Zeitschrift: Bulletin Electrosuisse
Herausgeber: Electrosuisse, Verband für Elektro-, Energie- und Informationstechnik
Band: 105 (2014)
Heft: 1

Artikel: Verwaltungsräte sind gefordert
Autor: Sonderegger, Roger
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-856174

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: 02.07.2025

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

BRANCHE **MANAGEMENT**

Verwaltungsräte sind gefordert

Anforderungen an die strategische Führung von EVUs im liberalisierten Markt

Für viele Energieversorgungsunternehmen hat sich die Marktentwicklung in den letzten Monaten verschärft: Kunden kündigen und beschaffen ihre Energie auf dem freien Markt, Offerten können nicht als Aufträge verbucht werden. Dies stellt nicht nur an die operative Führung neue Anforderungen, sondern insbesondere auch die strategische Führung, also Verwaltungsrat oder Verwaltungskommission. Mit deren Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung müssen sich die EVUs in Zukunft vertieft auseinandersetzen.

Roger Sonderegger

Vorliegender Artikel gibt einen Überblick über die Anforderungen an die strategischen Führungsebenen im vollständig liberalisierten Markt. Der erste Teil des Beitrags charakterisiert die EVUs als öffentliche Unternehmen und legt Anforderungen an ihre Steuerung, Führung und Aufsicht dar. Im zweiten Teil wird spezifisch auf die Anforderungen an die strategische Führung eingetreten. Der dritte Teil legt schliesslich anhand von Beispielen dar, worauf sich die strategischen Gremien von EVUs im liberalisierten Markt einzustellen haben.

EVUs als öffentliche Unternehmen

Nachfolgender Abschnitt befasst sich mit der Führung, Steuerung, Kontrolle und Aufsicht von öffentlichen Unternehmen. [1]

Übersicht

Da EVUs als öffentliche Unternehmen nicht rein ökonomisch funktionieren können und weitere Aufgaben zu erfüllen haben, ist ihre Führung, Steuerung, Kontrolle und Aufsicht komplexer als in der Privatwirtschaft. **Bild 1** zeigt, mit welchen Elementen die Corporate Governance öffentlicher Unternehmen zu strukturieren ist. Zu beachten ist die Linie in der Mitte der Grafik, welche die Ebenen der Politik von derjenigen des Unternehmens trennt. Auf der politischen Ebene wird zwischen Aufgaben der Legislative und der Exekutive unterschieden. Die Unternehmensebene ist ebenfalls durch zwei Unterebenen gekennzeichnet: die strategische und die operative Führungsebene. Die strategische Führungsebene (SFE) heisst in der Praxis Verwaltungs-, Stiftungs- oder z.B. in Deutschland Aufsichtsrat. Die operative Führungsebene (OFE) stellt die Geschäftsleitung dar.

Unter dem Begriff der Exekutive wird im Folgenden immer die Exekutive auf politischer Ebene verstanden.

Gesetzliche Grundlage

Ein öffentliches Unternehmen wird auf der Grundlage eines Gesetzes, eines Beschlusses oder eines Reglements formell gegründet.

Eignerstrategie

In der Eignerstrategie werden die Leitplanken für das Unternehmen und seine Entwicklung aus der Perspektive des Eigners definiert. Sie dient der Exekutive, sich selbst klare Vorstellungen über die Absichten mit dem Unternehmen zu geben. Die Eignerstrategie wird durch die Exekutive zusammen mit der SFE entwickelt, verabschiedet und dem Parlament zur Kenntnis gebracht. Gegenüber dem Unternehmen formuliert der Eigner seine Ziele, die zu erreichen sind.

Leistungsvereinbarung

In der Leistungsvereinbarung werden die durch das Unternehmen zu erfüllenden Aufgaben im Detail definiert und mit Indikatoren zur Beurteilung der Aufgabenerfüllung unterlegt. Je nach Ausgangslage und Definition des öffentlichen Unternehmens ist ebenfalls die Finanzierung der zu erbringenden Leistungen festzulegen. Die Leistungsvereinbarung wird durch das Fachdepartement zusammen mit der SFE des Unternehmens entwickelt und der Exekutive vorgelegt. Im Umfeld von EVUs heisst die Leistungsvereinbarung oft Konzessionsvertrag.

Aufsicht

Die Aufsichtsfunktion wird von verschiedenen Ebenen wahrgenommen. Die direkte Aufsicht über die Entwicklung

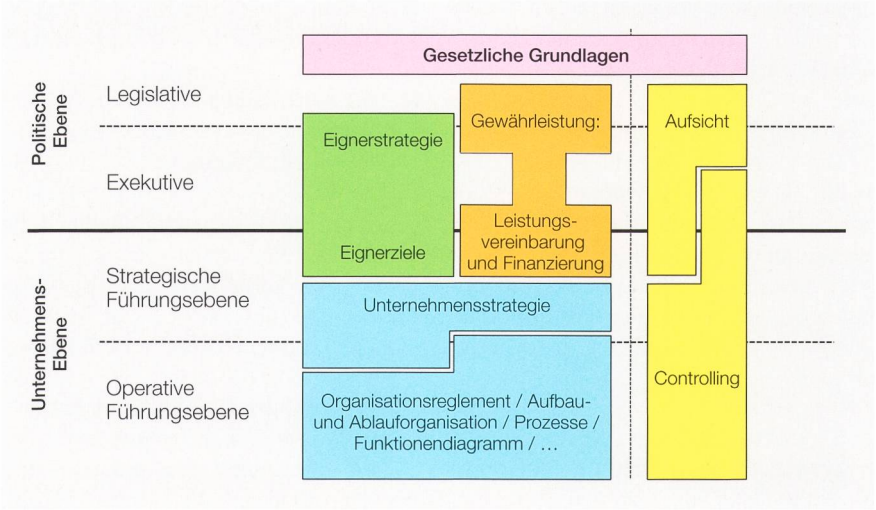


Bild 1 Public Corporate Governance für Unternehmen im mehrheitlichen Besitz der öffentlichen Hand.

BRANCHE **MANAGEMENT**

des Unternehmens geschieht in der SFE, welche u.a. die Verantwortung für die Unternehmensstrategie innehat. Die Exekutive ist bezüglich Aufsicht in der Pflicht, dafür zu sorgen, dass ihre Eignerziele umgesetzt und die Rahmenbedingungen und Leitplanken eingehalten werden. Die Legislative hat die Oberaufsicht, d.h. sie beaufsichtigt die Exekutive in der Ausübung ihrer Aufgaben.

Strategische Führungsebene

Die strategische Führungsebene (SFE) hat eine zentrale Funktion in der Corporate Governance. Sie entlastet zum einen die Exekutive von der strategischen Führungsaufgabe, zum anderen vertritt sie die Interessen des Eigners gegenüber der Geschäftsleitung. Sie ist daher unabhängig der Rechtsform sorgfältig zu besetzen. Die SFE ist verantwortlich für die Erstellung und Umsetzung der Unternehmensstrategie, für die Umsetzungskontrolle und für weitere unentziehbare Aufgaben. Dazu gehören die Besetzung, Beaufsichtigung und Führung der OFE, das Risk Management, das Controlling und das interne Kontrollsystem.

Controlling

Controlling ist eine direkte Führungsaufgabe, es unterscheidet sich damit fundamental von der Aufsicht. Die SFE ist zuständig für das innerbetriebliche Controlling, in dem die Unternehmensziele festgelegt werden und deren Einhaltung überwacht wird.

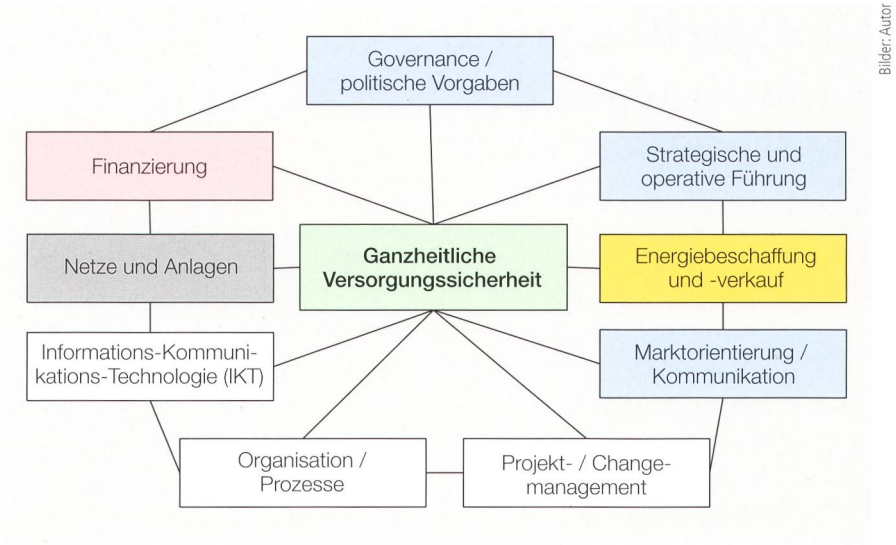
Operative Führungsebene

Die OFE setzt die Unternehmensstrategie um und sorgt für die Erfüllung der Aufgaben. Dazu werden die dazu nötigen Voraussetzungen (Prozessarchitektur, organisatorische Voraussetzungen, Funktionendiagramm usw.) geschaffen und umgesetzt. Im Rahmen des Controllings sorgt die OFE für die Aufbereitung von Fakten für die Information der SFE.

Die Übersicht über die Aspekte der Public Corporate Governance (PCG) zeigt, dass die öffentliche Hand als Eigentümerin dem Unternehmen vorsteht und dabei bezüglich von zu erfüllenden Leistungen, Führung, Kontrolle und Aufsicht mit der SFE eng zusammenarbeitet.

Struktur und Aufgaben der strategischen Führungsebene

In der Folge wird das Thema strategische Führungsebene für öffentliche Unternehmen vertieft.



Bilder: Autor

Bild 2 Übersicht über die Aufgaben der ganzheitlichen Versorgungssicherheit in einem kommunalen EVU.

Anforderungen an die Mitglieder der strategischen Führungsebene

Auch wenn dies z.B. im Aktienrecht nicht vorgeschrieben ist und in öffentlich-rechtlichen Unternehmen in der Regel nicht definiert ist, lohnt es sich, einen Stellenbeschrieb für den SFE-Präsidenten und allenfalls für die Mitglieder der SFE zu erstellen.

Für die Auswahl der Mitglieder für die SFE sind in der Regel folgende Kriterien von Bedeutung:

- Fachliche Fähigkeiten: Fach- oder Branchenwissen in Ergänzung zu den übrigen Mitgliedern der SFE, Grundkenntnisse zum Verstehen und Interpretieren von Finanzrapporten, Bilanzen und Erfolgsrechnungen.
- Unternehmerische Fähigkeiten: Identifikation mit Gesellschaftszweck, analytisches und strategisches Denken, Belastbarkeit, Durchhaltewillen.
- Soziale Fähigkeiten: Teamfähigkeit, Kritikfähigkeit, Unabhängigkeit, Objektivität.
- Persönliche Fähigkeiten: zeitliche Verfügbarkeit, rasche Auffassungsgabe, Flexibilität, Integrität.

Die Wahl der Mitglieder der SFE wird durch die Exekutive vorgenommen. Eine Wahl durch die Legislative führt zu einer unnötigen «Verpolitisierung» des Gremiums und der Wahl selbst, was geeignete Kandidaten abschrecken kann.

Einsitznahme der Exekutive in der strategischen Führungsebene

Seit Jahren wird eine intensive und engagierte Diskussion darüber geführt, ob Exekutivmitglieder in der SFE eines EVUs Einsitz nehmen sollen. Im Corporate-Governance-Bericht des Bundesrates (2006 [2] und 2009 [3]) wird im 9. Leitsatz festgehalten, dass die öffentliche Hand nur dann instruierbare Vertreter in die SFE von öffentlichen Unternehmen im eigenen Besitz entsendet, wenn sich die Interessen nicht anders wahrnehmen lassen. Auf Bundesebene wurde dieser Leitsatz konsequent umgesetzt. Bei der Analyse von öffentlichen Unternehmen auf den Ebenen Kantone und Gemeinden nehmen in vielen Kantonen und Gemeinden jedoch Exekutivmitglieder in der SFE Einsitz – wobei oft unklar bleibt, ob sie durch die Exekutive instruierbar sind.

Dieses Vorgehen ist mit Vor- wie auch Nachteilen verbunden, und die Exekutive als Eigentümervertreter muss sich mit der Thematik beschäftigen und einen Grundsatzentscheid treffen. Der Autor empfiehlt dabei, dass die Exekutive für öffentliche Unternehmen normalerweise keine Vertretung in die SFE entsendet, sondern mittels konkreter Vorgaben in der Eignerstrategie die nötigen Leitplanken definiert. Beispiele in der Begleitung von SFE von öffentlichen Unternehmen haben gezeigt, dass sich Exekutivmitglieder in der SFE in Krisensituationen weder für die öffentliche Hand noch für das Unternehmen einsetzen, um weder im einen noch im anderen Gremium eine Angriffsfläche zu bieten.

Strategische Führungsebene im liberalisierten Markt

Die Sicherstellung der ganzheitlichen Versorgungssicherheit hat in den vergangenen Jahren an Komplexität gewonnen. **Bild 2** gibt dazu eine Übersicht.

BRANCHE **MANAGEMENT**

In der Folge wird anhand von vier konkreten Beispielen die aktuelle Situation aufgezeigt, und mögliche Entwicklungsstossrichtungen werden präsentiert.

Stadt- und Gemeindewerke ohne strategische Führungsebene

In der Schweiz firmierten 2003 rund 40 % der EVUs als unselbstständig öffentlich-rechtliche Anstalten. Dieser Anteil hat bisher abgenommen, betrug 2009 aber weiterhin rund 25 %. [4] Bei dieser Rechtsform trägt letztlich die Exekutive die strategische Verantwortung für das EVU, weil in der Regel keine eigenständige SFE mit entsprechenden Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten eingesetzt ist. Dies bedeutet, dass das Gremium, das die politische Verantwortung trägt, gleichzeitig auch die strategische Verantwortung für das Unternehmen innehat und zusätzlich die Aufsicht wahrzunehmen hat. Zu beachten ist zudem, dass die Exekutive nicht nur für das EVU, sondern auch für alle anderen Aufgaben, wie z.B. die Raumplanung, die Bildung, die Ver- und Entsorgung und das Sozialwesen, die Verantwortung trägt. Diese Aufzählung macht deutlich, dass die Exekutive in zahlreichen Themen Entscheide zu treffen hat. Die Praxis zeigt, dass sie als Gremium bezüglich der zu beherrschenden Komplexität deshalb an Grenzen stösst. Im Weiteren ist dieses schlanke Führungsmodell als «Schönwettermodell» zu beurteilen, das einen Krisenfall kaum beherrschen kann. Bei Stadtwerken ohne eigenständige SFE ist zudem die Frage der Kompetenzregelung nicht zu unterschätzen. Wer ist zuständig für die Unterschrift bei den Lieferantenverträgen im Fall der strukturierten Beschaffung? Wer unterschreibt die Kundenverträge, mit denen z.B. ein Kunde für die künftigen drei Jahre mit Energie beliefert wird, wobei das Umsatzvolumen kumuliert grösser ist als die Finanzkompetenz der Geschäftsleitung, des Stadtrates und allenfalls auch des Parlaments?

In den Stadtwerken sind teilweise kreative Lösungen gefunden worden, um gegenüber den Kunden handlungsfähig zu bleiben. Die Exekutive als SFE eines EVUs wird spätestens ab der zweiten Phase der Strommarktliberalisierung, also voraussichtlich ab 2016, zu klären haben, welches Gremium wie und mit welcher Kompetenz strategische Entscheide treffen soll.

Lösungsansätze

Eine in der Schweiz oft praktizierte Lösung ist die Ausgliederung in eine Rechtsform mit einer eigenen Rechtsperson (selbstständiges öffentlich-rechtliches Unternehmen oder Aktiengesellschaft). Alternativ könnte der Betrieb in ein selbstständiges Unternehmen ausgegliedert werden (Betriebsgesellschaft als Aktiengesellschaft mit einem Verwaltungsrat) und die Assets (Anlagen, Netze) der Betriebsgesellschaft verpachtet werden. Je nach Ausgestaltung der kantonalen Gesetzgebung können auch andere Lösungen auf der Grundlage von z.B. New Public Management etabliert werden.

Stärkere Marktorientierung der strategischen Führung

Die Zusammensetzung der SFE ist in EVUs mit einem strategischen Gremium künftig noch stärker auf die Anforderungen des Marktes und der Kunden auszurichten. Fachkompetente Mitglieder stehen im Fokus, und der Anteil der Politik ist zu überprüfen. Ob und, falls ja, wie die Exekutive in der SFE vertreten sein soll, ist anhand von Vor- und Nachteilen sorgfältig abzuwägen und zu entscheiden.

Lösungsansätze

Die Besetzung der SFE sollte sich an den nötigen Fachkompetenzen für die Unternehmensführung orientieren. Dabei ist es wichtig, neben Fachtechnikern auch Personen in das strategische Führungsgremium zu entsenden, die kunden- und marktorientiert oder erfahren in finanzwirtschaftlichen Themen sind. Im Zweifel ist auf die Entsendung von Exekutivmitgliedern in die SFE zu verzichten, und es sind allenfalls mandatierte Personen (vertragliche Regelung) zusammen mit einer Eignerstrategie vorzusehen. In Kombination mit einem austarierten Reporting ist so die Exekutive weiterhin in der Lage, die Aufsicht korrekt wahrzunehmen und zu beurteilen, ob das EVU auf dem richtigen Kurs ist.

Steigende Anforderungen an Präsidenten der SFE

Waren die strategischen Entscheide der vergangenen 20 Jahre oft durch einen hohen technischen Anteil geprägt mit wichtigen Inputs durch die operative Führungsebene (Geschäftsleitung), hat der Anteil von markt- und kundenorientierten Entscheidungen zugenommen und wird weiter zunehmen. Waren früher insbesondere technische Risiken im Fokus, sind es immer mehr Markt- und Finanzrisiken, welche zu berücksichtigen und zu beherrschen sind. Damit steigen auch die Anforderungen an das Präsidium der SFE, welches für die strategische Führung die Verantwortung innehat. Neben fachlichen Kompetenzen im Umfeld der Versorgung muss ein Präsident oder eine Präsidentin über Führungskompetenzen verfügen, um in einem strategisch anspruchsvollen Umfeld die relevanten Diskussionen zu führen und zukunftsgerichtete Entscheide zu treffen.

Résumé

Les conseils d'administration sont sollicités

Exigences posées à la gestion stratégique des EAE dans le marché libéralisé

Etant donné que les EAE en tant qu'entreprises publiques ne peuvent pas fonctionner d'un point de vue purement économique et qu'elles ont d'autres tâches à remplir, leur direction, gestion, contrôle et surveillance sont plus complexes que dans l'économie privée. Au niveau de la Corporate Governance, il faut faire la distinction entre les organes suivants : le législatif et l'exécutif au niveau politique, la gestion stratégique et la gestion opérationnelle au niveau de l'entreprise. Dans la pratique, la gestion stratégique revient au conseil d'administration alors que la partie opérationnelle est assurée par la direction générale.

Actuellement, environ un quart des EAE suisses ont la forme d'institutions de droit public non indépendantes. Ce qui signifie que l'exécutif porte la responsabilité stratégique de l'EAE car, en règle générale, il n'y a pas d'organe de gestion stratégique. L'organe qui porte la responsabilité politique a également la responsabilité stratégique et doit en plus assurer une fonction de surveillance. La pratique montre que l'exécutif est confronté à ses limites du fait de la complexité des tâches.

Il est donc nécessaire en Suisse que les villes, les communes et les EAE analysent de manière approfondie les tâches, compétences, responsabilités et exigences qui découlent de la gestion stratégique. Outre la mise sur pied d'un organe de gestion stratégique, il est important d'évaluer soigneusement ses membres potentiels, de les former de manière ciblée et de les préparer de manière optimale à leurs tâches. Plus les EAE se meuvent sur le marché en tant qu'entreprises publiques, plus la « gestion stratégique » est complexe et exigeante. Se

BRANCHE **MANAGEMENT**

Lösungsansatz

Der Führungsrhythmus von SFE-Präsident und operativem Leiter nimmt weiter zu. Geeignete Instrumente zur rechtzeitigen Verständigung von zu lösenden Fragen müssen etabliert werden. Darüber hinaus muss das SFE-Präsidium in der Lage sein, die Arbeit der OFE zu überwachen. Dazu ist ein wirksames Controlling nötig.

Regelmässige Aus- und Weiterbildung

Die Dynamik von EVUs in einem Markt, der sich schrittweise entwickelt, hat in den vergangenen Jahren zugenommen und wird im vollständig liberalisierten Markt noch stärker zunehmen. Die Anforderungen an Präsidenten und Mitglieder der strategischen Führungsebene in EVUs sind gestiegen und werden weiter zunehmen.

Lösungsansatz

In verschiedenen Themen sind regelmässige Aus- und Weiterbildungen notwendig, um die strategischen Anforderungen, die gestiegenen vielfältigen Risiken und die Aufsicht über die operative Führung im Griff zu behalten.

Anforderungen und Ausblick

In der Schweiz ist es notwendig, dass in den Städten, Gemeinden und in den EVUs eine vertiefte Auseinandersetzung mit den Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortungen und Anforderungen an die strategische Führung stattfindet. Neben der Etablierung einer strategischen Führungsebene ist es idealerweise in Kombination mit einer eigenen Rechtsperson wichtig, potenzielle SFE-Mitglieder (inkl. Präsidium) sorgfältig zu evaluieren, sie gezielt zu schulen und optimal auf ihre Aufgabe vorzubereiten. Dies kann in Inhouse-Schulungen oder in den bereits heute angebotenen öffentlichen Seminaren geschehen. Je intensiver sich EVUs als öffentliche Unternehmen im Marktumfeld bewegen, desto anforderungsreicher und anspruchsvoller ist die Arbeit in der SFE. In zahlreichen EVUs besteht heute ein beträchtlicher Entwicklungs- und Nachholbedarf in diesen Themen.

Referenzen

[1] Vgl. hierzu: Schedler K., Müller R., Sonderegger, R. (2013): Führung, Steuerung und Aufsicht von öffentlichen Unternehmen – Public Corporate Governance für die Praxis, 2. Aufl., Haupt Verlag, Bern/Wien/Stuttgart.

[2] Schweizerischer Bundesrat (2006): Bericht des Bundesrates zur Auslagerung und Steuerung von Bundesaufgaben (Corporate-Governance-Bericht).

[3] Schweizerischer Bundesrat (2009): Umsetzungsplanung zum Corporate-Governance-Bericht des Bundesrates.

[4] Sonderegger, R., Schedler, K. (2010): Betriebliche Steuerung von kommunalen Elektrizitätsversorgungsunternehmen – Schlussbericht zur Follow-up-Studie 2009. IMP-HSG, St.Gallen.

Angaben zum Autor

Roger W. Sonderegger, Dr. oec. HSG, ist Projektleiter und Lehrbeauftragter für Public Corporate Governance am Institut für Systemisches Management und Public Governance (IMP-HSG) der Universität St. Gallen und hat als selbstständiger Unternehmensberater seit Mitte der 1990er-Jahre zahlreiche kommunale EVUs in allen relevanten Fragen der Unternehmensentwicklung begleitet.

IMP-HSG, 9000 St. Gallen
roger.sonderegger@unisg.ch

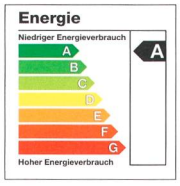
Anzeige

ELBRO LIGHT

ELBRO AG
Swiss Technology Company

Neue Generation von LED-Strahlern in der Serie ELBRO Ecoline

ELBRO ECOLINE



Nouvelle génération de projecteurs à LED de la série ELBRO Ecoline

- **Flache und kompakte Bauform**
  Design plat et compact
- **Formschönes und UV beständiges Kunststoffgehäuse**
  Boîtier en plastique elegant et resistant aux UV
- **Lichtwinkel 120°**
  Angle d'éclairage 120°
- **IP65 Standard**
  Degré de protection IP65
- **Minimale Temperaturabgabe**
  Remise de température minimale
- **Lebensdauer > 30'000 h**
  Durée de vie > 30'000 h

Elbro-No	E-No	Lumen	Lichtfarbe *Couleur*	Leistung *Puissance*	Gewicht *Poid*	Abmessung (H/B/T) *Dimension (H/L/P)*
LED-Strahler / *Projecteurs à LED*						
ELEDS10/LKW	924 710 301	900 lm	6000 K	10 W	0.800 kg	180 x 133 x 57 mm
ELEDS20/LKW	924 713 301	1'800 lm	6000 K	20 W	1.400 kg	201 x 166 x 77 mm
ELEDS30/LKW	924 704 301	2'700 lm	6000 K	30 W	1.500 kg	215 x 178 x 81 mm
ELEDS50/LKW	924 715 301	4'500 lm	6000 K	50 W	2.100 kg	253 x 194 x 95 mm
ELEDS10/LTW	924 710 401	900 lm	4500 K	10 W	0.800 kg	180 x 133 x 57 mm
ELEDS20/LTW	924 713 401	1'800 lm	4500 K	20 W	1.400 kg	201 x 166 x 77 mm
ELEDS30/LTW	924 704 401	2'700 lm	4500 K	30 W	1.500 kg	215 x 178 x 81 mm
ELEDS50/LTW	924 715 401	4'500 lm	4500 K	50 W	2.100 kg	253 x 194 x 95 mm

Erhältlich bei Ihrem VES-Grossisten / Disponible chez votre grossiste UGMES!

info@elbro.com **www.elbro.com**

electro suisse VSE AES