

Ausblick

Die anstehenden Umwälzungen im Energiemarkt stellen öffentliche Versorger, deren Führungspersonen und Eigentümer vor Herausforderungen. Nicht überall werden sie bereits in ihrer Tragweite und Bedeutung für das öffentliche Versorgungsunternehmen erkannt. Diese Umwälzungen erfordern einen Umbau der traditionellen Governance von Versorgungsunternehmen.

Namentlich für die Vertreter des Gemeinwesens als Eigentümer stellt sich die Frage, welche Ziele für ein öffentliches Unternehmen in einem zunehmend geöffneten Marktumfeld gesetzt werden sollen. Wo liegt der gewünschte Service public, in welcher Form soll politisch darauf Einfluss genommen werden? Zu welchen Kosten? Angesichts des Margenzerfalls in den Kernmärkten ist zu fragen, in welchen neuen Märkten Chancen gesucht werden sollen und welche Risiken dabei eingegangen werden können und dürfen.

Das weite Feld der möglichen Ausrichtungen des Eigentümers reicht von einer detaillierten politischen Einflussnahme auf die Service-public-Leistungen eines Unternehmens bis hin zu einem Rückzug in die Rolle des Aktionärs oder gar bis hin zu einem (Teil-)Verkauf eines Unternehmens. Sie bestimmen die zu wählende Governance. Bevor also darüber diskutiert wird, sind daher die Ziele festzulegen, welche die öffentliche Hand als Eigentümerin mit ihrem Unternehmen erreichen will. Wozu braucht es das öffentliche Unternehmen?

Die Diskussion wird noch in sehr unterschiedlicher Tiefe geführt. Nicht selten verläuft sie faktisch umgekehrt: Das Unternehmen drängt angesichts rückläufiger Margen im Kerngeschäft auf neue Märkte. Es fordert dazu vom Eigentümer das Einverständnis oder zumindest die Duldung. Wenn dabei nicht grundlegend über Sinn und Zweck des öffentlichen Unternehmens gesprochen und dies nicht in einem demokratischen Prozess legitimiert wurde, laufen die Eigentümer und die Führungspersonen Gefahr, im Vakuum zwischen fehlender Ausrichtung des Unternehmens und strukturell unbegrenzter Marktopportunitäten aufgerieben zu werden. Es ist die Aufgabe des Eigentümers, zusammen mit der strategischen Führungsebene eines öffentlichen Unternehmens, die Geschäftsfelder verbindlich zu definieren. Auf der Ebene des Eigentümers lauten dabei die zentralen Fragen: Welches öffentliche Interesse will ich mit dem Unternehmen verfolgen? Wo endet dieses? Welchen Risikoappetit trägt der Steuerzahler dabei mit? Für die strategische und operative Führung des Unternehmens leitet sich daraus der mögliche Handlungsspiel-

raum und die zu erfüllenden Aufgaben ab. Nicht überall werden diese Fragen gestellt und in der nötigen Disziplin beantwortet. Verschiedene Skandale und Fehlleistungen zeugen davon. Bislang blieb der Schaden für die Allgemeinheit noch relativ begrenzt.

Öffentliche Unternehmen sind von zwei Seiten her unter Druck. Einerseits nimmt der regulatorische Druck auf die Monopoltätigkeiten zu. Regulatoren und Preisüberwacher prüfen die zulässigen Gewinne und erschweren bisweilen langfristige Investitionen. Andererseits ist das Verhalten kartell- und wettbewerbsrechtlich reguliert. Themen sind der Missbrauch von Marktmacht oder das europäisch auch für die Schweiz geforderte Verbot staatlicher Beihilfen an einzelne Unternehmen, das zum Beispiel Steuerbefreiungen für öffentliche Unternehmen in Frage stellt. Weiter ist an die europäische Forderung zu denken, die Verteilnetze rechtlich in einen eigenen Rechtsträger zu überführen. Das ist gerade für kleine Unternehmen ein erheblicher Mehraufwand und erhöht deren Effizienz nicht. Auf der anderen Seite sind die Chancen in neuen Märkten nicht ohne Risiken zu haben. Die ergeben sich etwa daraus, dass noch nicht bekannt ist, welche Technologien sich durchsetzen. Zudem herrscht in vielversprechenden Märkten entsprechende Konkurrenz. Sie kommt dabei keineswegs bloss aus der klassischen Versorgungswirtschaft. Gerade die Digitalisierung macht Anbieter unabhängiger von klassischer Netzinfrastruktur. Private Anbieter – auch aus dem Ausland – können sich dabei frei von politischen Eigentümerinteressen bewegen. Sie sind mit entsprechendem privatem Kapital in der Lage, grössere Investitionen mit spekulativem Charakter einzugehen. Der Risikoappetit ist bei öffentlichen Unternehmen naturgemäss begrenzt. Aufgrund des technologischen Wandels kämpfen daher in Zukunft möglicherweise nicht wenige grosse allein um Marktanteile. Vielmehr ist damit zu rechnen, dass die klassischen Versorger Konkurrenz von agilen, digitalen Anbietern erhalten. Die Energieversorgung der Zukunft fusst dann nicht auf 600 Netzbetreibern, auch nicht auf 200, sondern eher auf 2000 Unternehmen im Energiesektor. Die Eigenverbrauchsgemeinschaften und die sich darum herum bildende Dienstleistungsindustrie ist bloss ein Beispiel dazu.

Für öffentliche Versorger bedeutet das, dass der Unternehmenszweck in diesem Umfeld neu diskutiert und ausgerichtet werden muss. Die Diskussion soll sich an den künftigen Herausforderungen orientieren – nicht an althergebrachten Bequemlichkeiten wie den lieb gewonnenen Gewinnausschüttungen. Erst auf Basis eines klaren Unternehmenszwecks ist die Governance zu definieren, die zum Unternehmen passt. Soll es im Sinne der Leistungsverwaltung Dienstleistungen im Monopolbereich anbieten, ist eine andere Governance richtig, als wenn es auf Geschäftsfelder ausgerichtet wird, die im internationalen und branchenübergreifenden Wettbewerb stehen. Für die Ausrichtung

eines öffentlichen Unternehmens besteht grosse Freiheit. Sie ist bewusst und umsichtig zu nutzen, um den Ansprüchen zwischen Service public und Unternehmenswert langfristig gerecht zu werden.

*Die Herausgeber
Ronny Kaufmann und Stefan Rechsteiner*