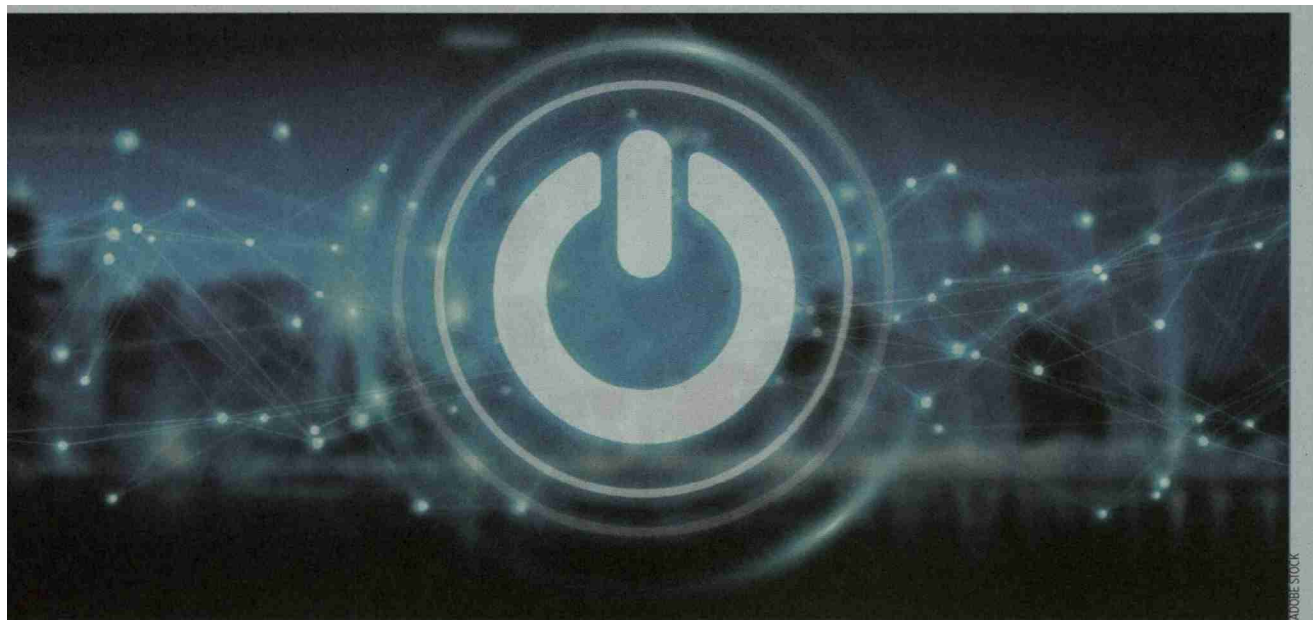




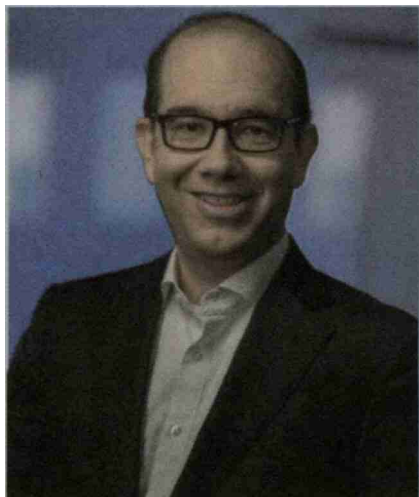
IN KOOPERATION MIT AWK GROUP

# Vorbereitung auf das Undenkbare



Die Bedeutung von exponentiellem Wachstum ist vielen von uns durch Corona bewusst geworden. Ähnliches sehen wir in der Wirtschaft und damit auch in der Energiebranche: Veränderungen, u. a. getrieben durch die Digitalisierung, verlaufen immer schneller und werden durch exogene Schocks wie die Corona-Krise von aussen getriggert. Anpassungen von bestehenden

Geschäftsmodellen können dadurch innerhalb von Tagen oder Wochen erforderlich sein. Die Schweizer Energieversorgungsunternehmen (EVU) müssen sich darauf einstellen, auf unmittelbare und grundlegende Veränderungen zeitnah zu reagieren, um das eigene Geschäft zu schützen und um neue Chancen gezielt zu nutzen.



**Schmuël Holles**  
Head of Utilities,  
AWK Group AG



**U**nsere Welt verändert sich. Langfristige Prognosen funktionieren immer weniger. Gleichzeitig brechen bekannte Erklärungsmuster auf. Häufig ist nicht klar, was die Ursache war und welche Auswirkungen zu erwarten sind. Als Schlagwort wurden diese Herausforderungen bereits vor über 20 Jahren in der Abkürzung VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) zusammengefasst. Exemplarisch sehen wir dies zurzeit bei der Corona-Krise, die niemand antizipierte und die von Politikern und Unternehmern verlangt, Entscheidungen auf Basis von hoher Unsicherheit und auf dünner Datenlage zu treffen. Des Weiteren hat sich unsere Welt in den letzten Jahrzehnten auch durch die rasanten technologischen Entwicklungen in der IT grundlegend verändert und wird dies mit zunehmender Geschwindigkeit weiterhin tun.

Exogene Schocks wie Corona oder die Finanzkrise und technologische Veränderungen wie die Digitalisierung oder die dezentrale Stromerzeugung werden die Schweizer Energieversorger vor die Frage stellen, wie sie mit einer sich immer schneller ändernden Welt umgehen sollen. Zusätzlich werden Veränderungen auch in bislang sehr stabilen Bereichen wie beispielsweise im Netzbereich immer häufiger «explosionsartig» auftreten. Dadurch lässt sich die mögliche Zukunft nicht mehr nur mittels klassischer Szenarien- und Strategieentwicklung antizipieren. Vielmehr gilt es, die Organisation und die Mitarbeitenden auf das Unbekannte vorzubereiten. Dies beginnt bei der Geisteshaltung der Mitarbeitenden, erstreckt sich über eine möglichst resiliente und flexible IT und endet nicht bei einer ergebnisoffenen Beobachtung der Umwelt. Das heutige Anpassungstempo der Energieunternehmen hinkt dabei der steigenden Veränderungsgeschwindigkeit ihres Umfelds oft hinterher.

#### Bereit sein für neue Wege

Veränderte Rahmenbedingungen und disruptive Einflussfaktoren betreffen Energieversorger in allen Bereichen, wenn auch mit unterschiedlicher Intensität. Während die Zunahme von Eigenverbrauchsgemeinschaften oder die bevorstehende Marktöffnung das Tagesgeschäft erodieren, bieten sich damit gleichzeitig Möglichkeiten für die Entwicklung neuer Dienstleistungen. Warum also diese Änderungen nicht direkt und bewusst in das eigene Geschäftsmodell einbauen?

Dabei zu beachten ist, dass die neuen digitalen Möglichkeiten auch neue, innovative Mitbewerber innerhalb und ausserhalb der eigenen Branche auf den Plan rufen. Mit kostengünstigen, fernsteuerbaren und flexiblen Produkten (z. B. für Eigenverbrauchsgemeinschaften) können sie jedem Energieversorger bzw. Netzbetreiber das Geschäft streitig machen. Insbesondere die andersartige, «frische» Denkweise branchenfremder Player erlaubt es diesen, in das Geschäft von Energieversorgern einzudringen und Kunden mit neuen Ideen für sich zu gewinnen.

Die «vier grossen Ds» (Digitalisierung, Dekarbonisierung, Dezentralisierung und Deregulierung) treffen auch bis anhin sehr stabile Bereiche wie das Stromnetz und setzen diese zunehmend einem massiven Kosten- und Erwartungsdruck vonseiten der Kunden und des Gesetzgebers aus. Ein gutes Beispiel dafür ist der aktuell geforderte, schweizweite Rollout intelligenter Messsysteme (Smart Metering), der die gesamte Prozesskette eines Netzbetreibers beeinflusst. Dieser kann selbst von grösseren Energieversorgern häufig nicht allein gestemmt werden. Ein gut ausgebautes Kundenportal mit tiefer Prozessintegration und Automatisierung wird von der Kür zur Pflicht. Der Einsatz von Drohnen und Virtual-Reality-Brillen wird es sogar Netzmonteuren ermöglichen, teilweise im Home-Office zu arbeiten. Digitale Zwillinge von Netzelementen werden eigenständig Wartungspläne entwickeln und Ausfallwahrscheinlichkeiten berechnen.



Welche Möglichkeiten haben Energieversorger, um sich in diesem immer dynamischeren Umfeld erfolgreich zu positionieren und auf exogene Schocks wie die Corona-Krise gut vorbereitet zu sein?

### Das Udenkbare einkalkulieren

Die Corona-Krise hat uns vor Augen geführt, wie rasch undenkbare Szenarien Realität werden können. Dies kann auch für energiebezogene Szenarien gelten. Strom aus PV-Anlagen für rund 1 US-Cent könnte beispielsweise in sonnenreichen Ländern dazu führen, dass der Übergang zu erneuerbaren Energien schneller erfolgt als erwartet.

Welche Entwicklung uns als Nächstes trifft, können wir nicht voraussagen. Mit der Etablierung eines entsprechenden «Mindset» können wir uns jedoch beweglich ausrichten und bei plötzlichen Veränderungen umgehend agieren. Dies bedeutet, auch unwahrscheinliche Szenarien wie eine weltweite Pandemie durchzuspielen und mögliche Auswirkungen auf die Gesellschaft und das eigene Unternehmen abzuleiten. So hätte ggf. bereits vor Jahren die Erkenntnis reifen können, dass performante Home-Office-Infrastrukturen überlebensnotwendig werden könnten. Ist man sich der Volatilität im Unternehmenskontext bewusst, lassen sich im Ereignisfall schnell passende Lösungen entwickeln, da der Umgang mit unerwarteten Entwicklungen bereits in Simulationen erprobt wurde.

### Aussergewöhnliche Strategien entwickeln

Dies führt uns im nächsten Schritt zur Entwicklung von unkonventionellen Strategien. Dabei ist nicht zwingend die konkrete Strategie entscheidend, sondern der Gedankenprozess, der es Unternehmen ermöglicht, agil und flexibel zu agieren. Ein Energieversorger könnte sich beispielsweise Gedanken machen zu autarkiefördernden Szenarien wie dem Aufbau eines lokalen Netzverbundes und den hierzu erforderlichen Anpassungen seines Geschäftsmodells. Auch wenn diese Mass-

nahme nicht umgesetzt wird, kann sie zur Entwicklung neuer Geschäftsideen für die lokale Selbstversorgung mit Strom, zu neuen Konzepten für das Lastmanagement oder die Einbindung von E-Auto-Ladestationen in den Energiemarkt führen.

### Das eigene Unternehmen flexibel aufstellen

Höhere Agilität setzt nicht nur eine neue Mentalität, sondern auch eine flexible Organisation voraus. Hierbei sollte vor allem auf die rasche Umsetzbarkeit neuer Ideen und Konzepte fokussiert werden, sowohl aus technologischer wie auch aus organisatorischer Sicht. Neue Lösungen sind als «Minimum Viable Products» (MVP) umzusetzen, also bereits mit minimaler Marktreife zu lancieren, da die Entwicklung einer «perfekten» Lösung zu lange dauert. Dies erfordert neben flexiblen IT-Systemen auch eine kulturelle Fehlertoleranz, die Fehler nicht nur toleriert, sondern bewusst zulässt. Die Akzeptanz von Fehlern als integralem Bestandteil des unternehmerischen Entwicklungsprozesses ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Fehler sind nicht schlimm, sondern unterstützen vielmehr den schnellen Lernprozess: «Fail fast, learn faster.»

Es ist von zentraler Bedeutung, Veränderungen nicht nur als Bedrohung, sondern auch als integrativen Bestandteil des Geschäftsmodells zu sehen. Die genannten Schlussfolgerungen gelten sowohl für die Bewältigung von aussergewöhnlichen Situationen als auch für ein proaktives Agieren am Markt. Die Entwicklung von aussergewöhnlichen Strategien kann zu neuen, konkreten Ideen und Produkten führen. Die Frage «Wie gehen wir mit einer Pandemie um?» hätte bereits vor Corona zu effizienz- und effektivitätssteigernden Erkenntnissen oder zu neuen Geschäftsideen führen können. Durch dieses neue Mindset und das Durchspielen von Möglichkeiten können Schweizer Energieversorger sicherstellen, dass sie im «Ereignisfall» die Treiber und nicht die Getriebenen sind.