



Energie- und Wasserversorgung

Ausgliederung der Sankt Galler Stadtwerke aus der Stadtverwaltung



Vorlage an den Grossen Gemeinderat

INHALTSVERZEICHNIS

SEITE

1	Zusammenfassung	5
2	Projektverlauf	8
2.1	Vorstudien	8
2.2	Geklärte Strukturfragen	9
2.2.1	AG als Rechtsform	9
2.2.2	Stammhaus-AG	10
2.3	Auszugliedernde Teile der sgsw und Eigentum an Infrastruktur	11
2.4	Eigentum der Beteiligungen an Energiebeschaffungsunternehmen	12
2.5	Detaillkonzept.....	12
2.5.1	Bericht des Stadtrates zur Öffnung des Elektrizitätsmarktes	12
2.5.2	Auftrag und Projektorganisation	12
3	Veränderungen in der schweizerischen Energieversorgung	14
3.1	Energiepolitische Ausgangslage	14
3.2	Elektrizitätsmarktgesetz (EMG).....	15
3.2.1	Stand der Behandlung	15
3.2.2	Stufen der Marktöffnung	15
3.2.3	Marktebenen und nationale Netzgesellschaft	16
3.2.4	Unbundling und Transparenz	17
3.2.5	Anschluss- und Versorgungspflicht.....	18
3.3	Erdgasmarktgesetz.....	18
4	Auswirkungen der bevorstehenden Marktöffnung	19
4.1	Verteilnetz	19
4.2	Unternehmensstrukturen	19
4.3	Marktgeschehen	21
4.4	Kooperationen	22
5	Positionierung der sgsw und Stellung der Stadt.....	25
5.1	Folgen der Strommarktöffnung für die sgsw	25
5.2	Zukünftige Stellung der Stadt	26
5.2.1	Allgemeine Ziele	26



5.2.2	Service public	27
5.2.3	Finanzielle Ziele	27
5.2.4	Stellung der Stadt	28
5.2.5	Energiepolitik.....	28
5.3	Stärken und Chancen der sgsw	29
5.4	Schwächen und Risiken der sgsw	30
6	Konzept.....	31
6.1	Strategie der sgsw	31
6.2	Struktur und Organisation der sgsw	33
6.3	Geschäftsfeld Wasser	34
7	Finanzielle Bewertung und Auswirkungen	34
7.1	Bewertungsmethodik	35
7.2	Szenarien der Unternehmensentwicklung	36
7.3	Ergebnisse der Bewertungsarbeiten und Eröffnungsbilanz.....	37
7.4	Auswirkungen auf den städtischen Haushalt	39
7.4.1	Auswirkungen auf die städtische Bilanz.....	39
7.4.2	Auswirkungen auf die Laufende Rechnung der Stadt	39
7.4.3	Auswirkungen auf laufende Verpflichtungskredite.....	41
8	Personal und Sozialpartnerschaft	41
8.1	Sozialpartnerschaft	42
8.2	Anstellungsbedingungen	43
8.3	Übergangsbestimmungen	43
8.4	Versicherungskasse (Pensionskasse)	44
8.5	Vernehmlassung GAV, Anstellungsbedingungen, Übergangsbestimmungen	44
9	Juristische Auswirkungen	46
9.1	Überblick	46
9.1.1	Eigentum und Rechtsverhältnisse	46
9.1.2	Aufbau und Inhalt	47
9.2	Rechtliche Konsequenzen der schrittweisen Marktöffnung.....	48
9.3	Anpassung der Gemeindeordnung (Nachtrag IV)	49
9.4	Bereich Energie	51
9.4.1	Reglement über die Versorgung der Stadt mit Energie (Energierglement, Beilage 2)	51
9.4.2	Leistungsvereinbarungen Elektrizität und Öffentliche Beleuchtung	52



9.4.3 Erdgas- und Fernwärmevertrag	54
9.5 Bereich Wasser	55
9.5.1 Reglement über die Versorgung mit Wasser (Wasserreglement, Beilage 3)	55
9.5.2 Leistungsvereinbarung Wasser	56
9.6 Beteiligungen an den Energiebeschaffungsunternehmen.....	57
9.7 Sankt Galler Stadtwerke AG (sgsw)	57
9.7.1 Gründungsverfahren.....	57
9.7.2 Statuten.....	58
9.8 Übertragung Rechtsverhältnisse.....	59
10 Anträge	59



1 Zusammenfassung

Die EU-Richtlinien von 1996 zum Elektrizitätsmarkt und von 1998 zur Erdgaswirtschaft haben die Liberalisierung der europäischen Energiemärkte in Gang gesetzt. In der Schweiz werden für die Öffnung der Energiemärkte das Elektrizitätsmarktgesetz (EMG) und das geplante Erdgasmarktgesetz massgeblich sein. Das EMG ist im Dezember 2000 vom Bundesparlament verabschiedet worden, die Referendumsfrist läuft bis zum 9. April 2001. Falls das Referendum zustande kommt, wird die Volksabstimmung über das EMG voraussichtlich im Dezember 2001 stattfinden. Der Entwurf für ein Erdgasmarktgesetz wird demnächst in die Vernehmlassung gehen.

Das EMG sieht eine gestaffelte Öffnung des Elektrizitätsmarktes vor. Sechs Jahre nach Inkrafttreten werden sämtliche Kundinnen und Kunden ihren Stromlieferanten frei wählen können. Das bedeutet, dass die heutigen Alleinanbieter in ihrem Verteilgebiet auch Drittanbieter zulassen müssen. Sie werden verpflichtet sein, deren Stromlieferungen ohne Diskriminierung, aber gegen Entschädigung, über ihr Verteilnetz zu den Endkunden zu leiten.

Der Wandel vom Monopol zum Wettbewerbsmarkt bedeutet für die Energieversorgungsunternehmen Konkurrenz- und insbesondere Preisdruck. Dabei eilen die Marktkräfte der Gesetzgebung voraus. Schon heute müssen Gross- und Bündelkunden Preisnachlässe gewährt werden.

Die Sankt Galler Stadtwerke (sgsw) wollen auch in Zukunft als lokales Verteil- und Vertriebsunternehmen für Energie und Wasser am Markt auftreten. Statt sich auf die reine Verteilfunktion zu beschränken, sollen die guten Beziehungen zu den Endkunden und die Vorteile des aus mehreren Energieträgern und Wasser bestehenden Angebotsbündels auch für das Vertriebsgeschäft genutzt werden. Allerdings müssen die sgsw, um im Wettbewerb längerfristig bestehen zu können, ihre Effizienz und Marktorientierung weiter verstärken. Schlüsselfaktoren hierzu sind Flexibilität, effiziente Abläufe mit rascher Entscheidungsfindung, innovative Produkte und Dienstleistungen sowie eine attraktive Preisgestaltung. Zudem werden die sgsw vermehrt die Zusammenarbeit mit andern Unternehmen suchen müssen. Im Vordergrund stehen Kooperationen mit Gemeinden der Region und mit den Energiebeschaffungsunternehmen SN Energie und Erdgas Ostschweiz AG sowie mit deren Partnern.



Die heutige Rechtsform der sgsw als unselbständiges öffentlich-rechtliches Unternehmen ist wenig geeignet für eine optimale Umsetzung obiger Schlüsselfaktoren. Gestützt auf die Ergebnisse einer Vorstudie kam der Stadtrat zum Schluss, es sei die Ausgliederung der sgsw in eine Aktiengesellschaft, mit vorderhand ausschliesslichem Aktien-Eigentum der Stadt St.Gallen, anzustreben. Im Interesse einer raschen Umsetzbarkeit sollen die sgsw in eine Stammhaus-AG übergeführt werden. Bei ausgewiesenem Bedarf kann die Unternehmung in eine Holdingstruktur weiter entwickelt werden.

Die Anlagen der Elektrizitäts-, Erdgas- und Fernwärmeversorgung sollen ins Eigentum der ausgegliederten AG übergehen. Hierfür spricht, dass ein Netzbetreiber ohne Eigentum an der Infrastruktur komplizierte Zuständigkeitsregelungen in Kauf nehmen muss und ein wenig attraktiver Allianzpartner ist. Ein Verzicht auf die Ausgliederung der Anlagen würde der Strategie entgegenstehen, durch Allianzen und Kooperationen mit andern Gemeinwesen die für einen effizienten Netzbetrieb erforderliche Grösse zu erlangen. Die Anlagen der Wasserversorgung und der Öffentlichen Beleuchtung hingegen sollen im Eigentum der Stadt verbleiben. Eine separate Behandlung dieser Bereiche ist vorgesehen, weil hier keine grundlegend neuen betrieblichen und marktbezogenen Anforderungen aufgrund einer künftigen Wettbewerbssituation zu erwarten sind. Die Stadt wird den ausgegliederten sgsw die Betriebsführung der Wasserversorgung und der Öffentlichen Beleuchtung übertragen. Das Eigentum der Beteiligungen an Vorlieferanten wird analog zu jenem der Infrastrukturen geregelt.

Für die Ausgliederung der sgsw und deren Umwandlung in eine AG ist eine Reihe von Beschlüssen auf verschiedenen Ebenen notwendig. An oberster Stelle stehen Änderungen der Gemeindeordnung sowie der Erlass von Reglementen. Diese grundlegenden Beschlüsse erfordern die Zustimmung der Bürgerschaft bzw. des Grossen Gemeinderates.

Die Zuständigkeit für den Verkauf von Aktien der sgsw, welche sich im Eigentum der Stadt befinden, soll wie folgt geregelt werden:

- a. Führt die Übertragung zur Abgabe der Mehrheitsbeteiligung der Stadt: Beschluss des Grossen Gemeinderats unter Vorbehalt des fakultativen Referendums.
- b. Geht es um eine Übertragung von Aktien an privatrechtliche Rechtssubjekte, die dazu führt, dass sich mehr als 10 Prozent der Aktien im Eigentum privatrechtlicher Rechtssubjekte befinden oder ist dies schon vorher der Fall: Beschluss des Grossen Gemeinderats unter Vorbehalt des fakultativen Referendums.



c. In den übrigen Fällen: Beschluss des Stadtrats.

Die Bereiche Energie (Elektrizität, Erdgas, Fernwärme, Öffentliche Beleuchtung) und Wasser werden in je einem durch den Grossen Gemeinderat zu beschliessenden Reglement geregelt. Für die öffentlichen Aufgaben der Elektrizitätsversorgung, der Öffentlichen Beleuchtung und der Wasserversorgung soll je eine separate Leistungsvereinbarung abgeschlossen werden. Ein solcher besonderer öffentlich-rechtlicher Vertrag ist bei einer Übertragung von öffentlichen Aufgaben auf eine privatrechtliche Körperschaft durch das kantonale Recht vorgeschrieben. Er stellt sicher, dass die im öffentlichen Eigentum befindliche AG die Zielsetzungen der öffentlichen Hand, wie Versorgungssicherheit und finanzielle Abgeltungen, erfüllt. Für die Erdgas- und Fernwärmeversorgung, welche nicht zwingend öffentliche Aufgaben darstellen, sind gewöhnliche öffentlich-rechtliche Verträge zur Regelung von Einzelheiten der Aufgabenübertragung sowie der Rechte und Pflichten der Stadt St.Gallen und der sgsw vorgesehen.

Die Überführung der sgsw in eine privatrechtliche Organisation bedingt neue Anstellungsverhältnisse für das Personal, da neu das Obligationenrecht und nicht mehr das öffentliche Recht massgeblich ist. Die anstellungsrelevanten Bestimmungen sind in einem betrieblichen Gesamtarbeitsvertrag (GAV) und den integrierenden Anstellungsbedingungen mit Detailausführungen und Übergangsbestimmungen zu regeln. Der GAV sowie die zugehörigen Regelungen wurden zwischen Vertretern der sgsw und des städtischen Personalamts sowie einem Ausschuss der Verbändekonferenz der Personalverbände der Stadt St.Gallen ausgehandelt. Diese anstellungsrelevanten Bestimmungen werden nach erfolgter AG-Gründung vom Verwaltungsrat der sgsw und den übrigen vertragsschliessenden Parteien formell zu verabschieden sein.

Für die finanzielle Ausstattung der sgsw wurde der zu erwartende gesamte Ertragswert herangezogen. Gestützt auf Annahmen über die Marktentwicklung wurden für die verschiedenen Geschäftsfelder Szenarien als Grundlagen für die Unternehmensbewertung entworfen. Der Ertragswert der einzelnen Geschäftsfelder ist sehr unterschiedlich. Jener des Geschäftsfeldes Elektrizität, welches als einziges substantielle Gewinne erwirtschaftet, erlaubt eine Aufwertung der ausgewiesenen Anlagen-Buchwerte um rund 46,7 Millionen Franken. Im Geschäftsfeld Erdgas ist dagegen eine Abwertung um rund 1,3 Millionen Franken vorgesehen. Bei der Fernwärme zeigt sich, dass dank der effektiven und angenommenen Heizöl-



preisentwicklung die seinerzeit vom Grossen Gemeinderat beschlossenen Sanierungsmassnahmen nicht voll ausgeschöpft werden müssen; die Anlagen werden zum Buchwert von Ende 2001 übertragen.

Die voraussichtliche Eröffnungsbilanz per 1.1.2002 weist Vermögenswerte von 200,6 Millionen Franken aus (ohne Wasserversorgung und Öffentliche Beleuchtung). Diese sollen durch Eigenkapital von 51,1 Millionen Franken, durch langfristig verzinsliche Darlehen von 124,2 Millionen Franken und durch kurzfristige Darlehen und Rückstellungen von 25,3 Millionen Franken finanziert werden. Das Eigenkapital soll sich aus Aktienkapital von 42,5 Millionen Franken und Reserven von 8,6 Millionen Franken zusammensetzen. Hauptsächlich dank der Anlagenaufwertung ist es der Stadt St.Gallen als Alleinaktionärin möglich, ihre Beteiligung zum Zeitpunkt der Ausgliederung vollständig abzuschreiben.

Anstelle der bisherigen Ablieferungen an die Stadt werden die sgsw in Zukunft eine feste Pauschale sowie erfolgsabhängige Dividenden und Steueranteile entrichten. Gesamthaft dürften diese Zuflüsse im Durchschnitt der Jahre 2002 bis 2005 trotz des zu erwartenden Druckes auf die Absatzpreise gut 7 Millionen Franken betragen. Wegen der erwarteten Reduktion des Darlehens dürften sich im Zeitraum 2006 bis 2009 die jährlichen Abgaben in der Grössenordnung der für das Jahr 2001 budgetierten Ablieferung von 8,3 Millionen Franken bewegen.

2 Projektverlauf

2.1 Vorstudien

Im August 1999 erteilte der Stadtrat einer verwaltungsinternen Arbeitsgruppe den Auftrag, eine Vorstudie über das Vorgehen bei einer allfälligen Ausgliederung der Sankt Galler Stadtwerke (sgsw) auszuarbeiten. Die Arbeitsgruppe wurde fachlich unterstützt durch Mitarbeiter der Unternehmensberatung PricewaterhouseCoopers AG (PwC).

Im Januar 2000 nahm der Stadtrat von der Vorstudie Kenntnis und beschloss, die Vorarbeiten für eine Ausgliederung der sgsw in der Rechtsform einer Aktiengesellschaft voranzutreiben.

Am 14. April 2000 fällte der Stadtrat aufgrund eines von ihm verlangten Ergänzungsberichtes zur Vorstudie folgende Vorentscheide für die weitere Planung:



- Die sgsw sollen in einem ersten Schritt, weitgehend in bestehender Sparten-/Prozessorganisation, in eine Stammhausstruktur (Aktiengesellschaft) übergeführt werden.
- Die Anlagen der Elektrizitäts-, Erdgas- und Fernwärmeversorgung sollen auf die Aktiengesellschaft übertragen werden. Dagegen ist das Eigentum an der Wasserverteilinfrastruktur bei der Stadt zu belassen.
- Bei der Wasserversorgung soll die Aktiengesellschaft auf vertraglicher Basis mit der Betriebsführung betraut werden.

2.2 Geklärte Strukturfragen

2.2.1 AG als Rechtsform

Gestützt auf die Ergebnisse der Vorstudie kam der Stadtrat zum Schluss, es sei die Ausgliederung der sgsw in eine Aktiengesellschaft mit ausschliesslichem Aktien-Eigentum der Stadt St.Gallen weiter zu verfolgen.

Die AG ist eine für marktorientierte Unternehmen geeignete und in der Schweiz die am weitesten verbreitete Organisationsform.

Mit der Ausgliederung in eine AG schafft die Stadt bei der Rechtsform die geeigneten Voraussetzungen für ein längerfristiges Überleben der sgsw in einem liberalisierten Elektrizitätsmarkt.

Für die Trägerschaftsform einer AG spricht zum einen, dass sie im Vergleich zur Alternative der öffentlich-rechtlichen Anstalt (selbständige Gemeindeanstalt) eine grössere Rechtssicherheit und Vorhersehbarkeit gewährleistet, da Änderungen der Rechtsgrundlagen nur im Rahmen des Aktienrechts möglich sind. Zum andern – und dies ist entscheidend – ist nur bei der AG eine direkte Beteiligung anderer Gemeinwesen oder allenfalls auch von Dritten möglich. Gerade diese Beteiligungsmöglichkeit dürfte in einem liberalisierten Markt, welcher zu Allianzen, Kooperationen und Zusammenschlüssen auf Anbieter- und Netzbetreiberseite führen wird, von entscheidender Bedeutung sein. Wichtig und namentlich bei der Erdgasversorgung schon heute von Bedeutung ist auch die Möglichkeit, die unternehmerischen Eigentümerrisiken auf das kapitalmässige Engagement zu begrenzen. Das berechnete öffentliche Interesse



kann durch das Aktien-Eigentum der Stadt und durch Leistungsvereinbarungen zwischen der Stadt und der AG sichergestellt werden.

Neben der AG würde unter den im Rahmen der Vorstudie geprüften Rechtsformen auch die Trägerschaftsform der öffentlich-rechtlichen autonomen Gemeindeanstalt mit eigener Rechtspersönlichkeit (selbständige Gemeindeanstalt) gegenüber dem heutigen Zustand Vorteile bringen. Die Anstalt – auch wenn juristisch verselbständigt – verbleibt tendenziell näher beim Gemeinwesen. Der gegenüber der AG entscheidende materielle Nachteil der Anstalt ist die Unmöglichkeit, bei Bedarf Dritte zu beteiligen. Ferner wäre auch die Einführung einer Holdingstruktur stark erschwert. Schliesslich könnten die Eigentümerrisiken nicht begrenzt werden.

2.2.2 Stammhaus-AG

Die sgsw sollen in eine Stammhaus-AG übergeführt werden. Bei ausgewiesenem Bedarf kann die Unternehmung in eine Holdingstruktur weiterentwickelt werden. Diese Lösung lässt alle zukünftigen Optionen offen.

Sie ist im Vergleich zum direkten Übergang in eine Holdingstruktur innerhalb der Zeitvorgabe machbar und bietet sofort betriebliche Flexibilität und Kooperationsmöglichkeiten. Eine allenfalls erforderliche Weiterentwicklung in eine Holding wäre einfach zu realisieren.

Mit der Ausgliederung in eine Stammhaus-AG kann auch ein zu grosser kurzfristiger Veränderungsdruck für die Mitarbeitenden vermieden werden. Mit der Überführung der heutigen Prozess-/Spartenorganisation in eine Stammhaus-AG wird allen Beteiligten ein tragbares Mass an Veränderung zugemutet. Die Nachteile einer Aufsplittung des heute bestehenden und gut funktionierenden Querverbundunternehmens sgsw wären nicht zu unterschätzen. Insbesondere die Trennung in verschiedene Holding-Tochtergesellschaften wäre dem Querverbundgedanken und den damit verbundenen Stärken abträglich.

Für die Stammhaus-Struktur sprechen auch weitere dringend notwendige interne Veränderungen. Die Einführung eines Management-Informationssystems (MIS) in den sgsw ist dringend für die Führung der Gesamtunternehmung. Hierzu gehören unter anderem eine Kosten- und Leistungsrechnung sowie eine neue Energieverrechnung mit Kundeninformationssy-



stem. Die Einführung eines MIS beansprucht bis zur vollständigen Produktivsetzung einen Zeitraum von ca. eineinhalb Jahren. Vorarbeiten sind bereits angelaufen. Es würde einen wesentlichen Mehraufwand erfordern, wenn dieses System für eine Holding-Struktur komplett neu aufgebaut werden müsste und nicht aus der bestehenden Organisationsstruktur heraus entwickelt werden könnte.

2.3 Auszugliedernde Teile der sgsw und Eigentum an Infrastruktur

Die Anlagen der Elektrizitäts-, Erdgas- und Fernwärmeversorgung sollen ins Eigentum der ausgegliederten AG übergeführt werden. Die Anlagen der Wasserversorgung und der Öffentlichen Beleuchtung hingegen sollen im Eigentum der Stadt verbleiben.

Die Stadt wird den ausgegliederten sgsw die Betriebsführung der Wasserversorgung und der Öffentlichen Beleuchtung übertragen.

Für die Ausgliederung des Eigentums an den Anlagen der Elektrizitäts-, Erdgas- und Fernwärmeversorgung spricht, dass ein Netzbetreiber ohne Eigentum an den Anlagen und Leitungen ein wenig attraktiver Allianzpartner ist. Ein Verzicht auf die Ausgliederung der Anlagen würde der Strategie entgegenstehen, durch Allianzen und Kooperationen mit anderen Gemeinwesen die Grösse zu erlangen, die für den wesentlich komplizierteren Netzbetrieb notwendig sein wird. Allianzen und Kooperationen zum Zweck eines gemeinsamen Betriebs und Unterhalts von Netzen müssten die Stadt jeweils mit einschliessen, was zu äusserst komplizierten Kooperationsformen führen und der Forderung nach mehr Flexibilität sowie einfacheren Entscheidungsstrukturen widersprechen würde. Auch die Begrenzung bzw. angemessene Verteilung des Investitionsrisikos in das Erdgasnetz ausserhalb des Stadtgebietes könnte ohne Ausgliederung der Anlagen nicht gelöst werden.

Eine separate Behandlung des Bereichs Wasser und der Öffentlichen Beleuchtung ist vorgesehen, weil in diesen Bereichen keine grundlegend neuen betrieblichen und marktbezogenen Anforderungen aufgrund einer künftigen Wettbewerbssituation zu erwarten sind. Es werden mit diesem politisch und ökonomisch motivierten Entscheid allerdings betriebliche und betriebswirtschaftliche Nachteile in Kauf genommen, indem beispielsweise für die Sanierung und den Unterhalt der Infrastruktur der Wasserversorgung und der Öffentlichen Beleuchtung andere Zuständigkeiten zu beachten sind als bei der Energieversorgung.



2.4 Eigentum der Beteiligungen an Energiebeschaffungsunternehmen

Das Eigentum der Beteiligungen an Energie- und Wasserbeschaffungsunternehmen wird analog zum Eigentum an den Infrastrukturen geregelt. So sollen die Beteiligungen an den Energiebeschaffungsunternehmen SN Energie und Erdgas Ostschweiz AG (EGO) ins Eigentum der ausgegliederten AG übergehen. Die Beteiligung an der RWSG Regionale Wasserversorgung St.Gallen AG soll hingegen im Eigentum der Stadt verbleiben.

2.5 Detailkonzept

2.5.1 Bericht des Stadtrates zur Öffnung des Elektrizitätsmarktes

Am 20. Juni 2000 nahm der Grosse Gemeinderat vom Bericht des Stadtrates „Öffnung des Elektrizitätsmarktes“ Kenntnis und erteilte den für die Begleitung der Detailkonzeptphase durch eine externe Unternehmensberatungsfirma erforderlichen Verpflichtungskredit. Mit dem Bericht war der Stadtrat einem vom Grossen Gemeinderat am 26. Oktober 1999 erheblich erklärten Postulat nachgekommen.

In seinem Bericht hat der Stadtrat ausführlich über die Veränderungen des schweizerischen Elektrizitätsmarktes, über das Elektrizitätsmarktgesetz sowie die zu erwartenden Auswirkungen der bevorstehenden Marktöffnung orientiert. Der für diese Vorlage über das Detailkonzept relevante Teil wird in aktualisierter Form aus dem Bericht übernommen.

2.5.2 Auftrag und Projektorganisation

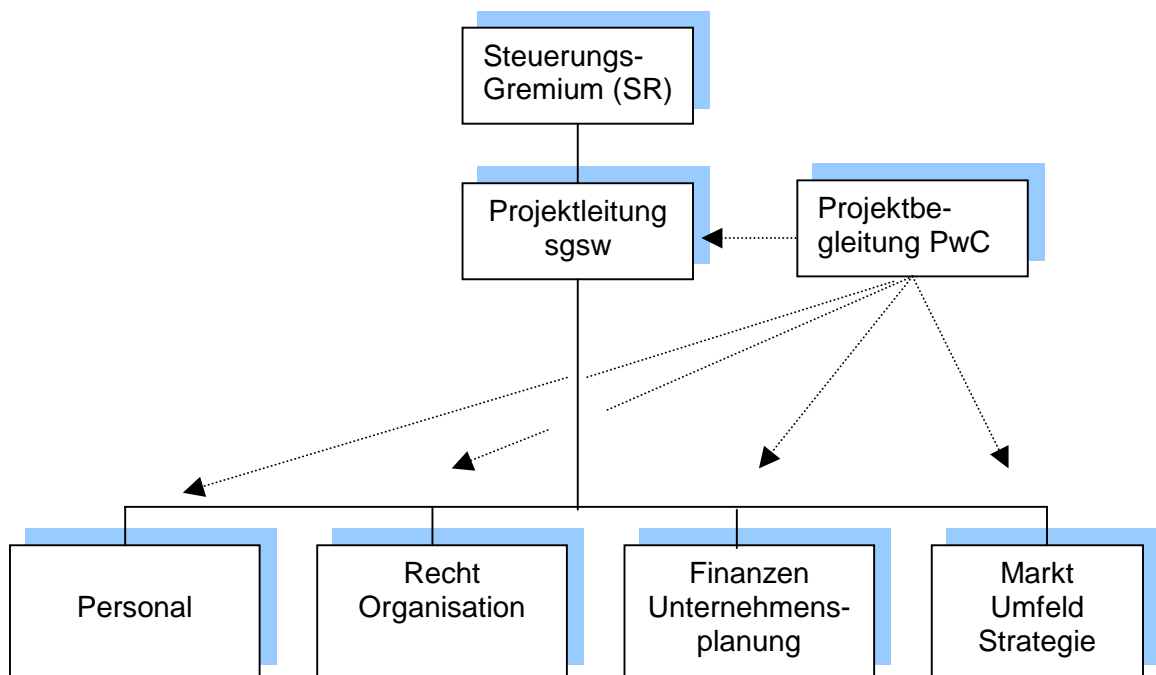
Im Detailkonzept werden die für eine Ausgliederung relevanten Punkte bearbeitet. Endprodukte sollen eine Vorlage an den Grossen Gemeinderat und, nach dessen Beschluss, eine Botschaft an die Bürgerschaft sein.

Die im Rahmen einer Projektorganisation mit dem Stadtrat als Lenkungsgremium zu bearbeitenden Themenkreise sind im Bericht des Stadtrates „Öffnung des Elektrizitätsmarktes“ umschrieben. Sie wurden durch einzelne Projektgruppen bearbeitet und lassen sich wie folgt zusammenfassen:



- ◆ Es sind die Leistungen für die Stadt und die Schnittstellen zwischen der Stadt und den ausgegliederten sgsw zu umschreiben. Dabei sind insbesondere jene Aufgaben zu definieren und in Leistungsvereinbarungen aufzunehmen, welche die sgsw im Sinne des Service public für die Stadt zu erbringen haben.
- ◆ Im Teilbereich Personal ist, unter Einbezug der Personalverbände, ein Gesamtarbeitsvertrag zur Regelung des privatrechtlichen Anstellungsverhältnisses zu erarbeiten.
- ◆ Im Arbeitsbereich Recht sind die Bestimmungen des Gemeinderechts zu überprüfen und anzupassen. Ferner sind die notwendigen Reglemente sowie Gründungsdokumente und weitere für die Überführung der sgsw in eine AG notwendige Unterlagen zu erarbeiten.
- ◆ Im Teilbereich Finanzen sind die Geschäftsbereiche aufgrund von Mehrjahreserfolgsrechnungen finanziell zu bewerten. Daraus abzuleiten sind eine Bewertung der Anlagen, die finanzielle Ausstattung sowie die Kapitalstruktur der sgsw. Schliesslich sind die Mittelzuflüsse zugunsten der Stadt als Eigentümerin darzustellen.

Projektorganisation



Das Gesamtprojekt wurde durch die Unternehmungsberatung PricewaterhouseCoopers AG (PwC) begleitet. In den Subteams waren Mitarbeitende der sgsw und anderer fachlich zuständiger Dienststellen der Stadtverwaltung sowie Spezialisten bzw. Berater von PwC vertreten.



Der Stadtrat (SR) nahm im August und im November 2000 an Zwischenorientierungen Kenntnis von den Planungsergebnissen und fällte weichenstellende Entscheidungen.

3 Veränderungen in der schweizerischen Energieversorgung

3.1 Energiepolitische Ausgangslage

Die nationale Energiepolitik der vergangenen Jahrzehnte verfolgte schwergewichtig eine sichere, leistungsfähige und umweltgerechte Stromversorgung, verbunden mit dem Ziel einer möglichst autarken Stromerzeugung in unserem Land. Auf dem 1990 angenommenen Energieartikel der Bundesverfassung und dem im gleichen Jahr gefassten Energienutzungsbeschluss des Bundes basieren die Zielsetzungen, von denen sich das Programm „Energie 2000“ des Bundes und die darauf abgestimmte Energiepolitik zahlreicher Städte und Gemeinden leiten liessen.

Am 19. Dezember 1996 war die EU-Richtlinie zum Elektrizitätsbinnenmarkt verabschiedet worden mit der Auflage zur Umsetzung in nationales Recht bis Anfang 1999. Die drastischen und äusserst dynamischen Auswirkungen dieser Umsetzung auf Unternehmensstrukturen und Marktgeschehen können auch vom aussenstehenden Beobachter am Beispiel der umliegenden Länder verfolgt werden, vor allem an jenem der Bundesrepublik Deutschland, wo die vollständige Liberalisierung in der nationalen Gesetzgebung schon erfolgt ist.

Obwohl die EU-Richtlinien für die Schweiz nicht verbindlich sind, hat die Marktordnung in der EU wegen der technischen und wirtschaftlichen Verknüpfungen faktische Auswirkungen auf die Schweiz. Der Bundesrat hat denn auch die Arbeiten für eine Marköffnung im Energiebereich schon Mitte der neunziger Jahre im Rahmen des zweiten Massnahmenpaketes zur marktwirtschaftlichen Erneuerung gestartet. Ergebnis ist für den Elektrizitätsbereich das vom Parlament im Dezember 2000 verabschiedete EMG. Das EMG soll die rechtliche Grundlage für die Liberalisierung des Strommarktes in der Schweiz schaffen und Produktion, Transport und Verteilung von Strom zu möglichst günstigen und marktbezogenen Bedingungen ermöglichen.

Die Liberalisierung des Strommarktes bedeutet einen grundlegenden Systemwechsel in der schweizerischen Stromversorgung. Seine Umsetzung soll mit der gebotenen Sorgfalt erfolgen und wird eine mehrjährige Zeitspanne in Anspruch nehmen.



Eine erfolgreiche Bewältigung des Systemwechsels bedingt aufgrund der besonderen physikalischen Eigenschaften des elektrischen Stroms die Lösung von umfangreichen und anspruchsvollen mess- und informationstechnischen sowie organisatorischen Aufgaben.

Um bei der Stromerzeugung und beim Stromhandel den freien Wettbewerb zum Nutzen der Stromkundschaft herbeizuführen, bedarf es eines funktionsfähigen „Marktplatzes“. Dieser besteht aus einer umfassenden Infrastruktur und aus unternehmensübergreifenden organisatorischen und technischen Regelungen, die den Anforderungen einer Marktordnung gewachsen sein müssen.

Die heute durch die Liberalisierung und die Produktionsüberschüsse gesetzten veränderten energiepolitischen Akzente sollen nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Versorgungslage in absehbarer Zeit wieder angespannter werden könnte. Wie auch immer die Marktöffnung in der Schweiz ausgestaltet wird, gilt es deshalb zu bedenken, dass Sicherheit, Leistungsfähigkeit und Umweltverträglichkeit der Stromversorgung für die Wirtschaft unseres Landes ebenso ausschlaggebende Standortfaktoren sind wie der Preis für die elektrische Energie.

3.2 Elektrizitätsmarktgesetz (EMG)

3.2.1 Stand der Behandlung

In der Dezembersession 2000 haben National- und Ständerat den Entwurf für das EMG verabschiedet. Zur Zeit läuft die bis zum 9. April 2001 dauernde Referendumsfrist. Falls das Referendum zustande kommt, wird die Volksabstimmung über das EMG voraussichtlich im Dezember 2001 stattfinden. Mit dem EMG soll der Strommarkt auf der Basis des geregelten Netzzugangs, des sogenannten Regulated Third Party Access (TPA), geöffnet werden. Die Betreiber von Elektrizitätsnetzen werden verpflichtet, auf nicht diskriminierende Weise vertraglich Elektrizität für berechnigte Kunden durch ihr Netz zu leiten. Dafür sollen sie eine angemessene Vergütung erhalten.

3.2.2 Stufen der Marktöffnung

Die Liberalisierung soll gestaffelt und in der Weise erfolgen, dass der Elektrizitätsmarkt sechs



Jahre nach Inkrafttreten des Gesetzes vollumfänglich geöffnet ist.

In einer ersten Phase sollen die Grosskonsumenten mit einem Jahresverbrauch von mehr als 20 Gigawattstunden (1 GWh = 1'000'000 KWh) ihren Strom bei einem Produzenten ihrer Wahl kaufen können. Das sind in der Schweiz rund 110 Unternehmen.

Zusätzlich sollen auch die Verteilwerke Zugang zum Markt haben, und zwar im Umfang der Bezugsmengen für ihre berechtigten Kunden sowie zusätzlich im Umfang von 20 Prozent ihres Jahresabsatzes an feste Kunden. Auf diesem Weg sollen auch kleine und mittlere Konsumenten von der Strommarktöffnung profitieren können.

Nach drei Jahren sollen der Schwellenwert für Grossverbraucher auf 10 GWh gesenkt und gleichzeitig für den zusätzlichen Marktzugang der Verteilwerke der massgebende Umfang auf 40 Prozent des Jahresabsatzes erhöht werden. Auf den Beginn des siebten Jahres nach Inkraftsetzung soll der Elektrizitätsmarkt vollständig geöffnet sein.

3.2.3 Marktebenen und nationale Netzgesellschaft

Im künftigen Elektrizitätsmarkt erhalten Dritte Zugang zum Netz, dafür werden sie dem Netzbetreiber eine einheitlich festgelegte Entschädigung (Durchleitungsentgelt) bezahlen müssen. Der Preis für Energie wird hingegen frei verhandelt werden. Die Netzebene bleibt durch diese Trennung stärker der staatlichen Kontrolle unterworfen und geniesst aus Gründen des Landschaftsschutzes und der Wirtschaftlichkeit (Vermeiden von Parallelnetzen) einen gewissen Wettbewerbsschutz.

Die generell vorgesehene straffe staatliche Regelung für den Netzzugang wird auf der Ebene der überregionalen Netze (für Spannungsebenen von 220'000 Volt und mehr) noch verschärft. Das EMG verlangt, dass die Elektrizitätswirtschaft innert drei Jahren nach Inkrafttreten des Gesetzes eine gesamtschweizerische Netzgesellschaft für das nationale Höchstspannungsnetz errichtet, in welche die Überlandwerke ihre Netze einbringen sollen. Eine solche wird verlangt, damit der Strommarkt möglichst diskriminierungsfrei funktionieren kann.



3.2.4 Unbundling und Transparenz

Das EMG schreibt eine mindestens buchhalterische Trennung, das heisst eine getrennte Kostenführung für Produktion, Übertragung und Verteilung bzw. von Durchleitung und Vertrieb von Elektrizität vor (Unbundling). Mitteltransfers zwischen diesen Bereichen sollen damit transparent gemacht werden.

Für einen transparenten und nicht diskriminierenden Netzzugang und dessen Entschädigung ist es wesentlich, dass die Leistungen, die von den Netzbetreibern erbracht werden, systematisch von den Leistungen im Marktbereich getrennt werden.

Den Betreibern von Elektrizitätsnetzen obliegen insbesondere die Gewährleistung eines sicheren, zuverlässigen, leistungsfähigen und wirtschaftlichen Netzes, die Durchleitung von Elektrizität, die Regulierung des Netzes, die Bereitstellung und der Einsatz der benötigten Reserveenergien und Reserveleitungskapazitäten, die Festlegung und Erhebung der Vergütung für die Durchleitung von Elektrizität sowie die Erarbeitung von technischen Mindestanforderungen betreffend den Anschluss von Elektrizitätserzeugungsanlagen, Verteilnetzen, Endabnehmern etc.

Für die Regelung und Entschädigung der Durchleitung hat die schweizerische Elektrizitätswirtschaft ein transparentes Durchleitungsmodell für alle Netzebenen erarbeitet. Es formuliert wichtige Grundsätze für die Netzbenutzung und deren Entschädigung im liberalisierten Strommarkt. Diese lehnen sich an die bereits seit Jahren bewährten Regelungen geöffneter Märkte in Norwegen, Schweden, Australien und Neuseeland an. Alle Marktteilnehmer sollen einen nicht diskriminierenden Netzzugang erhalten. Der Bundesrat wird auf der Grundlage des EMG eine Regelung auf Verordnungsstufe erlassen.

Die Höhe der Vergütung, welche die Netzbetreiberin bzw. der Netzbetreiber verlangen kann, richtet sich nach dem notwendigen Aufwand für ein effizient betriebenes Netz. Es ist daher bereits jetzt absehbar, dass die Netzbetriebskosten unter Druck geraten werden. Streitigkeiten betreffend die Durchleitung und deren Vergütung wird eine Schiedskommission entscheiden.



3.2.5 Anschluss- und Versorgungspflicht

Analog zur Trennung zwischen Netz (Durchleitung) und Energielieferung setzt das EMG bei der Anschluss- und Versorgungspflicht neue, unterschiedliche Rahmenbedingungen. Um eine flächendeckende Versorgung mit Energie auch in Zukunft sicherzustellen, werden die Netzbetreiber verpflichtet, alle Endverbraucher in ihrem Gebiet ans Stromnetz anzuschliessen und innerhalb des Netzgebiets pro Spannungsebene dieselben Preise zu verrechnen. Eine preisliche Diskriminierung entlegener Gebiete beim Durchleitungsentgelt ist also nicht erlaubt.

Hingegen wird die Versorgungspflicht der Elektrizitätsverteilunternehmen, definiert als ausreichende und regelmässige Energielieferung, sukzessive für jene Kunden aufgehoben, die freien Zugang zum Markt haben. Sie sollen im Rahmen der Liberalisierung für ihre Energiebelieferung selbst die Verantwortung übernehmen, da sie auch vom freien Markt profitieren können. Für die sogenannten festen Kunden, die noch nicht zum Markt zugelassen sind, besteht während der Übergangszeit die Versorgungspflicht weiter.

3.3 Erdgasmarktgesetz

Auch die Erdgaswirtschaft soll für den Wettbewerb geöffnet werden. Die entsprechende europäische Regelung (Richtlinie 98/30/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 22. Juni 1998) wurde am 10. August 1999 in Kraft gesetzt. Für deren Umsetzung ins nationale Recht haben die EU-Mitgliedstaaten ein Jahr Zeit, was in der Folge auch in der Erdgaswirtschaft der EU-Länder erhebliche Veränderungen in Gang gesetzt hat.

In der Schweiz soll der Entwurf eines Erdgasmarktgesetzes demnächst in die Vernehmlassung gehen. Vorgesehen ist eine Öffnung des Marktes der Gas-zu-Gas-Konkurrenz in einem zeitlichen Abstand von bis zu zwei Jahren gegenüber der Elektrizitätsmarktliberalisierung. Dadurch wird auch in dieser Sparte eine ähnliche Situation entstehen wie im Elektrizitätsmarkt. Es werden jedoch nicht so gravierende Auswirkungen erwartet wie in jenem, da einerseits die Schwellenwerte für den Marktzutritt verhältnismässig hoch angesetzt werden und es andererseits auf der Produktionsseite nicht so viele Konkurrenten gibt. Hinzu kommt, dass der Erdgasmarkt bereits heute in Konkurrenz zum Hauptenergieträger Erdöl steht.



4 Auswirkungen der bevorstehenden Marktöffnung

4.1 Verteilnetz

Der Auftrag zur flächendeckenden Sicherstellung der Versorgung der Stadt St.Gallen wird grundsätzlich auch in einem liberalisierten Strommarkt fortbestehen. Die sgsw betreiben mehrere Unterwerke zur Umwandlung der elektrischen Energie von der Hoch- auf die Mittelspannungsebene sowie ein Versorgungsnetz mit einer Stranglänge von rund 600 km und mit 200 Transformatorenstationen. Es wurde durch eine konsequente Unterhalts- und Erneuerungspolitik aufgebaut, und seine Erneuerung und Erweiterung, der Betrieb und die Instandhaltung gehören weiterhin - unabhängig von der Herkunft der über die Netze geleiteten Energie - zu einer funktionsfähigen städtischen Stromverteilung. Sichere Netzdienstleistungen tragen wesentlich zu einem optimalen Kundennutzen in einem sich öffnenden Strommarkt bei. Die Versorgungsnetze der sgsw werden also auch in einem liberalisierten Markt eine gewichtige und unentbehrliche Rolle spielen. Die Anforderungen an den Netzbetrieb werden aufgrund der Verpflichtung zur Durchleitung von Lieferungen Dritter mit entsprechender Abrechnung steigen, und der Druck auf die Kosten wird aufgrund der Forderungen des EMG zunehmen. Dies wird bei Betreibern kleinerer Netze den Zwang zur Zusammenarbeit oder zum Zusammenschluss mit grösseren Betreibern zur Folge haben. Die sgsw können dafür bei entsprechender Vorbereitung eine wichtige Rolle einnehmen, als Partner für kleinere Werke in der Region. Die Ausgliederung auch der Netzinfrastruktur ist beim Strom und beim Erdgas eine notwendige Voraussetzung dafür.

4.2 Unternehmensstrukturen

Damit Energieversorgungsunternehmen (EVU) in Zukunft im Wettbewerb bestehen können, müssen sie führende Stellungen erringen in den Bereichen Kundenservice, Kosteneffizienz, Organisationsflexibilität und rasche Reaktion auf Marktbedürfnisse. Verbesserungen in diesen Bereichen müssen der rechtlichen Marktöffnung vorausgehen.

Als eines der Merkmale für die Vorbereitung der Energiewirtschaft auf den freien Markt ist bei den EVU die Bildung von Kooperationen und Allianzen im Marktauftritt, in der Netzbewirtschaftung und in der Beschaffung der Energie in vollem Gange.

Kooperationen und Allianzen dienen der Nutzung von Synergien. Sie sollen die Wettbewerbs-



fähigkeit der Marktteilnehmer durch Grössenvorteile verbessern. Dabei geht es einerseits um die effizientere Bewältigung der heutigen Aufgaben und andererseits um die gemeinsam leichter finanzierbaren zukünftigen Aufwendungen im Bereich der Durchleitung sowie von Marketing und Vertrieb. Unternehmensgrösse kann jedoch auch nötig sein, um bei Multisite- (Kunden mit Standorten in mehreren Versorgungsgebieten) und Bündelkunden (mehrere Kunden, die gemeinsam einkaufen) als Lieferant beachtet und als Verhandlungspartner akzeptiert zu werden.

In der Entwicklung von Unternehmensgrössen sind unterschiedliche strategische Stossrichtungen zu beobachten: Unternehmungen, die in nationalen und internationalen Märkten bestehen wollen, und solche, die eher eine Nischenstrategie verfolgen. Letztere konzentrieren sich auf Kostenführerschaft, Unabhängigkeit, Übersichtlichkeit und bestehende, enge Kundenbeziehungen. Neben regionalen und nationalen Kooperationen im Marktbereich kündigen sich auch in den technischen Infrastrukturbereichen Zusammenschlüsse und Kooperationen an. Diese sind vorwiegend regionaler Art, weil hierbei die räumliche Nähe eine grössere Rolle spielt. EVU müssen also in der Lage sein, verschiedenartige Kooperationen mit Partnern in der näheren Umgebung sowie mit überregional und national tätigen Unternehmen einzugehen.

Zahlreiche EVU in der Schweiz sind in der Folge der geschilderten Entwicklung daran, ihre Strukturen zu hinterfragen und eine Ausgliederung aus der Kommunalverwaltung in rechtlich eigenständige Unternehmen, meistens in privatrechtliche Aktiengesellschaften, vorzunehmen bzw. zu prüfen.

So hat beispielsweise die Stadt Zürich ihre Erdgasversorgung in eine Aktiengesellschaft ausgegliedert. In der Stadt Luzern ist die Ausgliederung der Städtischen Werke in eine Holding mit Tochter-Aktiengesellschaften von der Bürgerschaft im Herbst 2000 beschlossen worden.

Die Industriellen Werke Aarau wurden bereits auf den 1. Juli 2000 in eine Holdingstruktur übergeführt. Die Abstimmung über die Ausgliederung der Städtischen Werke Winterthur in eine Stammhaus-AG soll im Juni 2001 erfolgen.

Nach einer Umfrage, deren Ergebnisse im Dezember 2000 publiziert wurden, werden im Jahre 2001 20 Prozent aller Gemeindewerke als AG geführt werden, und bei Umsetzung der



laufenden Ausgliederungsprojekte werden es im Jahre 2003 drei Viertel aller Gemeindewerke sein. erinnert sei auch an die Tatsache, dass verschiedene Werke (z.B. EW Jona-Rapperswil, Wasserwerke Zug AG) seit Jahrzehnten als selbständige AG ihre Versorgungsaufgabe klaglos erfüllen. In ihrem Bericht zu den „Auswirkungen der Öffnung des Elektrizitätsmarktes auf den Kanton St.Gallen“ vom 23. März 1999 empfiehlt die Regierung des Kantons St.Gallen den Gemeinden, „ihre Werke rechtlich zu verselbständigen. Wie Überlegungen auch in anderen Kantonen zeigen, kann dies wohl am besten durch Umwandlung in eine privatrechtliche Aktiengesellschaft geschehen.“ So befassen sich auch im Kanton St.Gallen zur Zeit zahlreiche kommunale EVU mit der Ausgliederung in eine Aktiengesellschaft.

4.3 Marktgeschehen

Aus den ersten Erfahrungen mit dem de facto bereits teilweise offenen Strommarkt in der Schweiz und aus bereits liberalisierten Märkten im Ausland lassen sich generell folgende Schlussfolgerungen ziehen:

- ◆ Das Marktumfeld wird wesentlich dynamischer, was sich in einem rasch ändernden Preisniveau und in kürzeren Vertragslaufzeiten äussert. Der Lebenszyklus von Produkten bzw. die Innovationszeiträume werden kürzer.
- ◆ Die Kunden erwarten schnellere Reaktionen der Energielieferanten und verlangen Ansprechpersonen, die die nötigen Entscheidungskompetenzen an den Verhandlungstisch mitbringen. Darüber hinaus entstehen neue Vertriebskanäle, und es beteiligen sich neue Vertriebssubjekte am Stromhandelsgeschäft (in Deutschland kann Strom bereits über Versandhäuser bezogen werden).
- ◆ Für den Netzbetrieb in den Infrastrukturbereichen (Elektrizität, Erdgas, Wasser, Fernwärme) und die gesamte Administration, aber insbesondere in das CRM (Customer Relationship Management), sind künftig grosse Investitionen für neue Informationstechnologien sowie für das Marketing notwendig, welche betriebswirtschaftlich tragbar sein müssen und eine effiziente Unternehmensführung ermöglichen.

Die schematische Gleichbehandlung von Kunden ist nurmehr möglich, solange auch wirklich gleiche Verhältnisse bezüglich aller Parameter des Energiebezuges herrschen. Weil dies praktisch nie der Fall ist, sind für grössere Kunden individuelle Lösungsvorschläge zu erarbeiten. Auch die kleineren Kunden im gewerblichen und im privaten Bereich werden sich in Zu-



kunft nicht mehr im Sinne der heutigen Tarife über einen oder einige wenige Leisten schlagen lassen. Das Produkt Strom wird in eine Vielzahl von Unterprodukten aufgeschlüsselt werden, die sich beispielsweise durch die Stromerzeugungsart, die zeitlichen Bezugscharakteristiken sowie die bezogenen Mengen und Leistungen differenzieren.

Die Entwicklung solcher Stromprodukte wird zu einer aufwändigen Daueraufgabe der EVU werden, insbesondere, weil der Markt, ähnlich wie in der Telekommunikation, ständig neue und weiterentwickelte Produkte verlangen wird. Die bisher üblichen Tarifrevisionen, die mit grossem zeitlichem Vorlauf im Abstand von einigen Jahren jeweils von Exekutive und Legislative erarbeitet wurden, sind in einem freien Markt ein völlig untaugliches Mittel der Produkterneuerung und Preisbildung.

In der schweizerischen Stromwirtschaft eilen die Marktkräfte der Gesetzgebung voraus und wirken mit einer im Ausmass unerwarteten Härte. Die Gross- und Bündelkunden werden schon heute von mehreren und starken Anbietern umworben. In Verträgen, welche über den Zeitpunkt der voraussichtlichen Marktöffnung hinaus reichen, offerieren sie sofortige Preisvorteile, indem sie dem Kunden die bis zum Zeitpunkt des gesetzlichen Marktzutritts resultierende Differenz zu heutigen Preisen der lokalen EVU vergüten. Die lokalen EVU werden dadurch veranlasst, ins Gewicht fallende Preisnachlässe schon vor Inkrafttreten des EMG zu gewähren.

Umgekehrt zeigen sich zum Beispiel Kunden, die ausserhalb des Stromversorgungsgebietes eines EVU angesiedelt sind, aber von diesem seit Jahren als Erdgaskunde intensiv betreut werden, an Gesamtpaketen für die Energielieferung interessiert. Während lokale EVU bei grossen Einzelkunden durch vorgezogene Preiszugeständnisse und andere Dienstleistungen noch im Markt mitspielen können, streben national tätige Multisite- und Bündelkunden Verträge mit Lieferanten an, die Unternehmensteile an verschiedenen Standorten aus einer Hand beliefern können.

4.4 Kooperationen

Für die Ostschweiz von besonderer Bedeutung ist die Restrukturierung der Nordostschweizerischen Kraftwerke AG (NOK) mit der 1999 erfolgten Gründung der Axpo Handels- und Verkaufs AG und der Ende 2000 als Konzerndach errichteten Axpo Holding. Die Axpo Han-



dels- und Verkaufs AG stellt entweder direkt oder in Vertriebspartnerschaft mit kantonalen und kommunalen EVU die Marktbearbeitung in den Versorgungsgebieten der ehemaligen NOK-Partnergeseellschaften sicher, u. a. auch im Gebiet der St.Gallisch-Appenzellischen Kraftwerke AG (SAK). Die Gesellschaft unterstützt die Kantons- und Gemeindewerke mit Produktentwicklungen und anderen Marketingaktivitäten sowie bei der Erhaltung von Kundenbeziehungen.

Für die beteiligten Unternehmungen übernimmt die Axpo schrittweise auch das nationale und internationale Handelsgeschäft. Die meisten EVU im SAK-Gebiet, die nicht - wie die sgsw, die Technischen Betriebe Rorschach und die EW Jona-Rapperswil AG - von der SN Energie beliefert werden, sind mit der Axpo eine Vertriebspartnerschaft eingegangen. Zusätzlich zur Axpo treten in der Ostschweiz national tätige Gesellschaften als Konkurrenten auf wie Atel, BKW und Watt AG.

Die von der Regierung des Kantons St.Gallen angestrebte Bildung einer kantonalen Netzgesellschaft, in der sämtliche Transport- und Verteilnetze zusammengeführt werden sollten, die nicht in die nationale Netzgesellschaft einzubringen sind, wurde 1999 vom Grossen Rat des Kantons St.Gallen nicht befürwortet. Für den Aufbau von Fachkompetenzen und die Nutzung von Synergien bei der technisch und administrativ aufwändigen Netzbewirtschaftung unter Marktverhältnissen laufen aber Vorbereitungen bei Energiebeschaffungsunternehmen und EVU.

So gibt es im Kanton St.Gallen für regional ausgerichtete Kooperationen von kleineren EVU erste Absichtserklärungen und Entscheidungen. Einige Rheintaler Gemeinden haben zu diesem Zweck eine Interessengemeinschaft gegründet, und im Sarganserland wie auch im Werdenberg haben Elektrizitätswerke mit der SAK die Energiepools „Seez-Power“ und „Rii-Power“ gegründet mit dem Ziel der Kooperation in der Energiebeschaffung, im Netzbetrieb und im Marketing.

Die an der SN Energie beteiligten Gemeinwesen Stadt St.Gallen, Stadt Rorschach und Gemeinde Schwanden GL haben 1999 im Hinblick auf die Strommarktöffnung einen neuen Partnervertrag abgeschlossen, mit dem sie der SN Energie die notwendige Flexibilität und eine für neue Partnerschaften geeignete Struktur geben. Erstes Ergebnis dieser Neuorientierung ist der Abschluss der Beitrittsvereinbarung mit der EW Jona-Rapperswil AG. Diese und



die Verteilwerke der erwähnten Gemeinwesen arbeiten mit der SN Energie zusammen in der SN Energie Gruppe.

Die sgsw haben 1998 zusammen mit den sieben grössten Stadtwerken (neben den sgsw jene von Zürich, Basel, Bern, Luzern, Winterthur, Schaffhausen/Neuhausen a.Rh.) eine einfache Gesellschaft gegründet, die Interessengemeinschaft der Schweizer Stadtwerke (IGSS). Den Anstoss dazu gegeben hatte die Offertanfrage einer schweizweit tätigen Unternehmung für einen Bündel- bzw. Multisite-Liefervertrag. Der IGSS gelang es, mit diesem Kunden einen Stromliefer- und Dienstleistungsvertrag abzuschliessen. Um den Vorteil einer breiten Angebotspalette (Querverbund Elektrizität, Erdgas, Fernwärme, Wasser und Dienstleistungen) und etablierter Kundenbeziehungen erhalten und ausbauen zu können, wurde die IGSS im Februar 2000 in eine Aktiengesellschaft übergeführt, die Swiss Citypower AG (SCP). Die neue Gesellschaft bearbeitet vorerst das Bündelkundengeschäft und bereitet die Nutzung von Synergien in verschiedenen Unternehmensbereichen vor. Zudem möchte die SCP in einem nächsten Entwicklungsschritt die Energiebeschaffung für sich und die Partner in eigener Kompetenz übernehmen. Schon im Vorfeld der SCP-Gründung hatte die Stadt St.Gallen darauf hingewiesen, dass sie wegen des Partnervertrags mit der SN Energie nicht über den rechtlichen Spielraum für eine solche Beschaffungslösung verfüge. Der Beitritt zur SCP war denn auch mit einem entsprechenden Vorbehalt erfolgt. Als Fernziel will die SCP alle Kunden mit allen Energien und Dienstleistungen auf eigenes Risiko und in eigenem Namen aus örtlichen Stützpunkten der Partner bedienen. Längerfristig wird dadurch die Eigenständigkeit der Partner-Verteilunternehmen eingeschränkt. Dies widerspricht der Strategie der sgsw, welche zusammen mit ihren traditionellen Partnern und mit neuen Kooperationen in der Region ein möglichst hohes Mass an Eigenständigkeit bewahren wollen. Der Stadtrat hat deshalb im Januar 2001 beschlossen, den Austritt aus der SCP vorzubereiten.

Auch in der schweizerischen Erdgaswirtschaft laufen im Hinblick auf die Markttöffnung Projekte für eine Neuordnung der Unternehmensstrukturen. Geprüft wird die Zweckmässigkeit der heutigen Aufgabenteilung zwischen der Swissgas AG und den an ihr beteiligten Regionalgesellschaften (u. a. die EGO), die auf nationaler und regionaler Ebene im Einkauf und im Transport tätig sind. Aber auch die Strukturen der an den Regionalgesellschaften beteiligten kommunalen und privaten Erdgasverteilternehmen, die ausserdem zum Teil mehrstufige Partnerbeziehungen zu weiteren Gemeindewerken unterhalten, werden überprüft. Eine Bereinigung der vielstufigen Wege von der Erdgasbeschaffung bis zur Kundschaft und eine



Neugliederung nach den Anforderungen eines geöffneten Marktes sind zu erwarten.

5 Positionierung der sgsw und Stellung der Stadt

5.1 Folgen der Strommarktöffnung für die sgsw

Mehr als die Hälfte des heutigen wertmässigen Umsatzes der sgsw entfällt auf den Bereich Elektrizität. Die zukünftige Entwicklung dieses Marktes und die Vorbereitung der sgsw auf diesen Marktplatz sind deshalb entscheidend. Der Strommarkt war bisher monopolistisch organisiert. Die Verkaufspreise entstanden durch Addition der Kosten und deren Umlage auf die abgesetzten Kilowattstunden. Im liberalisierten Umfeld wird der Markt die Preise festlegen, und die EVU müssen ihre Kosten an die erzielbaren Preise anpassen.

Der Stadtrat und die Geschäftsleitung der sgsw haben sich deshalb seit längerer Zeit intensiv mit der Strommarktliberalisierung befasst. Sie sind der Überzeugung, dass angesichts der Marktöffnung und der mit ihr verbundenen Umwälzungen die Einleitung grundsätzlicher Veränderungen an den heute bestehenden Strukturen unabdingbar ist.

Als zukunftsorientiertes Unternehmen richten sich deshalb die sgsw seit einiger Zeit auf die neuen Herausforderungen aus. Sie haben die notwendigen strategischen und operativen Massnahmen eingeleitet, um sich auch in einem liberalisierten Markt erfolgreich behaupten zu können. Dazu gehören insbesondere:

- ◆ die Entschuldung der Fernwärmeversorgung
- ◆ die Umsetzung eines Effizienzsteigerungsprogrammes
- ◆ der Aufbau eines Bereichs Marketing und Vertrieb
- ◆ die Schaffung der Möglichkeit von mehrjährigen Rahmenkrediten für Unterhaltsinvestitionen
- ◆ die Sicherstellung der notwendigen unternehmerischen Handlungsfreiheit für rasches und zielgerichtetes Agieren in einem härteren Wettbewerbsumfeld durch die Vorbereitung der Ausgliederung der sgsw in eine eigene Aktiengesellschaft
- ◆ die Einführung eines eigenständigen Logos bzw. Corporate Designs
- ◆ die konsequente Neuausrichtung des Unternehmens auf die veränderte Marktsituation und die Kundenbedürfnisse (z. B. neues Kunden-Center an der Vadianstrasse 6).



Für die Nutzung von Synergien im Vertrieb und in der Netzbewirtschaftung sind die sgsw auf ein gemeinsames Vorgehen mit geeigneten Partnern angewiesen. Anstelle einer nationalen Ausrichtung im Schosse der SCP sieht die strategische Stossrichtung der sgsw hierfür eine Verstärkung der Zusammenarbeit im Rahmen der regionalen Partnerschaft in der SN Energie Gruppe und das Eingehen von Partnerschaften mit EVU in der Region vor. Im Hinblick darauf wurden in der SN Energie Gruppe verschiedene Massnahmen in die Wege geleitet:

- ◆ engere Zusammenarbeit mit den Geschäftsleitungen der Partnerwerke der SN Energie in einer Fachkommission zur Koordination der Aktivitäten, insbesondere in Marketing und Vertrieb
- ◆ gemeinsame Lancierung des Produktes Aquapower in der SN Energie Gruppe und gemeinsamer Auftritt an Messen
- ◆ enge Zusammenarbeit in der Preisgestaltung bei Grosskunden mit SN Energie durch Gewährung von Sonderkonditionen
- ◆ Bildung von Arbeitsgruppen mit der SN Energie zur Ermittlung von Durchleitungskosten als Grundlage für die Durchleitungspreise
- ◆ Bildung eines Energiebilanzkreises innerhalb der SN Energie Gruppe.

5.2 Zukünftige Stellung der Stadt

5.2.1 Allgemeine Ziele

Auch bei einer Ausgliederung der sgsw in eine AG soll aus Eigentümersicht sichergestellt werden, dass die sgsw eine sichere, wirtschaftliche und umweltgerechte Grundversorgung erbringen. Sie sollen also nicht nur lukrative Aufgaben erfüllen und alle anderen der Allgemeinheit und damit in letzter Konsequenz den Steuerzahlenden überlassen. Da der Spielraum für die Erfüllung nicht kostendeckender Aktivitäten in einem liberalisierten Markt aber voraussichtlich enger wird, sollen solche „gemeinwirtschaftlichen Leistungen“ auch abgegolten werden können.

Die Schnittstellen für die zukünftige Zusammenarbeit zwischen Dienststellen der Stadtverwaltung (z. B. Personalamt, Informatik, GIS/NIS etc.) und den sgsw sind zu definieren, die gegenseitig zu erbringenden Leistungen über Vereinbarungen zu regeln und abzugelten. Im Bereich der Bautätigkeiten ist an das bisher enge Zusammenspiel der verschiedenen beteilig-



ten Dienststellen, Abteilungen und Dritter anzuknüpfen. Schliesslich sollen die sgsw in ihrem Auftritt auch in Zukunft als Unternehmen der Stadt erkennbar sein.

5.2.2 Service public

Der Service public muss nach wie vor von den sgsw wahrgenommen werden. Leistungserbringung, Qualität und vor allem die Versorgungssicherheit der Einwohnerinnen und Einwohner der Stadt sind sicherzustellen, da es sich um lebensnotwendige Dienstleistungen handelt.

Die sgsw bleiben auch als verselbständigte Unternehmung verpflichtet, sichere zuverlässige und leistungsfähige Netze zu betreiben und alle Endverbraucherinnen und -verbraucher sowie Elektrizitätserzeugerinnen und -erzeuger ans Netz anzuschliessen. Es versteht sich von selbst und ist durch das EMG ebenfalls vorgeschrieben, dass auch Abnehmerinnen und Abnehmer in Randgebieten uneingeschränkter Anspruch auf Anschluss und Zugang ans Netz haben.

Die Versorgungsnetze der Stadt werden also auch in Zukunft eine gewichtige Rolle spielen und ihren unentbehrlichen Dienst an der Bevölkerung und Wirtschaft der Stadt versehen.

5.2.3 Finanzielle Ziele

Anstelle der bisherigen Ablieferung an den Allgemeinen Haushalt der Stadt werden Dividenden ausgeschüttet und Steuern entrichtet. Als Nachteil wird in Kauf zu nehmen sein, dass die Steuern nur zum kleinen Teil an die Gemeinde, sondern überwiegend an Kanton und Bund fliessen werden. Für das exklusive Recht, Energieversorgungsnetze (im öffentlichen Grund) betreiben zu dürfen und für das Sondernutzungsrecht für die Benützung des öffentlichen Grundes sollen Pauschalabgaben erhoben werden (exkl. Wasserversorgung und Öffentliche Beleuchtung).

Eine Ausgliederung der sgsw soll diesen das langfristige Überleben im Markt ermöglichen, unter Berücksichtigung der finanziellen Interessen der Stadt. Dazu gehört eine realistische Bewertung des Anlagevermögens. Als Eigentümerin hat die Stadt ein ureigenes Interesse an der Erhaltung des Vermögensteils sgsw.



5.2.4 Stellung der Stadt

Das Interesse der Stadt an einer sicheren, ökologischen und ausreichenden Versorgung soll durch Leistungsvereinbarungen zwischen Stadt und sgsw gewahrt werden.

Bei einem späteren Verkauf von Aktien bzw. bei Beteiligungen mit Sacheinlagen durch andere Körperschaften an den sgsw ist die Mitsprache der politischen Organe, insbesondere des Grossen Gemeinderates, zu gewährleisten.

Wenn im liberalisierten Markt die Strom- und Erdgaskunden ihren Lieferanten frei wählen können, wird die Stadt die entsprechenden Preise auf ihrem Gebiet nicht mehr verbindlich festlegen können, d. h. sie verliert die Tarifhoheit. Der Verlust des Versorgungsmonopols und der Tarifhoheit bedeutet für die Stadt, dass sie künftig auf wichtige energiepolitische Instrumente verzichten muss (Lenkungsmöglichkeit mit Tarif zwecks Sparanreiz, Auflagen für Stromlieferungen aus ökologischen Gründen, etc.). Sicherzustellen ist aber, dass in der Tarif- und Preispolitik keine langfristige und systematische Benachteiligung einzelner Kundengruppen erfolgt, z. B. der kleinen Haushaltskunden zugunsten von Grossbezügern.

5.2.5 Energiepolitik

Die sgsw arbeiten auch künftig nach umweltverträglichen Prinzipien. Das liberalisierte Umfeld schränkt behördliche Auflagen für ökologische Fördermassnahmen ein, begünstigt hingegen die Förderung ökologischer Anliegen über das Marketing. Auch als voll im Markt stehendes, selbständiges Unternehmen werden die sgsw das wachsende ökologische Bewusstsein der Bevölkerung zunehmend in ihre Marketingüberlegungen einfließen lassen. Als jüngstes Beispiel haben die sgsw das Produkt „aquapower switzerland“ der SN Energie Gruppe mit ihren Partnern als erstes Wasserkraftstrom-Produkt in der Schweiz eingeführt.

Ausserdem kann bei den sgsw seit über zwei Jahren Solarstrom aus der eigenen Photovoltaik-Anlage sowie aus Zukäufen bezogen werden. Ein umweltbewusster Teil der Stromkonsumentinnen und -konsumenten ist bereit, einen Mehrpreis für solchen Ökostrom zu bezahlen. Das Kleinkraftwerk Lochmühle liefert wie weitere, private Kleinkraftwerke Strom aus Wasserkraft in das Versorgungsnetz der sgsw. Es werden weitere Öko-Produkte folgen.



Als Querverbundunternehmen betreiben die sgsw zudem ein Erdgasversorgungsnetz, bei welchem die Anschlussdichte noch grosses Potenzial bietet. Erdgas ist geeignet, als Übergangsenergie durch Substitution anderer fossiler Energieträger noch für längere Zeit einen wesentlichen Beitrag zur Minderung der Umweltbelastung zu leisten.

Die Fernwärmeversorgung ist das dritte Standbein der ökologischen Ausrichtung der sgsw. Der Grossteil der Wärmeenergie wird aus der Abwärme der städtischen Kehrrichtverbrennungsanlage bezogen, welche auf Vertragsbasis brennbaren Abfall von 41 Vertragsgemeinden sowie von zahlreichen Direktanlieferern aus Industrie und Gewerbe thermisch verwertet. Im Versorgungsgebiet der Fernwärme, das sich auf den Westen der Stadt beschränkt, wurde mit über 200 Anschlüssen (entspricht ca. 6'000 Einwohnerinnen und Einwohnern) die maximale Versorgungsdichte nahezu erreicht (über 90 Prozent).

Die Tätigkeiten der sgsw sind in diesem Bereich primär operativer Art. So werden neben der Erfüllung des Versorgungsauftrages beispielsweise Massnahmen zur Förderung der Sonnenenergie und Wasserkraft sowie zur rationellen und effizienten Energienutzung bei Strom und Erdgas getroffen. Diese Massnahmen bzw. die entsprechenden Projekte dienen dem Gesamterfolg der sgsw, weil sie in der Regel zu einer engeren Kundenbindung führen.

Massgeblich für die umweltpolitische Verantwortung ist unter anderem die übergeordnete Gesetzgebung, die eine umweltschonende Bereitstellung und Verteilung der Energie sowie die verstärkte Nutzung erneuerbarer Energien verlangt. So sollen weitergehende Massnahmen, die in der energiepolitischen Diskussion als förderungswürdig beurteilt werden, sich jedoch eher mittel- bis langfristig auswirken, von den zuständigen politischen Instanzen beschlossen, umgesetzt und finanziert werden. Hierbei handelt es sich um Projekte von strategischer Bedeutung innerhalb einer Energiepolitik, die nicht auf die Stadtgrenzen beschränkt ist.

5.3 Stärken und Chancen der sgsw

Die sgsw sind als Querverbundunternehmen (Elektrizität, Erdgas, Fernwärme und Wasser) und Endverteiler in einem attraktiven Marktsegment tätig. In der Wertschöpfungskette (Produktion, Handel, Transport, Verteilung/Vertrieb) partizipieren die sgsw am letzten Abschnitt,



der sich durch grosse Kundennähe auszeichnet. Ihre Kerntätigkeiten liegen im Bereich Bau, Betrieb und Unterhalt der verschiedenen Leitungsnetze, ferner in der Kundenakquisition und -betreuung sowie im Vertrieb. Die Leitungsnetze der sgsw sind in einem guten technischen Zustand.

Die sgsw verfügen über einen Kundenstamm und etablierte Kundenbeziehungen in der Stadt St.Gallen sowie im Bereich der Erdgasversorgung auch in der Region. Gegenüber einem „Neueinsteiger“ hat dies unbestritten Vorteile. Daher nehmen die Kundenbetreuung und der Kundenservice bereits vor der Marktöffnung einen hohen Stellenwert in der strategischen (Neu-) Ausrichtung der sgsw ein; entsprechende Aktivitäten wurden deshalb wie dargelegt schon seit einiger Zeit intensiviert. Im Verkauf und Vertrieb eröffnen sich in den liberalisierten Energiemärkten die grössten Chancen; Kundenbedürfnisse müssen mit entsprechenden Dienstleistungen und Produkten rasch aufgegriffen sowie kompetent befriedigt werden.

Der technische Aspekt der Elektrizitäts-, Erdgas-, Fernwärme- und Wasserversorgung nahm bisher bei den sgsw eine starke Stellung ein. In Zukunft wird der Verkauf von Elektrizität, Erdgas und Fernwärme sowie von weiteren Produkten und (ergänzenden) Dienstleistungen an Bedeutung zunehmen. Die Verteilung und der Transport von leitungsgebundenen Energieträgern ist hierfür zwar unabdingbare Voraussetzung, aber nurmehr eine vorgelagerte Dienstleistung, welche der zukünftige Netzbetreiber sowohl für sich selbst als auch für die Konkurrenz erbringt. Die sgsw rechnen sich allerdings einen Wettbewerbsvorsprung aus, da sie beim Angebot zugleich auch auf ihre Zuverlässigkeit als Netzbetreiber hinweisen und vom entsprechenden Image profitieren können.

5.4 Schwächen und Risiken der sgsw

Die sgsw sind als unselbständige öffentlich-rechtliche Unternehmung in die Entscheidungsstrukturen der Stadt St.Gallen eingebunden. Beim Einsatz grösserer finanzieller Mittel und bei Entscheidungen im marktnahen Bereich entspricht die Dauer der Entscheidungsfindung nicht der geforderten Flexibilität im geöffneten Markt.

Darüber hinaus fehlt den sgsw heute die Vertragsfähigkeit und damit die volle Verhandlungskompetenz, was im geöffneten Markt ein einschneidender Wettbewerbsnachteil ist. Dem Erfordernis nach mehr unternehmerischem Handlungsspielraum und mehr Kompetenzen



wurde durch die Gewährung eines begrenzten Handlungsspielraums für Energielieferverträge entsprochen. Die Praxis zeigt aber, dass die Entscheidungswege nach wie vor zu aufwändig und zu zeitraubend sind.

Betrachtet man die heutigen Strukturen der Energiewirtschaft, so wird sich als Konsequenz der Energiemarktöffnung die Versorgungskette vom Anbieter- hin zum Käufermarkt umkehren. Der Kunde steht im Mittelpunkt und am Anfang jeder Energielieferung. Im Rahmen der Verselbständigung müssen demzufolge auch die Geschäftsprozesse konsequent auf den Markt ausgerichtet und die notwendigen Fähigkeiten sowie das Know-how im Bereich Marketing und Vertrieb weiter ausgebaut werden.

Die sgsw müssen wie andere EVU befürchten, dass sie beim Verkauf von Strom übergangen und ihre Kunden direkt von Energiebeschaffungsunternehmen oder von neuen Marktteilnehmern bedient werden. Die Endverteiler werden dabei als letzte Stufe in der Wertschöpfungskette übersprungen und auf die Position des reinen Netzbetreibers zurückgedrängt. Dieser Mechanismus hat bereits eingesetzt. Grosskunden erhalten teilweise günstigere Offerten für ihren Strom, als ihn die Endverteiler als Wiederverkäufer beschaffen können. Konkurrenzfähige Preise unter diesen Voraussetzungen anzubieten, würde zu erheblichen Verlusten führen.

In einem dynamischen Marktumfeld spielen die Flexibilität und die rasche Anpassungsfähigkeit eine grosse Rolle. Insbesondere im Hinblick auf zukünftige Allianzen bieten die heutigen Strukturen und Führungsabläufe zu wenig Spielraum und sind daher für mögliche Partner zu wenig attraktiv.

6 Konzept

6.1 Strategie der sgsw

Im März 1998 hat der Stadtrat das von den sgsw mit Blick auf die grundlegenden Veränderungen im Umfeld erarbeitete Leitbild genehmigt. Auf dem Leitbild aufbauend wurde die nachstehende Unternehmensstrategie entwickelt und teilweise bereits umgesetzt.

Die sgsw wollen weiterhin als lokales Verteil- und Vertriebsunternehmen für Energie und Wasser am Markt auftreten. Gute Voraussetzungen hierzu sind der hohe technische Stand



der Infrastruktur, das bei den Mitarbeitenden vorhandene Know-how, die Beziehungen zu den Endkunden und schliesslich das Angebotsbündel eines Querverbundunternehmens.

Um im Wettbewerb längerfristig bestehen zu können, müssen die sgsw ihre Marktorientierung weiter verstärken. Bei der Ausgestaltung der bisherigen Produkte und Dienstleistungen werden in Zukunft neben technischen Kriterien wie Versorgungssicherheit vor allem die Bedürfnisse der Kundschaft massgeblich sein. Zusätzlich werden innovative Produkte und Dienstleistungen zu eruieren und zu vermarkten sein. Zu einer ausgeprägteren Marktorientierung gehören auch eine aktive Akquisition und Kundenbetreuung. Zudem werden sich mit der Markttöffnung die Möglichkeiten und die Anforderungen bei der Preisgestaltung ändern. Die bisherigen Tarife beinhalteten sowohl die Energiekosten als auch die Kosten der Netzbenutzung und wurden nach dem Prinzip der Kostendeckung gestaltet. Die Möglichkeit der freien Lieferantenwahl durch den Kunden wird bei der Energieversorgung zu Marktpreisen führen, und die Durchleitungsentschädigung für die Netzbenutzung wird sich nach den Kosten eines effizient betriebenen Netzes richten.

Das Gewähren marktgerechter Preise und das Erheben der zugestandenen Durchleitungsentschädigung erlauben den sgsw nur dann ein längerfristiges Überleben, wenn diese die Kosten zu decken vermögen. Es ist daher notwendig, auch in Zukunft nach Effektivität und Effizienz zu streben und vorhandenes Potenzial auszuschöpfen.

Für schweizerische Verhältnisse gehören die sgsw zu den grösseren Querverbundunternehmen. Auf die Dauer wird dies aber, trotz weiterführender Effizienzsteigerung, nicht genügen, um im Markt im Alleingang bestehen zu können. Die sgsw werden vermehrt die Zusammenarbeit mit andern Unternehmen suchen müssen.

Für die sgsw in diesem Zusammenhang von besonderer Bedeutung ist die Partnerschaft im Rahmen ihrer Energiebeschaffungsunternehmen, der SN Energie und der EGO. Die bei der primär relevanten SN Energie im Jahre 1999 geschaffene neue vertragliche Basis für die Zusammenarbeit der Partner befähigt die SN Energie Gruppe, sich besser im liberalisierten Strommarkt zu positionieren, weitere Kooperationen einzugehen und die Handlungs- und Reaktionsfähigkeit den Markterfordernissen entsprechend zu erhöhen. Ziel ist es, gemeinsam als kompetente Einkäufergemeinschaft mit einem Anteil eigener Produktion erfolgreich im Wettbewerb zu bestehen.



Dieses Ziel soll erreicht werden durch die Nutzung von Synergien im Bereich Produktion, Handel und Verteilung, durch eine aktive Marktbearbeitung, durch Effizienzsteigerungen und Kostensenkungen bei allen Partnern und durch das Eingehen von weiteren geeigneten Kooperationen. Eine solche konnte 1999 erreicht werden durch den Abschluss einer Partnerschaftsvereinbarung mit der Elektrizitätswerk Jona-Rapperswil AG (EWJR). Mit weiteren EVU laufen Gespräche mit diesem Ziel.

Die Partnerschaft im Rahmen der SCP diene der Akquisition und Betreuung nationaler Bündelkunden. Die SCP plant eine Ausdehnung ihrer Tätigkeit in weitere Geschäftsfelder, verbunden mit selbständiger Strombeschaffung. Mit dem Entscheid, aus der SCP auszutreten, beschränken sich die Verpflichtungen der sgsw auf ratifizierte Verträge mit Bündelkunden.

Die Verselbständigung der sgsw, ihre Neuausrichtung auf die Markterfordernisse, verbunden mit Effizienzsteigerungen und dem Einsatz neuer Informationstechnologien, wird sehr hohe Anforderungen an die Veränderungstoleranz und –bereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stellen. Es ist ausserordentlich wichtig, die Mitarbeitenden auf diesen Prozess des Wertewandels, der Neuorientierungen sowie der organisatorischen Änderungen in Strukturen und Abläufen vorzubereiten und sie bei deren Umsetzung einzubeziehen und zu begleiten.

Dies bedeutet einen Wandel in der Unternehmenskultur, welcher in erster Linie durch verstärkte innerbetriebliche Kommunikation, durch Weiterbildung und Schulung sowie durch das vermehrte Einbinden der Mitarbeitenden in die Betriebs- und Entscheidungsprozesse gefördert werden soll.

6.2 Struktur und Organisation der sgsw

Die sgsw operieren heute in einer Mischform aus Prozess- und Spartenorganisation. Während die Versorgungsbereiche Elektrizität und Erdgas/Wasser (der Bereich Fernwärme wurde auf Oktober 2000 in den Bereich Marketing und Vertrieb integriert) in Sparten organisiert sind, zeichnen die Bereiche Marketing und Vertrieb sowie Finanzen und Administration verantwortlich für bereichsübergreifende Prozesse wie Energieverkauf, Marketing, Controlling, Rechnungs-, Personal- und Versicherungswesen, Informatik etc. Diese Mischform wird auch



für eine privatrechtliche Gesellschaft als zweckdienlich erachtet. Ein Übergang zu einer reinen Form, z.B. zu einer Prozessorganisation, ist zum gegenwärtigen Zeitpunkt nicht erforderlich.

Die Organisation einer Unternehmung darf jedoch nicht als statisch betrachtet werden. Sie muss an neue Marktgegebenheiten anpassbar sein. Sollten sich im Laufe des Ausgliederungsprozesses oder auch später Anpassungen und Korrekturen als zweckdienlich erweisen, sollen diese umgesetzt werden, zumal der Markt und die Marktteilnehmer einer hohen Dynamik unterworfen sind.

6.3 Geschäftsfeld Wasser

Im Bereich der Wasserversorgung wird es auch in absehbarer Zeit keine Wettbewerbsverhältnisse, vergleichbar zu jenen der Elektrizitäts- oder Erdgasversorgung, geben. Aus diesem Grunde wird das Eigentum an den Wasserversorgungsanlagen bei der Stadt belassen, wenngleich damit betriebliche und betriebswirtschaftliche Nachteile in Kauf genommen werden. Ebenso verbleiben damit sowohl die Tarifhoheit beim Grossen Gemeinderat als auch die Finanzkompetenzen für Investitionen und Unterhaltsaufwendungen entsprechend den geltenden Vorschriften bei den zuständigen Gremien der Stadt.

Den sgsw soll die Betriebsführung für die Wasserversorgung der Stadt vertraglich übertragen werden. Damit soll die bis anhin mögliche Synergienutzung in der gemeinsamen Bewirtschaftung der Erdgas- und Wasserversorgung weiterhin beibehalten und sichergestellt werden.

7 Finanzielle Bewertung und Auswirkungen

Im Zeitpunkt der Überführung eines Unternehmens der öffentlichen Hand in eine Aktiengesellschaft ergeben sich komplexe Bewertungsfragen aus dem Blickwinkel des Unternehmens und der Eigentümerin. Die Zielsetzung besteht einerseits darin, für die sgsw eine Ausgangsbasis zu finden, welche das Überleben im liberalisierten Markt ermöglicht, andererseits sind die finanziellen Interessen der Eigentümerin zu berücksichtigen. Letztlich ist eine Optimierung in diesem Spannungsfeld anzustreben. Im Folgenden werden der Weg und die Ergebnisse der Bewertung, insbesondere aber auch die Auswirkungen auf den städtischen



Haushalt, dargestellt.

7.1 Bewertungsmethodik

Als Bewertungsmethode dient die sogenannte Discounted Cash Flow Methode (DCF-Methode), die aufzeigt, welche frei verfügbaren Geldmittel nach Finanzierung der Investitionen durch den Betrieb erarbeitet werden können.

Je mehr Überschüsse, sogenannte „Free Cash Flows“, in Zukunft erwirtschaftet werden, desto höher ist der Wert der Geschäftstätigkeit. Entsprechend kann die Neubewertung der Anlagegüter, unabhängig von den heutigen Buchwerten, angesetzt und die Bilanzstrukturierung vorgenommen werden.

Der Substanzwert der Anlagegüter spielt nur eine ergänzende Rolle, indem der Wiederbeschaffungsrestwert der Infrastruktur für die Berechnung des Durchleitungsentgeltes im Elektrizitätsbereich herangezogen wird. Damit wird erstens ausgesagt, wieviele Geldmittel gebunden sind, wenn man im heutigen Zeitpunkt das gleiche Versorgungsnetz aufbauen müsste. Zweitens ergibt sich daraus, wieviel dieses Netz nach Abzug der betriebswirtschaftlichen Altersentwertung heute noch Wert ist. Die Substanzwerte fließen hingegen nicht in die neu gestaltete Eröffnungsbilanz ein.

Aufgrund der vorgesehenen etappenweisen Markttöffnung im Elektrizitätsbereich bis 2008 werden in den Planerfolgsrechnungen bis zum Jahr 2009 die einzelnen Jahre aufgeführt. Anschliessend wird das sogenannte normalisierte Jahr dargestellt. Dieses widerspiegelt die nachhaltige Ertragslage einer Unternehmung. In Analogie dazu wird der gleiche Zeithorizont auf die anderen Geschäftsfelder übertragen.

Für jedes Produkt (Elektrizität, Erdgas, Fernwärme, neue Geschäftsfelder sowie Wasser) steht damit eine eigenständige Erfolgsrechnung zur Verfügung, die zu einer aggregierten Erfolgsrechnung der sgsw verdichtet wird. Dabei werden die für die Wasserversorgung und Öffentliche Beleuchtung ermittelten Aufwendungen und Erträge 1:1 der Stadt weiterbelastet bzw. gutgeschrieben. Allen Geschäftsfeldern wurden die sachlich gerechtfertigten Umlagen der Querschnittsbereiche Finanzen und Administration sowie Marketing und Vertrieb belastet.



Mit dem gewichteten Kapitalisierungszinssatz werden die errechneten „Free Cash Flows“ auf den Zeitpunkt der möglichen Verselbständigung, den 1. Januar 2002, diskontiert. In diesem Diskontierungsfaktor sind neben dem Zinsaufwand des Unternehmens auch die Rentabilitätsansprüche eines Eigenkapitalgebers berücksichtigt. Ermittelt wurde ein gewichteter Kapitalisierungszinssatz von 5,89 Prozent, der die Anforderungen von Fremd- und Eigenkapitalgebern für alle Geschäftsfelder adäquat wiedergibt.

Diesem Kapitalisierungszinssatz liegt die Annahme zugrunde, dass das Fremdkapital (70 Prozent des verzinslichen Kapitals) mit 5,5 Prozent (steueradjustiert 4,125 Prozent), das Eigenkapital (30 Prozent des verzinslichen Kapitals) mit 10 Prozent verzinst wird.

Grundsätzlich stellt sich bei Bewertungen auch die Frage, ob das Unternehmen über nicht-betriebsnotwendige Substanz verfügt, welche verkauft werden könnte, ohne dass die Unternehmung an Leistungsfähigkeit einbüßen würde. Eine solche Substanz wurde nicht festgestellt, weshalb die Bewertung solcher Bilanzpositionen entfällt.

7.2 Szenarien der Unternehmensentwicklung

Jede Bewertung muss mit Annahmen über die zukünftigen Entwicklungen arbeiten. Sinnvollerweise werden Szenarien berechnet, die relativ nahe an der erwarteten Realität liegen. Je nach Geschäftsfeld wurden unterschiedliche Szenarien zugrunde gelegt.

Elektrizität: Die Planerfolgsrechnung wurde nach den sogenannten Unbundling-Kriterien dargestellt, d.h. die Infrastruktur und der Vertriebsbereich wurden separat erfasst. Für die Verkaufserlöse wurde eine Variante mit Preis- und Mengenverlusten zugrunde gelegt. Bei den Einkaufspreisen erfolgte eine Abstimmung mit den Informationen, welche die SN Energie zur Verfügung stellen konnte. Eine Kompensation der Mengenverluste durch Übernahme von Netzen oder zusätzlicher Netzbetreuungsaufgaben wurde, wie auch die dafür notwendigen Investitionen, nicht in die Berechnungen einbezogen.

Öffentliche Beleuchtung: Die Öffentliche Beleuchtung wird nicht ins Eigentum der ausgegliederten sgsw übergeführt. Dementsprechend wird die AG die zukünftigen Investitionen nicht finanzieren müssen. Analog zum Wasser ist ein Betriebsführungsvertrag simuliert, wel-



cher auf die Weiterbelastung der anfallenden Betriebskosten zu marktkonformen Preisen abstellt.

Erdgas: Die politische Diskussion betreffend Liberalisierung ist beim Erdgas noch nicht so weit fortgeschritten wie bei der Elektrizität. Es wurde deshalb auf die Darstellung der Mehrjahreserfolgsrechnung nach Unbundling-Kriterien verzichtet. Als Basis diene die für die Erdgasversorgung festgelegte Netzverdichtungsstrategie, die bei entsprechenden Investitionen zu einem wirtschaftlich interessanten Mengenwachstum führt.

Fernwärme: Bei der Fernwärme kann von keinem Mengenwachstum ausgegangen werden, wurde doch bis auf Einzelfälle die maximale Anschlussdichte erreicht. Entscheidend für die positive Ertragsveränderung ist die Erdölpreisentwicklung, für welche beim gewählten Szenario eine kontinuierlich steigende Tendenz angenommen wurde.

Neue Geschäftsfelder: Als neues Geschäftsfeld wurde einzig das Wärmecontracting, für welches im Verlaufe der kommenden sieben Jahre markante Umsatzsteigerungen prognostiziert werden, in die Berechnungen aufgenommen. Damit verbunden sind aber auch bedeutende Investitionen, die von der AG selber zu finanzieren sein werden.

7.3 Ergebnisse der Bewertungsarbeiten und Eröffnungsbilanz

Der Ertragswert der einzelnen Geschäftsfelder ist naturgemäss sehr unterschiedlich. Das Geschäftsfeld Elektrizität erreicht einen höheren Ertragswert als den per 1.1.2002 fortgeschriebenen, finanzbuchhalterischen Wert, was eine Aufwertung dieser Anlagegüter um ca. 46,7 Millionen Franken ermöglicht. Die Höhe der Aufwertung ist u.a. abhängig von der Abschreibungspolitik der vergangenen Jahre. Die sgsw haben in der Vergangenheit grösstenteils nach betriebswirtschaftlichen Kriterien abgeschrieben, so dass grundsätzlich keine Überabschreibungen gemacht wurden. Dementsprechend rechtfertigt sich die geringere Höhe der Aufwertung im Vergleich zu anderen Städten.

Im Bereich Erdgas muss dagegen eine Abwertung von ca. 1,3 Millionen Franken vorgesehen werden. Bei der Fernwärme zeigt sich, dass dank der effektiven und angenommenen Heizöl-Preisentwicklung die im Jahre 1998 vom Grossen Gemeinderat beschlossenen finanziellen Sanierungsmassnahmen nicht voll ausgeschöpft werden müssen. Neue Geschäftsfelder wie



das Wärmecontracting sind insofern ein Spezialfall, als deren Wert erst im Anschluss an die Verselbständigung geschaffen wird, weshalb kein solcher zu bilanzieren ist.

Der aus diesen Vorgaben resultierende Vorschlag der Eröffnungsbilanz per 1.1.2002 enthält eine genügend gute Eigenkapitalbasis von rund 25 Prozent der Gesamtbilanz.

Dabei wird vorgeschlagen, dass das Aktienkapital 42,5 Millionen Franken und die anlässlich der Gründung gebildeten Reserven 8,6 Millionen Franken betragen sollen. Das Unternehmen wird mit dieser Eigenkapitalbasis in die Lage versetzt, Investitionen im Rahmen der üblichen Geschäftstätigkeit ohne städtische Finanzierungsquellen, durch Selbst- oder Fremdfinanzierung, zu tätigen.

Zwei Punkte sind im Zusammenhang mit der Eröffnungsbilanz und den Planerfolgsrechnungen hervorzuheben:

- ◆ Bei den Rückstellungen für Elektrizität im Betrag von 13,4 Millionen Franken handelt es sich um die buchhalterische Weiterführung der Rückstellung, die zur Finanzierung diverser Netzausbauten gebildet wurde. Da in der Bewertung nur die Nettoinvestition belastet wurde, muss diese Rückstellung auch in der AG-Bilanz weitergeführt werden.
- ◆ Der Wert der Beteiligung an der SN Energie von 10,8 Millionen Franken konnte auch unter Berücksichtigung der sinkenden Energiepreise nachgewiesen werden.

Eine voraussichtliche Eröffnungsbilanz der sgsw kann summarisch wie folgt dargestellt werden (Anmerkung: voraussichtlich, da die definitiven Zahlen des Nettoumlaufvermögens und damit auch die Höhe des städtischen Darlehens erst am 31.12.2001 bekannt sein werden):

Eröffnungsbilanz sgsw (als AG) per 01.01.2002

AKTIVEN	Mio. CHF	PASSIVEN	Mio. CHF
		Kfr. Fremdkapital	11,9
Umlaufvermögen	16,3	Darlehen	124,2
		Rückstellungen	13,4
		Total Fremdkapital lfr.	137,6
Anlagevermögen	184,3	Aktienkapital	42,5
		Reserven	8,6
		Total Eigenkapital	51,1
TOTAL AKTIVEN	200,6	TOTAL PASSIVEN	200,6



7.4 Auswirkungen auf den städtischen Haushalt

7.4.1 Auswirkungen auf die städtische Bilanz

Die sgsw waren bis anhin mit der städtischen Rechnung über die gemeinsame Tresorerie und ein Kontokorrent verbunden. Die Stadt übernahm dabei die Rolle der Bank für die sgsw und beschaffte die erforderlichen Mittel im Rahmen der allgemeinen Fremdkapitalbewirtschaftung. Diese Kontokorrente bzw. Dotationskapitalien werden zwar innerhalb des Verwaltungsvermögens geführt, bei der Ermittlung der städtischen Verschuldung werden sie aber jeweils ausgeklammert. Ende 2001 werden diese Kapitalien (ohne Wasserversorgung und Öffentliche Beleuchtung) voraussichtlich einen Betrag von rund 124 Millionen Franken erreichen. Es ist vorgesehen, dieses Dotationskapital in ein nach kaufmännischen Grundsätzen zu verzinsendes Darlehen umzuwandeln, welches gemäss der vorliegenden Finanzplanung langfristig abgebaut werden kann. Der Zinssatz wird über dem bisher belasteten durchschnittlichen Passivzinssatz liegen, weil er eine angemessene Zinsmarge beinhalten wird. Angesichts der Prognoseunsicherheit ist es zweckmässig, die Höhe des maximalen Dotationskapitals der Versorgungsbetriebe auf 126 Millionen zu begrenzen.

Mit der Ausgliederung erhält die Stadt ein Aktienpaket im Nominalwert von 42,5 Millionen Franken, welches dank des Aufwertungsgewinnes vollständig abgeschrieben werden kann.

7.4.2 Auswirkungen auf die Laufende Rechnung der Stadt

Die direkten Dienstleistungen zwischen der Stadt und den sgsw (Öffentliche Beleuchtung, Darlehenszinsen an Finanzverwaltung, Leistungen des Personalamtes, des Organisations- und Informatikamtes usw.) sollen wie bisher direkt verrechnet werden. Neu werden die sgsw der Stadt für bezogene Leistungen gleiche Bedingungen wie Kunden mit vergleichbaren Bezugscharakteristiken gewähren. Es darf also auch für die Stadt mit mittelfristig eher niedrigeren Energiekosten gerechnet werden.

Die traditionelle Ablieferung, die im Budget 2001 8,3 Millionen Franken beträgt, wird in dieser Form nicht mehr zulässig sein. Sie wird aber durch andere Abgaben weitgehend kompensiert, nämlich durch Pauschalabgaben, Dividendenzahlungen, die Zinsmarge auf dem Darlehen und den städtischen Anteil an den Steuerzahlungen der sgsw.



Die Pauschalabgabe ist eine Zahlung der sgsw einerseits für das exklusive Recht, Energieversorgungsnetze zu betreiben, anderseits für die Benutzung des öffentlichen Grundes. Sie beträgt 3 Millionen Franken pro Jahr und wird mit einem Schlüssel an die leitungsgebundenen, exklusiven Geschäftsfelder weiterbelastet.

Die Dividenden sind abhängig vom Geschäftsergebnis, also variabel. Aufgrund der Modellrechnungen wird erwartet, dass eine jährliche Dividende von 2,5 bis 6 Millionen Franken ausgeschüttet werden kann. Im Jahr 2002 kann – aus rechtlichen Gründen - noch keine Dividendenzahlung fliessen, so dass für dieses Jahr an ihrer Stelle eine Kompensationsabgabe von 4 Millionen Franken vorgesehen ist. Auch für das Jahr 2003 ist wegen der relativ geringen Dividende nochmals eine zusätzliche Leistung von einer Million Franken vorgesehen.

Insgesamt zeigt die nachfolgende Darstellung, dass es aufgrund der heutigen Erkenntnisse möglich sein wird, die Rückflüsse annähernd auf dem heutigen Niveau zu halten.

Auswirkung auf die Laufende Rechnung der Stadt Werte in Mio. CHF	2001	2002	2003	2004	2005
Bisherige Ablieferung	8,3				
Dividenden	-	-	2,6	2,5	2,9
Pauschalabgabe	-	3,0	3,0	3,0	3,0
Kompensationsabgabe	-	4,0	1,0	-	-
Zinsmarge auf Dotationskapital bzw. Darlehen (Annahme 0,5 %)	-	0,6	0,7	0,7	0,7
Anteil an Steuerertrag	-	0,2	0,2	0,2	0,4
Nettozufluss an Stadt	8,3	7,8	7,5	6,4	7,0

Aufgrund der vorliegenden Finanzplanungen ist zu erwarten, dass die Dividende ab dem Jahr 2006 auf etwa 5 Millionen Franken ansteigen wird und die Rückflüsse an die Stadt tendenziell noch höher ausfallen werden. Weil eine Dividende langfristig aber nur in Abhängigkeit von der Ertragsentwicklung ausgerichtet werden kann, ist es für die Stadt von grosser Be-



deutung, dass das Aktienkapital vollständig abgeschrieben wird, so dass auf dem Aktienkapital keine Passivzinsen anfallen. Eine weitere Unsicherheit besteht bezüglich der Pauschalabgabe, die als Bestandteil des Durchleitungsentgeltes auch aufgrund des übergeordneten Rechts zulässig sein muss. Trotz dieser Unsicherheiten darf davon ausgegangen werden, dass nach heutiger vorsichtiger Einschätzung die Ausgliederung möglich ist, ohne dass damit der Ertrag beim allgemeinen Haushalt der Stadt wesentlich geschmälert würde.

7.4.3 Auswirkungen auf laufende Verpflichtungskredite

Mit der Ausgliederung stellt sich auch die Frage der Zuständigkeit für die Abrechnung laufender Verpflichtungskredite. Es ist vorgesehen, so viele Verpflichtungskredite wie möglich noch in diesem Jahr abzurechnen und den nach der Gemeindeordnung zuständigen Organen vorzulegen. Die Finanzkontrolle wird die laufenden Verpflichtungskredite im Rahmen der Revision der Jahresrechnung 2001 einer besonderen Prüfung unterziehen. Kredite, bei welchen die Arbeiten bis zum Jahresende abgeschlossen sind, werden von der städtischen Finanzkontrolle geprüft, und die GPK wird über die Prüfungsergebnisse orientiert. Bauvorhaben, welche bis zum Jahresende nicht mehr abgeschlossen werden können, werden durch die Organe der sgsw AG abgerechnet und genehmigt.

8 Personal und Sozialpartnerschaft

Die Ausgliederung der sgsw und die Überführung in eine privatrechtliche Organisation bedingen neue Anstellungsverhältnisse für das Personal, da neu das Obligationenrecht und nicht mehr das öffentliche Recht Anwendung findet.

Die anstellungsrelevanten Bestimmungen für das Personal sind neu in einem betrieblichen Gesamtarbeitsvertrag (GAV) und den integrierenden Anstellungsbedingungen mit Detailausführungen und Übergangsbestimmungen geregelt. Der GAV sowie die Anstellungsbedingungen mit den Übergangsbestimmungen wurden zwischen Vertretern der sgsw und des Personalamtes sowie einem Ausschuss der Verbändekonferenz der Personalverbände der Stadt St.Gallen ausgehandelt. Diese anstellungsrelevanten Bestimmungen werden vom Verwaltungsrat der sgsw und den übrigen vertragschliessenden Parteien formell zu verabschieden sein.



Der Abschluss eines betrieblichen Gesamtarbeitsvertrages bedeutet für die Arbeitnehmerseite faktisch mehr rechtlich garantierte Mitbestimmungsrechte, als dies beim reinen Obligationenrecht der Fall ist. Der GAV, der Ausdruck einer übereinstimmenden Willensbezeugung ist, geht auch über die Praxis bei der Stadtverwaltung hinaus, wo zwar die Personalverbände regelmässig in personalpolitischen Fragen konsultiert werden, rechtlich aber nicht Vertragspartner der Arbeitgeberseite sind. Der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung der sgsw setzen damit auf eine gesprächs- und konsensorientierte Unternehmenskultur und Sozialpartnerschaft.

Die Gespräche in der Arbeitsgruppe Personal waren konsensorientiert und geprägt vom Bemühen beider Seiten, eine faire und längerfristig tragfähige Lösung auszuhandeln. Auf die wichtigsten Bestimmungen wird im Folgenden eingegangen.

8.1 Sozialpartnerschaft

Eckpfeiler des GAV sind im Wesentlichen:

- Verankerung des Grundsatzes der sozialpartnerschaftlichen Zusammenarbeit
- Regelung der individuellen Mitwirkungsrechte der Arbeitnehmerschaft
- Stipulierung des Arbeitsfriedens
- Regelung der Schiedsgerichtsbarkeit.

Die Vertragsparteien setzen sich zum Ziel, zur positiven Entwicklung der sgsw und zum Wohl der sie tragenden Mitarbeitenden beizutragen. Sie anerkennen die Bedeutung des Arbeitsfriedens und verpflichten sich, diesen zu wahren und zu seiner Einhaltung auf ihre Mitglieder einzuwirken. Vertrags- und Verhandlungspartner in Fragen des GAV sind die bei den sgsw vertretenen Personalverbände: Personalverband der Stadt St.Gallen, Schweizerischer Verband des Personals Öffentlicher Dienste VPOD und SYNA Sektion öffentliches Personal Stadt St.Gallen.

Die Vertragsparteien verpflichten sich zu einer auf Treu und Glauben beruhenden Zusammenarbeit. Sie besprechen alle Fragen von gemeinsamem Interesse. Sie treffen sich zu diesem Zweck mindestens einmal jährlich. Die Personalverbände sind berechtigt, der Geschäftsleitung der sgsw schriftliche Eingaben und Vorschläge zu unterbreiten. Änderungen



und Ergänzungen zum GAV und der darin erwähnten Reglemente können von den Vertragsparteien einmal jährlich beantragt werden.

Der GAV wird für die Dauer von vier Jahren abgeschlossen. Wird er nicht wenigstens sechs Monate vor seinem Ablauf gekündigt, so erneuert er sich jeweils um ein weiteres Jahr.

8.2 Anstellungsbedingungen

Die Anstellungsbedingungen enthalten weitgehend die anstellungsrechtlichen Details, die für das städtische Personal im Personalreglement und im Reglement zum Vollzug des Personalreglementes geregelt sind.

Soweit es nach dem Obligationenrecht zulässig ist, werden diese Regelungen übernommen. Weitere nachgeordnete Reglemente der Stadt werden, soweit sie bis zur Verselbständigung der sgsw nicht erstellt werden können, in einer ersten Phase übernommen und später nach Bedarf angepasst.

8.3 Übergangsbestimmungen

In den Übergangsbestimmungen werden Regelungen getroffen, die für das Personal, das zum Zeitpunkt der Ausgliederung in einem unbefristeten Dienstverhältnis steht, Gültigkeit haben.

Die wichtigsten Regelungen in den Übergangsbestimmungen sind:

- Alle Mitarbeitenden, die zum Zeitpunkt der Ausgliederung im ungekündigten Arbeitsverhältnis stehen, haben Anspruch auf einen Arbeitsvertrag. Der Anspruch ist befristet und erlischt 6 Monate nach Empfang der Offerte für einen Arbeitsvertrag.
- Alle Mitarbeitenden, die zum Zeitpunkt der Ausgliederung das 50. Altersjahr vollendet haben oder das 45. Altersjahr vollendet haben und 15 oder mehr Dienstjahre aufweisen, erhalten im Rahmen ihrer privatrechtlichen Anstellungsverträge eine Anstellungsgarantie bis zur ordentlichen Pensionierung gemäss Versicherungskassenreglement. Im Rahmen dieser Anstellungsgarantie ist eine Entlassung nur möglich, wenn die Leistungen oder das Verhalten nicht mehr den Anforderungen genügen.
- Bis zur Einführung eines neuen Lohnsystems bleiben die Besoldungsklassen, die Funktionsbezeichnungen sowie die Vorgaben für individuelle Lohnanstiege der Stadt



St.Gallen massgebend. Die sgsw verpflichten sich, innerhalb von drei Jahren nach Inkrafttreten dieses GAV zwecks richtiger Einstufung von bestehenden, veränderten und neuen Funktionen, unter Einbezug der übrigen vertragsschliessenden Parteien, Arbeitsplatzbewertungen durchzuführen. Mitarbeitende, die bereits vor der Ausgliederung bei den sgsw angestellt waren, erhalten bis zum Abschluss des Bewertungsverfahrens eine Besoldungs-Besitzstandsgarantie.

- Sämtliche Guthaben bei der Stadt St.Gallen, insbesondere Lohn, Ferien, Zulagen, Überzeit oder Stundenguthaben der gleitenden Arbeitszeit sowie die bisher geleisteten Dienstjahre, werden von den ausgegliederten sgsw anerkannt und übernommen.

8.4 Versicherungskasse (Pensionskasse)

Das Personal der sgsw wird weiterhin bei der Versicherungskasse der Stadt St.Gallen versichert; es wird ein entsprechender Anschlussvertrag abgeschlossen werden.

8.5 Vernehmlassung GAV, Anstellungsbedingungen, Übergangsbestimmungen

Anlässlich einer Betriebsversammlung am 20. Dezember 2000, welche vom Ausschuss der Verbändekonferenz einberufen wurde, konnte das anwesende Personal der sgsw Stellung nehmen zum ausgehandelten GAV, den Anstellungsbedingungen und den Übergangsbestimmungen. Die Ergebnisse der Verhandlungen stiessen weitestgehend auf Zustimmung. Folgende drei Anträge aus den Reihen des Personals wurden an der Versammlung verabschiedet, mit dem Auftrag an den Ausschuss der Verbändekonferenz, diese in eine erneute Verhandlungsrunde einzubringen:

- Ferienanspruch bis Alter 49 generell 5 Wochen, ab Alter 50 generell 6 Wochen (Ziffer 6 Anstellungsbedingungen),
- Präzisierung des Zeitpunktes der Einführung einer AHV-Überbrückungsrente (Ziff. 4 Übergangsbestimmungen),
- Ausarbeitung eines Geschäftsreglementes für die Verwaltung des Solidaritätsfonds.

Auf der anderen Seite hat die Geschäftsleitung der sgsw beantragt, Ziff. 7.3 Anstellungsbedingungen dahingehend abzuändern, dass vor einer Kandidatur für ein öffentli-



ches Amt die Bewilligung der Geschäftsleitung einzuholen ist.

Anlässlich einer weiteren Verhandlungsrunde am 19. Januar wurden die offenen Punkte mit folgenden Ergebnissen eingehend diskutiert:

- Unter Beachtung der Besitzstandswahrung und unter Berücksichtigung der Arbeitszeitregelungen mit gleitender Arbeitszeit sowie verschiedenen Arbeitszeitmodellen wurde der Ferienanspruch nicht ausgeweitet. Es gelten die Ferienregelungen, wie sie für alle Mitarbeitenden der Stadtverwaltung Gültigkeit haben.
- Während der ganzen Verhandlungen war die Frage der Einführung einer nicht rückzahlbaren AHV-Überbrückungsrente von Alter 63 bis Alter 65 für den Ausschuss der Verbändekonferenz zentral. Diesem Anliegen wurde unter Punkt 4 der Übergangsbestimmungen durch die Aussage Rechnung getragen, dass, sollte die Stadtverwaltung für die Zeit vom ordentlichen Rücktrittsalter gemäss VK-Reglement bis zum ordentlichen AHV-Rücktrittsalter eine AHV-Überbrückungsrente einführen, die sgsw die entsprechende Regelung übernehmen. Im Übrigen haben die Vertragsparteien die Möglichkeit, diesbezüglich Verhandlungen aufzunehmen. Diese Aussage geht den Verhandlungspartnern zu wenig weit. Von Arbeitgeberseite wurde daraufhin weiter präzisiert, dass es der Wille des Stadtrates ist, die Frage der AHV-Überbrückungsrente konkret anzugehen und zu Händen des Parlamentes einen Vorschlag auszuarbeiten. Sollte der Vorschlag der Finanzverwaltung vom Parlament abgelehnt werden, sind innerhalb eines Jahres Verhandlungen zwischen der sgsw und den vertragsschliessenden Verbänden aufzunehmen. In der Antwort auf diese Präzisierung führt der Ausschuss der Verbändekonferenz an, dass der klare Auftrag des Personals die Aushandlung einer verbindlichen Lösung resp. mindestens einer verbindlichen Vorgehensweise zur Einführung einer AHV-Überbrückungsrente war. Die vorgeschlagene Formulierung kann deshalb dem Personal nicht als Fortschritt gegenüber dem bisherigen Verhandlungsstand präsentiert werden. Die Frage der AHV-Überbrückungsrente bleibt damit als einziger Punkt in den personalrelevanten Regelungen offen und muss weiter verhandelt werden.
- Die Ausarbeitung eines Geschäftsreglementes für die Verwaltung des Solidaritätsfonds wird angegangen. Es kann dabei von bestehenden Lösungen in andern Gesamtarbeitsverträgen ausgegangen werden.

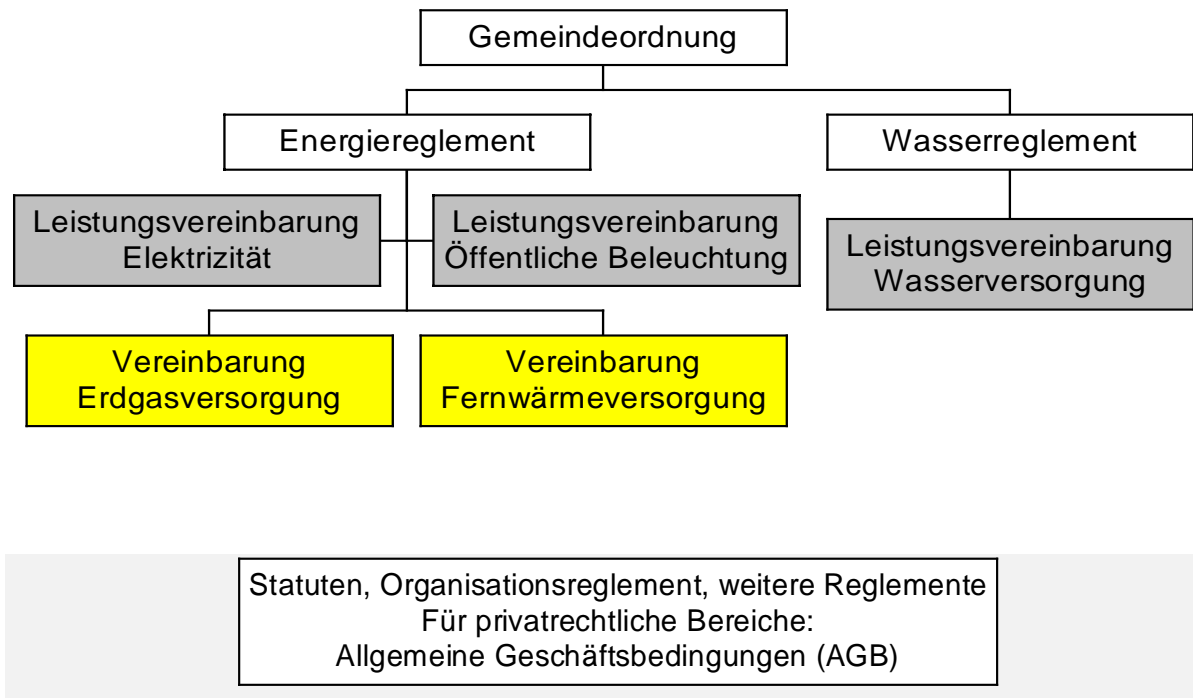


- Dem Änderungsbegehren der Geschäftsleitung der sgsw bezüglich Bewilligungspflicht für ein öffentliches Amt stimmt der Ausschuss der Verbändekonferenz zu.

9 Juristische Auswirkungen

9.1 Überblick

Die Rechtsbeziehungen zwischen der Politischen Gemeinde St.Gallen als Eigentümerin und der neu zu gründenden Sankt Galler Stadtwerke AG (sgsw) sollen wie folgt strukturiert werden:



9.1.1 Eigentum und Rechtsverhältnisse

Die Anlagen der Elektrizitäts-, Erdgas- und Fernwärmeversorgung sollen ins Eigentum der ausgegliederten AG übertragen werden. Die Anlagen der Wasserversorgung sowie der Öffentlichen Beleuchtung hingegen sollen im Eigentum der Stadt verbleiben; den sgsw soll für die beiden letztgenannten Bereiche die Betriebsführung übertragen werden.



Die Bereiche Energie (Elektrizität, Erdgas, Fernwärme, Öffentliche Beleuchtung) und Wasser sollen je in einem eigenen Reglement geregelt werden.

Diese Struktur widerspiegelt - mit Ausnahme der Öffentlichen Beleuchtung - die unterschiedlichen Eigentumsverhältnisse an Anlagen und Leitungsnetzen und den daraus resultierenden unterschiedlichen Regelungsbedarf in den Bereichen Energie und Wasser.

Im Energiebereich soll für die öffentlichen Aufgaben der Elektrizitätsversorgung und der Öffentlichen Beleuchtung je eine separate Leistungsvereinbarung abgeschlossen werden. Die Leistungsvereinbarung ist ein öffentlich-rechtlicher Vertrag. Sie ist bei einer Übertragung von öffentlichen Aufgaben auf eine privatrechtliche Körperschaft zwingend, und sie stellt die Wahrung des öffentlichen Interesses bei der Aufgabenerfüllung sicher.

Bei der Erdgas- und der Fernwärmeversorgung handelt es sich hingegen nicht um öffentliche Aufgaben, denn die jeweilige Kundschaft hat grundsätzlich Wahlfreiheit und kann zumindest mittelfristig auf ein Substitutionsgut ausweichen.

Was das Rechtsverhältnis mit der Kundschaft und das Entgelt betrifft, unterstehen diese Bereiche deshalb dem Privatrecht. Weil die Stadt aber gegenüber den sgsw in Teilbereichen, z. B. mit der Erteilung der Sondernutzungskonzession, hoheitlich auftritt, untersteht die entsprechende Vereinbarung trotzdem öffentlichem Recht. Es handelt sich aber deshalb nicht um eigentliche Leistungsvereinbarungen, sondern um gewöhnliche öffentlich-rechtliche Vereinbarungen. Im Falle der Wasserversorgung wiederum muss zwingend eine Leistungsvereinbarung abgeschlossen werden, weil es sich um die Übertragung einer öffentlichen Aufgabe handelt.

9.1.2 Aufbau und Inhalt

In die Gemeindeordnung und in die Reglemente sollen nur die zwingend notwendigen Grundsatzbestimmungen aufgenommen werden, um sicherzustellen, dass Änderungen von Detailbestimmungen jeweils rasch und unkompliziert durch den Stadtrat bzw. die sgsw vorgenommen werden können.

Die Gemeindeordnung muss dahingehend angepasst werden, dass sich die Stadt zur Erfül-



lung jeglicher öffentlicher Aufgaben an einer privatrechtlichen Körperschaft beteiligen und dass sie öffentliche Aufgaben an eine privatrechtliche Körperschaft übertragen darf. Ebenfalls in der Gemeindeordnung geregelt wird die Kompetenz des Grossen Gemeinderates für die Veräusserung von Aktien.

In den Leistungsvereinbarungen und den Vereinbarungen betr. Erdgas- und Fernwärmeversorgung werden im Grundsatz die Rechte und Pflichten der sgsw und der Stadt in den verschiedenen Versorgungsbereichen umschrieben. In den Reglementen werden im Wesentlichen nur noch der Rahmen für die Leistungsvereinbarungen (Bereiche Elektrizität, Öffentliche Beleuchtung und Wasser) sowie die strategischen Ziele und die Grundsätze für das politische Controlling formuliert, ferner die notwendigen Rechte und Pflichten von der Stadt auf die sgsw übertragen sowie die Grundsätze der Abgaben für die Elektrizitäts- und Wasserversorgung festgelegt und das Rechtsverhältnis definiert.

9.2 Rechtliche Konsequenzen der schrittweisen Marktöffnung

Nach der vollständigen Marktöffnung im Elektrizitätsbereich können alle Strombezüger und Strombezügerinnen ihren Lieferanten frei wählen. Die Strompreise werden daher grundsätzlich vom Markt bestimmt werden. Reglementarische Vorschriften über den Erlass allgemein verbindlicher Gebühren wären deshalb wettbewerbshemmend.

Ausserdem entsteht durch die Marktöffnung eine neue vertragliche Situation. Bisher mussten die Stromkonsumenten und Stromkonsumentinnen nur mit einem einzigen Elektrizitätswerk abrechnen. Neu können sie es mit mehreren Partnern zu tun haben: Einerseits mit dem Strom durchleitenden Werk, anderseits mit Strom liefernden Produzenten oder Händlern.

Öffentlich-rechtliche Gebühren wird es deshalb nach der vollständigen Liberalisierung des Elektrizitätsmarktes keine mehr geben, sondern nur noch vertraglich geregelte Preise wie bei der Erdgas- und der Fernwärmeversorgung.

Weil das Elektrizitätsmarktgesetz (EMG) aber eine vom Verbrauch abhängige, zeitliche Staffelung der Marktöffnung für Endverbraucherinnen und -verbraucher vorschreibt, ist das Rechtsverhältnis zwischen dem Elektrizitätswerk und den noch festen Kunden - private Haushalte bleiben ab Inkrafttreten des EMG noch sechs Jahre gebunden - nach wie vor öf-



fentlich-rechtlicher Natur. Solange die festen Kunden nämlich keine Wahlfreiheit in Bezug auf den Stromlieferanten haben, muss zu ihrem Schutz das öffentliche Recht sowohl bezüglich der Ausgestaltung des Entgelts als auch bezüglich des Rechtsschutzes weiter gelten. Das bedeutet, dass bei den während der Übergangsphase noch festen Kunden öffentlich-rechtliche Abgaben erhoben werden, die einer formellen gesetzlichen Grundlage, mithin eines referendumpflichtigen Reglements, bedürfen. Im Gleichschritt mit der Marktöffnung werden die öffentlich-rechtlichen Bestimmungen durch privatrechtliche bzw. die Abgaben durch vertraglich geregelte Preise ersetzt. Die den Strombereich betreffenden reglementarischen Gebühren-Bestimmungen werden deshalb mit der vollständigen Marktöffnung weitgehend gegenstandslos.

Im Bereich Wasser bleibt das Verhältnis zwischen den sgsw und der Kundschaft wie bis anhin öffentlich-rechtlicher Natur, da sich in diesem Bereich keine Liberalisierung abzeichnet. Bei der Erdgas- und der Fernwärmeversorgung handelt es sich wie bereits erwähnt nicht um öffentliche Aufgaben. Für diese Energieträger werden deshalb keine Abgaben mehr erhoben, sondern nach erfolgter Ausgliederung der sgsw vertragliche Entgelte für Anschlussleistungen und Energielieferungen festgelegt.

9.3 Anpassung der Gemeindeordnung (Nachtrag IV)

Die Bestimmungen der städtischen Gemeindeordnung vom 14. Februar 1984 (sRS 111.1; abgekürzt GO) müssen an diejenigen des Nachtragsgesetzes zum Gemeindegesetz vom 11. April 2000 (abgekürzt nGG, ABl. 2000, 1201 ff.), in Vollzug ab 1. Januar 2001, angepasst werden. Anlass zur Revision geben insbesondere die Bestimmungen von Art. 200 Abs. 1 und Art. 200^{ter} nGG. Die erste Bestimmung hebt die restriktive Regelung für Beteiligungen an privatrechtlichen Körperschaften auf (Ausdehnung auf alle öffentlichen Aufgaben, statt wie bisher nur wirtschaftliche, soziale und kulturelle Aufgaben), die zweite ermöglicht und regelt die Übertragung öffentlicher Aufgaben und hoheitlicher Befugnisse auf privatrechtliche Körperschaften und Stiftungen.

Die Gemeindeordnung soll deshalb gemäss beiliegendem Nachtrag IV (Art. 46 GO) revidiert werden (Beilage 1).

Die allgemeinen Zuständigkeiten bei einer Veräusserung einer Beteiligung der Stadt an



einem privatrechtlichen Unternehmen müssen ebenfalls in der GO geregelt werden. Konkret sieht Nachtrag IV vor, dass über die Aufgabe der Aktienmehrheit und damit den bestimmenden Einfluss auf das Unternehmen bei allen städtischen Beteiligungen der Grosse Gemeinderat befinden muss (Art. 34 Ziffer 10). Es handelt sich dabei um die einschneidendste aller denkbaren Veränderungen. Dies entspricht dem (durch die GO veränderbaren) Vorschlag des neuen Art. 99 Bst. m^{bis} nGG. Erwähnt sei an dieser Stelle, dass die Veräusserung einer Mehrheitsbeteiligung in jedem Fall auch der Zustimmung des zuständigen kantonalen Departements bedarf.

Bei privatrechtlichen Unternehmen, die auf der Basis von Leistungsvereinbarungen die Grundversorgung der Stadt mit Energie oder Wasser sicherstellen - heute fallen einzig die sgsw unter diese Kategorie privatrechtlicher Unternehmen - soll die Kompetenz des Grossen Gemeinderates mit Art. 34 Ziffer 11 zusätzlich ausgeweitet werden: Der Grosse Gemeinderat beschliesst auch über Veräusserungen an privatrechtliche Rechtssubjekte, sofern sich danach (oder bereits vorher) weniger als 90 % des Aktienkapitals und der Stimmen im Eigentum öffentlich-rechtlicher Rechtssubjekte befinden. Mit dieser Bestimmung wird differenziert bezüglich der möglichen Käuferschaft von Aktien.

Dies macht Sinn, weil rein privatrechtliche Unternehmen beim Betreiben der Energie- und Wasserversorgung andere Ziele in den Vordergrund stellen (Rendite) als die öffentliche Hand (Sicherstellung der Grundversorgung). Das Parlament kann mit dieser Bestimmung ein schrittweises Übergehen des Versorgungsunternehmens in privates Eigentum kontrollieren und beeinflussen bzw. verhindern. Minderheitsbeteiligungen anderer öffentlich-rechtlicher Rechtssubjekte, namentlich von Gemeinwesen, können hingegen mit dieser Regelung in Kompetenz des Stadtrates bewilligt werden. Andere Gemeinwesen haben im Versorgungsbereich weitgehend gleichgerichtete Interessen wie die Stadt St.Gallen.

Erweiterte Kompetenzen des Grossen Gemeinderates für Veräusserungen von Aktien der sgsw sind insbesondere deshalb vorgesehen, weil die Energieversorgungsinfrastrukturen eigentumsässig mit der Ausgliederung auf die AG übertragen werden. Eine gegenüber anderen Beteiligungen erhöhte parlamentarische Mitsprache ist deshalb angemessen.

Art. 7 Ziffer 12^{ter} und 12^{quater} schliesslich unterstellen die Beschlüsse des Grossen Gemeinderates über die Veräusserung von Aktien dem fakultativen Referendum und sichern



so die Mitsprache des Volkes in umstrittenen Fragen.

9.4 Bereich Energie

9.4.1 Reglement über die Versorgung der Stadt mit Energie (Energierglement, Beilage 2)

Das Energierglement (Entwurf) enthält folgende wesentlichen Bestimmungen:

- ◆ Es überträgt die öffentlichen Aufgaben der Elektrizitätsversorgung und der Betriebsführung der öffentlichen Beleuchtung auf die sgsw. Die sgsw erhalten ausserdem den Auftrag, Teilgebiete der Stadt mit Erdgas und Fernwärme zu versorgen. Im Gegensatz zur Stromversorgung und zur Öffentlichen Beleuchtung handelt es sich hierbei aber nicht um öffentliche Aufgaben; die Rechtsverhältnisse mit der Kundschaft unterstehen dem Privatrecht.
- ◆ Das Reglement umschreibt die Eigentümerstrategie der Stadt, welche sie durch die Ausübung ihrer Aktionärsrechte verfolgt. Als strategische Ziele definiert sind die Gewährleistung einer hochstehenden Grundversorgung, die Zukunftssicherung der Gesellschaft aus eigener Kraft, eine angemessene Verzinsung des investierten Kapitals und eine faire Abgeltung der Leistungen der öffentlichen Hand, eine nachhaltige, Ressourcen schonende Energiepolitik sowie eine ökologisch und ökonomisch sinnvolle Nutzung der Abwärme der Kehrlichtverbrennungsanlage (KVA). Damit Letzteres auch erreicht werden kann, muss der Fernwärmepreis so festgelegt werden, dass die für die Kundschaft resultierenden Gesamtkosten ungefähr denjenigen einer Ölheizung entsprechen. Die entsprechende Vereinbarung zwischen der Stadt und den sgsw sieht eine solche Bestimmung vor.
- ◆ Den sgsw wird für die Laufzeit der Leistungsvereinbarung die für eine adäquate Aufgabenerfüllung erforderliche Konzession für ein exklusives dauerndes Sondernutzungsrecht am öffentlichen Grund erteilt.
- ◆ Im Weiteren definiert das Reglement den grundlegenden Inhalt der Leistungsvereinbarungen Elektrizität und Öffentliche Beleuchtung zwischen der Stadt und den sgsw. Mit dieser Bestimmung befindet der Grosse Gemeinderat über die in diesen zwei öffentlich-rechtlichen Verträgen zwingend zu regelnden Punkte.
- ◆ Für die Elektrizitätsversorgung werden die notwendigen gesetzlichen Grundlagen für die Erhebung von Gebühren geschaffen. Im Weiteren gilt als allgemeiner Bemessungs-



grundsatz das Äquivalenzprinzip, welches besagt, dass die Gebühren (für die festen Kunden) in einem angemessenen Verhältnis zum Wert der Leistung für die Betroffenen zu stehen haben. Die Gefahr überhöhter Preise für feste Kunden soll damit gebannt werden. Die Erzielung eines angemessenen Betriebsgewinns ist aber durchaus zulässig. Im Übrigen unterstehen die Strompreise für feste Kunden von Bundesrechts wegen einer verschärften Preisüberwachung.

- ◆ Schliesslich wird die Übertragung von Rechten und Pflichten von der Stadt auf die sgsw geregelt. Die sgsw werden u. a. ermächtigt, die im Reglement vorgesehenen Gebühren aufgrund des durch den Stadtrat zu erlassenden Tarifs zu erheben und durchzusetzen. Die AG erhält im Weiteren die Kompetenz für den Erlass von Verfügungen.

9.4.2 Leistungsvereinbarungen Elektrizität und Öffentliche Beleuchtung

a) Elektrizität

Die Leistungsvereinbarung Elektrizität regelt folgende wesentliche Inhalte:

- ◆ Sie verpflichtet die sgsw, die Grundstücke und Liegenschaften aller Bezügerinnen und Bezüger von elektrischer Energie auf dem gesamten Gemeindegebiet zu erschliessen und die dafür notwendigen Anlagen und Leitungen zu erstellen, zu betreiben und zu unterhalten sowie alle Bezügerinnen und Bezüger der Stadt, die gemäss Elektrizitätsmarktgesetz (EMG) den Energielieferanten noch nicht frei wählen können, ausreichend, wirtschaftlich und sicher mit elektrischer Energie zu versorgen.
- ◆ Sie verankert eine Meistbegünstigungsklausel, nach welcher der Stadt die gleichen Bedingungen wie dem am vorteilhaftesten behandelten Privatkunden mit vergleichbaren Bezugseigenschaften gewährt werden müssen.
- ◆ Sie stellt eine generationengerechte, dem Stand der Technik entsprechende Erneuerung der Infrastrukturen sicher. Mit Planung, Bau, regelmässigem Unterhalt und angemessenen Ersatzinvestitionen soll eine hohe Versorgungssicherheit garantiert werden. Die sgsw werden ausserdem verpflichtet, ihre Anlagen und Leitungen in geeigneter Weise zu dokumentieren. Die Stadt ihrerseits soll die sgsw in alle relevanten Plan- und Bauverfahren mit einbeziehen.
- ◆ Sie regelt zudem die Einzelheiten der Beanspruchung des öffentlichen Grundes durch die



sgsw. Die Stadt erteilt den sgsw eine Sondernutzungskonzession für den Bestand und die Erstellung von Leitungen und Anlagen der Stromversorgung. Verankert werden im Weiteren die nach wie vor bestehende Pflicht zur zwingenden Koordination sämtlicher Arbeiten im öffentlichen Grund sowie eine fünfjährige Aufgrabungssperre für Stammleitungen und Anlagen nach erfolgten Strasseninstandstellungen oder -erneuerungen; Havarien und notwendige Hausanschlüsse fallen selbstverständlich nicht darunter.

- ◆ Sie definiert die durch die sgsw an die Stadt zu erbringenden finanziellen Leistungen. Die sgsw sollen der Stadt eine jährliche Pauschale entrichten als Entgelt für das exklusive Recht, ein Elektrizitätsversorgungsnetz (im öffentlichen Grund) zu betreiben sowie für die Benützung öffentlicher Strassen, Wege, Plätze, Grundstücke und Gebäulichkeiten zur Versorgung der Stadt mit Elektrizität. Damit in der wachsenden Konkurrenzsituation keine betrieblichen Finanzdaten öffentlich dargelegt werden müssen, soll die Pauschale zwischen Stadtrat und sgsw festgelegt werden.
- ◆ Sie verpflichtet die sgsw, aufgrund des durch den Stadtrat zu erlassenden Tarifs allgemein verbindliche Gebühren zu erheben und nach Massgabe des Reglements Verfügungen zu erlassen sowie im Rahmen des übergeordneten Rechts individuelle Vertragspreise zu vereinbaren.
- ◆ Die sgsw werden verpflichtet, der Stadt jährlich einen umfassenden Bericht über die Erfüllung der öffentlichen Aufgabe der Versorgung mit elektrischer Energie zu erstatten. Die Berichterstattung umfasst namentlich den Geschäftsbericht und einen Bericht über die getätigten und geplanten Unterhaltsarbeiten.
- ◆ Der Vertrag kann frühestens per 2030 gekündigt werden, um dem Anspruch beider Parteien auf eine gewisse Kontinuität Rechnung zu tragen. Allfällige Streitigkeiten aus dem Vertrag werden durch ein Schiedsgericht abschliessend beurteilt.

b) Öffentliche Beleuchtung

Die Leistungsvereinbarung Öffentliche Beleuchtung (ÖB) regelt folgende wesentliche Inhalte:

- ◆ Sie überträgt die Betriebsführung der ÖB auf die sgsw. Das Eigentum an der Infrastruktur bleibt indessen bei der Stadt. Bei künftigen Sanierungsvorhaben muss deshalb für die ÖB ein Kredit beim zuständigen städtischen Organ eingeholt werden. Um die Prozesse in der Planungs- und Baukoordination aber nicht zu erschweren, ist vorgesehen, für die Sanie-



rungen der ÖB einen Rahmenkredit einzuholen, damit die Teilkredite durch den Stadtrat - bei Bedarf im Wochenrhythmus - freigegeben werden können.

- ◆ Die sgsw verpflichten sich im Weiteren, die Anlagen im Auftrag der Stadt nach dem Stand der Technik zu erstellen, zu unterhalten und zu betreiben. Die hierfür entstehenden Aufwendungen werden wie bis anhin zu Selbstkosten der Stadt verrechnet. Die sgsw budgetieren die Bau- und Betriebskosten sowie die Kosten für die Energie der ÖB. Sie legen das Budget jährlich der Stadt zur Genehmigung vor.
- ◆ Die Ein- und Ausschaltungen der ÖB erfolgen wie bisher in der Abend- und Morgendämmerung durch den zentralen Dämmerungsschalter in der Steinachstrasse und für die Reduktion der Beleuchtung von 24.00 Uhr bis 05.30 Uhr (70 Prozent Leuchtstärke bei neuen Leuchten, Löschen von einer Lampe bei zweiflammigen Leuchten bzw. jeder zweiten Lampe pro Strassenzug bei älteren Leuchten) in der Regel über die Rundsteueranlage der sgsw. Spezielle Wünsche der Stadt für abweichende Ein- und Ausschalzeiten werden nach Massgabe der technischen Möglichkeiten gegen Verrechnung allfälliger Mehrkosten berücksichtigt.
- ◆ Der Vertrag kann frühestens per 2030 gekündigt werden, um dem Anspruch beider Parteien auf eine gewisse Kontinuität Rechnung zu tragen. Allfällige Streitigkeiten aus dem Vertrag werden durch ein Schiedsgericht abschliessend beurteilt.

9.4.3 Erdgas- und Fernwärmevertrag

Die Vereinbarungen regeln im Wesentlichen Folgendes:

- ◆ Im Gegensatz zur Elektrizitätsversorgung besteht bei Erdgas und Fernwärme kein Erschliessungszwang. Die Erschliessung der Bezüger und Bezügerinnen von Erdgas und Fernwärme richtet sich nach technischen und wirtschaftlichen Kriterien. Hingegen besteht ebenfalls die Pflicht zur ununterbrochenen Lieferung von Erdgas und Fernwärme an die bereits angeschlossene Kundschaft. Die sgsw haben zwar das Recht, die Versorgung eines Gebietes aufzuheben; sie müssen sich in diesem Fall aber an den Kosten, welche der Kundschaft durch die Umrüstung auf einen anderen Energieträger entstehen, beteiligen.
- ◆ In den Verträgen verankert werden soll ebenfalls eine Meistbegünstigungsklausel, nach welcher der Stadt die gleichen Bedingungen wie dem am vorteilhaftesten behandelten Privatkunden mit vergleichbaren Bezugseigenschaften gewährt werden müssen.



- ◆ In Analogie zur Leistungsvereinbarung Elektrizität stellen die Verträge eine generationengerechte, dem Stand der Technik entsprechende Erneuerung der Infrastrukturen sicher, um eine hohe Versorgungssicherheit garantieren zu können. Die sgsw werden ebenfalls verpflichtet, ihre Anlagen und Leitungen in geeigneter Weise zu dokumentieren.
- ◆ Die Bestimmungen betr. Einzelheiten der Beanspruchung des öffentlichen Grundes durch die sgsw entsprechen denjenigen in der Leistungsvereinbarung Elektrizität.
- ◆ Die Verträge definieren ausserdem die durch die sgsw an die Stadt zu erbringenden finanziellen Leistungen in Analogie zur Leistungsvereinbarung Elektrizität.
- ◆ Um dem Anspruch beider Parteien auf eine gewisse Kontinuität zu entsprechen, wird der frühestens mögliche Kündigungstermin für die Vereinbarung betr. Erdgasversorgung auf 2030 festgelegt. Im Falle der Fernwärme wird der Zeitpunkt auf 2015 festgelegt; dann neigt sich die technische Lebensdauer der heutigen Anlage ihrem Ende zu, und es herrscht Klarheit über die Zukunft des KVA-Standortes St.Gallen.
- ◆ Im Vertrag verankert wird schliesslich eine Kontrahierungspflicht, nach der die sgsw jeder natürlichen oder juristischen Person, die am 31. Dezember 2001 in einem ungekündigten Abonnementsverhältnis mit den sgsw steht, den Abschluss eines Vertrags über den Bezug von Erdgas anzubieten hat.

9.5 Bereich Wasser

9.5.1 Reglement über die Versorgung mit Wasser (Wasserreglement, Beilage 3)

Die Wasserversorgung bleibt auf Dauer eine kommunale Aufgabe. Demzufolge soll das Eigentum an der Verteilinfrastruktur bei der Stadt verbleiben. Auch die städtischen Finanzkompetenzen werden weiterhin Gültigkeit haben. Das Rechtsverhältnis mit der Kundschaft soll dem öffentlichen Recht unterstellt sein und die Tarifhoheit beim Grossen Gemeinderat bleiben.

Das Wasserreglement (Entwurf) enthält folgende wesentliche Bestimmungen:

- ◆ Es überträgt den sgsw die Betriebsführung der Wasserversorgung der Stadt und hält fest, dass die Versorgungsanlagen im Eigentum der Stadt stehen.



- ◆ Das Reglement definiert den Inhalt der Leistungsvereinbarung Wasser zwischen der Stadt und den sgsw und regelt die Aufsicht des Stadtrates über die Wasserversorgung.
- ◆ Es umschreibt den Gegenstand der Abgaben für Wasser, den Kreis der Abgabepflichtigen und den allgemeinen Bemessungsgrundsatz für Gebühren. Diese sind so zu bemessen, dass die Wasserversorgung finanziell selbsttragend ist. Eine Gewinnorientierung wird damit ausgeschlossen.
- ◆ Das Reglement befasst sich im Weiteren mit Leitungen und Installationen und definiert die Schnittstellen zwischen städtischem und privatem Eigentum sowie die Kostentragung. Ebenfalls thematisiert werden die Durchleitungsrechte durch den privaten Grund und die Hausinstallationen. Sodann werden diejenigen Fälle geregelt, in denen die Wasserlieferung unterbrochen werden darf.
- ◆ Es überträgt schliesslich hoheitliche Befugnisse von der Stadt auf die sgsw (Zutritt zu allen Versorgungsanlagen, das Recht, Gebühren zu erheben und durchzusetzen) und bezeichnet den Gegenstand der durch den Stadtrat zu erlassenden Ausführungsbestimmungen.

9.5.2 Leistungsvereinbarung Wasser

Die Leistungsvereinbarung regelt im Wesentlichen Folgendes (s. Modell, Beilage 5):

- ◆ Die sgsw werden zur Leistungserbringerin erklärt, und ihre Aufgaben, die sie möglichst effizient und kostendeckend zu erbringen haben, werden definiert.
- ◆ Die Leistungsvereinbarung verankert die Erschliessungs- und Lieferpflicht für Wasser und schreibt die notwendigen Qualitätssicherungsmassnahmen vor. Sie umschreibt mögliche Fälle für Lieferunterbrüche und regelt die Notwasserversorgung.
- ◆ Mit Planung, Bau, regelmässigem Unterhalt und angemessenen Ersatzinvestitionen soll im Weiteren eine hohe Versorgungssicherheit garantiert werden. Diese Arbeiten erledigen die sgsw im Auftrag der Stadt und auf deren Kosten. Verankert wird zudem die weiterhin bestehende Pflicht zur zwingenden Koordination sämtlicher Arbeiten im öffentlichen Grund.
- ◆ Die Leistungsvereinbarung beschreibt die Abläufe zur Ermittlung der Investitionsbedürfnisse sowie zur Mittelbeschaffung und erklärt pro memoria die städtischen Finanzkompetenzen für verbindlich. Im Weiteren wird für Unterhalt und Sanierung das



Instrument des Rahmenkredits vorgesehen. Ausserdem werden die sgsw verpflichtet, der Stadt den Finanzplan, den Voranschlag und die Rechnung jährlich vorzulegen.

9.6 Beteiligungen an den Energiebeschaffungsunternehmen

Die Energiebeschaffungsunternehmen der sgsw, die SN Energie und die Erdgas Ostschweiz AG (EGO), sind mit dem Übertrag des Eigentums der Aktien der Stadt auf die sgsw im Grundsatz einverstanden. Voraussetzung für das Einverständnis sämtlicher beteiligter Partner, insbesondere der Partnergemeinden, ist, dass die sgsw wie beabsichtigt vollumfänglich in die in den Partnerverträgen fixierten Rechte und Pflichten eintreten.

9.7 Sankt Galler Stadtwerke AG (sgsw)

9.7.1 Gründungsverfahren

Ausgehend davon, dass die Volksabstimmung im September 2001 stattfinden soll, wird für die Gründung der Aktiengesellschaft ein zweistufiges Vorgehen vorgeschlagen. Konkret ist folgender Ablauf vorgesehen:

- ◆ Im zweiten Halbjahr 2001 werden die sgsw zunächst mit einem Aktienkapital von 100'000.-- Franken (gesetzlicher Mindestbetrag) gegründet und ins Handelsregister eingetragen (Bargründung). Ab diesem Zeitpunkt kann die Gesellschaft gegen aussen als sgsw selbständig auftreten.
- ◆ Im ersten Halbjahr 2002 bringt die Stadt die betriebsnotwendigen Vermögenswerte durch Kapitalerhöhung mittels Sacheinlage/-übernahme, gestützt auf eine Übernahmebilanz per 1.1.2002, rückwirkend in die sgsw ein.
- ◆ Organe und Geschäftsleitung sind bei der zweistufigen Gründung ab dem Datum des Handelsregistereintrags funktionsfähig und können alle Verträge abschliessen.
- ◆ Der Geschäftsbetrieb läuft rechnungsmässig während der Übergangszeit bis zur Kapitalerhöhung noch über die Stadt St.Gallen. Nutzen und Gefahr bezüglich des Geschäftsvermögens gehen mit der Übertragung rückwirkend per 1.1.2002 auf die sgsw über.
- ◆ Ist die Bargründung bis Mitte November 2001 vollzogen, können die sgsw sofort mit der neuen MWST-Nr. am Markt auftreten. Damit kann eine Aufgliederung der Umsätze zwi-



schen sgsw und Stadt St.Gallen vermieden werden.

9.7.2 Statuten

Beim Entwurf der Statuten der sgsw handelt es sich weitgehend um ein Standardpapier, wie es von Aktiengesellschaften üblicherweise verwendet wird. Es werden überwiegend Gesetzesbestimmungen wiedergegeben oder zusammengefasst. Dies reicht bei einer Ein-Aktionär-Gesellschaft aus. Sobald die Stadt jedoch erwägt, Aktien zu verkaufen, müssen die Statuten überprüft und gegebenenfalls ein Aktionärsbindungsvertrag abgeschlossen werden.

Erwähnenswert sind folgende Bestimmungen:

- ◆ Art. 1 nennt die Firma der Gesellschaft.
- ◆ Art. 2 umschreibt den Zweck der Gesellschaft, er definiert mithin den Bereich, in welchem die Gesellschaft tätig sein darf. Der Zweckartikel sollte eher zu weit als zu knapp gefasst sein, damit im Fall einer Erweiterung der Tätigkeit nicht gleich eine Statutenänderung erforderlich wird.
- ◆ Art. 3 bestimmt Höhe, Stückelung und Liberierung des Aktienkapitals. Zudem werden die Sacheinlagen der Stadt aufgezählt. Das Gesetz verlangt, dass die Statuten den Gegenstand und die Bewertung von Sacheinlagen sowie die Namen des Einlegers und die ihm zukommenden Aktien angeben. Diese Passagen können nach zehn Jahren aufgehoben werden.
- ◆ Art. 14 setzt fest, dass der Verwaltungsrat aus mindestens fünf Mitgliedern bestehen soll. Ferner wird festgehalten, dass bei der Wahl unternehmerische, fachliche und politische Kompetenzen gebührend berücksichtigt werden. Konkret gedacht wird an einen Verwaltungsrat aus sieben Mitgliedern, der sich aus ein bis zwei Mitgliedern des Stadtrates, drei Mitgliedern des Grossen Gemeinderates und zwei bis drei Fachleuten zusammensetzt. Die politischen Vertreter sollen durch den Grossen Gemeinderat nominiert werden, die Vertreter des Stadtrates und die weiteren Mitglieder des Verwaltungsrates auf Vorschlag des Stadtrates. Die Bestimmung in den Statuten soll jedoch so flexibel bleiben, dass nicht jede Änderung eines Details zu einer Statutenänderung führt, welche öffentlich beurkundet werden muss.
- ◆ Art. 16 (i.V.m. Art. 8 Abs. 2 Ziff. 2) bestimmt, ob der Verwaltungsratspräsident durch die



Generalversammlung oder den Verwaltungsrat gewählt wird. Ferner wird die minimale Sitzungskadenz des Verwaltungsrats auf zwei Sitzungen pro Jahr festgesetzt.

9.8 Übertragung Rechtsverhältnisse

Sämtliche bestehenden Rechtsverhältnisse wie Miet- oder Dienstleistungsverträge, Dienstbarkeiten und dergleichen werden zur Zeit erhoben. Deren Prüfung, allfällige Anpassung und Übertragung erfolgt jedoch erst nach positivem Ausgliederungsentscheid des Grossen Gemeinderates.

10 Anträge

Wir beantragen Ihnen, folgende Beschlüsse zu fassen:

1. Es wird ein Nachtrag IV zur Gemeindeordnung vom 14. Februar 1984 gemäss Beilage erlassen.
2. Es wird ein Reglement über die Versorgung der Stadt mit Energie (Energierglement) gemäss Beilage erlassen.
3. Es wird ein Reglement über die Versorgung der Stadt mit Wasser (Wasserreglement) gemäss Beilage erlassen.
4. Das Aktienkapital der Sankt Galler Stadtwerke AG von Fr. 42'500'000.-- wird durch die Stadt gezeichnet. Es wird durch eine Bareinlage von Fr. 100'000.-- und durch Sacheinlagen von Fr. 42'400'000.-- vollständig liberiert. Für die Liberierung des Gründungskapitals von Fr. 100'000.-- wird ein Verpflichtungskredit zulasten der Baurechnung der Stadtwerke erteilt.
5. Der Aktiengesellschaft wird ein nach kaufmännischen Grundsätzen zu verzinsendes Darlehen in der Höhe des Dotationskapitals der Versorgungsbetriebe per 31.12.2001, höchstens jedoch von Fr. 126'000'000.--, gewährt.
6. Falls der Beschluss gemäss Ziffer 1 nicht rechtsgültig wird, entfallen die Beschlüsse gemäss Ziffer 2-5.
7. a) Der Beschluss gemäss Ziffer 1 untersteht aufgrund Art. 6 Ziff. 1 GO dem obligatorischen Referendum.
8. b) Die Beschlüsse gemäss Ziffer 2 und 3 unterstehen aufgrund Art. 7 Ziff. 1 GO, diejenigen gemäss Ziffer 4 und 5 aufgrund Art. 7 Ziff. 11 GO gemeinsam dem fakultativen Referendum.



Der Stadtpräsident:

Christen

Im Namen des Stadtrates
Der Stadtschreiber:

Linke

Beilagen

- 1 Nachtrag IV zur Gemeindeordnung
- 2 Reglement über die Versorgung der Stadt mit Energie (Energierglement)
- 3 Reglement über die Versorgung der Stadt mit Wasser (Wasserreglement)
- 4 Gesamtarbeitsvertrag, Arbeitsvertragliche Bestimmungen, Übergangsbestimmungen
- 5 Modell Bereich Wasser

