

26.8.19

Themenblatt 2

Herausforderungen für Energiestädte als Eigentümerinnen von EVU

Inhalte:

Energieversorgung im Umbruch: Risiken und Chancen der Wärmetransformation	1
Die Energieversorgungsunternehmen und ihre Eigentümer/innen sind gefordert.	1
Die Dekarbonisierung und die Wärmetransformation bieten Chancen und Risiken	2
Herausforderungen für die Eigentümer/innen von Energieversorgungsunternehmen	3
Im Fokus: Ausgewählte Aspekte der Wärmetransformation	4
Umsetzung der Klima- und Umweltziele der Eigentümer/in	4
Nichtamortisierbare Investitionen im Gasnetz?	5
Versorgungs- und Investitionssicherheit für die Kunden/innen	6
Ausgestaltung einer Eigentümerstrategie im Zeichen von Dekarbonisierung und Wärmetransformation	6
Literaturhinweise und Hilfsmittel	7

Energieversorgung im Umbruch: Risiken und Chancen der Wärmetransformation

Die Energieversorgungsunternehmen und ihre Eigentümerinnen sind gefordert.

Die Energieversorgung und damit auch die Energieversorgungsunternehmen sind in einem Umbruch. Folgende Trends sind erkennbar:

Deregulierung

Der Gesetzgeber beabsichtigt den Wettbewerb in der Energieversorgung zu stärken. Die Gesetzgebung ist aktuell geprägt durch eine Zunahme der Regulierung zur Durchsetzung der übergeordneten Zielsetzungen hinsichtlich Versorgungssicherheit, Klima- und Umweltschutz sowie Kosteneffizienz. Die bisherigen Monopolrenten fallen weg oder sinken durch die Regulierung, erneuerbare Energien werden wichtiger und der Wettbewerbsdruck nimmt zu. Auch im Gasbereich ist eine Öffnung des Marktes, primär für grössere Kunden/innen, geplant, Dies führt für die Energieversorgungsunternehmen zu sinkenden Erträgen in den bisherigen Tätigkeitsfeldern.

Dezentralisierung

Die Energieversorgung wird dezentraler und volatiler, die Anforderungen an die Versorgungsinfrastruktur steigt. Dies führt für die Energieversorgungsunternehmen zu erheblichem Investitionsbedarf im Bereich der Infrastrukturen und der Versorgungssicherheit.

Dekarbonisierung

Der Umstieg von fossilen zu erneuerbaren bzw. CO₂-freien Energien führt in der Schweiz zu einer Transformation der Wärmeversorgung und der Mobilität. Individuelle Öl- und Gasfeuerungen werden verschwinden, kollektive Systeme (Wärme- und Kältenetze) mit erneuerbaren Energien, Abwärme und Umweltwärme gewinnen an Bedeutung, die Mobilität wird elektrifiziert. Dies führt für die Energieversorgungsunternehmen zu deutlichem Ertragsrückgang beim profitablen Gasgeschäft und hohem Investitionsbedarf für den Aufbau neuer Wärmeversorgungen und Dienstleistungen.

Digitalisierung

Die Digitalisierung wird zu grossen Veränderungen in zahlreichen Aktivitäten der Energieversorgungsunternehmen führen, was unter anderem die Netzbewirtschaftung, die Abstimmung von Produktion und Verbrauch, den Vertrieb, das Abrechnungswesen und die Firmenprozesse revolutionieren wird. Dies führt für die Energieversorgungsunternehmen zu einem tiefgreifenden Wandel und dem Eintritt von neuen Akteuren in den Energiemarkt. Grösse wird zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil, Knowhow in neuen Technologien eine Voraussetzung.

Die Dekarbonisierung und die Wärmetransformation bieten Chancen und Risiken

Dieser Umbruch bietet neben den Risiken auch Chancen für die Unternehmen und Ihre Kunden/innen. Die Dekarbonisierung der Energieversorgung und damit die Wärmetransformation hat auf Grund der bestehenden langfristig ausgerichteten Investitionen in die Gasinfrastruktur, dem erheblichen Rückgang im heute margenträchtigen Gasvertrieb und dem hohen Investitionsbedarf in erneuerbare Energien und Wärmenetze besondere ökonomische Bedeutung. Die Energieversorgungsunternehmen und ihre Eigentümer/innen sind deshalb gefordert, die Energiezukunft aktiv zu gestalten.

Die Energieversorgungsunternehmen in den Bereichen Gas und Elektrizität sind in der Schweiz grossmehrheitlich im Eigentum der öffentlichen Hand. Die Kunden/innen sind somit gleichzeitig Eigentümer/innen, die Unternehmen und ihre Organe sind dem Service Public und übergeordneten Zielen des Umwelt- und Klimaschutzes in besonderem Masse verpflichtet.

Risiken und Chancen der Wärmetransformation unterscheiden sich für die Eigentümer/innen und die Unternehmen.

Risiken und Chancen der Wärmetransformation aus Sicht der Eigentümer/innen	
Risiken	Chancen
Rückgang Dividenden bzw. Ablieferung an das Gemeinwesen	Neue Geschäftsfelder mit langfristiger Rendite und Gewinnablieferung,
Werthaltigkeit des Eigentums	Klimaschutz, Reduktion der Umweltbelastung
Finanzielle Risiken durch neue Unternehmenstätigkeiten	Steigender Kundennutzen durch neue Dienstleistungen und Produkte
Versorgungs- und Investitionssicherheit der Kunden/innen	Verbesserter Service für die Kunden/innen

Figur 1: Eigentümer/innen sind primär dem Gemeinwohl verpflichtet.

Risiken und Chancen der Wärmetransformation aus Sicht der Energieversorgungsunternehmen	
Risiken	Chancen
Ertragsrückgang, mangelnde Investitionsfähigkeit	Steigender Kundennutzen durch neue Dienstleistungen und Produkte
Finanzielle Risiken durch neue Geschäftsfelder	Erhöhung des Image und der Kundenbindung
Nichtamortisierbare Investitionen im Gasnetz	Innovationen, neue Produkte, Dienstleistungen und Businessmodelle
Mangelndes Knowhow in neuen Tätigkeiten	Diversifikation der Geschäftstätigkeiten, Verlängerung der Wertschöpfungskette
Versorgungs- und Investitionssicherheit für die Kunden/innen	Stärkung des Unternehmens durch Kooperationen

Figur 2: Energieversorgungsunternehmen sind primär dem wirtschaftlichen Erfolg verpflichtet.

Herausforderungen für die Eigentümer/innen von Energieversorgungsunternehmen

Die Transformation der Wärmeversorgung hin zu erneuerbaren Energien sowie die Anpassung an die oben erwähnten Trends «Deregulierung», «Digitalisierung», «Dezentralisierung» und «Dekarbonisierung» führt zu einer deutlichen Veränderung der Energieversorgungsunternehmen. Dadurch akzentuieren sich ausgewählte Spannungsfelder in besonderem Masse:

Service Public vs. Markttätigkeiten

Mit der Wärmetransformation verbunden ist oft der Aufbau von neuen Dienstleistungen, das Energieversorgungsunternehmen wird zum umfassenden Lösungsanbieter. Es stellt sich deshalb die Frage, wie stark sich ein Energieversorgungsunternehmen vom Service Public Anbieter zum Akteur im freien Markt entwickeln soll.

Strategische Spannungsfelder von Energieversorgungsunternehmen im Eigentum der öffentlichen Hand

Service Public und Markttätigkeit
Klimaschutz und wirtschaftliche Ziele
Perimeter der Tätigkeiten: Lokal – regional – schweizweit – international
Eigentum: Eigenständigkeit – Kooperationen – Minderheitsbeteiligung
Enge Führung vs. unternehmerische Freiheiten
Unternehmenserfolg, Ablieferungen an die Eigentümer/in und unternehmerische Risiken

Der Aufbau von Wärmenetzen zur Nutzung von Umweltwärme, Abwärme und erneuerbaren Energien wird auf Grund des langfristigen Investitionshorizontes primär von öffentlichen Unternehmen vorgenommen. Die Städte und Gemeinden als Eigentü-

mer/innen verfügen aber auch über die nötigen Instrumente (Energierichtplan, Konzession, Anschlussverpflichtung) um die langfristige Wirtschaftlichkeit sicherzustellen.

Mit dem Aufbau von Dienstleistungen im Wärmemarkt und der Verlängerung der Wertschöpfungskette werden gleichzeitig private Tätigkeiten konkurrenziert, was von Teilen der Politik vermehrt kritisiert wird. Durch eine geschickte Aufteilung von eigenen Tätigkeiten und der Beschaffung im freien Markt, beispielsweise bei der Realisierung von Wärmenetzen mit erneuerbaren Energien, können diese Argumente entkräftet werden. Die Dekarbonisierung und Wärmetransformation schafft neue Arbeitsplätze auch in der Privatwirtschaft.

Klimaschutz und wirtschaftliche Ziele

Klima-/Umweltschutz und wirtschaftliche Ziele der Energieversorgungsunternehmen müssen sich nicht widersprechen. Eine forcierte Dekarbonisierung und Wärmetransformation führt wohl kurzfristig zu geringeren Erträgen im margenstarken Erdgasgeschäft. Mit dem Aufbau von Wärmeversorgungen mit erneuerbaren Energien können die Kunden/innen hingegen langfristig gebunden und auf einen längeren Horizont betrachtet die Erträge gesichert werden.

Die aufgeführten Spannungsfelder sind bei der Dekarbonisierung und Wärmetransformation besonders zu beachten und durch die Eigentümerin im Rahmen einer Eigentümerstrategie zu klären.

Lösungsansatz:

Eine gute Governance ist ein Schlüsselfaktor für eine erfolgreiche Transformation des Energieversorgungsunternehmens. Überprüfen Sie ihre Eigentümerstrategie hinsichtlich der aufgeführten Spannungsfelder, insbesondere bezüglich Berücksichtigung der Klima- und Umweltziele, Governance und Führung, Unternehmenstätigkeiten im Service Public und Marktbereich, räumlicher Perimeter der Tätigkeiten sowie Risikomanagement.

Im Fokus: Ausgewählte Aspekte der Wärmetransformation

Umsetzung der Klima- und Umweltziele der Eigentümer/in

Energiestädte verfügen über klimapolitische Ziele für ihr Stadtgebiet. Diese bedingen meist ein aktives Engagement des Energieversorgungsunternehmens. Daraus kann ein Zielkonflikt für die Energiestädte entstehen, da eine forcierte Reduktion des Erdgasabsatzes mit einer Verminderung des Gewinns und damit der Gewinnausschüttung an die Eigentümerin verbunden ist.

Es kann sich damit auch die Frage stellen, ob die Gemeinde das Eigentum an einem Gasversorgungsunternehmen aus Gründen des Zielkonfliktes und des steigenden betrieblichen Risikos weiterhin halten soll. Für das Halten des Eigentums spricht die Möglichkeit der aktiven Einflussnahme und aktiven Gestaltung der Wärmetransformation auf dem Gemeindegebiet, die Möglichkeit des Aufbaus neuer Geschäftsfelder im Wärmebereich und damit auch zukünftig regelmässige Gewinnablieferungen an das Gemeinwesen.

Auch dieser Zielkonflikt zwischen wirtschaftlichen und ökologischen Zielen ist im Rahmen der Eigentümerstrategie zu klären und entsprechende Festlegungen sind zu treffen.

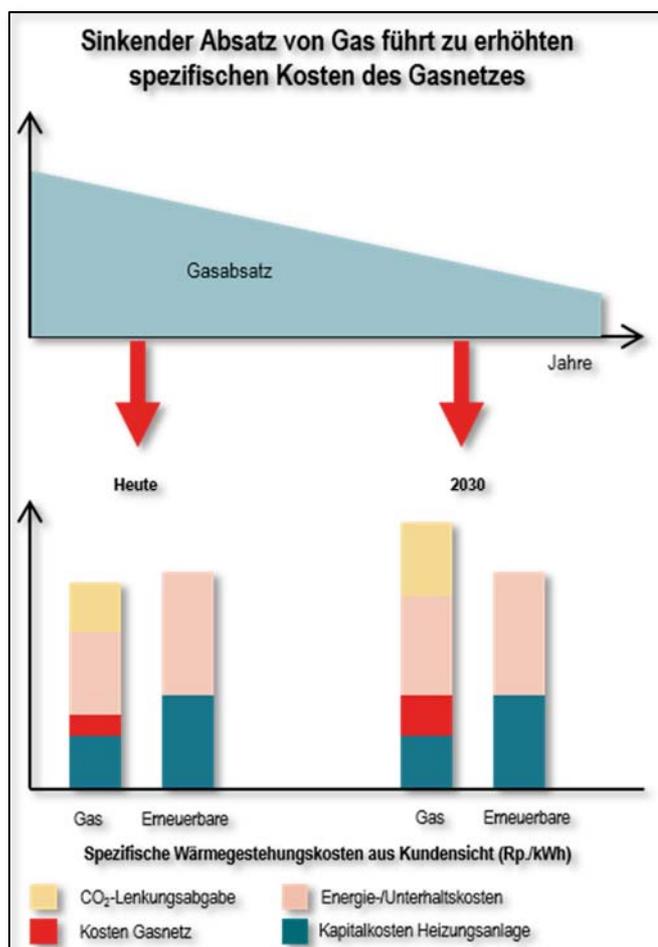
Lösungsansatz:

1. Geben Sie im Rahmen der Eigentümerstrategie einen verbindlichen Absenkpfad für die CO₂- Emissionen ihres Energieversorgers und ergänzend für einen Anteil von Biogas / technischen Gasen in der Gasversorgung vor.
2. Ermöglichen Sie dem Energieversorgungsunternehmen den Aufbau von neuen Geschäftsfeldern.

Hinweis: Energiestädte ohne eigenes Energieversorgungsunternehmen können einem Absenkpfad vergleichbare Auflagen in den Konzessionsvertrag einbinden. (siehe Themenblatt 1)

Nichtamortisierbare Investitionen im Gasnetz?

Je nach Umsetzungstempo der politischen Massnahmen zur Erreichung der CO₂ - Emissionsziele wird der Gasabsatz unterschiedlich schnell zurückgehen. Eine konservative Zielsetzung mit beispielsweise Netto Null CO₂ – Emissionen ab dem Jahr 2050 bedeutet, dass auf Grund der Lebensdauer der fossilen Feuerungen bereits ab 2030 keine neuen individuellen Feuerungen mehr in Betrieb genommen werden.



Der Rückgang des Gasabsatzes lässt den Anteil der Netzkosten beim Erdgas ansteigen. Zudem werden Lenkungsabgaben das Erdgas verteuern. Wärme aus erneuerbaren Energien wird günstiger sein als aus fossilen Feuerungen. Zur Sicherung der Konkurrenzfähigkeit können unter Umständen nicht mehr alle Kosten der Gasversorgung auf die Gaspreise überwält werden. Es drohen nichtamortisierbare Investitionen im Gasnetz.

Damit der Handlungsspielraum in der Zukunft angesichts von nichtamortisierten Gasinfrastrukturen nicht eingeschränkt wird, lohnt es sich, bei noch hohem Gasabsatz die notwendigen Amortisationen beim Gasnetz vorzunehmen.

Lösungsansatz:

1. Veranlassen Sie eine langfristig ausgerichtete Planung des zukünftigen Gasnetzes (Zielnetzplanung).
2. Schaffen Sie sich zukünftigen Handlungsspielraum durch eine Verkürzung der Amortisationsfrist des Gasnetzes oder eine Erhöhung des Risikozuschlages bei der internen Verzinsung.

Versorgungs- und Investitionssicherheit für die Kunden/innen

Die Dekarbonisierung und Wärmetransformation führen zu einer Abnahme der gasversorgten Gebiete. Dieser Prozess bedingt eine frühzeitige und umsichtige Planung. Die Einwohner/innen erwarten eine hohe Versorgungssicherheit und Investitionssicherheit betreffend Wärmeversorgung ihres Gebäudes. Der Rückzug der Gasversorgung kann also nicht von heute auf morgen erfolgen und bedingt eine frühzeitige Kommunikation. Auf Grund der Amortisationsfristen sollte ein Gasrückzug rund 15 Jahre im Voraus kommuniziert werden.

Lösungsansatz:

1. Kommunizieren Sie zusammen mit dem Energieversorger mindestens 15 Jahre im Voraus den Umfang des zukünftigen Gasversorgungsgebietes.
2. Bieten Sie Alternativen zu einer individuellen Feuerung durch Anlagencontracting mit erneuerbaren Energien oder Anschlussmöglichkeit an Wärmeverbunde.
3. Prüfen Sie die Förderung einer frühzeitigen Ausserbetriebnahme fossiler Feuerungen mittels finanzieller Beiträge.

Ausgestaltung einer Eigentümerstrategie im Zeichen von Dekarbonisierung und Wärmetransformation

Die Eigentümerstrategie eines Energieversorgungsunternehmens ist von grundlegender Bedeutung für die zukünftige Entwicklung des Unternehmens unter den Vorzeichen der Dekarbonisierung und Wärmetransformation. Sie formuliert die übergeordneten Ziele, die Tätigkeiten sowie den organisatorischen Rahmen und kann wie folgt gegliedert werden:

Aspekt	Zu berücksichtigende Festlegungen	Zu berücksichtigen Aspekte betreffend Dekarbonisierung und Wärmetransformation
Übergeordnete Aufgaben und Ziele	– Welche Ziele sollen mit dem Eigentum des Unternehmens erreicht werden (wirtschaftliche, ökologisch, gesellschaftlich)?	– Zielsetzungen bzw. Absenkpfad CO ₂ -Emissionen
Umfang der Tätigkeiten	– Welche Tätigkeiten im Service Public und im Markt soll das Unternehmen wahrnehmen? – In welchem geographischen Rahmen sollen diese wahrgenommen werden? (Stadt, Region, CH, International)	– Gasversorgung und Stellenwert von Biogas/synthetischen Gasen – Wärmeversorgung mit erneuerbaren Energien/Abwärme/Umweltwärme

Aspekt	Zu berücksichtigende Festlegungen	Zu berücksichtigen Aspekte betreffend Dekarbonisierung und Wärmetransformation
Form der Einflussnahme	– Wie soll die Einflussnahme auf die Tätigkeiten sichergestellt werden? (Eigentum, Konzession, Leistungsaufträge, Richtplanung/Energieplanung etc.)	– Verbindlichkeit der relevanten Instrumente (insb. Energieplanung)
Risiko und Risikomanagement	– Wie erfolgt das Risikomanagement und –reporting? – Wer entscheidet über relevante Beteiligungen?	– Wer entscheidet bei langfristigen und grossen Investitionen, beispielsweise Wärmenetze?
Ausgestaltung der Führung und Aufsicht	– Was ist der Stellenwert einer übergeordneten strategischen Führung mit zugehörigen Entscheidungskompetenzen über alle Tätigkeiten? – Wie soll die politische Aufsicht der Tätigkeiten sichergestellt werden? – Was sind die Kompetenzen der einzelnen Führungsgremien? (Gemeinderat, Stadtrat, strategische Unternehmensführung, operative Unternehmensführung) – Wer bestimmt die Führungsgremien? – Welche Transparenz wird auf welcher Führungsebene und gegenüber der Öffentlichkeit erwartet?	– Berichterstattung zur Erreichung der Klimaziele – Entscheidungskompetenzen betreffend neuen Beteiligungen
Organisationsmodell und allenfalls Rechtsformen	– Definition des Handlungsspielraums resp. der tätigkeitsbezogen zulässigen Organisations- und Rechtsformen	

Tabelle 3: Form und Inhalt einer Eigentümerstrategie

Basierend auf der Eigentümerstrategie entwickelt das Unternehmen seine Unternehmensstrategie und setzt diese eigenständig um. Sie ist der Eigentümerstrategie untergeordnet und setzt die Ziele der Eigentümerin unternehmerisch um.

Hinweise und Hilfsmittel

- Werkzeugkoffer Energieplanung: Modul 10 Gasstrategie
(https://www.local-energy.swiss/dam/jcr:4025e186-a56b-4751-bad7-b5e7242a6dd7/CHB34_Modul10_DE_web_20190111.pdf)
- Eignerstrategien für Energieversorgungsunternehmen: Grundlagen
(https://www.local-energy.swiss/dam/jcr:003263fd-c3ad-45b3-9db3-6b591e655a18/EVU%20Eigentuemerstrategien_Grundlagen_150119.pdf)
- Eignerstrategie für Energieversorgungsunternehmen: Faktenblatt
(https://www.local-energy.swiss/dam/jcr:4de1bb19-0fcd-47f3-af9e-7f5070fe9003/EVU_Eignerstrategien_Faktenblatt.pdf)

Impressum

Herausgeber: EVU in Gemeinden, c/o Brandes Energie AG, Molkenstr. 21, 8004 Zürich

Datum: 26. August 2019

Auftragnehmer: Reto Dettli, Beat Meier, econcept AG