

Schweiz im Umbruch

STADTWERK DER ZUKUNFT Projekt untersucht fünf Szenarien für den Markt 2015

Von DR. JOHANNES SCHIMMEL, Swisspower, und HARALD WEBER, YourSales

Nach mehrjähriger Vorbereitungszeit ist auch in der Schweiz der geöffnete Strommarkt Wirklichkeit geworden. 15 kommunal geprägte Unternehmen des Swisspower-Netzwerks haben sich in einem Studienprojekt engagiert, um Szenarien für das „Stadtwerk der Zukunft“ auszuloten und hieraus strategische Optionen abzuleiten. Das Projekt wurde von Swisspower initiiert und fachlich-methodisch unterstützt durch die Beratungsgesellschaft YourSales, Mannheim/St. Gallen, die auch die gleichnamige deutsche Studie erarbeitet hat. Die Ergebnisse liegen nun vor.

Der stark fragmentierte Schweizer Energiemarkt setzt sich aus rd. 900 Energieversorgern zusammen – darunter fünf Verbundunternehmen (Überlandwerke) und ca. 80 Produzenten. Über 90 % der Unternehmen sind kommunal. Die überwiegende Mehrzahl der kommunalen EVU fungiert als reine Weiterverteiler. Alle Stadt- und Gemeindewerke zusammen erzeugen weniger als 20 % der in der Schweiz produzierten Elektrizität.

Die Strompreise in der Schweiz, determiniert durch eine kostengünstige Erzeugungsstruktur, gehören zu den niedrigsten in Europa. Im Verhalten der regionalen Vorversorger und weiteren Faktoren begründet besteht bei den Endkundenpreisen jedoch (noch) ein Gefälle von West nach Ost. National tätige Stromkunden reagieren darauf, indem sie ihren Bedarf gebündelt ausschreiben oder anonym ausschreiben lassen. Die Ausschreibungen gehen an eine relativ kleine Zahl von Energieversorgern, von denen erwartet wird, dass sie nationale Angebote einreichen. Dies mag ein Grund dafür sein, dass der Großkundenmarkt oft als ruhig eingeschätzt wird, obwohl die Dynamik deutlich zugenommen hat.

Viele kommunale EVU mit geringer oder ohne Eigenerzeugung beschaffen Strom derzeit mittels langfristigen Vollversorgungsverträgen bei angestammten Vorlieferanten. Diese sind aber immer weniger bereit, Langfristverträge ohne stärkere Risikoverlagerung auf das kommunale EVU einzugehen. Der Gasmarkt, obwohl auch grundsätzlich geöff-

net, gewinnt noch kaum an Dynamik. Einige Großkunden haben jedoch mit Klagen auf Durchleitungsregelungen der Gasbranche reagiert.

Obwohl die Marktöffnung also nicht zu „echtem“ Wettbewerb im Großkundensegment geführt hat, beginnen kommunale EVU damit, ihre vertriebliche Aufstellung an höhere Wettbewerbsdynamik anzupassen – Kundenbindungsmaßnahmen, Aufbau eines Schlüsselkunden-Managements oder Entwicklung von Fähigkeiten zur Gewinnung neuer Kunden. Ein Kernauftrag des Projekts war die Entwicklung von Szenarien zum Schweizer Energiemarkt 2015. Als Ergebnis wurden aus einer Vielzahl unterschiedlicher Möglichkeiten fünf charakteristische Szenarien abgeleitet. Eine übergreifende Analyse verdeutlicht, dass sich die größte strategische Bedrohung für die Stadtwerklandschaft aus einer Kombination des Baus neuer Großkraftwerke (ohne Beteiligung kommunaler EVU) in Verbindung mit echter Marktöffnung im Großkundensegment und verschärfter Regulierung der Verteilnetzebene ergibt. In einem solchen Szenario, das in der Studie mit „Konzern gewinnen“ titulierte wurde, sind unternehmerische Gestaltungsmöglichkeiten für kleinere Unternehmen stark eingeschränkt.

Als „Gegenmodell“ kann eine Entwicklung zu verstärktem Ausbau dezentraler Produktion interpretiert werden: das Szenario „Dezentrale Erzeugung – Chance für starke Stadtwerke“. Der Einstieg in eine stärker dezentrale, auch auf erneuerbaren Energien basierende Erzeugungslandschaft böte kommunalen EVU die Chance, unter „local and clean“ neue Potentiale zu erschließen. Dies setzt jedoch stärkere Marktorientierung, Bereitschaft zu Kooperationen und damit auch zum Teil eine Abkehr von etablierten Partnerstrukturen voraus.

Ob „Platz für alle im Markt der Ruhe“, „Die Liberalisierungswolke zieht vorüber“, „Konzern gewinnen“, „Dezentrale Erzeugung – Chance für starke Stadtwerke“ oder „Ökologische Kleinstaaterei“ – jedes Szenario kommt als mögliche Entwicklung in Frage. Analysiert man die Faktoren, wie sie sich heute darstellen, wird man Anzeichen für alle Szenarien er-

kennen: die Diskussionen um Kernkraftwerke, der Volksentscheid in Zürich zur „2000-Watt-Gesellschaft“, das Auf und Ab der Rohstoff- und Stromgroßhandelspreise oder die Konzentrationstendenzen auf Seiten der Überlandwerke, Stichwort: Alpiq.

Für alle Szenarien wurde ein Portfolio an strategischen Positionierungen für kommunale EVU unterschiedlicher Größe und Werteorientierung entwickelt. Einzelne sind – nahezu inhaltsgleich – in unterschiedlichen Szenarien möglich, während andere wiederum eine besondere „Passgenauigkeit“ nur zu einem bestimmten Szenario oder einer Größenklasse haben. Zu jeder Positionierung wurden darüber hinaus Einzelstrategien für Erzeugung, Beschaffung, Netz, Vertrieb und Energiedienstleistungen abgeleitet. Anzahl und Vielfalt der herausgearbeiteten Positionen machen deutlich, dass kommunalen EVU – unabhängig von ihrer Größe – in allen Szenarien eigenständige strategische Optionen zur Verfügung stehen. Dies setzt allerdings Effizienz in allen Prozessen, Organisations- und Mitarbeiterstrukturen voraus.

Mit Unsicherheit umgehen können | Viele Strategien sind in hohem Maße kooperativ ausgerichtet, wobei im Vordergrund Kooperationen auf Wertschöpfungsstufen stehen, durch die sich Skaleneffekte erschließen lassen (Beschaffung, Netzbetrieb) oder überhaupt erst der Einstieg in Themen mit erhöhtem Investitionsbedarf ermöglicht wird (Produktion). Diese Erkenntnisse bestätigen die Erfahrungen aus anderen Energiemärkten mit vergleichbaren Stadtwerkstrukturen. Noch ist nicht klar, welches Szenario 2015 die Gegenwart darstellen wird. Professionelle Strategiearbeit muss mit dieser Unsicherheit umgehen können und dennoch klare Richtungen vorgeben. Hierfür liefert die Studie wertvolle Impulse. Der Ergebnistransfer wird Gegenstand der individuellen Strategiearbeit der EVU. Zur Unterstützung haben Swisspower und YourSales ein modulares Paket an Beratungsleistungen zusammengestellt, das Unternehmen für die eigene Strategiearbeit nutzen können.