

Eigentümerstrategie EW Fällanden

Schlussbericht Projekt

Verteiler

- Rolf Rufer, GR, Vorsteher Ressort Finanzen und Steuern
- Maia Ernst, GR, Vorsteherin Ressort Werke
- Heinz Mäder, Vertreter Werkkommission
- Daniel Willi, Abteilungsleiter Werke
- Abegglen

Inhaltsübersicht

- ▶ 1. Management Summary
- 2. Schlussempfehlungen Projektteam
- 3. Auslegeordnung
 - Umfeldentwicklungen
 - Stärken/Schwächen-Analyse
 - Herausforderungen
- 4. Beurteilungskriterien
- 5. Steckbriefe Optionen EW Fällanden
- 6. Modellrechnung
- 7. Anhang

Im Projekt wurden drei Optionen zur Eigentümerstrategie EW Fällanden geprüft und beurteilt

Ausgangslage

Rahmenbedingungen

- **Gemeinde Fällanden:** Die Gemeinde Fällanden hat mit rund 15 Mio. CHF verhältnismässig tiefe Schulden – entsprechend tief ist der Steuersatz mit 93%; in den nächsten Jahren stehen in der Gemeinde allerdings grössere Investitionen an, zum Beispiel die Erweiterung des Alterszentrums
- **Investitionsplanung:** Vor diesem Hintergrund prüft der Gemeinderat verschiedene Optionen, um die Mittel für die notwendigen Investitionen bereitstellen zu können; eine Option ist der Verkauf des gemeindeeigenen EW
- **EW Fällanden:** Das EW ist beinahe schuldenfrei und hat einen kalkulatorischen Restwert der Anlage von 9.4 Mio. CHF (Berechnung der Firma swissplan.ch)

Projektauftrag

- **Optionenprüfung:** Im Kontext dieser Rahmenbedingungen wurden vom Projektteam die folgenden Optionen zur zukünftigen Eigentümerstrategie des EW ausgearbeitet und beurteilt: (a) Eigenständige Weiterführung, (b) Kooperation / Joint Venture und (c) Verkauf
- **Auslegeordnung:** Hierzu wurde eine umfassende Auslegeordnung vorgenommen, in welcher die zentralen Umfeldentwicklungen, Stärken / Schwächen des EW und künftigen Herausforderungen analysiert wurden



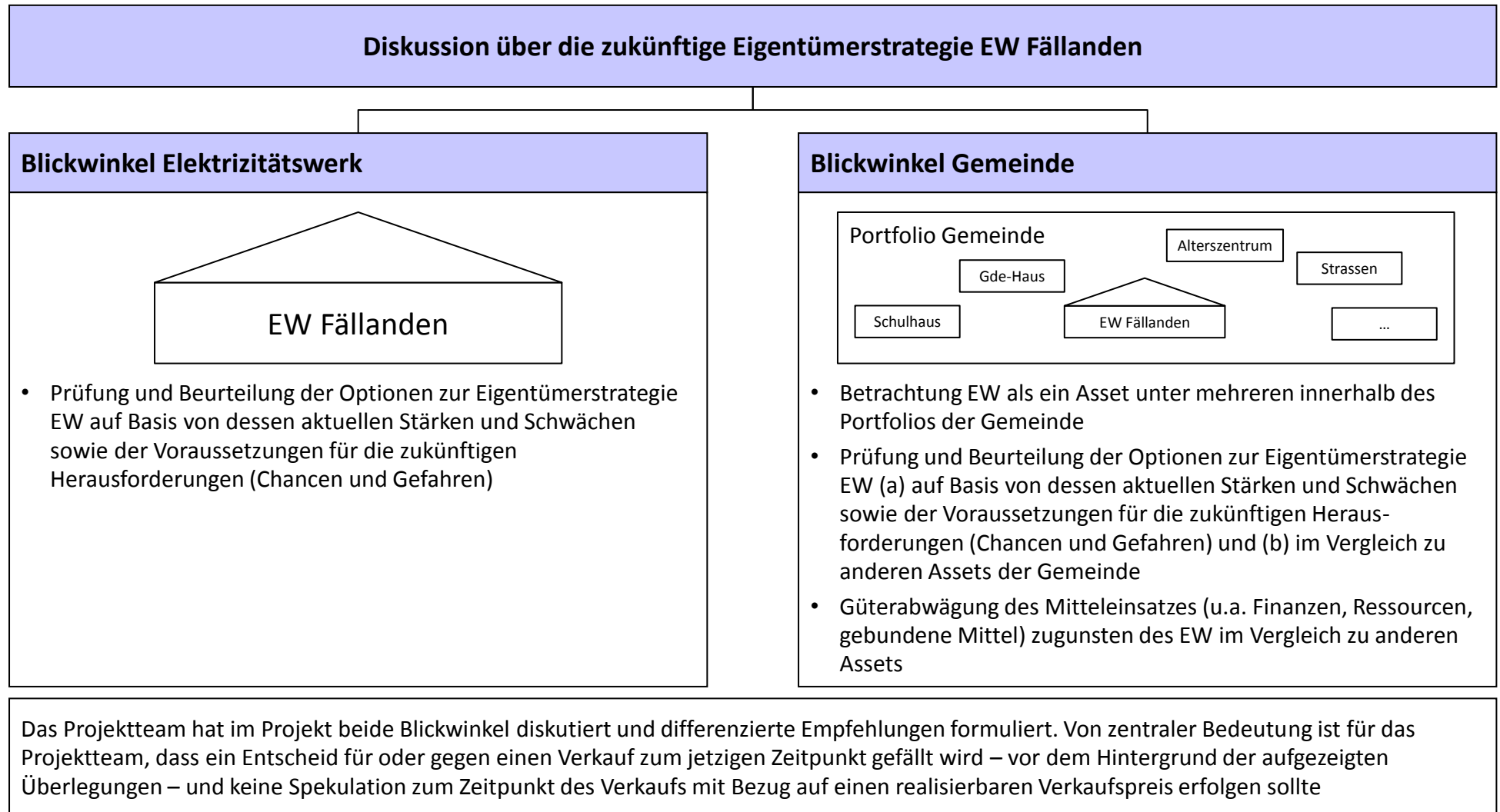
Ergebnis

- **Blickwinkel:** Die Ausgestaltung der Eigentümerstrategie des EW wurde vom Projektteam aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet
 - EW: Argumentation aus spezifischer Sicht EW (von innen nach aussen)
 - Gemeinde: Argumentation aus Sicht Gemeinde mit dem EW als ein Asset unter anderen im Portfolio der Gemeinde (von aussen nach innen)
- **Empfehlungen:** Vor diesem Hintergrund hat das Projektteam zwei Empfehlungen verabschiedet als Diskussionsgrundlage im Gemeinderat von Fällanden
 - Pro Eigenständige Weiterführung (Blickwinkel EW): Empfehlung für die eigenständige Weiterführung mit aktiver Prüfung von Partnerschaften und Änderung der Rechtsform
 - Pro Verkauf (Blickwinkel Gemeinde): Empfehlung für die baldige Aufnahme von Gesprächen mit möglichen Kaufinteressenten und Prüfung von Kaufofferten
- **Modellrechnung:** Die im Projekt quantifizierten Auswirkungen der Optionen ergaben einen rund 0.5 Mio. CHF höheren Barwert bei der Option Verkauf gegenüber der Option Eigenständige Weiterführung

Inhaltsübersicht

1. Management Summary
- ▶ 2. Schlussempfehlungen Projektteam
3. Auslegeordnung
 - Umfeldentwicklungen
 - Stärken/Schwächen-Analyse
 - Herausforderungen
4. Beurteilungskriterien
5. Steckbriefe Optionen EW Fällanden
6. Modellrechnung
7. Anhang

Die Diskussion über die zukünftige Eigentümerstrategie wurde differenziert aus verschiedenen Blickwinkeln geführt



Blickwinkel Elektrizitätswerk (1/2): Schlussempfehlung **Teilgruppe 'PRO EIGENSTÄNDIGE WEITERFÜHRUNG'**

Überlegungen der Teilgruppe

Herausforderungen

- Das EW Fällanden verfügt über eine solide Eigenfinanzierung
- Das EW Fällanden ist in seiner jetzigen Organisation schlank aufgestellt und in der Lage, den Netzbetrieb (Bau und Unterhalt) zu gewährleisten
- Um den zunehmend komplexeren Herausforderungen (Markt, Administration, Systeme, Technologie) zu begegnen, müssen (punktuell) Partnerschaften mit externen Spezialisten eingegangen werden
- Um die (unternehmerische) Handlungsfreiheit in einem sich rasch verändernden Umfeld sicherzustellen, sollte eine geeignete Änderung der Rechtsform geprüft werden

Hauptsächliche Erwägungen

- Mit der eigenständigen Weiterführung des EW Fällanden können die folgenden als wichtig eingeschätzten Anforderungen sichergestellt werden
 - Die örtliche Nähe des Energieversorgers zum Kunden
 - Die politische Mitbestimmung bei der Gestaltung der Energiezukunft der Gemeinde
 - Die eigenständige Bestimmung von Strom-Herkunft und Strom-Mix im Bereich Grundversorgung
 - Die Planungshoheit im Bereich Bau und Unterhalt Netz (d.h. kundennahe Projektumsetzung)
 - Die Nutzung von Synergien innerhalb der Gemeinde

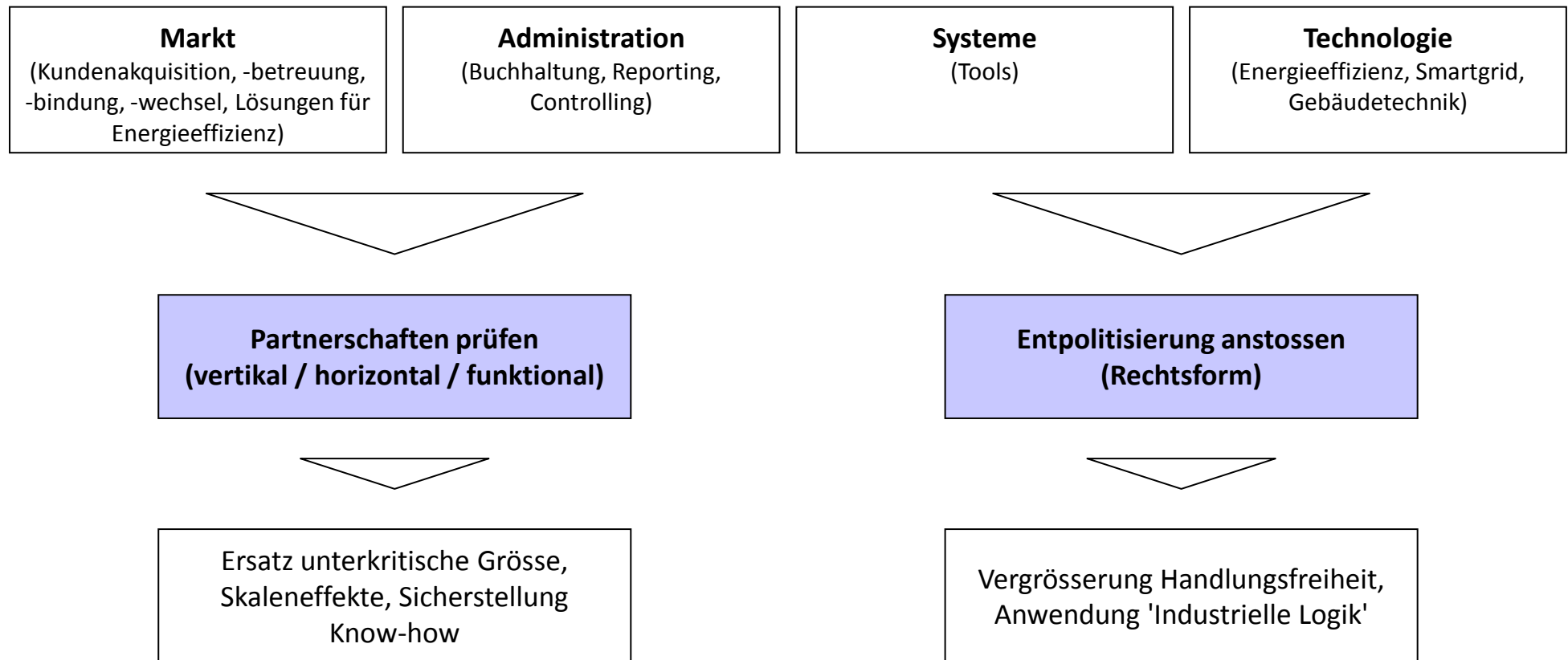


Empfehlungen der Teilgruppe

- 1. Tätigkeit:** Das EW Fällanden soll seine Tätigkeiten (weiterhin) auf den Netzbetrieb (Bau und Unterhalt) als Kerngeschäft fokussieren
- 2. Besitzverhältnisse:** Das EW Fällanden soll im alleinigen Besitz der Gemeinde bleiben
- 3. Partnerschaften:** Das EW Fällanden soll aktiv Partnerschaften (wo möglich single-sourced) prüfen um Aufgaben ausserhalb des Kerngeschäfts Netzbetrieb im Verbund zu erledigen; hierzu soll in einer ersten Phase festgelegt werden, welche Aufgaben intern vom EW selbst ausgeführt werden sollen, welche durch einen externen Partner
- 4. Rechtsform:** Das EW Fällanden soll parallel zur Prüfung von Partnerschaften in eine Rechtsform mit grösserer Handlungsfreiheit überführt werden (Aktiengesellschaft oder selbstständige Anstalt)

Blickwinkel Elektrizitätswerk (2/2): Initiierung von konkreten Massnahmen, um für die Herausforderungen gerüstet zu sein

Bereiche mit wachsender Bedeutung für das EW Fällanden (Phase 2 der Marktliberalisierung resp. Anforderungen der Energiewende mit zunehmendem Druck auf Energieeffizienz)



Blickwinkel Gemeinde: Schlussempfehlung Teilgruppe **'PRO VERKAUF'**

Überlegungen der Teilgruppe

Herausforderungen

- Im Zuge der Marktliberalisierung Phase 2 sowie der Energiewende kommen mehr und komplexere Herausforderungen auf das EW Fällanden zu (Markt, Administration, Systeme, Technologie), mit denen es keine Erfahrung hat
- Das EW Fällanden hat eine unterkritische Grösse (d.h. ist alleine zu klein), um diese Herausforderungen im Alleingang bewältigen zu können; eine personelle Aufstockung oder Partnerschaften sind unerlässlich

Hauptsächliche Erwägungen

- Der eigenständige Betrieb eines EW wird in Zukunft von untergeordneter Bedeutung sein, da
 - die Energieversorgung auch durch Dritte zuverlässig gewährleistet werden kann (muss nicht zwingend selbst erfolgen)
 - die Bestimmung von Strom-Herkunft und Strom-Mix in Phase 2 der Marktliberalisierung bei den Endkunden liegen wird (freie Wahl) und damit ausserhalb des Einflussbereichs der Gemeinde (ausser im Bereich Grundversorgung)
 - der reine Netzbetrieb nicht sonderlich lukrativ und vom Regulator abhängig sein wird (ElCom definiert Netznutzungsentgelte)
 - das Energiegeschäft auch nicht sonderlich lukrativ sein wird (tiefe Margen)

Finanzen (Aspekt Portfolio der Gemeinde)

- Der Verkaufserlös kann verwendet werden um zukünftige Investitionen in der Gemeinde zu tätigen
- Ein Verkauf zum jetzigen Zeitpunkt bringt mit grosser Wahrscheinlichkeit einen grösseren Erlös als in einigen Jahren (Angebot an zu verkaufenden EVU nimmt zu; Mittel von potentiellen Käufern aus Energiebranche nehmen ab)



Empfehlungen der Teilgruppe

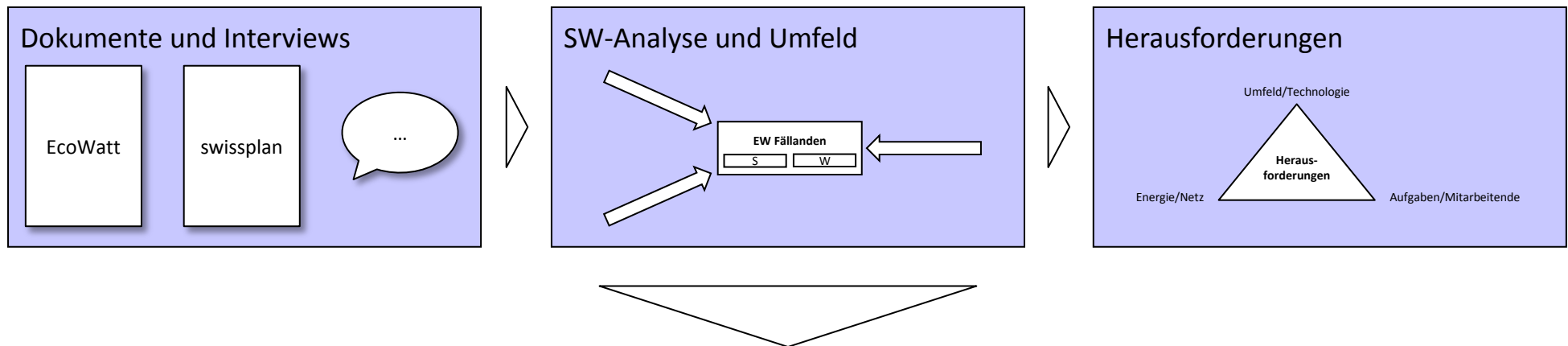
- 1. Besitzverhältnisse:** Das EW Fällanden soll an einen geeigneten Käufer veräussert werden, der die Versorgung der Gemeinde mit Energie sicherstellt
- 2. Gesprächsaufnahme:** Der Gemeinderat der Gemeinde Fällanden soll im dritten Quartal 2013 die Anforderungen an einen potentiellen Käufer formulieren (Pflichtenheft) und anschliessend das Gespräch mit möglichen Kaufinteressenten für das EW Fällanden suchen
- 3. Prozess:** Der Gemeinderat der Gemeinde Fällanden soll dafür besorgt sein, in einem nachvollziehbaren und transparenten Prozess die verschiedenen Kaufoptionen und Offerten zu beurteilen und eine Empfehlung zuhanden der Stimmbürgerinnen und Stimmbürger abzugeben

Inhaltsübersicht

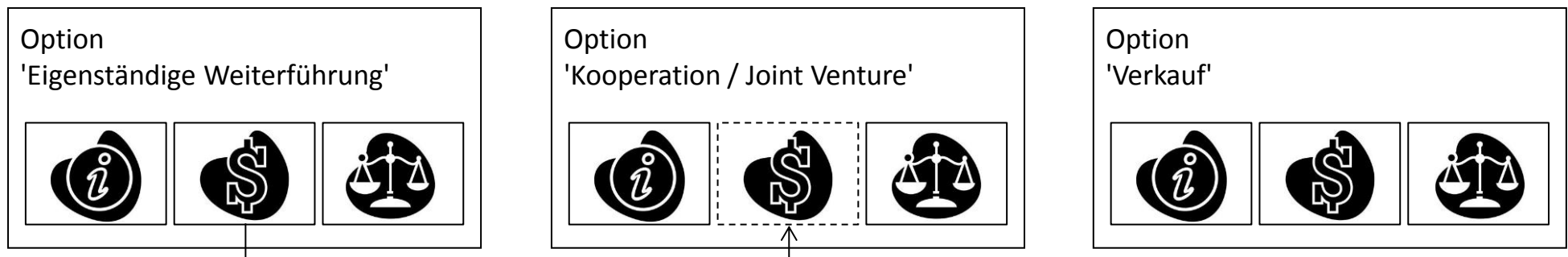
1. Management Summary
2. Schlussempfehlungen Projektteam
- ▶ 3. Auslegeordnung
 - Umfeldentwicklungen
 - Stärken/Schwächen-Analyse
 - Herausforderungen
4. Beurteilungskriterien
5. Steckbriefe Optionen EW Fällanden
6. Modellrechnung
7. Anhang

Stärken/Schwächen (SW)-Analyse mit Herausforderungen als Grundlage zur Bewertung der verschiedenen Optionen

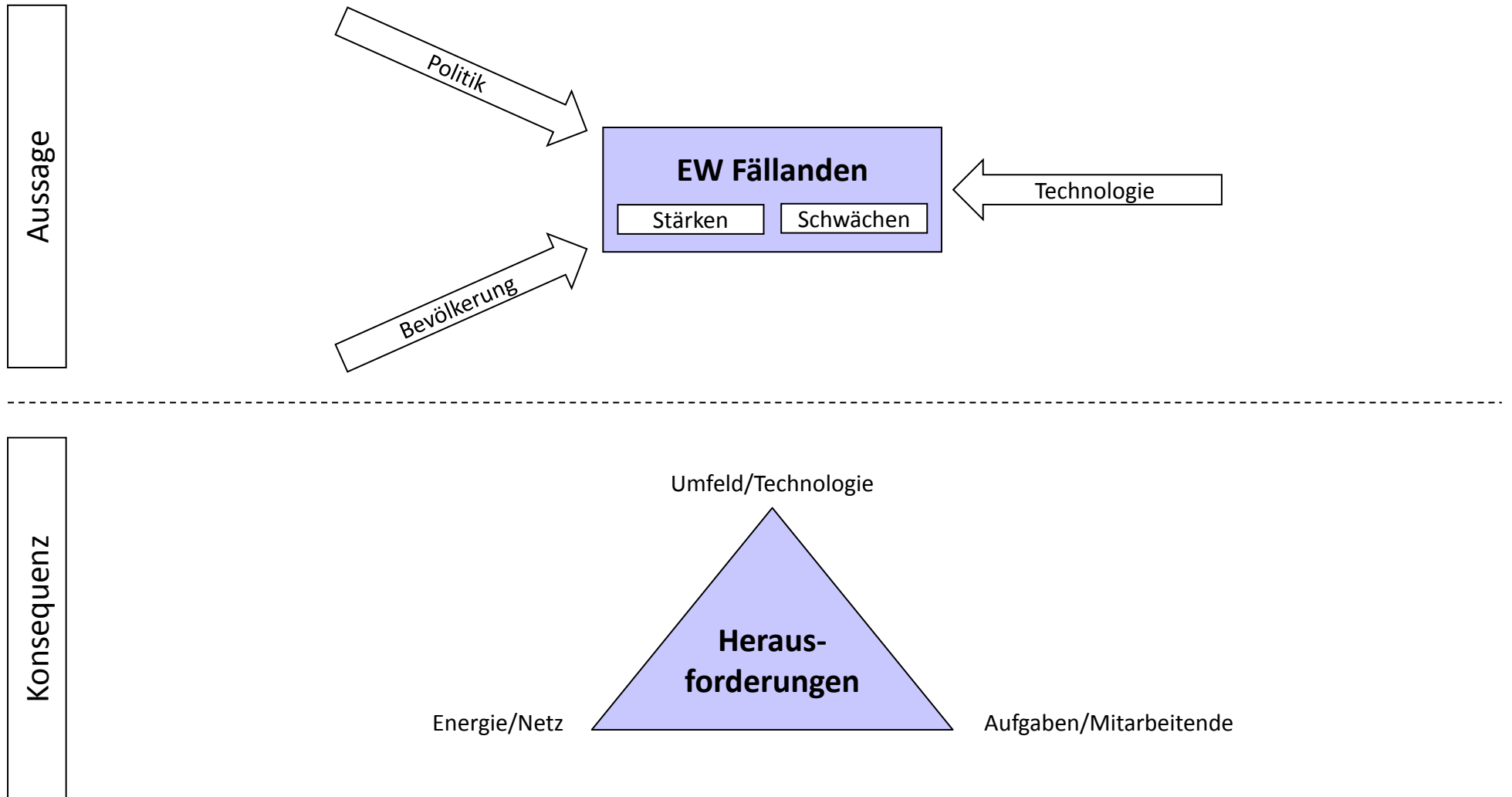
Auslegeordnung und Analyse



Grundoptionen und Entscheidungsgrundlagen



Das EW Fällanden wird konfrontiert mit Umfeldentwicklungen, die zu spezifischen Herausforderungen führen



Zentrale Umfeldentwicklungen rund um das EW Fällanden in den Bereichen Politik, Bevölkerung und Technologie

Politik

- Beschlossene Liberalisierung im Energiemarkt, wobei...
- ...der genaue Fahrplan nicht bekannt ist
- ...seit Jahren von der Liberalisierung gesprochen wird, sich de facto aber noch wenig geändert hat
- Beschlossene Energiewende inkl. Atomausstieg auf Ebene Bund

Bevölkerung

- Verändertes ökologisches Bewusstsein, insbesondere zur Energieeffizienz, in der Bevölkerung
- Gestiegenes Interesse in der Bevölkerung an Energiepolitik und (dezentraler) Energieerzeugung sowie Energieeffizienz

Technologie

- Verbreitetes Aufkommen von neuen (komplexen) Technologien
- Notwendige Investitionen in das intelligente Netz und die Steuerung (Systeme)
- Intensivierte politische und wissenschaftliche Diskussionen über die Zukunftsträchtigkeit und die 'Richtigkeit' einzelner Technologien

Stärken/Schwächen (SW)-Profil EW Fällanden

Stärken (S)

- Örtliche Nähe zum Kunden (lokale Verankerung und Glaubwürdigkeit)
- Kundennahe Projektumsetzung
- Flexibles Team (überschaubare Grösse)
- Kompetente Werkkommission
- Gute Synergien (Wasser, Abwasser, Kehricht)
- Attraktive Tarife
- Solide Eigenfinanzierung / Tiefe Schulden
- Gute Netzinfrastruktur im Mittelspannungs-Verteilnetz*
- Netzkonformes Konzept zur Überwachung der Anlagen*

Schwächen (W)

- Langwierige (politische) Entscheidungsprozesse
- Unterkritische Grösse (für zukünftige Herausforderungen): Know-how, Ressourcen (Administration)
- Suboptimale Netzstruktur des NS-Verteilnetzes*

Finanzdaten EW Fällanden per 31.12.2012

	Stand per 31.12.12	Aufwand	Ertrag
Spezialfinanzierung	3'432'952.31		89'256.76
Buchwert	3'721'000.00	96'746.00	
Effektive Schuld EW Fällanden	288'047.69		
Pauschalabgabe für Leistungen Gde an EW (Mieten, Finanzamt, Abteilung Zentrale Dienste, etc.)		273'310.00	
Konzessionsabgabe an Gde (0.9 Rp. pro kWh; Erhebung bei Kunden und Zuführung an Gde)		327'397.35	

Herausforderungen (1/3)

Aspekt Umfeld/Technologie

Herausforderung	Bemerkungen
Grosskunden können ihren Energielieferanten frei wählen; mit Phase 2 der Marktliberalisierung werden auch Privatkunden den Energielieferanten frei wählen können	
Die geplante Phase 2 der Marktliberalisierung wird zu einem Wettbewerb zwischen Energieversorgungsunternehmen in nicht absehbarer Intensität führen; bei sich angleichenden Preisen werden andere Faktoren (wie z.B. die Nähe zum Markt und zu den Kunden) eine zunehmend wichtigere Rolle spielen	
Im Zuge der Marktliberalisierung kommen zunehmend regulatorische Anforderungen (z.B. seitens ElCom) auf das EW Fällanden zu	
Es gibt einen zunehmenden Konflikt zwischen Komplexität und Kosten, d.h. zunehmend komplexere und unvertraute Technologien bei zunehmendem Kostendruck	
Der Konflikt zwischen Komplexität und Kosten erhöht den Druck, eine kritische Grösse zu erreichen; die zukünftige kritische Grösse eines Energieversorgungsunternehmens ist indes unklar	
Die Steuerung der intelligenten Netze sowie der komplexeren Technologie stellt deutlich höhere Anforderungen an die Systeme	

Herausforderungen (2/3)

Aspekt Energie/Netz

Herausforderung	Bemerkungen
<p>Gemäss Bericht EcoWatt bestehen vier wesentliche Problemfelder im Netz des EW Fällanden: (a) sanierungsbedürftige Trafostationen, (b) veraltetes Niederspannungs-Netz, (c) nicht-redundantes NS-Netz und (d) geringe Anzahl Leerrohre; es muss in den nächsten Jahren mit Investitionen in der Höhe von rund CHF 900'000 jährlich gerechnet werden</p>	<p>Siehe Bericht EcoWatt, S. 13</p>
<p>Die Anzahl dezentraler Einspeisequellen steigt, was zusätzliche Anforderungen an Ausbau, Unterhalt und Wartung der Netzinfrastruktur stellt</p>	
<p>Im Zuge der Marktliberalisierung steigen die Anforderungen an das EW Fällanden, ein zuverlässiges Netz zu betreiben und zu unterhalten (d.h. die Netunterbrüche möglichst kurz zu halten); insbesondere ist damit zu rechnen, dass eine schlechte Versorgungszuverlässigkeit einen Abschlag auf die Netzdurchleitungsentgelte zur Folge haben wird</p>	<p>Siehe Bericht EcoWatt, S. 14</p>
<p>Die Anlagen des EW Fällanden sind gebundene Eigenmittel, welche nicht frei zur Finanzierung von Investitionen o.ä. verwendet werden können; der Wert dieser Eigenmittel ist stark abhängig vom Zustand der Anlagen sowie deren Nutzung und entwickelt sich entsprechend</p>	
<p>Infolge der anstehenden Erneuerungsinvestitionen beim EW Fällanden stehen finanzielle Mittel der Gemeinde Fällanden möglicherweise nicht für andere notwendige Investitionen zur Verfügung</p>	

Herausforderungen (3/3)

Aspekt Aufgaben/Mitarbeitende

Herausforderung	Bemerkungen
Um mit den zunehmend komplexeren Technologien umgehen und umfassende Dienstleistungen für die Kunden anbieten zu können, wird der Druck auf den Aufbau weiterer personeller Ressourcen und Kompetenzen zunehmen	Siehe insbesondere Aspekt 'Pikettdienst' im Bericht EcoWatt, S. 3
Die Beschaffung wird im Rahmen der Marktliberalisierung immer wichtiger, gleichzeitig aber zunehmend komplexer und stellt zusätzliche Anforderungen an das EW Fällanden (Ressourcen, Kompetenzen, ...)	
Die Marktliberalisierung stellt hohe Anforderungen an die Kundenwechselprozesse (Zugänge und Abgänge), mit denen das EW Fällanden keine Erfahrung hat	

Inhaltsübersicht

1. Management Summary
2. Schlussempfehlungen Projektteam
3. Auslegeordnung
 - Umfeldentwicklungen
 - Stärken/Schwächen-Analyse
 - Herausforderungen
- ▶ 4. Beurteilungskriterien
5. Steckbriefe Optionen EW Fällanden
6. Modellrechnung
7. Anhang

Das Projektteam hat in einem Raster 18 differenzierte Kriterien aufgesetzt um die einzelnen Optionen zu beurteilen

Gruppe	Nr.	Kriterium	Gewichtung (in %)	Eigenständige Weiterführung		Kooperation / Joint Venture		Verkauf	
				Beurteilung	Gewichtet	Beurteilung	Gewichtet	Beurteilung	Gewichtet
Kunden	1	Hohe Versorgungssicherheit			0		0		0
	2	Umfassendes, breites Dienstleistungsangebot im Bereich Kundenservice			0		0		0
	3	Marktübliche Stromtarife für Endkunden			0		0		0
	4	Örtliche Nähe des Energieversorgers zum Kunden			0		0		0
Netz / EW	5	Moderne Netzinfrastruktur			0		0		0
	6	Eigene Planungshoheit Bau und Unterhalt Netz			0		0		0
	7	Gute Voraussetzungen für künftige Herausforderungen			0		0		0
Politik	8	Unveränderte Arbeitsbedingungen im EW			0		0		0
	9	Eigenständige Festsetzung Netzgebühren			0		0		0
	10	Eigenständige Festsetzung Energietarif			0		0		0
	11	Politische Mitbestimmung bei Gestaltung Energiezukunft			0		0		0
	12	Eigenständige Bestimmung Strom-Herkunft und Strom-Mix			0		0		0
Finanzen	13	Alleiniges Tragen der Investitionen			0		0		0
	14	Regelmässiger Beitrag zuhanden Steuerhaushalt			0		0		0
	15	Einmaliger Beitrag (Desinvestition) zuhanden Steuerhaushalt			0		0		0
	16	Unveränderter Steuersatz in Gemeinde			0		0		0
	17	Umfassende Ausnutzung von Synergien			0		0		0
	18	Umfassende Ausnutzung von Skaleneffekten			0		0		0
Total			0%	0	0	0	0	0	0

Erklärung zu den einzelnen Kriterien mit dem Ziel, ein einheitliches Verständnis sicherzustellen

Nr. Kriterium

- 1 **Hohe Versorgungssicherheit:** Die Versorgung von Industrie und Haushalten mit Energie ist maximal gewährleistet (wenig Ausfälle).
- 2 **Umfassendes, breites Dienstleistungsangebot im Bereich Kundenservice:** Die Endkunden können auf ein breites Angebot an Dienstleistungen durch das EW zurückgreifen. Dazu gehören beispielsweise eine Hotline bei Störungen, Wahl des Strom-Mixes online, Energieberatung, etc.
- 3 **Marktübliche Stromtarife für Endkunden:** Die Stromtarife (als Summe von Netz + Energie) für die Endkunden sind marktüblich.
- 4 **Örtliche Nähe des Energieversorgers zum Kunden:** Das EW ist örtlich nahe beim Kunden und genießt hohe Glaubwürdigkeit durch die lokale Verankerung.
- 5 **Moderne Netzinfrastruktur:** Die Infrastruktur des Netzes ist modern und unterstützt die zeitgemässe Energieversorgung nach der Energiewende (u.a. intelligente Netze).
- 6 **Eigene Planungshoheit Bau und Unterhalt Netz:** Die Planungshoheit bezüglich Bau und Unterhalt des Netzes liegt beim EW. Entsprechend ist es dem EW möglich, Bau- und Unterhaltsarbeiten selbstständig (kundennah) zu planen und auszuführen.
- 7 **Gute Voraussetzungen für künftige Herausforderungen:** Das EW ist gut in der Lage, die künftigen Herausforderungen in den Bereichen Markt, Administration, Systeme, Technologie zu meistern. Entsprechende Ressourcen, Know-how, etc. sind vorhanden.
- 8 **Unveränderte Arbeitsbedingungen im EW:** Die Arbeitsplätze im EW bleiben erhalten und die Arbeitsbedingungen für die Mitarbeitenden des EW sind unverändert.
- 9 **Eigenständige Festsetzung Netzgebühren:** Die Preishoheit zur Festsetzung der Netzgebühren (im Rahmen der Vorgaben von Swissgrid) liegt beim EW / bei der Gemeinde.
- 10 **Eigenständige Festsetzung Energietarif:** Die Preishoheit zur Festsetzung des Energietarifs liegt beim EW / bei der Gemeinde.
- 11 **Politische Mitbestimmung bei Gestaltung Energiezukunft :** Das EW, die Gemeinde und ihre Bürger haben Einfluss auf die Gestaltung der Energiezukunft (Energieeffizienz, dezentrale Angebote, etc.).
- 12 **Eigenständige Bestimmung Strom-Herkunft und Strom-Mix:** Das EW, die Gemeinde und ihre Bürger haben Einfluss auf die Herkunft des Stroms (Regionalität, Nationalität, Internationalität) und auf den Strom-Mix (Erzeugung, grauer, blauer, grüner Strom).
- 13 **Alleiniges Tragen der Investitionen:** Bevorstehende Investitionen in stromspezifische Infrastruktur müssen durch die Gemeinde (alleine) getragen werden.
- 14 **Regelmässiger Beitrag zuhanden Steuerhaushalt:** Der Steuerhaushalt profitiert von wiederkehrenden jährlichen Zahlungen (Konzessionsabgaben, Ausgleichsvergütung).
- 15 **Einmaliger Beitrag (Desinvestition) zuhanden Steuerhaushalt:** Der Steuerhaushalt profitiert von einem einmaligen Bar-Beitrag, der unabhängig vom EW verwendet werden kann.
- 16 **Unveränderter Steuersatz in Gemeinde:** Der Steuersatz der Gemeinde muss in den nächsten Jahren nicht erhöht werden um andere Investitionen tätigen zu können (Stabilisierung Steuersatz).
- 17 **Umfassende Ausnutzung von Synergien:** Das Synergiepotential zu Wasser, Abwasser und Kehrrecht und zur Gemeinde wird ausgenutzt.
- 18 **Umfassende Ausnutzung von Skaleneffekten:** Es werden Skaleneffekte erzielt durch die gemeinsame Wahrnehmung von Funktionen und Aufgaben im Verbund mit externen Partnern (insbesondere im Bereich Administration).

Anhand der konsolidierten Auswertung der Kriterienraster wurden die einzelnen Optionen im Projektteam diskutiert

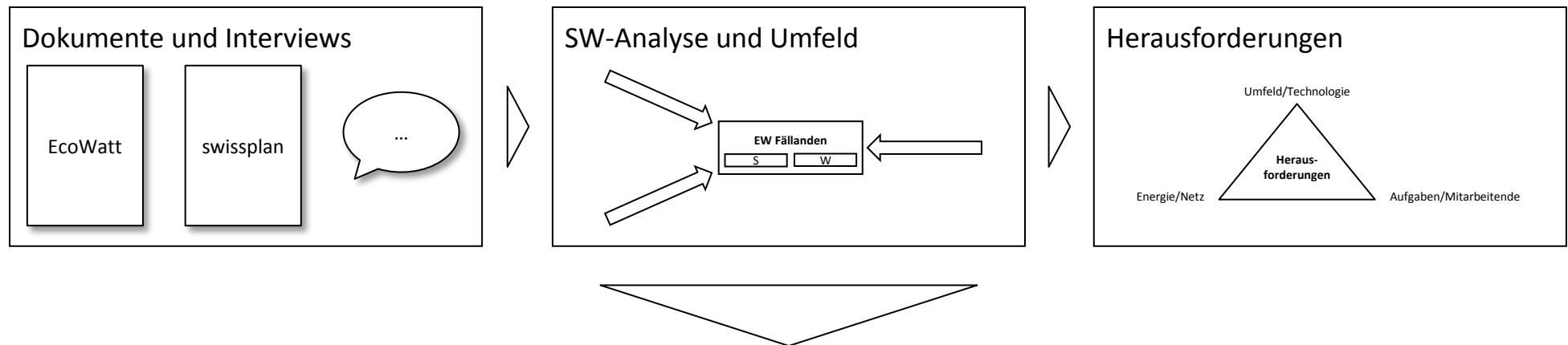
Nr.	Kriterium	Gewichtung (in %)	Eigenständige Weiterführung		Kooperation / Joint Venture		Verkauf	
			Beurteilung	Gewichtet	Beurteilung	Gewichtet	Beurteilung	Gewichtet
4	Örtliche Nähe des Energieversorgers zum Kunden	9%	3	2.22	3	2.04	1	0.93
11	Politische Mitbestimmung bei Gestaltung Energiezukunft	8%	3	1.86	2	1.40	1	0.62
12	Eigenständige Bestimmung Strom-Herkunft und Strom-Mix	8%	3	1.65	2	1.35	1	0.60
3	Marktübliche Stromtarife für Endkunden	7%	2	1.31	3	1.45	2	1.16
7	Gute Voraussetzungen für künftige Herausforderungen	7%	2	1.02	3	1.60	3	1.60
1	Hohe Versorgungssicherheit	7%	3	1.54	3	1.54	3	1.68
6	Eigene Planungshoheit Bau und Unterhalt Netz	7%	3	1.62	3	1.35	1	0.54
5	Moderne Netzinfrastruktur	7%	3	1.30	3	1.30	2	1.04
2	Umfassendes, breites Dienstleistungsangebot im Bereich Kundenservice	6%	3	1.32	3	1.44	2	1.08
18	Umfassende Ausnutzung von Skaleneffekten	6%	3	1.15	2	0.92	1	0.46
17	Umfassende Ausnutzung von Synergien	5%	3	1.08	2	0.84	1	0.36
9	Eigenständige Festsetzung Netzgebühren	4%	3	0.94	3	0.85	1	0.43
14	Regelmässiger Beitrag zuhanden Steuerhaushalt	4%	2	0.79	2	0.68	2	0.57
10	Eigenständige Festsetzung Energietarif	4%	3	0.75	3	0.75	1	0.38
15	Einmaliger Beitrag (Desinvestition) zuhanden Steuerhaushalt	4%	0	0.00	0	0.00	3	0.90
16	Unveränderter Steuersatz in Gemeinde	4%	1	0.28	1	0.37	2	0.65
13	Alleiniges Tragen der Investitionen	3%	2	0.61	2	0.52	2	0.43
8	Unveränderte Arbeitsbedingungen im EW	2%	3	0.42	2	0.32	1	0.18
	Total	100%	43.17	19.85	40.17	18.70	30.67	13.59

Inhaltsübersicht

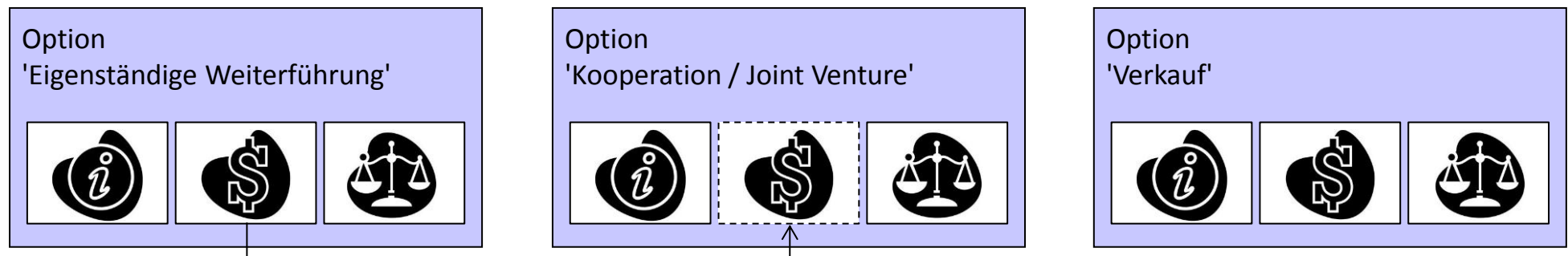
1. Management Summary
2. Schlussempfehlungen Projektteam
3. Auslegeordnung
 - Umfeldentwicklungen
 - Stärken/Schwächen-Analyse
 - Herausforderungen
4. Beurteilungskriterien
- ▶ 5. Steckbriefe Optionen EW Fällanden
6. Modellrechnung
7. Anhang

Prüfung und Beurteilung der verschiedenen Optionen auf Basis der Auslegeordnung und der Beurteilungskriterien

Auslegeordnung und Analyse



Grundoptionen und Entscheidungsgrundlagen



Steckbrief Option 'Eigenständige Weiterführung'

Beschreibung: EW Fällanden bleibt im alleinigen Besitz der Gemeinde Fällanden; verschiedene strategische und operative Optimierungsmassnahmen gegenüber dem Status Quo sind zu prüfen; eine Auslagerung als selbstständige Anstalt oder AG ist zu prüfen.

Chancen / Vorteile

- Eigenständige Festsetzung der Netzgebühren (innerhalb kleinem Spielraum)
- Politische Mitbestimmung (Mitwirkung) bei der Gestaltung der Energiezukunft
- Eigenständige Bestimmung Strom-Herkunft (Regionalität) und Strom-Mix
- Örtliche Nähe zum Kunden
- Eigene Planungshoheit Bau und Unterhalt Netz (kundennahe Projektumsetzung)
- Synergien innerhalb der Werke (Wasser, Abwasser, Kehricht)
- Offenhaltung aller anderen Optionen für die Eigentümerstrategie

Risiken / Nachteile

- Keine Unterstützung bei der Bewältigung der Herausforderungen in den Bereichen Markt, Administration, Systeme, Technologie (als kleines Werk auf sich alleine gestellt)
- Langwierige (politische) Entscheidungsprozesse (bei Weiterführung als Abteilung der Verwaltung)
- Kein schneller Verkaufserlös für den zeitnahen Schuldenabbau resp. für zukünftige Investitionen in der Gemeinde
- Alleiniges Tragen von bevorstehenden Investitionen in stromspezifische Infrastruktur
- Aufwändige Führung und Steuerung von externen Lieferanten und Partnern
- Abhängigkeit von der Leistungsqualität von externen Lieferanten und Partnern (heute ungenügend)

Steckbrief Option 'Kooperation / Joint Venture'

Beschreibung: EW Fällanden legt den operativen Betrieb mit anderen EVU aus der Region zusammen und versucht auf diesem Weg Synergieeffekte zu realisieren bzw. gemeinsam in der Kooperation eine kritische Betriebsgrösse zu erlangen.

Chancen / Vorteile

- Eigenständige Festsetzung der Netzgebühren (innerhalb kleinem Spielraum)
- Politische Mitbestimmung (Mitwirkung) bei der Gestaltung der Energiezukunft
- Einfluss auf Bestimmung Strom-Herkunft (Regionalität) und Strom-Mix
- Örtliche Nähe zum Kunden
- Eigene Planungshoheit Bau und Unterhalt Netz (kundennahe Projektumsetzung)
- Zugriff auf Fachpersonal in der Kooperation
- Erzielung von Skaleneffekten durch gemeinsame Wahrnehmung von Funktionen und Aufgaben (insbesondere Administration)
- Offenhaltung aller anderen Optionen für die Eigentümerstrategie

Risiken / Nachteile

- Langwierige (politische) Entscheidungsprozesse (bei Weiterführung als Abteilung der Verwaltung)
- Kein schneller Verkaufserlös für den zeitnahen Schuldenabbau resp. für zukünftige Investitionen in der Gemeinde
- Alleiniges Tragen von bevorstehenden Investitionen in stromspezifische Infrastruktur
- Initialaufwand für Etablierung der Kooperation mit ungewissem Ausgang (Risiko)
- Abhängigkeit von Kooperationspartnern
- Aufwand für Absprachen und Koordination der Kooperationspartner

Steckbrief Option 'Verkauf'

Beschreibung: Gemeinde verkauft EW Fällanden an Dritte und realisiert einmaligen Verkaufserlös sowie jährliche Konzessionsabgabe (Ausgleichsvergütung) an die Gemeinde, verliert aber ihren Einfluss auf die Ausgestaltung der Energieversorgung sowie den regelmässigen Einkommensstrom.

Chancen / Vorteile

- Realisierung eines einmaligen hohen Ertrages für den Schuldenabbau in der Gemeinde resp. für zukünftige Investitionen
- Finanzierung von Investitionen in stromspezifische Infrastruktur nicht durch Gemeinde
- Möglichkeit zum Verzicht auf Steuererhöhungen in der Gemeinde (im Moment)
- Auslagerung der wachsenden Herausforderungen in den Bereichen Markt, Administration, Systeme, Technologie

Risiken / Nachteile

- Verlust von Einfluss auf Netzgebühren
- Verlust von politischer Mitbestimmung (Mitwirkung) bei der Gestaltung der Energiezukunft
- Verlust von Einfluss auf Bestimmung Strom-Herkunft (Regionalität) und Strom-Mix
- Verlust von Planungshoheit Bau und Unterhalt Netz (kundennahe Projektumsetzung)
- Verlust von Synergien innerhalb der Werke (Wasser, Abwasser, Kehricht)
- Risiko höherer Preise für Leistungsempfänger

Inhaltsübersicht

1. Management Summary
2. Schlussempfehlungen Projektteam
3. Auslegeordnung
 - Umfeldentwicklungen
 - Stärken/Schwächen-Analyse
 - Herausforderungen
4. Beurteilungskriterien
5. Steckbriefe Optionen EW Fällanden
- ▶ 6. Modellrechnung
7. Anhang

Quantifizierung der finanziellen Effekte der Optionen mittels Barwert-Berechnung

Definition Barwert: Der Barwert (Englisch: present value) ist der Wert, den zukünftige Zahlungen in der Gegenwart besitzen. (Quelle: Wikipedia)

- Dabei werden in der Regel 2 Phasen unterschieden
 - Phase 1: 5-15 Jahre
 - Phase 2: 'Ewige Rente'
- Berechnung Barwert

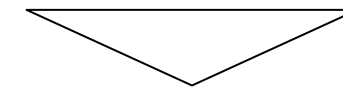
$$\frac{\text{Zukuenftige Zahlung}}{(1 + \text{Zinssatz})^{\text{Anzahl Jahre}}}$$

Vorgehensskizze zur Berechnung des Barwerts der Ergebnisse des EW Fällanden zuhanden der Gemeinde Fällanden

Aufsetzen Modellrechnung Jahr 2012	
	Einnahmen aus EW
–	Ausgaben für EW
<hr/>	
=	Ergebnis EW z.Hd. Gemeinde Fällanden



Berechnung Ergebnisse Jahre 2012 – 2022											
	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Ein											
Aus											
Erg	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K



Berechnung Summe der Barwerte 2012 – 2022											
	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Σ BW	A _{BW}	B _{BW}	C _{BW}	D _{BW}	E _{BW}	F _{BW}	G _{BW}	H _{BW}	I _{BW}	J _{BW}	K _{BW}

Summe der Barwerte A_{BW} bis K_{BW} = **Barwert der Ergebnisse EW Fällanden z.Hd. Gemeinde Fällanden**



Berechnung Barwert der Ergebnisse 2012 – 2022											
	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Erg	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
BW	A _{BW}	B _{BW}	C _{BW}	D _{BW}	E _{BW}	F _{BW}	G _{BW}	H _{BW}	I _{BW}	J _{BW}	K _{BW}

Von Interesse ist insbesondere der Vergleich der finanziellen Effekte der eigenständigen Weiterführung mit dem Verkauf

'Eigenständige Weiterführung'
Einnahmen aus EW <ul style="list-style-type: none">• Konzessionsabgabe• Pauschalabgabe EW für Leistungen Gde• Habezinsen Anlagevermögen – Ausgaben für EW <ul style="list-style-type: none">• Leistungen z.Hd. EW• Schuldzinsen Spezialfinanzierung
= Ergebnis z.Hd. Steuerhaushalt

'Kooperation / Joint Venture'
= Ergebnis z.Hd. Steuerhaushalt



'Verkauf'
Einnahmen aus EW <ul style="list-style-type: none">• Konzessionsabgabe• Pauschalabgabe EW für Leistungen Gde• Habezinsen Anlagevermögen – Ausgaben für EW <ul style="list-style-type: none">• Ausgleichsvergütung• Nettozinseffekt durch Verkauf• Leistungen z.Hd. EW• Schuldzinsen Spezialfinanzierung• Minderung Synergien Leistungen z.Hd. Gde
= Ergebnis z.Hd. Steuerhaushalt

Die Berechnung des Barwerts der Option 'Eigenständige Weiterführung' ergibt rund CHF 2.86 Mio.

Laufende Rechnung Sicht GEMEINDE

Anzahl Jahre (ab 2013)

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Diskont-Satz / Zinssatz (Annahme)

2.5%

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
TOTAL ERTRAG	673'325	693'732	693'732	693'732	693'732	693'732	693'732	693'732	693'732	693'732	693'732	693'732
Konzessionsabgabe	327'397	327'397	327'397	327'397	327'397	327'397	327'397	327'397	327'397	327'397	327'397	327'397
<i>Menge (in KhW)</i>	36'377'483	36'377'483	36'377'483	36'377'483	36'377'483	36'377'483	36'377'483	36'377'483	36'377'483	36'377'483	36'377'483	36'377'483
<i>Höhe Abgabe (in CHF)</i>	0.009	0.009	0.009	0.009	0.009	0.009	0.009	0.009	0.009	0.009	0.009	0.009
Pauschalabgabe EW für Leistungen Gde	273'310	273'310	273'310	273'310	273'310	273'310	273'310	273'310	273'310	273'310	273'310	273'310
Habezinsen Anlagevermögen	72'618	93'025	93'025	93'025	93'025	93'025	93'025	93'025	93'025	93'025	93'025	93'025
TOTAL AUFWAND	351'449	359'134	362'060	363'310	367'060	369'560	367'060	367'060	367'060	367'060	367'060	369'560
Leistungen z.Hd. EW	273'310	273'310	273'310	273'310	273'310	273'310	273'310	273'310	273'310	273'310	273'310	273'310
Schuldzinsen Spezialfinanzierung	78'139	85'824	88'750	90'000	93'750	96'250	93'750	93'750	93'750	93'750	93'750	96'250
ERGEBNIS z.Hd. STEUERHAUSHALT	321'876	334'599	331'672	330'422	326'672	324'172	326'672	326'672	326'672	326'672	326'672	324'172

BARWERT			323'583	314'501	303'348	293'684	288'731	281'689	274'818	268'115	261'576	253'243
----------------	--	--	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------

SUMME BARWERTE	2'863'287
-----------------------	------------------

Modellrechnung

Die Berechnung des Barwerts der Option 'Verkauf' ergibt rund CHF 3.34 Mio.

Laufende Rechnung Sicht GEMEINDE

Anzahl Jahre (ab 2013)		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Diskont-Satz / Zinssatz (Annahme)	2.5%									
Verkaufserlös (Annahme)	11'000'000 CHF									
Ausgleichsvergütung (Annahme)	150'000 CHF									
Minderung Synergien Leistungen z.Hd. Gde (Annahme)	30'000 CHF									

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
TOTAL ERTRAG	673'325	693'732	693'732	693'732	425'725	428'225	425'725	425'725	425'725	425'725	425'725	428'225
Konzessionsabgabe	327'397	327'397	327'397	327'397								
<i>Menge (in KhW)</i>	36'377'483	36'377'483	36'377'483	36'377'483								
<i>Höhe Abgabe (in CHF)</i>	0.009	0.009	0.009	0.009								
Pauschalabgabe EW für Leistungen Gde	273'310	273'310	273'310	273'310								
Habezinsen Anlagevermögen	72'618	93'025	93'025	93'025								
Verkauf												
Ausgleichsvergütung Verkäufer					150'000	150'000	150'000	150'000	150'000	150'000	150'000	150'000
Nettozinseffekt durch Verkauf					275'725	278'225	275'725	275'725	275'725	275'725	275'725	278'225
TOTAL AUFWAND	351'449	359'134	362'060	363'310	30'000	30'000	30'000	30'000	30'000	30'000	30'000	30'000
Leistungen z.Hd. EW	273'310	273'310	273'310	273'310								
Schuldzinsen Spezialfinanzierung	78'139	85'824	88'750	90'000								
Verkauf												
Minderung Synergien Leistungen z.Hd. Gde					30'000	30'000	30'000	30'000	30'000	30'000	30'000	30'000
ERGEBNIS z.Hd. STEUERHAUSHALT	321'876	334'599	331'672	330'422	395'725	398'225	395'725	395'725	395'725	395'725	395'725	398'225

BARWERT			323'583	314'501	367'470	360'772	349'763	341'232	332'910	324'790	316'868	311'093
----------------	--	--	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

SUMME BARWERTE	3'342'982
-----------------------	------------------

Übersicht über die Annahmen rund um die Modellrechnung

Position	Annahme	Kommentar
ERTRAG		
Konzessionsangabe	327'397	Stand per 31.12.2012, weitergeführt
Pauschalabgabe EW für Leistungen Gde	273'310	Stand per 31.12.2012, weitergeführt
Habezinsen Anlagevermögen	93'025	Stand per 31.12.2012, weitergeführt
AUFWAND		
Leistungen z.Hd. EW	273'310	Identisch mit 'Pauschalabgabe EW für Leistungen Gde' (Aufwand = Ertrag)
Schuldzinsen Spezialfinanzierung	variierend	Berechnet in Abhängigkeit der Entwicklung Spezialfinanzierung (gemäss Bericht swissplan, S. 20)
VERKAUF		
Diskont-Satz / Zinssatz (Barwert / Schuldzinsen)	2.5%	Basierend auf Zinszahlungen in Gemeinde per 31.12.2012
Verkaufserlös [CHF]	11'000'000	Gemäss Bericht swissplan von Juli 2012 (S. 22)
Ausgleichsvergütung [CHF]	150'000	Annahme: 50% heutige Konzessionsabgabe
Minderung Synergien Leistungen z.Hd. Gde [CHF]	30'000	Annahme: 1/3 FTE
Nettozinseffekt durch Verkauf*	variierend	Summe* aus 'Einsparung Schuldzinsen Gemeinde' plus 'Einsparung Schuldzinsen Spezialfinanzierung' plus 'Minderung Habezinsen Anlagevermögen'

Erklärung zu Position 'Nettozinseffekt durch Verkauf'

Position	Auswirkung	Berechnung
Einsparung Schuldzinsen Gemeinde	Der Mittelzufluss aus dem Verkauf wird eingesetzt (a) zur Schuldentilgung resp. (b) zur Vermeidung der Aufnahme zusätzlicher Schulden	Verkaufserlös und somit Schuldenabbau in Höhe von CHF 11 Mio. bewirkt bei Zinsniveau 2.5% eine Entlastung von jährlich CHF 275'000
Einsparung Schuldzinsen Spezialfinanzierung	Nach dem Verkauf fallen die Schuldzinsen für die Spezialfinanzierung nicht länger an	Einsparung Schuldzinsen Spezialfinanzierung bringt bei Zinsniveau 2.5% eine Entlastung von jährlich ca. CHF 94'375 [Schuldzinsen Spezialfinanzierung werden berechnet in Abhängigkeit der Entwicklung Spezialfinanzierung (gemäss Bericht swissplan, S. 20); Mittelwert in den Jahren 2015-2022: ca. CHF 94'375]
Minderung Habezinsen Anlagevermögen	Im Gegenzug erhält die Gemeinde nach dem Verkauf keine Habezinsen aus dem Anlagevermögen mehr	Auflösung Anlagevermögen von rund CHF 3.7 Mio. bewirkt bei Zinsniveau 2.5% Mindereinnahmen von jährlich ca. CHF 93'025

Inhaltsübersicht

1. Management Summary
2. Schlussempfehlungen Projektteam
3. Auslegeordnung
 - Umfeldentwicklungen
 - Stärken/Schwächen-Analyse
 - Herausforderungen
4. Beurteilungskriterien
5. Steckbriefe Optionen EW Fällanden
6. Modellrechnung
- ▶ 7. Anhang

Projektziele: Mögliche Optionen zur Eigentümerstrategie aufzeigen, bewerten und als Entscheidungsgrundlage aufbereiten

Entwicklungen aufzeigen

1. **Umfeldentwicklungen:** Aufzeigen relevanter Entwicklungen des Strom- und Energiemarktes in der Schweiz (Energiewende, weitere Liberalisierung) und entsprechender Auswirkungen auf kleinere EW

Eigentümerstrategie EW Fällanden ausarbeiten

2. **Optionen:** Ausarbeiten / Aktualisieren der möglichen Handlungsoptionen und Bewerten aus heutiger Sicht
3. **Empfehlung:** Formulieren einer fundierten Empfehlung über die künftige Ausgestaltung der Eigentümerstrategie EW Fällanden zuhanden des Gemeinderats
 - a. Quantifizieren der finanziellen Auswirkungen von unterschiedlichen Optionen auf das Unternehmens- und Gemeindeergebnis in einer Plan-Erfolgsrechnung mit Nettobarwert der einzelnen Optionen
 - b. Herausschälen und Bewerten der relevanten qualitativen Aspekte, die aus Sicht der wichtigen Anspruchsgruppen (u.a. Kunden, Einwohner, Gemeinderat) beim Entscheid zu berücksichtigen sind

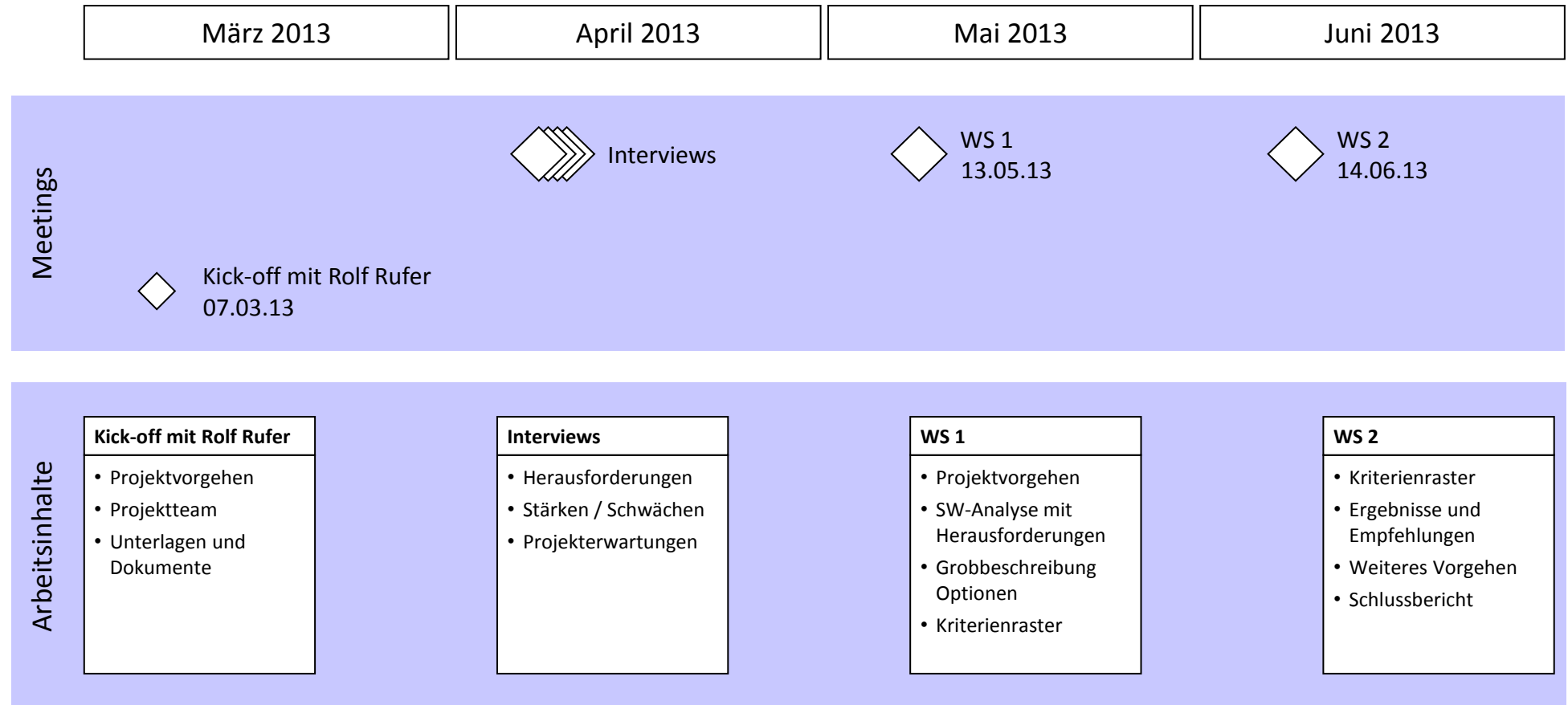
Entscheidungsgrundlagen schaffen

4. **Dokumentation:** Dokumentieren und Präsentieren von Handlungsoptionen zur Eigentümerstrategie
5. **Entscheidungsgrundlagen:** Aufbereiten der notwendigen Entscheidungsgrundlagen zur Eigentümerstrategie des EW Fällanden zuhanden des Gemeinderats

Projekthinhalte: Drei Grundoptionen für die zukünftige Eigentümerstrategie des EW Fällanden prüfen und beurteilen

Nr.	Grundoption	Kurzbeschreibung (mögliche Ausprägungen)	Eigentümer
1 ✓	Eigenständige Weiterführung	EW Fällanden bleibt im alleinigen Besitz der Gemeinde Fällanden; verschiedene strategische und operative Optimierungsmassnahmen gegenüber dem Status Quo sind zu prüfen; eine Auslagerung als öffentlich-rechtliche Anstalt oder AG ist zu prüfen	Gemeinde Fällanden
2 ✓	Kooperation / Joint Venture	EW Fällanden legt den operativen Betrieb mit anderen EVU aus der Region zusammen und versucht auf diesem Weg Synergieeffekte zu realisieren bzw. gemeinsam in der Kooperation eine kritische Betriebsgrösse zu erlangen	Gemeinde Fällanden
3 ✗	Teil-Outsourcing	EW Fällanden lagert Teile des operativen Geschäfts (z.B. Energieverrechnung, Zählerwesen, Kundenbetreuung oder den Netzbetrieb) an einen geeigneten Dienstleistungsanbieter (grösseres EW) aus und bleibt Eigentümer des Netzes und behält die Preishoheit	Gemeinde Fällanden
4 ✗	Verpachtung	Gemeinde vermietet das Netz an geeigneten Dienstleistungsanbieter und gibt alle operativen Tätigkeiten inkl. Energiegeschäft sowie die Preishoheit auf, erzielt aber weiterhin ein regelmässiges Einkommen aus der Energieversorgung (Pachtertrag)	Gemeinde Fällanden
5 ✓	Verkauf	Gemeinde verkauft EW Fällanden an Dritte und realisiert einmaligen Verkaufserlös sowie jährliche Konzessionsabgabe (Ausgleichsvergütung) an die Gemeinde, verliert aber ihren Einfluss auf die Ausgestaltung der Energieversorgung sowie den regelmässigen Einkommensstrom	Käufer

Projektvorgehen: Effiziente Erarbeitung der Grundlagen für den Gemeinderat in drei Workshops



Projektorganisation: Projektteam als Nukleus der Projektorganisation und Hauptträger der Projektarbeit

