Focus

Objekttyp: **Group**

Zeitschrift: **Bulletin.ch : Fachzeitschrift und Verbandsinformationen von Electrosuisse, VSE = revue spécialisée et informations des associations Electrosuisse, AES**

Band (Jahr): **100 (2009)**

Heft 8

PDF erstellt am: **24.05.2024**

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

Interview

«Jeder Mitarbeiter ist Botschafter der Themen der Stromzukunft Schweiz»

Braucht es viele Kühe, um Aarau mit Biogas zu beheizen? Im öffentlichen Verkehr und auf grösseren Bahnhöfen haben orange leuchtende Plakate in den letzten Wochen diese und weitere Fragen zur schweizerischen Stromversorgung der Zukunft aufgeworfen. Eine Internetadresse auf dem Plakat verspricht die Antwort. Als Absender unterzeichnen «Ihre Schweizer Stromversorger». Koordiniert wurde die Kampagne vom VSE. Das Bulletin SEV/VSE ist auf Besuch bei Dorothea Tiefenauer, VSE-Kommunikationschefin und verantwortliche Projektleiterin der Kampagne, um sich über deren Hintergründe zu informieren.

Bulletin SEV/VSE: Was ist das Ziel der Kampagne «Stromzukunft»?

Dorothea Tiefenauer: Mit Stromzukunft selbst meinen wir die Anforderungen, Bedürfnisse und die Ausrichtung der Schweizer Stromversorgung mit einem Zeithorizont bis ungefähr 2035. In dieser Zeit wird bei uns der Strom knapp. Darüber braucht es mehr Wissen in der Bevölkerung, und wir wollen aufzeigen, welche Möglichkeiten überhaupt machbar sind. Es geht also darum, die Grundlagen und Ziele der zukünftigen Stromversorgung zu vermitteln, das Know-how der Bevölkerung zu steigern und das Bewusstsein zu schaffen, dass Strom wichtig ist für eine klimafreundliche und energieeffiziente Gesellschaft. Und selbstverständlich auch, dass die Stromversorger an langfristig tragfähigen Lösungen arbeiten.

VSE

Dorothea Tiefenauer ist VSE-Kommunikationschefin und Projektleiterin der Kampagne «Stromzukunft».

Ist es eine Kampagne für die Kernenergie?

Es ist nicht eine Pro- oder Kontra-Kampagne über die Kernenergieabstimmung, und es ist auch explizit kein Ziel, für oder gegen einzelne Technologien Stellung zu nehmen oder Investitionsprojekte einzelner VSE-Mitgliedunternehmen zu kommentieren. Die Kampagne Stromzukunft ist eine reine Wissenskampagne. Wir wollen den gesamten Strommix aufzeigen und die Möglichkeiten der einzelnen Technologien, Grenzen auch klar kommunizieren. Da die sich abzeichnende Stromknappheit eine Herausforderung ist, welche die ganze Schweiz betrifft, macht es auch Sinn, dass möglichst viele Schweizer Stromversorger gemeinsam zu diesem Thema informieren.

Was ist mit derzeitigen Kampagnen von anderen Unternehmen?

Einige VSE-Mitglieder haben eigene Kampagnen lanciert. Stromunternehmen versuchen, sich im offenen Markt über Markenkampagnen zu positionieren. Das ist ihr gutes Recht. Die Kampagne des VSE versteht sich als grundlegende Wissensplattform für die gesamte Branche und hilft auch den Mitgliedunternehmen, ihre Kampagnen zu ergänzen

Wer finanziert die Kampagne Stromzukunft?

Die Kampagne ist nicht aus Verbandsmitteln finanziert. Wir haben im letzten Jahr intensiv bei all unseren Mitgliedern geworben. Es haben sich sehr viele Mitglieder bereit erklärt, einen Betrag beizusteuern, sodass heute über ein Viertel aller Mitglieder die Kampagne direkt unterstützen. Somit können wir auch sagen, dass es eine Kampagne der Schweizer Stromversorger ist.

Auf welche Orte konzentriert sich die öffentliche Kampagne?

Die Kampagne beinhaltet Inserate in den grossen Schweizer Zeitungen und Zeitschriften sowie der Onlinewerbung. Weiter hängen Plakate im öffentlichen Verkehr, in den S-Bahnen und an den grossen Bahnhöfen der Schweiz. Zudem läuft an den Bahnhöfen ein E-Board, in dem die aufgeworfenen Fragen immer wieder auftauchen. Wir haben bewusst Orte und Medien in den 3 grossen Sprachregionen gewählt, wo sehr viele Leute die Möglichkeit haben, die Kampagne zu sehen.

Wen will die Kampagne erreichen?

Einerseits die Öffentlichkeit, die Stromkunden der Schweiz. Die Fragen, die wir in der Kampagne stellen, sollen aufrütteln, Gedanken spielen lassen und Diskussionen anregen. Die Antworten findet man auf www.stromzukunft.ch beziehungsweise www.avenirelectricite.ch für die Romandie und www.futuroelettricita.ch fürs Tessin. Je nach Sprachregion ergeben sich zudem auch unterschiedliche Fragen – hier haben wir uns von einem Marktforschungsunternehmen beraten lassen und so etwa festgestellt, dass nur Deutschschweizer sich mit dem Kuhsujet angesprochen fühlen.

Andrerseits wollen wir speziell die Mitarbeitenden der Mitgliedsunternehmen erreichen. Es geht uns darum, die interne Kommunikation zu stärken und die Mitarbeiter in ihrem Arbeitsalltag zu unterstützen. Denken Sie zum Beispiel an die Situation, dass Sie auf Kundenbesuch zum Stromablesen sind und die Person an der Haustür noch eine Frage zur künftigen Stromversorgung stellt.

Die Kampagne ist also nicht einfach eine Dachkampagne, die mal so läuft – jeder der über 22 000 Mitarbeitenden der Elektrizitätswerke ist vom Thema tagtäglich betrof-

fen und ist damit auch Botschafter der Themen der Stromzukunft.

Wie lange wird die Kampagne laufen?

Dieses Jahr wird sie sicher laufen, und sie ist für die nächsten 1–2 Jahre angelegt. Es geht ja um ein Thema, dass wir aufarbeiten und besser kommunizieren müssen. Einerseits geht es um eine öffentliche Kampagne.

Aber der wichtigste Teil dieser ganzen Kampagne ist die interne Kommunikation gegenüber unseren Mitgliedern. Wir haben zum Beispiel ein Factbook mit 9 Themengebieten zur Stromzukunft erstellt. Diese Themen sind Nachfrage, Produktion, Prognose und Engpässe, Strommix, erneuerbare Energien, Stromhandel, Energieeffizienz, Klima und Versorgungssicherheit. Diese Themen werden darin einfach und klar erklärt. Die Idee ist, dass Mitarbeitende der Mitgliedunternehmen diese Unterlagen nutzen, wenn sie im Gespräch sind mit ihren Kunden und mit weiteren Kontakten.

Der VSE hat die Factbooks einmal an alle Mitglieder verschickt, aber es besteht immer die Möglichkeit, auch weitere zu bestellen. Dafür müssen Sie sich einfach an info@strom.ch wenden. Zudem gibt es auch die Möglichkeit, bei uns Kundenbroschüren zu bestellen, die in prägnanter Form auf rund 20 Seiten die Fragen beantworten, die uns immer wieder gestellt werden, wie zum Beispiel «Geht uns der Strom aus?» oder «Was passiert mit dem Preis?». Wenn Unternehmen das wünschen, können sie auch ihr Logo auf die Kundenbroschüren drucken lassen (unter www.stromzukunft.ch steht die Broschüre auch zum Download bereit)

Wir bieten auch Argumentationstrainings in Tageskursen in allen Sprachregionen der Schweiz an. Hier kann man sich in kleinen Gruppen – zwischen 6 und 10 Personen – unter Anleitung eines Profitrainers darin üben, auch kritische Fragen gut zu beantworten.

Neben den Argumentationstrainings offerieren wir zusätzlich auch Informationen und Kommunikationsmittel, die besonders den kleineren EWs nutzen können. So haben wir fertig geschriebene Medientexte vorbereitet, die sie nur leicht anpassen müssen und dann in ihren Lokalzeitungen verwenden können. Dies, um die Stromzukunft auch lokal zu thematisieren. In regionalen Informationsveranstaltungen werden wir ab Ende August im Detail darüber informieren.

Wie geht es weiter?

Die zweite Welle der Kampagne ab Herbst werden wir interaktiver gestalten. So wird ab Oktober ein Onlinespiel zur Verfügung stehen, in dem Kundenzufriedenheit, Stromverbrauch und CO_2-Verbrauch im Vordergrund stehen. Dort wird emotionaler ausgedrückt, dass das Thema Strom kein trockenes ist. *(bs)*

Fit für die Marktöffnung, Steckbrief für Führungskräfte – Prêt pour l'ouverture du marché – un bref aperçu pour dirigeants

Co-opetition – zwischen Wettbewerb und Kooperation
Co-opetition: entre concurrence et coopération

«Wettbewerb oder Kooperation?», lautet die Frage, mit der insbesondere Stadtwerke (kommunale EWs und Gemeindewerke) durch die Liberalisierung des Energiemarkts und die damit verbundenen Umbrüche in allen Wertschöpfungsstufen konfrontiert sind.

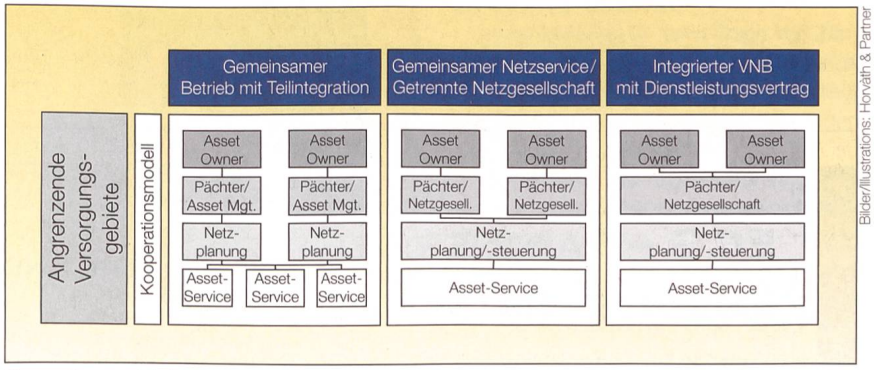
«Concurrence ou coopération?», voilà la question que se posent les entreprises municipales du fait de la libéralisation du marché de l'énergie et des changements qui y sont liés à tous les niveaux de la chaîne de valeur ajoutée.

Die Antwort darauf ist nicht «entweder – oder», sondern das Ergebnis einer differenzierten Sicht auf die jeweiligen strategischen Optionen in den einzelnen Wertschöpfungsstufen. «Co-opetition» heisst das Stichwort. Co-opetition ist die Kombination von Kooperation und Wettbewerb über die gesamte Wertschöpfungstiefe oder in ausgewählten Wertschöpfungsstufen. Sie ermöglicht, die angestrebten strategischen Ziele effizienter und effektiver zu erreichen.

Auch wenn es kein idealtypisches Modell für Stadtwerke gibt, so sind doch Muster im Sinne von «besten Verfahren» pro Wertschöpfungsstufe erkennbar.

Durch die Anreizregulierung steht das Netz als regulierter Bereich zukünftig unter besonderem Kostendruck. In angrenzenden Versorgungsgebieten sind 2 Versorger im Vorteil, wenn sie bis in den Asset Service hinein Potenziale ausschöpfen können. Dazu gehören die Nutzung von Skaleneffekten durch gemeinsamen Netzbetrieb, der Austausch von Ressourcen über das eigene Netzgebiet hinaus oder ein gemeinsamer Bereitschaftsdienst. Auch die Zusammenarbeit in der Materialwirtschaft lässt sich eher in benachbarten Versorgungsgebieten durchsetzen.

Nicht benachbarte Versorger können hingegen nur bei solchen Funktionen Synergien realisieren, die relativ unabhängig von



Kooperationsmodelle im Netz bei angrenzenden Versorgungsgebieten.

Nicholas Walti, Horváth & Partners.

einer räumlichen Verzahnung sind. Hier ist der Aufbau eines Asset-Managements und eines technisch-betriebswirtschaftlichen Erlöspfadmanagements sinnvoll.

Um die Kundenbasis zu sichern oder Kunden dazuzugewinnen, bedarf es neben einem Preisvorteil eines guten Key-Account-Managements für Industriekunden und/oder eines flächendeckenden Marktauftritts für den Tarifkunden. Die Kosten für den Aufbau der dazu notwendigen Vertriebsstrukturen können durch die Kooperation mit anderen Stadtwerken abgefedert werden. Know-how in der Akquisition kann gebündelt werden.

In der Erzeugung oder Beschaffung hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass sowohl der Zugang zu Erzeugungskapazitäten als auch der Aufbau von Beschaffungs-/Handelsfunktionen für Stadtwerke in der Regel nicht im Alleingang zu realisieren ist.

Servicefunktionen wie Zählen/Messen/Abrechnen, Kundenservice und Forderungsmanagement befinden sich derzeit in einer Umbruchphase. Kaum ein Versorger, der nicht darüber nachdenkt, mit diesen Funktionen zumindest im Nachbarmarkt Fuss zu fassen. Erschwerend kommen zahlreiche branchenfremde Anbieter hinzu. Im heimischen Markt kann ein dritter Dienstleister ein wertvoller Kooperationspartner sein, um eigene Defizite zu kompensieren.

Stadtwerke tun gut daran, sich sowohl als Wettbewerber als auch als Kooperationspartner zu positionieren. Diese Entscheidungen sind Ausdruck der sich ändernden Branchenparameter und notwendiger Bestandteil heutiger unternehmerischer Entscheidungen.

La réponse à cette question n'est pas l'une ou l'autre, mais le résultat d'une perception différente des options stratégiques aux divers niveaux de valeur ajoutée. Le mot clé est «co-opetition». La co-opetition est la combinaison de la coopération et de la compétition sur toute la profondeur de la valeur ajoutée ou à des niveaux choisis de valeur ajoutée. Elle permet d'atteindre les buts stratégiques poursuivis avec plus d'efficacité et de manière plus effective.

Même s'il n'existe pas un modèle idéal pour une entreprise municipale, on distingue quand même des modèles qui peuvent s'avérer «la meilleure procédure» par niveau de valeur ajoutée.

Du fait de la régulation par incitation, le réseau en tant que domaine régulé est spécialement sous pression au niveau des coûts. Dans des aires de desserte contiguës, les gestionnaires ont tout avantage à utiliser le potentiel jusque dans l'asset service; c'est-à-dire à utiliser les effets d'échelle grâce à une exploitation commune du réseau, à échanger des ressources au-delà de la propre aire de desserte et à avoir une permanence commune. Une collaboration dans le domaine de l'approvisionnement en matériel s'instaure plus facilement dans des aires de desserte adjacentes.

Les gestionnaires qui ne sont pas voisins ne peuvent toutefois réaliser des synergies que pour les fonctions qui ne dépendent pas d'un engrenage dans l'espace. Dans ce cas, il est judicieux de mettre sur pied un asset management et une gestion technico-économique de la chaîne des produits.

Pour pouvoir conserver la base de la clientèle et acquérir de nouveaux clients, il faut en plus d'un avantage au niveau des prix une bonne gestion du key account pour les clients industriels et/ou une présence complète sur le marché des clients tarifaires. Les coûts de la mise sur pied des structures de vente nécessaires peuvent être réduits en coopérant avec d'autres entreprises municipales. Le savoir-faire en matière d'acquisition peut être regroupé.

En matière de production ou d'achat, il est reconnu que les entreprises municipales ne doivent pas procéder seules, aussi bien pour accéder aux capacités de production que pour mettre en place des fonctions d'achat/de négoce.

Les fonctions de service comme comptage/mesure/facturation, le service clientèle et la gestion des créances se trouvent actuellement dans une phase de mutation. Il n'y a pas un gestionnaire de réseau qui ne pense pas à prendre pied dans le marché voisin avec ces fonctions. De nombreux fournisseurs étrangers à la branche viennent en plus s'y ajouter. Dans un marché national, un prestataire tiers peut s'avérer un précieux partenaire de coopération pour compenser ses propres déficits.

Les entreprises municipales font bien de se positionner tant comme concurrentes que comme partenaires de coopération. Ces décisions sont l'expression des paramètres de la branche en pleine mutation et des éléments nécessaires aux décisions actuelles des entreprises. *(Horvàth & Partner/bs)*

Anzeige

ECG – PARTNER DER ENERGIEWIRTSCHAFT

ECG THE ENERGY CONSULTING GROUP

www.the-ecgroup.com

13 EVU – 200 000 Zähler – ein Projekt

Trianel Suisse und 13 schweizerische Energieverteiler untersuchten in einem soeben abgeschlossenen Projekt Geschäftsbasis und -modelle im Bereich Smart Metering. In diesem umfassenden und strategischen Projekt erfuhren die beteiligten Energieverteiler, wie Smart-Metering-Lösungen Mehrwert schaffen und Minderaufwendungen bringen können und wie die technologische Umsetzung auf dem aktuellen Stand der Technik zu erfolgen hat.

Vor dem Hintergrund, dass Smart Metering heute bei jedem Energieverteiler in irgendeiner Form ein Thema ist, lancierte die Trianel Suisse AG Anfang März zusammen mit 13 schweizerischen lokalen Energieverteilern ein entsprechendes Projekt. In diesem eben abgeschlossenen Projekt ging es darum, die Geschäftsmöglichkeiten im Bereich Smart Metering auszuloten. Die beteiligten EVUs vereinen 200 000 Strom- und Gaszähler.

Das Ergebnis ist vielversprechend und erfreulich. Vielversprechend, weil die EVUs mit Einführung der im Projekt entwickelten Energieprodukte die Effizienz steigern und für sich und den Kunden Mehrwert schaffen können. Erfreulich ist die Erkenntnis, dass dieser Mehrwert und das gleichzeitige Potenzial, den eigenen Aufwand zu reduzieren, die Investitionen in Smart Metering rechtfertigen. Dies gilt auch für kleinere, lokale EVUs, vorausgesetzt, die Umsetzung erfolgt in einem professionellen Rahmen und kosteneffizient. Dies kann gewährleistet werden, indem mehrere gleichgesinnte EVUs solche Projekte, wie bei Trianel, gemeinsam realisieren.

Was ist Smart Metering bei Trianel?

Der Begriff Smart Metering ist leider unscharf und wird sehr unterschiedlich verwendet. Das Trianel-Projekt basierte auf folgenden Definitionen:

- *AMR* (Automated Meter Reading) = ZFA unidirektionale Kommunikation vom Zähler zum Auslesesystem.
- *AMM* (Advanced Meter Management): ein AMR, das mit Steuerbefehlen ergänzt ist, also eine bidirektionale Kommunikation ermöglicht.
- Von *Smart Metering* sprechen wir erst, wenn die Kommunikation in beiden Richtungen mit dynamischen Angaben erfolgt. Als dynamische Informationen können beispielsweise Preise oder Herkunftsdeklarationen an das System beim Kunden gesendet werden. Darüber hinaus gehen anwendungsorientierte Bezeichnungen wie «Smart Home» oder «Smart Grid».

Mit Smart Metering mehrere Ziele gleichzeitig erreichen

Mit dem Einsatz geeigneter Smart-Metering-Technologien können gleichzeitig mehrere Ziele erreicht werden:

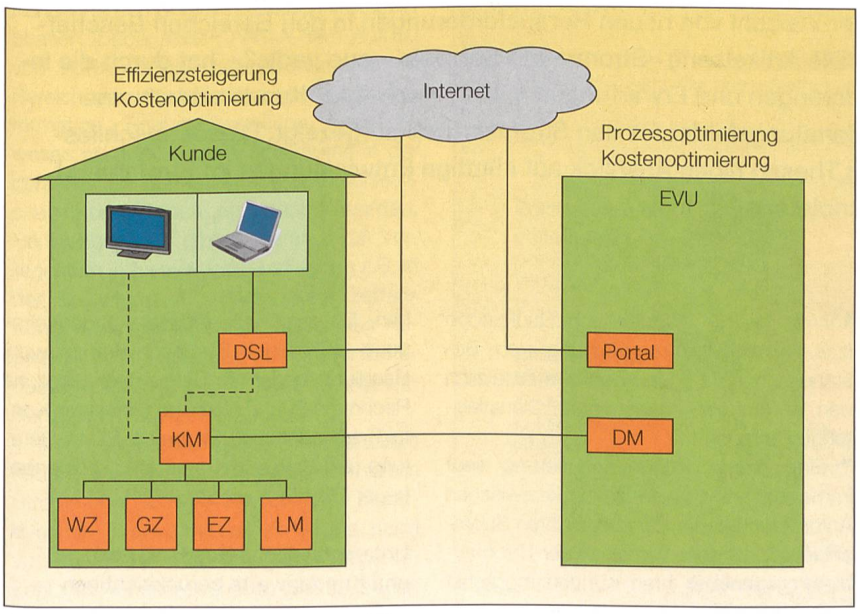
- Effizienzsteigerungen bei der Energieanwendung des Kunden,
- Kostenoptimierungen im Netzbetrieb,
- Prozessoptimierungen bei der Verrechnung

Daraus entstehen neue Geschäftsmodelle. Die Möglichkeit zur Effizienzsteigerung bei der Energieanwendung wird dem Kunden beispielsweise in Form neuer Energieprodukte eröffnet. Unter Bereitstellung der passenden Infrastruktur und dazugehörenden Informationen wird er motiviert sein, sein Verhalten anzupassen, ohne dass er auf Komfort verzichten muss. Das EVU kann seinem Kunden so Mehrwert generieren und dadurch die Kundenbindung erhöhen.

Smart Metering ist in aller Munde, und es ist deshalb besonders wichtig, zwischen Visionen und realistischen Innovationen zu unterscheiden. Entsprechend fokussierte das Projekt von Trianel Suisse auf echten Mehrwert, welcher sich ohne grosse technologische Risiken realisieren lässt. Die im Projekt untersuchten Lösungen zeigten, dass in jüngster Vergangenheit grosse Fortschritte erzielt wurden und so der Einstieg in die «neue Energiewelt» mit diesen Systemen einfacher möglich ist. Gleichzeitig müssen sich die EVUs bewusst sein, dass die Kundenansprüche rasch wachsen und die technologischen Entwicklungen weitergehen werden. Wer also wartet, bis es keine Fragezeichen mehr gibt, der dürfte den Anschluss bald verlieren.

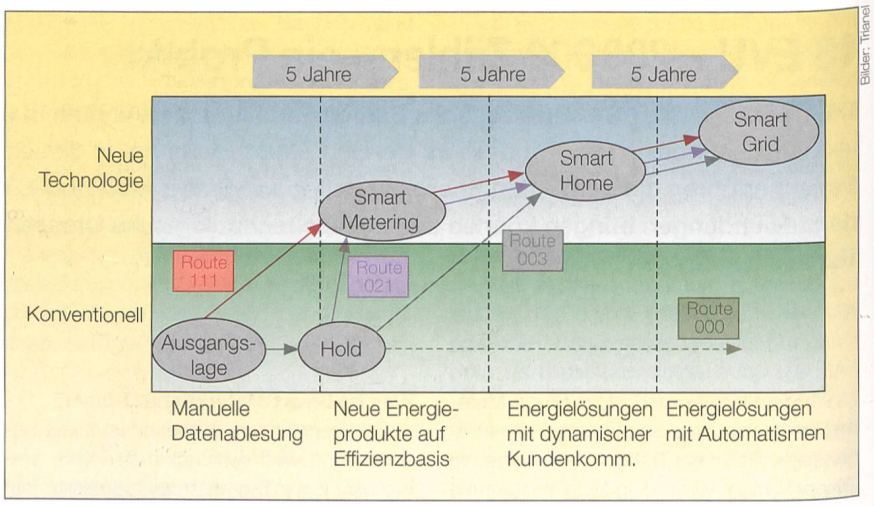
Smart Metering hat Einfluss auf das gesamte Unternehmen

Smart Metering ist keine Frage von Zählerinstallationen allein. Die entscheidende Herausforderung von Smart Metering liegt darin, dass von solchen neuen Lösungen das gesamte Unternehmen betroffen ist. Wir sprechen bei Smart Metering von Messdatenerfassung, von Kundeninformationen und von neuen innovativen Energieprodukten, aber auch von Prozessoptimierung und Forderungsmanagement sowie von Netzbetriebsoptimierung oder Rundsteuerersatz. Diese Aufzählung dürfte verdeutlichen, dass Smart Metering das ge-



Geschäftsansatz: Effiziensteigerung, Prozessoptimierung.
DSL: Internet-Modem, KM: Kommunikationsmanager (z.B. Gateway oder integrierter Smart E-Meter), EZ: Elektrizitätszähler, GZ: Gaszähler, WZ: Wasserzähler, Wärmezähler, LM: Lastschaltmodul, DM: Datenmanagement.

samte Unternehmen beeinflusst. Involviert sind also praktisch alle Geschäftsbereiche des Energieverteilers: Unternehmensleitung, Markt und Verkauf, Netz, Messstellenbetreiber und -dienstleister (Zähler, Ablesung, Datenaufbereitung), IT und Kommunikation sowie gegebenenfalls eigene Erzeugungsanlagen. Bei Smart Metering sprechen wir also nicht primär von einer technischen Lösung, sondern von einem neuen Geschäftsmodell. Besonderes Augenmerk muss dabei der Einhaltung des rechtlich vorgeschriebenen «Unbundlings» geschenkt werden. Überhaupt eröffnen sich mit Smart Metering auch zahlreiche juristische Fragen. So wurden denn auch im Projekt Aspekte wie Liberalisierung des Messwesens, Datenschutz oder Haftung mit geprüft. Auch hier konnten aus dem Projekt einige wertvolle Erkenntnisse gewonnen werden.



Bilder: Trianel

Wege zur künftigen smarten Energiewelt.
Route 111: Agieren. Stetige Kompetenzentwicklung und Realisationsumsetzung. Route 021: Reagieren. Zuwarten, bis andere die Erfahrungen gesammelt haben. Route 003: Kopieren. Me-too-Ansatz. Reaktion auf Marktanforderungen. Route 000: Passivität. Keine Aktivitäten entwickeln.

Testphase mit Einbezug der Kunden

Im Rahmen des Projekts wurde durch die beteiligten EVUs ein Vorgehensplan bis hin zur flächendeckenden Realisierung erarbeitet. Am Anfang steht eine Testphase, häufig als «Pilot» bezeichnet, welche sinnvollerweise in einen Konzept- und einen Realisationsteil getrennt wird. Für die Konzeptphase wurde bereits ein detaillierter Plan mit Zielsetzung, Aufgaben und Budget erstellt. Im Rahmen der gesamten Testphase sollen die Erkenntnisse aus dem Strategieprojekt «Smart Metering – Geschäftsbasis» in der Realität, also 1:1 und unter Einbezug von Pilotkunden sowie den unternehmensinternen Prozessen erhärtet werden.

Noch besteht für interessierte EVUs die Möglichkeit, sich an dem Projekt zu beteiligen und so einen direkten und praxisorientierten Einstieg in das Thema zu finden. Trianel Suisse steht gerne zur Verfügung, um entsprechende Einstiegsvarianten zu diskutieren. Zudem baut Trianel Suisse auf den Erfahrungen der Partnergesellschaft Trianel GmbH auf, welche das Thema «Smart Metering» vor 2 Jahren aufgegriffen hat. *(Summermatter/bs)*

magazin

Strommarkt Schweiz – quo vadis?

Teil 4: Resumé und Ausblick

Seit Januar 2009 ist die erste Phase des Stromversorgungsgesetzes (StromVG) in Kraft. Stromanbieter in der Schweiz sehen sich heute mit einer Vielzahl von neuen Herausforderungen in den Bereichen Beschaffung, Netze und Vertrieb konfrontiert. Die Artikelserie «Strommarkt Schweiz – quo vadis?» hat durch die intensive Beschäftigung mit den Anforderungen und Erwartungen marktberechtigter Kunden durch eine Industriekundenbefragung wichtige Handlungsfelder für den Stromvertrieb aufgezeigt. Dieser abschliessende Artikel gibt anhand von einigen Thesen einen Ausblick auf künftige Entwicklungen im Strommarkt und zeigt Handlungsfelder für Stromanbieter auf.

Aus bereits liberalisierten Strommärkten weiss man, dass sich insbesondere diejenigen Stromanbieter erfolgreich behaupten, die es schaffen, über eine starke ganzheitliche Orientierung an Kundenanforderungen Kunden an sich zu binden und neue Kunden zu gewinnen. Gerade im sich öffnenden Strommarkt Schweiz ist es von hoher Bedeutung, beide Stossrichtungen zu verfolgen. So wirken starke Kundenbeziehungen positiv im Hinblick auf längere Vertragsdauern im Kerngeschäft Strom und auf höhere Preisbereitschaften, zum anderen können sie die Akquise von Neukunden (z.B. durch Weiterempfehlung von Bestandskunden) begünstigen und zusätzlich den Verkauf von energienahen Dienstleistungen anregen.

Eine starke Kundenorientierung liegt immer dann vor, wenn die Lücke zwischen Anforderungen der Kunden an ihren Stromanbieter und dem Verhalten der Stromanbieter gegenüber ihren Kunden möglichst klein ist. Dabei spielt es weniger eine Rolle, ob Mitarbeiter in einem direkten oder in einem indirekten Kontakt zu Kunden stehen. So zeigte die Industriekundenbefragung bei einigen Stromanbietern sowohl Handlungsbedarf im Bereich verständliche Rechnungen und Verträge (indirekter Kontakt) als auch bei der persönlichen Beratung und Betreuung durch den Kundenbetreuer (direkter Kontakt).

Unterschiedliche Kundentypen und Kundenwerte berücksichtigen

Entscheidend für den Aufbau einer starken Kundenbeziehung aus Sicht des Stromvertriebs ist die Planung und Gestal-

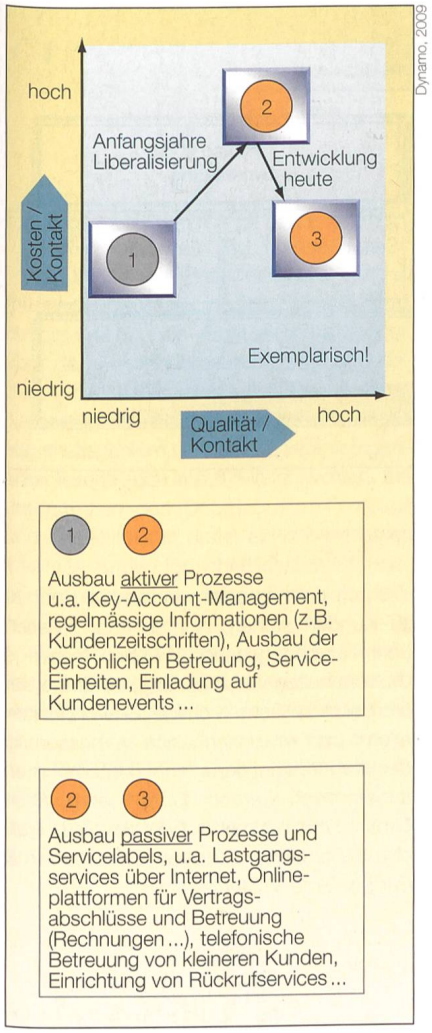


Bild 1 Kontaktmanagement für Industriekunden in liberalisierten Märkten.

tung einer Vielzahl von Kontakten mit dem Kunden in den unterschiedlichen Vertriebsphasen. Dabei sollten neben dem Aufbau von notwendigen Qualitätsstandards im Bereich der Kernprozesse wie Produktinformation, Rechnungsstellung, Vertragswesen auch individuelle Spielräume in der persönlichen Betreuung von unterschiedlichen Kundentypen eingeräumt werden. Handlungsbedarf gibt es gemäss der vorliegenden Industriekundenbefragung z.B. in der Begleitung von «aktiv interessierten» Kunden bei der Information über das Regelwerk und Marktpreise oder in der individuellen Beratung zum Thema Energieeffizienz (Quelle: Dynamo, 2009).

Insbesondere beim Übergang von dem heute durch Grundversorgung dominierten Strommarkt Schweiz hin zu mehr Marktdynamik (u.a. zunehmende Angleichung von Tarifen und Marktpreisen, steigende Zahl von Anbieterwechseln) gibt es jedoch ein Spannungsfeld zwischen der Realisierung unterschiedlicher Kontaktqualitäten auf der einen Seite und den Kontaktkosten auf der anderen Seite (Bild 1). Erfahrungen aus bereits liberalisierten Strommärkten zeigen, dass gerade in den ersten Jahren der Liberalisierung EVUs hohe Beträge in die aktive persönliche Betreuung von Industriekunden investiert haben (u.a. Ausbau von Vertriebseinheiten und Vertriebsniederlassungen, Kundenevents, Business Clubs ...). Heute setzen EVUs zum Teil weniger kostenintensive, meist standardisierte Betreuungsinstrumente ein (u.a. eigene Serviceportale für Gewerbe und Mittelstand), mit denen Kunden «rund um die Uhr» Zugang zu eigenen Verträgen, Rechnungen, Lastgängen, Analysen und Informationen haben.

Für eine effiziente Kundenbetreuung ist es wichtig, herauszufinden, bei welchen Kunden man wie viel in einzelne Kontakte maximal investieren sollte, um die gesetzten Vertriebsziele zu erreichen. Dies ist insbesondere abhängig davon, welchen Wert verschiedene Kunden/Kundengruppen zugewiesen bekommen, wie sich dieser Wert im Markt entwickelt und wie wechselgefährdet z.B. «wertvolle Kunden» sind. Der Wert eines Kunden oder Zielkunden kann dabei aus Sicht verschiedener EVUs durchaus unterschiedlich sein – so werden EVUs mit besonderen Stärken in der Abwicklung und Betreuung von Kunden mit mehreren Betriebsstandorten einem Multisite- oder Filialkunden einen tendenziell höheren Wert zumessen als EVUs, die diese Kompetenzen bisher nicht aufgebaut haben.

Bei der Ermittlung des Kundenwerts bietet es sich an, zunächst mehrere Einflussfaktoren zu betrachten und im Unternehmen zu diskutieren (Bild 2). Neben monetären Faktoren sollten auch nicht monetäre Faktoren betrachtet werden. Nur so ist gewährleistet, dass man sich mit dem Wert einer Kundenbeziehung als «Ganzes» auseinandersetzt und wichtige Faktoren, die sich erst zukünftig in monetäre Grössen niederschlagen können, berücksichtigt (Beispiel: hohe Weiterempfehlungsbereitschaften und angestrebtes Produktionswachstum von Unternehmen ebnen den Weg zu zusätzlichen Umsätzen und Deckungsbeiträgen). Die genannten Faktoren können dann in einem nächsten Schritt unter Berücksichtigung der Vertriebsausrichtung in den jeweiligen Kundensegmenten näher beschrieben, quantifiziert und anhand der konkreten Vertriebszielsetzung gewichtet werden.

Fazit: Kundenorientierung auf den Prüfstand stellen und optimieren

Vor dem Hintergrund der Schweizer Marktöffnung sind viele Schweizer Stromanbieter zur Erreichung ihrer Vertriebsziele (Bestandskundensicherung, Ausschöpfung von Cross-Selling-Möglichkeiten, Neukundengewinnung) in den verschiedenen Kundensegmenten gefordert, ihre Kundenorientierung auf den Prüfstein zu stellen. Folgende Fragen sind dabei u.a. zu beantworten:

- Welche Anforderungen haben meine Kunden/Zielkunden?
- Welche Massnahmen und Instrumente sind geeignet, um die Kundenorientierung zu verbessern und Kundenbindung/

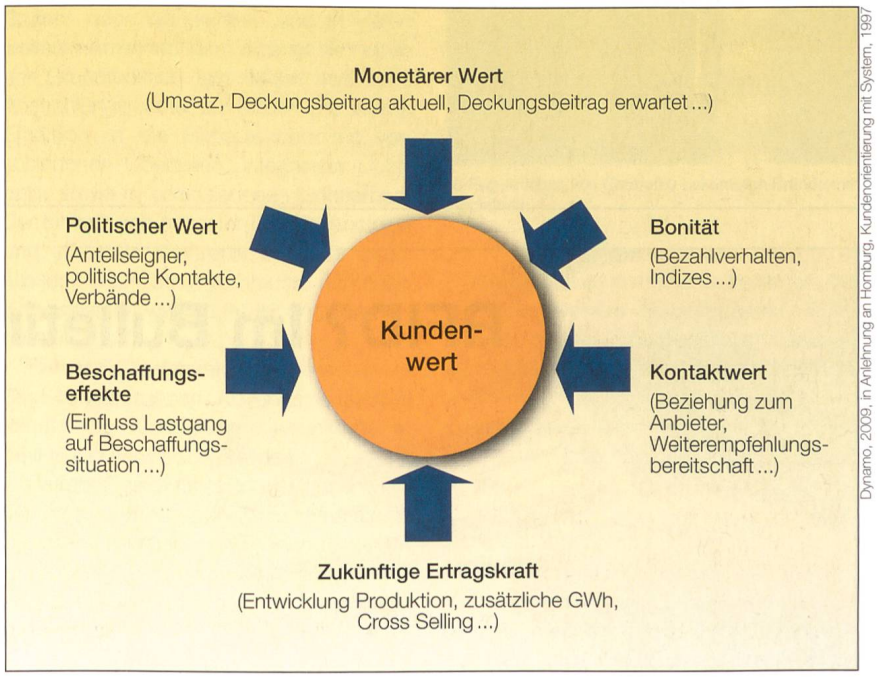


Bild 2 Einflussfaktoren auf den Kundenwert.

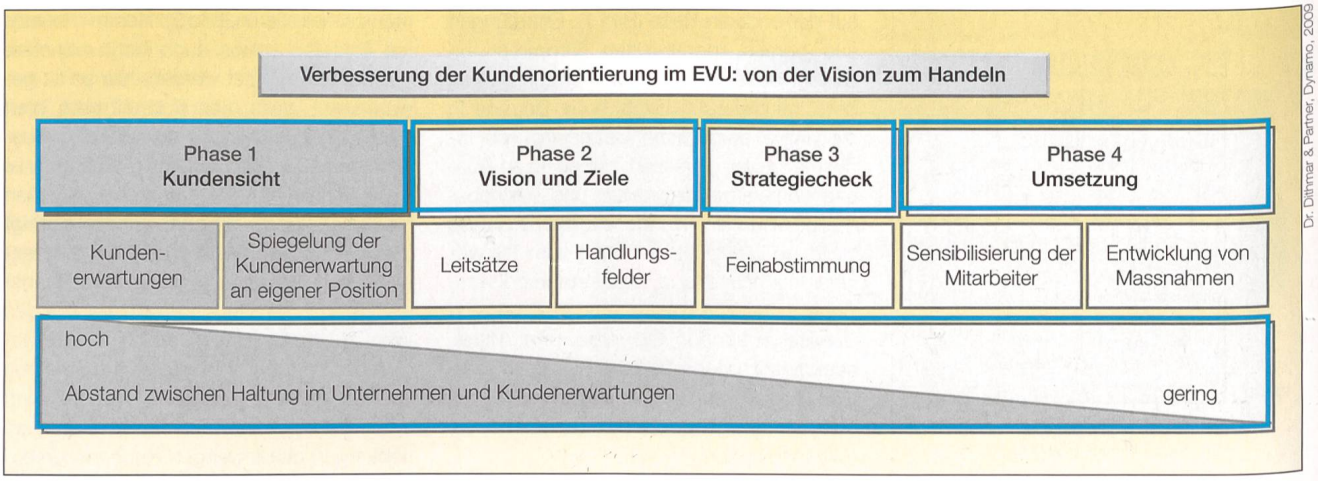
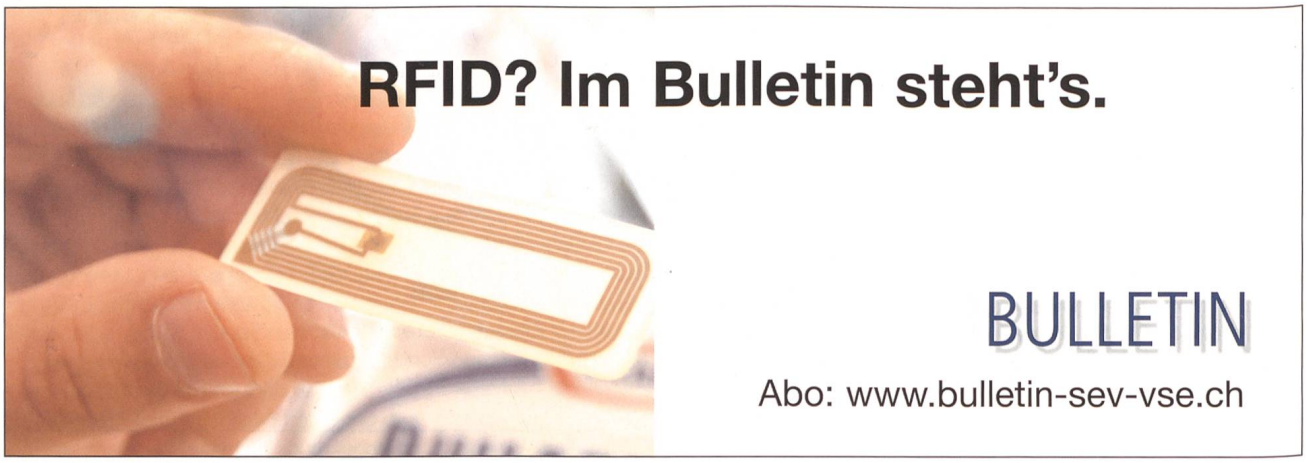


Bild 3 Schritte zur Prüfung und Verbesserung der Kundenorientierung im EVU.

Kundengewinnung erfolgreich zu betreiben?

- Welche Budgets setze ich ein?
- Auf welche Kunden soll ich mich konzentrieren?
- Wie setze ich die Massnahmen gemeinsam mit den Mitarbeitern um?

Die Beantwortung der Fragen kann z.B. durch eine mehrstufige Vorgehensweise sichergestellt werden (Bild 3). Dabei sind zum einen unterschiedliche Kundensegmente (z.B. grössere Kunden, kleine und mittlere Kunden) und die unterschiedliche Ausgangssituation und Zielsetzungen der jeweiligen Stromanbieter (z.B. grosse Kantonswerke, Regionalwerke, Gemeindewerke) zu berücksichtigen. Zudem kann man auch einzelne Themenbereiche wie Information oder Kommunikation herausstellen und isoliert überprüfen.

Ganz wesentlich für den Erfolg einer derartigen Vorgehensweise ist die aktive Einbeziehung von Mitarbeitern, die in einem direkten oder in einem indirekten Kontakt zu Kunden stehen. Nur so kann Wissen über Kunden generiert, können bisherige Gewohnheiten verlernt, neue, im Sinne der erarbeiteten Ziele wichtige Gewohnheiten erlernt und eine nachhaltige Verbesserung der Kundenorientierung im Unternehmen angestossen werden. *(Jörg Georg, Beat Grossmann: Dynamo Energie Sarl, Puidoux; Dr. Ulrike Günther: Dr. Dithmar & Partner GmbH, Stuttgart/bs)*

Anzeige