

Studie zum Schweizer Strommarkt

Empirische Befragung der Schweizer Energieversorgungsunternehmen

>
accenture



Universität St.Gallen

High performance. Delivered.

• Consulting • Technology • Outsourcing

Vorwort

Mit der vorliegenden Publikation präsentieren Accenture und das Institut für Technologiemanagement der Hochschule St. Gallen Denkanstösse zu zukünftigen Umfeldveränderungen des Schweizer Strommarktes. Die Publikation richtet sich in erster Linie an Unternehmer, Verwaltungsräte und Geschäftsführer kleiner, mittelgrosser und grosser Schweizer Elektrizitätsversorgungsunternehmen (EVUs). Die Autoren dieser Studie möchten dazu einladen, die in dieser Studie ermittelten Erwartungen mit in die eigene Strategieentwicklung aufzunehmen und die Diskussion in dieser volkswirtschaftlich wichtigen Branche richtungsweisend weiterzuentwickeln.

Strategische Umfeldanalysen und die Antizipation zukünftiger Veränderungen sind heute keine Kür der Unternehmensplanung mehr, sondern gehören zum Pflichtprogramm nachhaltiger Unternehmensführung. Sie sind Grundvoraussetzung für High Performance.

Nur wer über weit reichende und treffende Planungsprämissen verfügt, kann Strategien entwickeln, die langfristig und nachhaltig zum Unternehmenswachstum beitragen. Die vorliegende Publikation analysiert die Erwartungen an vier zukünftige Herausforderungen des Schweizer Strommarktes anhand von acht Thesen. Während die Historie des betrachteten Marktes eher von Stabilität, Kontinuität und dem Streben nach autonomer Versorgung geprägt war, stehen mit der bevorstehenden **Strommarktöffnung** mittel- und langfristig tief greifende Veränderungen an. Damit sehen sich viele Schweizer EVUs vor völlig neue Anforderungen gestellt, was jetzt schon strategische Entscheidungen verlangt. Zwangsläufig resultieren Veränderungen auch im Zusammenhang mit der „**Stromversorgungslücke**“. Diese beeinflusst nicht nur zeitnahe Investitionsentscheidungen der Stromerzeuger, sondern steckt auch den zukünftigen Rahmen ab, in welchem Stromerzeugung und Stromverbrauch langfristig aufeinandertreffen. Eine ebenso

tief greifende und notwendige Veränderung wird von der Ausgestaltung der Rolle der **nationalen Netzgesellschaft Swissgrid und des Regulators bzw. der regulierenden Behörden herrühren**. Wie einflussreich dies das Strommarktgeschehen verändern kann, zeigen die Beispiele der E-Control GmbH in Österreich seit 2001 und der Bundesnetzagentur in Deutschland seit 2005. Der zunehmende Druck seitens der EU auf die Marktöffnung und die weitere Rolle der Schweiz als „Stromdrehscheibe“ Europas sind hierbei wichtige, treibende Kräfte für die regulatorische Ausgestaltung. Das zunehmende Handelsvolumen über die europäischen Börsen und die Möglichkeiten von Portfoliomanagement und Hedging sind nur zwei Beispiele für Veränderungen, die neue Geschäftsmodelle ermöglichen. Diese Umfeldveränderungen haben Auswirkungen auf eine vierte, weitere Herausforderung an den Strommarkt: Die **Veränderung der Marktstruktur**. Die bisher hochfragmentierte Marktstruktur war geprägt von Gebietsmonopolen auf Anbieterseite sowie dem Primat des Service public. Den EVUs wurde eher die Rolle von „Erfüllungsgehilfen staatlicher Versorgungsaufgaben“ zuteil als diejenige von selbstständigen Unternehmen.

Mit der Absicht, wettbewerbliche Strukturen zu schaffen und eine zunehmende Integration in den europäischen Wirtschaftsraum anzustreben, wie wir es bereits heute auf der Stufe des Stromhandels erleben, wird es auch Veränderungen der Marktstrukturen, bedingt durch Zusammenschlüsse, Kooperationen und Markteintritte, geben.

Nach Meinung der Autoren dieser Studie ist es entscheidend, die betrachteten Herausforderungen einerseits einzeln in ihrer Tiefe und andererseits in einem gemeinsamen Kontext zu betrachten. Die Studie fusst auf Thesen, die mit Hilfe dieser Analyse verifiziert oder falsifiziert werden konnten. Dies soll dazu beitragen, die Erwartungen der EVUs an die Zukunft der Branche zu umreissen. Die hier verwendeten Informa-

tionen wurden aus einer Befragung von 87 Schweizer EVUs gewonnen. Dementsprechend gebührt diesen Unternehmen unser Dank für ihre Zeit und ihren wertvollen Input zu dieser Publikation.



Nicholas O. Walti
Leiter Geschäftsbereich Energiemarkt
Accenture



Prof. Dr. Thomas Friedli
Geschäftsführer Transferzentrum für
Technologiemanagement
Universität St.Gallen

Executive Summary

Aus der Analyse der acht Thesen lassen sich folgende strategische Erkenntnisse gewinnen:

Es gibt im Hinblick auf die Erfahrungen mit der Liberalisierung anderer europäischer Strommärkte Hinweise darauf, dass schweizerische EVUs das eigene Effizienzpotential im Zuge der Strommarktöffnung unterschätzen. Abwartende EVUs laufen aber Gefahr, im Rahmen der Marktöffnung gefährliche Wettbewerbsnachteile tragen zu müssen. Insbesondere die Möglichkeit eines Vertriebskonzeptes mit Bündelkunden kann zu einer schnelleren und tiefer greifenden Öffnung führen, als es eine zweistufige Öffnung suggeriert. Zudem erfolgt nur die marktseitige Öffnung zweistufig, die erstellungsseitigen Voraussetzungen müssen von Anfang an gegeben sein.

Der lang andauernde Gesetzesprozess verschärft die Situation bezüglich der sich abzeichnenden „Stromversorgungslücke“. Weitere Verzögerungen dürften schwere, langfristige Konsequenzen zur Folge haben, da zur Lösung der anstehenden Probleme frühzeitige Entscheidungen nötig sind. Die schweizerischen EVUs betrachten die Kernenergie als die Schlüsseltechnologie zur Schliessung der Erzeugungsgenässe.

Die nationale Netzgesellschaft Swissgrid geniesst gegenwärtig nur teilweises Vertrauen seitens der EVUs. Die Zweifel an einer fairen Wettbewerbssituation für die Strommarktöffnung werden bereits in der ersten Stufe der Öffnung zu einem hohen Transparenzanspruch an die Netzgesellschaften führen. Die Beziehung Netzgesellschaft-Regulator muss in naher Zukunft zur Sicherung der Transparenz und der Glaubwürdigkeit eines fairen Wettbewerbs eindeutig geklärt werden.

Ein erfolgreiches „kooperatives Sourcing“ gewinnt an Bedeutung (Kooperationsmanagement). Kooperationen werden dabei zunehmend nicht nur zur gemeinsamen Nutzung von Ressourcen und Kompetenzen genutzt, sondern auch zur Verbreiterung des eigenen Leistungsangebots.

Für die EVUs lassen sich aus diesen anstehenden Herausforderungen folgende drei strategische Handlungsfelder ableiten:

- Initiierung von Effizienzanalysen
- Implementierung eines Regulierungsmanagements
- Kooperationsmanagement als Alternative oder Vorstufe zu Mergers and Acquisitions (M&A)

Initiierung von Effizienzanalysen

Die Optimierung zu wettbewerbsfähigen Prozess- und Organisationsstrukturen sollte vor der eigentlichen Strommarktöffnung erfolgen. Das Ergebnis der vorliegenden Studie gibt Hinweise darauf, dass dies bis anhin nicht ausreichend erfolgt ist. Europaweite Erfahrungen zeigen, dass eine Marktöffnung in fast allen Fällen innerhalb kürzester Zeit zu Marktpreissenkungen von 25 bis 30% geführt hat. So verfügen europäische Wettbewerber über einen Erfahrungsvorsprung beim Marktöffnungsprozess, bei der Neugewinnung von Kunden und sie haben ihre Strukturen und Prozesse bereits wesentlich optimiert. Die Möglichkeit zur Bildung von Bündelkunden durch Artikel 6, Abs. 5 StromVG könnte zu einer wesentlich schnelleren und intensiveren Marktöffnung der Schweiz führen. Zögerlich vorbereitete EVUs würden Gefahr laufen, von der Öffnung überrascht zu werden und wesentliche Wettbewerbsnachteile tragen zu müssen.

Zudem verlangt der Wettbewerb in einzelnen Kundensegmenten bereits Prozess- und Organisationsveränderungen, die das Unternehmen als Ganzes betreffen. Entsprechende Kosten-/Leistungs-Rechnungssysteme, Customer-Relationship-Managementansätze (CRM) oder ein professionelles Kooperationsmanagement betreffen nicht nur einzelne Unternehmenssegmente, sie müssen unternehmensweit eingeführt werden.

Implementierung eines Regulierungsmanagements

Der Regulator hat wesentlichen Einfluss auf die Handlungsoptionen der Netzbe-

treiber. Es ist deshalb unabdingbar, dass sich die Arbeit des Regulators durch Konstanz und Transparenz auszeichnet, um klare Bedingungen im Markt zu schaffen, ohne aber diese zu stark einzuschränken. Die Erfahrung in anderen europäischen Marktöffnungsprozessen untermauert diese Anforderung an das Regulativ. Ein solches soll die Rolle von Swissgrid, als Instrument der Öffnung, für jeden Marktakteur transparent und nachvollziehbar definieren. Dies würde das Vertrauen der EVUs in Swissgrid stärken. Die festgestellte Skepsis in die nationale Netzgesellschaft rührt insbesondere daher, dass Swissgrid vorläufig noch mit vielen Unbekannten behaftet ist. Dazu zählt ihre Leistungsfähigkeit und die Frage, wie sie ihre Rolle inhaltlich umsetzen wird.

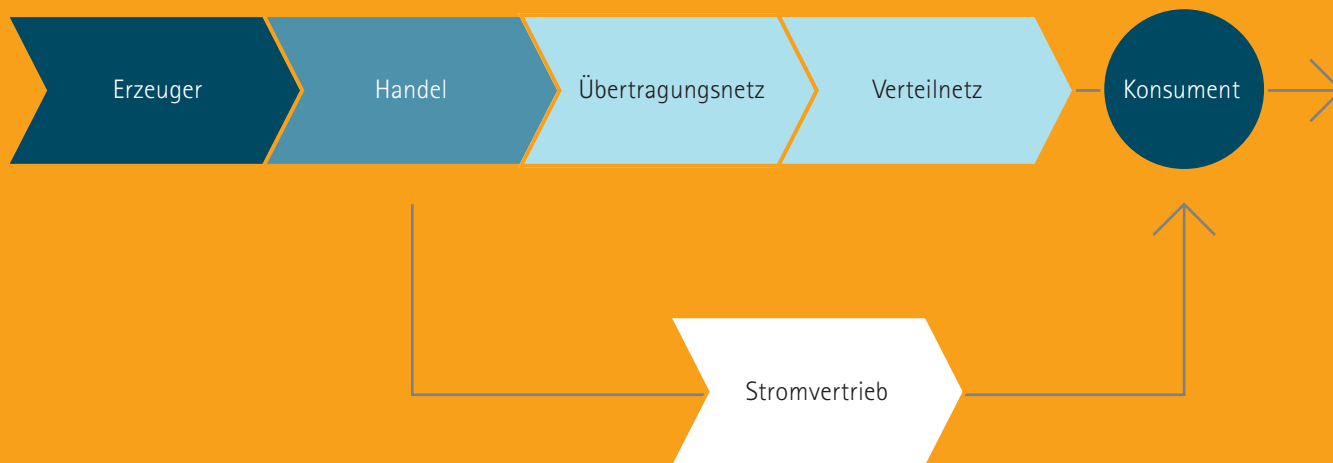
Unabhängig von der Ausgestaltung des Regulativs ist auf der Seite der EVUs ein effektives Regulierungsmanagement nötig. Notwendige Handlungsfelder insbesondere der Schweizer Netzbetreiber wären:

- Beeinflussung der Ausgestaltung der Gesetzgebung und deren Auslegung durch ein aktives Regulierungsmanagement (politische Einflussnahme, Verbandsarbeit und Lobbying)
- Balance zwischen Kostenoptimierungsmassnahmen und weiteren Anforderungen (z.B. Versorgungsqualität) im Netzservice
- Optimierung des Investitionsbudgets und des Investitionszeitpunktes unter Kosten-/Qualitäts-Gesichtspunkten

Kooperationsmanagement als Alternative oder Vorstufe zu Mergers and Acquisitions

Die Bedeutung von Kooperationen wird von den befragten EVUs wesentlich höher eingeschätzt als diejenige von M&A. Sie werden als Alternativen oder als Vorstufen zu M&A gesehen. In der Vergangenheit wurden Kooperationen und Allianzen insbesondere für die Zusammenarbeit auf gleicher Wertschöpfungsstufe eingegangen. Der zunehmende Druck zur Verbreiterung

Abb. 1: Wertschöpfungskette Stromwirtschaft



des Leistungsangebot, wie dies bei kleineren EVUs insbesondere bezüglich Serviceleistungen der Fall ist, wird verstärkt zu Kooperationen über verschiedene Wertschöpfungsstufen hinweg oder sogar entlang der gesamten Wertschöpfungskette führen.

Darstellung der befragten Unternehmen

Befragt wurden insgesamt 87 Schweizer EVUs des stark fragmentierten schweizerischen Strommarktes, in welchem kleine und kleinste EVUs eine traditionell wichtige Rolle spielen. Bereits die Accenture-Studie „Value Creator II“ konnte nachweisen, dass die Unternehmensgrösse keine Bedingung für Unternehmenserfolg ist.¹ Hingegen wurde gezeigt, dass beispielsweise die Integration der Wertschöpfungsstufe „Erzeugung“ einen Einfluss auf den Unternehmenserfolg hat. Um diesen Differenzierungen in der

vorliegende Publikation gerecht zu werden, wurden die 87 befragten EVUs auf die Unterschiede bezüglich

- Unternehmensgrösse,
 - Integrationstiefe und
 - Eigentümerstruktur
- hin untersucht und klassifiziert. Es wurden Grössenklassen gebildet nach Jahresumsatz, Eigentümerstruktur und Unternehmensstrukturtyp in Abhängigkeit der integrierten Wertschöpfungsstufen. Wann immer es die Notwendigkeit der Interpretation verlangt, wird auf diese Unterschiede Bezug genommen.

Dabei ergab sich für die befragten 87 EVUs folgende Verteilung auf die Umsatzklassen:

- 45 EVUs und damit 52% der befragten Unternehmen wiesen 2005 einen Jahresumsatz von weniger als 10 Mio. CHF aus und gehörten zur Umsatzklasse der kleinen EVUs.
- 31 und damit 36% der befragten EVUs gehörten zur Klasse der mittelgrossen EVUs mit einem Jahresumsatz von 10 bis 100 Mio. CHF.
- 7 EVUs und damit 8% der befragten Unternehmen wurden mit einem Jahres-

umsatz jenseits von 100 Mio. CHF zur Umsatzklasse der grossen EVUs gezählt.

Neben der Grösse ist ebenso die Integrationstiefe der einzelnen Wertschöpfungsstufen von Bedeutung. Dazu wurden die Wertschöpfungsstufen Stromerzeugung, Stromhandel, Übertragungsnetz, Verteilnetz und Stromvertrieb unterschieden. [Vgl. Abb. 1: Wertschöpfungskette Stromwirtschaft] Die Tätigkeit oder die Nichttätigkeit auf einzelnen Wertschöpfungsstufen kann für die Beurteilung der Aussagen relevant sein. Aus diesem Grund wurden vier Kategorien von Strukturtypen definiert, denen die einzelnen EVUs zugeteilt worden sind. Diese Kategorisierung soll eine differenziertere Analyse der Befragungsergebnisse ermöglichen und die gemachten Aussagen verdeutlichen. [Vgl. Abb. 2: Strukturtypen]

¹ Dieser Nachweis gelang anhand einer finanzwirtschaftlichen Kennzahlenanalyse des Economic Value Added (EVA)[®] von 92 EVUs des deutschsprachigen Raums. Die Untersuchung erstreckte sich von 1999 bis 2003.

Abb. 2: Strukturtypen

Folgende vier Kategorien von EVUs werden in dieser Studie unterschieden:



Kernkompetenz-EVU

Die Kernkompetenz-EVUs sind nur auf einer einzigen Wertschöpfungsstufe tätig. Zu dieser Gruppe gehören reine Stromerzeuger, so genannte Independent Power Producers, reine Stromhändler, Nur-Netz-Betreiber und reine Stromvertrieber.

Anzahl in der Studie: 21

Integriertes EVU ohne Handel

Die integrierten EVUs ohne eine aktive Beteiligung am Strombörsenhandel umfassen grosse Teile der Wertschöpfungskette. Sie verfügen sowohl über eigene Erzeugungskapazitäten als auch über Netzkapazitäten und stehen durch einen eigenen Stromvertrieb im direkten Kontakt mit den Endkonsumenten.

Anzahl in der Studie: 27

Integriertes EVU mit Handel

Die integrierten EVUs mit aktiver Beteiligung am Strombörsenhandel umfassen neben den Stufen der Erzeugung, der Netze und des Vertriebs auch die Stufe des Stromhandels. Sie kaufen und verkaufen in grösserem Masse Strom an einer der europäischen Strombörsen.

Anzahl in der Studie: 5

Versorger

Die EVUs vom Strukturtyp Versorger verfügen über eigene Stromvertriebe und entsprechende Netzkapazitäten und verbinden somit physische Übertragung und Verteilung mit dem Vertrieb. Sie verfügen hingegen über keine eigenen Erzeugungskapazitäten und sind selber Kunden anderer EVUs.

Anzahl in der Studie: 34

Herausforderungen für die Schweiz

Gesellschaftspolitisch bewegt sich die Stromwirtschaft im Spannungsfeld der „Three Es: Energy Security, Economic Growth and Environmental Protection“¹. Weiterhin verfolgen die EVUs aber auch die ureigensten Interessen eines jeden Wirtschaftssubjektes: die Gewinnmaximierung und das Streben nach nachhaltigem Unternehmenswachstum. Entscheidende Herausforderungen lassen sich dadurch erkennen, dass sie sowohl die gesellschaftspolitischen als auch die unternehmenspolitischen Ziele langfristig und tief greifend beeinflussen. Für den Schweizer Strommarkt trifft dies insbesondere auf folgende vier Herausforderungen zu:

- Die bevorstehende Strommarktöffnung
- Die „Stromversorgungslücke“
- Die Netzgesellschaft und den Netzregulator
- Den sich abzeichnenden Wandel der Marktstruktur

Die Strommarktöffnung ist die Überführung der Stromversorgung als rein öffentliche Aufgabe in einen wettbewerbsorientierten Markt und somit eine Veränderung der wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen. Dabei ist die Marktöffnung kein speziell schweizer- oder strommarktspezifisches Phänomen. Seit den Achtziger- und verstärkt seit den Neunzigerjahren haben die meisten europäischen Länder ihre staatlich-monopolistisch organisierten Industrien (Telekommunikation, Bahn, Post, Strom und Gasversorgung) in unterschiedlichem Grad in privatmarktlich organisierte Industrien überführt. Im Energiebereich wurde dieser Wandel in der Schweiz Ende 2002 durch die Ablehnung des Elektrizitätsmarktgesetzes (EMG) vorerst verzögert. Der faktische Startschuss für die Strommarktöffnung erfolgte im Juni 2003 durch einen Entscheid des Bundesgerichtes, das besagte, dass das Kartellgesetz grundsätzlich auch für den Strommarkt und auf die entsprechenden Durchleitungen anwendbar sei. Diese Öffnung basiert aber aktuell auf Einzelfalllösungen und lässt eine geordnete Rahmgebung vermissen. Diese soll das Stromversorgungs-

gesetz (StromVG) liefern. Das Ziel des StromVG ist die Schaffung von Rahmenbedingungen zur Gewährleistung einer sicheren und nachhaltigen Stromversorgung und für einen geordneten Strommarkt im sich verändernden schweizerischen und europäischen Umfeld.

Die „Stromversorgungslücke“ bezeichnet die Gefährdung der schweizerischen Selbstversorgungssicherheit bei einem möglichst gleich bleibenden Preisniveau. Anstoss zur Diskussion gaben verschiedene Studien wie die Studie „Vorschau 2006“ des Verbands Schweizerischer Elektrizitätsunternehmen (VSE). Hintergründe dieser Studien sind das absehbare Auslaufen von bisherigen langfristigen Stromimportverträgen und der Abbau von Erzeugungskapazitäten als Folge von auslaufenden KKW-Konzessionen in den nächsten 15 Jahren. Gleichzeitig wird mit einem nach wie vor steigenden Strombedarf gerechnet. Missverständlich ist dabei der Begriff der „Lücke“, denn die Bewältigung eines zunehmenden Knappheitsproblems muss nicht zwangsläufig zu einer „Versorgungslücke“ führen. Es gehört zur ökonomischen Erkenntnis funktionierender Märkte, dass der Markt-Preismechanismus über Preisänderungen eine Lenkungsfunktion auf Nachfrage und Angebot im In- und Ausland hat. Dieses setzt aber die Akzeptanz steigender Strompreise beim Endkunden und einen freien Handel voraus. Der Begriff der „Lücke“ lässt sich daher nur unter den Aspekten einer schweizerischen Selbstversorgung und dem Ziel eines unveränderten relativen Strompreisniveaus erklären. Elektrischer Strom gehört zu den leitungsgebundenen Energieträgern, deren Distribution nur mit Hilfe eines Netzwerkes möglich ist. Diese Netze stellen „natürliche Monopole“ dar, welche aus ökonomischen Gründen von einem funktionierenden Wettbewerb ausgeschlossen sind.

Damit ein Wettbewerb auf Stufen der Erzeugung, des Handels und des Vertriebs möglich ist, müssen ein diskriminierungsfreier Netzzugang für Dritte (Third Party Access) gewährt und Quersubventionierungen verhindert werden. Erfahrungen anderer europäischer Länder haben gezeigt, dass dem (Netz-) Regulator dabei eine wesentliche Rolle

zukommt. Versuche eines verhandelbaren Netzzugangs Dritter mit Hilfe von Verbändevereinbarungen wie in Deutschland haben sich als nicht wettbewerbsfördernd erwiesen. Der Regulator muss Anreize zur Balance zwischen Kostenoptimierungsmassnahmen und Service-Public-Anforderungen wie Versorgungssicherheit im Netzbetrieb schaffen. Dem gegenüber steht die nationale Netzgesellschaft, der neben der Verantwortung für die technischen und physischen Prozesse der Stromdurchleitung auch diejenige für wirtschaftliche Aspekte wie die Bestimmung eines entsprechenden Netznutzungsentgeltes (NNE) zukommt. Die bisher unklare Rollendefinition für Netzgesellschaft und Netzregulator bedeutet Ungewissheit über einen der zentralen Erfolgsfaktoren einer Marktöffnung.

Als vierte grosse Herausforderung lässt sich der anstehende Wandel der Marktstruktur identifizieren, der von den drei vorgenannten Bereichen massgeblich beeinflusst wird. Die bisher herrschende starke Fragmentierung basiert auf einer staatlich-monopolistischen Anbieterseite und dem Primat des Service public. Dabei unterscheiden sich die ca. 1000 Schweizer EVUs in Kriterien wie Grösse, Integrationsgrad, Strukturtyp, Leistungsangebot, Rechtsform, Kundenstruktur. Ein zunehmender Kostendruck wird viele EVUs zwingen, zu einer kritischen Grösse anzuwachsen (oder zu schrumpfen), um Bündeleffekte nutzen zu können. Darauf können EVUs mit Kooperationen/Allianzen oder Zusammenschlüssen auf einzelnen oder mehreren Wertschöpfungsstufen reagieren. Mit der Liberalisierung wird die jetzige Struktur nicht unverändert bleiben. Leistungsdivergenzierung und Kostendruck werden zu Veränderungen wie Anbieterkonzentrationen, Kooperationsbedarf und neuen Markteintritten führen.

¹ International Energy Agency 2005, Findings of Recent IEA Works 2005



Herausforderung Strommarktöffnung

„Schweizerische EVUs unterschätzen das eigene Effizienzpotential im Zuge der Strommarktöffnung.“

These 1

Die Strommarktöffnung führt durch eine bessere volkswirtschaftliche Ressourcenallokation zu signifikanten Kostensenkungspotentialen.

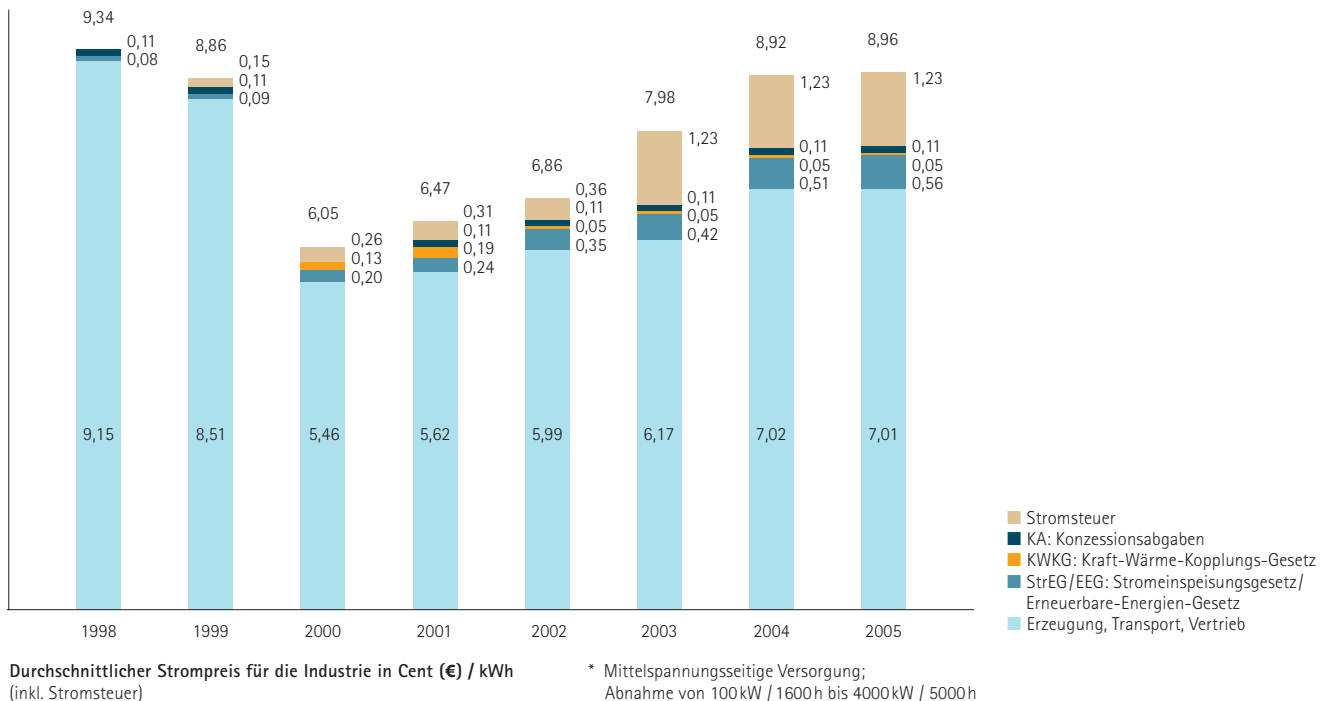
Die wichtigste Triebkraft der Strommarktöffnung ist das Ziel eines Effizienzgewinnes durch verbesserte Allokation der Ressourcen. Der damit angestrebte volkswirtschaftliche Wohlfahrtsgewinn dieser gesamtwirtschaftlich wichtigen Branche müsste sich somit in mindestens einem Punkt widerspiegeln: einem günstigeren Strompreisniveau als bei der Situation ohne Marktöffnung. Economiesuisse beispielsweise formulierte für ein zukünftiges schweizerisches Stromgesetz als Ziel: „[...] eine signifikante Senkung des Strompreises zugunsten aller Unternehmen auf der Verbrauchsseite“.

Erfahrungen anderer Länder und mit anderen netzgebundenen Gütern zeigen: Dieser Effekt taucht bei den meisten Marktöffnungen auf, muss aber nicht anhalten. Beispielsweise führte die Strommarktöffnung 1998 in Deutschland in einer ersten Phase zu deutlich sinkenden Strompreisen, in ihrer zweiten Phase hingegen zu ebenso deutlichen Preissteigerungen. So sank der durchschnittliche Strompreis für die Industrie von 1998 bis 2000 um ca. 35%. Der reine Kostenanteil für Erzeugung, Transport und Vertrieb sank dabei um 40%. Zudem begann eine Intensivierung des Wettbewerbs. In der zweiten Phase von 2001 bis heute stiegen die Strompreise hingegen wieder an und erreichten 2005 ein Preisniveau, welches nur knapp unter dem von 1998, also demjenigen vor der Liberalisierung liegt.¹ [Vgl. Abb. 3: Strompreis für die Industrie in Deutschland (1998–2005)] Ursache war nicht nur ein Anstieg der Steuerlast, sondern auch ein Anstieg der Kosten für Erzeugung, Transport und

Vertrieb. Ähnliche Kosten- und Preissenkungen liessen sich auf dem österreichischen Strommarkt beobachten. Seit der Liberalisierung bis heute haben sich dort Endpreissenkungen von über 30% ergeben. Beim Netzentgelt kam es zu einer Senkung von 25% seit 2001. Dies wirft folgende Fragen auf: Auf welchen der Wertschöpfungsstufen Erzeugung, Übertragung beziehungsweise Verteilung sehen die befragten EVUs in der Schweiz mittelfristig Kostensenkungspotentiale durch die Marktöffnung? Und wenn solche identifiziert werden können, in welchem Umfang? Um dies beantworten zu können, ist auch zu bedenken, dass die Liberalisierung für einen Teil der EVUs auch mit zusätzlichem regulatorischem Mehraufwand verbunden ist. Oft genannte Herausforderung in diesem Zusammenhang ist das gesetzlich erzwungene Unbundling der bisher integrierten EVUs. Um den diskriminierungsfreien Zugang der Netznutzung zu gewährleisten, sind die Netzbetreiber in vertikal integrierten EVUs von den Erzeugern zu trennen. Damit sollen Quersubventionierungen und Missbräuche

¹ Schiffer, H.-W.: Praxiswissen Energie und Umwelt, Energiemarkt Deutschland, 9., völlig neu bearbeitete Auflage, S. 319

Abb. 3: Strompreis für die Industrie* in Deutschland (inkl. Stromsteuer)



von Marktmacht verhindert werden. Durch diese Entflechtungen gehen Synergien verloren und Koordinations- und Kommunikationskosten steigen. So hat das gesellschaftsrechtliche Unbundling auf Stufe Übertragungsnetz bis Ende 2008 und die Zusammenführung in die nationale Netzgesellschaft nach bisheriger Planung bis Ende 2012 zu erfolgen. Die zentrale Frage also ist, ob die Marktöffnung durch mehr Transparenz und Wettbewerb die Erwartungen an günstigere Tarife zu erfüllen vermag.

Analyse

Die befragten Schweizer EVUs rechnen mit keinen signifikanten Kostensenkungspotentialen und sehen so auch keine Grundlage für Strompreissenkungen durch die Strommarktöffnung der Schweiz. Besonders niedrig sind hier die Erwartungen auf der Ebene der Stromerzeugung und des Übertragungsnetzes. Nur geringes Potential wird von den EVUs auf der Stufe des Verteilnetzes gesehen.

„Keine Einsparungen“ wurde bei der Befragung mit 0% mittelfristigem Kostensenkungspotential, „geringe“ mit 1–5%, „hohe“ mit 5–10% und „sehr hohe“ mit mehr als 10% Einsparungspotential, bezogen auf die Gesamtkosten, definiert.

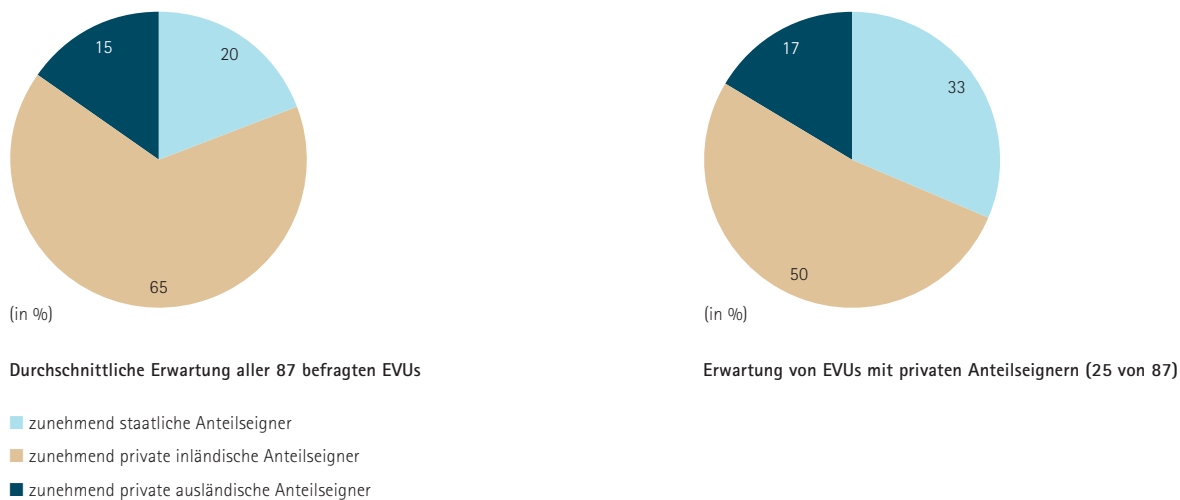
Im Einzelnen rechnen für die Stufe der Stromerzeugung 59% der EVUs mit keinem und 32% nur mit geringem Einsparpotential. Für die Stufe des Übertragungsnetzes, welches durch die geforderte Entflechtung am meisten von der neuen Gesetzeslage betroffen ist, sehen die Erwartungen ähnlich niedrig aus. So rechnen 75% mit einem Einsparungs-

potential von höchstens 5%. Insgesamt ein mittleres Kostensenkungspotential wird auf der Stufe des Verteilnetzes gesehen. Hier rechnen zwar auch noch 22% mit keinen Einsparungen, 52% sehen aber geringe Einsparungen und 20% beziehungsweise 6% sehen hohe respektive sehr hohe Einsparpotentiale. Damit sieht hier ein Viertel aller befragten EVUs den Raum für Effizienzsteigerungen von mehr als 5%.

Bezüglich des regulatorischen Mehraufwands durch Unbundling schätzen 78% diesen als höher ein als den Effizienzgewinn durch die Marktöffnung. An eine Nettokostenersparnis glauben nur 8% der EVUs.

Diese Einschätzung überrascht im Hinblick auf die Erfahrungen aus den Liberalisierungen in Deutschland und Österreich. Ebenso rechnen diverse schweizerische Studien mit Effizienzpotentialen durch bedeutende Skaleneffekte. Grund hierfür sei, dass eine Mehrheit der schweizerischen Versorgungsunternehmen die optimale Betriebsgröße nicht erreicht. Interessanterweise zeigten die Diskussionen

Abb. 4: Erwartungen an die Veränderungen der Anteilseignerstruktur schweizerischer EVUs



Mitte und Ende der 90er-Jahre in Deutschland und Österreich eine ähnliche Ausgangsposition. Entgegen den Erwartungen liessen sich dann doch signifikante Effizienzgewinne realisieren. Der Prozess einer Marktöffnung kann daher idealtypisch in drei Phasen aufgeteilt werden, welche sich von der anfänglichen Negierungsphase (Negierung von möglichen Effizienzpotentialen), über die Aufbruchphase mit intensivem Wettbewerb bis zur Transformationsphase erstrecken. Die bisherigen Einschätzungen der EVUs bezüglich Effizienzpotentiale deuten stark darauf hin, dass sich die schweizerische Stromindustrie zwischen der Negierungs- und der Aufbruchphase befindet.

These 2

Die Besitzverhältnisse von EVUs werden im Rahmen der Marktöffnung zunehmend in private Hände übergehen.

Zweite „klassische“ Erwartung an eine Marktöffnung ist die Veränderung der Besitzverhältnisse beim Grundkapital zugunsten der privaten Hand. 2003 befanden sich 20% des Grundkapitals der 200 grössten schweizerischen EVUs in privater inländischer oder ausländischer Hand. In Bezug auf Entscheidungen von Investoren gelten grundsätzlich regulatorische Unsicherheiten, volatile Preise und fehlende Ressourcenverfügbarkeit als Hauptursachen eines Nichteinstiegs in Versorgungsunternehmen.

Analyse

Die Mehrheit der schweizerischen EVUs rechnet mit einem zunehmenden privaten inländischen Anteilseignertum am Grundkapital. Mit einem weiteren Wandel der Besitzverhältnisse in Richtung privater Hand rechnen 80% der befragten EVUs, wovon 65% von zunehmend inländischen Anteilseignern, 15% von zunehmend privaten ausländischen Anteilseignern ausgehen. 20% glauben aber auch an eine eher staatliche Anteilseignerstruktur.

Ein überraschend hoher Anteil von 33% der derzeit schon in privater Hand liegenden EVUs rechnet hingegen mit einem zunehmenden staatlichen Einfluss auf das Grundkapital. Dieses deutet auf eine vorherrschende Skepsis von Seiten bestehender Investoren hin, was die Reformkraft der Schweiz betrifft. [Vgl. Abb. 4: Erwartungen an Anteilseignerstruktur schweizerischer EVUs]

Eine zusätzliche Analyse der Verteilung der Strukturtypen bei zu 100% in privater Hand liegenden EVUs zeigt, dass das Modell des fokussierten EVU für private Investoren vielverspre-

„Ein unsicheres regulatorisches Umfeld fördert den zunehmenden staatlichen Einfluss auf das Grundkapital und schreckt Privatinvestoren ab.“

chender zu sein scheint als ein voll-integriertes EVU.

Während der Strukturtyp des integrierten EVU 31 % der gesamten befragten EVUs umfasst, betrifft sein Anteil bei den zu 100 % in privater Hand liegenden EVUs nur 8 %. Hingegen ist dort der Strukturtyp des Kernkompetenz-EVU mit 38 % wesentlich häufiger vertreten als mit 21 % bei allen EVUs. Daher kann darauf geschlossen werden, dass der Strukturtyp des integrierten EVU im Gegensatz zum Kernkompetenz-EVU eher unattraktiv für private Investoren ist.

Die Erwartungen der EVUs, dass der Anteil der staatlichen Grundkapitalgeber in Zukunft steigen wird, mag überraschen, dürfte aber auf ungeklärte Fragen im regulatorischen Umfeld zurückzuführen sein. Im Rahmen der Verifizierungsinterviews für diese Studie stellte sich heraus, dass die staatlichen Anteilseigner insbesondere deshalb überwiegen würden, weil Privatinvestoren ein zu stark reguliertes Umfeld befürchteten und sich so mit Investitionen zurückhielten. Beispielsweise beurteilen EVUs mit privaten Anteilseignern insbesondere

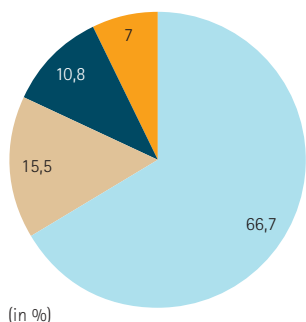
die geplante, zwanghafte Zusammenführung der Übertragungsnetze in eine Gesellschaft sehr skeptisch. Daher lässt sich auch die Gesamterwartung bezüglich einer „wirklichen“ Marktöffnung und Liberalisierung als zurückhaltend beschreiben.

These 3

Die erste Stufe der Strommarktöffnung trifft EVUs in unterschiedlichem Masse.

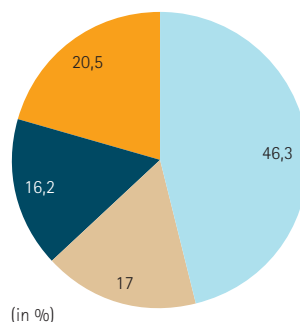
Die zum Zeitpunkt der Studie diskutierte Gesetzeslösung im StromVG sieht eine kaskadenförmige Marktöffnung in zwei Stufen vor. Die erste Stufe der Marktöffnung soll danach nur für die Endverbraucher gelten, deren Jahreskonsum über einem Wert von 100 MWh liegt. Ausgenommen sind alle Verbraucher mit einem niedrigeren Jahresverbrauch, wozu kleinere Industrie- und Gewerbebetriebe sowie die privaten Haushalte zählen. Die zentrale Frage zur Beantwortung dieser These ist, inwieweit die Kundenstruktur einzelner EVUs von der Strommarktöffnung betroffen ist und ob sich dies in Abhängigkeit von einzelnen charakteristischen Merkmalen der EVUs unterscheidet.

Abb. 5: Kundenstruktur der befragten EVUs



Durchschnittliche Kundenstruktur aller 87 EVUs

- private Haushalte
- Industrie/Gewerbe < 100 MWh
- Industrie/Gewerbe > 100 MWh
- Sonstige (Beispiele: Verbundgeschäfte, Börse etc.)



Kundenstruktur bei EVUs mit privaten Anteilseignern (25 von 87)

Analyse

Im Durchschnitt bleiben grosse Teile der Kundenstruktur eines schweizerischen EVU von der ersten Stufe der Strommarktöffnung unberührt. EVUs mit privaten Anteilseignern scheinen durch ihre Kundenstruktur mehr betroffen zu sein. Am stärksten aber betrifft die erste Phase der Strommarktöffnung grosse EVUs.

So gaben die befragten Unternehmen an, dass 66,7% ihrer Kunden zur Gruppe der privaten Haushalte und 15,5% zur Gruppe Industrie/Gewerbe mit einem Jahresverbrauch unter 100 MWh gehören. Damit wären 82,2% der Kundenstruktur eines durchschnittlichen Schweizer EVU nicht von der Marktöffnung der ersten Stufe betroffen. Faktisch kommt dies dem Status quo nahe. Dieser Tatsache wohnt inne, dass erst mit der zweiten Stufe nennenswerte Veränderungen für die EVUs zu erwarten sind. Es ist daher für alle EVUs von gleicher Bedeutung, sich so bald wie möglich für die komplette Öffnung zu rüsten. [Vgl. Abb. 5: Kundenstruktur]

Bei kleinen EVUs beträgt diese Gruppe 86%, bei mittleren EVUs mit 85% verhält es sich ähnlich, bei grossen EVUs jedoch

sinkt der Anteil der von der Öffnung nicht betroffenen Kunden auf 52%.

Bei EVUs mit privaten Anteilseignern liegt die Gruppe der privaten Haushalte und von Gewerbe/Industrie mit einem Jahresverbrauch unter 100MWh bei 63,3%.

Bei einem durchschnittlichen Anteil von 82,2% der Kunden, welche nicht in der

Zudem lässt Artikel 6, Abs. 5 StromVG ausdrücklich Bündelkunden zu. Damit wären Geschäftsmodelle möglich, welche die zweistufige Marktöffnung de facto verändern und beschleunigen würden. Beispielsweise könnten Retailhändler oder Versandhäuser mit Hilfe von Katalogen Strom über eine Art von

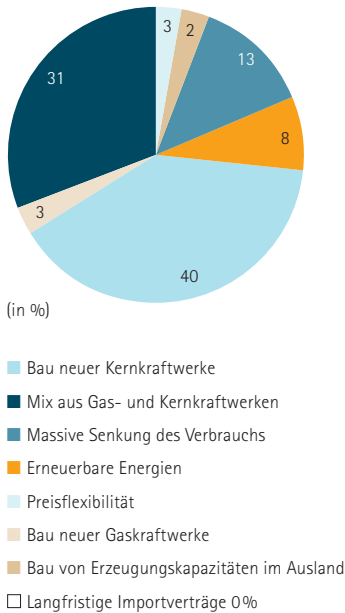
„Das Bilden von Bündelkunden könnte eine beschleunigte Marktöffnung für alle bedeuten.“

ersten Phase der Strommarktöffnung der Schweiz betroffen wären, stellt sich die Frage der grundsätzlichen Relevanz. Jedoch sollte man sich nicht zu sehr von einer rein quantitativen Sicht dieser Kundenstruktur beirren lassen.

Neue Kosten-/Leistungs-Rechnungssysteme, Customer-Relationship-Managementansätze oder ein professionalisiertes Kooperationsmanagement zur Wettbewerbssicherung können nicht segmentweise, sondern müssen unternehmensweit eingeführt werden.

Bonuspunktekarte anbieten, bei welcher der Gesamtverbrauch der Bündelkunden die geforderten 100 MWh jährlich überschreiten könnte. Damit würden nicht nur die in der Politik zitierten kooperierenden Gewerbekunden, sondern auch Haushalte die Möglichkeit einer freien Anbieterwahl erhalten. Die Studie bestätigt also in diesem Punkt die Stossrichtung des Nationalrates, der in seiner Wintersession 2006 ebenfalls die Möglichkeit von Bündelkunden thematisiert hat.

Abb. 6: Dominierende Handlungsalternativen zur Schliessung der „Stromversorgungslücke“



These 4

Ein Gas-Kombikraftwerk ist die einzige realistische Alternative zur Schliessung der „Stromversorgungslücke“.

Das Thema der „Stromversorgungslücke“ gewinnt insbesondere in Kombination mit der zeitgleichen Marktöffnung an Relevanz. Erfahrungen anderer Strommarktöffnungen zeigen, dass die Investitionsbereitschaft von Stromversorgungsunternehmen insbesondere im Vorfeld einer Liberalisierung wesentlich absinkt. So sank das Investitionsvolumen von Stromversorgungsunternehmen in Deutschland zwischen 1995 und 2000 von ursprünglich 7,26 Milliarden EUR auf 3,45 Milliarden EUR im Jahr 2000. Seither bleibt dieses Investitionsvolumen relativ konstant.

Für die Schliessung der „Stromversorgungslücke“ wird eine Vielzahl von Lösungsvorschlägen diskutiert, welche

sich gegenseitig ausschliessen, aber auch ergänzen können. Für die vorliegende Studie wurden die am häufigsten diskutierten Handlungsoptionen den befragten EVUs zur Auswahl gestellt.

Ziel war, zu analysieren, welche Handlungsoption aus Sicht der befragten EVUs mit der höchsten Priorität verfolgt werden sollte.

Zur Auswahl wurden den Befragten folgende Handlungsoptionen vorgelegt, die zum Zeitpunkt der Erhebung den in Medien und Gremien diskutierten Optionenraum umfassten:

- Langfristige Importverträge als Alternative zur eigenen Erzeugung
- Durchsetzung vollständiger Liberalisierung und Preisflexibilität, sodass Engpässe direkt zu Preissteigerungen und damit zu Nachfragerückgängen führen
- Bau oder Kapitalbeteiligung schweizerischer EVUs an Kraftwerken im anliegenden Ausland
- Erhöhung der Energieeffizienz und massive Senkung des Energieverbrauchs (Vgl. „Vision 2000-Watt-Gesellschaft“ eines Forschungsprojektes der ETH

Zürich) und Ausschöpfung technischer Potentiale

- Intensivere und hochvolumige Förderung erneuerbarer Energieträger zur Schliessung der Stromlücke
- Schliessung der Lücke über den Bau neuer Kernkraftwerke
- Schliessung der Lücke über den Bau von Gaskraftwerken
- Schliessung der Lücke über den Bau von Gaskraftwerken und Kernkraftwerken als Energiemix

„Hauptpfeiler des zukünftigen Erzeugungsmixes sind Kernenergie und erneuerbare Energien.“

Analyse

Die schweizerischen EVUs sehen in der Kernenergie die Schlüsseltechnologie zum Schliessen der „Stromversorgungslücke“. Dass Gas-Kombikraftwerke als Handlungsalternative mit der höchsten Priorität seitens der EVUs gelten, kann nicht bestätigt werden. Im Gegenteil, eine reine Gaskraftwerkslösung wird nur von 3 % der EVUs als primäre Möglichkeit favorisiert. [Vgl. Abb. 6: Dominierende Handlungsalternativen zur Schliessung der „Stromversorgungslücke“]

Interessanterweise liessen sich zwei Lager erkennen. Zum einen ist die klar favorisierte Technologie zur Schliessung der „Stromversorgungslücke“ die Kernenergie. 40 % der EVUs gaben dies als Handlungsoption mit der höchsten Priorität an. Weitere 31 % gaben einen Mix aus Kernkraftwerken und Gaskraftwerken als erste zu verfolgende Lösung an. Die verbleibenden 29 % fielen zu grossen Teilen auf das zweite Lager, das des „Grünen Wegs“. 13 % sahen als erfolgversprechendste Option eine drastische Senkung des Strombedarfs, wie dies in der „Vision 2000-Watt-Gesellschaft“

skizziert wird. 8 % trauen den regenerativen Energieträgern die Kapazitäten zu, die Lücke zu schliessen. Alle anderen angebotenen Optionen fielen bei der Wahl teilweise oder sogar zu 100 % durch, wie beispielsweise der Ausbau der Importverträge.

Auf den ersten Blick mag es erstaunen, dass die zwei Hauptpfeiler in den Bereichen Kernenergie und erneuerbare Energien gesehen werden, da zwischen diesen doch ein beträchtlicher ideologischer Graben klafft. Nichtsdestotrotz ist dieses Ergebnis aber auch ein Votum für die Optimierung und die Weiterentwicklung des Bewährten. Obschon Uran nicht in der Schweiz abgebaut werden kann, geniesst der bisher eingeschlagene Weg auch punkto Versorgungsunabhängigkeit hohe Akzeptanz. Die Tatsache, dass Gas als Energieträger relativ schlecht abgeschnitten hat, dürfte einerseits einer gewissen Skepsis gegenüber dem internationalen Gasmarkt, andererseits dem Argument der Versorgungsunabhängigkeit, aber auch der sich verstärkenden Wahrnehmung des CO₂-Problems zuzuschreiben zu sein.



Herausforderung Netzregulierung

„Transparenz und Glaubwürdigkeit von Netzgesellschaft und Regulator sind kritische Eckpfeiler zur Förderung eines offenen Marktes.“

These 5

Die EVUs schenken der Regulierung und einer nationalen Netzgesellschaft nur bedingtes Vertrauen.

Die Erfahrungen und Ereignisse der letzten Jahre haben gezeigt, welche Komplexität und Herausforderung die Zuverlässigkeit des Übertragungsnetzes für die Versorgung Europas darstellt. Die Strommarktreformen haben die Ansprüche an die Nutzung des Übertragungsnetzes zum Teil fundamental geändert. Die typischerweise für die Übertragung in eine Richtung ausgelegten Netze kämpfen mit einem wachsenden länderübergreifenden Handel, einer sinkenden Voraussagbarkeit der benötigten Stromübertragung, drastisch sinkenden Reservekapazitäten, einem wachsenden Anteil unregelmässiger Einspeisungen, beispielsweise bei Windenergie, sowie einem komplexen Betriebsmanagement.

Ereignisse wie die Übertragungsnetzstörung vom September 2003 sowie der Stromausfall in weiten Teilen Europas vom November 2006 lassen die Übertragungsnetzbetreiber zunehmend in die öffentliche Kritik rutschen.

Als Antwort darauf wurde auf schweizerischer Seite Swissgrid als nationale Netzgesellschaft gegründet, die im Dezember 2006 ihren Betrieb aufgenommen hat. Swissgrid soll die Leistung des Schweizer Hochspannungsnetzes überwachen und bei Abweichungen Kraftwerke zu- oder abschalten dürfen. **Neben der technischen Aufgabe muss sie einen diskriminierungsfreien Netzzugang für Dritte sichern und Quersubventionierungen verhindern.** Der verzögerte operative Start von Swissgrid von Oktober 2005 auf Dezember 2006 hat die Schwierigkeiten im Konsensfindungsprozess manifestiert.

Für die Studie wurde abgefragt, welches Vertrauen die EVUs einer nationalen Netzgesellschaft resp. der Regulierung hinsichtlich verschiedener kritischer Aspekte entgegenbringen. Zum einen interessiert die Ansicht über die Einsatzbereitschaft zum Zeitpunkt der Strommarkt-

öffnung. Dabei wurde unterschieden in die Einsatzbereitschaft der technischen und der kommerziellen Infrastruktur. Ein weiterer Punkt bezüglich des Vertrauens betraf die Erwartung an ein „fares“ Netznutzungsentgelt. Als dritter Punkt wurde nach der Einschätzung gefragt, ob der seit geraumer Zeit andauernde Gesetzprozess bereits jetzt zu einer Vernachlässigung des Netzes infolge von unterlassenen Investitionen und Instandhaltungen geführt hat. Die Bedeutung dieses Punktes liegt in der Langfristigkeit der Investitionen bei Versorgungstechnologien, deren Investitionsrhythmus bei ca. 50 und mehr Jahren liegt. Auswirkungen durch derzeitige Vernachlässigungen lassen sich erst Jahre später erkennen. Als letzte Frage wurde die Möglichkeit des Benchmarkings zur Ermittlung von Effizienzpotentialen abgefragt. Aktuell diskutiert beispielsweise die Bundesnetzagentur in Deutschland über die Einführung eines solchen Benchmarkingprozesses für den deutschen Strommarkt. Die Idee dahinter ist, dass die Geschäftstätigkeit des effizientesten Netzbetreibers zur Zielmarke für die anderen wird und so eine Grund-

lage für realistische Zieldefinitionen geschaffen werden kann.

Analyse

Die befragten EVUs begegnen der Regulierung und deren Marktöffnungsinstrument Netzgesellschaft nicht ohne Skepsis. Dabei werden einzelne Aspekte unterschiedlich eingeschätzt. Während 84 % der befragten EVUs vollstes Vertrauen in die Einsatzbereitschaft der technischen Infrastruktur haben, sinkt dieses Vertrauen bei der Frage nach den kommerziellen Geschäftsprozessen auf 61 %.

Die Gefahr der Intransparenz und der Gefährdung von Vergleichbarkeit schätzen nur 16 % der EVUs als gering ein, 60 % beurteilen diese aber als mittel, 20 % als hoch und 4 % als absolut kritisch.

Besonders deutlich wird die Sorge um den aktuellen Netzzustand bei der Frage um mögliche Vernachlässigungen des Netzes als Folge des langen Gesetzesprozesses. 34 % der befragten EVUs beurteilen die aktuelle Situation bezüglich möglicher Vernachlässigungen aus dem langen Gesetzesprozess als kritisch und

nur 3 % schliessen diese Möglichkeit aus. **Durch diese Situation sind insbesondere der Gesetzgeber und Swissgrid gefordert.** Der Gesetzgeber muss einen zügigen Prozess sicherstellen, um weitere Unsicherheiten zu vermeiden und bestehende nicht zu verstärken. Swissgrid muss im Hinblick auf die bereits angestossenen Investitionsprojekte sowie die zusätzlichen Projekte in den Investitionspipelines der Netzbetreiber in Zukunft beweisen, dass sie diese unbeeinflusst von Einzelinteressen umsetzen kann. Schafft sie dies nicht, wird sie weiter an Vertrauen verlieren.

Eine mögliche Lösung zur Schaffung von Transparenz und Vergleichbarkeit böte das statistische Benchmarking als ideales Instrument, meinen 10 %; weitere 81 % halten dieses zumindest für grundsätzlich geeignet.

Die bisher unbeantwortete Frage nach der optimalen Anzahl der Bilanzzonen stellt eine weitere zentrale Herausforderung dar. Auf eine entsprechende Frage reagierten die EVUs äusserst heterogen. 31,4 % sehen die optimale Lösung mit einer einzigen Bilanzzone. Nicht viel

weniger (24,3 % der Antworten) präferieren eine Lösung mit drei Bilanzzonen und jeweils 8 % nannten 4 oder 5 Zonen. Die Variante mit 7 Bilanzzonen sehen nur 7,1 % als ideale Segmentierung.

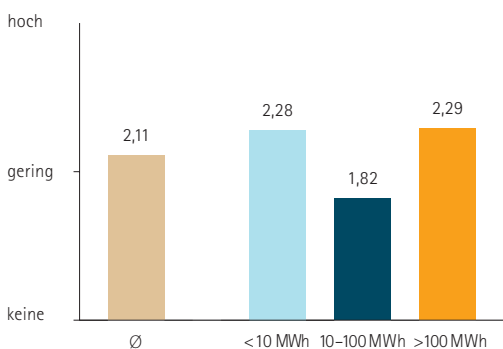
Das geringe Vertrauen in die kommerziellen Prozesse von Swissgrid, das Missvertrauen bezüglich fairer NNE-Bestimmungen (seitens 25 % der befragten EVUs) sowie die Beurteilung einer möglichen Vernachlässigung der Netzinfrastruktur zeigen zusammenfassend: Ein starker Regulator, der durch Konstanz und hohe Transparenz die inhaltliche Ausgestaltung der Rolle von Swissgrid speditiv definiert, ist eine Notwendigkeit. Die Liberalisierungsprozesse Deutschlands und Österreichs haben gezeigt, dass die Forderungen nach Transparenz und Vergleichbarkeit ohne starken Regulator nicht wirksam durchsetzbar sind. Diese Ausgestaltung muss in Zukunft aktiv von den Netzgesellschaften mitgetragen werden, d. h., eine engagierte Einflussnahme der betroffenen Marktkräfte auf den regulativen Prozess ist unabdingbar.



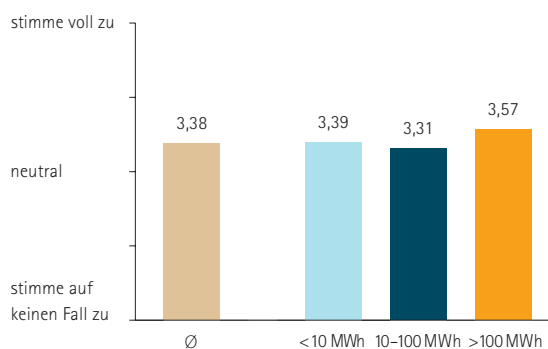
Herausforderung Wandel der Marktstruktur

Abb. 7: Bedeutung des M&A-Managements

Aussage: „Durch eine wachsende Anbieterkonzentration als Folge der Liberalisierung wird ein erfolgreiches M&A-Management für die schweizerische Energiewirtschaft zunehmend bedeutend.“



Einschätzung der EVUs bezüglich der **strategischen Relevanz** dieser Aussage (bewertet auf einer Punkteskala von 1 bis 3)



Grad der **Zustimmung** der EVUs zu dieser Aussage (bewertet auf einer Punkteskala von 1 bis 5)

These 6

In Zukunft wird es zu einer zunehmenden Anbieterkonzentration kommen.

Europaweit kam es Mitte der 90er-Jahre im Rahmen der Ankündigung weitgehender Marktöffnungen grenzüberschreitend zu drastischen Konzentrationsprozessen im Strommarkt. So reduzierte sich die Anzahl der grössten europäischen Stromversorger zwischen den Jahren 1999 und 2001 von 17 auf nur noch 11 Unternehmen. Diese Marktkonzentration als Antwort auf die Liberalisierungsforderungen der EU hat sich hingegen nicht als wettbewerbsförderlich erwiesen, sondern führte zu einem Verlust an Wettbewerbsintensität.

Eine ähnliche Konzentration blieb bisher für den schweizerischen Strommarkt aus. Aufgrund wesentlicher Unterschiede bei den Ausgangspositionen fallen Rückschlüsse aus bereits liberalisierten Märkten für die Schweiz schwer.

Es sollte berücksichtigt werden, dass in der Schweiz neben dem Konzentrationsprozess auch die Marktöffnung im Vergleich zu weiten Teilen Europas bisher ausblieb. Ebenso gelten Kooperationen und Allianzen als Alternativen beziehungsweise als Vorstufen zu Fusionen und Zusammenschlüssen und können daher ebenso Ursachen ausbleibender oder verzögerter Marktkonzentrationen sein. Letztlich gibt es als weitere Möglichkeit der Marktstrukturveränderung Markteintritte, die je nach Ausmass und Häufigkeit eine gegenteilige Wirkung zur Angebotskonzentration haben.

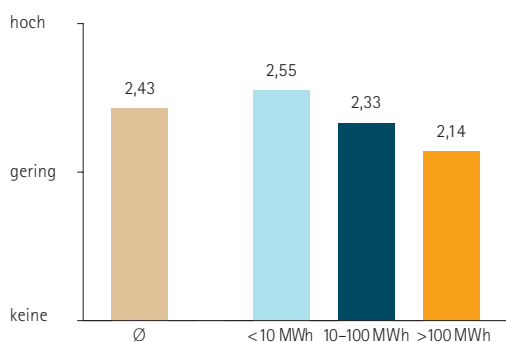
So schätzt man für Deutschland, dass die Liberalisierung zu rund 200 Auftritten neuer Akteure auf dem Markt geführt hat. Davon entfielen etwa 33% auf die Stufe der Stromversorger, 10% auf die der Stromnetzbetreiber, 4% auf die Stromerzeuger und 33% beziehungsweise 20% auf die Wertschöpfungsstufe der Stromhändler und Strombörsenteilnehmer.¹ Diese Markteintritte waren im

Vergleich zu den Fusionen und Zusammenschlüssen – bezogen auf Marktanteile – jedoch wesentlich geringer, so dass sie nur eine schwache Wirkung auf die Konzentration des Gesamtmarktes hatten. Die Frage der Angebotskonzentration lässt sich daher nur im Zusammenhang mit Kooperationen sowie Markteintritten beantworten. Ebenso müssen hinsichtlich der einzelnen Wertschöpfungsstufen die unterschiedlichen Markteintrittsbarrieren getrennt betrachtet werden.

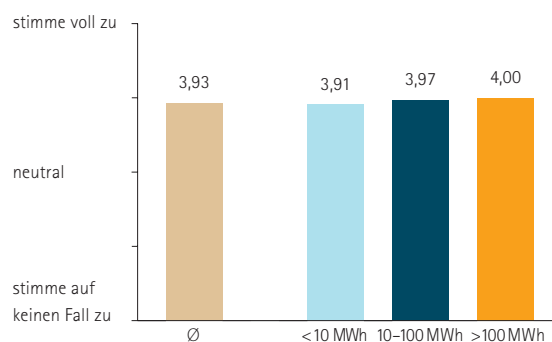
¹ Schiffer, H.-W.: Praxiswissen Energie und Umwelt, Energiemarkt Deutschland, Auswirkungen der Liberalisierung auf dem deutschen Strommarkt

Abb. 8: Erwartungen an Kooperationen

Aussage: „Die Anzahl von Kooperationen zwischen verschiedenen schweizerischen EVUs wird mittelfristig steigen.“



Einschätzung der EVUs bezüglich der **strategischen Relevanz** dieser Aussage (bewertet auf einer Punkteskala von 1 bis 3)



Grad der **Zustimmung** der EVUs zu dieser Aussage (bewertet auf einer Punkteskala von 1 bis 5)

Analyse

Auch für die Zukunft rechnen schweizerische EVUs nicht mit drastischen Konzentrationsbewegungen auf dem Strommarkt Schweiz. Die Bedeutung eines umfassenden M&A-Managements wird von den befragten EVUs als strategisch gering eingestuft. [Vgl. Abb. 7: Bedeutung des M&A-Managements] Dabei bewerten kleine und grosse EVUs die Bedeutung vom M&A-Management noch höher als mittelgrosse EVUs. So zeigt sich, dass kleinere EVUs sich stärker als Übernahmekandidaten wahrnehmen als mittelgrosse.

Bezogen auf die einzelnen Wertschöpfungsstufen ergeben sich unterschiedliche Erwartungen an mittelfristige Zusammenschlüsse.

Für die Wertschöpfungsstufe **Erzeugung** werden keine wesentlichen Konzentrationsbewegungen erwartet. 61 % der EVUs bewerten die Wahrscheinlichkeit von weiteren Zusammenschlüssen in diesem Bereich mit unwahrscheinlich bis gering. Im **Trading** sowie im **Vertrieb** hingegen rechnen 82 % beim Trading und 83 % beim Vertrieb mit einer mitt-

ren bis hohen Wahrscheinlichkeit. Zwischen diesen Polen pendelt sich die Einschätzung für die **Verteilnetze** ein. 69 % bewerten diese Wahrscheinlichkeit mit gering bis mittel. Die Einschätzungen für das **Übertragungsnetz** spiegeln die zum Zeitpunkt der Betrachtung herrschende Unsicherheit wider, ob Swiss-

mittelgrosse hier eine höhere strategische Relevanz. Zu beachten ist, dass bei zunehmendem Marktdruck auf Kosten und Angebotsbreite Kooperationen einen wirksamen „Schutz“ gegen Übernahmen darstellen können. Bei der Frage nach der Kooperationsrichtung dominiert die Anzahl der horizontalen

„Kooperatives Sourcing gewinnt an Bedeutung und leitet den Konsolidierungsprozess im Strommarkt ein.“

grid als nationale Netzgesellschaft Eigentümerin oder Betreiberin sein wird. So rechnen rund 50 % mit keinen weiteren Zusammenschlüssen, während ebenso viele mit einer mittleren bis hohen Wahrscheinlichkeit von selbigen ausgehen.

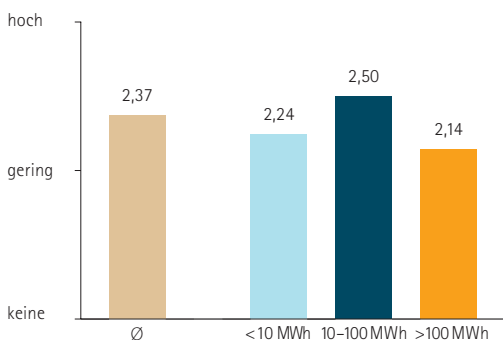
Insgesamt eine höhere Erwartung findet sich bei der Bedeutung eines erfolgreichen Kooperationsmanagements. [Vgl. Abb. 8: Erwartungen an Kooperationen]

Während grosse EVUs dieses Thema ebenso gering schätzen wie das der M&As, sehen insbesondere kleine und

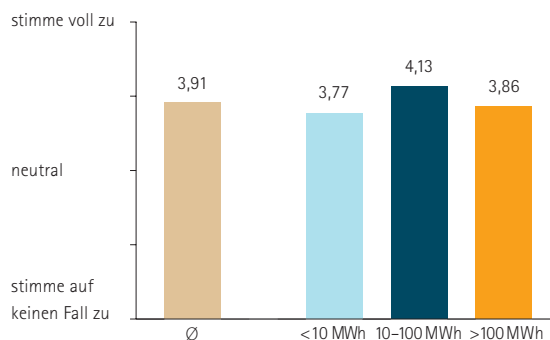
Kooperationen mit Partnern der gleichen Wertschöpfungsstufe. Kooperationen mit Unternehmen anderer Branchen hingegen finden ausschliesslich auf der Stufe des Stromhandels statt. Auf den anderen Stufen findet diese Art der Kooperation keine Anwendung. **Dies lässt auf eine gemeinsame Nutzung von Kompetenzen und Ressourcen zur Erreichung beispielsweise einer kritischen Grösse als Hauptmotivation für Kooperationen schliessen.** Das Verbinden komplementärer Kompetenzen und

Abb. 9: Produktdifferenzierung

Aussage: „Der zukünftige Erfolg basiert bei grossen Kunden auf der Entwicklung bedarfsorientierter Produkte und bei kleinen Kunden von Standardprodukten.“



Einschätzung der EVUs bezüglich der **strategischen Relevanz** dieser Aussage (bewertet auf einer Punkteskala von 1 bis 3)



Grad der **Zustimmung** der EVUs zu dieser Aussage (bewertet auf einer Punkteskala von 1 bis 5)

Ressourcen scheint hingegen weniger relevant zu sein.

Der erwartete Kooperationsbedarf für die nächsten 5 Jahre zeigt tendenziell die gleichen Aussagen wie die Erwartungen bezüglich Fusionen und Übernahmen. Dies bestätigt die Rolle der Kooperation als Alternative beziehungsweise Vorstufe zu Fusion oder Übernahme. Mit deutlichen Marktstrukturveränderungen durch Markteintritte wird auf den Stufen des Stromhandels und des Vertriebs gerechnet. 94% erwarten mit mittlerer bis hoher Wahrscheinlichkeit Eintritte im Handelsbereich, 76% sind es noch auf der Stufe des Stromvertriebs. Für Erzeugung, Verteil- und Übertragungsnetz dagegen wird mit keinen nennenswerten Markteintritten gerechnet.

Die insgesamt geringen Erwartungen an Konzentrationsbewegungen ausserhalb der Wertschöpfungsstufen des Stromhandels und des Stromvertriebs überraschen im Vergleich zu den Konzentrationserfahrungen in grossen Teilen Europas. Hingegen haben sich **auf den europäischen Strommärkten Fusionen, Übernahmen und Hindernisse**

beim Netzzugang für einen funktionierenden Wettbewerb als nachteilig erwiesen. Die gefüllten „Kriegskassen“, die vorhandenen Kompetenzen und Erfahrungen bei Marktöffnungsprozessen – wie bspw. bei der Kundengewinnung und die bereits optimierten Prozess- und Unternehmensstrukturen einiger europäischer Stromkonzerne – sind aber auch mit Blick auf die Schweiz nicht zu unterschätzen.

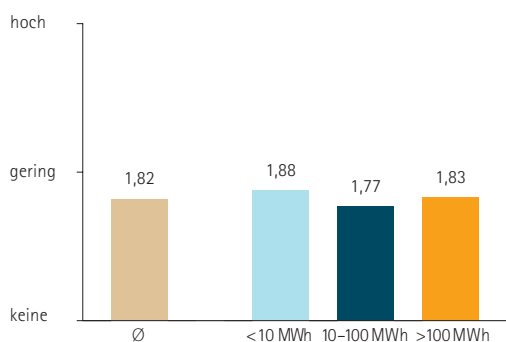
These 7

EVUs stehen unter einem zunehmenden Differenzierungsdruck.

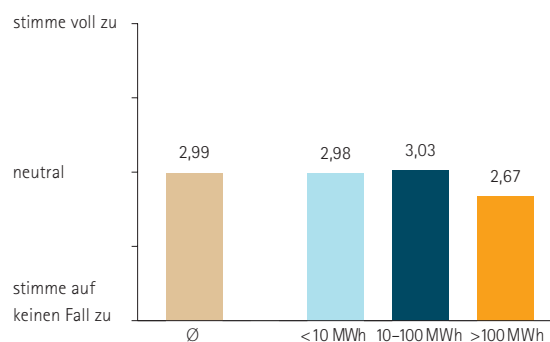
Die Europäische Union verfolgt einen kontinuierlichen Prozess der Marktreform und Liberalisierung. Europäische Absatzmärkte gelten in internationalen Studien als die in Fragen der Marktöffnung am weitesten fortgeschrittenen. Der Wandel von staatlich-monopolistisch organisierten Industrien hin zu zunehmend privatmarktlichen verlangt von den EVUs eine stärkere Ausrichtung am Kunden und am Wettbewerber. Naturgegeben ist eine Differenzierung beim Gut Strom schwierig. Abgesehen von der Preisgestaltung bieten sich aber noch folgende vier Bereiche an, um die Kundenausrichtung zu fördern und damit die Wettbewerbsfähigkeit zu stärken:

Abb. 10: Erwartungen der EVUs an Synergien durch Cross-/Up-Selling

Aussage: „Zunehmend werden Synergien wie bspw. zwischen Stromvertrieb und Elektroinstallation (Cross-/Up-Selling) entscheidend für den Markterfolg.“



Einschätzung der EVUs bezüglich der **strategischen Relevanz** dieser Aussage (bewertet auf einer Punkteskala von 1 bis 3)



Grad der **Zustimmung** der EVUs zu dieser Aussage (bewertet auf einer Punkteskala von 1 bis 5)

- Kundenservice (bspw. Customer Care Center)
- Marken- und Identitätsbildung (bspw. Ökostrom)
- Differenzierung über Produktservice und Servicedienstleistungen, die über die Versorgung hinausgehen (bspw. Contracting)
- Versorgungsunternehmen (Multi-Utilities), welche neben Strom auch Wasser, Gas, Wärme oder Kabelnetz anbieten.

Voraussetzung dabei ist eine passende Kundensegmentierung, die den Bedürfnisunterschieden entspricht. Insbesondere private Kunden sowie Industriekunden unterscheiden sich signifikant in ihrem Verhalten. So zeichnen sich industrielle Kunden erfahrungsgemäss durch eine höhere Wechselbereitschaft, eine höhere Preissensibilität und einen höheren Betreuungsaufwand aus.

Wechselbereitschaft, Preissensibilität, Wirksamkeit von Produktmarken und Add-ons (wie Kundenkarten) wurden bei privaten Haushalten zum Start von Liberalisierungen meist deutlich überschätzt. Als Folge der Commodity-Eigenschaft

von Strom erwiesen sich viele der für andere Konsumgüter hoch bewerteten Instrumente als beinahe wirkungslos. Anders steht es um die Preissensibilität und die Wechselbereitschaft bei industriellen Kunden. Für industrielle Grosskunden erwiesen sich spezielle Angebote wie Produktservice und Servicedienstleistungen, die über die Stromversorgung hinausgehen, als erfolgreich. Dazu gehören Angebote wie integrierte Versorgungs- und Energiesystemlösungen, Utility Services und insbesondere Contracting-Angebote.

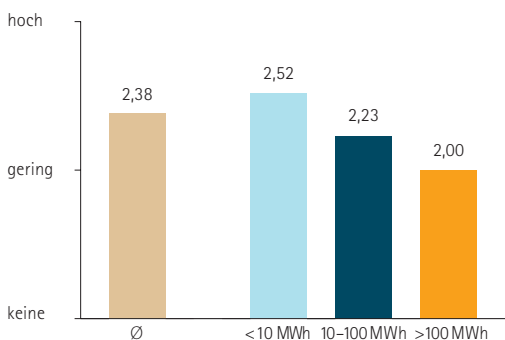
Kosten- und Kundenkontaktvorteile lassen sich auch aus dem Geschäftsmodell des Versorgungsunternehmens (Multi-Utilities) gewinnen, das neben Strom noch Wasser, Gas, Wärme oder Kabelnetz im Produktportfolio beinhaltet. Dabei spielen sowohl Bündel-effekte als auch Grössenvorteile eine wichtige Rolle.

Wesentliche Grundlage der Differenzierung ist dabei die Fähigkeit, Standardprodukte für kleine Kunden sowie bedarfsorientierte Produkte für Grosskunden anbieten zu können.

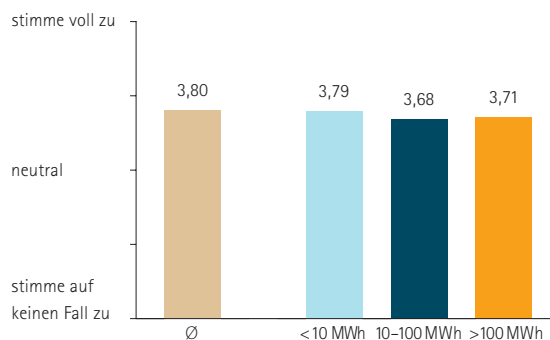
In Anbetracht der angestrebten zweistufigen Marktöffnung könnte diese Fähigkeit erfolgskritisch sein. Dabei liess sich die **Frage ableiten, welche Relevanz schweizerische EVUs dieser Fähigkeit geben.** Mit Blick auf die Handlungsoptionen des Produktservice und der Servicedienstleistungen wurde die Frage nach der aktuellen Verbreitung von Contracting-Angeboten gestellt. Zudem wurde abgefragt, welche Möglichkeiten im Cross-Selling (wie beispielsweise dem Vertrieb von Elektroinstallationen neben dem Stromvertrieb) gesehen werden.

Abb. 11: Servicedienstleistungen bei kleineren EVUs

Aussage: „Die Liberalisierung wird den Druck auf kleine EVUs erhöhen, sich an die Servicedienstleistungen der grossen EVUs anzulehnen.“



Einschätzung der EVUs bezüglich der **strategischen Relevanz** dieser Aussage (bewertet auf einer Punkteskala von 1 bis 3)



Grad der **Zustimmung** der EVUs zu dieser Aussage (bewertet auf einer Punkteskala von 1 bis 5)

Analyse

Die Fähigkeit, grossen Kunden bedarfsorientierte Produkte und kleinen Kunden ein Standardprodukt anbieten zu können, hat bei schweizerischen EVUs im Schnitt eine mittlere Relevanz. [Vgl. Abb. 9: Produktdifferenzierung] Interessanterweise messen dieser Thematik insbesondere mittelgrosse EVUs mit einem Jahresumsatz von 10 bis 100 Millionen CHF besonders grosse Bedeutung zu. Offenbar orten die mittelgrossen EVUs einen besonders hohen Differenzierungsdruck. Dies rührt möglicherweise daher, dass die grossen EVUs sich bereits ausreichend gerüstet fühlen und sowohl über Wettbewerbs- wie auch über Grössenvorteile in der Stromerzeugung verfügen. Kleinere EVUs hingegen können auch in Zukunft eher auf Gebietsmonopole oder spezielle Bindungen durch lokale Identität bauen.

Die Möglichkeit des Cross-/Up-Selling zwischen Stromvertrieb und Elektroinstallation beurteilen alle EVUs, unabhängig vom Umsatz, als irrelevant. [Vgl. Abb. 10: Erwartungen der EVUs an Synergien durch Cross-/Up-Selling]

Diese niedrige Bewertung ist überraschend, da es sich um ein Instrument der Differenzierung handeln würde, welches insbesondere den Grosskunden interessieren könnte, der planmässig als erster von der Marktöffnung betroffen sein wird.

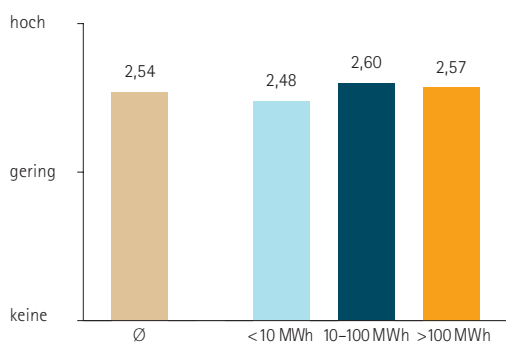
Marktseitigen Druck erwarten viele kleine EVUs dadurch, dass sie sich an die Servicedienstleistungen der grossen EVUs anlehnen müssen. Diese These vertreten kleinere EVUs mit Vehemenz. [Vgl. Abb. 11: Servicedienstleistungen bei kleineren EVUs] Betrachtet man den gegenwärtigen Stand des Contracting-Angebotes, wird das Aufholpotential kleiner EVUs, aber auch für mittelgrosse EVUs sichtbar. Während grosse EVUs Contracting zu 66% anbieten, fällt diese Art der Differenzierung bei mittelgrossen EVUs auf 39% und liegt bei kleinen EVUs nur noch bei 13%.

57% bieten neben der Stromversorgung noch Gas, Wärme oder Wasser an. Häufigste ergänzend angebotene Leistung ist die Wasserversorgung mit 45%. Gas und Wärme werden jeweils zu 15% von den befragten EVUs angeboten.

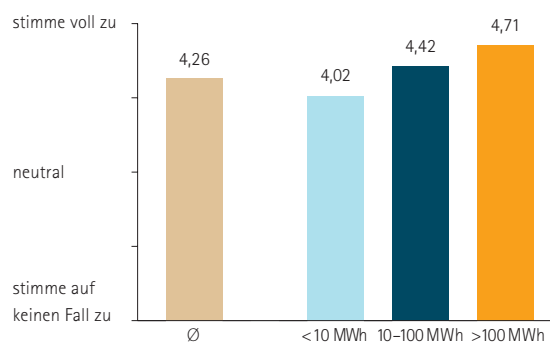
Dabei fällt die Möglichkeit der Multi-Utilities-Option insbesondere auf die mittelgrossen EVUs. Hier bieten 81% der befragten mittelgrossen EVUs neben Strom noch Gas, Wärme oder Wasser an. Kleinere EVUs bieten dies zu 49%, grosse nur zu 29% an.

Abb.12: Erwartungen der EVUs an volatilere Strompreisentwicklung

Aussage: „Die fortschreitende Liberalisierung und das Ende der europäischen Überkapazitätssituation bei der Stromerzeugung werden zu wesentlich volatileren Strompreisentwicklungen führen.“



Einschätzung der EVUs bezüglich der **strategischen Relevanz** dieser Aussage (bewertet auf einer Punkteskala von 1 bis 3)



Grad der **Zustimmung** der EVUs zu dieser Aussage (bewertet auf einer Punkteskala von 1 bis 5)

These 8

Der europaweite Handel wird zu einer wesentlichen Einflussgrösse für die schweizerische Strompreisentwicklung.

Die Schweiz gilt bedingt durch ihre geografische Lage als „Stromdrehscheibe“ Europas und profitiert wesentlich vom länderübergreifenden Stromaustausch.

Dabei war eine zentrale Frage der Erhebung, wie die schweizerischen EVUs eine volatilere Strompreisentwicklung durch die fortschreitende Liberalisierung und das Ende der europäischen Überkapazität einschätzen und welche Bedeutung sie dieser Entwicklung beimessen. Ebenso von Bedeutung ist die Erwartungshaltung bezüglich einer möglichen europäischen Strompreisanpassung. Eine wesentliche Rolle spielt der länderübergreifende Handel der Strombörsen wie beispielsweise bei der

European Energy Exchange (EEX) mit Sitz in Dresden. Neuere Möglichkeiten wie das „Markt-Coupling“, bei welchem Märkte und Netze gekoppelt werden, um die notwendige Liquidität zu erreichen, wurden in der Vergangenheit bereits von kleineren Strommärkten genutzt. So nutzte die Spot-Börse Belgian Power Exchange (Belpex) in Belgien dieses Modell. Daher wurde die Frage gestellt, ob in Zukunft mit einer eigenen schweizerischen Strombörse gerechnet werden kann.

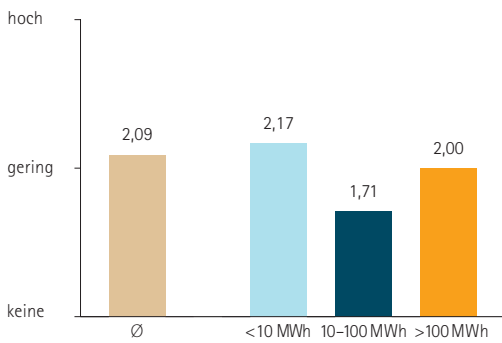
Analyse

Die fortschreitende Liberalisierung und das Ende der europäischen Überkapazitätssituation bei der Stromerzeugung und die daraus folgenden volatileren Strompreisentwicklungen haben eine hohe strategische Relevanz. [Vgl. Abb. 12: Erwartungen der EVUs an volatilere Strompreisentwicklung] Insbesondere grosse EVUs stimmen dieser Aussage zu, kleine und mittelgrosse stimmen ebenso zu, aber merklich verhaltener. Dabei ist zu beachten, dass kleinere und mittlere EVUs tendenziell weniger auf einer der europäischen Strombörsen tätig sind, als dies bei den grossen EVUs der Fall ist.

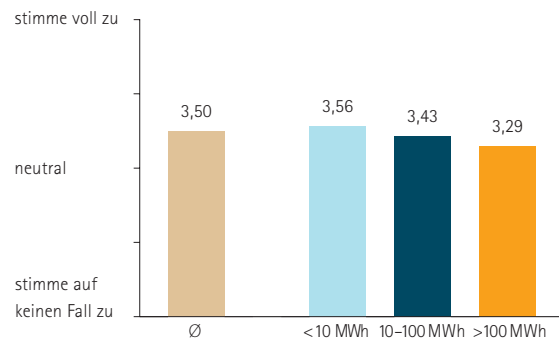
Eine europaweite Strompreisanpassung halten die EVUs für strategisch weniger relevant und eher unwahrscheinlich. [Vgl. Abb. 13: Erwartungen der EVUs an europäische Strompreisanpassungen] Bezeichnenderweise differierten die Bewertungen dieser Relevanz zwischen den EVUs mit und jenen ohne Handel an einer europäischen Strombörse stark. Die EVUs, die selbst an einer Strombörse partizipieren, messen der Frage der europaweiten Strompreisanpassung

Abb. 13: Erwartungen der EVUs an europäische Strompreisanpassungen

Aussage: „Durch die zunehmende Integrierung und Liberalisierung des europäischen Strommarktes ist mit einer europaweiten Strompreisanpassung zu rechnen.“



Einschätzung der EVUs bezüglich der **strategischen Relevanz** dieser Aussage (bewertet auf einer Punkteskala von 1 bis 3)



Grad der **Zustimmung** der EVUs zu dieser Aussage (bewertet auf einer Punkteskala von 1 bis 5)

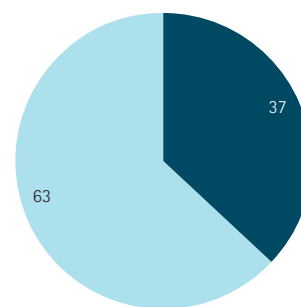
nicht nur eine grundsätzlich höhere Relevanz bei, sondern bestätigen auch die Aussage der europaweiten Anpassung.

Auf die Frage nach einer eigenen schweizerischen Strombörse halten es nur 37 % der EVUs für wahrscheinlich, dass im Rahmen der Strommarktöffnung die Voraussetzungen für eine eigene Börse erreicht werden, 63 % halten dies für eher unwahrscheinlich. [Vgl. Abb. 14: Erwartungen an eine zukünftige schweizerische Strombörse]

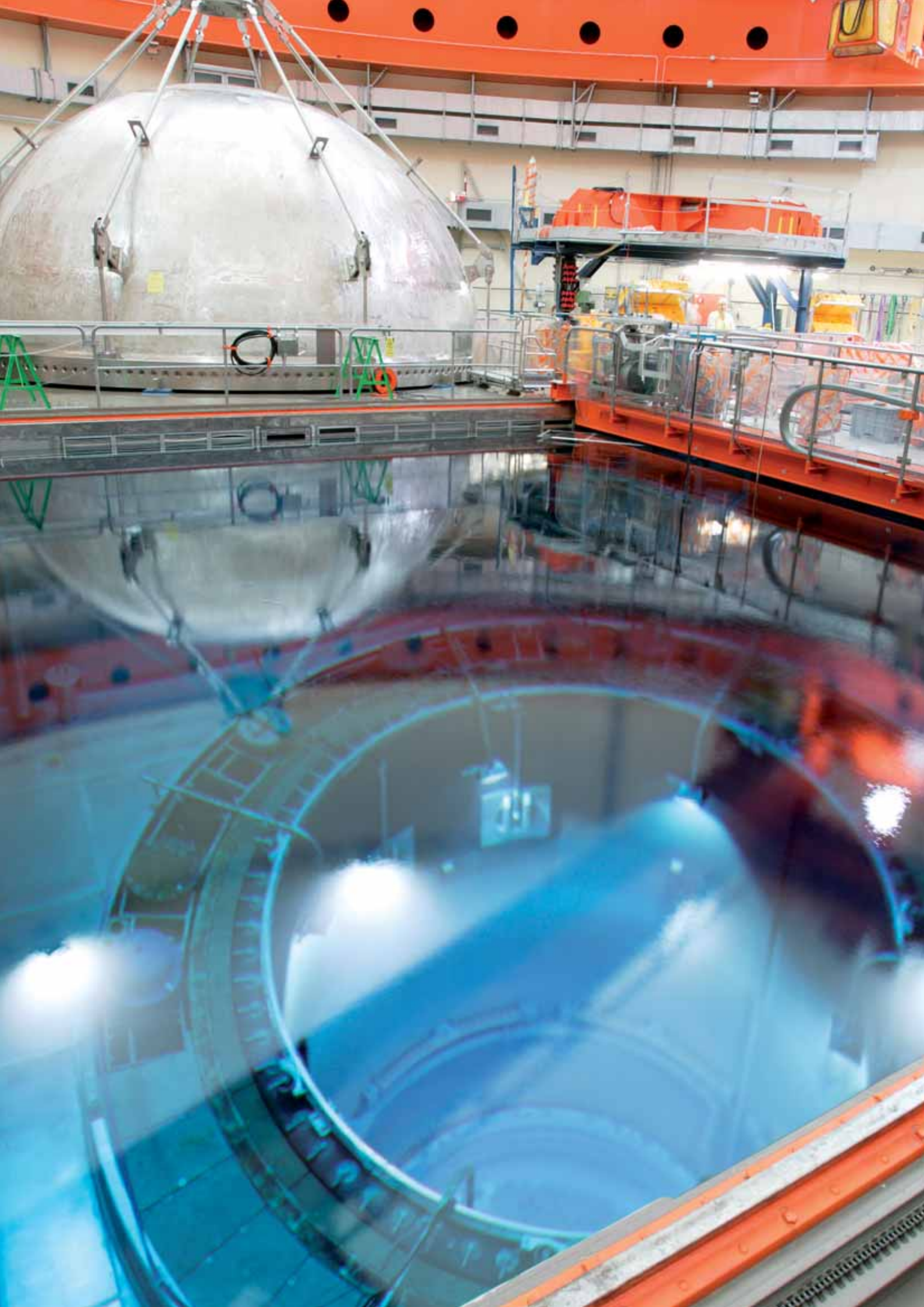
Als wesentliche Barrieren für ein Engagement an einer der Strombörsen nennen 45% der befragten EVUs insbesondere die geringen Gewinnerwartungen. Je 35% orten als Hürden die notwendigen IT-Systemanforderungen, das Recruiting sowie die Bindung entsprechend qualifizierten Personals.

Abb. 14: Erwartungen an eine zukünftige schweizerische Strombörse

Auf die Frage, ob es die EVUs für möglich halten, dass im Zuge der Liberalisierung die Voraussetzungen (bspw. die Liquidität) für eine eigene schweizerische Strombörse erreicht werden, verteilen sich die Antworten wie folgt:



Legend:
■ Nein, halte ich für unwahrscheinlich.
■ Ja, halte ich für wahrscheinlich.



Accenture Kurzprofil

Accenture ist ein weltweit agierender Management-, Technologie- und Outsourcing-Dienstleister. Mit dem Ziel, Innovationen umzusetzen, hilft das Unternehmen seinen Kunden, durch die gemeinsame Arbeit leistungsfähiger zu werden. Umfangreiches Branchenwissen, Geschäftsprozess-Know-how, internationale Teams und hohe Umsetzungskompetenz versetzen Accenture in die Lage, die richtigen Mitarbeiter, Fähigkeiten und Technologien bereitzustellen, um so die Leistung ihrer Kunden zu verbessern. Mit ungefähr 146 000 Mitarbeitern in 49 Ländern erwirtschaftete das Unternehmen im vergangenen Fiskaljahr (zum 31. August 2006) einen Nettoumsatz von 16,65 Milliarden US-Dollar. Die Internet-Adresse lautet www.accenture.ch.

Kontakte

Accenture AG
Dominik Hug
Fraumünsterstrasse 16
8001 Zürich
Telefon +41 44 219 98 89
Fax +41 44 219 88 89
www.accenture.ch

Universität St.Gallen
TECTEM Transferzentrum für
Technologiemanagement
Helene Tuffli
Dufourstrasse 40a
9000 St.Gallen
Telefon +41 71 224 73 10
Fax +41 71 224 73 11
www.tectem.ch
www.unisg.ch

Copyright © 2007 Accenture
All rights reserved.

Accenture, its logo, and
High Performance Delivered
are trademarks of Accenture.