Die neuen IWB

Autor(en): **Thiel, David**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Bulletin.ch : Fachzeitschrift und Verbandsinformationen von Electrosuisse, VSE = revue spécialisée et informations des associations Electrosuisse, AES**

Band (Jahr): **103 (2012)**

Heft 1

PDF erstellt am: **29.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-857255

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.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

Die neuen IWB

Das Beispiel der Ausgliederung und Verselbstständigung des baselstädtischen Energiedienstleisters

Im Jahr 2009 beschloss der Kanton Basel-Stadt, die Industriellen Werke Basel aus der Kantonsverwaltung auszugliedern und in die Selbständigkeit zu überführen. Per 1. Januar 2010 erfolgte der Wechsel. Die neue Form als öffentlich-rechtliche Anstalt verlangte sowohl organisatorische Anpassungen als auch einen Kulturwandel.

David Thiel

Mit Inkrafttreten des Stromversorgungsgesetzes per Januar 2009 veränderte sich die Ausgangslage für Energiedienstleister in der Schweiz. Dies hatte Konsequenzen für die Energiepolitik des Kantons Basel-Stadt und damit für die Industriellen Werke Basel (IWB). Um im Wettbewerb bestehen und auf Veränderungen schnell reagieren zu können, mussten die Werke in eine selbständige Rechtsform überführt werden. Das bedeutet zugleich, dass der Kanton seine Energiepolitik nicht mehr direkt umsetzen kann, sondern den IWB energiepolitische Leitplanken gibt. Innerhalb dieser Leitplanken erarbeitet der baselstädtische Energiedienstleister eine Unternehmensstrategie.

Der politische Prozess

Der erste Entwurf zur Verselbständigung der IWB ging im Frühling 2008 in Vernehmlassung. Dabei zeigte sich, dass die energiepolitischen Ziele und die Ausgliederung unbestritten waren. Unterschiedlich beurteilt wurden jedoch die Zuständigkeiten bei Steuerung, Strategie und Kraftwerksbeteiligungen, sowie die Gewährleistung des Unterhalts von Netzen und Anlagen. Am grössten waren die Vorbehalte bei der privatrechtlichen Anstellung des Personals. Während der Vernehmlassung reichte die SP Basel-Stadt die Initiative «Ja zur IWB» ein, deren Ziele sich weitgehend mit den kritisierten Punkten deckten.

Im Herbst 2008 legte der Regierungsrat einen überarbeiteten Entwurf vor, der eine gesetzlich verankerte Eigentümerstrategie vorsah und weitere Leitplanken definierte. Die grösste Änderung: Das Personal sollte auch nach der Ausgliederung dem kantonalen Personalrecht unterstehen. Damit die IWB auf dem Markt für Führungskräfte konkurrenzfähig wurden, erhielten sie ein flexibleres Kaderreglement.

Der Grosse Rat verabschiedete das Gesetz am 11. Februar 2009 einstimmig und die Initiative «Ja zur IWB» wurde zurückgezogen. Das IWB-Gesetz, und damit die Verselbstständigung des Energiedienstleisters, trat am 1. Januar 2010 in Kraft.

Die kantonale Zielsetzung

Unter den neuen Rahmenbedingungen erwartet der Kanton, dass die IWB als starkes, klar ökologisch positioniertes Unternehmen im Energie-, Wasser- und Telekomsektor agieren. Sie müssen in den verbleibenden Monopolbereichen und im Grundversorgungsauftrag sichere und kostengünstige Dienstleistungen anbieten und in den geöffneten Märkten zusätzlich konkurrenzfähig sein. Explizit

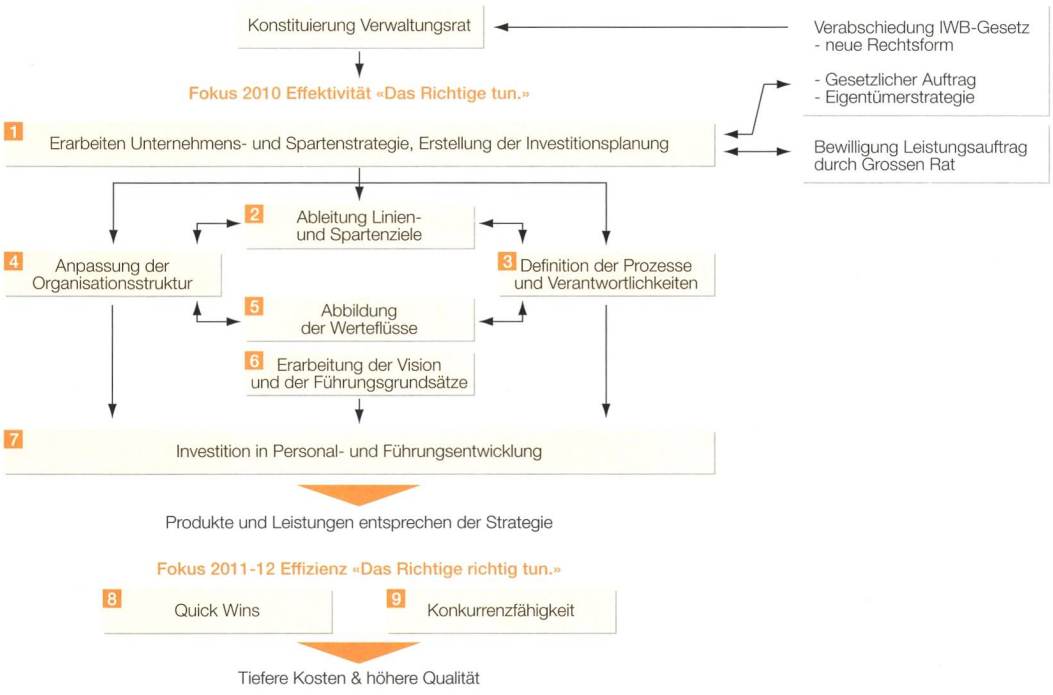

Bild 1 Die Schritte zur Neuausrichtung.

Bild 2 Das neue Organigramm.

erlaubt ist die Expansion, sei sie geografisch oder durch zusätzliche branchennahe Produkte und Dienstleistungen.

Die IWB sollen wie bis anhin eine aktive Rolle in der Umsetzung der kantonalen Energiepolitik spielen und ihre soziale Verantwortung gegenüber den Mitarbeitenden und der Bevölkerung wahrnehmen. Das Unternehmen mit seinen Anlagen bleibt im Eigentum des Kantons, der fortan einen angemessenen Beitrag aus dem Betriebsgewinn erwartet.

Die neue Governance

Bis Ende 2009 waren die IWB rechtlich gesehen eine Dienststelle des Kantons. Im Unterschied zu anderen Dienststellen führten sie eine eigenständige Betriebsbuchhaltung, verfügten über ein Dotationskapital des Kantons und finanzierten ihre Investitionen aus eigenen Mitteln.

Neu sind die IWB eine selbstständige öffentlich-rechtliche Anstalt. Die Politik zog diese Rechtsform einer Aktiengesellschaft vor, da so die gewünschte demokratische Kontrolle möglich ist. Der Kanton Basel-Stadt steuert das Unternehmen über eine gesetzlich verankerte Eigentümerstrategie, die in erster Linie energiepolitische Ziele vorgibt (siehe oben). Die Eigentümerstrategie wird vom Grossen Rat in einem Leistungsauftrag inklusive Investitionsrahmen konkretisiert, der jeweils für vier Jahre gilt. Die Rahmenbedingungen legt das IWB-Gesetz fest.

Eigentümer, Verwaltungsrat und Geschäftsleitung wurden getrennt. Der Verwaltungsrat kann Investitionen bis 30 Mio. CHF innerhalb von Basel-Stadt selbst beschliessen und muss dem Grossen Rat nur Projekte vorlegen, die diesen Betrag übersteigen. Ausserhalb des Kantons muss der Grosse Rat nicht mehr beschliessen.

Mit der Ausgliederung gingen auch sämtliche Aktiven und Rechte an die IWB über. Beteiligungen an Kraftwerken befinden sich nun ebenfalls im Eigentum des Energiedienstleisters, was die Erschliessung neuer Kapazitäten deutlich erleichtert. Als juristische Person können die IWB zudem Kooperationen eingehen. Auch bezüglich Finanzierung ist das neue Unternehmen flexibler, da es Fremdkapital aufnehmen kann, solange eine Eigenkapitalquote von mindestens 40 % gewährleistet ist.

Mit der Ausgliederung und Verselbständigung haben die IWB unternehmerischen Handlungsspielraum gewonnen, ohne dass der Kanton seine Kontrolle abgeben musste. Gleichzeitig müssen die IWB mit dem massiv grösseren Handlungsspielraum auch massiv mehr Transparenz liefern.

In neun Schritten zur Marktorientierung

Mit der Ausgliederung aus der Verwaltung standen die IWB vor zahlreichen Herausforderungen. Der Kanton gibt nun einen Versorgungsauftrag und verlangt wirtschaftlichen Erfolg sowie die Fokussierung auf erneuerbare Energien und Energieeffizienz. Der Bund liberalisiert den Strommarkt, was zu einer Verschärfung der Konkurrenz führt, und er schreibt die Trennung von Energiebeschaffung, Netz und Vertrieb vor.

Als Antwort erarbeiteten die IWB eine neue Unternehmensstrategie und richten das Unternehmen auf diese aus (Bild 1).

Schritt 1: Neue Strategie und Investitionsplanung

Ende 2010 definierte der neue Verwaltungsrat neue Eckpfeiler für die Ausgestaltung der Unternehmenspolitik und der Aktivitäten des Unternehmens. Die Kernelemente der ökologischen Strategieschärfung sind:

- der Ausbau der Stromproduktion mit neuen erneuerbaren Energien (+500 GWh bis 2015) und Ausbau des Vertriebs ausserhalb des Netzgebiets,
- die noch ökologischere Produktion von Fernwärme (mehr als 80 % erneuerbare Energien bis ins Jahr 2020), sowie
- der Einsatz von Erdgas zur Substitution von CO_2-intensivem Erdöl. Dazu eine höhere Produktion von klimaneutralem Biogas und ein dichteres Gasnetz im bestehenden Versorgungsgebiet.

Die ökologisch geschärfte Unternehmensstrategie 2011–2014 führte zu einer überarbeiteten Unternehmens- und Investitionsplanung. Der Verwaltungsrat beantragte daher, den Leistungsauftrag vorzeitig zu erneuern, da der darin festgelegte Rahmen zur Umsetzung der neuen IWB-Strategie zu eng war. Der neue Leistungsauftrag wurde im Sommer 2011 vom Grossen Rat genehmigt.

Schritt 2: Definition neuer Linien- und Spartenziele

Aus der neuen Strategie ergaben sich neue entsprechende Linien- und Spartenziele. Diese wurden je einem Mitglied des oberen Kaders zugewiesen, wodurch sich teilweise neue Verantwortlichkeiten ergaben. Konkrete Messgrössen überprüfen die Zielerreichung künftig.

Schritt 3: Anpassung der Organisationsstruktur an die Ziele

Damit die IWB ihre Strategie umsetzen können, optimierten sie ihre Organisation und folgten dabei dem Grundsatz «Organisation follows Process». Sie folgt nun der Wertschöpfungskette Produktion/Beschaffung, Verteilung/Netze und Vertrieb.

Profit- und Cost-Centers sind getrennt. Netz und Produktion, die früher zusammengehörten, finden sich neu in zwei verschiedenen Bereichen, wobei die Produktion mit der Energiebeschaffung und dem Handel zusammengefasst wurde. Den Bereich Telekommunikation organi-

sierten die IWB als eigenständige Geschäftseinheit, um den Anforderungen des Telekommunikationsmarktes gerecht zu werden. Gleichzeitig sollen, wo möglich, Synergien im Querverbundunternehmen genutzt werden (Bild 2).

Schritt 4: Neudefinition der Prozesse und Verantwortlichkeiten

Innerhalb der angepassten Organisation wurden alle Hauptprozesse neu entlang der Wertschöpfungskette strukturiert und verantwortlichen Personen zugewiesen. Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung sowie Schnittstellen stimmen so miteinander überein. Kennzahlen überwachen die Abläufe.

Schritt 5: Abbildung der Werteflüsse

Nur wer weiss, wo welche Kosten und wo welche Erträge anfallen, kann ein Unternehmen führen. Dazu wurden die Werteflüsse über Kostenträger und Kostenstellen abgebildet. Diese Abläufe und Strukturen im SAP abzubilden, war eine Herausforderung für sich.

Schritt 6: IWB-Visitenkarte und Führungsgrundsätze

Wenn alle wissen, wohin die Reise geht, können sie das Ziel erfolgreich ansteuern. Die bestehende Vision und das Leitbild wurden überarbeitet und in der IWB-Visitenkarte zusammengefasst. Ergänzt wurde die Visitenkarte durch die wesentlichen Führungsgrundsätze.

Schritt 7: Investition in Personal- und Führungsentwicklung

Neue Ziele, Strukturen, Prozesse und Verantwortlichkeiten stellen hohe Anforderungen an Mitarbeitende und Kader. Mit einem Programm zur Personal- und Führungsentwicklung wurden und werden die Fähigkeiten von Kader und Mitarbeitenden gestärkt.

Zwischenfazit und Ausblick

Die Strategie und die Ziele sind heute in der Organisation, den Abläufen, bei den Mitarbeitern und nicht zuletzt in den Produkten und Dienstleistungen sichtbar. In einer zweiten Phase (2011-2012) ergreifen die IWB Massnahmen, um die Effizienz zu verbessern.

Schritt 8: Quick Wins

Zu den kurzfristigen Massnahmen gehören die Verbesserung der Kostentransparenz, die Reduktion von Reglementen und Weisungen, sowie die Optimierung von Einkauf, Rekrutierung und Flottenmanagement.

Schritt 9: Konkurrenzfähigkeit

Um die weitergehenden Effizienzpotenziale zu nutzen, setzen die Verantwortlichen auf Benchmarking, Prozessoptimierung und die Ermittlung der Prozesskosten. Auch die Führungsprozesse sollen effizienter werden, was eine neue Führungs- und Entscheidungskultur bedingt. Wo bisher Reglemente zu befolgen waren, sollen Führungspersonen künftig Entscheide auf Basis ihrer Aufgabenkompetenz fällen. Damit können die Reglemente-Schwemme reduziert und die Kader gestärkt werden.

Unterwegs in die erneuerbare Vollversorgung

Mit dem neu gewonnen Handlungsspielraum konnten die IWB in den letzten Monaten einige strategisch zentrale Projekte angehen.

Nach der Einigung mit der Wettbewerbskommission stand dem Aufbau eines flächendeckenden Glasfasernetzes (Fiber to the Home) nichts mehr im Weg. Bis Ende 2012 werden rund 55 000, bis 2017 alle Wohnungen und Geschäfte in der Stadt Basel mit dieser Technologie erschlossen sein.

Durch die Übernahme unter anderem der Mehrheit an einem Windparkportfolio von 44 Anlagen gehören die IWB seit vergangenem Sommer zu den 10 grössten Windstrom-Produzenten Frankreichs. Mit diesem und weiteren Schritten wollen die IWB bis 2015 sicherstellen, dass sie – auch bei Gewinn neuer Kunden – ihren Absatz aus eigenproduzierter erneuerbarer Energie befriedigen können. In der Schweiz liegt der Fokus der IWB auf dem zügigen Ausbau der Pumpspeicherkapazitäten (KWO-Plus), welche sicherstellen, dass das Unternehmen als Versorger die stochastische Produktion mit neuer, erneuerbarer Energie in planbare Lieferungen wandeln kann. Gesamthaft investieren sie zwischen 2010 bis 2015 über 300 Mio. CHF eigene Mittel in Kraftwerke, sowohl in der Schweiz als auch in weiteren europäischen Ländern.

Auf der Nachfrageseite wollen die IWB mit neuen Geschäftsmodellen sicherstellen, dass sich Energieeffizienz auch für den Versorger lohnt. Denn nur wenn «Energiesparen = Verdienen» gilt, werden die vorhandenen Effizienzsteigerungspotenziale auch systematisch identifiziert und realisiert. So wird eine erneuerbare Vollversorgung erst realistisch.

Fazit

Mit der Ausgliederung wurden die IWB ein handlungsfähiges «grünes» Unternehmen und haben den Weg zu einer erneuerbaren Vollversorgung eingeschlagen. Zusammen mit dem Commitment der Eigentümerin ist damit das Fundament für eine erfolgreiche Zukunft geschaffen.

Angaben zum Autor

Dr. **David Thiel** ist CEO der IWB.
david.thiel@iwb.ch
Industrielle Betriebe Basel (IWB), 4002 Basel

Résumé **Les nouvelles IWB**

Un exemple d'externalisation et d'autonomisation du prestataire d'approvisionnement en énergie de la ville de Bâle

Le 1er janvier 2010, les « Industrielle Werke Basel » (IWB, ou services industriels de Bâle) ont été détachés de l'administration cantonale de Bâle-Ville et transformés en un organisme de droit public. Pour quelle raison ? La concurrence accrue née de la Loi sur l'approvisionnement en électricité. Par cette mesure, les IWB ont augmenté la marge de manœuvre de leur entreprise sans que le canton ait dû pour autant renoncer à son exercice de contrôle.
Cette externalisation est allée de pair avec une réorientation des objets et des tâches. Pour commencer, le conseil d'administration a redéfini les nouvelles pierres angulaires de la stratégie d'entreprise, lui conférant des traits décidément plus écologiques. Les objectifs par ligne et par secteur ont suivi, puis la structure de l'organisation, toujours selon la devise « Organisation follows Process ». Désormais, le réseau et la production constituent deux domaines distincts et ainsi, la production, les activités d'approvisionnement en énergie ainsi que leur commercialisation ne forment plus qu'une seule entité. Ensuite, les processus principaux de la chaine de création de valeur ont été restructurés et affectés à des responsables spécifiques, puis les flux de valeur ventilés en fonction des payeurs et des centres de coûts. Durant les deux étapes suivantes, au tour de la vision et de la philosophie de l'entreprise d'être revisitées, de concert avec un programme privilégiant les projets de développement du personnel et des responsables.
Dans la deuxième phase de 2011 à 2012, l'efficacité de l'entreprise sera optimisée, aussi pour améliorer la transparence des coûts d'une part et, de l'autre, réduire le nombre de règlements et de directives. Mn

Ich bin überall zuhause

ELECTRO-TEC
Besuchen Sie uns an der Electro-Tec vom 21. – 22.03.12 in Bern, Halle 2.2/ Stand C002

In meinem Beruf komme ich oft in der ganzen Schweiz herum. Flexibel, zuverlässig und rund um die Uhr verfügbar muss deshalb auch mein Partner sein.

Die EM steht mit ihrer jüngsten Niederlassung im Appenzellerland jetzt neunmal an Ihrer Seite, damit Sie jederzeit und überall Ihren guten Job machen können.

EM

Ihr guter Kontakt

Basel ■ Bern ■ Genève ■ Heiden ■ Lausanne ■ Lugano ■ Luzern ■ Sion ■ Zürich

www.elektro-material.ch