

Zeitschrift: bulletin.ch / Electrosuisse
Herausgeber: Electrosuisse
Band: 100 (2009)
Heft: 10

Rubrik: Focus

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: 02.04.2026

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

Schweizer Strommarkt

Kundensicht ist differenzierter

Der Schweizer Strommarkt – er bewegt sich doch! Und das führt auch zu einer neuen, veränderten Sicht der Kunden auf ihre Stadtwerke. Für die Unternehmen ist es wichtig, sich mit dieser veränderten Erwartungshaltung ihrer Kunden auseinanderzusetzen. Swisspower ermöglicht ihren Partnern daher, regelmässig umfassende Informationen über ihre Kunden und deren Einstellungen den Stadtwerken gegenüber zu erfahren.

Im Frühjahr 2009 wurden im Rahmen einer Studie für Swisspower-Partner mehr als 3000 Privat- und Gewerbekunden von 9 Stadtwerken unterschiedlicher Grösse und Regionalität telefonisch zu verschiedenen Themen befragt, so z.B. Zufriedenheit mit Leistungen, Zufriedenheit mit dem Preis-Leistungs-Verhältnis, Image der Unternehmen, Weiterempfehlungsbereitschaft etc. Die Swisspower-Befragung wird seit 2006 jährlich wiederholt. Die Konzeption und Auswertung der Studie wurde von der Beratungsgesellschaft IMUG aus Deutschland übernommen, die bei deutschen Energieversorgern einen ähnlichen Monitor durchführt.

Ob telefonisch, persönlich, schriftlich oder via Internet – direkte Kontakte zwischen Kunden und ihren Stadtwerken sind Momente der Wahrheit. Mit jedem Kontakt, den ein Kunde mit seinem Stadtwerk hat, erfährt er etwas über dessen Servicequalität und über die Kundenbetreuung des Unternehmens. Schlechte Erreichbarkeit, falsche Auskünfte, unfreundliche Mitarbeiter und Ähnliches mehr führen immer zu Unzufriedenheit der Kunden. Positive Wahrnehmungen in Richtung Kundenbetreuung und Servicequalität dagegen sind wichtige Faktoren für Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität.

Kunden erwarten individuelle Kundenbetreuung

Ungefähr jeder zweite Privat- und Gewerbekunde wendet sich im Laufe eines Jahres an seinen Energieversorger – Tendenz steigend. Die häufigste Form, in der Privat- und Gewerbekunden dabei Kontakt zu ihrem Stadtwerk aufnehmen, ist der telefonische Kontakt, gefolgt vom persönlichen Kontakt. Schriftlicher Kontakt erfolgt etwas weniger häufig.

Die Beurteilung: Besonders gut schneiden im Kundenurteil persönliche Kontakte zu den Stadtwerken ab. Die Kunden loben

hier die Freundlichkeit der Mitarbeiter, ihre Kompetenz, die Bereitschaft der Mitarbeiter, sich um die Probleme der Kunden zu kümmern und individuelle Problemlösungen zu finden, und auch insgesamt die Qualität der Bearbeitung persönlicher Kundenanfragen. Der Anteil der hinsichtlich dieser Aspekte zufriedenen Kunden liegt zwischen 82 und 96%.

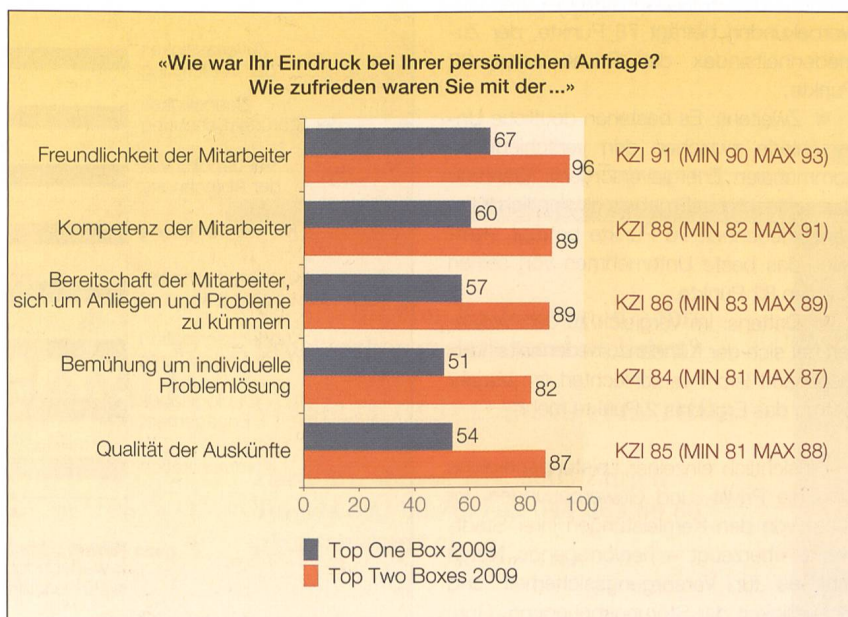
Auch telefonische und schriftliche Kontakte mit den Stadtwerken schneiden im Kundenurteil positiv ab. Die absolute Mehrheit der Kunden stellt hier hinsichtlich Freundlichkeit und Kompetenz der Mitarbeiter, Kümmer- und Problemlösungsbereitschaft und Bearbeitungsqualität gute und sehr gute Zeugnisse aus.

Was aber können die Stadtwerke tun, um ihre Kunden auch zukünftig zufriedustellen zu können? Worauf legen die Kunden hinsichtlich direkter Kontakte zu ihrem

Energieversorger besonderen Wert? Die Swisspower-Studie ermittelt zur Beantwortung dieser Frage nicht nur die Zufriedenheiten der Kunden, sondern auch, wie wichtig diese Aspekte der Kundenbetreuung für die Kunden sind. Die empirischen Ergebnisse zeigen, dass vor allem:

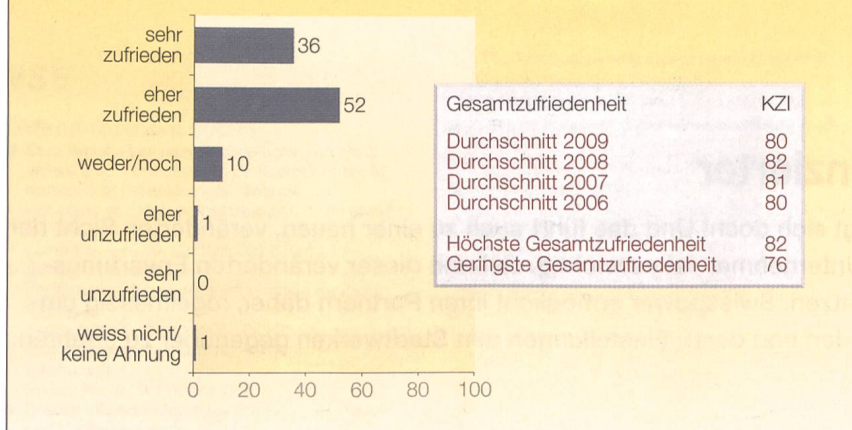
- die vermittelte Kümmerbereitschaft,
- das Bemühen um individuelle Problemlösungen sowie
- die Qualität der Beantwortung der Kundenanfragen

aus Sicht der Kunden zentral sind, sowohl im telefonischen als auch im schriftlichen und persönlichen Kontakt. Die telefonische Erreichbarkeit eines Stadtwerks oder die Schnelligkeit der Beantwortungsdauer ist zwar nicht unwichtig, steht aber aus Sicht der Kunden nicht ganz oben im Erwartungshorizont. Ein Kunde ist also eher be-



Die Befragten bewerten persönliche Kontakte zu den Werken als durchwegs gut.

«Denken Sie bitte einmal an all Ihre konkreten Erfahrungen, die Sie mit Leistungen Ihres EVU gemacht haben! Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit Ihrem EVU?»



| Gesamtzufriedenheit | KZI |
|-------------------------------|-----|
| Durchschnitt 2009 | 80 |
| Durchschnitt 2008 | 82 |
| Durchschnitt 2007 | 81 |
| Durchschnitt 2006 | 80 |
| Höchste Gesamtzufriedenheit | 82 |
| Geringste Gesamtzufriedenheit | 76 |

Privat- und Gewerbekunden sind mit den Leistungen ihrer Stadt- und Gemeindewerke auch 2009 hoch zufrieden.

reit, noch einen Versuch zu starten, sein Stadtwerk zu erreichen, als sich mit einer «0815-Antwort» zufriedenzugeben.

Unternehmer sind zufrieden – aber mit leicht sinkender Tendenz

Insgesamt ist die Zufriedenheit der Privat- und Gewerbekunden mit den Leistungen ihrer Stadt- und Gemeindewerke hoch. Der Index der Kundenzufriedenheit beträgt in der 2009er-Studie 80 (von 100 möglichen) Punkten.

Mehrheitlich sind die Kunden mit den Leistungen ihrer kommunalen Energieversorger also «zufrieden» oder sogar «sehr zufrieden». Interessant sind darüber hinaus 3 Aspekte:

- Erstens: Gewerbekunden betrachten ihre Energieversorger kritischer als Privatkunden. Der Zufriedenheitsindex der Gewerbekunden beträgt 78 Punkte, der Zufriedenheitsindex der Privatkunden 82 Punkte.

- Zweitens: Es bestehen deutliche Unterschiede zwischen den verschiedenen kommunalen Energieversorgern. Während das schlechteste Ergebnis hinsichtlich Kundenzufriedenheit 76 Punkte beträgt, «erntete» das beste Unternehmen von seinen Kunden 82 Punkte.

- Drittens: Im Vergleich zu den Vorjahren hat sich der Kundenzufriedenheitsindex insgesamt leicht verschlechtert (im Vorjahr betrug das Ergebnis 2 Punkte mehr).

Hinsichtlich einzelner Leistungsbereiche sind die Privat- und Gewerbekunden vor allem von den Kernleistungen ihrer Stadtwerke überzeugt – hervorragende Noten gibt es für Versorgungssicherheit und Schnelligkeit der Störungsbehebung. Gute Noten erhalten auch die Kundenbetreuung

bzw. direkte Kontakte zu den Stadtwerken, die Verständlichkeit der Abrechnung und die Kundeninformation über das Leistungsangebot. Die Kundeninformation über Preise und Tarife schneidet dagegen im Kundenurteil deutlich schlechter ab. Ebenso sind die Kunden in Bezug auf das ökologische Engagement und die Kommunikation ihrer Energieversorger nicht durchgehend überzeugt.

Betreuung und Kommunikation bei den Kunden sehr wichtig

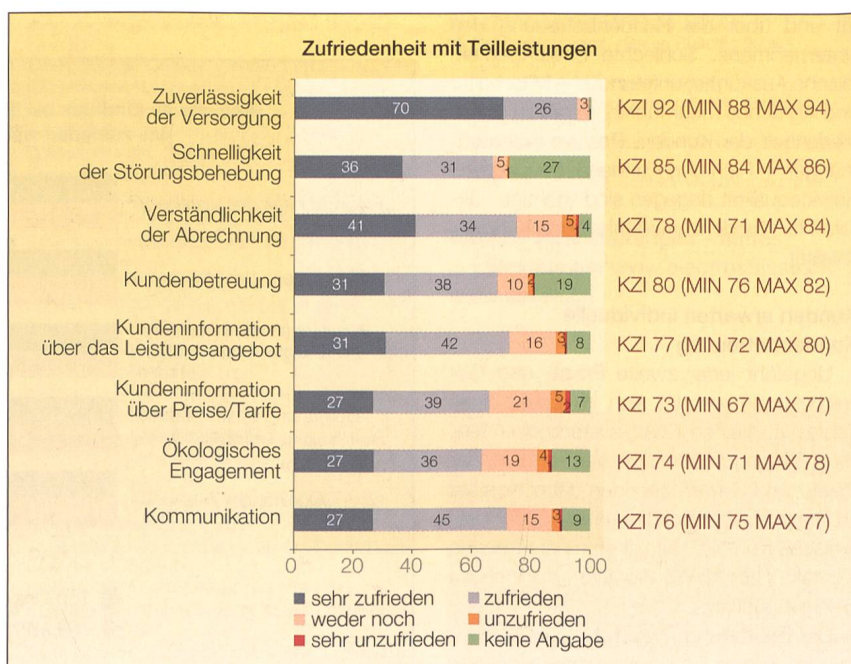
Wie zentral Kontakte der Kunden zu ihrem Stadtwerk aus Kundensicht sind, zeigt der Blick auf die Erwartungshaltung

der Kunden. Die Swisspower-Studie macht deutlich, dass vor allem die Kundenbetreuung und die Kommunikation der EVUs mit ihren Kunden die wichtigsten Erwartungen der Kunden an ihre Stadtwerke sind. Rangierten die Kernleistungen der Stadtwerke (Schnelligkeit der Störungsbehebung, Versorgungssicherheit) vor einigen Jahren noch vorne im Erwartungshorizont der Kunden, so sind sie heute in der Erwartungshaltung der Kunden «nach hinten gerückt». Das darf allerdings nicht darüber hinwegtäuschen, dass es sich hier um «Bestrafungsfaktoren» handelt. Vor dem Hintergrund des hohen Niveaus der Energieversorgung in der Schweiz werden diese Aspekte als selbstverständlich gesehen bzw. vorausgesetzt und erst bei Nichterfüllung als entsprechend wichtig beurteilt. Der Fokus der aktuellen Erwartungen liegt dagegen auf marktorientierteren Eigenschaften, nämlich Kundenbetreuung und Kommunikation.

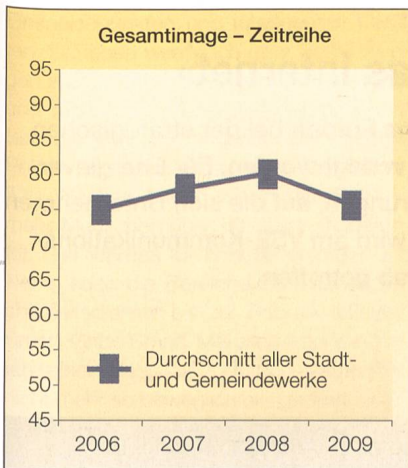
Image der Stadtwerke rückläufig

Das Image der Stadt- und Gemeindewerke bei den Privat- und Gewerbekunden liegt mit einem Indexwert von 76 Punkten auf recht positivem Niveau – allerdings mit sinkender Tendenz. Im Vergleich zum Vorjahr hat sich der Wert um 4 Punkte verschlechtert.

Zu beachten ist dabei, dass sich der Kundenblick auf die Stadt- und Gemeindewerke in verschiedenen Themenfeldern verschlechtert hat, am stärksten jedoch in Bezug auf Preise und Kosten (die Ergebnisse der verschiedenen Stadt- und Ge-



Insbesondere zufrieden zeigen sich die Kunden mit der Zuverlässigkeit der Versorgung.



Das Gesamtimage hat sich im Vergleich zu 2008 um 4 Indexpunkte verschlechtert.

meindewerke unterscheiden sich an dieser Stelle deutlich). Und diese Verunsicherung der Kunden strahlt auf alle anderen Bereiche ab.

Die differenzierte Analyse der Befragungsergebnisse zeigt allerdings auch, dass die Kunden schlecht informiert sind, welches die Auslöser der Strompreissteigerungen der letzten Monate sind. So können $\frac{2}{3}$ der Kunden auf die Frage, warum die Energieversorger denn die Preise angehoben hätten, überhaupt keine Antwort geben. 16% der Kunden halten Netzinvestitionen für ausschlaggebend, 13% Gewinnmaximierungsabsichten der Energieversorger, und 8% machen die vom Bund erhobene Förderabgabe für erneuerbare Energien verantwortlich. Allerdings unter-

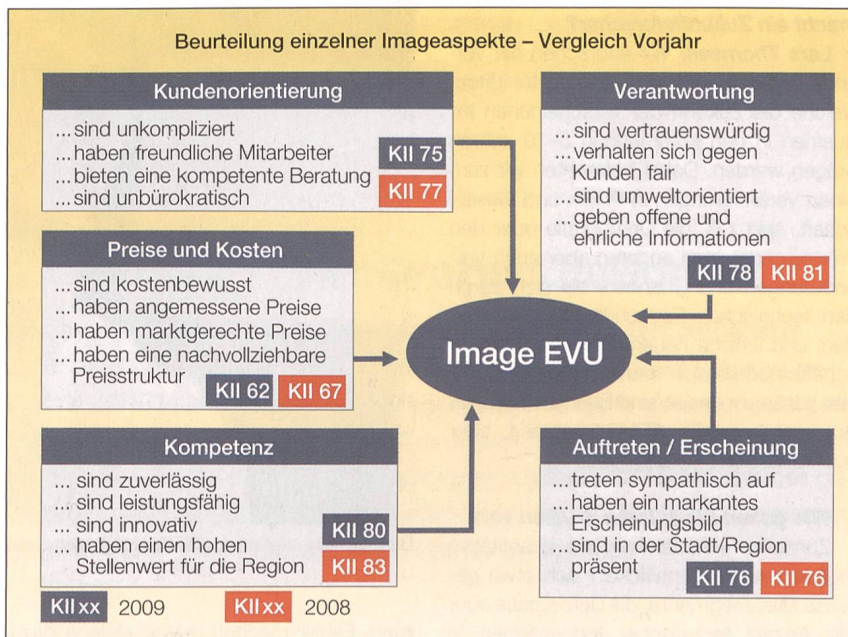
scheiden sich die Ergebnisse auch hier bei den verschiedenen Stadtwerken massiv.

Kundenblick ist differenzierter geworden

Der Blick auf die verschiedenen Ergebnisse der Swisstoper-Studie zeigt, dass sich mit zunehmender Diskussion über den Energiemarkt in der Schweiz der Kundenblick auf die Stadtwerke verändert hat und in vielen Bereichen differenzierter geworden ist. Für die Stadtwerke beinhaltet dieses «Von-den-Kunden-mehr-in-die-Pflicht-genommen-Werden» umfassende Herausforderungen,

sich neben ihren Kernleistungen auch in anderen Bereichen zu profilieren. In den Bereichen Kundenbetreuung und Kommunikation Ansatzpunkte zu finden, Kunden zufriedenzustellen, ihre Erwartungen und Bedürfnisse zu treffen, sind für die Stadtwerke Chancen, ihre Kunden noch stärker und auch in Zukunft von sich zu überzeugen.

Informationen zur Swisstoper-Kundenbefragung: Swisstoper AG, Dr. Johannes Schimmel, Telefon 044 253 82 13, johannes.schimmel@swisstoper.ch. (Swisstoper/bs)



Preise und Kosten werden nach wie vor kritisch beurteilt.

Wir kaufen gebrauchte

STROMAGGREGATE

Ab 250 kVA bis 5000 kVA. Alle Fabrikaten und Baujahre.
Diesel oder Gas auch für Ersatzteile.

LIHAMIJ

Leende / Holland, Tel. 0031 40 2061440, Sales@Lihamij.com



Suchen Sie eine Fachperson, die Ihre Drucksachen gestaltet und realisiert?

VISUELLE GESTALTUNG : PIA THÜR

Hardturmstrasse 261, 8005 Zürich
Tel 044 563 86 76, Fax 044 563 86 86
piathuer@gmx.ch

«Das Energienetz wird sich entwickeln wie das Internet»

Die Unternehmensberatung Future Matters unterstützt Unternehmen in ganz Europa bei der strategischen Zukunftsplanung. Seit Kurzem ist der Hauptsitz von München nach Zürich verlegt worden. Für Energieversorger sehen die Zukunftsforscher eine Reihe von massgeblichen Veränderungen, auf die sich Unternehmen am besten schon heute rüsten sollten. Der Geschäftsführer Lars Thomsen wird am VSE-Kommunikationsforum am 23. Oktober in Olten referieren. Das Bulletin SEV/VSE hat ihn vorab getroffen.

Bulletin: Herr Thomsen, was genau macht ein Zukunftsforscher?

Lars Thomsen: Wir erforschen die Veränderungen, Chancen und Opportunitäten, welche die Zukunft der verschiedenen Industrien in den kommenden 5–10 Jahren prägen werden. Dabei betrachten wir zum einen Veränderungen in Politik und Gesellschaft, also z.B. die Demografie oder den Wertewandel, zum anderen aber auch Veränderungen und Chancen, die sich durch den technischen Fortschritt ergeben werden, und welche neuen Chancen und Geschäftsmodelle sich dadurch ergeben können. Unsere Kunden sind Energieversorger, Automobilhersteller, IT-Unternehmen, aber auch öffentliche Auftraggeber.

Wie gehen Sie in Ihren Studien vor?

Zunächst schauen wir auf quantitative Indikatoren: Wie entwickeln sich etwa gewisse Marktsegmente, die Demografie oder die Anzahl technischer Innovationen in einem bestimmten Bereich? Es geht hier vor allem um das frühzeitige Erkennen von Trends, aber auch um strategische Fragestellungen: Welche Nischenmärkte stehen an der Schwelle, sich in lukrative Massensegmente zu entwickeln, die man mit neuen Produkten bedienen kann?

Nach der zahlenbasierten Forschung geht es aber vor allem um Innovation und Kreativität. Wir treffen uns 1- oder 2-mal pro Jahr mit unseren Kunden und denken strukturiert über die nächsten 520 Wochen nach: Wie werden unsere Produkte dann aussehen, wie werden wir diese vermarkten und vertreiben, wie wird unsere Firma aussehen, wie kommunizieren wir mit den Kunden? Für die spannenden Themen und Innovationsideen werden dann Arbeitsgruppen gegründet, Pilotprojekte und Studien gestartet. Die erarbeiteten Ideen und Impulse werden systematisch auf ihre Potenziale und ihre Machbarkeit geprüft.

Wenn wir von Innovationen sprechen, so müssen wir auch verstehen, dass den meisten guten Ideen ein nicht zu vermeidender Versuch-und-Irrtum-Prozess vorangeht. Auch dieser Prozess erfordert ein gutes Management und stringente Füh-



Lars Thomsen referiert am VSE-Kommunikationsforum über die Zukunft der Energieversorgung.

zung. Fehler machen gehört einfach dazu. Jedoch: Wenn man 10 Dinge testet, von denen nur 3 funktionieren, hat man am Ende doch 3 Innovationen mehr als der Mitbewerber, der nichts macht.

Was sind einige Themen, die Energieversorger speziell betreffen?

Unser Unternehmen hat seine ersten Aufträge von Energieversorgern vor etwa 15 Jahren bekommen, und seitdem erforschen wir kontinuierlich die Megatrends dieser Branche. Nach der Liberalisierung der Märkte rücken nun Wettbewerbs-, Marketing- und Vertriebsthemen immer stärker in den Fokus. Das andere Megathema dreht sich um die neue Intelligenz der Energie, von Smart Grids über elektronische Zähler bis hin zu vernetzten Verbrauchern. Es bleibt aber nach wie vor eine Herausforderung, ein so «unsichtbares» Produkt wie Energie zu emotionalisieren und zu vermarkten.

Was kann man aus der klassischen Marketinglehre auf die Energiewirtschaft übertragen?

Die strategische Segmentierung von Märkten und Zielgruppen kann viel helfen:

Nehmen wir z.B. das Phänomen der «alternden Gesellschaft»: Das Durchschnittsalter in der Schweiz steigt jedes Jahr um rund 0,4 Jahre. Trotz dieser Alterung setzen viele Werber noch immer auf die Zielgruppe der 14–29-Jährigen, die als besonders offen und wechselwillig gilt. Heute ist aber durch die demografische Entwicklung die «Zielgruppe 55+» zahlenmässig und finanziell die interessanteste Gruppe für neue Produkte und Dienstleistungen. Diese Gruppe schaut nicht auf den allerletzten Rappen. Sie hat andere Werte, sucht andere Produkte und Dienstleistungen – Sicherheit, Mobilität, Komfort, altersgerechtes Wohnen etc. Hier kann man sich profilieren, Angebote definieren und richtig Geld verdienen, wenn man es richtig macht.

Worüber werden Sie am VSE-Kommunikationsforum vom 23. Oktober 2009 in Olten sprechen?

Einerseits über die Megatrends, welche die Industrie beachten muss. So erwarten wir viele Veränderungsimpulse vom Thema «Smart Grids/Smart Metering» in den nächsten 520 Wochen. Das Energienetz wird sich ähnlich entwickeln wie unser Informationsnetz, das Internet, mit vielen

Einspeisepunkten und intelligenten Geräten. Daneben werde ich über Entwicklungen in den Bereichen elektrische Mobilität und regenerative Energiesysteme berichten, die kurz vor sogenannten «Tipping Points» (Systemwendepunkten) stehen. In 520 Wochen haben wir in der Schweiz mehr Menschen über 50 Jahre als darunter. Hier werden für Energieversorger und Netze auch die Bereiche Gesundheit, Sicherheitsdienste bis zur Robotik relevant. Smart Grids/Smart Metering könnten helfen, einen Haushalt zu führen, wenn man nicht mehr so beweglich ist. Dadurch wäre dann auch der Energieversorger im Alltagsleben präsenter.

Schliesslich referiere ich auch über die Entwicklung der Energiepreise, also die zuvor erwähnten Tipping Points, die für alle Innovatoren extrem wichtig sind, da auf einmal etwas möglich wird, was vorher nicht möglich war und wo bestehende Strategien nicht mehr funktionieren. Hier verändern sich Industrien, und man kommt mit inkrementeller, also kontinuierlicher Innovation nicht mehr weiter.

In vielen Bereichen gibt es heute solche Tipping Points. Beispielsweise bewegt sich die individuelle Mobilität ab 2012 mit grossen Schritten hin zu elektrischen Fahrzeugen. Das Geld, das heute bei Avia, Shell oder Esso abgeliefert wird, kann zukünftig

den Stromumsatz pro Haushalt verdoppeln. Wir erwarten etwa, dass in 520 Wochen jede dritte Familie in der Schweiz neben ihrem Auto auch einen Elektrowagen für Stadtfahrten besitzt.

Alle diese Dinge kommen in den nächsten 10 Jahren auf die Energieversorger zu. Ich möchte beim Kommunikationsforum das Spektrum aufzeigen. Gerade in Zeiten, in denen sich vieles verändert, ist es wichtig, sich Denkräume zu errichten. Veränderungen sind schleichend – so werden wir wahrscheinlich in 10 Jahren zurückschauen und darüber lachen, wie naiv wir im Jahr 2009 waren, was das Thema «Intelligente Energie» angeht. (bs)

Swissgrid: Abrechnung ist zu einem Kernprozess geworden

Während in Deutschland oder Österreich die Liberalisierung und Regulierung nach und nach umgesetzt wurde, passierte in der Schweiz vieles auf einen Schlag – von der Einführung der Netznutzung bis zum gemeinsamen Betrieb der Übertragungsnetze. 2005 wurde dazu die Swissgrid aus der Taufe gehoben, die seit dem 1. Januar 2009 für die Regelzone Schweiz verantwortlich zeichnet und dazu bereits zahlreiche Prozesse neu aufsetzen musste. Dazu gehörten beispielsweise die Abrechnungsvorgänge als Netzbetreiber gegenüber den Anschlussnehmern und anderen Marktakteuren, die mit Unterstützung der Energiespezialisten von Visos und dem Energielogistiksystem Generis zu einem zentralen Prozess ausgebaut wurden.

Für Zeitdruck sorgte der ursprünglich für die Strommarktöffnung in der Schweiz geplante Termin zum 1. Oktober 2008. Denn nach dem Projektstart zur Umsetzung des StromVG (Bundesgesetz über die Stromversorgung) im Frühjahr 2007 galt es, zahlreiche Prozesse neu aufzusetzen und die dazu nötigen Strukturen aufzubauen und zu optimieren. Das Thema Abrechnung wurde dabei in den ersten Monaten zunächst in den einzelnen Teilprojekten aufgehängt. Doch bald wurde klar, dass es wenig Sinn machen würde, die Abrechnungsprozesse dezentral und damit vielfach parallel zu organisieren. «Es kristallisierte sich schnell heraus, dass die Abrechnung künftig zu einem der zentralen Prozesse werden würde, da sie das Bindeglied zwischen den einzelnen Bereichen und dem Finanz- und Rechnungswesen ist. Das mussten sich die Mitarbeiter aber erst mal bewusst machen.

Flexibilität gefordert

Bis dahin fokussierte sich alles darauf, dass das Netz stabil läuft, die Abrechnung war in der Wahrnehmung eher sekundär», beschreibt Harald Feger, Abteilungsleiter

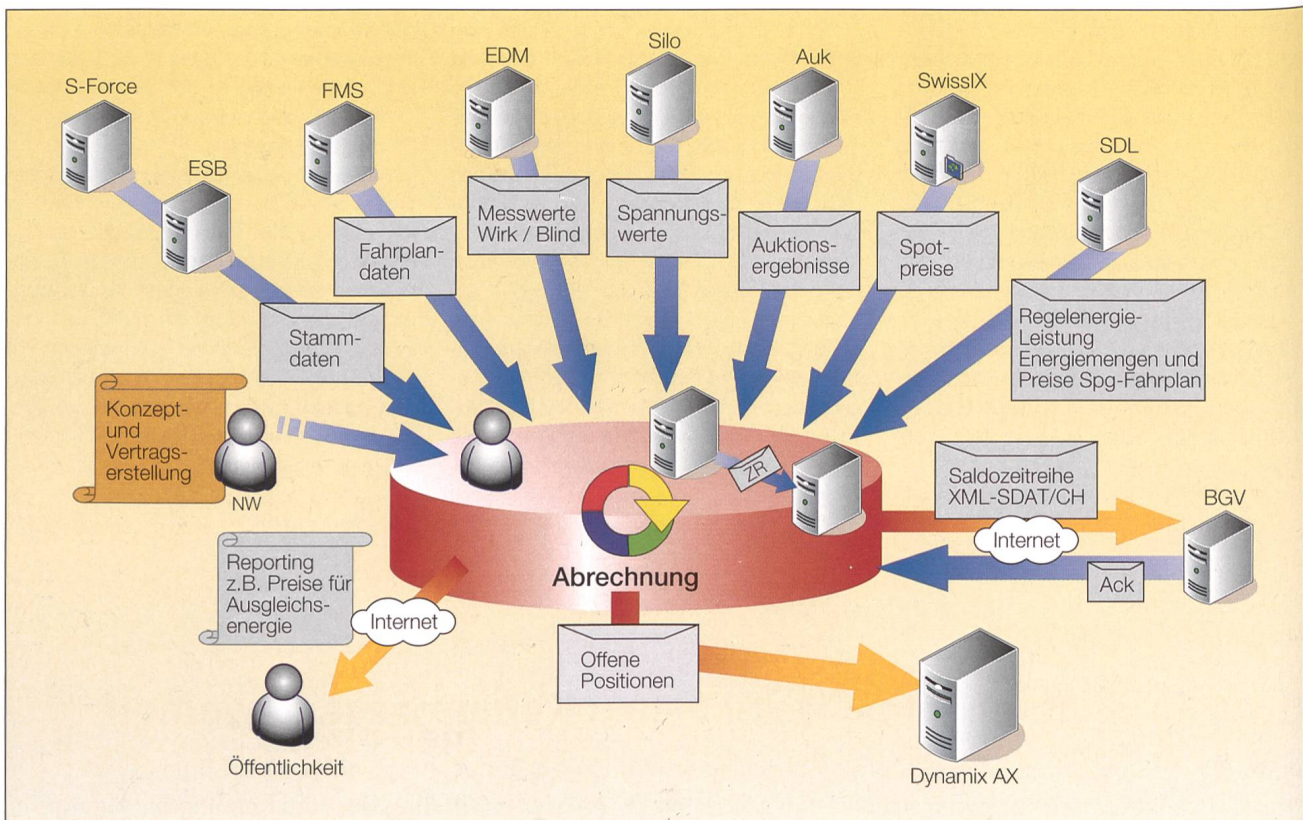
Abrechnung bei der Swissgrid, die Ausgangslage. Die Herausforderung: Mit dem Projektstart «Abrechnung und Verrechnung» im Herbst 2007 war zwar klar, dass viele neue Leistungen definiert und die Abrechnung neu organisiert werden musste. Doch im Einzelnen fehlte es an Vorgaben für die Umsetzung. Diese konnten erst im Verlauf des Verfahrens in der Schweiz entwickelt werden. «Wir mussten also ein System etablieren, dessen letztendliche Ausgestaltung noch gar nicht feststand. Deswegen war es für die Swissgrid entscheidend, dass das künftige System ausgesprochen flexibel sein musste. Denn es war sicher damit zu rechnen, dass viele Details erst kurz vor dem Produktivstart feststehen würden», so Feger weiter.

Parallel zur Auswahl des Systems startete die Swissgrid deswegen eine intensive Analysephase, um sich möglichst gut für alle Abrechnungsfälle aufzustellen. Im Fokus standen dabei zunächst die Netznutzung und das Bilanzgruppenmanagement gemäss des StromVG und der StromVV sowie die Abrechnungen für die gegenüber Swissgrid erbrachten Systemdienstleistungen, der komplexeste Teil des Projekts.

Damit die Regelzone Schweiz jederzeit ausgeglichen ist, betreibt die Swissgrid die Prozesse der Primär-, Sekundär- und Tertiärregelung. Die Energien/Leistungen werden dabei von Regelkraftwerken bereitgestellt, die Kosten der Regelernergie dafür fließen in die Berechnung der Ausgleichsenergiepreise für die Bilanzgruppen ein. Hauptaufgabe für das Projektteam war daher als Erstes, die zahlreichen Lieferobjekte möglichst genau festzulegen. Und das meist auf Basis von ungenauen Vorgaben. «So haben wir jeweils die Objekte definiert und anschliessend im Fachbereich präsentiert. Dort lautete die Einschätzung dann in der Regel: Schaut gut aus, aber ob das so funktionieren wird, wissen wir heute noch nicht definitiv», erinnert sich Harald Feger.

Das Energielogistiksystem Generis

Im April 2008 fiel die Entscheidung für das einzusetzende Softwaresystem. Dabei stand die Anforderung «Flexibilität» an oberster Stelle. «Wir haben uns am Ende entschlossen, im Bereich EDM/Energielogistik 2-gleisig zu fahren und für das klassische Energiedatenmanagement, ein anderes System einzusetzen als für die Verar-



Informationsfluss der finanztechnischen Abrechnung.

beitung der Zeitreihen und für das Management der Abrechnungsdaten, wo uns Generis die nötige Funktionalität und Anpassungsfähigkeit bot», fasst Andreas Becker, verantwortlich für das Projektmanagement und die Integration Finanz- und Rechnungswesen, die Entscheidung zusammen. Generis ist das Energielogistiksystem des finnischen Herstellers Process Vision und verfügt neben allen EDM-Funktionen auch über eine eigene Abrechnungs-Engine. Das System wird in der Schweiz vom Energielogistik-Spezialisten Visos AG vertrieben und implementiert. Ausschlaggebend für die Auswahl waren vor allem die zahlreichen Möglichkeiten, das System an die schweizerischen Besonderheiten durch Parametrierung und ohne Programmierung anzupassen. Zudem verfügt Generis über eine breite Palette an Standardschnittstellen. Auch dies war wichtig für die Swissgrid, denn die eigentliche Rechnungsstellung sollte nicht über die vorhandene Funktionalität in Generis abgebildet werden, sondern im ERP-System Dynamics AX.

Regelzonenübergreifende Fahrpläne

Der Gesamtprozess läuft damit über unterschiedliche Systeme, die reibungslos miteinander funktionieren müssen. Etwa im Fahrplanmanagement: Hier empfängt die Swissgrid täglich die regelzoneninternen Fahrpläne von den Bilanzgruppen aus der Schweiz im Viertelstundenraster und im

Voraus (beispielsweise «day ahead»). Das gilt auch für die regelzonenübergreifenden Fahrpläne, die die grenzüberschreitenden Lieferungen betreffen. Alle Fahrpläne werden anschliessend an Generis übergeben und mit den Bilanzgruppen und ÜNB abgeglichen. Bei den Messdaten liefern die etwa 750 Netzbetreiber der Schweiz beziehungsweise die von ihnen beauftragten Dienstleister, die Messdaten pro Bilanzgruppe in ihren Netzen ebenso im Viertelstundenraster. Auch diese Daten werden vom EDM-System an Generis übergeben. Die Verteilnetzbetreiber senden darüber hinaus monatlich die Informationen über die in ihren eigenen und den nachgelagerten Netzen abgesetzten Energien (ohne Verluste, Eigenbedarf der Eigenerzeugung oder allfällige Pumpenergie). Diese bilden die Basis für die Abrechnung der entsprechenden Netznutzungsentgelte (Grundpreise, Energien, Leistungen), die ebenfalls über Generis bestimmt werden. Darüber hinaus fließen zahlreiche weitere Daten aus unterschiedlichen Systemen in Generis ein, wie etwa Spannungswerte, Abrufmengen aus den Systemdienstleistungen oder Spotpreise.

Kleinstbeträge bis Millionen

Generis aggregiert dann die Abrechnungsdaten individuell für alle Geschäftsfelder mit einer jeweils unterschiedlichen Preisfindung. Hier werden neben den nor-

malen Viertelstundenpreisen auch zahlreiche andere Preise gebildet, vom Jahrespreis bis hinunter zur Ermittlung von Minutenpreisen. Auch das im Vergleich zu Deutschland etwas komplexere schweizerische 2-Preis-System für die Ermittlung der Ausgleichsenergiepreise mit seinen 4 Quadranten für die Über- und Unterdeckung einer Bilanzgruppe im Verhältnis zur Regelzone konnte in Generis problemlos abgebildet werden. Auch wird mit dem an Generis angeschlossenen BPM-Werkzeug Inubit monatlich pro Bilanzgruppe eine Saldozeitreihe im Viertelstundenraster erstellt (Differenz aus Fahrplan- und Messdaten) und den Bilanzgruppenverantwortlichen im Format EBIX-XML zugestellt. Die Ausgleichsenergiepreise werden in Generis mit aufwendigen Mechanismen berechnet und je nachdem, ob die Bilanzgruppe short/long und destabilisierend/stabilisierend für die Regelzone war, pro Viertelstunde entsprechend verwendet. Diese Viertelstundenwerte werden vor der Weitergabe an das ERP im Generis auf Monatssummen verdichtete und die daraus gebildete finanzielle Abrechnung findet dann am Ende im ERP-System Microsoft Dynamics AX statt. Insgesamt werden monatlich rund 6000 Verrechnungspositionen mit etwa 1000 Geschäftspartnern abgerechnet – vom Kleinstbetrag unter 10 CHF bis hin zu Positionen mit Millionenbeträgen.

Für die Zukunft gewappnet

Nach einer sehr intensiven Analysephase ging es schliesslich im Herbst 2008 an die eigentliche Implementierung des Systems. Der ursprünglich vorgesehene Starttermin für die Marktöffnung in der Schweiz zum 1. Oktober 2008 war inzwischen nach hinten verschoben worden, aber für die Umsetzung blieb dennoch nicht viel Zeit. Denn zum 1. Februar 2009 mussten die ersten Abrechnungen für den Monat Januar 2009 durchgeführt werden. Doch selbst zum Start der Implementierungsphase waren viele Vorgaben etwa für die Abrechnung der Systemdienstleistungskosten bis in den Dezember hinein unklar. Zudem gab es im Dezember darüber hinaus weitere gesetzliche Anpassungen, die sich ebenfalls auf die Abrechnungsmodalitäten auswirkten. Bis zum Start blieben damit für einzelne Bereiche weniger als 2 Monate für die Umsetzung – inklusive Weihnachten und Neujahr. «Es war ein extrem knapper Zeitraum, und nur durch den intensiven Einsatz aller Beteiligten sowie zusätzlicher Unterstützung von Visos Deutschland konnte der Starttermin zum 1. Februar 2009 gehalten werden», erzählt Harald Feger. Dabei freut ihn besonders, dass die Abrechnungsprozesse vom Start weg fehlerfrei liefen. Auf der Strecke blieb dabei jedoch zunächst der Feinschliff des Systems. Manche Abläufe erforderten anfangs auch manuelle Eingriffe, die nun zunehmend abgeschafft werden sollen. «Wir sind derzeit

dabei, viele Abläufe weiter zu automatisieren und damit die Prozesse zu optimieren. Daneben werden auch bislang wegen des Termindrucks zurückgestellte Funktionalitäten umgesetzt, wie etwa die Integration der Abrechnung der Auktionen zur Grenzkapazitätsvergabe», umreist Feger den derzeitigen Stand. Für ihn ist jedoch entscheidend, dass das Projekt insgesamt ein voller Erfolg war. «Angesichts der Komplexität der Aufgabenstellung und der kurzen Zeit, die für die Umsetzung zur Verfügung stand, haben wir eindeutig auf das richtige Pferd gesetzt und nun ein Werkzeug, mit dem wir auch für künftige Veränderungen in den Abrechnungsprozessen gewappnet sind», so sein Fazit. (Uwe Pagel/bs)

Fit für die Marktöffnung – Steckbrief für Führungskräfte

Mit Business-IT-Alignment zum Unternehmenserfolg

Langfristiger Unternehmenserfolg erfordert die wechselseitige Abstimmung von Zielen und Strategien, Architekturen, Leistungen und Prozessen zwischen IT-Bereichen und Fachbereichen in Unternehmen. Diese Synchronisation ist Aufgabe des Business-IT-Alignments und zielt darauf ab, die IT an den Unternehmenszielen auszurichten.

Business-IT-Alignment ist inzwischen weitverbreitet, erhöht es doch die Leistungskraft eines Unternehmens und fördert die Positionierung der IT. Nichtsdestotrotz herrscht in den IT-Bereichen immer noch eine technologiezentrierte Sicht vor. Das Verständnis für das Unternehmensgeschäft ist nur grob vorhanden, kritische Erfolgsgrössen sind oft nicht bekannt und können deshalb nicht unterstützt werden. Auch gelingt es nicht immer, Business-IT-Alignment erfolgreich über alle Stufen der IT zu etablieren.

Um die IT auf die Unternehmensziele auszurichten, genügt es nicht, Business- und IT-Strategie ausschliesslich auf der

strategischen Ebene zu synchronisieren. Die Synchronisation muss auch zwischen der Unternehmensstrategie und den Funktionalstrategien gelingen. Nicht zuletzt bedarf es einer Operationalisierung aller Funktionalstrategien. Dabei muss das Instrumentarium in Schritten aufgebaut und so angelegt werden, dass der Erfolg oder Misserfolg gemessen und adäquat gesteuert werden kann.

Eine für den Aufbau eines Business-IT-Alignments häufig verwendete Methode ist der «IT/Business Alignment Cycle». Dieser Ansatz beinhaltet ein Framework, das von der IT-Organisation auf ihre Bedürfnisse angepasst werden kann. Die 4 Phasen des Kreislaufs umfassen Planung (mit dem Business), Modellierung (der Infrastruktur), Management (des Betriebs) und Messung (der Ergebnisse).

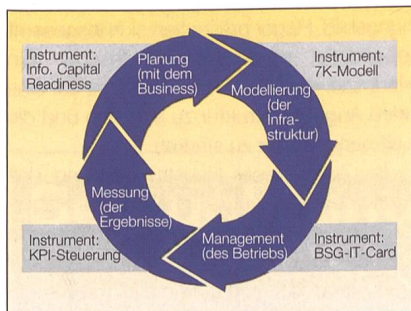
Die Entwicklung und Umsetzung einer IT-Strategie sollte auf folgenden Überlegungen basieren:

- Die IT-Strategie ist permanent an der Unternehmensstrategie auszurichten.
- Sie muss sicherstellen, dass langfristig ein optimierter Zustand erreicht wird.
- Sie definiert neben der langfristigen Ausrichtung Quick Wins und setzt diese konsequent um.

■ Die Anforderung, Quick Wins strategiekonform umzusetzen, erfordert die kurzfristige Operationalisierung jeder strategischen Überlegung.

Um möglichst viele Menschen im Unternehmen für die IT-Strategie zu gewinnen, muss der Weg von der Definition der IT-Strategie bis zur operativen Umsetzung für alle nachvollziehbar sein.

Nur eine strukturierte Einführung des Business-IT-Alignments ist auch Erfolg versprechend. Dabei muss von Anfang an der konkrete Nutzen für die Organisation auf allen Ebenen kommuniziert werden. Mit einem effizienten Business-IT-Alignment werden die Voraussetzungen geschaffen, die IT eines Unternehmens genau so zu steuern, dass die Unternehmensstrategie optimal unterstützt wird. (Horvath & Partners/bs)



7K-Modell: Strategiemodell von Horvath & Partners. KPI: Key Performance Indicator, BSC: Balanced Score Card.



Nicholas Walti, Horvath & Partners.