

# Energiekrise in Europa

## Der Verwaltungsrat in einem von Ungewissheiten geprägten Umfeld: Interview mit Phyllis Scholl, Rechtsanwältin und unabhängige Verwaltungsrätin.

Phyllis Scholl ist in der Energiebranche zu Hause. Als Rechtsanwältin und Partnerin bei Baryon verfügt sie über breite Erfahrung in M&A-Transaktionen im Energiesektor. Zudem ist Phyllis Scholl Mitglied in Verwaltungsräten von sowohl kotierten als auch nicht-kotierten Unternehmen der Energiebranche und dazu Gemeindepräsidentin einer Zürcher Vorortsgemeinde. Im Gespräch mit Reto Eberle äussert sich die Juristin zur aktuellen Energiekrise in Europa und wie wir die Energieproduktion und -wirtschaft in der Schweiz nachhaltig gestalten können.

**Prof. Dr. Reto Eberle:** *Die jüngere Vergangenheit scheint von Krisen unterschiedlichster Natur geprägt zu sein, die sich zudem in immer höherer Kadenz folgen: Auf die Finanz-Krise folgten die Corona-Krise und nun der Krieg in der Ukraine. Sind Krisen immer auch Chancen, und sind aus Ihrer Sicht Erkenntnisse gezogen und entsprechende Veränderungen vorgenommen worden?*

**Phyllis Scholl:** Krisen sind tatsächlich Chancen, auch wenn bei der Aussage immer etwas Zweckoptimismus mitschwingt. Krisen zeigen uns die Schwachpunkte in unserem System auf, und das ist die grosse Chance, die wir nutzen sollten. Die letzten Krisen, die wir erlebten, hatten Risikomanager und auch die Regierungen durchaus auf der Liste möglicher Szenarien, aber sie wurden alle mit geringen Eintretenswahrscheinlichkeiten bewertet. Vermutlich hat man deshalb die Vorbereitung auf diese Szenarien vernachlässigt. Ein gutes Beispiel ist die drohende Energiemangellage in der Schweiz. Nur weil die Wahrscheinlichkeit als sehr tief eingestuft wurde, bedeutet das nicht, dass man sich nicht darauf hätte vorbereiten müssen, gerade weil eine Energiemangellage ein sehr hohes Schadenspotenzial hat. Die vergangenen Jahrzehnte



# „Risiken mit geringer Wahrscheinlichkeit, jedoch hohem Schadenspotential sollten mehr Aufmerksamkeit erhalten.“

ohne existenzielle Krisen für unsere Gesellschaft haben uns dazu verleitet, die Voraussicht zu vernachlässigen. Als Erkenntnis daraus müssten wir uns heute überlegen, was mögliche zukünftige Krisenszenarien mit geringer Wahrscheinlichkeit, aber hohem Schadenspotential sind. Und gerade auch dafür Vorkehrungen treffen, um existenzielle Krisen möglichst zu vermeiden oder zumindest die Schäden zu mindern.

*Waren wir denn als Gesellschaft zu naiv oder haben wir die Kosten einer notwendigen Krisenprävention gescheut?* Ich denke, es war mangelnde Voraussicht beziehungsweise die mangelnde Vorstellungskraft, dass es dann doch eintreffen könnte. Wir haben in den letzten 50–60 Jahren die Erfahrung gemacht, dass es zum Schluss doch immer noch gut kam. In der Energiebranche kommt dazu, dass es sich um eine Netzwerkwirtschaft mit sehr vielen Akteuren handelt. Zudem haben wir den Aspekten Ökonomie und Ökologie mehr Beachtung geschenkt als dem Aspekt der Versorgungssicherheit. Wobei wir bei Letzterer jeweils in den letzten Wintermonaten stark von Energieimporten aus anderen Ländern abhängig sind. Wenn diese nicht mehr liefern können oder wollen, haben wir ein Problem, und dieses wurde sicher lange unterschätzt.

*Die Energiebranche ist stark geprägt von der Politik. Mit der teilweisen Öffnung des Strommarktes 2008 hat man sich der Marktwirtschaft angenähert. Wie schätzen Sie die Wirkung der bisherigen (Teil-)Liberalisierung ein? Was sind die möglichen Auswirkungen einer weiteren Liberalisierung auch für kleinere Stromkonsumenten (mit unter 100 MWh)?* Die Teilliberalisierung hat zu einer Marktverzerrung geführt, in der wir jetzt feststecken. Die grossen Stromabnehmer sind nun mit hohen Marktpreisen konfrontiert, nachdem sie aber auch jahrelang von äusserst vorteilhaften Marktbedingungen profitieren konnten, während kleine Unternehmen und Privathaushalte im Verhältnis höhere Strompreise zu tragen hatten, nun aber auch von den hohen Marktpreisen deutlich weniger getroffen werden. Ich bin schon der Meinung, wir müssten uns für ein Konzept entscheiden und entweder alle oder niemanden in den freien Energiemarkt entlassen.

Der entscheidende Vorteil der Liberalisierung ist, dass der Markt und die Nachfrage Signale an die Produktion senden. Neben dem Preis hat nun auch die Versorgungssicherheit wieder an Bedeutung gewonnen. Dies hilft, auch die inländische Produktion stärker voranzubringen. Eine Rückkehr aller in die staatliche Grundversorgung wäre denkbar, aber keine gute Lösung, da so die Signale aus dem Markt fehlen würden und das Problem der verfügbaren Energie zusätzlich verschärft würde. Die jetzige Situation ist auf jeden Fall unbefriedigend. Die Haushalte und die Unternehmen möchten sich nicht ständig mit der Frage befassen müssen, wo der Strom herkommt und zu welchem Preis. Da geht man – etwa wie beim Wasser – einfach davon aus, dass er immer da ist und dies zu vernünftigen Preisen.

*Ihre Tätigkeit als Verwaltungsrätin ist sicher auch geprägt vom langen Investitionshorizont, welcher für die Energiebranche typisch ist (zumindest im Bereich der Energieerzeugung). Wie geht man in der aktuell volatilen Marktsituation mit den damit verbundenen Planungsunsicherheiten um, gerade bei der Beurteilung von langfristigen Investitionsprojekten?*

Bei Wasserkraftwerken zum Beispiel strebt man eine Konzession von 60–80 Jahren an. Das sind lange Zeithorizonte, in denen viel passieren kann. Man ging in der Vergangenheit davon aus, dass sich die Investition „on-the-long-run“ schon rentieren würde. Wobei auch immer die Frage im Raum stand, wie man mit sogenannten nicht-amortisierbaren Investitionen umgehen

# „Die Teilliberalisierung im Strommarkt hat zu einer Marktverzerrung geführt.“

sollte. Hier hilft das Dreieck „Ökologie, Ökonomie und Versorgungssicherheit“ zur Einordnung. Der ökonomischen Komponente über die Preisentwicklung am Absatzmarkt wohnte dabei die grösste Unsicherheit inne. Ein Ansatz, diese zu kontrollieren, wäre die Einführung von sogenannten gleitenden Marktprämien. Diese definieren eine Bandbreite des Strompreises. Fällt der Preis unter einen bestimmten Wert, würde die öffentliche Hand stützend eingreifen; geht der Preis über ein bestimmtes Niveau, müsste das Unternehmen einen Teil des Überschusses an den Staat abgeben.

*Bei Ablauf der Konzession folgen die Verhandlungen für einen Heimfall der Kraftwerke. Die Produktionsinfrastruktur geht also wieder an die öffentliche Hand zurück, zum Beispiel an die Standortgemeinde.*

Das ist so. Zwischen 2030 und 2045 laufen die Konzessionen der meisten grossen Kraftwerke in der Schweiz aus. Eine Konzession kann zwar wieder für eine weitere Zeitspanne erneuert werden. Jedoch ist damit zu rechnen, dass die Gemeinden und Kantone das Geschäft der Stromproduktion – zumindest zum Teil – wieder an sich ziehen

möchten. Im aktuellen Umfeld der hohen Strompreise erst recht. Die betreffenden Gemeinden argumentieren, dass die Gewinne bei gut laufendem Geschäft nicht vor Ort, sondern an den Standorten der grossen Stromkonzerne im Unterland versteuert werden, und dass die Arbeitsplätze im Stromhandel ebenfalls in den grossen Agglomerationen angesiedelt sind und nicht am Ort der Stromproduktion. Andererseits erfordert das Betreiben eines Kraftwerkes spezifische Kenntnisse und ist mit bedeutenden, auch wirtschaftlichen, Risiken verbunden. Im Kern stellt sich die grundlegende ordnungspolitische Frage, welche Aufgaben vom Staat erbracht werden sollen und welche in der Privatwirtschaft besser aufgehoben sind.

*Wie schätzen Sie die Auswirkungen der Umsetzung des indirekten Gegenvorschlags zur Konzernverantwortungsinitiative ein? Dieser enthält unter anderem eine Berichtserstattungspflicht bezüglich nicht-finanzieller Belange.*

Ich sehe die Motivation zu mehr Transparenz in der nicht-finanziellen Berichterstattung – gerade im Energiesektor – nicht ausschliesslich in regulatorischen Vorgaben. Die Unternehmen haben sehr früh erkannt, dass verschiedene Stakeholder ein grosses Interesse an diesen Themen haben. Nicht nur Investoren reagieren heute viel sensibler auf Informationen im Bereich Nachhaltigkeit. Auch bei der Rekrutierung von Mitarbeitenden und im Austausch mit der Öffentlichkeit werden diese Themen verstärkt nachgefragt. Und immer, wenn man merkt, dass es dem Unternehmen Vorteile bringt, kommt der Antrieb von innen, ohne dass der Regulator zuerst neue Regeln erlassen muss. Die regulatorischen Vorgaben sind zum Teil auch sehr umfangreich und fast nicht zu erfüllen. Ich erachte den marktwirtschaftlichen Druck von Seiten Investoren oder anderer Anspruchsgruppen zielführender als weitere komplexe Vorschriften von Seiten des Gesetzgebers.





*Mit dem Bericht über nicht-finanzielle Belange sind auch neue Risiken wie das «Greenwashing» verbunden. Wie trägt der Verwaltungsrat diesen neuen Risiken Rechnung? «Greenwashing» birgt tatsächlich ein Reputationsrisiko, das sich sowohl bei der Finanzierung und Kapitalbeschaffung als auch auf dem Arbeitsmarkt negativ auswirken kann. Wo einmal das Etikett „Greenwasher“ klebt, wird es sehr schwierig. Was man gegen aussen kommuniziert, muss auch korrekt sein. Anstatt übertriebene Versprechungen zu machen, darf man ruhig auch mal ehrlich zugeben, dass man am Thema dran ist, aber noch nicht am Ziel.*

**„Wir müssen Krisenszenarien wieder mit mehr Weitsicht antizipieren.“**

*Drohen Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräten neben dem Reputationsrisiko allenfalls auch Haftungsrisiken?*

Da müsste man sich schon sehr ungeschickt anstellen in der Kommunikation. Um einen Haftungsanspruch geltend zu machen, müsste man einen konkreten Schaden herleiten und belegen können. Mein Credo ist: Bei dem, was man macht und kommuniziert, muss man vorsichtig und pragmatisch vorgehen. Ein Unternehmen will mit diesen zum Teil sehr aufwändigen Aktivitäten nicht Mehrarbeit generieren, sondern einen Nutzen stiften und zur Wertschöpfung beitragen. Man darf auch den Weg zu einem Ziel dokumentieren und darüber berichten, ohne bereits zu sagen, man habe dieses und jenes schon erreicht.

*Halten Sie vor diesem Hintergrund eine Prüfung von Nachhaltigkeitsberichten für sinnvoll? Was ist der Nutzen einer solchen Prüfung für den Verwaltungsrat – einer Prüfung, die in der Schweiz im Gegensatz zur EU noch nicht gesetzlich vorgeschrieben ist?*

Ich kann mir durchaus vorstellen, dass eine Prüfung des Nachhaltigkeitsberichtes einen Nutzen bringen kann. Generell gilt: Je mehr Personen oder Stellen sich seriös mit einer Sache auseinandersetzen, desto mehr Einsichten und Vorteile können daraus gewonnen werden. Auf der anderen Seite ist es ein Kostenfaktor, und der zusätzliche Schritt im Prozess verlangsamt diesen auch wieder. Wir können in den nächsten zwei bis drei Jahren von den Erfahrungen aus der EU profitieren und davon ableiten, welche Ansätze für uns sinnvoll wären und welche nicht. Die heutigen Nachhaltigkeitsberichte haben vielleicht noch zu wenig harte Fakten und Zahlen, die man prüfen könnte. Viele Berichte berufen sich auf Absichten und Planungen von Massnahmen. Diese zu prüfen, scheint mir schwierig.

*Sie sind nicht nur als Verwaltungsrätin tätig, sondern auch als Gemeindepräsidentin einer Zürcher Vorortsgemeinde. Wo sehen Sie Gemeinsamkeiten zwischen Ihrer Tätigkeit in der Wirtschaft und in der Politik? Und wie unterscheiden sich diese beiden Aufgabengebiete?*

Ich sehe klar mehr Gemeinsamkeiten als Unterschiede. In beiden Sphären stehen die Planung von Grossprojekten und ein laufendes Tagesgeschäft als grosse Aufgaben für die Führungsgremien an. In der politischen Führung definieren zum Beispiel die Bevölkerungsentwicklung, grosse Bauprojekte oder der erwartete Verlauf der Steuereinnahmen die langfristige Planung. Neben dem Tagesgeschäft werden immer wieder neue grosse Projekte angeregt und vorgeschlagen. Mit Voraussicht zu selektionieren ist entscheidend. Und wenn man sich für ein Anliegen und ein Projekt entscheidet, muss man dieses auch durchziehen. Die Gefahr der Verzettelung

und Verschleppung ist sehr gross. Das gilt für die privatwirtschaftliche und die politische Seite. Bei meinem Amtsantritt als Gemeindepräsidentin haben wir uns im Gremium zuerst mit der Frage befasst, wie wir zusammenarbeiten wollen, noch bevor wir uns fragten, was wir machen wollen. Vor allem war es mir wichtig, eine Lern- und Fehlerkultur einzuführen, die einen offenen Umgang miteinander und auch ein Zugestehen von Fehlern zulässt, um daraus für die Zukunft zu lernen.

**Prof. Dr. Reto Eberle**

Partner, Mitglied des Board Leadership Center  
KPMG Schweiz

+41 58 249 42 43  
reberle@kpmg.com

## Zur Person:

Phyllis Scholl ist im Verwaltungsrat von mehreren bedeutenden Energieunternehmen (unter anderem Alpiq und Energiedienst) sowie im Verwaltungsrat eines Bauunternehmens und eines Software-Start-ups tätig. Frau Scholl hat langjährige Erfahrung im Gesellschaftsrecht, Vertragsrecht und öffentlichen Recht. Ausserdem berät sie Unternehmen bei Fragen zur Corporate Governance. Bevor sie zur Baryon AG stiess, war Frau Scholl Partnerin bei Bär & Karrer AG, einer führenden, international tätigen, Wirtschaftsrechtskanzlei.

---

Dieser Artikel ist Bestandteil der KPMG Board Leadership News. Um diesen Newsletter für Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte dreimal pro Jahr zu erhalten, können Sie sich **hier registrieren**.

### Über das KPMG Board Leadership Center

Das KPMG Board Leadership Center ist unser Kompetenzzentrum für Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte. Mit vertieftem Fachwissen und neusten globalen Kenntnissen unterstützen wir Sie in Ihren aktuellen Herausforderungen, damit Sie Ihre Rolle höchst effektiv erfüllen können. Zusätzlich bieten wir Ihnen die Möglichkeit, mit Gleichgesinnten in Kontakt zu treten und sich auszutauschen.

Erfahren Sie mehr unter [kpmg.ch/blc](https://www.kpmg.ch/blc).

---

Die hierin enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und beziehen sich daher nicht auf die Umstände einzelner Personen oder Rechtsträger. Obwohl wir uns bemühen, genaue und aktuelle Informationen zu liefern, besteht keine Gewähr dafür, dass diese die Situation zum Zeitpunkt der Herausgabe oder eine künftige Situation akkurat widerspiegeln. Die genannten Informationen sollten nicht ohne eingehende Abklärungen und professionelle Beratung als Entscheidungs- oder Handlungsgrundlage dienen. Bei Prüfkunden bestimmen regulatorische Vorgaben zur Unabhängigkeit des Prüfers den Umfang einer Zusammenarbeit. Sollten Sie mehr darüber erfahren wollen, wie KPMG AG personenbezogene Daten bearbeitet, lesen Sie bitte unsere Datenschutzerklärung, welche Sie auf unserer Homepage [www.kpmg.ch](https://www.kpmg.ch) finden.

© 2022 KPMG AG, eine Schweizer Aktiengesellschaft, ist eine Tochtergesellschaft der KPMG Holding AG. KPMG Holding AG ist Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Firmen, die mit KPMG International Limited, einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung englischen Rechts, verbunden sind. Alle Rechte vorbehalten.