

Institut für Systemisches Management
und Public Governance



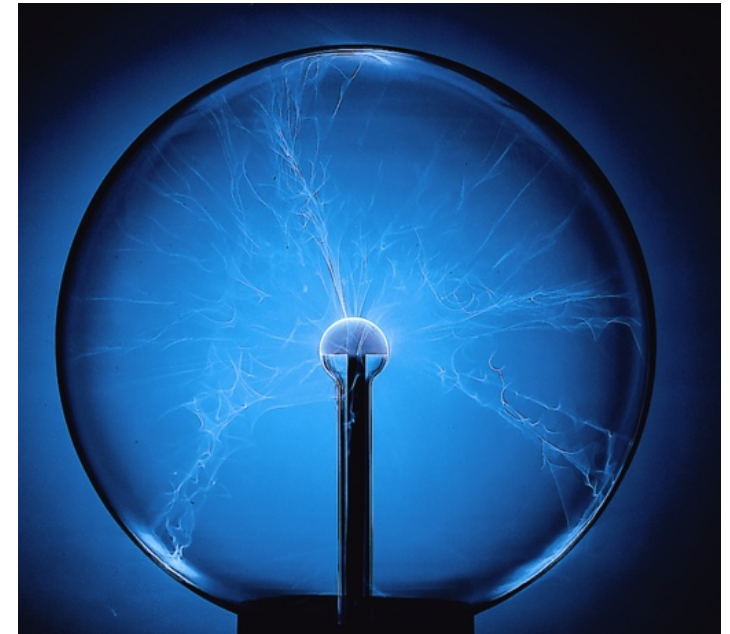
Universität St.Gallen

Positionierung kommunaler EVU im liberalisierten Markt: Bedeutung der letzten Meile

Dr. Roger W. Sonderegger

**Euroforum / Regulierungs-
kongress**

Rüschlikon, 07. September 2011



Inhalte der Präsentation

- 1. Einleitung / Ausgangslage**
- 2. Herausforderungen**
- 3. Strategische Optionen für kommunale EVU**
- 4. „Letzte Meile“ und EVU: Chancen und Risiken**
- 5. Handlungsempfehlungen für kommunale EVU**
- 6. Zusammenfassung und Ausblick**

1. Einleitung / Ausgangslage ⁽¹⁾

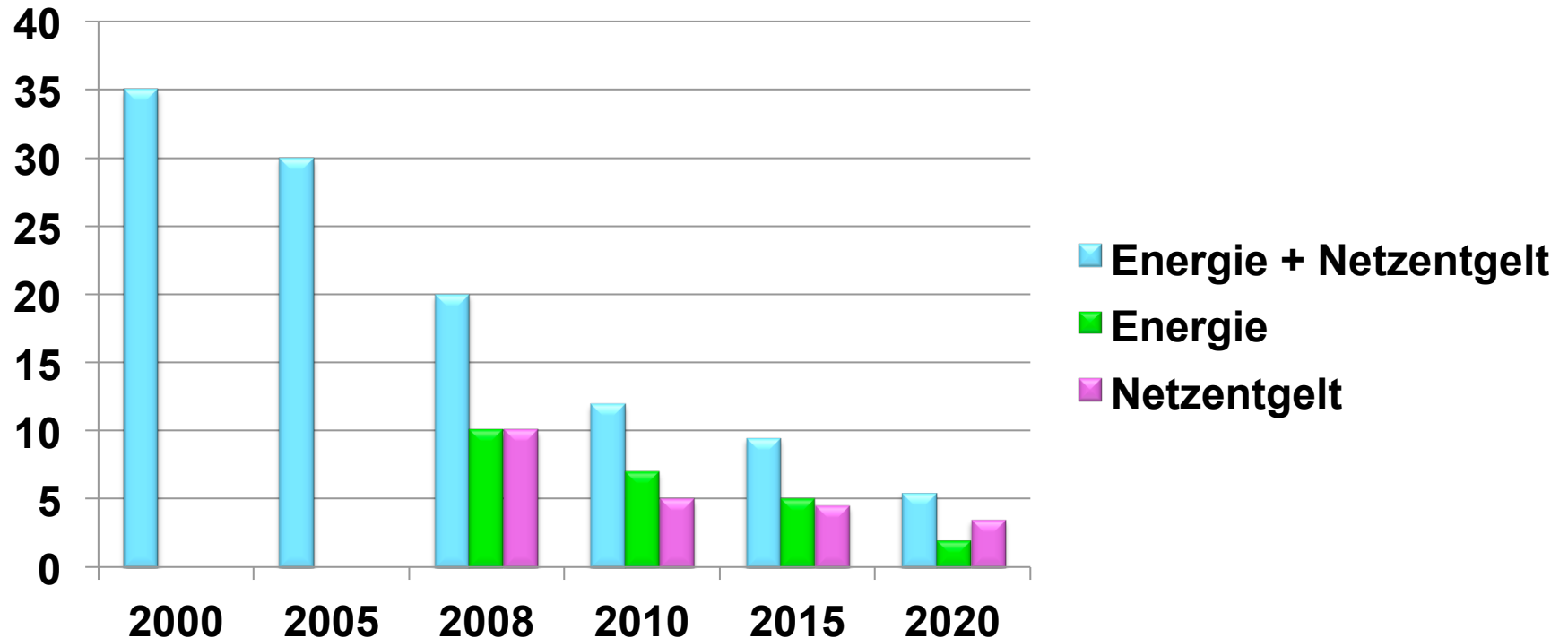
- **Energiepolitik: Auf Platz 1 der politischen Agenda.**
- **ElCom setzt das StromVG konsequent(er) um.**
- **Revision des StromVG: Umsetzung Phase 2 ab 2015?**
- **Change Management (Branche):**
 - **Hohe Technoaffinität: Neue Technologien, neue Anwendungstechniken; technische Planung der Zukunft weiterhin im Fokus.**
 - **Fehlende Kundenorientierung: Kunden stehen (noch) nicht im Zentrum.**
 - **Risikoaversion: Angst vor Risiken (ausserhalb der Technik)**
 - **Und: Der Erfolg der Vergangenheit als Bremsklotz für Veränderungen.**

1. Einleitung / Ausgangslage ⁽²⁾

- **Kommunikation der Branche: Erreicht die Empfänger nicht oder nur fragmentarisch:**
 - 2008: Umsetzung StromVG Phase 1: Information über die Bestandteile der „neuen“ Stromrechnung.
 - 2011: Fukushima: Informationspolitik der Betreiber in Japan.
 - 2011: PWC-Studie (Offene Kundenwünsche): Zufriedenheit der Kunden wird überschätzt.
- **Smart Metering, Smart Grid und Home Automation nehmen an Bedeutung zu – wie können sie langfristig zum Vorteil genutzt werden?**
- ***Und: Wie können kommunale EVU positioniert werden?***

2. Herausforderungen ⁽¹⁾

- Profitabilität bis ca. 2008 „intakt“



- Profitabilität: Margenentwicklung für kommunale EVU ohne eigene Produktion (brutto, in %)

2. Herausforderungen ⁽²⁾

- **Erkenntnisse aus der Begleitung von kommunalen EVU ohne eigene Produktion (bis ca. 10'000 Zähler):**
 - **Sinkende Bruttomargen ab 1997 durch tiefere Preise (Ein- und Verkauf (Studie BSG))**
 - **Ab 2008: Bereitschaft der EVU, tiefe Energiepreise um Netzentgelt angemessen anzusetzen (Beobachtung insbesondere in CH-D) > marginale Marge auf Energie**
 - **Regulator: Erhöht den Druck (WACC-Diskussion; Vorgaben zur Kalkulation; Entscheide) > Anreizregulierung / Benchmarking führt zu sinkender Marge im Netzbetrieb**
 - **Fazit: Bruttomarge zwischen 2000 und 2010 von 35 auf ca. 10 % gesunken ... und ein Ende ist nicht abzusehen.**

3. Strategische Optionen ⁽¹⁾

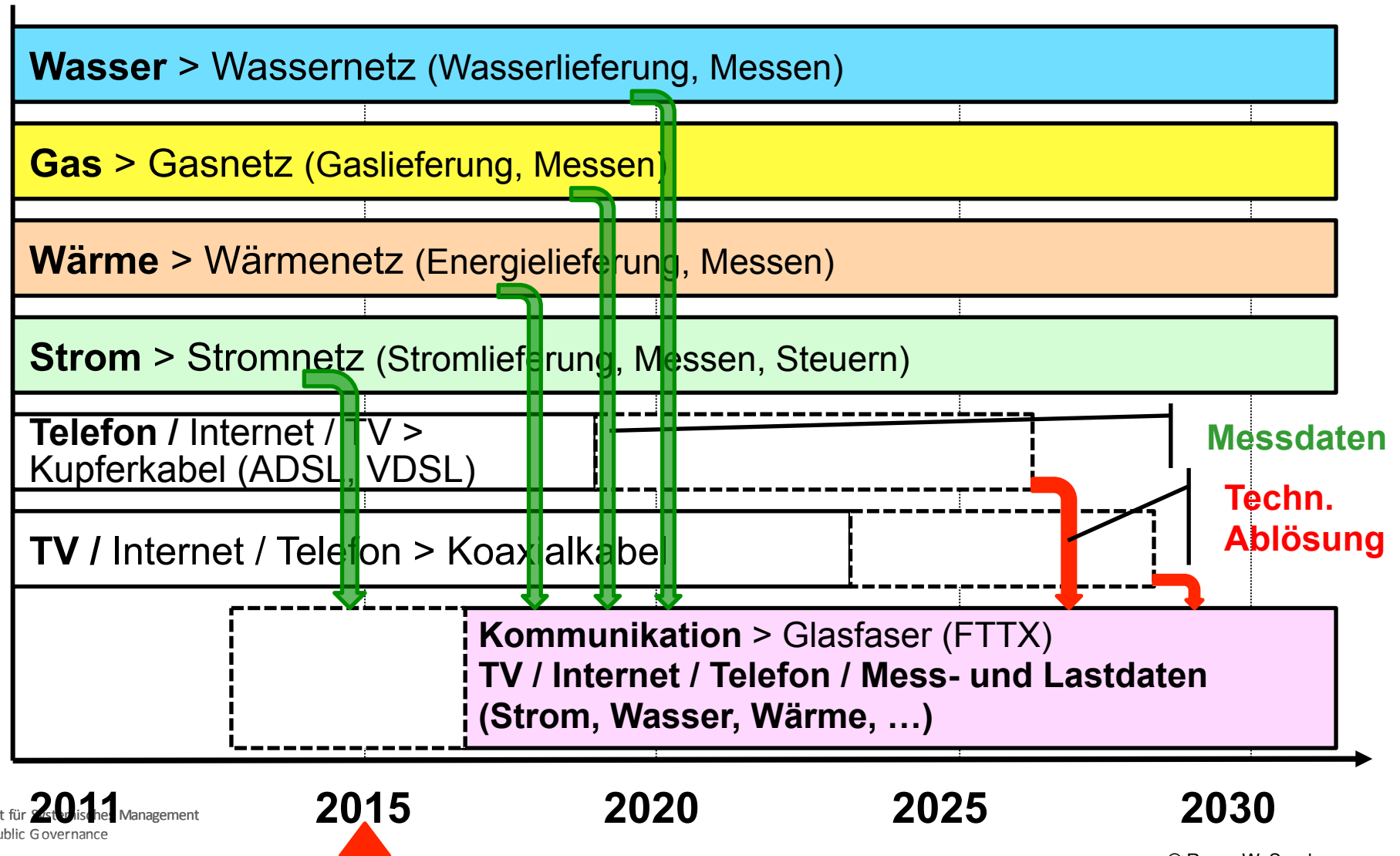
- **Strategische Optionen (Alternativen):**
 - **Steigerung der innerbetrieblichen Effizienz**
 - **Fokussierung auf Netzbetrieb**
 - **Mehr Outsourcing (erhöht aber auch das Risiko, strategische Entscheide auszulagern)**
 - **Horizontale Optionen: Verstärkte Kooperation mit anderen kommunalen EVU bis hin zu gemeinsamen Betriebsgesellschaften und letztlich Fusion (inkl. Eigentumsübertragung des Netzes)**
 - **Vertikale Optionen: Übergabe von Aufgaben an den vorgelagerten Lieferanten**
 - **Verkauf des Netzes**
 - **Und?**

3. Strategische Optionen ⁽²⁾

- **Gibt es Möglichkeiten für eine „Flucht nach vorne“?**
- **Insbesondere für kommunale EVU als Querverbundsunternehmen?**
- **Neue Geschäftsbereiche: Contracting, Energieberatung, Dienstleistungen für Industrie und Gewerbe, Energieproduktion, ...**
- **FTTH: Ein möglicher strategischer Ansatz**

3. Strategische Optionen ⁽³⁾

Wohngebäude mit allen Anschlüssen im Verlauf der nächsten Jahre



3. Strategische Optionen ⁽⁴⁾

■ Erkenntnisse aus dem Umfeld:

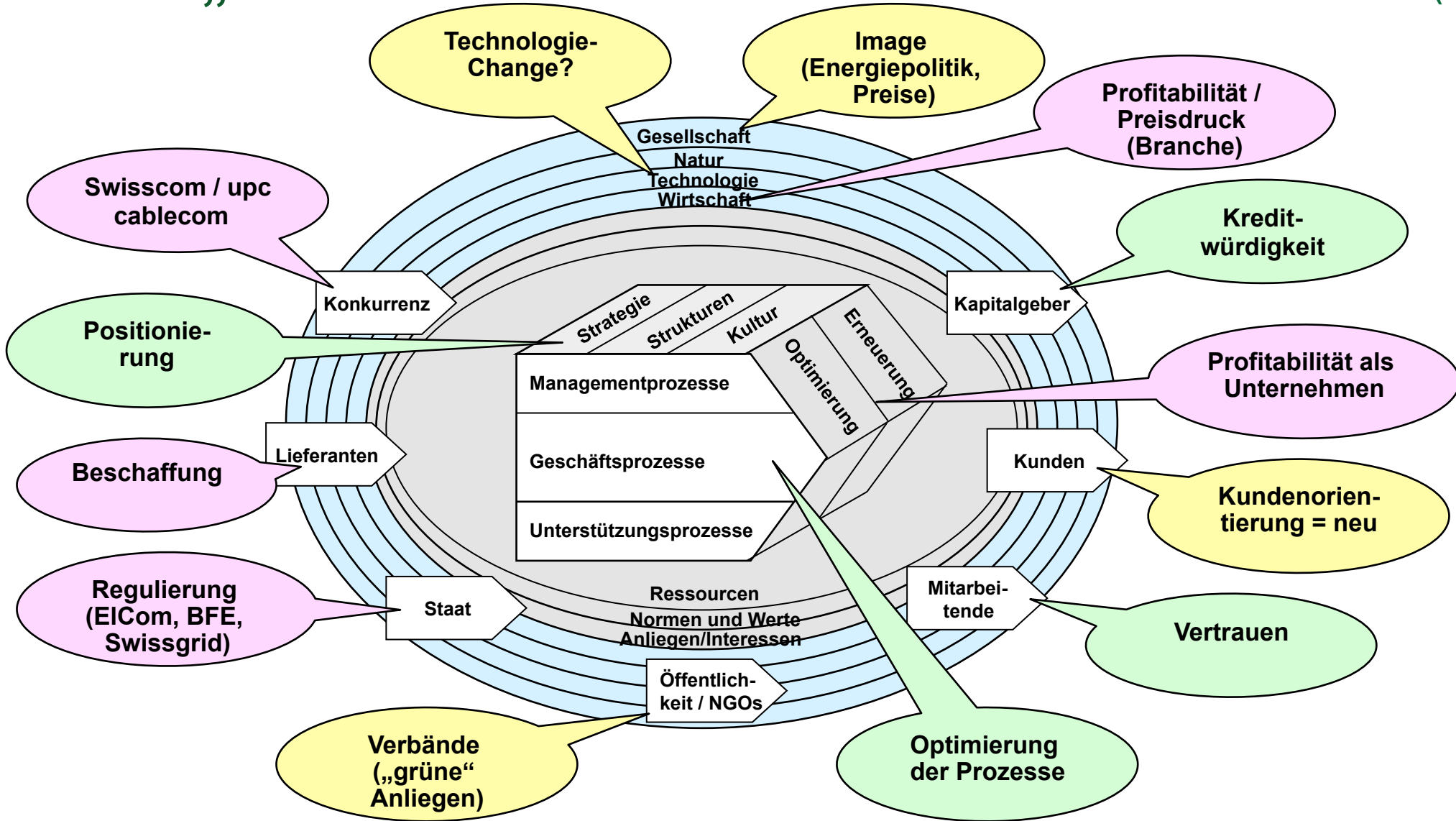
- Kommunale EVU sind im Gebäude der Lieferant für Wasser, Gas, Strom, Wärme und eventuell TV-Signale (inkl. Internet)
- Swisscom: Telefon (inkl. Internet, TV, ...)
- upc cablecom und Andere: TV (inkl. Internet, Telefon, ...)
- Zusammenfassung aller Kommunikations-Themen auf der Glasfaser
- Neue Themen: Smart Metering, Home Automation, Smart Grid > auch auf der Grundlage der Glasfasertechnologie

3. Strategische Optionen ⁽⁵⁾

■ Erkenntnisse aus der Praxis:

- Querverbundunternehmen sind schon länger mit der Frage konfrontiert und haben (teilweise) bereits Entscheide getroffen
- Swisscom: Partner oder Konkurrenz > Positionierung im urbanen Raum im vollen Gang
- Zu Verfügung stehende Mittel für Investitionen zielorientiert einsetzen (eigene Produktion / Netzentwicklung / Smart Grid) auch in Relation zum Risiko
- Also: Was ist die strategische Positionierung unseres EVU?

4. „Letzte Meile“ und EVU: Chancen und Risiken (1)



4. „Letzte Meile“ und EVU: Chancen und Risiken ⁽²⁾

■ Kriterien zur Beurteilung der Profitabilität (FTTX):

— Aufwand:

- Investment mit Bestandteilen mit unterschiedlichen technischen Lebensdauern (Glasfasern, Aktivkomponenten)
> Abschreibung
- Betrieb und Unterhalt (Layer 1 und 2)
- Dienste / Dienstleistungen (Layer 3)
- ...

— Ertrag:

- Vermietung von Fasern
- Weniger Kosten (z.B. Ablesung entfällt)
- Optimierung der Energieversorgung (Spitzen)
- Energieberatung (?)
- ...

— Break-even:

- Wie hoch muss der Marktanteil dafür sein?

5. Handlungsempfehlungen für EVU

Strategische Steuerung: Fit für die Zukunft? ⁽¹⁾

- Erstellung einer sorgfältigen und „rücksichtslosen“ Situationsanalyse (inkl. Umfeld- und Marktanalyse; Beurteilung der heutigen Profitabilität). Wer sind die relevanten Mitbewerber?
- 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)
- **Beurteilung der Optionen**, Bildung von Stossrichtungen (Bündeln von Optionen) und Erarbeiten des Grundsatzentscheides.
- Entwicklung der **Grundstrategie** (je Geschäftsbereich).
- Erarbeitung des **Businessplans**.

5. Handlungsempfehlungen für EVU

Strategische Steuerung: Fit für die Zukunft? (2)

- **Eignerstrategie** und **Eignerziele** als Rahmenbedingung für die Unternehmensstrategie.
- **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

6. Zusammenfassung

- **Kommunale EVU mit genügender Grösse haben eine exzellente Chance sich zu profilieren:**
 - Mit der Nähe zu den Kunden
 - Mit der Nähe zum Eigentümer (Leitplanken)
 - Mit dem richtigen Sortiment an Produkten und Dienstleistungen (Strom, Smart Grid, Home Automation, Produktion, ...)
 - In der marktorientierten Kommunikation
 - ...
- **Aktive Positionierung als erster Schritt**

6. Ausblick

1. Nutzen Sie die Zeit bis zur Marköffnung
2. Zentrale Frage: Worin liegt unsere Chance?
Und: Wie packen wir sie?
3. Zum Thema „Risiken“: „Die eine Generation baut die Straße, auf der die nächste fährt.“ (Chinesische Weisheit)

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Dr. Roger W. Sonderegger
roger.sonderegger@unisg.ch