



Studie (Leseprobe)

STADTWERK DER ZUKUNFT

Perspektiven kommunaler Energieversorgung
in der Schweiz

Ein Projekt der Swisspower AG und der YourSales Switzerland GmbH

Stadtwerk der Zukunft - Perspektiven kommunaler Energieversorgung in der Schweiz

Sonderdruck (Leseprobe)

VORWORT



Nach mehrjähriger Vorbereitungszeit ist auch in der Schweiz der geöffnete Strommarkt am 1. Januar 2008 Wirklichkeit geworden. Die Auswirkungen der neuen Energiewelt sind für unsere Energieversorgungsunternehmen noch nicht in letzter Tragweite zu übersehen.

Die Turbulenzen um die Preise der Netznutzung haben deutlich gezeigt, dass politische Prozesse und Eingriffe im Netz- und im Energiebereich Schlüsselfaktoren für die Energiewirtschaft sind - ebenso wie die Entwicklungen in den europäischen Märkten bezüglich der Preise für Öl, Gas und Strom und deren Versorgungssituation. Ein weiterer Einflussfaktor ist die konjunkturelle Entwicklung, sie prägt die Bedürfnisse und das Verhalten der Energiekunden ganz wesentlich mit. Nicht zuletzt kommt insbesondere in unserem Lande der Einflussfaktor Gesellschaft dazu: Wie werden die Volksentscheide zu erneuerbaren Energien, zum Klimaschutz und zu neuen Grosskraftwerken ausfallen? Gelingt ein nationaler Konsens im Sinne der bundesrätlichen 4-Säulen-Energiepolitik oder werden kommunale Insellösungen die Entwicklung prägen? Welche Exponenten der Branche werden sich mit ihren Anliegen politisch durchsetzen können und wie stehen dann die Chancen und Risiken für uns als Energieversorgungsunternehmen?

Plausible Antworten auf diese für unsere Zukunft entscheidenden Fragen zu finden, fällt angesichts der Dynamik des Umfelds und der wachsenden Komplexität schwer. Helfen können Szenarien, das Denken in mehreren, wahrscheinlichen Zukunftsentwicklungen. Sie ermöglichen eine mehrdimensionale Strategieausrichtung mit einem ganzen Bündel flexibler Strategieoptionen. Damit kommen wir der Lösung unserer Zukunftsfragen näher: Wie müssen wir uns heute strategisch positionieren, damit wir morgen in verschiedenen Szenarien überlebensfähig sind? In welchem Szenario sind meine Chancen in den verschiedenen Wertschöpfungsstufen hoch? Und in welchen Szenarien muss ich hohe Risiken erwarten?

Vor diesem Hintergrund haben 15 Unternehmen des Swissspower-Netzwerks im Sommer 2008 das Studienprojekt „Stadtwerk der Zukunft“ gestartet, dessen Ergebnisse nun vorliegen.

Über 40 Experten aus den Unternehmen sowie externen Institutionen aus Politik und Wirtschaft haben an der Erstellung dieser zukunftsweisenden Studie aktiv mitgewirkt. Das Projektteam wurde dabei unterstützt durch das auf die Energiewirtschaft spezialisierte Beratungsunternehmen YourSales, das neben der Szenariomethodik auch umfassende Kenntnisse aus liberalisierten und regulierten europäischen Energiemärkten beisteuerte.

Stadtwerk der Zukunft - Perspektiven kommunaler Energieversorgung in der Schweiz Sonderdruck (Leseprobe)

In einer mehrmonatigen intensiven Teamarbeit wurden 5 Marktszenarien für den Schweizer Energiemarkt im Jahr 2015 erarbeitet: « Platz für alle im Markt der Ruhe », « Die Liberalisierungswolke zieht vorüber », « Konzerne gewinnen », « Dezentrale Erzeugung – Chance für starke Stadtwerke » und « Ökologische Kleinstaaterei ». Welche dieser Entwicklungen als die wahrscheinlichste angesehen wird, ist spannender Diskussionsstoff. Wichtiger als (s)ein « Lieblingszenario » auszuwählen ist jedoch, unsere Unternehmen für die unterschiedlichen möglichen Entwicklungen strategisch günstig und robust zu positionieren.

Die jetzt vorliegenden Ergebnisse verdeutlichen mit ihrer umfassenden Darstellung aller relevanten Einflussfaktoren und Trends die großen unternehmerischen Herausforderungen, denen sich die Stadtwerke in der Zukunft stellen müssen. Sie zeigen aber auch ein breites Spektrum eigenständiger strategischer Handlungsoptionen auf, die den Unternehmen zur Verfügung stehen, um in jeder dieser Zukunftsszenarien erfolgreich bestehen zu können, vorausgesetzt, bereits heute werden von den Verantwortlichen die richtigen strategischen Weichenstellungen initiiert.

Mit der Studie „Stadtwerk der Zukunft“ steht uns eine fundierte Analyse der möglichen Marktentwicklungen und ein Bündel von darauf abgestimmten Strategieoptionen zur Verfügung - eine hervorragende Grundlage für die individuelle Strategiearbeit in unseren Unternehmen. Swissspower und YourSales unterstützen uns dabei gerne.

Hans Jakob Graf

Präsident des Verwaltungsrates

Swissspower AG

Stadtwerk der Zukunft - Perspektiven kommunaler Energieversorgung in der Schweiz

Sonderdruck (Leseprobe)

INHALT

	Seite
1 Zusammenfassung	1
2 Einleitung und Methodik	15
2.1 Aufgabenstellung.....	15
2.2 Aufbau und Inhalt	18
2.3 Projektstruktur	20
2.3.1 Projektpartner	20
2.3.2 Projektorganisation	21
2.4 Methodik.....	22
2.4.1 Umfeld-, Markt- und Unternehmensanalysen.....	22
2.4.2 Szenario-Technik.....	23
2.4.3 Ableitung von Geschäftsfeldstrategien	28
3 Einflussfaktoren auf die EVU - Aktuelle Situation und Trends	31
3.1 Externe Rahmenbedingungen	32
3.1.1 Demografie und Gesellschaft	32
3.1.2 Wirtschaft.....	44
3.1.2.1 Globale Wirtschaft.....	44
3.1.2.2 Wirtschaftsstandort Schweiz	55
3.1.3 Primärenergieträger	64
3.1.3.1 Verfügbarkeit.....	64
3.1.3.2 Preise	70
3.2 Politische und rechtliche Rahmenbedingungen.....	78
3.2.1 Energie- und Wettbewerbspolitik.....	80
3.2.2 Umwelt- und Klimaschutzpolitik.....	93
3.3 Der Schweizer Energiemarkt	99
3.3.1 Anbieterstruktur.....	99
3.3.2 Entwicklungen in den Wertschöpfungsstufen - Status quo und Trends....	114
3.3.2.1 Erzeugung	114
3.3.2.2 Beschaffung und Handel.....	130
3.3.2.3 Übertragung und Verteilung	148
3.3.2.4 Vertrieb.....	161
3.3.3 Kommunale EVU - Status quo und Zukunftserwartungen.....	166
3.3.4 Energieanwendungen und -verbrauch nach Kundengruppen.....	178

Stadtwerk der Zukunft - Perspektiven kommunaler Energieversorgung in der Schweiz

Sonderdruck (Leseprobe)

3.4	Europäische Vergleichsmärkte	194
3.4.1	Gesamteuropäischer Rahmen (EU-Ebene)	194
3.4.2	Großbritannien	198
3.4.3	Frankreich	211
3.4.4	Deutschland	223
3.4.5	Österreich	240
3.4.6	Italien	251
4	Zukunftsszenarien „Energemarkt 2015“	259
4.1	Schlüsselfaktoren und Zukunftsprojektionen	259
4.1.1	Identifikation und Beschreibung der Schlüsselfaktoren	259
4.1.2	Entwicklung von Zukunftsprojektionen	269
4.2	Szenarienbildung	271
4.2.1	Vorgehensweise und Methodik	271
4.2.2	Ergebnisse	274
4.2.2.1	Szenario „Platz für alle im Markt der Ruhe“	276
4.2.2.2	Szenario „Liberalisierungswolke zieht vorüber“	279
4.2.2.3	Szenario „Konzerne gewinnen“	282
4.2.2.4	Szenario „Dezentrale Erzeugung - Chance für starke Stadtwerke“	285
4.2.2.5	Szenario „Ökologische Kleinstaaterei“	288
4.2.2.6	Zusammenfassung der Szenarien	291
4.3	Konsequenzen für Stadt- und Gemeindewerke	292
5	Zukunftsstrategien	295
5.1	Strategische Erfolgspositionen für kommunale EVU	295
5.1.1	Strategien für Kategorie A „Stabilisierung mit kommunalem Fokus“	299
5.1.2	Strategien für Kategorie B „Stabilisierung mit Marktfokus“	308
5.1.3	Strategien für Kategorie C „Veränderung in kommunaler Nähe“	315
5.1.4	Strategien für Kategorie D „Veränderung mit Marktfokus“	323
5.2	Zusammenfassung und Bewertung	331
	Ausblick	333

Anhang

Stadtwerk der Zukunft - Perspektiven kommunaler Energieversorgung in der Schweiz Sonderdruck (Leseprobe)

Der energiepolitische Ordnungsrahmen der Schweiz steht mit dem eigentumsrechtlichen Unbundling der Übertragungsnetze und der Verabschiedung des Stromversorgungsgesetzes (StromVG) in Verbindung mit der Stromversorgungsverordnung (StromVV) inmitten eines Umbruchs. Die Auswirkungen der Novellierung gerade auch für kommunale Energieversorgungsunternehmen sind derzeit noch nicht vollständig zu überblicken. Dennoch wird deutlich, dass sich der Schweizer Energiemarkt in einer liberalisierten und regulierten Energiewelt nachhaltig verändern wird.

Stadt- und Gemeindewerke konnten sich im Markt bislang hervorragend behaupten. Doch in den Kerngeschäftsbereichen Strom und Gas werden bewährte strategische Gestaltungsmöglichkeiten zunehmend eingeengt. Die prognostizierte „Stromlücke“ birgt einen Unsicherheitsfaktor auf Seiten der Strombeschaffung. Das stetige Annähern der Strompreise an das EEX-Niveau mehrt die Anzeichen, dass der Schweizer Energiemarkt auch für „liberalisierungserprobte“ ausländische Energieanbieter zunehmend interessant wird. Gerade für das Segment der Grosskunden muss in Zukunft mit einem intensiveren Wettbewerb und in Folge mit niedrigeren Margen gerechnet werden. Die Folgen der Regulierung der Netze und Abgabepolitik verschärfen diese Situation.



Vor diesem Hintergrund haben 15 Unternehmen aus dem Swisspower-Netzwerk im Sommer 2008 das Studienprojekt „Stadtwerk der Zukunft“ mit dem Ziel gestartet, ihre Werke für die Herausforderungen der Zukunft frühzeitig strategisch vorzubereiten. Die mitwirkenden EVU repräsentieren in ihrer Struktur und Unternehmensgrösse die Vielfalt der kommunalen Energiewirtschaft in der Schweiz: vom kleinen Lokalversorger mit 40 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von 50 Mio. CHF bis zum grossen Stadtwerk mit über 1'600 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von knapp 900 Mio. CHF. Das Projekt wurde fachlich und methodisch unterstützt durch die auf die Energiewirtschaft spezialisierte Beratungsgesellschaft *YourSales*, Mannheim/St. Gallen.

Stadtwerk der Zukunft - Perspektiven kommunaler Energieversorgung in der Schweiz

Sonderdruck (Leseprobe)

Ziele und Aufgabenstellung

Mit dem Projekt wurden folgende Zielstellungen verbunden:

(1) SCHWEIZER ENERGIEMARKT DER ZUKUNFT

Es sind konsistente, belastbare Zukunftsszenarien für den Schweizer Energiemarkt für den Zeithorizont 2015 im Kontext globaler und nationaler Einflüsse entwickelt und beschrieben.

(2) STRATEGIEN FÜR DEN ENERGIEMARKT DER ZUKUNFT

Für kommunale EVU unterschiedlicher Grösse (kleinere, mittlere, grössere Unternehmen) und Werteorientierung sind differenzierte Strategieoptionen mit hoher Erfolgswahrscheinlichkeit für den Energiemarkt der Zukunft erarbeitet.

Die Studie „Stadtwerk der Zukunft“ besteht aus zwei Teilen. Im ersten Teil der Studie wurden aus einer Analyse der zentralen Einflussfaktoren auf den Energiemarkt und einer Prognose ihrer zukünftigen Entwicklungen heraus alternative Marktszenarien entwickelt. Auf Basis dieser Marktszenarien wurden dann im zweiten Teil szenario-konsistente Strategieoptionen erarbeitet. Die Erarbeitung der Inhalte erfolgte in insgesamt 4 Arbeitsfeldern: Energiemarkt Schweiz, internationale Vergleichsmärkte, Marktszenarien 2015 und Zukunftsstrategien für kommunale EVU.

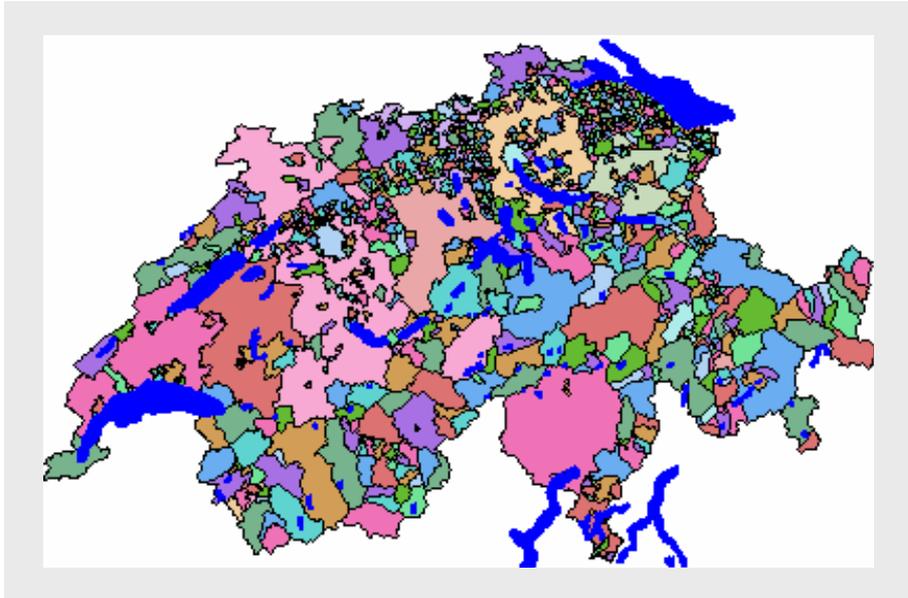
Methodik

Als methodischer Ansatz für die Studie wurde die Szenario-Technik gewählt. Im Gegensatz zu anderen Methoden der Zukunftsforschung verlässt man sich bei der Szenario-Technik nicht auf die punktuelle Betrachtung von Gegenwart und (einer) Zukunft, sondern versucht eine Bandbreite möglicher Entwicklungen abzubilden. Es handelt sich dabei um die Zusammenführung mehrerer Prognosemethoden und Planungsinstrumente, mittels derer nicht eine einzelne „richtige“ Zukunft auf Basis heutiger Trends extrapoliert wird, sondern vielmehr ein Raum möglicher Entwicklungen abgegrenzt und überprüft werden soll. Genau diese Berücksichtigung der verschiedenen Ansätze und Sichtweisen ist es, welche Szenarien besonders wertvoll für die Analyse zukünftiger Entwicklungen, der Untersuchung möglicher Optionen sowie Ableitungen für die strategische Unternehmensplanung der Gegenwart machen.

Energiemarkt Schweiz - Status quo und Trends

Der stark fragmentierte Schweizer Energiemarkt setzt sich aus rund 900 Energieversorgungsunternehmen (EVU) zusammen - darunter 5 Verbundunternehmen (= Überlandwerke) und rund 80 Produzenten - die für Erzeugung, Verteilung und Versorgung der 7,4 Mio. Einwohner sowie Gewerbe und Industrie mit Strom verantwortlich sind. Über 90 % der Unternehmen sind kommunale EVU.

Stadtwerk der Zukunft - Perspektiven kommunaler Energieversorgung in der Schweiz Sonderdruck (Leseprobe)



Karte der Verteilnetzbetreiber der Schweiz (Quelle: VSE)

Die rund 870 Stadt- und Gemeindewerke betreiben die lokalen Verteilnetze in ihren Kommunen und versorgen die Endkunden mit Strom (im Querverbund auch mit Gas und Wasser). Grosse Stadtwerke verfügen häufig über eigene Produktionsanlagen und/oder bedeutende Beteiligungen an Partnerwerken. Die überwiegende Mehrzahl der kommunalen EVU fungiert als reine Weiterverteiler und bezieht den Strom von den Kantonal- bzw. auch direkt von den Überlandwerken. Alle Stadt- und Gemeindewerke zusammen erzeugen weniger als 20 % der in der Schweiz produzierten Elektrizität. Die meisten kommunalen EVU sind Unternehmen des öffentlichen Rechts, z.B. reine Verwaltungsbetriebe der Gemeinde, oder auch mehr oder weniger selbständige öffentliche Unternehmungen.

Die typischen Positionierungen der Stadt- und Gemeindewerke sind bezeichnend für eine Branche, die sich am Beginn der Phase des Übergangs von der Monopolwirtschaft in einen liberalisierten (Energie-)Markt befindet. Der Schwerpunkt liegt auf der Erfüllung eines Grundversorgungsauftrags, der je nach historischer Entwicklung und/oder Unternehmensgrösse und den damit verbundenen finanziellen Spielräumen auch mit eigenen Produktionsassets gestützt wird. Wachstumspfade werden - wenn überhaupt - nur in Geschäftsbereichen ausserhalb der reinen Strom-/Gasversorgung verfolgt, da im (bisherigen) Monopolgeschäft natürlicherweise keine Chancen für ein Marktwachstum offen standen. Angesichts des mit Inkrafttreten des StromVG in die Wege geleiteten Paradigmenwechsels in der Energie- bzw. Stromwirtschaft beginnen die kommunalen EVU zunehmend damit, im Zuge der operativen Umsetzung der aus der veränderten Rechtslage resultierenden neuen Anforderungen v. a. für den Netzbereich auch ihre bisherige Positionierung als Ganzes zu überprüfen.

Aktuelle Situation in den Wertschöpfungsstufen

Die Strom(grosshandels)preise in der Schweiz, determiniert durch eine kostengünstige Erzeugungsstruktur, gehören zu den niedrigsten in Europa. Obwohl der Grossteil aller Bezugsverträge zwischen den inländischen Produzenten/Händlern und den Weiterverteilern bzw. Grosskunden individuell verhandelt wird, beeinflusst der „Marktpreis“ der EEX die Strompreise in der Schweiz massgeblich mit der Folge, dass die Schweizer Stromgrosshandelspreise sich bereits heute parallel mit denen in Deutschland, Frankreich und Italien entwickeln. Im Verhalten der regionalen Vorversorger und weiteren Faktoren begründet besteht bei den Endkundenpreisen jedoch (noch) ein Gefälle von West nach Ost. Kunden in der Westschweiz bezahlen zum Teil Preise in der Höhe des vergleichbaren EEX-Marktpreises oder sogar darüber. Demgegenüber bezahlen Ostschweizer Kunden vermehrt gestehungskostenorientierte Preise, die unter dem Marktpreisniveau liegen. Die Schweiz durchzieht also auch beim Strom ein „Röstigraben“ – mit Auswirkungen auf die Marktdynamik. Im Sommer 2009 liegen die Strompreise im Durchschnitt, soweit sich das schon vor dem 31. August als spätestem Veröffentlichungstermin abschätzen lässt, in einer Seitwärtstendenz.

Viele kommunale EVU mit wenig bzw. ohne Eigenerzeugung beschaffen ihren Strombedarf derzeit mittels langfristigen Vollversorgungsverträgen bei ihren angestammten Vorlieferanten (Kantonal- bzw. Überlandwerk). Diese Form der „Rundum-sorglos-Verträge“ bietet unter stabilen Marktbedingungen die Möglichkeit zur kosten- und risikominimierten Beschaffung, schränkt aber in volatileren Marktumfeldern die Möglichkeit ein, selbst an Preisentwicklungen individuell zu profitieren. Im Falle steigender Grosshandelspreise und gleichzeitig verstärktem Wettbewerb im Grosskundensegment besteht damit das Risiko für das kommunale EVU, Kunden aufgrund nicht wettbewerbsfähiger Beschaffungskonditionen zu verlieren. Darüber hinaus sind auch die Vorlieferanten zunehmend weniger bereit, Langfristlieferverträge ohne eine stärkere Risikoverlagerung auf das kommunale EVU einzugehen. Aus diesem Grund planen gerade grössere EVU ein verstärktes Engagement im Bereich Stromproduktion durch Investitionen in eigene Assets oder Beteiligungen an Kraftwerken.

Mit Inkrafttreten des StromVG und der damit verbundenen Einführung einer Netzregulierung ist auch das lokale Verteilnetz ein stark reglementierter Bereich geworden. Die erzielbare Rendite auf das eingesetzte Kapital ist beschränkt, gleichzeitig ist aber auch das Ertragsrisiko bei effizientem Netzbetrieb limitiert. Das Verteilnetz bindet Kapital und erwirtschaftet im Verhältnis zu einem voll integrierten Versorger eine unterdurchschnittliche Rendite. In Verbindung mit den ebenfalls im StromVG auferlegten Vorgaben zur buchhalterischen und informatorischen Entflechtung des Netzbetriebs von den Markt Bereichen sowie den umfassenden Berichtspflichten für Netzbetreiber ergeben sich für alle kommunalen Netzbetreiber zum einen Erlöseinbussen bei den Netzentgelten, zum anderen zusätzliche Kosten für organisatorische, personelle und IT-

Stadtwerk der Zukunft - Perspektiven kommunaler Energieversorgung in der Schweiz Sonderdruck (Leseprobe)

Massnahmen. Betrachtet man mögliche Weiterentwicklungen im Regulierungsmodell, drohen den lokalen Verteilnetzbetreibern künftig noch stärkere Eingriffe in die Netzerlöse, wie Erfahrungen aus Ländern mit praktizierter Anreizregulierung belegen.

Insbesondere national tätige Stromkunden spüren das oben erwähnte West-Ost-Gefälle bei den Preisen und reagieren darauf, indem sie ihren Strombedarf gebündelt ausschreiben oder von Poolern zum Teil auch anonym ausschreiben lassen. Die Ausschreibungen gehen an eine relativ kleine Zahl von Energieversorgern, von denen erwartet wird, dass sie nationale Angebote einreichen. Diese Ausschreibungspraxis mag ein Grund dafür sein, dass der Strom-Grosskundenmarkt im Sommer 2009 oft als ruhig eingeschätzt wird, obwohl die Marktdynamik gegenüber dem Vorjahr deutlich zugenommen hat.

Im Gegensatz zum Strommarkt gewinnt der Gasmarkt, obwohl auch von Rechten wegen grundsätzlich geöffnet, praktisch noch kaum an Dynamik. Einige Grosskunden haben jedoch mit Klagen auf die Durchleitungsregelungen der Gasbranche reagiert, indem sie einerseits die Höhe der Durchleitungsentgelte und andererseits die Verfahren zur Genehmigung von Durchleitungen beanstanden.

Obwohl die Marktöffnung also nicht zu einer „echten“ Wettbewerbssituation im Grosskunden-segment geführt hat, beginnen kommunale EVU inzwischen damit, ihre vertriebliche Aufstellung an künftige Marktanforderungen mit vermuteter höherer Wettbewerbsdynamik anzupassen. Die Mehrzahl dieser Unternehmen widmet sich der Entwicklung von Kundenbindungsmassnahmen, dem Aufbau eines Key-Account-Managements für Grosskunden sowie der Entwicklung der Fähigkeiten zur Neukundengewinnung.

Europäische Vergleichsmärkte

Die Analyse europäischer Vergleichsmärkte mit längerer Liberalisierungs- bzw. Regulierungshistorie - Grossbritannien, Frankreich, Deutschland, Österreich und Italien - lieferte den internationalen Input für die Studie. Hieraus wurden mögliche Implikationen für zukünftige Entwicklungen im Schweizer Energiemarkt abgeleitet.

Seit Mitte der 90'er Jahre wurde vom europäischen Gesetzgeber die Schaffung eines integrierten Energiemarktes vorangetrieben. Die Strom- und Gasrichtlinien zur schrittweisen Öffnung der Energiemärkte ebneten den Weg in einen wettbewerblich organisierten Energiebinnenmarkt. Die EU-Richtlinien gaben vor, dass gewerbliche und industrielle Verbraucher bis zum Juli 2004 und private Haushalte bis zum Juli 2007 die Möglichkeit bekommen sollten, ihren Energieanbieter frei zu wählen. Nachdem die EU-Kommission Liberalisierungsdefizite konstatierte,

Stadtwerk der Zukunft - Perspektiven kommunaler Energieversorgung in der Schweiz Sonderdruck (Leseprobe)

wurden weiter gehende Vorschriften zur Entflechtung der Energienetze in Kraft gesetzt. Danach musste nun die rechtliche sowie die operationelle Entflechtung vertikal integrierter Unternehmen mit mehr als 100'000 Kunden umgesetzt werden. Diese Regelung wurde für alle Übertragungsnetzbetreiber ab dem 1. Juli 2004 und für alle Verteilnetzbetreiber spätestens ab dem 1. Juli 2007 gesetzlich verpflichtend.

					
Regulierungsmodell	Price-Cap	Anreiz-regulierung	Anreiz-regulierung	Anreiz-regulierung	Price-Cap
Entwicklung Netzentgelte	- 53% (seit 2000)	k. A.	- 22% (seit 2006)	- 28% (seit 2001)	- 11% (in 2008)
Marktöffnungsgrad	vollständig	vollständig	vollständig	vollständig	vollständig
Anzahl Stromanbieter	70	67	1'100	ca. 150	130
Wechselquote Haushalte (kumuliert)	50%	< 1%	17%	6%	6%

Stand Regulierung und Marktöffnung (Stromsektor) in europäischen Vergleichsmärkten

Im März 2006 begann mit einem Grünbuch eine breit angelegte Debatte um die zukünftige Energiepolitik in Europa. Danach soll sich Europa zu einer kohlenstoffarmen und effizienten Wirtschaft entwickeln. Zentrales energiepolitisches Ziel ist, eine nachhaltige Entwicklung mit einer hohen Wettbewerbsfähigkeit und Versorgungssicherheit zu verbinden. Neben einem nachhaltigen, diversifizierten Energiemix, dem Ausbau regenerativer Energieerzeugung und -forschung sowie der Steigerung der Energieeffizienz sollen auch die europäischen Binnenmärkte für Strom und Gas vollendet werden. Die EU-Kommission hat hierzu 2007 ihr drittes Paket zur Energiemarktliberalisierung, das so genannte Dritte Binnenmarktpaket, veröffentlicht. Es soll kurz nach der Sommerpause 2009 von den Staats- und Regierungschefs formell beschlossen werden.

Es beinhaltet folgende wesentliche Aspekte:

- Vollständige Entflechtung Netz und Erzeugung/Vertrieb
- Umfassende Stärkung der Verbraucherrechte.

In 2007 wurde darüber hinaus in Nachbereitung der vorangegangenen Grünbuchdiskussion von der EU-Kommission ein Energie- und Klimapakete vorgelegt, das Vorschläge für die Umsetzung spezifischer Ziele im Bereich der Senkung der Treibhausgasemissionen, der Förderung Erneuerbarer Energien sowie der Verbesserung der Energieeffizienz enthält. Die Staats- und Regierungschefs billigten dieses Paket auf dem EU-Gipfel im März 2007 und schufen damit die

Stadtwerk der Zukunft - Perspektiven kommunaler Energieversorgung in der Schweiz

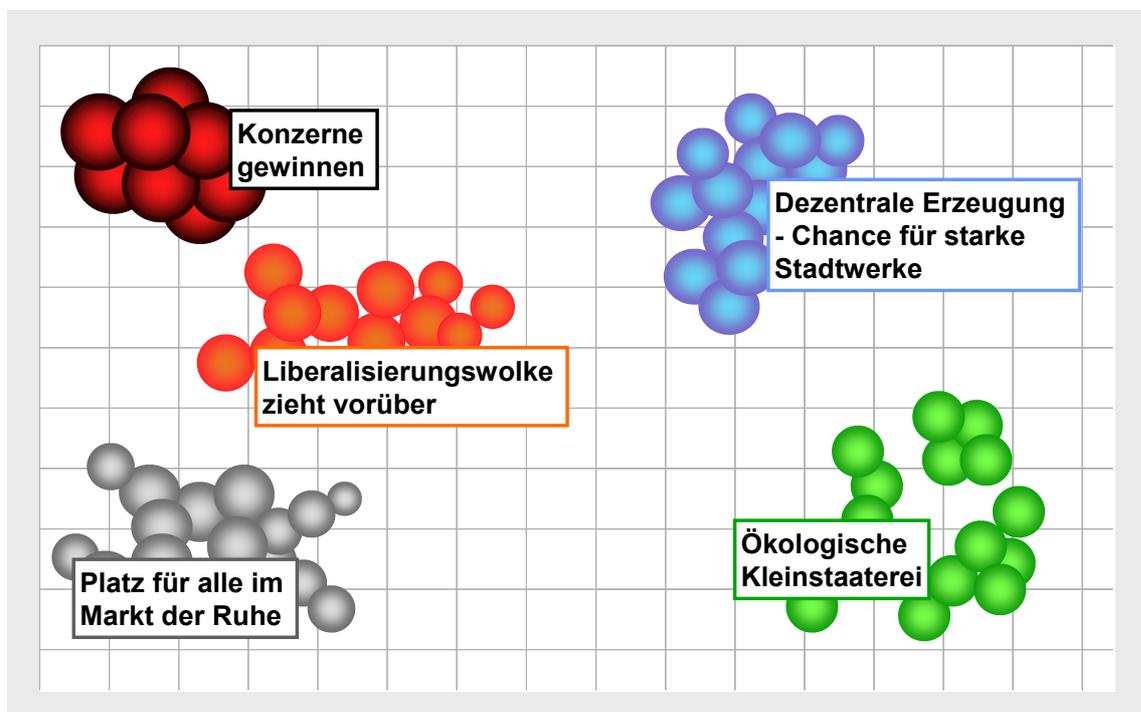
Sonderdruck (Leseprobe)

Grundlagen für eine zukünftig integrierte europäische Klimaschutz- und Energiepolitik. Ziel dabei ist neben mehr Wettbewerb auf dem europäischen Energiemarkt das Erreichen der so genannten „20-20-20-Ziele“: Bis zum Jahr 2020 soll in der EU der CO₂-Ausstoß um 20 % verringert werden, die Energieeffizienz um 20 % steigen und der Anteil Erneuerbarer Energien am Endenergieverbrauch soll auf 20 % erhöht werden.

Die Energiepolitik der kommenden Jahre in den europäischen Mitgliedsstaaten wird noch deutlicher als bisher europäische Energiepolitik sein. Bereits heute werden im Energiebereich ca. 80% der nationalen Gesetzgebungen durch die EU beeinflusst. Dies belegt die hohe Durchschlagskraft gesamteuropäischer Zielvorstellungen und Entscheidungen auf die nationalen Ebenen. Die Entwicklung der Energiemärkte in den einzelnen Staaten ist bislang in unterschiedlichen Geschwindigkeiten verlaufen – perspektivisch ist aber eine zunehmende Harmonisierung zu erwarten.

Zukunftsszenarien

Als Ergebnis der Szenarioberechnung konnten aus einer Vielzahl unterschiedlicher Zukunftsmöglichkeiten **5 charakteristische Zukunftsszenarien** für den Schweizer Energiemarkt im Zeithorizont 2015 abgeleitet werden.



Szenarien „Schweizer Energiemarkt 2015“

Stadtwerk der Zukunft - Perspektiven kommunaler Energieversorgung in der Schweiz Sonderdruck (Leseprobe)

Die dargestellten Zukunftsszenarien für den Schweizer Energiemarkt 2015 stellen aufgrund ihrer Unterschiedlichkeit in ihren Rahmenbedingungen und den daraus resultierenden Konsequenzen für den Energiemarkt die kommunalen EVU vor differenzierte unternehmerische Herausforderungen.

Die Struktur des Energiemarkts der Zukunft und die Rolle und Bedeutung der Stadt- und Gemeindewerke in diesem Markt wird entscheidend durch die Entwicklungspfade in den Schlüsselfaktoren Marktöffnung, Regulierung und (Strom-)Erzeugungsmix determiniert.

Eine übergreifende Analyse der durch die einzelnen Szenarien vorgegebenen Handlungskorridore verdeutlicht, dass sich die grösste „strategische Bedrohung“ für die Stadtwerklandschaft aus einer Kombination aus Bau neuer Grosskraftwerke (ohne Beteiligung kommunaler EVU) in Verbindung mit echter Marktöffnung im Grosskundensegment und verschärfter Regulierung der Verteilnetzebene ergibt. In einem solchen Szenario, das in der Studie bezeichnenderweise mit *„Konzerne gewinnen“* titulierte wurde, sind, wie die hierfür entwickelten Strategiepositionen deutlich belegen, die unternehmerischen Gestaltungsmöglichkeiten vor allem für kleinere Unternehmen stark eingeschränkt.

Als eine Art „Gegenmodell“ zu dieser Konzentrationsperspektive kann aus strategischem Blickwinkel der Stadt- und Gemeindewerke eine Entwicklung in Richtung verstärktem Ausbau der dezentralen Produktion interpretiert werden - Szenario *„Dezentrale Erzeugung - Chance für starke Stadtwerke“*. Der Einstieg in eine stärker dezentrale, auch auf erneuerbaren Energien basierende, Erzeugungslandschaft böte kommunalen EVU die Chance, unter der Philosophie *„local and clean“* neue Geschäftspotenziale zu erschliessen. Dies setzt jedoch eine stärkere Marktorientierung, die Bereitschaft zum Eingehen von Kooperationen und damit auch die teilweise Abkehr von etablierten Partnerstrukturen voraus.

Ob *«Platz für alle im Markt der Ruhe»*, *«Die Liberalisierungswolke zieht vorüber»*, *«Konzerne gewinnen»*, *«Dezentrale Erzeugung – Chance für starke Stadtwerke»* oder *«Ökologische Kleinstaaterei»* - jedes der im Projekt herausgearbeiteten 5 Szenarien kommt auf Grund seiner hohen Konsistenz als eine mögliche Entwicklung für die mittelfristige Zukunft in Frage. Analysiert man die zukunftsprägenden Faktoren wie diese sich heute, im Jahr 2009, darstellen, so wird man Anzeichen für alle Szenarien erkennen: die kontroversen Diskussionen um die Zukunft der Kernkraftwerke, der jüngste Volksentscheid in Zürich mit Zielrichtung *„2000-Watt-Gesellschaft“*, das Auf und Ab der Rohstoff- und Stromgrosshandelspreise, die Konzentrationstendenzen auf Seiten der Überlandwerke (Stichwort: Alpiq), usw.

Stadtwerk der Zukunft - Perspektiven kommunaler Energieversorgung in der Schweiz Sonderdruck (Leseprobe)

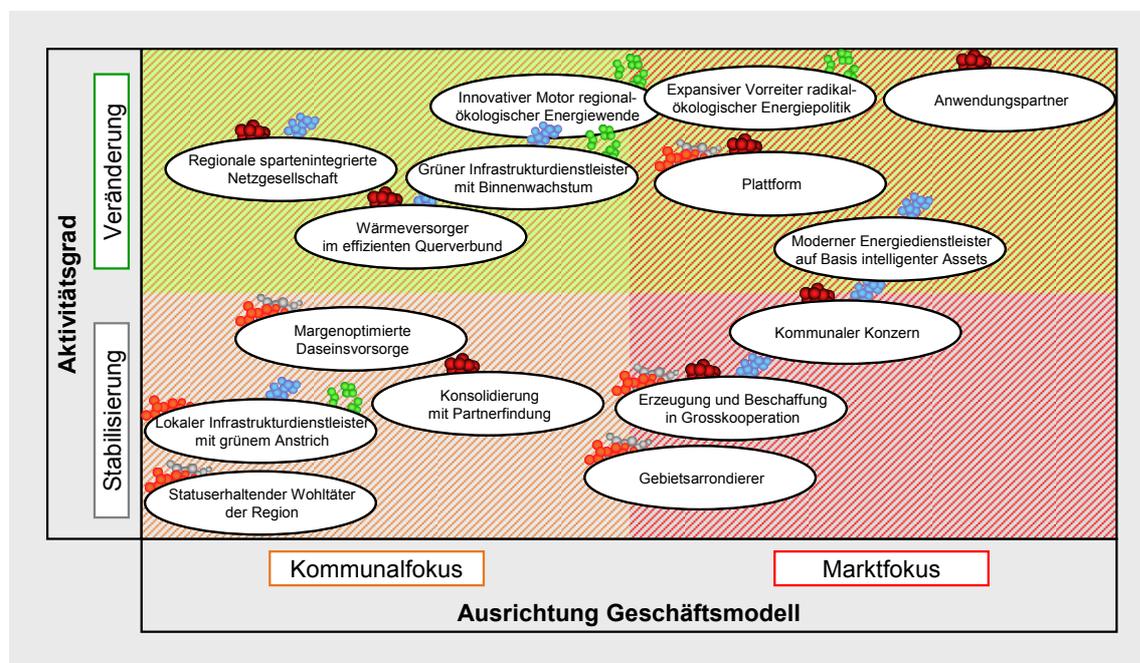
Wir wissen heute noch nicht, welches der Szenarien im Jahr 2015 die Gegenwart darstellen wird. Die Herausforderung für die Strategiearbeit liegt nun darin, strategische Positionierungen zu identifizieren, mit denen sich die kommunalen Unternehmen in den unterschiedlichen Marktszenarien erfolgreich platzieren können.

Zukunftsstrategien für kommunale EVU

Für alle Marktszenarien wurde in engem Bezug zur unternehmerischen Praxis ein Portfolio an Erfolg versprechenden strategischen Positionierungen für kommunale EVU unterschiedlicher Grösse und Werte-Orientierung entwickelt.

Die in Frage kommenden Positionierungen können in einer Matrix eingeordnet werden mit den Dimensionen „Ausrichtung Geschäftsmodell zwischen Kommunal- und Marktfokus“ und „Aktivitätsgrad zwischen Stabilisierung und Veränderung“.

Einzelne strategische Positionen sind - nahezu inhaltsgleich - in unterschiedlichen Marktszenarien (und damit relativ zukunftsrobust) und unabhängig von der Unternehmensgrösse möglich, während andere wiederum eine besondere „Passgenauigkeit“ nur zu einem bestimmten Szenario bzw. einer bestimmten Grössenklasse haben.



Übersicht zukunfts-fähige unternehmensstrategische Positionierungen für kommunale EVU (Projektergebnis)

Stadtwerk der Zukunft - Perspektiven kommunaler Energieversorgung in der Schweiz Sonderdruck (Leseprobe)

Zu jeder Unternehmenspositionierung wurden darüber hinaus die konsistenten Einzelstrategien für die Fachbereiche Erzeugung/Beschaffung, Netz, Vertrieb und Energiedienstleistungen in ihren wesentlichen Bausteinen abgeleitet.

Anzahl und Vielfalt der herausgearbeiteten Positionen machen deutlich, dass kommunalen EVU - auch unabhängig von ihrer Grösse - in allen Zukunftsszenarien eigenständige strategische Optionen zur Verfügung stehen. Dies setzt allerdings ein hohes Mass an Effizienz in allen Prozessen, Organisations- und Mitarbeiterstrukturen voraus.

Viele der erarbeiteten Strategien - insbesondere für die Veränderungsszenarien - sind in hohem Masse kooperativ ausgerichtet, wobei im Vordergrund Kooperationen auf Wertschöpfungsstufen stehen, durch die sich mit Dritten Skaleneffekte erschliessen lassen (z. B. Energiebeschaffung, Netzbetrieb) oder überhaupt erst der Einstieg in Themen mit erhöhtem Investitionsbedarf ermöglicht wird (z. B. Stromproduktion). Diese Erkenntnisse bestätigen die Erfahrungen aus anderen Energiemärkten mit vergleichbaren Stadtwerkestrukturen, wonach starke horizontale Kooperationen auf Geschäftsfeld- wie auf Gesamtunternehmensebene für die kommunalen EVU zu den wichtigsten strategischen Erfolgsoptionen zur Bewältigung der Herausforderungen der Zukunft zählen.

An die Verantwortlichen im Management kommunaler EVU richtet sich die Empfehlung, sich bei der Erarbeitung der Strategien für das eigene Unternehmen noch stärker als bisher mit den zukünftigen Megathemen zu beschäftigen, die ein hohes Chancenpotenzial für kommunale EVU aufweisen:

- Stromproduktion (auch und gerade aus Erneuerbaren Energien)
- Professionalisierung der Strombeschaffung
- Effizienzsteigerung im Netz
- Energiedienstleistungen.

Dieser Ergebnistransfer wird Gegenstand der individuellen Strategiearbeit der EVU. Die vorliegenden Strategieoptionen bieten dabei den Unternehmen die Möglichkeit zur systematischen Entwicklung bzw. Überprüfung und Adaption individueller Unternehmens- und Fachbereichsstrategien. Zur Unterstützung dieses Ergebnistransfers haben Swisspower und YourSales ein modulares Paket an Beratungsleistungen zusammengestellt, das interessierte Unternehmen für die eigene Strategiearbeit nutzen können.

"Entweder gibt es einen Weg – oder wir werden einen Weg finden."

Hannibal (217 v. Chr.)

Stadtwerk der Zukunft - Perspektiven kommunaler Energieversorgung in der Schweiz

Sonderdruck (Leseprobe)

Weitere Auskünfte zur Studie „Stadtwerk der Zukunft“ sowie zu Vortrags- und Workshopveranstaltungen zum Thema erhalten Sie bei:

Swisspower AG

Johannes Schimmel
Leiter Geschäftsbereich
Produkte und Services
Limmatquai 4, Postfach 170, 8024 Zürich

Telefon direkt +41 44 253 82 13
Telefax +41 44 253 82 31
johannes.schimmel@swisspower.ch
www.swisspower.ch

YourSales Switzerland GmbH

Harald Weber
Mitglied der Geschäftsführung
Lerchenfeldstraße 9, 9014 St. Gallen

Telefon +41 71 221 74 40
Telefax +41 71 221 74 45
info@your-sales.ch
www.stadtwerk-der-zukunft.ch