**Zeitschrift:** Bulletin Electrosuisse
**Herausgeber:** Electrosuisse, Verband für Elektro-, Energie- und Informationstechnik
**Band:** 109 (2018)
**Heft:** 9

**Artikel:** Bedürfnisse erkennen und Kunden so weiterbringen
**Autor:** Vogel, Alexandra / Opitz, Christian
**DOI:** https://doi.org/10.5169/seals-856984

**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:** 09.07.2025

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

# Bedürfnisse erkennen und Kunden so weiterbringen

**Geschäftsmodelle** | Um langfristig profitabel am Markt agieren zu können, sollten Energieversorgungsunternehmen kontinuierlich neue Geschäftsmodelle prüfen. Eine Masterarbeit am Kompetenzzentrum Energy Management (IOR/CF-HSG) der Universität St. Gallen zeigt auf, wie eine Kundenbedürfnisanalyse als Ausgangspunkt für die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle dienen kann.

TEXT ALEXANDRA VOGEL, CHRISTIAN OPITZ

Die Energiebranche befindet sich derzeit in einem fundamentalen Transformationsprozess. Dies stellt etablierte Marktakteure vor grosse Herausforderungen. Um diesen entgegenzutreten, haben Energieversorgungsunternehmen begonnen, ihre Rolle zu adaptieren: weg vom reinen Versorger hin zum sogenannten Energiedienstleister. Während in der Vergangenheit der Fokus auf der Bereitstellung einer leistungsfähigen Infrastruktur und auf einer sicheren Stromversorgung lag, rückt heute zunehmend der Kunde mit seinen Bedürfnissen in den Mittelpunkt. Dies setzt einen Perspektivenwechsel voraus: von der reinen Unternehmens- beziehungsweise Produktsicht hin zu einem umfassenden Verständnis der Kunden und deren Kauf- respektive Nutzungsverhalten **(Bild 1)**.

Dieses Verständnis kann für Unternehmen ein Erfolgsfaktor darstellen, wenn sie es schaffen, hieraus marktfähige Produkte oder Dienstleistungen zu entwickeln. Grundsätzlich unterscheidet man zwischen aktuellen und latenten Bedürfnissen: Aktuelle Bedürfnisse sind derzeit vorhanden, dem Kunden bekannt und werden durch eigene Angebote oder Angebote der Konkurrenz befriedigt. Latente Bedürfnisse existieren ebenfalls zum betrachteten Zeitpunkt, sind jedoch für den potenziellen Kunden mit Blick auf einen bestimmten Markt noch nicht relevant und werden gegebenenfalls in Substitutionsmärkten befriedigt.

## Fünf Phasen der Geschäftsmodellentwicklung

Die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle kann in fünf idealtypische Phasen unterteilt werden: In einem ersten Schritt findet die Mobilisierung statt. Hier wird intern Bewusstsein für die Notwendigkeit eines neuen Geschäftsmodells geschaffen und das Projekt organisatorisch vorbereitet. Danach geht es um das Verstehen. Ziel ist, Wissen über Kunden, Technologie und Wettbewerb zu erarbeiten. Zwingende Bestandteile dieser Phase sind die Analyse der am Markt bereits bestehenden Geschäftsmodelle sowie die Aufnahme zumindest der aktuellen Kundenbedürfnisse.

Der dritte Schritt nennt sich Design. Dabei sollen verschiedene Geschäftsmodelle kreiert werden, die anschliessend in einen Prototyp überführt und getestet werden. Die vielversprechendste Variante wird ausgesucht. In der Phase Implementierung wird das neue Geschäftsmodell eingeführt, um anschliessend gemäss den Rückmeldungen des Marktes

Bild: Artistic Operations/pixabay

## CAS «EVU-Manager HSG» ab September

**Weitere Impulse zu den Themen Kundenbedürfnisse, Geschäftsmodellentwicklung, Transformation der Energiewirtschaft beziehungsweise neues Energierecht vermittelt der CAS EVU-Manager HSG («Management von Energieversorgungsunternehmen») der Universität St. Gallen, der im September 2018 beginnt. Das Programm eignet sich zur persönlichen Auffrischung, um neue Impulse zu erhalten oder für den Quereinstieg in ein neues Aufgabengebiet. Mehr Informationen sind beim Leiter des Programms, Dr. Christian Opitz, oder unter www.evu-manager.ch erhältlich.**

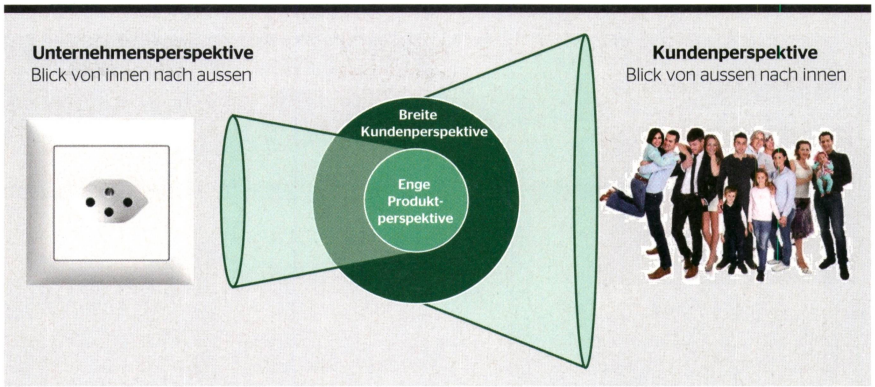


**Bild 1** Perspektivenwechsel – der Kunde im Mittelpunkt.

angepasst zu werden. Dieser Prozess sollte als nicht abschliessend angesehen werden, sondern Anlass dazu geben, in einem iterativen Prozess das neue Geschäftsmodell kontinuierlich zu verbessern und anzupassen **(Bild 2)**.

### Kundenbedürfnisanalyse in der Ostschweiz

Im Rahmen des Pilotprojekts Solus – einer durch die Abonax AG initiierten externen Geschäftsmodellentwicklung für eine intelligente Kombination von Photovoltaik, Batterie-Speichersystemen sowie weiterer Komponenten beziehungsweise Dienstleistungen für mehrere Ostschweizer Energieversorgungsunternehmen – wurde die Universität St. Gallen beauftragt, eine Kundenbedürfnisanalyse durchzuführen. Hierfür wurden leitfragen-basierte, qualitative Tiefeninterviews mit Privatverbrauchern aus den jeweiligen Versorgungsgebieten durchgeführt. Die Selektion der Interviewpartner erfolgte auf Basis von Clustern; die Grundgesamtheit bildeten dabei die nicht-marktberechtigten Privatkunden der beteiligten Energieversorgungsunternehmen. Im Rahmen der Interviews wurden die Einstellung der Kunden zu verschiedenen neuen Leistungsangeboten, die gewünschte Customer Journey sowie die Beziehung zwischen Kunden und Energieversorgungsunternehmen in den jeweiligen Versorgungsgebieten thematisiert.

### Zahlreiche Fakten sind ausschlaggebend

Die Befragung lieferte die Erkenntnis, dass die Kaufentscheidung für energiewirtschaftliche Komplettlösungen (beziehungsweise einzelne Komponenten davon) insbesondere von der Lebensphase der Kunden, dem Lebenszyklus der bewohnten Gebäude sowie der persönlichen Gesinnung – wie beispielsweise Ökologie- oder Technologie-Affinität – abhängt. Zentrale Kriterien bei der Kundenbetreuung scheinen eine aktive Ansprache, der persönliche Kontakt sowie eine dauerhafte Betreuung durch den Energieversorger zu sein.

Zudem zeigte sich, dass für die Energieversorger eine Roadmap zur Einführung einzelner Teilleistungen erfolgsentscheidend sein dürfte. Neben Komponenten werden zunehmend auch kostenlose ergänzende Dienstleistungen sowie Apps und Webapplikationen vorausgesetzt. Ein Rundum-Sorglos-Angebot aus einer Hand wird sehr geschätzt. Das Preisgefüge sollte für die Kunden transparent und nachvollziehbar sein, wobei begründbare Aufpreise durchaus akzeptiert werden.

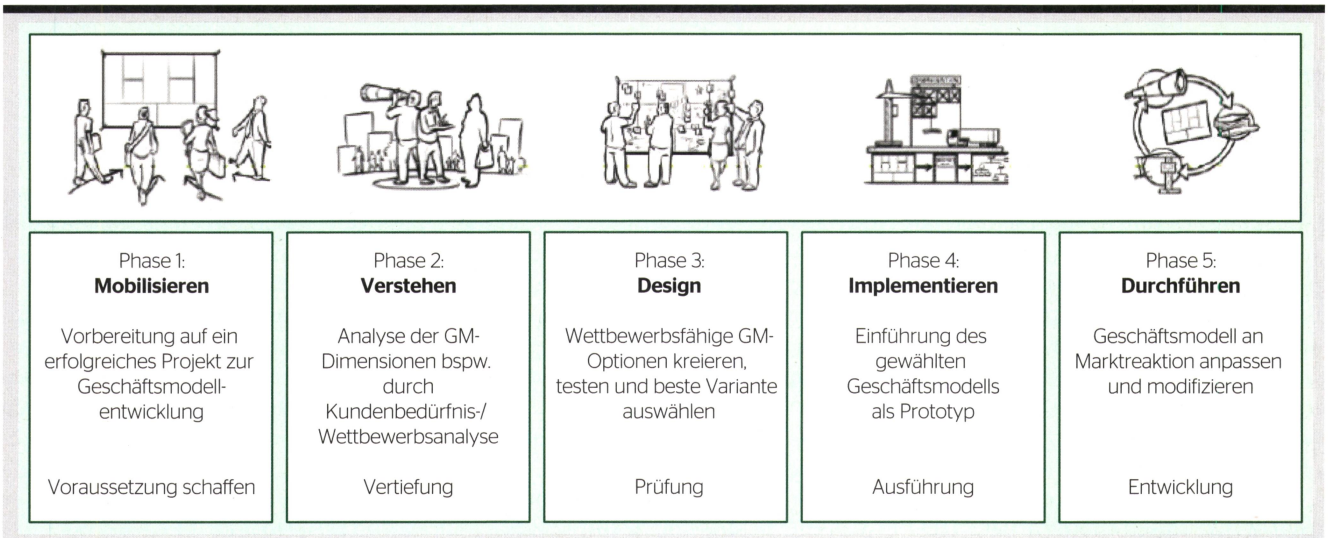


**Bild 2** Geschäftsmodellentwicklung nach Osterwalder/Pigneur. [1]

Bilder: Alexandra Vogel/Christian Opitz

**Bild 3** Einsatzmöglichkeiten von Kundenbedürfnisanalysen.

## Klare Positionierung der Versorger ist entscheidend

Aus Kundensicht kann die Leistungserbringung vom Energieversorger allein oder zusammen mit Partnern erbracht werden – in Abhängigkeit vom Kompetenzprofil des Unternehmens. Das Energieversorgungsunternehmen kann dabei durchaus verschiedene Rollen einnehmen – wie zum Beispiel Systemintegrator, Infrastrukturanbieter, Serviceanbieter, neutraler Berater, Händler oder Installateur. Auch eine Zusammenarbeit mit Marktmittlern ist für die Kunden vorstellbar.

Die im Rahmen der Befragung gewonnenen Erkenntnisse werden derzeit genutzt, um konkrete Geschäftsmodelle für die einzelnen Versorgungsgebiete zu entwickeln (**Bild 3**). Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass das umfassende Verständnis der Kunden und deren Kauf- beziehungsweise Nutzungsverhalten in Zukunft massiv an Bedeutung gewinnen wird. Kundenbedürfnisanalysen bieten sich dabei als ideale Methoden an, um neue Geschäftsmodelle zu entwickeln. Gleichzeitig können sie jedoch auch den Ausgangspunkt darstellen im Rahmen der Strategieentwicklung von Energieversorgern beziehungsweise zur Erschliessung neuer Märkte oder Kundengruppen. Ein im Rahmen des vorliegenden Artikels beschriebener Perspektivenwechsel dürfte dabei Voraussetzung sein für eine erfolgreiche Neupositionierung der Energieversorgungsunternehmen weg vom reinen Versorger hin zum Energiedienstleister.

**Referenz**

[1] Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Tim Clark, «Business model generation. A handbook for visionaries, game changers, and challengers.», 2010.

**Links**

→ www.evu-manager.ch
→ www.abonax.ch

**Autoren**

**Alexandra Vogel** absolvierte einen M.A. in Business Innovation an der Universität St. Gallen.
→ alexandra.vogel@student.unisg.ch

Dr. **Christian Opitz** leitet das Kompetenzzentrum Energy Management (IOR/CF-HSG) der Universität St. Gallen.
→ Universität St. Gallen, 9000 St. Gallen
→ christian.opitz@unisg.ch

RÉSUMÉ

## Comprendre le client, c'est le faire avancer

Les EAE doivent continuellement étudier de nouveaux modèles d'affaires

**Le secteur de l'énergie se trouve actuellement dans un processus de transformation fondamental, ce qui place les acteurs du marché établis devant de grands défis. Pour affronter ceux-ci, les entreprises d'approvisionnement en énergie ont commencé à adapter leur rôle: autrefois simples fournisseurs, elles sont désormais devenues des prestataires de services énergétiques. Tandis que, par le passé, l'accent était placé sur la mise à disposition d'une infrastructure performante et sur un approvisionnement sûr en électricité, c'est aujourd'hui de plus en plus le client et ses besoins qui se retrouvent sur le devant de la scène. Cela implique un changement de perspective: on passe du simple point de vue de l'entreprise ou du produit à une compréhension globale des clients et de leur comportement d'achat et d'utilisation.**

**Dans le cadre d'un projet, le centre de compétences Energy Management (IOR/CF-HSG) de l'Université de Saint-Gall a été mandaté pour réaliser une analyse des besoins des clients. Pour ce faire, des entretiens qualitatifs approfondis, basés sur des questions clés, ont été menés avec des consommateurs privés issus de plusieurs zones d'approvisionnement. Pendant ces entretiens, la position des clients sur différentes nouvelles offres de prestations, le « customer journey » souhaité, ainsi que la relation entre les clients et les entreprises d'approvisionnement en énergie dans les zones d'approvisionnement concernées ont été abordés.**

**Pour résumer, on peut retenir que la compréhension globale des clients et de leur comportement d'achat et d'utilisation prendra énormément d'importance à l'avenir. Les analyses des besoins des clients s'avèrent ici la méthode idéale pour développer de nouveaux modèles d'affaires. Parallèlement, elles peuvent toutefois aussi constituer un point de départ dans le cadre du développement de la stratégie des fournisseurs d'énergie, de l'ouverture de nouveaux marchés ou de l'acquisition de nouveaux groupes de clients. MR**

Bild: Alexandra Vogel/Christian Opitz

**Werner Luginbühl**
Ständerat (BDP/BE) und Präsident des Verwaltungsrats der Kraftwerke Oberhasli AG
werner.luginbuehl@parl.ch

# Wir haben uns erst auf den Weg gemacht...

Vor über einem Jahr haben die Stimmbürgerinnen und Stimmbürger die Energiestrategie 2050 angenommen, und was ist seither passiert? So gut wie nichts! Getreu dem Motto «Säcke ablegen, warten und hoffen».

Zugegeben, das ist natürlich etwas überspitzt formuliert, und für eine Bilanz der ersten Etappe der Energiestrategie 2050, die seit Anfang 2018 umgesetzt wird, ist es auch noch zu früh. Trotzdem können wir uns nicht zurücklehnen, denn einige Massnahmen der ES2050 – zum Beispiel die Marktprämie oder die KEV – gelten nur befristet, und von der Etappe II wissen wir nur, dass das vorgeschlagene Lenkungsmodell abgelehnt wurde.

Die wichtigsten Probleme, welche nun gelöst werden müssen, sind:

**Die Wasserkraft:** In Zeiten sinkender Wettbewerbsfähigkeit der Wasserkraft und volatiler Strommärkte steht das jüngst vom Bundesrat zementierte starre Wasserzins-Regime quer in der Landschaft. Eine Flexibilisierung ist gerechtfertigt. Ich befürchte, dass sich die Bergkantone mit ihrer unflexiblen Haltung langfristig vor allem selbst schaden.

**Das Strommarktabkommen mit der EU:** Die Schweiz ist auch heute noch eine Stromdrehscheibe in Europa. Das zeigt sich daran, dass der Strom, welcher pro Jahr über die Schweizer Grenze fliesst, den Schweizer Landesverbrauch übertrifft. Nicht nur deswegen ist ein Stromabkommen mit der EU für die Schweiz von beträchtlicher Bedeutung.

**Die vollständige Strommarktliberalisierung:** Eigentlich bin ich ja kein Liberalisierungseuphoriker. Wenn wir aber das oben erwähnte wichtige Strommarktabkommen mit der EU wollen, führt nichts am zweiten Schritt zur Öffnung unseres Strommarktes vorbei. Ich bezweifle jedoch stark, dass die politische Akzeptanz einer vollständigen Strommarktöffnung gross genug ist.

**Das Strommarktdesign ab 2023 / der Erhalt der Versorgungssicherheit:** Sämtliche Studien des BFE und der ElCom kommen zum Schluss, dass die Versorgungssicherheit gesichert sei. Das ist schön und gut. Doch es gibt einige Aber! Einerseits sind weder die vollständige Strommarktliberalisierung noch ein Stromabkommen gesichert. Anderseits ist auch der in der Energiestrategie postulierte Zubau erneuerbarer Energien bei Weitem nicht gesichert.

Die Herausforderungen sind nach wie vor beträchtlich. Der Weg zum Umbau der Schweizer Stromversorgung ist noch lang. Mit der ES2050 haben wir uns erst auf diesen gemacht.

Werner Luginbühl hielt diese Rede sinngemäss am 22. Juni 2018 anlässlich der Generalversammlung der KWO, deren Verwaltungsrat er präsidiert. Die vollständige Rede ist auf www.bulletin.ch abrufbar.

I PFIFFNER

Präzise Einheit - Kombiwandler

Strom- und Spannungswandler in einem Gehäuse.

- Platzsparend durch kompakte Bauweise.
- Bestens zur Energieverrechnung geeignet.

Mehr Infos unter: Telefon: +41 62 7392828 I E-Mail: sales@pmw.ch I www.pfiffner-group.com

PFIFFNER I MOSER GLASER I ALPHA-ET

Current and voltage – our passion

IHR PERSÖNLICHER SICHERHEITSAGENT IM METER-TO-CASH-PROZESS

Die Begriffe Datenschutz, Datensicherheit und Datenmenge sind in aller Munde. Was gilt es in Bezug zur Energiebranche zu beachten?

Welche Massnahmen benötigt werden und in welche Richtung sich das Ganze entwickelt, erfahren Sie durch praxisnahe Vorträge an unseren Fachanlässen.

Save the date

20. November 2018 in Herznach (AG)

22. November 2018 in Sargans (SG)

SWIBI
RUND UM IHRE ENERGIE

Bahnhofstrasse 51, CH-7302 Landquart, T: +41 58 458 60 00, info@swibi.ch, www.swibi.ch