

Zeitschrift:	Bulletin des Schweizerischen Elektrotechnischen Vereins, des Verbandes Schweizerischer Elektrizitätsunternehmen = Bulletin de l'Association suisse des électriciens, de l'Association des entreprises électriques suisses
Herausgeber:	Schweizerischer Elektrotechnischer Verein ; Verband Schweizerischer Elektrizitätsunternehmen
Band:	92 (2001)
Heft:	22
Artikel:	Kundenorientierung durch strategische Führungssysteme im Energiebereich
Autor:	Molho, Denis
DOI:	https://doi.org/10.5169/seals-855781

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: 15.01.2026

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

Kundenorientierung durch strategische Führungssysteme im Energiebereich

Der Artikel umschreibt eine systematische Methodik zum Aufbau eines strategischen Führungssystems in der Branche Energie. Als aktuelles Beispiel wurde ein Elektrizitätsverteiler genommen. Nach einer Zusammenfassung der Marktentwicklung in Westeuropa stellt der Autor vor, wie man ein solches System schrittweise entwickeln kann und welches die Konsequenzen auf das Controlling und die Management-Informationssysteme (MIS) sind.

Kontaktadresse

Louis Frachon, Denis Molho
Partner
PIT Performance Improvement Team AG
Gerbergasse 5
8001 Zürich
lfrachon@pit-ag.com

■ Denis Molho

1. Entwicklung im Umfeld des Energiemarktes

In ganz Westeuropa befindet sich die Energiebranche infolge der Liberalisierung der Absatzmärkte unter einem enormen Veränderungsdruck.

Liberalisierung bringt neuen Wettbewerb auf jeder Stufe der Wertschöpfungskette. Dies erfordert Transparenz im Offertenprozess mit klarer Trennung zwischen:

- * Erzeugungskosten
- * Transportkosten
- * Verteilungskosten.

Für bestehende und neue Energieanbieter werden die Marktbarrieren immer geringer. Verwendete Technologien breiten sich immer mehr aus. Die Zahl von Energieerzeugern sowie ihrer Angebote werden immer grösser. Klassische Energieerzeuger müssen sich neu positionieren.

In Europa spielt Frankreich einer Voreiterrolle, da zahlreiche Industriegruppen wie Groupe Vivendi oder La Lyonnaise des Eaux Angebote im Energiebe-

reich aus verschiedenen technischen Prozessen entwickeln.

Die Branche entwickelt sich von einem reinen Herstellermarkt mit reguliertem Angebot zu einem Kundenmarkt mit immer mehr dienstleistungsorientierten Angeboten. Neue Marketingstrategien und Dienstleistungen wie Einspar-Contracting oder Anlagen-Contracting verbreitern sich schnell.

Interne Prozesse und Informationssysteme können mit diesen Entwicklungen nicht mehr mithalten und müssen angepasst werden. Der Endkunde steht neu im Vordergrund. Folgende Aufgaben sind von besonderer Bedeutung:

- * Messung und Steuerung von Margen und Gewinnen durch optimalen Produkt/Markt- und Kundenmix.
- * Messung und Steuerung der Dienstleistungsqualität und entsprechende Prozesskosten-Optimierung.

2. Beispiel des Aufbaus eines Strategie-Führungssystems für einen Energieverteiler

Die Entwicklung eines strategischen Führungssystems erfolgt in 7 Schritten (Bild 1).

2.1 Definition der Strategie

Die Strategie muss neu auf vier Achsen definiert werden: Finanzen, Märkte, Kompetenzen und Prozesse.

Finanzen:

Kapitalrentabilität erhöhen (zum Beispiel von 7 auf 10%)

Märkte:

Dienstleistungen mit grösserem Mehrwert entwickeln: z.B. Sparschaltung

Kompetenzen:

Dienstleistungen verbessern: zum Beispiel die Zeit für Auftragsbearbeitung und für Installation von neuen Anschlüssen reduzieren

Prozesse:

Produktivität in der Administration und den Support-Funktionen steigern: zum Beispiel flache Organisation und Auftragsabwicklung durch einen einzigen Ansprechpartner.

2.2 Die Hauptprozesse identifizieren

Die Hauptprozesse müssen die Kernkompetenz des Unternehmens widerspiegeln. Bild 2 zeigt ein Beispiel für einen Energieverteiler.

Neben den Hauptprozessen gibt es Supportprozesse wie technische Dienste, Informationswesen und Personalentwicklung.

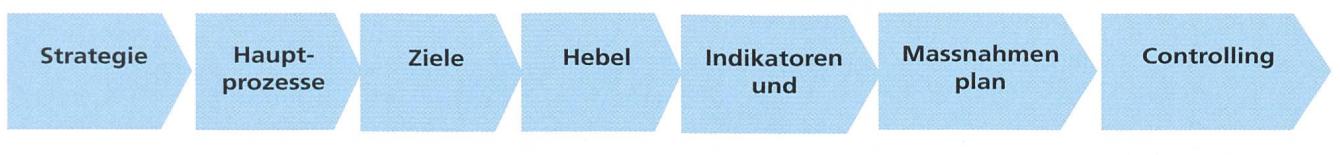


Bild 1 Entwicklung eines strategischen Führungssystems.

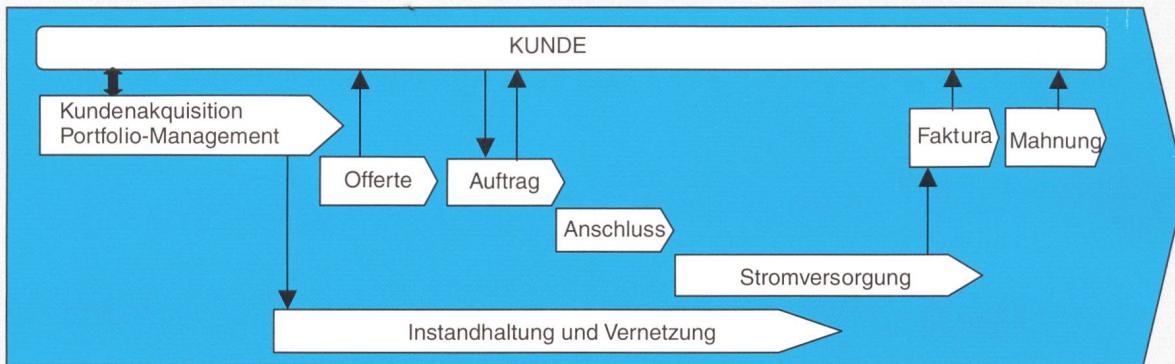


Bild 2 Prozesse im direkten Kundenkontakt.

2.3 Zielsetzungen

Die Strategie wird in Form von klaren Zielen aufgebrochen:

1. Strategie	2. Prozesse	3. Ziele
Qualität und Schnelligkeit der Dienstleistung verbessern	Auftragsabwicklung (private Kundschaft)	<ul style="list-style-type: none"> • Kundentreue erhöhen • Mannschaft an Ort und Stelle optimal führen • Kundenzufriedenheit erhöhen
Dienstleistungen mit grösstem Mehrwert finden und entwickeln	Auftragsabwicklung (Firmen)	<ul style="list-style-type: none"> • Anpassung der Preise und Dienstleistungen am Markt entwickeln • «Bundelling» • Systemlösungen anbieten, Vernetzung

2.4 Entsprechende Hebel anwenden!

Ein Hebel ist ein Instrument, um die Dienstleistungen zu verbessern und ein Multiplikatoreffekt zu erzielen.

3. Ziele	4. Hebel
Kundentreue erhöhen	<ul style="list-style-type: none"> • Erkenntnisse aus Zufriedenheitsstudie konsequent nutzen • Kunden-Segmentierung als Basis für Marketing-Aktivitäten verwenden • Reklamationen konsequent bearbeiten und auswerten
Mannschaft an Ort und Stelle optimal führen	<ul style="list-style-type: none"> • Beeinflussbare Durchlaufszeitkomponenten bei Installationsarbeiten optimieren • Installationsrouten optimieren

2.5 Indikatoren und Massnahmenplan:

Indikatoren und Massnahmen bilden einen Regelungskreis.

4. Hebel	5. Indikatoren	6. Massnahmenplan
Beeinflussbare Durchlaufszeitkomponenten optimieren	<ul style="list-style-type: none"> • Offertendurchlaufszeit (Vorberitung, Besprechung usw.) • Auftragsbearbeitung durch Elektroinstallateur • Anschlusszeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Meilensteine definieren • Interne Kontrollen definieren und implementieren • Lieferantenkontrollsystem

2.6 Das Controlling dem strategischen Führungssystem anpassen

Strategisches Führungssystem und Controlling müssen aufeinander abgestimmt sein. Das Controlling muss folgende Aufgaben ermöglichen:

- Eine Produkt/Kunden-Segmentierung als Basis für strategische Entscheidungen (zum Beispiel Haushalt, Industrie oder Services nach Sektor (Bahnen, Chemie, Maschinen- und Papierindustrien usw.))
- Eine Prozesskostenrechnung
- Ein finanzielles Controlling der verschiedenen Massnahmenpläne in Bezug auf den erwarteten Nutzen.

Beispiel: Programme zur Reduktion der Anschlusszeit

Einerseits muss untersucht werden, bis zu welchem Niveau die Anschlusszeit reduziert werden muss, um den Kundennutzen signifikant zu steigern. Die Prozesskostenrechnung anderseits liefert Daten zur Kostenträgerrechnung und muss bis zum Niveau der einzelnen Aktivitäten detailliert werden, um die Kosten für die Erbringung der Dienstleistungen («value added») unter Kontrolle zu behalten.

2.7 Erarbeitung eines Management-Informationssystems (MIS), basierend auf dem Konzept Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard ist ein strategisches Werkzeug, um die Leistung des Unternehmens gegenüber den strategischen Zielen zu messen. Die Methode besteht aus strategischen Karten und deren Umwandlung in Projekte und Massnahmen. Die Leistung der Mitarbeiter wird anhand von Scorecards mit Gewichtungen je nach Ziel gemessen (analog dem Golfspiel). Scorecards werden mit den Mitarbeitern besprochen und im Team erarbeitet. Anreizsysteme (zum Beispiel Prämien) spielen bei der Umsetzung eine wichtige Rolle.

Bild 3 zeigt die massgebenden Themen für den Aufbau eines Führungssystems mit Balanced Scorecards:

Für jedes Thema wird eine strategische Karte mit den wichtigsten Zielen, Hebeln und Indikatoren aufgesetzt. Diese Karten werden als Zielsetzung den Führungskräften kommuniziert und als Fundament für die Ableitung von Projekten und Massnahmenplanungen verwendet. Führungskräfte werden auf die erfolgreiche Implementierung dieser Ziele und dem effizienten Ressourceneinsatz gemessen.

Diese strategischen Karten bilden die Basis für die Geschäftseinheiten und Marktverantwortlichen, um die Strategie auf die operative Ebene in Form von **Projekten** oder **Aktionsplänen** umzusetzen. Diese wiederum sind abhängig von den Prioritäten und dem Implementierungsaufwand.

Eine erfolgreiche Umsetzung bedingt eine gezielte Zuordnung von finanziellen, materiellen und personellen Ressourcen. Budgets müssen in Übereinstimmung mit der Strategie festgelegt werden (Bild 4).

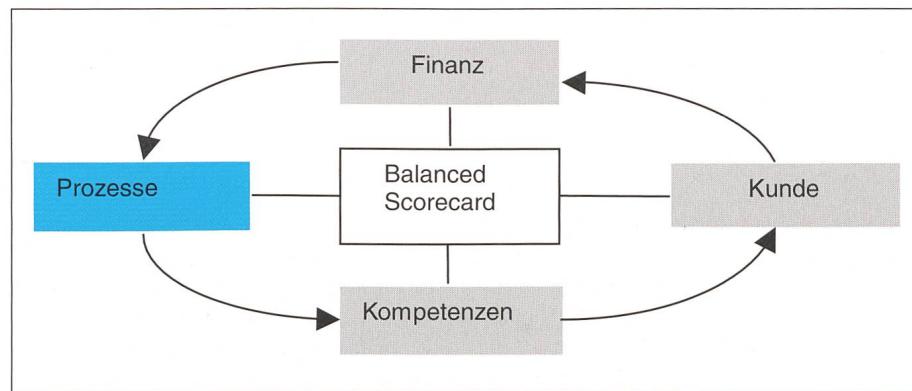


Bild 3 Themen für den Aufbau eines Führungssystems mit Balanced Scorecards.

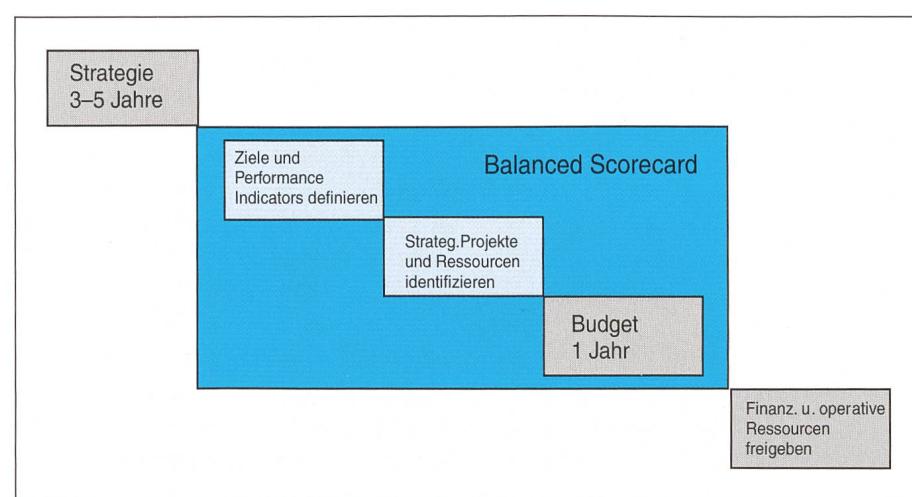


Bild 4 Strategie und Budget Hand in Hand.

Proximité client optimale grâce à un système de pilotage stratégique dans le domaine de l'énergie

Le pilotage économique d'une entreprise dans le secteur de l'énergie passe par une gestion et un arbitrage constamment actualisés du couple coûts – satisfaction clientèle. Il ne sert à rien «d'améliorer le service» à n'importe quel coût. Il s'agit de savoir quelle composante du service crée réellement un avantage concurrentiel et à quel niveau de coût arbitrer. C'est dans ces conditions que l'on peut, réellement arbitrer, dans le sens d'une création de valeur à long terme pour le client et pour l'entreprise. Au plan de la méthode, cela passe par une identification précise des enjeux liés à une réflexion stratégique concrète et à la traduction de ces enjeux sur les processus opérationnels.

Zusammenfassung

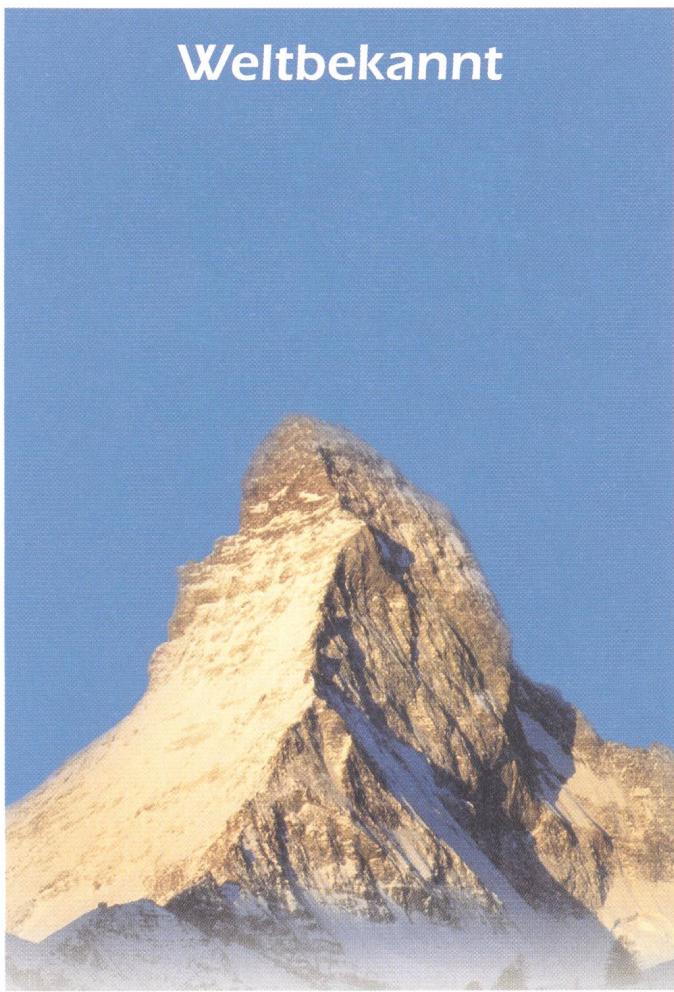
Die Führung eines Unternehmens im Energiebereich verlangt eine ständige Evaluation der Kosten und Kundenzufriedenheit. Hohe Kundenzufriedenheit ohne Kostenrechnung ist auf die Dauer nicht haltbar. Die Servicekomponenten, die einen reellen langfristigen Wettbewerbsvorteil schaffen, müssen identifiziert und angepasst werden. Nur unter dieser Bedingung ist es möglich, mit dem Kunden eine langfristige Beziehung aufzubauen.

Die hier vorgestellte Methodik reicht von der Definition bis zur Umsetzung der Strategie in operative Massnahmen mit Anpassung der Prozesse an neue Bedürfnisse. Das Change Management spielt dabei eine Schlüsselrolle. Die Arbeitsweise der Mitarbeiter gilt es auf alle Ebenen des Unternehmens zu überdenken.

Ressourcenplanung und Budgetierung bilden die Basis für eine gezielte und effektive Bewirtschaftung eines solchen Projektes.

Der Erfolg einer Strategie liegt schlussendlich bei der Qualität der Kommunikation und deren Umsetzung auf alle Ebenen des Unternehmens, insbesondere auf der operativen Ebene.

Weltbekannt



Pfiffner-Messwandler auf allen Kontinenten



PFIFFNER

Pfiffner Messwandler AG CH-5042 Hirschthal
Tel. +41 62 739 28 28 Fax +41 62 739 28 10
E-mail: sales@pmw.ch Internet: www.pmw.ch

Ringkern- trafos	Front- platten	Kabel- verschrau- bung	Schilder	Etiketten	Drucker Systeme	Software	Fordern Sie den Katalog an
---------------------	-------------------	------------------------------	----------	-----------	--------------------	----------	-----------------------------------

Robust. Zuverlässig. Kabelverschraubungen



admin@suk.ch www.suk.ch

MULTIBOX · MULTIVERT · MULTIBLOC · EURUFUSE

MULTIBOX

Die multifunktionale Hausanschluss- und Fassadenkombination

Les combinaisons de coffrets d'abonnés et de façade multifonctionnelles



Für Informationen:

www.schurter.ch/BOX

oder
Schäfer AG

Telefon +41 (0)41 369 31 11, Fax +41 (0)41 369 32 32, contact@pcshurter.ch

 **SCHURTER**

HAUSANSCHLUSSKASTEN · D-SICHERUNGSMATERIAL