

Stefan Altenhofer

*DI Dr. techn.;*  
*Jg. 1967; Studium*  
*Wirtschaftsingenieurwesen*  
*Maschinenbau an der TU Graz;*  
*von 1993 bis 1998 Universitätsassistent*  
*am Institut für Wirtschafts- und*  
*Betriebswissenschaften, Abteilung für*  
*Industriebetriebslehre und*  
*Innovationsforschung, Dissertation zum*  
*Thema „Energiedienstleistungen für die*  
*Industrie“; anschließend*  
*Key Account Manager bei einem*  
*österreichischen EVU; seit 1999 Leiter*  
*Customer Support bei EnBW Austria.*

## Alles Yello oder was? Konsequenzen der Liberalisierung des Energiemarktes für Anbieter und Kunden

**G**elb – gut – günstig! Mit diesem Slogan trat die erste und bisher mit Abstand erfolgreichste deutsche Haushaltsstrommarke YELLO Mitte 1999 auf. Mit gewaltigem Marketingaufwand wurde dabei neben Lifestyle auch transportiert, dass für den Kunden in Zukunft alles einfacher und dabei noch kostengünstiger wird. Zu Recht! – Zumindest was das Segment der privaten Kleinverbraucher betrifft. Im gewerblichen Bereich verstellt

die Reduktion der Diskussion auf die zukünftige Höhe/Tiefe des Strompreises den Blick auf die Gesamtheit der Konsequenzen für Anbieter *und* Kunden.

**Begriff des Kunden existierte im Sprachgebrauch eines traditionellen Energieversorgers nicht.**

**E**ine Betrachtung der Energiewirtschaft Österreichs und Europas der letzten Jahrzehnte führt zweifelsohne zu der Erkenntnis, dass ein Großteil der Energieversorgungsunternehmen (EVU), bedingt durch die Monopolsituation, Speck angesetzt hat. Konsequenzen für den Kunden waren hohe Preise und vielfach fehlende Kundenorientierung, was sich schon darin äußerte, dass der Begriff des Kunden im Sprachgebrauch eines EVU nicht existierte und durch Abnehmer ersetzt war.

Während allerdings die EVU im Wesentlichen seit Beginn der stufenweisen Liberalisierung zu Beginn 1999 zu einem

Umdenken sprichwörtlich gezwungen wurden, reagierte die Gegenseite, sprich Verbraucherseite, zwar erfreut ob der in Aussicht gestellten sinkenden Energiepreise, ansonsten aber eher passiv bis gelangweilt.

Dabei wäre es durchaus angebracht, ja dringend nötig, den 1. 10. zum Anlass für eine gründliche Analyse der eigenen Energieversorgungssituation zu nehmen. Die altbekannte, nichtsdestoweniger sehr taugliche SWOT-Analyse bietet sich dazu an. Ich bin überzeugt davon, dass das Ergebnis für viele überraschend, wenn nicht sogar ernüchternd ausfallen würde. Nach einer Auflistung der Fakten soll daher im Folgenden auf einige potentielle Chancen und Gefahren sowie Stärken und Schwächen von zukünftig freien Stromkunden eingegangen werden.

**ROTAX®**

**BOMBARDIER**  
RECREATIONAL PRODUCTS



Motoren zur mobilen Freizeitgestaltung mit hohem Anspruch an Innovation und Umweltschutz. Weltweiter Export von knapp 5 Millionen Motoren. Made in Austria, von rund 1200 MitarbeiterInnen: das ist Bombardier-Rotax.

Für unser Motorenwerk in Gunskirchen bei Wels suchen wir eine/n

## **Produktmanager/in Sales & Marketing**

Sie sind erster Ansprechpartner für unsere Key-Accounts bei der Planung und Akquirierung neuer Motorenprojekte. In intensiver Zusammenarbeit mit der Produktentwicklung erstellen und präsentieren Sie Angebote und begleiten und koordinieren die entstehenden und laufenden Projekte. Dabei soll die Kalkulation von Zielkosten und deren Verfolgung im Rahmen des Projectcontrolling einer Ihrer Schwerpunkte sein. Die Erstellung von Markt-, Konkurrenz- und SWOT-Analysen sowie das Reporting sind Teil der Aufgabe Ihres interessanten und verantwortungsvollen Aufgabengebietes.

Sie haben ein technisches und/oder wirtschaftliches Studium abgeschlossen mit jeweils fundierten Kenntnissen im anderen Bereich. Sehr gute Englischkenntnisse (Wort und Schrift) sind Voraussetzung, eine zusätzliche Fremdsprache sowie Kenntnisse und/oder Erfahrungen im Bereich Verbrennungsmotoren sind von Vorteil. Persönlich zeichnen Sie sich durch hohe Teamfähigkeit, Engagement und Eigeninitiative aus.

Eine neue Herausforderung für Sie? Dann senden Sie bitte Ihre vollständigen Unterlagen an:

### **Bombardier-Rotax GmbH**

z.H. Frau Mag. Julia Gal-Konwalinka,  
Welser Straße 32, 4623 Gunskirchen,  
Tel. 07246/601-620, Fax: 07246/601- 512,  
e-mail: kon@rotax.bombardier.com

*It takes the best people to make our*

**WORLD**

### Was sich mit 1. Oktober ändert

Geht es nach Medienberichten dieser Tage und Wochen, so erwartet uns – je nach Herkunft des Informanten – mit 1. Oktober 2001 entweder die Apokalypse in Form von kollabierenden Stromversorgungsnetzen und „kalifornischen Verhältnissen“ oder aber ein zweites goldenes Zeitalter steht vor der Tür, hauptsächlich reduziert auf Energiepreise mit Limes gegen Null.

Mit hoher Wahrscheinlichkeit wird nichts von beidem eintreten, sicher sind aber eine Fülle von Änderungen, die uns erwarten:

- **Freie Wahl des Lieferanten:** War es bisher nur eine ausgewählte Schar von Größtverbrauchern (>20 GWh/Jahr), so sind ab sofort alle Kunden ohne Einschränkung frei in der Wahl ihres Energielieferanten.
- **Unbundling der integrierten EVU:** Der Kunde wird zukünftig zwei Vertragspartner haben – den Lieferanten der Energie und den Netzbetreiber, der auch weiterhin Monopolist ist und quasi als Spediteur für die vom Lieferanten gelieferte Energie auftritt. Dem freien Spiel des Marktes ausgesetzt und somit verhandelbar wird der Energiepreis, während die Netztarife vom BWA verordnet sind, womit eine Willkür bei der Verrechnung der

Netzkosten weitgehend ausgeschlossen ist.

Die Kehrseite der Medaille ist, dass die Netztarife im internationalen Vergleich sehr hoch liegen und zudem österreichweit sehr uneinheitlich sind, was den freien Markt nicht unbedingt fördert.

Eine weitere Konsequenz ist, dass der Kunde in Zukunft zwei Verträge abzuschließen hat – einen Energieliefervertrag und einen Netzvertrag, der die Beziehung zwischen Netzbetreiber und Kunde regelt (Eigentumsgrenze, Anschlussleistung, Spannungsebene, usw.). Wichtig zu erwähnen, dass dieses Erfordernis unabhängig von der Wahl des Lieferanten auftritt, d.h. auch bei einem Verbleib beim bisherigen EVU.

- **Labeling:** Energielieferanten sind dazu verpflichtet, den Anteil an Primärenergieträgern auszuweisen, auf Basis derer die gelieferte Energie erzeugt wurde. Ziel ist, für den Konsumenten Transparenz zu schaffen, Ergebnis wird ein Etikettenschwindel sein, da ein ehrlicher Nachweis der Herkunft des Stroms mit vertretbarem Aufwand nicht möglich ist. Der Intention, „bösen“ Atomstrom aus Österreich fern zu halten, wird man damit kaum näher kommen (ver-

gleiche die derzeitigen Atomstromanteile der österreichischen EVU, Abb. 1).

- **Lastprofile für Kleinkunden:** Kleinverbraucher bis 100.000 kWh/Jahr werden über synthetische Lastprofile versorgt, ein Umbau der Messgeräte ist nicht erforderlich. Damit steht einem einfachen, raschen und unbürokratischen Lieferantenwechsel nichts mehr im Wege.
- **Neue Marktteilnehmer:** Neben dem vertrauten lokalen EVU wird es in Zukunft eine Menge weiterer Marktteilnehmer geben, wie z. B. Vertriebsgesellschaften bekannter oder Kooperationen mehrerer EVU, ausländische EVU, Broker, Stromhandelsbörsen usw.
- **Zusatzkosten** wie z. B. Energieabgabe, Ökoenergieabgabe, Kosten für Kleinwasserkraftzertifikate, Clearinggebühr, Stranded costs: So unerfreulich sich

### Das atomstromfreie Österreich ist Illusion.

diese Kosten auf den zukünftigen Rechnungen für den Kunden ausmachen, ist doch klar zu stellen, dass die wesentlichen Posten entweder auch bisher (versteckt) in den Strompreisen enthalten waren (Stranded costs, Kosten für Kleinwasserkraft, Förderungen für Ökoenergie) oder aber „Neuerfindungen des Finanzministers“ sind, wie beispielsweise die um 10 g/kWh erhöhte Energieabgabe.

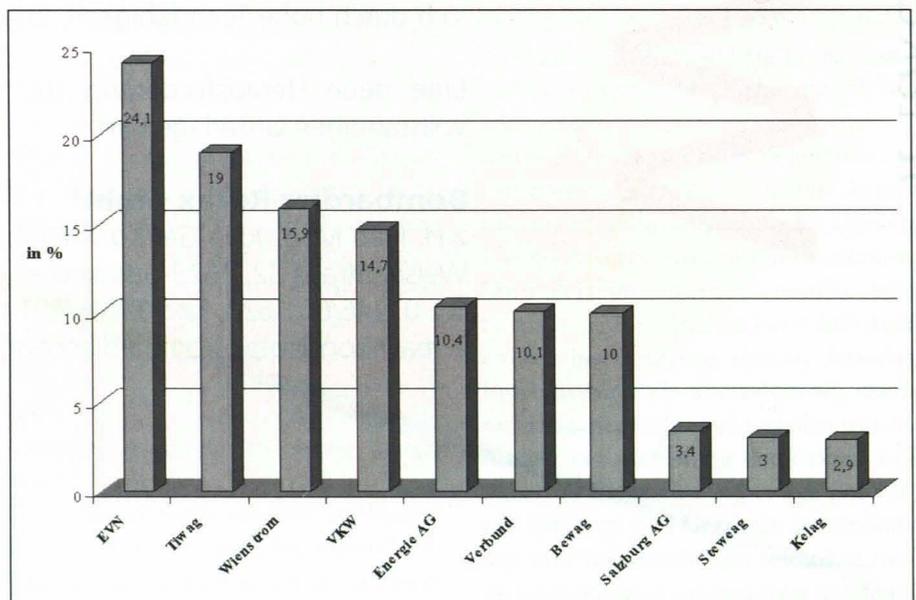


Abb. 1: Atomstromanteil österreichischer EVU (Quelle: Profil, 9. 4. 2001)

# **live** EIN TAG FÜR TALENTE

## **14. dezember 2001**

wien • graz • innsbruck

Sie sind **Student im 2. Abschnitt** oder **Doktorand** – gleich welcher Studienrichtung? Dann laden wir Sie ein, einen Tag lang in die **Welt der Unternehmensberatung** einzutauchen!

Lernen Sie die **Arbeitsweise der führenden Top-Management-Beratung** hautnah in einem **eintägigen Workshop** kennen – wie wir Probleme lösen und innovative Ansätze für Unternehmen entwickeln.

Erarbeiten Sie **kreative Lösungsansätze** für eine reale Geschäftsfragestellung in einem interdisziplinären Team mit Betriebswirten, Naturwissenschaftlern, Juristen, Technikern etc. ...

Sprechen Sie persönlich mit Beratern und diskutieren Sie bei einem gemütlichen Abendessen **Ihre Einstiegs- und Karriere-möglichkeiten bei McKinsey & Company.**

Wenn Sie an dem **Workshop McKinsey Live teilnehmen** wollen, senden Sie bitte einen kurzen Lebenslauf sowie Ihre Universitäts- und Maturazeugnisse bis zum **20. November 2001** an **McKinsey & Company**, zH. Frau Anita Steiner, Herrngasse 1-3, A-1010 Wien, oder elektronisch (gescannte Zeugnisse) an [anita\\_steiner@mckinsey.com](mailto:anita_steiner@mckinsey.com). Weitere Informationen zu McKinsey finden Sie unter: [www.mckinsey.at](http://www.mckinsey.at)

**Informationsveranstaltung**

**Do, 8. November 2001, 18:30 Uhr**

**TU Graz, Aula**

**McKinsey&Company**

## Impressum

### Medieninhaber (Verleger):

Österreichischer Verband der  
Wirtschaftsingenieure

### WIV-Sekretariat:

Inffeldgasse 16b, 8010 Graz,  
Tel. (0316) 873-7795  
Mo bis Fr von 08.00 bis 12.00 Uhr  
WIV-Homepage: www.wiv.at

Redaktion: Mag. (FH) Ursula Zmölzig  
Tel. (0316) 873 7297, Mobil: 0676/7294653  
e-mail: ursula.zmoelnig@chello.at

### Schriftleiter:

Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. Ulrich Bauer  
e-mail: bauer@iwb.tu-graz.ac.at

### Redaktionsteam:

Chefin vom Dienst & Marketingleiterin:

Mag. (FH) Ursula Zmölzig

Redakteure:

Dipl.-Ing. Josef Tupping,

tupping@iwb.tu-graz.ac.at

Dipl.-Ing. Stefan Grünwald,

gruenwald@iwb.tu-graz.ac.at

Dipl.-Ing. Andreas Drumel

drumel@iwb.tu-graz.ac.at

Dipl.-Ing. Reinhild Nöstlhaller

noestlhaller@bbw.tu-graz.ac.at

Dipl.-Ing. Borge Kummert,

kummert@iwb.tu-graz.ac.at

Leopold Schwinger, Studentengruppe Graz

lero@sbox.tu-graz.ac.at

**Anzeigenkontakt:** Mag. (FH) Ursula Zmölzig

e-mail: ursula.zmoelnig@chello.at

Mobil: 0676/72 94 653

**Anzeigenleitung:** Werbeagentur Werner Mörth

GesmbH., Raiffeisenstr. 118-120, 8041 Graz,

Tel. (0316) 465519, Fax 465519-17

### Satz, Layout, Druck:

Styria Printshop Druck GmbH

Kleiststraße 73, 8020 Graz

Tel. (0316) 794920, ISDN: DW 44

e-mail: printshop@styria.com

Auflage: 3.000 Stk.

### Erscheinungsweise:

4x jährlich, jeweils Anfang der Monate April,  
Juli, Oktober sowie Dezember.

Nachdruck oder Textauszug nach Rück-  
sprache mit der Schriftleitung des „WING  
business“.

Erscheint in wissenschaftlicher Zusammenar-  
beit mit den einschlägigen Instituten an den  
Universitäten und Fachhochschulen Öster-  
reichs. Wirtschaftsingenieure sind wirtschafts-  
wissenschaftlich gebildete Diplomingenieure  
mit Studienabschluss an einer Technischen  
Universität oder an einer technischen Fakultät  
einer Universität.  
ISSN 0256-7830

- Unabhängiger Regulator für den Strommarkt (E-Control) zur Überwachung und bei Bedarf Sicherstellung der Einhaltung der Regeln. Wie die Erfahrung in anderen liberalisierten Ländern zeigt, ist diese Instanz vor allem in der Anfangsphase unabdingbar.
- Neue Marktregeln: Insbesondere betrifft dies die Themen Fahrplanmanagement, Bilanzgruppen, Datenformate sowie Prozesse und Fristen für Lieferantenwechsel (siehe Abbildung 2).

## Opportunities and threats

Aus den eben geschilderten Facts ergibt sich eine Vielzahl an Chancen und Risiken für Energieverbraucher. Auf eine Auswahl davon wird im Folgenden schlagwortartig (ohne Anspruch auf Vollständigkeit) eingegangen:

- Dienstleistungsangebote am Markt: Eine Strategie, um sich im Handel mit der Commodity Strom gegenüber der Konkurrenz profilieren zu können, ist die Dienstleistungsstrategie. Das Angebot für den Kunden reicht dabei von Beratungsleistungen über komplexe Contractingdienstleistungen bis hin zu vom Kernprodukt Strom unabhängigen sonstigen Dienstleistungen.
- Freiheit = Eigenverantwortung: So unerfreulich die bisherige Monopolsituation war, so bequem war sie doch auch für den Kunden: ein Anbieter, Preise waren geregelt, Verträge waren Standardverträge mit der VersorgungsPFLICHT des lokalen EVU. Damit ist es nun vorbei. Es liegt in der Verantwortung des Kunden, den besten Lieferanten mit dem besten Preis-Leistungsverhältnis zu wählen.
- Preise werden mittel- bis langfristig wieder steigen – ein Faktum, das von Kritikern gerne als Argument gegen die Liberalisierung gebracht wird. Tatsache ist, dass es eine Vielzahl weiterer Einflussfaktoren auf den Energiepreis gibt, wie zum Beispiel Primärenergie-

preise oder Steuergesetzgebung. Die Schlussfolgerung, dass Preise langfristig wegen der Liberalisierung steigen, ist somit absolut unzulässig – viel eher muss es wohl lauten, dass sie trotz Liberalisierung steigen.

- Fußangeln in Verträgen – Paradebeispiel „Last-Call-Klausel“: Viele Firmen stellen in diesen Tagen mit Erschrecken fest, dass sie sich – als Gegenleistung für moderate Strompreissenkungen – noch kurz vor der Liberalisierung über Jahre an ihren bestehenden Lieferanten gebunden haben und damit quasi vom freien Markt genommen wurden.
- Wo viel Licht, da viel Schatten: Zweifelsohne werden auch unseriöse Anbieter am Markt auftreten. Es liegt in der Verantwortung des Kunden, die Spreu vom Weizen zu trennen.
- Vorbereitung eines Lieferantenwechsels: Wenn auch ein neuer Anbieter das gesamte Wechselmanagement übernehmen wird, so kann der Kunde doch nicht aus der Verantwortung entlassen werden, gewisse Fristen und Vorlaufzeiten einzuhalten wie beispielsweise Kündigungsfristen oder Deadlines für die Vertragsunterzeichnung (siehe Abbildung 2).
- Komplexe Preismodelle: Viele EVU bieten bereits heute Preismodelle an, die dem Kunden die Wahl lassen zwischen Fixpreis und variablem Preis durch Bindung an einen Großhandelspreis an der Börse. Der Sicherheit auf der einen Seite stehen also Chancen und Risiken gegenüber, die abzuwägen es entsprechenden Know-hows bedarf.

**Preise werden langfristig wieder steigen – nicht wegen, sondern trotz Liberalisierung.**

## Strength and weaknesses

Dieser Teil der Analyse ist naturgemäß – mehr als der Teil der Chancen und Risiken – unternehmensindividuell zu betrachten. Daher im Folgenden nur einige allgemeine Erfahrungswerte, die häufig zu finden sind:

- Viele Unternehmen haben die Strom-

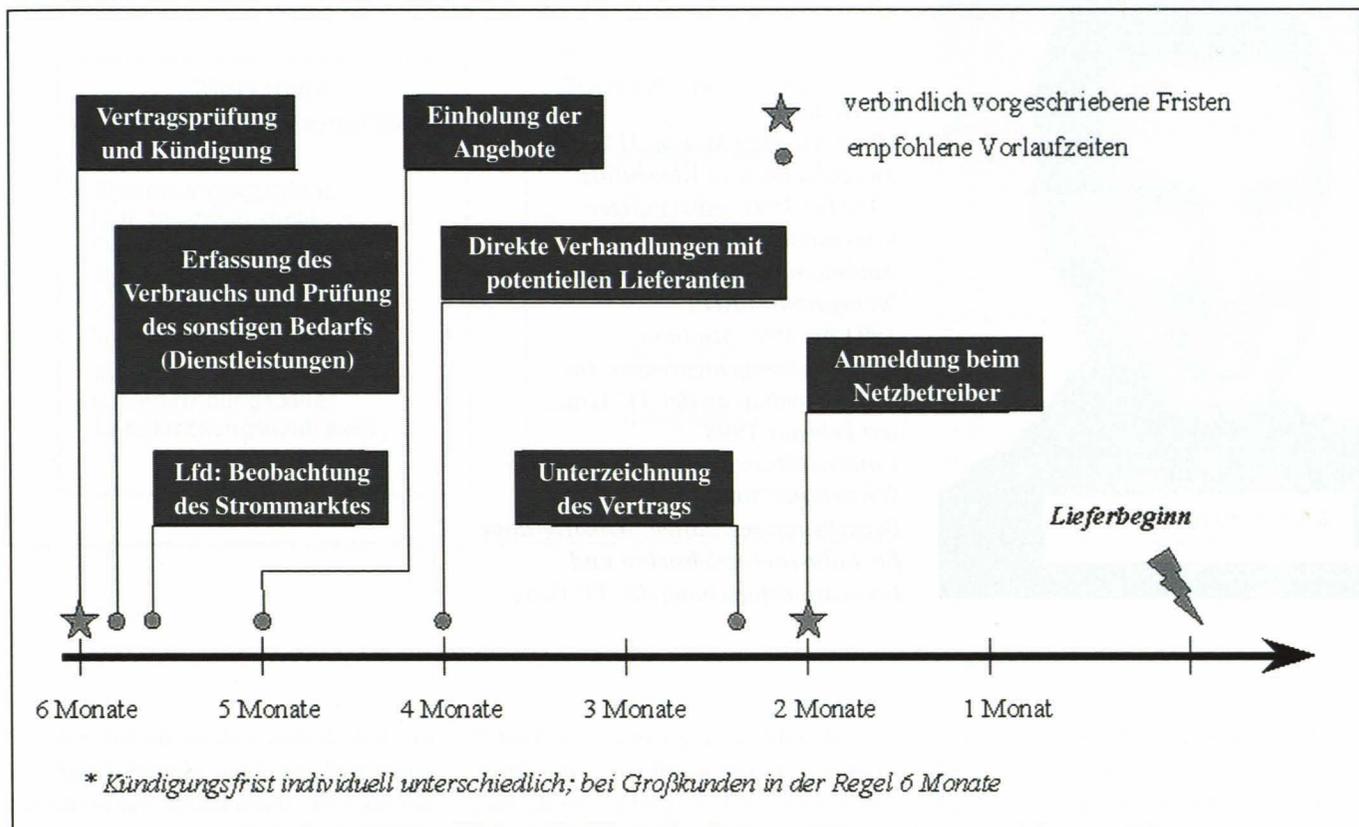


Abbildung 2: Acht Schritte zum Lieferantenwechsel

marktliberalisierung als Herausforderung für den Einkauf erkannt. Dies birgt Chancen und Gefahren in sich. Verhandlungsstärke als eine Kernkompetenz des Einkaufs ist sicher ein Schlüsselfaktor für einen erfolgreichen Vertragsabschluss. Andererseits ist zu beachten, dass technisches Know-how nach wie vor eine unabdingbare Voraussetzung ist, um in Summe das beste Ergebnis zu erzielen. Denn der niedrigste Angebotspreis je kWh bedeutet am Ende nicht immer die geringsten Stromkosten. Was nützt das beste Paket aus Preis und Dienstleistung eines Anbieters, wenn der Verhandlungspartner auf der anderen Seite nicht in der Lage ist, es zu beurteilen?

- Stromkosten = Faktor Menge mal Faktor Preis. Es kann gar nicht oft genug

**Kleinster Preis je kWh bedeutet nicht zwangsläufig geringste Kosten.**

darauf hingewiesen werden, dass eine nachhaltige Kostenreduktion bei beiden Faktoren anzusetzen hat. Maßnahmen zur Optimierung des Energieeinsatzes erfordern Zeit, technisches und wirtschaftliches Know-how, sind vielfach nur langfristig wirksam, unternehmensintern schwerer zu verkaufen als Senkungen des Strompreises und zudem oft noch mit Investitionen verbunden. Insofern ist es nicht verwunderlich, dass sie vor allem in Zeiten der Liberalisierungseuphorie nicht besonders populär sind.

- Die wenigsten Firmen wissen ad hoc Bescheid über ihren aktuellen Stromverbrauch, geschweige denn über Struktur des Energieträgereinsatzes, Rationalisierungspotentiale und dgl. – eine wichtige Voraussetzung, um Service- und Dienstleistungsangebote von Lieferanten optimal nützen zu können.

- In den wenigsten Unternehmen ist das betriebliche Energiemanagement organisatorisch verankert. Dementsprechend unterrepräsentiert ist das Thema in der strategischen Unternehmensplanung.

### Conclusio

Die Chancen der Liberalisierung des Strommarktes für den Kunden sind mannigfaltig und bereits jetzt für viele Kunden in der Stromrechnung ersichtlich. Mit dem bewussten Hinweis auch auf die Risiken soll das Bewusstsein gestärkt werden, dass große Chancen nur durch gewissenhafte Vorbereitung und entsprechendes Know-how genutzt werden können.