

Zeitschrift: Bulletin.ch : Fachzeitschrift und Verbandsinformationen von Electrosuisse, VSE = revue spécialisée et informations des associations Electrosuisse, AES

Band: 96 (2005)

Heft: 4

Artikel: Strategieentwicklung eines kantonalen Energieversorgungsunternehmens

Autor: Scholz, Ralf / Steiner, Urs

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-857780>

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: 19.11.2024

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

Strategieentwicklung eines kantonalen Energieversorgungsunternehmens

Vorstellung des systematisierten Vorgehens einer szenarioberücksichtigten Strategieentwicklung des schweizerischen kantonalen Energieversorgungsunternehmens Elektra Baselland (EBL)

Die Marktteilnehmer im Schweizer Energiemarkt sind sich einig, dass an einer Marktöffnung nach EU-Vorbild – auf lange Sicht – kein Weg vorbeiführt. Gerade für die Unternehmen der Energiewirtschaft stehen also grosse Änderungen der bisher von aussen auf die Unternehmen einwirkenden Grössen und Kräfte an. Diese Umgebungseinflüsse werden wesentlich unbestimmbarer sein, als sie bisher waren. Diese Unbestimmbarkeit erfordert eine strategische Positionierung der Unternehmen, welche zu möglichst allen vorstellbaren Entwicklungen (Szenarien) ein Fortbestehen und möglichst ein Wachstum des Unternehmens zulässt. Für die Erund Überarbeitung der Unternehmensstrategie hat sich die Elektra Baselland im Jahr 2003 einen geeigneten Partner zur systematischen Begleitung des Prozesses der Strategieüberarbeitung gesucht und mit Fichtner Swiss Utility Partners den geeigneten Partner gefunden. Der nachfolgende Beitrag soll die Ausgangslage, das systematisierte Vorgehen und die Ergebnisse der gemeinsamen Strategieüberarbeitung vorstellen.

■ Ralf Scholz und Urs Steiner

Was ist überhaupt Strategie?

Da es keine alleinige, universell anerkannte Definition gibt, möchten wir Strategie, für uns, wie folgt definieren:

Die Unternehmensstrategie beschreibt Richtung und Vorhaben auf dem Weg hin zur Unternehmensvision. Sie konzentriert die Kräfte und Ressourcen des Unternehmens auf das Wesentliche und koordiniert in diesem Sinne die Strömung der Entscheidungen der gesamten Organisation. Oder kürzer gesagt, die Strategie ist der Gesamtplan zur effizienten Nutzung aller Ressourcen mit dem Ziel, für das Unternehmen die beste Position zu erreichen.

Kurze Historie zur Strategieentwicklung im wirtschaftswissenschaftlichen Bereich

Aufbauend auf militärischen Konzepten konzipierte Kenneth Andrews (Harvard Business School) in den 60er-Jahren

die SWOT-Analyse (prägend für die 70er-Jahre).

Anfang der 80er-Jahre erweiterte Michael Porter (Harvard Business School) die Komponente «Opportunities (O)» um die Branchenanalyse. Weitere Arbeiten von Porter sind die Grundsätze zur strategischen Positionierung (generic strategies) sowie die Betrachtung der Prozesse entlang der Wertschöpfungskette (Bild 1).

Ausgangslage

Die Aufgabenstellung an den Berater lautete:

Wenn du einmal Erfolg hast,
kann es Zufall sein.
Wenn du zweimal Erfolg hast,
kann es Glück sein.
Wenn du dreimal Erfolg hast,
ist es die richtige Strategie.
(Sprichwort)

- Pragmatische und methodische Begleitung der Strategieüberprüfung
- Konkrete Ergebnisse in Form eines Strategiepapiers mit Beschreibung, Bewertung und Budgetierung (finanzielle und personelle Ressourcen) von im Projekt zu entwickelnden strategischen Massnahmen.

Das zusätzliche besondere Ziel für das Beratungshaus, Fichtner Swiss Utility Partners, ist der Aufbau einer langfristigen vertrauensvollen Partnerschaft, die über das Projekt der Begleitung Strategiebearbeitung und auch etwaiger Umsetzungsbegleitung hinaus bestehen wird.

Der Vorteil für die Elektra Baselland ergab sich aus der besonderen Kombination von Branchen- und Methodenkompetenz. Die Branchenkompetenz unterstützte nicht nur in der Analyse des Branchenumfelds (spezifische Studien), sondern auch bei der Ermittlung von Stärken und Schwächen durch die Bereitstellung von Benchmarks und Marktumfragen für die Fremdbilderstellung der Unternehmensanalyse (Stärken und Schwächen).

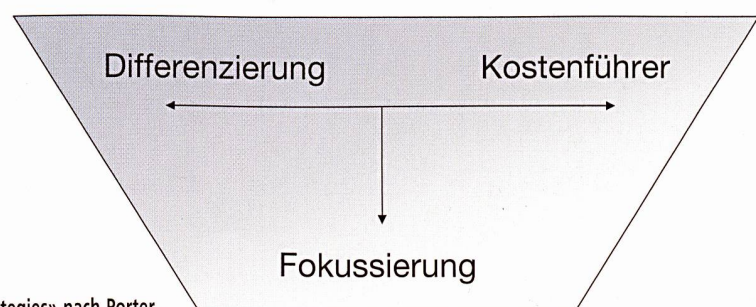


Bild 1
«Generic strategies» nach Porter.

Vorstellung der EBL

Hohe Innovationskraft, mutige Ideen und Weitsicht prägen die privatrechtliche und unabhängige Energie- und Telekommunikationsdienstleistungsunternehmung Elektra Baselland (EBL)

Mit dem Bau von Biomassenkraftwerken in der Nordwestschweiz und der Beteiligung am weltweit ersten geothermischen Heizkraftwerk in Basel zur Strom- und Wärmeproduktion der Zukunft nimmt die EBL die ökologische Verantwortung gegenüber der Umwelt und der kommenden Generation wahr.

Die Elektra Baselland ist heute eine in der Region etablierte Unternehmung, die technisch, strukturell und finanziell auf einer gesunden Basis steht. In den 90er-Jahren wandelte sie sich vom reinen Stromversorger zum umfassenden regionalen Energie- und Telekommunikations-Dienstleister.

In den Boomjahren liess sich die EBL nicht vom Trend nach Grösse und von Expansionsgelüsten verleiten. Sie pflegt eine Unternehmenskultur, die sich an Werten wie Seriosität, Ehrlichkeit und Bescheidenheit orientiert.

Der Wandel der letzten Jahre wurde durch eine zukunftsorientierte Vision geleitet, die auch weiterhin ihre Gültigkeit auf einer gesunden Basis steht. In den 90er-Jahren wandelte sie sich vom reinen Stromversorger zum umfassenden regionalen Energie- und Telekommunikations-Dienstleister.

Die Chancen bleiben gewahrt, die EBL wird sich mit den im Projekt entwickelten strategischen Massnahmen fundiert ohne Druck und ohne Hektik stringent zur definierten Strategie auf eine kommende Marktöffnung vorbereiten.

wird. Die Schweiz ist nicht in der EU und unterscheidet sich markant durch die direkte Volksentscheidung zu neuen Gesetzen.

Hinzu kommt, dass andere Parameter, wie umweltpolitische, technologische, aber auch weltwirtschaftliche und weltpolitische Entwicklungen die schweizerischen oder auch die bilateralen europäisch-schweizerischen Entwicklungen überlagern und aufgrund ihrer Zeitversetzung zu ganz anderen Entscheidungen und damit Vorgaben für die Energieversorgungsunternehmen führen können.

Wir sehen also, die Einflüsse, welche aus dem Umfeld auf ein Schweizer Energieversorgungsunternehmen einwirken, bewegen sich in einem unbestimmbareren Raum.

Richtig interessant werden strategische Überlegungen dann, wenn man vermeintlich bestimmbare Grössen, wie die Schwächen und die Stärken eines Unternehmens, mit diesen unbestimmbareren Grössen aus dem Umfeld des Unternehmens zusammenbringen möchte.

Hier sprengt man die Fesseln der bisher vorrangig genutzten Methodik, aus einer Stärken- und Schwächenanalyse eine Unternehmensstrategie abzuleiten.

Um diese Fesseln zu sprengen, wurde eine vierstufige Methodik entwickelt und angewendet, welche die Vorteile der Szenarioplanung mit den Vorteilen einer Unternehmensanalyse verbindet und für das Unternehmen entsprechende zukunftsrobuste Massnahmen für die Erreichung der strategischen Ziele definiert.

fachbeiträge

Einleitung

Die Energiewirtschaft in Europa vollzieht seit einigen Jahren einen grundlegenden Wandel: Liberalisierung, Wettbewerb, Konvergenz und Konsolidierung sind einige Schlagworte zur Kennzeichnung des veränderten Marktumfeldes. Besonders gravierend schlägt sich das Auseinanderbrechen vormals integrierter Wertschöpfungsketten nieder.

Der Rückblick nach Deutschland vor der Öffnung des Strommarktes zeigt, dass schon vor der Liberalisierung die Industriekunden von deutlich gesunkenen Strompreisen profitierten. Die Stromversorger senkten damals aus Gründen der Kundenbindung die Grosskundenpreise.

Mittlerweile sind die Stromkosten der Industrie durch Steuer- und Abgabenerhöhungen zwar wieder gestiegen, aber die Umsatzerlöse der Stromversorger sind zumindest bei Grosskunden gesunken.

Für die Stromversorger brachte die Liberalisierung einen Mehraufwand mit sich. Neue Funktionen wie Bilanzgruppenmanagement und zusätzliche Vertriebsaufgaben mussten übernommen werden.

Erste Parallelen zur Zeit vor der Liberalisierung in Deutschland lassen sich bereits in der Schweiz erkennen. Aber es wäre sicherlich zu einfach, wenn man davon ausgeht, dass das, was Europa vormacht, in der Schweiz nachgemacht

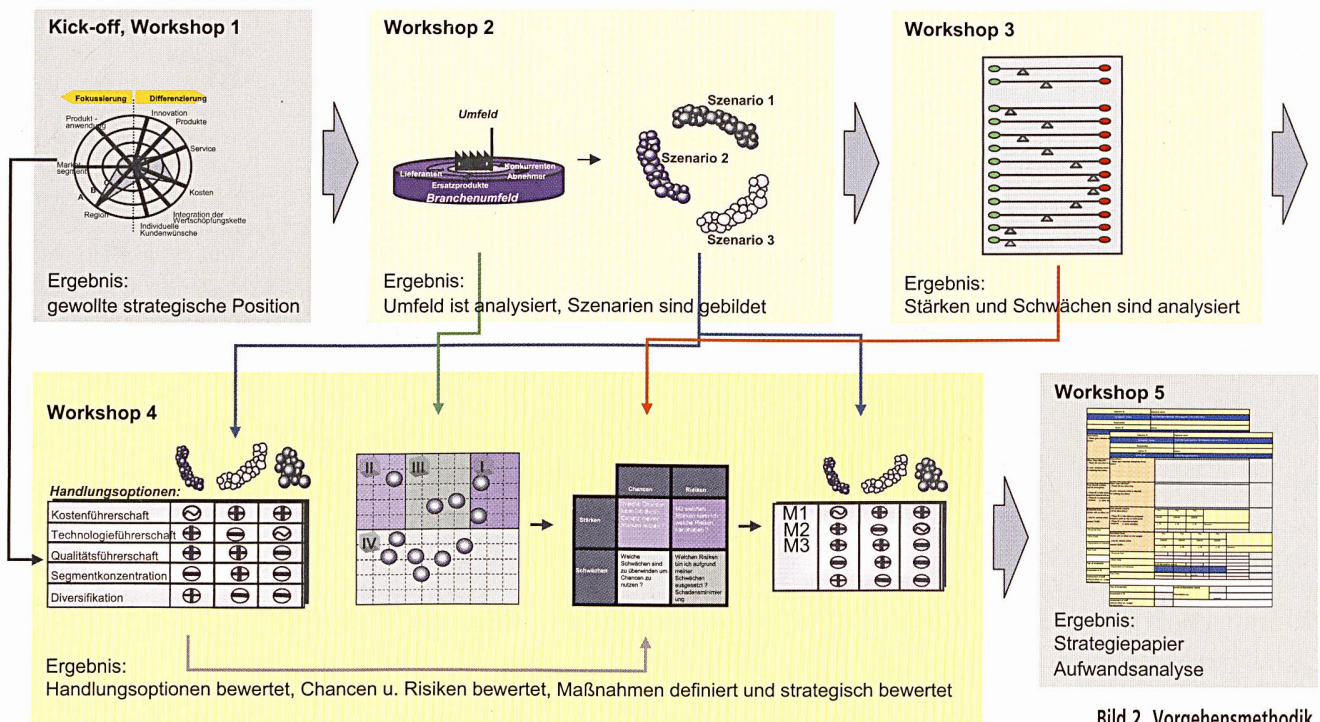


Bild 2 Vorgehensmethodik.

Die Vorgehensmethodik (Bild 2) berücksichtigt die sinnvolle Aufteilung der Strategieentwicklung in steuerbare Arbeitspakete, gewährleistet die gleichbehandelnde Abdeckung aller Kriterien, sichert die sachlogische Reihenfolge und minimiert den Gesamtaufwand durch frühzeitige Gegenprüfung zu den Szenarien und rechtzeitiger Eingrenzung der Einflussfaktoren.

Die vierstufige Vorgehensmethodik

Erste Stufe

In der ersten Stufe sind die Gedanken zu extrahieren, welche frei vom Tagesgeschäft, frei von Vorprägungen und Vorgedanken zur Vision des Unternehmens bestehen.

Es gilt eine erste unbewertete Vorstellung der Unternehmensvision zu erhalten bzw. aus einem vorhandenen Unternehmensleitbild, wie im Beispiel der Elektra Baselland, die Richtungskoordination zu erfassen.

Wichtig ist es, nicht nur die Richtungskoordination, sondern auch die zugehörige Gedankenbasis zu erfassen. Denn diese Gedankenbasis gilt es in den folgenden Stufen zu neu gewonnenen Erkenntnissen zu spiegeln.

Das heisst, in den weiteren Stufen der Vorgehensmethodik wird diese Gedankenbasis entsprechend der Umfeldszenarien und der Stärken-/Schwächenanalyse gewichtet, die passenden Handlungsoptionen identifiziert und bewertet und die «richtigen» strategischen Massnahmen abgeleitet.

Aufgrund der klaren Aufgabenstellung für das Projekt – Ausgangslage zum Projekt war das Unternehmensleitbild (Vision) der Elektra Baselland – konnte auch klar die gewollte strategische Position bestimmt werden. Durch die Hinterfragung der Gedankenbasis wurden entsprechend der gewollten strategischen Position Handlungsoptionen definiert.

Handlungsoptionen sind erste Konkretisierungen auf strategischer Basis. Sie beziehen sich also eindeutig auf eine strategische Stossrichtung und formulieren eine Möglichkeit aus, welche die Erreichung dieser Position erlaubt, unterstützt oder zulässt. Ausgangspunkt der Formulierung einer Handlungsoption sind grundlegende strategische Prinzipien.

Beispiel

Angestrebt wird die Differenzierung, im Detail die Differenzierung über den

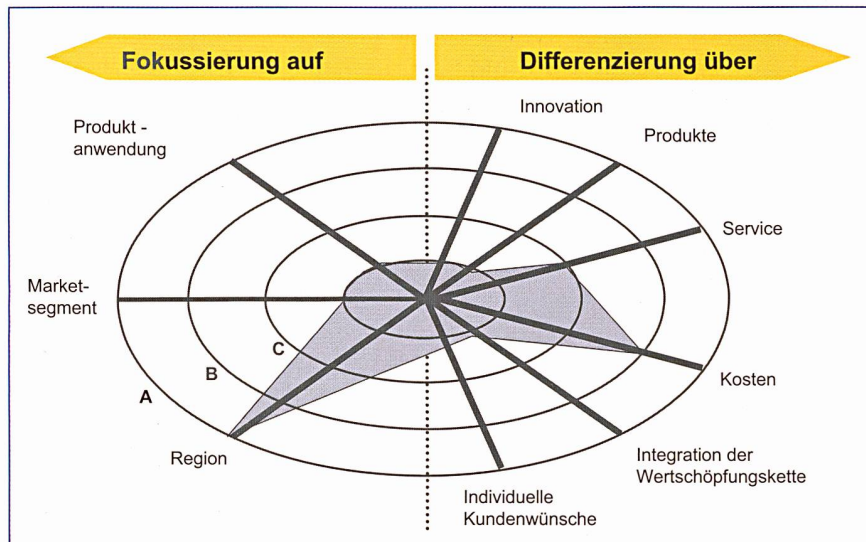


Bild 3 Darstellung einer strategischen Position.

Service. Eine denkbare Handlungsoption für einen Energieversorger wäre es sich als Partner für Hauseigentümer bzw. Hausverwalter zu entwickeln und sich damit für diesen Kundenstamm vom Wettbewerb zu differenzieren. Die Handlungsoption lautet also «kundenspezifische Differenzierung über den Service für Hauseigentümer und -verwalter».

Die Massnahmen zur Umsetzung dieser Handlungsoption können dabei sehr vielfältig sein und gehen von der Lieferung von Kennzahlen (Stromverbrauch pro m² Wohnfläche, pro Bewohner oder auch unter Einbeziehung anderer Versorger und Hausdienstleister, wie Gas, Wasser, Telefon und Kaminsfeger), der Erstellung einer nachvollziehbaren verständlichen Rechnung, der Durchführung einer Energieberatung bis hin zur Bereitstellung von speziellen Dienstleistungen bei Mieterwechsel, der Einrichtung eines besonderen Zahlungsziels und der Einrichtung von zusätzlichen Kontaktmöglichkeiten über Telefon und Internet. Die Steuerung und Einrichtung dieser Massnahmen ist dann eine «strategische Massnahme» zur Erreichung der strategischen Ziele bzw. zur Abdeckung dieser Handlungsoption.

Wie an diesem simplen Beispiel zu erkennen ist, kann eine Handlungsoption

auch mehrere «strategische Massnahmen» beinhalten, bzw. kann eine Handlungsoption aufgrund der zugehörigen geplanten Massnahmen auch in direktem Zusammenhang mit weiteren Handlungsoptionen stehen. Im genannten Beispiel wäre die Handlungsoption «Bildung von Partnerschaften mit anderen Hausdienstleistern und Versorgern in der gleichen Region» eine komplementäre Handlungsoption zur Erreichung des strategischen Ziels der Positionierung als Unternehmen, welches sich aufgrund des Services differenziert.

Ergebnis der ersten Stufe ist die Darstellung der gewollten strategischen Positionierung sowie die Ausformulierung und Darstellung der einzelnen Handlungsoptionen zur Erreichung dieser Positionierung. Bild 3 zeigt ein Beispiel für die Darstellung einer strategischen Position.

Die gezeigte Positionierung beschreibt als Hauptstossrichtung (A) die Fokussierung auf die Region bzw. Stadt/Lizenzgebiet. Das heisst, man will als der regionale Versorger erkannt werden und seine ganzen Kräfte nur auf diese Region konzentrieren. Unterstützt wird die Hauptstossrichtung durch eine weitere Stossrichtung (B) mit dem Ziel der Kostenführerschaft. In dieser Region strebt der Versorger die Kostenführerschaft an. Dieses Ziel kommt noch vor dem Ziel der Differen-

Trends und Herausforderungen für die Energiewirtschaft in Europa

Zusammengefasst wird die Branche mit den folgenden Trends konfrontiert:

- Steigende Umweltauflagen und in diesem Zusammenhang auch die Förderung erneuerbarer Energie haben Auswirkungen auf das Wettbewerbsumfeld
- Sinkende Erlöse für Transport und Verteilung aufgrund einer Marktsimulierung durch eingesetzte Regulierer erzeugen einen Zwang zum Kostenmanagement (Regulierung = Simulierung eines Wettbewerbs für das natürliche Monopol von Transport und Verteilung)
- Der Preisdruck durch Industrie- und Geschäftskunden wächst mit dem Anwachsen der Marktmacht der Kunden.

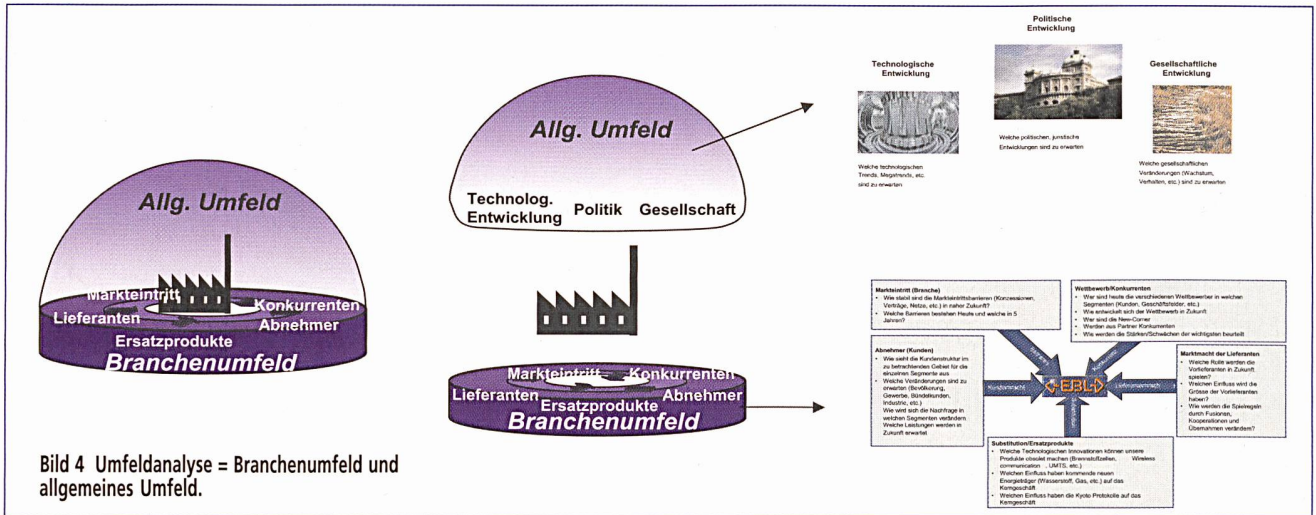


Bild 4 Umfeldanalyse = Branchenumfeld und allgemeines Umfeld.

zierung über den Service, welcher als letzte Stossrichtung (C) vor allem die Hauptstossrichtung «Fokussierung auf die Region» nur um die Dienstleistungen ergänzen soll, welche die regionale Fokussierung untermauern und entsprechend kostengünstig (B-Kriterium) in der Region zu erstellen sind.

Das Beispiel zeigt eine sehr defensive strategische Positionierung. Im Projekt bei der EBL wurde im Gegensatz dazu eine offensive strategische Positionierung gewählt. Entsprechend ist die Anzahl der Handlungsoptionen weitaus höher als bei einer defensiven Strategie.

Zweite Stufe

In der zweiten Stufe widmete sich das Projektteam ganz den Umgebungseinflüssen.

Die Analyse der Umgebungseinflüsse wurde in zwei Arbeitsgruppen, einer Arbeitsgruppe Branchenumfeld und einer Arbeitsgruppe allgemeines Umfeld (politische gesellschaftliche und technologische Entwicklungen), durchgeführt.

Zur Analyse der Einflüsse aus dem Branchenumfeld wurden spezifische Fra-

gen, basierend auf dem «5-Forces»-Modell beantwortet. Zur Analyse des allgemeinen Umfeldes wurden ebenfalls spezifische Fragen gestellt, zu deren Beantwortung unterstützend eine eigens für dieses Projekt erstellte Studie bezüglich des Stands der technologischen Entwicklungen im Umfeld der Energieversorger vorgestellt wurde.

Ziel der Umfeldanalyse (Bild 4) ist die Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses über die gegenwärtige Situation und die Erarbeitung eines von allen Projektmitgliedern getragenen Einflussfaktorenkatalogs. Die Gesamtstellung aller Einflussfaktoren beschreibt das Gesamtsystem der Umfeldeinflüsse auf das Unternehmen.

Diese Einflussfaktoren bilden die Grundlage für die anschließende Szenarioerstellung und sind ausserdem in der vierten Stufe die Eingangsgrößen für die Chancen- und Risikenanalyse.

Vorgehen in der Szenarioerstellung (Bild 5)

Mit Hilfe einer Vernetzungsanalyse werden aus den Einflussfaktoren die wesentlichen bzw. die grundlegenden Ein-

flussfaktoren ermittelt. Diese Einflussfaktoren haben einen auslösenden Charakter für andere Einflussfaktoren und können daher als sogenannte «Trigger» der Projektionsermittlung zugeführt werden.

Unter Projektionsermittlung versteht man Beschreibung von zwei bis drei alternativen zukünftigen Entwicklungen und Zustände eines Triggers.

Auf der Grundlage dieser Projektionen werden in sich konsistente Szenarien beschrieben. Dies geschieht durch eine Verbindung und Ausformulierung der zueinander passenden Projektionen in eine allgemein verständliche Zukunftsbeschreibung (Szenario).

Zur klaren Identifizierung und Unterscheidung der Szenarien im weiteren Vorgehen werden den Szenarien möglichst treffende Namen oder Kurzbeschreibungen gegeben.

Im Projekt der EBL wurden auf diese Weise drei Szenarien entwickelt. Entsprechend der Schnelligkeit der Entwicklungen und der Erkennbarkeit der Szenarien wurden vom Projektteam passende Namen für die Szenarien ausgewählt. Exemplarisch werden aus den Szenarien

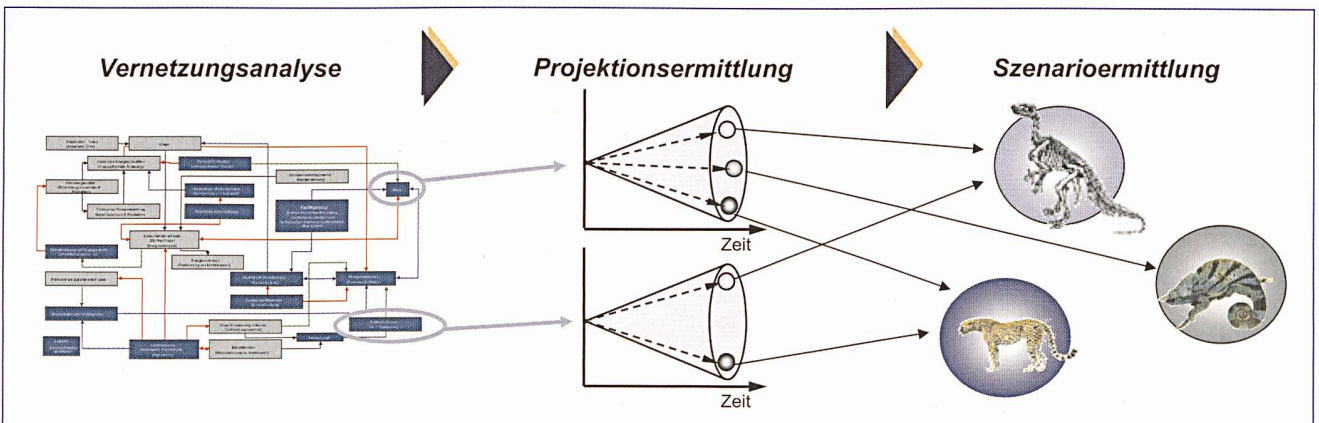


Bild 5 Entwicklung von Szenarien

«Gepard» und «Dinosaurier» die folgenden Auszüge vorgestellt:

Auszug aus dem Szenario «Gepard»

Die wirtschaftliche Entwicklung in der Schweiz und in Europa gestaltet sich wie in den vergangenen Jahren moderat bis stagnierend. Im Zuge der Umsetzung anstehender Reformen wird auch die Liberalisierung der Elektrizitätsversorgung, für Industriekunden als auch für Haushaltskunden, vorangetrieben und umgesetzt. Die Finanzlage der öffentlichen Hand bleibt nach wie vor angespannt. Die Gemeinden sind nicht abgeneigt, einzelne Leistungen auszulagern.

Die Sensibilisierung auf Ökologie steigt stark und damit auch die Nachfrage nach ökologischen Produkten. Die Einführung der CO₂-Abgabe bereitet daher auch keine Schwierigkeiten.

Mit der Liberalisierung nimmt jedoch der Wettbewerb um den Stromkunden drastisch zu. Im Energiehandel tauchen neue Wettbewerber, «grüne Newcomer», auf. Vorlieferanten der Regionalversorger und Stadtwerke werden zu Wettbewerbern bei Industriekunden und Gemeindewerken. Aber auch die Regionalversorger und Stadtwerke setzen ihre Einkaufsmacht ein, um bessere Konditionen zu erzielen. Die Auswahl an potenziellen Vorlieferanten nimmt jedoch aufgrund von Fusionen und Allianzen innerhalb der Vorlieferanten ab.

Der Ausbau und die Verfestigung von Partnerschaften wird für Regionalversorger wie die EBL immer wichtiger, um Kosten- und Strukturnachteile aufzufangen. Dies gilt vorrangig für interne Dienstleistungen, bei denen die kritische Grösse alleine nicht ausreicht.

Für EBL bieten die Änderungen der Wettbewerbsbedingungen aber auch Chancen, da der Preis nicht allein bestimmendes Element für den Kunden bleibt. Die Qualität und Varietät der Dienstleistung, welche mit der Energie verkauft wird, nimmt stark an Bedeutung zu.

Auszug aus dem Szenario «Dinosaurier»

Strukturprobleme (Arbeitslosigkeit, Sozialausgaben, demographische Entwicklung) und verpasste Reformen führen in der Schweiz und in Europa, verbunden mit einer international stagnierenden Wirtschaftslage, zu einer negativen wirtschaftlichen Entwicklung.

Verbunden mit der angespannten Finanzlage der öffentlichen Hand, dem Abbau von Subventionen und Sozialleistungen wird die Liberalisierung der Elektrizitätsversorgung in der Schweiz verschoben bzw. von der Bevölkerung abgelehnt.

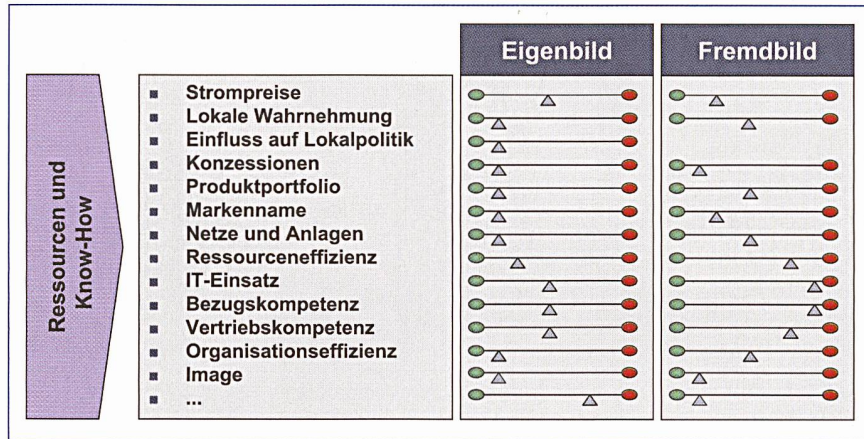


Bild 6 Beispiel für eine Gegenüberstellung von Fremd- und Eigenbild aus der Stärken- und Schwächenanalyse.

Die bisherige Sensibilisierung auf die Ökologie tritt in den Hintergrund und auch die seit dem Kyoto-Protokoll diskutierte CO₂-Abgabe wird nicht erhoben.

Dritte Stufe

In der dritten Stufe widmete sich das Projektteam ganz den eigenen Stärken und Schwächen.

Hierfür ist zuerst eine Abfragung des sogenannten Eigenbilds, also der Selbstbeurteilung durch das Projektteam durchzuführen. In diesem Eigenbild werden dieselben Ressourcen und Fähigkeiten (Know-how) beurteilt, wie sie auch im Fremdbild durch einen aussenstehenden Sach- und Branchenkundigen beurteilt werden.

Als Ressource ist nicht nur der Ressourceneinsatz zu beurteilen, sondern auch die Ressourcen des Unternehmens, welche durch bestehende Marktpreise oder bestehende Meinungsbilder bei Kunden und Bevölkerung vorhanden sind.

Unter Fähigkeiten ist das vorhandene Wissen bzw. die vorhandene Kompetenz sowie die Fähigkeit zur Umsetzung dieser Kompetenzen in Marktvorteile zu beurteilen.

In den meisten Fällen ist zwischen dem Eigenbild und dem Fremdbild eine leichte Abweichung in der Ausprägung zu beobachten (Bild 6). Das heisst z. B. die Schwächen sind meist bekannt oder werden vermutet und erscheinen so im Eigenbild. Erst die Inverhältnissetzung eines solchen Umstandes mit dem best practice aus der Branche zeigt das wirkliche Ausmass im Fremdbild.

Aber auch kleine Überraschungen kommen zu Tage. Diese tauchen meist bei Kundenbefragungen auf. Bei Energieversorgungsunternehmen sind das oft Überraschungen in der Form, dass dem

Kunden das gesamte Produktportfolio nicht bekannt ist oder dass gar der Marken- und Unternehmensname nicht in den Zusammenhang mit dem Produkt gebracht wird.

Die für die Erstellung des Fremdbildes erstellte Kundenbefragung zeigte, sozusagen als Nebenergebnis, auch noch einmal auf, wie wichtig es für Schweizer Energieversorger ist, sich bereits jetzt vor einer möglichen Liberalisierung strategische Gedanken zu machen.

Obwohl die Schweiz ein nicht liberalisierter Energiemarkt ist und auch nur die grössten 20% der Industriekunden der EBL bereits Angebote anderer Lieferanten erhalten und geprüft haben, liessen sich aus der Kundenbefragung bereits kommende Verhaltensmuster der Industrie- und Gewerbekunden für eine eventuelle Liberalisierung der Energiemarktzugänge ablesen.

Die Umfrageergebnisse bestätigten auch die strategischen Überlegungen bezüglich der gewollten strategischen Positionierung des Unternehmens.

Die Abfrage der Entscheidungskriterien bei den Industriekunden zeigte auch deutlich, welche Trümpfe die EBL in der Hand hält und vor allem wann diese auszuspielen und welche Vorarbeiten zu leisten sind.

Diese sogenannten Stärken gilt es also im richtigen Zeitpunkt aufbereitet zu haben und auszuspielen. Die Aufbereitung dieser Stärken zur Nutzung der Chancen, welche sich aus den Umgebungseinflüssen abzeichnen, muss also bereits jetzt organisiert, d. h. durch die Initiierung einer entsprechenden Massnahme (strategische Massnahme) in die Wege geleitet werden. Damit die Initiierung solcher Massnahmen strategiekonform erfolgt und wirklich auch alle Ergebnisse der Umfeldanalyse und der Unternehmensanalyse berücksichtigt, ist die Durchfüh-

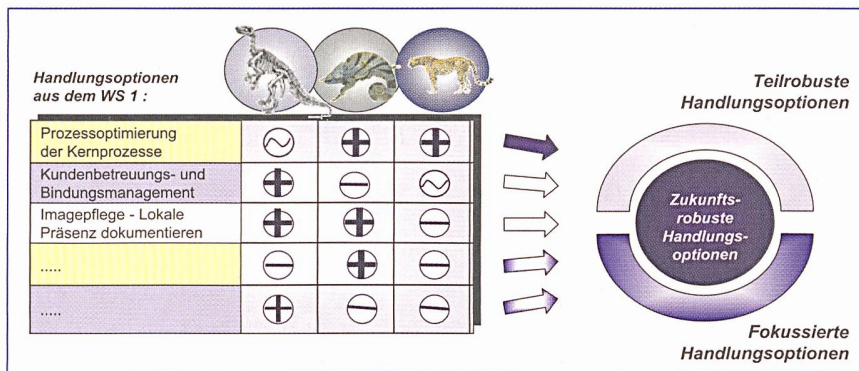


Bild 7 Beispielhafte Darstellung der Beurteilung von Handlungsoptionen.

rung der vierten Stufe, das sogenannte «Matching» die allentscheidende Stufe, damit die Kräfte des Unternehmens sich auf die richtigen Massnahmen konzentrieren.

Vierte Stufe

In der vierten Stufe werden die Ergebnisse aus den vorangestellten Stufen der Strategieentwicklung methodisch zusammengeführt. Dieses Verfahren verbindet auch die Methoden der Szenarioplanung mit der Stärken-/Schwächen-Analyse (SWOT) und wird daher auch «Matching = Abgleich» genannt.

Zuerst werden die Handlungsoptionen (Bild 7) zur Erreichung der gewollten strategischen Position mit den Szenarien abgeglichen, d. h. gegenüber den erstellten Szenarien (aus der zweiten Stufe) auf ihre Zukunftsrobustität geprüft. Nur die Handlungsoptionen, welche sich in allen Szenarien als vorteilhaft erweisen bzw. nur in einem Szenario als vorteilhaft, sonst aber neutral verhalten, bilden den sogenannten Strategiekern.

Massnahmen zur Erfüllung dieser Handlungsoptionen aus dem Strategiekern sind also, egal wie die Zukunft sich

gestaltet, förderlich oder zumindest nicht nur kostenverursachend.

Die Definition solcher Massnahmen ist also erwünscht und soll unter Berücksichtigung der Chancen und Risiken aus den Umgebungseinflüssen sowie unter Berücksichtigung der vorhanden Stärken und Schwächen des Unternehmens erfolgen.

Um dies zu gewährleisten, müssen vor dem eigentlichen «Matching» erst einmal die Chancen und Risiken, welche sich aus den ermittelten Einflussfaktoren der Stufe 2, also der Umgebungseinflüsse, ergeben, beurteilt werden.

Hierzu wurden alle Einflussfaktoren bezüglich ihrer Auswirkung auf das Unternehmen EBL sowie auf die Eintrittswahrscheinlichkeit selbst hin beurteilt.

Nach der nachstehenden Bewertungsmatrix konnten dann die wesentlichen Chancen und Risiken für die EBL identifiziert werden (Bild 8).

Die erkannten Chancen und Risiken aus dem Umfeld und die erkannten Stärken und Schwächen der EBL selbst werden direkt in die SWOT-Auswertungsmatrix überführt.

SWOT ist die gebräuchliche Abkürzung für das Verfahren (SWOT = Strength, Weaknesses, Opportunities and

Threats also Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken).

Damit die Auswertung (Bild 9) auch zielgerichtet zur gewollten strategischen Position und auch gefiltert auf den zukunftsrobusten Strategiekern erfolgt, werden nur Massnahmen zu den Handlungsoptionen des Strategiekerns für die SWOT-Auswertung zugelassen.

Eine strategische Massnahme muss also z.B. eine Chance nutzen, ihre Durchführbarkeit auf eine Stärke des Unternehmens gründen und dabei eine Handlungsoption des Strategiekerns bedienen.

Eine strategische Massnahme kann aber auch z. B. eine Schwäche des Unternehmens beseitigen, um ein Risiko abzuwenden oder eine Chance nutzbar zu machen, sofern dabei eine Handlungsoption des Strategiekerns bedient wird.

Die so gewonnenen strategischen Massnahmen werden auf ihre Stringenz zur Methodik geprüft und anschliessend geclustert.

Die Clusterung ist notwendig, da viele strategische Massnahmen im höchsten Masse Abhängigkeiten zu anderen Massnahmen aufweisen. Die richtige Zusammenfassung von strategischen Massnahmen in Cluster erlaubt eine Zusammenführung und Ausformulierung der eigentlichen strategischen Massnahmen (Projekte und Aufgaben) für das Unternehmen.

Diese strategischen Massnahmen gewährleisten, dass sich die EBL entsprechend ihrer Strategie ausrichtet und ihre Kräfte entsprechend der strategischen Ziele bündelt.

Insgesamt wurden 21 strategische Massnahmen definiert. Die strategischen Massnahmen wurden in einer nachfolgenden Arbeitssitzung geplant und vorbudgetiert. D. h. zu den einzelnen strategischen Massnahmen wurden Projektphasen und Projektergebnisse (Meilensteine) definiert.

Sachlogische Zusammenhänge sowie der Einfluss einzelner Prozessergebnisse als Eingangsgrößen zu Prozessen anderer Massnahmen wurden in Relation gesetzt. Der so erstellte Grobterminplan stellt den Fahrplan der Strategie-Implementierung dar (Bild 10).

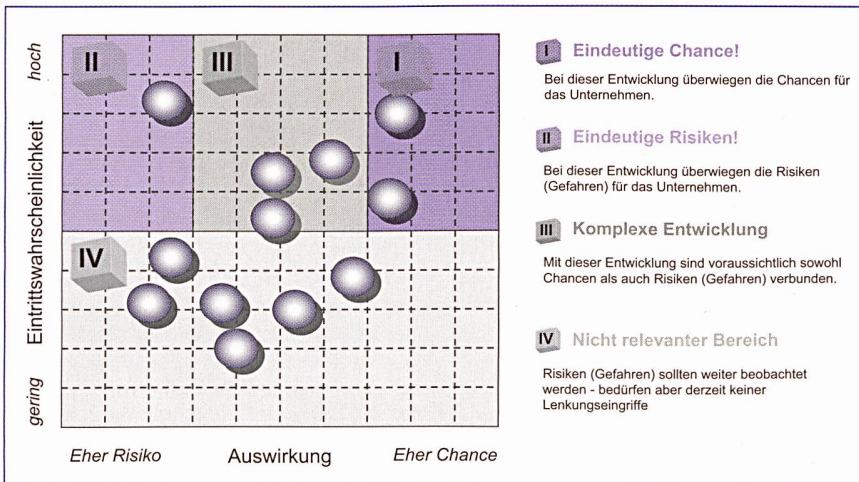


Bild 8 Bewertungsmatrix zur Identifizierung von Chancen und Risiken aus den Einflussfaktoren.

Ausblick der EBL

Die EBL steht mit der bevorstehenden Liberalisierung vor einer grossen, ungewissen, aber auch lösbaren Herausforderung. Unabhängig davon, welches wirtschaftliche und branchenbezogene Szenario sich in den nächsten Jahren einstel-

len wird, muss die EBL sich durch Prozessoptimierung und Reorganisation Handlungsspielraum schaffen. Dabei müssen sich bietende Chancen durch Kooperationen mit Partnern und breit angelegte Kundenbindungsmassnahmen eingehend geprüft und genutzt werden. Es gilt für den künftigen freien Strommarkt die Wettbewerbsfähigkeit zu stärken, damit die Unternehmung gesund erhalten bleibt.

Nebst wettbewerbsfähigen Preisen durch ein konsequentes Kostenmanagement (Beschaffung, Personalkosten, Sachausgaben) wird zur Aufrechterhaltung der Wettbewerbsfähigkeit auch eine zielgerichtete Vermarktungskompetenz mit entscheidend sein. Um sich von den Mitbewerbern abzuheben, muss der Auftritt der EBL als innovativer, umfassender Energie- und Telekommunikations-Dienstleister nach aussen (Politik, Gesellschaft, Wirtschaft) konsequent kommuniziert und gelebt werden.

Wichtig für die EBL wird auch sein, die Umsetzung des Kyoto-Protokolls (CO₂-Problematik) aufmerksam zu verfolgen und die sich daraus bietenden Chancen resolut zu nutzen. Mit kalkulierbarem unternehmerischem Risiko bei der Umsetzung von Innovationsprojekten zur nachhaltigen Produktion von ökologischer wie ökonomischer Energie soll die bisher eingeschlagene strategische Stossrichtung weitergeführt werden.

In den möglichen Szenarien wird davon ausgegangen, dass das wirtschaftliche Umfeld härter werden wird. In einem wirtschaftlich härteren Umfeld werden attraktive Arbeitgeber die besten Mitarbeiter haben. Dies wird die EBL herausfordern, sich als attraktive Arbeitgeberin weiter zu etablieren. Dazu gehört eine fortschrittliche Mitarbeiterentwicklung

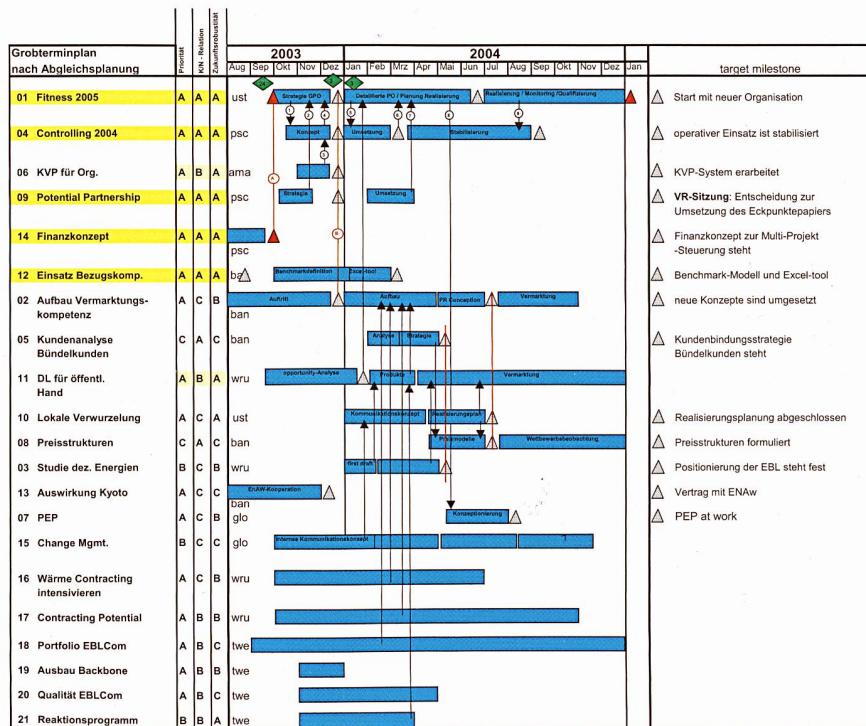
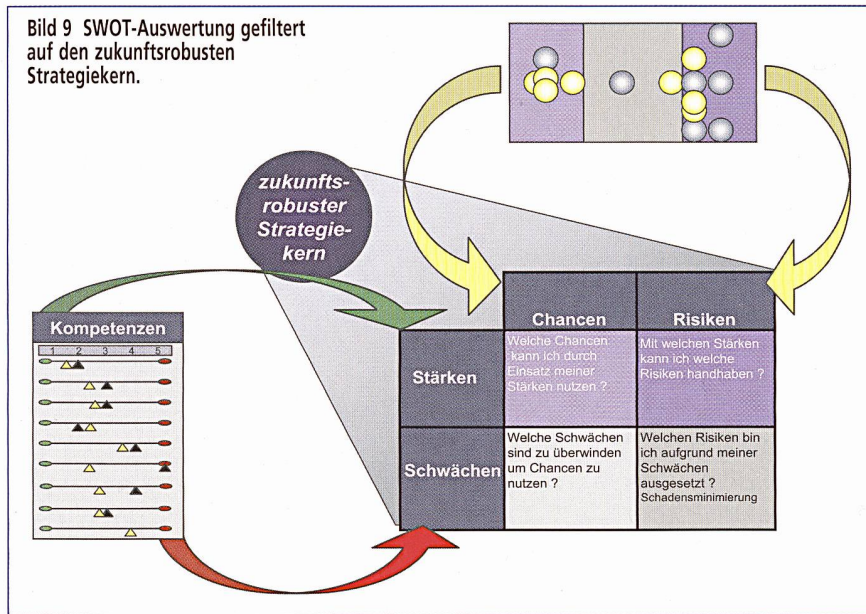


Bild 10 Darstellung des Fahrplans zur Strategie-Implementierung bei der EBL.

und ein gezieltes Change Management zur Förderung des Umdenkungsprozesses. Die Ablehnung des EMG gibt der EBL den zeitlichen Spielraum bis zur Öffnung des Strommarktes, um sich in

Bezug auf Strukturen, Prozesse und Organisation fit zu machen. Für eine geordnete und damit auch erfolgreiche Weiterentwicklung braucht es jedoch eine klare strategische Ausrichtung.

Développement de la stratégie d'une entreprise régionale d'approvisionnement en électricité
Présentation du procédé systématique utilisé pour développer la stratégie de l'entreprise d'approvisionnement en énergie Elektra Baselland (EBL), stratégie reposant sur des scénarios.

Dipl. Energie-Ingenieur **Urs Steiner** ist Geschäftsführer der Elektra Baselland in Liestal und Mitglied im Verwaltungsrat der ATEL, im Verwaltungsrat Kraftwerk Birsfelden und im Fachhochschulrat der Fachhochschule beider Basel.

Elektra Baselland
 4410 Liestal
 urs.steiner@ebl.bl.ch

Dipl.-Ingenieur und MBA **Ralf Scholz** ist Projektleiter der Fichtner Swiss Utility Partners (FSUP) in Regensdorf und der Fichtner Consulting & IT AG in Stuttgart.

Fichtner Swiss Utility Partners
 8105 Regensdorf
 ralf.scholz@fcit.fichtner.de

fachbeiträge



aim

ACTIVE INFORMATION MANAGEMENT

› Einsatzbereit

Die Rundsteuerung ist für eine wirtschaftliche und zuverlässige Elektrizitätsversorgung unabdingbar. Damit Sie alles im Griff haben, kommt es auf jede einzelne Komponente an: Kommandogerät, Lastregler, Sender, Ankopplungen und Empfänger müssen immer einsatzbereit sein.

Denn Elektrizität kann nicht warten. Ebenso wenig wie Ihre Kunden. Mit einer Rundsteuerung von Enermet sind sie bereit für alle Fälle. Und auf unsere Systemverantwortung können Sie sich verlassen.

Enermet – Systeme mit Garantie