# Strategien und Marktstrukturen in der schweizerischen Elektrizitätswirtschaft

Autor(en): **Löbbe, Sabine**

Objekttyp: **Article**

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

Band (Jahr): **97 (2006)**

Heft 12

PDF erstellt am: **02.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-857695

**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**

# Strategien und Marktstrukturen in der schweizerischen Elektrizitätswirtschaft

Damit die Schweizer Elektrizitätswirtschaft international wettbewerbsfähig bleibt, ist Klarheit über die Liberalisierung des Strommarktes anzustreben. Nur so können kleine und grosse Unternehmen ihre Strategien, Strukturen und Prozesse für das künftige Geschäft professionalisieren. Langfristig erfolgreich werden die Unternehmen bleiben, welche sich auf ihre wirklichen Stärken konzentrieren, dort gezielt eigenes Know-how pflegen und Andere in Zusammenarbeit sicherstellen. Entsprechende Strategien sind unternehmensspezifisch – also ausgehend von der eigenen Situation vor Ort, von den eigenen Ressourcen und Zielen - zu definieren. Und sie sind im eigenen Unternehmen zu entwickeln, bevor kooperiert wird: Nur wer weiss, was er will, kann die Zusammenarbeit gezielt gestalten.

■ Sabine Löbbe

## Klarheit über Marktentwicklung und eigene Potentiale nötig

Um Strategien zu entwickeln, sollte jedes Elektrizitätsunternehmen für sich zunächst das eigene Markt- und Wettbewerbsumfeld sowie die internen Potentiale analysieren. Hierzu nur einige übergreifende Hypothesen:

### Markt- und Wettbewerbsumfeld

Der Schweizer Elektrizitätsmarkt mit freier Lieferantenwahl und regulierten Netzen wird vielleicht nicht kurzfristig, aber doch in absehbaren Zeiträumen liberalisiert sein. Die Suche nach der besten Position im Wettbewerb hat bereits vor Jahren gestartet. Die Herausforderungen der Unternehmen sind in jedem Fall differenziert für die einzelnen Geschäftsfelder zu untersuchen:

In **Erzeugung und Beschaffung** müssen die Elektrizitätsunternehmen sehr bald strategische Weichen stellen: in den nächsten Jahren wird eine Deckungslücke zwischen Nachfrage und Angebot von Elektrizität entstehen, das Erzeugungs- oder anderweitige Beschaffungsinvestitionen erfordern wird. Werden solche Investitionsentscheidungen heute nicht getroffen, so schränkt dies die Freiräume zur Gestaltung der unternehmerischen Zukunft erheblich ein. Um Investitionsentscheidungen umzusetzen, brauchen die Unternehmen investitionsfreundliche Rahmenbedingungen und einen energiepolitisch konsistenten Rahmen. Zu den wesentlichen Herausforderungen im **Handel** gehört der intelligente Einsatz von eigenen (Erzeugungs-)Assets in Verbindung mit profundem Markt-Know-how national und international.

Im regulierten, kapital- und damit auch investitionsintensiven **Netz**geschäft lassen Grösse und Struktur der Netzbetreiber einen gewissen Kooperations- und auch Konzentrationsprozess in den nächsten Jahren erwarten.

Im **Vertrieb** wird es darum gehen, Degressionseffekte zu erzielen, ohne dabei die Kundennähe zu verlieren. Die derzeit noch wenig nutzbare Möglichkeit der Kunden, den Stromlieferanten frei zu wählen, ist kein Wechsel der etablierten Werke auf die Zukunft. Die heute oft attraktiven Vertragskonditionen vieler Kunden in Verbindung mit allfälligen Preiserhöhungen in nächster Zukunft könnten die Kundenzufriedenheit beeinträchtigen und die Wechselwilligkeit der Kunden steigern. Im Wettbewerb riskiert man dann, möglicherweise Deckungsbeiträge bzw. Kunden zu verlieren. Verfallen die Margen und fürchten die Anteilseigner das Risiko, kann ein Elektrizitätswerk auch zum Übernahmeobjekt werden.

### Interne Potenziale der Elektrizitätsunternehmen

Als Basis der Strategieentwicklung sollten im nächsten Schritt die internen Potenziale unter die Lupe genommen werden. Beispielhaft einige Stichworte für die Überlandwerke:

- Zu den Stärken gehören hier in der Regel gute Ressourcen (Personal, Kapital, Anlagen usw.), eine hohe Versorgungsqualität sowie die Internationalität.
- Schwächen können beispielsweise in mangelnder Grösse im internationalen Vergleich oder in zu geringen unternehmerischen Handlungsspielräumen liegen.

Stärken und Schwächen von Verteilerwerken können z.B. in folgenden Kategorien gefunden werden:

- Stärken: Regionalität, Versorgungs-

Bild 1 Ziele und Strategien entwickeln – mehr Wege offen, als oftmals gedacht.

**Adresse der Autorin**
Dr. *Sabine Löbbe*
Löbbe Consulting
Unterer Lichsenweg 9
D-79541 Lörrach

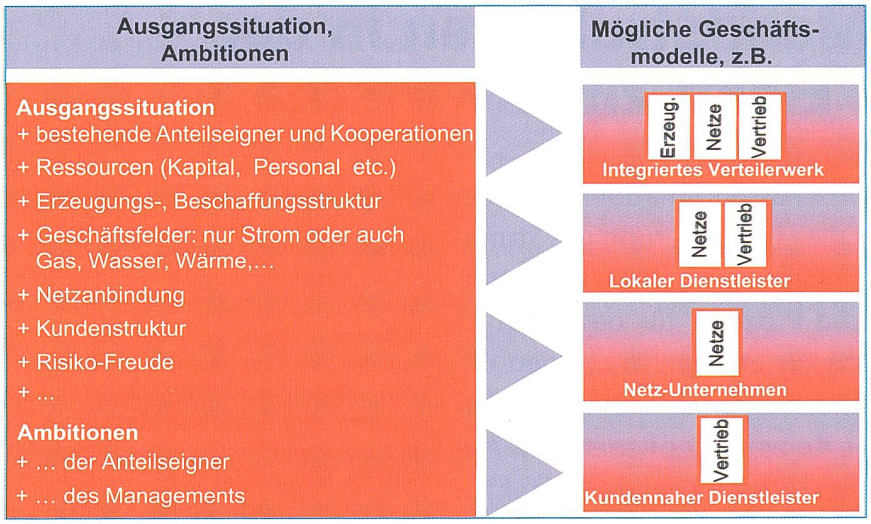


**Bild 2** Zukünftiges Geschäftsmodell hängt ab von eigenen Stärken/Schwächen und von den Zielen.

qualität und Ressourcen (Personal vor Ort, Kapital)
- Schwächen: zu geringes Wachstums- oder Konsolidierungspotenzial, mangelnde Managementkapazität oder zu geringe unternehmerische Spielräume.

Die aufgeschobene Liberalisierung hat das Management und die Mitarbeiter zuweilen abgeklärt. Wenn sich zukünftig der Markt tatsächlich öffnet, wird der Wettbewerb möglicherweise durch Lerneffekte (Ausland, eigene «Trockenübungen», erste Phase der Liberalisierung) beschleunigt wirksam. Dann ist der erneute Start für manche Unternehmen vielleicht schwieriger als gedacht.

## Klare Strategien für das Elektrizitätsunternehmen entwickeln

Vor dem Hintergrund solcher Analysen im eigenen Umfeld sollte jedes Unternehmen für sich die Fragen beantworten:
- Wo wollen wir hin? Die Antworten sind gemeinsame Unternehmensziele und ein klares Geschäftsmodell.
- Wer wollen wir sein? Ergebnis der Diskussionen sollten die Unternehmensstrategie und die Strategien für die einzelnen Geschäftsfelder sein.
- Wie kommen wir dahin? Die Antwort: eine transparente Architektur und klare Verantwortlichkeiten, um die Strategie umzusetzen.

Die Antworten auf diese Fragen hängen von den Ambitionen von Anteilseignern und Management ab. Konkretere Fragestellungen können heissen (Bild 1):
- Wollen wir konsolidieren und/oder wachsen? Wollen wir durch Akquisition von Kunden beim Wettbewerber, also durch Verdrängung, oder durch Zusammenarbeit (z.B. mit benachbarten Elektrizitätswerken) wachsen? Um zu konsolidieren, können die Erlöse gesteigert und die Kosten gesenkt werden.
- Sind wir als Unternehmen primär für die Region da, oder wollen wir vor allem professionelle (aber im Einzelnen vielleicht weniger persönliche) Leistungen erbringen? Wenn die Regionalität wichtig ist: Geht es primär darum, im kommunalen oder kantonalen Umfeld die Grundversorgung zu gewährleisten, oder soll vor allem die Bindung des Endkunden an das Unternehmen (z.B. durch entsprechende Kundenansprache) gefestigt werden? Stehen Leistungsorientierung und Professionalität im Vordergrund, könnte das heissen: sich auf profitable Zielgruppen konzentrieren und eventuell auf nicht profitable Kunden verzichten.

Die Auseinandersetzung mit diesen Fragen hilft dabei, Strategien und Instrumente zu einzelnen Themenfeldern zu entwickeln. Z.B. sollte sich die passende Tarif- und Preispolitik nicht nur an Möglichkeiten und Grenzen, an Fristigkeiten und der Flexibilität des Beschaffungsportfolios ausrichten, sondern auch an Wachstumszielen oder an der Positionierung gegenüber einzelnen Zielgruppen.

Wenn Ziele und Strategien klar sind, kann man das Geschäftsmodell – z.B. des integrierten Verteilerwerks – auf die Zukunft ausrichten (Bild 2). Dabei sind – exemplarisch und ohne Anspruch auf Vollständigkeit – folgende Alternativen denkbar:
- Das «integrierte Elektrizitätsunternehmen» wird erhalten, vielleicht ergänzt, z.B. um Zugänge zur Erzeugung: Relativ breit aufgestellt zu sein, reduziert das Risiko in der Geschäftsentwicklung in einzelnen Wertschöpfungsstufen und hilft dabei, Synergien z.B. zwischen Erzeugung bzw. Beschaffung und Vertrieb zu nutzen. Hierfür verfügen integrierte Elektrizitätswerke in der Regel über gute Kompetenzen, welche für die Zukunft nützlich sind.
- Der «Lokale Dienstleister» konzentriert sich auf Netze und Vertrieb. Er arbeitet hinsichtlich Beschaffung/Erzeugung möglicherweise mit einem Spezialisten zusammen. Dies kann vorteilhaft sein, wenn die eigene Beschaffung und Erzeugung eine ungünstige Kostenstruktur aufweist oder nicht flexibel genug ist.
- Das «Netzunternehmen» beschränkt die Aktivitäten auf Bau, Planung und Betrieb von Netzen, z. B. weil das Kundenportfolio zu risikoreich ist. Das Netzgeschäft wird zukünftig reguliert sein – insofern sind die unternehmerischen Risiken möglicherweise beherrschbarer als diejenigen des «Lokalen Dienstleisters» oder des integrierten Unternehmens.
- Der «Kundennahe Dienstleister» konzentriert sich auf die Vertriebsaktivitäten, basierend z.B. auf einer hohen regionalen Vermarktungskompetenz und einem interessanten Kundenportfolio. Auch hier ist kann eine Kooperation im Bereich Energiebeschaffung sinnvoll sein. Möglicherweise werden dabei die Netzaktivitäten in eine (regionale) Kooperation integriert.

In allen Geschäftsbereichen sollte überlegt werden, welche Aufgaben ein Unternehmen allein oder gemeinsam mit Partnern angeht. Wachstum oder Synergien werden bereits heute mehr und mehr in Kooperationen angestrebt. Zu den Beispielen aus dem Jahr 2005 gehören:
- Übergreifend: Gruppe West: EOS/ATEL; BKW kauft Anteile an Onyx Mittelland; BKW: Gründung EVTL (Energieversorgung Talschaft Lötschen AG) mit Gemeinden, ...
- Netze: Einstieg der BKW bei Metanord; BKW kauft Arnold; Gründung der Valgrid SA (FMV/EnAlpin); Netzkauf der SIE SA Renens; Erwerb der Netzanlagen der Energie Trub durch BKW, ...
- Handel/Vertrieb: Fusion FEW – ENSA in der Groupe E; joint venture cc.energie bei EEF.ENSA/BKW; wachsende Anzahl von Youtility-Partnern, ...

## Konsequenzen: zukünftige Marktstrukturen und Erfolgsfaktoren

Werden Strategien umgesetzt, hat das natürlich Auswirkungen auf die Markt- und Wettbewerbsstrukturen. Das sollte man bei den eigenen Strategien möglichst antizipieren. Solche möglichen Auswirkungen sind hier in einigen Thesen zusammengestellt:

### 1. These: Der Konzentrationsprozess in der Schweizer Elektrizitätswirtschaft geht weiter

Viele Geschäftsprozesse in der Elektrizitätswirtschaft können, wenn sie gut geführt werden, kostengünstiger in grösseren Einheiten bewältigt werden. Ausserdem wird das Geschäft in einem geöffneten Markt zunehmend komplexer, und hochwertiges Know-how ist für kleinräumige Strukturen nur schwer zu entwickeln und aufrecht zu erhalten. Dies unterstützt die Konzentration.

Als Beispiel sei die Frage, wie gross ein optimal grosses Netz ist, erörtert. Die Antwort darauf ist u. a. vom Stand der Marktentwicklung und von politischen Rahmenbedingungen abhängig. Volker Staufert (RheinEnergie AG, Köln), erläuterte am im Januar 2006: «In der ‹neuen Welt› der Energiewirtschaft wird von den heute 1500 Netzbetreibern in Deutschland und ihren fast so vielen unterschiedlichen Netzentgelten nur eine überschaubare Zahl von Netzbetreibern mit drei bis fünf unterschiedlichen Entgelten übrig bleiben – wenn es dann in Fortentwicklung der Anreizregulierung statt unternehmensindividueller Netzentgelte nur noch Entgelte für vielleicht drei bis fünf Strukturklassen gibt.»

Und eine weitere These zum Konzentrationsprozess: Wer (etwa als Überlandwerk) international mitspielen will, braucht eine ausreichende Grösse (auch Marktmacht) national und international, und also u.a. eine substanzielle und erfolgreiche Heimatbasis in der Schweiz.

### 2. These: Kooperationen bieten Chancen auch für (grössere und kleinere) Verteilerwerke

In einem solchen Konzentrationsprozess stellen Kooperationen eine Chance auch (aber nicht nur) für die kleineren und mittelgrossen Elektrizitätsunternehmen dar. Sucht man strategische, industrielle Partner (also keinen Finanzinvestor), so haben sich in den letzten Jahren zwei wesentliche Formen der Zusammenarbeit herausgeschält:

- Horizontale Kooperationen, in denen Unternehmen auf gleicher Wertschöpfungsstufe mit ähnlichen Interessen neue Themen (Handel, Marketing, Vertrieb usw.) gemeinsam aufbauen. Es geht darum, Know-how- und Managementkapazität besser zu nutzen, und/oder Leistungen gemeinsam zu erbringen (Einkauf, Beschaffung, rückwärtige Dienste usw.), um effizienter zu arbeiten. Beispiele: Trianel, Süd-WestStrom, Swisspower;
- Vertikale Kooperationen, welche in der Regel von einem in der Wertschöpfungskette vorgelagerten Partner mit breiter Ressourcenbasis entwickelt werden. Beispiele: RWE Partner-2000-Netzwerk, EnBW Plattform-Modell, Youtility.

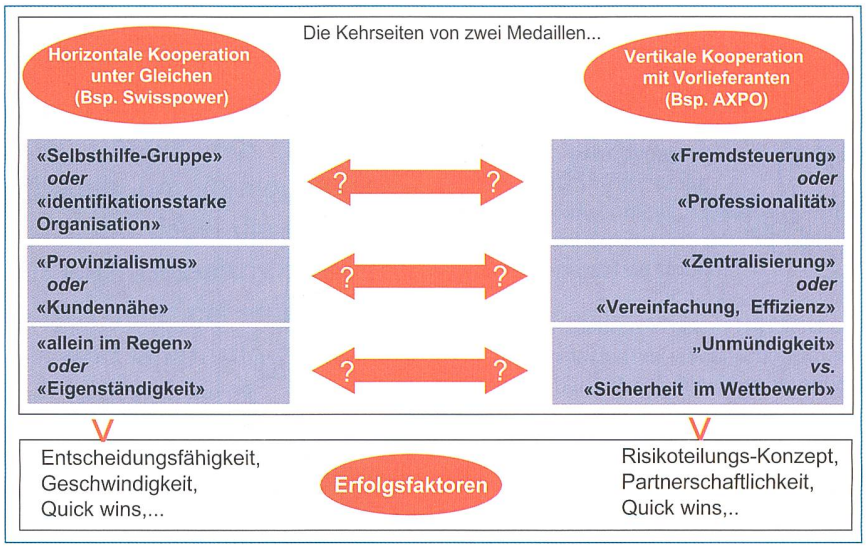


Bild 3 Wachstum und Synergien durch horizontale oder vertikale Zusammenarbeit.

Die Vor- und Nachteile beider Modelle der Zusammenarbeit beschreibt Bild 3.

### 3. These: Spezialisten entstehen: vertikal, horizontal, themenspezifisch,...

Der Markt heute ist geprägt von Verteilerwerken oder Überlandwerken, also sozusagen von «Regionalspezialisten» (die Grösse der Region variiert dabei stark). Einzelne Aufgaben müssen zukünftig aller Voraussicht nach effizienter bewältigt werden (z.B. Abrechnungsprozesse), für andere braucht man zunehmend spezielles Know-how (z.B. Umgang mit dem Regulator). Daher entstehen möglicherweise «Themenspezialisten», z.B. in folgenden Bereichen:

- Erzeuger, Netze, Händler usw.
- Netzbetreiber (einschliesslich Regulierungsmanagement), Netzdienstleister, Zählerdienstleister)
- Stromhändler, Portfolio-, Risikomanager, Vertriebsorganisationen usw.
- Spezialisten in den Bereichen Kraftwerkseinsatzoptimierung, virtuelle Kraftwerke, Projektentwicklung (z.B. für Kraftwerke, Gasspeicher), technische Dienstleistungen
- Dienstleister in den Bereichen IT, entlang des Billing/CRM-Prozesses, Forderungsmanagement, Rechnungswesen, Personalentwicklung, ...

Diese Spezialisierung kann dabei auch eine Eigendynamik entfalten: wird die Effizienz gesteigert, befördert dies Spezialisten, welche wiederum die Konkurrenz verstärken, und damit eine weitere «Effizienzrunde» auf wiederum spezialisiertem Niveau in Gang setzen.

### 4. These: Rolle der Schweizer im Ausland wächst

Wie erwähnt, sollten Schweizer Elektrizitätsunternehmen ihre internationale Basis weiterentwickeln. Die Erweiterung der Basis im Ausland soll zum Unternehmenswachstum, zur Rendite, zum Erhalt einer kritischen Grösse, aber auch zur Versorgungssicherheit in der Schweiz, zur energiewirtschaftlichen Optimierung und zur Veredelung des Produktes Elektrizität beitragen. In Verbindung mit der folgenden These 5 wird es aller Voraussicht nach auch verstärkt zu energiewirtschaftlich oder strategisch angelegten Kooperationen, z.B. im Erzeugungsbereich (Beispiel: Kraftwerksbeteiligungen Schweizer Unternehmen im Ausland – ausländischer Unternehmen in der Schweiz) kommen.

### 5. These: Rolle der Ausländer in der Schweiz wächst – mit gebremstem Elan

Ausländische Partner können Schweizer Elektrizitätsunternehmen Beiträge in folgenden Themenbereichen bieten:

- Know-how im liberalisierten Elektrizitätsmarkt (Vertrieb, Marketing, Beschaffung, Prozessoptimierung usw.)

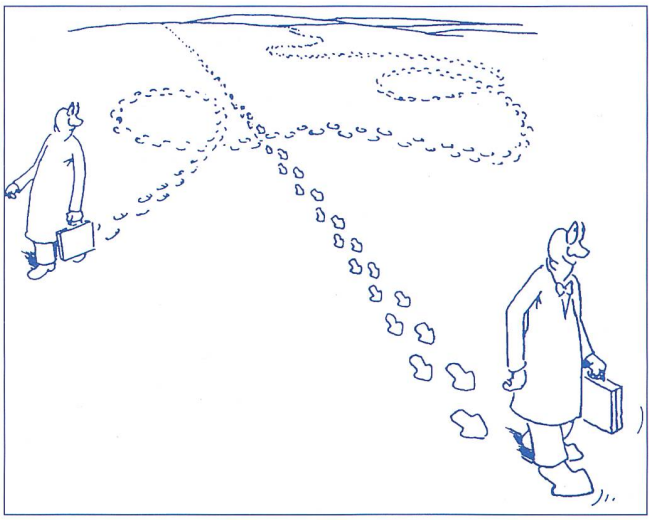

Bild 4 Ziele und Strategien gemeinsam entwickeln erleichtert die Umsetzung.

- Unterstützung beim Wachstum in der Schweiz
- Kostenreduktion durch Synergien (Beitrag von «best practices»)
- Vertrieb neuer Produkte
- Finanzierungsspielräume.

Zu den potenziellen Partnern gehören nicht nur die «grossen Europäer», sondern auch (horizontale) Kooperationen, Händler, Vertriebsunternehmen usw. Diese interessieren sich je nach eigener Strategie für energiewirtschaftliche Zusammenarbeit auf der Erzeugungs- oder Handelsebene und auch für einen Markteinstieg in das Schweizer Endkundengeschäft. Dass Ausländer derzeit nur recht verhalten bzw. vereinzelt Aktivitäten in der Schweiz entwickeln, liegt wohl auch an recht hohen Markteintrittsbarrieren, welche es allerdings auch in Europa insgesamt gibt.

**6. These: Die Schweizer Elektrizitätswirtschaft wird bunter**

Wenn Kooperationen und Spezialisten im Markt Erfolg haben und wenn Wettbewerb bzw. Regulierung greifen, erhält die derzeitige Struktur «Verteiler-/Kantons-/Überland-Werke» voraussichtlich einige Farbtupfer. Denn einzelne Unternehmen werden neue Geschäftschancen nutzen, um sich eigenständig zu positionieren. Differenzierungslinien betreffen folgende Kategorien:

- Service Public – Wirtschaftsunternehmen
- International tätige – nationale Akteure
- Wettbewerbsausrichtung (Erzeugung/Vertrieb) – Monopolbetrieb (Netze)
- Über kurz oder lang: Gewinner – Verlierer.

Das hat wiederum Auswirkungen auf Wettbewerbsstruktur, Grösse, Ausrichtung der Akteure.

## Handlungsnotwendigkeiten Schweizer Elektrizitätsunternehmen

Die Schweizer Elektrizitätsunternehmen verfügen über gutes Know-how, eine hohe Anlagenqualität, solide Finanzen und eine Tradition energiewirtschaftlicher Kooperationen. Dies ist die Basis, um die kommenden Herausforderungen zu meistern. Dafür braucht es eine anhaltende Suche nach dem (strategischen, betriebswirtschaftlichen, finanziellen, technischen,...) Optimum in einem zunehmend dynamischen Umfeld. Diese Suche umfasst drei Schritte: Analysieren, Ziele und Strategien entwickeln und entscheiden, handeln.

Grundlage ist eine profunde, ehrliche Analyse der Situation des eigenen Unternehmens. Strategien beschreiben die Richtung (z.B. wachsen oder die bestehenden Aktivitäten konsolidieren, in Erzeugung, Netzen und/oder Vertrieb tätig sein,...) und den Weg, den das Unternehmen gehen will. In einem Markt, der von Kooperation und Konzentration geprägt ist, sollte jedes Unternehmen zunächst für sich entscheiden: Was wollen wir, weil wir es genauso gut können wie andere, selbst tun? Was wollen wir, weil wir es besonders gut oder weil wir es schlecht können, in Partnerschaften erledigen? Wie entwickeln wir neue Fähigkeiten, die wir zukünftig brauchen? Und schliesslich: wie wollen wir das umfangreichere Beziehungsgefüge, z.B. mit losen Kooperationen, Joint Ventures, Töchtern usw. zukünftig steuern?

Wesentlich ist dabei: Es gibt nicht die eine, immer richtige «Norm-» Strategie. Jedes Unternehmen muss angesichts des speziellen Umfeldes und eigener Ressourcen, Stärken und Schwächen den eigenen Weg definieren. Und: Dieser Weg sollte eine Teamarbeit derjenigen sein, die die Strategie auch (gemeinsam) umsetzen werden (Bild 4)!

Diese Aufgabe lässt sich übrigens auch nicht komplett an Berater delegieren; Berater können einen Prozess zur Strategieentwicklung moderieren, Sparringspartner sein, Inhalte erarbeiten und Analysen zur Verfügung stellen; aber: Der Berater kann keine Meinungsbildung oder Entscheidung ersetzen.

## Stratégies et structures du marché au sein de l'économie électrique suisse

*Afin que l'économie électrique suisse soit également compétitive à l'avenir,* il convient d'être transparent et clair quant à la libéralisation du marché de l'électricité discutée actuellement. C'est uniquement de cette manière que les petites et grandes entreprises pourront renforcer leurs position et professionnaliser leurs structures ainsi que leurs processus afin de voir l'avenir avec sérénité. Seules les entreprises qui se concentrent sur leurs forces réelles, qui entretiennent leur propre savoir-faire et qui sauront acquérir de nouvelles compétences par le biais de collaborations se verront couronnées de succès à long terme. Cependant, chaque entreprise doit définir sa propre stratégie, car son succès dépend de la situation géographique de l'entreprise, des ressources dont elle dispose et de ses objectifs spécifiques. C'est un travail que chaque entreprise doit faire pour elle-même avant d'envisager des coopérations avec d'autres partenaires. En effet, quiconque souhaite travailler en collaboration doit d'abord savoir où il va ou ce qu'il veut.