

**Zeitschrift:** bulletin.ch / Electrosuisse  
**Herausgeber:** Electrosuisse  
**Band:** 95 (2004)  
**Heft:** 4

**Artikel:** Liberalisierung doch schneller als gedacht?  
**Autor:** Briese, Dirk / Löbbe, Sabine  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-857915>

### **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:** 05.04.2026

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

# Liberalisierung doch schneller als gedacht?

## Der Energiemarkt reagiert bereits auf die kommende Marktöffnung – es bleibt aber noch viel zu tun – Eine empirische Studie

Durch die Ablehnung des Elektrizitätsmarktgesetzes (EMG) vor einem Jahr wurde einer Liberalisierung des Energiemarktes zwar vorerst eine Absage erteilt. Aber die gegenwärtige Arbeit an den Grundzügen einer neuen Elektrizitätswirtschaftsordnung (ELWO) belegen, dass die Verantwortlichen zusammen mit den Energieversorgern ihren Blick weiter nach vorne richten und nach tragfähigen Strategien für die Zeit bis zur mehrheitlich im Jahr 2007 erwarteten Marktöffnung suchen. Darüber hinaus muss die Rolle der Schweiz als Energiestandort im internationalen Kontext (z.B. als Transitland oder bei der Erzeugung) neu bewertet werden. Das Trend- und Marktforschungsinstitut trend:research schafft, begleitet durch das auf die Energiewirtschaft spezialisierte Beratungsunternehmen Löbbe Consulting, Lörrach, mit seiner aktuellen Analyse «Elektrizitätswirtschaft in der Schweiz: auf dem Weg zur Liberalisierung» die Basis für Antworten auf die wichtigsten Fragen der Branche. Basierend auf einer Befragung sowohl von Elektrizitätswerken als auch von Industriebetrieben in verschiedenen Kantonen werden die Bereiche Erzeugung und Netze, Produktion und Handel, Vertrieb und Partnering untersucht und vor dem Hintergrund der Wettbewerbsstruktur und -entwicklung die wichtigsten Strategieoptionen für den (teil-)liberalisierten Elektrizitätsmarkt aufgezeigt.

fachbeiträge

■ Dirk Briese und Sabine Löbbe

### Schweizer Verteilerwerke sehen sich gewappnet

Viele Erzeuger, Überland- und Verteilerwerke stehen heute vor der Frage, wie es weiter geht: Mit Blick auf die aktuelle Entscheidungslage zum ersten Durchleitungsfall in Freiburg (FEW), den Stromausfall vom 28. September 2003 in Italien und die Entwicklung einer Übergangslösung bis 2007 seitens der Expertenkommission steht die faktische Öffnung des Strommarktes wohl vor einer Beschleunigung. Vor diesem Hintergrund setzen einerseits manche Energieunternehmen im Vorfeld der Elektrizitätsmarktgesetz (EMG)-Abstimmung gestartete Kostensenkungsprogramme um und optimieren interne Prozesse. Andererseits werden bereits mit Blick auf die bevorstehende Liberalisierung ent-

wickelte Vermarktungsaktivitäten und Vertriebskooperationen überprüft, und die Unternehmen müssen sich neu orientieren.

Die Energieversorger sehen nach eigener Einschätzung in den Bereichen neue Geschäftsfelder, Netze, Erzeugung, Ver-

trieb sowie Handel unterschiedlich grossen Handlungsdruck, entsprechend bereiten sie sich fokussiert auf ihre jeweiligen individuellen Bedürfnisse und Ausgangssituationen auf die Liberalisierung vor (siehe Bild 1).

Neben den betriebsinternen Vorbereitungen (45 Prozent) spielt bei der Vorbereitung auf die Liberalisierung auch das Thema Kooperationen für fast die Hälfte der Energieversorger eine wichtige Rolle. Aus Sicht einiger befragten EVU (rund 20 Prozent) werden insgesamt Kooperationen und Fusionen unvermeidlich sein, ein weiteres Viertel betont die Notwendigkeit von Kooperationen vor allem im Bereich Energieeinkauf und sagt aber auch, dass die Vertriebsabteilungen der Unternehmen eigenständig bleiben.

Derzeit steigen die Industriepreise für Strom nach der EMG-Ablehnung wieder an. Ob dies von Dauer sein wird, ist mit Blick auf die genannte Durchleitungsentcheidung und die generelle Marktentwicklung fraglich. Jedenfalls führt dies vor allem seitens der industriellen Grosskunden zu Reaktionen: Zwar geben rund ein Drittel der befragten Industrieunternehmen an, vorerst abwartend den Markt beobachten und sich informieren zu wollen. Für viele dieser Befragten steht aber auch fest, dass sie Einkaufskooperationen bilden (wollen oder bereits gebildet haben), um ihre Verhandlungsposition durch ein Pooling gegenüber den Stromversorgern zu stärken (siehe Bild 2).

Wichtig in diesem Zusammenhang: Viele Industriebetriebe, die zu annähernd 60 Prozent Strom von überregionalen

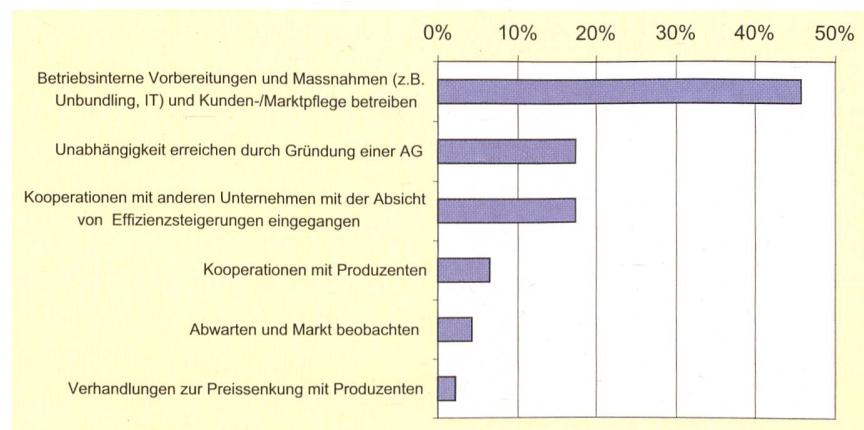
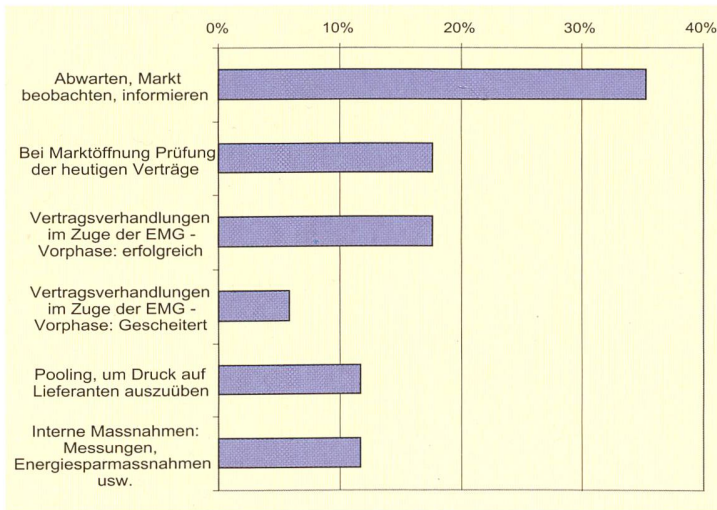


Bild 1 EVU: Vorbereitung zur Liberalisierung (Quelle: trend:research).



**Bild 2 Schweizer Industrie: Vorbereitungen auf Veränderungen des Energiemarktes.**

**Kontakadressen**

*Dirk Briese,*  
Geschäftsführer  
trend:research GmbH  
Institut für Trend- und Marktforschung  
Parkstrasse 123  
D-28209 Bremen

E-Mail: info@trendresearch.de  
www.trendresearch.de

*Dr. Sabine Löbbe,*  
Inhaberin  
Löbbe Consulting  
Unterer Lichsenweg 9  
D-79541 Lörrach

E-Mail: info@loebbeconsulting.de  
www.loebbeconsulting.de

Anbietern beziehen, haben in der EMG-Vorphase verbesserte Konditionen (kürzere Laufzeiten und niedrigere Preise) mit ihren Lieferanten vereinbart. Derzeit sind die Energieversorgungsunternehmen wiederum bestrebt, ihre Spielräume für Preissteigerungen so weit wie möglich auszuschöpfen, sodass die Industrieunternehmen mit ihrer Situation zunehmend unzufriedener werden. Insgesamt geben lediglich 24 Prozent der Industrieunternehmen an, keinen Lieferantenwechsel zu planen, 35 Prozent signalisieren Bereitschaft zum Wechseln und 41 Prozent sagen, dass sie «vorerst» (durch Vertragsbindung) keine Möglichkeit für einen Wechsel sehen.

als strategische Herausforderungen be- greifen:

Überland- und Verteilerwerke sowie Erzeuger müssen mit adäquaten Strategien für verschiedene Öffnungsgrade des Marktes zu den Zeitpunkten der Marktöffnung schnell reagieren können. Eine im Verhältnis zum geplanten Zeitrahmen beschleunigte Öffnung von (Teil-)Märkten scheint mehr als wahrscheinlich und erhöht den Handlungsdruck der Unternehmen. Wachstum und Synergien sind die wesentlichen strategischen Antworten auf den sich verschärfenden Wettbewerb.

Die Mehrzahl der Unternehmen wird auch zukünftig defensiv agieren, doch wird der eine oder andere – exzellente – Akteur z. B. mit Kundenakquisitionen ausserhalb «seines» Netzgebietes oder mit Geschäftsfeld-erweiterndem Wachstum die Energielandschaft bereichern. Findige Köpfe nutzen bereits heute die Möglichkeiten des noch nicht geöffneten Marktes.

**Strategische Herausforderungen**

Diese kurzen Ausführungen über einige grundlegende aktuelle Entwicklungen auf dem Energiemarkt lassen sich auch

	Wachstum			Verteidigung
	Verdrängung	Diversifikation	Akquisition/ Kooperation	
		(Kommunale) Infrastruktur-Dienstleistungen	horizontal/ vertikal	
<b>Erzeugung</b>	- Kostenführerschaft - Margenoptim.	Portfolio-optimierung	Erzeugungs-Joint Venture	Kostensenkung / Prozessoptimierung
<b>Handel</b>	- Eigenhandel - Beschaffung/ Handel	Strom/Gas/...	Beschaffungs-, Handels-Joint Venture	Kostensenkung / Prozessoptimierung
<b>Netze</b>	Kostenmgt.	Synergien (Rohr zu Rohr...)	standortunabh. Leistungen	Kostensenkung / Prozessoptimierung
<b>Vertrieb</b>	- Direktvertrieb/ - Contracting	- Cross Selling - Contracting	Joint Venture Front-, Middle-, Back office,...	- Kundenbindung - Kundenrückgewinnung
<b>Admin./ Steuerung</b>	Kostenmgt.	Kostenmgt.	- Kostenmgt. - shared services	Kostenmgt.
<b>Synergien/ Kostenführerschaft</b>				

**Bild 3** Erfolgversprechende Strategieoptionen für Verteilerwerke (Beispiele; Quelle Löbbe Consulting).

Zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit ist in jedem Fall eine konsequente Ausschöpfung von Synergien nötig; die Energieunternehmen arbeiten – wie die Studie zeigt – teilweise bereits an Massnahmen zur Kostensenkung. Die nächste Stufe – professionelle, den Branchenstandards entsprechende Prozesse – lassen sich darüber hinaus optimal mit kooperativen Strategien entwickeln: der gemeinsame (Energie-)Einkauf, die Zusammenlegung von Massenprozessen in den Bereichen IT oder Customer Care usw.

Auch um Wachstum zu erreichen, werden verstärkt und fokussiert Kooperationen angestrebt werden: (regionale) Zusammenarbeit in Erzeugung oder Handel, Joint Ventures für die Akquisition, Betreuung und Bindung von Kunden usw. steigern Professionalität und Nachhaltigkeit. Eine wesentliche Weichenstellung ist dabei die Entscheidung, mit einem (etablierten oder neuen) Vorlieferanten zusammenzuarbeiten oder auf vertikaler Ebene Kooperationen und Netzwerke aufzubauen. Chancen und Risiken müssen in jedem Fall mit Blick auf die Auswirkungen auf Wettbewerbsfähigkeit, Unternehmensidentität und strategische Ausrichtung bewertet werden (Bild 3).

Insgesamt gilt: Die richtige Strategie ist falsch, wenn sie zum falschen Zeitpunkt kommt: Also ist eine aktive Gestaltung der Rahmenbedingungen heute wesentlich, um die Marktopportunitäten und Handlungsbedarfe zum richtigen Zeitpunkt zu erkennen. Um dann schnell handeln zu können, sind ausserdem unternehmerische Handlungsfreiräume – im Idealfall in einem gemischt- oder privatwirtschaftlichen Umfeld – wichtig.



aim

ACTIVE INFORMATION MANAGEMENT

## › Tonfrequenz

Signale, die ankommen: Rundsteueranlagen von ENERMET sorgen für zuverlässige Schaltungen.

Boilersteuerung, Tarifumschaltung, Steuerung der Strassenbeleuchtung und vieles mehr erfolgen präzise und sicher – damit Sie Ihre Last unter Kontrolle haben und Ihr Netz effizient betreiben können – für Service Public und Wirtschaftlichkeit.

Und weil es auf das Zusammenspiel aller Anlagenkomponenten ankommt, übernimmt ENERMET die Systemgarantie.

**ENERMET – Systeme mit Garantie**

ENERMET AG ■ UNDERMÜLISTR. 28 ■ CH-8320 FEHRALTORF  
TEL. ++41 (0)1 954 81 11 ■ FAX ++41 (0)1 954 81 01 ■ [www.enermet.ch](http://www.enermet.ch)

 **ENERMET**