

Forschungsprojekt
im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung

**„Neue Unternehmensstrategien und
Mitbestimmungskulturen angesichts
liberalisierter Rahmenbedingungen in der
Elektrizitätswirtschaft“**

- Pressemeldung -

von

Prof. Dr. Heinz-J. Bontrup

Prof. Dr. Ralf-M. Marquardt

Recklinghausen, im Juni 2009

Im Rahmen eines zweijährigen Forschungsprojektes der Hans-Böckler Stiftung haben sich die Professoren Dr. Heinz-J. Bontrup und Dr. Ralf-M. Marquardt von der FH Gelsenkirchen unterstützt von Dipl. Ökonom Werner Voß mit den Auswirkungen der Liberalisierung in der Stromwirtschaft beschäftigt. Im Fokus standen dabei einerseits die Strategien und die Positionierung der Elektrizitätsversorgungsunternehmen (EVU). Andererseits wurde untersucht, wie die Stromanbieter die veränderten Rahmenbedingungen in ihre Unternehmens- und Mitbestimmungskulturen weitergereicht haben. Die Autoren kommen zu nachfolgenden Ergebnissen:

Mit der von der EU-Kommission angestoßenen Öffnung der Energiemärkte im Jahr 1998 beabsichtigte die Politik, Produktivitätsreserven zu bergen. Zugleich sollte die Versorgung gesichert bleiben und verstärkt den ökologischen Anforderungen gerecht werden. Im blinden Vertrauen auf die Selbstheilungskräfte des Marktes schlug Deutschland dabei einen einzigartigen *Sonderweg* ein und verzichtete zunächst auf eine Regulierungsbehörde.

Zwar stellten sich in den EVUs bei massivem Arbeitsplatzabbau zwischen 1998 und 2007 *Produktivitätsfortschritte* von über 70 % ein. An die Kunden weitergegeben wurden sie aber nicht. Nach Abzug staatlicher Belastungen kamen lediglich Preissenkungen von unter 5 % zustande. Einer kurzen Phase intensivierten Wettbewerbs folgte nämlich dessen Aufhebung durch *Machtkonzentration* in den Händen der „Big-4“ (E.ON, RWE, EnBW und Vattenfall). Obwohl der Wettbewerb unterbunden wurde, diente die Drohung damit intern als Menetekel für eine *Rationalisierung* und eine *Umverteilung* von den Beschäftigten hin *zur Kapitalseite*. Die *Shareholder* waren so bislang die eigentlichen Begünstigten der Liberalisierung. Branchenweit legten die Gewinne nach Steuern bis 2006 um 118 % zu. Besonders gut erging es dabei den Anteilseignern der „Big-4“.

Das klägliche Scheitern dieser *naiven Politik* war vorhersehbar. Denn wer bereits vermachete, bis dahin aber wenigstens regulierte Märkte öffnet und dann aus ideologischer Überzeugung den Staat aus der Regulierung zurückzieht und wer darüber hinaus auf ein weichgespültes Wettbewerbsrecht vertrauen muss, darf sich nicht wundern, wenn der Wettbewerb als Selbstregulativ einer marktwirtschaftlichen Ordnung versagt. *Liberalisierung braucht Regulierung!* Diese Lektion scheint – allerdings viel zu spät – auch bei der Politik angekommen zu sein. Nachdem der *deutsche Sonderweg* zuvor von der EU-Kommission „*abgewatscht*“ wurde, hat die Bundespolitik schrittweise *nachreguliert*, so dass nun zumindest zarte Indizien für eine Belebung der Konkurrenz auszumachen sind.

Heikel erscheint die Liberalisierung auch mit Blick auf die *Stromerzeugung*. Bis 2020 werden rund 70 % der vorhandenen Kapazitäten durch Neuinvestitionen zu ersetzen sein. Dies ist zwar selbst beim Ausstieg aus der Kernenergie möglich. Allerdings trägt der Wandel *von der Versorgung zum Geschäft mit Strom* angesichts hoher Unsicherheiten und der Besonderheiten der Branche zu *investiver Zurückhaltung* bei. Fraglich bleibt zudem, ob über den Markt in Zukunft ausreichende Spitzenlastkapazitäten bereitgestellt werden können. Auch eine *umweltfreundliche Stromproduktion* ist grundsätzlich er-

reichbar, von Seiten des Staates jedoch nicht planbar. Die kohleelastigen Ausbauprogramme lassen *Skepsis* aufkommen, ob die ökologischen Anreize ausreichen werden und ob nicht doch eine *stärkere Rolle des Staates* im Kapazitätsaufbau notwendig ist.

Sollte sich der Wettbewerb zukünftig intensivieren, ergeben sich zwei zentrale *Konfliktfelder*: Erstens wird ein Abschmelzen der Monopolprofite über die Preis entlastende Wirkung das *ökologische Ziel* der Energieeinsparung unterlaufen. Um dies zu verhindern, bedarf es aber im Gegenzug einer verstärkten Einpreisung der Umweltverschmutzung. Zweitens wird sich die *unternehmensinterne Auseinandersetzung zuspitzen*. Bislang sind die Beschäftigten bei einer wachsenden Verteilungsmasse noch vergleichsweise ungeschoren davon gekommen. Wenn aber im Unternehmen der Gürtel enger geschnallt werden muss, dürfte es für die Arbeitnehmer angesichts der inzwischen verbreiteten *Gewinnanspruchsmentalität* in den EVUs ans Eingemachte gehen.

Ohnehin haben sich die *Unternehmenskulturen* in den vergangenen Jahren schon erheblich gewandelt. Als Ergebnis von umfangreichen Befragungen ist festzustellen, dass der Druck zugenommen hat. Fast zwei Drittel der befragten Betriebsräte, die ansonsten in der Außenkommunikation gerne als Sprachrohr des Managements instrumentalisiert werden, berichteten, dass sich die allgemeinen *Arbeitsbedingungen* seit der Liberalisierung „verschlechtert“ bzw. „stark verschlechtert“ hätten. Die Untersuchung verdeutlicht zudem, dass der Alltag in den EVUs von einer modernen, *demokratisch-partizipativen Unternehmenskultur* noch weit entfernt ist. *Defizite* ergeben sich beispielsweise in der Unternehmensmitbestimmung, der internen Kommunikation, Personalführung sowie in der materiellen Beteiligung am Unternehmenserfolg.

Vor besonderen *Herausforderungen* stehen angesichts der Kräfteverhältnisse und der hohen Bedeutung der verschärft regulierten Netze die *Stadtwerke*. Für die Belegschaft und den Zusammenhalt im Unternehmen wird es daher umso wichtiger sein, durch die *Umsetzung demokratisch-partizipativer Strukturen* gestärkt in die Auseinandersetzung einzutreten. Dann lassen sich auch die *Chancen* wahrnehmen, welche sich durch die neuen politischen Rahmenbedingungen bieten. Mit einer entsprechenden Strategie kann es den Stadtwerken gelingen, sowohl als wettbewerblicher Gegenpart zu den „Big-4“ aufzutreten als auch zur nachhaltigen Entwicklung und Klimavorsorge sowie zu mehr Versorgungssicherheit beizutragen. Hinzu käme so eine Stärkung dezentraler kommunalisierter Strukturen.