

# Kundenorientierung durch strategische Führungssysteme im Energiebereich

Autor(en): **Molho, Denis**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Bulletin des Schweizerischen Elektrotechnischen Vereins, des Verbandes Schweizerischer Elektrizitätsunternehmen = Bulletin de l'Association Suisse des Electriciens, de l'Association des Entreprises électriques suisses**

Band (Jahr): **92 (2001)**

Heft 22

PDF erstellt am: **22.07.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-855781>

## **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

## **Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

# 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 eine Vorreiterrolle, 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.

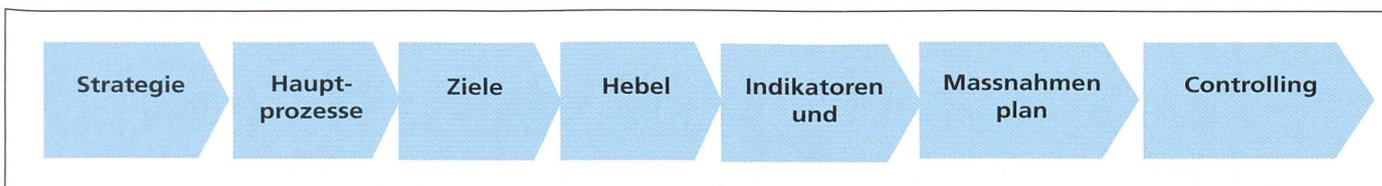


Bild 1 Entwicklung eines strategischen Führungssystems.

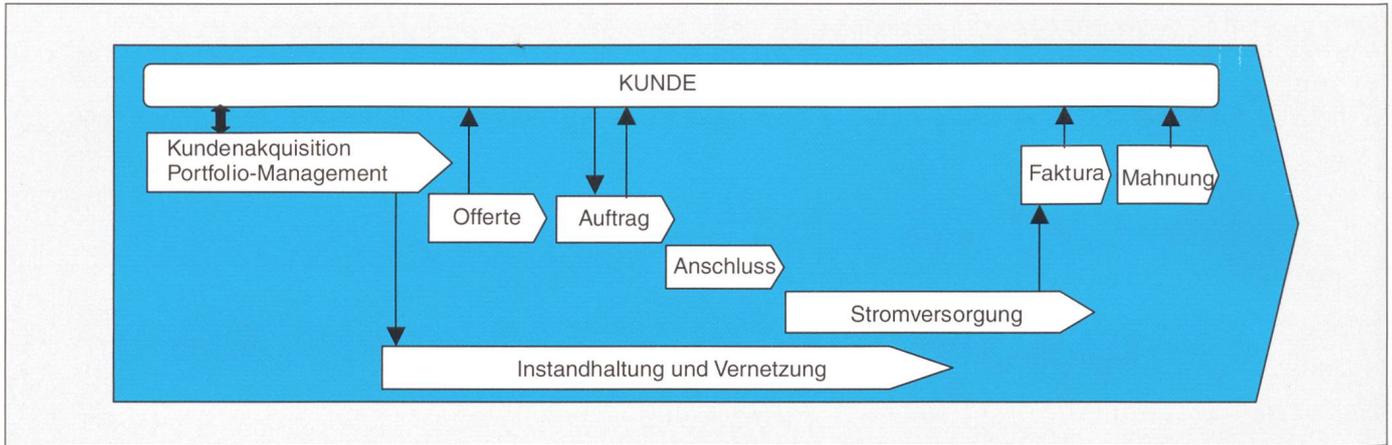


Bild 2 Prozesse im direkten Kundenkontakt.

**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"> <li>● Kundentreue erhöhen</li> <li>● Mannschaft an Ort und Stelle optimal führen</li> <li>● Kundenzufriedenheit erhöhen</li> </ul>
Dienstleistungen mit grösserem Mehrwert finden und entwickeln	Auftragsabwicklung (Firmen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Anpassung der Preise und Dienstleistungen am Markt entwickeln</li> <li>● «Bundelling»</li> <li>● Systemlösungen anbieten, Vernetzung</li> </ul>

**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"> <li>● Erkenntnisse aus Zufriedenheitsstudie konsequent nutzen</li> <li>● Kunden-Segmentierung als Basis für Marketing-Aktivitäten verwenden</li> <li>● Reklamationen konsequent bearbeiten und auswerten</li> </ul>
Mannschaft an Ort und Stelle optimal führen	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Beeinflussbare Durchlaufzeitkomponenten bei Installationsarbeiten optimieren</li> <li>● Installationsrouten optimieren</li> </ul>

**2.5 Indikatoren und Massnahmenplan:**

Indikatoren und Massnahmen bilden einen Regelungskreis.

4. Hebel	5. Indikatoren	6. Massnahmenplan
Beeinflussbare Durchlaufzeitkomponenten optimieren	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Offertendurchlaufzeit (Vorbereitung, Besprechung usw.)</li> <li>● Auftragsbearbeitung durch Elektroinstallateur</li> <li>● Anschlusszeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Meilensteine definieren</li> <li>● Interne Kontrollen definieren und implementieren</li> <li>● Lieferantenkontrollsystem</li> </ul>

**2.6 Das Controlling dem strategischem 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 Kundemehrwert signifikant zu steigern. Die Prozesskostenrechnung andererseits 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).

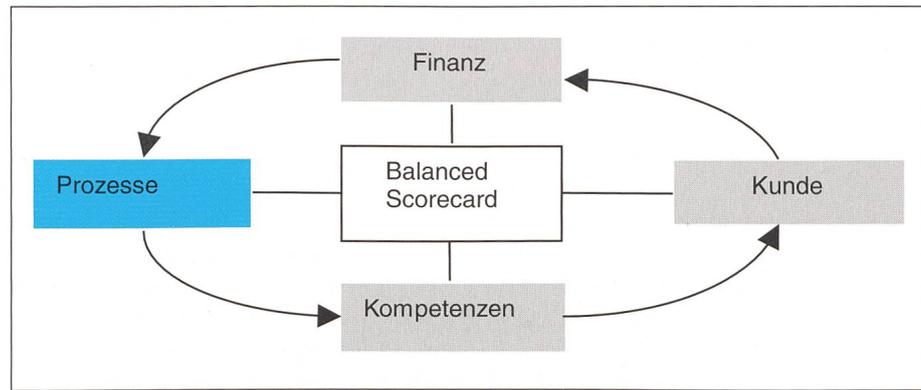


Bild 3 Themen für den Aufbau eines Führungssystems mit Balanced Scorecards.

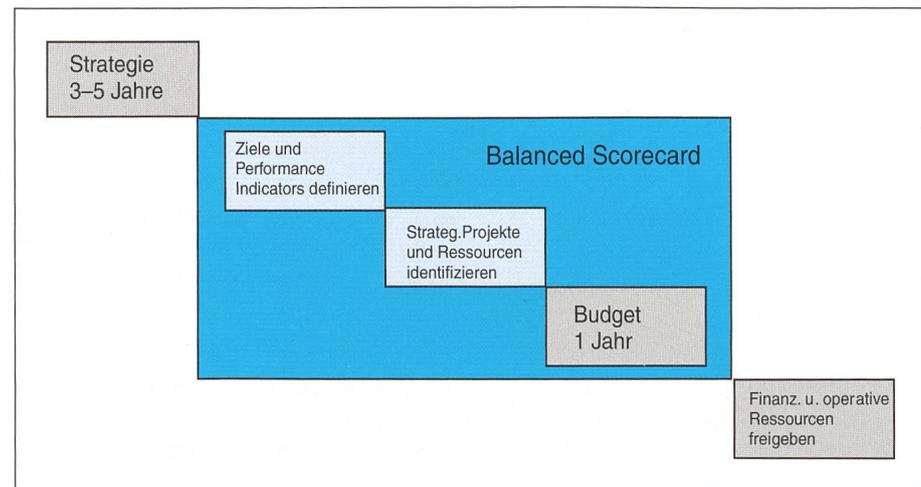


Bild 4 Strategie und Budget Hand in Hand.

## 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 realen 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.

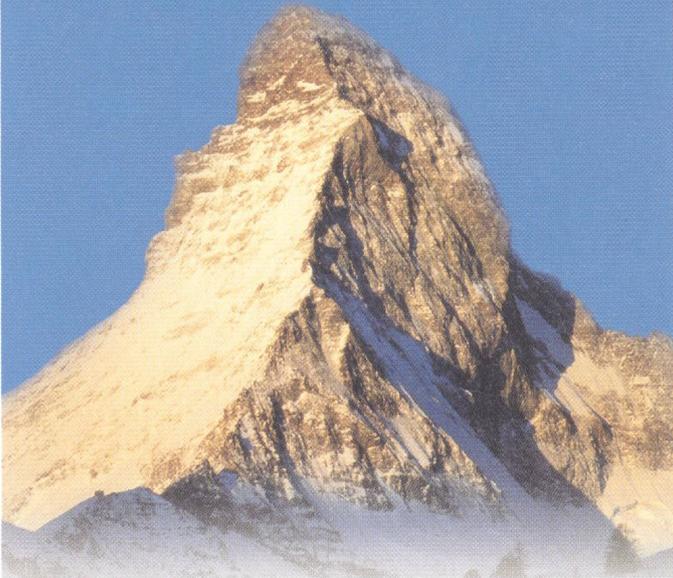
Ressourcenplanung und Budgetierung bilden die Basis für eine gezielte und effektive Bewirtschaftung eines solchen Projektes.

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

## 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.

Weltbekannt



Pfiffner-Messwandler  
auf allen Kontinenten



PIFFNER

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  
Stromver-  
sorgungen

Front-  
platten  
Folien-  
tastaturen

Kabel-  
verschrau-  
bung

Schilder

Etiketten  
Spezial-  
etiketten

Drucker  
Systeme  
Software

Fordern Sie den Katalog an

**Robust. Zuverlässig.**  
**Kabelverschraubungen**



PG und metrisch  
EMV

**S+K**

Schärer + Kunz AG  
Postfach 757  
CH-8010 Zürich  
Tel. 01-434 80 87  
Fax 01-434 80 90

CH-2017 Boudry  
Tél. 032-842 57 64



admin@suk.ch [www.suk.ch](http://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](http://www.schurter.ch/BOX)

oder  
Schurter AG

Telefon ++41 (0)41 369 31 11, Fax ++41 (0)41 369 33 33, contact@schurter.ch

**SCHURTER**

HAUSANSCHLUSSKASTEN · D-SICHERUNGSMATERIAL