



Département de l'économie, de l'énergie et du territoire

Departement für Volkswirtschaft, Energie und Raumentwicklung

# Eignerstrategie FMV des Kantons Wallis

Vorgaben und Erwartungen an die Arbeit der FMV

Bericht zuhanden des Staatsrates

Sitten, den 7. November 2012

## Impressum

---

<b>Auftraggeber</b>	Departement für Volkswirtschaft, Energie und Raumentwicklung des Kantons Wallis (DVER), vertreten durch Herrn Jean-Michel Cina, Staatsrat, Chef des DVER,
<b>Arbeitsgruppe Eignerstrategie FMV</b>	Pierre-Marie Rappaz (Projektleiter, Delegierter für Wirtschaftsfragen im DVER,), Moritz Steiner (Chef Dienststelle für Energie und Wasserkraft), Grégoire Largey (Dienststelle für Energie und Wasserkraft), Martin Zurwerra (Chef Verwaltungs- und Rechtsdienst DVER),
<b>Bearbeitung</b>	BHP – Hanser und Partner AG: Peder Plaz, Michael Rütimann, Michael Isenring

## Inhaltsverzeichnis

---

1	Kontext und Aufgabe der FMV	4
1.1	Zweck der Eignerstrategie	4
1.2	Ziele des Kantons Wallis	4
1.3	Mission der FMV	5
1.4	Positionierung der FMV	5
2	Strategische Stossrichtungen	7
2.1	Hauptaktivitäten	7
2.2	Besondere Herausforderungen	10
3	Strukturen und Governance	13
3.1	Eigentümerstrukturen	13
3.2	Führung und Organisation	14
3.3	Risikomanagement	15
	Literaturverzeichnis	16

# 1 Kontext und Aufgabe der FMV

## 1.1 Zweck der Eignerstrategie

Der Kanton Wallis verfügt mit der Walliser Elektrizitätsgesellschaft (FMV) über ein Instrument der Elektrizitäts- und Wasserkraftpolitik. Die gemischtwirtschaftliche Aktiengesellschaft gründet auf dem kantonalen Gesetz über die Walliser Elektrizitätsgesellschaft. Der Kanton Wallis ist zu 55% an der FMV beteiligt und somit Mehrheitsaktionär.

Gemäss Art. 6 WEG überträgt der Kanton Wallis in der Regel seine Beteiligungen an den Wasserkraftanlagen an die FMV, welche er aufgrund von Art. 59 des Gesetzes über die Nutzbarmachung der Wasserkräfte im Rahmen von Heimfällen erwerben kann (mind. 10% der produzierten Energie gegen volle Entschädigung). Dadurch wird der FMV durch die öffentliche Hand eine Sonderstellung eingeräumt.

Zudem ist der Staatsrat aufgrund von Art. 7 des Gesetzes über die Beteiligung des Staates an juristischen Personen und anderen Einrichtungen verpflichtet, für Unternehmen, an denen der Kanton mit seinem Verwaltungsvermögen beteiligt ist, die strategischen und finanziellen Ziele zu formulieren.<sup>1</sup>

Mit der nachfolgenden Eignerstrategie trägt der Staatsrat der obigen Ausgangslage Rechnung und legt die Erwartungen des Kantons als Aktionär an die Arbeit und Strategie der FMV im Sinne einer Orientierungsgrösse fest, soweit diese nicht bereits in einem der folgenden Dokumente festgelegt sind:

- Gesetz über die Walliser Elektrizitätsgesellschaft (WEG)
- Gesetz über die Nutzbarmachung der Wasserkräfte (WRG-VS)
- Gesetz über die Beteiligung des Staates an juristischen Personen und anderen Einrichtungen (BetG)
- Ausführungsdekret zum Bundesgesetz über die Stromversorgung
- Dekret betreffend die Genehmigung bestimmter kommunaler Verfügungen und Vereinbarungen über die Nutzbarmachung der Wasserkräfte öffentlicher Gewässer
- Statuten der FMV

Bei der Formulierung der Eignerstrategie für die FMV orientiert sich der Kanton an die allgemeinen Ziele der Energiepolitik einerseits und an die spezifischeren Ziele der Wasserkraftpolitik andererseits. Hierbei werden auch die bestehenden strategischen Grundlagen zu Energieversorgung, Energieeffizienz und Wasserkraft berücksichtigt.

Obwohl der Kanton Wallis mit vorliegender Eignerstrategie seine Erwartungen als Mehrheitsaktionär an die FMV einbringt, liegen die Formulierung und Ausführung der Unternehmensstrategie der FMV sowie die damit verknüpften Entscheidungen bezüglich Investitionen, Risiken etc. in der Verantwortung des Verwaltungsrats der FMV.

## 1.2 Ziele des Kantons Wallis

Der Kanton Wallis verfolgt gemäss kantonalem Energiegesetz mit seiner Energiepolitik als übergeordnetes Ziel die ausreichende, breitgefächerte, sichere, wirtschaftliche und umweltverträgliche Energieversorgung des Kantons Wallis.

Bezüglich der Wasserkraftpolitik, welche für die FMV von besonderer Bedeutung ist, hat der Grosse Rat des Kantons Wallis sich auf folgende Hauptpunkte festgelegt:

---

<sup>1</sup> Die Beteiligung von 55% an der FMV sind im Verwaltungsvermögen des Kantons Wallis mit einer symbolischen Bewertung von CHF 2.00 gehalten.

- Die Walliser Wasserkraft dient der sicheren Versorgung des Wallis und der Schweiz mit elektrischem Strom, dies unter Berücksichtigung der Rechte der verleihungsberechtigten Gemeinwesen.
- Das Produktions- und Wertschöpfungspotenzial der Wasserkraft als einheimische und erneuerbare Energieform wird optimal verwertet.
- Der Grossteil der Erträge aus der Produktion der einheimischen Wasserkraft verbleibt im Kanton.
- Das Walliser Gemeinwesen verteilt und nutzt die Erträge aus der Wasserkraft verantwortungsvoll.
- Es wird eine echte Partnerschaft zwischen allen Akteuren gesucht.

### 1.3 Mission der FMV

#### Ausgangslage

Die Aufgabe der FMV ist im WEG Art. 2.1 wie folgt geregelt: „Die WEG hat zum Ziel, zur Verwertung der Wasserkraft der öffentlichen Gemeinwesen im Wallis beizutragen und die Elektrizitätsversorgung des Kantons mit Blick auf eine harmonische Entwicklung seiner Wirtschaft sicherzustellen.“

Gemäss Statuten der FMV Art. 2 kann die Gesellschaft alle üblichen Massnahmen (Beteiligungen, Investitionen, Erwerbungen) treffen, die dazu dienen, dieses Ziel zu erreichen.

#### Erwartungen

Gestützt auf die Vorgaben in Gesetz und Statuten sowie aufgrund der Strategie Wasserkraft Wallis und der zu erwartenden künftigen Entwicklung in der Elektrizitätswirtschaft erwartet der Kanton von der FMV, dass sie bezüglich der Unternehmensentwicklung folgende Stossrichtungen verfolgt:

- Die FMV nützt ihre Möglichkeiten um ihre eigene Elektrizitätsproduktion und die Kraftwerke, an welchen sie beteiligt ist, zu optimieren und auszubauen. Dies in der Wasserkraftproduktion aber auch bei den erneuerbaren Energien (Solar-, Wind-, Geothermie- usw.) soweit sinnvoll.
- Die FMV verfolgt eine unternehmerisch geprägte Strategie des Wissens- und Fähigkeitsaufbaus, damit sie in der Lage ist, ihre Stromproduktion optimal zu verwerten.
- Die FMV organisiert sich in einer Weise, die es den Gemeinden ermöglicht, ihre Heimfälle auszuüben und die Kraftwerkanlagen teilweise oder gesamthaft in ein von der FMV geprägtes System einzubringen.
- Die FMV organisiert das Rechnungswesen in einer Weise, die die Transparenz des Geschäftserfolges nach Produktion, Transport, Verteilung und Handel für die Aktionäre ermöglicht (und auch den Vorgaben der StromVG bezüglich *unbundling* entspricht).

### 1.4 Positionierung der FMV

Zwecks Positionierung der FMV als Referenzpartner im Wallis erwartet der Kanton von der FMV die Entwicklung einer Strategie zur:

- Stärkung des Vertrauens der Walliser Gemeinden mit dem Ziel des Aufbaus einer Partnerschaft und Zusammenarbeit im Bereich der Heimfälle.

- Ermöglichung von Kooperationen mit Gesellschaften der Elektrizitätsbranche, wo sich dies als notwendig herausstellt.
- Ausarbeitung von Synergien mit Wissenschafts- und Ausbildungsinstituten auf akademischer Ebene wie der ETHL sowie mit Institutionen der angewandten Forschung, insbesondere mit der Stiftung The Ark und der HES-SO.

## 2 Strategische Stossrichtungen

Im Folgenden werden basierend auf den politischen und strategischen Überlegungen des Kantons in Ergänzung zu den Vorgaben im WEG und zu den Statuten der FMV die Erwartungen des Kantons als Aktionär an die inhaltliche Ausrichtung der FMV für die nächsten Jahre konkretisiert.

Die vorliegende Eignerstrategie wird durch den Kanton spätestens nach 5 Jahren beziehungsweise bei relevanten Veränderungen der dieser Strategie zugrunde liegenden Prämissen überprüft.

### 2.1 Hauptaktivitäten

#### 2.1.1 Produktion

##### Ausgangslage

Die FMV verfügte im 2011 über 903.7 GWh Energie aus eigener Produktion und aus ihren Beteiligungen.

Gemäss Geschäftsbericht 2011 investiert die FMV ihre Zeit und Mittel in den nächsten Jahren in die Rationalisierung, Optimierung und in den Ausbau von Wasserkraftwerken und Pumpspeicherwerken im Wallis. Zudem prüft die FMV Investitionen in neue erneuerbare Energien wie zum Beispiel Wind- und Solarkraft. Alle Kraftwerkprojekte müssen jedoch wirtschaftlich nachhaltig sein.

##### Erwartungen

Der Kanton Wallis erwartet, dass die FMV die Produktion in der Wasserkraft sowie in den neuen erneuerbaren Energien im Kanton Wallis selber oder in Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen ausbaut, soweit die Investitionsprojekte sich mit vernünftigen Risiken und Renditen kalkulieren lassen.

Kraftwerkinvestitionen sind in erster Priorität im Kanton Wallis vorzunehmen.

Sollte der Aufbau von Produktionskapazitäten ausserhalb des Wallis Vorteile bringen, so ist auch die Investition in entsprechende Projekte unter Berücksichtigung der statistischen Kompetenzvorgaben im In- und Ausland möglich.

Die nationale Energiepolitik gibt den anzustrebenden Energieträgermix vor. Die FMV kann in allen aufgrund des politischen Rahmens ermöglichten bzw. vorgegebenen Kraftwerkstypen investieren.

#### 2.1.2 Vermarktung und Handel<sup>2</sup>

##### Ausgangslage

Die FMV agiert heute als Grosshändler (insb. Verkauf von Strom an die Walliser Elektrizitätsversorgungsgesellschaften). Nebst der Produktion von ca. 900 GWh aus eigenen oder Partnerkraftwerken im Jahr 2011 kaufte die FMV Strom im Umfang von ca. 500 GWh am Markt (OTC / Spot-Market) und ca. 700 GWh bei Dritten (Langfristverträge) ein. Auf der Absatzseite verkaufte die FMV rund 970 GWh direkt am Markt, ca. 880 GWh an Grosskunden und 250 GWh wurden in Form von Tausch- und Regelenergie abgesetzt.

<sup>2</sup> Mit dem Begriff Vermarktung werden die Tätigkeiten zum Verkauf der in eigenen oder in Partnerkraftwerken produzierten Energie umfasst. Als Handel wird der An- und Verkauf von Strom aus Produktionsstätten Dritter verstanden. In der Regel ist ein Zukauf von Strom nötig, da die eigene Produktion nicht zeitgleich mit der Nachfrage der eigenen Kunden erfolgt und mit dem Handel die zeitlichen Unterschiede zwischen Nachfrage und tatsächlicher Produktion ausgeglichen werden.

Die FMV betreibt heute keinen rein spekulativen Handel, Sie handelt jedoch mit Zertifikaten für erneuerbare Energie.

### Erwartungen

Der Kanton Wallis erwartet, dass die FMV die ihr zur Verfügung stehende Elektrizitätsproduktion optimal in Wert setzt und dazu auch die Instrumente und Möglichkeiten des internationalen Handels nutzt und dazu ein geeignetes Risikomanagement betreibt. Die FMV darf kein spekulatives Trading betreiben.

## 2.1.3 Übertragung- und Verteilung

### Ausgangslage

Die FMV ist derzeit Eigentümerin von verschiedenen Leitungsabschnitten des Übertragungsnetzes<sup>3</sup> auf der Höchstspannungsebene (220/380 kV). Das Höchstspannungsnetz wird von der Swissgrid betrieben und die Leitungen im Eigentum der FMV werden voraussichtlich im Jahr 2012 an die Swissgrid übergeben. Im Gegenzug wird die FMV Aktionärin der Swissgrid.

Auf der Hochspannungsebene (65 kV) ist die FMV als Hauptaktionärin von Valgrid und B-Valgrid Miteigentümerin der beiden überregionalen Verteilnetze. Seit 2011 betreibt die FMV beide Netze.

Die regionalen (>1 kV – 36 kV) und lokalen Verteilnetze (0.4 kV – 1 kV) sind im Eigentum der Gemeinden oder von Elektrizitätsversorgungsunternehmen. Die FMV ist indirekt über ihre Beteiligungen an die SEIC SA und ENBAG an solchen Netzen mitbeteiligt.

### Erwartungen

Sofern eine Zusammenlegung der beiden Netzgesellschaften Valgrid und B-Valgrid zu wirtschaftlichen Vorteilen führt, erwartet der Kanton Wallis, dass eine entsprechende Fusion der Gesellschaften vorangetrieben wird.

Sofern die Zusammenlegung von regionalen und lokalen Verteilnetzen zu Vorteilen führt, erwartet der Kanton Wallis, dass die FMV bei der aus heutiger Sicht ohnehin zu erwartenden Strukturbereinigung sich bereit hält, eine aktive Rolle im Sinne von WEG Art. 2.2 e<sup>4</sup> wahrzunehmen.

## 2.1.4 Beteiligungen

### Ausgangslage

Gemäss WEG Art. 2 und Statuten der FMV kann sich die FMV an Kraftwerken, Elektrizitätstransportnetzen<sup>5</sup> sowie anderen Rechtsträgern der Branche (das heisst: Unternehmen der Elektrizitätswirtschaft) beteiligen, sofern dies für die Erfüllung der gesetzlichen Hauptaufgabe notwendig ist. Die FMV darf sich an Verteilungsnetzen beteiligen. Akquisitionen von mehr als CHF 20 Mio. sind gemäss den Statuten der FMV Art. 9 von der Generalversammlung zu beschliessen. Die FMV hält derzeit folgende Beteiligungen:

<sup>3</sup> Verwendete Begriffe gemäss dem Ausführungsdekret des Kantons Wallis zum Bundesgesetz über die Stromversorgung

<sup>4</sup> WEG Art. 2 Ziele und Mittel

1) Die WEG hat zum Ziel, zur Verwertung der Wasserkraft der öffentlichen Gemeinwesen im Wallis beizutragen und die Elektrizitätsversorgung des Kantons mit Blick auf eine harmonische Entwicklung seiner Wirtschaft sicherzustellen.

2) Zur Erreichung dieser Ziele kann die WEG:

(...) e) die Organisation einer wirksamen Versorgungs- und Verteilstruktur der Elektrizität fördern; (...)

<sup>5</sup> Gemäss Botschaft vom 14. Juli 2004 zum WEG sind mit Transportnetze die Hochspannungsnetze gemeint.



Name der Unternehmung	Anteil	Bruttobuchwert per 31. Dez. 11 in Mio. CHF
<b>Produktion</b>		413.86
Rhonewerke AG	70%	347.6
Merezenbach AG	25%	0.9
Lizerne et Morge AG	20%	2.0
KW Dala AG	10%	0.3
Electra-Massa AG	12%	5.0
FM Orsières SA	10%	2.0
FM Sembrancher SA	10%	2.4
FM Borgne SA	20%	5.1
FM Martigny-Bourg SA	6%	3.3
KW Täschbach AG	10%	0.3
EOS Holding SA	6%	19.0
Valpellets SA	50%	0.8
Énergie électrique du Simplon SA	3%	4.3
Nant de Drance SA	10%	20.6
Gries Wind AG	10%	0.2
<b>Übertragung</b>		24.1
FMV Réseau SA	100%	7.5
Valgrid SA	51%	10.2
B-Valgrid SA	64%	6.4
<b>Verteilung</b>		2.84
SEIC SA	20%	2.8
ENBAG	1%	0.04
<b>Bewirtschaftung Anlagen</b>		4.7
HYDRO Exploitation SA	26%	3.4
Hydro-Rhône SA	100%	0.4
Alp-Hydro SA	100%	0.9
<b>Total 23 Beteiligungen</b>		445.5

## Erwartungen

Der Kanton Wallis erwartet, dass die FMV die sich ihr bietenden unternehmerischen Chancen im Rahmen ihrer finanziellen und personellen Möglichkeiten nützt, um die FMV in Richtung eines Gesamtdienstleisters weiterzuentwickeln.

Sofern attraktive Opportunitäten im In- und Ausland bestehen, welche für das Wallis von volkswirtschaftlicher Bedeutung sind, erwartet der Kanton Wallis, dass diese Op-

portunitäten geprüft und die Finanzierungsmöglichkeiten mit dem Kanton diskutiert werden.

## 2.2 Besondere Herausforderungen

### 2.2.1 Heimfälle

#### Ausgangslage

Der geschickte Umgang mit den Heimfällen der grossen Wasserkraftwerke in den nächsten Jahrzehnten ist für die Walliser Energie- und Wirtschaftspolitik von entscheidender Bedeutung.

Mit der Strategie Wasserkraft hat die vom Kanton eingesetzte „Arbeitsgruppe Wasserkraft“ drei Varianten A, B und C für den Umgang mit den grossen Heimfällen thematisiert. Der Kanton Wallis ist gefordert, sich in den nächsten Jahren mit diesem Thema auseinanderzusetzen und die entsprechenden Strukturen für die Ausübung der Heimfälle zu schaffen.

Im Strategiebericht kommt – unabhängig zur gewählten Heimfall-Variante – der integrierten Walliser Elektrizitätsgesellschaft für die Bündelung und Vermarktung der Energieproduktion eine entscheidende Bedeutung zu.

#### Erwartungen

Der Kanton Wallis erachtet die FMV als primäre Plattform für die Verlängerung der Wertschöpfungskette in der Elektrizitätsproduktion aus Wasserkraft und anderen Energieträgern.

Zudem erwartet der Kanton Wallis, dass die FMV sich als kompetente und vertrauenswürdige Partnerin für das Walliser Gemeinwesen positioniert, insbesondere im Hinblick auf die Heimfälle. Zu diesem Zweck soll die FMV unter anderem Szenarien für die Akquisition und Finanzierung von heimfallenden Kraftwerken unter Berücksichtigung der zur Diskussion stehenden Heimfallvarianten A, B und C entwickeln.

### 2.2.2 Liberalisierung des schweizerischen Elektrizitätsmarktes

#### Ausgangslage

Der Bund hat mit dem Stromversorgungsgesetz den Elektrizitätsmarkt im Jahr 2009 für Grossverbraucher (> 100'000 kWh Jahresverbrauch) teilweise geöffnet. Eine vollständige Öffnung auch für Kleinverbraucher durch den Bund ist frühestens für 2015 zu erwarten.

Mit der Öffnung des Elektrizitätsmarktes gewinnt die Festlegung der Elektrizitätspreise aufgrund von Märkten (Angebot und Nachfrage) an Bedeutung. Ob die Preise vollständig auf dem Marktmechanismus abgestützt werden, hängt von den Detailregelungen in der Stromversorgungsverordnung des Bundes ab, welche bis im Jahr 2015 revidiert werden soll. Entscheidend für die FMV ist die Frage, ob Stromversorger auch in Zukunft die Elektrizität zu Gestehungskosten (Cost Plus-Methode) an den Endkonsumenten verrechnen müssen, oder ob Marktpreise angewendet werden können bzw. welche Regeln im Speziellen für die FMV gelten werden.

#### Erwartungen

Der Kanton Wallis erwartet, dass die FMV nach der vollständigen Marktliberalisierung die ihr zur Verfügung stehende Energie zu Marktpreisen verkaufen und die dafür notwendigen strukturellen und organisatorischen Voraussetzungen schaffen wird.

### 2.2.3 Neue erneuerbare Energien

#### Ausgangslage

Der Anteil von Strom aus erneuerbaren Energien – Biomasse, Photovoltaik, Wind, Geothermie und Kleinwasserkraft – ist heute im Wallis im Vergleich zur Gesamtproduktion von ca. 10 TWh marginal. Jedoch bestehen im Wallis bei allen Energieträgern Ausbaupotentiale. Mit der kostendeckenden Einspeisevergütung (KEV) durch den Bund sowie den laufend sinkenden Gestehungskosten sind neue erneuerbare Energien zudem auch heute schon teilweise wirtschaftlich attraktiv.

Die neuen Anlagen zur Produktion von einheimischen und erneuerbaren Energien ermöglichen es, die Deckung des kantonalen Bedarfs zusätzlich zur schon in Walliser Händen befindenden Elektrizität zu erhöhen, bevor die grossen Heimfälle realisiert werden.

Die FMV besitzt heute 10% an der 2011 erstellten Windanlage Gries auf dem Nufenenpass.

#### Erwartungen

Der Investitionsfokus der FMV ist auf die Optimierung und den Ausbau der Wasserkraft zu legen.

Darüber hinaus sollte die Strategie der FMV mit Blick auf die neuen erneuerbaren Energien an die Strategie „Effizienz und Energieversorgung“ des Kanton Wallis anknüpfen, welche zurzeit erarbeitet wird.

Der Kanton Wallis erwartet, dass die FMV im Rahmen ihrer Möglichkeiten proaktiv nach Opportunitäten für die Produktion von Strom aus neuen erneuerbaren Energien sucht und Projekte innerhalb und ausserhalb des Kantons Wallis laufend prüft.

Sollten attraktive Opportunitäten die finanziellen Möglichkeiten der FMV übersteigen bzw. die Wirtschaftlichkeit nicht sichergestellt sein, erwartet der Kanton Wallis, dass die FMV Finanzierungsmöglichkeiten (inkl. Reduktion der Renditeerwartungen, Fördergelder, etc.) mit dem Kanton diskutiert.

Der Kanton Wallis erwartet zudem, dass wenn die FMV im Zusammenhang mit Investitionen in neue erneuerbare Energien erhöhte Investitionsrisiken eingeht, diese transparent ausgewiesen werden und im Rahmen eines durch die zuständigen Organe genehmigten Risikokapitals erfolgen.

### 2.2.4 Performance-Erwartungen und Ausschüttungspolitik

#### Ausgangslage

Im GWEG werden weder Leistungsziele erwähnt noch Vorgaben bezüglich der Gewinnausschüttungspolitik gemacht. In den Statuten der FMV wird festgelegt, dass den Vorzugsaktien A (⇒ Kanton) 33% einer auszuschüttenden Dividende zugestanden wird, bevor der Rest der Dividende auf alle Aktien verteilt wird. Diese im Zusammenhang mit der finanziellen Sanierung der FMV gewährten Vorrechte verfallen gemäss Art. 4ter der Statuten, sobald die Rückzahlung der finanziellen Leistung des Staates Wallis inkl. Zinsen durch die Revisionsstelle festgestellt wurde. Per 31.12.2011 sind noch CHF 145 Mio. über Vorzugsdividenden zu amortisieren.

Die FMV erreichte im Jahr 2011 pro verkaufte kWh einen rechnerischen Durchschnittspreis von CHF 0.093 (inkl. Grenzaktionskosten), dies vor dem Hintergrund eines durchschnittlichen Swissix Peak-Marktpreises von CHF 0.077 bzw. Base-Marktpreises von 0.070 pro kWh in der gleichen Zeitspanne.

Der aktuelle Reingewinn beträgt rund CHF 12.5 Mio., was 6.6% des Umsatzes bzw. eine Eigenkapitalrendite von 9.2% entspricht. Die Gesamtkapitalrendite betrug 5.5% im 2011.

### Erwartungen

Der Kanton Wallis erwartet, dass im mehrjährigen Mittel der Verkaufspreis der Energie mindestens im Rahmen des Marktpreises an der EEX liegt.<sup>6</sup>

Die erarbeiteten Mittel sollen primär für die weitere Entwicklung der Unternehmung verwendet werden, wobei die Investitionen höhere Renditen erwarten lassen müssen, als die zum Investitionszeitpunkt erwarteten langfristigen Zinsen der Bundesobligationen.

Werden ausnahmsweise Projekte mit unsichereren Renditen beschlossen, weil diese Projekte gesellschaftlich bzw. volkswirtschaftlich erwünscht sind, sind diese über entsprechend bezeichnetes Risikokapital zu finanzieren (vgl. 2.2.3).

Es ist davon auszugehen, dass die FMV in Vorbereitung auf die Heimfälle während Jahren über markante liquide Mittel verfügen wird. Diese Mittel sind mit einem auf Sicherheit ausgerichteten Portfolioansatz zu verwalten. Die entsprechenden Richtlinien sind durch den VR vorzugeben.

## 2.2.5 Versorgung

### Ausgangslage

Gemäss eigener Geschäftspolitik konzentriert sich die FMV auf die Belieferung von Zwischenhändlern und Endkunden mit einem jährlichen Verbrauch von mindestens 1'000'000 KWh. Die Energieabgabe an die Kunden erfolgt zu Marktpreisen.

### Erwartungen

Der Kanton Wallis erwartet, dass die FMV die Walliser Energieproduktion zu Marktpreisen verkauft. Als Zielgrösse dienen die Preise an der EEX (vgl. 2.2.4). Sollten die aufgrund der aktuellen Vermarktungsstrategie erzielten Preise im mehrjährigen Durchschnitt unter den am Markt erzielbaren Preisen liegen, hat die FMV die Vermarktungsstrategie anzupassen und allenfalls einen Teil der Produktion über die EEX anstatt im Direktverkauf an Kunden abzusetzen.

Die FMV kann zudem auf ihrem Weg zum Gesamtdienstleister ihre unternehmerischen Möglichkeiten in der Vermarktung auf allen Netzebenen im Rahmen der Rechtsordnung ausschöpfen.

Der Kanton Wallis schliesst nicht aus, dass die FMV sich an Versorgungsunternehmen im und ausserhalb des Kantons sowie an gemeinsamen Plattformen zur Abdeckung von Teilen der Wertschöpfungskette (z.B. kantonale Plattform für den Handel, die Verwaltung und Versorgung) beteiligt, wenn dies für die Vermarktung der Walliser Energieproduktion vorteilhaft ist. In diesem Zusammenhang erwartet der Kanton Wallis, dass die FMV sich im Sinne von WEG Art. 2.2 e bereit hält, bezüglich der Zusammenarbeit der Walliser Versorgungsunternehmen auf der Mittel- und Niederspannung bzw. der möglichen Zusammenlegung von Versorgungsunternehmen (Konsolidierung) zu einigen wenigen Gesellschaften eine aktive Rolle zu spielen.

<sup>6</sup> Der konkret anzuwendende Benchmark-Preis für die FMV ist unter Berücksichtigung des Produktionsportfolios mit einem Berechnungsmodell zu bestimmen (z.B. Anteil Speicherkapazitäten, Laufkraftwerke, etc.).

# 3 Strukturen und Governance

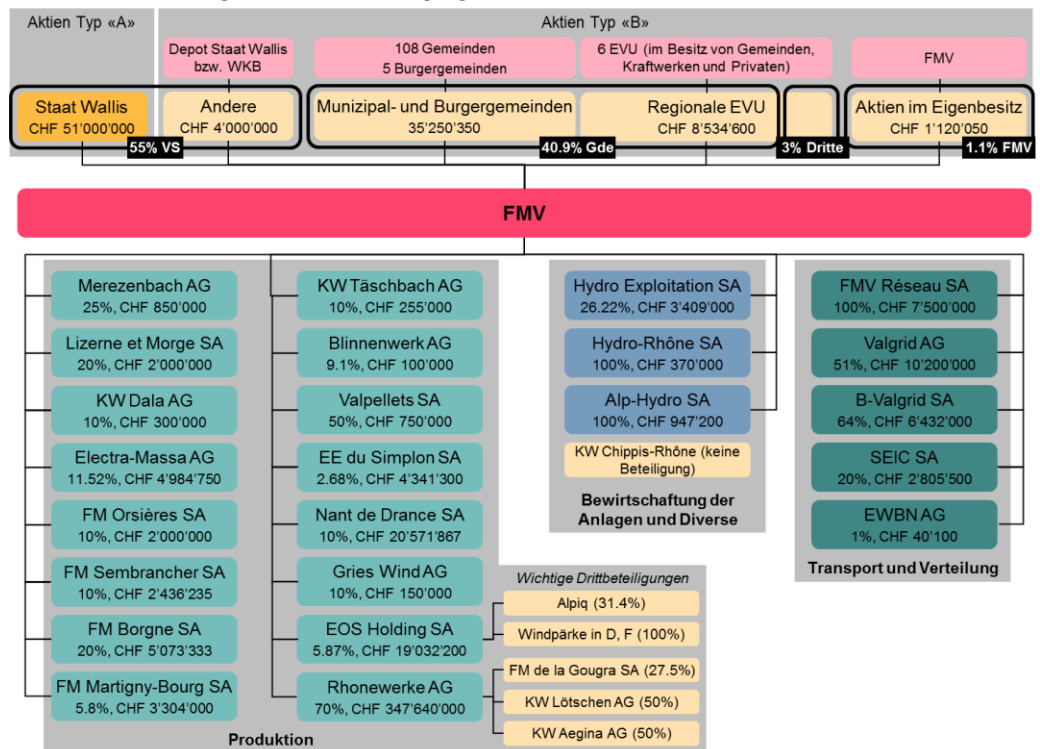
## 3.1 Eigentümerstrukturen

### Ausgangslage

Art. 5 WEG sieht vor, dass eine Mehrheit von mindestens 67 Prozent des Aktienkapitals direkt oder indirekt im Besitz des Walliser Gemeinwesens sein muss. Der Kanton Wallis hält einen Anteil von mindestens 34 Prozent (Sperrminorität). Aktienverschiebungen dürfen nur unter Einhaltung dieser Bestimmungen vorgenommen werden.

Mit der heutigen Beteiligungsstruktur ist die FMV im Mehrheitsbesitz des Kantons Wallis (55%). Die Walliser Gemeinden verfügen zusammen über einen Anteil von ca. 41%. Ca. 3% sind über Drittbeteiligungen bei den EVU im Besitz von Dritten (Private, Grande-Dixence SA). Die verbleibenden 1.1% sind im Eigenbesitz der FMV. Das Aktienkapital beträgt CHF 100 Mio.

Abb. 1 Übersicht Eigentümer- und Beteiligungsstruktur FMV



Quelle: Geschäftsbericht FMV 2011 / BHP – Hanser und Partner AG

### Position Kanton Wallis / Erwartungen an die FMV

Der Kanton hält derzeit an seiner absoluten Aktienmehrheit fest.

Im Rahmen von Heimfällen und Neukonzessionierungen sind Beteiligungen an der FMV durch Konzedenten (Walliser Gemeinden) und andere Institutionen unter Einhaltung der Bestimmungen in Art. 3 und 5 WEG möglich. Insbesondere im Hinblick auf „grosse Heimfälle“ bevorzugt der Kanton zur Vermeidung der Verwässerung des Aktionariats der FMV grundsätzlich jedoch Beteiligungen über Tochtergesellschaften oder ähnlich gelagerte Konstrukte.

Fusionen mit anderen (ausserkantonalen) Unternehmen der Elektrizitätswirtschaft bzw. die Übernahme der FMV sind nur möglich, wenn die Bestimmungen in Art. 5 WEG eingehalten werden (mind. 67% des Aktienkapitals im Besitz des Walliser Gemeinwesens).

Der Kanton Wallis geht aus heutiger Sicht davon aus, dass bis allerspätestens in fünf Jahren<sup>7</sup> ein Richtungsentscheid bezüglich des Heimfallmodells im Rahmen der zu Diskussion stehenden Varianten A, B und C gefällt wird. Bis dahin erwartet der Kanton Wallis, dass die FMV sich so entwickelt, wie es aus aktueller Sicht und des zu erwartenden energiepolitischen und -wirtschaftlichen Umfelds sinnvoll ist.

## 3.2 Führung und Organisation

### Ausgangslage

Die Zusammensetzung und Funktionsweise des Verwaltungsrats sind in Art. 20 ff. der Statuten FMV geregelt. Mit der Weiterentwicklung der FMV hin zu einer integrierten Elektrizitätsgesellschaft ist es wichtig, dass sowohl die Führungs- als auch Organisationsstruktur bestmöglich auf die Herausforderungen des Marktumfelds und auf die Bedürfnisse der Stakeholders ausgerichtet ist.

Der Staatsrat hat gemäss Statuten Art. 20 der FMV das Recht, maximal 5 Mitglieder des Verwaltungsrates nach den Bestimmungen von Art. 762 OR<sup>8</sup> zu bezeichnen. Für die Vertretung der kantonalen Interessen im Verwaltungsrat kommen die Bestimmungen unter Art. 9 ff. im Gesetz über die Beteiligung des Staates an juristischen Personen und anderen Einrichtungen zur Anwendung.

### Position Kanton Wallis / Erwartungen an die FMV

Der Kanton Wallis wird weiterhin seine Interessen über die Generalversammlung sowie mit den durch ihn bezeichneten Verwaltungsräten wahrnehmen. Bei der Wahl von Verwaltungsräten achtet der Kanton Wallis darauf, dass die Auswahl von Kandidaten und Kandidatinnen sowohl die Zuführung von branchenrelevantem Wissen in die Unternehmung als auch die ausgewogene Vertretung von unterschiedlichen Sichtweisen berücksichtigt.

Der Kanton Wallis erwartet im Übrigen, dass die FMV zur bestmöglichen Begehung der strategischen Stossrichtungen sich mit einer entsprechenden Organisationsstruktur ausstattet. Die Verwaltungsräte müssen sich entsprechend weiterbilden. Eine Selbst- und Fremdevaluation sollte regelmässig stattfinden.

Bei Entscheiden im Verwaltungsrat erwartet der Kanton, dass die üblichen Ausstandsregeln bei Interessenskonflikten von Mitgliedern des Gremiums konsequent beachtet werden.

---

<sup>7</sup> Gemäss Art. 7 Abs. 1 des Dekrets betreffend die Genehmigung bestimmter kommunaler Verfügungen und Vereinbarungen über die Nutzbarmachung der Wasserkräfte öffentlicher Gewässer vom 13. September 2012 ist die Gültigkeitsdauer des Dekrets bis zum Inkrafttreten einer spezifischen Gesetzgebung, längstens jedoch bis drei Jahre ab seinem Inkrafttreten befristet. Der Grosse Rat kann auf Vorschlag des Staatsrates die Gültigkeitsdauer des Dekrets insgesamt um maximal zwei Jahre verlängern.

<sup>8</sup> Art. 762

1 Haben Körperschaften des öffentlichen Rechts wie Bund, Kanton, Bezirk oder Gemeinde ein öffentliches Interesse an einer Aktiengesellschaft, so kann der Körperschaft in den Statuten der Gesellschaft das Recht eingeräumt werden, Vertreter in den Verwaltungsrat oder in die Revisionsstelle abzuordnen, auch wenn sie nicht Aktionärin ist.<sup>1</sup>

2 Bei solchen Gesellschaften sowie bei gemischtwirtschaftlichen Unternehmungen, an denen eine Körperschaft des öffentlichen Rechts als Aktionär beteiligt ist, steht das Recht zur Abberufung der von ihr abgeordneten Mitglieder des Verwaltungsrates und der Revisionsstelle nur ihr selbst zu.

3 Die von einer Körperschaft des öffentlichen Rechts abgeordneten Mitglieder des Verwaltungsrates und der Revisionsstelle haben die gleichen Rechte und Pflichten wie die von der Generalversammlung gewählten.<sup>2</sup>

4 Für die von einer Körperschaft des öffentlichen Rechts abgeordneten Mitglieder haftet die Körperschaft der Gesellschaft, den Aktionären und den Gläubigern gegenüber, unter Vorbehalt des Rückgriffs nach dem Recht des Bundes und der Kantone.

### 3.3 Risikomanagement

#### Ausgangslage

Die FMV führt auf allen Ebenen ihrer Aktivitäten Risikoanalysen durch. So ist das Energieportfolio gemäss Geschäftsbericht 2011 der FMV denn auch laufend Preis-, Volumen-, Wechselkurs- und Gegenpartei Risiken ausgesetzt. Bei Investitionen entstehen auch Zinsänderungsrisiken bzw. bei der allgemeinen Geschäftstätigkeit ergeben sich Transaktions- und Liquiditätsrisiken.

Der Risikoausschuss des Verwaltungsrats ist für das Risikomanagement auf strategischer Ebene besorgt. Auf operativer Ebene (inkl. IKS) liegt die Zuständigkeit beim CFO.

#### Erwartungen

Der Kanton Wallis erwartet, dass das Risikomanagement der FMV alle Geschäftsbereiche der FMV sowie allfällige Tochterunternehmungen und strategische Beteiligungen umfasst. Der Verwaltungsrat ist dafür verantwortlich, ein umfassendes, transparentes, nachvollziehbares und den aktuellsten Erkenntnissen der Management-Lehre entsprechendes Risikokonzept zu definieren und weiterzuentwickeln.

Der Kanton Wallis erwartet im Übrigen, dass die FMV ihre Eigentümer im Sinne eines proaktiven Reportings über Entwicklungen, welche die strategische Ausrichtung und den Geschäftsgang der FMV betreffen, regelmässig informiert. Insbesondere soll einmal pro Jahr eine Orientierung des Staatsrates durch den VR-Präsidenten und dem Vorsitzenden der Geschäftsleitung erfolgen.

## Literaturverzeichnis

- Formelle Grundlagen der Eignerstrategie**
- Kanton Wallis (2004): Gesetz über die Walliser Elektrizitätsgesellschaft (WEG) inkl. Botschaft von 2004
- Kanton Wallis (1990): Gesetz über die Nutzbarmachung der Wasserkräfte (WRG-VS)
- Kanton Wallis (2011): Gesetz über die Beteiligung des Staates an juristischen Personen und anderen Einrichtungen (BetG)
- Kanton Wallis (2008): Ausführungsdekret zum Bundesgesetz über die Stromversorgung
- Kanton Wallis (2012): Dekret zur Regelung der Übergangsphase bei der Umsetzung der Strategie Wasserkraft (Entwurf vom Mai 2012)
- Walliser Elektrizitätsgesellschaft (2005): Statuten der FMV SA
- Weitere bestehende Grundlagen mit richtungsweisendem Charakter**
- Arbeitsgruppe Wasserkraft (2011): Strategie Wasserkraft Kanton Wallis, Schlussbericht der Arbeitsgruppe Wasserkraft zuhanden des Staatsrats des Kantons Wallis, Sion.
- Dienststelle für Energie und Wasserkraft (2012 in Arbeit): Strategie Energieeffizienz und -versorgung
- FMV (2009): Manuel de gestion des risques (unveröffentlicht)
- FMV (2009): Reglement d'organisation de FMV SA
- FMV (2010): Reglement de Trésorerie
- Für die Formulierung der Eignerstrategie verwendete Beispiele**
- Bundesrat (2002): Eignerstrategie – Strategische Ziele des Bundesrates für die SBB AG 2003 – 2006.
- Bundesrat (2010): Strategische Ziele des Bundesrates für seine Beteiligung an der RUAG Holding AG (Eignerstrategie 2011 – 2014)
- Kanton Aargau (2008): Eigentümerstrategie zur Axpo Holding AG
- Kanton Aargau (2008): Eigentümerstrategie zur AEW Energie AG
- Müller, R. (2009): Eigner-Strategie der Muster AG
- Stadt Basel (2011): Bericht zum Leistungsauftrag und den Gesamtinvestitionen der IWB für die Periode 2011 – 2014 (Planungsbericht IWB 2011 – 2014).
- Stadt Bern (2009): Eignerstrategie für Energie Wasser Bern.
- Weitere verwendete Literatur**
- Avenir Suisse (2009): Kantone als Konzerne, Einblick in die kantonalen Unternehmensbeteiligungen und deren Steuerung.
- FMV (2010 – 2011): Geschäftsberichte der Jahre 2010 und 2011
- FMV (2012): Diverse unveröffentlichte Grundlagen.
- Haber, A. (2010): Strategien von liberalisierten Energieunternehmen, Welche Schwerpunkte eine Eigentümerstrategie in der Schweiz aufweisen kann, in: Elektro Bulletin 5/2010
- Schedler, K. (2008): Eigentümerstrategien für öffentliche Unternehmen, in: IDT-Blickpunkt Nr. 19.
- Kanton Wallis (2004): Energiegesetz