

**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:** 92 (2001)

**Heft:** 20

**Artikel:** Liberalisierte Märkte brauchen neue Manager

**Autor:** Gnehm, Urs / Guadagnin, Giulio

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-855767>

### **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:** 18.04.2026

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

# Liberalisierte Märkte brauchen neue Manager

Die bevorstehende Liberalisierung des Elektrizitätsmarktes wirft ihre Schatten voraus. Landauf, landab werden bisher gemeindeeigene Elektrizitätswerke reorganisiert, ausgegliedert oder sogar verkauft. Das Management der bisherigen Monopolbetriebe ist gefordert, wenn die ungewisse Zukunft erfolgreich gemeistert werden soll. Kleinere und mittlere Elektrizitätsversorgungsunternehmen (EVU) werden durch die Marktöffnung gezwungen, ihre Organisation den neuen Gegebenheiten anzupassen. Standen bis anhin Versorgungssicherheit und Netzqualität im Vordergrund, gilt es nun, die Firmen in Zukunft auf den freien Markt und damit auf die Kundinnen und Kunden auszurichten. Daraus ergeben sich neue Herausforderungen für das Management. Welche Schlüsselfaktoren sind aber notwendig, um in einem freien Markt erfolgreich operieren zu können?

■ Urs Gnehm und Giulio Guadagnin

## Kernkompetenzen des Managements

Monopolistische Märkte sind in der Regel nicht sehr dynamisch. Diese Feststellung gilt auch im Bereich des Elektrizitätsmarktes. Die Unternehmungen waren bisher vorwiegend auf die Technik ausgerichtet. Die neue Ausrichtung auf den Markt und die Kunden erfordert vom Management deshalb neue Visionen, eine flexible Denkweise, angepasste Führungseigenschaften und viel neues Wissen. Nur wer fähig ist, den Kunden tatsächlich in den Mittelpunkt seines Denkens und Handelns zu stellen, wird auch in Zukunft erfolgreich sein.

Diese Entwicklung erfordert von der Unternehmensführung grundsätzlich vier

Kernkompetenzen: Leadership, Marketing, Finanzen und Informatik.

Diese Bereiche bilden die Basis einer erfolgreichen Ausrichtung des Unternehmens «auf dem Weg» zum Kunden. Zugleich stehen die vier Kernkompetenzen in einer engen Beziehung zueinander, was auch in Bild 1 deutlich aufgezeigt wird.

## Leadership

Heutige EVUs kümmern sich hauptsächlich um interne Faktoren und weniger um die Wünsche ihrer Kundinnen

und Kunden. Gerade deshalb ist das erwartete Veränderungstempo und die Anpassung an eine neue Unternehmenskultur nicht einfach zu vollziehen.

Die Qualifikation, Motivation und Eigenverantwortung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird in Zukunft zu einem bedeutenden Wettbewerbsvorteil. Nur wer als starker «Leader» die Belegschaft für die definierten Ziele begeistern kann, wird sich auf dem Markt durchsetzen können. Die Unternehmensführung muss in der Lage sein, das «Change-Management» zu einem dauernden Prozess innerhalb des Unternehmens zu machen.

Die Durchschlagskraft beim Umsetzen der eigenen Strategie gilt natürlich auch für die Verhandlungen mit Kunden. Nur wer ausser den Standardprodukten auch eine Vision persönlich verkörpern und verkaufen kann, wird hier erfolgreich operieren.

## Marketing

Impulse für Marktveränderungen und Produktdefinitionen werden künftig durch die Kundinnen und Kunden ausgelöst. Die heutigen, hierarchischen Strukturen genügen diesen Anforderungen nicht mehr. Die Geschäftsmodelle müssen marktbasierend angepasst werden, damit die strategische Ausrichtung nicht an den Kundenwünschen vorbeizieht.

Die Kenntnis, Marketing-Instrumente effizient anzuwenden und in die Wert-

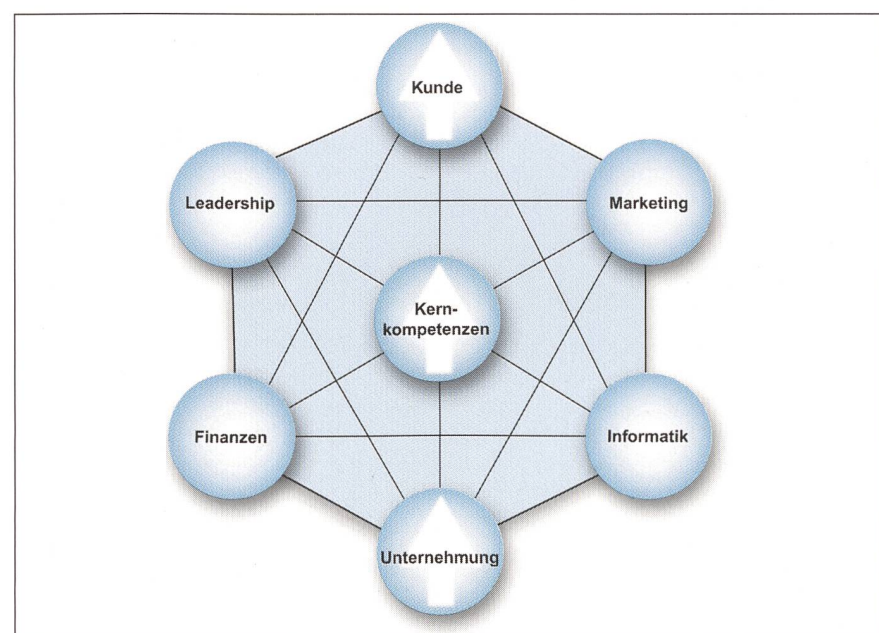


Bild 1 Die 4 Kernkompetenzen des Managements im Beziehungsnetz zwischen Kunde und Unternehmung.

### Adressen der Autoren

*Urs Gnehm*  
Kaufmann HKG und eidg. dipl. Marketingleiter  
Direktor Localnet AG  
3400 Burgdorf

*Giulio Guadagnin*  
eidg. dipl. Marketingleiter  
Export-Manager Fromalp AG  
3052 Zollikofen

Beide Autoren absolvieren zurzeit die Management-Weiterbildungsstufe (Executive MBA) an der Hochschule für Wirtschaft in Luzern.

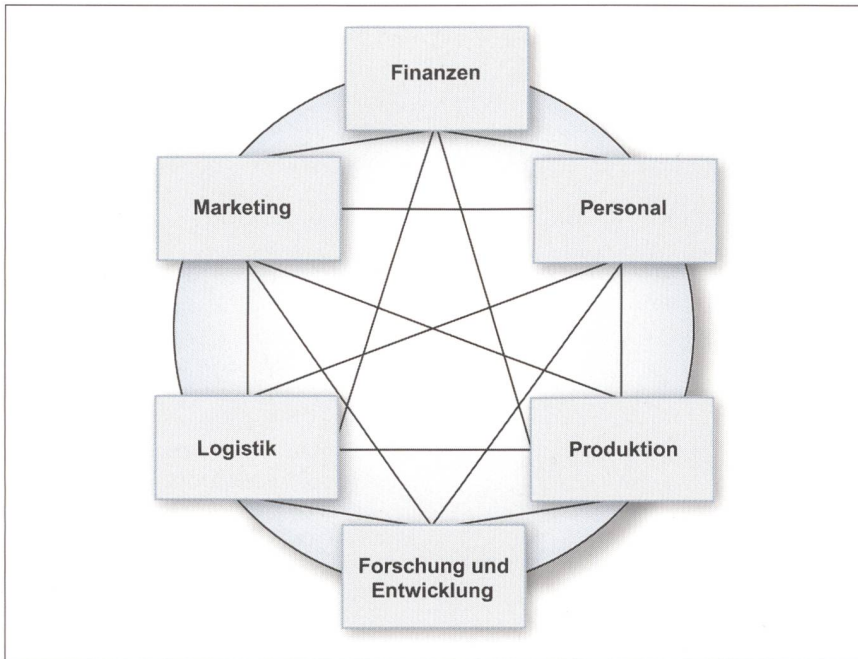


Bild 2 Unternehmensbereiche als vernetztes System.

schöpfungskette zu implementieren, ist dabei von entscheidender Bedeutung. Auch das Wissen um die Wünsche der definierten Zielgruppen muss zuerst erarbeitet werden. Da heute die meisten EVUs weder über ein integriertes Marketing noch über entsprechendes Fachpersonal verfügen, stehen Management und Belegschaft unter immensem Anpassungsdruck.

### Finanzen

Den Instrumenten «Preis» und «Produkt» kommt in Zukunft ebenfalls entscheidende Bedeutung zu.

Um den Kundinnen und Kunden neue Angebote ähnlich den heute bekannten derivativen Finanzprodukten (Stichwort: Strombörse, Optionen) anbieten zu können, sind auch hier entsprechende Kompetenzen aufzubauen.

Gefordert ist aber auch eine effiziente Ausgestaltung der internen Finanzinstrumente. Nur wer das Kostenmanagement im Griff hat, wird erfolgreich operieren können.

Ein strategisches Controlling über definierte Kennzahlen wird somit zum absoluten Muss. Das Management muss die Zügel straff in der Hand behalten und nötigenfalls rasch korrigierend eingreifen können. Die wie bisher stark rückwärtsgerichtete Auswertung der Buchhaltung dürfte in den meisten Fällen um einiges zu spät kommen.

### Informatik

Begriffe wie E-Commerce, Customer Relationship Management (CRM), Data Warehouse usw. werden auch in der Elektrizitätswirtschaft bald zum festen Vokabular auf der Teppichetage gehören.

Das Management ist gefordert, seine Geschäftsprozesse unter Einbezug der Informatik laufend anzupassen und zu optimieren.

Bei kleineren und mittleren Werken stellt sich vermehrt auch die Frage nach dem «make or buy», weil die kritische Grösse für Investitionen in neue Informatiksysteme kaum ausreicht. Das Management muss in der Lage sein, zukünftige Veränderungen aktiv aufzunehmen und deren Auswirkungen auf die eigenen Kernprozesse zu erkennen und rasch umzusetzen. Die Informatik wird in diesem Zusammenhang an Bedeutung gewinnen und den zukünftigen Geschäftserfolg entscheidend beeinflussen.

### Vernetztes Denken als Grundlage

Wurden die Kompetenzen des Managements bisher als Einzeldisziplinen betrachtet, muss die Unternehmensführung in Zukunft vermehrt als komplexes System betrachtet werden. Die Einzelbereiche können als Teilsysteme beeinflusst werden, wirken aber gleichzeitig wiederum auf andere Bereiche. So wird das Marketing zunehmend auch die Informatik und die Finanzen beeinflussen und steuern und umgekehrt. Gleich verhält es sich mit der Personalführung und anderen bisherigen Einzelbereichen einer Unternehmung.

Nur wenn das Management das gesamte System mit seinen Wechselwirkungen erfassen und auf einzelne Bereiche gezielt steuernd einwirken kann, wird sich das System in der gewünschten Richtung entwickeln.

Das Erkennen der Vernetztheit mit seinen Auswirkungen ist also Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Steuerung des Unternehmens. Gerade diesem Punkt wird im heutigen Management noch viel zu wenig Beachtung geschenkt.

### Generalisten auf hohem Niveau

Fazit: Die kommende Dynamik liberalisierter Märkte stellt hohe Anforderungen an das zukünftige Management. Nur wer in allen Kernbereichen über das notwendige Know-how verfügt und in der Lage ist, die Funktionsweise der Systeme zu erkennen und daraus eigene Visionen zu entwickeln, wird sich gegenüber der Konkurrenz erfolgreich positionieren können. Dies aber ist eine Grundvoraussetzung, um sich auf dem zukünftigen freien Markt behaupten zu können.

### Les marchés libéralisés ont besoin de nouveaux dirigeants

On observe partout en Suisse les signes avant-coureurs de la libéralisation du marché de l'électricité. Les entreprises électriques communales sont actuellement réorganisées, détachées de la régie communale ou même vendues. Les dirigeants des entreprises jusqu'à présent monopolistiques doivent relever un défi, s'ils veulent maîtriser un avenir incertain. Les petites et moyennes entreprises d'approvisionnement en électricité (EAE) vont devoir adapter leur organisation aux nouvelles conditions du marché libre. Alors que les entreprises s'intéressaient jusqu'à présent principalement à la sécurité de l'approvisionnement et à la qualité du réseau, elles vont maintenant devoir aussi tenir compte du marché libre, et de ce fait des clients. Les dirigeants sont donc confrontés à de nouveaux défis. Quels sont toutefois les facteurs clés nécessaires pour pouvoir réussir dans un marché libre?