



# Kooperation bei kleinen und regionalen Stromversorgern

Informations- und Diskussionsabend  
Brunegg, Montag, 21. November 2011

Daniel Ramsauer und Daniel Starkermann, Dynamo Energie

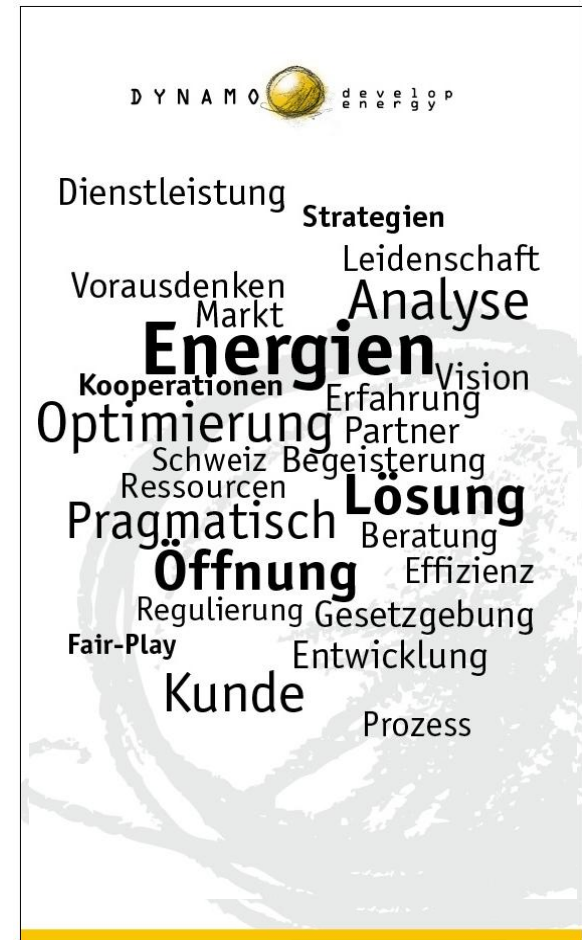


# VORSTELLUNG DYNAMO ENERGIE



# Unser Wertversprechen

- Dynamo begleitet ihre Kunden in der Entwicklung und Umsetzung von Strategien, Organisationen und Angeboten für den Energiemarkt.
- Dynamo verbindet die Erfahrungen und Herausforderungen des liberalisierten Marktes mit den Vorstellungen und Besonderheiten eines jeden Kunden pragmatisch und realitätsnah.





# Unser Fokus



Strom



Gas



Wasser



Entsorgung



- Ausgehend vom Strombereich hat sich Dynamo auf die umfassende Begleitung der öffentlichen Industrien spezialisiert



# Unsere Beratungsfelder

## Strategie

- Umfeldanalysen
- Strategieaudit und -entwicklung
- Partnerschafts- und Kooperationsmodelle
- Regulierungsmanagement
- Neue Geschäftsmodelle

## Organisation

- Organisationsaudit und -entwicklung
- Prozessanalysen und -optimierungen
- Internes Kontrollsystem
- Systemanforderungen
- Due Dilligence

## Energie

- Markt- und Potentialanalysen
- Vertriebs- und Beschaffungsstrategie
- Tarifierung
- Produktentwicklung
- Vertragsgestaltung
- Risiko-management

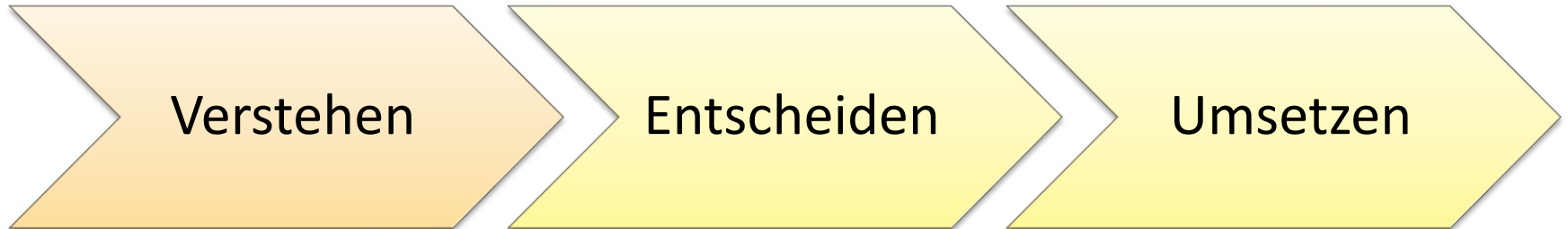
## Netze

- Netzbewertung
- Tarifierung
- Asset Management
- Anreizregulierung
- Instandhaltungskonzepte



# Unsere Rolle

---



- Umfeldanalysen heute und morgen
- Einschätzen der Herausforderungen
- Sensibilisierung und Ausbildung

- Identifikation und Bewertung der Optionen
- Business Cases
- Begleitung im Entscheidungsprozess

- Auswahl Betriebsmodell (Insourcing, Zusammenarbeit, Outsourcing)
- Begleitung bei der Umsetzung



# Unsere Basis

## Mitarbeiter

- 12 Mitarbeiter verteilt auf zwei Standorte in der D- und W-CH
- Langjährige Erfahrung der Berater in der Branche



## Kunden

- Kundenportfolio von rund 100 Kunden in CH, D, F
  - Kleine, mittlere und grosse EVUs
  - International tätige Energieversorger
  - Behörden (Kantone, Kommunen, Verbände)

- Gemeinsam über 150 erfolgreiche Projekte seit der Gründung in 2005



# Kooperation – der Königsweg in eine erfolgreiche Zukunft der gemeindeeigenen Stromversorgung?

Informations- und Diskussionsabend  
Brunegg, Montag, 21. November 2011

Daniel Ramsauer und Daniel Starkermann, Dynamo Energie



# Ziel

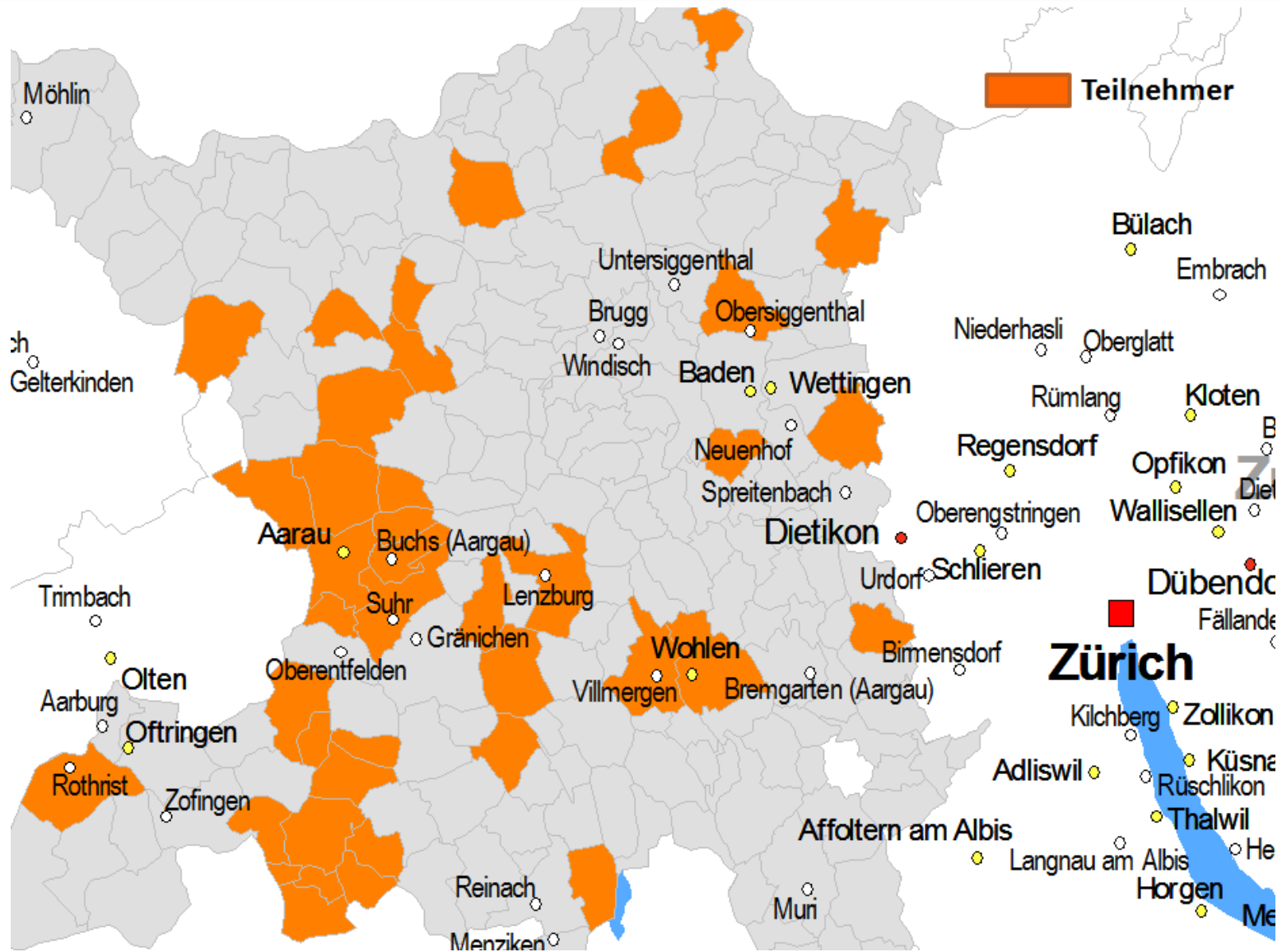
---

Sie verstehen

- dass ihre Nachbarwerke die gleichen Probleme diskutieren
- dass es sinnvoll sein kann, die Herausforderungen gemeinsam zu meistern
- wie eine erfolgreiche Partnerschaft unter seinesgleichen entwickelt werden kann
- Initialzündung! 20% der Teilnehmenden starten erfahrungsgemäss ein Projekt



# Auch für Sie lassen sich interessante Partner finden !





# Themen

---

- Herausforderungen für Gemeindewerke
  - Entwicklungen im Strommarkt
  - Ansprüche der Eigentümer
- Handlungsmöglichkeiten für Gemeindewerke
- Der Weg zur Kooperation
- Konkrete Erfahrungen mit Kooperationsprojekten



# ENTWICKLUNGEN IM STROMMARKT



# Bestehende „Partnerschaften“ drohen aufzubrechen



- Die Stromlieferkette zum Kunden besteht aus drei Stufen
- Einige VAS-Mitglieder möchten direkt beim Produzenten (Axpo oder andere) kaufen
- AEW hingegen könnte im VAS-Gebiet den direkten Draht zu den Endkunden suchen
- Axpo, Kanton Aargau und das AEW sind eigentumsmäßig eng miteinander verbunden und werden einander nicht wehtun
- Die dritte Kraft sind die Stadt- und Gemeindewerke. Sie sind zwar in der Summe grösser als das AEW, die über 100 Werke stehen aber nicht unter einer gemeinsamen Führung. Der VAS bündelt und vertritt deren Interessen



# Energiegeschäft = HIGH RISK

## Art. 4 Elektrizitätstarife und Kostenträgerrechnung für Energielieferung

<sup>1</sup> Der Tarifanteil für die Energielieferung an Endverbraucher mit Grundversorgung orientiert sich an den Gestehungskosten einer effizienten Produktion und an langfristigen Bezugsverträgen des Verteilnetzbetreibers. Überschreiten die Gestehungskosten die Marktpreise, orientiert sich der Tarifanteil an den Marktpreisen.



- Weiterverkäufer (Grossist)
- Lokale Produkte

# Neue Wettbewerber werden kommen

## Exemplarische Auswahl der Marktteilnehmer (Beispiel Deutschland)

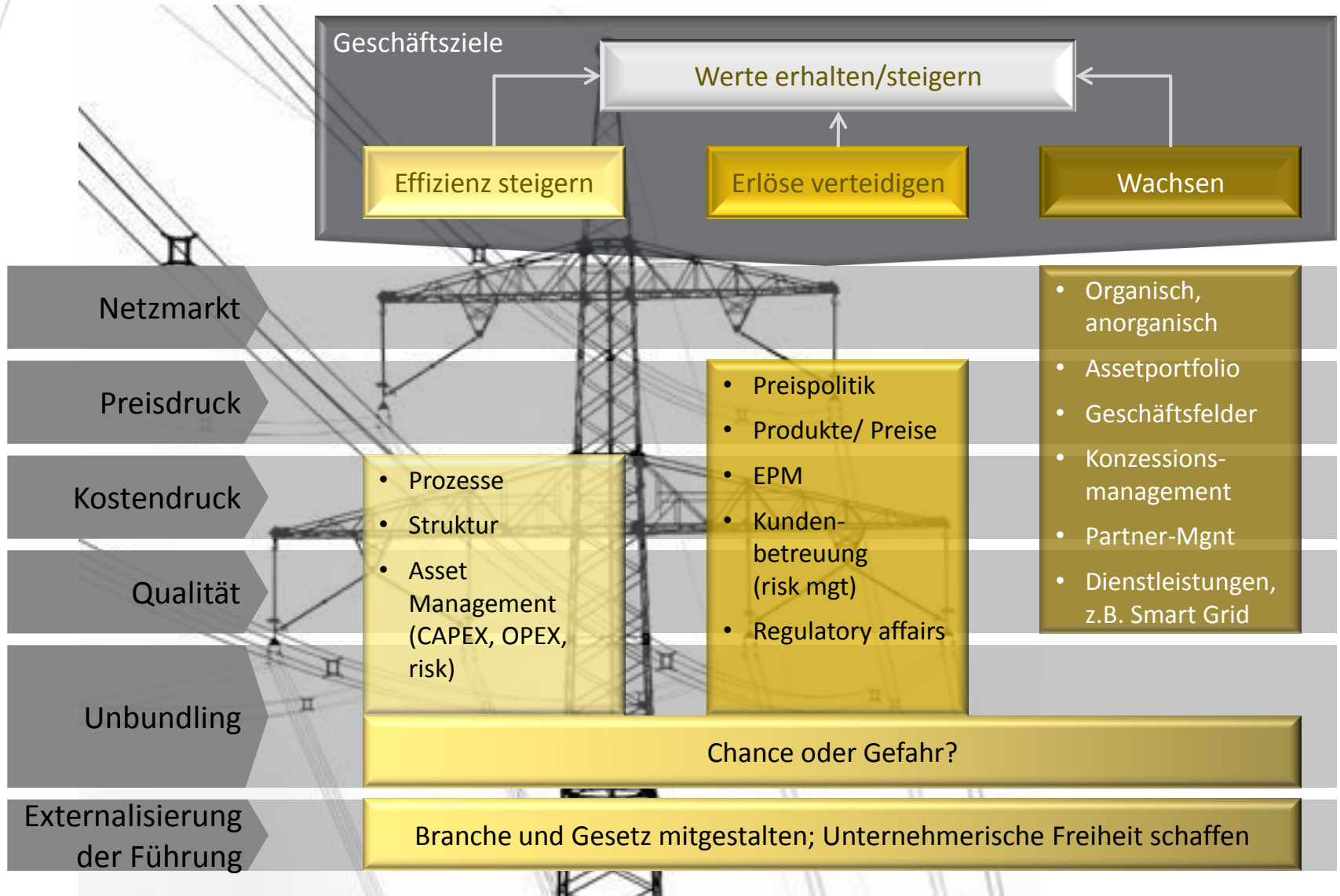
### Etablierte Marktteilnehmer

### Neue Marktteilnehmer

Lieferant Energie	   	  
Provider Services	  	  
Provider Smart Metering	  	  
Provider Abrechnung	  	  
Aggregator Virtuelles Kraftwerk	 	 
Infrastrukturbetreiber E-Mobility	  	 
Provider Clearing & Settlement <sup>1)</sup>	 	---
Demand Aggregator <sup>1)</sup>	  	  



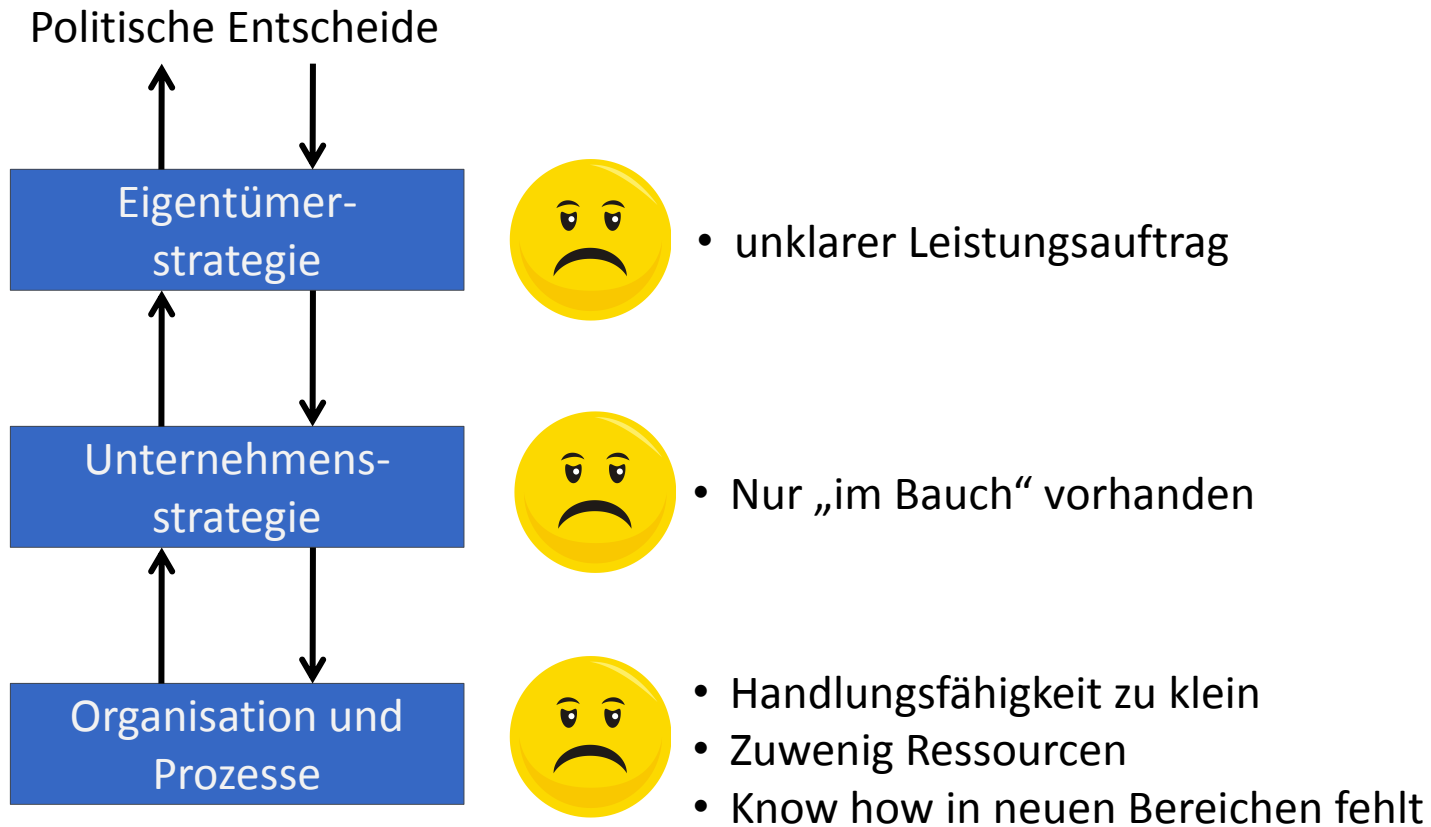
# Herausforderungen Netz





# ANSPRÜCHE DER EIGENTÜMER

# Interne Voraussetzungen oft nicht optimal





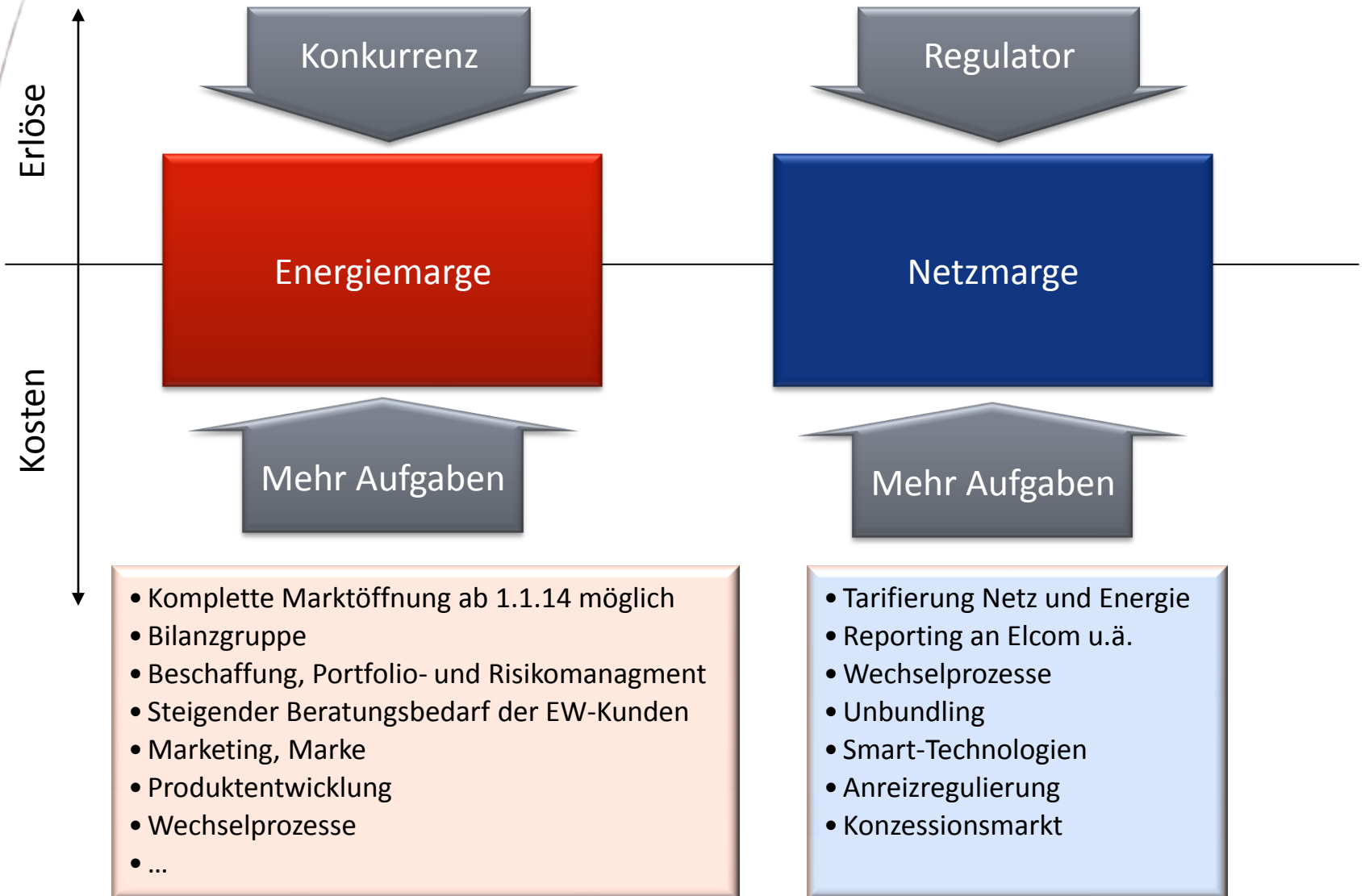
# „Wunschkonzert“ der Eigentümer

Konkretes Beispiel

- Unabhängigkeit und Einfluss auf Energieversorgung wahren
- Synergien schaffen (Beschaffung....) und Effizienz erhöhen, z.B. durch Standardisierung
- attraktive Arbeitsplätze schaffen; Nachfolgeprobleme vermeiden
- regionale Wertschöpfung erhalten/schaffen → Insourcing
- Vom Dienstleistungsbezüger zum Anbieter werden
- Kernkompetenz erhalten und weiterentwickeln
- Kooperation muss entwicklungsfähig sein, gegen innen und aussen (weitere Partner, Geschäftsfelder und Sparten)
- Stärkung der Verhandlungsposition z.B. gg. Vorlieferant
- Synergien zu anderen Sparten (Wasser, Abwasser) erhalten
- Einfluss auf Preisgestaltung (günstige Preise, service public)
- Maximale Partizipation an Rendite



# « Faire plus avec moins ! »

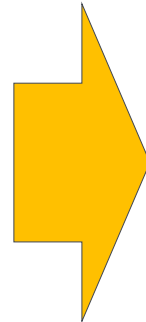




# Neue Kompetenzen für EVU

## Herausforderungen

- Verbreitung von Smart-Technologien
- Weitere Erhöhung der regulatorischen Komplexität und des administrativen Aufwands
- Anreizregulierung
- Konsequente Umsetzung des Unbundlings
- Konzessionsmarkt
- Wegfall der Grundversorgung, steigende Wechselquoten bei Privatkunden
- komplette Marktöffnung
- neue Akteure
- Höherer Beratungsbedarf, höhere Beratungsqualität der Kunden
- Komplexere Verrechnung
- Anspruchsvollere Beschaffung (Volatilität; Produktvielfalt; Engpässe)
- Wechselprozesse



## Kompetenzen

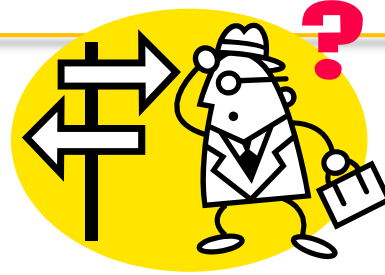
- Strategie
- Kostenmanagement (Systeme)
- Professionelle Organisation, unternehmerische Freiheit (polit. Einfluss reduzieren)
- Know how
- Ressourcen
- Partnerschaften
- Kunden halten, gewinnen
- Marketing, Produkte, Verkauf
- ...



---

# HANDLUNGSOPTIONEN

# Vielfältige Handlungsoptionen. Was nun?



## Alleingang

- Status quo
- Zukauf weiterer Dienstleistungen (Outsourcing)
- Verpachtung

Einkauf von DL ist keine Kooperation!

## Kooperieren

- Zusammenarbeit in einzelnen Geschäftsbereichen
- Zusammenlegung von Aktivitäten
- Bedeutet nicht zwingend eine neue Firma

## Verkaufen

- Teilverkauf, z.B. Energiegeschäft
- Vollverkauf. Einflussnahme via Konzessionsvertrag



# Wirkung einer Kooperation



# Vergleich mit anderen Geschäftsmodellen

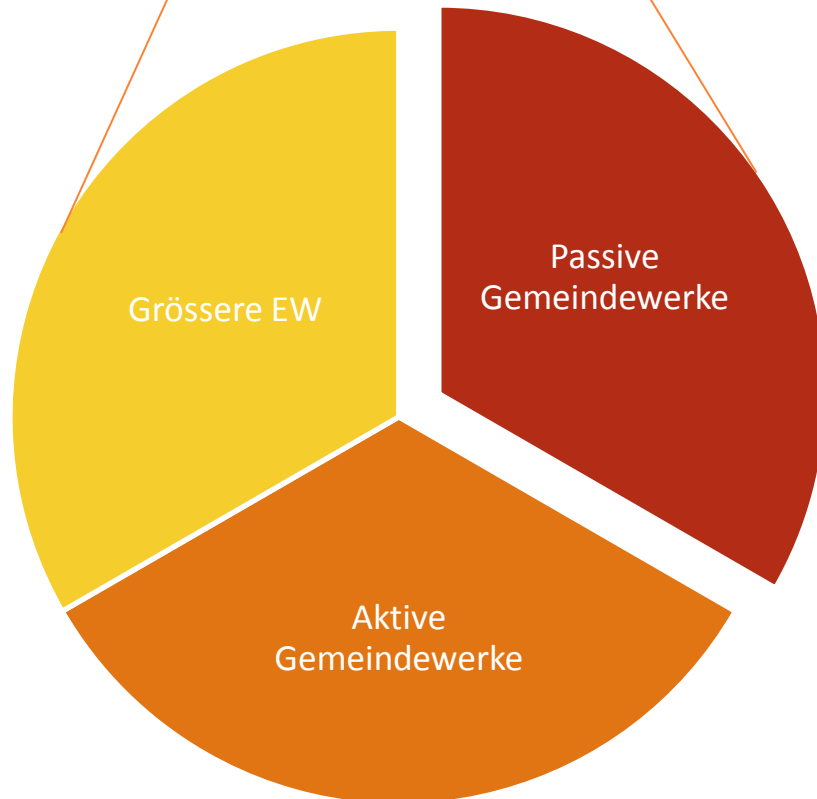
**Konkretes Beispiel**

- Zur Erreichung **der gewünschten Ziele** ist eine Kooperation die „richtige“ Lösung

	vermehrtes Outsourcing von Aufgaben	Kooperation	Verpachten	Verkaufen
Unabhängigkeit und Einfluss auf Energieversorgung wahren	1	3	1	0
Synergien schaffen (Beschaffung....) und Effizienz erhöhen, z.B. durch Standardisierung	0	3	0	0
attraktive Arbeitsplätze schaffen; Nachfolgeprobleme vermeiden	0	2	0	0
Insourcing → regionale Wertschöpfung erhalten/schaffen	0	2	0	0
Vom Dienstleistungsbezüger zum Anbieter werden	0	2	0	0
Kernkompetenz erhalten und weiterentwickeln	0	2	0	0
Kooperation muss entwicklungsfähig sein, gegen innen und aussen (weitere Partner, Geschäftsfelder und	2	3	1	0
Stärkung der Verhandlungsposition z.B. gg. Vorlieferant	1	2	0	0
Synergien zu anderen Sparten (Wasser, Abwasser) erhalten	2	3	0	0
Einfluss auf Preisgestaltung	1	2	0	0
Partizipation an der Rendite	2	3	1	einmalig
	9	27	3	0



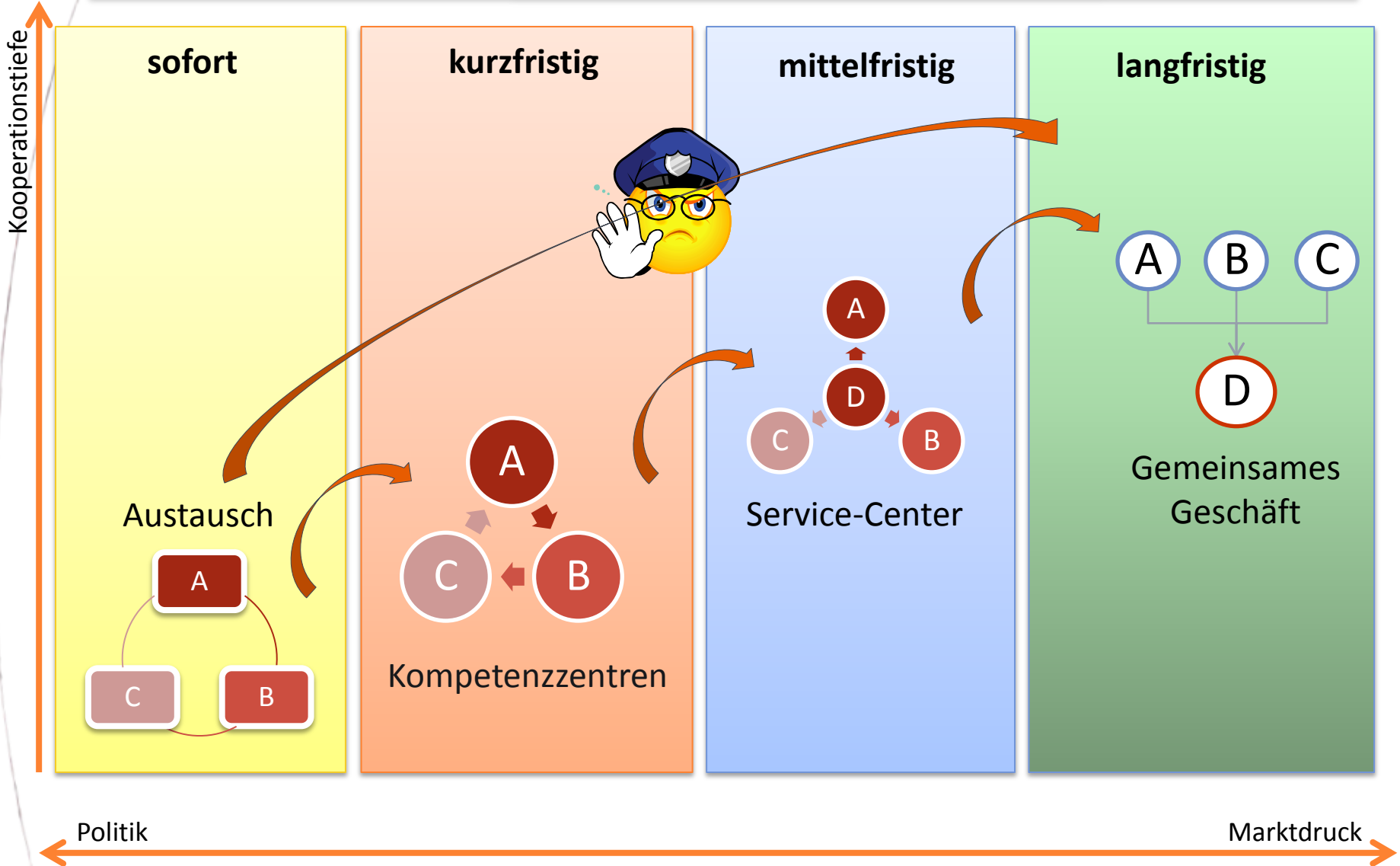
# Nicht alle EVU haben die gleichen Bedürfnisse



- Grössere EW's wollen auch in Zukunft eine aktive Rolle in der lokalen Energieversorgung haben. Sie wollen durch Wachstum das bestehende Geschäft sichern
- Die grösseren EW sind gut aufgestellt, verfügen über Knowhow und Ressourcen. Sie brauchen den VAS kaum und könnten sich beschaffungsseitig vom AEW lösen
- Passive Gemeindewerke lagern vermehrt Aufgaben aus oder planen den Exit



# Entwicklungstempo muss sich dem politischen Reifeprozess anpassen





---

# UMGESETZTE KOOPERATIONEN AUS DER WESTSCHWEIZ



# Beispiel 1: Netelec → Beschaffung

---

## Ausgangslage

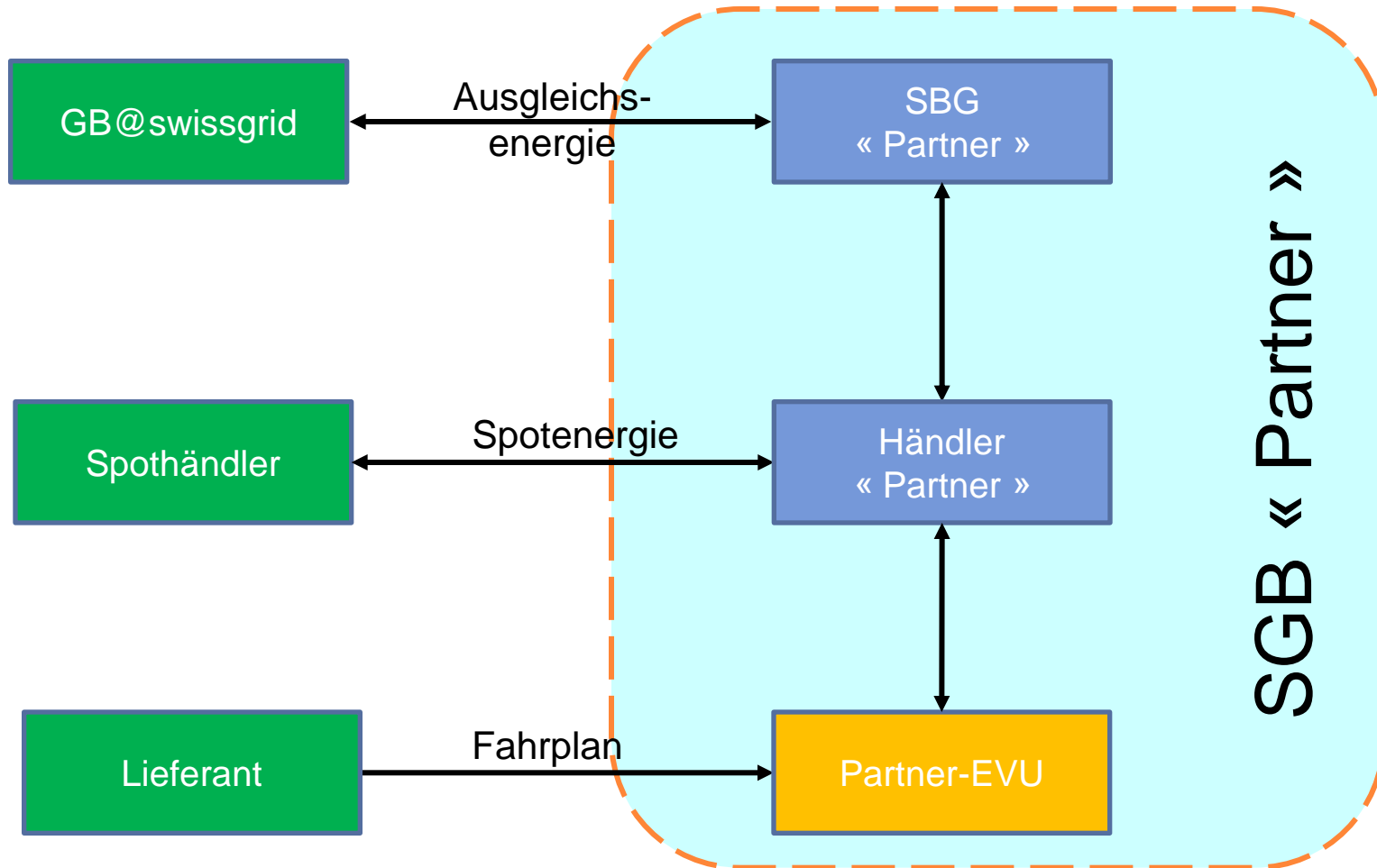
- 5 unabhängige Walliser EVUs (Total 1,2 TWh Vertrieb, 0,4 TWh Produktion)

## Zielsetzungen

- Gemeinsames Beschaffungskonzept mit
- Verschachtelung Ausgleichsenergie (gem. BG/SGB)
- Verschachtelung Spotpositionen
- Gemeinsame Ausschreibungen
- Erhöhung der Verhandlungsmacht ggü Vorlieferanten
- Zusammenlegen Systeme und Ressourcen
- Tiefere Marktzugangskosten



# Geschäftsmodell





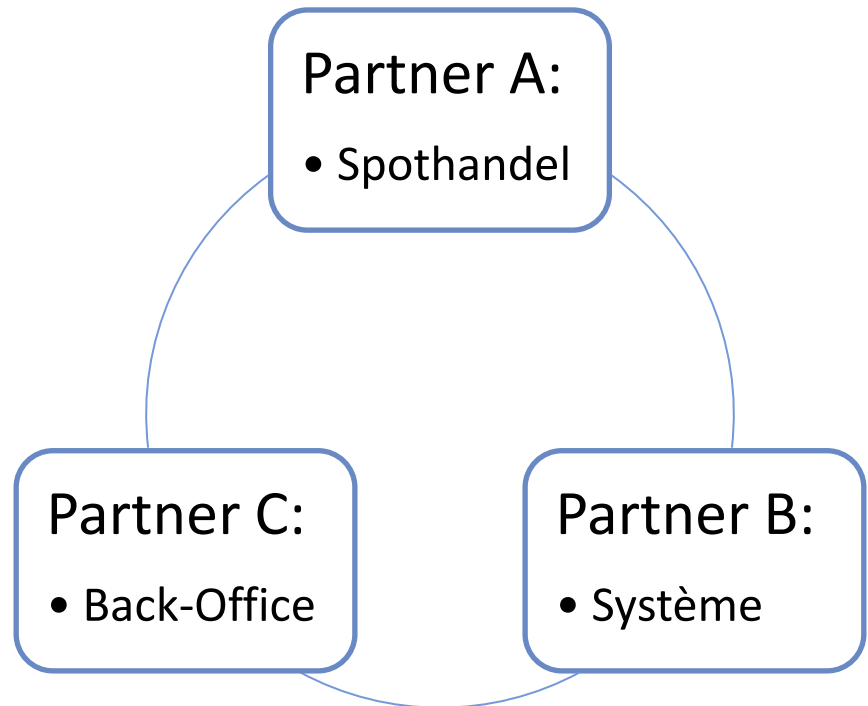
# Aufgabenteilung

## Gemeinsam

- BG: Ausgleichsenergie
- Zugang Spotmarkt
- Systeme

## Individuell

- Optimierung
- Beschaffungsstrategie
- Mittel- und langfristige Beschaffung





# Erfahrungen und Ausblick

---

- Die Synergien in der Beschaffung haben realisiert werden können, ohne dass die Partner bei ihrer individuellen Strategie beeinträchtigt wurden.
- Jeder einzelne Partner hat dank dieser Kooperation das für einen unabhängigen Marktauftritt notwendige Wissen aufbauen können.
- Die fehlende gemeinsame Struktur erlaubt es nicht, die Plattform zu « vermarkten ».
- Die Partner denken jetzt nach drei Jahren über eine Festigung der Partnerschaft nach, um gemeinsam Nischenmärkte bedienen zu können
  - Marktangebot
  - Erneuerbare Energien und Zusatzdienstleistungen



# Beispiel 2: La Chartre → Vertrieb

---

## Ausgangslage

- 9 Gemeindewerke (Total 200 GWh Vertrieb, von 6 bis 70 GWh)
- Gemeinsamer Vorlieferant

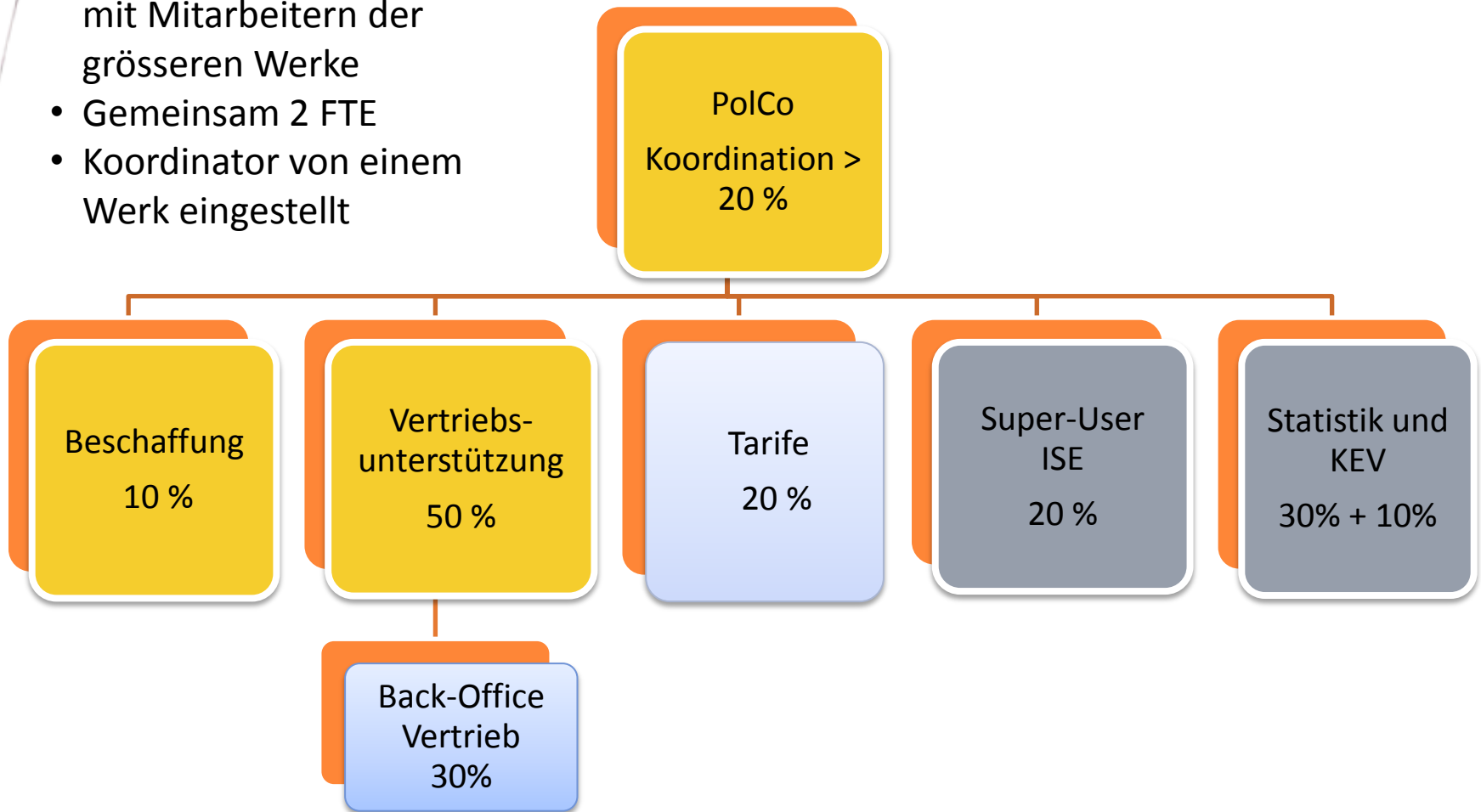
## Zielsetzungen

- Teilen von Ressourcen in der Vertriebsunterstützung
- Betreuung und Bindung Grosskunden
- Kompetenzpool Abrechnungssystem
- Überprüfung und Einführung von Dienstleistungen und Produktideen von Lieferanten
- Standardisierung einzelner Themen in der Kundenverwaltung



# Kooperationsmodell

- « Virtuelle » Organisation mit Mitarbeitern der grösseren Werke
- Gemeinsam 2 FTE
- Koordinator von einem Werk eingestellt





# Erfahrungen und Ausblick

---

- Alle Partner können Ihren Auftrag ggü ElCom und Kunden dank der gemeinsamen Organisation besser erfüllen
- Die Koordination der verschiedenen Teilarbeitszeiten ist komplex
- Die Partner haben sich an die Zusammenarbeit gewöhnt und aus der operativen Plattform eine strategische Plattform gemacht
- 2012 soll eine gemeinsame AG gegründet werden, die die gemeinsamen Ressourcen einstellt. Die Energie soll künftig über einen einzigen Vertrag beschafft werden.



# Beispiel 3: SEDRE → Netzbetrieb

---

## Ausgangslage

- 4 VNB (Total 200 GWh Vertrieb, von 14 bis 120 GWh), davon 2 mit operativem Personal für den Netzbetrieb und 2 mit Auslagerung an Dorfelektriker
- Historisch sehr nahe Zusammenarbeit bei der Beschaffung

## Zielsetzungen

- Gemeinsame Betriebsgesellschaft für Netzplanung und Netzbetrieb
  - Aufbau zusätzlicher Kompetenz in Antwort und Vorbereitung auf Regulierung
  - Senkung der Betriebskosten und Stärkung der Betriebssicherheit
- Jede Gemeinde soll im Besitz seines Netzes bleiben können



# Kooperationsmodell

## Strategie

- Investitionsstrategie
- Bewilligung Budget
- Preispolitik
- Vertriebsstrategie
- Finanzierung

## Verwaltung

- Planung
- Empfehlung Investition
- Vorbereitung Budget
- Vertragsmanagement
- Regulierungs-Mgt
- Reporting und Statistik

## Betrieb

- Bau
- Unterhalt
- Pannendienst

Gemeinden

Betriebsgesellschaft



# Erfahrungen und Ausblick

---

- Die 4 Gemeinden sind weiterhin das EW für ihre Bürger und Kunden
- Die Qualität des Netzbetriebes ist bei gleichbleibenden Kosten klar gestiegen
- Das Betriebspersonal ist durch die neue Vision und den neuen « regionalen » Auftrag stark motiviert
- Die Betriebsgesellschaft hat einen zusätzlichen Ingenieur für Planungsaufträge einstellen können
- SEDRE bereitet jetzt sein Wachstum vor
  - Neue EWs als Partner
  - Kabel- und Wassernetze



# Umsetzungsplan einer Kooperation

**Konkretes Beispiel**



**Bis zur Marktöffnung dauert es noch eine Weile, aber die Entwicklung einer Kooperation geht nicht von heute auf morgen !**

- Phase 1 der Kooperation (einfache Gesellschaft)
- Phase 2 der Kooperation (Betriebsgesellschaft BG)



# Konkret

---

## Erster Schritt: **Erfahrungen sammeln und Vertrauen festigen**

- Kooperationsvertrag (lose Kooperationsform, auf Augenhöhe)
- Zusammenarbeit in den Bereichen Energiebeschaffung, Abrechnung und Vertragsverwaltung
- Betroffene Systeme werden vereinheitlicht
- Netzeigentum bleibt bei den Gemeinden
- Heutige EW's bleiben bestehen und treten weiterhin gegenüber ihren Kunden auf
- Produkte und Tarife bleiben unberührt
- Ausstieg aus der Kooperation ohne Schwierigkeiten

## Zweiter Schritt: **Betriebswirtschaftliche Potentiale voll ausnützen**

- Gemeinsame Betriebsgesellschaft übernimmt das Energiegeschäft vollständig
- Eigentum bleibt bei den Gemeinden