Der vollständigen Marktöffung proaktiv entgegentreten

Autor(en): **Bartenschlager, Jens / Röben, Carolin**

Objekttyp: **Article**

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

Band (Jahr): **106 (2015)**

Heft 5

PDF erstellt am: **28.03.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-856642

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

Der vollständigen Marktöffnung proaktiv entgegentreten

Erfolgsfaktoren und Handlungsoptionen für Energieversorger

Die zweite Etappe der Marktöffnung tritt voraussichtlich am 1. Januar 2017 in Kraft. Damit werden feste Endverbraucher mit einem jährlichen Strombedarf von weniger als 100 MWh ab dem 1. Januar 2018 ihren Stromlieferanten frei wählen können. Für Schweizer Energieversorgungsunternehmen bedeutet dies eine Intensivierung des Wettbewerbs, zunehmende Unsicherheiten bei Beschaffung, Absatz und Marktpreisen sowie steigender Margendruck und finanzielle Ergebnisunsicherheit. Eine frühzeitige Vorbereitung zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit ist daher erfolgsentscheidend.

Jens Bartenschlager, Carolin Röben

Im Oktober 2014 startete der Bundesrat die Vernehmlassung der vollständigen Marktöffnung. Deren Ausgestaltung sieht vor, dass jeder feste Endverbraucher[1] mit einem jährlichen Strombedarf von weniger als 100 MWh ab dem 1. Januar 2018 seinen Stromlieferanten frei wählen kann (Bild 1). Ab dann ist ein Wechsel zum Jahresende jeweils mit einer Kündigungsfrist von zwei Monaten möglich. Ohne Kündigung werden die Privat- und Gewerbekunden weiterhin von ihrem lokalen Energieversorgungsunternehmen (EVU) beliefert und verbleiben in der «Grundversorgung mit abgesicherter Stromversorgung» (Was-Modell). Die Tarife im Was-Modell werden von der ElCom geprüft. Der Wechsel aus dem Was-Modell in den freien Markt soll durch geeignete Rahmenbedingungen möglichst einfach sein. Die anfallenden Wechselkosten dürfen den Privat- und Gewerbekunden nicht in Rechnung gestellt werden. Eine Rückkehr in die Grundversorgung soll jedes Jahr möglich sein, um die Wechselbereitschaft zu steigern. Die Überwachung und Kontrolle der Strompreise im freien Markt erfolgt durch den Preisüberwacher und bei Bedarf durch die Wettbewerbskommission. Auch für grosse Verbraucher mit einem jährlichen Strombedarf von mehr als 100 MWh soll es Anpassungen geben. Haben diese heute das Wahlrecht zwischen der abgesicherten Grundversorgung und dem freien Markt, müssen sie ab 2017 in den freien Markt eintreten.

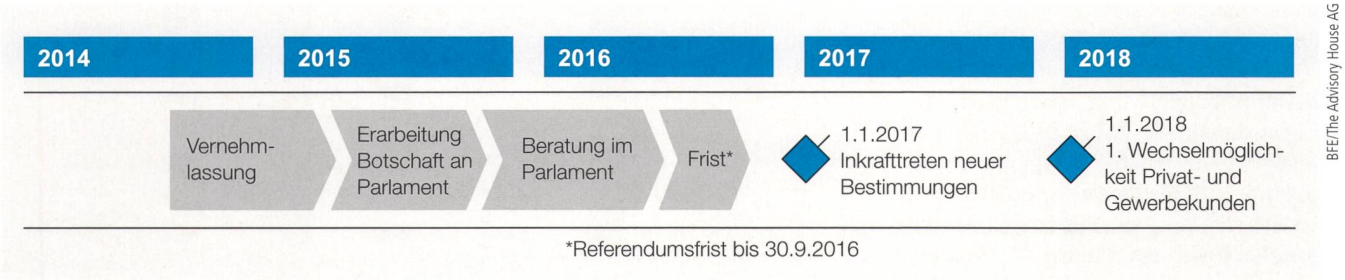
Im Januar 2015 lief die Frist für die Vernehmlassung ab. Interessensvertreter hatten die Möglichkeit, ihre Stellungnahmen abzugeben. Wie zu erwarten war, variieren diese in ihren Aussagen teilweise stark. Unter den Befürwortern (z.B. Verband Schweizer Energieversorger, ElCom) wird vor allem der Einführungszeitpunkt diskutiert. Sie fordern beispielsweise genügend Vorbereitungszeit ab Rechtssicherheit. Diese wäre ab einer allfälligen Referendumsabstimmung oder durch die Anrechenbarkeit von Investitionen gegeben. Gegner (z.B. der Schweizerische Gewerkschaftsbund) argumentieren, dass die Marktöffnung die Ziele der «Energiewende» gefährde und diese aufgrund der hohen Umsetzungskosten und der bereits heute niedrigen Strompreise aus volkswirtschaftlicher Sicht fragwürdig sei.

Folglich bestehen aktuell regulatorisch und politisch Unsicherheiten hinsichtlich der Ausgestaltung und des Einführungszeitpunktes. Es kann nicht davon ausgegangen werden, dass sich diese Unsicherheiten innerhalb kürzester Zeit auflösen, was mit einigen ernstzunehmenden Herausforderungen verbunden ist.

Herausforderungen für den Schweizer Strommarkt

In Deutschland haben seit der Marktöffnung, entgegen niedrigerer Erwartungen, bis 2013 etwa 50 % aller Haushalte aktiv den Stromanbieter oder -tarif gewechselt.[2] Die aggregierte Wechselrate grosser Verbraucher in den freien Markt erreichte bis 2013 rund 13 %. Die Wechselraten nehmen weiter zu. Daher kann von keiner Randerscheinung mehr ausgegangen werden.

Unabhängig vom konkreten Einführungszeitpunkt oder der finalen Ausgestaltung wird die Marktöffnung auch Schweizer Rahmenbedingungen für die derzeit zirka 680 EVUs nachhaltig verändern. Wie diese den neuen Herausforderungen begegnen können, hängt häufig



BFE/The Advisory House AG

Bild 1 Fahrplan zur vollständigen Marktöffnung.

The Advisory House AG

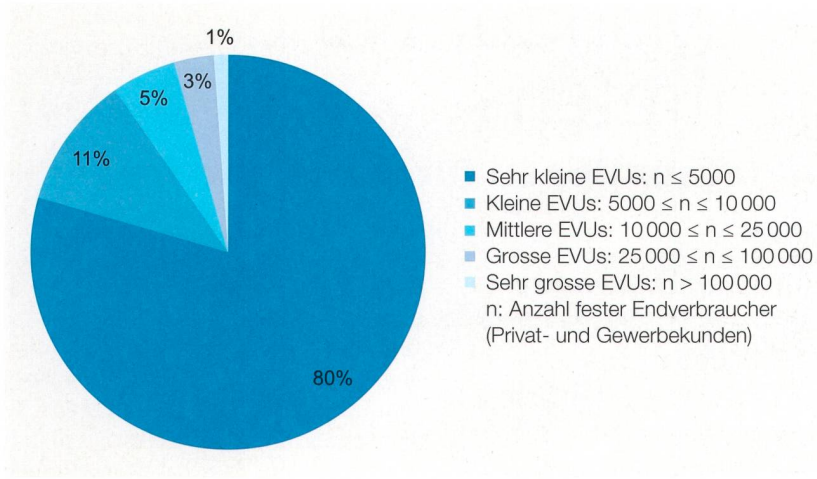


Bild 2 Schweizer EVUs nach Anzahl fester Endverbraucher.

von deren Grösse ab. Ein kleines EVU verfügt in der Regel nicht über den Umfang an Ressourcen, welche grossen EVUs zugänglich sind. Da Finanzkennzahlen stark variieren und nur eingeschränkt Rückschlüsse zulassen, wird für die folgende Analyse der Schweizer Strommarktstruktur als Kennzahl die Anzahl fester Endverbraucher von EVUs gewählt (Bild 2).[3]

Es fällt auf, dass der Schweizer Strommarkt mit einem Anteil von knapp 80 % überwiegend durch sehr kleine EVUs mit weniger als 5000 festen Endverbrauchern geprägt ist. Der Anteil kleiner EVUs mit 5000 bis 10 000 festen Endverbrauchern beläuft sich auf zirka 11 %, wohingegen mittlere und grosse EVUs (10 000 bis 25 000 respektive 25 000 bis 100 000 feste Endverbraucher) zusammengenommen einen Anteil von rund 8 % ausmachen. Demgegenüber sind sehr grosse EVUs mit über 100 000 festen Endverbrauchern vergleichsweise selten vertreten (zirka 1 %).

Die Analyse offenbart eine kleinteiligere Beschaffenheit des Schweizer Marktes, als dies in vielen liberalisierten Märkten heute der Fall ist. Beispielsweise sind in Deutschland rund 1200 und in Österreich etwa 130 EVUs im Strommarkt aktiv. Im Durchschnitt versorgen ein deutsches respektive ein österreichisches EVU knapp sechsmal so viele Endkunden wie ein Schweizer EVU.

Es liegt auf der Hand, dass die Wettbewerbsfähigkeit und damit auch die Eigenständigkeit vieler EVUs mit der Marktöffnung gefährdet sind. Die Intensivierung des Wettbewerbs, zunehmende Unsicherheiten bei Absatz und Marktpreisen sowie der niedrige Stromhandelspreis führen zu einem steigenden Margendruck und finanzieller Ergebnisunsicherheit. Selbst im Falle einer erfolgreichen Sicherung des Kundenstamms in der Grundversorgung resultieren erhöhte Aufwände für Marketing und Administration. Weiterhin stellt sich die Frage, zu welchem Grad die Netze als natürliches Monopol vom übrigen Teil der EVUs entflochten werden müssen und wann deren Kosten als anrechenbar gelten.

Unabhängig von der zu erwartenden Entwicklung kann ein EVU, das seine Selbstständigkeit langfristig bewahren möchte, nicht auf das Scheitern der Gesetzesvorlage im Parlament oder in einer Referendumsabstimmung hoffen, sondern muss proaktiv handeln. Gleichermassen müssen Kantone und Gemeinden situativ passende Massnahmen für EVUs in deren Eigentum ergreifen.[4] Dabei sind neben der Berücksichtigung von fünf kritischen Erfolgsfaktoren besonders auch Entscheidungsfreudigkeit und Umsetzungskompetenz grundlegende Voraussetzungen für eine positive Entwicklung.

Kritische Erfolgsfaktoren im liberalisierten Markt

Aus den liberalisierten Märkten lassen sich Erfolgsfaktoren für den Umgang mit einer vollständigen Marktöffnung ableiten. Bei den wichtigsten handelt es sich um:

- Preisgestaltung,
- Prozess- und Kosteneffizienz,
- Umstrukturierung,
- Kunden- und Marktkenntnis sowie
- Wettbewerbsdifferenzierung.

Preisgestaltung

Verbraucher in liberalisierten Märkten gewichten bei der Stromlieferantenwahl den Preis als wichtigstes Kriterium. Darüber hinaus machen zusätzliche Leistungen, Boni, Tarifmerkmale, Service, Abwicklung usw. zusammengenommen nahezu den gleichen Anteil aus. Demnach kann die erfolgreiche Akquisition von Neukunden und das Halten von Bestandskunden vor allem durch eine attraktive Preisgestaltung, ergänzende Serviceleistungen, Preisgarantien oder zusätzliche Bonusaktionen erreicht werden.

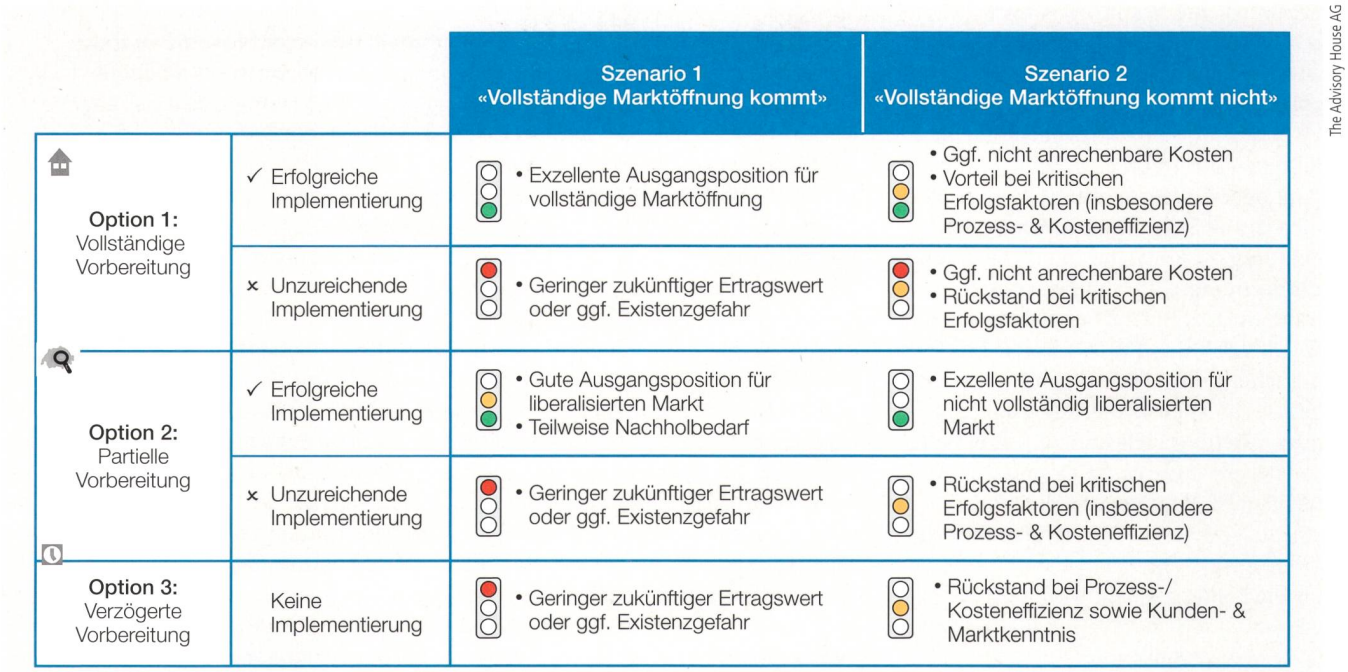
Prozess- und Kosteneffizienz

Die Grundvoraussetzung für eine attraktive Preisgestaltung und qualitativ hochwertige Serviceleistungen sind effiziente Prozessabläufe und transparente Kostenstrukturen. Diese können beispielsweise durch ein schlankes Geschäftsmodell oder hochstandardisierte, automatisierte respektive ausgegliederte Abrechnungs-, Service- und Administrationsprozesse erreicht werden. Zusätzlich kann eine hohe Kosteneffizienz bei hoher Qualität durch innovative und einheitliche Tarife mit einfacher Struktur sowie durch eine korrekte Risikobepreisung erreicht werden.

The Advisory House AG



Bild 3 Bedeutung kritischer Erfolgsfaktoren.



The Advisory House AG

Bild 4 Relevanz der Implementierungsqualität bei Unsicherheit.

Umstrukturierung

Mit neuen regulatorischen Anforderungen kann das fundamentale Überdenken und Anpassen einer Organisation erforderlich werden. Das Ziel sind Verbesserungen in mehreren Bereichen, wie z.B. Flexibilität, Qualität, Kosten, Service und Zeit. Beispielhaft seien die Entflechtung vom Netzbereich («Unbundling») oder die vollständige Aufteilung von Unternehmensbereichen wie beim Eon-Konzern (in die zwei Gesellschaften Ökostrom und Netze sowie Kraftwerke und Energiehandel) genannt.

Kunden- und Marktkenntnis

Mit der Marktöffnung wird sich der Schweizer Markt auch zukünftig schneller verändern. Die Durchführung von Kunden- und Marktanalysen sowie die Beobachtung von wirtschaftlichen, regulatorischen und gesellschaftlichen Trends sind im liberalisierten Markt Voraussetzung für erfolgreiche Entscheidungs- und Umsetzungsprozesse. Dabei gilt es, frühzeitig Kenntnis über Veränderungen zu erhalten, um rasch und angemessen reagieren zu können.

Wettbewerbsdifferenzierung

Eine klare Differenzierung ist essenziell. Diese erfolgt überwiegend durch ein auf die Kundensegmentierung angepasstes Produktangebot. Der entscheidende Unterschied zu Wettbewerbern kann beispielsweise durch einen kundenfreundlichen Rundumsorglos-Tarif, eine vollständige Onlineabwicklung, ein regionales Sponsoring oder durch Verbundvorteile erfolgen. Ein gutes Image und eine hohe Reputation können zusätzlich als Differenzierungsmerkmal gelten.

Handlungsbedarf und Optionen zur Vorbereitung

Vereinfacht dargestellt, stehen jedem Schweizer EVU zur Vorbereitung auf die Marktöffnung derzeit drei Optionen offen:

- Vollständige Vorbereitung auf die Marktöffnung.
- Partielle Vorbereitung auf die Marktöffnung.
- Verzögerte Vorbereitung auf die Marktöffnung.

Je nach Grösse eines EVUs sind die Optionen als unterschiedlich realistisch in ihrer Umsetzung einzustufen. Erfolgt bei den sehr grossen EVUs tendenziell eine vollständige Vorbereitung auf die Marktöffnung, so bereiten sich kleinere EVUs häufig nur partiell oder verzögert vor. Jeder der kritischen Erfolgsfaktoren ist für die drei Optionen unterschiedlich relevant (Bild 3). Mindestens jedoch sollten diejenigen Erfolgsfaktoren zeitnah berücksichtigt werden, die in allen Optionen eine hohe oder sehr hohe Bedeutung bzw. Relevanz haben.

Vollständige Vorbereitung

Bei der Wahl der ersten Option geht ein EVU von der sicheren Einführung der Marktöffnung aus. Es erfolgen Investitionen in die Anpassung von Organisation, Prozessen und IT-Systemen, in Grossteilen sogar bevor Rechtssicherheit besteht. Unvermeidbar sind hierbei gewisse Investitionsrisiken. Als Beispiel kann die organisatorische oder rechtliche Entflechtung vom Netzbereich (Erfolgsfaktor Umstrukturierung) genannt werden. Gleichwohl besteht die Chance einer exzellenten Ausgangslage, sollte es zur erwarteten Marktöffnung kommen. Effizienzsteigernde Massnahmen mit einer vollständigen IT-Unterstützung aller administrativen Prozesse sind in beiden Fällen erfolgversprechend. Sollte kein Kostendruck aufkommen, liesse sich der Kostenvorteil anderweitig weitergeben. Mit entsprechend aufgebauter Kunden- und Marktkenntnis könnte zudem eine passende Preisgestaltung vorbereitet werden. Ebenfalls sind Massnahmen bei der Wettbewerbsdifferenzierung sinnvoll, da diese im bereits teilliberalisierten Markt Anwendung finden.

Partielle Vorbereitung

Diese Option ist risikoärmer, bietet jedoch gleichzeitig weniger Chancen für ein EVU. Sie zielt auf die Durchführung der «non regrettable moves» ab, die auch bei einer Ablehnung der Marktöffnung langfristig Nutzen stiften. So sind besonders Massnahmen zur Verbesserung der internen Prozess- und Kosteneffizienz relevant.[5] Eine Auslagerung administrativer Prozesse kann geprüft werden. Der Ausbau von Kunden- und Marktkenntnis

erlaubt es, die zukünftigen Entwicklungen zeitnah zu beobachten und entsprechende Entscheidungen rechtzeitig vorzubereiten. Radikale Anpassungen der Organisation sind mit Bedacht durchzuführen. Eine informatorische Entflechtung oder eine entsprechende Vorbereitung der IT-Systeme kann sinnvoll sein, eine organisatorische oder rechtliche Entflechtung wäre möglicherweise verfrüht. In Deutschland beispielsweise sind EVUs mit unter 100 000 festen Endverbrauchern von einer organisatorischen bzw. rechtlichen Entflechtung ausgenommen. Allerdings gilt diese Grenze nicht, sobald ein anderes EVU einen bestimmenden Einfluss hat und die kumulierte Anzahl der festen Endverbraucher die Grenze überschreitet. Welche Regelung für die Schweiz gelten wird, bleibt abzuwarten.

Verzögerte Vorbereitung

Häufig sehen sich kleinere EVUs aufgrund geringer Ressourcen mit einer Überforderung konfrontiert. Im Ergebnis kann dies zu einer Verzögerung wichtiger Entscheidungen führen. Externe Impulse (z.B. durch Politik, Regulierung, Wettbewerber usw.) lenken dann den reaktiven Entscheidungsprozess. Proaktiv sollten zumindest der Prozess- und Kosteneffizienz sowie der Kunden- und Marktkenntnis erhöhte Aufmerksamkeit zukommen. Auch ein kleineres EVU kann sich dadurch mehr Flexibilität im Umgang mit den erwarteten Herausforderungen verschaffen. Vielversprechend ist eine Auslagerung der für das operative Geschäft hochrelevanten, aber strategisch unwichtigen Prozesse (z.B. Meter-to-Cash-Prozess). Hohe Investitionskosten in eigene IT-Systeme und Personal können entfallen und gleichzeitig kann die Prozessqualität steigen. Kunden- und Marktkenntnis kann ggf. ebenfalls durch externe Dienstleister eingekauft werden.

Sicherstellung der Umsetzung

Nach der Optionenwahl ist deren Implementierung erfolgsentscheidend. Um eine hohe Implementierungsqualität sicherzustellen, sind die richtigen Massnahmen mit den richtigen Verantwortlichkeiten und Terminen zu identifizieren. Wird eine Massnahme nicht oder nur unzureichend umgesetzt, bleiben die Chancen ungenutzt oder können sogar zu einer Existenzgefahr führen (Bild 4).

Bei Ablehnung der Marktöffnung sind die unmittelbaren Gefahren einer schlechten Implementierung weniger gross. Gleichwohl werden diejenigen EVUs Wettbewerbsvorteile erzielen, die sich vorbereitet, an den kritischen Erfolgsfaktoren orientiert und entsprechende Massnahmen erfolgreich implementiert haben. EVUs mit geringerer Implementierungsqualität werden tendenziell höhere Kosten haben und als weniger effizient gelten. Auswirkungen auf die Ex-post-Angemessenheitsprüfung der ElCom für Tarife in der Grundversorgung sind zu erwarten.

Schlussfolgernd bleibt festzuhalten, dass ein Grossteil der Schweizer EVUs für eine erfolgreich implementierte Vorbereitung auf die Marktöffnung nicht über die kritische Grösse respektive die hinreichenden Ressourcen verfügt. Zum Teil ist bereits die Entscheidung in Bezug auf die richtigen Massnahmen eine Herausforderung bei bestehender Rechtsunsicherheit. Hilfreich ist in jedem Fall eine frühzeitige Diskussion der kritischen Erfolgsfaktoren. In diesem Zusammenhang hat gerade die Kosten- und Prozesseffizienz eine sehr hohe Bedeutung bei vergleichsweise geringen Investitionsrisiken. Dabei ist und bleibt die Implementierungskompetenz von herausragender Bedeutung.

Résumé

Affronter proactivement l'ouverture complète du marché

Facteurs de réussite et possibilités d'action pour les fournisseurs d'énergie

La deuxième étape de l'ouverture du marché entrera probablement en vigueur en 2017 : les consommateurs captifs dont la consommation annuelle en électricité ne dépasse pas 100 MWh pourront alors choisir librement leur fournisseur à partir de 2018. Pour l'heure, des incertitudes demeurent toutefois sur le plan régulatoire comme au niveau politique quant à l'organisation et à la date d'introduction de ce changement.

L'analyse du marché suisse de l'électricité fait ressortir le fait que celui-ci est beaucoup plus morcelé que d'autres marchés libéralisés. On y trouve de nombreuses petites entreprises d'approvisionnement en électricité (EAE) comptant moins de 5000 consommateurs captifs. Il est donc évident que l'ouverture du marché met en danger la compétitivité et par là même l'autonomie de beaucoup d'EAE. Pour garantir son indépendance à long terme, une EAE aurait tout intérêt à agir de manière proactive, quelle que soit l'évolution de la situation du marché. Sur les marchés libéralisés, on distingue cinq facteurs-clés qui assurent la réussite : la fixation des prix, l'efficacité des processus et des coûts, la restructuration, la connaissance des clients et du marché et enfin la différenciation concurrentielle.

Si les très grandes EAE ont tendance à se préparer parfaitement à l'ouverture du marché, il n'en va pas de même pour les petites, auxquelles les ressources manquent souvent pour ce faire : elles doivent alors retarder leur préparation ou ne peuvent la réaliser que partiellement. Néanmoins, les facteurs de réussite évoqués trouvent là aussi toute leur pertinence : en s'en inspirant, les EAE peuvent tabler sur des avantages concurrentiels même dans le cas où l'ouverture du marché serait rejetée, puisqu'elles auront amélioré leur efficacité. Se

Autoren

Jens Bartenschlager arbeitet als Berater bei The Advisory House AG. Seine Themenschwerpunkte umfassen Unternehmensplanung und -steuerung sowie neue Technologien insbesondere in den Wertschöpfungsstufen Energiehandel und -vertrieb. Er promovierte zum Thema «Implementierung von (IT-)Strategien».

The Advisory House AG, 8002 Zürich
jens.bartenschlager@advisoryhouse.com

Carolin Röben arbeitet als Beraterin bei The Advisory House AG. Ihre Themenschwerpunkte liegen in den Bereichen Organisations-/Prozessentwicklung, Effizienzsteigerungen sowie Regulierung insbesondere in der Wertschöpfungsstufe Netz. Sie studierte Wirtschaftsmathematik an den Universitäten Trier und Hamburg.

carolin.roeben@advisoryhouse.com

[1] Die Begriffe «feste Endverbraucher» und «Privat- und Gewerbekunden» werden in diesem Text als Synonyme verwendet.
[2] Quelle: TNS-Infratest Studie 2013/2014; Umzüge sind exkludiert.
[3] Industriekunden mit einem Stromverbrauch von mehr als 100 MWh werden nicht berücksichtigt.
[4] Beispielhaft sei auf das Rechnungswesen, das ElCom-Berichtswesen, den automatischen Datenaustausch durch Wechselprozesse oder die gesellschaftsrechtliche Ausgliederung verwiesen.
[5] Beispielhaft wird auf den Meter-to-Cash-Prozess referenziert. Dieser umfasst alle Aktivitäten von der Ablesung, über die Abrechnung bis hin zur Kundenbetreuung (inkl. Lieferantenwechsel, Inkasso und Call-Center).