

Die Zukunft der großen Energieversorger – Problemaufriss: Die Big-4 in der Zange von Marktregulierung und Energiewende

Im Zuge der Liberalisierung der Energiewirtschaft etablierten sich in der Branche ab 1998 gänzlich neue Marktstrukturen.¹ Bis dahin wurde der Markt durch staatlich regulierte Gebietsmonopole angesteuert. Dafür gab es zwei Gründe: Zum einen ist Strom ein *volkswirtschaftliches Basisgut*, das laut Bundesgerichtshof „für jeden so wichtig ist, wie unser täglich Brot“. Zum anderen bestand lange Zeit die Auffassung, dass sich der Markt auf Grund hoher Fixkostenanteile und der *Subadditivitätsproblematik*² ohnehin nur mit Hilfe von *natürlichen Monopolen* aussteuern lasse. Das betrifft auch heute noch den Netzbetrieb, galt aber unter den damaligen Erzeugungsbedingungen auch für die Stromproduktion, die sich vorrangig auf zentrale Großkraftwerke stützte. Angesichts der Unvermeidbarkeit von Monopolisierungstendenzen und der besonderen Bedeutung von Strom in der Daseinsvorsorge, galt die Branche in der Gründungsphase allen politischen Parteien als zu wichtig, um sie der im unkontrollierten Markt entstehenden Ausbeutungsmacht von Großkonzernen auszusetzen.

Stattdessen wurden regionale Monopole von der Politik zwar akzeptiert. Zugleich wurden sie aber mit Hilfe einer staatlichen *Preis- und Kostenkontrolle sowie einer Investitionsaufsicht* reguliert und diszipliniert. Dabei erwies sich die Regulierung für die Energieversorgungsunternehmen (EVUs) als überaus großzügig und sie reizte in keiner Weise dazu an, ernsthafte Bemühungen zu einer verstärkten Kosteneffizienz zu ergreifen.³ Vor diesem unbefriedigenden Hintergrund und in Anbetracht einer verstärkt um sich greifenden naiven Marktgläubigkeit in der Politik sowie einer technologischen Entwicklung hin zu kleineren Kraftwerkseinheiten mit einer Auflösung der Subadditivitätsproblematik entschloss sich dann die deutsche Politik zu einer Öffnung (Liberalisierung) der Strommärkte. Dieser Schritt wurde im Rahmen einer EU-weiten Initiative von der *EU-Kommission* angestoßen. Die konkrete Umsetzung wurde dabei den Mitgliedsstaaten in weiten Teilen zunächst selbst überlassen. Seitdem können hierzulande sowohl Großkun-

¹ Vgl. Bontrup, H.-J./Marquardt, R.-M., *Kritisches Handbuch der deutschen Elektrizitätswirtschaft. Branchenentwicklung, Unternehmensstrategien, Arbeitsbeziehungen*, 2. Aufl., Berlin 2011, S. 17 ff..

² Subadditivitäten liegen vor, wenn ein (Groß-)Unternehmen die Nachfrage nach einem Gut kostengünstiger bedienen kann als mehrere kleine Betriebe. Vgl. Schmidt, I., *Wettbewerbspolitik und Kartellrecht*, 8. Aufl., Stuttgart 2005, S. 36 ff.

³ Vgl. Bontrup, H.-J./Troost, A., *Preisbildung in der Elektrizitätswirtschaft. Ein Beitrag zur Diskussion um die Novellierung der Stromtarife*, PIW-Studie Nr. 4, Bremen 1988, S. 43.

den (in der Regel Sondervertragskunden) als auch private und gewerbliche Kleinkunden ihren Energieversorger frei auswählen.

Ziel war es, über den Wettbewerb die Unternehmen zum Bergen von *Effizienzreserven* zu bewegen, so dass es am Ende – insbesondere mit Blick auf die im internationalen Wettbewerb stehende deutsche Industrie – zu einer Strompreissenkung kommt.

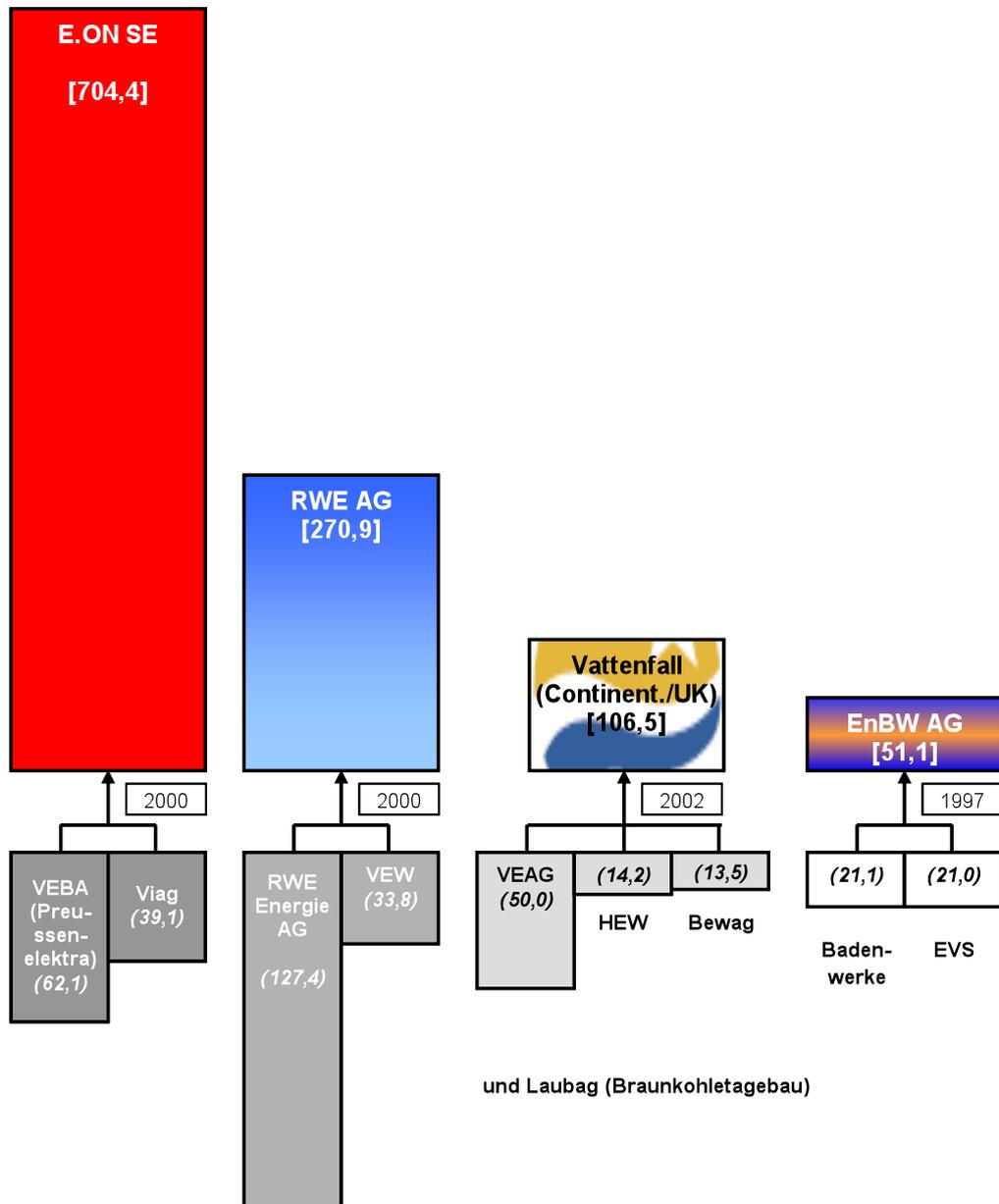
Anknüpfend an den britischen Ökonomen Sir John Richard Hicks, wonach „das schönste am Monopol das ruhige Leben ist“, sollte der Branche also mehr Vitalität verpasst werden. Politisch nicht offen ausgesprochen wurde dabei aber – übrigens bis heute nicht –, dass funktionierender Wettbewerb zugleich auch ein Beschneiden der *Unternehmensgewinne* auf ein Normalmaß bedeutet, und nicht nur eine einseitige Lastenverteilung im Hinblick auf andere Inputfaktoren wie Vorleistungs- und Arbeitskosten impliziert.

Nach einer kurzen, bis etwa 2002 anhaltenden Phase der Konsolidierung im Wettbewerb hatten sich die ehemaligen neun Regionalmonopolisten, die zugleich alle Wertschöpfungsstufen der Stromversorgung, also von der Erzeugung über den Netztransport bis hin zum Handel und Vertrieb bedienten, neu positioniert. Statt in den Wettbewerb zu treten, ging es ihnen vorrangig darum, auch in dem neuen Branchenrahmen wieder zu alter Stärke zurückzukehren. Die Unternehmen reagierten dabei auf den „drohenden“ Wettbewerb mit *Fusionen*, die durch das deutsche Wettbewerbsrecht auf Grund zu großzügiger Zusammenschlusschwellen nicht unterbunden werden konnten.

Aus neun Verbundmonopolisten bildeten sich dabei im Zeitraum von 1997 bis 2003 die von uns in einer früheren Studie die *Big-4* „getauften“ Unternehmen,⁴ die auch heute noch die vier Großkonzerne im Markt darstellen, nämlich *E.ON*, *RWE*, *Vattenfall* und *EnBW* (vgl. Abb. 1). Mit ihrer Gründung dominierten sie lange Zeit das Marktgeschehen. Dabei wurde der Konzentrationsprozess durch die Ausgangsstrukturen mit wenigen großen stromerzeugenden und vielen kleinen Anbietern (Stadtwerke) ohne eigene Erzeugungskapazitäten geradezu begünstigt. Bereits im Vorgriff auf die Liberalisierung entstand 1997 die EnBW Energie Baden-Württemberg AG, in 2000 folgten die Gründungen der E.ON AG und der RWE AG. Den Abschluss dieses Konzentrationsprozesses bildete 2002/2003 die Vereinigung ost- und norddeutscher Anbieter zur Vattenfall Europe AG.

⁴ Vgl. Bontrup, H.-J./Marquardt, R.-M., Kritisches Handbuch ... a.a.O.

Abb. 1: Gründung und Wachstum der Big-4



2000 Jahr des Zusammenschlusses

[614,6] Konzernweite Stromabgabe in TWh (2013), bei Vattenfall: Einheit UK und Continental.

(62,1) Stromabgabe in TWh in 1996

Quelle: Eigene aktualisierte und maßstabsgetreue Darstellung in Anlehnung an Brückmann, S. (2004).

In der Erzeugungssparte – und damit am strategisch wichtigsten Ansatzpunkt der Branche – besaßen die Big-4 zeitweise fast 90 v.H. der nationalen Produktionskapazitäten.⁵ Hier hätte zwar eine verstärkte Einbindung des deutschen in

⁵ Vgl. Bundesregierung der Bundesrepublik Deutschland, Antwort der Bundesregierung auf die Kleine Anfrage der Abgeordneten Bärbel Höhn, Hans-Josef Fell, Kerstin Andreae, weiterer Abgeordneter und der Fraktion Bündnis 90/Die Grünen. Deutscher Bundestag (Hrsg.), Drucksache 16/11538 vom 05.01.2009.

einen europäischen Binnenmarkt durch die Auslandskonkurrenz belebend wirken können. Dazu fehlten jedoch die technologischen Voraussetzungen. Engpässe an den *Grenzkuppelstellen des Netzes* schotteten den deutschen Markt stark ab, wobei die Netzbetreiber mit Blick auf ihre vertikale Integration der Wertschöpfungsstufen in die vier Großkonzerne selbst wenige Anreize hatten, die Engpässe schnell zu beseitigen.

Hinzu kamen hierzulande hohe *Markteintrittsschwellen* für neue Stromerzeuger durch ein verändertes Investitionsparadigma. Vor der Liberalisierung garantierten die Gebietsmonopole, dass selbst die Folgekosten von *nachträglich ineffizienten Investitionen* in die Preise weitergewälzt werden konnten, ohne den Verlust von Kunden befürchten zu müssen. Dies verringerte zwar das Streben nach effizienten Lösungen, begünstigte aber grundsätzlich die Investitionsbereitschaft. Seit der Liberalisierung hingegen müssen sich die Investitionen, abgesehen von den EE-Anlagen, im Markt gegenüber der Konkurrenz „rechnen“, da ansonsten die Abnehmer beim Versuch der Kostenüberwälzung den Anbieter wechseln (können). Dabei erweist sich aber die Renditekalkulation in der Branche wegen

- langer Planungs- und Amortisationszeiten,
- der oftmals hohen Investitionssummen,
- starker wechselseitiger Investitionsabhängigkeiten beispielsweise zwischen Netz- und Kraftwerksinvestitionen,
- längerfristig schlecht kalkulierbarer Primärbrennstoff- und CO₂-Zertifikatepreise
- und der Ausbauwiderstände der Bevölkerung

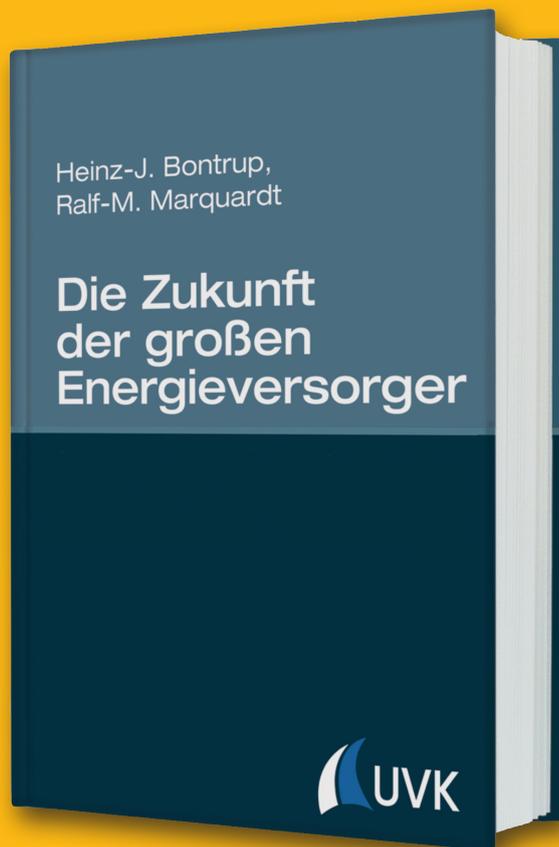
als überaus schwierig.

Darüber hinaus wurde mit Blick auf die Transportsparte zunächst *kein diskriminierungsfreier Netzzugang* geschaffen. Die „Big-4“ instrumentalisieren so ihre Netzhoheit im Rahmen des integrierten Unternehmensverbundes durch hohe Durchleitungsentgelte. Die wenigen neuen, auf das von der Konkurrenz betriebene Netz angewiesenen Stromanbieter zogen sich recht schnell wieder vom deutschen Strommarkt zurück.

Damit war der Prozess der Machtkonzentration aber noch nicht beendet. Die vier großen Versorger, allen voran das Duopol E.ON und RWE, beteiligten sich zusätzlich an zahlreichen *Regionalversorgern* sowie an *Stadtwerken*. So konnte über die dorthin abgestellten Aufsichtsräte die potenzielle Erzeugungskonkurrenz kontrolliert, Einfluss zur Sicherung von Absatzmärkten geltend gemacht und obendrein eine Beteiligungsrendite abgeschöpft werden, die dann an anderer Stelle wieder

zum Machtaufbau reinvestiert werden konnte. Zeitweise hielten hier die „Big-4“ über 300 Beteiligungen.

Die Energiewende: Eine strategische Herausforderung



Die Autoren zeigen systematisch auf, wie sich die Rahmenbedingungen durch die Energiewende gewandelt haben und welchen Einfluss die veränderte Marktregulierung auf das Geschäftsumfeld hat. Dabei spielt auch eine zentrale Rolle, dass sich innerhalb des neuen Rahmens die Wirtschaftlichkeit der großen Energieversorger verändert hat. Wie sie sich strategisch an die neue Lage anpassen und welche Schwierigkeiten sie zukünftig haben werden, verlorenes Terrain zurückzuerobern, ist ebenfalls Gegenstand des Buches.

Bestellformular

Hiermit bestelle ich Ex. von:

Heinz-J. Bontrup,
Ralf-M. Marquardt
**Die Zukunft der
großen Energieversorger**
2015, 292 Seiten, flex. Einb.
ISBN 978-3-86764-636-9
ca. € (D) 29,00

Name

Straße/Nr.

PLZ/Ort

E-Mail

Datum/Unterschrift