Zeitschrift: Bulletin Electrosuisse
Herausgeber: Electrosuisse, Verband für Elektro-, Energie- und Informationstechnik
Band: 95 (2004)
Heft: 4

Artikel: Unternehmerische Freiheit als Erfolgsrezept
Autor: Bill, Kurt / Schwaninger, Erich
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-857914

Nutzungsbedingungen
Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. Siehe Rechtliche Hinweise.

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. Voir Informations légales.

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. See Legal notice.

Download PDF: 26.04.2025

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

Unternehmerische Freiheit als Erfolgsrezept

ewb – vom städtischen Betrieb zum modernen öffentlich-rechtlichen Unternehmen

Die klassischen Stadtwerke haben sich in den letzten Jahren zu modernen Betrieben nach privatwirtschaftlichem Muster entwickelt. Eines davon ist Energie Wasser Bern, das neben Elektrizität, Gas, Fernwärme und Wasser auch andere Leistungen anbietet. Nichts Aussergewöhnliches, sagt CEO Kurt Bill im Gespräch mit dem Bulletin VSE/SEV.

Herr Bill, als ehemaliger Chef der Gasversorgung Bern sind Sie jetzt bei Energie Wasser Bern für Gas und Strom zuständig. Ist das nicht ein etwas explosives Gemisch?

Kurt Bill: Das geht eigentlich ganz gut, obwohl da zwei verschiedene Kulturen aufeinander getroffen sind. Das Gemeinsame, das Verbindende steht eben im Vordergrund. Beide Energieträger haben Leitungen im Boden, meistens sogar noch im gleichen Graben, und es sind zum Teil auch die gleichen Kunden, die wir damit ansprechen. Dieser Querverbund war für mich eine absolute Notwendigkeit.

Was hat den Ausschlag zum Zusammenschluss gegeben?

Bill: Die Forderung kam in erster Linie von der Kundschaft. Insbesondere die Gross- und Mittelbetriebe wünschen, dass wir ihnen unsere umfassenden Dienstleistungen, also Elektrizität, Gas, Wasser, Fernwärme und die Kehrichtverbrennung, als Gesamtpaket zu möglichst günstigen Konditionen anbieten.

Zusätzlich planen und installieren Sie Elektro- und Telekommunikationsanlagen, betreiben Facility Management und Energie-Contracting. Mit dem Energieversorgungsauftrag hat das alles nichts zu tun.

Bill: Diese Leistungen haben wir schon vor dem Zusammenschluss erbracht. Wir haben in vielen Bereichen Kernkompetenzen, und diesen Vorteil wollen wir auch weiterhin nutzen. Man muss sich höchstens die Frage stellen, ob gewisse Sparten später in ein eigenes Rechtsgefäss überführt werden müssten.

Ist es tatsächlich Aufgabe eines öffentlich-rechtlichen Unternehmens der Stadt Bern, Privatunternehmen offen zu konkurrenzieren? Da stellt sich unwillkürlich die Frage nach Quersubventionen. Sie werden jetzt sagen, alles sei sauber getrennt.

Bill: Ich kann Ihnen versichern, dass alle Bereiche als eigenständige Geschäftseinheiten geführt werden. Wir betreiben in keiner Art und Weise Preisdumping. Dies zu tun wäre unklug. Vielmehr arbeiten wir in Partnerschaften beispielsweise mit Installateuren. Es ist legitim, dass wir den Kunden unsere Kernkompetenzen zur Verfügung stellen und uns aktiv im Markt bewegen. Würden wir das nicht tun, ginge auch viel Fachwissen verloren. Zudem betrachte ich mich nicht in erster Linie als Leiter eines städtischen Betriebes. Wir sind neu ein Unternehmen, das sich zwar im Eigentum der Stadt befindet, sich aber genauso wirtschaftlich und marktkonform verhalten muss wie jedes andere Unternehmen auch.

Was hat die Berner Politiker bewogen, die städtischen Betriebe in eine öffentlich-rechtliche Unternehmung mit privatwirtschaftlicher Ausrichtung umzuwandeln? Damals stand ja die EMG-Abstimmung vor der Tür.

Bill: Das Ablösen von der Politik war absolut dringend, unabhängig davon, ob das EMG kommen würde oder nicht. Wir brauchen schnelle und kurze Entscheidungswege sowie eine hohe Flexibilität, und das ist nur mit einer grossen unter-

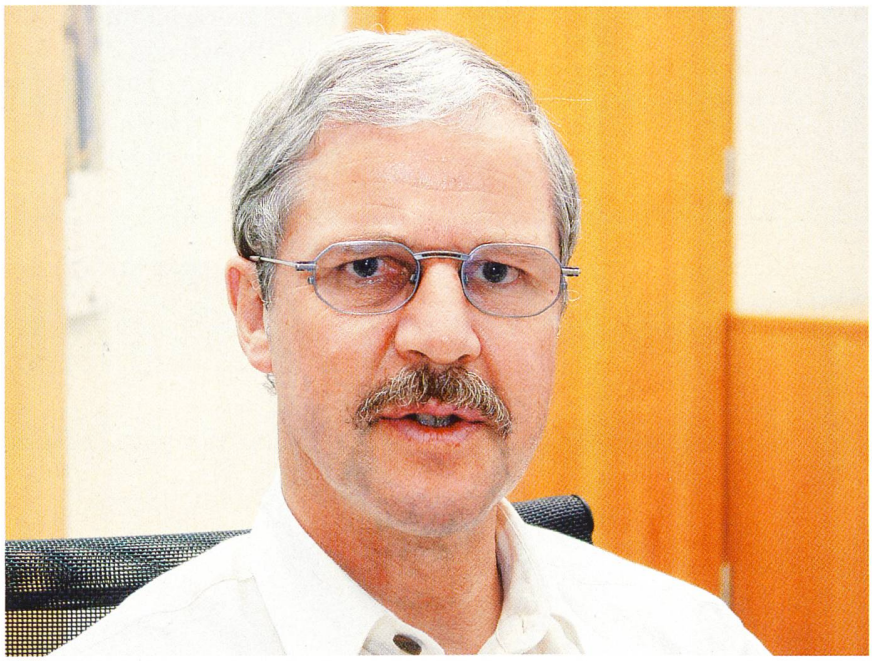


Bild 1 Kurt Bill: «Insbesondere die Gross- und Mittelbetriebe wünschen, dass wir ihnen unsere umfassenden Dienstleistungen als Gesamtpaket zu möglichst günstigen Konditionen anbieten.»

Kontaktadresse
Erich Schwaninger (Interview)
Leiter Berufsbildung
VSEI
Limmatstrasse 63
8005 Zürich

nehmerischen Freiheit realisierbar. Der Ablösungsprozess ist auf eine konstruktive Art und Weise abgelaufen.

Ihre Stromlieferungen sind auf das Stadtgebiet begrenzt. Damit sind Sie eine Insel im Absatzgebiet der BKW, dem drittgrössten Stromverteiler der Schweiz. Wie ist Ihr Verhältnis zur BKW? Verspüren Sie einen Druck?

Bill: Ja, wir sind Konkurrenten. Und wenn der Markt aufgegangen wäre oder vielleicht später aufgeht, wird sich der Konkurrenzdruck weiter verschärfen.

Steht das ewb auf der Einkaufsliste der BKW?

Bill: Die Strategie der BKW kenne ich nicht. Ich denke nicht, dass eine Übernahme ein primäres Ziel ist. Ausschliessen kann man allerdings nie etwas. Für uns ist wichtig, sich auf die eigenen Stärken zu konzentrieren.

«Die regionale Verankerung ist die Chance der kleinen Energieversorger.»

Macht die ewb-Insel inmitten der grossen, international ausgerichteten BKW im Zeitalter der Globalisierung noch Sinn?

Bill: Davon bin ich überzeugt, denn ich bin der Meinung, dass es, entgegen dem allgemeinen Trend der Globalisierung, auch wieder eine gewisse Rückkehr auf lokale Strukturen braucht und die Nähe zum Kunden wieder im Vordergrund stehen muss. Grosse, anonyme Gebilde sind dazu wenig geeignet. Die regionale Verankerung ist die Chance der kleinen Energieversorger.

Mit Gas und Wasser sind Sie auch in der Region tätig. Welche Leistungen bieten Sie an?

Bill: Im Wasserverbund Region Bern AG, worin wir der grösste Partner sind, stellen wir unsere Anlagen und unser Fachwissen zur Verfügung. Wir betreiben auch Wasserversorgungen im Auftrag von Gemeinden. Bei der Gasversorgung ist das Netz der Regionsgemeinden mit wenigen Ausnahmen in unserem Eigentum.

Die Gemeinden halten ihre Autonomie sehr hoch. Wann ist eine Gemeinde bereit, die Wasserversorgung auszulagern?

Bill: Das ist in der Regel dann der Fall, wenn die Problemschwelle massiv überschritten ist und eine Gemeinde nicht mehr alleine damit zurechtkommt, oder bei Wechseln im Personal. Dann kann unser Leistungsangebot eine willkommene Alternative sein.

Mit Gas können auch Autos betrieben werden. Fördern Sie das?

Bill: Wir haben im eigenen Betrieb rund ein Dutzend gasbetriebene Autos, eine eigene Gastankstelle gebaut und demnächst wird an der Autobahnraststätte Grauholz eine zweite eröffnet. Gasautos werden Zukunft haben, doch vorläufig ist das kein rentables Geschäft.

«Beim Solarstrom ist der Sättigungsgrad offenbar erreicht. Es ist halt auch eine Preisfrage.»

Über eine Solarbörse bieten Sie Solarstrom an. Verhilft das in Bern der Photovoltaik zum Durchbruch?

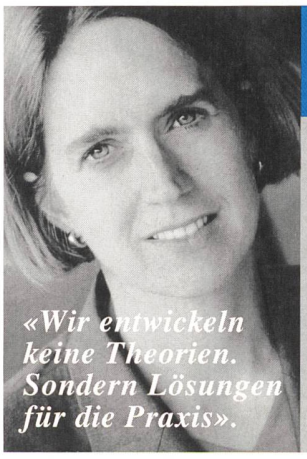
Bill: Leider müssen wir feststellen, dass die Nachhaltigkeit des Marketings nicht unseren Wünschen entspricht. Die nach einer Werbeaktion gewonnenen Kunden gehen im Laufe der Zeit wieder verloren. Mit einer neuen Kampagne kann jeweils der ursprüngliche Level in etwa wieder erreicht werden, aber ein stetiges Wachstum hinzukriegen, ist sehr schwierig. Beim Solarstrom ist der Sättigungsgrad offenbar erreicht. Es ist halt auch eine Preisfrage. Ein Kunde ist vielleicht bereit, ein, zwei Jahre für eine Kilowattstunde 85 Rappen zu bezahlen, aber irgendwann hat er dann wahrscheinlich aus seiner Sicht das Gewissen beruhigt und seine Pflicht getan.

Der Geothermie wird ein grosses Potenzial zugeschrieben, doch sie muss noch aktiv gefördert werden. Ist die Förderung der Erdwärme auch im Interesse des ewb?

Bill: Selbstverständlich ist das für uns ein Thema. Wir unterstützen die Absicht des Gasverbundes Mittelland, sich am geothermischen Kraftwerk in Basel zu beteiligen, das innert sechs Jahren umweltfreundlich, nachhaltig und CO_2-frei Strom und Wärme für 5000 Haushalte liefern soll. Selber sind wir auf dem Gebiet der Erdwärme noch nicht aktiv geworden, denn eine solche Investition wäre für ein kleines Werk, wie wir es sind, eine Nummer zu gross. Aber wir wollen und werden uns für die Förderung solcher Energiequellen im Rahmen unserer Möglichkeiten engagieren. Der Geothermie gehört eine grosse Zukunft.

Auch die Brennstoffzelle kann, wenn die Technik einmal ausgereift ist, für die Energieversorger zum Thema werden.

Bill: Wir betreiben in der Berner Altstadt seit rund einem Jahr eine Brenn-



FICHTNER
Swiss Utility Partners

Hier bieten wir Lösungen für die Ver- und Entsorgungsbranche:

- **Unternehmensberatung**
- **IT**
- **Engineering**

Die Fichtner Gruppe in Zahlen:
Weltweit 200 laufende Unternehmungs- und IT-Beratungs-Mandate; Seit 1922 in der Ver- und Entsorgung tätig; über 800 qualifizierte MitarbeiterInnen

Fichtner
Swiss Utility Partners AG
Postfach · Dorfstrasse 53
8105 Regensdorf-Watt

Tel. 01 871 21 85
Fax 01 871 21 86
E-Mail: info@fichtner.ch

stoffzellen-Versuchsanlage, denn wir wollen wissen, wie sich das bewährt. Mit solchen Feldtests bereiten wir uns auf den Markt vor. Ich bin sehr gespannt, wie sich diese Anlage entwickelt.

Die klassischen Energieträger Elektrizität und Gas sind vorderhand reichlich vorhanden. Auf Investitionen in neue Energiequellen könnten Sie somit verzichten.

Bill: Das wäre ein völlig kurzsichtiger und falscher Ansatz. Im Gegenteil: Man muss neue Energieträger unbedingt fördern, auch wenn momentan noch nicht klar ist, wann sich ein Return on Investment ergeben wird. Ich bin überzeugt, dass jeder Energieversorger heute eine Verpflichtung hat, sich der Umweltproblematik anzunehmen und seinen Beitrag leisten muss, damit wir in der gesamten Energiefrage einen Schritt weiterkommen. Alles andere wäre nicht verantwortbar. Wir müssen mithelfen, die Alternativen zu fördern. Doch das ist immer auch eine Gratwanderung mit der Wirtschaftlichkeit.

Welche Taten lassen Sie diesen schönen Worten folgen?

Bill: Da müssen wir uns nicht verstecken. Einerseits fördern wir die Wasserkraft und bieten auch zertifizierte Wasserprodukte an. Dann, und das ist etwas Neues, stellen wir jedes Jahr zehn Prozent vom Gewinn, den wir der Stadt abliefern, für die Förderung erneuerbarer Energien bereit. Diese Rückstellung beträgt pro Jahr zurzeit rund drei Millionen Franken.

«Ob auch der Kleinkunde in eine Marktöffnung eingebunden werden soll, davon bin ich nicht restlos überzeugt, vor allem wenn man sieht, wie verschwindend klein die Wechselrate der Kleinbezüger im Ausland ist.»

Es macht den Anschein, dass die Elektrizitätsunternehmen mit dem abgelehnten EMG ganz gut leben können. Zumindest können sie die Preise hoch halten.

Bill: Um es vorwegzunehmen: Mit der jetzigen Situation können wir gut leben. Ich bin der Meinung, dass es möglich sein müsste, vor allem den Grossbezügern und KMU günstigere Preise anbieten zu können. Ob auch der Kleinkunde in eine Marktöffnung eingebunden werden soll, davon bin ich nicht restlos überzeugt, vor allem wenn man sieht, wie verschwindend klein die Wechselrate der Kleinbezüger im Ausland ist. Damit allen Kunden günstige Strompreise angeboten werden können, sind bei einer Marktöffnung in erster Linie auch die Endverteiler zum freien Bezug ihrer Energie zuzulassen. Durch die Marktöffnung sollte den Klein- und Mittelbetrieben Energiepreise angeboten werden können, die sie in ihrer Konkurrenzfähigkeit nicht benachteiligen. Den Preis dafür dürfen aber nicht die Kleinkonsumenten bezahlen. Es müssen Mechanismen gefunden werden, um einen Markt mit dem entsprechenden Wettbewerb zu realisieren.

Mehr Markt also. Eine ungewohnte Forderung aus dem Munde eines Sozialdemokraten.

Bill: Ich vertrete hier eine Sache und kann die politische Haltung von der eigentlichen Sachfrage trennen. Auch im Vorfeld der Abstimmung über das EMG habe ich meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegenüber die Vor- und Nachteile offen dargelegt. Das Vertreten blosser Ideologien bringt uns nicht weiter.

Sie sitzen auch im Verwaltungsrat von Swisspower, dem gemeinsamen Unternehmen von führenden Schweizer Stadt- und Gemeindewerken. Hat das EMG-Nein Swisspower nicht praktisch überflüssig gemacht?

Bill: Nein, absolut nicht. Ich bin überzeugt, dass Swisspower nach wie vor ein gutes Gefäss mit Entwicklungspotenzial ist. Diese Allianz erfüllt eine sinnvolle Aufgabe, nicht zuletzt mit dem Ziel, in einer starken Partnerschaft Kräfte zu bündeln. Wenn es uns gelingt, diese nach der Ablehnung des EMG zweifellos schwierige Phase zu überbrücken, wovon ich überzeugt bin, dann wird Swisspower ein wichtiger, in die Zukunft gerichteter Zusammenschluss der beteiligten Partner sein.

Wichtig wird es auch sein, dass es Swisspower gelingt, die im Vorfeld des EMG abgeschlossenen Lieferverträge, die den Stromversorger Millionen kosten, innert nützlicher Frist wieder aufzulösen.

Zur Person

(es) Der 57-jährige Berner *Kurt Bill* hat nach einer kaufmännischen Lehre das Abendgymnasium absolviert und sich danach zum Wirtschaftsinformatiker und diplomierten Controller weitergebildet. Seine berufliche Laufbahn führte ihn in die Branchen Dienstleistungen, Informatik, Telekommunikation, Flugsicherung, öffentliche Verwaltung und Energie. Während eines Jahres arbeitete Bill in Paris. Er war u.a. Finanzchef bei Radio Schweiz AG, Leiter des Finanzinspektorates der Stadt Bern sowie der Gas-, Wasser- und Fernwärmeversorgung der Stadt Bern. Seit dem 1. Januar 2002 ist Bill Gesamtleiter von Energie Wasser Bern ewb. Als Vertreter von ewb sitzt Kurt Bill in verschiedenen Verwaltungsräten der Energiebranche. Kurt Bill, der Bersteigen, Velofahren und Musik zu seinen Hobbys zählt, ist verheiratet und hat drei erwachsene Kinder.

Bill: Diese Verträge kosten uns im Moment Geld, doch da sind wir in guter Gesellschaft (lacht).

Im Stromgeschäft sind Ihnen mit dem Stadtgebiet enge Grenzen gesetzt. Wachstum ist somit nur über Partnerschaften möglich.

Bill: Wir haben vom Verwaltungsrat den Auftrag erhalten, für die einzelnen Geschäftsfelder eine Partnerschaftsstrategie zu erarbeiten. Für mich steht bei einer Partnerschaft jedoch nicht unbedingt das Wachstum im Vordergrund. Es geht vielmehr um die Möglichkeit, gegenseitig voneinander zu profitieren und sich von der Substanz her zu stärken. Wir dürfen nicht dem Grössenwahn verfallen, als kleiner Energieversorger irgendwelchen übertriebenen Wachstumsgelüsten zu erliegen.

«Es darf nicht sein, dass über die Energiepreise Aufgaben finanziert werden, die eigentlich durch Steuern finanziert werden sollten.»

Ein Teil Ihres Gewinnes fliesst in die Stadtkasse. Das muss ein schönes Gefühl sein, so der Allgemeinheit zu dienen.

Bill: Es ist ja weit herum verbreitet, dass man die Stadtwerke oder die Gemeindewerke dazu braucht, um – etwas überspitzt formuliert – den öffentlichen Finanzhaushalt mitzufinanzieren. In unserem Fall sind das beinahe zwei Steuerzehntel oder mehr als dreissig Millionen Franken, die wir jedes Jahr abliefern müssen. Das ist eine heikle Situation. Es darf nicht sein, dass über die Energiepreise Aufgaben finanziert werden, die eigentlich durch Steuern finanziert werden sollten. Es geht um die Grundsatzfrage, wie viel Gewinn und damit Substanz aus einem solchen Unternehmen, das Service-Public-Aufgaben erfüllt, abgeführt werden kann, ohne längerfristig die Existenz zu gefährden. Besteht diese Gefahr, ist schliesslich auch das Erbringen des Service public in Frage gestellt, was ja sicher niemand will. Die Verpflichtung zur übermässigen Gewinnabführung, ohne Berücksichtigung der betriebswirtschaftlichen Fakten, kann schlussendlich ruinös sein.

Energie Wasser Bern

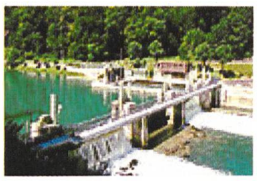
Das Energieunternehmen Energie Wasser Bern ewb ist ein selbstständiges öffentlich-rechtliches Unternehmen der Stadt Bern. Es vereint die ehemals selbstständigen Bereiche Elektrizität, Erdgas, Wasser, Kehricht und Fernwärme, beschäftigt 595 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, davon 15 Auszubildende. Die Betriebsstatistik 2002 weist folgende Zahlen aus:

Energieabgabe in MWh:	
– Elektrizität (ins Verteilnetz Bern)	986 630
– Erdgas	1 134 000
– Fernwärme	234 899
Wasserabgabe in 1000 m³	19 508
Kehrichtverwertung in t	110 004
Leitungsnetz in km:	
– Wasserleitungsnetz Stadt Bern	404,074
– Gasleitungsnetz	319,585
– Fernwärmenetz (Trasseelänge)	34,207
– Elektrizitätsnetz (Kabel und Freileitungen)	1 420,200

Neben der klassischen Energieverteilung ist das ewb auch in den Bereichen Contracting, Facility Management und Haustechnik tätig. Energie Wasser Bern besitzt in der Stadt Bern sechs Kraftwerkanlagen und ist an weiteren sechs Anlagen beteiligt. Das ewb ist u.a. Mitglied der Swisspower und Anbieter zahlreicher Ökostrom-Produkte. Im Verwaltungsrat ist die Stadt Bern durch Gemeinderat Adrian Guggisberg vertreten.

Kontakt:
Energie Wasser Bern
Monbijoustrasse 11
3001 Bern
Tel. 031 321 31 11, Fax 031 321 34 95
www.ewb.ch, info@ewb.ch

EWB-Produktionsanlagen in Bern



Dotierkraftwerk Engehalde (Installierte Leistung: 460 kW/ Jahresproduktion: 2700 MWh).

Fernheiz-Kraftwerk Bern (Installierte Leistung: 12 400 kW/Jahresproduktion: 30 000 MWh).

Kraftwerk Felsenau (Installierte Leistung: 11 500 kW/Jahresproduktion: 70 000 MWh).

Solarkraftwerk P+R Neufeld (Installierte Leistung: 80 kW/ Jahresproduktion: 100 MWh).

ewb – du service municipal à l'entreprise moderne de droit public

Liberté d'entreprise: la clé du succès

Au cours des dernières années, les entreprises municipales classiques se sont transformées en exploitations modernes selon le modèle de l'économie privée. L'une d'entre elles est Energie Wasser Bern qui offre aussi d'autres prestations en plus de l'électricité, du gaz et du chauffage à distance. Rien d'extraordinaire, déclare le CEO Kurt Bill lors de l'entretien avec la rédaction du Bulletin AES/SEV.

Wir geben Energie weiter.

Wir geben Energie weiter, damit Sie sich rund um die Uhr sicher und wohl fühlen. Wir, das sind rund 600 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Energie Wassser Bern. Wir stammen aus den unterschiedlichsten Berufen und haben ein gemeinsames Ziel: die optimale Versorgung unserer Kundinnen und Kunden mit wertvollen Alltagsgütern. Unser breites Angebot für Bern und über Bern hinaus umfasst Produkte und Dienstleistungen rund um Elektrizität, Erdgas, Wasser, Fernwärme, Kehrichtverwertung und weitere energienahe Bereiche.

Energie Wassser Bern
Monbijoustrasse 11, Postfach, 3001 Bern
www.ewb.ch
info@ewb.ch
Partner von Swisspower

Energie Wasser Bern
ewb

CRÉATEUR D'AUTOMOBILES

RENAULT

Nutzfahrzeuge von Renault. Jetzt mit bis zu Fr. 8 000.– Prämien.[1]

Ob als Kasten- oder Pritschenwagen, als Kombi oder Minibus: die Nutzfahrzeuge von Renault sind ein perfektes Arbeitsgerät für professionelle Anwendungen. Auch in puncto Ausbaumöglichkeiten und Komfort lassen sie keine Wünsche offen. Alle Modelle sind mit wirtschaftlichen Motoren ausgestattet und wegweisend, was Zuverlässigkeit, Lebensdauer und nicht zuletzt den Preis anbelangt. Ihre geringen Unterhalts- und Wartungskosten machen alle drei unwiderstehlich. 2 Jahre Werksgarantie ohne Kilometerbeschränkung inklusive. Profitieren Sie jetzt! Mehr Infos unter Gratis-Nummer 0800 80 80 77 oder www.renault.ch

Renault. Europas führender Hersteller von Nutzfahrzeugen.[2]

[1] Beispielprämie: Fr. 8 000.– auf dem Master Kastenwagen Business L3H3 3,5 t, 2.5 dCi, 115 PS, 2463 cm³. Angebote gültig für Geschäftskunden bis 29.02.04. [2] Renault hatte die besten Verkaufszahlen im europäischen Nutzfahrzeug-Markt mit 15,12 % Marktanteil im 2003.