

# Wie entwickelt sich der europäische Energiemarkt?

Für die künftige Entwicklung des europäischen Energiemarktes gibt es mehrere Szenarien. Die Berater von PA Consulting haben sie untersucht und stellen sie hier vor.

HANS GÜNTER WOLF, OLAF REMMLER, THOMAS POCKRANDT\*

Seit der Liberalisierung sind die europäischen Energiemärkte grundlegend neu geordnet. Durch die unterschiedliche Praxis der Marktliberalisierung in einzelnen EU-Staaten konnten die Marktteilnehmer ihre Expansionsstrategie aus einem „geschützten“ Heimatmarkt verfolgen – im ersten Schritt mit vertikaler und horizontaler Integration im nationalen Markt, im zweiten Schritt mit

liberierung, strengerer Anwendung von Wettbewerbs- und Kartellrecht sowie Förderung von Investitionen. Initiativen der EU für einen integrierten europäischen Energiemarkt bilden den Rahmen für Strategien der europäischen EVU, um einerseits den zunehmenden Druck von Regulierung und Konkurrenz sowie andererseits die Erwartungen von Kapitalmärkten und Investoren zu bewältigen.

Pan-europäische Energieunternehmen wie E.ON, EdF, RWE und ENI wollen ihre Position in Europa weiter stärken und neue Märkte erschließen. Nationale Champions, wie Dong oder Essent-Nuon, werden ihre Basis nutzen, um sich vor Übernahmen zu schützen oder grenzüberschreitend kleinere Übernahmen anzustreben. Öl- und Gasproduzenten wie Gasprom werden eine Vorwärtsintegration entlang der Wertschöpfungskette mit Zugang zu Endkunden versuchen – mögliche Ziele wären regionale und

ist ein Beispiel für diese Entwicklung – Realisierung von Größenvorteilen in der Organisation und von Arbitrageeffekten auf Fremdmärkten. Da die nationalen Wettbewerbsbehörden in den meisten europäischen Ländern Fusionen und Übernahmen kaum noch zulassen, wachsen die großen Spieler primär außerhalb ihres geografischen Kernmarktes. Verfehlen die großen EVU dieses Ziel, werden sie durch den Druck von Investoren und Analysten

## Szenario II: Erhöhte Marktsegmentierung

sowie aufgrund sinkender Marktkapitalisierung zu Übernahmekandidaten. Dieses Szenario führt zu einem Markt mit wenigen großen pan-europäischen EVU. Die Marktkonzentration reduziert mangels Alternativen die Möglichkeit für sinkende Energiebeschaffungskosten. Eine weitere Entwicklung in diesem Szenario ist, dass große Marktteilnehmer im Upstream-Öl- und Gasbereich hohes Interesse am Downstream-Geschäft zeigen. Dafür sprechen einige bereits erkennbare Indizien: Anforderung eines balancierten Portfolios von Förderung und Versorgung sowie Zugang zu Margen in nachgelagerten Stufen der Energie-Wertschöpfungskette. Dies verstärkt die Marktkonzentration zusätzlich – kleinen, nationalen EVU bliebe nur eine Nische ökonomisch uninteressanter Regionen und Kunden.

Die Umsetzung von Unbundling-Vorschriften in nationales Recht, Regulierung und zunehmender Wettbewerbsdruck veranlassen EVU, sich in Netz- oder Netz-Service-Unternehmen aufzuspalten oder sich auf Spin-offs von Kundenserviceunternehmen vorzubereiten. Mit folgenden Effekten: Verringerung der Beschäftigungskosten, Erhöhung der Produktivität, Separierung von Aktivitäten mit geringem Synergiepotenzial, Erschließung von Absatzpotenzialen jenseits des heimischen Versorgungsgebietes. Für EVU, die bereits unterschiedliche Bereiche der Wertschöpfungskette als Profit Center organisieren, bieten Spin-offs gute Möglichkeiten zur Desinvestition von nicht oder weniger erfolgreichen Unternehmensbereichen. In einfacher Definition kann dies als „erhöhte Marktsegmentierung“ bezeichnet werden. Ihre Ergebnisse sind eine Marktstruktur mit wenigen vertikal integrierten Spielern entlang der

Energie-Wertschöpfungskette und eine sich weiter ausbreitende Gruppe von Spezialisten.

In den letzten Monaten intensivierte Europäische Kommission, Wettbewerbsbehörden und einige nationale Regierungen Diskussionen um die Förderung des Wettbewerbs in den Energiemärkten Europas. Da eine Struktur mit potenzieller Tendenz zur weiteren Konzentration von Marktmacht nicht tragfähig ist und die Kommission den Wettbewerb in vielen Märkten als niedrig einschätzt, soll die Umstrukturierung umgesetzt werden. Neben gesetzlichen und politischen Hindernissen für eine Zwangsmarktstrukturierung ist fraglich, ob diese Maßnahmen den Wettbewerb tatsächlich fördern. Aus Erfahrungen in anderen Märkten ist bekannt, dass diese Markteingriffe lediglich kurzfristige Effekte haben – im deutschen Markt gewährleistet die hohe Zahl der Marktteilnehmer oder deren Eigentumsstruktur keinen Wettbewerb per se.

Die ersten zwei Szenarien haben trotz unterschiedlicher Entwicklungen eine Gemeinsamkeit: Konzentration der Marktmacht bei wenigen pan-europäischen EVU und Überlebenskampf kleinerer Marktteilnehmer in zunehmend oligopolistischem Klima. Der künftige Energiemarkt wird wohl Elemente dieser zwei Szenarien aufweisen – der deutsche Markt bietet

## Szenario III: Regulierte Umstrukturierungen

dafür ein gutes Beispiel: Zusammenschlüsse und Kooperationen deutscher Stadtwerke mit dem Ziel der Sicherung des Kernmarktes und der Realisierung von Synergien sowie der Trend zu Spin-offs von Mess-, Abrechnungs- und Serviceunternehmen. Investoren unterbreiten Kaufangebote, die die Gesellschafter von Stadtwerken auch ernsthaft prüfen. Das Endesa-Abkommen sowie die Fusion von GdF und Suez zeigen zudem, dass sich pan-europäische und nationale Champions, integrierte lokale EVU und fusionierte Service-Spezialisten den künftigen Energiemarkt teilen.

Allerdings besteht auch die Möglichkeit einer neuen Phase politischer Marktstrukturentwicklung. Verschiedene Aufsichtsbehörden in Europa lassen erkennen, dass sie die geltenden Regulierungsregimes künftig strenger ausüben wollen, um den Wettbewerb im europäischen Markt anzutreiben. Falls sich eine oligopolistische Marktstruktur durchsetzt, könnte sich der Druck von Öffentlichkeit und Verbrauchern auf die Politik erhöhen. Eine eu-

ropäische Regulationsbehörde könnte die Zwangsumstrukturierung zur validen Handlungsoption machen.

\* Hans Günter Wolf, Olaf Remmler und Thomas Pockrandt, PA Consulting Group



Bild: Jan Oelker

**Energiemärkte in Europa: Trotz Liberalisierungsfortschritt bestehen Wettbewerbsbarrieren**

dem Erwerb von Beteiligungen an Auslandsgesellschaften oder mit deren vollständiger Übernahme. Die Akquisitionsstrategie im Ausland war besonders in den EU-Ländern erfolgreich, da diese EU-Richtlinien früh und konsequent umsetzten und ihre Märkte öffneten (etwa Großbritannien) – oder in Ländern, die zu diesem Zeitpunkt noch nicht zur EU gehörten (Ungarn, die Tschechische Republik, Rumänien).

Trotz des Liberalisierungsfortschrittes in nationalen Energiemärkten bestehen aber weiter Wettbewerbsbarrieren. Ein Strategiebericht über die Zukunft des europäischen Energiemarktes begegnet diesen Barrieren mit neuen Entflechtungsregeln, mit Überlegungen zu europaweiter Regu-

kommunale EVU, gerüchteweise aber auch RWE. Spezialisierte EVU, wie Gas Natural, Centrica oder deutsche Stadtwerke, werden primär durch Akquisitionen und Übernahmen nationaler Wettbewerber Zugang zu anderen Märkten suchen.

Je nach Erfolg der Unternehmensstrategien und der Entwicklung der

## Szenario I: Europäisches Energie-Gas-Oligopol

europäischen Regulierung sind zur Neuordnung des Marktes verschiedene Szenarien denkbar.

Die großen Spieler erhöhen ihren Marktanteil in Europa, um Wachstumserwartungen des Kapitalmarktes zu erfüllen. Das Abkommen zwischen E.ON und Enel im spanischen Markt

MACHT IHR BERATER KOHLE ?



BESSER, ER SCHAFFT WERTE !



MOVING YOUR ENTERPRISE



MANAGEMENT ENGINEERS Consulting to Completion

www.ManagementEngineers.com