

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

Herausgeber: Electrosuisse ; Verband Schweizerischer Elektrizitätsunternehmen

Band: 99 (2008)

Heft: 16

Artikel: Erfolg im Strommarkt : Verteilerkooperation in Erzeugung und Handel

Autor: Summermatter, Rudolf

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-855875>

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: 26.11.2024

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

Erfolg im Strommarkt – Verteilerkooperation in Erzeugung und Handel

Die regulatorischen Voraussetzungen für einen funktionierenden Strommarkt scheinen gegeben. Erfahrungen aus dem Ausland zeigen, dass sich der Strommarkt den globalen Preisanstiegen im gesamten Energiesektor nicht entzieht. Was aus dieser Situation wird, entscheiden hauptsächlich die Unternehmen der Energieversorgung. Doch werden sie auch selber von dieser Entwicklung stark beeinflusst. Mit der eingeläuteten Liberalisierung hat sich in relativ kurzer Zeit bereits einiges getan. Zwei Trends zeichnen sich ab: Die Grossen betreiben «Power-Play», um noch grösser zu werden, und nachhaltiger Erfolg im Geschäftsbereich Energieabsatz verlangt vom Energieverteiler ein zunehmendes Engagement in Handel und Vertrieb. Geeignete Kooperationen ermöglichen hierbei den Kompetenzzugang und unterstützen die wirtschaftlich erforderliche Effizienz.

Seit vielen Jahren wird in der Schweiz von der Strommarktliberalisierung gesprochen. Es wurde viel dazu geschrieben, diskutiert und referiert. Und nun soll es also so weit sein. Die entsprechenden Gesetze und

Rudolf Summermatter

Verordnungen sind verfasst, die Schlüssel- und Umsetzungsdokumente wurden minutiös erarbeitet, Berater und Expertengruppen stehen bereit. Hilfsmittel, wie Excel-Tabellen und Abrechnungssysteme, sind entwickelt und die Elektrizitätsunternehmen sind mit Umsetzungsarbeiten stark beschäftigt. Aber jetzt stellen sich einige entscheidende Fragen: Ist in der ganzen Umsetzungshektik überhaupt ein Strom-

markt in Sicht? Sind die europaweit tätigen Grosskonzerne der Energiebranche überhaupt an einem Markt interessiert? Und die lokalen Energielieferanten: Was ist ihre Rolle?

Grundsätzlich müssen für einen funktionierenden Strommarkt folgende Bedingungen erfüllt sein:

- Diskriminierungsfreier Netzzugang Dritter zu Übertragungs- und Verteilnetzen.
- Wettbewerbsorientierte Regulierung der Netznutzungsentgelte und Netzanschlussbedingungen.
- Entflechtung der Netzbetreiber (Unbundling), um Quersubventionierungen zu verhindern und den Wettbewerb zu ermöglichen.

Im schweizerischen Marktmodell wurden diese Elemente aufgenommen sowie entsprechende Vorgaben und Institutionen zur Überwachung geschaffen. Deren Wirksamkeit wird sich aber erst noch zeigen müssen. Bestimmt wird es früher oder später Nachbesserungen brauchen. Hierzu sollte das System aber in der Lage sein. Also können wir grundsätzlich zuversichtlich sein. Nur, dies alles betrifft eben nicht den eigentlichen Strommarkt, sondern den regulierten Bereich der Stromversorgung. Erste Erfahrungen zeigen, dass die neue Regulation erst einmal zu Preissteigerungen auf allen Netzebenen führt. Noch ausstehend ist der Beweis, ob sie auch mehr Markt bringt. So oder so, es stehen weitere Veränderungen und damit auch Chancen für unternehmerisch denkende Energiever-seher vor der Tür.

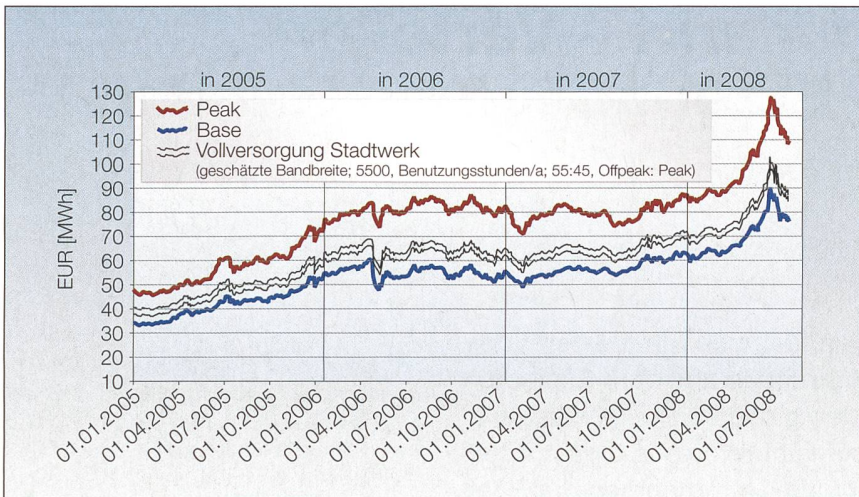
Wo steht das europäische Ausland?

Erinnern wir uns, was eigentlich die Motivation für die Energiemarktliberalisierung war. Hinweise hierzu geben uns Zitate aus der Debatte im EU-Parlament von 2004: «... der fehlende Wettbewerb sorgt für hohe Preise» und weiter: «... strenge Regeln sollen verhindern, dass der Wettbewerb unterlaufen wird.» Das Motiv aus europäischer Sicht ist also klar: Wettbewerb im Energiemarkt. Wo stehen wir vier Jahre später? Die Preise sind hoch, fast noch höher als früher, der Wettbewerb ist punktuell spürbar, und an den «strengen Regeln» wird noch gearbeitet. Wenige, dafür grosse Konzerne prägen die Entwicklung im europäischen Strommarkt. Doch diese Betrachtung ist nur einseitig. Die Preise sind zwar gestiegen, nebst den Rohstoffkosten haben auch die zusätzlichen Abgaben kräftig dazu beigetragen. Entscheidend an dieser Situation ist aber, dass davon einige Unternehmen der Strombranche profitieren konnten, andere dadurch hingegen zunehmend in Schwierigkeiten geraten. Es wäre falsch anzunehmen, dass nur grosse Unternehmen von dieser Marktconstellation profitieren und die kleineren Energieversorger per se die Verlierer sind. Um zu verstehen, was die Marktgewinner von den Marktverlierern unterscheidet, brauchen wir eine detaillier-

Aus dem Europaparlament, 2004:

Energie-Paket für Europa – freie Wahl für den Verbraucher

Wie bei Lebensmitteln im Supermarkt sollen die europäischen Verbraucher künftig auch bei ihren Energiekäufen selbst entscheiden können, von wem sie Energie zu welchem Preis beziehen wollen. In vielen EU-Staaten haben Verbraucher keinen Einfluss darauf, wer den Strom in die Steckdose schickt. Der fehlende Wettbewerb sorgt für hohe Preise, die Wirtschaft und Verbraucher gleichermaßen belasten. Neue EU-Regeln lassen künftig dem Kunden die Wahl, bei wem er Strom und Gas kauft und wie sein Strom erzeugt wird. Strenge Regeln sollen verhindern, dass der Wettbewerb unterlaufen wird. Das Europäische Parlament machte sich damit vor allem für die Verbraucher stark.



Energiepreisentwicklung in Deutschland.

tere und differenzierte Betrachtung. Hierzu schauen wir uns im Folgenden die verschiedenen Marktrollen der Energieversorgungsunternehmen anhand einer Wertschöpfungs-betrachtung an.

Welche Rollen braucht es im Strommarkt?

Bedienen wir uns also eines einfachen Wertschöpfungsmodells der Elektrizitätswirtschaft, um die verschiedenen Marktrollen zu erläutern. Wir wollen untersuchen, wo die marktseitigen Erfolgspotenziale für EVU liegen. Die Ebene des regulierten Bereichs, also Transport und Verteilung, blenden wir hierzu aus. Den Marktbereich teilen wir ein in die beiden traditionellen Stufen «Erzeugung» und «Verkauf». Als Bindeglied dazwischengeschaltet wird neu die Stufe «Handel». Der Handel macht die Preise transparent und eröffnet neue Geschäftsfelder für Marktteilnehmer wie Broker, OTC-Plattformen oder Börsen. All diese Modelle waren noch vor wenigen Jahren im Strombereich nicht oder nur wenig bekannt.

In den drei Ebenen «Erzeugung», «Handel» und «Verkauf» liegen die Chancen und Risiken für EVU im liberalisierten Markt. Obwohl der Fokus vieler EVU zurzeit bei den regulatorischen Umsetzungsarbeiten liegt, lohnt es sich, die strategischen Überlegungen zum Marktbereich frühzeitig anzugehen.

Welche Chancen und Risiken bietet der Markt?

Versetzen wir uns in die Rolle eines traditionellen, lokal tätigen Energieversorgungsunternehmens – nennen wir es das EW Innersee. Typischerweise verteilt das EW Innersee die Energie, welche ihm von seinem Vorlieferanten, einem grösseren EVU

mit Kraftwerken, geliefert wird, direkt an die Stromkonsumenten. Einen geringen Teil des verteilten Stroms produziert das EW Innersee in kleinen Anlagen selber. Auch in Zukunft wird das EVU diese Rolle haben. Die Grundversorgung gemäss Stromversorgungsgesetz sichert ihm für die nächsten fünf Jahre einen festen Absatz. Dazu kommt der Absatz an die eigentlich freien Kunden, welche aber auf den Marktzugang verzichten. Eine Situation, die im aktuellen Preisgefüge in der Schweiz wohl die Regel ist und sich nach allgemeiner Erwartung noch eine gewisse Zeit halten wird.

Weshalb also die ganze Aufregung um die Strommarktliberalisierung? Viel wird sich für das EVU doch gar nicht ändern. Doch halt: Was passiert, wenn die Einkaufs-

preise für das EW Innersee steigen? Gibt es diese Preissteigerungen direkt an seine Stromkunden weiter? Verzichten die freien Kunden dann auch weiterhin auf den Marktzugang? Wahrscheinlich schon, wenn die Preise bei allen Lieferanten gleichzeitig und gleichmässig steigen. Sollte aber das EW Innersee teurer einkaufen müssen als andere EVU, dann wird es schwierig. Zuerst bei den grossen Kunden, später auch bei den mittleren und kleineren, wird der Markt nun spielen. Und das Ungemütliche an dieser Situation ist, dass das EW Innersee kaum selber etwas dagegen tun kann. Es hat sich verpflichtet und verlässt sich voll und ganz auf «seinen» Vorlieferanten. Dadurch hat es bei den Kosten kaum Einflussmöglichkeiten. Diese Situation würde sich dann verbessern, wenn auch auf den Stufen «Handel» und «Verkauf» ein Wettbewerb entsteht. Wenn also mehrere Vorlieferanten um das EW Innersee werben würden. Leider zeigen Erfahrung aus liberalisierten Märkten, dass die «energiebesitzenden» Unternehmen die Wertschöpfung bis zum Konsumenten lieber selber kontrollieren, als den Energieverteilern attraktive Angebote zu machen. Und viele EVU lassen sich das bieten und verhalten sich ruhig. Fazit: Eine Konzentration auf den reinen Energieverkauf kann für unser EW Innersee mittelfristig eine risikoreiche Strategie sein. Es muss sich etwas einfallen lassen, damit es nicht zwischen den Interessen seiner Kunden und den Interessen seines Vorlieferanten aufgerieben wird.

An dieser Stelle liesse sich eine Betrachtung über Unternehmen anstellen, die ausschliesslich in den Stufen «Handel» oder «Erzeugung» tätig sind. Doch wir wollen uns weiterhin auf die Sicht des lokalen



Einblick in den Handelsplatz der Trianel, wo topausgebildete Spezialisten das komplette Leistungsspektrum eines modernen Energiehandels für die Stadtwerke erbringen.

Trianel European Energy Trading GmbH – Erfolgsgeschichte einer Stadtwerkekooperation

Die Liberalisierung der Energiemärkte in der EU hat den Stadtwerken einen direkten Zugang zum Energiehandel ermöglicht. Um diese Chance konsequent nutzen zu können, ist allerdings eine kritische Grösse erforderlich, die nur durch die Bündelung der Beschaffungsaktivitäten erreicht werden kann. Dies war 1999 der Ausgangspunkt für die Gründung der Trianel European Energy Trading GmbH als Beschaffungsplattform für die vier beteiligten Stadtwerke aus Deutschland und den Niederlanden. Denn schnell wurde erkannt, dass erst durch ein entsprechendes Handelsvolumen als auch durch organisatorische Strukturen Skaleneffekte realisiert werden können. Damit gehört Trianel zu den Ersten, die im liberalisierten Strom- und Gasmarkt aktiv wurden, und sieht im Handel und in der Beschaffung noch heute sein Kerngeschäft.

Trianel verfügt über einen leistungsfähigen Trading Floor mit einer Mannschaft von professionellen Tradern, mit der Zulassung für Energiehandel und Finanzdienstleistungen sowie den dazugehörigen Front-, Middle- und Back-Offices. Auf diesem Wege erhalten die Gesellschafter und Kunden Zugang zu den internationalen Grosshandelsmärkten. Der Handelszugang ist dabei die Basis für ein breites Dienstleistungsangebot des Unternehmens, das weit über eine optimierte physische Beschaffung für Stadtwerke und Verbraucher hinausgeht.

Ab dem Jahr 2003 gab der sich deutlich ändernde Trend der Strompreisentwicklung den Ausschlag, über den Einstieg in die Eigenerzeugung nachzudenken. Indem Trianel die Wertschöpfungskette auf die Erzeugung ausweitete, wurde den Gesellschaftern ein neuer Mehrwert geboten. Strom selbst zu erzeugen anstatt ihn ausschliesslich über den Grosshandelsmarkt zu beschaffen, macht die Stadtwerke flexibler und unabhängiger in der Gestaltung ihres Beschaffungsportfolios – ein Vorteil, der den Wettbewerb im Energiemarkt vorantreibt und letztendlich den Kunden zugute kommt. Beispiele dafür sind der gemeinsame Bau eines GuD-Kraftwerks in Hamm-Uentrop und die beschlossenen Investitionen der angeschlossenen Stadtwerke in einen Off-shore-Windpark.

Die Idee, komplementäre Interessen im Energiemarkt zu bündeln und die beteiligten Stadtwerke bei ihrer Geschäftsentwicklung zu unterstützen, hat sich als tragfähiges Geschäftsmodell erwiesen. Trianel ist kontinuierlich gewachsen und hat sich systematisch neue Geschäftsbereiche erschlossen. Das Unternehmen ist überall dort aktiv, wo die Wettbewerbsfähigkeit der Stadtwerke gestärkt wird. Mit über 80 Partnern und Aktionären, ausschliesslich Energieverteiler, ist Trianel die führende Stadtwerke-Kooperation in Europa. Zehn Tochter- und Beteiligungsunternehmen entlang der Wertschöpfungskette bieten eine breite Dienstleistungspalette rund um das Thema Energie.

Energieversorgungsunternehmens und auf dessen mögliche Geschäftsfelder fokussieren. Es sei aber festgehalten, dass isoliert betrachtet alle drei Wertschöpfungsstufen ein erhebliches Risiko mit sich bringen. Dies vor allem, weil sich die Preise im Strommarkt grundsätzlich sehr volatil verhalten.

Zurück zu unserem EW Innersee: Soll es sich also am besten ganz aus dem Marktbereich heraushalten, seine Kunden an einen Vorlieferanten abgeben und sich auf das geregelte Netzsegment konzentrieren? Eine quasi gesetzlich gesicherte Marge, das ist doch vielversprechend. Aber angepasst: Zwar starteten die meisten liberalisierten Strommärkte mit hohen Netznutzungspreisen. Die konsequente Umsetzung der neuen Regeln durch starke Regulatoren führt aber bald zu Preisanpassungen, teilweise in einem Ausmass, dass Netzbetreiber, die sich in falscher Sicherheit wiegten, nun existenziell gefährdet sind. Der Druck auf Netzbetreiber dürfte sich also künftig

auch in der Schweiz weiter erhöhen. Eine Konzentrationsstrategie auf den Netzbetrieb verspricht deshalb eher kurzfristige Erfolgsaussichten und beinhaltet ebenfalls ein gewichtiges Risiko.

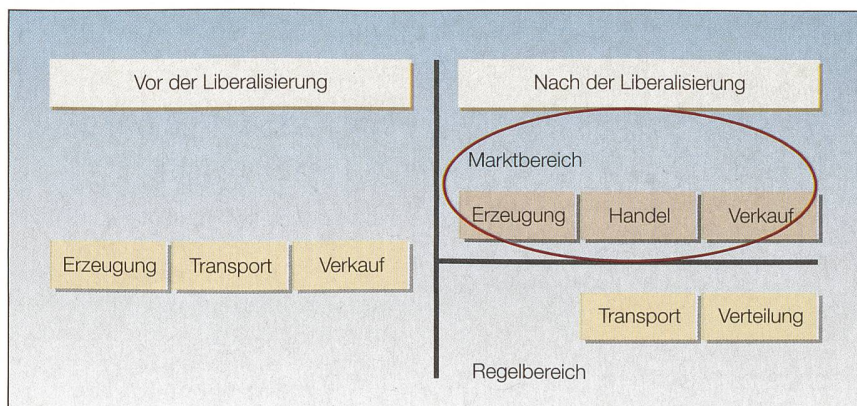
Wie positioniert sich das erfolgreiche EVU?

Das traditionelle lokale Elektrizitätswerk hat eigentlich beste Voraussetzungen für den längerfristigen Geschäftserfolg. Es verfügt über eine hohe Bekanntheit in seiner Region, engen und direkten Kundenkontakt und liefert bei seinen Dienstleistungen anerkannte hohe Qualität.

Es fragt sich also nur, wie es diese gute Voraussetzung nutzen kann und welche Wertschöpfungsstufen des oben skizzierten Modells das EVU in Zukunft abdecken soll. Wo kann es seine Stärken ausspielen? Wo muss allenfalls Neuland betreten werden? Wo müssen zusätzliche Kompetenzen und Ressourcen aufgebaut werden?

Wiederum steht bei diesen Fragen nicht der Netz-, sondern der Marktbereich im Vordergrund. Die hohe Bekanntheit und der erstklassige Kundenkontakt lassen sich im Vertrieb vorzüglich nutzen. Zudem bietet der Energievertrieb weitere hervorragende Chancen. Es lässt sich damit Geld verdienen, und in Kombination mit anderen Dienstleistungen können neue Geschäftsfelder aufgebaut werden. Voraussetzung hierzu sind dem Geschäftsvolumen angepasste Unternehmensstrukturen und der Zugang zum nötigen Wissen. Beides lässt sich gegebenenfalls durch kompetente Kooperationen erreichen. Beispiele von sogenannten Vertriebskooperationen sind in der Schweiz hinlänglich bekannt, auch wenn einige davon eher dazu dienen, das lokale EVU an einen Vorlieferanten zu binden.

Im vorherigen Kapitel haben wir herausgearbeitet, dass eine Konzentration auf die Wertschöpfungsstufe «Verkauf» aus Sicht des lokalen Energieversorgungsunternehmens zu viele Risiken birgt und daher wenig Aussicht auf längerfristigen Geschäftserfolg bietet. Vielmehr muss hier mit aller Kraft eine Ausweitung in Richtung «Handel» und «Erzeugung» angestrebt werden. Die aller-



Wertschöpfungskette vor und nach der Strommarktliberalisierung.



Seit 2007 in Betrieb: Die 850-MW-GuD-Anlage Hamm-Uentrop, welche durch die Stadtwerkekooperation Trianel realisiert wurde.

meisten Unternehmen der schweizerischen Strombranche müssen hierzu Neuland betreten. Entsprechend unklar sind oft die Vorstellungen über die Machbarkeit beziehungsweise die Risiken einer solchen Strategie. Sie darf nicht unterschätzt, sollte aber auch nicht von vornherein abgelehnt werden. Eines ist klar: Sowohl der Aufbau und effiziente Betrieb eines Handelsplatzes als auch die Evaluation und die Realisierung von Erzeugungsanlagen brauchen beachtliche finanzielle und fachtechnische Ressourcen. Nicht selten übersteigt dies die Möglichkeiten lokaler Unternehmen. Aber es gibt eine Lösung: Kooperationen.

Hierbei gibt es unterschiedliche Ansätze:

- **Vertikale Kooperation:** In der aktuellen Branchensituation in der Schweiz steht bei vielen Unternehmen eine Kooperation mit einem traditionellen Erzeuger im Vordergrund. Meist handelt es sich dabei um den bisherigen Vorlieferanten. Aber auch ein Wechsel zu einem anderen Vorlieferanten ziehen einzelne EVU in Betracht.

- **Horizontale Kooperation:** In liberalisierten Märkten nachhaltig und erfolgreich entwickelt haben sich Kooperationen, welche von mehreren Stadtwerken gegründet wurden und sich als Kompetenzträger und Leistungserbringer in den Stufen Handel und Erzeugung positioniert und etabliert haben.

Ein Beispiel für eine horizontale Kooperation ist die im Frühling neu gegründete Trianel Suisse AG. Das Unternehmen ist ein Kooperationsnetzwerk für eigenständige Energieversorger. Es basiert auf Erfahrungen in bereits liberalisierten Märkten und unterstützt seine Partner mit Wissen und Ressourcen im liberalisierten Strommarkt, insbesondere in den Bereichen Handel und

Erzeugung. Das Kooperationsnetzwerk von Trianel zielt darauf ab, auch kleineren und mittleren EVU den Zugang zu eigenen Erzeugungsanlagen und zum Stromhandel zu ermöglichen. Dadurch erhöhen diese im Sinne der obenstehenden Ausführungen ihre Marktchancen. Sie gewinnen Unabhängigkeit von Vorlieferanten und erweitern so ihren eigenen Handlungsspielraum.

Fazit

Der Strommarkt bietet wirklich Chancen. Und zwar für alle jene, die bereit sind, sich zu bewegen, sich einer erfolgsorientierten langfristigen Sichtweise zu verschreiben und neue Wege zu gehen. Nicht die Unternehmensgrösse wird entscheiden, wer Erfolg hat und wer nicht, sondern vielmehr die auf das angestrebte Geschäftsvolumen passende Unternehmensstruktur und gegebenenfalls die Bereitschaft zur Auslage-

rung von Geschäftsprozessen. Hierzu muss der richtige Kooperationspartner gefunden werden, was bei entsprechender Offenheit für neue Lösungen auch möglich ist. Letztlich geht es darum, als eigenständiges Unternehmen am Markt erfolgreich zu sein. Hierzu müssen gewisse Voraussetzungen erfüllt sein. Ist das der Fall, dann kann es losgehen mit dem Strommarkt.

Angaben zum Autor

Rudolf Summermatter, Dipl. Ing. FH Elektrotechnik und BEM, ist seit diesem Frühjahr als Geschäftsführer der Trianel Suisse AG tätig. Er arbeitet seit zehn Jahren in verschiedenen Funktionen in der Strombranche. Die Schwerpunkte seiner Tätigkeiten in der Energiewirtschaft lagen dabei im Vertrieb, in der Beratung von Energieverteilern und grossen Industrie- und Dienstleistungsbetrieben sowie in der Geschäftsentwicklung. Zuvor arbeitete er in der Industrie im Anlagenbau sowie in der Bahnsicherheitstechnik.
Trianel Suisse AG, r.summermatter@trianel.ch, www.trianel.ch.

Résumé

Réussite dans le marché de l'électricité: coopération des distributeurs au niveau de la production et du négoce

Les conditions de régulation pour que le marché de l'électricité fonctionne semblent être données. Les expériences faites à l'étranger montrent que le marché de l'électricité n'échappe pas aux augmentations globales des prix dans le secteur de l'énergie. Ce sont essentiellement les entreprises d'approvisionnement en électricité qui décident ce qu'il advient dans une telle situation. Elles subissent toutefois fortement cette évolution. Et des changements ont déjà eu lieu avec la libéralisation qui approche. Deux tendances se dessinent: les grands jouent le jeu du «Power-Play» pour devenir encore plus grands et un succès durable au niveau des ventes d'énergie exige des distributeurs d'énergie un engagement accru dans le domaine du négoce et de la vente. Les coopérations adéquates permettent d'avoir accès aux compétences et soutiennent l'efficacité nécessaire au niveau économique.