

B E T

Energie. Weiter denken

N E W S L E T T E R

Nr. 01-2019

Aktuelle Informationen aus der Energiewirtschaft

In unserem B E T – Newsletter informieren wir Sie über relevante Themen aus der Energiewirtschaft.

In dieser Ausgabe haben wir folgende Punkte zusammengestellt und kommentiert:

- [Strategieentwicklung: Hoch fliegen vor tief tauchen](#)
- [Handel und Beschaffung: Aktuelle Trends](#)
- [Vertrieb: Wertstifter oder Kostenfaktor?](#)
- [Regulierung: Vernehmlassung Revision Strom VG beendet](#)

Treten Sie mit uns in Kontakt!

Wir stehen Ihnen jederzeit gerne für einen Austausch zu den Themen sowie für Ihre Fragen und Anregungen zur Verfügung.

Mit freundlichem Gruss

B E T S U I S S E A G

Strategieentwicklung: Hoch fliegen vor tief tauchen

Das energiepolitische, energiewirtschaftliche, technologische und regulatorische Umfeld entwickelt sich stetig, aber mit je unterschiedlichen Geschwindigkeiten weiter. Gerade im regulatorischen Umfeld überschlagen sich die Änderungen förmlich. Kaum ist ein Gesetz in Kraft gesetzt, droht es bereits überschrieben zu werden. Energiestrategie 2050, Netzstrategie und Revision StromVG folgen auf dem Fuss und regeln zum Teil dieselben Gegenstände in kurzen Abständen jeweils neu.

EVU, Eigentümer von EVU, Konsumenten, Gesetzgeber und Regulatoren müssen die für sie relevanten Entwicklungen erkennen und deren Auswirkungen auf ihre Ziele und Organisationen verstehen. Es gilt, periodisch Ziele zu überprüfen und Massnahmen anzupassen. Die Kunst dabei ist, stets die Übersicht zu behalten und sich nicht in Details zu verlieren, aber im richtigen Moment konkret zu werden: Hoch fliegen und tief tauchen und dabei die Orientierung behalten. Man kann als Getriebener den Entwicklungen hinterherrennen oder zu früh agieren und auf Vorrat kostspielige Massnahmen treffen.

Sich früh Gedanken über mögliche Umfeldentwicklungen zu machen ist ein Muss. Die Bedeutung von Entwicklungen für die einzelnen Bereiche zu erkennen, eine Notwendigkeit und die richtigen Massnahmen zum richtigen Zeitpunkt zu treffen matchentscheidend.

B E T unterstützt und moderiert beim Strategieentwicklungsprozess mit Expertise, Erfahrung, einer zielführenden, effizienten Methode und einem dafür entwickelten interaktiven und modular aufgebauten Tool. Damit wird die Komplexität reduziert, der Blick auf das wirklich Wesentliche gelenkt und gleichzeitig die finanzielle Situation im Auge behalten. Dank klarer Dokumentation kann der Strategieentwicklungsprozess gesamthaft oder – dank der Modularität – in Teilen z.B. in Kurzworkshops unterjährig überprüft und angepasst werden.

Handel und Beschaffung: Aktuelle Trends

Das sich in der Energiewirtschaft Veränderungen zeigen, ist bekannt – und gilt auch für Handel und Beschaffung.

Aktuell werden zum einen von verschiedenen Marktteilnehmern sogenannte „Power Purchase Agreements“ angeboten. Dabei handelt es sich um (langfristige) Strombezugsverträge, mit denen sich z.B. Stadtwerke langfristige Strommengen zu definierten Konditionen beschaffen können. Anlagenbetreiber profitieren natürlich auch von einer gewissen Erlössicherheit. Während in Deutschland solche Angebote oft an die Stromerzeugung aus neuen erneuerbaren Energien gekoppelt sind, gibt es in der Schweiz auch verschiedene Angebote mit Bindung an Wasserkraft.

Sofern man überzeugt ist, dass die Preise langfristig ansteigen, kann es grundsätzlich durchaus sinnvoll sein, sich solch einen Kontrakt in das Portfolio zu legen. Die auf der Hand liegenden Fragen sind aber, ob die Annahme steigender Preise belastbar ist und ob die angebotenen Preisformeln, Vertragsstrukturen und Konditionen Sinn machen. Diese Frage kann zum Beispiel mit Energiemarktmodellen und mathematischen Modellierungen

beantwortet werden. Das B E T – Fundamentalmodell beispielsweise ermittelt über 2050 hinaus nicht nur Stundenpreise, sondern kann auch Aussagen über Viertelstundenpreise treffen. Es schafft ausserdem Verständnis über langfristige Entwicklungen, Treiber und Risiken.

Zum anderen ist ein weiterer Trend, dass nicht nur die Handelsabteilungen grösserer Versorgungsunternehmen in der Schweiz optimiert werden, sondern auch die Beschaffung in kleinen und mittleren Unternehmen. Letztere haben sich in den letzten Jahren nach einer Erhebung der B E T deutlich weiterentwickelt. Personal wurde eingestellt oder qualifiziert, Tools beschafft, Kooperationen eingegangen und oft wurde die strukturierte Beschaffung realisiert. All das war vielfach auch richtig und erfolgreich. Nun stellt sich aber die Frage, ob in Zeiten des Energiehandels mit Algorithmen und neuer IT-Tools und Portale zur Umsetzung des Portfolio- und Risikomanagements nicht eine Fokussierung der Beschaffung auf „intelligente Lösungen“ erforderlich ist. Schliesslich sind es auch vielfach die internen Beschaffungsexperten, welche energiewirtschaftlich anspruchsvolle Themen wie Elektromobilität oder Flexibilitätsbewirtschaftung bearbeiten sollen. Damit entstehen unter Umständen Ressourcenengpässe im EVU.

B E T berät viele Schweizer Versorger bei der Optimierung ihrer Energiebeschaffung, kann bei der Auswahl von Tools ebenso unterstützen wie durch Schulungen, durch Projekte zum Risikomanagement oder bei der Evaluation von Hedging-Strategien. B E T ist stolz auf seine lange Referenzliste zu diesen Themen.

Vertrieb: Wertstifter oder Kostenfaktor?

Die Marktöffnung ist derzeit (wieder) in Diskussion. Aus Sicht von B E T ist das Gesamtpaket der Revision StromVG durchaus so geschnürt worden, dass trotz möglichem Referendum ab 2024 eine Marktöffnung wahrscheinlich ist. Im Gasmarkt gibt es ausserdem Öffnungstendenzen, wie die Untersuchungen der WEKO verdeutlichen. Doch auch ohne Marktöffnung wird durch Regulierung (75-Franken Regel) und Dezentralität Druck auf den Vertrieb entstehen.

Wie muss ein EVU den Vertrieb der Zukunft gestalten, damit er künftig mehr ist als ein betriebswirtschaftlich nicht zu rechtfertigender Kostenfaktor? Wie muss z.B. die Akquisition neuer Kunden (für Energie und auch für neue Produkte wie Batterielösungen und Smart-Home-Applikationen) ausgestaltet sein und wie sollte die Betreuung von Bestandskunden stattfinden? Die gelegentlich kolportierte Lösung „Kosten senken, Erlöse möglichst hoch halten“ ist ein kurz greifender „No-brainer“, der nicht weiterhilft.

Für die Neukundenakquisition kann man zum Beispiel langfristig, analog vieler Versorger in Deutschland, auf Preisvergleichsplattformen fokussieren und versuchen, mit niedrigen Preisen ein Top-10-Ranking zu erzielen. Dies soll „Preissucher“ ansprechen. Dazu ist der Einsatz von Handelsvertretern (auf Provisionsbasis) zur Gewinnung neuer Kunden möglich. Diese Handelsvertreter müssen dann natürlich gesteuert werden. Ein dritter Weg ist die Nutzung eigener, personeller Ressourcen für den Vertrieb, die aber entsprechend geführt, befähigt und unterstützt werden müssen (wer Batterien installieren kann, muss sie noch lange nicht verkaufen können). Hier können von EVU zu EVU andere Ansätze sinnvoll sein.

Ähnlich ist es im Service. Dort setzt sich mehr und mehr die Überzeugung durch, auf Produkte und Kundengruppen abgestimmte Ansätze zu wählen. Chatbots können, wie in anderen Sektoren, auch in der Energiewirtschaft Einzug halten, z. B. bei Discountanbietern und ihren Angeboten für preissuchende Kunden. Andere digitale Lösungen wie interaktive FAQ können ebenfalls kostengünstig standardisierte Betreuung liefern oder unterstützen, greifen aber nicht so weit. Für Qualität suchende Kunden ist aber oft auch die persönliche Betreuung angebracht, besonders bei komplexeren Produkten. Aber ist ein Kundencenter mit persönlicher Betreuung optimal, wenn es nur wenig Kundschaft gibt? Es müssen individuell sinnvolle und praktikable Lösungen gefunden werden. Oft sind schrittweise Verbesserungen der richtige Weg, um die Betreuung zu optimieren.

B E T hat in der Schweiz, in Deutschland und Österreich verschiedenste Vertriebsprojekte erfolgreich durchgeführt. Ein erster Einstieg in eine Optimierung kann z. B. der kostengünstige „Quick-Check Vertrieb“ der B E T sein. Aber auch spezifische Themen kann B E T unterstützen – beispielsweise Produktentwicklung im B2B-Bereich oder die Erstellung einer Vertriebsstrategie, mit der die Positionierung für den Fall der Markttöffnung oder im Dienstleistungsvertrieb geschärft wird.

Regulierung: Vernehmlassung Revision StromVG beendet

Die Frist zur Vernehmlassung zur Revision StromVG ist am 31. Januar 2019 zu Ende gegangen. Viele der betroffenen Verbände, Parteien und Akteure haben sich zur Vorlage geäußert. Aufgrund der umfangreichen Vorlage mit mehreren Themenblöcken sind die publizierten Antworten wenig überraschend sehr unterschiedlich und divers ausgefallen.

Die politischen Parteien antworteten entlang ihrer jeweiligen Positionierung. Die SVP begrüßt grundsätzlich eine Markttöffnung, warnt aber gleichzeitig von einer Annäherung an Europa. Die FDP argumentiert für die Markttöffnung und die Teilliberalisierung des Messwesens, stößt sich aber an der Preisregulierung in der Grundversorgung. Die GLP und CVP stehen grundsätzlich für die Vorlage ein, letztere verweist aber auf die fehlende EU-Kompatibilität. Die SP und die Grünen sind grundsätzlich für die Vorlage, verlangen aber flankierende Massnahmen.

Bei den Verbänden positioniert sich economiesuisse bei den Befürwortern und erhofft sich dadurch Versorgungssicherheit zu wettbewerbsfähigen Preisen. Der Schweizerische Gewerkschaftsbund (SGB) ist hingegen gegen die geplante Strommarktöffnung, denn man befürchtet negative Effekte auf die Qualität der Versorgung und auf die Preisentwicklung und dass beim Personal gespart werden könnte. Die Verbände der erneuerbaren Energien stehen der Vorlage auch eher ablehnend gegenüber. Einerseits werden Schlupflöcher für Atomstrom und Energie aus fossilen Ressourcen befürchtet (SSES und VESE). Andererseits fordern Swisscleantech und AEE Suisse mehr Investitionsanreize, resp. die Berücksichtigung der Ausbauziele der Energiestrategie 2050.

Für den VSE gehen die vorgeschlagenen Massnahmen zur Sicherung der Versorgungssicherheit in der Schweiz nicht weit genug. Es würden Anreize fehlen, die

Investitionen in bestehende und neue Produktionsanlagen im Inland sicherstellen. Zudem sei bei einer vollständigen Marktöffnung eine Grundversorgung im Prinzip nicht notwendig. Die EICom begrüsst in der Vorlage, dass an der Cost-plus-Regulierung festgehalten werden soll und dass künftig im Rahmen der Sunshine-Regulierung Vergleiche der Netzbetreiber publiziert werden können. Eine Anreizregulierung ist für die EICom derzeit aber nicht erwünscht.

Dieser Auszug an publizierten Antworten zeigt die Heterogenität und die unterschiedlichen Ansprüche, die an die Strombranche herangetragen werden. Es lässt sich derzeit nur schwer voraussagen, welche politischen Kräfte sich am Ende durchsetzen werden. Durch diese Unsicherheiten müssen sich die Branchenakteure in den kommenden Jahren navigieren und versuchen, Kurs zu halten.

Wie geht es nun weiter? Die Vernehmlassung wird zuerst ausgewertet. Im Verlaufe des Jahres ist mit der Botschaft zu rechnen. Erst 2020 wird sich wohl der erste Rat mit der Vorlage befassen. Ein Inkrafttreten, möglicherweise nach einer Volksabstimmung, ist aber ab 2023 möglich.

Bleiben Sie am Ball! B E T beobachtet diese Entwicklungen genau und ordnet deren strategische und operative Bedeutung für die EVU ein. Mit einem massgeschneiderten Monitoring können Kunden die relevanten Veränderungen in Regulierung und Energiepolitik verfolgen und die Auswirkungen auf ihre Organisation überprüfen. B E T erarbeitet darüber hinaus konkrete Lösungen zu Ihren regulatorischen und energiepolitischen Fragestellungen.

Verantwortlicher Herausgeber

B E T Suisse AG • 4800 Zofingen
www.bet-suisse.ch • info@bet-suisse.ch •

