

Vortrag des Gemeinderats an den Stadtrat**Entwicklungsvarianten von Energie Wasser Bern (ewb) aus Sicht der Eigentümerin****1. Ausgangslage und Grundsatzentscheid**

Energie Wasser Bern (ewb) ist eine selbständige autonome öffentlich-rechtliche Anstalt (Gemeindeunternehmen gemäss Art. 64 Gemeindegesetz), die zu 100 Prozent der Stadt Bern gehört. ewb ist in den Geschäftsfeldern Strom, Gas, Wasser, Fernwärme und Kehrrecht tätig.

Aufgrund der Entwicklungen im schweizerischen Energiemarkt (Strommarktöffnung) hat der Gemeinderat im Dezember 2005 beschlossen, eine umfassende Analyse der Entwicklungsvarianten des stadteigenen Energieversorgers ewb in Auftrag zu geben, um abschätzen zu können, ob mittelfristig Änderungen an der Eigentümerinnenstrategie und am Reglement Energie Wasser Bern (ewb-Reglement; ewr; SSSB 741.1) im Geschäftsfeld Elektrizität vorgenommen werden müssen, um den Unternehmenserfolg von ewb im liberalisierten Markt langfristig sicherzustellen und die Qualität des Service Public in diesem Sektor auf hohem Niveau zu halten. Der Gemeinderat hat eine Projektorganisation geschaffen und folgende drei Hauptszenarien prüfen lassen:

Status quo: ewb wird als Gemeindeunternehmen weitergeführt wie bisher. Die bestehende Kooperation mit Swisspower bleibt bestehen;

Kooperation: Die bestehende Kooperation mit Swisspower wird ausgebaut und/oder es werden neue Kooperationen zur Optimierung der wirtschaftlichen Situation in einem neuen Marktumfeld eingegangen; es erfolgt keine Änderung der Eigentumsverhältnisse.

Strategische Partnerschaft
Verkauf/Teilverkauf: Eingehen von strategischen Partnerschaften mit einer andern Unternehmung und Änderung der Eigentumsverhältnisse in zu definierendem Umfang.

Der Gemeinderat sicherte sich die Unterstützung ausgewiesener Fachexperten (kalny weilharter & partner; kwp) und gab ewb Gelegenheit, ihm die eigenen Vorstellungen, Strategien und Planzahlen zu unterbreiten. Er liess die Hauptszenarien und zahlreiche Untervarianten betriebswirtschaftlich bewerten und nahm eine finanz- und energiepolitische Beurteilung der verschiedenen Szenarien vor. Sämtliche Szenarien und Optionen wurden in vergleichbarem Ausmass analysiert, überprüft und konkretisiert. Für eine allfällige strategische Partnerschaft mit möglichen Verkaufsszenarien wurden mit der BKW FMB Energie AG (BKW) Gespräche geführt.

Der Gemeinderat unterbreitet dem Stadtrat den Schlussbericht von kwp, diejenigen Daten, die nicht dem Geschäftsgeheimnis der involvierten Unternehmungen unterliegen und seine eigenen strategischen Überlegungen gestützt auf Artikel 68 Absatz 2 des Geschäftsreglements vom 16. Mai 2002 des Stadtrats von Bern (GRSR; SSSB 151.21) und stellt seine Anträge.

Der Gemeinderat beschloss nach intensiven Abklärungen und Diskussionen, das Szenario Status quo weiter zu verfolgen und auf einen teilweisen oder gar vollständigen Verkauf von ewb zu verzichten. Ein Antrag auf Revision des ewr erübrigt sich deshalb.

Mit der Kenntnisnahme des vorliegenden Berichts kann der Stadtrat die *Motion Fraktion FDP (Thomas Balmer/Stephan Hügli-Schaad): Unternehmerstrategie ewb: Nischenpolitik oder Verkauf?* behandeln. Der Stadtrat setzte die Behandlung dieser Motion angesichts der damals laufenden Analysen des Gemeinderats mit SRB 022 vom 18. Januar 2007 aus. Der Gemeinderat beantragt Abschreibung der Motion (s. Kap. 6).

Schliesslich orientiert der vorliegende Bericht über die Kosten, die für die Honorierung der Experten entstanden sind (s. Kap. 7). Die Projektkosten werden von ewb übernommen.

2. Projektverlauf

Der Gemeinderat hat für dieses Projekt das Wiener Beratungsbüro kalny, weilharter & partner (kwp) beauftragt. Das Büro mit Standorten in Wien, München und Zürich verfügt über ausgewiesene Spezialisten mit grosser (rund 30 Kundinnen bzw. Kunden in der Energiewirtschaft) und internationaler Erfahrung in der Energiebranche (Schweiz, Deutschland, Niederlande und Österreich). Allein in der Schweiz hat kwp in über 20 Projekten Energieversorgungsunternehmen und/oder die öffentliche Hand beraten. Besonders wertvoll für den Gemeinderat sind die Erfahrungen von kwp in Österreich, wo der Markt bereits seit 2001 geöffnet ist.

Trotz der hohen zu erwartenden Kosten hat der Gemeinderat den Auftrag an kwp freihändig an die ausgewiesenen Experten vergeben müssen. Eine öffentliche Ausschreibung hätte Leitung und Personal von ewb zu Recht verunsichert und der Gemeinderat wäre unter dem Druck sowohl von ewb als auch der Öffentlichkeit nicht mehr frei gewesen, alle möglichen Varianten unvoreingenommen zu prüfen. Die Budget- und Aufsichtskommission (BAK) ist orientiert worden.

kwp unterbreitete im Februar 2006 eine Vorstudie, zeigte darin die Entwicklungsszenarien von ewb im liberalisierten Strommarkt auf und erläuterte, was diese Szenarien aus der Sicht der Eigentümerin bedeuten. Die Experten wiesen in ihrer Vorstudie darauf hin, dass infolge hoher liquider Mittel einer potentiellen Käuferschaft, des hohen Investitionsdrucks etc. der Zeitpunkt für einen mindestens teilweisen Verkauf von ewb günstig sein könnte.

Aufgrund der Resultate der Vorstudie entschied der Gemeinderat im März 2006, die möglichen Entwicklungsvarianten aus Sicht der Eigentümerin zu detaillieren und betriebswirtschaft-

lich zu bewerten. In dieser Phase, welche bis im November 2006 dauerte, wurden in komplexen und umfangreichen Arbeiten Prognosen der künftigen Unternehmensentwicklung und des Unternehmenswerts in mehreren Szenarien erstellt. Dem Gemeinderat war es angesichts der Bedeutung für die Unternehmensentwicklung wichtig, eine breite Auslegeordnung zu erstellen. Deshalb bezog er sämtliche Szenarien mit diversen Unteroptionen in die Bewertung ein.

In einer weiteren Phase, welche von Dezember 2006 bis September 2007 dauerte, wurden die Varianten einer strategischen Partnerschaft mit (teilweisem) Eigentumsübergang vertieft analysiert. Diese Fokussierung bedeutete für den Gemeinderat nicht, dass der Entwicklungsvariante (Teil-)Verkauf der Vorzug gegeben worden wäre. Vielmehr wurde jede (Teil-)Verkaufsvariante mit der Variante Status quo verglichen. Es ging dabei nicht um einen bloss quantitativen oder lediglich kurz- oder mittelfristigen Vergleich. Der Gemeinderat war sich immer einig, dass die Qualität des Service Public nicht leiden durfte und die Versorgungssicherheit der Bevölkerung oberste Priorität hatte. Dabei war stets zu berücksichtigen, dass ewb besonders dann eine gute Position am Markt erringen wird, wenn die Stromproduktion von ausschlaggebender Bedeutung ist, weil zu wenig Strom auf dem Markt angeboten wird.

Konkrete Aussagen zur effektiven Wertschöpfung und zu Inhalten von strategischen Partnerschaften mit Anteilsverkäufen sind nur möglich, wenn diese zusammen mit einem konkreten potentiellen Käufer besprochen und reflektiert werden. Die am nächsten liegende Partnerin für diese Gespräche war die BKW. Eine öffentliche Ausschreibung derartiger Gespräche war aus Sicht des Gemeinderats ausgeschlossen, da sie ewb geschadet hätte. Der Gemeinderat hat jedoch die Interessenlage verschiedener Marktteilnehmerinnen und Marktteilnehmer prüfen lassen. Exklusiv für die BKW entschied sich der Gemeinderat aus verschiedenen Gründen: als regional angrenzendes Unternehmen umschliesst das Versorgungsgebiet der BKW jenes von ewb. Bereits heute gibt es Berührungspunkte im Netzbereich. Auch wenn Optionen einer strategischen Partnerschaft mit Wechsel der Eigentumsverhältnisse nicht weiterverfolgt würden, machten Gespräche mit der BKW im Hinblick auf zukünftige Kooperationen und strategische Partnerschaften ohne Anteilsveräusserungen von ewb Sinn. Bereits heute werden solche Kooperationen im Bereich gemeinsamer Beschaffungsplattformen von ewb und BKW geprüft. Ausserdem sprach die Verankerung der BKW - Hauptaktionär ist der Kanton Bern – für Gespräche mit diesem Unternehmen, weil eine gewisse Garantie für hohe Qualität im Service Public bei dieser Konstellation gegeben ist. Schliesslich zeigte die BKW auch Interesse an einer Beteiligung an ewb.

Ergänzend zum Schlussbericht von kwp unterbreitet der Gemeinderat dem Stadtrat seine Bewertung der geschilderten Szenarien und die Gründe für seinen Entscheid, die Weiterentwicklung von ewb auf dem Status quo aufzubauen und von einem Wechsel der Eigentumsverhältnisse abzusehen.

3. Chancen und Risiken

3.1 Energiepolitische Betrachtung/Service Public

Aus energiepolitischer Sicht hat die Eigenständigkeit von ewb grosse Vorteile.

Die Stadt betreibt seit 1977 (1. Energiekonzept) eine aktive Energiepolitik. Basierend auf dem Energiekonzept von 1988 (2. Energiekonzept) wurden diverse Massnahmen zur effizienten Energienutzung und dem Einsatz erneuerbarer Energieträger umgesetzt. Im Mai 2006 wurde die Energiestrategie der Stadt Bern verabschiedet. Sie basiert auf qualitativen Oberzielen und quantitativen mittelfristigen Zielvorgaben. Zur strukturierten Massnahmeumsetzung sind Handlungsfelder definiert. Innerhalb dieser Handlungsfelder sind Zielsetzungen und Instrumente festgelegt und den Akteurinnen und Akteuren zugeordnet.

ewb ist bei der Umsetzung der Energiestrategie eine zentrale Akteurin. Verschiedene Handlungsfelder und Zielsetzungen beziehen sich direkt auf ewb: Produktion und Förderung erneuerbarer Energien, Förderung der Energieeffizienz und rationeller Wassernutzung, Nutzung von Energie aus Entsorgungsanlagen etc.

Die Energieversorgung der Stadt Bern ist zu 84 Prozent von nicht erneuerbaren Energiequellen abhängig. Um die Ziele der Energiestrategie erreichen zu können, ist eine markante Senkung des Anteils nicht erneuerbarer Energie notwendig. Dafür sind marktwirtschaftliche, nachfrageorientierte Anreizsysteme nötig, die auf Nachhaltigkeit basieren und damit Wirtschaft, Ökologie und Sozialverträglichkeit in Einklang bringen.

Mit der Einbindung des stadteigenen Energieversorgers ewb in die Umsetzung der energiepolitischen Leitlinien lassen sich Synergien schaffen und politische Akzente in der Umsetzung der Energiepolitik setzen. Weiter lassen sich durch die Zusammenarbeit von ewb mit anderen vergleichbaren Stadtwerken (Basel, Zürich, Genf) Synergien nutzen. Durch diese Vernetzung können die spezifischen Interessen der grossen Städte wirksamer in die nationale Energiepolitik einfliessen.

Ein (Teil-)Verkauf von ewb würde es der Stadt zukünftig nicht mehr erlauben, ihre energiepolitischen Akzente wie bisher zu setzen. Durch gezielte Kooperationen kann auch in diesem Bereich die Energiepolitik der Stadt Bern noch wirksamer umgesetzt werden.

Unter dem energiepolitischen Aspekt spielen auch Fragen der Versorgungssicherheit eine Rolle. Zwar wird im geöffneten Markt die Versorgung mit Energie durch eine entsprechende Regulierung sichergestellt. Dennoch sind Versorgungsängste im Zusammenhang mit Verkaufsabsichten eines Energieversorgers ernst zu nehmen. Die Politik wird auch nicht leichtfertig ihre Einflussnahme auf die Energiepreise aus der Hand geben wollen. Obschon die Strompreise im geöffneten Markt weitgehend den Regeln des Wettbewerbs unterliegen, kann dieses Thema politisch nicht ganz ausgeblendet werden.

3.2 Unternehmenspolitische Betrachtung

Die Vorteile und Chancen eines (Teil-)Verkaufs liegen vor allem darin, dass das unternehmerische Risiko im liberalisierten Markt entweder ganz entfällt bzw. breiter verteilt wird.

Vorteile wie die Nutzung von Grösseneffekten, die Schaffung von Entwicklungs- und Wachstumsmöglichkeiten oder von unternehmerisch sinnvollen Zusammenarbeitsmodellen lassen sich – wenn auch mit geringerer Intensität – allerdings ebenso in Form von Kooperationen ohne Veränderung der Eigentumsverhältnisse realisieren.

Aus unternehmerischer Sicht besteht bei einem (Teil-)Verkauf die Gefahr, dass die Synergien, welche heute aufgrund des bestehenden Querverbands der Bereiche Strom, Wasser, Kehrichtverbrennung / Fernwärme sowie gewerbliche Leistungen bestehen, teilweise verloren gingen.

Der Chance und Motivation angesichts neuer Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeitenden stünden Risiken und Ängste infolge Umstrukturierungen entgegen.

Die Unabhängigkeit des Unternehmens lässt sich im Status quo am besten wahren. Bereits beim Ausbau von Kooperationen ohne Veränderung der Eigentumsverhältnisse wird der unternehmerische Handlungsspielraum eingeschränkt. Allerdings hat die Analyse auch gezeigt, dass durch Kooperationen das Betriebsergebnis von ewb namhaft und nachhaltig verbessert werden kann.

3.3 Finanzpolitische Betrachtung

Bei einer finanzpolitischen Betrachtung ist als Chance zu erwähnen, dass die Marktlage für einen Verkauf günstig ist und keine Garantie dafür besteht, dass der Wert des Unternehmens noch steigt oder dass später Käuferinnen oder Käufer gefunden werden können. Wird der Wert heute zum Teil realisiert, so sind spätere Wertschwankungen des Unternehmens von geringerer Bedeutung. Allerdings würde die Stadt auf dem verkauften Teil auch nicht mehr an einer Wertsteigerung partizipieren. Die heute abschätzbare Entwicklung des Wertes der Unternehmung lässt sich allerdings in einem Kaufpreis berücksichtigen.

Der Gemeinderat schätzt die Entwicklung des Wertes von ewb so ein, dass er im Steigen begriffen ist und den Zenit, soweit durch die Marktentwicklung bedingt, noch nicht erreicht hat. Er sah sich deshalb vor die Frage gestellt, ob dieser Wert heute realisiert werden muss oder ob spätere Generationen diesen Entscheid sollen fällen können. Es ist die Frage, die sich bei jedem Verkauf von Werten durch die öffentliche Hand stellt, nämlich ob das „Tafelsilber“ veräussert oder die Werte bewahrt werden sollen.

Dass sich durch einen (Teil-)Verkauf die Finanzlage der Stadt Bern verbessern würde, liegt auf der Hand. Allerdings stellt sich gleichzeitig die Frage, ob diese Verbesserung nachhaltig gesichert werden könnte. Von einem verkauften Unternehmensteil ist keine Wertsteigerung, aber auch kein Gewinn mehr zu erwarten. Wo grosse Summen bezahlt werden, müssen sie auch sinnvoll und gewinnbringend angelegt oder wieder investiert werden. Der ganze oder teilweise Verkauf eines Unternehmens wie ewb wäre verantwortungslos, um damit Schulden zu bezahlen ohne Vision, wie der Finanzhaushalt langfristig gesund erhalten werden kann.

Die Analyse zeigte auf, dass die Attraktivität von ewb für die Eigentümerin mittel- bis langfristig erhalten bleiben wird. Die wirtschaftlich starke Position erlaubt heute jährliche Ausschüttungen an die Stadt Bern in der Höhe von rund 35 Mio. Franken. Die Prognose der zukünftigen Unternehmensentwicklung ergab, dass sich daran nichts ändern wird. Angesichts der soliden Finanzierungsstruktur konnte ewb dem Gemeinderat sogar Optionen für günstiger strukturierte Ausschüttungen (Zinserträge für Darlehen, Abgabe für Sondernutzungskonzession, Gewinnausschüttung) an die Stadt aufzeigen, ohne dass dabei die Substanz des Unternehmens angegriffen würde.

Die Analyse zeigte auch, dass ein (Teil-) Verkauf von ewb den finanzpolitischen Handlungsspielraum der Stadt kurz- und mittelfristig vergrössern würde. Je nach Verkaufsszenario hätte die Stadt einen finanziellen Spielraum erhalten, um wieder grössere Investitionen tätigen oder grössere Summen zinsbringend anlegen zu können.

Dieser kurz- und mittelfristigen finanzpolitischen Betrachtung hat der Gemeinderat die Überlegung entgegen gehalten, dass eine eigenständige ewb im Portefeuille der Eigentümerin finanzpolitisch von Bedeutung ist, wenn eine langfristige Perspektive eingenommen wird. Der Gemeinderat ist überzeugt davon, dass die Stadtfinanzen auch ohne Teilverkauf von ewb ausgeglichen gestaltet werden können. Er hat in den letzten Jahren bewiesen, dass neue Defizite weitgehend verhindert werden konnten und das Haushaltsgleichgewicht mit Haushaltverbesserungsmassnahmen und nicht über den Verkauf von ewb realisiert werden konnte.

4. Schlussfolgerungen des Gemeinderats zu den Entwicklungsvarianten von ewb

4.1 Längerfristige Ausrichtung der Entwicklungsperspektiven

Für die Frage der weiteren Entwicklung von ewb ist massgebend, ob die Eigentümerin mit ewb im Portefeuille angesichts der Veränderungen des Marktumfelds mittel- und langfristige Perspektiven besitzt. Aufgrund der eingehenden Analyse der Entwicklungsvarianten von ewb kommt der Gemeinderat zum Schluss, dass solche Perspektiven sowohl in unternehmerischer als auch in finanz- und energiepolitischer Hinsicht bestehen. Aufgrund der guten Ausgangslage von ewb für die schrittweise Marktöffnung und der starken Position sieht der Gemeinderat im heutigen Zeitpunkt keinen Anlass für die Veränderung der Eigentumsverhältnisse an ewb. Den langfristigen Erfolg sieht der Gemeinderat in der gezielten Weiterentwicklung von Kooperationen ohne Wechsel der Eigentumsverhältnisse. Kurz- und mittelfristige finanzpolitische

Ziele der Stadt dürfen die Eigentümerin im heutigen Zeitpunkt nicht dazu veranlassen, die langfristige Wertschöpfung des Unternehmens zu gefährden.

Der Gemeinderat ist ebenso überzeugt, dass sich der finanzielle Mehrwert von ewb auch in einem späteren Zeitpunkt realisieren lässt, sei dies als eigenständiges Unternehmen, das sich erfolgreich im Markt positioniert oder sei dies mit strategischen Partnerschaft (mit oder ohne Wechsel der Eigentumsverhältnisse) zu einem späteren Zeitpunkt.

Dieser langfristigen finanzpolitischen Akzentsetzung entspricht die Notwendigkeit, dass sich die Stadt ihren energiepolitischen Handlungsspielraum im sich öffnenden Markt bewahrt. Durch Art und Umfang der Kooperationen kann auch die Umsetzung der energiepolitischen Ziele der Stadt Bern gesteuert werden.

Obschon der Gemeinderat im heutigen Zeitpunkt einen (Teil-)Verkauf von ewb somit als nicht opportun beurteilt, muss eine solche Option je nach Marktentwicklung in Zukunft offen bleiben. Sollte sich aus unternehmerischen Gründen oder Veränderung der Interessen der Stadt als Eigentümerin Handlungsbedarf ergeben, würde der Gemeinderat entsprechende Massnahmen zuhanden des Stadtrats vorschlagen. Aufgrund der durch die vorliegende Analyse erarbeiteten Grundlagen könnten die entsprechenden Schritte innert nützlicher Frist eingeleitet und vollzogen werden.

4.2 Personalpolitische Überlegungen

Obwohl ein (Teil-)Verkauf an eine Unternehmung, die der Kontrolle der öffentlichen Hand untersteht, für das Personal von ewb keine nachteiligen Folgen haben sollte oder diesbezüglich sogar Bedingungen gestellt werden könnten, ist auf das Personal, das den Wert der Unternehmung mit geschaffen hat, Rücksicht zu nehmen. Wäre ein Teilverkauf zwingend, um Werte vor dem Zerfall zu bewahren, dann könnten personalpolitische Überlegungen den Gemeinderat wohl nicht daran hindern, diesen Schritt zu tun. Da er jedoch zum Schluss kommt, dass ewb als eigenständiges Unternehmen weitergeführt werden kann, kann Verunsicherung beim Personal vermieden werden.

4.3 Gute Ausgangslage von ewb für die schrittweise Marktöffnung

ewb hat sich aufgrund seiner bisherigen Unternehmensstrategie und Geschäftstätigkeit mit einem ausgewogenen Produktionsportfolio, einem sicheren und wirtschaftlichen Verteilnetz sowie vielen zufriedenen Kundinnen und Kunden eine gute Position als stabiles und anerkanntes Energieversorgungsunternehmen geschaffen. Die Verbindung der Sparten Strom, Gas, Wasser, Fernwärme und Kehrrecht sowie der übrigen energienahen Dienstleistungen (Querverbund) ermöglichen Effizienz und Synergiegewinne. Die vertikale Integration mit Erzeugung und Vertrieb sichert günstige und stabile Tarife.

Im Kerngeschäft wurden die notwendigen Instrumente geschaffen, um den künftigen Anforderungen des Marktes gerecht zu werden (z.B. neues Preissystem, Energiedatenmanagement,

Unbundling, Asset Management, Marketinginstrumente). Die Betriebsstrukturen sind laufend den Entwicklungen der Branche und des Marktes angepasst worden. ewb weist zudem mit einer Eigenkapitalquote von über 70 Prozent eine solide Finanzierungsstruktur auf. Im Rahmen der Analyse der Entwicklungsvarianten legte ewb dem Gemeinderat eine mittelfristige Erfolgsplanung bis ins Jahr 2015 vor. Demnach kann die heutige und künftige Ertrags- und Finanzlage von ewb auf hohem Niveau stabil gehalten werden. Die zu erwartenden Preisreduktionen und Verluste an Kundinnen und Kunden infolge der Marktöffnung sind darin berücksichtigt.

Die eidgenössischen Räte haben im Frühjahr 2007 das Stromversorgungsgesetz verabschiedet. Der Schweizer Markt ist damit weniger stark liberalisiert als der EU-Strommarkt. Während im Letzteren seit Juli dieses Jahres sowohl Grossverbraucher wie auch Haushalte frei in der Auswahl des Stromlieferanten sind, wird in der Schweiz der Strommarkt schrittweise geöffnet. Ab Herbst 2008 kommt es zur freien Wahl der Stromlieferanten für Grossverbraucher (mit mehr als 100 MWh Stromverbrauch pro Jahr). Der Übergang zur vollen Marktöffnung erfolgt nicht automatisch, sondern durch einen Beschluss der Bundesversammlung, der dem fakultativen Referendum unterliegt. Die Marktentwicklung ist zum heutigen Zeitpunkt noch immer schwer abschätzbar. Hinzu kommt, dass in Kürze keine substantielle Veränderung des Geschäftsgangs der Gassparte erwartet wird, da der schweizerische Gasmarkt ähnlich wie im europäischen Ausland mit Verzögerungen liberalisiert wird.

Der Gemeinderat ist überzeugt, dass ewb für diese schrittweise Öffnung des Strommarkts gut vorbereitet ist. ewb wird in einem (vorerst teilweise) geöffneten Markt seine Rolle als stabiles Energieversorgungsunternehmen weiterhin wahrnehmen und auch in Zukunft einen guten Service Public anbieten. Die Marktöffnung bietet ewb die Chance, sich vermehrt in der Agglomeration Bern zu positionieren.

4.4 Weiterentwicklung durch gezielte Kooperationen

Trotz der guten Ausgangslage ist sich der Gemeinderat bewusst, dass sich ewb im geöffneten Strommarkt ständig weiterentwickeln und Optimierungen vornehmen muss.

Es ist davon auszugehen, dass das Interesse an Produktionskapazitäten nach wie vor hoch bleibt. ewb verfügt über diesen strategischen Vorteil und kann diesen sogar noch ausbauen. Es gilt, die starke Position von ewb in der Stromproduktion abzusichern. Das Risiko von Unterkapazitäten beispielsweise infolge eines Produktionsausfalls ist durch eine weitere Stärkung des Erzeugungsportfolios durch Investitionen (auch in neue erneuerbare Energien) abzusichern. Um solche Investitionen in einem wirtschaftlichen Betrieb tätigen zu können, müssen unter Umständen Partnerschaften eingegangen werden.

ewb verfolgt heute eine Strategie der Eigenständigkeit und hat als Gründungsmitglied der Swissspower den Weg in Richtung Kooperationen eingeschlagen. Swissspower ist das gemeinsame Energiedienstleistungsunternehmen von rund 20 Schweizer Stadt- und Gemeindewerken. Der Fokus der Swissspower liegt auf der Belieferung von Bündelkunden und -kundinnen (Kundschaft, die Abnahmestellen in unterschiedlichen Versorgungsgebieten zusammenfassen

und sich nur noch von einem Versorgungsunternehmen beliefern lassen) sowie in der Bereitstellung von Energiedienstleistungen (z.B. Contracting). Gemeinsam verfügen die Partnerunternehmen der Swissspower heute über eine starke Position im Absatzmarkt von Elektrizität, Erdgas und Fernwärme. Aufgrund der räumlichen Distanz der Unternehmen können mit Swissspower allerdings nur einige der möglichen Kooperationsbereiche abgedeckt werden. Im Zuge der sich öffnenden Märkte bedarf es einer Kooperation in allen Teilen der Wertschöpfungskette. Ausserdem wird die Entscheidungs- und Umsetzungsfähigkeit sowie – geschwindigkeit zukünftig für die Behauptung im Wettbewerb (v.a. Belieferung von Gross-/Bündelkunden trotz Unterkapazität bei Elektrizität) wesentlich sein. Eine Kooperation in der Struktur von Swissspower mit vielen eigenständigen Partnerinnen und Partnern und unterschiedlichen regionalen Interessen stösst in einem geöffneten Markt an ihre Grenzen.

Der von ewb eingeschlagene Weg der gezielten Kooperationen muss deshalb fortgeführt und gezielt weiterentwickelt werden. Das Thema der Kooperationen wird in Zukunft vermehrt Gewicht in der Umsetzung der Eigentümerinnenstrategie erhalten. Infolge der Strommarktöffnung sind Kooperationen in den verschiedenen Bereichen des Elektrizitätsgeschäfts (Produktion, Handel, Vertrieb, Netze) erforderlich und sorgfältig zu prüfen. Grösseneffekte spielen in der Energiewirtschaft, wo es um hohe Investitionen und Fixkosten geht, eine bedeutende Rolle.

Mit gezielten Kooperationen können Risiken im Energiehandel und der Produktion abgesichert werden. Der Stromhandel entwickelt sich verstärkt zu einem eigenständigen Geschäftsfeld der Energieversorger. Es ist zu erwarten, dass die Anforderungen im Handel weiter steigen. Kooperationen im Handel können ewb zur Optimierung der Position in der Eigenerzeugung beitragen und Möglichkeiten zum Eigenhandel mit moderatem Risiko bieten. ewb wird im liberalisierten Markt auch auf Kooperationen im Vertrieb angewiesen sein, um bei steigenden Vertriebskosten wettbewerbsfähig zu bleiben. In diesem Bereich besteht die Herausforderung darin, den Zugang zu Kundinnen und Kunden mit Standorten ausserhalb des Heimmarkts von ewb bzw. des durch die Swissspower abgedeckten Markts zu erhalten. Entsprechende Synergien im Bereich der Vertriebsaktivitäten (Marketing, Call-Center, Betreuung der Kundinnen und Kunden) können vermehrt zum Thema werden. Falls die Netznutzungsentgelte im Zuge der Liberalisierung unter Druck kommen sollten, werden auch in diesem Bereich Kooperationen zur Optimierung der Netzkosten sowie der Netzstruktur zu prüfen sein.

Der Gemeinderat ist sich des Risikos bewusst, dass durch vermehrte Kooperationen die Handlungsfreiheit von ewb eingeschränkt werden könnte. Aus der Sicht der Eigentümerin besteht die Gefahr, dass der strategische Wert des Unternehmens beeinträchtigt wird, sofern sich ewb in starke Abhängigkeiten zu den Kooperationspartnern begibt. Weil Optionen eines Wechsels der Eigentumsverhältnisse für die Zukunft offen bleiben müssen, sind Kooperationen künftig vermehrt unter dem Aspekt der Interessen der Eigentümerin zu prüfen. Ausserdem müssen sie weiterhin strategisch abgesichert werden, d.h. sowohl mit der Unternehmensstrategie als auch mit der Eigentümerinnenstrategie kompatibel sein.

5. Weitere Handlungsfelder aus Sicht der Eigentümerin

Mit dem Abschluss der umfassenden Analysen zu den Entwicklungsvarianten von ewb ist für den Gemeinderat ein wichtiger Schritt im Hinblick auf die Strommarktliberalisierung abgeschlossen. Gleichzeitig stellt dieser Schritt jedoch den Beginn für entsprechende Umsetzungsmassnahmen und weitere Überlegungen dar. Nachfolgend werden in nicht abschliessender Form einige Handlungsfelder aufgeführt, in welchen der Gemeinderat weitere Arbeiten plant.

Der Gemeinderat wird in einem nächsten Schritt prüfen, wie die im Laufe der Analyse gewonnenen Erkenntnisse in die Eigentümerinnen- und Unternehmensstrategie einfließen können und in welchen Bereichen allfällige Kurskorrekturen notwendig sein werden. Wie bereits erwähnt, soll das Thema der Kooperationen und strategischen Partnerschaften in der Eigentümerinnenstrategie und deren Umsetzung ein stärkeres Gewicht erhalten. Ziel ist, zukunftsgerichtete Partnerschaften zu erkennen und zu realisieren. Dies bedingt eine Überprüfung und Überarbeitung der Eigentümerinnenstrategie vom 30. Juni 2004. Die darin enthaltenen Leitlinien sollen den Anforderungen an den liberalisierten Strommarkt angepasst werden.

Im Zuge der Überarbeitung der Eigentümerinnenstrategie sind auch die Voraussetzungen zu schaffen, dass die Interessen der Eigentümerin in der Strommarktöffnung effektiv und effizient wahrgenommen werden können. Einerseits wird der politische Einfluss im Rahmen der sich etablierenden Marktmechanismen schwinden, andererseits zeigt die Analyse deutlich, wie wichtig es sein wird, die Interessen der Eigentümerin in die Umsetzung der Unternehmensstrategie einzubeziehen. Bei der Ausrichtung der Eigentümerinnenstrategie ist der Umstand zu berücksichtigen, dass Optionen von strategischen Partnerschaften mit einem Wechsel der Eigentumsverhältnisse in Zukunft offen bleiben müssen.

Zu berücksichtigen ist ausserdem, dass infolge der Liberalisierung die Rolle und Verantwortung der Politik resp. der öffentlichen Hand hinsichtlich der Versorgungssicherheit (Netz und Energie) reduziert wird. Durch die Liberalisierung übernehmen Marktmechanismen die Strombereitstellung. Die Eigentümerin hat darauf zu achten, dass die Unternehmung die Renditeziele erreicht und in der Lage ist, die bisher erfolgten Ausschüttungen mindestens stabil zu halten oder wenn möglich zu steigern. Was die Führung des Unternehmens und die Corporate Governance anbelangt, wird der Gemeinderat prüfen, ob eine Doppelvertretung des Gemeinderats im Verwaltungsrat von ewb längerfristig sinnvoll ist.

Betreffend die Wahrnehmung der Interessen der Eigentümerin ist ausserdem im Rahmen der komplexen Vorgänge der Liberalisierung auch auf Seiten der Stadt das fachliche Know-how vermehrt eine unabdingbare Notwendigkeit. Hier gilt es, in Zukunft entsprechende Beratungskompetenz auf Seiten der Eigentümerin zu schaffen und im Vollzug umzusetzen. Dies soll dem Gemeinderat vermehrt ermöglichen, die strategische Führungsaufgabe in den sich rasch verändernden Verhältnissen wirksam wahrzunehmen.

Ebenfalls in diese Richtung gehen die Bestrebungen des Gemeinderats, die Standpunkte der Eigentümerin bei bedeutenden Fremdbeteiligungen von ewb (z.B. Kraftwerke Oberhasli AG, KWO; Kernkraftwerk Gösgen-Däniken, Kernkraftwerk Fessenheim) stärker einbringen zu können. Es ist für den Gemeinderat zentral, dass auch im Rahmen von solchen Beteiligungen die Interessen der Eigentümerin gewahrt bleiben. Die Stadt muss ihre Interessen als Eigentümerin und energiepolitische Akteurin bei grösseren Beteiligungen an gewichtigen Unternehmen effizient wahrnehmen können. Dies bedingt in der Regel eine Einsitznahme in die Entscheidungsgremien solcher Gesellschaften. Diesbezüglich wird der Gemeinderat auch die im *Postulat Fraktion GFL/EVP (Ueli Stückelberger): Stadt soll Eignerinteressen von Unternehmen (Verwaltungsrat) selbst wahrnehmen* angesprochenen Forderungen vertieft prüfen.

Im Weiteren wird der Gemeinderat die Gewinnablieferung dem mittelfristigen Potential von ewb anpassen. Dabei wird er sich an den im Rahmen des neuen Marktumfelds sich wandelnden Interessen des Unternehmens bzw. der Eigentümerin orientieren.

6. Motion Fraktion FDP (Thomas Balmer/Stephan Hügli): Unternehmensstrategie ewb: Nischenpolitik oder Verkauf?

Die Motion Fraktion FDP vom 11. Mai 2006 beauftragte den Gemeinderat, angesichts der Strommarktöffnung im Sinne einer langfristigen Unternehmensstrategie eine Nischenpolitik für ewb zu erarbeiten, alle für den Verkauf von ewb nötigen Verkaufsabklärungen zu treffen und die nötigen gesetzlichen Grundlagen für einen Verkauf von ewb zu schaffen sowie aufzuzeigen, wie hoch ein allfälliger Verkaufserlös sein könnte und wie dieser sinnvoll verwendet werden kann.

In seiner Antwort vom 8. November 2006 verwies der Gemeinderat auf die verschiedenen Szenarien, welche Gegenstand der Analyse der Entwicklungsvarianten von ewb waren. Er beantragte, die Motion abzulehnen, erklärte sich jedoch bereit, den Vorstoss als Postulat entgegen zu nehmen. Der Stadtrat beschloss am 18. Januar 2007, die Behandlung der Motion angesichts der laufenden Analysen des Gemeinderats zu sistieren.

Die Ergebnisse der nun vorliegenden Analyse der Entwicklungsvarianten zeigen, dass ewb aufgrund ihres breiten Produkteportfolios und der starken Position in der Stromproduktion mit Überkapazitäten über gute Voraussetzungen verfügt, im sich öffnenden Markt weiterhin wettbewerbsfähig und wirtschaftlich zu bleiben. ewb bewegt sich gezielt in den Stufen der Wertschöpfungskette und entspricht somit dem Anliegen der geforderten Nischenstrategie. Trotzdem kann ewb im Querverbund von den Synergien einer kompletten Produktpalette profitieren.

Der vorliegende Vortrag zeigt zusammen mit dem Schlussbericht der kwp auf, dass sämtliche Entwicklungsszenarien von ewb vertieft und in einer breiten Auslegeordnung geprüft wurden. Im Rahmen der Analyse wurden auch der Unternehmenswert von ewb eruiert, Verkaufsoptionen getestet und Überlegungen zur allfälligen Verwendung eines Verkaufserlöses gemacht.

Über die verschiedenen Punkte der genannten Motion geben der Vortrag und beiliegende Schlussbericht soweit Auskunft, als nicht Geschäftsgeheimnisse zu wahren sind bzw. Informationen zu Nachteilen beim Unternehmen bzw. der Eigentümerin im Hinblick auf spätere Transaktionen führen könnten.

Der Vorstoss der FDP kann somit abgeschrieben werden.

7. Kosten der externen Beratung im Rahmen der Analyse der Entwicklungsvarianten

Die Arbeiten im Zusammenhang mit der Analyse der Entwicklungsvarianten von ewb wurden hauptsächlich durch das bereits erwähnte Beratungsbüro kwp betreut. Damit konnte gewährleistet werden, dass die für die Stadt und das Unternehmen wichtigen Grundlagenarbeiten innert nützlicher Frist und mit der nötigen Qualität ausgeführt werden. Die detaillierten Unterlagen, welche in diesem umfassenden Prozess entstanden sind, werden sowohl dem Gemeinderat als auch ewb als Orientierungshilfe auf dem weiteren Weg in den sich öffnenden Markt dienen. Für die rechtlichen Fragen wurde kwp während einem begrenzten Zeitraum von Rechtsanwälten des Büros Bratschi Emch Rechtsanwälte unterstützt.

Für den Prozess der Detaillierung der Verkaufsszenarien entschied der Gemeinderat, zusätzlich eine professionelle Kommunikationsbegleitung zu etablieren. Er zog deshalb ab Februar 2007 Herrn Dr. Victor Schmid vom Beratungsbüro Hirzel.Neef.Schmid.Konsulenten, Bern bei. Der Gemeinderat vertrat die Auffassung, dass eine externe Kommunikationsbegleitung in jedem Falle, ob (Teil-)Verkaufsvarianten oder der Status quo weiterverfolgt würden, notwendig sein würde. Da in der Folge Gespräche mit der BKW aufgenommen wurden, war eine entsprechende Kommunikationsbegleitung durch einen in Unternehmenstransaktionskommunikation erfahrenen Spezialisten umso wichtiger.

Der Gemeinderat legte grossen Wert auf qualitativ einwandfreie Abklärungen, was angesichts der Bedeutung der künftigen Entwicklungsmöglichkeiten und der Rolle der Eigentümerin auch die entstandenen Kosten erklärt. Aufgrund der Geheimhaltung, die ein solches Projekt erfordert, war es nicht möglich, dem Stadtrat einen Nachkredit im Laufe des Jahres 2006 zu beantragen. Der Gemeinderat erachtete die Voraussetzungen von Artikel 140 Absatz 3 der Gemeindeordnung der Stadt Bern vom 3. Dezember 1998 (GO; SSSB 101.1) als gegeben. Die Budget- und Aufsichtskommission wurde im Februar 2006 orientiert. Der Stadtrat genehmigte an seiner Sitzung vom 28. Juni 2007 einen Nachkredit in der Höhe von Fr. 496 482.19. Er beauftragte den Gemeinderat, die Frage der Kostenübernahme durch ewb zu prüfen und wenn möglich die Kosten auf ewb abzuwälzen.

Insgesamt sind folgende Kosten angefallen.

Phase Vorstudie

kwp Ende 2005 – Februar 2006 Fr. 34 944.00

Phase Detaillierung und Bewertung der Entwicklungsvarianten

kwp Februar 2006 – November 2007 Fr. 255 343.00

Phase Vertiefung der (Teil-)Verkaufsvarianten

kwp November 2006 – September 2007 Fr. 615 897.00
Bratschi Emch Rechtsanwälte Dezember 2006 – Mai 2007 Fr. 33 134.05

Phase Berichterstattung

kwp (geschätzte Leistungen) Fr. 57 000.00

Kommunikationsbegleitung

Hirzel.Neef.Schmid.Konsulenten Februar 2007 – November 2007 Fr. 56 011.65
Hirzel.Neef.Schmid.Konsulenten (geschätzte Leistungen der
Abschlussarbeiten) Fr. 14 600.00

Total Projektkosten Fr. 1 066 929.70

=====

Zusammenfassung:	kwp	Bratschi	Hirzel		
Rechnungsjahr 2006	524 775.00			Fr.	524 775.00
Rechnungsjahr 2007	<u>438 409.00</u>	<u>33 134.05</u>	<u>70 611.65</u>	Fr.	<u>542 154.70</u>
Total	963 184.00	33 134.05	70 611.65	Fr.	1 066 929.70

=====

Der Gemeinderat hat die Frage der Kostenübernahme für sämtliche im Rahmen des Projekts angefallenen Kosten bei ewb geprüft. Dies als Folge des Auftrags des Stadtrats vom 28. Juni 2007 und im Hinblick auf den Nutzen, welches das Unternehmen aus den Analysen zieht. ewb anerkennt den Wert, welche die Analysen für das Unternehmen haben und hat sich deshalb bereit erklärt, die Projektkosten zu übernehmen. Damit ist der Auftrag gemäss SRB 300 vom 28. Juni 2007 erledigt. Ausserdem erübrigt sich ein weiterer Nachkredit für die Kosten im Rechnungsjahr 2007.

Antrag

1. Der Stadtrat nimmt Kenntnis vom Vortrag des Gemeinderats vom 12. Dezember 2007 betr. Entwicklungsvarianten von Energie Wasser Bern (ewb) aus Sicht der Eigentümerin.
2. Die Motion Fraktion FDP (Thomas Balmer/Stephan Hügli) vom 11. Mai 2006: Unternehmensstrategie ewb: Nischenpolitik oder Verkauf? wird als erfüllt abgeschrieben.
3. Er nimmt Kenntnis, dass sämtliche Kosten im Zusammenhang mit der Analyse der Entwicklungsvarianten in der Höhe von rund Fr 1 066 929.70 durch ewb übernommen werden. Der Auftrag gemäss SRB 300 vom 28. Juni 2007, Ziff. 3 ist damit erledigt.

Bern, 12. Dezember 2007

Der Gemeinderat

Beilage (an SR)

Schlussbericht kalny weilharter & partner (kwp) vom 7. Dezember 2007: Analyse und Bewertung der Entwicklungsvarianten der ewb aus Eigentümersicht