Zeitschrift: Bulletin Electrosuisse
Herausgeber: Electrosuisse, Verband für Elektro-, Energie- und Informationstechnik
Band: 103 (2012)
Heft: 10

Artikel: Schweizer Stromwirtschaft zwischen Abwarten und Aktivismus
Autor: Schicht, Rüdiger / Müller, Malte
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-857342

Nutzungsbedingungen
Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. 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. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

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. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

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. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 06.07.2025

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

Schweizer Stromwirtschaft zwischen Abwarten und Aktivismus

Stand der Elektrizitätsunternehmen bezüglich Marktöffnung und neuer Energiestrategie des Bundes

Viele Elektrizitätsunternehmen reagieren zögerlich auf die anstehenden Herausforderungen der Strombranche. Um Anreize für Investitionen zu schaffen, muss die Politik sichere Rahmenbedingungen definieren. Die Elektriztätsunternehmen müssen sich im Gegenzug klar positionieren. Zu diesem Schluss kommt eine Standortbestimmung, die der VSE zusammen mit der Boston Consulting Group kürzlich durchgeführt hat.

Rüdiger Schicht, Malte Müller

Die Schweizer Strombranche steht vor Veränderungen. Die erwartete weitere Liberalisierung des Strommarktes führt zu freier Anbieterwahl auch für Kleinverbraucher. Zwischen inländischer Stromproduktion und Stromverbrauch tut sich eine Selbstversorgungslücke auf. Gleichzeitig entstehen neue Geschäftsmodelle zum Beispiel im Bereich Smart Home oder in der dezentralen Stromerzeugung. Dies erzeugt Handlungsdruck für die Energieversorgungsunternehmen (EVUs).

Eine Befragung von Boston Consulting Group und VSE im März und April 2012 ging der Frage nach, wo die EVUs in der Schweiz im Hinblick auf diese Herausforderungen stehen. Die Studie ist repräsentativ für die Schweizer Stromwirtschaft. In allen Wertschöpfungsstufen konnte eine Abdeckung von über 50 % erreicht werden, bei der Produktion sogar über 90 %. Die Teilnehmer sind dabei geografisch breit über die ganze Schweiz verteilt, alle Regionen und Kantone sind repräsentiert. Von den nach Umsatz 20 grössten EVUs haben sich 15 an der Studie beteiligt, insgesamt haben 120 EVUs teilgenommen.

Diese Standortbestimmung zeigt, dass die EVUs im Hinblick auf diese Herausforderungen oft noch zurückhaltend sind. Grund dafür ist, dass die Energiewirtschaft sichere Rahmenbedingungen für Investitionen vermisst. Entsprechend gross ist die Unsicherheit bei den EVUs.

Dies führt zu einer Kombination von drei Verhaltensmustern:

- Effizienzsteigerungen: In Zeiten der Ungewissheit mit erwartetem höherem Wettbewerbsdruck sind Effizienzsteigerungen als Basisstrategie naheliegend. 70 % der Teilnehmer planen Kostensenkungen und 42 % einen Stellenabbau. Am stärksten von Kostensenkungsmassnahmen betroffen ist der Netzbetrieb.
- Abwarten: Die politische Konkretisierung wird vielfach noch abgewartet. Weniger als die Hälfte aller EVUs hat bisher Massnahmen mit Blick auf Marktliberalisierung, Schliessung der Selbstversorgungslücke oder neuen Geschäftsmodellen umgesetzt, oft sind nicht einmal konkrete Massnahmen geplant.
- Aktivismus: Viele EVUs zeigen Anzeichen von Aktivismus, um sich alle Optionen offenzuhalten. Auf allen Wertschöpfungsstufen drängen dadurch neue Mitbewerber in den Markt. Die bestehenden Teilnehmer wollen zumeist ihre Aktivitäten verstärken.

Vorbereitung auf die Liberalisierung am Anfang

Die EVUs erwarten einen verschärften Wettbewerb, waren jedoch bei den Massnahmen zur Vorbereitung auf die Liberalisierung bisher sehr zurückhaltend (Bild 1). Laut Selbsteinschätzung der EVUs besteht noch grosser Nachholbedarf: Viele sehen sich in den verschiedenen Stufen der Wertschöpfungskette noch nicht als wettbewerbsfähig an. Differenzieren wollen sich die meisten EVUs über ihr Produkt- und Dienstleistungsangebot sowie über ihre lokale Verankerung.

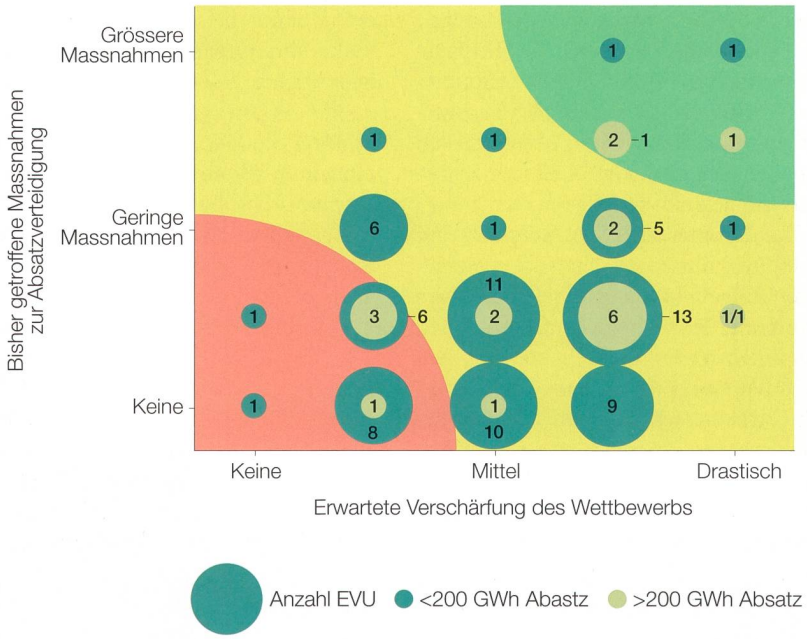


Bild 1 Erwartungen bezüglich Wettbewerb und Massnahmen der Elektrizitätsversorgungsunternehmen.

Selbst unter denen, die eine drastische Verschärfung des Wettbewerbs erwarten, haben nur die wenigsten umfangreichere Massnahmen wie eine neue Positionierung, eine Reorganisation, die Stärkung des Vertriebs oder nennenswerte Effizienzsteigerungen in Angriff genommen.

Sechs befragte EVUs glauben an Verschärfung des Wettbewerbs und haben schon grössere Massnahmen getroffen. Sie versuchen, die sich bietenden Chancen zu nutzen. 71 EVUs erwarten zwar eine Verschärfung des Wettbewerbs, halten sich jedoch mit Massnahmen noch zurück. Und 20 EVUs glauben nicht an mehr Wettbewerb, unternehmen entsprechend dazu nichts. Insgesamt hat erst ein Viertel der befragten EVUs schon signifikantere Massnahmen umgesetzt.

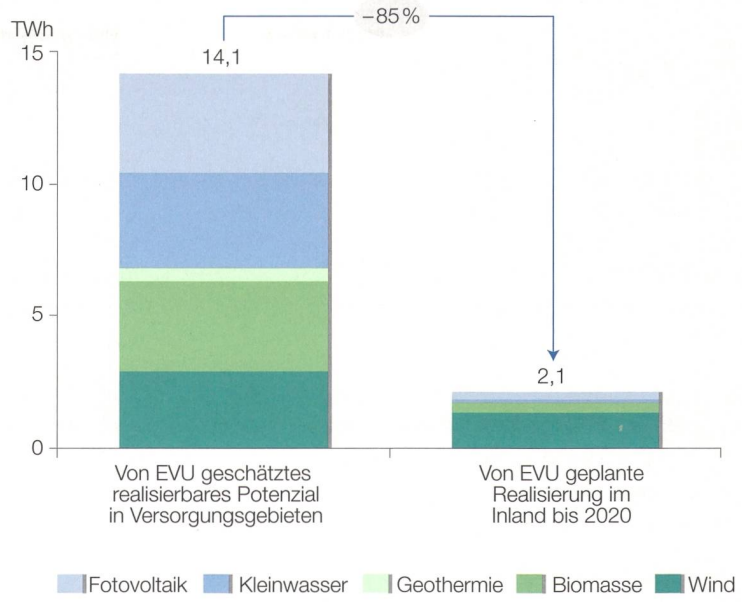


Bild 2 Potenzial erneuerbarer Energien (ohne Grosswasserkraftwerke) und geplante Realisierung.

Produktionsausbau im Inland zu gering

Der erste Meilenstein der Energiestrategie 2050 des Bundes ist 2020. Auf den ersten Blick haben die EVUs schon weitgehende Zubaupläne, die konform mit den Erwartungen des Bundesamts für Energie scheinen. Jedoch erfolgten 42 % des Zubaus im Ausland. Somit bleiben die Versorger in der Schweiz am unteren Ende der vom Bundesamt für Energie vorgegebenen Ziele gemäss Energiestrategie 2050. Mehr als die Hälfte der inländischen Pläne entfällt zudem auf die noch unsicheren Gaskraftwerkprojekte Chavalon und Cornaux.

Langfristig kann noch mehr erreicht werden: Mit dem geplanten Zubau von erneuerbaren Energien wird nur ein kleiner Teil des von den EVUs selbst geschätzten langfristigen Potenzials realisiert (Bild 2). Die Schliessung der Energielücke über 2020 hinaus benötigt noch massive zusätzliche Investitionen in der Schweiz in erneuerbare Energien, Wärmekraftkopplungsanlagen und Gas- und Dampf-Kombikraftwerke. Die derzeitigen Rahmenbedingungen erschweren jedoch die Erschliessung der Produktionspotenziale. Hauptgründe sind aus Sicht der EVUs ein zu unsicheres politisches Umfeld, Opposition der Bevölkerung und von Nichtregierungsorganisationen, lange Bewilligungs- und Beschwerdeverfahren sowie ein zu niedriges Strompreisniveau.

Neue Geschäftsmodelle: Anzeichen von Aktivismus

International zeichnet sich eine langfristige Transformation der Stromwirtschaft von einer vertikal integrierten Industrie zu neuen horizontalen Strukturen ab. In der Schweiz ist dieser Prozess noch am Anfang. Derzeit herrschen traditionelle Strukturen mit grösseren integrierten EVUs und kleineren lokalen Spielern mit oder auch ohne Erzeugung. In den traditionellen Geschäftsmodellen stehen die EVUs vor grossen Herausforderungen: Die Profitabilität sinkt, Wachstum im bestehenden Geschäft ist schwierig. Es stellen sich strategische Grundsatzfragen der langfristigen Positionierung.

Bei der dezentralen Energieerzeugung stehen die EVUs beispielsweise vor der Kernfrage, welche Rolle sie hier in Zukunft einnehmen wollen. Momentan ist noch keine eindeutige Positionierung zu erkennen. Etwas mehr als zwei Drittel sehen ihre Rolle in den infrastrukturlastigen Wertschöpfungsstufen Netz sowie Mess- und Zählwesen, etwa die Hälfte der EVUs sieht sich darüber hinaus in der dezentralen Erzeugung, im Vertrieb und im Kundenservice. In der gesamten Stromwertschöpfungskette zeigt sich ein ähnlich undifferenziertes Bild. Die EVUs versuchen, sich alle Optionen offenzuhalten: Der Anteil der EVUs, die in einer Wertschöpfungsstufe neu aktiv werden oder ihre bisherigen Aktivitäten noch verstärken, liegt bei allen Wertschöpfungsstufen bei 45 % und mehr, in der Erzeugung sogar bei 63 % (Bild 3).

Ein Fünftel der EVUs will neu ins Erzeugungsgeschäft eintreten. Wichtigster Grund dafür ist die steigende Bedeutung der dezentralen Stromproduktion. EVUs, welche bisher ausschliesslich in der Stromverteilung tätig waren, wollen nun auch lokal vorhandene Produktionspotenziale erschliessen. Auch auf der Wertschöpfungsstufe Beschaffung und Handel möchte ein Sechstel der EVUs in Zukunft neu aktiv werden.

Obwohl es naheliegend ist, bei der Unsicherheit, wie sich die einzelnen Geschäftsfelder entwickeln werden, zunächst einmal in allen Bereichen Optionssicherung zu betreiben, ist dies bei den vorhandenen geringen Mitteln eine gewagte Strategie. Es besteht ein hohes Risiko der Vergeudung von Ressourcen, Erfolglosigkeit aufgrund zu unklarer Festlegung und letztlich zu geringer Investition oder der möglichen Übernahme von zu viel Risiko. Letzteres gilt insbesondere für kleinere und mittelgrosse EVUs.

Energieversorger müssen sich positionieren

Die EVUs handeln innerhalb der derzeit gegebenen Rahmenbedingungen rational, aber nicht im Sinne der volkswirtschaftlichen Ziele der Schweiz: Weder beobachtendes Abwarten noch Aktivismus sind aus Sicht des Regulierers und der Verbraucher erwünscht. Diese Vorgehensweise verlangsamt die angestrebte

Energiewende und setzt personelle und finanzielle Ressourcen nicht effizient ein.

Die Politik muss daher die Konkretisierung der Rahmenbedingungen möglichst zügig vorantreiben, um die richtigen Handlungsanreize zu setzen.

Gleichzeitig müssen die EVUs sich den Herausforderungen stellen. Die geänderten Rahmenbedingungen machen Entscheidungen unter Unsicherheit notwendig. Es erfordert unternehmerischen Mut, in dieser Situation die Stromversorgung der Schweiz zu günstigen Preisen und umweltverträglich zu sichern. Die EVUs müssen die interne strategische Diskussion führen und ihre Zukunftsposition im Markt definieren.

Jedes EVU steht vor einer individuellen Ausgangslage im Sinne von Eigentümerstruktur, Grösse, Kompetenzen, Produktions- und Beschaffungsportfolio, Rolle und Stellung im Markt. Dennoch lassen sich auf einer grundsätzlichen Ebene Aussagen für alle Marktteilnehmer machen.

Effizienzsteigerungen

Unabhängig von der individuellen strategischen Ausrichtung einzelner EVUs sind Effizienzsteigerungen eine sinnvolle Stossrichtung. Diese werden bereits von der Mehrheit der Studienteilnehmer geplant. Effizienz im Tagesgeschäft ist notwendig, um wettbewerbsfähiger zu werden beziehungsweise zu bleiben und den notwendigen finanziellen Handlungsspielraum zu sichern. Frei gewordene Mittel stehen für Investitionen zur Verfügung. Dies ist in Zeiten sinkender Profitabilität und steigenden Investitionsbedarfs besonders wichtig. Gleichzeitig gilt es, die Investitionen selbst ebenso effizient zu tätigen, um langfristig günstige Gestehungskosten zu sichern.

Kunden- und Serviceorientierung steigern

Um langfristig erfolgreich zu sein, müssen die EVUs einen internen Kulturwandel hin zu einer kundenorientierteren Aufstellung vollziehen. Viele haben dies erkannt: Kundenservice ist der für den liberalisierten Markt am wichtigsten eingeschätzte Erfolgsfaktor. Einige der befragten Teilnehmer zeigen konkrete Massnahmen auf, wie EVUs ihre Stellung professionalisieren und sich gleichzeitig auf die Liberalisierung vorbereiten können: Beispiele dafür sind die Stärkung des Vertriebs durch organisatorische Anpassungen und Ausbau der Kompetenzen, die kundenorientierte Neuentwicklung von Produkten und Dienstleistungen, die Einführung von Kundenbindungsmassnahmen und die Intensivierung der Kundenbetreuung.

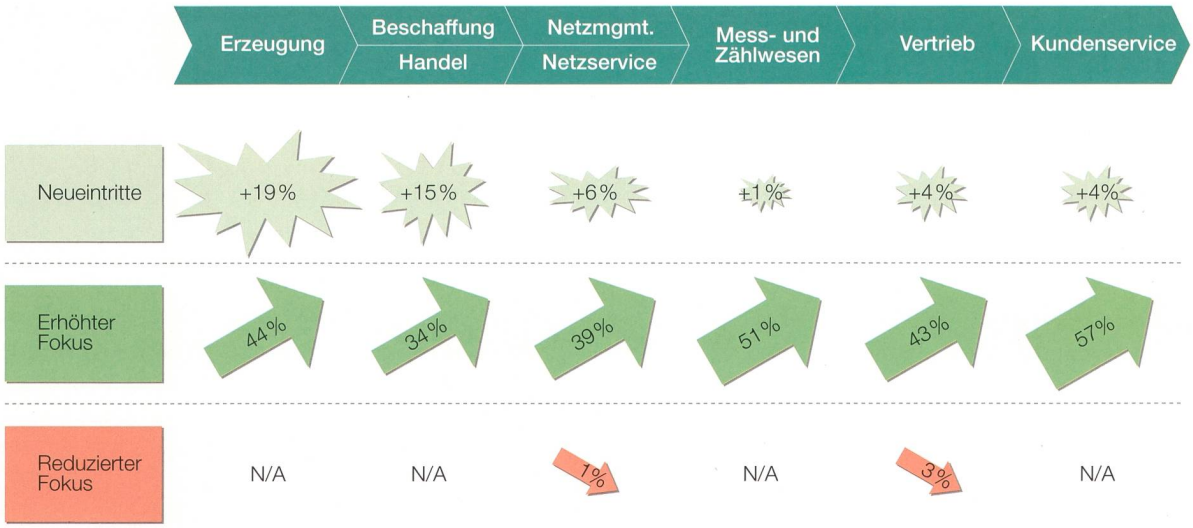
Gezielt handeln statt nur reagieren

Die EVUs müssen in der aktuellen Situation tragfähige Strategien formulieren, um gezielt zu handeln, anstelle auf Vorgaben der Politik zu reagieren oder einfach Industrietrends zu folgen.

Einige EVUs richten sich heute schon konsequent auf die Entwicklung von morgen aus. In der Unternehmensführung steht in vielen EVUs ein Kulturwandel an. Ziel sollte es sein, Unternehmertum mit Fähigkeit zu Entscheidungen unter Unsicherheit zu fördern. Die sicheren und berechenbaren Zeiten sind eindeutig vorbei. Auf die Leitlinien der Politik können EVUs nicht mehr allein vertrauen beziehungsweise nicht warten, bis diese in der notwendigen Klarheit formuliert und verabschiedet worden sind.

Die festgestellten Verhaltensmuster «Abwarten» und «Aktivismus» können sich dabei als gefährlich erweisen. «Abwarten» beinhaltet das Risiko, den Anschluss an den Wettbewerb zu verpassen. Mit «Aktivismus» wird Ressourcenverschwendung und damit eine Schwächung der zukünftigen Position riskiert. Es gilt daher, für jedes EVU einen für sich geeigneten und differenzierten Mittelweg herauszuarbeiten: Basis ist eine klar formulierte und auf verteidigbaren Wettbewerbsvorteilen aufbauende Strategie, um die sich bietenden Chancen aktiv zu nutzen, bestimmte Aktivitäten und Initiativen explizit auszuschliessen und mit Risiken (etwa durch Handeln bei unklaren Rahmenbedingungen) sinnvoll umzugehen.

EVUs sollten ihre langfristige Rolle und Mission im Einklang mit der Eigentümerstruktur und ihrer Verantwortung in der Region definieren. Dabei ist auch eine nüchterne Beurteilung der eigenen Kompetenzen und Möglichkeiten mit Blick auf die zukünftige Wettbewerbslandschaft notwendig. Strategische Ziele



Bilder: Boston Consulting Group / VSE

Bild 3 Aktivitäten auf den einzelnen Wertschöpfungsstufen.

Résumé

L'économie électrique divisée entre l'attente et l'activisme

Bilan de la situation des entreprises électriques suisses

Aux mois de mars et d'avril de cette année, The Boston Consulting Group et l'AES ont interrogé 120 entreprises électriques dans le cadre d'une étude sur leur comportement en rapport avec la libéralisation du marché et la transformation du système énergétique. Plus des deux tiers des entreprises interrogées choisissent comme stratégie de base d'augmenter l'efficacité ce qui donne lieu à des mesures visant à réduire les coûts et à des suppressions de postes. Par contre, moins de la moitié des entreprises interrogées prévoien des mesures concrètes en vue de la libéralisation du marché ou de nouveaux modèles commerciaux. D'autres entreprises électriques montrent des signes d'activisme afin de garder toutes les options ouvertes.

Toutefois, l'attente ou l'activisme donne lieu à une utilisation inefficace des ressources du point de vue de l'économie nationale. L'étude aboutit à la conclusion que les politiciens doivent créer des conditions-cadres plus sûres pour les investissements. Les entreprises électriques doivent quant à elles mettre sur pied une stratégie en vue de définir leur future position sur le marché. Mn

mit konkreten Meilensteinen sind festzulegen. Wettbewerbsvorteile müssen herausgearbeitet und die Positionierung in den einzelnen Wertschöpfungsstufen bestimmt werden.

Ressourcen mit Augenmass einsetzen

Bei den Aktivitäten in der Wertschöpfungskette und in neuen Geschäftsfeldern müssen die EVUs abgeleitet aus ihrer Strategie klar definieren, in welchem Bereich sie aktiv sein wollen und zu welchem Zweck. Es gilt, personelle und finanzielle Ressourcen konzentriert einzusetzen und gleichzeitig mit den damit verbundenen Risiken umzugehen. Konkret bedeutet dies, Zwischenziele und Meilensteine, Obergrenzen für Budget und Investitionen sowie etwaige Ausstiegszeitpunkte zu definieren. Insgesamt müssen die Aktivitäten zum Risikoprofil des EVU passen. Dies gilt insbesondere für Investitionen im Ausland und für kleinere und mittlere EVUs. Risiken könnten beispielsweise vermehrt über Kooperationen und Partnerschaften geteilt werden.

Neu entstehende Geschäftsfelder oder -modelle bieten Chancen, die umfassend geprüft werden müssen. Erfolgreich können nur diejenigen Unternehmen sein, die einen greifbaren Wettbewerbsvorteil erhalten. Das Verfolgen von Trends kann sich für Mitläufer als gefährlich herausstellen. Die Definition der eigenen Strategie und die Kenntnis der eigenen Wettbewerbsvorteile sind daher Voraussetzung, um passende konkrete Wachstumsoptionen zu finden und gezielt zu entwickeln.

Ungeachtet der aktuellen Unwägbarkeiten ist und bleibt die Stromversorgung ein Geschäft langfristiger Natur, in dem Massnahmen mit Bedacht zu wählen sind. Die EVUs sollten daher ihre Aktivitäten darauf konzentrieren, Zukunftsfähigkeit zu sichern und ihrer definierten Rolle und Mission im zukünftigen Wettbewerbsumfeld gerecht zu werden.

Angaben zu den Autoren

Dr. **Rüdiger Schicht** leitet als Partner und Geschäftsführer das Energiegeschäft in der Schweiz für die Boston Consulting Group. Studiert und promoviert hat der Betriebswirt in St. Gallen.

The Boston Consulting Group AG, 8001 Zürich
schicht.ruediger@bcg.com

Malte Müller ist Diplom-Ingenieur der Verfahrenstechnik und Principal bei der Boston Consulting Group in Zürich.

mueller.malte@bcg.com

Anzeige