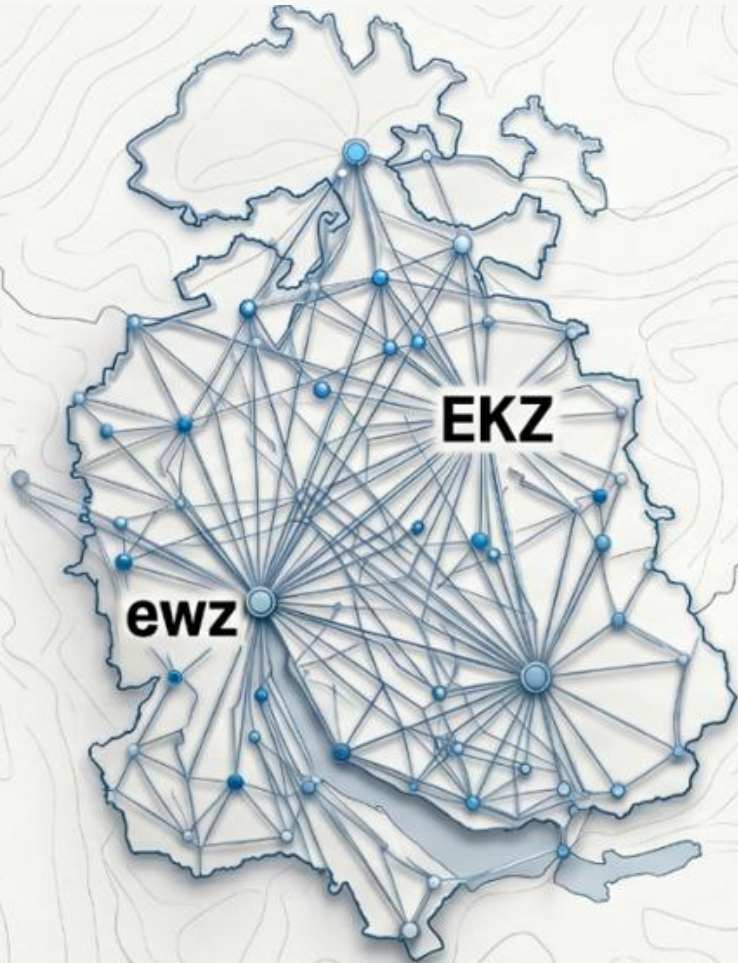


Unternehmergespräch 2026



44 → 119
+170% (2010–2024)
staatliche Beteiligungen (Energie & Informatik)

**Staat im Markt –
wo ist die Grenze?**

Unternehmergespräch 2026 | 28. Mai 2026

Staat im Markt – wo ist die Grenze?

Beiträge und Diskussion

- **Dr. Roland Maurhofer**, Vorstand UGW
- **Dr. Lukas Schmid**, Senior Fellow Avenir Suisse
- **Thomas Anwander**, Präs. Handelskammer und Arbeitgebervereinigung Winterthur, Kantonsrat Die Mitte
- **Marc Bourgeois**, Unternehmer, Kantonsrat FDP
- **Dr. Patrick Dümmler**, Schweizerischer Gewerbeverband
- **Albert Lehmann**, Vorstandsmitglied Verein für fairen Wettbewerb
- **Urs Rengel**, CEO EKZ

Studie «Beteiligungen des Kantons und der Stadt Zürich»

Impulsreferat

Dr. Roland Maurhofer

Vorstand UGW

Die Studie prüft 7 direkte Beteiligungen von Stadt & Kanton

Ausgangspunkt

Beteiligungsportfolio Kanton + Stadt Zürich, Energie & ICT
7 direkte Beteiligungen, 62 indirekte Unterbeteiligungen

1

Ökonomische Begründung

Liegt Marktversagen vor?
(Marktmacht, öffentliche Güter, Externalitäten, Informationsasymmetrien)

2

Wettbewerbsverzerrungen

Verdrängung privater Anbieter?
Quersubventionen, privilegierter Kundenzugang, implizite Staatsgarantie

3

Ampelbewertung pro Beteiligung und alternative Handlungsoptionen

Regulierung, Konzessionsvergabe, (Teil-)Privatisierung, Integration in Verwaltungsstrukturen



Die Zürcher Beteiligungen sind auf Expansionskurs

+170 %

Wachstum der direkten und
indirekten Beteiligungen
Kanton + Stadt Zürich, 2010–2024
(Energie & ICT)

1 Expansion über Kernauftrag hinaus

Aktivitäten in wettbewerblichen
Märkten: Stromhandel,
Ladeinfrastruktur, IT-
Dienstleistungen,
Gebäudetechnik.

2 Geografisch weit gestreut

Engagement bis ausserhalb
des Kantonsgebiets und im
Ausland →
Wettbewerbsverzerrungen
werden «exportiert».

3 Strukturelle Wettbewerbs- vorteile

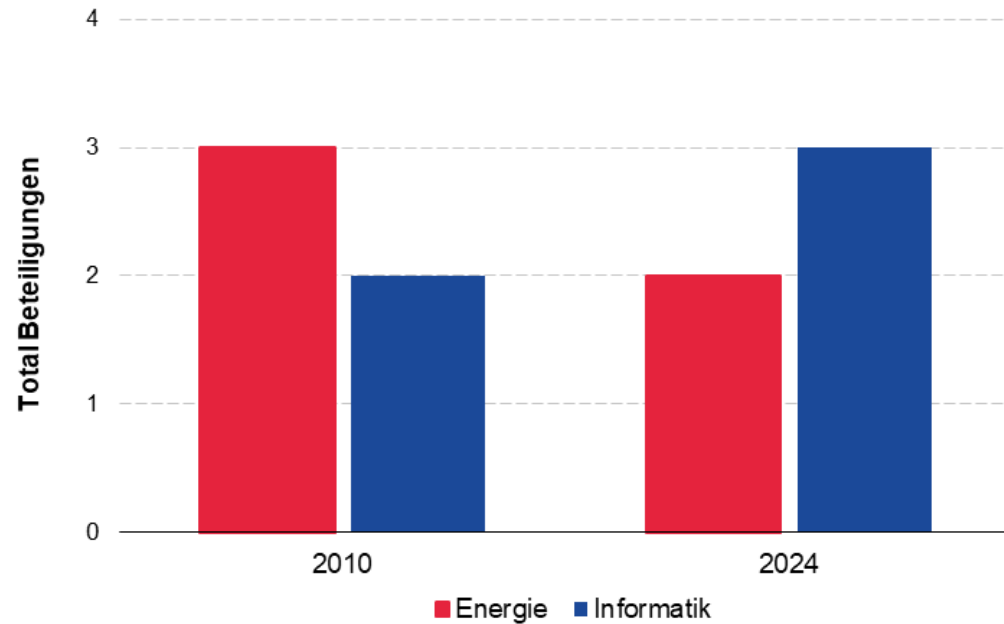
Günstigere Finanzierungs-
konditionen und privilegierter
Kundenzugang verschärfen die
Verzerrung selbst bei «internen
Firewalls».

4 Implizite Risikoexposition

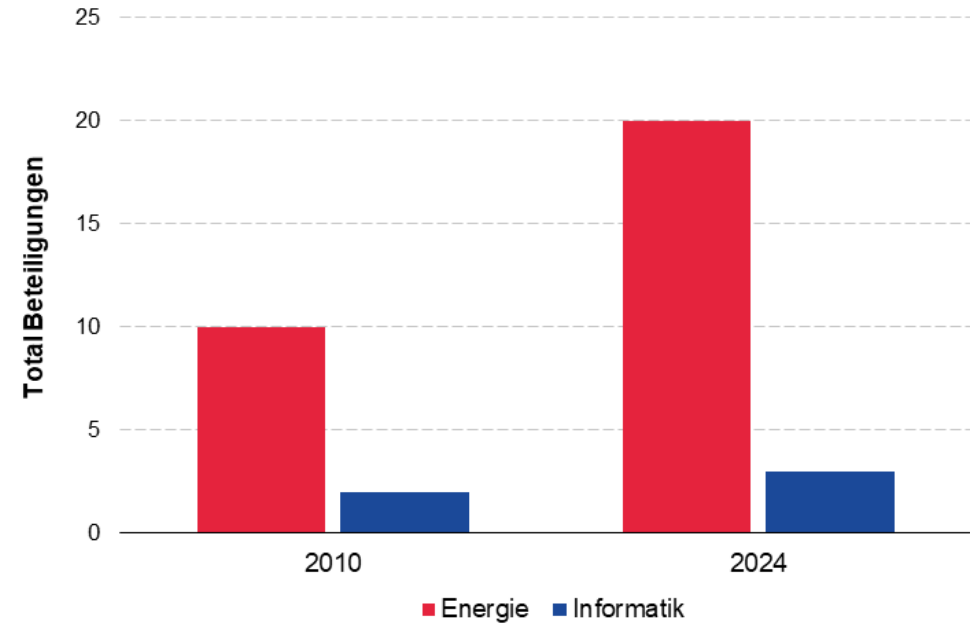
Öffentliche Haushalte tragen
Risiken auch ohne formale
Garantie (z.B. EKZ ≈ 15 % des
Kantonshaushalts).

Beteiligungen Kanton Zürich

Direkte Beteiligungen

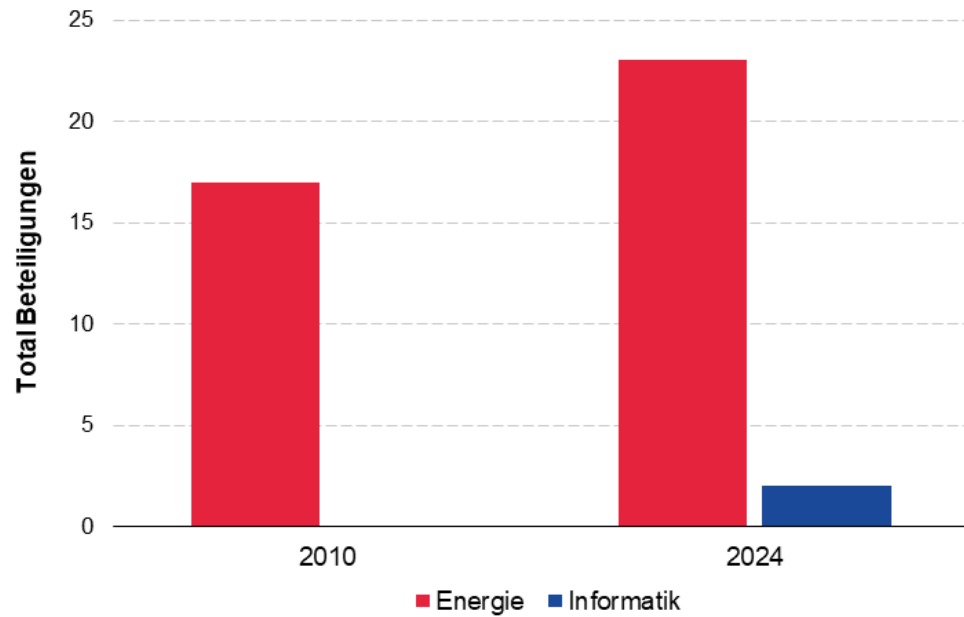


Indirekte Beteiligungen

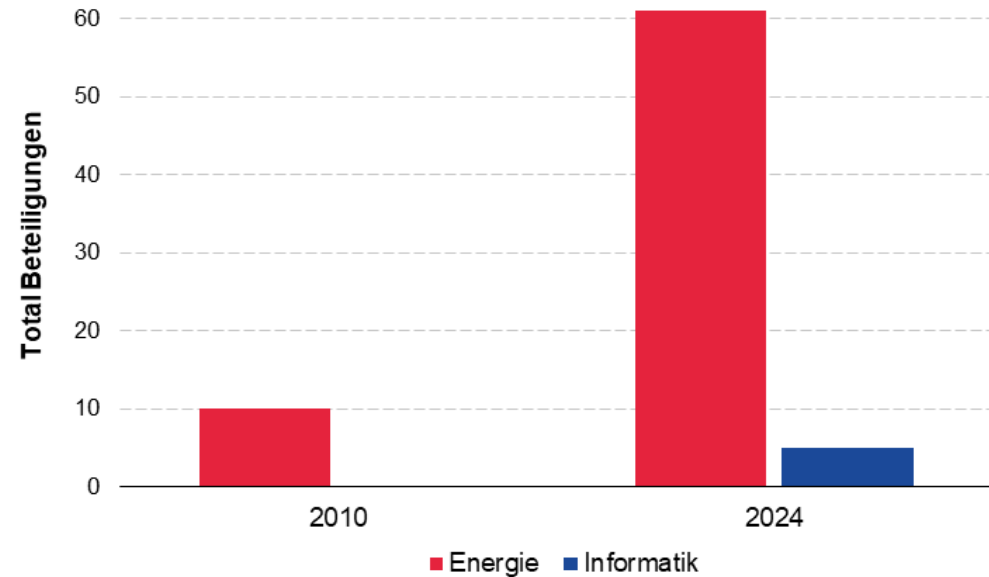


Beteiligungen Stadt Zürich

Direkte Beteiligungen



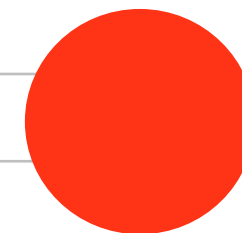
Indirekte Beteiligungen



Elektrizitätswerke des Kantons Zürich (EKZ)

EKZ - Steckbrief

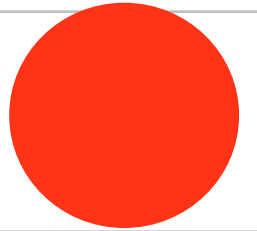
Branche:	Energie	Hauptsitz:	Zürich
Rechtsform:	Institut des öffentlichen Rechts	Mitarbeitende:	1'571 (EKZ-Gruppe)
Eigentümer:	Kanton (100%)	Bilanzsumme:	2.4 Mrd. CHF (2024)
Ökonomische Begründung	<ul style="list-style-type: none">– EKZ-Gesetz: Wirtschaftliche, umweltgerechte und sichere Versorgung des Kantonsgebiets– Gesetzliche Monopolstellung in Grundversorgung bis zur Strommarktliberalisierung– Natürliches Monopol im Netzbetrieb (hohe Fixkosten)		
Wettbewerbsverzerrungen	<ul style="list-style-type: none">– Starker Ausbau der EKZ-Beteiligungen ausserhalb des Kerngeschäfts, z.B. E-Ladestation, Gebäudetechnik, Messung<ul style="list-style-type: none">– Seit 2010 Anstieg von 9 auf 17; Verdrängung kleiner Anbieter– Gesetzesrevision: Gewinnausschüttung (mind. 30 Mio. CHF) an Kanton in den ersten drei Jahren ab 2018, losgelöst vom operativen Ergebnis (Schattensteuer)– Ausstehende Strommarktliberalisierung		
Handlungsoptionen	Strukturelle Trennung: Produktion/Netzbetrieb bleibt in öff. Hand, übrige Gesellschaften nach Verkaufsoptionen prüfen		



Elektrizitätswerk der Stadt Zürich (ewz)

ewz - Steckbrief

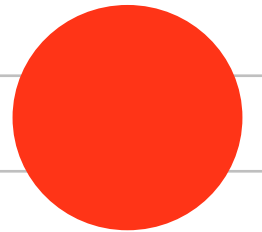
Branche:	Energie	Hauptsitz:	Zürich
Rechtsform:	unselbständige, öffentlich-rechtliche Anstalt mit eigener Rechnung innerhalb der städtischen Rechnungslegung	Mitarbeitende:	1'276
Eigentümer:	Stadt ZH (100%)	Bilanzsumme:	3.2 Mrd. CHF (2024)
Ökonomische Begründung	<ul style="list-style-type: none">– Gesetzliche Monopolstellung in städtischer Grundversorgung– Hohe Fixkosten in Energiebeschaffung und –verteilung, Systemrelevanz		
Wettbewerbsverzerrungen	<ul style="list-style-type: none">– Starker Ausbau der Beteiligungen ausserhalb des Kerngeschäfts: Verteilnetzmanagement, Sicherheitsprüfungen, Elektroberatung usw.– Seit 2010 insb. indirekte Beteiligungen durch ewz (Deutschland) GmbH stark gewachsen (6 auf 34); Umstieg auf erneuerbare Energien ohne Beteiligung an (ausländischen) Kraftwerken möglich		
Handlungsoptionen	Teilprivatisierung der ewz (Deutschland) GmbH sowie der Bereiche Elektromobilität und Digitalisierung		



Energie 360°

Energie 360 Grad AG - Steckbrief

Branche:	Energie	Hauptsitz:	Zürich
Rechtsform:	AG	Mitarbeitende:	410
Eigentümer:	96% Stadt Zürich, 0.07% Energi-Nova AG, 3.03% über 20 politische Gemeinden	Bilanzsumme:	926 Mio. CHF (2024)
Ökonomische Begründung	<ul style="list-style-type: none">- Gasversorgung in Stadt/Region ZH sowie Förderung umweltfreundlicher Technologien- Internalisierung externer Effekte, Versorgungssicherheit		
Wettbewerbsverzerrungen	<ul style="list-style-type: none">- Der im 2018 gegründete Geschäftsbereich Mobilität konkurriert private Anbieter- Ausweitung der Beteiligungen auf integrierte Energielösungen und E-Ladestationen fraglich- Seit 2010 Anstieg des Beteiligungsportfolio von 4 auf 19; +13 Unterbeteiligungen an Start-ups via Smart Energy Innovationsfonds (europaweit tätig, finanzielle Risiken, Wettbewerbsnachteile)		
Handlungsoptionen	Einschränkung der Geschäftsaktivität oder Privatisierung der betroffenen Bereiche		



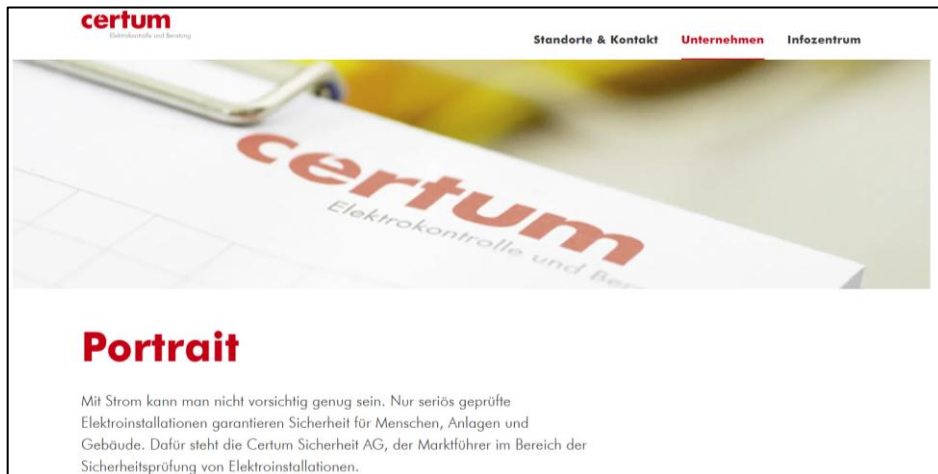
Studie «Beteiligungen des Kantons und der Stadt Zürich»

Ein «Wimmelbild» zum Einstieg, oder: Wer entdeckt den Staat?



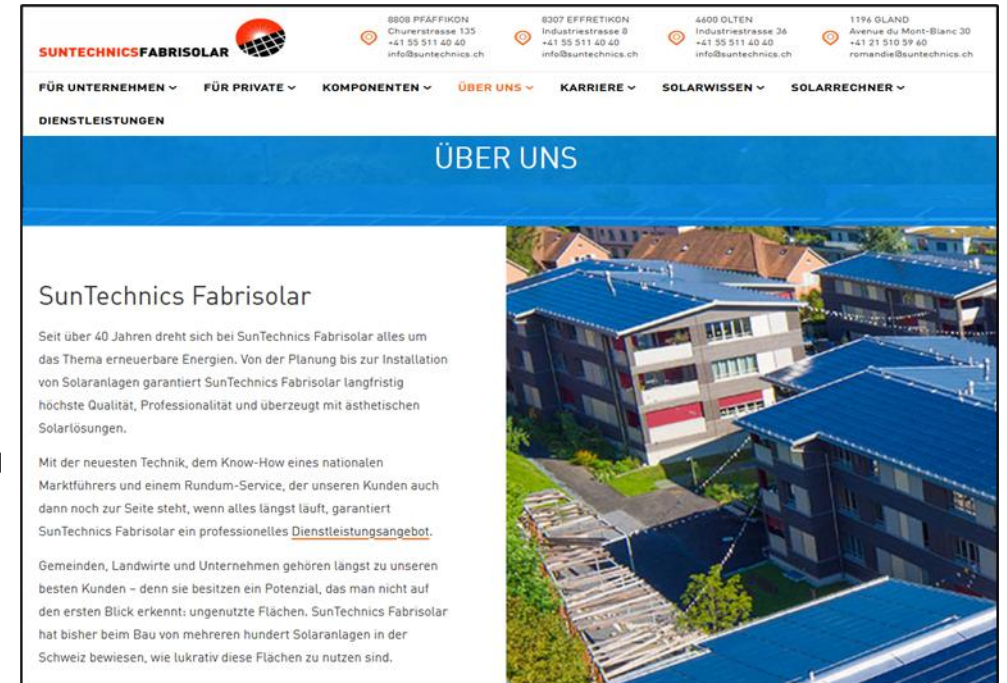
www.heizteam.ch

[Heizteam Savaris AG, 100% EKZ]



www.certum.ch

[Certum Sicherheit AG, 63.3% EKZ]



www.suntechnics.ch [SunTechnics Fabrisolar AG, 100% ewz]

Studie «Beteiligungen des Kantons und der Stadt Zürich»

Vier Thesen im Zusammenhang mit der Beteiligungsstudie und darüber hinaus:

1. Die staatlichen Beteiligungen sind intransparent im konsolidierten Umfang, im Einzelfall und in der aggregierten Wirkung.
2. Die wuchernden Beteiligungen reflektieren das allgemein stark zunehmende Staatswachstum und verstärken die Entfremdung von Wirtschaft und Gesellschaft.
3. Das Geflecht an staatlichen Beteiligungen führt zu unfairen Wettbewerbsverzerrungen.
4. Es bedarf dringend einer Rückbesinnung auf ordnungspolitische Grundsätze.

Studie «Beteiligungen des Kantons und der Stadt Zürich»

These 1:

Die staatlichen Beteiligungen sind intransparent im konsolidierten Umfang, im Einzelfall sowie in der aggregierten Wirkung.

- Es ist kaum (mit vertretbarem Aufwand) möglich, sich einen konsolidierten Überblick über die staatlichen Beteiligungen zu verschaffen.
- Einzelne Beteiligungen sind häufig nicht als Beteiligungen der öffentlichen Hand zu erkennen. Im Gegenteil, Firmennamen und Webauftritt suggerieren eine private Eigentümerschaft.
- Divide et impera: Überlappungen in Wirtschaftssegmenten (z.B. Energie auf Stufe Kanton und Stadt) und auf Unternehmensebene (z.B. Axpo-Beteiligung mehrerer Kantone) verschleiern die volkswirtschaftliche Gesamtwirkung.

Studie «Beteiligungen des Kantons und der Stadt Zürich»

These 2:

Die wuchernden Beteiligungen verstärken das allgemein stark zunehmende Staatswachstum und die Entfremdung von Wirtschaft und Gesellschaft.

- Die Messgrößen für den staatlichen Fussabdruck in der Schweizer Wirtschaft sind ungenügend. Staatliche Beteiligungen fließen höchstens teilweise in die Staatsquoten-Diskussion ein. Sie fliegen unter dem wirtschaftspolitischen Radar.
- Immer weniger Menschen arbeiten für Unternehmen, die von privatem Risikokapital getragen werden. Im gleichen Mass nimmt das Verständnis für privaten Wettbewerb und für gewinnorientiertes, marktwirtschaftliches Verhalten ab.
- Früher behinderten privaten Kartelle den Wettbewerb. Heute machen dies die staatlichen Beteiligungen. Beides schadet der Wettbewerbsfähigkeit.

Studie «Beteiligungen des Kantons und der Stadt Zürich»

These 3:

Das Geflecht an staatlichen Beteiligungen führt zu unfairen Wettbewerbsverzerrungen in verschiedenen Dimensionen.

- Verzerrung durch tiefere Kapitalkosten und höhere Risikofähigkeit.
- Verzerrung durch Quersubventionierung.
- Verzerrung durch Know-how-Vorteil.
- Verzerrung durch Vertrauensbonus.
- Verzerrung durch Gebrauch (Missbrauch) der Marktstellung.

Studie «Beteiligungen des Kantons und der Stadt Zürich»

These 4:

Es bedarf dringend einer Rückbesinnung auf ordnungspolitische Grundsätze.

- Das Primat der privatwirtschaftlichen Wettbewerbsordnung hat Verfassungsrang.
- Keine Privatisierung «auf Teufel komm raus». Staatliche Eigentümerschaft ist richtig und wichtig am geeigneten Ort (z.B. Kraftwerke, Netzwerke). Es muss gelten: So viel Staat wie nötig, so wenig wie möglich.
- Die Politik ist gefordert. Staatliche Beteiligungsstrategien benötigen klare und enge Leitplanken (Leistungsaufträge), die konsequent überwacht und durchgesetzt werden.
- Klare und einfache Regeln betreffend Transparenz für staatliche Beteiligungen sind nötig.

Staat im Markt – wo ist die Grenze?

Impulsreferat

Dr. Lukas Schmid

Senior Fellow Avenir Suisse



ORIGINAL BRAUEREI-ABFÜLLUNG

BINDING-BRAUEREI AKTIENGESELLSCHAFT
FRANKFURT AM MAIN DEUTSCHLAND



THE LEADING NON-ALCOHOLIC BEER BRAND IN EUROPE **MARKE** NACH DEM DEUTSCHEN REINHEITSGEBOT AUS DEM JAHRE 1816 GEBRAUT

CLAUSTHALER

CLASSIC

PREMIUM ALKOHOLFREI

*herblich & würzig
Das Einzige gebraut nach dem Original
Clausthaler-Brauerverfahren*

BREWED AND CANNED IN GERMANY

MINDESTENS HALTBAR BIS ENDE: A CONSUMER'S CHOICE
BEST BEFORE END: CONSUMIR DE PREFERENCIA



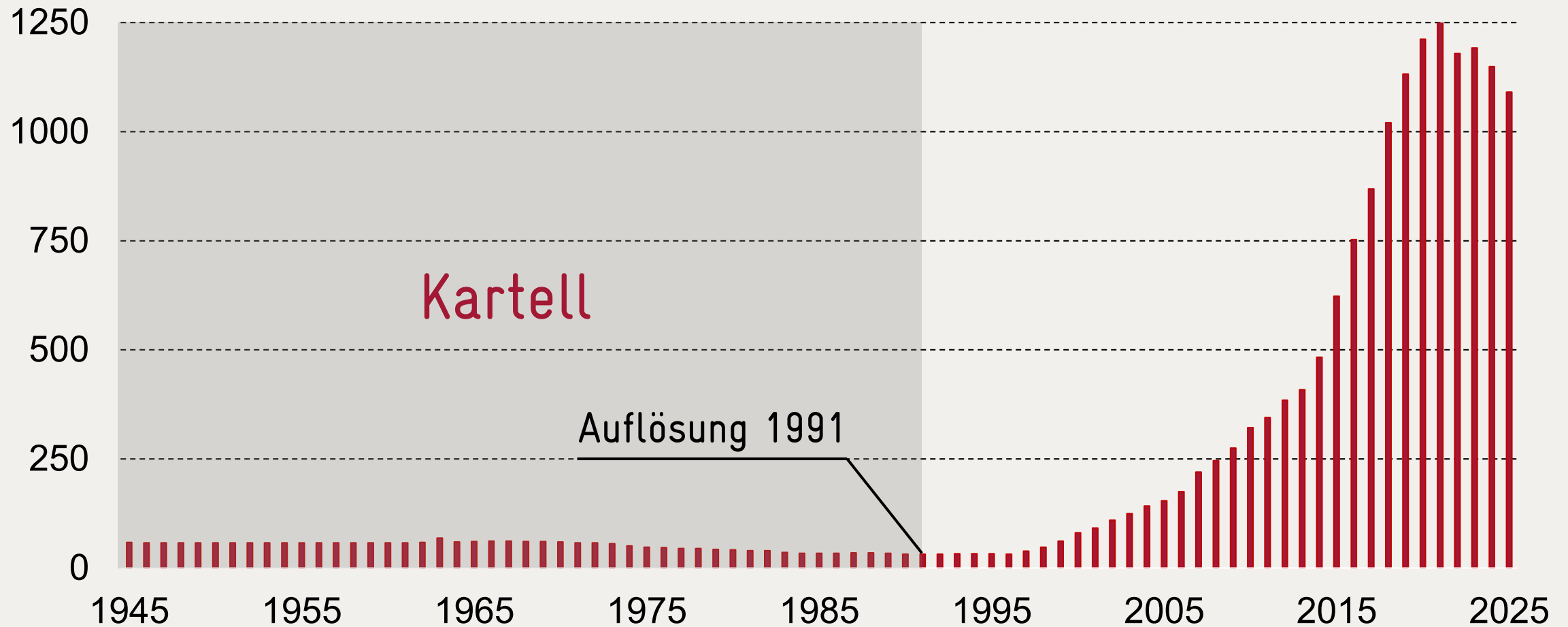


unsere Schweiz-unser Bier



Die Vielfalt kam erst mit dem Wettbewerb

Anzahl Brauereien in der Schweiz 1945-2025



Wettbewerb? Nicht bei uns.

Wie die Schweiz mit dem Wettbewerb fremdelt, und was der Kanton Zürich dagegen tun könnte

Unternehmergruppe Wettbewerbsfähigkeit | 28. Mai 2026

Lukas Schmid | Senior Fellow Avenir Suisse



«**Wettbewerb** ist das
grossartigste und
genialste **Entmachtungs-**
instrument der
Geschichte.»

Franz Böhm, 1895-1977

Die Schweiz & der Wettbewerb:
Warum ist es kompliziert?



«Die **Schweiz** ist seit
einem halben Jahrhundert
das **kartellreichste Land**
der Welt.»

Wirtschaftsdienst, 1957

Was der Schutz vor «ruinöser Konkurrenz» bewirkt

Zunehmende
Marktkonzentration



1970-90:
-28 Brauereien (-50%)

Strukturwandel



1970-1980:
- 60'000 Arbeitspl.

Höhere Preise



+ 30-40% ggü. EU

Wendepunkt EWR



50.3%



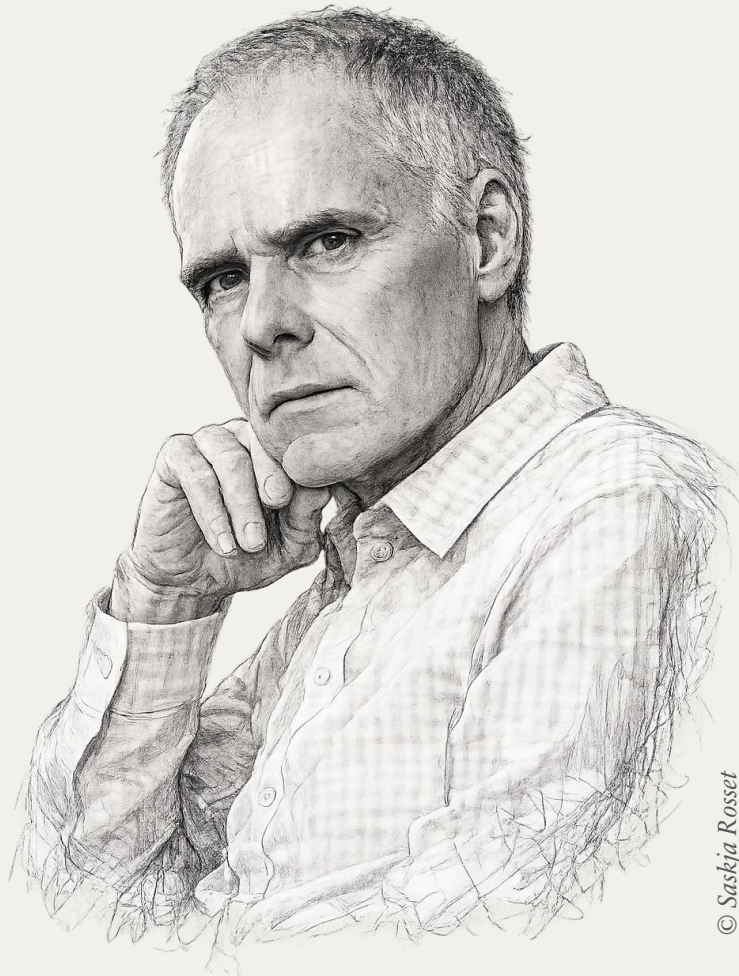
Bundesgesetz über Kartelle und andere Wettbewerbsbeschränkungen (Kartellgesetz, KG)

251

vom 6. Oktober 1995 (Stand am 3. Oktober 2000)

Die Bundesversammlung der Schweizerischen Eidgenossenschaft,
gestützt auf die Artikel 31^{bis} und 64 der Bundesverfassung^{1, 2}
in Ausführung der wettbewerbsrechtlichen Bestimmungen internationaler
Abkommen,
nach Einsicht in die Botschaft des Bundesrates vom 23. November 1994³,
beschliesst:





«Wäre die **Swisscom** eine **Verwaltungsabteilung** des Bundes geblieben, hätte **die Schweiz** noch lange **keine Mobiltelefone** gehabt.»

Moritz Leuenberger, 2018

Wo die inländische Wirtschaft weiterhin
geschützt wird

Bund: Auf halbem Weg stehen geblieben



Kantone: Gar nicht erst in Gang gekommen



Umfassende Privilegien für Kantonalbanken



Explizite Staatsgarantie: 21 Kantone haften im Krisenfall per Gesetz für die Verpflichtungen der Kantonalbanken

- Wert der ZKB-Garantie: ca. 200 Mio. Fr. p.a.

Steuerbefreiung: 15 Kantone entbinden ihre Kantonalbank von der Steuerpflicht auf Bundesebene.

- ZKB hätte dem Bund in den vergangenen Jahren ca. 90 Mio. Fr. geschuldet

Gebäudeversicherungen ausserhalb des Monopols



Marktabstottung: 19 Kantone (inkl. ZH) sehen einen Versicherungszwang bei der *eigenen* staatlichen Gebäudeversicherung vor.

Fehlende Wettbewerbsneutralität: In allen Monopol-Kantonen erbringen die Gebäudeversicherer Dienstleistungen ausserhalb des Monopols – und treten damit in Konkurrenz zu Privaten.

- ZH: Erdbebendeckung

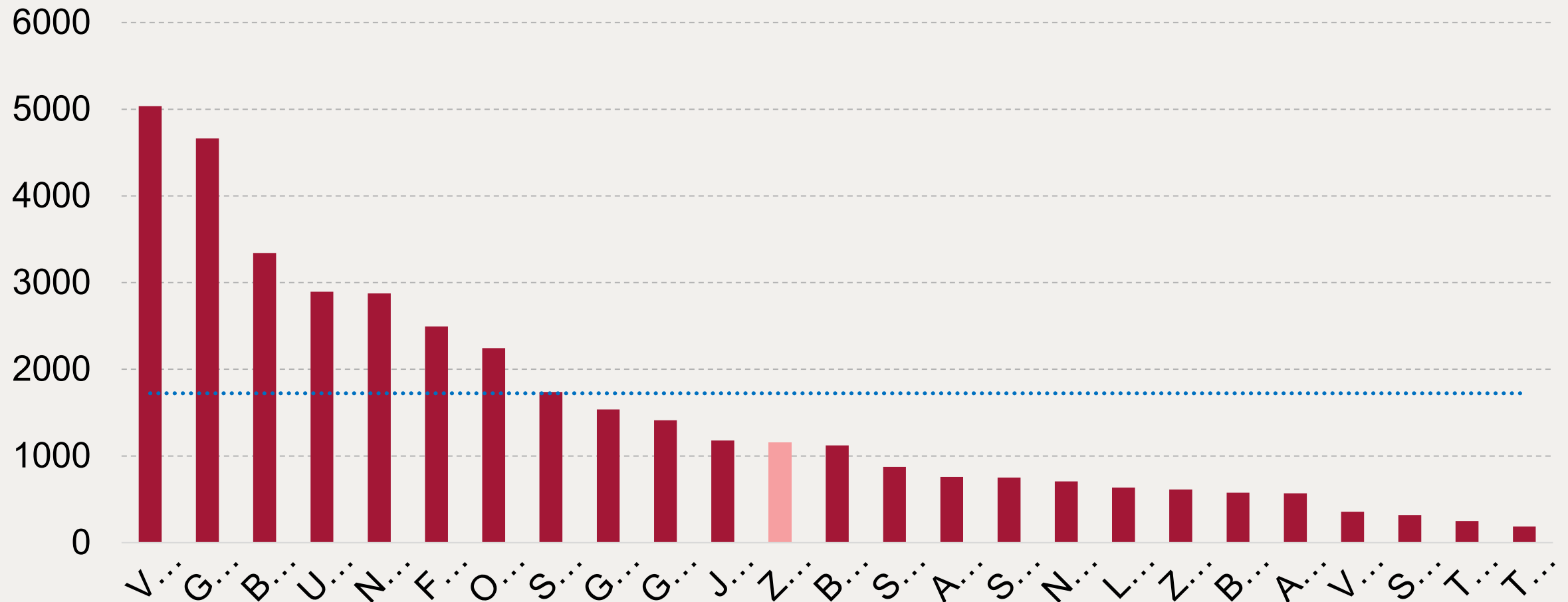
Intransparente Finanzierung öffentlicher Spitäler



Gemeinwirtschaftliche Leistungen: Öffentliche Spitäler profitieren von zusätzlichen Geldern ausserhalb des regulären Tarifsystems – oft ohne klare Abgrenzung zwischen echter Versorgungsleistung und Subventionierung.

Intransparente Finanzierung öffentlicher Spitäler

Gemeinwirtschaftliche Leistungen in Fr. pro Fall (2022)



Was lässt sich im Kanton Zürich
unternehmen, um den
Wettbewerb zu stärken?

Drei Handlungsbereiche

- ① Privatisierungschancen nutzen
- ② Transparenz verbessern
- ③ Governance professionalisieren

Drei Handlungsbereiche

1

Privatisierungschancen nutzen

energie360°

- Beteiligungen sind zu veräussern, wenn Monopol wegfällt
- Was hat Energie 360° mit dem Kanton Zürich zu tun?
- Kauf durch EKZ würde Wettbewerbsverzerrung zementieren

Drei Handlungsbereiche

2

Transparenz verbessern

- Was fehlt: konsolidierte Übersicht
- Massnahme: Mandat der Finanzkontrolle um Wirksamkeits- und Beteiligungsprüfung erweitern
 - Setzen staatliche Unternehmen Monopolgewinne regelkonform ein?
 - Werden Subventionen zweckmässig verwendet?
 - Verzerren Quersubventionierungen den Markt?

EIDGENÖSSISCHE FINANZKONTROLLE
CONTRÔLE FÉDÉRAL DES FINANCES
CONTROLLO FEDERALE DELLE FINANZE
CONTROLLA FEDERALA DA FINANZAS
SWISS FEDERAL AUDIT OFFICE



Drei Handlungsbereiche

3

Governance professionalisieren



- Was fehlt: unabhängige VR, (präzisere) Eigentümerstrategie, transparente Trennung von Monopol- und Wettbewerbsgeschäft
- Massnahmen: VR-Besetzung nach Kompetenz statt Parteiproporz, verbindliche Eigentümerstrategien, konsequente organisatorische und finanzielle Entflechtung regulierter und wettbewerblicher Aktivitäten.

Fazit

- 1 Wettbewerbskepsis hat in der Schweiz eine lange Tradition.
- 2 Besonders in den Kantonen ist der Wettbewerbsgedanke auch heute noch verpönt.
- 3 Massnahmen im Kanton ZH: privatisieren, wenn möglich, Finanzkontrolle stärken, Governance professionalisieren.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

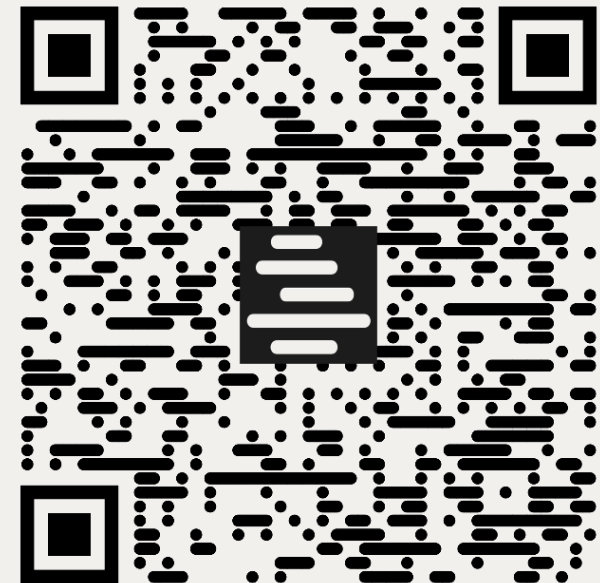
avenir suisse

Lukas Schmid

+41 44 445 90 08

lukas.schmid@avenir-suisse.ch

LinkedIn: lukas-schmid-82724875



Podiumsdiskussion

Podium

- **Thomas Anwander**, Präs. Handelskammer und Arbeitgebervereinigung Winterthur, Kantonsrat Die Mitte
- **Marc Bourgeois**, Unternehmer, Kantonsrat FDP
- **Dr. Patrick Dümmler**, Schweizerischer Gewerbeverband
- **Albert Lehmann**, Vorstandsmitglied Verein für fairen Wettbewerb
- **Urs Rengel**, CEO EKZ

Moderation

- **Dr. Roland Maurhofer**, Vorstand UGW

Herzlichen Dank!

Wir freuen uns auf die Fortsetzung der Diskussion beim Apéro
und auf LinkedIn:

