Zeitschrift: Energeia : Newsletter des Bundesamtes für Energie
Herausgeber: Bundesamt für Energie
Band: - (2016)
Heft: 5

Artikel: "Strom bekommt ein Gesicht"
Autor: Graf, Felix
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-681817

Nutzungsbedingungen
Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 02.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

«STROM BEKOMMT EIN GESICHT»

CEO Felix Graf erklärt, wie die CKW mit aktuellen Trends auf dem Energiemarkt umgeht.

Wie beschreiben Sie den Umbruch in der Schweizer Energiewirtschaft?

Die Energielandschaft wird immer mehr dezentralisiert. Dies führt automatisch dazu, dass sich die Rolle der Kunden verändert. Ein weiterer Trend ist die aktuelle Strompreisentwicklung, die stark durch den Preis für Primärenergien beeinflusst wird. Diese beiden Trends sind a priori voneinander unabhängig, obschon sie natürlich Implikationen hervorrufen, z.B. bezüglich des Einsatzes erneuerbarer Energien.

Sehen Sie Vorteile dieser Entwicklung?

Strom bekommt ein Gesicht und wird Teil von dem, was ich mache, etwa wenn ich selbst Solarstrom produziere und meine Solaranlage überwache. Aus einem Low-Involvement-Produkt wird so ein High-Involvement-Produkt. Vorher wusste kaum einer, wer sein Stromanbieter ist, Strom war ein unwichtiges Gut, ausser es kam zu einem Stromausfall. Die Auseinandersetzung mit dem Thema ist für mich eine Voraussetzung für Energieeffizienz.

Wie wirkt sich die veränderte Situation auf Ihr Unternehmen aus?

Wir müssen an allen Enden Kosten sparen, dies hat zu einem Personalabbau von rund 20 Prozent in den letzten vier Jahren und massiven Kostenersparnissen geführt. Für unser traditionelles EVU ist dies eine grosse Herausforderung – und eine Chance. Der Spardruck bzw. die Krise beschleunigt die Transformation. Allen ist bewusst, dass man sich angesichts der wirtschaftlich schwierigen Situation verändern muss.

Wie ist es Ihnen möglich, ein traditionelles EVU so rasch zu verändern?

Nokia beispielweise wandelte sich einst von einer Plastikstiefelfabrik zu einem Handyhersteller. Ich gehe aber davon aus, dass wir weiterhin mit Energie arbeiten werden und in der Zentralschweiz verankert bleiben. Was uns in den vergangenen 120 Jahren stark gemacht hat, wollen wir neu erfinden. Dieser Wandel erfordert eine Anpassung der Prioritäten, der Geschäfte und des Vorgehens. Die veränderten Themen und Werte können wiederum für potenzielle Mitarbeiter attraktiv sein. Ich kenne beispielsweise Banker, die lieber ein Kraftwerk anstelle eines reinen Finanzflusses optimieren wollen, da sie Strom als physikalisches Gut schätzen. Das Anziehen von Talenten, die digital fit sind, ist für uns ein grosses Thema.

Wie würden Sie Ihre Strategie zusammenfassen?

Im Grunde machen wir weiterhin das Gleiche, rücken aber den Kunden stark in den Mittelpunkt. Beispielsweise übernimmt er bei Bedarf viele der bisherigen Wertschöpfungselemente selbst, sei es, indem er selbst zum Produzenten wird, die Energieeffizienz im System optimieren möchte oder wählen will, welche «Farbe» sein Strom haben soll. Wir sind eher unterstützend für ihn da, während wir ihm früher ein Paket lieferten, damit er rundum sorglos sein konnte. Mit dem Ansatz: Wir wissen schon, was gut für dich ist. Heute hören wir dem Kunden zu, um herauszufinden, was er wirklich braucht, und wollen ihn mitbestimmen lassen. Denn die Kunden haben heute ganz unterschiedliche Bedürfnisse und Möglichkeiten.

Was bedeutet das für Sie?

In Zukunft wird es das heutige Doppeltarif-Modell als Marketinginstrument nicht mehr geben, weil die Energielandschaft anders gestaltet sein wird. Die Optimierung des Gesamtsystems muss viel automatisierter erfolgen. Wir müssen dem Kunden unkomplizierte Lösungen anbieten. Es wird nicht genügen, dass wir den Kunden per App informieren, dass jetzt der Stromtarif tief ist. Effizienter ist es, wenn seine Geschirr- oder Waschmaschine dieses Preissignal erkennt und bei Bedarf reagieren kann.

Welche Risiken verbinden Sie mit dem Wandel?

Der erwähnte Wertzerfall aufgrund des tiefen Strompreises ist gewaltig und fast nicht abzufedern. Wir arbeiten mit tiefen Margen. Durch die tiefen Strompreise geht für die Schweizer EVU ein Teil des Vermögens verloren. Da müssen wir uns nichts vormachen. Dienstleistungsstrategien, die darauf abzielen, die entgangenen Gewinne aus der Stromproduktion zu kompensieren, sind momentan noch zarte Pflänzchen. Die Herausforderung besteht darin, neben der dezentralen Produktion weiterhin gewisse zentrale Produktionskapazitäten sicherzustellen.

Wie sind Sie auf dem Markt positioniert?

Je nach Blickwinkel sind wir der Kleinste unter den Grossen oder der Grösste unter den Kleinen. Als kundenorientiertes KMU bieten wir entlang der gesamten Wertschöpfungskette Lösungen an. Wir bewegen uns auf einem Grat zwischen dem klassischen EVU, das Verteilnetzbetreiberin ist und sein Angebot erweitert, und dem grossen EVU, das produziert und keine Endkunden im klassischen Sinn mehr besitzt.

> «Künftig geht es darum, gemeinsam mit den Kunden einen grösseren Kuchen zu backen, anstatt einen bestehenden zu teilen.»
> *Felix Graf, CEO von CKW*

Wie gehen Sie mit den veränderten Kundenbedürfnissen um?

Oftmals werden bei Analysen soziale Megatrends, beispielsweise Social Media, aussen vor gelassen oder in ihrer Entwicklungsgeschwindigkeit unterschätzt. Hier gilt es, mehrere Faktoren zu beachten. Was ist beispielsweise der Effekt der Millenniums-Generation? Was bedeutet der Shift zu mehr Frauen im Berufsalltag? Wie können wir Entscheidungsträger besser ansprechen? Wie können wir unseren Produkten eine Identität verleihen, damit die Kunden sich nicht allein aufgrund des Preises für ein Produkt entscheiden? Antworten auf derartige Fragen zu finden, ist wichtig, bevor etwa die volle Strommarktöffnung kommt und jeder seinen Stromanbieter frei wählen kann. Künftig geht es darum, gemeinsam mit den Kunden einen grösseren Kuchen zu backen, anstatt einen bestehenden zu teilen.

Zum Beispiel?

Unsere Kunden möchten sich laut einer Umfrage an der nachhaltigen Produktion beteiligen. Daher bieten wir beispielsweise seit Kurzem zwei Photovoltaikanlagen an, für die Private Anteile erwerben können. Wir bieten zudem Batterien an, um den selbst produzierten Solarstrom für den späteren Gebrauch zu speichern. Persönlich bin ich ein Fan von diesen und anderen smarten Lösungen.

Wie sieht Ihre Zukunftsvision aus?

Künftige Investitionen werden wir auf erneuerbare Energien fokussieren, aber diese vermehrt für oder mit Partnern realisieren. Unser eigener Investitionsrahmen wird geringer sein als noch vor Jahren geplant. Dies ist das Resultat unserer überarbeiteten Strategie und unserer finanziellen Ausgangslage. Zudem liegt unser Fokus künftig stärker auf regionalen Projekten unter Einbezug des Umfelds als auf internationalen Investitionen. Doch ehrlich gesagt bin ich etwas ernüchtert ob der Verbreitung des «not in my backyard»-Prinzips. Es braucht ein Miteinander mit der Bevölkerung und der Politik. In den nächsten Jahren wird die Schweiz entscheiden müssen, wie sie mit ihrem Kraftwerkspark umgehen und wie sie den Strommarkt öffnen will. Ich wünsche mir Rahmenbedingungen, die Investitionen und Innovationen attraktiv machen. *(bra)*

Quelle: CKW

Zur Person
Felix Graf (geboren 1967) ist seit 2014 CEO der CKW und Mitglied der Axpo-Konzernleitung. Er doktorierte an der ETH Zürich (1995–1998) in Physik und arbeitete danach unter anderem bei McKinsey und Swisscom.