

# AWK EVU-Lunch 2019

## Schweizer Energieversorgung am Wendepunkt





Alle reden von den bevorstehenden Umwälzungen im Energiesektor, sei es im Strom- oder Gasbereich. Die Haupttreiber dabei sind die Energiewende und die Marktöffnung. Es besteht jedoch grosse Unsicherheit, wann die Auswirkungen der Energiewende spürbar werden und wann die Marktöffnung effektiv eintreten wird. Jeder Energieversorger skizziert seine eigenen Szenarien der möglichen Entwicklungen und leitet entsprechende Arbeitshypothesen ab. Diese Annahmen haben sowohl auf strategischer als auch auf operativer Ebene massiven Einfluss.



Die Energiewende wird durch die Energiestrategie 2050 des Bundes massgeblich definiert und regulatorisch ausgestaltet. Deren Umsetzung wurde durch die Verabschiedung des Massnahmenpakets in der Volksabstimmung vom 21. Mai 2017 entscheidend vorangetrieben. Es wird immer konkreter. Benoît Revaz, Direktor des Bundesamts für Energie, setzte sich in seinem Referat «Die Umsetzung der Energiestrategie 2050 – nächste Schritte» mit den diesbezüglichen Entwicklungen auseinander und zeigte den aktuellen Stand auf.



Hinsichtlich Marktöffnung lässt sich ein zunehmender Konsens feststellen, dass der Handlungsdruck zunimmt und sich die Richtungsentscheide der Unternehmen nicht mehr hinausschieben lassen. Die Branche nimmt die Vorbereitungen immer dedizierter in Angriff. Sei es innerhalb der Organisation, hinsichtlich der betrieblichen und kulturellen Transformation oder mit Blick auf die zunehmenden Kooperations- und Dienstleistungsplattformen – es wird gehandelt. Eines haben alle Handlungsfelder gemeinsam: Der Kunde steht im Mittelpunkt. Im Referat «Customer Centricity im Energiebereich» beleuchteten Schmuël Holles, Head of Utilities, und Yannic Domigall, Senior Consultant Utilities, von der AWK Group AG, Lösungsansätze und Best-Practices für eine konsequente Ausrichtung des Unternehmens auf die Kunden.

# Die Umsetzung der Energiestrategie 2050 – Nächste Schritte

**Mit der Energiestrategie 2050 richtet die Schweiz ihre Energiepolitik neu aus. Sie soll es ermöglichen, schrittweise aus der Kernenergie auszusteigen und das Schweizer Energiesystem bis 2050 sukzessive umzubauen, ohne die bisher hohe Versorgungssicherheit der Schweiz zu gefährden. Im Rahmen der Strategieumsetzung sollen die Energieeffizienz deutlich erhöht, der Anteil der erneuerbaren Energien gesteigert und die energiebedingten CO<sub>2</sub>-Emissionen gesenkt werden.**

Basierend auf dem Referat von Benoît Revaz, Direktor Bundesamt für Energie (BFE). Es gilt das gesprochene Wort.  
Autorin: AWK Group

Die Umsetzung der Energiestrategie 2050 erfolgt einerseits auf Basis von regulatorischen Massnahmen (Strategie Stromnetze, CO<sub>2</sub>-Gesetz, Revision StromVG/EnG, Wasserzins). Andererseits spielen begleitende freiwillige Massnahmen dabei eine tragende Rolle. Dazu gehören beispielsweise wettbewerbliche Ausschreibungen, das Programm Energie Schweiz sowie Pilot-, Demonstrations- und Leuchtturmprogramme.

Für seine Aufgaben im Rahmen der Strategieumsetzung stehen dem Bundesamt für Energie (BFE) verschiedene quantitative Instrumente zur Verfügung. Diese werden auf fünf Ebenen durchgeführt:

- Die Energieperspektiven als zentrale quantitative Grundlage für die Schweizer Energiepolitik
- Jahres- und Fünfjahresberichte zur Beobachtung, Standortbestimmung und Wirkungsbeurteilung der Massnahmen der Energiestrategie 2050
- Studien zur System Adequacy, welche die langfristige Versorgungssituation im Zusammenspiel von Kraftwerkskapazitäten und dem Stromnetz für die Schweiz und das umliegende Ausland analysieren.
- Die Strategie Stromnetze als Grundlage für die Netzplanung
- Jährlich erscheinende Energiestatistiken bieten modellbasierte Ex-Post-Analysen zur Entwicklung des Energiesystems der Schweiz

Das Monitoring des Energie- und Stromverbrauchs pro Kopf zeigt seit dem Jahr 2000 tendenziell nach unten. Die Richtwerte für 2020 sind in diesem Bereich erfüllt. Es sind jedoch weitere Anstrengungen erforderlich für Erfüllung der Richtwerte 2035. Zugleich braucht die Schweiz auch mehr erneuerbare Energien und Wasserkraft, um die entsprechenden Richtwerte 2035 zu erreichen.

## Die Versorgungssicherheit langfristig sicherstellen

Die Versorgungssicherheit ist im Energieartikel der Bundesverfassung und im Energiegesetz verankert. Mit dem schrittweisen Ausstieg aus der Kernkraft, dem Ausbau der Erneuerbaren und der Stärkung der Energieeffizienz rückt der Bereich Strom diesbezüglich zunehmend in den Fokus. Energieeffizienzmassnahmen, verbunden mit dem Ausbau der erneuerbaren Energieproduktion in der Schweiz können die Abhängigkeit vom Ausland reduzieren und die Versorgungssicherheit positiv beeinflussen.

Ein entscheidender Erfolgsfaktor für die langfristige Versorgungssicherheit ist der Ausbau des Stromnetzes. Das bestehende Netz muss an die neuen Bedürfnisse angepasst und modernisiert werden, um die nachhaltige Energiezukunft der Schweiz sicherzustellen. Mit der vom Bundesrat per Juni 2019 in Kraft gesetzten Strategie Stromnetze wird dies nun angegangen.

## Klimapolitik nach 2020

Weil die Erderwärmung im besten Fall auf 1,5°C begrenzt werden kann, wird die Anpassung an die Auswirkungen des Klimawandels immer wichtiger.

Der «Netto-Null»-Beschluss des Bundesrates vom 28. August 2019 legt fest, dass die Schweiz bis 2050 klimaneutral sein soll. Konkret bedeutet das: es sollen nicht mehr Treibhausgase ausgestossen werden als natürliche und technische Speicher aufnehmen können. Damit einher geht eine Totalrevision des CO<sub>2</sub>-Gesetzes nach 2020 zur Umsetzung des Übereinkommens von Paris. Dieses beinhaltet neue Grenzwerte für Gebäude, neue Vorschriften für Autos, für den Emissionshandel und die CO<sub>2</sub>-Kompensation, Lenkungsabgaben, Flugticketabgaben für den Klimafonds sowie Massnahmen am Finanzmarkt.

## Stromversorgungsgesetz (StromVG) – Wo stehen wir?

Der Bundesrat hat an seiner Sitzung vom 27. September 2019 die Auswertung der Vernehmlassung zur Kenntnis genommen, aus der hervorgeht, dass sich eine Mehrheit der Teilnehmenden für die volle Öffnung des Strommarktes ausspricht. Gleichzeitig werden jedoch Begleitmassnahmen gefordert, um die Versorgungssicherheit zu stärken und die Ziele der Energiestrategie 2050 zu erreichen.

Vor diesem Hintergrund hat der Bundesrat entschieden, an der Öffnung des Strommarktes festzuhalten. Er hat das Eidgenössische Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation (UVEK) beauftragt, im ersten Quartal 2020 ein Aussprachepapier mit Eckwerten für die vollständige Marktöffnung sowie weiteren Anpassungsbedarf (Messwesen, Speicherreserven, Tarifierung, Datahub, Sunshine Regulierung sowie Flexibilitätsregulierung) beim Stromversorgungsgesetz zu erarbeiten. Ziel dabei ist die Förderung und rasche Etablierung innovativer Produkte und Dienstleistungen sowie der Digitalisierung im Strombereich.

Als Begleitmassnahme zur Marktöffnung sollen die Investitionsanreize in die einheimischen erneuerbaren Energien verbessert werden, um die Versorgungssicherheit zu stärken.

Zudem sind im Kontext der Marktöffnung insbesondere die Fragestellungen rund um die Ausgestaltung der Grund- und Ersatzversorgung (regulierte Preise, Produktvorgaben etc.) sowie des Anbieterwechsels zu regeln.

Mit der Annahme der Energiestrategie 2050 hat die Schweizer Stimmbewölkerung 2017 zugestimmt, den Ausbau erneuerbarer Energien zu stärken. Die im Energiegesetz festgelegten Fördermassnahmen laufen Ende 2022 und Ende 2030 aus. Die Vernehmlassung zur Strommarktöffnung hat gezeigt, dass eine Mehrheit der Teilnehmenden in Bezug auf die Fördermassnahmen Planungssicherheit wünscht, da die aktuelle Situation Unsicherheit schafft und notwendige Investitionen hemmt.

Der Bundesrat hat das UVEK daher beauftragt, parallel zu den Arbeiten für die Öffnung des Strommarktes eine Vernehmlassungsvorlage zur Revision des Energiegesetzes vorzulegen. Darin sollen Eckwerte zur Verlängerung der Richtwerte, zur KEV-Nachfolgeregelung, für Zusatzmittel für die Grosswasserkraft sowie für mehr Wettbewerb verankert werden.

## Neues Gasversorgungsgesetz (GasVG) – Mehr Rechtsicherheit für den Gasmarkt

Die Schaffung eines Gasversorgungsgesetzes ist nötig, weil der Gasmarkt bis heute in der Schweiz gesetzlich kaum geregelt ist. Der Bundesrat will mit dieser Gesetzesmassnahme nun für die nötige Rechtsicherheit sorgen. Er hat an seiner Sitzung vom 30. Oktober 2019 die Vernehmlassung dazu eröffnet. Diese läuft noch bis zum 14. Februar 2020.

Zu den Grundsätzen für die Rechtsetzung gehören ein subsidiärer Regelungsansatz sowie eine möglichst hohe Kompatibilität mit dem EU-Recht. Die wichtigsten Eckpunkte der Vorlage sind:

**Teilmarktöffnung:** Der Gasmarkt wird für Kunden mit einem jährlichen Verbrauch von mindestens 100 Megawattstunden geöffnet. Die betreffenden Kunden können ihren Gaslieferanten frei wählen. Damit erhalten mehr Kunden freien Marktzugang als mit der heutigen Verbändevereinbarung. Für kleinere Kunden ist eine regulierte Versorgung durch den lokalen Netzbetreiber vorgesehen.

**Entflechtung:** Vertikal integrierte Gasversorgungsunternehmen müssen eine buchhalterische Trennung zwischen dem Monopolbereich und den wettbewerblichen Aktivitäten vornehmen. Es gibt nur noch eine Bilanzzone Schweiz. Ein neu zu schaffender, unabhängiger Marktgebietsverantwortlicher vergibt die Transportkapazitäten und führt die Bilanzzone. An den Eigentumsverhältnissen am Netz wird sich nichts ändern.

**Netzzugang und Kapazitätsvergabe:** Für die Buchung der Kapazitäten und den Gastransport wird ein Entry-Exit-System (EES) geschaffen. Dies ist in der EU Standard. Das EES erleichtert den Gashandel, indem nur je ein Vertrag am Einspeise (Entry)- oder am Ausspeise (Exit)-Punkt erforderlich ist, um Gas durch das Marktgebiet zu befördern.

**Integration der Transitflüsse in das Schweizer Entry-Exit-System:** Mit dem GasVG sollen sämtliche Gastransporte über das Schweizer Entry-Exit-System laufen und die Transitgasleitung dem schweizerischen Rechts- und Regulierungsrahmen unterstellt werden.

**Regulator:** Künftig wird die Elcom auch für die Gasversorgung zuständig sein und daher neu Energiekommission (EnCom) heissen.

**Messwesen:** Der Bundesrat stellt in der Vernehmlassungsvorlage zwei Varianten zur Diskussion: Eine vollständige Öffnung des Messwesens und eine Beibehaltung beim Netzbetreiber.

# «Der Kunde ist König»: Customer Centricity im Energiebereich

**Während Customer Centricity in zahlreichen Branchen bereits etabliert ist, erscheint die Durchdringung des Themas im Energiesektor, zumindest aus Sicht der verfügbaren Literatur, noch eher gering. Obwohl die Optimierung der Kundenorientierung bereits nach der ersten Strommarktöffnungsstufe vermehrt ins Scheinwerferlicht der Energieversorger rückte, waren die anschliessenden Initiativen rund um das «Customer Management» primär technisch geprägt. Ein ganzheitlicher, unternehmensweiter Ansatz, der den Kunden ins Zentrum der Aktivitäten setzt, wurde bis anhin in den wenigsten Fällen verfolgt.**

Schmuel Holles, Head of Utilities, und Yannic Domigall, Senior Consultant Utilities, AWK Group AG

Der Wandel vom klassischen Energieversorger zum Energie-Dienstleister, die digitale Transformation sowie die zunehmend individualisierten Kundenbedürfnisse stellen jedoch neue Anforderungen an Energieunternehmen, die mit herkömmlichen Ansätzen und Rezepten nicht mehr erfüllbar sind. «Customer Management» ist Vergangenheit. In Zukunft zählt die «Customer Centricity».

## Was ist Customer Centricity und weshalb wird diese für EVU immer wichtiger?

Unter Customer Centricity verstehen wir eine Denkhaltung, bei der das Unternehmen konsequent auf den Kunden ausgerichtet wird. Sie umfasst alle Bereiche des Unternehmens und muss fest in der Unternehmenskultur und dem Denken und Handeln der Mitarbeitenden verankert sein. Der Endkunde muss Bestandteil der «DNA» des Unternehmens werden.

Zahlreiche Einflussfaktoren erfordern ein umfassendes Kundenverständnis in der Energiebranche. Dazu gehören selbstredend die bevorstehende Marktöffnung und der zunehmende Fokus auf Energie-Dienstleistungen. Zudem machen auch die immer wichtiger werdende Rolle des «Prosumers» sowie die Digitalisierung eine Kundenzentrierung nicht nur im Markt- sondern auch im Netzbereich eines Energieunternehmens nötig.

Gleichzeitig gilt es festzuhalten, dass Customer Centricity nicht nur Wein in alten Schläuchen darstellt, sondern tatsächlich neue Ansätze und Herangehensweisen verlangt. Standen bisher technisch und organisatorisch die kundennahen Applikationen (CRM) und Mitarbeitenden im Zentrum, setzt Customer Centricity den Fokus auf den Kundeneinbezug, sämtliche internen Mitarbeitenden sowie höherwertige Datenanalysen zur Sicherstellung eines umfassenden Kundenverständnisses.

## Wie wird Customer Centricity umgesetzt?

Der Weg zu einer erfolgreichen Customer Centricity beinhaltet die Beantwortung der folgenden vier Kernfragen:



## **Know your Customer –**

### **Wer sind unsere relevanten Kunden?**

In einem ersten Schritt werden die heute und zukünftig relevanten Kunden und deren Bedürfnisse identifiziert. Basierend auf umfassenden Kundeninformationen und -Analysen, die auf sämtlichen zur Verfügung stehenden Kundeninteraktionen und -Kanälen gesammelt werden, bauen Unternehmen ein umfassendes Kundenverständnis auf und bilden entsprechende Kundensegmente. Dies erfolgt unter Berücksichtigung der sogenannten «Customer Lifetime Value».

## **Customer-centric Design –**

### **Wie entwickeln wir Produkte, die der Kunde will?**

Die Kunden werden in alle Phasen des Produktdesigns miteinbezogen. Dies stellt sicher, dass die Value Proposition des Angebots sowohl die Bedürfnisse der Kunden grösstmöglich erfüllt als auch deren potenzielle Störfaktoren eliminiert. Nach Möglichkeit widerspiegeln sich die Kundenbedürfnisse in entsprechend individualisierten Angeboten und Produkten.

## **Customer-centric Business Model –**

### **Wie schaffen wir Wert für den Kunden und für uns?**

Die gewonnenen Erkenntnisse werden nicht nur für einzelne Produkte, sondern für die Geschäftsmodelle als Ganzes genutzt. D.h. die Kundensegmente und genutzten Kanäle, die Geschäftsideen und Produkte sowie die internen Schlüsselressourcen werden fortlaufend entlang der sich ändernden Kundenbedürfnisse weiterentwickelt.

## **Customer-centric Operating Model – Wie erfüllt unser Betrieb die Bedürfnisse der Kunden?**

Letztendlich muss auch das Betriebsmodell auf den Kunden ausgerichtet sein. Dazu gehören insbesondere eine Aufbauorganisation mit dezentralen Entscheidungsstrukturen, eine das ganze Unternehmen durchdringende, kundenzentrierte Kultur, die Befähigung der Mitarbeitenden und das Ökosystem der externen Partner. Das Operating Model wird auf die Customer Centricity ausgelegt, mit Fokus auf die Elimination von gegenläufigen Zielen und wird dadurch zum Enabler. Customer Centricity wird im Management vorgelebt und aktiv gefördert. Damit wird Leadership zum Motivator.

## **Wo liegen die Grenzen der Customer Centricity? Funktioniert diese in der Praxis?**

Customer Centricity ist ein firmenübergreifendes Konstrukt, das zahlreiche Fragen aufwerfen und Widerstände erzeugen kann. Nachfolgend sind einige Stimmen und Fragestellungen aus der Praxis aufgeführt, deren Antworten wir wie folgt sehen.

### **Customer Centricity im Monopolbereich? Ja!**

Der Kunde erwartet speziell von Monopolisten eine professionelle Betreuung und hohe Kundenorientierung.

Dazu gehören zeitgemässe Kanäle ebenso, wie individualisierte Angebote. Oft sind die Kundenerwartungen (z. B. kostenlose Services) in diesem Bereich sogar noch höher, da der Kunde «gebunden» ist. Zusätzlich ist der politische Druck auf eine Monopolorganisation grundsätzlich hoch.

## **Customer Centricity für B2B-Kunden? Anspruchsvoll, aber wichtig.**

Die Zusammenarbeit mit Geschäftskunden ist aufgrund der vielen Ansprechpartner, der firmenpolitischen Einflüsse, professionellen Gegenparteien und höherer Individualität naturgemäss oft komplexer. Die vier Grundfragen der Customer Centricity gelten jedoch unverändert. Wichtig im B2B-Umfeld ist zudem, stets auch die Kunden der Kunden im Auge zu behalten.

## **Customer Centricity bei kleinen EVU? Umso mehr!**

Die Unternehmensgrösse ist für Customer Centricity nicht entscheidend. Wichtig sind vielmehr die Denkhaltung, klar formulierte Ziele und die Evaluation sinnvoller Kooperationsmöglichkeiten. Vielfach haben kleinere Unternehmen sogar Vorteile gegenüber ihren grossen Konkurrenten, da die Kundennähe hier oft grösser ist, während der Koordinations- und Abstimmungsaufwand geringer ausfällt.

## **Customer Centricity vs. Unbundling? Kein Widerspruch.**

Urteile haben zwar gezeigt, dass es keine Zusammenarbeit der Sparten geben darf. Diese Vorfälle betrafen jedoch Vorhaben aus Monopolen und nicht die Spartenzusammenarbeit per se. Unter Berücksichtigung klarer Regeln für die Unbundling-konforme Datennutzung, systematischer Data Governance und entsprechender Systemumsetzung ist die aktive Gestaltung der Kundeninteraktion kein Widerspruch, sondern von zentraler Bedeutung.

## **Fazit:**

### **Customer Centricity bildet die Basis für den zukünftigen Erfolg**

Zusammenfassend lässt sich sagen: Customer Centricity ...

- ... optimiert das Zusammenspiel von Markt und Regulierung.
- ... unterstützt die wirtschaftlichen Interessen von EVU durch einen klaren Fokus auf die richtigen Geschäftsmodelle.
- ... stellt die Wünsche des Kunden in den Mittelpunkt und führt zu begeisterten Kunden.

Über Customer Centricity können EVU den Herausforderungen der Energiewende begegnen und ihre Chancen mit einem echten Kundenverständnis und auf den Kunden zugeschnittenen Produkten nutzen.

AWK GROUP AG  
Leutschenbachstrasse 45  
CH-8050 Zürich  
T +41 58 411 95 00  
[www.awk.ch](http://www.awk.ch)

Zürich • Bern • Basel • Lausanne

## Über die **AWK GROUP AG**

AWK ist mit über 330 Mitarbeitenden eines der grössten unabhängigen Schweizer Beratungsunternehmen für Strategieentwicklung, Informationstechnologie und Digitalisierung.

Das Unternehmen ist schweizweit tätig mit Standorten in Zürich, Bern, Basel und Lausanne.

Seine Dienstleistungen umfassen Consulting, Engineering und Projektmanagement.