



Universität St.Gallen

Institut für Technologiemanagement

Politischer Auftrag und strategische Positionierung von Energieversorgern

ompex

Wir sind Ihre Energie.

Know-how Workshop Ausgleichsenergie
Dr. Christian Opitz • 23. April 2026



From insight to impact.

Ausbildung

Industriekaufmann Siemens AG
Diplomkaufmann Universität Mannheim
Dr. oec. HSG Universität St.Gallen
Visiting Scholarship Fundação Getulio Vargas
Visiting Scholarship Columbia University

Weiterbildung

CAS Management von Energieversorgungs-
unternehmen
Fundação Getulio Vargas EAESP «Doing
Business in Brazil»-Programm
International Visitor Leadership Program on
Energy Efficiency
CAS Hochschuldidaktik (laufend)

Beruflicher Werdegang

diverse Projekte/Tätigkeiten in Industrie,
Beratung und Verwaltung
St.Galler Stadtwerke, Wissenschaftlicher
Mitarbeiter
Universität St.Gallen, Leiter Kompetenzzentrum Energy Management

Schwerpunkt

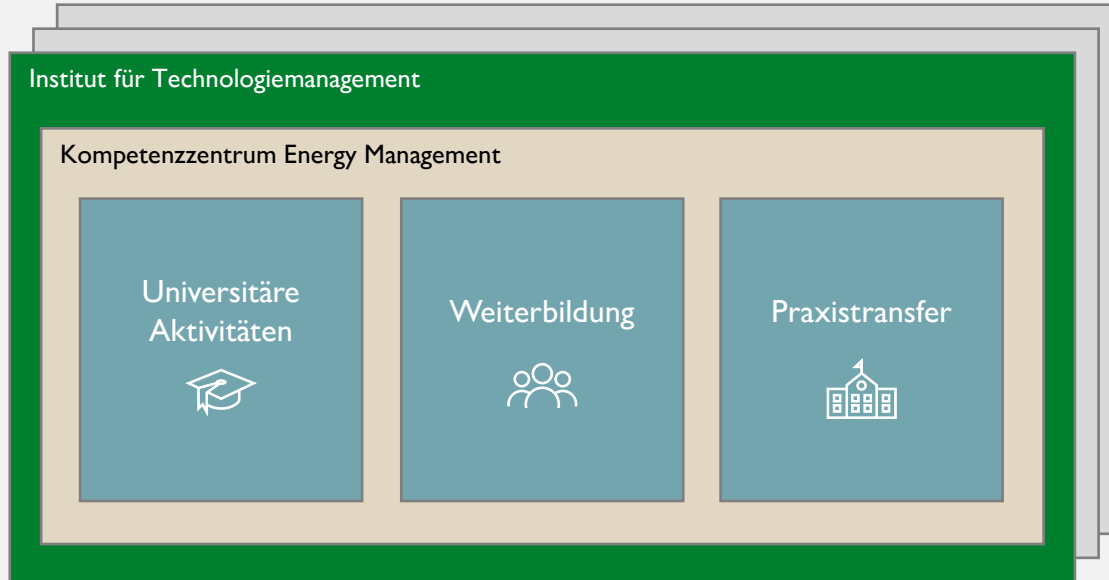
Strategisches Management von Energieversorgern (Strategie, Geschäftsmodelle, Trends, Performance, etc.)



Kompetenzzentrum Energy Management Aktivitäten

Universität St.Gallen (HSG)

ca. 40 Institute und Forschungsstellen



«Als an der Universität angesiedeltes, komplett Drittmittel-finanziertes Kompetenzzentrum sind wir **in der Wissenschaft verankert** und schaffen in den Bereichen Energie und Recycling einen **konkreten Mehrwert für die Praxis.**»

Unsere Veranstaltungen zielen auf eine fundierte, auf Fakten abgestützte **Vermittlung unternehmerischer Kompetenzen** ab und verstehen sich als **neutrale Plattform** für Austausch und Vernetzung diverser Stakeholder.»

Quelle: Eigene Darstellung.

Universität St.Gallen
Kompetenzzentrum Energy Management



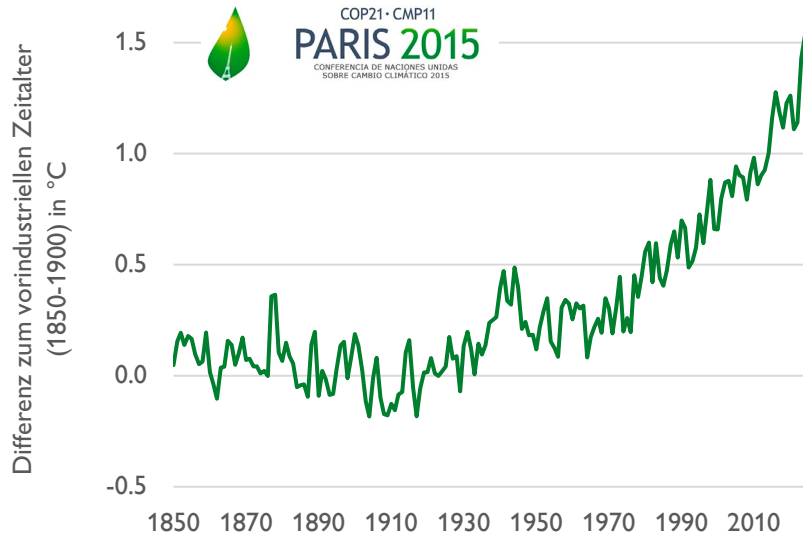
Was ist der politische Auftrag der Energiebranche –
und was bedeutet dieser konkret für Energieversorger?

Ausgangslage

Globale und regionale Klimaveränderung

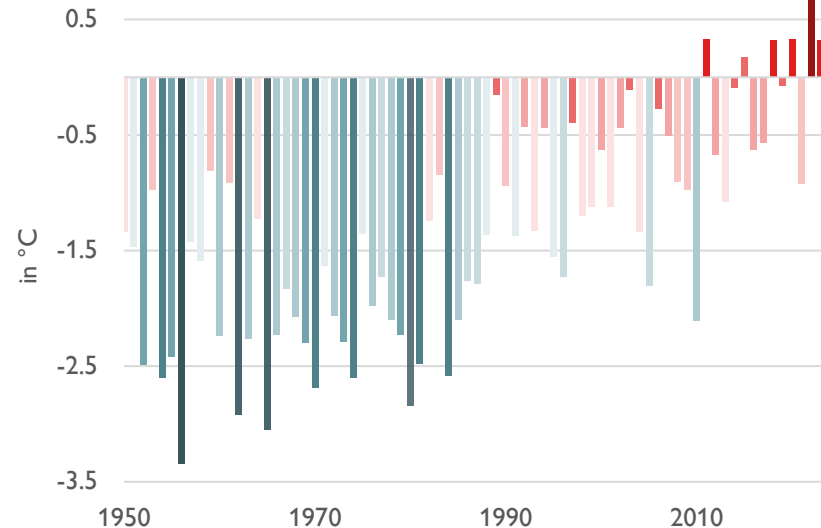


Entwicklung der globalen Durchschnittstemperatur
(1850-2024)



Anmerkung: NOAA Global Surface Temperature Dataset, Version 6.0 (1850-2024.12).
Quelle: Eigene Darstellung, auf Basis von: World Meteorological Organization [2025](#).
Universität St.Gallen
Kompetenzzentrum Energy Management

Mittlere Lufttemperatur auf dem Säntis
(1950-2023)

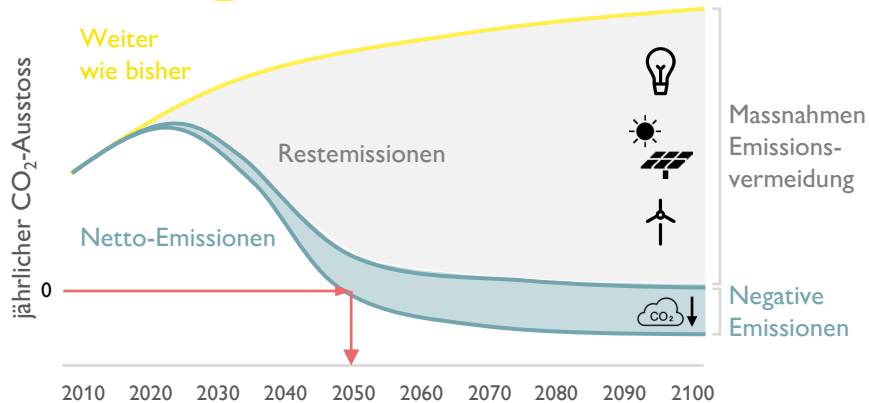


Anmerkungen: Die Original-Farbskala reicht von -3.7°C in 1889 (dunkelblau) bis 0.7°C in 2022 (dunkelrot). Quelle: Eigene Darstellung, auf Basis von: SEC [2024](#).

Ausgangslage

Anspruch vs. Realität in der Schweiz

COP21
PARIS
Netto-Null-Ziel 2050

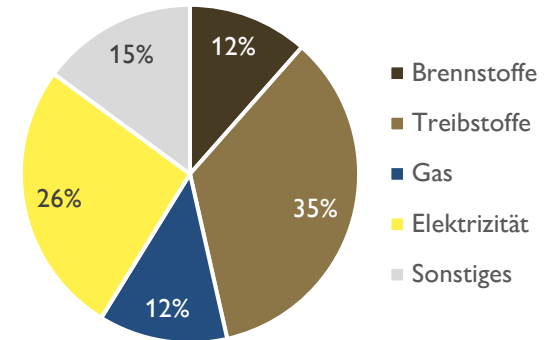


Bekanntnis des Bundesrates (28. August 2019)

Verabschiedung der langfristigen Klimastrategie (28. Januar 2021)

Klima- und Innovationsgesetz (Volksabstimmung 18. Juni 2023)
59.1% Zustimmung

Endenergieverbrauch nach Energieträger (2023)



Anteil
erneuerbarer
Energien am
Endverbrauch:
28.0%



- Endverbraucher-Ausgaben für Energie: Fr. 36.4 Mrd.
- Endverbraucher-Ausgaben für Erdöl und Gas: Fr. 18.4 Mrd. (ca. 2.3% des BIP)



Auslands-
abhängigkeit
im Bereich
Energie:
71.2%

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an: BAFU [2021](#), S. 15.

Universität St.Gallen

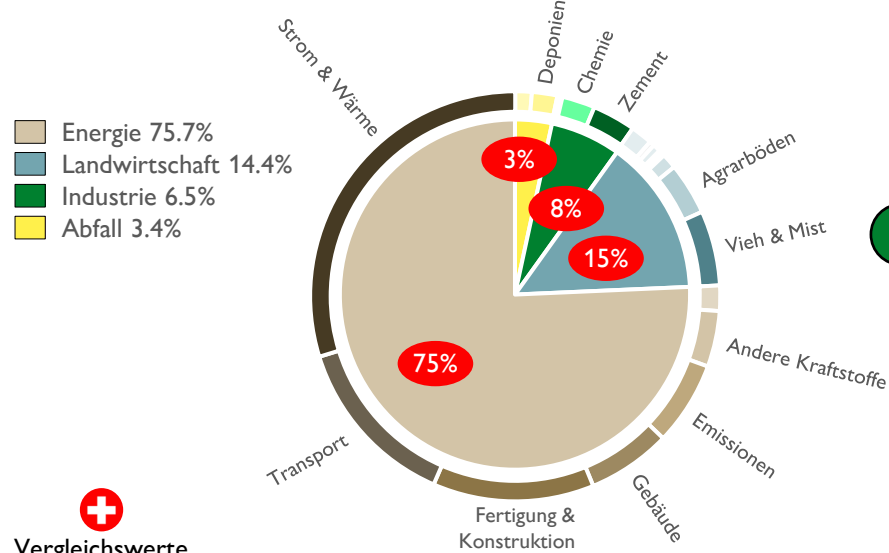
Kompetenzzentrum Energy Management

Anmerkungen: Sonstiges beinhaltet u.a. Holzenergie (5.6%-Punkte), Fernwärme (2.9%-Punkte), Abfälle (1.5%-Punkte). Quelle: Eigene Darstellung, aus Basis von: BFS [2024](#).

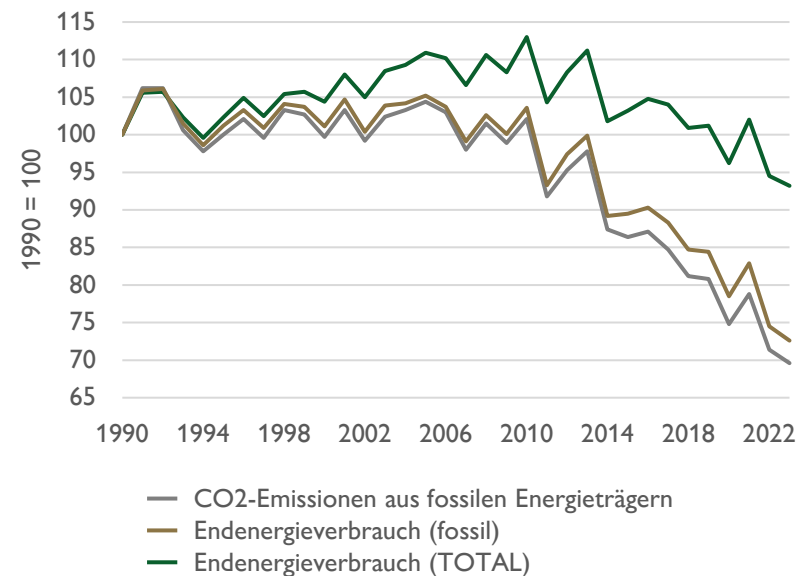
Ausgangslage

Energiesektor als massgeblicher Treibhausgasemittent

Überblick über die globalen Treibhausgasemissionen nach Sektoren und Endverbrauch (2021)



Entwicklung der CO₂-Emissionen aus fossilen Energieträgern und des Endenergieverbrauchs in der Schweiz (1990-2023)



Vergleichswerte
Schweiz

Anmerkungen: Es kann zu Rundungsdifferenzen kommen.

Quelle: Eigene Darstellung, auf Basis von: World Resources Institute [2024](#); BAFU [2025](#).

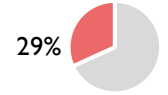
Universität St.Gallen

Kompetenzzentrum Energy Management

Quelle: Eigene Darstellung, auf Basis von: BAFU [2025](#), S. 41ff.

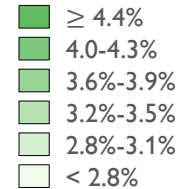
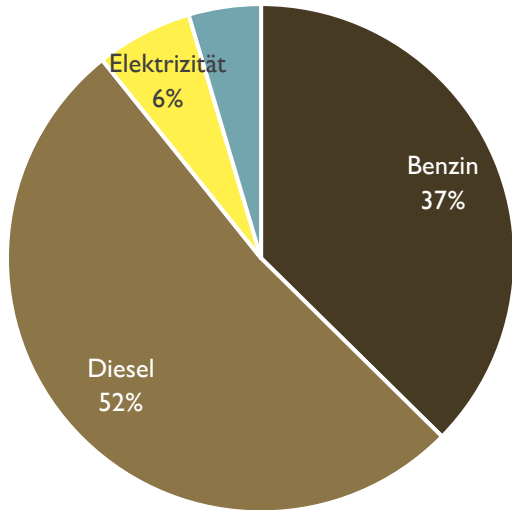
Hebel zur Dekarbonisierung des Energiesystems

Mobilität

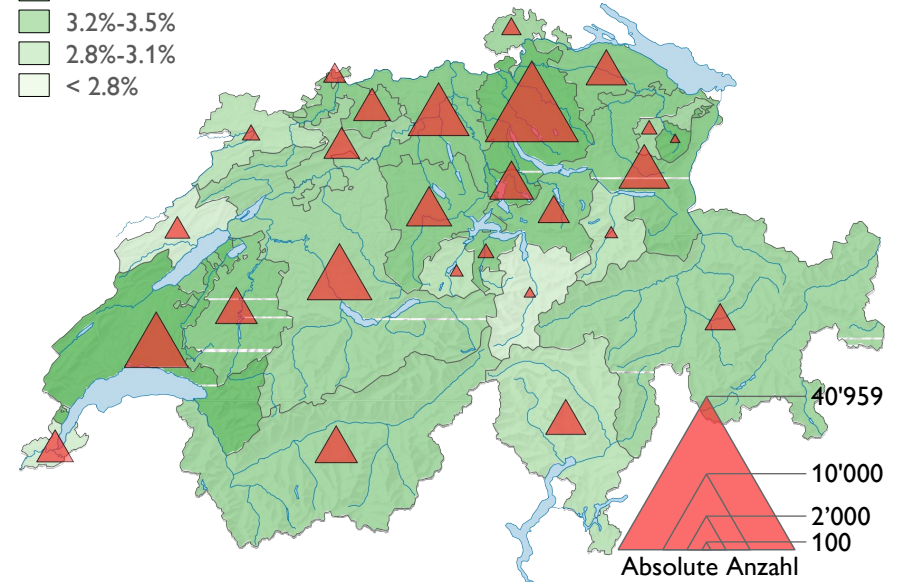


Anteil Sektor am
Endenergieverbrauch¹

Energieverbrauch im Verkehrssektor
nach Energieträger (2023)



Anteil der rein elektrischen Fahrzeuge
am Personenwagenbestand (2024)



Anmerkungen: 73% des Elektrizitätsverbrauchs entfällt auf die Bahn. 1 Nur inländischer Endenergieverbrauch.

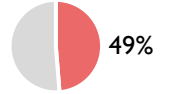
Quelle: Eigene Darstellung, auf Basis von: Prognos et al. [2024](#); BFS [2025](#).

Universität St.Gallen

Kompetenzzentrum Energy Management

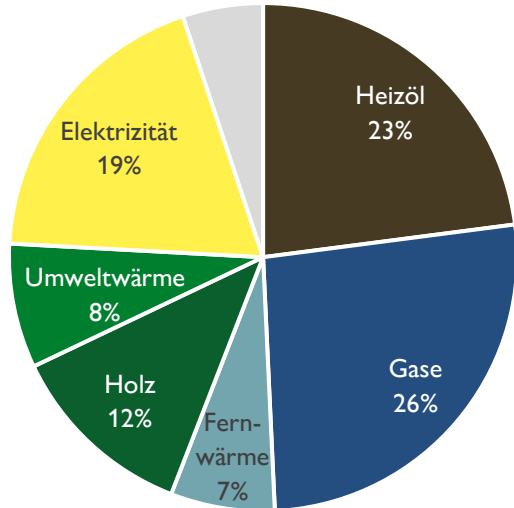
Hebel zur Dekarbonisierung des Energiesystems

Wärme

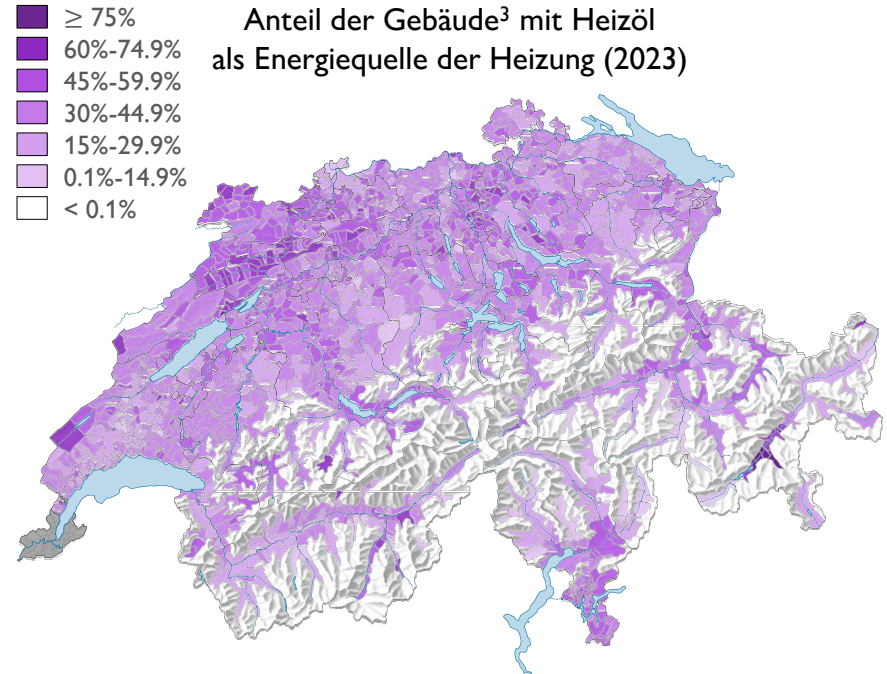


Anteil Sektor am
Endenergieverbrauch¹

Endenergieverbrauch für Wärme² und Kälte
nach Energieträger (2023)



Anteil der Gebäude³ mit Heizöl
als Energiequelle der Heizung (2023)

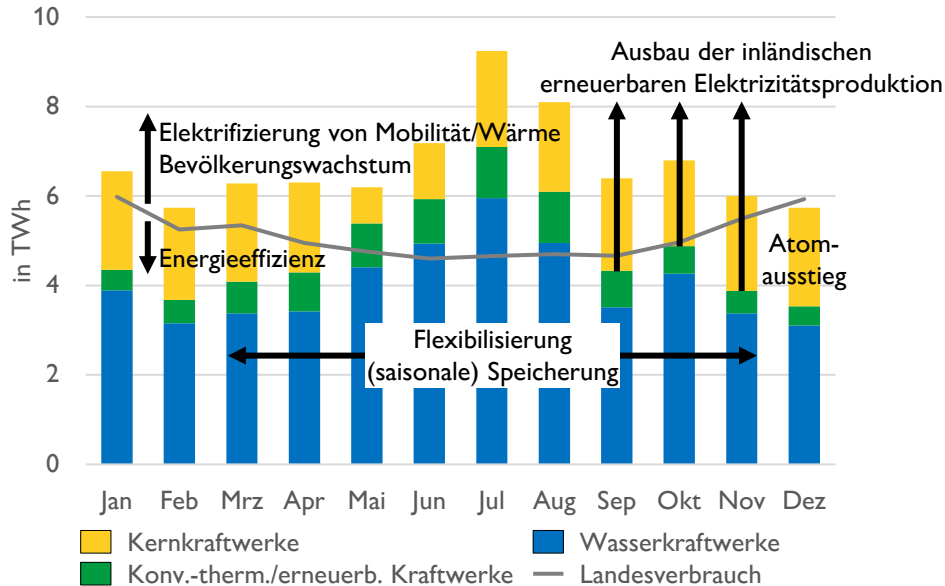


Anmerkungen: Umweltwärme inkl. Solarthermie. 1 Nur inländischer Endenergieverbrauch. 2 Raumwärme, Warmwasser, Prozesswärme. 3 Gebäude mit Wohnnutzung.
Quelle: Eigene Darstellung, auf Basis von: Prognos et al. [2024](#); Darstellung entnommen aus: BFS [2024](#).

Voraussetzungen

Ausbau der inländischen Elektrizitätsproduktion

Entwicklung der monatlichen inländischen Elektrizitätsproduktion und des Landesverbrauchs (2024)



Quelle: Eigene Darstellung, auf Basis von: BFE [2025](#).
 Universität St.Gallen
 Kompetenzzentrum Energy Management

Quelle: Darstellung



Generalsekretariat GS-UVEK

3.420 Follower:innen

4 Std. • Bearbeitet •

«Blackout-Initiative»: Der Bundesrat schlägt einen indirekten Gegenvorschlag vor. Er teilt die Haltung des Initiativkomitees, dass Technologieoffenheit ... mehr

[Übersetzung anzeigen](#)



Initiative «Blackout stoppen»

Um unseren steigenden Strombedarf langfristig zu decken, müssen wir technologieoffen sein. Darum will der Bundesrat das Neubauverbot für Kernkraftwerke aufheben.

Bundesrat Albert Rösti



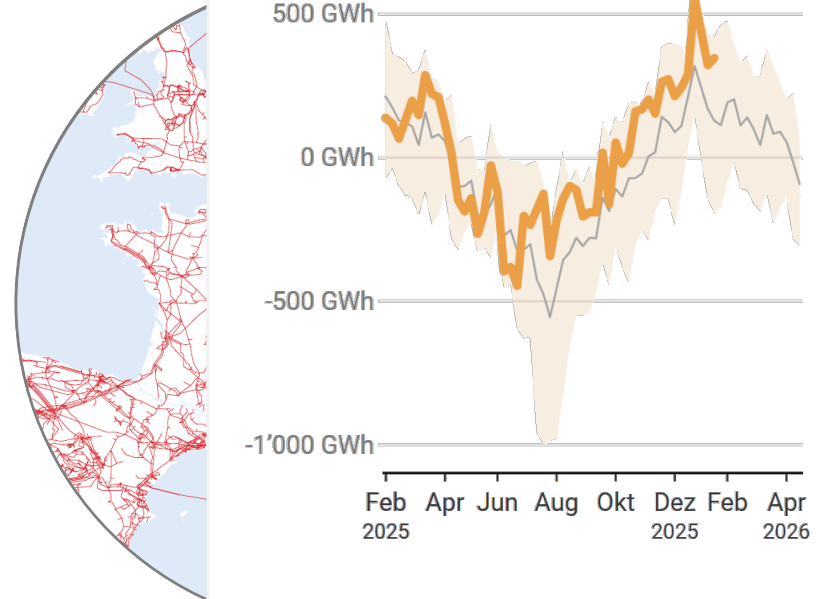
Voraussetzungen Flexibilisierung & Sicherstellung der Importfähigkeit



Quelle: Eigene Darstellung, auf Basis von: Prognos et al. [2021](#), S. 318; 334.
Universität St.Gallen
Kompetenzzentrum Energy Management

Anmerkungen: Daten 2025 nur
Quelle: Eigene Darstellung, auf

Entwicklung des Saldos
der wöchentlichen Nettoimporte/-exporte
Stand: 21.01.2026



Min / Max der letzten 5 Jahre
Mittelwert Referenzperiode Aktuell

Link: [Energie-Dashboard Bundesamt für Energie](#)

Zielbild klimaneutrale Schweiz 2050

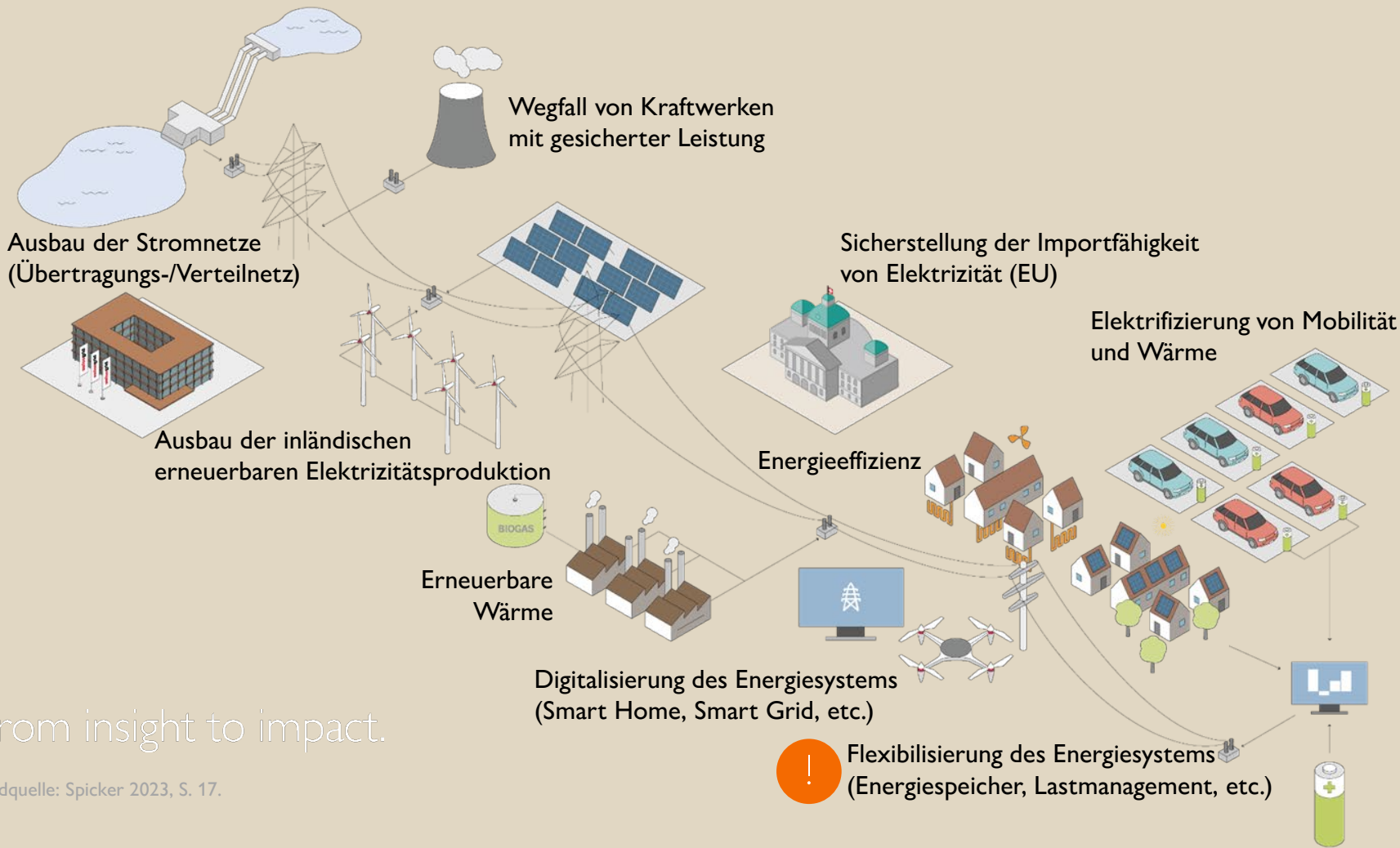
Bausteine

- Mobilität
- Wärme
- Elektrizität



Anmerkungen: Werte für Szenario ZERO Basis (Vergleichswerte für 2020).

Quelle: Daten entnommen aus: Prognos et al. [2021](#), S. 315; 322; Darstellung entnommen aus: Prognos et al. [2020](#), S. 3.



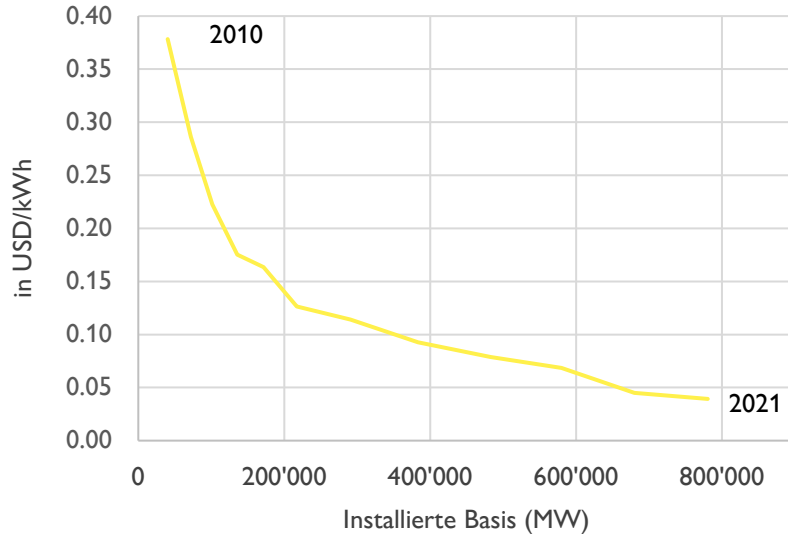
From insight to impact.

Bildquelle: Spicker 2023, S. 17.

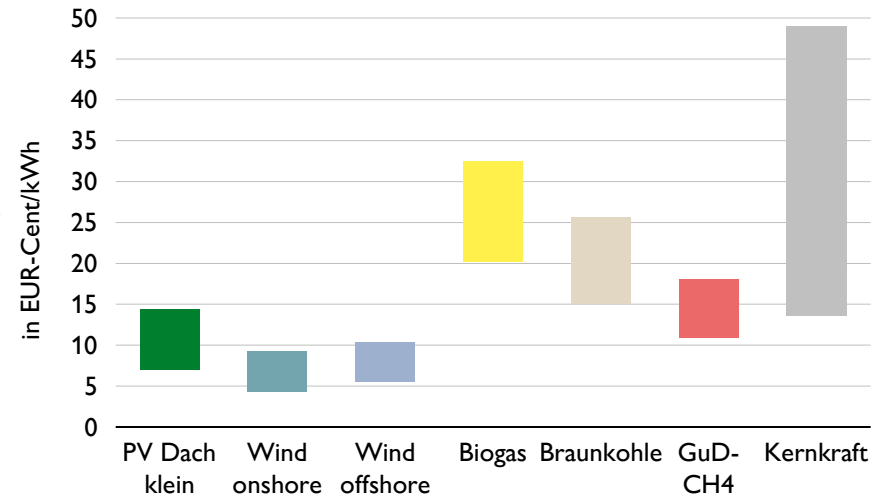
Flexibilisierung des Energiesystems

Lernkurveneffekte und dessen Konsequenzen

Entwicklung der weltweiten PV-Stromgestehungskosten (2010-21)



Übersicht über die Stromgestehungskosten DE (2024)



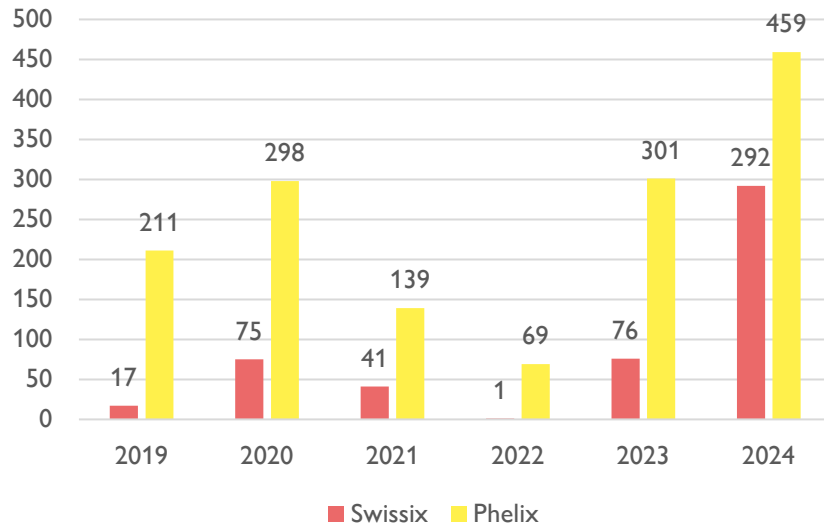
Anmerkung: Stromgestehungskosten (Levelized Cost of Electricity).
 Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an: IRENA 2023, S. 58.
 Universität St.Gallen
 Kompetenzzentrum Energy Management

Anmerkung: Näherungswerte.
 Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an: IEA 2024, S. 22; 73.

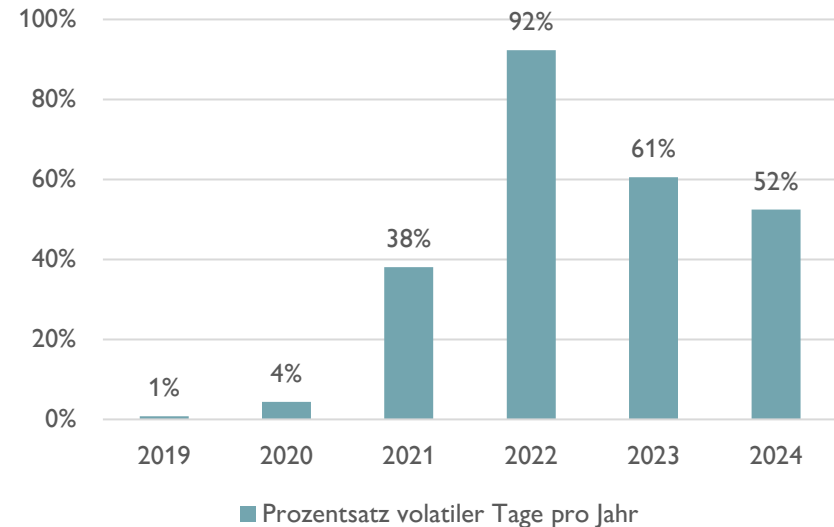
Flexibilisierung des Energiesystems

Entwicklungen an den Grosshandelsmärkten

Entwicklung der Anzahl negativer Stunden
am Strom-Grosshandelsmarkt Swissix/Phelix (2019-24)



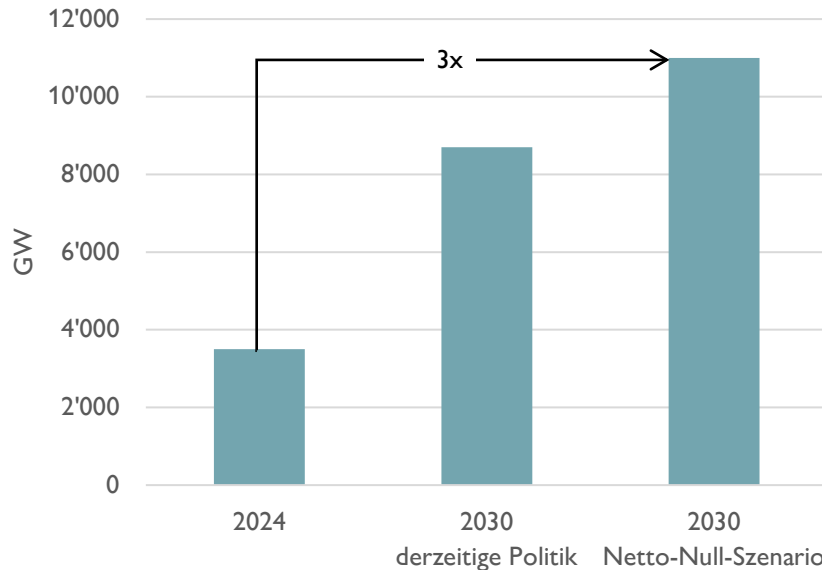
Entwicklung der Volatilitäten
am Strom-Grosshandelsmarkt Swissix (2019-24)



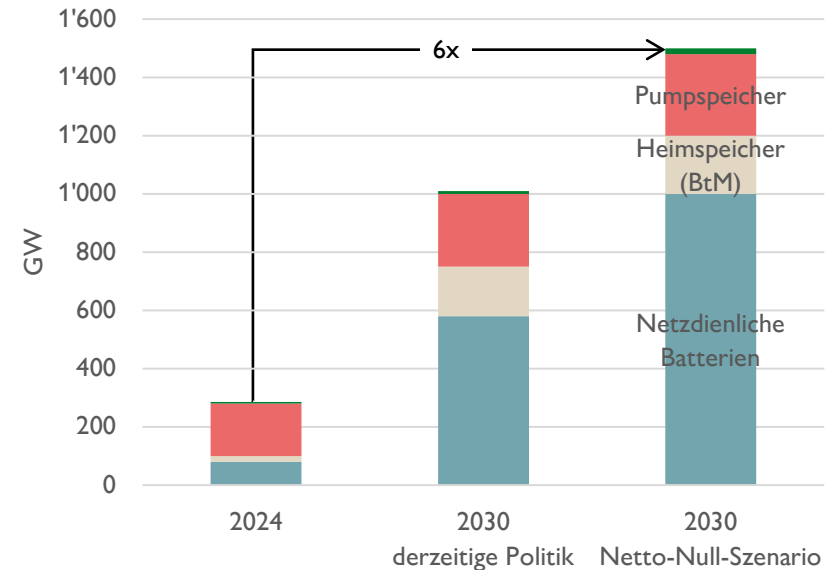
Flexibilisierung des Energiesystems

Operationalisierung politischer Ambitionen

Globale Kapazität erneuerbarer Energien



Globale Energiespeicherkapazität

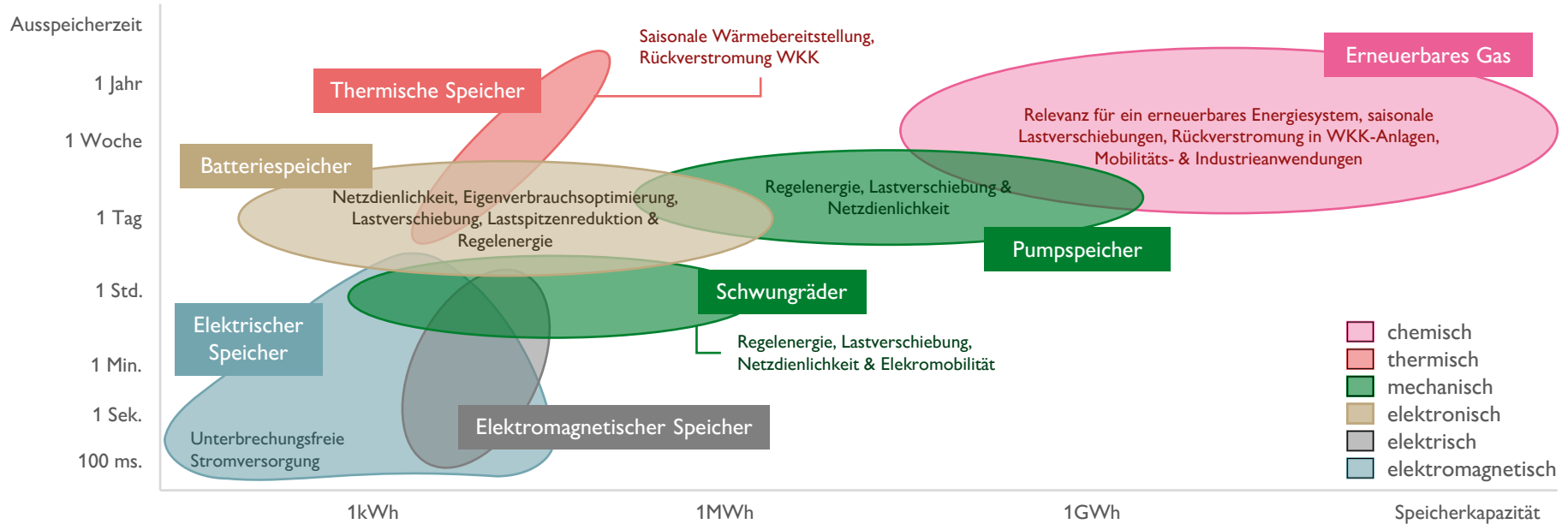


Interpretation: Um die Erneuerbaren gemäss COP-28-Ziel bis 2030 zu verdreifachen, ist die globale Speicherkapazität zu versechsfachen.

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an: IEA [26.05.2024](#); IEA [2024](#), S. 68.

Flexibilisierung des Energiesystems

Speicherarten und Anwendungsfälle



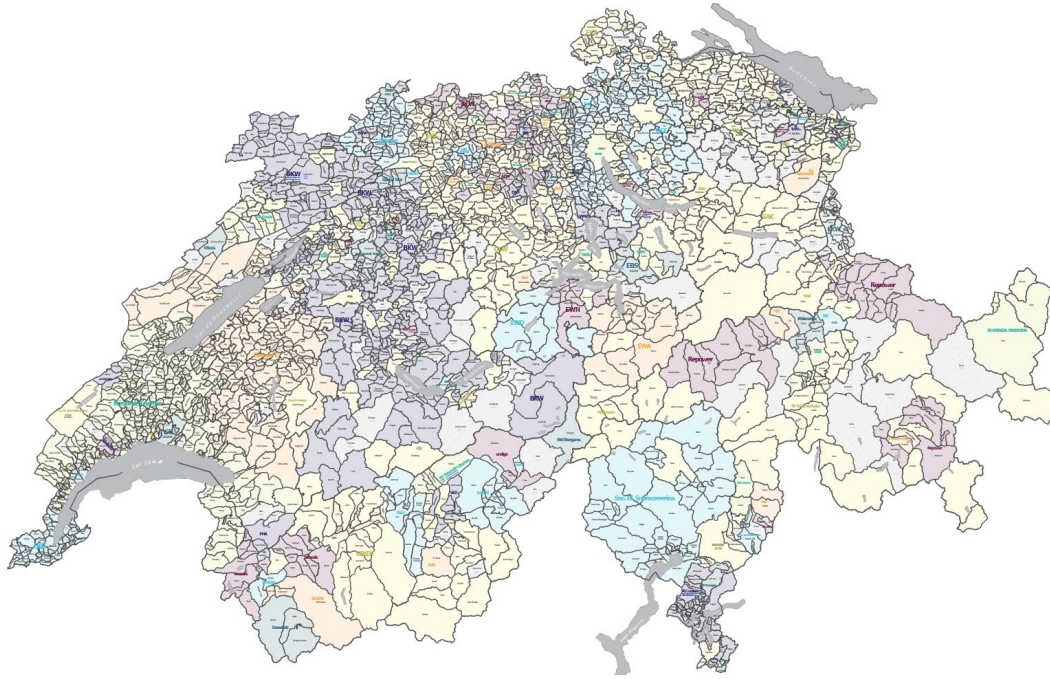
Anmerkungen: Darstellung illustrativ. Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Wien Energie [2021](#), auf Basis von: OTHR 2020.



Wie können sich Energieversorger positionieren, um den politischen Auftrag zu erfüllen?

Strukturwandel in der Versorgerlandschaft

Charakterisierung der aktuellen Verteilnetzgebiete



586 Verteilnetzbetreiber (2019: 632 VNB)

- Median VNB: ca. 1'700 Endverbraucher
- kleinster VNB: 4 Endverbraucher
- 78 VNB > 10'000 Endverbraucher
- 13 VNB > 100'000 Endverbraucher
- 100 (10) grösste VNB: ca. 89% (52%) der ausgespeisten Energie

Anmerkungen: Verteilnetzbetreiberkarte für das Jahr 2025.
Quelle: Darstellung entnommen aus: VSE [2025](#).
Universität St.Gallen
Kompetenzzentrum Energy Management

Quelle: Eigene Zusammenstellung, auf Basis von: ECom [2025](#), S. 11f.

Seeländer Energieversorger schliessen sich zu Evolon AG zusammen

Die Energie Seeland AG aus Lyss und die Energie Wasser Aarberg machen ab dem 1. Juli gemeinsame Sache.

Publiziert: 27.03.2025, 12:05



Medienmitteilung

Zusammenschluss des Elektrizitätswerks Staufen mit der SWL Energie AG

Lenzburg, 20.10.2025

Groupe E kauft das Stromnetz von Cornaux

16.01.26

Ad-hoc-Bekanntmachung Art.53 Auflistungsvorschriften

Seit dem 1. Januar 2026 hat die Gemeinde Cornaux das Eigentum an ihrem Stromnetz an Groupe E übertragen. Groupe E ist seit 2021 als Betreiber eines Verteilnetzes tätig und verwaltet es im Rahmen einer konstruktiven Zusammenarbeit, die es ermöglichte, die Tarife zu einheitlichen und intelligenten Zähler einzusetzen. Dieser neue Schritt soll eine sichere, nachhaltige und wettbewerbsfähige Stromversorgung für die Bewohner gewährleisten.

Universität St.Gallen
Kompetenzzentrum Energy Management

GEMEINDERAT SPRICHT SICH FÜR VERKAUF DER ELEKTRA AN PRIMEO ENERGIE AUS

26. Februar 2026

Der Gemeinderat Gaiserwald befasste sich in den vergangenen Monaten intensiv mit der zukünftigen Strategie und Ausrichtung der Elektra Gaiserwald. Resultat daraus ist, den Stimmberechtigten im Herbst 2026 an einer ausserordentlichen Bürgerversammlung den Antrag für den Verkauf des Verteilnetzes der Elektra Gaiserwald an die Primeo Netz AG (Primeo Energie) zur Genehmigung vorzulegen. Damit sich die Bevölkerung vorgängig zu diesen Plänen äussern kann, wird dazu Ende Februar 2026 die öffentliche Vernehmlassung gestartet.

Medienmitteilung vom 30. November 2025

Die Gemeinde Männedorf verkauft ihr Elektrizitätswerk an EKZ

Die Männedorfer Bevölkerung stimmt dem Verkauf des Gemeindeelektrizitätswerks an EKZ zu. Damit profitieren die Männedorferinnen und Männedorfer ab dem 1. Juli 2026 von tieferen Stromtarifen sowie einer überdurchschnittlich zuverlässigen Stromversorgung.

Grub | 09.01.2026 | 13:15 Uhr

Mitg./ red

SAK übernimmt Stromnetz der Elektra Grub

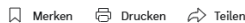
Die Gemeinde Grub übergibt ihr Stromnetz an die «St. Gallisch-Appenzellische Kraftwerke AG» (SAK) und setzt damit laut Mitteilung ein starkes Zeichen für Versorgungssicherheit, Nachhaltigkeit und finanzielle Entlastung der Bevölkerung. Ab 2026 profitieren die Haushalte von deutlich günstigeren Strompreisen.

OLTEN/ZOFINGEN

Zusammenschluss der städtischen Werke: Für Detailkonzepte wurden zwei neue Gremien eingesetzt

Der Zusammenschluss der Städtischen Betriebe Olten und der Städtischen Werke Zofingen wird von Mitgliedern der beiden Parlamente und Stadträte begleitet.

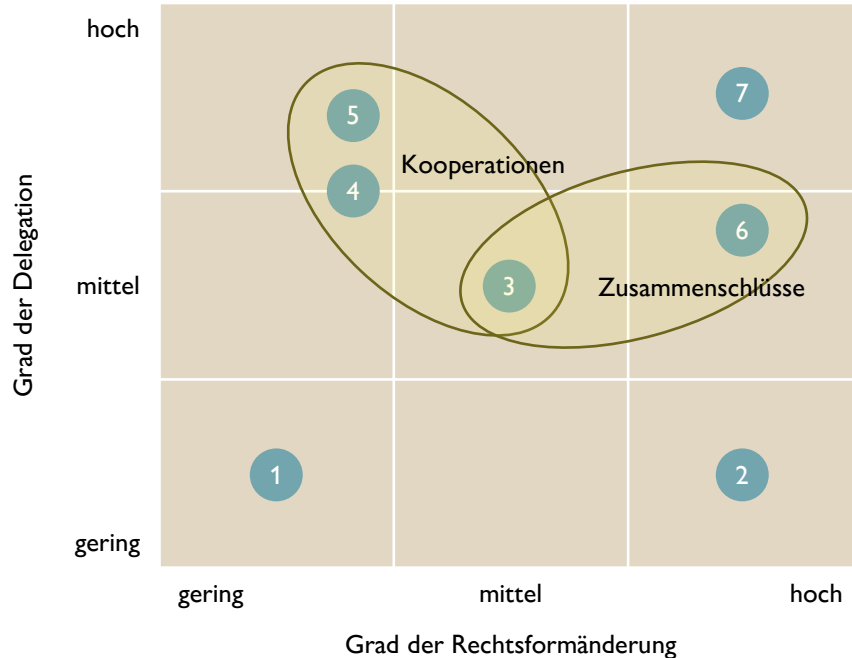
16.10.2025, 11:27 Uhr



Im Juni haben die Städtischen Betriebe Olten (sbo) und die Städtischen Werke Zofingen (StWZ Energie AG) mitgeteilt, dass sie einen Zusammenschluss planen. Im Projekt mit dem Namen «Frohburg» läuft aktuell die Detailkonzept-Phase, wie die beiden Energieunternehmen in einer Mitteilung schreiben. Für den Prozess wurden nun zwei neue Gremien, der Parlamentsausschuss und der Eigentümerausschuss, eingesetzt.

Strategische Positionierung

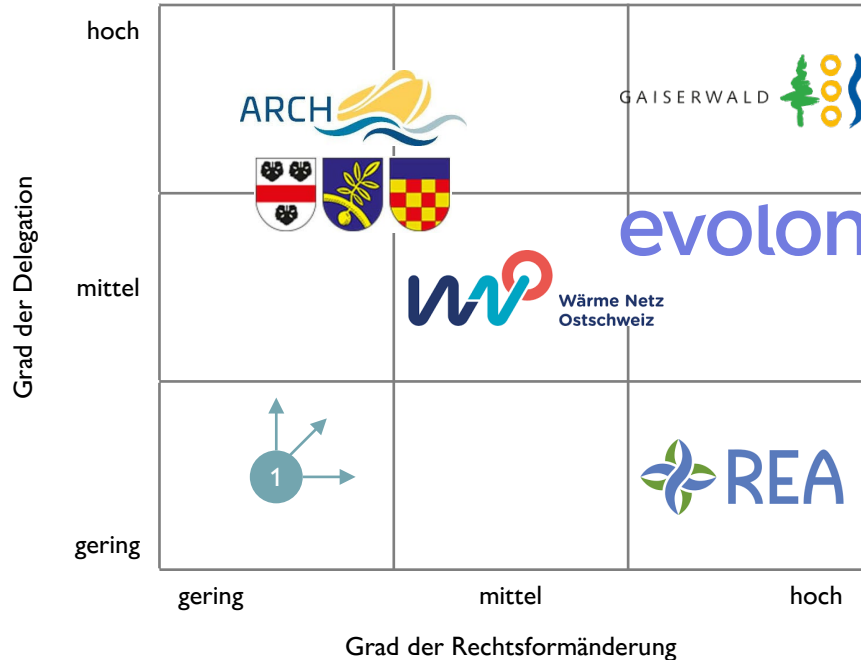
Optionen für Energieversorger



- 1. Eigenbetrieb** mit gleicher Rechtsform (unselbstständige öffentlich-rechtliche Anstalt): maximale Kontrolle, aber auch vollständige Verantwortung für Betrieb/Risiken
- 2. Eigenbetrieb** mit neuer Rechtsform (selbstständig öffentlich-rechtliche Anstalt): Betrieb vollständig intern, aber mit erhöhter unternehmerischer Flexibilität
- 3. Beteiligung/Kooperation** (Beteiligung an Gemeinschafts-unternehmen, bspw. Shared Services): Nutzung von Synergien, aber Erhalt der organisatorischen Eigenständigkeit
- 4. Delegation an Dritte** (Betriebsführung durch externen Dienstleister, bspw. Ingenieurbüro): reduzierter operativer Aufwand, aber eingeschränkte direkte Steuerungsmöglichkeiten
- 5. Verpachtung** (bspw. Netzbetrieb an Dritte): geringe operative Verantwortung, aber zugleich stabile und planbare Einnahmen
- 6. Fusion** (Zusammenschluss mehrerer Energieversorger): Realisierung von Skaleneffekten, aber potenzieller Verlust organisatorischer Identität
- 7. Verkauf** (bspw. an grösseren Energieversorger): vollständige Delegation der Aktivitäten, aber Aufgabe jeglicher operativer Einflussnahme

Strategische Positionierung

Ausgewählte Praxisbeispiele



Flexibilitäten
(bspw. BESS)

- 1. Eigenbetrieb** mit gleicher Rechtsform (unselbstständige öffentlich-rechtliche Anstalt): maximale Kontrolle, aber auch vollständige Verantwortung für Betrieb/Risiken
- 2. Eigenbetrieb** mit neuer Rechtsform (selbstständig öffentlich-rechtliche Anstalt): Betrieb vollständig intern, aber mit erhöhter unternehmerischer Flexibilität
- 3. Beteiligung/Kooperation** (Beteiligung an Gemeinschaftsunternehmen, bspw. Shared Services): Nutzung von Synergien, aber Erhalt der organisatorischen Eigenständigkeit
- 4. Delegation an Dritte** (Betriebsführung durch externen Dienstleister, bspw. Ingenieurbüro): reduzierter operativer Aufwand, aber eingeschränkte direkte Steuerungsmöglichkeiten
- 5. Verpachtung** (bspw. Netzbetrieb an Dritte): geringe operative Verantwortung, aber zugleich stabile und planbare Einnahmen
- 6. Fusion** (Zusammenschluss mehrerer Energieversorger): Realisierung von Skaleneffekten, aber potenzieller Verlust organisatorischer Identität
- 7. Verkauf** (bspw. an grösseren Energieversorger): vollständige Delegation der Aktivitäten, aber Aufgabe jeglicher operativer Einflussnahme

Fazit

Systemumbau erfordert Neupositionierung



Politischer Auftrag ~ **Systemumbau**

- Netto-Null 2050, Erneuerbare Energien (Elektrifizierung)
- steigende Komplexität/Volatilität/Kapitalbedarf



Flexibilität wird zum zentralen Erfolgsfaktor

- Wegfall gesicherter Leistung/volatile Erneuerbare
- Speicher/Lastmanagement/Systemintegration zentral
- Bedeutungsgewinn von Flexibilitätsmanagement/Ausgleichsenergie



Strukturwandel beschleunigt sich

- fragmentierte Versorgerlandschaft unter Druck
- zunehmende Konsolidierungen/Kooperationen/Verkäufe
- Professionalisierung (Skalierung) erforderlich



Strategische Positionierung wird zwingend

- keine Standardlösung für EVUs
- klare Definition der eigenen Rolle im zukünftigen Energiesystem





From insight to impact.



Universität St.Gallen

Institut für Technologiemanagement

Dr. Christian Opitz

Leiter Kompetenzzentrum Energy Management

+41 71 224 26 86

christian.opitz@unisg.ch

www.energymanagement.unisg.ch

LinkedIn: [HSG Energy Management](#) | [LinkedIn](#)

Universität St.Gallen

Institut für Technologiemanagement Akkreditierungen

Dufourstrasse 40a

9000 St.Gallen

