

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

**Band:** 97 (2006)

**Heft:** 20

**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>**

Die aktuellen Fusionen und Übernahmen in der europäischen Energiebranche lösen bei Politikern, Verbrauchern und kleinen Versorgungsunternehmen aus den unterschiedlichsten Gründen Besorgnis aus. Es gilt nun, Gefühlslage und sachliche Analyse zu trennen: Betrachtet man die Stromwirtschaft entlang ihrer Wertschöpfungskette in den Bereichen Erzeugung, Verteilung und Vertrieb, so kann man durchaus Chancen für kleinere und regionale Versorgungsunternehmen ausfindig machen.



## **Marktöffnung – Chancen für unabhängige Versorger in Europa?**

### **L'ouverture du marché: quelles opportunités pour les distributeurs indépendants en Europe?**

*Bernd Kiefer, Geschäftsführer, Leiter Rätia Energie Deutschland/ Benelux, Zürich*

Bei der Bereitstellung neuer Produktionsanlagen sind kleine Versorgungsunternehmen wegen der hohen Investition objektiv benachteiligt und können dies auch durch horizontale Kooperationen nur zum Teil kompensieren. Etwas anders sieht die Lage bei den Netzen aus, mit denen traditionell hohe Margen erzielt wurden und werden. Denn gerade im Bereich Netzzugang werden sich bedeutende Änderungen ergeben.

Der höchste Anpassungsdruck für kleinere Versorgungsunternehmen ist im Bereich Stromvertrieb auszumachen, wenn eine Quersubventionierung zukünftig kaum noch zu realisieren ist (Stichwort: Unbundling). Häufig wurde in der Vergangenheit der Vertrieb durch Erträge aus den Netzen «mitfinanziert». Um so härter ist jetzt das Erwachen, da festgestellt wird, dass die Vertriebsmargen ernüchternd gering sind. Gewinner werden die Versorger sein, denen es gelingt, eine Gegenposition zu Mitbewerbern aufzubauen, die Kunden abwerben. Geeignete Strategien müssen also darauf abzielen, die bestehenden Kunden zu halten und Kündiger zu kompensieren. Voraussetzung für einen erfolgreichen Vertrieb sind aber schlanke Prozesse – besonders beim Kundenhandling. Diese Reorganisation können vor allem kommunale Versorger meist nur erreichen, wenn sie ihren Vertrieb ausgründen oder outsourcen. Gelingt dieser Prozess, werden lokale Versorger ihre regionale Verankerung als Nähe zum Kunden ausspielen können. Sie haben dann die Chance, ihre Kunden gezielt zu binden, die Margen mit geeigneten Massnahmen zu optimieren. Bereits jetzt zeigen sich im Markt erste Beispiele, die beweisen, dass die zunehmende Marktdominanz der Grossunternehmen Chancen für die kleinen und neuen Vertriebsorganisationen in sich birgt, die sich entweder regional ausdehnen oder sich national auf definierte Kundengruppen spezialisieren.

Actuellement, une vague de fusions et de rachats dans la branche européenne de l'énergie soulève diverses inquiétudes chez les politiques, les consommateurs et les

petits distributeurs. Analysons la situation de manière objective: la chaîne de la création de valeur au sein de la branche énergétique offre diverses opportunités pour les distributeurs d'envergure locale ou régionale.

Au niveau de la construction de nouvelles installations de production, les petits distributeurs sont défavorisés à cause des investissements élevés. Ils peuvent partiellement compenser ce handicap en concluant des coopérations horizontales. Au niveau des réseaux, qui permettraient et permettront encore la réalisation de marges importantes, ils sont mieux placés. De grands changements sont attendus dans le domaine de l'accès aux réseaux.

Les petits et moyens distributeurs devront fournir le plus grand effort d'adaptation dans le domaine des ventes, où le financement croisé ne sera plus possible (*unbundling*). Par le passé, les ventes ont souvent été «subventionnées» par des bénéfices réalisés dans le réseau. Il faudra apprendre à vivre avec des marges de vente faibles. Cela peut être douloureux. Les distributeurs qui réussiront à se démarquer de la concurrence et à acquérir de nouveaux clients sortiront gagnants. Le mot d'ordre est donc de fidéliser les clients et de remplacer ceux qui partent. Mais il faut aussi rationaliser les processus, notamment en matière de suivi de la clientèle. Pour les distributeurs communaux, cela impliquera en général un outsourcing ou une autonomisation de la structure de vente. Les distributeurs locaux qui réussiront à opérer cette réorganisation dans les meilleures conditions pourront jouer la carte de la proximité. Grâce à cet atout, ils parviendront à fidéliser leurs clients de manière ciblée et à optimiser leurs marges par le truchement de mesures bien choisies. Les premiers exemples sont déjà là pour prouver que la nouvelle prépondérance des grandes entreprises électriques sur le marché véhicule aussi des opportunités intéressantes pour les petites et les nouvelles structures de ventes qui visent un rayonnement régional ou qui focalisent un segment de clientèle particulier dans le marché national.