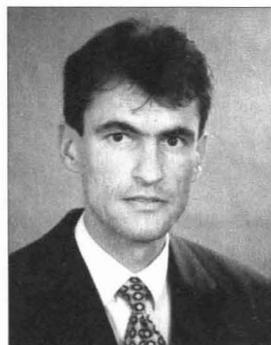




LEOPOLD WINDTNER

Dfkm. Dr.; Jahrgang 1950; Studium der Handelswissenschaften an der Hochschule für Welthandel in Wien; Tätigkeit in der Handelskammer Oberösterreich; 1978 Eintritt in die Oberösterreichische Kraftwerke AG; seit 1994 Vorsitzender des Vorstandes und Aufsichtsratsmitglied mehrerer Industrieunternehmen.



FLORIAN HASLAUER

Dipl.-Ing. Dr. techn.; geboren 1962 in Salzburg; Studium des Wirtschaftsingenieurwesens Maschinenbau an der Technischen Universität Graz; bei A.T. Kearney Consultants in München als Projektleiter tätig mit den fachlichen Schwerpunkten Strategie, Business Reengineering und Organisationsentwicklung sowie dem Branchenschwerpunkt Energieversorgung; Mitglied der europaweiten „Utility Practice“.

Der ab 1998 beginnende Wettbewerb durch die Marktöffnung für bestimmte Kundengruppen erfordert eine strategische Neuausrichtung der traditionellen Stromversorgungsunternehmen. Die Positionierung als Energiedienstleistungsunternehmen schafft die Voraussetzung für den Aufbau von Wettbewerbsvorteilen im künftigen Markt.

VOM TRADITIONELLEN STROMVERSORGER ZUM KÜNFTIGEN ENERGIEDIENSTLEISTER

• DIE EUROPÄISCHE STROMWIRTSCHAFT BEFINDET SICH IM UMBRUCH

Pionierleistungen im Kraftwerksbau, Stromnetzausbau bis in entlegene Gebiete, ständige Erhöhung der Versorgungssicherheit, kontinuierliche Zuwächse im Absatz sowie attraktive und sichere Arbeitsplätze kennzeichneten die Entwicklung der europäischen und der österreichischen Stromversorgungswirtschaft in der Nachkriegszeit bis Anfang der 90er Jahre.

Die wesentlichen Treiber für den heute stattfindenden Umbruch in der europäischen Stromwirtschaft sind die Deregulierungsbestrebungen der EU, die Privatisierungsüberlegungen vieler öffentlicher Eigentümer, neue Technologien und die Ökologiebewegung in der Gesellschaft.

Nachdem der Auf- und Ausbau der Stromversorgung im Europa der Nachkriegszeit abgeschlossen und damit der wirtschaftspolitische Auftrag zunächst erfüllt ist, geht es heute darum, die europäischen Industriestandorte im globalen Wettbewerb auch durch wettbewerbsfähige Energiepreise zu sichern. Zudem will man dem Konsumenten, der sich seinen Stromlieferanten

nicht aussuchen kann, Strompreiserhöhungsraten wie in den vergangenen Jahrzehnten nicht mehr zumuten. Die europäische Union sieht es deshalb als notwendig an, in die europäische Energiewirtschaft, d.h. konkret in die Elektrizitäts- und Gaswirtschaft, Wettbewerbs-elemente zu bringen, um Rationalisierungspotentiale in diesen bisher „geschützten“ Bereichen zu erschließen und damit wettbewerbsfähige Preise zu sichern.

Durch folgende Maßnahmen soll das erreicht werden:

• ENTFLECHTUNG: „UNBUNDLING“

Die Wertschöpfungsstufen der Energieversorgung, Erzeugung, Übertragung und Verteilung sind kostenrechnerisch zu trennen. Es müssen demnach zukünftig jeweils getrennte Gewinn- und Verlustrechnungen sowie eine Bilanz je Stufe erstellt werden.

• NETZZUGANG FÜR DRITTE: „THIRD-PARTY-ACCESS“-MODELL UND „SINGLE-BUYER“-MODELL

Hier soll die Möglichkeit geschaffen werden, daß Erzeuger und „zugelassene Kunden“ gegen eine Gebühr das Netz eines Netzbetreibers

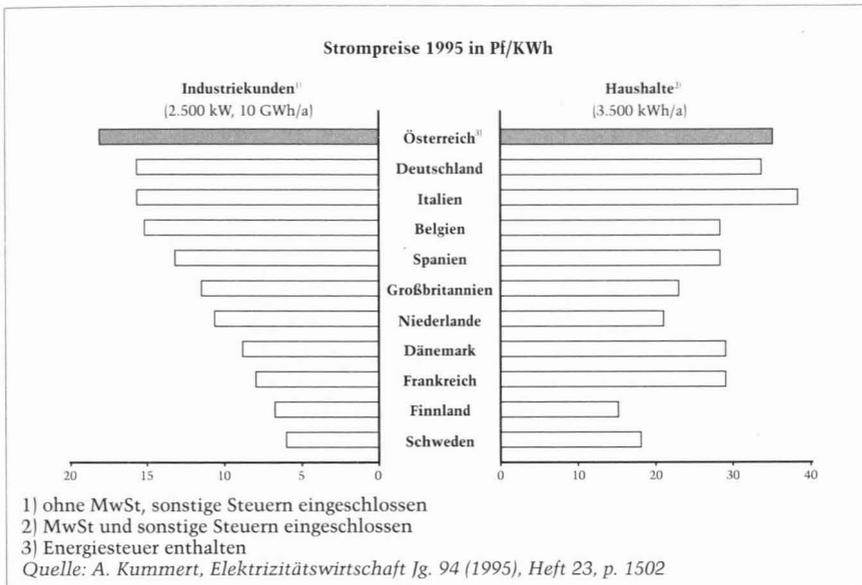


ABB. 1: STROMPREISE IN EUROPA

bers zur Strombelieferung an ihre Kunden nutzen dürfen. Das „Single-Buyer“-Modell sieht ein Eintrittsrecht des Netzbetreibers in diese Direktbelieferungsverträge zwischen Erzeuger und zugelassenen Kunden vor. Der „Single Buyer“ wäre zudem berechtigt, Stromimport und -export durchzuführen. Derzeit sind z.B. in Deutschland neun Verbundunternehmen und in Österreich im wesentlichen die Verbundgesellschaft berechtigt, Importe und Exporte abzuwickeln.

Neben diesen Regelungen, die die Basis bilden sollen, ist aber für den Grad der Liberalisierung des Strommarktes die Definition der sogenannten „zugelassenen Kunden“ entscheidend. Am 20. Juni 1996 hat nun der EU-Energieministerrat eine Einigung bezüglich der Öffnung der Strommärkte erzielt. Ab 1999 werden 23 % des Strommarktes freigegeben. In zwei weiteren Schritten wird ab dem Jahr 2005, als Ziel der Deregulierung eine Marktöffnung von 33 % erreicht. Das entspricht im EU-Schnitt dem Verbrauch aller Kunden über 9 GWh pro Jahr (1).

Durch diese Deregulierungsmaßnahmen, die in den nächsten Jahren greifen werden, ist eine Preisreduktion bei den zugelassenen Kunden zu erwarten, die in den „Hochpreisländern“ für Industriekunden,

wie Deutschland, Österreich oder Italien bei bis zu 20 % liegen werden. Bei manchem österreichischen EVU kann das Erlöseinbußen in der Größenordnung von bis zu 15 % bedeuten. Gehen Kunden aus dem eigenen Versorgungsgebiet verloren, können die Umsatzeinbußen 20 % erreichen.

Ein weiterer Treiber für die Veränderung in der Energiewirtschaft sind neue Stromerzeugungstechnologien. Damit verlieren die EVU die Rolle des singulären Know-how-Trägers im Markt. Z.B. durch die rasante Weiterentwicklung der Gasturbinentechnologie und natürlich auch den niedrigen Gaspreis sind vor allem Industriebetriebe heute in der Lage, einen Teil ihres Bedarfes mit Eigenanlagen zu decken. Diese Entwicklung wird sich noch verstärken, da Hersteller wie ABB oder Siemens verstärkt von Planung, Finanzierung, Errichtung bis hin zum Betrieb Energieversorgungs Komplettlösungen anbieten.

Durch gesellschaftliche Entwicklungen insbesondere die Ökologiebewegung hat sich das Imagebild der E-Wirtschaft stark verändert. Der Bau von Wasserkraftwerken wird in Zukunft in Österreich kaum mehr politisch durchsetzbar sein, was in den nächsten 10 bis 15 Jahren zu einer Anteilsverringering

der Wasserkraft an der österreichischen Stromerzeugung von 70 auf 60% führen wird.

• **DER ZUKÜNFTIGE WETTBEWERB ERFORDERT DIE NEUAUSRICHTUNG DES TRADITIONELLEN STROMVERSORGERERS**

Die Änderungen des Wettbewerbsumfeldes erfordern eine klare strategische Positionierung jedes Unternehmens am Markt. In dieser Phase der Deregulierung ist mit Bereinigungen der Anbieterstruktur und dem Entstehen neuer Wettbewerbsstrukturen zu rechnen - ähnlich wie in Umbruchphasen anderer Branchen.

Als Beispiel kann in diesen Zusammenhang vor allem die Luftfahrtindustrie genannt werden. Gesellschaften wie z.B. Pan Am sind völlig vom Markt verschwunden, andere haben die Eigenständigkeit verloren. Als großer Gewinner ist British Airways aus der Deregulierung der europäischen Luftfahrt hervorgegangen. Trotz einer sehr schlechten Ausgangsposition hat dieses Unternehmen die neuen Chancen am schnellsten und konsequentesten genutzt und ist heute das profitabelste Unternehmen der Branche. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist, daß es gelungen ist, sowohl eine überlegene Kostenposition wie auch einen im Wettbewerbsvergleich sehr hohen Servicelevel zu erreichen. Insgesamt sind neue Angebote und Dienstleistungen entstanden, um die Kundenbindung, z.B. über Vielfliegerprogramme zu erhöhen oder neue Kundenkreise durch sehr differenzierte Angebote, z. B. mit sehr günstigen Wochenendtarifen in Kombination mit Hotel- oder Mietwagenarrangements zu gewinnen.

Ähnliches ist durch die vor kurzem festgelegte Deregulierung der Strom- und Gaswirtschaft für die Energiewirtschaft zu erwarten. Der Beginn dieser Entwicklung ist bereits klar erkennbar.

• **KONZENTRATION IN DER BRANCHE**

Der Wert der an Übernahmen bzw. Fusionen beteiligten Energieversorgungsunternehmen ist von 1 Mrd. \$ 1990 auf weltweit 20 Mrd. \$ 1995 gestiegen. Jüngste Beispiele in Großbritannien sind die Übernahme des Regionalverteilers Manweb durch den Erzeuger Scottish Power oder der Einstieg des Mischkonzerns Hanson Plc, der bereits Erzeugungskapazitäten besitzt, bei der Verteilungsgesellschaft Eastern. In Deutschland versuchen vor allem die großen EVU durch die Übernahme von Regionalverteilern oder Stadtwerken zu wachsen. Beispielsweise ist die Bayernwerk AG dabei, die Isar-Amperwerke zu übernehmen und die VEW sind bei den Dortmunder Stadtwerken eingestiegen.

• **INTERNATIONALISIERUNG**

Bei der Privatisierung der ungarischen Strom- und Gasversorgung Anfang 1996 sind mit EDF, Bayernwerk und RWE Unternehmen zum Zug gekommen, die klar eine Internationalisierungsstrategie erkennen lassen. Besonders die Electricité de France engagiert sich auf allen Erdteilen beim Auf- und Ausbau der Elektrizitätsversorgung bisher vor allem in der Errichtung und dem Betrieb von Kraftwerkskapazitäten. Jetzt kommen Beteiligungen bei Stromverteilungsunternehmen wie beispielsweise Sydkraft in Schweden oder Edasz et Demasz in Ungarn verstärkt dazu.

• **DIVERSIFIZIERUNG**

Große deutsche Mischkonzerne wie RWE, VEBA mit VEW und VIAG mit Bayernwerk wachsen in angrenzende Branchen hinein und stützen sich dabei auf ein Cash-flow starkes Stromgeschäft, das heute jeweils weniger als 50 % des Gesamtumsatzes ausmacht. Die österreichische EVN generiert insbesondere durch das Gasgeschäft bereits 30 % des Umsatzes außerhalb des Stromgeschäfts. Ob Deutschland,

Frankreich oder Österreich - die Diversifizierungsbemühungen weisen ähnliche Grundmuster auf. Beginnend mit anderen Energieträgern wie Gas oder Fernwärme über die Entsorgung bis zur Telekommunikation verbreitern die EVU ihre Geschäftsbasis in ihrem Versorgungsgebiet und die großen Unternehmen auch darüber hinaus.

• **NEUE ANGEBOTE, ENERGIEDIENSTLEISTUNGEN**

Neue Leistungen, die bisher in dieser Form nicht am Markt angeboten werden, entstehen. Beispielsweise wird der nationale und der internationale Stromhandel durch die Deregulierung an Bedeutung stark zunehmen. In Großbritannien planen unabhängige Handelsfirmen in Verkaufs-Outlets, die in Supermärkten eingerichtet werden, Stromkontrakte an Haushaltskunden zu verkaufen. In Oslo ist die erste europäische auch für Nicht-EVU zugängliche Strombörse in Betrieb, an der unabhängige Brokerfirmen mit Strom und auch mit neuen derivativen Produkten handeln. Energiedienstleistungen werden heute schon nicht nur von EVU sondern vor allem auch von Ingenieurbüros oder Anlagenbauern angeboten.

Dieser zunehmende Wettbewerbsdruck stellt die Unternehmen vor die Herausforderung, in den Wertschöpfungsstufen der Energieversorgung Erzeugung, Übertragung und Verteilung nachhaltig Kosten zu senken und im Endkundengeschäft die Kundenbindung und -zufriedenheit zu sichern. Die Kundenbindung und -zufriedenheit zu sichern setzt voraus, daß die Kundenbedürfnisse erkannt werden, um das Leistungsangebot daraufhin auszurichten.

DAS ANGEBOT MUSS SPEZIFISCH AUF DIE KUNDENBEDÜRFNISSE AUSGERICHTET WERDEN.

Kundenbedürfnisse sind beispielsweise eine warme Wohnung, Beleuchtung oder kostenoptimale

betriebliche Gesamtenergiebereitstellung und -verwendung usw., nicht aber eine bestimmte Menge Strom, Gas oder Heizöl (2). D.h. im Endkundenmarkt besteht die Nachfrage nach Energiedienstleistungen. Die Kundensegmentierung wird sich zukünftig nicht nur nach der Höhe des Stromverbrauchs richten. Die Differenzierung nach Kundenbedürfnissen wird stärker in den Vordergrund rücken. Beispiele dafür sind Industriebetriebe mit Prozeßwärmebedarf oder Industrie und Gewerbe mit hohen Anforderungen nach schwankungsfreier Stromversorgung für empfindliche Maschinen.

Die Öffnung der Strommärkte für die "zugelassenen Kunden" wird sich auch dahingehend auswirken, daß man zukünftig in der Marktbearbeitung und Kundenbetreuung klar zwischen zwei großen Kundengruppen differenzieren wird. Die Großkunden, die ihren Stromlieferanten frei wählen können, wird man langfristig nur durch eine neue Kundenorientierung binden können, die gekennzeichnet ist durch flexible Preispolitik und Schaffung von Mehrwert durch maßgeschneiderte Energiedienstleistungen.

Die Gruppe der „gebundenen Kunden“, d.h. vor allem private Haushalte, Landwirtschaft und Gewerbe werden nicht mit Strompreissenkungen rechnen können, werden aber Preiserhöhungen durch Energieversorgungsunternehmen, wie in vergangenen Jahrzehnten nicht mehr einfach akzeptieren. Hier geht es für die Energieversorger vor allem darum, sich durch bedarfsgerechte Energiedienstleistungsangebote im Versorgungsgebiet als kompetenter Partner in allen Energiefragen zu positionieren.

Energieverteuerung in größerem Ausmaß als fiskalische Steuerungsmaßnahme ist aus heutiger Sicht nur im EU-Gleichschritt zu erwarten. Bisherige nationale Energiebesteuerungsmaßnahmen waren eher aus budgetären als aus ökologischen Gründen gesetzt worden.

ENERGIEDIENSTLEISTUNG SCHAFFT WETTBEWERBSVORTEIL IM DEREGULIERTEN MARKT

Kostenmanagement und Kundenbindung werden zukünftig den Erfolg im deregulierten Energiemarkt bestimmen. Kostenmanagement heißt dabei vor allem Organisation und Führungssysteme des Energieversorgungsunternehmens so auszurichten, daß die Kosten der Wertschöpfungsstufen Erzeugung, Übertragung und Verteilung von Energie ohne Reduzierung der Versorgungssicherheit optimiert werden können. Bei dem durch die Deregulierung zu erwartenden Preisdruck im Industriekundenbereich und der bekannten Kostendynamik z.B. im Personalkostenbereich, kann davon ausgegangen werden, daß die Reduzierung heutiger Kostenniveaus der Energieversorgungsunternehmen zur langfristigen Überlebensfrage wird.

Zur Kundenbindung und Absatzsicherung ist es notwendig, die traditionelle Wertschöpfungskette der Energieversorgung zu erweitern. Das Angebot von Energiedienstleistungen ermöglicht dem Energieversorgungsunternehmen die Erweiterung der Wertschöpfungskette um eine weitere Stufe „Kundenservice“ mit dem Ziel der Schaffung von spürbarem Mehrwert für den Kunden. Der Mehrwert für den Kunden ergibt sich im wesentlichen aus der effizienten Energieanwendung und der Lösung von Energieoptimierungsproblemen.

Vier Elemente decken die wichtigsten Aspekte eines effektiven Energiedienstleistungsangebots ab, die heute schon von EVU angeboten werden.

DEMAND SIDE MANAGEMENT

Demand-Side-Management auf der Anwendungsseite und Suppl-Side-Management auf der Bereitstellungsseite werden als Instrumente zur Steigerung der Gesamtenergieeffizienz eingesetzt und sollen da-

mit zur Kostenoptimierung beim Energieversorger wie auch beim Kunden führen (3). Der integrierte Ansatz „Least-Cost-Planning“ oder auch „Integrierte Ressourcenplanung“ kommt der politischen und volkswirtschaftlichen Forderungen nach Ressourcenschonung und höchstmöglicher Energieeffizienz nach (4). Unter dem Energiedienstleistungsaspekt heißt Demand Side-Management-für das Energieversorgungsunternehmen nicht die uneigennützig Reduzierung des Energiebedarfes beim Kunden, sondern die Steuerung der Energienachfrage zur Optimierung der eigenen Kosten und damit auch zur Reduzierung der Energiekosten beim Kunden. Beispielsweise können durch nachfrageseitiges Lastmanagement Kraftwerks- und Netzkapazitäten gleichmäßiger ausgelastet werden und damit notwendige Vorhaltekapazität für Lastspitzen reduziert werden. Lastmanagement bedeutet dabei über Preis- und Tarifgestaltung dem Kunden einen Anreiz zum Anpassen des Verbrauchsverhaltens zu geben.

CONTRACTING

Im Zuge von Kostenoptimierungsüberlegungen bei energieintensiven Industriebetrieben wächst der Bedarf nach Konzepten zur Fremdvergabe der Energieumwandlung und -bereitstellung am Werks-

standort sehr stark. Dabei gelten heute die Anlagenbauer wie ABB, Siemens oder auch VA Tech vielfach als der kompetentere Partner im Vergleich zu den Energieversorgungsunternehmen, wenn es darum geht, Planung, Finanzierung, Errichtung und den Betrieb solcher Anlagen, die typischerweise den Prozeßwärme- und Strombedarf eines Industriebetriebes decken, zu übernehmen. Für die EVU geht es vor allem darum, durch Kooperationen mit Anlagenbauern und Banken hier ein individuell nutzbares Leistungspaket anbieten zu können. Dabei wird es entscheidend sein, durch intensiven Kundenkontakt im eigenen Versorgungsgebiet mit potentiellen Contracting-Interessenten frühzeitig den Bedarf zu erkennen und aktiv Lösungen inklusive des eigenen Know-hows anzubieten.

FULLSERVICE ANGEBOTE

Das US-amerikanische Energieversorgungsunternehmen Southern Electric hat in seinem jüngsten Geschäftsbericht dargestellt, wie die Rechnung für Haushaltskunden in zehn Jahren aussehen wird. Neben Strom und Gas, das sich heute schon auf der Rechnung findet, wird Wasser, Abwasser, Abfallentsorgung, Telefon, ISDN, Kabelfernsehen und Video abgerechnet werden. Ob alle diese Leistungen zukünftig

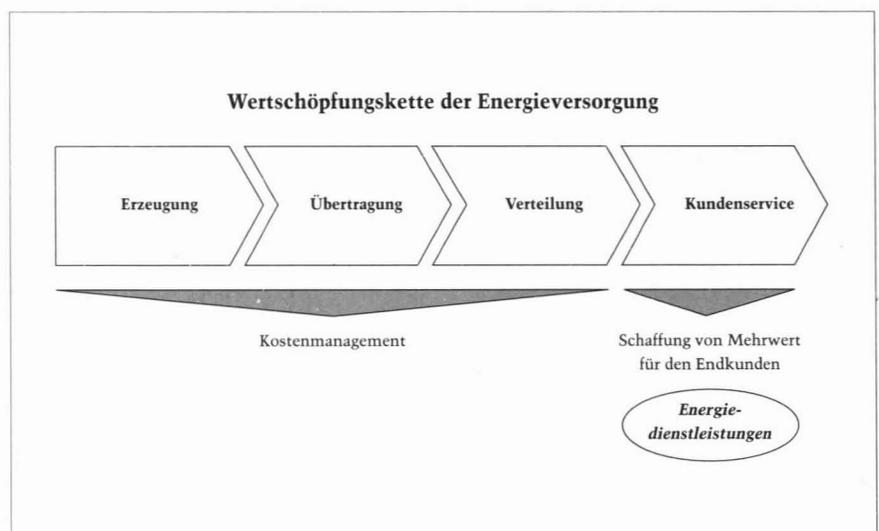


ABB. 2: ERWEITERUNG DER TRADITIONELLEN WERTSCHÖPFUNGSKETTE

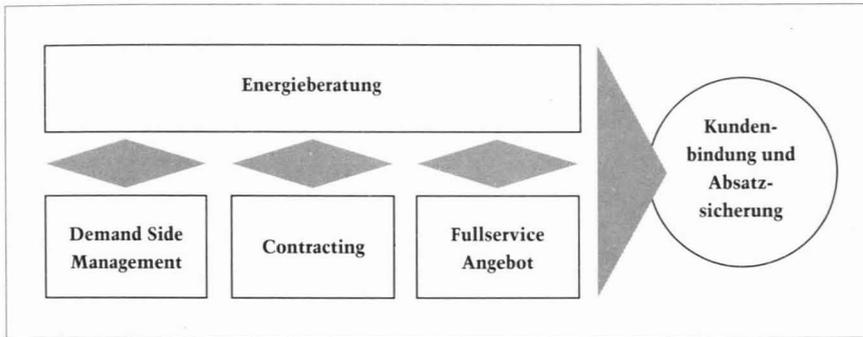


ABB. 3: ELEMENTE DES ENERGIEDIENSTLEISTUNGSANGEBOTS

von einem Unternehmen angeboten werden, ist dabei weniger entscheidend, als die Positionierung des Energieversorgungsunternehmens als „Generalunternehmer“, der gegenüber dem Kunden als Partner in allen Fragen der Ver- und Entsorgung bis hin zur Telekommunikation auftritt.

• **ENERGIEBERATUNG**

Fast jedes Energieversorgungsunternehmen in Europa betreibt heute Energieberatung in irgendeiner Form. In Deutschland und Österreich liegt dabei die Zielsetzung vor allem in der Imagebildung in einer hinsichtlich Energieverbrauch und Umweltverträglichkeit sensibilisierten Gesellschaft. Für ein EVU, das sich zum Energiedienstleistungsunternehmen entwickeln will, müssen jetzt zusätzliche Inhalte und neue Ziele definiert werden. Erstes Ziel kann es nur sein, Kundenbindung zu erreichen und damit den Absatz zu sichern. D.h. beispielsweise Demand-Side-Management durch Tarifberatung zu unterstützen, Energieoptimierungskonzepte im Zuge von Contracting anbieten zu können und Fullservice-Angebote durch entsprechende Beratungsleistung vermarkten zu können.

DIE STRATEGISCHE AUSRICHTUNG ZUM ENERGIEDIENSTLEISTUNGS-UNTERNEHMEN (EDU) STELLT NEUE ANFORDERUNGEN AN DIE ORGANISATION

Im Mittelpunkt der organisatorischen Neuausrichtung auf die

zukünftigen Anforderungen steht vor allem die Marketing- und Vertriebsfunktion. Das Management von Kundenbeziehungen und die Orientierung an den Kundenbedürfnissen sind Anforderungen, denen organisatorisch Rechnung getragen werden muß.

Die genaue Kenntnis der Kundenbedürfnisse und -erwartungen und die entsprechende Ausrichtung des Energiedienstleistungsangebots darauf, sind strategische Marketingaufgaben, die die Basis zur Absatzsicherung und Kundenbindung legen.

Die Vertriebsorganisation soll die operative Umsetzung der strategischen Marketingvorgaben gewährleisten. Die Anforderungen an die Vertriebsmitarbeiter ändern sich dabei in Richtung Berater, Verkäufer und Betreuer. Der Vertriebsmitarbeiter wird zukünftig der Ansprechpartner in Energiefragen sein, nicht mehr nur der „Strommann vom EVU“, der für Anschlüsse und An- und Abmeldungen zuständig ist.

Energieversorgungsunternehmen, die heute schon z.B. Gas neben Elektrizität in ihrem Versorgungsgebiet anbieten können und diese über die gleiche Vertriebsorganisation vertreiben, besitzen eine bessere Ausgangslage, sich als Energiedienstleister zu positionieren, als reine Elektrizitätsversorger. Die Weichen in der EU sind gestellt. Der Wettbewerb in der Energiewirtschaft kommt auf die EVU zu. Sich richtig strategisch zu positionieren,

wird zur entscheidenden Managementaufgabe. Die Entwicklung zum Energiedienstleistungsunternehmen schafft für Regionalverteilungsunternehmen, wie z.B. die österreichischen Landes-EVU die Basis, das Unternehmen in einem dynamischen Wettbewerbsumfeld langfristig abzusichern.

LITERATUR:

- (1) Europäische Union, Der Rat: Interinstitutionelles Dossier Nr. 95/0131 SYN, Kommissionsvorschlag betreffend gemeinsame Regeln für den Elektrizitätsbinnenmarkt, 16. Juni 1996
- (2) Wührer, G.; Skola, R.: Marktchancen für Energieversorgungskomplettlösungen, Linz 1995
- (3) Verband der Elektrizitätswerke Österreichs (VEÖ): Neue Kraftwerke oder Energiesparen ?, Info-Broschüre, 1994
- (4) Weidmann, R.: Stromversorger engagieren sich für das Energiesparen beim Kunden, Elektrizitätswirtschaft 1995, Heft 7