

**Kurt Biri**

Partner bei AWK Group

Associé d'AWK Group

Zwischen Markt und Monopol

Digitalisierung, Dezentralisierung, Dekarbonisierung sowie die mögliche Marktöffnung sind die grossen Schlagworte der Energiebranche. Sie verändern die Energielandschaft in zum Teil disruptiver Weise und stellen entsprechend grosse Herausforderungen dar. Antworten und Lösungsansätze werden mannigfaltig gesucht. Dabei ist zu berücksichtigen, dass zwischen dem marktbezogenen Energiebereich und dem monopolistischen Netz zu unterscheiden ist. Auf der Energieseite sind agile Geschäftsmodelle, neue Dienstleistungen und «Time-to-Market» nötig. Auf der Netzseite steht hingegen die Versorgungssicherheit im Vordergrund, welche stabile Unternehmensstrukturen, sichere und bewährte Vorgehensweisen sowie einen langfristigen Planungshorizont erfordern. Agil hier und stabil dort – lässt sich dies so einfach trennen?

Die Antwort ist: Nein. Letztendlich braucht es ganzheitliche Ansätze, welche beide Bereiche betreffen. Auch im Netzumfeld sind zunehmend agile Methoden und Denkweisen gefragt. Denken wir nur an das Smart Grid und an diesbezügliche Dritt-Dienstleistungen, welche Netzbetreiber erbringen möchten. Diese sind rasch, flexibel und marktgerecht zu entwickeln und anzubieten. Andererseits haben auch im Energiebereich stabile Umfelder nach wie vor ihre Daseinsberechtigung, vor allem dort, wo standardisierte und automatisierte Geschäftsprozesse umgesetzt werden. Beispiele hierfür sind der Meter-to-Customer- oder der Kundenwechselprozess.

Mithin gilt es, im Gesamtunternehmen diese sogenannte «Bi-Modalität», die Koexistenz einer agilen und einer stabilen Welt, umzusetzen. Dies durchdringt sämtliche Unternehmensaspekte, d. h. die Organisation, Kultur, Skills der Mitarbeitenden sowie die Technik. Es braucht Managementstrukturen, Projektmethoden, Weiterbildungen sowie ICT-Landschaften, die es ermöglichen, rasch Marktchancen wahrzunehmen. Gleichzeitig sollen sie helfen, die Stabilität des Unternehmens zu gewährleisten. Nur so ist sichergestellt, dass das gesamte EVU am selben Strick zieht, um erfolgreich am Markt zu bestehen.

Entre marché et monopole

Numérisation, décentralisation, décarbonisation et ouverture possible du marché sont les principaux mots-clés dans le secteur de l'énergie. Ils modifient le paysage énergétique d'une manière parfois disruptive et sont autant de défis à relever. Des réponses et des solutions sont recherchées de diverses manières. Ce faisant, il faut tenir compte des différences entre le domaine de l'énergie basé sur le marché et le réseau monopolistique. Le côté énergie a besoin de modèles commerciaux agiles, de nouvelles prestations et du «time to market». Côté réseau, en revanche, la sécurité de l'alimentation se situe au premier plan. Elle nécessite des structures d'entreprise stables, des procédures sûres et éprouvées ainsi qu'une planification à long terme. Agilité ici, stabilité là: ces concepts peuvent-ils être si facilement séparés?

La réponse est: non. En effet, des approches complètes applicables dans les deux domaines sont indispensables. L'environnement réseau nécessite de plus en plus de méthodes et d'approches agiles. Il suffit de penser au smart grid et aux prestations tierces correspondantes que les exploitants de réseaux aimeraient fournir. Celles-ci doivent être développées et proposées rapidement, de manière flexible et conformément au marché. D'un autre côté, l'existence d'environnements stables est toujours et encore justifiée dans le domaine de l'énergie, notamment lorsque des processus normalisés et automatisés, tels que le «meter to customer» ou le changement de clientèle, sont appliqués.

Par conséquent, ladite «bi-modalité», soit la coexistence d'un monde agile et d'un monde stable, doit s'appliquer à l'ensemble de l'entreprise. Tous les aspects de cette dernière sont concernés: l'organisation, la culture, les compétences des collaborateurs, de même que la technique. Structures de gestion, méthodes de projets, formations continues et paysages ICT s'imposent pour saisir les opportunités du marché. En même temps, ces approches doivent aider à garantir la stabilité de l'entreprise. C'est le seul moyen de s'assurer que l'ensemble de l'EAE tire sur la même ficelle afin de réussir sur le marché.