

Hans **Böckler**
Stiftung
FORSCHUNG

Heinz-J. Bontrup
Ralf-M. Marquardt

Kritisches Handbuch der deutschen Elektrizitätswirtschaft

- Branchenentwicklung
- Unternehmensstrategien
- Arbeitsbeziehungen



Kritisches Handbuch der deutschen Elektrizitätswirtschaft

Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung

112

Herausgegeben von der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

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

Kritisches Handbuch der deutschen Elektrizitätswirtschaft

Branchenentwicklung
Unternehmensstrategien
Arbeitsbeziehungen

edition
sigma



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 |

| | | |
|-----------|---|------------|
| 6 | | |
| 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 Marktöffnung <i>Die EU-Binnenmarktrichtlinie von 1996 (28) – Die Umsetzung der EU-Binnenmarktrichtlinie im deutschen Energiewirtschaftsgesetz von 1998 (29)</i> | 28 |
| 1.3.3 | Die Phase verstärkter Nachregulierung <i>Die Beschleunigungsrichtlinie von 2003 (31) – Das Energiewirtschaftsgesetz von 2005 und Begleitverordnungen (32) – Von der Kostenregulierung zur Anreizregulierungsverordnung von 2007 (35) – Zwischenfazit (48)</i> | 31 |
| 1.3.4 | Das dritte Binnenmarktpaket 2009 | 48 |
| 1.3.5 | Klimapolitische Aktivitäten der EU-Kommission | 53 |
| 1.3.6 | Das Integrierte Energie- und Klimapakete 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 Elektrizitätswirtschaft | 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 Beschäftigungsaspekte (95)</i> | |
| 2.1.4 | Personalaufwand und tarifliche Strukturen | 97 |
| | <i>Anpassungen bei den Personal- und Sozialkosten (97) – Stark differenzierte Tariflandschaft (98)</i> | |
| 2.1.5 | Einkommensentwicklung und -verteilung | 105 |
| | <i>Einkommensentwicklung und -verteilung auf Branchenebene (105) – Einkommensentwicklung und -verteilung differenziert nach Unternehmensgrößen (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 Größendifferenzierung (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? | 125 |
| | <i>Investitionsattentismus im Zuge der Marktöffnung (125) – Neuer Schwung in der Investitionsplanung (132)</i> | |
| 2.3.3 | Überlegungen zum Investitionsbedarf | 135 |
| | <i>Die Diskussion über eine Versorgungslücke in Deutschland (135) – Erheblicher Investitionsbedarf bis 2020 (138)</i> | |
| 2.3.4 | Investitionshindernisse | 142 |
| | <i>Wechsel im Investitionsparadigma (143) – Investitionsverhalten im regulierten Gebietsmonopol (143) – Neues Investitionsverhalten im Wettbewerb (146) – Investitionssignale (151) – Anreize für eine ökologische Neuausrichtung (154) – Alternativenabschätzung (155) – Technologische Entwicklung (158) – Interdependenzen der installierten Technologien (160) – Politische Unsicherheit zur zukünftigen Rolle der Atomkraft (162) – Widerstände bei Genehmigungsverfahren (166) – Wettbewerbsrechtliche Probleme beim Betrieb von Gaskraftwerken (170) – Rahmenbedingungen auf der Kostenseite (171) – Finanzierungssituation (174) – Investitionszurückhaltung aufgrund strategischer Überlegungen (176) – Knappheitsrenten (176) – Spitzenlast und Reserveenergie als Öffentliches Gut (179)</i> | |

| | | |
|---------------|--|-----|
| <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 Übernahmerversuch 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 |
| <hr/> | | |
| 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 |
| <hr/> | | |
| 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 |