

**Zeitschrift:** bulletin.ch / Electrosuisse

**Herausgeber:** Electrosuisse

**Band:** 95 (2004)

**Heft:** 20

**Artikel:** Handlungsempfehlungen für die Kooperation und Fusion öffentlicher Energieunternehmen

**Autor:** Lutz, Jürg

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-857994>

### 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:** 11.01.2026

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

# Handlungsempfehlungen für die Kooperation und Fusion öffentlicher Energieunternehmen

Die folgenden Handlungsempfehlungen berücksichtigen die Spezifitäten öffentlicher Unternehmen. In Hinblick auf mögliche Konzentrationsprozesse im sich öffnenden Energiemarkt sind die Empfehlungen geeignet, einen Beitrag zur erfolgreichen Durchführung und Umsetzung von Zusammenschlüssen zu leisten.

■ Jürg Lutz

Im Zuge der Bestrebungen zur Liberalisierung des Energiemarktes bereiten sich die Unternehmen der Branche auf die Markttöffnung vor. Dabei werden einerseits betriebsinterne Massnahmen wie Kostensenkungsprogramme oder Prozessoptimierungen in Betracht gezogen bzw. durchgeführt. Andererseits stellt auch die Zusammenarbeit über die Unternehmensgrenzen hinweg eine valable Handlungsoption dar [1]. Die Entwicklungen im EU-Raum haben gezeigt, dass die Liberalisierung des Energiemarktes den Konsolidierungsdruck in der Branche erhöht. In der Schweiz wurden bereits im Vorfeld der Abstimmung zum Elektrizitätsmarktgesezt (EMG) Zusammenschlüsse institutionalisiert, welche als Antwort auf einen sich öffnenden Markt galten (z.B. Axpo Holding). Vom Konzentrationsprozess im stark fragmentierten Schweizer Energiemarkt sind auch zahlreiche Unternehmen betroffen, welche sich im Eigentum der öffentlichen Hand (Kantone und Gemeinden) befinden. Neben den zahlreichen Einflussgrössen einer Kooperation oder Fusion haben diese öffentlichen Unternehmen bei einer unternehmerischen Zusammenarbeit die Rahmenbedingungen und Anforderungen u. a. des öffentlichen Versorgungsauftrages, der Organe der

öffentlichen Trägerkörperschaft (Legislative, Exekutive), der Politik und Parteien, der Personalverbände und Gewerkschaften, der Öffentlichkeit oder der Medien zu berücksichtigen. Daraus ergeben sich konkrete Handlungsempfehlungen für Zusammenschlüsse öffentlicher Unternehmen.

Die Handlungsempfehlungen lassen sich den Phasen der Problemerkennung und Projektinitiierung, der Entscheidfindung und der Umsetzung zuordnen (Bild 1).

Die sieben Handlungsempfehlungen sind auf die spezifische Stellung öffentlicher Unternehmen zwischen Markt und Staat ausgerichtet. Sie basieren auf der Erkenntnis, dass Zusammenschlüsse im öffentlichen Sektor nur eine Erfolgsschance haben, wenn sie auf einem breit abgestützten Konsens der verschiedenen Anspruchsgruppen wie öffentlicher Eigentümer, Politiker, Konsumenten, Umweltverbände, Personalverbände, Bürgerinnen und Bürger (Steuerzahler) usw. beruhen. Falls kein Konsens zustande kommt und Widerstände auftauchen, können bei Zusammenschlüssen öffentlicher Unternehmen Friktionen durch ein *stufenweises Vorgehen* eingeschränkt werden. Dabei bildet die durch die wirtschaftliche und rechtliche Selbständigkeit der Partner geprägte Kooperation im Sinne der Organisationsentwicklung die Vorstufe für die intensivere Fusion, welche sich durch die Institutionalisierung einer ein-

heitlichen Leitung kennzeichnet und allenfalls auch zur Bildung einer einzigen rechtlichen Einheit führt.

## OE-Ansatz

Zusammenschlüsse öffentlicher Energieunternehmen erfordern ein evolutionäres und schrittweises Vorgehen analog der Organisationsentwicklung (OE-Ansatz). Als Beispiel dient der Zusammenschluss zur Axpo-Gruppe, welcher auf kooperativer Basis begann und laufend intensiviert wird. Allerdings wurde die geplante Vollintegration der fünf Kantonswerke in die Holding aufgrund der veränderten politischen Rahmenbedingungen vorläufig gestoppt [2].

Der OE-Ansatz erlaubt die Berücksichtigung auch nicht ökonomischer, z. B. politischer, sozialer oder ökologischer Ziele und Anforderungen. Der Ansatz ermöglicht so einen breit abgestützten Konsens über die zu wählende Zusammenschlussform und den Grad der Zusammenarbeit. Er ist zu ergänzen um ein aktives *Stakeholdermanagement*, bei dem einerseits relevante Anspruchsgruppen identifiziert und andererseits deren (potenzieller) Einfluss auf die Zusammenschlussentscheidung sowie deren Beeinflussbarkeit durch das Unternehmen z. B. durch aktive Einbindung, Lobbyismus, vertragliche Abkommen und Öffentlichkeitsarbeit ermittelt werden. Konsensnotwendigkeit und Stakeholdermanagement haben zur Konsequenz, dass bei öffentlichen Unternehmen die Phase vor einer Entscheidung für einen Zusammenschluss und dessen Form (Kooperation oder Fusion) intensiver ausfällt und hier das Schwergewicht der Arbeiten liegt.

**Adresse des Autors**  
**Jürg Lutz**, Consultant  
 Corporate Restructuring  
 KPMG Fides  
 Badenerstrasse 172  
 8026 Zürich  
 juerglutz@kpmg.com

Der Artikel basiert auf einer am Institut für Organisation und Personal (Direktor Prof. Dr. Norbert Thom) der Universität Bern verfassten Dissertation mit dem Titel «Zusammenschlüsse öffentlicher Unternehmen, Kooperationen und Fusionen im Spitalssektor». Der Grundlagenteil der Dissertation ist für öffentliche Unternehmen unterschiedlicher Branchen relevant. Die Arbeit ist im Haupt-Verlag (Bern/Stuttgart/Wien) erschienen.



Bild 1 Handlungsempfehlungen für den Zusammenschlussprozess.



## Strategisches Management

Der Energiemarkt ist in Bewegung, und darin tätige öffentliche Unternehmen können sich heute nicht mehr nur auf die Bestandesgarantie ihrer Trägerkörperschaft verlassen. Erforderlich ist eine aktive, vorausdenkende Steuerung und Ausrichtung an den Verhältnissen im Markt und den Absichten der öffentlichen Hand als Regulierer und als Trägerkörperschaft des Unternehmens. Ein solches Vorhaben benötigt Informationen, welche die Basis strategischer Entscheidungen bilden. Diese Informationen liefern strategische Analyse-, Planungs- und Kontrollinstrumente (Bild 2). Die Instrumente haben in ihrer Ausgestaltung zumindest die vielfältigen Interdependenzen des Unternehmens mit politisch-rechtlichen Handlungsgefügen, die Regulierung des Energiemarktes, die Finanzierung des öffentlichen Energieunternehmens oder den öffentlichen Auftrag zu berücksichtigen.

## Vision und Ziele

Für den Zusammenschluss sind unter Berücksichtigung der Interessen der internen (Verwaltungsrat, Geschäftsleitung, Mitarbeitende) und externen Anspruchsgruppen bei der Projektinitiierung eine klare Vision und handlungsleitende Ziele zu formulieren. Während die

Vision der Darstellung der Interessen der Anspruchsgruppen im Rahmen des Zusammenschlusses dient, muss im Zielsystem das Verhältnis zwischen einer bedarfsgerechten Energieversorgung gemäss dem öffentlichen Versorgungsauftrag und einer wirtschaftlichen Erbringung der Energieleistungen geklärt werden. Die konsolidierte Vision und das Zielsystem erhöhen die *Transparenz* über die Positionen der Interessengruppen, bilden die Basis für einen *konsens-orientierten* Zusammenschlussprozess, haben *handlungsleitenden Charakter* für die stark sequenziell ablaufenden Teilprojekte und sind die Grundlage für eine laufende Kontrolle der Zielerreichung. Ein gutes Beispiel für die Existenz einer solchen breit abgestützten Vision und damit verbundener Ziele bildet der im März 2004 angekündigte Ausbau der Zusammenarbeit der EOS-Holding mit der Electricité de France (EDF), welcher von allen Aktionären wie auch vom Rat der öffentlichen Hand, der aus Vertretern der Trägerkantone der EOS besteht, offiziell mitgetragen wird [3].

## Promotoren

Als Führungs- und Steuerungsorgane sind die Legislative und Exekutive der Trägerkörperschaft (Kanton, Gemeinde, Gemeindeverbände), die Eigentümerversammlung, der Verwaltungsrat und die

Geschäftsleitung die treibenden Kräfte hinter Zusammenschlüssen öffentlicher Energieunternehmen. Diese Gremien sind in eine zweckmässige Projektorganisation einzubinden. Als *Machtpromotoren* müssen Vertreter der politischen Organe der Trägerkörperschaft, die Eigentümersammlung und der Verwaltungsrat hinter dem Zusammenschluss stehen und diesen legitimieren. Verwaltungsrat und Geschäftsleitung nehmen eine *Fach- und Prozesspromotorenfunktion* ein und stellen die notwendigen Informationen im Rahmen der strategischen Analyse und Planung bereit, was letztlich zur Ausarbeitung der grundlegenden Entscheidungsalternativen (Kooperation oder Fusion) führt.

## Kommunikation

Anspruchsgruppen wie die Bevölkerung im Einzugsgebiet oder die Medien interessieren sich vor allem für das konkrete Handeln öffentlicher Unternehmen. Dieses ist jedoch oftmals nur in einem grösseren Kontext und unter Berücksichtigung der Stellung und der Aufgaben öffentlicher Unternehmen nachvollziehbar. Angesichts der aktuellen Entwicklungen wie Liberalisierungen oder Privatisierungen im öffentlichen Sektor ist es notwendig, den sowohl bedarfs- als auch erwerbswirtschaftlich geprägten Auftrag der öffentlichen Energieunternehmen



Die Integration und Umsetzung betrifft vor allem die Mitarbeitenden (Foto Enel).

hervorzuheben und ihre spezifische Stellung zwischen Markt und Staat zu betonen. Der nötige Konsens bei Zusammenschlüssen ist nur über eine Einsicht in die Hintergründe dieser Massnahme zu erreichen. Ansonsten ist mit Opposition unter anderem der Bevölkerung zu rechnen, wie das Volks-Nein zur Privatisierung der Elektrizitätswerke des Kantons Zürich (EKZ) im Jahr 2001 gezeigt hat. Bei der Überzeugungsarbeit ist eine Kommunikationsoffensive bei ausgewählten Anspruchsgruppen (Mitarbeitende, Öffentlichkeit, politischen Parteien, Medien, Personalverbänden usw.) hilfreich, welche auf den Erkenntnissen aus dem Stakeholdermanagement basiert.

## Führungsentscheid

Unabhängig von der Partizipation der Anspruchsgruppen im Rahmen des OE-Ansatzes liegt die Entscheidung zugunsten einer Kooperation oder Fusion letztlich in der Kompetenz der legitimierten Organe. Im erwähnten Fall «EOS-EDF» wurde dieser Entscheid durch den Verwaltungsrat auf Antrag der Direktion gefällt. Zur Wahrnehmung ihrer Kompetenzen benötigen die Entscheidungsträger die relevanten Informationen zu den Zusammenschlussalternativen, deren Stärken und Schwächen sowie Chancen und Gefahren. Die Bereitstellung dieser Informationen ist Aufgabe eines leistungs-

fähigen Reportings, das die Erkenntnisse aus der strategischen Analyse und Planung sowie dem Stakeholdermanagement entscheidungsrelevant aufbereitet.

## Management Attention

Der Integrations- und Umsetzungsphase sollte bereits vor einer Entscheidung eine hohe Beachtung zukommen, da sich der Erfolg von Zusammenschlüssen erst in der Schlussphase herausstellt. Die Fach-, Prozess- und Machtpromotoren der Entscheidung sind in eine Projektorganisation für die Integration und Umsetzung einzubinden, um die Grundlagen und Erkenntnisse, welche zu einem Konsens für die Entscheidung geführt

haben, nutzbar zu machen. War die Phase bis zur Entscheidung durch einen Einbezug aller Anspruchsgruppen geprägt, so betrifft die Integration und Umsetzung vor allem die Mitarbeitenden. Dies verlangt nach einem *Management der Personalanpassungsprozesse* und einer *kulturellen Integration*. Die geforderte Sozialverträglichkeit des Handelns öffentlicher Unternehmen stellt erhöhte Anforderungen an diese Aufgaben.

## Quellen

- [1] Briese, Dirk; Löbbe, Sabine (2004): Liberalisierung doch schneller als gedacht? Bulletin SEV/VSE 04/2004.
- [2] Axpo Holding AG (2003): Geschäftsbericht, Vorwort.
- [3] EOS Holding (2004), Pressemitteilung vom 22. März 2004.

# Actions recommandées pour la coopération et la fusion entre entreprises d'électricité

Les recommandations mentionnées tiennent compte des spécificités des entreprises publiques. Etant donné que l'ouverture du marché de l'électricité est susceptible d'engendrer des processus de concentration, ces recommandations peuvent aider à la réussite des opérations de fusion et de leur mise en œuvre.

# Energiedaten jederzeit abrufbar – durch Funkübertragung

Messtechnische Lösungen für Versorgungsanlagen

Kamstrup A/S, Schweiz  
TEL: +41 43 455 7050  
FAX: +41 43 455 7051  
E-MAIL: info@kamstrup.ch

**Kamstrup**  
[www.kamstrup.ch](http://www.kamstrup.ch)