

Strommarkt Schweiz – Quo Vadis?

Teil 2: Beschaffungsmodelle für Industriekunden

Die Diskussion um die Schweizer Strommarktöffnung rückt zunehmend in den Mittelpunkt des öffentlichen Interesses. Insbesondere Industriekunden fürchten um ihre gute Ausgangssituation in einem liberalisierten Strommarkt. Der folgende Artikel gibt, ausgehend vom Beschaffungsverhalten der Schweizer Industriekunden, einen Überblick über das aktuelle Angebot an unterschiedlichen Beschaffungsmodellen und zeigt mögliche Entwicklungen auf. Einleitend wird das Thema Grundversorgung aufgegriffen, da die heutigen Rahmenbedingungen im Strommarkt Schweiz einen intensiven Wettbewerb im Industriekundensegment noch verhindern.

Für marktberichtigte Industriekunden stellen sich insbesondere folgende grundlegende Fragen [1]: (1) Wird die Stromleistung, die meine Produktionsanlagen benötigen, zu jedem Zeitpunkt des Leistungs-

Beat Grossmann, Jörg Georg

bedarfs in der erforderlichen Qualität zur Verfügung gestellt? (2) Wie hoch ist der Preis, den ich für die in Anspruch genommenen Leistungen (kW) im jeweiligen Beschaffungszeitraum zahlen muss? (3) Gibt es wirtschaftlich sinnvolle Möglichkeiten im Rahmen des Produktionssystems, weniger Strom zu verbrauchen? Und (4): Welche Anbieter und Angebote gibt es im liberalisierten Strommarkt?

Frage (1) bezieht sich auf das Thema Versorgungssicherheit. Die Fragen (2) und (3) sind eng miteinander verknüpft und beziehen sich auf die Themen Preisgestaltung und Verbrauchsverhalten (u.a. Energieeffizienz, Vermeidung von Leistungsspitzen), und Frage (4) stellt fest, dass es ab Beginn 2009 grundsätzlich eine Wahlfreiheit zwischen unterschiedlichen Anbietern und Angeboten gibt. Während es für Stromanbieter beim Thema Versorgungssicherheit nur begrenzte Differenzierungsmöglichkeiten gibt, bieten die Themen Preisgestaltung und Steuerung des Verbrauchsverhaltens Spielräume, um Kunden an das eigene Unternehmen zu binden und sich positiv von Wettbewerbern zu differenzieren. Im Fol-

genden werden hierzu ausgehend von der aktuellen Beschaffungssituation einige Möglichkeiten aufgezeigt.

Grundversorgung als Verhütungsmittel für Innovationen?

Das Schweizer Stromangebot für Unternehmen war und ist auch heute noch massgeblich geprägt durch die sogenannte Grundversorgung, in der auf Basis der Gestehungskosten sowie der langfristigen Strombezugsverträge Tarife an marktberichtigte und nicht marktberichtigte

Kunden angeboten werden. Im Rahmen eines Tarifbenchmarks haben wir bei 52 Schweizer Energieversorgungsunternehmen (EVUs) aus der Deutsch- und Westschweiz die Grundversorgungstarife der reinen Stromlieferung (ohne Netz und Abgaben) für unterschiedliche Abnehmerkategorien untersucht. Der Vergleich der Abnehmerkategorie C4 (Industriekunde, 150 kW; 500.000 kWh/Jahr) zeigt, dass der Durchschnittspreis der untersuchten Stromtarife in dieser Kategorie bei 9 Rp./kWh liegt. Der Marktpreis für dieses Profil lag am 28. November 2008 bei ungefähr 11,73 Rp./kWh. Das heisst, dass das durchschnittliche Grundversorgungsniveau der untersuchten EVUs ca. 23% unter dem Marktniveau liegt (Bild 1). Die Differenz zwischen dem teuersten und dem günstigsten Tarif beträgt dabei über 280%.

Vor diesem Hintergrund ist nur verständlich, dass der Wettbewerb noch auf sich warten lässt (vgl. Box Kundenwechsel). Auf der anderen Seite gibt es aufgrund der stark gefallenen Grosshandelspreise bereits einzelne EVUs, die über ein gegenüber dem Marktpreis höheres Grundversorgungsniveau verfügen. Das heisst, dass eine Preisstellung am 28. November 2008 auf Basis der EEX in Deutschland zuzüglich eines angenommenen Importpreises von knapp 1 Rp./kWh zu einem gegenüber der Grundversorgung vorteilhaften Preis erfolgen konnte. Bedenken wir zusätzlich, dass

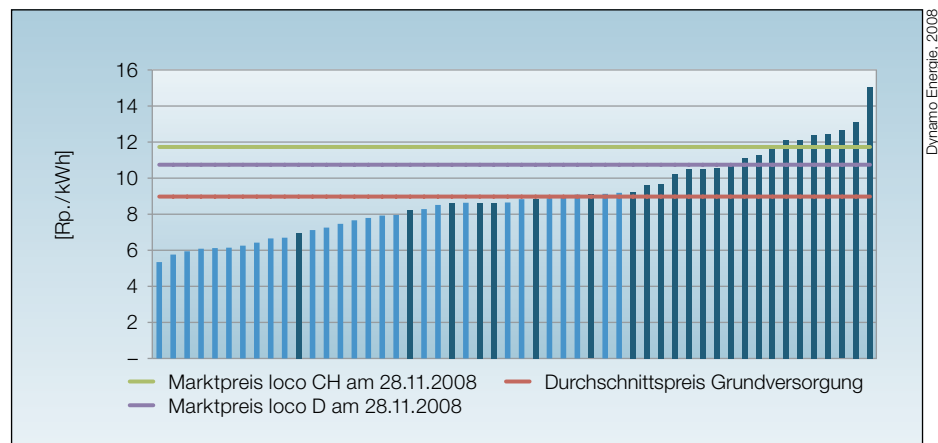


Bild 1 Tarifbenchmark zwischen 52 Schweizer EVUs.

Grundversorgungspreis (ohne Netz und Abgaben) ausgewählter Schweizer EVUs für die Kategorie Industrie C4: 500.000 kWh/150 kW.

für ein Schweizer EVU mit einer natürlichen Long-Position (Produktionsmenge aus eigenen Kraftwerken und Beteiligungen ist grösser als der Absatz an bestehende Kunden) der Referenzpreis für den Absatz dieser Long-Position der Marktpreis in Deutschland ist, befindet sich das Grundversorgungsniveau von 8 der 52 untersuchten EVUs bereits über dem Referenzpreis der EEX in Deutschland (Bild 1). Dies entspricht einem Anteil von rund 15%. Ungeachtet der Tatsache, dass wir bei der Berechnung des Profils die Risikozuschläge vernachlässigt haben, wird klar, dass sich das Blatt sehr rasch wenden kann. Dies gilt insbesondere für EVUs aus der Westschweiz. Obwohl wir nicht damit rechnen, dass das Preisgefälle zwischen Grundversorgungs- und Marktpreisniveau gesamtschweizerisch kurzfristig verschwinden wird, sollte bereits heute in eine aktive Kundenbindung investiert werden. Während sich die Produktstrategie in diesem Jahr hauptsächlich auf die kurzfristige Bindung der Kunden in der Grundversorgung konzentrierte, werden die EVUs zunehmend gefordert, innovative und flexiblere Beschaffungsmodelle zu entwickeln, um einer latent hohen Wechselbereitschaft der Industriekunden [2] entgegenzuwirken und eine dauerhafte Kundenbindung zu erzielen. Viele EVUs stehen somit vor der Herausforderung, ihre Vertriebsstrategie zu überdenken und sowohl an die Bedürfnisse ihrer Kunden als auch an die kommenden Rahmenbedingungen anzupassen.

Beschaffungsverhalten von Schweizer Industriekunden

Um es gleich vorwegzunehmen – das Beschaffungsverhalten von Industriekunden unterscheidet sich auch heute schon. Während, wie bereits angedeutet, der Grossteil der befragten Unternehmen weiterhin die tarifliche Grundversorgung bevorzugt, so beschaffen einige grössere Unternehmen bereits individuell gemäss einer genauen Verbrauchsprognose. Immerhin 16% der befragten Unternehmen, zumeist grössere (ab ca. 5 GWh Jahresverbrauch), streben eine individuelle Beschaffung an und beschäftigen sich aktuell mit dem Thema.

Bei der Betrachtung weiterer Beschaffungsmodelle stellt man fest, dass mit zunehmender Komplexität und einem zunehmenden Aufwand der Anteil der Kunden sinkt, die die jeweilige Beschaffungsoption bereits nutzen oder anstreben (Bild 2). Dies ist keineswegs verwunderlich. Zum einen sind alternative Beschaffungsmodelle jenseits der Grundversorgung bei vielen Unternehmen noch wenig bekannt und werden von den Lieferanten oft nicht angeboten,

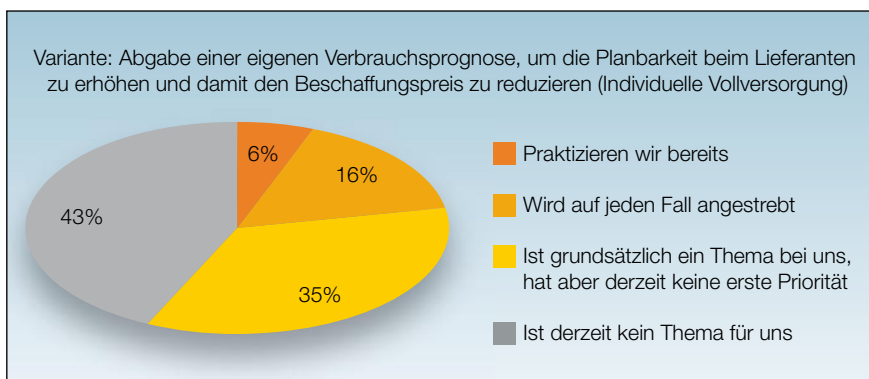


Bild 2 Wahl einer individuellen Vollversorgung

Variante: Abgabe einer eigenen Verbrauchsprognose, um die Planbarkeit beim Lieferanten zu erhöhen und damit den Beschaffungspreis zu reduzieren (individuelle Vollversorgung). Quelle: Dynamo Energie-Online-Befragung von Industriekunden 2008, N = 190.

zum anderen fehlen insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen oft noch Kompetenzen und Ressourcen für die Abwicklung komplexer Beschaffungsprozesse wie Fahrplanbereitstellung und Prognoseanpassungen. Auffallend hoch ist die Bereit-

schaft der befragten Unternehmen, im Rahmen von Einkaufsgemeinschaften eigene Strommengen mit denen anderer Unternehmen zu bündeln. So haben immerhin 24% der befragten Unternehmen angegeben, ein «Pooling» anzustreben.

Kundenwechsel

(Quelle: Eigene Recherche und Umfragen bei EVUs, Verbänden, Industriekunden und Strommarktspezialisten nach dem 31. Oktober 2008)

Hinsichtlich der zukünftigen Wechselraten marktberechtigter Kunden kommen wir zu folgenden Einschätzungen:

- Insgesamt dürften in der Schweiz zwischen 100 und 150 Standorte den Lieferanten wechseln. Dies entspricht rund 0,3%–0,4% der marktberechtigten Kunden. Davon entfallen ungefähr die Hälfte auf die Westschweiz.
- Vorwiegend haben kleinere und mittlere Kunden den Lieferanten gewechselt. In dieser Kategorie sind die notwendigen Akquisitionsinvestitionen durch Angebot unter Marktpreisniveau relativ gering.
- Kettenkunden haben meist selektiv gehandelt, d.h. den Lieferanten nur dort gewechselt, wo die Grundversorgung nahe oder über dem Marktpreis lag.
- Ein tieferer, mittelfristig garantierter Preis ist das Hauptmotiv für Lieferantenwechsel. Bestimmte Benutzerkategorien, wie z.B. Restaurants, konnten auch durch berufsspezifische Zusatzdienstleistungen im Bereich Energieeffizienz gewonnen werden.

Als Hauptmotive für Kundenakquisition durch Lieferanten konnten folgende Gründe identifiziert werden:

- Neuer Lieferant will Präsenz markieren und auf seine potenziellen Konkurrenten und auf kleinere EVUs einen gewissen Druck ausüben.
- Die Kunden wurden mangels eigener Ressourcen an den vorgelagerten Netzbetreiber übertragen.
- Neuer Lieferant will Marktstrategien und -prozesse testen.

Während in Deutschland seit 1998 nach Angaben des BDEW fast 100% aller Industriekunden entweder den Anbieter gewechselt haben oder in ein neues Vertragsmodell umgestiegen sind (die kumulierte Anbieter-Wechselrate bei Industriekunden liegt bei über 50%), ist ein gesunder Wettbewerb im Industriekundensegment in der Schweiz praktisch noch nicht existent. In vielen Fällen wurde zudem dem Wechsler die Möglichkeit für eine Rückkehr in die Grundversorgung trotz Lieferantenwechsel garantiert. Dies ist verständlich, da aus ökonomischer Sicht wohl kein einziger der beobachteten Lieferantenwechsel sinnvoll ist.

Die Tendenz zeigt klar, dass Industriekunden bereit sind, ihr Beschaffungsverhalten zu verändern, sofern sie dadurch die Kosten für den Stromeinkauf erkennbar reduzieren können.

Vor dem Hintergrund dieses verändernden Beschaffungsverhaltens werden im Folgenden einige Beschaffungsmodelle aufgezeigt, die sich in bereits liberalisierten Strommärkten bewährt haben.

Individuelle Vollversorgung

Während es bei der tariflichen Grundversorgung in der Regel einheitliche Preise für alle Tarifkunden gibt, vollzieht sich die Kalkulation des Preises (Pricing) bei einer individuellen Vollstromversorgung in enger Anlehnung an das individuelle Lastverhalten des Kunden. Die Grundlage für ein individuelles Pricing ist eine gute Prognose des künftigen Lastverhaltens und eine darauf abgestimmte Beschaffung von Mengen. In der Regel erfolgt dazu ein Ausrollen des historischen Lastgangs in die Zukunft und die Bewertung des Lastgangs anhand künftiger Preise (Price Forward Curve) auf der Basis von Börsenpreisen (Spotmarkt-, Terminmarktpreise). Je genauer die Prognose dem tatsächlichen Abnahmeverhalten des Kunden entspricht, desto weniger Ausgleichsenergie muss beschafft werden und desto weniger Aufwand und Kosten entstehen dem Anbieter während der Lieferzeit. Ein jederzeit abrufbarer Lastgang ist somit die Grundvoraussetzung für die Ab-

wicklung der individuellen Vollversorgung. Flexibilitäten, die sich aus Sicht des Kunden aus einer individuellen Vollstromversorgung ergeben können, sind z.B. zeitabhängige Arbeitspreise (z.B. geringere NT-Energiepreise für nachaktive Unternehmen, spezielle Energiepreise für Sommerbetriebe), unterschiedliche Vertragslaufzeiten und Kündigungsfristen.

Insbesondere in den letzten Jahren wurden in bereits liberalisierten Strommärkten angesichts volatiler Marktpreise vermehrt Zielpreismodelle angeboten, bei denen der Kunde die Option bekommt, einen bestimmten Arbeitspreis für eine bestimmte Laufzeit vorzugeben. Sollte die Beschaffungssituation des Anbieters (u.a. aktuelle EEX-Terminmarkt-Kurse) die Erreichung des Zielarbeitspreises zulassen, so wird dem Kunden ein entsprechendes Angebot unterbreitet. Basis für die Angebotskalkulation ist dabei immer die Lastprognose für den gewünschten Lieferzeitraum. Eine Kalkulationssoftware kalkuliert auf Basis der verfügbaren Börsenprodukte einen Angebotspreis für das entsprechende Lastprofil. Es gibt Anbieter, die das Angebot nach der Berechnung automatisch an eine vom Kunden gewünschte E-Mail-Adresse versenden. Der Vertragsabschluss kann dann bereits in wenigen Stunden erfolgen.

Eng verwandt mit dem Zielpreismodell ist das Reprice-Modell. Grundgedanke der Reprice-Regelung ist der nochmalige Abschluss eines laufenden Vertrags bei güns-

tiger Börsenpreisentwicklung zu günstigeren Preisen mit der Konsequenz, dass sich die Vertragslaufzeit um einen vorgegebenen Zeitraum verlängert. Es ergibt sich somit ein tieferer Durchschnittspreis. Das von dem Stromanbieter NUON entwickelte Modell erfreut sich in der Zwischenzeit grosser Beliebtheit und ist – zum Teil unterschiedlichen Varianten – zum festen Bestandteil des Produktangebots vieler etablierter Stromanbieter in Deutschland geworden.

Börsenindizierte Beschaffung

Auch das Angebot von Index-Produkten hat insbesondere vor dem Hintergrund stark volatiler Preisentwicklungen in den letzten 2 Jahren kontinuierlich zugenommen. Der Grundgedanke indexierter Lieferungen besteht darin, das Risiko eines schlechten Beschaffungszeitpunkts, welches beim Abschluss einer klassischen Vollstromversorgung vorhanden ist, auf mehrere Beschaffungszeitpunkte zu verteilen und damit einen Preis zu erzielen, der mindestens auf oder sogar unterhalb des durchschnittlichen jährlichen Börsenpreinsniveaus liegt. Als Referenznotierung werden in den meisten Modellen EEX-Terminmarkt-Produkte wie der Phelix Future Base oder Phelix Future Peak für folgende Jahre herangezogen. Eine wichtige Voraussetzung für den Bezug derartiger Produkte ist, dass Kunden einen ausreichenden Zeitraum – in der Regel 12 Monate vor Belieferung – für den notwendigen Beschaffungsprozess einräumen können. Dies wiederum setzt voraus, dass Kunden frühzeitig, also noch während der Vertragslaufzeit, von ihrem Anbieter über derartige Angebote informiert werden. In der Zwischenzeit gibt es für fast jede Kundengrösse unterschiedliche Index-Modelle mit unterschiedlichen Einflussmöglichkeiten auf den Beschaffungsprozess. Auch wenn viele Stromanbieter ihre Vermarktungsaktivitäten für indexierte Produkte intensiviert haben (u.a. Internet, Messen, Broschüren), kann man feststellen, dass viele Kunden aus dem Mittelstand nur einen geringen Kenntnisstand über derartige Angebote haben und Stromanbieter vor der besonderen Herausforderung stehen, die Vorzüge solcher Angebote im persönlichen Gespräch zu vermitteln [3].

Strukturierte Lieferung

Die sogenannte strukturierte Lieferung bietet insbesondere für grössere Industriekunden die Möglichkeit, mehrere Teillieferungen (z.B. festes Grundlastband und kurzfristige Spitzenlastprodukte) von einem oder mehreren Anbietern zu beziehen. Damit sinkt zum einen die Abhängigkeit von einem Anbieter, zum anderen können Preisrisiken, die sich beispielsweise aus unvor-

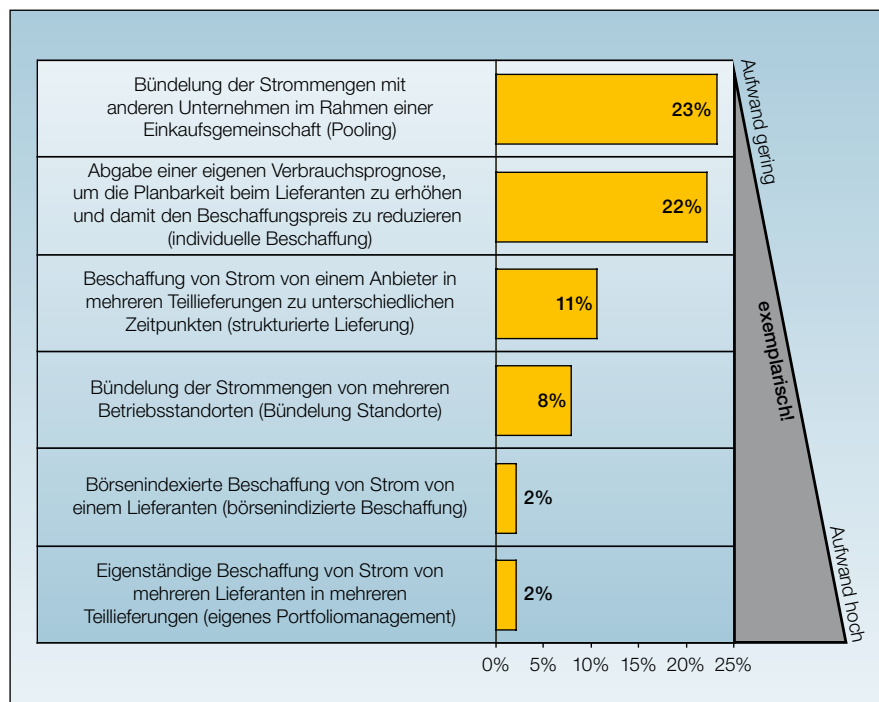


Bild 3 Wahl von Beschaffungsoptionen/Gesamtüberblick. Anteil derjenigen Unternehmen, die angegeben haben, Beschaffungsmöglichkeit ausserhalb der Grundversorgung zu praktizieren oder anzustreben (Top-2-Box). Dynamo Energie-Online-Befragung von Industriekunden 2008, N = 190.

La version française de cet article paraîtra dans le Bulletin n° 2/2009.

hersehbaren Lastspitzen ergeben, minimiert werden. Wesentliche Voraussetzungen für die effektive Bewirtschaftung einer strukturierten Lieferung sind professionelle Strukturen innerhalb des Stromeinkaufs von Unternehmen, die u.a. durch den Einsatz kontinuierlicher Marktbeobachtung, Energiedaten- und Prognoseinstrumente sichergestellt werden müssen.

Fazit

In bereits liberalisierten Ländern und auch in der Schweiz gibt es eine Vielzahl von unterschiedlichen Beschaffungsmodellen für Industriekunden. Je nach Kompetenz und Risikoeinstellung können Kunden zwischen mehreren Vertragsmodellen wählen. Generell gilt: Je höher die Einflussmöglichkeiten auf Beschaffungszeitpunkte, Struktur und Anzahl von Beschaffungsprodukten (Freiheitsgrade), desto mehr Aufwand entsteht beim Kunden für die notwendige Marktbeobachtung und Entscheidungsfindung. Jeder Kunde sollte sich daher gemäss der jeweils aktuellen Markteinschätzung die Frage stellen, wie hoch der Aufwand im Vergleich zu den zu erwartenden Stromkosten (Kostensparnissen) nach dem Ende der Beschaffungs- und Lieferphase zu bewerten ist. Es ist zu vermuten, dass mit der weiteren Öffnung des Strommarkts in der Schweiz, ähnlich wie in anderen Ländern auch, bestehende und bewährte Preis- und Tarifmodelle ergänzt und um neue Modelle erweitert werden.

Hauptsächlich kommt es für Energieversorgungsunternehmen darauf an, Modelle zu entwickeln, die die Vielfalt individueller Einkaufskompetenzen und Bedürfnisse von

Kunden abdecken. Klassische Vollstromprodukte im Rahmen der tariflichen Grundversorgung gehören hier ebenso dazu wie individuelle Vollstromverträge, strukturierte und indexierte Lieferungen. Wie rasch sich im Zuge der weiteren Strommarktliberalisierung in der Schweiz neue Modelle etablieren, hängt neben der Entwicklung des Schweizer Preisniveaus (Angleichung der Grundversorgung an das europäische Marktpreisniveau, zunehmende Volatilitäten) und dem Verhalten von Industriekunden auch von der Bereitschaft und der Fähigkeit der zahlreichen Schweizer Energieversorgungsunternehmen ab, frühzeitig die notwendigen Kompetenzen in der Strombeschaffung aufzubauen. Denn die Entwicklung neuer Beschaffungsmodelle für Industriekunden bedingt gleichzeitig, dass die zusätzlichen Flexibilitäten auch im Rahmen der eigenen Strombeschaffung aktiv bewirtschaftet werden können. Die Anforderungen in Beschaffung und Vertrieb werden also steigen. Dadurch ergibt sich einmal mehr die Frage nach der Art und Weise, wie die EVUs diese neuen Herausforderungen meistern; alleine, in Kooperation mit Gleichgesinnten oder durch Delegation an grössere Partner. Diese Weichenstellung

kann und soll jedes Unternehmen ab sofort aktiv beeinflussen.

Referenzen

- [1] Eigene Befragung von Industriekunden zum Thema Anforderungen, 2008.
- [2] Jörg Georg, Dominic Burri: «Strommarkt Schweiz – Quo Vadis?», Teil 1, Bulletin Nr. 18/2008, S. 36–38.
- [3] Eigene Befragung Mittelstand, 2007.

Angaben zu den Autoren

Beat Grossmann war nach Abschluss seines Studiums der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Basel im Jahr 2000 mehrere Jahre in der Energiewirtschaft tätig. Zwischen 2003 und 2007 war er massgeblich am Aufbau einer Beschaffungsplattform beteiligt und als deren Geschäftsführer tätig. Seit 2007 begleitet er als Partner der Beratungsgesellschaft Dynamo Energie Sàrl Energieversorgungsunternehmen bei der Entwicklung und Umsetzung kommerzieller Strategien in Vorbereitung auf den liberalisierten Energiemarkt.
beat.grossmann@dynamo-energie.com

Jörg Georg war nach Abschluss seines Studiums der Wirtschaftswissenschaften an der Universität GH Essen im Jahr 1997 für mehrere Energieversorgungsunternehmen in den Bereichen Marketing, Vertrieb und Produktentwicklung tätig. Seit 2007 ist er u.a. für die Beratungsgesellschaft Dynamo Energie Sàrl als Unternehmensberater für die Energiewirtschaft tätig. Seine Beratungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Marktbeobachtung und Produktentwicklung.
joerg.georg@dynamo-energie.com

Résumé

Marché de l'électricité en Suisse – quo vadis?

Partie 2: Modèles d'acquisition pour les clients industriels. La discussion sur l'ouverture du marché de l'électricité suisse est de plus en plus au centre de l'intérêt public. Les clients industriels notamment craignent pour leur situation de départ confortable dans un marché libéralisé. L'article qui suit donne, en se basant sur le comportement des clients industriels suisses en matière d'acquisition, un aperçu de l'offre actuelle au niveau des modèles d'acquisition et expose les évolutions possibles. En introduction, l'article traite de l'approvisionnement de base, étant donné que les conditions-cadre dans le marché de l'électricité suisse empêchent encore une concurrence intense dans la catégorie des clients industriels.