

StromVG fordert strukturelle Veränderungen

Fusion als mögliche strategische Option für kommunale Unternehmen

Ab 1. Januar 2008 werden grosse Kunden frei entscheiden können, wer ihren Strom liefern soll. Kommunale Elektrizitätsversorgungsunternehmen (EVU) haben deshalb zu entscheiden, wie es für sie weitergehen soll. Diverse Anforderungen, wie etwa die Bereitstellung von Informationen, sind insbesondere für EVU mit ehrenamtlichen Strukturen eine Herausforderung. Welche strategischen Optionen stehen zur Wahl? Eine Fusion mit dem Nachbarwerk? Bei diesen Prozessen haben diejenigen EVU die besten Voraussetzungen, welche den Prozess aktiv angehen.



Eine Fusion mit dem Nachbarwerk?

Die Herausforderungen können von den kommunalen EVU gemeistert werden, wenn sie konkret angepackt werden. Wichtig sind Kenntnisse über die minimale wirtschaftliche Grösse eines Unternehmens, die strategischen Optionen müssen geprüft werden, und das Unternehmen muss sich über die Erfolgsfaktoren und Stolpersteine einer Fusion im Klaren sein.

Roger W. Sonderegger

Die Herausforderungen können von den kommunalen EVU gemeistert werden, wenn sie konkret angepackt werden. Wichtig sind Kenntnisse über die minimale wirtschaftliche Grösse eines Unternehmens, die strategischen Optionen müssen geprüft werden, und das Unternehmen muss sich über die Erfolgsfaktoren und Stolpersteine einer Fusion im Klaren sein.

Minimale wirtschaftliche Grösse eines EVU

Auf Basis einer breit angelegten Studie vom Juni 2003, bei der kommunale EVU zur betriebswirtschaftlichen und politischen

Steuerung befragt wurden,¹⁾ habe ich die minimale wirtschaftliche Grösse eines EVU untersucht.²⁾ Es zeigte sich, dass ländliche Werke über durchschnittlich 33 Zähler pro km Niederspannungsnetz verfügen, städtische jedoch über 60 Zähler. Da letztlich über Zähler Strom verkauft wird, ist dies ein Indikator für das wirtschaftliche Potenzial eines EVU.

Folgende Erkenntnisse konnten aus der Untersuchung gezogen werden:³⁾

■ Ländliche Netze sind charakterisiert durch: Grössere Länge des Niederspannungsnetzes, geringere Anzahl Zähler pro km und wesentlich kleinere Absatzmenge pro km Niederspannungsnetz.

■ Dagegen sind städtische Netze gegenüber den ländlichen folgendermassen zu charakterisieren: Geringere Länge des

Niederspannungsnetzes, grössere Anzahl Zähler pro km und grössere Absatzmenge pro km.

■ Pro km Niederspannungsnetz wird also in städtischen Netzen ein wesentlich höherer Umsatz generiert.

Vor zwei Jahren beschäftigte sich unser Unternehmen mit der Bruttomarge als Ganzem und legte daraus folgernd dar: Ein Werk müsste mindestens 10 000 Zähler bedienen können, um wirtschaftlich zu überleben. In der Zwischenzeit ist mit dem StromVG der Fokus auf die Trennung zwischen Handel und Netz zu legen. Der Stromhandel wird langfristig nur noch kostendeckend sein. Das Gesetz definiert, dass mit den Durchleitungsgebühren das Netz adäquat zu unterhalten ist. Damit jedoch die Werte der verschiedenen EVU nicht zu weit auseinanderdriften, ist ein Benchmarking-Prozess angedacht, der in der Praxis bereits begonnen hat. Er wird dazu führen, dass, zusätzlich durch die Beobachtung des Preisüberwachers «verschärft», die Bandbreite der Durchleitungsgebühren relativ klein ausfallen dürfte. Konsequenz ist, dass der wirtschaftliche Druck insbesondere bei ländlichen Netzen wegen der geringen Anzahl Zähler und der damit übertragbaren Kosten dramatisch zunehmen wird.

Vertikale und horizontale strategische Optionen

Welche strategischen Optionen stehen einem kommunalen EVU zur Verfügung? Es sind dies neben dem Status quo horizontale und vertikale strategische Optionen.

Was ist bei vertikalen Optionen möglich? Bei diesen Ausrichtungen werden Aktivitäten zusammen mit dem Lieferanten, z.B. dem kantonalen Werk, konkret untersucht und in Angriff genommen. Es handelt sich dabei um die Übergabe von Aufgaben an den Lieferanten, welche sich auf technische Aspekte – z.B. Unterstützung beim Netzunterhalt, beim elektronischen Datenmanagement, bei der Bereitstellung von Unterlagen zur Berechnung von Durchleitungsgebühren usw. – oder auf kommerzielle Aufgaben konzentrieren wie Marketing, Unterstützung bei der Kundenbetreuung usw.

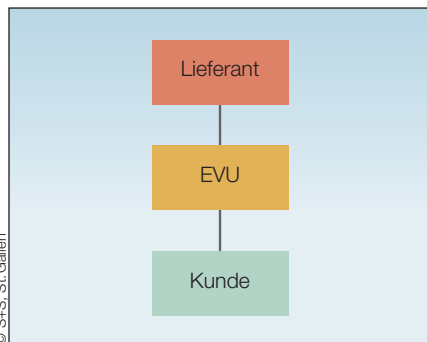


Bild 1 Vertikale strategische Optionen.

Bei horizontalen strategischen Optionen werden von verschiedenen EVU Aufgaben gemeinsam angepackt und gelöst. Dies können marktorientierte Themen wie z.B. die gemeinsame Kundenbetreuung, interne Aufgaben wie eine gemeinsame operative Führung oder auch die Beschaffung sein. Es gibt eine grössere Zahl an Möglichkeiten, welche alle zum Ziel haben, mehr Effektivität und mehr Effizienz zu erhalten.

In einer Studie von Ernst & Young und VDEW nahmen städtische EVU zur Frage Stellung, welche der beiden strategischen Optionen sie bevorzugen.⁴⁾ Über die Hälfte, 57% der befragten Unternehmen, äusserte sich zugunsten der horizontalen Kooperation (Zusammenschluss von Partnern auf der gleichen Versorgungsstufe) gegenüber 28%, welche die vertikalen Kooperationen vorziehen (Zusammenschluss zwischen Partnern, die verschiedenen Versorgungsstufen angehören). Die Weiterführung des Status quo wurde dabei von 16% der Befragten als Erfolg versprechende strategische Option bezeichnet. Was bei grossen kommunalen Werken gilt, ist im Grundsatz ebenfalls für kleinere Werke richtig. Einzubeziehen ist jedoch, dass die Option Status quo, also der Alleingang, wegen der notwendigen minimalen Grösse meist nicht zielführend ist. Was kann also im nächsten Schritt geschehen?

Fusion von Werken: Erfolgsfaktoren und Stolpersteine

In der Schweiz sind viele öffentliche Unternehmen wie Gemeinden, Werke und Heime damit konfrontiert, ihre Produkte und Dienstleistungen effizienter anzubieten. Denn: Mehr Aufgaben, höhere Qualitätsanforderungen von kantonaler Seite, an-

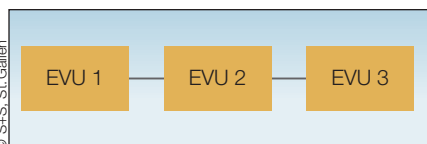


Bild 2 Horizontale strategische Optionen.

spruchsvolle Einwohner und weitere Aspekte haben den Aufwand in den vergangenen Jahren laufend erhöht. Wer in Behörde, Kommissionen und auch in der Verwaltung sich nicht regelmässig und aktiv mit den wichtigsten Themen auseinandersetzt, tut sich schwer, die Arbeit effektiv zu leisten. Daneben nimmt der Effizienzdruck zu, indem nicht genügend finanzielle Mittel zur Verfügung stehen, um sich personell und organisatorisch besser aufstellen zu können. Dies erhöht den Druck und damit letztlich auch den Leidensdruck beträchtlich, was ein bekannter Motor vieler Veränderungsprozesse in der öffentlichen Hand ist. Veränderungen werden erst dann an die Hand genommen, wenn es nicht mehr anders geht.

Erkenntnisse aus Fusionsprojekten der letzten Jahre

Die sorgfältige Analyse von Fusionsprojekten der letzten Jahre in der öffentlichen Hand zeigt, welche Erfolgsfaktoren und Stolpersteine die Grundlage für Erfolg oder Misserfolg sind.⁵⁾ In diesen Untersuchungen sind verschiedene Aspekte zutage getreten. Die wichtigsten davon sind:

Erfolgsfaktoren:

- Klare langfristige/strategische Ausrichtung: Was sind die strategischen Ziele der Werke vor dem Projektstart?
- Übersichtliche Projektorganisation: Festlegen der Projektleitung und der Organe (Lenkungsausschuss, Projektteam).
- Projektführung: Der Projektleiter muss als Person akzeptiert und respektiert sein.
- Einbezug der Bevölkerung: Projekte, bei welchen die Bevölkerung von Anbeginn mit einbezogen ist, weisen eine höhere Erfolgsquote auf.
- Gezielter Einbezug von möglichen Stolpersteinen: Im Rahmen der Analyse erarbeitete Aspekte (z.B. Unternehmensname, Erscheinungsbild, Standort des Werks usw.) sind gezielt zu bearbeiten. Damit werden diese erkannten «Problempunkte» früh aktiv thematisiert und mögliche Lösungen diskutiert.
- Transparente Kommunikation: Information und Kommunikation gehören zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren, welche im politischen Umfeld oft unterschätzt werden. Die offene Information der betroffenen Bevölkerung führt zwar in allen Phasen zu Fragen. Diese sind jedoch als wichtiger Input zu betrachten und in die Projektarbeit zu integrieren.

Die Auseinandersetzung mit Zusammenhängen hat zutage gebracht, dass einige wenige Projektphasen zu unterscheiden sind: Projektvorbereitungen, Projektstart, Analysephase, Optionenphase, Vertiefen der Optionen/Vorbereitung Grundsatzentscheid, Volksdiskussion, Grundsatzentscheid, Abstimmung und Umsetzung.

Stolpersteine:

- Finanzen: Bei der Analyse der finanziellen Situation sind verschiedene Kennzahlen im Fokus der Diskussion: Ertrag, Zustand der Vermögenswerte, Verschul-

ung und Vermögen. Sind die Unterschiede in diesen Positionen markant, kann dies ein echtes Handicap im weiteren Projektverlauf sein.

■ Emotionale Befindlichkeiten (z.B. Standort des Werks und auch geschichtliche Aspekte): In der objektiven Analyse von Befindlichkeiten fällt auf, dass diese Dinge sehr viele Emotionen schüren. Darauf ist im Kommunikationskonzept sorgfältig einzugehen.

■ Politik: Unter diesem Stichwort sind neben politischen Positionen auch die individuellen Befindlichkeiten der führenden Personen einzubeziehen.

Was ist bei Fusionsprojekten von EVU über die bereits dargestellten Aspekte hinaus von besonderer Bedeutung? Bei der Analyse konkreter Projekte wurden folgende Aspekte nicht oder zu wenig beachtet:

- Bewertung der Netze: Der finanzielle Spielraum der meisten kommunalen EVU hat dazu geführt, dass Investitionen in Infrastrukturen (Verkabelungen, Trafostationen oder Verteilkkabinen) entweder im Baujahr abgeschrieben oder sonst innert weniger Jahre amortisiert werden konnten. Diese rein finanzwirtschaftliche Betrachtung lässt jedoch ausser Acht, dass die technische Lebensdauer wesentlich länger ist. Dennoch ist die Lebensdauer jeder Investition nach einer bestimmten Anzahl Jahre erreicht. Aus dieser Perspektive ist die schriftliche Investitionsplanung von mindestens 10 Jahren notwendig.
- Mitarbeitende: Wie steht es um die Ausbildung der Mitarbeitenden? Sind Fachleute da, die für das Werk heute und in Zukunft benötigt werden? Wie ist die Altersstruktur zu beurteilen? Geht innerhalb von zwei Jahren die Hälfte der Mitarbeitenden in Pension?

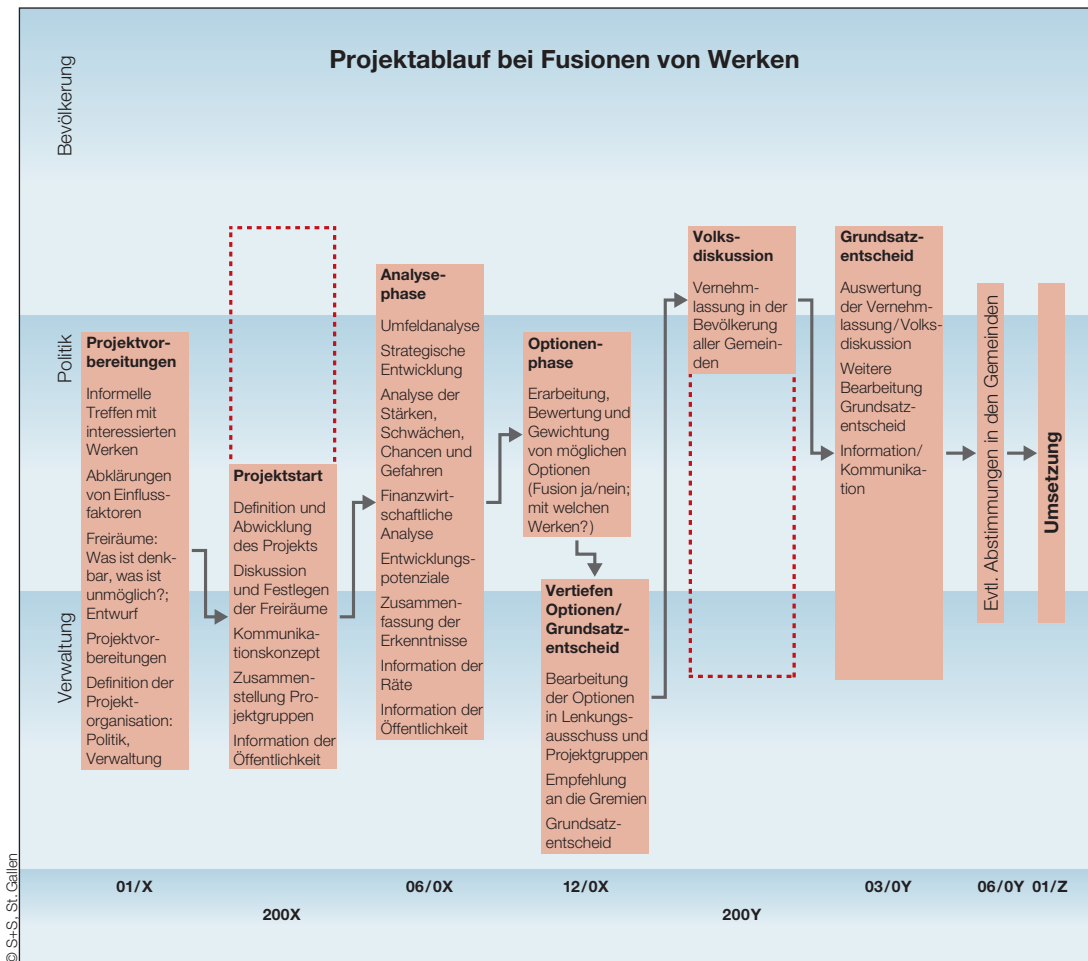
Auf der Grundlage dieser Erfolgsfaktoren und Stolpersteine wurde ein Projekttablauf erarbeitet, der als idealtypisch zu betrachten ist. Je nach Ausgangslage und konkreter Situation ist er anzupassen.

Mit Konzept zum Erfolg

Die Auseinandersetzung mit Zusammenhängen hat zutage gebracht, dass einige wenige Projektphasen zu unterscheiden sind: Projektvorbereitungen, Projektstart, Analysephase, Optionenphase, Vertiefen der Optionen/Vorbereitung Grundsatzentscheid, Volksdiskussion, Grundsatzentscheid, Abstimmung und Umsetzung.

Zusammenfassung und Ausblick

Der Leidensdruck hat in den vergangenen Monaten zugenommen und wird noch weiter zunehmen. Die rosigen Zeiten mit

Bild 3 Idealtypischer Projekttablauf in einzelnen Phasen.⁶⁾

einfach zu erwirtschaftenden hohen Bruttomargen in einem geschützten Markt sind bald zu Ende. Die notwendige Professionalisierung trifft insbesondere kleinere und ehrenamtlich geführte EVU, welche in der nächsten Zeit wichtige Entscheide zu treffen haben. Welche Aufgaben können und wollen sie in Zukunft noch selbst tun, wo sind sie auf ihre Lieferanten angewiesen und mit welchen Nachbarwerken macht eine Kooperation, eventuell eine Fusion Sinn? Diese Aspekte sind so emotionslos wie möglich anzugehen und personenunabhängig zu klären.

Die Auseinandersetzung mit erfolgreichen und gescheiterten Projekten zeigt, dass es einige wenige Erfolgsfaktoren und Stolpersteine gibt, welche zu berücksichtigen bzw. gezielt anzugehen sind. Entscheidend ist jedoch, dass die langfristige Strategie klar ist, eine Projektorganisation festgelegt und eine umsetzungsorientierte Führung implementiert wird, welche eine definierte Zielsetzung anvisiert. Werden die wichtigen Themen konsequent im Rahmen des idealtypischen Projekttablaufs bearbeitet und der Kommunikation der richtige Stellenwert beigemessen, sind gemäss Studienerkenntnissen die entscheidenden Grundsteine für den Projekterfolg gelegt.

In Veränderungsprozessen, dies ist ebenfalls zu beachten, sind aber auch lieb gewordene Aspekte kritisch zu überprüfen und im Vergleich zu den künftigen Verbesserungen zu sehen. Es gilt das Motto: Packen Sie die Chance, bevor Sie keine Chance mehr haben!

Angaben zum Autor

Roger W. Sonderegger, Dr. oec. HSG, war während 8 Jahren in industriellen Unternehmen für Marketing und Verkauf bzw. für die Geschäftsführung zuständig. Seit 14 Jahren ist er in der Unternehmensberatung tätig, wovon einige Jahre in einem internationalen Consultingunternehmen. Als selbstständiger Unternehmensberater berät er öffentliche Unternehmen, Werke und Gemeinden bei der strategischen Entwicklung und Positionierung. In KMU-Unternehmen ist er in den Bereichen Strategie, Positionierung, Change Management und strategisches Marketing tätig. *Sonderegger + Sonderegger, Beratung von Unternehmen und öffentlichen Institutionen, Gottfried-Keller-Strasse 11, 9000 St. Gallen, info@sonderegger-sonderegger.ch, www.sonderegger-sonderegger.ch*

¹⁾ Vgl. VSE-Bulletin 20/05. Der Text steht elektronisch zur Verfügung: www.sonderegger-sonderegger.ch; Bereich: Downloads.

²⁾ Vgl. VSE-Bulletin 8/04. Der Text steht elektronisch zur Verfügung: www.sonderegger-sonderegger.ch; Bereich: Downloads.

³⁾ Die Daten sind aus statistischer Sicht für diese Analysen als reliabel und valide zu qualifizieren.

⁴⁾ Vgl. dazu: Ernst & Young und VDEW: Befragung von 50 Geschäftsführern (persönliche Telefoninterviews) von

städtischen EVU (über 20 000 Einwohner) vom Februar/März 2005.

⁵⁾ Konkret wurden Zusammenschlüsse von Gemeinden, Werken und Abteilungen/Dienststellen im Detail analysiert. Es wurden dazu interne wie extern zur Verfügung stehende Dokumente analysiert.

⁶⁾ Eigene Darstellung.

Résumé

La fusion peut se révéler une option stratégique pour les entreprises communales

A partir du 1^{er} janvier 2008, les grands clients pourront choisir librement leur fournisseur d'électricité. Les entreprises communales d'approvisionnement en électricité (EAE) doivent donc décider de leur avenir. Diverses exigences, comme la mise à disposition d'informations, constituent un réel défi pour les entreprises sans réelle structure. Quelles sont les options stratégiques possibles? Faut-il fusionner avec l'entreprise voisine? Les entreprises qui s'attaquent activement à ce processus sont les mieux armées. L'important pour que la mise en pratique réussisse est la connaissance des dimensions économiques minimales d'une entreprise. Les options stratégiques doivent être vérifiées et l'entreprise doit être consciente des facteurs de réussite et des pierres d'achoppement d'une fusion.