

Zeitschrift: bulletin.ch / Electrosuisse
Herausgeber: Electrosuisse
Band: 98 (2007)
Heft: 16

Artikel: Stategische Projekte zum Erfolg führen
Autor: Körner, Markus / Löbbe, Sabine
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-857467>

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: 05.04.2026

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

Strategische Projekte zum Erfolg führen

Wer die Grundsteine richtig legt, hat schon viel getan

Kooperationen im Einkauf und Vertrieb, Investitionen in alternative Energien, Kostenoptimierung, Produktentwicklung, eine neue Marktpositionierung – diese und andere strategische Projekte stehen auf der Tagesordnung vieler Elektrizitätsversorgungsunternehmen. Legt ein Unternehmen die Grundsteine richtig, kann es die Projekte systematisch bewältigen.

Er hat die Strategieentwicklung für das EW Tamins initiiert

Interview mit Markus Feltscher, Verwaltungsrat des EWT

Bulletin SEV/VSE: Herr Feltscher, Anfang 2007 haben Sie, unterstützt durch Löbbe Consulting, die Strategieentwicklung für das EWT initiiert. Was sind die strategischen Themen in Tamins?

Markus Feltscher: Das EWT gehört zu 60% den belieferten Gemeinden und versorgt rund 15 000 Einwohner im volkswirtschaftlich starken Churer Rheintal. Netzbetrieb und Stromvertrieb sind die Hauptgeschäfte. Wichtig sind uns klare Ziele und das hohe Commitment unserer Hauptaktionäre: Die sichere Stromversorgung von der öffentlichen Hand durch das EWT wird weiterhin als sinnvoll betrachtet. Daraus ergeben sich zentrale Fragen: Wie kann sich das EWT im liberalisierten Markt behaupten? Wie können wir unser Netz als strategisches Asset erhalten bzw. ausbauen? Wie können wir uns im Vertrieb und in der Energiebeschaffung fit machen? Braucht es Kooperationen? Oder gibt es Alternativen bzw. Kompensationsmöglichkeiten zum Stromvertrieb?

Wie gehen Sie diese Themen an?

Im Markt profilieren wir uns mit interessanten Stromprodukten (z.B. im Ökosegment) und fokussierter Kundenberatung – unser Beitrag zur Stromeffizienz folgt dabei auch dem öffentlichen Auftrag. Dies, ein differenziertes Marketing, Key Accounting sowie eine Tarifrevision sollen zur Kundenbindung beitragen. Ausserdem prüfen wir eine regionale Vertriebskooperation. Im Netzbereich detaillieren wir die Kostenkalkulation und konzipieren Kooperationen und Investitionen, um eine höhere Netzebene zu erreichen. Wir verhandeln mit potenziellen Partnern zur Energiebeschaffung. Hier ist der Druck etwas kleiner, wir wollen aber für den Zeitpunkt der Marktpreisannäherung gerüstet sein. Die Energieeigenproduktion untersuchen wir mit der Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur.

Was tun Sie, um das alles umzusetzen?

Wir haben kompetente Fachleute mit Führungskompetenz und Projekterfahrung eingestellt. Mit ihnen hat der VR ein Leitbild und eine Strategie erarbeitet und Massnahmen zur Umsetzung abgeleitet und priorisiert. Im Sinne des Unbundlings bereinigen wir die Aufbauorganisation und klären die Geschäftsprozesse. Wir informieren die Belegschaft über die Liberalisierung und unsere Strategie und binden sie in den Leitbildprozess ein. Wir entwickeln Anreizsysteme und bauen die Kostenrechnung zum strategischen Controlling aus.

Der Tag hat nur 24 Stunden. Wie machen Sie das alles konkret?

Als Management leben wir unternehmerisches Handeln vor. Nur wenn wir alle begeistern, das EWT zu einem fitten, innovativen Entrepreneur zu machen, können wir gemeinsam gewinnen. Wir wollen die Mitarbeiter fordern, ohne sie zu überfordern. Wir müssen die richtigen Projekte auswählen und zum Fliegen bringen. Dazu wollen wir die Mitarbeiter durch interne und externe Ausbildung zu Unternehmern machen. Insbesondere müssen wir die Fähigkeit, Projekte zum Erfolg zu führen, ausbauen.

Viele Schweizer Elektrizitätsversorgungsunternehmen (EVU) arbeiten aktuell intensiv daran, ihr laufendes Geschäft effizienter zu betreiben und gleichzeitig ihre zukünftige Position im geöffneten Markt zu finden.

Markus Körner, Sabine Löbbe

Ausgangspunkt sollte eine klare Unternehmensstrategie sein, die von Verwaltungsrat, Management und Mitarbeitern entwickelt und getragen werden muss.¹⁾ Um die Strategie umzusetzen, werden in der Regel Projekte ins Leben gerufen wie etwa die Überarbeitung der Produkte und Tarife, der Aufbau von Vertriebskooperationen – mit Nachbarn, Vorlieferanten oder überregional – oder die Neustrukturierung von Beschaffung und gegebenenfalls Erzeugung. Nötig sind meist auch Investitionsprojekte für die Nutzung erneuerbarer Energien, die Umstellung der vom Unbundling betroffenen Geschäftsprozesse, die Neueinführung von IT-Systemen oder die Optimierung der Materialbeschaffung – Letztere gegebenenfalls in Kooperation mit anderen EVU.

Vom Gelingen dieser Projekte hängen oft genug Wohl und Wehe der betreffenden Unternehmung ab. Das Beispiel einer regionalen Vertriebskooperation zeigt, welches die wichtigsten Schritte für ihre erfolgreiche Umsetzung sind.

Von der Strategie zu den richtigen Projekten

Geschäftsleitung und Verwaltungsräte sind gefordert, ausgehend von der Strategie und den operativen Notwendigkeiten, eine Vielzahl von Projektideen zu erfassen, zu ordnen und zu prüfen – und sich dann auf die wichtigsten zu konzentrieren und diese konsequent zur Umsetzung zu bringen. Nur so kann die wachsende Komplexität in der Energiewirtschaft gehandhabt werden. Die Unternehmensführung muss einen klaren Pfad einrichten, auf dem eine Idee entweder als Projekt ausgewiesen oder aber ausgesteuert wird (vgl. Bild 1). Ausserdem muss sie strategisch sinnvolle, den Einzelfall übergreifende Kriterien für diese Entscheidung etablieren (vgl. Bild 2) und Projekten einen klaren Status zuweisen, der diese vom Alltagsgeschäft abhebt – einschliesslich der Aussicht auf ein gesondertes Budget.

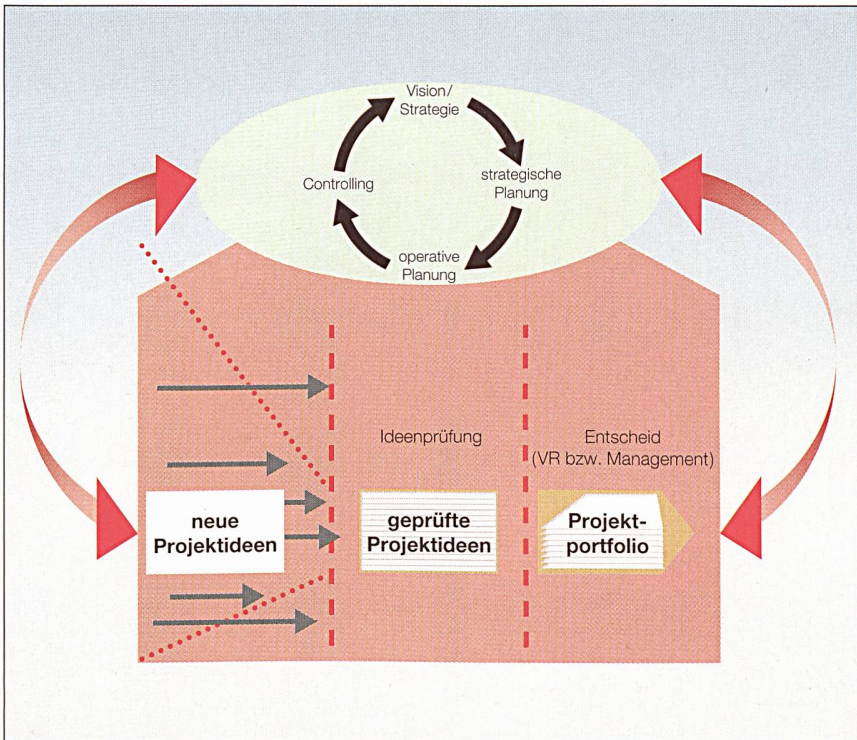


Bild 1 Der Prozess zur Auswahl von Projekten.

Am Beispiel des regionalen Vertriebsprojekts, bei denen jeder Partner immer auch andere Optionen hat und oft parallel untersucht, zeigt sich schnell: Die Zuweisung des Status «Projekt» mit klarem Ziel, Zeitplan, Teilschritten und Budget ist eine erste Gelegenheit, Verbindlichkeit herzustellen – zwischen den Unternehmen und innerhalb des eigenen.

Transparenz und Kontrolle im Projektportfolio

Allerdings können in aller Regel nicht alle strategisch interessanten Projekte realisiert

werden. Im Rahmen des Projektportfoliomanagements werden Projekte zur Umsetzung ausgewählt, gesteuert und beendet. Die Zusammenstellung des Portfolios muss berücksichtigen, dass

- die Projekte insgesamt einen bedeutenden Beitrag zur Umsetzung der Geschäftsstrategie leisten müssen. Eine Vertriebskooperation zum Beispiel ist sicherlich kein «nice to have», sondern – wenn die Strategie in diese Richtung weist – ein «must have»;

- das Risiko einzelner Projekte sich nicht zu einem untragbaren Risiko für das Unternehmen addieren darf. Zum Beispiel

scheitern Vertriebskooperationsprojekte zwischen EVU unserer Erfahrung nach häufig bzw. werden zu spät realisiert, weil der Leidensdruck bei den Partnern unterschiedlich ausgeprägt ist, Führung, Ressourcen oder politische Rahmenbedingungen fehlen, der Weg also nicht in aller Konsequenz gemeinsam bis zum Ende beschritten wird;

- genügend Geldmittel und qualifiziertes Personal zur Verfügung stehen sollten, um Projekte tatsächlich auch planmässig durchzuführen;

- VR und Geschäftsführung nur eine begrenzte Zeit für die Steuerung und für z.B. politische Vorklärungen aufbringen können.

Projektportfoliomanagement heisst auch, den Projektfortschritt und die Kostenentwicklung entlang klar definierter Meilensteine und Budgetpositionen zu verfolgen sowie frühzeitig Anpassungen an eine möglicherweise veränderte Situation im Projektumfeld vorzunehmen. Regionale Vertriebsprojekte erhalten durch den nun feststehenden Zeitpunkt der Marköffnung einen wichtigen Markstein. Unabhängig vom StromVG gilt: Die Marktstrukturen werden derzeit weiterentwickelt, und entsprechend kann es erforderlich sein, eine vereinbarte Kooperationsstrategie quasi über Nacht umzusetzen, neu zu gestalten oder ad acta zu legen.

Projekte wirksam leiten

Gerade mit strategischen Projekten wie einem Kooperationsvorhaben betritt man Neuland. Projekterfolg erfordert einen anderen Umgang mit eingefahrenen Lösungen und hierarchischen Verfahren. Deswegen ist es erforderlich, Aufgabe und Mandat der Projektleitung präzise zu definieren. Wird zum Beispiel die Leitung eines Vertriebskooperationsprojekts von einem Abteilungsleiter als eine von vielen Aufgaben zusätzlich übernommen, kann er sich möglicherweise im Kreise der Kollegen nicht ausreichend durchsetzen, und politische und operative Aspekte behindern sich gegenseitig.

Wichtig für den Erfolg ist auch eine professionelle Nutzung des Instrumentariums der Projektarbeit. Ein systematisches Vorgehen ist allemal besser als «Freistil». Andererseits ist das ursprünglich für Bauprojekte entworfene Vorgehen für strategische Projekte oft zu rigide und bedarf deshalb der Anpassung oder Erweiterung. Zum Beispiel ist die Orientierung am klassischen Wasserfall-Modell zu vermeiden. Dieses setzt nämlich voraus, dass Projekte von Anfang bis Ende durchgeplant werden können und insgesamt einer strikten sequenziellen Logik folgen.

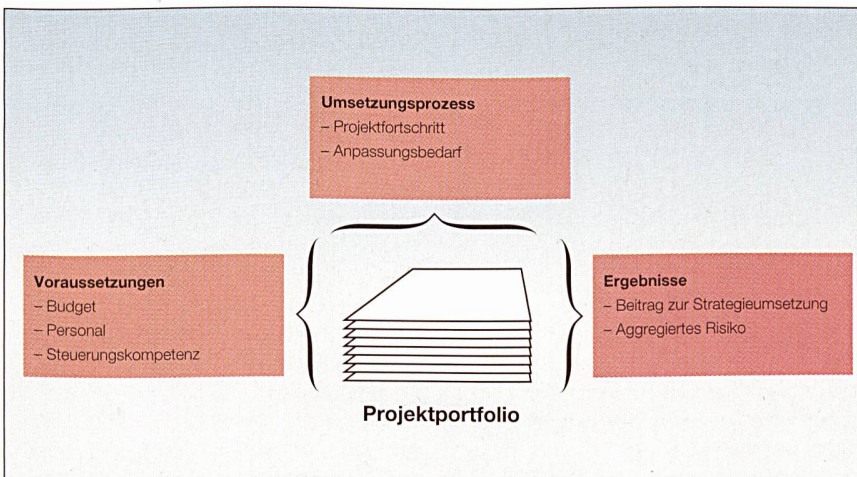


Bild 2 Dimensionen der Portfoliosteuerung.

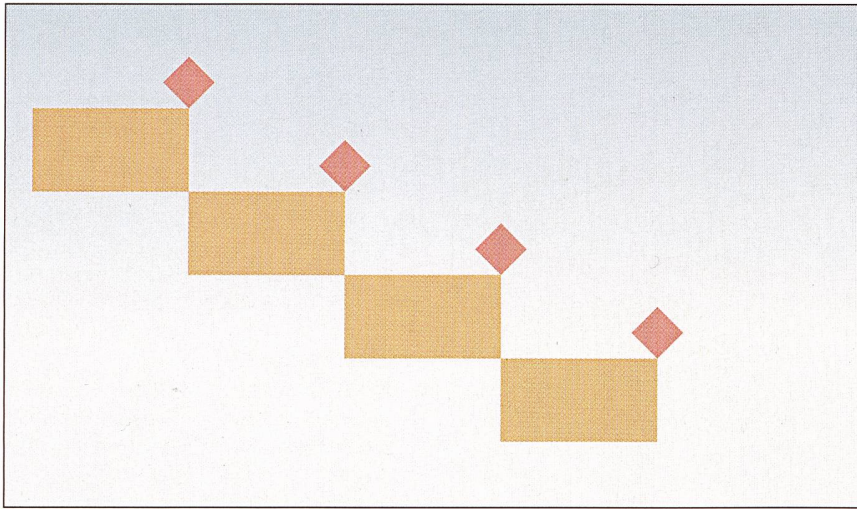


Bild 3 Verlaufsmodell Wasserfall.

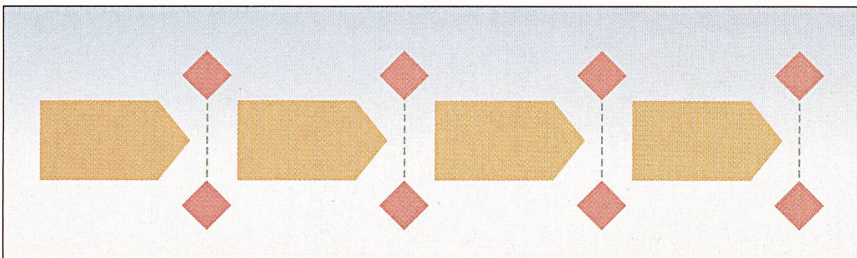


Bild 4 Verlaufsmodell Phasen-Abnahme.

Dies aber ist bei den strategischen Projekten in der Energiewirtschaft nur selten der Fall. Zum Beispiel wird man bei der Untersuchung von Investitionsalternativen für die Nutzung erneuerbarer Energien die technischen, wirtschaftlichen, regional- und umweltpolitischen Fragen getrennt voneinander beantworten und die Go- respektive No-Go-Entscheidung für einzelne Projekte recht lange offen halten. Geeigneter für diese Projekte ist das aus der Produktentwicklung stammende Phasen-Abnahme-Modell, welches auch in einem turbulenten politischen Umfeld eine sinnvolle Strukturierung des Projektablaufs erlaubt

und der Projektleitung die erforderliche Flexibilität gibt.

Für das Management ergebnisoffener Massnahmen bietet sich demgegenüber das aus der Softwareentwicklung stammende agile Vorgehensmodell an. Bei einer Vertriebskooperation wird man eher in kleinen Schritten vorgehen, also die Kooperation (z.B. Themen im Detail, Intensität, Aufgabenteilung im gemeinsamen Geschäftsmodell) am besten unter Nutzung von Lernschleifen konkretisieren, um jedem Partner im Zeitverlauf zu ermöglichen, seine eigene Position im Gesamtkonstrukt zu detaillieren.

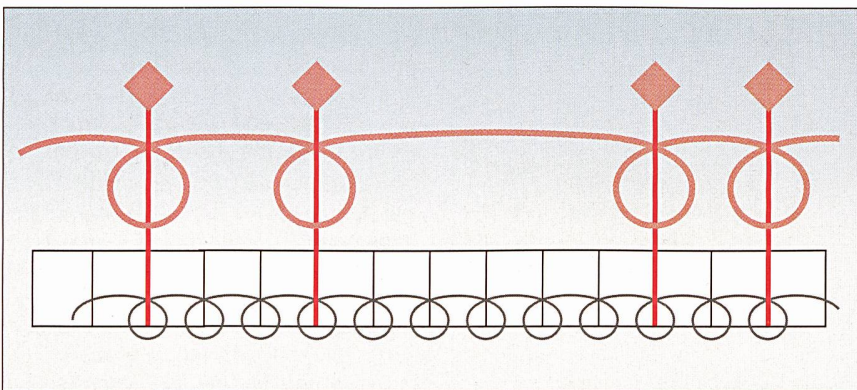


Bild 5 Verlaufsmodell agiles Vorgehen.

Aufgaben für Elektrizitätsversorgungsunternehmen

Angesichts der Vielzahl zu bewältigender strategischer Projekte müssen EVU ihre Kompetenz für deren Umsetzung systematisch stärken. Dazu sollten sie ihren jeweils eigenen, erfahrungsgeleiteten Weg gehen. Jedes einzelne strategische Projekt bietet dabei die Chance, in diese Kompetenzentwicklung zu investieren, indem Leitlinien für Projektarbeit weiterentwickelt, Weiterbildung, Training und Coaching für die Umsetzung strategischer Projekte angeboten, abteilungsübergreifende Arbeit und Kommunikation gefördert sowie einfache, geeignete Vorgehensweisen und Werkzeuge bereitgestellt werden.

Angaben zu den Autoren

Markus Feltscher (Mag. oec. HSG) ist Verwaltungsratspräsident EWT und Professor für Betriebswirtschaft an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Chur. Darüber hinaus ist er Gemeindepräsident von Felsberg und Grossrat von Graubünden.

Elektrizitätswerk Tamins AG, 7015 Tamins, markus@feltscher.ch

Dr. **Sabine Löbbe** ist Diplom-Kauffrau und berät Elektrizitätsversorgungsunternehmen zu Fragen der Strategie- und Unternehmensentwicklung vornehmlich in der Schweiz und in Deutschland. Seit 16 Jahren ist sie in der Energiewirtschaft tätig.

Dr. **Sabine Löbbe**, Partner für Unternehmensentwicklung in der Energiewirtschaft, D-79539 Lörrach, loebbe@loebbeconsulting.de, www.loebbeconsulting.de

Markus Körner ist Managementberater. Er hilft Unternehmen und Projektleitern, Veränderungs- und Erneuerungsprojekte zu planen und umzusetzen.

Markus Körner, Beratung für Projektarbeit, mk@agora-associates.com, www.agora-associates.com

¹⁾ Vgl. Löbbe, Sabine: Strategien und Marktstrukturen in der schweizerischen Elektrizitätswirtschaft, Bulletin SEV/VSE 12/06.

Résumé

Mener à bien les projets stratégiques

Des coopérations au niveau des achats et de la vente, des investissements dans les énergies alternatives, l'optimisation des coûts, l'évolution des produits, un nouveau positionnement sur le marché: de tels projets stratégiques et bien d'autres sont à l'ordre du jour de nombreuses entreprises d'approvisionnement en électricité.

Actuellement, de nombreuses entreprises s'attèlent à diriger leurs affaires avec plus d'efficacité et, en même temps, à trouver leur future position dans le marché ouvert. Il faudrait partir d'une stratégie d'entreprise claire, mise sur pied et soutenue par le conseil d'administration, le management et les collaborateurs. Lorsqu'une entreprise définit correctement les bases, elle vient systématiquement à bout de tout projet.