

Unternehmergruppe Wettbewerbsfähigkeit

UGW-Unternehmergespräch, Donnerstag, 28. Mai 2026

Wieviel Staat verträgt der Energiemarkt?

von Samuel Blum, Zürcher Rechtsanwälte AG

Die Energiebranche zeigt exemplarisch, wie unscharf die Grenze zwischen Service public und privatwirtschaftlichem Wettbewerb geworden ist. Staatliche Unternehmen sichern Versorgung, investieren in Infrastruktur und expandieren zugleich in angrenzende Märkte. Am Unternehmergespräch 2026 diskutierten wir auf Basis unserer jüngsten Studie zu den Beteiligungen von Stadt und Kanton Zürich, wie viel Staat der Energiemarkt verträgt und wo staatliche Tätigkeit private Initiative verdrängt.



UGW-Vorstandsmitglied Roland Maurhofer moderiert die Podiumsdiskussion.

Rund 50 Gäste fanden sich am Donnerstag, 28. Mai 2026, im Zunfthaus zur Schmiden in Zürich ein. Das Thema des Abends war bewusst grundsätzlich formuliert und zugleich hoch konkret. «Staat im Markt. Wo ist die Grenze?» fragte die Unternehmergruppe Wettbewerbsfähigkeit mit besonderem Blick auf die Energiebranche. Die Antwort fiel denn auch nicht einfach aus. Zu unterschiedlich sind die Rollen des Staates als Regulator, Eigentümer, Leistungsbesteller, Monopolist und Marktteilnehmer. Gerade deshalb wurde rasch klar, dass es nicht um eine pauschale Kritik am Staat ging. Es ging um das Ausmass, Transparenz und faire Wettbewerbsbedingungen.

Dr. Roland Maurhofer, Vorstandsmitglied der UGW, führte in den Abend ein und präsentierte

unsere Studie «Beteiligungen des Kantons und der Stadt Zürich». Die Studie, durchgeführt von der BSS Volkswirtschaftliche Beratung AG, untersucht staatliche Beteiligungen in den Bereichen Energie und Informatik. Ihr Befund ist deutlich. Zwischen 2010 und 2024 wuchs die Zahl der direkten und indirekten Beteiligungen von Stadt und Kanton Zürich von 44 auf 119. Das entspricht einem Wachstum von 170 Prozent.

Die Studie stellt dabei drei Fragen. Erstens, ob für eine staatliche Aktivität eine ökonomische Begründung vorliegt. Zweitens, ob staatliche Unternehmen private Anbieter verdrängen oder durch Quersubventionen, privilegierten Kundenzugang und implizite Staatsgarantien Wettbewerbsvorteile erhalten. Und drittens,

welche Handlungsoptionen bestehen, von Regulierung über Konzessionsmodelle bis hin zur Privatisierung der Staatsunternehmen.

Keine Privatisierung auf Teufel komm raus

Maurhofer machte deutlich, dass staatliche Eigentümerschaft nicht per se problematisch ist. Bei natürlichen Monopolen, Netzinfrastrukturen oder gewissen Grundversorgungsaufgaben kann sie sinnvoll und notwendig sein. Problematisch wird es hingegen, wenn staatliche Unternehmen von ihrem Kernauftrag abweichen und in Märkte vordringen, in denen private Anbieter längst tätig sind.

Besonders eindrücklich zeigte sich dies an den Beispielen aus der Energiebranche. EKZ, ewz und Energie 360° verfügen über zahlreiche direkte und indirekte Beteiligungen. Diese reichen teilweise weit über klassische Versorgungsaufgaben hinaus. Elektromobilität, Gebäudetechnik, IT-Dienstleistungen, Sicherheitsprüfungen oder integrierte Energielösungen sind keine Randthemen mehr. Sie betreffen Märkte, in denen auch private Unternehmen investieren, Arbeitsplätze schaffen und Risiken tragen.



Dr. Roland Maurhofer, Vorstand UGW

Ein weiteres Problem ist die Transparenz. Maurhofer zeigte anhand konkreter Unternehmensauftritte, dass für Kundinnen und Kunden eines Staatsbetriebs meist kaum ersichtlich ist, dass hinter einem Anbieter letztlich die öffentliche Hand steht. Was nach einem privaten Marktteilnehmer aussieht, kann Teil eines weit verzweigten staatlichen Beteiligungsgeflechts sein. Für private Konkurrenten ist das mehr als eine akademische Frage. Wer gegen Unternehmen antritt, die von günstigeren Finanzierungsbedingungen, einem Vertrauensbonus oder impliziter staatlicher Rückendeckung profitieren, spielt nicht unter gleichen Bedingungen.

Die vier Thesen der Studie sind entsprechend klar. Staatliche Beteiligungen sind im konsolidierten

Umfang schwer überblickbar. Sie spiegeln ein zunehmendes Staatswachstum. Sie können zu unfairen Wettbewerbsverzerrungen führen. Und sie verlangen nach einer Rückbesinnung auf ordnungspolitische Grundsätze. Oder zugespitzt formuliert: So viel Staat wie nötig, so wenig wie möglich.

Wettbewerb macht nicht nur Bier besser

Den zweiten Impuls des Abends setzte Dr. Lukas Schmid, Senior Fellow bei Avenir Suisse. Er begann mit einem Beispiel, das im Saal hängen blieb. Wettbewerb sorgt nicht nur für bessere Preise und mehr Auswahl. Er sorgt auch dafür, dass Bier besser schmecke.



Dr. Lukas Schmid, Senior Fellow Avenir Suisse

Schmid zeigte anhand der Schweizer Bierbranche, wie stark Wettbewerb Vielfalt schaffen kann. Jahrzehntlang war der Schweizer Biermarkt durch Kartellstrukturen geprägt. Die Zahl der Brauereien blieb tief, die Auswahl beschränkt. Erst mit der Auflösung dieser Strukturen entstand jene Vielfalt, die heute selbstverständlich scheint. Aus wenigen Anbietern wurden über die Jahre mehr als tausend Brauereien.

Das Beispiel sorgt im Saal für Schmunzeln, hatte aber eine ernste Pointe. Wettbewerb ist kein Selbstzweck. Er verhindert, dass Machtpositionen unangreifbar werden. Er belohnt Leistung statt Beziehungen. Und er zwingt Anbieter dazu, sich an Kundinnen und Kunden zu orientieren.

Schmid erinnerte in der Folge daran, dass die Schweiz historisch ein schwieriges Verhältnis zum Wettbewerb hatte. Lange galt sie als ausgesprochen kartellfreundlich. Kartelle wurden mit dem Schutz vor ruinöser Konkurrenz begründet, in der Praxis aber zahlten Konsumentinnen und Konsumenten häufig höhere Preise. Wettbewerbs skepsis habe in der Schweiz deshalb eine lange Tradition. Gerade auf kantonaler Ebene sei der Wettbewerbsgedanke auch heute nicht immer verankert.

Für den Kanton Zürich formulierte Schmid drei Handlungsbereiche. Erstens sollen Privatisierungschancen genutzt werden, wenn ein Monopol wegfällt oder ein staatliches Engagement nicht mehr überzeugend begründet werden kann. Zweitens braucht es mehr Transparenz. Dazu gehört eine konsolidierte Übersicht über Beteiligungen und die Frage, ob das Mandat der Finanzkontrolle erweitert werden sollte. Drittens muss die Governance professionalisiert werden. Verwaltungsräte staatlicher Unternehmen sollten nach Kompetenz und nicht nach Parteiproporz besetzt werden. Eigentümerstrategien müssen präzise sein. Monopolgeschäft und Wettbewerbsgeschäft müssen organisatorisch und finanziell klar getrennt werden.

Service public bleibt wichtig

Nach den beiden Referaten folgte eine engagierte Podiumsdiskussion unter der Leitung von Dr. Roland Maurhofer. Auf dem Podium diskutierten Thomas Anwander, Präsident der Handelskammer und Arbeitgebervereinigung Winterthur und Kantonsrat Die Mitte, Marc Bourgeois, Unternehmer und Kantonsrat FDP, Dr. Patrick Dümmler vom Schweizerischen Gewerbeverband, Albert Lehmann, Vorstandsmitglied des Vereins für fairen Wettbewerb, sowie Urs Rengel, CEO der EKZ.



Podiumsgespräch mit Dr. Roland Maurhofer, Albert Lehmann, Urs Rengel, Dr. Thomas Anwander, Marc Bourgeois und Dr. Patrick Dümmler (von links nach rechts).

Die Diskussion zeigte rasch, dass die Trennlinie zwischen sinnvoller staatlicher Tätigkeit und problematischer Marktausdehnung durchaus unscharf und erwartungsgemäss umkämpft ist.

Dass dem Staat historisch eine wichtige Rolle zukam, bestritt indes niemand. Albert Lehmann erinnerte beispielsweise daran, dass der Staat bei der Elektrifizierung der Schweiz eine wichtige Rolle gespielt habe. Daraus folge aber nicht, dass staatliche Unternehmen dauerhaft in jedem

angrenzenden Markt tätig sein müssten. Mit Blick auf Urs Rengel bemerkte Lehmann ironisch, auch im Kanton St. Gallen gebe es Steckdosen, obwohl dort kein vergleichbares staatliches Energieunternehmen den Markt präge, wie es in Zürich der Fall ist. Seine Folgerung war klar: Wo die freie Wirtschaft gute Leistungen erbringe, hat der Staat nichts verloren.



Urs Rengel, Dr. Thomas Anwander, Marc Bourgeois und Dr. Patrick Dümmler im Gespräch (von links nach rechts).

Marc Bourgeois argumentierte aus Sicht des Unternehmers. Besonders problematisch sei, dass der Schaden staatlicher Wettbewerbsverzerrungen oft nicht unmittelbar sichtbar sei. Private Anbieter verschwinden nicht über Nacht. Aber Investitionen bleiben aus, Marktchancen verschieben sich und Unternehmertum verliert an Attraktivität, wenn die Spielregeln nicht für alle Marktteilnehmer gleich sind. In der Gebäudetechnik etwa brauche es keinen staatlichen Anbieter, sagte Bourgeois sinngemäss, Elektroinstallateure gebe es schliesslich «wie Sand am Meer».

Patrick Dümmler lenkte den Blick auf die Eigentümerseite. Das Problem liege nicht nur bei den einzelnen Unternehmen. Wenn ein staatliches Unternehmen unternehmerisch geführt werde, sei Expansion aus Sicht der Geschäftsleitung oft die logische Konsequenz. Die entscheidende Frage sei deshalb, welche Leitplanken Staatsbetrieben gesetzt werden müssen. Dümmler forderte in diesem Kontext auch eine Professionalisierung der Verwaltungsräte und eine konsequente Prüfung jener Beteiligungen, die für den öffentlichen Auftrag nicht notwendig sind.

Urs Rengel hielt als CEO der EKZ dagegen. Eine rein ordnungspolitische Betrachtung greife zu kurz, wenn sie die Erwartungen der Bevölkerung ausblende. Bürgerinnen und Bürger erwarteten Versorgungssicherheit, Servicequalität und zunehmend umfassende Lösungen. Gerade im Energiebereich seien die Grenzen zwischen

Infrastruktur, Versorgung und neuen Kundenbedürfnissen nicht immer eindeutig. Rengel verwies auf Eigentümerstrategien und politische Vorgaben. Zugleich wurde im Gespräch deutlich, dass gerade diese politischen Vorgaben präziser und wirksamer werden müssen, wenn sie echte Leitplanken setzen sollen.

Mehr Mut zur ordnungspolitischen Klarheit

Eine zentrale Frage des Abends lautete, was politisch überhaupt mehrheitsfähig ist. Denn grundsätzlich genießt der Service public in der Schweiz ein hohes Vertrauen. Wer staatliche Tätigkeiten begrenzen will, läuft rasch Gefahr, als ideologisch oder als Gegner der Grundversorgung dargestellt zu werden. Dabei zeigte die Diskussion gerade das Gegenteil. Niemand stellte den Service public grundsätzlich infrage. Umstritten war vielmehr, wie weit sich staatliche Unternehmen vom ursprünglichen Leistungsauftrag entfernen dürfen.

Diese Unterscheidung ist entscheidend. Es geht nicht darum, den Staat aus Bereichen zu drängen, in denen er eine klare Aufgabe erfüllt. Es geht darum, zu verhindern, dass aus einem legitimen Auftrag ein Blankocheck für Expansion wird. Wer Monopolaufgaben erfüllt, darf daraus keine Vorteile in Wettbewerbsmärkten ziehen. Wer öffentliche Mittel, implizite Garantien oder politisches Vertrauen genießt, muss besonders transparent handeln. Und wenn der Staat unternehmerisch tätig ist, muss sich die Frage gefallen lassen, weshalb private Anbieter diese Aufgabe nicht ebenso gut oder besser erfüllen können.

Der Abend machte auch deutlich, dass Transparenz eine Grundvoraussetzung jeder weiteren Debatte ist. Solange nicht klar ist, welche Beteiligungen bestehen, wie sie miteinander verflochten sind und

welche volkswirtschaftliche Wirkung sie entfalten, bleibt die politische Diskussion unvollständig. Eine konsolidierte Übersicht über staatliche Beteiligungen wäre deshalb kein technisches Detail, sondern ein erster Schritt zu mehr demokratischer Kontrolle.

Die Rolle der Unternehmer

Wie bereits beim Unternehmergehörig des Vorjahres stand am Ende auch die Frage nach der Rolle der Unternehmerinnen und Unternehmer im Raum. Wettbewerbsfähigkeit ist nicht nur eine Aufgabe von Politik und Verwaltung. Sie braucht auch eine Wirtschaft, die sich einmischt, Missstände benennt und ordnungspolitische Grundsätze verteidigt.

Gerade private Unternehmen erleben im Alltag, wo staatliche Konkurrenz verzerrend wirkt. Sie sehen, wenn Ausschreibungen, Kundenzugänge oder Finanzierungsmöglichkeiten nicht gleich verteilt sind. Dieses Wissen muss stärker in die politische Diskussion einfließen. Nicht als Klage über den Staat, sondern als konstruktiver Beitrag zu einem fairen Wettbewerb.

Das Unternehmergehörig 2026 zeigte, wie wichtig diese Debatte ist. Staatliche Beteiligungen sind kein Randthema. Sie betreffen die Frage, wie die Schweiz ihre marktwirtschaftliche Ordnung versteht. Sie betreffen Innovation, Investitionen und die Bereitschaft privater Unternehmen, Risiken einzugehen. Und sie betreffen letztlich das Vertrauen, dass Wettbewerb in diesem Land unter fairen Bedingungen stattfindet.

Die Quintessenz des Abends war klar. Der Staat hat wichtige Aufgaben. Aber er muss wissen, wo seine Grenze liegt. Diese Grenze muss politisch definiert, transparent gemacht und konsequent eingehalten werden.

Nächste Veranstaltung: UGW-Forum

Dienstag, 24. November 2026, 18.00 Uhr
im Zunfthaus zur Schmiden, Marktgasse 20, 8001 Zürich

Aktuelle Informationen stets unter <https://unternehmergruppe.ch>
und <https://www.linkedin.com/company/unternehmergruppe-wettbewerbsfaehigkeit>