

**Peter Friedrich und Kairi Ramcke**

# Öffentliche Unternehmen in Estland

*Eigentümer; Energiewirtschaft; Estland; Finanzierung; Investitionen; Management; öffentlicher Auftrag; öffentlich rechtliche Unternehmen; Preise und Gebühren; privatrechtliche öffentliche Unternehmen; Sektoren; Transformation; Umwelt*

*Während der Transformation ist auch in Estland ein beachtenswerter öffentlicher Unternehmenssektor des Zentralstaates und der Gemeinden entstanden. Öffentliche Unternehmen arbeiten in Formen des öffentlichen und des privaten Rechts. Die öffentlichen Unternehmen des Zentralstaates sind hauptsächlich in den Sektoren Energieerzeugung, der Umweltförderung sowie der Transport- und der Kommunikationsinfrastruktur tätig. Die Kommunen engagieren sich in den Bereichen Wohnungswesen, Abfallentsorgung, Sozialfürsorge und im Verkehrswesen. Öffentliche Unternehmen haben EU-Auflagen zu erfüllen, sie sollen für niedrige Preise sorgen, aber gleichzeitig ihren Kapitalstock erneuern und ausweiten. Probleme bereiten u.a.: Managementschwächen, hohe Personalkosten, unzuverlässige Privatkunden, die Erneuerung veralteter Netze bei gleichzeitiger Liberalisierung, die Einhaltung von EU-Vorschriften sowie Energieverluste. Erfolge erzielen öffentliche Unternehmen bei der Umweltverbesserung sowie bei der Einwerbung von EU-Finanzierungsmitteln.*

## I. Problemstellung

Die Transformation der Volkswirtschaft in Estland war geprägt von Privatisierungsbestrebungen. Volkseigene Betriebe (so genannte Staatsunternehmen, riigiettevõtte) und Industrieverbände (tootmiskoondis) wurden in öffentliche Unternehmen umgewandelt, verkauft<sup>1</sup> oder kommerzialisiert,<sup>2</sup> als öffentliche Unternehmen des öffentlichen und des privaten Rechts weitergeführt, liquidiert oder neu gegründet.<sup>3</sup> Der Zentralstaat, die Kreise

- 1 Oft handelte es sich um den Verkauf von Vermögen und Betriebsteilen größerer Unternehmen oder Institutionen an die Mitarbeiter oder an inländische oder ausländische Privatinvestoren. „Õmblustootmiskoondis Baltika“, war eines der ersten sechs privatisierten Unternehmen im Jahre 1990. Die Mitarbeiter gründeten eine Aktiengesellschaft. Der Staat übernahm 20% des in der Satzung bestimmten Minimumkapitals. 30 % wurde an Nicht-Mitarbeiter verkauft, Riigiteataja 2004. Die gesetzliche Grundlage wurde mit der Anordnung „Satzungen für Staatsunternehmen der Republik Estland“ geschaffen, vgl. Riigiteataja 2004. Für Gemeindeunternehmen (munitsipaaltevõtte) wurde die Anordnung „Satzungen für Gemeindeunternehmen“ erlassen. Vgl. Riigiteataja (2004a). Die Umwandlungsmöglichkeit von volkseigenen Betrieben (collective enterprise, rahvaettevõtte) und Pachtunternehmen (leased enterprise, rendiettevõtte) wurde im Handelsgesetz (ärieadustik) geregelt. Vgl. Riigiteataja 1998. Privatisierungsbestimmungen findet der Leser bei Mygind, S. 83. Das European Corporate Governance Institute 2004 bietet eine Zusammenfassung.
- 2 In Estland wurden die Staatsbank und ihre Filialen im Juni 1992 kommerzialisiert und in Aktiengesellschaften umgewandelt. Der Anteil der öffentlichen Banken am Eigenkapital aller Banken fiel von 30% im Jahre 1994 auf 23% im Herbst des Jahres 1996. Im Jahre 1996 wurde eine große öffentliche Versicherungsgesellschaft verkauft. Im Jahre 1998 übernahmen zwei schwedische Banken die beiden größten estnischen Banken, vgl. Purju/Teder (1998), S. 68.
- 3 Z.B. RAS „Eesti Telegraafiagentuur“, AS Inmet, Tartu Infokeskus.

und die Gemeinden wurden errichtet.<sup>4</sup> Gleichzeitig hat man das Geld- und Bankwesen geordnet, die unabhängige Notenbank<sup>5</sup> geschaffen und eine restriktive Geldpolitik praktiziert. Die restriktive Finanzpolitik ließ nur geringe Defizite der öffentlichen Haushalte zu und die Verschuldung des Zentralstaates und der Kommunen blieb gering. Privateigentum wurde garantiert und privatrechtliche und öffentlich rechtliche Unternehmensformen geschaffen<sup>6</sup> sowie Restitutionsen durchgeführt. Die Wettbewerbspolitik war auf die Einführung und Dominanz marktwirtschaftlicher Koordination in Industrie, Handel und Landwirtschaft ausgerichtet.<sup>7</sup> Der Außenhandel und der Kapitalverkehr sind weitgehend liberalisiert. Ein Currency Board erlaubt Wechselkursstabilität. In der öffentlichen und wissenschaftlichen Diskussion spielte der Aufbau des öffentlichen Unternehmens Sektors keine große Rolle. Allerdings wird in letzter Zeit, die Bedeutung der öffentlichen Wirtschaft Estlands, insbesondere jener der Kommunen, den Fachleuten in Politik und Wirtschaft verstärkt bewusst.

Wie in den meisten westlichen Volkswirtschaften erreicht nämlich der estnische öffentliche Sektor eine beachtenswerte Größe. Dies gilt sowohl für den Anteil der öffentlichen Unternehmen an allen Unternehmen als auch für deren Beschäftigung. Die öffentlichen Unternehmen, deren Kapital zumindest mehrheitlich öffentlich war, beschäftigten Ende 1998 insgesamt 6.137.100 Mitarbeiter gegenüber 6.947.000 Ende 1995. Es resultiert in etwa der gleiche Anteil von 7,1 % aller Beschäftigten an der europäischen nichtlandwirtschaftlichen marktbestimmten Wirtschaft<sup>8</sup> wie in Europa.

Deshalb gilt es, den Sektor der öffentlichen Unternehmen sowie seinen Umfang und die Rechtsformen öffentlicher Unternehmen zu kennzeichnen, und herauszuarbeiten welche Sektoren in Estland den öffentlichen Unternehmen vorbehalten sind. Probleme öffentlicher Unternehmen werden erörtert und gezeigt wie öffentliche Unternehmen zur Erledigung kommunaler Aufgaben, zur Sicherung der Energieversorgung und zur Lösung von Umweltproblemen eingesetzt werden.

## II. Umfang

In den letzten Jahren war die Anzahl der zentralstaatlichen öffentlichen Firmen sehr gering (ca. 0.1% von allen Firmen). Im Jahr 2002 haben die Ministerien 51 Firmen angegeben, die unter ihrer Kontrolle stehen (siehe Tabelle 1). Immerhin ist die Zahl der staatlichen Firmen unterschätzt geworden. Im Jahr 2002 konnten wir weitere 14 (siehe Tabelle 1) Unternehmen mit zentralstaatlicher Mehrheitsbeteiligung identifizieren. Auch fehlen

4 Vgl. Reiljan/Timpmann/Olenko (2003).

5 Vgl. Riigiteataja (2004e).

6 Privateigentum wurde im Gesetz für Privateigentum garantiert und rechtlich fixiert – Riigiteataja (2004d). Die Unternehmensaufgaben wurden anfangs in speziellen Gesetzen geregelt. (Eesti Vabariigi majandusühingute põhimäärus, für OÜ (osühing, GmbH, private limited company), TÜ (täisühing, OHG, general partnership), usaldusühing (Kommanditgesellschaft, limited partnership), Aktsiaseltsi põhimäärus für AG. Später wurden die Unternehmensformen im Handelsgesetz spezifiziert.

7 Vgl. Europäische Kommission (2000).

8 Vgl. CEEP(2000).

nichtkommerzielle staatliche Institutionen mit Unternehmenscharakter im Berichtswesen des Finanzministeriums.

	Zentralstaat				Gemeinde		
	1999	2000	2001	2002	2001	2002	2003
Zahl der Firmen (Daten des Statistikamtes)	93	83	60	62	319	321	–
<b>Die Daten des Finanzministeriums*</b>							
Stiftungen mit Staats- oder Gemeindebeteiligung <sup>9</sup>	–	–	48	48	–	–	98
<i>Stimmenmehrheit (mehr als 50%)</i>	46	43	43	41	–	–	–
<i>Minderheitsbeteiligung (weniger als 50%)</i>	13	8	8	11	–	–	–
Gesamtzahl der Firmen	59	51	51	52	–	–	307**
Gegründete Firmen	3	2	5	2	–	–	–
Firmen in Konkurs oder Liquidation	8	–	13	13	–	–	–
Verkaufte Firmen ***	13	2	11	6	–	–	–
Dazu andere Firmen ****	26	30	31	28	–	–	–

\* Von den Autoren korrigiert.

\*\* Daten der Spezialkommission der Anwendung des Antikorruptionsgesetzes.

\*\*\* einschließlich unvollständigem Verkauf von staatseigenen Anteilen.

\*\*\*\* Von den Autoren identifizierte Unternehmen.

*Tab. 1: Eigentum des Zentralstaates an Unternehmen und Stiftungen*

*Quelle: Eigene Berechnungen der Autoren basierend auf Daten des Finanzministeriums, amtlichen Meldungen der Staatskanzlei, der Internet-Hompages von Firmen, Ülevaade korruptsioonivastase seaduse kohaldamisest 2003. aastal. Korruptsioonivastase seaduse kohaldamise erikomisjon. Riigikogu (2006)*

Der Gesamtumsatz der Firmen, an denen der Zentralstaat mit mehr als 10% beteiligt war, betrug durchschnittlich 15949 Mio. EEK<sup>10</sup> (ca. 1 Milliarde Euro und 6% vom Gesamtumsatz in Estland) im Jahre 2002. 75% davon erzielten drei größere Firmen. In Firmen, bei denen der Staat mit mehr als 50% beteiligt ist, reduziert sich der durchschnittliche Umsatz auf 8719 Mio. EEK (ca. 0.5 Mrd. Euro).<sup>11</sup> Im Jahre 2002 machten die Gesamtaktiva der Firmen mit mehr als 10% Staatsbeteiligung 33487 Mio. EEK (ca. 2 Mrd. Euro) aus. Das Eigenkapital betrug 22818 Mio. EEK (1.5 Mrd. Euro). Die Gewinne beliefen sich auf 2523 Mio. EEK (162 Mio. Euro).<sup>12</sup> Die drei größten öffentlichen Firmen weisen 81% der Gesamtaktiva und 86% des Eigenkapitals der staatlichen Firmen auf. Wegen seines hohen Eigenkapitalanteils kann der Staat die Aktiva primär über die Änderung seiner Beteiligungen (bzw. Aktien) beeinflussen. Staatliche Unternehmen nehmen nicht viele Kredite auf. Ihre Verschuldungsrate<sup>13</sup> betrug im Jahre 2002 0.321 und im Jahre 2001 0.257. Für estnische Unternehmen resultierte insgesamt eine Verschuldungsrate im Jahre 2002 und im Jahre 2001 von 0.64.<sup>14</sup>

9 Die staatlichen Stiftungen umfassen auch diejenigen an denen Gemeinden beteiligt sind und vice versa.

10 1 EUR=15.6466 EEK.

11 Die Kalkulationen der Autoren basieren auf Daten des Finanzministeriums (2002).

12 Der Staatsanteil beträgt 1574 Mio. EEK (101 Mio. Euro). 13 von 49 Unternehmen wiesen im Jahre 2002 Verluste aus.

13 Verschuldungsrate = Verbindlichkeiten/Aktiva.

14 Die Verschuldungsrate der staatlichen Firmen wuchs insbesondere infolge der Kosten von Eesti Energia, wo die Fremdfinanzierung erhöht wurde. Auch andere Firmen wollen die Fremdfinanzierung steigern, z.B. der Hafen Tallinn (Tallinna Sadam) und das Estnische Lotto (Eesti Loto).

Tabelle 2 verdeutlicht, dass die zentralstaatlichen Firmen hinsichtlich der Mitarbeiter, unterschiedlicher Aktiva und der Umsätze größer sind als andere estnische Unternehmen.<sup>15</sup> Infolge der hohen Kapitalisierung sind Nettoumsatz und Gewinn<sup>16</sup> in Bezug auf das Vermögen bei zentralstaatlichen Firmen niedriger als in Estland üblich. Die Gemeindeunternehmen sind kleiner als jene des Zentralstaates. Sie sind privaten estnischen Firmen ähnlicher.

		Staatliche Firmen			Firmen der Gemeinden			Estland	Staat/ Gemeinden
		Median	Mittelwert*	Standard- abweichung	Median	Mittelwert*	Standard- abweichung	Mittelwert**	Median/ Median
Größe									
Arbeiter/Firmen	Stk	64	422.5	1025.13	12	43.30	124.78	73.0	5.33
Aktiven/Firmen	Mio	38.8	590.6	1935.5	2.2	30.2	178.9	37.1	17.77
Anlagen/Firmen	Mio	16.3	492.6	1691.2	1.1	24.2	147.2	23.1	15.02
Eigenkapital/Firmen	Mio	16.8	445.5	1566.5	1.3	22.2	140.8	19.6	13.34
Nettoumsatz/Firmen	Mio	26.2	392.2	925.3	2.2	14.0	51.9	52.3	11.69
Nettogewinn/Firmen	Taus	477.3	19591.8	282103.4	33.2	2399.6	17493.1	1616.3	14.37
Produktivität									
Nettoumsatz/Arbeiter	Taus	408.9	928.3	53097.4	190.4	322.8	502.6	755.78	2.15
Nettogewinn/Arbeiter	Taus	15.2	46.4	10367.6	3.4	55.4	72.4	–	4.47
Nettogewinn/Eigenkapital	%	7.5	4.4	145.1	3.1	10.8	620.9	12.92	2.42
Nettogewinn/ Nettoumsatz	%	2.2	5.0	99.4	1.8	17.2	51.1	3,98	1.28
Finanzstabilität									
Eigenkapital/Aktiven	%	62.2	75.4	40.3	60.6	73.6	31.7	46.7	1.03
Nettoumsatz/Aktiven	%	110.5	66.4	141.6	118.2	46.2	149.9	151	0.94
Schulden/Aktiven	%	37.8	24.6	40.3	39.4	26.4	31.7	–	0.96
Altman Index		4.5	3.5	124.8	3.2	4.3	17.3	–	1.40
Kapitalisierung									
Aktiven/Arbeiter	Taus	473.6	1398	46230.4	148.5	698.1	1055.0	503	3.19
Anlagen/Arbeiter	Taus	280.3	1166.1	41598.9	82.5	558.9	952.0	242	3.40
Eigenkapital/Arbeiter	Taus	248.3	1054.5	46222.8	83.6	513.5	707.3	235	2.97

\* Berechnet als ungewichteter arithmetischer Mittelwert.

\*\* Daten des Estnischen Statistischen Amtes, berechnet als ungewichteter arithmetischer Mittelwert.

**Tab. 2: Kennzahlen der Firmen des Zentralstaates und Gemeinden**

Quelle: Kalkulationen der Autoren auf Basis der Daten des Handelsregisters und des Estnischen Statistischen Amtes

15 Die estnischen Kennzahlen wurden auf der Basis von Stichproben des Estnischen Statistischen Amtes ermittelt.

16 29 % der staatlichen Firmen haben im Jahr 2001 Verluste realisiert. Einige zentralstaatliche Firmen sind verschiedenen Sektoren sehr rentabel, z.B. Infrastruktur (kleinere Flughäfen ausgeschlossen), Lotto. Da öffentliche Firmen öffentliche Interessen verfolgen, erzielen sie niedrigere Gewinne.

### III. Rechtsformen

Örtliche sozialistische Betriebe wurden teilweise privatisiert oder in Betriebe der Gemeinden umgewandelt (munitsipaalasutus), die keine juristischen Personen darstellen. Ferner wurden sie als Stiftung oder als privatrechtliche öffentliche Betriebe weitergeführt. Zentralregierung und Kommunen erledigen öffentliche Aufgaben mittels kommerzieller öffentlicher Firmen (siehe Tabelle 3). Nichtkommerzielle Betriebe öffentlicher Institutionen arbeiten weiter oder bilden Verwaltungsbetriebe des Zentralstaates oder der Kommunen.

	1998	1999	2000	2001	2002	2003
OHG (General partnership, täisühing)	228	260 (0)	288 (0)	305 (0)	318 (0)	342
KG (Limited partnership, usaldusühing)	128	151 (0)	194 (0)	468 (0)	601 (0)	630
GmbH (Private limited company, osaühing)	31733	37711 (9)	38135 (9)	43266 (7)	49060 (7)	54387
AG (Public limited company, aktsiaselts)	8020	8210 (50)	7907 (42)	7862 (44)	7412 (44)	6743
Erwerbsgenossenschaft (Economic association, commercial co-operative, tulundusühing)	830	882 (0)	922 (0)	933(0)	910 (0)	855
Filialen ausländischer Unternehmen (Branch of foreign company, välismaa äriühingu filiaal)	–	265	308	331 (0)	356 (0)	365
<b>Unternehmen zusammen</b>	<b>40 939</b>	<b>47 214 (59)</b>	<b>47 446 (51)</b>	<b>53 165 (51)</b>	<b>58657 (51)</b>	<b>63322</b>
Einzelkaufmann (Sole trader, üksikisikust ettevõtja)	10251	13833 (0)	15577 (0)	19443 (0)	20563 (0)	21464
Verein, Verband (Non-profit association, mittetulundusühing)				15886	17774	19369
Stiftung (Foundation, sihtasutus)				436 (48)	502 (48)	570

Die Daten über staatliche Firmen in Klammern

Tab. 3: Die Unternehmen nach der Rechtsform

Quellen: Ettevõtluse areng Eestis 2001.aastal. Wirtschafts- und Kommunikationsministerium (2001); Wirtschafts- und Kommunikationsministerium (2003); Finanzministerium (2006)

### IV. Sektoren

Im Jahre 1991 legte die estnische Regierung folgende strategische Sektoren für öffentliche Betriebe fest: Energie, Heizung, Gas, Wasserversorgung, Brennstoff, Telekommunikation, Transport, Hafen, Post, Bankwesen, Brot-, Getreide- und die Fleischproduktion.<sup>17</sup> Inzwischen wurden viele dieser Firmen privatisiert. Schon seit einigen Jahren existieren fast keine staatlichen Aktivitäten in der Land- und Forstwirtschaft mehr. Die wenigen dortigen öffentlichen Firmen, kaufen und verkaufen Getreide (auch Sicherheitsvorräte,

<sup>17</sup> Die Liste der Unternehmen bietet Riigiteataja (1991).

AS Eesti Viljasalv), forsten auf (AS Metsataim, AS Tartu Puukool), holzen Wälder ab (OÜ Eesti Metsakorralduskeskus) und produzieren Rapsöl (AS Werol Tehased, dort soll zukünftig auch Biodiesel erzeugt werden).

Die zentralstaatlichen Unternehmen widmen sich der Energieerzeugung, der Umweltförderung, dem Transport und der Kommunikation. Kommunale kommerzielle öffentliche Unternehmen erzeugen Heizenergie, widmen sich der Wasserver-<sup>18</sup> und Müllentsorgung und offerieren Kommunaldienstleistungen. In geringerem Maße verfolgen die Gemeinden mittels öffentlicher Unternehmen öffentliche Ziele im Gesundheitswesen,<sup>19</sup> in der Sozialfürsorge<sup>20</sup> und im Verkehrswesen.<sup>21</sup>

In den meisten Kommunen obliegen diese Aufgaben kommunalen Unternehmen des privaten Rechts. Sie sind Rechtsnachfolger ehemaliger sozialistischer lokaler Betriebe. Die Aufgaben kommunaler Wohnungsunternehmen bestand zunächst primär im Wohnungsverkauf oder der Privatisierung im Tausch gegen Privatisierungsgutscheine der Bewohner. Heute bilden sie Dienstleistungsunternehmen zur Unterstützung von „Wohnungsgemeinschaften“, denen sie Verwaltungsunterstützung, Beratungsleistungen, Instandsetzung und Reparaturleistungen offerieren. Sie orientieren ihre Wirtschaftspläne an den Wünschen der Wohnungsgemeinschaften.<sup>22</sup>

## V. Eigentümer

Das Wirtschafts- und Kommunikationsministerium ist für die meisten öffentlichen Unternehmen verantwortlich.<sup>23</sup> Ferner verwaltet das Umweltministerium und das Finanzministerium des Zentralstaates (siehe Tabelle 4) einen großen Teil der staatlichen Unternehmen, die überwiegend gemäß deren Unternehmensaufgaben den Ministerien zugeordnet worden sind.

- 
- 18 Meistens entspricht das Absatzgebiet dieser Firmen dem Gemeindegebiet. Kommunale Kooperation existiert bei der Wasserversorgung, z.B. Emajõe Veevärk AS (22 Gemeinden, gegründet 2004), Eesti Veevärk AS (gehört mit 54% durch Tartu Veevärk zu Tartu, auch haben 16 local municipalities Beteiligungen), AS Rapla Vesi (gehört mit 60% durch Eesti Veevärk zu Tartu und 40% zu Gemeinde Rapla), Narva Vesi AS (gehört zu den Städten Narva und Narva-Jõesuu).
  - 19 Im Jahre 2002 waren von den 50 estnischen Krankenhäusern (davon 1 privates und 1 kirchliches) 24 kommerzielle Unternehmen, 20 Stiftungen, 4 non-profit Unternehmen und 2 Kommunalbetriebe. Sotsiaalministeerium. Haiglate nimekiri 2002, Sozialministerium (2002). Derzeit werden die non-profit und kommunalen Krankenhäuser in Stiftungen oder kommerzielle Unternehmen transformiert.
  - 20 Sehr wenige Sozialversorgungsinstitutionen betätigen sich kommerziell (davon ist die Hälfte privat). Sie arbeiten als Stiftung oder non-profit Organisation. Meistens bilden sie strukturelle, aber unabhängige, Teile der zentralen oder lokalen Regierung. Eine Liste existiert im Sozialministerium (2006). Alle Tages- und Sozialzentren werden nicht-kommerziell kommunal betrieben.
  - 21 Einige Städte haben ihren Personenverkehr schon in private Hand gegeben. Manche Städte halten Beteiligungen an kleineren Häfen.
  - 22 Nach § 22 des Wohnungseigentumsgesetzes muss der Verwalter auf der Basis eines Wirtschaftsplanes operieren, der von den Hauseigentümern beschlossen wurde (2000b).
  - 23 Meistens sind es Infrastrukturfirmen, wie Energie, Verkehrsinfrastruktur, Post. Nur Eesti Telekom (27.23% vom Aktienportfolio) wird vom Finanzministerium geführt.

	Firmen					Stiftungen	
Ministerium	2002	Tätigkeit im 2002	2001	2000	1999	2002	2001
Erziehung und Wissenschaft	1	1 – Bildung	2	2	2	4	5
Justiz	1	1 – <b>Beschäftigung der Gefangene</b>	1	0	0	1	1
Verteidigung	1	1 – Verteidigung	1	1	1	0	0
Umwelt	10	1 – <b>Transport</b> ; 1 – Landkarten; 7 – Umwelt; 1 – <b>Gesundheit</b>	7	10	10	0	0
Kultur	3	2 – Unterhaltung; 1 – Drucken	3	4	5	10	9
Wirtschaft- und Kommunikation*	21	1 – <b>Umwelt</b> ; 2 – Anlagen; 18 – Infrastruktur	23	23	23	5	5
Landwirtschaft	4	2 – Landwirtschaft; 1 – <b>Umwelt</b> ; 1 – Alkohol	3	4	4	1	1
Finanz	6	1 – IT; 1 – Lotto; 2 – <b>Infrastruktur</b> ; 1 – Drucken; 1 – Immobilien	7	6	9	1	1
Innen	0	0	0	0	0	2	2
Sozial	3	1 – Medizinapparatur; 2 – Gesundheit	3	1	4	6	5
Außen	2	1 – <b>Kommunikation</b> ; 1 – <b>Hotel</b>	1	0	1	1	1
Kreise	–	–	–	–	–	17	18
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>52</b>	<b>51</b>	<b>51</b>	<b>59</b>	<b>48</b>	<b>48</b>

\* Für die Jahre 1999-2001 sind Unternehmen des Wirtschaftsministeriums und des Verkehrs- und Kommunikationsministeriums einbezogen worden.

Tab. 4: Unternehmens und Stiftungseigentümerschaft der Ministerien

Quelle: Riigi osalusega äriühingute ja sihtasutuste koondaruanded. Finanzministerium (2006)

Besonders für Infrastrukturunternehmen der Kommunalwirtschaft, im Telekommunikations- und im Eisenbahnwesen wird das öffentliche Unternehmenseigentum mit deren monopolistischer Position begründet. Monopolistische Positionen nützen sowohl private als auch öffentliche Monopolisten zur Zielverfolgung aus.<sup>24</sup> Ferner besitzen öffentliche Unternehmen in Estland Einfluss, da – wie das Beispiel des privatisierten Unternehmen Eesti Raudtee verdeutlicht – private Firmen Schwierigkeiten haben, von den EU-Strukturfonds zu profitieren.

24 Wohnungsgemeinschaften besitzen eine schwache Marktstellung gegenüber den Fernwärme- oder den Wasserversorgungsunternehmen, wenn Versorgungsverträge abgeschlossen werden. Als Rechtsnachfolger volkseigener Betriebe sind die Wohnungsgemeinschaften für die Bezahlung der Rechnungen verantwortlich. Da viele Einzelabnehmer hoch verschuldet und zahlungsunfähig sind, werden jene Abnehmer, die ihre Rechnungen bezahlen, indirekt mit den nicht bezahlten Rechnungen säumiger Schuldner belastet. Im Jahre 1999 hat die Wettbewerbsbehörde 42 Unternehmen mit monopolistischen Marktstellungen oder mit Alleinverkaufsrechten in Erledigung öffentlicher Aufgaben untersucht, ob sie die Bestimmungen des Wettbewerbsrechts beachten haben. Darunter befanden sich 3 Kommunikationsunternehmen und 29 Fernwärme- und Energieunternehmen. Die Ermittlungen wurden eingestellt, da inzwischen das Wettbewerbsgesetz geändert wurde. Die Firmen müssen nur noch die Ausschreibungsgesetze für die öffentliche Beschaffung beachten.

Die Telekommunikationsfirmen wurden in den 90er Jahren verkauft. Der Staat beteiligt sich nur an einer Telekommunikationsgesellschaft. Ein Teil des Eisenbahnwesens wurde privatisiert. Die neuen Güterverkehrsunternehmen dürfen die Eisenbahninfrastruktur benutzen. Die estnischen Eisenbahnverkehrsmärkte gelten als die am meisten liberalisierten Eisenbahnmärkte in Europa. Dennoch hat nur eine Firma an der offenen, den Zeitraum 30. Mai 2004 - 28. Mai 2005 betreffenden Ausschreibung für Eisenbahnverkehrskapazitäten teilgenommen.<sup>25</sup> Zurzeit gewährt das neue Eisenbahngesetz aus dem Jahre 2004, Verkehrsunternehmen aus der EU Vorrang auf den Schienenverkehrsmärkten.<sup>26</sup>

Im Management der öffentlichen Unternehmen spielen in Transformationsländern politisch instabile, kostenerhöhende<sup>27</sup> Entscheidungen eine große Rolle. Bei der Bildung von Regierungskoalitionen werden Entscheidungen blockiert oder Interessengruppen bringen ihre Argumente erst in den letzten Verhandlungsphasen zur Geltung. Andere Beispiele bilden die Flughäfen und die öffentlichen Unternehmen des Eesti Põlevkivi (Estnische Ölschiefer). In beiden Fällen wurden größere Unternehmen zunächst in kleinere Firmen aufgespalten. Beispielsweise gehörten bis 1997 die Flughäfen zur Unternehmung Eesti Lennujaamad (Estnische Flughäfen). Nun wird überlegt, ob die Flughäfen wieder in einer Firma zentralisiert werden sollen. Heute erhalten kleinere Flughäfen von der zugehörigen Stadt Subventionen. Nach einer Fusion würde der Staat weitersubventionieren oder der zugehörige Flughafen Tallinn hätte Zuschüsse zu erwirtschaften.<sup>28</sup> Bis 1997 gehörten die Flughäfen zu einer Unternehmung Eesti Lennujaamad (Estnische Flughäfen). Es sind mehrere kleine Flughäfen entstanden, die vom Zentralstaat subventioniert werden. Nun soll eine Fusion stattfinden, wobei weitersubventioniert wird oder über Gewinnerwirtschaftung des Flughafen Tallinns weiter existierende kleine Flughäfen quersubventioniert werden.

Obwohl eine gemeinwirtschaftliche Orientierung der Investitionstätigkeit öffentlicher Unternehmen erfolgen sollte, treten bei kommerzialisierten öffentlichen Unternehmen öffentliche Ziele zurück. So bleibt das Stadion in Tallin außer Betrieb, weil es für die staatliche Immobilienfirma billiger ist, es überhaupt nicht zu nutzen.<sup>29</sup> Öffentliche Unternehmen berufen sich allerdings bei Preiserhöhungen gerne auf die Erfüllung öffentliche Ziele. So betont das Unternehmen Eesti Energia, dass die Investitionen nicht auf Kosten zukünftiger Generationen, sondern über Selbstfinanzierungsbeiträge der heutigen Gene-

25 Vgl. Estnische Eisenbahn (2006). Zuvor hat eine andere ausländische Firma, LinkOil (registriert in St. Petersburg), auf den estnischen Strecken operiert.

26 Heute besitzen die meisten Strecken in Estland, Lettland und Litauen russische Spurweite und Signalsysteme. Deshalb scheiden die meisten Eisenbahngesellschaften aus der EU als Wettbewerber aus. Diese Gesellschaften warten bis das Projekt Baltic Rail, ein EU-finanziertes Schnellpersonen- und Güterverkehrsprojekt, das Tallin mit Polen verbinden soll, realisiert wird.

27 Beispielsweise wurde die Privatisierung der Narva Powerplants (Narva Elektriijaamad) zum Unternehmen NRG Energy im letzten Stadium des Privatisierungsprozesses unterbrochen. Es entstanden gemäß den Schätzungen der Eesti Energia für das Unternehmen mehr als 3 Mio. Euro Zusatzkosten. Dabei wurden zusätzliche Personalkosten sowie die Instabilitätskosten nicht eingerechnet. Ferner entstanden politische Kosten, denn der Premierminister trat zurück. Zusätzlich hat Eesti Energia vorgeschlagen, das Unternehmen von Umweltsteuern zu befreien, die Fristen für die Realisierung von Umweltinvestitionen zu verlängern, um Preiserhöhungen zu begrenzen und um den Verlust infolge erforderlicher Investitionen zu kompensieren, vgl. AS Narva Elektriijaamad (2002a).

28 Vgl. Postimees (2004).

29 Vgl. Seaver (2004).



ration mittels höherer Preise finanziert werden sollen. Aus sozialen Gründen werden in Estland manche öffentlichen Unternehmen versteckt subventioniert. Bspw. in kommunalen Unternehmen; bei Gehältern, kommunalen Vorleistungen Verzinsungsübernahme von Verschuldungen, Vermögenszurechnungen, Gebührenpolitik, usw.<sup>30</sup> Eine Untersuchung vom Dezember 2004 zeigt, dass von jedem vierten Einwohner und von jeder vierten Firma in Estland schon einmal korruptionsverdächtige Gegenleistungen (Geld, Geschenke oder Gegenleistungen) für öffentliche Dienstleistungen verlangt worden sind.<sup>31</sup>

Öffentliche Unternehmen sind von höherer Inflexibilität auf dem Arbeitsmarkt betroffen, denn ihre Arbeitnehmer sind besonders gewerkschaftlich organisiert. In Estland gehören ca. 14 % aller Arbeitnehmer den Gewerkschaften an. Dabei sind nur 12 % der Arbeitnehmer in Kollektivverträge einbezogen. Es gibt Verhandlungen über Mindestlöhne, eine besondere Gesetzgebung und das System des Arbeitskonfliktkomitees (labour dispute committee, töövaidluskomisjon).<sup>32</sup> Obwohl staatliche Firmen als kommerzielle Unternehmen organisiert sind, muss die Entlassung der Arbeiter vom jeweiligen Vorstand, d.h. von staatlichen Vertretern, autorisiert werden. So stoppte im Jahre 2003 der Vorstand von Eesti Post die geplante Entlassung von 55 Arbeitern mit dem Argument, dass die Entlassung ökonomisch und sozial nicht gerechtfertigt war.<sup>33</sup>

## VI. Management

Gemäß den inneren und äußeren Ursachen von Führungsproblemen und deren Effekte auf die Personalführung und die Unternehmenspolitik lassen sich vier Problemgruppen unterscheiden (vgl. Tabelle 5).

---

30 Vgl. Tamm (2001).

31 Im Jahre 2005 lag Estland bezüglich der Korruption schon auf Platz 27 von 158 Ländern. Vgl. Transparency International (2005). Andere Formen der Korruption kommen ebenfalls vor, z.B. Begünstigung von Verwandten, Bevorzugungen, vgl. Justizministerium (2004).

32 Vgl. Eamets (2002). Von Februar 2001 bis 21. April 2005 wurden in Estland 224 kollektive Arbeitsverträge geschlossen. Nur bei 30 % der Kollektivverträge waren private Arbeitgeber beteiligt. Nur 6-mal wurden Tarifverträge zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbänden geschlossen. Zu den Texten der Kollektivverträge siehe Sozialministerium (2006b).

33 Vgl. Estnische Post (2004).

Ursache	Intern	Extern
Subjekt		
Personalführung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Übernahme zu vieler Stellen seitens der Führungskräfte</li> <li>• Keine ausländische Konkurrenz für Manager</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gefahr politischer Stellenbesetzung</li> <li>• Qualitätsmängel</li> </ul>
Unternehmung insgesamt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Korruption</li> <li>• Kein Personalwechsel</li> <li>• Überproportionale Kosten für Führungskräfte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situation auf dem Markt für Führungskräfte</li> <li>• Gering ausgeprägte Gemeinwohlorientierung</li> <li>Von der Regierung verlangte Entscheidungen</li> </ul>

Tab. 5: Führungsschwierigkeiten

Quelle: Eigene Zusammenstellung

Mehrfache Dienstposteninhaberschaft existiert bei Aufsichtsräten.<sup>34</sup> Wegen der vielen Positionen, die Führungskräfte in der Vergangenheit und der Gegenwart eingenommen haben, sind die Führungskräfte verschiedener Unternehmen beträchtlich vernetzt. Ferner arbeiten einige Führungskräfte in mehreren Firmen, wobei einige Manager sogar in privaten Firmen zusätzlich arbeiten. Manche Führungskräfte weisen Qualitätsdefizite auf, da in den zentralstaatlichen und kommunalen öffentlichen Unternehmen normalerweise keine ausländischen Führungskräfte tätig sind oder die Führungsstellen politisch orientiert vergeben werden. Der empirische Befund zeigt jedoch, dass die estnischen öffentlichen Unternehmen nicht zu stark parteipolitischen Einflüssen unterliegen. Mehr als 65% aller Aufsichtsräte und 70% aller Vorstände/Geschäftsführer gehören keiner politischen Partei an. Im Vergleich zu den sowjetischen Zeiten, als fast alle Führungskräfte in volkseigenen Betrieben der Partei angehörten, ist die Politisierung der öffentlichen Wirtschaft gering geworden. Da sich laut Antikorruptionsgesetz die Mitglieder der Zentralregierung und -verwaltung sowie der kommunalen Verwaltungen an Investitionsgesellschaften oder am Eigenkapital anderer Firmen beteiligen dürfen,<sup>35</sup> bestehen vielfältige Verflechtungen der Führungskräfte. Einige Firmen (Riigi Kinnisvara AS, AS Pärnu Lennujaam, AS Kuressaare Lennujaam) haben den Aufsichtsräten Prämien gezahlt, die höher ausfielen als von der zuständigen Regulierungsbehörde erlaubt worden war.<sup>36</sup> Probleme bestehen mit älteren Führungskräften, die eigenwillig<sup>37</sup> und mit überproportional hohen Kosten für das Topmanagement<sup>38</sup> führen. Für Vorstände konnte das Finanzministerium keinen Überblick bezüglich aller Kompensationszahlungen und ein-

34 Von 191 Aufsichtsratsmitgliedern waren vier Personen auch in mehreren anderen Aufsichtsräten tätig. 23 Mitglieder besaßen Doppelmemberschaften. Aufsichtsratsmemberschaften eröffnen Möglichkeiten, zusätzliche Einkommen zu beziehen.

35 Vgl. Riigiteataja (1999a).

36 Prämien an die Vorstandsmitglieder darf man bis zu 50% über das Vorstandsgehalt hinaus bezahlen.

37 In dem kommunalen Unternehmen ORU KODU wies eine Meisterin das Wartungspersonal an, mit Schweißgeräten die gefrorenen Zentralheizungsrohre abzutauen. Bei manchen öffentlichen Unternehmen haben die Führungskräfte schon seit Zeiten der Sowjetunion ihre Positionen inne (z.B bei Eesti Põlevkivi).

38 Manchmal machen die Personalkosten des Führungspersonals ein Fünftel der gesamten Personalkosten aus.

kommensgleicher Leistungen gewinnen.<sup>39</sup> Manche Managementprobleme öffentlicher Unternehmen in kleinen Ländern resultieren aus geringen Entscheidungsalternativen der Führungskräfte. Die Firma Estonian Grain Garner muss private Lagerhäuser benutzen, deren private Eigentümer mit finanziellen Problemen zu kämpfen haben.<sup>40</sup>

Die Einflussnahme der Zentralregierung erfolgt auch über Dividendenzahlungen und Gewinnabführungen (im Jahre 2001/2002 70% des Gewinnes).<sup>41</sup> Der Regierungschef und das Finanzministerium entscheiden über die angemessene Gewinnabführung unter Umständen gemäß politischer Notwendigkeiten.

## VII. Umwelt

Es gibt vier unterschiedliche Unternehmenstypen, die sich in Estland vornehmlich mit der Lösung von Umweltproblemen beschäftigen oder Umweltschäden verursachen, Unternehmen zur Beseitigung von Umweltschäden, Unternehmen der Umweltanalyse und -planung, Unternehmen zur Umwelterhaltung, und umweltgefährdende Unternehmen.

Einige Firmen, wie Ökosil und A.L.A.R.A, sind zur Beseitigung von Umweltschäden gegründet worden, die während der Mitgliedschaft in der Sowjet Union entstanden sind. Estland war zurzeit der Sowjet Union einer ihrer größten Uranproduzenten, so dass Schwierigkeiten mit radioaktivem Müll bestehen.<sup>42</sup> Die beiden Firmen sollten dieses Müllproblem lösen, sie verschieben jedoch die Probleme in die Zukunft.<sup>43</sup> Die Analyse- und Planungsunternehmen, wie OÜ Eesti Keskkonnauuringute Keskus,<sup>44</sup> OÜ Eesti Geoloogiakeskus oder AS Eesti Kaardikeskus, beschäftigen sich mit der Umweltkontrolle, mit geologischen Untersuchungen oder, als Nebenaufgabe, mit der Erstellung von Planungsunterlagen für landwirtschaftliche Reformen.

Die ersten zwei Unternehmen bilden zentralstaatliche Firmen. Andere Unternehmen, die der Umwelterhaltung dienen, aber auch jene die die Umwelt gefährden, gehören dem Zentralstaat sowie den Kommunen. Die zentralstaatlichen Unternehmen beseitigen z.B. tierische Abfälle (Loomsete Jäätmete Käitlemise AS). Die Gemeindeunternehmen lösen

39 Vgl. Finanzministerium (2002).

40 Deshalb wurden von Eesti Viljasalv and Jõgeva Viljahoidla Getreidesicherheitsreserven in Firmen mit finanziellen Schwierigkeiten eingelagert.

41 Vgl. AS Narva Elektriijaamad (2002b).

42 In der DDR wurde während der Jahre 1954-1989 216.500 Tonnen, in der Tschechoslowakei 110.000 Tonnen und in Estland 100.022 Tonnen produziert. Experten sagen, dass die 25 Meter hohe und 20 bis 30 Meter vom Meer entfernte Müllablage in Sillamäe die viert größte Mülldeponie war. Vgl. Kaasik (1999).

43 Eine einzige geeignete Lagerstätte mit einer Lebensdauer von 50 Jahren wurde in den achtziger Jahren gebaut. Unzulänglich gesichert und unsortiert wird radioaktiver Müll in Container verfrachtet und in der Erde vergraben. Oft wurde dieser Müll in liquider Form belassen. Im Jahre 1994 ist ein Zivilist durch den Kontakt mit dem Atom Müll ums Leben gekommen. Vgl. Urbanik (2000); MacKinnon (2002).

44 Im Jahre 2002 wurde mit zwei anderen Unternehmen fusioniert (Pärnu Keskkonnauuringud OÜ ja Virumaa keskkonnauuringud OÜ).

Probleme der Abfallverwertung und der Abfallbeseitigung.<sup>45</sup> Die Gemeinden versuchen die Probleme entsprechend den EU-Vorschriften in Zusammenarbeit zu lösen.<sup>46</sup>

Obwohl die EU-Vorschriften der Müllentsorgung strikter befolgt werden, bestehen in mehreren Orten, besonders in ländlichen Regionen und im Nord-Osten, Widerstände seitens der Einwohner, ihren Müll zu beseitigen.<sup>47</sup> Die „Umwelt gefährden“ die zu den Eesti Energia gehörenden öffentlichen Ölschieferabbau-, Elektrizität- und Heizungsfirmen. Zu den Gemeindeunternehmen, die die „Umwelt belasten“, zählen die Fernwärme-, die Wasserversorgungs-, die Müllversorgungsunternehmen und jene, die Dienstleistungen für Wohnungsgemeinschaften bereitstellen.

## VIII. Energiewirtschaft

Die wichtigsten Probleme der Energiewirtschaft beinhalten: die Öffnung der Monopolmärkte, die Reduktion der Importpreise für Energie aus Russland, die Gefahr möglicher russischer ökonomischer und politischer Erpressung, die Vergrößerung der Lieferantenzahl, die Verbesserung der Abrechnungssysteme, der Diebstahl von Elektrizitätsleitungen und Transformatoren, die enorme Energieverluste im Netz, die umfangreiche Investitionsanfordernisse und der Preisdruck.

Entsprechend den EU-Vorschriften wurden die Energieversorgung und der Netzbetrieb aufgespalten und verschiedenen Unternehmen zugeordnet. Dies erlaubte eine größere Transparenz auf den Energiemärkten<sup>48</sup> und eine Liberalisierung der Energiepreise.<sup>49</sup> Die Abhängigkeit von russischer Energie ermöglicht wirtschaftliche und politische Erpressung.<sup>50</sup> Obwohl die Energiefirmen von Estland, Lettland und Litauen eine koordinierende gemeinsame Unternehmung in Riga gegründet haben,<sup>51</sup> entwickelt Estland die elektrische

45 Kagu-Eesti Jäätmekeskuse AS (47 Gemeinden, gegründet 2003); AS Uikala Prügila (5 Gemeinden, 1998); MTÜ Kesk-Eesti Jäätmehoolduskeskus (24 Gemeinden, 2003); OÜ Paikuse Jäätmekäitluskeskus (2 Gemeinden, 2002).

46 Die Gründe für ein kommunales Engagement beim Deponiebetrieb bilden die Schließung von Mülldeponien, die nicht den EU-Anforderungen entsprechen. Die Möglichkeiten der Gebührenbeeinflussung bei neuen Deponien, um die Interessen der Einwohner zu wahren. Der Umfang der kommunalen Selbstfinanzierung ermöglicht eine einwohnerfreundliche Preisgestaltung.

47 Vgl. Voropajeva (2003).

48 Vgl. Eesti Energia (2004). Das Energiewirtschaftsgesetz erfordert eine Separierung der Kosten, gemäß dem Hochspannungsnetz und dem Netz für Endverbraucher. Energie Estland will bis zu 35% des Energiemarktes bis Ende des Jahres 2008 liberalisieren und strebt eine 100%ige Öffnung bis zum Jahre 2012 an. Es existieren schon einige kleinere privatisierte Transmissionsnetze. In Estland herrscht die Meinung vor, dass die Privatisierung und Liberalisierung der Energiemärkte, der Transportinfrastruktur sowie der Wasserversorgung zu besserer Qualität und zu niedrigeren Preisen führen. Privatisierungsbefürworter verweisen auf die Eesti Telekom. Ihre Privatisierung erfolgte in einer Zeit besonderer technologischer Herausforderung (Digitalisierung, Mobilfunk, Lichtleitertechnik).

49 Entsprechend der Anordnung Nr. 206 vom 29. Juni 1999 können die Verbraucher mit einem Jahresverbrauch von mehr als 40 GWh den Anbieter selbst auswählen. Für diese Endverbraucher sind die Preise freigegeben. Die anderen Preise werden von der „Inspektion“ für den Energiemarkt festgelegt. Vgl. Riigiteataja (1999b).

50 Niedrige russische Energiepreise beeinträchtigen die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmung „Estonische Energie“ und ihre Ölschiefer basierte Energieproduktion oder es drohen Lieferunterbrechungen aufgrund technischer Schwierigkeiten und terroristischen Aktivitäten.

51 Lettland ist vom Energieimport abhängig, das litauische Atomkraftwerk in Ignalia soll in naher Zukunft abgeschaltet werden. Importe aus Schweden und Finnland sind zurzeit jedoch zu teuer.

Produktion aus Ölschiefer weiter, hat die Energieanlagen renoviert und eine strategische Reserve angelegt.

In wichtigen öffentlichen Energieunternehmen existieren mehr Entscheidungsträger als in üblichen Firmen. So müssen für Preiserhöhungen Verhandlungen mit der Inspektion für Energiemärkte und Verbraucherschutz geführt werden.<sup>52</sup> Transformationsbedingte Schwierigkeiten bestehen, bspw. bei der Bewertung des Vermögens und bei den Abschreibungen bezüglich notwendiger Investitionen.

Der Leitungsdiebstahl im Energiesektor wird zur Erzielung eines (Zusatz)Einkommens genutzt. In den Jahren 2000 und 2001 wurden alleine im Südosten Estlands insgesamt 5072 Masten gestohlen. Der gesamte Verlust entspricht der Investitionssumme von 60 Transformationsstationen für Mittel- und Niederspannungsleitungen.<sup>53</sup> Die Energieverluste bei der Energieverteilung betragen für elektrische Energie 20% der Bruttoproduktion und bei Fernwärme 14%. Die Hauptverlustquelle entstehen wiederum bei der Transformation, im Leistungsnetz, infolge des Energiediebstahls sowie wegen überdimensionierter Fernwärmekapazitäten, z.B. in Ida-Virumaa, in der Hauptstadt und deren Umland.<sup>54</sup> Um diese Verluste zu vermeiden und um den strengeren Umweltbestimmungen der EU zu genügen, muss die Unternehmung „Estonische Energie“, die meisten ihrer Kraftwerke erneuern, abschalten<sup>55</sup> oder mit modernen Filtern ausstatten.<sup>56</sup> Die EU veranlasste glimmende Felder zu schließen<sup>57</sup> und neue geförderte Technologien einzuführen.<sup>58</sup> Eine Preisanalyse bei 62 Fernwärmefirmen – mehr als 38 davon öffentliche Unternehmen – ergab, dass sowohl öffentliche als auch private Anbieter Preise differenzieren. Die Preishöhen hängen auch von den Betriebsgrößen und der Art der verwendeten Brennstoffe ab.<sup>59</sup>

52 Die Argumente der Estnischen Energie für Preiserhöhungen betreffen die Investitionsfinanzierung und die Beendigung der Quersubventionierung heimischer Kunden. Das alte Energiewirtschaftsgesetz erlaubte keine Quersubventionierung. Siehe Estonian Legal Language Centre (2004). Das neue Strommarktgesetz (in Kraft getreten am 1. Juli 2003) verbietet nur die Subventionierung erneuerbarer Energie auf Kosten der nichterneuerbaren und umgekehrt. Siehe Estonian Legal Language Centre (2004).

53 Vgl. Kurik (2001); Hirv (2000).

54 Vgl. Riigiteataja (2000a).

55 Die neuen teuren Kraftwerke in Narva stoßen 11-mal weniger CO<sub>2</sub> und 67-mal weniger Ascheemissionen aus. Jeder Block kostet 1 Milliarde Euro.

56 Vgl. AS Narva Elektriijaamad (2002c).

57 Vgl. Eesti Energia (2003).

58 Vgl. Kisel (2003).

59 Billige Energie liefern größere Produzenten, während kommunale Unternehmen höhere Preise verlangen. Die niedrigsten Preise weisen Unternehmen mit Kraftwärmekopplung auf. Günstige Preise bieten Anbieter die lokale Brennstoffe wie Holz und Torf einsetzen und lokale Unternehmen, die auf Öl- und Gasbasis produzieren. Vgl. Kliendileht (2002). Im Jahre 2002 betrug der Durchschnittspreis der Fernwärmeversorgung Estlands 345 EEK/MWh (excl. VAT). In den Heizwerken wurden unterschiedliche Brennstoffe eingesetzt, z.B. Gas (40,3%), Holz (26,4%), Ölschiefer (14,8%), Schweröl (6,9%), andere Brennstoffe (11,6%). Vgl. Wirtschafts- und Kommunikationsministerium (2002).

Die Preise im Energie- und Wassersektor werden von: Diebstahl in den Netzen infolge notwendigen Amortisation der Netze, fehlerhafter Ausgestaltung der Netze (weder die Trassen noch die Netze zu den Häusern sind aufeinander abgestimmt),<sup>60</sup> der Marktmacht größerer örtlichen Firmen,<sup>61</sup> der hohen Wechselkursfluktuation mit ihren Auswirkungen auf die Kohlen-, Gas- und die Ölschieferpreise, und von dem hohen Außenhandelsdefizit des Energiesektors bestimmt.<sup>62</sup> Weiterhin bewirken die hohe Verschuldung der Verbraucher, die ihrerseits zu einer hohen Verschuldung der Heizungs- und Wasseranbieter führt,<sup>63</sup> sowie die Kosten der Abwasser- und Regenwasserbeseitigung. (Der Kostenanteil beträgt 35% des Wasserpreises) hohe Preise.<sup>64</sup>

## IX. Zusammenfassung

Obwohl Transformationspolitiker in erster Linie den Aufbau eines privaten Sektors forcierten, entstand ein beachtenswerter öffentlich-rechtlich und privatrechtlich organisierter, zentralstaatlicher und kommunaler Unternehmenssektor. Öffentliche Unternehmen des Zentralstaates sind hauptsächlich in den Sektoren Energieerzeugung, Umweltförderung, der Transport- und der Kommunikationsinfrastruktur tätig. Die Kommunen engagieren sich in den Bereichen Wohnungswesen, Abfallentsorgung, Sozialfürsorge und im Verkehrswesen.

Viele Probleme öffentlicher Unternehmen sind transformationsbedingt, etwa inkonsistente Regierungsentscheidungen bei sich abwechselnden Entflechtungen und Fusionen im Verkehrssektor, fehlende, öffentlichen Zielen verpflichtete, öffentliche Unternehmensmanager, hohe Personalkosten und unzuverlässige private Kunden. Öffentliche Unternehmen haben EU-Auflagen zu erfüllen, sie sollen für niedrige Preise sorgen, aber gleichzeitig ihren Kapitalstock erneuern und ausweiten.

Die Vorteile der öffentlichen Unternehmen werden bei der Umweltförderung und der Energiewirtschaft deutlich. Öffentliche Unternehmen der Energie- und Verkehrswirtschaft ermöglichen EU-Finanzierungen. Erfolgreich setzen öffentliche Unternehmen des Zentralstaates und der Kommunen EU-Vorschriften auch gegen Widerstände in der Bevölkerung durch. Radioaktive Rückstände, veraltete Netze und Anlagen, der Ölschieferabbau und die Abhängigkeit von russischen Energielieferungen verursachen umweltrelevante Probleme. Öffentliche Unternehmen sollen selbstfinanzierte notwendige Investitio-

60 Bei der Wärmeversorgung, fällt es den Wärmeanbietern schwer, Kunden die ihre Heizrechnung nicht bezahlen, von solchen zu trennen, die ihren Verpflichtungen nachkommen. Die Wärmeanbieter oder die Wohnungsgemeinschaften müssen die Kosten der Heizung tragen, solange die Schulden nicht beglichen sind.

61 Zusätzliche Durchleitungen in überdimensionierte Rohrleitungen verursachen zusätzliche Kosten und Rohrbrüche.

62 Der Energiesektor muss deshalb auf lokale teure Ölschieferressourcen zurückgreifen.

63 Infolge des Konkurses eines kommunalen Wasser- und Kanalisationsunternehmens hat eine privatbetriebene Wasserentsorgungsfirma kein Abwasser erhalten. Vgl. Kalda (1999). Überschuldungen rufen Immobilienfirmen hervor. Sie erwerben bei Ausschreibungen Wohnungen in kleineren Städten, werten Preissteigerung ab und bieten diese Wohnungen später finanzschwachen Menschen in Großstädten an. Zwar muss eine Notar den Kaufvertrag bestätigen, die Käufer müssen jedoch noch nicht im Grundbuch eingetragen sein. Vgl. Sihver (2002).

64 Vgl. Sihver (2002).

nen vornehmen, gleichzeitig Preise senken, gemäß EU-Anforderungen liberalisieren und Netze verkaufen. In der Energiewirtschaft beinhalten Energieverluste, Energiediebstahl, Wechselkursschwankungen sowie die Kaufkraftschwäche vieler Energiekunden besondere Herausforderungen für öffentliche Energieunternehmen.

## Literaturverzeichnis

- AS Narva Elektriijaamad (2002a), Valitsus võib Eesti Energia keskkonnamaksudest vabastada. Uudised 12.03.02. Website der AS Narva Elektriijaamad (9. Februar 2006), [http://www.powerplant.ee/uudised\\_12\\_03\\_02e.php](http://www.powerplant.ee/uudised_12_03_02e.php)
- AS Narva Elektriijaamad (2002b), Eesti Energia ei pea kasumilt riigile dividende aksma. Uudised 20. Juli 2002. Website von AS Narva Elektriijaamad (9. Februar 2006), [http://www.powerplant.ee/uudised\\_20\\_07\\_02.php](http://www.powerplant.ee/uudised_20_07_02.php)
- AS Narva Elektriijaamad (2002c), Elektriijaamad võivad uuendada veel energiaplokke. Uudised 8. November 2002. Website von AS Narva Elektriijaamad (13. Februar 2006), [http://www.powerplant.ee/uudised\\_08\\_11\\_02.php](http://www.powerplant.ee/uudised_08_11_02.php)
- CEEP (2006), Die Entwicklung der öffentlichen Unternehmen und der Unternehmen von allgemeinem wirtschaftlichem Interesse in Europa seit 1996. Ihr wirtschaftlicher Einfluss in der Europäischen Union. Statistische Jahrbücher des CEEP 2000. Website der CEEP (20. Dezember 2004), <http://www.ceep.org/statistics/StatEUsumDe.doc>
- Eamets, Raul (2002), Eesti tööturu paindlikkus Euroopa Liiduga liitumise kontekstis. In: Die Integration der Europäischen Union und ihre Wirkungen auf die Wirtschaftspolitik Estlands. Beiträge der X wissenschaftliche[n] und ausbildende[n] Konferenz : (Tartu - Värskä, 27.-29. Juni 2002) Berlin, S. 54-64, A. Spitz; Tallinn, Mattimar 2002, Universität Tartu (3. Februar 2006), <http://www.mtk.ut.ee/doc/RaulVarska1.doc>
- Eesti Energia (2003), Põlevkivienergeetika keskkonnaprobleemid vajavad lahendust. Elektrileht. 5. September 2003. Website von Eesti Energia (13. Februar 2006), [http://www.energia.ee/documents/elektrileht09\\_hq.pdf](http://www.energia.ee/documents/elektrileht09_hq.pdf)
- Eesti Energia (2004), Eesti Energia elektrivõrgud eralduvad iseseisvateks äriühinguteks. Uudised, 15. Januar 2004. Website von Eesti Energia (13. Februar 2006), [http://www.energia.ee/et/midauut?energiaviewer\\_folderid=373&energiaviewer\\_itemid=1371&energiaviewer\\_year=](http://www.energia.ee/et/midauut?energiaviewer_folderid=373&energiaviewer_itemid=1371&energiaviewer_year=)
- Estnische Eisenbahn (2006), AS Spacecom kvalifitseerus raudteefrastruktuuri läbilaskevõime konkursil 2. Februar 2004. Website der Estnischen Eisenbahn (2. Februar 2006), <http://www.evr.ee/?id=1123>
- Estnische Post (2004), Eesti Posti nõukogu peatas ettevõtte koondamiskava. Pressemitteilung. Website der Estnischen Post (1. Februar 2004), [http://www.post.ee/estipost/Pressikad/2003\\_15\\_08.asp](http://www.post.ee/estipost/Pressikad/2003_15_08.asp)
- Estonian Legal Language Centre (2001), Energy Act. RT I 2001, 52, 303. § 19 Abschnitt 4. Website von Estonian Legal Language Centre (4. Februar 2006), [http://www.legaltext.ee/et/andmebaas/tekst.asp?loc=text&dok=X2066K6&keel=en&pg=1&ptyyp=I&tyyp=SITE\\_X&query=energiaturu](http://www.legaltext.ee/et/andmebaas/tekst.asp?loc=text&dok=X2066K6&keel=en&pg=1&ptyyp=I&tyyp=SITE_X&query=energiaturu)
- Estonian Legal Language Centre (2004), Electricity Market Act. RT I 2003, 25, 153. § 58 Abschnitt 1. Website von Estonian Legal Language Centre (4. Februar 2006), [http://www.legaltext.ee/et/andmebaas/tekst.asp?loc=text&dok=X60045K2&keel=en&pg=1&ptyyp=I&tyyp=SITE\\_X&query=energiaturu](http://www.legaltext.ee/et/andmebaas/tekst.asp?loc=text&dok=X60045K2&keel=en&pg=1&ptyyp=I&tyyp=SITE_X&query=energiaturu)
- European Corporate Governance Institute (25. Januar 2004), <http://www.ecgi.org/research/accession/baltics.pdf>
- Europäische Kommission (2000), Joint Assessment of the Economic Policy Priorities of the Republic of Estonia 28 March 2000. Website von Europäische Kommission (25. Januar 2006), [http://europa.eu.int/comm/economy\\_finance/publications/joint\\_assessments/2001/estonia\\_en.pdf](http://europa.eu.int/comm/economy_finance/publications/joint_assessments/2001/estonia_en.pdf)
- Finanzministerium (2002), Riigi osalusega äriühingute ja sihtasutuste koondaruanded 2002. Website von Finanzministerium (9. Februar 2006), <http://www.fin.ee/doc.php?9859>
- Finanzministerium (2006), Riigi osalusega äriühingute ja sihtasutuste koondaruanded. Website von Finanzministerium (25. Januar 2006), <http://www.fin.ee/?id=12001>
- Hirv, Dainis (2000), Liinivargustega rikkaks ei saa. Elektrileht, November 2000. Website von Eesti Energia (13. Februar 2006), <http://www.energia.ee/documents/3b49931b7c7e603.pdf>
- Justizministerium (2004), Korruptsiooniuuring 2004. Memo. Website zu Korruption des Justizministeriums, (7. Februar 2006), [http://www.korruptsioon.ee/orb.aw/class=file/action=preview/id=9355/Korruptsiooniuuring+\\_memo.pdf](http://www.korruptsioon.ee/orb.aw/class=file/action=preview/id=9355/Korruptsiooniuuring+_memo.pdf)
- Kaasik, Tõnis (1999), Uraaniimpeeriumi rõhuvad varemmed. Luup Nr. 1 (84), 11. Januar 1999. Das Archiv der Website von Luup (9. Februar 2006), <http://vana.www.postimees.ee:8080/luup/99/01/top.htm>
- Kalda, Erik (11. August 1999), Kohtla-Järve pääses napilt solgiuputusest. in: Postimees
- Kisel, Einari (2003), Eesti energeetika areneb ELis senisest kiiremini. – Elektrileht, 5. September 2003. Website der Eesti Energia (13. Februar 2006), [http://www.energia.ee/documents/elektrileht09\\_hq.pdf](http://www.energia.ee/documents/elektrileht09_hq.pdf)
- Kliendileht „Soojuse Eri“. März 2002. Website der Kohtla-Järve Soojus (13. Februar 2006), <http://www.kjsoojus.ee/est/kliendileht/vebr02est.htm>

- Kurik, Katrin (2001), Liinivargused neelavad pinge parandamiseks mõeldud raha. Elektrileht, August 2001 (20) S. 9. Website von Eesti Energia (13. Februar 2006), [http://www.energia.ee/et/midaaut?energiaviewer\\_folderid=589](http://www.energia.ee/et/midaaut?energiaviewer_folderid=589)
- MacKinnon, Mark (2004), Baltic states cleaning up to impress EU. The Globe and Mail 14. August 2002. Website von The Globe and Mail (11. Februar 2006), <http://www.globeandmail.com/servlet/ArticleNews/front/RTGAM/20020814/wrussia0814/Front/homeBN/breakingnews>
- Mygind, Niels (2000), Privatisation, governance and restructuring of enterprises in the Baltics, OECD working paper, nr.2000-6, Paris
- Postimees (2004), Lennujaamad võidakse ühendada. Postimees, 14. April 2004. Website der Postimees (9. Februar 2006), <http://www.postimees.ee/150404/lisad/kinnisvara/131594.php>
- Purju, Alari und Teder, Juhan (1998), Company adjustment and restructuring problems in Estonia between 1992-1995. Tallinn Technical University working paper no. 11
- Reiljan, Janno/Timpmann, Kadi/Olenko, Katrin (2003), Key issues in developing the public administration system of Estonia before joining the European Union. Tartu Ülikooli majandusteaduskonna toimetiste seeria, Nr. 17. 2003. Website der Universität Tartu (3. Februar 2006), <http://www.mtk.ut.ee/doc/febawb17.pdf>
- Riigiteataja (1991), Eesti Vabariigi majanduse häireteta funktsioneerimiseks vajalike esmatahtsate ettevõtete, asutuste ja organisatsioonide töökorralduse kohta. RT, 04.10.1991, 32, 405. Website von Riigiteataja (2. Februar 2006), <https://www.riigiteataja.ee/ert/act.jsp?id=24163>
- Riigiteataja (1998), Äriseadustik. RTI, 23.10.1998, 91-93, 1500. § 509, Abschnitt 6. Website von Riigiteataja (23. Januar 2004), <https://www.riigiteataja.ee/ert/act.jsp?id=76293>
- Riigiteataja (1999a), Korruptsioonivastane seadus. Riigi Teataja, RTI, 18.02.1999, 16, 276. Website von Riigiteataja (9. Februar 2006), <https://www.riigiteataja.ee/ert/act.jsp?id=77105>
- Riigiteataja (1999b), Vabariigi Valitsuse 29. juuni 1999, a määrus nr. 206 „Elektri-ja soojusenergia suurtarbija määratluse kehtestamine“ RTI, 07.07.1999, 57, 604, Website des Riigiteataja (9. Februar 2006), <https://www.riigiteataja.ee/ert/act.jsp?id=77590>
- Riigiteataja (2000a), Korteriomandiseadus. RTI, 08.12.2000, 92, 601. Website von Riigiteataja (2. Februar 2006), <https://www.riigiteataja.ee/ert/act.jsp?id=72470>
- Riigiteataja (2000b), Suurtest põletusseadmetest välisõhku eralduvate saasteainete heitkoguste vähendamise riikliku programmi kinnitamine aastateks 1999-2003. RTL, 04.08.2000, 88, 1338. Website des Riigiteataja (13. Februar 2006), <https://www.riigiteataja.ee/ert/act.jsp?id=83111>
- Riigiteataja (2004a), Eesti Vabariigi Valitsus. Määrus „Munitsipaaltegevõtte põhimääruse“ kinnitamise kohta. RT/90/3/46, Website von Riigiteataja (22. Januar 2004), <https://www.riigiteataja.ee/ert/act.jsp?id=24038>
- Riigiteataja (2004b), Eesti Vabariigi Valitsuse korraldus Õmblustootmiskoondise „Baltika“ vara müügi kohta aktsiaseltsile „Baltika“ 12.augustist 1991.a. nr.256-k, RTI. Website von Riigiteataja (23. Januar 2004), <https://www.riigiteataja.ee/ert/act.jsp?id=24140>
- Riigiteataja (2004c), Eesti Vabariigi Valitsus. Määrus „Eesti Vabariigi riigiettevõtte põhimääruse“ kinnitamise kohta. RT/90/3/48, Website von Riigiteataja (22. Januar 2004), <https://www.riigiteataja.ee/ert/act.jsp?id=24040>
- Riigiteataja (2004d), Eesti Vabariigi Omandiseadus. ÜVT/90/20/299. Website von Riigiteataja (28. Januar 2004), <https://www.riigiteataja.ee/ert/act.jsp?id=28331>
- Riigiteataja (2004e), Eesti panga seadus. RT I 1993, 28, 498. Website von Riigiteataja (23. Februar 2004), <https://www.riigiteataja.ee/ert/act.jsp?id=28490>
- Seaver, Urmas (21. Juni 2004), Riik tõrjub lapsi kiivalt staadionist eemale. Postimees. Website von Postimees (2004), <http://www.postimees.ee/210604/esileht/137585.php>
- Sihver, Raivo (2000), Jõgeva veemajandus vajab raha. Vooremaa. Neljapäev, 11. Mai 2000. Website von Vooremaa (13. Februar 2006), [http://vooremaa2000.tripod.com/vooremaa\\_11\\_05\\_2000.html](http://vooremaa2000.tripod.com/vooremaa_11_05_2000.html)
- Sihver, Raivo (2002), Avastati edukalt toimiv pettuseskeem. Vooremaa, 12. Oktober 2002. Website von Vooremaa (13. Februar 2006), [http://vooremaa2002.tripod.com/vooremaa\\_12\\_10\\_2002.html](http://vooremaa2002.tripod.com/vooremaa_12_10_2002.html)
- Sozialministerium (2002), Sotsiaalministeerium, Haiglale nimekiri 2002. Website des Sozialministeriums (2. Februar 2006), [http://www.sm.ee/est/HtmlPages/Haiglale\\_nimekiri02/\\$file/Haiglale\\_nimekiri02.xls](http://www.sm.ee/est/HtmlPages/Haiglale_nimekiri02/$file/Haiglale_nimekiri02.xls)
- Sozialministerium (2006a), Sotsiaalhoolekanne. Teenuste statistika. Website des Sozialministeriums (2. Februar 2006), <http://www.sm.ee/>
- Sozialministerium (2006b), Sotsiaalministeerium. Kollektiivlepingud. Website des Sozialministeriums (2. Februar 2006), [www.sm.ee](http://www.sm.ee)
- Tamm, Mati (2001), Valla töötajate küsitlusuuring, in: Valdade mittepõllumajanduslik ettevõtlus, sotsiaalmajanduslik olukord ja arenguperspektiivid. Maaelu Arengu Instituut OÜ, Põllumajandusministeerium, 2001. Website vom Landwirtschaftlichen Ministerium (6. Februar 2006), [http://www.agri.ee/maamajandus/valdade\\_ettevotlus/](http://www.agri.ee/maamajandus/valdade_ettevotlus/)
- Transparency International (2005), Corruption Perceptions Index. Website von Transparency International (3. Februar 2006), <http://www.transparency.org/cpi/2005/cpi2005.sources.en.html#cpi>
- Urbanik, Helen (2000), Radioaktiivseid jäätmeid valvab 75aastane pensionär. Eesti Ekspress, 9. November 2000. Website des Eesti Ekspress (11. Februar 2006), <http://www.ekspress.ee/Arhiiv/2000/45/Aosa/kuum1.htm>
- Voropajeva, Niina (2003), Kelle omad on prügihunnikud? Põhjarannik. Website von Põhjarannik (28. August 2004), <http://pohjarannik.ee/article.php?sid=3660>



- Wettbewerbsbehörde (2000), Konkurentsiamet. Juhtumi nr 04/99 menetlemise lõpetamine. Otsus 01.12.2000 nr 51-L. Website des Wettbewerbsamtes (2. Februar 2006), <http://www.konkurentsiamet.ee/dokumendid/o199004.htm>
- Wirtschafts- und Kommunikationsministerium (2001), Ettevõtluse areng Eestis 2001.aastal. Website des Wirtschafts- und Kommunikationsministeriums (25. Januar 2006) <http://www.mkm.ee/doc.php?2128>
- Wirtschafts- und Kommunikationsministerium (2003), Ettevõtluse areng Eestis aastal 2003. Website des Wirtschafts- und Kommunikationsministeriums (25. Januar 2006) <http://www.mkm.ee/doc.php?10865>
- Wirtschafts- und Kommunikationsministerium (2002), Eesti Energeetika 2002/Estonian Energy 2002, Website des Wirtschafts- und Kommunikationsministeriums (13. Februar 2006), <http://www.mkm.ee/doc.php?3060>