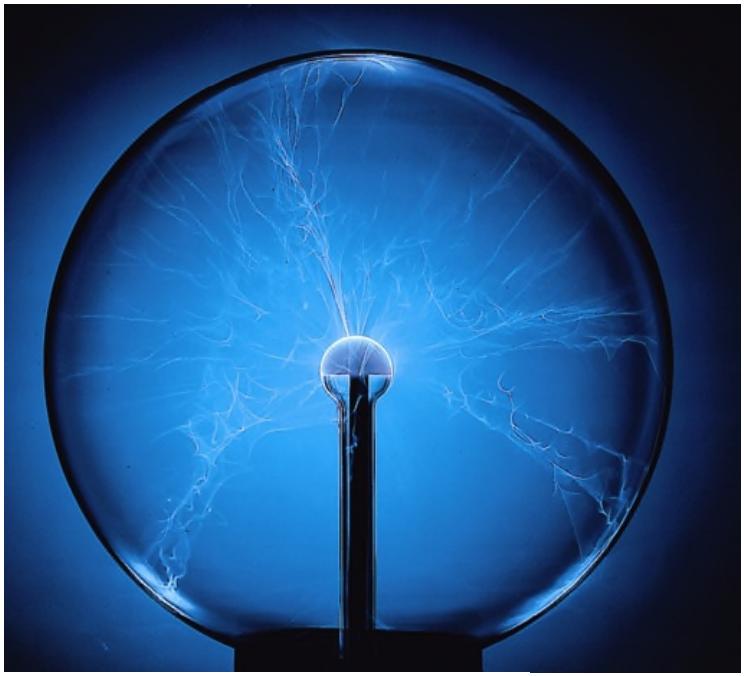
Institut für Öffentliche Dienstleistungen
und Tourismus

Universität St.Gallen

Stromtagung für Städte und Gemeinden

Herausforderung Strommarkt: Strategische Steuerung von kommunalen EVU



Dr. Roger W. Sonderegger

Bern, 10. Juni 2010

Das Wichtigste vorweg:

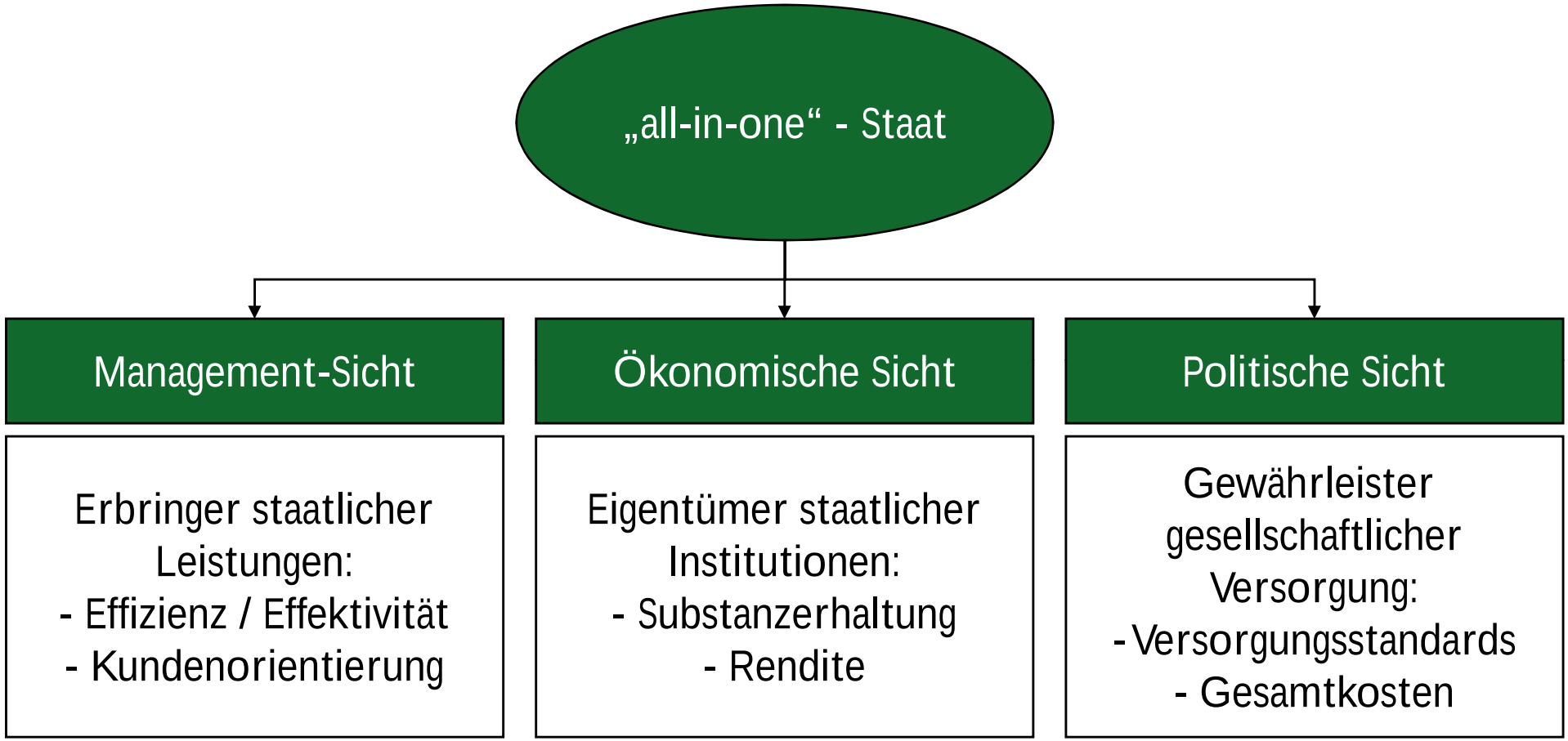
Was bei der strategischen Steuerung von kommunalen EVU gestern noch richtig war, ist schon morgen existenzbedrohend.

Und: Die Zukunft hat bereits begonnen!

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

1. Einführung (1)
Gewährleistungsstaat als neue Ausrichtung

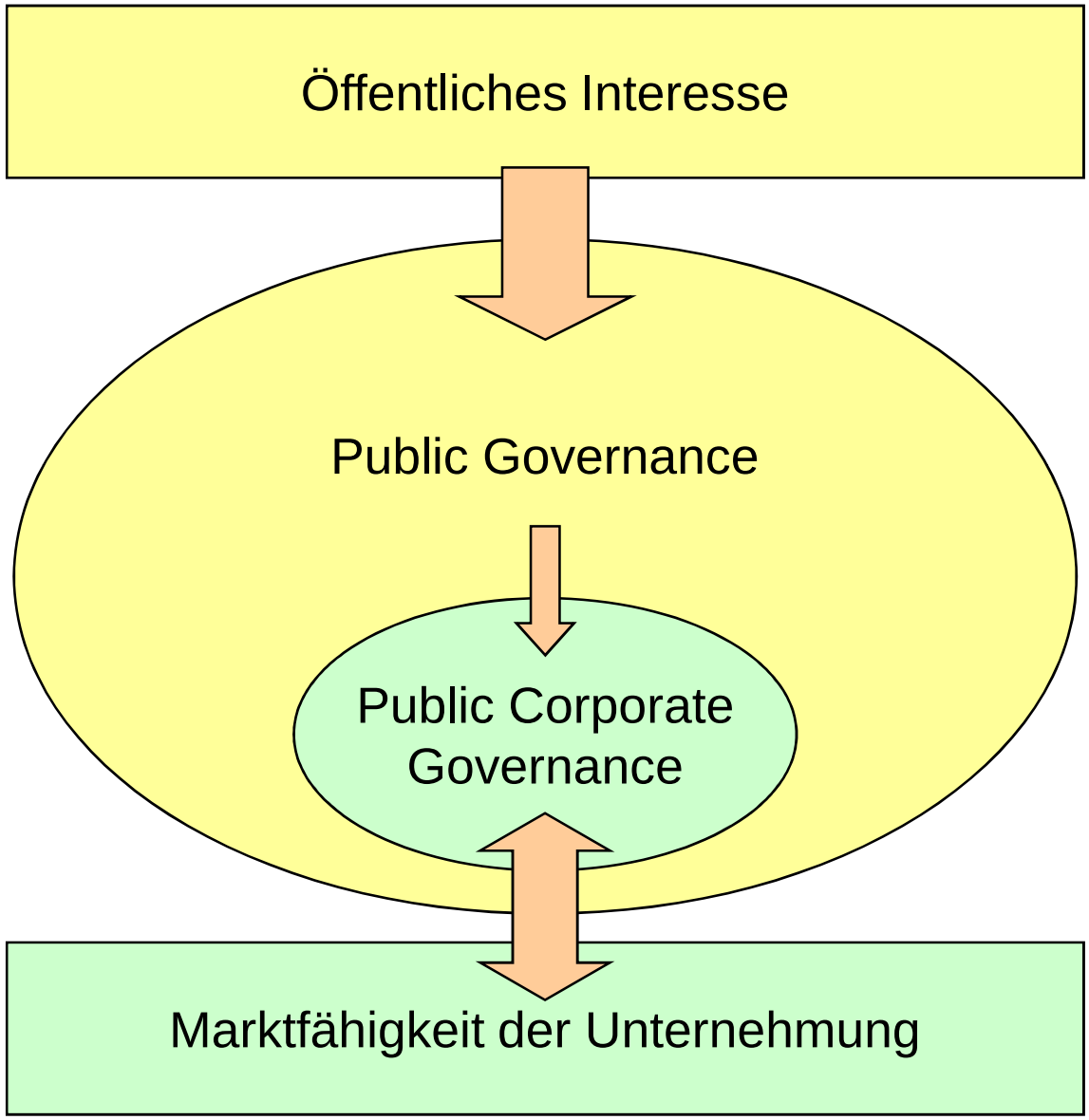


1. Einführung (2)
Corporate Governance für öffentliche Unternehmen

Das öffentliche Interesse bestimmt die Kontingenz der Public Governance

Die Public Corporate Governance ist in die Public Governance eingebettet

Ist Marktfähigkeit das Ziel der Politik, ist sie Indikator für gute Leistungserbringung.



1. Einführung (2)

öffentliche Unternehmen

politisch definierte Ziele umsetzen

Das öffentliche Interesse bestimmt die Kontingenz der Public Governance

Konflikt: Interessen als Eigentümer vs. Interessen als „Gewährleister“ der öffentlichen Versorgung sind kaum harmonisierbar

Die Public Corporate Governance ist in die

Unternehmenswert erhalten

Ist Marktfähigkeit das Ziel der Politik, ist

gute Leistun

Public Corporate Governance

These: Die Funktion der Corporate Governance öffentlicher Unternehmen ist es, einerseits ihren Unternehmenswert zu erhalten und andererseits die ihnen gesetzten strategischen / politischen Ziele umzusetzen.

1. Herausforderungen für EVU (3)

- Bewältigung der Anforderungen der Strommarktliberalisierung der Phase 1 seit 01.01.2008 inkl. Anforderungen der ElCom
- Reorganisation / Weiterentwicklung des Betriebs und Sicherstellung der Versorgungssicherheit
- Vorbereitung für die Phase 2 der Strommarktliberalisierung per 01.01.2014
- Stichworte für Versorger im Netzbetrieb: Anreizregulierung, Benchmarking, Smart Metering, Smart Grid, …

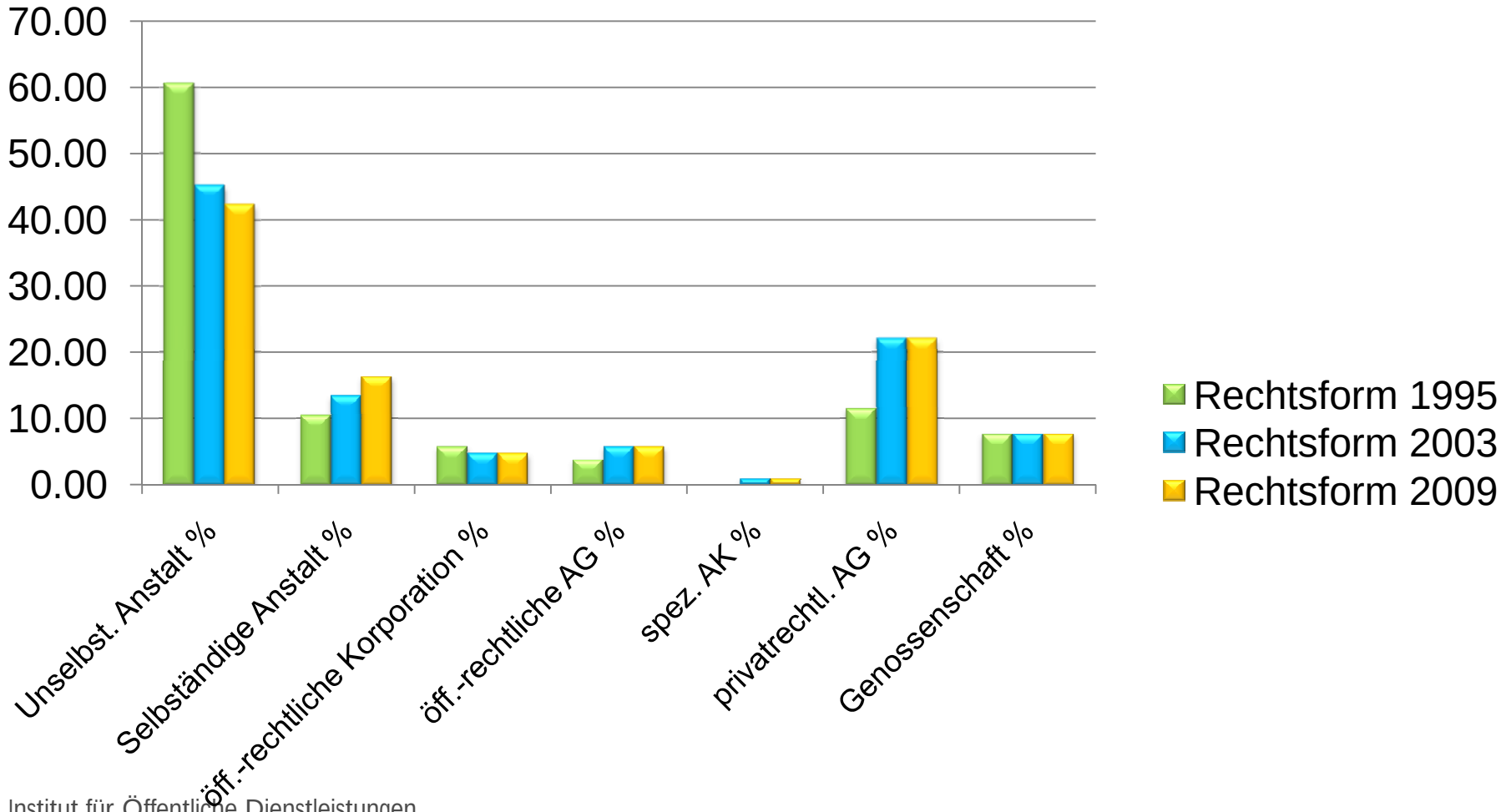
➢ ***Weitere Professionalisierung in einem Umfeld, in dem der Effizienzdruck zunehmen wird***

2. Ergebnisse der Studie EVU 2009 (1)

- 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: ca. 900 (1995) > ca. 800 (2009)

2. Ergebnisse der Studie EVU 2009 (2)

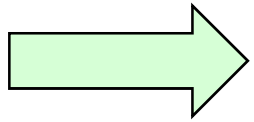
Rechtsformänderungen: Grosse Veränderungen 95 - 03



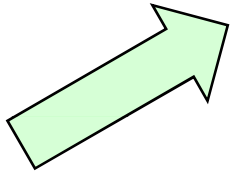
2. Ergebnisse der Studie EVU 2009 (3)

Professionalisierung im Rahmen der Liberalisierung

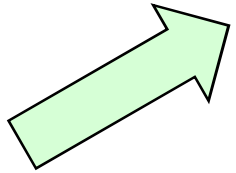
- Besteht eine Unternehmensstrategie?
  - 2003: 58 %
  - 2009: 55 %



- 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 (4)

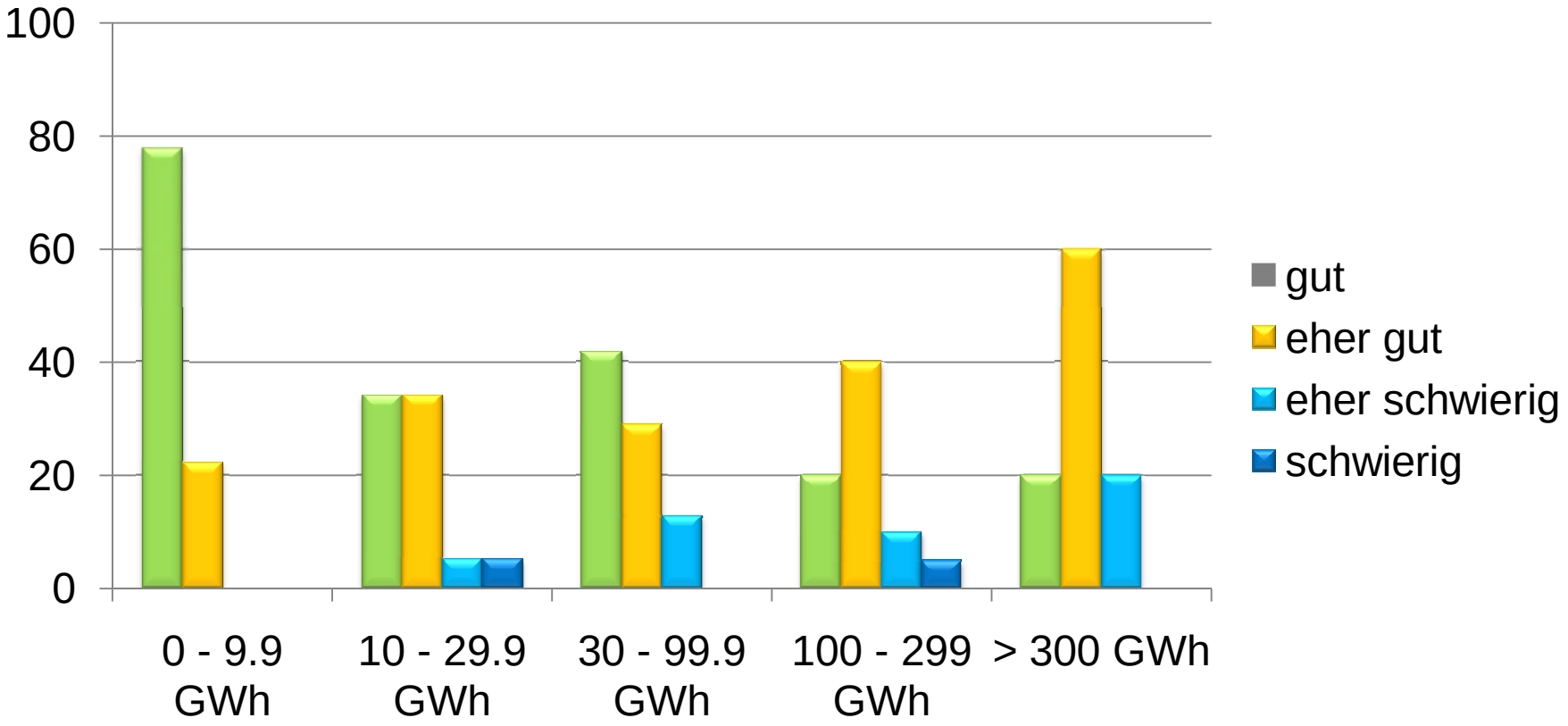
Kostenschub durch das StromVG …

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 überwälzt werden?

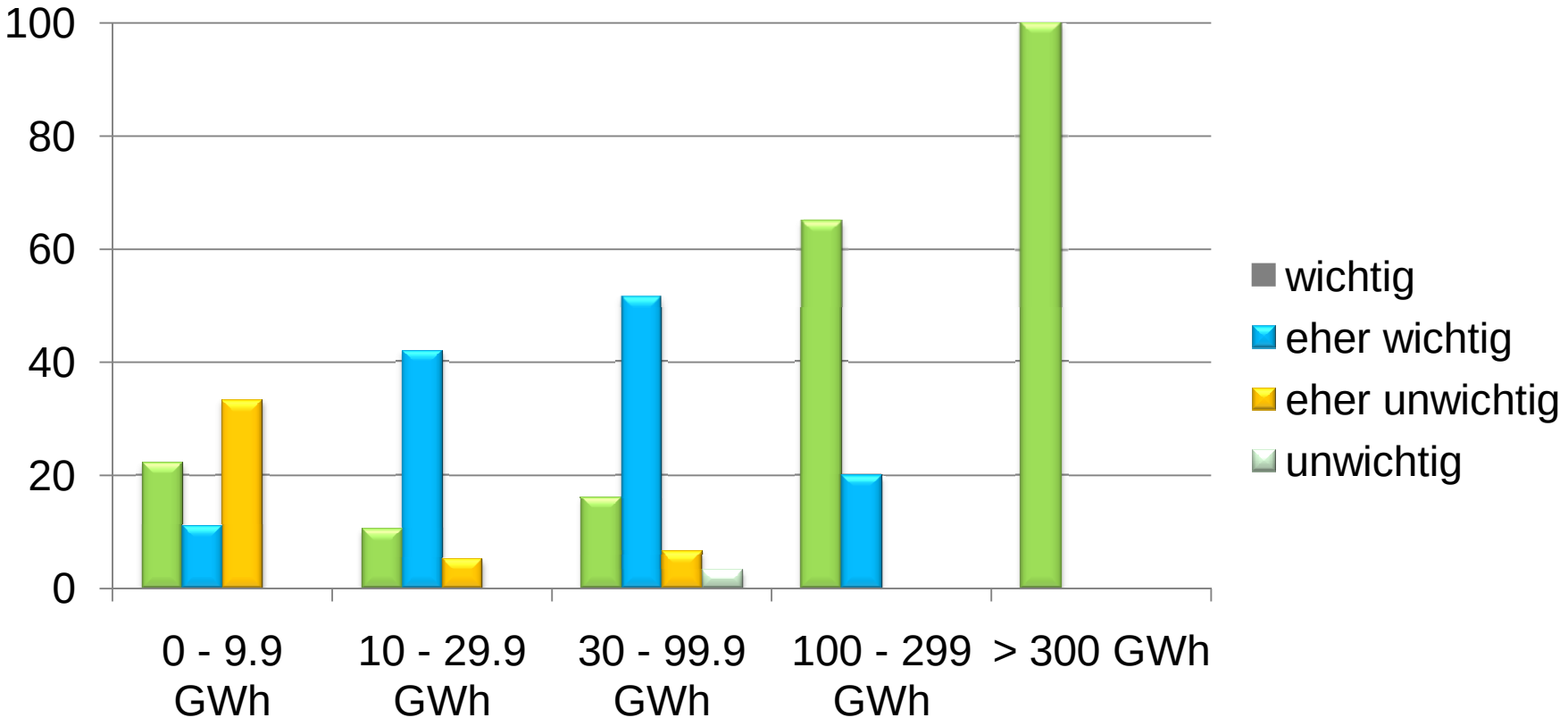
2. Ergebnisse der Studie EVU 2009 (7)

Zusammenarbeit mit der politischen Gemeinde (in %)



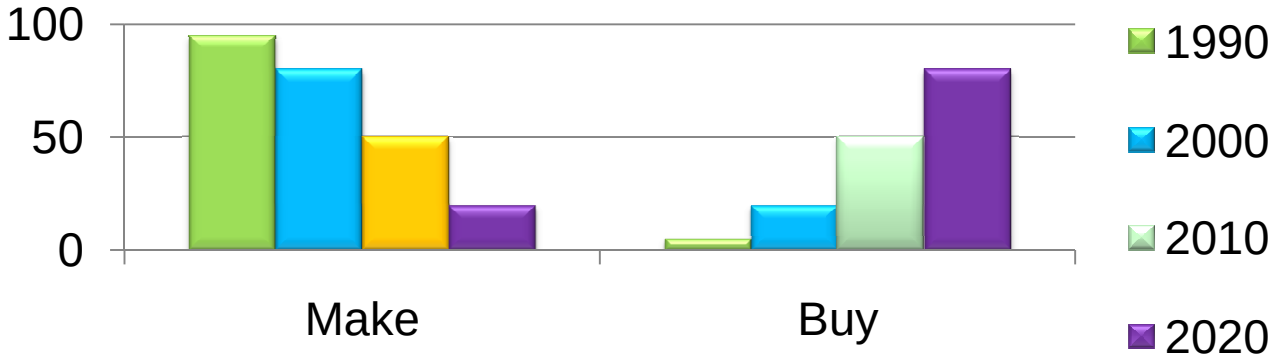
2. Ergebnisse der Studie EVU 2009 (8)

Bedeutung des Risk Managements (in %)



3. Erkenntnisse bezüglich der Steuerung von kommunalen EVU (1)

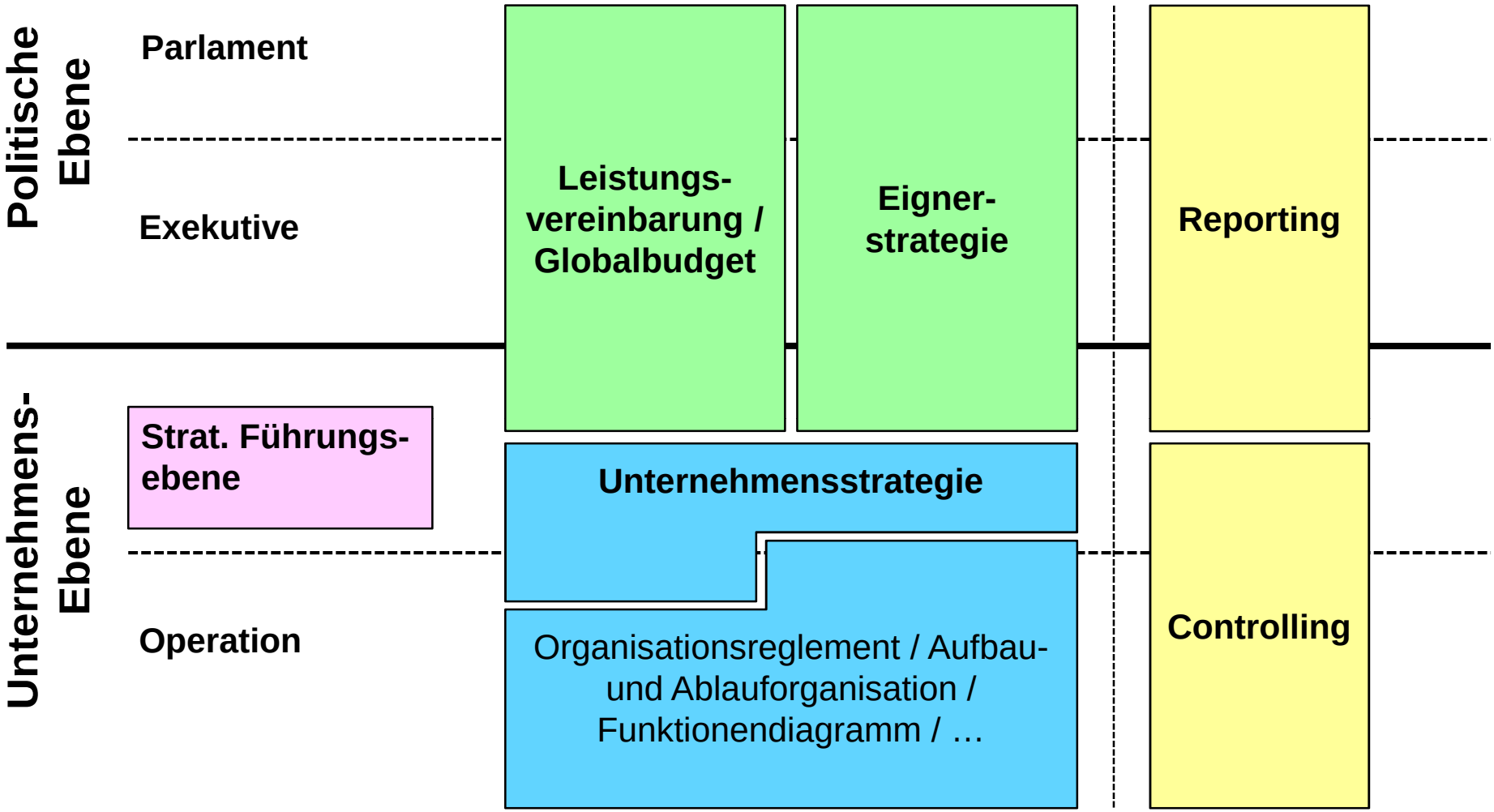
- Effizienzdruck nimmt zu:
  - Administrativer Aufwand durch StromVG: + ca.100 Stellen-% (EVU mit ca. 10'000 Zähler)
  - Zusätzliche Aufwendungen durch StromVG: ca. CHF 30 Mio. pa (kommunale EVU)
  - Minimalgrösse von EVU: Druck nimmt (weiter) zu
    (These 2004: 10'000 Zähler voraussichtlich weiterhin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



3. Erkenntnisse bezüglich der Steuerung von kommunalen EVU (2)

- Marktorientierung ist zu steigern:
  - Phase 2 der Strommarktliberalisierung per 01.01.2014
  - Marketing und Kundenbetreuung: Konzeption, personelle Besetzung (Spezialisten) und zunehmender Aufwand ("Welche Farbe hat der Strom?")
  - Umgang mit dem externen Druck
- Politischer Einfluss ist zu beschränken:
  - Können wir mit der heutigen Rechtsform den künftigen Anforderungen gerecht werden?
  - Sind die politischen Vorgaben klar und präzis definiert und von unternehmerischen Aspekten getrennt?
  - Besteht bezüglich Personen Unabhängigkeit von der Politik (Exekutive)

Strategische Steuerung von kommunalen EVU



4. Handlungsempfehlungen für EVU

Strategische Steuerung: Ist Ihr EVU fit für die Zukunft? (1)

- Wird die **Minimalgrösse** 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)
- Ist die **Rechtsform** geeignet (selbständige öffentlich-rechtliche Anstalt vs. privatwirtschaftliche Aktiengesellschaft)?
- **Leistungsvereinbarung**: Zu erbringende Leistungen und klare Vorgaben der zu erreichenden Versorgung (in Verbindung mit einem Globalbudget)

4. Handlungsempfehlungen für EVU

Strategische Steuerung: Ist Ihr EVU fit für die Zukunft? (2)

- **Eignerstrategie** als Rahmenbedingung für die Unternehmens-strategie (inkl. Klärung der Vertretung der Exekutive in der strategischen Führungsebene des EVU)
- 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


Die Zeit des Schönwetter-
Managements ist definitiv vorbei!

Herzlichen Dank
für Ihre Aufmerksamkeit

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

Institut für Öffentliche Dienstleistungen
und Tourismus

Universität St.Gallen