

<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>	92 (2001)
<b>Heft:</b>	4
<b>Vorwort:</b>	Mehr Organisation, weniger Produktion? = Plus d'organisation, moins de production? ; Notiert = Noté
<b>Autor:</b>	Müller, Ulrich

### **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](#)

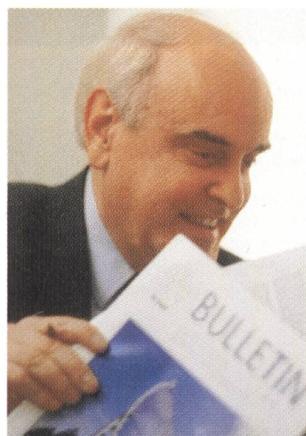
**Download PDF:** 14.01.2026

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

## Mehr Organisation, weniger Produktion?

Als ich vor rund 15 Jahren mit einem Industriemanager durch die Strasse seiner Firma in Baden lief, wurde der mit Regen vermischt Wind zunehmend heftiger. Ich meinte dazu, dass wir in Winterthur dagegen nur einen kleinen, dünnen Schirm hätten, den ich dann öffnete. Mein Partner zog darauf symbolisch einen Teil seiner Zeitung aus dem Mantel und hob sie gegen den nassen Wind.

Inzwischen sind eineinhalb Jahrzehnte vergangen, und der Schirm ist natürlich zerrissen und die Zeitung vermodert. Was ist passiert? Im Sturm unserer Zeit ist ein beträchtlicher Teil des enormen industriellen Kulturguts der Schweiz «abgebaut» worden. Statt Produktion kam immer mehr Organisation, Berater haben seither Hochkonjunktur. Bedenklich ist auch, dass an der Stellenbörse der ETH Zürich die Studenten sich an erster Stelle für Beraterfirmen interessieren, statt zuerst ihr Wissen in praktische, kreative Ingenieurskunst umzusetzen.



Ulrich Müller,  
Chefredaktor VSE

Haben Berater die Schweizer Maschinenindustrie desorganisiert? Dies wäre eine zu einfache Auslegung. Der Kern des Problems liegt eher bei ratlosen Managern, die bei Theoretikern mit wenig spezieller Branchenerfahrung Rückhalt bei der schnellen Generierung von «Shareholder Value» suchten und die Verantwortung delegieren wollten. Hoch gelobt wurden neue «Corporate Identities», neue Firmennamen und -logos und dabei ging oft die «Corporate Culture» verloren. Motivation und Dynamik kommen jedoch nicht ohne Kultur. Dazu braucht es auch klare Visionen und Ziele, einfache Strukturen und ein permanentes Umfeld.

Leider verwechselten viele Manager «klare Strukturen» mit einem reinen Tisch bei sich im Büro, indem «komplizierte» Firmenteile einfach liquidiert wurden. Man nannte sie zum Beispiel «Turn around»-Bereiche, und die verunsicherte, demotivierte Belegschaft interpretierte den Anglizismus manchmal richtig, wenn sie darunter «Abdrehen» verstand.

Es ist klar, dass auch mit der Öffnung der Elektrizitätsmärkte viel Organisatorisches die Branche belastet. Ohne produktives, kreatives Schaffen, ohne Anstand und Kultur lässt sich jedoch kein währschafes Ziel erreichen. Damit sind aber nicht die vielen leeren Produktionshallen gemeint, die heutzutage «multikulturell» genutzt werden.

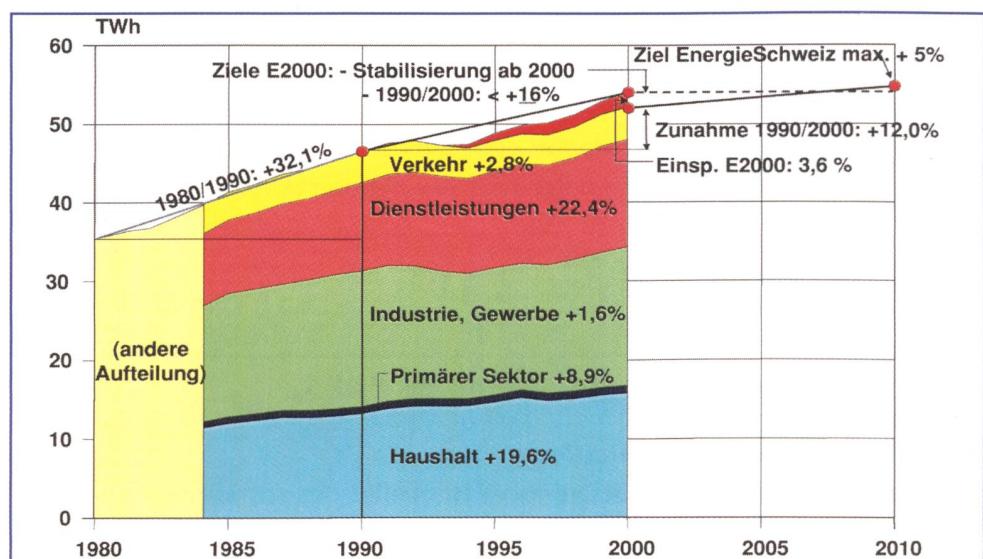
*Notiert / Noté*

### «EnergieSchweiz» folgt auf «Energie 2000»

(m/uvek) Das neue energiepolitische Programm «EnergieSchweiz» ist am 30. Januar mit 51 Veranstaltungen in allen Landesteilen lanciert worden. Bundespräsident Moritz Leuenberger unterstrich in Bern die zentrale Rolle von EnergieSchweiz für die Einleitung einer nachhaltigen Energievorsorgung. Zur Verfügung stehen dafür 55 Millionen Franken jährlich. Das Nachfolgeprogramm

von «Energie 2000» wird vom Bund, den Kantonen, den Gemeinden, der Wirtschaft und Umweltorganisationen getragen.

EnergieSchweiz setzt sich zum Ziel, die zur Verfügung stehenden energieeffizienten Technologien und erneuerbaren Energien möglichst breit



Entwicklung des Stromverbrauchs: + 5% bis zum Jahre 2010 (Ziel EnergieSchweiz). Das Programm soll bis 2010 bei der Elektrizität und den fossilen Energien gegenüber dem Trend (+10%) Einsparungen von 5% bringen (Bild UVEK).

## Plus d'organisation, moins de production?

Il y a environ 15 ans, alors que je marchais aux côtés d'un manager de l'industrie le long de la rue où se trouvait sa firme à Baden, le vent pluvieux devint de plus en plus violent. A ce propos, je lui dis que nous, à Winterthur, nous n'aurions contre cela qu'un petit parapluie léger que j'ouvris alors. Là, mon partenaire tira symboliquement de son manteau quelques pages d'un journal pour s'abriter du vent humide.

Depuis, quinze an se sont écoulées, le parapluie est évidemment déchiré, le journal pourri. Qu'est-il arrivé? Dans la tourmente de notre temps, on a «comprimé» en Suisse une partie notable de notre grand patrimoine industriel. La production a fait de plus en plus place à l'organisation, les conseillers ont le vent en poupe. Fait inquiétant aussi, les étudiants s'intéressent à la bourse aux emplois de l'EPF Zurich en premier lieu aux sociétés de conseil au lieu de mettre d'abord leur savoir dans la pratique d'une ingénierie créative.

Les conseillers, auraient-ils désorganisé l'industrie mécanique? Cette explication est un peu courte. Le cœur du problème se situe plutôt du côté des managers perplexes en quête d'un soutien auprès de théoriciens peu expérimentés dans la branche visant la création rapide de «Shareholder Value» voulaient déléguer leur responsabilité. On glorifiait les nouvelles «Corporate Identities», les nouveaux noms et logos d'entreprise, perdant en même temps souvent la «Corporate Culture». Mais sans culture, pas de motivation ni de dynamisme. Cela demande des visions et des objectifs clairement définis, des structures simples, et un contexte stable.

Nombre de managers ont malheureusement confondu «structures claires» avec faire table rase dans leur bureau en liquidant simplement les parties «compliquées» de la firme que l'on dénommait par exemple secteurs «Turn Around», un anglicisme que le personnel déconcerté et démotivé interprétrait parfois bien par «fermer».

Il est de même clair que face à l'ouverture des marchés de l'électricité la branche est surchargée d'organisation. Sans activité productive et créative, sans décence ni culture, on ne peut atteindre un objectif durable. Par là il ne faut pas entendre les nombreux halls de production vides, utilisés aujourd'hui à des fins «multiculturelles».

Ulrich Müller,  
rédacteur en chef AES

einzusetzen, auch zum Vorteil der Wirtschaft. Wie der Bundespräsident betonte, soll damit ebenfalls die Versorgungssicherheit erhöht werden. Dieses Anliegen habe angesichts der sich öffnenden Märkte und der nach wie vor hohen Erdölabhängigkeit der Schweiz einen hohen Stellenwert.

### CO<sub>2</sub>-Ziel erfordert zusätzliche Anstrengungen

Wie Leuenberger erklärte, genügt eine einfache Fortsetzung des bisherigen Programms Energie 2000 nicht, um eine nachhaltige Energieversorgung zu erreichen. Die Schweiz hat sich verpflichtet, die CO<sub>2</sub>-Emissionen bis im Jahre 2010, verglichen mit 1990, um 10% zu senken. Um dieses Ziel zu erreichen, seien zusätzliche Massnahmen unumgänglich.

Als erstes müsse – so der Vorsteher des UVEK – mit frei-

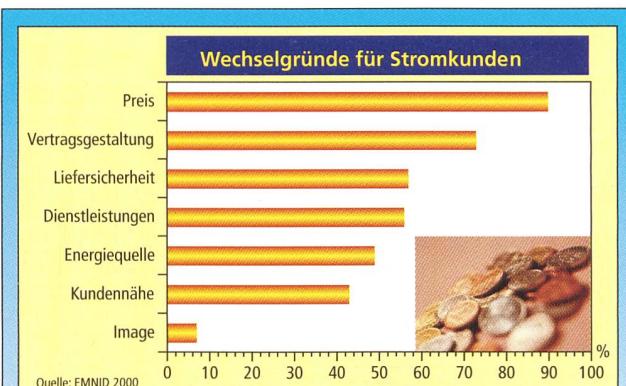
willigen Massnahmen eine wesentlich stärkere Wirkung angestrebt werden. Entsprechende Verpflichtungen müssten die von Energie und CO<sub>2</sub>-Gesetz vorgesehenen Agenturen eingehen. Dabei haben sich das UVEK und die Energie-Agentur der Wirtschaft (EnAW) auf ein gemeinsames Vorgehen und einige Grundsätze geeinigt. Danach sollen die Vereinbarungen für die Umsetzung des CO<sub>2</sub>-Gesetzes das Wachstum der beteiligten Branchen nicht behindern. Auch sollen jene Branchen und Unternehmen, welche die vereinbarten Ziele erreichen, gemäss CO<sub>2</sub>-Gesetz von einer allfälligen CO<sub>2</sub>-Abgabe befreit werden.

### Ehrgeizige Ziele für EnergieSchweiz

EnergieSchweiz geht wie Energie 2000 von quantitativen Zielen aus. Sie sind kongruent

mit den Zielen des CO<sub>2</sub>-Gesetzes und mit den Verpflichtungen im Rahmen der internationalen Klimakonvention. Sie sind ambitioniert und nicht ohne

zusätzliche Anstrengungen gegenüber Energie 2000 realisierbar. Als Ziel für die freiwilligen Massnahmen wird gegenüber dem Trend eine Einsparung



### Warum wechseln Stromkunden den Lieferanten?

(vö) Logische Konsequenz aus allen in letzter Zeit publizierten Umfragen zur Wechselbereitschaft von Stromkunden ist die Bedeutung der Preisgestaltung. Das Image des EVU spielt dabei eine sehr kleine Rolle. Wichtiger scheint hingegen das «Vertragsmarketing». Die reine Preisschlacht scheint in offenen Märkten wie in Deutschland zu Ende zu sein, sodass andere Kriterien eine höhere Gewichtung erhalten.

von 5% fossile Energien und Elektrizität im Jahre 2010 unterstellt, das heisst bei Öl, Gas usw. eine Abnahme von 10% und beim Strom eine Zunahme um 5%. Beim Strom wurde auf die schwer zu beeinflussende Koppelung des Verbrauchs mit dem Wirtschaftswachstum hingewiesen. Der Trend der Verbrauchsentwicklung (s. Grafik) sowie ein Vergleich von Energieperspektiven zeigen, dass unter Status quo-Bedingungen (Energiegesetz und freiwillige Massnahmen gemäss Energie 2000) bei den CO<sub>2</sub>-Emissionen bestenfalls eine Stabilisierung, nicht jedoch die erforderliche Verminderung um 10% bis 2010, und beim Stromverbrauch ein Wachstum von 10% zu erwarten sind. Ziele zur Stromproduktion wurden nicht definiert, die Wasserkrafterzeugung wurde als «stabil» bezeichnet.

## EdF auf massiven Expansionskurs

(vw/edf) Der französische Stromriesen Electricité de France (EdF) will bis 2003 rund 29 Milliarden Franken in seine internationale Expansion investieren. Das geht aus dem Dreijahresplan des Konzerns hervor, den EdF derzeit mit der französischen Regierung abspricht. Dem Bericht zufolge will EdF mit einer «Stratégie de croissance» nach Deutschland, Italien, Grossbritannien und Südamerika expandieren.

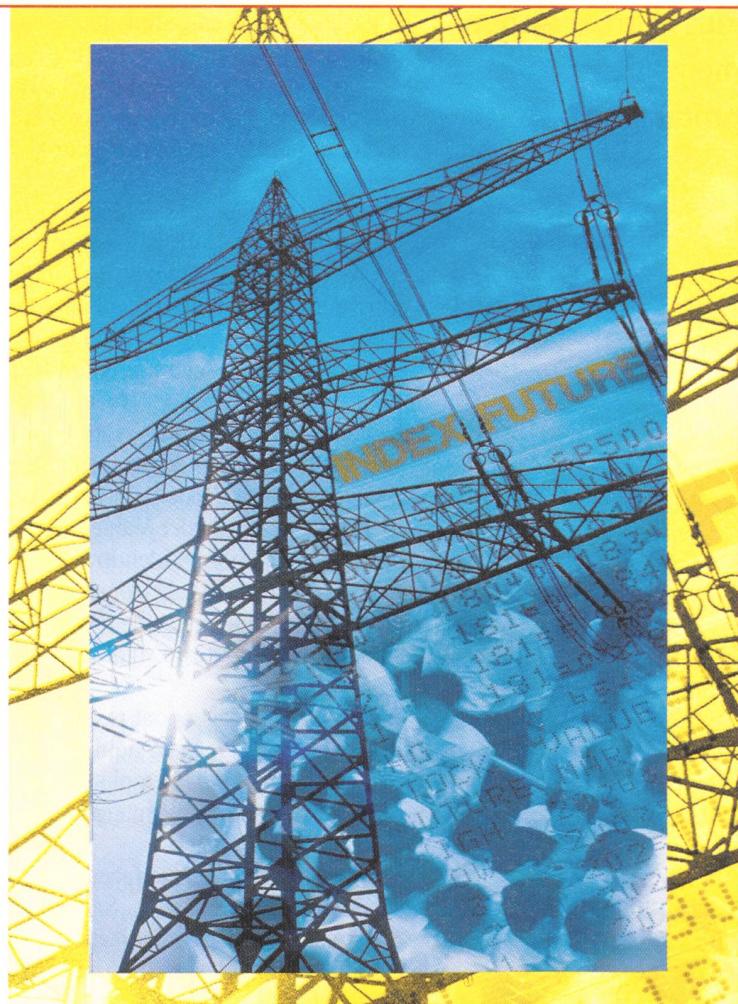
## Strom ja – Kraftwerke nein

«Dabei sind sich diese Zeitgenossen sicher nicht bewusst, dass sie ihre freie Zeit ganz wesentlich dem Strom zu verdanken haben. Damit bekämpfen sie eine Technik, deren Nutzniesser sie sind».

Aus «Argumente»

## Strombörsen bringen Preis- transparenz

(m/vdew/ubs) Strom- und Energiebörsen sind ein entscheidender Baustein jedes liberalisierten Energiemarktes. Sie sorgen für mehr Markteffizienz und Preistransparenz zugunsten aller Marktteilnehmer. Stromerzeuger und Stromhändler können mit Hilfe von Strombörsen ihre Stromproduktion und -beschaffung preislich optimieren und so erreichte Kostenvorteile an alle Kunden weitergeben. Große Stromverbraucher haben die Möglichkeit, selbst die Vorteile der Strombörse zu nutzen. Letzter Baustein im Energiemarkt werden demnächst Terminbörsen sein. Sie erlauben, sich gegen schwankende Strompreise abzusichern (Photo Siemens).



Strombörse	LPX (Leipzig Power Exchange)	EEX (European Energy Exchange)	APX (Amsterdam Power Exchange)	UKPX (UK Power Exchange)	Nord Pool (EL-EX)
In Betrieb seit	Juni 2000	August 2000	Mai 1999	Juni 2000	1993
Sitz	Leipzig	Frankfurt	Amsterdam	London	Oslo, Stockholm, Odense, Helsinki
Teilnehmerzahl Approx. Vol./ Woche (MWh)	37 100 000	29 110 000	31 125 000	21 130 000	278 7 900 000
Handelsmodell	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Spot von Stunden- und Blockkontrakten für den Folgetag</li> <li>■ Statische Auktion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Spot von Stunden- und Blockkontrakten für den Folgetag</li> <li>■ Einzelstundenkontrakte werden auktioniert, für Blöcke ein fortlaufender Handel</li> <li>■ Zentraler Kontrahent als Gegenpartei für alle Geschäfte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Spot von Stunden- und Blockkontrakten für den Folgetag</li> <li>■ Statische Auktion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Spothandel von 30-Min.-Einheiten mit physischer Lieferung frühestens nach 4 Stunden</li> <li>■ Terminmarkt</li> <li>■ Zentrale Gegenpartei für alle Geschäfte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fortlaufender Spothandel von Stunden- und Blockkontrakten mit physischer Lieferung innerhalb der nächsten 24 Stunden</li> <li>■ Terminmarkt (Futures, Forwards, Optionen), max. Laufzeit von 36 Monaten</li> <li>■ Zentraler Kontrahent als Gegenpartei für alle Geschäfte</li> </ul>

## Europäische Strombörsen in verschiedenen Formen

(Stand November 2000).



# Bereit für den Energiemarkt von morgen

43 autonome Werke und 68 Gemeinde- und Stadtwerke haben sich für IS/E und ABACUS entschieden – das komplette Informationssystem für die Energiewirtschaft:

- Kundeninformations- und Abrechnungssystem
- Technisches Informationssystem
- Finanz- und Lohnbuchhaltung
- Projektrechnung

Zukunftsweisende Funktionalität verschafft Ihnen den entscheidenden Vorsprung im liberalisierten Energiemarkt:

- E-Business
- IS/E im Web
- Marketing
- Kontaktmanagement
- Durchleitungsverrechnung
- Produktimulation
- BEST Abrechnung
- IS/E SmartView
- Kostenrechnung gemäss VSE Empfehlung



ABACUS Research AG  
Rorschacherstrasse 170  
CH-9006 St. Gallen  
Tel. 071 243 35 11  
Fax 071 243 35 00  
[www.abacus.ch](http://www.abacus.ch)  
[info@abacus.ch](mailto:info@abacus.ch)

***InnoSolv AG***

InnoSolv AG  
Sittertalstrasse 34  
CH-9014 St. Gallen  
Tel. 071 278 88 72  
Fax 071 278 88 73  
[www.innosolv.ch](http://www.innosolv.ch)  
[info@innosolv.ch](mailto:info@innosolv.ch)

A POWERFUL INVESTMENT IN THE  
DEREGULATED ELECTRICITY INDUSTRY—  
WORLDWIDE AND SWISS BASED

## YEAR 2000 FIGURES:

**NAV +28%**

**Share Price +26%**

A&A EIC Electricity Investment Company is listed on the Swiss Exchange and holds listed and unlisted Equity Positions in Electricity Companies around the Globe.



### INFORMATION:

**Investor Relations:**  
Harald Reczek  
01 229 5506

**Homepage:**  
[www.eic-gva.com](http://www.eic-gva.com)

**Bloomberg:**  
EIC SW Equity

**Reuters:**  
EICZ.S

**Valor:**  
716 295

A&A EIC Electricity Investment Company S.A. • [www.eic-gva.com](http://www.eic-gva.com)

62, route de Frontenex • P.O. Box 6525 • 1211 Geneva 6 • Phone +41 22 849 06 06 • Fax +41 22 849 06 10  
Zurich Office: Binzmühlestrasse 14 • P.O. Box 8242 • CH 8050 Zurich • Phone +41 1 318 34 04 • Fax +41 1 318 34 11