

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 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 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 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 |
| <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 gespaltenen 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 |