



**GPS-gesteuerter Traktor mit Schleppschlauchverteiler:** Mit einem Nahinfrarotspektroskopie-Sensor können die Nährstoffe in der Gülle bestimmt und die Ausbringmenge kann angepasst werden.

# Die Eigenständigkeit pflegen

**SAK/iWay** Durch den Bau eines Glasfasernetzes und den Zukauf von iWay hat sich der Stromversorger die digitale Welt erschlossen.

VOLKER RICHERT

Die Digitalisierung ist bei den Schweizer Energieversorgern in vollem Gange. Die stark regulierte Branche ist gleichsam dazu verurteilt, ihre Wertschöpfungskette zu erweitern. Mit dem traditionellen Zugang zu den Haushalten und Unternehmen sind sie prädestiniert dafür, sich in ihrem Versorgungsgebiet nicht nur als Stromproduzent und -lieferant, sondern auch als Lieferant von Informatik- und Kommunikationstechnologie (IKT) zu profilieren. Die SAK (St. Gallisch-Appenzellische Kraftwerke) haben die hier schlummernden Potenziale erkannt und schon 2010 begonnen, in ihrem Netzgebiet zusätzlich eine Glasfaserinfrastruktur mit Anschlüssen bis ins Haus («Fiber to the Home») auszubauen.

Damit wurden neue Möglichkeiten erschlossen und sukzessive digitale Services aufgebaut. Das angestammte Geschäft wurde so um eigene Services und Services des IKT-Providers iWay mit Angeboten wie TV, Internet und Telefonie erweitert. Zeitlich verzögert und parallel dazu wurde ein eigenes Rechenzentrum im appenzellischen Gais gebaut («Handelszeitung» Nr. 10 vom 5.3.2020). Bei all diesen Anstrengungen habe es sich um die «logische Entwicklung der SAK-Strategie gehandelt, den digitalen Bereich mit der Open-Access-Infrastruktur voranzutreiben», wie SAK-CEO Stefano

Garbin erklärt. Es gehe darum, die eigene Netzinfrastruktur so zu nutzen, dass jedes Haus im Einzugsgebiet Energie und Datendienste aus einer Hand beziehen kann.

Doch zunächst habe sich um 2014 herauskristallisiert, dass es nicht ausreicht, nur das Glasfasernetz zu betreiben und den freien Zugang zu den diversen Services zu garantieren. Es sei nötig geworden, die Bearbeitung des Netzes zu verbessern. So entschieden die SAK als Provider eigene Services (TV, Internet, und Telefonie) anzubieten. Das habe zur Intensivierung der Zusammenarbeit mit iWay geführt, so Garbin. Nachdem sich die Kooperation zwischen SAK und iWay, als Internetproduzent und Vorlieferant, bewährt hatte, sei es im Rahmen der langfristigen Planung Ende 2017 zur Übernahme von iWay gekommen, deren Angebotspalette inzwischen auch Rechenzentrumsdienstleistungen umfasst.

## Das falsche Klischee von Traditionen

Doch was bedeutet für den 1914 gegründeten Stromversorger der Einstieg in die schnelllebige, auf Innovation programmierte Welt der ICT-Branche? Überfordert das nicht die traditionsreiche Firmenkultur? Für Garbin spiegelt sich schon in den Fragen ein «absolutes Klischee». Auch wenn es kein Geheimnis sei, dass der ICT-Bereich für die Energieversorger immer wichtiger werde, sei die Innovationskraft eines Stromerzeugers und -lie-

feranten – selbst wenn er eine lange Geschichte aufweist – nicht zu übersehen.

Garbin verweist insbesondere auf den geplanten Einstieg in die Wasserstoffproduktion, wobei die erste Tankstelle schon betriebsbereit sei. Auch dafür ist, diesmal mit der Firma Osterwalder, mit der Wasserstoffproduktion Ostschweiz AG ein eigenes Unternehmen gegründet worden. Hinzu kommt, dass sich die SAK in ihrem regulierten und immer wieder von politischen Vorgaben bestimmtem Marktumfeld schon früh beispielsweise in Sachen Smart-Meter-Technologie und mit

der E-Mobilität neue Bereiche erschlossen. Ausserdem betont das Unternehmen die gewandelte Rolle einer zunehmenden Zahl seiner Kunden mit ihren Photovoltaikanlagen und Wärmepumpen, eigenen E-Mobil-Ladestationen und Stromspeichermöglichkeiten als «Prosumer».

## Sonst wäre der Name weg gewesen

Der SAK-Chef legt Wert darauf, dass es sich bei der Übernahme von iWay «eben nicht um eine Fusion gehandelt» habe. Vielmehr hätten die Zürcher ihre Eigenständigkeit behalten, nicht zuletzt wäre «sonst auch der Name weg». Ja, man habe die Wertschöpfungskette verlängert und sich weitere ICT-Kompetenz ins Haus geholt, allerdings so, dass iWay in seinem Kerngeschäft nicht begrenzt worden sei. Selbstverständlich habe man seit dem Zukauf Synergiepotenziale genutzt, iWay wickelt für die SAK zum Beispiel den ganzen Bestellprozess inklusive Logistik ab und erbringt den First-Level-Support. In den Bereichen Marketing und Kommunikation nutze man die Erfahrungen beider Unternehmen. Darüber hinaus arbeite das neue Tochterunternehmen weiterhin «vollkommen eigenständig», wiederholt er.

Zudem unterstreicht er, wie gut man sich inzwischen kenne. So habe man gewusst, worauf man sich bei dem Zukauf

einlasse, auch, dass bei iWay im Vergleich zur viel grösseren SAK eine eher «hemdsärmelige» Firmenkultur gepflegt werde. Nur sei das «eben kein Widerspruch», man ergänze sich bestens.

iWay-Gründer und Geschäftsführer Matthias Oswald fügt einen weiteren Verkaufaspekt an. Denn gerade die langjährige Kooperation habe dazu geführt, dass er sich – auch weil er sich gut mit SAK-ICT-Chef Andreas Schwizer verstehe – zum Aufgleisen seiner Nachfolge entschlossen habe. Denn «für mich war absehbar, dass ich mich verstärkt auf die strategischen

## Die Führung der iWay soll im nächsten Jahr in neue Hände gelegt werden.

Aufgaben konzentrieren wollte». Nach dem Verkauf und den weiterhin guten Erfahrungen der letzten fast drei Jahre sieht sich der 56-jährige Oswald seinem Ziel näher, sich 25 Jahre nach Firmengründung auf die Verwaltungsratsaufgabe zu konzentrieren: «Geplant ist, die Geschäftsführung im nächsten Jahr abzugeben.»

Für Oswald und Garbin steht ausser Frage, dass gerade auch wegen der Corona-Krise die Chancen eines Internet-Providers gewachsen seien. Nicht nur die Ansprüche an die Security in Sachen Netze und Services seien gewachsen. Die in der Kultur von iWay schlummernde Innovationskraft werde künftig nicht an Bedeutung verlieren; der SAK könne nicht daran gelegen sein, sie zu beschneiden.

## «Die SAK hat bei uns keinen Durchgriff auf unsere Arbeit»

Was hat Sie zum Verkauf veranlasst?

**Matthias Oswald:** Im Vordergrund stand die Nachfolgeregelung. Dabei war uns wichtig, etwas Neues in die Unternehmensstruktur einbringen und somit wie bisher weiter funktionieren zu können. Ein Verkauf an einen Telekomanbieter wäre für uns deshalb nicht infrage gekommen.

Wie hat es Ihre Firmenkultur verändert?

Die Einflüsse sind marginal. Die SAK sind zwar in unserem Verwaltungsrat vertreten und reden so bei der strategischen Ausrichtung mit. Abgesehen von dieser verstärkten Berücksichtigung der Ziele der ganzen Gruppe besteht aber kein Durchgriff auf unsere Arbeitsweise. Insofern ist also alles beim Alten geblieben und wir arbeiten bis hinein in die Löhne unabhängig.

Also gibt es nichts Neues?

Doch, selbstverständlich. Wir sind in den letzten Jahren stark gewachsen,



**Matthias Oswald**  
CEO, iWay,  
Zürich

beim Umsatz und personell. Dabei können wir vom organisatorischen Know-how der SAK profitieren, um die nötigen Strukturen und Prozesse für das Wachstum zu schaffen. Zudem werden unsere Kompetenzen für grössere Volumen benötigt, was etwa die Ansprüche in Sachen Security an uns erhöht. Wir sind noch stärker als Internetdienstleister gefragt, können neue Services entwickeln, neue Techniken erproben. Auch deshalb sind die Jobs bei uns noch spannender geworden.

INTERVIEW: VOLKER RICHERT

## iWAY

## Informatikdienste aus einer Hand

**Porträt** In diesem Jahr feiert der Zürcher Internet Service Provider für Privatkunden und KMU seinen 25. Geburtstag. Das von Markus Vetterli und Matthias Oswald 1995 gegründete Unternehmen fokussierte zunächst auf massgeschneiderte Internet-Access-Lösungen und Rechenzentrumsdienstleistungen. In den letzten zehn Jahren kamen dann Telefonie und TV-Angebote dazu. Der heute rund fünfzig Mitarbeitende zählende Service Provider gehört zu den Innovationstreibern der Branche. Nach jahrelanger Kooperation wurde iWay 2017 im Rahmen einer Nachfolgeregelung an die SAK verkauft.

## SAK

## Strom und Daten aus einer Hand

**Porträt** Die Geschäftsfelder der SAK (St. Gallisch-Appenzellische Kraftwerke) umfassen Stromerzeugung, Strom- und Wärmelieferung, ein Glasfasernetz und leistungsfähige Internet-, Telefon-, TV- und Mobile-Dienste sowie die Förderung von E-Mobilität und erneuerbare Energielösungen; dazu gehören beispielsweise Photovoltaikanlagen und Wärmepumpen. Mit rund 400 Mitarbeitenden wird die ganze Wertschöpfungskette abgedeckt – von der Energiebeschaffung über Planung, Bau, Betrieb sowie Instandhaltung von Netzen und Anlagen bis hin zu Vertrieb und Rechnungsstellung.

Welcher Wandel steht bei den Energieversorgern an?

**Stefano Garbin:** Wir sind in einem regulierten Umfeld mit rückläufigen Erträgen tätig und müssen reagieren. Das haben wir früh getan, indem wir die Diversifikation aus unseren Kernaufgaben heraus entwickelt haben. So bauen wir, als Infrastrukturbauer und -betreiber, seit 2010 ein eigenes Glasfasernetz, das wir allen Dienstleistern zur Verfügung stellen. Und so sind wir in der Lage, alle Energie- und Datendienste aus einer Hand anzubieten.

Wie passt die SAK-Kultur mit der Innovation von iWay zusammen?

Es ist ein Klischee, wenn Sie glauben, wir seien als Energieversorger nicht innovativ. Tradition und Innovation sind keine Gegensätze. Um nur ein Beispiel zu nennen: Aktuell planen wir, bei unserem Wasserkraftwerk in St. Gallen Wasserstoff zu produzieren und damit die erste Wasserstofftankstelle in



**Stefano Garbin**  
CEO, SAK,  
St. Gallen

St. Gallen zu beliefern. Nicht minder innovativ sieht es mit unseren E-Mobilität-Angeboten aus oder der frühen Smart-Meter-Einführung.

Wie erhalten Sie sich die Innovationskraft ihres Providers?

Indem wir die Eigenständigkeit von iWay unberührt lassen, mit dem Potenzial der SAK Gruppe kombinieren und Synergien nutzen. Darum haben wir, wo immer sinnvoll, die Kompetenzen und Erfahrungen der SAK eingebracht.

INTERVIEW: VOLKER RICHERT