

Eigentümerstrategie für Versorgungsunternehmen

PwC Energy & Utilities Roundtable
Diskussionspapier

Liebe Leserin, lieber Leser

Der Energiemarkt ist in Bewegung. Neue Energiequellen, neue Technologien und veränderte Marktgegebenheiten im umliegenden Ausland berühren auch die Schweiz. Traditionelle Eigentümerstrukturen werden aufgebrochen, ehemals monopolistische Versorgungsunternehmen müssen sich dem Wettbewerb stellen, und die Kunden fragen neue Dienstleistungen nach, die weit über die Versorgungssicherheit hinausgehen. Anbieter stehen vor der Herausforderung, ihr Geschäftsmodell anzupassen, neue Technologien zu verwenden und den Kunden auf profitable Art und Weise innovative Produkte und Dienstleistungen anzubieten.

Diese Veränderungen werfen die Grundsatzfrage auf, weshalb und wie umfassend der Staat im Energiesektor tätig sein muss – eine Frage, die heute anders beantwortet wird als zur Gründungszeit der meisten Energieunternehmen, und eine Frage, die auf politischer Ebene gelöst werden muss. Versorgungsunternehmen befinden sich immer mehr im Spannungsfeld zwischen Politik, Eigentümern, Kunden und Marktkräften. Die Interessen der verschiedenen Protagonisten sind nicht immer im Einklang.

An unserem Round Table «Eigentümerstrategie für Versorgungsunternehmen» haben wir verschiedene Themen im Zusammenhang mit möglichen Strategien intensiv diskutiert. Es nahmen Führungskräfte und Entscheidungsträger aus Politik, von Energieunternehmen, der Energiedirektorenkonferenz und Branchenverbänden sowie Vertreter von institutionellen Investoren und Juristen teil.

Das Resultat des Round Table sind fünf Thesen, mit denen wir den Dialog der verschiedenen Akteure und Interessensgruppen unterstützen möchten. Wir legen dar, welche Aspekte eine Eigentümerstrategie in einem dynamischen Marktumfeld umfassen muss, und zeigen, welche Herausforderungen die Zukunft birgt und wie sie gemeistert werden können.

Wir wünschen Ihnen eine inspirierende Lektüre.



Marc Schmidli
Partner



Jens Bartenschlager
Director



Manuel Berger
Director

1

Der Staat überdenkt seine Rolle als Eigentümer im Energiemarkt und zieht sich aus privatwirtschaftlichen Bereichen zurück.

2

Die an die veränderten Rahmenbedingungen anzupassende Eigentümerstrategie ermöglicht Innovation und Unternehmertum.

3

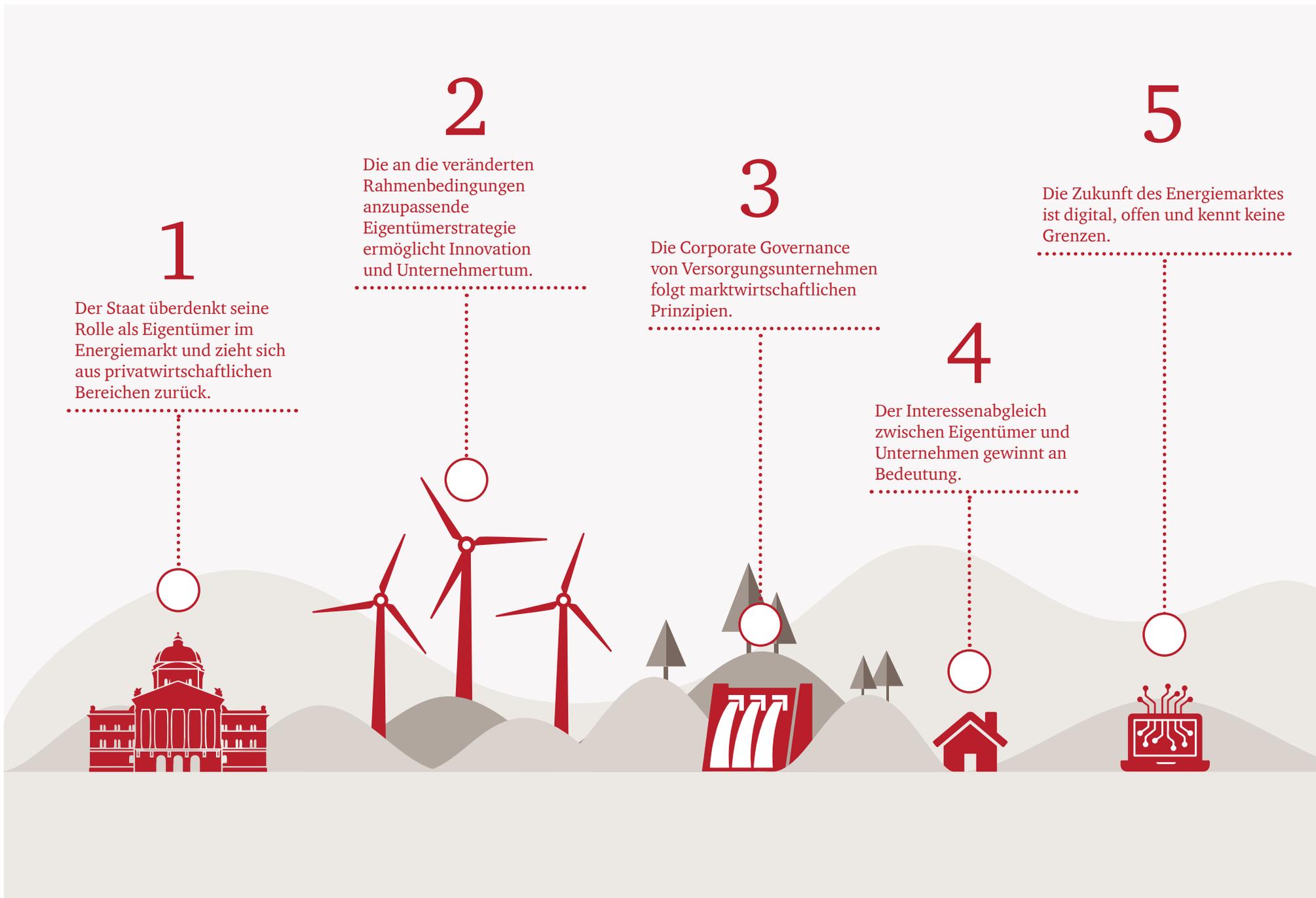
Die Corporate Governance von Versorgungsunternehmen folgt marktwirtschaftlichen Prinzipien.

4

Der Interessensabgleich zwischen Eigentümer und Unternehmen gewinnt an Bedeutung.

5

Die Zukunft des Energiemarktes ist digital, offen und kennt keine Grenzen.



<i>TeilnehmerIn</i>	<i>Unternehmen</i>
Jens Bartenschlager	PricewaterhouseCoopers AG
Manuel Berger	PricewaterhouseCoopers AG
Mario Cavigelli	Kanton Graubünden
Cédric Christmann	EBM Energie AG
Daniela Decurtins	Verband der Schweizerischen Gasindustrie VSG
Roland Dörig	Credit Suisse Energy Infrastructure Partners AG
Swen Egloff	Elektrizitätswerk des Kantons Zürich EKZ
Max Kaspar	VITEOS SA
Kurt Lüscher	Implementation Force AG
Stephan Marty	ewl energie wasser luzern
Caterina Mattle	Energiedirektorenkonferenz EnDK
Andreas Rickenbacher	Andreas Rickenbacher Management AG, VR Swissgrid AG
Christian Sauter	Stadt Zürich / Departement der Industriellen Betriebe
Marc Schmidli	PricewaterhouseCoopers AG
Phyllis Scholl	Bär & Karrer AG

These 1: Der Staat überdenkt seine Rolle als Eigentümer im Energiemarkt und zieht sich aus privatwirtschaftlichen Bereichen zurück.

Die meisten Versorgungsbetriebe im Energiesektor befinden sich immer noch in öffentlicher Hand – historisch bedingt, wegen der staatlich aufgebauten Infrastruktur und aus Überlegungen der Versorgungssicherheit. Doch heute muss die Frage gestellt werden, weshalb und wie umfassend der Staat im Energiebereich noch tätig sein soll. Die öffentliche Hand muss nicht mehr zwingend als Eigentümerin auftreten. Die begonnene Marktliberalisierung führt zur teilweisen Auflösung der klassischen Wertschöpfungskette. Die Bedeutung der geografischen Grenzen, die oft mit der Versorgungssicherheit gleichgesetzt wurden, nimmt ab; grenzüberschreitende Netzwerke, der Austausch mit dem Ausland und die Digitalisierung verlangen zukunftsorientierte Konzepte. Neue Anbieter von innovativen Produkten und Dienstleistungen sowie Unternehmen mit entsprechenden Kernkompetenzen müssen nicht mehr staatlich sein. Die Rolle des Staates muss neu definiert werden.

Marktverzerrungen vermeiden

Aus welchen Bereichen soll sich der Staat zurückziehen, was soll im Besitz und somit unter Kontrolle der öffentlichen Hand bleiben? Die traditionellen Strukturen der Energiebranche stehen immer öfter im Gegensatz zu den Marktanforderungen und zum aktuellen öffentlichen Interesse, was zu politischen Diskussionen und Spannungsfeldern führt. Diese können in einem ersten Schritt angegangen werden, indem gleich lange Spiesse für staatliche und private Anbieter geschaffen werden, das heisst, der Staat muss sich wettbewerbsneutral verhalten. Marktverzerrungen, die durch Staatsgarantien oder monopolistische Benutzungsrechte für Infrastrukturanlagen entstehen, sind abzubauen und Markteintrittsbarrieren aufzuheben.

Die Auflösung der klassischen Wertschöpfungskette bringt neue und risikobehaftete Geschäftsfelder hervor, die der Staat meiden sollte. Grundsätzlich sollen Bund, Kantone und Gemeinden nur noch dort aktiv sein, wo private Unternehmen kein Angebot bereitstellen können. Alles, was von der Privatwirtschaft abgedeckt werden kann, soll dem freien Wettbewerb überlassen werden. Die öffentliche Hand kann sich aus diesem Segment des Energiemarktes zurückziehen, indem sie ganze Unternehmen oder Unternehmensteile ausgliedert und privatisiert. Dies sollte in Form von Aktiengesellschaften geschehen, um grösstmögliche Flexibilität und genügend Handlungsspielraum im dynamischen, sich rasch verändernden Marktumfeld zu erreichen.

Infrastrukturinvestitionen privatisieren

Welche Rolle der Staat künftig wahrnehmen soll, muss im politischen Entscheidungsprozess bestimmt werden. Diskutiert wird zum Beispiel, dass Infrastruktur wie Strom-, Gas- und Wärmenetze im Besitz der öffentlichen Hand bleibt, der Energiehandel und weitere Dienstleistungen jedoch privat abgewickelt werden. Eine solche Aufteilung der Wertschöpfungskette führt zur Frage, ob der Staat das Kapital für die Netzinfrasturstruktur bereitstellen muss oder ob die Finanzierung von privater Seite geleistet werden könnte. Bund, Kantone und Gemeinden haben sehr viel gebundenes Kapital in Infrastrukturanlagen. Übernahmen institutionelle Finanzakteure wie Pensionskassen diese Investitionen, würden Mittel der öffentlichen Hand für andere Zwecke frei. Gleichzeitig würden dem Pensionskassensystem dringend benötigte, gut gesicherte und regelmässige Erträge zufließen. Bislang stösst dieser Vorschlag in der Politik auf wenig Interesse, da es häufig weder eine klare Vorstellung noch einen Konsens über die Verwendung dieser freiwerdenden Gelder gibt.

Diese Haltung muss überdacht werden. Die Finanzierung von Infrastruktur durch private Investoren würde das Energiesystem effizienter machen und die Ressourcenallokation optimieren. Die freigesetzten Mittel könnten in richtungsweisende Projekte investiert werden, die noch nicht genügend Privatkapital anziehen. Sinnvoll wären Investitionen in den Aufbau von Infrastruktur für Smart Cities um Energie auch dezentral zu produzieren und effizienter zu nutzen, neue Mobilitätsformen voranzutreiben und ökonomisches, ökologisches und soziales Potenzial zu realisieren. Somit könnte der Energiesektor transformiert, neue Kundenbedürfnisse abgedeckt und der Weg in die digitale und intelligent vernetzte Zukunft vorbereitet werden.

These 2: Die an die veränderten Rahmenbedingungen anzupassende Eigentümerstrategie ermöglicht Innovation und Unternehmertum.

Die Veränderungen am Energiemarkt bedingen auch neue Eigentümerstrategien. Eine Eigentümerstrategie kann jedoch erst definiert werden, wenn geklärt ist, welche Aufgaben zum öffentlichen Leistungsauftrag gehören und welche nicht. Diese Aufgaben können sich heute traditionsbedingt von Eigentümern zu Eigentümern unterscheiden. Die historische Entwicklung der Energieversorgungsunternehmen ist in der Eigentümerstrategie zu berücksichtigen – was aber nicht heisst, dass alles beim Alten bleiben soll. Grundsätzlich muss der Staat gut begründen können, weshalb er wo investiert ist.

Eigentümerstrategie muss Spielraum gewähren

Die öffentliche Hand als Eigentümerin von Versorgungsunternehmen ist sehr heterogen, und konträre Interessen erschweren die Definition einer Strategie. Eine klare Trennung von Politik und Unternehmen respektive politischen Interessen und unternehmerischer Gestaltung ist unabdingbar. Die Eigentümerstrategie muss einerseits Bindeglied zwischen Politik und Versorgungsunternehmen sein, andererseits soll sie den Unternehmen genügend Spielraum gewähren, damit sie im dynamischen Wettbewerbsumfeld flexibel und erfolgreich agieren können. Ordnungspolitische Grundsätze müssen in der Eigentümerstrategie beachtet werden, und sie ist unabhängig von politischem Zyklus und finanzpolitischen Vorgaben langfristig auszurichten.

Zielkonflikte sind aufzulösen: Aktionäre haben ein Gewinnziel, der Staat verfolgt auch andere, nicht finanzielle Ziele. Die öffentliche Hand als Eigentümerin macht Energiepolitik, das Versorgungsunternehmen betreibt kundenorientierte Unternehmenspolitik. Die Eigentümerstrategie von staatlichen Betrieben und Beteiligungen soll sich auf die Energieversorgung konzentrieren und muss nicht gewinnorientiert sein. Selbst den Unternehmen, die in der öffentlichen Hand bleiben, ist genügend Handlungsspielraum zu geben, damit sie die Transformation vom starren Monopolanbieter zum innovativen Marktplayer schaffen.

Kompass für dynamisches Marktumfeld

Der notwendige Gestaltungsspielraum kann durch klare Strukturen und Kompetenzen gewährleistet werden, unterstützt von einem stetigen Dialog zwischen den verschiedenen Interessenvertretern. Die Eigentümerstrategie darf dabei nicht zu detailliert sein, denn je umfassender und ausführlicher sie formuliert ist, desto mehr wird die Handlungsfreiheit – und somit Flexibilität und Innovationskraft – des Unternehmens eingeschränkt. Ist der Gestaltungsspielraum vorhanden, muss das Unternehmen aber auch in der Lage sein, ihn auszunutzen. Um neue Möglichkeiten wahrzunehmen, innovative Projekte zu realisieren und in neue Geschäftsfelder zu expandieren, müssen entsprechende finanzielle Mittel bereitgestellt werden.

Lange Entscheidungsprozesse bremsen in der Vergangenheit Unternehmertum und Wandel in der Energiebranche. Heute muss der Fokus auf die Kunden und ihre Bedürfnisse gerichtet werden. Die Versorgungsunternehmen müssen in der Lage sein, ihr Marktumfeld zu analysieren, neue Trends zu antizipieren und adäquat zu reagieren. Sie können jedoch nur dann innovative Produkte und Dienstleistungen zeitnah anbieten, wenn die Eigentümerstrategie dies erlaubt und unterstützt. Die Eigentümerstrategie muss der Kompass für das dynamische und internationaler werdende Umfeld sein.

These 3: Die Corporate Governance von Versorgungsunternehmen folgt marktwirtschaftlichen Prinzipien.

Der Einfluss der Politik macht sich nicht nur im Leistungsauftrag und in der Eigentümerstrategie von Versorgungsunternehmen bemerkbar, sondern auch in ihrer Unternehmensführung. Das Bewusstsein und Bewusstmachen der Rollen der verschiedenen Interessensvertreter ist hierbei von grösster Wichtigkeit. Eine klare Corporate Governance und Rollentrennung beim öffentlichen Eigentümer ist die grundlegende Voraussetzung für die Erstellung einer Eigentümerstrategie.

Im Energiebereich tritt der Staat zugleich als Regulator, Eigentümer oder Aktionär und Kunde auf. Interessenkonflikte sind somit vorprogrammiert und inhärenter Teil des Systems. Sie müssen eliminiert und die Frage der Kompetenzen der Organe neu geklärt werden. Das Anforderungsprofil für Verwaltungsrat und Unternehmensführung ist aufgrund der Transformation des Energiemarktes äusserst anspruchsvoll, und es braucht viel Erfahrung und Fachkompetenz in den entsprechenden Gremien.

Rollentrennung ist zentral

Regierungsvertreter, die ein Dossier betreuen, aber nicht im Verwaltungsrat des entsprechenden Unternehmens vertreten sind, benötigen viel Zeit, um das notwendige Wissen zu erarbeiten und die entscheidenden Informationen zu erhalten. Unternehmensvertreter hingegen sind unter Umständen nicht in den relevanten politischen Diskurs involviert. Die Politik soll nur indirekt Einfluss nehmen, beispielsweise über die Medien und das Parlament, nicht über den Verwaltungsrat. Eine strikte Rollentrennung muss angestrebt werden, auch wenn das mit Mehraufwand verbunden ist. Der Verwaltungsrat von öffentlichen Versorgungsunternehmen soll sich grundsätzlich aus vom Staat unabhängigen Experten zusammensetzen. Gleichzeitig braucht es in der Führungsriege des Unternehmens eine Minderheit von «Staatsmitgliedern», um die Verbindung zur öffentlichen Hand und die Umsetzung der Eigentümerstrategie sicherzustellen.

Spannungsfelder reduzieren

Eine robuste Eigentümerstrategie bedarf eines Austauschs auf Augenhöhe zwischen allen Beteiligten, das gilt besonders für Krisen. Agiert ein Unternehmen gut und erfolgreich, gibt es selten Forderungen nach einer professionellen und unabhängigen Führung. Tauchen jedoch Probleme auf – selbstverschuldet oder aufgrund disruptiver Marktveränderungen –, treten die Spannungsfelder prominent in den Vordergrund: Die Eigentümerstrategie, die Kompetenzen und die Vorgaben der Gremien sowie die einzelnen Persönlichkeiten im Verwaltungsrat werden plötzlich wichtig.

Die Privatisierung und Ausgliederung von öffentlichen Versorgungsunternehmen in Form von Aktiengesellschaften hat auch deshalb viele Vorteile, weil die einhergehende Corporate Governance eine ausdrückliche Rollentrennung vorsieht und somit implizit einen wichtigen Beitrag zur Überwindung der Spannungsfelder leistet. Transparenz und weitere aktienrechtliche Anforderungen sind klar geregelt, Fragen der Haftung von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung werden eindeutig gelöst. Zudem bietet kaum eine andere Unternehmensform so viel Raum für Innovationen und kann so flexibel auf Marktkräfte zu reagieren wie eine gewinnorientierte Aktiengesellschaft.

These 4: Der Interessenabgleich zwischen Eigentümer und Unternehmen gewinnt an Bedeutung.

Auch in Bezug auf die Eigentümerstrategie stehen die Interessen von Eigentümern und Unternehmen oftmals im Zielkonflikt. Dieser Konflikt wird durch die Liberalisierung und die Öffnung des Energiemarktes verschärft, was die Anforderungen an die Eigentümerstrategie der Versorgungsunternehmen erhöht. Der organisatorische Rahmen muss angepasst, neue Prozess- und Strukturansätze müssen entwickelt und umgesetzt werden.

Eigentümer- und Unternehmensstrategie aufeinander abstimmen

Während der Staat respektive Unternehmen der öffentlichen Hand meist den Auftrag haben, im Interesse des «Allgemeinwohls» zu agieren, verfolgen private Unternehmen primär monetäre Gewinnziele für die Aktionäre. Versorgungsunternehmen in öffentlicher Hand und Betriebe mit staatlicher Beteiligung müssen diesen Gegensatz in ihrer Eigentümerstrategie aufgreifen und lösen. Erfolgreiche und zukunftsorientierte Eigentümer- und Unternehmensstrategien sind aufeinander abgestimmt und berücksichtigen dabei das Produktportfolio, die Marktposition, die Unternehmensvision, geografische Grenzen sowie Allianzen und Beteiligungen. Die Eigentümerstrategie definiert das Spielfeld des Unternehmens, unter Kenntnis des nationalen und internationalen Umfelds. Die Strategie muss einerseits stabil sein, sodass sich das Unternehmen auf die Rahmenbedingungen einstellen kann, und sie muss andererseits gepflegt und periodisch überprüft werden.

Eine besondere Bedeutung kommt dem (unternehmensübergreifenden) Risikomanagement zu. Die Marktveränderungen führen zu neuen Risiken in neuen Geschäftsfeldern und verändern das Risikoprofil bestehender Bereiche. Der Eigentümer braucht eine klare strategische Zielsetzung, in welchen Segmenten er aktiv sein will. Die Eigentümerstrategie muss festlegen, welche Risiken die Eigentümer tragen wollen, können und dürfen.

Risikoanalyse und rein finanzielle Beteiligungen

Beteiligungen kann der Staat sowohl im Rahmen des Verwaltungsvermögens als auch des Finanzvermögens eingehen. Beteiligungen unter dem Verwaltungsvermögen haben einen strategischen Zweck, wie das Bereitstellen öffentlicher Güter. Die öffentliche Hand kann über ihr Finanzvermögen aber durchaus auch in rein finanzielle Beteiligungen investieren, ohne öffentlichen Auftrag und ohne eine Regulierungsfunktion zu übernehmen. Sie sollte überschüssige finanzielle Mittel konsequent und optimal allozieren und diversifizieren. Anhand weniger Kennzahlen, wie zum Beispiel Mindestkapitalisierung oder Rendite- und Dividendenerwartung in Bezug auf das Eigenkapital, können Beteiligungen rein finanziell geführt werden.

Zu beachten ist zudem, dass die in Politik und Medien häufig gemachte Bemerkung, Unternehmen der öffentlichen Hand belasteten die Staatskasse, da sie Ziele des Allgemeinwohls zu erfüllen hätten, zu kurz greift. Energieversorger müssen hohe Abgeltungen leisten, mit denen auch branchenfremde Dienstleistungen für die öffentliche Hand finanziert werden. Das ist nur möglich, wenn sie rentabel operieren. Die Eigentümerstrategie ist auch unter diesem Gesichtspunkt zu definieren.

These 5: Die Zukunft des Energiemarktes ist digital, offen und kennt keine Grenzen.

Welchen Herausforderungen muss sich der Energiemarkt in Zukunft stellen, welche neuen Chancen bietet er? Die digitale Transformation verändert die traditionelle Wertschöpfungskette von Versorgungsunternehmen. Sie wird aufgebrochen, und das Risikoprofil der verschiedenen Aktivitäten entlang der Produktion und des Dienstleistungsangebots nimmt neue Formen an. Die Digitalisierung führt dazu, dass Geschäftsfelder vermehrt nicht mehr regional abgrenzbar sind, monopolistische Strukturen und Märkte sind deshalb, mit Ausnahme des Infrastrukturbereichs, ein Modell der Vergangenheit. Intelligente Plattformen und die dezentrale Energieproduktion werden diesen Trend in Zukunft verstärken.

Wahl der Geschäftsfelder wird anspruchsvoller

Diese Entwicklung birgt enorm hohes Effizienzpotenzial, macht es für Versorgungsunternehmen jedoch schwieriger zu entscheiden, in welchen Geschäftsfeldern sie aktiv sein wollen. Gebietsmonopole sind höchstens noch im Zusammenhang mit dem Thema Energienetze und Grundversorgung der Bevölkerung diskutierbar, viele neue Produkte und Dienstleistungen werden vollständig digital sein und über neue Vertriebskanäle verkauft werden. Diese Veränderungen machen weder an Gemeinde- noch an Kantonsgrenzen halt.

Wegen der Liberalisierung des Energiemarktes stehen staatliche Unternehmen in immer stärkerem Wettbewerb zu privaten, innovativen Anbietern. Wie sie auf die neuen Marktbedingungen reagieren und welche Ressourcen sie freisetzen können, ist für ihr Überleben zentral. Private Anbieter können sich in einem wettbewerbsintensiven Umfeld besser durchsetzen, die öffentliche Hand soll sich so weit wie möglich zurückziehen und ihre Beteiligungen dem freien Markt übergeben.

Der Energiemarkt wandelt sich von einem Angebots- zu einem Nachfragemarkt und wird in Zukunft den Fokus auf die Kunden richten müssen. Disruptive technologische Entwicklungen und ein Quantensprung in der Verfügbarkeit von sehr benutzerfreundlichen digitalen Applikationen haben den Kunden in die Pole-Position und traditionelle Versorger in Bedrängnis gebracht.

Smarte Infrastruktur aufbauen

Versorgungsunternehmen müssen in der Lage sein, eine Rolle als Leading Innovator zu übernehmen. Smart Cities, Smart Grids, Gebäude als dezentrale Energieproduzenten, die Verknüpfung von Wasser, Strom, Wärme, Telekommunikation und Gesundheitsbereich, Open Data, Big Data – das ist keine Zukunftsvision, sondern bereits Realität. Unternehmen aller Branchen steuern ihren Energiekonsum mithilfe intelligenter Sensoren und Analysetools, neue Apps verändern das Verhalten und die Ansprüche der Konsumenten in rasantem Tempo. Die Interaktion zwischen dem Versorgungsunternehmen und dem Kunden wird immer direkter. Energieversorger müssen die Grenzen ihres Geschäftsmodells neu ausloten und erweitern.

Viele dieser neuen Dienstleistungen unterstehen keinem öffentlichen Leistungsauftrag oder Interesse, die Funktion der öffentlichen Hand in diesem Umfeld ist neu zu definieren. Zu politischen Fragen der Systemrelevanz von Versorgungsunternehmen kommen neue Risiko- und Sicherheitsaspekte. Es braucht Datennetze, neue digitale Plattformen und eine intelligente Infrastruktur. Der Staat kann den Aufbau dieser Infrastruktur unterstützen und begleiten. Die Eigentümerstrategie für Versorgungsunternehmen muss diese neuen technologischen Entwicklungen und ihren Einfluss auf die Politik berücksichtigen. Rechtssicherheit und Transparenz sind dabei gute Treiber von Innovation.

PwC Kontakte



+41 58 792 15 64



marc.schmidli@ch.pwc.com

Marc Schmidli

Partner, PwC Schweiz



[linkedin.com/in/marcschmidli/](https://www.linkedin.com/in/marcschmidli/)



+41 58 792 16 93



jens.bartenschlager@ch.pwc.com

Jens Bartenschlager

Director, PwC Schweiz



[linkedin.com/in/bartenschlager](https://www.linkedin.com/in/bartenschlager)



+41 58 792 23 95



manuel.berger@ch.pwc.com

Manuel Berger

Director, PwC Schweiz



[linkedin.com/in/manuelberger/](https://www.linkedin.com/in/manuelberger/)

