

Institut für Systemisches Management
und Public Governance



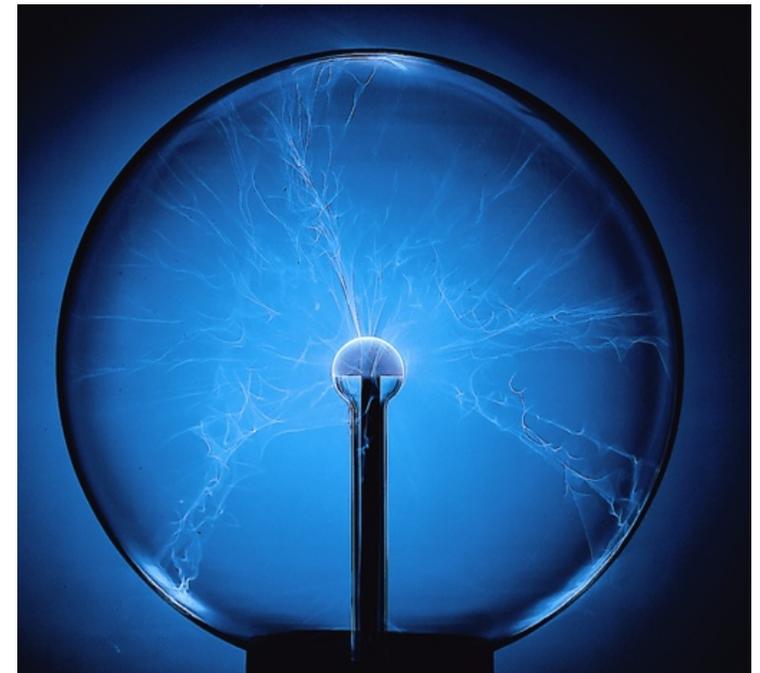
Universität St.Gallen

Kommunale EVU vor der Phase 2 der Strommarktliberalisierung

Dr. Roger W. Sonderegger

VTE

GV, 26. Mai 2011



Inhalte der Präsentation

- 1. Einführung und Herausforderungen**
- 2. Ergebnisse der Studie 2009 „Betriebliche Steuerung von kommunalen EVU“**
- 3. Erkenntnisse bezüglich der Steuerung von kommunalen EVU**
- 4. Handlungsempfehlungen für EVU**
- 5. Ausgangslage im Kanton Thurgau**
- 6. Strategische Optionen**
- 7. Fragen und Erkenntnisse für VTE-Mitglieder**

1. Einleitung und Herausforderungen ⁽¹⁾

- Strommarktliberalisierung auf der Grundlage des Stromversorgungsgesetzes (StromVG)
- Marktpreise erreichen 2007 einen historischen Tiefstand: Ø 15 % tiefer als 1997 (Studie BSG, 2009)
- Phase 1: Kunden mit 100'000 kWh Stromverbrauch pro Jahr sind frei ab 01.01.09
- „Es ist Markt, aber erst wenige gehen hin ...“
- ... denn im freien Markt sind die Preise (im Moment) nicht attraktiver“
- StromVG: Phase 2 ab voraussichtlich 2015: Alle Kunden können den Stromlieferanten frei wählen

1. Einleitung und Herausforderungen (2)

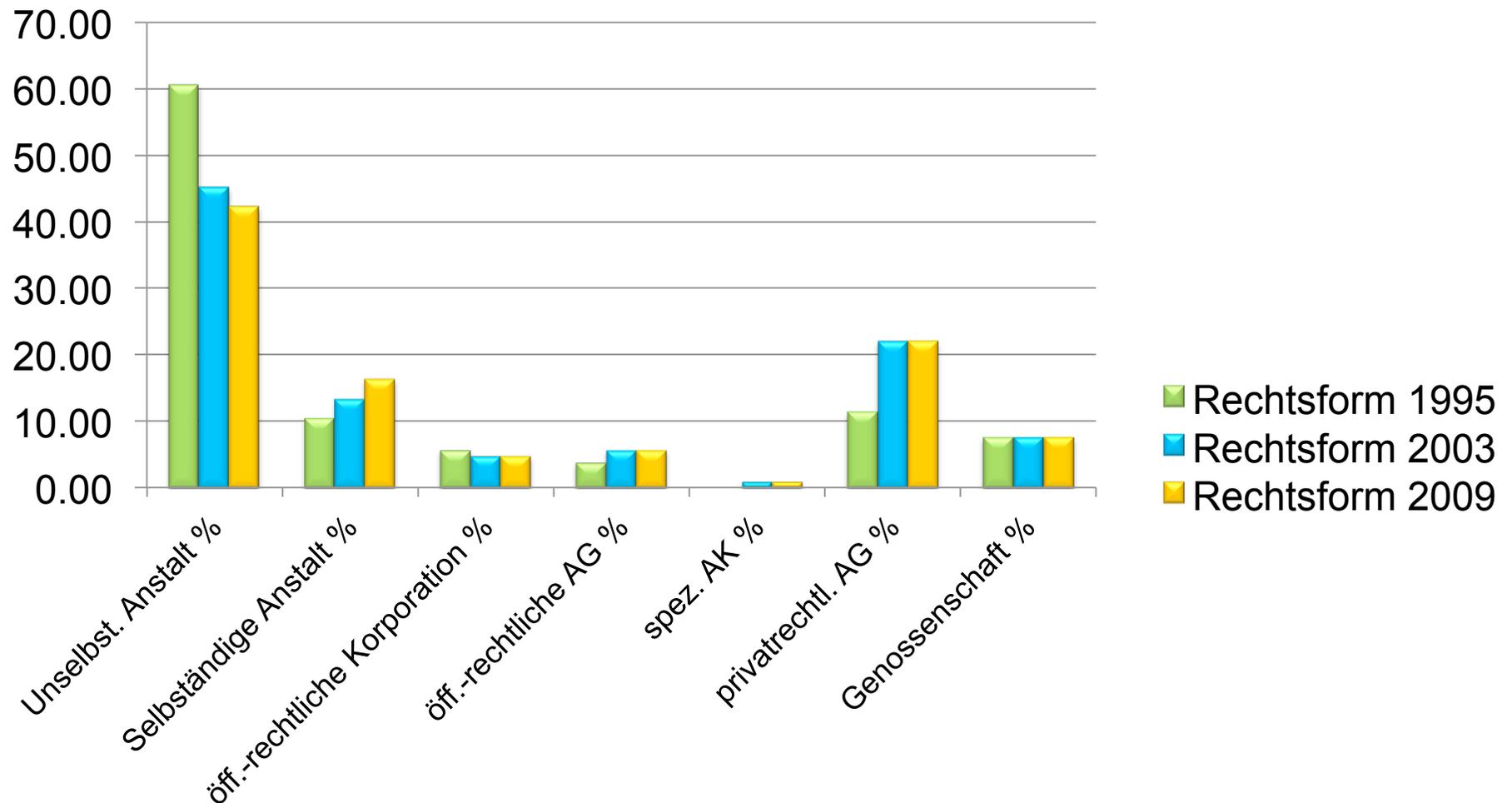
- Bewältigung der Anforderungen der Strommarktliberalisierung der Phase 1 seit 01.01.2008 inkl. Anforderungen der EICom
 - Reorganisation / Weiterentwicklung des Betriebs und Sicherstellung der Versorgungssicherheit
 - Vorbereitung für die Phase 2 der Strommarktliberalisierung
 - Stichworte für Versorger im Netzbetrieb: Anreizregulierung, Benchmarking, Smart Metering, Smart Grid, ...
- ***Weitere Professionalisierung in einem Umfeld, in dem der Effizienzdruck (weiter) zunehmen wird!***

2. Ergebnisse der Studie EVU 2009

- Struktur der Befragung 2003:
 - Befragung EVU (Mitglieder VSE) in CH-D (Vollerhebung mit kantonalen Werken): 266 EVU
 - Beteiligung: 125 EVU (47.0 %)
- Struktur der Befragung 2009:
 - Befragung EVU (Mitglieder VSE) in CH-D (Vollerhebung ohne kantonale Werke): 225 EVU
 - Beteiligung: 107 EVU (47.5 %)
- Differenz 2009 zu 2003 (ohne Kantonswerke): ca. 25 EVU durch Fusionen / Übernahmen und Austritte aus dem VSE
- Anzahl EVU:
 - 1995: > 900
 - 2009: ca. 850
 - 2011: unter 800 (z.B. Kanton GL)

2. Ergebnisse der Studie EVU 2009

Rechtsformänderungen: Grosse Veränderungen 95 - 03



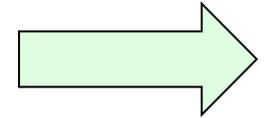
➤ **40 % der EVU mit nicht zukunftstauglicher Rechtsform (Verträge)**

2. Ergebnisse der Studie EVU 2009

Professionalisierung im Rahmen der Liberalisierung

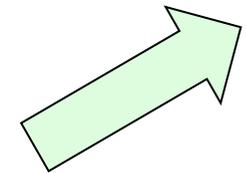
- **Besteht eine Unternehmensstrategie?**

- 2003: 58 %
- 2009: 55 %



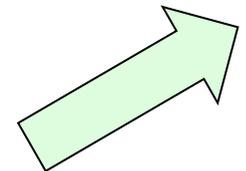
- **Ist ein Funktionendiagramm eingeführt?**

- 2003: 52 %
- 2009: 65 %



- **Qualitätsmanagement vorhanden?**

- 2003: 21 % (davon 21 % zertifiziert)
- 2009: 38 % (davon 68 % zertifiziert nach ISO 9001)



2. Ergebnisse der Studie EVU 2009

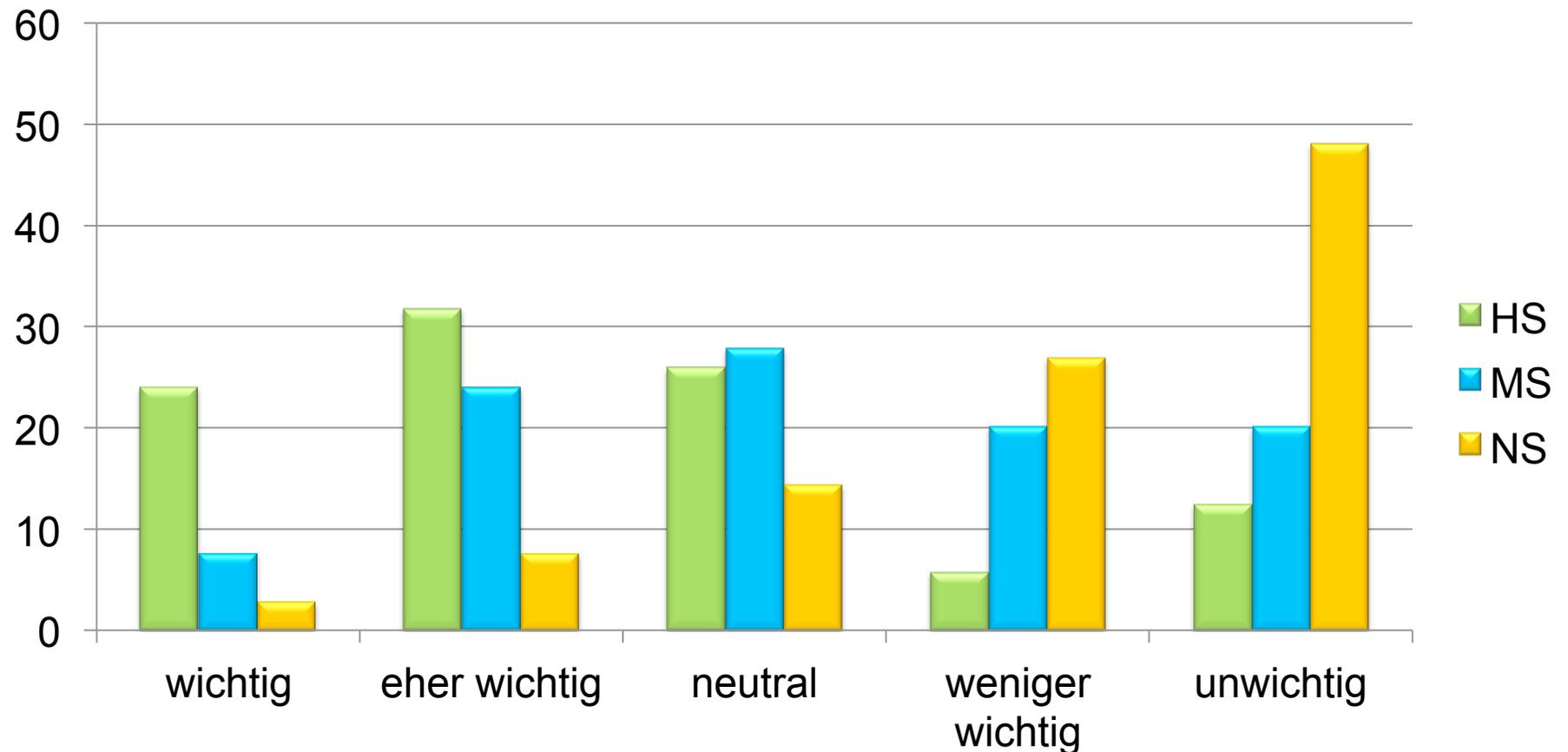
Kostenschub durch das StromVG ...

Kosten Umsetzung StromVG in CHF 1'000	Gesamt (je Cluster)
0 - 9.9 GWh	242
10 - 29.9 GWh	1'018
30 - 99.9 GWh	1'055
100 - 299.9 GWh	4'269
> 300 GWh	8'500
Hochrechnung (kommunale EVU)	70'080

... und: Können die Kosten überwältzt werden?

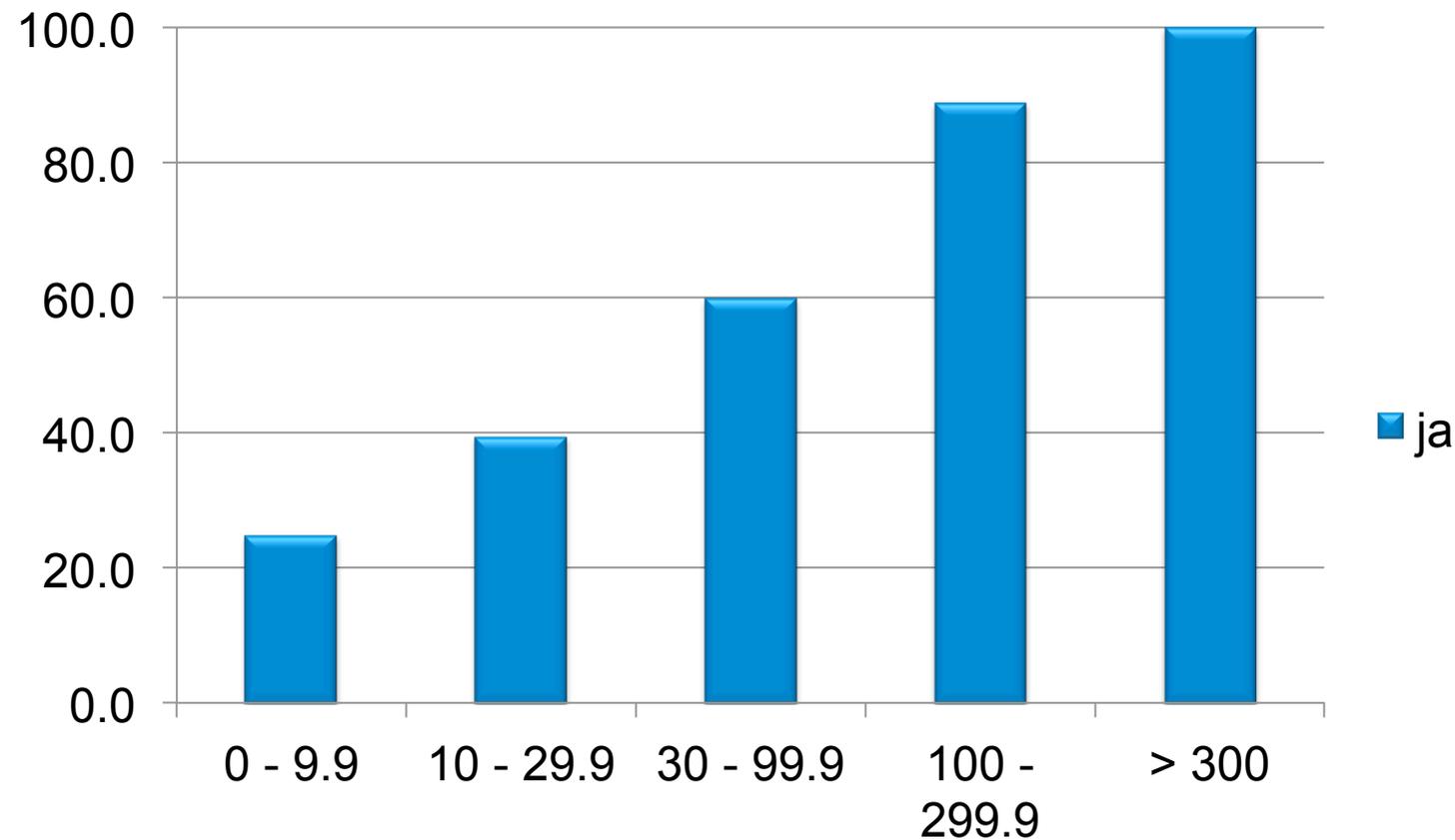
2. Ergebnisse der Studie EVU 2009

Einschätzung der Bedeutung der Strommarkliberalisierung (%)



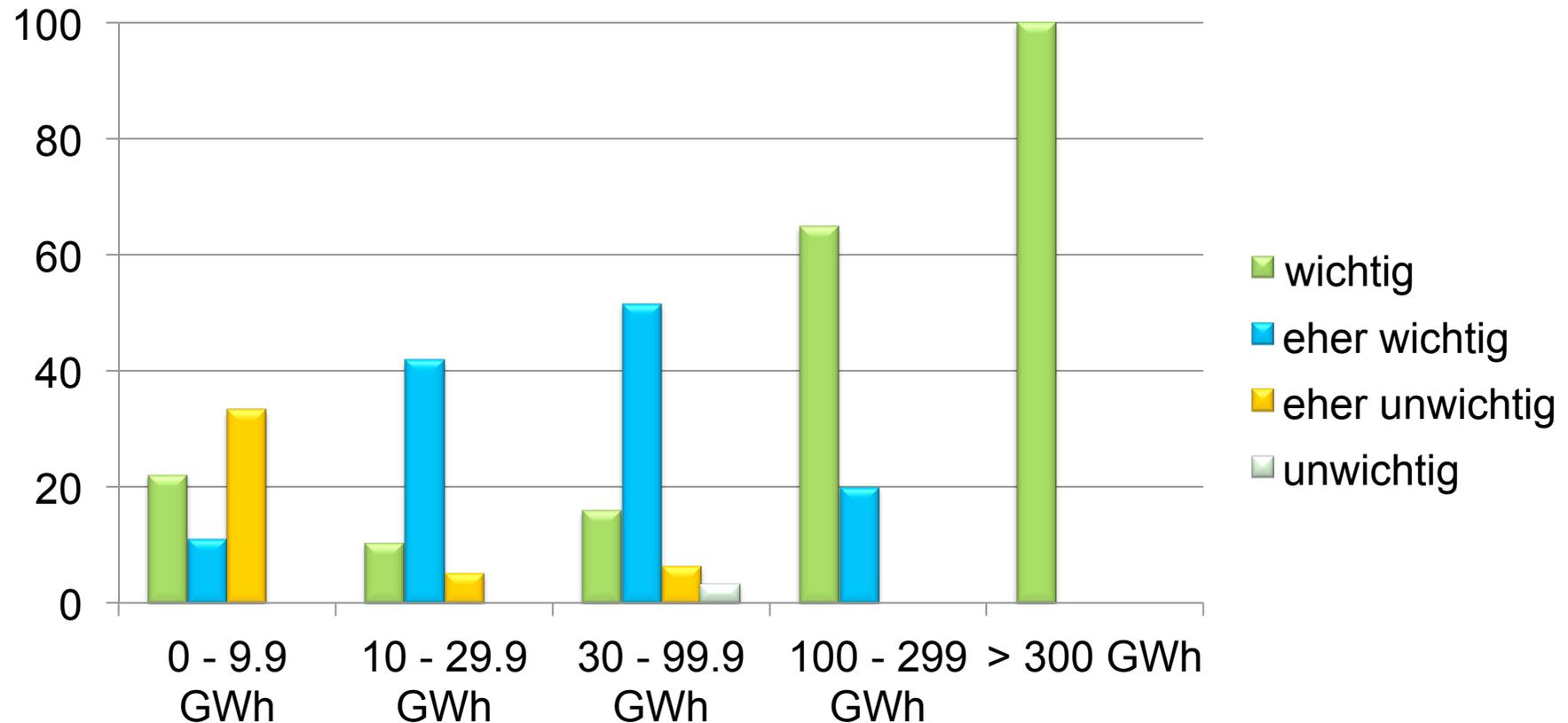
2. Ergebnisse der Studie EVU 2009

Ist eine Unternehmensstrategie vorhanden ? (in %, ja)



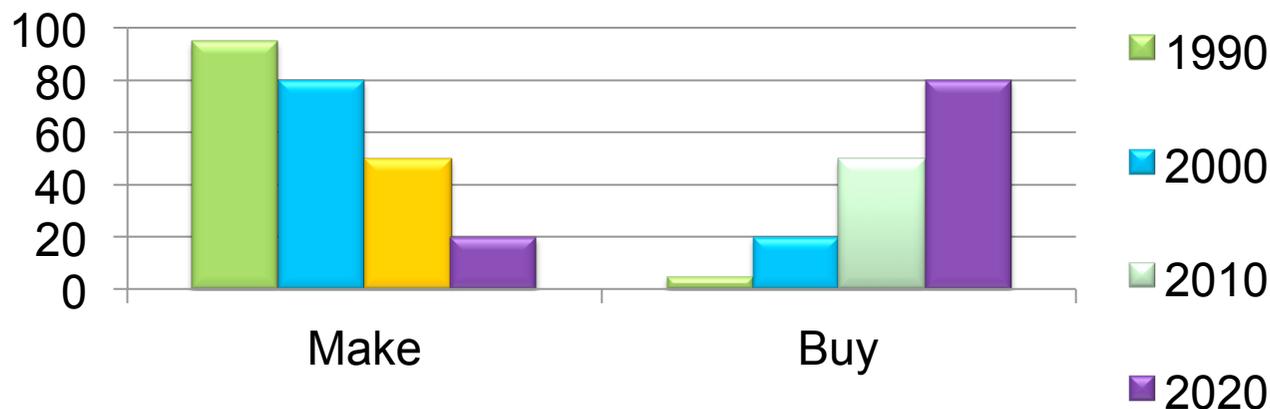
2. Ergebnisse der Studie EVU 2009

Bedeutung des Risk Managements (in %)



3. Erkenntnisse zur Steuerung von kommunalen EVU - Herausforderungen (1)

- **Effizienzdruck nimmt zu:**
 - **Administrativer Aufwand durch StromVG: + ca.100 Stellen-% (EVU mit ca. 10'000 Zähler)**
 - **Zusätzliche Aufwendungen durch StromVG: + ca. CHF 30 Mio. pa (kommunale EVU)**
 - **Minimalgrösse von EVU: Druck nimmt (weiter) zu (These 2004: 10'000 Zähler voraussichtlich weiterhin korrekt)**
- **Make or buy-Entscheide: Zunehmende Bedeutung**



3. Erkenntnisse zur Steuerung von kommunalen EVU - Herausforderungen (2)

- **Marktorientierung ist zu steigern:**
 - Phase 2 der Strommarktliberalisierung
 - Marketing und Kundenbetreuung: Konzeption, personelle Besetzung (Spezialisten) und zunehmender Aufwand ("Welche Farbe hat der Strom?")
 - Umgang mit externem Druck
- **Politischer Einfluss ist zu beschränken:**
 - Können wir mit der heutigen Rechtsform den künftigen Anforderungen gerecht werden?
 - Sind die politischen Vorgaben klar und präzise definiert und von unternehmerischen Aspekten getrennt (Eignerziele / Eignerstrategie)?
 - Besteht bezüglich Personen (möglichst) Unabhängigkeit von der Politik (Exekutive)?

3. Erkenntnisse zur Steuerung von kommunalen EVU - Herausforderungen ⁽³⁾

- **Zunehmende Bedeutung des Risk Managements:**
 - Beschaffung und Verkauf
 - Produktion
 - Preisentwicklung
 - Debitorenbuchhaltung / Inkasso
 - Internes Kontrollsystem
 - ...
- **Sicherstellung des Controllings (unter Einbezug strategischer Entwicklungen):**
 - Auf der Strategischer Führungsebene unter Einbezug aller relevanten Kriterien
 - Auf der Operativen Führungsebene bei der Umsetzung der strategischen Vorgaben

4. Handlungsempfehlungen für EVU

Strategische Steuerung: Fit für die Zukunft? ⁽¹⁾

- Wird die **Minimalgrösse** schon heute erreicht? (10'000 Zähler)
- Worin bestehen die individuellen Herausforderungen (z.B. personell, sachlich, finanziell)?
- Erarbeitung der strategischen **Optionen** für die künftige Entwicklung (horizontale Optionen, vertikale Optionen; auch in Bezug auf Grösse)
- Ist die **Rechtsform** geeignet (selbständige öffentlich-rechtliche Anstalt vs. privatwirtschaftliche Aktiengesellschaft)?
- **Eignerstrategie** und **Eignerziele** als Rahmenbedingung für die Unternehmensstrategie (inkl. Klärung der Vertretung der Exekutive in der strategischen Führungsebene des EVU)

4. Handlungsempfehlungen für EVU

Strategische Steuerung: Fit für die Zukunft? (2)

- **Leistungsvereinbarung:** Zu erbringende Leistungen und klare Vorgaben der zu erfüllenden Versorgung (in Verbindung mit einem Globalbudget)
- Besetzung der **Strategischen Führungsebene** mit den richtigen Personen (Fachkompetenz) und der nötigen Unabhängigkeit
- **Unternehmensstrategie:** Steigerung der Marktorientierung und der Fähigkeiten zur umfassenden Kundenbetreuung (inkl. Marketing und Behandlung der Wechselkunden)
- **Controlling / Reporting:** Instrumente einführen für ein empfängerorientiertes Controlling / Reporting

5. Ausgangslage im Kanton Thurgau

- **110 EVU im Kanton versorgen 80 Gemeinden (VTE)**
- **Ziel: 1 Versorger pro Gemeinde (EG zum BG über die Stromversorgung, Art. 7 Ziff. 2)**
- **Einwohnerzahl: 274'073 (Statistik TG, 31.12.10)**
- **Grössere Stadt- und Gemeindewerke: 7 EVU, ca. 95'000 Einw.)**
- **Rest: 103 EVU für ca. 179'000 Einw. = ca. 120'000 Zähler**
- **Durchschnitt: ca. 1'200 Zähler**

> langfristig nicht überlebensfähig

7. Zu beantwortende Fragen für VTE-Mitglieder

- **Wo stehen wir bezüglich der Umsetzung der Handlungsempfehlungen? (Minimalgrösse, Rechtsform, Eignerstrategie, SFE)**
- **Wie gehen wir mit den weiter steigenden Anforderungen um (Professionalisierung, Administration, ECom, Swissgrid, usw.)?**
- **Welche Optionen stehen zur Verfügung und wie wollen wir sie angehen?**
- **„Familiensilber“: Wie gehen wir mit dem langfristig sinkenden Netzwert um?**
- **Risk Management: Welche Risiken begegnen wir mit welchen Massnahmen?**
- ***Und: Wie nutzen wir die zur Verfügung stehende Zeit?***

Besten Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

Für Ihre Fragen stehe ich gerne bereit:

Dr. Roger W. Sonderegger

info@sonderegger-sonderegger.ch