

## Kooperationen – gründlich und rege

### Erschienen in der Zeitschrift für kommunale Wirtschaft, Mai 2008

*Die Akteure im Schweizer Markt entwickeln im Lichte der Marktöffnung ähnliche Kooperations-Plattformen wie die deutschen EVU dies seit Jahren tun, um neue Produkte, Prozesse und Funktionen aufzubauen, die Beschaffung zu optimieren und Ressourcen und Know-how zu bündeln. Hierzu gehören Kundenbindungs- und Vertriebs-Plattformen der „Großen“ (z.B. Überlandwerke) ebenso wie Kooperationen der Weiterverteiler untereinander. Die Besonderheit: konkurrenzierende Angebote für Energielieferungen zu günstigen Konditionen sind aufgrund der sich auftuenden Lücke zwischen Angebot und Nachfrage an Elektrizität, also der Angebotsverknappung, rar. Hingegen stellt sich ein Wettbewerb um Dienstleistungen rund um die zukünftig notwendigen Prozesse (Netznutzung, Lieferantenwechsel,...) und die Optimierung der Energiebeschaffungskonditionen ein.*

#### **1. Die Ausgangslage: Große Herausforderungen für kleine Unternehmen**

Die Schweizer EVU sind etwa so zahlreich wie die deutschen, versorgen aber mit einer Absatzmenge von rd. 58 TWh (zum Vergleich Deutschland: 540 TWh). Rollen und Aufgaben zwischen Überlandwerken, Kantonswerken und Weiterverteilern sind im Monopol traditionell gewachsen und klar verteilt. Eine Reihe von Faktoren bringt derzeit Bewegung in diese Marktstrukturen. die stufenweise Öffnung des Energiemarktes (für Kunden > 100.000 kwh effektiv zum 1. Januar 2009), die sich abzeichnende Versorgungslücke mit dem daraus erwachsenden Bedarf an Ersatz- und Neubauten an Kraftwerken und Netzen bzw. Stromimporten, Handlungsbedarf im Bereich Klimaschutz/Regenerative und Energieeffizienz, im europäischen Vergleich niedrige und Strompreise auf Basis günstiger Erzeugungsstrukturen (i.w. Wasserkraft, Kernenergie), die Existenz von Regionalmärkten mit teils unterschiedlichen Strompreisniveaus, sowie eine kontinuierliche, sich beschleunigende Öffnung der Schweizer Elektrizitätswirtschaft, einer immer aktiveren Energie-Außenpolitik der Schweiz. In der Folge sind mehr und mehr Kooperationen und Fusionen innerhalb der Schweizer Elektrizitätswirtschaft und gezielte Allianzen zu beobachten. Die Präsenz ausländischer EVU oder von Branchenfremden ist allerdings (noch) gering.

Wie „damals“ in Deutschland vor der Marktöffnung bringen die neuen Rahmenbedingungen auch in der Schweiz wichtige Herausforderungen für die Unternehmen, auch die kleineren und mittleren Elektrizitätswerke, mit sich: Strategieentwicklung, der Aufbau neuer Prozesse und Kompetenzen (z.B. Netzzugang, Regulierungsmanagement, Vertrieb, Marketing,...), die Optimierung der Energiebeschaffung, im Kraftwerksneubau auf allen Ebenen (klein/groß, konventionell/regenerativ,...), Kundenbindung, und ggf. –Akquisition u.s.w. Zu den Grundsatzfragen gehört dabei immer: Was mache ich zuerst? Gehe ich diese Aufgaben allein oder in Kooperation an? Wer ist der geeignete Partner?

#### **2. Strategieentwicklung und Partnersuche**

Als ein für Schweizer Verhältnisse mittelgroßes Elektrizitätswerk sich vor diese Fragen gestellt sah, wurden zuvor die wichtigen strategischen Fragen gemeinsam mit den Anteilseignern in einem systematischen Prozess geklärt: Was sind die Interessen und Ziele der (kommunalen) Gesellschafter (eines der Ergebnisse: Ausschluss von Fusion/Verkauf des Unternehmens und von einer Wachstumsstrategie im Alleingang). Was sind unsere Stärken und Schwächen, unsere Chancen und Risiken, was diejenigen der (potentiellen) Wettbewerber? Welche strategischen Optionen haben wir überhaupt (Expansion: regional oder Geschäftsfeld-bezogen; Rückzug auf Kernkompetenzen,...)? Was sind – mit Blick

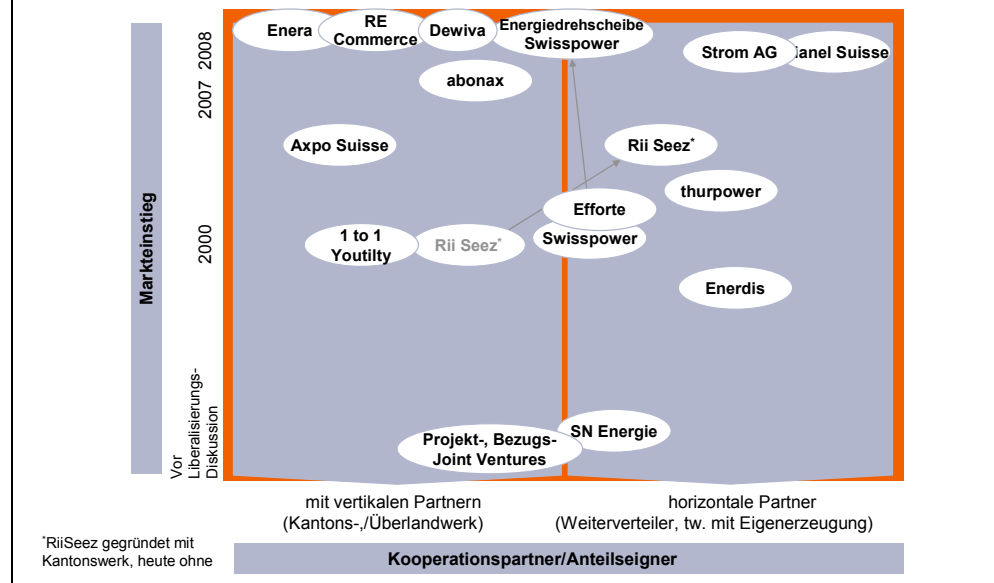
auf ideale Partnerkonstellationen - unsere Kernkompetenzen, und wo müssen wir Kompetenzen „zubauen“? Was ist dann das Ideal-Profil eines Wunsch-Partners? Auf dieser Basis wurde mit einer überschaubaren Anzahl potentiellen Partnern verhandelt.

Als Ergebnis konnte der Verwaltungsrat schließlich über zwei grundsätzliche Optionen entscheiden: Entweder eine Wachstumsstrategie in der Region bzw. in der Schweiz mit einem überregionalen Partner, oder die Mit-Gründung eines Vertriebs-, Beschaffungs-Joint Ventures mit einem regionalen Partner, wobei das Netzgeschäft „im Alleingang“ bei fallweiser Kooperation in der bisherigen Struktur fortgeführt wird. Um diese Entscheidung zu treffen, wurden nicht nur die Chancen und Risiken im zukünftig geöffneten Markt mit unternehmerischer Brille beurteilt, sondern auch die Erwartungen der Anteilseigner bzgl. eines risikoarmen, aber stabilen Ergebnisses im Verhältnis zu risiko- und chancenreicheren, aber weniger stabil vorhersehbaren Ergebnisbeiträgen geklärt.

Vor solchen strategischen Fragestellungen stehen derzeit viele (Schweizer) Elektrizitätswerke (EW). Die gewählten Lösungen sind vielfältig: manche vor allem sehr kleine EWs fusionieren, um den mit der Marktöffnung und dem Unbundling verbundenen administrativen Aufwand bewältigen zu können. Hinzu kommen Übernahmen von kleinen und kleinsten EWs. Neben dem Vorlieferanten als geborenem Kooperationspartner gibt es immer häufiger mehrere, aussichtsreiche Bieter für solche Kooperations- oder Integrationsprozesse.

In anderen Fällen werden Aufgaben zunächst in gemeinsamen Arbeitsgruppen erledigt und später teilweise in Joint Ventures ausgelagert. Dies betrifft vor allem Vertriebs- und Beschaffungsaufgaben sowie Marktöffnungsprozesse. Beispiele für solche vertikalen und horizontalen Joint Ventures stellt die Abbildung zusammen. Auffällig sind die Neugründungen (fünf der Beispiel-Plattformen sind derzeit in Gründung bzw. noch sehr jung) zur Vorbereitung auf die kommende Marktöffnung. Dabei agiert die überwiegende Mehrheit dieser Kooperationen im Bereich Beschaffung als Broker, bündelt Einkaufsmengen bzw. führt Vertragsverhandlungen im Namen der Mütter, betreibt aber (noch) keinen Eigenhandel. Dies könnte angesichts des gemächlichen Gangs, mit dem die Marktöffnung aufgrund des bestehenden niedrigen Preisniveaus in der Schweiz im Verhältnis zu europäischen Märkten in Schwung kommen wird, auch absehbar so bleiben: ein Lieferantenwechsel rechnet sich derzeit in aller Regel nicht. Demgegenüber sind Dienstleistungen rund um die Marktöffnung (Aufbau von Kundenwechselprozessen, Unbundling, Regulierungsmanagement,..) gefragt und bilden den Kern des Leistungsportfolios der Kooperationsgesellschaften. In rund der Hälfte der in der Abbildung dargestellten Kooperationen ist ein Überland- oder Kantonswerk mit im Boot, allerdings in unterschiedlicher Intensität: in manchem Fall ist das Überlandwerk (noch) Alleinaktionär der Plattform, in anderen hält es eine Minderheitsbeteiligung. Entsprechend unterschiedlich ist der ausgeübte Einfluss. In den anderen Fällen agieren Weiterverteiler „auf Augenhöhe“ miteinander ohne Beteiligung eines Vorlieferanten. Beide Modelle haben Vor- und Nachteile, die (potentielle) Kooperationspartner angesichts eigener Ziele und Strategien abwägen müssen. Weiterhin können die Kooperationen anhand ihres regionalen Aktionsradius unterschieden werden: einige der Gesellschaften stellen regionale Zusammenschlüsse dar – teilweise mit der Perspektive, weitere Leistungen und Geschäftsprozesse in der Region (z.B. im Netzbereich) zusammenzulegen. Andere Kooperationen agieren Schweiz-weit bzw. haben entsprechende Ambitionen. Darüber hinaus werden Kooperationen bzw. Joint Ventures für Projekte im Bereich erneuerbare Energien und Netze oder shared services gegründet bzw. ausgebaut. Auch Berater, IT- oder EDM-Anbieter steigen in das Geschäft mit Dienstleistungen für Kundenwechselprozesse u.ä. auf (Beispiele für solche Spezialisten-Joint-Ventures: Sysdex, NeoTechnologies, Spontis, Energie Pool Schweiz, Teravis).

Beispiele für Kooperations-Joint Ventures für  
Energiebeschaffung und –vertrieb in der Schweizer Elektrizitätswirtschaft



### 3. Schlussfolgerungen

Diese Situationsbeschreibung bietet auch Anhaltspunkte für nicht-Schweizer Anbieter, die sich für den Schweizer Energiemarkt interessieren. Sicher gibt es mittelfristig Chancen, in der Schweiz auf unterschiedlichen Stufen der Wertschöpfungskette Fuß zu fassen. Besonders gefragt sind Partner, die eigene Erzeugungskapazitäten, aber auch Liberalisierungs-Know-how, Instrumente und Erfahrung in der Optimierung von Beschaffungsprozessen und eine langfristige Perspektive in Kooperationen einbringen. Der Kooperations-Prozess geht zwar mit Schweizer Gründlichkeit einher, aber eine gewisse Dynamik ist spürbar, wie die Abbildung beispielhaft zeigt. Sicher hat das auch damit zu tun, dass die Lehren der Liberalisierungsprozesse in anderen Ländern sehr sorgfältig gezogen wurden und werden, und damit, dass einige EVU sich schon von langer Hand auf die Marktöffnung vorbereiten. Darüber hinaus sprechen die Fakten – das verabschiedete Stromversorgungsgesetz zur Marktöffnung, sowie die Einrichtung der Regulierungsbehörde ElCom ebenfalls eine zwingende Sprache.