

# Eignerstrategien für Energieversorgungs-Unternehmen EVU

erarbeitet von econcept AG, Fassung vom 29.1.2016

Für die Zielerreichung in der Energiepolitik spielen die Energieversorgungsunternehmen (EVU) eine Schlüsselrolle bei der Förderung von Energieeffizienz und erneuerbaren Energien. Gleichzeitig stellen die Entwicklungen im Marktumfeld der EVU (Liberalisierung im Strom- und Gasmarkt, zunehmende Bedeutung neuer erneuerbarer Energiequellen usw.) grosse Herausforderungen dar. Für die Städte und Gemeinden als Eigentümer der EVU ergeben sich daraus grundlegende strategische Fragestellungen, die sich idealerweise in einer Eignerstrategie<sup>1</sup> zusammenfassend beantworten lassen.

Die nachfolgenden Fragen werden behandelt:

1. Was ist eine Eignerstrategie? Wozu dient sie?
2. Wie wird eine Eignerstrategie erarbeitet?  
Welches sind dabei die Rollen des EVU und der Gemeinde/Stadt?

Das Grundlagenpapier richtet sich primär an EVU im kommunalen Besitz, die Überlegungen sind aber auch auf Beteiligungen an EVU oder auf andere Situationen (z.B. Genossenschaften) übertragbar.

## 1. Was ist eine Eignerstrategie?

---

### **Zweck: Strategische Ziele der öffentlichen Hand verankern**

In einer Eignerstrategie hält die Gemeinde oder Stadt fest, welche Ziele durch das Eigentum (oder eine erhebliche Beteiligung) an einem Energieversorgungsunternehmen erreicht werden sollen. Die Eignerstrategie beantwortet damit folgende Fragen:

«Welche Ziele im öffentlichen Interesse wollen wir mit dem Besitz des EVU erreichen?»

«Wie gehen wir mit Zielkonflikten um?»

Diese strategischen Zielsetzungen betreffen wirtschaftliche, ökologische oder gesellschaftliche Aspekte, zwischen denen ein Ausgleich zu finden ist und Prioritäten zu setzen sind. Aus Sicht des Energienstadtprozesses ist es wichtig, dass übergeordnete Ziele wie beispielsweise der Weg zur 2000-Watt-Gesellschaft oder die Förderung von erneuerbarem Strom in der Eignerstrategie verankert sind.

Es ist nicht Aufgabe der Eignerstrategie, alle unternehmerischen Ziele des EVU festzulegen, diese Funktion kommt der Unternehmensstrategie zu (vgl. Figur 1). Weitere Ausführungen zur Abgrenzung der Eignerstrategie von anderen Führungsgrundlagen sind im Anhang zusammengefasst.

---

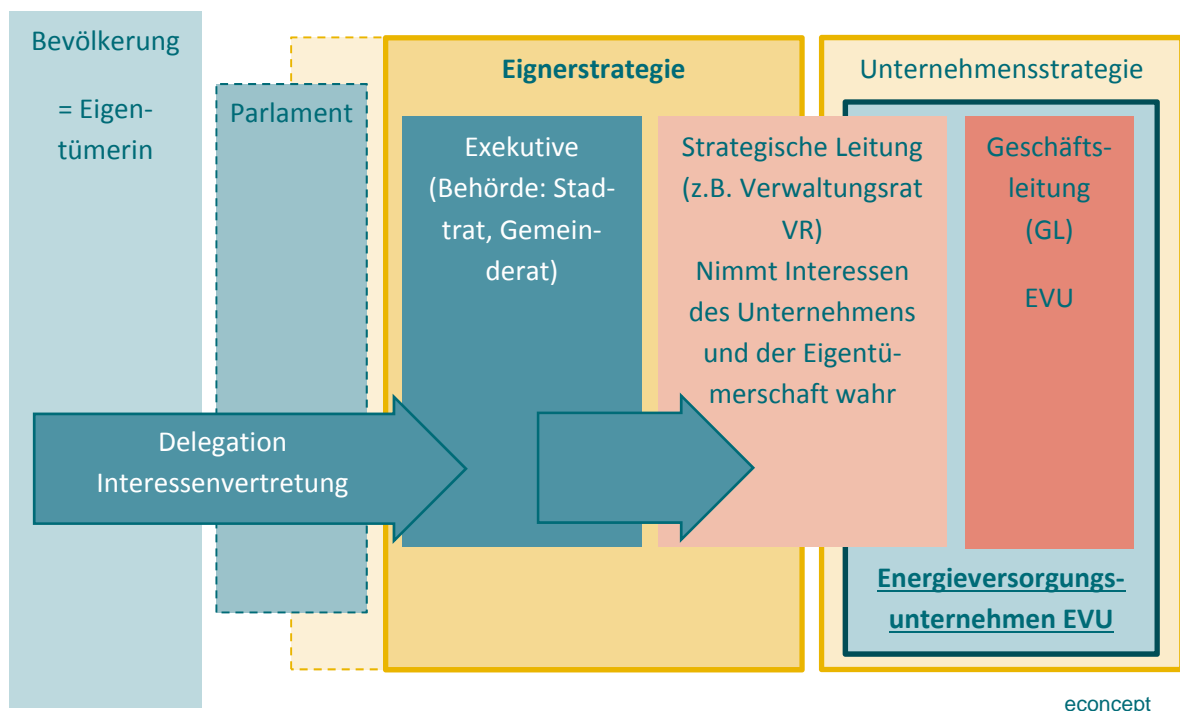
<sup>1</sup> Eignerstrategie und Eigentümerstrategie sind Synonyme.

### **Eignerstrategie ist Teil der Führungsvorgaben und klärt Rollen**

Energieversorgungsunternehmen bewegen sich in einem Umfeld, das in den letzten Jahren deutlich an Dynamik gewonnen hat. Die energie- und klimapolitischen Zielsetzungen sind anspruchsvoller geworden, gleichzeitig ist das Marktumfeld durch Deregulierung (z.B. Wegfall gesicherter Monopole) und Regulierung (z.B. Marktzutritt oder Preisbegrenzungen) gekennzeichnet.

Diese Dynamik stellt nicht nur die EVU selbst vor neue Herausforderungen, sondern verlangt auch von den Eigentümern der EVU eine kritische Überprüfung der strategischen Zielsetzungen. Als Unternehmen der öffentlichen Hand muss ein EVU Leistungen im öffentlichen Interesse erbringen. Auf der anderen Seite muss das Unternehmen am Markt erfolgreich sein. Erforderlich ist eine Auseinandersetzung mit möglichen Zielkonflikten und mit den damit verbundenen Risiken. Das Ergebnis dieser Auseinandersetzung wird in der Eignerstrategie festgehalten.

Indem die öffentliche Hand als Eigentümerin des EVU ihre Ziele klar darlegt, werden der Auftrag an die strategische Leitung des EVU (z.B. Verwaltungsrat) und gewisse Leitplanken für die operative Umsetzung präzisiert. Zielkonflikte bei der Eigentümerin führen oft auch zu Interessenskonflikten in verschiedenen Führungsfunktionen. Somit kann die Klärung in der Eignerstrategie einen entscheidenden Beitrag zur sogenannten guten Regierungsführung (good governance) leisten (vgl. Anhang).



Figur 1: Rolle der Eignerstrategie als Bindeglied zwischen der Exekutive und der strategischen Leitung des EVU


Für den Ausgleich der verschiedenen Interessen kommt der strategischen Leitung des EVU eine Schlüsselrolle zu. Dies trifft unabhängig davon zu, ob diese strategische Leitung durch einen separaten Verwaltungsrat oder ein anderes Gremium (z.B. aus Mitgliedern der Exekutive und der GL) wahrgenommen wird. Die Schlüsselrolle besteht darin, dass die strategische Leitung gleichzeitig die langfristigen, strategischen Interessen des EVU im Blick haben muss und im Auftrag der Exekutive die Eigentümerinteressen wahrnimmt.

Die Eignerstrategie bildet somit das Bindeglied für das Handeln der Exekutive und der strategischen Leitung des EVU.

In vielen Gemeinden, vor allem wenn das EVU als Teil der Verwaltung geführt wird, ist für das EVU kein eigentlicher Verwaltungsrat bestimmt. Die strategische Leitung des EVU liegt dabei in der Regel bei der Exekutive oder einem daraus gebildeten Ausschuss. Daraus ergeben sich starke personelle Überschneidungen bei der Wahrnehmung der Eignerinteressen und der Unternehmensinteressen. In diesen Situationen ist das Festlegen einer Eignerstrategie umso wichtiger, damit in Entscheidungssituationen die unterschiedlichen Rollen bewusst wahrgenommen werden können. Eine Übersicht zu möglichen Ausgestaltungen der strategischen Leitung ist mit Vor- und Nachteilen im Anhang zusammengefasst.

### Zielkonflikte der öffentlichen Hand als Eigentümerin

Energieversorgungsunternehmen im Eigentum von Städten und Gemeinden sind in einem Spannungsfeld unterschiedlicher Interessen tätig. Wie die Übersicht zeigt, bestehen Zielkonflikte nicht nur zwischen der Marktorientierung und der Rolle als Unternehmen der öffentlichen Hand, vielmehr bestehen auch innerhalb der öffentlichen Tätigkeitsgebiete widersprüchliche Interessen.

Thema	EVU am Markt (Beispiele)	Öffentliche Interessen (Beispiele)
Preispolitik	Tiefe Energiepreise für Haushalte und Unternehmen (Optimieren der Marktanteile)	<u>Wirtschaftspolitik (Standortpolitik):</u> Tiefe Energiepreise für (Haushalte und) Unternehmen  <u>Energie- und Klimapolitik:</u> Verursachergerechte Preise inkl. externe Effekte, hohe Preise als Anreiz für Energieeffizienz, erneuerbare Energien, Abgaben auf Energie zur Finanzierung energiepolitischer Massnahmen
Mengenpolitik	Hoher Energieabsatz	<u>Energie- und Klimapolitik:</u> Sinkender Energieverbrauch und CO <sub>2</sub> -Ausstoss
Transparenz	Wirtschaftliches Unternehmen mit Erfolg am sich öffnenden Markt (vertrauliche Geschäftsstrategien)	<u>Transparenz:</u> öffentliche Einsicht in unternehmerische Strategien
Finanzpolitik	Hohe Eigenfinanzierung und Reinvestition erwirtschafteter Mittel	<u>Finanzpolitik:</u> Vergütung von Kapital und Risiko an Eigentümerin, Rendite auf Investition als Einnahme zugunsten der steuerfinanzierten Aufgaben
Marktpolitik	Überkommunale Chancen wahrnehmen, Wachstumschancen nutzen	Beschränkung auf Gemeindegebiet
Weitere ...	...	...

 Zielkonflikte

Tabelle 1 Mögliche Zielkonflikte zwischen öffentlichen und unternehmerischen Interessen

Eine umfassende Eignerstrategie gibt bezüglich dieser Interessensgegensätze eine Orientierung für die strategische Ausrichtung. Aus energie- und klimapolitischer Sicht sind klare Bezüge zu den übergeordneten Zielen der Gemeinde (z.B. 2000 Watt und 1 Tonne CO<sub>2</sub>) und den Zielen im Energienstadt-Prozess wichtig.

Zielkonflikte müssen nicht zwingend mit Entweder-Oder-Entscheidungen gelöst werden – oft sind gute Kompromisse für alle Beteiligten möglich. Im Idealfall gelingt es, aus den widersprüchlichen Anforderungen aktive Strategien und Positionierungen abzuleiten, indem beispielsweise die ökologische Vorbildrolle des EVU als Element zur Kundenbindung eingesetzt wird oder Beratungsdienstleistungen an die Stelle reiner Energielieferungen treten und die wirtschaftliche Zukunft des Unternehmens breiter abstützen.

Damit wird deutlich, dass die in der Eignerstrategie vorgenommene Klärung, wie mit Zielkonflikten umzugehen ist, nicht nur im Interesse der Eigner, sondern auch im Interesse des EVU ist.

Zusammenfassend ergeben sich folgende Inhalte einer Eignerstrategie:

	Die Eignerstrategie ...
Kerninhalte	<ul style="list-style-type: none"> <li>— gibt die übergeordnete Zielsetzung für das Unternehmen vor, aus der eine Unternehmensstrategie und operationalisierte Teilstrategien abgeleitet werden können.</li> <li>— dient der Klärung von Zielkonflikten (auch innerhalb der Eigentümerschaft) und gibt einen Rahmen, wie bei Bedarf Güterabwägungen erfolgen können, das heisst, die Eignerstrategie <ul style="list-style-type: none"> <li>– benennt die Aufgaben des EVU im öffentlichen Interesse,</li> <li>– legt unternehmerische und allenfalls weitere (soziale, ökologische, finanzielle(wirtschaftliche Ziele) fest.</li> </ul> </li> <li>— stellt die Einbindung des EVU in weitere Politikbereiche sicher, wie beispielsweise: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Raumplanung und räumliche Energieplanung,</li> <li>– wirtschaftspolitische Zielsetzungen, Standortpolitik,</li> <li>– überkommunale Kooperationsstrategien,</li> <li>– Verkehrspolitik, Energie- und Klimaschutz,</li> <li>– geordnete/koordinierte Nutzung des öffentlichen Raumes</li> </ul> </li> <li>— legt den für eine erfolgreiche Unternehmensführung notwendigen Handlungsspielraum fest (Kompetenzen, Prozesse usw.)</li> <li>— legt Anforderungen an die Aufsicht und Transparenz fest (gegenüber der Öffentlichkeit bzw. den politischen Organen).</li> </ul>
Weitere mögliche Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> <li>— kann Vorgaben zur Organisation (z.B. Rechtsform) enthalten</li> <li>— kann Angaben zur Finanzierung und Abgeltung von Kapital und Risiko enthalten</li> </ul>

Tabelle 2 Zusammenfassung möglicher Inhalte einer Eignerstrategie

## 2. Wie wird eine Eignerstrategie erarbeitet?

---

Die Eignerstrategie wird von der Exekutive einer Gemeinde oder Stadt ausgearbeitet, in der Regel in enger Kooperation mit der strategischen Leitung (z.B. Verwaltungsrat) und der Geschäftsleitung des Energieversorgungsunternehmens (EVU). Im Verlauf der Ausarbeitung der Eignerstrategie verschafft sich die Exekutive Klarheit darüber, welche öffentlichen Interessen mit dem EVU gewahrt und welche Ziele erreicht werden sollen.

Im Idealfall legt die Exekutive zuerst die Eignerstrategie fest, anschliessend erstellt der Verwaltungsrat darauf aufbauend die Unternehmensstrategie. In der Praxis kann der Prozess auch in anderer Reihenfolge laufen, entscheidend ist dabei, dass eine neue Eignerstrategie auch Eingang in eine bereits bestehende Unternehmensstrategie findet.

Am Anfang der Erarbeitung einer Eignerstrategie stehen folgende Klärungen:

- Für welchen Zeithorizont soll die Eignerstrategie verbindlich wirken?  
Als übergeordnete Strategie ist eine Ausrichtung auf 10 bis 15 Jahre sinnvoll, womit die Eignerstrategie über mehr als eine politische Legislatur von 4 Jahren wirksam ist.
- Welcher Detaillierungsgrad ist sinnvoll und wie ist die Abgrenzung zu anderen Führungsgrundlagen?  
Vorzugsweise wird eine Eignerstrategie kurz gehalten. Wenn die Eignerstrategie jedoch Elemente von Leistungsaufträgen (vgl. Anhang) enthält, können auch umfassendere Papiere zweckmässig sein.
- Welcher Grad der Operationalisierung wird gewählt?  
Allgemeine Formulierungen und übergeordnete Zielsetzungen (z.B. Vision «2000 Watt») können durch konkrete Indikatoren ergänzt werden (z.B. Energieverbrauch Erdgas wird bis zum Jahr X um 20% reduziert)

Eine Eignerstrategie ist auf einer hohen strategischen Ebene anzuordnen und muss Grundsätze festlegen. Damit sie jedoch eine konkrete Wirkung entfaltet, müssen sich diese Grundsätze als Leitlinien für konkrete Entscheidungen eignen. Mögliche Beispiele für solche Entscheidungen:

Soll die Erdgasversorgung im Gebiet XY zurückgebaut werden? Soll in einen Nahwärmeverbund investiert werden? Soll eine Beteiligung an Energieproduktionsanlagen erhöht oder abgestossen werden? Welche Schlüsselqualifikationen soll ein neuer Geschäftsleiter des EVU aufweisen?

Eine gute Eignerstrategie gibt nicht die konkreten Antworten auf diese Fragen, schafft aber die Voraussetzung, dass die Antworten im Interesse der Eigentümerschaft ausfallen.

### **Berücksichtigung der Energiesstadtziele**

Im Energiesstadt-Massnahmenkatalog sind folgende Punkte durch die Ausarbeitung einer Eignerstrategie unmittelbar betroffen:

- 1.1.2 Energie- und Klimaschutzkonzept respektive –strategie
- 3.1.1 Unternehmensstrategie der Energieversorger

Aus der Sicht des Energiesstadt-Prozesses ist es wichtig, konkrete Bezüge zu den Zielen von Energiesstadt aufzunehmen. Mögliche Beispiele:

- Die Werke XY unterstützen die Zielsetzung der 2000 Watt- und 1 Tonne CO<sub>2</sub>-Gesellschaft gemäss Beschluss vom TT.MM.JJJJ.
- Die Werke XY unterstützen die Erreichung des Energiesstadt Gold-Labels bis zum Jahr JJJJ («European Energy Award®GOLD»).
- Die Werke XY verzichten auf Beteiligungen an Kernkraftanlagen und an Kohle- und Gaskraftwerken.

### Elemente und mögliche Gliederung einer Eignerstrategie

Kernelemente (Gliederung)	Zweck und Inhalte
Allgemeine Bestimmungen	<p>Grundlagen und Zweck der Eignerstrategie, gesetzliche Grundlagen und Definitionen, Abgrenzung zu anderen Führungsvorgaben</p> <p>Allenfalls Schilderung der Ausgangslage, um den Kontext für die nachfolgenden Vorgaben nachvollziehbar zu machen</p>
Ziele der Eigentümer (Gemeinde, Stadt)	<p>Unternehmerische, wirtschaftliche, ökologische, soziale, weitere politische Ziele; unter anderem:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Energie- und klimapolitische Ziele: Energieeffizienz, Nutzung erneuerbarer Energie; Absenkpfade bezüglich Energieverbrauch, fossilen Energieträgern, Treibhausgasemissionen; konkrete Bezüge auf den Energienstadtprozess</li> <li>— Koordination mit anderen öffentlichen Aufgaben: Raumplanung, Standortpolitik, Tiefbau, Entsorgung usw.</li> <li>— Preispolitik, Gebührenpolitik (Netzkosten)</li> <li>— Erwartungen bezüglich Rendite, Kapitalverzinsung, Dividenden</li> <li>— Rolle des EVU als Arbeitgeber (soziale Ziele)</li> <li>— Aussagen zur Zusammensetzung der Eignerschaft (z.B. Regelung der Aktienmehrheit), zu Kooperationen und Beteiligungen von und an Dritten</li> <li>— Wachstumsziele und Zielmärkte</li> </ul>
Führung	<p>Zuständigkeiten und Grundsätze für:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Exekutive (Vertretung der Eigentümerin)</li> <li>— Strategische EVU –Leitung (Verwaltungsrat, sofern vorhanden oder analoges Gremium)</li> <li>— Operative Leitung (Geschäftsleitung), soweit dies nicht an einen Verwaltungsrat oder ein analoges Gremium delegiert ist</li> </ul>
Umgang mit Risiken	<p>Wie werden Risiken erfasst und bewertet? Wie werden risikobezogene Massnahmen wie beispielsweise Rückstellungen oder Versicherungen beschlossen und umgesetzt?</p>
Aufsicht, Berichterstattung, Transparenz	<p>Vorgaben zur Berichterstattung und Aufsicht (gegenüber Exekutive und Öffentlichkeit)</p> <p>Mit Blick auf die Konkurrenz am Markt kann eine Einschränkung der öffentlichen Transparenz sinnvoll sein (Inhalte von Konzessionen, Strategien, Preispolitik). In diesem Fall müssen aber gut abgestützte Vorstellungen betreffend Informationspolitik Teil der Eignerstrategie sein.</p> <p>Bezüglich Transparenzanforderungen ist die Unterscheidung von Monopolbereichen (z.B. Wasser) und Marktbereichen (z.B. deregulierter Teil Stromhandel) sinnvoll.</p>
Schlussbestimmungen	<p>Anwendung der Eignerstrategie, Vorgaben zur Anpassungen der Eignerstrategie (Periodizität, Zuständigkeiten)</p>

Tabelle 3 Mögliche Gliederungen einer Eignerstrategie

### 3. Beispiele – Literatur – Kontakte

---

#### Beispiele bestehender Eignerstrategien für Energieversorgungsunternehmen

Eignerstrategie der Stadt St. Gallen für die St. Galler Stadtwerke, 2015.  
7 Seiten.

Internet: [https://iorcf.unisg.ch/-/media/dateien/instituteundcenters/iorcf/cc-energy-management/evu-manager/evu10/modul-a/evu10\\_modul-a\\_tag-3\\_eignerstrategie\\_-05-sgsw\\_pw.pdf?la=de&hash=26B7FDE3DC2E67B1D38BA3D6EE3CBFD928C24D71](https://iorcf.unisg.ch/-/media/dateien/instituteundcenters/iorcf/cc-energy-management/evu-manager/evu10/modul-a/evu10_modul-a_tag-3_eignerstrategie_-05-sgsw_pw.pdf?la=de&hash=26B7FDE3DC2E67B1D38BA3D6EE3CBFD928C24D71)

Eignerstrategie der Stadt Winterthur für Stadtwerk Winterthur (Teil einer Postulatsantwort), 2013.  
12 Seiten.

Internet: <https://stadtwerk.winterthur.ch/privatkundschaft/downloadcenter>

Eignerstrategie der Stadt Bern, 2009.

10 Seiten.

Internet: <https://www.bern.ch/themen/umwelt-natur-und-energie/energie/energie-wasser-bern-ewb/download-eignerstrategie/eignerstrategie-ewb-2016.pdf/view>

#### Literatur

Schedler, Kuno / Müller, Roland / Sonderegger, Roger W. 2013 : Führung, Steuerung und Aufsicht von öffentlichen Unternehmen. Public Corporate Governance für die Praxis, 2. Auflage, 287 Seiten, Haupt Verlag

#### Kontakte

Kontaktadressen für mehr Informationen finden sich unter [www.energiestadt.ch/evu/kontakt/](http://www.energiestadt.ch/evu/kontakt/)  
oder [evu@energiestadt.ch](mailto:evu@energiestadt.ch)

## Anhang 1

### **Abgrenzung: Eignerstrategie im Vergleich zu anderen Führungsgrundlagen**

Für das Einrichten und Betreiben eines EVU sind Grundlagen auf verschiedenen Ebenen erforderlich. Diese Ebenen reichen von der übergeordneten gesetzlichen Grundlage bis zum Ablaufschema für einen Geschäftsprozess (vgl. Tabelle unten).

Die Eignerstrategie wird in der Regel durch die Exekutive erarbeitet und beschlossen. Der Gemeindeversammlung oder dem Parlament wird sie zur Kenntnis gebracht oder, abhängig von der politischen Kultur oder von gesetzlichen Vorgaben, auch zum Beschluss vorgelegt (vgl. Figur 1). Bei der Ausarbeitung sind sinnvollerweise auch strategische und operative Führungsgremien des EVU beteiligt. In der Praxis wird die konkrete Ausarbeitung einer Eignerstrategie oft an das EVU delegiert, wobei gewisse Leitplanken vorgegeben werden.

Eine Eignerstrategie ist keine Unternehmensstrategie, wie in der untenstehenden Tabelle verdeutlicht wird. Die Unternehmensstrategie liegt in der Verantwortung der strategischen Leitung (Verwaltungsrat) des EVU, wobei die Eignerstrategie eine zentrale Vorgabe darstellt. Die Unternehmensstrategie zeigt auf, wie die Ziele der Eignerschaft erreicht werden können, wobei das Agieren im konkreten Marktumfeld eine wichtige Komponente darstellt. Die Unternehmensstrategie zeigt die Positionierung des Unternehmens auf und stellt mit Blick auf zukünftige Herausforderungen sicher, dass die Leistungsfähigkeit gesichert wird (vgl. auch Schedler et al. 2013)

In der Eignerstrategie geht es grundsätzlich auch nicht um die Festlegung einer bestimmten Rechtsform. Es gibt jedoch auch Beispiele, in denen eine explizite Aussage zur Rechtsform erfolgt (z.B. Stadt St. Gallen, 2015).

In Praxis sind einzelne Elemente einer Eignerstrategie oft bereits in der gesetzlichen Grundlage eines EVU festgehalten worden. Diese Elemente können in einem Zweckartikel der Eignerstrategie aufgenommen werden. Dies kann angesichts der erhöhten Dynamik bei den Rahmenbedingungen von Vorteil sein, weil die Eignerstrategie in einer häufigeren Frequenz überprüft und angepasst werden kann und muss als die gesetzliche Grundlage.

Die nachfolgende Tabelle ordnet die Eignerstrategie im Vergleich zu anderen Führungsgrundlagen ein.

Führungsvorgaben	Eigentümerin		Leitung EVU	
	Parlament / Gemeindeversammlung/ Volksabstimmung	Exekutive	Strategische Leitung EVU (VR)*	Operative Geschäftsleitung EVU
Gesetzliche Grundlage des EVU	Beschluss	Ausarbeitung		
<b>Eignerstrategie</b>	<b>Kenntnisnahme (Beschluss)</b>	<b>Ausarbeitung und Beschluss</b>	<b>Ausarbeitung</b>	<b>Ausarbeitung</b>
<i>Leistungsauftrag Konzessionen</i>	<i>Beschluss (Kenntnisnahme)</i>	<i>Ausarbeitung (Beschluss)</i>	<i>Ausarbeitung</i>	
Unternehmensstrategie	Keine Information (nicht öffentlich)	Kenntnisnahme	Ausarbeitung und Beschluss	Ausarbeitung, Umsetzung
<i>Vision, Mission, Leitbild</i>			<i>Kenntnisnahme</i>	<i>Ausarbeitung und Beschluss</i>
Teilstrategien, Organisationsaufbau, Prozesse				Ausarbeitung, Umsetzung

Hauptverantwortung

\* VR=Verwaltungsrat oder analoges Gremium.

Tabelle 4 Eignerstrategie im Vergleich zu anderen Führungsgrundlagen (u.a. in Anlehnung an Schedler et al. 2013)



## Anhang 2

### Übersicht zu häufigen Rollenteilungen in der strategischen Leitung der Energieversorgungsunternehmen (EVU)

Für die Ausarbeitung einer Eignerstrategie müssen gewisse Rollen geklärt sein: Wer vertritt die Eigentümerinteressen? Wer übt die strategische Leitung des EVU aus? Wer leitet das EVU operativ. Falls diese Rollen anfänglich nicht eindeutig zugewiesen sind, kann der Prozess der Ausarbeitung einer Eignerstrategie indirekt zur notwendigen Klärung führen. Aus Sicht der guten Regierungsführung (Good Governance) ist es wichtig, die Funktionen Aufsicht, strategischer Leitung und Umsetzung zu trennen.

Ein EVU in der Rechtsform einer Aktiengesellschaft (AG) weist aufgrund der Vorgaben des Obligationenrechts (OR) eine klare Struktur aus. Die Rollen der Generalversammlung und des Verwaltungsrates (VR) sind vorgegeben. Der Verwaltungsrat führt die Geschäfte und kann die operative Leitung an eine Geschäftsleitung (GL) delegieren, was bei EVU die Regel ist. Somit kommt dem VR die klare Rolle der strategischen Leitung des EVU zu. Dies ist in der nachstehenden Tabelle mit einer klassischen Delegation der strategischen Leitung von der Exekutive an einen Verwaltungsrat im Fall A dargestellt. Dieser kann zwar Mitglieder der Exekutive einschliessen, besteht jedoch primär aus Drittpersonen. Dieser aus Sicht der Good Governance optimale Fall A kann auch unabhängig von der Rechtsform der AG realisiert werden.

In der Praxis weicht die Trennung zwischen Eigentümerschaft, strategischer und operativer Leitung häufig von der idealtypischen Gliederung gemäss Fall A ab. Oft weisen mittelgrosse EVU die Rechtsform einer unselbständigen oder selbständigen Anstalt des öffentlichen Rechts auf. Dabei wird in der Regel die strategische Leitung nicht durch einen eigenständigen Verwaltungsrat wahrgenommen. Das kann dazu führen, dass kein eigentliches strategisches Führungsorgan besteht, sondern diese Rolle durch die Exekutive als Ganzes ausgeübt wird (Fall B) oder die GL die strategische Führung übernimmt (Fall C). Beide Situationen sind aus Sicht der Good Governance ungünstig, weil die Funktionen Aufsicht, Strategie und Umsetzung vermischt sind. Aus Governance –Sicht ist eine Trennung der Organe wichtig.

Eine potenziell verbesserte Governance besteht in den Fällen D, E und F, in denen ein Ausschuss der Exekutive, ein Ausschuss der GL oder eine Mischform die strategische Leitung ausübt. Auch wenn diese Form nicht optimal ist, besteht immerhin die Möglichkeit, dass die Mitglieder des Ausschusses und die übrigen Mitglieder der Exekutive oder der GL jeweils unterschiedliche «Hüte» aufsetzen können.

Fall	Vertretung der Eigentümerinteressen	Strategische Leitung EVU	Operative Geschäftsleitung (GL) EVU	Governance
A (AG)	Exekutive	<b>Verwaltungsrat VR</b>	GL	😊
B	Exekutive = «VR»	fehlt	GL	😞
C	Exekutive	fehlt	GL = «VR»	😞
D	Exekutive	Ausschuss <u>Exekutive</u> = «VR»	GL	😐
E	Exekutive	Ausschuss <u>Exekutive und GL</u> = «VR»	GL	😐
F	Exekutive	Ausschuss <u>GL</u> = «VR»	GL	😐

«VR» entspricht der Rolle des Verwaltungsrates bzw. der strategischen Leitung des EVU

Tabelle 5 Mögliche Formen der strategischen Leitung eines EVU

Eine Eignerstrategie hat auf die konkrete Ausgestaltung der Führungsstruktur Rücksicht zu nehmen. Umgekehrt kann die Ausarbeitung einer Eignerstrategie zu einer Überprüfung und Anpassung der Führungsstruktur führen. Im Idealfall A (Aktiengesellschaft) bildet die Eignerstrategie die Grundlage für die Besetzung des Verwaltungsrats und für die Delegation der Wahrnehmung der Eigentümerinteressen an den Verwaltungsrat.