

Bericht 1

Technische Betriebe Wil: Ausgangslage und Herausforderungen

Projektgruppe:

Martin Berti (Projektleitung)

Daniel Meili (Stadtrat)

Andreas Gnos

Stefan Huber

Goar Schweizer

Christoph Strassmann

Projektbegleitung:

Roger W. Sonderegger, Dr.oec.HSG

Wil / St. Gallen, 10. März 2015

Beratung von Unternehmen
und öffentlichen Institutionen

Dufourstrasse 157

CH-9000 St.Gallen

T ++41 71 891 41 28

info@sonderegger-sonderegger.ch

www.sonderegger-sonderegger.ch

Das Wichtigste in Kürze

Die Technischen Betriebe Wil (TBW) firmieren als unselbständiges öffentlich-rechtliches Unternehmen im vollständigen Eigentum der Stadt Wil. Als Querverbundunternehmen mit den Geschäftsbereichen Strom, Gas, Wasser, Kommunikation und Dienstleistungen versorgt es seit über 100 Jahren nicht nur Kunden im Stadtgebiet, sondern auch umliegende Gemeinden bzw. Kunden in umliegenden Gemeinden. Im Bereich Kommunikation bereitet die TBW Signale für die ganze Region auf.

Auf der Basis des Postulats Breu wurde anlässlich der Parlamentssitzung vom 23. Mai 2013 auf Antrag von Marianne Mettler beschlossen: „Der Stadtrat sei einzuladen, dem Stadtparlament in allgemeiner Form und der Geschäftsprüfungskommission sowie der Werkkommission detailliert anhand einer umfassenden Analyse die Stärken und Schwächen, Chancen und Gefahren der TBW aufzuzeigen und eine daraus folgende Strategie in Einklang mit dem öffentlichen Auftrag zu unterbreiten. Zu beachten ist, dass es sich beim Projekt um eine Aufgabe handelt, bei der insbesondere auch die Eignerziele der Stadt für alle Geschäftsbereiche einzubeziehen sind.

Das Unternehmen ist dadurch gekennzeichnet, dass die Geschäftsbereiche Elektrizitäts-, Erdgasversorgung und Kommunikation sich entweder bereits im Markt (Kommunikation) oder demnächst vollumfänglich im Markt bewähren müssen (Strom, Erdgas). Im Rahmen der strategischen wie auch der operativen Führung ist deshalb eine kunden- und marktorientierte Ausrichtung des ganzen Unternehmens notwendig. Auch wenn es sich um ein öffentliches Unternehmen im Eigentum der Stadt handelt, nimmt der unternehmerische Druck zu. Parallel dazu ist der Entscheidungsprozess so zu entwickeln, dass politische Aspekte in den Hintergrund gestellt werden (können). Dazu sind Strukturen zu etablieren, welche diesen Anforderungen gerecht werden.

Der vorliegende Bericht nimmt Stellung zum Antrag Mettler und legt breit und tief die gewünschte Auslegeordnung für alle Geschäftsbereiche unter Einbezug der extern relevanten Rahmenbedingungen.

Die Technischen Betriebe Wil sind, dies eine wichtige Erkenntnis aus der vorgenommenen Analyse, ein Querverbundunternehmen, das zukunftsgerichtet aufgestellt schon heute wichtige Anforderungen erfüllt und das damit in der Lage sein kann, die künftigen Herausforderungen zu bewältigen. Um sie aber erfolgreich zu meistern, sind im Umfeld der (unternehmens)strategischen Führung, in der organisatorischen Aufstellung und in der politischen Aufsicht jedoch Anpassungen notwendig.

Inhaltsverzeichnis

Das Wichtigste in Kürze.....	2
1 Ausgangslage und Auftrag.....	6
2 Zielsetzungen	6
3 Methodik und eingearbeitete Studien	6
3.1 Vorgehensweise.....	6
3.2 Studien	7
3.3 Redaktionelle Hinweise.....	8
4 Grundlagen zur Analyse und Entwicklung von öffentlichen Unternehmen	8
5 Generelle Erkenntnisse zu den Technischen Betrieben.....	11
5.1 Gesetzliche Grundlagen	11
5.2 Eignerstrategie	11
5.3 Sicherstellung der Gewährleistung: Leistungsvereinbarungen / Finanzierung	11
5.4 Strategische Führungsebene	11
5.5 Unternehmensstrategie	13
5.6 Operative Führung	13
5.6.1 Führung.....	13
5.6.2 Finanz- und Investitionspolitik.....	13
5.7 Aufsicht und Controlling.....	13
6 Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren für das Unternehmen TBW	14
6.1 Stärken der TBW (Sicht ganzes Unternehmen)	14
6.2 Schwächen der TBW (Sicht ganzes Unternehmen)	14
6.3 Chancen für die TBW (Sicht ganzes Unternehmen).....	15
6.4 Gefahren für die TBW (Sicht ganzes Unternehmen).....	15
7 Elektrizitätsversorgung	16
7.1 Marktbeschreibung, Perspektiven, gesetzliche Vorgaben und Beteiligungen.....	16
7.2 Herausforderungen gemäss Studie 2010.....	17
7.3 Zustand des Elektrizitätsnetzes	19
7.3.1 Einspeisung	19
7.3.2 Netz.....	19
7.3.3 PV-Anlagen	19
7.4 Audits	19
7.5 Kernthemen und Herausforderungen	19
7.5.1 2. Phase Strommarktliberalisierung 2018.....	20
7.5.2 Speicherung und dezentrale Stromproduktion	20
7.5.3 Steigender Marktdruck durch tiefe Marktpreise	20
7.5.4 Anforderungen der Regulierung (Sunshine-Regulierung).....	20
7.5.5 Steigende Anforderungen an die strategische und operative Unternehmensführung	20
7.6 Übersicht über den Geschäftsbereich Stromversorgung	22
7.7 Tarifübersicht	23
7.8 Dienstleistungen und neue Geschäftsmodelle	23
7.9 Stärken und Schwächen im Geschäftsbereich	24
7.9.1 Stärken im Geschäftsbereich Elektrizitätsversorgung.....	24
7.9.2 Schwächen im Geschäftsbereich Elektrizitätsversorgung	24
7.10 Chancen und Gefahren und Ansätze zur Entwicklung	25
7.10.1 Chancen im Geschäftsbereich Elektrizitätsversorgung	25
7.10.2 Gefahren im Geschäftsbereich Elektrizitätsversorgung	25

7.10.3	Ansätze zur Entwicklung	26
8	Gasversorgung	27
8.1	Marktbeschreibung, Perspektiven, gesetzliche Vorgaben und Beteiligungen	27
8.2	Kernthemen und Herausforderungen	28
8.2.1	Vollständige Öffnung des Gasmarkts per 2020	28
8.2.2	Steigender Marktdruck durch tiefe Marktpreise	28
8.2.3	Schwindende Akzeptanz für Erdgas	28
8.2.4	Ökologische Tarifreform	28
8.2.5	Konzessionen der Aussengemeinden	28
8.2.6	Netzkonvergenz	28
8.2.7	Schwindender Absatz	28
8.2.8	Strategischer Zu- und Ausbau	29
8.2.9	Entwicklung Fernwärme	29
8.3	Zustand des Gasversorgungsnetzes	29
8.3.1	Versorgungsleitungen	29
8.4	Übersicht über den Geschäftsbereich Erdgasversorgung	30
8.1	Tarifübersicht	31
8.5	Dienstleistungen und neue Geschäftsfelder	31
8.5.1	Contracting	31
8.5.2	Gasapparateservice	32
8.6	Stärken und Schwächen im Geschäftsbereich	32
8.6.1	Stärken im Geschäftsbereich Erdgasversorgung	32
8.6.2	Schwächen im Geschäftsbereich Erdgasversorgung	32
8.7	Chancen und Gefahren und Ansätze zur Entwicklung	33
8.7.1	Chancen im Geschäftsbereich Erdgasversorgung	33
8.7.2	Gefahren im Geschäftsbereich Erdgasversorgung	33
8.7.3	Ansätze zur Entwicklung	34
9	Wasserversorgung	34
9.1	Marktbeschreibung, Perspektiven, gesetzliche Vorgaben und Beteiligungen	34
9.2	Anforderungen an die strategische Führung und die Unternehmensentwicklung	34
9.3	Kernthemen und Herausforderungen	34
9.3.1	Strategische Ausrichtung	35
9.3.2	Steuerung und Leitung	35
9.3.3	Technik	35
9.4	Zustand des Wassernetzes	35
9.4.1	Versorgungsleitungen	35
9.4.2	Leckageortungen	35
9.4.3	Generelle Wasserversorgungsplanung (GWP)	35
9.5	Übersicht über den Geschäftsbereich Wasserversorgung	36
9.6	Tarifübersicht	37
9.7	Wasserversorgung Mittelthurgau Süd	37
9.8	Stärken und Schwächen im Geschäftsbereich	37
9.8.1	Stärken des Geschäftsbereichs Wasserversorgung	37
9.8.2	Schwächen des Geschäftsbereichs Wasserversorgung	38
9.9	Chancen, Gefahren und Ansätze zur Entwicklung	38
9.9.1	Chancen im Geschäftsbereich Wasserversorgung	38
9.9.2	Gefahren im Geschäftsbereich Wasserversorgung	38
9.10	Ansätze zur Entwicklung	38

10	Kommunikation.....	39
10.1	Marktbeschreibung, Perspektiven, gesetzliche Vorgaben und Beteiligungen	39
10.2	Beteiligungen	39
10.3	Herausforderungen	39
10.3.1	Aufkauf von Drittnetzen durch Konkurrenz-Anbieter	39
10.3.2	Rekrutierung von geeigneten Mitarbeitenden	40
10.3.3	Organisation durch Wachstum und Veränderung gefordert	40
10.3.4	Mangelnde strategische Steuerung der Kommunikationsabteilung	40
10.3.5	Produkte / Dienste	40
10.3.6	Zentrale Provisionierung	41
10.3.7	Partnernetze stärker an die TBW binden	41
10.3.8	Festigung der Marke Thurcom.....	42
10.3.9	Anbieten von Installationsdienstleistungen	42
10.4	Zustand des Kommunikationsnetzes.....	42
10.5	Übersicht über den Geschäftsbereich Kommunikation	44
10.6	Tarifübersicht	45
10.7	Stärken und Schwächen im Geschäftsbereich	46
10.7.1	Stärken des Geschäftsbereichs Kommunikation	46
10.7.2	Schwächen des Geschäftsbereichs Kommunikation.....	46
10.8	Chancen, Gefahren und Ansätze zur Entwicklung	47
10.8.1	Grundlagen	47
10.8.2	Beurteilung der Kommunikation im Portfolio der Technischen Betriebe Wil ..	47
10.8.3	Beurteilung der Situation am Markt	47
10.8.4	Beurteilung der wichtigsten Risiken und Massnahmen.....	47
10.8.5	Empfehlungen aus der Analyse	48
11	Zusammenfassung	49
11.1	Herausforderungen aus den Geschäftsbereichen	49
11.1.1	Elektrizitätsversorgung	49
11.1.2	Erdgasversorgung	49
11.1.3	Wasserversorgung	50
11.1.4	Kommunikation	50
11.2	Postulat Breu bzw. Antrag Mettler	51

1 Ausgangslage und Auftrag

Die Technischen Betriebe Wil (TBW) firmieren als unselbständiges öffentlich-rechtliches Unternehmen im vollständigen Eigentum der Stadt Wil. Als Querverbundunternehmen mit den Geschäftsbereichen Strom, Gas, Wasser, Kommunikation und Dienstleistungen versorgt es nicht nur Kunden im Stadtgebiet, sondern auch umliegende Gemeinden bzw. Kunden in umliegenden Gemeinden. Im Bereich Kommunikation bereitet TBW Signale für die ganze Region auf.

Die aktuelle Struktur der TBW ist dadurch geprägt, dass ein wesentlicher Teil der strategischen Verantwortung der Unternehmensführung durch den Stadtrat und ein Teil durch die Werkkommission wahrgenommen wird.

Auf der Basis des Postulats Breu wurde anlässlich der Parlamentssitzung vom 23. Mai 2013 auf Antrag von Marianne Mettler beschlossen: „Der Stadtrat sei einzuladen, dem Stadtparlament in allgemeiner Form und der Geschäftsprüfungskommission sowie der Werkkommission detailliert anhand einer umfassenden Analyse die Stärken und Schwächen, Chancen und Gefahren der TBW aufzuzeigen und eine daraus folgende Strategie in Einklang mit dem öffentlichen Auftrag zu unterbreiten. Zu beachten ist, dass es sich beim Projekt um eine Aufgabe handelt, bei der insbesondere auch die Eignerziele der Stadt für alle Geschäftsbereiche einzubeziehen sind.

Sonderegger + Sonderegger (im Folgenden kurz s+s) wurde beauftragt, die Projektgruppe zur geschilderten Ausgangslage zu begleiten und die Projektziele zu erreichen.

2 Zielsetzungen

Es sollen mit dem Projekt folgende Ziele erreicht werden:

1. Erhebung und Klärung der relevanten Umfeldentwicklungen in allen Geschäftsbereichen.
2. Bündeln der vorhandenen Analyseerkenntnisse in den Geschäftsbereichen.
3. Erarbeiten von Grundlagen für die weiteren Projektschritte.

3 Methodik und eingearbeitete Studien

3.1 Vorgehensweise

Es handelt sich um ein politisch bedeutendes Projekt, weshalb die Erkenntnisse zur Ausgangslage zusammen mit den beteiligten Personen erarbeitet wurden. Dazu wurden Einzelgespräche mit dem verantwortlichen Mitglied des Stadtrates und den Mitgliedern der Geschäftsleitung geführt. Diese Gespräche sind die Grundlage, um zu einem umfassenden und differenzierten Gesamtbild der aktuellen Situation zu gelangen. Der vorliegende Bericht ist in enger Zusammenarbeit

mit den Mitgliedern der Projektgruppe entstanden und stellt eine Zusammenfassung der wesentlichen Erkenntnisse dar.

3.2 Studien

Im vorliegenden Bericht wurden folgende externe Studien eingearbeitet, welche in den vergangenen Jahren zu verschiedenen Themen in Auftrag gegeben wurden:

- a) Die „Strategie Kommunikationsdienste 2010“ wurde von der AWK Group Zürich durch Dr. Pascal Bettendorff und Dr. Christian Mauz erstellt. Dabei wurden folgende Fragestellungen für das Kommunikationsgeschäft im Mai 2010 beantwortet: generelle Einordnung im Kommunikationsmarkt 2010, Stärken und Schwächen des Wiler Kabelnetzes, Risikoanalyse, Drittnetzstrategie, Strategie Business-Kunden, TBW und Partnerschaften und Kommunikation im Portfolio der TBW.
- b) Mit Dr. Johannes Schimmel und Daniel Schneider von der Firma Swissspower AG Zürich erarbeiteten die Geschäftsleitungsmitglieder in den Jahren 2010 und 2011 in mehrtägigen Geschäftsleitungsworkshops eine Unternehmensstrategie für das Querverbundunternehmen TBW. Dabei wurden die folgenden Fragestellungen in der Situationsanalyse abgedeckt: Herausforderungen und Risiken für kommunale Energieversorgungsunternehmen (EVU), Strommarkt – Regulierung, Marktdynamik und Vorlieferanten, Gasmarkt, Chancen für EVU als Netzbetreiber / Energielieferant, Fazit für Eigentümerinnen bzw. Eigentümer und Geschäftsleitung. In der Umfeld- und Unternehmensanalyse wurden Chancen und Risiken, Stärken und Schwächen ermittelt für die Geschäftsbereiche Elektrizität, Gas, Wasser und Dienstleistungen. Im Strategieprozess folgten: TBW-Werte-Orientierung, Ziele der Positionierung / Kooperationen / Handlungsspielraum / Rahmenbedingungen / Rechtsform, zudem die Definition der übergeordneten Ziele und die Fachbereichsstrategien bis hin zu Netz-, Beschaffungs- und Vertriebsstrategien.
- c) Aus der Unternehmensstrategie mit Swissspower AG resultierte unter anderem die Einführung des Risikomanagements bei den TBW. Das Projekt wurde durch die externe Beraterfirma i-Risk Zürich von Dr. Eric Montagne und Dr. Berthold Barodte geleitet. In mehreren Workshops erarbeiten die Mitglieder der Geschäftsleitung der TBW zusammen mit i-RISK eine Risikoanalyse für die TBW als Gesamtunternehmen. Zielsetzung war die Etablierung einer Risikokultur und eines Risikobewusstseins, eine Analyse und Veranschaulichung der Risikoexposition der TBW bezüglich interner und externer Risiken, sowie eine Risikobegrenzung mit kosteneffizienten Massnahmen. Im Bericht wurden die drei wichtigsten Risiken mit der Abhängigkeit der TBW von der politischen Einbindung begründet, und zwar wegen fehlender Handlungsfähigkeit, fehlender Eignerstrategie und den Auswirkungen von möglichen politischen Begehrlichkeiten bei den Abgaben der TBW an die Stadt.
- d) Das Projekt „Strategische Ausrichtung in der Strombeschaffung“ wurde durch BET Dynamo Suisse AG, Zofingen, von Beat Grossmann und Dominik Rohrer

im November 2012 in Zusammenarbeit mit der Abteilung Markt und Kunden bei den TBW erarbeitet. Die Berichterstattung erfolgte an die Geschäftsleitung der TBW. Die Schwerpunkte umfassten die Ausgangslage der TBW, Einschätzung der Markt- und Umfeld-Entwicklung, Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken der Energieversorgung, Herausforderungen für die TBW, marktorientierte Ausrichtung der Beschaffung, horizontale Kooperationen und Erhöhung der erneuerbaren Energien.

- e) Als Grundlage für das Projekt „Kabelnetzerneuerung“ wurde die im Telekommunikationsgeschäft spezialisierte Firma AWK GROUP mit dem Beratungsmandat „Strategie FTTx 2013“ beauftragt. Dr. Pascal Bettendorf von AWK GROUP erarbeitete zusammen mit André Otto von Datapark AG und Stefan Huber, Leiter Kommunikation bei den TBW, die Strategie bis zum technischen Konzept. Dabei wurden folgende Fragestellungen abgedeckt: Überblick über den Telekommunikationsmarkt Schweiz 2013, FTTH-Modelle in der Schweiz, Umfeld und Regulatoren, Istzustand der Telekommunikation in den TBW 2013 mit Stärken / Schwächen / Risikomatrix, Zusammenarbeitsstrategien mit Varianten und Bewertungen und zugehörigem Business Case Glasfasernetz, technisches Konzept mit Erschliessungsvarianten und Empfehlung.

3.3 Redaktionelle Hinweise

Der Bericht wurde von den beteiligten Personen in mehreren Schritten erstellt und dazu auch die oben aufgeführten Studien mit einbezogen, für die in den vergangenen Jahre verschiedene externe Spezialisten beauftragt wurden. Für diesen Bericht wurden die damaligen Erkenntnisse kritisch geprüft, auf den aktuellen Stand gebracht und in diesen Bericht eingearbeitet.

Im Weiteren wurden die einzelnen Abschnitte zu den Geschäftsbereichen so erstellt, dass jeder Geschäftsbereich mit allen relevanten Informationen abschliessend behandelt ist. Diese Vorgehensweise führt über den ganzen Bericht hinweg deshalb zu gewissen Redundanzen, lässt aber für jeden Geschäftsbereich eine abschliessende Beurteilung zu.

4 Grundlagen zur Analyse und Entwicklung von öffentlichen Unternehmen

a) Grundlagen

Ein EVU kann als öffentliches Unternehmen nicht rein ökonomisch funktionieren und hat weitere Aufgaben zu erfüllen. Deshalb ist seine Führung, Steuerung, Kontrolle und Aufsicht komplexer als eines Unternehmens in der Privatwirtschaft. Im Rahmen der Entwicklung von adäquaten Instrumenten setzt der externe Projektbegleiter folgende Darstellung ein, welche eine Übersicht über die Instrumente gibt.

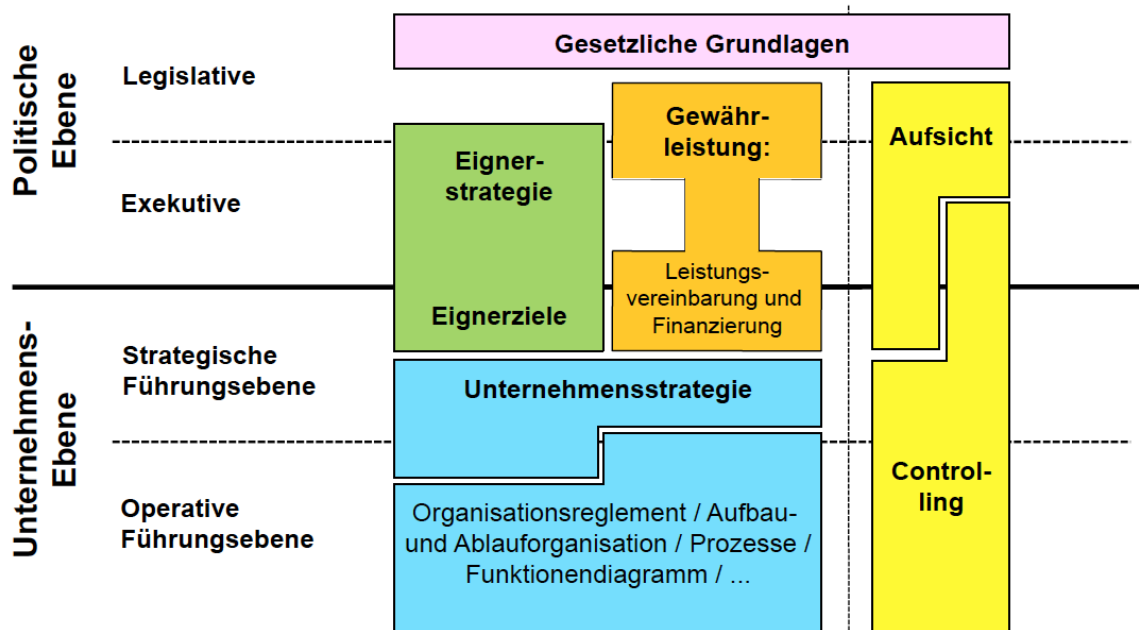


Abbildung 1: Public Corporate Governance für Unternehmen im mehrheitlichen Besitz der öffentlichen Hand (Schedler, Müller, Sonderegger (2013): Führung, Steuerung und Aufsicht von öffentlichen Unternehmen - Public Corporate Governance für die Praxis, 2. Aufl., Verlag Haupt, S. 53)

Die Abbildung 1 zeigt, mit welchen Elementen die Corporate Governance öffentlicher Unternehmen zu strukturieren ist. Zu beachten ist die Linie in der Mitte der Grafik, welche die Ebenen der Politik von derjenigen des Unternehmens trennt. Auf der politischen Ebene wird zwischen Aufgaben der Legislative und der Exekutive unterschieden. Die Unternehmensebene ist ebenfalls durch zwei Unter-Ebenen gekennzeichnet: die Strategische und die Operative Führungsebene. Die Strategische Führungsebene (SFE) heisst in der Praxis Verwaltungs-, Stiftungs- oder z.B. in Deutschland Aufsichtsrat. Die Operative Führungsebene stellt die Geschäftsleitung dar.

b) Gesetzliche Grundlage

Ein öffentliches Unternehmen wird auf der Grundlage eines Gesetzes, eines Beschlusses oder eines Reglements formell gegründet.

c) Eignerstrategie

In der Eignerstrategie werden die Leitplanken für das Unternehmen und seine Entwicklung aus der Perspektive des Eigners definiert. Sie dient der Exekutive, sich selbst klare Vorstellungen über die Absichten mit dem Unternehmen zu geben. Die Eignerstrategie wird durch die Exekutive zusammen mit der SFE entwickelt, verabschiedet und dem Parlament zur Kenntnis gebracht. Gegenüber dem Unternehmen formuliert der Eigner seine Ziele, die zu erreichen sind.

d) Leistungsvereinbarung

In der Leistungsvereinbarung werden die durch das Unternehmen zu erfüllenden Aufgaben im Detail definiert und mit Indikatoren zur Beurteilung der Aufgabenerfüllung unterlegt. Je nach Ausgangslage und Definition des öffentlichen Unternehmens ist ebenfalls die Finanzierung der zu erbringenden Leistungen festzulegen. Die Leistungsvereinbarung wird durch das Fachdepartement zusammen mit der SFE des Unternehmens entwickelt und der Exekutive vorgelegt. Im Umfeld von EVU heisst die Leistungsvereinbarung oft Konzessionsvertrag. Der Entscheid über die Leistungsvereinbarung trifft in der Regel die Legislative.

e) Aufsicht

Die Aufsichtsfunktion wird von verschiedenen Ebenen wahrgenommen. Die direkte Aufsicht über die Entwicklung des Unternehmens geschieht in der SFE, welche u.a. die Verantwortung für die Unternehmensstrategie innehat. Die Exekutive ist bezüglich Aufsicht in der Pflicht, dafür zu sorgen, dass ihre Eignerziele umgesetzt und die Rahmenbedingungen und Leitplanken eingehalten werden. Die Legislative hat die Oberaufsicht, d.h. sie beaufsichtigt die Exekutive in der Ausübung ihrer Aufgaben.

f) Strategische Führungsebene

Die Strategische Führungsebene (SFE) hat eine zentrale Funktion in der Corporate Governance. Sie entlastet zum einen die Exekutive von der strategischen Führungsaufgabe, zum anderen vertritt sie die Interessen des Eigners gegenüber der Geschäftsleitung. Sie ist daher ungeachtet der Organisationsform sorgfältig zu besetzen. Die SFE ist verantwortlich für die Erstellung und Umsetzung der Unternehmensstrategie, für die Umsetzungskontrolle und für weitere unentziehbare Aufgaben. Dazu gehören die Besetzung, Beaufsichtigung und Führung der Operativen Führungsebene (OFE), das Risk Management, das Controlling und das Interne Kontrollsystem.

g) Controlling

Controlling ist eine direkte Führungsaufgabe, es unterscheidet sich damit fundamental von der Aufsicht. Die SFE ist zuständig für das innerbetriebliche Controlling, in dem die Unternehmensziele festgelegt und deren Einhaltung überwacht wird.

h) Operative Führungsebene

Die OFE setzt die Unternehmensstrategie um und sorgt für die Erfüllung der Aufgaben. Dazu werden die dazu nötigen Voraussetzungen (Prozessarchitektur, organisatorische Voraussetzungen, Funktionendiagramm usw.) geschaffen und umgesetzt. Im Rahmen des Controllings sorgt die OFE für die Aufbereitung von Fakten für die Information der SFE.

Die Übersicht über die Aspekte der Public Corporate Governance zeigt, dass die öffentliche Hand als Eigentümerin dem Unternehmen vorsteht und dabei bezüg-

lich der Themen zu erfüllende Leistungen, Führung, Kontrolle und Aufsicht mit der SFE eng zusammenarbeitet.

5 Generelle Erkenntnisse zu den Technischen Betrieben

In der Folge werden die wichtigsten Informationen, welche aus den Interviews gewonnen wurden, spezifisch ausgewertet und mit dem Raster gem. Abb. 1 (Public Corporate Governance) dargelegt.

5.1 Gesetzliche Grundlagen

Die TBW sind als unselbständige öffentlich-rechtliche Anstalt in der Gemeindeordnung als Unternehmen der Gemeinde verankert. Ein eigentliches TBW-Gesetz besteht nicht und die Arbeit des Unternehmens ist in Reglementen definiert:

- Reglement Technische Betriebe
- Reglement Elektrizitätsversorgung; Preise für die Elektrizitätsversorgung
- Reglement Gasversorgung; Preise für Erdgas
- Reglement Gemeinschaftsantenne; Preise für die Gemeinschaftsantenne
- Reglement Wasserversorgung; Preise für die Wasserversorgung
- Weitere Grundlagen, wie z.B. die Abgeltungsentschädigung, basieren auf Entschieden des Parlaments.

5.2 Eignerstrategie

Für die TBW ist momentan keine Eignerstrategie definiert. Aus diesem Grund sind keine eigentlichen Angaben zum Umgang und zur Entwicklung des Unternehmenswertes z.Hd. der TBW-Führung definiert. Diese Lücke ist erkannt und soll im Rahmen dieses Projekts geeignet geschlossen werden.

5.3 Sicherstellung der Gewährleistung: Leistungsvereinbarungen / Finanzierung

In den Reglementen sind massgebliche Aspekte von Leistungsvereinbarungen definiert und für die TBW verbindlich geregelt. In weiteren Leistungsvereinbarungen ist die Zusammenarbeit mit anderen Körperschaften geregelt. Eine Leistungsvereinbarung im Sinne einer Konzessionsvereinbarung für die Erbringung von Leistungen ist nicht definiert.

5.4 Strategische Führungsebene

Für die TBW ist keine institutionell definierte Strategische Führungsebene (SFE) eingesetzt. Auf Grund der heutigen Struktur übernimmt der Stadtrat die Aufgaben der SFE. In der Werkkommission als parlamentarische Fachkommission werden Geschäfte zu Handen der Legislative vorbereitet. **Wie die Abb. 1 zeigt, ist in Wil der Stadtrat damit massgeblich für die Definition der Eignerziele (inkl. politische Rahmenbedingungen), für die Aufsicht über die TBW und gleichzeitig für die strategische Führung zuständig.** In einem Umfeld, das in den vergangenen Jahren eine Zunahme an Komplexität erfahren hat und noch

erfahren wird, nehmen die Anforderungen an die strategische Führung von Energieversorgungsunternehmen weiter zu. Die Zeiten sind vorbei, in denen die strategische Führung sich meist auf Fragen der technischen Entwicklung im Rahmen von Investitionsentscheidungen fokussiert hat. Der Umgang mit der Beschaffung von Energie in teilweise liberalisierten Märkten (Strom, Gas, Signale im Kommunikationsbereich) und der Betreuung von Kunden, welche Energie frei am Markt beschaffen können, fordert nicht nur die operative Führung, sondern auch die strategische Unternehmensführung. Dazu ist die Etablierung einer strategischen Führung notwendig, die sich mit den genannten und weiteren Themen (z.B. organisatorische und personelle Entwicklung, usw.) auseinandersetzt. Dazu sind Personen einzusetzen, welche über die nötigen Fachkompetenzen verfügen und sich darauf fokussieren können. Die Exekutive, welche neben Fragen der Versorgung sich auch auf viele weitere Themen konzentrieren und zukunftsorientiert richtige Entscheide treffen muss, hat nicht genügend Zeit und Ressourcen, um sich mit den genannten Fragestellungen adäquat beschäftigen zu können. Im Rahmen des Projekts sind konkrete Lösungen zu dieser Problematik zu finden.

In Wil ist damit kein eigenständiges Gremium eingesetzt, welches formell und abschliessend die Verantwortung für die strategische Führung der TBW trägt. Bei der Analyse der in Wil für die Führung der TBW Gremien sind folgende Einheiten verantwortlich:

- **Parlament:** Als Legislative sorgt das Parlament für die gesetzlichen Leitplanken für die Arbeit der Gremien in der Stadt. Zudem legt es das Budget und damit die finanziellen Mittel der Stadt fest. Die Aufsicht über die Arbeit des Stadtrats nimmt die parlamentarische Geschäftsprüfungskommission (GPK) vor.
- **Werkkommission:** Parlamentarische Kommission zur Vorbereitung von Geschäften im Parlament. Diese Kommission trägt keine direkte (strategische) Verantwortung und dient dem Parlament zur Vorberatung. In Wil übernimmt die Werkkommission gewisse Aufgaben, welche jedoch mit der strategischen Führung zu tun haben.
- **Stadtrat:** Der Stadtrat ist als Exekutive für die Führung der TBW verantwortlich. In dieser Funktion trifft sie die Entscheide für die TBW beschliesst über Anträge im Rahmen der vorgegebenen Kompetenzen. Die Aufgabe des Stadtrats fokussiert insbesondere auf die politische Führung. Die strategische Führung im engeren Sinne der strategischen Unternehmensführung ist jedoch nicht die Aufgabe eines Stadtrats. Zudem überwacht der Stadtrat die Arbeit der TBW-Geschäftsleitung. Der Departementsvorsteher „Versorgung und Sicherheit“ nimmt die Aufgabe wahr, die Geschäfte der TBW im Stadtrat zu vertreten.
- **Geschäftsleitung:** Als operatives Organ zeichnet die Geschäftsführung für die Umsetzung der getroffenen Entscheide und überwacht die Arbeit der Mitarbeitenden der TBW.
- **Fazit: In Wil ist für die Führung der TBW kein eigenständiges Gremium ausschliesslich für die unternehmensstrategische Führung zuständig; verantwortlich für die strategische Führung ist heute der Stadtrat.**

5.5 Unternehmensstrategie

Für die TBW wurde für die Legislaturperiode 2008 – 2012 eine Unternehmensstrategie erarbeitet und durch den Stadtrat in Kraft gesetzt. Sie ist für eine Periode von vier Jahren ausgerichtet und ist damit für den strategischen Horizont für die Unternehmensführung von Klein- und Mittelbetrieben (KMU) adäquat (ca. 5 Jahre). Für ein Versorgungsunternehmen, das Investitionen tätigt mit einem zeitlichen Horizont von teilweise 50 Jahren (Kabel) wären zusätzliche Hinweise zur strategischen Entwicklung in der langen Frist sinnvoll. Die in diesem Projekt geplante Eignerstrategie ist ein geeignetes Instrument, um auf diese Planungsperiode hin Leitplanken zu definieren.

Die TBW haben für die Legislaturperiode 2013 – 2016 eine Überarbeitung vorgenommen und im Rahmen der Geschäftsleitung für die interne Verwendung eingesetzt. Formell wurde sie im Stadtrat jedoch noch nicht verabschiedet. Die vorliegende Unternehmensstrategie legt für alle Geschäftsbereiche die zu erreichenden Ziele und die zu beachtenden Leitplanken fest und ist damit als geeignetes Arbeitsinstrument zu beurteilen.

5.6 Operative Führung

5.6.1 Führung

Die operative Führung wird durch die Geschäftsleitung vorgenommen, welche durch die Bereichsleiter gebildet wird. Die Führung der Geschäftsleitung wird durch den Geschäftsleiter wahrgenommen. Er ist dem verantwortlichen Departementsvorsteher des Departements Versorgung und Sicherheit unterstellt und damit rechenschaftspflichtig. Die operative Führung der TBW ist als funktional zu bezeichnen und fasst die Aufgaben über die Versorgungsbereiche hinweg zusammen.

5.6.2 Finanz- und Investitionspolitik

In allen Geschäftsbereichen werden Investitionsvorhaben auf der Grundlage von Investitions- und Finanzplanungen vorgenommen.

5.7 Aufsicht und Controlling

Die Oberaufsicht wird durch das Parlament über die Exekutive wahrgenommen. Zu beachten ist dabei die Aufgabe der Geschäftsprüfungskommission (GPK), den Rechnungsabschluss der TBW zu überwachen und z.Hd. des Parlaments Stellung zu nehmen. In der Logik der Führung, Steuerung und Aufsicht von öffentlichen Unternehmen ist der Stadtrat dafür verantwortlich, die Zielerfüllung der TBW einem Controlling zu unterziehen (Eignerziele) und die Aufsicht über die strategische Führung der TBW wahrzunehmen. Damit muss der Stadtrat neben der strategischen Unternehmensführung gleichzeitig die Aufsicht wahrnehmen. Für das Controlling der operativen Führung ist die SFE zuständig.

6 Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren für das Unternehmen TBW

Im Rahmen der Kurzanalyse wurden folgende Stärken und Schwächen lokalisiert (Innensicht und Fokus auf heute).

6.1 Stärken der TBW (Sicht ganzes Unternehmen)

- Verankerung der TBW als Betrieb in der Stadt, der als Unternehmen wahrgenommen wird, das der Stadt finanzielle Mittel zuführt;
- Zuverlässige Leistungserbringung (wenig Versorgungsunterbrüche) und hohe Qualität der Produkte;
- Aus Kundensicht haben die TBW ein gutes Image;
- Hohe Loyalität der Kunden zu den TBW;
- Als Querverbundunternehmen schneiden die TBW im Vergleich (Benchmarking) gut ab (gute Kostenstruktur);
- Hoher Marktanteil (in allen Geschäftsbereichen; Stadt Wil);
- Hohe Fach- und Technologiekompetenz in allen Geschäftsbereichen;
- Gute Unternehmensgrösse als Grundlage für einen regionalen Marktauftritt;
- (Recht) hohe Profitabilität als Grundlage für Abgaben an die Stadtkasse;
- Bisher gut finanziert (Eigenkapital);
- Übersichtliche Unternehmensstruktur, kurze Wege und flache Organisation;
- Gut ausgebildete und motivierte Mitarbeitende (kundenorientiert);
- Infrastruktur in gutem Zustand (Netz); inkl. Verwaltungsbau.

6.2 Schwächen der TBW (Sicht ganzes Unternehmen)

- Unternehmensgrösse ist längerfristig eher zu klein;
- Durch zwei politische Ebenen ist die Organisation aus einer unternehmerischen Sicht als aufwändig zu beurteilen (auch unter Einbezug der Finanzkompetenzen);
- Stadtrat und Parlament entscheiden vor allem aus einer politischen Perspektive;
- Eingeschränkte Kooperationsfähigkeit: Zusammenarbeiten mit anderen EVU inner- und ausserhalb der Gemeinde ist aufwändig und politisch motiviert;
- TBW können eigenständig keine Beteiligungen eingehen;
- Tarifhoheiten nicht bei der unternehmerischen Führung;
- Im Bereich Kommunikation sind schnelle und abschliessende Entscheide nicht möglich, bzw. entsprechen nicht dem wirtschaftlichen Umfeld (z.B. langfristige Rohrnutzungsverträge, Übernahme von Netzen);
- Risk Management nur fragmentarisch umgesetzt;
- Aktuell keine beschlossene Unternehmensstrategie;
- Eignerstrategie fehlt;
- Strategische Steuerung wenig ausgeprägt (Steuerung übers Budget);
- In Relation zur Betriebsgrösse zu wenig Kompetenzen im operativen Geschäft;
- Strategische Zielsetzungen sind in der Regel politisch geprägt;

- Zunehmende Verschuldung.

6.3 Chancen für die TBW (Sicht ganzes Unternehmen)

Auf Grund der von Aussen wirkenden Faktoren (Umwelt) sind die in der Folge dargestellten Chancen und Gefahren zu konstatieren, welche insbesondere einen Zusammenhang mit der künftigen Entwicklung haben.

- Mit vier Geschäftsbereichen unter einem Dach kann für die Kunden alles aus einer Hand geboten werden (Querverbundunternehmen);
- Alle Leistungen aus einer Hand, auf einer Rechnung gegenüber den Kunden;
- Weiteres Optimierungspotenzial als Querverbundunternehmen;
- Aktuelle Unternehmensgrösse sollte ein Halten der Position in den Geschäftsbereichen ermöglichen;
- Mehr Handlungsspielraum bedeutet mehr Chancen auf den Märkten;
- Mehr Flexibilität für Bereiche im Markt; in der Folge ist eine verbesserte Kundenbindung möglich;
- Wachstum kann zu einer verbesserten Profitabilität und zur Senkung von geschäftlichen Risiken führen;
- Anbieten von weiteren Dienstleistungen zur Verbesserung der Skaleneffekte;
- Etablierung von neuen Geschäftsmodellen (Elektromobilität, Wärme, usw.) zur Wahrung von Marktchancen;
- Übernahme von Betriebsführungen (Bsp. Wasserversorgung Mittelthurgau Süd);
- Wahrung von Chancen durch Markterweiterung (Strom, Wärme) im Rahmen der Liberalisierung von Märkten (inkl. neue Geschäftsmodelle);
- Etablierung von Pooling / Kooperationen mit anderen EVU / Gemeinden;
- Ökologische Positionierung verstärken und kommunizieren (Marketing);
- Lokale Verankerung als grosse Chance.

6.4 Gefahren für die TBW (Sicht ganzes Unternehmen)

- Hoher und weiter zunehmender politischer Einfluss der Gremien schränken den Handlungsspielraum der TBW ein;
- Bei Marktaktivitäten (z.B. durch Swisscom) sind Reaktionen zu wenig schnell möglich;
- Strategische Fehlentscheidungen und fehlende Entscheidungen (z.B. Beteiligungen);
- Fehlende Compliance (unvollständiges Risk Management, unklare Zuständigkeiten);
- Das Image der TBW kann durch politischen Einfluss beeinträchtigt werden (Verlässlichkeit in geschäftlichen Belangen)
- Lange Entscheidungswege behindern teilweise die Unternehmensentwicklung.
- Umsatz- und Margenverlust durch regulatorische Auswirkungen;
- Drohender Substanzverlust (Verschlechterung der Eigenkapitalbasis) wegen der relativ hohen Abgabe an die Stadt, sofern sie nicht an die Leistungsfähigkeit gekoppelt ist;
- Zunehmende Verschuldung.

Die Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren zeigen ein kommunales Querverbundunternehmen, das sich in den vergangenen Jahren mit den Herausforderungen intensiv beschäftigt hat und sich in zahlreichen relevanten Themen in der künftigen Positionierung klar werden muss. Im Fokus stehen dabei die Unternehmensentwicklung, welche in liberalisierten Märkten vermehrt markt- und kundenorientiert im entsprechenden Rhythmus erfolgen können muss und organisatorische Anpassungen, um künftigen Anforderungen gerecht werden zu können.

7 Elektrizitätsversorgung

7.1 Marktbeschreibung, Perspektiven, gesetzliche Vorgaben und Beteiligungen

In den TBW sind im Bereich Elektrizitätsversorgung folgende drei Unterbereiche zu unterscheiden:

Geschäftsbereich	Beurteilung der Aufgabe	Bemerkungen
Stromhandel	Öffentliche bzw. freiwillige Aufgabe	<p>Für sogenannt feste Kunden (private Haushalte, Gewerbe; Stromverbrauch unter 100 MWh pro Jahr) bleibt diese Aufgabe voraussichtlich auch im liberalisierten Strommarkt (aktuell geplant ab 2018) eine öffentliche Aufgabe, wenn sich die Kunden für diese Art der Versorgung entscheiden (Wahlmodell, Grundversorgung).</p> <p>Für Kunden, welche über 100 MWh Strom pro Jahr verbrauchen, ist der Stromeinkauf seit 2009 eine freiwillige Aufgabe, wenn sie sich nicht für das Modell Grundversorgung entschieden haben.</p> <p>Für die Kunden mit einem Stromverbrauch von über 100 MWh und für alle Kunden (ab 2018), die sich im liberalisierten Strommarkt für das Marktmodell entschieden haben, ist die Versorgung mit Energie eine freiwillige Aufgabe der Stadt Wil.</p>
Strombeschaffung	Langfristig freiwillige Aufgabe für alle Marktsegmente	Die physische Beschaffung erfolgt über einen unabhängigen Beschaffungsdienstleister der über die nötigen Marktzugänge verfügt.

Geschäftsbereich	Beurteilung der Aufgabe	Bemerkungen
Stromnetz	Öffentliche Aufgabe	Die Verantwortung liegt bei der politischen Gemeinde; die Aufgabe kann jedoch an eine Organisation delegiert werden (Vertrag, Gesetz usw.), welche nicht im eigenen Besitz sein muss. Die Gewährleistungsverantwortung verbleibt bei der Gemeinde. Im Rahmen der Entwicklung des Stromversorgungsgesetzes ist davon auszugehen, dass der Netzbetrieb auch weiterhin eine Monopolaufgabe bleiben wird, um den Bau von Parallelnetzen zu verhindern.

Die obige Tabelle zeigt auf, dass in längerer Zukunft (nach vollständiger Liberalisierung) im Elektrizitätsumfeld im Prinzip das Stromnetz als Aufgabe verbleibt, welche als öffentliche Aufgabe zu erfüllen ist bzw. deren Erfüllung zu überwachen ist.

7.2 Herausforderungen gemäss Studie 2010

Welche Ausgangslage ist bei der strategischen Beurteilung und Entwicklung von kommunalen Elektrizitätsversorgungsunternehmen (EVU) zu beachten und welche Herausforderungen sind für die künftigen Entwicklungen zu berücksichtigen? In der Folge werden die für den Bereich Elektrizitätsversorgung heute bekannten Aspekte dargelegt und kurz erläutert. Diese Erkenntnisse basieren auf den Erkenntnissen der Studie 2009, welche im Januar 2010 publiziert wurde und welche weiterhin Gültigkeit haben. Es wurden folgende Handlungsempfehlungen erarbeitet (S. 49):¹

1. Erarbeitung der Ausgangslage (Minimalgrösse): Ist das eigene EVU bezüglich der Anzahl der zu bedienenden Kunden (Industrie, Gewerbe und Haushalte), Kundenstruktur und Stromabsatz in der Lage, langfristig den zu erwartenden Anforderungen (Markt, Kunden, StromVG, usw.) gerecht zu werden und möglichst viele Aktivitäten in eigener Kompetenz erledigen zu können?
2. Klärung der strategischen Optionen: Sollten die Abklärung zeigen, dass das EVU den künftigen Anforderungen voraussichtlich nicht gerecht werden kann oder strategischer Handlungsbedarf ersichtlich ist, sind die strategischen Optionen zu klären, zu bewerten und zu entscheiden.
3. Geeignete Rechtsform: Ist das eigene EVU, das bezüglich Minimalgrösse in einer geeigneten Rechtsform so aufgestellt, dass es unternehmerisch den Kunden gerecht werden kann? Die Versorgung mit Strom wird idealerweise durch ein Unternehmen wahrgenommen, das nicht der Exekutive unterstellt ist.
4. Klare Vorgaben durch eine Leistungsvereinbarung (in Verbindung mit einem Globalbudget). Im Rahmen einer Leistungsvereinbarung sind die Aufgaben, welche durch das EVU zu erbringen sind, zu definieren und klare Ziele zum Controlling festzulegen.

¹ Roger W. Sonderegger / Kuno Schedler: Betriebliche Steuerung von kommunalen Elektrizitätsversorgungsunternehmen, St. Gallen, 2010

Diese Leistungsvereinbarung wird durch das Parlament beschlossen und durch das EVU umgesetzt.

5. Eignerstrategie: Ist das EVU in staatlichem Besitz, ist in einer Eignerstrategie zu definieren, innerhalb welcher Leitplanken sich das EVU entwickeln darf. Sie stellt die Grundlage für die Unternehmensstrategie dar. In ihr sind Vorgaben bezüglich der Steuerung (z.B. bezüglich des Marktverhaltens), politische Vorgaben, der Umgang mit Beteiligungen, die Art der Mitarbeiterführung, allfällige finanzielle Rahmenbedingungen und insbesondere das Controlling definiert. Die Eignerstrategie wird in der Regel von der Exekutive unter Einbezug des EVU entwickelt und beschlossen.
6. Strategische Führungsebene: Die Mitglieder der Exekutive, welche heute in der Regel auch im strategischen Gremium von kommunalen EVU sitzen, tun gut daran, ihre künftige Rolle zu überdenken. Ziel muss es sein, das strategische Gremium langfristig mit fachkompetenten Personen zu besetzen, welche die Verantwortung für die strategische Entwicklung des EVU übernehmen.
7. Unternehmensstrategie: Mit der Eignerstrategie als Rahmenbedingung und Grundlage definiert das Board die Unternehmensstrategie.
8. Controlling mit geeigneten Instrumenten: Abgestimmt auf die Leistungsvereinbarung, die Eigentümerstrategie und die Unternehmensstrategie sind Instrumente zu implementieren, welche ein ergebnisorientiertes Controlling ermöglichen.

Für die aktuelle Untersuchung sind in den TBW von den genannten Handlungsempfehlungen die folgenden Punkte von besonderer Relevanz:

- Klärung von strategischen Optionen
- Prüfung der Rechtsform
- Prüfen der Leistungsvereinbarungen
- Etablieren einer Eignerstrategie
- Etablierung einer Strategischen Führungsebene
- Aktualisierung der Unternehmensstrategie
- Etablierung bzw. Entwicklung des Controllings

Im Weiteren sind folgende Punkte mit zu berücksichtigen, welche auf der individuellen Struktur der TBW und der Stadt basieren:

- Anforderungen der 2. Marktöffnung (voraussichtlich per 2018):
 - Marketingaktivitäten zur Kundenbindung
 - Kundenbetreuung und -beratung
 - Administrative Wechselprozesse (Kunden, welche den Anbieter wechseln)
 - Smart Metering: Automatisierte Ablesungen und Energiedatenmanagement (voraussichtlich bis ca. 2020)
 - Smart Grid:
 - Druck des Regulators auf EVU zur Senkung des Netzentgeltes
 - Einführung einer Anreizregulierung (mit einem weiteren Druck auf das Netzentgelt)
- Entwicklungen im Elektrizitätsnetz zur Bewältigung der dezentralen Einspeisung durch z.B. Photovoltaikanlagen.
- Etablierung eines Smart Grids zur Erreichung der nötigen Effizienz im Netz (in Verbindung mit Vorteilen z.B. in der Kommunikation).
- Entwicklung der Nettomarge vor dem Hintergrund eines steigenden Marktpreises für elektrische Energie. Die Profitabilität eines kommunalen EVUs

nimmt langfristig ab durch sinkende Nettomargen im Energiehandel (Einkauf) und durch sinkende Nettomargen im Netzbetrieb (Anreizregulierung und Entschiede des Regulators).

7.3 Zustand des Elektrizitätsnetzes

7.3.1 Einspeisung

Das Versorgungsgebiet der TBW ist durch eine gut ausgebaute Mittelspannungsversorgungsstruktur gekennzeichnet. 67 Transformatorenstationen und rund 52 km Mittelspannungskabel verteilen die elektrische Energie in die einzelnen Stadtteile. Eingespeist wird die Stadt Wil durch zwei Einspeisungen der SAK (Unterwerk Wil und Unterwerk Bronschhofen). Jedes der beiden Unterwerke ist in der Lage, das gesamte TBW-Netz zu versorgen. Der maximale Leistungsbezug liegt zwischen 13 MW und 25 MW. Mit der gegebenen Einspeiseinfrastruktur der SAK kann im UW-Wil 30 MW und im UW-Bronschhofen 30 MW (2 Trafos) übertragen werden.

7.3.2 Netz

Das Mittelspannungsnetz wird mit 10 kV betrieben. In absehbarer Zeit wird die Übertragungsspannung auf 20 kV angehoben. Sämtliche Trafostationen (exkl. die 5 Trafostationen von Rossrüti) und Mittelspannungs-Kabel wurden in den letzten 22 Jahren erneuert.

7.3.3 PV-Anlagen

Insgesamt speisen über 90 Photovoltaik-Anlagen eine maximale Leistung von über 2.3 MWp (entspricht ca. 500 Haushaltungen) ins Wiler Stromnetz ein. Es existiert noch kein TBW eigenes Lastmanagement.

7.4 Audits

Das Versorgungsnetz inklusive Trafostationen wird zweijährlich durch das Eidgenössische Starkstrominspektorat (ESTI) auditiert. Dabei werden die neu erbauten Anlagenteile überprüft. Der letzte Bericht über die Inspektion der Anlagen zeigt geringfügige Beanstandungen, meistens fehlende Erdungsverbindungen oder fehlende Beschriftungen auf.² Diese Beurteilung zeigt, dass aus Sicht des Starkstrominspektorats das Elektrizitätsnetz in Wil (Versorgungsgebiet TBW) als gut zu bezeichnen ist.

7.5 Kernthemen und Herausforderungen

Im Verlauf der Interviews mit dem Departementsvorsteher und den Mitgliedern der Geschäftsleitung wurden durch die Interviewpartner folgende **Kernthemen** genannt, welche im Rahmen dieses Projekts und in der folgenden Umsetzung im Fokus stehen:

- Energiestrategie 2050 des Bundes;
- Energiekonzept der Stadt Wil und seine Umsetzung;

² Aus dem ESTI-Bericht vom 21.07.2013 über die Inspektion vom 17.06.2013, S. 2-8

- Energieeffizienz der Gebäude und Apparate.

7.5.1 2. Phase Strommarktliberalisierung 2018

Der Strommarkt wird voraussichtlich per 2018 vollständig liberalisiert. Die wichtigsten Herausforderungen mit dem Fokus „Kunden halten“ sind:

- Effizienter Kundenwechselprozess
- Kundeninformationen via Web
- Marketing & Positionierung
- Produkteentwicklungen (Flat-Rate, Kombi-Angebote Internet, usw.)
- Anforderungen der Regulierung

Ein möglichst tiefer marktgerechter Energiepreis muss das Ziel sein, denn dieser ist im liberalisierten Markt ausschlaggebend, wie es sich in der Vergangenheit in Deutschland abgezeichnet hat.

Bei diesen optimalen Bedingungen ist ein marktgerechter Energiepreis möglich und damit auch die Neukundengewinnung oder allfällige Fusionen angrenzender Stromversorgungsgebiete realistisch.

7.5.2 Speicherung und dezentrale Stromproduktion

Durch den national und kommunal geförderten Ausbau der Photovoltaik muss die Möglichkeit einer Speicherung der elektrischen Energie längerfristig in Betracht gezogen werden.

Im Umfeld der Haushalte könnte die Elektromobilität eine wichtige Rolle übernehmen.

7.5.3 Steigender Marktdruck durch tiefe Marktpreise

Aufgrund der tiefen Energiepreise und der vollständigen Transparenz am europäischen Strommarkt steigt der Druck auf den Energiepreis und somit auch auf die Marge. Die Deckungsbeiträge können nur noch bedingt von der Energie getragen werden.

7.5.4 Anforderungen der Regulierung (Sunshine-Regulierung)

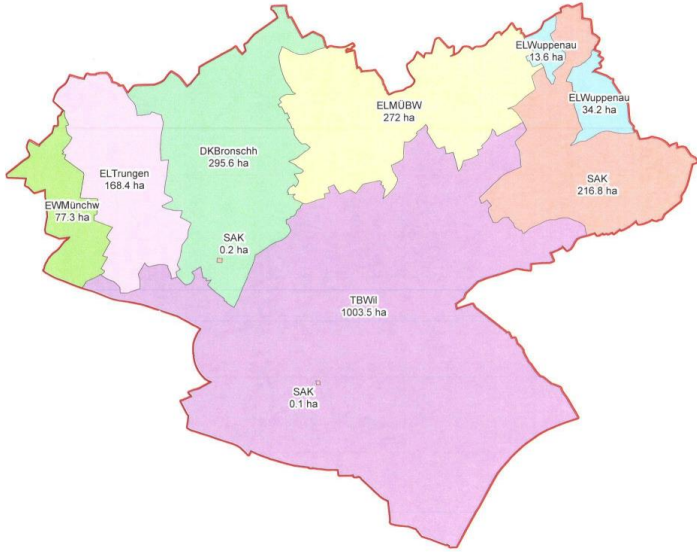
Durch mehr Transparenz beim Netzentgelt will der Regulator Druck bei den Netzbetreibern aufbauen. Dazu sollen Auswertungen aus den Netzen publik gemacht werden. Kunden können damit Einblick in die Qualität der Netze erhalten.

7.5.5 Steigende Anforderungen an die strategische und operative Unternehmensführung

Der liberalisierte Markt in Verbindung mit einer intensiveren Kundenausrichtung führt zu geänderten und insgesamt grösseren unternehmerischen Risiken, welche führungs-mässig und marktorientiert mit einem Minimum an politischem Einfluss zu bewältigen sind.

Die wichtigsten Daten zum Geschäftsfeld Elektrizität werden in der Folge auf einem Faktenblatt auf einer Seite dargestellt.

7.6 Übersicht über den Geschäftsbereich Stromversorgung

Versorgungsgebiet	Bereich Elektrizität	Strategische Herausforderungen / Themen													
 <p>Stadt Wil: 7 Versorger, Zuteilung der Netzgebiete gem. StromVG.</p> <p>Versorger in Wil: TBW, DK-Bronschhofen, Elektra-Trungen, Elektra-Maugwil-Uerental, Elektra Wuppenau, SAK, EW-Münchwilen</p>	<p>Stromabsatz (Netz): 134 GWh Anzahl Messpunkte: 12'000 davon mit über 100 MWh: 114 Anteil v. Absatz: 71 GWh, 53 % Kabelleitungen: 375 km Öffentliche Ladestellen: 1+(3) Unterwerk/Einspeisung: 2</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2. Phase Strommarkt-liberalisierung 2018 ▪ Kundenwechselprozess ▪ Anforderungen der Regulierung (Sunshine-regulierung) ▪ Steigende Anforderungen an die strategische und operative Unternehmensführung ▪ Klare Kompetenzen erforderlich ▪ Speicherung und dezentrale Stromproduktion 													
	<p>Rechtsform</p> <p>Unselbständige öffentlich-rechtliche Anstalt (Gemeindewerk)</p>														
	<p>Mitarbeiterstruktur</p>	<p>Jahresrechnung 2011-13 (Strom, Durchschnittswerte)</p>													
	<p>EV Stellen-%: 800</p> <p>Messwesen Stellen-% : 270</p> <p>Markt und Kunden: Stellen-%: 100</p>	<p>In CHF 1'000</p> <table border="0"> <tr> <td>Ertrag Energie:</td> <td>19'250</td> </tr> <tr> <td>Ertrag DL/Eigenl.:</td> <td>3'350</td> </tr> <tr> <td>Total Ertrag:</td> <td>22'600</td> </tr> </table> <table border="0"> <tr> <td>Energieeinkauf:</td> <td>16'300</td> </tr> <tr> <td>Personalaufw.:</td> <td>1'850</td> </tr> <tr> <td>Betrieb:</td> <td>500</td> </tr> <tr> <td>Bruttogewinn:</td> <td>3'950</td> </tr> </table> <p>(vor Abschreib. und Zinsen) BG / Ertrag 17 %</p> <p>Abschreibungen: 1'850 Gewinnabblief. 1'350 Durchschnittl. Investitions-summe: 2.5 Mio. Durchschnittsalter Anlagen: 24 Jahre</p>	Ertrag Energie:	19'250	Ertrag DL/Eigenl.:	3'350	Total Ertrag:	22'600	Energieeinkauf:	16'300	Personalaufw.:	1'850	Betrieb:	500	Bruttogewinn:
Ertrag Energie:	19'250														
Ertrag DL/Eigenl.:	3'350														
Total Ertrag:	22'600														
Energieeinkauf:	16'300														
Personalaufw.:	1'850														
Betrieb:	500														
Bruttogewinn:	3'950														

7.7 Tarifübersicht

Es wurde für den folgenden Tarifvergleich die Daten der ElCom herbeigezogen. Die folgende Tabelle zeigt in der Übersicht die Strompreise für zwei unterschiedliche Kundenprofile:

- H4: Haushalt mit 4 Zimmern; Elektroherd und Tumbler (ohne Elektroboiler); Jahresverbrauch: 4'500 kWh.
- C4: 500'000 kWh/Jahr: Grosser Betrieb , max. beanspruchte Leistung: 150 kW, Niederspannung.

Gemeinde	Versorgung durch	H4 Energie Rp./KWh	H4 Netz Rp./KWh	Summe Energie + Netz*	C4 Energie Rp./KWh	C4 Netz Rp./KWh	Summe Energie + Netz*
Wil	TBW	6.80	9.98	16.78	6.01	6.41	12.42
Wil	DK Bronschhofen	6.05	9.22	15.27	5.60	6.82	12.42
Gossau	StWG	7.62	7.06	14.68	6.05	6.47	12.52
Herisau	SAK	7.02	8.85	15.87	6.31	5.74	12.05
Flawil	TB Flawil	7.16	9.77	16.93	6.59	6.67	13.26
St.Gallen	sgsw	8.28	11.54	19.82	7.33	7.64	14.97
Frauenfeld	Werkbetriebe	6.65	12.38	19.03	6.58	9.67	16.25
Weinfelden	Techn. Betriebe	6.55	12.50	19.05	6.61	9.52	16.13
Uster	Energie Uster AG	6.62	7.85	14.47	6.25	7.67	13.92
*	ohne Zuschläge: Abgabe an Gemeinde, SDL, KEV						

Quelle: <http://www.strompreis.elcom.admin.ch>; Stand: Jan. 15

Die Tabelle zeigt, dass die TBW in beiden Segmenten (H4 und C4) gegenüber der DK Bronschhofen wie auch gegenüber den von den SAK bedienten Stadtteilen leicht höhere Tarife verrechnet. Zu beachten sind die geringen Differenzen im Segment C4.

7.8 Dienstleistungen und neue Geschäftsmodelle

Die Aktivitäten zur Liberalisierung des Strommarktes haben dazu geführt, dass sich das seit Jahrzehnten praktisch unveränderte Geschäft verändert hat und sich in den kommenden Jahren noch beträchtlich verändern wird. Wichtige und zu beachtende Stichworte dazu sind:

- Betriebsführung: Übernahme der Verantwortung im Betrieb von fremden Netzen;

- Netz- und Werkleitungsplanung und Überwachung: Erfüllung von Aufgaben für Dritte;
- Planwesen GIS (Erfassen, Verwalten, Auswerten) für das eigene Stellen und für andere EUVs;
- Installationskontrollen: Ausführung von Kontrollen nach Abschluss von Installationsarbeiten im Auftrag für andere EVUs;
- Energieberatung von Unternehmen und Privaten zur Verbesserung der Effizienz des eigenen Stromverbrauchs;
- Smart Metering: Automatische Auslesung der eigenen Zähler auch in anderen Geschäftsbereichen (Gas, Wasser);
- Smart Grid: Installation von Steuerungsmöglichkeiten zur Optimierung des Energieflusses im eigenen Netz und die Bewältigung von fremder Energieeinspeisung (z.B. Photovoltaik);
- Lastmanagement: Optimierung des Energieflusses im eigenen Netz;
- Ladestationen für Elektromobile;

7.9 Stärken und Schwächen im Geschäftsbereich

Im Geschäftsbereich Elektrizitätsversorgung sind folgende Stärken und Schwächen zu erkennen (nach innen und heute).

7.9.1 Stärken im Geschäftsbereich Elektrizitätsversorgung

- Zuverlässige Leistungserbringung (wenig Versorgungsunterbrüche) und hohe Qualität der Produkte;
- Aus Kundensicht haben die TBW ein gutes Image;
- Hohe Loyalität der Kunden zu den TBW;
- Hoher Marktanteil (Stadt Wil)
- Hohe Fach- und Technologiekompetenz;
- Gute Unternehmensgrösse als Grundlage für einen regionalen Marktauftritt;
- Hohe Profitabilität als Grundlage für Abgaben an die Stadtkasse;
- Bisher gut finanziert (Eigenkapital);
- Übersichtliche Unternehmensstruktur, kurze Wege und flache Organisation;
- Gut ausgebildete und motivierte Mitarbeitende (kundenorientiert);
- Gute Jobs als Arbeitgeber;
- Infrastruktur in gutem Zustand (Netz); inkl. Verwaltungsbau.

7.9.2 Schwächen im Geschäftsbereich Elektrizitätsversorgung

- Unternehmensgrösse ist längerfristig eher zu klein;
- Durch zwei politische Ebenen ist die Organisation aus einer unternehmerischen Sicht als aufwändig zu beurteilen (auch unter Einbezug der Finanzkompetenzen);
- Stadtrat und Parlament entscheiden vor allem aus einer politischen Perspektive;
- Relevante politische Gremien mit fragmentarischem technischen Know-how;
- Eingeschränkte Kooperationsfähigkeit: Zusammenarbeiten mit anderen EVU inner- und ausserhalb der Gemeinde ist aufwändig und politisch motiviert;
- TBW können eigenständig keine Beteiligungen eingehen;

- Tarifoheiten nicht bei der unternehmerischen Führung;
- Risk Management nur fragmentarisch umgesetzt;
- Eignerstrategie und Unternehmensstrategie fehlen;
- Strategische Steuerung wenig ausgeprägt (Steuerung übers Budget);
- In Relation zur Betriebsgrösse zu wenig Kompetenzen im operativen Geschäft;
- TBW ist bezüglich Partnerschaften mit Dritten / anderen EUVs isoliert;
- Steigende Verschuldung.

7.10 Chancen und Gefahren und Ansätze zur Entwicklung

Im Rahmen des strategischen Prozesses und der Klärung der Konsequenzen aus dem StromVG spielen die aktuell erkennbaren Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren eine Rolle. Aus diesem Grund wird in der Folge dargelegt, welche Herausforderungen und Ansätze zur Entwicklung in den kommenden Jahren anzugehen sind.

7.10.1 Chancen im Geschäftsbereich Elektrizitätsversorgung

- **Energiekonzept 2050 der Stadt Wil setzt auf Strom:** In den nationalen und kantonalen Energiekonzepten hat der Ausbau der erneuerbaren Energien (Photovoltaik (PV) usw.) einen grossen Stellenwert. Im städtischen Energiekonzept 2050 hat Strom einen hohen Stellenwert.
- **Marktwachstum:** Die Liberalisierung öffnet die Chance, sich über die Stadtgrenzen zu orientieren und neue Kunden zu gewinnen. Durch eine gute Positionierung des Unternehmens, einem marktgerechten Preis-/Leistungsverhältnis besteht die Möglichkeit im regionalen Markt zu wachsen.
- **Entwicklung neuer Geschäftsfelder:** Durch die neuen Anforderungen an die Stromlieferanten entstehen im Zusammenhang mit dem Wandel im Markt auch immer wieder neue Geschäftsfelder, die den Möglichkeiten entsprechend genutzt werden können, um allfällige Ertragsverlusten kompensieren zu können.

7.10.2 Gefahren im Geschäftsbereich Elektrizitätsversorgung

- **Grosse Anzahl Marktteilnehmer:** Durch die Liberalisierung wird die Anzahl der Marktteilnehmer auf der Seite der Stromanbieter erhöht. Dies kann zu komplexen Konstellationen in der Belieferung der Kunden führen, die in einem IT-System abgebildet werden können müssen.
- **Minderabsatz durch verbesserte Effizienz:** Es besteht eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass ein Minderabsatz an Strom aufgrund effizienter Geräte aber auch energieeffizienten Häusern mit Wärmepumpe erfolgen wird. Zusätzlich könnte es sein, dass durch die dezentrale Stromproduktion das Stromnetz (langfristig) nur noch als Notfallanschluss benötigt wird.
- **Zu geringe Netzqualität:** Aufgrund regulatorischer Einschränkungen und dem Kostendruck, der nicht mit den Erträgen gedeckt werden kann, könnte eine allfällige Minimierung der Unterhalts- oder Sanierungsarbeiten im Stromnetz eine denkbare Folge sein.

- **Volatile Strompreise / Risikokapital:** Durch den Wettbewerb entsteht eine hohe Volatilität an den Strommärkten und somit grosse Preisschwankungen in der Beschaffung von Strom. Ein entsprechendes Risikokapital muss vorhanden sein.

7.10.3 Ansätze zur Entwicklung

Zur Entwicklung stehen folgende Ansätze zur Verfügung:

- **Entwicklung der Technologie aktiv beobachten:** Die Technologie und das Beherrschen der Prozesse im liberalisierten Strommarkt ist eines der Hauptkriterien für ein längerfristiges Bestehen im Wettbewerb.
- **Make-or-Buy:** In diversen Projekten muss aus Effizienz- und Kostengründen die Make-or-Buy-Frage gestellt werden, ob eine Aktivität selbst erstellt oder von Dritten gekauft wird.
- **Ausbau des Risk Managements:** Durch die Volatilität der zukünftigen Strompreise muss das Risiko laufend prognostiziert und das Risiko quantifiziert werden.

8 Gasversorgung

8.1 Marktbeschreibung, Perspektiven, gesetzliche Vorgaben und Beteiligungen

In den TBW sind im Bereich Gasversorgung folgende drei Unterbereiche zu unterscheiden:

Geschäftsbereich	Beurteilung der Aufgabe	Bemerkungen
Gashandel	Freiwillige Aufgabe bzw. Aufgabe im öffentlichen Interesse	<p>Im Prinzip ist die Versorgung einer Gemeinde mit Erdgas keine öffentliche Aufgabe. Auf Grund von Entscheiden zur Investition in diesen Geschäftsbereich erwächst damit eine Aufgabe im öffentlichen Interesse, welche zudem mit einem Reglement unterlegt ist. Solange diese Vorgaben bestehen, sind die TBW bezüglich der Belieferung mit Erdgas gebunden.</p> <p>Zu beachten sind die Liberalisierungsbestrebungen mit einer Branchenlösung, d.h. ohne gesetzliche Grundlagen. Nach diesen Vorstellungen sind Kunden mit einem grossen Gasverbrauch schon jetzt frei, den Lieferanten zu wählen.</p> <p>Ein Gasgesetz mit regulatorischen Anforderungen ist vom Bund bis 2020 geplant.</p>
Beteiligung	Freiwillige Aufgabe	Es besteht bereits heute eine Beteiligung an der Erdgas Ostschweiz AG, welche die Primärbeschaffung am internationalen Gasmarkt tätigt.
Gasnetz	Freiwillige Aufgabe bzw. Aufgabe im öffentlichen Interesse	Analog zum Gashandel ist der Anschluss einer Gemeinde an ein Erdgasnetz keine öffentliche Aufgabe. Auf Grund von Entscheiden zur Investition in diesen Geschäftsbereich erwächst jedoch eine Aufgabe im öffentlichen Interesse, welche zudem mit einem Reglement unterlegt ist. Solange diese Vorgaben bestehen, sind die TBW bezüglich der Weiterführung eines Gasnetzes gebunden.

8.2 Kernthemen und Herausforderungen

Im Geschäftsbereich sind folgende zentrale Herausforderungen zu beachten:

8.2.1 Vollständige Öffnung des Gasmarkts per 2020

Analog zum Strommarkt soll der Gasmarkt voraussichtlich per 2020 vollständig liberalisiert werden. Folgende Herausforderungen sind analog der vorgängig besprochenen Strommarktöffnung auch für die Gasmarktöffnung relevant:

- Kundenwechselprozess;
- Anforderungen der Regulierung;
- Entscheid der zukünftige Investitionen bei unsicheren Rahmenbedingungen.

8.2.2 Steigender Marktdruck durch tiefe Marktpreise

Aufgrund der tiefen Energiepreise und der vollständigen Transparenz am europäischen Gasmarkt steigt der Druck auf den Energiepreis und somit der Druck auf die Marge.

8.2.3 Schwindende Akzeptanz für Erdgas

Erdgas ist eine fossile Energie. Durch Anforderungen der MUKEN (Mustervorschriften der Kantone) und der Energiestrategie 2050 des Bundes werden Massnahmen und Förderungen lanciert, wobei Erdgas im zukünftigen Wärmemarkt nicht mehr berücksichtigt wird und zu substituieren ist.

8.2.4 Ökologische Tarifreform

Nach Vorgaben des Energiekonzeptes soll dem Erdgas beim Standardprodukt ein Biogasanteil von 5% beigemischt werden. Dieser könnte physisch wie auch mittels Zertifikate beschafft werden. Aktuell entspricht dies ca. 20 GWh welche durch die mittelfristige Verknappung von Biogas zu ca. 10 Rp./kWh beschafft werden müsste und zusätzlich Beschaffungskosten von rund 2.0 Mio. CHF nach sich zieht.

8.2.5 Konzessionen der Aussengemeinden

Durch bekannte Forderungen der Aussengemeinden muss das Erdgasgeschäft allfällige Konzessionen an die Gemeinden innerhalb des Versorgungsgebietes tragen. Dadurch entsteht eine zusätzliche Erhöhung des Erdgaspreises und somit eine Minderung der Marktfähigkeit von Erdgas als Energieträger.

8.2.6 Netzkonvergenz

In der langen Perspektive ist zu prüfen, für welche anderen Medien das Erdgasnetz verwendet werden kann (z.B. Biogas).

8.2.7 Schwindender Absatz

Massnahmen zur Energieeffizienz durch bessere Gebäude und kleineren Gasapparate führen längerfristig zu einem Minderabsatz von jährlich ca. 2%.

Zusätzlich zu den Richtlinien der MUKEN wird Erdgas im Bereich Neubau/Sanierung immer weniger von den Absatzmittlern berücksichtigt was zu einer Minderung der Akzeptanz in der Bevölkerung führt.

Durch den stetigen Ausbau von Fernwärmenetzen im Erdgasversorgungsgebiet ausserhalb der Stadt Wil werden bestehende grosse Erdgaskunden (öffentliche Gebäude, Schulen, usw.) aus politischen Gründen umsteigen. Dieser Ertragsverlust kann nur durch ein eigenes Fernwärmenetz in der Stadt Wil mittels Neukundengewinnung (Ölheizungen) kompensiert werden.

8.2.8 Strategischer Zu- und Ausbau

Künftige Erschliessungen neuer Quartiere im bestehenden Versorgungsgebiet bzw. neue Erschliessungen angrenzender Dörfer bergen grosse finanzielle Aufwendungen mit hohem Risiko. Da keine konkrete Absatzmenge prognostiziert und somit keine plausible Wirtschaftlichkeitsrechnung gemacht werden kann. Es könnten vermehrt nicht-amortisierbare Investitionen entstehen. Ein weiterer Ausbau ist jedoch wünschenswert, damit die Versorgungssicherheit im Winter gewährleistet werden kann. Durch ein grösseres, dichteres Erdgasnetz entstehen zusätzliche Speichermöglichkeiten, um einer ökologischen Ausrichtung mehr Gewicht zu verleihen.

8.2.9 Entwicklung Fernwärme


Das Fernwärmeprojekt ist noch im Status einer Studie. Aktuell wird von einer Investitionssumme von rund 30 Mio. CHF ausgegangen. Fernwärme wäre in der Stadt Wil eine realistische Massnahme, um die sinkenden Erträge aus dem Wärmemarkt zu kompensieren.

8.3 Zustand des Gasversorgungsnetzes

8.3.1 Versorgungsleitungen

Das Erdgasnetz erstreckt sich über 532 km. Davon sind 1'450 Meter noch metallische Leitungen. Rund 70 Hausanschlüsse sind noch in Stahl ausgeführt. Seit 1990 werden die Leitungen mit dem Verlegedatum versehen. Demnach sind 295 km bis zu 25 Jahre alt. Über die restlichen 237 km Leitungen gibt es keine verlässliche Altersangabe. Periodische Leckageortungen: Metallische Leitungen werden jährlich überprüft und pro Jahr wird ein Viertel des gesamten Versorgungsnetzes kontrolliert.

8.4 Übersicht über den Geschäftsbereich Erdgasversorgung

Versorgungsgebiet	Bereich Erdgas	Strategische Herausforderungen / Themen														
<p>Versorgungsgebiet: 26 Gemeinden und Ortschaften</p> 	<p>Erdgasabsatz: 420 GWh Anzahl Messpunkte: 7200 davon mit über 1 GWh: 32 Anteil v. Absatz: 94 GWh, 23 % Leitungsnetz: 527 km Gastankstelle: 1 Einspeisestellen: 3</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✍ Vollständige Öffnung des Gasmarkts mittels Branchenvereinbarung bzw. Gasgesetz per 2020 ✍ Steigender Marktdruck durch tiefe Marktpreise ✍ Schwindende Akzeptanz von Erdgas durch MUKEN und Energiestrategie 2050 ✍ Finanzierung der ökologischen Tarifreform ✍ Finanzierung des Wandels der Netzkonvergenz und Contracting (WKK, BHKW, P2G) ✍ Schwindender Absatz im Wärmemarkt durch Energieeffizienz, Akzeptanz, Kompensation durch fremde Fernwärmenetze 														
	<p>Rechtsform</p> <p>Unselbständige öffentlich-rechtliche Anstalt (Gemeindewerk)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✍ Strategischer Zu- und Ausbau des Erdgas-Netz in neue Quartiere und Dörfer ✍ Aktuelle Organisationsform nicht zukunftstauglich ✍ Entwicklung Fernwärme 															
	<p>Mitarbeiterstruktur</p> <p>Netz und Technik / Engineering und Bauleitungen: Stellen-%: 560</p> <p>Markt und Kunden : Stellen-%: 450</p>	<p>Jahresrechnung 2011-13 (Gas, Durchschnittswerte)</p> <p>In CHF 1'000</p> <table border="0"> <tr><td>Ertrag Energie:</td><td>31'450</td></tr> <tr><td>DL/Eigenleist.:</td><td>2'150</td></tr> <tr><td><u>Total Ertrag:</u></td><td><u>33'600</u></td></tr> <tr><td>Energieeinkauf:</td><td>25'650</td></tr> <tr><td>Personalaufw.:</td><td>1'650</td></tr> <tr><td>Betrieb:</td><td>700</td></tr> <tr><td><u>Bruttogewinn:</u></td><td><u>5'600</u></td></tr> </table> <p>(vor Abschreib. und Zinsen) BG / Ertrag 17 % Abschreibungen: 1'450 Gewinnablauf: 1'550 Durchschnittl. Investitionssumme: 1.8 Mio. Durchschnittsalter Anlagen: 17 Jahre</p>	Ertrag Energie:	31'450	DL/Eigenleist.:	2'150	<u>Total Ertrag:</u>	<u>33'600</u>	Energieeinkauf:	25'650	Personalaufw.:	1'650	Betrieb:	700	<u>Bruttogewinn:</u>	<u>5'600</u>
	Ertrag Energie:	31'450														
DL/Eigenleist.:	2'150															
<u>Total Ertrag:</u>	<u>33'600</u>															
Energieeinkauf:	25'650															
Personalaufw.:	1'650															
Betrieb:	700															
<u>Bruttogewinn:</u>	<u>5'600</u>															

8.1 Tarifübersicht

Abgabepreise der Erdgasversorger: Preise in Rp./kWh Stand: 1. Juli 2014

GVU	20'000 kWh Mono	50'000 kWh, Mono	200'000 kWh, Mono	200'000 kWh, Biva	500'000 kWh, Mono	500'000 kWh, Biva	1'000'000 kWh, Mono	1'000'000 kWh, Biva
Flawil	9.08	8.54	8.01	7.42	7.83	7.24	7.77	6.86
Frauenfeld	8.20	7.48	7.12	6.15	7.05	6.06	7.02	6.03
GRAVAG	9.91	9.01	8.31	7.30	8.10	7.07	8.09	7.04
Säntis Energie	9.71	8.79	8.34	7.39	8.19	7.19	8.12	7.07
St. Gallen	8.44	8.20	8.20	8.20	8.20	7.53	8.20	7.39
Schaffhausen	8.80	8.44	7.82	7.02	7.77	6.77	7.74	6.94
Uzwil	8.36	7.61	7.32	6.42	7.25	6.35	7.23	6.22
Weinfelden	8.70	7.98	6.62	6.02	6.57	5.97	6.49	5.89
Wil	7.35	7.14	6.75	6.25	6.73	6.23	6.74	6.24
Winterthur	10.06	9.55	8.69	7.39	8.63	7.33	8.62	7.32
Zürich	9.25	8.80	8.35	7.43	8.35	7.43	8.35	7.43

Bezugscharakteristik: - 70 % Winterhalbjahr / 30 % Sommerhalbjahr
- 80 % Heizung / 20 % Warmwasser

Höchstwert

Tiefstwert

Preise: - inkl. Gebühren, Leistungskosten, Zählermiete etc.
- inkl. CO₂-Abgabe
- exkl. Mehrwertsteuer

Der Preisvergleich zeigt auf, dass die TBW im Vergleich mit anderen Anbietern in der Region über eine attraktive Preiskonstellation verfügt.

8.5 Dienstleistungen und neue Geschäftsfelder

8.5.1 Contracting

Im Contracting sind zukünftig zwei Arten zu unterscheiden:

a) Wärme-Contracting

Dieses Geschäft wird bis zur Erfüllung des Rahmenkredites bezüglich Wirtschaftlichkeit und die ökologische Positionierung durch das Parlament geprüft.

Zurzeit sind zwei Contracting-Projekte für Privatkunden realisiert.

- Überbauung Waldegg Wil: Mehrfamilienhaus-Überbauung mit einer bivalenten Erdgas-Heizung;
- Überbauung Lärchenfeld Wilen: 8 Mehrfamilienhäuser mit einem Blockheizkraftwerk und einer Erdgasheizung als Spitzenkessel;
- Jährlich budgetierter Ertrag: CHF 150'000;
- Anzahl Kunden (aktuell): 2

Zu beachten ist, dass im Moment kein Contracting für öffentliche Nahwärme mittels Wärmepumpe, Wärme-Kraftkoppelung oder Blockheizkraftwerk realisiert ist.

b) Einspar-Contracting

Es sind aktuell keine Projekte definiert oder geplant.

8.5.2 Gasapparateservice

Der Dienstleistungsbereich Gasapparateservice wächst stetig. Diese Dienstleistung unterstützt die Aussage „Alles aus einer Hand“ und erbringt Leistungen auch in fremden Erdgasversorgungsgebieten. Im liberalisierten Gasmarkt könnte diese Dienstleistung ein wichtiger Schlüssel bei der zukünftigen Neukundengewinnung sein.

- Anzahl Kunden: 2'300;
- Anzahl jährlich Neukunden: 100;
- Jährlich budgetierter Umsatz: CHF 550'000;
- Leistungen im Erdgasversorgungsgebiet Uzwil (Uzwil, Oberuzwil, Schwarzenbach).

8.6 Stärken und Schwächen im Geschäftsbereich

Im Geschäftsbereich Gasversorgung sind folgende Stärken und Schwächen zu erkennen (nach innen und heute).

8.6.1 Stärken im Geschäftsbereich Erdgasversorgung

- Verankerung der TBW als Betrieb in der Stadt, der auch als Unternehmen wahrgenommen wird, das die Stadt finanziert;
- Zuverlässige Leistungserbringung (wenig Versorgungsunterbrüche) und hohe Qualität der Produkte;
- Recht grosses Versorgungsgebiet über die Stadtgrenzen hinaus
- Aus Kundensicht haben die TBW ein gutes Image;
- Hohe Loyalität der Kunden zu den TBW;
- Als Querverbundunternehmen schneiden die TBW im Vergleich (Benchmarking) gut ab (gute Kostenstruktur);
- Aufgrund der guten Kostenstruktur ist ein konkurrenzfähiges Gesamtangebot möglich;
- Hohe Profitabilität als Grundlage für Abgaben an die Stadtkasse;
- Hoher Marktanteil;
- Hohe Fach- und Technologiekompetenz;
- Gute Unternehmensgrösse als Grundlage für einen regionalen Marktauftritt;
- Bisher gut finanziert (Eigenkapital);
- Übersichtliche Unternehmensstruktur, kurze Wege und flache Organisation;
- Gut ausgebildete und motivierte Mitarbeitende (kundenorientiert);
- Infrastruktur in gutem Zustand (Netz);

8.6.2 Schwächen im Geschäftsbereich Erdgasversorgung

- Unternehmensgrösse ist längerfristig eher zu klein;

- Durch zwei politische Ebenen ist die Organisation aus einer unternehmerischen Sicht als aufwändig zu beurteilen (auch unter Einbezug der Finanzkompetenzen);
- Stadtrat und Parlament entscheiden vor allem aus einer politischen Perspektive;
- Eingeschränkte Kooperationsfähigkeit: Zusammenarbeiten mit anderen EVU inner- und ausserhalb der Gemeinde ist aufwändig und eher politisch motiviert;
- TBW können eigenständig keine Beteiligungen eingehen;
- Tarifhoheiten nicht bei der unternehmerischen Führung;
- Risk Management nur fragmentarisch eingesetzt;
- Aktuell keine definierte Unternehmensstrategie;
- Eignerstrategie fehlt;
- Strategische Steuerung wenig ausgeprägt (Steuerung übers Budget);
- Zuwenig Kompetenzen im operativen Geschäft;
- Steigende Verschuldung.

8.7 Chancen und Gefahren und Ansätze zur Entwicklung

Mit Blick in die Zukunft und auf die Märkte sind folgende Chancen und Gefahren zu beachten.

8.7.1 Chancen im Geschäftsbereich Erdgasversorgung

- **Substitution Ölheizungen:** Es besteht immer noch ein grosses Potential für den Einsatz von Erdgasheizungen speziell bei der Sanierung von bestehenden Ölheizungen.
- **Entwicklung Fernwärme:** Das Fernwärmeprojekt ist noch im Status einer Studie (Investitionssumme CHF 30 Mio.). Die Fernwärme könnte in der Stadt Wil jedoch eine realistische Massnahme sein, um die sinkenden Erträge aus dem Wärmemarkt zu kompensieren.

8.7.2 Gefahren im Geschäftsbereich Erdgasversorgung

- **Anrechenbarkeit von Biogas:** Solange Biogas (Inland und Import) nicht als nahezu CO₂-neutral deklariert ist, kann weder eine ökologische Tarifreform noch die Anforderung der MUKEN realisiert bzw. erfüllt werden.
- **Hohe Investitionen:** Es besteht die Gefahr, dass voreilig aufgrund der angestrebten Technologieführerschaft grössere Investitionen getätigt werden, die sich aufgrund der stetig wechselnden Rahmenbedingungen nicht als richtig oder sinnvoll herausstellen.
- **Reduktion von Dienstleistungs- und Anschlussaufträgen:** Aufgrund von zukünftig schlechteren Rahmenbedingungen und einem höheren Energiepreis werden immer weniger Hausanschlüsse realisiert oder anstelle einer bestehenden Gasheizung eine Wärmepumpe installiert. Dies hat längerfristig einen Einfluss auf die Auslastung der Netzmonteur aber auch auf die Servicemonteur der Abteilung Gasapparateservice.

8.7.3 Ansätze zur Entwicklung

Es zeichnen sich folgende Ansätze für die strategische Entwicklung ab:

- **Entwicklung Fernwärme:** Die Fernwärme sollte zusammen mit Contracting ein eigenes Geschäftsfeld bilden.
- **Netzverdichtung:** Unterstützung der nationalen Kampagne Heizcheck.ch und proaktiver Verkauf von Erdgas- Hausanschlussleitungen.

9 Wasserversorgung

9.1 Marktbeschreibung, Perspektiven, gesetzliche Vorgaben und Beteiligungen

In den Wasserversorgungen sind im Grundsatz zwei unterschiedliche Geschäftsbereiche zu unterscheiden:

Geschäftsbereich	Beurteilung Aufgabe	Bemerkungen
Wassereinkauf und –verkauf (inkl. Aufbereitung)	Öffentliche Aufgabe	Gem. Gemeindegesetz
Wassernetz	Öffentliche Aufgabe	Gem. Gemeindegesetz

Zu beachten ist, dass im Kanton St. Gallen die Versorgung mit Wasser als öffentliche Aufgabe durch die Politische Gemeinde zu erfüllen ist. Erbringt sie diese Aufgabe nicht selbst, hat sie letztlich die Verantwortung trotzdem zu tragen (Gewährleistungsverantwortung).

9.2 Anforderungen an die strategische Führung und die Unternehmensentwicklung

Organisationen, welche öffentliche Aufgabe umsetzen, tragen eine nicht zu unterschätzende Verantwortung. Dies verlangt eine Betrachtung, welche insbesondere auch übergeordnete und langfristige Aspekte mit einbezieht. Diese strategische Organisationsentwicklung hat auch wirtschaftliche Aspekte zu berücksichtigen und soll so gestaltet werden, dass die Aufgaben mit einem Minimum an Ressourceneinsatz und Schnittstellen erfüllt werden können. Dies verlangt ein konsequentes Ausschöpfen von möglichen Synergien.

Eine weitere Anforderung ist die Sicherstellung einer langfristigen Konstanz in der Aufgabenerfüllung, welche mit einer personellen Konstanz einfacher zu erreichen ist. Es sind auch in Zukunft Personen für die Aufgabenerfüllung zu rekrutieren, welche bereits die benötigte Fachkompetenz mitbringen.

9.3 Kernthemen und Herausforderungen

Der Schweizerische Verband der Gas- und Wasserwirtschaft (SVGW) verlangt, innerbetriebliche Strukturen neu auszurichten, welche zu einer Professionalisierung des Betriebs führen. Für den Geschäftsbereich Wasserversorgung zeichnen

sich folgende Herausforderungen ab, welche in den kommenden Jahren zu bewältigen sind:

9.3.1 Strategische Ausrichtung

Langfristige Schaffung einer Versorgungsstruktur, die eine für die ganze Gemeinde einheitliche Tarifstruktur ermöglicht. Etablierung einer einheitlichen Investitions- und Unterhaltsstrategie, welche eine wirtschaftliche und gleichzeitige sichere Wasserversorgung zulässt. Sicherung der langfristigen Wasserbeschaffung.

9.3.2 Steuerung und Leitung

Möglichst klare Aufgabenteilung zwischen strategischer Führung und operativer Leitung (Organisation; personelle Besetzung). Einführung / Umsetzung eines IKS-Systems (Internes Kontrollsystem).

9.3.3 Technik

Wasserverbünde mit benachbarten Versorgungsnetzen. Etablierung eines Fernwirkleitsystems (FLS) und Einbindung fremder Wasserversorgungsnetze in das eigene Netz.

9.4 Zustand des Wassernetzes

9.4.1 Versorgungsleitungen

Das Wassernetz ist über 144 km lang. 26 km davon sind metallische, 13 km sind Eternit- und 105 km HPE-Leitungen (Kunststoff). Seit 1990 werden die Leitungen mit dem Verlegedatum verzeichnet. Demnach sind 66 km bis 25 Jahre alt. Über die restlichen 79 km Leitungen gibt es keine verlässliche Altersangabe.


9.4.2 Leckageortungen

Im Vergleich zum Wasserverbrauch von 1.75 Mio. m³ ist der Wasserverlust von rund 100'000 m³ als gering zu beurteilen (ca. 6 %). Die TBW haben ein automatisches Leckortungssystem installiert. Im Wassernetz übermitteln 103 auf den Schieberstangen der Absperrarmaturen befestigte Datenlogger täglich die Messdaten automatisch an einen Datenserver und können mit dem System täglich ausgewertet werden.

9.4.3 Generelle Wasserversorgungsplanung (GWP)

Im 2015 wird der GWP für das TBW WV-Netz neu erstellt. Diese bildet die Grundlage für die Erneuerungsplanung der WV (Leitungen, Reservoirs und Pumpwerke).

9.5 Übersicht über den Geschäftsbereich Wasserversorgung

Versorgungsgebiet	Bereich Wasser	Strategische Herausforderungen / Themen																											
<p>TBW versorgt nicht die ganze Stadt. Betriebsunterhalt für die Gemeinde Wilen (grün). Wasseraustausch mit Wilen. TBW stellt infrastrukturelle Leistungen bereit für RWH und WV-Vogelsberg; Wasserbezug RVM-Süd. Rot: Versorgungen durch Korporationen. Blau: Versorgung durch TBW.</p> 	<p>Geförderte Menge: 1'750'000 m³ Anzahl Messpunkte: 3'050 Hauptleitungen; 144 km Pumpwerke: 2 Reservoiren: 5 WV-Verbund mit: Wilen, RVM-Süd, RWH, WV Vogelsberg Max. Tagesverbrauch: 6'200 m³ Förderleistung (bei min. Quellergiebigkeit): 15'700 m³</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Laufende Erfüllung der Qualitätsanforderungen (Lebensmittel) ▪ Wasserverbunde mit umliegenden Gemeinden (Leitbild 2014), WV Vogelsberg, Kirchberg, Münchwilen, Zuzwil ▪ Zusammenarbeit mit Dorfkorporationen 																											
	<p>Rechtsform</p> <p>Unselbständige öffentlich-recht-liche Anstalt (Gemeindewerk)</p>																												
	<p>Mitarbeiterstruktur</p>		<p>Jahresrechnung 2011-13 (Wasser, Durchschnittswerte)</p>																										
	<p>Stellen-%: 380</p>		<p>In CHF 1'000</p> <table border="0"> <tr><td>Ertrag Energie:</td><td>2550</td></tr> <tr><td><u>Ertrag DL/Eigenl.:</u></td><td><u>1'850</u></td></tr> <tr><td>Total Ertrag:</td><td>4'400</td></tr> <tr><td>Energieeinkauf:</td><td>1'900</td></tr> <tr><td>Personalaufw.:</td><td>900</td></tr> <tr><td>Betrieb:</td><td>300</td></tr> <tr><td>Bruttogewinn:</td><td>1'300</td></tr> <tr><td>(vor Abschreib. und Zinsen)</td><td></td></tr> <tr><td>BG / Ertrag</td><td>30 %</td></tr> <tr><td>Abschreibungen:</td><td>500</td></tr> <tr><td>Gewinnabliefl.</td><td>0</td></tr> <tr><td>Durchschnittl. Investitions-</td><td></td></tr> <tr><td>summe: 1.1Mio.</td><td></td></tr> <tr><td>Durchschnittsalter Anlagen:</td><td>25 Jahre</td></tr> </table>	Ertrag Energie:	2550	<u>Ertrag DL/Eigenl.:</u>	<u>1'850</u>	Total Ertrag:	4'400	Energieeinkauf:	1'900	Personalaufw.:	900	Betrieb:	300	Bruttogewinn:	1'300	(vor Abschreib. und Zinsen)		BG / Ertrag	30 %	Abschreibungen:	500	Gewinnabliefl.	0	Durchschnittl. Investitions-		summe: 1.1Mio.	
Ertrag Energie:	2550																												
<u>Ertrag DL/Eigenl.:</u>	<u>1'850</u>																												
Total Ertrag:	4'400																												
Energieeinkauf:	1'900																												
Personalaufw.:	900																												
Betrieb:	300																												
Bruttogewinn:	1'300																												
(vor Abschreib. und Zinsen)																													
BG / Ertrag	30 %																												
Abschreibungen:	500																												
Gewinnabliefl.	0																												
Durchschnittl. Investitions-																													
summe: 1.1Mio.																													
Durchschnittsalter Anlagen:	25 Jahre																												

9.6 Tarifübersicht

Wasserpreis-Vergleich 2014

Gebäudeversicherungswerte:

EFH	560'000.00
MFH	4'880'000.00
Gewerbe (Garage)	6'368'000.00

Ort	Objekt	Verbrauch m3	Wasserpreis Fr. je m3	Konsumpreis Fr.	Grundtaxe Fr.	Total Fr.	Durchschnitts- preise je m3 Fr.
TB Wil (bisher)	EFH (5 Zi)	200	0.80	160.00	196.30	356.30	1.78
	MFH (14 Wo)	2'500	0.80	2'000.00	1'209.60	3'209.60	1.28
	Gewerbe (Garage)	6'000	0.80	4'800.00	1'560.00	6'360.00	1.06
TB Wil (Vorschlag)	EFH (5 Zi)	200	1.40	280.00	72.00	352.00	1.76
	MFH (14 Wo)	2'500	1.40	3'500.00	240.00	3'740.00	1.50
	Gewerbe (Garage)	6'000	1.40	8'400.00	840.00	9'240.00	1.54
DK Rossrüti (bisher)	EFH (5 Zi)	200	0.90	180.00	173.20	353.20	1.77
	MFH (14 Wo)	2'500	0.90	2'250.00	1'123.60	3'373.60	1.35
	Gewerbe (Garage)	6'000	0.90	5'400.00	1'450.96	6'850.96	1.14
Uzwil	EFH (5 Zi)	200	1.00	200.00	160.80	360.80	1.80
	MFH (14 Wo)	2'500	1.00	2'500.00	938.40	3'438.40	1.38
	Gewerbe (Garage)	6'000	1.00	6'000.00	1'206.24	7'206.24	1.20
DK Bronschhofen	EFH (5 Zi)	200	1.00	200.00	212.00	412.00	2.06
	MFH (14 Wo)	2'500	1.00	2'500.00	1'076.00	3'576.00	1.43
	Gewerbe (Garage)	6'000	1.00	6'000.00	1'373.60	7'373.60	1.23
St. Gallen	EFH (5 Zi)	200	2.66	532.00	57.60	589.60	2.95
	MFH (14 Wo)	2'500	2.66	6'650.00	57.60	6'707.60	2.68
	Gewerbe (Garage)	6'000	2.66	15'960.00	57.60	16'017.60	2.67
Gossau	EFH (5 Zi)	200	1.60	320.00	42.00	362.00	1.81
	MFH (14 Wo)	2'500	1.60	4'000.00	42.00	4'042.00	1.62
	Gewerbe (Garage)	6'000	1.60	9'600.00	132.00	9'732.00	1.62

Der Vergleich der Wasserpreise zeigt für 2014 wie auch für die geplanten Preise eine für Wil gute Ausgangslage, welche insbesondere mit der städtischen Struktur der Versorgung in Verbindung mit guten Bezugskonditionen zusammenhängt.

9.7 Wasserversorgung Mittelthurgau Süd

Die RVM-Süd fördert und liefert als Zweckverband Trinkwasser an 11 Partnergemeinden.

	Pflichtmengen m3 pro Jahr	Optionsmengen m3 pro Jahr
Wil (DK Bronschhofen)	47'450	474'500
Wil (TBW)	302'950	3'029'500
Total	350'400	3'504'000

9.8 Stärken und Schwächen im Geschäftsbereich

Im Geschäftsbereich Wasserversorgung sind folgende Stärken und Schwächen zu erkennen (nach innen und heute).

9.8.1 Stärken des Geschäftsbereichs Wasserversorgung

- Verankerung der TBW als Betrieb in der Stadt, der auch als Unternehmen wahrgenommen wird;
- Zuverlässige Leistungserbringung (wenig Versorgungsunterbrüche) und hohe Wasserqualität;
- Aus Kundensicht haben die TBW ein gutes Image;

- Als Querverbundunternehmen schneiden die TBW im Vergleich (Benchmarking) gut ab (gute Kostenstruktur);
- Es stehen ergiebige Quellen zur Wasseraufbereitung zur Verfügung;
- Hohe Fach- und Technologiekompetenz;
- Bisher gut finanziert (Eigenkapital);
- Übersichtliche Unternehmensstruktur, kurze Wege und flache Organisation;
- Gut ausgebildete und motivierte Mitarbeitende (kundenorientiert);
- Infrastruktur in gutem Zustand (Netz).

9.8.2 Schwächen des Geschäftsbereichs Wasserversorgung

- Eingeschränkte Kooperationsfähigkeit: Zusammenarbeiten mit anderen Wasserversorgungsunternehmen (WVU) innerhalb der Gemeinde ist aufwändig;
- TBW können eigenständig keine Beteiligungen eingehen;
- Risk Management nur fragmentarisch eingesetzt;
- Eignerstrategie fehlt;
- Strategische Steuerung fehlt (Steuerung übers Budget);
- Unternehmensstrategie fehlt.

9.9 Chancen, Gefahren und Ansätze zur Entwicklung

9.9.1 Chancen im Geschäftsbereich Wasserversorgung

Auf Grund der von aussen wirkenden Faktoren (Umwelt) sind die in der Folge dargestellten Chancen und Gefahren zu konstatieren, welche sich insbesondere einen Zusammenhang mit der künftigen Entwicklung haben.

- Als Querverbundunternehmen alles aus einer Hand anbieten;
- Anbieten von weiteren Dienstleistungen zur Verbesserung der Skaleneffekte;
- Übernahme Betriebsführungen (Bsp. Wasserversorgung Mittelthurgau Süd);
- Kooperationen mit anderen Wasserversorgungsunternehmen / Gemeinden;
- Lokale Verankerung als grosse Chance;

9.9.2 Gefahren im Geschäftsbereich Wasserversorgung

- Grössere Vernetzung schwierig; ev. kapseln sich die TBW regional ab.

9.10 Ansätze zur Entwicklung

Die Wasserversorgung erfolgt auch in den kommenden Jahren im Monopol. Aus dieser Perspektive besteht für den Geschäftsbereich Wasserversorgung ein im Vergleich mit den anderen Geschäftsbereichen geringerer Entwicklungsbedarf was die Führung, Steuerung und Aufsicht anbelangt. Dennoch können mit den heutigen Entscheidungs- und Finanzkompetenzen z.B. nicht eigenständig Lösungen mit anderen Wasserversorgungen realisiert werden.

10 Kommunikation

10.1 Marktbeschreibung, Perspektiven, gesetzliche Vorgaben und Beteiligungen

Auf der Grundlage der relevanten Gesetze und Vorgaben (Kantonsverfassung, Gemeindegesetz) ist eine Gemeinde nicht verpflichtet, Dienstleistungen im Bereich Kommunikation anzubieten.

Geschäftsbereich	Beurteilung der Aufgabe	Bemerkungen
Kommunikation	Freiwillige Aufgabe bzw. Aufgabe im öffentlichen Interesse	Die Versorgung der Stadt ist im Prinzip eine freiwillige Aufgabe. Seit Jahren besteht in diesem Geschäftsbereich ein hart umkämpfter Markt, auf dem sich die grossen Player Swisscom und UPC Cablecom mit laufend besseren Angeboten um die Kunden bemühen. In diesem Marktumfeld sind die TBW bzw. Thurcom gefordert, marktgerechte Produkte und Dienstleistungen zu erbringen. Auf Grund der Entscheide der Bürger, den Vorgaben in Gemeindeordnung und Reglement, sind die TBW bezüglich der Entwicklung des Geschäftsbereichs Kommunikation gebunden.

10.2 Beteiligungen

Der Bereich Kommunikation hält aktuell keine Beteiligungen an anderen Firmen. Ebenso sind aktuell keine anderen Firmen am Bereich Kommunikation beteiligt.

Für die strategische Entwicklung spielen Beteiligungen jedoch eine zentrale Rolle, um eine Partnerbindung zu erreichen und um auch an Technologieentwicklungen teilnehmen zu können. Dies ist die Grundlage für ein langfristiges Bestehen im Markt.

10.3 Herausforderungen

10.3.1 Aufkauf von Drittnetzen durch Konkurrenz-Anbieter

Derzeit fallen Cablecom GmbH und Quickline AG (Finecom AG) durch aggressive Netzzukäufe auf. Durch Aufkauf von TBW-Partnernetzen schwindet die Kundenbasis der TBW, was einen direkten Einfluss auf die Wirtschaftlichkeit des Berei-

ches hat. Um dagegen anzugehen, muss es der TBW möglich sein, selber Netze zu erwerben.

Eine weitere Möglichkeit, um wachsen zu können, ist das Anbieten von Betreiber-Diensten auf Dritt-Netzen.

10.3.2 Rekrutierung von geeigneten Mitarbeitenden

Das städtische Besoldungssystem ist für die Stellenbesetzung im Kommunikationsbereich eher ungeeignet. Zu wenig flexibel, einseitig auf verwaltungsorientierte Berufe ausgerichtet, mit einem Fokus auf Schulbildung und nicht auf Praxiserfahrung und stark formal, setzt es einschränkende Leitplanken. Unter diesen Voraussetzungen wird es zunehmend schwierig, fachlich kompetente Mitarbeitende zu rekrutieren resp. zu halten.

10.3.3 Organisation durch Wachstum und Veränderung gefordert

In immer kürzeren zeitlichen Abschnitten sind technische Innovationen und Veränderungen umzusetzen, die auch Auswirkungen auf die Organisation der TBW haben. Betreuung von Drittnetzen, der Aufbau von Verkaufsstellen in Drittnetzen, Anbieten von Dienstleistungen ausserhalb der Region und weitere Aktivitäten haben ihren Einfluss. Der für die Bewältigung notwendige personelle und finanzielle Spielraum ist eine wichtige Voraussetzung dafür.

10.3.4 Mangelnde strategische Steuerung der Kommunikationsabteilung

Es fehlt das Organ, das für die Unternehmensentwicklung strategische Verantwortung übernehmen kann. Die Steuerung durch Stadtrat und Stadtparlament findet vor allem finanziell statt. Es besteht die Gefahr, dass wichtige Entscheide von grosser strategischer Tragweite nicht vor den Stadtrat gelangen, da sie keine sofortigen Budget-Massnahmen erfordern, obwohl sie für den langfristigen Erfolg entscheidend sind. Stattdessen sind Ausgaben, welche für die technologische Weiterentwicklung nötig sind, durch politische Gremien zu beurteilen, die sich mit den technologischen Entwicklungen schwer tun.

Die Kommunikationsnetze ausserhalb der Stadt Wil und insbesondere die Partner-Netze, welche zwei Drittel aller Kunden ausmachen, sind in allen Strategie-betrachtungen ausgeblendet.

Aufgrund dieser Situation werden heute viele strategische Aspekte auf operativer Ebene entschieden.

10.3.5 Produkte / Dienste

Für die Kabelnetze befindet sich der Kommunikationsmarkt in einer Übergangsphase weg von der analogen Datenübertragung (PAL, DVB-C) hin zur digitalen Datenübertragung (Ethernet, IP). Um diesen Wechsel bewältigen zu können müssen einerseits die Netze erneuert werden (HFC zu FTTH) und andererseits die

Kopfstation und auch die Kundenlösungen (Koaxialtechnik zu IP-Technik). Von den drei Kernprodukten der TBW (Fernsehen, Internet, Telefonie) sind zwei (Internet, Telefonie) relativ einfach zu migrieren. Fernsehen stellt jedoch eine grosse Herausforderung dar, da die Verbreitung via IP völlig anders funktioniert als die bisherige analoge Technik. Seitens TBW fehlen derzeit das Knowhow sowie eine befriedigende technische Lösung. IP-TV ist äusserst komplex und verursacht erhebliche Kosten.

Mitbewerber (Swisscom, etc.) sind diesbezüglich in der Entwicklung weiter. Auch wenn sie zur Fernsehübertragung analoge Techniken (xDSL) einsetzen, so ist doch der Kern bereits eine reine IP-TV Lösung. Kabelnetze und deren Kunden haben diesen Schritt erst noch vor sich.

10.3.6 Zentrale Provisionierung

Die Verwaltung der Kunden und die Provisionierung (Zuweisung der Internetbandbreite, Telefonnummern, TV-Programme, usw.) erfolgt mittels vier unterschiedlicher Systeme. Dies führt zu Dateninkonsistenzen, Doppelspurigkeiten und generell erhöhtem personellen Aufwand. Aufgrund der grossen Kundenzahl ist dieses Vorgehen zunehmend unprofessionell und wirkt sich einschränkend auf die Flexibilität aus.

Verbrauchsdaten (Telefonie, VoD, usw.) anzudrucken oder eine Online Rechnungsübersicht darzustellen sind aktuell nicht möglich. Auch der Umgang mit mehreren Voice-Providern oder das „Self-Provisioning“ (der Kunde wählt seine Dienstleistungen via Online-Plattform selber aus) fehlen.

Die Herausforderung liegt darin, dass viele Bereiche der TBW mit unterschiedlichen Bedürfnissen unter einen Hut gebracht werden müssen.

10.3.7 Partnernetze stärker an die TBW binden

Rund zwei Drittel des Umsatzes werden in Partnernetzen generiert. Das Kernnetzgebiet der TBW ist ausgeschöpft und kann nicht mehr ausgedehnt werden. Zudem ist aufgrund des Konkurrenzdruckes in diesen Gebieten mit Kundenverlusten zu rechnen.

Aus diesen Überlegungen heraus ist es sehr wichtig, die bestehenden Partner – wie auch immer – möglichst intensiv an die TBW zu binden. Ein Partnerverlust wäre äusserst folgenschwer für die TBW.

Gleichzeitig ist es wichtig, das Versorgungsgebiet vergrössern zu können. Damit können Kundenverluste kompensiert werden resp. es könnte sogar ein Wachstum erreicht werden.

10.3.8 Festigung der Marke Thurcom

Es ist die Absicht, die Produkte Fernsehen, Internet und Telefonie unter der Marke Thurcom zusammenzufassen und den Kundinnen und Kunden anzubieten. Aktuell werden die Radio-/Fernsehdienste aber durch die jeweiligen Netzbetreiber (z.B. Thurwerke AG, Dorfkorporation Mosnang, Elektrizitäts- und Wasserwerk Münchwilen, Technische Betriebe Wil usw.) den Endkunden angeboten und verrechnet. Dies ohne einen sichtbaren Bezug auf die Marke Thurcom. Gleiches gilt für die Dienste Internet und Telefonie.

Dieser sehr heterogene Auftritt verwirrt die Kunden. Diese wissen nicht, von wem sie welche Dienstleistung bekommen können und wer für was zuständig ist. Konsequenz dieser Situation ist, dass es der Marke Thurcom an Bekanntheit und an Zugkraft fehlt und sie damit die ihr zugedachte Rolle nicht wahrnehmen kann.

Für den Erfolg des Bereiches ist es sehr wichtig, dass die Dienstleistungen unter dem Markennamen Thurcom angeboten und verrechnet werden. Analog zu den grossen Mitbewerbern Swisscom, Orange, Sunrise und Cablecom.

10.3.9 Anbieten von Installationsdienstleistungen

Vor etwas über 15 Jahren verfügten die TBW über eine eigene Installationsabteilung. Aufgrund eines politischen Vorstosses beschloss das Parlament, die Installationsabteilung aufzulösen.

Viele Störungen und Probleme haben ihre Ursache in unsachgemässen Hausinstallationen. Die Grundlage für eine einwandfreie Dienstqualität ist eine einwandfreie Hausinstallation. Weist diese Mängel auf, kommt es zu Störungen und in der Folge zu Kundenunzufriedenheit. Bei unzufriedenen Kunden besteht die Gefahr, dass sich diese einen anderen Anbieter suchen.

Es wäre ein wesentlicher Vorteil, Umbauten und Reparaturen an Hausinstallationen durchführen zu können, wie dies bei den Mitbewerbern möglich ist. Eine grosse Kundenzufriedenheit führt zu einer starken Kundenbindung und ist in diesem umkämpften Markt wichtig. Dieser Weg muss aber durch den Eigner gestützt und mit den dafür notwendigen Ressourcen versehen werden.

10.4 Zustand des Kommunikationsnetzes

Das derzeitige Kommunikationsnetz ist ein HFC-Netz (Hybrid Fiber Coax) mit einer Übertragungskapazität von 862 MHz. Die Zellengrösse liegt bei ca. 250 Haushaltungen. Dieser Aufbau entspricht dem aktuellen Stand der Technik und ermöglicht es noch für einige Jahre den Kundinnen und Kunden Dienstleistungen in genügender Bandbreite anbieten zu können. Ein Erneuerungspfad von HFC nach FTTB (Fiber to the Building) und weiter zu FTTH (Fiber to the Home) liegt vor und der politische Weg zur Erreichung ist beschritten (Volksabstimmung FTTB am 30.11.2014).

In diesem Zusammenhang ist es wichtig zu wissen, dass die Rohranlagen des eigenen Netzes der TBW (rund 15'000 Kunden) nicht gesamthaft im Besitze derselben sind. Im Gegenteil, rund zwei Drittel der Rohranlagen gehören den EUVs in den versorgten Gemeinden.

10.6 Tarifübersicht

Anbietervergleich (Stand 26.05.2014)

Grundangebot								
	CHF/Mt.	Aufschaltgebühr	Analog	Digital SD	Digital HD	Internet	Telefon	
Technische Betriebe Wil	16.80	0.00	38	120	51	n.v.	n.v.	
UPC Cablecom	29.05	0.00	28	33	27	2 Mbit/s	n.v.	
Swisscom	25.35	43.00	n.v.	n.v.	n.v.	n.v.	Ja	

Triple Play (günstigste mit PVR)								
	Name	CHF/Mt.	Aufschaltgebühr	Analog	Digital SD	Digital HD	Internet	Telefon
Technische Betriebe Wil	Thurcom Comfort Prisma	104.80	0.00	38	120	51	50 Mbit/s	unlimit. CH Festnetze
UPC Cablecom	Horizon Start Combi	104.05	49.00	28	40	40	50 Mbit/s	unlimit. CH Festnetze
Swisscom	Vivo M	129.00	99.00	0	170	80	40 Mbit/s	unlimit. CH Netze

Triple Play (günstigste ohne PVR)								
	Name	CHF/Mt.	Aufschaltgebühr	Analog	Digital SD	Digital HD	Internet	Telefon
Technische Betriebe Wil	Thurcom Easy Phone	43.80	0.00	38	120	51	2 Mbit/s	100 Gratisminuten CH Festnetze, danach CHF 0.037/Minute
UPC Cablecom	HD Kabel Light Combi	54.05	49.00	28	33	27	5 Mbit/s	unlimit. CH Festnetze
Swisscom	Vivo Casa	69.00	43.00	0	85	40	2 Mbit/s	unlimit. CH Netze

Triple Play (teuerste mit PVR)								
	Name	CHF/Mt.	Aufschaltgebühr	Analog	Digital SD	Digital HD	Internet	Telefon
Technische Betriebe Wil	Thurcom Deluxe Prisma	174.80	0.00	38	120	51	150 Mbit/s	unlimit. CH Festnetze
UPC Cablecom	Horizon Super Combi	154.05	49.00	28	108	67	250 Mbit/s	unlimit. CH Festnetze und 3 Länder, 1'000 Gratisminuten CH Mobile Netze
Swisscom	Vivo XL	169.00	99.00	0	170	80	(*) 300 Mbit/s	unlimit. CH Netze und Länderzone

Triple Play (teuerste ohne PVR)								
	Name	CHF/Mt.	Aufschaltgebühr	Analog	Digital SD	Digital HD	Internet	Telefon
Technische Betriebe Wil	Thurcom Deluxe Voice	158.80	0.00	38	120	51	150 Mbit/s	unlimit. CH Festnetze
UPC Cablecom	DigiCard Super Combi	144.05	49.00	28	108	67	250 Mbit/s	unlimit. CH Festnetze und 3 Länder, 1'000 Gratisminuten CH Mobile Netze
Swisscom	Vivo XL ohne Aufnahme	154.00	99.00	0	85	40	(*) 300 Mbit/s	unlimit. CH Netze und Länderzone

Alle Angaben gemäss Homepages der Anbieter; Stand 26.05.2014

Alle Preise inkl. Grundangebot Gebühr (CHF/Mt.):

Technische Betriebe Wil	16.80
UPC Cablecom	29.05
Swisscom	25.35

(*) Nur bei Glasfaseranschluss, sonst max. 100 Mbit/s

Tarifvergleiche im Bereich Kommunikation sind ausserordentlich schwierig, da die Anbieter von unterschiedlichen Grundlagen ausgehen. Die obige Zusammenstellung gibt für den Mai 2014 eine Übersicht und zeigt für Thurcom attraktive Angebote.

10.7 Stärken und Schwächen im Geschäftsbereich

10.7.1 Stärken des Geschäftsbereichs Kommunikation

- Verankerung der TBW als Betrieb in der Stadt, der auch als Unternehmen wahrgenommen wird, das die Stadt finanziert;
- Zuverlässige Leistungserbringung (wenig Versorgungsunterbrüche) und hohe Qualität der Produkte;
- Tarifoheiten liegen grösstenteils bei der unternehmerischen Führung
- Aus Kundensicht haben die TBW ein gutes Image;
- Hohe Loyalität der Kunden zu den TBW bzw. zu Thurcom;
- Hoher Marktanteil (in Teilen des Angebotes, TV);
- Recht grosses Versorgungsgebiet für einen Regionalen Anbieter
- Hohe Fach- und Technologiekompetenz;
- Gute Unternehmensgrösse als Grundlage für einen regionalen Marktauftritt;
- Hohe Profitabilität als Grundlage für Abgaben an die Stadtkasse;
- Bisher gut finanziert (Eigenkapital);
- Übersichtliche Unternehmensstruktur, kurze Wege und flache Organisation;
- Gut ausgebildete und motivierte Mitarbeitende (kundenorientiert);
- Infrastruktur in gutem Zustand (Netz).

10.7.2 Schwächen des Geschäftsbereichs Kommunikation

- Durch zwei politische Ebenen ist die Organisation aus unternehmerischer Sicht als aufwändig zu beurteilen (auch unter Einbezug der Finanzkompetenzen);
- Stadtrat und Parlament entscheiden vor allem aus einer politischen Perspektive;
- TBW können eigenständig keine Beteiligungen eingehen;
- Im Bereich Kommunikation sind schnelle und abschliessende Entscheide nicht möglich, bzw. entsprechen nicht dem wirtschaftlichen Umfeld (z.B. langfristige Rohrnutzungsverträge, Übernahme von Netzen);
- Risk Management nur fragmentarisch umgesetzt;
- Aktuell keine definierte Unternehmensstrategie;
- Eignerstrategie fehlt;
- Strategische Steuerung fehlt (Steuerung übers Budget);
- Zu wenig Entscheidungskompetenzen im operativen Geschäft;
- TBW ist bezüglich Partnerschaften mit Dritten isoliert;
- Steigende Verschuldung.

10.8 Chancen, Gefahren und Ansätze zur Entwicklung

10.8.1 Grundlagen

Die Strategie des Bereiches Kommunikationsnetz wurde im Zusammenhang mit der Reorganisation der Technischen Betriebe bereits durch eine externe Stelle überprüft. Dazu hat Dr. Christian Mauz, Firma AWK Group, Zürich ein Gutachten verfasst und am 24. August 2005 dem Stadtrat präsentiert.

Aufgrund der guten Erfahrung mit der Firma AWK Group wurde entschieden, die erneute Überprüfung, wieder durch die Firma AWK Group durchzuführen. Unter der Leitung von Dr. Pascal Bettendorf, Senior Consultant, wurde im Frühling 2010 der Kommunikationsbereich erneut durchleuchtet. Im Fokus standen die generelle Einordnung, die Stärken und Schwächen des Wiler Kabelnetzes, die Risikoanalyse, die Drittnetze, die Business-Kunden, die Partnerschaften sowie die Kommunikation im Portfolio der TBW. Die Analyse wurde im Frühling 2013, wieder unter der Leitung von Dr. Pascal Bettendorf, auf den aktuellen Stand gebracht.

10.8.2 Beurteilung der Kommunikation im Portfolio der Technischen Betriebe Wil

Der Geschäftsbereich Kommunikation stellt hohe Anforderungen an die Agilität der Unternehmensführung und auch die Finanzierungsplanung. Um mit der Dynamik des Geschäftes Kommunikation umgehen zu können, sind vermehrte finanzielle Spielräume und Agilität erforderlich. Priorisierungen im Netzbau müssen flexibel handhabbar sein. Technologische Entwicklungen müssen mitgemacht werden können. Es muss mit ständigen Preisanpassungen wie z.B. Bündelangeboten oder Preissenkungen umgegangen werden können. Die Produktpalette ist steten Veränderungen unterworfen, weil die Kundenbedürfnisse sich verändern. Auf Aktionen von Konkurrenten muss rasch reagiert werden können.

10.8.3 Beurteilung der Situation am Markt

- Die TBW sind gut positioniert, als lokal verankerter Anbieter mit einem Augenmerk auf Qualität der Dienstleistungen zu einen vernünftigen Preis;
- Die TBW verfügen über ein eigenes, gut ausgebautes Netz (ein grösserer Teil der Signalstrecke (Backbone) ist durch Glasfasern abgedeckt);
- Eine Wachstums-Perspektive bezüglich FTTH ist vorhanden;
- 60 % der Kunden werden in Drittnetzen bedient;
- Die Investitionen müssen so ausgerichtet werden, dass schnell genug auf veränderte Marktbedingungen reagiert werden kann.

10.8.4 Beurteilung der wichtigsten Risiken und Massnahmen

Risiko	Massnahmen
Drittnetze wechseln von HFC- auf FTTH Technologie.	Technische und finanzielle Basis für Auftreten als Dienste-Anbieter auf diesen Netzen schaffen (IPTV-Plattform).
Erforderliche Investitionen	Finanzielle Spielräume schaffen und langfristig

können nicht getätigt werden.	sicherstellen. Priorisierung der Investitionen gemäss Kosten/Nutzen.
Wegbrechen entscheidender Partnerschaften.	Notkonzept für Wegbrechen strategischer Partner aufstellen. Diese erfordern einen hohen finanziellen Spielraum im Eintretensfall. Engere Bindung an Datapark anstreben (Datapark ist ein Dienstleister in den Bereichen Internet und technischem Support).
Politische Einflussnahme behindert die langfristige Planung.	Gesamtstrategie und finanzielle Spielräume politisch absichern lassen. Trennung zwischen Aufsichtsrolle der Politik und operativer Führung.

10.8.5 Empfehlungen aus der Analyse

Empfehlung	Ergänzungen
Finanzielle Spielräume und Agilität schaffen.	Das Geschäft Kommunikation ist hochdynamisch, was den Netzausbau, die technologische Entwicklung, die Produktpalette und Konkurrenzaktivität betrifft. Die TBW als öffentliches Unternehmen werden durch politische Behörden geführt. Optionen zur Erstellung von finanziellem Spielraum und Agilität sind erforderlich.
Technische Basis für Auftreten als Dienste-Anbieter auf Drittnetzen schaffen.	Aktivitäten auf Drittnetzen sind komplementär zu den heutigen Aktivitäten. Die Stärken der TBW, v.a. die lokale Verankerung und die Marke „Thurcom“ können nur regional ausgespielt werden. Die Gefahr der Verzettlung muss durch konsequente Ausrichtung an der Strategie verhindert werden. Neben finanziellem Spielraum kann dies auch organisatorische Massnahmen erfordern, z.B. Umschichtung von Ressourcen in diese Wachstumsbereiche, Kooperation mit Partnern ausserhalb der Kernbereiche.
Risiken aus der Abhängigkeit vom Partner Datapark minimieren.	Es sind Notfallkonzepte für ein mögliches Wegbrechen strategischer Partner aufzustellen. Diese erfordern einen hohen finanziellen Spielraum im Eintretensfall, z.B. die Übernahme der Datapark AG oder den Aufbau von entsprechendem Know-how. Eine engere Bindung zu Datapark AG ist anzustreben, etwa durch vertragliche Vereinbarungen, Beteiligung, oder Einsitznahme im Verwaltungsrat.

11 Zusammenfassung

Die TB Wil sind seit über 100 Jahren ein erfolgreiches Querverbundunternehmen. Auch künftig wird das „Anbieten aus einer Hand“ von Produkten und Dienstleistungen in den Bereichen Energie-, Kommunikations- und Wasserversorgung als erfolgsversprechendes Modell gesehen.

Die Analyse der TBW zeigt, dass das unselbständige öffentlich-rechtliche Versorgungsunternehmen in jedem Geschäftsbereich mit unterschiedlichen künftigen Herausforderungen konfrontiert ist. Wesentlich ist aber auch die Erkenntnis, dass das Versorgungsgebiet in jedem Geschäftsbereich ein anderes ist. Dies bedeutet, dass schon heute eine grosse Heterogenität bezüglich der Kundenstruktur besteht.

Aus den Geschäftsbereichen heraus können die zentralen Herausforderungen für die erfolgreiche Bewältigung der Zukunft wie folgt zusammengestellt werden.

11.1 Herausforderungen aus den Geschäftsbereichen

11.1.1 Elektrizitätsversorgung

- **2. Phase Strommarkliberalisierung 2018:** Der Strommarkt wird voraussichtlich per 2018 vollständig liberalisiert.
- **Speicherung und dezentrale Stromproduktion:** Durch den national und kommunal geförderten Ausbau der Photovoltaik muss die Möglichkeit einer Speicherung elektrischer Energie längerfristig in Betracht gezogen werden, und / oder ein Lastmanagement, bei dem sich der zeitliche Stromverbrauch zunehmend an der Stromproduktion orientiert.
- **Steigender Marktdruck durch tiefe Marktpreise:** Aufgrund der tiefen Energiepreise und der vollständigen Transparenz am europäischen Strommarkt steigt der Druck auf den Energiepreis und somit die realisierbare Marge.
- **Anforderungen der Regulierung (Sunshine-Regulierung):** Durch mehr Transparenz beim Netzentgelt will der Regulator Druck bei den Netzbetreibern aufbauen.
- **Steigende Anforderungen an die strategische und operative Unternehmensführung:** Liberalisierter Markt in Verbindung mit intensiverer Kundenausrichtung führt zu geänderten und insgesamt grösseren unternehmerischen Risiken, welche führungsmässig und marktorientiert mit einem Minimum an politischem Einfluss zu bewältigen sind.

11.1.2 Erdgasversorgung

- **Vollständige Öffnung des Gasmarkts per 2020:** Analog zum Strommarkt erfährt voraussichtlich per 2020 (voraussichtlich) der Gasmarkt die vollständige Liberalisierung.

- **Steigender Marktdruck durch tiefe Marktpreise:** Aufgrund der tiefen Energiepreise und der vollständigen Transparenz am europäischen Gasmarkt steigt der Druck auf den Energiepreis und somit die allfällige Marge.
- **Schwindende Akzeptanz von Erdgas:** Erdgas gilt als fossile Energie. Durch Anforderungen der MUKEN (Mustervorschriften der Kantone) und der Energiestrategie 2050 des Bundes werden Massnahmen und Förderungen lanciert, wobei Erdgas im zukünftigen Wärmemarkt nicht berücksichtigt wird.
- **Ökologische Tarifreform:** Nach Vorgaben des Energiekonzeptes soll als Standardprodukt einen Biogasanteil von 5% dem Erdgas beigemischt werden. Dieses könnten physikalisch wie auch mittels Zertifikate beschafft werden.
- **Konzessionen der Aussengemeinden:** Durch zukünftige Forderungen der Aussengemeinden muss das Erdgasgeschäft allfällige Konzessionen an Gemeinden innerhalb des Versorgungsgebietes tätigen.
- **Netzkonvergenz:** In der langen Perspektive ist zu prüfen, für welche anderen Medien das Erdgasnetz verwendet werden kann. Das Energiekonzept 2050 sieht einen Gasmix mit 80% erneuerbarem Gas vor (Windgas (Power to Gas) und Biogas).
- **Schwindender Absatz:** Massnahmen zur Energieeffizienz durch bessere Gebäude und kleineren Gasapparate führen längerfristig zu einem Minderabsatz von jährlich ca. 2%.
- **Strategischer Zu- und Ausbau:** Zukünftige Erschliessungen neuer Quartiere im bestehenden Versorgungsgebiet bzw. neue Erschliessungen angrenzender Dörfer bergen grosse finanzielle Aufwendungen mit hohem Risiko.
- **Entwicklung Fernwärme:** Das Potenzial des Fernwärmeprojektes ist offensichtlich, befindet sich aktuell aber noch im Status einer Machbarkeitsstudie.

11.1.3 Wasserversorgung

- **Strategische Ausrichtung:** Langfristige Schaffung einer Versorgungsstruktur, die eine für die ganze Gemeinde einheitliche Tarifstruktur ermöglicht. Etablierung einer einheitlichen Investitions- und Unterhaltsstrategie, welche eine wirtschaftliche und gleichzeitige sichere Wasserversorgung zulässt.
- **Steuerung und Leitung:** Möglichst klare Aufgabenteilung zwischen strategischer Führung und operativer Leitung (Organisation; personelle Besetzung). Einführung / Umsetzung eines IKS-Systems (Internes Kontrollsystem).
- **Technik:** Etablierung von Wasserverbänden mit benachbarten Versorgungsanlagen. Installation eines Fernwirkleitsystems (FLS) und Einbindung fremder Wasserversorgungsanlagen.

11.1.4 Kommunikation

- **Aufkauf von Drittnetzen durch Konkurrenz-Anbieter:** Cablecom GmbH und Quickline AG (Finecom AG) nehmen aggressiv Netzzukäufe vor.
- **Organisation durch Wachstum und Veränderung:** Die hohe Innovationsrate fordert die interne Organisation bezüglich Nachführen der Veränderungen.
- **Strategische Steuerung:** Aktuell fehlt ein Gremium, das sich spezifisch mit der unternehmensstrategischen Ausrichtung des Unternehmens beschäftigt.

- **Produkte / Dienstleistungen:** Aktuell findet eine tiefgreifende Veränderung statt: Weg von analogen Diensten zu umfassend digitalen Produkten und Dienstleistungen.
- **Partnernetze stärker an TBW binden:** Rund zwei Drittel des Umsatzes werden in Partnernetzen generiert. Das Kernnetzgebiet der TBW ist ausgeschöpft und kann nicht mehr ausgedehnt werden. Mit einem Wegfall von Partnernetzen würde das Kommunikationsgeschäft die kritische Unternehmensgrösse verlieren.
- **Entwicklung (Festigung) der Marke Thurcom:** Für den Erfolg des Bereiches ist es sehr wichtig, dass die Dienstleistungen unter dem Markennamen Thurcom angeboten und verrechnet werden. Analog zu den grossen Mitbewerbern Swisscom, Orange, Sunrise und Cablecom.
- **Anbieten von Installationsdienstleistungen:** Viele Störungen und Probleme haben ihre Ursache in unsachgemässen Hausinstallationen. Es wäre jedoch ein Vorteil Umbauten und Reparaturen an Hausinstallationen durchführen zu können, wie dies bei den Mitbewerbern möglich ist.
- **Technischer Zustand des Netzes:** Das derzeitige Kommunikationsnetz ist ein HFC Netz (Hybrid Fiber Coax) mit einer Übertragungskapazität von 862 MHz. Dieser Aufbau entspricht dem aktuellen Stand der Technik. Ein Erneuerungspfad von HFC nach FTTB (Fiber to the Building) und weiter zu FTTH (Fiber to the Home) liegt vor und der politische Weg zur Erreichung ist beschränkt (Volksabstimmung FTTB am 30.11.2014).

11.2 Postulat Breu bzw. Antrag Mettler

Auf der Basis des Postulats Breu wurde anlässlich der Parlamentssitzung vom 23. Mai 2013 auf Antrag von Marianne Mettler beschlossen: „Der Stadtrat sei einzuladen, dem Stadtparlament in allgemeiner Form und der Geschäftsprüfungskommission sowie der Werkkommission detailliert anhand einer umfassenden Analyse die Stärken und Schwächen, Chancen und Gefahren der TBW aufzuzeigen und eine daraus folgende Strategie in Einklang mit dem öffentlichen Auftrag zu unterbreiten.

Im Rahmen dieses Berichts wurden für alle Geschäftsbereiche eine Stärken-, Schwächen-, Chancen- und Gefahrenanalyse erstellt. Damit wurden neben den externen auch die internen Aspekte breit - und für die künftige Entwicklung ausgerichtet - auch in genügender Tiefe erarbeitet, analysiert und vertieft. Zur Erarbeitung dieses Berichts wurden zudem Erkenntnisse aus den aufgeführten Gutachten, welche in den vergangenen Jahren für die verschiedenen Geschäftsbereiche von unterschiedlichen externen Experten erstellt wurden, ausgewertet, gezielt aktualisiert und geeignet zusammengefasst. Auf Grund dieser Erkenntnisse wurde die Bereitschaft der TBW für die künftigen Anforderungen untersucht, weshalb aus Sicht der Projektgruppe der Auftrag aus dem Antrag Mettler als erfüllt zu beurteilen ist.