

**Zeitschrift:** bulletin.ch / Electrosuisse

**Herausgeber:** Electrosuisse

**Band:** 101 (2010)

**Heft:** 5

**Artikel:** "Deutschland ist ein klarer Beweis, dass die Liberalisierung erfolgreich ist"

**Autor:** Zepf, Niklaus / Mäder, Niklaus

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-856074>

### **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:** 02.04.2026

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

# «Deutschland ist ein klarer Beweis, dass die Liberalisierung erfolgreich ist»

## Niklaus Zepf, Corporate-Development-Chef der Axpo Holding, zu den kommenden Entwicklungen im Strommarkt

Trotz kritischer Stimmen ist Niklaus Zepf überzeugt, dass die Marktöffnung in der Schweiz ein Erfolg werden kann. Im Interview erläutert der Corporate-Development-Chef der Axpo Holding, woher der Wettbewerbsdruck dereinst kommen wird und wieso Auslandengagements für Schweizer Stromunternehmen Sinn machen.

**Bulletin SEV/VSE: Kürzlich teilte EGL mit, für das italienische Gaskombikraftwerk-Projekt Energy Plus noch keinen Käufer gefunden zu haben, zudem verschiebt sie das Vorhaben einer Adria-Gaspipeline. Auslandengagements von Stromunternehmen scheinen nicht unproblematisch.**

**Niklaus Zepf:** Der Strommarkt rein als Markt ist europäisch. Wenn man immer nur in einem geografischen Segment tätig ist – in der Schweiz –, und das grosse Geschäft spielt im Ausland, so läuft man Gefahr, den Anschluss zu verpassen. Zweitens: Im Ausland gibt es Opportunitäten, die will sicher jedes Unternehmen wahrnehmen – zudem bringt dies Erfahrungen, die auch für den Heimmarkt gut sein können. Und drittens – die Axpo beispielsweise verdient gutes Geld im Ausland und kann das im Prinzip durch günstige Strompreise weitergeben.

**Als Argument für Auslandengagements wird auch die Versorgungssicherheit genannt.**

Auslandengagements als Versorgungsstrategie sind relativ gefährlich. Wir sind bereits bei Öl und Benzin in einer vollen Abhängigkeit. Ich sehe die Rolle der Schweiz beim Strom aber als internationale Drehscheibe, wir können wertvolle Spitzenenergie anbieten. Von daher ist eine internationale Anbindung sinnvoll.

**Es gibt Stimmen, die sagen, die Spitzenenergie werde im kommenden Zeitalter von Smart Grid an Bedeutung verlieren.**

Die Zunahme von Windkraft und Fotovoltaik wird den Bedarf an Spitzen-

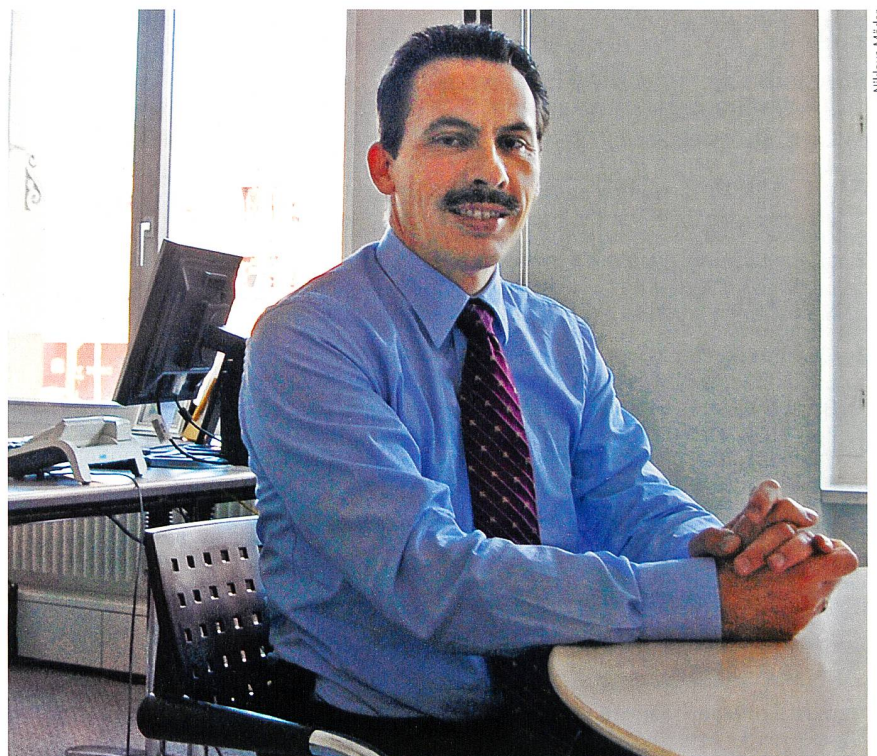
energie erhöhen. Auf der anderen Seite wird Smart Grid den Verbrauch näher an das Produktionsprofil heranführen. Ich gehe davon aus, dass sich diese beiden Trends bis zu einem gewissen Grad aufheben werden. Aber wir stehen bei Smart Grid absolut am Anfang, wir haben kaum Ahnung, wie dieses Konzept in Zukunft aussehen wird und was es uns wirklich bringt.

**Sie sagen: Der Strommarkt ist eine europäische Sache. Die Schweizer Unternehmen – auch die Axpo oder Alpiq – sind in diesem Kontext klein.**

Ja, das ist richtig. Andererseits glaube ich, dass es sicher in jedem Land einen sogenannten «National Champion» geben wird. Wer das sein wird, kann ich nicht beantworten. Ich glaube aber, dass die Konsolidierung in diesem Bereich nicht so schnell gehen wird. Viel wichtiger ist die Gesamtstruktur. Es gibt in der Schweiz rund 800 Versorgungsunterneh-

« Wir stehen bei Smart Grid absolut am Anfang, wir haben kaum Ahnung, was dieses Konzept wirklich bringt. »

men. Das ist eine riesige Zahl. Deutschland hat auch 800, ist aber zehnmal grösser. Und Deutschland – sagt man –



Niklaus Zepf

Niklaus Zepf: «Ich glaube, dass es sicher in jedem Land einen sogenannten «National Champion» geben wird.»

ist noch zu stark fragmentiert. Also sind wir mindestens um den Faktor 10 zu stark fragmentiert. Ich glaube aber, dass die Konsolidierung bei den kleinen Werken aus politischen Gründen sehr langsam gehen wird.

#### Und auch auf Stufe der Verbundunternehmen wird man verstärkt mit Kooperationen arbeiten?

Ich bin überzeugt, dass die selektive Kooperation immer eine sehr gute Möglichkeit darstellen wird. Das kann innerhalb der Schweiz sein, aber auch mit ausländischen Partnern.

#### Man will mehr Wettbewerb – und Sie sprechen von einem nationalen Champion, von Kooperationen und Konsolidierung. Wo kann denn da der Wettbewerb bleiben?

Ich verstehe jetzt die Frage nicht: Genau der Wettbewerb führt doch zu dieser Konsolidierung.

#### Doch die Zahl der Anbieter sinkt.

Nein. Auch in der Schweiz haben wir noch sieben bis acht Stromproduzenten. Und Sie können ja heute schon – wenn Sie jährlich über 100 MWh

### « Ausländengagements als Versorgungsstrategie sind sehr gefährlich. »

verbrauchen, was dem Verbrauch einer mittelgrossen Bäckerei entspricht – einen ausländischen Lieferanten wählen. Das Problem ist nur: Diese Angebote sind nicht da, weil der Strom, den ein ausländisches Unternehmen anbietet, teurer ist als Schweizer Strom. Sobald wir Preise haben, die jenen in Europa entsprechen, wird der Wettbewerb voll spielen.

#### Also wird der Wettbewerb dereinst einmal vor allem über ausländische Anbieter spielen.

Natürlich, aber das ist die genau gleiche Situation in Deutschland oder Frankreich. Und vielleicht ist der Wettbewerb auch in Frankreich nicht so gross. Das können Sie ruhig schreiben.

#### Sprechen wir über die Tendenzen im vertikalen Bereich. Bei der Axpo besteht eine weitgehend separierte Struktur mit nachgelagerten Kantonswerken. Andere – etwa die BKW oder

#### einzelne Stadtwerke – sind stärker vertikal integriert.

Ich glaube, dass die Strategie eines Unternehmens sehr stark von der Ausgangslage abhängt. Man kann mit Produktion allein erfolgreich sein und den Strom über den Grossmarkt absetzen. Andererseits: Wenn ein Unternehmen bereits auf allen Stufen der Wertschöpfung aktiv ist, soll es auch alle Bereiche ausspielen. So lassen sich die Risiken der einzelnen Elemente ausbalancieren, das wirkt risikodämpfend. Aber wenn ein Unternehmen, das nicht in allen Bereichen tätig ist, versucht, alles selber aufzubauen – das wird sehr, sehr schwierig werden.

#### Demnach gibt es keinen Trend.

Doch, es gab durchaus Trends. Ein Trend war Multi-Utility, also das Komplettangebot: Strom, Gas, Wasser und Abwasser. Inzwischen ist in Europa wieder ein klarer Trend weg von Multi-Utility festzustellen. Denn nur die Firmen, die ganz natürlich bereits über Jahre hinweg im Multi-Utility tätig waren – gewisse Stadtwerke –, können dies erfolgreich betreiben. Wer Firmen zusammenkaufte und auf dem Papier übereinanderlegte, der hatte keinen Erfolg.

#### Sie sagen: Entscheidend bei der vertikalen Struktur ist die Ausgangslage der Unternehmen. Mit Swissgrid wird aber unabhängig von der Ausgangslage das Übertragungsnetz – auf gesetzliche Anordnung – separiert.

Es hat alles zwei Seiten. Wenn Sie Wettbewerb wollen, dann braucht es eine gewisse Unabhängigkeit der Netzgesellschaft, aber auf der anderen Seite vergeben Sie Synergien und die Sicherstellung, dass zwischen Produktion und

Netz eine synchrone Entwicklung stattfindet.

#### Dieser Wettbewerb soll die Effizienz steigern. Axpo hat aber in den letzten beiden Jahren massiv Personal aufgebaut.

Es haben alle Unternehmen mehr Mitarbeitende eingestellt. Aber Achtung:

### « Es ist ein klarer Trend weg von Multi-Utility festzustellen. Wer Firmen zusammenkaufte und auf dem Papier übereinanderlegte, der hatte keinen Erfolg. »

Wir haben primär im Ausland aufgestockt, und wir wachsen in der Schweiz projektbezogen bei den erneuerbaren Energien. Hier haben wir in den letzten drei Jahren über 200 Stellen geschaffen. Wir hatten auch ein gewisses Wachstum im Marketing und Vertrieb und bei den Stabsstellen, um die Marktöffnung bewältigen zu können. Allerdings konnten wir an anderen Orten Personal einsparen. Deutschland zeigt ganz klar, dass die Liberalisierung Einsparungen bringt, sowohl monetär als auch bei den Arbeitsplätzen. Dort gibt es einige 10 000, wenn nicht 100 000 Arbeitsplätze weniger seit der Liberalisierung.

#### Monetär?

Bei den Preisen. Wären die Primärenergiepreise heute noch die gleichen und wären keine zusätzlichen Steuern eingeführt worden, lägen die Strompreise in Deutschland heute tiefer als vor der Liberalisierung. Deutschland ist ein klarer Beweis, dass die Liberalisierung monetär ein Erfolg war.

#### Sie sind zuversichtlich, dass dieser Erfolg auch in der Schweiz eintritt.

Wenn die entsprechenden Rahmenbedingungen da sind, ja. Aber es braucht noch einige Zeit. Niklaus Mäder

#### Zur Person

##### Niklaus Zepf

Niklaus Zepf ist seit 2001 Leiter Corporate Development der Axpo Holding. In dieser Funktion ist er im Konzern verantwortlich für den Strategieprozess, das strategische Controlling, die strategische Energiewirtschaft und das Technologiemanagement. Zuvor war der diplomierte Maschineningenieur in leitenden Funktionen im Bereich Polymere für die Ciba-Geigy, die Ciba Spezialitätenchemie und die Vantico tätig.

Niklaus Zepf ist Referent im Kurs «Das A und O der Energiewirtschaft» des VSE.

Mn