Vorbereitungen sind unabdingbar

Autor(en): **van der Elst, Marian / Teufel, Benjamin**

Objekttyp: **Article**

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

Band (Jahr): **107 (2016)**

Heft 5

PDF erstellt am: **16.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-857132

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

Vorbereitungen sind unabdingbar

Vollständige Marktöffnung: Folgen und Herausforderungen für Schweizer EVUs im Haushaltskundenbereich

Während die Marktöffnung in der Schweiz derzeit noch diskutiert wird, ist sie in Deutschland schon seit längerer Zeit Realität. Der vorliegende Artikel wirft einen Blick über die Grenzen und erläutert die möglichen Auswirkungen einer Marktliberalisierung in der Schweiz. Dabei zeigt sich: Um im liberalisierten Markt langfristig zu überleben, ist es unabdingbar, sich bereits heute auf die neue Situation vorzubereiten – und zwar für Stromversorger jeder Grösse.

Marian van der Elst, Benjamin Teufel

Der genaue Zeitpunkt und die anwendbaren Regeln der vollständigen Marktöffnung in der Schweiz sind noch nicht in Stein gemeisselt. Dies zeigen auch die Ergebnisse der Umfrage unter Branchenexperten am VSE-Stromkongress 2016 **(Bild 1)**. Nichtsdestotrotz zeigen die Entwicklungen und Erfahrungen aus liberalisierten Märkten wie Deutschland, welche Herausforderungen auf die Versorger zukommen werden. Die Erfahrungen aus Deutschland lassen erkennen, dass auch im Bereich der heute gebundenen Kunden mit einer massiven Steigerung der Wettbewerbsintensität gerechnet werden muss und sich Energieversorgungsunternehmen durch eine Neuausrichtung ihrer Kundenansprache und -abwicklung auf diese neue Marktrealität vorbereiten müssen. Unvorbereitete Versorger werden im liberalisierten Stromverkauf keine Daseinsberechtigung mehr haben.

Lehren aus benachbarten Märkten

Seit der vollständigen Öffnung des Strommarktes in Deutschland 1999 hat die Anzahl der Stromanbieter deutlich zugenommen. Waren es zu Beginn des Jahrtausends noch rund 800, sind heute mehr als 1100 Energielieferanten registriert. Dies zeigt sich auch in der Wettbewerbsintensität. Heute können Endkunden in ihrem Postleitzahlengebiet aus durchschnittlich mehr als 150 Anbietern auswählen.

Online-Vergleichsportale schaffen seit dem Jahr 2000 Markttransparenz und bieten Energielieferanten einen einfachen und vergleichsweise günstigen Verkaufskanal. Heute erfolgen mehr als 40 % aller Stromanbieterwechsel in Deutschland über Vergleichsportale und weitere 20 % über eigene Online-Kanäle von Energielieferanten. Discountanbieter verkaufen auf beiden Wegen günstig Energie. Sie verfügen über vollautomatisierte und kosteneffiziente Produktentwicklungs-, Vertriebs- und Abwicklungsprozesse und gewinnen die Kunden über äusserst attraktive Preise oder mit hohen Wechselboni. Unter Berücksichtigung dieser Boni verkaufen die Anbieter die Energie bei Haushaltskunden unter dem Grosshandelspreis. Die Energiemarge ist im ersten Vertragsjahr des Kunden damit stark negativ und beträgt selbst bei optimalen Vertriebskosten (Akquise und Wechselprozess) einen dreistelligen negativen Eurobetrag **(Bild 2)**.

Die Discountanbieter nehmen damit Paybackzeiten je Kunde von mehreren Jahren in Kauf, obwohl die Vertragslaufzeit in der Regel maximal ein Jahr beträgt. Ein durchschnittlicher Haushaltskunde mit einem Jahresverbrauch von 4000 kWh kann so heute, im Vergleich zum Grundversorgungstarif, durchschnittlich bis zu 450 Euro im ersten Jahr sparen und gleichzeitig Ökostrom beziehen. Dies, obwohl die Stromanbieter nur den Preis für die Energie beeinflussen können, der in Deutschland nur noch 24 % des gesamten Strompreises ausmacht.[1]

Rein statistisch ist der Businesscase für die Discountanbieter jedoch immer noch sinnvoll, da die Wechselrate derzeit nur rund 9 % pro Jahr beträgt.[2] Ein wirtschaftliches Überleben ist dennoch nur möglich, wenn hochautomatisierte und damit kosteneffiziente Vertriebsprozesse vorhanden sind, der Wert des Kunden zu jedem Zeitpunkt bekannt ist und jeder einzelne Kunde entsprechend entwickelt werden kann. Die Möglichkeit der auto-

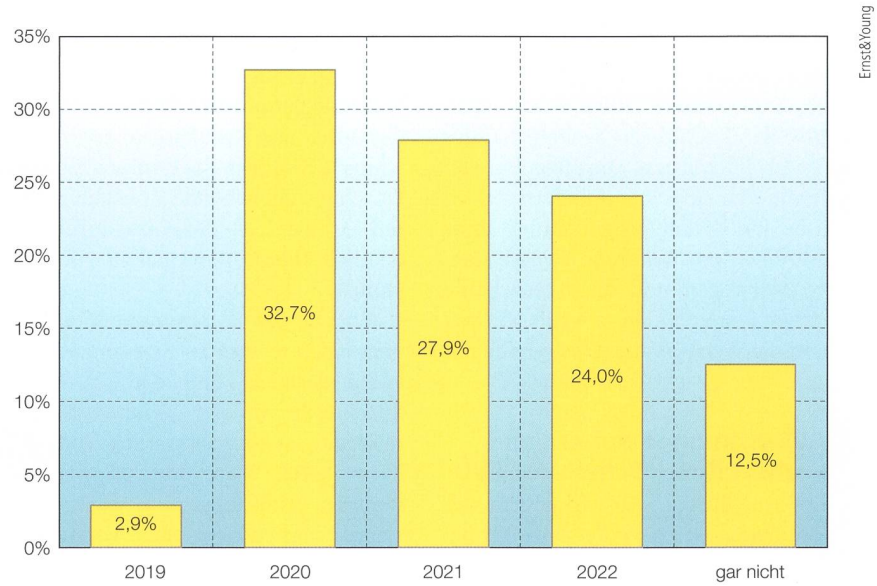


Bild 1 Ergebnisse der Umfrage von EY beim Stromkongress 2016 auf die Frage «Wann schätzen Sie, kommt die vollständige Marktöffnung?» (104 Antworten).

Verivox

Bild 2 Entwicklung der durchschnittlichen Energiemarge vor Vertriebskosten im Markt Deutschland (in EUR bei 4000 kWh).
Der Verivox-Verbraucherpreisindex Strom berücksichtigt die Preise der Grundversorger und der 30 wichtigsten überregionalen Stromanbieter für einen Jahresverbrauch von 4000 kWh.
Die Gewichtung der unterschiedlichen Preisstände wird über die Haushaltsanzahlen der belieferten Regionen gewichtet, die Gewichtung zwischen den verschiedenen Tariftypen erfolgt über die aktuell veröffentlichten Wechselquoten.
Der Beschaffungspreis Strom errechnet sich aus den mengengewichteten EEX-Preisen für Jahres-, Quartals- und Monatsfutures sowie dem Spotmarkt für den jeweiligen Liefermonat. Massgeblich ist also der Monat der Erfüllung, nicht der Zeitpunkt der Beschaffung.

matisierten Sicherung werthaltiger Bestandskunden ist ebenso eine Erfolgsvoraussetzung wie flexible und individuelle Energietarife.

In Deutschland und in anderen Ländern und Regionen (insbesondere Italien, UK, Benelux und Skandinavien) sind bereits viele Marktakteure aktiv, die es verstehen, Kunden optimal zu entwickeln und äusserst effizient zu bedienen. Sie stehen in den Startlöchern, um von den hohen Margen zu Beginn der Marktöffnung in der Schweiz zu profitieren. Schweizer EVUs bleibt damit keine Schonfrist. Sie müssen ab Tag 1 der vollständigen Liberalisierung wettbewerbsfähig sein.

Dank der Reformpakete der EU zur Schaffung eines europäischen Binnenmarktes für Gas und Strom in den Jahren 1996, 2003 sowie 2009 sind neben Deutschland zahlreiche weitere Länder in der EU liberalisiert. Die Stromkunden gehen in den einzelnen Ländern – auch preisbedingt – unterschiedlich mit ihrer Wahlfreiheit um. Während Grossbritannien, Norwegen und die Niederlande Wechselraten von mehr als 10 % aufweisen, ist die Wechselrate in Österreich mit unter 3 % vergleichsweise gering.

Auswirkungen auf ein unvorbereitetes Schweizer EVU

Die möglichen Auswirkungen der Marktliberalisierung werden nachfolgend anhand eines beispielhaften mittelgrossen Schweizer Kantonswerks erläutert. Dieses EVU mit zirka 550 Mitarbeitenden liefert heute jährlich rund 500 GWh Strom an etwa 125 000 gebundene Endkunden. Der Strom wird fast ausschliesslich am Grosshandelsmarkt beschafft. Die eigene Internet-Plattform dient hauptsächlich der Informationsvermittlung zu den Themen Unternehmensphilosophie, lokale Aktivitäten und Produkte.

Bislang hat das Beispiel-EVU pro Jahr rund 5 Mio. CHF Gewinn aus dem Stromvertrieb an gebundene Endkunden erwirtschaftet. Nach der vollständigen Marktöffnung intensiviert sich der Wettbewerb: Das EVU leidet unter steigendem Kundenverlust. Rund 5 % der Endkunden wechseln jährlich vom EVU zu einem aggressiven Konkurrenten. Ohne Massnahmen auf der Kostenseite und ohne eigene Verteidigungstarife führt dies zu einem jährlichen Gewinnrückgang von zirka 600 000 CHF. Dieser Gewinnrückgang entspricht dem Wegfall des durch den Regulator tolerierten Gewinns je Kunde in der Grundversorgung. Durch gleichbleibende Abwicklungskosten im EVU ist der Gewinnrückgang deutlich überproportional zum Kundenverlust.

Energieversorgungsunternehmen, die über einen relevanten Eigenproduktionsanteil verfügen und dadurch höhere Stromtarife in der Grundversorgung rechtfertigen können, werden tendenziell mit höheren Wechselraten konfrontiert werden. Erfahrungen aus Deutschland zeigen, dass eine regionale Verankerung des EVUs die Wechselrate reduzieren kann. Bei Strom handelt es sich jedoch um ein homogenes Gut, das aus Kundensicht keine Hochpreisanbieter rechtfertigt.

Die Situation wird zusätzlich dadurch verschärft, dass sich das Beispiel-EVU in den letzten Jahren nicht darum gekümmert hat, wie neue Kunden online und offline angesprochen und akquiriert – geschweige denn bedient und abgerechnet – werden. Auch hat sich das Beispiel-EVU nur ungenügend damit befasst, welche Kunden(-gruppen) werthaltig sind und durch welche Anforderungen sie sich charakterisieren. So wurde auch das Vertriebssystem nicht entsprechend angepasst, um neue Produkte und Tarife abbilden zu können. Das EVU hat in der Folge einen – kurzfristig nicht aufholbaren – Wettbewerbsnachteil und eine unmittelbar erschwerte Ertragslage, die den Kosten- und Handlungsdruck weiter erhöht.

Handlungsbedarf für Schweizer EVUs

Durch geeignete Massnahmen kann ein Schweizer EVU Verluste vermeiden, diese kompensieren oder gar als Gewinner aus der vollständigen Marktöffnung hervorgehen. Wie die Beispiele aus Deutschland zeigen, ist weder die Grösse des EVUs noch der Fakt, überhaupt ein EVU zu sein, ein Garant für ein erfolgreiches Bestehen im geöffneten Endkundenmarkt. Kleine Stadtwerke, Telekommunikationsanbieter oder komplett neu gegründete Firmen sind in der Lage, im Wettbewerb zu bestehen oder diesen gar zu dominieren. Die wichtigsten Erfolgsvoraussetzungen sind hochautomatisierte und damit kosteneffiziente Vertriebs- und Abwicklungsprozesse, eine

digitale Kundenansprache, eine kundenwert-orientierte Kampagnensteuerung sowie eine automatisierte Bestandskundensicherung – verbunden mit flexiblen und individuellen Energietarifen.

- Hochautomatisierte und kosteneffiziente Vertriebs- und Abwicklungsprozesse ermöglichen es, einen Kundenwechsel und dessen Abrechnung mit minimalem Clearingaufwand und damit sehr geringem Personalbestand durchzuführen Die so erzielten Einsparungen ermöglichen den EVUs einen grösseren Spielraum bei den Energietarifen.
- Die Erfahrungen aus anderen Ländern zeigen: Zirka 60 % der Energieanbieterwechsel erfolgen online. Intuitive Tarifrechner und Shoplösungen auf der eigenen Homepage sind ebenso unabdingbar wie die tägliche Kommunikation mit Vergleichsportalen. Auf letzteren müssen die eigenen Tarife täglich auf die Mitkonkurrenten abgeglichen und optimiert werden.
- Die stetige, Quasi-Live-Kundenwertberechnung ist im geringmargigen Endkundengeschäft ein Muss. Es geht nicht darum, jeden Kunden zu halten und zu entwickeln, sondern nur jenen, der einen positiven Deckungsbeitrag beisteuert bzw. diesen innert sinnvoller Zeit beisteuern wird. Im Kundenwert müssen abweichende Verbräuche genauso berücksichtigt werden wie der Serviceaufwand, der mit jedem einzelnen Kunden verbunden ist. Ein Kunde, der täglich im Callcenter anruft, wird vermutlich nie einen positiven Deckungsbeitrag erzielen. Er muss daher auch nicht mit Kampagnen oder Spezialangeboten gehalten werden.
- Die bestehenden werthaltigen Kunden gilt es zu verteidigen und zu binden. Ein IT-System, das automatisch auf wechselgefährdete Bestandskunden hinweist und entsprechend flexibel Verteidigungstarife vorschlägt, kann den langfristigen Erfolg sichern.

Es gibt IT-Lösungen auf dem Markt, die einen Energielieferanten komplett abbilden können und alle oben genannten Erfolgsvoraussetzungen erfüllen. Diese werden zu Preisen angeboten, die den Betrieb auch für kleine Stadtwerke lohnenswert machen. Ob Eigenentwicklungen einen Kostenvorteil bieten können und von der Vertriebslogik her konkurrenzfähig sind, ist fraglich.

Da die Onlinewelt vollkommene Preistransparenz bietet und damit das Margenpotenzial auf ein Minimum reduziert, ist es für ein EVU lohnenswert, weitere Offline-Vertriebskanäle aufzubauen. Grundlegender Erfolgsfaktor dieser Offlinekanäle ist, dass für das EVU nur bei erfolgreichem Vertragsabschluss überhaupt Kosten entstehen. Beispiele für einen derartigen Kanal sind Verkaufsagenten oder der Verkauf von Stromprodukten in eigentlich branchenfremden Verkaufsstellen (z.B. Poststelle, Tankstellen oder Möbelhäuser).

Fazit

Um im liberalisierten Markt keine Einbussen zu erleiden und langfristig zu überleben, ist es für Schweizer EVUs unabdingbar, sich bereits heute mit entsprechenden Massnahmen auf die neue Situation vorzubereiten. Dies gilt für Stromversorger jeder Grösse. Neben der frühzeitigen Marktbearbeitung und Neuproduktentwicklung ist es entscheidend, Prozesse effizient zu gestalten und so die Kostenstruktur zu verbessern. Daneben ist es vor allem wichtig, die Prozessanforderungen aus dem «Meter-to-Cash»- und Kundenwechselprozess weitestgehend automatisiert umzusetzen und – sofern möglich – Skaleneffekte zu nutzen. Dazu sind IT-Lösungen auf dem Markt verfügbar.

Résumé **Préparatifs indispensables**

Ouverture complète du marché : conséquences et défis pour les EAE suisses dans le secteur des ménages

Certes, on ne connaît pas encore la date exacte de l'ouverture complète du marché en Suisse. Pourtant, les évolutions et les expériences tirées des marchés libéralisés tels que l'Allemagne permettent d'identifier les défis qui attendent les fournisseurs. Depuis l'ouverture complète du marché de l'électricité allemand, en 1999, la concurrence a nettement augmenté. Aujourd'hui, les clients finaux peuvent choisir parmi plus de 150 fournisseurs, en moyenne, au sein de la zone de leur code postal.

Le présent article explique les répercussions possibles de la libéralisation du marché en Suisse en prenant l'exemple d'une entreprise cantonale suisse de taille moyenne. Cette EAE employant environ 550 collaborateurs fournit aujourd'hui quelque 500 GWh de courant électrique par an à environ 125 000 clients finaux captifs. Jusqu'à présent, le bénéfice annuel ainsi réalisé tournait autour des 5 millions de CHF. Étant donné que l'EAE n'avait encore pris aucune mesure en préparation de l'ouverture du marché, elle doit s'attendre à subir une perte d'environ 5 % des clients finaux une fois cette ouverture complète achevée, ce qui entraînerait une baisse annuelle des bénéfices approchant les 600 000 CHF.

Pour survivre sur le long terme dans le marché libéralisé, il est donc impératif que les EAE suisses prennent dès maintenant les mesures leur permettant de se préparer à la nouvelle donne. Cela est valable pour tous les fournisseurs d'électricité, quelle que soit leur taille. Outre la prospection précoce du marché et le développement de nouveaux produits, il est crucial d'aménager les processus de manière efficace et d'améliorer de ce fait la structure des coûts. Parallèlement, il importe surtout de mettre en œuvre de façon automatisée les exigences liées au processus des changements de clients. Se

Autoren

Marian van der Elst ist Direktor Account Management bei Verivox Schweiz AG.
Verivox Schweiz AG, 8008 Zürich
marian.vanderelst@verivox.ch

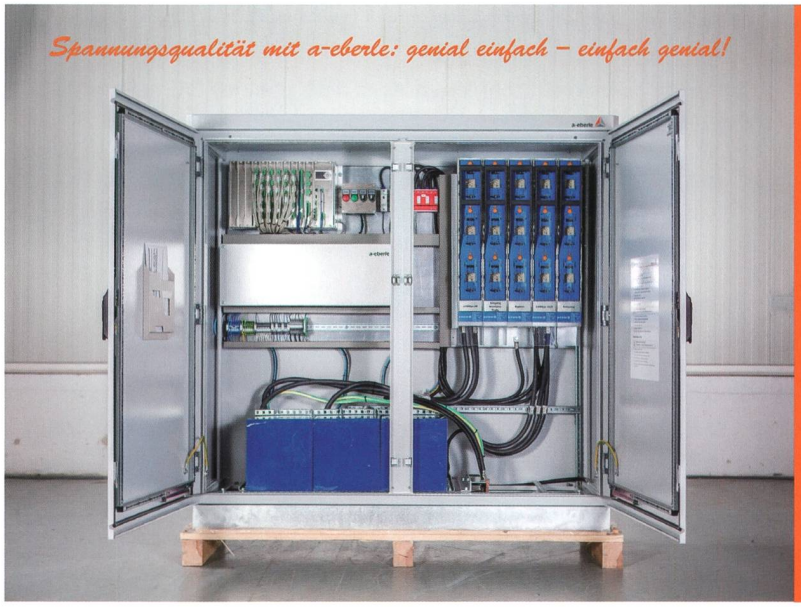
Benjamin Teufel ist Senior Manager im Bereich Power & Utilities bei Ernst & Young AG.
Ernst & Young AG, 8005 Zürich
benjamin.teufel@ch.ey.com

[1] Der vom Endkunden zu zahlende Strompreis besteht aus den Komponenten Energie (24 %), Netznutzungsentgelte (24 %), staatlichen Umlagen wie EEG-Umlage (22 %), Abgaben an das Gemeinwesen (14 %) und Mehrwertsteuer (16 %). Vor allem aufgrund der EEG-Umlage ist der Strompreis für den Haushaltskunden in den letzten Jahren massiv gestiegen. Der Wettbewerb beim Energiepreisanteil konnte den Anstieg abschwächen.

[2] Die Wechselrate hat sich damit in den letzten 10 Jahren verdreifacht.

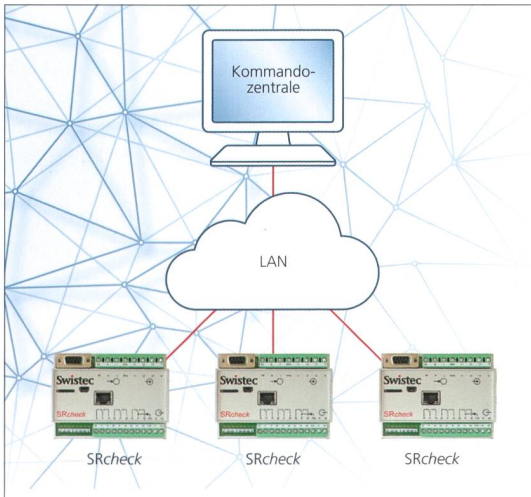
Anzeige

Die Beiträge dieser Ausgabe finden Sie auch unter www.bulletin-online.ch



- Einzelstrangregler von 22 kVA bis 630 kVA
- Kompakte Bauweise
- Wirkungsgrad 99,7%
- Regelbereich bis -/+10% Unenn
- Phasenunabhängige Regelung

E-Tec Systems AG
Gewerbering 14
5610 Wohlen
Tel. +41 56 619 51 80
Fax. +41 56 691 51 89
Web: www.etec-systems.ch
mailto: info@etec-systems.ch



Online-Überwachung für Ihre Rundsteueranlage

RMS – Ripple Control Monitoring System

Der Messempfänger SR*check* analysiert und misst Rundsteuersignale im Netz, ein-, zwei- oder dreiphasig, mit hoher Genauigkeit und feiner Zeitauflösung. Diese Daten können langfristig auf einer Speicherkarte archiviert werden.

Ein RMS-System kann die Daten einzelner oder einer Vielzahl an SR*check* im Netz online überwachen und sowohl die Qualität der Signale im Netz, wie auch die Einhaltung von Fahrplänen überprüfen. Dies ist entweder als Zusatzfunktionalität eines Kommandogerätes der RKS-Baureihe möglich, oder es kann ein völlig eigenständiges System aufgebaut werden, welches ein Kommandogerät als neutrale Instanz überwacht.

Swistec

Energiemanagement mit System
Rundsteuerung | Smarte Lösungen | Transformatoren

Swistec Systems AG · www.swistec.ch
CH-8320 Fehraltorf · Telefon +41 43 355 70 50 · Pikettdienst 0840 11 22 33

sysdex

Ihr unabhängiger Energiedienstleister

Wir unterstützen Sie kompetent in folgenden Bereichen:

- Zählerfernauslesung
- Energiedatenmanagement
- Smart Metering
- Energieprognosenerstellung
- Support und Reporting

Sysdex AG
Usterstrasse 111
CH-8600 Dübendorf

Telefon +41 44 801 68 88
www.sysdex.ch

NEUTRAL ▪ SICHER ▪ ZUVERLÄSSIG