

## Stadtwerkekongress 2021: Stadtwerke im Umbruch

# Eignerstrategien und politische Herausforderungen auf dem Weg zur erneuerbaren Energieversorgung

Reto Dettli, Partner / Mitglied der Geschäftsleitung

23. März 2021

# Ablauf

- Herausforderungen für Stadtwerke
- Eignerstrategie als Instrument der Führung kommunaler Unternehmen
  - Einbettung des Führungsinstrumentes und Ziele
  - Inhalte
  - Umsetzung
- Fünf Thesen zum Abschluss

# Herausforderungen für Stadtwerke

- Die Unternehmen sind tätig im Monopol, im Service Public und – mit steigender Bedeutung – im freien Markt
  - Unternehmenskultur
- Die Erträge in traditionellen und relevanten Geschäftsfeldern brechen weg
  - Kurzfristig im Stromvertrieb durch die Marktöffnung
  - Mittelfristig im Gasgeschäft durch die Decarbonisierung und evtl. Marktöffnung
  - Wirtschaftlichkeit
- Neue Geschäftsfelder liegen im freien Markt mit anderen Geschäftsmodellen, z.B.
  - Neue Dienstleistungen (Ladestationen, ZEV-Abrechnungen): Bisher viel Aufwand, wenig Ertrag
  - Wärmegeschäft/Fernwärme: Hoher Kapitalbedarf, lange Amortisationsdauer, bescheidene Renditen
  - Stromproduktion (Ausland): Renditen und Risiken
  - Risikomanagement
  - Innovationsfähigkeit
  - Politische Legitimation
- Der Stellenwert von Beteiligungen und Kooperationen steigt
  - Überwachung und Steuerung
- Mit der Klimapolitik (Netto-Null) rücken die Stadtwerke wieder stärker in den politischen Fokus, Zielkonflikte akzentuieren sich
  - Politik mischt sich in das Tagesgeschäft ein und bindet Ressourcen im Unternehmen

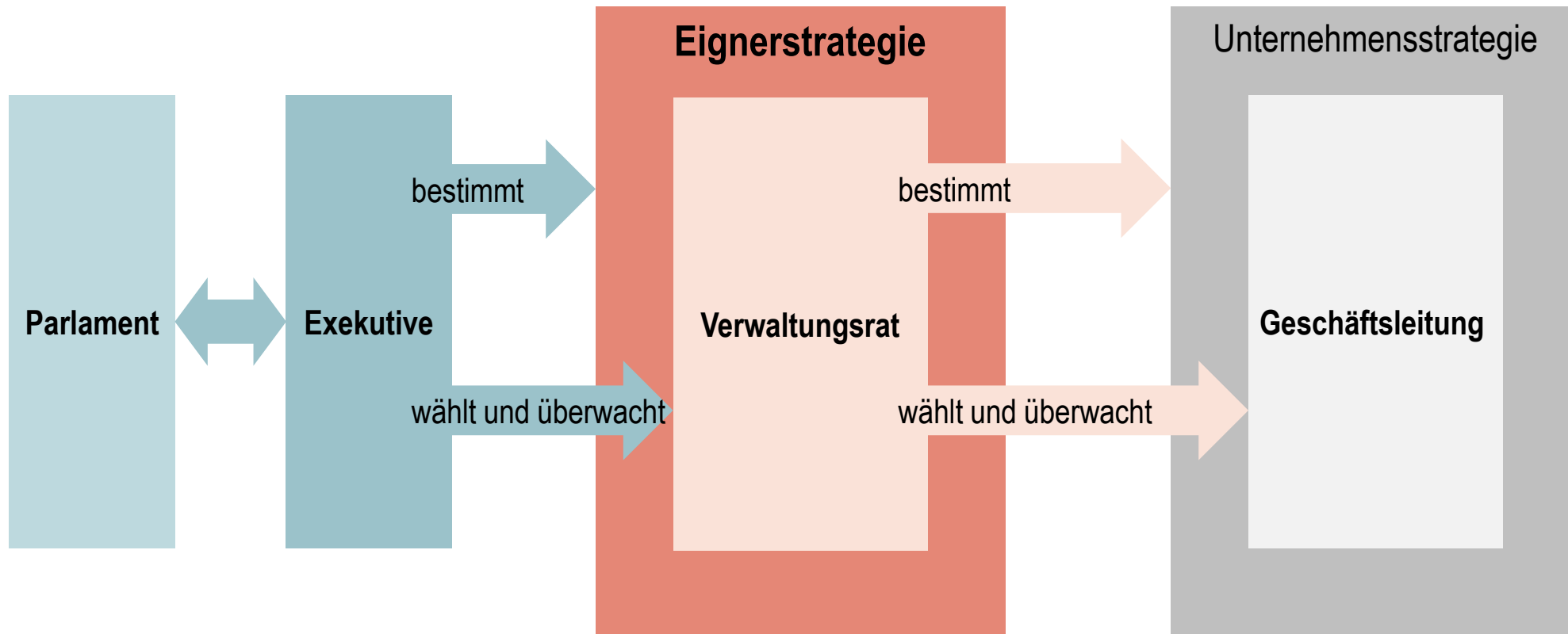
# Herausforderungen **UND CHANCEN** für Stadtwerke

- Die Unternehmen sind tätig im Monopol, im Service Public und – mit steigender Bedeutung – im freien Markt → Unternehmenskultur
- Die Erträge in traditionellen und relevanten Geschäftsfeldern brechen weg → Wirtschaftlichkeit
  - Kurzfristig im Stromvertrieb durch die Marktöffnung
  - Mittelfristig im Gasgeschäft durch die Decarbonisierung und evtl. Marktöffnung
- Neue Geschäftsfelder legen im freien Markt mit anderen Geschäftsmodellen, z.B. **In Zeiten des Wandels ist die Eigentümerin verstärkt gefordert!**
  - Neue Dienstleistungen, z.B. Energieeffizienz, Smart Grids, etc. → Risikomanagement
  - Bisher viel Aufwand, wenig Ertrag → Innovationsfähigkeit
  - Wärmegeschäft/Fernwärme: → Politische Legitimation
    - Hoher Kapitalbedarf, lange Amortisationsdauer, bescheidene Renditen
  - Stromproduktion (Ausland): Renditen und Risiken
- Der Stellenwert von Beteiligungen und Kooperationen steigt → Überwachung und Steuerung
- Mit der Klimapolitik (Netto-Null) rücken die Stadtwerke wieder stärker in den politischen Fokus, Zielkonflikte akzentuieren sich → Politik mischt sich in das Tagesgeschäft ein und bindet Ressourcen im Unternehmen

# Ablauf

- Herausforderungen für Stadtwerke
- Eignerstrategie als Instrument der Führung kommunaler Unternehmen
  - Einbettung des Führungsinstrumentes und Ziele
  - Inhalte
  - Ausgewählte Aspekte
- Fünf Thesen zum Abschluss

# Einbettung des Führungsinstrumentes Eignerstrategie (am Beispiel einer selbstständigen Rechtsform)



Die Eignerstrategie bildet den Willen der Eigentümerin ab und dient dem Verwaltungsrat als Rahmen sowie Leitschnur seiner strategischen Entscheide.

# Eignerstrategie: Inhalte

Ziele und Tätigkeiten	Konkretisierung
Übergeordnete Aufgaben und Ziele	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Welche Ziele sollen mit dem Eigentum des Unternehmens erreicht werden (wirtschaftliche, ökologische, gesellschaftliche)?</li> </ul>
Umfang der Tätigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Welche Tätigkeiten im Monopol/Service Public und im Markt soll das Unternehmen wahrnehmen?</li> <li>– In welchem geographischen Rahmen? (Stadt, Region, CH, International)</li> </ul>
Rahmenbedingungen	Konkretisierung
Steuerung, Führung und Berichterstattung	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Wie wird die Governance des Unternehmens sichergestellt?</li> <li>– Wie wird die Eigentümerin zur Unternehmensstrategie informiert?</li> <li>– Wie erfolgt das Reporting? Wie wird Transparenz sichergestellt?</li> </ul>
Finanz- und Risikomanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Was sind die Gewinnerwartungen bzw. wie bemessen sich die erwarteten Gewinnablieferungen?</li> <li>– Welche Verzinsung des eingesetzten Kapitals wird erwartet?</li> <li>– Wie erfolgt das Risikomanagement und –reporting?</li> </ul>
Personalmanagement und Anstellungsbedingungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Wie ist das Verhältnis zum öffentlichen Personalrecht der Eigentümerin?</li> <li>– Was sind die Erwartungen bezüglich Vertretung der Geschlechter in Führungsgremien?</li> </ul>
Beteiligungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Wer entscheidet über relevante Beteiligungen?</li> <li>– Wann ist eine Absprache mit der Eigentümerin notwendig?</li> </ul>
Schlussbestimmungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Wann wird eine Überprüfung und Aktualisierung der Eignerstrategie ins Auge gefasst?</li> </ul>

# Ausgewählte Aspekte

- Rollenverständnis
  - Ist das Unternehmen eine Treiberin der Energiewende, eine Zuschauerin oder ein Opfer?
- Spannungsfelder

Angesichts von Digitalisierung, Marktöffnung und Decarbonisierung bestehen aktuelle und akzentuierte Zielkonflikte, welche in der Eigentümerstrategie geklärt werden sollten

  - Gasversorgung: Klimapolitische und finanzielle Ziele (Erträge, Assets)
  - Wie stark soll ein öffentliches Unternehmen im Markt tätig sein?
  - Gewinnerwartung und Risiko: Welche unternehmerischen Risiken sollen die Steuerzahler/innen tragen?
- Reporting und Zielvorgaben

Eine Eignerstrategie macht klare Vorgaben zum Reporting. Geben Sie – wo möglich – regelmässig quantitative Zielgrößen für die nächsten Jahre vor:

  - Beispielsweise zu: Gewinnerwartung, Werthaltung, lokale Stromproduktion, CO<sub>2</sub>-Emissionen im Versorgungssperimeter; Versorgungssicherheit, Wärmeabsatz u.a..



# Ablauf

- Herausforderungen für Stadtwerke
- Eignerstrategie als Instrument der Führung kommunaler Unternehmen
  - Einbettung des Führungsinstrumentes und Ziele
  - Inhalte
  - Ausgewählte Aspekte
- Fünf Thesen zum Abschluss

# Fünf Thesen zum Abschluss

1. Im aktuellen starken Wandel der Energieversorgung kümmern sich die Eigentümer/innen zu wenig um Ihr Unternehmen.
2. Die Bereinigung vieler Zielkonflikte basiert primär auf politischen Entscheiden. Sie sind deshalb primär politisch durch die Eigentümerin und erst sekundär auf Grund unternehmerischer Überlegungen durch das Unternehmen zu klären.
3. Die für die heutigen Herausforderungen immer wichtigere strategische Ebene der Führung fehlt bei der Rechtsform einer Verwaltungsabteilung.
4. Je klarer eine Eignerstrategie formuliert wird, desto besser dient sie als Leitfaden für die Entscheide des Verwaltungsrates. Ein Reporting an Hand von vorgegebenen Zielgrößen schafft Klarheit.
5. Eine Eignerstrategie, die Wirkung erzielen soll, kann nur im Dialog mit dem Unternehmen erarbeitet werden.

## Impressum

**econcept AG**  
Gerechtigkeitsgasse 20  
CH-8002 Zürich  
Tel. +41 44 286 75 75  
[www.econcept.ch](http://www.econcept.ch)

### **Autor**

Reto Dettli, Partner/Mitglied der Geschäftsleitung