

Zeitschrift: Bulletin des Schweizerischen Elektrotechnischen Vereins, des Verbandes Schweizerischer Elektrizitätsunternehmen = Bulletin de l'Association Suisse des Electriciens, de l'Association des Entreprises électriques suisses

Band: 91 (2000)

Heft: 16

Rubrik: Forum

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

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. [Voir Informations légales.](#)

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. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 15.10.2024

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

Unsere Branche befindet sich im Umbruch. Obwohl das Elektrizitätsmarktgesetz noch immer nicht vorliegt, hat die Erwartungshaltung von Grosskunden und Versorgungsunternehmen schon im Voraus zu erheblichen Strompreiserabatten geführt. Unternehmensintern werden die tiefen Preisangebote in der Regel begründet mit den tiefen Preisen der Mitbewerber oder dem Hinweis, dass die Gewinnung neuer Kunden eine Investition in die Zukunft sei. Ob die Angebote kostendeckend sind, ist offenbar sekundär. Die Diskussion erinnert an den Bäcker, der Umsatz und Gewinn nicht unterscheiden konnte, das Brot zum halben Preis verkauft hat und dadurch den Umsatz enorm steigern konnte.

Die Erfahrung aus anderen Branchen zeigt, dass solange mehr als 3 bis 5 Unternehmen ähnlicher Grösse einen Markt bearbeiten, einzelne immer wieder versuchen werden, mit Tiefpreisangeboten Marktanteile zu gewinnen. Der Preis eines Produkts lässt sich so zwar rasch und leicht senken, aber nur mühsam wieder erhöhen. Lässt sich in unserer Branche ein Preiskrieg vermeiden? Wie kann er bekämpft werden? Ein Beitrag in der «Harvard Business Review» vom März 2000 befasst sich mit diesem Thema. Als Beispiel wird der Preiskrieg von 1992 auf Inlandflügen in den USA aufgeführt, der zwar die Passagierzahlen auf Rekordwerte steigen liess, aber auch dazu führte, dass alle beteiligten Flugunternehmen Rekordverluste ausweisen mussten. Es wird vermutet, dass die Verluste der Flugunternehmen in diesem einen Jahr die aufaddierten Gewinne der Unternehmen seit ihrer Gründung übertrafen. Aus Sicht der Autoren gibt es im Preiskrieg nur Verlierer. Es ist deshalb selten sinnvoll, auf einen Preisangriff mit einem noch tieferen Preis zu antworten. Als Alternative zum Preiskampf schlagen sie vor, strategische Partnerschaften einzugehen, Produkte qualitativ zu differenzieren oder Zusatzdienstleistungen anzubieten.

In unserer Branche hat der Wettbewerb erst seit kurzem eingesetzt. Unsere Kunden wünschen mit Recht günstige und transparente Strompreise. Gegen Preissenkungen, die durch Effizienzsteigerung oder günstigere Beschaffungsmöglichkeiten erreicht werden, ist nichts einzuwenden. Tiefpreisangebote, um Marktanteile zu gewinnen, schaden jedoch allen: den Kunden, weil mittelfristig die Qualität der Stromversorgung leiden wird, Aktionären und Eigentümern, weil die «Kriegskasse» gewinnbringender eingesetzt werden könnte, und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, weil das Unternehmen gefährdet wird. Machen wir nicht den Fehler des Bäckers, der Umsatz und Gewinn nicht unterscheiden konnte!



Dr. Conrad Ammann, Direktor Elektrizitätswerk der Stadt Zürich

Preiskrieg in der Strombranche

Notre branche se trouve en pleine mutation. La loi sur le marché de l'électricité est encore en chantier. Et pourtant les prix de l'électricité ont d'ores et déjà diminué nettement à la suite des attentes des grands clients et entreprises d'approvisionnement. Au sein des entreprises, on justifie en général la baisse des prix offerte en la comparant à celle, analogue, des concurrents ou en arguant que l'acquisition de nouveaux clients constitue un investissement pour l'avenir. Le fait que ces offres couvrent, ou non, les coûts, semble d'un intérêt secondaire.

L'expérience faite par d'autres branches montre qu'à partir du moment où plus de 5 entreprises de taille semblable se trouvent en concurrence sur un même marché, certaines d'entre elles essaieront toujours de gagner des parts du marché en baissant les prix. Nous savons par ailleurs qu'il est facile de diminuer le prix d'un produit alors qu'il est très difficile de pouvoir à nouveau l'augmenter. Pouvons-nous éviter une guerre des prix au sein de notre branche? Et comment y faire face? Un article paru dans la «Harvard Business Review» de mars dernier traite ce thème. Il cite, entre autres, la guerre des prix engagée en 1992 par les compagnies aériennes pour les vols intérieurs aux Etats-Unis. Ces entreprises, bien qu'ayant alors pu transporter un nombre record de passagers, n'en ont pas moins aussi toutes enregistré des pertes record. On estime que les pertes de cette année-là étaient supérieures à la totalité des bénéfices réalisés par ces mêmes compagnies aériennes depuis leur fondation. Selon les auteurs, une guerre des prix ne connaît que des perdants. Il est donc rarement raisonnable de contrer une attaque sur les prix par une baisse encore plus forte. En tant qu'alternative à cette guerre des prix, les auteurs proposent de conclure des accords de partenariat stratégiques, de différencier la qualité des produits ou d'offrir des services additionnels.

Dans notre branche, la concurrence est encore jeune. Nos clients désirent, à juste titre, des prix de l'électricité avantageux et transparents. Il n'y a rien à objecter à des baisses de prix dues à une meilleure efficacité ou des possibilités d'approvisionnement intéressantes. Les offres de prix diminués destinées à gagner des parts du marché nuisent par contre à tout le monde, c'est-à-dire aux clients, car la qualité de l'approvisionnement en pâtit à moyen terme, aux actionnaires et propriétaires, car le «trésor de guerre» pourrait être utilisé de manière lucrative, et aux collaboratrices et collaborateurs, car leur entreprise est alors menacée. Evitons de commettre la même erreur que celui qui ne sait pas faire la différence entre le chiffre d'affaires et le bénéfice!