

# Politik lähmt die Stromkonzerne

## Verwaltungsräte sind politisch zusammengesetzt - für den Strukturwandel ist die Branche schlecht gerüstet

**Für viele Kantone sind Beteiligungen an Strom-erzeugern eine sichere Einnahmequelle. Doch der Wandel in der Branche führt zu hohen Abschreibungen und grossen Risiken.**

**Gabriela Weiss**

Jahrelang lieferten Stromunternehmen mehr als 1 Mrd. Fr. jährlich an die Eigentümer ab, vor allem an Kantone und Städte. Auch in Krisenzeiten bleibt das vorläufig so: Alpiq schlägt der Generalversammlung eine Dividende vor, obwohl zum zweiten Mal in Folge ein Verlust von über 1 Mrd. Fr. resultierte und der Konzern jetzt gar neues Kapital aufnehmen will, um die Finanzlage zu stärken. Die Westschweizer Romande Energie erhöht die Dividende gar trotz eines Verlusts. Das geht zulasten der Substanz. Die Richtlinien der Anlagestiftung Ethos sehen vor, dass bei Verlusten die Dividende gekürzt oder ausgesetzt werden sollte, um das Unternehmen langfristig zu stärken.

«Lange glaubte man, die öffentliche Hand könne über ihre Beteiligungen an den Stromunternehmen sowohl sichere Erträge erwirtschaften als auch die Energiepolitik steuern. Jetzt zeigt sich, dass dies nicht möglich ist, schon gar nicht gleichzeitig», sagt Urs Meister, Energie-Experte bei der Denkfabrik Avenir Suisse.

Stattdessen müssen die Stromkonzerne ihre Kapitalbasis stärken. «Die Investitionsrisiken im europaweit geöffneten Strommarkt sind aufgrund der Wirtschaftskrise, aber auch der Subventionen für die Erneuerbaren deutlich gestiegen», sagt Meister. Egal, um welche Technologie es sich handelt. Bei Pumpspeicherkraftwerken geht die Rechnung nicht mehr auf, weil mit dem rasanten und subventionierten Zubau von Wind- und Sonnenkraft in Deutschland um die Mittagszeit so viel Strom ins Netz gespiesen wird, dass die Preise zusammenbrechen. Just um diese Tageszeit verkauften bisher die Schweizer Versorger ihren Pumpspeicher-Strom für gutes Geld. Ebenso wurden die Investitionen in ausländische Gaskraft zu einem Verlustgeschäft - europaweit bildete sich in den vergangenen Jahren ein Überangebot, mit dem die Schweizer Versorger nicht gerechnet hatten.

### **Soll Steuerzahler Risiken tragen?**

Die Zukunft der Kernkraftwerke ist mit der bundesrätlich verordneten Energiewende unsicher geworden. Schliesslich sind auch Investitionen in neue erneuerbare Energien mit Risiken behaftet, wie die missglückte Probebohrung für ein Geothermiekraftwerk in Basel und Pleiten von Solar-Firmen zeigten.

«Die öffentliche Hand muss sich fragen, ob sie das Risiko noch mittragen will», sagt Meister. Es gebe keinen kausalen Zusammenhang zwischen Versorgungssicherheit und dem Staat als Eigentümer. Sowohl bei Privatinvestoren wie auch beim Staat zähle vor allem das finanzielle Interesse.

Kantone und Städte nehmen Zahlungen auch in Verlustjahren gerne entgegen. Zur Strategie haben sie sich bisher kaum Gedanken gemacht. «Die Arbeit in den meisten Verwaltungsräten der Stromunternehmen ist ein Debakel», sagt ein Kenner der Branche, der nicht mit Namen genannt werden möchte. Die Gremien seien vor allem politisch zusammengesetzt und hätten zu viele Mitglieder.

Ein Beispiel für unternehmenspolitische Personalentscheide ist die BKW. Kurt Rohrbach trat Ende 2012 als Firmenchef zurück. Für ihn schaffte der Verwaltungsrat (VR) die Stelle eines zweiten Vizepräsidenten, ein Vollpensum. Heute zählt der VR 12 Mitglieder, davon zwei Regierungsvertreter und mit Präsident Urs Gasche ein ehemaliges Regierungsratsmitglied.

Eine ebenso starke Stellung wie Rohrbach hat Hans Schweickardt als Verwaltungsratspräsident der Alpiq in einem Gremium mit 13 Personen. Bis vor kurzem war er auch CEO ad interim. Schweickardt ist in der Branche bestens vernetzt und hat langjährige Erfahrung. «Solche Machtsituationen entstehen, wenn ein politisch schön ausbalancierter Verwaltungsrat am Werk ist, in dem kein Aktionärsvertreter zu stark werden darf», sagt ein Beobachter. Der dritte grosse Schweizer Energiekonzern Axpo zählt im 13-köpfigen Verwaltungsrat sieben Regierungsvertreter aus den Eigentümer-Kantonen. Gar rekordverdächtig ist das Genfer Elektrizitätsunternehmen SIG: Dort sitzen 23 Personen im Verwaltungsrat. Die ideale Zahl für einen effizienten Verwaltungsrat liegt laut Corporate-Governance-Experten indes bei sieben bis neun Mitgliedern.

### **Eigner, Gesetzgeber und Kunde**

In Top-Firmen, sagt der Headhunter Guido Schilling, stehe heute Kompetenz an erster Stelle. «Der Verwaltungsrat soll nicht Abbild des Aktionariats sein, sondern fähig sein, das Unternehmen strategisch zu führen.» Ähnlich argumentiert Dominique Freymond, unabhängiger Verwaltungsrat und Vizepräsident des Schweizerischen Instituts für Verwaltungsräte: «Das Schlimmste sind Regierungsräte in einem Verwaltungsrat, die direkt die öffentliche Hand vertreten. Sie sind Eigner, Gesetzgeber und Kunde in einem. In Krisen fehlt ihnen die nötige Zeit, präsent zu sein.»