

**Zeitschrift:** bulletin.ch / Electrosuisse

**Herausgeber:** Electrosuisse

**Band:** 107 (2016)

**Heft:** 3

**Artikel:** Vom Versorger zum Dienstleister

**Autor:** Blumer, Yann / Cometta, Claudio / Hertach, Christian

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-857097>

### 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>**

# Vom Versorger zum Dienstleister

## Resultate einer Befragung unter Schweizer EVUs

Veränderungen und Unsicherheit in der Energiepolitik, im Strommarkt und im technologischen Umfeld stellen die Schweizer Energieversorgungsunternehmen vor zahlreiche Herausforderungen. Wo diese konkret liegen und in welchen Bereichen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Branche Entwicklungsmöglichkeiten sehen, untersucht eine Befragung der ZHAW School of Management and Law.

**Yann Blumer, Claudio Cometta, Christian Hertach**

Die Schweizer Energieversorgungsunternehmen (EVUs) geraten in ihrem klassischen Kerngeschäft, der sicheren Versorgung ihrer Kunden mit Elektrizität, vermehrt unter Druck. Der Wettbewerb um Grosskunden hat sich in den letzten Jahren durch sinkende Margen deutlich verschärft. Auch in Bezug auf die Gestaltungskosten der nicht subventionierten inländischen Elektrizitätsproduktion kämpft die Branche mit den aktuell sehr tiefen europäischen Grosshandelspreisen. Hinzu kommen Unsicherheiten im politisch-regulatorischen Umfeld: Offen sind derzeit etwa die konkrete Umsetzung des Gesetzespakets zur Energiestrategie 2050, das Stromabkommen mit der EU und das zweite Paket zur Revision des Stromversorgungsgesetzes (StromVG). Schliesslich sind durch die enge internationale Verflechtung der Schweizer Stromversorgung

energiepolitische Entscheidungen unserer Nachbarländer von grosser Bedeutung. Dies stellt angesichts sich rasch wandelnder politischer Mehrheiten einen zusätzlichen Unsicherheitsfaktor dar.

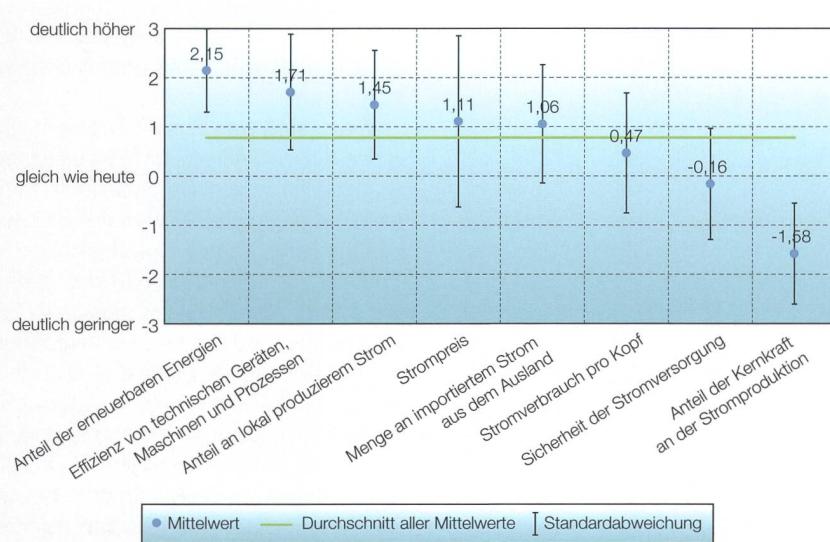
Diese Situation fordert die Schweizer EVUs und stellt bisher erfolgreiche Geschäftsmodelle vieler Unternehmen in Frage, welche diese über viele Jahrzehnte entwickelt und optimiert haben. Nun sind die EVUs gefordert, sich kritisch mit Strategie- und Positionierungsfragen zu beschäftigen, denn langfristige, stabile Planungshorizonte für Energieversorger gehören der Vergangenheit an. Doch wie beurteilen Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger der Branche selbst ihr zukünftiges Umfeld? Und wo sehen sie in Zukunft relevante Entwicklungsmöglichkeiten für ihre Unternehmen? Diesen Themen ist die ZHAW

School of Management and Law im Rahmen einer Studie nachgegangen. Dazu wurden 135 Führungskräfte von Schweizer EVUs zwischen Dezember 2015 und Januar 2016 befragt. Rund ein Fünftel der Teilnehmenden arbeitet in grossen Unternehmen (>1000 Mitarbeitende), knapp die Hälfte in mittelgrossen Unternehmen (100 – 1000 Mitarbeitende) und etwa ein Drittel in kleinen Unternehmen (<100 Mitarbeitende).

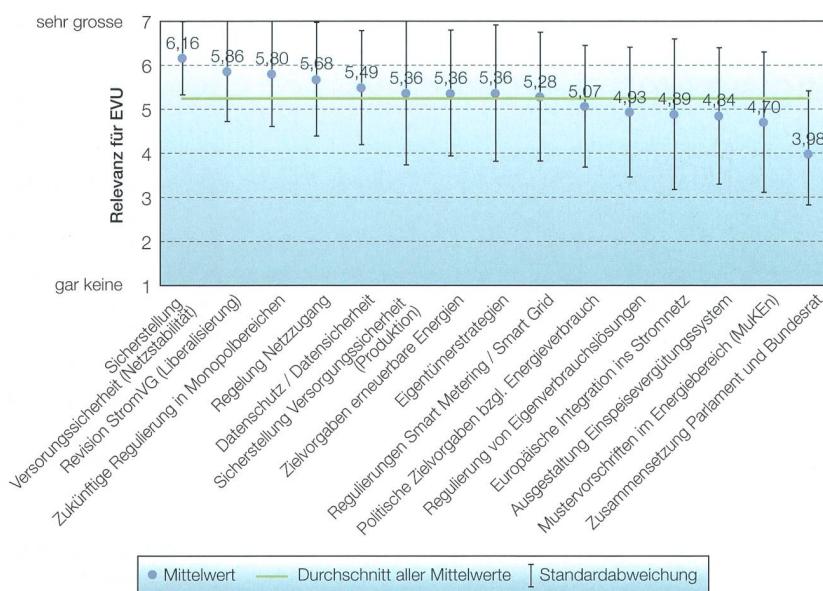
### Sicherheit und Marktdesign als Herausforderungen

Laut den Befragten wird die Stromversorgung der Schweiz im Jahr 2030 in erster Linie von einem starken Anstieg der Produktion aus erneuerbaren Energieträgern geprägt sein (**Bild 1**). Die zunehmende Dezentralität der Produktion wird dabei eine wichtige Rolle spielen und der Anteil an importiertem Strom wird zunehmen. Wohl nicht zuletzt als Folge dieser Entwicklung betrachten die Befragten die Aufrechterhaltung einer sicheren Stromversorgung als grosse Herausforderung, insbesondere in Bezug auf die Sicherstellung der Netzstabilität (**Bild 2**). Insgesamt scheint das Zukunftsbild der Strombranche konsistent mit den Zielen der Energiestrategie 2050 zu sein. Eine Ausnahme ist der Pro-Kopf-Stromverbrauch, der gemäss der Einschätzung der Teilnehmenden eher zunehmen dürfte. Dies ist bemerkenswert, insbesondere wenn man diese Einschätzung mit den Resultaten einer kürzlich durchgeföhrten Bevölkerungsbefragung vergleicht [1]: Darin wurden dieselben Fragen bezüglich Zukunftsvorstellungen einer repräsentativen Stichprobe von 1000 Personen gestellt. Gerade was die zukünftige Rolle von dezentralen Erneuerbaren sowie der Kernenergie betrifft, erwartet die Bevölkerung deutlich weniger starke Veränderungen in Bezug auf den Status quo als Führungskräfte der Energiewirtschaft.

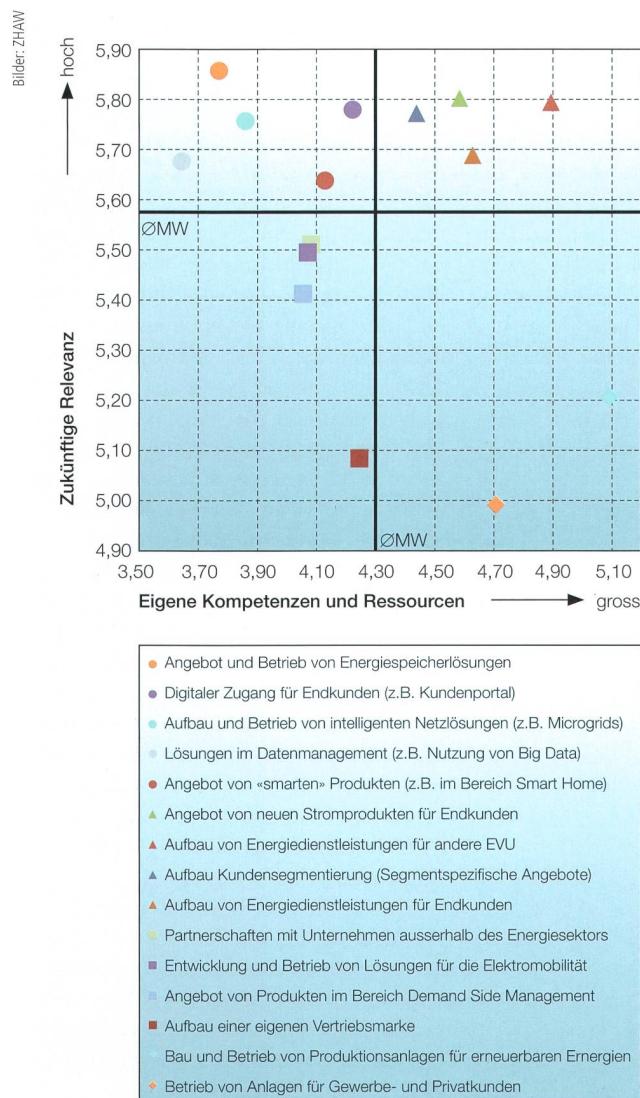
Der Einfluss von Parteipolitik wird von den Teilnehmenden der Befragung als vergleichsweise unbedeutend eingeschätzt: So wird weder der Zusammensetzung des neuen Parlaments noch der Gestaltung von Einspeisevergütungen eine hohe Relevanz beigemessen.



**Bild 1** Antworten von 135 Führungskräften von Schweizer EVUs auf die Frage «Wie stellen Sie sich die Stromversorgung der Schweiz im Jahre 2030 vor?».



**Bild 2** Antworten von 135 Führungskräften von Schweizer EVUs auf die Frage «Welche Relevanz haben folgende Rahmenbedingungen und Zielvorgaben für Ihr Unternehmen?»



**Bild 3** Bewertung von 15 strategischen Themenfeldern durch 135 Führungskräfte von Schweizer EVUs anhand ihrer zukünftigen Relevanz (1 = deutlich geringer, 4 = gleich wie heute, 7 = deutlich höher) sowie der Kompetenzen und Ressourcen der jeweiligen Arbeitgeber (1 = sehr gering, 7 = sehr gross).

Dagegen haben die übergeordneten politischen Rahmenbedingungen einen bedeutenderen Stellenwert. So bergen zukünftige Regulierungen im Bereich der Netze oder die vollständige Strommarktliberalisierung das Potenzial, die Spielregeln in der Branche grundlegend zu verändern.

### Dienstleistungen gewinnen an Bedeutung

Angesichts dieser Zukunftsbilder von Führungskräften der Strombranche sowie der veränderten Rahmenbedingungen stellt sich die Frage, in welchen Bereichen für die Schweizer EVUs längerfristig Entwicklungspotenzial besteht. Hier zeigt sich ein eindeutiges Bild: Rund 90% der Befragten denken, dass Dienstleistungen ausserhalb des klassischen Versorgungsgeschäfts in den nächsten 15 Jahren immer wichtiger werden. Aber welches sind in Zukunft, trotz der unsicheren Rahmenbedingungen, attraktive Geschäftsfelder für Energieversorger? Dazu wurden die Teilnehmenden um eine Einschätzung der zukünftigen Relevanz von insgesamt 15 strategischen Themenfeldern gebeten. Außerdem wurden sie nach ihrer Einschätzung der vorhandenen Kompetenzen und Ressourcen für jeden dieser 15 Bereiche in ihren jeweiligen Unternehmen befragt. **Bild 3** zeigt die Ergebnisse dieser beiden Fragen in Form einer Matrix. Die Einschätzungen spiegeln die signifikante Unsicherheit und die vielfältigen möglichen Entwicklungspfade von Schweizer EVUs: Die künftige Relevanz aller erfragten potenziellen Geschäftsfelder wurde von den Teilnehmenden als höher bis deutlich höher als heute eingeschätzt. Die Unterschiede zwischen den Einschätzungen der einzelnen Geschäftsfelder sind vergleichsweise klein.

Weiter sind vor allem die Unterschiede in den Einschätzungen der verschiedenen potenziellen neuen Geschäftsfelder aufschlussreich: Auch hier wird dem Dienstleistungsbereich eine besonders hohe Zukunftsrelevanz attestiert (vgl. obere Hälfte von **Bild 3**). Die Befragten messen insbesondere dem Auf- und Ausbau von intelligenten bzw. smarten Infrastrukturen wie Speichern und Netzen sowie Lösungen im Datenmanagement eine hohe Bedeutung zu. Diese Technologien ermöglichen es, den neuen Herausforderungen bezüglich Versorgungssicherheit im eigenen Netz zu begegnen. Vorhandenes Wissen und Fertigkeiten in diesem Bereich versetzen Unternehmen auch in die Lage, ande-

ren Netzbetreibern entsprechende Dienstleistungen wie z.B. Regelenergie anzubieten. Weiter werden kundenspezifische Produkte, eine bessere und digitalisierte Kundenbeziehung und Angebote im Bereich Smart Home ebenfalls als überdurchschnittlich relevant eingeschätzt. Im Gegensatz dazu wird der Bau und Betrieb von Produktionsanlagen für erneuerbare Elektrizität als deutlich weniger relevant bewertet. Im Hinblick auf die erwartete deutliche Zunahme der Stromnachfrage mag dies erstaunen, allerdings existieren in diesem Bereich bereits etablierte und stark spezialisierte Unternehmen wie z.B. PV-Planungs- und Installationsfirmen. In Bezug auf die Kompetenzen und Ressourcen von Schweizer EVUs zur Erschließung dieser neuen Geschäftsfelder sind signifikante Unterschiede sichtbar: Die befragten Führungskräfte attestieren ihren Arbeitgebern eine hohe Kompetenz im Anbieten von Produkten und Dienstleistungen, die nahe bei ihrem aktuellen Kerngeschäft liegen. In anderen Bereichen ist dies deutlich weniger der Fall, vor allem bei Themen, welche überdurchschnittliches Know-how im ICT-Bereich und im Datenmanagement erfordern.

Die gemeinsame Betrachtung der Relevanz der Kompetenzen und der vorhandenen Ressourcen von Energieversorger zeigt exemplarisch Themenfelder auf, für welche die Schweizer Stromwirtschaft gemäss den Meinungen der Befragten gut gerüstet ist. Dazu gehören eine systematische Kundensegmentierung oder der Aufbau einer Ladeinfrastruktur für e-Mobility. Die Positionierung des Themas «Aufbau von Energiedienstleistungen für andere EVUs» (**Bild 3**) ist ausserdem ein Hinweis darauf, dass sich viele Schweizer EVUs in einem Spezialisierungsprozess befinden, etwa im Bereich Netzunterhalt oder Analyse von Kundendaten. Der Abgleich von Relevanz und Kompetenz zeigt auch, dass aus Branchensicht der derzeit grösste Entwicklungsbedarf im Bereich intelligenter Stromnetze (Smart Grids, Speicherlösungen, etc.) besteht. Dort ist, neben profunden Kenntnissen der Energieinfrastruktur und des Energiemarktes, vor allem auch der Aufbau von Know-how im Bereich IT und Datenmanagement gefragt. Es ist also zu erwarten, dass viele EVUs den Aufbau entsprechender Kompetenzen verstärkt vorantreiben werden, damit sie parallel zur Verbreitung von intelligenteren Netzen und Geräten auch entsprechende neue Dienstleistungen anbieten können.

## Das Stromnetz als Basis für neue Dienstleistungen

Diese Befragung von Führungskräften aus der Strombranche zeigt, dass sich die Schweizer EVUs der zukünftig starken Veränderungen bewusst sind. Auch wenn diese als relativ unabhängig von den politischen Kräfteverhältnissen beurteilt werden, bleibt die Unsicherheit gross. Dies betrifft insbesondere die mittel- und langfristige Entwicklung der Energiepreise und die Umsetzung der Energiestrategie 2050. In Bezug auf die Regulierung beschäftigt die EVUs vor allem die Frage, ob und wann die vollständige Liberalisierung des Strommarktes beschlossen wird. Hier ist die Politik gefordert, möglichst rasch klare Signale zu geben.

Weiter ist es sehr wahrscheinlich, dass Dienstleistungen für die Strom- bzw. Energiebranche als Ganzes immer wichtiger werden. Gleichzeitig ist es aber nicht plausibel, dass alle EVUs zu reinen Dienstleistungsunternehmen werden: Auch in absehbarer Zukunft wird es Unternehmen brauchen, die eine sichere Stromversorgung für die Schweizer Konsumentinnen und Konsumenten gewährleisten können. Hier verfügen die Schweizer EVUs aufgrund ihrer jahrzehntelangen Erfahrung viel wertvolles Wissen und Kompetenzen. Die grosse Herausforderung für die meisten Unternehmen besteht darin, attraktive neue Geschäftsfelder aufzubauen, in denen sie dieses Wissen und diese Kompetenzen

nutzen können (s. hierzu auch nachfolgende Artikel).

Neue Opportunitäten sehen die befragten Führungskräfte aus der Elektrizitätsbranche insbesondere im Netzbereich, etwa im Aufbau von lokalen Speicherlösungen und Microgrids, weil hier die Beherrschung der elektrotechnischen Grundlagen und ein vertieftes Verständnis des Strommarktes weiterhin eine wichtige Grundlage für den Erfolg sein wird. Gleichzeitig werden in diesem Bereich neues Wissen und zusätzliche Fertigkeiten benötigt, beispielsweise im Einsatz von ICT und im Aufbau eines nutzbringenden Datenmanagements. So müssen die Schweizer EVUs in naher Zukunft konkrete Überlegungen anstellen, wie sie dieses Wissen aufbauen kön-

### Weiterbildung

#### CAS Business Development Energie

Die ZHAW School of Management and Law bietet in Partnerschaft mit Vereon AG einen Zertifikatslehrgang in Business Development speziell für Personen aus der Energiebranche an. Teilnehmende erwerben dort das Rüstzeug, um neue Geschäftsideen im Energieumfeld zu identifizieren, zu entwickeln und gegenüber Entscheidungsträger/-innen vertreten. Die dafür nötigen Kompetenzen werden anhand von Fallstudien aus der Praxis vermittelt. Weitere Informationen: [www.zhaw.ch/cie/casbde](http://www.zhaw.ch/cie/casbde).

### Résumé

#### Le fournisseur devient prestataire de services

##### Résultats d'un sondage mené auprès d'EAE suisses

Dans leur activité principale classique, à savoir l'approvisionnement en électricité, les entreprises d'approvisionnement en énergie (EAE) suisses sont de plus en plus mises sous pression. Afin de déterminer comment les décideurs s'imaginent leur environnement à l'avenir, la ZHAW School of Management and Law a mené, en décembre 2015 et janvier 2016, une enquête en ligne auprès de 135 cadres dirigeants d'EAE suisses. Selon les personnes interrogées, l'approvisionnement en électricité en Suisse sera nettement marqué par la forte hausse de la production issue des agents énergétiques renouvelables. La décentralisation croissante jouera un rôle non négligeable et la part de courant importé croîtra. Dans ce contexte, les sondés voient le maintien de la sécurité de l'approvisionnement comme un grand défi. Quant au potentiel de développement des EAE, environ 90 % des personnes interrogées indiquent que l'importance des prestations de services hors de l'activité d'approvisionnement classique augmentera dans les 15 prochaines années. Le sondage auprès des cadres dirigeants montre que les EAE sont conscientes des changements à venir. Cependant, une grande incertitude demeure et concerne en particulier l'évolution à moyen et long terme des prix de l'énergie et la mise en œuvre de la Stratégie énergétique 2050, ainsi que de la libéralisation complète du marché de l'électricité. Les sondés identifient de nouvelles opportunités pour les modèles d'affaires notamment dans le domaine du réseau, par exemple avec le développement de solutions de stockage locales et de microréseau. Dans tous les cas, il s'agit pour les EAE suisses d'optimiser leur propre modèle d'affaires, d'exploiter systématiquement les opportunités qui s'offrent à elles et de compléter leurs activités par des prestations de services supplémentaires.

Se

nen. Möglichkeiten sind hierzu Kooperationen mit anderen EVUs, mit Unternehmen aus angrenzenden Branchen oder mit Jungunternehmen sowie der Ein- oder Zukauf entsprechender Dienstleistungen von Wettbewerbern und Ergänzungsanbietern.

Diese strategischen Entscheidungen muss jedes einzelne Unternehmen aufgrund einer sorgfältigen Analyse seiner individuellen Stärken treffen. Sei dies der Bau und Betrieb von Produktionsanlagen, der Netzbetrieb und -unterhalt oder

die guten Kundenbeziehungen. Am Ende gilt es, das eigene Geschäftsmodell zu hinterfragen, konsequent mögliche Veränderungen als Opportunitäten zu erschliessen und mit zusätzlichen Dienstleistungen zu ergänzen.

#### Referenz

- [1] Daniel Gregorowius, Christoph Beuttler, Die Stromzukunft der Schweiz: Erwartungen der Bevölkerung und Präferenzen bei Zielkonflikten – Ergebnisse einer repräsentativen Online-Befragung, Stiftung Risikodialog, 2015, [www.risiko-dialog.ch/veroeffentlichungen/aktuelles/652-praeferenzstudie-stromzukunft](http://www.risiko-dialog.ch/veroeffentlichungen/aktuelles/652-praeferenzstudie-stromzukunft).

#### Autoren

Dr. **Yann Blumer** ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Center for Innovation and Entrepreneurship der ZHAW School of Management and Law.

ZHAW, CIE, 8401 Winterthur  
[yann.blumer@zhaw.ch](mailto:yann.blumer@zhaw.ch)

Dr. **Claudio Cometta** ist Dozent am Center for Innovation and Entrepreneurship der ZHAW School of Management and Law.

[claudio.cometta@zhaw.ch](mailto:claudio.cometta@zhaw.ch)

**Christian Hertach** ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Center for Innovation and Entrepreneurship der ZHAW School of Management and Law.

[christian.hertach@zhaw.ch](mailto:christian.hertach@zhaw.ch)

Anzeige



die starke Softwarelösung  
für Energieversorger

- > Abrechnung aller Energiearten und Dienstleistungen
- > Flexible Produktgestaltung
- > Wechselprozesse
- > Unbundling
- > CRM / Marketing
- > Vertragsmanagement
- > Installationskontrolle
- > Integration von EDM-Systemen, Fernablesesystemen, Ablesegeräten, Smart Metering
- > Dokumentmanagement

Über 440 Energieversorger mit mehr als 2.2 Mio. Messgeräten setzen auf das führende Informationssystem IS-E.