

Zeitschrift: Bulletin des Schweizerischen Elektrotechnischen Vereins, des Verbandes Schweizerischer Elektrizitätsunternehmen = Bulletin de l'Association suisse des électriciens, de l'Association des entreprises électriques suisses

Herausgeber: Schweizerischer Elektrotechnischer Verein ; Verband Schweizerischer Elektrizitätsunternehmen

Band: 83 (1992)

Heft: 16

Artikel: "Leitbild 2000" : Ausdruck einer neuen Haltung gegenüber dem Stromkunden

Autor: Saxer, M.

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-902857>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 05.04.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

«Leitbild 2000» – Ausdruck einer neuen Haltung gegenüber dem Stromkunden

M. Saxer

Mit dem Ziel, die Umsetzung des «Leitbildes 2000» der schweizerischen Elektrizitätswerke in die Praxis zu fördern, wurden 1991/92 mehrere Seminare mit Kaderangehörigen der Elektrizitätswerke durchgeführt. Der Beitrag beschreibt Vorgeschichte, Durchführung und Schlussfolgerungen dieser Veranstaltungen.

Plusieurs séminaires ont été réalisés en 1991/92 avec des cadres des entreprises électriques afin d'encourager la mise en pratique de la «Charte 2000» des entreprises électriques suisses. L'article décrit les liminaires, la réalisation et les conclusions de ces manifestations.

La version française de cet article sera publiée dans le prochain numéro du Bulletin, éditions «Economie électrique».

Adresse des Autors

Martin Saxer, lic. phil. nat., Verband Schweizerischer Elektrizitätswerke (VSE), Bahnhofplatz 3, 8023 Zürich.

Hintergründe des Leitbildes

1975 hat der Verband Schweizerischer Elektrizitätswerke (VSE) mit seinen «Energiepolitischen Zielsetzungen» in fünf Punkten die wichtigsten Aspekte der Stromversorgung dargelegt. Nach der Ölkrise stand damals die Diversifikation der Energieträger im Vordergrund. Diese Zielsetzungen wurden im Jahr 1984 überprüft und den geänderten Verhältnissen angepasst.

Nicht zuletzt durch die verschiedenen (Kern-)Energieabstimmungen wurden die Elektrizitätswerke herausgefordert, ihre Ziele und ihr Handeln sowohl gegenüber einer breiteren Öffentlichkeit als auch ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu kommunizieren. Eine VSE-Projektgruppe erhielt 1989, auf Initiative einiger Westschweizer Elektrizitätswerke den Auftrag, ein Branchenleitbild zu erarbeiten. Das so entstandene «Leitbild 2000» wurde am 24. August 1990 anlässlich der Generalversammlung des VSE in Brig vorgestellt.

Das Leitbild und seine Ziele

Das «Leitbild 2000» umschreibt, unabhängig von den – manchmal kurzfristigen – Ereignissen in der Energiepolitik, das künftige Verhalten, die langfristige Marschrichtung der Elektrizitätswirtschaft in einer für jedermann leicht verständlichen Sprache. Vor kurzem ist es in neuer grafischer Gestaltung, jedoch inhaltlich unverändert erschienen (Bild 1). Der Leitungsmast weist bildlich auf die gemeinsame Versorgungsaufgabe der schweizerischen Elektrizitätswerke hin.

Die schweizerischen Elektrizitätswerke wollen aber weiter als nur bis zur Steckdose denken, das heisst mehr tun, als zuverlässig, kostengünstig und umweltgerecht Strom produzieren und verteilen. Zusätzlich stehen vier Ziele im Vordergrund (vgl. Leitbild):

«Wir wollen:

- ... unsere Werke und Anlagen mit dem Einsatz modernster Technik und bester Ausbildung des Personals jederzeit sicher, umweltgerecht und unter Schonung der Ressourcen betreiben.
- ... unseren Beitrag leisten zur Entwicklung neuer Technologien, erneuerbarer Energien und zur Anwendung von umweltschonenden Energietechniken.
- ... unsere Fachkenntnisse auf dem Gebiet der sparsamen und rationellen Anwendung von Strom aktiv zum Wohle von Wirtschaft und Gesellschaft einsetzen.
- ... offen sein für die Anliegen unserer Kunden und der Bevölkerung und sie jederzeit und umfassend informieren.»

Die Aussagen des Leitbildes auf dem Prüfstand

Den Inhalt des Leitbildes zu konkretisieren war das Ziel mehrerer zweitägiger VSE-Seminare, die 1991/92 in der deutschen und französischen Schweiz durchgeführt wurden. Rund 50 EW-Kaderangehörige nahmen an diesen Seminaren teil. Sie setzten sich intensiv mit den Aussagen des Leitbildes auseinander und bearbeiteten besonders eingehend die Fragen der Umsetzung im einzelnen Unternehmen in die Praxis. Eine vorgängig durchgeführte, allerdings nicht repräsentative Umfrage bei den Stromkunden erlaubte zudem, gewisse Rückschlüsse auf die Gewichtung einzelner möglicher Massnahmen aus der Sicht des Kunden.

Um die Aussagen des Leitbildes praxisnah diskutieren zu können, wurden diese den acht folgenden «Erfolgsfaktoren» zugeordnet:



Bild 1 Das «Leitbild 2000» der schweizerischen Elektrizitätswirtschaft April 1992

- 1 Kundenorientiertes Verhalten
- 2 Umfassendes Dienstleistungsangebot
- 3 Innovationsfähigkeit
- 4 Externe Kommunikation/Image
- 5 Qualifizierte und motivierte Mitarbeiter
- 6 Effiziente und wirtschaftliche Leistungserbringung
- 7 Garantierte Stromversorgung
- 8 Führung und Organisation

All diese Begriffe wurden vorweg näher umschrieben. Anschliessend wurde der «Ist-Zustand» ermittelt und mit den «Soll-Aussagen» des Leitbildes verglichen. Soweit «Ist» und «Soll» nach den Feststellungen der Teilnehmer auseinanderklafften, waren Verbesserungsvorschläge einzubringen.

Rund 400

Massnahmenvorschläge

Als Ergebnis entstand ein Katalog mit rund 400 Einzelmassnahmen. Davon lassen sich rund 320 Massnahmen dem Zuständigkeitsbereich der Werke und 80 dem des Verbandes zuordnen. Augenfällig, aber wenig überraschend war die Erkenntnis, dass bei den vier ersten, nach «ausser» orientierten Erfolgsfaktoren, die Verbesserungspotentiale deutlich grösser eingeschätzt wurden als bei den vier restlichen, nach «innen» gerichteten Faktoren (Bild 2). Entsprechend verteilte sich auch die Anzahl der erarbeiteten Verbesserungsvorschläge: Rund drei Viertel der Massnahmen betreffen die vier ersten Erfolgsfaktoren und mehr als die Hälfte der Massnahmen, welche den VSE betreffen, sind dem Bereich der «Externen Kommunikation/Image» zuzuordnen.

Interessant waren die Diskussionen nicht zuletzt deshalb, weil Vertreter von Überlandwerken, von Stadtwerken und von Wiederverkäufern bunt zusammengewürfelt am selben Tisch sassen, was alle zwang, sich in die Situation und die Ansichten der Kollegen hineinzudenken. Aufgrund der Zusammensetzung der einzelnen Diskussionsrunden darf davon ausgegangen werden, dass die Ergebnisse einem weitgehend repräsentativen Bild der Branchensituation entsprechen.

Konsequenz: Kundenorientierte Informationsarbeit

Die Quintessenz der Diskussionen kann etwa wie folgt zusammengefasst werden: In der Vergangenheit konnte die Versorgungsaufgabe überdurch-

schnittlich gut erfüllt werden. Die Deckung des wachsenden Bedarfs wurde mit der rechtzeitigen Bereitstellung der erforderlichen Produktions- und Verteilanlagen sichergestellt. Diese sind auch im internationalen Vergleich auf dem höchsten technischen Niveau. Verbesserungen sind nur noch punktuell möglich (z.B. bei der Feinverteilung). Die Kunden «ausreichend, sicher, volkswirtschaftlich optimal und umweltverträglich» mit Strom zu versorgen, bleibt unbestritten die wichtigste Aufgabe der Elektrizitätswerke.

Es ist bereits heute abzusehen, dass die zusätzliche Nachfrage nach Strom mit einheimischen Produktionsanlagen nicht mehr voll gedeckt werden kann. Im Winterhalbjahr ist die Schweiz bereits heute zunehmend auf Stromimporte angewiesen. Es ist deshalb auch eine wichtige Aufgabe der Elektrizitätswirtschaft, die Bevölkerung über die Probleme der Stromversorgung im Gesamtzusammenhang zu informieren. Dabei kommt es darauf an, einfache und einleuchtende Botschaften an den Bürger heranzutragen und ihn zu kritischem Nachdenken anzuregen.

Dabei wäre es unklug, zum Beispiel die Pioniertaten im Kraftwerksbau der vergangenen Jahrzehnte in den Vordergrund stellen zu wollen. Eine solche Form der Selbstdarstellung spricht nur noch die Generation an, welche jene

Zur Methode der Seminare

1. Schritt: Heutiger Erfüllungsgrad der Erfolgspositionen (0–100%)

1. Teilnehmer werden mit Idealzustand konfrontiert
2. Eintretensdebatte (Erfahrungsaustausch/Meinungsbildung)
3. Teilnehmer legen eigene Position fest (kurze Begründung!)
4. Seminarleiter ermittelt Mittelwert

2. Schritt: Massnahmen zur Erreichung des Idealzustandes (100%)

1. Teilnehmer machen konkrete Massnahmenvorschläge
2. Seminarleiter notiert
3. Diskussion (Erfahrungsaustausch/Meinungsbildung)
4. Teilnehmer beschliessen Zuständigkeit (Direktion/Abt. XY/...) und Termin

Der Seminarleiter aktiviert die Teilnehmer nach Bedarf und stellt Rückfragen zum Verständnis aller Teilnehmer.

Zeit auch erlebt hat. Die Informationsthemen sind vermehrt auf die Wünsche der Strom-Kunden auszurichten. Antworten auf die Fragen nach den Möglichkeiten der Photovoltaik, von Wärmepumpen oder von Sparlampen sollten stets in einen grösseren Zusammenhang gestellt werden. Dabei müssen unbedingt einheitliche Begriffe und leicht verständliche Vergleiche verwendet werden.

Wichtig ist, dass die Informationsarbeit in Zukunft noch verstärkt bei den einzelnen Werken abgestützt wird. Die Kundennähe der 25 000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Elektrizitätswerke ist voll in die Waagschale einer

kundennahen Informationsarbeit zu werfen, denn ganz entscheidend für den Erfolg ist der direkte Kontakt zum Kunden. Gerade bei kleineren und mittleren Werken kommt der Beziehungspflege der Direktoren und Betriebsleiter mit den Meinungsbildner, den Lehrern, den Journalisten, den Politikern usw. eine vorrangige Bedeutung zu.

Dienstleistungen für Kunden als Chance für das EW

Der Kunde, der Strombezüger, schätzt das Produkt «Strom» zwar ausserordentlich und weiss, dass ohne

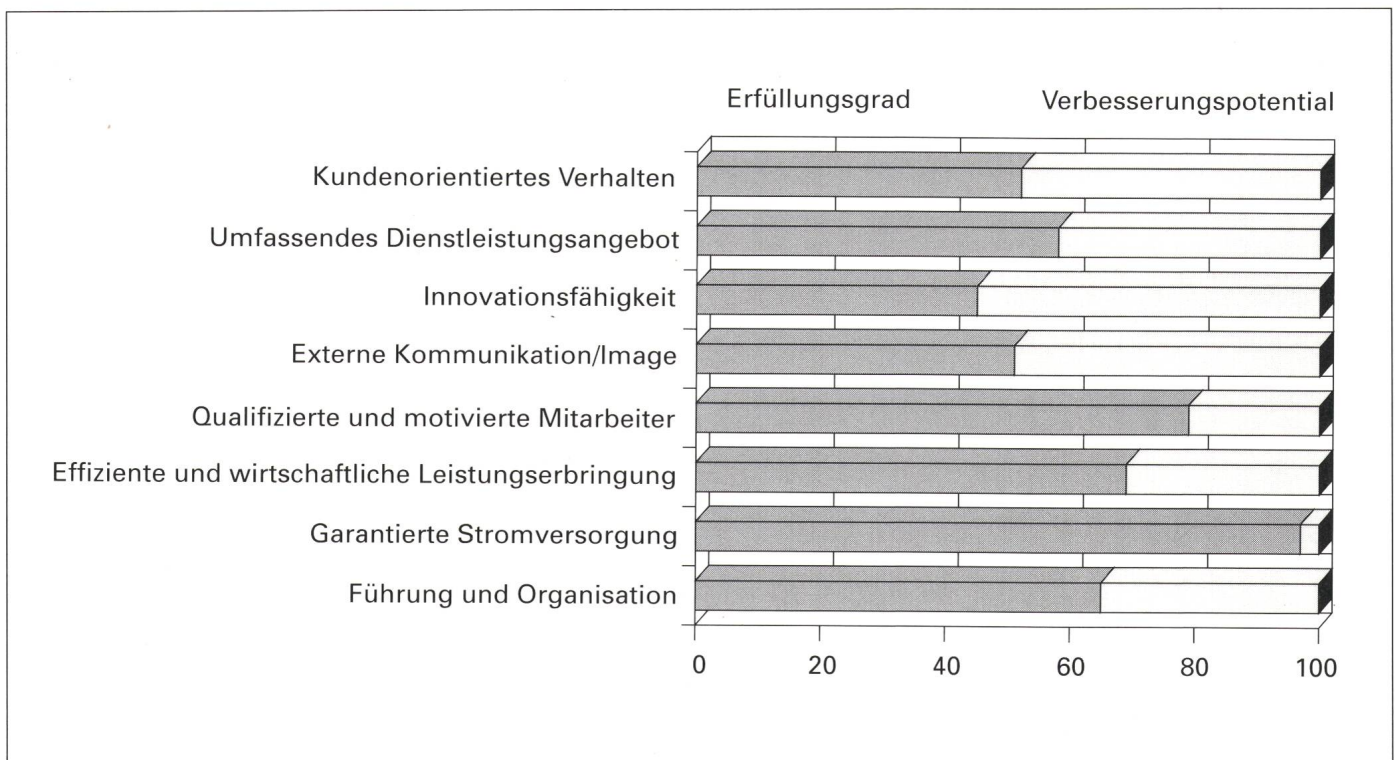


Bild 2 Erfüllungsgrad und Verbesserungspotentiale in den einzelnen Bereichen – Auswertung sämtlicher Gruppen

Strom fast nichts geht. Hingegen akzeptiert er – vorderhand – nur ungern weitere Produktionsanlagen, obgleich er genau weiss, dass der Strom nicht einfach aus der Steckdose kommt. Er scheint aber immerhin gewillt, konkret zur Lösung des Dilemmas beizutragen und erwartet deshalb vom Elektrizitätswerk, dass er hierbei unterstützt und beraten wird. Das EW soll auch eine Vorbildrolle übernehmen.

Zu diesem Thema sind denn auch viele Massnahmenvorschläge erarbeitet worden, zum Beispiel im Hinblick auf Stromsparberatung, Energiegesamtberatung, Solarservice, Kundenberatung in Elektroläden und Installationsgeschäften, Kontaktvermittlung zu Ingenieurunternehmungen, Übernahme von Ingenieuraufträgen usw. Einige dieser Massnahmen sind in der Branche bereits verwirklicht worden.

Immer wieder stellte sich dabei auch die Frage: Sind dies wirklich Aufgaben für ein Elektrizitätswerk? Umgekehrt

ist aber auch die Gegenfrage zu beantworten: Soll dieses Feld ansonsten anderen, unter Umständen weniger kompetenten Institutionen überlassen werden? Vor allem für Elektrizitätswerke, die an der Kundenfront stehen, bestehen hier durchaus Chancen, neue Marktsegmente zu erschliessen. Inwieweit sich dies auch positiv auf das langfristige Image und die Wirtschaftlichkeit der Branche auswirkt, ist allerdings schwer abzuschätzen. Wichtig war die Erkenntnis, den Entscheid in dieser doch umstrittenen Frage jedem einzelnen Werk zu überlassen – oder anders ausgedrückt – sich gegenseitig «leben» zu lassen.

Leitbild umsetzen – persönliche Herausforderung

Jedes Leitbild bleibt eine Worthülse, wenn es in der Schublade verschwindet oder allenfalls noch das Anschlagbrett

der Unternehmung zielt. Mit den Seminaren «Leitbild 2000» hat der VSE versucht, mit den betroffenen Kadern einen Schritt in Richtung Umsetzung zu tun.

Für die Beteiligten war der direkte Erfahrungsaustausch besonders wertvoll. Mindestens ein Teilnehmer hat das «Seminar» auch in der eigenen Unternehmung gemeinsam mit dem Kader durchgeführt. Die Methode ist relativ einfach (vgl. Kasten). Hauptbedingungen für den Erfolg sind eine offene Gesprächsleitung und Zeit für eine unvoreingenommene Diskussion. Wichtig ist jedoch nicht nur die einmalige, sondern eine permanente Auseinandersetzung mit den Zielen und Anliegen des Leitbildes.

Mit dem in den Seminaren erarbeiteten Massnahmenkatalog steht ein Arbeitsinstrument zur Verfügung, das vom VSE auf Anfrage gerne den interessierten EW-Kadern und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Verfügung gestellt wird.