

<b>Zeitschrift:</b>	Bulletin des Schweizerischen Elektrotechnischen Vereins, des Verbandes Schweizerischer Elektrizitätsunternehmen = Bulletin de l'Association suisse des électriciens, de l'Association des entreprises électriques suisses
<b>Herausgeber:</b>	Schweizerischer Elektrotechnischer Verein ; Verband Schweizerischer Elektrizitätsunternehmen
<b>Band:</b>	88 (1997)
<b>Heft:</b>	2
<b>Artikel:</b>	Liberalisierung : Auswirkungen auf Organisation und Beschaffung
<b>Autor:</b>	Schumacher, Eduard
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-902173">https://doi.org/10.5169/seals-902173</a>

### 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:** 16.01.2026

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

Die Liberalisierung des Schweizer Strommarktes bringt erste Konsequenzen für einige exponierte Regionen wie das Einzugsgebiet der Industriellen Werke Basel (IWB). Der Beitrag zeigt einige praktische Auswirkungen auf die Beschaffung in den Sektoren Energie, Materialanlagen und Dienstleistungen am Beispiel dieses Werkes.

# Liberalisierung: Auswirkungen auf Organisation und Beschaffung

Gekürzte Fassung eines Vortrags an der VSE-Tagung über Einkaufsfragen  
Donnerstag, 7. November 1996, Rathaus Frauenfeld

■ Eduard Schumacher

## Herausforderung durch Grenznähe

Die Lage der Industriellen Werke als Versorger von Elektrizität, Fernwärme, Erdgas und Wasser der Stadt Basel und ihrer Schweizer Umgebung darf heute nicht mehr kantonal isoliert betrachtet werden, sondern zunehmend im regionalen Raum (Bild 1). Basel liegt in Europa, im Dreiländereck am Rheinknie. Die Herausforderung durch diese Grenznähe ist latent vorhanden: Gas de France, Electricité de France, Badenwerke sind die anderen Nachbarn. Im Versorgungsgebiet kennen wir grosse Kunden wie Novartis und Roche. Der Wandel im Umfeld stellt neue Anforderungen an die IWB.

Die IWB bewegen sich in einem Dreieck bestehend aus Kunde/Markt, Eigentümer (Kantone) sowie Führungskräfte, die um die Mitarbeiter/-innen gruppiert sind.

## Wirtschaftlichkeit: Inhalt all unseres Tuns

Unsere Hauptinteressen galten bisher der Versorgungssicherheit, der techni-

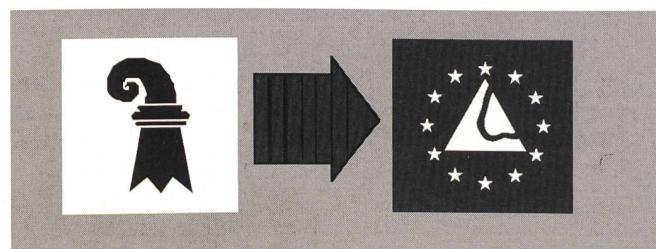
schen Sicherheit, der Sicherheit der Arbeitsplätze, alles war auf langfristige Ziele ausgerichtet. Die Hauptinteressen müssen sich heute verschieben. Der Preis ist im Vordergrund, der Kunde will massgeschneiderte Lösungen und einen auf ihn ausgerichteten Service. Der Kunde legt Wert auf die Schonung der Umwelt. Die Arbeitsplätze und ihr Erhalt sind nach wie vor wichtig, aber wir müssen unsere Tätigkeiten langfristiger absichern und die Kunden vermehrt an uns binden. Die Wirtschaftlichkeit soll Inhalt all unseres Tuns sein. Wesentliche Netzausbauten sind bei der IWB abgeschlossen. Der Verbrauch stagniert und ist bei der Elektrizität und beim Wasser sogar rückläufig. Der Wettbewerb, die Konkurrenz am Markt nimmt zu.

## Flexibles, unternehmerisches Handeln ist gefordert

Wir werden uns zum Dienstleister entwickeln. Kundenbedürfnisse müssen erfüllt werden. Betriebsergebnisse sind zu sichern, damit auch der Eigentümer langfristig zufriedengestellt werden kann. Die beschränkten Ressourcen an Menschen, Material und Geld sind zu optimieren.

**Adresse des Autors**  
Eduard Schumacher  
Direktor der Industriellen Werke Basel (IWB)  
und Vorsitzender der Geschäftsleitung  
Postfach, 4008 Basel

Bild 1 Herausfordernde Lage: Basel liegt in Europa, im Dreiländereck am Rheinknie, umgeben von grossen Stromversorgern.



# Liberalisierung und Beschaffung

## Effiziente Organisation

Die Organisation muss vermehrt auf die Strategie des Unternehmens ausgerichtet sein. Die Leistungsprozesse und Strukturen sind ausschliesslich auf den Kunden auszurichten. Wir müssen uns endlich auf unsere Kernaufgaben durch Bündeln unserer Aktivitäten konzentrieren. Die Organisationsstruktur soll, um effektiv zu sein, flacher ausgebildet sein.

## Moderne Führungsprinzipien

Wir brauchen klare Fach- und Führungsverantwortung auf allen Ebenen. Dazu müssen wir Vertrauen in unsere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen haben. Um Verantwortung zu delegieren, werden wir uns aufs Ziel und Ergebnis ausrichten. Wir müssen rasch lernen, in Projektgruppen Aufgaben interdisziplinär zu lösen.

Damit ergab sich für die IWB eine ganzheitliche Veränderung. Die Säulen, welche die IWB zum integrierten Energie- und Wasserdienstleister machen, umfassen die Elemente: neue Aufbauorganisation, neue strategische Ausrichtung, Prozesse mit Effizienzsteigerung und moderne Führungsprinzipien (Bild 2).

Die bisherige Aufbauorganisation, die auf Produkte ausgerichtet war, und die Ergebnisverantwortung, die bei den Produktverantwortlichen lag, wurde unterstützt durch zentrale Aufgaben: Finanzen/Administration, Marketing/Zentrale Dienste und Personal. Es fehlte die Kundenorientierung, weil die einzelnen Produkte und die dafür Verantwortlichen

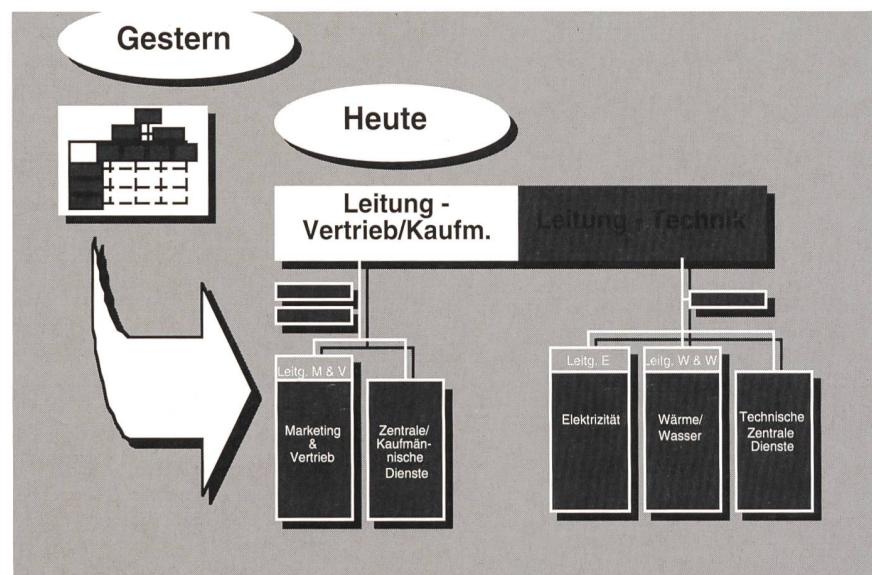


Bild 3 Weiterentwicklung der Aufbauorganisation.

gegenüber den Kunden unterschiedlich auftraten.

## Neue Organisationslinien

Die Entwicklung der neuen Aufbauorganisation gliedert sich in zwei wesentliche Teile (Bild 3): In einen Bereich Vertrieb/Kaufmännische Aufgaben, der alle Kundenbeziehungen und das Ergebnis wahrnimmt, und in einen Bereich Technik, der die sichere Energie- und Wasserversorgung heute und morgen mit den notwendigen Unterhaltsarbeiten und Investitionen verantwortet. Die Technik realisiert, nachdem der Kundendienst die Kundenbindung hergestellt hat, den technischen Anschluss zu vereinbarten Kosten. Übrigens, die Materialwirtschaft

ist Teil der zentralen kaufmännischen Dienste.

Zudem gibt es im Sektor «Marketing» den zusätzlichen Bereich «neue Geschäftsfelder». Bei der IWB ist man sich im klaren, dass der bisherige Versorgungsauftrag unsere intellektuellen Fähigkeiten nur zum Teil beanspruchte und im Markt realisierbare neue Aufgaben nicht enthielt.

Der mit der Reorganisation verbundene personelle Abbau von etwa 15% der Mitarbeiter erfordert in der Verantwortung des Unternehmens auch die Schaffung neuer Arbeitsplätze (Bild 4).

## Einsparpotentiale

Die Einsparpotentiale bei den Industriellen Werken betragen rund 26,5 Mio. Franken im Jahr. Sie entstehen einerseits durch die bis 1998 zu realisierende Personalreduktion (dies ohne Kündigungen, sondern durch Nichtersatz von austretenden Mitarbeitern, vorzeitige Pensionierungen und normale Fluktuationen). Andererseits ergeben sich Reduktionen in den Sachkosten aus Einsparungen im Einkauf von Energie und Wasser sowie durch ein effizientes Materialwirtschaftsmanagement.

Wie erreicht man zum Beispiel ein Einsparpotential von 9,5 Mio. Franken jährlich in der Energie- und Wasserbeschaffung? Wie schon bemerkt, ist bei der Elektrizität und beim Wasser die Nachfrage stagnierend, bzw. sinkend. Wir haben die Beschaffung optimiert und kündigten einen Teil auslaufender oder in Zukunft noch auslaufende Verträge. Damit konnten die Bezugskosten markant

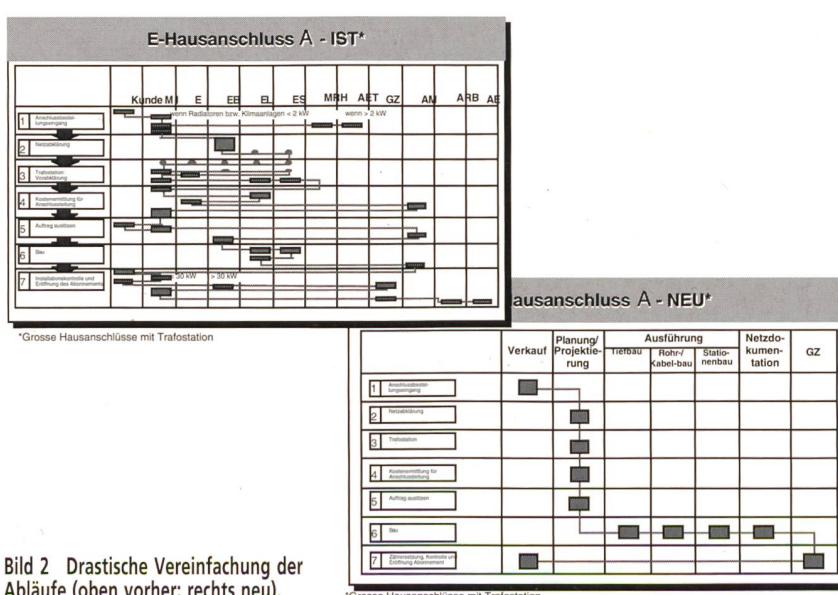


Bild 2 Drastische Vereinfachung der Abläufe (oben vorher; rechts neu).

reduziert werden. Die Produktion aus unseren Partnerkraftwerken deckt bei mittleren Wasserverhältnissen die Nachfrage. Wenn die Niederschläge bzw. die hohen Temperaturen ausbleiben, müssen wir am Spotmarkt Energie einkaufen.

Durch «bewusste» Lagerhaltung besteht ein Einsparpotential von etwa 2,5 Mio. Franken im Jahr. Dazu haben wir eine Reduktion der Lagerbestände vorgenommen, in dem die Anzahl Artikel gesenkt wie auch deren Menge reduziert wurde. Nichts konnte uns davon abhalten, selbst die Uniformen, die Werkkleidungen zu überprüfen. In der Lagerhaltung wurde eine markante Bestandessreduktion von 32 Mio. auf etwa 15 Mio. Franken in vier Jahren erreicht. Zusätzlich erfolgte eine Reduktion der Anzahl Lieferanten pro Lagerartikel, was zu erheblichen Einkaufsvorteilen führte. Zudem werden die vier bisherigen Lagerstandorte auf einen zentralen Lagerstandort konzentriert. Damit werden zusätzliche Einsparpotentiale von etwa 4,5 Mio. Franken frei.

### Mehr Führungskompetenz, weniger Fachkompetenz

Moderne Führungsprinzipien sind zur Unterstützung des Fitness-Programmes erforderlich. Dazu sind klare Fach- und Führungsaufgaben je Führungsebene zu formulieren. Selbst im technischen Bereich sind in der oberen Führungsebene von den bisherigen 80% Fachkompetenz und 20% Führungseignung neu 80% Führungseigenschaften und 20% Fachkompetenz zu erreichen. Die Delegation von Aufgaben und Verantwortung ist voranzutreiben, dazu sind klare Ziele und Ergebnisverantwortungen zu formulieren. Als Beispiel hierzu dient die Entwicklung der Werkstätte zu einem internen Dienstleister, der sich mit eigener Budgetverantwortung um neue interne Kunden bewirbt (später auch externe). Als weiteres Prinzip moderner Führung sind Aufgaben in Projektgruppen zu lösen, dies zur Förderung der Teamfähigkeit.

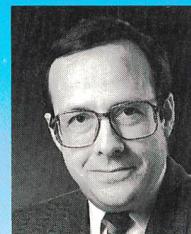
### Wo sind die IWB heute?

Die am Anfang vorgestellte Vision «der Versorger IWB in der Region Nordwestschweiz mit kompetenten Mitbewerbern aus Deutschland und Frankreich, die auf den Markt drängen», hat sich voll bewahrheitet. Unsere Grossabnehmer haben Angebote vorliegend, elektrische Energie um 20% billiger als von den IWB

### Basel nicht unbedingt allgemeingültig

Eduard Schumacher ist überzeugt, dass diese Betrachtungen zu 100% für die IWB zutreffen und somit nicht unbedingt allgemeine Gültigkeit in anderen Energie- und Wasserversorgungen, in anderen geographischen, politischen und wirtschaftlichen Lagen haben.

Der Autor absolvierte ein ETH-Studium im Fach Elektrotechnik mit Diplomarbeit am Betriebswissenschaftlichen Institut. Sein Werdegang war geprägt von Fragen zur Organisationsentwicklung und zur Materialwirtschaft/Logistik.



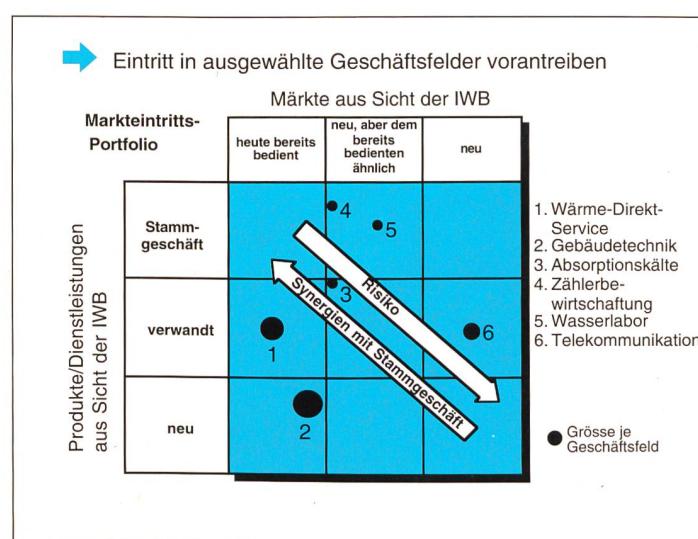
geliefert zu erhalten. Die Veränderungen, welche die IWB eingeleitet hat, beginnen eindeutig im Kopf. Dabei hat sich auch Angst und Unsicherheit breitmacht, dies bei Mitarbeitern, die bisher Leistung, Einsatz und «Mit-Arbeit» nicht gross geschrieben haben. Andererseits sieht das jüngere Kader auch ihre «Chancen in der Veränderung».

Es braucht jedoch noch mehr! Ganz sicher verlangt es auf allen Führungsebenen Geduld und Zeit. Es braucht intensive, überzeugende Motivation sämtlicher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, was einfacher gesagt, aber vielfach schwieri-

ger zu realisieren ist, da solche Prozesse nur schwer verständlich gemacht werden können. Noch geht es den Versorgungsbetrieben gut. Die Wirtschaftslage ist befriedigend. Entscheidend im Veränderungsprozess ist Kreativität und eine Innovationskraft zugunsten der Kunden, was bisher nicht gefragt war, für die Gestaltung der Zukunft jedoch entscheidend sein dürfte.

**Noch haben wir etwas Zeit.  
Packen wir es an.**

Bild 4 «Marketing und Vertrieb» konzipiert und koordiniert die Erschließung von Geschäftsfeldern.



## Conséquences de la libéralisation pour l'organisation et l'achat

Résumé d'un exposé présenté lors de la Journée de discussion sur les questions d'achat de l'UCS du jeudi 7 novembre 1996 à Frauenfeld

Dans certaines régions telles que la zone d'approvisionnement des Industrielles Werke Basel (IWB), les effets de la libéralisation du marché suisse de l'électricité commencent à se faire sentir. L'article met en évidence les conséquences pratiques pour les achats dans les secteurs Energie, Matériel d'installation et Services à l'exemple des IWB.