

## Referat: Privatisierung und Organisationsformen

1. Privatisierungsformen
2. Stakeholder und ihre Ansprüche
3. Bereiche (öff. rechtlich und privatwirt.) und Aufgaben
4. Entscheidungsprozesse und Entscheidungsfreiheit
5. Mit der Privatisierung eines öffentlichen Unternehmens verbundene Ziele
6. Beispiele von Privatisierungen (Telekommunikation, Paketpost, KGV)

### zu 1: Privatisierungsformen

<p><b>Materielle Privatisierung</b></p>	<p>Eine öffentliche Aufgabe wird vollständig in den privatwirtschaftlichen Bereich überführt. Die Aufgabe liegt zukünftig im unternehmerischen Engagement und im wirtschaftlichen Risiko der privaten Unternehmung (z.B. priv. Schwimmbad)</p>
<p><b>Formelle Privatisierung (Organisationsprivatisierung)</b></p>	<p>Die jeweilige Aufgabe wird von der öffentl. Hand durchgeführt, aber in privater Rechtsform, z.B. in Form einer AG oder GmbH.</p>
<p><b>Auftragserteilung an private Dritte</b></p>	<p>Privatwirt. Unternehmen wird von der Gemeinde / Kanton beauftragt, eine DL zu erbringen</p>
<p><b>Public private partnership</b></p>	<p>Unterschiedliche Formen der Zusammenarbeit zwischen öffentlichen und privatwirt. Organisat.</p>
<p><b>Privatwirtschaftliche Formen öffentlicher Investitionsfinanzierung</b></p>	<p>Leasing, z.B. Tunnel, Mautgebühr</p>

## zu 2: Stakeholder und ihre Ansprüche

Die wichtigsten Anspruchsgruppen einer privaten Unternehmung und deren Erwartungen:

<b>Interne Anspruchsgruppen</b>	<b>Interessen / Ziele / Anliegen / Ansprüche / Bedürfnisse (nach Prioritäten geordnet)</b>
<b>Eigentümer</b> (stockholder relations) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kapitaleigentümer</li> <li>• Aktionäre</li> <li>• Eigentümer-Unternehmer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einkommen / Gewinn / Steuerrate</li> <li>• Erhaltung, Verzinsung (Dividende), Wertsteigerung (Kursgewinn) des investierten Kapitals</li> <li>• Selbständigkeit / Entscheidungsautonomie</li> <li>• Macht / Einfluss / Kontrolle / Prestige</li> <li>• Entfaltung eigener Ideen und Fähigkeiten</li> <li>• Information, Beziehungen, Loyalität</li> <li>• Delegation von Aufg., Kompetenzen, Verantwortung</li> </ul>
<b>Management</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manager-Unternehmer</li> <li>• Verwaltungsrat</li> </ul>	
<b>Mitarbeiter und Arbeitnehmervetreter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einkommen, Arbeitsplatz</li> <li>• Persönliche Weiterentw., Karrieremöglichkeiten</li> <li>• Status, Anerkennung, Prestige (ego-needs)</li> <li>• Sinnvolle Betätigung, Entfaltung der eigenen Fähigkeiten, Selbstverwirklichung</li> <li>• Sozialbeziehungen (zwischenmenschliche Kontakte, Gruppenzugehörigkeit)</li> <li>• Soziale Sicherheit (Arbeitsplatzsicherheit)</li> <li>• Sozialleistungen, Identität</li> </ul>
<b>Externe Anspruchsgruppen</b>	<b>Interessen / Ziele / Anliegen / Ansprüche / Bedürfnisse (nach Prioritäten geordnet)</b>
<b>Fremdkapitalgeber</b> (creditor relations) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Banken</li> <li>• weitere Investoren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sichere Kapitalanlage, Bonität</li> <li>• Befriedigende Verzinsung</li> <li>• Vermögenszuwachs</li> <li>• Kalkulierbares Risiko; Macht</li> </ul>
<b>Lieferanten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stabile Liefermöglichkeiten, Abnahmesicherheit</li> <li>• Günstige Konditionen; Macht, Image</li> <li>• Zahlungsfähigkeit der Abnehmer</li> </ul>
<b>Kunden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualitativ und quantitativ befriedigende Marktleistung zu günstigen Preisen (Produktqualität, Preiswürdigkeit)</li> <li>• Service, Flexibilität</li> <li>• Abnehmersicherheit, Liefersicherheit; Image</li> </ul>
<b>Konkurrenz, Wettbewerber</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einhaltung fairer Grundsätze und Spielregeln</li> <li>• Kooperation auf branchenpolitischer Ebene</li> </ul>
<b>Kooperationspartner</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zuverlässigkeit; Zusammenarbeit, um Kosten zu sparen; Marktmacht etc.</li> </ul>

<b>Staat und Gesellschaft</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lokale und nationale Behörden (z.B. Finanzamt)</li> <li>• Politische Parteien</li> <li>• Bürgerinitiativen</li> <li>• Allgemeine Öffentlichkeit</li> </ul> <b>Verbände und Interessengruppen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• NGO's</li> <li>• Internationale Organisationen (Umwelt-, Verbraucherorganisation)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Steuern / Gebühren</li> <li>• Sicherung der Arbeitsplätze, Sozialleistungen</li> <li>• Prosperität der Privatwirtschaft</li> <li>• Einhalten von Rechtsvorschriften und Normen</li> <li>• Vorhandensein einer breiten Infrastruktur</li> <li>• Teilnahme an der politischen Willensbildung</li> <li>• Beiträge an kulturelle, wissenschaftliche und Bildungsinstitutionen</li> <li>• Erhaltung einer lebenswerten Umwelt (Umweltschutz)</li> <li>• Spenden, Stiftungen</li> </ul>
<b>Presse, Medien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Information; Schlagzeilen (Aufl.); Druckmittel</li> </ul>

Tabelle 1: Anspruchsgruppen einer privaten Unternehmung und ihre Interessen / Anliegen

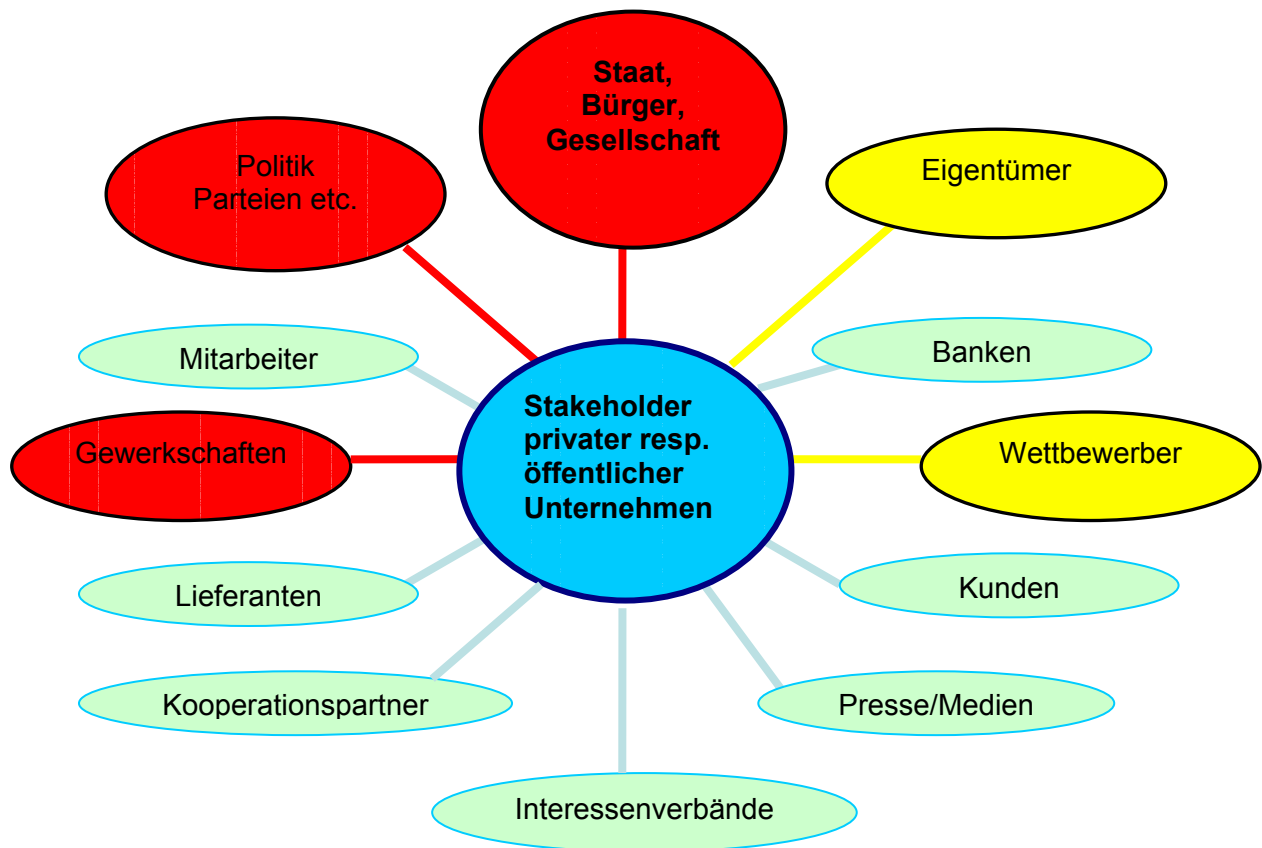
Im Vergleich dazu die wichtigsten Anspruchsgruppen einer öffentlichen Unternehmung und deren Interessen (wichtige Unterschiede sind **rot** markiert):

Interne Anspruchsgruppen	Interessen / Ziele / Anliegen / Ansprüche / Bedürfnisse (nach Prioritäten geordnet)
<b>Mitarbeiter und Arbeitnehmervertreter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einkommen, Arbeitsplatz</li> <li>• Soziale Sicherheit (Arbeitsplatzsicherheit)</li> <li>• Sozialleistungen</li> <li>• Sinnvolle Betätigung, Entfaltung der eigenen Fähigkeiten</li> <li>• Selbstverwirklichung, Weiterentwicklung</li> <li>• Einfluss, Mitspracherecht, Kontrolle</li> <li>• Sozialbeziehungen (zwischenmenschliche Kontakte, Gruppenzugehörigkeit)</li> <li>• Status, Anerkennung, Prestige (ego-needs)</li> <li>• Identität</li> </ul>
<b>Externe Anspruchsgruppen</b>	Interessen / Ziele / Anliegen / Ansprüche / Bedürfnisse (nach Prioritäten geordnet)
<b>Fremdkapitalgeber</b> (creditor relations) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Banken</li> <li>• weitere Investoren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sichere Kapitalanlage, Bonität</li> <li>• Befriedigende Verzinsung</li> <li>• Vermögenszuwachs</li> <li>• Kalkulierbares Risiko</li> <li>• Macht</li> </ul>
<b>Lieferanten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stabile Liefermöglichkeiten, Abnahmesicherheit</li> <li>• Günstige Konditionen</li> <li>• Macht, Image</li> <li>• Zahlungsfähigkeit der Abnehmer</li> </ul>
<b>Kunden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualität, gutes Produkt / DL</li> <li>• Service, günstige Konditionen</li> <li>• Abnehmersicherheit, Liefersicherheit</li> <li>• Flexibilität</li> </ul>
<b>andere private und öffentliche Unternehmen</b> (das Vorhandensein von Konkurrenz ist abhängig von der Art der Aufgabe; falls	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusammenarbeit</li> <li>• Austausch von Informationen</li> <li>• Kooperation auf politischer und sachpolitischer Ebene</li> </ul>

hoheitlich → kein Wettbewerb)	
<b>Gewerkschaften</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sicherung Arbeitsplätze</li> <li>• Gerechte Entlohnung</li> <li>• Vertreten Interessen der Arbeitnehmer</li> <li>• Macht, Druckmittel</li> </ul>
<b>Staat und Gesellschaft</b> <b>1. Öffentliche Institutionen:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bund, Kantone und Gemeinden</li> <li>• Eigentümer</li> </ul> <b>2. Staatliche Stellen:</b> (lokal, national) <b>3. Politische Organe:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Regierung, Parlament und Gerichte</li> <li>• Politische Repräsentanten (Parteien und politische Gremien)</li> </ul> <b>4. Bürger</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bürgerinitiativen</li> <li>• <b>Bürger als Teil der öffentlichen Gemeinschaft</b> (Wähler: Abstimmungen und Steuerzahler)</li> <li>• <b>Nutzer öffentlicher Einrichtungen</b></li> <li>• <b>Nachfrager interner DL</b></li> <li>• <b>Öffentliche Meinung</b></li> </ul> <b>5. Verbände und Interessengruppen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• NGO's</li> <li>• Ausländische und internationale Organisationen (Umwelt-, Verbraucherorganisationen etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Steuern / Gebühren (betrifft Punkt 1+2)</li> <li>• <b>Mitbestimmung bei Investitionen mit Steuergeldern, Abstimmung, Gemeindeversammlung, öffentliche Diskussion (1+4)</b></li> <li>• <b>Handeln im Interesse der Öffentlichkeit für das Gemeinwohl (3)</b></li> <li>• Aufgabenverteilung (1+2)</li> <li>• Sicherung der Arbeitsplätze (4)</li> <li>• Sozialleistungen (4)</li> <li>• Prosperität der Privatwirtschaft (3)</li> <li>• Einhalten von Rechtsvorschriften und Normen (2)</li> <li>• Hoheitliche Aufgaben wahrnehmen (1+2+3)</li> <li>• <b>Vorhandensein einer breiten Infrastruktur, positive Beiträge an die Infrastruktur (4)</b></li> <li>• Teilnahme an politischen Willensbildung (4)</li> <li>• Beiträge an kulturelle, wissenschaftliche und Bildungsinstitutionen</li> <li>• Erhaltung einer lebenswerten Umwelt, Umweltschutz (5)</li> <li>• Spenden, Stiftungen (5)</li> </ul>
<b>Presse, Medien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Information</li> <li>• Schlagzeilen (Auflage)</li> <li>• Druckmittel</li> </ul>

Tabelle 2: Anspruchsgruppen einer öffentlichen Unternehmung und ihre Interessen / Anliegen

**Beleuchtung der wichtigsten Unterschiede zwischen den Bedürfnissen der Stakeholder einer privaten respektive öffentlichen Unternehmung:**



Im Gegensatz zur Unternehmenswelt bei privaten Unternehmen fällt bei öffentlichen Unternehmen auf, dass der Staat eine viel zentralere Rolle spielt. Er steht in unmittelbarer Beziehung mit den öffentlichen Institutionen, denn er ist ja meist auch (Mit-)Eigentümer und Kapitalgeber.

Die öffentlichen Unternehmen sehen sich mit sehr vielen Pflichten und Rechten der Bürger als Wähler und Steuerzahler und Teil der örtlichen Gemeinschaft, als Nutzer öffentlicher Einrichtungen oder als Nachfrager interner Dienstleistungen konfrontiert. Jeder Bürger hat das gleiche Mitbestimmungsrecht und kann seine Meinung einbringen. Auch die politischen Repräsentanten und die Gewerkschaften wirken zum Teil sehr stark auf die öffentlichen Unternehmen ein. Je nach Wichtigkeit des Themas kann durch das grosse öffentliche Interesse der Einfluss der Interessenverbände sehr gross werden. Öffentliche Unternehmen müssen diese Anliegen ernst nehmen und ihre Ziele auf die Gemeinschaft ausrichten.

Die Gegenüberstellung zeigt deutlich auf, dass die öffentlichen Unternehmungen mehr, komplexeren und stärkeren bzw. einflussreichen Anspruchsgruppen gegenüber stehen und mit deren heterogenen Bedürfnissen konfrontiert sind. Es sind daher mehr und insbesondere andere Spannungsfelder als bei privaten Unternehmen zu erwarten.

Bei den privaten Unternehmen ist die Art der Dienstleistung klar definiert, die Kundenwünsche sind klar kommuniziert und der Kunde wird (meistens) in den Mittelpunkt gestellt. Im öffentlichen Unternehmen ist es fast unmöglich das optimale Dienstleistungsangebot zu erbringen, weil es mit den politischen Zielen in Konflikt steht. Die privaten Unternehmen müssen die Ansprüche ihrer Stakeholder auch berücksichtigen (z.B. erwarten die Eigentümer eine ansprechende Rendite); sie können sich jedoch ihre Stakeholder mehrheitlich selber aussuchen, wo hingegen bei öffentlichen Unternehmen ein grosser Teil der Anspruchsgruppen automatisch gegeben ist und auf deren Anliegen eingegangen werden muss. Private Unternehmen stehen im Wettbewerb; dadurch erhöht sich ihre Leistungsfähigkeit (Kostendruck, Effizienz- und Produktivitätssteigerung).

### zu 3: Bereiche und Aufgaben

Hoheitliche Aufgaben der öff. Verwaltung	Aufgaben der Leistungsverwaltung	Hilfstätigkeiten der öffentl. Verwaltung
Sicherheit: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Datenschutz, Polizei</li> <li>• Landesverteidigung</li> <li>• Wehrdienste</li> </ul>	Bereitstellung v. Infrastruktur: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Datenschutz, Transport</li> <li>• Elektrizität, Strom, Wasser</li> <li>• Telekommunikation, Post</li> </ul>	Reinigung öffentlicher Gebäude
Politik & Verwaltung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beglaubigungen</li> <li>• Abstimmungen</li> <li>• Pässe; An-/ Ummeldungen</li> </ul>	Unterhalt von Infrastruktur	Pflege der Grünanlagen
Bildung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Volks-/Mittel-/Hochschule</li> <li>• Stipendien</li> </ul>	Entsorgung	Sicherungsdienste der Museen
Kulturförderung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Theater, Oper, Gebäude</li> </ul>	Wirtschaft: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsverm., KB, Förderung</li> </ul>	
Baugenehmigungen, Abbruchverfügungen	Gesundheit & Soziales: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Umwelt, Spitäler, etc.</li> </ul>	

#### Zu 4: Entscheidungsprozesse und Entscheidungsfreiheit

Öffentliche Unternehmen haben:

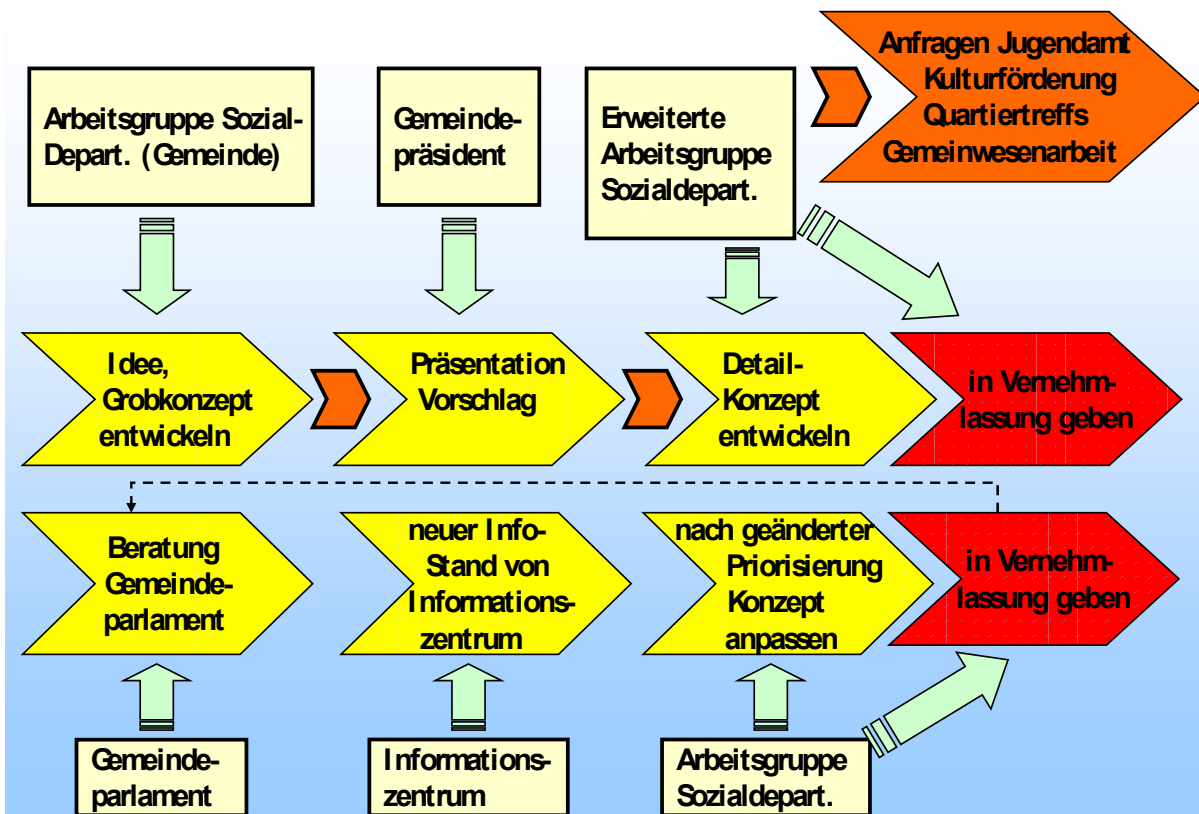
1. einen längeren Entscheidungsprozess zu durchlaufen
2. eine grössere Anzahl Schnittstellen
3. mehr involvierte Stellen/Personen.

Private Unternehmen können weitgehend eigenverantwortlich handeln, während bei öffentlichen Unternehmen die **externe (politische) Einflussnahme** (Mitsprache / Mitwirkungsrecht des Souveräns an Entscheidungen / Projekten) überwiegt und vieles **fremdbestimmt wird**.

Die Gemeinde ist eine wichtige Ebene der schweizerischen Demokratie. Die Einwohner verfügen über das Recht an Abstimmungen und Wahlen teilzunehmen sowie selbst gewählt zu werden. Für öffentliche Unternehmen bedeutet dies, dass sie durch Entscheide der Bürger betroffen werden können, namentlich bei ihrer Gründung oder bei bedeutenden Investitionsentscheiden. Die Mitarbeitenden in öffentlichen Unternehmen müssen sich für die Erreichung von Zielen engagieren, die nicht ihre eigenen sind. Sie handeln im öffentlichen Interesse und verfolgen Ziele für das Gemeinwohl (Bürgerorientierung). Bei der Privatwirtschaft steht das Gewinnstreben im Vordergrund und es wirken vor allem interne Entscheidungsträger auf die Zielbildung ein, um die gesteckten Ziele zu erreichen. Der kleinere Kreis an Entscheidungsträgern ermöglicht es, sich der Situation schneller anzupassen als dies in öffentlichen Unternehmen der Fall ist.

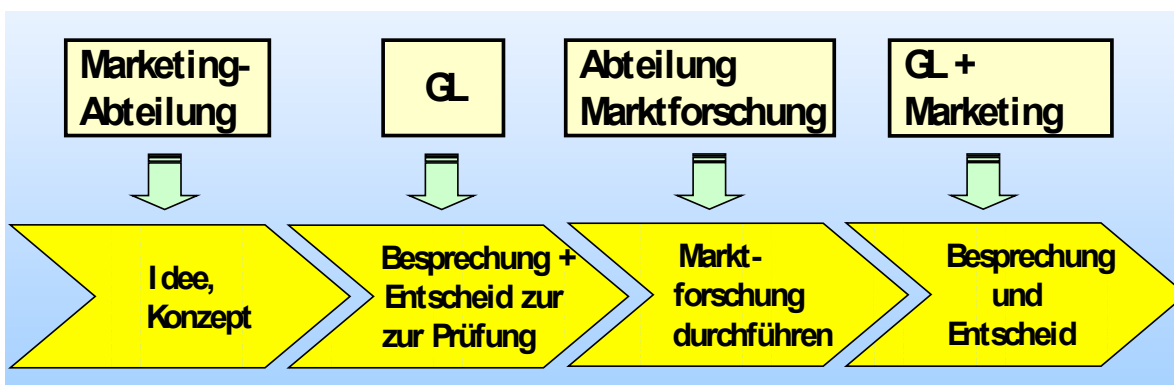
Ich möchte an einem konkreten **Beispiel** (Eröffnung einer Gaststätte) erläutern, wie das im Alltag aussehen kann.

**Entscheidungsprozess in einem öffentlichen Unternehmen:**



Der Entscheidungsprozess zur Eröffnung einer Gaststätte könnte wie in oben gezeigten Beispiel in einer grösseren Gemeinde ablaufen: Eine Arbeitsgruppe im Sozialdepartement entwickelt die Idee, dass eine Gaststätte in Form eines Jugendtreffs eröffnet wird, um die positive Entwicklung von sozial gefährdeten Jugendlichen zu unterstützen. Das Grobkonzept wird dem Gemeindepräsident vorgelegt. Daraufhin entscheidet dieser, dass die Arbeitsgruppe weitere Informationen vom Jugendtreff, von der Kulturförderung und von der Gemeinwesenarbeit einholen muss und die Arbeitsgruppe um ein Mitglied dieser Gruppen erweitert werden soll. Diese erweiterte Arbeitsgruppe entwickelt das Detailkonzept und gibt es in Vernehmlassung. Das Gemeindeparlament tritt zusammen und entscheidet nach Eingang aktueller Entwicklungen vom Informationszentrum, dass das Konzept jetzt nach geänderter Priorisierung angepasst werden muss. Anschliessend gibt die Arbeitsgruppe das angepasste Konzept wiederum in Vernehmlassung. Bei kleineren Gemeinden kommt die Entscheidung eventuell noch vor das Stimmvolk. Das Einreichen zur Vernehmlassung ist damit ein repetitiver Prozess; am gesamten E-Prozess sind durch die Gewaltenteilung und die Struktur der Gemeinden einige Entscheidungsträger beteiligt.

### Entscheidungsprozesses in einer privaten Unternehmung



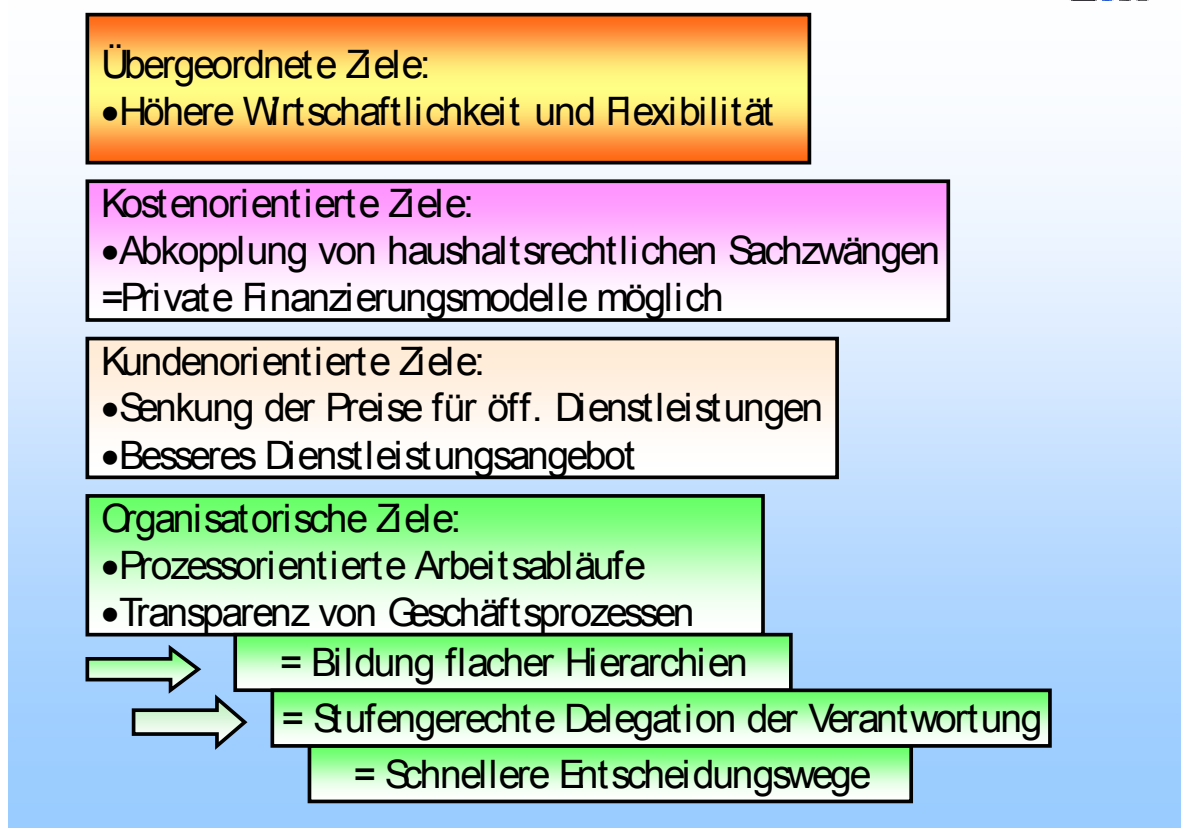
In einem privaten Unternehmen könnte der beispielhafte Prozess anders verlaufen:

Die Marketingabteilung einer Gastronomiekette überlegt sich, ob die Eröffnung einer Gaststätte für die Zielgruppe der 18 bis 25jährigen zum positiven Wachstum des Unternehmens beitragen könnte. Das Konzept wird der Geschäftsleitung vorgelegt, die nach Besprechung mit dem Marketingleiter beschliesst, dass noch eine gezielte Marktforschung durchgeführt wird. Nach Analyse des Marktes entscheidet die GL abschliessend über die grundsätzliche Eröffnung der Gaststätte.

Die beiden Darstellungen zeigen, dass bei öffentlichen Unternehmen der **Prozess mehrere Male aufgesplittet** wird (viele interne Schnittstellen und höherer Grad an Vernetzungen) und es zu einigen **Rückkoppelungen** kommen kann, weil sehr viele externe Interessen (Öffentlichkeit etc.) einfließen und aufeinander prallen. Das verdeutlicht, dass ein **breiterer Beteiligtenkreis** den Entscheidungsprozess langwieriger gestaltet.

FAZIT: Bei öffentlichen Unternehmen, deren Aufgaben nicht von der Privatwirtschaft übernommen werden können oder sollen, erhält die Öffentlichkeit eine wesentliche Mitbestimmung. Durch das Prinzip der Gewaltenteilung sind in einer Gemeinde an einem Entscheidungsprozess eine Vielzahl von direkt Beteiligten involviert (Das Stimmvolk (Bürger), die Legislative und die Exekutive). Der Entscheidungsprozess wird dadurch komplexer und zeitintensiver.

### Zu 5: Mit der Privatisierung verbundene Ziele



## zu 6: Beispiele zu Privatisierungen:

### Telekommunikation: Von der PTT zu einem Markt mit drei grossen Anbietern

#### Vor 50 Jahren

- Ein Anbieter mit Monopol: PTT
- Antragsverfahren für Anschluss mit einer DLZ von 3 Monaten
- ‚Peinliches‘ Antragsverfahren, um zu den Erwählten zu gehören
- Zwei Typen für Private (schwarz): Tischmodell und Wandmodell
- Preistarife ohne Konkurrenz, mit Vorteil der Lokaltaxe (20 Rp.)

#### Heute

- Drei grosse Anbieter: Swisscom, Sunrise, Orange
- Antrag wird ‚on the spot‘ bearbeitet
- Freundliches Personal, das den Kunden als König betrachtet
- Unendlich viele Typen von Apparaten
- Sehr differenzierte Preisstruktur, zum Teil fast zu verwirrend

### Paketpost: Vereinfachung der Strukturen zur Reduktion der Kosten

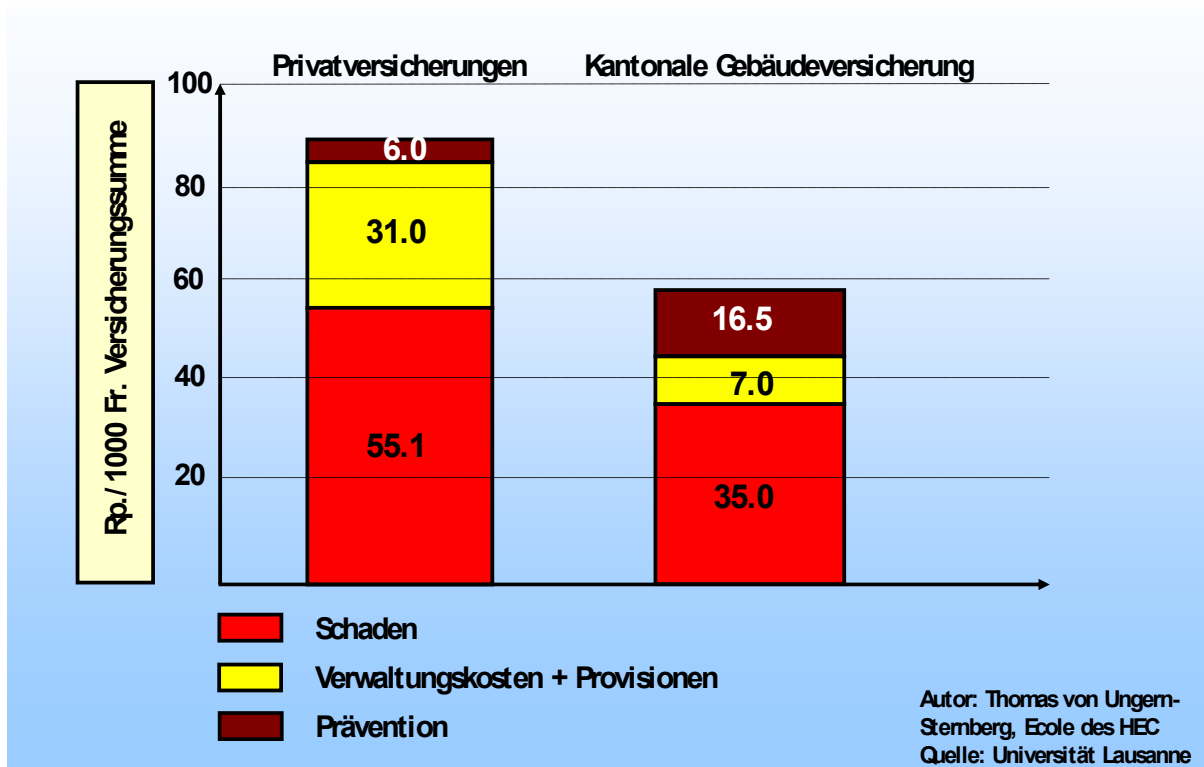
#### Vor 10 Jahren

- Monopol für Pakete bis 30 Kg bei der POST
- 11 Kreispost-Direktionen, jede mit eigenem Paketzentrum
- Jeder Kreisdirektor ist ein kleiner König
- Teilweise teure Infrastruktur, die ungenügend genutzt wurde
- Mässige Kundenfokussierung: Eher Dienst nach Vorschrift

#### Heute

- Monopol nur bis 2 Kg, darüber Konkurrenz durch Dritte
- 3 Bereiche: PaketPost, Express-Post, Transporte
- Reduktion auf drei Paketzentren mit modernster Technologie
- Trotz Konkurrenz durch Dritte: Gleiche Leistung für ganze CH
- Der Kunde steht im Mittelpunkt, die Bedienung ist freundlich

### Kostenvergleich Kantonale Gebäudeversicherung (KGV) privat/öffentlich



Fazit:

In der Telekommunikation führte die Liberalisierung des Marktes

- zu einer massiven Erhöhung der Möglichkeiten für den Kunden,
- zu einer Reduktion der Kosten und
- zu einer besseren Dienstleistung: der Kunde wurde zum König

Bei der Paketpost führte der Wegfall des Monopols über 2 Kg

- zu einer Erhöhung der Anbieter,
- damit zu einer Reduktion der Kosten und
- zu einfacheren Prozessen und zu einer besseren Infrastruktur

Das Beispiel der Kantonalen Gebäudeversicherung (KGV) zeigt:

- Es werden keine Effizienz- und keine Effektivitätssteigerungen mit einer Privatisierung erreicht.
- Die optimale Dienstleistung wird im momentanen Zustand durch die KGV erbracht.