

Welche Perspektiven haben kommunale Elektrizitätswerke?

Die Entwicklung des Strommarktes zwingt die kommunalen Elektrizitätsunternehmen, sich neu zu organisieren und zu positionieren. An einer Tagung des Verbandes Schweizerischer Elektrizitätsunternehmen wurden Anfang Juni die Herausforderungen und Perspektiven der kommunalen Elektrizitätswerke erörtert. Der Schweizerische Gemeindeverband und der Schweizerische Städteverband waren Partner der Veranstaltung in Bern.

«Was bei der strategischen Steuerung von kommunalen Elektrizitätsversorgungsunternehmen gestern noch richtig war, ist schon morgen existenzbedrohend.» Das die pointierte Analyse von Roger W. Sonderegger von der Universität St. Gallen. Er hat eine Untersuchung zur betrieblichen Steuerung von kommunalen Elektrizitätsversorgungsunternehmen (EVU) in einem teilliberalisierten Strommarkt gemacht. Die Studie, die 2003 und 2009 durchgeführt wurde, hat gezeigt, dass eine Strukturbereinigung im Gang ist: Zwischen den beiden Untersuchungen sind rund 100 EVU durch Übernahmen und Fusionen «verschwunden». Bezüglich der Steuerung von kommunalen EVU, so die Studie, müsse auf der einen Seite die Marktorientierung verstärkt und auf der anderen Seite der politische Einfluss beschränkt werden. Sonderegger stellte fest, Public Corporate Governance – die Frage der umfassenden Steuerung von öffentlichen Unternehmen – sei noch nicht bei allen kommunalen EVU ein Thema. Damit die EVU die Zukunft erfolgreich meistern könnten, müssten folgende Fragen beantwortet und Massnahmen geprüft werden:

- Grösse: Wird die Minimalgrösse erreicht? Ein autonomes Überleben bedingt künftig, dass mindestens 10 000 Zähler bedient werden können
- Herausforderungen: Worin bestehen die individuellen Herausforderungen – personell, sachlich, finanziell?
- Optionen: Erarbeitung der strategischen Optionen für die künftige Entwicklung. Horizontale Optionen zusammen mit anderen EVU oder vertikale Optionen zusammen mit den Lieferanten?
- Rechtsform: selbstständige öffentlich-rechtliche Anstalt oder privatwirtschaftliche Aktiengesellschaft?
- Leistungsvereinbarung: Vorgaben und die zu erbringenden Leistungen sind in einer Leistungsvereinbarung in Verbindung mit einem Globalbudget zu definieren



Die Strommarktliberalisierung wird gerade bei kleineren und mittleren – kommunalen – Werken einen beträchtlichen Anpassungsdruck und Kostenschub auslösen.

(Bild: Miryam Azer)

- Eignerstrategie: Klare Aussagen bezüglich Umgang mit Mitarbeitenden, Kunden und Partnern sowie bezüglich Kooperationen und finanzwirtschaftlicher Aspekte als Grundlage für die Unternehmensstrategie
- Führung: Besetzung der strategischen Führungsebene mit den richtigen Personen (Fachkompetenz) und der nötigen Unabhängigkeit. Klärung der Vertretung der Exekutive in der strategischen Führungsebene des EVU
- Unternehmensstrategie: Verstärkung der Marktorientierung und der Fähigkeiten zur umfassenden Kundenbetreuung (inklusive Marketing und Behandlung der Wechselkunden)
- Controlling/Reporting: Instrumente einführen für ein empfangenorientiertes Controlling und Reporting

«Die kommunalen Stromversorger haben ihren Platz»

Die kommunale Stromversorgung habe in der Schweizer Stromversorgung eine

lange Tradition und bilde ein wichtiges Rückgrat im lokalen Service public, sagte Marcel Guignard, Präsident des Schweizerischen Städteverbandes. «Den Städten und Gemeinden, die sich in der Stromversorgung engagieren, ist es ein grosses Anliegen, dass die lokal verwurzelte, zuverlässige Stromversorgung auch in einem liberalisierten Markt möglich ist.» Die Marktöffnung werde gerade bei kleineren und mittleren Werken einen beträchtlichen Anpassungsdruck, aber auch einen beträchtlichen Kostenschub auslösen. Man könne sich fragen, ob die Regulierungskosten zu rechtfertigen seien, wenn sie die Effizienzgewinne überstiegen. «Wenn dann den Stadt- und Gemeindewerken noch untersagt werden soll, Gewinne zu machen, wird es für viele eng», kritisierte Guignard. Nach den Erfahrungen von gut zwei Jahren habe sich bei ihm die Liberalisierungsbegeisterung ziemlich stark abgekühlt. Dies auch deshalb, weil man feststelle, dass die Marktöffnung mitunter für Zwecke missbraucht

werde, für die das Stromversorgungsgesetz nie gedacht gewesen sei.

Guignard betonte, die Gemeinde- und Stadtwerke hätten seit je Gewinne aus der Stromversorgung an die Stadtkassen weitergegeben. Diese Praxis sei politisch abgestützt und für die Erfüllung kommunaler Aufgaben von grosser Bedeutung. Das Stromversorgungsgesetz habe weder die Absicht, daran etwas zu ändern, noch in die föderalistischen Strukturen einzugreifen. Die Liberalisierung des Strommarktes müsse sich auf ihren eigentlichen Zweck zurückbesinnen, nämlich «die Voraussetzungen für eine sichere Elektrizitätsversorgung sowie für einen wettbewerbsorientierten Elektrizitätsmarkt zu schaffen». In diesem Markt hätten auch die kommunalen Stromversorger ihren Platz. Nötig seien dazu klare Regeln, auf die man sich verlassen könne, stellte Guignard fest.

Wiesendangen hat sein Werk verkauft

Ein aus der Sicht der kleinen und mittleren Gemeinden interessantes Beispiel stellt die 4600 Einwohner zählende Zürcher Gemeinde Wiesendangen, die ihr Elektrizitätswerk verkauft hat, dar. Jakob Rechsteiner, Bereichsleiter Wasser/Abwasser/Gas/Liegenschaften in Wiesendangen, informierte über die Entwicklung des Elektrizitätswerks und über die Gründe, die zum Verkauf geführt haben. In Wiesendangen bestand bis Ende 2009 neben der politischen Gemeinde, der Schulgemeinde und der Kirchgemeinde eine Zivilgemeinde, die im Dorfgebiet ein Wasserwerk, ein Elektrizitätswerk und ein Gaswerk betrieb. Das 103 Jahre alte Elektrizitätswerk bezog den Strom von den Elektrizitätswerken des Kantons Zürich (EKZ), hatte 2100 Rechnungskunden, 14 Trafostationen und wies einen jährlichen Umsatz von 15 GWh aus. Es wurde von nebenamtlichen Mitarbeitern betrieben und von einem Ressortvorstand der Zivilgemeinde geführt. Auslöser für eine Neuorientierung war die von der neuen Kantonsverfassung verlangte Auflösung der noch 20 bestehenden Zivilgemeinden im Kanton Zürich per Ende 2009. Die Zivilgemeinde musste sich zusammen mit der politischen Gemeinde Gedanken darüber machen, in welcher Form das Elektrizitätswerk

(EW) weitergeführt werden sollte. Wie Rechsteiner berichtete, zeigte eine Analyse der Situation, dass verstärkter Wettbewerb, zunehmender Effizienz- und Innovationsdruck, zunehmende Unsicherheiten und neue Anforderungen zu erwarten sind. Gleichzeitig wurde erkannt, dass das Potenzial für ein strategisches Wachstum fehlt, dass das EW über keine Ressourcen in den Bereichen Marketing und Verkauf verfügt und dass die Grösse unter der kritischen Grenze liegt. Die politische Gemeinde und die Zivilgemeinde liessen sich unabhängig von externen Firmen beraten und kamen zum Schluss, dass ein Verkauf die beste Lösung darstellt. Der Entscheid sei schnell gefallen, sagte Rechsteiner rückblickend. Im Sommer 2008 wurde der Gemeindeversammlung der Verkauf an die EKZ beantragt. Man habe sich, so Rechsteiner, für die EKZ entschieden, weil diese bereits die Aussenwachen versorgte, über einen ähnlichen technischen Standard verfügte, rund zehn Prozent günstigere Tarife anbot und der offerierte Preis rund zehn Prozent über dem errechneten Zeitwert lag. Die Gemeindeversammlung stimmte dem Verkauf schliesslich ohne nennenswerte Opposition zu. Die Kunden hätten vom Besitzerwechsel kaum etwas bemerkt, stellt Rechsteiner zwei Jahre nach dem Verkauf fest.

Aus der Entwicklung in Wiesendangen könne kein generelles Rezept für (kleinere) Gemeinden abgeleitet werden, betonte Rechsteiner. Seine Empfehlung: «Eine Gemeinde soll ihr EW verkaufen, wenn sich die politischen und personellen Rahmenbedingungen ändern, wenn es Probleme mit der Liquidität gibt oder wenn ein so gutes Kaufan-

gebot vorliegt, dass die Gunst der Stunde ergriffen werden muss.» Die Punkte eins und vor allem drei waren in Wiesendangen erfüllt.

Vom märchenhaften Goldesel zum Alptraum

«Energiepolitik ist anspruchsvoll», stellte Davide Scruzzi, Journalist bei der «Neuen Zürcher Zeitung», in seiner Tagungszusammenfassung fest. Es gehe um eine thematische Schnittmenge von Wirtschaft, Politik, Umwelt, Technik, aber auch um ideologische, parteipolitische Positionen und um gesellschaftliche Befindlichkeiten. Eine nüchterne und sachliche Diskussion sei deshalb in den Städten und Gemeinden nicht zu erwarten. Scruzzi zeigte sich überzeugt, dass in den nächsten Jahren der Erneuerungs- und Modernisierungsbedarf auf allen Netzebenen zunehmen werde, dass die Eidgenössische Elektrizitätskommission die Kosten weiterhin kritisch verfolgen und der Effizienzdruck zunehmen werde. Die Strombranche beinhalte zunehmend Geschäftsrisiken, sodass das Stromgeschäft «durchaus mancherorts vom märchenhaften Goldesel zum Alptraum» werden könne, sagte Scruzzi.

Er wies darauf hin, dass die Entscheide nicht überall so nüchtern gefällt werden wie in Wiesendangen. Man müsse davon ausgehen, dass dies vielerorts nicht möglich sein werde und das Volk auch in Zukunft beim Strom noch irgendwie «den Schuh drin haben» wolle, um allenfalls noch die Notbremse ziehen zu können. Die Verlockung sei gross, die bestehenden Strukturen beizubehalten und eine lose Zusammenarbeit mit einem grossen Stromkonzern einzugehen, die Marketing und Infra-

struktur umfasse.

Bei der Formulierung der Interessen der Gemeinde und der Bürger empfahl Scruzzi den Behörden, nur die wichtigsten Bereiche – Wirtschaftlichkeit, Versorgungssicherheit, Netzstabilität, Nachhaltigkeit – einzubeziehen. Gerade in den Städten kämen zunehmend Themen wie Geothermie und AKW-Ausstieg aufs Tapet. Die kommunalen EW seien aber wohl in der jetzigen Situation des Umbruchs nicht das richtige Austragungsfeld für solche grundsätzlichen energiepolitischen Debatten.



Eine von 14 Trafostationen in der Zürcher Gemeinde Wiesendangen, die ihr Elektrizitätswerk verkauft hat.

(Bild: Jakob Rechsteiner) Steff Schneider