

Düstere Aussichten für Stromversorger

Die Schweizer Stromversorger sehen sich in naher Zukunft mit enormen Veränderungen im Umfeld und im Markt konfrontiert. Themen wie die vollständige Strommarktliberalisierung, die Sunshine- und Anreizregulierung im Netzbereich sowie die Energiestrategie 2050 des Bundesrates sind angedacht, aber noch nicht umgesetzt. Eine gedankliche Zeitreise in die Zukunft zeigt mögliche Auswirkungen auf die hiesigen Versorger, wenn der aktuell eingeschlagene Weg bei diesen Themen konsequent bis zum Ende durchschritten wird.

Die Strombranche befindet sich in einem fundamentalen Umbruch. Aufgrund der Veränderungen im Umfeld und im Markt sind die Führungskräfte der Versorger gefordert, sich intensiv und grundlegend mit der unternehmerischen Zukunft auseinanderzusetzen. Die langfristig erfolgreiche Geschäftstätigkeit und damit die Sicherstellung des Werterhalts des eingesetzten Kapitals gilt es vor dem Hintergrund der zunehmend härteren wirtschaftlichen Rahmenbedingungen zu würdigen. Folgende drei erwartete Entwicklungen sind für die Versorger in den nächsten Jahren von zentraler strategischer Bedeutung:

Vollständige Liberalisierung

Das heutige Gebietsmonopol der Stromunternehmen bei der Versorgung von Kunden mit einem Jahresverbrauch von weniger als 100 MWh wird mit der vollständigen Marktöffnung wegfallen. Sämtliche Endkunden, wie beispielsweise auch Haushalte, erhalten dann die Möglichkeit, ihren Stromlieferanten frei wählen zu können. Der Bund plant die vollständige Marktliberalisierung für alle Kunden für das Jahr 2018. Der Entscheid zu einer vollen Liberalisierung des Strommarktes hängt schlussendlich vom politischen Willen – nicht zuletzt von einem fakultativen Referendum und damit vom Willen der Stimmbevölkerung – ab. Falls dieser Wille jedoch vorhanden ist, werden die Stromversorger mit einschneidenden Auswirkungen konfrontiert.

So wird die Bruttomarge beim Kauf und Verkauf von Strom im Vergleich zur heutigen Monopolsituation in der Grundver-

sorgung stark sinken. Bei einer wirtschaftlichen Betrachtung kann der lokale Versorger den Strom seinen Kunden nicht günstiger anbieten als sein Vorlieferant, welcher ebenfalls die Möglichkeit zu einer Belieferung eben dieser Kunden im freien Markt hat. Dem Verbraucher fehlt somit ein preislicher Anreiz, die benötigte Energie beim lokalen Versorger einzukaufen. Diese Entwicklung eines sich verschärfenden Wettbewerbs lässt sich bereits heute anhand der Wechselraten von Grosskunden feststellen. Während die Grossverbraucher in den ersten Jahren der aktuellen Teilmarktöffnung aufgrund verhältnismässig hoher Marktpreise vom Recht zum Wechsel des Lieferanten nur wenig Gebrauch gemacht haben, hat sich die Situation in jüngster Zeit stark verändert. Der Anteil Endverbraucher, der sich im Jahr 2014 im freien Markt Strom beschafft, beträgt bereits rund ein Drittel. Die frei gehandelte Strommenge beläuft sich sogar auf knapp die Hälfte des gesamten Landesverbrauchs.

Langfristig ist somit davon auszugehen, dass der Stellenwert des Stromvertriebs für Versorger tendenziell abnimmt und die damit erzielbare Bruttomarge gegen null strebt. Dies gilt insbesondere für Unternehmen, die keinen professionellen eigenen Stromhandel haben. Unter Berücksichtigung der erforderlichen personellen und systemseitigen Investitionen, die im Hinblick auf einen professionellen Handel im freien Markt getätigt werden müssten, stellt sich für einen Versorger mittelfristig die Frage, ob dieses Geschäft überhaupt wirtschaftlich nachhaltig betrieben werden kann.

Regulierung im Netzbereich

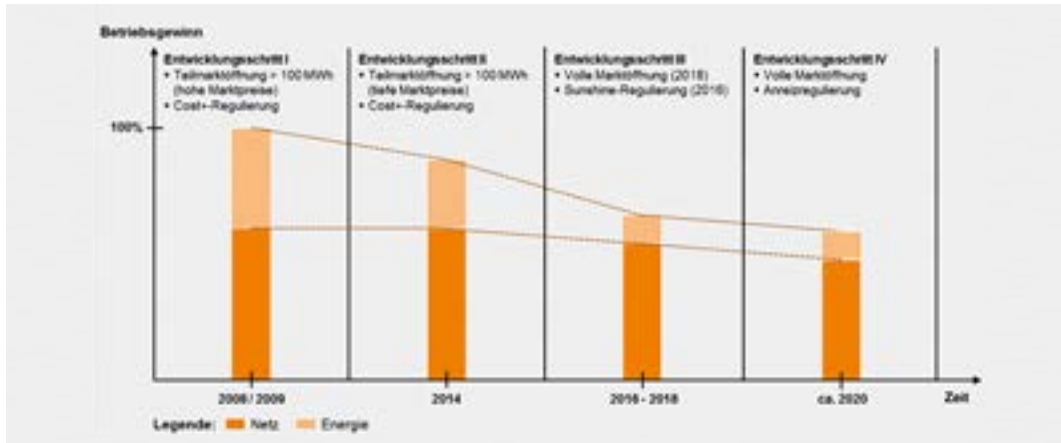
Die aktuelle Regulierungsform der «Cost+-Regulierung» erlaubt den Versorgern, das im Netzbereich eingesetzte Kapital ex post im Rahmen einer im Voraus definierten Renditeobergrenze zu verzinsen. Aktuell sind zwei Verschärfungen dieses regulatorischen Regimes in Diskussion. In einem ersten Schritt soll im Rahmen der heutigen Gesetzgebung ein ergänzender Ansatz angewendet werden. Diese «Sunshine-Regulierung» bezweckt eine Erhöhung des Effizienzdrucks auf die Versorger. Sie sollen vom Regulator, der Eidgenössischen Elektrizitätskommission (El-Com), anhand von Kennzahlen untereinander verglichen werden. Diese Kennzahlen sollen, ähnlich wie heute die Netzentgelte und die Grundversorgungsstarife, veröffentlicht werden. Schneidet ein Versorger in der vergleichenden Beurteilung schlecht ab, dürfte der Druck durch die Öffentlichkeit zu einer Verbesserung hoch sein. Die Inkraftsetzung auf dem Verordnungsweg wird nach zwei Testläufen in den Jahren 2014 und 2015 für das Jahr 2016 erwartet. In einem zweiten Schritt, zeitlich wohl abhängig von den Ergebnissen der Sunshine-Regulierung, soll der Effizienzdruck durch die Einführung einer «Anreizregulierung» analog dem Beispiel der umliegenden Länder der Europäischen Union weiter erhöht werden. Bei dieser Regulierungsform wird den Versorgern basierend auf dem bereits im Rahmen der Sunshine-Regulierung eingeführten Benchmarking ex ante eine harte Erlösobergrenze gesetzt. Die Einführung der Anreizregulierung ist mit einer

entsprechenden Gesetzes- und Verordnungsanpassung sowie aufgrund von Übergangsfristen frühestens im Jahr 2020 zu erwarten.

Spätestens mit der Inkraftsetzung einer Anreizregulierung geraten auch die Margen im Netzbereich stetig unter Druck. Im Vergleich zur heutigen Situation mit einer verhältnismässig sicheren Marge ist es für einen Versorger deutlich schwieriger, im Kontext einer Anreizregulierung eine angemessene Rendite zu erzielen. Inwiefern die geplante Sunshine-Regulierung diesen Systemwechsel im Sinne einer Übergangslösung mildern kann, bleibt zum heutigen Zeitpunkt offen.

Die Versorger werden mit dieser Regulierungsverschärfung immer stärker unter Druck gesetzt, ihre Strukturen, Prozesse und Systeme effizienter zu gestalten. Rechtsformänderungen und Reorganisationen werden in den Vordergrund rücken. Insbesondere für kleine und mittlere Versorger, welche bisher nur bedingt Skaleneffekte realisieren konnten, werden die zukünftigen Effizienzanforderungen grosse Implikationen auf ihre Organisation haben.

Schlussendlich dürfte dieser Entwicklungspfad zu einer zunehmenden Konsolidierung in der Stromwirtschaft führen. Unternehmen, die den zukünftigen Anforderungen nicht mehr genügen, sind gefordert, sich neu aufzustellen. Neben möglichen organisatorischen Anpassungen, wie zum Beispiel die Auslagerung von Tätigkeiten an Dienstleister, ist die Sicherstellung der Nutzung möglicher Skaleneffekte durch die Erreichung einer kritischen Grösse ausschlaggebend.



Die drei Entwicklungstendenzen werden deutliche Auswirkungen auf die finanzielle Situation der Versorger haben.

Energiestrategie 2050

Die Energiewende mit ihren breit gefächerten Auswirkungen hat einen erheblichen Einfluss auf die Versorger. Ein einschneidendes Beispiel gemäss der bundesrätlichen Botschaft zum ersten Massnahmenpaket der Energiestrategie 2050 ist die geplante Verpflichtung von Stromlieferanten zur Erfüllung von Stromlieferzielen. Eine weitere, bereits mit der Revision der Energieverordnung per 1. April 2014 in Kraft gesetzte Bestimmung ist das Recht eines jeden Stromproduzenten, die erzeugte Energie am Ort der Produktion selbst zu verbrauchen («Eigenverbrauchsregelung»). Aufgrund der neuen gesetzlichen Bestimmungen bei der Energieeffizienz und den erneuerbaren Energien müssen die Versorger neuen technischen und wirtschaftlichen Anforderungen gerecht werden. Die zunehmende Volatilität der Netzbelastung und vermehrte

bidirektionale Energieflüsse durch dezentrale Energieerzeugungsanlagen bedingen letztendlich eine im Vergleich zu heute intelligentere Netzsteuerung («Smart Grid»). Während die dafür erforderlichen, bedeutenden Investitionen in die Infrastruktur möglicherweise noch im Rahmen der laufenden Erneuerungen finanziert werden können, wird die technische Komplexität das heutige Know-how vieler kleiner und mittlerer Versorger übersteigen. Das nötige spezifische Wissen muss extern beschafft werden und erhöht den Kostendruck auf diese Unternehmen weiter.

Das Geschäftsmodell anpassen

Die bisherigen Ausführungen zeigen, dass die drei Entwicklungstendenzen der vollständigen Strommarktliberalisierung, der Sunshine- und Anreizregulierung im Netzbereich sowie der Energiestrategie 2050

deutliche Auswirkungen auf die finanzielle Situation der Versorger haben werden. Die Abbildung zeigt schematisch die erwarteten Effekte auf den Betriebsgewinn im Netzbereich und im Stromvertrieb sowie die Verschiebungen der Anteile am gesamten Betriebsgewinn der Unternehmen im Zeitverlauf. Im Zuge der in jüngerer Vergangenheit gefallen Marktpreise wurden die Margen im Stromvertrieb der Versorger bereits spürbar kleiner und der Anteil des Netzgeschäfts am Betriebsgewinn grösser (Entwicklungsschritt II). Mit der vollständigen Strommarktliberalisierung und dem damit verbundenen weiteren Margenzerfall auf dem Strom sowie mit der Einführung einer Sunshine-Regulierung wird der Betriebsgewinn weiter sinken und der Anteil des Netzgeschäfts noch stärker steigen (Entwicklungsschritt III). Mit der nachfolgenden Implementierung

der Anreizregulierung wird der Betriebsgewinn schlussendlich im Netzbereich zusätzlich unter Druck geraten (Entwicklungsschritt IV). Überlagernd dürfte die Umsetzung der Energiestrategie 2050 die Kosten der Versorger zusätzlich erhöhen und die Gewinne reduzieren.

Die Führungskräfte der Versorger sehen sich mit steigenden Anforderungen konfrontiert. Das klassische Geschäftsmodell scheint aus heutiger Perspektive unter Berücksichtigung des Spannungsfelds von Markt und politischer Planspiele nur noch bedingt zukunftstauglich. Eine umfassende Auseinandersetzung mit der strategischen Ausrichtung des Unternehmens und die Entwicklung von möglichen Szenarien im Umfeld und im Markt ermöglichen dem Versorger, frühzeitig die eingeleiteten Trends zu antizipieren und entsprechende Massnahmen zu treffen. Dabei müssen auch unkonventionelle und unangenehme Fragestellungen wie der zukünftige Verzicht auf die Wahrnehmung des Stromvertriebs oder die Ausschöpfung von Kosteneinsparungspotenzialen durch die Auslagerung von Aktivitäten an spezialisierte Dienstleister geprüft werden. Nur wer die nötigen Anpassungen im Unternehmen frühzeitig und umfassend einleitet, ist für die kommenden Herausforderungen gewappnet. ☛

Pascal Graf, Nico Waldmeier
EVU Partners AG

BZDietikon
BERUFSBILDUNGSZENTRUM

Höhere Fachschule Dietikon
044 745 84 84 | 8953 Dietikon | www.bzd.ch



MECHATRONIK

Machen Sie sich gefragt!:
Systemübergreifendes Engineering und Automatisierungstechnik.

1 Unterrichtsabend gratis-Vorkurs für den optimalen Einstieg: ab 6. November 2014
Studienbeginn: 16. Februar 2015

dipl. Techniker/in HF Mechatronik, Automation

