

**Zeitschrift:** bulletin.ch / Electrosuisse  
**Herausgeber:** Electrosuisse  
**Band:** 98 (2007)  
**Heft:** 6

**Artikel:** Studie zum Schweizer Strommarkt : eine Standortbestimmung  
**Autor:** Walti, Nicholas O.  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-857424>

### **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:** 09.04.2026

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

# Studie zum Schweizer Strommarkt – eine Standortbestimmung

## Energieversorger wollen Kernkraft und keine Preissenkungen im Netz

«Wichtig ist die Haltung der Stromwirtschaft: Sie muss entscheiden, ob sie AKW oder Gaskraftwerke oder beides bauen will.», sagte Bundesrat Pascal Couchepin am 4. Februar 2007 in einem Interview, befragt nach möglichen Lösungsansätzen zur Schliessung der Stromversorgungslücke. Genau diese «Haltung der Stromwirtschaft» zu erforschen, war das Ziel der neuen Studie zum Schweizer Strommarkt, die der Beratungs-, Technologie- und Outsourcingdienstleister, Accenture, zusammen mit dem Institut für Technologiemanagement der Universität St.Gallen (TECTEM) unlängst der Öffentlichkeit vorgestellt hat.

■ Nicholas O. Walti

Im Herbst 2006 wurden die schweizerischen EVUs zur Ermittlung dieser Standortbestimmung eingehend befragt. 87 Versorger von unterschiedlicher Grösse und strategischer Ausrichtung nahmen an der Befragung teil und verhalten mit ihren Antworten ein prägnantes Bild der gegenwärtigen Energieindustrie und deren Erwartungen an die Zukunft zu zeichnen. Im Vordergrund dieser Forschungsarbeit und als Grundlage für die Befragung standen die vier zentralen Herausforderungen, vor die sich die Strombranche in Zukunft gestellt sieht:

- Die Strommarktliberalisierung
- Die Stromversorgungslücke
- Die Netzregulierung
- Die Veränderungen der Marktstruktur.

Den Befragten wurden zu diesen vier Bereichen Thesen zur Beurteilung vorgelegt, welche ihrerseits ein Destillat der öffentlichen Debatte darstellten und die Basis für den Fragekatalog abgaben. Aus der Analyse der Antworten konnte einer-

seits die Sichtweise der Versorger auf die Umfeldveränderungen skizziert und gleichzeitig drei zentrale strategische Handlungsfelder für die EVUs identifiziert werden. Beide Bereiche sollen im Folgenden kurz beschrieben werden.

### Marktsituation und Umfeldveränderungen

Es gibt im Hinblick auf die Erfahrungen mit der Liberalisierung anderer europäischer Strommärkte Hinweise darauf, dass schweizerische EVUs das eigene Effizienzpotential im Zuge der Strommarktöffnung unterschätzen. Abwartende EVUs laufen aber Gefahr, im Rahmen der Marktöffnung gefährliche Wettbewerbsnachteile tragen zu müssen. Insbesondere die Möglichkeit eines Vertriebskonzeptes mit Bündelkunden kann zu einer schnelleren und tiefer greifenden

Öffnung führen, als es eine zweistufige Öffnung suggeriert. Zudem erfolgt nur die marktseitige Öffnung zweistufig, die erstellungsseitigen Voraussetzungen müssen von Anfang an gegeben sein.

Der lang andauernde Gesetzesprozess verschärft die Situation bezüglich der sich abzeichnenden «Stromversorgungslücke». Weitere Verzögerungen dürften schwere, langfristige Konsequenzen zur Folge haben, da zur Lösung der anstehenden Probleme frühzeitige Entscheidungen nötig sind. Die schweizerischen EVUs betrachten die Kernenergie als die Schlüsseltechnologie zur Schliessung der Erzeugungsgenässe. Die Grafik verdeutlicht diese Haltung (Bild 1). Befragt nach der bevorzugten Handlungsalternative zur Schliessung der Stromversorgungslücke dominiert die Kernenergie in Verbindung mit erneuerbaren Energien. Anderen Möglichkeiten wird nur eine untergeordnete Bedeutung beigemessen.

Die EVUs begegnen der bevorstehenden Netzregulation mit Skepsis. Die Zweifel an einer fairen Wettbewerbssituation für die Strommarktöffnung werden bereits in der ersten Stufe der Öffnung zu einem hohen Transparenzanspruch an die Netzgesellschaften führen. Die Beziehung Netzgesellschaft/Regulator muss in naher Zukunft zur Sicherung der Transparenz und der Glaubwürdigkeit eines fairen Wettbewerbs eindeutig geklärt werden.

Ein erfolgreiches «kooperatives Sourcing» gewinnt an Bedeutung (Kooperationsmanagement). Kooperationen werden dabei zunehmend nicht nur zur

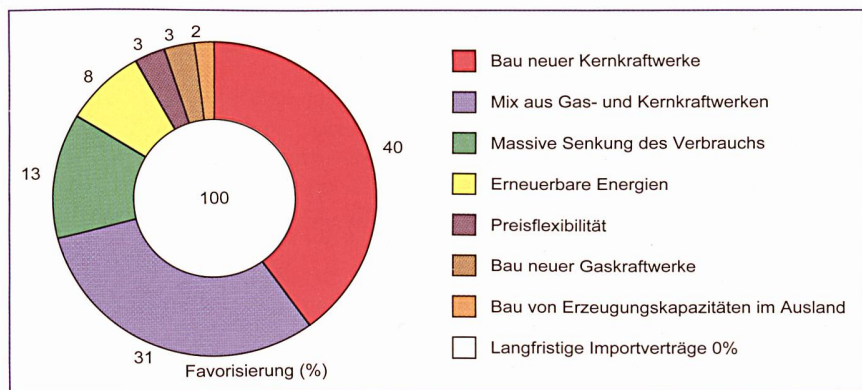


Bild 1 Dominierende Handlungsalternativen zur Schliessung der «Stromversorgungslücke».

#### Adresse des Autors

Nicholas O. Walti  
lic. oec. HSG  
Leiter Geschäftsbereich Utilities Accenture AG  
Fraumünsterstrasse 16  
8001 Zürich  
www.accenture.ch

Die Accenture Studie zum Schweizer Strommarkt kann bezogen werden bei d.hug@accenture.com

gemeinsamen Nutzung von Ressourcen und Kompetenzen genutzt, sondern auch zur Verbreiterung des eigenen Leistungsangebots.

### Strategische Handlungsfelder für EVUs

#### Initiierung von Effizienzanalysen

Die Optimierung wettbewerbsfähiger Prozess- und Organisationsstrukturen sollte vor der eigentlichen Strommarktöffnung erfolgen. Das Ergebnis der vorliegenden Studie lässt vermuten, dass dies bis anhin nicht ausreichend erfolgt ist. Europaweite Erfahrungen zeigen, dass eine Marktöffnung in fast allen Fällen innerhalb kürzester Zeit zu Marktpreissenkungen von 25 bis 30% geführt hat. So verfügen europäische Wettbewerber über einen Erfahrungsvorsprung beim Marktöffnungsprozess, bei der Neugewinnung von Kunden und sie haben ihre Strukturen und Prozesse bereits wesentlich optimiert. Die Möglichkeit zur Bildung von Bündelkunden durch Artikel 6, Abs. 5 StromVG könnte zu einer wesentlich schnelleren und intensiveren Marktöffnung der Schweiz führen. Zögerlich vorbereitete EVUs würden Gefahr laufen, von der Öffnung überrascht zu werden und wesentliche Wettbewerbsnachteile tragen zu müssen. Zudem verlangt der Wettbewerb in einzelnen Kundensegmenten bereits Prozess- und Organisationsveränderungen, die das Unternehmen als Ganzes betreffen. Entsprechende Kosten-/Leistungs-Rechnungssysteme, Customer-Relationship-Managementansätze (CRM) oder ein professionelles Kooperationsmanagement betreffen nicht nur einzelne Unternehmenssegmente, sie müssen unternehmensweit eingeführt werden.

#### Implementierung eines Regulierungsmanagements

Der Regulator hat wesentlichen Einfluss auf die Handlungsoptionen der Netzbetreiber. Es ist deshalb unabdingbar, dass sich die Arbeit des Regulators durch Konstanz und Transparenz auszeichnet, um klare Bedingungen im Markt zu schaffen, ohne aber diese zu stark einzuschränken. Die Erfahrung in anderen europäischen Marktöffnungsprozessen untermauert diese Anforderung an das Regulativ. Ein solches soll die Rolle von Swissgrid, als Instrument der Öffnung, für jeden Marktakteur transparent und nachvollziehbar definieren. Dies würde das Vertrauen der EVUs in Swissgrid stärken. Die festgestellte Skepsis in die nationale Netzgesellschaft

### Studie zum Schweizer Strommarkt

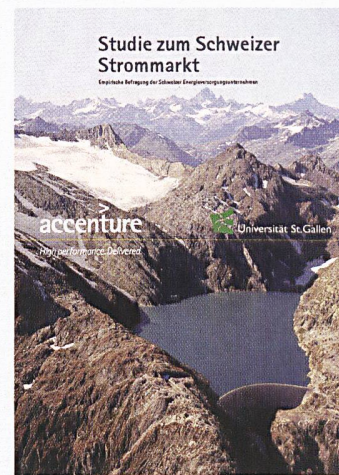
Befragt wurden insgesamt 87 Schweizer EVUs des stark fragmentierten schweizerischen Strommarktes, in welchem kleine und kleinste EVUs eine traditionell wichtige Rolle spielen. Die befragten Unternehmen wurden hinsichtlich Unternehmensgrösse, Integrationstiefe und Eigentümerstruktur klassifiziert, um in der Analyse den grossen Unterschieden unter den EVUs besser gerecht zu werden. Auf den Umsatz bezogen ergab sich folgendes Bild:

- 45 EVUs und damit 52% der befragten Unternehmen wiesen 2005 einen Jahresumsatz von weniger als 10 Mio. CHF aus und gehörten zur Umsatzklasse der kleinen EVUs.
- 31 und damit 36% der befragten EVUs gehörten zur Klasse der mittelgrossen EVUs mit einem Jahresumsatz von 10 bis 100 Mio. CHF.
- 7 EVUs und damit 8% der befragten Unternehmen wurden mit einem Jahresumsatz jenseits von 100 Mio. CHF zur Umsatzklasse der grossen EVUs gezählt.

Um die Aussagekraft der Auswertung zu stärken, wurden die Unternehmen zudem in vier Kategorien eingeteilt, basierend auf ihrer Tätigkeit entlang der Wertschöpfungskette. Folgende Einteilung erschien dabei sinnvoll:

- **Kernkompetenz-EVU**  
Die Kernkompetenz-EVUs sind nur auf einer einzigen Wertschöpfungsstufe tätig. Zu dieser Gruppe gehören reine Stromerzeuger, so genannte Independent Power Producers, reine Stromhändler, Netz-Betreiber und reine Stromvertrieber.  
Anzahl in der Studie: 21
- **Integriertes EVU ohne Handel**  
Die integrierten EVUs ohne eine aktive Beteiligung am Strombörsenhandel umfassen grosse Teile der Wertschöpfungskette. Sie verfügen sowohl über eigene Erzeugungskapazitäten als auch über Netzkapazitäten und stehen durch einen eigenen Stromvertrieb im direkten Kontakt mit den Endkonsumenten.  
Anzahl in der Studie: 27
- **Integriertes EVU mit Handel**  
Die integrierten EVUs mit aktiver Beteiligung am Strombörsenhandel umfassen neben den Stufen der Erzeugung, der Netze und des Vertriebs auch die Stufe des Stromhandels. Sie kaufen und verkaufen in grösserem Masse Strom an einer der europäischen Strombörsen.  
Anzahl in der Studie: 5
- **Versorger**  
Die EVUs vom Strukturtyp Versorger verfügen über eigene Stromvertriebe und entsprechende Netzkapazitäten und verbinden somit physische Übertragung und Verteilung mit dem Vertrieb. Sie verfügen hingegen über keine eigenen Erzeugungskapazitäten und sind selber Kunden anderer EVUs.  
Anzahl in der Studie: 34

Die Accenture Studie zum Schweizer Strommarkt kann bezogen werden bei [d.hug@accenture.com](mailto:d.hug@accenture.com)



rührt insbesondere daher, dass Swissgrid vorläufig noch mit vielen Unbekannten behaftet ist. Dazu zählt ihre Leistungsfähigkeit und die Frage, wie sie ihre Rolle inhaltlich umsetzen wird.

Unabhängig von der Ausgestaltung des Regulativs ist auf der Seite der EVUs ein effektives Regulierungsmanagement nötig. Notwendige Handlungsfelder insbesondere der Schweizer Netzbetreiber wären:

- Beeinflussung der Ausgestaltung der Gesetzgebung und deren Auslegung durch ein aktives Regulierungsmanagement (politische Einflussnahme, Verbandsarbeit und Lobbying)
- Balance zwischen Kostenoptimierungsmassnahmen und weiteren Anforderungen (z.B. Versorgungsqualität) im Netzservice
- Optimierung des Investitionsbudgets und des Investitionszeitpunktes unter Kosten-/Qualitäts-Gesichtspunkten.

#### Kooperatives Sourcing gilt als ernsthafte Alternative und/oder als Vorstufe von Mergers and Acquisitions

Die Bedeutung von Kooperationen wird von den befragten EVUs wesentlich höher eingeschätzt als diejenige von M&A. Sie werden als Alternativen oder als Vorstufen zu M&A gesehen. In der Vergangenheit wurden Kooperationen und Allianzen insbesondere für die Zusammenarbeit auf gleicher Wertschöpfungsstufe eingegangen. Der zunehmende Druck zur Verbreiterung des Leistungsangebot, wie dies bei kleineren EVUs insbesondere bezüglich Serviceleistungen der Fall ist, wird verstärkt zu Kooperationen über verschiedene Wertschöpfungsstufen hinweg oder sogar entlang der gesamten Wertschöpfungskette führen.