

Das EWZ auf dem Weg zur Aktiengesellschaft

Ein Gespräch mit Stadtrat Thomas Wagner

Zürchs Städtische Werke leiden unter einer gewissen Unbeweglichkeit, weil politische Entscheide zeitraubend sind und sich mit wirtschaftlichen Notwendigkeiten nicht immer decken. Die NZZ wollte von Stadtrat Thomas Wagner, Vorsteher des Departementes der Industriellen Betriebe, wissen, wie weit sich die Strukturen des Elektrizitätswerkes der Stadt Zürich noch mit einem liberalisierten Strommarkt vertragen; die Fragen stellte Sigi Schär.

Herr Stadtrat Wagner, die Zürcher Gasversorgung ist aus der Stadtverwaltung ausgegliedert worden. Der internationale Strommarkt ist in Bewegung. Hätte nicht das EWZ ausgegliedert werden sollen oder mit andern Worten: Wie wird sich das EWZ der Entwicklung anpassen?

Wagner: Wir haben uns pragmatisch dafür entschieden, als erstes die Gasversorgung in eine Aktiengesellschaft umzuwandeln. Sie stand im Wettbewerb mit der privaten Erdölwirtschaft auf dem Wärmemarkt. Erfreulicherweise ist die rund zweijährige Vorbereitung mit dem äusserst positiven Volkentscheid vom November 1997 erfolgreich abgeschlossen worden. Die Gasversorgung Zürich AG hat ihre Tätigkeit am vergangenen 1. Oktober aufgenommen; sie hat damit eine Rechtsform erhalten. Bezüglich EWZ habe ich – im Einvernehmen mit dem Stadtrat – am 25. Februar 1998 den Auftrag erteilt, eine umfassende Strategie – unter Zuzug der STG Coopers & Lybrand und SBC Warburg Dillon Read – zu formulieren, die Gewähr dafür bietet, dass die erfolgreiche Entwicklung des Unternehmens vor dem Hintergrund der absehbaren Veränderungen des Markt- und Wettbewerbsumfeldes nachhaltig gesichert werden kann. Die Studie liegt jetzt vor und bildet Gegenstand von Diskussionen im Stadtrat.

Zielt diese Studie in Richtung einer Tarifrevision, oder soll das EWZ verkauft werden, damit die Stadtkasse zu Geld kommt, oder haben Sie andere Pläne?

Es geht im wesentlichen um die möglichen strategischen Stossrichtungen und Handlungsweisen.

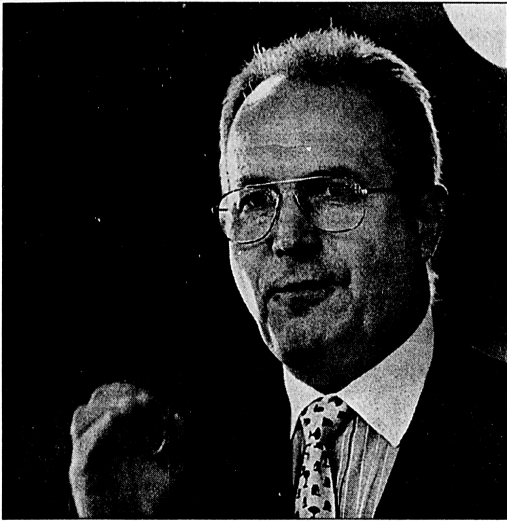
Informationsbedürfnis unterschätzt

Zur Kritik an Tempo 30 in Hirslanden

ese, Stadtgenieur Urs Spinner und Mitarbeiter des Tiefbauamts der Stadt Zürich haben an einem Pressegespräch zu den Einwänden und Protesten Stellung genommen, die im Zusammenhang mit der Einrichtung von Tempo-30-Zonen im Quartier Hirslanden, namentlich in der Sonnenbergstrasse, laut geworden waren (NZZ 14. 10. und 20. 10. 98).

Der Stadtgenieur verwies auf die Ziele der Einführung von Tempo 30 in den Zürcher Wohnquartieren: Die Wohnqualität in den Quartieren und die Sicherheit auf den Strassen soll verbessert werden. Die Einhaltung von Tempo 30 sei in vielen Fällen freilich allein durch bauliche Massnahmen zu gewährleisten. An Untersuchungen bei neuralgischen Stellen in bestehenden Zonen lässt sich nachweisen, dass ohne solche Schikane trotz Signalisierung der Höchstgeschwindigkeit 20 bis 40 Prozent der Autofahrer mit über 40 Kilometern pro Stunde fahren und bei einer Kontrolle verzeigt werden müssen. Spinner verhehlt nicht, dass Trottoirmassen, Fahrbahneinengungen, Pfosten und versetzte Parkierung die Durchfahrt vor allem für Lastwagen und Busse erschweren und gegenseitige Rücksicht notwendig machen. Anders sei das Ziel, das Tempo der Automobilisten auf unter 30 zu drücken, kaum zu erreichen. In keinem Fall werde die Durchfahrt aber verunmöglicht, ausser wenn Fahrzeuge falsch parkiert seien. Die Feuerwehr wisse sich in solchen Fällen zu helfen und schiebe Autos einfach weg.

Die Einführung von Tempo-30-Zonen in Zürich habe zu einer Verminderung der Unfälle geführt. Die Ästhetik habe dabei untergeordnete Priorität. Die Effekte würden indessen nach dem Bau kontrolliert. Vereinzelt seien auch Anpassungen vorgenommen worden. Selbstkritisch gesteht Spinner ein, dass bei der Information der betroffenen Anwohner mehr getan werden könnte. Zwar wurden die Zonen öffentlich ausgeschrieben. Dabei bestand für jedermann die Möglichkeit für Einsparungen, wovon auch Gebrauch gemacht wurde. Zudem wurden die einzelnen projektierten Massnahmen vor zwei Jahren in einer Arbeitsgruppe begutachtet, der Vertreter des Quartiervereins und die Gemeinderäte aus dem Quartier angehörten. Im Fall Hirslanden habe der Quartierverein auf ein weiteres Angebot für eine Aussprache nicht reagiert. Womöglich müsste dem Informationsbedürfnis vermehrt entsprochen werden, indem in der Zeit zwischen Projektierung und dem Baubeginn die Betroffenen vermehrt unterrichtet würden, sagte Spinner zum Schluss.



Thomas Wagner will das EWZ für die Zukunft rüsten. (Bild Hofer)

Es sind vier Strategien entwickelt worden, nämlich eine sogenannte *Grundstrategie*, die zum Inhalt hat, dass – abgesehen von der Übertragung – alle Geschäftsfelder weiter betrieben und konsequent auf die strategischen Erfolgsfaktoren ausgerichtet werden. Für die Übertragung (Hochspannungsnetze 220 kV und 380 kV) strebt das EWZ eine Einbringung der eigenen Kapazitäten in eine überregionale oder nationale privatrechtlich organisierte Netzgesellschaft an. Zweitens wurde eine *Konzentrationsstrategie* entwickelt aus der Überlegung heraus, dass sich das EWZ auf die grössten Stärken und Marktchancen, welche im Verteilnetz und -geschäft liegen, konzentrieren soll. Drittens wurde eine *Integrationsstrategie* entwickelt, das heisst, das EWZ behält seine heutigen Geschäftsfelder bis auf die Übertragung bei. Viertens wurde auch die sogenannte *Verkaufsstrategie*, d. h. ein Verkauf des EWZ ganz oder teilweise unter Realisierung eines maximalen Wertes, geprüft.

Verkauf nicht sinnvoll

Was wurde herausgefunden?

Das Projektteam, bestehend aus Vertretern der Geschäftsleitung des EWZ und externen Beratern, kam zum Schluss, dass das EWZ im bestehenden Umfeld eine intakte Ertragskraft und eine starke Substanz hat. Das Werk verfügt über gut erhaltene Anlagen auf hohem technischem Stand. Im Verteilnetz und im Endkundengeschäft verfügt das EWZ über eine gute Ausgangslage. Um sich im liberalisierten Markt zu einem starken Konkurrenten zu entwickeln, müssen allerdings die sich bietenden Wachstumsmöglichkeiten rasch und konsequent ausgenutzt werden. Anzustreben ist eine Ausdehnung des bestehenden Absatzgebietes, zum Beispiel durch Zusammenschlüsse mit weiteren Endverteilern.

Obwohl die Erzeugung in Zukunft unter einem massiven Kostendruck stehen wird, wäre der heutige Zeitpunkt für einen Ausstieg aus der Erzeugung ungünstig. Statt dessen müssen die Kosten gesenkt werden. Weiter ist in Zusammenarbeit mit einem international erfahrenen Grosshändler die Vermarktung der Energie zu verbessern, namentlich in Anbetracht der vorhandenen Kapazitäten für Spitzenenergie.

Wenn die Verkaufsstrategie weiter verfolgt würde, hätte das zur Folge, dass die Einflussnahme der Stadt auf die Versorgung weitgehend entfallen würde. Es wäre nur noch ein Leistungsauftrag möglich. Wir sind der Auffassung, dass die Nachteile eines Verkaufs des EWZ überwiegen, dass die Versorgungssicherheit nicht mehr gewährleistet wäre und dass es zudem im jetzigen Zeitpunkt auch wirtschaftlich nicht sinnvoll wäre, eine Unternehmung zu verkaufen, welche im Wettbewerb auf dem Strommarkt eine gute Ausgangsposition hat.

Dieser Strommarkt ist in Bewegung. Die Analyse allein genügt nicht, es müssen Entscheide getroffen werden. In welche Richtung zielen Sie?

Wir sind zur Auffassung gekommen, dass in jedem Fall – auf welche Strategie man sich auch festlegt – eine Ausgliederung des EWZ und die Gründung einer Aktiengesellschaft notwendig sind. Das EWZ verfügt über eine gute Substanz, um im künftigen Markt Erfolg zu haben, aber es zeigt sich, dass das EWZ in den heutigen politischen Strukturen zu wenig Handlungsspielraum hat. Damit das EWZ die sich bietenden Chancen wahrnehmen kann, muss es rasche unternehmerische Entscheide treffen können – beispielsweise um Allianzen oder Fusionen mit anderen Unternehmungen einzugehen oder um seine Geschäftsaktivitäten auszuweiten. Es braucht vor allem

Umgeht die Stadt ihre eigenen Vorschriften?

Anhaltende Kritik an Sparbeschluss

ese. Als «Schlag gegen das Gewerbe der Stadt Zürich» hatte dessen Lobby das Projekt «optimaler Lebensmitteleinkäufe» des Gesundheits- und Umweldpartaments bezeichnet (NZZ 11. 9. 98). In einer ausführlichen Antwort auf eine Interpellation von CVP-Gemeinderat Romeo Steiner und nicht weniger als 37 Mitunterzeichnern erläutert der Stadtrat die Sparmassnahme und wehrt sich gegen den impliziten Vorwurf, die eigenen Bestimmungen über die Vergabe öffentlicher Aufträge umgangen zu haben.

Die Stadtspitäler, die Alters- und Pflegeheime und die Stadtküche beziehen jährlich für 20 Millionen Franken Lebensmittel. Bis vor kurzem kauften diese 40 Betriebe des Gesundheits- und Umweldpartaments selbstständig bei denjenigen Lieferanten ein, die ihnen geeignet erschienen. Das Departement hat nun zusammen mit einer Beratungsfirma ein Konzept ausgearbeitet, dank dem ein koordinierter Einkauf zu Einsparungen von 1,7 Millionen Franken führen soll. Ein Drittel der Lebensmitteleinkäufe werden künftig allein bei ausgewählten Firmen abgewickelt. Diese liefern zu festen Preisen während eines Jahres bestimmte Produkte. In Frage kommende Betriebe wurden um Offerten gebeten und auf Grund der Kriterien Qualität, Lieferservice, Sortiment, Preis und Ökologie ausgewählt. Für die restlichen zwei Drittel der Lieferungen hat das Departement einheitliche Bedingungen und Preise festgelegt.

Für die Auswahl der Vertragslieferfirmen veranstaltete die Stadt keine eigentliche Ausschrei-

bung, eine Submission, sondern einen beschränkten Wettbewerb. Dazu eingeladen wurden allein Betriebe, die gross genug sind, um alle städtischen Institutionen zu beliefern. Mit 19 Lieferfirmen wurden Verträge ausgehandelt. Zahlreiche andere bisherige Lieferanten erhielten Mitte September von ihren bisherigen Auftraggebern in den Heimen die Mitteilung, dass sie nicht oder nur beschränkt berücksichtigt würden.

Der Stadtrat schreibt in der Interpellationsantwort, das Liefervolumen für Lebensmittel überschreite in keinem Fall den Betrag von 100 000 Franken, ab dem laut städtischer Submissionsverordnung ein öffentliches Ausschreibungsverfahren vorgeschrieben ist. Nach Auskunft von Departementssekretärin Ursula Vettori wurden für Aufträge von total 7 Millionen Franken über hundert einzelne Verträge ausgehandelt.

Gemeinderat Steiner sieht dennoch die Bestimmungen der Submissionsverordnung klar verletzt. Gemäss den Angaben, die den Lieferanten bei dem beschränkten Wettbewerb zugehen, konnten sie sich für Lieferungen bewerben, die wesentlich über die Grenze von 100 000 Franken hinausgingen. So heisst es zum Beispiel in den Unterlagen für Backwaren, das Gesamtvolumen umfasse 1,8 Millionen Franken, die auf zwei Lieferanten aufgeteilt würden. – Das Stadtparlament hat an seiner Sitzung von heute Mittwoch Gelegenheit, sich zu der Angelegenheit zu äussern. Die für dringlich erklärte Interpellation kommt im Rathaus zur Behandlung.

auch mehr Flexibilität für den schnellen Abschluss von Verträgen mit Grosskunden und Lieferanten. Das EWZ verfügt heute nicht über die kritische Grösse, um in einem offenen Markt zu bestehen. Wir sind das fünfgrösste Werk der Schweiz, aber wir sind das kleinste der Grossen. Es besteht die Gefahr, dass wir zwischen «Stuhl und Bank» fallen. Deshalb müssen wir handlungsfähig werden, wir müssen uns auf die neue Situation der Marktöffnung und auf den Wettbewerb einstellen. Wir wollen keine Spezialregelungen für Kompetenzen des EWZ als städtischer Unternehmung einführen; das wäre ein Fremdkörper in der Stadtverwaltung. Vorzuziehen ist eine Ausgliederung möglicherweise mit einer Holdingstruktur. Vorerst soll die Stadt Zürich 100 Prozent der Aktien halten.

Eine AG zwar, aber voll im Besitze der Stadt. Würde sich da ausser dem Zugang zum Kapitalmarkt überhaupt etwas ändern?

Ziel der neuen Rechtsform ist es, die Substanz und die Kraft der Unternehmung zu erhalten, aber ihr im sich rasch wandelnden Umfeld Flexibilität und Handlungsfähigkeit zu geben. Das EWZ wird in naher oder ferner Zukunft im Rahmen der Strommarktliberalisierung als eigenständige, isolierte, solitäre Unternehmung nicht mehr weiter bestehen können. In der Praxis zeigt sich, dass Kooperationen und Allianzen sinnvollerweise mit einer kapitalmässigen Verflechtung einhergehen. Wir müssen – gouverner c'est prévoir – heute die Weichen stellen, damit wir morgen im veränderten Umfeld bestehen. Das heisst, das EWZ soll sich dort entwickeln, wo besondere Stärken vorliegen, nämlich im Bereich der Verteilung, des Endkundengeschäfts und der Erzeugung von Energie. Wir sind der Meinung, dass das EWZ von seiner Geschichte und Struktur her für den Grosshandel nicht geeignet ist.

Das EWZ ist überflüssig

Natürlich ist es für den Grosshandel nicht geeignet. Nicht nur das, das EWZ ist überflüssig, weil es mittlerweile in ganz Europa genug Strom gibt. Es ist nicht einzusehen, dass eine Stadt wie Zürich ein eigenes EW betreibt. Man kann das EWZ verkaufen und den Strom einkaufen. Ihr Vorhaben ist doch eher bescheiden. 1996 hatte das EWZ 765 Mitarbeiter, 1997 immer noch 757 – wahrscheinlich die Hälfte zuviel? Nun wollen Sie das Bestehende in eine amtlich geschützte Kapitalgesellschaft umwandeln, ein Schritt, der Staub aufwirbelt und nichts bringt?

Das stimmt überhaupt nicht. Es ist nicht nur der politisch mögliche, sondern auch der unternehmerisch vernünftige und richtige Entscheid. Ein Verkauf des EWZ wäre zwar denkbar, und er würde kurzfristig sogar den Bilanzfehlbetrag der Stadt mehr als aufwiegen. Aber die Stadt würde ihrer Möglichkeit der Einflussnahme auf die Versorgung mit Strom völlig verlustig gehen, auch auf die Tarifgestaltung. Das EWZ würde zum Spielball von Institutionen des Marktes. Wir sind der Auffassung, dass dieser Weg falsch ist. Wir würden – um mit einem Bild zu sprechen – das Tafelsilber der Grossmutter veräussern und uns auf einen gefährlichen Weg begeben.

Solange die Stadt den Stromtarif diktiert, kann man die Rechtsform belassen, wie sie ist.

Es geht uns nicht um das Diktat des Tarifs. Selbstverständlich wird auch der Tarif den Gesetzen des Marktes angepasst werden müssen. Im Rahmen einer privatrechtlichen Struktur ist es möglich, sich diesen Grundregeln der freien Marktwirtschaft anzupassen, wohingegen beim Verbleiben im jetzigen Zustand als unselbständige Unternehmung des öffentlichen Rechts sämtliche Entscheidungen über eine wirtschaftliche Zukunft des EWZ und über seine Positionierung in einem sich rasch ändernden Umfeld immer vom direkten politischen Einfluss mit dem schwerfälligen, langsamen Entscheidungsfindungsprozess (Stadt-

rat, Gemeinderat, Stimmberechtigte) abhängig wären. Mit unserem Schritt zu einer selbstständigen Gesellschaft, privatrechtlich als AG organisiert, verhelfen wir dem EWZ zur nötigen Flexibilität, und wir geben gleichzeitig nicht alles auf einen Schlag aus der Hand. Ich glaube, dass dies politisch – es bedarf eines Beschlusses des Stadtrates, des Gemeinderates und einer Volksabstimmung – machbar ist. Ich bin überzeugt, dass der Antrag zu einem Verkauf des EWZ oder der Antrag auf dessen integrale Privatisierung mit einem totalen Verlust jeglicher Einflussnahme der Stadt politisch in einem Scherbenhaufen enden würde.

Wenn das EWZ weiterhin jährlich Dutzende von Millionen an die Stadtkasse abliefern muss und in der bestehenden Form weiterstromet, dann wird es in ein paar Jahren ungefähr so dastehen wie heute die Kehrichtverbrennung – als Sanierungsfall. Können Sie allein mit der Ausgliederung so ein Debakel vermeiden?

Ja – das ist richtig. Das EWZ ist kein Sanierungsfall! Es ist heute eine starke und gesunde Unternehmung, und wir wollen ihm auch für die Zukunft in der harten bevorstehenden Marktöffnung eine Chance geben.

Zurück zur Gasversorgung. Die Stadt ist noch immer einzige Aktionärin?

Einstweilen ja! Dieses Thema hatte zu politischen Diskussionen Anlass gegeben; der Gemeinderat entschied, dass ein Beteiligung durch Dritte nur bis zu 49 Prozent des Aktienkapitals möglich ist. Eine Mehrheitsbeteiligung müsste vom Parlament bewilligt werden. Ich kann mir vorstellen, dass wir für das EWZ eine ähnliche Regelung treffen, wenn im Rahmen der Liberalisierung des Strommarktes Partnerschaften, Allianzen, eventuell eine Fusion von einzelnen Holdingstrukturen mit andern Kraftwerksgesellschaften notwendig und sinnvoll werden. Da müsste auch für das EWZ eine kapitalmässige Verflechtung im Bereich des Möglichen liegen.

Wer wird als nächstes ausgegliedert?

Im Moment bestehen keine weiteren Pläne.

Anzeige

BEI HARRY HOFMANN KOMMEN SIE NICHT ZU KURZ.

Harry Hofmann
JUWELIER

BAHNHOFSTRASSE 87 UND
STORCHENGASSE 17
ZÜRICH TELEFON 01-221 33 93