

# Unternehmensstrategie 2020

Die vorliegende Strategie bildet gemeinsam mit Vision, Mission, Leitsätzen, Werten und Führungsgrundsätzen die Leitlinien für Primeo Energie und soll längerfristig, d.h. für die kommenden fünf bis zehn Jahre, gelten.

## 1 Ausgangslage

Die 1897 gegründete EBM (Genossenschaft Elektra Birseck) hat den Zweck, das Birseck und andere Gebiete mit Energie zu möglichst vorteilhaften Bedingungen zu versorgen. Ferner fördert sie die sparsame und rationelle Energieverwendung, die umweltfreundliche Elektrizitätserzeugung aus erneuerbaren Energien und kann Kommunikations- und weitere Infrastruktur-Dienstleistungen erbringen. Diesen Zweck verfolgt sie hauptsächlich durch die dauernde Verwaltung von Beteiligungen an Unternehmen, die Dienstleistungen im Sinne der Genossenschaft erbringen.

Seit vielen Jahren bekennt sie sich zur Nachhaltigkeit. Langfristig wird ein gesundes Gleichgewicht zwischen den Anliegen der Wirtschaft, der Umwelt und des sozialen Umfeldes angestrebt.

Heute umfasst die Genossenschaft über 55 000 Mitglieder, welche die Eigentümer der EBM sind. Es können natürliche und juristische Personen Genossenschafter werden, sofern sie Eigentümer von an den Strom- oder Wärmenetzen angeschlossenen Liegenschaften sind.

### 1.1 Rückblick

Mit der Öffnung der Strommärkte in Europa veränderte sich das Umfeld der Strombranche in den letzten Jahren grundlegend. In der Schweiz können weiterhin nur Grosskunden mit einem Verbrauch von über 100 000 kWh ihren Stromlieferanten frei wählen. Der entsprechende Wettbewerbsdruck ist aber hoch. Die vollständige Liberalisierung des Strommarktes in der Schweiz wird um das Jahr 2024 erwartet. Das sich derzeit in Revision befindende Stromversorgungsgesetz wird sich dabei an die Richtlinien des europäischen Binnenmarktes anpassen. Das Stromgeschäft wird künftig internationaler und dank der langjährigen Vernetzung über die Landesgrenzen hinaus, hat Primeo Energie einen Wettbewerbsvorteil erlangt.

Parallel zur Strommarktöffnung fand mit der Energiewende eine fundamentale Veränderung im Energiesektor statt. Die Energieeffizienz und Stromproduktion aus erneuerbaren Energien wurden mit befristeten Anreizprogrammen gefördert. Die Finanzierung erfolgte bis anhin über Abgaben, die von den Stromkunden bezahlt wurden. Unklar bleibt aber nach wie vor, wie in der Schweiz der Übergang von der Förderung zur Lenkung politisch ausgestaltet werden soll. In den meisten Ländern Europas besteht ein Trend zu zunehmend tieferen Subventionen. In einzelnen Ländern ist die Schwelle zur Netzparität («grid parity»; gleiche Gestehungskosten für die erneuerbare Stromproduktion wie für konventionelle Anlagen) bei einzelnen Technologien bereits absehbar, so dass keine Subventionen mehr nötig sind.

Nachdem die Stromnachfrage in Europa nach der letzten Wirtschaftskrise zurückgegangen ist und die Strompreise eingebrochen waren, konnten einzelne Wasserkraftwerke und andere Produktionsanlagen ihre Kosten nicht mehr vollständig decken. Nun zeichnet sich ab, dass die Talsohle durchschritten ist und die Grosshandelspreise wieder ansteigen werden. Gleichzeitig könnten fossile

Energien im Rahmen der Klimapolitik stärker besteuert werden, wodurch die Wasserkraft wieder konkurrenzfähig wird. Zudem steigen dadurch die Absatzchancen für diejenigen Energieversorger, die ihren Kunden Strom aus erneuerbarer Energie aus eigener Produktion anbieten können.

## **1.2 Massnahmen**

Primeo Energie hat mit verschiedenen Massnahmen auf die Öffnung des Strommarktes, die Energiewende und den Preiszerfall an den Märkten reagiert:

- Bereits 2002 hat sie sich als Vorbereitung auf die Öffnung des Strommarktes unter dem Dach der Genossenschaft EBM eine Holdingstruktur mit verschiedenen operativen Aktiengesellschaften gegeben und die Entflechtung des Netzbetriebs vom Stromgeschäft vollzogen.
- Im Rahmen der Diskussion um die Energiewende hat sie sich 2011 freiwillig zum Ziel gesetzt, den Anteil an Strom aus erneuerbaren Energien in der Grundversorgung auf 35 % im Jahre 2015 und 80 % im Jahre 2050 zu erhöhen. Seit 2014 liefert sie ihren Kunden in der Grundversorgung ein Standardprodukt aus 100 % erneuerbaren Energien.
- Aus finanziellen Gründen hat sie sich nach Jahren der Diversifikation Ende 2012 entschieden, sich auf die vier strategischen Kerngeschäftsfelder Elektrizitätsgeschäft, Netz, Wärme und Erneuerbare Energien zu fokussieren. Vier Jahre später wurde eine Wachstumsstrategie beschlossen mit dem Ziel, zukünftig in allen vier Kerngeschäftsfeldern zu den fünf grössten Akteuren in der Schweiz zu gehören.
- Um auf die Anforderungen des geöffneten Strommarktes vorbereitet zu sein, hat Primeo Energie einen tiefgreifenden Kulturwandel angestossen und ein Programm zur kontinuierlichen Verbesserung etabliert.
- Im Hinblick auf das angestrebte Wachstum und den dafür erforderlichen Markenaufbau hat sich die EBM einen neuen Namen gegeben und tritt seit März 2019 als Primeo Energie auf. Primeo Energie führt die langjährige Tradition von EBM fort und setzt gleichzeitig verstärkt auf Agilität, Inspiration und Smartness.
- Per Januar 2021 sind die Elektrizitätswerke des Kantons Zürich (EKZ) und Primeo Energie im Interesse ihrer Kunden und Aktionäre eine Verkaufspartnerschaft eingegangen und haben ihre Vertriebsaktivitäten im Marktgeschäft zusammengeführt. Mit diesem wegweisenden Schritt soll die "neue" Primeo Energie AG ein profitables Wachstum in der Schweiz und in Frankreich erzielen.

## **2 Gruppenstrategie**

### **2.1 Positionierung**

Primeo Energie macht das Zuhause smarter, die Mobilität nachhaltiger und das Leben einfacher und lebenswerter. Sie erschliesst den Menschen, innovative Möglichkeiten, Energie intelligent und sparsam zu nutzen. Und das mit gutem Gewissen, denn mit Primeo Energie können die Kunden ihren Energieverbrauch jederzeit – zuhause und unterwegs – einfach optimieren. Oder sogar selbst zum Energieproduzenten werden.

Primeo Energie begeistert Menschen für Neues und motiviert sie zu einem effizienten Umgang mit Energie. Als vorausschauender Energieversorger setzt Primeo Energie auf erneuerbare Energien und entwickelt nachhaltige Energielösungen für Unternehmen, Städte und Gemeinden. Mit ihrem Engagement für Kinder und Jugendliche sorgt Primeo Energie dafür, dass die nächsten Generationen verantwortungsbewusster und smarter leben.

## 2.2 Strategische Stossrichtungen

Primeo Energie will sich zu einem modernen, kundenorientierten und kosteneffizienten Energieversorgungsunternehmen weiterentwickeln und clever, inspirierend und zukunftsorientiert auftreten. Die folgenden strategischen Stossrichtungen sollen den Erfolg im veränderten Umfeld langfristig garantieren:

- Durch die *Fokussierung auf die vier strategischen Kerngeschäftsfelder* Elektrizitätsgeschäft, Netz, Wärme und Erneuerbare Energien.
- Durch ein profitables, organisches oder durch Zukäufe realisiertes *Wachstum* im In- und Ausland, um in allen vier Kerngeschäftsfeldern die notwendige kritische Grösse zu erreichen und in Zukunft zu den fünf grössten Akteuren in der Schweiz zu gehören.
- Durch einen *Kulturwandel* hin zu einem modernen Unternehmen mit zeitgemässen Anstellungsbedingungen und Arbeitsmodellen, will Primeo Energie als attraktive Arbeitgeberin für gut ausgebildete, motivierte und engagierte Mitarbeitende wahrgenommen werden.
- Durch die *Förderung der Kundenorientierung* mit wettbewerbsfähigen, flexiblen und marktfähigen Produkten und Dienstleistungen strebt Primeo Energie langfristig faire, verlässliche und partnerschaftliche Beziehungen mit ihren Kundinnen, Kunden und Partnern an. Produkte und Dienstleistungen sollen auf die Kundenbedürfnisse und Zahlungsbereitschaft zugeschnitten werden. Eine Vertriebs- und Marketingorganisation sowie digitale Verkaufskanäle sollen in der Schweiz und Frankreich auf- und ausgebaut werden.
- Unter Einhaltung der geltenden Regeln des Wettbewerbs ist Primeo Energie fair im Umgang mit ihren Mitbewerbern und versucht mittels *Kooperationen*, Beteiligungen an oder Kauf von geeigneten Unternehmen, die erforderliche Grösse zu erreichen. Damit soll das Mitgestaltungs- und Mitbestimmungsrecht auf dem Markt längerfristig gesichert werden. Gleichwohl geht es um den Auf- und Ausbau von strategischen Partnerschaften mit gleichgesinnten Unternehmen, um im jeweiligen Marktumfeld langfristig eine führende Position zu erreichen und zu sichern.
- Durch *kontinuierliche Verbesserung* der Prozesse und Abläufe im Unternehmen wird Kosteneffizienz und Effektivität angestrebt, u. a. durch Verschlankung und Auslagerung von Nicht-Kerntätigkeiten.

## 2.3 Finanzierung

Primeo Energie achtet auf eine solide Finanzierung, um die eigenständige Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit sicherzustellen. Es gilt, ein gesundes Mass zwischen vorteilhaften Preisen für Kunden, Investitionen für Werterhalt und Wachstum im Kerngeschäft sowie Erhalt und Stärkung der Finanzkraft zu finden. Neben der Sicherstellung der kurzfristig notwendigen Liquidität gelten für die Finanzierung folgende Grundsätze:

- Mit marktfähigen Aktivitäten leisten alle Unternehmensteile zur Werterhaltung und zur Wertsteigerung von Primeo Energie einen Beitrag.
- Auf Gruppenebene wird ein Betriebsgewinn (EBIT) von mindestens 7 % angestrebt.

Die Fremdverschuldung wird auf maximal den dreifachen Geldfluss (EBITDA) limitiert. Die Eigenkapitalquote soll auf Konzernebene zwischen 60 % und 80 % betragen.

## 3 Strategie für die strategischen Geschäftsfelder

### 3.1 Elektrizitätsgeschäft

Das Elektrizitätsgeschäft umfasst die Beschaffung und den Verkauf von Strom und Gas. Primeo Energie nutzt ihr langjähriges, breites energiewirtschaftliches und prozessuales Know-how sowie Partnerschaften, um ihren Kundinnen und Kunden in der Schweiz und in Frankreich passende

Produkte und Dienstleistungen anzubieten. Damit sich Energieversorgungsunternehmen vollumfänglich auf die erfolgreiche Bearbeitung ihres Marktes konzentrieren können, übernimmt Primeo Energie die gesamte Abwicklung der Prozessabläufe in der Energielogistik, vom Verteilnetz, dem Vertriebsprozess bis hin zum Beschaffungsmanagement. Entwicklungen in Richtung eines zukünftigen durch Dezentralisierung, Digitalisierung und Dekarbonisierung geprägten Energiesystems verfolgt Primeo Energie unmittelbar und leitet daraus smarte Geschäftsmöglichkeiten ab.

Dank neuen attraktiven Produkten und wettbewerbsfähigen Preisen sollen bestehende Kundinnen und Kunden gehalten und neue gewonnen werden. Nachhaltige Energielösungen für Energieversorgungsunternehmen, Geschäfts- und Privatkunden sollen entwickelt werden. Die vollständige Marktöffnung ist eine Chance. Um sich zukünftig im Markt noch klarer von den Mitbewerbern zu differenzieren, sollen die Kunden verstärkt motiviert und inspiriert werden, neue, smarte Möglichkeiten rund um die Energie zu nutzen. Bis zur erwarteten vollständigen Marktöffnung in der Schweiz soll das Geschäft mit Energieversorgungsunternehmen und Geschäftskunden weiter erfolgreich gefestigt werden. Zudem sollen bereits existierende Möglichkeiten im Privatkundenmarkt genutzt werden und z. B. die derzeit entstehenden Eigenverbrauchsgemeinschaften als Kunden gewonnen werden. In Frankreich soll das Geschäft im Geschäfts- und Privatkundensegment konsequent ausgebaut werden.

Die von den Kantonen Basel-Landschaft und Solothurn erarbeiteten Energiegesetze und Massnahmen werden aktiv unterstützt. Aufgrund der von der öffentlichen Hand ausgerichteten Fördermittel für erneuerbare Energien und Energieeffizienz hat Primeo Energie ihre Beiträge aus dem eigenen Förderfonds deutlich reduziert.

Der Vertriebshandel dient primär der kostengünstigen und flexiblen Beschaffung der für den Energievertrieb benötigten Energiemengen und -qualitäten. Dies geschieht unter Einbezug der eigenen Produktionsanlagen, der langfristigen Beteiligungen an Anlagen und der Beschaffungsverträge. Den Zugang zu den wichtigsten Börsenplätzen und Gegenparteien in Europa garantiert die notwendige Liquidität zu tragbaren Risiken.

Aufwändige IT-Systeme, neue digitale Vertriebskanäle, erhöhte regulatorische Anforderungen und die absehbare Forderung nach Entflechtung von Energievertrieb und Netz erfordern Offenheit für die Prüfung von weiteren Kooperationen wie enersuisse. Im Zeithorizont von drei bis fünf Jahren werden Betriebsgewinne optimiert und die Basis für ein nachhaltiges Wachstum gelegt.

### **3.2 Netz**

Im Segment Netz sind der Transport und die Verteilung von Strom, die Grundversorgung von Strom und Gas, die Energieberatung, die Elektromobilität und die Erbringung von netznahen Dienstleistungen wie dem Betrieb von Netzen für Dritte, dem Hochspannungs-Contracting und der öffentlichen Beleuchtung zusammengefasst. Die Wertschöpfung basiert auf der bestehenden Infrastruktur und dem Prozess-Know-how, diese effizient zu planen, zu erstellen und zu betreiben. Primeo Netz AG und die Aare Versorgungs AG (AVAG) sind Eigentümerinnen der gesamten modernen Netzinfrastruktur, vom Anschluss am schweizerischen Übertragungsnetz bis hin zum Hausanschluss (Netzebenen 2 bis 7). Sie überwachen und steuern während 24 Stunden / 365 Tagen die elektrischen Energieflüsse innerhalb des Versorgungsgebiets und sind für die Grundversorgung verantwortlich. Mit einem dezentralen Pikettdienst garantieren sie eine schnelle Störungsbehebung und damit eine sehr hohe Versorgungssicherheit.

Mit einer qualitativ hochstehenden, ökologischen und kostengünstigen Stromversorgung soll ein Beitrag zur Standortattraktivität geleistet werden. Die regulatorischen Rahmenbedingungen werden eingehalten und Änderungen vorausschauend antizipiert. Die Zielnetzplanung sichert die Investitionen langfristig; kurzfristige Lastentwicklungen werden zusammen mit den Kunden fallweise gelöst. Kundenorientierte, netznahe Dienstleistungen werden gewinnbringend angeboten.

Wachstum wird durch strategische Kooperationen, Kauf oder Fusion sorgfältig geprüft und angestrebt. Investitionen für Erneuerungen sollen aus dem Netzgeschäft selbst finanziert und der zulässige Gewinn gemäss Regulierung erzielt werden. Mit ausgewählten Pilotprojekten soll frühzeitig Erfahrung mit neuen Technologien und Themen wie z. B. Vergütung von Flexibilitäten, Regelung von dezentralen Netzeinspeisungen aus Photovoltaikanlagen, Batteriespeichern oder Lasten wie Elektrofahrzeuge gesammelt werden. Mit Beratungsangeboten und weiteren Dienstleistungen werden die Kundinnen und Kunden von Primeo Energie unterstützt, ihren Energiebedarf möglichst effizient und kostengünstig zu decken.

### **3.3 Wärme**

Primeo Energie stellt mit dem Wärme-Contracting eine effiziente Lösung für den Bezug von Wärme für die Raumheizung und das Brauchwarmwasser dar. Primeo Energie baut innovative, zukunftsweisende Anlagen mit modernsten Technologien und intelligenten Komponenten. Es wird angestrebt, bei neuen Wärmeanlagen mit Ausnahme von Industrieanlagen mehrheitlich erneuerbare Brennstoffe wie Holz, Altholz, Pellets, Umweltwärme aus Wärmepumpen und Photovoltaikanlagen zu verwenden. Bestehende Wärmeanlagen mit fossilen Energieträgern sollen soweit möglich auf Technologien mit einem Anteil erneuerbare Energien umgerüstet werden.

Gestützt auf über 35 Jahre Erfahrung werden Nahwärmeverbünde und grössere Areal-Wärmeversorgungsanlagen gewinnorientiert realisiert und betrieben. Ausgehend von der Region reicht das Tätigkeitsgebiet in der Schweiz vom Bodensee bis zum Genfersee. Im grenznahen Ausland (Frankreich) entsteht mit einer Partnerschaft in und um Strassburg ein neuer Schwerpunkt. Neue Anlagen werden in Gebieten angeboten, in denen Synergien mit bestehenden Anlagen geschöpft werden können und mittelfristig eine marktführende Stellung erreicht werden kann.

### **3.4 Erneuerbare Energien**

Der Umbau der Stromproduktion in Europa (und in der Schweiz) hin zu dezentraler Wasser-, Wind- und Solarenergie schreitet stetig voran. Primeo Energie hat ihre Aktivitäten im Bereich der erneuerbaren Stromproduktion in der aventron konzentriert, an welcher sie via aventron Holding AG indirekt die Mehrheit hält. aventron besitzt per Ende 2020 ein Portfolio von 600 MW und ist damit weiterhin die drittgrösste Schweizer Stromproduzentin aus Kleinwasserkraft, Wind- und Solarenergie. aventron möchte ihren Marktanteil halten und ihr Portfolio bis 2030 auf 1000 MW ausbauen (750 MW bis 2023).

Weitere Ausführungen zur eigenen erneuerbaren Stromproduktion finden sich in Kapitel 4.1.

## **4 Stromversorgungs- und Strombeschaffungsstrategie**

Die Versorgungsstrategie von Primeo Energie basiert auf den drei Pfeilern «Erneuerbare Energien» (Strom und Wärme), «Energieeffizienz und Sparmassnahmen» sowie «Versorgungssicherheit». Bis 2050 soll der Anteil der erneuerbaren Energien in der Grundversorgung auf 80 % gesteigert und der Zugang zur Produktion gesichert werden.

Längerfristig wird angestrebt, rund 15 % des Energiebedarfes durch eigene Produktionsanlagen, langfristige strategische Beteiligungen im In- und Ausland und Beschaffungsverträge zu Gesteungskosten zu decken. Die Beschaffungsstrategie soll langfristig den Zugang zu Produktion und Flexibilität sichern und dadurch mögliche Marktrisiken reduzieren.

### **4.1 Eigene erneuerbare Stromproduktion**

Primeo Energie beteiligt sich an einem Kraftwerkportefeuille mit Wasser-, Wind- und Solarkraftwerken, um 2030 über mindestens 10 % Eigenproduktion zu verfügen. Das Ziel dieser Massnahme besteht darin, den Anteil an erneuerbarer Energie zu erhöhen und die Abhängigkeit von Vorlieferanten zu reduzieren. Gemeinsam mit Partnern konzentriert Primeo Energie diese Anlagen in der aventron, die in sechs ausgesuchten Ländern Europas tätig ist. Das Risiko für Fehlinvestitionen

reduziert sich dadurch, dass nur an gut geeigneten Standorten investiert wird, und dass die Investitionen auf mehrere Länder und Kraftwerksarten verteilt werden. In einer ersten Phase profitiert aventron in der Regel von Einspeisevergütungen. Danach ist geplant, den Strom mit oder ohne zusätzliche Fördermittel zu Marktpreisen lokal ins Netz einzuspeisen und nach Möglichkeit Zertifikate für «Grünstrom» separat zu verkaufen oder buchhalterisch zu Primeo Energie zu transferieren.

## **4.2 Beteiligung an Alpiq**

Seit 1930 ist Primeo Energie am Elektrizitätswerk Olten-Aarburg beteiligt, das nach dem Bau der Gotthardleitung in die Aare-Tessin AG für Elektrizität (Atel) fusioniert wurde und seit der Zusammenführung von Atel und EOS als Alpiq firmiert. Seit jeher handelte es sich bei der strategischen Beteiligung an Alpiq um einen Ersatz für fehlende direkte Kraftwerksbeteiligungen. Es ging Primeo Energie immer darum, langfristige Strombezugsrechte zu kalkulierbaren günstigen Bedingungen zu erhalten. Die energiewirtschaftlichen Aspekte sind in diesem Licht höher zu gewichten als die direkte Rendite (Dividende) aus der Kapitalbeteiligung.

Aktuell ist Primeo Energie mit 19.9 % an Alpiq beteiligt und verfolgt mit den vertraglich verbundenen Aktionären EOS Holding AG und Credit Suisse Anlagestiftung (CSA) eine gemeinsame Eigentümerstrategie, die auf ein finanziell solides Geschäftsmodell für Alpiq ausgerichtet ist. Das Schweizer Konsortium KSM mit Primeo Energie, EBL (Genossenschaft Elektra Baselland), Aziende Industriali di Lugano (AIL) SA, Eniwa Holding AG, IBB Holding AG, Regio Energie Solothurn und WWZ AG hat das Ziel, Alpiq als nachhaltige Schweizer Stromproduzentin zu erhalten. Der Kraftwerkspark mit einem CO<sub>2</sub>-freien Erzeugerportfolio und hoher Flexibilität garantiert den Aktionären den Zugang zu diversifizierter, hochwertiger Schweizer Grosswasserkraft mit moderatem Risiko-Renditeprofil.

Es gelten folgende strategische Stossrichtungen:

- Die wesentlichen Rechte von Primeo Energie im Rahmen des ABV und die Beteiligung an sich sind zu schützen.
- Der langfristige Energieliefervertrag ist gestützt auf die Eigentümerstrategie zu vorteilhaften Konditionen zu verlängern.

## **4.3 Beteiligung am Kraftwerk Birsfelden**

Im Beteiligungsvertrag von 1950 hat der Kanton Basel-Landschaft 15 % seiner Aktien am Kraftwerk Birsfelden (KWB) an Primeo Energie und 10 % an die EBL abgetreten. Damit verbunden ist die Übernahme sämtlicher Rechte und Pflichten gemäss Gründungsvertrag des KWB. Weiter hat der Kanton Basel-Landschaft Primeo Energie 15 % und der EBL 10 % seines verbleibenden Anspruches an der gesamten Produktion des Kraftwerkes abgetreten mit der Verpflichtung, sämtliche jährliche Kosten gemäss Gründungsvertrag zu übernehmen und jährlich dem Kanton eine Entschädigung zu bezahlen. An die Partner Industrielle Werke Basel (IWB) (50 %), Primeo Energie (30 %) und EBL (20 %) liefert das KWB jährlich insgesamt rund 550 Mio. kWh Strom.

Es gelten folgende strategische Stossrichtungen:

- Sicherstellen einer möglichst kostengünstigen Strombeschaffung für Primeo Energie aus dem KWB bis zum Ende der geltenden Konzession.
- Erreichen eines möglichst grossen und kostengünstigen Anteils an der Strombeschaffung aus dem KWB im Rahmen der Neuverhandlung der Konzession und der Beteiligungsverträge.

Münchenstein, 10. Dezember 2020