Zeitschrift: bulletin.ch / Electrosuisse

Herausgeber: Electrosuisse

Band: 95 (2004)

Heft: 8

Artikel: Betriebswirtschaftliche und politische Steuerung von kommunalen Elektrizitätsversorgungsunternehmen

Autor: Sonderegger, Roger W.

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-857929

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: 14.09.2025

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

Betriebswirtschaftliche und politische Steuerung von kommunalen Elektrizitätsversorgungsunternehmen

In einer breit angelegten Studie wurden die kommunalen Elektrizitätsversorgungsunternehmen (EVU) im Juni 2003 zur betriebswirtschaftlichen und politischen Steuerung befragt. Der Autor, seit Jahren als Unternehmensberater in der Branche tätig, entwickelt auf Basis der Resultate, unter Einbezug von Erkenntnissen operativer Projekte, konkrete Handlungsempfehlungen.

■ Roger W. Sonderegger

Die Ablehnung des Elektrizitätsmarktgesetzes (EMG) im September 2002 hat einen Prozess unterbrochen, der in der Schweiz im Verlaufe der 1990er-Jahre mit dem Ziel begonnen hat, die Marktöffnung vorzubereiten. Ist nun «Business-as-usual» angesagt oder sind die Prozesse zur Flexibilisierung der Werke weitergeführt worden?

Kommunale EVU

Der Fokus der Untersuchung lag auf den kommunalen Elektrizitätsversorgungsunternehmen (EVU). Die Gründe dafür liegen in der Frage der Zukunft der teilweise sehr kleinen Werke mit ehrenamtlich geprägten Strukturen in der Frage, wie öffentliche Unternehmen gesteuert werden können, und in der operativen Erfahrung des Autors bei der Entwicklung von kommunalen Werken.

In der Schweiz sind knapp 900 Werke für die Elektrizitätsversorgung verantwortlich.[1] Davon sind 430 Werke im VSE organisiert. Sie decken rund 90% der schweizerischen Stromversorgung ab.[2] Die Struktur der Versorgung ist in allen drei Landesteilen ähnlich[3], sodass die Befragung ausschliesslich auf Werke der deutschsprachigen Schweiz beschränkt werden konnte.[4]

Parallel zur Befragung der kommunalen EVU wurden in denselben Gemeinden die politisch verantwortlichen Personen befragt. Sie erhielten ebenfalls einen Fragebogen. Er war gleich aufgebaut und enthielt dieselben Fragen, insbesondere wenn es um Einschätzungen ging. So ist es möglich, einen Teil der Fragen gleichzeitig aus der Sicht der EVU und der politischen Gemeinden auszuwerten.

Mit welchen Fragen beschäftigte sich die Studie?

- Hat die Liberalisierungsdiskussion zu Änderungen betrieblicher Prozesse geführt?
- Kam es zu Rechtsformänderungen?
- Wie sind kommunale EVU in politische Gemeinden eingebettet?
- Welche Instrumente kommen bezüglich Controlling, interne und externe Revision zur Anwendung?
- Welche Handlungsempfehlungen sind abzuleiten?

Auf die konzeptionellen Grundlagen der Studie wird in diesem Bericht nicht weiter eingetreten. In der Folge werden einige Erkenntnisse aus der Studie zusammengefasst dargestellt.

Liberalisierung und Elektrizitätsmarktgesetz

Die von aussen sichtbaren Auswirkungen der EMG-Diskussionen der vergangenen Jahre zeigen sich durch Änderungen der Rechtsform.

Bild 1 zeigt, dass der Anteil der unselbstständig öffentlich-rechtlichen Anstalten von 57% (1.1.1995) auf neu 42% (1.1.2003) abnahm. Ebenfalls nahm die Zahl der selbstständig öffentlich-rechtlichen Anstalten, diejenige von Genossenschaften und Korporationen ab. Im Gegenzug erhöhte sich die Zahl privatrechtlicher Aktiengesellschaften (Art. 620 ff. Obligationenrecht) von 8% auf neu 27%.

Bedeutung der Marktliberalisierung

Die EVU-Leiter wurden nach der persönlichen Ansicht zur Marktliberalisierung auf den Ebenen Hochspannung (50–150 kV), Mittelspannung (10–45 kV) und Niederspannung (0,4 kV) befragt. In Bild 2 sind die Antworten für die drei Spannungsebenen dargestellt.

Sind die Antworten bei der Hochspannungsebene sehr klar (eher wichtig und wichtig: 86%) und bei der Mittelspannungsebene (eher wichtig und wichtig: 68%) deutlich, so überwiegen die Einschätzungen unwichtig und eher unwichtig mit 53% bei der Niederspannungs-

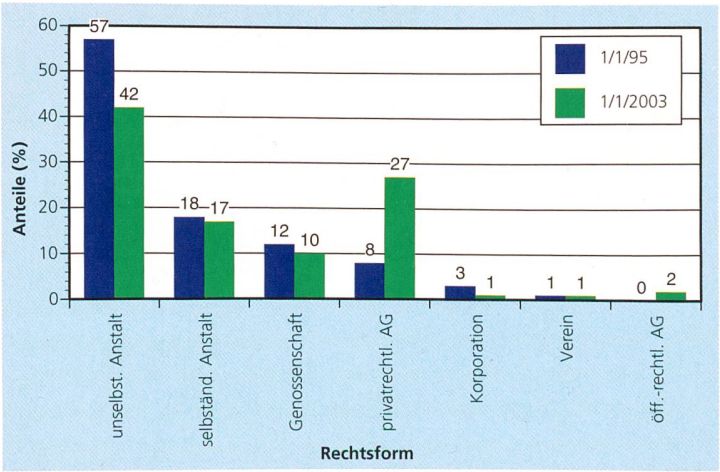

Bild 1
Rechtsform der EVU am 1.1.1995 und 1.1.2003.[5]

[1] Vgl. F. Bodmer / S. Borner, Die Liberalisierung des Strommarktes in der Schweiz, 2001, 89
[2] Gemäss Angaben VSE
[3] Gemäss Auskunft Anton Bucher, Direktor VSE
[4] Es wurden 266 Werke befragt. Auswertbare Fragebogen: 125. Rücklaufquote: 47.0%. Gleichzeitig wurden die politischen Gemeinden befragt. Rücklaufquote: 41.4 %
[5] Anzahl antwortende EVU n = 124

Adresse des Autors
Roger W. Sonderegger, lic. oec. HSG
Weidstrasse 13
9410 Heiden
r.m.sonderegger@bluewin.ch

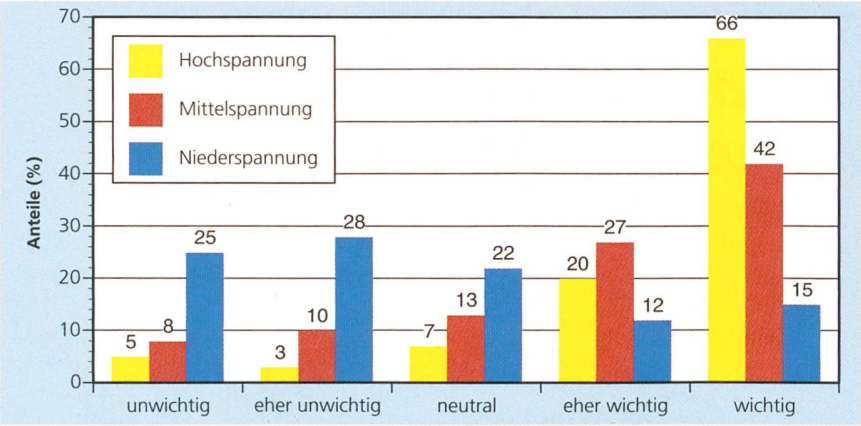

Bild 2 Bedeutung der Marktliberalisierung im Hoch-, Mittel- und Niederspannungsbereich (Sicht: kommunale EVU)[6].

ebene. Aus Sicht der kommunalen EVU macht die Marktliberalisierung also Sinn für Hoch- und Mittelspannung, nicht jedoch für die Ebene Niederspannung.

Einbettung des EVU in das politische Umfeld

Mit den Fragen dieses Kapitels wollte die Studie Antworten finden auf die Frage, wie Ziele aus dem politischen System in die Führung der EVU «übersetzt» werden und wie mit diesen Fragen, zum einen aus Sicht der politischen Gemeinde und zum anderen aus Sicht der EVU, umgegangen wird.[7]

Die Resultate zeigen, dass aus Sicht EVU zwei Drittel der politischen Gemeinden den EVU konkrete Ziele auferlegen. Die politische Seite geht gar von drei Vierteln aus. Übereinstimmend halten also beide Seiten mehrheitlich fest, dass Ziele definiert werden. Die Resultate zeigen aber auch, dass ein Viertel (Sicht Politik) bis ein Drittel der EVU (Sicht EVU) keine konkreten Ziele von der kommunalen Politik erhalten. Vor dem Hintergrund der «öffentlichen Aufgabe» Stromversorgung mag dieses Ausmass erstaunen. Im Kontakt mit verantwortlichen EVU-Leitern wird zum Beispiel die Versorgungssicherheit als implizites Ziel verstanden, worüber nicht gesprochen werden muss, weil es als Selbstverständlichkeit erachtet wird. Zu denjenigen EVU, welche die Frage mit Nein beantwortet haben, gehören natürlich auch die Genossenschaften, Korporationen und Vereine (zusammen 14%), welche vor bis zu 100 Jahren die Elektrizitätsversorgung selbstständig aufgebaut haben, ohne dafür einen konkreten Auftrag von der öffentlichen Hand zu haben.

Einschätzung der Zusammenarbeit zwischen politischer Gemeinde und EVU

Im Zusammenhang mit der Zielerreichung interessierte die Einschätzung der Zusammenarbeit zwischen politischer Gemeinde und EVU. Die Auswertung zeigt, dass die politisch Verantwortlichen die Zusammenarbeit mit dem eigenen EVU mit 80% als eher gut und gut bezeichnen. Die EVU-Verantwortlichen bezeichnen die Zusammenarbeit mit 70% (eher gut und gut) nur unwesentlich anders als die politisch verantwortlichen Personen. Die Resultate zeigen, dass die Zusammenarbeit als unproblematisch eingeschätzt wird.

Abgaben an politische Gemeinden

Die Befragung zeigte, dass rund 75% der antwortenden EVU finanzielle Abgaben an die politische Gemeinden zu leisten haben. Es handelt sich dabei um so genannte Konzessionsabgaben. Die Antworten der politisch verantwortlichen Personen stimmen mit denjenigen der EVU weit gehend überein. Es ergibt sich folgendes Bild: Etwas mehr als ein Drittel der EVU leistet Abgaben in der Höhe zwischen Fr. 100 000 und 499 000. Gesamthaft haben die 82 antwortenden EVU einen Betrag von Fr. 123,8 Mio. angegeben, der den politischen Gemeinden als Abgabe geleistet wird. Ausgehend vom Rücklauf der Fragebogen (47%) kann in einer vorsichtigen Hochrechnung davon ausgegangen werden, dass die kommunalen EVU in der deutschsprachigen Schweiz Abgaben in der Höhe von rund Fr. 270 Mio. entrichten.[8] Noch immer leisten kommunale EVU also bedeutende Entlastungen der Gemeindekassen.

Strategie in kommunalen EVU

In 58% der EVU ist die Unternehmensstrategie oder die langfristige Ausrichtung schriftlich festgelegt. Je grösser das EVU desto grösser ist die Wahrscheinlichkeit, dass eine schriftlich definierte Unternehmensstrategie vorliegt. Bei den Werken bis 29,9 GWh verkaufte Strommenge fällt auf, dass deutlich weniger als die Hälfte der Unternehmen über eine schriftlich festgelegte Unternehmensstrategie verfügt. Übereinstimmend sind EVU-Verantwortliche und Politiker der Auffassung, dass ein EVU

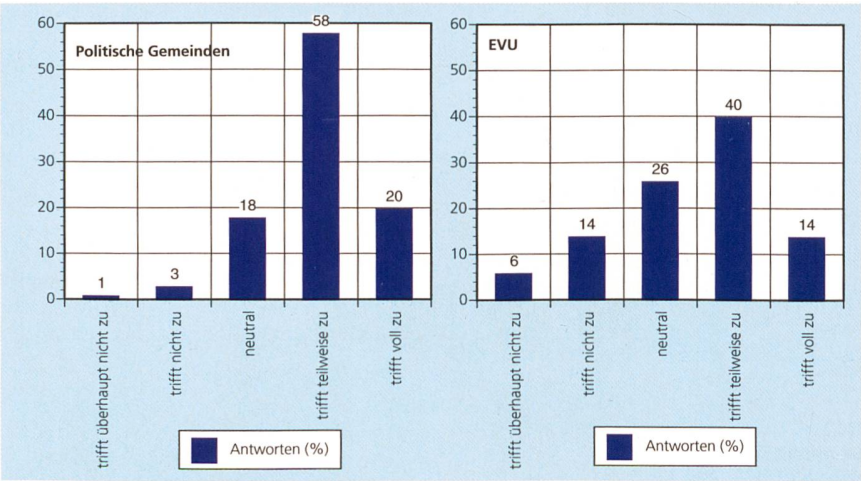

Bild 3 These: Politiker (Exekutive und Legislative) verstehen die Anliegen des eigenen EVU gut.[9]

6 n=61 (Hochspannung), n=67 (Mittelspannung), n=69 (Niederspannung)

7 Politische Gemeinden und EVU erhielten dieselben Fragen gestellt. Es wurde bewusst eine neutrale Formulierung gewählt, welche nicht die Sichtweise der einen oder anderen Seite einnahm.

8 In der Studie «Finanzielle Belastung der Elektrizität durch öffentliche Gemeinwesen» vom 10.9.96 kommt Andreas Menzl zum Schluss, dass die Gewinnablieferung der schweizerischen Verteilwerke jährlich Fr. 311 Mio. ausmachen (S.2)

9 Gemeinden: n=107; EVU: n=117

10 Eigene Darstellung

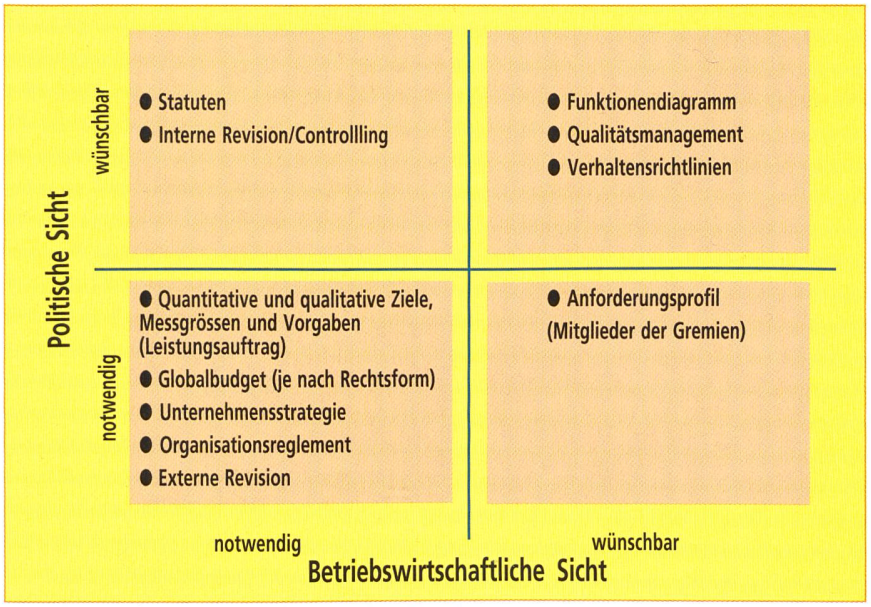

Bild 4 Umsetzungsmatrix zur Steuerung kommunaler EVU.[10]

über eine Unternehmensstrategie verfügen sollte.

Organisationsstruktur in EVU

Die Frage nach dem Organisationsreglement, bei der praktisch alle EVU antworteten, gaben 72% an, über eines zu verfügen. Im Funktionendiagramm werden Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen in einer übersichtlichen Tabelle erfasst. Das Vorhandensein eines Funktionendiagramms zeigt auf, dass eine Organisation sich gezielt mit Fragen der Entscheidungsfindung und Umsetzung auseinander gesetzt hat. Die Auswertung zeigt, dass 52% der antwortenden EVU über eines verfügen.

Es wurde die Frage gestellt, ob das Qualitätsmanagement der EVU nach ISO 9001 zertifiziert ist. Damit sollte geklärt werden, welche Bedeutung Qualitätsfragen in kommunalen EVU haben. Regelmässig sind kommunale EVU als Verbundunternehmen, in denen zum Beispiel die Qualitätsanforderungen im Bereich Trinkwasser hoch sind, gefordert. 21% der EVU geben an, dass ihr Qualitätsmanagement nach ISO 9001 zertifiziert ist. Bei der Befragung haben fünf EVU im Kommentar vermerkt, dass Audits geplant und damit die Zertifizierung in den Jahren 2003 und 2004 vorgesehen ist.

Persönliche Einschätzungen

Zum Abschluss der Befragung wurden die EVU-Leiter und die politisch verantwortlichen Personen zu verschiedenen Situationen im Alltag des EVU befragt.

Bei einer der Thesen sollte aus den beiden Sichtweisen ergründet werden, ob Politiker die Anliegen des eigenen EVU verstehen. Bild 3 zeigt das Resultat.

Die Politiker gaben im Umfang 78% an (trifft teilweise und vollumfänglich zu), die Anliegen des eigenen EVU gut zu verstehen. Die EVU-Leiter stellen sich zur gleichen These ebenfalls positiv (54% trifft teilweise und vollumfänglich zu), erwartungsgemäss jedoch nicht im selben Umfang. Zu beachten ist, dass sich 26% der EVU-Leiter der Meinung enthalten und 20% der Auffassung sind, dass die These nicht zutrifft. Mit Sicherheit liegen unterschiedliche Erwartungshaltungen vor.

Handlungsempfehlungen

Bild 4 zeigt in einer Übersicht, was als Handlungsempfehlung aus politischer und betriebswirtschaftlicher Sicht jeweils notwendig bzw. wünschenswert ist.

Was ist aus Sicht der Studie neben den gesetzlichen Vorlagen *minimal* zu erfüllen, wenn es um die betriebswirtschaftliche und politische Steuerung von KMU geht?

- Eine Leistungsvereinbarung mit Globalbudget (je nach Rechtsform) zwischen Gemeinde und Werk (qualitative und quantitative Ziele, inkl. Messgrössen). Dies gilt auch für privatwirtschaftlich organisierte Werke ungeachtet der Zusammensetzung des Aktionariats.
- Im Weiteren sollte ein EVU über ein strategisches Gremium (5 bis 7 Personen mit Fachkompetenz) verfügen, das für die Unternehmensstrategie verantwortlich ist und ein Organisationsreglement erlässt.

Bei *grösseren* EVU gehört ebenfalls ein

- Funktionendiagramm,
- Verhaltensrichtlinien und
- evtl. ein zertifizierte Qualitätsmanagement.

Diese Handlungsempfehlungen sind, insbesondere wenn weitere Instrumente wie Funktionendiagramm und Qualitätsmanagement einzuführen sind, mit einem beträchtlichen organisatorischen Aufwand verbunden. Insbesondere Verantwortliche von kleineren EVU werden sich dazu verständlicherweise Fragen zur Realisierung stellen. Eine angemessene Einführung dieser Instrumente ist jedenfalls zweckmässig und unabdingbar, um die Anforderungen künftiger Veränderungsprozesse erfolgreich zu bewältigen. Diese Erkenntnis wird die Diskussion um die Minimalgrösse eines EVU wieder in Gang bringen.

Für Fragen steht der Autor gerne zur Verfügung (r.m.sonderegger@bluewin.ch). Bei ihm ist auch die Studie erhältlich (Fr. 65.– inkl. Versand und MWSt).

Gestion économique et politique des entreprises communales d'approvisionnement en électricité

En juin 2003, les entreprises communales d'approvisionnement en électricité ont été interrogées sur la gestion économique et politique dans le cadre d'une enquête menée à large échelle. Sur la base des résultats, l'auteur à développé des recommandations concrètes en tenant compte des enseignements résultant de projets opérationnels. Le rejet de la Loi sur le marché de l'électricité (LME) le 22 septembre 2002 a interrompu un processus qui avait débuté en Suisse dans les années 90 et dont le but était de préparer le pays à l'ouverture du marché de l'électricité. Le «Business-as-usual» est-il à présent de rigueur ou faut-il continuer à flexibiliser des entreprises ?