemäss Bild 7 betrifft dies vor allem kleinere Werke mit einem Stromumsatz unter ca. 5 Mio Fr, obwohl auch diese Werke durch das neue EMG betroffen sind.

Bei den Werken in Form der Aktiengesellschaft scheint man sich genügend mit den Anforderungen des EMG auseinandergesetzt zu haben. Fast alle diese Werke werden das Unbundling nach heutigem Stand zeitgerecht umgesetzt haben.

Nur 22% der befragten Werke geben an, dass für sie die EMG-Anforderungen bezüglich der Darstellung der Jahresrech-

nung eindeutig sind. Tatsächlich scheinen noch gewisse Unklarheiten zu bestehen. Der Gesetzgeber spricht von der Trennung von Erzeugung, Übertragung und Verteilung. Dabei hält er sich streng an den Wortlaut der entsprechenden EU-Richtlinie. Kontrovers ist nun, ob die kommunalen Verteilwerke ihre Netz- und Stromverkaufsaktivitäten getrennt in der Jahresrechnung ausweisen müssen oder nicht.

In Deutschland hat der Gesetzgeber die Aktivität «Stromhandel» ebenfalls nicht vorgesehen. Es wird aber bezweifelt, ob das der Absicht des Gesetzgebers entspricht. In Österreich ist der getrennte Ausweis der Aktivität «Stromhandel» explizit vorgesehen.

\*

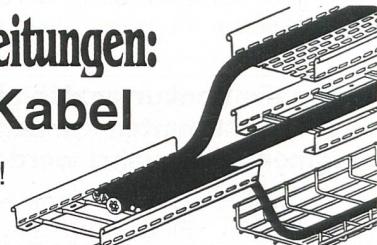
Ein detaillierter Bericht kann beim Autor bezogen werden.

## Perspectives des entreprises de distribution d'énergie

Une étude effectuée par Ernst & Young donne un aperçu des voies et stratégies choisies par les entreprises de distribution d'énergie en Suisse. Elle contribue ainsi à la transparence du marché comme base importante de décisions stratégiques. Environ 130 entreprises d'électricité ont participé à l'enquête menée en vue de cette étude. L'article ci-dessus reproduit quelques-unes des conclusions de l'étude. Un rapport détaillé en langue française ou allemande peut être obtenu auprès de l'auteur.

## Statt Gitterbahnen und Kabelpritschen und Kabelbahnen und Steigleitungen: Lanz Multibahn – eine Bahn für alle Kabel

- Lanz Multibahnen vereinfachen Planung, Ausmass und Abrechnung!
- Sie verringern den Dispositions-, Lager- und Montageaufwand!
- Sie schaffen Kundennutzen: Beste Kabelbelüftung.
- Jederzeitige Umnutzung. Kostengünstig. CE- und SN SEV 1000/3-konform.



Verlangen Sie Beratung, Offerte und preisgünstige Lieferung vom Elektro-Grossisten und



**lanz oensingen ag**  
CH-4702 Oensingen • Tel. ++41 062/388 21 21

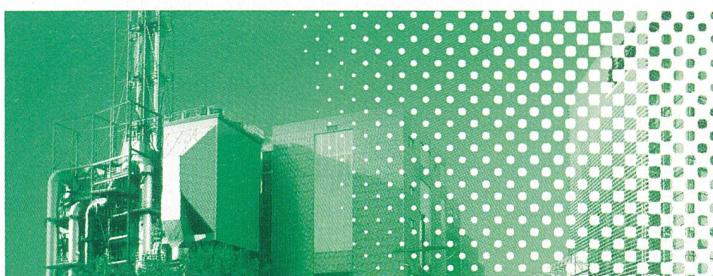
KT 01

# ABB Low Voltage Power

... ist der neue Firmenname der ABB CMC Systeme AG.  
Wir haben die Weichen für eine erfolgreiche Zukunft neu gestellt.



MNS® – das modulare  
Niederspannungssystem



Not- und Ersatzstromanlagen

Ob im Niederspannungs-, Not- und Ersatzstrom-  
oder Starkstrombereich, seit Jahren setzen wir  
neue Massstäbe im Anlagenbau.



Die MNS® Sprint – die  
kostengünstige Variante

## Building Technologies

**ABB**

ABB Low Voltage Power Ltd

lowvoltage.power@ch.abb.com  
[www.abb.ch/lowvoltagepower](http://www.abb.ch/lowvoltagepower)

Rue des Sablières 4 - 6  
CH-1211 Genève 2  
Tel.: +41 (0)22 306 26 86  
Fax: +41 (0)22 306 26 85

Schaffhauserstrasse 418  
CH-8050 Zürich-Oerlikon  
Tel.: +41 (0)1 318 33 21  
Fax: +41 (0)1 318 25 05

Fabrikstrasse 9  
CH-5600 Lenzburg  
Tel.: +41 (0)62 885 41 11  
Fax: +41 (0)62 885 42 28

# Strommarkt Schweiz

## Mit dem richtigen Partner in die Zukunft

Der schweizerische Elektrizitätsmarkt befindet sich in einem radikalen Umbruch. Der Eintritt ausländischer Stromproduzenten in den heimischen Markt sowie die bevorstehende Öffnung durch das Elektrizitätsmarktgesezt schaffen grundsätzlich neue Rahmenbedingungen für die Stromwirtschaft.

Dieser radikale Umbruch - hin zu mehr Wettbewerb und Verselbständigung vieler Staatsbetriebe - eröffnet für unternehmerisch handelnde Marktteilnehmer grosse Chancen, schafft aber auch Risiken und Transformationsschwierigkeiten.

Vor diesem Hintergrund hat die Ernst & Young ein interdisziplinäres Center of Competence Energy aufgebaut, in dem Berater aus allen Disziplinen miteinander zusammenarbeiten, Wissen austauschen und vermehren.

Dieses schweizerische Center of Competence arbeitet auch eng mit den Kollegen aus dem globalen Ernst & Young Netzwerk zusammen.

**Unsere Beratungsschwerpunkte liegen in folgenden Feldern:**

- Umfassende Begleitung von Stadt- und Gemeindewerken auf ihrem Weg in die Selbständigkeit (zum Beispiel Rechtsberatung, Personalfragen, Rechnungslegung und -kontrolle, Steuern und Abgaben, interne und externe Kommunikation, Knowledge Management).
- Prüfung und Beratung von Stromproduzenten und -versorgern (Revision, Einführung neuer Rechnungslegungsstandards, Mergers & Acquisitions, Bewertungen oder Due Diligence etc.).

**Für Ihre Fragen stehen Ihnen gern jederzeit zur Verfügung**

Leiter Center of Competence Energy  
**Heinrich Christen**, Zürich

Recht

**Stefan Rechsteiner**, Zürich

Wirtschaftsprüfung

**Marcel Gehrig**, Bern

Steuern

**Peter Spori**, Bern

Mergers & Acquisitions/  
Corporate Finance

**Cajetan C. Maeder**, Bern

Zürich

Bleicherweg 21

8022 Zürich

Tel. 058 286 31 11

Fax 058 286 30 04

Bern

Belpstrasse 23

3001 Bern

Tel. 058 286 61 11

Fax 058 286 68 18

[www.ey.com/ch/energy](http://www.ey.com/ch/energy)

**ERNST & YOUNG**

*FROM THOUGHT TO FINISH.™*

