
Alexandra v. Künsberg und Philipp Wunderlich

Teile und herrsche?

Historische Unwuchten und die Frage, wie alte Konflikte der Stromwirtschaft in Nordrhein-Westfalen die Gegenwart prägen

1. Einleitung

Nicht nur die jüngsten Entwicklungen rund um den Atomausstieg und die Entwicklung hin zu mehr erneuerbaren Energien zeigen, dass sich in der Ausgestaltung der Energiewirtschaft in Deutschland gesellschaftliche Konflikte manifestieren. Das Charakteristikum der Konflikte zeichnet die deutsche Energiewirtschaft konstant in der Vergangenheit aus. Einige dieser Auseinandersetzungen aus der Vergangenheit wirken bis in die Gegenwart hinein und sind für die heute Versorgungswirtschaft damit quasi profilgebend.

Dieser Aufsatz konzentriert sich auf Konflikte innerhalb der Stromwirtschaft in Nordrhein-Westfalen die sich bis heute nachzeichnen lassen, insbesondere an den ehemaligen Demarkationsgrenzen der Versorgungsgebiete der Stromversorger. Dabei wird ein Zeitraum der Geschichte der Stromwirtschaft in Deutschland ausgehend von der erstmaligen Inkraftsetzung des Energiewirtschaftsgesetzes (EnWG) im Jahr 1935 bis heute betrachtet.¹ Dieser Zeitraum lässt sich in drei Perioden einteilen, die jeweils einen sehr unterschiedlichen Charakter zeigen und die wir kurz vorstellen werden. Im zweiten Abschnitt wird darauf eingegangen, inwiefern konkret die regulatorischen Rahmenbedingungen als Treiber für Konflikte innerhalb der Stromwirtschaft in Nordrhein-Westfalen fungiert haben könnten. Das darauffolgende Kapitel thematisiert, inwiefern Konsolidierungstendenzen mehrerer Akteure innerhalb der Stromwirtschaft als Lösung für die Konflikte dienen können. Erläutert wird dies am Beispiel von E.ON und RWE, zwei der größten Unternehmen am Markt in Nordrhein-Westfalen und überhaupt in Deutschland. Die jüngste Vergangenheit demonstriert eindrucksvoll, wie

1 Energiewirtschaftsgesetz, RGBl. 1935 I S. 1451= BGBl. III S. 752–1. Siehe auch die Präambel des Gesetzes.

eine Differenzierung entlang der Wertschöpfungskette wettbewerbliche Auseinandersetzungen für die großen Energieversorgungsunternehmen lösen kann. Denn im Gegensatz zu der „alten Welt“, in der es nachhaltig erschien, innerhalb der eigenen Demarkationsgrenzen ein vollintegrierter Versorger zu sein, zeigt die „neue Welt“, warum eine Spezialisierung auf die (eigenen) komparativen Kostenvorteile betriebs- und volkswirtschaftlich sinnvoll ist. Die gewählten Geschäftsmodelle werden in unserem Beispiel auch am Kapitalmarkt bewertet, wie dargelegt wird.

2. Phasen in der Geschichte der Stromwirtschaft

Bezogen auf die Treiber der Konflikte innerhalb der Energiewirtschaft – auch und besonders in Nordrhein-Westfalen, in dem sich zwei der größten Energieversorgungsunternehmen tummeln – lässt sich der hier dargestellte Betrachtungszeitraum in drei Perioden einteilen: Die erste Periode ist charakterisiert durch die Abwesenheit von Wettbewerb. Sie reicht von der bereits genannten Verabschiedung des EnWG bis zur Liberalisierung des Strommarktes im Jahr 1998, welche als weitreichender Einschnitt angesehen werden kann. Dieser Zeitraum zeichnet sich vor allem durch Persistenz der vorherrschenden Regulatorik aus. Inwiefern dies als Resultat erfolgreicher Interessenpolitik angesehen werden kann, wird im nächsten Abschnitt detaillierter beschrieben. Zusammenfassend lässt sich aber sagen, dass die jahrzehntelang stabilen Erträge aufgrund der Monopolstellung der jeweiligen Unternehmen natürlich auch im Interesse der, meist kommunalen, Anteilseigner lagen.

Die zweite Periode beginnt mit der Liberalisierung des Strommarktes im Jahr 1998. Diese erfolgte vornehmlich auf Druck der Europäischen Union und ihrer Wettbewerbsvorschriften und löste eine Welle der Konsolidierung innerhalb der Branche aus. In gewisser Weise hat dies zur Auflösung einiger Konflikte beigetragen. Näheres wird im folgenden Kapitel anhand der zwei größten Energieunternehmen in Nordrhein-Westfalen, nämlich die Rheinisch-Westfälische Elektrizitätswerke AG (RWE) mit Sitz in Essen und die Vereinigten Elektrizitätswerke Westfalen (VEW) mit Sitz in Dortmund, erläutert.

Die dritte Periode bezieht sich auf die jüngste Vergangenheit, welche bekanntlich durch große energiepolitische Umwälzungen wie den Atom- und Kohleausstieg sowie den russischen Angriffskrieg gegen die Ukraine gekennzeichnet ist. All diese Entwicklungen führten bei zahlreichen Akteur:innen zu Veränderungen der Geschäftsmodelle und insbesondere zu Differenzierung entlang der Wertschöpfungskette der Versorgungswirtschaft. Diese umfasst einer-

Wie die Unwucht der früheren Stromriesen in die Gegenwart nachwirkt

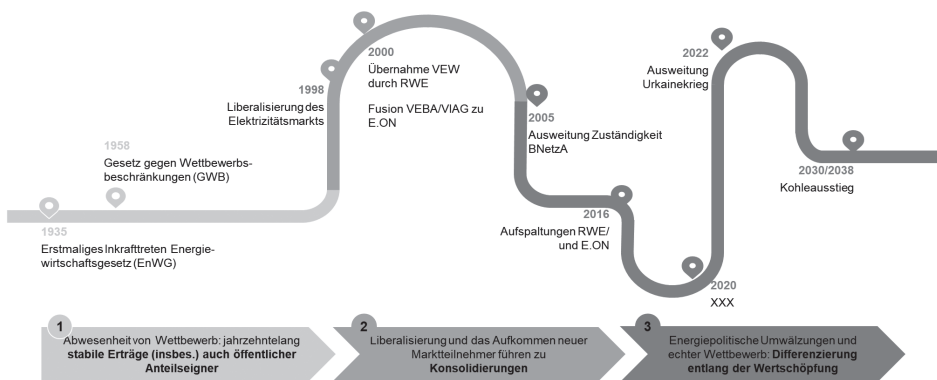


Abb. 1: Phasen in der Geschichte der Stromwirtschaft in Nordrhein-Westfalen (Eigene Analyse und Darstellung, nicht maßstabsgetreu).

seits die traditionellen Stufen der Rohstoffgewinnung, der Erzeugung, des Transports und der Verteilung. Andererseits mittlerweile auch die Speicherung von Energie, den Energiehandel and der Börse und sämtliche Geschäftsmodelle, die sich an die reine Verteilung an Endkunden (industrielle und private) anschließen. Man spricht hierbei von den Geschäftsmodellen „Behind the Meter“, weil sie sich im direkten messbaren Energieverbrauch abspielen, wie z. B. Energieeffizienzlösungen. Diese Differenzierung entlang der Wertschöpfung steht im Gegensatz zum vorherigen Ansatz, die komplette Wertschöpfungskette innerhalb eines Unternehmens vertikal und horizontal integriert abzudecken. Daraus lassen sich weitreichende Konsequenzen für das Wettbewerbsumfeld im deutschen Energiemarkt ableiten, welche im letzten Kapitel thematisiert werden.

Abbildung 1 zeigt die drei Phasen und verortet die wesentlichen Ereignisse, die relevante Zäsuren darstellen und gleichermaßen Ausdruck der jeweiligen Konflikttypen sind, die jede der drei Phasen spezifisch kennzeichnen.²

2 Diese Phaseneinteilung bezieht sich allein auf den Aspekt der Konfliktforcierung, sie ist nicht zu verwechseln mit der Einteilung der Debatte zur Deregulierung des Energiemarktes in drei zeitliche Abschnitte. Siehe hierzu Alexandra von Künsberg, Vom „Heiligen Geist der Elektrizitätswirtschaft“. Der Kampf um die Regulierung der Stromwirtschaft in der Bundesrepublik Deutschland (1950–1980), Berlin 2012.

3. Regulierung als Konflikttreiber

Ein wesentlicher Konflikttreiber der ersten Periode war die fast völlige Abwesenheit von Wettbewerb. Jedes Energieversorgungsunternehmen besaß ein regionales Monopol, manifestiert und legitimiert im Demarkationsgebiet, explizit ausgenommen von den Regelungen des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen.³

Die öffentliche Hand⁴ hatte an der Versorgung den größten Anteil. Mitte der 1960er Jahre waren private Versorgungsunternehmen nur mit 7,6 Prozent an der Gesamtproduktion von Strom beteiligt. Auch der Anteil der Gemeinde- und Stadtwerke lag nicht höher als rund 15 Prozent. Zwar wurde der Großteil der Stromerzeugung von Elektrizitätsversorgungsunternehmen mit eigener Rechtspersönlichkeit erbracht. Allerdings befanden sich diese in öffentlichem bzw. gemischtwirtschaftlichem Besitz. Werden die 176 Unternehmen in öffentlicher und gemischtwirtschaftlicher Trägerschaft genauer betrachtet, wird deutlich: Nur bei 20 Unternehmen lag die Beteiligung der öffentlichen Hand (v. a. kommunalen Anteilseigner) unter 50 Prozent, 13 von diesen waren allerdings Tochterfirmen der RWE AG, deren Besitzverhältnisse selbst wiederum durch eine 70-prozentige Beteiligung kommunaler Körperschaften charakterisiert war.⁵ Akteur:innen mit einem kommunal-öffentlichen Hintergrund kontrollierte damit über 80 Prozent der Erzeugung und rund 70 Prozent der Abgabe an Endabnehmer:innen.⁶ Der öffentlichen Hand war es damit möglich, nachhaltig kommunalen Interessen zu wahren. Gewinne und Konzessionsabgaben als Einnahmequellen der Kommunen waren direkt an die Bruttowertschöpfung geknüpft. Stieg diese, stiegen auch die Konzessionsabgaben. Jedoch führten sich widerstreitende Interessen auf verschiedenen Ebenen der kommunalen Anteilseigner mit zu den prägendsten Konflikten dieser Zeit, wie sich eindrucksvoll am Beispiel der RWE AG und VEW AG zeigt.

3 § 103 GWB; vgl. Hans-Ulrich Evers, *Das Recht der Energieversorgung*, Baden-Baden 1983, S. 200; Helmut Gröner, *Die Ordnung der deutschen Elektrizitätswirtschaft*, Baden-Baden 1975, S. 338.

4 In diesem Aufsatz umfasst der Begriff alle Akteur:innen, die einen kommunalen, manchmal landes- oder bundesrechtlichen Hintergrund haben, hier v. a. kommunale Anteilseigner:innen von Versorgungsunternehmen, aber auch Vertreter:innen von Landeswirtschaftsministerien.

5 Dieter Eckstein, *Die wirtschaftliche Betätigung der öffentlichen Hand im Bergbau und in der Elektrizitätswirtschaft der Bundesrepublik Deutschland*, Stuttgart 1966, S. 40–57.

6 Klaus Stern/Günter Püttner, *Die Gemeindefirtschaft – Recht und Realität. Zum staats- und kommunalwirtschaftlichen Standort der kommunalen Wirtschaft*, Berlin 1965, S. 41, nach VDEW-Statistik für das Jahr 1962.

Die RWE war in dieser Periode einer der stärksten Akteure im Markt, für Nordrhein-Westfalen gilt dies im Wesentlichen bis heute. Tabelle 1 zeigt für Mitte der 1970er Jahre die größten Stromversorgungsunternehmen (Elektrizitätsversorgungsunternehmen, ELVU) bezogen auf Ihren Anteil an der Versorgung von Endabnehmer:innen, getrennt nach Sonder- und Tarifabnehmern.⁷ Unangefochten an Rang eins steht die RWE AG., die rund ein Drittel der Sonderabnehmer:innen versorgte und immerhin noch rund 15 Prozent der (privaten) Tarifabnehmer:innen.

Tab. 1: Marktmacht und -konzentration in der Stromversorgung

Rang (1974)	Stromversorgung (in %)	
der ELVU nach ihrer Größe	Sonderabnehmer	Tarifabnehmer
1	27,1	14,5
1–3	36,7	23,3
1–10	51,4	40,2

Quelle: Eigene Darstellung nach Monopolkommission, Hauptgutachten 1973/1975, Baden-Baden 1977, S. 389, nach Angaben der VDEW-Statistik für das Jahr 1974.

Die beobachtbaren Preisunterschiede zwischen den einzelnen Versorgungsgebieten waren über ganz Deutschland betrachtet durchaus signifikant,⁸ wie etwa zwischen Schleswig-Holstein und Nordrhein-Westfalen. Hier liefert die damalige Ausprägung der spezifischen Kosten als primärer Preiseinflussfaktor, also die Versorgungs- bzw. Besiedlungsdichte, der Anteil an industriellen Stromverbraucher:innen usw., die Erklärung für die Preisdifferenzen. Insbesondere an den Demarkationsgrenzen trat ein starkes Preisgefälle auf. Sonderabnehmer:innen beschwerten sich in den 1960er und 1970er Jahren regelmäßig über diese Tatsache und versuchten darauf hinzuwirken, sich hier vom Zwang der Demarkation lösen und den Versorger frei wählen zu dürfen. In der Folge stellte die Preisaufsichtsbehörde einen umfassenden Vergleich zwischen beiden Unternehmen an, um Kosten- und Erlösstruktur zu analysieren.⁹ Tabelle 2 zeigt einmal für das Jahr 1962

7 Tarifabnehmer:in umfasst alle Verbraucher:innen, die eine regelmäßige Verbrauchskurve kennzeichnet und die deswegen innerhalb eines Tarifvertrages beliefert werden, v. a. private Haushalte und kleinere Dienstleistungs- und Gewerbetreibende:innen. Sonderabnehmer:in meint v. a. große Unternehmen mit wenig standardisierten Lastkurven.

8 Vgl. Tabelle 2.

9 Die folgenden Ausführungen beziehen sich im Wesentlichen auf die Archivbestände des Landesarchives Nordrhein-Westfalen, Abteilung Rheinland, Duisburg [LAV NRW], NW 500 Nr. 124: Kosten- und Erlösuntersuchung der RWE für die Geschäftsjahre

die durchschnittlichen Strompreise in den alten Bundesländern je nach Abnehmer:innengruppe. Deutlich zu erkennen ist das Preisgefälle, mitunter von rund zwei bis drei Kilowattstunden, das es zwischen den einzelnen Ländern gab. Zusätzlich zeigt die Tabelle die Preisdifferenz zwischen den beiden westdeutschen Platzhirschen RWE und VEW. Diese Differenz war genauso groß, wie im Durchschnitt zwischen den beiden Bundesländern Schleswig-Holstein und Nordrhein-Westfalen. Das mag auf den ersten Blick überraschen, waren doch RWE und VEW beides nordrhein-westfälische Unternehmen und sollten ähnliche Preisstrukturen für ihre Kund:innen aufweisen. Abnehmer:innen mussten dies nachvollziehbarer Weise als Kostennachteil wahrnehmen. Jedoch bemühten sich die institutionellen Landesaufsichtsbehörden, Preise nachzuhalten, die den jeweils unterschiedlichen Strukturen innerhalb der Demarkationsgrenzen Rechnung trugen.

Tab. 2: Durchschnittliche Strompreise in den alten Bundesländern in Pf/kWh 1962

	Wieder- verkäufer:innen in Pf/kWh	Industrielle Sonder- abnehmer:innen in Pf/kWh	Allg. Tarif- abnehmer:innen in pf/kWh
Schleswig-Holstein	7,15	9,65	16,48
Hamburg	6,10	9,09	14,02
Niedersachsen	6,67	8,88	15,01
Bremen	7,66	9,22	15,89
Hessen	6,26	9,02	15,35
Rheinland-Pfalz	5,77	6,75	15,46
Baden-Württemberg	5,59	8,52	15,30
Bayern	5,41	6,88	17,14
Saarland	5,59	6,50	15,79
Nordrhein-Westfalen	5,22	6,44	14,20
VEW 1962	7,01	7,21	15,78

1960–1964; ebd., NW 500 Nr. 128, analog für VEW; ebd., NW 500 NW 132: Synopse der Ergebnisse beider Erhebungen.

	Wieder- verkäufer:innen in Pf/kWh	Industrielle Sonder- abnehmer:innen in Pf/kWh	Allg. Tarif- abnehmer:innen in pf/kWh
RWE 1961/62	5,14	5,25	12,67
VEW 1963	7,57	7,08	15,26
RWE 1962/63	4,73	5,13	12,25

Quelle: Eigene Darstellung nach LAV NRW R, NW 500 Nr. 132: Synopse der Ergebnisse der Kosten- und Erlösuntersuchung in der Elektrizitätsversorgung, VEW und RWE, 12.10.1964, S. 48.

Hierbei war die Kostenstruktur (als vermeintliches Wiederbild der Versorgungsstruktur) die führende Determinante der Preisbeurteilung durch die Aufsichtsbehörden. Seit den späten 1960er Jahren wurde dann nicht mehr die Kostenstruktur, sondern der sogenannte „als-ob-Wettbewerb“ als primäres Kriterium für Tarifpreisfestsetzung bei industriellen Abnehmer:innen definiert.¹⁰ Bei RWE und VEW handelt es sich um zwei der historisch größten Energieversorgungsunternehmen in Nordrhein-Westfalen. Der Hauptsitz von RWE befindet sich in Essen, der von VEW in Dortmund. Die Demarkationsgrenze der Versorgungsgebiete beider Unternehmen verläuft somit quer durch Nordrhein-Westfalen. Die RWE AG konnte für ihre Sonderabnehmer:innen die Kilowattstunde Strom um ganze zwei Pfennig günstiger anbieten als die VEW AG. Bei den Tarifabnehmer:innen waren es sogar drei Pfennig Differenz. Der Unterschied der Preise zwischen diesen beiden Unternehmen lässt sich durchaus nachvollziehen, wenn die Versorgungsstruktur beider Demarkationsgebiete miteinander verglichen wird.

Schon der Vergleich der Größe des Versorgungsgebietes beider Unternehmen zeigt, dass das der RWE in Gesamtdeutschland mit rund 24.500 Quadratkilometern etwa doppelt so groß ist wie das der VEW mit 11.700 Quadratkilometern. Wird nun der Blick allein auf Nordrhein-Westfalen gerichtet, liegen beide Unternehmen bezüglich ihres Versorgungsgebietes etwa gleich auf. Hierbei ist festzuhalten, dass die VEW ausschließlich in Nordrhein-Westfalen tätig war.

10 Kritisch dazu äußerten sich u. a. Robert Knöpfle, Zulässigkeit und Eignung des Maßstabes des Als-ob-Wettbewerbs für die Missbrauchsaufsicht über Versorgungsunternehmen, Frankfurt a. M. 1975; Bodo Börner, (Hg.), Die kartellrechtliche Missbrauchsaufsicht, Düsseldorf 1977.

Tab. 3: Gegenüberstellung der jeweiligen Demarkationsgebiete von RWE und VEW

	RWE AG 1963	VEW AG 1963
Größe Versorgungsgebiet Deutschland	24.453 km ²	11.673 km ²
Größe Versorgungsgebiet in NRW	10.294 km ²	11.673 km ²
Stromabgabe in NRW	17,9 TWh	5,9 TWh
Anzahl Kund:innen in NRW	1.584.000	862.000
Preisniveau Tarifabnehmer:innen	12,25 Pf/kWh	15,26 Pf/kWh
Preisniveau Sonderabnehmer:innen	5,13 Pf/kWh	7,09 Pf/kWh

Quelle: Eigene Darstellung nach LAV NRW R, NW 492 Nr. 656: Vergleich der Versorungsverhältnisse RWE/VEW, und NW 500 Nr. 128.

Im Gegensatz zur absoluten Größe des Versorgungsgebiets war die Stromabgabe und die Anzahl der Kunden allerdings nicht gleich verteilt. RWE konnte im Jahr 1963 insgesamt 17,9 Terawattstunden (TWh) absetzen, davon 14,8 TWh an industrielle Sonderabnehmer:innen. Die Stromabgabe der VEW lag lediglich bei 5,9 TWh. In Kombination mit dem etwa gleich großen Versorgungsgebiet spricht dies für eine deutlich höhere Versorgungsdichte seitens RWE. Dies lässt sich bei einem Blick auf die geografische Verortung der Versorgungsgebiete auch gut erklären: Während RWE das dicht besiedelte, stark industrialisierte Ruhrgebiet abdeckt, gehören zum Demarkationsgebiet der VEW viele ländlich geprägte und dünner besiedelte Bereiche im östlichen Teil des Bundeslandes.

Des Weiteren lohnt sich ein Vergleich der jeweiligen Preisstrukturen. Die VEW lag sowohl für Sonderabnehmer:innen als auch bei Tarifabnehmer:innen preislich deutlich über der RWE und auch über dem nordrhein-westfälischen Durchschnitt. Neben der Versorgungsdichte spielte hierbei auch die Verwendung unterschiedlicher Inputfaktoren zur Stromerzeugung eine Rolle (Braunkohle vs. Steinkohle). Die VEW wies damit in zwei wesentlichen Faktoren eine schlechtere Kostencharakteristik auf. Dieser Unterschied führte an den Demarkationsgrenzen zu signifikanten Preisdifferenzen in Gebieten, die nur wenige Kilometer voneinander entfernt lagen. Diese Situation war bei der im Zuge der Liberalisierung entstehenden Konsolidierung von besonderer Relevanz.

Zwar gab es aus übergeordneter volkswirtschaftlicher Perspektive heraus keine Anhaltspunkte, dass signifikante und volkswirtschaftlich nachteilige Monopolgewinne abgeschöpft wurden. Für Nordrhein-Westfalen manifestierte sich aber zwischen der RWE und der VEW das gesamte Konfliktpotenzial, das die Abwesenheit von Wettbewerb in sich trug. In meterlangen Archivunterlagen im Lan-

desarchiv in Duisburg zeigt sich, wie vehement die Sonderabnehmer:innen versuchten, bei den Aufsichtsbehörden eine Sondererlaubnis zu erwirken, um insbesondere an den Demarkationsgrenzen den Versorger frei wählen zu können.¹¹

4. Konsolidierung als Konfliktlöser?

Im Jahr 1998 kam es auf Druck der Europäischen Union schließlich zur Liberalisierung des deutschen Strommarktes. Erstmals war es für ein Energieversorgungsunternehmen möglich, auch außerhalb des eigenen Versorgungsgebietes Kunden zu akquirieren. An den Demarkationsgrenzen führte dies dazu, dass RWE aufgrund seiner niedrigeren Preise viele bisherige VEW-Kund:innen für sich gewinnen konnte. Dieser Vorgang führte innerhalb von nur zwei Jahren zu einer signifikanten Schwächung der VEW, sodass sie im Jahr 2000 von RWE übernommen wurde. Diese Fusion war politisch gewollt, da seitens der Landespolitik ein Interesse an der Absicherung der niedrigeren Preise von RWE bestand.¹² Ein weiteres Beispiel für Konsolidierung in diesem Zeitraum ist die Fusion von VIBA und VEAG zur E.ON, welche ebenfalls im Jahr 2000 stattfand.

Als Zwischenfazit kann demnach festgehalten werden, dass die existierenden historisch gewachsenen Konflikte im Preisgefälle Ausdruck fanden und durch Konsolidierung in der zweiten Periode kurzfristig befriedet werden konnten. Der Liberalisierungsprozess erfolgte zunächst unbeholfen und zum Vorteil einzelner Unternehmen, bis es durch die Bundesnetzagentur im Zuge ihrer Zuständigkeits-erweiterung zu einer „Regulierung der Deregulierung“ kam. Durch die Konsolidierungen entstanden auf diese Weise mit RWE und E.ON zwei Schwergewichte am Markt, die entlang der Wertschöpfungskette die gleichen Geschäftsmodelle abdeckten, nämlich alle Wertschöpfungsstufen zu bedienen von der Erzeugung bis hin zu Handel und Versorgung von Endabnehmern. Sie stehen demnach in direktem Wettbewerb zueinander.

Doch auch nach den großen Konsolidierungen nahm der Druck auf die Energiewirtschaft nicht ab. Politische Einflussnahme und öffentliche Diskussionen rund um den Klimawandel nahmen zu, gleichzeitig bestand und besteht hoher Preis- und Kostendruck. Auch kommunale Interessen in Bezug auf Konzessionsabgaben und Gewinnausschüttungen waren nicht zu vernachlässigen. Hinzu kam

11 Vgl. hierzu LAV NRW R, NW 500.

12 LAV NRW R, NW 500 Nr. 123: Internes Schreiben im Landeswirtschaftsministerium vom 17.3.1965; HK RWE AG, V 5 / 56, Punkt 5 im Protokoll der Vorstandssitzung VEW AG vom 26.2.1965.

eine hohe Kapitalintensität mit Notwendigkeit für langfristige Planungshorizonte und der Klimawandel, der eine schier unlösbare Mammutaufgabe darzustellen schien. Angesichts dieser immensen Herausforderungen zeichnete sich jedoch schon bald deutlich ab: Allein durch Konsolidierung konnten die Konflikte und einhergehende – auch volkswirtschaftliche – Ineffizienzen zwischen diesen beiden Unternehmen nicht gelöst werden. Das liegt an den Hauptcharakteristika, die diese Industrie kennzeichnen: die Netz- bzw. Leitungsgebundenheit und die damit einhergehende hohe Kapitalintensität bezüglich notwendiger Investitionen.¹³ Zwar ist (konventionell immer noch meist leitungsgebundene) Energieversorgung Stand heute nicht über alle Wertschöpfungsstufen ein natürliches Monopol. Für das Transport- und Leistungsnetz, also die Verteilung des Stroms an die Verbraucher:innen, trifft dies aber zu. Dies wird als „Bottleneck“ bezeichnet, der Flaschenhals dient als Bild für den wesentlichen Engpass.¹⁴

5. Differenzierung entlang der Wertschöpfungskette

Sowohl RWE als auch E.ON entschieden sich im Jahr 2016 zu einer umfassenden Transformation ihrer Konzerne. Damit wurde die dritte Phase eingeläutet, quasi eine Rückbesinnung darauf, dass es sinnvoll sein konnte, individuelle komparative Kostenvorteile zu nutzen und damit das eigene Geschäftsmodell zu schärfen. Die beiden nordrhein-westfälischen Energieriesen, beide mit Hauptsitz in Nordrhein-Westfalen, waren bis zu diesem Zeitpunkt entlang der Wertschöpfungskette vollintegrierte (also alle Wertschöpfungsstufen abdeckende) Energieversorgungsunternehmen gewesen. Nun teilten sie jeweils ihre operativen Bereiche in zwei wesentliche Geschäftseinheiten, einen Bereich für konventionelle Erzeugung und Energiehandel (umgangssprachlich häufig als „alte Welt“ bezeichnet), und eine zweite Geschäftseinheit für die Stromerzeugung mit erneuerbaren Energien, Vertrieb und Netzbetrieb („neue Welt“).

Interessant ist, dass RWE sich dazu entschied, das Geschäft der „alten Welt“ in der etablierten Marke RWE zu belassen und mit der innogy eine Tochterfirma zu etablieren, deren Fokus auf Erzeugung aus erneuerbaren Energiequellen und die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle entlang der erweiterten Wertschöpfungs-

13 Leonhard Müller, Handbuch der Elektrizitätswirtschaft. Technische, wirtschaftliche und rechtliche Grundlagen, Berlin 2001, S. 27.

14 Frank Bickenbach/Lars Kumkar/Rüdiger Soltwedel, Wettbewerbspolitik und Regulierung – die Sichtweise der Neuen Institutionenökonomik; in: Klaus F. Zimmermann (Hg.), Neue Entwicklungen in der Wirtschaftswissenschaft, Heidelberg 2002, S. 252.

kette Energiewirtschaft lag. Ein möglicher Hintergrund dieser Entscheidung ist die jahrzehntelang etablierte Verknüpfung der Marke RWE mit industrieller Produktion und konventioneller Erzeugungswirtschaft. Die Bündelung des „grünen“ Geschäfts unter der Marke innogy ermöglichte es RWE demnach, dieses Geschäft ohne Vorbelastung zu betreiben. E.ON dagegen wählte den umgekehrten Weg. Das konventionelle Geschäft unter der neuen Marke Uniper wurde ausgliedert. Alles, was den Weg in die „neue Welt“ ermöglichen und begleiten sollte, firmierte zukünftig unter E.ON. Dabei bedienten die beiden Energieriesen immer noch die komplette Wertschöpfungskette: RWE stand nun im Wettbewerb mit Uniper und E.ON mit innogy.

Dieser Zustand war allerdings nur von kurzer Dauer. Nur wenige Jahre später entschieden sich RWE und E.ON, innogy zu zerschlagen und gleichzeitig einen umfangreichen Tausch von Geschäftsbereichen durchzuführen. Mit der Einigung, die innogy unter sich aufzuteilen, gelang diesen beiden Schwergewichten der deutschen und nordrhein-westfälischen Energieversorgung ein regelrechter Coup. Die beiden Unternehmen entschieden, die Aufteilung der innogy-Geschäftsbereiche zur jeweiligen Schärfung des eigenen Geschäftsmodelles zu nutzen. RWE erhielt dabei das Erzeugungsgeschäft mit erneuerbaren Energien von innogy und von E.ON, während das Vertriebs- und Netzgeschäft von innogy an RWE übertragen wurde. Zusätzlich zahlte RWE einen Betrag von 1,5 Mrd. Euro und erwarb einen Anteil von 15 Prozent an E.ON. Damit wurde aus der RWE ein rein auf Erzeugung spezialisiertes Unternehmen, während die E.ON sich auf Vertrieb und Netze spezialisiert.

Diese Entwicklung kann grundsätzlich als eine Konsolidierung in Richtung eines komparativen Kostenvorteils angesehen werden: Es erfolgt eine Aufteilung entlang der Wertschöpfungskette mit dem Rational, den jahrzehntelangen Wettbewerb zu überwinden und die Geschäftsmodelle entlang der eigenen Kernkompetenz weiterzuentwickeln. Aus jahrzehntelangen Konkurrenten konnten jetzt entlang der Wertschöpfungskette sich ergänzende Marktakteure, quasi Partner, werden. Das drückt sich in den Beschreibungen zur Geschäftsstrategie in den Jahresberichten beider Energieversorgungsunternehmen ebenso deutlich aus, wie es sich in ihren Transaktionstätigkeiten widerspiegelt. Ein Teil dieser Transaktionstätigkeit ist allerdings in den Auflagen der Monopolkommission begründet, an deren Zustimmung die Zerschlagung der innogy geknüpft war.¹⁵ Die beschriebenen Entwicklungen spiegeln sich auch in der finanziellen Geschäftsentwicklung der beiden Unterneh-

15 Siehe hier die Geschäftsberichte der RWE AG und E.ON SE aus den Jahren 2020 und 2021/22 (Quelle siehe Abbildung 2).

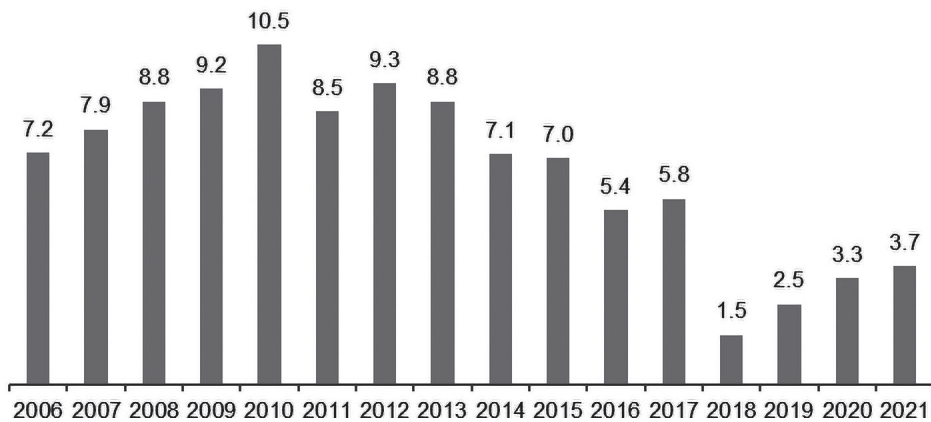
EBITDA-Entwicklung RWE AG [in Mrd. €]

Abb. 2: EBITDA-Entwicklung RWE AG 2006–2021 (Geschäftsberichte RWE AG 2006 bis 2021, <https://www.rwe.com/investor-relations/finanzkalender-und-veroeffentlichungen/berichterstattung/>).

men wider. Dies ist, dargestellt auf Basis des Ergebnisses vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (EBITDA), den Abbildungen 2 und 3 zu entnehmen.

Der Blick auf das Betriebsergebnis beider Unternehmen zeigt deutlich, dass auch nach der Zuständigkeitserweiterung der Bundesnetzagentur im Jahr 2005 steigende Gewinne erzielt werden konnten. Das hohe Margenniveau von 30 Prozent und höher aus den früheren Jahren konnte jedoch nicht mehr erreicht werden. Geänderte wirtschaftliche Rahmenbedingungen, wie etwa der 2011 beschlossene Atomausstieg und der erhöhte Investitionsbedarf, führten seit 2011 dann zu sinkenden Betriebsergebnissen. Nach Vollzug der Transformation und des innogy-Deals kann wieder ein steigendes EBITDA beobachtet werden. Die Differenzierung führte demnach seit 2018/2019 für beide Unternehmen zu steigenden Betriebsergebnissen.

Die beschriebene Spezialisierung beziehungsweise Differenzierung entlang der Wertschöpfungskette wirft die Frage auf, welche Geschäftsmodelle am Kapitalmarkt eher goutiert wurden und werden. Da es sich sowohl bei E.ON als auch bei RWE um börsennotierte Unternehmen handelt, liegt ein Vergleich auf der Hand. Abbildung 4 weist die Kursentwicklung beider Unternehmen seit der Ankündigung der Aufspaltung von innogy am 11. März 2018 bis zum März 2023 aus. Zunächst kann festgestellt werden, dass am eigentlichen Tag der Ankündigung eine überdurchschnittlich positive Reaktion der Aktienkurse beider Unternehmen, nämlich bei der RWE um plus 9 Prozent, und bei der E.ON um plus 5 Prozent, erfolgt ist. Dies ist ein starkes Indiz für eine grundsätzlich positive Wahrnehmung

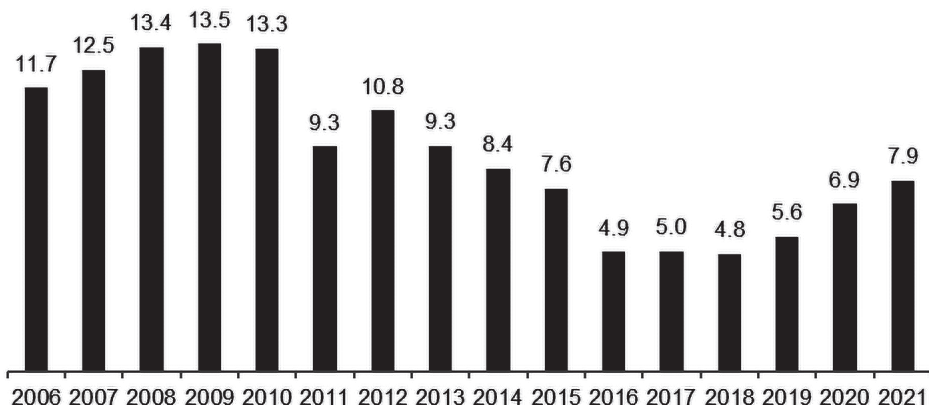
EBITDA-Entwicklung E.ON SE [in Mrd. €]

Abb. 3: EBITDA-Entwicklung E.ON SE 2006–2021, (Geschäftsberichte E.ON SE 2006 bis 2021, <https://www.eon.com/de/investor-relations/finanzpublikationen/geschaeftsbericht/archiv>).

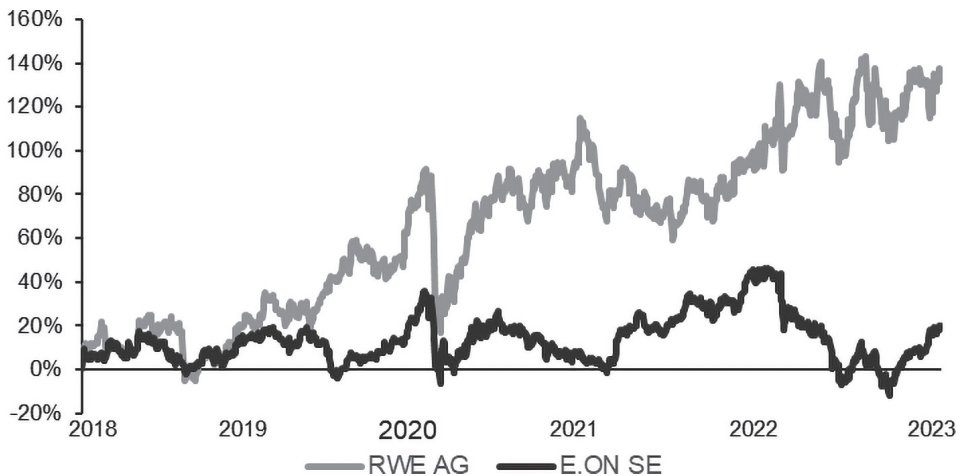


Abb. 4: Kursverlauf der Aktien der RWE AG und E.ON SE, 9.3.2018–27.1.2023 (Quelle: Kursdatenbank Yahoo Finance (<https://finance.yahoo.com/quote/RWE.DE?p=RWE.DE&tsrc=fin-srch>, 30.1.2023).

dieser strategischen Spezialisierung beider Unternehmen im Wettbewerb. Über den gesamten Zeitraum hinweg lohnt es sich, nicht nur den absoluten Kursanstieg zu betrachten, sondern auch die unterschiedlich starke Ausprägung der Kapitalmarktreaktion, also die relative Wertsteigerung im Vergleich zueinander: Während

E.ON lediglich einen Kursanstieg von 20 Prozent zu verzeichnen hat, beträgt die Wertsteigerung bei RWE sogar 133 Prozent, also mehr als das Sechsfache. Diese Beobachtung spricht dafür, dass die Erzeugung von Strom von den Kapitalmarktteilnehmern im Vergleich zum Geschäftsmodell des (Endkunden-)Vertriebs und Netzbetriebs als das gewinnbringendere Geschäftsmodell gewertet wird.

Mögliche Gründe hierfür könnten die geringen Margen des Energievertriebsgeschäfts und die regulatorisch festgesetzte Höhe von Renditen im Netzbetrieb, verbunden mit einem hohen Investitionsbedarf in den kommenden Jahren infolge der Energiewende, darstellen. Die Stromerzeugung hingegen kann bei hohen Strompreisen und signifikant steigender Nachfrage, insbesondere nach regenerativ erzeugtem Strom, als weiterhin lukratives Geschäftsmodell betrachtet werden.

6. Fazit

Während die Stromwirtschaft in Nordrhein-Westfalen und Deutschland jahrzehntelang durch die Abwesenheit von Wettbewerb geprägt war, kam es unmittelbar nach der holprigen Liberalisierung der Energiemärkte in Deutschland zu einer Welle der Konsolidierung, die dadurch sehr zum Vorteil einzelner Unternehmen, wie beispielsweise der RWE, gereichte. Dies führte zu einer vermeintlichen Auflösung der Konflikte: Die RWE schluckte bzw. übernahm die VEW und sicherte dadurch ihre Vormachtstellung in Nordrhein-Westfalen und in ganz Deutschland. Diese Marktdominanz besteht bis heute.

Das Aufkommen neuer Marktteilnehmer:innen und energiepolitische Umwälzungen, wie der Kohleausstieg, führten schließlich zu intensiviertem Wettbewerb, was neue Konflikte hervorrief. Aufgelöst wurden diese diesmal allerdings nicht durch Konsolidierung, sondern durch Differenzierung: Es erfolgte eine Aufspaltung der großen Energieunternehmen nach dem Prinzip der komparativen Kostenvorteile. Die RWE fokussiert sich seitdem auf die Stromerzeugung, hier insbesondere auch mit Blick auf erneuerbare Erzeugung, und E.ON deckt die Bereiche Netze und Vertrieb entlang der Wertschöpfungskette ab.

Abschließend lässt sich sagen, dass frühere Unwuchten innerhalb der Stromwirtschaft in Nordrhein-Westfalen und Deutschland wohl bis heute nachwirken. Da Wettbewerb in dieser Branche über Jahrzehnte nicht existierte, konnte mit diesem lange nicht souverän umgegangen werden. Eine Lösung gelang über eine Differenzierung entlang der Wertschöpfungskette, was ein Indiz dafür ist, dass der Wettbewerb in der Stromwirtschaft angekommen ist. Aus bisherigen Konkurrenten werden auf diese Weise Partner. Für die Stromwirtschaft in Nordrhein-Westfalen gilt demnach bis heute das Prinzip „Teile und herrsche!“.