

<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>	90 (1999)
<b>Heft:</b>	23
<b>Artikel:</b>	Veränderungen erfolgreich bewältigen : mit welcher Strategie in den liberalisierten Strommarkt?
<b>Autor:</b>	Hunn, Heinz
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-902016">https://doi.org/10.5169/seals-902016</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:** 15.01.2026

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

# Veränderungen erfolgreich bewältigen

## Mit welcher Strategie in den liberalisierten Strommarkt?

Die Liberalisierung der Märkte wird seit einigen Jahren insbesondere in Branchen vorangetrieben, die lange Zeit fast selbstverständlich unter staatlichem Schutz gestanden haben. Begonnen wurde mit der Telekommunikationsbranche, dann folgten die Eisenbahnen, und nun steht die Öffnung des Elektrizitätsmarktes an. In allen Branchen folgt die Liberalisierung ähnlichen Grundmustern.

Zuerst einmal geht es darum, den Wettbewerb zu fördern, indem die Monopole aufgehoben werden. In allen drei Branchen wird dies dadurch unterstützt, dass die Netze von den Produkten getrennt werden. Damit wird erreicht, dass die unterschiedlichsten Marktteilnehmer ihre Produkte und Dienstleistungen über die vorhandene Infrastruktur anbieten können. In der Telekommunikation wird dies durch die Interkonnektionsabkommen sichergestellt. Insbesondere bei der Mobiltelefonie werden dennoch parallel zu den vorhandenen Netzen neue aufgebaut. Beim Bahnbetrieb ist ein erster Schritt zur Liberalisierung ebenfalls schon vollzogen. Die SBB haben mit der neuen Organisation die drei Divisionen Infrastruktur, Güterverkehr und Personenverkehr geschaffen. Seit 1. Januar 1999 sind die Schienen der SBB zudem anderen Bahnbetreibern zugänglich.

Im Bereich der Elektrizitätsverteilung beginnt sich diese Entwicklung ebenfalls abzuzeichnen. Netzgesellschaften beginnen sich zusammenzuschliessen, die Anbieter von elektrischer Energie versuchen, in Bereichen fremder Netze Kunden für ihren Strom zu gewinnen, und eine Reihe kleinerer Verteiler hat begonnen zu kooperieren.

Diesen Änderungen der Marktbedingungen müssen die betroffenen Unternehmen Rechnung tragen, wenn sie in eine erfolgreiche Zukunft gehen wollen. Dazu besteht ein klassischer Vorgehensplan.

### Vision und Mission

Der erste Schritt auf diesem Weg ist die Festlegung der gewünschten Position, die das jeweilige Unternehmen in Zukunft im neuen Markt einnehmen will. Hier unterscheiden sich die Vorausset-

zungen in den drei angesprochenen Branchen grundlegend. War im Bereich der Telekommunikation eine klare Monopolposition mit nur einem Marktbeherrschter vorzufinden, so bestand die Situation bei den Bahnen in einem zwischen den SBB und den wenigen Privatbahnen aufgeteilten Streckennetz. Bei den Elektrizitäts-

**Adresse des Autors**  
Heinz Hunn, Dipl. El.-Ing. HTL  
Schweizerischer Elektrotechnischer Verein  
8320 Fehrlitorf

verteilern hingegen gibt es eine grosse Zahl von Marktteilnehmern (in der Schweiz rund 1200 EVU), die ein geographisch definiertes Gebiet bisher exklusiv beliefern.

Auf Grund dieser Unterschiede wird die Frage nach der Positionierung im

Markt differenziert zu betrachten sein. In der Elektrizitätsbranche wird eine Konzentration auf eine geringere Anbieterzahl erwartet, wogegen in den beiden anderen Branchen mit mehr Marktteilnehmern zu rechnen ist.

Betrachten wir nun im folgenden insbesondere die Situation in der Elektrizitätswirtschaft. Hier wird es notwendig sein, die Position eines Unternehmens im zukünftigen Marktgefüge durch Zusammenschlüsse oder enge Kooperationen neu zu definieren. Dies kann und soll im Sinne einer Vision vorgezeichnet werden, in der ein möglicher und wünschenswerter künftiger Zustand definiert wird.

Diese Vision soll mit einer Mission ergänzt werden, in der die Frage nach dem Zweck des Unternehmens im neuen Marktgefüge definiert wird. Hier gilt es festzuhalten, welche Grundbedürfnisse der Menschen das Unternehmen zu erfüllen sucht.

### Strategie

Ist einmal die Ausrichtung des Unternehmens definiert, so gilt es, die Schritte zur Umsetzung der festgehaltenen Absichten zu bestimmen. Dazu ist eine Analyse der wesentlichen Bestimmungsfaktoren vorzunehmen. Informationen zur Marktentwicklung, zur Kundenbeziehung, zu Absichten der zukünftigen Konkurrenten, zur Regulierung, zu den Stärken und Schwächen im eigenen Unter-

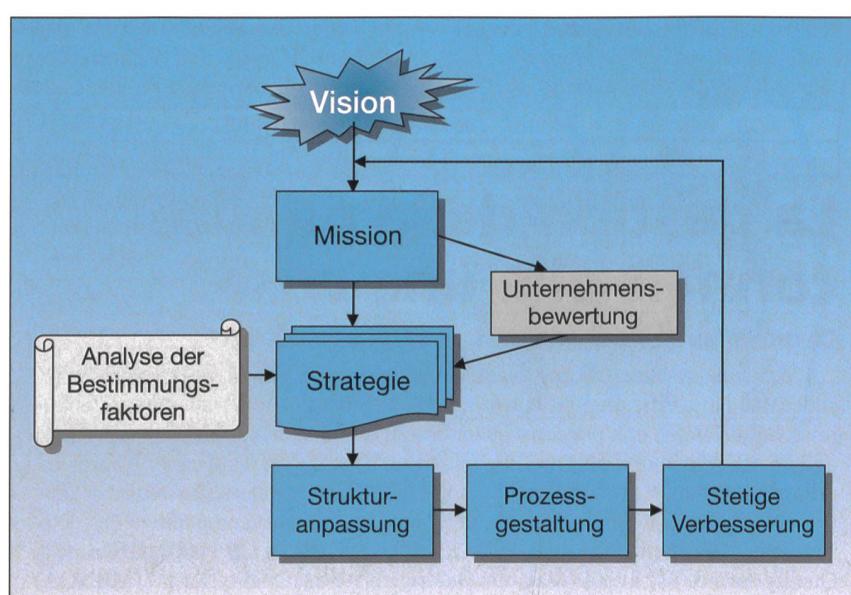


Bild 1 Die Neuausrichtung eines Unternehmens wird von verschiedenen Grössen beeinflusst.

nehmen usw. sind für kommende Entscheide aufzubereiten.

Insbesondere bei kleinen und mittleren EVU, die oft im Besitz von Gemeinden stehen, dreht sich die erste Frage um die zukünftige rechtliche Form des Unternehmens. Viele werden den Weg zur Umwandlung in eine Aktiengesellschaft suchen. Dieser erste Schritt muss bereits sorgfältig geplant werden. Nicht immer sind die Gemeindevertreter oder der Souverän bereit, das Gemeindewerk einfach an private Investoren abzugeben. Also sind die weiteren Absichten, Chancen und Gefahren aufzubereiten, um das notwendige Argumentarium für die politischen Diskussionen zu finden. Außerdem müssen die Schritte für die Umwandlung des Unternehmens im voraus geplant werden. Als eine wesentliche Vorbereitungsaktion gilt die Bewertung des Unternehmens.

Im weiteren sind die zukünftigen Dienstleistungen, die das Unternehmen anbietet will, mit den dazu notwendigen Voraussetzungen festzuhalten.

Die Strategie soll dabei die Zeitspanne von etwa drei bis fünf Jahren überblicken, wobei jährlich eine rollende Überarbeitung vorzusehen ist.

## Bewertung des Unternehmens

Der heutige Wert des Unternehmens wird auf Grund der zukünftig zu erwartenden Ergebnisse abgeschätzt (gängige Methoden sind z.B. die Discounted-Free-Cash-Flow-Methode oder ertrags- und substanzwertorientierte Methoden). Dabei sind der zukünftige Strompreis, der Wert der Anlagen zum heutigen Zeitpunkt sowie kurz- und mittelfristig notwendige Investitionen die entscheidenden Eckpfeiler. Bei den Werken ist der technische Zustand der Anlagen als wesentlicher Faktor einzubeziehen.

## Neuausrichtung

Die Neuausrichtung muss sich natürlich auf die Absichten des Unternehmens stützen. Dabei üben insbesondere geplante Zusammenschlüsse, aber auch Kooperationen einen grossen Einfluss aus.

Im Zusammenhang mit der Strategie des Unternehmens steht oft eine Strukturveränderung. Die Aufbauorganisation steht dabei meist im Mittelpunkt. Dabei ist vielen Wirtschaftsführern klar, dass die Leistungen und die Ergebnisse des Unternehmens langfristig nicht alleine durch eine neue Organisationsstruktur erreicht werden können. Es gilt vielmehr, die Ablauforganisation im Sinne der Gestaltung neuer Prozesse und die Bildung

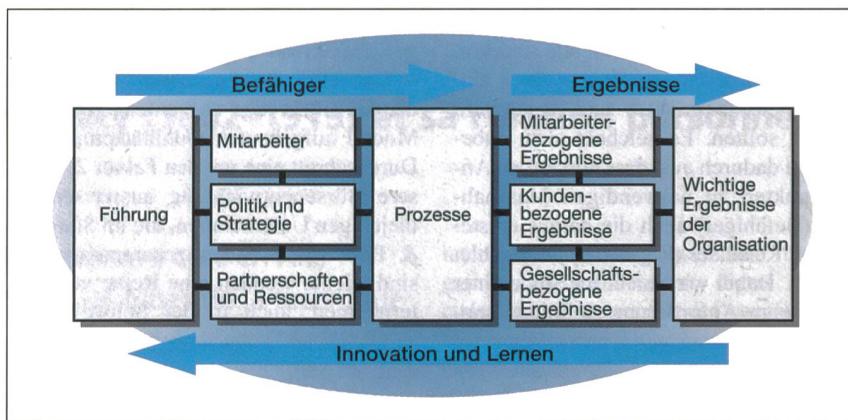


Bild 2 Charakteristische Eigenschaften des EFQM-Excellence-Modells

Das ganzheitliche Modell definiert nicht nur notwendige Massnahmen, sondern betrachtet auch die erzielten Ergebnisse und fordert die Anpassung der Unternehmensstruktur an sich verändernde Marktbedingungen.

einer neuen Unternehmenskultur zu betrachten. Leider verharren viele Reorganisationsprojekte im Bereich der Aufbauorganisation. Das Resultat daraus besteht in einer lange anhaltenden Verunsicherung des Personals und, damit verbunden, einer Verschlechterung der Leistungen. Oft sind solche Reorganisationsprojekte zudem mit grossen Restrukturierungskosten verbunden.

Unternehmens automatisch ein optimaler Zustand erreicht wird. Die Erfahrungen mit der neuen Organisation und die stetigen Veränderungen der Marktsituation zwingen die Unternehmen, sich laufend zu verbessern. Wir gehen von der Tatsache aus, dass nur bekannte Situationen verbessert werden können. Das bedeutet, dass nebst der Prozessgestaltung Kennwerte zur Steuerung des Unternehmens aufgebaut und genutzt werden müssen. Kennwerte sollen neben den Leistungsfaktoren, wie zum Beispiel der Produktivität und den Durchlaufzeiten, auch Ergebnisse erfassen. Hier sind Themen wie die Kundenzufriedenheit, das Wohlbefinden und die Motivation der Mitarbeiter sowie die finanziellen Ergebnisse zu betrachten.

## Prozessgestaltung

Nebst der notwendigen Anpassung der Struktur ist das Gewicht also in erster Linie der Prozessorientierung zuzuweisen. Dabei wird angestrebt, die Abwicklung der wesentlichen Aufgaben des Unternehmens zu optimieren und gleichzeitig die Zusammenarbeit über die Grenzen der Struktureinheiten hinaus zu fördern. Der innere Reibungsverlust ist ja oft ein wesentlicher Hemmungsfaktor, der die zu erbringenden Leistungen stört. Die Prozessgestaltung und insbesondere deren Umsetzung hilft mit, einen wichtigen Schritt zu einem neuen, wettbewerbsorientierten Verhalten zu schaffen. Neben der Verbesserung der Zusammenarbeit wird hier ein wesentlicher Beitrag zur Kundenfokussierung geleistet. Prozesse bewegen sich immer zwischen Lieferanten und Kunden. So wird das Verständnis für die wesentlichen Beziehungen auch im Innern des Unternehmens verdeutlicht.

Ausser der Einführung von Prozessen steht eventuell die Entwicklung und Vermarktung neuer Dienstleistungen an. Dabei soll bereits von der Definition der Entwicklungsprozesse profitiert werden.

## Stetige Verbesserung

Es darf nie davon ausgegangen werden, dass mit einer Neuausrichtung des

## Nachhaltigkeit

Viele Reorganisationsprojekte haben in der Vergangenheit die Erwartungen nicht erfüllt. Die Gründe dazu sind vielfältig. Als wichtigste Fehlerquellen zeichneten sich dabei folgende aus:

- die Neuausrichtung ist bei der Strukturveränderung verharrt
- Prozessverbesserungen (Reengineering) setzen nur punktuell ein
- die Richtung der Neugestaltung wurde oft gewechselt
- es fehlten die langfristige Absicht und der Durchhaltewillen.

Mit anderen Worten, es wurde vergessen, dass die Mitarbeiter die wichtigste Quelle der Leistungen im Unternehmen darstellen. Die Veränderung wurde ohne Einbezug der Mitarbeiter durchgezogen.

Seit dem Beginn der neunziger Jahre gibt es nun ein Unternehmensmodell der European Foundation for Quality Management (EFQM) mit dem heutigen Namen «EFQM Excellence Model», das

die Neuausrichtung in einen Rahmen setzt. Dieses Modell enthält alle Aspekte, die zur erfolgreichen Führung eines Unternehmens betrachtet und beherrscht werden sollten. Es zeichnet sich insbesondere dadurch aus, dass ausser den Ansatzpunkten zu notwendigen Massnahmen (Befähiger) auch die daraus entstehenden Resultate (Ergebnisse) betrachtet werden. Dabei wird nicht im Sinne einer Norm eine Anforderung definiert, sondern den Unternehmen werden Hinweise gegeben, welche Massnahmen und welche Kenngrössen zu betrachten sind. Die Wahl der Massnahmen und der Prioritäten kann individuell, auf das einzelne Unternehmen abgestimmt, erfolgen.

## EFQM-Excellence-Modell

Wird eine solches Modell der Neuausrichtung zu Grunde gelegt, so können verschiedenste Massnahmen zeitlich unabhängig voneinander ausgeführt werden. Die ganzheitliche Betrachtung wird dabei nicht aus den Augen verloren. So kann eine Entwicklung in Gang gesetzt werden, die sich kontinuierlich und nachhaltig auf die Optimierung des Unternehmens konzentriert. Dass Firmen, die solche Modelle zur Basis ihrer Steuerung und Veränderung anwenden, erfolgreich

sind, zeigen verschiedene Untersuchungen. Beispielsweise zeigt eine seit 1994 in den USA durchgeführte Studie, dass die Gewinner des auf einem ähnlichen Modell aufgebauten Qualitätspreises im Durchschnitt eine um den Faktor 2,7 bessere Börsenentwicklung ausweisen als diejenigen Unternehmen, die im Standard & Poor's 500 Index zusammengefasst sind. Heute wenden eine Reihe von Unternehmen, auch in der Schweiz, das EFQM-Modell für ihre Weiterentwicklung an. Seit 1998 besteht in der Schweiz

ein auf dem genannten Modell basierender Wettbewerb (Esprix). Dieser steht unter dem Patronat von Bundesrat Pascal Couchebin. Der Preis wird als Anreiz zur Stärkung der Konkurrenzfähigkeit schweizerischer Unternehmen verstanden.

Im Zusammenhang mit der Neuausrichtung auf einen sich stark verändernden Markt bietet dieses Modell einen sinnvollen und äusserst nützlichen Rahmen. Die Veränderungen des Unternehmens werden damit nachhaltig.

## Savoir arriver à bout des changements

La libéralisation des marchés est poussée depuis quelque temps en particulier dans des branches qui, pendant longtemps, étaient tout naturellement placées sous la protection de l'Etat. Cela a commencé par les télécommunications, puis les chemins de fer ont suivi et maintenant, le tour est à l'ouverture du marché de l'électricité. Etant donné que la libéralisation applique des modèles analogues dans toutes les branches, la réorientation des compagnies d'électricité qui est en train de commencer devrait également se fonder sur les expériences faites dans d'autres branches. Celles-ci montrent que le succès est réservé essentiellement aux entreprises qui savent relever le défi des nouvelles conditions de marché au moyen d'une stratégie autant que possible globale et à long terme aidant à éviter les changements de cap fréquents et qui coûtent cher.

**Betriebsleiter von Elektroversorgungsunternehmen!**

## Haben Sie das Sicherheitskonzept bei Ihrem Kunden überprüft ...

... und wie steht's mit Ihrem eigenen?



**Ein Sicherheitskonzept mit dem SEV gibt Ihnen Gewissheit.**

Kontaktstelle:

Rolf Oster, SEV, SM, Telefon 01 956 12 10, Fax 01 956 17 10

E-Mail: [rolf.oster@sev.ch](mailto:rolf.oster@sev.ch)