

An den
Grossen Stadtrat
8200 Schaffhausen

Schaffhausen, 22. März 2011

Strategie der Städtischen Werke für die Periode 2011 bis 2015

Sehr geehrter Herr Präsident
Sehr geehrte Damen und Herren

1. Einleitung und Übersicht

Der Grosse Stadtrat legt nach Art. 45^{ter} der Stadtverfassung auf der Basis der gültigen Eigentümerstrategie der Stadt alle vier Jahre die Versorgungs- und Geschäftsstrategie der Städtischen Werke neu fest (im Folgenden Unternehmensstrategie). Die Verwaltungskommission der Städtischen Werke hat eine entsprechende Vorlage zu Händen des Stadtrates und des Grossen Stadtrates ausgearbeitet. Mit der neuen Strategie soll die Konkurrenzfähigkeit der Werke im liberalisierten Umfeld erhalten bleiben und gleichzeitig die Umsetzung der energiepolitischen Ziele der Stadt Schaffhausen unterstützt werden. Unter dem Titel „Infrastrukturdienstleister mit ökologischer Ausprägung“ sollen neben dem angestammten Kerngeschäft „Erstellen, Betreiben und Unterhalten von Energie- und Wasserverteilnetzen“ zwei neue Stossrichtungen etabliert werden. Auf der einen Seite soll mit intelligenten Systemen (Smart Tech) die Energieeffizienz gefördert werden. Auf der andern Seite soll mit dem aktiven Zubau von neuen Anlagen für die Produktion erneuerbarer Energie die Abhängigkeit von fossilen und nuklearen Energieträgern reduziert werden.

Letztmals wurde die Strategie der StWSN im Rahmen der Vorlage des Stadtrates betreffend Reorganisation der StWSN (AGSSF) vom 23. August 2005 vom Grossen Stadtrat am 21. Februar 2006 diskutiert und beschlossen. In der Volksabstimmung vom 24. September 2006 wurden die im Zusammenhang mit der Reorganisation der StWSN notwendige Verfassungsänderung mit grossem Mehr gutgeheissen. Die neue Organisation trat auf den 1. Januar 2007 in Kraft.

2. Die Erarbeitung der neuen Unternehmensstrategie

Auf der Basis der gültigen Eigentümerstrategie und der sich abzeichnenden Verknappung der Energieressourcen wurde für die StWSN eine den neuen Anforderungen durch die Liberalisierung der Energiemärkte genügende Strategie für die Periode 2011 bis 2015 erarbeitet:

„Lokaler Infrastrukturdienstleister mit ökologischer Ausprägung“ ist realisiert.

Die Kernelemente dieser Strategie sind die Positionierung der StWSN als technische Betriebe der Stadt und der Aufbau von Smart-Tech-Themen in Kooperation mit Telekommunikations- und IT-Unternehmen. Die asset-gestützte, d.h. aus eigenen Mitteln finanzierte Beschaffung kann optional durch eine Grosskooperation oder eine Plattformlösung zum Ausbau der regenerativen Energie ergänzt werden.

2.1. Verändertes Umfeld

Seit der Umsetzung der neuen Organisationsstrukturen hat sich das Umfeld der StWSN erheblich und unumkehrbar verändert. Per 1. Januar 2008 sind das neue Stromversorgungsgesetz und die zugehörige Verordnung in Kraft getreten. Damit ist die Liberalisierung des Strommarktes auch in der Schweiz Tatsache geworden. Seit dem 1. Januar 2009 können Kundinnen und Kunden mit einem Stromverbrauch von mehr als 100'000 kWh pro Jahr ihren Stromlieferanten frei wählen. Die StWSN haben bis heute keine Kunden verloren. Ab dem 1. Januar 2014 sollen dann auch die Kleinkunden in den Markt eintreten können. Dieser zweite Schritt der Liberalisierung unterliegt jedoch dem fakultativen Referendum. Ob das Referendum dannzumal ergriffen wird, ist heute nicht abschliessend abschätzbar. Den Elektrizitätswerken, welche ihre Aufgabe mit Umsicht erfüllen und unternehmerisch denken, bleibt keine andere Wahl, als sich auf das Szenario des vollständig geöffneten Strommarktes vorzubereiten.

Gleich wie im umliegenden EU-Raum wird in der Schweiz auch der Gasmarkt liberalisiert werden. Zu beachten ist aber, dass rein aufgrund der physikalischen Gesetze diese Liberalisierung nicht einfach nach dem Muster der Strommarktliberalisierung erfolgen kann. Es ist davon auszugehen, dass die benötigten Regelwerke noch komplizierter und umfangreicher ausfallen werden, als dies beim Strom der Fall ist.

In Ergänzung zu den eingangs geschilderten Veränderungen müssen sich die Energieversorger auch auf ein immer stärker ausgeprägtes Umweltbewusstsein der Kunden einstellen. Der Klimawandel ist auch für die grössten Skeptiker nicht mehr zu leugnen und die negativen Auswirkungen sind auch für Nicht-Fachleute erkennbar.

All diese Veränderungen haben die Städtischen Werke veranlasst, sich zusammen mit der Verwaltungskommission Gedanken über die künftige Strategie der Werke zu machen. Wie müssen sich die StWSN positionieren und organisieren, damit sie auch in Zukunft erfolgreich sind am Markt und so ge-

nügend finanzielle Mittel erarbeiten können, um die Anlagen in einem betriebstüchtigen und zuverlässigen Zustand zu halten. Gelingt das nicht, wäre eine Werterhaltung des investierten Kapitals nicht mehr gewährleistet und langfristig wäre die Existenz der StWSN gefährdet und somit auch die Erfüllung der Versorgungsaufträge nicht mehr möglich.

2.2 Eigentümerstrategie

Grundlage für die Strategieüberlegungen bildet die gemäss Vorlage des Stadtrates „Reorganisation der Städtischen Werke“ vom 23. August 2005 definierte Eigentümerstrategie:

- Sichere und nachhaltige Versorgung der Bevölkerung und Wirtschaft mit Strom zu möglichst vorteilhaften Bedingungen.
- Erhalten der Entscheidungs- und Kompetenzzentren in der Region Schaffhausen.
- Erhalten der Strategiefähigkeit der lokalen Behörden in der Energiepolitik auch für die Zukunft.
- Ausbau der Geschäftstätigkeit durch Gewinnung neuer Kundensegmente.
- Erhalten der Arbeitsplätze in der Region Schaffhausen.
- Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit dank konsequenter Nutzung der Synergien im Querverbund Strom, Gas und Wasser.
- Sicherung des Service public durch dauerhafte Gewährleistung der öffentlichen Kontrolle über die Werke.
- Erreichen der Allianzfähigkeit, um die Kooperation mit weiteren öffentlichen Gemeinwesen in den Bereichen Strom, Gas und Wasser zu ermöglichen.
- Sicherung des investierten Volksvermögens und Gewährleistung einer angemessenen Rendite.

2.3. Studie Stadtwerk der Zukunft

Zur Vorbereitung der Strategiearbeit mit der Verwaltungskommission haben die StWSN in einer breit abgestützten Studie „Stadtwerk der Zukunft – Perspektiven kommunaler Energieversorgung in der Schweiz“ aktiv mitgearbeitet. Folgende Überlegungen haben die StWSN zu diesem Schritt bewegt:

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 unsere Chancen in den verschiedenen Wertschöpfungsstufen hoch? Und in welchen Szenarien müssen wir hohe Risiken erwarten?

Vor diesem Hintergrund haben 15 Unternehmen des Swisspower-Netzwerks im Sommer 2008 das Studienprojekt „Stadtwerk der Zukunft“ gestartet, welches 2009 abgeschlossen werden konnte.

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.

In einer mehrmonatigen intensiven Teamarbeit wurden fünf 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 „Lieblingsszenario“ auszuwählen ist jedoch, das Unternehmen für die unterschiedlichen möglichen Entwicklungen strategisch günstig und robust zu positionieren.

Die 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.

2.4. Strategieworkshop

Im Januar 2010 haben sich die Verwaltungskommission und die Geschäftsleitung anlässlich eines Workshops mit der Frage der für die StWSN geeigneten Strategie intensiv auseinandergesetzt. Moderiert wurde der Workshop von einem Team von YourSales und Swisspower, jener Crew, die schon bei der „Studie Stadtwerk der Zukunft“ mitgearbeitet hat. Folgende Zielsetzung wurde dem Workshop zugrunde gelegt und auch erreicht:

- Der Status „Strategie StWSN“ in den Strategiefeldern Erzeugung/Beschaffung, Netze, Vertrieb und Energiedienstleistungen wurde abgebildet und bestätigt.
- Die Szenarien „Energemarkt Schweiz 2015“ wurden vorgestellt und als Arbeitsmedium eingeführt.
- Die auf Ebene „Projektionen“ abgebildete „Soll-Strategie“ aus Sicht der bewertenden Strategieverantwortlichen wurde in Unternehmensstrategien und Fachbereichsstrategien übertragen.
- Aus den ausgewählten Strategien wurde eine Nummer eins gewählt und zur zukunftsrobusten Strategie für StWSN weiterentwickelt.
- Aufgrund einer Fokusverlagerung auf die Unternehmensstrategien wurde die Darstellung der Zukunftsrobustheit des Status in den Strategiefeldern aus den Zielen selektiert und in einem separaten Workshop diskutiert.

Zur Beurteilung der Zukunftsrobustheit wurde untersucht, ob die Strategieoptionen in folgenden möglichen Zukunftsszenarien bestehen können:

Szenarium 1: Die Liberalisierungswolke zieht vorüber

- „4-Säulen-Politik“ des Bundes für den Bereich Energie gilt unverändert
- Die Wirkung der beschlossenen vollständigen Strommarktliberalisierung durch staatlich festgelegte Niedrigenergiepreise ist verpufft.
- Traditioneller Erzeugungsmix mit 60% Wasserkraft und 40 % Kernkraft, verbunden mit moderatem Zubau an KKW-Leistung als gesellschaftlicher Konsens - solange niedrige Gestehungskosten an die Konsumenten weitergereicht werden.
- Dezentrale Erzeugung und Neue Erneuerbare Energien bleiben ohne Relevanz.
- Kostenregulierung ohne Effizienzdruck.
- EVU-Landschaft bleibt unverändert erhalten.
- Imagewandel der Stadt-/Gemeindewerke „von der Behörde zum Unternehmen“ bzw. „Kunden statt Bezüger“ als „Feigenblatt“- Markt- und Kundenorientierung.

Szenarium 2: Konzerne gewinnen

- „4-Säulen-Politik“ des Bundes für den Bereich Energie gilt unverändert.
- Markt für grosse Stromkonsumenten ist vollständig liberalisiert - Preisbildung unter Marktbedingungen ohne staatliche Einflussnahme. Gezielter Wettbewerb um Grosskunden.
- Grosswasser- und Kernkraftwerke bleiben Rückgrat der Stromversorgung. Vor dem Hintergrund steigender Rohstoffpreise und in Verbindung mit Bedrohungsszenario „Stromlücke“ hat es die Atomlobby geschafft, dass neue KKW gebaut werden dürfen. Grosskraftwerksbetreiber haben ihre Margen aus der Produktion langfristig gesichert.
- Neue Erneuerbare Energien spielen weder im Erzeugungsmix noch in der politischen Diskussion eine wichtige Rolle - dezentrale Erzeugung ohne ökonomische Perspektive.
- Anreizregulierung mit Erlösabsenkpfad ist eingeführt.

- Kommunale EVU geraten unter Effizienzdruck, weil sinkende Netzerlöse und Kundenverluste im Grosskundensegment nicht durch andere Geschäftsfelder kompensiert werden können.
- Die Anzahl selbständiger Marktakteure sinkt - nur grosse Stadtwerke und Kooperationen behaupten sich gegen Konzerne.

Szenarium 3: Dezentrale Erzeugung, Chance für starke Stadtwerke

- Energiemarktliberalisierung „auf dem Papier“, damit vollständige „EU-Kompatibilität“ erreicht wird.
- Der Staat greift kaum in den Markt ein, er überwacht nur „Angemessenheit“ der Konsumentenpreise.
- Dezentrale Erzeugung auch mit Neuen Erneuerbaren Energien ergänzt - politisch gewollt - den bestehenden 60/40-Erzeugungsmix, um die drohende „Stromlücke“ zu schließen. Dies entspricht auch der Forderung der Kunden nach mehr heimischer Produktion aus nachhaltigen Energiequellen.
- Anreizregulierung mit Erlösabsenkpfad ist eingeführt.
- Überlandwerke kompensieren sinkende Netzerlöse, indem sie - gestützt auf Eigenproduktion - den Wettbewerb um Grosskunden erfolgreich forcieren.
- Anzahl kommunaler EVU bleibt weitgehend konstant - es kommt jedoch vermehrt zu Kooperationen.
- Stadtwerke können sich durch Markt- und Kundenorientierung und Positionierung in neuen Geschäftsfeldern, z. B. dezentrale Erzeugung, behaupten.

Szenarium 4: Regional und lokal orientierte ökologische Einzellösungen

- Umweltverbände und starke lokale Bürgerbewegungen verfolgen das Ziel „Atomfreie 2000-Watt-Gesellschaft bis 2050“. Lokale Umweltinteressen rücken Bundesinteressen bei der Energiepolitik in den Hintergrund.
- Kernenergie ist ein Auslaufmodell. Wegfallende Kapazitäten werden durch moderne dezentrale Anlagen auf Basis subventionierter erneuerbarer Energien ersetzt.
- Der nachhaltige Umbau des Erzeugungsmixes führt zu einer signifikanten Verteuerung der Energiepreise. Der Energieverbrauch ist infolge steigender Preise und umfassender Effizienzanstrengungen rückläufig.
- Politik greift auf allen Wertschöpfungsstufen in das EVU-Geschäft ein: Quoten und Preisvorgaben für „neue“ erneuerbare Energien machen traditionelle Erzeugung weniger profitabel, Anreizregulierung lässt Netzerlöse schrumpfen, Preisvorgaben senken Vertriebsmargen.
- Kommunale EVU müssen als Instrument lokaler Politik den ökologischen Umbau des Energiesystems mit geringem Gestaltungsspielraum bewerkstelligen.

3. Vorschlag für die neue Unternehmensstrategie der StWSN

Von der Verwaltungskommission wurde zusammen mit der Geschäftsleitung für die Periode 2011 bis 2015 folgende zukunftsrobuste Unternehmensstrategie erarbeitet:

„Lokaler Infrastrukturdienstleister mit ökologischer Ausprägung“.

Die Kernelemente der Strategie sind die Positionierung der StWSN als technische Betriebe der Stadt und der Aufbau von Smart-Tech-Themen in Kooperation mit Telekommunikations- und IT-Unternehmen. Die assetgestützte, d.h. aus eigenen Mitteln finanzierte Beschaffung kann optional durch eine Grosskooperation oder eine Plattformlösung zum Ausbau der regenerativen Energie ergänzt werden.

Ein entscheidender strategischer Einflussfaktor der Unternehmensstrategie ist der Schlüsselfaktor „Werte-Orientierung“. Diese gibt die zukünftige Ausrichtung des Unternehmens bezüglich Aktionsraum (lokal/regional) und Wertefokus (Gemeinwohl/Rendite) an.

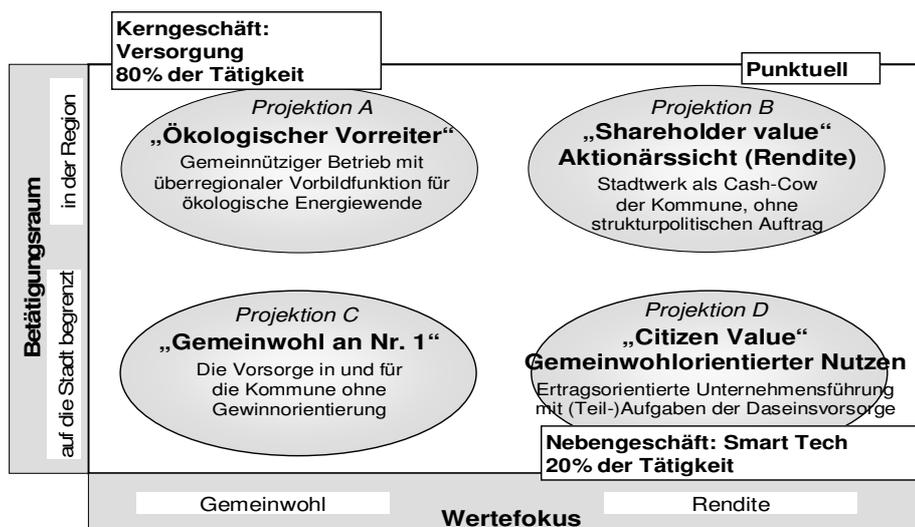
Bei den StWSN wird bei der Einordnung der Werteorientierung in Kerngeschäft (Energieversorgung der Kunden mit Strom, Erdgas, Wasser) und Nicht-Kerngeschäft (Kommunikation, Installation und Dienstleistungen) unterschieden.

Im Bereich des Kerngeschäfts (ca. 80% des Tagesgeschäfts) liegt der Fokus auf der Projektion A „Ökologischer Vorreiter“. Realisiert wird dies zukünftig über die verstärkt regenerative Erzeugung in Kooperation mit Dritten.

Im Bereich des Nicht-Kerngeschäfts (ca. 20% des Tagesgeschäfts) liegt der Fokus auf der Projektion D, dem „Citizen Value (gemeinwohlorientierter Nutzen)“. Ziel ist es, diesen Bereich weiter auszubauen, da nur hier Margen erzielt werden können, die es ermöglichen, dass die StWSN konkurrenzfähig bleiben. Ein Ausbau-Thema u.a. ist Smart-Tech.

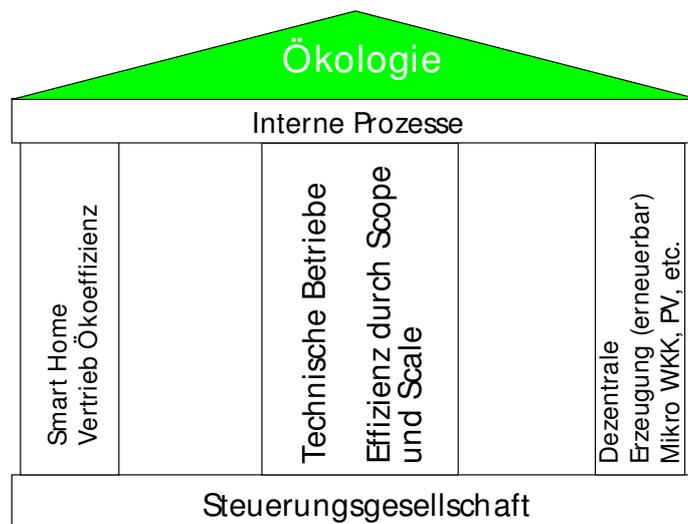
Um die in der Unternehmensstrategie angestrebten Kooperationen zu realisieren, wurde ein Steuerungsmodell entwickelt. Dadurch können Kooperationspartner in den verschiedenen Fachbereichen koordiniert werden.

Werte-Orientierung: Zentraler Ausrichtungsfokus



Die so entwickelte Unternehmensstrategie lässt sich grafisch als ein Tempel mit drei tragenden Säulen darstellen. Die drei Säulen sollen die Stabilität der Konstruktion verdeutlichen. Das Kerngeschäft wird in der mittleren Hauptsäule abgewickelt. Stabilisiert wird die Position im Markt durch zwei seitliche Säulen. Das ökologische Dach symbolisiert die ökologische Ausrichtung aller Tätigkeiten.

Lokaler Infrastrukturdienstleister mit ökologischer Ausprägung



Legende

Smart Home: Intelligente und vernetzte Anwendungen im Haushaltbereich. Bsp: Lastspitzüberwachung, selbstlernende benutzerorientierte Klimasteuerung, Fernsteuerung Haushaltgeräte, smart meeting etc.

Scope: Menge oder Umfang der bearbeiteten Gebiete (in der Regel mit gegenseitigen Synergien)

Scale: Grösse

Mikro WKK: WKK in der Leistungsklasse 1 – 5 kW_{el} und bis 40 kW_{th}

Erneuerbar: Erneuerbare Energien (Sonne, Wind, Biomasse oder Geothermie)

PV: Photovoltaik (Strom aus Sonnenlicht)

Die Verwaltungskommission hat die entsprechende Vorlage an ihrer Sitzung vom 17. Januar 2011 zuhanden des Stadtrats und des Grossen Stadtrats verabschiedet. Der Entscheid über die Unternehmensstrategie liegt in der abschliessenden Kompetenz des Grossen Stadtrates (Art. 25 lit. d Ziff. 10 Stadtverfassung).

Gestützt auf die vorstehenden Ausführungen unterbreiten wir Ihnen die folgenden

Anträge:

1. Der Grosse Stadtrat nimmt Kenntnis vom Bericht und Antrag „Strategie der Städtischen Werke für die Periode 2011 bis 2015“ vom 22. März 2011.
2. Der Grosse Stadtrat genehmigt die Strategie „Lokaler Infrastrukturdienstleister mit ökologischer Ausprägung“ der Städtischen Werke für die Jahre 2011 bis 2015.

Freundliche Grüsse

IM NAMEN DES STADTRATES

Thomas Feuer
Stadtpräsident

Christian Schneider
Stadtschreiber