

Professionelle Strukturen für die Gemeindewerke

## VOM **MONOPOL** ZUM **WETTBEWERB**

Die Liberalisierung des Strommarktes schafft neue Rahmenbedingungen. Die geschützte Situation der Gemeindewerke gehört der Vergangenheit an. Wettbewerb macht sich breit. Grossunternehmen und bald auch kleinere Bezüger kaufen dort ihren Strom, wo er am günstigsten ist. Schwindende Margen sind die Folge und rufen nach effizienten Strukturen.



**Dr. Jean-Claude Kleiner**

Senior Partner  
Gemeindeberatung  
St. Gallen

Über Jahrzehnte bewegten sich die Gemeindewerke in einer nahezu geschützten Landschaft. Sie waren kaum gefordert, ihre Strukturen zu überdenken und zu einer möglichst effizienten und kostengünstigen Produktion zu finden. Allfällige Benchmarks waren die Strom- und Wasserpreise der Nachbargemeinden. Doch wer verglich schon die Preise? Dieses Risiko bestand ohnehin nur bei einer allfälligen Preiserhöhung. So liessen es sich die Gemeindewerke gut gehen, konnten ihre Infrastruktur

bestens unterhalten, die eigenen Kassen füllen sowie ihrem Eigentümer, meist der politischen Gemeinde, eine beachtliche Dividende überweisen. Der Vorteil dieser Epoche war, dass die technische Infrastruktur der Gemeindewerke nahezu überall auf einen sehr guten Stand gebracht wurde. Der Nachteil zeigt sich heute vor allem darin, dass sie oft eine üppige Organisation und Infrastruktur sowie eine wenig wettbewerbsorientierte Kultur haben. Beides gilt es schnell, aber überlegt zu ändern.

### EINE DENKPAUSE TUT GUT

Der dynamische und vielschichtige Wandel im Strommarkt führt vielerorts zu überhastetem Handeln. Man spürt den zunehmenden Druck der Kunden, die wachsenden Anforderungen an das Rechnungswesen und die Administration, die Vorgaben an die Preisgestaltung und schliesslich auch die schwindenden

Margen. Plötzlich zeigt sich der Jahresabschluss nicht mehr mit dem gewohnten Gewinn, sondern mit einem unbefriedigenden Ergebnis. Enttäuschung und Ohnmacht machen sich breit. Den glücklichen Ausweg sieht man oft im Verkauf des Werks, der zudem meist einen stattlichen Erlös einbringt. Doch vom Tafelsilber bzw. einem Gemeindewerk sollte man sich nicht übereilt trennen. Vielmehr tut eine Pause zum Denken gut, indem die Ausgangslage kritisch analysiert, die zukünftigen Herausforderungen diskutiert, verschiedene Optionen geprüft und eine erfolgsversprechende Strategie eingeschlagen wird.

### ANALYSE DER AUSGANGSLAGE

In einem ersten Schritt ist das Gemeindewerk einer kritischen Analyse zu unterziehen. Es gilt dabei zusammen mit den Führungsverantwortlichen ein Stärken-Schwächen-Profil des Unternehmens sowie der verschiedenen Sparten wie Strom, Wasser, Gas usw. zu erstellen, und zwar hinsichtlich:

- Grösse, Umsatz
- Eigenkapital, Ertragskraft
- Organisation/Abläufe
- Fachwissen/Know-how
- Stand Infrastruktur
- Investitionsbedarf
- Preisgestaltung
- Abhängigkeit Grosskunden
- usw.

### ZUKÜNFTIGE HERAUSFORDERUNGEN

In einem zweiten Schritt gilt es sich mit der Entwicklung des Hoheitsgebiets sowie den vielfältigen Herausforderungen im Markt zu beschäftigen. Zudem ist für die einzelnen Sparten ein Chancen-Risiken-Profil zu erarbeiten:

- Wachstum Bevölkerung
- Wachstum Arbeitsplätze
- Entwicklung Nachfrage
- Wettbewerbssituation
- Kundenverhalten
- Entwicklung Preis/Marge
- Gesetzliche Auflagen



*Neue Chancen bieten auch alternative Energien*



Der Strommarkt befindet sich mitten in einem dynamischen und vielschichtigen Wandel

- Investitionsbedarf
- usw.

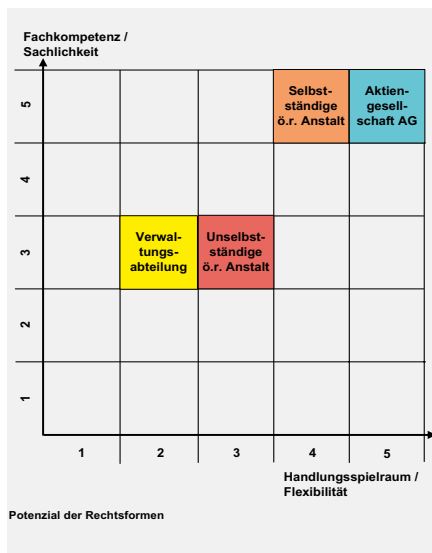
### VERSCHIEDENE WEGE

Jedem Unternehmen, auch einem Gemeindewerk, stehen unterschiedliche Optionen zur Gestaltung der Zukunft offen. Aufgrund der Tradition steht oft der Alleingang im Vordergrund. Trotzdem sind aber auch andere Optionen nach sachlichen Kriterien zu prüfen:

- technische Zusammenarbeit
- administrative Zusammenarbeit
- Outsourcing von Aufgaben
- gemeinsamer Einkauf
- Vereinigung von Werken
- Übernahme eines anderen Werks
- Verkauf des eigenen Werks

### GEZIELTE VORWÄRTSSTRATEGIE

Wird der Erhalt des eigenen Werks bevorzugt, ist das ganze Unternehmen einem Fitness-Programm zu unterziehen. Dabei sind die verschiedenen Schwächen zu beheben. So gilt es Spar- und Synergiepotenziale auszuschöpfen, verschiedene Formen der Zusammenarbeit zu prüfen sowie Investitionsprogramme auszulösen. Insbesondere sind aber auch Chancen mit neuen Produkten z.B. alternativen Energien oder in neuen Märkten zu suchen. Die traditionelle Produktpalette ist aufzufrischen, neue Märkte sind



zu bearbeiten. Mit einer Vorwärtsstrategie lässt sich auch die kritische Grösse überwinden.

### DIE RICHTIGE RECHTSFORM

Mit dem Einleiten der Vorwärtsstrategie wird auch die Überprüfung der Rechtsform notwendig. So werden viele Werke noch als Verwaltungsabteilung oder als unselbstständige öffentlich-rechtliche Anstalt geführt. Um dem dynamischen Markt entsprechen zu können, eignet sich aber eine selbstständige

öffentlich-rechtliche Anstalt oder gar eine Aktiengesellschaft besser. Sie bringen den Führungsverantwortlichen mehr politische Unabhängigkeit, mehr Handlungsspielraum, mehr Flexibilität und schnellere Entscheidungswege. Sie öffnen auch mehr Möglichkeiten in der Bestellung des Verwaltungsrates, indem gezielt Fachkompetenz rekrutiert werden kann.

### FAZIT

Die Öffnung des Strommarktes und die strenge Gesetzgebung des Bundes stellen die traditionellen Gemeindewerke vor grosse Herausforderungen. Der einst träge Markt verändert zunehmend seinen Charakter. Insbesondere herrscht im Strommarkt bald der nahezu freie Wettbewerb und lässt die Margen schrumpfen. Zudem will die Gesetzgebung mehr Transparenz und schränkt die Preisgestaltung ein. Nur mit schlanken Strukturen und professioneller Führung lässt sich diesen Erschwernissen trotzen und auch in Zukunft eine befriedigende Rendite erwirtschaften.