

Autor

Guido Biland

Publiziert in

HandelsZeitung Nr. 48/2001, Strom-Special

EWZ rüstet sich für den Kundendialog

Stromversorger avancieren zu «Dienstleistungsunternehmen», Abonnenten mutieren zu «Kunden», Strom gibts in diversen Farben und Preislagen: Schweizer EWs exerzieren den freien Wettbewerb. Der Markt ist reif für Customer Relationship Management (CRM).

In der Schweiz gibt es über 1000 Elektrizitätswerke (EW). Dabei decken die 40 grössten 60% des Strombedarfs ab, die 500 kleinsten zusammen 10%. Das Elektrizitätswerk der Stadt Zürich (EWZ) zählt mit seinem jährlichen Energieumsatz von 5579,1 Gigawattstunden (GWh) zu den Big Players. Entsprechend der Vielfalt seiner Aktivitäten im Energiegeschäft definiert sich das EWZ nicht mehr als Versorgungs-, sondern als Dienstleistungsunternehmen. Dieses neue Selbstverständnis manifestiert es auch in der Organisationsstruktur: Per 1. Januar 2001 führte die Dienstabteilung des Departements der Industriellen Betriebe der Stadt Zürich eine Profitcenter-Organisation ein. Damit wurden die Geschäftsfelder Produktion, Übertragungsnetz, Handel, Verteilnetz und Stromvertrieb buchhalterisch getrennt. Marktorientierung ist angesagt. Bei der Marktbearbeitung soll die IT künftig eine Schlüsselrolle spielen. Deshalb führte das EWZ dieses Jahr das Software-Modul SAP CRM Mobile Sales ein (siehe Kasten). Die Datenbestände werden allerdings isoliert vom bereits implementierten ERP-System SAP Utilities (SAP IS-U) bewirtschaftet – man will erst mal Erfahrungen sammeln. Die Lösung wird prioritär für Beziehungen mit Geschäftskunden eingesetzt.

Doch wozu braucht ein Monopolbetrieb, der sich von Gesetzes wegen nicht wirklich um Kundschaft kümmern muss, eine teure CRM-Lösung? Würde eine Abonnentenverwaltung mit Abrechnungssystem wie das SAP IS-U nicht ausreichen? Theoretisch ja. Doch der Markt, in dem sich das EWZ heute bewegt, hat sich dramatisch verändert.

Monopoly statt Monopole

In der Schweiz wurden laut Bundesamt für Energie (BFE) letztes Jahr netto 63'374 GWh Elektrizität produziert. Verbraucht wurden 52'373 GWh. Zieht man von den produzierten 63'374 GWh noch die Übertragungsverluste von 3931 GWh ab, resultiert ein Überschuss von 7070 GWh, der im Ausland abgesetzt wurde. Zwischen dem Elektrizitätsmarkt Schweiz und den Elektrizitätsmärkten im Ausland gibt es jedoch einen bedeutenden

Unterschied: Im Ausland regeln vermehrt Angebot und Nachfrage den Preis, in der Schweiz werden die Preise bis auf wenige Ausnahmen verordnet, denn einen Wettbewerb gibt es in dieser Branche offiziell nicht. Besteht ein Überangebot im Ausland, bedeutet das einerseits, dass der Exportüberschuss zu deutlich niedrigeren Tarifen als in der Schweiz verkauft werden muss, und andererseits, dass Schweizer Konsumenten ihren Strom überzahlen. Besteht dagegen ein Nachfrageüberhang, würde sich das Preisgefälle zu Gunsten der Schweizer auswirken. Solange in Europa mehr Strom produziert als verbraucht wird, stehen die Strompreise unter permanentem Druck.

Im Zeitalter der Globalisierung ist es für Unternehmen selbstverständlich geworden, Ressourcen dort zu beziehen, wo sie am billigsten sind. Da Europas Stromnetze physisch gesehen keine Staatsgrenzen kennen, sehen immer weniger Grossverbraucher ein, weshalb sie den Strom vom lokalen EW beziehen sollen, während er anderswo doch billiger zu haben wäre. Wenn also ein Schweizer EW wie beispielsweise das EWZ 60% des Umsatzes mit Grossverbrauchern, 20% mit KMUs und gerade mal 20% mit Privathaushalten macht, hat es ein ernsthaftes Problem: Wie kann es die Erwartungen seiner Grosskunden erfüllen?

Überleben im Sog der Liberalisierung

Der hiesige Elektrizitätsmarkt war lange Zeit geprägt von mehr oder weniger harmonischer Koexistenz und Artenvielfalt. Das EWZ erfüllt seinen von Volk und Behörden erteilten Leistungsauftrag und verrechnet dafür die vom Gemeinderat genehmigten Tarife. In diesem Markt gestaltet sich das Angebot nach den Regeln der Demokratie: Die Konsumenten bestimmen nicht nur die Leistung, sondern auch den Preis dafür.

Dann kamen die Neunziger. Nach dem Bankrott des Sozialismus setzten sich die Neoliberalen in den Fahrersitz und beschleunigten die Wirtschaft vollgas in Richtung Globalisierung, Liberalisierung und Privatisierung. Dank dem globalen Wettbewerb, so versprachen die neoliberalen Ideologen, würden die Konsumenten für weniger Geld mehr Leistung erhalten. Das Versprechen hat verfangen, unzählige Staatsbetriebe wurden in Windeseile in Shareholder Values umgewandelt, die Börsen florierten. Allerdings konnten die Versprechen nicht immer eingelöst werden – manche Privatisierung im Service-public-Bereich endete im Desaster.

Die Doktrin, wonach gewinnorientierte Aktionäre attraktivere Marktleistungen erbringen als serviceorientierte Staatsbürger, hat sich auch in der Strombranche durchgesetzt. Die Konsumenten sollen das Angebot nicht mehr per Urnengang bestimmen, sondern stattdessen aus einer Vielzahl konkurrierender Anbieter und Angebote frei wählen können. Ob dieses Szenario, das in weiten Teilen Europas bereits Realität ist, auch hier zu Lande eintritt, entscheidet der Souverän im nächsten Sommer bei der eidgenössischen Abstimmung über das Elektrizitätsmarktgesetz (EMG).

«Zustände wie im Wilden Westen»

Egal, wie das Volk entscheidet: Um die Harmonie im Schweizer Elektrizitätsmarkt ist es längst geschehen. Bruno Hürlimann, Bereichsleiter Markt und Kunden des EWZ, bringt es auf den Punkt: «Wenn der Markt geöffnet wird, wollen alle in der Pole Position stehen. Zurzeit gehts im Stromgeschäft zu und her wie im Wilden Westen.» Auch das Bundesamt für Energie (BFE) räumt in einem Papier vom 14. Mai dieses Jahres ein: «Die Öffnung des Strommarktes hat bereits begonnen. Zahlreiche industrielle Verbraucher in der Schweiz haben ihre Verträge mit Elektrizitätsunternehmen bereits neu ausgehandelt.» Hürlimann setzt noch eins drauf: «Jetzt kommen auch KMUs auf den Geschmack und entdecken auf der Stromrechnung plötzlich ein Sparpotenzial.» Falls die Unternehmen nicht selbst Morgenluft wittern, wird ihnen neuerdings gerne auf die Sprünge geholfen. Hürlimann: «Wir mussten feststellen, dass unsere Kunden von anderen Energieunternehmen wie Atel oder Axpo aktiv umworben werden.» So hat das EWZ beispielsweise die UBS AG an Atel «verloren» (EWZ liefert der UBS zwar weiterhin Strom, aber nur im Auftrag von Atel).

Auf die neue Wettbewerbssituation reagierte das EWZ mit dem Beitritt in eine strategische Allianz: Am 11. Februar 2000 gründeten 15 Stadtwerke, darunter das EWZ, die Swisstopower. Ihre Mission: gemeinsamer Vertrieb für nationale Bündelkunden und gemeinsames Marketing. Marktanteil: 20%. Obwohl sich das EWZ damit eine komfortable Ausgangsposition für eine Wachstumsstrategie im Falle einer Marktöffnung verschafft hat, steht Expansion derzeit nicht im Vordergrund: «Im Moment spricht niemand von Wachstum», so Hürlimann, «uns geht es mit diesem Engagement erst mal darum, bestehende Kunden zu halten.»

Um dies zu erreichen, brauche das EWZ vor allem eins: mehr Verhandlungsspielraum bei den Tarifen, betont Hürlimann. «Unsere Aussendienstmitarbeiter müssen sich gegenwärtig damit begnügen, den Kunden das Tarifblatt zu erklären.» Doch für mehr Kompetenzen bedarf es noch der Zustimmung der Stimmbürger. Ob das EWZ in Zukunft auch mit mittelgrossen Kunden (Verbrauch ab 60 MWh pro Jahr) individuelle Tarif- und Lieferverträge abschliessen kann, entscheiden die Stadtzürcher am kommenden Wochenende an der Urne; für die grössten der Grosskunden (Verbrauch ab 10 GWh im Jahr) gilt diese Regelung bereits seit 1999.

Loyalität gibts nicht umsonst

Der Fall EWZ macht eines deutlich: Die persönliche Begrüssung und individuelle Betreuung vor allem der grossen und mittelgrossen Kunden beeinflusst je länger, je stärker die Höhe des Umsatzes – Gesetz hin oder her. Die Key Account Manager und Aussendienstmitarbeiter der Big Players müssen die Bedürfnisse ihrer Klientel rasch kennenlernen und mit individuellen Angeboten darauf reagieren können. Um in diesen anspruchsvollen Dialog einzutreten, brauchen sie effiziente Werkzeuge. So gesehen, ist die Investition in CRM-Lösungen ein Gebot der Stunde.

Links

www.energie-schweiz.ch (BFE)
www.ewz.ch
www.swisspower.ch

((Kasten 1:))

EWZ: Differenzierte Marktbearbeitung

Kundengruppe	Umsatzanteil	Art der Marktbearbeitung
Grosskunden (ab 200 MWh)	60%	Persönliche Kundenbetreuung: • 1. Priorität: Key-Account- Management/Aussendienst • 2. Priorität: Sales Support
KMU	20%	Persönliche Kundenbetreuung: • 1. Priorität: Sales Support • 2. Priorität: Aussendienst
Privatkunden	20%	Kundenzentrum mit Call Center und der Ausstellung ewzoom

((Kasten 2:))

EWZ/Swisspower: Das CRM-Projekt

Die vom EWZ eingesetzte Software SAP CRM Mobile Sales verwaltet folgende Informationen:

- Geschäftspartner-Daten
- Ansprechpartner-Daten
- Vertriebsprojekt-Daten
- Aktivitäten
- Kunden-Logbücher
- Diverse Auswertungen (Reports)

Die Einführung von SAP CRM Mobile Sales erfolgte in folgenden Projektschritten:

1. Ist-Analyse
2. Bedürfnisse der verschiedenen Kundengruppen- und Produktabteilungen abklären
3. Musterprozesse definieren
4. EWZ-Bedürfnisse und Prozesse mit den Anforderungen der Swisspower abstimmen
5. IT-Rahmenbedingungen definieren
6. CRM-Sollkonzept definieren
7. CRM-Systeme evaluieren

8. Entscheid CRM-System
9. Projektleitung und Projektteam definieren
10. Customizing inkl. Lizenzen und Berechtigungen
11. Definition Super User
12. Schulung
13. Einführung
14. Controlling
15. Weiterentwicklung System; kleinere Verbesserungen und Korrekturen werden laufend umgesetzt

Alle Projektschritte wurden mit dem Swisspower-Partner IWB Basel koordiniert. Im 1. Quartal 2002 wird die Swisspower eine Intranet-Plattform realisieren.