

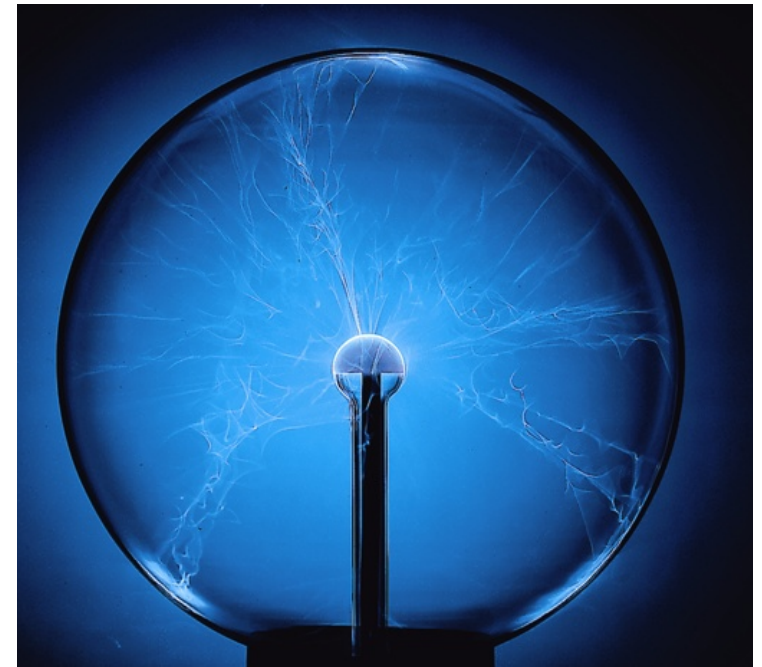


Auf welche Herausforderungen und Risiken haben sich kommunale EVU einzustellen?

Dr. Roger W. Sonderegger

SSV / VSE

Bern, 16. Juni 2011



Inhalte der Präsentation

- 1. Einleitung / Ausgangslage**
- 2. Ergebnisse der Studie 2009 „Betriebliche Steuerung von kommunalen EVU“**
- 3. Erkenntnisse bezüglich der Steuerung von kommunalen EVU und Handlungsempfehlungen**
- 4. Risiken und Risiko Management für kommunale EVU**
- 5. Handlungsempfehlungen**

1. Einleitung / Ausgangslage ⁽¹⁾

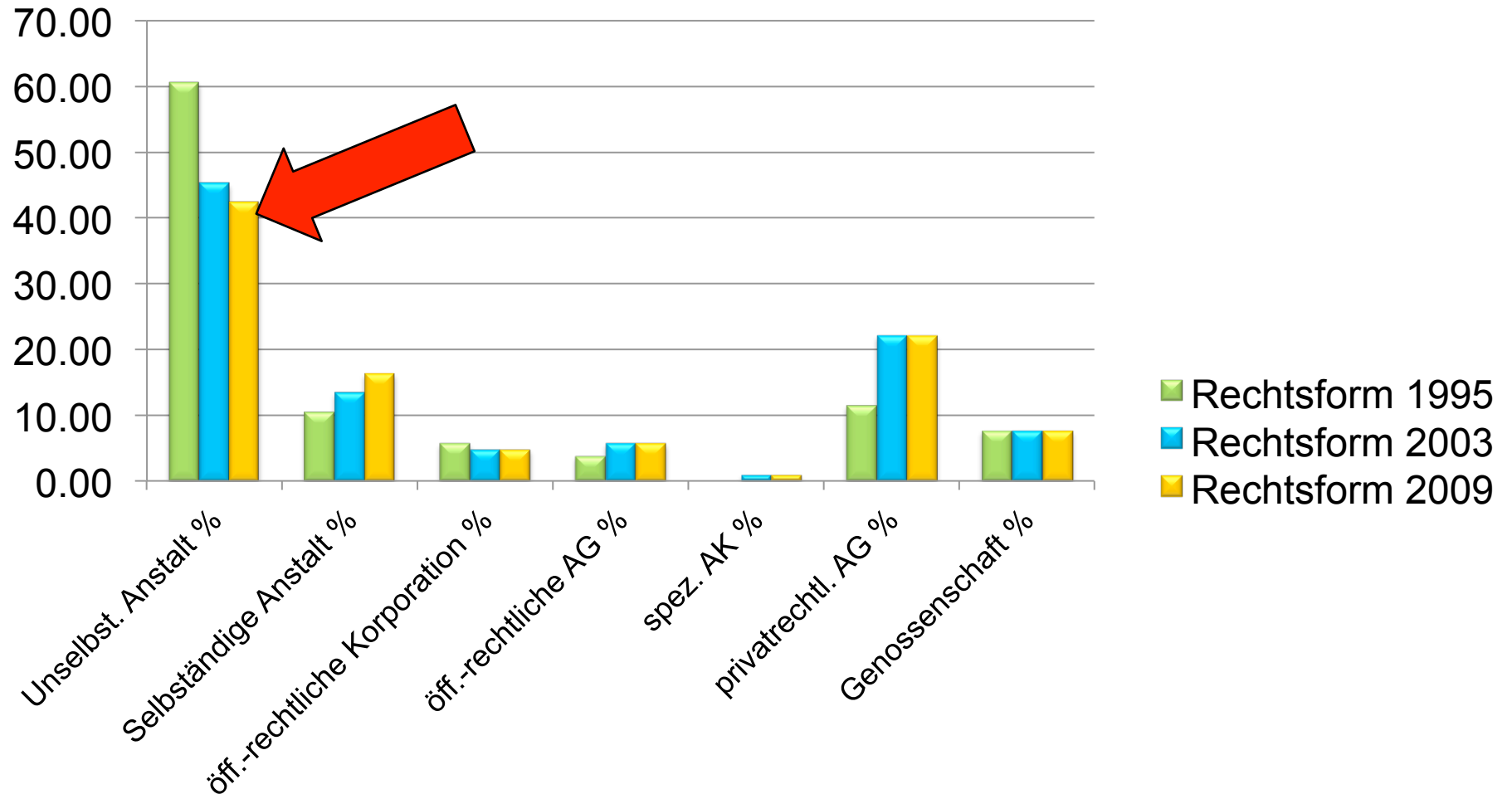
- **Energiepolitik: Auf Platz 1 der politischen Agenda.**
- **ElCom setzt das StromVG konsequent(er) um.**
- **Revision des StromVG: Umsetzung Phase 2 ab 2015?**
- **Change Management (Branche):**
 - **Technoaffinität: Neue Technologien, neue Anwendungstechniken; technische Planung der Zukunft.**
 - **Emptophobie: (lat. Emptor = Käufer): Kunden stehen (noch) nicht im Zentrum.**
 - **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 umgesetzt werden?**
- ***Und: Worauf müssen wir (noch) achten?***

2. Ergebnisse der Studie EVU 2009

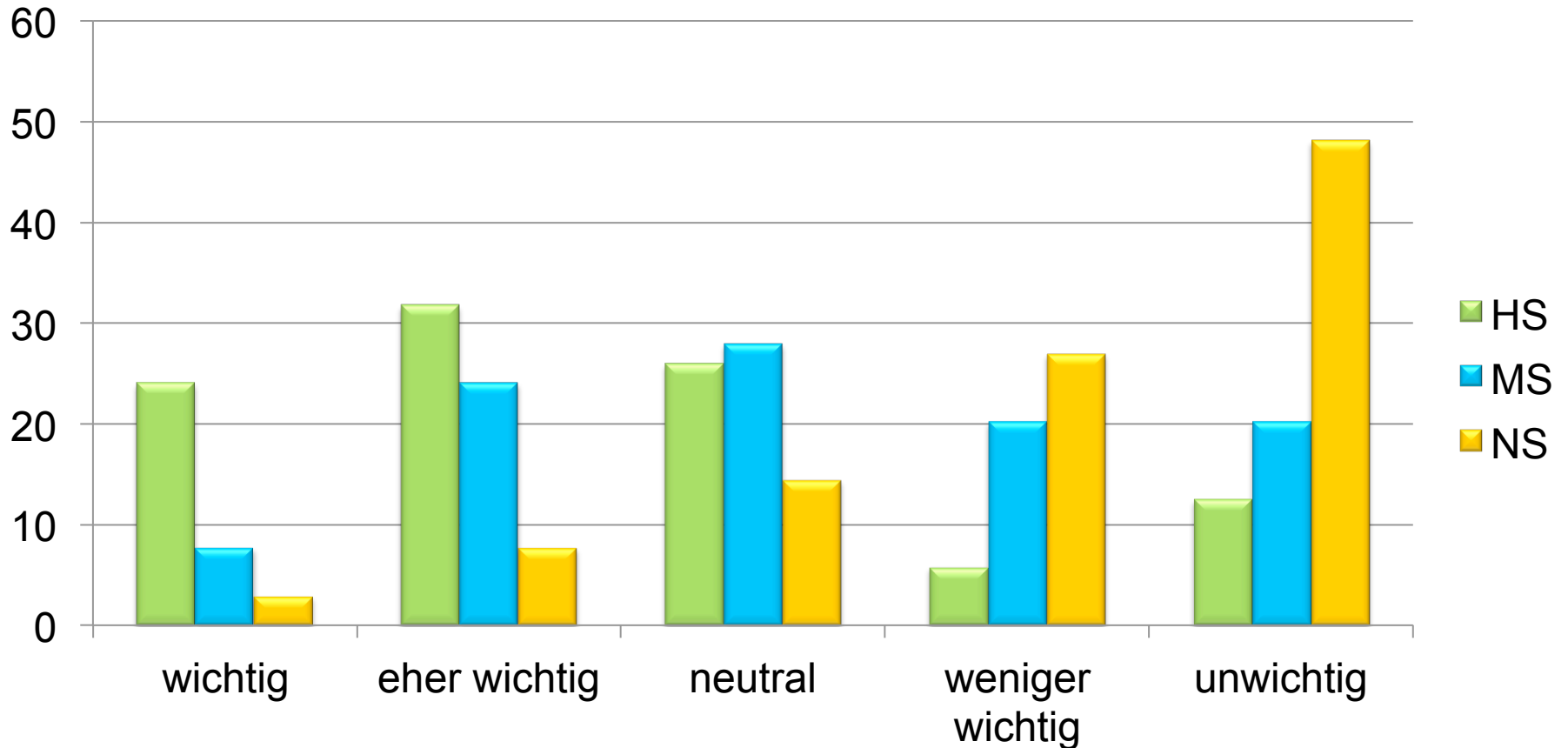
Rechtsformänderungen: Grosse Veränderungen 95 - 03



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

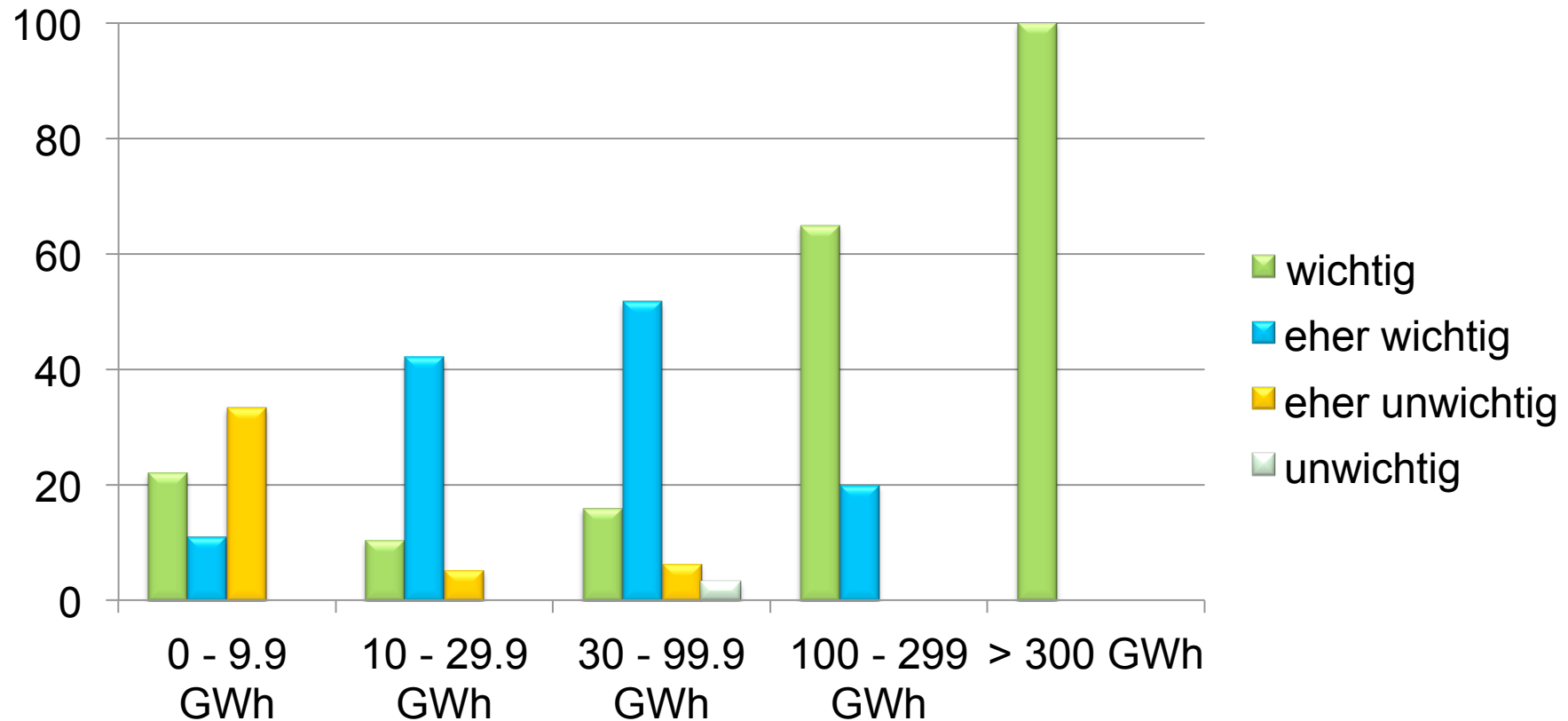
2. Ergebnisse der Studie EVU 2009

Einschätzung der Bedeutung der Strommarkliberalisierung (%)



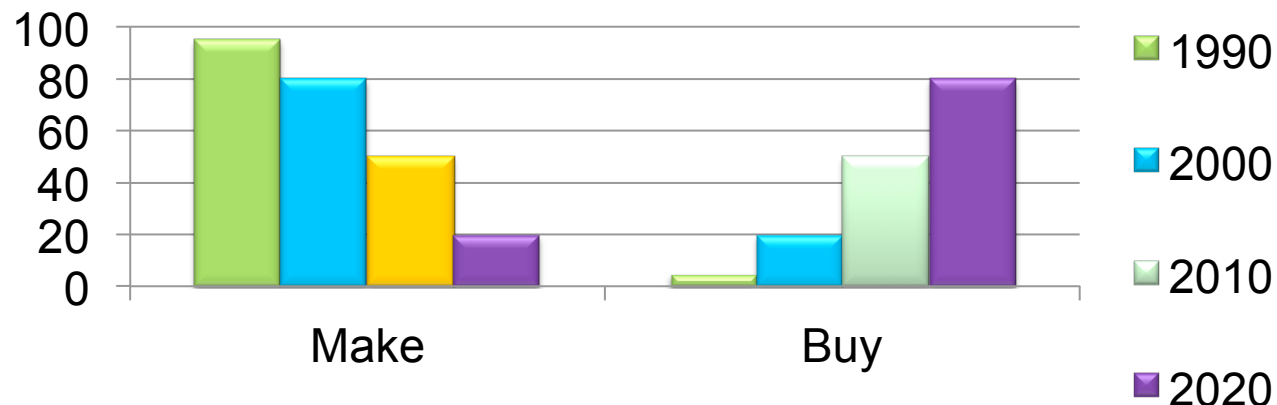
2. Ergebnisse der Studie EVU 2009

Bedeutung des Risk Managements (in %)



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

- **Marktorientierung ist zu steigern:**
 - Phase 2 der Strommarkliberalisierung
 - 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 ⁽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

3. Handlungsempfehlungen für EVU

Strategische Steuerung: Fit für die Zukunft? ⁽¹⁾

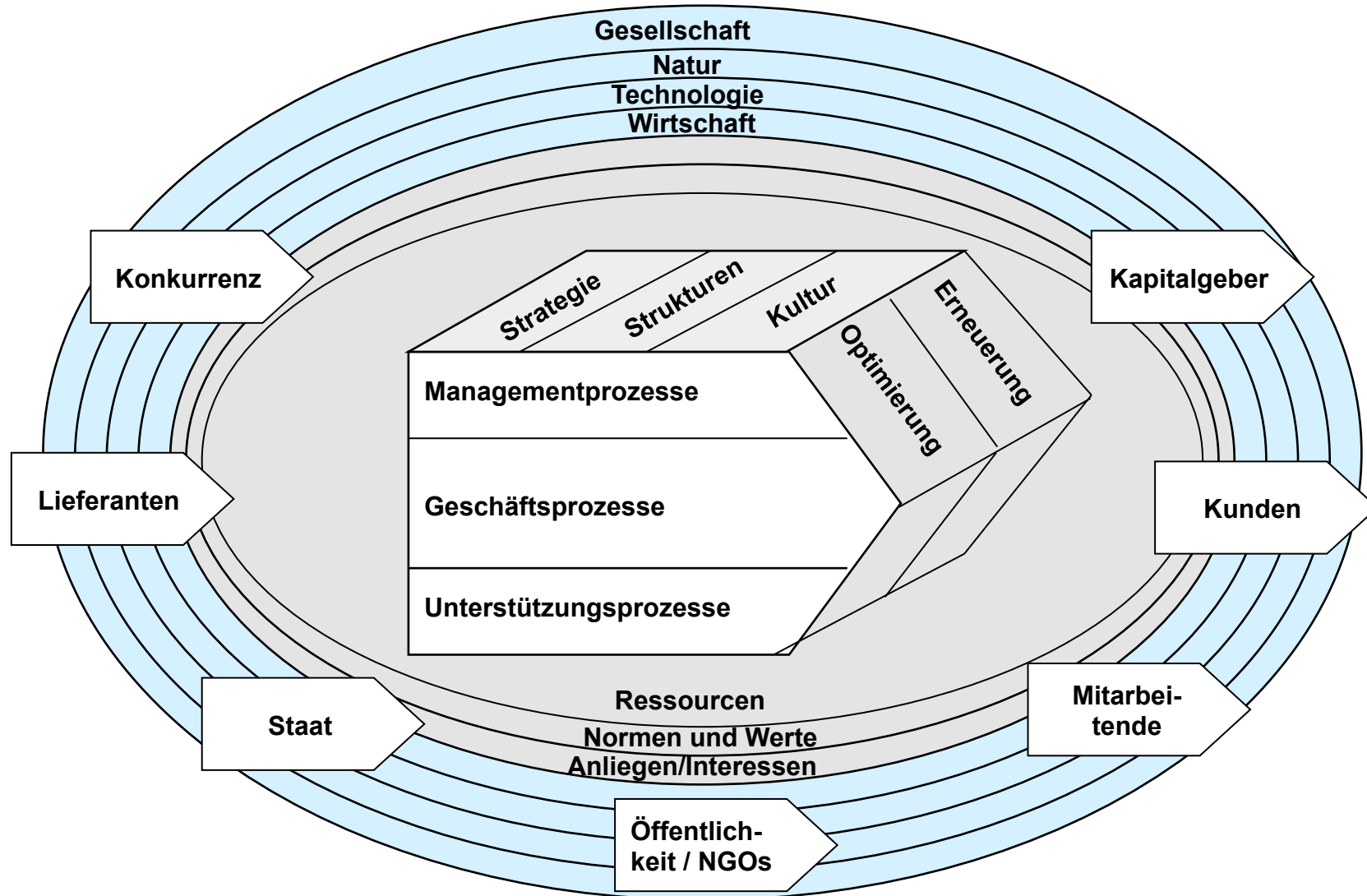
- Wird die **Minimalgrösse** schon heute erreicht? (10'000 Zähler)
- Worin bestehen die individuellen Herausforderungen (z.B. personell, sachlich, finanziell)?
- Erarbeitung der strategischen **Optionen** für die künftige Entwicklung (horizontale Optionen, vertikale Optionen; auch in Bezug auf Grösse)
- 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)

3. Handlungsempfehlungen für EVU

Strategische Steuerung: Fit für die Zukunft? (2)

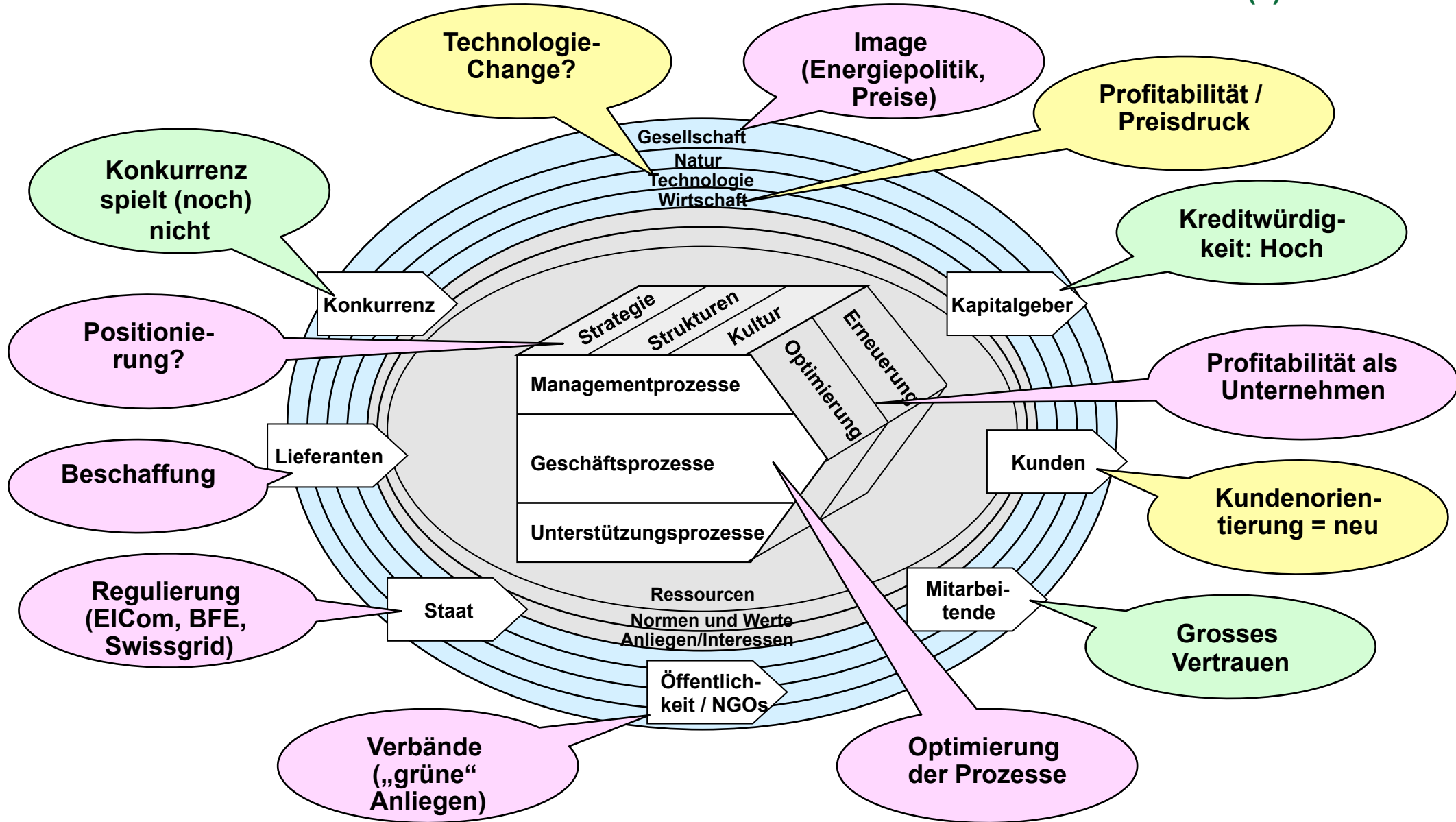
- **Leistungsvereinbarung:** Zu erbringende Leistungen und klare Vorgaben der zu erfüllenden Versorgung (in Verbindung mit einem Globalbudget)
- Besetzung der **Strategischen Führungsebene** mit den richtigen Personen (Fachkompetenz) und der nötigen Unabhängigkeit
- **Unternehmensstrategie:** Steigerung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

4. Risiken für kommunale EVU - Überblick (1)



St. Galler Management-Modell als (grober) Analyseraster

4. Risiken für kommunale EVU - Überblick (2)



4. Risiken für kommunale EVU – Überblick ⁽³⁾

- **„Rote“ Risiken:**
 - Positionierung der EVU als Unternehmen (Stichworte: „letzte Meile“ und FTTX < Smart Grid)
 - Image als Branche (VSE) und als Unternehmen > Kommunikation
 - Regulierung: Spielraum für kommunale EVU?
 - Beschaffung: Strom in der richtigen Qualität in der genügenden Menge zu einem akzeptablen Preis (Kundensicht)
 - Verbände (mit Verhinderungspolitik): Projektbezogene (und intensive) Kontakte / Information / Kommunikation
 - Profitabilität als Unternehmen: Optimierung aller Prozesse vor dem Hintergrund zu steigender Effizienz
- **„Gelbe“ Risiken:**
 - Kundenorientierung: Näher zum Kunden (Beratung, Energieeffizienz, Projektunterstützung)
 - Technologie-Change: Erneuerbare Energien (verstärkt) im Fokus
 - Profitabilität des EVU als Unternehmen (Investitionen in Relation zum Ertrag)

4. Risiken für kommunale EVU – Überblick ⁽⁴⁾

- **Erkenntnis:**
 - Globale Betrachtung für einen Teil der Branche zutreffend (kommunale Versorgung)
 - Jedoch im Einzelfall vor Ort nicht korrekt
- ***Risk Management als wichtige strategische Aufgabe des EVU als Unternehmen***

4. Aufgaben der Mitglieder der Strategischen Führungsebene

■ Zwingende Aufgaben (Art. 716 a OR S. 125):

- Oberleitung der Gesellschaft
- Festlegung der Organisation inkl. Zeichnungsberechtigung
- Finanzplanung und –kontrolle
- Ernennung und Abberufung der Mitglieder der OFE
- Oberaufsicht über die OFE (Befolgung von Vorgaben)
- Erstellung Geschäftsbericht und Durchführung Generalversammlung
- Benachrichtigung des Richters im Fall der Überschuldung

umfasst Risk Management

■ Weitere Aufgaben:

- Rückschau / Ausblickfunktion
- Gestaltung der Beziehungen zu den Stakeholdern

4. Definition des Risk Managements

Risk Management ist das permanente, systematische Erfassen und Analysieren von allen potentiellen Gefahrenquellen sowie das Minimieren sämtlicher signifikanten Risiken für den Bestand, den Betrieb und die Entwicklung eines Unternehmens.

Nicht zum Risk Management gehören die Strategieentwicklung, das Krisenmanagement und die Schadenbewältigung.

4. Vorurteile zum Risk Management

Aussagen von Managern zum Risk Management:

- **"Wir kennen unsere Risiken und brauchen deshalb keinen neuen Prozess"**
- **"Risk Management ist wie ISO-Zertifizierung: viel Papier und wenig Ertrag"**
- **"Ein guter Unternehmer muss Risiken eingehen und nicht versuchen, ihnen auszuweichen"**
- **"Für unsere Risiken haben wir Versicherungen, sollen sich die Versicherungsspezialisten darum kümmern"**

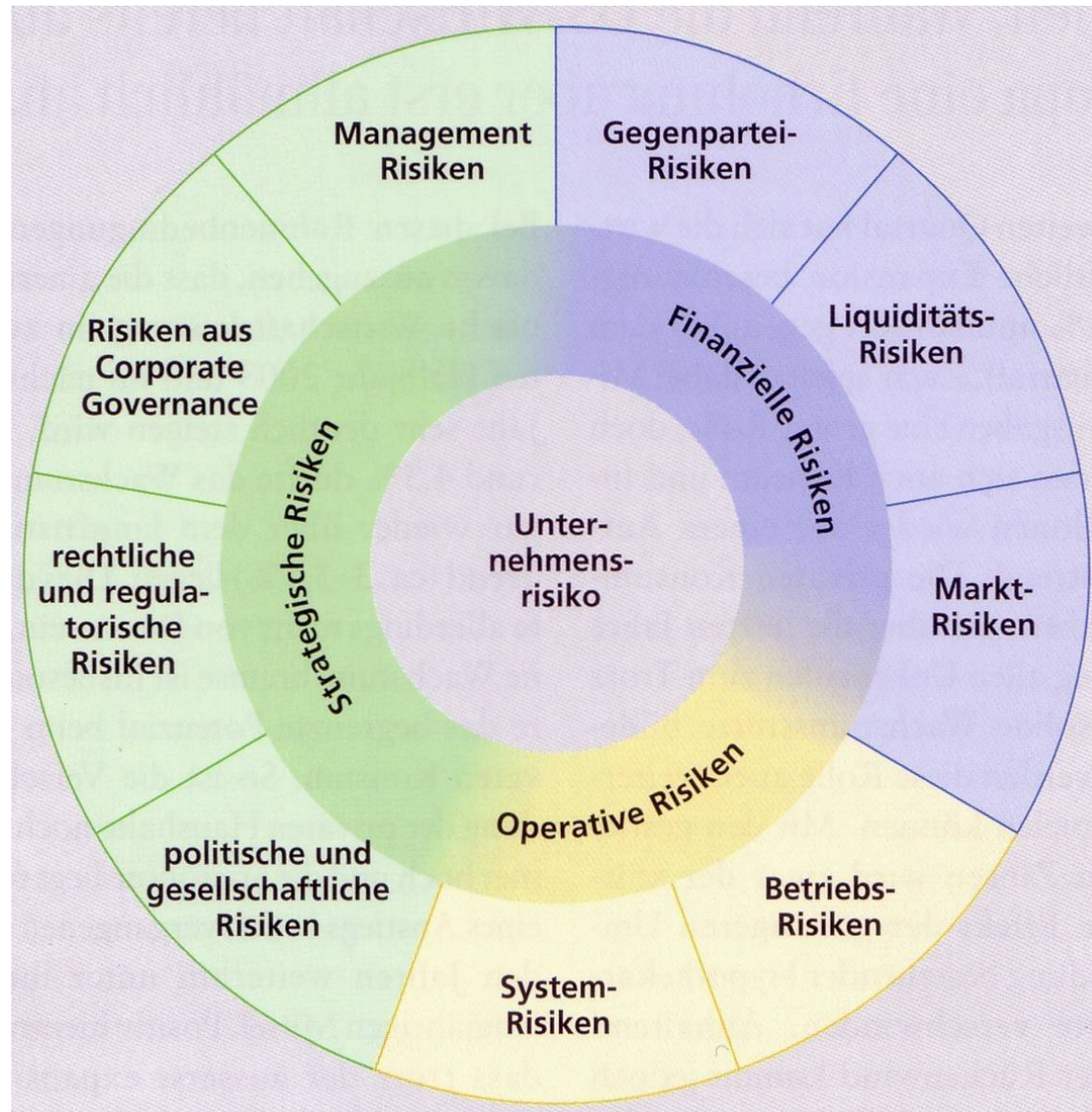
4. Implementierung des Risk Managements ⁽¹⁾

- 1. Festlegung der Risikoorganisation und Bestimmung eines Projektverantwortlichen durch die SFE**
- 2. Erfassung aller Risiken durch SWOT-Analyse (Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren) und Mitarbeiterbefragung**
- 3. Bestimmung der relevanten Risiken und entsprechendes Risk Assessment**
- 4. Erstellen einer Master Risk List mit Prioritäten**
- 5. Festlegung der Risikopolitik durch die SFE: welche Risiken sind hinzunehmen und welche sind zu vermindern**

4. Implementierung des Risk Managements (2)

- 6. Massnahmen zur Risikoverminderung prüfen inkl. Versicherungsüberprüfung**
- 7. Festlegung der konkreten Mitigationsmassnahmen mit entsprechendem Budget durch die SFE Einführung eines Risk Reports über besondere Vorkommnisse**
- 8. Analyse von Vorfällen und Prozessoptimierung im Risk Management**
- 9. Periodische Überprüfung der Organisation und der Master Risk List sowie der Möglichkeiten zur Risikominimierung**

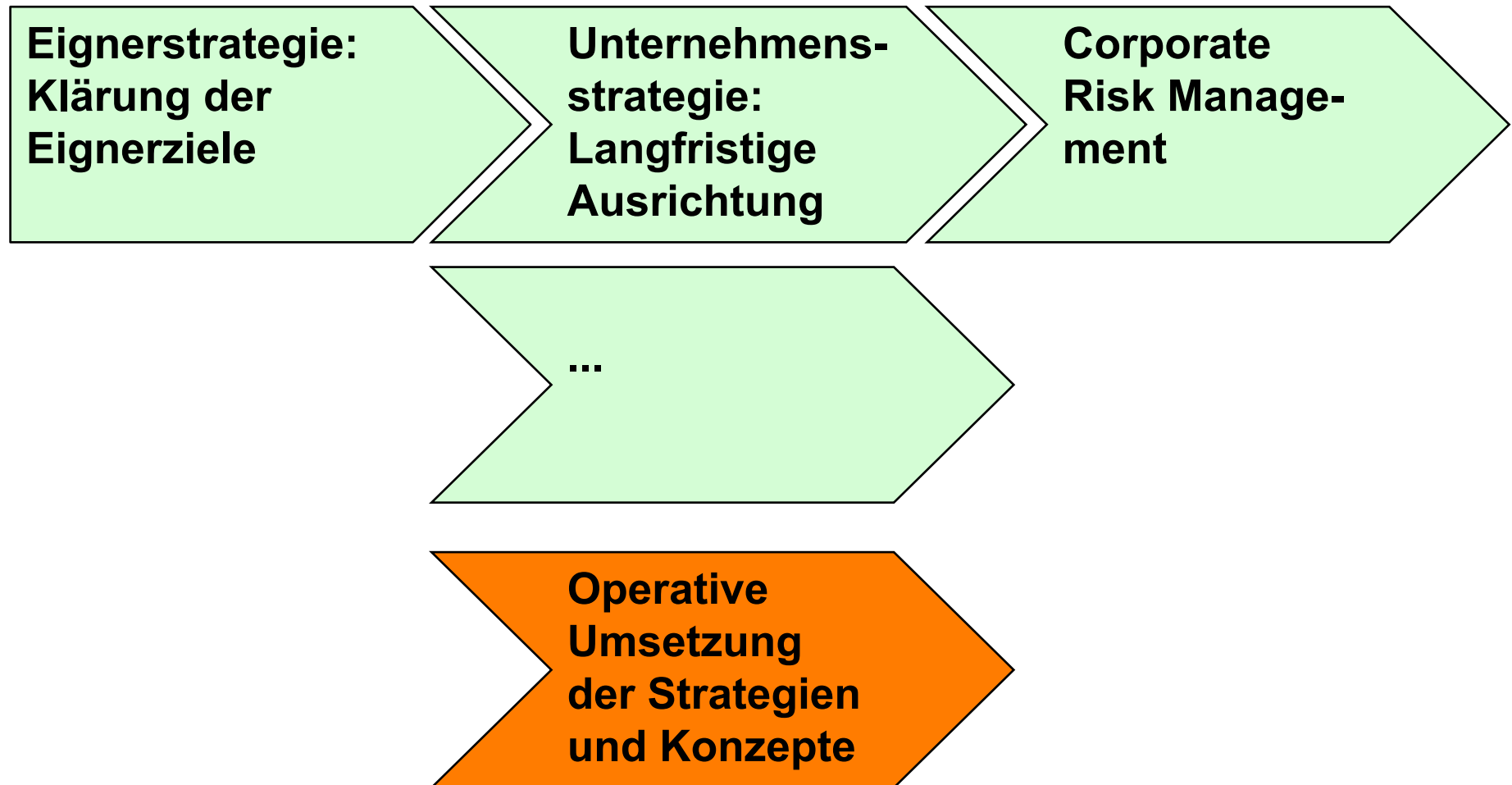
4. Erfassung aller Risiken (Risk Radar)



4. Risiken: Und worin liegen eigentlich die Chancen?

- **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
 - ...

5. Wie sollen wir dies umsetzen?



5. Handlungsempfehlungen

- 1. Nutzen Sie die Zeit bis zur Marköffnung!**
- 2. Legen Sie ein Augenmerk auf Risk Management.**
- 3. Fokus: Umsetzung in der Praxis.**

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

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