



# Regierungsrat des Kantons Basel-Stadt

An den Grossen Rat

**05.1415.01**

BD/P051415  
Basel, 7. September 2005

Regierungsratsbeschluss  
vom 6. September 2005

## **Ratschlag betreffend Rahmenkredit von CHF 54'000'000.00 zu Lasten des Anlagenkapitals für die Durchführung von Energie- Contracting-Projekten durch die IWB für die Jahre 2005 - 2008**

## Inhaltsverzeichnis

<b>1. Begehrten .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Zusammenfassung .....</b>	<b>3</b>
2.1 Ausgangslage .....	3
2.2 Die Energiedienstleistungen der IWB .....	3
2.3 Ziele .....	3
2.4 Was bisher erreicht wurde .....	4
2.5 Herleitung der neu beantragten Summe des Rahmenkredites.....	5
<b>3. Das Geschäftsfeld Energiedienstleistungen.....</b>	<b>5</b>
3.1 Ausgangslage und Rahmenbedingungen .....	5
3.2 Produkte und Märkte.....	6
3.2.1 Powerbox - Energie-Contracting für die Segmente „Wohnen“, „Öffentliche Hand“, „Gewerbe und Industrie“, „Sport und Kultur“ sowie „Gesundheitswesen“ .....	7
3.2.2 Heatbox - Energie-Contracting für Privatkunden/-kundinnen .....	11
3.3 Organisation .....	12
3.3.1 Aufbauorganisation .....	12
3.3.2 Ablauforganisation, Prozesse, ISO 9001 .....	13
3.4 Stand heute .....	14
3.4.1 Powerbox (Energie-Contracting für Grosskunden) .....	14
3.4.2 Heatbox.....	16
3.4.3 QuartierwärmeverSORGUNGEN (QWV) .....	17
<b>4. Vision und Strategie .....</b>	<b>17</b>
4.1 Vision .....	17
4.2 Strategische Erfolgspositionen.....	18
4.3 Strategie .....	18
4.4 Betriebswirtschaftliche Ziele.....	19
4.5 Kapitalbedarf 2005 bis 2008 (Investitionsplan) .....	19
4.5.1 Rückblick.....	19
4.5.2 Ausblick, Kapitalbedarf bis 2008 .....	19
<b>5. Nutzen für IWB und Kanton Basel-Stadt .....</b>	<b>21</b>
5.1 Ökonomische Aspekte .....	21
5.1.1 Ertragsmöglichkeiten .....	21
5.1.2 Marketingaspekte.....	22
5.1.3 Wirtschaftlichkeit bestehender Energie-Contracting-Anlagen .....	23
5.1.4 Geschäftsabschluss Energiedienstleistungen 2004 (Profitcenter).....	23
5.2 Ökologische Aspekte .....	24
5.2.1 Anreizmodell .....	24
5.2.2 Vermiedene CO2-Emissionen / Senkung des Ressourcenverbrauchs .....	24
5.3 Volkswirtschaftliche Aspekte.....	25
5.3.1 Schaffung von neuen Arbeitsplätzen .....	25
5.3.2 Kulturelle Aspekte .....	25
<b>6. Beeinflussung IWB Gewinnablieferung.....</b>	<b>25</b>
<b>7. Begründungen zum Antrag.....</b>	<b>25</b>
<b>8. Antrag .....</b>	<b>26</b>

## 1. Begehr

Mit diesem Ratschlag beantragen wir Ihnen, einen Rahmenkredit im Umfang von CHF 54'000'000.00 zur Durchführung von Energie-Contracting-Projekten durch die IWB zu bewilligen.

Der Kredit erlaubt den IWB, bedarfsbezogen für die Jahre 2005 – 2008 die notwendigen Investitionen zu tätigen. Die Investitionen für das Jahr 2005 sind im Budget der IWB bereits vorgesehen. Die IWB Gewinnabgabe wird von diesem Kredit nicht beeinflusst.

## 2. Zusammenfassung

### 2.1 Ausgangslage

Die IWB wandeln sich im Hinblick auf die Energiemarktliberalisierung vom Versorgungsbetrieb zum Energiedienstleister. Energie-Contracting als kundenorientierte Dienstleistung kann dank der Bündelung von in den IWB bereits vorhandenen Kompetenzen realisiert werden. Sie stellt eine Verlängerung der Wertschöpfungskette zum Kunden hin dar, generiert neue Erträge und eine zusätzlich ökologische Wertschöpfung. Seit 1998 wird der Aufbau des Geschäftsfeldes Energiedienstleistungen engagiert vorangetrieben.

### 2.2 Die Energiedienstleistungen der IWB

Seit gut sieben Jahren bieten die IWB ihren Gewerbe- und Industrikunden Energie-Contracting an. Mittlerweile erhielt diese Dienstleistung den Markennamen „Powerbox“ und erfreut sich dank höherem Bekanntheitsgrad steigender Nachfrage.

Seit Oktober 2000 ist Energie-Contracting auch für private Kundinnen und Kunden verfügbar, dies unter dem Markennamen „Heatbox“. Die/der Ein- oder Mehrfamilienhausbesitzer/-in kann die Wärme für ihr/sein Objekt bei den IWB im Rahmen eines Energie-Contractings beziehen. Qualifizierte Partner der IWB (Heizungsinstallationsbetriebe der Region) bieten diese Dienstleistung ihren Kundinnen und Kunden im Namen der IWB an. Die IWB sind die ersten Energiedienstleister, die einen solchen „Wärme Direktservice“ für Privatkunden in der Schweiz anbieten.

Intern wurden die Kompetenzen des Bereichs Energiedienstleistungen unter dem Dach eines Profitcenters zusammengefasst. Es entstanden drei Teilbereiche: „Produkt- und Vertragsmanagement“, „Kundenprojekte“ sowie „Service“, welche mittlerweile zusammen 17 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen beschäftigen.

### 2.3 Ziele

In erster Linie geht es um die strategische Neupositionierung der IWB als dienstleistungsorientiertes Unternehmen im liberalisierten Markt und um eine Ergänzung der klassischen Stammbereiche Elektrizität, Erdgas, Fernwärme und Wasser mit attraktiven Energiedienstleistungen.

Mit der Finanzierung und dem Betrieb von energietechnischen Anlagen als Energie-Contracting, soll eine durchschnittliche jährliche Rendite von  $\geq 7\%$  (interner Ertragssatz) erzielt werden. Dieser Zinssatz muss unter dem Gesichtspunkt betrachtet werden, dass er kontinuierlich über 15 bis 20 Jahre (=Energie-Contracting-Vertragsdauer) generiert werden kann.

Gleichzeitig werden Energie-Contracting-Projekte auch ökologischen Zielsetzungen gerecht. Das Anreizmodell ist derart gestaltet, dass der Energie-Contractor, also die IWB, der die Instandhaltung der Anlage ausführt und somit deren Wirkungsgrad kontinuierlich optimiert, finanziell belohnt wird, indem er die niedrigeren Kosten auf der Seite der Endenergie (Erdgas, Fernwärme, etc.) zu bezahlen hat.

Weitere Ziele sind der Erhalt bestehender und der punktuelle Aufbau neuer Arbeitsplätze in den IWB. Nicht zuletzt dient das Engagement im Bereich der Energiedienstleistungen auch der Vertiefung der Swisspower-Partnerschaft. In absehbarer Zeit will Swisspower, und somit auch die IWB, Energie-Contracting unter der Bezeichnung Swisspower-Contracting für national vertretene Kundinnen und Kunden (wie z.Bsp. Coop, SwissRe, etc) einheitlich vermarkten und ihre nationale Marktführerschaft weiter ausbauen. Die Marktchance von Swisspower Contracting wird durch das Nutzen von Synergien (koordinierter Marktauftritt, einheitlich hoher Qualitätsstandard) sowie dem Erfahrungsaustausch innerhalb der Swisspower-Gruppe (IWB mit ewz, ewb, ewl, etc.) klar erhöht. Die IWB bieten Energie-Contracting weiterhin im Wirtschaftsraum Region Basel an, nutzen aber für die Marktbearbeitung die gemeinsam erarbeiteten Leistungspakete, Arbeitsinstrumente und Prozesse.

## 2.4 Was bisher erreicht wurde

Für rund CHF 33 Mio. wurden bzw. werden Projekte im Bereich Anlagen-, Einspar- und Betriebsführungs-Contracting realisiert (Stand Ende 2004). Damit sind die ersten drei Rahmenkredite nahezu ausgeschöpft. Die Wirtschaftlichkeit derjenigen neun Anlagen, welche bereits über eine längere Periode ( $> 4$  Jahre) in Betrieb sind, wurde untersucht und es ergibt sich ein durchschnittlicher interner Ertragssatz von rund 8.3%. Es ist nicht ganz unproblematisch, ausgehend von den ersten vier Betriebsjahren auf die gesamte Vertragslaufzeit zu schliessen, tendenziell sind die Betriebsaufwendungen bei Inbetriebnahme (zu Beginn des Vertrages) und gegen Ende der technischen Lebensdauer höher als im eingespielten Betrieb. Es kann jedoch die Aussage gemacht werden, dass die betriebswirtschaftlichen Ziele mit hoher Wahrscheinlichkeit erreicht werden.

Weiter darf festgehalten werden, dass die von den IWB im Energie-Contracting sanierten wärmotechnischen Anlagen folgenden Umwelteffekt erzielen:

Die eingesparte Endenergie (Erdgas, Öl, etc.) resp. der vermiedene Ausstoss von Luftschadstoffen (z.B. CO<sub>2</sub>, Russpartikel, etc.) entsprechen bis Stand Ende 2004 dem Energiebedarf resp. der Produktion von rund 1'380 durchschnittlichen Basler Wohnungen.

## 2.5 Herleitung der neu beantragten Summe des Rahmenkredites

Ein auf den Erfahrungen der letzten Jahre beruhender Ausblick über vier Jahre bildet die Grundlage zur Bestimmung des weiteren Kapitalbedarfes:

Jahr	Anzahl Anl. Powerbox [Stk./Jahr]	Kapitalbedarf Powerbox [CHF/Jahr]	Anzahl Anl. Heatbox [Stk./Jahr]	Kapitalbedarf Heatbox [CHF/Jahr]	Ersatz-Inv. QWV [CHF/Jahr]	Kapitalbedarf insgesamt [CHF]
2005	13	7'026'344	110	3'543'414	897'200	11'466'957
2006	14	7'566'832	130	4'187'671	1'367'700	13'122'202
2007	15	8'107'320	160	5'154'056	0	13'261'376
2008	17	9'188'296	200	6'442'570	3'003'600	18'634'466
<b>Total</b>						<b>56'485'001</b>

Aus diesem Wachstumsszenario und den noch verfügbaren Mitteln aus den früheren Rahmenkrediten ergibt sich die Summe des hiermit neu beantragten Rahmenkredites von CHF 54'000'000. Eine detaillierte Zusammenstellung ist im vorliegenden Ratschlag in Kap. 4.5 zu finden.

## 3. Das Geschäftsfeld Energiedienstleistungen

### 3.1 Ausgangslage und Rahmenbedingungen

Die Öffnung der Energiemarkte führt zu einer neuen Ausgangslage für die IWB. Da das Absatzpotential der Energiemarkte nicht wächst (in Zukunft ist bedingt durch steigende Energieeffizienz und Kundenverlust eher mit einem Rückgang des Marktpotentials zu rechnen), entsteht ein unausweichlicher Verdrängungswettbewerb. Unsere Grosskunden wie die Basler Chemie und „Bündelkunden“ (=Grosskunden mit überregionalen Standorten), wie Migros, Coop, Swisscom, UBS, CS, SBB, Basler Mediengruppe sowie einige andere, werden von Schweizer Überlandwerken durch deren neu formierten Vertriebsgesellschaften, wie Axpo, 1-to-1 (BKW), Avensis, mit attraktiven Stromangeboten umworben. Auch grosse deutsche Energiekonzerne und andere ausländische Energie-Händler werden vermehrt in der Schweiz aktiv. Sollten die IWB zu viele Kunden verlieren, hätte dies für den Unternehmenserfolg der IWB schwerwiegende Auswirkungen und würde sich auf die verbleibende Kundschaft negativ auswirken. Die fixen Kosten der IWB müssten durch die Erträge einer kleineren Anzahl Kunden getragen werden.

Die strategische Neuausrichtung der IWB, welche seit 1996 in Kraft ist, trägt den oben genannten Umständen Rechnung. Ihre Kernelemente sind:

Sicherung des wirtschaftlichen Erfolges und damit auch der Arbeitsplätze der IWB durch:

- Konsequente Kundenorientierung
- Erhöhung der Kundenbindung
- Erschliessen neuer Ertragsquellen, auch ausserhalb des heutigen Versorgungsgebietes
- Ganzheitliche Geschäftstätigkeit unter Berücksichtigung der Ökologie
- Konsequentes, am Markt orientiertes Kostenmanagement.

Die spezifischen Vorteile der IWB liegen in ihrer Nähe zum Kunden und den detaillierten Kenntnissen der Kundenbedürfnisse. Darauf abgestimmt muss durch das Zusammenfassen verschiedener Leistungen und Kompetenzen den Kunden ein Dienstleistungs-Produktpaket angeboten werden, das nicht einfach von Wettbewerbern kopiert werden kann. Ein ganz wichtiges Dienstleistungs-Produktpaket dieser Art stellt das Energie-Contracting dar.

Die Schaffung des Bereiches "Neue Geschäftsfelder" im Jahre 1997 war ein wichtiger Teil der Umsetzung der Neuausrichtung von den IWB. In diesem Bereich werden seitdem Energiedienstleistungs-Kompetenzen aufgebaut und umgesetzt. Erstmals wurde daher durch den Grossen Rat ein Rahmenkredit für Energie-Contracting-Projekte für das Jahr 1998 bewilligt (= CHF 4 Mio.). Im darauf folgenden Jahr wurden den IWB weitere CHF 7 Mio. zugesprochen. Im Jahr 2001 schliesslich hiess der Grosse Rat einen mehrjährigen Rahmenkredit für die Finanzierung der Energie-Contracting-Projekte in der Höhe von CHF 25 Mio. gut. Eine detaillierte Übersicht über die Verwendung dieser Mittel findet sich in Kap. 3.4..

### 3.2 Produkte und Märkte

Als Unternehmen, welches ausschliesslich die Versorgung mit Energie anbietet, würden sich die IWB im künftig liberalisierten Markt kaum vom Wettbewerb differenzieren können. Die Alternative zur reinen Strategie der Kostenführerschaft sehen die IWB darin, mit neuen Dienstleistungen Lösungen anzubieten, welche über das Versorgen mit Endenergien hinausgehen, also die Wertschöpfungskette zum Kunden hin verlängern - dies nicht zuletzt auch unter dem Aspekt, bereits zum heutigen Zeitpunkt langfristige Kundenbindungen aufzubauen. Mit einer attraktiven Produktpalette im Bereich der Energiedienstleistungen sind die IWB zudem in der Lage, über ihr leistungsgebundenes Versorgungsgebiet hinaus aktiv zu werden. Das Anbieten von Nutzenergien wie Wärme, Kälte, Licht oder Prozessenergien entspricht einem klaren Kundenbedürfnis, ganz im Sinne von „Mehr als Energie“, dem Slogan der sich im IWB Logo wiederholt.

Selbstverständlich gilt es auch, mit diesen neuen Energiedienstleistungen Erträge zu generieren, welche eine Kompensation der zu erwartenden Ertragseinbussen im herkömmlichen Energiegeschäft darstellen.

Für den Aufbau und das Umsetzen des Energie-Contractings finden in den IWB in idealer Weise Know-how-Träger aus den Gebieten Energietechnik, Unterhalt, Marketing und Projektmanagement zusammen.

In den nachfolgenden Kapiteln stellen wir noch einmal dar, worum es beim Energie-Contracting geht und zeigen die Argumentationskette aus der Sicht des Kunden auf. Die Produkte „Powerbox“ und „Heatbox“ werden kurz umschrieben.

Zu den Produkten des Bereichs Energiedienstleistungen gehören auch die sich noch im Entwicklungsstadium befindenden Produkte X-Count und Waterbox. Mit X-Count bieten die IWB ein professionelles Zählermanagement für Industriekunden mit privaten Zählerparks und für Gemeindeversorgungsnetze an und mit Waterbox bieten die IWB ein Contracting für

Trinkwasserautomaten an. Der zu bearbeitende Markt enthält interessantes Kundenpotential, bietet die Möglichkeit der Versorgungsleistungserweiterung und bildet einen strategischen Türöffner bei einer Marktliberalisierung. Für den Zeitraum des Rahmenkredits ist betreffend X-Count und Waterbox mit keinen relevanten Investitionen zu rechnen. Deshalb wird auf diese Produkte nicht weiter eingegangen.

### **3.2.1 Powerbox - Energie-Contracting für die Segmente „Wohnen“, „Öffentliche Hand“, „Gewerbe und Industrie“, „Sport und Kultur“ sowie „Gesundheitswesen“**

Zunehmender Wettbewerbsdruck als Folge der fortschreitenden Globalisierung zwingt immer mehr Unternehmen, Strukturen anzupassen sowie eingespielte Geschäftsprozesse zu überdenken und zu optimieren - dies unter der Prämisse, Kosten zu sparen und damit Deckungsbeiträge zu sichern. Wertvolle personelle, materielle und immaterielle Ressourcen werden vermehrt gebündelt, mit dem Ziel, sich auf die eigentlichen Kerngeschäfte zu konzentrieren. Dies führt einerseits zu einer konsequenten Auslagerung von Unternehmensbereichen und -aktivitäten, welche nicht direkt zu den Kernkompetenzen des Unternehmens gezählt werden und andererseits zur Berücksichtigung moderner liquiditätsschonender Finanzierungsmodelle. Daher werden in den Bereichen Fahrzeuge, Energieversorgung, Telekommunikation oder Informatik Dienstleistungen von externen Spezialisten, zunehmend in Verbindung mit Leasing oder Contracting, in Anspruch genommen.

Der Kerngedanke sowohl des Leasings als auch des Contractings besteht darin, nicht die Sache an sich, sondern die Nutzung einer Sache zu finanzieren. Somit können Leistungen in Anspruch genommen werden, ohne dass das Anlagevermögen einer Unternehmung zwangsläufig erhöht werden muss; es können mehr Eigenmittel und Bankkreditlimiten für das Kerngeschäft ausgeschöpft werden.

Contracting ist insofern eine weiterführende Leistung des Leasing, als dass es nicht nur die Finanzierung beinhaltet, sondern dank weiterer Dienstleistungen (z.B. Planung, Betrieb, Instandhaltung) ein Paket mit echtem Zusatznutzen darstellt. Mit diesen weiterreichenden Dienstleistungen wird dem Kunden organisatorische und administrative Arbeit abgenommen. Er muss weniger Risiko tragen und es werden diejenigen Prozesse optimiert, in welche er aufgrund seines Knowhows und seiner Kapazitäten ohne einen Contracting-Partner für das-selbe Resultat mehr investieren müsste.

Aus der Sicht des Kunden beruht Contracting im Energiebereich auf einer vertraglich ("contract") geregelten Ausgliederung der bisher intern geleisteten Energiebereitstellung an einen externen Dienstleister.

Der Kunde bezieht nicht mehr Endenergien wie Strom, Erdgas, etc. und muss sich nicht mehr selbst um eine möglichst effiziente Umwandlung in die von ihm benötigte Energieform kümmern, sondern wird vom Contractor direkt mit Nutzenergie (Wärme, Kälte, Licht, Prozessenergien, u.a.) versorgt. Der Contractor plant, erstellt, finanziert, betreibt und unterhält die energietechnischen Anlagen, zeichnet sich für die Beschaffung der Endenergien verantwortlich und verrechnet dem Kunden die bezogene Nutzenergie zu einem vertraglich festgelegten Preis. Dieser Preis deckt sowohl die Kosten für den Bezug der Endenergien als auch

die Betriebsnebenkosten und die Kosten für die Finanzierung der Anlage. Aus diesem Verrechnungsmodell leitet sich das Bestreben des Contractors ab, die Anlage mit dem bestmöglichen Wirkungsgrad zu betreiben - schliesslich hängt sein Ertrag direkt von diesem Faktor ab. Vom guten Wirkungsgrad wiederum profitiert nicht zuletzt die Umwelt sowohl auf der Seite der Emissionen als auch im Sinne eines schonenden Umgangs mit Ressourcen. Mit Blick auf die bevorstehende CO<sub>2</sub>-Abgabe erfährt dieser Aspekt zusätzliche Bedeutung.

Man unterscheidet beim Energie-Contracting drei verschiedene Formen:

- Anlagen-Contracting
- Einspar-Contracting
- Betriebsführung-Contracting

die nachfolgend kurz erläutert werden:

- Im **Anlagen-Contracting** plant, erstellt und betreibt der Contractor ("Contracting-Geber") eine Energieversorgungsanlage. Der Kunde bezahlt für die bezogene Nutzenergie einen vertraglich festgelegten Preis. Der Contractor ist berechtigt am Wert der Anlage und trägt sämtliche Risiken hinsichtlich Investition und Betrieb. Die übliche Laufzeit eines entsprechenden Contracting-Vertrages orientiert sich an der technischen Nutzungsdauer der zu betreibenden Anlagenkomponenten und beträgt 15 bis 20 Jahre.

Am Beispiel dieser "klassischen" Contracting-Form lassen sich die Schnittstellen für den Kunden bei Erstellung resp. dem Betrieb einer energietechnischen Anlage mit und ohne Contracting aufzeigen:

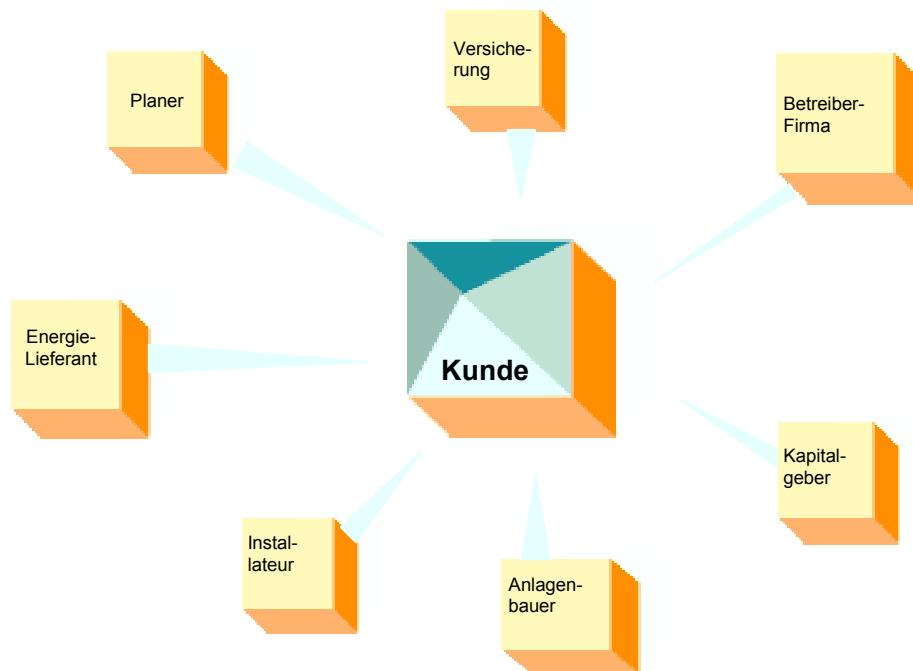


Abb: Erstellung/Finanzierung/Betrieb einer energietechnischen Anlage ohne Contracting => viele Schnittstellen

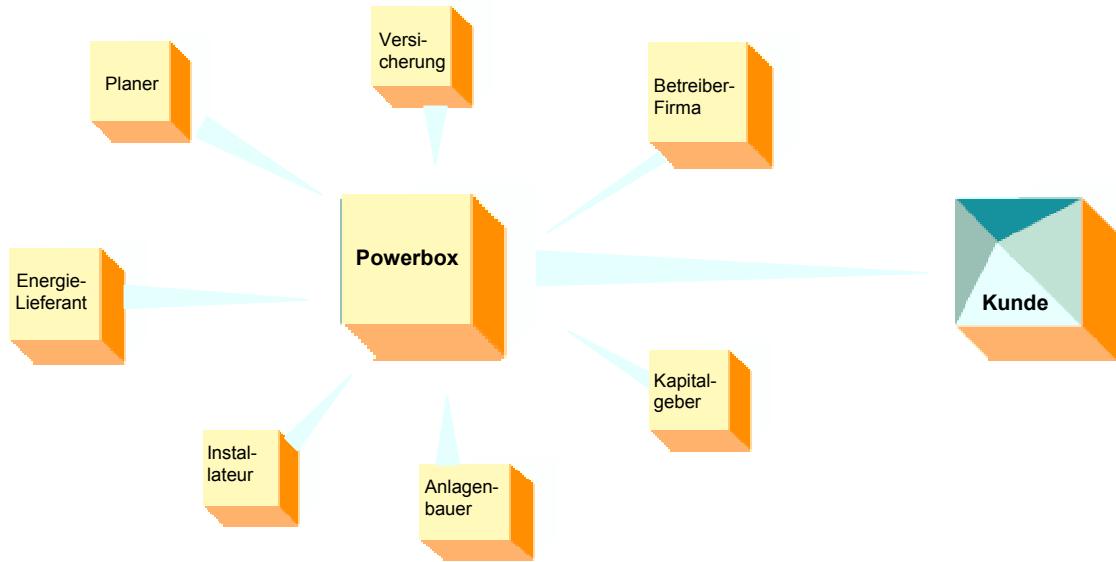


Abb: Erstellung/Finanzierung/Betrieb einer energietechnischen Anlage mit Contracting => Eine Schnittstelle zwischen Contractor und Kunde (Bezug von Nutzenergie)

- Beim **Einspar-Contracting** (oder "Performance-Contracting") geht es um Massnahmen zur Verbesserung der Energieeffizienz eines Gebäudes oder eines Gebäudekomplexes im Bereich Raumklimatisierung, Beleuchtung, Warmwassererzeugung und/oder Bereitstellung von Prozessesnergie. Im Unterschied zum Anlagen-Contracting errichtet der Contractor nicht eine Energieproduktionsanlage, sondern investiert in technische Energiesparmassnahmen, wie z.B. das Isolieren von Leitungen und Gebäudehüllen oder die Optimierung von verbrauchsabhängigen Steuerungen. In der Regel übernimmt der Contractor auch die Wartung dieser energetischen Nachrüstungen. Der Contractor wird für seine erbrachte Leistung entschädigt, indem er über einen festgelegten Zeitraum einen Anteil der mit der Energieeinsparung verbundenen Kostenreduktion erhält. Nach Ablauf dieser Frist profitiert der Kunde volumnfähiglich von den getroffenen Massnahmen.
- Beim **Betriebsführungs-Contracting** übernimmt der Contractor lediglich den Betrieb und die Wartung einer Energieversorgungsanlage. Für den Kunden erübrigt sich die Anstellung und aufwändige Schulung eigenen Personals. Die Betriebsführung kann sowohl technische als auch organisatorisch-administrative Tätigkeiten umfassen.

Investitionen in die Energietechnik erscheinen aus Sicht des Verbrauchers oftmals nicht rentabel, da er üblicherweise von einer Abschreibungszeit von rund zwei bis fünf Jahren ausgeht. Der Contractor jedoch orientiert sich stärker an der technisch-wirtschaftlichen Nutzungsdauer einer Anlage. Für ihn kann sich eine aus Sicht des Energiebezügers "unrentable" Anlage durchaus als wirtschaftlich erweisen, da über den grösseren Betrachtungszeitraum die Amortisationskosten pro Energie-Einheit sinken.

Durch den Einsatz rationeller Energietechnik und einer optimierten Betriebsführung lässt sich in der Regel der Energieverbrauch senken, was sich letztlich auch für den Kunden posi-

tiv auswirkt. Als Spezialisten beherrschen Energie-Contractoren auch die Risiken besser, was die Kosten des Risk-Managements reduziert.

Insgesamt kann also von einer echten win-win-Situation gesprochen werden.

Beim Energie-Contracting sind Planer, Ersteller und Betreiber einer Anlage wirtschaftlich identisch oder zumindest partnerschaftlich organisiert. Deshalb wird mehr in rationelle Energietechniken investiert. Es besteht auch kein Anreiz zur Überdimensionierung einer Anlage. Energieverluste müssen nicht vom Kunden, sondern vom Contractor getragen werden, weshalb dieser an einem hohen Wirkungsgrad über die gesamte Nutzungsdauer der Anlage interessiert ist. Die daraus resultierende Ersparnis an wertvoller Endenergie leistet auch einen wichtigen Beitrag zur Verminderung der Schadstoff-Emissionen.

Zudem ist auf Grund der Tatsache, dass bei einer Neuerrichtung oder Sanierung einer Energieversorgungsanlage durch den Contractor der Kunde keine Investitionen tätigen muss, eine grössere Bereitschaft festzustellen, auf erneuerbare Energien zu setzen. Energetisch sinnvolle aber kapitalintensive Technologien, wie z.B. Blockheizkraftwerke oder die Vorwärmung von Brauchwarmwasser mittels Sonnenkollektoren, werden dank dem Wegfall von Investitionshürden vermehrt eingesetzt.

In der Schweiz werden über eine Million industrielle, gewerbliche und private Energieversorgungsanlagen für Heizung, Lüftung und Klima betrieben. Sanierung, Unterhalt und Optimierung dieser Anlagen binden permanent sowohl personelle als auch finanzielle Ressourcen. Contractoren haben das Know-how- und Ressourcen-Potential, diese oftmals veralteten und überdimensionierten Anlagen auf den technisch neusten Stand zu bringen und effizient zu betreiben.

Energie-Contracting bietet sich prinzipiell für jede Energieinvestition an: Öl- und Gasheizungen, Fernwärme, Wärme-Kraft-Koppelungen, Erdwärme, Sonnenkollektoranlagen, Wärmepumpen, Holzpellet-Anlagen, zukünftig auch Brennstoffzellen, usw.. Contractingnutzer können Firmen aus der Industrie oder dem Dienstleistungssektor, Liegenschaftsverwaltungen, Pensionskassen und Wohnbaugenossenschaften sein. Auch für öffentliche Körperschaften wie Gemeinden, kantonale Verwaltungen und das Gesundheitswesen ist diese Art der Energiebewirtschaftung sinnvoll.

Sobald eine Energieversorgung erneuert, ersetzt oder optimiert werden muss und wenn finanzielle Mittel oder Knowhow für Planung, Realisierung und Betrieb einer Anlage nicht optimal vorliegen, wird heutzutage Energie-Contracting als Möglichkeit in Betracht gezogen.

Das Einholen einer Offerte empfiehlt sich auch, wenn ein Projekt aufgrund betriebsinterner Vorgaben hinsichtlich Amortisation unrentabel ist oder das Investitionsrisiko zu hoch erscheint, weiter auch, wenn die Verantwortung für Betrieb und Unterhalt einer Anlage ausgeliert oder die Bilanz entlastet werden soll.

Ziel muss es sein, die Kosten zu senken, die sich aus der Gesamtbetrachtung von Energieversorgung und Energiemanagement ergeben.

Fazit: Powerbox (= Energie-Contracting für die Segmente „Wohnen“, „Öffentliche Hand“, „Gewerbe und Industrie“, „Sport und Kultur“ sowie „Gesundheitswesen“) entlastet die Bilanz des Kunden, senkt die Energiekosten, optimiert die Betriebs- und Investitionsrisiken, führt zu klaren Zuständigkeiten beim Kunden und schont nicht zuletzt unsere Umwelt im Sinne eines nachhaltigen Umgangs mit den uns zur Verfügung stehenden Ressourcen.

### **3.2.2 Heatbox - Energie-Contracting für Privatkunden/-kundinnen**

Auch private Hauseigentümer/-eigentümerinnen fragen sich, wieso sie ihr gespartes Kapital in eine Heizanlage investieren sollen, denn ihr eigentliches Bedürfnis ist es, ihr Haus mit Wärme versorgt zu haben und sich um nichts Weiteres kümmern zu müssen.

Mit dem „Businessplan Neue Geschäftsfelder der IWB“, welcher Ziele, Strategie sowie Finanz- & Ressourcenplanung der neuen Dienstleistungen beschreibt, wurde die Entwicklung einer entsprechenden Dienstleistung für Private initiiert.

Seit Ende 2000 bieten die IWB unter dem Markennamen „Heatbox“ als erstes Energieversorgungsunternehmen in der Schweiz Energie-Contracting für Kleinstanlagen im privaten Segment an.

Heatbox stellt eine Dienstleistung für die Planung, Finanzierung, die Installation sowie Betrieb und Unterhalt von Wärmeerzeugungsanlagen für Privatkunden dar. Sie ist im Gegensatz zur individuellen, kundenspezifischen und auf grössere Objekte ausgelegten Powerbox, ein Standard-Produkt. Ohne hohen Akquisitionsaufwand wird mittels standardisiertem Vorgehen und einem einheitlichen Vertrag dem Kunden (EFH- oder MFH-Liegenschaftsbetreiber) dieses Produkt via Absatzmittler (= ausgesuchte und qualifizierte Installationsfirmen der Region) angeboten.

Für das Basler Installationsgewerbe stellt diese Dienstleistung der IWB eine Alternative zur Finanzierung ihrer Produkte beim Kunden dar. Kunden, welche das Kapital nicht aufbringen können oder bevorzugt in einen anderen Bereich investieren möchten, werden somit trotzdem bedient. Es geht nicht darum, das Installationsgewerbe durch die IWB zu konkurrenzieren, ganz im Gegenteil: Planung, Verkauf, Installation und Serviceaufträge werden weiterhin vom Installateur ausgeführt. Die Dienstleistung der IWB beschränkt sich auf die Finanzierung, die Lieferung der Energie, die Übernahme des technischen Risikos sowie die Funktion des Ansprechpartners gegenüber dem Heatbox-Kunden.

Heatbox wird somit allen Beteiligten gerecht: Der Kunde kann (so wie bei Fahrzeugen oder EDV seit langem geläufig) nun endlich auch eine Heizung „nutzen statt kaufen“ und profitiert dabei noch von Zusatzdienstleistungen. Das Installationsgewerbe besitzt ein zusätzliches Verkaufsargument und die IWB binden über dieses „Mini-Contracting“ mit Vertragslaufzeiten von 15 Jahren auch Privatkunden bereits in der Vorliberalisierungsphase und können sich daneben als Dienstleistungsunternehmung weiter profilieren.

Heatbox als jüngste Energiedienstleistung in der Produktpalette der IWB, grenzt sich klar durch das Kundensegment (Privatkunden) und den Teilmarkt <150 kW Anschlussleistung

von Powerbox ab.

Der Produktnutzen der Heatbox ist - sowohl aus der Sicht unserer Kunden als auch aus der Sicht der IWB - ein wichtiger Aspekt, um auf dem Energiemarkt wettbewerbsfähig zu sein.

Produktnutzen aus der Sicht des Kunden:

- Bezug von Wärme (Nutzenergie)
- Sorgenfrei! Kein technisches Risiko
- IWB als Partner -> Sicherheit
- Kalkulierbarer und klar budgetierbarer Wärmepreis
- Optimaler Heizwirkungsgrad = Heizkosteneinsparung/Umweltaspekt
- Amortisationszeit = Vertragslaufzeit
- Finanzierung zu günstigen Konditionen
- 24-Stunden-Service

Produktnutzen aus der Sicht der IWB:

- Zugang zu neuen Wachstumsmärkten
- Kundenbindung, Sicherung bestehender Kundenbeziehungen
- Erschliessung neuer Erträge
- Steigerung des Bekanntheitsgrades
- Auftritt als Innovator (Image)

### 3.3 Organisation

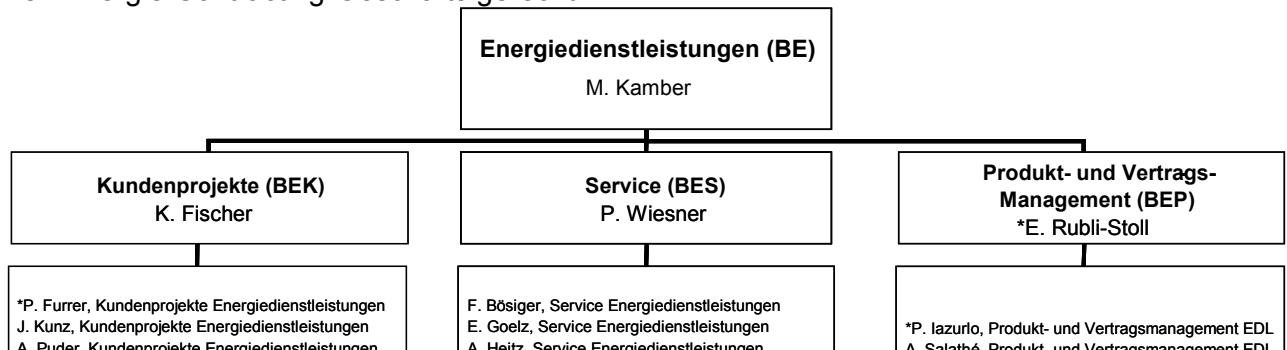
#### 3.3.1 Aufbauorganisation

##### Geschichte

Seit Januar 1998 wird im Marketingbereich der IWB an der Entwicklung neuer Geschäftsfelder gearbeitet. In Zusammenarbeit mit Fachkräften aus den Ingenieurabteilungen wurden sehr rasch erste Projekte im Markt umgesetzt. Betriebs-, Unterhalts- und Pikettleistungen wurden zu Beginn über externe Firmen bezogen. Ab 1999 wurde im damaligen Bereich „Unterhalt Netze Gas / Fernwärme“ ein Team aufgebaut, welches diese Kernkompetenzen für gebäude- und energietechnische Anlagen intern erbringen konnte. Anfang 2003 wurden im Bereich Akquisition, Produktmarketing, Planung, Realisierung und Betrieb von Energie-Contractinganlagen bereits 15 Mitarbeiter/innen beschäftigt.

##### Heutige Organisation

Das stetige Wachstum sowie das Streben nach noch mehr Kostentransparenz und Effizienz waren die Faktoren, welche eine Reorganisation und die Schaffung eines eigenen Bereiches „Energiedienstleistungen“ beschleunigten. Diese neue Organisation mit eigenen Kostenstellen wurde Anfang 2003 als Profitcenter, mit eigener Deckungsbeitragsrechnung, innerhalb der IWB abgebildet. Die neuen Bereiche „Kundenprojekte“, „Service“ und „Produkt- und Vertragsmanagement“ werden bezüglich Funktion und Grösse den Erfordernissen des operativen Energie-Contracting-Geschäfts gerecht.



\*P. Furrer, Kundenprojekte Energiedienstleistungen  
J. Kunz, Kundenprojekte Energiedienstleistungen  
A. Puder, Kundenprojekte Energiedienstleistungen

F. Bösiger, Service Energiedienstleistungen  
E. Goelz, Service Energiedienstleistungen  
A. Heitz, Service Energiedienstleistungen

\*P. Iazurlo, Produkt- und Vertragsmanagement EDL  
A. Salathé, Produkt- und Vertragsmanagement EDL

Abb.: Organisation des Bereichs Energiedienstleistungen (Stand Juli 2005)

\* Stellvertreterin

Energieberatung, Verkauf, Energiebeschaffung, Messdatenmanagement und Verrechnung sind Funktionen die bei den IWB bereits existieren. Sie werden genutzt und nicht nochmals neu aufgebaut.

### 3.3.2 Ablauforganisation, Prozesse, ISO 9001

Das rasche umsatzmässige und personelle Wachstum führt zu einer kontinuierlichen Veränderung der einzelnen Funktionsprofile der Mitarbeiter/-innen. Tendenziell entwickeln sich diese von Generalisten zu Spezialisten. Innerhalb der neuen Aufbauorganisation ist eine laufend aktualisierte klare Zuteilung der Funktionen und Verantwortlichkeiten unerlässlich.

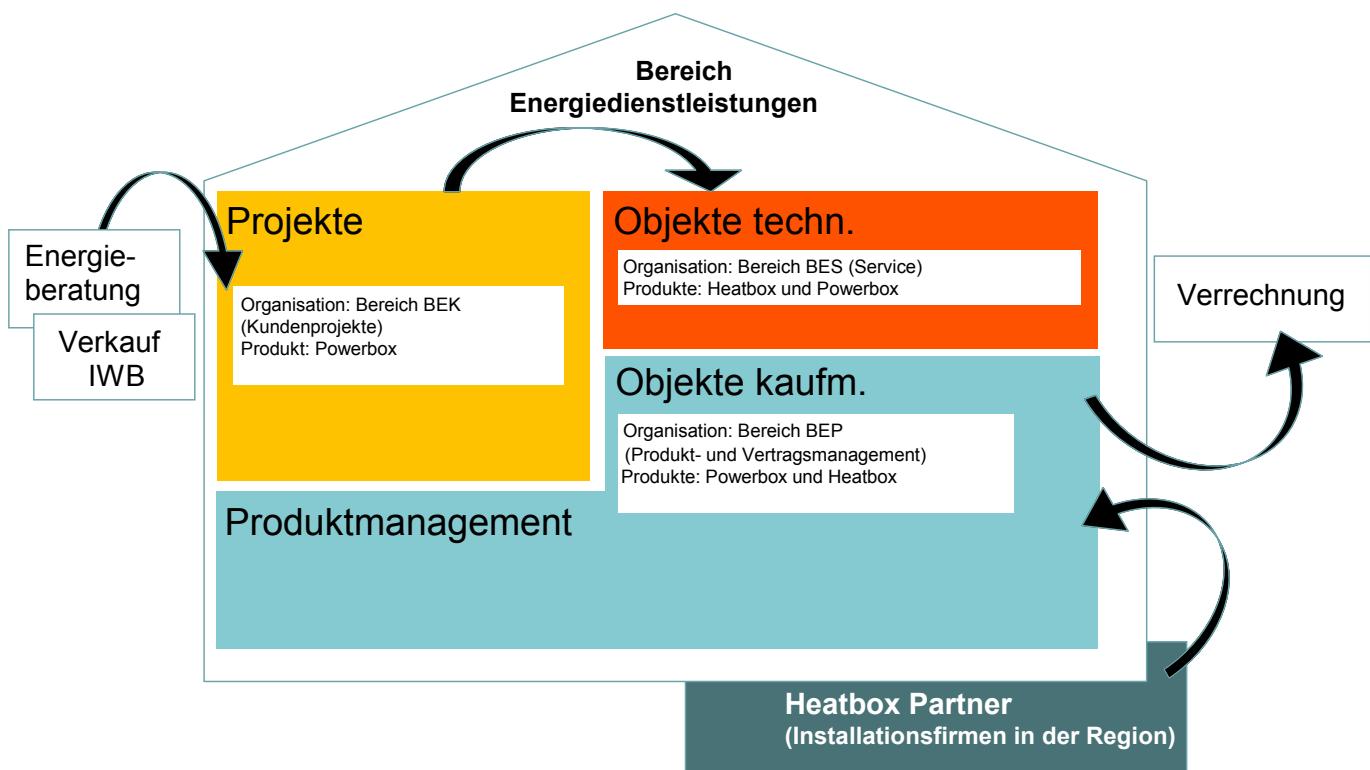


Abb: Ablauforganisation des Bereichs Energiedienstleistungen

Gleichzeitig macht es Sinn, die vielen einzelnen, für die Abwicklung der Projekte und Bewirtschaftung der Objekte relevanten Prozesse zu definieren und festzuhalten. Der Aufbau eines Managementhandbuches nach ISO 9001 bietet sich an, um die Strukturen einer jungen Organisation zu definieren und die wichtigen Prozesse darzustellen. Anfang 2004 wurde das ISO-Projekt in Angriff genommen. Im November 2004 konnte das Zertifizierungsaudit für das Profitcenter Energiedienstleistungen erfolgreich durchgeführt werden.



Abb: ISO 9001 – Zertifikat des Bereichs Energiedienstleistungen

### 3.4 Stand heute

#### 3.4.1 Powerbox (Energie-Contracting für Grosskunden)

Die folgenden Eckdaten zeigen den Stand per Ende 2004 der Powerbox-Objekte inkl. investiertem Kapital und Jahresumsatz:

##### Eckdaten Powerbox per Ende 2004:

Jahresumsatz 2004 total	:	CHF 4'658'582
Investiertes Kapital insgesamt	:	CHF 25'962'074
Anzahl Anlagen in Betrieb	:	Stk. 35
Anzahl Anlagen im Bau	:	Stk. 15
Durchschn. Umsatz pro Anlage	:	CHF 138'500
Durchschn. Investition pro Anlage	:	CHF 540'488

Die folgende Übersicht zeigt den Stand der Objekte im Bereich der grösseren Energie-Contracting-Anlagen (Powerbox) inkl. investiertem Kapital und den Jahresumsätzen:

Objekt Nr.	Kundensegment	Investition [CHF]	Umsatz pro Jahr gerundet, Basis 2004 [CHF]	Technologie/ Energieträger	Bemerkung
1	Schulen/Verwaltungen/ öffentliche Hand	725'333	189'000	BHKW mit Notstrom, Heizkessel, Lüftung	
2	Schulen/Verwaltungen/ öffentliche Hand	447'494	96'000	Gaskessel kondensierend, Oelkessel (Spitzenlast)	
3	Wohnimmobilien	500'999	161'000	Gaskessel kondensierend Fernwärme, Notkessel	
4	Schulen/Verwaltungen/ öffentliche Hand	214'131	84'000	Gaskessel kondensierend	
5	Gesundheitswesen	157'433		Beleuchtung, Lüftung	Einsparcontracting
6	Wohnimmobilien	1'045'386	372'000	BHKW, Solar, Notkessel, Gaskessel kondensierend	
7	Gesundheitswesen	676'007	130'000	WRG Lüftungs- und Kälteanlage, Beleuchtung	Einsparcontracting
8	Gewerbe/Industrie	135'727	15'000	Wärmepumpe (WP)	
9	Mehrzweckgebäude/ Energieverbund	1'999'095	966'000	BHKW, Solar, Gaskessel kondensierend, WP	
10	Gewerbe/Industrie	133'197	87'000	Gaskessel kondensierend	
11	Wohnimmobilien	172'477	80'000	Gaskessel atmos./ Gebläsebrenner	
12	Wohnimmobilien	5'743	4'000	Mini-Blockheizkraftwerke (WKK)	Betriebsführung
13	Wohnimmobilien	30'379	16'000	Fernwärme-Hausstationen	
14	Gewerbe/Industrie	146'865	34'000	Fernwärme, Kältemaschine, Lüftungsanlage	
15	Gewerbe/Industrie	209'889	92'000	Gas-Wärmepumpe, Gaskessel, Solar	
16	Gewerbe/Industrie	35'287	23'000	Oelkessel	
17	Mehrzweckgebäude/ Energieverbund	4'647'144	341'000	Kältekompressoren, Wärmetauscher, Lüftung	
18	Wohnimmobilien	583'365	239'000	Fernwärme-Hausstationen	
19	Wohnimmobilien	2'431	1'000	Gaskessel kondensierend	
20	Wohnimmobilien	97'241	31'000	Fernwärme-Haussationen	
21	Gesundheitswesen	2'075'516	448'000	Fernwärme, Dampf	
22	Mehrzweckgebäude/ Energieverbund	249'255	79'000	Gaskessel, Wärmeverbund	
23	Gesundheitswesen	1'337'308	231'000	Blockheizkraftwerk (WKK)	
24	Gewerbe/Industrie	1'071'212	115'000	Fernwärme, Lüftung, Klima, Kältemaschine, WRG	
25	Wohnimmobilien	281'297	59'000	Gaskessel kondensierend, Solaranlage	
26	Gesundheitswesen	901'173	126'000	Kessel Oel/Gas, Enthärtungsanlage	
27	Gewerbe/Industrie	654'011	70'000	Druckluft-kompressoren	
28	Schulen/Verwaltungen/ öffentliche Hand	303'402	66'000	Kältemaschinen	

29	Wohnimmobilien	69'484	13'000	Fernwärme-Hausstationen	
30	Gewerbe/Industrie	256'165	30'000	Gaskessel kondensierend	
31	Wohnimmobilien	118'491	noch nicht umsatzwirksam	Fernwärme-Hausstationen	Anlage im Bau
32	Gewerbe/Industrie	0	34'000	Fernwärme-Hausstationen	Betriebsführung
33	Gewerbe/Industrie	0	176'000	Dampf, Stadtwasser, aufbereit. Grundwasser	Betriebsführung
34	Gesundheitswesen	2'577'197	213'000	Fernwärme, Lüftung, Kälteanlage	
35	Mehrzweckgebäude/ Energieverbund	575'865	83'000	BHKW, Wärmeverbund	
36	Gewerbe/Industrie	539'675	noch nicht umsatzwirksam	Gaskessel, Kältemaschine	Anlage im Bau
37	Wohnimmobilien	102'794	noch nicht umsatzwirksam	Fernwärme-Hausstation	Anlage im Bau
38	Wohnimmobilien	1'127'668	noch nicht umsatzwirksam	Fernwärme, WRG, Kältemaschine	Anlage im Bau
39	Mehrzweckgebäude/ Energieverbund	366'148	noch nicht umsatzwirksam	Fernwärme	Anlage im Bau
40	Gesundheitswesen	32'371	noch nicht umsatzwirksam	Lüftung, WRG	Einsparcontracting Anlage im Bau
41	Schulen/Verwaltungen/ öffentliche Hand	49	noch nicht umsatzwirksam	Solare Kälte	Anlage im Bau
42	Gewerbe/Industrie	551'300	noch nicht umsatzwirksam	Fernwärme, Lüftung, Klima	Anlage im Bau
43	Gesundheitswesen	125'875	noch nicht umsatzwirksam	Fernwärme	Anlage im Bau
44	Gewerbe/Industrie	169'486	noch nicht umsatzwirksam	Gaskessel kondensierend, Lüftung	Anlage im Bau
45	Gesundheitswesen	525	noch nicht umsatzwirksam	Fernwärme	Anlage im Bau
46	Gewerbe/Industrie	109'835	noch nicht umsatzwirksam	Fernwärme	Anlage im Bau
47	Gewerbe/Industrie	75'677	noch nicht umsatzwirksam	Druckluftkompressoren	Anlage im Bau
48	Gewerbe/Industrie	21'795	noch nicht umsatzwirksam	Gaskessel	Anlage im Bau
49	Mehrzweckgebäude/ Energieverbund	270'642	noch nicht umsatzwirksam	BHKW, Heizkessel Oel/Gas, Wärmeverbund	Anlage im Bau QWV
50	Wohnimmobilien	32'213	5'000	Brennstoffzelle, kondensierender Gaskessel	

### 3.4.2 Heatbox

Die folgenden Eckdaten zeigen den Stand per Ende 2004 der Heatbox-Objekte inkl. investiertem Kapital und Jahresumsatz:

#### Eckdaten Heatbox per Ende 2004:

Jährlicher Umsatz total	:	CHF 1'094'656
Investiertes Kapital insgesamt	:	CHF 7'444'034
Anzahl Anlagen in Betrieb od. im Bau	:	Stk. 258
Durchschn. Umsatz pro Anlage	:	CHF 8'000
Durchschn. Investition pro Anlage	:	CHF 32'213

### 3.4.3 QuartierwärmeverSORGUNGEN (QWV)

Seit dem 1. Januar 2004 werden auch die vormals der Fernwärme zugeteilten dezentralen QuartierwärmeverSORGUNGSANLAGEN vollumfänglich durch den Bereich Energiedienstleistungen bewirtschaftet. Diese haben bezüglich Grösse, Technik und Kundenstruktur den Charakter von Energie-Contractinganlagen, weshalb der Aufgaben- und Verantwortungsbereich vom Bereich Energiedienstleistungen vom rein technischen Betrieb und Unterhalt dieser Anlagen auf alle administrativen, kaufmännischen, planerischen und projekttechnischen Prozesse ausgeweitet wurde. Da diese Anlagen dadurch neu in den „Büchern“ des Profitcenters Energiedienstleistungen aktiviert sind, werden zukünftige Ersatzinvestitionen aus den Mitteln des „Rahmenkredites für das Geschäftsfeld Energiedienstleistungen“ finanziert. Es sei hier auch erwähnt, dass auf der Erlösseite der QWV nach wie vor die Fernwärmemtarife ihre Gültigkeit haben (Parlamentsbeschluss). Da der Beitrag der QWV zu Umsatz, Kosten und Deckungsbeiträgen der Energiedienstleistungen verhältnismässig gross ist, wird dieser in der Jahresrechnung separat ausgewiesen.

#### Eckdaten QWV per Ende 2004:

Jahresumsatz 2004 total	:	CHF 3'690'473
Anzahl Anlagen in Betrieb	:	Stk. 5

## 4. Vision und Strategie

Wir halten an unserer im „IWB Energiedienstleistungen Strategie & Businessplan“ formulierten Vision und Strategie fest (erstellt im Dezember 2002). Diese lautet:

### 4.1 Vision

- Die IWB sind Marktführer im Bereich der Energiedienstleistungen (Energie-Contracting) in der ganzen Nordwestschweiz und im grenznahen Ausland (Region Südbaden).
- Die nationale Marktführerschaft wird in Zusammenarbeit mit den Swisspower Partnerwerken weiter ausgebaut.
- Die IWB Energiedienstleistungen beinhalten ein innovatives, qualitativ hoch stehendes und ökologisch orientiertes Angebot, welches die Kunden im Nicht-Kerngeschäft entlastet und ihnen damit Wettbewerbsvorteile schafft.
- Die Energiedienstleistungen basieren auf langfristigen Partnerschaften mit Kunden sowie Partnern und ergänzen das Kerngeschäft der IWB.
- Die Energiedienstleistungen tragen im Jahr 2010 CHF 25 Mio. zum Umsatz der IWB bei und sind ein wirtschaftlich erfolgreiches Geschäftsfeld.

## 4.2 Strategische Erfolgspositionen

- Die IWB sind regional bekannt als solides, seriöses und zuverlässiges Versorgungsunternehmen.
- Eine Vielfalt an relevanten Kompetenzen sind unter einem Dach vertreten (technisches Knowhow, Betrieb und Unterhalt, kaufmännische Abwicklung).
- Der Fokus hinsichtlich Investitionen und Renditeerwartungen ist langfristiger Art.
- Die IWB setzen auf eine Marktentwicklungsstrategie mit starken Marken (Powerbox, Heatbox, etc.), die zur klaren Positionierung der verschiedenen Dienstleistungen beitragen.
- Die IWB sind langjährige Auftraggeber gegenüber Planungsbüros im Energiebereich.
- Die IWB haben sich bereits profiliert mit der erfolgreichen Umsetzung verschiedenster Energiedienstleistungs-Projekte im Raum Basel.

## 4.3 Strategie

- Die IWB wandeln sich vom klassischen Versorgungs- zum Dienstleistungsunternehmen. Mit den Energiedienstleistungen wird dem entsprechenden Slogan „Mehr als Energie“ Rechnung getragen.
- Das Geschäftsfeld Energiedienstleistungen soll als eigenständiges und wirtschaftlich erfolgreiches Profitcenter geführt werden.
- Alle Energiedienstleistungsprodukte sollen ab dem Jahre 2005 einen positiven Gewinn (DB 3, vor Umlagen) erreicht haben.
- Das Geschäftsfeld Energiedienstleistungen soll ab 2007 einen signifikanten Beitrag an das Gesamtergebnis der IWB liefern und weiteres Wachstum ermöglichen.
- Die IWB verfolgen mit dem Energiedienstleistungsgeschäft eine Marktentwicklungsstrategie. Mit geeigneten Dienstleistungsprodukten soll die Wertschöpfungskette zum Energiekunden verlängert, die Kundenbindung intensiviert und zusätzliche Erträge erwirtschaftet werden.
- Das Wachstum soll auch durch regionale Ausdehnung in der ganzen Nordwestschweiz (Kantone AG, SO) sowie im süddeutschen Raum (Region, Radius 1 Stunde Autofahrt ab Basel) erfolgen.
- Unsere Kundenbasis bilden sowohl Geschäfts- als auch Privatkunden. Die Basler Chemie wird in der Regel von der BEC AG, eine Tochterfirma der IWB, bedient.
- Die Kompetenzen leiten sich direkt von den Kernkompetenzen der IWB ab. Vom Kerngeschäft weit entfernt angesiedelte Kompetenzen werden wo notwendig nur über Partnerschaften integriert.
- Wir verstehen uns in erster Linie als Dienstleister und nicht nur als Planer oder Ersteller von technischem Equipment.
- Wir suchen die langfristige Kundenbeziehung.
- Koordiniert mit Partnern der Swisspower AG sollen die Energiedienstleistungen auch national vertretenen Kunden angeboten werden.

## 4.4 Betriebswirtschaftliche Ziele

Der Investitionsentscheid für ein Energie-Contracting-Projekt basiert auf einer Rentabilitätsbetrachtung sowie auf einer, der Projektgrösse angepassten Risikoanalyse. Ein interner Ertragssatz von ca. 7% pro Projekt (abhängig von der Zinsentwicklung) wurde im Businessplan als Rentabilitätsziel festgelegt. Mit den daraus resultierenden Projekt-Deckungsbeiträgen soll das Geschäftsfeld Energiedienstleistungen unter Einhaltung der Wachstums- und Effizienzziele den Break Even erreichen.

Die Nachkalkulation von Projekten mit einer Laufzeit > 4 Jahre zeigt, dass die Rentabilitätsziele kurzfristig erreicht wurden mit hoher Wahrscheinlichkeit auch längerfristig erreicht werden (siehe Kap. 5.1.3). Der Abschluss des Geschäftsjahres 2004 zeigt zudem, dass die Energiedienstleistungen zum ersten Mal ein positives Geschäftsergebnis (DB3, vor Umlagen) erzielen konnten (siehe Kapitel 5.1.4).

## 4.5 Kapitalbedarf 2005 bis 2008 (Investitionsplan)

### 4.5.1 Rückblick

In der nachfolgenden Tabelle sind alle in den Jahren 1998 bis 2004 durch die IWB getätigten Energie-Contracting-Investitionen aufgeführt (abzüglich interne Leistungsverrechnungen), die zudem in der IWB-Anlagenbuchhaltung aktiviert sind:

	1998 [CHF/Jahr]	1999 [CHF/Jahr]	2000 [CHF/Jahr]	2001 [CHF/Jahr]	2002 [CHF/Jahr]	2003 [CHF/Jahr]	2004 [CHF/Jahr]
Investition Heatbox (Anlagen in Betrieb)		55'649	231'726	615'879	1'706'254	2'421'761	2'021'034
Investition Heatbox (Anlagen im Bau)							391'730
Investition Powerbox (Anlagen in Betrieb)	1'179'147	1'306'939	3'086'705	1'158'280	4'747'186	5'788'958	5'082'522
Investition Powerbox (Anlagen im Bau)						26'241	3'586'096
<b>TOTAL Investitionen/Jahr</b>	<b>1'179'147</b>	<b>1'362'588</b>	<b>3'318'431</b>	<b>1'774'159</b>	<b>6'453'440</b>	<b>8'236'960</b>	<b>11'081'383</b>
<b>TOTAL Investitionen kumuliert</b>	<b>1'179'147</b>	<b>2'541'734</b>	<b>5'860'165</b>	<b>7'634'325</b>	<b>14'087'765</b>	<b>22'324'725</b>	<b>33'406'108</b>

Von den bisher gesprochenen Rahmenkrediten in der Gesamthöhe von CHF 36 Mio. sind mittlerweile CHF 33.4 Mio. in Energie-Contracting-Anlagen investiert worden.

### 4.5.2 Ausblick, Kapitalbedarf bis 2008

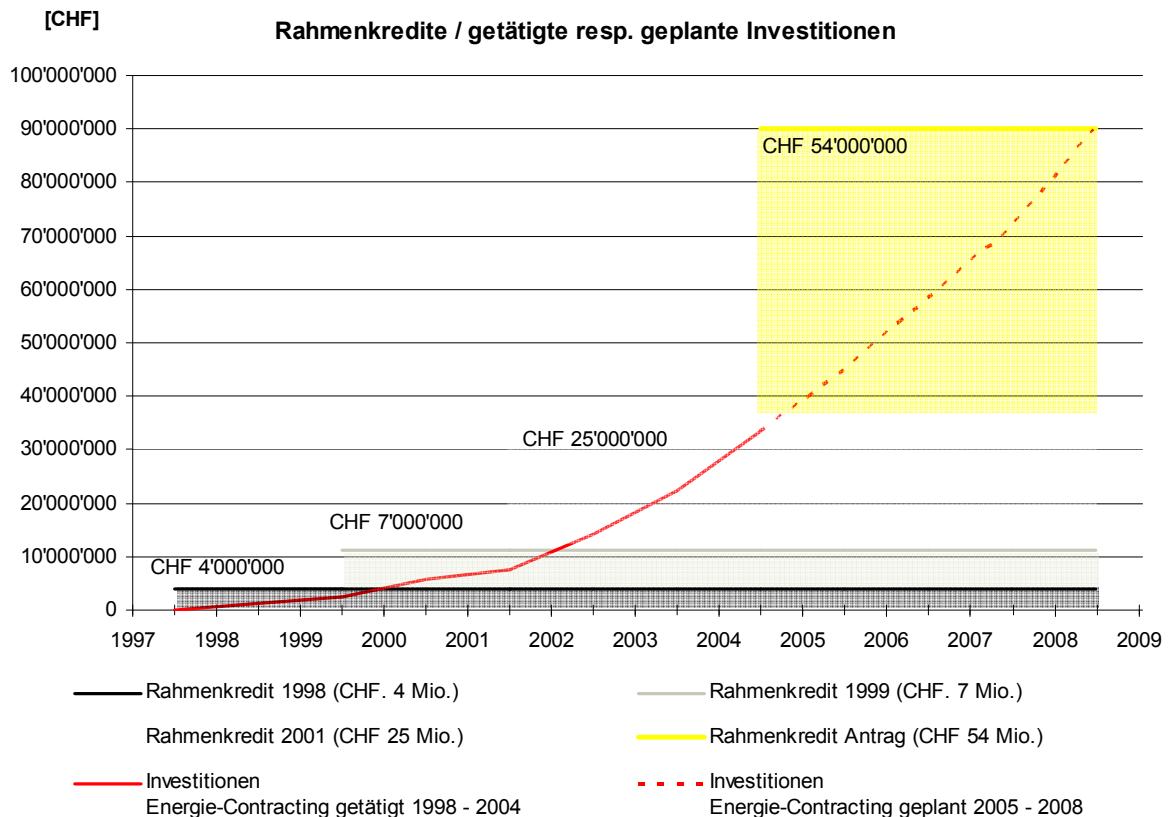
Aus dem folgenden Szenario, welches auf den Erkenntnissen der letzten sieben Jahre, der Absicht weiterhin auf Wachstum zu setzen und unserer Einschätzung der Marktentwicklung beruht, ergibt sich ein kumulierter Kapitalbedarf in der Höhe von CHF 54 Mio.

	2005	2006	2007	2008
<b>Powerbox</b>				
Anzahl Neuanlagen [Stk./Jahr]	13	14	15	17
durchschn. Investition [CHF./Anlage]	540'488	540'488	540'488	540'488
Investition [CHF./Jahr]	7'026'344	7'566'832	8'107'320	9'188'296
Investition kumuliert [CHF.]	7'026'344	14'593'175	22'700'495	31'888'790
<b>Heatbox</b>				
Anzahl Neuanlagen [Stk./Jahr]	110	130	160	200
durchschn. Investition [CHF./Anlage]	32'213	32'213	32'213	32'213
Investition [CHF./Jahr]	3'543'414	4'187'671	5'154'056	6'442'570
Investition kumuliert [CHF.]	3'543'414	7'731'084	12'885'141	19'327'711
<b>QWV</b>				
Ersatzinvestitionen [CHF./Jahr]	897'200	1'367'700	0	3'003'600
E-Investition kumuliert [CHF.]	897'200	2'264'900	2'264'900	5'268'500
<b>TOTAL</b>				<b>56'485'001</b>
noch verfügbar aus laufenden Rahmenkrediten:				2'593'892
<b>zu beantragender Rahmenkredit für 2005-2008, gerundet:</b>				<b>54'000'000</b>

Das Wachstum im Bereich Energiedienstleistungen kann auch über Beteiligungen an Betriebsgesellschaften, Unternehmungen (z.B. etawatt AG) und Anlagen, welche ebenfalls durch diesen Rahmenkredit zu decken sind, erreicht werden.

Das untenstehende Diagramm zeigt auf, dass durch den Grossen Rat erstmals 1998 ein Rahmenkredit in der Höhe von CHF 4'000'000 für Energie-Contracting-Projekte bewilligt wurde. Im darauf folgenden Jahr wurden den IWB weitere CHF 7 Mio. für das Geschäftsfeld Energiedienstleistungen zugesprochen. Und im Jahr 2001 schliesslich hiess der Grosse Rat einen mehrjährigen Rahmenkredit in der Höhe von CHF 25 Mio. gut. Der nun neu beantragte Rahmenkredit beträgt weitere CHF 54'000'000 für die Jahre 2005 bis 2008.

Gleichzeitig zeigt das Diagramm alle in den Jahren 1998 bis 2004 durch die IWB getätigten Energie-Contracting-Investitionen (abzüglich interne Leistungsverrechnungen) sowie die geplanten Investitionen in der Höhe von CHF 54 Mio. für die Jahre 2005 bis 2008.



## 5. Nutzen für IWB und Kanton Basel-Stadt

### 5.1 Ökonomische Aspekte

Bevor es jeweils zur Ausarbeitung einer definitiven Energie-Contracting-Offerte kommt, wird ein potentielles Projekt einer Rentabilitätsbetrachtung unterzogen. Die IWB-interne Vorgabe ist nach wie vor 7% Bruttorentabilität (vor Umlagen IWB-Overhead) im Mittel über alle Anlagen und über die gesamte Vertragsdauer. An dieser Stelle sollen die verschiedenen Ertragsmöglichkeiten aufgezeigt werden, die der Contractor mit seinen Leistungen in Anspruch nehmen kann:

#### 5.1.1 Ertragsmöglichkeiten

1. Die dem offerierten Wärmepreis zugrundeliegende **Investition** für ein spezifisches Projekt kann sich effektiv als tiefer erweisen als im Voraus berechnet. Dies führt zu einem einmalig anfallenden Überschuss. In der Regel wird von dieser Ertragsmöglichkeit kein Gebrauch gemacht, da die IWB gegenüber dem Contractingnehmer mit grösstmöglicher Kostentransparenz auftreten und der zu Vertragsbeginn resultierende Wärmepreis auf Basis der **effektiv** getätigten Investition berechnet wird. Dies trägt der Vertrauensbildung gegenüber dem Kunden bei, mit dem schliesslich eine langjährige Partnerschaft eingegangen wird. Es wurden aber auch bereits Projekte realisiert, bei welchen der Kunde ausdrücklich im Vorfeld ein Kostendach definiert haben wollte und

- die IWB als Generalunternehmer entsprechende Risiken (und Gewinnchancen) übernahmen.
2. Die Betriebsführung der Anlagen, welche durch die IWB-eigene Unterhaltstruppe organisiert, durchgeführt und über einen Pauschalpreis abgegolten wird, bietet Möglichkeiten für angepasste und marktkonforme Margen. Diese werden im Voraus abgeschätzt und in die Rentabilitätsbetrachtung aufgenommen. Mittlerweile treten die IWB im Raum Basel als einer der grössten Bezüger von heiztechnischen Komponenten und entsprechenden Serviceverträgen auf. Mit Hilfe dieser „buying power“ können die IWB mit marktgerechten Preisen kalkulieren und die eigene Kostenstruktur laufend optimieren. Nicht zuletzt bringt der Einsatz moderner Technik auf Seite der Überwachungs- und Visualisierungssysteme einen Kostenvorteil gegenüber individuellen Lösungen. Jede Powerbox wird fernüberwacht. Diese Tatsache kombiniert mit einer ausgereiften Softwarelösung für die Planung und Überwachung der Instandhaltungsarbeiten führt dazu, dass die Anzahl der Betriebsmitarbeiter im Bereich Energie-Contracting bei Weitem nicht proportional zur Anzahl der installierten Anlagen gewachsen ist.
  3. Eine weitere Ertragsmöglichkeit für den Contractor ist die Optimierung des technischen Anlagenwirkungsgrades. Der Contractor (d.h. die IWB), der über diverse Eingriffsmöglichkeiten in die Energieumwandlung verfügt und der gleichzeitig als Verkäufer von Wärme und als Einkäufer von Endenergie agiert, hat grosses Interesse, die Anlage möglichst optimal zu warten und zu justieren, um auch auf dieser Seite einen Gewinn zu realisieren. Dieser Effekt muss im langjährigen Mittel betrachtet werden. Durch die Fernüberwachung und die professionelle Betreuung darf grundsätzlich mit einer verbesserten Performance gerechnet werden.
  4. Nicht zuletzt bietet die Finanzierungsdienstleistung selbst eine Ertragsquelle. Je nach Beurteilung der Anlage und des Contractingnehmers (Bonität) wird der Annuitätenberechnung zu Grunde liegende Zinssatz mit einem Zins für das technische Risiko (zwischen 1.5% und 4%) beaufschlagt. Dieser bleibt während der gesamten Vertragsdauer konstant und führt bei erfolgreicher Betriebsführung zu einem entsprechenden Überschuss.

### 5.1.2 Marketingaspekte

Im Logo der IWB steht es geschrieben: „Mehr als Energie“. Nicht zuletzt mit dem Erfolg der Energiedienstleistungen wird dieser Botschaft zu einer hohen Glaubwürdigkeit verholfen. Der Prozess der Neupositionierung des Unternehmens IWB in einem sich vom Angebots- zum Nachfragermarkt wandelnden Umfeld basiert auch auf dem Aufbau einer starken Identität. Eine IWB, die in der Lage ist, derart komplexe Projekte in enger Zusammenarbeit mit dem Kunden umzusetzen, mit dem Resultat, dass sowohl Ansprüche des Kunden, als auch der Umwelt und des Geldgebers befriedigt werden, ist auf einem guten Weg.

Bestätigt wird diese Aussage durch die Auswertung der im letzten Jahr durchgeföhrten Befragung von Gewerblichen Kunden: Die IWB schlossen mit ihren Energiedienstleistungsprodukten in den Punkten „Auskunftsbereitschaft/Fachkompetenz“, „Informationsverhalten über Angebot und Dienstleistungen“, „Beratung“, „Freundlichkeit des Personals“ und „Eingehen auf individuelle Bedürfnisse“ überdurchschnittlich ab.

### 5.1.3 Wirtschaftlichkeit bestehender Energie-Contracting-Anlagen

Für die folgende Betrachtung wurden die bisher aufgelaufenen Aufwendungen und Erträge derjenigen Energie-Contracting-Anlagen, welche schon länger als 48 Monate in Betrieb sind, ermittelt. Der daraus resultierende Gewinn (vor Abschreibungen) kann auf ein Jahr umgerechnet, auf die Vertragsdauer (15 Jahre) hochgerechnet und der zu Vertragsbeginn getätigten Investition gegenübergestellt werden. Daraus ergibt sich der interne Zinsfuss auf das eingesetzte Kapital (internal rate of return, IRR).

Dies stellt eine „Momentaufnahme“ dar, da zu Beginn und gegen Ende der Anlagenlebensdauer mit höheren Betriebsaufwendungen gerechnet werden muss (Instandhaltungsfachleute sprechen von der so genannten „Badewannenkurve“). Trotzdem lässt sich die qualitative Aussage machen, dass sich die Anlagen mit einem **durchschnittlichen internen Ertragsatz von 8.3%** auf Zielkurs (Vorgabe ist 7.0%) befinden.

### 5.1.4 Geschäftsabschluss Energiedienstleistungen 2004 (Profitcenter)

Auszug aus der Planerfolgsrechnung des Geschäftsbereiches Energiedienstleistungen mit IST-Stand per Ende 2004 [in CHF]:

Position	IST per 31.12.2004	Budget per 31.12.2004
<b>Umsätze</b>	<b>9'792'842</b>	<b>5'931'175</b>
Produktbezogene Kosten	-5'410'244	-2'002'497
<b>DB1</b>	<b>4'382'598</b>	<b>3'928'678</b>
allg. Kosten (Marketing, IT, Vertrieb, etc.)	-1'893'396	-2'330'796
<b>DB2</b>	<b>2'489'202</b>	<b>1'597'882</b>
Abschreibungen & Zinsen	-1'563'827	-2'032'652
<b>DB3</b>	<b>925'374</b>	<b>-434'770</b>

Anmerkungen:

- Eckdaten: CHF 10 Mio. Umsatz, Geschäftsergebnis CHF 0.9 Mio.
- Umlagen wie Mieten, IT- und Telefonie-Infrastruktur, usw. sind berücksichtigt
- exkl. Umlagen wie Overhead GL IWB, IWB spezifische SAP-Projekte, usw.
- Powerbox als Produkt bereits auf Stufe DB3 rentabel
- Heatbox Energiekosten (DB1) wurden im 2004 mit Energiekosten aus dem Jahr 2003 belastet. Bereinigt ergibt sich ebenfalls ein positiver Deckungsbeitrag 3.

## Fazit:

Der Bereich Energiedienstleistungen schreibt ab dem Jahr 2004 schwarze Zahlen (DB3, vor Umlagen). Es ist mit einer anhaltenden positiven Entwicklung zu rechnen. Das Jahr 2005 hat bereits mit dem Abschluss einiger grosser Verträge gut begonnen.

## 5.2 Ökologische Aspekte

### 5.2.1 Anreizmodell

Die IWB als Contractor haben mehrere Motive, ihre Anlagen möglichst Ressourcen schonend und ökologisch sinnvoll zu betreiben:

- Eine seit vielen Jahren auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Basler Energiepolitik
- Die Verankerung der Ökologie im Leitbild der IWB
- Wirtschaftlicher Anreiz, den Wirkungsgrad der Anlagen laufend zu optimieren, da der Contractor Nutzenergie zu vertraglich geregelten Preisen verkauft und der Bezug der Primärenergie zu seinen Lasten geht.
- Energieberatung der Kunden

### 5.2.2 Vermiedene CO2-Emissionen / Senkung des Ressourcenverbrauchs

Der kumulierte Umwelteffekt aller dieser im Energie-Contracting betriebenen Anlagen (zumindest der Anteil, der sich quantifizieren lässt) kann auf die besser greifbare Einheit „Basler Wohnungen“ umgerechnet werden:

#### Spezifikation „Basler Wohnung“ (bestehende Bauten)

jährlicher Wärmebedarf „Basler Wohnung“: 11'000 kWh (450MJ/m<sup>2</sup>/a)  
jährlicher CO<sub>2</sub>-Ausstoss „Basler Wohnung“ mit konventioneller Heizung: 2.2 Tonnen CO<sub>2</sub>

- ➔ Die durch die Energie-Contracting-Anlagen der IWB jährlich eingesparte Menge an Endenergie (Erdgas, Öl, etc.) entspricht dem Bedarf von rund 1'380 Basler Wohnungen (=15'180 MWh).
- ➔ Entsprechend beträgt der jährlich vermiedene Ausstoss an CO<sub>2</sub> durch die Energie-Contracting-Anlagen der IWB etwas mehr als 3'000 Tonnen CO<sub>2</sub>/Jahr.

Zudem führt der Umstand, dass die IWB als Contractor bevorzugt Erdgas, Fernwärme oder Sonnenenergie zur Wärmeerzeugung einsetzen zu einer Substitution von Ölheizanlagen und damit zu einer markanten Verminderung von NO<sub>x</sub> und SO<sub>2</sub> Emissionen.

Diese Resultate sind auf die im Energie-Contractingmodell enthaltenen Aspekte

- tiefere Investitionshürden (kundenseitig)
  - verbesserter Wirkungsgrad der Anlagen durch professionelle Betriebsführung und neuere Technologie
  - durchdachte Gesamtkonzepte der Energieerzeugung
- zurück zu führen.

## 5.3 Volkswirtschaftliche Aspekte

### 5.3.1 Schaffung von neuen Arbeitsplätzen

Der Personalbestand im Bereich Energiedienstleistungen beträgt heute 17 Personen (Stand 1.4.05):

- Abteilungsleitung (Führungsebene V2/V3): 4 Personen
- Bereich Kundenprojekte: 5 Personen
- Bereich Produkt- u. Vertragsmanagement: 2 Personen
- Bereich Service: 6 Personen

Das zukünftige Personalwachstum ist wie bis anhin von der Auftragseingangsentwicklung abhängig. Geplant sind ein bis zwei neue MitarbeiterInnen pro Jahr im Bereich Service (Heizungsinstallateure und/oder Instandhaltungsfachleute).

Es ist für den Zeitraum des Rahmenkredits kein weiterer Personalausbau auf der Führungsebene vorgesehen.

### 5.3.2 Kulturelle Aspekte

Innerhalb der stetig wachsenden Mitarbeitergruppe, die sich in diesem neuen Spannungsfeld ausserhalb des Versorgungsmonopols behauptet, entwickelt sich seit sieben Jahren eine von unternehmerischem Denken geprägte Kultur, die auch auf andere indirekt miteinbezogene Bereiche der IWB abfärbt. „Business is people!“ Ein Identitäts- und Kulturwandel muss zuerst im Innern stattfinden – der Bereich Energiedienstleistungen geht vorbildlich voran (-> siehe auch Kap. 5.1.2).

## 6. Beeinflussung IWB Gewinnablieferung

Die IWB Gewinnabgabe beträgt 5% des Umsatzes aus dem Energie- und Wasserverkauf. Der Unternehmenserfolg der IWB kann grösser oder kleiner als die Gewinnablieferung sein. Falls der Unternehmenserfolg kleiner ist, deckt die Schwankungsreserve die Gewinnablieferung. Falls die Schwankungsreserve nicht ausreicht, müsste die Gewinnablieferung reduziert werden.

Die notwendigen Investitionen zur Durchführung von Energie-Contracting Projekten werden vollständig aus eigenen Mitteln finanziert. Das Investitionsbudget des Kantons wird nicht beeinflusst. Ausgeführte Investitionen werden als Anlagen in der Bilanz geführt und erscheinen nur als Abschreibungen in der IWB Erfolgsrechnung. Die Abschreibungen sind in der Wirtschaftlichkeitsrechnung berücksichtigt. Die IWB Gewinnabgabe wird nicht beeinflusst.

## 7. Begründungen zum Antrag

Das Instrumentarium eines Rahmenkredites für die Energie-Contracting-Projekte der IWB hat sich bewährt. Es ermöglicht den IWB, rasch zu handeln und gewährt die durch den Wettbewerb notwendige Diskretion (Konkurrenz- und Datenschutz). Aufgrund des unter-

nehmerischen Charakters dieses Geschäfts muss davon ausgegangen werden, dass der beantragte Rahmenkredit über eine Periode von ca. vier Jahren beansprucht wird.

**Um den IWB die Möglichkeit zu schaffen, das Geschäftsfeld Energie-Contracting weiter auszubauen und so für die Energiekunden der IWB ein kompetenter und umfassender Energiedienstleister zu sein, beantragen wir die Finanzierung von Energie-Contracting-Projekten für die Jahre 2005 - 2008 mittels dem vorliegenden Rahmenkredit von CHF 54 Mio. Dieser Betrag ist im Budget der IWB enthalten. Die IWB Gewinnabgabe wird von diesem Kredit nicht beeinflusst.**

## **8. Antrag**

Das Finanzdepartement hat den vorliegenden Ratschlag gemäss §55 des Gesetzes über den kantonalen Finanzhaushalt (Finanzhaushaltgesetz) vom 16. April 1997 überprüft.

Gestützt auf unsere Ausführungen beantragen wir dem Grossen Rat die Annahme des nachstehenden Beschlussentwurfes.

Im Namen des Regierungsrates des Kantons Basel-Stadt

Dr. Ralph Lewin  
Präsident

Dr. Robert Heuss  
Staatsschreiber

**Beilage**  
Entwurf Grossratsbeschluss

## Grossratsbeschluss

### **Ratschlag betreffend Rahmenkredit von CHF 54'000'000.- zu Lasten des Anlagenkapitals für die Durchführung von Energie-Contracting-Projekten durch die IWB für die Jahre 2005 - 2008**

(vom [\[Hier Datum eingeben\]](#))

Der Grosse Rat des Kantons Basel-Stadt, nach Einsicht in den oben stehenden Ratschlag und in den Bericht Nr. [\[Hier Nummer des GRK-Berichts eingeben\]](#) der [\[Hier GR-Kommission eingeben\]](#)-Kommission, beschliesst:

- ://: 1. Der Grosse Rat des Kantons Basel-Stadt, auf Antrag des Regierungsrates, bewilligt für die Durchführung von Contracting Projekten durch die IWB in den Jahren 2005 - 2008 einen Rahmenkredit von Fr. 54'000'000 zu Lasten des Anlagenkapitals der Industriellen Werke Basel. Dieser Betrag ist im Investitionsprogramm des Budgets 2005 der IWB enthalten.

Dieser Beschluss ist zu publizieren. Er unterliegt dem Referendum.