

Heinz-J. Bontrup
Ralf-M. Marquardt

Kritisches Handbuch der deutschen Elektrizitätswirtschaft

- Branchenentwicklung
- Unternehmensstrategien
- Arbeitsbeziehungen



Kritisches Handbuch der deutschen Elektrizitätswirtschaft

Heinz-J. Bontrup
Ralf-M. Marquardt
unter Mitarbeit von Werner Voß

Kritisches Handbuch der deutschen Elektrizitätswirtschaft

Branchenentwicklung
Unternehmensstrategien
Arbeitsbeziehungen



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese
Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet
über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-8360-8712-4

2., unveränderte Auflage 2011

© Copyright 2010 by edition sigma, Berlin.

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

Umschlaggestaltung: Gaby Sylvester, Düsseldorf. Umschlaggrafik: © Stefan Balk,
www.fotolia.com

Druck: Rosch-Buch, Scheßlitz

Printed in Germany

Inhaltsübersicht

Inhalt	7
Einleitung	13
1. Politische Rahmenbedingungen in der Elektrizitätswirtschaft: Auf der Suche nach der angemessenen Regulierung	17
1.1 Der Regulierungsrahmen nach dem Zweiten Weltkrieg	20
1.2 Neue Beurteilung „natürlicher Monopole“	22
1.3 Energie- und klimapolitische Meilensteine	26
1.4 Erster kritischer Rückblick auf die Liberalisierung in der Elektrizitätswirtschaft	67
2. Auswirkungen des Liberalisierungsprozesses	75
2.1 Branchenentwicklung	75
2.2 Preisentwicklung	119
2.3 Investitionsverhalten	125
2.4 Positionierung der „Big-4“ am Markt	180
2.5 Zwischenresümee	245
3. Unternehmenskultur im Liberalisierungsprozess	253
3.1 Spezifische Problemstellung, Abgrenzungen und Datenbasis	253
3.2 Allgemeine Vorbemerkungen zur Personalpolitik	257
3.3 Demokratisch-partizipative Unternehmenskultur in den Stadtwerken	276
3.4 Unternehmenskultur bei den „Big-4“	324
3.5 Schlussfolgerungen zur Unternehmenskultur in den EVUs	349
4. Stärkung der Stadtwerke als Chance	353
4.1 Die Stadtwerke im bisherigen Liberalisierungsprozess	354
4.2 Neue Herausforderungen und Chancen für die Stadtwerke	359

4.3	Perspektiven der Stadtwerke	392
5.	Zusammenfassung und Schlussfolgerungen	399
5.1	Neues Paradigma an den Elektrizitätsmärkten	399
5.2	Auswirkungen am Elektrizitätsmarkt	400
5.3	Unternehmensinterne Auswirkungen der Liberalisierung	413
5.4	Zukunft der Stadtwerke	419
6.	Literatur und Quellen	
6.1	Literaturverzeichnis	423
6.2	Quellenverzeichnis	437
7.	Anhang	
7.1	Methodische Anmerkungen	451
7.2	Hintergrundwissen für Mitbestimmungsträger: Betriebswirtschaftliche Entstehungs- und Verteilungsrechnung in der Elektrizitätswirtschaft	458
	Abkürzungsverzeichnis	470
	Verzeichnis der Abbildungen, Tabellen und Übersichten	472

Inhalt

Einleitung	13
<hr/>	
1. POLITISCHE RAHMENBEDINGUNGEN IN DER ELEKTRIZITÄTSWIRTSCHAFT: AUF DER SUCHE NACH DER ANGEMESSENEN REGULIERUNG	17
<hr/>	
1.1 Der Regulierungsrahmen nach dem Zweiten Weltkrieg	20
1.2 Neue Beurteilung „natürlicher Monopole“	22
1.3 Energie- und klimapolitische Meilensteine	26
1.3.1 Die besondere Rolle der EU als energie- und klimapolitischer Akteur	26
1.3.2 Die Phase der Marktoffnung	28
<i>Die EU-Binnenmarktrichtlinie von 1996 (28) – Die Umsetzung der EU-Binnenmarktrichtlinie im deutschen Energiewirtschaftsgesetz von 1998 (29)</i>	
1.3.3 Die Phase verstärkter Nachregulierung	31
<i>Die Beschleunigungsrichtlinie von 2003 (31) – Das Energiewirtschaftsgesetz von 2005 und Begleitverordnungen (32) – Von der Kostenregulierung zur Anreizregulierungsverordnung von 2007 (35) – Zwischenfazit (48)</i>	
1.3.4 Das dritte Binnenmarktpaket 2009	48
1.3.5 Klimapolitische Aktivitäten der EU-Kommission	53
1.3.6 Das Integrierte Energie- und Klimapaket der Bundesregierung	64
1.4 Erster kritischer Rückblick auf die Liberalisierung in der Elektrizitätswirtschaft	67
<hr/>	
2. AUSWIRKUNGEN DES LIBERALISIERUNGSPROZESSES	75
<hr/>	
2.1 Branchenentwicklung	75
2.1.1 Entwicklung der Unternehmenszahl und Rechtsformen	76

2.1.2	Zusammenschlüsse und Kooperationen in der Elektrizitäts- wirtschaft	77
	<i>Konzentration und Vermachtung durch die „Big-4“ (77) – Die 8KU- Gruppe (84) – Die Trianel-Stadtwerke-Gruppe (90) – Konzentration und Kooperation im Ausblick (92)</i>	
2.1.3	Rückgang der Beschäftigung	93
	<i>Quantitative Arbeitsplatzentwicklungen (93) – Qualitative Beschäftigungs- aspekte (95)</i>	
2.1.4	Personalaufwand und tarifliche Strukturen	97
	<i>Anpassungen bei den Personal- und Sozialkosten (97) – Stark differen- zierte Tariflandschaft (98)</i>	
2.1.5	Einkommensentwicklung und -verteilung	105
	<i>Einkommensentwicklung und -verteilung auf Branchenebene (105) – Ein- kommensentwicklung und -verteilung differenziert nach Unternehmens- größen (108) – EVUs mit mehr als 500 Beschäftigten (109) – EVUs mit 250 bis 499 Beschäftigten (111) – EVUs mit 100 bis 249 Beschäftigten (113) – EVUs mit 50 bis 99 Beschäftigten (114) – Ergebnis der Größen- differenzierung (118)</i>	
2.2	Preisentwicklung	119
2.3	Investitionsverhalten	125
2.3.1	Politischer Rahmen für den zukünftigen Energiemix	125
2.3.2	Beginn eines neuen Investitionszyklus? <i>Investitionsattentismus im Zuge der Markttöffnung (125) – Neuer Schwung in der Investitionsplanung (132)</i>	125
2.3.3	Überlegungen zum Investitionsbedarf <i>Die Diskussion über eine Versorgungslücke in Deutschland (135) – Er- heblicher Investitionsbedarf bis 2020 (138)</i>	135
2.3.4	Investitionshindernisse <i>Wechsel im Investitionsparadigma (143) – Investitionsverhalten im re- gulierten Gebietsmonopol (143) – Neues Investitionsverhalten im Wett- bewerb (146) – Investitionssignale (151) – Anreize für eine ökologische Neuausrichtung (154) – Alternativenabschätzung (155) – Technolo- gische Entwicklung (158) – Interdependenzen der installierten Techno- logien (160) – Politische Unsicherheit zur zukünftigen Rolle der Atom- kraft (162) – Widerstände bei Genehmigungsverfahren (166) – Wettbe- werbsrechtliche Probleme beim Betrieb von Gaskraftwerken (170) – Rahmenbedingungen auf der Kostenseite (171) – Finanzierungssituation (174) – Investitionszurückhaltung aufgrund strategischer Überlegungen (176) – Knappheitsrenten (176) – Spitzenlast und Reserveenergie als Öf- fentliches Gut (179)</i>	142

<i>Inhalt</i>	9
2.4 Positionierung der „Big-4“ am Markt	180
2.4.1 Größenvergleich der „Big-4“ auf dem deutschen Strommarkt	182
2.4.2 E.ON AG	184
<i>Entstehungsgeschichte (184) – Entwicklung der Unternehmensstrategie (184) – Strategische Ausrichtung zu Beginn des Jahrzehnts (184) – Umstrukturierung über Zu- und Verkäufe (185) – Die Übernahme der Ruhrgas AG (188) – Der Übernahmeversuch der Endesa S.A. (191) – Unternehmensorganisation (192) – Energiemix (193) – Strategische Perspektiven (194) – Entwicklung ökonomischer Kennziffern (198) – Zusammenfassende Beurteilung (202)</i>	
2.4.3 RWE AG	203
<i>Entstehungsgeschichte (203) – Entwicklung der Unternehmensstrategie (204) – Einstieg und Rückzug aus dem Multi-Utility-Ansatz (204) – Fokussierung: Zwei Produkte – Drei Märkte (208) – Unternehmensorganisation (211) – Energiemix (211) – Strategische Perspektiven (212) – Entwicklung ökonomischer Kennziffern (215) – Zusammenfassende Beurteilung (218)</i>	
2.4.4 EnBW AG	220
<i>Entstehungsgeschichte (220) – Entwicklung der Unternehmensstrategie (220) – Unternehmensorganisation (223) – Energiemix (224) – Strategische Perspektiven (224) – Entwicklung ökonomischer Kennziffern (226) – Zusammenfassende Beurteilung (229)</i>	
2.4.5 Vattenfall Europe	230
<i>Entstehungsgeschichte (230) – Entwicklung der Unternehmensstrategie (231) – Unternehmensorganisation (234) – Energiemix (234) – Strategische Perspektiven (235) – Entwicklung ökonomischer Kennziffern (238) – Zusammenfassende Beurteilung (240)</i>	
2.4.6 Fazit zur Positionierung der „Big-4“ am Markt	241
2.5 Zwischenresümee	245
<hr/>	
3. UNTERNEHMENSKULTUR IM LIBERALISIERUNGSPROZESS	253
3.1 Spezifische Problemstellung, Abgrenzungen und Datenbasis	253
3.2 Allgemeine Vorbemerkungen zur Personalpolitik	257
3.2.1 Machtungleichgewicht zu Lasten der abhängig Beschäftigten	257

10	<i>Inhalt</i>	
3.2.2	Orientierung am Faktor Arbeit in der Personalpolitik	259
3.2.3	Integrativer Ansatz der Personalpolitik	261
3.2.4	Unbestimmter Arbeitsvertrag als Kernproblem der Personalpolitik	262
3.2.5	Subjektives Auflösen der Subjektivität der Arbeitenden	264
3.2.6	Personalpolitische Paradigmen im Wandel	267
	<i>Zentrale Menschenbilder in der Personalpolitik (267) – Personalpolitik im Zeichen intern gespaltener Arbeitsmärkte (269) – Personalpolitik vor dem Hintergrund demografischer Herausforderungen (270) – Personalpolitik im Zuge eines verschärften Shareholder-Value-Denkens (271)</i>	
3.2.7	Allgemeine personalpolitische Befunde in der Elektrizitätswirtschaft	273
	<i>Solidarität der Beschäftigten (273) – Integrative Personalpolitik (274) – Shareholder-Value-Denken (275)</i>	
3.3	Demokratisch-partizipative Unternehmenskultur in den Stadtwerken	276
3.3.1	Leitbild einer demokratisch-partizipativen Unternehmenskultur	276
3.3.2	Immaterielle Partizipation durch Mitbestimmung	278
	<i>Bedeutung der Mitbestimmung (278) – Mitbestimmung in den Stadtwerken (281)</i>	
3.3.3	Informationspolitik	285
	<i>Bedeutung der Informationspolitik (285) – Informationspolitik in den Stadtwerken (289)</i>	
3.3.4	Kommunikationspolitik	290
	<i>Bedeutung der Kommunikationspolitik (290) – Kommunikationspolitik in den Stadtwerken (291)</i>	
3.3.5	Personalführung	292
	<i>Bedeutung der Personalführung (292) – Personalführung in den Stadtwerken (296)</i>	
3.3.6	Weiterbildung und Personalentwicklung	298
	<i>Bedeutung der Weiterbildung und Personalentwicklung (298) – Weiterbildung und Personalentwicklung in den Stadtwerken (301)</i>	
3.3.7	Ideenmanagement	302
	<i>Bedeutung und Definition des Ideenmanagements (302) – Ein optimiertes Ideenmanagement (312) – Ideenmanagement in den Stadtwerken (314)</i>	

<i>Inhalt</i>	11
3.3.8 Materielle Partizipation	315
<i>Bedeutung der Materiellen Partizipation (315) – Motive für eine Materielle Partizipation (315) – Abgrenzungen materieller Erfolgs- und Gewinnbeteiligungen (317) – Kapitalbeteiligung und das Problem der Verlustbeteiligung (319) – Mitsprache bei Gewinn- und Kapitalbeteiligungen (322) – Materielle Partizipation in den Stadtwerken (323)</i>	
3.4 Unternehmenskultur bei den „Big-4“	324
3.4.1 E.ON AG	325
3.4.2 RWE AG	329
3.4.3 EnBW AG	334
3.4.4 Vattenfall Europe	337
3.4.5 Big-4 und Managergehälter	340
3.4.6 Zwischenfazit zur Unternehmenskultur bei den Big-4	344
3.4.7 Lobby- und Öffentlichkeitsarbeit der „Big-4“	345
3.5 Schlussfolgerungen zur Unternehmenskultur in den EVUs	349
<hr/>	
4. STÄRKUNG DER STADTWERKE ALS CHANCE	353
4.1 Die Stadtwerke im bisherigen Liberalisierungsprozess	354
4.2 Neue Herausforderungen und Chancen für die Stadtwerke	359
4.2.1 Zuspitzung des internen Verteilungskonflikts	359
<i>Wirkungen der Anreizregulierung (359) – Wirkungen eines forcierten Wettbewerbs (360) – Folgen in der Unternehmenskultur (361)</i>	
4.2.2 Chancen für die Stadtwerke	362
<i>Interne Anpassungen über Kooperationen (363) – Extern orientierte Innovationsstrategien im Rahmen des Integrierten Energie- und Klimapakets (367) – Anreize zur Eigenerzeugung (371) – Anreize zum Ausbau von Ökostromangeboten (376) – Anreize zum Ausbau der Kraft-Wärme-Kopplung (377) – Anreize zum Ausbau energienaher Dienstleistungen (384)</i>	
4.3 Perspektiven der Stadtwerke	392

5.	ZUSAMMENFASSUNG UND SCHLUSSFOLGERUNGEN	399
5.1	Neues Paradigma an den Elektrizitätsmärkten	399
5.2	Auswirkungen am Elektrizitätsmarkt	400
5.3	Unternehmensinterne Auswirkungen der Liberalisierung	413
5.4	Zukunft der Stadtwerke	419
6.	LITERATUR UND QUELLEN	423
6.1	Literaturverzeichnis	423
6.2	Quellenverzeichnis	437
7.	ANHANG	451
7.1	Methodische Anmerkungen	451
7.1.1	Anmerkung zu den Branchen- und Unternehmensdaten	451
7.1.2	Betriebsrätebefragung	453
7.1.3	Geschäftsführerbefragungen	457
7.2	Hintergrundwissen für Mitbestimmungsträger: Betriebswirtschaftliche Entstehungs- und Verteilungsrechnung in der Elektrizitätswirtschaft	458
7.2.1	Einleitung	458
7.2.2	Allgemeines zur Wertbestimmung	458
7.2.3	Wertrestriktionen	460
7.2.4	Betriebswirtschaftliche Wertschöpfung (Entstehungsrechnung)	461
7.2.5	Wertverteilung (Verteilungsrechnung)	465
7.2.6	Analyse der Wertschöpfung	466
7.2.7	Kapitalrendite	468
	Abkürzungsverzeichnis	470
	Verzeichnis der Abbildungen, Tabellen und Übersichten	472