Liberalisierung doch schneller als gedacht?

Autor(en): **Briese, Dirk / Löbbe, Sabine**

Objekttyp: **Article**

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

Band (Jahr): **95 (2004)**

Heft 4

PDF erstellt am: **24.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-857915

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

Liberalisierung doch schneller als gedacht?

Der Energiemarkt reagiert bereits auf die kommende Marktöffnung – es bleibt aber noch viel zu tun – Eine empirische Studie

Durch die Ablehnung des Elektrizitätsmarktgesetzes (EMG) vor einem Jahr wurde einer Liberalisierung des Energiemarktes zwar vorerst eine Absage erteilt. Aber die gegenwärtige Arbeit an den Grundzügen einer neuen Elektrizitätswirtschaftsordnung (ELWO) belegen, dass die Verantwortlichen zusammen mit den Energieversorgern ihren Blick weiter nach vorne richten und nach tragfähigen Strategien für die Zeit bis zur mehrheitlich im Jahr 2007 erwarteten Marktöffnung suchen. Darüber hinaus muss die Rolle der Schweiz als Energiestandort im internationalen Kontext (z.B. als Transitland oder bei der Erzeugung) neu bewertet werden. Das Trend- und Marktforschungsinstitut trend:research schafft, begleitet durch das auf die Energiewirtschaft spezialisierte Beratungsunternehmen Löbbe Consulting, Lörrach, mit seiner aktuellen Analyse «Elektrizitätswirtschaft in der Schweiz: auf dem Weg zur Liberalisierung» die Basis für Antworten auf die wichtigsten Fragen der Branche. Basierend auf einer Befragung sowohl von Elektrizitätswerken als auch von Industriebetrieben in verschiedenen Kantonen werden die Bereiche Erzeugung und Netze, Produktion und Handel, Vertrieb und Partnering untersucht und vor dem Hintergrund der Wettbewerbsstruktur und -entwicklung die wichtigsten Strategieoptionen für den (teil-)liberalisierten Elektrizitätsmarkt aufgezeigt.

■ Dirk Briese und Sabine Löbbe

fachbeiträge

Schweizer Verteilerwerke sehen sich gewappnet

Viele Erzeuger, Überland- und Verteilerwerke stehen heute vor der Frage, wie es weiter geht: Mit Blick auf die aktuelle Entscheidungslage zum ersten Durchleitungsfall in Freiburg (FEW), den Stromausfall vom 28. September 2003 in Italien und die Entwicklung einer Übergangslösung bis 2007 seitens der Expertenkommission steht die faktische Öffnung des Strommarktes wohl vor einer Beschleunigung. Vor diesem Hintergrund setzen einerseits manche Energieunternehmen im Vorfeld der Elektrizitätsmarktgesetz (EMG)-Abstimmung gestartete Kostensenkungsprogramme um und optimieren interne Prozesse. Andererseits werden bereits mit Blick auf die bevorstehende Liberalisierung entwickelte Vermarktungsaktivitäten und Vertriebskooperationen überprüft, und die Unternehmen müssen sich neu orientieren.

Die Energieversorger sehen nach eigener Einschätzung in den Bereichen neue Geschäftsfelder, Netze, Erzeugung, Vertrieb sowie Handel unterschiedlich grossen Handlungsdruck, entsprechend bereiten sie sich fokussiert auf ihre jeweiligen individuellen Bedürfnisse und Ausgangssituationen auf die Liberalisierung vor (siehe Bild 1).

Neben den betriebsinternen Vorbereitungen (45 Prozent) spielt bei der Vorbereitung auf die Liberalisierung auch das Thema Kooperationen für fast die Hälfte der Energieversorger eine wichtige Rolle. Aus Sicht einiger befragten EVU (rund 20 Prozent) werden insgesamt Kooperationen und Fusionen unvermeidlich sein, ein weiteres Viertel betont die Notwendigkeit von Kooperationen vor allem im Bereich Energieeinkauf und sagt aber auch, dass die Vertriebsabteilungen der Unternehmen eigenständig bleiben.

Derzeit steigen die Industriepreise für Strom nach der EMG-Ablehnung wieder an. Ob dies von Dauer sein wird, ist mit Blick auf die genannte Durchleitungsentscheidung und die generelle Marktentwicklung fraglich. Jedenfalls führt dies vor allem seitens der industriellen Grosskunden zu Reaktionen: Zwar geben rund ein Drittel der befragten Industrieunternehmen an, vorerst abwartend den Markt beobachten und sich informieren zu wollen. Für viele dieser Befragten steht aber auch fest, dass sie Einkaufskooperationen bilden (wollen oder bereits gebildet haben), um ihre Verhandlungsposition durch ein Pooling gegenüber den Stromversorgern zu stärken (siehe Bild 2).

Wichtig in diesem Zusammenhang: Viele Industriebetriebe, die zu annähernd 60 Prozent Strom von überregionalen

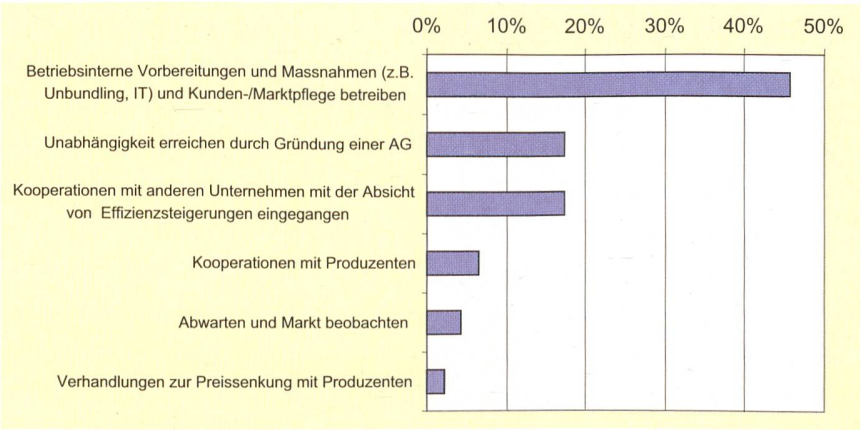

Bild 1 EVU: Vorbereitung zur Liberalisierung (Quelle: trend:research).

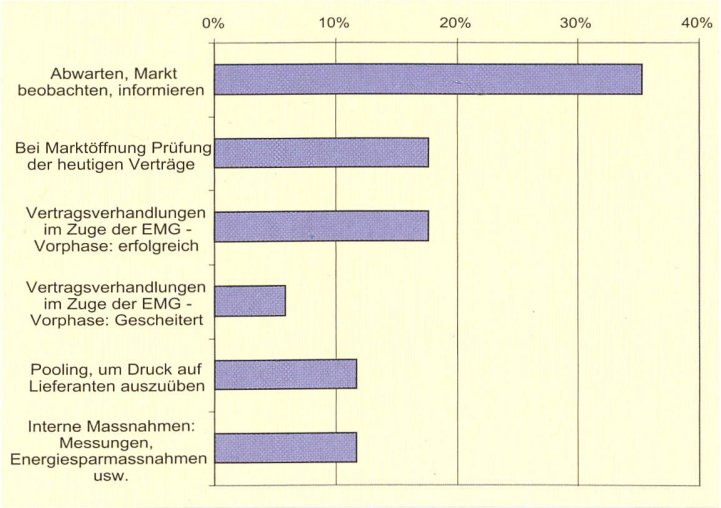

Bild 2 Schweizer Industrie: Vorbereitungen auf Veränderungen des Energiemarktes.

Kontakadressen
Dirk Briese,
Geschäftsführer
trend:research GmbH
Institut für Trend- und Marktforschung
Parkstrasse 123
D-28209 Bremen

E-Mail: info@trendresearch.de
www.trendresearch.de

Dr. *Sabine Löbbe*,
Inhaberin
Löbbe Consulting
Unterer Lichsenweg 9
D-79541 Lörrach

E-Mail: info@loebbeconsulting.de
www.loebbeconsulting.de

Anbietern beziehen, haben in der EMG-Vorphase verbesserte Konditionen (kürzere Laufzeiten und niedrigere Preise) mit ihren Lieferanten vereinbart. Derzeit sind die Energieversorgungsunternehmen wiederum bestrebt, ihre Spielräume für Preissteigerungen so weit wie möglich auszuschöpfen, sodass die Industrieunternehmen mit ihrer Situation zunehmend unzufriedener werden. Insgesamt geben lediglich 24 Prozent der Industrieunternehmen an, keinen Lieferantenwechsel zu planen, 35 Prozent signalisieren Bereitschaft zum Wechseln und 41 Prozent sagen, dass sie «vorerst» (durch Vertragsbindung) keine Möglichkeit für einen Wechsel sehen.

Strategische Herausforderungen

Diese kurzen Ausführungen über einige grundlegende aktuelle Entwicklungen auf dem Energiemarkt lassen sich auch als strategische Herausforderungen begreifen:

Überland- und Verteilerwerke sowie Erzeuger müssen mit adäquaten Strategien für verschiedene Öffnungsgrade des Marktes zu den Zeitpunkten der Marktöffnung schnell reagieren können. Eine im Verhältnis zum geplanten Zeitrahmen beschleunigte Öffnung von (Teil-)Märkten scheint mehr als wahrscheinlich und erhöht den Handlungsdruck der Unternehmen. Wachstum und Synergien sind die wesentlichen strategischen Antworten auf den sich verschärfenden Wettbewerb.

Die Mehrzahl der Unternehmen wird auch zukünftig defensiv agieren, doch wird der eine oder andere – exzellente – Akteur z. B. mit Kundenakquisitionen ausserhalb «seines» Netzgebietes oder mit Geschäftsfeld-erweiterndem Wachstum die Energielandschaft bereichern. Findige Köpfe nutzen bereits heute die Möglichkeiten des noch nicht geöffneten Marktes.

	Wachstum			Verteidigung
	Verdrängung	Diversifikation	Akquisition/ Kooperation	
		(Kommunale) Infrastruktur-Dienstleistungen	horizontal/ vertikal	
Erzeugung	- Kostenführerschaft - Margenoptim.	Portfolio-optimierung	Erzeugungs-Joint Venture	Kostensenkung / Prozessoptimierung
Handel	- Eigenhandel - Beschaffung/ Handel	Strom/Gas/...	Beschaffungs-, Handels-Joint Venture	Kostensenkung / Prozessoptimierung
Netze	Kostenmgt.	Synergien (Rohr zu Rohr...)	standortunabh. Leistungen	Kostensenkung / Prozessoptimierung
Vertrieb	- Direktvertrieb/ - Contracting	- Cross Selling - Contracting	Joint Venture Front-, Middle-, Back office,...	- Kundenbindung - Kundenrückgewinnung
Admin./ Steuerung	Kostenmgt.	Kostenmgt.	- Kostenmgt. - shared services	Kostenmgt.
			Synergien/ Kostenführerschaft	

Bild 3 Erfolgversprechende Strategieoptionen für Verteilerwerke (Beispiele; Quelle Löbbe Consulting).

Zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit ist in jedem Fall eine konsequente Ausschöpfung von Synergien nötig; die Energieunternehmen arbeiten – wie die Studie zeigt – teilweise bereits an Massnahmen zur Kostensenkung. Die nächste Stufe – professionelle, den Branchenstandards entsprechende Prozesse – lassen sich darüber hinaus optimal mit kooperativen Strategien entwickeln: der gemeinsame (Energie-)Einkauf, die Zusammenlegung von Massenprozessen in den Bereichen IT oder Customer Care usw.

Auch um Wachstum zu erreichen, werden verstärkt und fokussiert Kooperationen angestrebt werden: (regionale) Zusammenarbeit in Erzeugung oder Handel, Joint Ventures für die Akquisition, Betreuung und Bindung von Kunden usw. steigern Professionalität und Nachhaltigkeit. Eine wesentliche Weichenstellung ist dabei die Entscheidung, mit einem (etablierten oder neuen) Vorlieferanten zusammenzuarbeiten oder auf vertikaler Ebene Kooperationen und Netzwerke aufzubauen. Chancen und Risiken müssen in jedem Fall mit Blick auf die Auswirkungen auf Wettbewerbsfähigkeit, Unternehmensidentität und strategische Ausrichtung bewertet werden (Bild 3).

Insgesamt gilt: Die richtige Strategie ist falsch, wenn sie zum falschen Zeitpunkt kommt: Also ist eine aktive Gestaltung der Rahmenbedingungen heute wesentlich, um die Marktopportunitäten und Handlungsbedarfe zum richtigen Zeitpunkt zu erkennen. Um dann schnell handeln zu können, sind ausserdem unternehmerische Handlungsfreiräume – im Idealfall in einem gemischt- oder privatwirtschaftlichen Umfeld – wichtig.

Tonfrequenz

Signale, die ankommen: Rundsteueranlagen von ENERMET sorgen für zuverlässige Schaltungen.

Boilersteuerung, Tarifumschaltung, Steuerung der Strassenbeleuchtung und vieles mehr erfolgen präzis und sicher – damit Sie Ihre Last unter Kontrolle haben und Ihr Netz effizient betreiben können – für Service Public und Wirtschaftlichkeit.

Und weil es auf das Zusammenspiel aller Anlagenkomponenten ankommt, übernimmt ENERMET die Systemgarantie.

ENERMET – Systeme mit Garantie

ENERMET AG ■ UNDERMÜLISTR. 28 ■ CH-8320 FEHRALTORF
TEL. ++41 (0)1 954 81 11 ■ FAX ++41 (0)1 954 81 01 ■ www.enermet.ch

ENERMET