STADT WIL

Stadtrat

Marktgasse 58
Postfach 1372
9500 Wil 2

stadtkanzlei@stadtwil.ch
www.stadtwil.ch
Telefon 071 913 53 53
Telefax 071 913 53 54

26. August 2015

Postulat Mario Breu, FDP
eingereicht am 30. August 2012 - Wortlaut siehe Beilage

Strategie TBW

Anträge

Herr Präsident
Sehr geehrte Damen und Herren

Der Stadtrat unterbreitet Ihnen folgende Anträge:

1. **Es sei festzustellen, dass das Stadtparlament vom vorliegenden Bericht Kenntnis genommen hat.**

2. **Das Postulat „Strategie TBW" sei als erledigt abzuschreiben.**

Zusammenfassung
Aufgrund der externen Berichte und des Benchmarks von Energieversorgungsunternehmen zeigt sich, dass die Technischen Betriebe Wil (TBW) den Versorgungsauftrag sehr gut erfüllt und hinsichtlich Performance in der Versorgungssicherheit erheblich über dem schweizerischen Durchschnitt liegen. Mit konkurrenzfähigen Produkten und Dienstleistungen hatte das Unternehmen in den letzten zehn Jahren den Umsatz mittlerweile verdoppeln können und die Ertragslage markant gesteigert. Die TBW konnten mit eigenen Ressourcen Kernkompetenzen, moderne Technologien und zukunftsgerichtete Infrastrukturen aufbauen, die zunehmend auch als Dienstleistungen gegenüber Dritten kommerziell angeboten werden können. Dabei nutzten die TBW die Wettbewerbsvorteile resultierend aus den Synergien des Querverbundunternehmens mit den vier Geschäftsbereichen (Strom, Gas, Wasser und Telekommunikation) konsequent. Das gesunde Wachstum und die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit ermöglichen mitunter auch höhere Abgaben an die Stadt Wil als deren Eignerin, bei gleichzeitig attraktiven und tiefen Energie- und Dienstleistungspreisen für die Kundinnen und Kunden. Das Telecom-Geschäft (mit der Marke Thurcom) behauptet sich im offenen Verdrängungsmarkt und verzeichnet ein konstantes wirtschaftliches Wachstum an Dienstleistungen im Bereich Internet und Telefonie. Im teilliberalisierten Strommarkt mit zunehmenden Kundenfluktuationen sind die TBW gut positioniert. Sie sind heute schon in der Lage auch neue Kundinnen und Kunden zu gewinnen. Infolge der tiefen Gaspreise haben bisher noch keine Kundenwechsel im Bereich Gas stattgefunden, obwohl mehrere Grossverbraucher marktberechtigte Kundinnen und Kunden sind. Die TBW erfüllen die ökologischen Vorgaben der Stadt im Rahmen der Zielsetzungen des

Energiekonzepts und der Legislaturziele des Stadtrates. Sie sind in die Organisation der Energiestadt eingebunden und engagieren sich aktiv für die Zielerreichung einschliesslich der Förderaktivitäten.

Das Umsetzen einer Strategie, dass die Vorteile eines Querverbundunternehmens mit starker regionalen Verankerung wie es die TBW sind, wurde auch nach der fundierten Analyse aus dem vorliegenden Prozess bestätigt. Das Angebotsspektrum, wie wir es heute von den TBW kennen, soll beibehalten und wenn möglich und sinnvoll um erfolgversprechende geschäftsverwandte Produkte und Dienstleistungen ergänzt werden. Diese Grundstrategie mit dem speziellen Merkmal einer „alles aus einer Hand"-Positionierung verspricht den Erhalt der heute schon erfolgreichen Position im regionalen Markt. Dieser Markt verändert sich jedoch stetig und stellt neue Herausforderungen an die TBW, den Stadtrat als verantwortliches Organ für die Strategie und deren Umsetzung sowie an das Parlament als Aufsichtsorgan über Stadtrat und Verwaltung.

Mit der vollständigen Liberalisierung des Strom- und Gasmarktes werden zukünftig noch vermehrt grosse europäische Anbieter in der Schweiz auftreten. Die Margen der Energiegeschäfte geraten dadurch unter Druck und werden weiter sinken. Die TBW sind darum darauf angewiesen, Beteiligungen und Kooperationen in ihrem Geschäftsmodell einzugehen, um damit die Basis für den nötigen Kundenzuwachs und die Margensicherung zu legen. Das sich ebenfalls verändernde Energiegeschäft hat für die TBW nicht nur auf der Kundenseite, sondern markant auch auf der Einkaufsseite Auswirkungen. Die dafür benötigten Handlungsspielräume und Kompetenzen müssen in einem weiteren Prozess vertieft analysiert und ein Geschäfts- sowie Organisationsmodell dafür entwickelt werden. Die bereits begonnene Strategie der erweiterten Kundenbetreuung und -beratung muss konsequent weitergeführt und die Kundenorientierung der Mitarbeitenden intensiviert werden. Zwecks Erhalt der Wirtschaftlichkeit sind auch Kundenwachstum und der Aufbau von neuen Energiedienstleistungen erforderlich. Zudem ist eine fachlich ausgewiesene strategische Führungsebene für die Weiterentwicklung der TBW in den geöffneten Märkten ein wichtiger Erfolgsfaktor. Die zunehmenden Marktrisiken benötigen ein adäquates Risikomanagement und eine fachlich versierte Aufsicht, was in der heutigen Konstellation kaum gegeben ist.

Der Stadtrat hat an seiner Sitzung vom 26. August 2015 den Bericht und Antrag „Strategie TBW" genehmigt. Im Vorfeld erarbeitete er zusammen mit der Geschäftsleitung der TBW in mehreren Workshops die Grundlagen für die Eignerstrategie und die Unternehmensstrategie. Die Berichterstattung respektive die Beantwortung des Postulats beinhaltet, neben der Beantwortung der gestellten Fragen einen Ausblick, welche Veränderungen für eine zukünftige Weiterentwicklung der TBW im zukünftigen Umfeld erforderlich sind.

1. Ausgangslage und Herausforderungen

Am 30. August 2012 reichte Mario Breu mit sieben Mitunterzeichneten dem Stadtrat das Postulat „Eignerstrategie TBW" ein. Sie verweisen im Postulat auf Veränderungen des Umfelds der TBW, sich öffnende Märkte bei Strom und Gas und dem Kommunikationsbereich, der sich seit geraumer Zeit im voll liberalisierten Markt behaupten muss. Die Veränderungen zeigen sich in einer raschen Verschärfung der Konkurrenzsituation für die TBW wie auch für alle anderen Versorgungsunternehmen. Diese werden zunehmend nach marktwirtschaftlichen Kriterien geführt, wobei die folgenden Anforderungen und Herausforderungen im Vordergrund stehen gemäss dem Postulatstext:

- Sicherstellung von Grundversorgungsauftrag der Stadt Wil sowie Anbieten von konkurrenzfähigen Dienstleistungen;

- nachhaltiger Erfolg in geöffneten Märkten;
- adäquate zeitliche Reaktion auf marktwirtschaftliche Veränderungen;
- Wahrung des unternehmerischen Handlungsspielraums ohne die parlamentarische Kontrolle abzugeben;
- Eingehen von notwendigen Kooperationen;
- Definition von ökologischen Vorgaben zur Erfüllung des energiepolitischen Leistungsauftrags;
- Sicherstellen von Risikomanagement um die Existenz und Rentabilität der TBW zu sichern.

Der Stadtrat wurde eingeladen, die Eignerstrategie zu überprüfen und dem Parlament anhand einer externen Analyse die Chancen und Gefahren in dem sich schnell verändernden Marktumfeld aufzuzeigen und Bericht und Antrag über notwendige Massnahmen zu unterbreiten.

Am 24. Oktober 2012 beschloss der Stadtrat, das Postulat mit folgenden Präzisierungen als erheblich zu erklären: „Der Stadtrat sei einzuladen, dem Stadtparlament anhand einer externen Analyse die Chancen und Gefahren in dem sich schnell verändernden Marktumfeld aufzuzeigen und Bericht zu erstatten." In der Präzisierung wurde auch der Wortlaut geändert, indem „Antrag und notwendige Massnahmen" wegfielen.

Die Arbeiten wurden in mehreren Berichten dokumentiert. Der Grundlagenbericht ist diesem Postulatsbericht beigelegt. Er ist eine wesentliche Basis für das vorliegende Dokument. Die detaillierten Berichte werden gemäss angenommenen Antrag von Marianne Mettler der Werkkommission und der GPK mit Geheimhaltungsauflage zugänglich gemacht. Die Dokumente sind vom Öffentlichkeitsprinzip ausgenommen um die schützenswerten Interessen der TBW im Wettbewerb zu gewährleisten.

2. Chancen und Gefahren

Im Rahmen des mehrmonatigen Prozesses wurde, ausgehend von mehreren externen Untersuchungen der vergangenen rund fünf Jahre, eine kritische Sichtung der aktuellen Situation vorgenommen. Die Geschäftsleitung der TBW hat sich dazu in mehreren Workshops nicht nur mit der Situationsanalyse des Gesamtunternehmens und der einzelnen Geschäftsbereiche beschäftigt, sondern auch die TBW-Unternehmensstrategie weiterentwickelt. Der neue Stand aus diesem Prozess wurde vom Stadtrat ebenso zur Kenntnis genommen, wie er aktiv bei der Erarbeitung der Grundlagen einer Eignerstrategie mitgewirkt hat.

Basierend auf den gewonnenen Erkenntnissen zur aktuellen Situation, der Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren der TBW als Unternehmen wie auch der einzelnen Geschäftsbereiche werden in der Folge die für die parlamentarische Diskussion des Postulats Breu zentralen Aspekte und Herausforderungen für die vier Geschäftsbereiche des Querverbundunternehmen zusammengefasst.

Die TBW starten aus einer Position der Stärke in eine Phase, welche durch wesentliche Veränderung der Marktmechanismen geprägt ist. Die Unternehmensführung wird anspruchsvoller, wenn der Strom- und der Gasmarkt liberalisiert werden. Alle Kundinnen und Kunden werden damit frei sein, den Lieferanten zu wählen. Für den Geschäftsbereich Kommunikation gilt dieser Umstand bereits heute. Er spürt den hohen Marktdruck der Swisscom, UPC-Cablecom und weiterer Anbieter, was die Bearbeitung des Geschäftsfeldes sehr anspruchsvoll macht. In diesem Umfeld verfügt das Querverbundunternehmen TBW über sehr gute Voraussetzungen, effektiv und effizient die richtigen Schritte in Angriff zu nehmen.

2.1 Elektrizitätsversorgung

Die vollständige Strommarktöffnung ist eine Gefahr und eine Chance

Der Strommarkt wird voraussichtlich per 2018 vollständig liberalisiert. Dies bedeutet für die TBW, die zu den 100 grössten Energieversorgern in der Schweiz zählen, für diesen Zeithorizont die wichtigste Herausforderung. In den verbleibenden zwei Jahren wollen sich die TBW für das Bestehen auf dem Markt fit machen und eine klar definierte Positionierung einnehmen. Sie wollen sich erfolgreich am Markt bewegen können mit dem Ziel, möglichst viele Kundinnen und Kunden zu halten respektive neue dazu zu gewinnen. Marktgerechte Produkte, Preise und Dienstleistungen sind gefordert, ebenso wie moderne technologische Systeme und Netze sowie kosteneffiziente Prozesse von der Energiemessung bis und mit Kundenverrechnung. Die Entwicklung der TBW wird sich an den Leitplanken der gesetzlichen Anforderungen und an den Marktanforderungen ausrichten müssen. Eine damit verbundene gute Positionierung soll den TBW Wachstumschancen ermöglichen im Zusammenhang mit Kooperationen und Zusammenschlüssen von Energieversorgungsunternehmen.

Chancen trotz zunehmendem Regulierungsdruck

Der Regulator des Strommarktes (ElCom) nimmt seine wichtige Stellung wahr und sorgt für steigende Anforderungen an alle Marktakteure. Dabei wird die ElCom auch mehr Transparenz beim Netzentgelt schaffen und mittels Benchmark Druck auf die Netzbetreiber ausüben. Sie will mit Nachdruck die Kosteneffizienz bei allen Stromnetzbetreibern steigern und zudem ungerechtfertigte Gewinne eliminieren. Die Verteilnetzbetreiber werden im Rahmen der Energiestrategie des Bundes einen aktiven Beitrag zur Stromeffizienz, respektive zur Reduktion des Stromverbrauchs in der Schweiz beitragen müssen, auch wenn es politisch noch nicht entschieden ist. Unternehmen, die nicht in der Lage sind, derartige Vorgaben gesetzeskonform umzusetzen, müssen mit Sanktionen oder finanziellen Nachteilen rechnen. Einige Energieversorger, die nicht über die nötigen Fähigkeiten oder Ressourcen verfügen, werden sich in der Folge zusammenschliessen oder sich grösseren Unternehmungen anschliessen, um dadurch die gesetzlichen Anforderungen und die Anforderungen des Marktes erfüllen zu können. Mit der Weitsicht und der nötigen Handlungsfähigkeit sind die TBW in der Lage, die sich ergebenden Wachstumschancen bei diesen Strukturveränderungen nutzen zu können.

Wettbewerbsvorteil Querverbundunternehmen

In den geöffneten Märkten werden mit Bestimmtheit grosse Akteure wie beispielsweise Swisscom, Migros, und auch ausländische Konzerne mit aggressivem Marktverhalten und tiefen Preisen im Energiegeschäft auftreten. Unter dem Wettbewerbsdruck werden die Margen sinken. Auch wird der dadurch zu erwartende Kundenverlust zusätzlich für eine Verschlechterung der Wirtschaftlichkeit sorgen. Ungünstige Voraussetzungen im Wettbewerb haben diejenigen Energieversorgungsunternehmen, die nur einen Energieträger anbieten, die keine kosteneffiziente Prozesse umgesetzt haben, und die aufgrund der geringen Unternehmensgrösse Leistungen ausgelagert haben. Im Verdrängungswettbewerb haben diejenigen Energieversorger Vorteile, die Kostensynergien aus dem Querverbund mit mehreren Energieträgern und Dienstleistungsangeboten wie im Beispiel der TBW mit Strom, Gas, Wasser und Telekommunikation ausnützen. Sie können den Kundinnen und Kunden alles aus einer Hand einschliesslich Energiedienstleistungen anbieten. Sämtliche Produkte und Dienstleistungen werden zukünftig effizient über ein modernes elektronisches Kundenportal den Kundinnen und Kunden zugänglich gemacht. Querverbundunternehmen sind grundsätzlich auch in der Lage, mehrere eigene Produkte und Dienstleistungen in einem Paket anzubieten, einen Paketrabatt zu gewähren oder sogar gebündelte Angebote zu erstellen.

2.2 Erdgasversorgung

Gasmarktöffnung 2020

Analog zum Strommarkt erfährt der sich schrittweise öffnende Gasmarkt voraussichtlich per 2020 die vollständige Liberalisierung zusammen mit einem Gasmarktgesetz und einem Regulator. Dabei wird wie beim Strom das Verteilnetz im Besitz des Versorgers bleiben. Netzbetrieb mit Transport und Verteilung verbleiben somit im Monopol beim lokalen Versorger. Bei der Energie sind tiefe Marktpreise und ein steigender Marktdruck analog wie beim Strom zu erwarten. Aufgrund der tiefen Energiepreise und der vollständigen Transparenz am europäischen Gasmarkt wird mit dem Druck auf den Energiepreis auch die Marge unter Druck geraten. Diese Entwicklung beinhaltet zeitlich nicht die dringlichste Herausforderung, wohl aber die Wichtigste, weil das Erdgasgeschäft bei den TBW knapp 40% des Umsatzes sowie des erwirtschafteten Cashflows beträgt.

Biogas im Wärmemarkt

Obwohl Erdgas 25% weniger CO_2 emittiert als Heizöl, werden beide Energieträger durch die Politik gleichermassen als fossil qualifiziert und auch im Rahmen der Energiestrategie des Bundes nicht adäquat berücksichtigt. Es ist weder im Kanton St.Gallen noch in der Schweiz bisher gelungen, Biogas für erneuerbare Wärme zu etablieren. Der Import von Biogas aus dem Ausland wird nach wie vor durch die Zollbehörden mit der CO_2-Steuer belegt, was bedeutet, dass Biogas nicht als erneuerbares und CO_2-freies Gas importiert werden kann. Durch Anforderungen der MUKEN (Mustervorschriften der Kantone) und der Energiestrategie 2050 des Bundes werden Massnahmen und Förderungen lanciert, wobei Erdgas und Biogas derzeit im Wärmemarkt benachteiligt sind. Biogas wird auf lange Sicht dennoch als erneuerbares Gas eingestuft werden müssen, nicht zuletzt, weil Biogas im kantonalen Energiekonzept als auch im kommunalen Energiekonzept der Stadt Wil als erneuerbare Energie vorgesehen ist.

Ökologische Tarifreform als Beitrag zur Umsetzung des Energiekonzepts

Mit erheblichen Vermarktungsanstrengungen, Verkauf an Private und an die öffentliche Hand konnte der Biogasabsatz der TBW gesamthaft auf ca. 1% des gesamten Erdgasabsatzes erhöht werden. Ohne wesentliche Änderungen wird die Biogas-Absatzmenge die Zielsetzung entsprechend dem kommunalen Energiekonzept nicht erreichen können. Im Legislaturziel des Stadtrates ist deshalb eine ökologische Tarifreform vorgesehen vor Ende 2016. Wie beim Strom könnte mit einem Wahlmodell ein ökologisches Basisprodukt als Standardprodukt, mit beispielsweise 5% bis 10% Biogasanteil eingeführt werden. Dies ist erfahrungsgemäss mit einer bedeutenden Zunahme des Biogasabsatzes verbunden und würde helfen, die Ziele aus dem Energiekonzept zu erreichen.

Zukunftsperspektive Erdgasnetz

Das vorhandene Erdgasnetz kann ohne technische Veränderungen erneuerbare Gase aufnehmen, speichern und transportieren gleichermassen wie Erdgas: Biogas, Wasserstoff in geringen Mengen bis 2%, vor allem aber Windgas (Power-To-Gas), das aus überschüssiger Produktion der Windkraft und Photovoltaik gewonnen und umgewandelt wurde. In der langfristigen Perspektive ist der Weg zu prüfen, inwiefern erneuerbare Gase im Erdgasleitungsnetz Verwendung finden. Das kommunale Energiekonzept der Stadt Wil sieht, gestützt auf diese Erkenntnisse für 2050, einen Gasmix mit 80% erneuerbarem Gas vor, wobei Windgas (Power-To-Gas) und Biogas fossiles Erdgas verdrängen werden. Obwohl das fossile Erdgas in dieser Perspektive teilweise ersetzt wird, ergibt sich für das Leitungsnetz als Infrastrukturanlage für Wil und 24 Gemeinden damit eine interessante Zukunftsperspektive.

Partizipation der Aussengemeinden am wirtschaftlichen Erfolg

Als Folge der regionalen Geschäftstätigkeit bei dem die TBW auch 24 Aussengemeinden versorgen, möchten die betroffenen Gemeinden aus verschiedenen Gründen am wirtschaftlichen Erfolg des Geschäftsbereiches partizipieren. Diese Herausforderung soll nach Vorstellungen des Stadtrates mit einer individuellen Abgabe (Konzessionsabgabe) der jeweiligen Gemeinden gelöst werden. Die Stadt Wil wie auch die Aussengemeinden können auf diese Weise mit einem entsprechenden Reglement individuelle Abgabesätze auf dem Gasverbrauch erheben. Mit diesem Vorgehen würde der finanzielle Erfolg der TBW gegenüber der Vergangenheit nicht weiter tangiert.

Fernwärme als Wachstumschance

Eine zusätzliche Herausforderung ist der wirtschaftliche Betrieb des Gasnetzes, wenn durch Energieeffizienz bis 2050 geschätzt etwa ein Drittel der Gasabsatzmenge infolge Effizienzmassnahmen bei Gebäude und Gasapparaten oder als Folge gesetzlicher Vorgaben schrumpft. Das Potential der weiteren Gasnetzverdichtung im Versorgungsgebiet der TBW ist begrenzt und Neuerschliessungen von Quartieren oder gar Gemeinden bergen grosse finanzielle Aufwendungen mit hohem Risiko. Mit der Fernwärmestudie in Wil zeigt sich aber eine mögliche auch energiepolitisch sehr gute Wachstumschance, weil mit dem Lösungsansatz der Wegfall der Gasabsatzmenge in Wil mehr als doppelt durch den Energiezuwachs der Fernwärme kompensiert werden könnte. Mit der Einführung der Fernwärme können die bestehenden Energiedienstleistungen gebündelt und Synergien geschaffen werden.

2.3 Wasserversorgung

Langfristige Sicherung der Versorgung

Die langfristige Schaffung einer Versorgungsstruktur, die eine für die ganze Stadt einheitliche Tarifstruktur ermöglicht, ist mit den diversen selbständigen Wasserkorporationen blockiert. Damit fehlt die Perspektive der einheitlichen Investitions- und Unterhaltsstrategie, welche eine wirtschaftliche und gleichzeitig sichere Wasserversorgung zulässt.

Tarifhoheit

Die Wasserversorgung befindet sich im Monopol und die Tarifhoheit liegt gemäss vorläufiger Gemeindeordnung beim Stadtrat. Es gibt kaum Anreize, die Wasserversorgung strategisch und hinsichtlich verbesserter Wirtschaftlichkeit zu positionieren. Deshalb ist eine klare Aufgabenteilung zwischen strategischer Führung und operativer Leitung erforderlich.

Hohe Bedeutung der technischen Entwicklung

Die Wasserversorgung der TBW ist fachlich und personell gut aufgestellt. Sie besitzt das Potential, Wasserverbünde zu leiten und Wasserversorgungen von umliegenden Gemeinden als Dienstleisterin zu führen. Die Voraussetzungen für die Integration von Wasserverbünden benachbarter Versorgungen ins Fernwirkleitsystem sind vorhanden. Zudem verfügen die TBW über ein automatisches Wasserleck-Ortungssystem, das auch bei Dritten erfolgreich eingesetzt werden könnte. Für eine Weiterentwicklung der Wasserversorgung müsste primär die Kooperationsfähigkeit geschaffen und die Entscheidungswege vereinfacht werden.

2.4 Kommunikation

Aggressive Konkurrenz übernimmt Netze

Die Kabelnetzbetreiber upc Cablecom GmbH und QuickLine AG (ehemals Finecom AG) nehmen derzeit aggressiv Netzzukäufe vor und sichern sich damit Kundenwachstum und Marktanteile. Die TBW mit der Marke Thurcom ist für solche Aktivitäten kaum handlungsfähig. Sie sind durch die bestehenden Finanz- und Vertragskompetenzen zurückgebunden und limitiert. Externe Analysen zeigen, dass ohne Kundenwachstum die minimal erforderliche Betriebsgrösse des Kommunikationsgeschäftes mit grosser Wahrscheinlichkeit nicht gehalten werden kann. Das kürzlich dazugekommene Versorgungsgebiet der GGA Flawil darf in diesem Zusammenhang als wichtiger Meilenstein gesehen werden, der einen wichtigen und nötigen Kundenzuwachs zur Folge hatte.

Hoher Investitionsrhythmus

Die hohe Innovationsrate bei der Telekommunikationsentwicklung fordert die interne Organisation in fachlicher Hinsicht wie auch bezüglich des Nachführens der nötigen technischen Veränderungen der Anlagen und Betriebsmittel. Der Technologiefortschritt verlangt zwingend und in hoher Kadenz Neu- und Ersatzinvestitionen, ohne die die Marktfähigkeit rasch verloren ginge. Dabei muss die Frage mit welchen eigenen Fähigkeiten und Ressourcen die Wertschöpfung erhöht oder gehalten werden kann zukünftig intensiver gestellt werden (Make or Buy).

Anforderungsreiche strategische Führung

Aktuell fehlt den TBW und insbesondere auch im Bereich Kommunikation ein Gremium, das sich spezifisch und ausschliesslich mit der unternehmensstrategischen Ausrichtung des Kommunikationsgeschäftes beschäftigt. Die Strategie darf sich nicht ausschliesslich an vorhandenen Ressourcen orientieren, sondern die Ressourcen müssen der Unternehmensstrategie und deren Möglichkeiten anpasst werden. Der Stadtrat sieht sich in der Rolle der strategischen Führung gefordert.

Digitalisierung der Produkte

Derzeit finden tiefgreifende Veränderungen statt: weg von analogen Diensten, hin zu umfassend, fast ausschliesslich digitalen Produkten und Dienstleistungen. Auf modernen Glasfasernetzen, wie dem der TBW, kann ein neuer Wettbewerb entstehen, wenn Dienstanbieter (Provider) ihre digitalen Kommunikationsprodukte auf fremden Netzen anbieten können.

Partnernetze stärker an TBW binden

Rund zwei Drittel des Umsatzes werden von Thurcom in Partnernetzen generiert. Das lokale Kernnetzgebiet der TBW ist ausgeschöpft und kann nicht mehr ausgedehnt werden. Mit einem eventuellen Wegfall von Partnernetzen würde das Kommunikationsgeschäft die kritische Unternehmensgrösse verlieren. Die TBW unterstützen die Partnernetze beim Ausbau der Glasfasernetze auf der technischen Ebene mit der Zielsetzung, dass einheitliche Bedingungen für die Thurcom-Providerdienste zu wettbewerbsfähigen Kommunikationsprodukten führen. Eine weitergehende Anbindung der Partner ist aber anzustreben und zu festigen.

Entwicklung (Festigung) der Marke Thurcom

Für den Erfolg des Bereiches ist es wichtig, dass die Dienstleistungen unter dem etablierten und bekannten Markennamen Thurcom weiterhin angeboten und verrechnet werden – analog zu den grossen Mitbewerbern

Swisscom, Orange, Sunrise und Cablecom. Die Marke Thurcom ist regional bekannt und bietet eine gute Voraussetzung, um zumindest regionales Wachstum zu ermöglichen.

Anbieten von Installationsdienstleistungen
Viele Störungen und Probleme haben ihre Ursache in unsachgemässen Hausinstallationen. Es wäre ein Vorteil, Umbauten und Reparaturen an Hausinstallationen der Kommunikation unter eigener Regie durchführen zu können, wie dies bei den Mitbewerbern auch möglich ist. Primäre Zielsetzung ist dabei nicht der Umsatzzuwachs, sondern der Erhalt der heutigen guten Reputation bei Service und Support.

Anforderungsreiche Entwicklung des Netzes
Das derzeitige Kommunikationsnetz ist ein Hybrid Fiber Coax Netz (HFC-Netz) mit einer Übertragungskapazität von 862 MHz. Dieser Aufbau entspricht dem aktuellen Stand der Technik. Ein Erneuerungspfad von HFC nach Fiber To The Building (FTTB) und weiter zu Fiber To The Home (FTTH) liegt vor und der politische Wille zur Erreichung ist beschlossen (Volksabstimmung FTTB am 30.11.2014). Die TBW erachten dies als einen der wichtigen technologischen Schritte und als wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Weiterentwicklung.

Zukunftsperspektive Thurcom
Nebst dem wirtschaftlichen Wachstum mittels der Dienste Internet und Telefonie muss es gelingen, die Kundenbasis regional zu verbreitern, weil die Durchdringung von Internet und Telefonie auf den heute bestehenden Netzen absehbar an die Grenzen stösst. Ohne Wachstum wird sich die Eigenwirtschaftlichkeit des Telekommunikationsgeschäftes Schritt für Schritt verschlechtern und mittelfristig werden die finanziellen Mittel fehlen, um die Technologieentwicklungen aus dem Geschäftsbereich zu finanzieren. Die bisherigen Anstrengungen zur Akquisition weiterer HFC-Kabelnetze in der Ostschweiz zeigen bisher nicht den gewünschten Erfolg. Somit verbleibt als Wachstumschance der mögliche Auftritt der Thurcom auf den FTTx-Glasfasernetzen der Ostschweiz, mit Wertschöpfung aus Netzbetrieb und Providerdiensten. Mit der Reputation der Marke Thurcom als erfolgreicher regionaler Dienste-Anbieter dürften die Chancen im Wirtschaftsraum Winterthur und St. Gallen als intakt bezeichnet werden. Dessen ungeachtet muss die Option Kundenwachstum durch Kauf von regionalen HFC-Netzen weiter verfolgt werden.

3. Eignerstrategie und Eignerziele

3.1 Grundlagen

Ein Energieversorgungsunternehmen (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. In der Eignerstrategie werden die Leitplanken für das Unternehmen und seine Entwicklung aus der Perspektive des Eigners definiert. Sie dient dem Stadtrat, sich selbst klare Vorstellungen über die Absichten mit dem Unternehmen zu geben. Die Eignerstrategie wird durch den Stadtrat zusammen mit der Strategischen Führungsebene (z.B. einem Verwaltungsrat) entwickelt, verabschiedet und dem Stadtparlament zur Kenntnis gebracht. Gegenüber dem Unternehmen formuliert der Eigner darin seine Ziele, die zu erreichen sind.

Die aktuelle Lage in Wil ist dadurch gekennzeichnet, dass für massgebliche Aufgaben insbesondere der Stadtrat neben der Aufgabe des Eigners auch solche der strategischen Führung übernimmt. Einige Aufgaben werden zusätzlich in der Werkkommission diskutiert und vorstrukturiert. Gesamthaft ist aber kein Gremium abschliessend für die strategische Führung zuständig. Dies ist für die weitere Unternehmensentwicklung relevant, indem neben dem bereits vollständig geöffneten Kommunikationsmarkt auch der Strom- und Gasmarkt absehbar vollumfänglich geöffnet sein wird und damit an Volatilität zunimmt. Die Kundinnen und Kunden sind in den Märkten frei, Energie und Dienstleistungen dort zu beziehen, wo sie es als richtig, günstig usw. beurteilen. Einzig die Wasserversorgung wird als Monopolaufgabe verbleiben. Zu beachten ist in diesem Zusammenhang auch, dass der Betrieb des Stromnetzes zwar ebenfalls im Monopol verbleibt aber dennoch eine Herausforderung für die TBW darstellt. Unter dem Druck des Regulators werden Stromnetze schweizweit verglichen (Sunshine-Regulierung) und im nächsten Schritt hinsichtlich Kosteneffizienz gestützt auf den Benchmark getrimmt.

Die Stadt Wil als Eignerin der TBW wird zukünftig ihre Vorgaben an den marktwirtschaftlichen Herausforderungen und den gesetzlichen Rahmenbedingungen anpassen müssen. Einerseits um den wirtschaftlichen Erfolg der TBW nicht zu gefährden und andererseits, um finanzielle Risiken bei Verstössen gegen Energiegesetze und Umsetzungsbestimmungen zu vermeiden.

3.2 Eignerziele

Die Eignerziele der Stadt definieren wenige und klare Leitplanken für die TBW, damit die Möglichkeit erhalten bleibt, dass sich das Unternehmen im Markt gegenüber anderen Mitbewerbern behaupten kann. Diese Ziele sind langfristiger Natur und werden mit den TBW abgestimmt. Sie sind nachfolgend summarisch zusammengefasst wiedergegeben und bilden die Grundlage für die Erarbeitung einer Eignerstrategie durch den Stadtrat.

1. Die Versorgungsaufträge für die TBW sind definiert.
2. Die Leistungserbringung ist sicher sowie ressourcenschonend und erfolgt nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen. Die Stadt verfolgt mit den TBW eine dauerhafte Sicherstellung der Versorgung mit Strom, Gas, Energiedienstleistungen, Kommunikationsdiensten sowie Wasserversorgung ohne externe Abhängigkeiten.
3. Das ökologische Engagement für die TBW ist gleichermassen wie für die anderen Versorger auf Stadtgebiet definiert. Dies betrifft beispielsweise die Ziele der Energiestadt, Ziele aus dem Energiekonzept und Ziele aus der Legislatur des Stadtrates.
4. Anschlussgebühren und Tarife sind entsprechend den Marktanforderungen und unter Berücksichtigung ökologischer Aspekte grundsätzlich wettbewerbsfähig ausgestaltet. Die Eignerin kann Tarife und Gebühren der Versorger nur so weit bestimmen, dass deren Umsetzung nicht Energie- und Versorgungsgesetzen widersprechen und im Einklang mit Vorgaben von gesetzlichen Regulatoren, Wettbewerbskommission und Preisüberwacher sind. Mit zunehmender Marktöffnung wird die Einflussnahme darum weiter abnehmen.
5. Die Verzinsung des eingesetzten Kapitals und die Ansprüche auf Überschüsse entsprechend der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit des Versorgungsunternehmen TBW sind verlässlich vereinbart und für beide Seiten planbar.
6. Die Organisationsform für eine marktorientierte Führung, Steuerung und Aufsicht über die TBW ist etabliert.

4. TBW-Unternehmensstrategie

Als wesentliche Herausforderung für die TBW ist der Wandel von einem heute weitgehend monopolistischen Versorgungsunternehmen hin zu einem markt- und kundenorientierten Dienstleistungsunternehmen zu sehen. Diese Entwicklung ist ein wesentliches Element für die Eignerstrategie wie auch für die Unternehmensstrategie, welche auf der Grundlage der Eignerstrategie zu entwickeln und zu etablieren ist.

Auf der Grundlage der vorliegenden Erkenntnisse aus der erarbeiteten Eignerstrategie wurde die TBW-Unternehmensstrategie im Detail erarbeitet und in einem separaten Dokument dargelegt. Die dazugehörigen Dokumente werden, gemäss den Vorgaben aus dem Postulat, in der GPK und in der Werkkommission vorgestellt und besprochen.

4.1 Grundlagen zur Unternehmensstrategie

Die Unternehmensstrategie dient der Unternehmensentwicklung und ist Vorgabe für die operative Führungsebene (TBW-Geschäftsleitung), welche sie konkret umsetzt. Die strategische Führungsebene hat die direkte Aufsicht über die Entwicklung des Unternehmens wahrzunehmen und der Exekutive die Umsetzung zu rapportieren (Erfüllung der Eignerziele, Reports usw.).

Bei der Erarbeitung einer Strategie für ein Geschäftsfeld werden vor allem die markt- und kundenorientierten Aspekte ins Zentrum gestellt. Bei der Zielpositionierung sind deshalb insbesondere Themen rund um die bereitzustellenden Produkte und Dienstleistungen, die Preispositionierung, das Marketing inkl. Verkauf und Werbung und die Distribution respektive Verrechnung zu klären. Welche Produkte / Dienstleistungen stellt das Unternehmen für die Kundinnen und Kunden zu welchem Preis bereit und wie werden diese Produkte beworben und verkauft.

4.2 Gesamtstrategie TBW

Die Marktentwicklung in den Geschäftsbereichen Strom, Kommunikation und Gas wird zunehmend geprägt werden durch eine markante Margenreduktion. Dieser Entwicklung ist zur Kompensation mit Aktivitäten zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit, marktgerechten Produkten und Dienstleistungen, Innovationen und gezieltem Wachstum zu begegnen.

Dabei sind die TBW in der Rolle eines innovativen und leistungsfähigen Querverbundunternehmens erfolgversprechend für die Zukunft aufgestellt. Aufbauend auf der regionalen Verankerung und der breiten Angebotspallette können Alleinstellungsmerkmale aufgebaut werden, die schweizweit nur sehr wenige Organisationen gleichermassen aus eigenen Produkten und Dienstleistungen anbieten können.

Innovationen und Wachstum müssen einen positiven Impact auf die Gesamtwirtschaftlichkeit des Querverbundunternehmens erzielen respektive als strategische Investition in die Zukunft gerechtfertigt sein. Mit Investitionen in moderne Technologien und Verfahren muss die Wettbewerbsfähigkeit gestärkt werden. Kernkompetenzen und Personalressourcen werden gehalten und verstärkt, damit sie auch als Energiedienstleistungen im Markt

angeboten werden können und damit die Chancen der TBW für Betriebsführungen und Kooperationen wesentlich erhöhen.

Im Geschäftsbereich Wasserversorgung soll das hohe Niveau der Versorgungssicherheit gehalten und die Qualitätsanforderungen entsprechend Vorgaben und Stand der Technik erfüllt werden.

4.3 Grundstrategie Geschäftsbereich Elektrizitätsversorgung

Der Bereich Elektrizitätsversorgung entwickelt sich von einem ehemals monopolistischen Netzbetreiber hin zu einem marktorientierten Dienstleister unter Sicherstellung der Versorgungssicherheit. Infolge veränderter Kunden-, Konkurrenz- und Marktverhältnisse und zunehmender Regulierung besteht die Notwendigkeit, zu Innovation, Effizienz und verstärkter Kundenorientierung. Die zukünftigen Anforderungen durch den vollständig liberalisierten Markt bedingen kosteneffiziente Prozesse, moderne Technologien (Smart Metering, Smart Grid, dezentrale Einspeisungen, Lastmanagement, Smart Home) und Investitionen in den Ausbau und das Management der Netze. Die Entwicklung und Etablierung von neuen marktgerechten und wettbewerbsfähigen Produkten und Dienstleistungen intensivieren die Kundenbindung. Kundenwechselprozesse werden effizient und weitgehend automatisch gestaltet. Ein elektronisches Kundenportal unterstützt das Kundenmanagement, wobei die Kundinnen und Kunden administrative Aufgaben und Mutationen zukünftig online direkt erledigen können.

Die Energiebeschaffung wird ausgelagert und erfolgt mit Kooperationssynergien auf professionellen Beschaffungsplattformen, die über die direkte Marktzugänge verfügen. Den Energievertrieb, eine Kernkompetenz des Querverbundunternehmens, werden die TBW als regionaler Dienstleister halten und ausbauen unter Berücksichtigung der Wirtschaftlichkeit. Die TBW müssen über die Legitimation und Fähigkeit verfügen, neue Kundin und Kunden gewinnen zu können, auch ausserhalb des Versorgungsgebietes. Zudem wollen die TBW den Versorgungsauftrag unter Berücksichtigung der Wirtschaftlichkeit und sinnvollen Netzerweiterungen im Gemeindegebiet, auf weitere umliegende Gemeinden und auf angrenzende Wirtschafträume erweitern.

Die Elektromobilität als Wachstumschance im Sinne der Verlängerung des bestehenden Stromnetzes wird zukünftig Teil des Lastmanagements, bei dem sich der Stromverbrauch der Produktion erneuerbarer Energien im Stromnetz anpassen muss. Dienstleistungen für Ladestationen und Ökostrom für Elektrofahrzeuge werden regional vermarktet.

Mit Risikomanagement und weiteren Instrumenten streben die TBW eine langfristig erfolgreiche Unternehmensentwicklung im geöffneten Strommarkt an. Zur Sicherung der Wirtschaftlichkeit, unter anderem durch Kundenwachstum sind Kooperationen, Beteiligungen und Zusammenschlüsse unabdingbar. Projekte oder Beteiligungen an Stromproduktionsanlagen sind auf der Grundlage von Wirtschaftlichkeit und Machbarkeit zu prüfen und mit der TBW-Eignerin abzustimmen. Das Engagement der TBW für Energieeffizienz und erneuerbare Energien ist auf das kommunale Energiekonzept abgestimmt und berücksichtigt Vorgaben relevanter stadträtlicher Legislaturzielsetzungen beziehungsweise Zielsetzungen der Eignerin.

4.4 Grundstrategie Geschäftsbereich Gasversorgung

Der Bereich Gasversorgung entwickelt sich analog der Entwicklung beim Strom von einem ehemals monopolistischen Netzbetreiber hin zu einem marktorientierten Dienstleister unter Sicherstellung der Versorgungssicherheit, die im Gasversorgungsgebiet der Stadt Wil und in 24 umliegenden Gemeinden zu gewährleisten ist. Wegen den veränderten Kunden-, Konkurrenz- und Marktverhältnissen und der zunehmende Regulierung (MUKEN 2014) besteht die Notwendigkeit zu Innovation, Effizienz und verstärkter Kundenorientierung. Auf der Grundlage des kommunalen Energiekonzepts der Stadt Wil ist langfristig von einem Absatzrückgang infolge Energieeffizienz bei den Gasanwendungen auszugehen. Investitionen ins Netz (inkl. Ausbauten) werden unter Berücksichtigung von sinkendem Absatz hinsichtlich Wirtschaftlichkeit und Zukunftsfähigkeit geprüft und geplant. Die Gasnetzverdichtung im bestehenden Versorgungsgebiet mit Kundenzuwachs und der geförderte Ersatz von Ölheizungen durch Gasheizungen als strategische Ziele leisten wesentliche Beiträge zur CO2-Reduktion und sind kongruent mit den Zielsetzungen des kommunalen Energiekonzeptes. In der längeren Zukunft wird das fossile Erdgas durch erneuerbares Gas (Biogas und Power-To-Gas) ersetzt mit der Zielsetzung eines überwiegend erneuerbaren Gasmixes. Eine weitere Zukunftsperspektive basiert auf Prozessenergie (Industrie, Gewerbe) und BHKW-Anwendungen.

Die Energiebeschaffung wird ausgelagert und erfolgt mit Kooperationssynergien auf professionellen Beschaffungsplattformen die über die direkten Marktzugänge verfügen. Im Energievertrieb wollen die TBW regionaler Dienstleister unter Berücksichtigung der Wirtschaftlichkeit sein.

Für die Marktpositionierung werden neben wettbewerbsfähigen Gas-Produkten Wärmedienstleistungen angeboten Aktivitäten zur Kundenbindung durch Energieberatung bei Gasanwendungen, beim Umstieg auf Erdgas, wie auch bei Energieeffizienzmassnahmen mit Einsparmöglichkeiten.

Fernwärme als mögliches neues kommerzielles Geschäftsfeld ist zu prüfen, wobei der induzierte Wegfall des Gasgeschäftes sich durch den Zuwachs aus der Fernwärme mehr als kompensieren soll.

4.5 Grundstrategie Geschäftsbereich Kommunikation

Der Bereich Kommunikation entwickelte sich aus der städtischen Gemeinschaftsantenne zu einem regionalen Kabelnetzbetreiber. Trotz Netzmonopol stehen die Providerdienstleistungen heute im Wettbewerb des offenen Kommunikationsmarktes. Zur Wettbewerbsfähigkeit gehört, nebst marktgerechten Produkten und Dienstleistungen, auch ein leistungsfähiges Netz mit kosteneffizientem Betrieb. Die Netzinfrastruktur mit ihrer Leistungsfähigkeit und Kosteneffizienz ist ein wesentlicher Teil der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens, auch wenn sie monopolistisch betrieben wird und sich vollständig im Besitz der Eignerin befindet. So gesehen muss sich das Netz ebenfalls dem Wettbewerb stellen.

Als Folge von veränderten Kunden-, Konkurrenz- und Marktverhältnissen besteht die existenzielle Notwendigkeit zu Innovation, verstärkter Kundenorientierung und zu Investitionen in die laufende technologische Entwicklung.

Das wirtschaftliche Wachstum im Kommunikationsgeschäft basiert im Wesentlichen auf Umsatzzunahmen bei Internet und Telefonie. Die bisherige gesamte Kundenzunahme, vor allem auf den Partnernetzen, stagniert zunehmend. Für die Finanzierung der technologischen Entwicklungen muss zwingend ein Kundenwachstum erzielt

werden können. Dabei bietet der Auf- und Ausbau der Marke Thurcom gute Voraussetzungen für das regionale Wachstum, Imagebildung und der Intensivierung der Kundenbindung in den eigenen und insbesondere in Drittnetzen der Region.

Zur Sicherung des Kundenwachstums und zur Finanzierung der langfristig nötigen Investitionen sind Kooperationen, Beteiligungen oder Akquisitionen von weiteren Netzen notwendig und zudem der Auftritt auf regionalen FTTx-Netzen als Provider und Netzbetreiber.

4.6 Grundstrategie Geschäftsbereich Wasserversorgung

Obwohl sich das Netz und der Betrieb im Monopol befinden ist das Halten der hohen Versorgungssicherheit und Einhalten der Qualitätsvorschriften bei Trink-, Brauch- und Löschwasser durch kontinuierliche Investitionen in Netze und Anlagen und ausgebildetes Fachpersonal. Eine wichtige Kernkompetenz, die strategisch nicht ausgelagert werden darf. Im Krisenfall, und auf lange Sicht soll sich die Wasserversorgung als empfindliche Grundversorgung im Besitz der Stadt Wil befinden und sowohl die Qualität als auch die Versorgungssicherheit keine externen Abhängigkeiten aufweisen.

Trotz Monopol ist die Optimierung der Versorgungsstruktur durch Umsetzung einer qualitätsorientierten und kostenbewussten Netzstrategie nach Gesichtspunkten der Wirtschaftlichkeit zu führen.

Die Wasserversorgung der TBW soll zur regionalen Sicherung der Wasserversorgung mit Grundwasser, Quellen und Wasserverbünden beitragen. Sie kann durch Übernahme von Betriebsführungen und Zusammenschluss mit anderen Wasserversorgern auf Gemeindegebiet und in der Region die Effizienz und Versorgungssicherheit der Region stärken. Die Positionierung des Trinkwassers als günstige und gut verfügbare Alternative zu Mineralwasser ist Bestandteil des Versorgungsauftrages.

5. Thesen

Auf der Grundlage der Zusammenfassung der Herausforderungen aus den Geschäftsbereichen der TBW sind für die künftige Unternehmensentwicklung die folgenden Thesen relevant, welche für den Prozess der Klärung der Positionierung der TBW im Zentrum stehen.

5.1 Zunehmende Bedeutung der strategischen Führung

Langfristig müssen die TBW durch ein strategisches Gremium geführt werden, das unternehmerisch mit Fachkompetenz besetzt in den Geschäftsbereichen Elektrizitätsversorgung, Erdgasversorgung und Kommunikation für eine verstärkte markt- und kundenorientierte Führung und Unterstützung sorgt. Dies führt in der Konsequenz zu einer Anpassung des politischen Einflusses und entlastet den Stadtrat. Wichtig ist zudem Fachkompetenz aus der Energiewirtschaft, aus den Bereichen Finanz, Energierecht und Erfahrung in Unternehmensführung (analog der Zusammensetzung von VR-Mitglieder bei Aktiengesellschaften von Querverbundunternehmen). Der Gesamtstadtrat, der heute für die strategische Führung verantwortlich ist, stösst mit diesen Anforderungen ins-

besondere aufgrund des notwendigen hohen Spezialisierungsgrades bei den anstehenden Entscheidungen immer mehr an Grenzen.

5.2 Aufsicht und Controlling wirksam etablieren

Es sind geeignete Instrumente zu etablieren, welche früh relevante Veränderungen aufzeigen. Dies ist auch für öffentliche Unternehmen wichtig, die sich gegenüber Märkten zu öffnen und zu behaupten haben. Der Ansatz besteht darin, ein geeignetes Kennzahlensystem einzuführen, in dem die Eignerziele, die langfristigen Unternehmenszielsetzungen und die Jahresziele abgestimmt auf Finanzplan und Budget mit der jährlichen Performance laufend verglichen werden. Abweichungen werden damit rechtzeitig erkannt und Massnahmen können frühzeitig eingeleitet werden (beispielsweise analog von „Cockpits" anderer EVUs). Auf der Grundlage eines operationalisierten Risikomanagements, das Unternehmensrisiken transparent ausweist und das insbesondere laufend die aktuellen Marktrisiken quantitativ aufzeigt, werden die zu lösenden Herausforderungen rechtzeitig erkannt.

Die Stadt sorgt für den Schutz der TBW im wirtschaftlichen Wettbewerb. Sie berücksichtigt den Geheimhaltungsvorbehalt im Rahmen des Öffentlichkeitsprinzips im Zusammenhang mit den schützenswerten Interessen der TBW.

5.3 Vertragsfähigkeit erlangen

Die TBW müssten in der Lage sein, in eigener Kompetenz Verträge mit Dritten rechtsverbindlich abzuschliessen, um die notwendige Planungs- und Investitionssicherheit der entsprechenden Geschäfte in der erforderlichen Geschwindigkeit zu sichern. Die in Frage kommenden Vertragsabschlüsse dienen insbesondere der langfristigen Sicherung der Wirtschaftlichkeit der TBW sowie der Minimierung von Risiken. Mit der Möglichkeit von längerfristigen Verträgen, insbesondere in der Energiewirtschaft und in der Anbindung von Kundenbeziehungen in Netzwerken, kann die nötige Investitionssicherheit der langfristigen Tätigkeit gewährleisten werden. Die Vertragsdauer orientiert sich an der technischen Nutzungsdauer von Infrastrukturanlagen. Die nötige Vertragsfähigkeit hat auch Geschäftsentwicklungen wie Kauf, Übernahme oder Beteiligung zu ermöglichen. Verträge müssen je nach Situation zeitnah vorbereitet werden können. In der heutigen Struktur können die TBW auf der Grundlage des jährlichen Budgets diesen künftigen Anforderungen nicht gerecht werden. Die fehlende Vertragsfähigkeit stellt dabei einen bedeutenden Wettbewerbsnachteil dar.

5.4 Mehrjährige Beschaffung von Energie und Dienstleistungen

Die TBW müssen für die Beschaffung von Energie (Strom und Gas) und Dienstleistungen (Internet, Telefonie, Signale) langfristige Verträge auf dem Markt abschliessen können um damit für das Versorgungsgebiet Energie und Dienstleistungen auch im liberalisierten Markt quantitativ und bezüglich Preise zu sichern. Zudem müssen mit der mehrjährigen Eindeckung von Strom, Gas und Dienstleistungen Finanz- und Abnahmeverpflichtungen eingegangen werden können, die derzeit nur auf dem Weg des Referendums möglich sind.

5.5 Produkte und Dienstleistungen stärker auf den Markt ausrichten

Die stärkere Marktausrichtung soll bei zunehmendem Margendruck mit kundenorientierten Produkten und Dienstleistungen kompensiert werden. Innerhalb des Rahmens der Eignerstrategie bestimmen die TBW die Produkte und deren Preise selbständig nach den Anforderungen des Marktes, der Regulatoren und der Eignerstrategie. Die TBW entwickeln eigenständig geschäftsverwandte Geschäftsmodelle wie Ladeinfrastruktur für die Elektromobilität, Smart Grid-Infrastruktur für die Energieeffizienz in Gebäuden oder Dienstleistungen für die Kommunikationsinfrastruktur bei den Kundinnen und Kunden.

5.6 Beteiligungen eingehen können, um konkurrenzfähig zu bleiben

Die TBW sollen künftig in der Lage sein, Beteiligungen selbständiger behandeln zu können, um konkurrenzfähig zu bleiben. Solche Verhandlungen müssen in der Regel recht schnell, mit hoher Vertraulichkeit und mit den abschliessend zuständigen Gremien erfolgen können. Dazu gehören beispielsweise Beteiligungen an Telecom-Unternehmungen und Netzen, welche das Kundenwachstum sichern und damit den Erhalt der nötigen Unternehmensgrösse zur Marktsicherung und dem benötigten Kundenwachstum mittragen. Es handelt sich auch um Beteiligung an Beschaffungs- und Vertriebsorganisationen, die im Rahmen von strategischen Make-or-Buy-Entscheiden helfen, die erforderlichen Skalenvorteile bei Investitionen und Betriebsaufwendungen zu sichern. Die Beteiligung oder Zusammenschlüsse sollen primär mit regionalen Unternehmungen der Strom- und Wasserversorgungen wenn immer möglich im strategischen Entwicklungsgebiet der TBW erfolgen.

5.7 Eigentum der Stadt sichern und entwickeln

Die festzulegende strategische Entwicklung sorgt für die Sicherung des Eigentums der Stadt an den Infrastrukturen und erzielt einen Mehrwert im Sinne des Standortvorteils für die Stadt Wil als Eignerin. Die Lösung ist damit politisch akzeptiert und sorgt für die langfristige Sicherstellung der Erfüllung der Aufgaben der öffentlichen Hand.

5.8 Unternehmensinterne Umsetzung des Budget

Die TBW verfügen über ein eigenes Budget, welches sie unternehmensintern umsetzen können ohne dass weitere Entscheidungsträger mitwirken sollen. Dabei sollen sich Werbe- und Marketingbudgets an den Herausforderungen der Marktöffnungen Strom 2018, Erdgas 2020 und der erfolgreichen Positionierung der TBW auf diese Zeitpunkte hin orientieren. Die politische Einflussnahme basiert auf Eignerzielen, Mehrjahresplänen und Leistungsvereinbarungen, welche wiederum die Marktfähigkeit der TBW im Vordergrund sehen sollen. Im Einkauf sollen mit den zu schaffenden Rahmenbedingungen Lagermaterial, Baustellenmaterial, Fremdleistungen und übrige Aufwendungen unter Einhaltung des öffentlichen Beschaffungsrechtes in der operativen Verantwortlichkeit unternehmensintern umgesetzt werden können. Mit dem Budget und der Rechnung steuern die TBW die erforderlichen Abschreibungen in den einzelnen Geschäftsbereichen, um die Verschuldung zu kontrollieren und entsprechend der Eignerziele zu begrenzen.

5.9 Eigene Personalkompetenz und Freiräume im Personalreglement

Die TBW sollen den Stellenplan im Rahmen des Budgets selbständig entwickeln und Mitarbeitende selbständig anstellen können. Idealerweise verfügen die TBW über ein eigenes Personalreglement, das den dafür nötigen Spielraum ermöglicht. Im Weiteren sollen sich Gehaltsänderungen an vergleichbaren Marktlöhnen, den Leistungen der Mitarbeitenden und an der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens orientieren. Der Stellenplan berücksichtigt dabei ausschliesslich die Geschäftsentwicklung der TBW. Personalaufstockungen sind durch wachsende Geschäftsbereiche oder neue strategische Geschäftsfelder begründet und müssen im Einklang mit der Unternehmensstrategie zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit und der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens beitragen. Die TBW können autonom über die Mitarbeiterentwicklung, die Weiterbildung und den Besuch von Fachkursen beschliessen. Zudem legen die TBW Arbeitsmodelle, Arbeitszeiten und Ladenöffnungszeiten entsprechend den Kundenanforderungen der unterschiedlichen Geschäftsbereiche autonom fest.

5.10 Abgabenpolitik im Rahmen der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit

Die Abgabenpolitik der Stadt ist auf die „Spielregeln" der Märkte auszurichten und ermöglicht den TBW damit nebst dem Entwicklungsspielraum Planungs- und Investitionssicherheit. Die Abgaben sind mit der Stadt eindeutig vereinbart, gesetzeskonform, verlässlich und für die TBW (und für die Stadt) budgetierbar. Sie orientieren sich an der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit der TBW. Die Abgeltungen werden zwischen Stadtrat und den TBW vereinbart. Sie sind unabhängig von der finanziellen und politischen Situation der Stadt.

5.11 TBW als erfolgreiches städtisches Unternehmen langfristig sichern und entwickeln

Die Erläuterungen zeigen, dass die TBW intakte Chancen für einen langfristigen Erfolg haben, wenn sie marktorientiert geführt werden. Wichtige Voraussetzungen für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens TBW und damit auch für die Stadt als Eignerin sind zu etablieren: Um in den liberalisierten Märkten bestehen zu können sind grössere Handlungskompetenzen für die TBW erforderlich. Auch die Fähigkeit rasch und konsequent auf Marktveränderungen reagieren zu können, gehören dazu wie die Autonomie bei der Bestimmung von marktgerechten Produkten und Dienstleistungen. Es gilt zukünftig mit einer geeigneten strategischen Führung die Eignerstrategie und den Leistungsauftrag erfolgreich umzusetzen. Die politische Einflussnahme fliesst dabei in die Vorgaben der Eignerstrategie ein. Dasselbe gilt auch für die von den TBW zu erbringenden Beiträge zur Erfüllung der für sie relevanten Ziele des kommunalen Energiekonzepts.

In diesem Kontext wird zu prüfen sein, in welchem Umfang organisatorische Entwicklungen (inkl. Rechtsform) nötig sind, um den TBW auch künftig den Handlungsspielraum zu ermöglichen. Es ist bei diesen Überlegungen aus heutiger Sicht eine öffentlich-rechtliche Rechtsform anzustreben. Oberstes Ziel bleibt bei allen Überlegungen weiterhin zufriedene Kundinnen und Kunden, Mitarbeitende und Partner zu haben um die vielfältigen Anforderungen und Ziele bezüglich Versorgung und Abgaben an die Eignerin erfüllen zu können.

6. Fazit

Alle Berichte stellen fest, dass der vorliegende Prozess für die TBW aus einer Position der Stärke und für ein gesundes Unternehmen in Angriff genommen wurde. Der Stadtrat und die Geschäftsleitung der TBW haben sich in einem langen Prozess den vielfältigen Herausforderungen unter der Leitung eines versierten externen Beraters intensiv mit Eignerstrategie und Unternehmensstrategie der TBW auseinandergesetzt. Die Übersicht über die entstandene Gesamtstrategie und die Geschäftsbereichsstrategien zeigen die Stossrichtungen der strategischen Positionierung der TBW als Unternehmen, das in den kommenden Jahren noch verstärkt kunden- und marktorientiert zu etablieren ist. In diesem kompetitiven Umfeld wird es noch wichtiger werden, den externen Anforderungen der Kunden und Märkte speziell in den Aspekten Reaktionsfähigkeit, Innovationskraft und Dienstleistungsangeboten gerecht zu werden. Dabei werden die heute stark politisch ausgerichteten Entscheidungsmechanismen entsprechend vermehrt auch marktorientiert auszurichten sein. In diesem Kontext ist zusätzlich die strategische Führung insbesondere für die fachlichen Fragen für das Unternehmen zu stärken und die TBW mit der für eine auch in Zukunft erfolgreiche Tätigkeit notwendigen Eigenständigkeit auszustatten. Mit dem Blick zurück kann wohl festgestellt werden, dass die Entwicklung und das Wachstum der TBW zu einem gesunden und finanzstarken Unternehmen unter den bisherigen Rahmenbedingungen als städtischer Betrieb realisiert werden konnte. Dennoch zeigen die vorliegenden externen Berichte, dass mit Blick nach vorne der zukünftige wirtschaftliche Erfolg der TBW von Faktoren abhängig ist, der ohne grössere Veränderungen nicht mehr möglich sein wird. Es gilt, und das zeigen die erarbeiteten Analysen und Berichte deutlich, zukünftig sowohl für das anstehende Tagesgeschäft wie auch auf Veränderungen im strategischen Bereich, wesentlich rascher und konsequenter reagieren zu können. Das grundsätzliche Geschäftsmodell als Querverbundunternehmen mit einem breiten Dienstleistungsangebot wird aber nicht in Frage gestellt und ist, neben den finanziellen Aspekten, eine gesunde Basis auf der für die Zukunft aufgebaut werden kann.

Stadt Wil

Susanne Hartmann
Stadtpräsidentin

Christoph Sigrist
Stadtschreiber

Beilage:
- Bericht 1 (Ausgangslage und Herausforderungen)