

# **Transformation der Energiewirtschaft**

-

## **Wirtschaftsräumliche Implikationen der Energemarktliberalisierung im Kontext von Enthierarchisierungsprozessen in einem kommunalen Energieversorgungsunternehmen**

Dissertation

zur Erlangung des Grades eines Doktors der Philosophie in der Fachrichtung Geographie der  
Fakultät für Empirische Humanwissenschaften und Wirtschaftswissenschaft  
(ehemals Philosophische Fakultät III)  
der Universität des Saarlandes

Vorgelegt von  
Christian Newton  
2016

Tag der letzten Promotionsleistung / Tag der Disputation: 03.02.2017

Dekan der Fakultät: Prof. Dr. Cornelius König

Erstberichterstatter: Prof. Dr. Peter Dörrenbächer

Zweitberichterstatter: Prof. Dr. Martin Franz

## **Widmung**

Diese Arbeit ist meiner Familie gewidmet: Meinen Eltern, die mich kontinuierlich unterstützten und motivierten und meiner Lebensgefährtin, die mich unterstützte und im Zuge der Arbeit viele Wochenenden mit mir entbehren musste. Letztendlich widme ich sie auch meinem Sohn Jeremy Joshua, dem ich hiermit zeigen möchte, dass man Vieles erreichen kann, wenn man an seinen Zielen festhält.

## Zusammenfassung

Die deutsche Energiewirtschaft befand sich bis 1998 de facto und de jure in einem Monopolzustand. Mehrere 100 Energieversorgungsunternehmen (EVU) bildeten ein Mosaik horizontal demarkierter und dezentraler Monopolräume. Mit der Öffnung der Energiemärkte und der Erosion fester Marktareale wurden die Energieversorgungsunternehmen in einen Wettbewerbsmodus überführt, der neue Unternehmensstrategien erforderte und einen erheblichen Transformationsprozess in Gang setzte. Am Beispiel der Stadtwerke Osnabrück AG wird aufgezeigt, wie ein traditionelles und strukturell repräsentatives Stadtwerk, das KMU-ähnliche Strukturen aufweist durch Kooperationsbildungen und Auslagerungsprozesse eine tiefgreifende organisationale Transformation durchläuft, um die Anforderungen des Wettbewerbs und der zunehmenden Regulierung bewältigen zu können. Der Prozess wird als Enthierarchisierung bezeichnet, da er einen sukzessiven Übergang von der Hierarchie in Richtung Markt und Kooperation darstellt. Aus geographischer Perspektive sind die räumlichen Implikationen des Enthierarchisierungsprozesses von besonderem Interesse. Die Untersuchung zeigt, dass der Transformationsprozess einen stark regional ausgeprägten Niederschlag aufweist. Als Kausalstränge für die regionale Ausprägung werden der Transaktionskostenansatz der Neuen Institutionenökonomie und der Ansatz regionaler embeddedness herangezogen. Beiden Ansätzen ist eine erhebliche Raumrelevanz inhärent. Im Rahmen einer qualitativ ausgerichteten Analyse wird aufgezeigt, dass sowohl Transaktionskosten als auch regionaler embeddedness eine gewichtige Erklärungsfunktion für die geographische Ausgestaltung des Enthierarchisierungsprozesses zukommt. So weist die Stadtwerke Osnabrück AG aufgrund ihrer langen Historie am Standort Osnabrück intensive persönliche und lokalpolitische Vernetzungen auf, welche die Entwicklung einer regionalen Kooperationslandschaft begünstigen. Ebenfalls tragen Transaktionskosten durch die sukzessive Entfaltung einer quasi-prohibitiven Wirkung mit zunehmender räumlicher Distanz zu Kooperations- und Marktpartnern zu der regionalen Ausrichtung des Enthierarchisierungsprozesses bei. Beide Ansätze erweisen sich als kommensurabel und ergänzen sich in ihrem Erklärungsgehalt sinnvoll. Ein Ergebnisabgleich mit dem Regionalzentrum Osnabrück der RWE AG zeigt, dass der Transformationsprozess und seine Raumwirksamkeit in den fraktalen Untereinheiten eines Konzerns Parallelen zu Stadtwerken aufweist und die Ergebnisse zu erheblichen Teilen auf Energiekonzerne übertragbar sind.

## Eidesstattliche Versicherung

Eidesstattliche Versicherung

Ich versichere an Eides statt, dass die Dissertation selbständig und ohne unzulässige fremde Hilfe erstellt worden ist und die hier vorgelegte Dissertation nicht von einer anderen Fakultät abgelehnt worden ist.

16.11.2016, Christian Newton



Unterschrift

# Abkürzungsverzeichnis

<b>a.F.</b>	alter Fassung
<b>ARE</b>	Arbeitsgemeinschaft Regionaler Energieversorgungsunternehmen
<b>ARegV</b>	Anreizregulierungsverordnung
<b>Art.</b>	Artikel
<b>BBR</b>	Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung
<b>BDEW</b>	Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft
<b>BDI</b>	Bundesverband der Deutschen Industrie
<b>BNA</b>	Bundesnetzagentur
<b>c</b>	Kosten
<b>d</b>	zweidimensional metrische Distanz
<b>DGO</b>	Deutsche Gemeinde Ordnung
<b>DVG</b>	Deutsche Verbundgesellschaft
<b>EEA</b>	Einheitliche Europäische Akte
<b>EEG</b>	Erneuerbare Energien Gesetz
<b>EEX</b>	European Energy Exchange
<b>EG</b>	Europäische Gemeinschaft
<b>EnBW</b>	Energie Baden-Württemberg AG
<b>ENWG</b>	Energiewirtschaftsgesetz
<b>et al</b>	und andere
<b>EU</b>	Europäische Union
<b>EVU</b>	Energieversorgungsunternehmen
<b>EWE</b>	Energieversorgung Weser-Ems AG
<b>GG</b>	Grundgesetz
<b>GPO</b>	Geschäftsprozessoptimierung
<b>GuD</b>	Gas- und Dampfturbinenkraftwerk
<b>GWB</b>	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen
<b>HSNR</b>	High Specificity Non-Strategic Resources
<b>HSSR</b>	High Specificity Strategic Resources
<b>I</b>	Stromstärke
<b>IT</b>	Informationstechnologie
<b>I.u.K.</b>	Informations- und Kommunikationstechnologie
<b>KMU</b>	Kleine und mittelständische Unternehmen
<b>KOSMOS</b>	Kommunale Stadtwerke Münster Osnabrück
<b>KUK</b>	Kompetenzzentrum Umwelt Klima der Stadtwerke Osnabrück AG
<b>KWK</b>	Kraft-Wärme-Kopplung
<b>LA</b>	Leistungsabgabe
<b>LE</b>	Leistungserstellung
<b>LES</b>	Leistungsentgeltsystem

<b>LSNR</b>	Low Specificity Non-Strategic Resource
<b>LSSR</b>	Low Specificity Strategic Resources
<b>LTS</b>	Large Technical System
<b>NIÖ</b>	Neue Institutionenökonomie
<b>NWB</b>	NordWestBahn GmbH
<b>ÖPNV</b>	Öffentlicher Personennahverkehr
<b>OTC</b>	Over the Counter
<b>P</b>	elektrische Leistung
<b>RegTP</b>	Regulierungsbehörde Telekommunikation und Post
<b>RL</b>	Richtlinie
<b>RNS</b>	Raumspannung nicht signifikant
<b>RP</b>	Raumspannung prohibitiv
<b>RS</b>	Raumspannung signifikant
<b>RWE</b>	Rheinisch Westfälische Elektrizitätswerke AG
<b>STAWAG</b>	Stadtwerke Aachen AG
<b>SWO</b>	Stadtwerke Osnabrück AG
<b>SWTL</b>	Stadtwerke Tecklenburger Land GmbH u. Co KG
<b>t</b>	Zeit
<b>TAK</b>	Transaktionskosten / Transaktionskostenansatz
<b>TK</b>	Telekommunikation
<b>U</b>	elektrische Spannung
<b>VDEW</b>	Verband der Energiewirtschaft
<b>VDN</b>	Verband der Netzbetreiber
<b>VIK</b>	Verband Industrieller Kraftwirtschaft
<b>VKU</b>	Verband Kommunalen Unternehmen
<b>VV</b>	Verbändevereinbarung

# Inhaltsverzeichnis

1. Thematische Einleitung und terminologische Grundlagen .....	1
1.1 Gegenstand und Zielsetzung der Untersuchung .....	1
1.2 Forschungsleitende Fragen und Hypothesen.....	13
1.3 Gegenwärtiger Stand der Forschung .....	18
1.3.1 Disziplintheoretischer Kontext.....	18
1.3.1.1 Energiewirtschaft in den Wirtschaftswissenschaften.....	25
1.3.1.2 Energiewirtschaft in den Rechtswissenschaften .....	36
1.3.1.3 Energiewirtschaft in den Politikwissenschaften.....	43
1.3.1.4 Energiewirtschaft in den Ingenieurwissenschaften .....	46
1.3.1.5 Energiewirtschaft in der Geographie.....	47
1.4 Wissenschaftstheoretische Grundposition.....	61
1.5 Terminologische Grundlagen .....	70
1.5.1 Transformation .....	70
1.5.2 Energiewirtschaft und Energieversorgungsunternehmen (EVU).....	73
1.5.3 Wirtschaftsraum .....	76
1.5.4 Dienstleistungen .....	79
1.5.5 Räumlicher Bezug im energiewirtschaftlichen Kontext .....	82
1.6 Zusammenfassung .....	84
2. Historischer Abriss und gegenwärtige Struktur der Energie- bzw. Elektrizitätswirtschaft ...	86
2.1 Historischer Abriss .....	86
2.2 Status Quo der deutschen Elektrizitätswirtschaft.....	99
3. Theoretischer Bezugsrahmen .....	102
3.1 Großtechnische Versorgungssysteme - Large Technical Systems (LTS).....	102
3.1.1 Grundlegende Charakteristika der LTS.....	103
3.1.2 Die geographische Dimension von LTS .....	110
3.1.3 Spezifika und Funktionen der LTS-Komponenten Umwandlung, Transport und Verteilung.....	114
3.1.4 Zusammenfassung .....	116
3.2 System- und Netzwerktheorie im energiewirtschaftlichen Kontext .....	119
3.2.1 Die Systemtheorie und ihre Bedeutung für den Forschungsgegenstand.....	119
3.2.2 Die Energiewirtschaft als regionalwirtschaftlich vernetztes System .....	128
3.3 Die Neue Institutionenökonomie im Kontext des energiewirtschaftlichen Transformationsprozesses .....	131
3.3.1 Zentrale Aussagen der Neuen Institutionenökonomie .....	131
3.3.2 Der Transaktionskostenansatz.....	133
3.3.3 Der Prinzipal-Agenten-Ansatz .....	144
3.4 Outsourcing (von Dienstleistungen).....	146
3.5 Regionale embeddedness .....	152
4. Methodisches Vorgehen.....	164
5. Empirischer Befund.....	173
5.1 Stadtwerke Osnabrück AG - Von einem lokalen Versorgungsunternehmen zu einem modernen Dienstleister.....	173
5.1.1 Die Entwicklung der SWO AG bis 1998 .....	174
5.1.2 Die Entwicklung der SWO AG seit 1998 .....	179
5.1.3 Zusammenfassung .....	197
5.2 Überprüfung der Hypothesen .....	198
5.2.1 Hypothese 1 .....	199
5.2.2 Hypothese 2 .....	216



5.2.3 Hypothese 3 .....	252
5.2.4 Hypothese 4 .....	269
5.3 Fallbeispiele / Ausgewählte Kooperationen der SWO AG .....	296
5.3.1 KOSMOS 2020 .....	296
5.3.2 Smart Optimo GmbH u. Co KG .....	303
5.3.3 items GmbH und Billing4Us .....	308
5.3.4 Stadtwerke Tecklenburger Land GmbH und Co KG .....	319
5.3.5 Kompetenzzentrum Energie .....	324
5.4 Abgleich mit dem Regionalzentrum der RWE AG .....	329
6. Fazit .....	343
Literaturverzeichnis .....	350
Internetquellen .....	363
Abbildungsverzeichnis .....	366
Tabellenverzeichnis .....	370

**Anhang** (Transkriptionstexte auf CD-ROM)



# 1. Thematische Einleitung und terminologische Grundlagen

Das erste Kapitel leitet thematisch in das Erfahrungsobjekt und das Erkenntnisinteresse der Untersuchung ein. Es liefert zugleich wichtige Informationen für das Verständnis nachfolgender bzw. darauf aufbauender Kapitel. Kapitel 1.1 verdeutlicht den Gegenstand und die Zielsetzung der Untersuchung. Im Anschluss folgen die Darstellung der forschungsleitenden Hypothesen (1.2), des aktuellen Forschungsstandes in der Geographie und benachbarter Disziplinen (1.3) und der wissenschaftstheoretischen Grundposition (1.4). Abschließend wird ein Überblick der terminologischen Grundlagen gegeben (1.5).

## 1.1 Gegenstand und Zielsetzung der Untersuchung

Liberalisierung, Privatisierung und Deregulierung sind tragende Pfeiler einer ökonomischen und sozialphilosophischen Ideologie, deren theoretisches Konstrukt periodisch als wirtschaftspolitisches Leitbild fungiert und sich seit dem späten 20. Jahrhundert in Form des Neoliberalismus und angebotsorientierter Wirtschaftspolitik manifestiert.<sup>1</sup> Das Präfix *Neo* beinhaltet den Hinweis auf das Fortbestehen eines Grundgedankens in teils abgeänderter Form.<sup>2</sup> Der Begriff Neoliberalismus verdeutlicht somit, dass es sich um ein Wiederaufleben eines älteren Gedankenkonstrukts handelt, dessen modifizierter Kern in die Gegenwart transferiert wurde. Die in der nationalen und europäischen Wirtschaftspolitik bereits fest verankerte neoliberale Grundposition, welche die Minimierung staatlichen Einflusses auf das Wirtschaftssystem als optimale Voraussetzung zur Verbesserung sozioökonomischer Problemlagen und Allokationsdefiziten betrachtet, geht mit signifikanten sozialen und ökonomischen Auswirkungen einher. *Neoliberales Zeitalter*, *Ökonomisierung der Gesellschaft* und normativ gefärbte Begriffe wie *neoliberale Hegemonie*, *Marktfundamentalismus* und *Siegeszug des Neoliberalismus* sind Charakterisierungen und Wertungen einer modernen Wirtschaftsordnung, die an (geographischer) Reichwei-

---

<sup>1</sup> Vgl. Illing, F.: Energiepolitik in Deutschland – Die energiepolitischen Maßnahmen der Bundesregierungen 1949-2013, Baden-Baden: Nomos, 2012, S 47ff

<sup>2</sup> Liberalismus und Neoliberalismus haben gemein, dass der Rückzug des Staates aus den Bereichen der Grunddaseinsvorsorge befürwortet wird. Ein darwinistisch anmutender Laissez-Faire-Liberalismus, wie er im Zuge der Industrialisierung Bestand hatte, wird von Vertretern des Neoliberalismus zumeist abgelehnt. Staatliche Interventionen werden immer dann als erforderlich betrachtet, wenn sich ein Marktversagen, z.B. durch Monopol- oder Kartellbildung, abzeichnet.

te und Intensität in stetiger Expansion begriffen ist.<sup>3</sup> Die Wirkungen des in den frühen 1970er Jahren einsetzenden und sich in den 1980er Jahren beschleunigenden sozioökonomischen Kurswechsels strahlen auf alle Wirtschaftseinheiten aus und durchdringen von der internationalen bis zur lokalen Ebene sämtliche Raumeinheiten und Wertschöpfungsebenen.<sup>4</sup> Die Umstrukturierung der Wirtschaftsordnung zeigt insbesondere im heterogen strukturierten öffentlichen Sektor Wirkung und erzeugt gerade dort einen kritischen Nachhall.<sup>5</sup> Dies betrifft sowohl die hoheitliche Verwaltung als auch die staatliche Wirtschaft, zu der vornehmlich kommunale Unternehmen zählen.<sup>6</sup>

Insbesondere die Energiewirtschaft wird aufgrund ihrer traditionell intensiven Verflechtung mit dem öffentlichen Sektor wesentlich durch das neoliberale Paradigma beeinflusst. Kaum eine andere Branche durchläuft zu Beginn des 21. Jahrhunderts einen umfassenderen Transformationsprozess. Die fortlaufende Präsenz des Themas in den Medien und die damit verbundene Berichterstattung über Energiepreisschwankungen, Fusionen, Kartellabsprachen und Netzentgeltregulierungen bestätigen die Brisanz der Thematik. Zugleich verdeutlicht sie den hohen sozioökonomischen Stellenwert der Branche und deren grundlegende Bedeutung für ein funktionierendes Gesellschafts- und Wirtschaftssystem.<sup>7</sup> Es ist anzumerken, dass zeitversetzt zur Liberalisierung der wirtschaftspolitisch forcierte Ausbau der Förderung regenerativer Energien und Energietechniken ebenso eine entsprechende Neujustierung der deutschen Energiewirtschaft bewirkt und einen zweiten Kausalstrang zur nachhaltigen Transformation dieser Branche bildet. Die wirtschaftsgeographischen Implikationen der grünen Revolution sind zwar für die vorliegende Untersuchung nicht Gegenstand des Erkenntnisinteresses, eignen sich jedoch für eine separate, wirtschaftsgeographisch ausgerichtete, Analyse der Energiewirtschaft.

---

<sup>3</sup> Der ehemalige Oberbürgermeister der Stadt München und zugleich ehemalige Aufsichtsratsvorsitzende der Stadtwerke München GmbH, Christian Ude, bezeichnet den neoliberalen Weg als Marktradikalismus, der öffentliche Unternehmen in einen ideologisch motivierten Rechtfertigungszwang führt. Vgl. Ude, C.: Zukunftsfähige Stadtwerke als Eckpfeiler der kommunalen Selbstverwaltung, in: Informationsblatt des Deutschen Städtetages, Berlin: 2006, S.3

<sup>4</sup> Unter Raumeinheiten werden administrativ abgegrenzte Verwaltungseinheiten verstanden. Zu den Wirtschaftseinheiten zählen auf höchstem Aggregationsniveau die Privatwirtschaft, die Konsumenten und der öffentliche Sektor. Vgl. Klein, R.: Ökonomische und theoretische Grundlagen der Wirtschaftsgeographie, in: Schenk, W. und Schliephake, K.: Allgemeine Anthropogeographie, Gotha: Klett, 2005, S.337

<sup>5</sup> Dies gilt in erster Linie für sogenannte Dienstleistungen von allgemeinem wirtschaftlichem Interesse (Vgl. Art. 86 EGV). Die EU versteht darunter marktfähige Leistungen, die der Grunddaseinsvorsorge besonders nahe stehen und die einen traditionellen Monopolschutz aufweisen. Zu den Dienstleistungen von allgemeinem wirtschaftlichem Interesse zählen u.a. die Energieversorgung sowie Verkehrs- und Kommunikationsdienstleistungen.

<sup>6</sup> Die staatliche Wirtschaft bzw. dem öffentlichen Sektor zuzurechnende Unternehmen sind zumeist auf der kommunalen Ebene verankert. Hierzu zählen z.B. Stadtwerke, kommunale Kliniken und Wirtschaftsförderungen. Kommunale Unternehmen können in Bezug auf die Anzahl der Beschäftigten einen erheblichen Anteil der kommunalen Selbstverwaltung ausmachen.

<sup>7</sup> Vgl. Haas, H.-D. und Scharrer, J.: Die Energiewirtschaft und ihre räumlichen Wirkungen, in: Schenk, W. u. Schliephake, K.: Allgemeine Anthropogeographie, S.427

Zur deutschen Energiewirtschaft zählen überregional agierende Verbundunternehmen, Regionalversorger und mehrere hundert lokal operierende Energieversorgungsunternehmen (EVU), die eine überwiegend privatrechtliche Rechtsform aufweisen. Insbesondere auf lokaler Ebene besteht eine enge Verflechtung mit dem öffentlichen Sektor. Die räumliche Dreistufung der Versorgungsareale lässt enge Parallelen zum föderalistischen System Deutschlands und dem ihm inhärenten Subsidiaritätsprinzip erkennen. Neben den räumlich abgestuften Versorgungsgebieten, ist die Energiewirtschaft funktional in Energieerzeugung, Energietransport (Übertragung und Verteilung), Energievertrieb bzw. -handel und darauf aufbauende Dienstleistungen unterteilt.<sup>8</sup> Die funktionale Gliederung reflektiert zugleich die energiewirtschaftliche Wertschöpfungskette.<sup>9</sup> Vertikal integrierte EVU umschließen mehrere Wertschöpfungsstufen. Die wenigen überregional tätigen Verbundunternehmen integrieren von der Energieerzeugung bis zum Endkundenvertrieb sämtliche Wertschöpfungsebenen. Zu ihrem Anlagevermögen zählt das Gros der deutschen Kraftwerkslandschaft. Bis zu den eigentumsrechtlichen Entflechtungs- bzw. Unbundlingprozessen in der Folge des 3. EU-Binnenmarktpakets (2009) zählte auch das Übertragungsnetz im Höchst- und Hochspannungsbereich dazu. Demgegenüber umfassen lokal- und regionalwirtschaftlich verankerte EVU primär die Verteilernetze und den Energievertrieb für End- bzw. Tarifkunden. Sie sind nur geringfügig an der Erzeugung und dem Großhandel beteiligt. Insbesondere auf lokaler Ebene wirtschaftende Stadt- und Gemeindewerke besitzen als unmittelbarer Energielieferant für den Endkunden Einzelhandelsfunktionen bzw. Einzelhandelscharakter.

Aufgrund der sozioökonomisch äußerst relevanten Funktion der Energieversorgung kam der Energiewirtschaft Jahrzehntlang eine Sonderstellung in der deutschen und europäischen Wirtschaftslandschaft zu. Der rechtliche Rahmen, welcher die Energiewirtschaft seit dem ersten Energiewirtschaftsgesetz (EnWG) aus dem Jahr 1935 begleitete, beinhaltete gemeinsam mit den Paragraphen 103 und 103a des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen alter Fassung (GWB a.F.) Ausnahmeregelungen, die in kaum einem anderen Wirtschaftszweig Anwendung erfuhren und die erst durch das novellierte EnWG und GWB aus dem Jahr 1998 aufgehoben

---

<sup>8</sup> Gemäß des ersten Hauptsatzes der Thermodynamik (Energieerhaltungssatz) ist eine Energieerzeugung nicht möglich. Umgangssprachlich wird unter Energieerzeugung die Energieumwandlung in eine für den Menschen nützliche bzw. gewünschte Form (z.B. Sekundärenergie) verstanden. Energie lässt sich ebenso nicht verbrauchen. Unter Verbrauch wird die Energieüberführung in eine dem Menschen nicht nützliche Form verstanden. Energieerzeugung und -verbrauch sind Messgrößen, die eher ökonomisch zu verstehen sind.

<sup>9</sup> Je nach Blickwinkel und Untersuchungsgegenstand kann für die Betrachtung der energiewirtschaftlichen Wertschöpfungskette ein weiter gefasster Rahmen gewählt werden, der zudem die Wertschöpfungsebenen der Gewinnung von Primärenergieträgern (z.B. Kohle, Gas und Erdöl) sowie den daran anschließenden Handel mit den gewonnen und aufbereiteten Rohstoffen umfasst. Vgl. Koenig, C., Kühling, J. u. Rasbach, W.: Energierecht, Frankfurt: UTB, 2006, S.24

wurden.<sup>10</sup> Der energierechtliche Rahmen garantierte den EVU rechtlich legitimierte und vom Kartellrecht ausgeklammerte Versorgungsmonopole. Jedes EVU besaß im Rahmen der Konzessions- und Demarkationsverträge de jure und de facto ein lokales, regionales oder überregionales Versorgungsmonopol, für das die Regeln des freien Wettbewerbs keine Anwendung fanden und das lediglich durch die jeweiligen Wirtschaftsministerien der Länder einer staatlichen Preisaufsicht unterlag. Die Energiepreise resultierten somit nicht aus dem klassischen Angebots- und Nachfragemechanismus, sondern waren das Ergebnis einer relativ einfachen Kostenwälzung, wie es Abbildung 1.1 verdeutlicht.<sup>11</sup>

$$\text{Kostenäquivalent} + \text{Gewinnmarge} = \text{Umsatz.}$$

Abbildung 1.1: Klassische Herleitung der notwendigen Umsatzhöhe in der Energiewirtschaft vor dem novellierten EnWG 1998 (Prinzip der einfachen Kostenwälzung)

Die EVU stellten zur Preisfindung bzw. zur Berechnung des erforderlichen Umsatzes ein Kostenäquivalent auf, welches um eine eigens gesetzte Gewinnmarge ergänzt wurde. Die betriebswirtschaftlichen Kennzahlen des Preises und Umsatzes waren somit nicht das Ergebnis marktwirtschaftlicher Prozesse, sondern präeterminierte Faktoren. Der Erlass des ersten EnWG 1935 spiegelte das explizit formulierte und de jure verankerte Ziel des Staates wider, die Energieversorgung nicht dem Wettbewerb auszusetzen.<sup>12</sup> Die Begründung erfolgte vor dem Hintergrund der Versorgungssicherheit, welche der Staat nur durch räumlich dezentral gelagerte, abgeschlossene Versorgungsgebiete, die vom Wettbewerb ausgenommen waren, garantiert sah. Die nachhaltige Sicherung des Wettbewerbsausschlusses erfolgte auf Basis langfristiger Demarkations- und Konzessionsverträge. Vor der Novellierung des EnWG 1998 wies die deutsche Energiewirtschaft Grundzüge eines Verkäufermarktes auf, in dem Endverbraucher bezüglich ihrer Energieversorgung lediglich die Wahl zwischen dem ortsansässigen EVU und der Ei-

<sup>10</sup> Vgl. Maatz, S.: Netznutzung und Netznutzungsentgelte für Strom nach dem EnWG sowie GWB/EGV, in: Becker, P. (Hrsg.) et.al.: Energiewirtschaft im Aufbruch, Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst, 2001, S.69

<sup>11</sup> Vgl. Ruhlandt, F.: Anforderungen an Lieferpartnerschaften aus Sicht eines Energie-Einzelhändlers, in: Becker, P. (Hrsg.) et.al.: Energiewirtschaft im Aufbruch - Analysen, Szenarien, Strategien, Köln: Fachverlag Deutscher Wirtschaftsdienst, 2001, S.350 und Bontrup, H. u. Marquardt, R.: Kritisches Handbuch der deutschen Elektrizitätswirtschaft (2.Aufl.), Berlin: Sigma, 2011 Berlin, S.21

<sup>12</sup> Vgl. Kroha, J.: Produktbegleitende Dienstleistungen von kommunalen Energieversorgungsunternehmen - Eine strategische Option im liberalisierten Energiemarkt, Aachen: Shaker Verlag, 2002, S.28 und Becker, P.: Aufstieg und Krise der deutschen Stromkonzerne, Bochum: Ponte Press, 2011, S. 43

generzeugung hatten.<sup>13</sup> Derartige Ausgangsbedingungen klammerten den Konkurrenzfaktor aus, minimierten den Kostendruck, ermöglichten hohe Planungssicherheit durch detaillierte Antizipation des mittelfristigen Umsatzverlaufes und boten umfassende Investitionsanreize. Dies änderte sich mit dem Erlass zweier Richtlinien des Europäischen Rates und Europäischen Parlamentes aus den Jahren 1996 und 1998 (RL 96/92EG und RL 98/30EG), welche eine stufenweise Liberalisierung des Energiemarktes für Elektrizität und Gas vorsahen und das Resultat einer bereits in den frühen 1980er Jahren eingeleiteten energiepolitischen Diskussion waren.<sup>14</sup> Die wettbewerbsrechtliche Ausnahmestellung der EVU wurde mit dem novellierten EnWG aus dem Jahr 1998 schlagartig aufgehoben. Die Deutsche Bank Research konstatierte zu dem Zeitpunkt: „Das Umfeld der kommunalen Versorgungsunternehmen in der Energiewirtschaft ist noch nie einem so rapiden und grundlegenden Wandel unterworfen gewesen wie zur Zeit.“<sup>15</sup> Die politischen Entscheidungsträger in Deutschland machten keinen Gebrauch von der Option einer schrittweisen Öffnung des Energiemarktes, sondern öffneten ihn mit Inkrafttreten der EnWG-Novelle vollständig.<sup>16</sup> Damit fielen auch die Schutzklauseln des GWB a.F. zur Sicherung der Gebietsmonopole weg, so dass sich EVU seitdem in einem Wettbewerbsmodus befinden. Die Liberalisierungswelle, welche die Energiewirtschaft erfasste, transformierte den Verkäufermarkt innerhalb kürzester Zeit in einen Käufermarkt.<sup>17</sup> Weitere, insbesondere durch die Europäische Kommission lancierte und vom Europäischen Rat und Europäischen

---

<sup>13</sup> Sowohl Verkäufer- als auch Käufermarkt stellen marktwirtschaftliche Extremformen dar. Ursächlich für einen Verkäufermarkt sind ein erheblicher Nachfrageüberhang oder ein Angebotsdefizit. Ebenso in Frage kommen eine intransparente Marktübersicht und staatlich implementierte Marktregeln. Letztere führten unmittelbar zur Herausbildung eines Quasi-Verkäufermarktes in der deutschen Energiewirtschaft. Vgl. Auer, J.: Energiewirtschaft im Umbruch - Auswirkungen der Liberalisierung auf Produktion, Verteilerstrukturen und kommunale Versorger (Broschüre), Frankfurt: Deutsche Bank Research, 1998, S.4

<sup>14</sup> Erste Vorschläge zur Liberalisierung des Energiemarktes wurden bereits in den 1960er und 1970er Jahren unterbreitet. Sie manifestierten und konkretisierten sich jedoch erst in den 1980er Jahren. Insbesondere mit dem Inkrafttreten der Einheitlichen Europäischen Akte (EEA) im Jahr 1987 wurde die Debatte um einen gemeinsamen europäischen Energiemarkt vertieft. Es liegt nahe, dass der neoliberal ausgerichtete wirtschaftspolitische Kurswechsel, welcher in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts, insbesondere aber gegen Ende der 1970er Jahre aufwind erfuhr, eine einflussreiche Grundlage für derartige Vorschläge bildete. Die energiepolitischen Debatten, in denen die Forderung nach Öffnung des Energiemarktes zunehmend lauter wurde, mündeten letztendlich in die wegweisenden Richtlinien 96/92/EG (Elektrizität) und 98/30/EG (Gas), welche die rechtliche Basis für die Liberalisierung des Energiemarktes bildeten.

<sup>15</sup> Auer, J.: Energiewirtschaft im Umbruch - Auswirkungen der Liberalisierung auf Produktion, Verteilerstrukturen und kommunale Versorger (Broschüre), Frankfurt: Deutsche Bank Research, 1998, S.4

<sup>16</sup> Die Option zur sukzessiven Energiemarktöffnung konnte als ein Entgegenkommen der Europäischen Kommission an liberalisierungskritische politische Kräfte betrachtet werden. Zwar wurde der deutsche Energiemarkt sofort vollständig geöffnet, aber über das lediglich von Deutschland gewählte Modell des verhandelten Netzzugangs im Kontext der Verbändevereinbarungen und des Verzichts auf eine regulierende Netzbehörde entstanden jedoch erhebliche Diskriminierungspotentiale. Somit bestand eine deutliche Diskrepanz zwischen De jure- und De facto-Liberalisierung.

<sup>17</sup> Vgl. Gahl, A.: Marketingstrategien für kleine und mittlere Stadtwerke, in: Becker, P. et.al. (Hrsg.): Energiewirtschaft im Aufbruch - Analysen, Szenarien, Strategien, Köln: Fachverlag Deutscher Wirtschaftsdienst, 2001, S.325 und Ridder, N.: Öffentliche Energieversorgungsunternehmen im Wandel - Wettbewerbsstrategien im liberalisierten deutschen Strommarkt, Marburg: Tectum-Verlag, 2003, S.91

Parlament ratifizierte, Energiebinnenmarktpakete und daraus resultierende Richtlinien und Verordnungen (u.a. RL 2003/54 EG, RL 2003/55 EG, RL 2009/72 EG und RL 2009/73 EG) beschleunigten diesen Prozess wesentlich.<sup>18</sup> Mit der Beseitigung rechtlich garantierter Monopolstellungen und der sukzessiven Forcierung des Wettbewerbs wurden vollkommen neue Strukturen, Wettbewerbspotentiale und Konkurrenzbeziehungen geschaffen, die zur größten Transformation führten, welche die Energiewirtschaft bis dato durchlief.<sup>19</sup> In Abbildung 1.2 sind die wirtschaftspolitischen Verflechtungen und Kausalmechanismen des energiewirtschaftlichen Transformationsprozess schematisch als Transformationskaskade dargestellt.

---

<sup>18</sup> Bei den RL 2003/54 und RL 2003/55 handelt es sich um sogenannte Beschleunigungsrichtlinien zur nachhaltigen Forcierung des Liberalisierungsprozesses für die Bereiche Elektrizität und Gas. Anlass waren erhebliche, insbesondere in Deutschland existente, Wettbewerbsbarrieren, zu denen u.a. Netzzugangsdiskriminierungen für Drittanbieter zählten. Bislang sind seitens der EU drei Energiebinnenmarktpakete erlassen worden (1996, 2003, 2009), die eine graduelle Intensivierung wettbewerblicher Maßnahmen beinhalteten und die jeweils in die Novellierung des EnWG mündeten.

<sup>19</sup> Vgl. Brinker, W.: Liberalisierung - Folgen für die regionale Energiewirtschaft, in: Energiewirtschaftliche Tagesfragen, Heft 5/2000, Essen: etv Energieverlag, 2000, S. 310



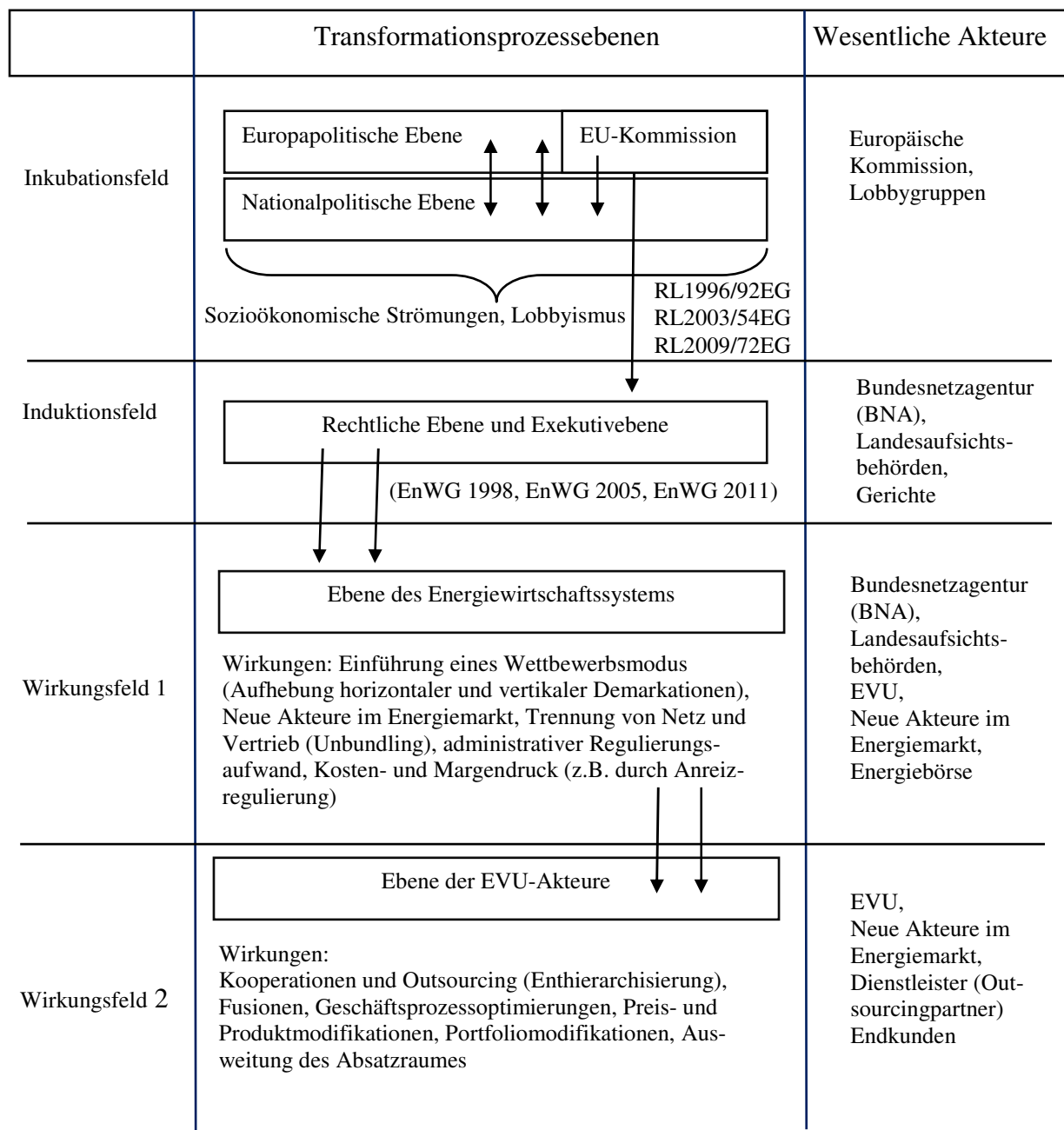


Abbildung 1.2: Schematische Darstellung der Transformationskaskaden in der deutschen Energiewirtschaft, eigene Darstellung

Als Inkubationsfeld bzw. Transformationsquelle fungiert vornehmlich die politische Prozessebene, welche unter Berücksichtigung intensiver bidirektionalen Verflechtungen eine Unterteilung in eine nationale und europäische Politikebene erfährt. Die Integration der europäischen Ebene ist für das Verständnis des energiewirtschaftlichen Transformationsprozesses unerlässlich, da insbesondere seitens der Europäischen Kommission intensive Liberalisierungsbestrebungen mit dem Ziel des gemeinsamen europäischen Energiemarktes bestanden und eine nach-

haltige Öffnung des Energiemarktes forciert wurde. Die Europäische Kommission gilt daher als wesentlicher Akteur der Inkubationsphase. Sozioökonomische Strömungen sind ebenso hervorgehoben, da sie über Wahlen direkt und indirekt das politische Geschehen beeinflussen. Die Öffnung der Energiemärkte ist somit auch ein Resultat neoliberal ausgerichteter sozioökonomischer Strömungen und nicht zuletzt intensiver und nachhaltiger Lobbyarbeit. Eine Verrechtlichung und administrative Durchsetzung energiepolitischer Beschlüsse erfolgt auf der rechtlichen und exekutiven Ebene. Legislative Vorgaben werden in judikative Strukturen gegossen und sind damit für die Akteure des Energiemarktes rechtlich bindend. Exekutivinstitutionen wie die Bundesnetzagentur und Landesaufsichtsbehörden wahren die rechtlichen Vorgaben und überwachen die korrekte Umsetzung der Gesetze, Richtlinien und Verordnungen. Die rechtliche Verbindlichkeit und die exekutive Durchsetzung wirken prozesstechnisch als Induktionsfeld und tragen direkt zur Transformation des Energiewirtschaftssystems bei. Wesentliche Akteure sind die Bundesnetzagentur sowie die Landesaufsichtsbehörden und die zuständigen Gerichte. Die transformierenden Kräfte des Induktionsfeldes gehen mit umfassenden Änderungen des Energiewirtschaftssystems einher, die im Wirkungsfeld 1 zum Tragen kommen. Zu den bedeutendsten Änderungen zählen die Auflösung der Gebietsmonopole bzw. horizontalen und vertikalen Demarkationen, der dadurch einsetzende Wettbewerb im Energiemarkt und die Implementierung wettbewerbssichernder und diskriminierungshemmender energiepolitischer Stellschrauben, wie die Entflechtung von Netz und Vertrieb vertikal integrierter EVU (Unbundling) und die Anreizregulierung. Zudem befördert die liberalisierte Marktstruktur das Aufkommen neuer Dienstleister und EVU im Energiemarkt. Die strukturelle Transformation des Energiewirtschaftssystems bewirkt im Handlungs- und Strategiefeld der EVU (Wirkungsfeld 2) eine strategische Neuausrichtung der Unternehmen. Die Systemveränderung geht mit einer Ausweitung von Kooperations- und Outsourcingaktivitäten einher. Ebenso auszumachen sind Fusionen, Umgestaltungen des Produktportfolios, Preis- und Produktmodifikationen, Rationalisierungsmaßnahmen, Geschäftsprozessoptimierungen sowie eine Ausweitung bzw. Veränderung der Absatzräume. Aus geographischer Perspektive von besonderem Interesse sind jene strategischen Neuausrichtungen, die räumliche Implikationen besitzen. Hierzu zählen vor allem die Bildung von Kooperationen und die Auslagerung von Dienstleistungen. Sie stellen zentrale Prozesse der Organisationstransition von Hierarchie zu Markt dar und sind für den Untersuchungsgegenstand von zentralem Interesse. Aufgrund der sukzessiven Herauslösung von Wertschöpfungssegmenten aus der Organisationsform der Hierarchie des Unternehmens wird diese Transition als Enthierarchisierungsprozess bezeichnet.

Die Ausführungen verdeutlichen, dass EVU seit der grundlegenden EnWG-Novellierung 1998 einem Wettbewerb ausgesetzt sind, der durch Kosten- und Margendruck strategische Veränderungen verlangt. Im Modus des Wettbewerbs definiert sich die Renditeabschöpfung nicht mehr aus dem einfachen Prinzip der Kostenwälzung. Umsatz und Kosten bilden fortan Variablen, die über den Markt bestimmt werden. Dies erhöht die Volatilität und reduziert die Prognosegenauigkeit des Renditevolumens. Abbildung 1.3 verdeutlicht vereinfacht den Sachverhalt.

$$\text{Umsatz} - \text{Kosten} = \text{Gewinnmarge}$$

Abbildung 1.3: Herleitung der Gewinnmarge in einem liberalisierten Energiemarkt, eigene Darstellung

Geht man von einem gesättigten Markt aus, so leitet sich die Gewinnmarge wesentlich aus dem Erfolg von Kostensenkungsmaßnahmen ab.<sup>20</sup> Um Kosten zu senken und den Umsatz zu halten, bieten sich den EVU vor dem Hintergrund des energiewirtschaftlichen Paradigmenwechsels diverse Strategien, um ihr Fortbestehen nachhaltig zu sichern.<sup>21</sup> Neben der Reduktion des Kostenvolumens sind wettbewerbsfähige Energiepreise wichtig für eine nachhaltige Positionierung auf dem Energiemarkt.<sup>22</sup> Um akzeptable Gewinnmargen zu garantieren und einen ausreichenden Kostendeckungsgrad zu erzielen, müssen EVU eine Kombination aus Kosten- und Preissenkungsprogrammen lancieren, einen Anstieg des Umsatzvolumens durch Portfolioausweitung und/oder eine Expansion des Absatzraumes anvisieren. Im Zuge der Entflechtung von Netz und Vertrieb und des energiepolitischen Instrumentariums der Anreizregulierung kommt

---

<sup>20</sup> Die Beeinflussung der Gewinnmarge durch umfassende Kostensenkungsmaßnahmen wird insbesondere bei dem Prinzip der Anreizregulierung deutlich, die bereits den Ansporn zu Kostensenkungen im Namen trägt.

<sup>21</sup> Zu Beginn der Liberalisierung wurde in den Medien ein Stadtwerke-Sterben prognostiziert, da man annahm, dass nur größere Konzerne im Kräftefeld des Marktes dauerhaft bestehen könnten. Zwar reduzierte sich durch Fusionen und Insolvenzen die Zahl lokal und regional unabhängiger EVU. Die rechtzeitige und vorausschauende strategische Neuausrichtung vieler Unternehmen bewirkte jedoch ein Ausbleiben dieser Prognose. Vgl. Die Welt (Tageszeitung): „Die Stadtwerke sterben“ vom 25.08.1999, Berlin: WeltN24 - Springer-Verlag bzw. <http://www.welt.de/print-welt/article581603/Die-Stadtwerke-sterben.html>, Stand: 12/2015 und Sturbeck, W. (FAZ): Das Dilemma der Versorgungswirtschaft, in: Energiewirtschaftliche Tagesfragen - et (Zeitschrift), Essen: etv-Verlag, 01/2012, S.4-6. Zu dem Zitieren von Internetquellen siehe Seite 363.

<sup>22</sup> Der Preis für Energie spielt in einem liberalisierten Energiemarkt eine bedeutendere Rolle als in vielen anderen Wirtschaftszweigen, da er aufgrund der spezifisch physikalischen Merkmale der Güter „Elektrizität“ und „Gas“ nahezu die einzige Möglichkeit darstellt, eine Produktdifferenzierung zu erzielen. Zusätzliche Dienstleistungen besitzen lediglich ergänzende bzw. komplementäre Funktionen.

insbesondere der konsequenten Kostenreduktion eine exponierte Bedeutung zu.<sup>23</sup> Einige der strategischen Möglichkeiten, die sich EVU zur Stabilisierung der Wettbewerbsfähigkeit bieten, sind im Wirkungsfeld 2 der Abbildung 1.2 dargestellt.

Für die vorliegende Untersuchung sind jene Prozesse von Bedeutung, die mit einer Enthierarchisierung bzw. organisationalen Transition von Hierarchie zu Markt einhergehen.<sup>24</sup> Dies betrifft das Outsourcing von Dienstleistungen und die Bildung von Kooperationen. Auslagerungsprozesse gehen einher mit signifikanten Veränderungen der Wertschöpfungsorganisation bzw. Transaktionskonstellation. Zu den Zielen des Outsourcings zählen u.a. Kostenreduktion, Qualitäts- und Flexibilitätssteigerung und die Konzentration auf Kernkompetenzen durch Auslagerung peripherer und nicht-strategischer Unternehmenseinheiten. Viele EVU besitzen ein hohes Outsourcingpotential, da im Gegensatz zu anderen Branchen relativ restriktiv von dem betriebswirtschaftlichen Instrument der Auslagerung Gebrauch gemacht wurde und das Outsourcing zunehmend als Wettbewerbsinstrument im Kontext des liberalisierten Energiemarktes Beachtung erfährt. Neben klassischen Auslagerungsprozessen spielen Kooperationen für den Prozess der Enthierarchisierung eine bedeutende Rolle. Ziele von Kooperationen, die institutionentheoretisch zwischen Hierarchie und Markt angesiedelt sind, liegen primär in Kompetenz- und Investitionsbündelungen, Nachfragebündelungen und daraus erzielten Kostendegressionswirkungen sowie reduzierten Kapazitätsvorhaltungen durch Shared-Services-Leistungen bzw. Synergieeffekten. Kooperationen sind als eine Art Intermediär zwischen preisdeterminierten Quid-pro-Quo-Mechanismen reiner Marktbeziehungen und der organisationalen Hierarchie eines Unternehmens auf Reziprozität, einen hohen Grad an Unabhängigkeit und Nachhaltigkeit ausgelegt. Neben Auslagerungen und der Etablierung von Kooperationen werden im weiteren Sinne unter Enthierarchisierung auch jene Prozesse verstanden, deren zentrales Wertschöpfungssegment zuvor nicht zwingend in der Hierarchie des Unternehmens verortet war. Hierbei handelt es sich prozessual betrachtet zwar nicht um eine *Enthierarchisierung*, allerdings erfährt die direkte Leistungserbringung über die Kooperation oder den Markt als Prozess der Horizontalisierung bzw. als eine Art Kehrwert der Enthierarchisierung Berücksichtigung.

---

<sup>23</sup> Die Anreizregulierung ist ein 2009 eingeführtes energiepolitisches Instrumentarium zur Stimulierung des Wettbewerbs durch regulierte, stufenweise Preissenkungen der Netznutzungsentgelte. Die Deckelung der Preise führt zu der Konsequenz, dass Netzbetreiber die Gewinnmargen lediglich kostenseitig beeinflussen können. Der Anreiz besteht darin, die Kosten soweit zu senken, dass weiterhin akzeptable Gewinnmarge erzielt werden können. Die Anreizregulierung stellt für EVU eine der größten Herausforderungen im liberalisierten Energiemarkt dar.

<sup>24</sup> Baecker bezeichnet in Anlehnung an Schumpeters schöpferische Zerstörung die Rekonfiguration als Rekombination der Produktionsfaktoren, die in mehrere *worlds of production* münden können. Baecker, D.: Wirtschaftssoziologie, Bielefeld: Transcript-Verlag, 2006, S.118

Die vor dem Hintergrund des energiewirtschaftlichen Transformationsprozesses erfolgende, ihn zugleich konstituierende und mit einer ökonomischen Neustrukturierung bzw. Neuausrichtung der EVU einhergehende sukzessive Organisationstransition von Hierarchie zu Markt, speziell in Form der Auslagerung vormals unternehmensintern erbrachter Dienstleistungen und der Etablierung von Kooperationen, bildet den Schwerpunkt der vorliegenden Untersuchung. Ein besonderes Augenmerk liegt auf den wirtschaftsgeographischen, raumrelevanten Folgewirkungen bzw. dem räumlichen Niederschlag dieses Prozesses. Von Interesse ist, ob und in welchem Umfang er auf regionaler Ebene erfolgt und welche Kausalfaktoren sich für eine regionale Ausrichtung verantwortlich zeigen. Der Blick auf die räumliche Wirkungsebene ist bedeutsam, da er Aufschluss darüber gibt, ob die liberalisierungsbedingte Transformation der Energiewirtschaft eine geographische Komponente besitzt. So kann eine regional ausgerichtete Enthierarchisierung mit entsprechenden Investitionsvolumina einhergehen, die wiederum positive regionalwirtschaftliche Folge- bzw. Multiplikatoreffekte induzieren. Abbildung 1.4 fasst das Erkenntnisinteresse der Untersuchung schematisch zusammen.

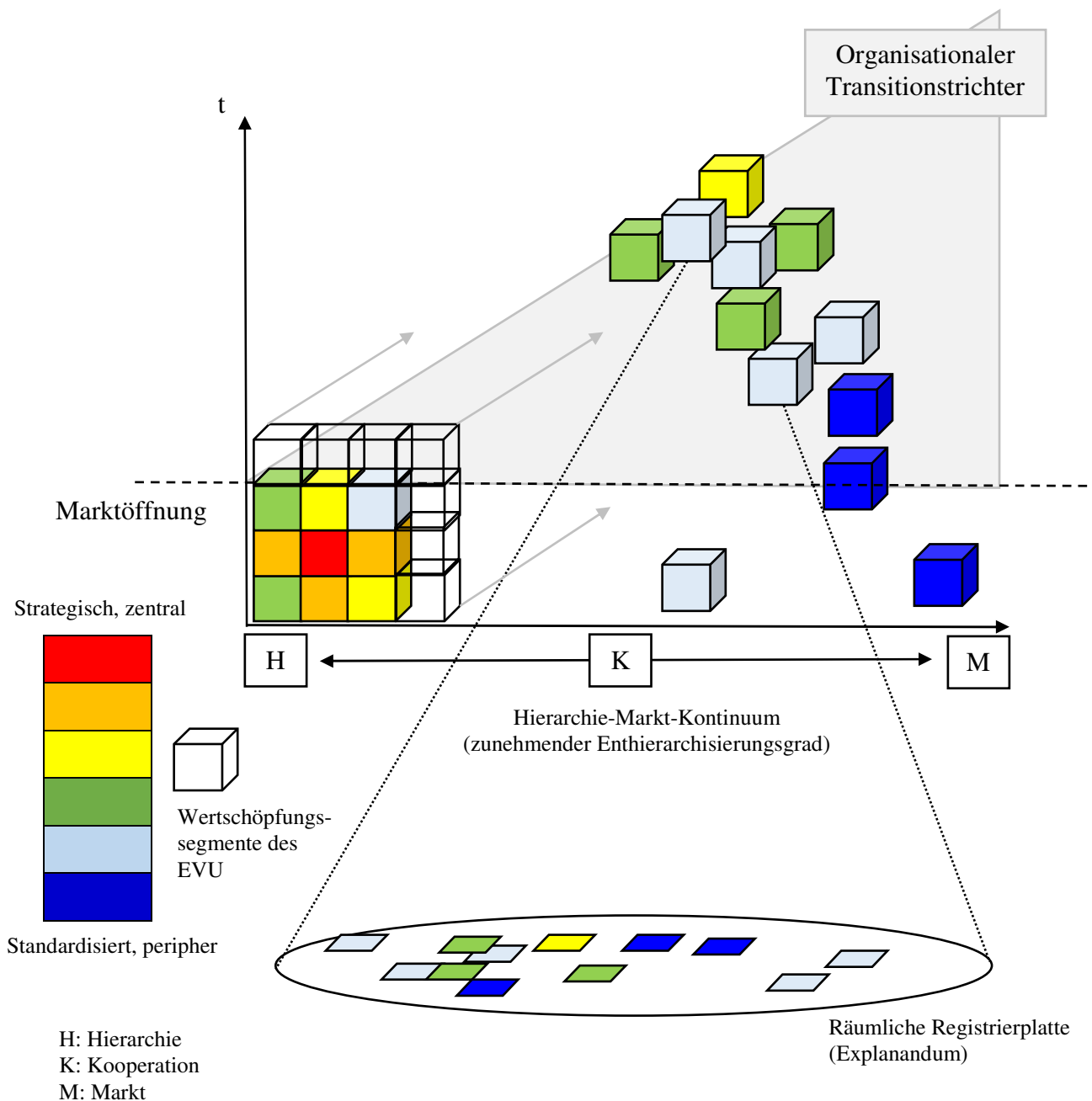


Abbildung 1.4: Schematische Darstellung des Erkenntnisinteresses der vorliegenden Untersuchung, eigene Darstellung

Abbildung 1.4 verdeutlicht den Enthierarchisierungsprozess in Form von Auslagerungen und/oder Etablierung von Kooperationen, denen im Kontext der Energiemarktöffnung als strategisches Ziel der EVU eine große Bedeutung zukommt und die mit einem räumlichen Niederschlag einhergehen, den es als Explanandum zu erklären gilt. Der organisationale Trichter zeigt den sukzessiven Übergang der Leistungserstellung zu den Organisationsformen des Marktes und der Kooperation im Hierarchie-Markt-Kontinuum. Vornehmlich werden jene

Wertschöpfungssegmente aus der Hierarchie des Unternehmens herausgelöst, die nicht zu den strategischen Kernkompetenzen zählen und eine gewisse Standardisierung aufweisen. Die Kernkompetenzen verbleiben in der Regel innerhalb der Hierarchie.

## 1.2 Forschungsleitende Fragen und Hypothesen

Durch die Zusammenführung zweier Argumentationsstränge, der neoinstitutionalistisch-transaktionskostentheoretischen Perspektive und dem wirtschaftsgeographisch ausgerichteten Ansatz regionaler embeddedness, wird ein synthetischer Erklärungsversuch für die spezifisch räumliche Ausdifferenzierung der Auslagerungs- und Kooperationsprozesse im Zuge der Enthierarchisierung gegeben.

Der transaktionskostentheoretisch ausgerichtete Erklärungsansatz wird als sinnvolle Erweiterung neoklassischer Ansätze betrachtet, da seine grundlegenden Annahmen, wie unvollständige Informationen, bestehende Unsicherheiten und Opportunismus auf Seiten der Marktakteure eine größere Realitätsnähe beinhalten und somit neoklassisch hergeleitete Entscheidungsmechanismen um eine wichtige Erklärungsebene ergänzen.<sup>25</sup> Zudem besitzt der Transaktionskostenansatz eine spezifisch geographische Komponente, weil räumlicher Nähe eine transaktionskostenminimierende Wirkung inhärent ist.<sup>26</sup> Da wirtschaftlich-strategische Entscheidungen nicht vollständig durch neoklassische und transaktionskostentheoretische Ansätze herzuleiten sind, sondern oftmals in soziale und/oder politische Konstellationen und Entwicklungstrajektorien eingebettet sind, wird der transaktionskostentheoretische Erklärungsstrang um eine relationale und strukturelle Ebene regionaler embeddedness ergänzt bzw. erweitert. Da EVU als traditionell stark in der Region verankerte Unternehmen zumeist intensiv regionalwirtschaftlich und -politisch vernetzt sind, ist insbesondere aus relationaler Sicht von Interesse, welche Bedeutung regionaler embeddedness im Prozess der Enthierarchisierung zukommt bzw. welche Rolle sie für die spezifisch räumlichen Ausprägungen der Enthierarchisierung einnimmt.

---

<sup>25</sup> Richter, R. u. Furobotn, E.: Neue Institutionenökonomik - Eine Einführung und kritische Würdigung (3. Aufl.), Tübingen: J.C.B. Mohr, 2003, Vorwort

<sup>26</sup> Vgl. Bathelt, H. u. Glückler, J.: Wirtschaftsgeographie, Stuttgart: Eugen Ulmer, 2002, S.159, vgl. auch Storper, M.: Regional Economies as Relational Assets, in: R. Lee u. J. Willis (Hrsg.): Society, Place, Economy: States of the Art in Economic Geography, London: Edward Arnold, 1997, S.12f, ebenso Johansson, B. u. Quigley, J.: Agglomerations and Networks in Spatial Economies, in: Florax, R. u. Plane, D. (Hrsg.): 50 Years of Regional Science, Berlin: Springer, 2004, S.171 und Karlsson, C.: Handbook of Research on Cluster Theory, Cheltenham: Edward Elgar, 2008, S.85

Der Fokus der Untersuchung richtet sich auf die lokale Versorgungsebene, die durch polypolitische Strukturen gekennzeichnet ist und durch kommunale EVU des KMU-Segments geprägt wird.<sup>27</sup> Aufgrund ihres heuristischen Charakters fokussiert sich die Untersuchung auf ein für repräsentativ erachtetes kommunales EVU mit KMU-ähnlichen Strukturen. Hierbei handelt es sich um die Stadtwerke Osnabrück AG (SWO AG), die das Erfahrungsobjekt der vorliegenden Untersuchung bildet und anhand derer die forschungsleitenden Hypothesen eine Überprüfung erfahren.<sup>28</sup> Die liberalisierungsbedingte Transformation des Unternehmens wird im Hinblick auf Enthierarchisierungsprozesse mit Hilfe leitfadengestützter Experteninterviews sowie Primär- und Sekundärliteraturanalyse detailliert analysiert. Unter Einbezug der Transaktionskostentheorie und des Ansatzes regionaler embeddedness werden Kausalitäten für die sich daraus ergebenden räumlichen Strukturen eruiert. Ergänzend werden Parallelen und Differenzen zu einem EVU der überregionalen Verbundebene aufgezeigt, indem die auf regionaler Ebene operierende Einheit eines Konzerns in Kontrast gesetzt und in Bezug auf die forschungsleitenden Fragen mit der SWO AG abgeglichen wird. Hierbei handelt es sich um das Regionalzentrum Osnabrück der RWE Westfalen-Weser-Ems AG.<sup>29</sup> Folgende forschungsleitende Fragen unterstreichen die Zielsetzung der Arbeit und erfahren im Verlauf der Untersuchung eine Beantwortung:

- Hat die SWO AG seit Öffnung des Energiemarktes einen signifikanten Transformationsprozess durchlaufen und welche Faktoren zeigen sich primär für den Wandel verantwortlich?
- Welche Rolle spielen Enthierarchisierungsprozesse wie das Outsourcing und die Etablierung von Kooperationen im Zuge des Transformationsprozesses?

---

<sup>27</sup> Die Marktform des liberalisierten Energiemarktes entspricht in weiten Teilen der eines bilateralen Polypols auf unvollkommenen Märkten. Dies bedeutet, dass eine hohe Anzahl an Nachfragern einer ebenfalls hohen Anzahl an Anbietern gegenübersteht. Im Zuge der Energiemarktliberalisierung fand demnach eine erhebliche Transformation der Marktstruktur statt, die eine sukzessive Transition vom Angebotsmonopol zum bilateralen Polypol beinhaltete. Dies gilt in erster Linie für die lokale Verteilerebene (z.B. Stadtwerke), weniger für die vorgeschaltete Erzeuger- und Transportebene.

<sup>28</sup> Die SWO AG ist hinsichtlich Mitarbeiterzahl, Umsatz und Bilanzsumme gemäß EU-Definition zwar kein KMU. Sie weist allerdings den Charakter eines mittelständischen Unternehmens auf und hebt sich deutlich von der Konzernstruktur großer, bundesweit agierender EVU ab.

<sup>29</sup> Den Schwerpunkt der Untersuchung bildet die SWO AG. Der Abgleich mit dem Regionalzentrum der RWE AG hat zum Ziel, etwaige Parallelen zu EVU des Stadtwerke-Segments zu identifizieren. Da Großkonzerne der überregionalen Verbundebene eine oftmals fraktale und räumlich dezentralisierte Struktur aufweisen, liegt die Vermutung nahe, dass trotz massiver Abweichungen hinsichtlich Größe und Struktur durchaus Ähnlichkeiten auf der räumlichen Mesoebene bestehen. Ansonsten bleibt die überregionale Verbundebene von einer näheren Betrachtung ausgeklammert. Dies liegt nicht zuletzt an dem mangelnden Wettbewerbsdruck, der wesentlich aus dem Oligopol der wenigen verbliebenen großen Verbundunternehmen resultiert.



- Welchen räumlichen Niederschlag erfährt die organisationale Transformation in Richtung Markt und Kooperation?
- Wie lassen sich die räumlichen Strukturen aus transaktionskostentheoretischer Sicht herleiten und welche Erklärungskraft kommt der regionalen embeddedness zu?
- Trägt eine lokal und regional ausgerichtete Enthierarchisierung zur Stärkung des regionalen Wirtschaftsraumes bei?
- Existieren Parallelen oder Differenzen in Bezug auf Enthierarchisierungsprozesse und deren raumwirksamen Implikationen zwischen einem kommunalen EVU und dem Regionalzentrum eines überregional agierenden Konzerns?

Aus dem Erkenntnisinteresse resultiert die Aufstellung entsprechender Hypothesen. Sie leiten sich wesentlich aus dem gegenwärtigen Stand der Forschung sowie der Sachkenntnis und beruflichen Erfahrung des Autors ab.<sup>30</sup> Folgende, sich an den zentralen Untersuchungsfragen orientierende, forschungsleitende Hypothesen werden für den Untersuchungsgegenstand aufgestellt:

1. Die SWO AG hat seit der Energiemarktliberalisierung eine deutliche (organisationale) Transformation durchlaufen. Als primär verantwortlich für den Wandel zeigen sich neben der Etablierung des Wettbewerbsmodus die Netzentgeltregulierung, das Unbundling, die Anreizregulierung, die umfassenden regulativen Vorgaben und die volatile Energiewirtschaftspolitik.
2. Der im Zuge der Marktöffnung und komplexer werdender Regulierungsanforderungen zunehmende Wettbewerb, Kostendruck und bürokratischer Aufwand veranlassen ein mittelständisch geprägtes EVU wie die SWO AG, eine strategische Neuorientierung einzuleiten, die mit einer organisationalen Transformation von Hierarchie zu Markt einhergeht. Dem Outsourcing von Dienstleistungen und der Etablierung von Kooperationen kommt im Zuge der Enthierarchisierung eine zentrale Bedeutung zu.
3. Der Enthierarchisierungsprozess weist einen primär regional ausgerichteten Niederschlag auf. Outsourcing- und Kooperationspartner sind vornehmlich in der Region verortet.

---

<sup>30</sup> Berufliche Erfahrung wurde im Zeitraum 2005 - 2007 im Rahmen einer Trainee-tätigkeit in der SWO AG gesammelt. Insbesondere die Beschäftigung mit Fragen der Unbundlingumsetzung und der Netzentgeltregulierung haben die Aufmerksamkeit für die Herausforderungen der Energiemarktliberalisierung in einem kommunalen EVU geschärft.

4. Trotz zunehmender Konvergenz von Raum und Zeit und der daraus resultierenden Reduzierung der Raumspannung, erweist sich eine geringe räumliche Distanz zu Markt- und Kooperationspartnern als vorteilhaft.<sup>31</sup> Enthierarchisierungsprozesse wie das Outsourcing von Dienstleistungen und die Etablierung von Kooperationen gehen mit raumsensiblen Transaktionskosten einher. Räumliche Nähe trägt wesentlich zur Reduktion dieser Transaktionskosten bei und begünstigt ein regional ausgerichtetes Muster im Übergang von Hierarchie zu Markt und Kooperation. Kommunale EVU des Stadtwerke-Segments weisen zudem aufgrund ihrer langjährigen Monopolstellung eine intensive regionale embeddedness auf, die eine regional ausgerichtete Enthierarchisierung begünstigt.
5. Die Ergebnisse der SWO AG lassen sich in den Grundzügen auf das Regionalzentrum Osnabrück der RWE Westfalen-Weser-Ems AG übertragen, da überregional bzw. bundesweit agierende Großkonzerne wie die RWE AG über Regionalzentren eine Art fraktale Organisationsstruktur auf räumlich dezentraler Ebene aufweisen, die Stadtwerken ähnelt.

Abbildung 1.5 verdeutlicht schematisch das zentrale Postulat der aufgestellten Hypothesen.

---

<sup>31</sup> Unter Raum-Zeit-Konvergenz ist in erster Linie zu verstehen, dass die Überwindung räumlicher Distanz aufgrund sukzessiver Optimierung der Verkehrs- und Kommunikationsinfrastruktur deutlich weniger Zeit und Kosten beansprucht. In Anlehnung an ein klassisches X-Y-Koordinatendiagramm, in dem die Zeit auf der Ordinate und die Distanz auf der Abszisse abgebildet sind, konvergiert die Zeitaufwandslinie in Richtung Distanzachse.

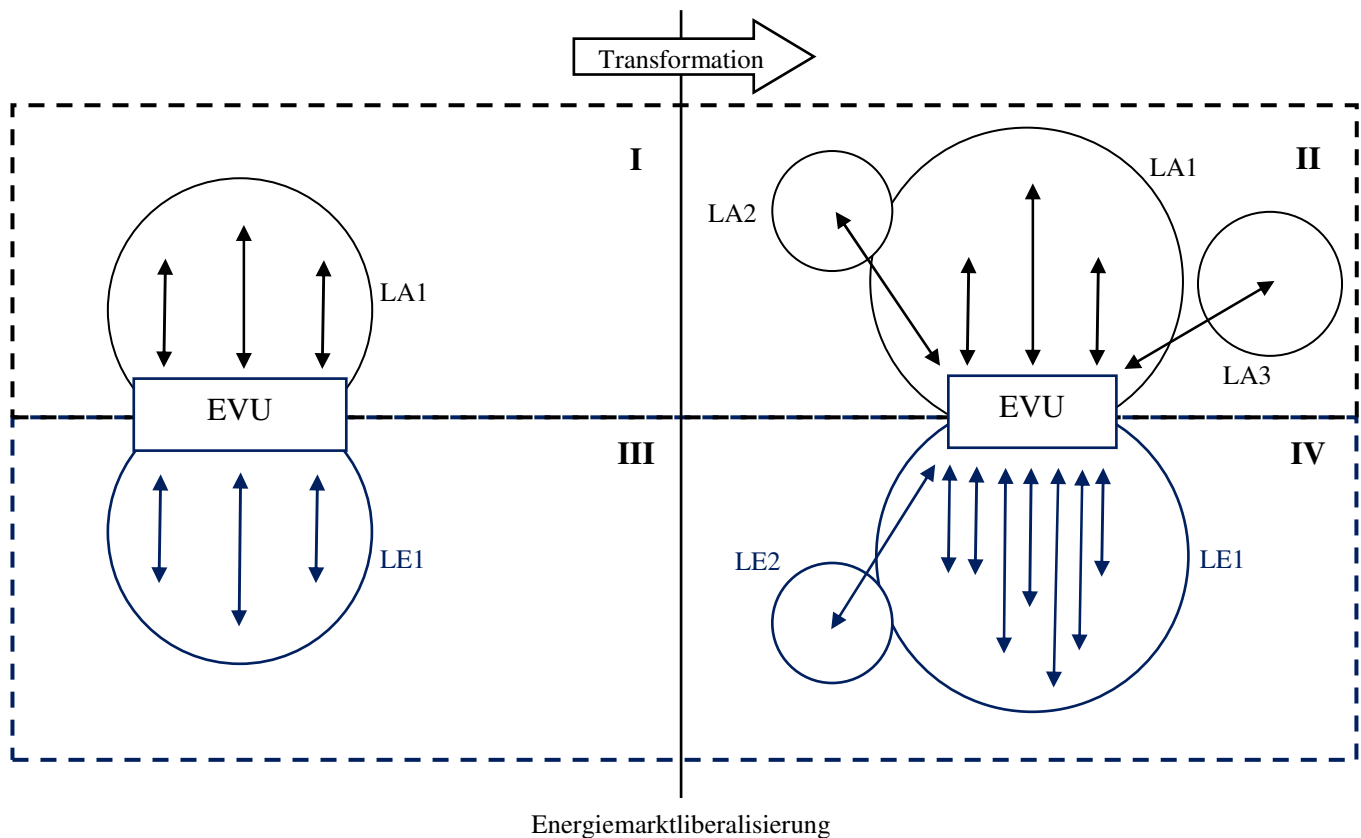


Abbildung 1.5: Schematischer Überblick regionalwirtschaftlich modifizierter Verflechtungen im Zuge des energiewirtschaftlichen Transformationsprozesses, eigene Darstellung

Abbildung 1.5 reflektiert das Postulat organisationaler Transformation von Hierarchie zu Markt und Kooperation und deren wirtschaftsräumliche Implikationen. Die Quadranten 1 und 2 reflektieren den funktionalen Bereich der Leistungsabgabe, die Quadranten 3 und 4 den funktionalen Bereich der vorgelagerten Wertschöpfungsebene. Die mit LA und LE bezeichneten Kreise symbolisieren die Räume der Leistungsabgabe (LA) und die Räume der Leistungserstellung (LE). Die Trennung von LA und LE in Abbildung 1.5 ist nicht geographischer Natur, sondern liegt in funktionalen Erwägungen begründet.<sup>32</sup> Der Raum der Leistungserstellung bzw. Wertschöpfung ist für die vorliegende Untersuchung von zentraler Bedeutung. Während die Quadranten 1 und 3 die Marktconstellation vor der Liberalisierung widerspiegeln, reflektieren die Quadranten 2 und 4 die Situation ex post. Neben einer Ausweitung der Aktionsräume auf Absatzseite, wird vor allem eine zunehmende Verflechtung zwischen der SWO AG und Outsour-

<sup>32</sup> LA und LE können folglich geographisch deckungsgleich sein. Dies gilt in besonderem Maße für die Zeit vor der Liberalisierung, da sich die Absatzräume für kommunale EVU weitestgehend mit den administrativ abgegrenzten Verwaltungsräumen deckten und diese zugleich den Raum der Leistungserstellung abbildeten. Im Zuge der Energiemarktliberalisierung kam es aufgrund der Aufhebung horizontaler Demarkationen oftmals zu einer Ausweitung der Absatzräume.

cing- sowie Kooperationspartnern innerhalb des Quadranten 4 durch sukzessive Herauslösung von Wertschöpfungssegmenten aus der Hierarchie des Unternehmens postuliert (LE1). Dass sich die Zunahme an Verflechtungen hauptsächlich auf den Wertschöpfungsraum LE1 bezieht, reflektiert die Hypothese eines primär lokal bzw. regional ausgerichteten Transformationsprozesses. Die im Vergleich zu Quadrant 1 und 3 erfolgte Ausweitung von LA1 und LE1 in Quadrant 2 und 4 macht darauf aufmerksam, dass ein zuvor primär administrativ begrenzter Monopolraum (Demarkationsraum) durch einen funktional ausgerichteten Wirtschaftsraum substituiert wurde.<sup>33</sup>

### **1.3 Gegenwärtiger Stand der Forschung**

Der gegenwärtige Stand der Forschung zu den zentralen Fragen der Untersuchung lässt sowohl eine disziplintheoretische als auch eine disziplinübergreifende Perspektive zu. Im Rahmen der Darstellung disziplintheoretischer Forschungsansätze wurden jene wissenschaftlichen Disziplinen herangezogen, welche im Hinblick auf ihre diesbezügliche Forschungsausrichtung Schnittstellen zu dem Forschungsgegenstand der vorliegenden Untersuchung aufweisen. Der thematisch ausgerichtete Teil umfasst disziplinübergreifende Ansätze, die allerdings im Kontext der theoretischen Betrachtung eine eingehendere Analyse erfahren (vgl. Kapitel 3).

#### **1.3.1 Disziplintheoretischer Kontext**

Der energiewirtschaftliche Transformationsprozess steht im Blickfeld verschiedener wissenschaftlicher Disziplinen und ist Gegenstand wissenschaftlicher und populärwissenschaftlicher Literatur.<sup>34</sup> Insbesondere die Wirtschafts-, Rechts- und Ingenieurwissenschaften beschäftigen sich aus mehreren Blickwinkeln intensiv mit der Thematik.<sup>35</sup> Innerhalb der Geographie ist das energiewirtschaftliche Erfahrungsobjekt an der Schnittstelle zwischen Anthro- und Physiogeographie verortet. Dabei richtet sich der geographische Fokus weniger auf die Raumwirk-

---

<sup>33</sup> So ist der Wirtschaftsraum Osnabrück deutlich größer als der ehemalige Monopolraum der SWO AG.

<sup>34</sup> Vgl. z.B. Kuhnle, G.: Stromschlag - Die Liberalisierung des deutschen Strommarktes, Frankfurt: Fischer, 2005, ebenso Ridder, N.: Öffentliche Energieversorgungsunternehmen im Wandel, Marburg: Tectum, 2003 und Bretschneider, R. et al.: Stadtwerke im liberalisierten Energieversorgungsmarkt, Baden-Baden: Nomos, 2000 sowie Klees, A. und Langerfeldt, M. (Hrsg.): Entflechtung in der deutschen Energiewirtschaft (2.Auflage), Wiesbaden: DUV, 2005

<sup>35</sup> In den Ingenieurwissenschaften ist es primär das Wirtschaftsingenieurwesen, dass sich mit energiewirtschaftlichen Fragestellungen auseinandersetzt.

samkeit betriebswirtschaftlicher Entscheidungsmuster einzelner EVU. Vielmehr werden räumliche Folgewirkungen der Prospektion und Förderung von Primärenergieträgern im Kontext einer Mensch-Umwelt-Beziehung als auch der stark ökologisch ausgerichtete Nachhaltigkeitsaspekt in der Energienutzung thematisiert.<sup>36</sup> Energie und Energiewirtschaft werden in der wissenschaftlichen Geographie eher punktuell thematisiert und bilden zumeist den Bestandteil eines übergeordneten Bezugssystems. Ähnlich formuliert es Brühne, indem er konstatiert: „Bei den Standardwerken der Wirtschaftsgeographie zeigt sich, dass viele Autoren das Thema in geringem Umfang erwähnen. Energie wird nicht als eigenständiges Themenfeld oder Kapitel deklariert, dementsprechend in der Literatur auch nicht als expliziter Zweig der Geographie angesehen.“<sup>37</sup> Brücher plädiert daher für eine Energiegeographie, welche nicht bloßer Bestandteil arrivierter geographischer Taxa ist, sondern aufgrund der Komplexität des Erfahrungsobjekts ein eigenständiges, unscharf abgegrenztes Sachgebiet bildet: „Diese Komplexität bedingt auch Probleme bei der Zuordnung der Energiegeographie innerhalb des Systems der Anthropogeographie. (...) Vielmehr muss die Energiegeographie, als Sachgebiet ohne scharfe Abgrenzungen, das hier verdeutlichte individuelle Profil des Energiesektors erfassen: jenen alle drei Wirtschaftssektoren übergreifenden Rahmen, der wie kein anderer Bereich in engster wechselseitiger Beziehung zur Politik steht und über die Prozesskette wie durch ein Scharnier mit dem Raum verbunden wird.“<sup>38</sup> Die Vernachlässigung energiewirtschaftlicher Fragestellungen im Kanon des geographischen Fachspektrums sieht Brücher u.a. in der räumlichen und produktionstechnischen Omnipräsenz der Energie und den erheblichen ökologischen bzw. geopolitischen Implikationen des Energiesektors begründet, welche die Raumrelevanz der Thematik überschatten: „The main reasons for this neglect seem to be: energy as a spatial phenomenon is overshadowed by political and environmental problems, it is considered to be too much part of manufacturing and, being accessible nearly everywhere in the industrialized countries, to have lost much of its geographic relevance.“<sup>39</sup> Raumbezogene energiewirtschaftliche Fragestellungen erscheinen aufgrund ihrer natur-, gesellschafts- und wirtschaftswissenschaftlichen Facetten jedoch für eine integrative Wissenschaft, wie es die Geographie ist, gewissermaßen prädestiniert. Die vorliegende Arbeit liefert nicht zuletzt vor diesem Hintergrund einen Beitrag zur geographischen Energieforschung aus wirtschaftsgeographischer Perspektive. Abbildung 1.6

---

<sup>36</sup> Vgl. Haas, H.-D. u. Scharrer, J.: Bergbau, Bodenschätze und Energie, in: Kulke, E.: Wirtschaftsgeographie Deutschlands, Gotha: Klett, 1998, S.66ff

<sup>37</sup> Brühne, T.: Erneuerbare Energien als Herausforderung für die Geographiedidaktik - Perspektiven der Integration in Theorie und Praxis, Wiesbaden: VS Verlag, 2009, S.41

<sup>38</sup> Brücher, W.: Mehr Energie - Plädoyer für ein vernachlässigtes Objekt der Geographie, in: Geographische Rundschau (Zeitschrift), Braunschweig: Westermann, GR49, Heft 6, 1997, S.334

<sup>39</sup> Ebenda, S.335

zeigt exemplarisch den Einfluss verschiedener Disziplinen auf die Energieforschung allgemein und die Energiewirtschaftsforschung im Speziellen.<sup>40</sup>

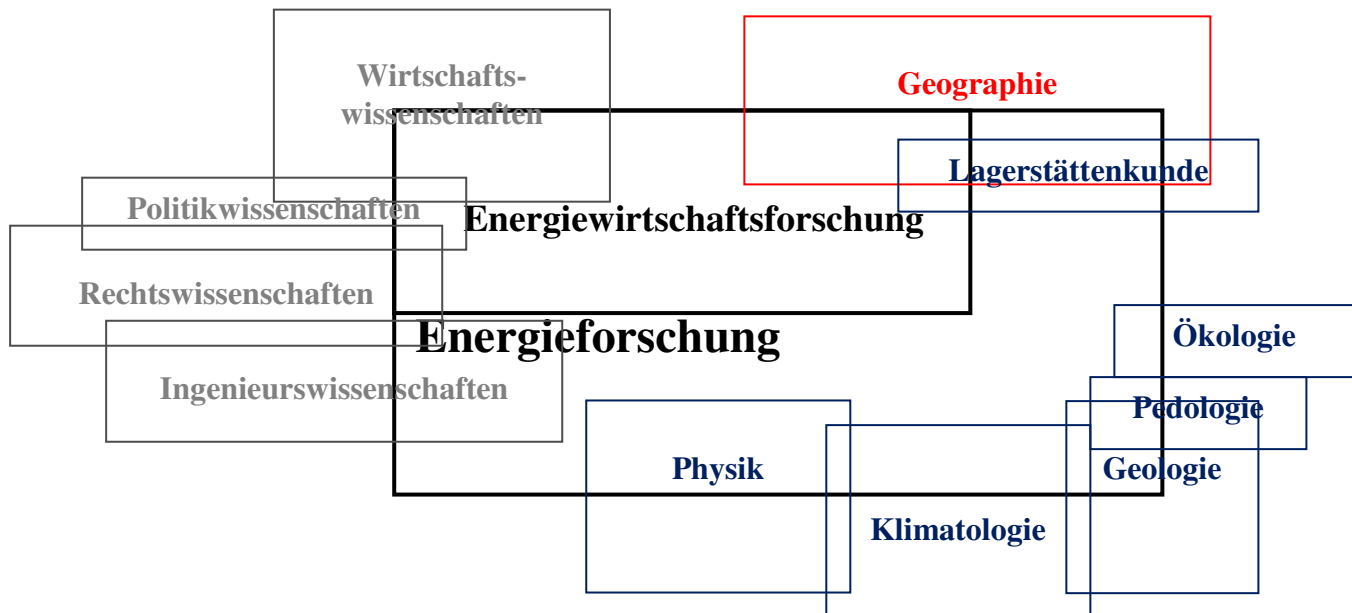


Abbildung 1.6: Verortung der Geographie in der inter- bzw. multidisziplinär ausgerichteten Energie- und Energiewirtschaftsforschung, eigene Darstellung<sup>41</sup>

Abbildung 1.6 verdeutlicht, dass die Energiewirtschaftsforschung eine Schnittmenge der Energieforschung darstellt und im Blickfeld mehrerer Wissenschaften steht, u.a. der Wirtschafts-, Politik-, Rechts- und Ingenieurwissenschaften sowie der Geographie.<sup>42</sup> Innerhalb der Geographie entfällt auf die Wirtschaftsgeographie der größte Anteil energiewirtschaftlicher Forschung. Abbildung 1.7 hebt diesen Sachverhalt hervor.

<sup>40</sup> Die Abbildung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern dient der Verdeutlichung der Vielfalt wissenschaftlicher Disziplinen, die sich sowohl solitär als auch interdisziplinär mit dem Themenfeld der Energieforschung auseinandersetzen. Der relativ unscharfe Terminus der Energieforschung beinhaltet sowohl die naturwissenschaftlich-technische als auch die sozioökonomische Ebene.

<sup>41</sup> Lagerstättenkunde, Klimatologie, Pedologie und Geologie sind Bestandteile der Geowissenschaften und auch partiell in der Physiogeographie verortet. Zwecks Verdeutlichung des multidisziplinären Charakters des Themenfeldes sind sie gesondert hervorgehoben.

<sup>42</sup> Die energiewirtschaftlich ausgerichtete Forschung umfasste vor der Liberalisierung einen relativ kleinen Teilbereich der Energieforschung. Im Zuge der Energiemarktliberalisierung fand eine intensivere Auseinandersetzung mit der Thematik statt. Dies erscheint vor dem Hintergrund des sozioökonomischen Facettenreichtums der Energiethematik sinnvoll. Vgl. Geschäftsstelle des Wissenschaftsrates Deutschland: Stellungnahme zur Energieforschung (Drs. 3750/98), Köln, 1999, S.11

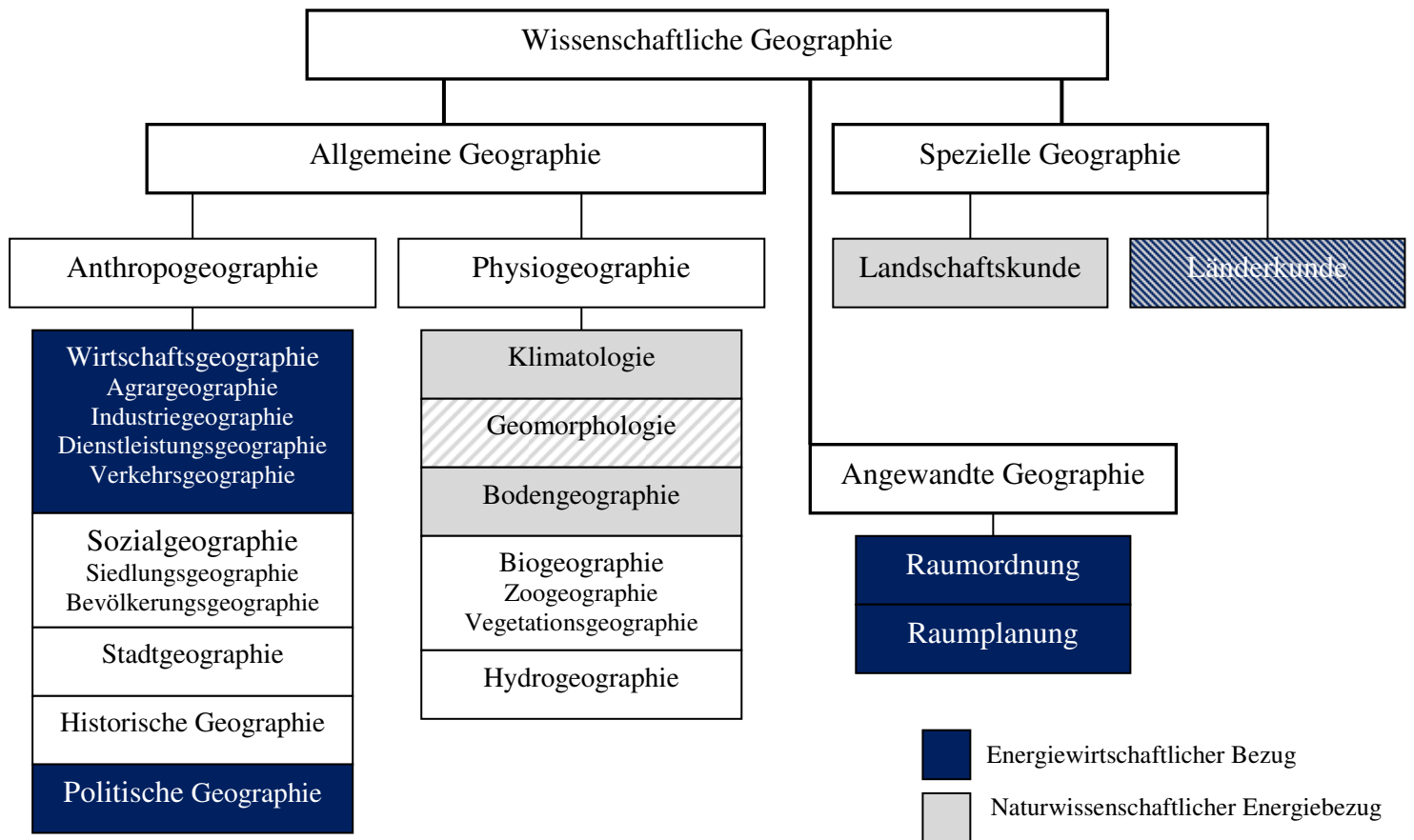


Abbildung 1.7: Verortung der Energie- und Energiewirtschaftsforschung innerhalb der Taxonomie der wissenschaftlichen Geographie, eigene Darstellung in Anlehnung an Schenk u. Schliephake<sup>43</sup>

Abbildung 1.7 stellt eine Variante der Systematisierung wissenschaftlicher Geographie dar, die sich eng an die sachlogische Gliederung des Hettnerschen länderkundlichen Schemas anlehnt.<sup>44</sup> Die Klassifizierung ist so angeordnet, dass eine erste Unterteilung in die Bereiche der Allgemeinen, Speziellen und Angewandten Geographie erfolgt. Kennzeichnend für die Allgemeine Geographie ist der genetische Ansatz mit der inhärenten Frage nach Gesetzmäßigkeiten räumlicher Strukturen, Interaktionen und Prozessen, während in der Speziellen Geographie der physiognomische Aspekt dominiert. Der funktionale Ansatz kommt primär in der Angewandten

<sup>43</sup> Vgl. Schenk, W. u. Schliephake, K.: Allgemeine Anthropogeographie, Gotha: Klett, 2005, S.32. Vgl. auch Kestle, F.: Einführung in die Didaktik des Geographieunterrichts, Bad Heilbrunn: Klinkhardt Verlag, 2002, S.20

<sup>44</sup> Vgl.: Kühne, O.: Landschaftstheorie und Landschaftspraxis - Eine Einführung aus sozialkonstruktivistischer Perspektive, Wiesbaden: Springer, 2013, S.134, ebenso Wardenga, U.: Geographie als Chorologie - Zur Genese und Struktur von Alfred Hettners Konstrukt der Geographie, Stuttgart: Steiner-Verlag, 1995 und Harvey, F. u. Wardenga, U.: The Hettner-Hartshorne Connection: Reconsidering the Process of Reception and Transformation of a Geographic Concept, in: Finisterra (Zeitschrift) XXXIII (65), Lissabon: Centro de Estudos Geográficos, 65, 1998, S.133

Geographie zum Tragen. Alle drei Bereiche beinhalten Fragestellungen, die einen direkten oder indirekten Schnittpunkt zur Energieforschung bzw. Energiewirtschaftsforschung aufweisen. Ein eindeutiger Schwerpunkt ist dabei nicht auszumachen. Allgemeine, Spezielle und Angewandte Geographie erfahren eine weitere Unterteilung. Im Hinblick auf die Tiefe der Untergliederung gilt dies insbesondere für die nomothetisch ausgerichtete Allgemeine Geographie, die sich in die Hauptzweige der Physio- und Anthropogeographie aufteilt. Energiewirtschaftliche Fragestellungen werden im Bereich der Anthropogeographie sowohl in der Wirtschaftsgeographie als auch der Politischen Geographie thematisiert.<sup>45</sup> Sie erfahren insbesondere in den wirtschaftsgeographischen Teildisziplinen der Agrar-, Industrie-, Dienstleistungs- und Verkehrsgeographie eine eingehendere Betrachtung.<sup>46</sup> Die Themenspektren reichen von energiewirtschaftlichen Standortfaktoren und -strukturen, regionalökonomischen Aspekten der Energieversorgung und Versorgungsstrukturen bis hin zum Energiehandel und -transport.<sup>47</sup> In der Politischen Geographie erfahren z.B. die Auswirkungen des politischen Systems auf die räumlichen Strukturen der Energieversorgung (zentral oder dezentral), politische Nutzungskonflikte um Primärenergieträger und deren wirtschaftliche Verarbeitung, politisch forcierter Handel mit Emissionszertifikaten aber auch energiepolitisch motivierte Raumkonstruktionen eine erhebliche Bedeutung.<sup>48</sup> In der Angewandten Geographie sind es Raumordnung und Raumplanung die sich u.a. mit energiewirtschaftlichen Fragen befassen und vor dem Hintergrund der gezielten Entwicklung und Stärkung von Wirtschaftsräumen zur Gestaltung der Energielandschaft beitragen.<sup>49</sup> Ebenfalls mit energiewirtschaftlichen Aspekten beschäftigt sich die Länderkunde, welche neben der Landschaftskunde Bestandteil der Speziellen Geographie ist. Eine Auseinandersetzung mit der Thematik erfolgt vornehmlich durch deskriptiv-analytische Darstellungen der Wirtschaftslandschaft eines Landes, einer Region oder eines Raumausschnitts, dessen konstituierender Bestandteil u.a. die Energiewirtschaft als eine Art Sub-Ebene des Geofaktors Wirtschaft ist. Die naturwissenschaftlich orientierte Energieforschung ist in dem Organisationsplan der Geographie primär im Bereich der Physiogeographie (z.B. Klimatologie, Bodengeographie/Pedologie, Geoökologie und Ressourcenkunde) angesiedelt. Sie steht zudem im

---

<sup>45</sup> Vgl. Kulke, E.: Wirtschaftsgeographie Deutschlands (2.Aufl.), Heidelberg: Springer-Spektrum, 2010, S.118ff

<sup>46</sup> Zur Einbindung energiegeographischer Fragestellungen in die Industriegeographie vgl. Brücher, W.: Mehr Energie - Plädoyer für ein vernachlässigtes Objekt der Geographie, in: Geographische Rundschau (Zeitschrift), Braunschweig: Westermann, GR49, Heft 6, 1997, S.330 u. S.332

<sup>47</sup> Vgl. Nuhn, H. u. Hesse, M.: Verkehrsgeographie, Paderborn: UTB, 2006, S.88ff

<sup>48</sup> Vgl. Hamhaber, J.: Humangeographische Zugänge in der Geographischen Energieforschung - Vom euklidischen Raum zu sozial konstruierten Raumbezügen, in: Schüssler, F. (Hrsg.): Geographische Energieforschung, in: Schriften zur Internationalen Entwicklungs- und Umweltforschung, Frankfurt: Peter Lang-Verlag, 2010, S.14

<sup>49</sup> Vgl. Förster, H.: Energiewirtschaft und Planungskonflikte im Ruhrgebiet, in: Eckart; K. u. Gerloff, J.-U. (Hrsg.): Energiestrukturveränderungen und ihre Raumwirksamkeit in den beiden deutschen Staaten, Berlin: Duncker und Humblot, 1991, S.69



Blickfeld der Landschafts- und Länderkunde. Dies resultiert nicht zuletzt aus dem integrativen und holistischen Ansatz, welcher der Speziellen Geographie inhärent ist und die im Rahmen der Länderkunde sowohl anthropo- als auch physiogeographische Themenfelder beinhaltet.

Die Ausführungen zeigen, dass die geographische Energieforschung multidimensional strukturiert ist und das Forschungsfeld aus unterschiedlichen Blickwinkeln eine Beleuchtung erfährt. Deutlich wird auch, dass eine geschlossene Forschungsrichtung der Energiegeographie nur in Ansätzen existiert. Vielmehr werden energiegeographische Fragestellungen segmentiert im Rahmen anderer Fachschwerpunkte behandelt, ohne ein konsistentes und in sich geschlossenes Erfahrungsobjekt zu bilden. Hamhaber hebt die Problematik hervor, indem er diesbezüglich betont: „Die geographische Betrachtung und Erforschung von Energiesystemen ist beileibe kein neues Phänomen (...). Gleichwohl beklagen alle (...) die geringe Beachtung der Thematik im Fach.“<sup>50</sup>

Für die vorliegende Untersuchung bildet die Energiewirtschaft die oberste Klammer des Forschungsgegenstands. Erfahrungsobjekt ist mit der SWO AG ein EVU mit KMU-ähnlichen Strukturen. Die Betrachtung räumlicher Implikationen des energiewirtschaftlichen Transformationsprozesses aus Sicht eines mittelständischen EVU erweitert das Modell der von Brücher aufgestellten Energie-Prozesskette um das Fragment dezentraler Energieverteilung auf lokaler und regionaler Ebene, welches zwischen den Prozessschritten der Umwandlung und des Endverbrauchs angesiedelt ist.<sup>51</sup> Abbildung 1.8 zeigt das von Brücher vorgeschlagene Prozesskettenmodell für eine energiegeographisch ausgerichtete Forschung und die Verortung der vorliegenden Untersuchung in der Energieprozesskette.

---

<sup>50</sup> Vgl. Hamhaber, J.: Humangeographische Zugänge in der Geographischen Energieforschung - Vom euklidischen Raum zu sozial konstruierten Raumbezügen, in: Schüssler, F. (Hrsg.): Geographische Energieforschung, in: Schriften zur Internationalen Entwicklungs- und Umweltforschung, Frankfurt: Peter Lang-Verlag, 2010, S.9

<sup>51</sup> Brücher, W.: Mehr Energie - Plädoyer für ein vernachlässigtes Objekt der Geographie, in: Geographische Rundschau (Zeitschrift), Braunschweig: Westermann, GR49, Heft 6, 1997, S.333

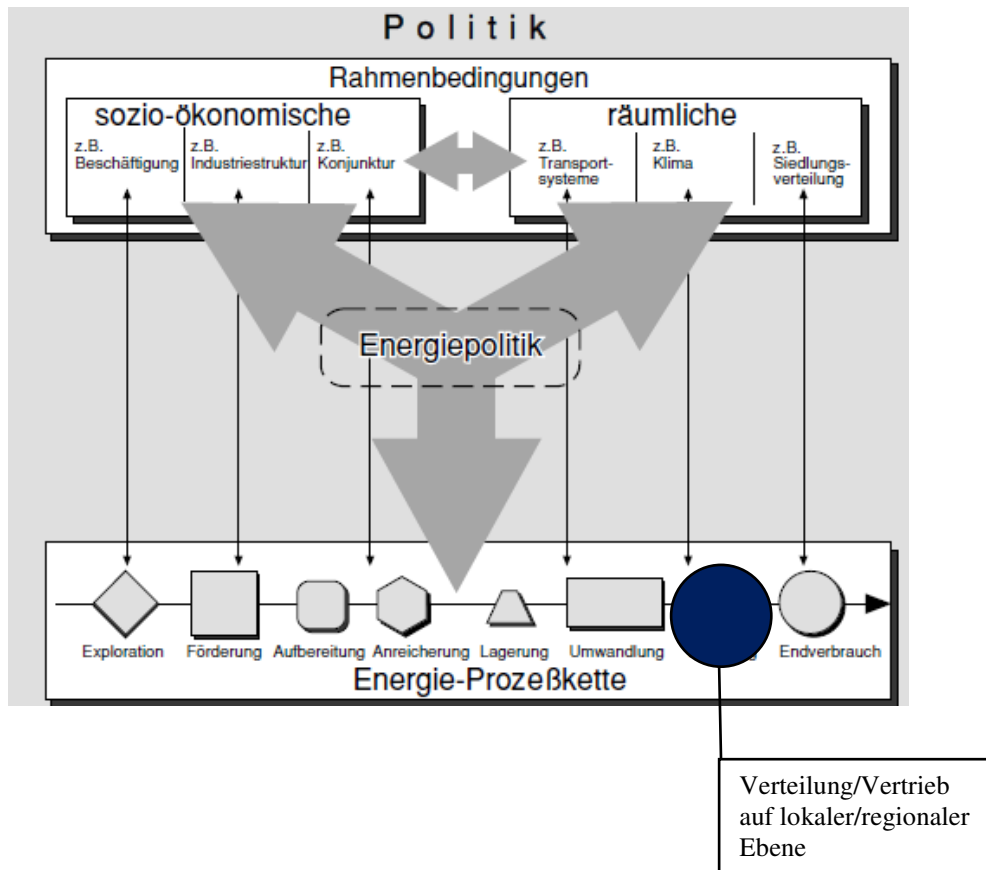


Abbildung 1.8: Verortung der vorliegenden Untersuchung in dem energiegeographischen Prozesskettenmodell nach Brücher<sup>52</sup>

In den folgenden Abschnitten wird ein Überblick des gegenwärtigen Forschungsstandes bezüglich des Transformationsprozesses in der Energiewirtschaft aus Perspektive benachbarter Disziplinen gegeben. Vor dem Hintergrund differierender Erkenntnisinteressen ist es verständlich, dass eine auf räumliche Folgewirkungen zentrierte Perspektive außerhalb der Geographie nur selten anzutreffen ist. In Anlehnung an Abbildung 1.6 werden die für die Thematik als besonders relevant erachteten Disziplinen im Hinblick auf aktuelle Diskussionen und Ergebnisse beleuchtet. Die Vielzahl an Wissenschaften resultiert aus dem stark interdisziplinär geprägten Charakter und multiperspektivischen Zugang des Forschungsfeldes.

<sup>52</sup> Ebenda

### 1.3.1.1 Energiewirtschaft in den Wirtschaftswissenschaften

Energiewirtschaftliche Forschung bildet einen Teilbereich der relativ heterogen strukturierten Wirtschaftswissenschaften, in denen sowohl volks- als auch betriebswirtschaftliche Aspekte wirtschaftswissenschaftlicher Energieforschung zum Tragen kommen. Die Transformation der Energiewirtschaft wird vor dem Hintergrund eines durch Liberalisierung induzierten Wettbewerbs auf makro- und mesoökonomischer Ebene (volkswirtschaftliche Perspektive) und einer unmittelbar aus dem Wettbewerbsmodus resultierenden Notwendigkeit strategischer Neuausrichtung auf mikroökonomischer Ebene (betriebswirtschaftliche Perspektive) betrachtet und analysiert.

Aus volkswirtschaftlicher Perspektive sind drei energiewirtschaftliche Forschungsschwerpunkte auszumachen, von denen mindestens zwei einen gewissen Bezug zu der vorliegenden Untersuchung aufweisen. Gegenstand der Betrachtung sind die Struktur der Energiewirtschaft und ihr ökonomischer Stellenwert im volkswirtschaftlichen Gesamtsystem, der Transformationsprozess und die daraus resultierenden Folgewirkungen für das Gesamtsystem der Energiewirtschaft und die volkswirtschaftlichen Auswirkungen der Energiemarktliberalisierung und des daraus hervorgehenden Transformationsprozesses.<sup>53</sup>

Um die Struktur und den ökonomischen Stellenwert der Energiewirtschaft zu ermitteln, richtet sich der Fokus auf die Erfassung aussagefähiger ökonomischer Kenndaten wie Beschäftigungsumfang und Wertschöpfung. Die ökonomische Bedeutung für andere Wirtschaftszweige wird primär über die Analyse inter- und intrasektoraler Verflechtungen herausgestellt.<sup>54</sup> Um den Grad der Verflechtung angemessen zu erfassen, wird z.B. auf Input-Output-Analysen zurückgegriffen. Voraussetzung für die Ermittlung wesentlicher Kenndaten ist eine sachlogische Abgrenzung der Energiewirtschaft, welche nach weit gefasstem Verständnis die Prospektion, Förderung und Bereitstellung von Primärenergieträgern, die Energietransformation, -übertragung, -verteilung und -vertrieb sowie den Energiehandel und sonstige Energiedienstleistungen für die Produktsektoren Erdöl, Erdgas und Elektrizität umfasst. Dieses weitreichende und recht heterogene Feld erschwert eine sektorale Zuordnung. Aufgrund der heterogenen Struktur ordnet die Volkswirtschaftslehre die Energiewirtschaft, je nach betrachtetem Segment,

---

<sup>53</sup> Für eine umfassende, volkswirtschaftlich ausgerichtete, Betrachtung der Facetten deutscher Energiewirtschaft vgl. Ströbele, W. et al: Energiewirtschaft - Einführung in Energie und Praxis (3. Aufl.), München: Oldenbourg-Verlag, 2012, ebenso Brune, W. (Hrsg.): Zur deutschen Energiewirtschaft an der Schwelle des neuen Jahrtausends, Stuttgart: Teubner Verlag, 2000

<sup>54</sup> Die intra- und intersektorale Bedeutung der Energiewirtschaft wird insbesondere über die Implikationen der Energiepreise für das gesamte inländische Preisniveau und die internationale Wettbewerbsfähigkeit verdeutlicht. Vgl. Bräuniger, M. et al.: Auswirkungen von Strompreiserhöhungen auf Preise, Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit: Hamburgisches Weltwirtschaftsinstitut (HWWI Policy Paper), Hamburg, 2006, S. 7ff

sowohl dem sekundären als auch tertiären Sektor zu. Der makroökonomisch hohe Stellenwert der Energiewirtschaft wird hervorgehoben durch die Arbeitgeberfunktion und den erheblichen Beitrag zur (regionalen) Wertschöpfung, die bedeutende Vorleistungsnachfrage, die Investitionstätigkeiten und daraus resultierende (regionalwirtschaftliche) Multiplikatoreffekte und die Funktion als Energielieferant aller Wirtschaftszweige.<sup>55</sup>

Vor dem Hintergrund des energiewirtschaftlichen Transformationsprozesses untersucht die Volkswirtschaftslehre u.a. die Auswirkungen des Wettbewerbs auf die Energiebranche und damit einhergehende Änderungen der Energiemarktstruktur oder das Ausbleiben prognostizierter Änderungen. In der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur wird z.B. die Beharrlichkeit oligopolistischer Strukturen auf überregionaler Verbundebene thematisiert.<sup>56</sup> Zudem ist ein deutliches Vordringen großer, produzierender EVU in den Endkundenmarkt (Downstream-Markt) und von EVU aus dem Stadtwerke-Segment in klassisch vorgelagerte Marktsegmente (Upstream-Markt) zu verzeichnen.<sup>57</sup> Die Erschließung des Endkundenmarktes für integrierte Großkonzerne erfolgte zu erheblichen Teilen durch Beteiligungsmodelle bzw. Anteilsaufkäufe an Lokal- und Regionalversorgern. Dies wird als direkte Folge der Auflösung vertikaler Demarkationen betrachtet.<sup>58</sup> Aus makroökonomischer Perspektive weist die Neuformatierung des Energiemarktes demnach signifikante Änderungen auf horizontaler und vertikaler Ebene auf. Zu Beginn der Liberalisierung wurde durch den Wegfall de jure gesicherter Gebietsmonopole ein erheblicher Selektions- und Konzentrationsprozess auf regionaler und lokaler Versorgungs-

---

<sup>55</sup> Nach Aussage des Statistischen Bundesamtes waren 2014 ca. 965 Unternehmen mit ca. 224.000 Beschäftigten der Energieversorgung (Elektrizität, Gas, Wärme) zuzuordnen. Die Branche erzielte ein Umsatzvolumen von mehr als 540 Mrd. Euro und tätigte Investitionen in Höhe von fast 10 Mrd. Euro.

[https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Wirtschaftsbereiche/Energie/BeschaeftigteUmsatzInvestitionen/Tabelle\\_n/KSEDaten.html;jsessionid=E28144AAA1DE7611403006C7C4112564.cae3](https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Wirtschaftsbereiche/Energie/BeschaeftigteUmsatzInvestitionen/Tabelle_n/KSEDaten.html;jsessionid=E28144AAA1DE7611403006C7C4112564.cae3), Stand: 11/2016. Durch ihre hohe Investitionsquote zählt die Energiewirtschaft zu den investitionsstärksten Wirtschaftszweigen und induziert positive Folge- bzw. Multiplikatoreffekte für die Binnenkonjunktur. Zur volkswirtschaftlichen Bedeutung der Energiewirtschaft vgl. auch Geschäftsstelle des Wissenschaftsrates Deutschland: Stellungnahme zur Energieforschung (Drs. 3750/98), Köln, 1999, S.16, ebenso Albrecht, J. et al: Bedeutung der Energiewirtschaft für die Volkswirtschaft (Forschungsbericht des ifo-Instituts der Universität München), München: Universität München, 2011, S.39 und Böhmer, M. et al.: Wertschöpfungs- und Beschäftigungseffekte der Energiewirtschaft (Prognos-Studie 49/13, München: Prognos AG, 03/2015

<sup>56</sup> Vgl. Zenke, I. et al. (Hrsg.): Preise und Preisgestaltung in der Energiewirtschaft, Berlin: De Gruyter-Verlag, 2015, S.19 und Nagel, B.: Nachhaltige Strom- und Gasversorgung im Lichte des Wettbewerbsrechts, Berlin: edition sigma, 2010, S.38ff

<sup>57</sup> Vgl. Wildemann, H.: Stadtwerke - Erfolgsfaktoren europäischer Infrastruktur- und Versorgungsdienstleister, München: TCW-Verlag, 2009, S.144f, ebenso Trianel GmbH: Die Trianel Strategie 2015 (Strategiebroschüre), Aachen, 2015, S.7 u. S.20

<sup>58</sup> Die Auflösung horizontaler Demarkationen im Zuge der Energiemarktliberalisierung ist aufgrund der wirtschaftsräumlichen Implikationen von besonderem Interesse für eine wirtschaftsgeographisch ausgerichtete Perspektive. Nicht minder bedeutend ist jedoch die Aufhebung vertikaler Demarkationen, die z.B. mit einem Vordringen lokal verankerter EVU in zuvor abgegrenzte Upstream-Marktsegmente überregional agierender Konzerne verbunden ist. Die Grenzen der ursprünglichen, strukturell zellulär anmutenden, Monopolphase zerfließen somit auf horizontaler und vertikaler Ebene und bewirken eine deutliche Änderung der Struktur des Energiemarktes.

ebene prognostiziert, der zugleich das Ende der polypolistischen Versorgungsstruktur im Verteilungs- und Endkundenbereich bedeutet hätte. Grund zur Annahme waren Untersuchungen, welche insbesondere bei lokal verankerten EVU das Fehlen einer notwendigen Unternehmensgröße postulierten, die für eine mittel- bis langfristig kompetitive Positionierung im Energiemarkt entscheidend sei. Mit fortschreitender Liberalisierung musste diese Annahme jedoch revidiert werden, da sich die Unternehmen der lokalen und regionalen Versorgungsebene durch eine erstaunliche Persistenz auszeichneten und ein grundlegender Wandel der deutschen Energiewirtschaft ausblieb.<sup>59</sup> Zwar waren Konzentrationen, Fusionen und Übernahmen auch auf lokaler Versorgungsebene zu verzeichnen.<sup>60</sup> Signifikante Konzentrationen im Hinblick auf daraus resultierender Marktmacht fanden jedoch vornehmlich auf überregionaler Verbundebene statt, wie der Zusammenschluss von insgesamt 8 Verbundunternehmen zu den *Großen Vier* (EON AG, RWE AG, Vattenfall AG und EnBW AG) aufzeigt.<sup>61</sup> Die gegenwärtige Marktstruktur lässt darauf schließen, dass die liberalisierungsbedingte Restrukturierungswelle ihren Zenit überschritten hat und eine vorläufige Konsolidierung des Marktes erreicht wurde. Entgegen ursprünglicher Prognosen ging die Transformation der Energiewirtschaft sogar mit einer Stärkung der polypolistisch-dezentralen Stadtwerke-Struktur einher, was letztendlich auf mehrere Faktoren zurückzuführen ist.<sup>62</sup> Davon unabhängig ist die tiefgreifende und aktuelle Transformation der Energiewirtschaft im Kontext der politisch motivierten und forcierten Energiewende, die mit dem Ziel der intensivierten Förderung regenerativer Energiequellen und Energietechniken verbunden ist und eine stärker dezentral ausgerichtete Energieversorgungsstruktur im Sinne einer Transition von *energy for space* zu *energy from space* bewirkt.<sup>63</sup>

Neben der gesamtwirtschaftlichen Bedeutung der Energiewirtschaft und der strukturellen Transformation der Branche im Zuge der Liberalisierung erfahren die gesamtwirtschaftlichen

---

<sup>59</sup> Vgl. Leciejewski, K.: Das Stadtwerke-Sterben ist ausgeblieben, in: Die Welt, 28.04.2003

<sup>60</sup> Vgl. Wagner, O. u. Kristof, K.: Strategieoptionen kommunaler Wettbewerber im Energiemarkt (Wuppertal Papers Nr. 115), Wuppertal: Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie, 2001, S.20

<sup>61</sup> Zu den 8 Verbundunternehmen zählten die Preussen Elektra AG, Bayernwerk AG, RWE AG, VEW AG, BEW AG, HEW AG, VEAG AG und die EnBW AG. Preussen Elektra AG und Bayernwerk AG fusionierten zur EON AG, die VEW AG ging in der RWE AG auf und BEW AG, HEW AG und VEAG AG zerschmolzen zur Vattenfall AG. Die überregionale Verbundebene konzentrierte durch die Konzentrationsprozesse zeitweilig mehr als 80 Prozent der Elektrizitätserzeugung. Vgl. Wetzel, D.: Das Ende des Energie-Monopols der Großen Vier, in: Die Welt (Zeitschrift), Berlin: Axel Springer Verlag, 06.10.2015. Für liberalisierungsbedingte Konzentrationsprozesse im Bereich des Upstream-Segments vgl. Pfeiffer, J.: Konzentration auf dem deutschen Strommarkt 1994 bis 2004 (IWE Working Paper Nr. 02/2005 des Institut für Wirtschaftswissenschaften), Erlangen: Universität Erlangen, 2005, S.39 und Wagner, O. u. Kristof, K.: Strategieoptionen kommunaler Wettbewerber im Energiemarkt (Wuppertal Papers Nr. 115), Wuppertal: Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie, 2001, S.21

<sup>62</sup> Darunter zählen neben einer intelligenten, strategischen Neuausrichtung auch die Inwertsetzung (bzw. Vermarktung) der geographischen Kundennähe, die im Zuge veränderter Konsummuster einen immer größeren Stellenwert erlangt.

<sup>63</sup> Vgl. Brücher, W.: Energiegeographie, Berlin: Gebrüder Borntraeger-Verlag, 2009, S.16

Implikationen des energiewirtschaftlichen Transformationsprozesses aus wirtschaftswissenschaftlicher Perspektive Berücksichtigung. Ein besonderes Augenmerk liegt dabei auf der wirtschaftspolitisch bedeutenden Intention der Energiepreissenkung, die in der Folge der Marktöffnung erwartet wurde und die nachhaltig zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft beitragen sollte. Retrospektiv konnte jedoch keine signifikante Energiepreisentlastung erreicht werden, sieht man von anfänglichen, wettbewerbsbedingten Preisreduktionen im unmittelbaren Nachgang der Liberalisierung ab. De facto hat die Liberalisierung der Energiemärkte aufgrund unzureichender Wettbewerbsmodalitäten und staatlicher Energiepreisinterventionen (z.B. KWK- und EEG-Umlage, Stromsteuer) keine deutliche Energiepreisentlastung bewirkt.<sup>64</sup> Derartige Folgewirkungen, stehen den originären Intentionen der Energiemarktliberalisierung diametral entgegen. Der Energiepreismechanismus hat sich als weniger liberalisierungssensibel erwiesen, als erhofft. Auswirkungen der Energiemarkttransformation erfassen auch das Investitionsvolumen und den Produktionsfaktor Arbeit. So halbierten sich nahezu innerhalb der ersten 5 Jahre nach der Liberalisierung die Investitionen im Elektrizitätssektor von ca. 7,5 auf etwa 4 Mrd. Euro.<sup>65</sup> Geringere Investitionsvolumina gehen neben Problemen in der Versorgungssicherheit mit einer rückläufigen Vorleistungsnachfrage einher, was zu negativen Folgeeffekten in den vorgelagerten Wertschöpfungsebenen führt und sich dort in einem rückläufigen Auftragseingangs- und Produktionsindex niederschlägt. Die Bedeutung einer hohen Investitionsquote ist vor dem Hintergrund der Versorgungssicherheit und der Vorleistungseffekte bzw. (regional)wirtschaftlicher Impulsgeberfunktionen offensichtlich. Intensive intra- und intersektorale Vorleistungsverflechtungen induzieren, unter der Voraussetzung entsprechender Investitionen, positive ökonomische Folgeeffekte. Neben volatilen Investitionsvolumina, die nicht nur das Resultat wettbewerblich bedingten Margendrucks, sondern auch das Ergebnis unvorhersehbarer energiepolitischer Rahmenbedingungen sind, wird die Freisetzung von Arbeitskräften in der Energiebranche als weiterer Effekt des energiewirtschaftlichen Transformationsprozesses thematisiert. Bereits in den 1990er Jahren setzte ein Beschäftigungsrückgang ein, der sich insbesondere im Anschluss der Marktöffnung 1998 vehement fortsetzte.<sup>66</sup> Aufgrund der

---

<sup>64</sup> Vgl. Nicolosi, M.: Leitstudie Strommarkt 2015 (Studie der Connect Energy Economics GmbH), Berlin: Connect Energy Economics GmbH, 2015, S.29, ebenso Leuschner, U.: Die Strompreise gehen wieder nach oben, in: <http://www.udo-leuschner.de/basiswissen/SB115-05.htm>, Stand: 12/2015 und Frank, H.-J.: Strompreis - Anstieg in Folge politischer Sonderlasten programmiert (Deutsche Bank Research Paper Nr. 227), Frankfurt: Deutsche Bank, 2002

<sup>65</sup> Vgl. Kroha, J.: Produktbegleitende Dienstleistungen von kommunalen Energieversorgungsunternehmen, Herzogenrath: Shaker Verlag, 2002, S.50

<sup>66</sup> Die deutsche Energiewirtschaft verzeichnete bereits in der Präliberalisierungsphase (1992-1997) einen Beschäftigungsrückgang von ca. 35.000 Arbeitsplätzen. Der Abbau zwischen 1998 und 2007 betrug mehr als 18 Prozent, was ca. 50.000 Arbeitsplätzen und einer durchschnittlichen jährlichen Freisetzung von 2,3 Prozent entspricht.

intensiven Verflechtungen zu allen anderen Wirtschaftszweigen, werden aus makroökonomischer Perspektive vornehmlich die Folgeeffekte der Energiemarkttransformation im Kontext des wirtschaftlichen Gesamtsystems betrachtet.

Aus betriebswirtschaftlicher bzw. mikroökonomischer Perspektive sind im Hinblick auf das Erfahrungsobjekt und Erkenntnisinteresse der vorliegenden Untersuchung zwei Analyseebenen von besonderem Interesse: Das EVU als rechtlich autonome Unternehmenseinheit (interne Perspektive) und das EVU als Bestandteil eines Unternehmensnetzwerkes im Hierarchie-Markt-Kontinuum (externe Perspektive). Die interne Perspektive ist auf das EVU als rechtlich eigenständige Wirtschaftseinheit gerichtet und beinhaltet folglich alle aus der Energiemarktliberalisierung resultierenden Transformations- bzw. Restrukturierungsprozesse. Diesbezüglich zu nennen sind die strukturelle Neuorganisation des Unternehmens vor dem Hintergrund rechtlich verbindlicher Entflechtungsvorgaben (Unbundling), Geschäftsprozessoptimierungen und Veränderungen der internen Organisationsstruktur. Ebenso von Bedeutung sind die Modifikation des Produktportfolios (Angebotsstruktur), die Ausweitung des Absatzraumes sowie Kostensenkungsprogramme. Letztere können die Freisetzung von Arbeitskräften, optimierte Bezugsstrategien und das Outsourcing von Dienstleistungen beinhalten.<sup>67</sup> Die externe Perspektive legt den Fokus auf vertikal und horizontal ausgerichtete Netzwerke, bzw. Kooperationen, wobei Auslagerungsprozesse und modifizierte Zuliefererverflechtungen in der Regel der vertikalen und die

---

Blickt man auf die größeren EVU (> 500 Beschäftigte) so fällt der Rückgang mit insgesamt 27,7 Prozent zwischen 1998 und 2007 deutlich stärker aus. Die Tatsache, dass bereits vor dem Einsetzen der Liberalisierung ein signifikanter Beschäftigungsrückgang zu verzeichnen war, zeigt, dass die Transformation der deutschen Energiewirtschaft durch Antizipation des Wettbewerbs bereits in der ausklingenden Monopolphase einsetzte. Vgl. Bontrup, H.-J. et al.: Liberalisierung in der Elektrizitätswirtschaft: Zuspitzung der Verteilungskonflikte, in: WSI-Mitteilungen 4 (2008), Düsseldorf: Hans-Böckler Stiftung, 2008, S. 175 - 183 und Bontrup, H. u. Marquardt, R.-M.: Beschäftigungsbedingungen und Unternehmenskultur in der Elektrizitätswirtschaft, in: WSI-Mitteilungen 6 (2010), Düsseldorf: Hans-Böckler Stiftung, 2010, S.291f

<sup>67</sup> Die mikroökonomische Literatur zum energiewirtschaftlichen Transformationsprozess ist deutlich umfassender als die der makroökonomischen Ebene. Es kann daher nur exemplarisch auf eine kleine Auswahl eingegangen werden. Zu den Implikationen des Unbundlingprozesses in EVU vgl. Klees, A. u. Langerfeld M. (Hrsg.): Entflechtung in der deutschen Energiewirtschaft - Kostenfalle oder Effizienzquelle? (2.Aufl.), Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 2005, hinsichtlich Geschäftsprozessoptimierungen in EVU vgl. Stürmer, R: Konzeption eines Modells zur Geschäftsprozessoptimierung am Beispiel der Beschwerdebearbeitung in der Energiewirtschaft, München: GRIN-Verlag, 2005, im Hinblick auf Modifikationen des Produktportfolios vgl. Dickgreber, F.-P.: Innovationsmanagement in deregulierten Netzindustrien - Eine vergleichende Analyse von Telekommunikations- und Elektrizitätswirtschaft, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 2002, S.174ff, in Bezug auf Outsourcingprozesse vgl. Schulze, J.: Outsourcing in der Energiewirtschaft - Anpassungsmöglichkeiten an veränderte Marktbedingungen, München: GRIN-Verlag, 2002, für einen allgemeinen Überblick interner liberalisierungsinduzierter Transformationsprozesse vgl. Bontrup, H.-J. u. Marquardt, R.-M.: Kritisches Handbuch der deutschen Elektrizitätswirtschaft, Berlin: edition sigma, 2010 und Ridder, N.: Öffentliche Energieversorgungsunternehmen im Wandel - Wettbewerbsstrategien im liberalisierten deutschen Strommarkt, Marburg: Tectum-Verlag, 2003

intensivierte Zusammenarbeit mit anderen EVU der horizontalen Kooperationsform zuzuordnen sind.<sup>68</sup>

Die rechtlich verpflichtende Entflechtung (Unbundling) zwischen Netzebene und vor- sowie nachgelagerten Wertschöpfungsebenen wird in der betriebswirtschaftlichen Literatur als zentrale Ursache eines umfassenden Restrukturierungsprozesses der EVU gesehen. Grill hält diesbezüglich fest: „Unbundling erzwingt eine veränderte Organisation der klassisch vertikal integrierten Versorgungsunternehmen. Synergien, Verbundvorteile und das Know-How der vorher integrierten Unternehmen können nicht mehr oder nur unter erschwerten Bedingungen genutzt werden. (...) Unbundling wird die Energiewirtschaft kleinteiliger machen; durch die Kleinteiligkeit werden die Unternehmen aber unter Umständen zu Kooperationen gezwungen.“<sup>69</sup> Ziel der Entflechtung ist die Gewährleistung einer neutralen und diskriminierungsfreien Bereitstellung der Netzebene für unternehmensexterne Energielieferanten, so dass dem unternehmensinternen Vertrieb keine wettbewerbsverzerrenden Vorteile seitens des Netzbetriebes zukommen.<sup>70</sup> Zwar sind die EVU in unterschiedlichem Ausmaß von der Entflechtung betroffen.<sup>71</sup> Die Mindestanforderungen einer informatorischen und buchhalterischen Entflechtung müssen jedoch bundesweit von jedem EVU (mit integriertem Netzbetrieb) erfüllt werden und stehen unter Aufsicht der Bundesnetzagentur (BNA) oder der zuständigen Landesregulierungsbehörden. Die betriebswirtschaftlichen Folgewirkungen der Entflechtung werden aufgrund des Verlustes von Synergieeffekten zwischen den großen wertschöpfenden Unternehmenseinheiten (Netz und Vertrieb), der Doppelarbeit durch die Schaffung neuer Arbeitsplätze und der Investitionen in eine entflechtungskonforme und effiziente IT-Infrastruktur sowie Unternehmensorganisation eher negativ betrachtet.<sup>72</sup>

---

<sup>68</sup> Vertikale und horizontale Kooperationen sind dadurch gekennzeichnet, dass sie deutlich intensivere Interaktionen zwischen den beteiligten EVU aufweisen, als reine preisorientierte Zulieferbeziehungen. Sie erfordern mitunter das Abweichen von eigenen Zielen zugunsten der kooperierenden Unternehmen und umfassen einen hohen Grad an Reziprozität.

<sup>69</sup> Grill, K.-D.: Unbundling aus energiepolitischer Perspektive, in: Klees, A. u. Langerfeld M. (Hrsg.): Entflechtung in der deutschen Energiewirtschaft - Kostenfalle oder Effizienzquelle? (2.Aufl.), Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 2005, S.2

<sup>70</sup> Gleiches gilt für die Wertschöpfungsebene der Erzeugung, die, ähnlich dem Vertrieb, nicht dem natürlichen Monopolbereich zuzuordnen ist.

<sup>71</sup> So gelten für EVU mit weniger als 100.000 belieferten Haushalten die De-Minimis-Regelung und damit abgeschwächte Entflechtungsvorgaben.

<sup>72</sup> Vgl. Wenzel, T. u. Cord, M.: Wie Durchschlägt man den gordischen Knoten? Ausgestaltungsalternativen des Unbundling in der Praxis, in: Klees, A. und Langerfeldt, M. (Hrsg.): Entflechtung in der deutschen Energiewirtschaft (2.Auflage), Wiesbaden: Tectum, 2005, S.126. Zu berücksichtigen ist, dass sich grundsätzlich ein deutlicher Gegensatz zwischen betriebs- und volkswirtschaftlicher Perspektive im Hinblick auf das Unbundling zeigt. Während aus makroökonomischer Sicht eine EnWG-konforme Entflechtung volkswirtschaftlich sinnvoll erscheint, wird der Entflechtungsprozess in betriebswirtschaftlicher Hinsicht eher skeptisch betrachtet.



Da sich das neue Wettbewerbsumfeld tendenziell umsatzmindernd auf die Erlöslage der EVU auswirkt, gehen zahlreiche Unternehmen dazu über, ihre Angebotsstruktur zu erweitern. Neben den klassischen Versorgungsdienstleistungen wie Elektrizitäts-, Gas- und Wärmeversorgung werden zunehmend ergänzende Dienstleistungen aus den Bereichen Facility Management, Wärmecontracting, Energieanlagenbetreuung und Energieberatung angeboten.<sup>73</sup> Trotz ihrer Heterogenität sind die ergänzenden Leistungen einer Klassifizierung zugänglich. So wird zwischen ursprünglich internen Dienstleistungen, die nun über den Markt angeboten werden, einer Erweiterung der Wertschöpfungskette (vertikal ausgerichtete Diversifikation) und neuen, ergänzenden Produktlinien (horizontal verbundene Diversifikation) unterschieden.<sup>74</sup> Zudem wird unter einer lateral unverbundenen Diversifikation die Erweiterung des Produktportfolios auf branchenfremde Angebote verstanden. Insbesondere die strategische Ausrichtung großer EVU zeichnete sich zu Beginn der Liberalisierung durch umfangreiche und äußerst heterogene Angebotsstrukturen aus, so dass manche Geschäftsfelder keinerlei Assoziationen zum traditionell energiewirtschaftlichen Schwerpunkt zuließen.<sup>75</sup> Aufgrund ausbleibender Erfolge wurde diese strategische Phase schließlich durch umfassende Veräußerungen der branchenfremden Peripherie und die Rückbesinnung auf das Kerngeschäft abgelöst.<sup>76</sup> Ziel einer Angebotsdiversifikation ist die Sicherung mittel- bis langfristiger Einkommensquellen in einem volatilen und schwer prognostizierbaren Markt, eine Kompensation bestehender oder künftiger Umsatzverluste im Kerngeschäft vor dem Hintergrund eines sich intensivierenden Wettbewerbs und die primär durch All-Inclusive-Pakete anvisierte Kundenbindung bzw. Minimierung der Kundenwechselrate. Grundsätzlich wird davon ausgegangen, dass eine Spezialisierung bzw. Konzentration auf Kernkompetenzen in einem liberalisierten Marktumfeld eine größere Perspektive für ein langfristig erfolgreiches Agieren auf dem Energiemarkt eröffnet, als Heterogenisierungen des Produktportfolios.

Insbesondere Kostensenkungsziele besitzen für EVU in einem liberalisierten Marktumfeld oberste Priorität, so dass im Rahmen eines professionellen Kostenmanagements diverse Kos-

---

<sup>73</sup> Vgl. Ridder, N.: Öffentliche Energieversorgungsunternehmen im Wandel - Wettbewerbsstrategien im liberalisierten deutschen Strommarkt, Marburg: Tectum, 2003, S.72

<sup>74</sup> Vgl. Dickgreber, F.-P.: Innovationsmanagement in deregulierten Netzindustrien - Eine vergleichende Analyse von Telekommunikations- und Elektrizitätswirtschaft, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 2002, S.175

<sup>75</sup> Der Energiekonzern EnBW übernahm von 2000 - 2005 den Schuhhersteller Salamander, welches Beispiel für eine unverbundene laterale Diversifikation ist.

<sup>76</sup> Vgl. Leuschner, U.: Kurzschluss - Wie unsere Stromversorgung teurer und schlechter wurde, Münster: Monsenstein und Vannerdat, 2007, S.49ff und Leuschner, U.: Strom und Gas in einer Hand - Die Branchenriesen entdecken ihr Kerngeschäft neu, in: <http://www.udo-leuschner.de/basiswissen/SB116-05.htm>, Stand: 12/2015

tensenkungs- und Produktivitätsoptimierungsstrategien entwickelt werden.<sup>77</sup> Eine gründliche Analyse der Unternehmenseinheiten und unternehmensinternen Prozesse bildet den Ausgangspunkt zur Identifikation bestehender Optimierungspotentiale. Der Identifikation von Stärken und Schwachstellen folgen in der Regel Geschäftsprozessoptimierungen (GPO), welche das Ziel verfolgen, kostengünstigere und produktivere Abläufe zu erzielen. Besondere Aufmerksamkeit wird auf eine optimierte unternehmensinterne IT-Infrastruktur gelegt.<sup>78</sup>

Neben unternehmensinternen Umstrukturierungen, die das Resultat veränderter wirtschaftspolitischer und energierechtlicher Rahmenbedingungen bzw. eine Folge des zunehmenden Wettbewerbs darstellen und damit Auswirkung und zugleich Ursache des intensiven energiewirtschaftlichen Transformationsprozesses sind, kommt neu formierten Unternehmensnetzwerken zwischen EVU und Unternehmen der vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsebene sowie EVU und Kooperationspartnern auf gleicher Wertschöpfungsebene eine immer größere Bedeutung zu.<sup>79</sup> Der zunehmende Wettbewerbs- bzw. Kostendruck, der primär auf der regionalen und lokalen Versorgungsebene zum Tragen kommt, erfordert immer häufiger ein optimales und sich den jeweils aktuellen Erfordernissen flexibel anpassendes Unternehmensnetzwerk. Dieser Themenbereich weist einen deutlichen Bezug zu dem Gegenstand der vorliegenden Untersuchung auf, da die Thematisierung von Kooperationen und Unternehmensnetzwerken in der Folge der Energiemarktliberalisierung automatisch die Frage nach dem Enthierarchisierungsprozess in EVU und der Neuordnung der Wertschöpfungssegmente im Hierarchie-Markt-Kontinuum impliziert. Betrachtet man die Etablierung von Netzwerken bzw. Kooperationen, so ist zwischen vertikalen und horizontalen Kooperation zu differenzieren.<sup>80</sup>

Analog zur Durchleuchtung unternehmensinterner Geschäftsprozesse im Rahmen von Optimierungsstrategien führen EVU als Folge des Wettbewerbsmodus auch eine Analyse der vorgela-

---

<sup>77</sup> Der Produktivitätsanstieg und die Kosteneinsparung spiegeln sich u.a. in der Entwicklung des Verhältnisses von erwirtschaftetem Umsatz zu Beschäftigten wider. Vgl. Bontrup, H.-J. u. Marquardt, R.-M.: Kritisches Handbuch der deutschen Elektrizitätswirtschaft, Berlin: edition sigma, 2010, S.112

<sup>78</sup> Die IT-Infrastruktur trägt wesentlich zu den Gesamtkosten eines EVU bei und die Digitalisierung der EVU schreitet massiv voran. Kostentreibend wirken insbesondere komplexer werdende Geschäftsprozesse und deren Vernetzung sowie entflechtungskonforme Zugriffsrechte. Die Optimierung der IT-Systeme zählt zu den ersten und deutlichsten Zeichen der Unternehmenstransformation im Kontext der Energiemarktliberalisierung. Hinsichtlich der Bedeutung der IT für EVU vgl. Rajchowski, A.: Digitalisierung in der Energiewirtschaft (bdew Strategiepapier), Berlin: bdew, 2015, S.3ff

<sup>79</sup> Die Bedeutung des strategischen Instruments der Kooperation findet in der mikroökonomischen Literatur ihren entsprechenden Niederschlag. Es bestehen einige Arbeiten zur Thematik. Vgl. u.a. Lütjen, H. et al u. Reich, M. (Hrsg.): Innovationskooperationen von Stadtwerken - Eine empirische Untersuchung von Treibern und Barrieren, Norderstedt: BoD-Verlag, 2014, ebenso Meister, F.: Etablierung von Netzwerken in der Energiewirtschaft, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 2007 und Sander, C.: Kooperationen in der Energiewirtschaft, Herzogenrath: Shaker-Verlag, 2011 sowie Theurl, T. u. Sander, C.: Erfolgsfaktoren für Stadtwerke-Kooperationen – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung (IfG-Arbeitspapier Nr. 103), Münster: Institut für Genossenschaftswesen, 2011

<sup>80</sup> Auf die Betrachtung diagonaler, also branchenfremder, Kooperationen wird vorerst verzichtet.

gerten Wertschöpfungsebenen durch. Sie weisen umfangreiche Verflechtungen zu Zulieferern aus Industrie und Handwerk sowie Dienstleistungsunternehmen auf, deren Inanspruchnahme sich für einen beträchtlichen Teil der Gesamtkosten verantwortlich zeigt. Für das EVU ist es daher unerlässlich, im Rahmen einer intelligenten Sourcingstrategie das Netzwerk so kostengünstig und produktiv wie möglich zu gestalten. Die Betriebswirtschaftslehre hebt dabei insbesondere die Schlüsselfunktion der Materialwirtschaft hervor, welche eine Art Synapse zwischen dem EVU und den vorgelagerten Wertschöpfungsebenen bildet. Der Kostendruck veranlasst das Unternehmen, bestehende Kontakte aufzulösen, neue zu knüpfen und in den Ausbau bestehender Verbindungen zu investieren. Neu entstehende Kontakte können z.B. eine direkte Folge des Outsourcings von Dienstleistungen sein.<sup>81</sup> Auslagerungsprozesse sind zumeist dem Bereich der vertikal ausgerichteten Kooperationen zuzuordnen. Die Modifizierung des (vertikalen) Netzwerkes geht in den meisten Fällen mit einer Veränderung seiner Typologie, inneren Struktur und räumlichen Expansion einher. Viele EVU weisen für den Vorleistungsbereich eine regionale Orientierung auf.<sup>82</sup> Unabhängig der Intensität ökonomischer Interaktionen wird in den Wirtschaftswissenschaften (als auch der Wirtschaftsgeographie) immer wieder auf die Vorteile und Besonderheiten regional verankerter Netzwerke hingewiesen.<sup>83</sup> Mikroökonomische Studien weisen diesbezüglich einen hohen Überschneidungsgrad zu wirtschaftsgeographischen Untersuchungen auf. Es wird postuliert, dass EVU durch die räumliche Nähe zu Vorleistungspartnern eine signifikante Minimierung der Transaktionskosten erzielen und Innovationsgewinne sowie eine Zunahme des Know-Hows bzw. expliziten und impliziten Wissens durch regelmäßige Face-to-Face-Kontakte generieren.<sup>84</sup> Die Neujustierung von Zulieferer- und Abnahmeverflechtungen ist daher nicht nur auf das unidirektionale Ziel der Kostensenkung

---

<sup>81</sup> Vgl. Schulze, J.: Outsourcing in der Energiewirtschaft – Anpassungsmöglichkeiten an veränderte Marktbedingungen, München: Grin-Verlag, 2002, ebenso Dirks, R.: Informatorische Entflechtung, in: PriceWaterhouse-Coopers (Hrsg.): Entflechtung und Regulierung in der deutschen Energiewirtschaft (2. Aufl.), München: Rudolf Haufe Verlag, 2008, S.194f

<sup>82</sup> Vgl. Schaffner, J.: Die Bedeutung der Stadtwerke Bamberg für die Region (Studie des Eduard-Pestel-Instituts für Systemforschung, Hannover), Bamberg: Stadtwerke Bamberg, 2008, S.9ff

<sup>83</sup> Zur allgemeinen Bedeutung regionaler Vernetzung vgl. Schubert, H. et al.: Regionale Akteursnetzwerke: Analysen zur Bedeutung der Vernetzung am Beispiel der Region Hannover, Opladen: Leske und Budrich, 2001, ebenso Bachinger, M., Pechlaner, H. u. Widuckel W. (Hrsg.): Regionen und Netzwerke - Kooperationsmodelle zur branchenübergreifenden Kompetenzentwicklung, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2011, S.6 und Kaminski, S.: Die regionale Clustermarke - Konzept strategischer Markenführung, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2009, S.32ff: Für die Bedeutung regionaler Netzwerk ein der Energiewirtschaft vgl. Meister, F.: Etablierung von Netzwerken in der Energiewirtschaft - Change Management vor dem Hintergrund der Neufassung des Energiewirtschaftsgesetzes, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 2007, S.312

<sup>84</sup> Implizites Wissen bezeichnet ein nicht formalisiertes Wissen, welches nur schwer kodifizierbar ist. Im Kontext der Clusterforschung wird die Bedeutung der Generierung impliziten Wissens, welches im Englischen als tacit knowledge bezeichnet wird, immer wieder hervorgehoben. Vgl. Schiele, H.: Der Standortfaktor, Weinheim: Wiley-VCH, 2003, S.49f, vgl. auch Hess, M. u. Paesler, R. (Hrsg.): Wirtschaft und Raum (Wege und Erträge der Münchner wirtschaftsgeographischen Forschung), München: Herbert Utz Verlag, 2009, S.43

ausgerichtet, sondern umfasst ebenso die Bestrebung, durch Innovations- und Wissenszuwächse oder die Konzentration auf Kernkompetenzen Umsatzsteigerungen zu erzielen.

Während vertikal strukturierte Netzwerke mehrere Wertschöpfungsstufen umfassen, sind horizontale Kooperationen durch eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe gekennzeichnet. Sowohl vertikale als auch horizontale Kooperationen werden in der mikroökonomischen Literatur als Resultat liberalisierungsbedingten Margendrucks und als strategische Antwort auf die mannigfaltigen Herausforderungen der Energiemarktliberalisierung betrachtet.<sup>85</sup> Entsprechend umfassend sind auch die Zielsetzungen horizontaler Kooperationen. Sie rangieren von Kosteneinsparungen bis hin zu Kapitalakkumulationen zwecks Gemeinschaftsinvestitionen und der Etablierung von Innovationsnetzwerken. Ein typisches Beispiel für horizontale Kooperationsformen in der Energiewirtschaft bilden Einkaufsverbände, die eine Bündelung der Marktmacht durch die Errichtung eines Gegenmonopols bewirken und Kosteneinsparungen durch Größendegressionseffekte ermöglichen. Die Unternehmen sind dadurch in der Lage, einen erheblichen Anteil des Beschaffungsaufwandes und des Kostendruckes zu reduzieren und somit ihre Wettbewerbsfähigkeit zu festigen oder zu steigern. Investitionszusammenschlüsse sind häufig für Großprojekte im Upstream-Segment zu verzeichnen, die für ein isoliertes mittelständisches EVU kaum zu finanzieren sind.<sup>86</sup> Gemeinschaftsinvestitionen entfallen in der Energiewirtschaft primär auf den Kraftwerksbau. Die Ausweitung der Geschäftstätigkeit mittelständischer EVU auf die Upstream-Ebene besitzt den Vorteil, dass eine größere Unabhängigkeit von Lieferanten der Verbundebene erreicht wird. Die betriebswirtschaftliche Literatur weist von allen dargestellten Disziplinen die größte Nähe zum Gegenstand der vorliegenden Untersuchung auf. Besonders zu erwähnen ist in Bezug auf die Transformation der EVU im Kontext der Energiemarktliberalisierung das Werk von Ridder (Öffentliche Energieversorgungsunternehmen im Wandel - Wettbewerbsstrategien im liberalisierten deutschen Energiemarkt), in dem er sich intensiv mit den Transformation induzierenden strategischen Handlungsfeldern mittelständischer EVU auseinandersetzt.<sup>87</sup> Dabei kommt der systematisierten Betrachtung von EVU-Kooperationen eine besondere Aufmerksamkeit zu.<sup>88</sup> Ebenfalls von Bedeutung ist das Werk von Meister (Etablierung von Netzwerken in der Energiewirtschaft), in dem die Erfolgsdeter-

---

<sup>85</sup> Sander, C.: Aktuelle Herausforderungen kommunaler Energieversorgungsunternehmen - Kooperationen als strategische Option (Arbeitspapier Nr.75 des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität, Münster: WWU, 2008, S.17ff

<sup>86</sup> Größere Investitionen werden aufgrund langer Amortisationszeiten und der nur schwer prognostizierbaren Marktentwicklung von EVU des KMU-Segments, die sich nicht in einer Investitionsgemeinschaft befinden, äußerst selten getätigt.

<sup>87</sup> Vgl. Ridder, N.: Öffentliche Energieversorgungsunternehmen im Wandel - Wettbewerbsstrategien im liberalisierten deutschen Strommarkt, Marburg: Tectum-Verlag, 2003, Kapitel 4 (S.62-170)

<sup>88</sup> Vgl. ebenda, Kapitel 4.2 (S.131-145)

minanten von EVU-Kooperationen aufgezeigt werden.<sup>89</sup> Diesbezüglich wird u.a. der Transaktionskostenansatz thematisiert, der für die Ausgestaltung von Netzwerken bzw. Kooperationen eine bedeutende Rolle einnimmt und der in der vorliegenden Untersuchung in Bezug auf seine räumlichen Implikationen als erklärende Variable eine nähere Betrachtung erfährt.<sup>90</sup> Zudem existiert eine Anzahl an Studien und Umfragen zum Thema Stadtwerke-Kooperationen im Kontext der Liberalisierung aber auch der Energiewende. Exemplarisch sind z.B. Studien der PricewaterhouseCoopers AG aus den Jahren 2009 und 2011.<sup>91</sup> Derartige Studien sind nahezu ausnahmslos quantitativ ausgerichtet und basieren zumeist auf Ergebnissen der Umfrage unter Entscheidungsträgern von EVU des KMU-Segments. Grundlegender Kanon der Ergebnisse ist, dass Kooperationen als probates Mittel zur Bewältigung der Energiemarktliberalisierung gesehen werden. Die Reduktion des Margendrucks durch Kostensenkung (z.B. durch Synergieeffekte) aber auch die Ausschöpfung von Innovationspotentialen sind wichtige Ziele, die zu einer Verschiebung der Wertschöpfung im Hierarchie-Markt-Kontinuum in Richtung Kooperation/Markt beitragen.<sup>92</sup>

Es lässt sich festhalten, dass die betriebswirtschaftliche Literatur zu Kooperationen im Zuge der Energiemarktliberalisierung deutlich umfassender ist, als jene zum Outsourcing. Dies lässt darauf schließen, dass dem Enthierarchisierungsprozess der Kooperation in der Praxis eine größere Bedeutung zukommt. Die räumlichen Implikationen des Enthierarchisierungsprozesses erfahren jedoch keine, maximal eine periphere Thematisierung. Diesbezüglich ist insbesondere das Werk von Lütjen et al. zu erwähnen (Innovationskooperationen von Stadtwerken), in dem Treiber und Barrieren von Kooperationen mit dem Ziel der Innovationsgenerierung analysiert werden und in dem mehr als 60 Innovationskooperationen einem Vergleich unterzogen werden. Die Untersuchung ist stark quantitativ ausgerichtet und kommt zu dem Ergebnis, dass nahezu 90 Prozent der Innovationskooperationen regional verortet sind.<sup>93</sup>

Wie die Ausführungen zeigen, ist die Transformation der Energiewirtschaft Gegenstand wirtschaftswissenschaftlicher Forschung und wird sowohl aus makro- als auch mikroökonomischer Perspektive beleuchtet. Insbesondere die energiewirtschaftlichen Forschungsschwerpunkte der Betriebswirtschaftslehre erweisen sich als interessante Anknüpfungspunkte für den For-

---

<sup>89</sup> Vgl. Meister, F.: Etablierung von Netzwerken in der Energiewirtschaft, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 2007

<sup>90</sup> Vgl. ebenda, S.157-162

<sup>91</sup> Vgl. PricewaterhouseCoopers AG (pwc): Kooperationen von Stadtwerken - Heute noch ein Erfolgsmodell? (Studie/Befragung der pwc von Stadtwerke-Geschäftsführern), Frankfurt: pwc, 2011, ebenso Kurz, R. et al.: Kooperationen von Stadtwerken - Ein Erfolgsmodell? (pwc-Studie), Frankfurt: pwc, 2009

<sup>92</sup> Vgl. PricewaterhouseCoopers AG (pwc): Kooperationen von Stadtwerken - Heute noch ein Erfolgsmodell? (Studie/Befragung der pwc von Stadtwerke-Geschäftsführern), Frankfurt: pwc, 2011, S.5

<sup>93</sup> Lütjen, H. et al.: Innovationskooperationen von Stadtwerken, Norderstedt: BoD-Verlag, 2014, S.77

schungsgegenstand der vorliegenden wirtschaftsgeographischen Untersuchung und fließen u.a. in die Hypothesengenerierung und den theoretischen Rahmen ein. Betriebswirtschaftliche Untersuchungen haben gezeigt, dass der Enthierarchisierungsprozess in Form vertikaler und/oder horizontaler Netzwerkstrukturen für die langfristige Wettbewerbsfähigkeit mittelständischer EVU in einem liberalisierten Marktumfeld von erheblicher Bedeutung ist. Als sinnvoll für Kooperationen werden u.a. die technische Planung, das Upstream-Segment der Energieerzeugung und das Beschaffungswesen betrachtet, während Abrechnung (Billing), Datenverarbeitung, Marketing und diverse Energieserviceleistungen als auslagerungsaffin gelten.<sup>94</sup> Als bedeutende Ursachen vertikaler und horizontaler Marktpartnerschaften in der Energiewirtschaft werden stark übereinstimmend Kosten- und Margendruck, Know-How-Defizite und mangelnde Unternehmensgröße bzw. fehlende Finanzkraft erachtet.<sup>95</sup> Insbesondere für vertikale Marktpartnerschaften ist das Outsourcing von Dienstleistungen von großer Bedeutung. Zwar haben Outsourcingprozesse in der Energiewirtschaft im Vergleich zu zahlreichen anderen Wirtschaftszweigen aufgrund der ehemals monopolistischen Gegebenheiten erst relativ spät eingesetzt. Eine deutliche Tendenz zur Auslagerung von Wertschöpfungsbereichen im Zuge der Marktliberalisierung ist jedoch zu erkennen. Dabei ist eine Konzentration auf periphere Unternehmensbereiche zu konstatieren, die fernab der Kernkompetenzfelder liegen. Klassische Beispiele sind IT, Billing-Dienste und das Mess- und Zählerwesen.<sup>96</sup>

### **1.3.1.2 Energiewirtschaft in den Rechtswissenschaften**

Die Rechtswissenschaften, die sich u.a. mit der Analyse, Interpretation, Erkenntnis und Fortschreibung des gültigen Rechts auseinandersetzen, beschäftigen sich in der Rechtsmaterie des Energierechts intensiv mit energiewirtschaftlichen Themen. Diese finden seit der Energiemarktliberalisierung und der damit einhergehenden energierechtlichen Neujustierung in zunehmendem Maße Eingang in die Rechtswissenschaften. Dass insbesondere nach der Marktöffnung eine verstärkte Berücksichtigung energiewirtschaftlicher Fragestellungen erfolgte, ist auf die relativ statischen rechtlichen Rahmenbedingungen während der Monopolzeit zurückzuführen. Zwischen dem EnWG aus dem Jahr 1935 und dem Erlass der Richtlinie RL 96/92/EG zur

---

<sup>94</sup> Vgl. Bretschneider, R.: Der liberalisierte Energieversorgungsmarkt: Wege zur betriebswirtschaftlichen Neuorientierung, Baden-Baden: Nomos, 2000, S.26

<sup>95</sup> Vgl. Ebenda, S.25.

<sup>96</sup> Vgl. Köhler-Schulte, C. (Hrsg.): Facetten des IT-Outsourcings intelligent nutzen, Berlin: KS-Energy-Verlag, 2008, S.86ff u. S.95ff

Liberalisierung der europäischen Elektrizitätswirtschaft aus dem Jahr 1996 war die deutsche Energiewirtschaft durch eine beachtliche institutionelle Stabilität geprägt, die wesentlich auf das Ausbleiben signifikanter Modifikationen des EnWG und GWB zurückzuführen ist. Bis auf wenige Änderungen besaßen die neunzehn Paragraphen des originären EnWG in Kombination mit den Ausnahmeregelungen der Paragraphen 103 und 103a GWB mehr als 60 Jahre Gültigkeit.<sup>97</sup> Diese Zeitspanne deutscher Energiewirtschaftsgeschichte war eine Epoche wirtschaftlicher Konsolidierung und technischer Perfektionierung innerhalb der durch rechtlich gesicherte Konzessions- und Demarkationsverträge abgegrenzten Versorgungsräume. So deckungsgleich die grundlegende Zieltrias (Versorgungssicherheit, Preisgünstigkeit und ökologische Nachhaltigkeit) differierender energiepolitischer Programme ist, so unterschiedlich sind die rechtlichen Ausgestaltungen bzw. Rahmenbedingungen zur Erfüllung jener Ziele.<sup>98</sup> Die Energierechtsnovellierung aus dem Jahr 1998 bildete die (erste) rechtliche Basis zur Aufhebung der zuvor de jure abgesicherten Versorgungsmonopole und ebnete den Weg in einen liberalisierten, der Wettbewerbsmaxime folgenden Markt. Dem Wandel liegt eine energiewirtschaftliche und energiepolitische Ideologie zugrunde, die in der Implementation umfassender Wettbewerbselemente einen sicheren Garant für die Umsetzung der energiepolitischen Primärziele sieht. Dieses Verständnis steht in erheblichem Kontrast zu der energierechtlichen Ausgestaltung des ersten EnWG, in dessen Präambel vor den volkswirtschaftlich schädlichen Auswirkungen des Wettbewerbs gewarnt und ein wesentlicher öffentlicher Einfluss in allen Angelegenheiten der Energieversorgung als notwendig erachtet wurde. Es ist anzumerken, dass die rechtlichen Rahmenbedingungen einen wesentlichen Einfluss auf die räumlichen Strukturen der Energiewirtschaft haben. Die dezentralisiert verorteten Monopolräume der EVU wiesen eine grundlegende Deckungsgleichheit von Versorgungs- und Administrativraum auf, was eine indirekte Folge energierechtlicher Rahmenbedingungen war. Ebenso sind die (funktional)räumliche Neujustierung der Absatzräume und die räumlichen Implikationen der Enthierarchisierungsprozesse als Folge eines modifizierten energierechtlichen Rahmens zu verstehen.

---

<sup>97</sup> Vor dem Erlass des ersten EnWG im Jahr 1935 existierte keine energierechtliche Rahmengesetzgebung, so dass sich die Energiewirtschaft in einem spezialrechtlichen Vakuum befand. Mit der Expansion der Stromversorgung über den lokalen Versorgungsraum hinaus wurde die Notwendigkeit spezieller Regelungen immer deutlicher und die politische Diskussion über eine energiewirtschaftliche Rahmengesetzgebung erhielt wesentlichen Auftrieb. Mit dem Erlass des ersten EnWG wurde daher den neuen technisch-wirtschaftlichen Rahmenbedingungen Rechnung getragen.

<sup>98</sup> Die zur Zieltrias zusammengefassten energiepolitischen Teilziele erfuhren im Laufe der wirtschaftlichen Entwicklung wechselnde Akzentuierungen. Dies gilt insbesondere für das Teilziel der ökologischen Nachhaltigkeit, das primär mit dem Erlass der Stromsteuer, dem Erneuerbare-Energien-Gesetz (EEG) und dem Kraft-Wärme-Koppelungsgesetz (KWKG) eine neue Schwerpunktsetzung fand.

Die rechtswissenschaftliche Perspektive setzt sich mit der Thematik energiewirtschaftlicher Transformation sowohl aus ganzheitlich-theoretischer als auch aus unternehmensbezogener Sicht auseinander.<sup>99</sup> Von besonderer Bedeutung sind die Analyse und Interpretation neuer energierechtlicher Vorgaben und der sich daraus ableitenden Folgewirkungen bzw. Handlungszwänge für die EVU.<sup>100</sup> Um Transparenz zu gewährleisten, wird zwischen europäischer, nationaler und regionaler/lokaler legislativer Ebene unterschieden, wobei die europäische Ebene als wesentlicher Impulsgeber des Liberalisierungsprozesses betrachtet wird (vgl. Abbildung 1.2). Der Blickwinkel auf die Handlungserfordernisse der EVU und deren konkrete Umsetzung im Rahmen ihrer strategischen und operativen Neuausrichtung lässt Überschneidungen und Anknüpfungspunkte zu den Wirtschaftswissenschaften erkennen, was die Verflechtungen mehrerer wissenschaftlicher Disziplinen in dem Forschungsfeld der Energiewirtschaft unterstreicht (vgl. Abbildung 1.6).

Die Rechtswissenschaften differenzieren zwischen mehreren Liberalisierungsphasen.<sup>101</sup> Die erste Stufe wurde mit dem Erlass des Gesetzes zur Neuregelung des Energiewirtschaftsrechts 1998 eingeleitet. Die zweite Stufe ist verbunden mit einer Verschärfung des Liberalisierungsprozesses bzw. einer Intensivierung des Wettbewerbsmodus in Folge der Umsetzung der europäischen Beschleunigungsrichtlinien RL 03/54/EG und RL 03/55/EG im Rahmen des zweiten Gesetzes zur Neuregelung des Energiewirtschaftsrechts im Jahr 2005.<sup>102</sup> Der Erlass der ersten EnWG-Novelle 1998 ging durch die (rechtliche) Auflösung de jure gesicherter Gebietsmonopole mit dem umfassendsten energierechtlichen und -wirtschaftlichen Transformationsprozess in der Geschichte der deutschen Energiewirtschaft einher. Um das volkswirtschaftlich zweckmäßige natürliche Monopol der Übertragungs- und Verteilnetze zu bewahren und den erwünschten Wettbewerbseffekt in der vor- und nachgelagerten Ebene der Erzeugung und des Vertriebs zu induzieren, mussten die Netzbetreiber ihre Netze für die Energielieferung konkurrierender EVU diskriminierungsfrei zur Verfügung stellen. Die EU-Richtlinien gewährten den Mitgliedstaaten diesbezüglich eine Wahlfreiheit zwischen einem verhandelten und regulierten Netzzugang. Der deutsche Gesetzgeber sah den diskriminierungsfreien Netzzugang und damit

---

<sup>99</sup> Vgl. im Hinblick auf eine ganzheitliche Perspektive Böttcher, J (Hrsg.): Stromleitungsnetze - Rechtliche und wirtschaftliche Aspekte, München: De Gruyter-Verlag, 2014, S.65-284 und in Bezug auf eine unternehmensbezogen-praktische Ausrichtung Mussaeus, R. et al. (Hrsg.): Verträge der Energiewirtschaft, Berlin/Boston/München: De Gruyter-Verlag, 2015 und Stamati, M.: Die Anforderungen der operationellen Entflechtung nach den Beschleunigungsrichtlinien der Europäischen Kommission, Frankfurt: Peter Lang-Verlag, 2008

<sup>100</sup> Vgl. Hennemann, J.-N.: Unbundling im Energiewirtschaftsrecht - Die Pflichten im Rahmen des Rechnungslegungs-Unbundling, Hamburg: Diplomica-Verlag, 2006

<sup>101</sup> Vgl. Martel, D. u. Neumann, T.-O.: Einführung zur Entwicklung und Gestaltung von energiewirtschaftlichen Verträgen, in: Mussaeus, R. et al. (Hrsg.): Verträge der Energiewirtschaft, Berlin/Boston/München: De Gruyter-Verlag, 2015, S.1ff

<sup>102</sup> Vgl. Koenig, Christian et al.: Energierecht, Frankfurt: UTB, 2006, S.5



die Voraussetzung für Wettbewerb durch den verhandelten Netzzugang im Rahmen privatrechtlich strukturierter Verbändevereinbarungen gewährleistet, so dass eine staatliche Regulierung durch eine eigens hierfür berufene Aufsichtsbehörde für nicht notwendig befunden wurde.<sup>103</sup> Damit war Deutschland der einzige Staat innerhalb der EU, der kein (staatlich) reguliertes Netzzugangsmodell aufwies. Die rechtlichen Rahmenbedingungen der ersten Liberalisierungsphase waren so geartet, dass eine grundlegende Transformation der Energiewirtschaft nur partiell zum Tragen kam. Gegenstand energierechtlicher Forschung waren in der ersten Liberalisierungsphase (1998 - 2005) daher primär die komplex strukturierten und national als auch international stark umstrittenen Verbändevereinbarungen, die das institutionell geronnene Resultat des verhandelten Netzzugangs waren und die Grundlage eines auf Wettbewerb basierenden deutschen Energiemarktes bildeten. In der rechtswissenschaftlichen Literatur werden sie als Umsetzung bzw. Konkretisierung der Liberalisierungsmaßnahmen auf privatrechtlicher Basis verstanden.<sup>104</sup> Zwei Aspekte werden diesbezüglich als problematisch betrachtet: Die auf private Verbände übertragene Verantwortung zur Erarbeitung diskriminierungsfreier Netzzugangskonditionen bzw. Netznutzungsentgeltkalkulationen zur Sicherung eines funktionierenden Wettbewerbs in einer Branche mit volkswirtschaftlicher Schlüsselfunktion und die mangelnde Rechtsverbindlichkeit der Verbändevereinbarungen für EVU innerhalb und außerhalb der Verbände aufgrund des privat- bzw. zivilrechtlichen Rechtscharakters auf Verbandsebene.<sup>105</sup> Zwar beinhalteten die ersten europäischen Richtlinien zur Liberalisierung der Energiemärkte eine klare Optionsmöglichkeit zwischen reguliertem und verhandeltem Netzzugang. Das Gros der Mitgliedstaaten entschied sich allerdings für den staatlich regulierten Netzzugang, der zudem von der europäischen Kommission eindeutig favorisiert wurde und nach allgemeiner Auffassung die besseren Voraussetzungen zur sukzessiven Transformation einer quasi-monopolistisch strukturierten Branche in einen Wettbewerbsmarkt bot. Die deutsche Wahl eines verhandelten Netzzugangsmodells erwies sich somit europaweit als Sonderweg. Die Präzisierung der Rahmenbedingungen für den Netzzugang und damit für die Etablierung von

---

<sup>103</sup> Die an den Verbändevereinbarungen teilnehmenden Verbände waren BGW (**B**undesverband **G**as **W**asser), VDEW (**V**erband **d**er **E**lektrizitätswirtschaft) und VKU (**V**erband **k**ommunaler **U**nternehmen) als Interessenvertreter der Energiewirtschaft sowie BDI (**B**undesverband der **d**eutschen **I**ndustrie) und VIK (**V**erband der **i**ndustriellen **E**nergie- und **K**raftwirtschaft) als Interessenvertreter der Nachfrageseite. Die Tarifkunden vertretenden Verbände waren an den Verhandlungen nicht beteiligt.

<sup>104</sup> Vgl. Koenig et.al.: Energierecht, Frankfurt, UTB, 2006, S.26.

<sup>105</sup> Vgl. zur Problematik der Verbändevereinbarungen Böttcher, J.: Stromleitungsnetze - Rechtliche und wirtschaftliche Aspekte, München.; De Gruyter-Verlag, 2014, S.66f und Leuschner, U.: Kurzschluss - Wie unsere Stromversorgung teurer und schlechter wurde, Münster: Edition Octopus, 2007, S.202, ebenso Schultz, K.-P.: Erfolge und Probleme regulatoriver Politik, in: GFP - Gesellschaft für Programmforschung (Hrsg.): Better Regulation - Bessere Institutionen und Normen als Voraussetzung für erfolgreiches Regieren, Köln: Josef Eul-Verlag, 2009, S.97

Wettbewerb ist hingegen nach traditionellem rechtswissenschaftlichem Verständnis Aufgabe des Staates und nicht privater Verbände. Angesichts des technisch-ökonomisch äußerst komplexen Sachverhalts und der Fachkompetenz der Verbände wurde das Vertrauen zur Liberalisierung des Marktes in die Verhandlungs- und Vertragskompetenzen der Verbände gelegt. Die mangelnde rechtliche Drittwirkung der Verbändevereinbarungen bewirkte aufgrund ihres zivilrechtlichen Charakters nur eine Rechtsverbindlichkeit zwischen den Verbänden, nicht jedoch deren Mitgliedsunternehmen. Eine im Sinne der Netznutzungsinteressenten vollständige Verrechtlichung der Vertragsinhalte ist nicht erfolgt. Durch die Vorgabe der Einhaltung guter fachlicher Praxis in Bezug auf den Netzzugang gemäß § 6, Absatz 1 des EnWG aus dem Jahr 2003 wurde eine Anwendung der Inhalte der Verbändevereinbarungen seitens des Netzbetreibers als rechtlich konforme Netzzugangs- und Netznutzungsausgestaltung betrachtet. Die Verbändevereinbarungen nahmen daher eine rechtliche Hybridstellung zwischen zivilrechtlicher Vertragsgestaltung ohne Drittwirkung und staatlicher Normgebung bzw. Rechtsverordnung ein, so dass die rechtliche Institutionalisierung der Liberalisierungsvorgaben auf nationaler Ebene nur in unzureichendem Maße erfolgte. Die Rechtswissenschaften sahen die diffuse und komplexe energierechtliche Ausgangslage, die einen raschen Transformationsprozess der Energiewirtschaft verhinderte bzw. ihn deutlich verlangsamt, äußerst kritisch.

Die ebenfalls seitens der Europäischen Kommission erfolgte Kritik an dem deutschen Modus Operandi bzw. dem privatrechtlichen Regelungsschwerpunkt trug wesentlich zum Erlass der europäischen Beschleunigungsrichtlinien für Elektrizität und Gas im Jahr 2003 bei. Diese sahen u.a. die Einrichtung eines regulierten Netzzuganges vor und leiteten die zweite Phase der Energiemarktliberalisierung ein. Aus rechtswissenschaftlicher Perspektive sind unter den aus dem zweiten novellierten EnWG resultierenden und daraus anhaltenden Folgewirkungen der materiell-rechtlichen und institutionellen Neuerungen insbesondere der regulierte Netzzugang, die rechtlich verpflichtende Entflechtung der EVU (Unbundling) und die Anreizregulierung von Interesse.<sup>106</sup> Sowohl Entflechtungs- als auch Regulierungsbestimmungen sind an die qualitativen Vorgaben der Beschleunigungsrichtlinien angelehnt. Die quantitative Komponente jener Richtlinien, welche den Marktöffnungsgrad adressierte, war aufgrund der bereits 1998 vorgenommenen vollständigen Marktliberalisierung für die deutsche Energiewirtschaft kaum von

---

<sup>106</sup> Vgl. Dannischewski, J.: Unbundling im Energierecht: Konzept und Funktion von Entflechtungsmaßnahmen, Baden-Baden: Nomos Verlag, 2003, ebenso Bayer, W.: Anreizregulierung in der Bewährung - Notwendige Investitionen in die Netzinfrastruktur? (Tagungsband der Dornburger Energiegespräche - Jahressymposium des Instituts für Energiewirtschaftsrecht), Jena: Jenaer Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft, 2011 und Fetzer, T.: Rechtlich Ermöglichter Wettbewerb - Entgeltregulierung, in: Kirchof, G. et al. (Hrsg.): Öffentliches Wettbewerbsrecht - Neuvermessung eines Rechtsgebiets, Heidelberg: C.F.Müller-Verlag, 2014, S. 334f und S.360f

Bedeutung. Anhand der regulierten Netzentgelte und der rechtlich verbindlichen Entflechtungsvorgaben wird ersichtlich, dass der energiewirtschaftliche Wettbewerb nicht nur rechtlich abgesichert, sondern auch aktiv protegiert wurde.<sup>107</sup> Mit der zunehmend wettbewerbsorientierten Ausrichtung des deutschen Energierechts kommt zudem der wirtschaftlichen Betätigung öffentlicher EVU im Kontext des § 67 Deutscher Gemeinde Ordnung (DGO) und der in ihm verankerten Schrankentrias sowie dem Örtlichkeitsprinzip eine gewisse Bedeutung zu.<sup>108</sup> Die Vorgaben der seit 2009 implementierten Anreizregulierung stellen insbesondere mittelständisch geprägte EVU vor erhebliche Herausforderungen. Die Festlegung einer Umsatz- oder Preisobergrenze für Netzentgelte geht mit einem erheblichen Margendruck einher, der Kostensenkungs- und Produktivitätssteigerungsprogramme noch dringlicher erfordert, als je zuvor. Da viele kommunale EVU als Querverbund strukturiert sind und defizitäre Geschäftsbereiche wie ÖPNV oder öffentliche Bäder quersubventionieren, wird sich der Margendruck auch auf diese Dienstleistungen auswirken. Derart weitreichende Eingriffe in den Spielraum unternehmerischer Preisgestaltung bzw. -findung gehen stets mit einer Gefahr der indirekten Begünstigung großer EVU einher, was mittel- bis langfristig erhebliche Unternehmenskonzentrationen und eine, dem Wettbewerbsprinzip diametral entgegenstehende, Forcierung des Oligopolisierungsprozesses bewirken könnte, da große EVU im Gegensatz zu kleinen und mittelständischen EVU in der Lage sind, signifikante Netzentgeltrückgänge weitaus besser zu kompensieren. Die Entflechtung des regulierten Netzbereichs von den vor- und nachgelagerten Wettbewerbsebenen der Erzeugung und des Vertriebs wird zwar als tendenziell richtiger Weg zur Ausgestaltung und Gewährleistung diskriminierungsfreier Netzzugangs- und Netznutzungsbedingungen betrachtet. Nach mehrheitlicher Meinung wird sich aber langfristig nur eine eigentumsrechtlich ausgerichtete Entflechtung als nachhaltiger Garant für mehr Wettbewerb im Energiemarkt

---

<sup>107</sup> Vgl. Koenig, C. et al.: Energierecht, Frankfurt: UTB, 2006, S.21

<sup>108</sup> Öffentliche Unternehmen unterliegen grundsätzlich Einschränkungen bei der Ausübung wirtschaftlicher Tätigkeiten. Hintergrund ist, dass Wirtschaftsbereiche, die nicht zu den Grunddaseinsfunktionen zählen, vornehmlich von privatwirtschaftlichen Unternehmen erbracht werden sollen. Aus rechtswissenschaftlicher Perspektive erweist sich die von vielen kommunalen EVU im Zuge des energiewirtschaftlichen Transformationsprozesses gewählte Angebotsdiversifikation im Rahmen einer strategischen Neuausrichtung ihrer Geschäftsfelder als problematisch. Öffentliche Unternehmen sind zudem in Bezug auf das Örtlichkeitsprinzip dazu angehalten, ihre wirtschaftlichen Aktivitäten auf den jeweiligen Administrativraum zu konzentrieren. Die Regelungen für öffentliche Unternehmen sind also entsprechend restriktiv. Mit dem Ziel eines unverzerrten Wettbewerbs, an dem öffentliche, gemischtwirtschaftliche und private EVU gleichermaßen Teil haben können, wird insbesondere seitens des VKU eine Lockerung der Einschränkungen und eine Ausweitung des Handlungsspielraumes für öffentliche EVU gefordert, um eine Angleichung strategischer Wahlmöglichkeiten zu erreichen und öffentliche EVU in einem liberalisierten Marktumfeld keinen signifikanten Wettbewerbsnachteilen auszusetzen. Die Thematik gewinnt insbesondere im Zuge einer Wettbewerbsintensivierung an Brisanz. Allerdings ist anzumerken, dass in der betriebswirtschaftlichen Praxis deutliche Parallelen in dem Handeln privater und öffentlicher Akteure zu identifizieren sind. Diskussionen bezüglich Benachteiligungen aufgrund differierender Eigentümerstrukturen (öffentlich oder privat) sind daher hauptsächlich theoretischer Natur. Vgl. Bundeskartellamt: Der Staat als Unternehmer - Rekommunalisierung im wettbewerbsrechtlichen Kontext (Tagung des Arbeitskreises Kartellrecht), Bonn: Bundeskartellamt, 2014, S.11f

durchsetzen, da sie eine vollständige unternehmerische Unabhängigkeit des Netzbetreibers bewirkt. Eine eigentumsrechtliche Entflechtung steht jedoch in einem intensiven Spannungsverhältnis zu Art. 12 GG (Berufs- und Gewerbefreiheit) und Art. 14 GG (Eigentumsgarantie).<sup>109</sup> Das Verhältnis zu Art. 14 GG erweist sich als besonders brisant. Darüber hinaus wird auf Frikationen zu Art. 2 GG (freie Entfaltung der Persönlichkeit) und Art. 9 GG (Organisationsfreiheit) hingewiesen.

Wie die Ausführungen zeigen, wird die Transformation der Energiewirtschaft in den Rechtswissenschaften umfassend thematisiert.<sup>110</sup> Dabei erweisen sich insbesondere die Problematik der bis 2005 anhaltenden diffusen energierechtlichen Ausgangslage im Kontext der Verbändevereinbarungen (verhandeltes Netzzugangsmodell), die im Rahmen der zweiten Energierechtsnovelle als für den Liberalisierungsprozess kritisch erachteten Folgewirkungen der Anreizregulierung sowie der tiefgreifende strukturelle Eingriff im Zuge der Entflechtungsvorgaben als zentrale Ansatzpunkte energierechtlicher Forschung. Die erheblichen Verschärfungen des energierechtlichen Ordnungsrahmens und der Umfang regulierender Eingriffe werfen die Frage nach der Verhältnismäßigkeit staatlicher Interventionen auf. Die neoliberale Zieltrias der Privatisierung, Liberalisierung und Deregulierung kann nicht komplett zur Anwendung kommen, da sich Liberalisierung und Deregulierung für den Energiemarkt auszuschließen scheinen. Vielmehr kommt dem Begriff der Reregulierung eine besondere Bedeutung zu.<sup>111</sup> Nach allgemeiner rechtswissenschaftlicher Auffassung kann im Zuge der Konstruktion eines nach Wettbewerbsprinzipien strukturierten und funktionierenden Marktes nicht von Deregulierung im eigentlichen Wortsinne die Rede sein. Als bemerkenswertes Beispiel für die zunehmende Regulierungsintensität wird die Aufstockung des aktuellen EnWG von ursprünglich 19 (EnWG 1935) auf mehr als 260 Paragraphen (EnWG 2005) angeführt.<sup>112</sup> Liberalisierung und Privatisierung gehen somit nicht zwangsläufig mit Deregulierung einher, sondern bedürfen insbesondere in

---

<sup>109</sup> Vgl. Koenig, C.: Energierecht, Frankfurt: UTB, 2006, S.119 und von Hammerstein, C.: Entflechtung des Eigentums an Elektrizitäts- und Gasversorgungsnetzen von anderen Bereichen der Energieversorgung (Gutachten), Berlin: Hogan and Hartson Laue L.L.P., 2007, S.24ff, [http://www.vzbv.de/sites/default/files/mediapics/gutachten\\_entflechtung\\_hammerstein\\_08\\_2007.pdf](http://www.vzbv.de/sites/default/files/mediapics/gutachten_entflechtung_hammerstein_08_2007.pdf), Stand: 12/2015

<sup>110</sup> In den Ausführungen zu der rechtswissenschaftlichen Perspektive des energiewirtschaftlichen Transformationsprozesses wurden nur die für besonders relevant erachteten Thematisierungen aufgeführt.

<sup>111</sup> Unter Reregulierung wird der (oftmals unintendierte) Übergang in einen regulierten aus einem weitestgehend deregulierten Zustand verstanden, wobei der Regulierungsgegenstand ursprünglich einer Regulierung unterlag. Die Reregulierung ist kennzeichnend für den Energiesektor. Der energiewirtschaftliche Transformationsprozess kann demnach auch als Übergang in einen neuen Regulierungsrahmen verstanden werden, der nur wenige Charakteristika einer Deregulierung aufweist.

<sup>112</sup> Das Artikelgesetz beinhaltet neben dem Kernstück des EnWG die Netzzugangs- und Netzentgeltverordnungen für den Elektrizitäts- und Gassektor und beinhaltet damit weit über 200 Paragraphen. Nicht berücksichtigt sind die Änderungen im GWB, die mit der Novelle des EnWG einhergehen.

volkswirtschaftlich bzw. sozioökonomisch höchstrelevanten Netzwirtschaften einer umfassenden regulativen Flankierung, die in der Energiewirtschaft in ein sukzessive komplexer werdendes Aufsichtsgefüge mündet.<sup>113</sup>

### 1.3.1.3 Energiewirtschaft in den Politikwissenschaften

Grundsätzlich gilt im Rahmen der bestehenden Wirtschaftsordnung, dass gemäß des Vorrangprinzips ökonomische Prozesse dezentral bzw. unter den handelnden Marktakteuren organisiert werden. Aufgrund der erheblichen sozioökonomischen Relevanz der Energiewirtschaft unterliegt die Branche allerdings wirtschaftsrechtlichen Einschränkungen und Auflagen. Die energiepolitische Begründung liegt in der eingeschränkten Marktfähigkeit des Energiesektors, welche die Gefahr des Marktversagens impliziert. Zwar wird die Marktfähigkeit auf der Erzeugungs- und Vertriebsstufe als gegeben betrachtet. Es stellt sich jedoch vor allem auf der Netzebene die Frage nach der normativen Angemessenheit von Vertrags-, Preis- und Investitionsgealtungen in einem vollständig auf privaten Entscheidungsmechanismen basierendem Markt, der durch eine Abwesenheit regulierender Institutionen gekennzeichnet ist. Angesichts der Schnittmenge von Energiewirtschaft und Grunddaseinsfunktion werden sowohl auf supranationaler als auch nationaler Ebene ordnungspolitische Eingriffe befürwortet.<sup>114</sup> Auffällig ist die energiepolitisch beabsichtigte Zunahme der Regeldichte im Zuge der Energiemarktliberalisierung, was eindrucksvoll die zweite Novelle des EnWG von 2005 belegt.<sup>115</sup> Dadurch wird der eindrucksvoll untermauert, dass eine Liberalisierung des Energiemarktes nur in Kombination mit energiepolitischen bzw. staatlichen Interventionen zu den gewünschten Wettbewerbseffekten führt.

---

<sup>113</sup> Dies betrifft primär die Errichtung der BNA und der Landesregulierungsbehörden. Eine ergänzende Aufsicht kommt der Europäischen Kommission zu, welche als Hüterin des europäischen Binnenmarktes über die Einhaltung der gemeinschaftsrechtlichen Liberalisierungsvorgaben wacht. Indirekt regulierende Funktionen kommen zudem den Gerichten auf nationaler und europäischer Ebene zu, welche durch ihre Entscheidungen wichtige Richtungsimpulse liefern.

<sup>114</sup> Zunehmend kann die nationale Energiepolitik als integraler Bestandteil einer übergeordneten europäischen Energiepolitik verstanden werden. Zwar ist die Energiepolitik im Kern immer noch eine Angelegenheit der Mitgliedstaaten. Die Europäische Union nimmt jedoch sukzessive koordinierende, ergänzende und intervenierende Funktionen wahr und hat über die Europäische Kommission wesentlich zur Liberalisierung der deutschen Energiewirtschaft beigetragen. Vgl. von Borries, R. et al.: Europarecht von A bis Z, (3. Aufl.), München : UTB, 2002, S.170 und Weidenfeld, W. et al.: Europa von A bis Z (8. Aufl.), Bonn: Europa Union Verlag, 2002, S.106f

<sup>115</sup> Das mit 119 Paragraphen gefüllte EnWG aus dem Jahr 2005 steht beispielhaft für die Setzung detaillierter „Spielregeln“ innerhalb der Energiebranche. Die Anzahl der Paragraphen wurde im Vergleich zum EnWG aus dem Jahr 1935 um den Faktor 10 angehoben.

Energiewirtschaftliche Aspekte im Allgemeinen als auch die liberalisierungsbedingte Transformation der Energiewirtschaft im Speziellen werden in den Politikwissenschaften im Rahmen des energiepolitischen Forschungsfeldes thematisiert.<sup>116</sup> Die Bedeutung energiepolitischer Themenfelder wird besonders dann ersichtlich, wenn die sozioökonomische Reichweite energiepolitischer Entscheidungen eine explizite Berücksichtigung erfährt. Als sektorale Strukturpolitik geht Energiepolitik letztendlich mit rechtlich bindenden Regelungen des Energieversorgungssystems einher und kann daher als bedeutender Kausalfaktor des energiewirtschaftlichen Transformationsprozesses betrachtet werden (vgl. Abb1.2). Dabei lassen sich in der Politikwissenschaft mehrere Forschungsfelder identifizieren, die zugleich die Heterogenität des energiepolitischen Forschungsspektrums widerspiegeln. Zu erwähnen sind die politische Lenkung der Energiewirtschaft in Richtung einer nachhaltigen Ressourcennutzung im Kontext der grünen Energiewende, die außenpolitisch bedeutsame Sicherung einer quantitativ und qualitativ ausreichenden und kostengünstigen Primärenergieträgerversorgung und die Etablierung eines liberalisierten Energiemarktes unter Zugrundelegung eines energiepolitischen Wettbewerbsprinzips.

Neben der Energiewende, die mit einer massiven Förderung regenerativer Energien und einer sukzessiven räumlichen Dezentralisierung der Energieversorgung einhergeht, besitzt insbesondere die Energiemarktliberalisierung das größte Transformationspotential für die Energiewirtschaft. Dies ist nicht zuletzt vor dem Hintergrund der Jahrzehntelang favorisierten Energiepolitik des Wettbewerbsausschlusses von großer Bedeutung. Da Politik eine grundsätzlich lenkende Funktion hat, stellt sich in den Politikwissenschaften u.a. die Frage, welche Institutionen sich primär für den wirtschaftspolitischen Kurswechsel verantwortlich zeichnen und welche konkreten Zielvorstellungen mit dem energiepolitischen Richtungswandel verbunden sind. Zwar wird diesbezüglich zwischen europäischer und nationaler Ebene unterschieden. Die energiepolitischen Zielvorstellungen auf supranationaler und nationaler Ebene sind jedoch überwiegend kompatibel. Als politischer Protagonist der energiepolitischen Neuausrichtung wird zweifelsfrei die Europäische Kommission betrachtet.<sup>117</sup> Von der Europäischen Kommission gingen und gehen erhebliche Initiativen zur Liberalisierung und Transformation des Energie-

---

<sup>116</sup> Vgl. Illing, F.: Energiepolitik in Deutschland - Die energiepolitischen Maßnahmen der Bundesregierung 1949 - 2013, Baden-Baden: Nomos-Verlag, 2012 und Pollak, J. et al.: Die Energiepolitik der EU, Wien: Facultas-Verlag, 2010 sowie Pfaffenberger, W. et al.: Energiewirtschaft - Einführung in Theorie und Politik (3. Aufl.), München: Oldenbourg Verlag, 2012, S.331ff

<sup>117</sup> Vgl. von Koppenfels, U.: Mehr Wettbewerb durch wirksame Entflechtung der Strom- und Gasversorgungsnetze. Das dritte Liberalisierungspaket zum Energiebinnenmarkt der Europäischen Union, in: Dratwa, F.-A. et al.: Energiewirtschaft in Europa - Im Spannungsfeld zwischen Klimapolitik, Wettbewerb und Versorgungssicherheit, Heidelberg: Springer Verlag, 2010, S.79f und Renz, T.: Vom Monopol zum Wettbewerb - Die Liberalisierung der deutschen Stromwirtschaft, Wiesbaden: Springer Verlag, 2001, S. 154ff

marktes aus, die u.a. in den Erlass der wegweisenden Richtlinien RL 96/92/EG, RL 98/30/EG und der Beschleunigungsrichtlinien RL 03/54/EG und RL 03/55/EG mündeten und eine nationale Gesetzgebungskaskade zur Folge hatten. Von besonderer Bedeutung ist in diesem Zusammenhang der vehemente Kurswechsel von dem Primat de jure gesicherter Gebietsmonopole zu einem Wettbewerbsmarkt unter Beibehaltung grundlegender energiepolitischer Zielvorstellungen. Die Liberalisierungsdebatte wurde insbesondere seit Gründung des gemeinsamen EU-Binnenmarktes im Jahr 1992 verschärft geführt. Dieser bildete eine wesentliche energiepolitische Rechtfertigungsgrundlage zur Öffnung europäischer Energiemärkte, die als volkswirtschaftlich überaus bedeutende Branchen nicht den EU-Marktprinzipien unterlagen und in ihrer Ausgestaltung nahezu vollständig im jeweils nationalen Rahmen verankert waren. Die wettbewerbsorientierte Ausrichtung der europäischen und nationalen Energiepolitik ist allerdings nicht nur vor dem Hintergrund eines im neoliberalen Kontext zu verortenden, ideologisch motivierten wirtschaftspolitischen Wandels zu verstehen. Die Politikwissenschaften weisen im Zusammenhang mit der Energiemarktliberalisierung und dem daraus resultierenden energiewirtschaftlichen Transformationsprozess auf die Rolle der Europäischen Kommission als zentraler Anlaufpunkt für die Lobbyarbeit bedeutender Marktakteure hin. Liberalisierung und Energiemarkttransformation müssen somit immer vor dem Hintergrund privatwirtschaftlicher Machtsphären gesehen werden, die einen mehr oder minder starken Einfluss auf energiepolitische Entscheidungen besitzen.<sup>118</sup>

Die Zielsetzungen hinter dem energiepolitischen Richtungswechsel, der zu erheblichen Veränderungen im Gefüge des Energiemarktes und der Unternehmensstruktur der EVU führt, sind vielfältig. Die Politikwissenschaften heben insbesondere die Zieltrias der Wirtschaftlichkeit, ökologischen Nachhaltigkeit und Versorgungssicherheit hervor. Besonders interessant scheint hierbei zu sein, dass die grundlegende Zielsetzung identisch ist mit jener der Monopolphase, während der Weg zur Zielerreichung eine gänzlich andere Ausgestaltung aufweist. Mitunter ist von einer Zielquintas die Rede, da Verbraucherfreundlichkeit und Effizienz eine zunehmend

---

<sup>118</sup> Der Weg zur Energiemarktliberalisierung ist durch ein Aufeinandertreffen mächtiger Lobbygruppen in den politischen Schaltzentralen auf nationaler und europäischer Ebene geprägt. Während Vertreter der Industrie mit dem Ziel der Energiepreissenkung für eine rasche Öffnung der Energiemärkte warben, plädierten energiewirtschaftliche Lobbygruppen mit dem Argument der Versorgungssicherheit für den Erhalt des Status Quo. Diesbezüglich ist anzumerken, dass die deutsche Energiewirtschaft vor allem über die Beteiligungsstrukturen eine traditionell starke Vernetzung zu dem öffentlichen Sektor und der politischen Sphäre aufweist, so dass energiepolitische Entscheidungsfindungen nicht losgelöst von der energiewirtschaftlichen Einflussosphäre zu betrachten sind.

Vgl. Landgrebe, J.: Liberalisierung und Regulierung im Telekommunikationsmarkt, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 2006, S.116 und Leuschner, U.: Kurzschluss - Wie unsere Stromversorgung teurer und schlechter wurde, Münster: Monsenstein und Vannerdat, 2007, S.187

wichtige Rolle spielen.<sup>119</sup> Allerdings wird auf erhebliche Spannungsprozesse innerhalb der energiepolitischen Zielsetzungen hingewiesen. So besteht im Kontext des energiewirtschaftlichen Transformationsprozesses ein beträchtliches Konfliktpotential zwischen preisgünstiger Energieversorgung und ökologischer Nachhaltigkeit sowie niedrigen Energiepreisen und einer maximalen Versorgungssicherheit.<sup>120</sup> Insbesondere das Spannungsverhältnis zwischen Versorgungssicherheit und Wirtschaftlichkeit wird von vielfältigen Überlegungen zur Etablierung eines Anreizsystems für Investitionen flankiert, welches erhöhte Netzkosten als Folge notwendiger Investitionen keiner unnötigen Abstrafung aussetzt. Das Zusammenwachsen der europäischen Energiemärkte bzw. die Stärkung der (europäischen) Wirtschaft durch eine wettbewerbsbedingte Reduzierung der Energiepreise bleibt neben der Energiewende ein Schwerpunkt gegenwärtiger energiepolitischer Ausrichtung. Dem Teilziel der Wirtschaftlichkeit kommt innerhalb der Zieltrias eine besondere Bedeutung zu. Während Energiepreissenkungen für energieintensive Unternehmen als positive, wettbewerbsstärkende Folgewirkungen des energiepolitischen Kurswechsels bewertet werden, ist zu berücksichtigen, dass wettbewerbsinduzierte Preissenkungen eine partielle oder gar vollständige Kompensation durch staatlich verordnete Energiepreisbestandteile aufweisen. Diese umfassen einen Anteil von bis zu 50 Prozent des Endkundenpreises.<sup>121</sup>

Die Ausführungen zeigen, dass der energiewirtschaftliche Transformationsprozess Gegenstand politikwissenschaftlicher Forschung ist. Er erfährt primär vor dem Hintergrund akteurszentrierter Analysen im Kontext politischer Entscheidungsfindungs- und Zielsetzungsprozessen eine Berücksichtigung. Räumliche Implikationen des Prozesses erfahren nur insofern Berücksichtigung, als dass eine Differenzierung zwischen den Prozessebenen der supranationalen und der nationalen Ebene erfolgt.

#### **1.3.1.4 Energiewirtschaft in den Ingenieurwissenschaften**

Die Ingenieurwissenschaften befassen sich sowohl aus technischer als auch wirtschaftlicher Perspektive mit energiewirtschaftlichen Fragestellungen und sind stark anwendungsbezogen

---

<sup>119</sup> Vgl. Häder, M.: Energiepolitik in Deutschland - Eine Analyse der umweltpolitischen Rahmenbedingungen für den Strommarkt aus Sicht der Ordnungspolitik, Bochum: Universitätsverlag Brockmeyer, 2010, S.167

<sup>120</sup> Vgl. Groscurth, H.-M. u. Bode, S.: Zielkonflikte in der Stromerzeugung im Kontext der Energiewende (Discussion Paper 7), Hamburg: Institut für Energie- und Klimapolitik, 2012, S.2

<sup>121</sup> Diesbezüglich sind vor allem die Stromsteuer, KWK- und EEG-Umlagen, Mehrwertsteuer und Konzessionsabgaben zu nennen. Vgl. Boley, S.: Strompreise in Deutschland 2014 - Bestandteile, Entwicklungen, Strategien (DIHK-Faktenpapier), Berlin: DIHK, 2014, S.5



ausgerichtet. Von besonderer Bedeutung sind die Elektrotechnik, der Maschinen- und Anlagenbau und das Wirtschaftsingenieurwesen. Letzteres befasst sich im Rahmen der Energiemarkttransformation hauptsächlich mit energiewirtschaftlichen Fragestellungen, die eine Schnittmenge zwischen betriebswirtschaftlichen und energietechnischen Aspekten bilden. Insbesondere die regulativen Anforderungen im Netzbereich stellen zentrale und konkrete Herausforderungen bzw. Handlungsanforderungen für die EVU dar. Dem durch Regulierung und Wettbewerb steigenden Kostendruck wird z.B. durch die Ausarbeitung von Kostenoptimierungsprogrammen im Rahmen modifizierter Netztechnik oder Anlagenbetreuung sowie neuer Finanzierungsmodelle Rechnung getragen. Dabei bedarf es einer kontinuierlichen Abwägung sicherheitstechnischer und betriebswirtschaftlicher Belange, die mit den Vorgaben des regulativ-institutionellen Gefüges und den Markterfordernissen kompatibel sein müssen. Die Anwendungsorientierung der Ingenieurwissenschaften bedingt, dass weniger der theoretische Hintergrund und die Zielsetzung des Transformationsprozesses als vielmehr konkrete technisch-wirtschaftliche Lösungen für die an die EVU herangetragenen komplexen Aufgaben und Neuerungsprozesse von Interesse sind. Die Schnittmenge zum Gegenstand der Untersuchung ist daher vergleichsweise gering. Zu erwähnen ist jedoch die enge Verknüpfung zu dem Themenfeld der Large Technical Systems (LTS), zu denen die Energiewirtschaft zweifelsfrei zu zählen ist. Die Reichweite und Bedeutung des energiewirtschaftlichen Transformationsprozesses erfährt besonders vor dem Hintergrund der LTS inhärenten, hohen Transformationsresistenz eine angemessene Verdeutlichung.

### **1.3.1.5 Energiewirtschaft in der Geographie**

Die Geographie erscheint für raumbezogene Analysen energiewirtschaftlicher Fragestellungen aufgrund ihrer Brückenfunktion zwischen dem sozial- und naturwissenschaftlichen Bereich prädestiniert. Sie setzt sich primär im Rahmen von Mensch-Umwelt-Systemen und Nachhaltigkeitsaspekten mit energiewirtschaftlichen Themen auseinander.<sup>122</sup> Hierbei stehen die Intensivierung der Ressourcennutzung und ihre ökologischen als auch sozioökonomischen Folge-

---

<sup>122</sup> Das Themenfeld der Energiewirtschaft bildet einen Schnittpunkt zwischen Anthro- und Physiogeographie. Klassische Untersuchungsbereiche sind die klimatischen und geoökologischen Folgewirkungen der Ressourcennutzung bzw. der Förderung von Primärenergieträgern. Vgl. Haas, H.-D. et. al.: Geographie des Bergbaus und der Energiewirtschaft, in: Schenk, W. u. Schliephake, K.: Allgemeine Anthropogeographie, Gotha: Klett-Perthes, 2005, S. 409ff

wirkungen im Vordergrund.<sup>123</sup> Die Fokussierung auf die Mensch-Umwelt-Betrachtung ist insbesondere vor dem Hintergrund zu verstehen, dass sich die Geographie im Kontext ihrer Selbstrezeption vor allem als integrative Mensch-Umwelt-Wissenschaft definiert.<sup>124</sup>

Wirtschaftsgeographisch orientierte Analysen des Energiemarktes, welche losgelöst von der klassischen Rohstofforientierung energiegeographischer Fragestellungen sind, besitzen hingegen Seltenheitscharakter.<sup>125</sup> So betonen Monstadt und Naumann: „Allenfalls die Europäisierung und Denationalisierung technischer Infrastruktursysteme wurde und wird in ersten Ansätzen politik-, rechts- und wirtschaftswissenschaftlich aufbereitet, während der lokale und regionale Wandel der Infrastruktursysteme bislang unterbeleuchtet blieb. Dieser Forschungsbedarf wurde auch von den klassischen Raumwissenschaften, wie der Geografie (...) kaum aufgegriffen und zum Untersuchungsgegenstand gemacht.“<sup>126</sup> Eine grundsätzlich marginale Rolle energiewirtschaftlicher bzw. energiebezogener Forschung in der Geographie konstatiert Brücher: „Dementsprechend müsste hier eines der wichtigsten Forschungsgebiete der Geographen liegen. Umso erstaunlicher ist jedoch bis in die jüngste Zeit eine Vernachlässigung auf wissenschaftlichem und universitärem Niveau.“<sup>127</sup> Das eher peripher gelagerte Interesse an energiegeographisch-raumstrukturellen Fragestellungen sieht er vornehmlich multikausal begründet. So tragen die zunehmende Standortabhängigkeit von Primärenergieträgern, die häufige Gebundenheit energiegeographischer Aspekte an Umweltfragestellungen und die taxonomische Unterordnung der Energiegeographie als Bestandteil der Industriegeographie einen wesentlichen Anteil an der Peripherisierung des Erkenntnisinteresses.<sup>128</sup> Dewald ergänzt Brüchers Begründungen um die Tatsache, dass die Energiewirtschaft im Gegensatz zu den meisten anderen Branchen aufgrund ihrer speziellen monopolistisch geprägten Historie von einer schwachen Dynamik geprägt war und dementsprechend nicht im Fokus des wirtschaftsgeographischen Interesses lag: „Durch die Globalisierungsrunden der vergangenen Dekaden haben viele Branchen im produzierenden Gewerbe und Dienstleistungssektor grundlegende Veränderungen ihrer räumlichen Organisation erfahren, während die lange Zeit staatlich gesteuerten Energiever-

---

<sup>123</sup> Im Hinblick auf die sozioökonomischen Folgewirkungen wird z.B. der Zusammenhang zwischen Rohstoffvorkommen/Rohstoffnutzung (sowohl qualitativ als auch quantitativ) und der ökonomischen Entwicklung eines Wirtschaftsraumes eingegangen. Vgl. ebenda, S.421ff

<sup>124</sup> Vgl. Haggett, P.: Geographie - Eine globale Synthese, Stuttgart: UTB, 2004, S.33ff

<sup>125</sup> Vgl. Brücher, W.: Mehr Energie - Plädoyer für ein vernachlässigtes Objekt der Geographie, in: Geographische Rundschau (Zeitschrift), Braunschweig: Westermann, GR49, Heft 6, 1997, S.330ff

<sup>126</sup> Monstadt, J. u. Naumann, M.: Neue Räume technischer Infrastruktursysteme (netWORKS-Heft 10 des Verbundvorhabens „Sozial-ökologische Regulation netzgebundener Infrastruktursysteme“), Berlin: DIFU, 2004, S.5f, vgl. auch S.24f

<sup>127</sup> Brücher, W.: Energiegeographie - Wechselwirkungen zwischen Ressourcen, Raum und Politik, Berlin: Gebr. Borntraeger Verlagsbuchhandlung, 2009, S.31

<sup>128</sup> Vgl. ebenda, S.32ff

sorgungssysteme noch bis Ende der 1990er Jahre von solchen Veränderungen weitestgehend verschont blieben. Erst im Kontext der Privatisierung und Liberalisierung der 1990er begannen etwa auch deutsche Unternehmen der Energieversorgung, ihre Aktivitäten räumlich auszudehnen.“<sup>129</sup>

Trotz des Desiderats einer konzeptionell gefestigten und von der klassischen Mensch-Umwelt-Ausrichtung emanzipierten energiegeographischen Ausrichtung, existieren durchaus bedeutende und interessante Ansätze in Bezug auf die raumstrukturell relevanten Aspekte energiegeographischer Prozesse. Zu nennen ist diesbezüglich Brüchers Drei-Phasenmodell der Energiewirtschaft. Brücher verdeutlicht die Raumwirksamkeit von Energieversorgungssystemen vor dem Hintergrund ihrer historischen Entwicklung. So werden zwei raumbedeutsame Systemtypen identifiziert, die Brücher als *energy from space* und *energy for space* bezeichnet.<sup>130</sup> Unter *energy from space* werden dezentrale, oftmals regenerative, Energieversorgungssysteme mit kurzen Prozessketten verstanden, während *energy for space* eine zentrale Versorgungsstruktur kennzeichnet, in der die Verbraucherzentren von einem Kraftwerkspark, mitunter über große Distanzen versorgt werden. Die raumbedeutsame Entwicklung der Energieversorgung wird in eine vorindustrielle, industrielle und postindustrielle Phase gegliedert, wobei die vorindustrielle Phase durch das System *energy from space* geprägt war, da technische Möglichkeiten zur Zentralisierung der Energieerzeugung nicht gegeben waren. Der Übergang zu einer *energy for space* erfolgte im Zuge der Industrialisierung, in welcher die technisch rasante Entwicklung der großtechnischen Infrastruktursysteme bzw. Large Technical Systems (LTS) eine sukzessive räumliche Entkoppelung von Energieerzeugung und Energieverbrauchscentren ermöglichte. Erst im Rahmen der wirtschaftspolitisch gestützten Förderung regenerativer Energiequellen ist eine zunehmende Rückkehr zur *energy from space* auf technisch hohem Niveau zu konstatieren. Der Energiebezug aus der Fläche hat in den letzten Jahren erheblich an Bedeutung gewonnen und trägt im Zuge der Energiewende seinerseits zu einem erheblichen Transformationsprozess der Energiewirtschaft bei. Zwar orientiert sich Brüchers Ansatz an raumstrukturellen Prozessen der Energiewirtschaft. Er gibt jedoch nur begrenzt Auskunft über die akteurszentrierten und -induzierten räumlichen Implikationen der Energiemarktliberalisierung. Brüchers Dreiphasen-Ansatz der Wechselwirkungen zwischen den Prozessketten der Energiewirtschaft und dem Raum fungiert vielmehr als Modell bzw. Konzept, welches der Energiegeographie Struktur

---

<sup>129</sup> Dewald, U.: Energieversorgung im Wandel - Marktformierung im deutschen Photovoltaik-Innovationssystem, Münster: LIT-Verlag, 2011, S.11f

<sup>130</sup> Brücher, W.: Energiegeographie - Wechselwirkungen zwischen Ressourcen, Raum und Politik, Berlin: Gebr. Borntraeger Verlagsbuchhandlung, 2009, S.40f

verleiht und eine fundierte Grundlage für darauf aufbauende Untersuchungen liefert.<sup>131</sup> So ist die Aktualität der *energy from space* vornehmlich auf eine zunehmend ökologisch ausgerichtete nationale Energiepolitik bzw. eine energiepolitische Wende zurückzuführen, weniger jedoch auf die individuell-strategischen Entscheidungsmuster der EVU im Zuge der 1998 eingeleiteten Energiemarktöffnung.<sup>132</sup>

Eine stärkere Akteursorientierung weist der Ansatz von Monstadt und Naumann im Rahmen des wissenschaftlichen Verbundvorhabens *Sozialökologische Regulation netzgebundener Infrastruktursysteme* auf. In ihrer Studie werden die raumbezogenen Folgewirkungen des Paradigmenwandels in der Energie- und Wasserwirtschaft analysiert. Dabei sind vor allem die wirtschaftsräumlichen Neuformatierungen der EVU von Interesse. Monstadt und Naumann sprechen diesbezüglich von einer zunehmenden Erosion wirtschaftsräumlicher Strukturen der Monopolphase, die noch als räumlicher Nachhall im liberalisierten Energiemarkt durchschimmern.<sup>133</sup> Gemeint ist die sukzessive Auflösung vornehmlich administrativ abgegrenzter wirtschaftlicher Aktionsräume der EVU, die kennzeichnend für die wirtschaftsräumliche Struktur der Monopolphase waren und die einer Substituierung durch funktional ausgerichtete Operationsräume der EVU unterliegen. Entsprechend heißt es in der Studie von Monstadt und Naumann: „Im gegenwärtigen Transformationsprozess gleichen sich die wirtschaftsräumlichen Strukturen insbesondere im Bereich der Stromversorgung immer stärker denjenigen von marktwirtschaftlich organisierten Sektoren an. Einerseits verschwimmen die klaren wirtschaftsräumlichen Gebietsabgrenzungen der Infrastrukturversorgung, Unternehmen lockern ihre räumlichen Bindungen und erweitern ihren Wirtschaftsraum. Andererseits nimmt auch der Grad der räumlichen Differenzierung des Infrastrukturangebots und der Investitionen teilweise zu, und neue Formen der räumlichen Arbeitsteilung gewinnen an Bedeutung.“<sup>134</sup> Die Studie von Monstadt und Naumann kommt dem Forschungsgegenstand und dem Erkenntnisinteresse der vorliegenden Untersuchung im Kontext wirtschaftsgeographischer Forschung am nächsten und zählt zu den wenigen Arbeiten, welche die räumlichen Implikationen der Energiemarktliberalisierung auf EVU- bzw. Akteursebene thematisieren. Zugleich stellt sie die Bedeutung regionaler Zusammenhänge im energiewirtschaftlichen Transformationsprozess heraus: „Doch auch in der Stromversorgung ist (...) kaum zu erwarten, dass (...) die räumliche Erweiterung

---

<sup>131</sup> Vgl. ebenda, Abbildung 3.2, S.38

<sup>132</sup> Brücher hebt diesen Sachverhalt unter anderem dadurch hervor, als dass er der Energiepolitik für die sozioökonomische und räumliche Ausgestaltung der Energieversorgungssysteme eine zentrale Rolle beimisst. Vgl. ebenda

<sup>133</sup> Vgl. Monstadt, J. u. Naumann, M.: Neue Räume technischer Infrastruktursysteme (netWORKS-Heft 10 des Verbundvorhabens „Sozial-ökologische Regulation netzgebundener Infrastruktursysteme“), Berlin: DIFU, 2004, S.32

<sup>134</sup> Ebenda, S.31

von ökonomischen Beziehungen dazu führt, dass eine Orientierung der wirtschaftlichen Akteure auf regionale und lokale Zusammenhänge vollständig aufgegeben wird. Vielmehr sind die fortschreitende Konkurrenz von Unternehmen und Standorten einerseits, die Rückbindung wirtschaftlicher Interaktionen in sozial überschaubare, regionale Strukturen andererseits (...) als zwei Seiten einer Medaille zu sehen.<sup>135</sup> Besonders hervorgehoben wird auch die erhebliche sozioökonomische Bedeutung und die räumlichen Implikationen großtechnischer Systeme (LTS), zu denen die Energiewirtschaft zweifelsfrei zu zählen ist. LTS sind keinesfalls raumneutral, sondern weisen intensive Wechselwirkungen zum physischen Raum als auch sozial- bzw. wirtschaftsräumlichen Umfeld auf. Das Verhältnis zwischen LTS und Raum betrachten Monstadt und Naumann als interdependent, so dass ein LTS wie die Energiewirtschaft den Raum strukturiert und gleichzeitig von ihm strukturiert wird. Trotz der technisch-infrastrukturellen Perspektive des LTS-Ansatzes, muss berücksichtigt werden, dass LTS sowohl im Hinblick auf ihre Genese als auch ihre Folgewirkungen vor allem ein soziotechnisches Hybrid darstellen.<sup>136</sup> Der LTS-Ansatz von Monstadt und Naumann erscheint besonders geeignet, um die sozioökonomisch zentrale Bedeutung der Energiewirtschaft, ihre raumstrukturierende Wirkung, strukturelle Persistenz und die räumlichen Implikationen der Energiemarkttransformation zu verdeutlichen. Allen LTS gemein ist, dass sie im Laufe ihrer Entwicklung mehrere Evolutionsstufen (Phasen) durchlaufen, die mit einem spezifisch-räumlichen Muster einhergehen.<sup>137</sup> Zu den Phasen zählen Erforschung/Entwicklung, Markttransfer, Systemkonkurrenz, Konsolidierung/Universalisierung und Liberalisierung. Überträgt man den genetischen LTS-Ansatz von Monstadt und Naumann auf die vorliegende Untersuchung, so lässt sich festhalten, dass das Erkenntnisinteresse insbesondere auf die Phasen der Festigung/Universalisierung und Liberalisierung gerichtet ist. Die folgende Abbildung verdeutlicht den Sachverhalt.

---

<sup>135</sup> Ebenda, S.34

<sup>136</sup> Vgl. ebenda, S.17

<sup>137</sup> Vgl. ebenda, S.13ff

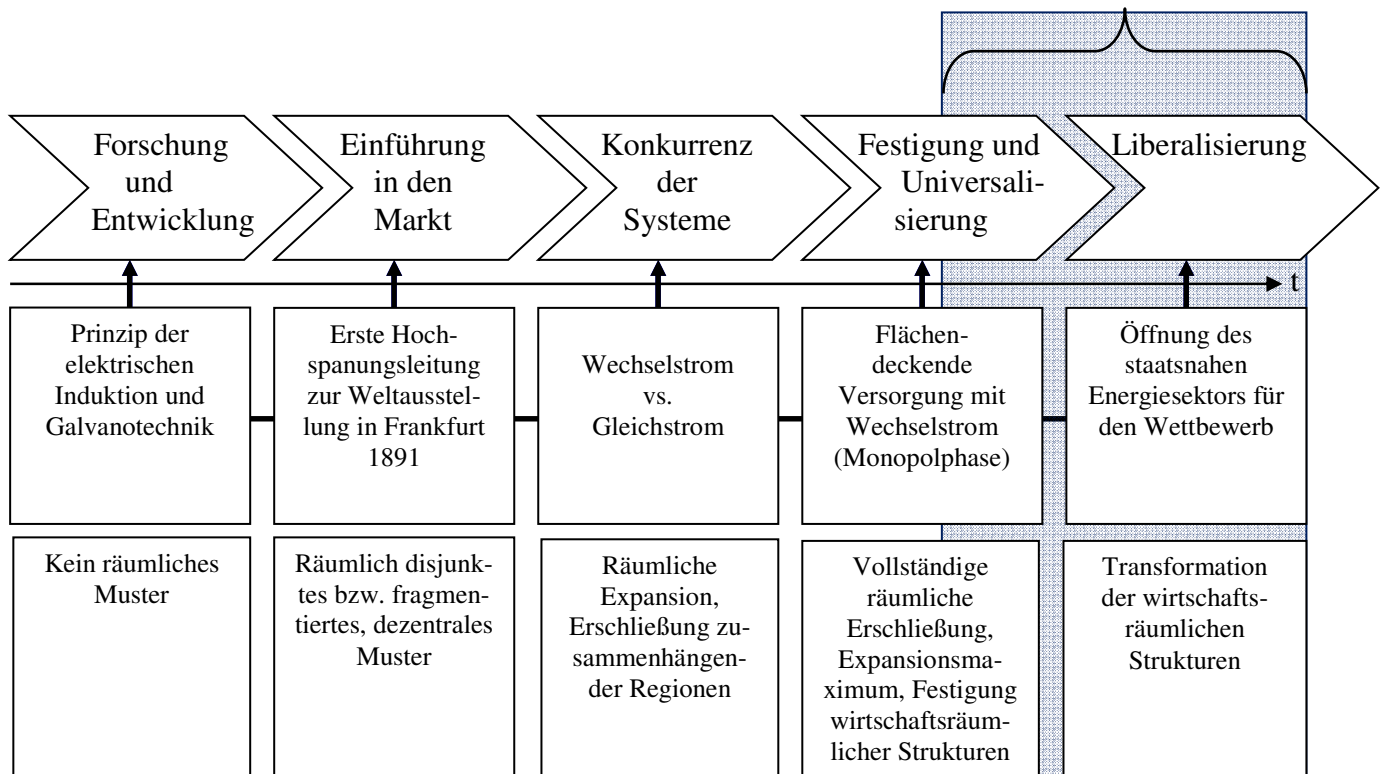


Abbildung 1.9: Phasengenesen eines LTS am Beispiel der Energiewirtschaft (Elektrische Energieversorgung) in Anlehnung an Monstadt und Naumann, eigene Darstellung

Die Marktöffnung bildet eine markante Trennlinie, da die traditionell staatsnah organisierte und vom Wettbewerb weitestgehend ausgeschlossene Energiewirtschaft sukzessive in einen liberalisierten und zunehmend durch Privatisierung gekennzeichneten Markt überführt wurde, der keine de jure gesicherten, durch Demarkationslinien abgegrenzte und vor dem Wettbewerb geschützte Versorgungsareale mehr aufweist.

Monstadt und Naumann zeigen in ihrer Studie, dass geographische Aspekte der Energiewirtschaft bzw. der Energiemarkttransformation grundsätzlich multidimensional strukturiert sind. So lassen sich verschiedene Perspektiven identifizieren, welche den Fokus auf den physischen Raum (Container-Raum), den Wirtschaftsraum und den politisch-regulativen Raum richten. Auf Prozessebene rücken vornehmlich Regionalisierungs-, Polarisierungs- und Rekonfigurationsprozesse in den Vordergrund.

Die physische Raumdimension wird nach Monstadt und Naumann in erster Linie durch die starke Wechselwirkung zwischen Energiewirtschaft und physischen Raum geprägt. So wird vor

allem die räumliche Struktur technischer Artefakte erheblich durch den physischen Raum determiniert und wirkt zugleich transformierend auf den physischen Raum zurück.<sup>138</sup>

Ebenso bedeutsam sind die Zusammenhänge und Wechselwirkungen mit wirtschaftsräumlichen Strukturen.<sup>139</sup> Diesbezüglich lassen sich sowohl direkte als auch indirekte Wirkungen festhalten. Zu den regionalökonomisch direkten Wirkungen zählen vor allem die Arbeitgeberfunktion, die Vorleistungsnachfrage und die getätigten Investitionen. Sie sind Bestandteil der Leistungserstellung. EVU zählen aufgrund der Errichtung, Erweiterung und Instandhaltung des Versorgungsnetzes traditionell zu den Unternehmen mit dem regional größten Investitionsvolumen. Daher ist davon auszugehen, dass ihnen eine signifikante regionalwirtschaftliche Impulsgeberfunktion zukommt. Den indirekten Wirkungen ist u.a. die quantitative und qualitative Ausgestaltung der Netzinfrastruktur im jeweiligen Versorgungsgebiet zuzuordnen. In Deutschland weist die Versorgungsqualität allerdings nur marginale regionale Differenzen auf, was nicht zuletzt das Resultat umfassender, in der Monopolphase getätigter, Netzinvestitionen ist. Differenzen liegen hingegen in dem Umfang und der Ausgestaltung ergänzender Dienstleistungen sowie differierender Netz- und Energiepreise vor. Hieraus können sich standortrelevante Vor- oder Nachteile ergeben, die insbesondere für energieintensive Wirtschaftszweige selektive Funktionen besitzen. Monstadt und Naumann unterstreichen diesen Sachverhalt indem sie betonen, dass „weniger die sichere Versorgung, die mittlerweile (...) nahezu flächendeckend ein hohes Niveau erreicht haben dürfte“ wirtschaftsräumlich differenzierend wirkt, als vielmehr „das regionale Preisniveau (...) aber auch die Qualität des regionalen Dienstleistungsangebots.“<sup>140</sup>

Bedeutende Beziehungen bestehen ebenfalls zwischen LTS und der politisch-regulativen bzw. organisatorischen Ebene. So betonen Monstadt und Naumann, dass die Ausweitung und Integration der LTS wesentlich zur Konstruktion und Legitimation von Nationalstaaten beigetragen hat und deren Grenzen rückwirkend auf die maximale Ausdehnung der LTS einwirkten.<sup>141</sup>

Die Energiewirtschaft unterlag insbesondere in der Monopolphase einer nationalstaatlichen Regulierungshoheit, in der die Einflussosphäre der europäischen bzw. supranationalen Ebene nur schwach ausgeprägt war. Die historisch enge Verflechtung mit dem öffentlichen Sektor bzw. den lokalen Gebietskörperschaften trug zu einer stark dezentral ausgerichteten Regulierungsstruktur bei. Entsprechend konstatieren Monstadt und Naumann: „Im Zuge des gegenwärtigen

---

<sup>138</sup> Vgl. ebenda, S.26

<sup>139</sup> Vgl. ebenda, S.27ff

<sup>140</sup> Ebenda, S.29.

<sup>141</sup> Vgl. ebenda, S.28f

tigen Wandels der Infrastrukturversorgung verändern sich auch die räumlichen Strukturen der Versorgungswirtschaft und die ihrer Regulierung.<sup>142</sup> Diesbezüglich verweisen sie auf Brenner, der von einer „reterritorialisation, (...) re-configuration and re-scaling of forms of territorial organisation“ spricht.<sup>143</sup> So erstreckten sich die Aktionsradien der EVU in der Monopolphase aufgrund der erheblichen Einflussnahme kommunaler Anteilseigner auf die jeweiligen Verwaltungsgebiete. Analog zur dezentralen Organisationsstruktur bildete sich eine politisch-regulative Governance-Ebene heraus, die erhebliche Kompetenzen auf der Länder- und Gemeindeebene aufwies. Mit der im Rahmen der Liberalisierung erfolgten Aufhebung rechtlich geschützter Gebietsmonopole wurde eine Rekonfiguration der Versorgungsareale eingeleitet, die mit erheblichen Auswirkungen auf die Ausgestaltung der Regulierungskompetenzen und -fähigkeiten staatlicher Institutionen von der nationalen bis zur lokalen Ebene einherging. Die Transformation der Energiewirtschaft geht somit auch mit regulationspolitisch raumwirksamen Veränderungen einher.

Die im Rahmen der multidimensionalen Rekonfiguration stattfindende transnationale Kapital- und Marktverflechtung steht nur in einem scheinbaren Widerspruch zu Regionalisierungsprozessen in der Energiewirtschaft. Zum einen ist eine Intensivierung internationaler Ausrichtung in erster Linie auf der oligopolistisch strukturierten Verbundebene überregional wirtschaftender EVU zu konstatieren, zum anderen bleiben die ökonomischen Prozesse trotz großräumiger Vernetzungen zumeist in regionalen Strukturen verankert. Aufgrund der weiterhin bestehenden und durch historische Pfadabhängigkeiten zu erklärende Persistenz der erheblichen Überlagerung von administrativem Raum und EVU-Aktionsradius ist von einer vollständigen Enträumlichung wirtschaftsgeographischer Prozesse im Energiemarkt nicht auszugehen.<sup>144</sup> Allerdings wird postuliert, dass der angesprochene Regionalisierungsprozess „immer weniger in den Grenzen herkömmlicher Verwaltungseinheiten“ verläuft, so dass die „raumstrukturierende Wirkung“ politisch-administrativer Einflussgrößen deutlich abnimmt.<sup>145</sup> Die Ausweitung des unternehmerischen Aktionsraumes konzentriert sich in erster Linie auf das unmittelbare wirtschaftsräumliche Umfeld, da regionale Kompetenz und Verankerung sowie (räumliche) Kundennähe weiterhin als wesentliche Wettbewerbsvorteile gelten. Regionalisierungstendenzen sind daher auch in national und international tätigen EVU mit intensiven transnationalen Kapi-

---

<sup>142</sup> Ebenda, S.38

<sup>143</sup> Brenner, N.: Globalization and Reterritorialisation: The Re-Scaling of Urban Governance in the European Union, in: Urban Studies, Vol. 36, 1999, S. 435

<sup>144</sup> Vgl. Monstadt, J. u. Naumann, M.: Neue Räume technischer Infrastruktursysteme (netWORKS-Heft 10 des Verbundvorhabens „Sozial-ökologische Regulation netzgebundener Infrastruktursysteme“), Berlin: DIFU, 2004, S.34

<sup>145</sup> Ebenda, S.43



talverflechtungen zu identifizieren und manifestieren sich vornehmlich in den regional verorteten Untereinheiten der Konzerne. Die wirtschaftsgeographisch regional ausgerichtete Rekonfiguration in der Energiewirtschaft kann mit einem Verlust kommunaler Einfluss- und Steuerungsmöglichkeiten einhergehen.

In Bezug auf etwaige räumliche Polarisierungstendenzen bzw. Verstärkungen räumlicher Disparitäten im Kontext der Energiemarkttransformation bestehen noch keine ausreichenden Kenntnisse, um verlässliche Aussagen treffen zu können.<sup>146</sup> Der diagnostizierte Trend zur räumlichen Differenzierung der Energiewirtschaft birgt zumindest das Potential, bestehende wirtschaftsstrukturelle Differenzen zu verfestigen und über Mechanismen positiver Rückkopplungen Polarisierungsprozesse zu begünstigen. Räumliche Disparitäten können auf der einen Seite z.B. durch mangelnde Investitionen in die Netzinfrastruktur ländlich peripherer Regionen entstehen, die aufgrund geringer Bevölkerungsdichte für das grundversorgende EVU hohe Netzkosten bei gleichzeitig geringer Umsatzhöhe bewirken. Auf der anderen Seite ist eine unternehmerische Fokussierung auf lukrative, hoch verdichtete Marktgebiete in wirtschaftsstarke Regionen denkbar, die von der Angebotsvielfalt zusätzlich profitieren. Es wird zu zeigen sein, ob der Liberalisierungsprozess neben dem Wettbewerb der EVU auch einen Wettbewerb der Regionen induziert.

Die Ausführungen zu den (wirtschafts)geographischen Dimensionen der Energiemarkttransformation zeigen, dass über Jahrzehnte etablierte und sklerotisierte Raumstrukturen der Energieversorgung innerhalb weniger Jahre aufgebrochen wurden und einem umfassenden Rekonfigurationsprozess bzw. einer erheblichen Transformationsdynamik auf mehreren räumlichen Ebenen unterliegen. Die Literatur zeigt, dass mittelfristig davon auszugehen ist, dass die Transformationsgeschwindigkeit, -tiefe und, damit einhergehend, ihre Raumwirksamkeit zunehmen werden.<sup>147</sup> Zu identifizieren ist eine Raumwirksamkeit in physisch-materieller und soziökonomischer Hinsicht: „Auch die sozialräumlichen Strukturen werden neu geordnet und selbst die Beschaffenheit und räumliche Struktur der Infrastrukturnetze und -anlagen werden von dem Wandel erfasst.“<sup>148</sup>

Zwar beleuchten die von Monstadt und Naumann dargelegten Ebenen des räumlichen Wandels in der Energiewirtschaft das Potential geographischer Forschungsansätze. Umfassende empirische Untersuchungen zu raumspezifischen Folgewirkungen der Energiemarkttransformation sind jedoch in der Geographie und ihren Nachbardisziplinen bislang weitestgehend ausgeblie-

---

<sup>146</sup> Vgl. ebenda, S37f

<sup>147</sup> Vgl. ebenda, S.51.

<sup>148</sup> Ebenda.

ben. Es kann festgehalten werden, dass angesichts der hohen Relevanz des Energieversorgungssystems für das wirtschaftliche Produktionssystem im Speziellen und das gesellschaftliche Reproduktionssystem im Allgemeinen eine räumliche Neujustierung der Energieversorgung bzw. des Energiemarktes von großer sozioökonomischer Bedeutung ist. Die folgende Abbildung fasst mit Blick auf die bisherige Forschung die geographischen Dimensionen der Energiemarktliberalisierung zusammen und reflektiert zugleich potentielle Ansatzpunkte für eine weitergehende Forschung.

## Räumliche Implikationen der Energiewirtschaft und energiewirtschaftlichen Transformation

### Physischer Raum / Container-Raum

Interdependenz zwischen physischem Raum und Energiewirtschaft als LTS:

- Geodeterministisches Wirkungsgefüge (Beschaffenheit der Erdoberfläche, Ressourcenvorkommen, Relief- und Bodenbeschaffenheit, klimatische Ausgangsbedingungen, Nähe zu Flussläufen).
- Rückkoppelungen zum physischen Raum (Zerschneidung der Landschaft, Flächen- und Ressourcenverbrauch, Emissionen)

### Wirtschafts- und Sozialraum

Formatierende Wirkung der EVU auf die Ausgestaltung der Sozial- und Wirtschaftsräume:

- Direkte Effekte: Arbeitgeber- und Auftraggeberfunktion, erhebliche, regionale Investitionsvolumina
- Indirekte Effekte: Regionalwirtschaftlich positive/negative Effekte durch qualitativ hochwertige/minderwertige Infrastruktur sowie ergänzende Dienstleistungen

### Mensch-Umwelt-System

- Veränderungen in der Ressourcennutzung durch energiepolitische Vorgaben und Energiemarktliberalisierung
- Räumliche Dezentralisierung im Erzeugungsbereich durch zunehmende Aktivierung regenerativer Energiequellen
- Verlagerung des Primärenergieträgerschwerpunktes auf Erdgas und Veränderung der räumlichen Förderschwerpunkte von Primärenergieträgern

### Wirtschaftsräumliche Polarisierungen

- Partielle Loslösung von klassischen Prinzipien der Grunddaseinsvorsorge und vermehrter Investitionsfluss in ökonomisch prosperierende Regionen mit attraktiver Nachfragestruktur
- Stärkung bestehender Wirtschaftszentren durch die Inanspruchnahme hochqualifizierter Dienstleister in urbanen Ballungsräumen im Kontext neuer Sourcingstrategien

### Raumstrukturelle Transformation technischer Artefakte der Energiewirtschaft

- Ausweitung des Versorgungsnetzes und Modifikation seiner Bestandteile, z.B. Übergang zu Kraftwerken mit kürzeren Amortisationszeiten und Ausbau der Netze von/zu regenerativen Energiequellen
- Verstärkter Übergang zur Etablierung und Nutzung dezentral lokalisierter Techniken regenerativer Energien durch flankierende energiepolitische Rahmenbedingungen

### Regionalisierungsprozesse

- Regional ausgerichtete Vernetzung der EVU durch Konzentration auf in der Region befindliche Unternehmen im Zuge von Enthierarchisierungsprozessen wie Kooperationen oder Outsourcingprozessen
- Zunehmende Bedeutung funktionalräumlich abgegrenzter Wirtschaftsräume bzw. sukzessive Loslösung der Deckungsgleichheit von Wirtschafts- und Administrativraum

### Politisch-regulativer Raum

- Verschiebung der Regulierungs- und Kontrollmacht auf andere politische Räume, z.B. eine Verschiebung von der nationalen auf die supranationale Ebene

### Organisationsraum

- Wandel der energiewirtschaftlichen Organisationsstruktur durch Lockerung der Kongruenz von Marktareal und Administrativraum
- Dynamik der Anzahl eigenständiger EVU durch Konzentrations- und Rekommunalisierungsprozesse

Abbildung 1.10: Ausgewählte geographische Dimensionen der Energiemarkttransformation in Anlehnung an Monstadt und Naumann, eigene Darstellung

Die Ausführungen verdeutlichen, dass der energiewirtschaftliche Transformationsprozess vor dem Hintergrund mehrerer wissenschaftlicher Disziplinen bzw. differierender Erkenntnisinteressen absorbiert wird. Ihre Schnittmenge ist das Erfahrungsobjekt Energiewirtschaft bzw. Energiemarkttransformation. Die folgende Abbildung verdeutlicht zusammenfassend diesen Sachverhalt.

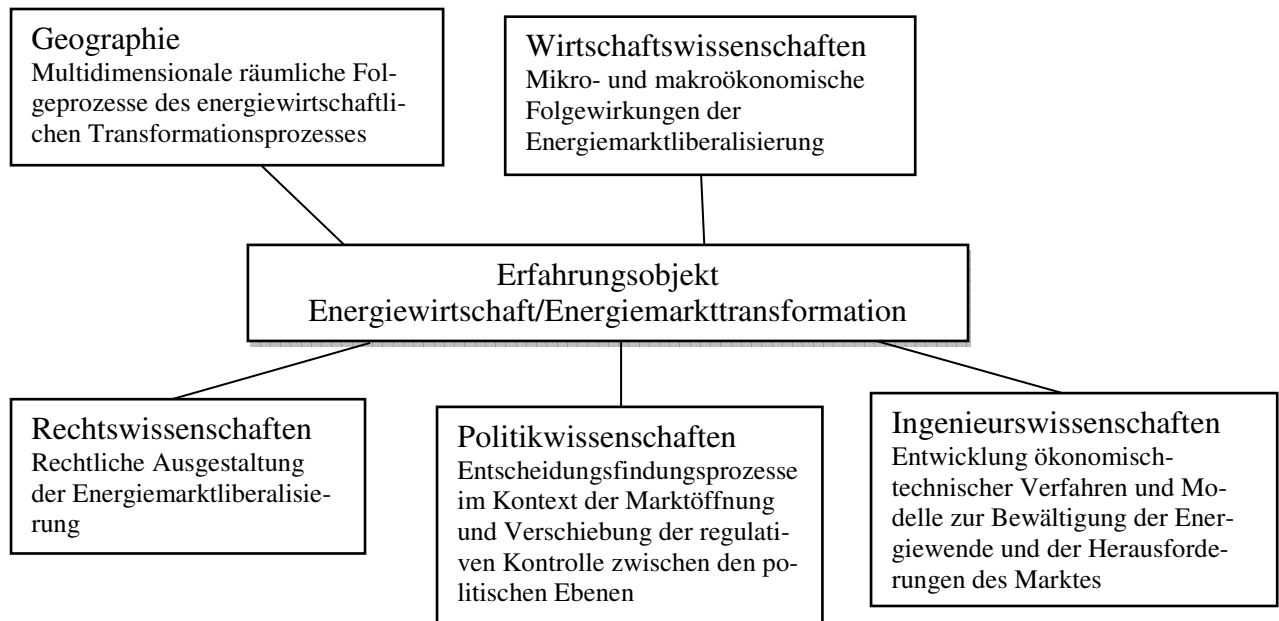


Abbildung 1.11: Energiewirtschaft und Energiemarkttransformation vor dem Hintergrund differierender Erkenntnisinteressen, eigene Darstellung

Für die vorliegende Untersuchung erweist sich neben den erläuterten Ansätzen von Monstadt und Naumann vor allem die wirtschaftswissenschaftliche Perspektive als bedeutsam. Enthierarchisierungsprozesse im Kontext des Outsourcings und der Herausbildung von Kooperationen werden primär in mikroökonomischen Ansätzen thematisiert. Die Ausführungen zeigen auch, dass in der gegenwärtigen Forschung zu energiewirtschaftlichen Transformationsprozessen räumliche Aspekte nur marginal Betrachtung erfahren. Eine geographisch fundierte Theoriebasis, welche über Ansätze hinausreicht, ist (noch) nicht existent. Brüchers Kritik an diesem Sachverhalt greift implizit die mehrschichtigen Ursachen hierfür auf. Sicherlich trägt die weiterhin starke Fokussierung der Geographie auf eine ressourcenorientierte und ökologisch ausgerichtete Perspektive energiegeographischer Fragestellungen dazu bei. Energiegeographische Fragestellungen sind daher weiterhin überwiegend im Schnittfeld zwischen physio- und anth-

ropogeographischer Forschung angesiedelt.<sup>149</sup> Vor diesem Hintergrund leistet die vorliegende Untersuchung einen Beitrag zu einer wirtschaftsgeographisch ausgerichteten energiegeographischen Perspektive, in der das Interesse den Marktakteuren (EVU) und ihrer raumrelevanten Neuausrichtung im Zuge der Energiemarktliberalisierung gilt.

### **1.3.1.6 Disziplinübergreifende thematische Ansätze**

Für die Untersuchung relevante, mitunter disziplinübergreifende und ein breites theoretisches Fundament aufweisende Forschungsansätze werden in Kapitel 3 thematisiert und finden in Kap. 1.3 nur cursorisch Erwähnung. Von besonderer Bedeutung sind der Transaktionskostenansatz (TAK) der Neuen Institutionenökonomie nach Williamson und Coase und der Embeddedness-Ansatz nach Granovetter. Sie bilden besonders geeignete, wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Theoriegerüste zur Erklärung von Enthierarchisierungsprozessen im Kontext der Liberalisierung. Darüber hinaus sind u.a. netzwerk- und systemtheoretische Ansätze sowie der Ansatz großtechnischer Systeme nach Monstadt und Naumann zu erwähnen.

Insbesondere der TAK und der Embeddedness-Ansatz erscheinen für das Verständnis der Genese und Modifikation regionalwirtschaftlich ausgerichteter Netzwerke hilfreich. Der TAK erklärt die Etablierung (regional)ökonomischer Systeme durch die sukzessive Verlagerung von Transaktionen bzw. Wertschöpfungssegmenten aus der Hierarchie in Richtung Markt. Über den Markt und/oder die Kooperation können bestimmte Transaktionen kostengünstiger erbracht werden, als in der Hierarchie des Unternehmens. Dies gilt vor allem für stark standardisierte, nicht-strategische Segmente, die relativ gut über den Markt bezogen werden können. Seine implizit räumliche Komponente kommt dadurch zum Tragen, dass mit Auslagerungs- und Kooperationsprozessen oftmals eine Inanspruchnahme von Lagevorteilen verbunden ist bzw. räumliche Nähe zu einer deutlichen Reduzierung von Transaktionskosten beiträgt und somit geographisch strukturierend auf Enthierarchisierungsprozesse einwirkt.<sup>150</sup> Nahezu alle Faktoren, die Einfluss auf die Höhe der Transaktionskosten nehmen, weisen eine Raumsensibilität auf. Hierzu zählen u.a. Such- und Anbahnungsprozesse, regelmäßiger Informationsaustausch, Kontroll- und Überwachungsmöglichkeiten und Vertrauen. Für den sukzessiven Über-

---

<sup>149</sup> Vgl. Barsch, H. u. Bürger, K.: *Naturressourcen der Erde und ihre Nutzung* (2.Aufl.), Gotha: Perthes, 1996, S.9

<sup>150</sup> Vgl. Bathelt, H. u. Glückler, J.: *Wirtschaftsgeographie*, Stuttgart: UTB, 2002, S.159, ebenso Porter, M.: *Locations, Clusters and Company Strategy*, in: Clark, G. et al: *The Oxford Handbook of Economic Geography*, Oxford: 2000, S.253-274

gang von Hierarchie zu Markt in der Energiewirtschaft zeichnet sich primär der Kosten- und Margendruck verantwortlich. Letztendlich ist jedoch davon auszugehen, dass eine zunehmende Organisation der Leistungserstellung über den Markt und die Kooperation neben der Absicht der Kostensenkung auch Qualitäts-, Innovations-, Flexibilitäts- und Prestigevorteile zum Ziel hat. Je nach Unternehmensziel, Nachfrage- und Angebotsmuster entstehen spezifische räumliche Strukturen, welche letztendlich das Resultat offensiver oder defensiver ökonomischer Strategien sind.<sup>151</sup> Die systemtheoretisch beeinflussten Netzwerktheorien stehen in engem Zusammenhang zu dem TAK und beinhalten u.a. interaktionistische Konzepte, welche Vertrauen und Reputation als wesentlichen Kausalfaktor der Netzwerkgenese und Systemautopoiesis betrachten. Vertrauen spielt vor allem im Kontext des Embeddedness-Ansatzes nach Granovetter eine bedeutende Rolle. Danach ist unternehmerisches Handeln eingebettet in soziale Strukturen, so dass ein Unternehmen nicht zwangsläufig der ökonomischen Ratio eines homo oeconomicus folgt, sondern vielmehr geleitet wird durch die sozialen Beziehungen der Akteure untereinander.<sup>152</sup> Damit setzt der Embeddedness-Ansatz einen klaren Gegenpol zu neoklassischen Theorien, die sich der Kritik der Untersozialisierung ausgesetzt sehen. Zugleich weisen Vertreter des Embeddedness-Ansatzes darauf hin, dass die Kritik an untersozialisierten Erklärungsansätzen für die Entstehung von Kooperationen und Netzwerken nicht zu der Konsequenz übersozialisierter Erklärungsmuster führen darf. Eine allzu starre Fokussierung bzw. Suche nach Kausalfaktoren im Bereich des normativ-determinierten und sozial strukturierten Handelns läuft ebenso (berechtigte) Gefahr sich dem Vorwurf der Monokausalität ausgesetzt zu sehen.<sup>153</sup> Granovetter formuliert diesen Sachverhalt wie folgt: „Actors do not behave or decide as atoms outside a social context, nor do they adhere slavishly to a script written for them by the particular intersection of social categories that they happen to occupy.“<sup>154</sup> Dass der Embeddedness-Ansatz auch eine explizit räumliche Komponente aufweist, zeigt sich u.a. darin, dass persönli-

---

<sup>151</sup> Unter offensiven ökonomischen Aktivitäten wird z.B. die Etablierung eines wirtschaftlichen Regionalsystems verstanden, welches auf eine gezielte, proaktive Erweiterung der unternehmensbezogenen Marktposition setzt. Für den Energiemarkt haben jedoch defensive Strategiemuster eine nicht unerhebliche Bedeutung, da der liberalisierungsinduzierte Margendruck insbesondere für EVU des KMU-Segments beträchtlich ist. Das modifizierte Wettbewerbsumfeld in der Energiewirtschaft und die damit einhergehenden Herausforderungen fungieren daher als Netzwerk begünstigender Faktor. Vgl. Staudacher, C.: Wirtschaftsgeographie regionaler Systeme, Wien: WUV Universitätsverlag, 2005, S.214

<sup>152</sup> Vgl. Granovetter, M.: Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness, in: American Journal of Sociology, Volume 91, Issue 3, Chicago: The University of Chicago Press, 1985, S.481-510

<sup>153</sup> Vgl. Helfen, M.: Soziale Netzwerke und Organisation - Die soziale Einbettung des Verhaltens von und in Unternehmen, in: Schreyögg, G. u. Sydow, J.(Hrsg.): Verhalten in Organisationen, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2009, S.188ff

<sup>154</sup> Granovetter, M.: Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness, in: American Journal of Sociology, Volume 91, Issue 3, Chicago: The University of Chicago Press, 1985, S.487

che, relationale Netzwerke sich vornehmlich regional verankern und die Intensität sozialer Einbettung auf der regionalen Ebene tendenziell die größte Intensität aufweist.<sup>155</sup> Räumliche Nähe ermöglicht eine bessere Pflege und Verstetigung sozialer Netzwerke. Die Tatsache, dass Vertrauen in sozialen Beziehungen die Bildung nachhaltiger Netzwerke bzw. Kooperationen begünstigt und damit auch zu einer deutlichen Verringerung von Transaktionskosten beiträgt zeigt, dass der TAK- und der Embeddedness-Ansatz nicht nur kompatibel sind, sondern sich sinnvoll ergänzen und einen wertvollen Beitrag zur Herleitung von Enthierarchisierungsprozessen liefern können.

## 1.4 Wissenschaftstheoretische Grundposition

Die Geographie ist, wie kaum eine andere Disziplin, durch einen postmodernen Paradigmenpluralismus bzw. die Existenz parallel existierender, teils inkommensurabel anmutender, erkenntnistheoretischer Ansätze geprägt.<sup>156</sup> Disziplingeschichtlich bedeutende Paradigmen der deutschsprachigen Geographie sind u.a. der Geodeterminismus, der raumwirtschaftlich-quantitative Ansatz und die akteurszentrierte, relationale Perspektive. Zwar stehen sie in einem chronologischen Kontext und lassen sich folglich bestimmten Epochen wissenschaftlicher Geographie zuordnen. Allerdings bauen sie nicht im Sinne eines linear verlaufenden Erkenntnisfortschritts aufeinander auf. Die Geographie ist vielmehr durch paradigmatische Perspektivwechsel gekennzeichnet. Die Vielzahl gegenwärtig existierender forschungsleitender Paradigmen deutet darauf hin, dass kein Ansatz Anspruch auf vollständige Erfassung und Erklärung räumlicher Strukturen, Interaktionen und Prozesse für sich beanspruchen kann.<sup>157</sup> Jedes geographische Paradigma weist spezifische Vorteile und Defizite in seinem Erklärungsgehalt auf. Daher erweist sich eine undogmatische und auf den jeweiligen Gegenstand der Forschung ausgerichtete Perspektive als sinnvoll. Wessels formuliert den Sachverhalt wie folgt: „In der wissenschaftstheoretischen Diskussion soll es nicht (...) darum gehen, die Norm für die Wirtschaftsgeographie zu finden. Wichtiger erscheint eine von der jeweiligen Problemstellung ab-

---

<sup>155</sup> Zu den räumlichen Implikationen des Embeddedness-Ansatzes und seiner Thematisierung in der Wirtschaftsgeographie vgl. Bathelt, H. u. Glückler, J.: Wirtschaftsgeographie - Ökonomische Beziehungen in räumlicher Perspektive, Stuttgart: UTB, 2002, S.159ff

<sup>156</sup> Vgl. Wessels, K.: Empirisches Arbeiten in der Wirtschafts- und Sozialgeographie, Paderborn: UTB, 1996: S.35ff, vgl. auch Eisel, U.: Zum Paradigmenwechsel in der Geographie, in: Geographica Helvetica (Vol.36, Nr.4): Copernicus-Verlag, 1981, S.176-184

<sup>157</sup> Vgl. Gebhardt, H. et. al.: Geographie, München: Elsevier Verlag, 2007, S.86ff

hängige, anwendungsorientierte Vorgehensweise (...).“<sup>158</sup> Für die vorliegende Untersuchung sind insbesondere der akteurszentrierte und der raumwirtschaftliche Ansatz von Bedeutung. Beide Paradigmen orientieren sich am methodologischen Vorgehen des Kritischen Rationalismus. Der Kritische Rationalismus stellt eine analytisch-szientistische Methode der Forschung dar, die sowohl strukturelle Elemente des Rationalismus als auch des Empirismus umfasst. Der Erkenntnisfortschritt wird durch einen Annäherungsprozess an die objektive Realität geleistet, die nach Auffassung dieses Ansatzes zwar existiert, der menschlichen Erkenntnis jedoch nur partiell zugänglich ist. Die Methode der Annäherung wird durch das Falsifikationsprinzip in der Hypothesenformulierung unterstützt. Empirisch-wissenschaftliche Forschung muss in Anlehnung an Popper an der Erfahrung scheitern können und durch die darauf aufbauende Justierung der aufgestellten Hypothesen sich sukzessive der objektiven Realität annähern.<sup>159</sup> Den aus rationalen Erwägungen des Forschers generierten Hypothesen folgt eine auf das Erfahrungsobjekt ausgerichtete empirische Prüfung. Die Konstruktion der kritisch-rationalen Grundperspektive verdeutlicht, dass dieser Ansatz ein kompatibles Gerüst für viele geographische bzw. wirtschaftsgeographische Paradigmen darstellt.<sup>160</sup> Im Folgenden erfahren der akteurszentrierte und raumwirtschaftliche Ansatz als wesentliche Bestandteile der favorisierten wissenschaftstheoretischen Grundposition eine ausführlichere Beleuchtung.

Da primär das ökonomische Handeln der EVU (Akteure) im Kontext räumlicher Interaktionen analysiert wird, dominiert das akteurszentrierte Paradigma die wissenschaftstheoretische Grundposition der vorliegenden Untersuchung.<sup>161</sup> Daraus folgt, dass der zweidimensional-chorische Raum nicht primär als Explanans sozioökonomischer Verhaltens- und Entscheidungsmuster fungiert und daher nicht als Akteur stilisiert bzw. hypostasiert wird.<sup>162</sup> Vielmehr richtet sich der Fokus der Analyse auf die sozioökonomischen Interaktionen im Kontext des energiewirtschaftlichen Enthierarchisierungsprozesses und damit einhergehenden Netz-

---

<sup>158</sup> Wessels, K.: Empirisches Arbeiten in der Wirtschafts- und Sozialgeographie, Paderborn: UTB, 1996, S.37f

<sup>159</sup> Vgl. Popper, K.: Logik der Forschung (6.Aufl.), J.C.B. Mohr-Verlag, Tübingen, 1976, S.15

Für die klassischen Vertreter des Kritischen Rationalismus stellt das Falsifikationsprinzip einen größeren wissenschaftlichen Erkenntnisgewinn dar, als das Prinzip der Verifikation. Durch die grundsätzliche Ablehnung der Verifikation bzw. des Positivismus und die fortlaufende Überprüfung der Hypothesen und Theorien soll der Rationalismus einer empirischen Revision zugänglich gemacht werden. Als einer der bedeutendsten Vertreter und Begründer des Kritischen Rationalismus gilt Karl Popper.

<sup>160</sup> Seit den 1960er Jahren bildet der Kritische Rationalismus eine wesentliche methodologische Grundlage wissenschaftlichen Arbeitens in der Geographie. Vgl. Gebhardt, H. et. al.: Geographie, München: Elsevier-Verlag, 2007, S.86

<sup>161</sup> Das Aggregationsniveau der Akteure unterschreitet nicht die Ebene des Unternehmens, so dass sich der Fokus der Analyse nicht auf die mikro- sondern mesosoziale Handlungsebene richtet. Vgl. Bathelt, H. u. Glückler, J.: Wirtschaftsgeographie, Stuttgart: UTB, 2002, S.36

<sup>162</sup> Vgl. Hard, G.: Geographie als Spurenlesen, in: Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie (33. Jg., Heft 1/2/1989), Bad Soden: Buchen-Verlag, 1989, S.3ff



werkstrukturen. Die teils manifestierten und teils hochdynamischen bzw. in der Evolution befindlichen räumlichen Muster ökonomischer Wechselbeziehungen sind vornehmlich als Explanandum zu betrachten, während die strategischen Entscheidungen der EVU als Explanans wirksam sind. Massey hebt die akteurszentrierte Perspektive, deren paradigmatische Implementation in die wissenschaftliche Geographie von Bathelt und Glückler als zweite Transition der geographischen Paradigmenhistorie bezeichnet wird, durch die Kritik am raumwirtschaftlichen Ansatz hervor: „(...) geography set itself up as the ‘science of the spatial’. (...) A realm of ‘the spatial’ was demarcated. Spatial distributions were analysed as the result of spatial processes (processes operating over space but defined without any substance referents), there were attempts to identify purely spatial mechanisms, (...) there was a search after ‘spatial laws’. Along with much else, this came under fire in the seventies. It was pointed out that there were no such things as ‘purely spatial processes’. There were only particular social processes operating over space. Spatial form and spatial distributions, it was argued, are the result not of spatial processes (for there are no such things) but of social processes.“<sup>163</sup> Eine ähnliche Auffassung vertreten Bathelt und Glückler indem sie betonen, dass „(...) physisch-geometrische Distanzen (...) Randbedingungen und Ergebnisse von sozialen und ökonomischen Prozessen, nicht aber deren Ausgangspunkte“ sind.<sup>164</sup> Diese Perspektive geht im Vergleich zum traditionellen raumwirtschaftlichen Ansatz mit einer Umkehr der Kausalität sozioökonomisch-räumlicher Phänomene bzw. geographischer Muster einher. „Nicht die räumliche Wirtschaft (oder gar Raumwirtschaft), sondern die in räumlicher Perspektive beobachtbare Struktur und Dynamik ökonomischer Beziehungen bilden den Gegenstand dieser wirtschaftsgeographischen Konzeption.“<sup>165</sup> Räumliche Interaktionsmuster sind diesbezüglich das Resultat sozioökonomischer Dynamik, die sich nur partiell aus dem zweidimensional-chorischen Distanzgefüge ableiten lässt. Für den akteurszentrierten Ansatz sprechen mehrere Gründe. So gingen die letzten Jahrzehnte durch die wirtschaftlich-technische Entwicklung mit einer sukzessiven Reduzierung der Zeit- und Transportkosten bei der Überwindung des Raumes einher.<sup>166</sup> Dies hat zur Folge, dass der räumlichen Distanz als strukturierende Erklärungsvariable für sozioökonomische Handlungen eine abgeschwächte Bedeutung zukommt. Die Erklärung räumlicher Strukturen und Interaktionsmuster sollte daher primär bei den Akteuren und weniger in der Raumspannung bzw. dem

---

<sup>163</sup> Massey, D.: *Spatial Divisions of Labor - Social structures and the geography of production* (2.Aufl.), New York: Routledge-Verlag, 1995, S.50, vgl. auch Bathelt, H. u. Glückler, J.: *Wirtschaftsgeographie*, Stuttgart: UTB, 2002, S.31ff

<sup>164</sup> Bathelt, H. u. Glückler, J.: *Wirtschaftsgeographie*, Stuttgart: UTB, 2002, S.22

<sup>165</sup> Ebenda, S.33

<sup>166</sup> Vgl. Heineberg, H.: *Einführung in die Anthropogeographie*, Paderborn: Schöningh, 2003, S.169

zweidimensionalen Raum-Distanzgefüge gesucht werden. Als äußerst abstrakt erweist sich zudem das im Rahmen des raumwirtschaftlichen Paradigmas vertretene Modell des ökonomisch rational agierenden homo oeconomicus, der sämtliche Informationen absorbiert, optimal auswertet und umsetzt.<sup>167</sup> Da Unternehmen tendenziell suboptimal wirtschaften und zudem die soziale Einbettung der Entscheidungsträger Einfluss auf das wirtschaftliche Handeln nimmt, erscheint eine optimale Allokation bzw. ein bestmöglicher Bezug wirtschaftlicher Ressourcen unwahrscheinlich. Das unternehmerische Umfeld, die Wahrnehmung der Umwelt, die Fähigkeit Informationen zu generieren und umzusetzen als auch die Pfadabhängigkeit bereits getroffener Entscheidungen werden somit zu Gunsten abstrakter und teils stark vereinfachter neoklassisch ausgerichteter Modellbildungen ausgeblendet.<sup>168</sup> Bei der Erklärung ökonomischer Interaktionsmuster muss daher der Fokus auf das handelnde EVU (Akteur) selbst fallen, welches in einen spezifischen historischen und sozialen Kontext eingebettet ist.

In Kontrast zu dem akteurszentrierten Paradigma setzt sich der raumwirtschaftliche Ansatz zum Ziel, Raumgesetze für sozioökonomische Strukturen, Interaktionen und Prozesse zu identifizieren, um darauf aufbauend entsprechende Modelle und Theorien zu konstruieren. Dabei fungiert der zweidimensional-chorische Raum vielfach als Erklärungsvariable (Explanans) für Standortstrukturen und Handelsbewegungen. Mit zunehmender Distanz ansteigende Transportkosten und ein höherer Zeitaufwand führen zu einer Zunahme der Raumspannung und damit zu einer tendenziellen Abnahme ökonomischer Wechselbeziehungen zwischen Standorten und Regionen, was im Kontext geographischer Gravitationsanalogmodelle wiederholte empirische Bestätigung findet. Voppel betont diesbezüglich: „Andererseits sind Entscheidungen, die das räumliche Verhalten und die Raumüberwindung betreffen (...) von Entfernungen und zu deren Überwindungen erforderlichen Aufwand an Zeit, Mühen und Kosten abhängig.“<sup>169</sup> Tobler unterstreicht diesen Sachverhalt in dem sogenannten *first law of geography*: „Everything is related to everything else, but near things are more related than distant things.“<sup>170</sup> Diese stark vereinfachte Darstellung weist auf die tendenzielle Intensivierung sozioökonomischer Interaktionen mit abnehmender Raumspannung hin. Vertreter des raumwirtschaftlichen Ansatzes gehen demnach davon aus, dass die Raumspannung einen wesentlichen Anteil an spezifisch ökonomi-

---

<sup>167</sup> Ebenda, S.33

<sup>168</sup> Zum Beispiel verdeutlicht die behavioristische Matrix ökonomischer Standortentscheidungen die Abhängigkeit der optimalen Standortwahl von dem Informationsgrad des Akteurs und seiner Fähigkeit, die gegebenen Informationen umzusetzen. Vgl. Schätzl, L.: Wirtschaftsgeographie 1 - Theorie (7.Aufl.), Paderborn: Schöningh, 1998, S.56f

<sup>169</sup> Voppel, G.: Wirtschaftsgeographie, Stuttgart: Teubner, 1999, S.32

<sup>170</sup> Tobler, W.: A Computer Movie Simulating Urban Growth in the Detroit Region, in: Economic Geography (Vol. 46), Worcester: Clark University Press, 1970, S. 236

schen Interaktionsmustern und Standortstrukturen hervorruft. Der raumwirtschaftliche Ansatz weist zudem erhebliche Parallelen und Übereinstimmungen zu dem Forschungsfeld der Geographical Economics der Wirtschaftswissenschaften auf, die ebenfalls in dem räumlichen Distanzgefüge eine wesentliche Erklärungsvariable für die spezifische Ausgestaltung ökonomischer Interaktions- und Entwicklungsprozesse sieht. So konstatieren Brakman et al. am Beispiel deutscher internationaler Handelsverflechtungen eine negative Korrelation zwischen Distanz und Handelsvolumen, die anhand der Gegenüberstellung der natürlichen Logarithmen der Exportvolumina und jeweiligen Distanzen zu mehr als 130 Handelspartnern Deutschlands Bestätigung findet: „Apparently there is a strong local flavor to the German top export markets: the top fifteen include all eight German neighbours. (...) export (...) from one country to another involves time, effort and hence costs, (...) which tend to increase with distance.“<sup>171</sup> Zwar gilt diese Perspektive aus den zuvor genannten Gründen als partiell überholt. Ihr Erklärungsgehalt für die räumliche Ausgestaltung unternehmerischen Handelns ist jedoch gerade vor dem Hintergrund raumsensibler Transaktionskosten zu berücksichtigen. So ist insbesondere die räumliche Nähe bei der Inanspruchnahme spezieller, hochwertiger Dienstleistungen, die einen intensiven und regelmäßigen Austausch erfordern, weiterhin von großer Bedeutung. Von besonderer Bedeutung sind in diesem Zusammenhang das Distance-Decay- und das geographische Gravitationsanalogmodell, welche den Interaktionsmodellen zuzuordnen sind und die Interaktionsintensität zwischen den Interaktionssubjekten als direkte Funktion der Raumspannung bzw. Distanz betrachten.<sup>172</sup> Der Distance-Decay-Ansatz ist „ein Modell der Abhängigkeit des Interaktionsumfanges von der Distanz und ihrer spezifischen Bremsfunktion.“<sup>173</sup> Für die Erklärung des Interaktionsausmaßes wird gemäß dieser raumwirtschaftlich ausgerichteten Perspektive nicht nur die metrisch-absolute, sondern auch die mit Kosten, Zeit und Mühe verbundene relative Distanz sowie die Bremswirkung des Raumes einbezogen.<sup>174</sup> Jene Faktoren können sich erheblich auf die Höhe anfallender Transaktionskosten im Kontext von Enthierarchisierungsprozessen auswirken. Das Gravitationsmodell als geographisches Analogmodell ergänzt die Distance-Decay-Funktion um Attraktoren und Generatoren, welche das raumrelevante Prinzip der Komplementarität zwischen zwei Systemelementen berücksichtigen.<sup>175</sup> Die Komplementarität in dem gravitationstheoretischen Ansatz erfolgt über die Berücksichtigung

---

<sup>171</sup> Brakman et al.: An introduction to geographical economics (4. Aufl.), Cambridge: Cambridge University Press, 2006, S.13.

<sup>172</sup> Neben der Interaktionsintensität spielen auch die Interaktionsrichtung und die Interaktionsfähigkeit bedeutende Rollen in den Interaktionstheorien.

<sup>173</sup> Staudacher, C.: Wirtschaftsgeographie regionaler Systeme, Wien: WUV Universitätsverlag, 2005, S.132

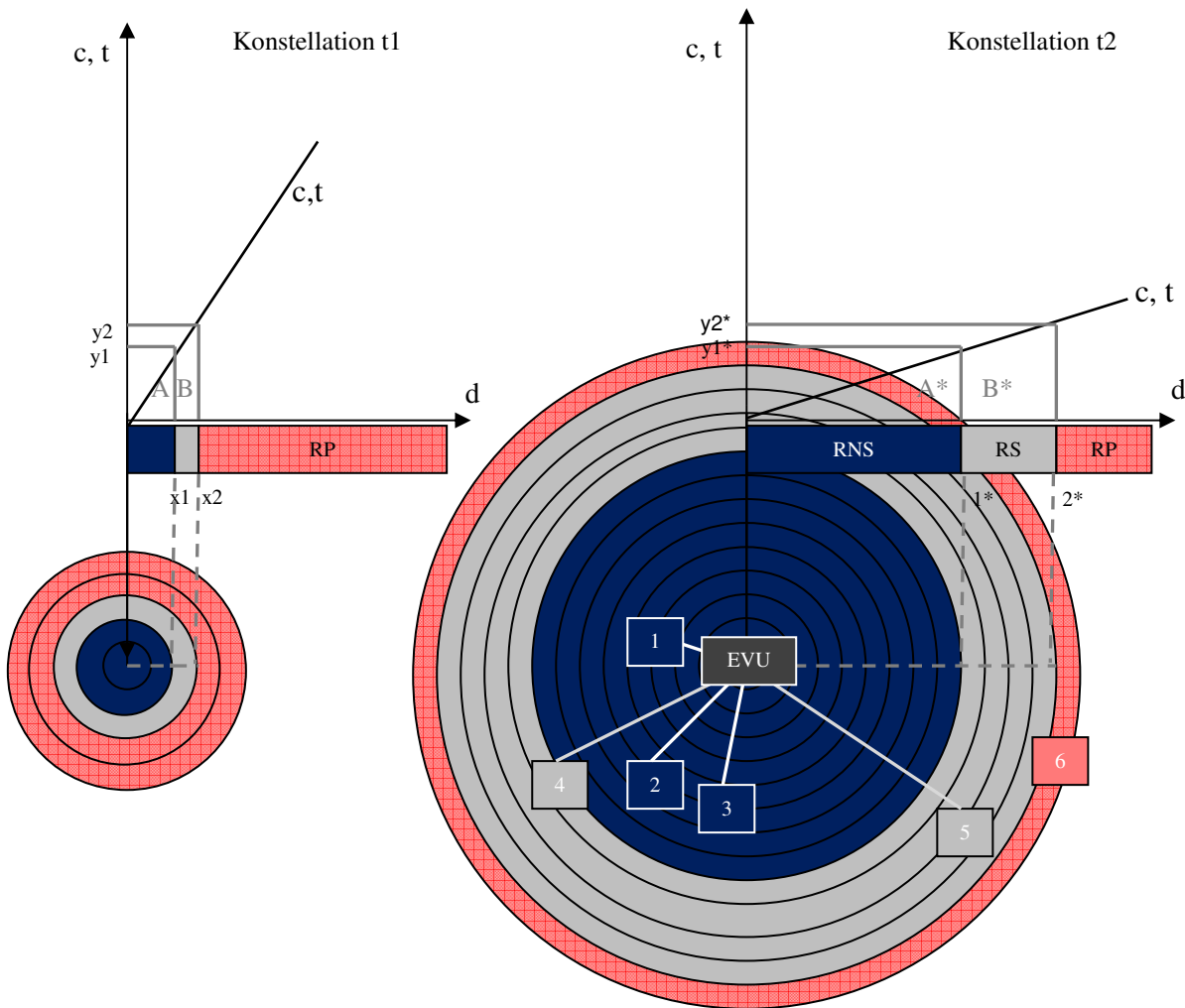
<sup>174</sup> Vgl. ebenda

<sup>175</sup> Vgl. ebenda, S.133

der Angebots- und Nachfragewirkungen (Attraktoren und Generatoren), die neben dem Distanzgefüge als Pull- und Pushfaktoren fungieren und Interaktionsintensität sowie -richtung wesentlich bestimmen. Überträgt man die Annahmen des Distance-Decay-Ansatzes und des geographischen Gravitationsmodells auf die vorliegende Untersuchung, so ist davon auszugehen, dass der Enthierarchisierungsprozess der SWO AG im Wirtschaftsraum Osnabrück die größte Intensität aufweist und durch die Präsenz potentieller Kooperationspartner in der Region ein Pull-Effekt besteht. Staudacher hält diesbezüglich fest: „Nach der Gravitationshypothese hängt der Interaktionsumfang zunächst einmal von der Interaktionsnachfrage bzw. dem Interaktionsangebot potentieller Interaktionssubjekte ab; diese gegenseitige Einwirkung erfährt eine Modifikation gemäß den Prinzipien der Distance-Decay-Funktion.“<sup>176</sup> Das stark raumwirtschaftlich ausgerichtete geographische Analogmodell ist für die vorliegende Untersuchung bedeutsam, da Attraktivitäts- und Distanzkomponenten eine komplettierende Verknüpfung erfahren. Es wird der Standpunkt vertreten, dass trotz fortschreitender Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien der Raum aufgrund seiner von ihm ausgehenden Raumspannung das geographische Muster sozioökonomischer Interaktionen beeinflusst. Die Berücksichtigung des Raums als potentiellen Kausalfaktor für die räumlich Ausgestaltung des Enthierarchisierungsprozesses im Kontext der Energiemarktliberalisierung bewirkt demnach eine partielle Loslösung von einer rein akteurszentrierten Perspektive, die vornehmlich sozioökonomische Prozesse und Strukturen in räumlicher Perspektive betrachtet. Die folgende Grafik verdeutlicht den (dynamischen) Sachverhalt der sukzessiven Raum-Zeit-Konvergenz und der damit verbundenen Änderung der Raumspannungswirkung auf den Interaktionsraum der Marktakteure.

---

<sup>176</sup> Ebenda



Investitionen in die Verkehrs- und I.u.K.-Infrastruktur, Reduktion der Raumspannung

RNS: nicht signifikante Raumspannung

RS: signifikante Raumspannung

RP: prohibitive Raumspannung

c, t: Kosten der Raumüberwindung (monetär, Zeit)

d: metrisch-zweidimensionale Distanz

y1/y1\*: Grenze der nicht signifikanten Kosten der Raumspannung

y2/y2\*: Grenze der signifikanten Kosten der Raumspannung

A/A\*: Zweidimensionaler Raum ohne signifikanten Einfluss der Raumspannung

B/B\*: Zweidimensionaler Raum mit signifikantem Einfluss der Raumspannung

Abbildung 1.12: Einfluss der Raum-Zeit-Kompression auf den Interaktionsraum der Marktakteure, eigene Darstellung

Der Vergleich der Konstellationen t1 und t2 zeigt eine Reduzierung der Raumspannung (R), die auf Investitionen in die Verkehrs- und I.u.K.-Infrastruktur zurückzuführen ist. Eine reduzierte Raumspannung geht mit einer Ausweitung des Aktionsraumes einher. Es wird die Annahme getroffen, dass Unternehmen bzw. EVU eine Toleranzgrenze für die Kostenpunkte y1 und y2 bzw. y1\* und y2\* aufweisen. So bilden die Ordinatenwerte y1 und y1\* die Toleranz-

grenzen für die jeweilige Interaktion des EVU im Hinblick auf eine für die ökonomisch relevanten Entscheidungsprozesse vollständig zu vernachlässigende Distanzkomponente. Dies bedeutet, dass Raumüberwindungskosten die sich unterhalb von  $y$  bzw.  $y_1^*$  bewegen, keinen Einfluss auf die räumliche Struktur von Netzwerken bzw. Kooperationen aufweisen, so dass sie für die Erklärung sozioökonomischer Interaktionen keine Signifikanz besitzen (RNS) und folglich als Erklärungsvariable bzw. Explanans für räumliche Muster zu vernachlässigen sind. Die Erklärung für die Interaktion zu den Unternehmen 1,2 und 3 ist daher primär im Sozialen und somit außerhalb des Räumlichen zu suchen. Analog bilden die Werte  $y = 2$  bzw.  $y = 2^*$  die Toleranzgrenzen für maximal tolerierbare Kosten der Raumüberwindung. So befinden sich in Konstellation  $t_2$  die Kooperationspartner 4 und 5 trotz eines signifikanten Einflusses der Raumspannung noch innerhalb des ökonomisch rentablen Interaktionsraumes. Grundsätzlich sind Unternehmen dazu geneigt, Raumüberwindungskosten im RS-Bereich durch räumliche Nähe zu den Kooperationspartnern möglichst gering zu halten. Die raumstrukturierende Wirkung raumsensibler Transaktionskosten kommt u.a. hier zur Entfaltung. In die Entscheidungsfindung für die Wahl der Marktpartner 4 und 5 floss zugleich die räumliche Distanz als Kausalfaktor (neben weiteren Komponenten) ein. Trotz der erheblichen Ausweitung der Flächen A und B zu  $A^*$  und  $B^*$  wird angenommen, dass insbesondere in Bezug auf Kooperationsinhalte mit hoher Interaktionsintensität weiterhin eine prohibitive Restgröße besteht (RP), welche einen zielführenden Austausch erheblich erschwert und somit beträchtlichen Einfluss auf die geographische Ausgestaltung des Aktionsraumes ausübt. In Abbildung 1.12 wird dem Sachverhalt durch die ausbleibende Interaktion mit Unternehmen 6 Rechnung getragen. Je nach paradigmatischer Perspektive ist das abstrakte Modell geeignet, sowohl den akteurszentrierten als auch raumwirtschaftlichen Ansatz für die vorliegende Untersuchung zu rechtfertigen, so dass trotz der breiten Anerkennung relational ausgerichteter, akteurszentrierter Ansätze, die raumwirtschaftlich orientierte Wirtschaftsgeographie für die Herleitung räumlicher Muster über größere Interaktionsdistanzen weiterhin relevante Konzepte, Modelle und Theorien aufweist. Dies gilt vor allem für die Wirkung raumsensibler Transaktionskosten, die regional ausgerichtete Netzwerke begünstigen. Vor diesem Hintergrund erscheint es sinnvoll, weniger von einer Paradigmenablösung als vielmehr einer -relativierung zu sprechen, die zwar mit einer Transition des Erklärungsgehalts von Raum und Sozialen in Bezug auf räumliche Strukturen, Interaktionen und Prozesse einhergeht, jedoch keine vollständige, sondern lediglich partielle, Substitution der Kausalfaktoren beinhaltet. Abbildung 1.13 verdeutlicht den Sachverhalt.

Raumwirtschaftlicher Ansatz

Akteurszentrierter Ansatz

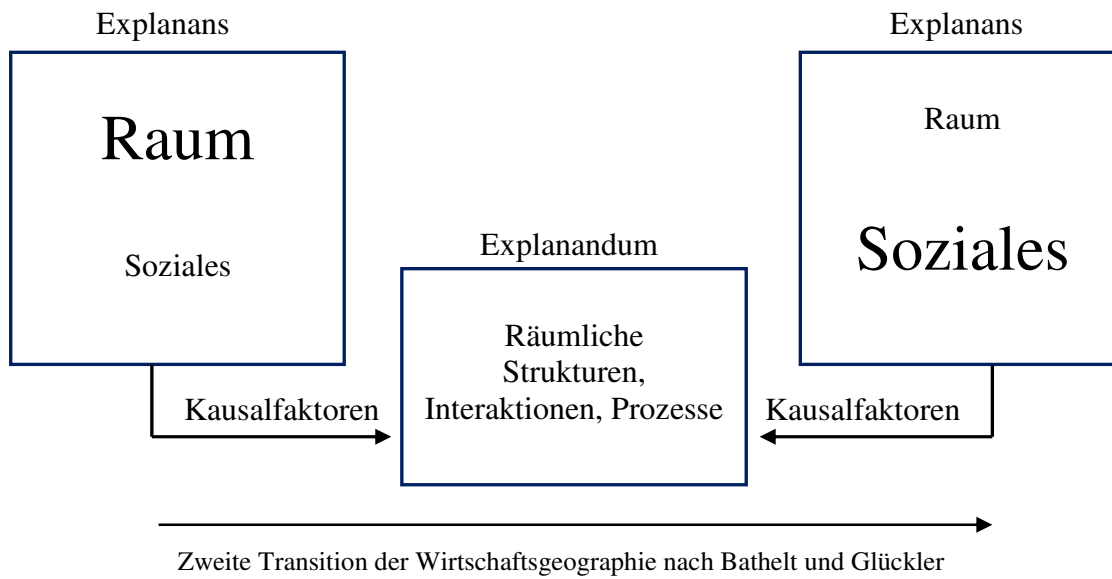


Abbildung 1.13: Paradigmatische Transition der Explanans-Funktion von Raum und Sozialem, eigene Darstellung

Die grundlegenden programmatischen Dimensionen des akteurszentrierten und raumwirtschaftlichen Paradigmas werden abschließend kontrastiv in Tabelle 1.1 zusammengefasst.

Programmatische Dimension	Akteurszentrierter Ansatz	Raumwirtschaftlicher Ansatz
Raumkonzept	Sozioökonomisches Handeln als Explanans räumlicher Strukturen, Interaktionen und Prozesse (Raum als Registrierplatte)	Zweidimensional-chorischer Raum als Explanans sozioökonomischer Strukturen, Interaktionen und Prozesse
Forschungsgegenstand	Sozioökonomische Interaktionen im räumlichen Kontext	Rauminduzierte Handlungsfolgen
Theoriegerüste, Gedankenmodelle	Netzwerk- und Systemtheorie, Kontextbezogenheit, Embeddedness-Ansatz	Neoklassik, Klassische Standortmodelle, Transaktionskostenansatz
Wissenschaftstheoretische Grundperspektive	Kritischer Realismus, Kritischer Rationalismus, Evolutionsperspektive	Neopositivismus, Kritischer Rationalismus
Forschungsziel	Identifikation von Prinzipien ökonomischer Interaktionen in räumlicher Perspektive	Identifikation von Raumgesetzen für sozioökonomische Verhaltensmuster

Tabelle 1. 1: Programmatische Dimensionen des akteurszentrierten und raumwirtschaftlichen Paradigmas in der Wirtschaftsgeographie, eigene Darstellung in Anlehnung an Bathelt und Glückler<sup>177</sup>

## 1.5 Terminologische Grundlagen

Kapitel 1.5 gibt einen Überblick terminologischer Grundlagen, die essentiell für das Verständnis häufig verwendeter Begrifflichkeiten in der vorliegenden Untersuchung sind.

### 1.5.1 Transformation

Der Begriff der Transformation leitet sich aus dem Lateinischen ab und bezeichnet die Umformung der Struktur oder Form eines Erfahrungsobjekts. Er hebt zugleich das aktive, prozessuale Moment der Umgestaltung hervor.<sup>178</sup> Der Transformationsbegriff ist somit von dem Begriff der Transition zu differenzieren, welche eine sukzessive, oftmals unintendierte (passive) und zumeist über einen längeren Zeitraum stattfindende Änderung (einer Systemstruktur) beschreibt. Entsprechend heißt es im Werk *Geographie* von Gebhardt et al.: „Transformation ist ein aktiver, durch die Gesellschaft getragener und durch politisch handelnde Menschen herbeigeführter Prozess. Er unterscheidet sich daher maßgeblich von (...) dem gängigen Begriff transition, der eher einen kontinuierlichen und inkrementell ablaufenden Veränderungsprozess kennzeich-

<sup>177</sup> Vgl. Bathelt, H. u. Glückler, J.: *Wirtschaftsgeographie*, Stuttgart: UTB, 2002, S.33

<sup>178</sup> Vgl. Gebhardt, H. et. al.: *Geographie*, München: Elsevier Verlag, 2007, S.672



net.“<sup>179</sup> In der Wirtschaftsgeographie wird unter Transformation primär der (rasche) Wandlungsprozess wirtschaftlicher Strukturen und Systeme verstanden. Hierzu zählt z.B. der Strukturwandel im Übergang von zentral- bzw. planwirtschaftlichen Wirtschaftssystemen zu Wirtschaftsordnungen der freien Marktwirtschaft.<sup>180</sup> Wirtschaftsgeographische Transformationsforschung beinhaltet somit die Analyse räumlicher Folgewirkungen ökonomischer Systemumwandlungen. Abstrahiert man von der makroökonomischen Perspektive der Wirtschaftsordnung, so ist eine (wirtschafts)geographische Transformationsforschung allen sektoralen oder branchenspezifischen Wandlungsprozessen auf nationalem, subnationalem und wirtschaftsräumlich-funktional abgegrenztem Level zugänglich. Die Erforschung wirtschaftsräumlicher Implikationen der Energiemarkttransformation ist in der Geographie jedoch weiterhin als eher marginal zu betrachten. Aus wirtschaftsgeographischer Perspektive ist der energiewirtschaftliche Transformationsbegriff in Bezug auf Gestalt, Struktur und Substanz der Energiewirtschaft einer differenzierten Betrachtung zugänglich.<sup>181</sup> Unter Gestalt wird die räumliche Ausdehnung der Endkundenversorgung und der Bezugsquellen im Vorleistungsmarkt verstanden, die im Rahmen der Energiemarktliberalisierung, z.B. durch Regionalisierungsprozesse, einer deutlichen Transformation unterliegt. Hierbei handelt es sich um das geographische Muster der Leistungserstellungs- und Leistungsabgaberräume. Die Struktur bezeichnet die organisatorische Konstellation der Leistungserbringung sowie produkttechnische Aspekte. Sie umfasst die organisatorischen Voraussetzungen zur Leistungserbringung, die vornehmlich vertikal (Hierarchie), horizontal (Markt) oder im Kontinuum zwischen Hierarchie und Markt (Kooperation, Netzwerk) angesiedelt sind. Bisherige Beobachtungen legen die Vermutung nah, dass eine exogen induzierte Dynamisierung des energiewirtschaftlichen Marktumfeldes mit Enthierarchisierungsprozessen im Kontext von Funktionsexternalisierungen und Kooperationsprozessen einhergeht. Die zunehmende Organisation über den Markt und die Kooperation (Enthierarchisierung) ist somit ein Kennzeichen des strukturellen Wandels. Produkttechnische Neuerungen und/oder Ergänzungen sowie unverbundene Produktportfoliodiversifizierungen sind ebenso auf einen strukturellen Wandlungsprozess zurückzuführen. Unter Substanz werden in erster Linie Marktakteure subsumiert, die einer Klassifikation in EVU, vorgelagerte Zulieferer und Dienstleister, staatliche Institutionen und Verbände zugänglich sind. Systemtheoretisch betrachtet bilden sie die Systemelemente des Energiewirtschaftssystems. Kennzeichnend für den energie-

---

<sup>179</sup> Ebenda

<sup>180</sup> Vgl. Heineberg, H.: Einführung In die Anthropogeographie/Humangeographie, Paderborn: Schöningh-Verlag, 2004, S.104

<sup>181</sup> Im Hinblick auf die definierenden Elemente des Transformationsbegriffes vgl. Jäger, T. u. Thiele, R. (Hrsg.): Transformation der Sicherheitspolitik, Wiesbaden: VS-Verlag, 2011, S.15

wirtschaftlichen Liberalisierungsprozess sind die Etablierung einer Vielzahl neuer Akteure und Institutionen, zu denen Händler, Energiebörsen, Regulierungsbehörden wie die Bundesnetzagentur und neue, bundesweit aktive, EVU zählen. Die folgende Grafik fasst die wesentlichen Kompartimente des Transformationsbegriffes für die vorliegende Untersuchung zusammen.

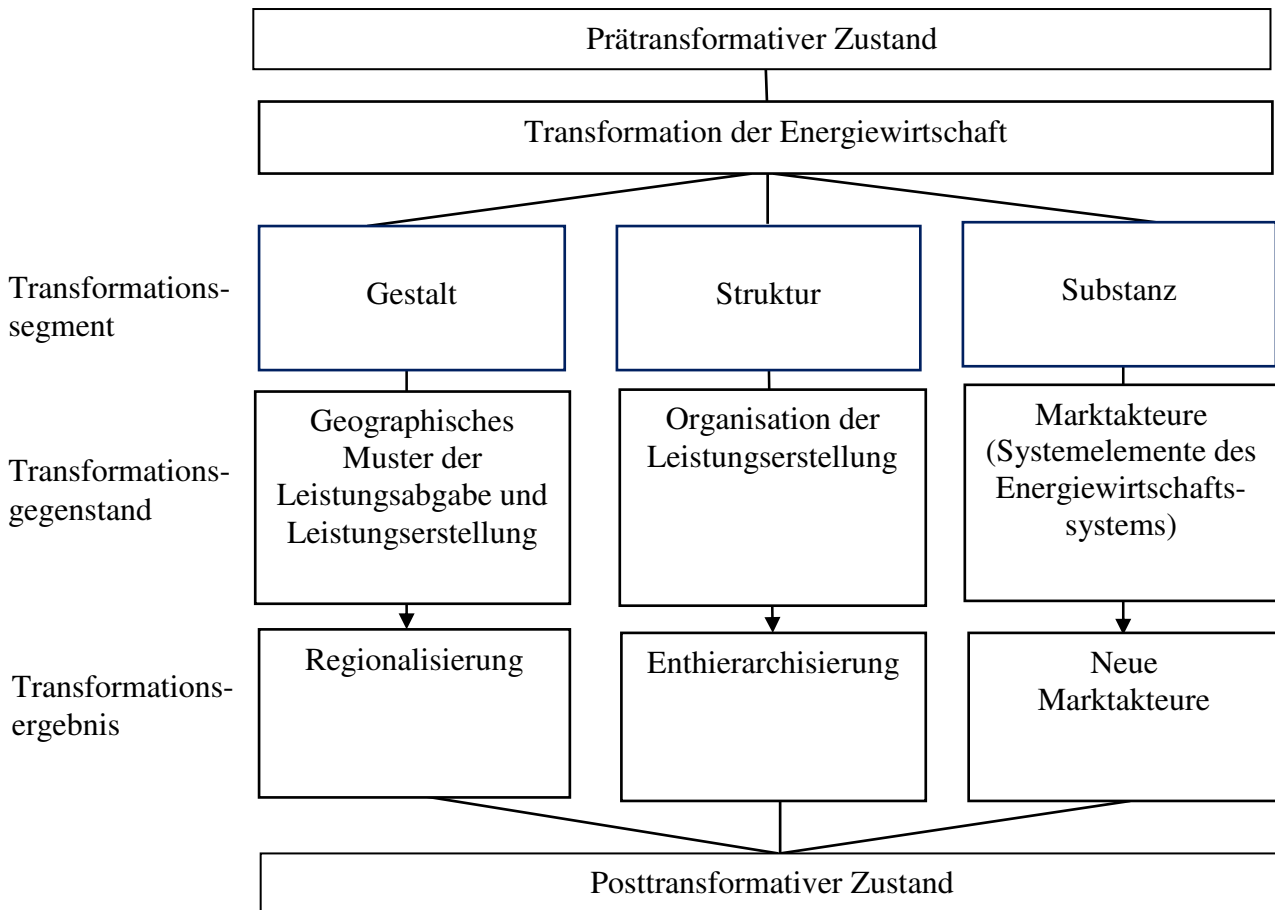


Abbildung 1.14: Ebenen des energiewirtschaftlichen Transformationsbegriffes, eigene Darstellung

Die Energiemarkttransformation weist in Bezug auf das geographische Muster der Leistungserstellung und Leistungsabgabe, die Organisation der Leistungserstellung und die Marktakteure signifikante Umformungsprozesse auf. Zu betonen ist die Wechselwirkung zwischen den Transformationssegmenten der Struktur und der Gestalt, was für den Gegenstand der Untersuchung von zentraler Bedeutung ist. Beide Transformationssegmente unterliegen daher einer genauen Betrachtung. So wird postuliert, dass mit der organisatorischen Neuausrichtung der Leistungserstellung auch das geographische Muster der Leistungserstellung einer Transformation unterliegt. Die Erläuterung und analytische Darstellung des Transformationsbegriffes verdeutlicht den enormen Umfang des energiewirtschaftlichen Transformationsprozesses. Es sei

darauf hingewiesen, dass auch der Wandel des institutionell-politischen Umfeldes in die Betrachtung einbezogen werden kann. Jener zweifelsfrei zu konstatierende wirtschaftspolitische und energierechtliche Wandel kann als Vorstufe oder zeitlich vorgeschaltete Transformation erster Ordnung verstanden werden.

### **1.5.2 Energiewirtschaft und Energieversorgungsunternehmen (EVU)**

Da die liberalisierungsbedingte Transformation der Energiewirtschaft das Erfahrungsobjekt der vorliegenden Untersuchung bildet, ist eine Definition dessen, was Energiewirtschaft umfasst und welche Bereiche im Kontext der Untersuchung von Interesse sind, notwendig. Die Energiewirtschaft beinhaltet ein äußerst heterogenes und breit gefächertes Feld wirtschaftlicher Tätigkeiten, die von der Primärenergieträgerförderung, über deren Verarbeitung bis zu deren Transport und Verteilung an den Endkunden reichen. Zudem werden alle energiewirtschaftlich ausgerichteten Dienstleistungen der Branche zugerechnet, so dass die Energiewirtschaft folglich alle Wirtschaftssektoren umspannt. Sie ist sowohl öffentlich als auch privatwirtschaftlich organisiert und nimmt hinsichtlich Wertschöpfung, Investition, Beschäftigung und Energiebereitstellung für die Gesellschaft im Allgemeinen und die Wirtschaft im Speziellen eine sozio-ökonomische Schlüsselposition ein. Nach Aussagen des Statistischen Bundesamtes waren 2013 in der deutschen Energieversorgung 959 EVU, mit mehr als 215.000 Beschäftigten, einem Umsatzvolumen von mehr als 560 Milliarden Euro und einem Investitionsvolumen von mehr als 9 Milliarden Euro tätig.<sup>182</sup>

Die klassische Energiekette der Energiewirtschaft beinhaltet die Segmente der Primärenergie, Sekundärenergie, Endenergie und Nutzenergie. In jedem Segment sind Unternehmen tätig, welche entweder voll oder zumindest partiell der Energiewirtschaft zuzurechnen sind.<sup>183</sup> Zum Primärenergiesegment zählen die Erkundung bzw. Prospektion und Förderung von Primärenergieträgern wie Kohle, Erdöl, Erdgas und Uran. EVU jener Stufe sind vornehmlich dem primären Sektor zuzuordnen. Die Primärenergieträger werden aufbereitet und in Kraftwerken und

---

<sup>182</sup><http://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Wirtschaftsbereiche/Energie/BeschaeftigteUmsatzInvestitionen/Tabellen/KSEDaten.html>, Stand: 01/2016. Die tatsächlichen Zahlen dürften noch etwas höher liegen, da EVU, welche weniger als 20 Beschäftigte zählen, nicht in die Statistik aufgenommen wurden. Das Volumen am BIP entspricht in etwa dem Anteil der chemischen Industrie. Zu berücksichtigen ist, dass der Umsatz im Bereich der „Energiegewinnung“ aufgrund der relativen Rohstoffarmut Deutschlands vergleichsweise klein ist. Der Schwerpunkt liegt daher in der Aufbereitung der Primärenergieträger und deren Transformation in Sekundärenergie. Aufgrund der hohen Investitionsvolumina ist das Transaktionsvolumen auf den Faktormärkten enorm.

<sup>183</sup> Vgl. Brücher, W.: Energiegeographie, Berlin: Gebr. Bornträger-Verlag, 2009, S.37 (Abbildung3.1) u. S.38 (Abbildung3.2)

Raffinerien einer Transformation in Sekundärenergie unterzogen. Jene Sekundärenergie erreicht den Kunden zumeist über mehrere zwischengeschaltete Wertschöpfungsstufen, die entweder mit einer weiteren technischen Bearbeitung und/oder einer Handelsstufe verbunden sind. Die Endenergie erreicht schließlich über die jeweiligen Verbraucher den Endkunden. Der Verbraucher überführt durch seine spezifischen Funktionen die Endenergie in die gewünschte Nutzenergie. Funktional ist die Energiewirtschaft einer Untergliederung in Energiegewinnung, -lagerung, -transport, -verteilung, -handel und -vertrieb zugänglich.<sup>184</sup> Zudem lassen sich zwei Hauptzweige der Energiewirtschaft unterscheiden. Zum einen bildet die auf den Verkehrssektor ausgerichtete Erdölwirtschaft einen signifikanten Teilbereich der Energiewirtschaft. Der andere und zugleich für die Untersuchung relevante Bereich beinhaltet die Elektrizitäts- und Gasversorgung, zu denen u.a. klassische EVU wie Stadtwerke zählen. Da sich in der vorliegenden Untersuchung der Fokus der Analyse auf ein Stadtwerk bzw. EVU des Stadtwerke-Segments bezieht, ist nur eine Teilmenge der Energiewirtschaft von Interesse. Die Untersuchung legt ihren Schwerpunkt auf das Sekundärenergiesegment der Elektrizitäts- und Gasversorgung mit den Funktionen der Verteilung und des Vertriebs. Sie bilden das Kerngeschäft des analysierten EVU und erfahren in Abbildung 1.15 eine entsprechende Verortung.

---

<sup>184</sup> Vgl. ebenda. Die Differenzierung zwischen Transport und Verteilung ist technisch-organisatorischen Ursprungs. Während die Verteilung den Transport von Sekundärenergie an den Endkunden betrifft, beinhaltet die Transportfunktion den Transport von Sekundärenergie an nachgelagerte EVU. Ein ähnliches Verhältnis gilt für die betriebswirtschaftliche Ebene des Handels und des Vertriebs. Während der Vertrieb auf den endkundenorientierten Absatz ausgerichtet ist, bezieht sich der Handel auf den Absatz an nachgelagerte Unternehmen der Energiewirtschaft.

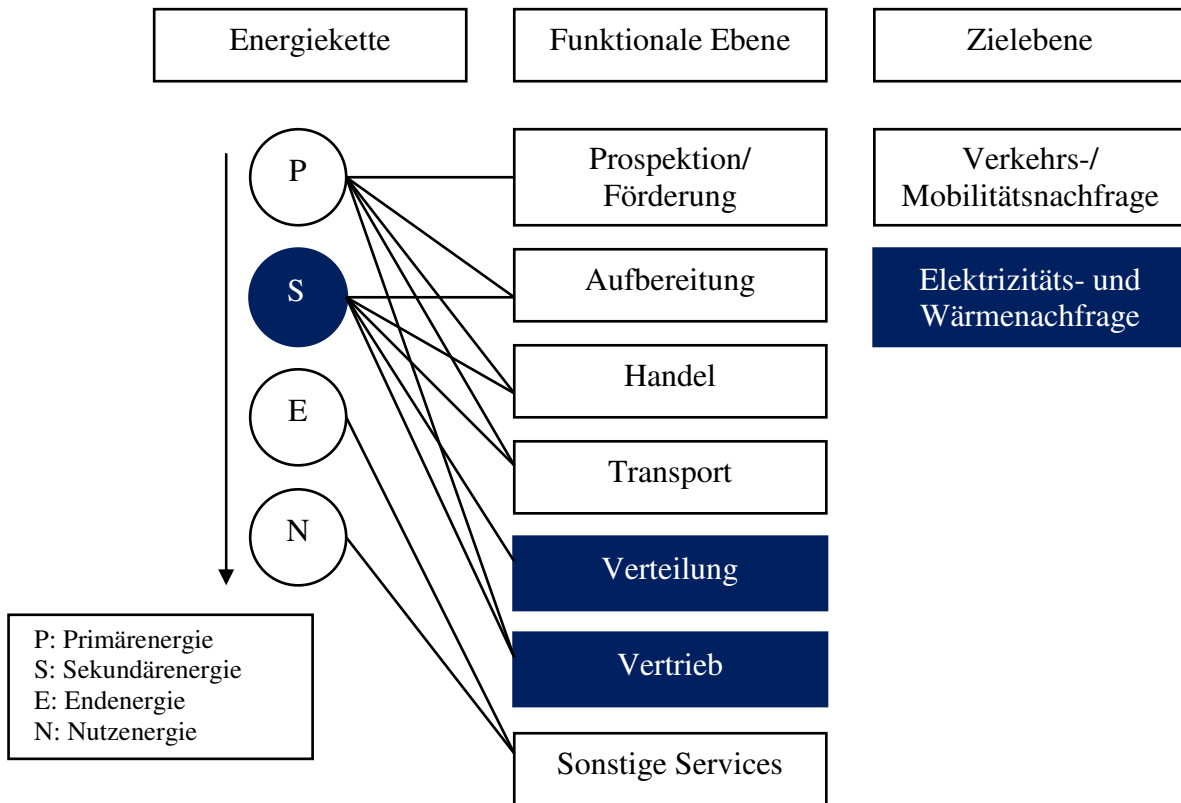


Abbildung 1.15: Abgrenzung der untersuchungsrelevanten energiewirtschaftlichen Segmente, eigene Darstellung

Von zentraler Bedeutung für die Untersuchung ist gemäß Abbildung 1.15 jener Teil der Energiewirtschaft, welcher dem Sekundärenergiesegment und der funktionalen Ebene der Verteilung und des Vertriebs im Elektrizitäts- und Wärmemarkt zuzuordnen ist.

Für die Definition von EVU wird auf die Definition des Energiewirtschaftsgesetzes zurückgegriffen. § 3, Satz 18 besagt: „Energieversorgungsunternehmen (sind) natürliche oder juristische Personen, die Energie an andere liefern, ein Energieversorgungsnetz betreiben oder an einem Energieversorgungsnetz als Eigentümer Verfügungsbefugnis besitzen; (...).“<sup>185</sup> Die Begriffsbestimmung des EnWG ist weitestgehend deckungsgleich mit der verwendeten Definition im Rahmen der Untersuchung. Im engeren Sinn wird unter einem EVU ein Unternehmen der Energieversorgung im KMU-bzw. Stadtwerke-Segment verstanden, welches primär Endkunden beliefert und ein Verteilnetzbetreiber ist. Exemplarisch dafür stehen Stadtwerke bzw. Energieversorger auf lokaler und regionaler Ebene.

<sup>185</sup> Bundesministeriums der Justiz und für Verbraucherschutz (in Zusammenarbeit mit der juris GmbH): EnWG 2005, S.11, [https://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/enwg\\_2005/gesamt.pdf](https://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/enwg_2005/gesamt.pdf), Stand: 04/2016

### 1.5.3 Wirtschaftsraum

Der geographische Raumbegriff ist aufgrund seiner Multidimensionalität überaus komplex. Eine allgemeinverbindliche Definition des geographischen Raumes existiert nicht. Vielmehr bestehen parallele Raumverständnisse, denen je nach Forschungsfrage, -ansatz und/oder paradigmatischer Ausrichtung eine Relevanz zukommt. So sind voneinander abweichende Raumdefinitionen nach Bathelt und Glückler „Ausgangspunkte für unterschiedliche Forschungsprogramme und Perspektiven in der Wirtschaftsgeographie.“<sup>186</sup> Unter Wirtschaftsraum wird in der vorliegenden Untersuchung ein funktional verflochtener Raumausschnitt verstanden, der zu meist keiner Abgrenzung nach administrativen Kriterien zugänglich ist.<sup>187</sup> Klassische Abgrenzungskriterien stellen der Pendlereinzugsbereich und die oberzentrale Reichweite dar, welche gute Interaktions- bzw. Verflechtungsindikatoren bilden. Wichtigstes Kriterium für die Definition eines Wirtschaftsraumes ist somit eine funktional ausgerichtete Abgrenzung. Um ein besseres Verständnis der begrifflichen Einordnung zu erreichen, wird die für die Untersuchung gebräuchliche Wirtschaftsraumdefinition in einen breiteren Kontext gestellt. Tabelle 1.2 veranschaulicht die Möglichkeiten räumlicher Abgrenzungen und deren inhärente Spezifika.

---

<sup>186</sup> Bathelt, H. u. Glückler, J.: Wirtschaftsgeographie, Stuttgart: UTB, 2002, S.44

<sup>187</sup> Aufgrund der mangelnden statistischen Erfassung und der Schwierigkeiten in der praktischen Erfassbarkeit von Wirtschaftsräumen werden Daten für Verflechtungsräume sehr häufig gemeindescharf erhoben, so dass die konstituierenden Fragmente eines Wirtschaftsraumes überwiegend administrative Raumeinheiten bilden.

	Abgrenzungskriterium	Bedeutende Paradigmen	Besonderheiten	Beispiel	Beispiel für die Energiewirtschaft
3-D-Räume					
Landschaftsraum (Containerraum)	Landschaftliche „Raumeinheiten“, die signifikante physiogeographische Grenzen aufweisen	Geodeterminismus	Der direkten Wahrnehmung zugänglich	Wald-, Acker-Stadtlandschaft	Fördergebietslandschaft von Primärenergieträgern (z.B. Braunkohle)
2-D-Räume					
Homogenitätsraum	Homogenitäts-/Heterogenitätsniveau des untersuchten Strukturmerkmals	Raumwirtschaftslehre	Räumlich zusammenhängende homogene Strukturen	Arbeitsmarktregionen mit einer Arbeitslosenquote zwischen 10 und 15 Prozent	Energieversorgungsräume mit gleichem Preisniveau (z.B. Cent pro kW/h)
<b>Funktionalraum</b>	<b>Interaktionsintensität</b>	<b>Raumwirtschaftslehre/ Akteurszentrierte Geographie</b>	<b>Räumliches Beziehungsgefüge und Funktionszusammenhänge</b>	<b>Pendlereinzugsgebiet, Versorgungsareal eines Oberzentrums</b>	<b>Zuliefererräume für EVU, EVU-Kooperationsräume</b>
Territorialraum	Administrativ-politische Grenze	Raumwirtschaftslehre/ Akteurszentrierte Geographie	Geographische Reichweite administrativ-politischer Macht	Nationalstaat, Bundesland, Gemeinde, privates Grundstück, Firmengelände	Grundversorgungsareal eines EVU, ehemalige Monopolräume der EVU
Mentalraum	Menschlicher Geist, existentes und nicht existentes Wissen	Akteurszentrierte bzw. relationale Geographie	Starke Subjektivität, erschwerte Interobjektivität	Mental Maps, Abstraktionsräume	Wahrnehmung von Region und Herausbildung eines Regionalbewusstseins

Tabelle 1.2 Auswahl potentieller Raumverständnisse in der Geographie in Anlehnung an Bathelt und Glückler<sup>188</sup>

In Tabelle 1.2 werden mehrere, nach Dimensionalität kategorisierte, geographische Raumverständnisse in Bezug auf Abgrenzungskriterien, Paradigmen Dominanz und den ihnen inhärenten Spezifika dargestellt. Der abstrakte Inhalt wird durch das Anfügen von Beispielen konkretisiert. Die Tabelle zeigt, dass die unterschiedlichen Raumkategorien durch die Integration der Dimensionalität einer Aggregation zugänglich sind. Auffallend ist, dass der Landschafts- bzw. Containerraum als einzige Kategorie keine zwingende Abgrenzung erfährt und damit für den Gegenstand der Untersuchung nicht näher von Bedeutung ist. Sofern er nicht einer Unterteilung durch natürliche Grenzen unterliegt, ist er ein „unbestimmter (...) Ausschnitt der Erdoberfläche mit den darin befindlichen dreidimensionalen Gegebenheiten (...). In dieser Begrifflichkeit ist Raum ein relativ neutraler, wertfreier Begriff (...).“<sup>189</sup> Somit unterscheidet er sich in Bezug auf das Kriterium der Inwertsetzung wesentlich von anderen Raumkategorien. Der (neutra-

<sup>188</sup> Vgl. Bathelt, H. u. Glückler, J.: Wirtschaftsgeographie, Stuttgart: UTB, 2002, S.44ff, vgl. auch Wardenga, U.: Raum- und Kulturbegriffe in der Geographie, in: Dickel, M. u. Kanwischer, D. (Hrsg.): TatOrte – Neue Raumkonzepte didaktisch inszeniert, Berlin: LIT-Verlag, 2006, S.21ff

<sup>189</sup> Bathelt, H. u. Glückler, J.: Wirtschaftsgeographie, Stuttgart: UTB, 2002, S.44

le) Raum erfährt eine Transformation in eine Region, indem er durch ein strukturierendes Element in Wert gesetzt wird.<sup>190</sup> Im Kontext einer Inwertsetzung kann ein Raum bzw. eine Region relativ einfach anhand ex ante definierter Kriterien abgegrenzt werden. Bathelt und Glückler führen als Beispiele für derartige Regionen Homogenitäts-, Funktions- und Territorial-/Administrativräume an.<sup>191</sup> Im Gegensatz zum physischen 3D-Raum bilden Regionen für die Wirtschaftsgeographie eine zentrale Bezugsgröße. Eine gängige wirtschaftsgeographische Methode zur Regionalisierung eines Wirtschaftsraumes besteht in seiner funktionalen Abgrenzung.

Die für die vorliegende Untersuchung bedeutenden Funktionsräume werden nach Interaktionsintensität bzw. Verflechtungsgrad in Bezug auf bestimmte strukturelle Merkmale abgegrenzt. Entsprechend wird unter dem Wirtschaftsraum Osnabrück der funktional verflochtene Wirtschaftsraum verstanden, der primär über das Pendlereinzugsgebiet und die oberzentrale Reichweite bestimmt wird. Ein nicht zu vernachlässigendes Problem in der Regionalisierung bzw. Abgrenzung nach Funktionalitätskriterien besteht in der statistischen Datengrundlage, die sich weniger an intralokalen und -regionalen räumlichen Verflechtungen als vielmehr an administrativen Räumen bzw. klassischen Verwaltungseinheiten orientiert, da primär für die Gemeinde-, Kreis-, Länder- und Bundesebene statistische Erhebungen existieren. Aufgrund bestehender, teils signifikanter, intralokaler und intraregionaler ökonomischer Disparitäten unterliegt die Aussagefähigkeit der Erstellung homogener und/oder funktionaler Räume auf Basis administrativer Datengrundlagen einer natürlichen Begrenzung. Die amtliche Statistik führt somit zu einer tendenziell strukturnivellierenden Datengrundlage. Bathelt und Glückler unterstreichen diesen Sachverhalt: „Fast immer werden administrative Einheiten bei (...) Regionsabgrenzungen als Kleinsteinheiten zugrunde gelegt. Das hängt damit zusammen, dass es praktisch immer nur auf der Ebene administrativer Raumeinheiten offizielle statistische Daten gibt, die bei einer (...) Regionalisierung zugrunde gelegt werden. Deshalb sind viele Regionen nach dem Homogenitäts- oder Funktionalprinzip gemeinde- und kreisscharf abgegrenzt.“<sup>192</sup>

---

<sup>190</sup> Vgl. ebenda

<sup>191</sup> Vgl. ebenda, S.45ff

<sup>192</sup> Ebenda, S.47.



### 1.5.4 Dienstleistungen

Da nahezu ausschließlich Dienstleistungsaktivitäten Gegenstand der Herausbildung von Kooperationen und Outsourcingprozessen in lokal und regional operierenden EVU sind, ist ein einheitliches Dienstleistungsverständnis von zentraler Bedeutung. Dies ist nicht zuletzt vor dem Hintergrund des bis dato diffusen und keiner allgemein verbindlichen Definition zugänglichen, mehrschichtigen Dienstleistungsbegriffes wichtig. So bestehen trotz umgangssprachlich inflationärer Verwendung begriffliche Unschärfen und ein hohes Maß an Subjektivität in Bezug auf das, was eine Dienstleistung konstituiert und wie sie von der Wertschöpfung des primären und sekundären Sektors abzugrenzen ist. Inman fasst den Sachverhalt wie folgt zusammen: „Like beauty, the definition of a service activity is often in the eye of the beholder.“<sup>193</sup> Albach fordert in diesem Zusammenhang eine „(...) wichtige und überfällige begriffliche Fixierung eines sehr heterogenen Bereiches der Wirtschaft, den leider auch die amtliche Statistik nur ungenügend erfasst.“<sup>194</sup> Klodt begründet die Definitionsproblematik mit der Komplexität tertiärer Wertschöpfungsaktivitäten, indem er festhält: „Das allgemeine Verständnis von dem, was Dienstleistungen sind, erscheint zu komplex, als dass es einer einfachen Definition zugänglich wäre.“<sup>195</sup> Definitionsansätze, besitzen daher in der Regel mehr als ein konstituierendes Merkmal.<sup>196</sup> Die Problematik in der grundlegenden Definition der Dienstleistung wird zusätzlich erschwert durch die Vielzahl an Branchen, welche den tertiären Sektor konstituieren. Er umfasst so unterschiedliche Bereiche wie Handel, Kreditinstitute und Versicherungen, Verkehr und Nachrichtenwesen, unternehmensorientierte Dienstleistungen, Gebietskörperschaften und Sozialversicherungen.<sup>197</sup> Auch in der Wirtschaftsgeographie wird registriert, dass der tertiäre Sektor grundsätzlich eine enorme Vielfalt wertschöpfender Aktivitäten und Branchen integriert, die eine hohe Heterogenität bzw. intrasektorale Disparität aufweisen.<sup>198</sup> Die meisten EVU der lokalen und regionalen Versorgungsebene sind dem Dienstleistungssektor zuzuordnen. Aufgrund

---

<sup>193</sup> Inman, R.P.: *Managing the service economy: Prospects and problems*, Cambridge (Mass.): Cambridge University Press, 1985, S.4

<sup>194</sup> Albach, H.: *Dienstleistungsunternehmen in Deutschland*, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* (66. Jg.), Heidelberg: Springer-Verlag, 1996, S.1447

<sup>195</sup> Klodt, H.: *Grundlagen und Determinanten der Tertiarisierung*, in: Siebert, H (Hrsg.): *Tertiarisierung in der deutschen Wirtschaft*, Tübingen: J.C.B. Mohr-Verlag, 1996, S.5

<sup>196</sup> Vgl. Nagengast, J.: *Outsourcing von Dienstleistungen industrieller Unternehmen*, Hamburg: Dr. Kovac-Verlag, 1997, S. 14

<sup>197</sup> Vgl. *Gabler Wirtschaftslexikon* (16. Aufl.), Wiesbaden: Gabler-Verlag, 2004, S.703

<sup>198</sup> Vgl. Heineberg, H.: *Einführung in die Anthropogeographie* (2. Aufl.), Paderborn: Schöningh-Verlag, 2004, S.184

ihrer zentralen wertschöpfenden Tätigkeit, dem Vertrieb von Energie an den Endkunden, weisen sie Einzelhandelscharakter auf.

Für die vorliegende Untersuchung ist jedoch weniger die institutionelle Definition des tertiären Sektors, sondern vielmehr die funktionale Perspektive, also die Eigenarten und Spezifika der Dienstleistungsaktivität selbst, von Interesse. Jene Besonderheiten können einen bedeutenden Einfluss auf die räumliche Ausgestaltung des Enthierarchisierungsprozesses haben. In Anbetracht der Tatsache, dass neben der Leistungsabgabe auch in die Leistungserstellung eines EVU ein erheblicher Teil der Wertschöpfungssegmente Dienstleistungsaktivitäten darstellen, ist ihre Beleuchtung von besonderem Interesse.

In der betriebswirtschaftlichen Forschung werden Dienstleistungen enumerativ, negativ und anhand konstitutiver Merkmale definiert.<sup>199</sup> Die enumerative Definition entspricht der offiziell favorisierten Methode des Statistischen Bundesamtes, während der konstitutive Ansatz am deutlichsten das Wesen der Dienstleistungen hervorhebt. Die enumerative Definition listet ohne Berücksichtigung etwaiger Spezifika, alle Wirtschaftszweige auf, welche dem Dienstleistungssektor zuzuordnen sind. Sie ist für die Beleuchtung seiner Besonderheiten ungeeignet. Negativdefinitionen differenzieren zwischen Materialität und Immaterialität. Howell argumentiert diesbezüglich: „Services are those activities which do not produce or modify physical objects.”<sup>200</sup> Auch dieser Ansatz erweist sich als weitestgehend unbrauchbar. Die Definition von Dienstleistungen anhand konstitutiver Merkmale erscheint am geeignetsten für die Charakterisierung der Dienstleistung und ihrer potentiell raumwirksamen Implikationen. So herrscht im Schrifttum trotz eines ansonsten teils abweichenden Verständnisses weitestgehend darüber Einigkeit, dass das komplexe Dienstleistungsphänomen einer Potential-, Prozess- und Ergebnis-/Wirkungsdimension zugänglich ist.<sup>201</sup>

Die Potentialdimension wird durch das direkte Angebot immaterieller Potentiale des Dienstleisters in Form von Leistungsangeboten gekennzeichnet. Charakteristisch ist das Fehlen eines materiellen Transferproduktes, wie es im primären und sekundären Sektor besteht. Die Dienstleistung wird zumeist am Nachfrager erbracht und ist vom Anbieter nicht loslösbar, allerdings auch nicht direkt ex-ante vorzeigbar. Der Anbieter muss somit auf Basis von Qualifikation, er-

---

<sup>199</sup> Vgl. Nagengast, J.: Outsourcing von Dienstleistungen industrieller Unternehmen, Hamburg: Dr. Kovac-Verlag, 1997, S.10ff

<sup>200</sup> Howells, J.: Economic, technological and locational trends in European services, Brüssel: Avebury-Gower, 1988, S.17

<sup>201</sup> Vgl. Nagengast, J.: Outsourcing von Dienstleistungen industrieller Unternehmen, Hamburg: Dr. Kovac-Verlag, 1997, S.12-18, ebenso Zmuda, P.: Outsourcing bei Banken - Eine Analyse des strategischen Entscheidungsproblems, Wiesbaden: GWV Gabler-Fachverlag, 2006, S.15f und Sibbel, R.: Produktion integrativer Dienstleistungen, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 2004, S.17

worbener Reputation und Motivation den Nutzen und die Wertigkeit des immateriellen Produkts gegenüber potentiellen Interessenten herausstellen. Dieses Charakteristikum der Dienstleistung fließt u.a. in die Transaktionskostenproblematik und in die Embeddedness-Thematik im Zuge des Outsourcings von Dienstleistungen und der Etablierung von Kooperationsaktivitäten ein, da durch die nicht vorhandene Materialität der Dienstleistungsgüter ein erhebliches Maß an Vertrauen oder Kontrolle erforderlich ist. Da Nachfrager tendenziell eine Minimierung aller Unsicherheitsfaktoren anstreben, sind sie darum bemüht, quantitative und qualitative Informationen über die Dienstleistung bzw. den Dienstleister zu erwerben, was mit signifikanten Auswirkungen auf die Höhe der Transaktionskosten einhergeht. Der erhöhte Informationsbedarf kann jedoch in vielen Fällen nur rudimentär vom Anbieter erfüllt werden. Berekoven spricht diesbezüglich von einer Informationsarmut des Dienstleistungssektors.<sup>202</sup>

In der Prozessdimension findet die Potentialübertragung des Dienstleisters auf den Nachfrager statt. Kennzeichnend ist die Aktivierung des externen Faktors, der zwingend für die Erbringung der Leistung vorhanden sein muss und in der Literatur als „conditio-sine-qua-non“ bezeichnet wird.<sup>203</sup> Bei dem externen Faktor kann es sich z.B. um ein EVU handeln, welches in den Leistungsprozess integriert wird und einen unentbehrlichen Produktionsfaktor im Dienstleistungsprozess darstellt. Da sowohl Dienstleister und Nachfrager in den Produktionsprozess involviert sind, ergibt sich häufig die Notwendigkeit des raumzeitlichen Zusammentreffens von Dienstleister und Nachfrager, was eine regionale Ausrichtung der unternehmensnahen Dienstleistungsmärkte begünstigt. Dieses Spezifikum der Prozessebene ist Grund zur Annahme, dass EVU im Zuge des Outsourcings von Dienstleistungen und der Herausbildung von Kooperationen primär auf lokale und regionale Anbieter zurückgreifen.

Kennzeichen der Ergebnisdimension ist die Wirkung der erbrachten Leistung, die sich „in Form einer Zustandsänderung oder -erhaltung in sachlicher, zeitlicher, räumlicher und/oder rechtlicher Hinsicht konkretisiert.“<sup>204</sup> Die konstitutiven Dimensionen werden anhand zentraler Merkmale und konkreter Beispiele kontrastiv in Tabelle 1.3 zusammengefasst.

---

<sup>202</sup> Vgl. Berekoven, L.: Die Besonderheiten der Werbung für immaterielle Güter, in: Kosiol, E. und Sundhoff, E. (Hrsg.): Betriebswirtschaft und Marktpolitik, Köln: Opladen-Verlag, 1968, S.27

<sup>203</sup> Vgl. Nagengast, J: Outsourcing von Dienstleistungen in industriellen Unternehmen, Hamburg: Dr. Kovac-Verlag, 1997, S.15 und Burr, W. u. Stephan, M.: Dienstleistungsmanagement, Stuttgart: Verlag Kohlhammer, 2006, S.21

<sup>204</sup> Nagengast, J: Outsourcing von Dienstleistungen in industriellen Unternehmen, Hamburg: Dr. Kovac-Verlag, 1997, S.15

	Zentrale Merkmale	Bedeutung für den Enthierarchisierungsprozess in EVU
Potentialdimension	Fehlen eines materiellen Produktangebotes	Erhöhung der Transaktionskosten durch komplexe Informationsbeschaffung
Prozessdimension	Integration des externen Faktors, Uno-Actu-Prinzip	Begünstigung lokaler und regionaler Anbieter durch die Erfordernis raumzeitlichen Zusammentreffens im Zuge der Leistungserstellung
Ergebnisdimension	Immaterialität (Zustandsverbesserung, -beibehaltung)	Indifferent

Tabelle 1.3: Konstitutive Dimensionen der Dienstleistung

Insbesondere das konstitutive Uno-Actu-Prinzip der Dienstleistung weist eine bedeutende Transaktionskosten- und Raumrelevanz auf. Es fließt u.a. in die Hypothese ein, dass im Zuge des Enthierarchisierungsprozesses Dienstleistungs- und Kooperationspartner primär in räumlicher Nähe zum jeweiligen EVU nachgefragt werden. Das Uno-Actu-Prinzip impliziert, dass ein raum-zeitliches Zusammentreffen zwischen Anbieter und Nachfrager während Erstellung und Konsum der Dienstleistung erfolgt und damit Produktion und Absorption der Leistung zeitlich synchron und räumlich kongruent verlaufen.<sup>205</sup> Vor dem Hintergrund des exponentiell anmutenden Fortschritts in der I.u.K.-Technologie ist die Notwendigkeit einer raumzeitlichen Kongruenz jedoch unter Vorbehalt zu verstehen.

### 1.5.5 Räumlicher Bezug im energiewirtschaftlichen Kontext

Der räumliche bzw. lokal- und regionalräumliche Bezug ist im energiewirtschaftlichen Kontext zwei grundlegenden Betrachtungsweisen zugänglich. Zu unterscheiden sind eine systemorganisatorische und eine wirtschaftsräumliche Perspektive. Letztere ist jene, welche der Untersuchung zugrunde liegt.

Die systemorganisatorische Perspektive ist eng an die historisch gewachsene räumliche Stufen-systematik der deutschen Energiewirtschaft angelehnt und ist besonders gut anhand der Elektrizitätsversorgung einer Erläuterung zugänglich. Sie zeichnet sich räumlich durch eine organisatorisch ausgerichtete Drei-Ebenen-Architektur aus, die zwischen der überregionalen, regionalen und lokalen Ebene differenziert. Charakteristisch für die überregionale Ebene ist das traditionelle Oligopol großer, vertikal integrierter, Verbundunternehmen, welche das Gros des deut-

<sup>205</sup> Vgl. Häußermann, H. und Siebel, W.: Dienstleistungsgesellschaften, Frankfurt a.M.: Edition Suhrkamp, 1995, S.24

schen Kraftwerkparcs und des Transportnetzes auf sich vereinen und bundesweite Versorgungsareale aufweisen. Sie dominieren das Upstream-Segment der Elektrizitätserzeugung. Der überregionalen Ebene nachgeordnet ist die regionale Ebene, welche partiell das Brückensegment im Rahmen einer zwischengeschalteten Wertschöpfungsstufe zu den EVU des KMU-Segments auf lokaler Ebene bildet. Auf lokaler Ebene sind die mittelständisch geprägten EVU Abnehmer der Regionalversorger, seltener greifen sie direkt auf große Verbundunternehmen zurück. Aufgrund der Liberalisierung der Energiemärkte erfolgt die Beschaffung elektrischer Energie seitens der EVU auf lokaler Ebene zunehmend im Rahmen von Börsentransaktionen oder im OTC-Handel.<sup>206</sup> Die lokale Ebene, auch als Downstream-Segment bezeichnet, ist von einer Vielzahl an Stadtwerken und durch eine pluralistische Marktstruktur gekennzeichnet. Die EVU dieser Ebene sind vornehmlich in der Verteilung und dem Endkundenvertrieb aktiv. Zusammenfassend zeigt Abbildung 1.16 den räumlichen Bezug aus systemorganisatorischer Perspektive und verdeutlicht zugleich für jede Ebene die unterschiedlichen energiewirtschaftlichen Versorgungsschwerpunkte.<sup>207</sup> Trotz einer Vielzahl neuer Akteure im Energiemarkt erweist sich die grundlegende räumliche Architektur der deutschen Energieversorgung als weitestgehend konstant.<sup>208</sup>

---

<sup>206</sup> OTC steht für *Over the Counter* und umschreibt den Handel bzw. Markttransaktionen außerhalb des Handels an Börsenplätzen.

<sup>207</sup> Die Schwerpunkte werden symbolisch durch die Länge der farbigen Balken hervorgehoben.

<sup>208</sup> Vgl. Schumann, D.: *Interessenvermittlung im europäischen Mehrebenensystem - Strategien großer Elektrizitätsunternehmen im Vergleich*, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 2005, S.132 u. S.145. Im Zuge der Energiewende ist jedoch ein deutliches Vordringen von EVU der lokalen Versorgungsebene in das Upstream-Segment festzustellen. Dies ist wiederum eng verbunden mit einer zunehmenden Dezentralisierung der Energieerzeugung und einer steigenden Orientierung zu einer *energy from space*.

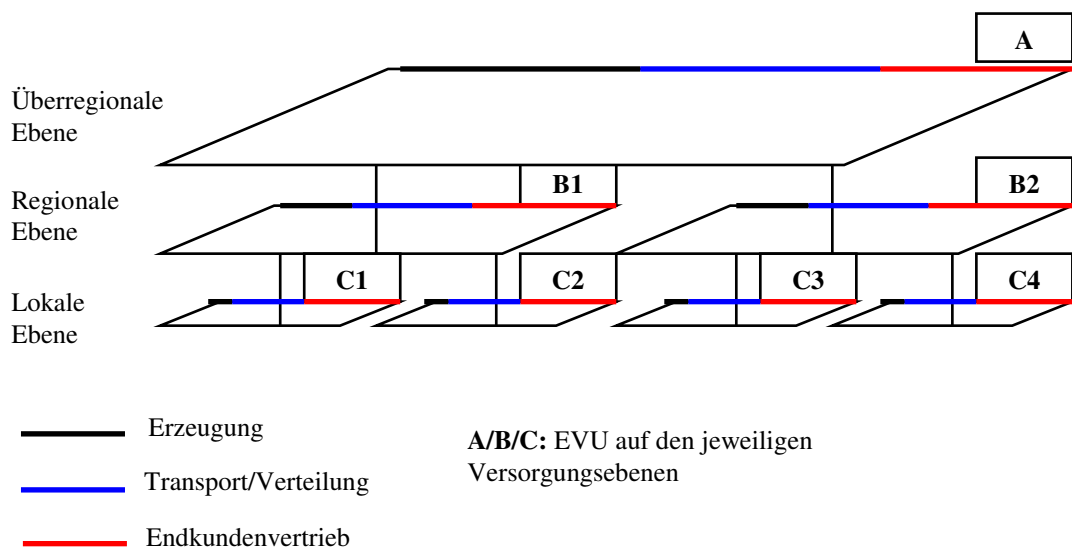


Abbildung 1.16: Systemorganisatorisch-räumliche Architektur der deutschen Energiewirtschaft, eigene Darstellung

Die wirtschaftsräumliche Perspektive orientiert sich in erster Linie an funktionalräumlichen Zusammenhängen bzw. Marktgebieten. Demnach sind auch EVU der lokalen Versorgungsstufe regionalwirtschaftlich aktiv und die Grenzen zwischen lokal, regional und überregional verlaufen fließender. Herrschte vor der Liberalisierung eine Deckungsgleichheit wirtschafts- und administrativräumlicher Areale, so erscheint es im Zuge der Auflösung von Gebietsmonopolen und den sie sichernden horizontalen Demarkationen sehr wahrscheinlich, dass sich die Operationsräume der Stadtwerke deutlich erweitern und sich sukzessive den wirtschaftsräumlichen und zentralörtlichen Strukturen ihres Standorts anpassen. In diesem Sinne wird in der vorliegenden Untersuchung unter lokal- und regionalräumlichen Strukturen der Wirtschaftsraum des EVU verstanden, wobei sich lokalräumliche Aktivitäten primär auf das Grundversorgungsareal und das ehemalige Monopolgebiet beziehen und ein regionalräumlicher Operationsraum die vertriebliche Diffusion in die umliegenden Gemeinden und Marktareale impliziert.

## 1.6 Zusammenfassung

Kapitel 1 verdeutlicht, dass sich insbesondere EVU des KMU-Segments nach Jahrzehnten institutioneller Stabilität und eines nicht existenten Wettbewerbs neuen und auf der Ideologie des Wettbewerbs gründenden Rahmenbedingungen ausgesetzt sehen, welche massive Umstrukturierungen und Neuausrichtungen bewirken und das gesamte energiewirtschaftliche System um-

fassen. Von besonderem Interesse sind die wirtschaftsräumlichen Implikationen jener Neuausrichtungen, die anhand des Enthierarchisierungsprozesses in einem mittelständischen EVU einer eingehenden Analyse unterliegen. Die vertiefte Auseinandersetzung mit dem gegenwärtigen Stand der Forschung im Bereich des energiewirtschaftlichen Transformationsprozesses zeigt, dass die Thematik in einem breit gefächerten Kanon unterschiedlichster Disziplinen verankert ist. Allerdings lässt sich festhalten, dass der Forschungsstand im Hinblick auf die zu untersuchenden, forschungsleitenden Hypothesen sowohl in der Geographie als auch den Nachbardisziplinen relativ übersichtlich ist. Monstadt verweist diesbezüglich auf das erhebliche Forschungsdefizit raumbezogener Disziplinen.<sup>209</sup> Die vorliegende Untersuchung soll daher als Beitrag zur Erforschung räumlicher Implikationen des energiewirtschaftlichen Transformationsprozesses verstanden werden.

,

---

<sup>209</sup> Vgl. Monstadt, J: Die Modernisierung der Stromversorgung - Regionale Energie- und Klimapolitik im Liberalisierungs- und Privatisierungsprozess, Wiesbaden: VS-Verlag, 2004, S.22f

## **2. Historischer Abriss und gegenwärtige Struktur der Energie- bzw. Elektrizitätswirtschaft**

Kapitel 2 liefert einen historischen Abriss und einen Blick auf den Status Quo der deutschen Energiewirtschaft.<sup>210</sup> Da die elektrische Energieversorgung für die meisten EVU das Kerngeschäft bildet, liegt sie im Fokus der Betrachtung. Eine Fokussierung erscheint nicht zuletzt aufgrund der Heterogenität des Sektors sinnvoll. Brücher hält diesbezüglich fest: „Möglicherweise liegt die Vernachlässigung auch in der Vielseitigkeit des Phänomens begründet, denn *die* Energiewirtschaft (...) gibt es nicht. Im Gegenteil, aus dem Zusammenspiel zwischen verschiedenen Energieträgern und unterschiedlichen Formen des Energiekonsums (...) ergibt sich eine kaum überschaubare Vielfalt von Subsystemen.“<sup>211</sup> Der Blick in die Geschichte beleuchtet wesentliche Wegmarken und ist wichtig, um aktuelle (räumliche) Prozesse bzw. den Transformationsprozess in einen Kontext zu setzen, Pfadabhängigkeiten in der Entwicklung hervorzuheben, wesentliche Charakteristika zu identifizieren und ein Verständnis für den traditionellen Ordnungsrahmen zu schaffen.<sup>212</sup>

### **2.1 Historischer Abriss**

Die deutsche Energie- bzw. Elektrizitätswirtschaft war bereits vor dem Erlass des Energiewirtschaftsgesetzes aus dem Jahr 1935 und der damit einhergehenden ersten und zugleich äußerst nachhaltigen Kodifizierung energiewirtschaftlicher Spielregeln ein elementarer Bestandteil und organisatorisch ausdifferenzierter Zweig der deutschen Wirtschaft.<sup>213</sup> Nur wenige Jahrzehnte nach der Errichtung erster Kraftanlagen (1844), der Entdeckung des Dynamoprinzips durch W. Siemens (1866), der Erfindung der Glühlampe durch T. Edison (1879) und der kommerziellen Anwendung erster, wenn auch räumlich stark begrenzter, Gleichstromversorgungssysteme zählten die Berliner Bewag (1884), die Hamburger HEW (1894) und die Essener RWE (1898) zu den ersten, anfangs nahezu ausschließlich auf lokaler Ebene aktiven, Energie- bzw. Elektri-

---

<sup>210</sup> Die Ausführungen orientieren sich u.a. an der detaillierten Analyse der Entwicklung der deutschen Elektrizitätswirtschaft von Leuschner. Vgl. <http://www.udo-leuschner.de/basiswissen/SB133-002.htm>, Stand 11/2016

<sup>211</sup> Brücher, W.: Energiegeographie - Wechselwirkungen zwischen Ressourcen, Raum und Politik, Berlin: Gebrüder Bornträger-Verlag, 2009, S.15

<sup>212</sup> Vgl. Theobald, C.: Grundzüge des Energiewirtschaftsrechts (3.Aufl.), München: Verlag C.H. Beck, 2013, S. 33

<sup>213</sup> Bereits 1892 existierte durch den Zusammenschluss von 16 EVU die Vereinigung der Elektrizitätswerke (VdEW), welche bis 2007 die zentrale Interessenvertretung der deutschen Elektrizitätswirtschaft bildete.



zitätsversorgern. Die Energieversorgung der EVU war aufgrund der Leitungsgebundenheit und der damit verbundenen Nutzung öffentlicher Wege von Beginn an „nur im Zusammenwirken mit den Gemeinden möglich, die über das Eigentum an den öffentlichen Wegen und Straßen verfügten. Diese konnten in den sogenannten Konzessionsverträgen über die Gestattung der Wegenutzung Einfluss auf die Stromversorgung nehmen oder diese auch in eigener Regie übernehmen. Wurde die Stromversorgung einem privaten Unternehmen überlassen, konnten sich die Gemeinden die sogenannten Konzessionsabgaben vorbehalten, die schon schnell eine bedeutende Rolle im Gemeindehaushalt einnehmen sollten.“<sup>214</sup> Vor diesem Hintergrund ist auch der traditionell starke und frühzeitige Einfluss des öffentlichen Sektors in der kommunalen Elektrizitätsversorgung zu verstehen, der bis heute, insbesondere in Stadtwerken, existent ist und sich mitunter auf die regionale embeddedness der EVU auswirkt. Insbesondere gegen Ende des 19. Jahrhunderts folgte eine Gründungswelle privater und kommunaler bzw. staatlicher EVU. Sukzessive wurden aufgrund der Durchsetzung bzw. flächendeckenden Etablierung des Wechselstromprinzips kleinere, lokal ausgerichtete, Gleichstrom-Inselnetze durch größere Versorgungsareale ersetzt.<sup>215</sup> „Um auch die ländlichen Gebiete und kleinere Gemeinden zu elektrifizieren, entstanden (...) Überlandzentralen, die mit Wechselstrom eine flächendeckende Versorgung ermöglichten. (...) Bald verflochten städtische Netze mit denen von Überlandzentralen. So entstand über den Stadtwerken eine zweite Ebene der Stromversorgung, aus der die heutigen Regionalversorger hervorgingen.“<sup>216</sup> Mit fortschreitender technischer Entwicklung, dem räumlichen Zusammenwachsen der Versorgungsgebiete und der Herausbildung einer lokal und regional übergeordneten, überregionalen Verbundebene entwickelte die deutsche Elektrizitätswirtschaft sukzessive ihre bis heute existente, räumlich dreigliedrige, Versorgungsstruktur (vgl. Abbildung 1.16). Die Ausführungen zeigen die Raumwirkung großtechnischer Systeme (LTS) bzw. ihre enge Verflechtung mit der räumlichen Struktur der deutschen Energiewirtschaft. Frühzeitig ist ein äußerst nachhaltiges Charakteristikum der Elektrizitätswirtschaft geschaffen worden. Brücher führt diesbezüglich an: „Schon vor 1935 hatte sich eine Struktur von

---

<sup>214</sup> Theobald, C.: Grundzüge des Energiewirtschaftsrechts (3. Aufl.), München: Verlag C.H. Beck, 2013, S.33

<sup>215</sup> Die Herausbildung regionaler und überregionaler Versorgungsareale geht im Wesentlichen auf die Substituierung des (anfangs favorisierten) Gleichstroms durch Wechselstrom zurück. Wechselstrom lässt sich problemlos herauf- und heruntertransformieren, so dass hohe Leistungen durch Hochspannungsnetze ökonomisch rentabel über große Distanzen transportiert werden. EVU benutzen für die Raumüberwindung den Höchsts- und Hochspannungsbereich. Durch die hohe Spannung kann die Stromstärke und damit auch Materialkosten für Leitungen und Kabel reduziert werden, ohne signifikante Leistungseinbußen zu verzeichnen. Die Elektrizitätswirtschaft macht sich somit den Sachverhalt zu Nutze, dass Leistung (P) ein Produkt aus Stromstärke (I) und Spannung (U) ist. Durch die Hochtransformation des Faktors U wird, unter Beibehaltung des Status Quo für P, I automatisch reduziert und damit kostspielige Übertragungsverluste minimiert. Die Einführung des Wechselstroms hat somit wesentlich zur technischen Überwindung geographischer Raumspannung beigetragen.

<sup>216</sup> Leuschner, U.: <http://www.udo-leuschner.de/basiswissen/SB133-01.htm>, Stand:11/2016

EVU in drei Stufen herausgebildet, die bis heute (...) fortbesteht.“<sup>217</sup> Leuschner unterstreicht ebenfalls die frühe Herausbildung der räumlich dreigliedrigen Versorgungsstruktur und hebt zugleich die damit einhergehende bzw. sich entwickelnde systemorganisatorische Aufgabenteilung innerhalb der Elektrizitätswirtschaft hervor: „Die Verbundunternehmen waren für die Großstromproduktion, das Transportnetz und die Frequenzhaltung zuständig. Die Regionalversorger übernahmen die flächendeckende Verteilung. Die Stadtwerke schließlich brachten den Strom dort bis zur Steckdose, wo auf diesem Sektor weder ein Verbundunternehmen noch ein Regionalversorger tätig war.“<sup>218</sup> Durch den wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bedeutungszuwachs elektrischer Energie und den daraus resultierenden EVU-Gründungen auf lokaler, regionaler und überregionaler Ebene etablierte sich sukzessive die bis heute vorzufindende viergliedrige Wertschöpfungskette mit den Abschnitten der Erzeugung, des Transports (Übertragung), der Verteilung und des Vertriebs. Waren im Zuge der anfänglichen Expansion der Energienetze die Stadtwerke in der Erzeugung elektrischer Energie vornehmlich selbst aktiv, wurde zunehmend die Energie von vorgelagerten, regional agierenden Überlandwerken bezogen und auf lokaler Ebene an die Endverbraucher weiterverteilt. „Diese Überlandwerke traten aber auch in Konkurrenz zu den Stadtwerken, und manche Gemeinde gab Anfang des 20. Jahrhunderts die eigene Stromerzeugung völlig auf, um sich vom nächsten Überlandwerk beliefern zu lassen.“<sup>219</sup> Die Reifung und Ausdifferenzierung des Systems ging somit einher mit einer energiewirtschaftlichen Arbeitsteilung, deren Abschnitte bis heute relativ trennscharf den jeweiligen räumlichen Ebenen der Energieversorgung zuzuordnen sind.

Die zunehmende gesellschaftliche bzw. soziotechnische Durchdringung der Elektrizität machte das Produkt zu einem äußerst lukrativen und produktionstechnisch überaus bedeutenden Gut. Zunehmend stärker wurde entsprechend der öffentliche Einfluss bzw. Anteil des öffentlichen Sektors an den EVU. Der Einfluss des öffentlichen Sektors war über alle räumlichen Ebenen, insbesondere aber auf kommunaler Ebene zu konstatieren. Mit dem gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Bedeutungsgewinn der Elektrizität folgten insbesondere um die Jahrhundertwende zahlreiche EVU-Neugründungen, in denen zunehmend Länder und Reich bzw. der öffentliche Sektor involviert waren.<sup>220</sup> Die intensive Beteiligung des öffentlichen Sektors ist daher nicht nur vor dem Hintergrund der Sicherstellung der Grunddaseinsvorsorge, sondern auch

---

<sup>217</sup> Brücher, W.: Energiegeographie - Wechselwirkungen zwischen Ressourcen, Raum und Politik, Berlin: Gebrüder Bornträger-Verlag, 2009, S.163

<sup>218</sup> Leuschner, U.: <http://www.udo-leuschner.de/basiswissen/SB133-01.htm>, Stand: 11/2016

<sup>219</sup> Ebenda

<sup>220</sup> Beispiele für das gesteigerte Interesse des Staates bzw. der deutschen Länder an der Beteiligung der Elektrizitätsversorgung sind die Gründung des Bayernwerks (1921) die Preussische Kraftwerk Oberweser AG (1923) als Vorläufer der Preussen Elektra oder die Bewag bzw. Städtische Electricitäts-Werke AG (1886).

aus Gründen der zunehmenden Rentabilität der elektrischen Energieversorgung zu verstehen.<sup>221</sup> Leuschner führt hierzu mit Blick auf die Bundes- bzw. Reichsebene aus: „Auch die Reichsregierung betrieb aktiv Elektrizitätspolitik und verfügte ab 1917 (...) über beachtliche Stromerzeugungskapazitäten. Allerdings sah sie in der jungen, zukunftssträchtigen Branche vor allem eine ergiebige Geldquelle.“<sup>222</sup> Insbesondere aber waren (und sind) größere Kommunen über die Gründung von Stadtwerken in der lokalen Versorgung mit elektrischer Energie aktiv. Dies begründet den traditionell erheblichen Anteil gemischtwirtschaftlicher und öffentlicher Eigentümerstrukturen in der deutschen Elektrizitätswirtschaft und die bis dato beträchtliche Bedeutung der Stadtwerke für kommunale Finanzhaushalte.<sup>223</sup>

Mit zunehmender Elektrifizierung der Wirtschaft, fortschreitender produktionstechnischer Unentbehrlichkeit und steigender Kapitalverflechtungen des öffentlichen Sektors wurde zugleich die sozioökonomische Abhängigkeit und volkswirtschaftliche Bedeutung dieses Wirtschaftszweiges beleuchtet, was schließlich in die wiederkehrende und lauter werdende Frage nach der Verstaatlichung der Elektrizitätsversorgung mündete. Elektrische Energieversorgung wurde als fester Bestandteil der Grunddaseinsvorsorge verstanden, so dass unmittelbar nach dem ersten Weltkrieg das Vorhaben der Vergemeinschaftung kurz vor der Realisierung stand. Allerdings scheiterte der Gesetzentwurf zur Sozialisierung der Elektrizitätswirtschaft von 1919 knapp.<sup>224</sup> Der öffentliche Einfluss blieb hingegen ungebrochen. Mit dem *Elektrofrieden* zwischen der RWE AG und dem Land Preußen von 1927 trat das Prinzip horizontaler Demarkationen bzw. die Absteckung geographisch fest definierter Versorgungsareale, insbesondere auf Verbundebene, zu Tage. Die überregional operierende Verbundebene mit dem national ausgerichteten Transport- bzw. Übertragungsnetz kam nun zur vollen Entfaltung und zeichnete sich fortan durch die Dominanz weniger (oligopolistisch agierender) Akteure in den Segmenten der Erzeugung und Übertragung aus.<sup>225</sup> Im Gegensatz dazu waren kommunale EVU nahezu aus-

---

<sup>221</sup> Dies gilt insbesondere für die Zeit, als die elektrische Energieversorgung noch kein vollständig ausdifferenziertes LTS war, sich jedoch zunehmend gegen konkurrierende Energieträger durchsetzte. Mit fortschreitender Elektrifizierung und ihrer wertschöpfenden Einbindung in das Wirtschaftssystem wurde die Elektrizitätsversorgung zum festen Bestandteil staatlicher Grunddaseinsvorsorge.

<sup>222</sup> Leuschner, U.: <https://www.udo-leuschner.de/basiswissen/SB133-07.htm>, Stand: 11/2016

<sup>223</sup> Der öffentliche Sektor und dessen Einfluss sind nicht als unidirektionale, homogene Kraft zu verstehen. Vielmehr standen die Reichs-, Länder- und Kommunalebene in Konkurrenz um entsprechende Einflussnahme zueinander. Das Vorhaben der Reichsregierung zur Einführung eines „Starkstrom-Monopols“ für die Reichsebene steht beispielhaft hierfür. Vgl. Leuschner, U.: <https://www.udo-leuschner.de/basiswissen/SB133-07.htm>, Stand: 11/2016

<sup>224</sup> Vgl. <https://www.udo-leuschner.de/basiswissen/SB133-07.htm>, Stand 11/2016

<sup>225</sup> Der *Elektrofrieden* besiegelte die Auseinandersetzung zwischen Preußens Stromversorgungsambitionen und der RWE AG. Beide behinderten ihre Expansionsbemühungen auf vielfältige Art und Weise, insbesondere durch den Kauf von Kraftwerken in Versorgungsgebieten der Konkurrenz und durch Blockadehaltungen bei dem Bau von Versorgungstrassen. 1927 schließlich wurde der *Elektrofrieden* geschlossen, der mit einer klaren Abgrenzung

schließlich in der lokal ausgerichteten Verteilung und dem lokalen Vertrieb tätig. Die Erzeugung spielte für sie eine untergeordnete Rolle. Die Regionalversorger bildeten weiterhin eine Art Hybrid zwischen Verbundebene und lokalen EVU und waren in allen Funktionsbereichen der Energiewirtschaft aktiv, hauptsächlich jedoch in der regionalen Verteilung und dem Endkundenvertrieb in ländlichen Regionen sowie dem Vertrieb an nachgelagerte EVU. Trotz einer räumlich umfassenden, vernetzten und funktionell bereits deutlich ausdifferenzierten Elektrizitätswirtschaft existierte bis 1935 kein einheitlicher, energiewirtschaftlich ausgerichteter Rechtsrahmen. Als rechtliche Grundlage fungierten lediglich Konzessionsverträge zwischen EVU und Kommunen bzw. Gebietskörperschaften für die infrastrukturelle Nutzung kommunaler Straßen und Wege im Zuge des Leitungsbaus und dem daraus resultierenden Betrieb, der Wartung und der Instandsetzung. Diese wurden bereits in den 1880er Jahren für kleine Versorgungsareale geschlossen und bildeten durch ihre exklusive Vergabestruktur den Grundstein für sich herausbildende Versorgungsmonopole, welche die Energie- bzw. Elektrizitätswirtschaft bis zur Liberalisierung der Energiemärkte mehr als 100 Jahre lang prägten. Analog zur räumlichen Expansion des Versorgungsnetzes und der gesellschaftlich und wirtschaftlich steigenden Bedeutung der Elektrizitätsversorgung, wurde zwar eine Verrechtlichung der Elektrizitätswirtschaft angestrebt. Sieht man von dem Versuch zur Sozialisierung der Elektrizitätswirtschaft von 1919 ab, bildeten bis zum EnWG 1935 lediglich Konzessionsverträge zwischen den EVU und Kommunen sowie (horizontale und vertikale) Demarkationsverträge zwischen den EVU die dominierenden, auf privatrechtlicher Basis bestehenden, rechtlichen Grundlagen der deutschen Elektrizitätswirtschaft. Hieran änderten auch die zunehmenden Diskussionen um eine rechtliche Kodifizierung der Elektrizitätswirtschaft vorerst nichts.

Die Ausführungen zeigen, dass bereits vor dem Erlass des ersten Energiewirtschaftsgesetzes aus dem Jahr 1935 die deutsche Elektrizitätswirtschaft eine sozioökonomisch und soziotechnisch vollständig ausdifferenzierte Struktur aufwies, die sich wirtschaftshistorisch betrachtet durch eine extreme Systemstabilität bzw. Persistenz in vielerlei Hinsicht auszeichnet. Dies gilt in besonderem Maße für die räumliche Gliederungsstruktur, die funktionale Aufteilung des Systems in die Wertschöpfungssegmente der Erzeugung, des Transports (Verteilung) und des Endkundenvertriebs und die Anteilseignerstruktur der EVU. Zwar ist die Systemstabilität aus ökonomischen, politischen und vor allem rechtlich-institutionellen Rahmenbedingungen zu er-

---

der Hoheitsgebiete der Preußischen Stromversorgung und der RWE AG einherging und einen Demarkationsvertrag mit 50 jähriger Laufzeit beinhaltete. Der *Elektrofrieden* stand somit exemplarisch für die wirtschaftsgeographisch klar definierten Marktgrenzen und den damit einhergehenden Versorgungsmonopolen einer oligopolistisch strukturierten Verbundebene. Vgl. <http://www.udo-leuschner.de/basiswissen/SB133-03.htm>, Stand: 11/2016

klären. Allerdings liegt der Schluss nahe, dass einem LTS wie der Elektrizitätsversorgung gewisse Pfadabhängigkeiten inhärent sind, die nicht ad hoc durch Novellierung rechtlicher Rahmenbedingungen transformiert werden können. Dies ist nicht zuletzt auf den hohen Anteil sogenannter sunk costs (irreversibler Kosten) in einem infrastruktur- und kapitalintensiven Wirtschaftszweig zurückzuführen.

Die rechtliche Kodifizierung der Elektrizitätswirtschaft durch das EnWG 1935 änderte an den grundlegenden Funktionsmechanismen dieses Sektors demnach nur wenig. Letztendlich war eine Richtungsänderung aber auch kein ausgesprochenes Ziel. Vielmehr ging es in dem EnWG 1935 um die rechtlich gesicherte Flankierung bestehender Verhältnisse. Die Systemstabilität der Elektrizitätsversorgung wurde bis zur Liberalisierung des Marktes 1998 wesentlich durch die rechtlichen Rahmenbedingungen des ersten und lediglich 19 Paragraphen umfassenden EnWG von 1935 bewirkt, welches nach seinem Inkrafttreten über einen Zeitraum von mehr als 6 Jahrzehnten die rechtliche Grundlage der deutschen Elektrizitätswirtschaft bildete. „Das Energiewirtschaftsgesetz war (...) Ergebnis eines drei Jahrzehnte währenden Diskussionsprozesses und letztlich ein Beleg für die Kontinuität ordnungspolitischer Leitvorstellungen in der Elektrizitätsfrage über alle System- und Epochengrenzen hinweg.“<sup>226</sup> Das EnWG 1935 bildete zusammen mit dem Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen aus dem Jahr 1957 (GWB) bzw. dessen Ausnahmbereich (§103 GWB) die rechtliche Grundlage bzw. normative Basis für die Zementierung zahlreicher, rechtlich legitimer Versorgungsmonopole in der Elektrizitätswirtschaft.<sup>227</sup> Durch das EnWG 1935 wurden die de facto bestehenden Prozesse der deutschen Elektrizitätsversorgung de jure kodifiziert und damit nachhaltig auf ein rechtlich solides Fundament gestellt. Grundlegendes Ziel der Gesetzesverabschiedung war die Sicherstellung der Energieversorgung und die Minimierung seiner Störanfälligkeit durch die Wahrung des öffentlichen Einflusses, den Ausschluss des Wettbewerbsprinzips und der damit verknüpften Zusicherung dezentral organisierter Versorgungsmonopole. Als besonders erwähnenswert erscheint das in der Präambel des EnWG 1935 fixierte Vorgehen zur Erreichung der energiewirtschaftlichen Ziele wie Preisgünstigkeit und Versorgungssicherheit, welches diametral zur ersten Novelle des EnWG von 1998 ausgerichtet war. So sollte der notwendige öffentliche Einfluss in allen Angelegenheiten der Energieversorgung gesichert und volkswirtschaftlich negati-

---

<sup>226</sup> Leuschner, U.: <http://www.udo-leuschner.de/basiswissen/SB133-08.htm>, Stand: 11/2016

<sup>227</sup> Das GWB 1957 enthielt sogenannte Ausnahmbereiche, in denen das Kartellgesetz nicht griff. Es handelte sich um die §§99 bis 103, welche mehrere Wirtschaftszweige, u.a. den Verkehrs-, den Banken- und den Energiesektor umfassten. §103 stellte die Versorgungswirtschaft bzw. die Energieversorgung vom Kartellverbot frei. In der Konsequenz wurden Demarkationsverträge und ein daraus resultierender unvollständiger Wettbewerb bzw. die Schaffung ausschließlicher Markträume legalisiert.

ve Effekte des Wettbewerbs verhindert werden. Mit der Begründung der Versorgungssicherheit wurde die dezentrale Monopolbildung bzw. das Wettbewerbsverbot der EVU gerechtfertigt.<sup>228</sup> Aufgrund der soziökonomischen Relevanz der Energie- bzw. Elektrizitätsversorgung erschien es als völlig undenkbar, sie den unwägbareren Kräften des Wettbewerbs auszusetzen. Eine liberalisierte und privatisierte Energieversorgung wurde gemäß EnWG 1935 als explizit versorgungsgefährdend betrachtet. Dass diese Auffassung und deren rechtliche Kodifizierung eine gewisse Nachhaltigkeit generierte, zeigt beispielsweise ein finanzwissenschaftlicher Diskussionsbeitrag zur Elektrizitätswirtschaft der Universität Potsdam aus dem Jahr 1995: „Die Elektrizitätsversorgung kann aufgrund ihrer besonderen Stellung im Energiesektor nach Auffassung des Gesetzgebers nicht dem freien Markt überlassen werden, da gerade in diesem Sektor das Primärziel Versorgungssicherheit zu jeder Zeit sichergestellt sein muss, ohne dass es zu negativen Allokationswirkungen kommt.“<sup>229</sup> Zu berücksichtigen ist bei dem EnWG 1935, dass die Zielsetzung, vor allem aber das Vorgehen zur Zielerreichung, auch im Kontext der nationalsozialistischen Energiepolitik verstanden werden sollte, die eng mit der Kriegsvorbereitung verknüpft war. Vor diesem Hintergrund war ein gesicherter und flächendeckender staatlicher Einfluss unerlässlich. Dennoch ist das EnWG 1935 in seiner Grundausrichtung nicht als klassisch nationalsozialistisch geprägtes Gesetz, sondern vielmehr als funktional-rechtliche Grundlage für einen wesentlichen Bereich der Grunddaseinsvorsorge zu verstehen, was sich in seiner energierechtlich nachhaltigen Gültigkeit und Langlebigkeit zeigte.

Grundsätzlich wird mit Blick auf das EnWG 1935 ersichtlich, dass mit der Liberalisierung des Energie- bzw. Elektrizitätsmarktes eine absolute Kehrtwende im Vorgehen zur Erreichung energiewirtschaftlicher Zielsetzungen, die weitestgehend unverändert blieben, erfolgte.<sup>230</sup> Nicht etwa energiepolitische Ziele wurden substituiert, sondern lediglich die wirtschaftspolitische Ausrichtung zur Umsetzung jener Ziele vollzog eine fulminante Wendung. Die in das EnWG 1935 mündende energiepolitische Grundauffassung, die damit zu einer ersten rechtlichen Kodifizierung fand, hatte mehr als 60 Jahre lang Bestand und erfährt bis heute im Hinblick auf die grundlegenden Strukturen der deutschen Elektrizitätswirtschaft und deren wirtschaftsräumlicher Ausrichtung einen Nachhall. Zwar wurden immer wieder Forderungen zur Liberalisierung

---

<sup>228</sup> Vgl. Moser, C.: Die Entregulierung nach dem Energiewirtschaftsgesetz, München: Grin-Verlag, 2013, S.3

<sup>229</sup> Bork, C.: Die Elektrizitätswirtschaft in der Bundesrepublik Deutschland - Das Tarifpreisgenehmigungsverfahren und seine Auswirkungen auf eine potentielle Netzübernahme nach Ablauf von Konzessionsverträgen, (Manuskript zu den Finanzwissenschaftlichen Diskussionsbeiträgen der Universität Potsdam), Potsdam: Universität Potsdam, 1995, S.4

<sup>230</sup> Die energiepolitischen Zielsetzungen änderten sich nicht. So bildeten Preisgünstigkeit und Versorgungssicherheit im EnWG 1935 eine ähnlich elementare Forderung wie in den EnWG-Novellen seit 1998. Einzig die ökologische Nachhaltigkeit ist als zentrale Forderung hinzugekommen.

des Elektrizitätsmarktes und seiner Herauslösung aus den geschützten Gebietsmonopolen erhoben. Eine grundlegende oder signifikante Änderung des Status Quo fand jedoch in den 6 Jahrzehnten bis 1998 nicht statt, so dass die Elektrizitätswirtschaft sowohl aus technischer als auch aus ökonomischer Perspektive ein überaus stabiles System darstellte. Erst im Zuge der sukzessiven Substituierung einer tendenziell keynesianistisch orientierten und den erheblichen Einfluss des öffentlichen Sektors in allen Bereichen der Grunddaseinsvorsorge favorisierenden Wirtschaftspolitik durch eine neoliberal ausgerichtete Philosophie in den 1980er und 1990er Jahren wurden die Schritte zur Reformierung des Energie- und Elektrizitätsmarktes langsam aber sicher konkretisiert. Forderungen nach einer Verschlankung staatlich-wirtschaftlicher Betätigung und das analoge Protegieren von Marktzugangsmöglichkeiten bzw. privatwirtschaftlicher Aktivitäten in klassisch staatlich besetzten Aufgabenbereichen entsprachen dem Zeitgeist und fanden ihren Niederschlag schließlich auch in der als transformationsresistent geltenden Energie- und Elektrizitätswirtschaft. Insbesondere die im Rahmen der Essential Facilities-Theorie gestützte Reduktion des natürlichen Monopolstatus auf das Netzsegment deklarierte die vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsebenen als wettbewerbszugänglich. Sander formuliert diesbezüglich: „Der Theorie der wesentlichen Einrichtungen (essential facilities) folgend werden lediglich jene Bereiche vom Wettbewerb ausgenommen und reguliert, auf denen ein resistentes, natürliches Monopol vorliegt, welches sich durch Subadditivität und Irreversibilität der Kosten auszeichnet.“<sup>231</sup> Er bezeichnet diese theoretische Perspektive als „disaggregierte Betrachtung der Wertschöpfungsketten von Elektrizität und Gas“.<sup>232</sup> Durch das Inkrafttreten der Einheitlichen Europäischen Akte (EEA) 1987 und des Maastrichter-Vertrags über die Europäische Union 1992 wurden der Ausbau und die Vollendung eines gemeinsamen Europäischen Binnenmarktes und damit integrativ verbunden, eines gemeinsamen Energiemarktes, angestrebt.<sup>233</sup> Man suchte nach einheitlichen und verbindlichen Regeln, um die Harmonisierung voranzutreiben und durch die Implementierung wettbewerblicher Modalitäten mittelfristig eine Energiepreisreduzierung zu bewirken. Sander führt hierzu aus: „Ziel der EU war die Schaffung eines Binnenmarkts für leitungsgebundene Energie, um durch eine Intensivierung des Wettbewerbs das Energiepreisniveau abzusenken und einen Standortvorteil zu generieren.“<sup>234</sup> Ein Ne-

---

<sup>231</sup> Sander, C.: Kooperationen in der Energiewirtschaft - Eine empirische Analyse kommunaler Energieversorgungsunternehmen, Aachen: Shaker Verlag, 2011, S.16

<sup>232</sup> Ebenda

<sup>233</sup> Vgl. Punkt 2 der Richtlinie 96/92/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 19. Dezember 1996 betreffend gemeinsame Vorschriften für den Elektrizitätsbinnenmarkt,

[http://www.beck-online.beck.de/default.aspx?bcid=Y-100-G-EWG\\_RL\\_96\\_92](http://www.beck-online.beck.de/default.aspx?bcid=Y-100-G-EWG_RL_96_92), Stand: 01/2014

<sup>234</sup> Sander, C. Kooperationen in der Energiewirtschaft - Eine empirische Analyse kommunaler Energieversorgungsunternehmen, Aachen: Shaker Verlag, 2011, S.16

beneinander liberalisierter und geschlossener Märkte war folglich nicht vereinbar mit den neuen energiewirtschaftlichen Zielsetzungen. Aufgrund ihrer bedeutenden Funktion für den europäischen Markt erschien die traditionelle Ausklammerung der Energiewirtschaft vom Marktgeschehen als nicht mehr zeitgemäß und mit den preis- bzw. wettbewerblichen Plänen der EU inkompatibel. Eine Liberalisierung des Sektors war fortan unausweichlich. Energiepolitik wurde zunehmend zu einem festen Bestandteil europäischer Politik und Entscheidungshoheit, welche die nationale Entscheidungsebene nicht nur ergänzte sondern in Teilen rechtlich brach und ihr übergeordnet wurde.<sup>235</sup> Exemplarisch hierfür ist der Erlass zweier richtungsweisender europäischer Richtlinien. Es handelt sich um die RL 96/92EG für die Elektrizitätswirtschaft und die RL 98/30 EG für die Gaswirtschaft. Die Liberalisierung der Europäischen Energiemärkte wurde damit nachhaltig eingeleitet. Die RL 96/92 EG forderte eine, zumindest schrittweise, Liberalisierung der europäischen Elektrizitätsmärkte innerhalb weniger Jahre, die als Übergangszeit dienen sollten. Punkt 5 der Richtlinie begründete das vorsichtige, inkrementelle Vorgehen: „Die Verwirklichung des Elektrizitätsbinnenmarkts muss schrittweise erfolgen, damit die Elektrizitätsindustrie sich flexibel und in geordneter Art und Weise dem neuen Umfeld anpassen kann und weil zu berücksichtigen ist, dass die Elektrizitätssysteme gegenwärtig unterschiedlich aufgebaut sind.“<sup>236</sup> Dieses eher umsichtige und behutsame Vorgehen trug der wirtschaftshistorischen Besonderheit und volkswirtschaftlichen Bedeutung der Elektrizitätswirtschaft Rechnung.

Deutschland entschied sich mit dem Erlass des EnWG 1998 für die sofortige Öffnung des Elektrizitätsmarktes und verzichtete damit auf die Option der gestaffelten bzw. sukzessiven Liberalisierung. Die vollständige Liberalisierung der Elektrizitätswirtschaft und das damit verbundene Aufbrechen eines mehr als 6 Jahrzehnte umfassenden, etablierten und weitestgehend transformationsresistenten Ordnungssystems bewirkte unter den Energieversorgern, Branchenexperten und (insbesondere öffentlichen) Anteilseignern eine erhebliche Skepsis in Bezug auf die Wettbewerbs- und Überlebensfähigkeit der überwiegend mittelständisch geprägten EVU. Erwartet wurde ein sogenanntes Stadtwerke-Sterben, einhergehend mit einer exzessiven Marktberäumung und Fusionswellen. Tatsächlich zeichnete sich ein erheblicher Wettbewerb um die Endverbraucher unmittelbar nach der Marktöffnung ab. Parallel hierzu fanden deutliche

---

<sup>235</sup> Vgl. Monstadt, J. u. Naumann, M.: Neue Räume technischer Infrastruktursysteme (netWORKS-Heft 10 des Verbundvorhabens „Sozial-ökologische Regulation netzgebundener Infrastruktursysteme“), Berlin: DIFU, 2004, S.38

<sup>236</sup> [http://beck-online.beck.de/default.aspx?bcid=Y-100-G-EWG\\_RL\\_96\\_92](http://beck-online.beck.de/default.aspx?bcid=Y-100-G-EWG_RL_96_92), Stand: 01/2014



Rationalisierungsmaßnahmen statt, was sich u.a. in einer signifikanten Beschäftigungsabnahme im Elektrizitätssektor zwischen 1998 und 2001 widerspiegelt.

Jahr	Beschäftigte in der Elektrizitätswirtschaft
1991	200603
1992	194127
1993	191564
1994	187928
1995	180324
1996	174184
1997	168261
1998	Marktöffnung 160426
1999	151076
2000	137197
2001	130507
2002	131801
2003	131373
2004	126746
2005	123000
2006	122073

Tabelle 2.1: Beschäftigungsabnahme als Wettbewerbsindikator in der Elektrizitätswirtschaft<sup>237</sup>

Leuschner stellt diesbezüglich fest: „Unter dem Druck des Wettbewerbs wurde deshalb auf allen Ebenen reorganisiert, rationalisiert, kooperiert und fusioniert. Schon bald waren etliche traditionsreiche Namen verschwunden, die bis zu einem Jahrhundert lang ihren festen Platz auf der Karte der deutschen Stromversorgung hatten. Die Liberalisierung schuf eine völlig neue Situation, die im Zeitraffer-Tempo alte Strukturen vergehen und neue entstehen ließ.“<sup>238</sup> Insbesondere die Tatsache, dass das Gesamtumsatzvolumen der Elektrizitätsbranche stagnierte, führte dazu, dass der über Preisreduktionen geführte Wettbewerb zugleich mit einem Einbruch der Gewinnmargen einherging. Nach einer anfänglich kritischen Phase des Endkundenwettbewerbs

<sup>237</sup> Leuschner, U.: <http://www.udo-leuschner.de/basiswissen/SB116-002.htm>, Stand: 11/2016

<sup>238</sup> Leuschner, U.: Kurzschluss: Wie unsere Stromversorgung teurer und schlechter wurde, Münster: Edition Octopus, 2007, S.18

kehrte jedoch relativ schnell eine Stabilisierung ein. Zwar hatte sich die Marktstruktur im Rahmen von Fusionen, Übernahmen, Rationalisierungs- sowie Enthierarchisierungsprozessen verändert, von einer tiefgreifenden Marktberreinigung kann jedoch nicht die Rede sein. Das prognostizierte Stadtwerke-Sterben setzte nicht ein. Durch die rasche und umfassende Marktöffnung wurde vorerst der Eindruck einer gelungenen Transformation zu einem wettbewerblich strukturierten Elektrizitätsmarkt erweckt. Die Favorisierung des verhandelten Netzzugangsmodells hat die Liberalisierungsmaßnahmen in ihren ursprünglichen Intentionen jedoch faktisch erheblich konterkariert. So wurde, im Gegensatz zu nahezu allen anderen Staaten Europas, auf die Implementierung einer Regulierungsbehörde bewusst verzichtet. Illing hält fest: „Während beim regulierten Netzzugang eine Behörde die Modalitäten der Nutzung festlegt, regeln die Netzbetreiber beim verhandelten Netzzugang eigenverantwortlich die Bedingungen und Konditionen der Netznutzung.“<sup>239</sup> Demnach sah es der deutsche Gesetzgeber als ausreichend an, eben jene Eigenverantwortlichkeit der Marktteilnehmer zu stärken und einen liberalisierten Marktmodus zu garantieren, welcher ohne intensive staatliche Regulierungen bzw. eine zentrale energiewirtschaftliche Regulierungsbehörde auskommt. Ähnlich dem Subsidiaritätsprinzip standen demnach die energiewirtschaftlichen Verbände in der Pflicht, eine für beide Parteien, also etablierte EVU und solche, die Elektrizitätslieferungen in fremde Netze beabsichtigten, zufriedenstellende Lösung der Netzzugangs-, Netznutzungs- und Netzentgeltmodalitäten zu finden bzw. zu verhandeln.<sup>240</sup> Maßgeblich an jenen mehrfach modifizierten Verhandlungen beteiligte Verbände waren der VDEW, VDN, VKU, ARE und DVG auf Seiten der etablierten Energieversorger sowie der BDI und VIK auf Seiten der an der Durchleitung interessierten Parteien. Staatliche Interventionen wurden auf ein Minimum reduziert und gemäß dem neoliberal ausgerichteten Ordnungsrahmen möglichst passiv gehalten. Das Ergebnis waren mehrere, privatrechtlich ausgerichtete, Verbändevereinbarungen zwischen 1998 und 2001 (VV1, VV2 und VV2+), welche durch die Annahme der guten fachlichen Praxis einen quasi-gesetzlichen Charakter für die jeweiligen Akteure der Elektrizitätswirtschaft besaßen und bis zum Erlass des novellierten EnWG 2005, Gültigkeit beanspruchten. Das Anwendungsgebiet der Vereinbarun-

---

<sup>239</sup> Illing, F.: Energiepolitik in Deutschland - Die energiepolitischen Maßnahmen der Bundesregierung 1949 - 2013, Baden-Baden: Nomos, 2012, S.207

<sup>240</sup> Zu den Parteien der Verbändevereinbarungen für Elektrizität zählten die Interessenverbände der Deutschen Industrie und der etablierten EVU. Letztere wurden durch den VDEW (Verband der Elektrizitätswirtschaft), VDN (Verband der Netzbetreiber), DVG (Deutsche Verbundgesellschaft), VKU (Verbund Kommunalen Unternehmen) und ARE (Arbeitsgemeinschaft Regionale Energieversorger) vertreten. Der VIK (Verband der Industriellen Kraftwirtschaft) und BDI (Bundesverband der Deutschen Industrie) repräsentierten die Deutsche Industrie bzw. die Liberalisierungsbefürworter. Insbesondere der VDEW als Bundesverband der Deutschen Elektrizitätswirtschaft vertrat die Interessen der etablierten EVU, während der BDI (Bundesverband der Industrie) und der VIK (Verband der Industriellen Kraftwirtschaft) als traditionelle Reformbefürworter für eine allgemeine Durchleitungspflicht und ein Aufbrechen der dezentral monopolistischen Energieversorgungsstruktur plädierten.

gen umfasste die Durchleitungsmodalitäten für die Übertragungs- und Verteilernetze der EVU. Allerdings erwiesen sich die Verbändevereinbarungen als nicht zielführend, um einen nachhaltigen und vor allem diskriminierungsfreien Wettbewerb auf dem Elektrizitätsmarkt zu garantieren. Vielmehr boten sie für die etablierten Energieversorger ausreichend Schlupfwinkel, um den Netzzugang für Dritte bzw. konkurrierende EVU zu erschweren oder gänzlich unrentabel zu gestalten. Insbesondere intransparente Netznutzungsentgeltfindungen der Netzbetreiber und das Fehlen einer wirksamen staatlichen Kontrollinstanz zur Garantie diskriminierungsfreier Netzzugangsbedingungen und Entgeltfindungen bewirkten eine weitgehende Zementierung altbekannter monopolistischer Strukturen und ein Verharren in der alten Systemstruktur. Ein Modus Vivendi zwischen etablierten EVU und neuen Anbietern wurde nicht erreicht, so dass der mit nur rudimentären staatlichen Kontroll- und Exekutivinstanzen ausgestattete Liberalisierungsmodus zu einer de facto wirkungslosen Hülle degradierte. Die Defizite der Verbändevereinbarungen können auch als Ausdruck beharrlicher, systemstabilisierender Kräfte eines LTS wie der Energie- bzw. Elektrizitätswirtschaft betrachtet werden. Ob ein derartiges Wettbewerbsdefizit indirekt toleriert, durch den gewählten Modus vorhersehbar oder gar letztendlich intendiert war, bleibt Spekulation. Illing führt diesbezüglich aus: „Hinter dem Einsatz der Bundesregierung für den verhandelten Netzzugang vermuteten einige Autoren ein gouvernementales Interesse an geringem Wettbewerb auf den Energiemärkten und in den Netzen.“<sup>241</sup> In die gleiche Richtung argumentiert Sturm, der konstatiert: „Die massive Unterstützung der Bundesregierung für die Regelung des jeweiligen Netzzugangs (...) durch die Verbändevereinbarung förderte ein Instrument, das zur Abschreckung von neuen Wettbewerbern und zum Festschreiben überhöhter Preise zu Ungunsten der Verbraucher genutzt werden kann.“<sup>242</sup>

Diese, aus Sicht der Liberalisierungsbefürworter eher enttäuschende, und, gemessen an den Zielsetzungen der ersten Liberalisierungsrichtlinien (RL 96/92EG und RL 98/30EG), unzureichende Entwicklung des Wettbewerbs führte 2003 zum Erlass von Beschleunigungsrichtlinien (RL 2003/54EG, RL 2003/55EG), welche eine erneute Überarbeitung des EnWG 1998 erforderlich machten und schließlich in das EnWG 2005 mündeten. Die als Antwort auf mangelnden Wettbewerb fungierenden und mit speziell auf die Liberalisierungsmängel des deutschen Marktes fokussierten unionsrechtlichen Beschleunigungsrichtlinien gingen mit erheblichen Neuerungen und Anforderungen an die EVU einher, die retrospektiv betrachtet die größ-

---

<sup>241</sup> Illing, F.: Energiepolitik in Deutschland - Die energiepolitischen Maßnahmen der Bundesregierung 1949 - 2013, Baden-Baden: Nomos, 2012, S.208

<sup>242</sup> Sturm, R.: Wettbewerbs- und Industriepolitik. Zur unterschätzten Ordnungsdimension der Wirtschaftspolitik, in: Gohr, A. und Seeleib-Kaiser, M.: Sozial- und Wirtschaftspolitik unter Rot-Grün, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 2003, S.96

ten Transformationswirkungen induzierten. So wurde die Option des verhandelten Netzzugangs gestrichen und durch das Model des regulierten Netzzugangs ersetzt. Die Verbändevereinbarungen wurden obsolet und durch die regulative Arbeit der Bundesnetzagentur (BNA) ersetzt. Die BNA ging aus der Regulierungsbehörde für Telekommunikation und Post (RegTP) hervor und beaufsichtigt als obere Bundesbehörde seit der Inkorporation der energiewirtschaftlichen Netzaufsicht eine bedeutende Menge und Gruppe großtechnischer Infrastruktursysteme. Die sektorale Heterogenität der Regulierungsfelder darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass in allen von der BNA überwachten Sektoren bedeutende wettbewerbsrelevante Strukturen und Spezifika im Sinne der Essential Facilities-Theorie bestehen. Hierzu zählen vornehmlich die den LTS inhärenten Subadditivitäts- und sogenannte Flaschenhalsmerkmale. Seit 2005 ist die BNA als Regulierer fester Bestandteil des deutschen Energiemarktes. Netzentgelte und Zugangsmodalitäten werden nicht mehr durch Verbänderichtlinien privatrechtlicher Couleur festgesetzt, sondern unterliegen seitdem der Genehmigung der Bundesnetzagentur oder der Regulierungsbehörden der jeweiligen Bundesländer.<sup>243</sup> Zudem wurden die Anforderungen an die Entflechtung (Unbundling) erheblich verschärft. Neben den informatorischen und buchhalterischen Entflechtungsvorgaben wurde mit dem EnWG 2005 auch eine organisatorische und gesellschaftsrechtliche Trennung des Netzbetriebs gefordert, durch die sich der Gesetzgeber einen diskriminierungsfreien Wettbewerb verspricht. Zwar waren die Netzsegmente der EVU organisatorisch, operationell und oftmals auch gesellschaftsrechtlich aus der Unternehmensstruktur ausgegliedert. Aufgrund der eigentumsrechtlichen Zugehörigkeit zum jeweiligen Unternehmensverbund musste jedoch weiterhin mit wettbewerbserschwerenden Maßnahmen gerechnet werden. Ergänzt wurden die verschärften Unbundlingmaßnahmen daher durch die 2009 erlassene Anreizregulierungsverordnung (ARegV), welche eine strikte behördliche Regulierung der natürlichen Netzmonopole bewirkte. Ziel war die Vermeidung ungerechtfertigt hoher Netznutzungspreise durch die Festlegung von Preisobergrenzen, so dass eine potentielle Energiedurchleitung Dritter erleichtert und eine generelle Energiepreissenkung angestrebt wurde. Die Preisdeckelung im Zuge der Anreizregulierung fungiert als Anreizmechanismus, da die EVU über Produktivitätssteigerungen die Gewinnmarge weitestgehend konstant halten, in günstigen Fällen sogar aus-

---

<sup>243</sup> Die Bundesnetzagentur war und ist nur für jene EVU als Genehmigung erteilende Institution zuständig, welche mehr als 100.000 Kunden bzw. Hausanschlüsse zählen. EVU, welche unterhalb dieser Schwelle liegen und ein Versorgungsgebiet innerhalb der Landesgrenzen aufweisen, unterstehen den jeweiligen Landesregulierungsbehörden. Im Rahmen der Organleihe haben jedoch einige Bundesländer ihre Regulierungshoheit auf den Bund und damit die Bundesnetzagentur übertragen. Das in der vorliegenden Arbeit untersuchte EVU weist zwar weniger als 100.000 Hausanschlüsse auf, liegt aufgrund seines länderübergreifenden Netzgebiets (Niedersachsen und Nordrhein-Westfalen) jedoch im Hoheitsbereich der BNA.

bauen können. Der damit einhergehende Zwang zur Produktivitätssteigerung geht jedoch mit erheblichen Rationalisierungsmaßnahmen neu gegründeter Netzgesellschaften einher.

Retrospektiv kann festgehalten werden, dass eine eher halbherzig anmutende erste Phase der Liberalisierung (1998-2005) unter dem Schein der vollständigen Marktöffnung die alten Monopolstrukturen festigte. Hierin zeigt sich die Transformationsresistenz, die einem etablierten großtechnischen System inhärent ist. Es bestand in jener Phase eine erhebliche Kluft zwischen einer De-jure- und De-facto-Liberalisierung. Die Häufigkeit konstaterter Diskriminierungstatbestände im Zuge der Netzentgeltfindung für die Durchleitung der Energie Dritter zeigt, dass eine defensive, eher passive, staatliche Rolle im Zuge der Liberalisierung nur bedingt zielführend war. Vielmehr war es angezeigt, die Marktmechanismen einer klaren Aufsicht zu unterstellen und die Potentialkräfte für die Entfaltung eines Wettbewerbs im Energie bzw. Elektrizitätsmarkt zu stärken. Das EnWG 2005 korrigierte die Defizite der ersten Phase durch mehrere wettbewerbsfördernde Vorgaben. So können die Einführung der Anreizregulierung die modifizierten Unbundlingauflagen und die umfassenden Berichtspflichten der EVU im Zuge der behördlichen Netzregulierung neben der Marktöffnung selbst, als wesentliche Transformation induzierende Faktoren im Zuge der Energiemarktliberalisierung betrachtet werden.

## **2.2 Status Quo der deutschen Elektrizitätswirtschaft**

Bei der Darstellung des Status Quo ist zu berücksichtigen, dass die Daten aufgrund der Dynamik der Branche lediglich eine Momentaufnahme darstellen und im Kontext des energiewirtschaftlichen Transformationsprozesses im Wandel begriffen sind. Dennoch geben sie einen guten Überblick der aktuellen Struktur. Die in Kapitel 2.2 dargestellten Daten orientieren sich an den Angaben des Statistischen Bundesamtes für das Referenzjahr 2012. Demnach sind 951 EVU mit 20 und mehr Beschäftigten am Markt und mehr als 218.000 Beschäftigte generieren einen Umsatz von 571 Milliarden Euro und ein Investitionsvolumen in Höhe von 9,45 Milliarden Euro.<sup>244</sup> Daneben existieren noch ca. 600 EVU mit weniger als 20 Beschäftigten, von denen wiederum mehr als 500 bzw. mehr als 80 Prozent zu Kleinstunternehmen mit weniger als 10 Mitarbeitern gerechnet werden. Aufgrund ihrer kumuliert geringen Beschäftigungs- und

---

<sup>244</sup> Die Beschäftigungs-, Umsatz- und Investitionsdaten sind Näherungswerte. Für die Datengrundlage wurde auf die Erhebung des Statistischen Bundesamtes zurückgegriffen. Die Daten unterscheiden sich von jenen in Tabelle 2.1, da sie nicht nur den Elektrizitäts- sondern auch den Gasbereich beinhalten. Vgl. Wirtschaftsbereiche/Energie/Strukturdaten unter <http://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Wirtschaftsbereiche/Energie/Energie.html>, Stand: 01/2015

Umsatzvolumina werden sie vorerst nicht weiter in die Betrachtung einbezogen. Das Statistische Bundesamt hat seine Klassifizierung so vorgenommen, dass der wirtschaftliche Schwerpunkt eines EVU ausschlaggebend ist für die Zuordnung zu den Energieversorgungskategorien der Elektrizitäts-, Gas- und Wärmeversorgung. 740 EVU, und damit der mit Abstand größte Teil, sind in der Elektrizitätsversorgung aktiv. Gemäß der Kategorisierungsmethodik des Statistischen Bundesamts ist es wahrscheinlich, dass ein signifikanter Teil der Elektrizitätsversorgungsunternehmen auch in der Gassparte tätig ist. Als klassisches Beispiel für derartige Multi-Utility-EVU fungieren Stadtwerke.<sup>245</sup> Die EVU der Elektrizitätsversorgung beschäftigen mehr als 190.000 Mitarbeiter und erzielen einen Umsatz in Höhe von knapp 500 Milliarden Euro.<sup>246</sup> Ihr Investitionsvolumen beläuft sich auf 8,1 Milliarden Euro. Damit bildet die Elektrizitätsversorgung, gemessen an den aktiven EVU, dem Umsatz und den Investitionsvolumina, den eindeutigen Schwerpunkt im Spektrum der Energieversorgung. 78 Prozent der EVU sind in der Elektrizitätsversorgung aktiv, aber nur 13,6 Prozent in der Gasversorgung. Bei der Anzahl der Beschäftigten entfallen sogar 87,4 Prozent auf den Elektrizitäts- und lediglich 7,1 Prozent auf den Gassektor. Erwartungsgemäß dominiert die Elektrizitätsversorgung auch bei der Umsatzverteilung mit ebenfalls 87,4 Prozent. Der Gassektor erreicht 11,3 Prozent. Der Anteil der Elektrizitätsversorgung am Investitionsvolumen beläuft sich auf 85,7 Prozent. Vergleicht man die Anzahl an EVU zum Start der Liberalisierung 1998 und 2012, so ist kein signifikanter Unterschied zu konstatieren. Leuschner hält fest: „Beim Inkrafttreten des neuen Energierechts am 29. April 1998 gab es in Deutschland rund 1000 Unternehmen der öffentlichen Stromversorgung, die jeweils genau abgegrenzte Versorgungsgebiete hatten.“<sup>247</sup> Ca. 15 Jahre später existieren im Bereich der Elektrizitätsversorgung mehr als 1300 EVU. Daher kann die Prognose des großen Stadtwerkesterbens ex post betrachtet, als falsch bezeichnet werden. Vielmehr scheint sich neben anfänglichen Fusions-, Übernahme- und (kommunalen) Veräußerungsprozessen eine gewisse Konsolidierung eingestellt zu haben. Zu berücksichtigen ist, dass die hohe Anzahl aktiver EVU u.a. durch neue Marktteilnehmer zu erklären ist, die z.B. lediglich als Händler fungieren und über kein eigenes Netz verfügen. Eine deutliche Bereinigung ist hingegen auf der Ebene der großen Verbundunternehmen bzw. Übertragungsnetzbetreiber zu konstatieren. Waren 1998 noch 8 von Ihnen aktiv, so sind es 2014 nur noch 4. Ein ähnliches Bild zeigt sich

---

<sup>245</sup> Zu sogenannten Multi-Utilities zählen EVU, welche neben den Sparten der Energieversorgung auch in weiteren LTS-Sektoren, wie der Wasserversorgung, Abwasserentsorgung und dem ÖPNV tätig sind.

<sup>246</sup> Vgl.

<http://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Wirtschaftsbereiche/Energie/BeschaeftigteUmsatzInvestitionen/Tabellen/KSEDaten.html>, Stand: 02/2015

<sup>247</sup> Leuschner, U.: <http://www.udo-leuschner.de/basiswissen/SB133-09.htm>, Stand: 11/2016

auf der Ebene der Regionalversorger. Aufgrund der parallel verlaufenden Prozesse des Beschäftigungsrückgangs auf der einen und der Steigerung des Umsatzvolumens bzw. der generierten Bruttowertschöpfung auf der anderen Seite hat die Produktivität seit 1998 deutlich zugenommen.<sup>248</sup> Dies kann als klares Indiz des Wettbewerbsmodus gedeutet werden. Zwar hat sich auf Makroebene an der grundlegenden pluralistischen Struktur des deutschen Energiemarktes wenig verändert. Der energiewirtschaftliche Transformationsprozess schlägt sich jedoch vielmehr auf der Mikroebene der jeweiligen EVU nieder, die deutliche Veränderungsprozesse durchlaufen.

---

<sup>248</sup> Vgl.

[https://www-genesis.destatis.de/genesis/online;jsessionid=FF491D994B863BE96E74BD8C2BE3E120.tomcat\\_GO\\_2\\_3?operation=previous&levelindex=3&levelid=1478550012630&step=3](https://www-genesis.destatis.de/genesis/online;jsessionid=FF491D994B863BE96E74BD8C2BE3E120.tomcat_GO_2_3?operation=previous&levelindex=3&levelid=1478550012630&step=3), Stand: 11/2016

### 3. Theoretischer Bezugsrahmen

Der theoretische Bezugsrahmen ist aufgrund seiner multiperspektivischen Ausrichtung recht heterogen strukturiert. Dies ist jedoch nicht das Resultat eines eklektizistischen Vorgehens, sondern beruht vielmehr auf der Existenz diverser, für die Untersuchung bedeutender theoretischer Zugänge, die sich aus unterschiedlicher Perspektive dem Analysegegenstand annähern. Die Komplexität des Untersuchungsgegenstandes lässt eine Begrenzung auf nur eine theoretische Basis als wenig sinnvoll erscheinen. Der Verzicht auf einen homogenen Theorierahmen erfolgt somit intentional. Von theoretischer Bedeutung sind der Large Technical Systems-Ansatz (LTS), Enthierarchisierungsprozesse im system- und netzwerktheoretischen Kontext, der Transaktionskostenansatz (TAK) der Neuen Institutionenökonomie und der Embeddedness-Ansatz.

#### 3.1 Großtechnische Versorgungssysteme - Large Technical Systems (LTS)

EVU sind integrale und bedeutende Bestandteile des LTS Energieversorgung. LTS sind großtechnische Systeme im Infrastruktursegment, die eine umfassende sozioökonomische Einbettung und Relevanz aufweisen. Aufgrund ihrer Konstruktion und Funktion gelten sie als soziotechnische Systeme. Neben der Energieversorgung zählen z.B. auch die Wasserversorgung, die Telekommunikation, das Transportsystem und das Internet zu den LTS. Eine genaue Beleuchtung und Identifikation der Charakteristika und Spezifika jener soziotechnischen Systeme vereinfacht das Verständnis für den Verlauf des energiewirtschaftlichen Transformationsprozesses und ermöglicht eine adäquate Erfassung der Bedeutung bzw. Reichweite der Energiemarktliberalisierung und der damit verbundenen raumwirksamen Systemtransformation. Die Ausführungen basieren im Wesentlichen auf den Werken *Modernisierung der Stromversorgung* von Monstadt und *Neue Räume technischer Infrastruktursysteme* von Monstadt und Naumann, in denen die Stromversorgung als LTS einer theoretischen Betrachtung unterzogen wird.<sup>249</sup> Ebenso von Bedeutung sind die Werke *The Development of Large Technical Systems* von P. Hughes und R. Mayntz, und *Systeme der Ver- und Entsorgung - Funktionen und räumliche Strukturen*

---

<sup>249</sup> Vgl. Monstadt, J.: *Die Modernisierung der Stromversorgung - Regionale Energie- und Klimapolitik im Liberalisierungs- und Privatisierungsprozess*, Wiesbaden: VS-Verlag, 2004 und Monstadt, J. u. Naumann, M.: *Neue Räume technischer Infrastruktursysteme* (netWORKS-Heft 10 des Verbundvorhabens „Sozial-ökologische Regulation netzgebundener Infrastruktursysteme“), Berlin: DIFU, 2004



von H.-P. Tietz, welche die Faktoren der LTS-Genese beleuchten und sich dem technischen Systemcharakter von LTS widmen.<sup>250</sup> Theobald unterstreicht die Bedeutung der LTS-Perspektive für die Energiewirtschaft, indem er konstatiert: „Die Liberalisierung der Strom- und Gasmärkte kann (...) nur im sachlichen Kontext der Besonderheiten der Leitungs- bzw. Netzgebundenheit richtig verstanden werden.“<sup>251</sup> Insbesondere die Netzgebundenheit ist ein konstituierendes Element, welches die Energiewirtschaft als großtechnisches System klassifiziert.

### 3.1.1 Grundlegende Charakteristika der LTS

Um die sozioökonomische Reichweite eines LTS und die Implikationen seiner (räumlichen) Transformation in ausreichendem Maße erfassen zu können, bedarf es einer Identifikation grundlegender Merkmale. Nach Monstadt und Naumann können mehrere Spezifika identifiziert werden.<sup>252</sup>

So weisen LTS eine starke, überregionale Vernetzung technischer Artefakte und Institutionen auf, die das geographische Resultat einer fortgeschrittenen Evolutionsstufe darstellt. Unabhängig ihrer Funktion besitzen LTS im Hinblick auf die durchlaufenen Evolutionsstufen erhebliche Ähnlichkeiten. Dies gilt vornehmlich für die räumlichen Expansionsmuster und die sukzessive institutionelle Ausdifferenzierung. Ein wesentliches Kennzeichen für LTS ist ihre Beständigkeit. Die Funktionserfüllung derart etablierter, soziotechnischer Systeme ist auf lange Zeitspannen ausgelegt. Funktional sind sie im Leistungsbereich der Grunddaseinsvorsorge verortet und daher traditionell staatsnah organisiert. Aufgrund ihrer bedeutenden Versorgungsfunktionen wurden sie über lange Zeit den Marktkräften und den ihnen innewohnenden Risiken entzogen. Insbesondere im Zuge der tiefgreifenden sozioökonomischen Implementation der neoliberalen Zieltrias in die klassischen Funktionsbereiche der LTS zeigen sich die ihnen inhärenten Beharrungskräfte, welche den Transformationskräften entgegenstehen. Abbildung 3.1 fasst die grundlegenden systemübergreifenden Spezifika der LTS zusammen.

---

<sup>250</sup> Vgl. Hughes, P. u. Mayntz, R. (Hrsg.): *The Development of Large Technical Systems*, Boulder: Westview Press, 1988 und Tietz, H.-P.: *Systeme der Ver- und Entsorgung - Funktionen und räumliche Strukturen*, Leipzig: Teubner-Verlag, 2007

<sup>251</sup> Theobald, C.: *Grundzüge des Energiewirtschaftsrechts* (3.Aufl.), Verlag C.H. Beck: München, 2013, S.23

<sup>252</sup> Vgl. Monstadt, J.: *Die Modernisierung der Stromversorgung - Regionale Energie- und Klimapolitik im Liberalisierungs- und Privatisierungsprozess*, Wiesbaden: VS-Verlag, 2004, S.29 und Monstadt, J. u. Naumann, M.: *Neue Räume technischer Infrastruktursysteme* (netWORKS-Heft 10 des Verbundvorhabens „Sozial-ökologische Regulation netzgebundener Infrastruktursysteme“), Berlin: DIFU, 2004, S.10ff

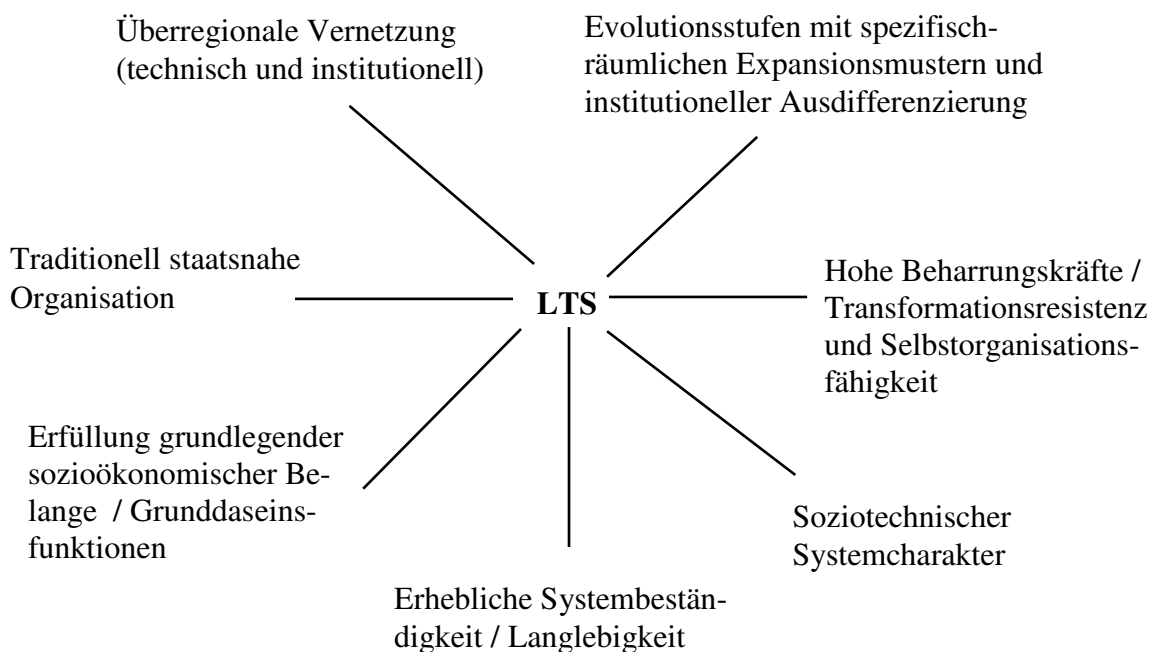


Abbildung 3.1: Spezifika und Merkmale von LTS, eigene Darstellung in Anlehnung an Monstadt<sup>253</sup>

Die signifikante räumliche Expansion und die Herausbildung einer technisch und institutionell überregional vernetzten Struktur fanden für viele LTS erst im Verlauf des 19. und 20. Jahrhunderts statt. Dies gilt vornehmlich für die Energiewirtschaft, die sich sukzessive zu einem räumlich und institutionell vollständig ausdifferenzierten und mit stark spezialisierten und professionell organisierten Verbandsstrukturen versehenen großtechnischen System entwickelte. In Anlehnung an den britischen Technikhistoriker Hughes ist die (räumliche) Evolution von LTS einer Systematisierung in Form abgrenzbarer, analoger Entwicklungsphasen zugänglich.<sup>254</sup> In jeder Phase der LTS-Genese sind spezielle Akteure und Institutionen an der Systementwicklung beteiligt und treffen auf phasenspezifische Problemlagen. Die erste Phase entspricht einer Inkubationsphase. Sie ist durch Forschung und Entwicklung sowie ein arbeitsteiliges Konglomerat an Erfindern und Kapitalgebern gekennzeichnet, welche die technische Voraussetzung zur großräumigen Umsetzung herstellen. Hughes bezeichnet diese Akteure als *system builders*.<sup>255</sup> Die Innovation erfolgt in der zweiten Phase durch den Wissenstransfer in die Praxis. Innovation wird als Folge der Forschung und der darauf aufbauenden Entwicklung mit an-

<sup>253</sup> Vgl. Monstadt, J.: Die Modernisierung der Stromversorgung - Regionale Energie- und Klimapolitik im Liberalisierungs- und Privatisierungsprozess, Wiesbaden: VS-Verlag, 2004, S.29

<sup>254</sup> Ebenda, S.28f u. S.70ff

<sup>255</sup> Vgl. Hughes, P. u. Mayntz, R. (Hrsg.): The Development of Large Technical Systems, Boulder: Westview Press, 1988, S.12

schließender Kapitalisierung bzw. Transfer in die Gesellschaft betrachtet. Während die räumliche Ausprägung der ersten Phase sich auf nur einen oder wenige Orte beschränkt, wird die zweite Phase durch dezentrale, Inselsystemlösungen charakterisiert, in denen das neue System in seiner Praktikabilität erprobt wird. Monstadt hebt hervor, dass sich im Zuge der räumlich dezentralen Anwendung regionale technologische Profile herausbilden, die einen spezifisch regionalen Charakter bzw. regionale Prägungen ausbilden können.<sup>256</sup> Die beiden ersten Phasen sind aufgrund der hohen Anschubfinanzierungen, anfänglichen Systemdefiziten, der Konkurrenz durch alternative Technologien und der geringen Marktnachfrage relativ kostenintensiv und tendenziell defizitär. Die hohe Kapitalintensität lässt zu Beginn der Marktimplementierung keine konkurrenzfähigen Preise entstehen. Diese eher negativ anmutenden Voraussetzungen für eine weiträumige Systemexpansion ändern sich sukzessive mit zunehmender Vernetzung dezentraler Inselnetze, welche in der dritten Phase erfolgt. Monstadt hebt die dadurch entstehenden positiven Netzwerkexternalitäten hervor, indem er festhält: „Erst mit der Expansion der Systeme kann eine kritische Masse überwunden werden, womit sich die Qualität der Leistungen erhöht, während die individuellen Durchschnittskosten sinken.“<sup>257</sup> Oftmals zeigen sich die rein marktwirtschaftlichen Kräfte jedoch als nicht ausreichend, um eine Systemgröße zu etablieren, die durch die Erzielung von Mengendegressionseffekten eine langfristige Etablierung und Stabilisierung des LTS ermöglicht. Monstadt erklärt die Überwindung dieses kritischen Punktes der LTS-Genese durch einen staatlich geförderten Entwicklungsschub: „Dieses Dilemma konnte in den klassischen großtechnischen Systemen nur bewältigt werden, indem sich staatliche und kommunale Stellen aufgrund langfristiger Infrastrukturinteressen an dem Aufbau und der Förderung der Techniksysteme beteiligten und so den erforderlichen Angebotsschub (technology push) bewirkten.“<sup>258</sup> Die dritte Phase ist somit durch die überregionale Vernetzung des Systems gekennzeichnet, welches zudem an technischer und organisatorischer Komplexität gewinnt. Die geographische Reichweite des Systems geht mit Vorteilen für die Systemnutzer und einer optimierten Kosten-Nutzen-Relation für die Systemanbieter einher. Durch die maßgebliche Intervention des öffentlichen Sektors wird ersichtlich, dass dem Staat für den Aufbau diverser LTS eine Induktionsfunktion zukommt. Zu berücksichtigen ist ebenfalls, dass mit zunehmendem Systemausbau und technischer Ausreifung eine Ausweitung der betriebswirt-

---

<sup>256</sup> Vgl. Monstadt, J.: Die Modernisierung der Stromversorgung - Regionale Energie- und Klimapolitik im Liberalisierungs- und Privatisierungsprozess, Wiesbaden: VS-Verlag, 2004, S.30

<sup>257</sup> Ebenda

<sup>258</sup> Ebenda

schaftlichen Einflussphäre erfolgt.<sup>259</sup> In der vierten Phase kommt es zu einer Manifestierung des Systems und einer nachhaltigen Sedimentierung seiner institutionellen, technischen und geographischen Ausgestaltung. Je nach Perspektive entwickelt das LTS eine Art Momentum in Bezug auf seine konstituierenden bzw. systemkonservierenden Systemkomponenten oder eine Art Inertia im Hinblick auf systemtransformierende Kräfte. Die vierte Phase ist vor allem dadurch gekennzeichnet, dass die grundlegende soziotechnische und geographische Ausgestaltung des LTS abgeschlossen ist. Optimierungen, Anpassungen und Rationalisierungen am Bestand sowie hohe Investitionen sind kennzeichnend. Letztere sind aufgrund der hohen Nachfrage bzw. Nutzung und Alternativlosigkeit des Systems einer sicheren Amortisierung zugänglich. Die fünfte Phase setzt an dem Trägheitsmoment des konsolidierten LTS an und bewirkt tiefgreifende Systemtransformationen. Nahezu systemübergreifend zeichnet sich der, insbesondere seit den 1980er Jahren einsetzende, neoliberale Kurswechsel für die Transformationsprozesse verantwortlich. Darüber hinaus können jedoch auch technische Innovationen zu erheblichen Systemtransformationen beitragen. Erste Anzeichen dafür zeigen sich in der Energiewirtschaft durch die zunehmende Dezentralisierung der Generierung elektrischer Energie aufgrund der Nutzungsausweitung regenerativer Energiequellen im Sinne einer *energy from space*. Die Ursachenkonstellation für die Transformationsphase sind sowohl in dem Wandel wirtschafts- und gesellschaftspolitischer Ideologien als auch technologischer Innovationen zu sehen. Die 5 Phasen der LTS-Genese werden in Tabelle 3.1 kontrastiv zusammengefasst.

---

<sup>259</sup> Aufgrund der technischen Ausreifung des Systems kommt zunehmend der betriebswirtschaftliche Einfluss bzw. das Management der Systembestandteile zum Tragen. Es bilden sich zumeist öffentliche oder private Unternehmen heraus, welche die technischen Artefakte nach marktwirtschaftlichen Kriterien verwalten. Vgl. ebenda, S.31

	Phase I (Inkubationsphase)	Phase II (Implementierung)	Phase III (Expansion)	Phase IV (Konsolidierung)	Phase V (Liberalisierung)
Charakteristika	Forschung und Entwicklung	Innovation durch dezentrale, inselartige Implementierung in Markt und Gesellschaft (mitunter sind regionale Profilen vorhanden, Substitutionswettbewerb durch Systemkonkurrenz	Zusammenwachsen dezentraler Inselfsysteme, Einsetzen von Kostendegressionseffekten und positiver Netzwerkexternalitäten, Staat als Induktionsfaktor	Konsolidierung, geringe Innovationshöhe, Hohe Investitionen, Systemoptimierungen und Systemkonservierung	Liberalisierung, Preisinstabilitäten, Konzentrationsprozesse
Akteure	Konglomerat aus Forschern und Kapitalgebern	Öffentlicher Sektor, private Unternehmen, Techniker und Investoren	Öffentlicher Sektor, private Unternehmen, Zunahme von Managementaufgaben	Öffentlicher Sektor, private Unternehmen, Manager	Private Unternehmen, Öffentlicher Sektor, Manager, Aufsichtsbehörden
Kritische Faktoren	Kapitalknappheit	Nachfragemangel, negative Preis-Leistungs-Relation, starke Systemkonkurrenz	Mangelnde Entwicklung einzelner Systemkomponenten aufgrund technischer oder sozioökonomischer Gründe ( <i>Reverse Salients</i> nach Hughes) <sup>260</sup>	Preisüberhöhung aufgrund geschützter Marktareale (Monopole), geringe Innovationshöhe	Preisvolatilitäten, Oligopolisierungstendenzen, Marktversagen, Mangelnde Netzinvestitionen
Organisatorische Komplexität des LTS	Gering	Mittelmäßig	Hoch	Sehr hoch	Sehr hoch
Sozioökonomische Relevanz des LTS	Nicht existent	Mittelmäßig	Hoch	Sehr hoch	Sehr hoch
Systemreife	Gering	Mittelmäßig	Hoch	Sehr hoch	Sehr hoch
Geographische Ausdehnung	Punktuell, auf einen oder wenige Orte beschränkt	Dezentrale Inselnetze, regionale Ausbreitung	Überregional/National	Überregional/National/International, LTS flächendeckend verästelt	Überregional/National/International, LTS flächendeckend verästelt

Tabelle 3.1: Phasencharakterisierung der LTS-Genese in Anlehnung an Monstadt, eigene Darstellung<sup>261</sup>

<sup>260</sup> Hughes, T.: Networks Of Power - Electrification in Western Society 1880-1930, Baltimore: The Johns Hopkins University Press, 1983, S.29ff

<sup>261</sup> Vgl. Monstadt, J.: Die Modernisierung der Stromversorgung - Regionale Energie- und Klimapolitik im Liberalisierungs- und Privatisierungsprozess, Wiesbaden: VS-Verlag, 2004, S.29ff

Ein weiteres Charakteristikum von LTS ist ihre Persistenz. Die Etablierung eines LTS geht mit der Intention einher, die Funktion des jeweiligen Systems über einen langen, dauerhaften, Zeitraum für die Gesellschaft aufrecht zu erhalten. LTS weisen somit eine beachtliche Lebenslänge von einigen Jahrzehnten bis zu mehreren Jahrhunderten auf. Dies liegt u.a. daran, dass sie (wenig volatile) Basisleistungen für hochentwickelte Gesellschaften bereithalten und aufgrund ihrer Kapitalintensität lange Amortisationszeiten benötigen.

Monstadt spricht in diesem Zusammenhang von Vorleistungs- und Ermöglichungsfunktionen, die den LTS inhärent sind.<sup>262</sup> Es handelt sich dabei zumeist um Leistungen der Grunddaseinsvorsorge.<sup>263</sup> Sie bilden die soziotechnische und sozioökonomische Basis moderner Volkswirtschaften, die allen Institutionen, Unternehmen und privaten Nutzern, unabhängig ihrer Verortung, dauerhaft zur Verfügung stehen sollen.<sup>264</sup> Ihre Ermöglichungsfunktion und die damit verknüpfte hohe Dependenz gesellschaftlicher Teilsysteme reflektiert zugleich ihr sozioökonomisches Störpotential für den gesamtgesellschaftlichen Produktions- und Reproduktionsprozess.<sup>265</sup>

Die Erbringung sozioökonomisch essentieller Basisleistungen erklärt zudem die traditionelle Staatsnähe der LTS bzw. die „hohe ordnungs- und strukturpolitische Verantwortung“ sowie die „hohe staatliche Regelungsdichte“, wie Monstadt betont.<sup>266</sup> Es bestehen komplexe und weitreichende Verflechtungen mit dem politischen System bzw. dessen Entscheidungsträgern. LTS und die sie konstituierenden Unternehmen weisen daher eine stets zu berücksichtigende embeddedness in das lokal-, regional- und/oder nationalpolitische Geschehen auf. Der öffentliche Sektor hat somit erheblichen Einfluss in Bezug auf die (räumliche) Ausgestaltung der LTS, was wiederum ihre soziale Konstruktion unterstreicht.

Als soziotechnische Infrastruktursysteme sind sie nicht nur technisch, sondern auch sozial, insbesondere politisch konstruiert. Monstadt unterstreicht diesen Sachverhalt: „Da sie (...) ebenso wenig durch Technik determiniert werden und als reine Sachsysteme zu begreifen sind, werden sie als sozio-technische Systeme bezeichnet.“<sup>267</sup> Hughes bezeichnet die Wechselwirkungen zwischen der sozialen und technischen Dimension als „socially constructed and society

---

<sup>262</sup> Vgl. ebenda, S.32

<sup>263</sup> Vgl. Tietz, H.-P.: Systeme der Ver- und Entsorgung – Funktionen und räumliche Strukturen, Leipzig: Teubner-Verlag, 2007, S.10

<sup>264</sup> Vgl. Jochimsen, R.: Theorie der Infrastruktur - Grundlagen der marktwirtschaftlichen Entwicklung, Tübingen: Mohr-Verlag, 1966, S.114

<sup>265</sup> Vgl. Monstadt, J.: Die Modernisierung der Stromversorgung - Regionale Energie- und Klimapolitik im Liberalisierungs- und Privatisierungsprozess, Wiesbaden: VS-Verlag, 2004, S.34

<sup>266</sup> Ebenda, S.35

<sup>267</sup> Monstadt, J.: Die Modernisierung der Stromversorgung - Regionale Energie- und Klimapolitik im Liberalisierungs- und Privatisierungsprozess, Wiesbaden: VS-Verlag, 2004, S.33

shaping“, was die gegenseitige Durchdringung beider Dimensionen besonders gut hervorhebt.<sup>268</sup>

Trotz ihrer traditionellen Staatsnähe besitzen LTS einen erheblichen Grad an Systemautonomie, was zugleich die Wirkung systemexterner Transformationskräfte erschwert. Spezifische und hochgradig ausdifferenzierte Verbandsstrukturen, Unternehmen und Lobbygruppen weisen ein hohes Maß an Unabhängigkeit, wirtschaftlicher Macht und politischer Einflussnahme auf.<sup>269</sup> Sie fungieren zugleich als wesentliche Determinanten für die Aufrechterhaltung bzw. hohen Beharrungskräfte des jeweiligen Systems. Jene Kräfte kommen insbesondere im Zuge der Systemkonsolidierung bzw. der vierten Phase der LTS-Genese zum Tragen. Die Transformationsresistenz wird besonders gut anhand der Energiewirtschaft ersichtlich. Die langen Vorlaufzeiten der Energiemarktliberalisierung und diverse, erfolglose Versuche, die dezentrale Monopolstruktur de jure abzuschaffen, reflektieren das Wirkungsvermögen systemstabilisierender Kräfte eines konsolidierten LTS. Es zeigte sich, dass die Interessenvertretungen durch ihre enge Verwobenheit mit dem politischen System bzw. öffentlichen Sektor erfolgreich einer Liberalisierung entgegenstanden und eine erhebliche soziopolitische Machtsphäre entwickelten. Selbst im Zuge der supranational aufkotroyierten Marktöffnung kam die latente Transformationsresistenz durch den Modus der Verbändevereinbarungen zum Vorschein und wurde erst durch die Beschleunigungsrichtlinien durchbrochen. Dolata und Werle bezeichnen das Phänomen der LTS-Inertia als „transformationsresistente sektorale Pfadabhängigkeit.“<sup>270</sup> Weiter heißt es: „Die Stabilitätsneigung solcher Sektoren ist hoch und gerade deshalb anfällig für einschneidende und krisenhafte Transformationen. Der sektorale Wandel ist in derartigen Fällen kein gerichteter und von den Kernakteuren kontrollierter Prozess, sondern vollzieht sich in Form krisenhafter Erneuerungen, die maßgeblich von sektorexternen oder sich an den Rändern des Sektors aufbauenden Dynamiken und Akteuren angestoßen und geprägt werden.“<sup>271</sup>

Ein weiteres Kennzeichen von LTS ist ein hoher Grad räumlicher Immobilität bzw. Standortgebundenheit, die wesentlich zur regionalen Einbettung der Unternehmen beitragen.<sup>272</sup> Durch

---

<sup>268</sup> Hughes, T.: The Evolution of Large Technical Systems, in: Bijker, E. et al.: The Social Construction of Large Technical Systems, Cambridge: MIT Press, 1987, S.51, vgl. auch Monstadt, J.: Die Modernisierung der Stromversorgung - Regionale Energie- und Klimapolitik im Liberalisierungs- und Privatisierungsprozess, Wiesbaden: VS-Verlag, 2004, S.33

<sup>269</sup> Vgl. Monstadt, J.: Die Modernisierung der Stromversorgung - Regionale Energie- und Klimapolitik im Liberalisierungs- und Privatisierungsprozess, Wiesbaden: VS-Verlag, 2004, S.35

<sup>270</sup> Dolata, U. u. Werle, R.: Gesellschaft und die Macht der Technik - Sozioökonomischer und institutioneller Wandel durch Technisierung (Schriften aus dem Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung Köln, Band 58), Frankfurt: Campus-Verlag, 2007, S.30

<sup>271</sup> Ebenda, S.30f

<sup>272</sup> Vgl. Tietz, H.-P.: Systeme der Ver- und Entsorgung - Funktionen und räumliche Strukturen, Leipzig: Teubner-Verlag, 2007, S.10

die erheblichen Investitionen in die technische Infrastruktur bzw. die Kapitalintensität der LTS müssen die Unternehmen mit langen Amortisationszeiten kalkulieren. Zudem sind viele Unternehmen aufgrund ihrer Historie aufs Engste mit ihrem Standort verbunden und haben intensive Netzwerke etabliert, die mitunter das Resultat entsprechender Entwicklungstrajektorien bzw. Pfadabhängigkeiten sind. Die erheblichen Investitionen (sunk costs) in die Netzinfrastuktur und die historisch enge Verbindung zur Region, tragen maßgeblich zur Standortgebundenheit der LTS-Unternehmen bei.

### **3.1.2 Die geographische Dimension von LTS**

LTS besitzen, nicht zuletzt aufgrund ihrer physischen Raumwirksamkeit, eine bedeutende geographische Dimension. Dies gilt sowohl für den dreidimensionalen Containerraum als auch den zweidimensional chorischen Raum. Betrachtet man die Kompartimente eines LTS, ähnlich den Ausführungen von Brücher, so lassen sich jeweils spezifische Raumwirkungen identifizieren.<sup>273</sup> Grob betrachtet zählen zu den Bestandteilen eines LTS die Segmente der Förderung, der Generierung bzw. Umwandlung, des Transports und der Verteilung. Während die Förderung von Primärenergieträgern und deren Umwandlung, z.B. in Form von Kraftwerken, ein eher punktuell Raum aufweist, zeichnet sich der Transport durch ein flächendeckendes linienförmiges Muster aus. Die Verteilung besitzt einen Netzcharakter, da in den Siedlungsräumen die Endverbraucher in der Fläche lokalisiert sind. Abbildung 3.2 verdeutlicht die geographische Ausprägung der LTS-Segmente.

---

<sup>273</sup> Vgl. Brücher, W.: Mehr Energie - Plädoyer für ein vernachlässigtes Objekt der Geographie, in: Geographische Rundschau (Zeitschrift), Braunschweig: Westermann, GR49, Heft 6, 1997, S.333



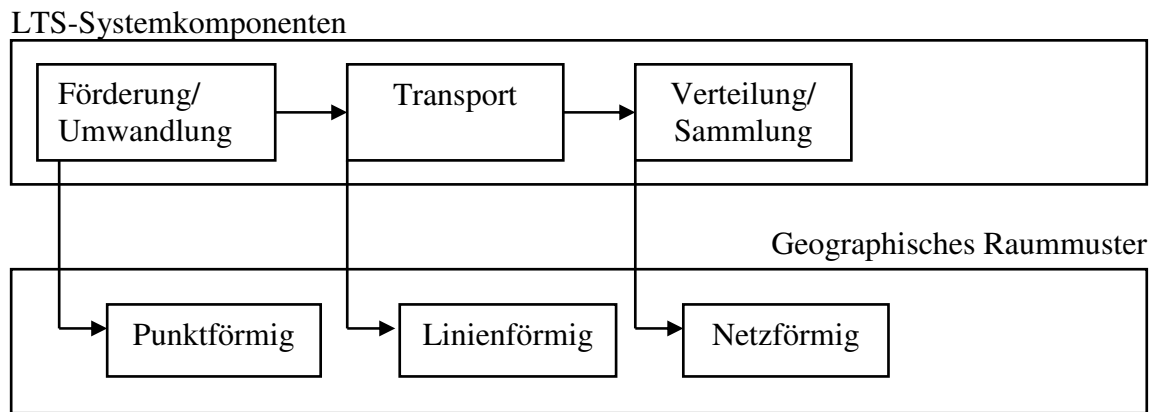
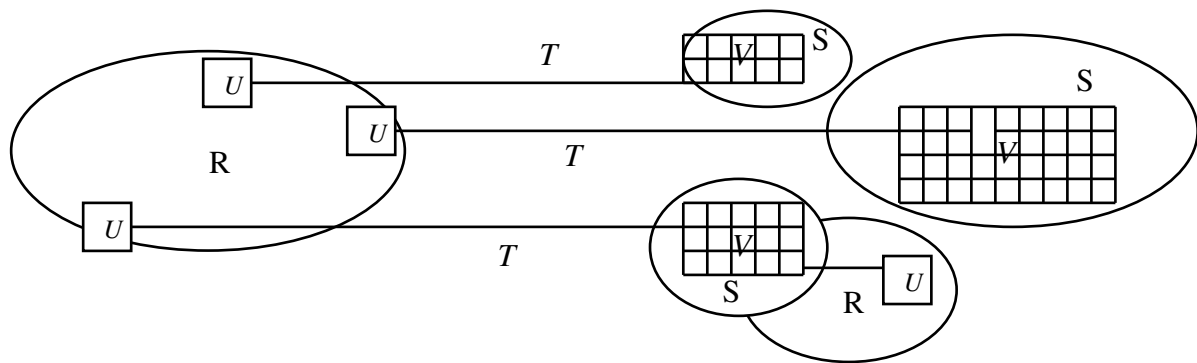


Abbildung 3.2: Systemkomponenten eines LTS und ihr geographisches Raummuster, eigene Darstellung

Das Umwandlungssegment der LTS ist oftmals ressourcennah lokalisiert, während das sich anschließende Transportsegment Verbindungslinien zu den Verteilungssegmenten in den Verbrauchs- bzw. Konsumzentren bildet. Die in den Ressourcenräumen stattfindende Umwandlung lässt sich wesentlich auf Ersparnisse durch Vermeidung von Raumüberwindungskosten im Rahmen aufwendiger Rohstofftransporte zurückführen. Dies gilt z.B. für die Braunkohleverstromung. Räumlich betrachtet ist die Ausprägung der Verteilung deckungsgleich mit den Verbrauchsräumen. Die räumliche Kongruenz der Verteilnetze und Siedlungsräume ist das logische Resultat der Endabnehmerfunktion, die den Endkunden in Form von Haushalts-, Gewerbe- und Großabnehmerkunden zukommt. Dabei ist zu berücksichtigen, dass Siedlungsräume nicht nur von LTS versorgt, sondern auch partiell konstruiert werden. Dies zeigt sich mitunter an der Entwicklung und Ausrichtung von Siedlungsarealen an bestehender Netzinfrastruktur. Die Beziehung von Siedlungsräumen und dem LTS-Verteilungssegment ist daher als interdependent zu bezeichnen. Abbildung 3.3 verdeutlicht das grundlegende geographische Muster der LTS in Zusammenhang mit den Ressourcen- und Verbrauchsräumen.



R: Ressourcenraum  
 S: Siedlungsraum  
 U: Umwandlungssegment  
 T: Transportsegment  
 V: Verteilungssegment

Abbildung 3.3: LTS-Segmente in einer energiegeographischen Konstellation der *energy for space*, eigene Darstellung<sup>274</sup>

Das Modell spiegelt die weiterhin vorherrschende energiegeographische Struktur einer *energy for space* wider, in der die Verwendung nicht-regenerativer Rohstoffe, die oftmals außerhalb der Verbrauchs- bzw. Siedlungsräume lokalisiert sind, dominiert.<sup>275</sup> Aufgrund der mit der Umwandlung verbundenen Schadstoff- und Lärmemissionen sowie dem erheblichen Einfluss auf das Landschaftsbild werden insbesondere kalorische Kraftwerke vornehmlich in siedlungsgeographisch peripheren Räumen errichtet. Aufgrund der aus energiegeographischer Perspektive zu konstatierenden sukzessiven Transition in Richtung einer *energy from space* ist eine zunehmende Verlagerung der LTS-Umwandlungssegmente in Richtung der Verbrauchs- bzw. Siedlungsräume zu konstatieren. Dies gilt z.B. für die intensive Nutzung von Windenergie- und Photovoltaikanlagen, die eine breite Ausprägung an Gunsträumen aufweisen. Zudem ist die räumliche Trennung des Umwandlungs- und Verteilungssegments aufgrund einer zunehmenden Anzahl an Prosumern nicht mehr so intensiv ausgeprägt.<sup>276</sup> Abbildung 3.4 fasst diesen Sachverhalt kontrastiv auf.

<sup>274</sup> Vgl. Tietz, P.: Systeme der Ver- und Entsorgung - Funktionen und räumliche Strukturen, Leipzig: Teubner-Verlag, 2007, S.1 und S.6

<sup>275</sup> Vgl. Brücher, W.: Energiegeographie, Berlin: Gebrüder Borntraeger Verlag, 2009, S.16

<sup>276</sup> Unter Prosumer ist im energiewirtschaftlichen Kontext die Doppelfunktion des Konsumenten und des Produzenten zu verstehen. Dies bedeutet, dass Konsumenten auch Sekundärenergie, z.B. durch BHKWs, erzeugen, welche in das Verteilernetz eingespeist wird.

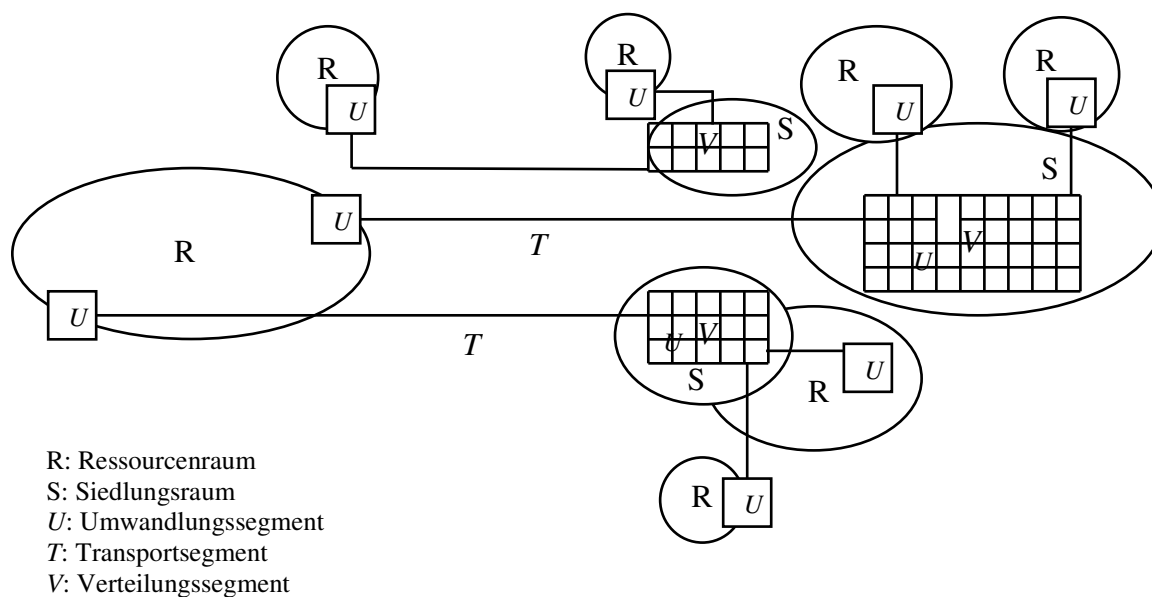


Abbildung 3.4: LTS-Segmente in einer energiegeographischen Konstellation der *energy from space*, eigene Darstellung

Zu berücksichtigen ist, dass das Umwandlungssegment eines LTS räumlich unabhängig eines Ressourcen- und Siedlungsraumes verortet sein kann und sich Ressourcen und Siedlungsräume erheblich überschneiden können, wie es z.B. für das Ruhrgebiet der Fall ist.<sup>277</sup> Die Ausführungen verdeutlichen auch, dass der Bau bzw. die Lokalisierung von LTS-Segmenten einer intensiven Abstimmung mit raumordnerischen Leitbildern bedarf bzw. Eingang in raumpolitische Überlegungen finden muss.<sup>278</sup> Tietz verdeutlicht, dass großtechnische Systeme trotz ihrer funktionalen und räumlichen Diversität grundsätzlich einer systemischen Aggregation zugänglich sind, indem er die LTS als Kompartimente eines übergeordneten Ver- und Entsorgungssystems begreift.<sup>279</sup>

<sup>277</sup> Vgl. Tietz, H.-P.: Systeme der Ver- und Entsorgung - Funktionen und räumliche Strukturen, Leipzig: Teubner-Verlag, 2007, S.323

<sup>278</sup> Vgl. ebenda, S.330 ff

<sup>279</sup> Vgl. ebenda, S.8ff

### 3.1.3 Spezifika und Funktionen der LTS-Komponenten Umwandlung, Transport und Verteilung

Unabhängig ihrer stark differierenden Funktionen weisen LTS im Hinblick auf ihre Systemkomponenten (Umwandlung, Transport und Verteilung) erhebliche Parallelen auf, die insbesondere Tietz in seinem Werk *Systeme der Ver- und Entsorgung - Funktionen und räumliche Strukturen* thematisiert.<sup>280</sup>

Demnach bildet das Umwandlungssegment, welches laut Tietz der Punktinfrastruktur zuzuordnen ist, (neben der Förderung) den Ausgangspunkt der LTS-Systemkette und zeichnet sich dadurch aus, dass Rohstoffe der natürlichen Umwelt entnommen werden, um sie nach der Umwandlung bzw. Aufbereitung über mehrere zwischengeschaltete Systemebenen den Verbrauchsräumen zuzuführen.<sup>281</sup> Das vornehmliche Ziel der Umwandlung besteht in der Generierung eines marktfähigen und bedarfsgerechten Produkts (Output), an das durch Gesetze und Verordnungen besondere Anforderungen gestellt werden.<sup>282</sup> Für das LTS der Energieversorgung sind z.B. Netzfrequenz und Spannungshöhe zu nennen.<sup>283</sup> Neben den Qualitätsanforderungen existieren auch entsprechende Auflagen für die im Umwandlungsprozess anfallenden Emissionen und Immissionen. Dies gilt in besonderem Maße für kalorische Kraftwerke, die als wesentliches Infrastrukturelement des Umwandlungssegments mit erheblichen, regional wirksamen, Immissionen einhergehen können. Die Tatsache, dass sie der Punktinfrastruktur zuzuordnen sind, darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Wirkreichweite oftmals überregional ist. Die Standorte des Umwandlungssegments müssen daher einer genauen Abwägung unterliegen und werden von mehreren Faktoren beeinflusst. So spielt die Kompatibilität der mit dem Umwandlungsprozess einhergehenden ökologischen und sozioökonomischen Raumwirkungen mit den Anforderungen der Verbrauchsräume ebenso eine Rolle, wie die Transportfähigkeit und -rentabilität der Inputressourcen oder technische und rechtliche Rahmenbedingungen. Ein Charakteristikum vieler LTS-Umwandlungssegmente in einer Struktur der *energy for space* ist die Ausrichtung auf große Versorgungsräume und die Erzielung von Skalenerträgen (economies of scale). Aufgrund erheblicher Fixkostenanteile in diesem LTS-Segment können marktfähige Preise nur bei hohen Ausfuhrvolumina generiert werden. Das Segment der Umwandlung unterliegt in den meisten LTS dem Marktmodus.

---

<sup>280</sup> Vgl. ebenda, insbesondere S.30ff

<sup>281</sup> Vgl. ebenda

<sup>282</sup> Vgl. ebenda, S.30

<sup>283</sup> Vgl. ebenda und S.112

Neben der Umwandlung und Verteilung bildet der Transport ein essentielles Element eines LTS. Die wesentliche Funktion des linienförmig ausgerichteten Transportsegments ist die effektive und effiziente Überwindung der Raumspannung zwischen Umwandlung und Verteilung unter Aufrechterhaltung der in der Umwandlung generierten Produktqualität.<sup>284</sup> Während die Verteilung den Raum netzwerkartig erschließt, erfolgt im Zuge des Transports eine Raumüberbrückung. Ebenso wie in der Umwandlung spielen Kostendegressionen auf Basis von Skaleneffekten eine bedeutende Rolle. Durch die Fokussierung auf nur wenige Transporttrassen wird die Auslastung erhöht und das Preisniveau reduziert. Die Wirkungen auf den Raum sind aufgrund der überregionalen Trassenverläufe erheblich. Nicht selten kommt es zur Bündelung mehrerer LTS-Transportsegmente, um die Zerschneidung des Raumes so gering wie möglich zu halten.<sup>285</sup> Die größten Raumwirkungen gehen von den Transportnetzen der Energieversorgung aus. Die Kapitalintensität und die erheblichen Raumwirkungen sind maßgebliche Ursachen für den Wettbewerbsausschluss der Transportsegmente. Gemäß der Essential-Facilities-Theorie ist es volkswirtschaftlich nicht vertretbar, den Transportnetzbereich zu liberalisieren. Vielmehr besteht für die Unternehmen ein Kontrahierungszwang, der es gegen (reguliertes) Entgelt anderen Unternehmen ermöglicht, die Transportinfrastruktur zu nutzen.

Die Verteilung bildet das dritte Hauptelement eines LTS. Wichtigste Funktion ist die netzwerkartige Erschließung der Verbrauchsräume und bedarfsgerechte Distribution des Outputs. Der Raumüberwindung kommt damit nur eine sekundäre Funktion zu. Aufgrund der flächenorientierten Versorgung bzw. Erschließung der Verbrauchsräume verlaufen die Netzinfrastrukturen (in unterschiedlichsten Netztopologien) zumeist unterirdisch, so dass die sichtbare Raumwirkung des Verteilungssegments relativ gering ist. Ähnlich dem Transportsegment unterliegt es der Logik der Essential-Facilities-Theorie. Dies bedeutet, dass der parallele Bau von Verteilungsnetzen volkswirtschaftlich nicht sinnvoll ist. Da insbesondere mittelständische EVU in Besitz der Verteilungsnetze sind, müssen sie ihre Netze für konkurrierende Unternehmen nach Maßgabe der Unbundlingvorschriften freigeben. Die Regulierung der Verteilnetze und die Etablierung diskriminierungsfreier Netznutzungsmodalitäten sind daher maßgeblich für die Sicherung des Wettbewerbs und tragen wesentlich zur nachhaltigen Transformation der LTS bei.

---

<sup>284</sup> Vgl. ebenda, S.34

<sup>285</sup> Vgl. ebenda, S.35

### 3.1.4 Zusammenfassung

Die Ausführungen zeigen, dass LTS nicht nur sozioökonomische Basisfunktionen erfüllen, sondern dass sie erhebliche Parallelen in Bezug auf ihre Genese und den grundlegenden Funktionen ihrer Systemkomponenten aufweisen. Das LTS der Energieversorgung erfüllt hinsichtlich räumlicher Reichweite, institutionell-organisatorischer Ausdifferenzierung, technischer Pfadabhängigkeit, Modifikationsträgheit und essentiellen Vorleistungscharakter die klassischen Merkmale eines LTS. Angesichts der über Jahrzehnte hinweg stattfindenden Systemkonsolidierung erscheint der auf allen Ebenen stattfindende und tiefgreifende Transformationsprozess umso bemerkenswerter. Die der Transformation der Energiewirtschaft entgegengerichteten Kräfte, welche der LTS-Phase der Systemkonsolidierung und Systemkonservierung entspringen, reflektieren anschaulich die Transformationsresistenz, die allen LTS inhärent ist. Retrospektiv sind mehrere, kumulativ wirkende, Triebfedern für den Transformationsprozess des LTS der Energieversorgung zu identifizieren. Der wesentlichste Kausalfaktor ist sicherlich in der neoliberal ausgerichteten Wirtschaftspolitik zu finden, welche der Argumentationslogik des umfassenden Wettbewerbsausschlusses nicht folgt und die marktfähigen Wertschöpfungsebenen, wie Vertrieb oder Umwandlung, de jure vom Monopolschutz enthebt bzw. dem Markt zuführt. Die LTS-Segmente des Transports und der Verteilung unterliegen zwecks Wettbewerbsforcierung und ihrer Flaschenhalsfunktion einem intensiven Regulierungsapparat. Erhebliche Transformationsprozesse induziert ebenfalls die zunehmende Dezentralisierung des Umwandlungssegments im Kontext der energiepolitisch subventionierten Nutzungsausweitung regenerativer Energieträger. Im Sinne Brüchers ist für das LTS der Energieversorgung somit ein langsamer Wandel in Richtung einer *energy from space* zu verzeichnen.<sup>286</sup> Die Transformation weist somit eine wirtschaftspolitische, ökologisch motivierte und technische Komponente auf. Sie ist primär auf systemexterne Transformationskräfte, aber auch auf einen systeminternen Wandlungsprozess zurückzuführen, wie Abbildung 3.5 verdeutlicht.

---

<sup>286</sup> Vgl. Brücher, W.: Energiegeographie, Berlin: Gebrüder Borntraeger-Verlag, 2009, S.15ff

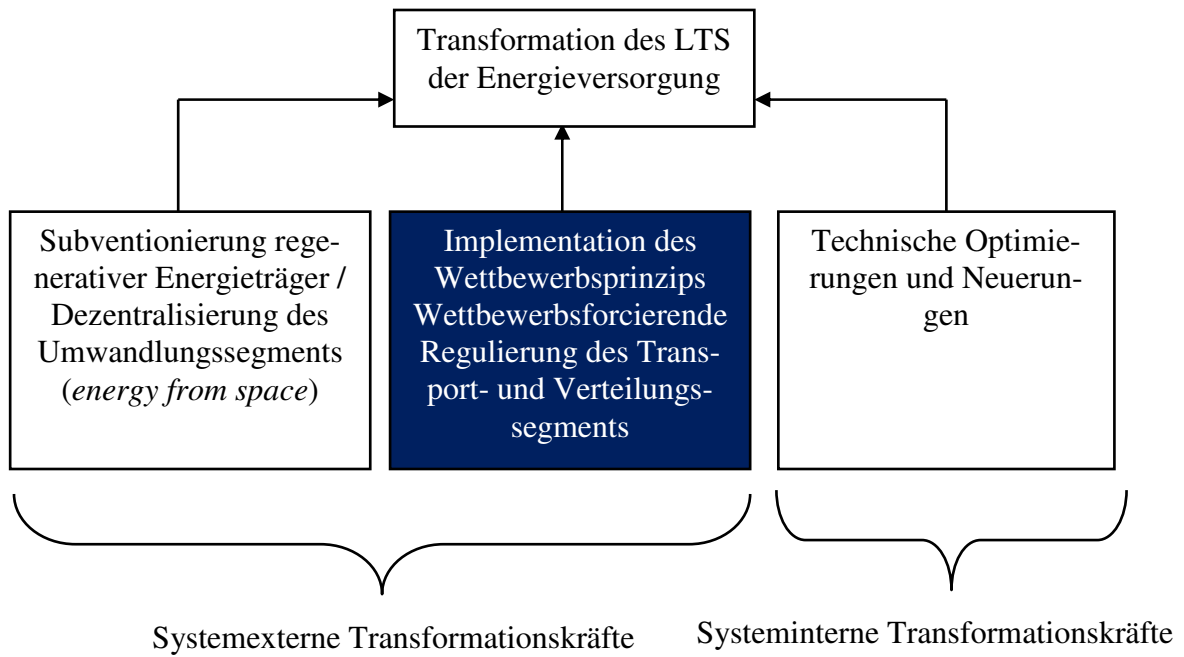


Abbildung 3.5: Multikausal bedingte Transformation des LTS der Energieversorgung, eigene Darstellung

Abbildung 3.6 zeigt zusammenfassend die wesentlichen Spezifika und Merkmale des LTS der Energieversorgung.

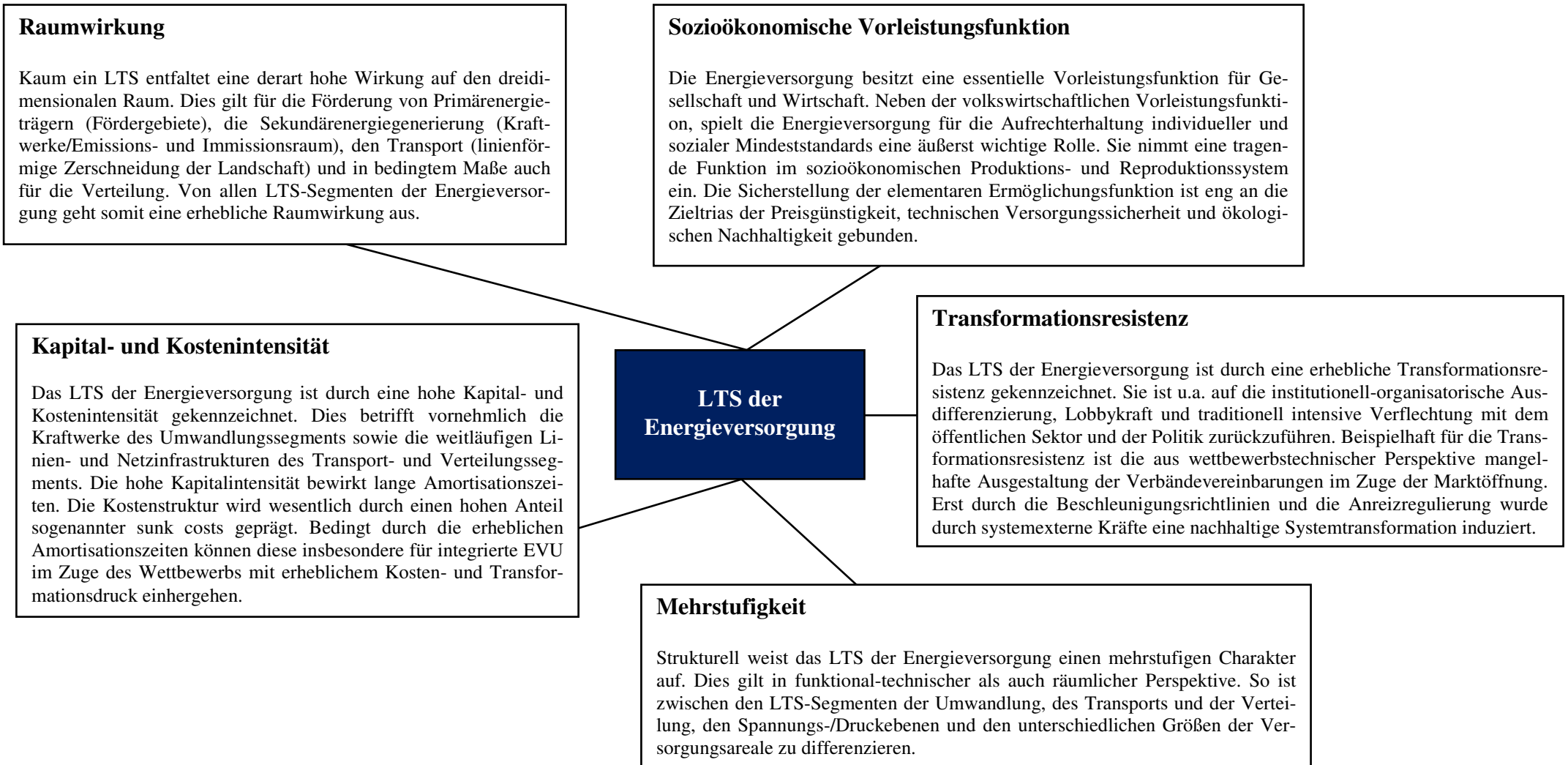


Abbildung 3.6: Wesentliche Merkmale und Spezifika des LTS der Energieversorgung, eigene Darstellung in Anlehnung an Monstadt und Naumann<sup>287</sup>

<sup>287</sup> Vgl. Monstadt, J. u. Naumann, M.: Neue Räume technischer Infrastruktursysteme (netWORKS-Heft 10 des Verbundvorhabens „Sozial-ökologische Regulation netzgebundener Infrastruktursysteme“), Berlin: DIFU, 2004, insbesondere S.10f, S.16 und S.24f



## 3.2 System- und Netzwerktheorie im energiewirtschaftlichen Kontext

Eine Beleuchtung system- und netzwerktheoretischer Grundlagen erscheint vor dem Hintergrund des System- bzw. Netzwerkcharakters, der sich im Kontext des Enthierarchisierungsprozesses aus den Interaktionen zwischen EVU und Kooperationspartnern ergibt, sinnvoll. Als bedeutende Bezugsquelle fungiert das Werk *Wirtschaftsgeographie regionaler Systeme* von Staudacher, der sich intensiv mit dem Systemcharakter von Regionalsystemen auseinandersetzt.<sup>288</sup> Nach Staudacher sind „die Entstehung räumlicher Ordnungen und die Organisation der dahinter stehenden Verflechtungen das Ergebnis von komplexen Systemprozessen.“<sup>289</sup> Somit können „einige Grundlagen der soziologischen Systemtheorie als Instrument der Analyse und Bewertung von räumlichen Strukturen, der Verflechtungen und der Dynamik sowie von Steuerungsmechanismen als Metatheorie“ gut zur theoretischen Betrachtung des Forschungsgegenstandes verwendet werden.<sup>290</sup> Da die Netzwerk- und Systemforschung ein interdisziplinäres Forschungsfeld ist, existiert aufgrund unterschiedlicher Erkenntnisinteressen keine einheitliche Theorie. Relevant für die vorliegende Untersuchung sind System- und Netzwerkbetrachtungen aus sozioökonomischer Perspektive.<sup>291</sup>

### 3.2.1 Die Systemtheorie und ihre Bedeutung für den Forschungsgegenstand

In der Systemtheorie werden Systeme u.a. als Grundlage der Beschreibung komplexer und regelmäßiger Kommunikationsmechanismen herangezogen. Die Systemtheorie ist ein interdisziplinäres Erkenntnismodell, welches sowohl in den Naturwissenschaften als auch den Gesellschafts- und Wirtschaftswissenschaften Anwendung findet. Sie bietet somit ideale Voraussetzungen für einen interdisziplinären Diskurs. Trotz ihrer disziplintheoretischen Heterogenität und der Vielfalt spezieller Fokussierungen hat sich eine Anzahl fester, fachübergreifender Termini und Theoreme herausgebildet.

Die moderne Systemtheorie wurde wesentlich durch den theoretischen Biologen Ludwig von Bertalanffy geprägt, der entscheidend zu ihrer Konzeption beitrug und maßgeblich an der Einführung eines neuen wissenschaftlichen bzw. wissenschaftstheoretischen Paradigmas beteiligt

---

<sup>288</sup> Vgl. Staudacher, C.: *Wirtschaftsgeographie regionaler Systeme*, Wien: WUV-Verlag, 2005

<sup>289</sup> Ebenda, S.35

<sup>290</sup> Ebenda

<sup>291</sup> Vgl. auch die systemtheoretischen Ausführungen von Fliedner: Fliedner, D: *Physical Space and Process Theory - Some Theoretical Considerations from an Historical Geographic Viewpoint*, Saarbrücken: Selbstverlag des Geographischen Instituts der Universität Saarbrücken, 1980, S.37ff

war.<sup>292</sup> Sein bedeutendes Werk, *General Systems Theory - Biologia Generalis* erschien 1949 und gilt bis heute als Meilenstein und Ursprung systemtheoretischer Literatur.<sup>293</sup> Erste Konzeptionen und Überlegungen zur Systemtheorie erfolgten jedoch bereits im 17. und 18. Jahrhundert.<sup>294</sup> Bertalanffy verfolgte das anspruchsvolle Anliegen, mittels der Systemtheorie gemeinsame Gesetzmäßigkeiten verschiedener Wissensgebiete nachzuweisen. Obwohl die Ausrichtung holistischer Natur ist, entsprang das ursprüngliche Konzept den Naturwissenschaften und wurde dann sukzessive auf die Sozialwissenschaften übertragen bzw. implementiert. Mit der Etablierung des neuen systemtheoretischen Paradigmas ging eine klare metatheoretische Positionierung einher, die sich deutlich von jener der klassischen Physik abgrenzte und den Fokus auf die komplexen Vernetzungsmechanismen bestimmter Phänomene legte. Seit der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts wurde die moderne Wissenschaft maßgeblich durch die systemtheoretische Meta-Theorie mit universalistischem bzw. disziplinübergreifendem Anspruch geprägt. Insbesondere im deutschsprachigen Raum gilt Niklas Luhmann als bedeutendster Repräsentant der (soziologischen) Systemtheorie.

Im Fokus der Betrachtung steht die Allgemeine Systemtheorie.<sup>295</sup> Im Rahmen der Allgemeinen Systemtheorie werden z.B. Gemeinsamkeiten zwischen biologischen, physikalischen und gesellschaftlichen Systemen identifiziert. Zu berücksichtigen ist allerdings die weite Ausdifferenzierung systemtheoretischer Ansätze. So spielen auch die Kybernetik und die evolutionär ausgerichtete Systemtheorie eine wichtige Rolle. Die Kybernetik beschäftigt sich vornehmlich mit systeminhärenten, stabilisierenden Rückkopplungsprozessen und untersucht damit die Aufrechterhaltungsmechanismen bzw. Selbsterhaltungstendenzen eines Systems bei externen oder internen Stressoren. Sie ist eng an die systemtheoretische Kernaussage der Autopoiesis geknüpft. Aus energiewirtschaftlicher Perspektive kommen kybernetische Aspekte bzw. negative Systemrückkoppelungsprozesse durch das LTS-Merkmal der Transformationsresistenz zum Tragen. In der evolutionär ausgerichteten Systemtheorie wird die Fortentwicklung bzw. Evolution eines Systems betrachtet. Auch diesbezüglich ergeben sich wesentliche Anknüpfungspunkte zum energiewirtschaftlichen Transformationsprozess.

---

<sup>292</sup> Bertalanffy prägte den Begriff der Systemtheorie bzw. der Systemlehre, welcher im anglo-amerikanischen Raum als General Systems Theory bekannt ist. Die Systemtheorie beruht letztendlich jedoch auf unabhängig voneinander entwickelten Ansätzen, die später in eine Art Synthese mündeten.

<sup>293</sup> Vgl. v. Bertalanffy, K.-L.: *General Systems Theory - Biologia Generalis* (1/1949), Wien: 1949, S.114-119

<sup>294</sup> Zu nennen sind beispielsweise G.-W. Leibniz und I. Kant, die erste abstrakte Überlegungen zur Systemtheorie aufstellten. Im 19. Jahrhundert wurde die Systembetrachtung auf gesellschaftliche Systeme erweitert. Zu nennen sind diesbezüglich u.a. F. Hegel und A. Comte.

<sup>295</sup> Vgl. die Ausführungen von Puschmann, N.: *Systemtheorie* (Reader der Fernuniversität Hagen), 1999  
<http://www.fernuni-hagen.de/PRPH/puschsys.pdf>, Stand: 04/2016

Eine wesentliche Prämisse systemtheoretischen Denkens ist die Fokussierung auf die Systemkomposition des Ganzen und die Interaktion seiner konstituierenden Elemente. Systemtheoretische Ansätze distanzieren sich damit bewusst von einer isolierten Perspektive. Wesentlicher Ausgangspunkt der Systemtheorie ist die Differenzierung zwischen System und Umwelt. Ein System kann nur als solches existieren, wenn eine Umwelt existiert, von dem es sich differenzieren bzw. abgrenzen kann. Die Umwelt selbst wird als ein Mosaik weiterer Systeme, die zumeist in keiner direkten Verbindung zu dem betrachteten System stehen oder als ein System übergeordneter Stufe betrachtet. Neben dem Umwelt-System-Dualismus sind die zwischen den Systemelementen bestehenden regelmäßigen Operationen konstitutiv. Die Interaktionen einzelner Elemente verleihen dem Gesamtsystem eine Emergenz, die nicht durch isolierte Betrachtung der interagierenden Systemelemente zu erklären ist. Die Wechselwirkungen der Systemkomponenten untereinander bewirken eine nachhaltig systemstabilisierende Vernetzung. Sie bilden die Grundlage der Strukturierung und der Autopoiesis bzw. Selbsterhaltung. Als Autopoiesis wird die Fähigkeit eines Systems verstanden, die konstituierenden Elemente und deren Handlungen/Operationen selbst zu produzieren bzw. zu reproduzieren und somit eine nachhaltige Systemstabilität zu bewirken. Die Kommunikation zwischen den Systemelementen ist essentiell für den Bestand des Systems und Grundlage für die Reproduktion der Systemelemente. Ausgangspunkt der Kommunikation ist stets eine selektive Informationsverarbeitung, welche durch die jeweilige Systemfunktion spezifiziert wird und eine Komplexitätsreduktion von außen (Umwelt) nach innen (System) darstellt. Nur jene Informationen, die systemrelevant sind, werden absorbiert. Anhand Abbildung 3.7 wird der Versuch unternommen, die Energiewirtschaft innerhalb der allgemeinen Systemtaxonomie zu verorten. Die Systemtaxonomie stellt einen mehrere Gliederungsebenen umfassenden Klassifizierungsansatz dar, in den sich das Energiewirtschaftssystem einordnen lässt.

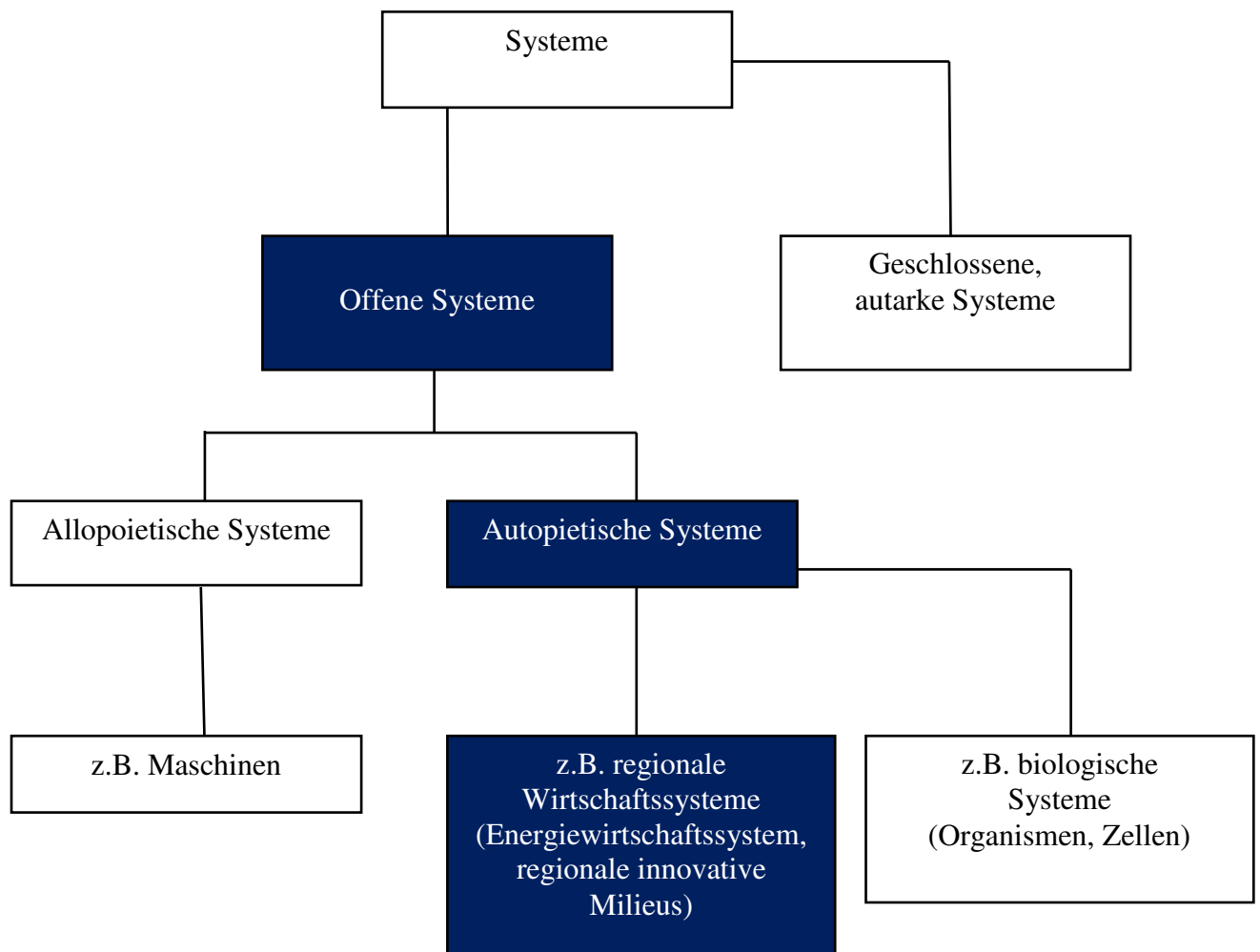


Abbildung 3.7: Einordnung des Energiewirtschaftssystems in die allgemeine Systemtaxonomie, eigene Darstellung in Anlehnung an Staudacher<sup>296</sup>

Abbildung 3.7 verdeutlicht, dass sich Systeme grundsätzlich in offene und geschlossene Systeme gliedern lassen. Letztere sind in erster Linie theoretischer Natur. Deutlich häufiger sind offene Systeme, die zwar autonom operieren, hingegen in selektiver Interaktion mit ihrer Systemaußenwelt stehen und somit nicht völlig autark sind. Sie sind auf den Austausch mit der Umwelt angewiesen, um den Zustand des steady-state aufrecht zu erhalten. Steady-state bedeutet nicht, dass die Systemelemente und -prozesse unveränderlich bleiben, sondern vielmehr, dass die grundlegende Struktur des Systems weiterhin Bestand hat.<sup>297</sup> Staudacher formuliert den Sachverhalt wie folgt: „Aufgrund des Energieimports und -exports und aufgrund der internen Aufbau- und Rückbauprozesse kann sich das offene System in einem konstanten Zustand

<sup>296</sup> Vgl. Staudacher, C.: Wirtschaftsgeographie regionaler Systeme, Wien: WUV-Verlag, 2005, S.36

<sup>297</sup> Vgl. ebenda, S.42

halten.“<sup>298</sup> Um diese Systemstabilität bzw. Systemordnung zu gewährleisten, ist ein kontinuierlich hohes Maß an Negentropie erforderlich.<sup>299</sup>

Die Energiewirtschaft ist gemäß Abbildung 3.7 als offenes Wirtschaftssystem zu verstehen, da sie stetig mit der Systemaußenwelt interagiert und insbesondere im Kontext der Energiemarkttransformation systemexterne Impulse verarbeitet. Sie besitzt zudem die Eigenschaft, auf externe Stressoren mit systemerhaltenden Justierungen zu antworten, also durch interne Modifikationsmechanismen die Systemelemente und -prozesse an die veränderten Begebenheiten anzupassen und eine Systemauflösung zu vermeiden. Staudacher bezeichnet diese Eigenschaft als dissipativ: „In der Theorie der dissipativen Strukturen wird damit die Eigenschaft von Systemen bezeichnet, bei Veränderungs- oder Expansionsprozessen nicht vernichtet zu werden, sondern durch Ausnutzung einer überschüssigen, stillen Energie ein neues Systemregime aufzubauen.“<sup>300</sup> Enthierarchisierungsprozesse bzw. die zunehmende Organisation der Wertschöpfung über den Markt und die Kooperation sind systemtheoretisch als Resultat dissipativer Strukturen zu verstehen. Aus Abbildung 3.7 geht hervor, dass offene Systeme einer weiteren Untergliederung zugänglich sind. Man unterscheidet zwischen allopoietisch und autopoietisch agierenden Systemen. Allopoietische Systeme sind hinsichtlich ihrer Funktion und Poiesis fremdbestimmt. Sie können sich also weder reproduzieren noch reparieren. Autopoietische Systeme hingegen sind nach Staudacher Systeme, die „sich selbstbestimmen, die zugehörigen Elemente und Subsysteme selbst auswählen, sich selbst eine innere Ordnung geben, einen Sinnzusammenhang definieren und sich selbst von der Umwelt abgrenzen und diese nach eigenen Ordnungsprinzipien nutzen. Zu diesen autopoietischen Systemen gehören Organismen, psychische Systeme und sozioökonomische Systeme.“<sup>301</sup> Demnach ist die Energiewirtschaft ein offenes und autopoietisches System.

Systeme sind nicht nur taxonomisch, sondern auch hierarchisch einer Definition zugänglich. Aus wirtschaftsgeographischer Perspektive ist die kleinste, räumlich separierte, Wirtschaftseinheit das Unternehmen. Die Energiewirtschaft kann in der Hierarchie sozioökonomisch relevanter Systeme als Subsystem zweiter Ordnung verstanden werden, da sie Untersystem des Wirt-

---

<sup>298</sup> Ebenda, S.43

<sup>299</sup> Negentropie bezeichnet die negative Entropie eines Systems, also einen Zustand hoher Inhomogenität bzw. systeminterner Ordnung. In einem regionalen Wirtschaftssystem tragen z.B. aktivierte Finanz-, Kapital- und Informationsströme zu einem höheren Maß an Negentropie bei. Im Gegenzug dazu ist die Entropie ein Maß für die Homogenität bzw. Unordnung eines Systems. Vgl. ebenda

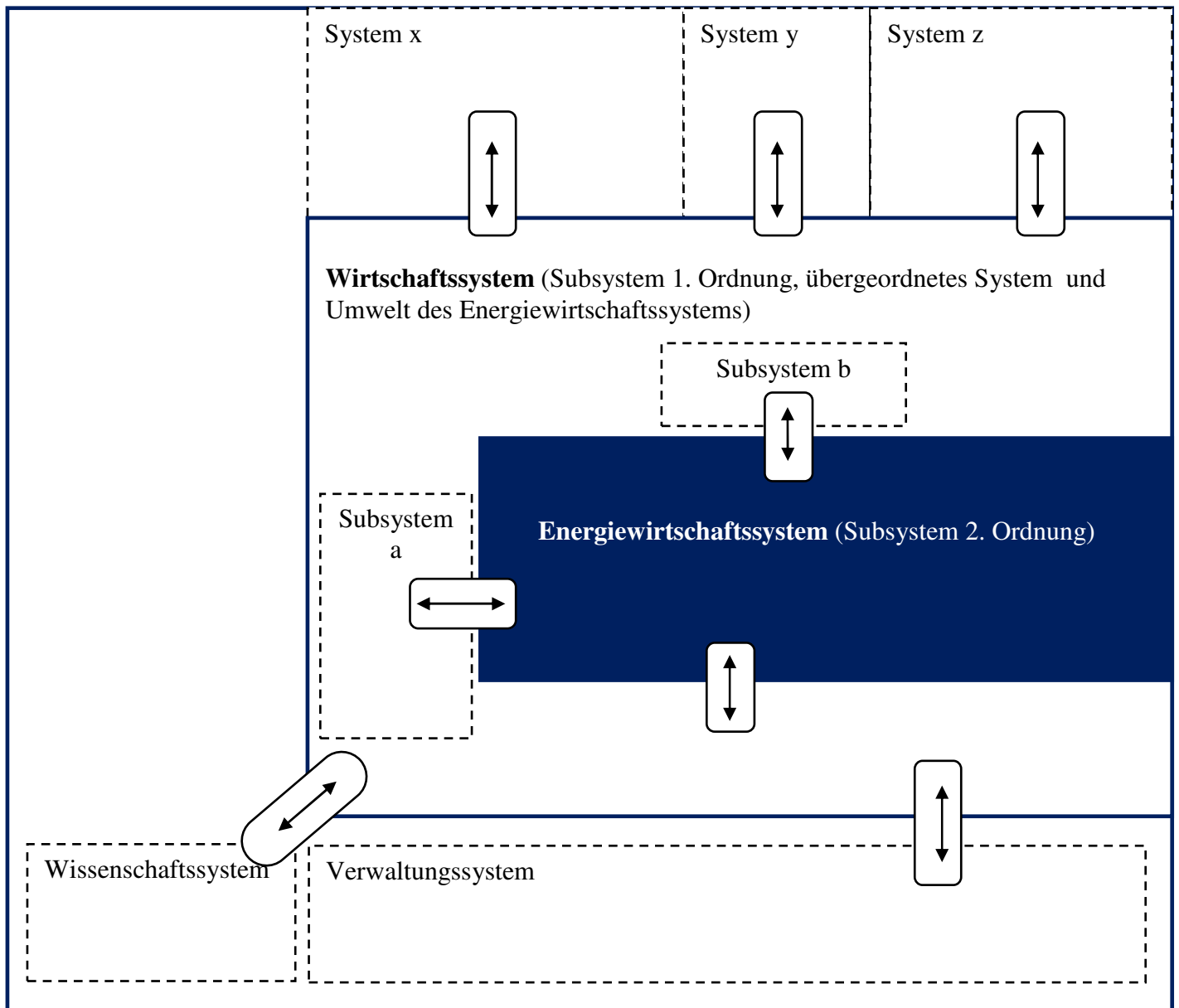
<sup>300</sup> Ebenda, S.42

<sup>301</sup> Ebenda, S.37

schaftssystem ist, welches wiederum ein Subsystem des Gesellschaftssystems darstellt.<sup>302</sup> Abbildung 3.8 veranschaulicht den Sachverhalt.

**Gesellschaftssystem**

Übergeordnetes System und zugleich Umwelt des Wirtschaftssystems



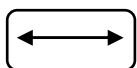
 Exemplarische Systeminteraktion und bidirektional informationsselektiv wirkende Komplexitätsreduktion

Abbildung 3. 8: Verortung des Energiewirtschaftssystems in der Systemhierarchie, eigene Darstellung

<sup>302</sup> Vgl. ebenda, S.45

Zu erkennen ist, dass das Energiewirtschaftssystem als offenes System mit weiteren Systemen unterschiedlichster Hierarchiestufen interagiert. Damit gehen Prozesse selektiver Informationsabsorption einher, so dass die jeweiligen Systeme nur jene Informationen absorbieren, die für sie systemrelevant erscheinen.<sup>303</sup> Das Energiewirtschaftssystem absorbiert z.B. aus dem Politiksystem primär jene Informationen, die eine Bedeutung für das strategische und operative Vorgehen der involvierten energiewirtschaftlichen Systemelemente besitzen.

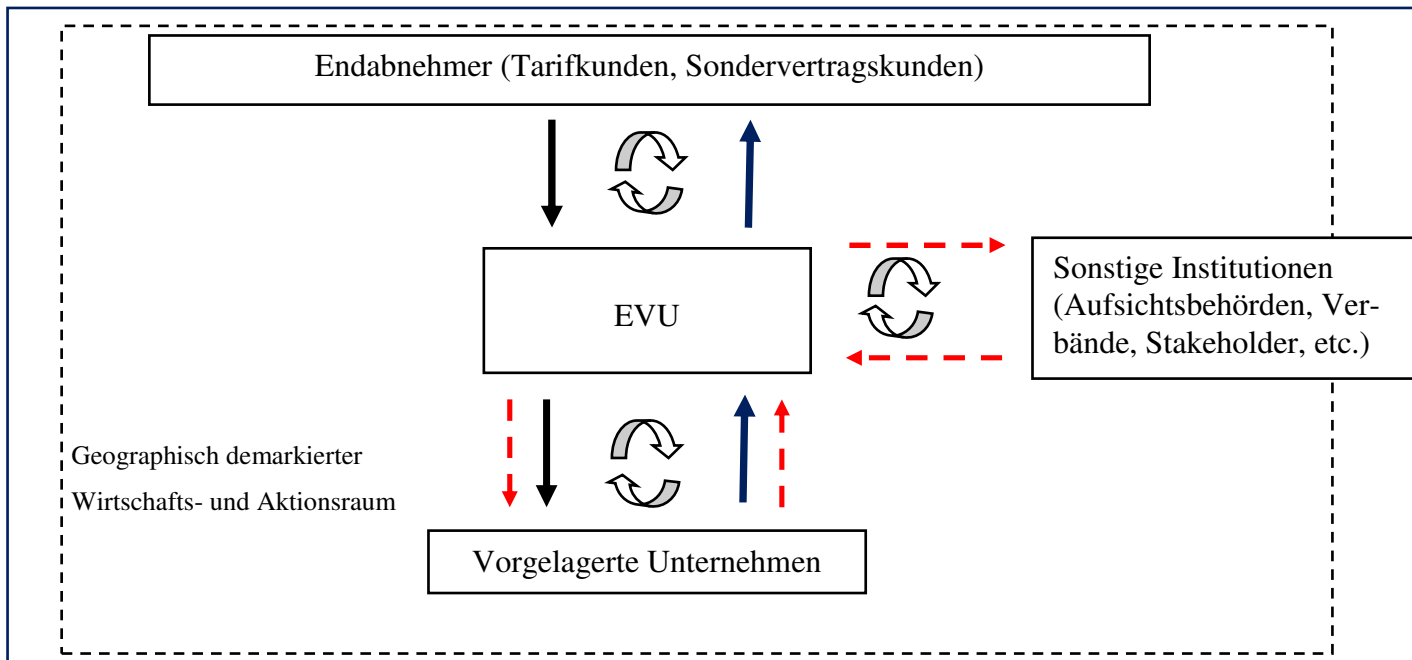
Systemkonstituierend für des Energiewirtschaftssystems sind sowohl die Systemelemente als auch die zwischen ihnen stattfindenden Prozesse, welche grundsätzlich negentropische und emergente Wirkung entfalten. Zu den Systemelementen sind EVU sowie alle vor- und nachgelagerten Unternehmen, sonstige Institutionen (z.B. BNA und weitere Regulierungsbehörden) und Endkunden im Energiemarkt zu zählen. Wesentliche Prozesse sind Kommunikation sowie Zahlungen und Produktlieferungen. Sie spielen z.B. im Kontext energiewirtschaftlicher Enthierarchisierungsprozesse eine bedeutende Rolle, da neue Kommunikationswege etabliert oder bestehende modifiziert werden. Kommunikation findet sowohl zwischen den Systemelementen als auch mit der Außenwelt statt. Letztere ist elementar für den systemtypischen Prozess der Komplexitätsreduktion, der über die selektive Aufnahme und Verarbeitung energiewirtschaftlich relevanter Aspekte aus parallelen und/oder übergeordneten Systemen erfolgt. Der autopoietische Charakter des Energiewirtschaftssystems kommt insbesondere im Zuge der Energiemarktliberalisierung zur Entfaltung. Die extern einwirkenden und systemtransformierenden Kräfte bzw. externen Stressoren bewirken eine grundlegende Neuausrichtung des Energiewirtschaftssystems und seiner Systemelemente. Zwar kommt es zu einer partiellen Auflösung bestehender Systemelemente und Prozesse, nicht jedoch zur völligen Erosion des Systems. Externe Stressoren wirken daher sowohl destruktiv als auch konstruktiv. Systeminterne Neuausrichtungen bzw. Unternehmensstrategien, die neue Prozesse und Systemelemente hervorbringen, tragen wesentlich zum steady state des Energiewirtschaftssystems bei.<sup>304</sup> Abbildung 3.9 illustriert den Sachverhalt.

---

<sup>303</sup> Vgl. ebenda

<sup>304</sup> Vgl. ebenda, S.46

Prätransformatives Energiewirtschaftssystem



**Externe Stressoren**

- Neuer energierechtlicher und energiewirtschaftlicher Rahmen
- Liberalisierung der Energiemärkte (Wettbewerb)
- Aufhebung horizontaler Demarkationsräume
- Unbundling und Anreizregulierung
- Energiewende und intensive staatliche Förderung regenerativer Energietechnik
- Technische Innovationen



Modifiziertes Energiewirtschaftssystem

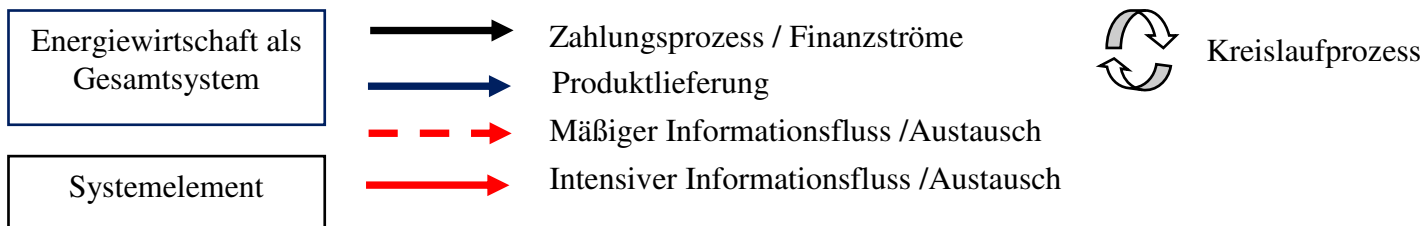
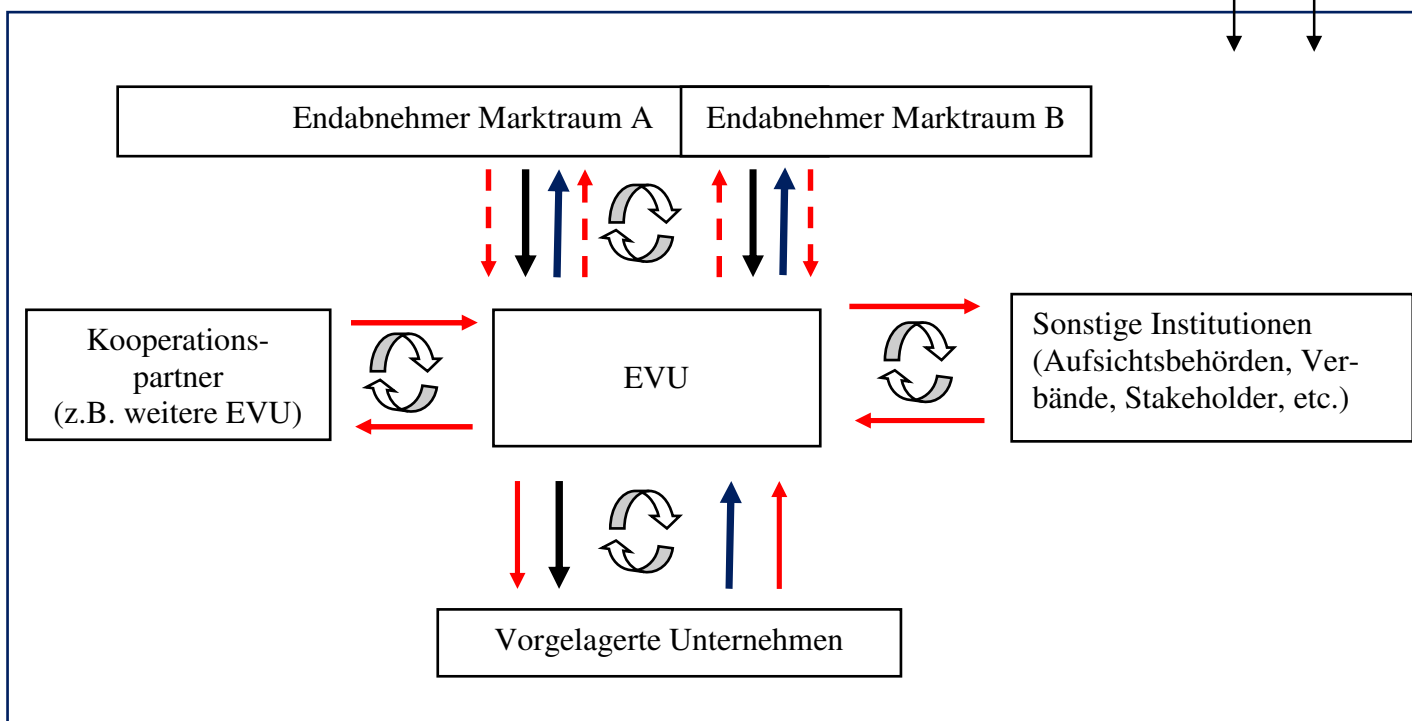


Abbildung 3.9: Schematische Darstellung der autopoietischen Wirkungsentfaltung im Energiewirtschaftssystem im Kontext externer Stressoren, eigene Darstellung



Kennzeichnend für das prätransformative Energiewirtschaftssystem sind de jure gesicherte Gebietsmonopole. Der Austausch zu anderen Systemelementen ist durch relativ konstante Prozesse gekennzeichnet. Zu den bedeutendsten Interaktionsprozessen des prätransformativen Systems zählen Zahlungs- und Produktlieferungsprozesse zwischen EVU und Endabnehmern (Tarif- und Sondervertragskunden) und EVU und vorgelagerten Unternehmen. Zudem besteht ein mäßiger Informationsaustausch zwischen den bestehenden Systemelementen. Der Kommunikation kommt zwar eine systemische Bedeutung zu, diese ist aber weniger relevant für die operative und strategische Ausrichtung der EVU, da sich das System in einem konsolidierten Zustand befindet. Dieser ist wesentlich darin begründet, dass eine hohe, von der Systemaußenwelt garantierte, Systemstabilität besteht, welche die Notwendigkeit des kontinuierlichen und intensiven Informationsaustauschs, wie er im liberalisierten Marktumfeld unerlässlich ist, partiell substituiert. Die Anzahl potentiell systemtransformierender Faktoren, die den Steady-State-Mechanismus stören könnten, sind gering. Prozessebenen wie Zahlung und Produktlieferung sind unter Monopolbedingungen gut prognostizierbar und risikoarm. Im prätransformativen System erweist sich primär die Systemaußenwelt als Garant einer außerordentlich hohen Systemstabilität.

Jene Außenwelt zeigt sich vor dem Hintergrund des wirtschaftspolitischen Paradigmenwandels jedoch als ebenso verantwortlich für die erheblichen Transformationskräfte im Zuge der Energiemarktliberalisierung. Die durch systemimmanente Autopoiesis bedingten Anpassungsprozesse gehen mit einer erheblichen systeminternen Neustrukturierung einher. Es entstehen u.a. neue Systemelemente und dem Informationsaustausch bzw. der Kommunikationsintensität kommt aufgrund höherer Markttransparenz eine größere Bedeutung zu, als im prätransformativen Zustand.

Der autopoietische Charakter eines offenen Systems wie der Energiewirtschaft wird gut anhand des AGIL-Schemas, welches maßgeblich durch den Soziologen und Systemtheoretiker T. Parsons entwickelt wurde, ersichtlich.<sup>305</sup> Das AGIL-Schema ist ein bedeutendes systemtheoretisches Modell, welches anhand einer Matrix alle Grundfunktionen aufzeigt, die relevant für die Aufrechterhaltung bzw. dynamisch-adaptive Entwicklung eines Systems sind.<sup>306</sup> Dazu zählen die Fähigkeiten der Adaption, Zielverfolgung (Goal Attainment), Integration und die grundlegende Strukturaufrechterhaltung (Latent Pattern Maintenance). Gemäß Parsons muss ein System jene Grundfunktionen enthalten, um nachhaltig Bestand zu haben. Unter Adaption wird im

---

<sup>305</sup> Vgl. Parsons, T.: *The Social System*, London: Routledge-Verlag, 1951

<sup>306</sup> Vgl. Meister, F.: *Etablierung von Netzwerken in der Energiewirtschaft - Change Management vor dem Hintergrund der Neufassung des Energiewirtschaftsgesetzes*, Wiesbaden: Gabler Edition, 2007, S.43

Wesentlichen verstanden, dass ein System auf veränderte Umweltbedingungen angemessen reagieren und sich anpassen kann. Die Zielverfolgung bezieht sich auf die Systemfähigkeit, sinngebende Ziele zu definieren und entsprechende Entscheidungen zwecks Zielerreichung treffen zu können. Die Integration umfasst die Kohäsionsfähigkeit des jeweiligen Systems und bezieht sich auf den Zusammenhalt der Systemelemente. Strukturaufrechterhaltung bedeutet, dass das System in der Lage ist, seine grundlegende Struktur im Sinne eines Steady State-Mechanismus aufrecht zu halten. Ein Abgleich mit dem AGIL-Schema verdeutlicht, dass das Energiewirtschaftssystem alle AGIL-Funktionen erfüllt. Besonders relevant erscheinen im Kontext der Energiemarktliberalisierung die Adaptionfähigkeit und die grundlegende Strukturaufrechterhaltung. Eine AGIL-Perspektive lässt sich analog auch auf EVU selbst übertragen, die als Unternehmen ebenfalls einer systemischen Betrachtung zugänglich sind.

Adaptive Prozesse sozioökonomischer Systeme besitzen oftmals geographische Implikationen, was sich u.a. an den Prozessen der Marktraumexpansion und der zunehmenden Wertschöpfungsorganisation über den Markt und die Kooperation zeigt. Das räumliche Wirkungsgefüge des autopoietischen Systemcharakters und den damit einhergehenden Transformationsprozessen gilt es vor dem Hintergrund der aufgeworfenen Hypothesen zu analysieren. Die Ausführungen verdeutlichen, dass eine systemtheoretische Betrachtung der Energiewirtschaft durchaus zielführend sein kann, um ein besseres Verständnis des energiewirtschaftlichen Transformationsprozesses und seiner geographischen Auswirkungen zu erzielen. Aus systemtheoretischer Sicht können Enthierarchisierungsprozesse bzw. die zunehmende Organisation der Wertschöpfung über den Markt und die Kooperation im Kontext des energiewirtschaftlichen Transformationsprozesses als grundlegender Adaptionmechanismus des Energiewirtschaftssystems betrachtet werden.

### **3.2.2 Die Energiewirtschaft als regionalwirtschaftlich vernetztes System**

Neben der systemtheoretischen Betrachtung lässt sich die Energiewirtschaft aus regionalwirtschaftlicher und netzwerktheoretischer Perspektive analysieren. Wegweisend sind die Analyse wirtschaftlicher Regionalsysteme von Ritter und die wirtschaftsgeographische Netzwerkanalyse von Staudacher.<sup>307</sup> Grundsätzlich ist hervorzuheben, dass in der wissenschaftlichen Literatur aufgrund differierender Erkenntnisinteressen eine Fülle netzwerktheoretischer Ansätze bzw.

---

<sup>307</sup> Vgl. Ritter, W.: Allgemeine Wirtschaftsgeographie (3.Aufl.), Berlin: Oldenbourg-Verlag, 1998 und Staudacher, C: Wirtschaftsgeographie regionaler Systeme, Wien: WUV-Verlag, 2005

Paradigmen der Interaktionsforschung bestehen.<sup>308</sup> Im Folgenden wird ein wirtschaftsgeographischer Ansatz beleuchtet.

Nahezu jedes System und Systemelement ist einer geographischen Perspektive zugänglich. So weist die deutsche Energiewirtschaft aufgrund vieler lokal und regional operierender EVU eine stark dezentralisierte, regionalisierte Standortstruktur auf. Die dezentral verorteten EVU bilden Kommunikationszentren, denen für das gesamte Energiewirtschaftssystem eine gewisse Steuerfunktion zukommt. Sie sind fokale Bestandteile dezentralisierter bzw. regionaler Wirtschaftssysteme. In Anlehnung an Ritter unterscheidet Staudacher in der Systemstruktur regionaler Wirtschaftssysteme zwischen der Elementar-, Intermediär- und Regelungsebene.<sup>309</sup>

Zur Elementarebene zählen demnach EVU, Verbände, Aufsichtsbehörden und sonstige Institutionen der Energiewirtschaft. Von ihnen gehen die bedeutenden Prozesse aus, die maßgeblich zur Systemaufrechterhaltung beitragen. Systemtransformationen setzen zumeist an der Elementarstruktur an. Staudacher hält diesbezüglich fest: „Diese Elementarstruktur ist Sensor und zugleich auch Opfer auftretender Fluktuationen, die extern und intern bedingt sein können.“<sup>310</sup> Entsprechend entfalten sich Liberalisierungseffekte in erster Linie auf der Elementarebene des Energiewirtschaftssystems.

Die Intermediär- oder auch Vernetzungsebene eines regionalen Wirtschaftssystems beinhaltet die zur Vernetzung notwendige sozioökonomische und technische Infrastruktur wie Transportwege, Handel und ein stabiles Finanz-, Rechts- und Verwaltungswesen. Ritter weist darauf hin, dass insbesondere die Intermediär-bzw. Mesostruktur eines regionalen Wirtschaftssystems eine enorme Systemstabilität verleiht und bezeichnet die daraus hervorgehende Wirkung als Metastabilität.<sup>311</sup>

Die Regelungsebene zeigt sich verantwortlich für die informell oder formell bereitgestellte Ordnung des Regionalsystems. Hierzu zählen u.a. formale und informelle Gesetzmäßigkeiten, die das Handeln der Akteure flankieren, in prognostizierbare Bahnen lenken oder begrenzen und somit zu einer Reduktion der Kontingenzkomplexität beitragen.<sup>312</sup> Insbesondere informelle Gesetzmäßigkeiten können regionale Charakteristika entwickeln und die Entstehung regional ausgerichteter Wirtschaftssysteme begünstigen. Regionalwirtschaftlich etablierte Regelungsebenen können für die Systemelemente (z.B. EVU) maßgeblich zur Reduktion von Transakti-

---

<sup>308</sup> Vgl. Sydow, J.: Strategische Netzwerke - Evolution und Organisation, Wiesbaden: Gabler-Verlag, 1992, S.224ff

<sup>309</sup> Vgl. Staudacher, C.: Wirtschaftsgeographie regionaler Systeme, Wien: WUV-Verlag, 2005, S.48ff und Ritter, W.: Allgemeine Wirtschaftsgeographie (3.Aufl.), München: Oldenbourg-Verlag, 1998, S.99f

<sup>310</sup> Staudacher, C.: Wirtschaftsgeographie regionaler Systeme, Wien: WUV-Verlag, 2005, S.49

<sup>311</sup> Vgl. Ritter, W.: Allgemeine Wirtschaftsgeographie (3.Aufl.), München: Oldenbourg-Verlag, 1998, S.100

<sup>312</sup> Diesbezüglich zeigt sich eine Schnittmenge zu dem Theoriegebäude der Neuen Institutionenökonomik (NIÖ), in der u.a. die Bedeutung von Institutionen für den Austausch zwischen Wirtschaftssubjekten hervorgehoben wird.

onskosten durch ein hohes Maß an Erwartungssicherheit beitragen. Für Systemtransformationen, wie die zunehmende Organisation der Wertschöpfung über den Markt und die Kooperation im Kontext von Enthierarchisierungsprozessen ist daher ein vornehmlich regionaler Niederschlag zu erwarten. Staudacher fasst die bedeutsame Rolle der Regelungsebene wie folgt zusammen: „Der Regelungsstruktur obliegt die Steuerung, die Integration und die Stabilisierung des Systems nach den jeweiligen Prinzipien des Systemregimes. Besonders von Bedeutung sind dabei die negativen Rückkoppelungen gegen systemgefährdende Fluktuationen (...).“<sup>313</sup>

Vor dem Hintergrund des energiewirtschaftlichen Transformationsprozesses zeigen die Ausführungen, dass die strukturellen Eigenschaften regionaler Wirtschaftssysteme gut für die regional ausgerichteten Energiewirtschaftssysteme adaptierbar sind. Die zu der Elementarebene zählenden Einzelwirtschaften umfassen EVU, vorgelagerte Unternehmen, Konsumenten und sonstige mit der Energiewirtschaft verflochtene und relevante Institutionen. Zur Intermediärebene zählen neben der technischen Infrastruktur (z.B. Energie-, Verkehrs- und Kommunikationsnetze) z.B. bedeutsame Finanzdienstleistungen. Der Regelungsebene sind alle national, regional und lokal relevanten Gesetze und Richtlinien (z.B. EnWG) als auch informelle und oftmals regionalspezifische Wertemuster zuzuordnen.

Die Energiemarktliberalisierung fungiert als wesentlicher externer und Systemtransformation induzierender Stressor. Dieser schlägt sich über den wettbewerblichen Kostendruck sowie umfassende administrative Auflagen und Nachweispflichten auf der Elementarebene bzw. der Ebene der Einzelwirtschaften nieder. Die EVU fungieren als empfindliche Sensoren und zeigen sich im Rahmen ihrer strategischen Neuausrichtung als primär für die Systemtransformation bzw. regionalwirtschaftlichen Modifikationsprozesse verantwortlich.<sup>314</sup> Aufgrund ihrer flexiblen und inhärent dissipativen Struktur agieren energiewirtschaftliche Regionalsysteme durch den Ausbau von Netzwerken bzw. Kooperationen systemstabilisierend. Die durch Enthierarchisierung etablierten Kooperationen bzw. Unternehmensnetzwerke sind demnach als systemstabilisierende Prozesse energiewirtschaftlicher Regionalsysteme zu verstehen.

---

<sup>313</sup> Staudacher, C.: Wirtschaftsgeographie regionaler Systeme, Wien: WUV-Verlag, 2005, S.51f

<sup>314</sup> Vgl. Ritter, W.: Allgemeine Wirtschaftsgeographie (3.Aufl.), München: Oldenbourg-Verlag, 1998, S.99

### **3.3 Die Neue Institutionenökonomie im Kontext des energiewirtschaftlichen Transformationsprozesses**

Nachdem der energiewirtschaftliche Transformationsprozess und die damit einhergehende Zunahme der Wertschöpfungsorganisation über den Markt und die Kooperation aus ganzheitlicher, systemtheoretischer und regionalwirtschaftlicher Perspektive beleuchtet wurde, widmet sich Kapitel 3.3 den unternehmensindividuellen Beweggründen bzw. Kausalitäten für die Genese regional verankerter Enthierarchisierungsprozesse. Darunter sind in erster Linie strategische Entscheidungen der EVU bezüglich des institutionellen Arrangements der jeweiligen Transaktionen zu verstehen. Die Unternehmen werden als individuelle Akteure mit entsprechendem Handlungsspielraum bzw. mehreren Handlungsoptionen betrachtet.

Für die theoretische Beleuchtung der wirtschaftsräumlichen Neustrukturierung aus EVU-Perspektive ist insbesondere die Neue Institutionenökonomie von Bedeutung. Wesentliche Bestandteile der Neuen Institutionenökonomie sind der Transaktionskostenansatz und der Prinzipal-Agenten-Ansatz. Sie liefern Erklärungsansätze dafür, weshalb bestimmte Transaktionen über den Markt, die Hierarchie oder aber im Rahmen von Netzwerken bzw. Kooperationen erfolgen. Zudem können durch die Transaktionskostentheorie Aussagen darüber getroffen werden, welche Ausgangsbedingungen förderlich oder eher hinderlich für die Netzwerkgenese sind. Insbesondere der Transaktionskostenansatz erscheint von besonderer Relevanz, um die im Rahmen der Hypothesen postulierte regionalwirtschaftlich orientierte Neuaufstellung der EVU theoretisch zu erfassen und aus akteurszentrierter Sicht wesentliche Erklärungsansätze zu liefern.

#### **3.3.1 Zentrale Aussagen der Neuen Institutionenökonomie**

Sowohl Transaktionskosten- als auch Prinzipal-Agenten-Ansatz sind wesentliche Bestandteile der Neuen Institutionenökonomie (NIÖ), einer mikroökonomischen Forschungsrichtung innerhalb der Wirtschaftswissenschaften, die insbesondere seit den 1970er Jahren sukzessive an Bedeutung gewonnen hat. Wesentliche Vertreter sind Ronald Coase und Oliver Williamson. Als wegweisende bzw. gedankliche Basis gilt der bereits 1937, also mehrere Jahrzehnte zuvor, verfasste Aufsatz *The Nature of the Firm* von Coase.<sup>315</sup> Grundsätzlich werden die Wirkungen von

---

<sup>315</sup> Vgl. *Economica*-Journal, New Series, Vol. 4 (No. 16), London: Wiley Blackwell-Verlag, 1937, S. 386-405

Institutionen auf Wirtschaftseinheiten, wie z.B. Unternehmen, private Konsumenten und Haushalte untersucht. Zu Institutionen sind aus Sicht der NIÖ alle formalen und informellen Regeln zu zählen, welche das Verhalten der Wirtschaftsakteure lenken, annähernd antizipierbar machen und den Verhaltensspielraum der Akteure im Kontext der erfolgenden Transaktionen beschränken. Die NIÖ, deren methodologisches Leitbild im methodologischen Individualismus zu sehen ist, grenzt sich insbesondere durch ihre Fokussierung auf die Wirksamkeit und den Erklärungsgehalt von Institutionen und der Annahme begrenzter Rationalität bei den handelnden Wirtschaftsakteuren von der Orthodoxie der Neoklassik ab.<sup>316</sup> So werden die neoklassischen Grundannahmen der vollständigen Information und vollständigen Konkurrenz unter gleichzeitiger Ausblendung bzw. mangelnder Reflektion institutioneller Rahmenbedingungen und Einflussgrößen abgelehnt. Vielmehr fungieren die Wirtschaftsakteure gemäß NIÖ nur sehr bedingt als homo oeconomicus, da Ihnen eine beschränkte Informationsbeschaffung, -verarbeitung und -speicherung als auch eine gewisse Irrationalität des Handelns und der Entscheidungsfindung unterstellt wird. Zudem sind asymmetrische Informationen, Opportunismus, Machtungleichgewichte und Transaktionskosten konzeptuelle Bestandteile der NIÖ. Eine zentrale Aussage der NIÖ ist, dass durch das Vorhandensein entsprechender Institutionen, also Normen formaler und informeller Natur und den damit verbundenen indirekten und direkten Sanktions- und Kontrollmechanismen die Entstehung wohlfahrtssteigernder Transaktionen begünstigt wird. Die theoretische Komplexität denkbarer Handlungs- und Verhaltensmuster der Transaktionspartner wird durch die Präsenz jener Institutionen auf ein verlässliches und antizipierbares Maß reduziert. Da den individuell handelnden Wirtschaftsakteuren grundsätzlich die individuelle Nutzenmaximierung unter Einbezug potentiell opportunistischen Verhaltens unterstellt wird, besteht die Herausforderung darin, das institutionelle Umfeld so zu konzipieren und arrangieren, dass ein quasi pareto-optimales Nutzenmaximum für alle Transaktionspartner generiert wird. „Die Grundvermutung der NIÖ lautet, dass sich die Strukturen von Institutionen so entwickeln, dass der Nettoertrag der Transaktionen maximiert wird.(...). Die Empfehlung der NIÖ lautet, die am Besten gegen opportunistisches Verhalten schützende Institution oder Organisationsform (Markt, vertikale Integration usw.) zu wählen, die auch (...) eine selbst-durchsetzende Kraft besitzt.“<sup>317</sup> Aufgrund der eher ablehnenden Haltung gegenüber vereinfachten neoklassischen Ansätzen, wie der Annahme der Existenz vollkommener Marktinformationen und der darauf aufbauenden Handlungsrationalität kann die NIÖ sowohl als Kritik, zu-

---

<sup>316</sup> Vgl. Peuckert, H.: Neue Institutionenökonomik, in Gabler: Wirtschaftslexikon (16. Aufl.), Wiesbaden: Gabler-Verlag, 2004, S.2141

<sup>317</sup> Ebenda

gleich aber auch als realitätsnahe Weiterentwicklung der Neoklassik verstanden werden.<sup>318</sup> Ihre zentralen Aussagen leiten sich insbesondere ab von der Annahme des Vorhandenseins asymmetrischer Informationsverteilung und opportunistischen Verhaltens bei den involvierten Transaktionspartnern sowie der grundsätzlich unvollständigen Marktinformationen und einer prinzipiell begrenzten Handlungsrationalität der Marktakteure. Von besonderer Bedeutung ist die explizite Berücksichtigung der Transaktionskosten. Den jeweiligen Transaktionen werden entsprechende Kosten zugerechnet, die beträchtlichen Einfluss auf die organisatorische Ausgestaltung wirtschaftlicher Arbeitsteilung haben. Aufgrund ihrer Relevanz für den Untersuchungsgegenstand wird die Transaktionskostentheorie als wesentlicher Bestandteil der NIÖ im folgenden Kapitel eingehend thematisiert. Der Prinzipal-Agenten-Ansatz erfährt im Anschluss eine kurze Skizzierung.

### 3.3.2 Der Transaktionskostenansatz

Der Transaktionskostenansatz (TAK) ist wesentlicher Bestandteil der NIÖ und zählt zu ihren bekanntesten Ansätzen. Die folgende Grafik verdeutlicht in vereinfachter Form die Verortung des TAK im theoretischen Konstrukt der NIÖ.

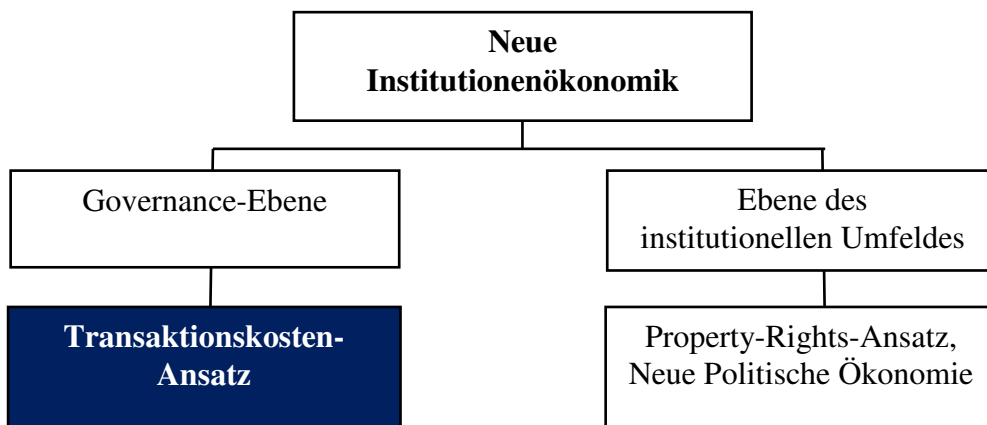


Abbildung 3.10: Verortung der Transaktionskostentheorie im mehrdimensionalen Konstrukt der NIÖ, eigene Darstellung in Anlehnung an Williamson<sup>319</sup>

<sup>318</sup> Vgl. ebenda

<sup>319</sup> Vgl. Williamson, O.: Transaction Cost Economics: How It Works. Where it is Headed, in: De Economist (Vol. 146), Luxemburg: Springer-Verlag, 1998, S.23-58, vgl. auch Opper, S.: Der Stand der Neuen Institutionenökonomik, in: Wirtschaftsdienst (Zeitschrift, 2001 X), Baden-Baden: Nomos-Verlag, 2001, S.605

Aus Abbildung 3.10 wird deutlich, dass die NIÖ ein umfassendes, multidimensionales theoretisches Konstrukt darstellt. Es findet multidisziplinär Anwendung und bietet Zugang zu verschiedenen Forschungsrichtungen. Der TAK ist Bestandteil einer Governance-Perspektive, in der die optimale organisatorische Ausgestaltung der Transaktionen zwecks größtmöglicher unternehmerischer Effizienz bzw. Kostenreduktion Gegenstand der Untersuchung ist. Der TAK ist neben dem Prinzipal-Agenten-Ansatz wesentlicher Baustein einer wirtschaftswissenschaftlich ausgerichteten NIÖ und zählt zu den Organisationstheorien. Grundsätzlich wird im Rahmen des TAK die Frage aufgeworfen, warum bestimmte wirtschaftliche Arrangements bzw. Transaktionen in bestimmten institutionellen Konstellationen vorzufinden sind. Damit verbunden ist die Suche nach Gesetzmäßigkeiten für die Organisation bestimmter Wertschöpfungssegmente über die Hierarchie, den Markt oder die Kooperation. Zugleich enthält die Theorie eine normative Komponente, da auf Basis der jeweiligen Transaktionsstruktur eine spezifische Form des institutionellen Arrangements empfohlen wird. Hinsichtlich der institutionellen Konstellationen wird unterschieden zwischen Transaktionen innerhalb eines Unternehmens, auch als Hierarchie bezeichnet, und solchen zwischen zwei oder mehreren Unternehmen. Letztere werden entweder über den Markt oder über die Kooperation erbracht. Als zentrale Erklärungskomponente für die jeweilige institutionelle Ausprägung bzw. Ausgestaltung (Hierarchie, Markt, Kooperation) kommt den im Zuge der Transaktionen auftretenden Kosten eine zentrale Bedeutung zu. Staudacher formuliert diesbezüglich: „Die gewählte Unternehmensform, die Existenz von Unternehmungen und der Grad der Integration/Desintegration ergibt sich aus der Möglichkeit der Ersparnis von Transaktionskosten.“<sup>320</sup> Transaktionskosten entstehen als wirtschaftliche Reibungsverluste an den Schnittstellen der Transaktionen.<sup>321</sup> Sie bilden innerhalb des TAK die analytische Grundeinheit.

Unter Transaktionen wird vornehmlich die Übertragung von Verfügungsrechten an Wirtschaftsgütern (Dienstleistungen oder materielle Güter) im Zuge des wirtschaftlichen Produktionssystems zwischen zwei oder mehreren Vertragspartnern verstanden.<sup>322</sup> Aufgrund der impliziten Annahme, dass alle wirtschaftlichen Handlungen mit Kosten einhergehen, ist für das Transaktionen induzierende Unternehmen die möglichst effiziente organisatorische Anordnung der entsprechenden Transaktionen von zentraler Bedeutung. Damit wird automatisch die klassische Make-or-Buy-Frage aufgeworfen. In Bezug auf den gesamten Produktionsprozess ist es

---

<sup>320</sup> Staudacher, C.: Wirtschaftsgeographie regionaler Systeme, Wien: WUV-Verlag, 2005, S.90

<sup>321</sup> Vgl. Preisendörfer, P.: Organisationssoziologie - Grundlagen, Theorien und Problemstellungen, Wiesbaden: VS-Verlag, 2005, S.48

<sup>322</sup> Vgl. Engel, B.: Nachhaltige Gewinne durch gebundene Kunden – Eine Analyse des transaktionskostentheoretischen Hold-Up, in: Engelhardt, H.-W. u. Rese, M (Hrsg.): Business-to-Business-Marketing, Wiesbaden: Gabler-Verlag, 2011, S.39



für das Unternehmen wichtig zu klären, welche Leistungen innerhalb der Hierarchie bzw. des Unternehmens erbracht und welche über den Markt oder Kooperationen bezogen werden sollen. Sämtliche Wertschöpfungsebenen einer Produktionskette sind einer Transaktionskostenanalyse zugänglich. Bestimmte Transaktionen eignen sich besser für die Hierarchie, andere wiederum für den Markt oder die Kooperation. So werden z.B. besonders spezifische und zu den Kernkompetenzen des Unternehmens zählende Leistungen eher innerhalb des Unternehmens erbracht, während unspezifische und standardisierte periphere Leistungen günstiger über den Markt zu beziehen sind. Dieser Zusammenhang erfährt u.a. in der Literatur zum Outsourcing Bestätigung. Als wesentlicher Bestandteil der NIÖ unterstellt der TAK im Gegensatz zur Neoklassik den Vertragspartnern begrenzte Rationalität und Opportunismus. Das Modell des homo oeconomicus wird abgelehnt. Dies bedeutet, dass den Unternehmen nicht alle Informationen über potentielle Marktpartner vorliegen und dass aus den gegebenen Informationen zu meist keine optimale Verwertung erfolgt. Zudem wird davon ausgegangen, dass sich die Marktpartner grundsätzlich eigennützig verhalten und auch unter zu Hilfenahme von List und Tücke stete Nutzenmaximierung anstreben.<sup>323</sup> Die daraus resultierenden Transaktionsunsicherheiten erzeugen Kosten, die es durch geschickte organisatorische und vertragliche Lösungen zu minimieren gilt.

Die Höhe der Transaktionskosten wird wesentlich über folgende Parameter beeinflusst:<sup>324</sup>

- Spezifität der Transaktion
- Transaktionshäufigkeit
- Transaktionsatmosphäre
- Unsicherheitsfaktor
- Strategische Bedeutung der Transaktion

Transaktionsspezifische Investitionen, auch als Faktorspezifität und asset specificity bezeichnet, fallen an, wenn vorbereitende Investitionen getätigt werden, welche die Grundlage für die anvisierte Leistungserbringung bzw. Transaktion sind. Hierzu zählen z.B. Investitionen in die Qualifikation der Arbeitskräfte oder produktspezifische Anlagen. Transaktionen mit einer hohen Faktorspezifität gehen oftmals mit einer hohen Spezialisierung bzw. Quasi-Rente einher. Eine Organisation über den Markt bewirkt eine hohe Abhängigkeit zum Transaktionspartner. Auf-

---

<sup>323</sup> Williamson spricht von „self-interest seeking with guile“, vgl. Williamson, O.: Markets and Hierarchies: Analysis and Anti-trust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization, New York: Free Press, 1975, S.26

<sup>324</sup> Vgl. <http://www.daswirtschaftslexikon.com/d/transaktionskosten/transaktionskosten.htm>, Stand: 02/16

grund des in der NIÖ angenommenen opportunistischen Verhaltens der Akteure, bestehen seitens des spezialisierten Transaktionspartners Anreize, die hohe Abhängigkeit, z.B. über die Anhebung von Preisen auszunutzen. Transaktionskosten fallen in einem solchen Fall insbesondere durch ex post stattfindende Verhandlungs- und Preisfindungsmechanismen an.<sup>325</sup> Auch die diesbezüglichen Risikominimierungsmechanismen des Auftraggebers können zu hohen Ex-Ante-Transaktionskosten führen. Grundsätzlich erfolgen daher Transaktionen mit hoher Faktorspezifität innerhalb eines Unternehmens. Die Standardisierung bzw. der Spezifitätsgrad einer Transaktion bestimmt wesentlich, ob eine Leistungserbringung über den Markt oder die Hierarchie erbracht wird. Stark standardisierte Leistungen, welche eine hohe Nachfrage erfahren, lassen sich aufgrund von Synergie- und Skaleneffekten gut über den Markt organisieren und sind zudem recht einfach zu identifizieren. Eine hohe Transaktionsspezifität hingegen erschwert die Identifikation potentieller Anbieter und geht mit höheren Qualitätsrisiken in der Leistungserstellung einher. Je höher die Spezifität und die transaktionsspezifischen Investitionen, desto eher wird die entsprechende Transaktion in der Hierarchie lokalisiert sein.

Eine hierarchische Integration ist auch für häufig stattfindende Transaktionen charakteristisch. „Je (...) größer die Häufigkeit, desto eher spricht das für eine institutionelle Absicherung.“<sup>326</sup> Aufgrund des grundsätzlichen Kostendegressionseffektes bei hoher Transaktionshäufigkeit können z.B. im Rahmen einer hierarchischen Integration entsprechend hohe Anfangsinvestitionen amortisiert werden. Allerdings ist über die alleinige Betrachtung der Transaktionshäufigkeit noch keine klare Aussage darüber zu treffen, ob die Transaktion über den Markt oder die Hierarchie institutionalisiert werden soll. Zwar besteht eine Tendenz zur Einordnung in die Hierarchie, allerdings kann auch eine hohe Bezugshäufigkeit über den Markt bei stark standardisierten und strategisch peripheren Leistungen durchaus sinnvoll sein.

Die Transaktionsatmosphäre hat einen wesentlichen Einfluss auf die Höhe der Transaktionskosten und kann insbesondere zur Erklärung regionalwirtschaftlich ausgeprägter Unternehmensnetzwerke beitragen. Die Transaktionsatmosphäre beschreibt die sozioökonomische und soziotechnische Umwelt innerhalb derer Transaktionen erfolgen und ist eng mit dem Transaktionsfaktor der Unsicherheit verbunden. Die Transaktionsatmosphäre beschreibt das Setting innerhalb dessen Transaktionen stattfinden und welches Einfluss auf die organisatorische Ausgestaltung der selbigen nimmt. Darunter subsumiert sind verschiedene Aspekte wie Rechtssicherheit, die Reputation potentieller Transaktionspartner, kulturelle Identität und ein regionales

---

<sup>325</sup> vgl. Ebers M. u. Gotsch W.: Institutionenökonomische Theorien der Organisation, in: Kieser, A. (Hg.): Organisationstheorien, (2.Aufl.), Stuttgart, 1995, S.185-235

<sup>326</sup> Gabler Wirtschaftslexikon, Wiesbaden: Gabler, 2004, S. 2957

Werte- und Normenmuster. Z.B. garantiert ein funktionsfähiges und ausdifferenziertes Rechtssystem Sanktionsmechanismen bei illegal-opportunistischem Verhalten, und ein gemeinsam geteiltes regionalkulturelles Wertemuster reduziert die Wahrscheinlichkeit opportunistischen Verhaltens.

Ein bedeutender Transaktionskostenparameter ist der Unsicherheitsfaktor, der eng mit der Transaktionsatmosphäre verbunden ist. Mit zunehmender Unsicherheit über Transaktionspartner oder wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen steigen Informations-, Vertrags-, Kontroll- und Anpassungskosten. Hohe Unsicherheit erzeugt einen hohen Erwartungsspielraum an potentiell opportunistisches Verhalten der Transaktionspartner, was letztendlich in hohe Transaktionskosten der Informationsbeschaffung, vertraglichen Absicherung und/oder Kontrolle mündet.

Die strategische Bedeutung der Transaktion ist ein weiterer transaktionskostenrelevanter Faktor. Je strategischer das Wertschöpfungssegment, desto mehr Überwachung der Leistungserstellung ist erforderlich. Eine über den Markt bezogene Transaktion mit hoher strategischer Bedeutung geht mit erheblichen Kontrollkosten einher. Daher werden Transaktionen, welche von hoher strategischer Relevanz sind, hauptsächlich in die Hierarchie des Unternehmens integriert. Analog dazu werden standardisierte und unspezifische Leistungen, welche nicht dem Kerngeschäft zuzuordnen sind, über den Markt bezogen.

Transaktionskosten sind der Klassifikation zugänglich (TAK-Typen). Sie lassen sich z.B. differenzieren in Transaktionskosten, welche der Umwelt und solche, welche dem jeweiligen Wirtschaftsakteur zuzurechnen sind. Zu letzteren zählen insbesondere Informationskosten aufgrund unvollständiger Marktinformationen und imperfekter Informationsverarbeitungskapazität sowie Kosten, welche in der Spezifität und der Häufigkeit der Transaktion begründet liegen. Transaktionskosten, welche der Umwelt zuzuordnen sind, beziehen sich z.B. auf zu erwartendes opportunistisches Verhalten der Transaktionspartner. Eine gängige Klassifikation ist die Differenzierung in Kosten der Suche, Anbahnung, Verhandlung, Überwachung, Überprüfung und Anpassung.<sup>327</sup>

Die jeweiligen Transaktionskosten beeinflussenden Parameter (TAK-Parameter) der Spezifität, Transaktionshäufigkeit, Unsicherheit und Strategischen Bedeutung beeinflussen die Transaktionskosten auf unterschiedliche Art und Weise. Abbildung 3.11 verdeutlicht den Einfluss kostenrelevanter Parameter auf die jeweiligen TAK-Typen bei einer Koordination über den Markt.

---

<sup>327</sup> Vgl. Eissrich, D.: Systemtransformation aus der Sicht der Neuen Institutionenökonomik, Frankfurt: Campus-Verlag, 2001, S.55f und Kreikebaum, H., Gilbert D. U. u. Reinhardt, G.: Organisationsmanagement internationaler Unternehmen (2.Aufl.), Wiesbaden: Gabler-Verlag, 2002, S.30

Die Transaktionskosten sind unterteilt in Ex-Ante-Kosten (Informations- und Verhandlungskosten) sowie Ex-Post-Kosten (Überwachungs- und Anpassungskosten). Dabei ist zu berücksichtigen, dass es sich bei den Aussagen um Tendenzen handelt. Zudem ist die Höhe der Einflussnahme von TAK-Parametern wie der Transaktionshäufigkeit oftmals abhängig von weiteren Parametern.

	Informations- / Anbahnungskosten	Verhandlungskosten	Überwachungskosten	Anpassungskosten
Hohe Spezifität				
Hohe Standardisierung				
Hohe Bezugshäufigkeit				
Geringe Bezugshäufigkeit				
Hohe Unsicherheit				
Hohe strategische Bedeutung				



Abbildung 3.11: Zu erwartende Beeinflussung der TAK-Typen durch ausgewählte TAK-Parameter in einer Koordination über den Markt, eigene Darstellung

Aus Abbildung 3.11 geht hervor, dass die Ausprägung der jeweiligen TAK-Parameter erste Hinweise darauf geben kann, ob die Organisation der Transaktion über den Markt oder die Hierarchie erfolgen sollte. Eine hohe Spezifität wirkt sich bei einer marktlichen Koordination erheblich auf die Informations-, Verhandlungs-, Überwachungs- und Anpassungskosten aus, so dass eine Einbindung in die Hierarchie als wahrscheinlich gilt. Umgekehrt verhält es sich bei einem hohen Maß an Standardisierung. Oft zählen standardisierte Wertschöpfungssegmente zu den peripheren Bereichen der Leistungserstellung eines Unternehmens. Langfristig betrachtet erscheint eine Koordination über den Markt wahrscheinlich. Bei hohen Bezugshäufigkeiten fallen insbesondere Überwachungskosten in der Hierarchie niedriger aus, als in der Organisation

über den Markt. Häufig stattfindende Transaktionen werden daher vornehmlich innerhalb der Hierarchie erbracht. Für eine geringe Bezugshäufigkeit bzw. einmalige Transaktion ist eine Integration in die Hierarchie hingegen nicht sinnvoll. Unsicherheit in Bezug auf die Informationsqualität über den Transaktionspartner oder sein opportunistisches Potential wirkt sich bei einer marktlichen Koordination primär auf die Vertrags-, Überwachungs- und Anpassungskosten aus. Diese liegen deutlich höher, als in einer hierarchischen Einbindung. Dies gilt besonders für die Überwachungskosten, welche bei Transaktionen innerhalb eines Unternehmens eher niedrig ausfallen. Unsicherheit kann die Höhe der Transaktionskosten wesentlich beeinflussen und bewirkt grundsätzlich eine Organisation in der Hierarchie. Transaktionen mit hoher strategischer Relevanz wirken sich erheblich auf alle TAK-Typen aus, sofern sie über den Markt erbracht werden. So müssen z.B. Marktpartner sorgfältig ausgesucht, Verträge detailliert und absichernd ausgestaltet und die Überwachung intensiv und häufig durchgeführt werden. Auch ist mit erheblichen Anpassungskosten zu rechnen. Anhand des TAK-Parameters der Strategischen Bedeutung zeigt sich, weshalb strategische Funktionen tendenziell ungeeignet für ein Outsourcing bzw. die Organisation über den Markt sind.

Aus den Ausführungen wird ersichtlich, dass der TAK-Ansatz eine Antwort auf die Frage liefert, warum bestimmte Transaktionen in der Hierarchie und andere über den Markt erbracht werden. Er fungiert zugleich aufgrund realitätsnaher Annahmen als sinnvolle Ergänzung zu neoklassischen Ansätzen. Kritisch zu betrachten ist hingegen die schwierige Operationalisierbarkeit anfallender Transaktionskosten. Eine Konkretisierung der Kosten scheidet oftmals an der Komplexität der gesamten Transaktionskonstellation. Neben der diffizilen Operationalisierbarkeit gestaltet sich die exakte Identifikation und Abgrenzung der Transaktionskosten als kompliziert. Oftmals ist eine Grenzziehung zu den Produktionskosten nicht möglich, der Übergang erscheint fließend, eine Abgrenzung teilweise willkürlich. Entsprechend hält Sydow fest: „Das Verhältnis von Transaktionskosten zu anderen Kostenarten bleibt im Transaktionskostenansatz ungeklärt. Dies liegt zu, einen in der noch immer unbefriedigenden Operationalisierung des Transaktionskostenbegriffs, zum anderen im Umgang der Vertreter des Ansatzes mit Produktions-, Logistik- und Kapitalkosten begründet.“<sup>328</sup> Zudem ist zu beachten, dass die optimale institutionelle Einbettung einer ökonomischen Transaktion nicht nur von den Transaktionskosten, sondern auch von den Produktionskosten abhängig ist. Diese können unter Umständen eine günstige Transaktionskostenkonstellation konterkarieren oder hohe Transaktionskosten kompensieren und haben somit einen entscheidenden Einfluss auf die institutionelle Ausgestaltung

---

<sup>328</sup> Vgl. Sydow, J.: Strategische Netzwerke - Evolution und Organisation, Wiesbaden: Gabler-Verlag, 1992, S.141

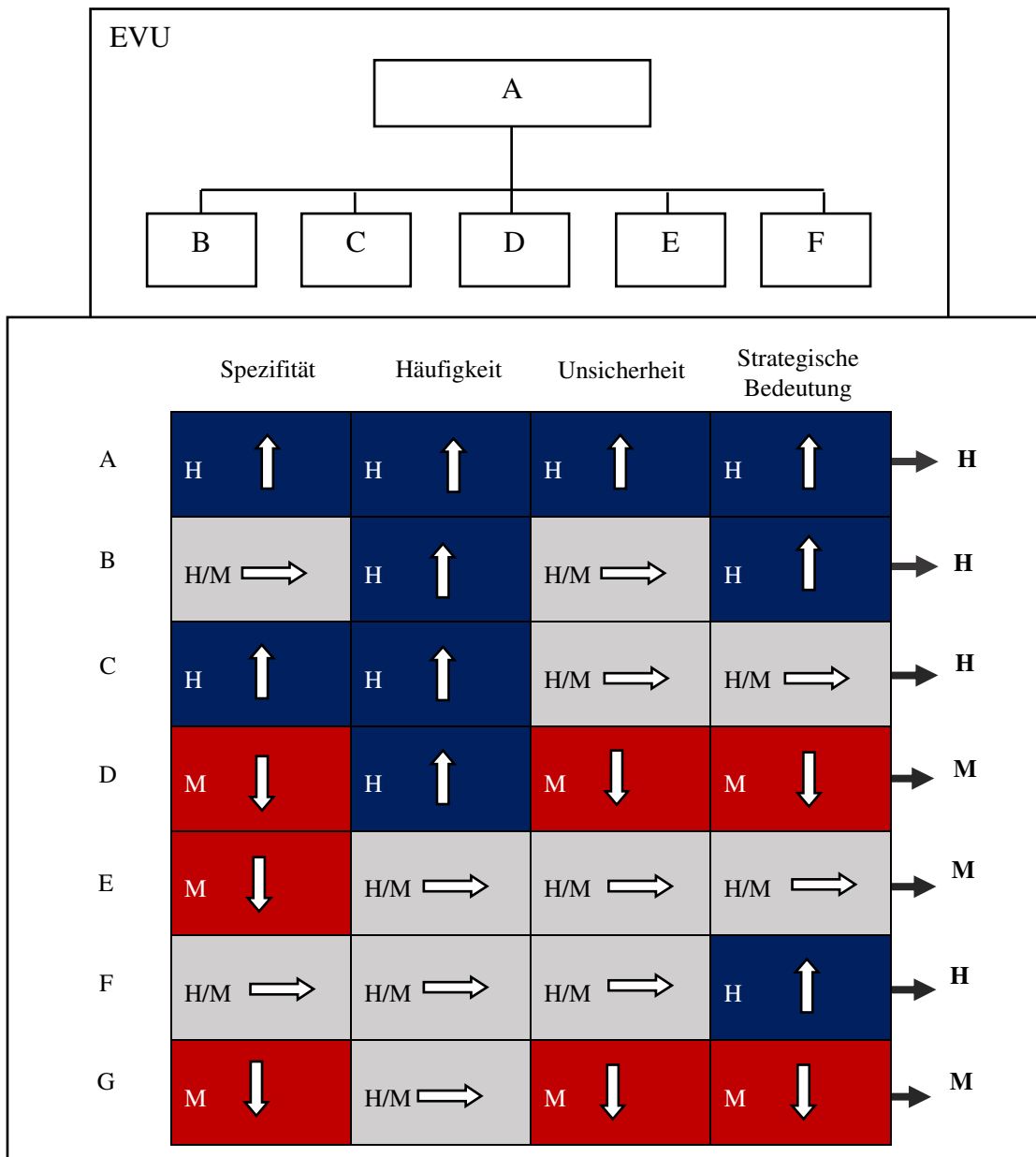
der Transaktion. Transaktionen sind in Bezug auf die ihnen inhärenten Transaktionskosten immer in Kombination mit den Produktionskosten zu betrachten. Dem TAK-Ansatz kommt damit ergänzende Funktion zu. Er substituiert nicht die neoklassischen Ansätze, sondern fungiert als eine Art Add-On.<sup>329</sup> Auch wird der Interaktion bzw. gegenseitigen Beeinflussung mehrerer Transaktionen zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Oft liegt der Fokus nur auf einem oder wenigen Transaktionskostenparametern. Vielmehr erscheint eine analytische Berücksichtigung mehrerer Parameter sinnvoll, da sowohl verstärkende als auch nivellierende Wirkungen eintreten können.

Der TAK-Ansatz gibt wesentliche Aufschlüsse darüber, weshalb bestimmte Transaktionen in der Hierarchie, dem Markt oder der Kooperation erbracht werden. Aufgrund der analytischen Ausrichtung ist er geeignet, die Genese von Auslagerungen und Kooperationen im Kontext des Enthierarchisierungsprozesses aus akteurszentrierter Perspektive zu verstehen. Zugleich liefert er ein theoretisches Konstrukt für die Herausbildung regionaler Verflechtungen im Allgemeinen bzw. der postulierten regionalwirtschaftlich ausgerichteten Neustrukturierung der EVU im Speziellen. Als begünstigend für die Herausbildung von Kooperationen und einer stärkeren Marktorientierung erscheint der Transaktionskosten senkende Kehrwert des Transaktionsparameters der Unsicherheit: Vertrauen und eine gute Informationslage. Mit Blick auf die geographische Perspektive des TAK-Ansatzes kann davon ausgegangen werden, dass regionale Nähe die Etablierung regionsinterner Netzwerke begünstigt und damit ein höheres Maß an Vertrauen und einer besseren quantitativen und qualitativen Informationslage bewirkt. Insbesondere die Kenntnis regionalspezifischer informeller Institutionen bzw. Regeln und Gepflogenheiten mag eine regionalkulturelle Identifikation begünstigen. Intraregional tradierte und auf persönlichem Austausch basierende Unternehmensnetzwerke können zudem durch einen impliziten wechselseitigen Kontroll- und Sanktionsmechanismus die Gefahr opportunistischen Verhaltens maßgeblich minimieren, so dass Koordinationsformen über den Markt und die Kooperation mit geringeren Transaktionskosten einhergehen. Als besonders relevant für den Untersuchungsgegenstand ist die Frage nach der organisatorischen Anordnung der jeweiligen Transaktionen bzw. nach der effizienten Unternehmensgrenze der EVU im Kontext des Liberalisierungsprozesses. Grundsätzlich gelten hinsichtlich der Transaktionskosten für EVU die gleichen Regeln und Voraussetzungen wie für Unternehmen anderer Wirtschaftszweige. Allerdings ist davon auszugehen, dass aufgrund der langen Phase des Wettbewerbsausschlusses ein erheblicher Teil der Transaktionen innerhalb der Hierarchie verortet war und der Allokationsmechanismus der

---

<sup>329</sup> Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, Springer Gabler Verlag (Hrsg.), Stichwort: Neue Institutionenökonomik <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/1470/neue-institutionenoekonomik-v12.html>, Stand: 03/16

Transaktionen suboptimal war. Die dabei entstandenen Mehrkosten konnten, bedingt durch die prätransformativ-monopolistische Struktur, relativ sicher auf den Endpreis abgewälzt werden. Erst mit der Liberalisierung der Energiemärkte sahen sich EVU gezwungen, eine organisatorische Neupositionierung durchzuführen. Abbildung 3.12 verdeutlicht diesen Prozess am Beispiel einer Transaktionskostenmatrix für ein modelliertes EVU.



Transaktionseinheiten: Management (A), Vertrieb (B), Netzmanagement (C), Supporteinheit Finanzwesen (D), Supporteinheit Personalwesen (E), Kundenservice (F); Zählerwesen (G); Transaktionsparameter (TAK): Spezifität (S), Häufigkeit (H), Unsicherheit (U), Transaktionsatmosphäre (TA), Strategische Bedeutung (SB); Institutionelle Koordination: Hierarchie (H), Markt/Kooperation (M)

Abbildung 3.12: Transaktionskostenmatrix am Beispiel eines modellierten EVU, eigene Darstellung

In der Transaktionskostenmatrix wird anhand eines modellierten EVU aufgezeigt, unter welchen institutionellen Ausgestaltungen die jeweils günstigsten Transaktionskosten zu erwarten sind. Daraus lässt sich ableiten, welche Funktionsbereiche eines EVU im Zuge einer regionalwirtschaftlich ausgerichteten Neustrukturierung für Auslagerungen und Kooperationen in Frage kommen. Die ausgewählten Einheiten des EVU umfassen Management (A), Vertrieb (B), Netzmanagement (C), Finanz- und Personalwesen (D,E), Kundenservice (F) und Zählerwesen (G). Sie werden aus Gründen der Übersicht zu Transaktionseinheiten zusammengefasst. Jede Transaktionseinheit des modellierten EVU wird transaktionskostenparametrisch abgeglichen. Die Pfeile symbolisieren, ob der jeweilige TAK-Parameter eine intensive, mittlere oder niedrige Ausprägung aufzeigt. Je nach Merkmalsausprägung erscheint die Organisation über die Hierarchie (H) oder den Markt bzw. die Kooperation (M) sinnvoll. Gewichtet man die TAK-Parameter gleichwertig, so kann recht schnell für die betrachtete Wertschöpfungseinheit die optimale Transaktionskonstellation angezeigt werden. Jene Transaktionen, welche eine Eignung für die Koordinationsform Markt und Kooperation aufweisen, begünstigen (regionalwirtschaftlich orientierte) Enthierarchisierungsprozesse. Als affin für den Übergang von Hierarchie zu Markt sind in erster Linie jene Bereiche, die eine relativ hohe Standardisierung und eine geringe strategische Bedeutung aufweisen. In einem EVU sind dies Supporteinheiten wie das Finanz- und Personalwesen oder das hochstandardisierte Mess- und Zählerwesen. Sie werden nicht zu den Kernkompetenzen gerechnet. Ebenso eignen sich Teile des Vertriebs und des Kundenservice für die Verlagerung auf den Markt oder die Kooperation.

Die wissenschaftlichen Ansätze zur systematischen Klassifizierung der Leistungen/Transaktionen eines EVU und den darauf aufbauenden Aussagen zur optimalen institutionellen Verortung sind vielfältig. Der in Abbildung 3.12 dargestellte Ansatz bildet eine Möglichkeit, die Grundaussagen des Transaktionskostenansatzes auf den Gegenstand der Untersuchung zu übertragen. Exemplarisch für die Vielfalt möglicher Klassifizierungsansätzen ist die folgende Grafik von M. Immonen et al., welche, basierend auf einem Clusteransatz, die auslagerungsaffinen Segmente eines Netzbetreibers darstellt.



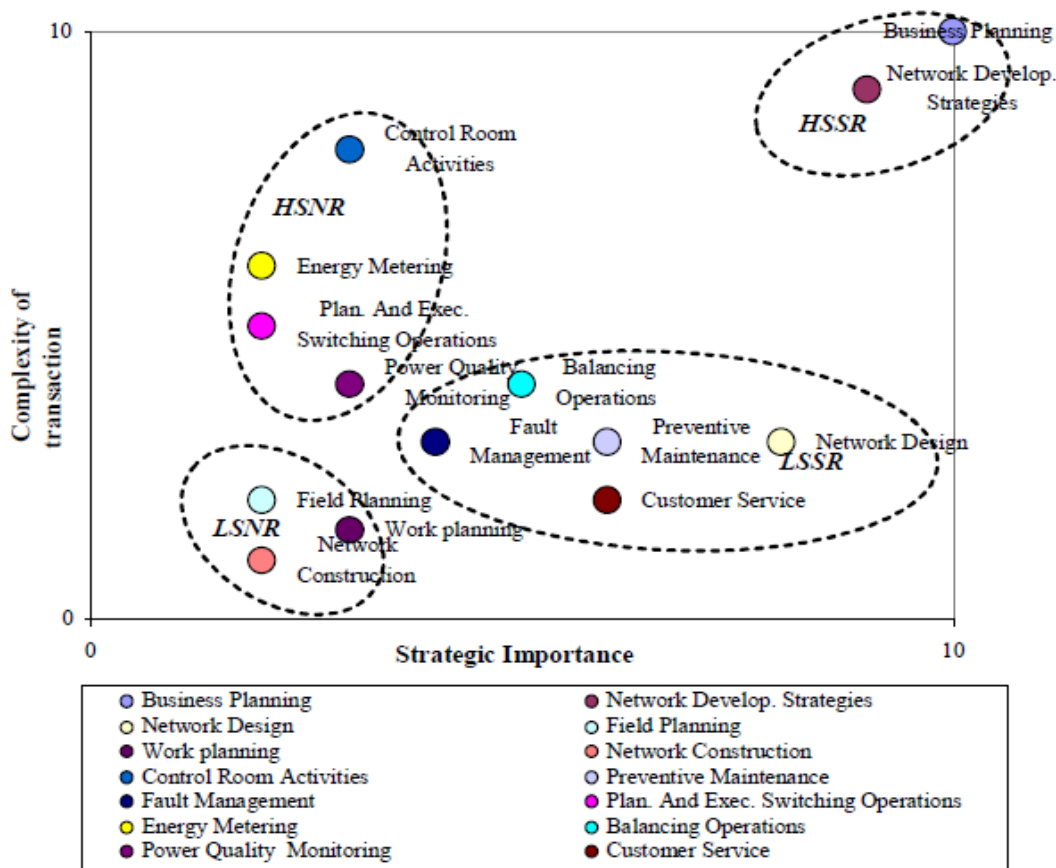


Abbildung 3.13: Klassifizierung auslagerungsaffiner Leistungen innerhalb eines EVU nach Immojen, M. et al.<sup>330</sup>

Immojen et al. ziehen für die Identifizierung auslagerungsaffiner Transaktionen eines EVU die TAK-Parameter Spezifität und Strategische Bedeutung heran. In Abbildung 3.13 sind 4 Cluster auszumachen, die als HSSR (High Specificity Strategic Resources), LSSR (Low Specificity Strategic Resources), HSNR (High Specificity Non-Strategic Resources) und LSNR (Low Specificity Non-Strategic Resources) bezeichnet werden. Es wird deutlich, dass insbesondere die HSSR-Segmente nicht für eine Transaktionskoordination über den Markt geeignet sind. Hierzu zählen die Ausrichtung der Unternehmensstrategie oder der strategische Netzbau. „HSSR are core competencies, which are essential for sustained competitive advantage and could not be transferred outside the company without high transaction costs.“<sup>331</sup> Umgekehrt eignen sich die Aktivitäten im LSNR-Cluster für den Bezug über den Markt bzw. das Outsourcing. „LSNR are general resources or supporting activities. Acquiring these resources from the

<sup>330</sup> Immonen M. et al: Change of Electricity Distribution Industry: Drivers and Opening Business Opportunities, Technology Business Research Centre Lappeenranta, Finland, Research Reports 19, 2009, S. 55

<sup>331</sup> Ebenda, S. 54

market is easy, the risks are low and markets usually exist.”<sup>332</sup> Für die Cluster LSSR und HSNR sind Auslagerungspotentiale bzw. die Organisation über den Markt oder die Kooperation im Einzelfall zu prüfen.

### 3.3.3 Der Prinzipal-Agenten-Ansatz

Der Prinzipal-Agentenansatz ist ein bedeutender Bestandteil der NIÖ. Er beschreibt im Wesentlichen die vielschichtigen Gefahren opportunistischen Verhaltens im Verhältnis von Prinzipal und Agent (Auftraggeber und Auftragnehmer) und liefert Lösungsansätze für den Prinzipal zur Vermeidung wirtschaftlicher Defizite, die durch opportunistisches Verhalten des Agenten entstehen können. Es wird davon ausgegangen, dass aufgrund divergierender Interessen von Prinzipal und Agent eine stetige Gefahr suboptimaler Leistungserbringung seitens des Agenten besteht, die durch entsprechende Investitionen in vorbeugende Maßnahmen seitens des Prinzipals gemildert werden können. Die Investitionen dürfen nicht die durch opportunistisches Verhalten bedingte Verlusthöhe übersteigen. Sie gelten nur dann als effizient und zielführend, wenn sie geringer sind. Der Prinzipal-Agenten-Ansatz geht von der Annahme einer asymmetrischen Informationslage zugunsten des Agenten aus. Dies bedeutet, dass dem Prinzipal nicht alle Informationen über die Quantität und Qualität der Wertschöpfungsprozesse vorliegen. Die Prozessebene des Agenten stellt für den Prinzipal eine Art black box dar.

Informationsasymmetrie generierende Faktoren sind hidden characteristics, hidden information und hidden actions.<sup>333</sup> Letztere werden auch den Ex-Post-Asymmetrien zugerechnet, da sie erst nach Vertragsabschluss zur Geltung kommen, während hidden characteristics den Ex-Ante-Asymmetrien zuzuordnen sind.<sup>334</sup> Zudem existieren hidden intentions, also versteckte Absichten des Agenten, die sowohl vor als auch nach Vertragsschließung bestehen und nur schwer zu identifizieren sind.<sup>335</sup> Hidden characteristics bestehen, wenn das beauftragende Unternehmen nur unvollständige Informationen über das beauftragte Unternehmen bzw. den Kooperationspartner besitzt. Dies gilt in besonderem Maße für die Qualität bisheriger Leistungserbringung, so dass sich keine Aussagen über die Reputation des Unternehmens treffen lassen. Hidden characteristics können eine adverse bzw. nicht pareto-optimale Selektion an Marktpartnern be-

---

<sup>332</sup> Ebenda, S. 55

<sup>333</sup> Vgl. Alparslan, A.: Strukturalistische Prinzipal-Agent-Theorie - Eine Reformulierung der Hidden-Action-Modelle aus der Perspektive des Strukturalismus, Wiesbaden: Gabler-Verlag, 2006, S.19ff

<sup>334</sup> Vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/923/informationsasymmetrie-v9.html>, Stand: 11/2016

<sup>335</sup> Vgl. Kieser, A. u. Ebers, M. (Hrsg.): Organisationstheorien (6.Aufl.), Stuttgart: Verlag Kohlhammer, 2006, S.264

günstigen.<sup>336</sup> Hidden actions bestehen, wenn der Prinzipal keinerlei oder nur bedingt Einsicht in die Leistungserstellung des Agenten hat und folglich keine Aussagen über die quantitativen und qualitativen Aspekte der Leistungserstellung und ihrer externen Einflüsse machen kann. Zwar kann das Informationsdefizit durch entsprechend präventive Maßnahmen (z.B. vertragliche Klauseln, etc.) reduziert werden. Allerdings geht der Aufwand mit einer erheblichen Zunahme der Transaktionskosten einher. Betrachtet man die Gefahren, die mit der Informationsasymmetrie einhergehen, so wird ersichtlich, dass der Prinzipal-Agenten-Ansatz eng mit dem Opportunitätsaspekt der Transaktionskostentheorie verflochten ist. Die Gefahr opportunistischen und auf Nutzenmaximierung abzielenden Verhaltens der Marktpartner führt zu einer Erhöhung der Informations-, Anbahnungs-, Vertrags-, Überwachungs- und Anpassungskosten. Transaktionskostenerhöhende Präventivmaßnahmen sind jedoch nur sinnvoll, solange die aufsummierten Transaktionskosten die durch Opportunismus bedingten Verluste nicht übersteigen. Anders formuliert müssen die in Kauf genommenen Transaktionskosten eine Amortisation durch den erzielten Mehrwert in der Leistungserstellung des Agenten erfahren.

Der Prinzipal-Agenten-Ansatz verdeutlicht die netzwerkbeschränkenden Kräfte bzw. Agenturkosten, die durch eine Interessensdivergenz von Prinzipal und Agent auftreten können. Ähnlich dem Transaktionskostenansatz ist eine Abschwächung der Agenturkosten durch eine regional ausgerichtete Verankerung des Prinzipal-Agenten-Netzwerks zu erwarten. So kann die Gefahr der hidden characteristics durch Kenntnis regionaler Strukturen und Unternehmen reduziert und die Risiken adverser Selektion begrenzt werden. Da EVU oftmals eine bedeutende regionalwirtschaftliche Verankerung bzw. erhebliche regionalhistorische Pfadabhängigkeiten aufweisen, ist davon auszugehen, dass gewachsene Kenntnisse über die Unternehmenslandschaft des jeweiligen Wirtschaftsraumes einen wertvollen Beitrag zur Minimierung des Opportunitätsproblems leisten. Ebenso können hidden actions und hidden information im regionalen Verflechtungsumfeld besser identifiziert werden, als in räumlich stark separierten Prinzipal-Agenten-Beziehungen. Für den Gegenstand der Untersuchung ist der Prinzipal-Agenten-Ansatz insofern von Bedeutung, als dass die Transaktionskosten durch ein primär regional ausgerichtetes Prinzipal-Agenten-Netzwerk maßgeblich reduziert werden und eine regionalwirtschaftlich ausgerichtete Enthierarchisierung der EVU begünstigen.

---

<sup>336</sup> Vgl. Alparslan, A.: Strukturalistische Prinzipal-Agent-Theorie – Eine Reformulierung der Hidden-Action-Modelle aus der Perspektive des Strukturalismus, Wiesbaden: Gabler-Verlag, 2006, S.25

### 3.4 Outsourcing (von Dienstleistungen)

Das Outsourcing von Dienstleistungen steht exemplarisch für Enthierarchisierungsprozesse und die verstärkte Organisation der Wertschöpfung über den Markt und die Kooperation. Es ist ein strategisches Instrument zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und ist auch für EVU von erheblicher Bedeutung.<sup>337</sup> Dem Outsourcing bzw. der Auslagerung vorgeschaltet ist der Make-or-Buy-Dualismus bzw. die Frage, ob die jeweilige Leistung in der Hierarchie oder über den Markt erbracht werden soll. Im Rahmen der einleitend aufgestellten Hypothesen wird postuliert, dass im Kontext der liberalisierungsbedingten, regionalwirtschaftlichen Neustrukturierung der EVU Enthierarchisierungsprozesse zu konstatieren sind, die u.a. auf das Wettbewerbsinstrument des Outsourcings von Dienstleistungen zurückzuführen sind.

Die Wortschöpfung setzt sich zusammen aus *outside*, *resource* und *using*.<sup>338</sup> Grundsätzlich geht es bei dem Outsourcing darum, Leistungen bzw. Transaktionen (*resources*), die zuvor innerhalb des Unternehmens erbracht wurden, von außen (*outside*) zu beziehen und zu nutzen (*using*). Je nach Auslegung werden die Grenzen für die Definition des Outsourcings eher restriktiv oder weit gesetzt. Bei einer restriktiven Definition bezieht ein Unternehmen Leistungen, welche zuvor unternehmensintern erbracht wurden, von einem rechtlich eigenständigen, unabhängigen Unternehmen. Die Abgrenzung erfolgt eigentumsrechtlich. Bei der erweiterten, betriebsbezogenen Definition zählen auch jene Leistungsbezüge zum Outsourcing, die auf zu meist räumlich getrennte und eigentumsrechtlich verbundene Betriebseinheiten entfallen. Für die vorliegende Untersuchung findet die erweiterte Definition Anwendung. Dies erscheint insbesondere vor dem Hintergrund der vielfältigen gesellschaftsrechtlich relevanten Restrukturierungsmaßnahmen seitens der EVU, zu denen u.a. die Bildung von Shared-Service-Centern oder rechtlich eigenständiger Tochtergesellschaften zählen, sinnvoll.

Weitestgehend einheitlich sind die Definitionen für den Begriff *resource*. Es dominiert die neutrale Begriffsauslegung, welche eine explizite Leistungseingrenzung ausschließt.<sup>339</sup> Sämtliche Unternehmensfunktionen können demnach eine Transition zu einer extern nachgefragten

---

<sup>337</sup> Vgl. Diekmann, W.: Den Kunden verstehen Kundenorientierung im IT-Outsourcinggeschäft, in: Köhler-Frost, W. (Hrsg.): Outsourcing - Schlüsselfaktoren der Kundenzufriedenheit (5.Aufl.), Berlin: Erich Schmidt-Verlag, 2005, S.154ff

<sup>338</sup> Vgl. Gora, W. u. Scheid, E.-M.: Innovative Outsourcing-Beispiele aus der Praxis, in: Köhler-Frost, W. (Hrsg.): Outsourcing - Schlüsselfaktoren der Kundenzufriedenheit (5.Aufl.), Berlin: Erich Schmidt-Verlag, 2005, S.114ff

<sup>339</sup> Das Outsourcing von Dienstleistungen hat insbesondere in den 1990er Jahren stark zugenommen. Es wurden jedoch nahezu ausschließlich Dienstleistungen aus den IT-Segmenten ausgelagert. Dies führt dazu, dass unter einigen Autoren Outsourcing eng mit der Auslagerung von IT-Prozessen verbunden war. Vgl. Herrmann, G.: Neue Organisationsformen des IV-Betriebes: Outsourcing, Facilities Management, in: Handbuch der modernen Datenverarbeitung (28.Jg., Heft 158), 1991, S.8

Ressource durchlaufen. Aufgrund des umfassenden, potentiell in Frage kommenden Wertschöpfungsspektrums in EVU, wird für die Untersuchung die neutrale Auslegung favorisiert. Weitestgehend unstrittig ist auch die Definition für den Begriff *using*. Hierunter wird in erster Linie die Nutzung zuvor intern erbrachter Leistungen verstanden. Selten wird allerdings auch jener Fremdbezug als Outsourcing definiert, der zuvor nicht in Eigenleistung erbracht wurde. Diese Definition entspricht grundsätzlich nicht dem allgemeinen Verständnis des Outsourcings, da bei einem direkten Bezug über den Markt die dynamische bzw. prozessuale Komponente des Übergangs unberücksichtigt bleibt. Dennoch kann der direkte Bezug über den Markt oder die Kooperation aus einem größeren Blickwinkel dem Enthierarchisierungsprozess zugeordnet werden.

Die Auslagerung von Dienstleistungen ist kein neues Phänomen und kam als bedeutsames Instrument zur Kostenreduktion bereits in größerem Umfang im Zuge von Fertigungsauslagerungen in den 1950er und 1960er Jahren zum Tragen. Fertigungsprozesse wurden in Regionen mit günstigeren Produktionsfaktoren bzw. -bedingungen ausgelagert. Bei den Dienstleistungen waren es insbesondere standardisierte und nicht zu den Kernkompetenzen zählende Segmente, welche zunehmend Outsourcingprozessen unterlagen. Im Kontext eines zunehmend globalen Wettbewerbs und zunehmenden Kostendrucks wurden in den 1980er und 1990er Jahren die Anwendungsfelder des Outsourcings signifikant erweitert. Unternehmensintern erbrachte Dienstleistungen und ganze Dienstleistungsprozesse (Business Process Outsourcing) rückten in den Fokus der Betrachtung. Analog zu den Auslagerungsaktivitäten hat sich ein entsprechend umfassender Markt mit auf das Outsourcing spezialisierte Dienstleistern etabliert. In den 1990er Jahren erreichten Outsourcingprozesse ein Aktivitätsmaximum und der Outsourcingmarkt wies einen hohen Sättigungsgrad auf.<sup>340</sup> Dies galt jedoch in erster Linie für jene Wirtschaftsbereiche, welche einem entsprechenden Wettbewerb ausgesetzt waren. Die Energiewirtschaft war von jenen strategischen Prozessen weitestgehend ausgeschlossen bzw. es bestand aufgrund der räumlich-demarkierten Marktareale kein entsprechender Anpassungsdruck. Daher ist im Kontext der Energiemarktliberalisierung mit nachholenden Outsourcingaktivitäten zu rechnen, welche maßgeblich den Enthierarchisierungsprozess forcieren.

Die wesentlichen Triebfedern für das Outsourcing sind mannigfaltig. Talgeri differenziert bzw. kategorisiert in operative und strategische Ziele.<sup>341</sup> Zu den operativen Zielen zählen Kostentransparenz und Kostenreduktion aufgrund von Kostendegressions- und Skaleneffekten und ei-

---

<sup>340</sup> Vgl. Pohland, S. (Hrsg.): Flexibilisierung von Geschäftsprozessen - Konzepte und Praxisbeispiele, München: Oldenbourg-Verlag, 2009, S.162

<sup>341</sup> Vgl. Talgeri, V.: Basiswissen Outsourcing - Eine Einführung für Einsteiger und Profis, Hamburg: Igel-Verlag, 2014, S.22ff

ne verbesserte Leistungsqualität durch Kompetenz- oder Innovationsvorsprung. Den strategischen Zielen sind gesteigerte Flexibilität sowie die Konzentration auf Kernkompetenzen zuzuordnen. Je nach Motivation des auslagernden Unternehmens erfahren die jeweiligen Aspekte unterschiedliche Gewichtungen. Sie verbindet jedoch das Ziel, Outsourcing als bedeutendes Wettbewerbsinstrument zur nachhaltigen Sicherung und Verbesserung der Marktposition zu nutzen. Grundsätzlich erscheinen jene Wertschöpfungssegmente für ein Outsourcing prädestiniert, die mit vergleichsweise niedrigen Transaktionskosten bei einer Organisation über den Markt einhergehen.

Aufgrund der Vielfalt potentiell outsourcingaffiner Wertschöpfungssegmente, differierender Auslagerungsprozesse und ihrer unterschiedlichen räumlichen Ausprägungen, ist das Outsourcing einer Systematisierung zugänglich. In der wissenschaftlichen Literatur besteht eine Fülle von Klassifikationsvorschlägen. Interessant erscheint der Klassifikationsansatz nach Reichert.<sup>342</sup>

Klassifikationsebenen			
<b>Ressource</b>	Anzahl	Art/Struktur	Auslagerungsintensität
<b>Anbieter</b>	Anzahl	Externitätsgrad	Räumliche Dimension
<b>Prozess</b>	Anzahl	Zeitliche Komponente	Art/Struktur

Abbildung 3.14: Klassifizierungsansatz für das Outsourcing, eigene Darstellung in Anlehnung an Reichert<sup>343</sup>

Hinsichtlich der auszulagernden Ressource lässt sich nach der Anzahl, Struktur und Auslagerungsintensität differenzieren. Die Anzahl bezieht sich auf die Anzahl ausgelagerter Leistungssegmente. Oftmals korreliert die Anzahl ausgelagerter Funktionen mit der Größe des jeweiligen Unternehmens. Die Art bzw. Struktur der betroffenen Ressource beschreibt ihren Inhalt. Es kann diesbezüglich zwischen Fertigungsleistungen und Dienstleistungen unterschieden werden,

<sup>342</sup> Vgl. Reichert, T.: Outsourcing interner Dienste - Agenturtheoretische Analyse am Beispiel von Personalleistungen, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 2005, S.167ff

<sup>343</sup> Vgl. ebenda

die in Bezug auf ihre strategische Bedeutung und Spezifität wiederum einer Untergliederung zugänglich sind. Die Auslagerungsintensität definiert die Reichweite bzw. Tiefe des vorgenommenen Outsourcings. Eine Auslagerung kann ein gesamtes Wertschöpfungssegment oder nur Bestandteile dessen umfassen. Letzteres wird z.B. dann durchgeführt, wenn bestimmte Kontrollfunktionen in der Hierarchie verbleiben sollen. So erscheint es in gewissen Fällen angebracht, lediglich die Durchführung einer Leistung auf den Anbieter zu übertragen, die Planung, Kontrolle und Koordination jedoch im Unternehmen zu belassen.

Anbieter können nach Anzahl, Externalitätsgrad und räumlicher Dimension differenziert werden. Eine Auslagerung kann an einen oder mehrere Anbieter erfolgen. Wird nur ein Anbieter beauftragt, so spricht man von einem Single Sourcing, sind mehrere Anbieter für die Erbringung der ausgelagerten Leistung verantwortlich, so liegt ein Multiple Sourcing vor. Die Fokussierung auf nur einen Anbieter kann zur Senkung von Transaktionskosten beitragen, erhöht allerdings auch die Abhängigkeit. Der Externalitätsgrad gibt Auskunft darüber, ob die Enthierarchisierung innerhalb eines Konzerns (z.B. zwischen verbundenen Unternehmen) oder zwischen eigentumsrechtlich getrennten Unternehmen erfolgt. Erstes wird oftmals als internes Outsourcing oder Ausgliederung bezeichnet.<sup>344</sup> Insbesondere für EVU, die Funktionen in neue, teils kooperativ geführte, Tochtergesellschaften ausgliedern, spielt das interne Outsourcing im Kontext der Enthierarchisierung eine bedeutende Rolle. Von besonderer Bedeutung ist die räumliche Dimension der jeweiligen Transaktion. Grundsätzlich ist zu differenzieren zwischen regional und überregional ausgerichtetem Outsourcing. Letzteres ist einer weiteren Unterscheidung in nationales und internationales bzw. global ausgerichtetes Outsourcing (Global Sourcing) zugänglich. Die Vorteile eines regional ausgerichteten Outsourcings liegen mit Blick auf den TAK- und Prinzipal-Agenten-Ansatz in qualitativ und quantitativ besseren Marktinformationen und Kontrollmöglichkeiten, was mit geringeren Transaktionskosten einhergeht.

Die Prozessebene lässt sich nach Anzahl, Zeit und Art/Struktur differenzieren. Unter der Anzahl des Prozesses wird die Anzahl der Übertragungsprozesse verstanden. Überträgt das auslagernde Unternehmen die zu erbringende Leistung an den Anbieter, so besteht ein primäres Outsourcing soweit der Anbieter die Durchführung der Transaktion selbst vornimmt. In einigen Fällen hingegen findet eine Übertragung auf weitere Anbieter statt, so dass von einem sekundären Outsourcing gesprochen werden kann. In derartigen Fällen fungiert das beauftragte Unternehmen lediglich als Garant für die vertraglich fixierte Zielerfüllung, während die operative Durchführung nachgeschaltet wird. Abhängig von der strategischen Ausrichtung des jeweiligen

---

<sup>344</sup> Vgl. Uzuner, B. u. Spieth, E.: Kundennahes Outsourcing, in: Köhler-Frost, W. (Hrsg.): Outsourcing - Schlüsselfaktoren der Kundenzufriedenheit (5.Aufl.), Berlin: Erich-Schmidt-Verlag, 2005, S.210

Unternehmens lassen sich Auslagerungsmodelle mit klar begrenztem Zeitfenster und dauerhaft angelegten Verträgen unterscheiden. Letztere basieren vornehmlich auf der strategischen Entscheidung, eine nachhaltige Enthierarchisierung bzw. Wertschöpfungsorganisation über den Markt oder die Kooperation zu forcieren. Die Art bzw. Struktur des Prozesses definiert, ob es sich bei der Auslagerung um ein vertikales oder horizontales Outsourcing handelt. Die Einordnung orientiert sich dabei an der jeweiligen Branchenstruktur. Zu den vertikalen Outsourcingprozessen sind jene Auslagerungen zu rechnen, welche nicht zu dem Kerngeschäft des jeweiligen Unternehmens zählen und an Anbieter einer anderen Branche vergeben werden. Oftmals zählen dazu die Auslagerungen von Supportdienstleistungen wie IT-Prozessen und Personaldienstleistungen. Analog dazu zählen zu den horizontalen Auslagerungen Prozesse bzw. Transaktionen, die auf Anbieter der gleichen Branche übertragen werden. Die Auslagerung energiewirtschaftlicher Dienstleistungen in EVU ist dem horizontalen Outsourcing zuzuordnen.

Die Ausführungen zeigen, dass für den energiewirtschaftlichen Transformationsprozess diverse Outsourcingvarianten von Relevanz sind. Jedes EVU wird im Zuge einer Auslagerung eine genaue Abwägung der Vor- und Nachteile vornehmen. Besonders zu berücksichtigen sind die erhöhte Dependenz, mittelfristige Irreversibilität der Auslagerung und anfallende Transaktionskosten in Vorbereitung und Durchführung. Die operativen Vorteile eines Outsourcings können EVU bei kurzfristigen Anpassungszwängen bzw. erhöhtem Kostendruck nutzen, während strategische Aspekte eher für eine nachhaltig erfolgreiche Positionierung des EVU im Energiemarkt von Bedeutung sind. Vor dem Hintergrund der für EVU charakteristischen und traditionell hohen vertikalen Integration ist zu erwarten, dass das Outsourcing als bedeutendes unternehmerisches Werkzeug zur Anpassung auf Kostendruck und zunehmenden Wettbewerb im Energiemarkt zum Tragen kommt.

Abbildung 3.15 zeigt die klassische Organisation eines öffentlichen EVU des KMU- bzw. Stadtwerke-Segments. Charakteristisch ist neben der Energieversorgung die Integration weiterer Aufgaben und Funktionen der kommunalen Daseinsvorsorge. Hierzu zählen die Wasserver- und -entsorgung sowie die Bereitstellung des ÖPNV und der Bäder. Auf Basis der TAK-Parameter (vgl. Kapitel 3.3.2) werden jene Bereiche hervorgehoben, die für ein Outsourcing prädestiniert erscheinen.



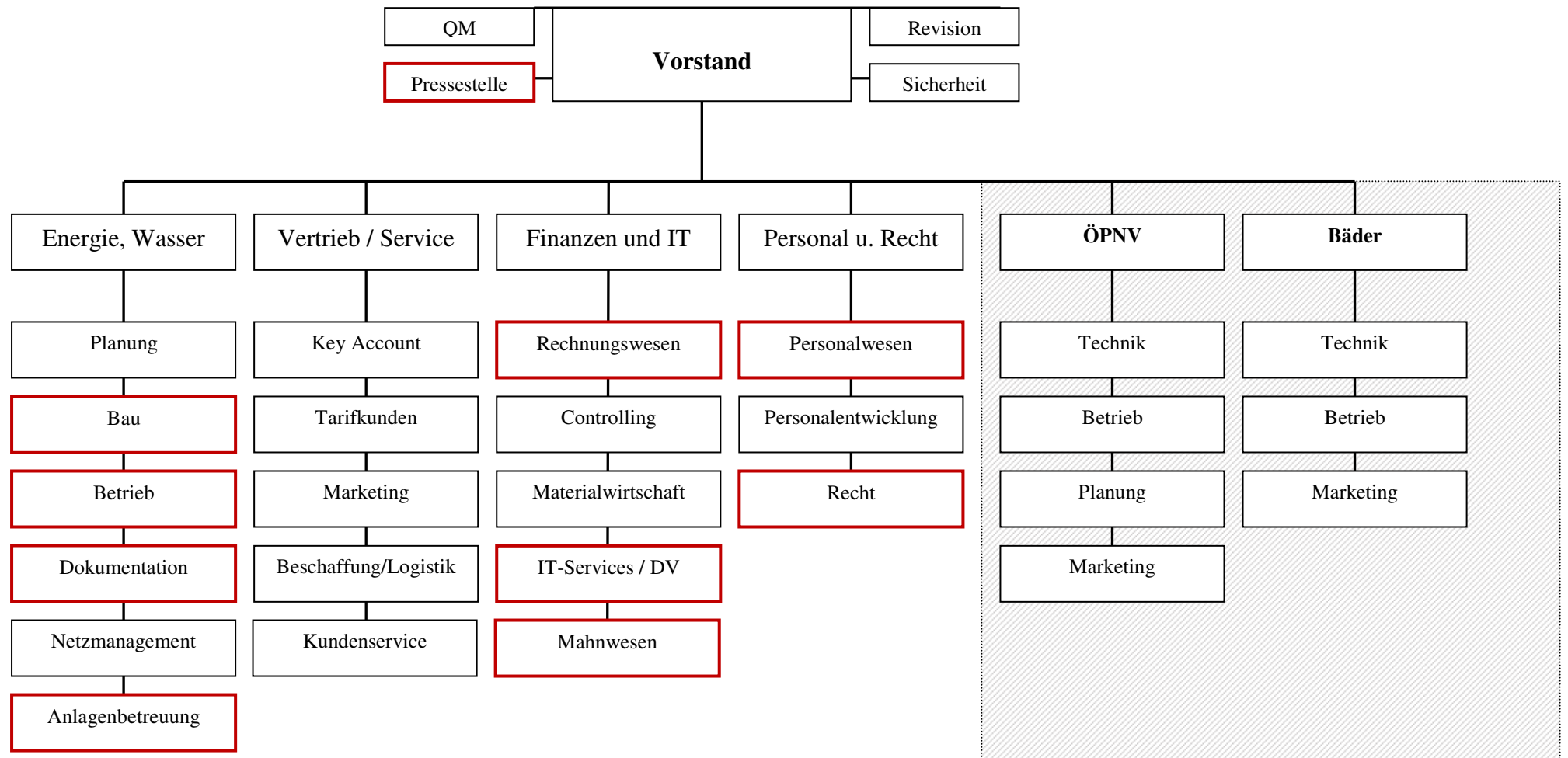


Abbildung 3.15: Identifikation auslagerungsaffiner Einheiten (rot umrandet) am Beispiel einer klassischen Organisationsstruktur eines EVU des Stadtwerke-Segments, eigene Darstellung<sup>345</sup>

<sup>345</sup> Der ÖPNV- und Bäderbereich ist als klassischer Querverbund eines kommunalen EVU nur der Vollständigkeit halber aufgeführt und unterliegt nicht der näheren Betrachtung.

Aus Abbildung 3.15 geht hervor, dass nahezu jede größere Unternehmenseinheit auslagerungsaffine Funktionen aufweist. Unabhängig unternehmensindividueller Abweichungen, die zweifelsfrei im Vergleich zu Abbildung 3.15 bestehen, lässt sich für EVU ein erhebliches (nachholendes) Outsourcingpotential feststellen. Bedingt durch den zunehmenden Wettbewerbs- und Kostendruck im Kontext des liberalisierten Energiemarkts ist zu erwarten, dass ein nicht unerheblicher Teil des Auslagerungspotentials im Kontext organisatorischer Restrukturierungsstrategie ausgeschöpft wird. Auffallend ist, dass die auslagerungsaffinen Bereiche strukturell nahezu ausnahmslos den Dienstleistungen zuzuordnen sind. Dienstleistungen sind Spezifika inhärent, die einen wesentlichen Einfluss auf die räumliche Anordnung zwischen Anbieter und Konsument haben. Zu nennen ist in erster Linie das Uno-Actu-Prinzip, welches eng mit den konstitutiven Merkmalen der Immaterialität, mangelnden Speicherfähigkeit und dem externem Faktor verbunden ist und das Erfordernis raumzeitlicher Kongruenz betont. Das Outsourcing von Dienstleistungen lässt aus theoretischer Perspektive erwarten, dass regional verorteten Outsourcingpartnern eine Favorisierung zukommt.

### **3.5 Regionale embeddedness**

Ein zentrales Postulat der aufgestellten Hypothesen ist, dass der Enthierarchisierungsprozess der SWO AG einen regionalen Niederschlag erfährt. Diesbezüglich werden der Transaktionskostenansatz und die regionale Einbettung des Unternehmens als maßgebliche Kausalfaktoren betrachtet. Da die regionale embeddedness der SWO AG als bedeutendes Explanans für das geographische Muster des Enthierarchisierungsprozesses in Betracht gezogen wird, kommt dem Ansatz eine besondere Bedeutung zu.

Der Embeddedness-Ansatz steht in Gegensatz zu eher atomistisch ausgerichteten Erklärungs- und Theorieansätzen der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Als bedeutende Vertreter fungieren Karl Polanyi und Mark Granovetter.<sup>346</sup> Während Polanyi unter embeddedness primär die

---

<sup>346</sup> Der Begriff der embeddedness wird wesentlich mit dem Werk *The Great Transformation* (1944) des Wirtschaftshistorikers Karl Polanyi in Verbindung gebracht. Polanyi wurde insbesondere durch seinen Substantivismus-Ansatz, in dem er zwischen der formalisierten Wirtschaft westlicher marktorientierter Gesellschaften und Subsistenzwirtschaften, die nicht nach neoklassischer Ratio wirtschafteten, differenzierte. Polanyi war der Auffassung, dass das Wirtschaftssystem nicht losgelöst von der sozialen Welt, in dem es eingebettet sei, verstanden werden könne. Von größerer Bedeutung für die Fragestellung der vorliegenden Untersuchung ist der Embeddedness-Ansatz des Soziologen Mark Granovetter. Granovetter erlangte in besonderem Maße Bekanntheit durch sein Werk *Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness* (1985). Er ist der Auffassung, dass das ökonomische Handeln selbst das Resultat sozialer Einbettung der jeweiligen Akteure ist und ohne diese ein Verständnis dessen erschwert sei.

Einbindung des Wirtschaftssystems in die Gesellschaft betrachtet und sich damit der Makroebene zuwendet, richtet sich der Fokus von Granovetter auf die mikro- und mesoskalige Ebene der Einbettung von Unternehmen in einen sozialen Kontext. „Während sich das Einbettungsargument in Granovetters Tradition gegen das Modell atomisierter Akteure richtet, wenden sich Ansätze im Anschluss an Polanyi gegen die Auffassung einer gegenüber Gesellschaft und Staat autonomen Wirtschaft.“<sup>347</sup>

Klassische Wirtschaftstheorien betrachten ökonomische Konstellationen nahezu ausnahmslos als Ergebnis individuellen, zweckrationalen Handelns. In den Regulationsinstrumentarien des Marktes, zu denen u.a. der Preismechanismus zählt, erfolgt ein nach rationalen Kriterien strukturierter Austausch zwischen den Marktteilnehmern, die zumeist losgelöst von einem sozialen Kontext sind. Auch realitätsnahe und vollständige Rationalität ausschließende Erweiterungen neoklassischer Modelle, wie der Transaktionskostenansatz der Neuen Institutionenökonomie, basieren letztendlich auf der Annahme zweckrationalen, individuellen Handelns ökonomischer Akteure. Diese ökonomisch-atomistisch ausgerichtete Perspektive geriet zunehmend durch die in den 1980er Jahren aufkommende New Economic Sociology in den Fokus der Kritik.<sup>348</sup> Granovetter, ein bedeutender Vertreter der New Economic Sociology, kritisierte vornehmlich die Ausklammerung des sozialen Kontextes in der Erklärung wirtschaftlicher Handlungen und Modelle und vertritt stattdessen das Einbettungskonzept: „Granovetter (...) bezeichnet mit Einbettung das Phänomen, dass im Mikro- und Mesobereich wirtschaftliches Handeln mit sozialen Beziehungen verwoben ist.“<sup>349</sup> Bathelt und Glückler schreiben diesbezüglich: „Dabei konzentriert sich die Kritik auf die atomistische Konzeption des ökonomisch Handelnden, nach der jeder Akteur scheinbar kontextfrei und unbeeinflusst von seiner konkreten Umwelt handelt.“<sup>350</sup> Demnach können ökonomische Konstellationen nur dann vollständig verstanden werden, wenn ein Einbezug des sozialen Kontextes erfolgt. Ausgangspunkt seiner Kritik am neoklassisch-atomistischen Denkmodell ist der Hobbes'sche Staat und die Verknüpfung individueller Handlungen mit einem sozialen Kontext: „Die Kritik entfaltet Granovetter ausgehend vom traditionellen Hobbes'schen Problem, wie angesichts der individuellen Freiheit des Einzelnen gesellschaftliche Ordnung möglich ist. Er argumentiert, dass die Lösung der Ökonomie eine untersozialisierte und die herkömmliche sozialwissenschaftliche Lösung einer übersozialisierte Vari-

---

<sup>347</sup> Hedtke, R.: Wirtschaftssoziologie, Konstanz und München: UTB, 2014, S.104, vgl. auch Krippner, G. und Alvarez, A.: Embeddedness and the Intellectual Projects of Economic Sociology, in: Annual Review of Sociology 33 (1), 2007, S.234

<sup>348</sup> Vgl. Swedberg, R.: Grundlagen der Wirtschaftssoziologie Wiesbaden: VS-Verlag, 2009, S.66ff

<sup>349</sup> Hedtke, R.: Wirtschaftssoziologie, Konstanz und München: UTB, 2014, S.103

<sup>350</sup> Bathelt, H. und Glückler, J.: Wirtschaftsgeographie, Stuttgart: Eugen Ulmer, 2002, S. 159, vgl. auch Granovetter, M.: Economic Action and Economic Structure: The Problem of Embeddedness in American Journal of Sociology (Vol. 91), 1985, S.481-510

ante des gleichen Handlungsatomismus seien.“<sup>351</sup> Mit dieser Aussage wird zugleich aufgezeigt, dass atomistisch orientierte Erklärungsmuster kein Spezifikum neoklassischer Theorien sind, sondern ebenso im sozialwissenschaftlichen Spektrum verankert sind. Der homo oeconomicus der Neoklassik findet in den Sozialwissenschaften sein Analogon im homo sociologicus.<sup>352</sup> Der Embeddedness-Ansatz überwindet die Erklärungsdefizite untersozialisierter aber auch übersozialisierter Ansätze, in dem (ökonomische) Handlungen stets in einen sozialen Kontext gesetzt und nicht isoliert betrachtet werden. Die Kritik an dem untersozialisierten, neoklassischen (als auch neo-institutionenökonomischen) Ansatz richtet sich in erster Linie an seine starre Orientierung im Hinblick auf betriebswirtschaftliche Rationalität, die als alleiniger Antrieb ökonomischen Austauschs betrachtet wird. „Im Grunde genommen komme der anonyme Markt der Neoklassik, so Granovetter, im realen wirtschaftlichen Leben nicht vor, denn ökonomische Transaktionen aller Art seien von sozialen Beziehungen durchdrungen.“<sup>353</sup> Demgegenüber erscheinen Erklärungsansätze, die primär internalisierte gesellschaftliche Werte und Normen als maßgeblich für soziales und ökonomisches Handeln erachten, als übersozialisiert und ebenso wenig zielführend. Hedtker betont, dass Granovetter in seinem Embeddedness-Ansatz den Anspruch erhebt, die Frage nach der Kausalität ökonomischer Interaktionen argumentativ ausgewogen beantworten zu können, „da er die Fehler der beiden Extremmodelle eines rein normorientierten und des deshalb übersozialisierten und eines rein eigennutzorientierten, auf persönliche institutionelle Arrangements nur reagierenden und deshalb untersozialisierten Akteurs vermeide.“<sup>354</sup> Granovetter betrachtet ökonomische Aktivitäten als eingebettet (embedded) in ein soziokulturelles Beziehungsmuster, welches wiederum den Kontext ökonomischen Handelns bildet und zugleich als zu berücksichtigender Kausalfaktor für seine jeweilige Ausgestaltung fungiert.<sup>355</sup> Seine Kernaussage lautet: „Actors do not behave or decide as atoms outside a social context, nor do they adhere slavishly to a script written for them by the particular intersection of social categories that they happen to occupy.“<sup>356</sup> Die Bedeutung von embeddedness als Kausalfaktor für ökonomische Interaktionen wird auch durch Schätzl und Liefner hervorgehoben, indem sie festhalten: „Hintergrund ist die Feststellung, dass die spezifischen Beziehungen von

---

<sup>351</sup> Ebenda

<sup>352</sup> Vgl. Hedtker, R.: Wirtschaftssoziologie, Konstanz und München: UTB, 2014, S.104

<sup>353</sup> Ebenda, vgl. auch Granovetter, M.: Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness, in: American Journal of Sociology 81 (3), 1985, S.495

<sup>354</sup> Hedtker, R.: Wirtschaftssoziologie, Konstanz und München: UTB, 2014, S.103

<sup>355</sup> Vgl. die Ausführungen von Berndt, C und Boeckler, M. zum Embeddedness-Ansatz in der Wirtschaftsgeographie: Berndt, C. und Boeckler, M.: Kulturelle Geographien der Ökonomie: Zur Performativität von Märkten; in: Berndt, C. und Pütz, R. (Hrsg.): Kulturelle Geographien, Bielefeld: transcript, 2007, S. 213 - 258

<sup>356</sup> Ebenda, S. 487, zitiert in Bathelt, H. und Glückler, J.: Wirtschaftsgeographie, Stuttgart: Eugen Ulmer, 2002, S.160, vgl. auch Granovetter, M.: Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness, in: American Journal of Sociology, Volume 91, Issue 3, Chicago: The University of Chicago Press, 1985, S.487

Personen innerhalb und außerhalb von Unternehmen eine Determinante ihres Handelns darstellen.“<sup>357</sup>

Die Tatsache, dass ökonomische Akteure in ihrem Handeln eingebettet sind, ändert hingegen nichts an der Annahme, dass zweckrationales Handeln durchaus primäres Ziel der Akteure sein kann. Der Embeddedness-Ansatz nach Granovetters Modell ist also trotz seiner Kritik an neoklassisch-atomistischen Modellen nicht als diametral lokalisierter Gegenstandspunkt zur Neoklassik zu verstehen. Ähnlich der Transaktionskostentheorie (und je nach eingenommener Perspektive) kann er auch als realitätsnahe Erweiterung neoklassischer Handlungsmodelle verstanden werden und fungiert als komplementär-kommensurabler Erklärungsansatz für die geographische Ausgestaltung des Enthierarchisierungsprozesses.<sup>358</sup> Die folgende Abbildung verdeutlicht schematisch das grundlegende Postulat des Embeddedness-Ansatzes.

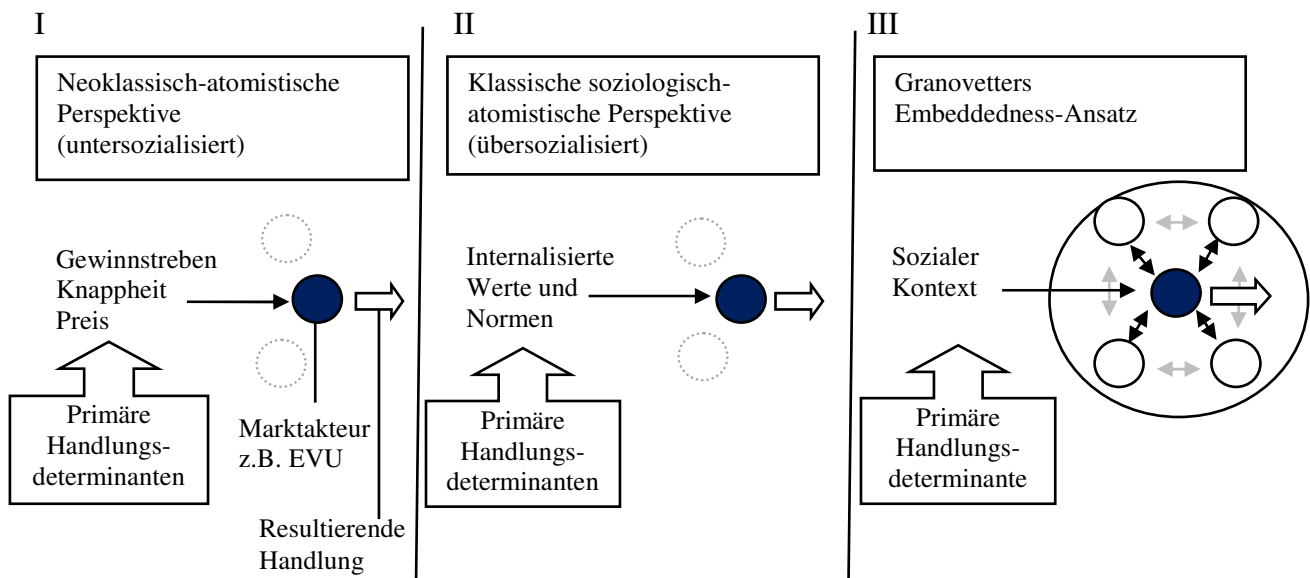


Abbildung 3.16: Kontrastiv-schematische Darstellung des grundlegenden Postulats des Embeddedness-Ansatzes, eigene Darstellung in Anlehnung an Granovetter

Aus Abbildung 3.16 wird ersichtlich, dass Marktakteure gemäß des Embeddedness-Ansatzes ihre Entscheidungen nicht unabhängig voneinander treffen. Ihre Handlungen sind immer als Resultat relationaler oder struktureller Einbettung zu verstehen. Zudem sind sie Bestandteil eines gesellschaftlichen Systems, welches kontinuierlich auf sie einwirkt und auf welches sie selbst einwirken, so dass eine Art reziprokes Wirkungsverhältnis besteht. Granovetter unter-

<sup>357</sup> Schätzl, L. u. Liefner, I.: Theorien der Wirtschaftsgeographie (10.Aufl.), Paderborn: UTB, 2012, S.141

<sup>358</sup> Vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/marktsoziologie.html>, Stand: 11/2015

streicht diesbezüglich: „By ‘embeddedness’ I mean that economic action, outcomes, and institutions are affected by actors’ personal relations, and by the structure of the overall network of relations. I refer to these respectively as the relational and the structural aspects of embeddedness.”<sup>359</sup> Jene Konstellation ist in Abschnitt III der Abbildung 3.16 schematisch dargestellt. Granovetter differenziert mit seiner Aussage zwischen der relationalen (dyadischen) und der strukturellen Form der embeddedness.

In der relationalen embeddedness bestehen soziale Verhältnisse zwischen zwei Marktakteuren, die nicht allein durch betriebswirtschaftliche Ratio, wie Gewinnmaximierung oder Kostenminimierung, zu beschreiben sind. Vielmehr werden sie wesentlich durch eine gemeinsame Historie bzw. gemeinsam beschrittene Wege geprägt, die mit einem Vertrauensaufbau und einer Reduktion von Handlungsunsicherheit einhergehen und somit die ökonomische Zusammenarbeit erleichtern. Zudem wird die Wahrscheinlichkeit opportunistischen Verhaltens durch eine reziprok gestaltete Vertrauensbasis als Resultat einer gemeinsamen Interaktionstrajektorie minimiert. Relationale embeddedness wird somit durch die Pfadabhängigkeit einer gemeinsamen Historie zwischen zwei Marktakteuren erzeugt.<sup>360</sup> Vertrauen wird sukzessive zum dominierenden Koordinationsmechanismus. Der Austausch zwischen den Marktpartnern und daraus hervorgehende ökonomische Handlungen sind also nicht zwingend das Resultat ökonomischer Zweckrationalität. In einer relationalen embeddedness sind ökonomische Interaktionen durchaus auch unter (vorerst) betriebswirtschaftlich suboptimalen Konstellationen möglich. Bathelt und Glückler heben die Möglichkeit wirtschaftlicher Imperfektion als potentielle Implikation relationaler oder struktureller embeddedness hervor, indem sie konstatieren: „Die Kritik des embeddedness-Ansatzes an der atomistischen Akteurskonzeption (...) stellt auch das Effizienzkriterium für die Wahl der Organisationsform von Transaktionen in Frage. Aus ökonomischen, wirtschaftssoziologischen und wirtschaftsgeographischen Arbeiten lassen sich zahlreiche Argumente ableiten, die darauf hindeuten, dass tatsächlich beobachtete Organisationsformen keineswegs immer effizienter sein müssen als ihre Alternativen (...).“<sup>361</sup> Oftmals amortisieren sich jedoch generiertes Vertrauen und Erwartungssicherheit auch monetär, so dass sie mittelfristig zur Reduktion von Transaktionskosten beitragen: „Durch die Entstehung dieser Vertrauensbasis können Unternehmer auch Zugang zu Ressourcen erhalten, die ihnen ohne das entgegengebrachte Vertrauen wahrscheinlich vorenthalten geblieben wären. Es können auch

---

<sup>359</sup> Granovetter, M.: Economic Action and Economic Structure: The Problem of Embeddedness in American Journal of Sociology (Vol. 91), 1985, S.98, zitiert in Bathelt, H. und Glückler, J.: Wirtschaftsgeographie, Stuttgart: Eugen Ulmer, 2002, S.160

<sup>360</sup> Vgl. Kulke, E.: Wirtschaftsgeographie (4.Aufl.), Paderborn: UTB, 2009, S.126

<sup>361</sup> Bathelt, H. und Glückler, J.: Wirtschaftsgeographie, Stuttgart: Eugen Ulmer, 2002, S.162

economies of time (Steigerung des Zeitvorteils) durch die Vertrauensbeziehung erzielt werden, z. B. durch schnellere kooperative Problemlösungen, gemeinsame Lernprozesse, Verzicht auf zeitraubende Verhandlungen über Regeln bei Vertragsabschlüssen. Dies kann Unternehmen einen schnelleren Marktzugang ermöglichen und raschere Reaktionen auf Veränderungen der Umwelt nach sich ziehen.<sup>362</sup>

Im Gegensatz zur relationalen embeddedness umfasst der Ansatz struktureller embeddedness mehr als zwei Marktakteure und ist Ausdruck des Beziehungsnetzwerks mehrerer Akteure zueinander, welches wiederum die Handlungen eines einzelnen Akteurs beeinflussen kann. Gemäß der strukturellen embeddedness wird das Handeln eines Unternehmens gegenüber einem anderen Marktakteur durch seine Beziehung zu einem dritten Marktpartner bestimmt. Bilden mehrere Marktpartner ein Beziehungsnetzwerk, so können Handlungen an einem dyadischen Strang direkte Auswirkungen auf weitere dyadische Stränge nach sich ziehen. So kann opportunistisches Verhalten eines Marktpartners gegenüber einem anderen (dyadischer Strang) auf weitere, nicht direkt involvierte, Akteure rückwirken und die Reputation des Opportunisten schädigen.<sup>363</sup> Wirtschaftliches Handeln ist entsprechend eingebunden in ein Netzwerk sozioökonomischer und soziokultureller Beziehungen, in dem, ähnlich einem Spinnennetz, Bewegungen über indirekte Verknüpfungen Vibrationen und Rückkoppelungen an anderer Stelle auslösen können. Bathelt und Glückler betonen diesbezüglich: „Strukturelle embeddedness ist also darauf bezogen, dass ökonomisches Handeln situiert, d.h. in Strukturen sozialer Beziehungen eingebettet ist. Für den Missbrauch von Vertrauen können die Konsequenzen aus struktureller Perspektive gravierender sein als in einer bilateralen Beziehung. (...) Aus Unternehmenssicht heißt dies, dass ökonomisches Handeln in eine Gesamtstruktur von Netzwerkbeziehungen eingebettet ist. Hierbei steht nicht mehr das Unternehmen als isolierter Akteur, sondern in seinem Beziehungsgeflecht mit Zulieferern und Abnehmern sowie Institutionen wie z.B. staatlichen Behörden im Mittelpunkt der Analyse.“<sup>364</sup>

Sowohl relationale als auch strukturelle embeddedness weisen eine räumliche bzw. geographische Komponente auf. Es stellt sich damit die Frage nach dem Zusammenhang bzw. der Korrelation zwischen Raum und sozialer Einbettung. Es ist nicht zwingend von einer automatischen Verknüpfung zwischen soziokultureller Einbettung und lokal- oder regionalräumlichem Kontext auszugehen. In einer durch fortgeschrittene Raum-Zeit-Kompression geprägten Zeit ist embeddedness auch unabhängig davon möglich. So geben Bathelt und Glückler mit Bezug auf

---

<sup>362</sup> <https://www.klett.de/alias/1010786> , Stand: 11/2016

<sup>363</sup> Analog dazu ist selbstverständlich auch eine Reputationssteigerung durch entsprechendes Verhalten möglich.

<sup>364</sup> Bathelt, H. und Glückler, J.: Wirtschaftsgeographie, Stuttgart: Eugen Ulmer, 2002, S.161

Hard und Oinas zu bedenken, dass dem zweidimensional-chorischen Raumgebilde durch die implizite Annahme, dass embeddedness ein stets lokal oder regional verankertes Phänomen sei, eine überhöhte Erklärungskraft für sozioökonomische Interaktionen zukomme: „Theoretisch eröffnet diese Perspektive die Möglichkeit, Raum als Bedingung des Sozialen überzubewerten. Wenn embeddedness stets ein lokales Phänomen ist, so ließe sich folgern, dass vom physischen Raum eine Wirkung auf das Soziale ausginge. Allerdings gibt es keine zwangsläufige gemeinsame Variation von Raum und Sozialem, so dass soziale embeddedness nicht systematisch gleich geographischer Einbettung ist.“<sup>365</sup> Mit dieser Aussage verdeutlichen sie ihre Skepsis gegenüber einem bewusst oder unbewusst postulierten deterministischen Raumverständnis, welches mit dem Konzept regionaler embeddedness zumindest latent konnotiert ist und welches nur partiell mit dem Paradigma des akteurszentrierten Ansatzes in Einklang zu bringen ist. Entsprechend können Unternehmen durchaus in überregionalen Netzwerken verankert sein, die ihre individuelle ökonomische Ausrichtung maßgeblich beeinflussen. Bathelt und Glückler plädieren daher für ein Konzept der embeddedness in räumlicher Perspektive, welches auf der Registrierplatte des zweidimensionalen Raumes die sozioinstitutionelle Einbettung eines Unternehmens erfasst, ohne den Raum selbst zum Explanans bzw. primären Kausalfaktor zu stilisieren.<sup>366</sup> Dennoch wird aufgrund mehrerer Faktoren, zum Beispiel historisch bedingter, lokal manifestierter Pfadabhängigkeiten und verbesserter Möglichkeiten zur Durchführung von Face-to-Face-Kontakten, davon ausgegangen, dass sowohl relationale als auch strukturelle embeddedness eine primär lokale und regionale Ausprägung aufweisen und dass räumliche Nähe eine intensiviertere Form der Einbettung begünstigt.<sup>367</sup> Kuhlke betont die *enabling function* räumlicher Nähe für die Übertragung von implizitem Wissen, was wiederum die Herausbildung lokal und regional verorteter Netzwerke begünstigt: „Der Transfer (...) kann nur durch persönliche Kontakte erfolgen (face-to-face) und ist kaum per Telekommunikation herzustellen; entsprechend besitzt räumliche Nähe mit der Möglichkeit persönlichen Treffens (...) große Bedeutung.“<sup>368</sup> Ähnlich argumentieren Braun und Schulz, wenn sie festhalten: „Diese Sichtweise beruht auf der Annahme, dass in einem räumlich begrenzten Gefüge (...) die geographische Nähe zwischen den Akteuren Netzwerkbeziehungen begünstigt.“<sup>369</sup> Weiterhin heißt es: „Das soziale

---

<sup>365</sup> Ebenda, vgl. auch Hard, G.: Über Räume reden. Zum Gebrauch des Wortes *Raum* in sozialwissenschaftlichem Zusammenhang, in Mayer, J. (Hrsg.): Die aufgeräumte Welt- Raumbilder und Raumkonzepte im Zeitalter globaler Marktwirtschaft - Loccumer Protokolle 74/92, Loccum: Evangelische Akademie Loccum, 1993, S.53-78 und Oinas, P.: On the Socio-Spatial Embeddedness of Business Firms, in: Erdkunde (Jg.51), 1997, S.23-32

<sup>366</sup> Vgl. Bathelt, H. und Glückler, J.: Wirtschaftsgeographie, Stuttgart: Eugen Ulmer, 2002, S.161f

<sup>367</sup> Vgl. Braun, B. u Schulz, C.: Wirtschaftsgeographie, Stuttgart: UTB Eugen Ulmer, 2012, S.148

<sup>368</sup> Kulke, E.: Wirtschaftsgeographie (4.Aufl.), Paderborn: UTB, 2009, S.126

<sup>369</sup> Braun, B. u Schulz, C.: Wirtschaftsgeographie, Stuttgart: UTB Eugen Ulmer, 2012, S.148. Braun und Schulz fügen relativierend hinzu, dass embeddedness nicht ausschließlich mit der lokalen/regionalen Ebene gleichzuset-



Kapital eines Unternehmens hängt (...) von der Quantität und Qualität seiner unmittelbaren Vernetzung mit anderen Wirtschaftsakteuren ab (...). Soziales Kapital ist per se nicht räumlich gebunden, jedoch sind die zugrunde liegenden Verflechtungen in der Regel verdichtet in einem regionalen (...) Umfeld zu finden.“<sup>370</sup> Durch eine ausreichende Häufigkeit von Face-to-Face-Kontakten, die eine umfassendere, vollständigere Kommunikation zwischen den Akteuren ermöglichen, als digitale Kommunikationskanäle, wird die Möglichkeit geschaffen, Vertrauen, Verständnis und Erwartungssicherheit (sukzessive) aufzubauen sowie Lernprozesse zu beschleunigen. Insbesondere Vertrauen ist von zentraler Bedeutung für die Stabilisierung regionaler Netzwerke bzw. lokaler oder regionaler Einbettung und kann wiederum mit einer deutlichen Reduktion von Transaktionskosten einhergehen. Trotz der von Bathelt und Glückler favorisierten Sectio zwischen embeddedness und Raum (als Kausalfaktor) unterstreichen sie diesen Aspekt: „Vertrauen ist erfahrungsabhängig und erfordert deshalb über einen längeren Zeitraum hinweg wiederkehrende Interaktionen. Räumliche Nähe kann die Vertrauensbildung erheblich erleichtern und beschleunigen, weil gleiche Traditionen und ein gemeinsames Verständnis zugrunde liegen und sich private und geschäftliche Aktionskreise der Akteure überlappen.“<sup>371</sup> Zwar wird Raum primär als Explanandum, also als zu erklärende Variable betrachtet. Allerdings kommt räumlicher Nähe auf Basis ihrer inhärenten Begünstigungsfunktion zwangsläufig eine erklärende Komponente zu. Dies ist u.a. darin begründet, dass trotz aller Möglichkeiten digitaler Kommunikation eine Residualgröße an Raumspannung existiert, welche den persönlichen Austausch in kleinen Intervallen für überregionale Netzwerke erheblich erschwert. Nach diesem Verständnis kann der zweidimensionale Raum nicht als bloße Registrierplatte des räumlichen Niederschlags sozioökonomischer Interaktionen begriffen werden, sondern ihm selbst kommt, wenn auch nur partiell, eine erklärende Funktion zu. Kulke hebt zudem die Bedeutung regionaler Kulturlandschaften für die Herausbildung regionaler embeddedness hervor, indem er konstatiert: „Als begünstigend für die Entwicklung der regionalen Netzwerke gelten Einbettungen (embeddedness) in ein gemeinsames menschliches, kulturelles soziales und politisches Umfeld. Die ausgeprägten immateriellen Beziehungen innerhalb des lokalen Netzwerks werden gefördert durch das gleiche kulturelle (...) Milieu der Akteure. Dadurch entsteht ein lokales bzw. regionales Gemeinschaftsgefühl.“<sup>372</sup> Die multidimensionale Raumwirksamkeit des Embeddedness-Ansatzes wird in Abbildung 3.17 visualisiert.

---

zen ist, sondern auch überregional Wirkung entfalten kann und diese keinen konzeptionellen Ausschluss erfahren darf (vgl. S.149).

<sup>370</sup> Ebenda, S.149

<sup>371</sup> Bathelt, H. und Glückler, J.: Wirtschaftsgeographie, Stuttgart: Eugen Ulmer, 2002, S.162

<sup>372</sup> Kulke, E.: Wirtschaftsgeographie (4.Aufl.), Paderborn: UTB, 2009, S.126.

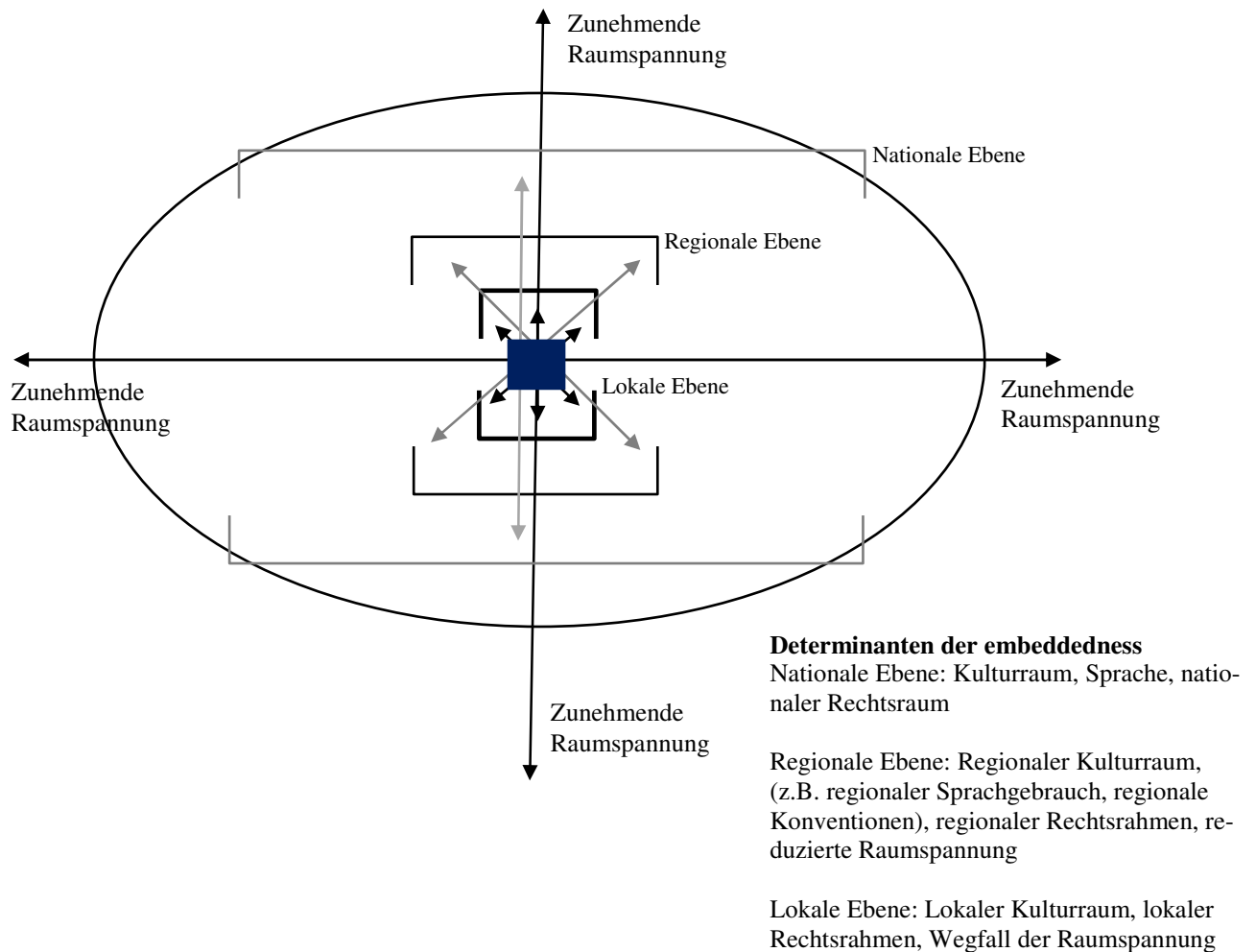


Abbildung 3.17: Schematische Darstellung der räumlichen Multidimensionalität des Embeddedness-Ansatzes, eigene Darstellung

Dargestellt ist die Einbettung eines Unternehmens über mehrere geographische Ebenen, die nach lokaler, regionaler und nationaler embeddedness differenziert werden. Es wird davon ausgegangen, dass die Intensität der Einbettung eines Unternehmens in ein soziokulturelles Netzwerk eine graduelle Abschwächung von der lokalen bis zur nationalen Ebene erfährt. So sind Unternehmen auf nationaler Ebene in einen soziokulturellen Kontext eingebettet, von dem ein gewisser Einfluss auf das Handeln ausgeht. Hierzu zählen z.B. die Zugehörigkeit zum gleichen Kulturraum, die gemeinsame Sprache und ein gemeinsamer Rechtsrahmen. Auf der regionalen Ebene kommen ergänzend regionalkulturelle Aspekte zur Entfaltung, welche das Gefühl der

Zugehörigkeit bzw. regionalen Identifikation stärken.<sup>373</sup> Neben einer regionalen Kultur (u.a. aus regionalen Konventionen und regionalem Sprachgebrauch bestehend) kann dies auch ein regional wirksamer Rechtsrahmen sein. Zudem begünstigt die verringerte Raumspannung einen regelmäßig stattfindenden persönlichen Austausch. Die lokale Ebene weist die höchste Intensität der Einbettung auf, da sie alle genannten Einflussfaktoren inkorporiert, zugleich aufgrund non-existenter Raumspannung regelmäßige Face-to-Face-Kontakte erheblich vereinfacht und somit eine nachhaltige Stärkung sozialer Netzwerke ermöglicht. Die Abstufung räumlich wirksamer embeddedness ist vergleichbar einer taxonomischen Zuordnung, da von der nationalen bis zur lokalen Ebene eine Ausdifferenzierung und Zunahme embeddedness begünstigender Faktoren erfolgt, wie die folgende Abbildung visualisiert.

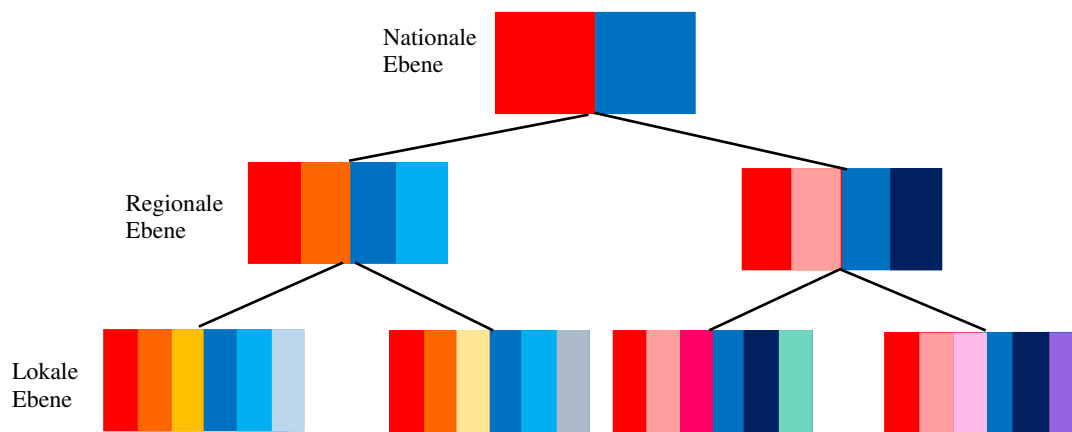


Abbildung 3.18: Taxonomisch-schematische Darstellung der Ausdifferenzierung Embeddedness begünstigender Faktoren in einem geographischen Trichter, eigene Darstellung

Anhand der Farbgebung wird die sukzessive Ausdifferenzierung von Faktoren symbolisiert, welche die Einbettung eines Unternehmens begünstigen. Mit zunehmender Spezifität wird zugleich ein höheres Maß an embeddedness unterstellt. Repräsentiert z.B. die Farbe Blau den gemeinsamen Rechtsrahmen, so erfährt dieser auf regionaler und lokaler Ebene eine Konkretisierung (z.B. über Landesgesetzgebung, Satzungen, etc.). Zugleich erfolgt eine Zunahme institutioneller Verflechtungen (z.B. mit Verbänden und Kammern). Analog dazu differenziert sich ein gemeinsamer Kultur- und Sprachraum (Rot) auf regionaler und lokaler Ebene zu entspre-

<sup>373</sup> Vgl. Blotevogel, H., Heinritz, G.; Popp, H.: Regionalbewußtsein - Zum Stand der Diskussion um einen Stein des Anstoßes, in: GZ 77, H. 3, 1989, S. 65-88

chend spezifischen, räumlichen Mosaiken aus, welche eine engere soziokulturelle Einbettung eines Unternehmens bewirken.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das Embeddedness-Konzept nach Granovetter eine Alternative bildet zu atomistisch ausgerichteten neoklassischen und neo-institutionenökonomischen Argumenten auf der einen und atomistischen soziologischen Ansätzen auf der anderen Seite. Sowohl zweckrationales, nutzenmaximierendes Handeln als auch ein Handeln, welches ausschließlich auf die Internalisierung sozialer Werte und Normen zurückgeführt wird, werden abgelehnt. Ökonomisches Handeln ist nach Granovetter nahezu ausnahmslos in einen sozialen Kontext eingebunden (embedded), der nicht zwingend die betriebswirtschaftlich optimale Interaktions- bzw. Transaktionskonstellation hervorbringt. Embeddedness zeigt sich sowohl über die relationale Dimension, in der zwei Marktakteure zueinander in einer aktuellen und historischen Beziehung (gemeinsame Entwicklungspfade) stehen, als auch über die strukturelle Dimension, in der die Ausgestaltung dyadischer Interaktionen zurückgeführt werden auf ihre Einbettung in ein Netzwerk bzw. eine Gesamtstruktur. Dass sowohl relationale als auch strukturelle embeddedness zur Generierung von Institutionen beitragen können, unterstreicht Hedtke, indem er festhält: „Einbettung kann Institutionen bilden. So haben etwa persönliche Netzwerke einflussreicher Akteure entscheidenden Einfluss darauf, welche Technologie sich durchsetzt und welche Branchenstrukturen entstehen, etwa in der US-amerikanischen Stromversorgungsindustrie. (...) So gesehen können Institutionen als ´geronnene soziale Netzwerke´ aufgefasst werden, die stärker von der Ausgangssituation der persönlichen Beziehung als von den Anforderungen des Marktes abhängen.“<sup>374</sup> Die Einbettung eines Unternehmens in ein soziales Netzwerk kann mit erheblichen ökonomischen Vorteilen einhergehen, insbesondere bei der Absorption impliziten Wissens und der reziproken Erschließung und Aufnahme von Know-How sowie neuer Erkenntnisse. Allerdings besteht auch die Gefahr des Lock-In im Rahmen einer kontraproduktiv intensivierten embeddedness. Das soziokulturelle Netzwerk ist in einem solchen Fall nicht (mehr) in der Lage, eine ausreichende ökonomische Flexibilität zu garantieren. Braun und Schulz heben diesbezüglich hervor: „Zudem kann es in Wirtschaftsräumen auch zu einem Zustand der over-embeddedness kommen und damit zu strukturellen Verkrustungen, die der Flexibilität und Innovationsfähigkeit von Unternehmensnetzwerken schaden.“<sup>375</sup> Insofern ist aus regionaler embeddedness nicht automatisch auf die ökonomische

---

<sup>374</sup> Hedtke, R.: Wirtschaftssoziologie, Konstanz und München: UTB, 2014, S.106, vgl. auch Granovetter, M.: The Sociological and Economic Approaches to Labor Market Analysis – A Social Structural View, in: Granovetter, M. und Svedberg, R. (Hrsg.), 1992, S.8

<sup>375</sup> Braun, B. u Schulz, C.: Wirtschaftsgeographie, Stuttgart: UTB Eugen Ulmer, 2012, S.149. Vgl. auch Grabher, G. (Hrsg.): The Embedded Firm - On Socioeconomics of Industrial Networks, London: Routledge, 1993

Wertigkeit dergleichen zu schließen. Die Beurteilung obliegt vielmehr der Einzelfallbetrachtung.

Für die vorliegende Untersuchung ist der Embeddedness-Ansatz nach Granovetter von zentraler Bedeutung. Zum einen wird im Kontext der Hypothesen postuliert, dass die SWO AG in ein Netzwerk persönlicher Beziehungen von Entscheidungsträgern integriert ist, welches insbesondere durch die lange Monopolphase, in der sich das Unternehmen befand, an Stabilität gewann und sich maßgeblich für die regionale Ausrichtung des Enthierarchisierungsprozesses verantwortlich zeigt. Zum anderen wird neben der relationalen embeddedness davon ausgegangen, dass auch die strukturelle embeddedness für die SWO AG eine bedeutende Rolle als potentieller Kausalfaktor für einen regionalen Niederschlag der Enthierarchisierung spielt. Da das EVU als kommunales Unternehmen eng mit der Stadt Osnabrück als Anteilseigner und primärem Stakeholder verflochten ist, erscheint ein Einfluss seitens des kommunalen Trägers auf die strategische Ausrichtung und die räumliche Ausgestaltung von Auslagerungsprozessen und Kooperationen wahrscheinlich. Die Annahme liegt nahe, dass die SWO AG als arriviertes Unternehmen der Region, im Zuge ihrer langen Lokalhistorie ein umfassendes Netzwerk etabliert hat, welches durch eine Vielzahl an Pfadabhängigkeiten und Entwicklungstrajektorien geprägt ist. Trotz eines nicht zwangsläufigen Zusammenhangs von Raum und Sozialem, ist aufgrund der dezentralisierten, ehemals wabenartigen Monopolstruktur der deutschen Energielandschaft davon auszugehen, dass die SWO AG, ähnlich vieler EVU, ein primär regional verankertes Netzwerk aufweist, welches wiederum regional verortete Auslagerungen und Kooperationen begünstigt. Der Embeddedness-Ansatz hilft dabei, jene Vernetzung, daraus hervorgehende ökonomische Handlungen und deren räumliche Implikationen besser zu verstehen.

## 4. Methodisches Vorgehen

In Bezug auf Atteslander kann festgehalten werden, dass empirische Forschung die systematische Erfassung und Interpretation real existierender Tatbestände ist.<sup>376</sup> Zur Erfassung der Daten bzw. Informationen bieten sich quantitative, qualitative und/oder gemischte Vorgehen (Mixed Methodology) an.

Zwecks Überprüfung der aufgestellten Hypothesen findet für die vorliegende Untersuchung eine qualitativ-empirische Methodik Anwendung. In Anbetracht der Komplexität des Enthierarchisierungsprozesses und seiner räumlichen Implikationen sowie der in Bezug auf den Gegenstand der Untersuchung relativ überschaubaren Primärliteratur, bietet sich ein qualitativ-heuristisches Verfahren an. Heuristische Verfahren kommen besonders dann zum Tragen, wenn die Ausgangslage durch relativ wenige Informationen über den zu untersuchenden Prozess gekennzeichnet ist und der Versuch unternommen wird, mit den gegebenen Informationen möglichst realitätsnahe Schlussfolgerungen für vergleichbare EVU zu ziehen bzw. aus der Analyse der SWO AG eine möglichst große Repräsentativität und Aussagekraft zu generieren. Da die SWO AG in vielerlei Hinsicht (Struktur, Historie, energiewirtschaftliche Herausforderungen) nicht sonderlich spezifisch erscheint, kann von einer relativ hohen Repräsentativität des EVU ausgegangen werden.<sup>377</sup> Aufgrund der qualitativ-methodischen Ausrichtung können keine deskriptiv- oder inferenzstatistischen Aussagen getroffen werden. Vielmehr wird auf Basis der qualitativen Inhaltsanalyse leitfadengestützter Experteninterviews, der Auswertung von Primär- und Sekundärliteratur sowie sekundärstatistischer Analysen der Anspruch erhoben, den Enthierarchisierungsprozess der SWO AG kausal in der Tiefe zu durchleuchten, dadurch verständlich zu machen und letztendlich Aussagen über vergleichbar strukturierte EVU treffen zu können. Das heuristisch-qualitative Vorgehen mag als Grundlage für darauf aufbauende Untersuchungen fungieren, welche mitunter eine stärker quantitative Ausrichtung aufweisen und damit als Gradmesser für die Repräsentativität der generierten Ergebnisse fungieren. Tabelle 4.1 gibt Aufschluss über die favorisierte Vorgehensweise im Zuge der empirischen Erhebung.

---

<sup>376</sup> Vgl. Atteslander, P.: Methoden der empirischen Sozialforschung, Berlin: De Gruyter-Verlag, 2003, S.3

<sup>377</sup> Dies legt auch der Vergleich des historischen Abrisses zwischen der SWO AG und der Stadtwerke Münster GmbH nah.

	Mündlich	Schriftlich
Vollstandardisiert (quantitativ)	Klar vorstrukturiertes Einzelinterview	Postalische Befragung mit (zumeist) geschlossenen Fragen
Teilstandardisiert (qualitativ)	Leitfadengestütztes Intensiv- / Experteninterview	Expertenbefragung
Offen, nicht oder nur gering standardisiert (qualitativ)	Offenes Experteninterview Situationsflexibles Interview	Informelle Umfragen bei Experten

Tabelle 4. 1: Überblick potentieller und für den Untersuchungsgegenstand favorisierter Varianten (blau) empirischer Erhebung

Wie aus Tabelle 4.1 hervorgeht, kommt für die vorliegende Untersuchung vornehmlich die Durchführung teilstandardisierter, leitfadengestützter Experteninterviews als bedeutender Bestandteil qualitativ-empirischer Methodik zum Tragen. Auf eine quantitative Erhebung wurde bewusst verzichtet, da die Auffassung vertreten wird, dass die detaillierte Identifikation grundlegender Zusammenhänge der Frage nach statistischer Repräsentativität vorgeschaltet sein sollte. Flankierend wurden für die Hypothesengenerierung neben dem Studium der Primär- und Sekundärliteratur explorativ ausgerichtete Experteninterviews geführt. Im Kontext der Hypothesenerarbeitung ist zu berücksichtigen, dass auch auf eigens gewonnene Erfahrungen im Zuge der beruflichen Tätigkeit für die SWO AG, die im Zeitraum 2005 bis 2007 in der Funktion als Trainee erfolgte, zurückgegriffen wurde. Insofern resultieren die Hypothesen partiell aus einer gewonnenen Insider-Perspektive. Folgende Punkte subsumieren das methodische Vorgehen für die vorliegende Untersuchung:

- Durchführung explorativer Expertengespräche
- Durchführung leitfadengestützter Experteninterviews und Auswertung in Anlehnung an die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring
- Analyse und Auswertung von Primär- und Sekundärliteratur
- Analyse primärstatistischer Daten und sekundärstatistische Aufbereitung

Leitfadenorientierte Expertengespräche ermöglichen einen detaillierten und tiefgehenden Einblick in die Thematik, decken Zusammenhänge auf und eröffnen die Möglichkeit, situationsflexibel auf entsprechende Antworten und Fragen einzugehen. Im Gegensatz zu vollstandardisierten, quantitativen Befragungen besteht eine höhere Flexibilität in Bezug auf unscharfe Antworten, da Nachfragen möglich sind und mitunter Aufmerksamkeit auf neue, unvorhersehbare Aspekte gelenkt wird, die für den Gegenstand der Untersuchung von Relevanz sein können. Zudem lässt ein teilstandardisiertes, qualitatives Interview im Gegensatz zu vollstandardisierten Verfahren einen gewissen Freiraum für exploratives Vorgehen.

Für die vorliegende Untersuchung wurden im Zuge der empirischen Erhebung insgesamt 16 leitfadengestützte und explorative Experteninterviews durchgeführt, transkribiert und in Anlehnung an die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet. Dies bedeutet, dass die transkribierten Inhalte analysiert und kategorisiert wurden. Aufgrund der Leitfadenstrukturierung liegt naturgemäß eine Grob-Kategorisierung bereits ex ante vor. Diese nimmt jedoch auf das Prinzip der Offenheit für die Kategorienfindung keinen Einfluss. Die Grobstrukturierung der leitfadengestützten Experteninterviews ist gekennzeichnet durch drei Themenbereiche bzw. Frageblöcke:

- Allgemeine Auswirkungen der Energiewirtschaftsliberalisierung auf die SWO AG
- Enthierarchisierungsprozesse: Bedeutung des Outsourcings und der Herausbildung von Kooperationen
- Bedeutung von Transaktionskosten und (regionaler) embeddedness

Im Zuge der Erhebung wurde Wert darauf gelegt, die Kategorisierung hypothesenneutral durchzuführen, um die Gefahr selektiver Wahrnehmung auszuschließen. Die transkribierten Interviews wurden unabhängig des Erkenntnisinteresses analysiert und wiederkehrende Aussagen und Inhalte zu Kategorien zusammengefügt. Mayring betont in Bezug auf die Strukturierung des Textmaterials: „Ziel der Analyse ist es, das Material so zu reduzieren, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben, durch Abstraktion einen überschaubaren Corpus zu schaffen, der immer noch Abbild des Grundmaterials ist.“<sup>378</sup> Tabelle 4.2 liefert einen Überblick identifizierter Kategorien im Kontext der leitfadengestützten Interviews und hebt zugleich ihre Bedeutung für den Gegenstand der Untersuchung hervor.

---

<sup>378</sup> Mayring, P.: Qualitative Inhaltsanalyse - Grundlagen und Techniken, Weinheim: Beltz, 2003, S.58



Identifizierte Kategorien	Bedeutung für den Gegenstand der Untersuchung
Energiewirtschaftliche Rahmenbedingungen	Mittel
Allgemeine Transformation / Strukturwandel der SWO AG	Mittel
Enthierarchisierungsprozess (1) Kooperationsbildung	Hoch
Enthierarchisierungsprozess (2) Auslagerungen (Outsourcing)	Hoch
Räumlicher Niederschlag (1) Kooperationen	Hoch
Räumlicher Niederschlag (2) Outsourcingprozesse	Hoch
Transaktionskosten und ihre geographische Relevanz für die Enthierarchisierung (Kausalfaktor 1)	Hoch
Embeddedness und ihre geographische Relevanz für die Enthierarchisierung (Kausalfaktor 2)	Hoch
Regionalwirtschaftliche Wirkung der SWO AG	Mittel
Inwertsetzung des Regionalen	Mittel
Reflexion raumwirksamen Handelns	Hoch

Tabelle 4. 2: Identifizierte Kategorien im Zuge der Analyse leitfadengestützter Experteninterviews in Anlehnung an Mayring

9 Interviews wurden mit Entscheidungsträgern der SWO AG geführt. Um einen Vergleich zu einem weiteren EVU ziehen zu können, fanden 3 Interviews mit Entscheidungsträgern der RWE AG statt. Darüber hinaus wurden die Geschäftsführer von zwei Gesellschaften, die im Zuge des Enthierarchisierungsprozesses durch Auslagerungsprozesse entstanden sind, befragt. Zwei weitere, eher explorativ ausgerichtete Interviews, wurden mit externen Experten geführt, die forschend im Themenfeld der Energiewirtschaft tätig sind und auf berufliche Erfahrung sowie Expertise in der Branche zurückgreifen können. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick der geführten Interviews.

Leitfadengestützte Interviews	Gesprächspartner / Hierarchische Einordnung	Datum
Stadtwerke Osnabrück AG	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vertriebsleiter (Prokurist)</li> <li>- Technischer Leiter (Prokurist)</li> <li>- Leiter Kooperations- und Konzessionsmanagement (Prokurist)</li> <li>- Leiter Einkauf (Abteilungsleiter)</li> <li>- Leiter Netzwirtschaft (Abteilungsleiter)</li> <li>- Leiter Buchhaltung (Abteilungsleiter)</li> <li>- Leiter Privatkundenvertrieb (Abteilungsleiter)</li> <li>- Leiter Kooperationsmanagement (Abteilungsleiter)</li> <li>- Pressesprecher (Stabstelle)</li> </ul>	14.03.2014 02.07.2014 25.03.2015  29.10.2014 06.11.2014 19.11.2014 04.12.2014 15.12.2014 14.08.2014
RWE AG / Westnetz GmbH <sup>379</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leiter RWE Regionalzentrum Osnabrück (Geschäftsführer)</li> <li>- Leiter Geschäftskunden RWE Regionalcenter Osnabrück (Prokurist)</li> <li>- Manager Technologiezentrum und Netzspeichertechnik Westnetz GmbH (Abteilungsleiter)</li> </ul>	05.11.2014  11.12.2014  27.10.2014
Verbundene Gesellschaften	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leiter Smart Optimo GmbH (Geschäftsführer)</li> <li>- Leiter items GmbH (Geschäftsführer)</li> </ul>	20.11.2014 05.12.2014
Externe Experten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leiter Forschungszentrum Energiewirtschaft und Energierecht Osnabrück (FEE) - nicht transkribiert</li> <li>- Ehemaliger Senior Manager und Prokurist der PwC Branchengruppe Energiewirtschaft (aktuell Professor für Elektrische Energiesysteme)</li> </ul>	26.11.2014  11.11.2014

Tabelle 4. 3: Überblick der Interviewpartner im Zuge der qualitativ empirischen Erhebung

In Ergänzung zu den Interviews kam im Zuge der empirischen Forschung die Sichtung und Analyse von Primär- und Sekundärliteratur zum Tragen. Dafür wurden u.a. die Geschäftsberichte der SWO AG von 1998 bis 2013 analysiert und ausgewertet. Ergänzend fand eine Medienrecherche statt, in der die lokale und regionale Zeitungsberichterstattung zur Thematik untersucht wurde. Die daraus gewonnenen Informationen und Daten komplettieren die gewonnenen Erkenntnisse aus den Befragungen. Zwecks Verdeutlichung wesentlicher Charakteristika als auch der kritischen Reflexion der Vor- und Nachteile qualitativen Vorgehens erfolgt ein kontrastiver Abgleich der methodischen Hauptstränge.

<sup>379</sup> Die Westnetz GmbH ist ein Verteilnetzbetreiber bzw. regional aufgestellter Netzbetreiber und ist Bestandteil des RWE-Konzerns. Das Unternehmen zählt zu den größten Verteilnetzbetreibern Deutschlands. Die Westnetz GmbH geht aus der Rhein-Ruhr Verteilnetz GmbH und der Westfalen-Weser-Ems Verteilnetz GmbH hervor.

Das quantitativ-empirische Vorgehen ist primär auf die Generierung repräsentativer bzw. aussagekräftiger Zahlen und/oder Modelle fokussiert, die sich für eine statistische Verwertung anbieten und ist tendenziell deduktiver Natur. Ziel ist die Quantifizierung gewonnener Informationen bzw. quantifizierte Abbildung der Realität. Oftmals ist im Vorfeld der Erhebung eine ausreichende Kenntnis des Forschungsgegenstandes vorhanden. Die Aufstellung entsprechender Hypothesen wird durch eine quantitativ und qualitativ ausreichende Menge an Primär- und Sekundärliteratur ermöglicht. Ein exploratives Vorgehen mit dem Zweck der Hypothesengenerierung ist nicht notwendig und kommt nur selten zum Tragen. Quantitative Verfahren sind aufgrund der gewünschten Vergleichbarkeit der erhobenen Daten und des zumeist großen Stichprobenvolumens vollstandardisiert, zuweilen auch teilstandardisiert und eignen sich sowohl für deskriptive als auch inferenzstatistische Auswertungen. Die im Vorfeld festgelegten Hypothesen werden durch standardisierte Erhebungen auf ihre Validität überprüft. Eine ausreichend große Anzahl an Probanden erhöht die Repräsentativität der Ergebnisse, so dass die forschungsleitenden Hypothesen (vorerst) eine Validierung oder Falsifizierung erfahren.

Die Vorteile quantitativ-nomothetisch ausgerichteter Empirie sind vielfältig. Unter Vorbehalt eines, der quantitativen Methodik inhärenten, Abstraktionsfaktors, sind in erster Linie die hilfreiche Quantifizierbarkeit mitunter komplexer realer Konstellationen, die hohe Repräsentativität des Datenmaterials, die mathematisch-statistische Verwertbarkeit, und die, basierend auf der Standardisierung, relativ schnelle Auswertung zu nennen. Nachteilig hingegen sind die mit der Standardisierung einhergehende mangelnde Flexibilität im Hinblick auf situationsbezogene Frageanpassungen und die mitunter nur recht oberflächliche Erfassung tiefergehender Kausalzusammenhänge. Vollstandardisierte Erhebungen weisen aufgrund der geschlossenen Fragestruktur selten Möglichkeiten auf, die im Vorfeld generierte Erhebungssystematik durch neue oder modifizierte Fragen zu ergänzen. Ein klassisches Prozedere eines quantitativ empirischen Vorgehens sieht wie folgt aus:

- Festlegung des Forschungsgegenstands
- Studie entsprechender Primär- und Sekundärliteratur
- Formulierung forschungsleitender Hypothesen
- Konstruktion eines voll- oder teilstandardisierten Fragebogens
- Pretest
- Datengenerierung (z.B. durch Umfrage und/oder Befragung)
- Datenaufbereitung und -interpretation unter Verwendung deskriptiver und inferenzstatistischer Methoden
- Präsentation relevanter Ergebnisse

Die Darstellung wesentlicher Kennzeichen und Charakteristika quantitativer Methodik verdeutlicht, warum sie für den Gegenstand der Untersuchung nicht als erste Wahl betrachtet wird. Die Komplexität des Transformationsprozesses und seiner räumlichen Implikationen erfordert vielmehr eine tiefgründige Durchleuchtung der Zusammenhänge und Kausalketten, die besser über ein flexibel gestaltetes, qualitativ-empirisches Vorgehen erfolgt. Zu berücksichtigen ist, dass die Anzahl primärliterarischer Abhandlungen zur Thematik relativ übersichtlich ist, so dass der Suche nach allgemeingültigen Gesetzmäßigkeiten bzw. Quantifizierungen ein Verständnis individueller Besonderheiten vorgeschaltet sein sollte.<sup>380</sup> Eine umfassende Datenerhebung mit Anspruch auf Repräsentativität erscheint also nur dann sinnvoll, wenn ein grundlegendes Verständnis der Prozesse und Kausalfaktoren vorhanden ist. Diese Argumente sprechen gegen die Verwendung einer quantitativen Methodik.

Qualitativ empirisches Vorgehen ist primär auf die Erkenntnis tiefergehender Zusammenhänge bei geringen Fallzahlen ausgerichtet und beinhaltet die Erhebung nicht-standardisierter Daten, die hermeneutisch oder inhaltsanalytisch ausgewertet werden. „Qualitative Sozialforschung sucht den Sinn der Dinge, deren inneres Wesen zu erfassen und zu verstehen.“<sup>381</sup> Im Gegensatz zu quantitativen Verfahren ist eine qualitative Methodik eher induktiv ausgerichtet. Ihre strukturelle Offenheit bzw. geringe Standardisierung und die damit einhergehende Flexibilität gegenüber dem Erfahrungsobjekt sind bedeutende Charakteristika. Strukturelle Offenheit impliziert jedoch nicht den Verzicht auf Struktur. Sieht man von offen gehaltenen Experteninterviews und narrativen Befragungen ab, weisen qualitative Erhebungen, flankierende Leitlinien auf. Diese richten sich an der Forschungsfrage aus und bilden eine Art Orientierung und Gerüst für die Befragung und/oder Beobachtung. Zugleich lassen sie ausreichend Raum, um situationsflexibel agieren zu können und, sofern erforderlich, von vordefinierten Leitlinien abzuweichen. Durch dieses Vorgehen wird Kontextualität hergestellt und sukzessive Erkenntnis über den zu untersuchenden Sachverhalt gewonnen. Qualitative Erhebungen passen sich zu einem gewissen Grad dem Untersuchungsgegenstand an und bieten die Möglichkeit zur Generierung, Ausdifferenzierung und Modifikation der Hypothesen im Verlauf der Erhebung. Im Gegensatz zum quantitativen Verfahren, können die Hypothesen zu erheblichen Teilen aus dem empirischen Vorgehen selbst bzw. der intensiven, eher explorativ-empirischen Auseinanderset-

---

<sup>380</sup> Vgl. Professur für Mediendidaktik (Universität Augsburg): Grundlagen der qualitativen Sozialforschung, Kapitel: Grenzen quantitativer Forschung (öffentlich zugänglicher Reader): <http://qs.f.e-learning.imb-uni-augsburg.de/book/export/html/503>, Stand: 11/2015

<sup>381</sup> Ebenda, Kapitel: Geschichte qualitativen Denkens und der qualitativen Forschung

zung mit den Befragten bzw. dem Erkenntnisobjekt gewonnen werden. Eine fixe, prädestinierte Befragungsstruktur, wie sie bei quantitativen Erhebungen anzutreffen ist, wird weitestgehend ausgeschlossen. Ein konsistentes, auf umfassende Primär- und Sekundärliteratur basierendes A-Priori-Hypothesen- oder Theoriemodell ist in der Regel nicht existent, sondern wird induktiv erschlossen. Die Methodik wird daher nicht dem Erkenntnisobjekt übergeordnet sondern an dem Erhebungsverlauf sukzessive angepasst und justiert. So kristallisierte sich für die vorliegende Untersuchung erst sukzessive ein Hypothesenmodell heraus.

Die Vorteile des qualitativ empirischen Vorgehens liegen insbesondere in der intensiven, flexiblen und situationsangepassten Beleuchtung des jeweiligen Erkenntnisobjektes. Die qualitative Methode erlaubt es aufgrund ihrer idiographischen Natur, komplexe Zusammenhänge und Kausalmuster genau zu identifizieren und auf Basis des empirisch-explorativen Vorgehens neue Sachverhalte aufzudecken. Das Abstraktionsniveau ist bei einem qualitativ-empirischen Vorgehen deutlich geringer, so dass den individuellen Gegebenheiten besser Rechnung getragen werden kann. Die ideographische Ausrichtung ermöglicht ein tiefgehendes Verständnis der zu untersuchenden Strukturen und Prozesse, so dass in einem darauf aufbauenden Schritt das Abstraktionsniveau angehoben und die Prüfung auf Repräsentativität erfolgen kann. Statistische Repräsentativität ist jedoch nicht das originäre Anliegen und kann durch ein qualitativ-methodisches Vorgehen nur selten geleistet werden. Der Erkenntnisgewinn kann zwar durch Erhöhung der Fallzahlen auf eine größere Grundgesamtheit übertragen werden, erlangt jedoch nur in wenigen Fällen statistische Signifikanz. Die geringere Repräsentativität und Quantifizierbarkeit der gewonnenen Erkenntnisse ist ein Nachteil qualitativer Erhebungen. Intensiv beleuchtete und gut verstandene Einzelfälle erlauben keine Garantie der Übertragbarkeit auf ähnliche Ausgangsbedingungen in vergleichbaren Fällen. Nicht zu vernachlässigen ist die Tatsache, dass die Methoden qualitativer Empirie, wie die qualitative Inhaltsanalyse oder objektiv-hermeneutische Auswertungen einen erheblichen Zeitaufwand beanspruchen. Die Fallzahl qualitativer Erhebungen ist somit deutlich geringer als bei quantitativen Erhebungen. Zum klassischen Vorgehen qualitativer Erhebungen zählen die folgenden Schritte:

- Definition der Forschungsfrage
- Festlegung auf die Erhebungsstruktur (z.B. Befragung oder Beobachtung)
- Durchführung narrativer und offener Experteninterviews
- Vorläufige Hypothesengenerierung
- Definition flankierender Leitlinien (z.B. für leitfadengestützte Experteninterviews)
- Identifikation von Interviewpartnern

- Durchführung und Transkription der Interviews
- Analyse und Auswertung (z.B. mit Hilfe der Inhaltsanalyse oder objektiven Hermeneutik)
- Zusammenfassende Präsentation

Tabelle 4.4 liefert abschließend einen kontrastiven Vergleich quantitativ und qualitativ empirischen Vorgehens und eine implizite Begründung für die Favorisierung des qualitativen methodischen Vorgehens für die vorliegende Untersuchung.<sup>382</sup>

	Quantitativ	Qualitativ
Wissenschaftstheoretische Zielsetzung	Nomothetische Theorien	Idiographisch fokussierter Erkenntnisgewinn
Hypothesengenerierung	Deduktiv, basierend auf einem großen Spektrum an Primär- und Sekundärliteratur	Induktiv / abduktiv, geringe Basis an Primär- und Sekundärliteratur
Befragungsstruktur	Vollstandardisiert, oft schriftlich	Offen oder leitfadengestützt, zumeist mündlich
Standardisierungsgrad	Hoch	Gering
Abstraktionsgrad	Hoch	Gering
Repräsentativitätsgrad (in Bezug auf die Grundgesamtheit)	Hohe Repräsentativität / statistische Signifikanz bzw. hohe externe Validität	Geringe Repräsentativität, hohe inhaltliche Validität
Fallzahlen	Hohe Fallzahl	Geringe Fallzahl
Analytische Schwerpunktmethodik	Deskriptive und inferenzstatistische Verfahren, mathematisch-statistisch	Qualitative Inhaltsanalyse, objektive Hermeneutik, verstehend, interpretierend
Ergebnisstruktur	Quantifiziert	Qualitativ-explikativ
Erschließungsgrad des Forschungsgegenstands	Bereits umfassende Primär- und Sekundärliteratur vorhanden	Wenig erschlossener Forschungsbereich

Tabelle 4.4: Kontrastierung quantitativer und qualitativer Empirie

<sup>382</sup> Vgl. Flick, U., von Kardorff E. und Steinke, I.: Was ist qualitative Forschung?, in Flick, U.: Qualitative Forschung, Hamburg: Rowohlts Enzyklopädie, 2000, S.24

## 5. Empirischer Befund

In Kapitel 5 wird der empirische Befund der Untersuchung vorgestellt. Hierbei fällt der Fokus auf die räumlichen Implikationen der organisationalen Transformation/Transition und den ihnen vorgeschalteten Kausalmechanismen. Um die Ergebnisse in einen angemessenen Kontext zu stellen, ist es wichtig, den Blick auf die historische Entwicklung der SWO AG zu richten. Folglich wird in Kapitel 5.1 ein Überblick historischer Eckpfeiler in der Unternehmensentwicklung gegeben.<sup>383</sup> Vor dem Hintergrund der liberalisierungsbedingten, prozessual verlaufenden Transformation liegt der Schwerpunkt in der Betrachtung des Zeitraums seit 1998. Aufgrund der ihn konstituierenden Entwicklungstrajektorien bzw. Pfadabhängigkeiten ist der Status Quo der strukturellen Vernetzung und ihres räumlichen Niederschlags nur über den Blick in die Vergangenheit zu verstehen. Der historische Abriss wurde daher intentional in das Kapitel 5 integriert. In Kapitel 5.2 erfolgt die Prüfung der in Kapitel 1.2 aufgestellten Hypothesen. Basis hierfür sind die Analyse und Auswertung der leitfadengestützten Experteninterviews sowie sekundärstatistische Literatur- und Datenanalysen, welche u.a. eine detaillierte Untersuchung der veröffentlichten Geschäftsberichte der SWO AG von 1998 - 2013 beinhalten. Die Ergebnisse erfahren durch Fallbeispiele in Kapitel 5.3 eine plastische Ergänzung und Abrundung. In Kapitel 5.4 wird ein Abgleich der Ergebnisse zum Regionalzentrum Osnabrück der RWE AG gemacht und damit das Maß der Übertragbarkeit auf ein überregional bzw. bundesweit agierendes EVU ausgelotet.

### 5.1 Stadtwerke Osnabrück AG - Von einem lokalen Versorgungsunternehmen zu einem modernen Dienstleister

Die Entwicklung der SWO AG lässt sich in mehrere, voneinander relativ gut abzugrenzender, Zeiträume einteilen. Mit Blick auf die Untersuchung erscheint eine Dreigliederung sinnvoll. Der erste Abschnitt umfasst den Monopolzeitraum bis 1998. Die Zeit nach der Marktöffnung lässt sich in die erste Liberalisierungsphase (1998 bis 2004) und die zweite Liberalisierungsphase (2005 bis ca. 2013) untergliedern.

---

<sup>383</sup> Der geschichtliche Überblick lehnt sich wesentlich an der diesbezüglichen Internetpräsenz der SWO AG an, vgl. <https://www.stadtwerke-osnabrueck.de/unternehmen/ueber-uns/geschichte/unternehmen.html>, Stand: 03/16

### 5.1.1 Die Entwicklung der SWO AG bis 1998<sup>384</sup>

Die Stadtwerke Osnabrück AG ist ein kommunales Energieversorgungsunternehmen mit KMU-ähnlichen Strukturen und ist neben der Energieversorgung auch in den Sparten ÖPNV, Wasserversorgung, Wasserentsorgung und Bäderbetrieb tätig. Es enthält somit die für kommunale EVU typische, diversifizierte Portfoliostruktur der Grunddaseinsvorsorge.<sup>385</sup> Seit ihrer Gründung ist die SWO AG Grundversorger für die Stadt Osnabrück.<sup>386</sup> Die heterogene Produkt- und Unternehmensstruktur sind das Ergebnis eines außerordentlich langen Entwicklungsprozesses, der neben einer stark regional ausgerichteten Verankerung vor allem durch Phasen der Stabilität und verstärkter transformativer Kräfte gekennzeichnet ist (vgl. Abbildung 5.1).

Die Geschichte der SWO AG beginnt mit der Gründung des Städtischen Gaswerks im Jahr 1858, einem Vorläufer der heutigen Stadtwerke, welches Haushalte, Unternehmen, städtische Einrichtungen und Straßenzüge zwecks Beleuchtung und Wärme mit Stadtgas versorgte.<sup>387</sup> Wie in vielen anderen deutschen Städten auch, bildete die Gasversorgung in Osnabrück die Keimzelle städtischer Energieversorgung. Mit der Übernahme der Wasserversorgung durch die Stadt Osnabrück wurde 1890 das Gas- und Wasserwerk Osnabrück gegründet, welches zugleich als Gründungsdatum der SWO AG fungiert. Nur wenig später wurde zur Jahrhundertwende die elektrische Energieversorgung durch ein extra hierfür erbautes Elektrizitätswerk (1901) aufgenommen, welches anfangs von der AEG betrieben und 1905 von der Stadt bzw.

---

<sup>384</sup> Der Darstellung des Entwicklungsprozesses und wesentlicher Kennzahlen der SWO AG und ihrer Kooperationen liegt insbesondere die intensive Recherche der SWO-Geschäftsberichte aus den Jahren 1998 - 2013 und der Internetpräsenzen zugrunde. Dies gilt insbesondere für die Jahre nach 1998 (vgl. Kap. 5.1.2.1 und 5.1.2.2). Aus Gründen der Übersichtlichkeit werden nur direkt entnommene Textstellen und Zitate mit der exakten Fundstelle bzw. Seitenzahl im jeweiligen Geschäftsbericht angegeben. Informationen in Bezug auf die Anfänge des Unternehmens wurden insbesondere der Quelle <https://www.stadtwerke-osnabrueck.de/unternehmen/ueber-uns/geschichte/unternehmen.html>, Stand: 03/2016 entnommen.

<sup>385</sup> Vgl. Lütjen, H., Tietze, F. u. Nuske, T.: Innovationskooperationen von Stadtwerken - Eine empirische Untersuchung von Treibern und Barrieren, Norderstedt: Books on Demand-Verlag, 2014, S.9

<sup>386</sup> Als Grundversorger ist ein EVU im Gegensatz zu anderen Lieferanten verpflichtet, jeden Letztverbraucher im Stadtgebiet gemäß geltender rechtlicher Bedingungen der Grundversorgung mit Elektrizität und Gas zu versorgen. Als Grundversorger wird jenes Unternehmen seitens des Netzbetreibers definiert, welches die eindeutige Mehrheit an Endabnehmern in dem jeweiligen Gebiet versorgt.

<sup>387</sup> Stadtgas wurde hauptsächlich aus Steinkohleentgasungsprozessen gewonnen und war bis zur Mitte des 20. Jahrhunderts eine typische Variante städtischer Gasversorgung, bevor es sukzessive durch Erdgas substituiert wurde. Das chemisch äußerst heterogen zusammengesetzte Stadtgas (Methan, Kohlenmonoxid, Stickstoff, Wasserstoff) variierte in der Zusammensetzung je nach EVU. Aufgrund verbesserter technischer Zugänge zu Erdgas im Rahmen der Prospektion, des Pipelinebaus und der günstigen Preisentwicklung erwies sich Stadtgas als nicht mehr konkurrenzfähig. Die Umstellung auf das weitestgehend homogene und mit einem höheren Heizwert versehene Erdgas (hauptsächlich Methan) ging mit einer erheblichen Zeitspanne einher. Dies ist nicht zuletzt auf technische Modifikationen bestehender Gasleitungen und damit auch erhebliche strukturelle Persistenzen eines großtechnischen Systems wie der Energieversorgung zurückzuführen.



der SWO AG übernommen wurde. Die Stadt Osnabrück reihte sich damit in eine für die Zeit typische Entwicklung ein, welche sich durch die Etablierung eines vornehmlich inselartigen, lokal ausgerichteten Elektrizitätsversorgungssystems mit relativ gering ausgeprägter überregionaler Vernetzung auszeichnete. Zu jener Zeit übernahm die SWO AG auch den motorisierten ÖPNV (1906), welcher neben der Energieversorgung bis heute in der Unternehmensorganisation als zweite Sparte fungiert. Zeitgleich kam es zu einem infrastrukturellen Ausbau der Wasserversorgung durch weitere Wasserwerke und Hochbehälter (1908). Mit dem Aufkommen regional und überregional agierender EVU (Überlandwerke) und der damit einhergehenden Herausbildung des bis heute existenten räumlich dreigliedrigen Elektrizitätsversorgungssystems wurde die Stadt bzw. die SWO AG ab 1921 mit elektrischer Energie (extern) beliefert und das kurze Kapitel der Eigenerzeugung vorerst beendet.<sup>388</sup> Als Lieferant fungierte von nun an die RWE AG, welche auch ab 1961 die Gaslieferung übernahm. Sowohl in Bezug auf Elektrizität als auch Gas besaß die SWO AG keine Eigenerzeugungskapazitäten mehr, so dass fortan Verteilung und Vertrieb den Schwerpunkt bildeten. Die Zulieferverträge bzw. vertikalen Demarkationsverträge mit der RWE AG besaßen bis zur Marktöffnung 1998 Gültigkeit. Es deutete sich bereits die allgemein zu beobachtende und zunehmende Funktionstrennung bzw. Entmischung der Wertschöpfungsebenen in der Energieversorgung an, die sich fortan jeweils auf die Versorgungsräume der räumlich dreigliedrigen Versorgungsstruktur homogener verteilen sollten. Nach dem Zweiten Weltkrieg, in dem die Infrastrukturnetze erheblichen Schaden davontrugen, wurden die Anlagen und Netze umfassend wiederaufgebaut und insbesondere in den Bereichen Gas- und Wasser ausgebaut (1955 - 1957). Zeitgleich stieg die allgemeine Bedeutung der Elektrizitätsversorgung rapide, was sich unter anderem in der Substituierung des Stadtgases als Leuchtmittelstoff niederschlug. Nachdem 1958 die SWO AG ihre Portfoliostruktur um die Hafenverwaltung erweiterte und die vollständige Umstellung von Stadtgas auf Erdgas unmittelbar bevorstand, fand 1961 eine bedeutende organisationsrechtliche Transformation statt. Durch die Überführung in eine Aktiengesellschaft, welche sich seitdem zu 100 Prozent in Besitz der Stadt Osnabrück befindet, wurde eine größere unternehmerische Unabhängigkeit geschaffen. Die SWO AG verlor damit ihren Status als Eigenbetrieb zugunsten eines auf mehr Flexibilität ausgerichteten kommunalen Unternehmens, welches über die privatrechtliche Unternehmensform der AG zudem eine größere Professionalität und Seriosität ausstrahlte und seinen Charakter als regionaler Dienstleister besser akzentuieren konnte. In der Unternehmensform der AG ist das Unternehmen, stärker noch als in Form einer GmbH, sowohl rechtlich als auch wirt-

---

<sup>388</sup> Die Eigenerzeugung spielte bis zu den Kraftwerkskooperationen im Zuge der Marktliberalisierung keine signifikante Rolle. Die Gasversorgung blieb hingegen bis 1961 in Eigenregie.

schaftlich von den Anteilseignern unabhängig. Einfluss kann seitens der Anteilseigner lediglich über den Aufsichtsrat ausgeübt werden. Mit der Gründung der AG hat das Unternehmen bis heute seine Rechtsform beibehalten. Die Unternehmens- und Portfoliostruktur wies von den 1960er Jahren bis zur Marktöffnung 1998 eine hohe Beständigkeit auf. Abbildung 5.1 zeigt schematisch die Phasen der Stabilität und erhöhter Transformation in der strukturellen Entwicklung der SWO.<sup>389</sup>

---

<sup>389</sup> In der in Abbildung 5.1 verwendeten Zeitskala sind für die Inbetriebnahme der Bäder und der Entwässerung Zeitpunkte angegeben, die nicht mit der offiziellen Übernahme der Entwässerung und der Bäder identisch sind. So erfolgte die Übernahme dieser beiden Sparten von der Stadt Osnabrück erst 2002/03. Dennoch wurde die gewählte Darstellung favorisiert, da die SWO AG vor ihrer Transformation in eine AG 1961 als eine Art Eigenbetrieb bei der Stadt Osnabrück geführt wurden und somit die Bearbeitung der Portfoliofelder zwischen Stadt und SWO AG nicht klar zu trennen ist.

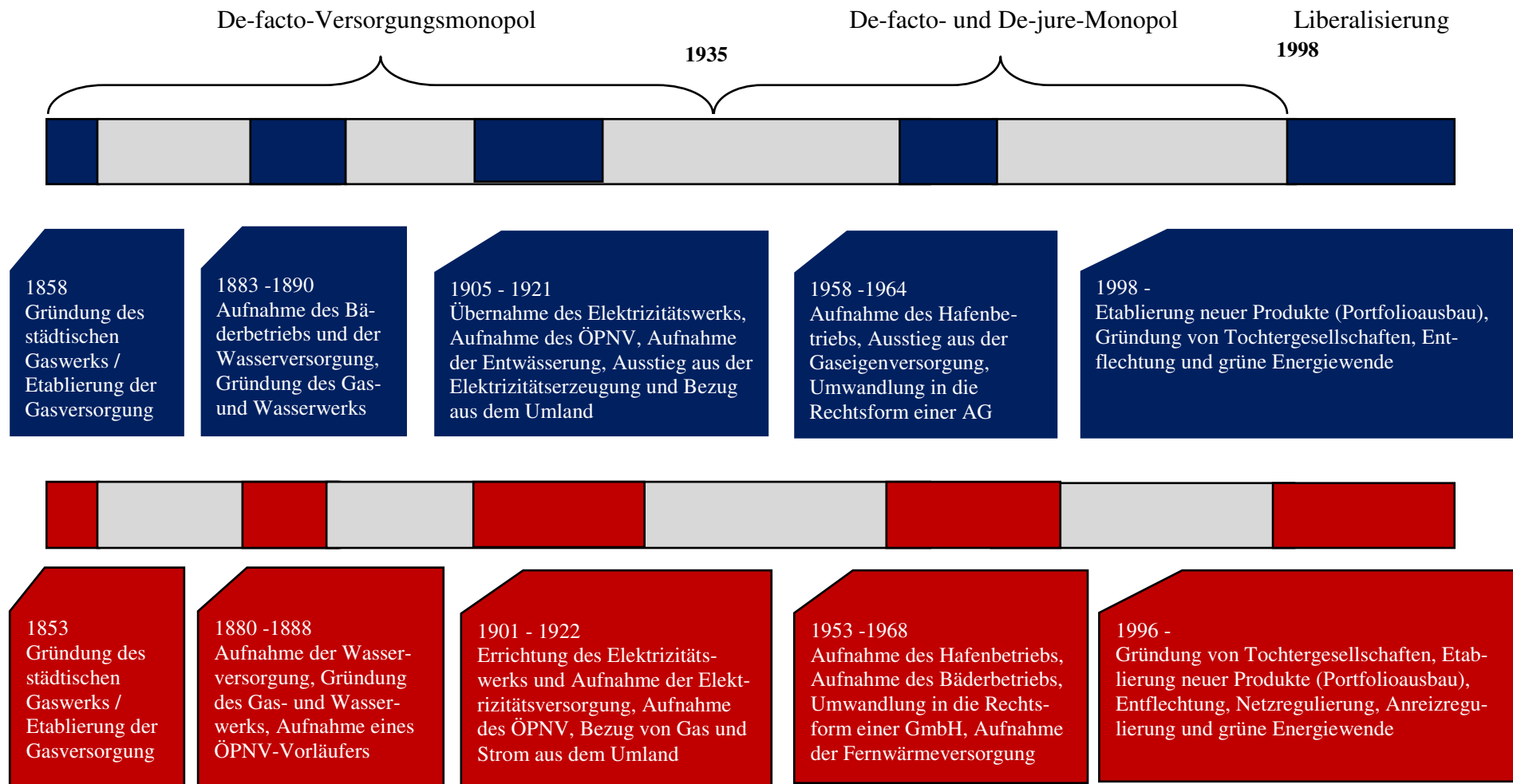


Abbildung 5.1: Wesentliche Epochen der Unternehmensentwicklung der SWO AG (blau) und Abgleich mit der Stadtwerke Münster GmbH (rot) im Kontext alternierender Transformations- (farbig) und Stabilitätsphasen (grau), eigene Darstellung

Ersichtlich ist, dass sich in der Entwicklung des Unternehmens Phasen erhöhter Transformationsaktivitäten mit Phasen der Stabilität abwechseln. Transformative Elemente sind demnach ein normaler und sogar notwendiger Bestandteil der Entwicklung und nicht ausschließlich für den Transformationsprozess seit der Marktliberalisierung zu konstatieren. Allerdings ist festzuhalten, dass die Transformationsphasen vor 1998 hauptsächlich der Portfolioausweitung zuzuordnen sind und in einer Zeit der Marktfestigung und regionalen Monopolisierung stattfanden. Sie sind zudem nicht auf externe Systemstressoren zurückzuführen. Stabilitäts- und Transformationsphasen markieren die wesentlichen historischen Eckpunkte in dem Werden der klassisch diversifizierten Produktstruktur eines kommunalen EVU. Mit Blick auf die Large Technical Systems-Theorie (vgl. Kapitel 3.1) dienen die transformativen Phasen vor 1998 vornehmlich der Festigung, Ausweitung und Ausdifferenzierung des Versorgungssystems. Davon abzugrenzen ist die transformative Qualität, die seit 1998 zum Tragen kommt. Sie geht mit einer grundlegenden Veränderung der energiepolitischen und -rechtlichen Rahmenbedingungen bzw. Spielregeln einher, welche die Beharrungskräfte der etablierten EVU und des Gesamtsystems herausfordern. In der seit 1998 bestehenden Transformationsphase geht es weniger um die Inkorporation, Modifikation oder Abstoßung von Geschäftsfeldern, sondern vielmehr um tiefgreifende prozessuale und funktionale Transformationen der Unternehmensstruktur.

Vergleicht man die Wegmarken der SWO AG mit anderen EVU ähnlicher Größe, so ist eine deutliche Parallelität zu konstatieren. Es ist daher davon auszugehen, dass die strukturelle Entwicklung der SWO AG keine sonderlich spezifischen Züge trägt, sondern sich in die allgemeine Entwicklung ähnlich strukturierter EVU einordnen lässt. Dieser Sachverhalt mag als vorsichtiger Indikator für die Repräsentativität der SWO AG interpretiert werden und stützt zugleich die heuristische Qualität der Untersuchung. So weist die Entwicklung der Stadtwerke Münster GmbH, welche sich seit 2008 in einer intensiven Kooperation mit der SWO AG befindet, bemerkenswert ähnlich gelagerte Transformations- und Stabilitätsphasen auf. Der hohe Grad parallel verlaufender Entwicklungsschritte lässt darauf schließen, dass sich die kommunalen EVU in ihrer grundlegenden strukturellen und transformativen Ausrichtung stark ähneln. Z.B. wies die Umwandlung in privatrechtliche Unternehmensformen, einen nahezu flächendeckenden bzw. bundesweiten Niederschlag auf. Schneider hält diesbezüglich fest: „Es gibt somit hinsichtlich der Unternehmensform seit dem ausgehenden 19. Jahrhundert eine institutionelle Kontinuität, über die unterschiedlichen politischen Ordnungen hinweg, indem kommunale Unternehmen in der Regel als Sondervermögen ohne eigene Rechtspersönlichkeit auf öffentlich-rechtlicher Basis im Bereich der kommunalen Verwaltung firmieren. Ende der

1950er Jahre bzw. zu Beginn der 1960er Jahre kam es dann aber zu ersten Veränderungen, die im Rahmen der langfristigen Entwicklungsperspektive einerseits einen nachhaltigen ordnungspolitischen Wandel anzeigen und zum anderen gewisse Analogien zur Zeit vor bzw. am Beginn der Kommunalisierungswelle im späten 19. Jahrhundert aufweisen. Es ist dies die Umwandlung kommunaler Unternehmen in privatrechtliche Form mit eigener Rechtsperson.<sup>390</sup>

Die Entwicklung der SWO AG ist somit auch von den wirtschaftspolitischen, rechtlichen und technologischen Rahmenbedingungen der jeweiligen Zeit geprägt worden, wenn auch nicht so einschneidend wie seit der Liberalisierung 1998. Aufgrund der stark technologisch-infrastrukturellen Ausrichtung und dem traditionell starken Einfluss des öffentlichen Sektors scheinen jene Rahmenbedingungen für kommunale EVU eine besondere Wirkstärke zu entfalten. Zudem ist bezüglich der strukturellen Entwicklung ein gewisser Gleichschritt bzw. eine große Vergleichbarkeit kommunaler EVU im gesamten Bundesgebiet zu identifizieren. Sicherlich haben auch Verbände wie der 1949 gegründete Verband Kommunaler Unternehmen (VKU) über seine Funktion als Interessenvertretung kommunaler Unternehmen, Austauschplattform und Informationsdistributor einen Einfluss auf diesen Prozess gehabt.

### **5.1.2 Die Entwicklung der SWO AG seit 1998**

Die transformative Phase seit 1998 besitzt einen qualitativen Charakter sui generis und ist demnach nicht mit vorherigen Transformationsphasen der SWO AG zu vergleichen. Dies trifft auf alle EVU vergleichbarer Größe und Struktur zu. Gekennzeichnet ist die Entwicklung durch umfassende prozessuale und strukturelle Veränderungen, welche in erster Linie gemäß EnWG 1998 und EnWG 2005 das Portfoliosegment Energie (Elektrizität und Gas) betreffen. Grundsätzlich lässt sich die Zeitspanne nach 1998 in zwei Liberalisierungsphasen unterteilen, welche jeweils spezifische Wirkungen induzierten. Die erste Phase reicht von 1998 bis 2004, die zweite Phase von 2005 bis ca. 2010. Die erste Phase, in welcher das EnWG 1998 als Initialzündung fungierte, wurde wesentlich durch prozessuale und strukturelle Umstellungen auf neue Markterfordernisse geprägt. Zwar erscheinen, retrospektiv betrachtet, die strukturellen Rahmenbedingungen für einen funktionierenden Markt als unvollständig bzw. ineffektiv. Dennoch haben sie zu signifikanten Transformationsprozessen und einer nachhaltigen Neu-

---

<sup>390</sup> Schneider, J.: Öffentliches und privates Wirtschaften in sich wandelnden Wirtschaftsordnungen, Stuttgart: Franz Steiner-Verlag, 1999, S.177

ausrichtung der SWO AG geführt. Die rechtlichen Rahmenbedingungen nach 2005, eingeleitet durch das novellierte EnWG 2005, zeichnen sich primär durch die Behebung der Defizite aus dem EnWG 1998 aus. Die zweite Phase war durch ein Anziehen der Liberalisierungsstellschrauben gekennzeichnet. Hierunter sind in erster Linie das organisationelle bzw. gesellschaftsrechtliche Unbundling, die regulierten Netzentgelte durch die Bundesnetzagentur und die Anreizregulierung zu verstehen. Die Wirkungen auf die SWO AG sind noch größer einzustufen als in der ersten Phase und haben einen fortlaufenden Transformationsprozess bewirkt. Um den Wandlungsprozess und die wichtigsten Wegmarken der SWO AG nach 1998 einer strukturierten Betrachtung zuzuführen, wird im Folgenden zwischen der ersten und zweiten Transformationsphase unterschieden.

#### **5.1.2.1 Die SWO AG in der ersten Phase der Liberalisierung (1998 - 2004)**

Die SWO AG hat sich bereits vor 1998 auf die Liberalisierung des Marktes intensiv vorbereitet. So wurden Analysen der Struktur, Geschäftsprozesse und Wertschöpfungstiefe mit Blick auf die anstehende Marktöffnung und entsprechende Justierungen vorgenommen.<sup>391</sup> Insofern warf die Liberalisierung bereits Mitte der 1990er Jahre mit der Richtlinie RL 96/92 EG zur Öffnung der Elektrizitätsmärkte ihre Schatten voraus. Insbesondere die Zeit zwischen 1996 und 1998 kann als Präludium für die darauf folgende Liberalisierungsphase verstanden werden.

Die auf die Unternehmensstruktur transformativ wirkenden Aktivitäten der SWO AG zeigten also weniger reaktiven, sondern vielmehr proaktiven Charakter. Die proaktive Auseinandersetzung mit neuen, teils hochgradig volatilen Umfeldbedingungen bzw. politischen und rechtlichen Vorgaben kennzeichnen das Vorgehen des Unternehmens sowohl in der ersten als auch zweiten Liberalisierungsphase und reflektieren die Unternehmensphilosophie, welche sich bis dato stark auf die Chancen der Liberalisierung konzentriert, ohne dabei Risiken und Gefahren außer Acht zu lassen. Die Öffnung der Energiemärkte wurde als Chance begriffen. Entsprechend heißt es seitens des Vorstands im Vorwort des Geschäftsberichts 1998: „1998 war ein gutes Jahr. Weil im Unternehmen Stadtwerke Osnabrück vieles in Bewegung geraten ist - Richtung Zukunft. Weil inzwischen aus dem ´Wir müssen was tun´ ein ´Wir wollen was tun´

---

<sup>391</sup> Vgl. Transkriptionstext des Interviews mit dem Vertriebsleiter der SWO AG, S. 1f

geworden ist.<sup>392</sup> Weiter heißt es: „Denn wir wollen nicht auf die Zukunft warten, wir wollen sie aktiv mitgestalten.“<sup>393</sup>

Mit jenem Credo eng verbunden war eine grundlegende und nachhaltige Änderung des Unternehmensselbstverständnisses. So zeichnete sich bereits zur Marktöffnung ein Wandel in der Eigenwahrnehmung und strategischen Neuausrichtung ab, der eine Distanzierung vom Image des Versorgers beinhaltete. Die SWO AG verstand sich fortan an als modernen Dienstleister, was sich u.a. in dem Unternehmensclaim *Immer für Sie da* manifestierte. Die Kundenorientierung rückte sukzessive in den Vordergrund und wurde zur prioritären Maxime, welche sich durch alle Unternehmenssparten zog und u.a. ihren Ausdruck in der Gründung eines neuen Kundenzentrums in zentralstädtischer Lage oder optimierten innovativen Abrechnungssystemen für Tarifikunden fand.

Mit den Änderungen der Unternehmensphilosophie gingen Geschäftsprozessoptimierungen und Kostenoptimierungsprogramme einher, welche eine nachhaltigere Wettbewerbsfähigkeit garantieren sollten. Von besonderer Bedeutung waren die Etablierung neuer Geschäftsfelder und die Ausweitung der Wertschöpfungskette. Begünstigt durch die 1998 erfolgte Deregulierung und Liberalisierung des Telekommunikationsmarktes wurde noch im selben Jahr die Osnatel GmbH gegründet. Die 100 prozentige Tochtergesellschaft der SWO AG sollte die Region Osnabrück mit Telekommunikationsdienstleistungen (TK) wie Telefonie und Internet versorgen und mittelfristig nach der Deutschen Telekom zum größten TK-Anbieter der Region werden. Bereits 1997 wurde in der Phase des Transformationspräliminums vorbereitend die Osnet GmbH als Vorratsgesellschaft für den neuen Geschäftsbereich der Telekommunikation gegründet. Zudem stieg das EVU zeitgleich in Kooperation mit der Deutschen Eisenbahngesellschaft-Verkehrs GmbH durch Gründung der NordWestBahn GmbH in das Geschäftsfeld des regionalen Schienenpersonenverkehrs ein. Das Unternehmen hält bis heute einen Sperrminoritätsanteil von ca. 26 Prozent. Aufgrund der umfassenden und gewachsenen Expertise in den Kernbereichen der Energieversorgung und des ÖPNV wurden in den neuen Sparten diverse Synergieeffekte genutzt, was maßgeblich zu einem erfolgreichen Start in den Markt beitrug. So konnte die SWO AG in der Verlegung der Glasfasernetze auf umfassende Planungs-, Bau- und Betriebserfahrungen im Bereich der Energieversorgung zurückgreifen.

Neben der Erweiterung der Produktpalette widmete sich die SWO AG mit Öffnung der Märkte zunehmend dem Ausbau von Dienstleistungen rund um die Kernleistungen der Elektrizitäts- und Gasversorgung. Hierzu zählen in erster Linie das Energiemanagement oder das

---

<sup>392</sup> Geschäftsbericht der Stadtwerke Osnabrück AG, 1998, S.7

<sup>393</sup> Ebenda, S.9.

Contracting, also die Installation, der Betrieb und die Instandhaltung von Anlagen wie zum Beispiel BHKWs. Seit 1998 wurden jene Ergänzungsleistungen stetig ausgebaut und kompletieren das Serviceportfolio. Ebenso wichtig war der frühe Fokus auf regenerative Energiequellen. So wurde bereits 1998 in Kooperation mit der Stadt Osnabrück und dem Solarverein Osnabrück e.V. der Verein für Umweltschutz durch Photovoltaik e.V. gegründet.

1998 stellte für die SWO AG einen nachhaltigen Wendepunkt dar. Die in der Vorbereitungsphase gesetzten Prämissen wurden auch in den darauf folgenden Jahren verfolgt, umgesetzt und ausgebaut. So wurden weiterhin umfassende Geschäftsprozessoptimierungen durchgeführt, welche den Restrukturierungs- und Umbruchprozess maßgeblich forcierten. Hierzu zählten u.a. die Fusionierung und/oder Neustrukturierung von Abteilungen und ihrer Schnittstellen sowie ein konsequentes Kostenmanagement.

Zu den neuen Geschäftsfeldern der Telekommunikation und des Schienenpersonenverkehrs gesellte sich 1999 die Sparte der IT-Dienstleistungen. Hierfür wurde aus einer Vorgängergesellschaft die ITEBO GmbH (Informationstechnologie Emsland Bentheim Osnabrück) gegründet, an der die SWO AG als Gesellschafter neben der Stadt Osnabrück und den Landkreisen Osnabrück, Emsland und Grafschaft Bentheim beteiligt war. Für die Gründung der Gesellschaft wurden Mitarbeiter im Rahmen eines Outsourcings aus der Datenverarbeitungsabteilung ausgelagert. Die ITEBO GmbH fungierte fortan als Full-IT-Service-Anbieter für öffentliche Unternehmen und Verwaltungen sowie Energieversorger. Die SWO AG baute damit ihr Leistungsportfolio in Form von Tochtergesellschaften und Beteiligungen deutlich aus. Zeitgleich wurde das Leistungsspektrum der anderen Tochtergesellschaften bzw. Kooperationen ausgebaut. Auch im Bereich der traditionellen Kernleistungen, wie der Energieversorgung, hielt man am neuen Konzept ergänzender und komplettierender Dienstleistungen fest und entwickelte z.B. in Kooperation mit regional ansässigen Unternehmen Energiesparkonzepte für Tarifkunden. Die wachsende Kundenorientierung als auch ein zunehmendes, regional ausgerichtetes Sponsoring wurden letztendlich durch eine auffallend niedrige Wechselquote von weniger als 1 Prozent im Tarifkundensegment positiv quittiert. Die Liberalisierungswirkungen kamen in den ersten beiden Jahren nach der Marktöffnung fast ausschließlich im Bereich der Sondervertragskunden zum Tragen.<sup>394</sup> Doch auch im Großkundensegment verbuchte die SWO AG Erfolge. So konnten außerhalb des Grundversorgungsgebietes zu-

---

<sup>394</sup> Diese Entwicklung ist kennzeichnend für viele EVU des KMU-Segments. In den ersten Jahren nach der Liberalisierung zeichnete sich insbesondere im Sondervertragskundenbereich ein intensiver Wettbewerb ab. Gerade Unternehmen mit hohem Elektrizitätsbezug konnten durch einen Wechsel oder neue Vertragsmodalitäten erhebliche Kosteneinsparungen erzielen.



nehmend Unternehmen akquiriert werden. Dies geschah hauptsächlich über Bündelverträge für lokal ansässige Mehrbetriebsunternehmen. Trotz volatiler, schwer vorhersehbarer Marktentwicklungen und einer zunehmenden Entfaltung des Wettbewerbs ließ die Investitionstätigkeit in die Netzinfrastruktur nicht nach. Die hohen Ansprüche an Versorgungsqualität und -zuverlässigkeit wurden durch ein neu aufgelegtes Investitionsmanagement aufrecht gehalten: „Durch regelmäßige Investitionen in das Verteilungsnetz bzw. in die Verteilungsanlagen sind wir ständig bemüht, die Qualität und Sicherheit der Versorgung unserer Kunden jederzeit aufrecht zu erhalten.“<sup>395</sup> Die mit dem Einsetzen der neuen Rahmenbedingungen postulierte Kollision der Zielpunkte Preisreduktion und Versorgungssicherheit konnte in der ersten als auch zweiten Liberalisierungsphase nicht festgestellt werden.

Durch die Gründung der Osnabus GmbH (2000) wurde das Strategiemodell der Gründung von Tochtergesellschaften und Beteiligungen fortgesetzt, während die bereits bestehenden Gesellschaften ihr operatives, vornehmlich regional ausgerichtetes Geschäft, erfolgreich ausweiteten und durch die Zunahme der Beschäftigten einen regionalwirtschaftlich positiven Beschäftigungseffekt induzierten. Um die Strategie der in Kooperation etablierten Tochtergesellschaften administrativ nachhaltig zu stützen, wurde ein Beteiligungscontrolling eingeführt. Unterdessen hat der voll einsetzende Wettbewerb im Tarifikundenbereich zu Beginn des neuen Jahrtausends zu deutlichen Preiseinbrüchen geführt, die nur durch entsprechende Kostenmanagementprogramme und ein zunehmend professionalisiertes Beschaffungsmanagement aufgefangen werden konnten. Eine deutliche Erweiterung des Leistungsportfolios entstand durch die Übernahme der Entwässerungssparte von der Stadt Osnabrück (2000), in der mehr als 100 Mitarbeiter seitens der SWO AG übernommen wurden.

2001 kam es zu einem Stillstand des liberalisierungsbedingten Strompreisverfalls im Tarifikundensegment. Gleichzeitig stieg durch die Einführung der Stromsteuer und der EEG-Umlage der staatliche Anteil im Strompreis. Die SWO AG reagierte auf die unsichere Endpreislage und den weiterhin bestehenden Margendruck mit einem deutlichen Ausbau und einer Professionalisierung ihres Beschaffungsmanagements. Die Gründung der Energy Exchange-Börse (EEX) in Leipzig war dafür eine wesentliche Voraussetzung. 5 Jahre nach der Marktöffnung war das Tarifikundensegment weiterhin durch eine äußerst niedrige Wechselrate geprägt. Zwar zeigte der Wettbewerb im strukturellen Gefüge des Unternehmens signifikante Auswirkungen. Allerdings bewies das Unternehmen durch seinen proaktiv-strategischen Kurs eindrucksvoll seine Wettbewerbsfähigkeit, was sich neben der Kundenbindung auch in einem

---

<sup>395</sup> Geschäftsbericht der Stadtwerke Osnabrück 2000, S.40

überaus positiven Geschäftsergebnis niederschlug. Die offensive Marktstrategie setzte sich u.a. in den Tochtergesellschaften bzw. Kooperationen fort, die hinsichtlich Umsatz, Beschäftigung, Produktportfolio und geographischem Absatzraum durchweg positive Entwicklungen verzeichneten. Ein wesentlicher Schritt war der Verkauf von ca. 75 Prozent der Osnatel-Anteile an die EWE AG aus Oldenburg, die als Kooperationspartner in das regionale TK-Geschäft einstieg. Durch die investive Kooperation mit der EWE AG erhoffte sich die SWO AG eine nachhaltig sichere Finanzierung und Wettbewerbsfähigkeit der Osnatel GmbH. Durch Veräußerung der Mehrheitsanteile an den großen Tochterunternehmen wurden diese zu investiven Kooperationsmodellen.<sup>396</sup> Die Einnahmen aus dem Verkauf flossen zu erheblichen Anteilen in Rückstellungen ein, was die Unsicherheit in Bezug auf die energiepolitischen Rahmenbedingungen und Wettbewerbskonstellationen reflektiert. Die revolvierenden Vorbereitungen auf die Herausforderungen des Wettbewerbs schlugen sich auch in der Integration neuer IT-Systeme nieder. Diese waren insbesondere für die Kundenfreundlichkeit und Professionalisierung der Abrechnungssysteme relevant und eine wichtige Voraussetzung für ein Unternehmen, welches sich zunehmend am Selbstverständnis eines umfassend integrierten Dienstleisters maß.

Dieser Aspekt wurde durch den 2002 gefassten Beschluss der Stadt Osnabrück, die Bäder als Geschäftssparte in die SWO AG einzugliedern, untermauert. Das Portfolio erweiterte sich somit deutlich. Ähnlich der Übernahme der Entwässerungssparte versprach man sich durch eine Übertragung der Bäder eine bessere Ausschöpfung von Synergieeffekten und ein wirtschaftlicheres Management. Die Übernahme der Entwässerung und der Bäder ging mit erheblichen Bauprojekten und langjährig wirksamen Investitionsvolumina einher.<sup>397</sup> Neben der (verordneten) Funktionsübernahme fanden strukturelle, intern auf den Weg gebrachte Änderungen hauptsächlich durch den Auf- und Ausbau von Organisationseinheiten, wie dem Vertrieb, Marketing, Key Account und Beschaffungsmanagement statt. Die mit Gründung der Tochterunternehmen und Kooperationen einhergehenden regionalwirtschaftlich positiven Effekte traten immer deutlicher zutage und wurden vornehmlich durch den starken Beschäftigungszuwachs in den investiv ausgerichteten Kooperationen wie der Osnatel GmbH und der NWB GmbH geprägt. Dass jene regionalwirtschaftliche Multiplikatoreffekte intendiert sind,

---

<sup>396</sup> Unter investiven Kooperationen werden jene Kooperationen verstanden, in welche die Kooperationspartner monetäre Investitionen tätigen, so dass ein in Kooperation getragenes Geschäftsmodell entsteht.

<sup>397</sup> Bezüglich der Entstehung derart hoher Investitionsvolumina lässt sich unterscheiden in Investitionen aus Aufgabenübertragung, also direkt oder indirekt aufoktroierte lokalpolitische Entscheidungen, die wesentlich in der Anteilseignerstruktur der SWO zu erklären sind und fortlaufenden Investitionen in die Netzqualität, also quasi intrinsisch gelagerte Anreize zur Aufrechterhaltung der Versorgungsqualität. Letztere verzeichneten im Zuge des Wettbewerbs, entgegen allgemeiner Befürchtungen, keine signifikanten Reduktionen.

zeigt die folgende Aussage: „Wir sichern Wertschöpfung und Arbeitsplätze in unserer Region. Dazu erhalten und erweitern wir unsere (...) Partnerschaften unter sinnvoller Ausnutzung von Synergien.“<sup>398</sup> Eine jener Partnerschaften, die NWB GmbH, hat sich sukzessive zum größten deutschen privaten Eisenbahnunternehmen entwickelt, dessen Beschäftigungs- und Umsatzeffekte vornehmlich am Standort Osnabrück zum Tragen kamen. Dass auch die Vorleistungsnachfrage eine stark regionale Ausrichtung hatte wird durch die Tatsache gestützt, dass z.B. 2003 mehr als 16 Mio. Euro an regionale Auftragnehmer flossen. Der traditionell regional ausgerichtete Nachfragefokus der SWO AG blieb im Zuge der ersten Liberalisierungsphase erhalten.

In 2003 und 2004 setzten sich interne Restrukturierungsmaßnahmen und ein Ausbau der Kundenorientierung fort, welche die Transformation von einem Versorger in ein Dienstleistungsunternehmen maßgeblich vorantrieben. Exemplarisch hierfür steht sicherlich die Einführung der Organisationseinheit Unternehmenskommunikation, welche die Professionalisierung der Schnittstelle zwischen Unternehmen und Kunden intensivieren sollte. Entsprechend heißt es in dem Geschäftsbericht des Jahres 2004: „Kommunikation spielt in Zeiten sich kontinuierlich wandelnder Rahmenbedingungen eine wichtige Rolle.“<sup>399</sup> Auch die Etablierung eines innerbetrieblichen Leistungsentgeltsystems (LES) trug zum wachsenden Selbstverständnis eines serviceorientierten Dienstleisters bei. Entscheidend für die modifizierend wirkenden Maßnahmen war neben unsicheren Marktkonstellationen und schwer vorhersehbaren Marktentwicklungen insbesondere die anstehende EnWG-Novellierung, welche eine regulierte Netzentgeltfindung und deutlich verschärfte Unbundling-Vorgaben beinhalten sollte. Die SWO AG hat sich bereits 2004 auf die anstehenden Änderungen der energiepolitischen und -rechtlichen Rahmenbedingungen vorbereitet. Die Bedeutung der EnWG-Novellierung für die SWO AG wird darin ersichtlich, dass sie als neue und intensiviertere Phase der Liberalisierung betrachtet wurde: „Infolge der geplanten Neuerung des Energiewirtschaftsgesetzes (EnWG) sehen sich die Stadtwerke nach der ersten Liberalisierungswelle 1997 einer zweiten starken Veränderung ihres wirtschaftlichen Umfeldes gegenüber.“<sup>400</sup> Ähnlich 1998 wurde die zweite Phase jedoch als Chance begriffen: „Die zunehmende Öffnung der Märkte für Energie und Verkehr sehen wir als Chance zu Veränderung und Modernisierung.“<sup>401</sup> Eine Maßnahme, die

---

<sup>398</sup> Geschäftsbericht der Stadtwerke Osnabrück AG, 2004, S.3

<sup>399</sup> Geschäftsbericht der Stadtwerke Osnabrück AG, 2005, S. 44

<sup>400</sup> Ebenda, S.7

<sup>401</sup> Ebenda

bereits 2004 ihre Schatten voraus warf, war die Kraftwerksbeteiligung, welche in Kooperation mit weiteren EVU zwecks größerer Unabhängigkeit in der Beschaffung erfolgen sollte.

Tabelle 5.1 zeigt die Entwicklung wesentlicher Kennzahlen der SWO AG im Zuge der ersten Liberalisierungsphase (1998-2004).<sup>402</sup>

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Umsatz (in Mio. €)	163,3	163,1	156,2	166,6	194,1	190,6	214,9	220,2
Jahresüberschuss (in Mio. €)	3,1	3,1	2,4	3,9	4,4	9,1	5,7	7,6
Mitarbeiter	886	896	894	863	831	857	970	970
Investitionen <sup>403</sup> (in Mio. €)	11,7	17,4	14,8	13,3	23,4	29,3	31,0	39,0
Gewinnrücklagen (in Mio. €) <sup>404</sup>	k.A.	1,6	1,6	0	0	4,3	k.A.	8,1

Tabelle 5.1: Entwicklung wesentlicher Eckdaten der SWO AG im Verlauf der ersten Liberalisierungsphase (1998 - 2004)<sup>405</sup>

Aus den Daten geht hervor, dass die SWO AG in der ersten Phase der Liberalisierung eine relativ positive Entwicklung genommen hat. So hat sich der Umsatz, der regelmäßig zu mehr als 75 Prozent von dem Versorgungsbereich (Elektrizität und Gas) erzielt wird, nach anfänglichen Einbrüchen unmittelbar nach der Marktöffnung stabilisiert und deutlich ausgeweitet. Dies ist ein Indikator für die grundlegende Wettbewerbsfähigkeit und angemessene strategische Ausrichtung des Unternehmens. Gestützt wird das Argument von der Entwicklung des Jahresüberschusses, der unter Verrechnung der Kosten den bilanziellen Gewinn abbildet. Auch hinsichtlich des Jahresüberschusses ist keine nachhaltige Schwächung der SWO AG festzustellen. Allerdings muss berücksichtigt werden, dass die bilanziellen Eckdaten aufgrund

<sup>402</sup> Die Daten der Jahre 1997, 1998 und 1999 wurden in Euro umgerechnet. Der Kurs von DM zu Euro wurde mit 1,955 angesetzt. Für jene Jahre, in denen keine Angaben verfügbar waren, bezieht sich die Tendenzangabe auf den letzten verfügbaren Wert.

<sup>403</sup> Für die Jahre 1997 und 1998 beziehen sich die Angaben auf Investitionen in Sachanlagen. Da sich in einem LTS wie der Energieversorgung der bei weitem größte Investitionsanteil auf die Sachanlagen und weniger auf immaterielles Vermögen oder Finanzanlagen bezieht, dürften die angegebenen Werte weitestgehend mit den Gesamtinvestitionsvolumina deckungsgleich sein.

<sup>404</sup> Der Wert gibt jeweils den absoluten Bestand an gesetzlich nicht verpflichtenden Gewinnrücklagen an. Die jährliche Zunahme/Abnahme an Rücklagen errechnet sich folglich aus der Differenz der betrachtete Jahre.

<sup>405</sup> Die Daten sind den jeweiligen Geschäftsberichten der Stadtwerke Osnabrück AG aus den Jahren 1998 - 2004 entnommen.

der intensiven lokalpolitischen Einbettung des Unternehmens zuweilen stark durch extern getroffene Entscheidungen beeinflusst wurden. Dies betrifft z.B. die Übertragung der Entwässerung (2000) und der Bäder (2003), was sich entsprechend bilanziell niederschlug. So ist der Personal- und Umsatzanstieg in 2002 und 2003 weniger einem organischen Wachstum zuzurechnen, sondern primär auf die fremdgelenkte Inkorporation neuer Geschäftsbereiche zurückzuführen. Als Indikator für die Unsicherheiten des energiepolitischen, -rechtlichen und -wirtschaftlichen Umfeldes kann die mittelfristige Zunahme des Rücklagevolumens betrachtet werden. Insgesamt kann für die Phase zwischen 1998 und 2004 konstatiert werden, dass sich die SWO AG zu einem kompetitiven EVU entwickelte, welches den Anforderungen des Wettbewerbs proaktiv begegnete. Als wesentliche Strategie fungierte die vermehrte Bildung investiver Kooperationen, wie Abbildung 5.2 veranschaulicht.

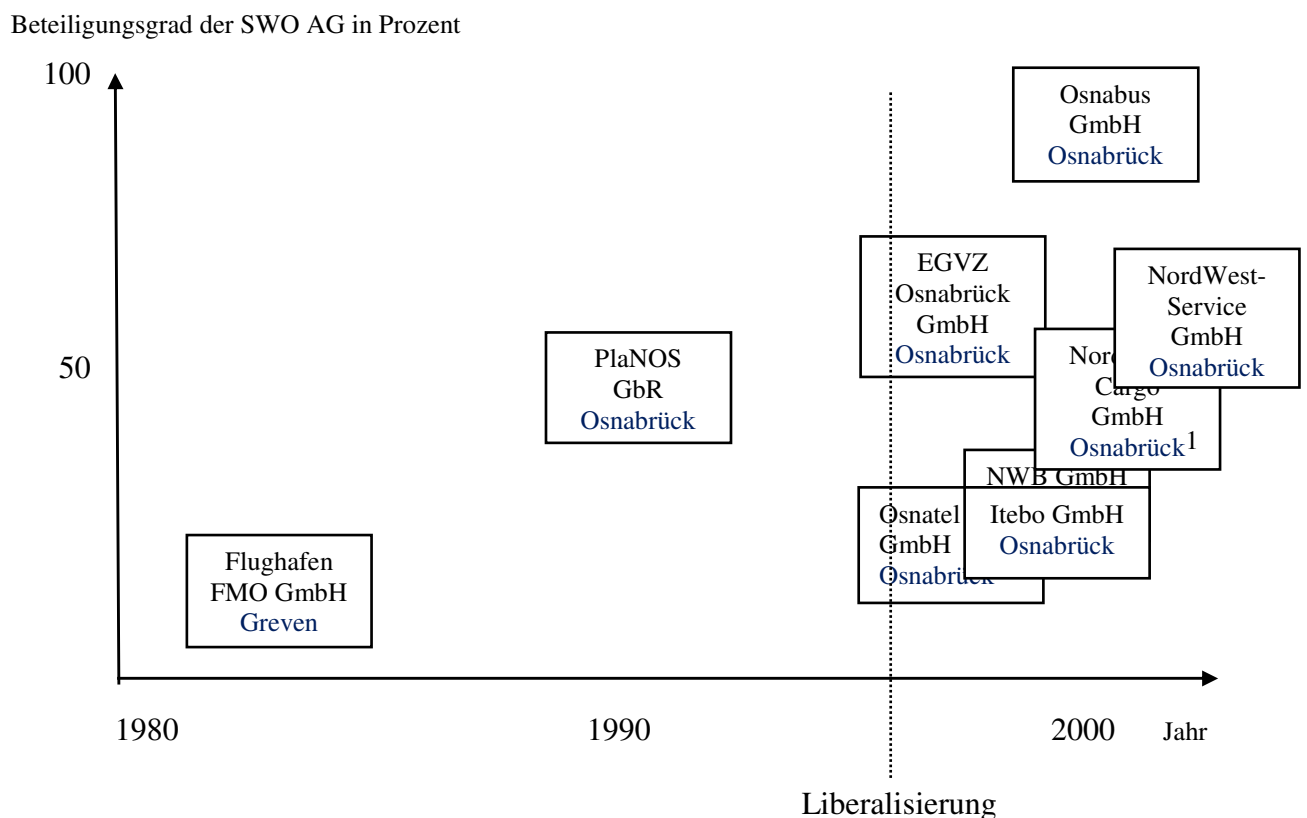


Abbildung 5. 2: Kooperations- und Beteiligungsstrategie der SWO AG im Zuge der ersten Liberalisierungsphase 1998 - 2004, eigene Darstellung (1: NordWest Cargo GmbH)<sup>406</sup>

<sup>406</sup> Zusammenstellung in Anlehnung an die Geschäftsberichte der SWO AG aus den Jahren 1998 - 2004.

Neben einer sprunghaften Zunahme der Etablierung investiver Kooperationen und Tochtergesellschaften im Kontext der Marktöffnung sind stark variierende bzw. heterogene Beteiligungsverhältnisse und eine deutlich regionale Verortung der Gesellschaften festzustellen. Die stark regionale Orientierung induzierte wichtige Umsatz- und Beschäftigungseffekte für den Wirtschaftsraum Osnabrück. Allein die positive Entwicklung der NWB GmbH, Osnatel GmbH und der Itebo GmbH haben bis 2004 zu einem direkten Beschäftigungseffekt von ca. 600 Beschäftigten und einem direkten Umsatzeffekt von ca. 90 Mio. Euro beigetragen.<sup>407</sup> Durch die Multiplikatorwirkungen der Ausgabeeffekte ist der regionalökonomische Effekt in Gänze noch größer anzusetzen. Dass die SWO AG die regionalökonomischen Implikationen ihrer strategischen Ausrichtung stets reflektierte und kommunizierte zeigt die folgende Aussage aus dem Geschäftsbericht 2005: „Das Wachstum der NordWestBahn GmbH führt zu einem wichtigen Beschäftigungsimpuls am Standort Osnabrück. (...) Die Fortentwicklung der NordWestBahn GmbH führt regionalpolitisch zu neuen Einnahme- und Beschäftigungseffekten.“<sup>408</sup>

### **5.1.2.2 Die SWO AG in der zweiten Liberalisierungsphase (2005 - 2013)**

Das Jahr 2005 markierte die Einleitung einer neuen Liberalisierungsphase, welche zu einer tiefgreifenderen und nachhaltigeren Transformation des Unternehmens führte. Mit der Verabschiedung des novellierten EnWG 2005 wurden die intransparenten Verbändevereinbarungen zur Netznutzungsentgeltfindung endgültig zu Gunsten eines behördlich regulierten Ex-Ante-Verfahrens durch die Bundesnetzagentur (BNA) ad acta gelegt. Neben der Entgeltregulierung sind insbesondere die verschärften Unbundlinganforderungen zu erwähnen, die neben der informatorischen und buchhalterischen Entflechtung fortan eine organisationale/operationelle und gesellschaftsrechtliche Trennung von Vertrieb und Netz vorsahen. Zwar fiel die SWO AG mit weniger als 100.000 Haushaltskunden unter die De-Minimis-Regelung, die operationelle und gesellschaftsrechtliche Entflechtung wurde jedoch als mittelfristiges Erfordernis be-

---

<sup>407</sup> Geschäftsbericht der Stadtwerke Osnabrück 2003, S.24 und Geschäftsbericht der Stadtwerke Osnabrück 2004, S.25, S. 29 und S. 31. Für die NWB GmbH wurden die Umsatzdaten aus dem Geschäftsjahr 2003 verwendet.

<sup>408</sup> Geschäftsbericht der Stadtwerke Osnabrück AG, 2005, S.43

trachtet.<sup>409</sup> Da die SWO AG einen Teil ihres Netzes im benachbarten Nordrhein-Westfalen besitzt, fiel sie im Gegensatz zu vielen anderen Stadtwerken nicht unter die Aufsicht der Landesregulierungsbehörde, sondern unter die direkte Regulierungsaufsicht der BNA. Neben den einschneidenden und mit großen Herausforderungen verbundenen Neuerungen des energierechtlichen Rahmens war auch unternehmensintern eine bedeutende Veränderung zu verzeichnen.

2005 fand ein Vorstandswechsel statt. Wie die folgenden Jahre zeigen sollten, gingen damit eine Neuausrichtung der Unternehmensstrategie und eine Intensivierung der Netzwerk- und Kooperationsaktivitäten einher. Eine bedeutende strategische Neuorientierung war der kooperativ-investive Einstieg in die Eigenerzeugung im konventionellen Energiesegment. Gemeinsam mit 27 anderen EVU gründete die SWO AG die Trianel Power Kraftwerk Hamm-Uentrop GmbH und Co KG (2005). Sie beteiligte sich mit einem Investitionsanteil von ca. 2 Mio. Euro an einem Gas- und Dampfturbinenkraftwerk (GuD). Durch diese Kooperation und Ausweitung der Wertschöpfungskette versprach sich das EVU eine größere Unabhängigkeit von Großhandelspreisen und eine Abdeckung des Gesamtbezugs von bis zu 12 Prozent. Parallel zur Kraftwerksbeteiligung trat die SWO AG insbesondere für kleinere EVU zunehmend als Kompetenz- und Kapazitätspartner im Bereich der Energiebeschaffung auf. Das Anziehen der energiepolitischen Stellschrauben, welches seinen Ausdruck im novellierten EnWG 2005 fand, veranlasste die SWO AG zu einer Reihe weiterer Maßnahmen. So wurden 2005 insgesamt sieben neue Gesellschaften in der Rechtsform einer GmbH gegründet, die zu 100 Prozent in Besitz der SWO AG waren. Das Unternehmen versprach sich davon eine verbesserte, das Kerngeschäft flankierende, Vermarktung seiner Kompetenzen, die zuvor nur unternehmensintern als Support-Funktion zum Tragen kamen. Zu den 2005 gegründeten Gesellschaften zählten die ServOS GmbH (Personaldienstleister), ESOS GmbH (Energieservice), FAMOS GmbH (Facility Management/Gebäudeservice), KausOS GmbH (Kaufmännische Dienstleistungen), REOS GmbH (Rationelle Energieerzeugung), die ZAMOS GmbH (Zähler- und Messwesen) und die NordWestVerkehr GmbH. Die Einleitung der zweiten Phase hat somit zu einer erheblichen, unmittelbaren Ausweitung der Gründung von Tochtergesellschaften geführt, auch wenn diese vorerst den Charakter von Vorratsgesellschaften hatten. Innerhalb des Unternehmens fanden umfassende Reorganisationsmaßnahmen statt. In Erwartung deutlich reduzierter Netzentgelte wurde das Asset Management gegründet, welches u.a. die Un-

---

<sup>409</sup> Zu den Anforderungen der De-Minimis-Regelung vgl. auch PricewaterhouseCoopers AG WP: Entflechtung und Regulierung in der deutschen Energiewirtschaft - Praxishandbuch zum Energiewirtschaftsgesetz (2. Aufl.), Rudolf-Haufe Verlag: München, 2008, S. 13ff

terhaltungsaufwendungen der Netzinfrastruktur umfassender Prüfungen und Optimierungsprogrammen unterzog.

2006 erfolgte im Zuge der Unbundlinganforderungen die organisatorische Trennung von Vertrieb und Netz. Die funktional-organisatorische Trennung ehemals verbundener Einheiten und die Etablierung eines Regulierungsmanagements waren mit einem hohen administrativen und finanziellen Aufwand verbunden. So musste für die Kunden, gemäß der mit dem novellierten EnWG einhergehenden Grundversorgungsverordnung, ein Zweivertragsmodell entwickelt werden. Fortan sollte sich die neu gegründete Organisationseinheit Asset Management für die Kalkulation der Netzentgelte verantwortlich zeigen. Neben dem Asset Management wurde durch Neugründung der Organisationseinheit Unternehmensentwicklung die unternehmensinterne Restrukturierung wesentlich vorangetrieben. Die Etablierung der stark auf strategische Belange fokussierten Einheit reflektierte die zunehmende Bedeutung strategischen Vorgehens und Anpassungsfähigkeit in einem hochvolatilen Marktumfeld. Neben der immer deutlicher zu Tage tretenden strukturellen Transformation nahm die SWO AG eine Professionalisierung ihrer außerbetrieblichen Aktivitäten im Rahmen eines stark regional ausgerichteten Sponsorings vor. Ziel war die Erzeugung einer emotional positiv wahrgenommenen Verankerung des Unternehmens in und mit der Region. Man erhoffte sich dadurch eine nachhaltige Kundenbindung, die angesichts sinkender Margen von immer größerer Bedeutung war. Der Margendruck kam neben dem administrativen Aufwand im Zuge der Regulierungsanforderungen und dem gesetzlich forcierten sowie verbesserten Wettbewerbsrahmen insbesondere durch eine deutliche Netzentgeltsenkung seitens der BNA zustande. Die SWO AG versuchte dem Kostendruck durch ein rigoroses Kostenmanagement, der Gründung von Tochtergesellschaften und Kooperationen und dem Einstieg in die Eigenerzeugung entgegenzuwirken. Bereits 2006 zeichnete sich neben dem beschlossenen Trianel-Kooperationsprojekt der Einstieg in weitere, ähnlich gelagerte investive Kooperationen ab. Zudem traf die SWO AG den Entschluss, 49 Prozent der FAMOS GmbH an die RWE AG zu veräußern und in Kooperation Facility Management-Projekte in der Region zu erschließen. Für beide EVU fungierte die Kooperation als Ergänzungsgeschäft zu den erbrachten Kernleistungen. Die SWO AG erzielte zunehmend Erfolge in der vornehmlich regionalen Vermarktung von derartigen, zuvor nur unternehmensintern, erbrachten Dienstleistungen. Im Zuge immer komplexer und umfassender werdender Regulierungsvorgaben, Verfahren und Auflagen profitierten insbesondere kleinere EVU von dem erweiterten und auf sie zugeschnittenen Dienstleistungsangebot der SWO AG, da diese nicht mehr durch eigene Expertise den Anforderungen zufriedenstellend gerecht wurden. Die SWO AG hat diese Problematik frühzeitig als Chance erkannt. Exemplarisch dafür steht die



Übernahme des Betriebs der Wasserversorgung in einer benachbarten Gemeinde, welche sich für eine Laufzeit von drei Jahren die technische Betriebskompetenz der SWO AG einkaufte. Dass die Vermarktung bestehenden Know-Hows einer klaren Planung unterlag, zeigt die folgende Aussage: „Mit ihrer langjährigen Erfahrung wollen die Stadtwerke diese besondere Dienstleistung künftig auch anderen Gemeinden anbieten und den Bereich weiter ausbauen.“<sup>410</sup>

Zu den wegweisenden Kooperationen zählt KOSMOS 2020, die bereits 2007 eingeleitet und 2008 mit der Stadtwerke Münster GmbH gegründet wurde. Aufgrund der strukturellen und räumlichen Nähe eigneten sich beide EVU in besonderer Weise für eine intensive Kooperation, die sich bis heute auf operativer Ebene quer durch alle Unternehmensbereiche zieht. Aus der erfolgreich laufenden KOSMOS-Kooperation entwickelte sich u.a. die Smart Optimo GmbH, ein Gemeinschaftsunternehmen, in welches die beiden EVU ihr Mess- und Zählerwesen auslagerten. Als Vorläufergesellschaft für die Smart Optimo GmbH fungierte die ZAMOS GmbH. Zeitlich parallel wurde der strategische Schritt zum Ausbau der Eigenerzeugung ausgebaut. In Kooperation mit 16 weiteren EVU wurde der Beschluss gefasst, in ein Steinkohlekraftwerk zu investieren. In eine ähnliche Richtung zielte der Beitritt der SWO AG in die GEKKO Vorschaltgesellschaft, der weitere 16 EVU angehörten und deren Zweck ebenfalls die Errichtung eines Gemeinschafts-Steinkohlekraftwerks war. Bedeutende Veränderungen gab es 2008 für die investiven Kooperationen der Osnatel GmbH und der Itebo GmbH. Die SWO AG verkaufte ihre Osnatel-Anteile an den Kooperationspartner EWE AG, der fortan 100 Prozent an dem Unternehmen halten sollte. Ebenso stieg die SWO AG aus der Itebo GmbH aus und wechselte im Gegenzug ihren IT-Dienstleister. Künftig sollte die items GmbH, ein Gemeinschaftsunternehmen der Stadtwerke aus Münster, Bocholt, Iserlohn, Kassel und Lübeck die IT-Beratung übernehmen, an der sich die SWO AG mit 5 Prozent beteiligte.

Erstmals seit der Liberalisierung verbuchte die SWO AG im Zuge der Weltwirtschaftskrise 2008 und 2009 Verluste im lokalen Tarifkundenbereich, die allerdings durch einen verstärkten Absatz eines neu eingeführten Tarifs für Kunden außerhalb der Region kompensiert werden konnten. Die SWO AG vertrieb ihre Kernleistungen (Elektrizität und Gas) seit 2008/2009 in zunehmendem Maße überregional. Der schwierigen konjunkturellen, wettbewerbstechnischen und regulatorischen Konstellation versuchte die SWO AG durch ein Festhalten an der

---

<sup>410</sup> Geschäftsbericht der Stadtwerke Osnabrück 2007, S. 14

Kooperations- und Beteiligungsstrategie entgegenzuwirken. Entsprechend wurde der Anteil an der items GmbH aufgestockt.

2010 verzeichnete die SWO AG einen deutlichen Aufschwung. Da sich Investitionen in konventionelle Kraftwerkparcs zunehmend zu einem Risikogeschäft entwickelten, investierte das Unternehmen im Rahmen der grünen SWO-Initiative (KUK) massiv in die Förderung regenerativer Energien. Dazu gründete die SWO AG mit 25 weiteren EVU die Green GECCO Beteiligungsgesellschaft mbH. Ziel der Kooperation war die Ausweitung der Eigenerzeugung im Bereich regenerativer Energien durch Identifikation potentieller Investitionsprojekte in ganz Europa, also auch außerhalb der klassischen Vertriebsregion.<sup>411</sup> In eine ähnliche Richtung zielte die ebenfalls 2010 ins Leben gerufene Kooperation Smartlab Innovationsgesellschaft mbH mit den Stadtwerken Aachen und Duisburg, an der das Unternehmen 30 Prozent hielt. Das strategische Maßnahmeninstrument der Kooperation, welches bis heute sämtliche Wertschöpfungsebenen des Unternehmens durchläuft, erhielt zusätzlichen Auftrieb durch die Netzentgeltverluste im Zuge der zur Entfaltung kommenden Anreizregulierung, den verschärften Wettbewerb und den Risiken, die eine unklare energiepolitische Ausgangslage mit sich brachte.

Dass auch diagonal bzw. branchenübergreifend ausgerichtete Kooperationen an Bedeutung gewannen, zeigt die Gründung des Kompetenzzentrums Energie im Jahr 2011. In Kooperation mit der Hochschule Osnabrück werden energietechnische und -wirtschaftliche Themen wissenschaftlich bearbeitet. Die SWO AG erhofft sich durch die Kooperation mittelfristige Wettbewerbsvorteile: „Durch die einzigartige Kooperation mit der Hochschule Osnabrück wird vorhandenes Energie-Knowhow zum Vorteil beider Partner gebündelt und weiterentwickelt. Diese Verbindung aus Forschung, Lehre und Praxis ist ein echter Wettbewerbsvorteil auf dem Energiemarkt der Zukunft.“<sup>412</sup> 2011 kann als Jahr umfassender Kooperationsaktivitäten bezeichnet werden. Von besonderer Bedeutung sind die Vorbereitung und Ausrichtung auf das Geschäftsfeld des Kooperations- und Konzessionsmanagement. Die SWO AG nutzt seitdem systematisch das Auslaufen von Konzessionsverträgen, um sich als Konzessionspartner für die Kommunen und regional verorteten EVU zu offerieren. Passend dazu wurde umfassend in die Neuerung des Netzleitsystems investiert, um für andere EVU bzw. Netzbetreiber entsprechende Netzdienstleistungen erbringen zu können. Parallel zum stark regional ausgerichteten

---

<sup>411</sup> Der Blick auf die strukturelle Entwicklung der SWO AG zeigt, dass neben der Liberalisierung der Energiemärkte auch die energiepolitische Forcierung und Förderung regenerativer Energien signifikante Transformationsprozesse bewirkte, die ebenfalls mit der Etablierung von Kooperationen einhergehen.

<sup>412</sup> Geschäftsbericht der Stadtwerke Osnabrück 2011, S.11

Kooperationsausbau wurden auch die Kundenbindungsmaßnahmen für den lokalen Markt stark ausgebaut. Diesbezüglich ist vornehmlich das neue Kundenzentrum zu nennen, welches durch seine repräsentative innerstädtische Lage, die damit verbundene räumliche Nähe zum Kunden und das hochwertige Erscheinungsbild von besonderer Bedeutung ist.

2012 markierte das Jahr, welches mit einem sichtbar veränderten Selbstverständnis der SWO AG einherging. Neben einer grundlegenden Modernisierung des Corporate Designs wurde der Unternehmensclaim von *Immer für Sie da* in *Unternehmen Lebensqualität* geändert. Damit unterstreicht die SWO AG ihren Anspruch, auf Basis ihres umfassenden Infrastrukturportfolios, aktiv die Lebensqualität in der Region zu sichern und auszubauen. Der seit der Energiemarktliberalisierung stattfindende, interne Transformationsprozess wurde damit nach außen gespiegelt und in ein Kundenversprechen übersetzt. In diesem Kontext sieht sich die SWO AG auch abseits des klassischen Endkundengeschäfts als zunehmend regional verankert. So versteht sich das Unternehmen bis heute als verantwortungsbewusster und kooperierender Lösungspartner für den primären Stakeholder, die Stadt Osnabrück, und ihre Bürger, denen gegenüber sich das EVU fortwährend als „Gestalter und zentraler Partner“ verpflichtet sieht.<sup>413</sup> Auch der Kooperations- und Netzwerkgedanke wurde zunehmend nach außen als Leitbild kommuniziert: „Mit unseren Dienstleistungen und Kernkompetenzen forcieren wir den Aufbau eines einzigartigen Effizienz-Netzwerks mit weiteren starken Partnern aus der Region. Wir sagen selbstbewusst, dass wir den Kern eines solchen Netzwerks bilden wollen, das wiederum auf die Lebensqualität der Stadt und der Region einzahlt.“<sup>414</sup>

2013 bestand ein weitreichender Transformationsschritt in der internen Auslagerung des Netzbereichs mit ca. 60 Mitarbeitern in die SWO Netz GmbH. Die SWO AG kam damit den Forderungen nach einem gesellschaftsrechtlichen Unbundling nach. Primäre Aufgabe der Netzgesellschaft war und ist die Entwicklung einer möglichst effizienten Netzstrategie bzw. eines langfristig ausgerichteten Asset Managements, welches die Herausforderungen des Margendrucks im Kontext der Anreiz- und Netzentgeltregulierung erfolgreich bewältigt. Neben dem Konzessionsgeschäft außerhalb des lokalen Grundversorgungsgebiets bot sich die SWO AG zunehmend als strategischer Partner für Kommunen an, die im Kontext der Rekommunalisierung den Einstieg in die Energieversorgung beabsichtigen. So wurden bereits 2012 gemeinsam mit der RWE AG und mehreren Kommunen des Kreises Steinfurt Vorbereitungen im Zusammenhang mit der Erstgründung der Stadtwerke Tecklenburger Land GmbH getroffen.

---

<sup>413</sup> Geschäftsbericht der Stadtwerke Osnabrück AG 2013, S.8

<sup>414</sup> Ebenda, S.13

Insgesamt kann für die zweite Liberalisierungsphase konstatiert werden, dass die SWO AG die turbulenten energiewirtschaftlichen und -rechtlichen Rahmenbedingungen souverän bewältigte und ihre kompetitive Ausgangslage festigte. Hierfür bediente sich das Unternehmen diverser strategischer Maßnahmen, wie dem Dienstleistungsausbau als Ergänzung des Kerngeschäfts, Kraftwerksbeteiligungen, dem systematischen Ausbau des Kooperations- und Konzessionsgeschäfts und massiven Investitionen in die Förderung regenerativer Energien. Die 2012 erfolgte Änderung des Unternehmensclaims in *Unternehmen Lebensqualität* unterstreicht sowohl das Ergebnis eines langjährigen Transformationsprozesses als auch die Entwicklung zu einem proaktiv agierenden Dienstleister und ist das sichtbar kommunizierte Kondensat des Wandlungsprozesses. Der Claim reflektiert den qualitativen Anspruch der SWO AG, sich als historisch aufs Engste mit der Region verknüpftes, verantwortungsvolles Unternehmen zu präsentieren. Tabelle 5.2 spiegelt die Entwicklung wesentlicher Kennzahlen der zweiten Liberalisierungsphase wider.

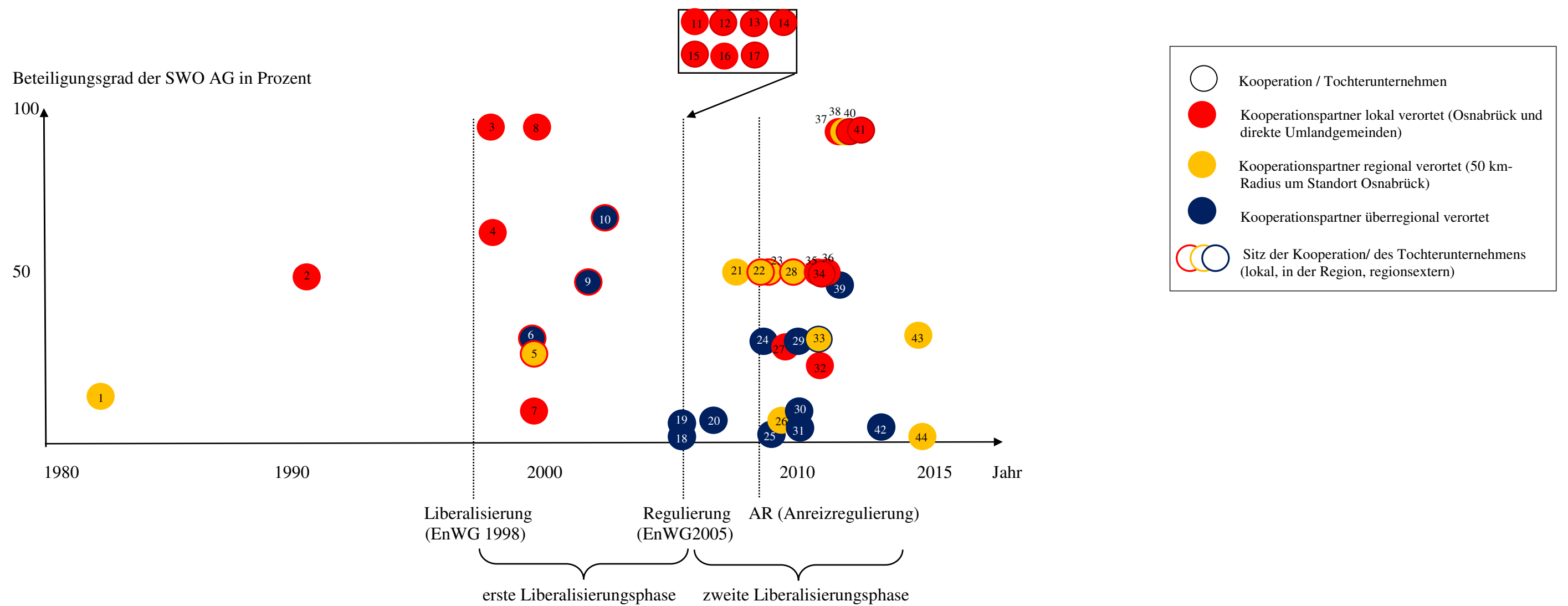
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Umsatz (in Mio. €)	246,7	269,2	298,1	347,6	338,0	349,3	360,9	351,5	408,6
Jahresüberschuss (in Mio. €)	2,5	6,1	5,2	5,0	29,3	7,4	7,2	6,7	3,0
Mitarbeiter	984	965	936	936	923	945	956	963	927
Investitionen (in Mio. €)	40,1	25,5	26,4	16,5	36,7	56,8	51,2	41,1	34,7
Gewinnrücklagen (in Mio. €)	11,9	13,3	16,2	18,8	19,7	79,3	81,0	81,2	84,3

Tabelle 5. 2: Entwicklung wesentlicher Eckdaten der SWO AG im Verlauf der zweiten Liberalisierungsphase<sup>415</sup>

Ersichtlich ist, dass die Umsatzentwicklung eine stetige Aufwärtsentwicklung aufweist. Ein Blick auf den Jahresüberschuss bzw. die nach Steuern erzielten Gewinne verdeutlicht jedoch den erheblichen Margendruck, dem das Unternehmen seit dem EnWG 2005 und dem damit einhergehenden regulierten Marktmodus ausgesetzt ist. Stets zu berücksichtigen ist die teils hohe Volatilität der Daten, die in erster Linie auf außergewöhnliche Geschäftstätigkeiten und -vorfälle zurückzuführen sind. Dazu zählen z.B. der Verkauf von Anteilen an Gesellschaften oder die Inkorporation neuer Geschäftsfelder. Dennoch lässt sich mit Blick auf den Bilanzpos-

<sup>415</sup> Die Daten sind den jeweiligen Geschäftsberichten der Stadtwerke Osnabrück AG aus den Jahren 2005 - 2013 entnommen.

ten der Gewinnrücklagen eine eindeutige Tendenz erkennen: Die unsichere Marktlage und volatilen energiepolitischen Rahmenbedingungen machen es bis heute für die SWO AG erforderlich, eine aktive Vorsorgepolitik zu betreiben. Die immense Höhe an Rücklagen fungiert als guter Indikator für die Umfeldunsicherheit und die daraus hervorgehenden transformativen Kräfte, welche auf das Unternehmen einwirken. Letztendlich sind es genau jene Kräfte, welche eine Abgrenzung der zweiten Transformationsphase erheblich erschweren. Fest steht, dass die SWO AG auch 2015/16 noch in erheblicher Transformation begriffen ist. Dies gilt insbesondere für den Ausbau regenerativer Energietechnik und dem Kooperations- und Konzessionsausbau. Es bieten sich daher die Möglichkeiten an, die zweite Transformationsphase mit dem neu gesetzten, professionalisierten und nach außen kommunizierten Unternehmensbild (*Unternehmen Lebensqualität*) zu begrenzen oder aber das transformative Element als konstituierendes und persistentes Merkmal eines liberalisierten, regulierten und umweltpolitisch stark beeinflussten Energiemarktes zu verstehen. Betrachtet man das iterativ erarbeitete, nach innen und außen Identität stiftende, neue Selbstverständnis des Unternehmens als Mündungsbereich einer transformativ wirkenden Phase, so bietet sich die erste Perspektive an. Letztere hingegen erfährt Berechtigung, wenn der Blick auf die neuen Strategielinien fällt, die bei weitem noch nicht ausgeschöpft scheinen. Ein Blick auf die Entwicklung der Kooperationen und Gründung von Tochtergesellschaften lässt vermuten, dass auch in Zukunft eine Fortsetzung zu erwarten ist. Mit Blick auf die Entwicklung der SWO AG seit 1998 wird die Auffassung vertreten, dass die Transformation des Unternehmens noch nicht abgeschlossen ist und die stete Veränderung sogar unabdingbare Voraussetzung für die seit 1998 eingetretenen, insbesondere aber ab 2005 zur vollen Entfaltung kommenden, Umfeldmodalitäten sein könnte. Abbildung 5.3 untermauert diese Perspektive, indem sie abschließend einen Überblick des Kooperationsausbaus und der Etablierung von Tochtergesellschaften im Zuge der ersten und zweiten Liberalisierungsphase aufzeigt. Aufgrund der erheblichen organisationalen Transformation in Richtung Kooperation/Markt werden die jeweiligen Kooperationen und Tochtergesellschaften aus Gründen der Übersichtlichkeit als bezifferte Punkte dargestellt. Die Farbe gibt zudem Aufschluss über ihre Verortung. Zu berücksichtigen ist, dass sich die Darstellung auf das Jahr der jeweiligen Gründung bezieht, so dass danach stattfindende Änderungen bezüglich der Anteilsanteile oder teilnehmenden Kooperationspartner keine Berücksichtigung erfahren.



1 Flughafen Münster/Osnabrück (FMO), 2 Planungsgesellschaft Nahverkehr Osnabrück GbR (PlaNOS), 3 Osnatel GmbH, 4 Entwicklungsgesellschaft Güterverkehrszentrum Osnabrück (EGVZ), 5 Informationstechnologie Emsland Bentheim Osnabrück GmbH (ITEBO), 6 NordWestBahn (NWB), 7 Wasserversorgung Wallenhorst GmbH, 8 Osnabus GmbH, 9 NordWestCargo GmbH (NWC), 10 NordWestService GmbH, 11 ServOS GmbH, 12 Energieservice Osnabrück GmbH (ESOS), 13 Facility Management Osnabrück GmbH (FAMOS), 14 Kaufmännische Dienstleistungen GmbH (KausOS), 15 Rationelle Energieerzeugung GmbH (REOS), 16 Zähler-, Mess- und Abrechnungswesen GmbH (ZAMOS), 17 NordWestVerkehr GmbH, 18 Gas- und Wasserwirtschaftszentrum GmbH u. Co KG (GWZ), 19 Trianel Power – Kraftwerk Hamm-Uentrop GmbH u. Co KG, 20 Trianel Power Projektgesellschaft Kohlekraftwerk mbH u. Co KG, 21 KOSMOS 2020, 22 Smart Optimo Verwaltungs- GmbH, 23 Smart OPTIMO GmbH u. Co KG, 24 GEKKO Vorschaltgesellschaft mbH u. Co KG, 25 Gemeinschaftskraftwerk Steinkohle Hamm GmbH u. Co KG, 26 items GmbH, 27 os1-TV, 28 Smart Optimo Verwaltungs-GmbH, 29 Smartlab Innovationsgesellschaft mbH, 30 Green GECCO Beteiligungsgesellschaft mbH u. Co KG, 31 Green GECCO GmbH u. Co KG, 32 ICO Immobilien GmbH, 33 Windpark GmbH u. Co Harsewinkel KG, 34 Eisenbahn- und Hafenbetriebs-GmbH (EHB), 35 Kompetenzzentrum Energie Osnabrück, 36 Stadtteilauto OS GmbH, 37 SWO Netz GmbH, 38 Gaskonzession Menslage (SWO als Betreiber des Gasnetzes), 39 Windpark GmbH u. CO Diepenau KG, 40 DEPO GmbH u. CO KG, 41 EE-Management GmbH, 42 Trianel Kohlekraftwerk Lünen GmbH u. Co KG, 43 Stadtwerke Tecklenburger Land Energie GmbH, 44 Stadtwerke Tecklenburger Land GmbH u. Co KG (Holding)

Abbildung 5.3: Schematische Darstellung der Transformation der SWO AG in Richtung Markt und Kooperation im Verlauf der ersten und zweiten Liberalisierungsphase, eigene Darstellung auf Basis der Geschäftsberichte der Stadtwerke Osnabrück AG aus den Jahren 1998 - 2013

Aufgrund des weit gesteckten Zeitrahmens von 35 Jahren ist anhand der Abbildung 5.3 in besonderem Maße die erhebliche transformative Wirkung der Liberalisierung in Bezug auf die Enthierarchisierung der organisationalen Struktur der SWO AG zu erkennen. So ist eine deutliche Zunahme der Kooperationen und der Ausgründung von Tochtergesellschaften seit der Marktöffnung 1998 zu konstatieren. Dies gilt vornehmlich für die zweite Liberalisierungsphase, welche mit dem EnWG 2005 eingeleitet wurde. Über Netzentgeltregulierung, Unbundling und Anreizregulierung wurde die Wettbewerbssituation forciert. Es kam zu einer Freisetzung beachtlicher transformativer Kräfte. So ist die Intensität der Enthierarchisierung, gemessen an der Anzahl der Kooperationen und Tochterunternehmen im Vergleich zu der ersten Liberalisierungsphase (1998 - 2004) um den Faktor 4 gestiegen.<sup>416</sup> Zu beobachten ist, dass der bei weitem größte Teil der Enthierarchisierung auf die Herausbildung lokal und regional verorteter Kooperationen und Tochtergesellschaften entfällt. Dies gilt insbesondere für Kooperationen, deren investiver Anteil seitens der SWO AG mehr als 25 Prozent beträgt. Aus der einem Scatterplot bzw. Streudiagramm ähnelnden Abbildung 5.3 ist dieser Zusammenhang bereits auf den ersten Blick ersichtlich.

### **5.1.3 Zusammenfassung**

Die SWO AG kann als repräsentatives EVU betrachtet werden. Dies gilt vornehmlich für den frühzeitigen Einfluss des öffentlichen Sektors, die Wertschöpfungstiefe bzw. organisationale Hierarchie sowie die Portfoliostruktur und deren inkrementelles Wachstum. Der Zeitskalenvergleich zu der Stadtwerke Münster GmbH in Abbildung 5.1 spiegelt diesen Sachverhalt exemplarisch wider. Während mit Blick auf die Monopolphase typische Merkmale eines LTS-Elements, wie die stetige Expansion, Festigung, Dauerhaftigkeit und Beharrlichkeit technischer, organisationaler und institutioneller Strukturen zum Tragen kommen (vgl. Kapitel 3.1), sind im Zuge der Wettbewerbsphase besonders gut die Systemerhaltungskräfte zu identifizieren. Die Kapazität auf Veränderungen bzw. externe Stressoren des Systemumfelds systemerhaltend zu reagieren, klassifiziert das EVU als autopoietisches System (vgl. Kapitel 3.2). Die SWO AG hat sich auf die Liberalisierung des Energiemarktes umfassend vorbereitet und in Folge der Marktöffnung 1998 eine erhebliche Transformation durchlaufen. Im Zuge

---

<sup>416</sup> Der Faktor bezieht sich auf die Anzahl an Kooperationen. Zu berücksichtigen ist, dass aufgrund der groß angelegten Kooperationen in der ersten Liberalisierungsphase der Anstieg aus bilanzieller Perspektive schwächer ausfällt.

der Transformation sind mehrere, in ihrer Bedeutung alternierende, Strategielinien auszumachen. Hierzu zählen der Dienstleistungsausbau, der Einstieg in das kooperative Eigenerzeugungsgeschäft, der Auf- und Ausbau des Kooperations- und Konzessionsgeschäfts und die massive Förderung regenerativer Energien. Enthierarchisierungsprozesse spielen im Kontext der Unternehmenstransformation eine zentrale Rolle. Die Herausbildung von Tochtergesellschaften, investiven Kooperationen und umfassenden Outsourcingprojekten ist kennzeichnend dafür. Ein Großteil der Enthierarchisierungsprozesse weist einen lokalen und regionalen Niederschlag auf. Dies bedeutet, dass ein erheblicher Anteil der SWO-Kooperationspartner regional verankert ist. Die Transformation des Unternehmens ist jedoch nicht ausschließlich durch zunehmende Markt- und Kooperationsorientierung gekennzeichnet, sondern wurde ebenso durch einen zeitgleich gegenläufigen, wenn auch in Intensität und Ausmaß schwächeren, Hierarchisierungsprozess geprägt. Letzterer war zum einen bedingt durch regulierungsbedingte Anforderungen, die neue unternehmensinterne Aufgaben und Funktionen erforderlich machten und zum anderen durch neue Leistungen im Produktportfolio des EVU. Auf Grund der intensiven Verflechtungen mit dem Stakeholder und Anteilseigner Stadt Osnabrück ist die Portfolioerweiterung in großen Teilen aufkotroyiert. Trotz erheblicher wettbewerbs-technischer, regulativer und administrativ-organisationaler Herausforderungen, die mit einem erheblichen Druck auf die Gewinnmargen einhergehen, hat sich die SWO AG durch eine proaktive Herangehensweise in dem neuen Marktumfeld nachhaltig behaupten können und sich von einem Versorger zu einem modernen Dienstleister entwickelt. Die Analyse der Entwicklung wesentlicher Unternehmenskennzahlen untermauert diesen Sachverhalt. Im Hinblick die Leistungsabgabe, Beschäftigungs- und Umsatzeffekte sowie Vorleistungsnachfrage ist die SWO AG ein bedeutender regionalwirtschaftlicher Faktor.

## **5.2 Überprüfung der Hypothesen**

Die in Kapitel 1.2 aufgestellten Hypothesen werden in Kapitel 5.2 einer kritischen Validitätsprüfung unterzogen und erfahren eine entsprechende Einordnung im Hinblick auf ihre Belastbarkeit. Als Analysegrundlage fungieren die leitfadengestützten Experteninterviews, welche durch die Analyse primär- und sekundärstatistischen Literatur- und Datenmaterials komplettiert werden. Die vollständig transkribierten Interviews wurden, wie in Kapitel 4 dargelegt, im Rahmen einer qualitativen Inhaltsanalyse kategorisiert und mit den zentralen Fragestellungen bzw. Hypothesen der Untersuchung abgeglichen.



### 5.2.1 Hypothese 1

Hypothese 1: Die SWO AG hat seit Öffnung des Energiemarktes eine deutliche strukturelle Transformation durchlaufen. Als primär Transformation induzierende Faktoren sind die Etablierung des Wettbewerbsmodus durch das EnWG 1998, insbesondere die seit 2005 zum Tragen kommende wettbewerbsforcierende Netzentgeltregulierung, das Unbundling, die Anreizregulierung und die umfassenden regulativen Vorgaben zu nennen.

Es kann festgehalten werden, dass Hypothese 1 zutrifft. Die im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse identifizierte Kategorie *Transformation/Struktureller Wandel des Unternehmens* weist inhaltlich, unabhängig der funktionalen Einordnung der Interviewpartner, einen erheblichen Deckungsgrad auf. Abweichende Perspektiven sind kaum zu konstatieren. Die Aussagen werden auch durch die sekundärstatistische Analyse der historischen Entwicklung der SWO AG und der Geschäftsberichte von 1998 bis 2013 bestätigt.

Es steht außer Zweifel, dass die SWO AG seit Öffnung des Energiemarktes einen signifikanten Transformationsprozess bzw. strukturellen Wandel durchlaufen hat, der in Relation zu der historischen Entwicklung des EVU, insbesondere in Bezug auf Schnelligkeit und Intensität des Prozesses, beispiellos ist. Die Aussage des Prokuristen und technischen Leiters unterstreicht die Geschwindigkeit und Intensität der Entwicklung: „Wir haben uns dann natürlich sehr, sehr schnell verändern müssen. Also spricht: Ein ganz brutaler, auch schneller Veränderungsprozess organisatorisch, prozessual ist das gewesen.“<sup>417</sup> Ähnlich äußert sich der Prokurist und Vertriebsleiter: „Ja, das ist eine deutliche Veränderung. (...) Wir haben personalpolitisch, innenpolitisch, unheimlich viel verändern lassen in der Zeit. (...) Wir haben neue Strukturen errichtet. (...) Wir haben ganz andere Strukturen entwickelt. (...). Das ist wirklich eine wahnsinnige Entwicklung, die das Unternehmen hinbringt.“<sup>418</sup>

Aufgrund des erheblichen strukturellen Wandels ist von Interesse, inwieweit seitens des Unternehmens vorbereitende Maßnahmen erfolgt sind, die den Transformationsprozess einleiten. Wie bereits in Kapitel 5.1.1 dargelegt, ist eine kurze, vorbereitende Übergangsphase festzustellen, in der alle notwendigen Justierungen für die bevorstehenden energiewirtschaftli-

---

<sup>417</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Prokuristen und technischen Leiter der SWO AG, S.1. Aus Gründen der Lesbarkeit werden die Zitate grammatikalisch korrekt angegeben und auf die Wiedergabe unvollständiger Sätze und Füllwörter, wie sie mitunter im Transkriptionstext enthalten sind, verzichtet. Die inhaltliche Wiedergabe bleibt davon gänzlich unberührt.

<sup>418</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Prokuristen und Vertriebsleiter der SWO AG, S.13, vgl. auch Transkriptionstext des Interviews mit dem Leiter Rechnungswesen der SWO AG, S.1

chen Systemänderungen vorgenommen wurden. Vornehmlich sind Geschäftsprozessoptimierungen, Reorganisationsprozesse und die Integration neuer Aufgabenbereiche in die Unternehmensstruktur zu nennen. Der Transformationsprozess setzte bei genauer Betrachtung also bereits vor der eigentlichen Marktöffnung ein. Dass die SWO AG diesbezüglich durchaus repräsentativ ist, zeigt die Aussage von Lang: „Die kommunalen Elektrizitätsversorgungsunternehmen haben vielfältige Maßnahmen ergriffen, um sich auf den Wettbewerb vorzubereiten. Auch die gegenwärtig intensiv durchgeführten Bemühungen, die betrieblichen Abläufe durch Reorganisation effizienter zu gestalten, um die Kosten der Leistungserstellung zu senken, dienen der Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit.“<sup>419</sup> Weiterhin konstatiert er, „dass sich die wirtschaftliche Tätigkeit der kommunalen Versorgungsunternehmen zunehmend der privater Unternehmen annähert.“<sup>420</sup> Die SWO AG sah sich jedoch aufgrund der noch ausstehenden praktischen Bewährung der vorbereitenden Maßnahmen einer hochgradig intransparenten Ausgangslage ausgesetzt. Über Rückkoppelungsprozesse mit anderen EVU, primär im Kontext der Verbändemitgliedschaften (VKU, VDEW, VDN), fand daher im Vorfeld der Marktöffnung ein reger Austausch statt. In mehreren Gesprächsrunden wurden Erfordernisse zur Begegnung der neuen Herausforderungen eruiert und das Gefahrenpotential eines liberalisierten Marktes ausgelotet, wie der Vertriebsleiter unterstreicht: „Damals war der Vorstand der Stadtwerke im VKU, in unserem Verband, stark engagiert und da war es absehbar und man bereitete sich schon darauf vor, dass die Rahmenbedingungen sich deutlich ändern werden.“<sup>421</sup> Auch intern wurde in mehreren Strategierunden und Workshops erörtert, welche Herausforderungen zu erwarten und welche vorbereitenden Maßnahmen notwendig sind. Die Ergebnisse mündeten u.a. in die Akquise erfahrener, branchenexterner Key Account Manager für den Aufbau einer Vertriebsabteilung: „Wir sind 1997 angefangen mit dem Aufbau einer Vertriebsmannschaft. Das war schon auch ein bisschen vorbereitend auf das, was dann 1998 geschehen war. Gerade im Geschäftskundenbereich ist es ja zunächst losgegangen. Der damalige Vorstand der Stadtwerke hat gesagt: ‘Nein, wir müssen uns darauf vorbereiten, darauf einstellen.’ Und wir haben dann sehr früh angefangen, Personal zu akquirieren.“<sup>422</sup>

Die umfassenden, vorausschauenden Maßnahmen zeigen, welchem Druck Stadtwerke bereits vor der energiewirtschaftlichen Zeitenwende ausgesetzt waren. Ein erheblicher Teil der Belegschaft stand der Zukunft daher überaus skeptisch gegenüber. In der kurzen Vorbereitungs-

---

<sup>419</sup> Lang, V.: Die Rolle kommunaler Unternehmen im Strommarkt, Wirtschaftsdienst 1999 (IV), Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft (Hrsg.), Heidelberg: Springer-Verlag, 1999, S.251

<sup>420</sup> Ebenda

<sup>421</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Prokuristen und Vertriebsleiter der SWO AG, S.1

<sup>422</sup> Ebenda

phase war vor allem nicht ersichtlich, ob die Größe des Unternehmens ausreichen würde, um dauerhaft im Markt bestehen zu können. Der Leiter Rechnungswesen fasst die Bedenken eines Großteils der SWO-Belegschaft unmittelbar vor der Marktöffnung wie folgt zusammen: „Ich glaube schon, dass es anfänglich mehr als Risiko gesehen wurde. Ich glaube, das war aber nicht nur allgemein die Sichtweise der SWO AG, sondern sicherlich die allgemeine Sichtweise, weil eben dieses Thema der Liberalisierung für alle Versorgungsunternehmen wirklich auf einmal eine ganz geänderte Ausgangssituation dargestellt hat. Vorher war man der sogenannte Monopolist. Ich glaube, es war ein Risiko, was gesehen wurde und es war sicherlich in den Tagespressen und auch VKU-Verbänden präsent. Dort wurde anfänglich immer gesagt, was erwartet wird: Ein sogenanntes Stadtwerke-Sterben. Dass Stadtwerke-Unternehmen in einer gewissen Größenordnung nicht überleben werden.“<sup>423</sup> Der Pressesprecher der SWO AG zielt in eine ähnliche Richtung, indem er festhält: „Ich glaube, dass vor 15 Jahren sicherlich noch andere Auffassungen herrschten, als jetzt. Dass es auch Zeiten gab, wo es vielleicht nicht ganz so als Chance gesehen wurde, wo auch viel Unsicherheit da gewesen ist.“<sup>424</sup> Das von vielen Experten prognostizierte Stadtwerke-Sterben war stets als Damoklesschwert präsent. Aufgrund der intensiven Verflechtungen mit der Stadt Osnabrück, die bis heute als alleiniger Anteilseigner fungiert, bestand auch seitens des größten außerbetrieblichen Stakeholders erhebliche Unsicherheit in Bezug auf die Wettbewerbsfähigkeit der städtischen Tochtergesellschaft. Über den Aufsichtsrat wurden gemeinsam mit dem Vorstand der SWO AG Möglichkeiten der strategischen Neuausrichtung eruiert und somit Einfluss auf die Unternehmenspolitik genommen. Eine falsche Ausrichtung hätte fatale Folgen für das Unternehmen und letztendlich auch für die Stadt Osnabrück bedeuten können: „Unsere berühmten Stakeholder, wenn ich mal anfangs bei dem Eigner, haben sich schon Gedanken gemacht. Es gab ja bei Vielen die Vorhersage: ‘Die Stadtwerke werden sterben, sie werden in dem Wettbewerb nicht bestehen können, deren Wertschöpfungskette ist nicht breit genug, die sind nicht innovativ genug’. Und da gab es intensive Diskussionen, die wir in Osnabrück mit unseren Eignern geführt haben. ‘Wie stellt man sich auf? Braucht man einen strategischen Partner?’“<sup>425</sup> Aus den Ausführungen wird ersichtlich, dass zu dem Zeitpunkt der Marktöffnung Unsicherheiten nicht nur unternehmensintern, sondern auf mehreren Seiten Bestand hatten, was zugleich die intensive regionalwirtschaftliche und lokalpolitische embeddedness der SWO AG erahnen lässt. Diese ist nicht nur in Bezug auf den Anteilseigner, sondern mitunter

---

<sup>423</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Leiter Rechnungswesen der SWO AG, S.1

<sup>424</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Pressesprecher der SWO AG, S.1

<sup>425</sup> Ebenda, S.2

auch im Hinblick auf die Kunden auszumachen: „Auch den Kunden musste man beweisen, dass wir in der Lage sind, dieses Thema zu stämmen. Denn gerade im Großkundengeschäft spielt ja auch viel Vertrauen und Image eine Rolle und da mussten wir von Anfang an zeigen: ‘Die sind in der Lage, auch zukünftig unter den neuen Rahmenbedingungen mein Versorger zu sein.’“<sup>426</sup> Die historisch bedingte, also aus Monopolzeiten resultierende, intensive regionale Verankerung und Einbettung der SWO AG führt vor Augen, dass die Wirkungen des einsetzenden Transformationsprozesses nicht trennscharf an den Grenzen des Unternehmens endeten. Vielmehr wies die Verunsicherung, die mit der Liberalisierung des Marktes einherging, einen breiten, regional konzentrierten, Querschnitt auf, der in Richtung Anteilseigner, Lokalpolitik und Kunden diffundierte. Aus den Aussagen kann geschlossen werden, dass zwar eine erhebliche, unmittelbar bevorstehende Transformation des Unternehmens antizipiert wurde, die Richtung des Prozesses jedoch noch völlig im Unklaren lag.

Um der Intransparenz so gut wie nur eben möglich zu begegnen, wurden in Kooperation mit anderen EVU, vornehmlich über die Verbändeebene, strukturelle Präventivmaßnahmen eingeleitet. Der Einstieg in die heiße Phase des Transformationsprozesses war somit von Handlungsdruck geprägt, der jedoch proaktiv katalysiert wurde. Schnell dominierte bei der SWO AG die Konzentration auf die Chancen, welche die Liberalisierung mit sich brachte: „Einen Handlungsdruck gab es schon, aber ohne getrieben zu sein, sondern eher aus eigenem Antrieb heraus. Wir wollen uns weiterentwickeln, wir wollen einen Wachstumsweg beschreiten, denn die Liberalisierung bietet eben die Chance, zu wachsen.“<sup>427</sup> Retrospektiv betrachtet hatte die Transformation der SWO AG weniger reaktiven, sondern vielmehr proaktiven Charakter. Die auf mangelnder Wettbewerbserfahrung basierende, skeptische Grundstimmung änderte nichts an dem Modus einer aktiven, gestaltenden Herangehensweise.

Im Zuge der Marktöffnung und den daraus resultierenden Liberalisierungsphasen sind mehrere bedeutende Transformationsschritte der SWO AG festzustellen. Hierbei handelt es sich vornehmlich um die Ausweitung des Leistungs- und Dienstleistungsportfolios, der (kooperative) Einstieg in das Eigenerzeugungsgeschäft und der systematische Ausbau des Kooperations- und Konzessionsgeschäftes (vgl. Kapitel 5.1). Zudem kam es wettbewerbs- und regulierungsbedingt sowie über städtische Verordnungen zu einer sukzessiven Integration neuer Funktionen in das Unternehmen. Die Transformation hat dementsprechend einen äußerst vielfältigen und mehrschichtigen Charakter, der in Abbildung 5.4 zusammengefasst wird.

---

<sup>426</sup> Ebenda

<sup>427</sup> Ebenda

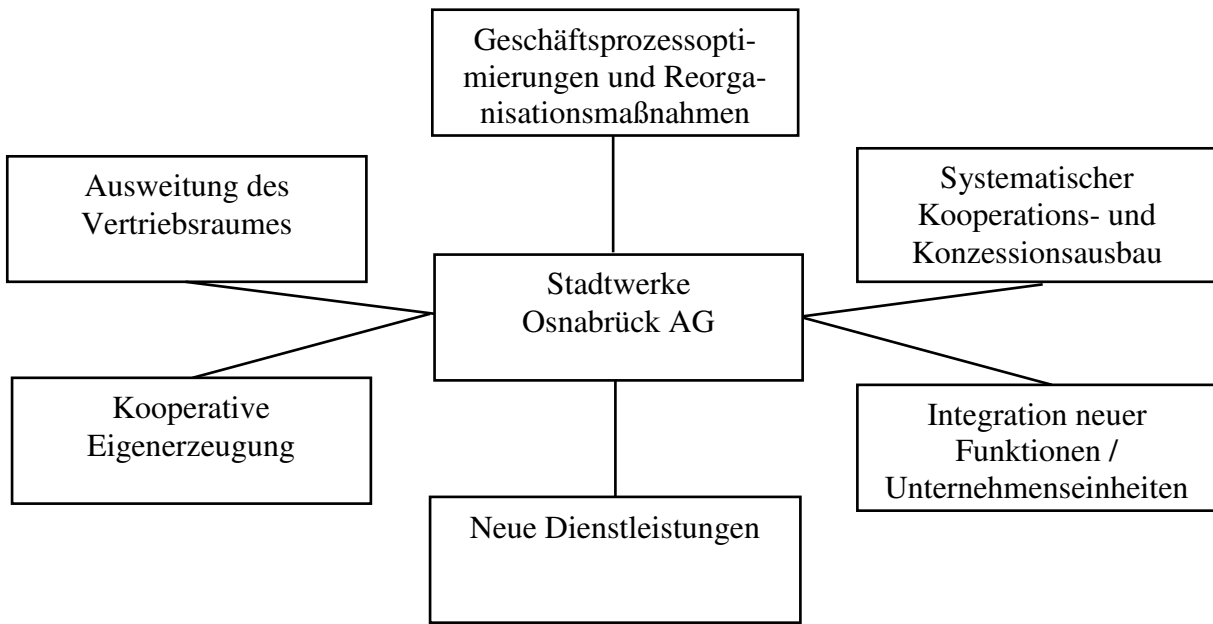


Abbildung 5.4: Identifizierte, liberalisierungsbedingte Transformationsfelder der SWO AG, eigene Darstellung

Ersichtlich ist, dass die Transformation der SWO AG nahezu deckungsgleich mit dem postulierten Transformations-/Handlungsfeld der EVU aus Abbildung 1.2 ist. Der strukturelle Wandel verlief im Vergleich zur eher gemächlichen Entwicklung des Monopolzeitalters für ein Unternehmen eines LTS überaus intensiv und schnell, so dass die strukturell stabile Phase der monopolistischen Marktkonstellation als extremer Gegenpol erscheint. Die identifizierten Transformationsfelder sind einer Kategorisierung zugänglich, wie Tabelle 5.3 zeigt.

Leistungsabgabe / Leistungsportfolio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Neue Dienstleistungen unterteilt in brancheninterne Ergänzungsleistungen (z.B. Contracting, Einkaufsservice, Netzbetriebsservice) und branchenexterne Leistungen (z.B. Telekommunikation, Schienenverkehrsleistungen, IT-Services)</li> <li>- Systematischer Kooperations- und Konzessionsausbau</li> </ul>
Leistungserstellung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geschäftsprozessoptimierungen, Reorganisationsmaßnahmen und neue Führungskultur (z.B. Kostensenkungsmaßnahmen, Prozessstraffungen, Zusammenlegung von Organisationseinheiten)</li> <li>- Integration neuer Funktionen und Unternehmenseinheiten</li> <li>- (Kooperative) Eigenerzeugung</li> <li>- Systematischer Kooperations- und Konzessionsausbau</li> </ul>
Geographischer Operationsraum	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausweitung des Vertriebsraumes</li> <li>- Systematischer Kooperations- und Konzessionsausbau</li> <li>- (Kooperative) Eigenerzeugung</li> </ul>

Tabelle 5.3: Kategorisierung der SWO-Transformationsfelder

Aus der Kategorisierung der Transformationsfelder wird die Multidimensionalität des Prozesses ersichtlich. Tabelle 5.3 zeigt die Transformationskategorien Leistungsabgabe, Leistungserstellung und Geographischer Aktionsraum. Einige Transformationsfelder lassen sich mehreren Kategorien zuordnen.

Die Leistungsabgabe bzw. das Leistungsportfolio umfasst alle Leistungen, die in unmittelbarer Schnittstelle zum Kunden stehen bzw. Kundenrelevanz aufweisen. Es handelt sich um das Leistungsband der SWO AG. Dazu zählen Neuen Dienstleistungen und der systematische Kooperations- und Konzessionsausbau. Die Neuen Dienstleistungen sind zudem einer Untergliederung zugänglich. Unterschieden werden muss zwischen jenen Leistungen, die als Ergänzung zu traditionellen Kernleistungen erbracht werden. Hierzu zählen zum Beispiel das Contracting sowie der Energieeinkaufs- und Netzbetriebsservice für weitere EVU. Jene ergänzenden Leistungen erfuhren nach der Marktöffnung einen starken Ausbau. Bereits im Geschäftsbericht 1999 wurde darauf hingewiesen: „Alle Kräfte werden sich darauf konzentrieren, unser Dienstleistungsangebot rund um die Basis der Versorgung mit Strom, Gas, Wasser

und Wärme noch intensiver auszubauen.“<sup>428</sup> Der Einstieg in branchenexterne Dienstleistungen war das Resultat einer strategischen Neuorientierung, die unmittelbar nach Marktöffnung zum Tragen kam. Diese hatte zum Ziel, die Erfahrungen und umfassende Expertise, welche die SWO AG im LTS Energiewirtschaft über Jahrzehnte aufgebaut hat in anderen LTS entfalten zu lassen.<sup>429</sup> Zu nennen ist der Einstieg in den Telekommunikationsbereich über die Osnatel GmbH, den Schienenpersonenverkehr über die NordWestBahn GmbH und in die IT-Services über die Itebo GmbH. Die Betätigung in diesen Feldern untermauert die proaktive Ausrichtung des Unternehmens im Umgang mit veränderten Rahmenbedingungen. Aus dem Geschäftsbericht 1998 ist entsprechend zu erlesen: „Der Wettbewerb der Zukunft eröffnet Felder, die jenseits der klassischen Beteiligungsfelder der Stadtwerke liegen. Und diese neuen Märkte beinhalten große Chancen. Als starkes und erfahrenes lokales Unternehmen haben wir diese Chancen 1998 mit der Erschließung neuer Geschäftsfelder energisch genutzt.“<sup>430</sup> Die strategische Bedeutung des branchenexterner Dienstleistungen wird u.a. in dem Geschäftsbericht des Jahres 1999 ersichtlich: „Neben der neuen Ausrichtung unserer angestammten Aufgaben im Versorgungs- und Verkehrsbereich erweitern wir unsere Aufgabenfelder. (...) Durch die intensive Mitarbeit und Beteiligung an anderen Zusammenschlüssen und Gesellschaften (z.B. Osnatel GmbH), mit denen wir unserem Unternehmensauftrag gerecht werden, setzen wir konsequent Zeichen für die Gestaltung der Zukunft unseres Unternehmens.“<sup>431</sup> Allerdings ist zu berücksichtigen, dass das stark expandierte Leistungsband der SWO AG auch vor dem Hintergrund ihrer intensiven lokalpolitischen embeddedness zu verstehen ist.

Die Transformationskategorie Leistungserstellung bildet alle Transaktionen und Prozesse ab, die notwendig sind, um das Leistungsportfolio der Leistungsabgabeseite erbringen zu können. Zu den in der Leistungserstellung identifizierten Transformationsfeldern zählen Reorganisations- und Kostensenkungsmaßnahmen, Geschäftsprozessoptimierungen, die Integration neuer Funktionen und Unternehmenseinheiten, der Ausbau kooperativer Eigenerzeugung und der systematische Kooperations- und Konzessionsausbau. Die Leistungserstellung bildet jene Transformationsdimension ab, in der sich die postulierte Enthierarchisierung im Rahmen von Kooperations- und Auslagerungsprozessen manifestiert.

---

<sup>428</sup> Geschäftsbericht der Stadtwerke Osnabrück AG 1999, S. 9

<sup>429</sup> So konnte insbesondere im TK-Sektor die Netzbau- und Netzbetriebserfahrung, welche die SWO in der Energie- und Wassersparte gesammelt hat, synergetisch genutzt werden. Vgl. Transkriptionstext des Interviews mit dem Prokuristen und technischen Leiter der SWO AG, S.4

<sup>430</sup> Geschäftsbericht der Stadtwerke Osnabrück AG 1998, S.44

<sup>431</sup> Geschäftsbericht der Stadtwerke Osnabrück AG 1999, S.62

Bereits vor und unmittelbar zum Inkrafttreten der ersten Liberalisierungsphase fanden in der SWO AG umfassende Reorganisationsmaßnahmen und Geschäftsprozessoptimierungen statt, die aufgrund des erwarteten Wegfalls der Monopolmargen eine hohe Dringlichkeit und strategische Relevanz besaßen: „Die konsequente Umsetzung der in Angriff genommenen Restrukturierung des Unternehmens wird zur Verfestigung seiner Position, nicht nur in der Region, und zu Chancen für wertorientiertes Wachstum führen und folgerichtig sich positiv auf unser Unternehmensergebnis auswirken.“<sup>432</sup> Ziel war es, die Leistungsquantität und -qualität unter zeitgleicher Straffung der Prozesse und eines stringenten Kostenmanagements auszubauen, mindestens aber konstant zu halten: „Es gab auch Programme, wo wir Reorganisationsprogramme gemacht haben und versucht haben, sozialverträglich Prozesse zu optimieren.“<sup>433</sup> „Da gab es (...) gerade auch hier im Hause, Geschäftsprozessoptimierungen und Verschlinkungen.“<sup>434</sup> Hierzu zählen z.B. der Personalabbau durch nicht durchgeführte Wiederbesetzung im Ruhestandsfall und die Auslagerung standardisierter Dienstleistungen. Betriebsbedingte Kündigungen spielten aufgrund der durchaus positiven Entwicklung im liberalisierten Wettbewerbsumfeld keine Rolle (vgl. Tabellen 5.1 und 5.2). Neben Verschlinkungen bzw. Kosteneinsparprogrammen kam auch der Restrukturierung bzw. Zusammenlegung von Organisationseinheiten eine wichtige Rolle zu, wie der technische Leiter unterstreicht: „Wir haben hier eine Geschäftsprozessoptimierung durchgeführt, wobei es solche Initiativen, Projekte immer wieder gegeben hat. Das heißt, wir haben klar erkannt, damals schon, dass wir Geschäftsprozesse straffen müssen, auch Strukturen straffen müssen. Ich kann da jetzt nur für die Technik sprechen. Da haben wir ursprünglich mal mehr als 10 Abteilungen gehabt. Heute haben wir 5 bzw. 4 Abteilungen und eine Tochtergesellschaft. Und wir werden noch weitere Abteilungen zusammenlegen in den nächsten 5 Jahren. Also Strukturen wurden deutlich verschlankt, ganz klar.“<sup>435</sup> Reorganisationsprozesse und Geschäftsprozessoptimierungen haben im Zuge des Markteintritts zu einer deutlichen Verschlinkung und Konzentration bestehender Strukturen und Prozesse geführt. Analog dazu kam es zu einer deutlichen Transformation der Führungskultur und zur Herausbildung flacherer Hierarchien mit größeren Partizipationsmöglichkeiten für die Belegschaft ohne Leitungsfunktion: „Gerade in den ersten Jahren hat es intensive Schulungen gegeben, rein operativer Natur, aber eben auch was Führungskultur angeht. Teilweise ist die Führungsmannschaft eine ganz andere. Wir haben neue Strukturen errichtet.

---

<sup>432</sup> Geschäftsbericht der Stadtwerke Osnabrück AG 1999, S.63

<sup>433</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Prokuristen und Vertriebsleiter der SWO AG, S.6

<sup>434</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Prokuristen und technischen Leiter der SWO AG, S.1

<sup>435</sup> Ebenda, S.3



Früher wurde sicherlich mehr hierarchisch gesteuert und top down gearbeitet. Es war erst ein Schock zu sehen, wie verwaltungstechnisch und hierarchisch viele Prozesse hier liefen und das hat sich total verändert.“<sup>436</sup> Reorganisation, Geschäftsprozessoptimierung und eine neu etablierte Führungskultur bewirkten eine deutlich gesteigerte Flexibilität und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.

Ein weiteres Transformationsfeld der Kategorie Leistungserstellung ist der Aufbau und die Integration neuer Funktionen in die Hierarchie des Unternehmens. Diese Entwicklung ist als quasi zeitlich parallel verlaufender, gegenläufiger Prozess zu den organisatorischen Verschlankungen und Straffungsmaßnahmen bestehender Unternehmensstrukturen zu verstehen. Der Prozess ist zwar gegenläufig, jedoch nicht widersprüchlich. So musste die SWO AG den Erfordernissen eines Wettbewerbsumfeldes schnellstmöglich Rechnung tragen, indem sie einerseits umfassende Modernisierungsmaßnahmen an der bestehenden Unternehmensarchitektur durchführte, andererseits neue Funktionen wie Key Account-Management, Beschaffungsmanagement, Marketing, Unternehmenskommunikation bzw. Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Unternehmensentwicklung, Asset Management, Regulierungsmanagement und das Management neuer Dienstleistungen fest in die Organisation integrierte.<sup>437</sup> Die überwiegende Zahl neuer Aufgabenbereiche sedimentierte sich in neu geschaffenen Organisationseinheiten. Die SWO AG hat also auch durch die Inkorporation jener Funktionen einen erheblichen Strukturwandel durchlaufen: „Das Unternehmen ist moderner geworden. (...) es hat sich erheblich verändert aber auch von den Sparten, die hinzugekommen sind.“<sup>438</sup> Grundsätzlich ist hinsichtlich der neuen Funktionen zu differenzieren zwischen jenen, die für die erfolgreiche Marktteilnahme unentbehrlich sind und solchen, die der Erfüllung der Regulierungsanforderungen dienen. Insbesondere das Asset Management und Regulierungsmanagement sind Folgen der Trennung von Vertrieb und Netz (Unbundling) sowie den umfassenden Regulierungsanforderungen der Bundesnetzagentur (BNA). Der überwiegende Teil neuer Funktionen ist auf die strategische Neuausrichtung des Unternehmens zurückzuführen, die ohne die Öffnung der Energiemärkte in der Form nicht stattgefunden hätte. Tabelle 5.4 gibt einen Überblick inkorporierter Aufgabenbereiche und deren zugrunde liegenden Triebkräfte.

---

<sup>436</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Prokuristen und Vertriebsleiter der SWO AG, S.13

<sup>437</sup> Vgl. Transkriptionstext des Interviews mit dem Prokuristen und Vertriebsleiter der SWO AG, S.1, S.3, S.6f, S.9

<sup>438</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Leiter Rechnungswesen der SWO AG, S.4

<b>Regulierungsanforderungen</b>	<b>Wettbewerbsanforderungen</b>	<b>Stakeholder-Anforderungen</b>
Asset Management	Key Account Management	Bäderbetrieb
Regulierungsmanagement	Beschaffungsmanagement	Entwässerung
	Management neuer Dienstleistungen	
	Marketing	
	Unternehmenskommunikation (Presse- und Öffentlichkeitsarbeit)	
	Unternehmensentwicklung	
	Kundenservice-Center	
	Kooperations- und Konzessionsmanagement	

Tabelle 5.4: Hinzugekommene Aufgabenbereiche und deren primäre Inkorporationsursache

Tabelle 5.4 zeigt, dass der überwiegende Teil neuer Funktionen der strategischen Neuausrichtung des Unternehmens geschuldet ist. Dennoch ist der mit den Regulierungsanforderungen einhergehende Aufwand erheblich. Der technische Leiter untermauert den Sachverhalt, indem er konstatiert: „Alleine die Netzwirtschaft bei uns hat um die 20 Leute. Wir haben mit Sicherheit eine deutlich zweistellige Anzahl an Mitarbeitern, die sich um dieses Thema kümmern. Marktkommunikation, Netzbilanzierung, das sind alles Qualifikationen, Stellenprofile, die es in der Form vor 15 Jahren nicht gab. Und natürlich sind das nicht alles Mitarbeiter, die schon früher da waren, die früher vielleicht Monteure waren, die wir jetzt dann umgeschult haben. Das ist dann eher die Ausnahme, sondern das sind wirklich neue Funktionen, auch mit neuen Menschen, die wir haben.“<sup>439</sup> Nicht zu unterschätzen ist die Einflussnahme des größten Stakeholders, der Stadt Osnabrück, in Bezug auf die Ausweitung der Organisationseinheiten bzw. Funktionen im Unternehmen. Der Kausalitätsdreiklang der Integration neuer Funktionen im Zuge der Leistungserbringung hat einen wesentlichen Anteil an der stark veränderten Struktur der SWO AG. Als besonders bemerkenswert erscheint die zeitliche Parallelität der Reorganisation, Straffung und Konzentration bestehender Organisationsarchitektur auf der einen und der Integration neuer Funktionen auf der anderen Seite. Diese Konstellation deutet darauf hin, dass Hierarchisierungs- und Enthierarchisierungsprozesse in der SWO AG einen parallelen Verlauf nahmen und in ihrer transformierenden Kraft additiv wirk(t)en.

<sup>439</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Prokuristen und technischen Leiter der SWO AG, S.2

Ein weiteres Transformationsfeld, welches in die Kategorie Leistungserbringung einzuordnen ist, stellt der Einstieg in die Eigenerzeugung dar. Letztendlich ist sie auch Bestandteil der Funktionserweiterungen, spielt jedoch aufgrund der getätigten Investitionsvolumina eine exponierte Rolle und ist daher gesondert ausgewiesen. Vor allem stellt der Einstieg in die Eigenerzeugung im Rahmen des 2007 gestarteten Trianel-Gemeinschaftsprojektes GuD-Hamm-Uentrop, dem ersten deutschen kommunalen Gemeinschaftskraftwerk, einen großen Schritt zu einer größeren Wertschöpfungstiefe dar. Die klassisch dreigliedrige Funktionsstruktur der deutschen Energie- bzw. Elektrizitätswirtschaft wird durch eine in jener Wertschöpfungsebene erfolgende Partizipation von traditionell als Verteiler fungierenden EVU wie der SWO AG, sukzessive aufgeweicht. Ziel des Ausbaus der Wertschöpfungstiefe bzw. des Einstiegs in das Erzeugungssegment war und ist die Schaffung einer größeren Unabhängigkeit im Stromerzeugungsmarkt und die Schaffung stabiler und konkurrenzfähiger Strompreise. Die SWO AG hat sich diesbezüglich in zwei Richtungen entwickelt: Zum einen erfolgte ein ausschließlich über Kooperationsprojekte stattfindender Einstieg in die konventionelle Energieerzeugung. Hierzu sind in erster Linie Investitionen in das GuD-Kraftwerk in Hamm-Uentrop (Trianel-Kooperation, 2007) sowie in die Steinkohlekraftwerke in Lünen (Trianel-Kooperation, 2013) und Hamm-Uentrop (GEKKO-Kooperation mit der RWE AG, 2014) zu erwähnen. Die Investitionen liegen in der Größenordnung von ca. 2 - 4 Prozent großen Beteiligungsbändern. Zum anderen baut die SWO AG den Eigenerzeugungsanteil im regenerativen Energiesegment seit 2010 rapide aus. Es ist ausgesprochenes Ziel des Unternehmens, bis zum Jahr 2018 die gesamte Stromnachfrage im Grundversorgungsbereich (Stadt Osnabrück) mit regenerativer Energietechnik aus eigener Hand zu versorgen: „Im Rahmen unserer grünen Initiative KUK (Kompetenz Umwelt Klima) haben wir uns ehrgeizige Ziele gesetzt: Selbst erzeugter grüner Strom für alle Privatkunden - das wollen wir bis zum Jahr 2018 schaffen und nehmen dafür insgesamt 180 Mio. Euro in die Hand. (...) Dabei setzen wir auf einen breiten Mix an regenerativen Energieträgern wie Sonne, Wind, Wasser oder Biomasse und forcieren lokale wie überregionale Erzeugungsprojekte.“<sup>440</sup> Dieses Ziel wird sowohl über Kooperationen, als auch vollständig eigene Projekte verfolgt. Im Gegensatz zu dem erfolgreich verlaufenden Transformationsprozess im regenerativen Eigenerzeugungssegment ist der konventionelle Eigenerzeugungsbereich mit erheblichen Problemen bzw. Verlustgeschäften behaftet, die nur über die umfassenden Rücklagen gedeckt werden können. So heißt es im Risikobericht des Jahres 2013: „Ein weiteres Risiko betrifft die Beteiligungen der Stadtwerke Osnabrück AG an kon-

---

<sup>440</sup> Geschäftsbericht der Stadtwerke Osnabrück AG 2011, S.48

ventionellen Kraftwerken. Solange die notwendigen Reformen zur Änderung des Marktdesigns nicht wirksam werden und unter Berücksichtigung des derzeitigen Niveaus der Großhandelspreise für Strom und CO<sub>2</sub>-Zertifikatspreise muss davon ausgegangen werden, dass die erzielbaren Erzeugungsmargen (...) nicht ausreichen werden, die kapitalgebundenen Kosten in vollem Umfang zu decken.“<sup>441</sup> In die gleiche Richtung zielt die Aussage des Pressesprechers: „Was natürlich jetzt sicherlich uns vor Herausforderungen stellt, ist das, was um uns herum passiert, wo wir keinen Einfluss darauf haben: Die Rahmenbedingungen. Der ganze Energiemarkt ist ja in einer kompletten Schiefelage. Das heißt, moderne Kraftwerke erzielen kein Geld mehr. Und das ist ja das große Problem, dass sozusagen der ganze Energiemarkt gerade völlig gekippt ist. Das ist für uns ein Problem.“<sup>442</sup> Retrospektiv betrachtet ist der Beteiligungsausbau an konventioneller Eigenerzeugung eine strategisch bedenkliche und riskante Entscheidung gewesen. Dies gilt insbesondere vor dem Hintergrund der volatilen energiepolitischen Entwicklungen der letzten 15 Jahre. Die entstandenen Defizite sollen u.a. über die rasche Expansion in dem Segment der regenerativen Energien langfristig kompensiert werden. Die Transformation des Unternehmens in Richtung größerer Wertschöpfungstiefe verläuft entsprechend zweigleisig und basiert letztendlich auf einem unsicheren und einem erfolgversprechenden Standbein. Es lässt sich festhalten, dass der Ausbau der Eigenerzeugung das am stärksten von strukturellen Spannungen erfasste Transformationsfeld der Leistungserstellung ist.

Auf den systematischen Kooperations- und Konzessionsausbau wird im Rahmen der Hypothesenprüfung zur Enthierarchisierung bzw. der Kooperationsaktivitäten der SWO AG verstärkt eingegangen (vgl. Kapitel 5.2.2). Strukturell zählt insbesondere der Kooperationsausbau zur Transformationskategorie der Leistungserstellung. Das Unternehmen nutzt verstärkt Kooperationen, um seine vielfältigen Leistungen erbringen zu können.

Die dritte Transformationskategorie ist der geographische Aktionsraum. Die räumliche Dimension des Transformationsprozesses wird intensiv in der Hypothesenprüfung hinsichtlich des räumlichen Niederschlags der Enthierarchisierungsprozesse thematisiert (vgl. Kapitel 5.2.3). Bereits festgehalten werden kann jedoch die klare Ausweitung des SWO-Vertriebsraumes im Kontext der Marktöffnung. Entgegen ursprünglicher Befürchtungen (Stadtwerke-Sterben) hat die SWO AG von dem Wegfall horizontaler Demarkationsgrenzen profitiert. Das EVU besitzt die notwendige und ausreichende Größe, um proaktiv den Herausforderungen und Möglichkeiten der Marktöffnung zu begegnen und sie zu den eigenen Güns-

---

<sup>441</sup> Geschäftsbericht der Stadtwerke Osnabrück AG 2013, S.75

<sup>442</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Pressesprecher der SWO AG, S.8

ten zu nutzen. Die Kundenakquise außerhalb des Grundversorgungsbereichs steht exemplarisch dafür. Auffällig ist, dass die räumliche Expansion vertrieblicher Aktivitäten geographisch nahezu deckungsgleich mit dem oberzentralen Einzugsbereich der Stadt Osnabrück ist. Neben dem oberzentralen Segment des Osnabrücker Einzelhandels weist der Vertriebsraum auch eine erhebliche Deckungsgleichheit mit dem Einzugsbereich bedeutender regionaler Institutionen wie dem Osnabrücker Zoo und den Osnabrücker Hochschulen auf. Der Vertriebsleiter bestätigt diesen Sachverhalt: „Wir unterscheiden zwei Sachen: Und zwar das Versorgungsgebiet, das heißt: Wo versorgen wir Kunden generell? Das ist quasi bundesweit. Aber unser Vertriebsgebiet, das ist das Gebiet, wo wir aktiv Kunden akquirieren. Das ist sozusagen der Landkreis Osnabrück und der Kreis Steinfurt. Es gibt Bereiche, da sind wir akquisitorisch nicht so stark. Das ist typischerweise immer da, wo es schon Stadtwerke gibt. Und es gibt Bereiche, da haben wir einen sehr guten Kundenzuspruch. Das ist gerade da, wo es keine Stadtwerke gibt. Es sind natürlich die Umlandgemeinden, in denen wir relativ stark sind, wo es auch durch die Pendlerbeziehungen Identifikation gibt. Da weiß man, was Osnabrück ist. Da kann man auch während der Arbeit eben in das Servicezentrum der Stadtwerke Osnabrück gehen. Wir haben eine Karte mit unserem Marktanteil. Je näher wir uns an Osnabrück bewegen, umso höher sind unsere Marktanteile. Wir haben unsere Karte mal, das ist interessant, überlegt mit dem Einzugsgebiet des Zoos Osnabrück, inzwischen auch mit den Bädern. Und das ist extrem deckungsgleich.“<sup>443</sup> Dass der im Zuge der Liberalisierung ausgeweitete Vertriebsraum der SWO in seinem räumlichen Niederschlag tendenziell dem funktional abgegrenzten Wirtschaftsraum Osnabrück entspricht, unterstreicht auch der Leiter des Kooperationsmanagements: „Dort, wo sie Osnabrück noch kennen, ist unser Zielgebiet. Wir werden keinen bundesdeutschen Auftritt haben, sondern wir sind regional verwurzelt. Das ist unsere Kompetenz, unsere Stärke. Und die bringen wir ein. Wir schauen uns die Wirtschaftsräume an. Wir schauen uns an, wo wir politische Beziehungen haben und wir schauen uns an, wo Pendlerströme hinfließen. Und da kriegen sie relativ gut eine Karte gezeichnet, die unser Zielgebiet darstellt.“<sup>444</sup> Die Ausweitung des Vertriebsraumes ist für die SWO AG von erheblicher Bedeutung, um wettbewerbsbedingte Kundenverluste in einem zuvor gesättigten lokalen Markt kompensieren zu können. Der Leiter Vertrieb Privatkunden stützt diese Aussage, indem er herausstellt: „Wir sind ja nun eigentlich kontinuierlich auf Wachstumskurs und haben mittlerweile außerhalb von Osnabrück 40.000 Kunden dazugewonnen und konnten dadurch unsere Kundenverluste, die wir durch Wettbewerb hier in Osnabrück verloren haben,

---

<sup>443</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Prokuristen und Vertriebsleiter der SWO AG, S.24f

<sup>444</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Leiter Kooperationsmanagement der SWO AG, S.2f

mehr als kompensieren. Man kann aber sagen, dass der Schwerpunkt im 20-km-Speckgürtel um Osnabrück liegt.“<sup>445</sup>Aus den Aussagen und der Analyse der Vertriebsraumausweitung kann abgeleitet werden, dass sich die SWO AG sukzessive einen Potentialraum erschlossen hat, der mit der Liberalisierung der Energiemärkte geöffnet wurde und der sich stark an die oberzentrale Ausrichtung bzw. wirtschaftsräumlich funktionale Verflechtung des Wirtschaftsraums Osnabrück annähert. Insbesondere jene Areale konnten erfolgreich erschlossen werden, in denen kein lokal ansässiges EVU und damit keine emotionale Bindung der Kunden existent ist. Dies betrifft primär jene Kommunen, in denen Regionalversorger aktiv sind. Die geographische Transformation des Vertriebsraumes ist kausal betrachtet einem Dreiklang aus Marktpotential, lokaler embeddedness und wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen zuzuordnen. Abbildung 5.5 verdeutlicht den geographischen Sachverhalt der SWO-Vertriebsraumausweitung am Beispiel des Einzugsbereichs für den Osnabrücker Einzelhandel. Neben der räumlichen Ausdehnung weist auch das Marktanteilgefälle der SWO AG eine außergewöhnliche Deckungsgleichheit mit dem in 4 Zonen abgestuften Einzugsbereich des oberzentralen Einzelhandelssegments auf. Aufgrund der speziellen oberzentralen Lage der Stadt Osnabrück zeigt die Expansionsrichtung vornehmlich in nördliche und westliche Richtung, da mit den relativ nah gelegenen Oberzentren Münster und Bielefeld im Südwesten bzw. Südosten der Einzugsbereich bzw. die Potenzialreserve deutlich verringert ist.<sup>446</sup>

---

<sup>445</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Leiter Vertrieb Privatkunden der SWO AG, S.1

<sup>446</sup> Vgl. Stadtentwicklungskonzept Osnabrück - Wachsende Stadt in einer starken Region (Broschüre): Stadt Osnabrück, 2004, S.37

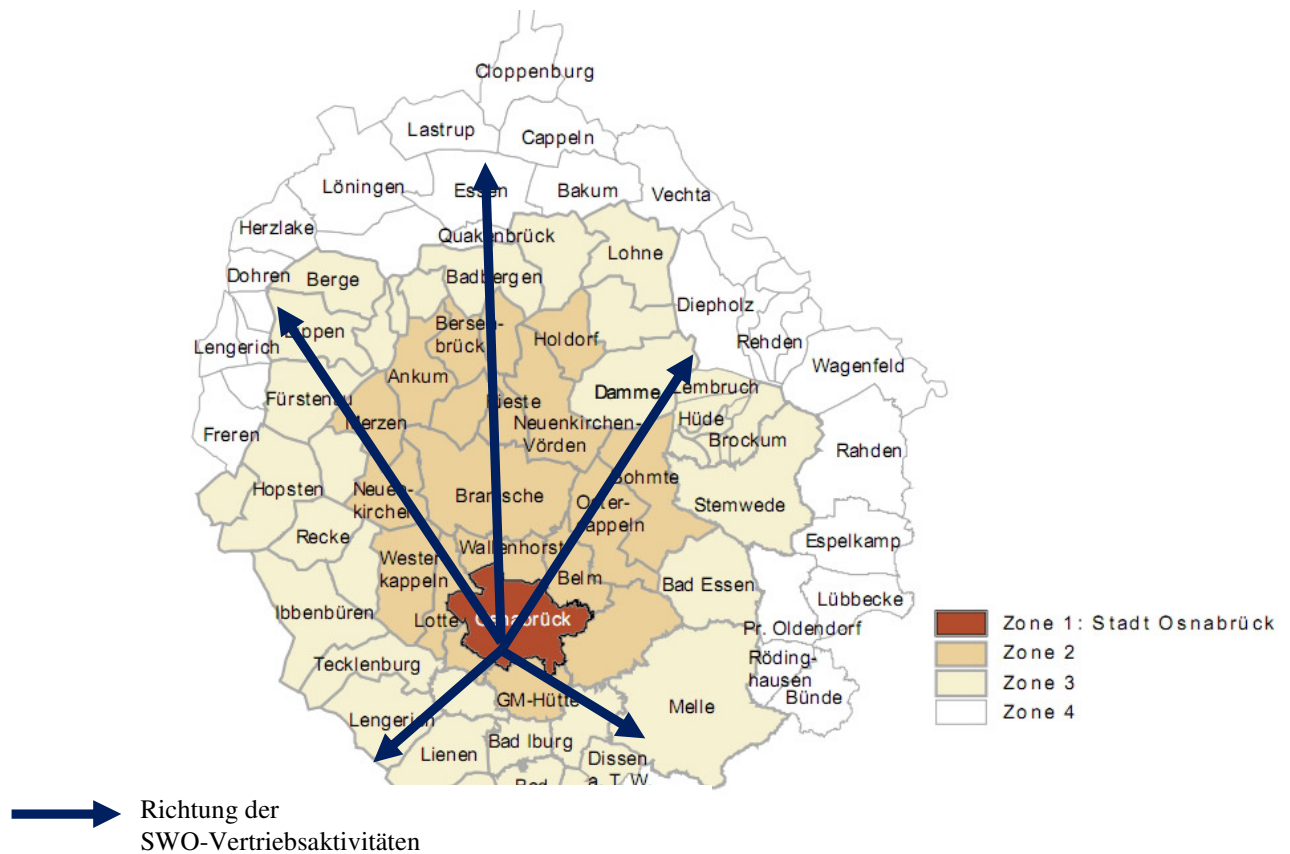


Abbildung 5.5: Einzugs- und Abstufungsbereich des oberzentralen Osnabrücker Einzelhandels als exemplarische Blaupause der SWO-Vertriebsraumexpansion, überarbeitete Grafik<sup>447</sup>

Differierend vom Einzelhandel wird die vertriebliche Expansion der SWO AG in das regionale Umland jedoch partiell durch existierende Stadtwerke gehemmt, da diese aufgrund ihrer jeweiligen Historie eine lokale Verbundenheit und geringe Kundenwechselbereitschaft bewirken. Dass das Areal des Vertriebsraumes nicht nur funktionalräumlich herzuleiten, sondern in seiner Ausdehnung auch unternehmenspolitisch gewollt ist, untermauert die Aussage des Pressesprechers: „Man weiß, wo man herkommt. Das betonen wir auch immer wieder. Wir sind hier verwurzelt, verankert. Auch wenn wir jetzt viele Spielfelder außerhalb Osnabrück bespielen, sagen wir immer noch: ‘Wir sind 100 Prozent kommunal, gehören der Stadt Osnabrück.’ Wir werden nicht anfangen und meinen, wir müssen jetzt andere Spielfelder ganz woanders spielen.“<sup>448</sup> Abbildung 5.6 zeigt schematisch die Transformationsebene des geographischen Aktionsraums in Bezug auf die Vertriebsraumexpansion der SWO AG.

<sup>447</sup> Ebenda, S.37

<sup>448</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Pressesprecher der SWO AG, S.7

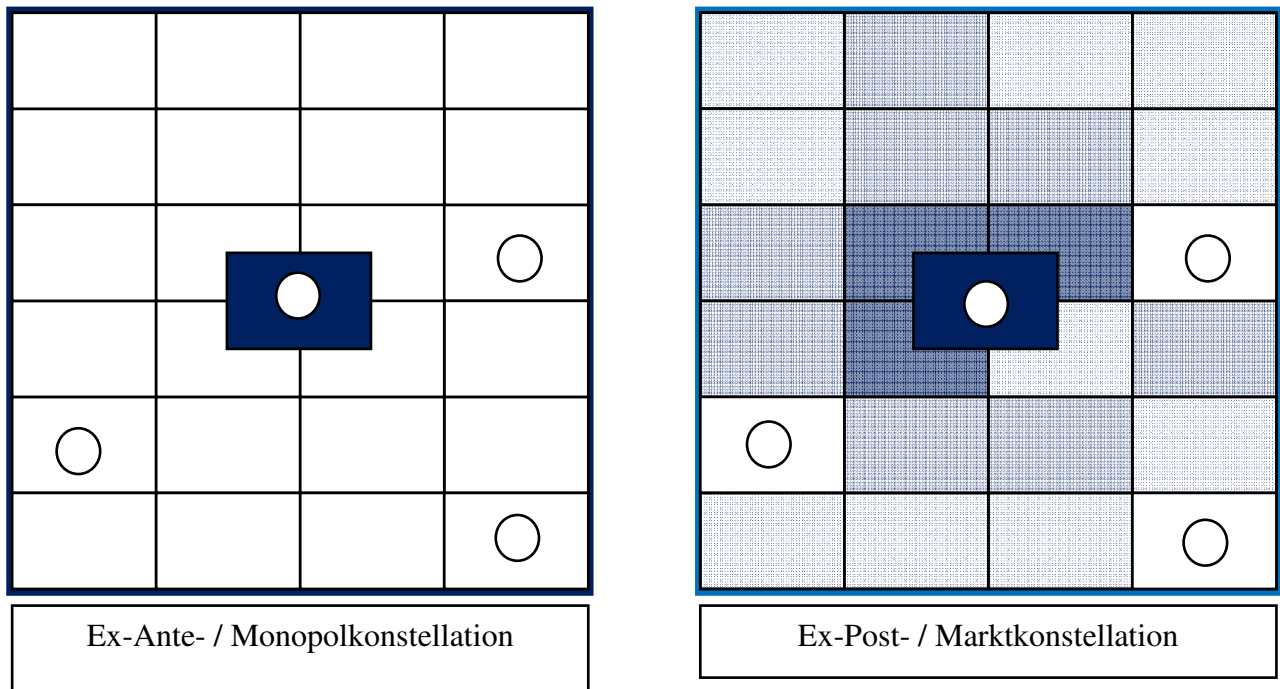


Abbildung 5.6: Schematische Darstellung der SWO-Vertriebsraumexpansion im Zuge der Energiemarktliberalisierung, eigene Darstellung

Das blaue Quadrat symbolisiert die potentielle bzw. tatsächliche funktionale Marktraumabgrenzung, das Rechteckraster versinnbildlicht die jeweiligen Gemeinden in dem Einzugsbereich, von denen das zentrale Viereck die Stadt Osnabrück abbildet. Die Kreise stehen für vor Ort ansässige, historisch verankerte, EVU. Rechtecke ohne Kreise kennzeichnen Gemeinden, die von Regionalversorgern versorgt werden. Die Farbgebung zeigt die Marktanteile der SWO AG. In der Monopolkonstellation ist die absolute Marktsättigung im Grundversorgungsbereich zu erkennen. Sie resultierte zwangsläufig aus den horizontalen Demarkationsgrenzen. Der Vertriebs- und Administrativraum waren kongruent und erklärten sich aus der wirtschaftspolitischen bzw. energierechtlichen Ausgangssituation. Unter Marktbedingungen, insbesondere im Zuge der ENWG-Novellierung nach 2005, ist eine deutliche Ausweitung des Vertriebsraumes zu konstatieren. Der energierechtliche Paradigmenwechsel erlaubte es, den Wettbewerb auch außerhalb des angestammten Versorgungsareals anzunehmen. Die Darstellung der Ex-Post- bzw. Marktkonstellation verdeutlicht neben der Ausweitung des Marktgebiets auch die Abstufung der Marktanteile, die mit abnehmender Distanz zum Oberzentrum Osnabrück rückläufig sind. Die zentrifugal verlaufende Ausstrahlung in das Umland findet dort seine Grenzen, wo die Identifikation der Konsumenten mit dem Oberzentrum Osnabrück gering ist. Die Abgrenzung des Vertriebsraums ist unter Marktbedingungen nicht mehr an



administrative Grenzen gekoppelt, sondern unterliegt einer funktionalräumlich definierten Begrenzung. Im Gegensatz zur graduellen Abstufung des Einzugsbereichs für das oberzentrale Einzelhandelssegment zeigen sich bei der SWO AG aufgrund weiterer etablierter EVU in der Region weiße Flecken im unmittelbaren Umfeld der Stadt, so dass die Vertriebsraumexpansion des Unternehmens eine gewisse Perforation aufweist. Wie aus Gesprächen mit SWO-Mitarbeitern hervorging, spielt die lokale Identifikation der Kunden mit einem historisch gewachsenen und lokal verankerten EVU eine wesentliche Rolle im Hinblick auf die Höhe der Wechselrate. Der positive Effekt des Heimvorteils eines historisch verankerten EVU verdreht sich also zum Nachteil in Bezug auf die Ausweitung von Marktanteilen in benachbarten Gemeinden, die traditionell durch ein Stadtnetz versorgt werden.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die SWO AG insbesondere seit 1998 einen erheblichen Transformationsprozess durchlaufen hat, der in der Historie des Unternehmens einzigartig ist. Zentrale Transformation induzierende Faktoren waren und sind Wettbewerb, Trennung von Netz und Vertrieb (Unbundling), Anreizregulierung, umfassende administrative Auflagen im Zuge der Regulierung und unsichere bzw. volatile energiepolitische Rahmenbedingungen. Die transformativen Kräfte wirken multidimensional. So weist das Unternehmen wesentliche Veränderungen im Bereich der Leistungsabgabe, der Leistungserstellung und des geographischen Aktionsraums auf. Abbildung 5.7 zeigt abschließend die Transformationsdimensionen der Leistungsabgabe, Leistungserstellung und des geographischen Aktionsraums. Die farbigen Felder repräsentieren das Leistungsspektrum der SWO AG, welches sich deutlich erweitert hat. Die Felder unterhalb des Leistungsportfolios versinnbildlichen die Änderungen im Bereich der Leistungserstellung. Die separierten Felder weisen auf Enthierarchisierungsprozesse (Auslagerungen, Kooperationen) hin, während die Ausweitung in die Tiefe den Ausbau der Wertschöpfungstiefe durch den Einstieg in die Eigenerzeugung reflektiert. Die Operationsraumexpansion wird sowohl für das Portfoliosegment der Leistungsabgabeseite als auch für die Wertschöpfungs- bzw. Leistungserstellungsseite dargestellt.

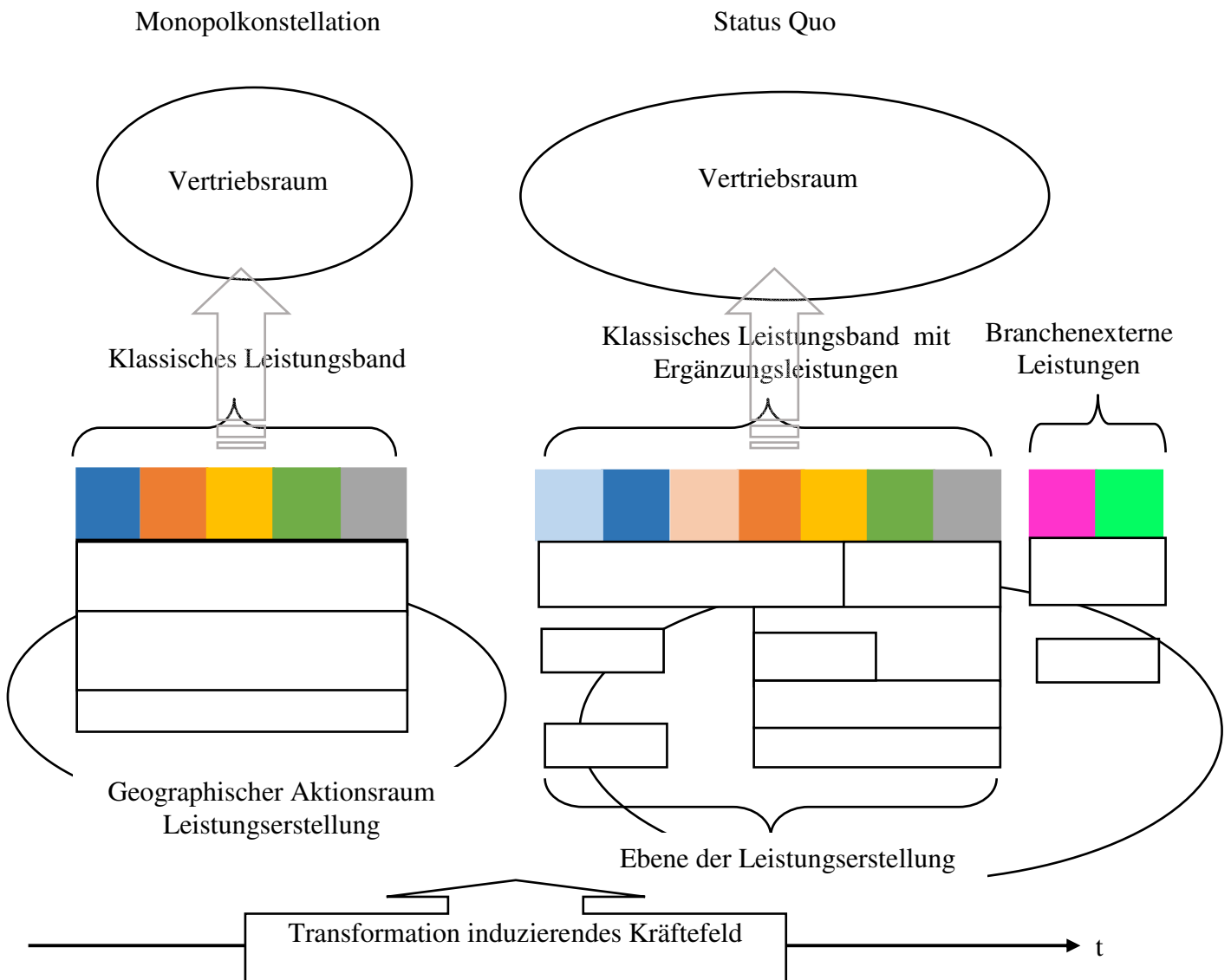


Abbildung 5.7: Schematische Darstellung der multidimensionalen Transformationsstruktur der SWO AG, eigene Darstellung

### 5.2.2 Hypothese 2

Die strategische Neuausrichtung der SWO AG geht mit einer organisationalen Transformation von Hierarchie in Richtung Markt einher. Dem Outsourcing und der Etablierung von Kooperationen kommt im Zuge der Enthierarchisierung eine zentrale Bedeutung zu.

Die Analyse hat gezeigt, dass die Hypothese zwar weitestgehend zutrifft, allerdings keine vollständige Bestätigung erfährt. Vielmehr müssen die identifizierten Enthierarchisierungsprozesse in einen Kontext gesetzt werden, der eine unidirektionale Transformation von Hierarchie zu Markt nicht zulässt. Grundsätzlich ging der Transformationsprozess auf Seite der

Leistungserstellung mit einer deutlichen Ausweitung der Auslagerungs- und Kooperationsaktivitäten einher. Insbesondere der Kooperationsausbau ist derweil als strategisches Element der SWO AG fest verankert. Allerdings muss betont werden, dass parallel zur Horizontalisierung ein Gegenstrom bzw. Ausbau der Hierarchie konstatiert werden kann, der durch die Integration neuer Aufgaben und Funktionen gekennzeichnet ist (vgl. auch Kapitel 5.2.1). Enthierarchisierungsprozesse und Hierarchisierung verlaufen parallel, sind nicht ausschließlich und verlaufen selektiv bzw. sind nur auf bestimmte Einheiten und Funktionen des Unternehmens konzentriert. Als guter Indikator für die Integrationsfähigkeit gegenläufiger Prozesse fungiert die Zahl der Erwerbstätigen, die trotz signifikanter und umfassender Transformationsprozesse eine hohe Konstanz aufweist. So betont der Vertriebsleiter: „Da sind auch Arbeitsplätze aus den Stadtwerken verlagert worden, gleichzeitig sind aber neue in den Stadtwerken entstanden. Die Mitarbeiterzahl insgesamt hat sich nicht so geändert, zumindest im Energiebereich nicht. Insgesamt hat sie sich etwas gesteigert, weil wir neue Geschäftsfelder aufgenommen haben. Aber es hat eine Verschiebung der Struktur gegeben.“<sup>449</sup> Abbildung 5.8 verdeutlicht den Sachverhalt.

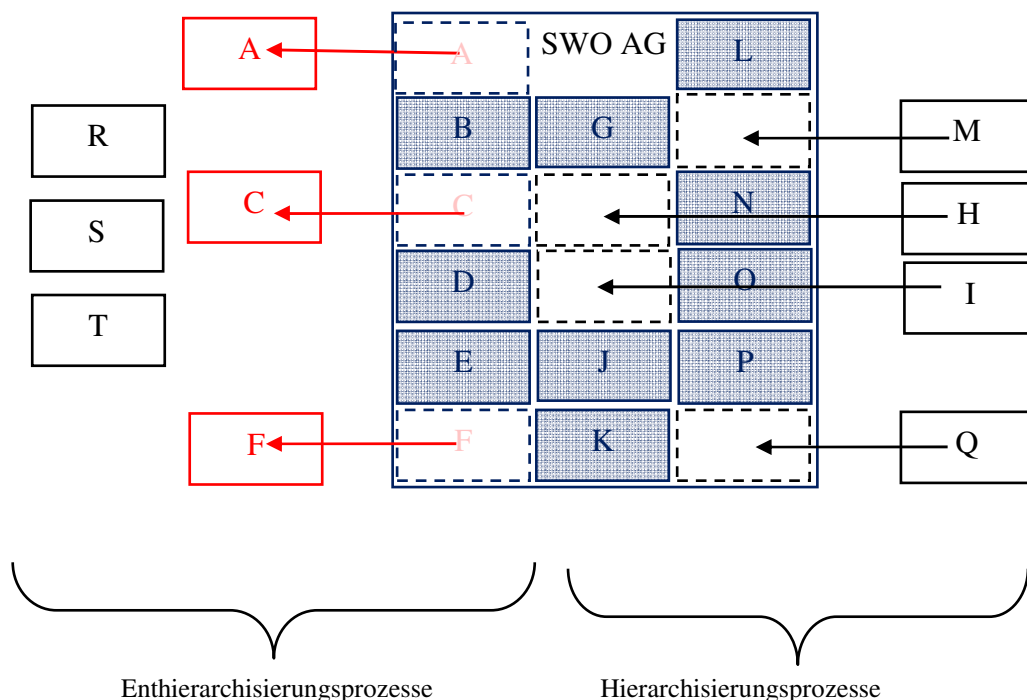


Abbildung 5.8: Schematische Darstellung parallel verlaufender Enthierarchisierungs- und Hierarchisierungsprozesse in der SWO AG, eigene Darstellung

<sup>449</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Prokuristen und Vertriebsleiter der SWO AG, S.7f

Der zentrale, blau umrandete Kasten symbolisiert das Kernunternehmen (SWO AG). Die kleinen Kästen stellen Organisationseinheiten bzw. Funktionen im Wertschöpfungsprozess dar. Blau hinterlegte Einheiten zeigen jene Funktionen, die originär Bestandteil der SWO AG geblieben sind und unabhängig des Transformationsprozesses weiterhin Bestand haben. Sie wurden weder ausgelagert, noch als neue Funktion in das Unternehmen integriert. Die Kästen außerhalb dieser konstanten Einheiten befinden sich entweder in dem Enthierarchisierungs- oder Hierarchisierungsbereich. Sie sind mit Pfeilen verbunden, welche die Prozessrichtung anzeigen. Pfeile, die auf das Kernunternehmen weisen, spiegeln die Integration der jeweiligen Funktion in das Unternehmen wieder (H,I,M,Q). Zu jenen Einheiten zählen u.a. Key Account Management, Energieeinkauf, Netzwirtschaft, Marketing, Unternehmenskommunikation, Unternehmensentwicklung sowie Kooperations- und Konzessionsmanagement. Analog dazu reflektieren wegführende Pfeile die Auslagerung zuvor intern erbrachter Leistungen. Hierunter sind z.B. erhebliche Teile der IT und des Mess- und Zählerwesens zu subsumieren. Auf Seite der Enthierarchisierung wird zudem unterschieden zwischen neuen Wertschöpfungssegmenten, die von Anfang an außerhalb der Hierarchie erbracht werden (schwarz umrandet) und solchen, die zuvor in der SWO AG integriert waren (blau gestrichelt). Wertschöpfungssegmente, die im Zuge der Liberalisierung neu hinzugekommen sind und von Beginn an in Form einer Kooperation oder Fremdvergabe erfolgen, werden im erweiterten Sinne der Enthierarchisierung zugerechnet, da der Prozess, welcher zur Leistungsabgabe führt, in der Kooperation erfolgt und damit außerhalb des Kernunternehmens liegt. Der durch Outsourcing von Dienstleistungen und Kooperationen eingeleitete Enthierarchisierungsprozess ist vielschichtig und strukturell einer umfassenden und multidimensionalen Klassifikation zugänglich. Insbesondere mit Blick auf die Zunahme der Kooperationsintensität im Zuge der Liberalisierung erscheint die in Tabelle 5.5 dichotom angelegte Klassifikation anhand des analysierten Daten- und Interviewmaterials zielführend.

Klassifikationsdimensionen	
Enthierarchisierungstypus	Outsourcing / Kooperation
Grad der Formalisierung	Formell / Informell
Investitionsgrad	Investive Kooperation / Non-investive Kooperation
Branchenfokussierung	Brancheninterne Kooperation / Branchenexterne Kooperation
Netzwerkgeometrie	SWO AG als fokales EVU / SWO AG als gleichberechtigter Kooperationspartner

Tabelle 5.5: Multidimensionales Klassifikationsmuster des Enthierarchisierungsprozesses der SWO AG

Aus Tabelle 5.5 wird ersichtlich, dass die Analyse der Enthierarchisierungsprozesse, welche die SWO AG im Zuge der Liberalisierung durchlaufen hat, einer strukturierten Betrachtung bedarf. Unterschieden wird nach Enthierarchisierungstypus bzw. Lokalisierung im Hierarchie-Markt-Kontinuum, Grad der Formalisierung, Investitionsgrad, Branchenfokus und der Kooperations- bzw. Netzwerkgeometrie.<sup>450</sup> Die identifizierten Kooperationen lassen sich entsprechend den Kategorien in Tabelle 5.5 einordnen und klassifizieren. Durch die jeweiligen Ausprägungen der Merkmalsdeklinatation erhält jeder Enthierarchisierungsprozess einen spezifischen Charakter.

Die SWO AG verzeichnet seit der Energiemarktöffnung zwei Linien der Enthierarchisierung. Zum einen ist ein vermehrtes Outsourcing von Dienstleistungen festzustellen und zum anderen eine erhebliche Zunahme an Kooperationen. Die Unterscheidung entspringt nicht zwingend einer klaren Dichotomie, sondern Outsourcingprozesse können durchaus in eine Kooperation münden, wie u.a. das Beispiel der Smart Optimo GmbH zeigt. Beide Entwicklungen kamen vornehmlich nach der Marktöffnung zum Tragen und waren vor der Liberalisierung nicht signifikant. Im Zuge der zunehmenden Orientierung in Richtung Markt kommt Kooperationen grundsätzlich eine etwas größere Bedeutung zu als den Auslagerungen von Dienstleistungen.

Dennoch stellen Auslagerungen eine bedeutende Triebfeder des Enthierarchisierungsprozesses dar. So hat die SWO AG aufgrund des zunehmenden Wettbewerbs und des damit einhergehenden Kostendrucks im Kontext der Marktöffnung verstärkt Auslagerungen vorgenommen. Während sich Outsourcingprozesse im Monopolzeitalter nur auf wenige, der Leistungserstellung nur indirekt zuzuordnende, periphere Bereiche konzentrierten (z.B. Kantinen- und Reinigungsdienste), umfassen die Auslagerungsaktivitäten seit Liberalisierung der Energiemärkte verstärkt Wertschöpfungsbereiche, die integraler Bestandteil der Leistungserstellung

<sup>450</sup> Die gewählte Klassifikation stellt eine Möglichkeit dar. Weitere Klassifikationsschemata sind denkbar.

sind. So betont der technische Leiter der SWO AG: „Das ist übrigens ein Punkt: Wertschöpfungstiefe. Wir kommen aus einer Welt, wo man früher alles selbst gemacht hat im Unternehmen. Mittlerweile hat man den Anteil an Fremdvergaben deutlich erhöht, auch weil unser Personal im Zuge der Zusammenlegungen der Abteilungen weniger geworden ist.“<sup>451</sup> Es handelt sich in erster Linie um standardisierte Leistungen, die aufgrund des relativ großen Angebotsspektrums gut über den Markt zu beziehen sind und tendenziell mit einem niedrigen Preis- und Transaktionskostenvolumen einhergehen.<sup>452</sup> Insofern hat die SWO AG eine deutliche Verschlankung erfahren, wie der Einkaufsleiter unterstreicht: „Der größte Outsourcingprozess ist schlicht und einfach der Tiefbau. Und wenn ich dann sehe, was wir früher selber in der Montage hatten, sei es Gas-, Wasserverlegungen und Montage bei Hausanschlüssen, so ist der Anteil der Eigenleistung immer mehr zurückgefahren worden bzw. der Outsourcinganteil ist hoch, das heißt, höher geworden. Ohne eine Liberalisierung könnte ich mir vorstellen, hätte man vielleicht noch mehr Dinge nicht outgesourct, oder vielleicht das entsprechende eigene personelle Volumen belassen, ausgebaut, etc.“<sup>453</sup> Der Leiter der Netzwirtschaft zielt in eine ähnliche Richtung, indem er den mit der Liberalisierung und Regulierung einhergehenden Kostendruck als wesentliche Triebfeder identifiziert: „Dieser Kostendruck (führt dazu), dass wir jetzt zum Beispiel gerade im Netzservice, was früher Netzbau war, immer mehr Fremdunternehmen mit mehr Aufgaben beauftragen. Das heißt also, früher haben wir selber gebaut, heute haben wir fast ausschließlich nur noch Überwachungstätigkeiten in diesem Bereich, aufgrund des Kostendrucks, der auch durch die Anreizregulierung weiter steigt.“<sup>454</sup> Auch der Vertriebsleiter unterstreicht die Outsourcing induzierende Wirkung des Wettbewerbs indem er die Auslagerungsintensität des Monopolzeitalters kontrastiv entgegenhält: „Ja, einige (Auslagerungen) gab es schon, aber nicht in dem Umfang und nicht so fundamental, wie es dann eben in den Jahren nach 1998 passiert ist.“<sup>455</sup> Dies deutet darauf hin, dass nicht nur die Anzahl an Unternehmenseinheiten, sondern auch die Geschwindigkeit bzw. das zeitliche Intervall von Outsourcingaktivitäten sowie vor allem das Auftragsvolumen signifikante Größen erreicht haben: „Das sind schon größere Bereiche. Also im IT-Bereich geht es ja immer schnell um Millionenbeträge und das Volumen im Zählerwesen ist auch nicht zu unterschätzen. Also das sind auch große Bereiche.“<sup>456</sup>

---

<sup>451</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Prokuristen und technischen Leiter der SWO AG, S.10

<sup>452</sup> Vgl. Transkriptionstext des Interviews mit dem Leiter Netzwirtschaft der SWO AG, S.5

<sup>453</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Einkaufsleiter der SWO AG, S. 4

<sup>454</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Leiter Netzwirtschaft der SWO AG, S.4

<sup>455</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Prokuristen und Vertriebsleiter der SWO AG, S.15

<sup>456</sup> Ebenda

Es ist festzuhalten, dass der zunehmende Wettbewerb in den Energiemärkten und die komplexen Regulierungsanforderungen für die SWO AG mit einem Kostendruck bzw. Aufwand einhergehen, der partiell mit dem Wettbewerbsinstrument des Outsourcings von Dienstleistungen beantwortet wurde. Es kann allerdings nicht ausgeschlossen werden, dass die Auslagerungsaktivitäten zu einem gewissen Teil auch auf den organisatorischen Reifungsprozess des Unternehmens zurückzuführen sind. So erwägt der technische Leiter durchaus die Möglichkeit, dass die vermehrten Outsourcingaktivitäten auch einem natürlichen, quasi-evolutionären Prozess unterliegen: „Das ist ein klassischer Prozess im Rahmen der Reifung der Industrie. In den wilden Aufbaujahren, 50er, 60er, 70er Jahren, wo viel gebaut wurde, wo man auch den Zugriff auf die eigenen Leute haben wollte, wo man auch Erfahrungen sammeln musste, hat man sehr viel selbst gemacht. Und nach und nach ist das dann weniger geworden. Solche Zyklen haben andere Branchen auch.“<sup>457</sup> Die überwiegende Zahl der befragten Entscheidungsträger sieht jedoch die primäre Begründung für die getätigten Auslagerungsprozesse in dem Wettbewerbs- und Regulationsmodus der Energiemärkte. Auch die mit der Marktöffnung einhergehende Intensität und der Umfang derartiger Aktivitäten sprechen dafür, dass die Liberalisierung als dominierender Kausalfaktor für den Enthierarchisierungsprozess des Outsourcings von Dienstleistungen betrachtet werden kann. Die Öffnung der Energiemärkte und die Erfordernisse der Netzentgeltregulierung haben einen Kosten- und Margendruck bewirkt, der sowohl kurzfristig als auch langfristig ausgerichtete strategische Antworten der Unternehmensleitung erforderte. Das Outsourcing von Dienstleistungen wurde und wird dahingehend als wichtiges Wettbewerbsinstrument betrachtet, um den Herausforderungen zu begegnen.<sup>458</sup> Abbildung 5.9 bildet diese Kausalkette exemplarisch ab.

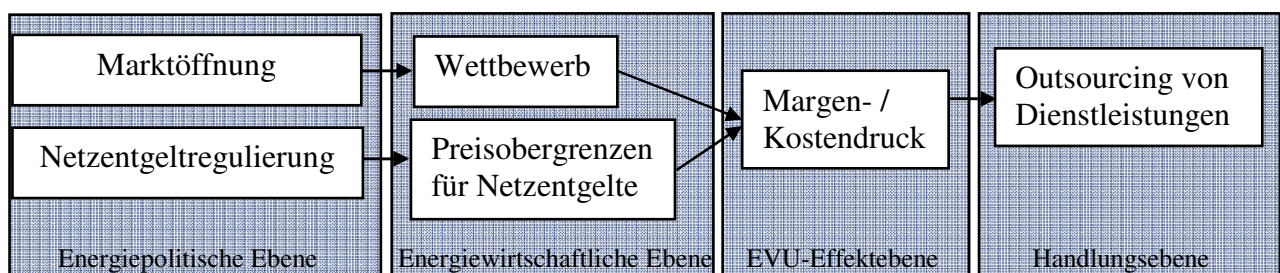


Abbildung 5.9: Kausalstrang 1 für das Outsourcing von Dienstleistungen in der SWO AG, eigene Darstellung

<sup>457</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Prokuristen und technischen Leiter der SWO AG, S.10

<sup>458</sup> Vgl. Transkriptionstext des Interviews mit dem Leiter Vertrieb Privatkunden der SWO AG, S.2

In dem Zusammenhang ist jedoch zwingend die Tatsache zu berücksichtigen, dass ein erheblicher Teil der Outsourcingaktivitäten nicht auf reine Kostenreduktion abzielte. Neben der Zielsetzung der Kostenminimierung spielen Faktoren, wie die Konzentration auf Kernkompetenzen, eine größere Flexibilität und die Erschließung eines größeren Kundenstammes eine Rolle. Insbesondere letzterer Aspekt wird als konstruktive Variante der Auslagerung betrachtet. So wurden die Datenverarbeitung und das Zähler- und Messwesen in Tochtergesellschaften ausgelagert, an denen die SWO AG entsprechende Anteile hält und überregional Akquise betreibt. Der Pressesprecher des EVU hebt diesbezüglich hervor: „Es (das Outsourcing) war auf jeden Fall ein Thema, wo hingeguckt wurde, definitiv. Aber eher vor dem Hintergrund: Welche Chancen ergeben sich denn eigentlich daraus? Und ein Positivbeispiel ist ja, dass wir unser ganzes Zähler- und Messwesen an eine neue Tochter gekippt haben, Smart Optimo. Dass wir gesagt haben: ‘Da wird eine Menge passieren im Zähl- und Messwesen.’ Und Smart Optimo ist ja echt eine Erfolgsgeschichte. Mittlerweile sind die ja bundesweit unterwegs. Das heißt, wir haben es also eher umgedreht und sozusagen das Outsourcing nicht (betrieben), weil wir hier Kosten einsparen, sondern wir können es nutzen, um sozusagen noch stärker auf den Markt zu gehen.“<sup>459</sup> Im Falle des ausgelagerten Mess- und Zählerwesens ist zudem darauf hinzuweisen, dass es sich um eine Mischform aus Auslagerung und Kooperation handelt und in Teilen dem internen Outsourcing zuzuordnen ist.

Aus den Aussagen geht hervor, dass der Enthierarchisierungsprozess des Outsourcings nicht nur rein reaktiver Logik folgt, sondern als Ergebnis proaktiven Handelns zu verstehen ist. Ähnlich der vertrieblichen Expansion nimmt die SWO AG die Chancen wahr, die der geöffnete Markt bietet. Zwar kommt dem Argument der Kostenreduktion weiterhin eine gewisse Bedeutung zu, mindestens genauso wichtig erscheint jedoch die Möglichkeit, durch Gesellschaftsbeteiligungen im Kontext von Auslagerungsprojekten die Akquise neuer Kunden voranzutreiben und das Outsourcing als Instrument zur Umsatzsteigerung zu verstehen. Dies ist bei Outsourcingprojekten im Bereich der Datenverarbeitung (Itebo GmbH, items GmbH) und des Mess- und Zählerwesens (Smart Optimo GmbH) der Fall. Die SWO AG legt sogar Wert darauf, dass das Kostenargument im Kontext des Outsourcings kein Übergewicht annimmt. Entsprechend hebt der technische Leiter hervor: „Was nicht zu den ethischen Werten unseres Unternehmens passen würde, wäre jetzt eine Art von Outsourcing zu machen, indem wir Leistungen einkaufen, die mit Lohndumping oder mit anderen unbotmäßigen Mitteln ihre wirt-

---

<sup>459</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Pressesprecher der SWO AG, S.10f



schaftlichen Vorteile erzielen.“<sup>460</sup> In die gleiche Richtung zielt die Aussage des Vertriebsleiters für Privatkunden: „Von der unternehmerischen Neupositionierung her, wie die Stadtwerke Osnabrück das letztes Jahr getan haben, hin zum Unternehmen Lebensqualität, würde es sich im ersten Step widersprechen, jetzt großartig mit der Personalkeule herumzuschwenken und zu sagen: ‘Nur alles was geht, wird sofort outgesourct, um irgendwie günstiger weg zu kommen.’“<sup>461</sup> Ergänzend zu Abbildung 5.9 kann somit ein zweiter Kausalstrang für den Enthierarchisierungsprozess des Outsourcings in der SWO AG identifiziert werden, der sich weniger aus dem Margendruck konstituiert, sondern vielmehr dem proaktiven, Chancen wahrnehmenden, Handeln des EVU zuzuordnen ist. Abbildung 5.10 verdeutlicht den Sachverhalt.

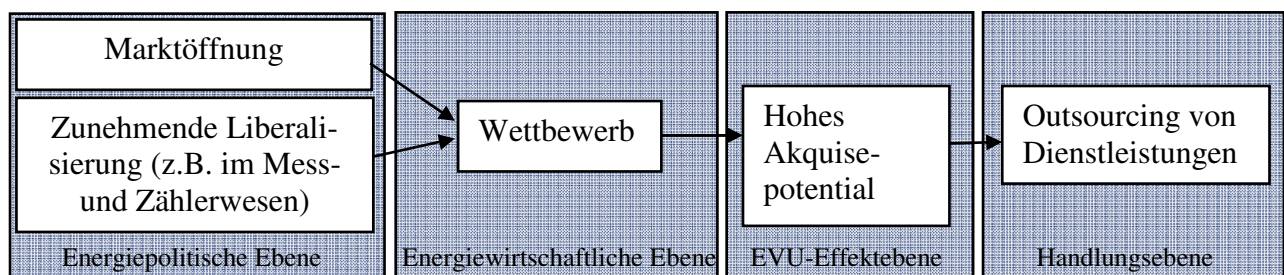


Abbildung 5.10: Kausalstrang 2 für das Outsourcing von Dienstleistungen in der SWO AG, eigene Darstellung

Vergleicht man die beiden Kausalstränge miteinander so fällt auf, dass die Marktöffnung zwar als Initialzündung des Outsourcings fungiert, allerdings zwei Wirkungsbänder unterschiedlicher Vorzeichen nach sich zieht. Die beiden Wirkungsbänder bedingen unterschiedliche Auslagerungstypen. Während in Kausalstrang 1 eine klassische Auslagerung bzw. ein Leistungsbezug über den Markt durch spezialisierte Dienstleister erfolgt, zeichnet sich Kausalstrang 2 durch Auslagerungen in kooperativ betriebene Gesellschaften aus, deren Ziel eine Erhöhung bzw. Ausweitung des Marktanteils ist. Der Vertriebsleiter Privatkunden deutet den Unterschied an, indem er festhält: „Dann wären wir auf einmal bei dem Thema Outsourcing, Outsourcing an Dienstleister, die wirklich aber nur dieses eine können. Das ist das eine Modell. Beteiligungen an anderen Energieversorgern, die das grundlegende Geschäft verstehen, wird der andere Weg sein.“<sup>462</sup> Im Gegensatz zur Auslagerung an spezialisierte Dienstleister (Variante 1) kann über das Beteiligungsmodell (Variante 2) ein höherer Einfluss auf das jeweilige Unternehmen genommen werden und eine einfachere Überwachung der Arbeitsprozesse er-

<sup>460</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Prokuristen und technischen Leiter der SWO AG, S.12

<sup>461</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Leiter Vertrieb Privatkunden der SWO AG, S.2

<sup>462</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Leiter Vertrieb Privatkunden der SWO AG, S.5

folgen. Diesbezüglich konstatiert der Vertriebsleiter: „Beides ist sozusagen nicht an spezialisierte Dienstleister gegangen, sondern man hat gemeinsam mit anderen Stadtwerken entsprechende gemeinsame Gesellschaften gegründet, wo man gleichzeitig Gesellschafterstatus hat. Vorteil davon ist: Man steuert das Geschäft selbst weiter, man hat sich sozusagen nicht völlig dem Markt ergeben und hat ganz andere Einflussmöglichkeiten.“<sup>463</sup> Abbildung 5.11 zeigt die Lokalisierung der bei der SWO AG zum Tragen kommenden Outsourcingvarianten im Hierarchie-Markt-Kontinuum.

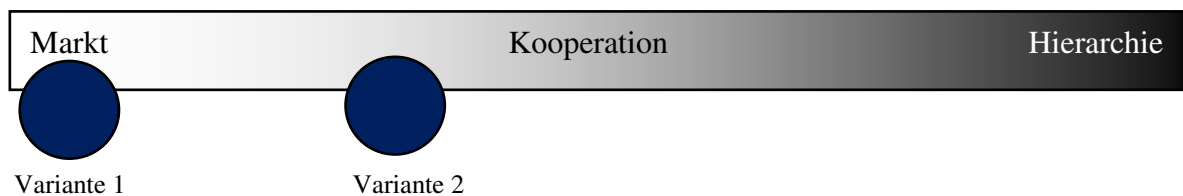


Abbildung 5.11: Verortung der von der SWO AG durchgeführten Outsourcingvarianten im Hierarchie-Markt-Kontinuum, eigene Darstellung

Zu Variante 1 zählen z.B. die Auslagerungen der Tiefbau- und Montageleistungen im Bereich Energie, Wasser, Abwasser. Typische Beispiele für Variante 2 sind die Auslagerung der IT- und Datenverarbeitung in die Itebo GmbH (später in die items GmbH) und des Mess- und Zählerwesens in die Smart Optimo GmbH.

Betrachtet man die Wertschöpfungseinheiten, die einem Outsourcing unterzogen wurden, so handelt es sich nahezu ausnahmslos um relativ standardisierte Leistungen, die aufgrund der hohen Angebotssättigung zu niedrigeren Preisen über den Markt zu beziehen sind und deren Bezug mit relativ geringen Transaktionskosten verbunden ist. Einheiten, die bei der SWO AG im Zuge der Energiemarktöffnung einer Auslagerung unterzogen wurden sind z.B. die IT/Datenverarbeitung, der Tiefbau, die Montage im Bereich Energie, Wasser, Abwasser, das Mess- und Zählerwesen, der Leuchtstoffwechsel in der Straßenbeleuchtung und Teile des Kundenservice. Grundsätzlich ist jedoch festzuhalten, dass der Großteil ausgelagerter Funktionen keinen unmittelbaren Kundenkontakt aufweist. Für das Outsourcing war und ist von zentraler Bedeutung, dass weder strategisch relevante Kernleistungen noch Funktionen ausgelagert werden, die in Berührung zum Wahrnehmungsfeld des Kunden stehen: „Da ist uns das Qualitative wichtiger gewesen, als die vermeintlichen Kostenvorteile, weil wir sagen: ‘Das ist

<sup>463</sup> Transkriptionstext des Interview mit dem Prokuristen und Vertriebsleiter der SWO AG, S.14

etwas, das passiert vor dem Vorhang. Das ist ein Alleinstellungsmerkmal. Die Qualität ist entscheidend für unser Geschäft. Die ist wichtiger vielleicht, als der eine Euro pro Vorgang, die es bei dem Externen günstiger ist. Das haben wir dann nicht outgesourct.“<sup>464</sup> Die Outsourcingprozesse und -segmente der SWO AG entsprechen somit weitestgehend dem theoretischen Postulat, welches zum Inhalt hat, dass stark standardisierte und im Markt einfach zu beziehende Leistungen die größte Outsourcingaffinität besitzen.<sup>465</sup> Von besonderer Bedeutung scheint die Frage nach der Sichtbarkeit der jeweiligen Leistung für den Kunden zu sein. So darf der Kundeneindruck der räumlichen Nähe zum lokalen Energieversorger nicht durch eine, nur auf betriebswirtschaftliche Komponenten fokussierte, Auslagerung an regionsexterne Anbieter konterkariert werden. Für Stadtwerke wie die SWO AG ist die räumliche Nähe zum Kunden ein Alleinstellungsmerkmal und von größter Bedeutung.<sup>466</sup> Auslagerungsaktivitäten werden gerade auch dahingehend abgewägt und überprüft.

Gegen Ende der zweiten Liberalisierungsphase schwächten die Outsourcingaktivitäten der SWO AG deutlich ab. Größere Auslagerungsprojekte sind vorerst nicht zu erwarten.<sup>467</sup> Allerdings unterliegen die Organisationseinheiten und Geschäftsprozesse der SWO AG einer regelmäßigen Überprüfung. Der Leiter Kooperations- und Konzessionsmanagement hält fest: „Das sind sicherlich Punkte, die immer wieder überdacht werden. Momentan steht das bei uns nicht zur Debatte. Ich würde das für die Zukunft aber nicht ausschließen.“<sup>468</sup> Der technische Leiter stützt diese Aussage, indem er sagt: „Ich sehe schon, dass wir unsere Wertschöpfungstiefe kritisch überprüfen.“<sup>469</sup> Ebenso stellt der Leiter Netzwirtschaft heraus: „Da sind wir ständig am Markt, um zu gucken: Was ist am Markt los? Kann man Teile davon outsourcen?“<sup>470</sup> Anhand der Aussagen der Entscheidungsträger und der Analyse der Geschäftsberichte lässt sich festhalten, dass im Zuge der Unternehmensneuordnung bzw. der Adaption an die neuen Rahmenbedingungen, Outsourcingaktivitäten primär in der ersten Liberalisierungsphase (1998 - 2004) und dem Beginn der zweiten Phase erfolgten. Das regelmäßige Screening der Wertschöpfungstiefe deutet jedoch darauf hin, dass die Organisation der Leistungserstellung über den Markt noch nicht abgeschlossen bzw. auch für die mittelbare Zukunft zu erwarten ist. So geht der Einkaufsleiter von einer deutlichen Fortsetzung des Enthierarchisierungs-

---

<sup>464</sup> Vgl. Transkriptionstext mit dem Prokuristen und Vertriebsleiter der SWO AG, S.14

<sup>465</sup> Vgl. den Transkriptionstext des Interviews mit dem Leiter Netzwirtschaft der SWO AG, S.5

<sup>466</sup> Vgl. den Transkriptionstext des Interviews mit dem Prokuristen und Vertriebsleiter der SWO AG, S.14f

<sup>467</sup> Vgl. Transkriptionstext des Interviews mit dem Leiter Rechnungswesen der SWO AG, S.8

<sup>468</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Leiter Kooperations- und Konzessionsmanagement der SWO AG, S.9

<sup>469</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Prokuristen und technischen Leiter der SWO AG, S.12

<sup>470</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Leiter Netzwirtschaft, S.5

prozesses aus.<sup>471</sup> Auch der technische Leiter zielt in eine ähnliche Richtung, indem er prognostiziert: „Ich sehe schon, dass wir unsere Wertschöpfungstiefe kritisch überprüfen und sicherlich noch das ein oder andere, was wir heute an Montagen selbst machen, nach draußen geben werden.“<sup>472</sup> Das Outsourcing von Dienstleistungen ist somit kein einmaliger Enthierarchisierungsprozess zur organisatorischen Bereinigung im Kontext einer wettbewerblichen Ausrichtung, sondern unterliegt auf Basis wiederkehrender Geschäftsprozessanalysen einer regelmäßigen Erwägung. Exemplarisch hierfür steht die Aussage des Vertriebsleiters: „Also wir sind gerade wieder in einer Phase, wo wir versuchen, unsere Kosten zu optimieren, haben gerade wieder ein Projekt aufgesetzt zum Thema Gemeinkostenoptimierung und ich denke, da wird in einigen Themen wieder die Frage gestellt: ‘Kann man das vielleicht nicht doch besser outsourcen?’“<sup>473</sup>

Die Verortung zukünftiger Outsourcingprozesse im Hierarchie-Markt-Kontinuum ist völlig offen und stark von dem Angebot des Marktes und der Partizipationsbereitschaft potentieller Partner abhängig. So sind z.B. auch Auslagerungen im Kontext der Etablierung von Shared-Service-Gesellschaften denkbar, wie der Leiter Kooperations- und Konzessionsmanagement unterstreicht: „Ich würde das für die Zukunft aber nicht ausschließen, dass man durchaus auch Shared-Service-Gesellschaften gründet, um bestimmte Prozessschritte vielleicht effizienter mit jemandem gemeinsam zu erbringen und das als Dienstleister dann auch noch für weitere anbieten kann. Sie können theoretisch die Prozesse im kaufmännischen Bereich zusammenlegen. Sie können Personal zusammenlegen, die Personaladministration.“<sup>474</sup>

Das Outsourcing von Dienstleistungen wird also auch in Zukunft noch eine bedeutende Rolle für die SWO AG spielen. Auslagerungspotential besteht vor allem in standardisierten, nicht strategischen Einheiten. Interessant ist auch die Anmerkung des technischen Leiters in Bezug auf künftige Outsourcingpotentiale, indem er jene Funktionen in den Fokus der Betrachtung rückt, die zum gegenläufigen Prozess der Hierarchisierung beitragen: „Das (Outsourcing) ist nach meiner Einschätzung ein klassischer Prozess der Reifung. Wo man (anfangs) den Zugriff auf die eigenen Leute haben wollte, wo man auch Erfahrungen sammeln musste, hat man sehr viel selbst gemacht und nach und nach ist das weniger geworden. Und jetzt, interessanterweise, fängt man ja wieder an, bei Elektromobilität zum Beispiel, wenn neue Themen auftau-

---

<sup>471</sup> Vgl. Transkriptionstext des Interviews mit dem Einkaufsleiter der SWO AG, S.5

<sup>472</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Prokuristen und Leiter Energie, Wasser, Abwasser der SWO AG, S.12

<sup>473</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Prokuristen und Geschäftsbereichsleiter Vertrieb der SWO AG, S.17. Vgl. auch ebenda, S.22.

<sup>474</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Leiter Kooperations- und Konzessionsmanagement der SWO AG, S.9

chen, dann doch selbst Dinge zu machen, die man im eigentlichen Alltagsgeschäft schon lange fremdvergeben hat.“<sup>475</sup> Die bedeutet, dass ein erheblicher Teil neuer Wertschöpfungssegmente, die in die Hierarchie des Unternehmens integriert werden, nur temporär dort verbleiben und langfristig der Zugkraft des Marktes und der Kooperation unterliegen.

Grundsätzlich geht die verstärkte Leistungserstellung über den Markt in einem EVU wie der SWO AG nicht reibungslos von statten. Beispielsweise ist bei einem reinen Bezug über den Markt die Kontrollmöglichkeit der Leistungserbringung deutlich eingeschränkt, was zu höheren Kontroll- und Überwachungskosten bzw. Transaktionskosten führen kann: „Das andere muss man aber natürlich auch sehen. Man verliert Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten und das war bei uns immer eine sehr intensive Diskussion. Wie weit können wir da gehen und wo ist dann Ende?“<sup>476</sup> Eine gewisse Unsicherheit gilt u.a. auch für die Qualität der erbrachten Leistungen, so dass die SWO AG im Vorfeld einer Make-or-Buy-Entscheidung intensive Kosten-Nutzen-Abwägungen in Bezug auf mehrere Faktoren wie Kosteneinsparung, Qualität und Prozesseinfluss durchführt: „Aber da ist uns das Qualitative wichtiger gewesen, als die vermeintlichen Kostenvorteile. Die (Qualität) ist wichtiger vielleicht, als der eine Euro pro Vorgang, die es bei dem Externen günstiger ist.“<sup>477</sup> Auch der technische Leiter spricht die qualitative Problematik an, die mit Outsourcingprojekten verbunden sein kann: „(...) Qualität muss stimmen. Es gibt durchaus Untersuchungen, (die besagen): ‘Eine von einem Dienstleister montierte Kabelmuffe hält nicht so lange, wie eine von eigenen Mitarbeitern montierte Muffe. (...) Untersuchungen haben so etwas bestätigt. Man muss die Qualität bei durch Dritte erbrachte Leistungen sicherlich noch mal anders kontrollieren, als die der eigenen Mitarbeiter.“<sup>478</sup> Auch die Wirkung einer durch Outsourcing bedingten Enthierarchisierung auf die aktuellen und potentiellen Kunden der SWO AG gilt es zu berücksichtigen. Das gilt vornehmlich für Prozesse mit direktem Kundenkontakt: „Man muss Folgekosten, Imageverlust mit einrechnen. Von daher ist es kein Allheilmittel.“<sup>479</sup> Die Aussagen verdeutlichen, dass die Outsourcethematik in der SWO AG eine ganzheitliche, Risiken einschließende, Betrachtung erfährt. Etwaige Friktionen werden in die Abwägung einbezogen und fließen in die Entscheidungsfindung ein.<sup>480</sup>

---

<sup>475</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Prokuristen und Leiter Energie, Wasser, Abwasser der SWO AG, S.10

<sup>476</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Prokuristen und Vertriebsleiter der SWO AG, S.14, vgl. auch S.17

<sup>477</sup> Ebenda

<sup>478</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Prokuristen und technischen Leiter der SWO AG, S.12

<sup>479</sup> Ebenda, S.13

<sup>480</sup> Vgl. Transkriptionstext des Interviews mit dem Prokuristen und Vertriebsleiter der SWO AG, S.14

Erwähnenswert erscheint die Tatsache, dass die SWO AG selbst als potentieller Outsourcingpartner für andere EVU fungiert und somit den Enthierarchisierungsprozess in anderen Unternehmen vorantreibt und beschleunigt. Als Zielgruppe fungieren EVU, die nicht die kritische Größe besitzen, um den Anforderungen eines liberalisierten und regulierten Energiemarktes nachhaltig erfolgreich zu begegnen. So konstatiert der Vertriebsleiter: „Je kleiner die Unternehmen sind, desto größer auch die Notwendigkeit, es zu machen, weil sie teilweise gar nicht das Personal dafür haben oder in dem Umfang akquirieren können.“<sup>481</sup> In die gleiche Richtung zielt der Vertriebsleiter Privatkunden: „Gerade wenn ich mir kleinere Stadtwerke anschau oder kleinere Energieversorger, was die alleine durch neue juristische oder regulatorische Vorgaben genauso innerbetrieblich ändern müssen, wie große Energieversorger, (da hat) natürlich ein großer Energieversorger mehr Möglichkeiten, das finanziell zu stämmen. Den Kleinenergieversorger, den trifft das finanziell ganz schön hart. Für den wäre es schon eine gute Option, gewisse Bereiche dann doch auszulagern.“<sup>482</sup> Es ist davon auszugehen, dass kleinere EVU der Region häufiger auf die Leistungskapazität der SWO AG zurückgreifen werden.<sup>483</sup> Gestützt wird die Prognose von dem technischen Leiter, der die Enthierarchisierung über das Outsourcing von Dienstleistungen als zwangsläufige Entwicklung bei kleineren EVU betrachtet: „Ich wundere mich manchmal, wie sehr kleinere Unternehmen ihren ganzen Pflichten nachkommen. Sie können es eigentlich nur, indem sie wesentliche Pakete ihrer Wertschöpfung an sehr leistungsfähige Dienstleister vergeben, in Abrechnungsfragen, in Regulierungsfragen, in Abwicklungsfragen auch.“<sup>484</sup> Die Auslagerung an größere EVU wie der SWO AG ist naheliegend. Die Gründung der Mess- und Zählergesellschaft Smart Optimo ist ein gutes Beispiel für die Positionierung der SWO AG als Outsourcinganbieter. So betont der Leiter Rechnungswesen: „Gerade was das Thema Zählerdienstleistungen betrifft, da will sich nicht jedes Unternehmen mit beschäftigen. Und das ist ja auch genau der Grund, warum wir beispielhaft auch mit dieser Dienstleistungserbringung an den Markt gehen und sagen: ‘Wir machen das für Euch Kleineren. Ihr braucht Euch da gar nicht mit zu beschäftigen.’ Wir trauen uns das zu, dieses dann in Form von Dienstleistungen am Markt anzubieten.“<sup>485</sup> Die SWO AG ist im Hinblick auf das Outsourcing von Dienstleistungen in einen Zwei-Wege-Prozess integriert. Zum einen werden Leistungen aus dem eigenen Unternehmen ausgelagert, zum anderen scheint das Unternehmen die kritische Größe zu besitzen, um selbst als Outsourcingan-

---

<sup>481</sup> Ebenda, S.17

<sup>482</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Leiter Vertrieb Privatkunden der SWO AG, S.3

<sup>483</sup> Ebenda, S.5

<sup>484</sup> Transkriptionstext des Interview mit dem Prokuristen und technischen Leiter der SWO AG, S.8

<sup>485</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Leiter Rechnungswesen der SWO AG, S.8

bieter für kleinere EVU zu fungieren. Diese Ausgangslage deckt sich zudem mit Ergebnissen quantitativ ausgerichteter Untersuchungen, wie die 2012 durch forsa im Auftrag der Sopra Steria Consulting GmbH durchgeführte Befragung zu Branchentrends in der Energiewirtschaft. Analysiert wurden 100 Energieversorgungsunternehmen zu bedeutenden Branchentrends und ihrer strategischen Ausrichtung.<sup>486</sup> Im Ergebnis wurde bereits 2012 festgehalten, dass ca. Zweidrittel der Stromanbieter Deutschlands mittelfristig eine Enthierarchisierung durch Outsourcingprojekte bzw. die Vergabe bestimmter Leistungen an spezialisierte Dienstleister planen.<sup>487</sup> In besonderem Maße prädestiniert für Outsourcingprozesse erscheinen der Umfrage zufolge kleinere EVU mit weniger als 50.000 Abnehmern, für die eine Konzentration auf Kernkompetenzen sehr wichtig ist.<sup>488</sup> Periphere Supportfunktionen bedeuten gerade für kleinere EVU eine erhöhte Belastung, die durch einen Leistungsbezug über den Markt gepuffert werden kann. Neben komplexen IT-Anforderungen steht gerade für kleinere EVU der nicht minder komplexe Energieeinkauf im Fokus der Auslagerung. Dies bestätigt die Aussage des Vertriebsleiters: „Zum Beispiel erbringen wir für viele oder mehrere Stadtwerke hier in der Region Dienstleistungen in der Energiebeschaffung. Einige kleinere Stadtwerke kaufen dann über unsere Handelsabteilung ihre Mengen ein.“<sup>489</sup> Ebenso fungiert die SWO AG als Outsourcingpartner für andere EVU im Bereich der Direktvermarktung, wie der Pressesprecher unterstreicht: „Wir machen jetzt eine Direktvermarktung von Ökostrom für manche (EVU). Ökostromproduzenten, die sagen: ‚Ich möchte es direkt vermarkten am Markt. Da fehlt mir das Know-How.‘ Das haben wir. Und dann kaufen die unser Know-How ein.“<sup>490</sup> Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass nach 1998 durchaus signifikante Auslagerungsprozesse zu konstatieren sind, die hinsichtlich Anzahl, Intensität bzw. finanziellem Volumen im Vergleich zur Monopolzeit beispiellos sind. Es wurden primär standardisierte und eher peripher angeordnete Funktionen einer Auslagerung unterzogen. Als Triebfeder fungiert die Energiemarktöffnung und der damit einhergehenden Margen- und Kostendruck als auch die Chancen, die mit einem liberalisierten Markt einhergehen. Die SWO AG nimmt daher das Wettbewerbsinstrument des Outsourcings über eine reaktive und proaktive Ebene wahr. Neben Auslagerungsprozessen, die als (reaktiver) Handlungszwang im Gefolge eines Kosten- und Margendrucks zu betrachten sind, erfolgen ebenso Auslagerungen in kooperativ betriebene Gesellschaften, die den Ausbau des Marktanteils zum Ziel haben. Die zwei Typen der Aus-

---

<sup>486</sup> Befragt wurden Entscheidungsträger aus Stadtwerken, Regionalversorgern und überregional tätigen EVU.

<sup>487</sup> Vgl. <http://www.presseportal.de/pm/50272/2337194>, Stand: 11/16

<sup>488</sup> Vgl. ebenda

<sup>489</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Prokuristen und Vertriebsleiter der SWO AG, S.10

<sup>490</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Pressesprecher der SWO AG, S.5

lagerung weisen eine unterschiedliche Anordnung im Hierarchie-Markt-Kontinuum auf. Ebenso proaktiver Natur, nur mit veränderten Vorzeichen, ist das verstärkt nach außen gerichtete Angebot bestimmter Kompetenzen und Kapazitäten. Die SWO AG positioniert sich dadurch als Outsourcingpartner für kleinere, primär regional verortete EVU und treibt somit den Enthierarchisierungsprozess nicht nur intern, sondern auch extern aktiv voran. Zwar verzeichnet die SWO AG gegenwärtig eine Outsourcingsättigung. Die Aussagen im Hinblick auf revolvierende Analysen der Wertschöpfungstiefe in den unterschiedlichsten Unternehmenseinheiten lassen jedoch erwarten, dass der Prozess der Enthierarchisierung nicht abgeschlossen ist, sondern vielmehr auch in Zukunft als probates Wettbewerbsinstrument zum Tragen kommen wird. Abbildung 5.12 verdeutlicht abschließend die Vielschichtigkeit des durch Outsourcing induzierten Enthierarchisierungsprozesses.

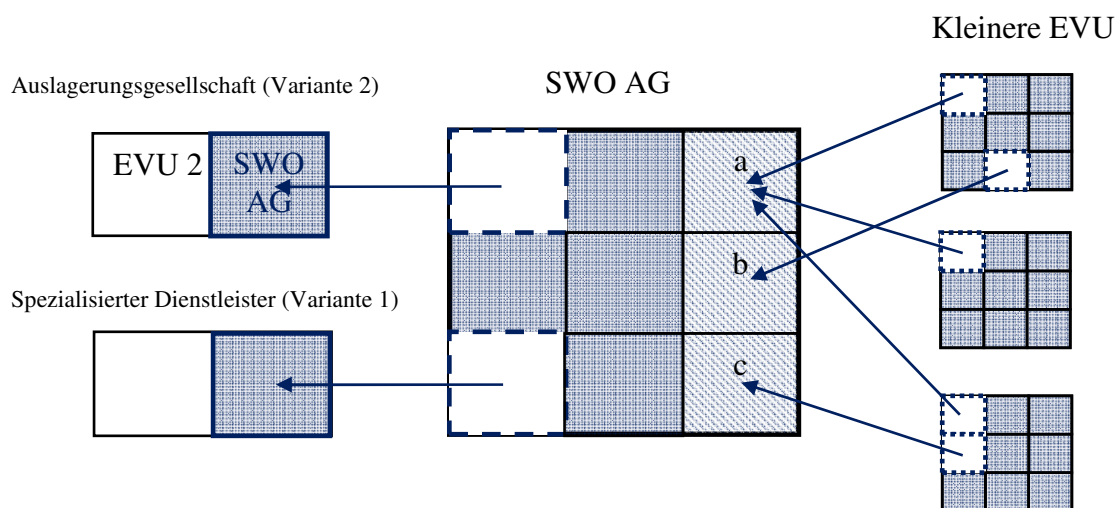


Abbildung 5.12: Vielschichtigkeit des durch Outsourcing von Dienstleistungen induzierten Enthierarchisierungsprozesses, eigene Darstellung

Abbildung 5.12 zeigt, dass nicht nur die Wertschöpfungstiefe der SWO AG im Kontext des Outsourcings von Dienstleistungen einer Veränderung unterliegt, sondern zugleich Teile jener Wertschöpfungstiefe dem Markt zugänglich gemacht werden (Segmente a,b,c) und zu einer Enthierarchisierung in kleineren EVU beitragen.

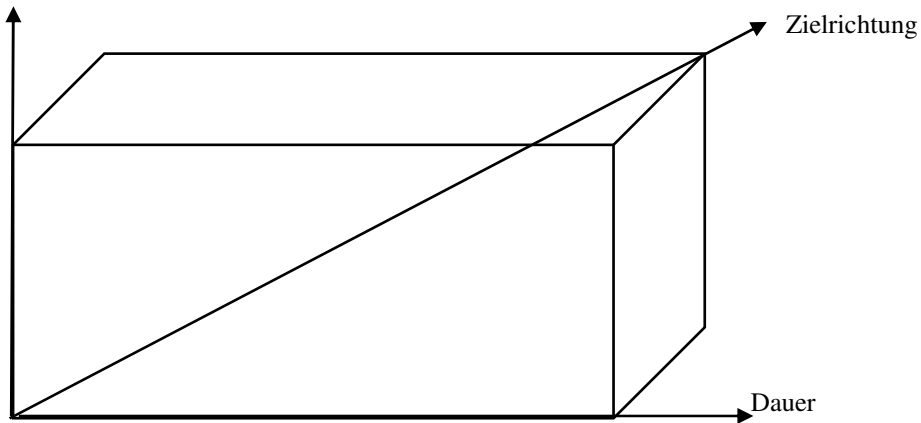


Neben dem Outsourcing von Dienstleistungen kommt der Bildung von Kooperationen eine zentrale Rolle im Enthierarchisierungsprozess der SWO AG zu. Die rasante Entwicklung bzw. Ausweitung der SWO-Kooperationsaktivitäten seit 1998 wurde bereits in Abbildung 5.3 widergespiegelt. Demnach ist das EVU eine Fülle von Kooperationen eingegangen und hat den Enthierarchisierungsprozess maßgeblich vorangetrieben. Letztendlich ist es aufgrund des Facettenreichtums schwer bis unmöglich, eine allgemeinverbindliche Definition für den Begriff der Kooperation aufzustellen. Daher wird der Begriff in der vorliegenden Untersuchung relativ großzügig interpretiert. Als Kooperation gelten jegliche Interaktionen, die über den anonymisierten Marktmechanismus hinausgehen und von einer bestimmten regelmäßigen Interaktionsintensität und Reziprozität geprägt sind. Ein persönlicher, idealerweise als Face-to-Face-Kontakt verlaufender revolvierender Austausch ist konstitutiv für eine Kooperation. In der Konsequenz werden auch jene Auslagerungen zu den Kooperationen gezählt, die durch einen hohen Grad persönlichen Austausches geprägt sind. Die Definition des Gabler Wirtschaftslexikons kommt dem in der vorliegenden Untersuchung zugrunde liegenden Kooperationsverständnis relativ nahe: „Zusammenarbeit unterschiedlicher Intensität, zeitlicher Dauer und Zielrichtung zwischen rechtlich selbstständigen Unternehmen. Kooperationspartner können dabei sowohl Wettbewerber, d.h. Unternehmen der gleichen Wirtschaftsstufe als auch Unternehmen einer anderen Wirtschaftsstufe sein. (...) Zusammenarbeit zwischen meist wenigen, rechtlich und wirtschaftlich selbstständigen Unternehmungen zur Steigerung der gemeinsamen Wettbewerbsfähigkeit.“<sup>491</sup> Während in der zitierten Definition die Klassifikationsdimensionen der Intensität, Häufigkeit und Zielrichtung Erwähnung finden, sind weitere Differenzierungsmöglichkeiten denkbar. Abbildung 5.13 verdeutlicht die aus der Multidimensionalität resultierende Klassifikationskomplexität.

---

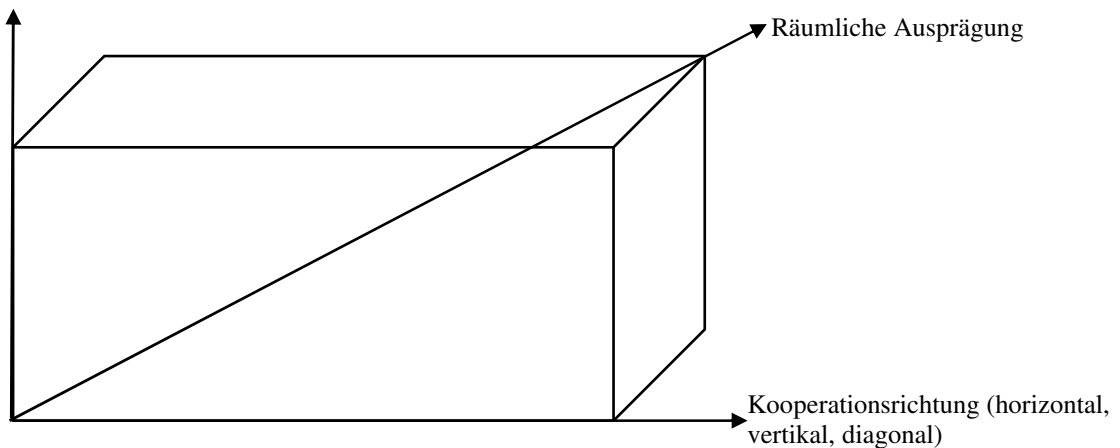
<sup>491</sup> <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/7992/kooperation-v11.html>, Stand: 07/15

Intensität (Interaktionshäufigkeit und -qualität)



Dreidimensionale Klassifikationsvariante des Enthierarchisierungsprozesses der Kooperation, Variante 1

Kooperationsbereiche



Dreidimensionale Klassifikationsvariante des Enthierarchisierungsprozesses der Kooperation, Variante 2

Abbildung 5.13: Komplexität der Multidimensionalität in der Kooperationsklassifikation, eigene Darstellung

Wie Abbildung 5.13 zeigt, sind mehrere Klassifikationsvarianten denkbar. Jede der SWO-Kooperationen lässt sich einem Klassifikationsmerkmal zuordnen und entsprechend in den Kuben verorten. Allen Kooperationen ist gemein, dass sie sich im Kontinuum zwischen Hierarchie und Markt bewegen und je nach Ausgestaltung stärker in die eine oder andere Richtung weisen. Trotz der Multidimensionalität und der daraus hervorgehenden Kooperationsheterogenität gelten folgenden Punkte als verbindende und zugleich konstitutive Elemente der identifizierten Kooperationen:

- Verortung im Hierarchie-Markt-Kontinuum: Der Austausch findet weder anonymisiert über den Markt statt, noch ist er eingebunden in die Hierarchie des Unternehmens. Die Organisation der Leistungserbringung ist im Hierarchie-Markt-Kontinuum bzw. zwischen den Polen der Hierarchie und des Marktes lokalisiert. Dies bedeutet, dass die Partner weitestgehend Handlungsautonomie und Weisungsfreiheit besitzen, zugleich jedoch in einem relativ engen Verhältnis zueinander stehen. Zumeist erfolgt ein konzertiertes Vorgehen auf Basis kongruenter Zielsetzungen, welches die vergleichsweise reduktionistische Interaktions- bzw. Tauschebene eines primär monetär dirigierte Marktmechanismus deutlich übersteigt.
- Zeitliche Ebene: Der Austausch der Kooperationspartner verläuft revolvierend über einen längeren, quantitativ nicht näher definierten, Zeitraum. Das bedeutet, dass ein persönlicher Austausch (digital und/oder face-to-face) zwischen den Kooperationspartnern existiert, der deutlich über eine einmalig erfolgte Transaktion hinausgeht. Im Gegensatz zu einem isolierten Kontaktpunkt entsteht in einer Kooperation ein zusammenhängender und oftmals aufeinander aufbauender Handlungszeitstrahl bzw. eine Handlungstrajektorie.
- Kommunikationsebene: Die Intensität der Kommunikation ist zumeist komplexer, vielschichtiger, persönlicher und intensiver als die primär preislich gelenkten Austauschmechanismen über den Markt.
- Reziprozität: Das Handeln ist nicht ausschließlich auf einen unmittelbaren Quid-pro-Quo-Mechanismus ausgerichtet, wie er beispielsweise am Markt vorzufinden ist. Vielmehr kommt aufgrund der Zeitspanne des Austauschs dem Aspekt der Reziprozität eine erhebliche Bedeutung zu. Wichtig ist, dass die Kooperationspartner in der Bilanz jeweils einen Vorteil aus der Kooperation generieren, ohne einzelne Schritte unmittelbar entlohnt zu sehen.

Ähnlich den Outsourcingaktivitäten gilt als primäre Ursache für die erhebliche Zunahme an Kooperationen die Öffnung der Energiemärkte und die daraus resultierenden Risiken und Chancen. Die Enthierarchisierung in Form der Kooperation hat sich zu einem probaten Wettbewerbsinstrument entwickelt, was in Anbetracht der Wettbewerbssituation ehemaliger Monopolisten nicht zwangsläufig zu erwarten war. Entsprechend konstatiert der Einkaufsleiter: „Ja, das (Kooperationen) hat an Bedeutung gewonnen, mit Sicherheit, in vertrieblicher und auch in technischer Hinsicht. Es ist ja eigentlich ungewöhnlich, dass es Kooperationen gibt zwischen Unternehmen, die im Zuge so einer Liberalisierung mehr in Konkurrenz (zueinander) getreten sind.“<sup>492</sup> Die Anzahl institutionalisierter Kooperationen war vor der Energie-

---

<sup>492</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Einkaufsleiter der SWO AG, S.7

marktliberalisierung verhältnismäßig gering und ist im Falle der SWO AG in erster Linie durch den Kooperationsverbund Einkaufsgemeinschaft NordWest gekennzeichnet.

Die konkreten Zielsetzungen für die Bildung von Kooperationen sind so vielfältig, wie die Kooperationsformen selbst. Letztendlich kommen, ähnlich dem Outsourcing von Dienstleistungen, zwei wesentliche Kooperationsziele zum Tragen: Zum einen ist die Etablierung von Kooperationen seitens der SWO AG eine Folge des Kosten- und Margendrucks und damit eher reaktiver Natur. Ziel derartiger Kooperationen ist die Senkung der Kosten, die Hebung von Synergien und folglich eine Entlastung des Margendrucks: Dies kann über die Bündelung der Nachfrage zwecks Erzielung von Kostendegressionseffekten stattfinden.<sup>493</sup> Zum anderen bildet die SWO AG Kooperationen, um proaktiv die Möglichkeiten, die ein liberalisierter Markt bietet, zu nutzen. Hierunter sind in erster Linie die Akquise neuer Kunden oder der Aufbau neuer Geschäftsfelder und Wertschöpfungsstufen in kooperativ geführten Gesellschaften oder Projekten zu verstehen. Darüber hinaus kommt auch dem allgemeinen Erfahrungsaustausch zwecks Bewältigung branchentypischer Herausforderungen und Problemlagen sowie wettbewerblichen Stärkung unternehmensinterner Strukturen und Kompetenzerweiterung eine gewisse Bedeutung zu. Strategische Überlegungen zur Etablierung von Kooperationen und die Suche nach entsprechenden Partnern wurden bereits recht früh im Zuge der Marktöffnung geführt, da die SWO AG die Potentiale erkannte, welche der Enthierarchisierungsprozess der Kooperationsbildung als Wettbewerbsinstrument mit sich bringt. Der Vertriebsleiter betont: „Da gab es intensive Diskussionen, die wir in Osnabrück geführt haben. ‘Wie stellt man sich auf? Braucht man einen strategischen Partner?’ Viele Stadtwerke sind in dieser Zeit den Weg gegangen.“<sup>494</sup> Im Zuge der beiden Liberalisierungsphasen ist es daher nicht überraschend, dass sich eine Fülle von Kooperationstypen herausgebildet hat, die diversen Zielsetzungen entsprechen. In Anlehnung an die Abbildungen 5.9 und 5.10 lässt sich für die SWO AG in Bezug auf die Herausbildung von Kooperationen eine ähnlich gelagerte Kausalkette wie bei dem Outsourcing von Dienstleistungen konstatieren.

---

<sup>493</sup> Vgl. Transkriptionstext des Interviews mit dem Prokuristen und Vertriebsleiter der SWO AG, S.7

<sup>494</sup> Ebenda, S.2

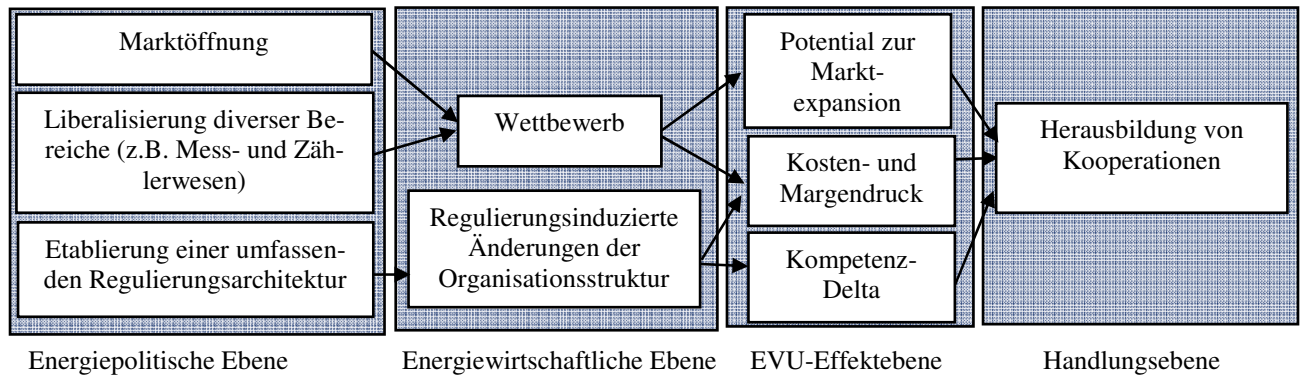


Abbildung 5.14: Kausalstrang für die Herausbildung von Kooperationen seitens der SWO AG, eigene Darstellung

Tabelle 5.6 fasst die identifizierten Zielsetzungen der Kooperationsbildungen seitens der SWO AG zusammen.<sup>495</sup>

Motivationscharakteristik	Identifizierte Kooperationsziele der SWO AG
1. Reaktiv, extrinsisch	Kostendegressionseffekte durch Nachfragebündelung zwecks Kostenreduktion / Entlastung des Margendrucks
2. Reaktiv, extrinsisch	Nutzung von Synergieeffekten zwecks Kostenreduktion / Entlastung des Margendrucks
3. Reaktiv/Proaktiv, extrinsisch/intrinsisch	Kompetenzerweiterung durch Austausch / Voneinander Lernen
4. Proaktiv, intrinsisch	Marktexpansion / Kundenakquise durch kooperative Inwertsetzung bestehender Kompetenzen und Know-How
5. Proaktiv, intrinsisch	Aufbau einer neuen Wertschöpfungsstufe (vertikale Expansion)
6. Proaktiv, intrinsisch	Aufbau neuer Geschäftsfelder (horizontale Expansion)

Tabelle 5. 6: Identifizierte Zielsetzungen bei der Herausbildung von Kooperationen seitens der SWO AG

Während die ersten beiden Zielsetzungen eine Entlastung des Kosten- und Margendrucks anstreben und als Reaktion auf eine Systemveränderung erfolgen, die als Existenz gefährdend

<sup>495</sup> Punkt 1 und 2 weisen zwar erhebliche Ähnlichkeiten auf, sind aber dennoch getrennt dargestellt, da in Punkt 1 die Mechanismen eines Gegenmonopols zum Tragen kommen, während in Punkt 2 Funktionsdoppelungen vermieden werden.

wahrgenommen wird, kommt den Zielsetzungen 4, 5 und 6 ein proaktiver Charakter zu.<sup>496</sup> Zielsetzung 3 lässt sich beiden Bereichen zuordnen. Es ist zu berücksichtigen, dass Kooperationen aus mehreren Zielsetzungen heraus generiert werden können, die nicht konträr, sondern additiv bzw. ergänzend wirken. Viele SWO-Kooperationen sind das Resultat eines Kompositums an Zielsetzungen. Sämtliche Zielsetzungen können mit unterschiedlicher Kooperationsintensität verfolgt werden. So unterscheidet z.B. das Gabler Wirtschaftslexikon zwischen 9 Intensitätsstufen einer Kooperation, die sich nahezu vollständig in dem mannigfaltigen SWO-Kooperationsspektrum wiederfinden.

Stufe 1	Informationsaustausch
Stufe 2	Erfahrungsaustausch
Stufe 3	Absprachen
Stufe 4	Gemeinschaftsarbeiten ohne Ausgliederung einer (mehrerer) Unternehmensfunktion(en)
Stufe 5	Gemeinschaftsarbeiten mit Ausgliederung einer (mehrerer) Unternehmensfunktion(en)
Stufe 6	Gütergemeinschaft
Stufe 7	Bildung eines Kooperationsmanagements
Stufe 8	Gemeinschaftsgründung
Stufe 9	Rechtliche Ausgliederung des Kooperationsmanagements

Tabelle 5.7: Intensitätsstufen der Kooperation gemäß Definition des Gabler Wirtschaftslexikons<sup>497</sup>

Dass das extrinsisch motivierte Ziel der Kostendegressions- und Synergieeffekte für die SWO AG von erheblicher Bedeutung ist, zeigt die Aussage des Vertriebsleiters zur Kooperation KOSMOS 2020 mit der Stadtwerke Münster GmbH: „Das geht los von gemeinsamer Busbeschaffung über gemeinsame Leistungsverzeichnisse, gemeinsame Beschaffung bestimmter

<sup>496</sup> Die SWO AG weist bereits im Geschäftsbericht 1998 auf die Bedeutung proaktiven Handelns hin, indem sie einen Abschnitt zum strategischen Vorgehen des Unternehmens mit der Überschrift *Agieren statt Reagieren* versteht. Vgl. Geschäftsbericht der SWO AG 1998, S.9

<sup>497</sup> <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/7992/kooperation-v11.html>, Stand: 07/15

Aktivitäten. Also, da sind große Synergien, gerade in den letzten Jahren, genutzt.“<sup>498</sup> Derartige kostensenkende Effekte kann eine Kooperation jedoch nur dann erzielen, wenn ein Mindestmaß an Standardisierung vorhanden ist. So betont der Einkaufsleiter in Bezug auf die gemeinsame Beschaffung: „Die funktioniert nur, wenn ich auch wirklich eine weitestgehende, technische Standardisierung habe.“<sup>499</sup> In Bezug auf die bereits vor der Liberalisierung existente Kooperation Einkaufsgemeinschaft Nordwest führt er an: „Wer diesem Netzwerk oder dieser Kooperation beitrifft, der muss sich auch den da herrschenden, seit 40 Jahren entwickelten, Standards unterwerfen.“<sup>500</sup> Eine kooperative Nachfragebündelung geht aufgrund der homogenen Nachfragekonditionen der Kooperationspartner zumeist mit einer horizontalen Kooperation, also einer Kooperation mit weiteren EVU einher. Die Kooperation Einkaufsgemeinschaft NordWest als auch die Kooperation KOSMOS 2020 unterstreichen die Aussage. Dass durch die ähnliche Strukturierung der EVU in Osnabrück und Münster das Kostenreduktionsziel bei KOSMOS 2020 eine bedeutende Rolle spielt, unterstreicht auch der Pressesprecher der SWO AG: „Das war ein Projekt, ein zentrales Projekt von KOSMOS, dass wir gesagt haben: ‘Ursprung von KOSMOS ist eigentlich auch Kosten zu sparen. Wir sind nicht weit auseinander, sind fast gleich groß, sind beide kommunal. Warum wollen wir nicht einfach mal Synergien heben?’ Und die gab es. Wir haben ja in den ersten Jahren eine Menge Synergien gehoben von Millionenbeträgen. Angefangen von: ‘Wir beschaffen gemeinsam Busse, machen ein gemeinsames Leistungsverzeichnis im Tiefbau’, und so weiter.“<sup>501</sup> In eine ähnliche Richtung weist die Aussage des Leiters Netzwirtschaft, der die Kosteneinsparungspotentiale der Kooperation Billing 4 Us hervorhebt: „Wir glauben und sind auch heute noch überzeugt, dass der Betrieb einer gemeinschaftlichen Plattform sich langfristig wirtschaftlicher darstellen lässt. Da sehen wir eben die wirtschaftlichen Vorteile einer gemeinsamen Plattform. Denn die Anforderungen an einen Netzbetreiber ändern sich vierteljährlich und jetzt kommen wir mal wieder zu einer wirtschaftlichen Betrachtung. Ich müsste mir sehr viel Beraterkapazität einkaufen, um sehr viele Herausforderungen erfüllen zu können.“<sup>502</sup> Die meisten Kooperationen mit dem Ziel der Kostensenkung entsprechen der Interaktionsintensität der Stufe 4 (vgl. Tabelle 5.7).

---

<sup>498</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Vertriebsleiter der SWO AG, S.11, vgl. auch den Transkriptionstext des Interviews mit dem Leiter Kooperations- und Konzessionsmanagement, S.4 und den Transkriptionstext des Interviews mit dem Leiter Vertrieb Privatkunden, S.4

<sup>499</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Einkaufsleiter der SWO AG, S.5

<sup>500</sup> Ebenda, S.6

<sup>501</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Pressesprecher der SWO AG, S.11

<sup>502</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Leiter Netzwirtschaft, S.6

Auch dem sowohl intrinsisch als auch extrinsisch motivierten Kooperationsziel des Informations- und Erfahrungsaustauschs kommt eine bedeutende Funktion zu, wie der Vertriebsleiter ausführt: „Ja, da gab es mehrere Runden. Zuerst gab es hier in Niedersachsen eine Runde der großen 5 oder 6 Stadtwerke. Die 5 oder 6 größten Stadtwerke haben sich zusammengetan und zu sehr vielen verschiedenen Themen überlegt: ‚Wie können wir uns im Wettbewerb aufstellen?‘ Das waren im Nachhinein gute Gespräche.“<sup>503</sup> Weiter betont er: „(Wichtig war) Kompetenzaustausch, wenn es zum Beispiel um das Thema Beschaffungskompetenz ging, natürlich auch Beschaffungsstrategien, im Bereich Netze. Wie stellt man sich beim Unbundling auf? Welche Strukturen schafft man?“<sup>504</sup> Dass der Informations- und Erfahrungsaustausch als Kooperationsziel von erheblicher Bedeutung ist unterstreicht auch der Pressesprecher. Demnach brachte der Vorstandsvorsitzende mit seiner Übernahme 2005 ein großes Netzwerk mit, welches fortan für die Herausforderungen der Energiemarktliberalisierung intensiv genutzt wird. Er zitiert den Vorsitzenden sinngemäß: „Ich komme hier hin, weil ich die Stadtwerke voranbringen möchte. Aber ich bin nicht allwissend. Ich möchte mich entsprechend mit vielen Partnern austauschen, kooperieren.‘ Das war von Anfang an sein Credo. Und von daher war ihm der Austausch mit anderen Stadtwerken immens wichtig.“<sup>505</sup> Vornehmlich erfolgen mit umliegenden, regional verankerten EVU, eher informell gelagerte Kooperationen mit dem Zweck des Informationsaustauschs: „Da gibt es einen regen Austausch. Das ist auch bekannt. Man ist auf der einen Seite natürlich Wettbewerber, ganz klar. Auf der anderen Seite aber kann man gucken: Wo gibt es da Möglichkeiten, Gespräche?“<sup>506</sup> Im Hinblick auf die Kooperation Billing 4 Us hebt der Leiter Netzwirtschaft das Kooperationsziel des gemeinsamen Austauschs hervor: „Das heißt, bei Problemen, die wir heute haben, tauschen wir uns auch regelmäßig aus. Wir haben regelmäßige Treffen, wo wir im Grunde genommen bei Problemen gemeinschaftlich darüber sprechen.“<sup>507</sup> Der Vertriebsleiter Privatkunden äußert sich im Hinblick auf die Wichtigkeit des Austauschs mit kooperierenden EVU, indem er die gegenseitige Informationsbeschaffung unter regional verorteten EVU als optimale Grundlage für eine adäquate Ausgestaltung der Produkt- und Preispolitik betrachtet: „Gerade was das Thema Produkteigenschaften angeht. Sind das jetzt nur die Osnabrücker, die so ticken oder ist das auch bei den Kunden so, die 30 Kilometer entfernt von Osnabrück leben und dort ihr eigenes Stadtwerk haben? Also (erfolgt ein Informationsaustausch), um ein bisschen abzugleichen

---

<sup>503</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Prokuristen und Leiter Vertrieb der SWO AG, S.9

<sup>504</sup> Ebenda, S.20

<sup>505</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Pressesprecher der SWO AG, S.2

<sup>506</sup> Ebenda, S.14

<sup>507</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Leiter Netzwirtschaft der SWO AG, S.2



(...).<sup>508</sup> Als weiteres Beispiel führt er die Trianel-Kooperation an, die neben dem Primärziel der Investition in die neue Wertschöpfungsstufe der Erzeugung auch das Ziel des gegenseitigen Informationsaustauschs beinhaltet: „So etwas nutzen wir dann (die Trianel-Kooperation), um nicht alleine in der Entdeckung neuer Geschäftsfelder dazustehen. Man könnte ja selber sehr viel Energie reinstecken, um beispielsweise zu gucken: Was tut sich im Bereich Smart Home? Welche Technik könnte da schon lukrativ sein, von welchem Anbieter? Ich sage mal, die manpower hätten wir nicht, um deutschlandweit irgendwelche Märkte zu sondieren. Also tun wir uns da in ein Netzwerk zusammen. So spart man letztendlich auch ein bisschen Personalkapazität.“<sup>509</sup> Auch das Ziel informeller, kurzlebiger und stark von einzelnen Themen und Individuen abhängiger Kooperationen ist für die SWO AG von erheblicher Bedeutung: „Das ist uns wichtig und natürlich auch ein Netzwerk zu haben, zu Nachbarunternehmen hier im lokalen, regionalen Umfeld. Das sind informelle Netzwerke. Da gibt es immer wieder Berührungspunkte und wir kennen uns und wenn es ein Thema gibt, dann ruft man sich auch gegenseitig mal an und stellt Fragen oder hilft sich.“<sup>510</sup> Auch bundesweit existieren ähnlich gelagerte, informelle Kooperationen: „Es gibt Arbeitskreise, in denen man Mitglied ist, wo man sich regelmäßig trifft, bundesweit sozusagen. Das sind sicherlich ganz interessante Sachen, weil man sich auf Augenhöhe mit Problemen beschäftigt, wo Kollegen aus anderen Versorgungsunternehmen vielleicht auch mal hausinterne Projekte vorstellen. Da gibt es eine Vertrauensbasis.“<sup>511</sup> Die Aussagen belegen die Bedeutung des allgemeinen und/oder themenspezifischen Austauschs als primäre oder sekundäre Zielsetzung einer SWO-Kooperation.

Eine weitere Zielsetzung im Kontext des durch Kooperationen induzierten Enthierarchisierungsprozesses der SWO AG ist die kooperative Marktexpansion. Eine derartige Zielsetzung ist intrinsisch motiviert und als proaktiv zu verstehen, da sie nicht als unmittelbare Folge eines Margendrucks entsteht. Vielmehr nutzt die SWO AG pragmatisch die ihr durch den Liberalisierungsprozess eröffneten Möglichkeiten, bereits bestehende Leistungen im Rahmen einer Kooperation und einem daraus resultierenden Finanzvolumen expansiv zu vermarkten. Die Gründung der Mess- und Zählergesellschaft Smart Optimo GmbH, des IT-Dienstleisters Itebo GmbH (items GmbH) oder die Etablierung der Stadtwerke Tecklenburger Land GmbH sind Beispiele für proaktiv gelagerte, investive Kooperationen mit dem Ziel der Marktexpansion. Durch vereinte Kräfte wird die Akquise neuer Kunden erleichtert. Im Hinblick auf die Smart

---

<sup>508</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Leiter Vertrieb Privatkunden der SWO AG, S.3

<sup>509</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Leiter Vertrieb Privatkunden der SWO AG, S.7

<sup>510</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Prokuristen und technischen Leiter der SWO AG, S.13

<sup>511</sup> Ebenda

Optimo GmbH führt der Einkaufsleiter an: „Wir haben hier vor einigen Jahren mit Münster die Smart Optimo gegründet als eigenen Messstellen- und Zählerbetreiber, der ja auch das Ziel hat, weitere Beteiligungen, also weitere Teilhaber, zu bekommen. Was aber nicht nur regional ausgerichtet ist, sondern auch sicherlich überregional. Es ist eine eigene Gründung. Natürlich will man auch Geschäft und Umsatz damit generieren.“<sup>512</sup> Dass Kostendegressionseffekte nicht nur zwecks Entlastung des Margendrucks gesucht werden, sondern sich der Preisvorteil auch durch selbst generierte Degressionen für das Kooperationsziel der Marktexpansion nutzen lässt, zeigt die Aussage des Vertriebsleiters im Hinblick auf die Smart Optimo GmbH: „Und so haben wir uns entschieden, eine Gesellschaft zu gründen und haben sozusagen da die Kompetenzen und Mitarbeiter gebündelt. Das ist ein Dienstleister, bei dem wir Gesellschafter sind, er aber effizienter diese Dienstleistungen, im Sinne von economies of scale, erbringen kann, als wir.“<sup>513</sup> Durch die Bündelung der Kräfte mehrerer Kooperationspartner können Synergien erzielt und größere Leistungsmengen in den Markt gebracht werden, so dass eine konkurrenzfähigere Preisstruktur erzielt wird bzw. angeboten werden kann. Die Kooperation Smart Optimo GmbH, an der neben den Gründungsstadtwerken aus Osnabrück und Münster noch weitere 8 Stadtwerke beteiligt sind, kann somit durch die synergetische Nutzung und die durch den Mengeneffekt begünstigten Preiswirkungen bundesweite Akquise betreiben. Neben der Smart Optimo GmbH ist auch die Kooperation Tecklenburger Land GmbH exemplarisch für das Ziel der Marktexpansion im Zuge einer Kooperation. Gemeinsam mit der RWE AG betreibt die SWO AG in Kooperation mit 7 Kommunen des Kreises Steinfurt das 2014 gegründete EVU und lässt seine energiewirtschaftlichen Kompetenzen umfassend einfließen. Eine Kooperation in diesem Rekommunalisierungsprojekt ist unabdingbar, da die Kommunen keine Erfahrung mit dem professionellen Betrieb eines EVU haben. Die Zielsetzung der Marktausweitung bestehender Kompetenzen und Leistungen im Kontext von Rekommunalisierungen spielt eine derart bedeutende Rolle, dass die organisatorische Einheit des Kooperations- und Konzessionsmanagement ins Leben gerufen wurde. Im Unterschied zur Kooperation Smart Optimo GmbH ist die Kooperation Tecklenburger Land GmbH so gelagert, dass keine kooperativ geführte Gesellschaft notwendig ist, um eine Expansion voranzutreiben. Vielmehr ist eine Kooperation mit den Kommunen oder weiteren EVU im jeweiligen Zielort sinnvoll. Abbildung 5.15 zeigt schematisch die von der SWO AG gewählten Verfahren für die Zielsetzung der Marktexpansion im Zuge einer Kooperation.

---

<sup>512</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Einkaufsleiter der SWO AG, S.9

<sup>513</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Prokuristen und Vertriebsleiter der SWO AG, S.7

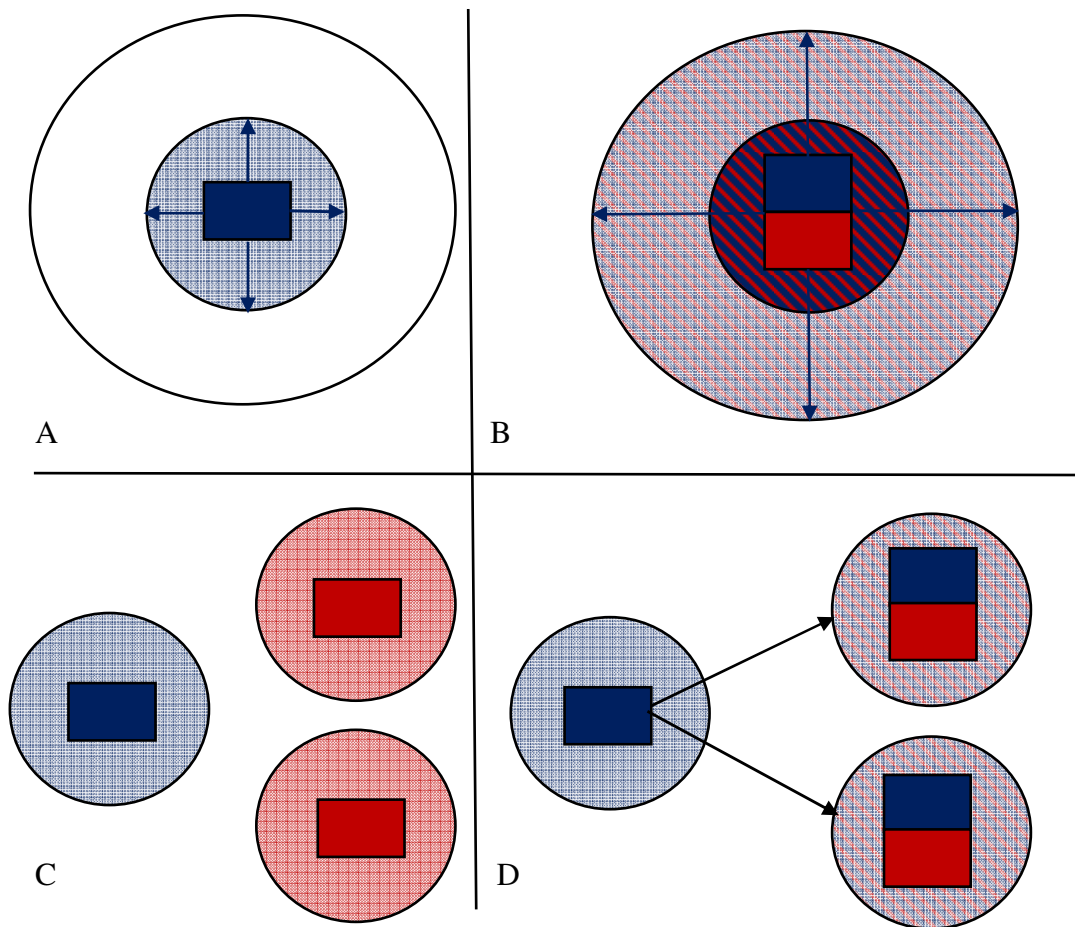


Abbildung 5.15: Schematische Darstellung der identifizierten Varianten der Marktausweitung im Kontext von Kooperationen, eigene Darstellung

Abbildung 5.15 ist in 4 Quadranten untergliedert. Die Quadranten A und C stellen die Situation vor der Liberalisierung bzw. vor der Umsetzung entsprechender Enthierarchisierungsprozesse dar. Analog repräsentieren B und D den aktuellen Zustand bzw. Status Quo. Der Quadrant B reflektiert den Prozess der Bündelung von Know-How mehrerer EVU in einer gemeinsamen Gesellschaft, in der die Generierung von Synergieeffekten und wettbewerbsfähiger Preise aufgrund von Mengeneffekten erzielt wird. Die Kräfte für die Expansion des Vertriebsareals verlaufen quasi konzentrisch. Die Kooperationen Smart Optimo GmbH als auch die Itebo GmbH und items GmbH stehen beispielhaft für diesen Typus. Der Quadrant D steht hingegen für die Akquise von Kooperationspartnern vor Ort, wie es im Falle des Rekommunalisierungsprojektes Stadtwerke Tecklenburger Land GmbH der Fall ist. Die Expansion erfolgt quasi punktuell. Beide Stränge stehen für das Kooperationsziel der Marktexpansion. Das Rekommunalisierungsprojekt Stadtwerke Tecklenburger Land GmbH ist ein gutes Beispiel für die strategisch

verankerte Zielsetzung der SWO AG, künftig weitere Konzessionen in Form von Kooperationen zu erwerben und damit den Netzbetrieb und/oder Vertrieb in Kommunen außerhalb des Grundversorgungsgebiets zu betreiben. Hinsichtlich der strukturell nachhaltigen Verankerung dieses Kooperationsziels unterstreicht der Leiter Kooperations- und Konzessionsmanagement: „Das Kooperationsmanagement ist maßgeblich die Abteilung, die sämtliche Aktivitäten für Kommunen und andere Stadtwerke im Umland von Osnabrück bündelt. Wachsen tun sie im Energiebereich über Konzessionen und Kooperationen, (so) dass wir mit den Kommunen gemeinsam ein Gemeindegewerk, Stadtwerk, wie auch immer geartet, aufbauen und darüber dann Wachstum erzielen.“<sup>514</sup> Der Pressesprecher hebt die Bedeutung derartiger Expansionsprojekte hervor: „Das ganze Kooperations- und Konzessionsthema, das ist das ganz aktuelle neue Standbein und der dritte Wachstumspfeiler. (Wir) sagen: ‘Kooperationsausbau und Konzessionen, die hier in der Region auslaufen, wie können wir uns da positionieren? Liebe Kommunen, wenn ihr die Leistung wieder selber machen wollt, dann braucht ihr einen strategischen Partner, der sich damit auskennt. Dann nehmt uns. Ihr habt über 50 Prozent der Anteile und wir gehen als strategischer Partner mit einer kleineren Prozentzahl rein.“<sup>515</sup> Dass das Kooperationsziel mit einem erheblichen zeitlichen Aufwand verbunden sein kann, betont der Leiter Kooperations- und Konzessionsmanagement, indem er auf den Umsetzungszeitraum für die Kooperation Stadtwerke Tecklenburger Land GmbH verweist: „Der Prozess geht jetzt mittlerweile seit 2010. Das hat 4 Jahre gedauert, bis man soweit ist, wie man heute ist.“<sup>516</sup>

Weitere Kooperationsziele der SWO AG sind die Portfolioausweitung bzw. -diversifikation (horizontale Expansion) und die Erhöhung der Wertschöpfungstiefe (vertikale Expansion). Beide Zielsetzungen werden als intrinsisch motiviert bzw. proaktiv betrachtet, da sie nicht einem unmittelbaren Handlungsdruck entspringen. Repräsentative Kooperationen mit dem Ziel der Portfolioausweitung wurden insbesondere in der ersten Liberalisierungsphase etabliert. Hierzu zählen u.a. die Gründung der Osnatel GmbH (Telekommunikation) der NordWestBahn GmbH (Schienenpersonenverkehr) und der Osnatel GmbH. In allen neuen Geschäftsfeldern konnte die SWO AG von Beginn an Kompetenzen einfließen lassen, da viele Prozesse eine strukturelle Ähnlichkeit aufweisen: „Wir haben hier die Osnatel mit dem Partner EWE-Tel aufgebaut, aber eben auch ganz massiv mit eigenen Stadtwerketechnikkapazitäten. Das sind dann

---

<sup>514</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Leiter Kooperations- und Konzessionsmanagement der SWO AG, S.1f

<sup>515</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Pressesprecher der SWO AG, S.5

<sup>516</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Leiter Kooperations- und Konzessionsmanagement der SWO AG, S.9

letzten Endes Synergien im Leitungsbau.“<sup>517</sup> Bedeutende Kooperationen mit dem Ziel der Erhöhung der Wertschöpfungstiefe sind u.a. das Trianel Power-Kraftwerk Hamm-Uentrop GmbH u. Co KG, die Trianel Power Projektgesellschaft Kohlekraftwerk mbH u. Co KG und das Gemeinschaftskraft Steinkohle Hamm GmbH u. Co KG. Während sich die Ausweitung der Portfoliostruktur als äußerst heterogen erweist, konzentriert sich das Ziel des Ausbaus der Wertschöpfungstiefe primär auf das Erzeugungssegment im konventionellen und regenerativen Energiebereich. Aufgrund volatiler und schwer zu antizipierender energiepolitischer Rahmenbedingungen und Entscheidungen hat sich retrospektiv betrachtet der Ausbau der Wertschöpfungstiefe im konventionellen Erzeugungssegment als problematisch erwiesen. Der Pressesprecher weist darauf hin: „Was uns natürlich jetzt sicherlich vor Herausforderungen stellt, ist das, was um uns herum passiert, wo wir keinen Einfluss haben (auf) die Rahmenbedingungen. Das ist natürlich das, was echt ein Problem ist. Als wir 2007 in die Eigenerzeugung eingestiegen sind, hat die Politik gesagt: ‘Wir haben einen alten Kraftwerkpark. Es muss ein neuer Kraftwerkpark her und bitte, liebe Stadtwerke, geht da mit rein.’ Die Politik macht eine 180 Grad Kehrtwende.“<sup>518</sup>

Nachdem die identifizierten Zielsetzungen, welche dem Enthierarchisierungsprozess der Kooperationsbildung seitens der SWO AG zu Grunde liegen, skizziert wurden, wird abschließend der Versuch unternommen, bedeutende Kooperationen des Unternehmens nach der jeweils primären Zielsetzung zu klassifizieren. Tabelle 5.8 gibt in Anlehnung an Abbildung 5.3 einen Überblick.

---

<sup>517</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Prokuristen und technischen Leiter der SWO AG, S.4

<sup>518</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Pressesprecher der SWO AG, S.8.

<b>Primäres Kooperationsziel</b>	<b>Kooperationen</b>
Kostenreduktion / Entlastung des Margendrucks durch Nachfragebündelung oder Synergieeffekten	Einkaufsgemeinschaft NordWest, Billing 4 Us, KOSMOS 2020
Informationsaustausch zwecks Problemlösung und Kompetenzerweiterung	KOSMOS 2020, Diverse informelle Kooperationen mit regional verorteten EVU, Kooperationen innerhalb der energiewirtschaftlichen Verbändestruktur
Marktexpansion / Kundenakquise durch kooperative Inwertsetzung bestehender Kompetenzen und Know-Hows	Entwicklungsgesellschaft Güterverkehrszentrum Osnabrück (EGVZ), Informationstechnologie Emsland Bentheim Osnabrück GmbH (ITEBO), Wasserversorgung Wallenhorst GmbH, ServOS GmbH, Energieservice Osnabrück GmbH (ESOS), Facility Management Osnabrück GmbH (FAMOS), Kaufmännische Dienstleistungen GmbH (KausOS), Rationelle Energieerzeugung GmbH (REOS), Zähler-, Mess- und Abrechnungswesen GmbH (ZAMOS), Gas- und Wasserwirtschaftszentrum GmbH u Co KG (GWZ), Smart Optimo Verwaltungs- GmbH, Smart OPTIMO GmbH u. Co KG items GmbH, Eisenbahn- und Hafenbetriebs- GmbH (EHB), Kompetenzzentrum Energie Osnabrück, Stadwerke Tecklenburger Land Energie GmbH, EE-Management GmbH
Aufbau einer neuen Wertschöpfungsstufe (vertikale Expansion)	Trianel Power - Kraftwerk Hamm-Uentrop GmbH u. Co KG, Trianel Power Projektgesellschaft Kohlekraftwerk mbH u. Co KG, GEKKO Vorschaltgesellschaft mbH u. Co KG, Gemeinschaftskraft Steinkohle Hamm GmbH u. Co KG, Green GECCO Beteiligungsgesellschaft mbH u. Co KG, Green GECCO GmbH u. Co KG, Windpark GmbH u. Co Harsewinkel KG, Windpark GmbH u. CO Diepenau KG, DEPO GmbH u. CO KG, Trianel Kohlekraftwerk Lünen GmbH u. Co KG, Windenergiegesellschaft Ostercappeln-Niewedde mbH
Aufbau neuer Geschäftsfelder / Portfoliodiversifikation (horizontale Expansion)	Flughafen Münster/Osnabrück (FMO), Osnatel GmbH, NordWestBahn (NWB), NordWestCargo GmbH (NWC), NordWestService GmbH, NordWestVerkehr GmbH, ICO Immobilien GmbH, Smartlab Innovationsgesellschaft mbH

Tabelle 5.8: Kooperationen der SWO AG, klassifiziert nach primärem Kooperationsziel<sup>519</sup>

<sup>519</sup> Tabelle 5.8 zeigt alle Kooperationen, in denen die SWO AG aktiv war oder ist. Einige der Kooperationen existieren nicht mehr oder die SWO AG wechselte in eine andere Kooperation (z.B. von der Itebo GmbH in die items GmbH). Es sind auch jene Gesellschaften gelistet, die zum Zeitpunkt ihrer Gründung zwar keinen Koope-

Auffällig ist, dass mehr als 95 Prozent der SWO-Kooperationen nach der Liberalisierung einsetzen und maßgeblich den Enthierarchisierungsprozess beschleunigten. Ein erheblicher Anteil der seitens der SWO AG etablierten oder beigetretenen Kooperationen weist zudem proaktiven Charakter auf. Nur wenige Kooperationen sind primär auf Kostenreduktion ausgelegt, obwohl es in vielen Fällen als Sekundärziel fungiert. Insbesondere die Ziele der Marktexpansion auf Basis bestehender Kompetenzen sowie die Portfoliodiversifikation und die Ausweitung der Wertschöpfungstiefe sind bedeutende Kooperationsziele. Letztlich bleibt jedoch festzuhalten, dass nahezu jede SWO-Kooperation einem Bündel an Zielsetzungen entspringt. Tabelle 5.9 zeigt wichtige Merkmalsausprägungen bedeutender SWO-Kooperationen und Outsourcingprojekte. Es wird ersichtlich, dass der identifizierte Enthierarchisierungsprozess einer transparenten Strukturierung und Klassifikation zugänglich ist.

---

rationspartner aufwiesen, aber strukturell für den Einstieg eines oder mehrerer Partner ausgelegt waren. Dies betrifft z.B. die FAMOS GmbH, welche gemeinsam mit der RWE AG betrieben wird.

Name	Gründungs- jahr <sup>520</sup>	Marktkonstellation bei Gründung	Enthierarchisierungs- typus	Primärziel <sup>521</sup>	Sekundärziele	Grad der Formalisierung	Branchenfokus <sup>522</sup>	Kooperations- richtung <sup>523</sup>	Inhalt / Wertschöpfungssegment	Netzwerkgeometrie <sup>524</sup>
Einkaufsgemeinschaft Nordwest	1960er	Monopolphase	Kooperation	Kostenreduktion durch Nachfragebündelung		Inoffiziell	Branchenintern	Horizontal	Materialbeschaffung	Mehrere Kooperationspartner / Wahrscheinlich asymmetrische Struktur / Wahrscheinlich mäßiger Einfluss der SWO AG
Flughafen Münster/Osnabrück GmbH	1984	Monopolphase	Investive Kooperation	Infrastrukturausbau für die Region (regionalpolitisch gelenkt)	Portfolio-diversifikation	Offiziell	Branchenextern	Diagonal	Luftverkehrsinfrastruktur	15 Kooperationspartner / Asymmetrische Struktur / Geringer Einfluss der SWO AG
PlaNOS GbR	1993	Monopolphase	Investive Kooperation	Infrastrukturoptimierung für die Region (regionalpolitisch gelenkt)	Marktexpan- sion be- stehender Kompeten- zen	Offiziell	Branchenintern (ÖPNV)	Vertikal	Nahverkehrsplanung	4 Kooperationspartner / Sym- metrische Struktur / Sehr Ho- her Einfluss der SWO AG
Entwicklungs- gesellschaft Güter- verkehrszentrum Os- nabrück (EGVZ)	1997	Monopolphase	Investive Kooperation	Infrastrukturoptimierung für die Region	Marktexpan- sion be- stehender Kompeten- zen	Offiziell	Branchenintern	Diagonal	Güterverkehrslogistik	2 Kooperationspartner / Asymmetrische Struktur / Sehr Hoher Einfluss der SWO AG
Osnatel GmbH	1997/98	Erste Liberalisierungsphase	Investive Kooperation	Marktexpan- sion durch Portfoliodiversifikation		Offiziell	Branchenextern	Diagonal	Telekommunikation	2 Kooperationspartner / Asymmetrische Struktur / Ho- her Einfluss der SWO AG
Itebo GmbH	1999	Erste Liberalisierungsphase	Outsourcing und Investive Kooperation	Marktexpan- sion durch Portfoliodiversifikation	Kostenreduktion durch Erzielung von Syner- gieeffekten	Offiziell	Branchenextern	Diagonal	Informationstechnologie	6 Kooperationspartner / Sym- metrische Struktur / Hoher Ein- fluss der SWO AG
NordWestBahn GmbH (NWB)	1999	Erste Liberalisierungsphase	Investive Kooperation	Marktexpan- sion durch Portfoliodiversifikation		Offiziell	Branchenextern	Diagonal	Schienenpersonenverkehr	3 Kooperationspartner / Asymmetrische Struktur / Ho- her Einfluss der SWO AG
NordWestCargo GmbH (NWC)	2001	Erste Liberalisierungsphase	Investive Kooperation	Marktexpan- sion durch Portfoliodiversifikation		Offiziell	Branchenextern	Diagonal	Schienengüterverkehr	3 Kooperationspartner / Sym- metrische Struktur / Hoher Ein- fluss der SWO AG
Facility Management Osnabrück GmbH (FAMOS)	2005	Zweite Liberalisierungsphase	Investive Kooperation	Marktexpan- sion beste- hender Kompetenzen		Offiziell	Branchenextern	Horizontal	Facility Management	2 Kooperationspartner / Sym- metrische Struktur / Sehr hoher Einfluss der SWO AG
Gas- und Wasser- wirtschafts- zentrum Bonn GmbH u Co KG (GWZ)	2005	Zweite Liberalisierungsphase	Investive Kooperation	Marktexpan- sion durch Portfoliodiversifikation		Offiziell	Branchenextern	Horizontal	Immobilien- geschäft	45 Kooperationspartner / Asymmetrische Struktur / Ge- ringer Einfluss der SWO AG
Trianel Power – Kraftwerk Hamm- Uentrop GmbH u. Co KG	2005	Zweite Liberalisierungsphase	Investive Kooperation	Kostenreduktion durch Aufbau einer neuen Wertschöpfungsstufe (vertikale Expansion)	Größere Unabhän- gigkeit im Energiebezug, Umsatzsteigerung durch Eigenerzeugung und Vertrieb	Offiziell	Branchenintern	Horizontal	Konventionelle Energieer- zeugung	27 Kooperationspartner / Asymmetrische Struktur / Ge- ringer Einfluss der SWO AG

Tabelle 5. 9: Strukturierter Überblick identifizierter Kooperationen und Outsourcingprojekte im Kontext des Enthierarchisierungsprozesses der SWO AG

<sup>520</sup> Einige Kooperationen der SWO AG haben sich erst kurze Zeit nach der offiziellen Gründung der jeweiligen Gesellschaft entwickelt. Dies gilt z.B. für die Osnatel GmbH. Da keine der SWO-Kooperationen eine erhebliche Abweichung von der entsprechenden Gesellschaftsgründung aufweist, wird das offizielle Gründungsjahr der Gesellschaft angegeben.

<sup>521</sup> Die Primär- und Sekundärziele beziehen sich auf die Ziele zur Zeit der Gründung.

<sup>522</sup> Als branchenintern werden alle Bereiche bezeichnet, die zum originären Portfolio des Unternehmens zählen und typisch für ein klassisches EVU mit Querverbundstruktur sind. Analog werden andere Segmente als branchenextern betrachtet.

<sup>523</sup> Vertikale und horizontale Kooperationsrichtungen verlaufen branchenintern, also innerhalb des energiewirtschaftlichen Sektors. Eine horizontale Richtung weist auf die Kooperation zu einem anderen EVU hin, während eine vertikale Richtung eine Kooperation zur vor- oder nachgelagerten Wertschöpfungsebene umfasst. Eine diagonale Richtung zielt ab auf eine Kooperation mit einem branchenexternen Unternehmen. Die Richtung weist nicht zwingend auf den Kooperationsinhalt hin.

<sup>524</sup> Die Netzwerkgeometrie bezieht sich auf die Anzahl an Kooperationspartnern sowie die Ausgestaltung der Einflussstruktur. Die Position, welche die SWO AG in der Kooperation einnimmt, ist diesbezüglich explizit angegeben. Bei investiven Kooperationen werden unter sehr hohem Einfluss der SWO AG Gesellschaftsanteile von  $\geq 50$  Prozent verstanden. Analog dazu wird als hoher Einfluss die Sicherung einer Sperrminorität (25Prozent) betrachtet. Anteile, die unter der Sperrminoritätsgrenze und noch im zweistelligen Bereich liegen, werden als mäßiger Einfluss klassifiziert. Anteile, die weniger als 10 Prozent umfassen sind als geringer Einfluss ausgewiesen. Die zugrunde liegenden Werte orientieren sich an der Anteilskonstellation zum Zeitpunkt der Etablierung der jeweiligen Kooperation.



Name	Gründungs-jahr	Marktkonstellation bei Gründung	Enthierarchisierungstypus	Primärziel	Sekundärziele	Grad der Formalisierung	Branchenfokus	Kooperationsrichtung	Inhalt / Wertschöpfungssegment	Netzwerkgeometrie
Trianel Power Projektgesellschaft Kohlekraftwerk mbH u. Co KG	2008	Zweite Liberalisierungsphase	Investive Kooperation	Kostenreduktion durch Aufbau einer neuen Wertschöpfungsstufe (vertikale Expansion)	Größere Unabhängigkeit im Energiebezug, Umsatzsteigerung durch Eigenerzeugung und Vertrieb	Offiziell	Branchenintern	Horizontal	Konventionelle Energieerzeugung	27 Kooperationspartner / Asymmetrische Struktur / Geringer Einfluss der SWO AG
KOSMOS 2020	2008	Zweite Liberalisierungsphase	Kooperation	Kostensenkung durch Nachfragebündelungen sowie Informations- und Know-How-Austausch		Offiziell	Branchenintern	Horizontal	Mehrere Wertschöpfungs-bereiche	2 Kooperationspartner / Symmetrische Struktur / Sehr hoher Einfluss der SWO AG
Items GmbH	2008	Zweite Liberalisierungsphase	Outsourcing / Investive Kooperation	Kostenreduktion und Marktexpansion durch Portfoliodiversifikation		Offiziell	Nicht klar zu definieren <sup>525</sup>	Horizontal	Informationstechnologie	5 Kooperationspartner / Asymmetrische Struktur / Geringer Einfluss der SWO AG
GEKKO Vorschaltgesellschaft mbH u. Co KG	2008	Zweite Liberalisierungsphase	Investive Kooperation	Kostenreduktion durch Aufbau einer neuen Wertschöpfungsstufe (vertikale Expansion)	Größere Unabhängigkeit im Energiebezug, Umsatzsteigerung durch Eigenerzeugung und Vertrieb	Offiziell	Branchenintern	Horizontal	Konventionelle Energieerzeugung	8 Kooperationspartner / Asymmetrische Struktur / Hoher Einfluss der SWO AG
Gemeinschaftskraft Steinkohle Hamm GmbH u. Co KG	2008	Zweite Liberalisierungsphase	Investive Kooperation	Kostenreduktion durch Aufbau einer neuen Wertschöpfungsstufe (vertikale Expansion)	Größere Unabhängigkeit im Energiebezug, Umsatzsteigerung durch Eigenerzeugung und Vertrieb	Offiziell	Branchenintern	Horizontal	Konventionelle Energieerzeugung	23 Kooperationspartner / Asymmetrische Struktur / Geringer Einfluss der SWO AG
Smart Optimo Verwaltungs-GmbH	2009	Zweite Liberalisierungsphase	Outsourcing / Investive Kooperation	Marktexpansion bestehender Kompetenzen		Offiziell	Branchenintern	Horizontal	Mess- und Zählerwesen	2 Kooperationspartner / Symmetrische Struktur / Sehr hoher Einfluss der SWO AG
Billing 4 Us	2009	Zweite Liberalisierungsphase	Kooperation	Kostensenkung durch Erzielung von Synergieeffekten	Informations- und Know-How-Austausch	Inoffiziell	Branchenintern	Horizontal	Abrechnungswesen / Billing	5 Kooperationspartner / Symmetrische Struktur / Mäßiger Einfluss der SWO AG
os1-TV	2009	Zweite Liberalisierungsphase	Investive Kooperation	Marktexpansion durch Portfoliodiversifikation		Offiziell	Branchenextern	Diagonal	Lokalfernsehen	3 Kooperationspartner / Asymmetrische Struktur / Hoher Einfluss der SWO AG
Smartlab Innovationsgesellschaft mbH	2010	Zweite Liberalisierungsphase	Investive Kooperation	Marktexpansion durch Portfoliodiversifikation	Informations- und Know-How-Austausch	Offiziell	Branchenintern	Horizontal	Innovationsforschung	3 Kooperationspartner / Symmetrische Struktur / Hoher Einfluss der SWO AG
Green GECCO Beteiligungsgesellschaft mbH u. Co KG	2010	Zweite Liberalisierungsphase	Investive Kooperation	Kostenreduktion durch Aufbau einer neuen Wertschöpfungsstufe (vertikale Expansion)	Größere Unabhängigkeit im Energiebezug, Umsatzsteigerung durch Eigenerzeugung und Vertrieb	Offiziell	Branchenintern	Horizontal	Regenerative Energieerzeugung	29 Kooperationspartner / Asymmetrische Struktur / Geringer Einfluss der SWO AG

Tabelle 5.9: Strukturierter Überblick identifizierter Kooperationen und Outsourcingprojekte im Kontext des Enthierarchisierungsprozesses der SWO AG

<sup>525</sup> Die items GmbH umfasst ein großes Serviceportfolio. Der Leistungsschwerpunkt liegt im Bereich der Informationstechnologie. Diese ist grundsätzlich einer separaten Branche zuzuordnen. Allerdings ist der größte Teil der erbrachten IT-Dienstleistungen auf die Erfordernisse der Energiewirtschaft ausgerichtet, so dass spezifische Fragestellungen der EVU eine Beantwortung erfahren. Je nach Perspektive kann die items-Kooperation als branchenintern oder -extern betrachtet werden.

Name	Gründungs- jahr	Marktconstellation bei Gründung	Enthierarchisierungs- typus	Primärziel	Sekundärziele	Grad der Formalisierung	Branchenfokus	Kooperations- richtung	Inhalt / Wertschöpfungssegment	Netzwerkgeometrie
Green GECCO GmbH u. Co KG	2010	Zweite Liberalisierungsphase	Investive Kooperation	Kostenreduktion durch Aufbau einer neuen Wert- schöpfungsstufe (vertikale Expansion)	Größere Unabhän- gigkeit im Energie- bezug, Umsatzstei- gerung durch Ei- generzeugung und Vertrieb	Offiziell	Branchenintern	Horizontal	Regenerative Energieerzeu- gung	30 Kooperationspartner / Asymmetrische Struktur / Ge- ringer Einfluss der SWO AG
ICO Immobilien GmbH	2011	Gefestigte Marktphase	Investive Kooperation	Marktextension durch Portfoliodiversifikation		Offiziell	Branchenextern	Diagonal	Immobiliengeschäft	4 Kooperationspartner / Sym- metrische Struktur / Mäßiger Einfluss der SWO AG
Windpark GmbH u. Co Harsewinkel KG	2011	Gefestigte Marktphase	Investive Kooperation	Kostenreduktion durch Aufbau einer neuen Wert- schöpfungsstufe (vertikale Expansion)	Größere Unabhän- gigkeit im Energie- bezug, Umsatzstei- gerung durch Ei- generzeugung und Vertrieb	Offiziell	Branchenintern	Horizontal und vertikal	Energieerzeugung (regeneratives Segment)	3 Kooperationspartner / Sym- metrische Struktur / Hoher Ein- fluss der SWO AG
Eisenbahn- und Ha- fenbetriebsgesell- schaft Region Osnab- rück GmbH (EHB)	2011	Gefestigte Marktphase	Investive Kooperation	Marktextension beste- hender Kompetenzen		Offiziell	Branchenintern	Diagonal	Hafenbetrieb	3 Kooperationspartner / Asymmetrische Struktur / Sehr hoher Einfluss der SWO AG
Kompetenzzentrum Energie Osnabrück	2011	Gefestigte Marktphase	Kooperation	Informations- und Know- How-Austausch		Offiziell	Branchenintern	Diagonal	Forschung und Networking rund um das Thema Energie	2 Kooperationspartner / Sym- metrische Struktur / Sehr hoher Einfluss der SWO AG
Stadtwerke Tecklen- burger Land GmbH u. Co KG (Holding)	2014	Gefestigte Marktphase	Investive Kooperation	Marktextension beste- hender Kompetenzen		Offiziell	Branchenintern	Horizontal und diagonal	EVU-Betrieb	9 Kooperationspartner / Asymmetrische Struktur / Mä- ßiger Einfluss der SWO AG <sup>526</sup>
Stadtwerke Tecklen- burger Land Energie GmbH	2014	Gefestigte Marktphase	Investive Kooperation	Marktextension beste- hender Kompetenzen		Offiziell	Branchenintern	Horizontal und diagonal	EVU-Betrieb / Vertrieb	9 Kooperationspartner / Asymmetrische Struktur / Ho- her Einfluss der SWO AG
SWTL Netz GmbH	2014	Gefestigte Marktphase	Investive Kooperation	Marktextension beste- hender Kompetenzen		Offiziell	Branchenintern	Horizontal und diagonal	EVU-Betrieb / Netzbetrieb	9 Kooperationspartner / Asymmetrische Struktur / Mä- ßiger Einfluss der SWO AG

Tabelle 5.9: Strukturierter Überblick identifizierter Kooperationen und Outsourcingprojekte im Kontext des Enthierarchisierungsprozesses der SWO AG<sup>527</sup>

<sup>526</sup> Zwar besitzt die SWO AG nur einen Holdinganteil von 1 Prozent. Ihr Einfluss wird jedoch aufgrund der für die Gründung des EVU eingebrachten energiewirtschaftlichen Expertise als hoch eingestuft.

<sup>527</sup> Die Informationen sind wesentlich den Geschäftsberichten der Stadtwerke Osnabrück AG aus den Jahren 1998 - 2013 entnommen.

Neben dem im Zuge der Marktöffnung entstandenen Enthierarchisierungsprozess und seiner intensivierten bzw. beschleunigten Fortsetzung in der zweiten Liberalisierungsphase ist aus Tabelle 5.9 die hohe strukturelle Heterogenität zu ersehen, die sich in Kooperationen und Outsourcingprojekten unterschiedlichster Konstellationen und Couleur niederschlägt.

Die Entscheidungsträger des Unternehmens gehen davon aus, dass sich der Enthierarchisierungsprozess fortsetzen wird, und das grundlegende Kausalgefüge für den Prozess erhalten bleibt.<sup>528</sup> Kosten- und Margendruck, Prozesskostenoptimierungen sowie mannigfaltige Möglichkeiten, die sich aus Kooperations- und Auslagerungsmodellen bieten, werden die SWO AG weiterhin veranlassen, ihre Leistungserstellung und Leistungsabgabe in signifikantem Maße außerhalb der Hierarchie zu erbringen.<sup>529</sup> Zwar sieht der Vertriebsleiter den Höhepunkt des Enthierarchisierungsprozesses durch Auslagerungen und Kooperationen bereits überschritten. Für die Zukunft erwartet er jedoch eine Fortsetzung: „Das (Kooperationen) hatte sicherlich eine Hochphase zu Beginn der Liberalisierung. Einige haben gesagt: ‘Ich brauche den großen strategischen Partner’ und andere haben gesagt, und dazu gehörten wir: ‘Wir suchen uns lieber Kooperationen, Netzwerke, in denen wir sozusagen unsere Wettbewerbsfähigkeit sicherstellen.’ In der Phase sind die genannten Ausgründungen bei uns entstanden und diese Netzwerke. Im Moment gibt es das Thema weiter, aber es wird nicht mehr so hochgepielt, wie vielleicht vor 10 Jahren. Ich schließe nicht aus, je nachdem welcher Druck und welche Entwicklung auf uns zukommt, dass das wieder stärkere Konjunktur hat.“<sup>530</sup> Interessant erscheint die Aussage des Vertriebsleiters Privatkunden, der auf die zu erwartende Asymmetrie in der Kooperations- bzw. Netzwerkgeometrie zu sprechen kommt.<sup>531</sup> Er geht davon aus, dass insbesondere kleinere EVU die Anforderungen und die Herausforderungen eines liberalisierten und intensiv regulierten Energiemarktes nicht mehr autonom bewältigen können und zwingend auf die Etablierung von Kooperationen zu größeren EVU, wie der SWO AG, angewiesen sind: „Genauso könnte ich mir vorstellen, dass Stadtwerke irgendwann sagen: ‘Der Bereich Kundenservice ist mittlerweile so aufwendig geworden, der Anspruch der Kunden ist so hoch, die IT-Komplexität ist mittlerweile so hoch, Prozesskosten fressen uns mittlerweile auf, das können wir nicht mehr alleine stämmen. Stadtwerke Osnabrück, könnt ihr das für uns mitmachen?’ Aber dann sprechen wir eben nicht mehr über eine freiwillige

---

<sup>528</sup> Vgl. Transkriptionstext des Interviews mit dem Prokuristen und Vertriebsleiter Privatkunden der SWO AG, S.4

<sup>529</sup> Vgl. Transkriptionstexte der Interviews mit dem Pressesprecher der SWO AG, S.14, dem Leiter Kooperations- und Konzessionsmanagement der SWO AG, S.7 und dem Leiter Netzwirtschaft der SWO AG, S.7

<sup>530</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Prokuristen und Vertriebsleiter der SWO AG, S.21f

<sup>531</sup> Vgl. diesbezüglich auch den Transkriptionstext des Interviews mit dem Prokuristen und technischen Leiter der SWO AG, S.8

Kooperation.“<sup>532</sup> Es ist davon auszugehen, dass die SWO AG zwar einen ersten Enthierarchisierungshöhepunkt durchlaufen hat, der Prozess jedoch nicht abgeschlossen ist. Umfang und Volatilität energiewirtschaftlicher, -rechtlicher und -politischer Herausforderungen, denen EVU ausgesetzt sind, lassen darauf schließen, dass auch die in Tabelle 5.9 aufgezeigte Heterogenität an Auslagerungen und Kooperationen eine Fortsetzung erfährt. Investive Kooperationen scheinen für die SWO AG auch in Zukunft den Schwerpunkt zu bilden und Querschnitts-Kooperationen wie KOSMOS 2020 quantitativ deutlich zu übertreffen. Diesbezüglich hebt der Vertriebsleiter Privatkunden hervor: „Also ich glaube und befürchte, dass die Zahl der freiwilligen Kooperationen nicht zunehmen wird. Ich glaube, es wird sogar eher abnehmen. Stattdessen wird die Zahl der Beteiligungen zunehmen. Ich glaube, (dass) dieses prognostizierte Stadtwerkesterben oder Kleinenergieversorgersterben noch kommen wird, eben aufgrund des Energiemarktes. Aber auch das Thema Prozesskosteneffizienz wird meines Wissens nach so stark zunehmen, dass kleinere Energieversorger das alleine nicht mehr stemmen können. Dann wären wir auf einmal bei dem Thema Outsourcing. Das ist das eine Modell. Beteiligungen an anderen Energieversorgern, die das grundlegende Geschäft verstehen und gewisse Teile übernehmen können, wird dann der andere Weg sein.“<sup>533</sup> Die postulierte Fortsetzung der Enthierarchisierung erfährt zudem durch die feste Verankerung des Kooperationsmanagements in die SWO-Organisationsstruktur eine manifeste Bestätigung.

Abbildung 5.16 liefert abschließend einen Überblick aktueller Kooperationen (2015), die der Homepage des Unternehmens entnommen ist. Die Veröffentlichung verdeutlicht, dass die SWO AG den Enthierarchisierungsprozess systematisch erfasst und transparent kommuniziert. Aus der Grafik wird auch ersichtlich, dass der Prozess eine funktionale Untergliederung in die Bereiche Versorgung, Mobilität und Sonstiges erfährt. Dabei ist jedoch stets zu berücksichtigen, dass investive Kooperationen außerhalb des Energieversorgungsbereichs aufgrund des Quersubventionierungsmechanismus das unter Margendruck stehende Energiesegment entlasten können. Insofern sind Kooperationen außerhalb des Energiesegments unternehmensstrategisch durchaus in engem Zusammenhang zur Energiemarktliberalisierung zu verstehen.

---

<sup>532</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Vertriebsleiter Privatkunden der SWO AG, S.5

<sup>533</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Vertriebsleiter Privatkunden der SWO AG, S.4f

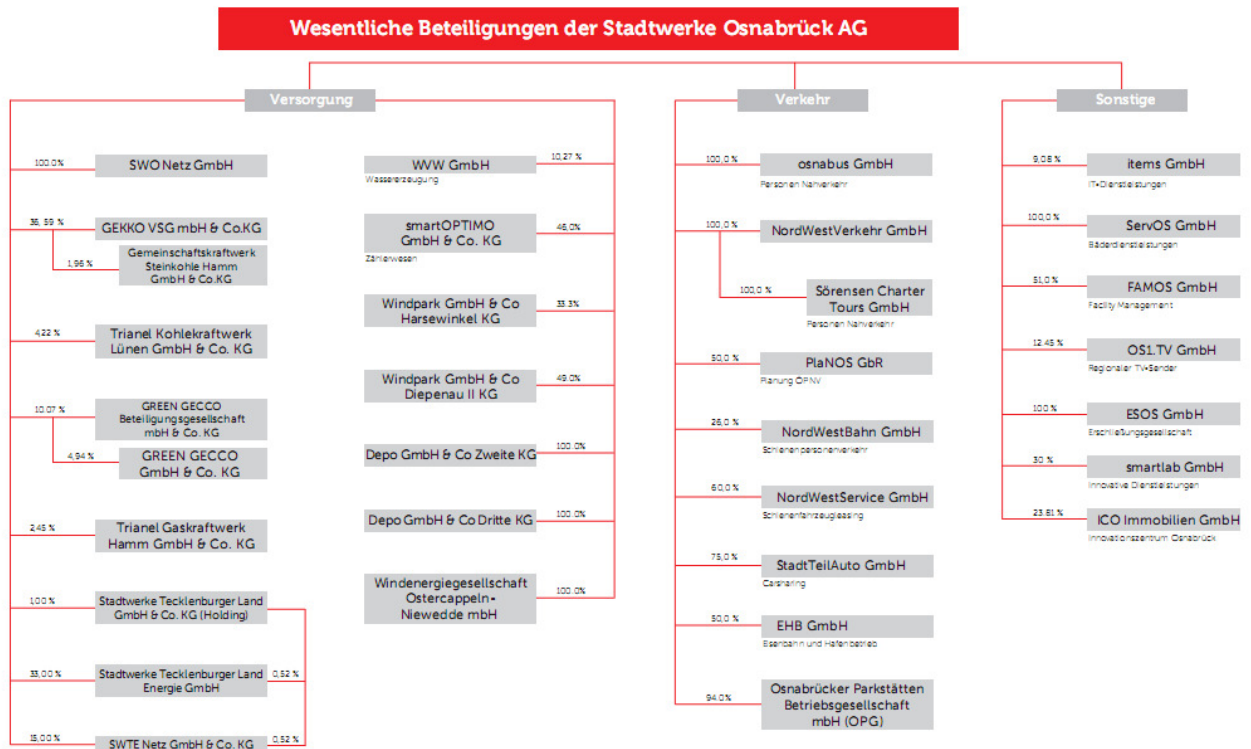


Abbildung 5.16: Aktuelle Kooperationsstruktur der SWO AG (2015)<sup>534</sup>

Vor dem Hintergrund der gewonnenen Erkenntnisse, lässt sich für Hypothese 2 zusammenfassen, dass die SWO AG aufgrund des zunehmenden Wettbewerbs, dem damit verbundenen Kosten- und Margendruck und der komplexen Regulierungsanforderungen eine organisationale Transformation in Richtung Markt und Kooperation (Enthierarchisierung) durchlaufen hat, die nahezu sämtliche Unternehmensbereiche umfasst. Die entsprechenden Segmente bewegen sich zumeist außerhalb der Kernkompetenzen bzw. des strategischen Leistungskerns. Insofern ist der Enthierarchisierungsprozess der SWO AG kompatibel mit den gängigen Postulaten der Outsourcingliteratur. Insbesondere die ausgelagerten Bereiche weisen eine hohe Standardisierung und ein gutes Marktbezugspotential auf. Besonders bemerkenswert erscheint die Tatsache, dass dem Enthierarchisierungsprozess ein gegenläufiger Prozess der Integration neuer Aufgaben in die Unternehmensstruktur (Hierarchisierung) gegenübersteht, der einem organisationalen Gegenstrom gleicht. Gemessen an Zahl und Umfang betroffener Einheiten überwiegt jedoch klar die sukzessive Ausrichtung gen Markt und Kooperation. Dabei ist fest-

<sup>534</sup> Abbildung entnommen aus

<https://www.stadtwerke-osnabrueck.de/fileadmin/stadtwerke/unternehmen/ueber-uns/dateien/Stadtwerke-Osnabrueck-Beteiligungen-07-2016.pdf>, Stand: 11/2016

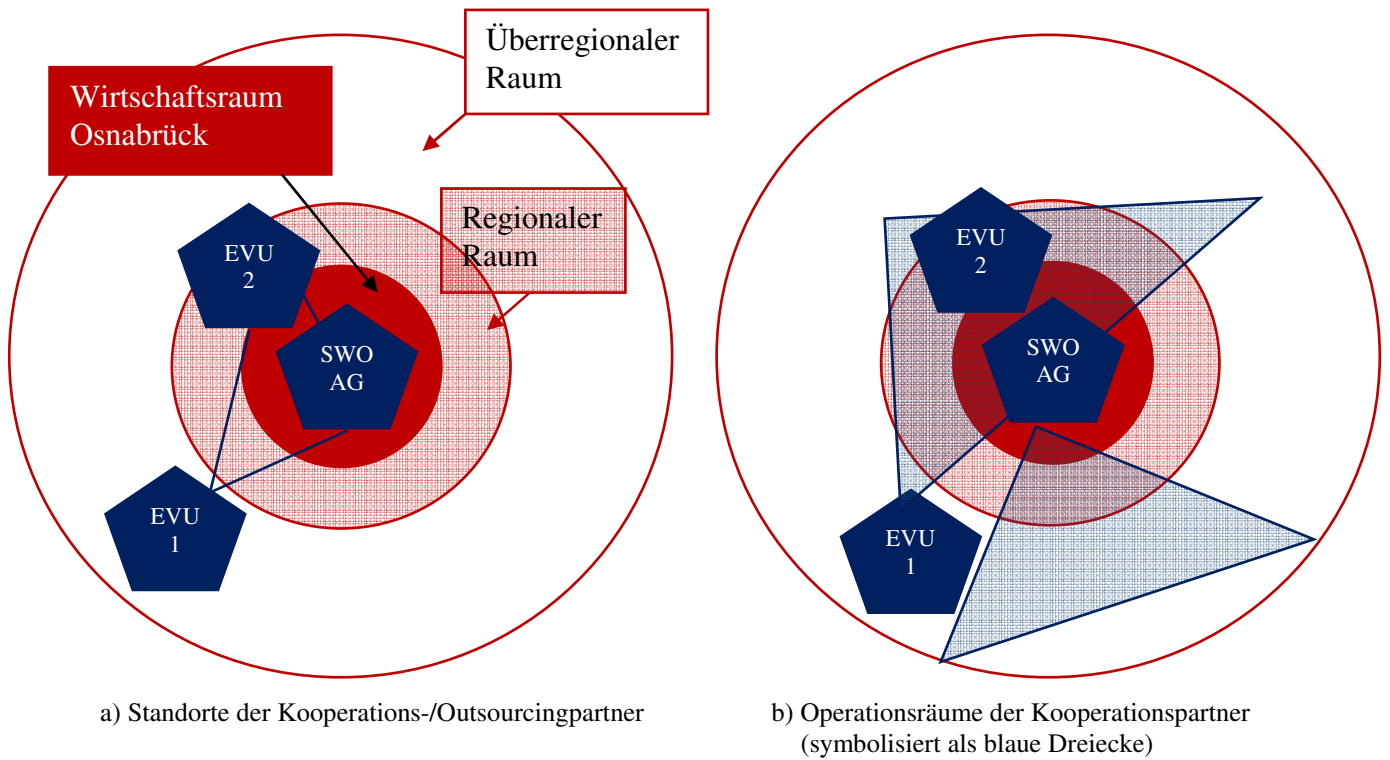
zustellen, dass sich der Enthierarchisierungsprozess der SWO AG im Hierarchie-Markt-Kontinuum weniger im Organisationspol des Marktes, sondern vielmehr im Kooperationsbereich lokalisieren lässt. Gemäß der Neuen Institutionenökonomik bewegt sich der Prozess im Übergangsbereich zwischen Hierarchie und Markt. Entsprechend wird der Enthierarchisierungsprozess weniger durch reine Outsourcingprojekte, sondern vielmehr durch den Enthierarchisierungstypus der Kooperation geprägt. Die Zielsetzungen sind oftmals proaktiver Natur. Zwar erfordert akuter Margendruck effektive Wege der Kostensenkung durch Erzielung von Synergie- und/oder Kostendegressionseffekten durch Nachfragebündelung. Als Hauptursache für den organisationalen Wandel kann jedoch in erster Linie die proaktive Nutzung von Chancen betrachtet werden, die sich in einem liberalisierten Marktumfeld bieten. Hierunter fallen z.B. Portfoliodiversifikation, Marktexpansion auf Basis bestehender Kompetenzen, Ausweitung der Wertschöpfungskette und Informationsaustausch. Es dominiert eindeutig der Kooperationstypus der investiven Kooperation. Hierbei handelt es sich um eine gemeinsam betriebene Gesellschaft, die als Beteiligung der SWO AG gelistet sind. Nicht-investive Kooperationen wie KOSMOS 2020 sind relativ selten. Zwar ist der Enthierarchisierungsprozess der SWO AG primär auf brancheninterne Kooperationsfelder ausgelegt. Anzahl und Größe von Kooperationen mit branchenexternem Betätigungsfeld sind jedoch beträchtlich. Insbesondere zu Beginn der Marktöffnung wählte die SWO AG das strategische Ziel neuer, in Kooperation etablierter, Geschäftsfelder. Kooperationspartner der SWO AG sind primär EVU (horizontale Kooperationen). Dennoch ist eine bedeutende Zahl intersektoraler bzw. diagonaler Kooperationen zu konstatieren. Als absolut heterogen kann zudem die Netzwerkgeometrie betrachtet werden. So ist kein eindeutiger Schwerpunkt hinsichtlich symmetrisch oder asymmetrisch strukturierter Kooperationen auszumachen. Ebenso rangiert der Einfluss der SWO AG von minimal bis sehr hoch. Zugleich liegt die Spanne der Kooperationspartner zwischen 2 und 45.

### **5.2.3 Hypothese 3**

Der Enthierarchisierungsprozess der SWO AG weist einen primär regional ausgerichteten Niederschlag auf.

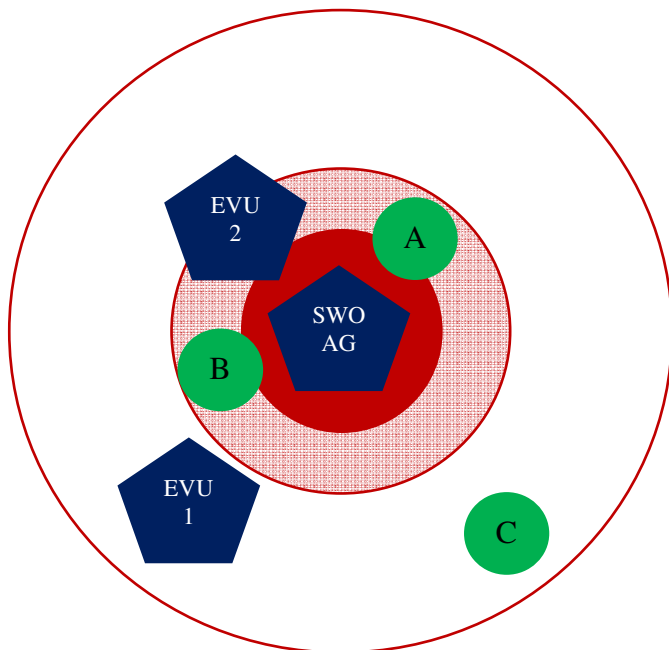
Mit Überprüfung der Hypothese 3 werden die (wirtschafts)räumlichen Implikationen des Enthierarchisierungsprozesses beleuchtet, die sich im Wesentlichen auf drei Ebenen niederschla-

gen. So ist die Netzwerkgeometrie der Kooperationspartner einer räumlichen Verortung zugänglich, ebenso wie der Operationsraum der jeweiligen Kooperation, der deutlich von der Verortung der Kooperationspartner abweichen kann. Vor dem Hintergrund regionalwirtschaftlicher Beschäftigungs- und Umsatzeffekte ist auch der Standort (vornehmlich) investiver Kooperationen von besonderem Interesse, so dass im Folgenden die drei Dimensionen betrachtet werden. Abbildung 5.17 verdeutlicht die geographischen Wirkungsebenen des Enthierarchisierungsprozesses.



a) Standorte der Kooperations-/Outsourcingpartner

b) Operationsräume der Kooperationspartner (symbolisiert als blaue Dreiecke)



c) Standorte investiver Kooperationen (A,B,C)<sup>535</sup>

Abbildung 5.17: Exemplarische Darstellung wirtschaftsgeographischer Wirkungsebenen des SWO-Entthierarchisierungsprozesses, eigene Darstellung

<sup>535</sup> Unter dem Standort investiver Kooperationen ist der Geschäftssitz der jeweiligen Kooperation zu verstehen.



In Kapitel 1.5 wurde das der Untersuchung zugrunde liegende Verständnis für einen regionalen Wirtschaftsraum dargestellt. Eine diesbezügliche Definitionstransparenz ist erforderlich, um den Enthierarchisierungsprozess räumlich bzw. regionalwirtschaftlich einordnen und einschätzen zu können. Der Begriff der Region bzw. die Attributierung *regional* erfährt in der vorliegenden Untersuchung eine primär funktionalräumliche Definition, die sich u.a. an den Arbeiten des Bundesamtes für Bauwesen und Raumordnung (BBR) und an das Stadtentwicklungskonzept *Wachsende Stadt in einer starken Region* der Stadt Osnabrück anlehnt. Die BBR-Karten der Pendlerverflechtungsmatrix und des stadtreionalen Pendlereinzugsbereichs sowie die Karte der Verflechtungsraumanalyse des Referats für Stadtentwicklung der Stadt Osnabrück fungieren als wertvolle Unterstützung bei der Abgrenzung des Wirtschaftsraums Osnabrück.<sup>536</sup> Aussagen in Bezug auf die Regionalität bzw. räumlichen Implikationen des Enthierarchisierungsprozess der SWO AG werden letztendlich nur über die Definition des Regionalen ermöglicht.

---

<sup>536</sup> Die Pendlerverflechtungsmatrix entstammt der laufenden Raumbearbeitung des Bundesamtes für Bauwesen und Raumordnung (BBR), u.a. dargestellt in den Informationen zur Raumentwicklung: Regionale Dynamik der Pendlergesellschaft (Heft 2/3), Stuttgart: Franz Steiner Verlag, 2007, S.76 und [http://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Veroeffentlichungen/IzR/2007/Downloads/2\\_3EinigPuetz.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](http://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Veroeffentlichungen/IzR/2007/Downloads/2_3EinigPuetz.pdf?__blob=publicationFile&v=2) (Referenzzeitpunkt der Karte: 06/2004), Stand: 03/2016. Die Karte der stadtreionalen Pendlereinzugsbereiche ist dem Bericht des BBR „Städtebau und Stadtentwicklung in Deutschland“ (Band 5), entnommen: BBR: Stadtentwicklung und Städtebau in Deutschland (Band 5), Bonn: 2000, S.15, vgl. auch [http://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Veroeffentlichungen/Abgeschlossen/Berichte/2000\\_2005/Downloads/Bd5Stadtentwicklung.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](http://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Veroeffentlichungen/Abgeschlossen/Berichte/2000_2005/Downloads/Bd5Stadtentwicklung.pdf?__blob=publicationFile&v=3), Stand: 03/2016. Das Stadtentwicklungskonzept *Wachsende Stadt in einer starken Region* zeichnet u.a. die Ausdehnung des Osnabrücker Verflechtungsraumes nach. Vgl. Stadt Osnabrück: *Wachsende Stadt in einer starken Region*, Osnabrück: 2004, S.19

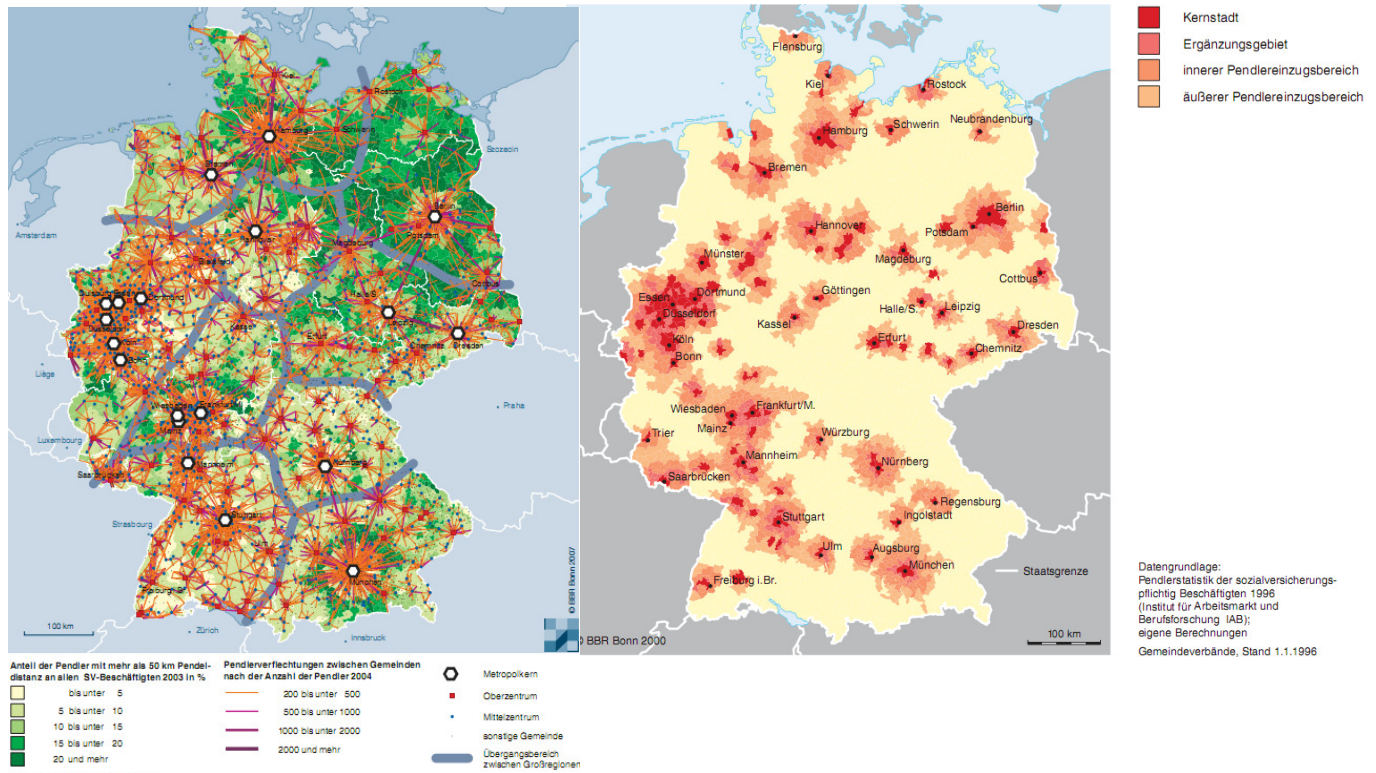


Abbildung 5.18: Karten der Pendlerverflechtungsmatrix und des stadtreionalen Einzugsbereichs, veröffentlicht durch das BBR

Zum funktional abgegrenzten Wirtschaftsraum Osnabrück zählen in erster Linie alle Kommunen, die einen hohen Auspendleranteil (>25 Prozent der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten) in die Kernstadt Osnabrück aufweisen.<sup>537</sup> Zu einer ähnlichen Überzeugung kommt auch der Regionalreport 2012 des Regionalmonitoring Niedersachsen, der vom Niedersächsischen Institut für Wirtschaftsforschung (NIW) veröffentlicht wurde.<sup>538</sup> Demnach zählen zum Wirtschaftsraum Osnabrück neben der Kernstadt Osnabrück die umliegenden Gemeinden Wallenhorst, Belm, Bissendorf, Georgsmarienhütte, Hasbergen und Lotte sowie die Gemein-

<sup>537</sup> Das BBR definiert regionale Wirtschaftsräume anhand der Pendlereinzugsbereiche. So heißt es im Bericht zur Stadtentwicklung und Städtebau in Deutschland: „Das BBR hat im Sinne der Stadtregionenabgrenzung (...) eine Abgrenzung stadtreionaler Pendlereinzugsbereiche vorgenommen. (...) Als Kernstädte gelten alle Gemeinden mit 80.000 und mehr Einwohnern. Dem Ergänzungsgebiet um die Kernstädte werden hochverdichtete Gemeinden mit Einpendlerüberschüssen zugeordnet, sofern ein flächiger Zusammenhang mit der Kernstadt besteht. Auf Basis einer Verflechtungsanalyse wird der Pendlereinzugsbereich der Stadtregion festgelegt. Umlandgemeinden gehören dem Einzugsbereich an, wenn der Anteil der Auspendler in stadtreionale Kerngebiete bestimmte Schwellenwerte übersteigt (innerer Pendlereinzugsbereich 50 oder mehr Prozent bzw. äußerer Pendlereinzugsbereich 25 bis unter 50 Prozent).“ „Städtebau und Stadtentwicklung in Deutschland“, entnommen. BBR: Stadtentwicklung und Städtebau in Deutschland, Bonn: 2000, S.15

<sup>538</sup> Vgl. Niedersächsisches Institut für Wirtschaftsforschung: Regionalmonitoring Niedersachsen – Regionalreport 2012 – Positionierung und Entwicklungstrends ländlicher und städtischer Räume: Hannover, 2012, S.XVIIIff

den Bramsche, Ostercappeln, Bohmte, Melle, Hilter, Bad Iburg, Hagen a.T.W. und Westerkappeln.<sup>539</sup> Neben der funktionalräumlichen Definition für die Region bzw. den Wirtschaftsraum Osnabrück soll im Hinblick auf die spezielle wirtschaftsgeographische bzw. wirtschaftshistorische Ausgangssituation der EVU-Marktgebiete der Regionsbegriff eine Erweiterung erfahren. Da aufgrund der Größe der ehemaligen Monopolgebiete bereits EVU zu benachbarten EVU zählen, die nicht zwingend Bestandteil des funktionalräumlich abgegrenzten Wirtschaftsraumes sind, erscheint ein erweitertes Regionalverständnis sinnvoll. Entsprechend wird z.B. die KOSMOS 2020-Kooperation mit der Stadtwerke Münster GmbH als regional verankerte Kooperation betrachtet. Aus Gründen der Verständlichkeit und Übersichtlichkeit werden zu der erweiterten Region die an den Wirtschaftsraum Osnabrück angrenzenden Kreise gezählt, so dass in etwa ein 50km-Radius um den Kernbereich Osnabrück die Region weitestgehend abdeckt.

Es bleibt zu berücksichtigen, dass für die vorliegende Untersuchung das akteurszentrierte Raumverständnis von Relevanz ist. Räumliche Strukturen werden primär als Explanandum, weniger als Explanans betrachtet. Es gilt demnach die Ursachen für das sich im Zuge des Enthierarchisierungsprozesses der SWO AG abzeichnende räumliche Muster in erster Linie in den sozioökonomischen Prozessen zu suchen und weniger in den Gesetzmäßigkeiten, die dem Raum-Distanz-Gefüge innewohnen. Dennoch kommt im Kontext der Kooperations- und Outsourcingaktivitäten der Transaktionskosten beeinflussenden räumlichen Distanz bzw. Raumspannung eines zweidimensional chorischen Raumes eine gewisse Bedeutung zu, die nicht zu vernachlässigen und vor allem nicht ex ante als Kausalfaktor auszuschließen ist.<sup>540</sup>

Tabelle 5.10 gibt einen ersten Überblick der Verortung der Kooperations- und Outsourcingpartner im Verlauf des liberalisierten Energiemarktes. Dabei wird hinsichtlich der räumlichen Ebenen unterschieden zwischen Wirtschaftsraum Osnabrück, erweiterter Region, und regionsexterner Verortung.<sup>541</sup> Kooperationen bzw. Outsourcingaktivitäten, welche eine regionale Verortung erfahren, sind farblich hervorgehoben.

---

<sup>539</sup> Die direkt umliegenden Gemeinden sowie die Gemeinden Bramsche und Hagen a.T.W. weisen einen Auspendleranteil zur Kernstadt von über 50 Prozent auf.

<sup>540</sup> Die Begrifflichkeit des zweidimensional chorischen Raumes geht wesentlich auf Bartels zurück. Er hat den, in den 1960er Jahren einsetzenden, geographischen Paradigmenwechsel, welcher den Fokus vom deskriptiv-idiographisch gelagerten dreidimensionalen Container-Raum in Richtung eines zweidimensional abstrakten, nomothetisch ausgerichteten Raum-Distanzgefüges rückte, wesentlich mitgeprägt. Vgl. Hard, G.: Der Spatial Turn, von der Geographie her beobachtet, in Döring, J. u. Thielmann, T. (Hrsg.): Spatial Turn - Das Raumparadigma in den Kultur- und Sozialwissenschaften, Transcript-Verlag: Bielefeld, 2008, S.285f

<sup>541</sup> Sind die Kooperationspartner mehreren Räumen zuzuordnen, so wird anhand der Anzahl oder Bedeutung der entsprechenden Kooperationspartner der dominierende Raum aufgezeigt.

<b>Name</b>	<b>Gründung</b>	<b>Kooperationspartner / Netzwerk</b>	<b>Verortung</b>
Einkaufsgemeinschaft Nord-west	1960er	Diverse EVU aus dem Nordwesten	Regional
Flughafen Münster/Osnabrück GmbH	1984	Stadtwerke Münster GmbH, Beteiligungsgesellschaft des Kreises Steinfurt mbH, Grevener Verkehrs GmbH, Beteiligungs- und Vermögensgesellschaft mbH Landkreis Osnabrück, Kreis Warendorf, FMO Luftfahrtförderung GmbH, Kreis Borken, Kreis Coesfeld, Landkreis Grafschaft Bentheim, IHK Nord Westfalen, IHK Osnabrück-Emsland-Grafschaft Bentheim, Handwerkskammer Münster, Handwerkskammer Osnabrück-Emsland-Grafschaft Bentheim	Regional
PlaNOS GbR	1993	Landkreis Osnabrück, Stadt Osnabrück	Wirtschaftsraum Osnabrück
Osnatel GmbH	1997/98	EWE AG	Regionsextern
Itebo GmbH	1999	Stadt Osnabrück, Landkreis Osnabrück, Landkreis Grafschaft Bentheim, Bistum Osnabrück	Wirtschaftsraum Osnabrück
NordWestBahn GmbH (NWB)	1999	Transdev GmbH, VWG Oldenburg	Regionsextern
NordWestCargo GmbH (NWC)	2001	Transdev GmbH	Regionsextern
Facility Management Osnabrück GmbH (FAMOS)	2005	RWE AG (Regionalzentrum Osnabrück)	Wirtschaftsraum Osnabrück
Gas- und Wasserwirtschaftszentrum Bonn GmbH u. Co KG (GWZ)	2005	RWE Energy AG, Thüga AG, Gas-Union GmbH, Gasversorgung Süddeutschland GmbH, EON Ruhrgas AG, Saar-Ferngas AG, EnBW Regional AG, Gelsenwasser AG, RHENAGBAU GmbH, RheinENERgieAG, 31 sonstige Gesellschafter	Regionsextern
Trianel Power - Kraftwerk Hamm-Uentrop GmbH u. Co KG	2005	28 weitere EVU	Regionsextern
KOSMOS 2020	2008	Stadtwerke Münster GmbH	Regional
Items GmbH	2008	Stadtwerke Münster GmbH, Stadtwerke Lübeck GmbH, Bocholter Energie- und Wasserversorgung GmbH, Energie AG Iserlohn, Kasseler Verkehrs- und Versorgungs- GmbH	Regionsextern
GEKKO Vorschaltgesellschaft mbH u. Co KG	2008	7 weitere EVU	Regionsextern
Gemeinschaftskraft Steinkohle Hamm GmbH u. Co KG	2008	23 weitere EVU, darunter die RWE Power AG	Regionsextern
Smart Optimo Verwaltungs-GmbH	2009	Stadtwerke Münster GmbH, Stadtwerke Bramsche GmbH, Stadtwerke Böhmetal GmbH, Stadtwerke Geesthacht GmbH, Stadtwerke Werl GmbH, Stadtwerke Neumünster GmbH, Stadtwerke Nortorf AöR, Stadtwerke Emden GmbH, nvb Nordhorner Versorgungsbetriebe GmbH	Regionsextern
Billing 4 us	2009	Items GmbH, Stadtwerke Lübeck GmbH, Städtische Werke AG Kassel, Stadtwerke Münster GmbH	Regionsextern
os1-TV	2009	EWE AG, NOZ MEDIEN	Wirtschaftsraum Osnabrück
Smartlab Innovationsgesellschaft mbH	2010	Stadtwerke Aachen AG, Stadtwerke Duisburg AG	Regionsextern

Green GECCO Beteiligungsgesellschaft mbH u. Co KG	2010	24 weitere EVU	Regionsextern
Green GECCO GmbH u. Co KG	2010	28 weitere EVU	Regionsextern
ICO Immobilien GmbH	2011	Stadt Osnabrück, Landkreis Osnabrück, Sparkasse Osnabrück, Hochschule Osnabrück	Wirtschaftsraum Osnabrück
Windpark GmbH u. Co Harsewinkel KG	2011	RWE AG, Stadtwerke Gütersloh GmbH	Regional
Eisenbahn- und Hafenbetriebsgesellschaft Region Osnabrück GmbH (EHB)	2011	VLO Verkehrsgesellschaft Landkreis Osnabrück	Wirtschaftsraum Osnabrück
Kompetenzzentrum Energie Osnabrück	2011	Hochschule Osnabrück	Wirtschaftsraum Osnabrück
Stadtwerke Tecklenburger Land GmbH u Co KG (Holding)	2014	RWE AG, Kommune Hörstel, Kommune Hops-ten, Kommune Ibbenbüren, Kommune Mettingen, Kommune Recke, Kommune Westerkappeln (alle Kreis Steinfurt)	Regional
Stadtwerke Tecklenburger Land Energie GmbH	2014	RWE AG, Kommune Hörstel, Kommune Hops-ten, Kommune Ibbenbüren, Kommune Mettingen, Kommune Recke, Kommune Westerkappeln (alle Kreis Steinfurt)	Regional
SWTE Netz GmbH	2014	RWE AG, Kommune Hörstel, Kommune Hops-ten, Kommune Ibbenbüren, Kommune Mettingen, Kommune Recke, Kommune Westerkappeln (alle Kreis Steinfurt)	Regional

Tabelle 5. 10: Verortung der Kooperations- und Outsourcingpartner im Kontext des Enthierarchisierungsprozesses der SWO AG<sup>542</sup>

Aus Tabelle 5.10 geht hervor, dass ca. die Hälfte aller SWO-Kooperationen in Bezug auf die Verortung der Kooperationspartner einen regionalen Bezug aufweist und in etwa ein Viertel im Wirtschaftsraum Osnabrück verortet ist. Die Übersicht zeigt, dass hinsichtlich der räumlichen Verteilung der SWO-Kooperationspartner der Enthierarchisierungsprozess einen hohen lokalen und regionalen Niederschlag aufweist. Gleicht man die räumliche Verteilung der Kooperationspartner mit den Merkmalsausprägungen wie Enthierarchisierungstypus, Marktkonstellation, Gründungsjahr, Primärziel, Branchenfokus, Kooperationsrichtung, Inhalt und Netzwerkgeometrie aus Tabelle 5.9 ab, so sind keine signifikanten Zusammenhänge zur Raumwirksamkeit festzustellen. Vielmehr erscheinen lokal und regional verankerte Kooperationen als ebenso divers bzw. heterogen strukturiert, wie der gesamte Enthierarchisierungsprozess. Es wurde bereits darauf hingewiesen, dass mit Blick auf die räumlichen Implikationen des Enthierarchisierungsprozesses eine Differenzierung hinsichtlich der Verortung der Kooperationspartner und den Operationsräumen der Akteure sinnvoll ist. Sie können entweder identisch

<sup>542</sup> Für die jeweiligen Kooperationen wurden die bekannten Kooperationspartner namentlich aufgeführt. In wenigen Fällen ist die namentliche Listung der Partnerunternehmen nicht bekannt. In solchen Fällen wurde die beste zur Verfügung stehende Angabe gewählt. Die Informationen basieren im Wesentlichen auf den Geschäftsberichten der Stadtwerke Osnabrück AG aus den Jahren 1998 - 2013 und der Internetrecherche.

sein, Teilmengen aufweisen oder aber gänzlich voneinander abweichen. Im Folgenden wird der Versuch unternommen, die Operationsräume der Kooperationen so genau wie möglich zu erfassen. Als Basis fungieren die Analysen der Experteninterviews, Geschäftsberichte sowie die Recherche der zur Verfügung stehenden sekundärstatistischen Literatur. Die Erfassung der Operationsräume ist vor zweierlei Hintergrund ein schwieriges Unterfangen: Zum einen unterliegt der Operationsraum der Kooperationen nur selten einer statistischen bzw. datentechnischen Erfassung, so dass die relevanten Informationen hauptsächlich aus Expertengesprächen generiert werden. Zum anderen ist der Operationsraum für Kooperationsziele, die nicht primär marktorientiert sind, schwer zu definieren. Für Kooperationen, die nicht auf die Vermarktung bestehender oder neuer Leistungen ausgerichtet sind, muss daher der Austausch zwischen den Kooperationspartnern oder im Falle einer Nachfragebündelung die räumliche Ausrichtung der Nachfrage als Anhaltspunkt für den jeweiligen Operationsraum herangezogen werden. Dies betrifft z.B. die Kooperation KOSMOS 2020, die eine Art Hybrid aus Nutzung von Synergieeffekten, Nachfragebündelungen und Informationsaustausch darstellt. Grundsätzlich kann der Operationsraum der SWO-Kooperationen als jener Raum betrachtet werden, indem die Leistungsabgabe der jeweiligen Kooperation zum Tragen kommt.

Name	Operationsraum
Einkaufsgemeinschaft Nordwest	Überregional
Flughafen Münster/Osnabrück GmbH	Regional
PlaNOS GbR	Wirtschaftsraum Osnabrück
Osnatel GmbH	Wirtschaftsraum Osnabrück
Itebo GmbH	Regional
NordWestBahn (NWB)	Überregional
NordWestCargo GmbH (NWC)	Überregional
Facility Management Osnabrück GmbH (FAMOS)	Regional
Gas- und Wasserwirtschaftszentrum Bonn GmbH u Co KG (GWZ)	Überregional
Trianel Power – Kraftwerk Hamm-Uentrop GmbH u. Co KG	Überregional
Trianel Power Projektgesellschaft Kohlekraftwerk mbH u. Co KG	Überregional
KOSMOS 2020	Regional
Items GmbH	Überregional
GEKKO Vorschaltgesellschaft mbH u. Co KG	Überregional
Gemeinschaftskraft Steinkohle Hamm GmbH u. Co KG	Überregional
Smart Optimo Verwaltungs- GmbH	Überregional
Billing 4 us	Überregional
os1-TV	Wirtschaftsraum Osnabrück
Smartlab Innovationsgesellschaft mbH	Überregional
Green GECCO Beteiligungsgesellschaft mbH u. Co KG	Überregional
Green GECCO GmbH u. Co KG	Überregional
ICO Immobilien GmbH	Wirtschaftsraum Osnabrück
Windpark GmbH u. Co Harsewinkel KG	Überregional
Eisenbahn- und Hafenbetriebsgesellschaft Region Osnabrück GmbH (EHB)	Wirtschaftsraum Osnabrück
Kompetenzzentrum Energie Osnabrück	Wirtschaftsraum Osnabrück
Stadtwerke Tecklenburger Land GmbH u Co KG (Holding)	Regional
Stadtwerke Tecklenburger Land Energie GmbH	Regional
SWTE Netz GmbH	Regional

Tabelle 5.11: Operationsraumverortung der SWO-Kooperationen

Ähnlich der Verortung der Kooperationspartner zeigt der Blick auf die räumliche Ausgestaltung der Aktionsräume einen hohen regionalen bzw. lokalen Bezug. Im Vergleich zu Tabelle 5.10 sind durchaus Konstellationswechsel festzustellen, die eine differenzierte Betrachtung beider Raumbezüge sinnvoll erscheinen lassen. So weist z.B. die Osnatel GmbH eine regions-externe Verortung des Kooperationspartners auf, jedoch eine klare Operationsraumkonzentration auf den Wirtschaftsraum Osnabrück. Ein erheblicher Teil regional verorteter Kooperationen weist jedoch auch einen regionalen Aktionsraum auf, so dass ein deutlicher Zusammen-

hang zwischen der Verortung der Kooperationspartner und dem Operationsraum der jeweiligen Kooperation besteht.

Abbildung 5.19 gibt einen Überblick der Verortung der SWO-Kooperationspartner. Kooperationen, die weniger als 5 Kooperationspartner aufweisen, werden durch Pentagone dargestellt, die jeweils einen SWO-Partner repräsentieren. Kooperationen, die mehr Partnerunternehmen beinhalten, werden aus Gründen der Übersichtlichkeit durch Kreise umrissen. Durch die Farbgebung wird zudem verdeutlicht, welche Kooperationen überregional (blau, grün) und welche lokal/regional (rot, orange, gelb) verortet sind. Deutlich zu erkennen ist der hohe Anteil lokal und regional verorteter Kooperationen. Aus der Karte geht hervor, dass ein Anteil überregional verorteter Enthierarchisierungsprozesse einen gewissen Schwerpunkt im nordwestlichen Sektor aufweist und somit eine gewisse Regionalität auch auf größerer Maßstabsebene festzustellen ist.



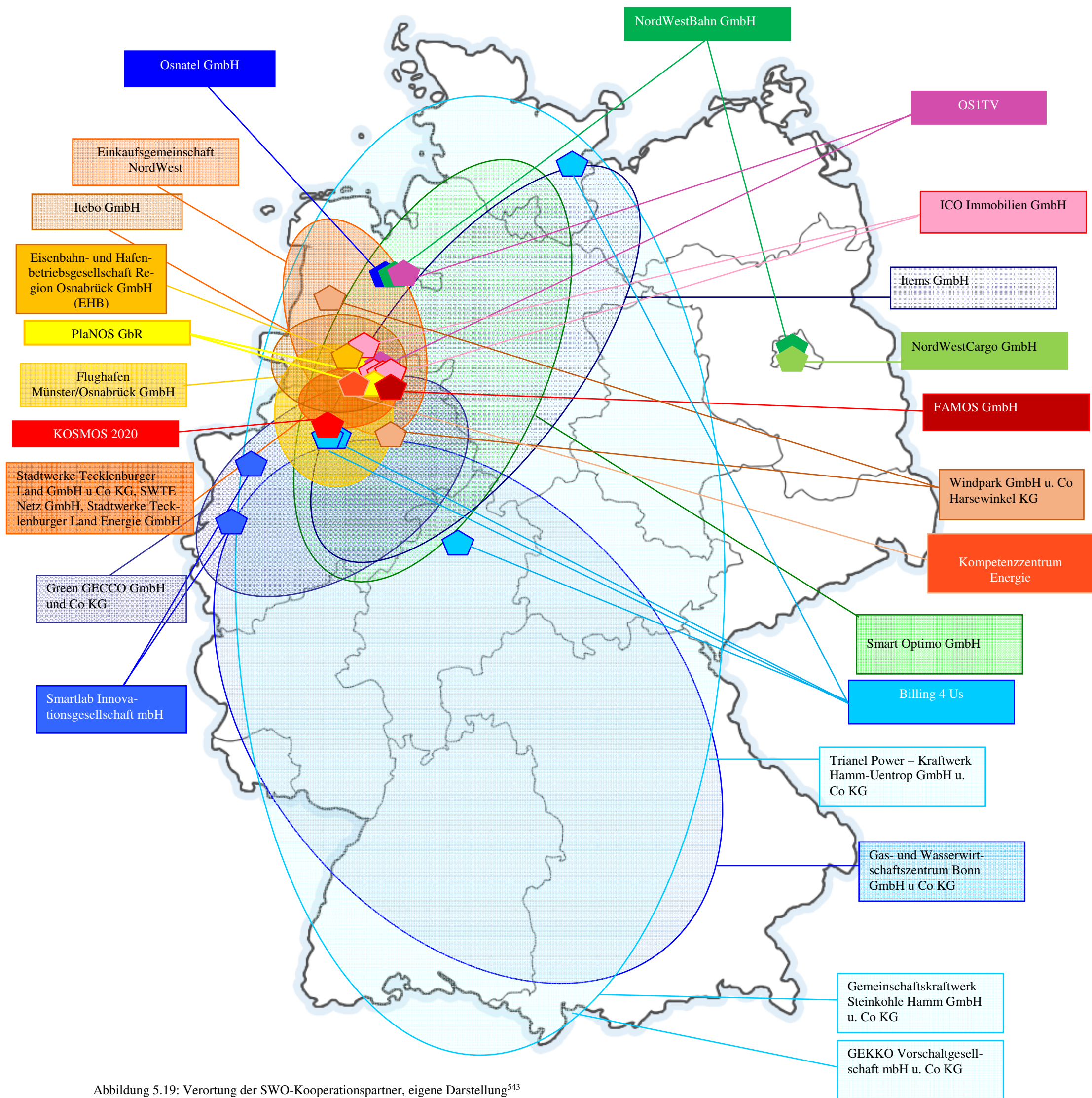


Abbildung 5.19: Verortung der SWO-Kooperationspartner, eigene Darstellung<sup>543</sup>

Neben der Verortung der Kooperationspartner ist insbesondere für investive Kooperationen der Sitz der jeweiligen Gesellschaft von Belang, da sich Umsatz- und Beschäftigungseffekte in erster Linie dort niederschlagen, wo die Gesellschaft Personal akquiriert, Umsatz erzielt und investiert. Abbildung 5.20 zeigt den Standort der jeweiligen Kooperationen, sofern vorhanden.

<sup>543</sup> Kartengrundlage entnommen von <http://welt-karten.blogspot.de/2014/02/karte-von-deutschland-politische.html>, Stand: 08/2015. Für die Gemeinschaftskraftwerk Steinkohle Hamm GmbH u. Co KG und die GEKKO Vorschaltgesellschaft mbH u. Co KG sind die Kooperationspartner der SWO AG, ähnlich der abgebildeten Trianel Power – Kraftwerk Hamm-Uentrop GmbH u. Co KG bundesweit verteilt.

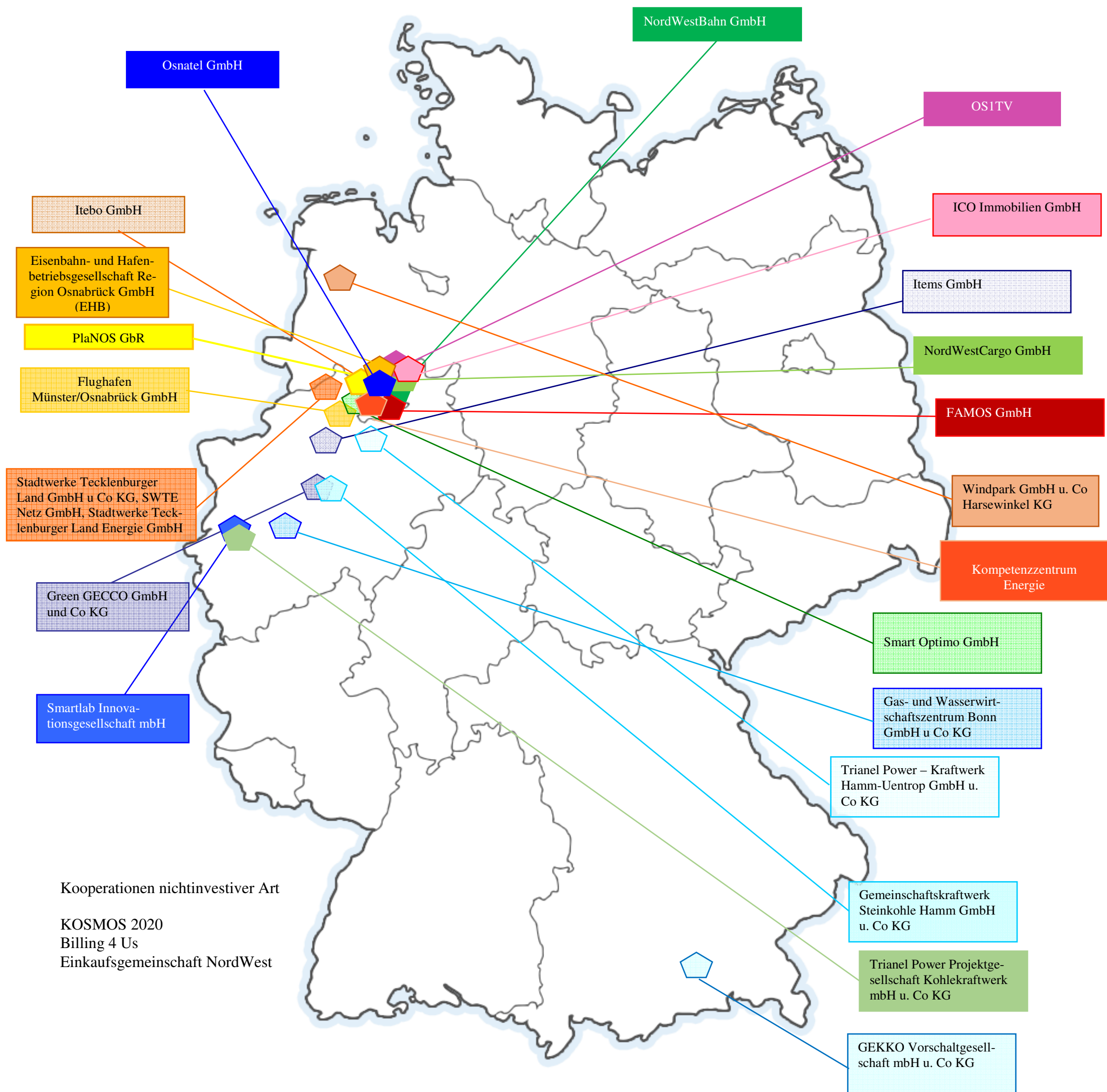


Abbildung 5.20: Standorte investiver SWO-Kooperationen, eigene Darstellung<sup>544</sup>

<sup>544</sup> Kartengrundlage entnommen von <http://welt-karten.blogspot.de/2014/02/karte-von-deutschland-politische.html>, Stand: 08/2015

Aus Karte 5.20 wird ersichtlich, dass ein Großteil der Standorte investiver Kooperationen im Wirtschaftsraum Osnabrück lokalisiert ist. Gleichet man die wirtschaftsräumlichen Implikationen der Verortung der Kooperationspartner und deren Operationsräume mit dem Standortmuster investiv gelagerter SWO-Kooperationen ab, so fällt eine eindeutige Schwerpunktverlagerung zugunsten des Wirtschaftsraumes Osnabrück auf. Grundsätzlich steht in Auslagerungsprozessen dem Arbeitskräftezuwachs bei den Outsourcingpartnern ein entsprechender Abbau in dem auslagernden Unternehmen gegenüber, so dass kurzfristig kein nennenswerter positiver Effekt für die regionale Wirtschaft erzielt wird.<sup>545</sup> Da ein signifikanter Anteil des SWO-Enthierarchisierungsprozesses jedoch in Form von Kooperationen mit den Primärzielen der Marktexpansion auf Basis der Portfoliodiversifikation und auf Basis des Ausbaus bestehender Kompetenzen entfällt, ist von positiven regionalwirtschaftlichen Effekten für den Wirtschaftsraum Osnabrück auszugehen. Ergänzend zu den Abbildungen 5.20 wird in Tabelle 5.12 ein Überblick der Standorte investiver SWO-Kooperationen gegeben, die primär im Zuge des Enthierarchisierungsprozesses entstanden sind. Lokal und regional lokalisierte Standorte sind farblich hervorgehoben.

---

<sup>545</sup> Dies gilt vornehmlich für eine kurzfristige Beobachtungszeit. Mittel- bis langfristig können Outsourcingprozesse durch die Stärkung regional ansässiger Outsourcingpartner und eine verbesserte Kapital- bzw. Produktionsfaktorallokation durchaus positive regionalwirtschaftliche Effekte induzieren, die deutlich über ein Nullsummenspiel hinausreichen.

<b>Name</b>	<b>Standort</b>
Einkaufsgemeinschaft Nordwest	Kein Standort
Flughafen Münster/Osnabrück GmbH	Greven (Region)
PlaNOS GbR	Osnabrück (Wirtschaftsraum Osnabrück)
Osnatel GmbH	Osnabrück (Wirtschaftsraum Osnabrück)
Itebo GmbH	Osnabrück (Wirtschaftsraum Osnabrück)
NordWestBahn (NWB)	Osnabrück (Wirtschaftsraum Osnabrück)
NordWestCargo GmbH (NWC)	Osnabrück (Wirtschaftsraum Osnabrück)
Facility Management Osnabrück GmbH (FAMOS)	Osnabrück (Wirtschaftsraum Osnabrück)
Gas- und Wasserwirtschafts-zentrum Bonn GmbH u Co KG (GWZ)	Bonn (überregional)
Trianel Power – Kraftwerk Hamm-Uentrop GmbH u. Co KG	Hamm (überregional)
Trianel Power Projektgesellschaft Kohlekraftwerk mbH u. Co KG	Aachen (überregional)
KOSMOS 2020	Kein Standort
Items GmbH	Münster (regional)
GEKKO Vorschaltgesellschaft mbH u. Co KG	Pullach (überregional)
Gemeinschaftskraft Steinkohle Hamm GmbH u. Co KG	Hamm (überregional)
Smart Optimo Verwaltungs- GmbH	Osnabrück (Wirtschaftsraum Osnabrück)
Billing 4 us	Kein Standort
os1-TV	Osnabrück (Wirtschaftsraum Osnabrück)
Smartlab Innovationsgesellschaft mbH	Aachen (überregional)
Green GECCO Beteiligungsgesellschaft mbH u. Co KG	Essen (überregional)
Green GECCO GmbH u. Co KG	Essen (überregional)
ICO Immobilien GmbH	Osnabrück (Wirtschaftsraum Osnabrück)
Windpark GmbH u. Co Harsewinkel KG	Aurich (überregional)
Eisenbahn- und Hafenebetriebsgesellschaft Region Osnabrück GmbH (EHB)	Osnabrück (Wirtschaftsraum Osnabrück)
Kompetenzzentrum Energie Osnabrück	Osnabrück (Wirtschaftsraum Osnabrück)
Stadtwerke Tecklenburger Land GmbH u Co KG (Holding)	Ibbenbüren (Wirtschaftsraum Osnabrück)
Stadtwerke Tecklenburger Land Energie GmbH	Ibbenbüren (Wirtschaftsraum Osnabrück)
SWTE Netz GmbH	Ibbenbüren (Wirtschaftsraum Osnabrück)

Tabelle 5.12: Tabellarischer Überblick der Standorte investiver SWO-Kooperationen<sup>546</sup>

Ein beträchtlicher Teil der im Wirtschaftsraum Osnabrück und in der erweiterten Region lokalisierten Kooperationen hat sich als Erfolgsmodell erwiesen und erhebliche Umsatz- und Beschäftigungseffekte erzielt. Dies gilt in besonderer Weise für die NordWestBahn GmbH, die Osnatel GmbH und die Itebo GmbH, welche im Kontext der ersten Liberalisierungsphase gegründet wurden, sich im Markt konsolidierten und eine beachtliche Expansion verzeichneten. Die Gründung der NordWestBahn GmbH, die für die SWO AG im Zuge des volatilen

<sup>546</sup> Die Informationen sind im Wesentlichen den Geschäftsberichten der Stadtwerke Osnabrück AG aus den Jahren 1998 - 2013 entnommen.



und schwer vorhersehbaren liberalisierten Energiemarktes eine strategisch sinnvolle Portfoliodiversifikation darstellte, zählt ca. 15 Jahre nach Marktöffnung zu den größten Privatbahnen Deutschlands und beschäftigt bei einem Umsatz von mehr als 200 Mio. Euro ca. 800 Mitarbeiter.<sup>547</sup> Damit ist aus einer investiven Kooperation am Standort Osnabrück ein Unternehmen herangereift, welches sukzessive an die Größe der SWO AG heranreicht und wichtige regionalwirtschaftliche Impulse setzt. Mit mehr als 200 Mitarbeitern zählt ebenso die Osnatel GmbH zu jenen investiven Kooperationen, von denen eine positive regionalwirtschaftliche Wirkung ausgeht.<sup>548</sup> Auch wenn sich die SWO AG 2009 aus der Osnatel GmbH vollständig zurückzog und ihren Sperrminoritätsanteil von 25 Prozent an die EWE AG veräußerte, bleibt der regionalwirtschaftliche Effekt für die Region Osnabrück erhalten. Entsprechend heißt es seitens der EWE AG: „Die direkte Präsenz vor Ort bei den Kunden ist für uns als regionales Telekommunikationsunternehmen besonders wichtig - auf diese Stärke setzen wir auch in Zukunft.“<sup>549</sup> Die Osnatel GmbH ist ein Beispiel regionalökonomischer Nachhaltigkeit als auch Pfadabhängigkeit, die von Kooperationen ausgehen kann und die selbst dann zum Tragen kommt, wenn die SWO AG nicht mehr als offizieller Kooperationspartner fungiert. Die Itebo GmbH, die in der ersten Liberalisierungsphase neben dem Schienenpersonenverkehr und der Telekommunikation die dritte bedeutende SWO-Kooperation mit dem Ziel der Portfoliodiversifikation war, ist mit ca. 150 Mitarbeitern und einem Umsatz von mehr als 15 Mio. Euro ebenfalls ein bedeutender regionaler Wirtschaftsfaktor. Der Standort der drei genannten Kooperationen im Wirtschaftsraum Osnabrück trägt zu direkten Beschäftigungseffekten in Höhe von ca. 1200 Arbeitsplätzen und einem Umsatzvolumen von mehr als 200 Mio. Euro bei. Insbesondere letzteres fließt durch Gewinnanteile, Löhne und Gehälter und steuerliche Abgaben multiplikativ in den regionalen Wirtschaftskreislauf. Auch die im Zuge der zweiten Liberalisierungsphase im Wirtschaftsraum Osnabrück etablierten Kooperationen Smart Optimo GmbH und Stadtwerke Tecklenburger Land GmbH u Co KG sind von regionalökonomischer Bedeutung. So weist die Smart Optimo GmbH ca. 100 Mitarbeiter bei einem Umsatzvolumen von ca. 12 Mio. Euro auf.<sup>550</sup> Das in Kooperation mit dem Kreis Steinfurt und der RWE AG geführte EVU Stadtwerke Tecklenburger Land GmbH u Co KG beschäftigt nahezu 100 Mit-

---

<sup>547</sup> Vgl. <http://de.statista.com/unternehmen/233570/nordwestbahn-gmbh--nwb>, Stand: 08/2015

<sup>548</sup> Die Kennzahlen zur Osnatel GmbH, Itebo GmbH und Smart Optimo GmbH sind wesentlich den Geschäftsberichten der SWO AG und dem jeweiligen Internetauftritt der Unternehmen entnommen.

<sup>549</sup> Aussage des Geschäftsführers der EWE-TEL GmbH aus dem Jahr 2009, [http://www.pressebox.de/attachment/214291/20\\_EWE+TEL\\_osnatel.pdf](http://www.pressebox.de/attachment/214291/20_EWE+TEL_osnatel.pdf), Stand: 11/2016

- <sup>550</sup> Vgl. <http://www.smartoptimo.de/unternehmen/zahlen-und-fakten.html>, Stand: 10/2015

arbeiter und kann mittel- bis langfristig ein Umsatzvolumen im dreistelligen Bereich generieren.<sup>551</sup>

Die Ausführungen zeigen, dass insbesondere die Standorte investiver Kooperationen von regionalökonomischer Relevanz sind. Die Untersuchungen weisen darauf hin, dass im Falle der SWO AG die regionalökonomischen Effekte des Enthierarchisierungsprozesses erheblich sind. Eine alternative organisatorische Ansiedlung der genannten Geschäftsfelder in der Hierarchie des Unternehmens ist vor dem Hintergrund der Kapitalintensität und Komplexität der Geschäftsfelder und -prozesse nicht vorstellbar.

Neben den monetären Beschäftigungs-, Umsatz- und Vorleistungs- bzw. Nachfrageeffekten, die von den Kooperationen ausgehen, ist die auf die Region fokussierte Leistungsabgabe als Mehrwert für den Wirtschaftsraum Osnabrück zu bewerten. So heißt es exemplarisch im Geschäftsbericht 2001 mit Bezug auf die Osnatel GmbH: „Ziel ist es, schrittweise die gesamte Region mit modernen Telekommunikationsdienstleistungen zu versorgen und damit einen Beitrag zur Stärkung des Wirtschaftsstandortes zu leisten.“<sup>552</sup> Der positive regionalwirtschaftliche Effekt der Leistungserstellung und -abgabe wird dadurch verstärkt, dass das Ausbleiben massiver Konkurrenz durch regionsexterne Unternehmen in den genannten Geschäftsfeldern eine etwaige Neutralisierung der Effekte verhindert.

Zusammenfassend lässt sich im Hinblick auf Hypothese 3 festhalten, dass der durch Outsourcing und Kooperationsbildung hervorgerufene Enthierarchisierungsprozess der SWO AG einen bedeutenden regional ausgerichteten Niederschlag aufweist. Die aus der Energiemarktliberalisierung resultierende Enthierarchisierung lässt sich wirtschaftsräumlich auf mehreren Ebenen identifizieren. Wirtschaftsgeographisch relevante Ebenen sind die Verortung der Kooperationspartner, der geographische Bezug der jeweiligen Operations- bzw. Markträume und die Standorte investiver Kooperationen. Alle Ebenen sind durch einen erheblichen Regionalbezug gekennzeichnet. Die stärkste Fokussierung auf den Wirtschaftsraum Osnabrück und die erweiterte Region zeigt die Ebene der Kooperationsstandorte. Durch die starke Konzentration investiver Kooperationen auf den Wirtschaftsraum Osnabrück ist von bedeutenden regionalwirtschaftlichen Beschäftigungs- und Umsatzeffekten auszugehen, die sich multiplikativ über mehrere Stufen in der Region fortsetzen.

---

<sup>551</sup> Vgl. den Beitrag der NOZ vom 25.11.2013: <http://www.noz.de/lokales/westerkappeln/artikel/431114/ab-2014-in-betrieb-stadtwerke-tecklenburger-land>, Stand: 08/2015

<sup>552</sup> Geschäftsbericht der SWO AG 2001, S.29

#### 5.2.4 Hypothese 4

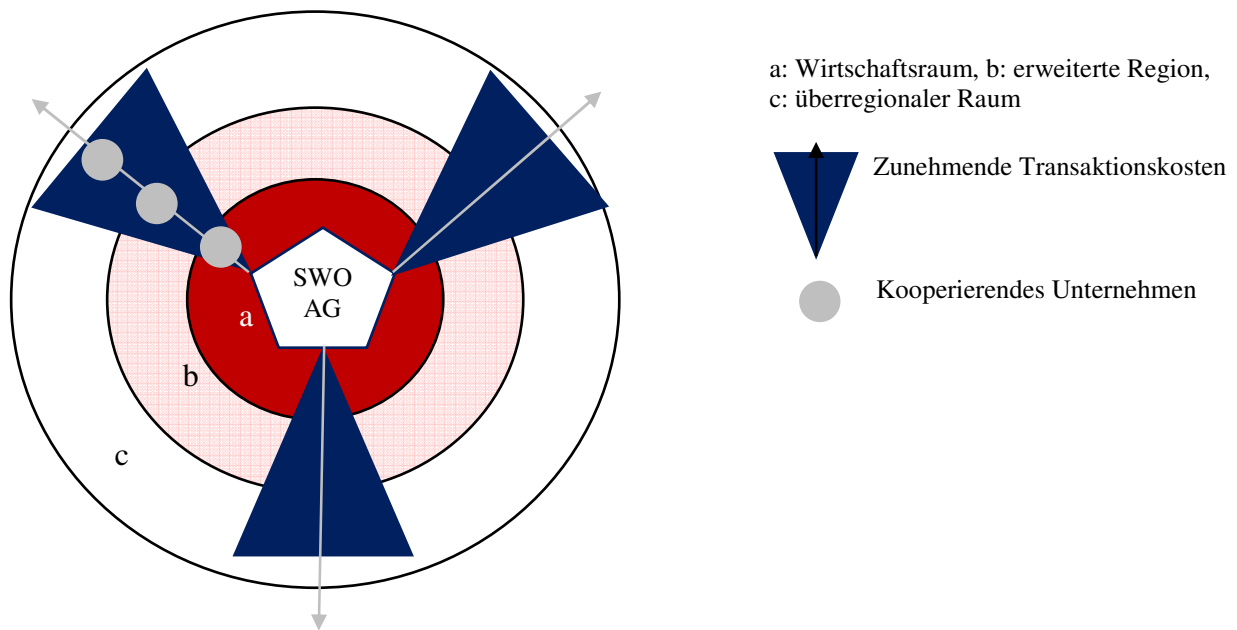
Enthierarchisierungsprozesse wie das Outsourcing von Dienstleistungen und die Etablierung von Kooperationen gehen mit signifikanten Transaktionskosten für die SWO AG einher. Räumliche Nähe trägt wesentlich zur Reduktion von Transaktionskosten bei und begünstigt ein regional ausgerichtetes Muster. Zudem weisen Stadtwerke aufgrund ihrer historischen Monopolstellung eine intensive regionale embeddedness auf. Die historisch gewachsene, regional ausgerichtete Einbettung der SWO AG hat zu Entwicklungstrajektorien und Pfadabhängigkeiten geführt, die eine regional ausgerichtete Enthierarchisierung begünstigen.

Hypothese 4 widmet sich den Kausalfaktoren des Enthierarchisierungsprozesses, welche die Ausgestaltung bzw. das Muster seines räumlichen Niederschlags determinieren. Dabei wird davon ausgegangen, dass der Transaktionskostenansatz der Neuen Institutionenökonomie in Kombination mit dem Ansatz geographischer embeddedness durchaus ein kohärentes Kausalgefüge für die Erklärung der identifizierten räumlichen Muster liefert.<sup>553</sup> Ein prinzipieller Ausschluss eines Kausalstranges zugunsten des anderen wird somit bewusst verhindert. Vielmehr soll die mutual komplettierende Wirkung beider Erklärungsansätze zur Entfaltung kommen.<sup>554</sup> Abbildung 5.21 gibt einen schematischen Überblick der postulierten Kausalstränge.

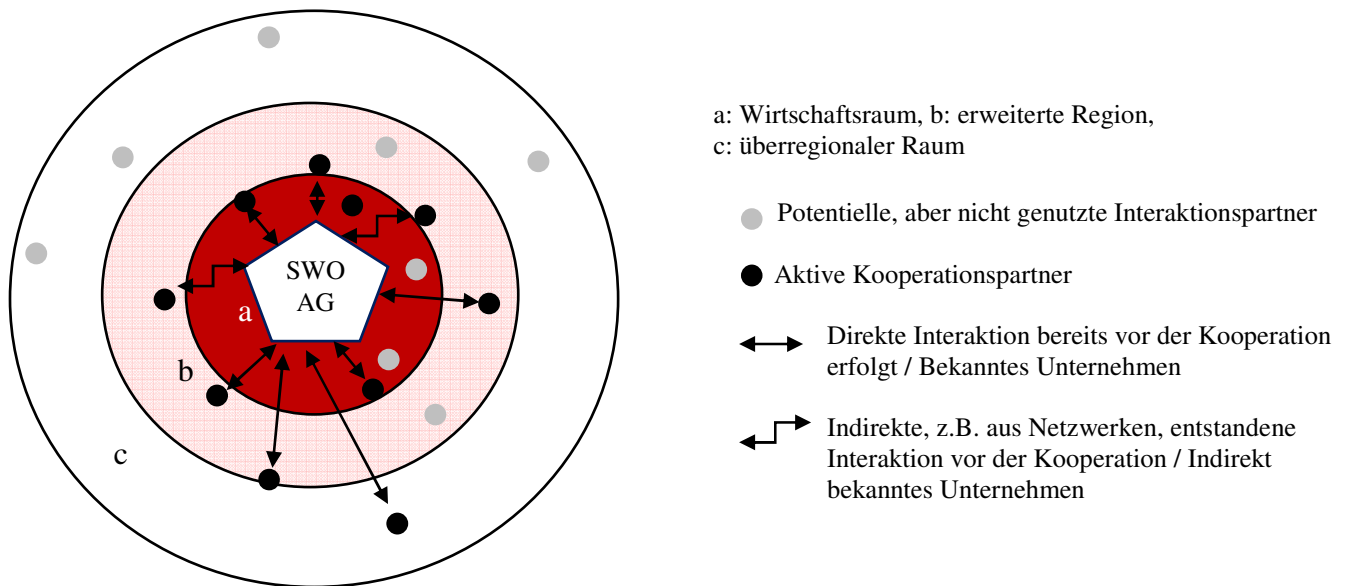
---

<sup>553</sup> Die Transaktionskostentheorie kann als Ergänzung zur Neoklassik betrachtet werden, da sie die stark rational ausgerichtete neoklassische Theorie durch einen Bounded-Rationality-Ansatz ergänzt und somit näher an die Realität heranführt. Dabei wird das ökonomische Moment nicht vernachlässigt, sondern vielmehr komplettiert. So zeigen die aus begrenzter Rationalität hervorgehenden Transaktionskosten ebenso monetäre Wirkung, wenngleich sie deutlich schwieriger zu quantifizieren sind als Produktionsfaktorkosten. Im Gegensatz zur Transaktionskostentheorie zielt die Theorie geographischer embeddedness tendenziell auf eine Ablehnung neoklassischer Erklärungsmuster, da sie als untersozialisiert gelten und entsprechende Kausalfaktoren, wie die soziale Einbettung von Entscheidungsträgern, kaum Berücksichtigung erfahren.

<sup>554</sup> Eine ähnliche, kompromissorientierte Sichtweise wird in Bezug auf das in der Untersuchung vertretene Raumparadigma eingenommen. So schließt eine primär akteurszentrierte Sichtweise nicht zwingend Erklärungen aus, die auf das Raum-Distanzgefüge und die damit einhergehende Raumspannung abzielen.



Kausalstrang 1: Raumwirksamkeit der Transaktionskosten



Kausalstrang 2: Raumwirksamkeit lokaler und regionaler embeddedness

Abbildung 5.21: Postulierte Kausalstränge für das Raummuster des Enthierarchisierungsprozesses der SWO AG, eigene Darstellung

Kausalstrang 1 zeigt schematisch den Anstieg des Transaktionskostenvolumens mit zunehmender Distanz vom Wirtschaftsraum Osnabrück. Die Interaktion mit regionsexternen Unter-



nehmen bewirkt tendenziell höhere Transaktionskosten. So gehen Transaktionskosten beeinflussende Parameter, wie die Informationsbeschaffung über potentielle Outsourcing- und Kooperationspartner, Vertragsanbahnungs- und Abspracheprozesse, Kontroll- und Modifikationsmöglichkeiten sowie der Unsicherheitsfaktor hinsichtlich opportunistischen Verhaltens bei zunehmender räumlicher Distanz mit höheren Transaktionskosten einher. Aus der Grafik zu Kausalstrang 2 geht hervor, dass lokal und regional ansässige Unternehmen aufgrund bereits bestehender direkter oder indirekter, mitunter persönlicher, Kontakte und Netzwerke zur SWO AG eine höhere Wahrscheinlichkeit aufweisen, als Outsourcing- oder Kooperationspartner gewählt zu werden. Bereits bestehende direkte oder latente Beziehungsgefüge fungieren als Kräftefeld, in dem sich leichter Kooperationen und Netzwerke im Zuge des Enthierarchisierungsprozesses entwickeln. Jene Entscheidungen entsprechen nicht zwingend ökonomischer Rationalität, sondern gehen mit Erwägungen einher, die im sozialen Beziehungsgefüge verankert sind oder Zielsetzungen außerhalb der ökonomischen Welt umfassen.

Dass Transaktionskosten für die SWO AG im Zuge von Outsourcingprozessen und der Etablierung von Kooperationen eine Rolle spielen, zeigen diverse Aussagen mehrerer Entscheidungsträger des Unternehmens. Sämtliche Transaktionskostenparameter, wie Informationsbeschaffung, Abstimmungskosten, Kontrollmöglichkeiten und Vertrauen bzw. Reduktion des Opportunitätsrisikos haben für die SWO AG im Kontext des Enthierarchisierungsprozesses eine erhebliche Bedeutung und weisen in Bezug auf ihre Ausprägung einen engen Raumbezug auf. Die Bedeutung der Transaktionskosten scheint zudem abhängig von dem jeweiligen Kooperationsinhalt bzw. Wertschöpfungsbereich zu sein. Grundsätzlich spielt das Wissen bzw. die Informationslage über regional ansässige potentielle Partner für die SWO AG eine bedeutende Rolle für die Senkung der Transaktionskosten, so dass sich der regionale Informationsvorsprung auch monetär niederschlägt: „Man hat viele weiche Informationen, von denen man weiß: Wie entwickelt sich der Partner? Hat der schon Erfolg gehabt oder ist das einer, der schon länger am Markt ist, dem man vertrauen kann? Das spielt für uns eine Rolle.“<sup>555</sup> Jene mitunter detaillierten Informationen über potentielle Outsourcing- und Kooperationspartner bestehen vornehmlich über regional ansässige Unternehmen und können sowohl durch direkte Erfahrungen oder indirekt im Rahmen der Informationsweiterleitung in einem Netzwerk entstanden sein.<sup>556</sup> Die SWO AG generiert aufgrund ihrer regional höheren Interaktionsintensität einen wertvollen Informationsstand über potentielle Interaktionspartner, der in die-

---

<sup>555</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Prokuristen und Vertriebsleiter der SWO AG, S.32

<sup>556</sup> Vgl. hinsichtlich der Transaktionskosten senkenden Wirkung räumlicher Nähe für den Parameter der Informationsbeschaffung den Transkriptionstext des Interviews mit dem Pressesprecher der SWO AG, S.20

ser Form regionsextern nicht vorliegt. Dieser Informationsvorsprung trägt begünstigend zur stark regional ausgerichteten Kooperations- und Outsourcingstruktur der SWO AG bei und mündet ebenso in eine stark regional zentrierte Auftragsvergabe: „Früher, als es die Ausschreibungen noch nicht gab, hat man ortsansässige Unternehmen genommen. Man kannte sich. Jeder hat natürlich seine ortsansässigen Unternehmen genommen.“<sup>557</sup> Abbildung 5.22 demonstriert den Sachverhalt der Korrelation zwischen Informationsgehalt bzw. -qualität und räumlicher Distanz für die SWO AG.

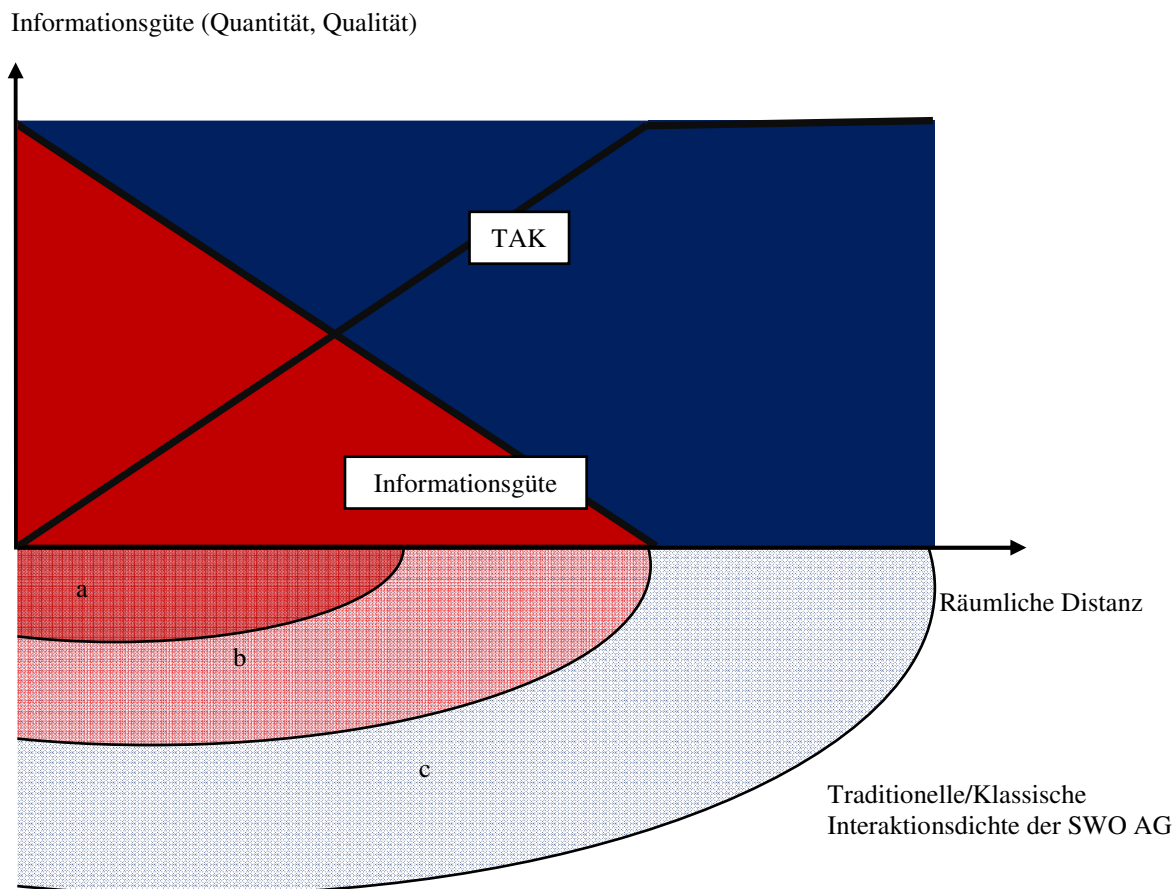


Abbildung 5.22: Räumliche Implikationen des Transaktionskostenparameters Informationsgüte am Beispiel der SWO AG (a: Wirtschaftsraum Osnabrück, b: erweiterte Region, c: regionsexterner Raum), eigene Darstellung

Wie Abbildung 5.22 schematisch zeigt, ist für die SWO AG die Informationsgüte im Wirtschaftsraum Osnabrück und in der erweiterten Region aufgrund der höheren Interaktions- sowie Kenntnis- und Erfahrungsdichte über potentielle Partnerunternehmen deutlich höher als

<sup>557</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Leiter Rechnungswesen der SWO AG, S.12f

im regionsexternen Raum, was zu niedrigeren Informations- bzw. Transaktionskosten führt. Der Verlauf der Transaktionskosten wird unabhängig der räumlichen Distanz als gleichbleibend oder nur noch leicht ansteigend angenommen, wenn die Interaktionsdichte der SWO AG in dem entsprechenden Raum gegen Null tendiert. Aus den Ausführungen wird indirekt ersichtlich, dass die Transaktionskosten mitunter von der Intensität regionaler embeddedness beeinflusst werden, da eine intensive regionale Einbettung und Verflechtung mit erheblichen Transaktionskosten senkenden Informationsströmen einhergeht. Derartige Informations- und Netzwerkeffekte zeigen mit zunehmender räumlicher Distanz eine Abschwächung.

Neben dem raumwirksamen Transaktionskostenparameter der Informationsbeschaffung und Informationsqualität erfahren Abstimmungskosten eine Berücksichtigung. Der Einkaufsleiter unterstreicht die raumwirksame Bedeutung von Transaktionskosten im Bereich ausgelagerter Tiefbauleistungen aufgrund regelmäßiger und intensiver sowie kurzfristig stattfindender Abstimmungsmechanismen: „Es gibt eine Berücksichtigung von regionalen Partnern, die vielfältig, aber zwangsläufig ist. Lokale Dienstleistungen sollten von lokalen Anbietern eigentlich schon aufgrund von geographischen Gründen günstiger angeboten werden können. In unseren Tiefbauleistungen steckt 80 - 85 Prozent Personalvolumen. Da müssen regionale Partner einen Vorrang haben. Wir machen Netzbau zwar in großem Volumen, in Millionen Euro, aber in den Maßnahmen klein. Das heißt: Ich habe Baukolonnen vor Ort. Die kommen morgens und machen zwei Hausanschlüsse und am Nachmittag kriegen sie gesagt: ‘Am nächsten Morgen macht Ihr die nächsten zwei Hausanschlüsse.’ Kurzfristige Planung und sehr viel einzelne, kleine Bauvorhaben sind für den Überregionalen aus kalkulatorischen Gründen nicht immer interessant.“<sup>558</sup> Aus der Aussage geht hervor, dass im Segment ausgelagerter Tiefbauleistungen ein hoher Abstimmungs- und Flexibilitätsbedarf besteht, dessen Transaktionskosten insbesondere mit zunehmender Distanz zu Buche schlagen.<sup>559</sup> Als besonders relevant für die Reduktion von Abstimmungsproblemen wird die Tatsache erachtet, dass regionale Partner die *gleiche Sprache* sprechen und dadurch Abstimmungsprozesse vereinfacht werden. Diesbezüglich kommt die Bedeutung nicht kodifizierbaren Wissens (tacit knowledge) zum Tragen. Entsprechend betont der Einkaufsleiter: „(Es besteht) aufgebautes Know-How hier. Es macht natürlich die Sache für etablierte Dienstleister deutlich leichter. Ohne (räumliche Nähe) würde es nicht funktionieren in der Form.“<sup>560</sup> Die Differenzierung zwischen Information und Wissen ist im Falle der SWO AG an eine klare räumliche Komponente gekoppelt. So ist zwar die Dif-

---

<sup>558</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Einkaufsleiter der SWO AG, S.4f

<sup>559</sup> Vgl. Transkriptionstext des Interviews mit dem Leiter Netzwirtschaft der SWO AG, S.8

<sup>560</sup> Ebenda, S.5

fusion von Informationen an regionsexterne Partner möglich, allerdings ist ein lokal bzw. regional entstandenes, verankertes und gefordertes Know-How zu konstatieren, was zu der stark regional ausgerichteten Kooperationsstruktur beiträgt. Auch die durch räumliche Nähe verbesserte Durchführbarkeit von Face-to-Face-Kontakten kann aufgrund der direkten und vollständigeren Wahrnehmung aller Kommunikationskanäle zu einer deutlichen Reduzierung von Abstimmungsschwierigkeiten führen und wesentlich zur Verringerung von Transaktionskosten beitragen. Der Leiter Netzwirtschaft hält diesbezüglich fest: „Wir haben die Erfahrung gemacht, dass man viele Sachen im direkten Gespräch oft einfacher lösen kann, als immer nur das Ganze über Websessions zu machen.“<sup>561</sup> Zugleich weist er jedoch darauf hin, dass Face-to-Face-Kontakte je nach Kooperation bzw. betroffenem Wertschöpfungsbereich eine unterschiedliche Bedeutung für die SWO AG besitzen und somit nicht pauschal als Transaktionskosten reduzierend eingestuft werden können: „Es kommt darauf an, was für ein Netzwerk man hat. Im Bereich Marktkommunikation braucht man keine räumliche Nähe.“<sup>562</sup> Die durch räumliche Nähe verbesserte Möglichkeit der Wahrnehmung persönlicher Kontakte und die damit verbundene Verringerung kostenrelevanter Abstimmungsdefizite ist somit stark abhängig vom jeweiligen Kooperationsinhalt und folgerichtig weniger bedeutsam für Kooperationen, die zu erheblichen Teilen über die digitale Ebene laufen. Dass Transaktionskosten in Form von Abstimmungs- und Kommunikationskosten auch bei Kooperationen mit direktem Kundenbezug zum Tragen kommen, einen direkten Raumbezug aufweisen und von der SWO AG Berücksichtigung erfahren, betont der Leiter Kooperationsmanagement: „Wenn Sie einen Dienstleister aus Tschechien oder wo auch immer nehmen, kann der Ihnen sicherlich günstig eine Dienstleistung erbringen. Aber sobald es an Punkte geht, die ein Stadtwerk vertritt, die regionale Nähe, die regionale Verbundenheit, kommen Sie mit diesem Dienstleister nicht weiter. Da brauchen sie jemanden aus der Region, der die Region kennt, der weiß, wie die Menschen ticken. Deshalb sind uns regionale Kooperationen wichtig.“<sup>563</sup> Sofern die Region als Absatzraum fungiert, sollten Kooperationspartner die regionalen Besonderheiten kennen und die *gleiche Sprache* sprechen, um langwierige *Übersetzungskosten* zu vermeiden. Da diese Anforderungen primär durch regional ansässige Unternehmen erfüllt werden, wird ein regional ausgerichteter Enthierarchisierungsprozess gefördert. Abbildung 5.23 verdeutlicht den Sachverhalt.

---

<sup>561</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Leiter Netzwirtschaft der SWO AG, S.7

<sup>562</sup> Ebenda und S.8

<sup>563</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Leiter Kooperationsmanagement der SWO AG, S.5

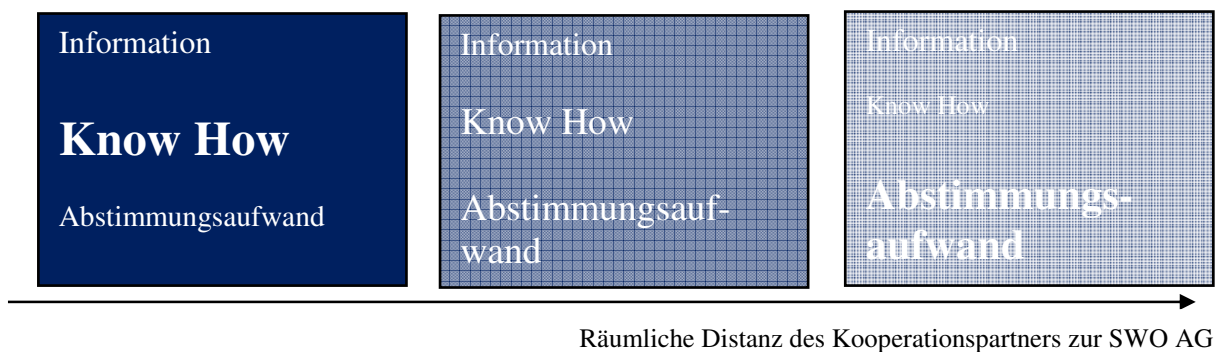


Abbildung 5.23: Räumliche Implikationen des Transaktionskostenparameters Abstimmungs-/Kommunikationskosten am Beispiel der SWO AG, eigene Darstellung

Abbildung 5.23 zeigt, dass die Diffusion von Informationen zwar losgelöst von der räumlichen Dimension ist. Das über längere Zeit aufgebaute Know-How bzw. implizite Wissen weist jedoch eine deutliche Raumbezogenheit auf und reduziert sich mit zunehmender Distanz. Implizites Wissen basiert auf wiederkehrenden persönlichen Austauschmechanismen bzw. Face-to-Face-Kontakten, welche durch räumliche Nähe ermöglicht werden und die den Abstimmungs- und Kommunikationsaufwand erheblich reduzieren.

Vertrauen in Kooperationspartner ist ein weiterer bedeutender, Transaktionskosten beeinflussender, Faktor. Das durch räumliche Nähe begünstigte Informations- und Vertrauenslevel hebt u.a. der Vertriebsleiter hervor und unterstreicht zugleich die komplettierende Funktion der Transaktionskostentheorie in Bezug auf das neoklassische Modell: „Der homo oeconomicus ist kein Widerspruch (zur Neoklassik), sondern die Transaktionskostentheorie zeigt, dass es sinnvoll sein kann, (vertrauensvolle) Beziehungen aufzubauen, weil (man sich) dann nicht über viele Sachen informieren muss. Gerade, wenn es um Vertrauensgüter geht, muss ich als homo oeconomicus abwägen: Wie viel Zeit investiere ich über den Geschäftspartner in Sachen Bonität oder Verhalten, Vertragsgestaltung? Wenn ich weiß: Mit dem habe ich dreimal zusammengearbeitet und der behandelt mich fair, dann habe ich Sicherheit und dann kann ich darauf verzichten, 30 verschiedene Verträge zu führen.“<sup>564</sup> Zwar wird räumliche Nähe nicht als Garant für die Herausbildung von Vertrauen betrachtet, jedoch als begünstigend bewertet: „Räumliche Nähe ermöglicht Fühlbarkeit. Ich kann da vorbeigehen. Aufgrund dieser Fühlbarkeit, die aufgrund der räumlichen Nähe erst möglich ist, baue ich dann Vertrauen auf. Die räumliche Nähe alleine ist sozusagen noch nicht hinreichende Bedingung für Vertrauen. Sie

<sup>564</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Prokuristen und Vertriebsleiter der SWO AG, S.29f

muss geschaffen werden. Sie ist eine gute Voraussetzung.<sup>565</sup> Räumliche Nähe hat demnach eine *enabling function* und ist begünstigend für die Generierung von Vertrauen und die Generierung nicht kodifizierten Wissens. Dies bestätigt auch die Aussage des Leiters Kooperationsmanagement: „Es ist einfacher Vertrauen aufzubauen, weil man sich aufgrund der räumlichen Nähe häufiger sieht. Es erleichtert es. (Face-to-Face-Kontakte) sind wichtig, gerade am Anfang, um Kooperationen überhaupt entstehen zu lassen und aufzubauen.“<sup>566</sup> In die gleiche Richtung zielt die Aussage des Leiters Rechnungswesen, der die Bedeutung von Vertrauen in der Kooperation KOSMOS 2020 anspricht, welches wesentlich durch räumliche Nähe beeinflusst und begünstigt wird: „Münster hat sich angeboten. Wenn man in andere Richtungen schaut, wer könnte noch (ein Kooperationspartner) sein? Es könnte Bielefeld vielleicht sein, das könnte Gütersloh sein. Es gibt den ein oder anderen, aber wenn man die regionale Nähe (sucht), damit man sinnvoll Austauschsituationen machen kann, was nützt mir (dann) ein Partner in Süddeutschland? Da gehört auch mal ein Treffen oder ein persönliches Wort dazu. Man muss sich auch mal treffen, man muss das Gegenüber mal sehen, man muss gucken, ob die Chemie stimmt. Ich glaube, es ist einfach erforderlich, dass man sich auch mal die Hand gibt.“<sup>567</sup> Repetierender, persönlicher Austausch spielt nicht nur eine Rolle für die Generierung von Know-How und der Schaffung einer *gemeinsamen Sprache*, sondern auch zur Herausbildung von Vertrauen, was als bedeutender Transaktionskostenparameter erheblichen Einfluss auf die Höhe der Transaktionskosten nimmt. Schließlich kann mangelndes Vertrauen in umfassende Absicherungsmaßnahmen zwecks Absicherung gegen opportunistisches Verhalten münden und erhebliche Kostenvolumina bewirken.

Dass Überwachungs- und Kontrollkosten für die SWO AG eine Bedeutung haben, geht aus der Aussage des technischen Leiters hervor: „Man muss die Qualität bei erbrachten Leistungen durch Dritte sicherlich noch mal anders kontrollieren, als die der eigenen Mitarbeiter, die ja dem Unternehmen verpflichtet sind, was die Transaktionskosten erhöht. Man muss da fair sein. Man darf nicht sagen: ‘Im Outsourcing kostet ein Zählerwechsel 14 Euro und wenn ihr es selber macht, kostet er 28.’ Wenn man dabei vergisst, dass bei den 28 schon die dritte Anfahrt (enthalten) ist, reichen 14 Euro nicht mal für die zweite. Das vergisst man schnell und das ist wichtig, dass man sich sämtliche Kosten anguckt.“<sup>568</sup> Eine wirksame und kostengünstige Kontrolle ist nur dann möglich, wenn die SWO AG direkten Einblick in die Prozesse des

---

<sup>565</sup> Ebenda, S.31

<sup>566</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Leiter Kooperationsmanagement der SWO AG, S.8, vgl. auch Transkriptionstext mit dem Vertriebsleiter Privatkunden der SWO AG, S.6

<sup>567</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Leiter Rechnungswesen der SWO AG, S.11

<sup>568</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Prokuristen und technischen Leiter der SWO AG, S.12

kooperierenden Unternehmens nehmen kann. Dies wird wiederum durch räumliche Nähe begünstigt. Neben den für Transaktionskosten wichtigen Kontrollaktivitäten wird im Rahmen der Aussage des technischen Leiters zugleich die Bedeutung der Transaktionskosten insgesamt hervorgehoben und darauf verwiesen, dass eine rein auf Marktpreise ausgelegte Kostenbetrachtung nicht ausreichend ist. Obwohl sie nur schwer einer Quantifizierung zugänglich sind, werden Transaktionskosten seitens der SWO AG durchaus reflektiert und für die Ausgestaltung der Kooperationsaktivitäten in Betracht gezogen.

Auffallend ist die enge Verwobenheit zwischen einzelnen Transaktionskostenparametern. So sind die Übergänge zwischen Kontrollkosten und Vertrauen fließend. Ebenso kann ein Übergang zwischen Informations- und Abstimmungskosten und Vertrauen festgestellt werden, so dass der Transaktionskostenparameter Vertrauen eine zentral-verbindende Bedeutung einnimmt, wie Abbildung 5.24 visualisiert.

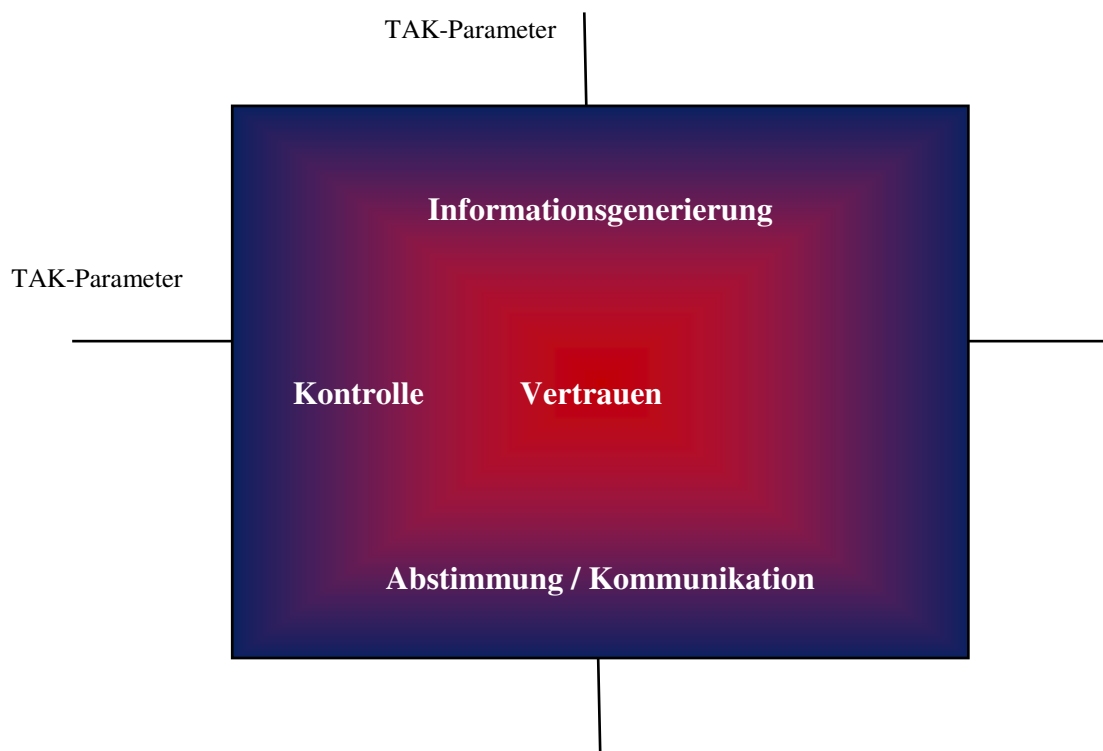


Abbildung 5.24: Fließende Übergänge bedeutender Transaktionskostenparameter für die SWO AG, eigene Darstellung

Allen TAK-Parametern gemeinsam ist die Gegebenheit, dass ihre Ausprägung in gewissem Zusammenhang zur geographischen Ausrichtung der Kooperation steht. Für die SWO AG ist es somit von Bedeutung, die Transaktionskosten durch regional ausgerichtete Kooperations-

und Outsourcingaktivitäten möglichst niedrig zu halten. Da räumliche Nähe im Hinblick auf die Herausbildung von Vertrauen zu Kooperations- oder Outsourcingpartnern im Zuge des Enthierarchisierungsprozesses eine begünstigende *enabling function* besitzt, wirkt sie über den bedeutenden TAK-Parameter des regional verankerten Vertrauens positiv auf die Höhe weiterer TAK-Parameter.

Neben den Transaktionskosten wird die regionale embeddedness der SWO AG als Kausalfaktor für einen primär regional ausgerichteten Enthierarchisierungsprozess analysiert. Dabei ist zu betonen, dass regionale embeddedness im Fall der SWO AG multidimensional zu verstehen ist. So weist die strategische Ausrichtung des EVU eine intensive Verflechtung mit der Lokalpolitik auf. Zudem besteht ein intensives, persönliches Netzwerk vieler SWO-Entscheidungsträger in der Region. Nicht zu vernachlässigen ist die nachhallende Wirkung einer nahezu 100 Jahre umfassenden Monopolphase in der Region, die über Jahrzehnte hinweg ein Kreislauf des Gebens und Nehmens hervorgebracht hat, der ebenfalls einen Beitrag zur regionalen embeddedness des Unternehmens liefert. Zweifelsfrei ist die SWO AG über mehrere Ebenen aufs Engste mit der Region verflochten. Die folgende Abbildung visualisiert die Multidimensionalität regionaler embeddedness am Beispiel der SWO AG.

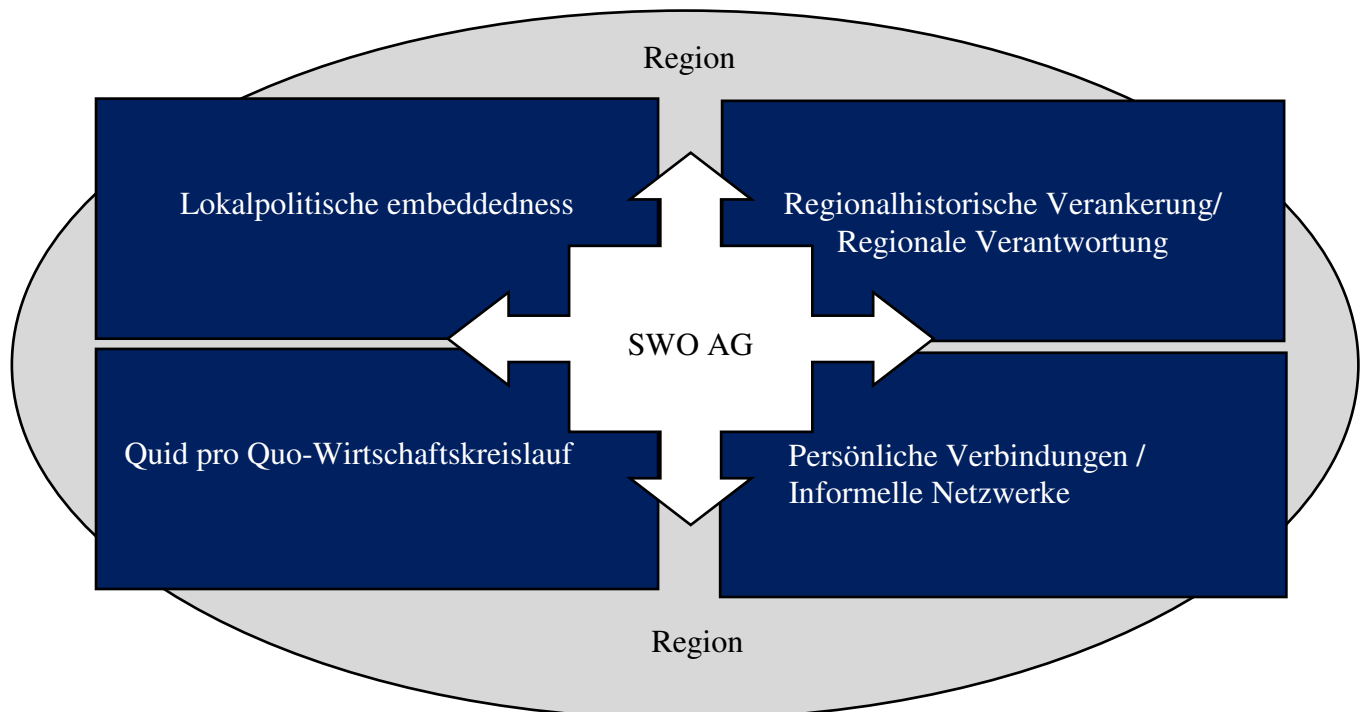


Abbildung 5.25: Multidimensionalität regionaler embeddedness der SWO AG, eigene Darstellung



Dass lokalpolitische Entscheidungen einen erheblichen Stellenwert für die SWO AG besitzen ergibt sich bereits aus dem Aktienbesitzverhältnis. 95 Prozent der Aktien befinden sich in Besitz der Osnabrücker Beteiligungs- und Grundstücksentwicklungsgesellschaft mbH, welche wiederum eine 100 prozentige Tochtergesellschaft der Stadt Osnabrück ist. Auch unter Berücksichtigung der AG als Rechtsform, welche dem EVU weitestgehend unternehmerische Unabhängigkeit garantiert, kann die SWO AG ausnahmslos als öffentliches Unternehmen bezeichnet werden, in dem weitreichende Entscheidungen, wie die Etablierung größerer Kooperationen und Outsourcingprojekte, einer Abstimmung und Genehmigung über den durch städtische Vertreter geprägten Aufsichtsrat bedürfen. Entsprechend hoch ist der Einfluss der Stadt Osnabrück bei strategischen Entscheidungen, wie sie im Zuge des Enthierarchisierungsprozesses zum Tragen kommen.<sup>569</sup> Auf die Frage hin, ob der Transformationsprozess des Unternehmens neben betriebswirtschaftlich autarken Überlegungen auch lokalpolitisch zu erklären ist, lautet die Antwort des Einkaufsleiters: „Lokalpolitisch, sicherlich auch. Es (die Lokalpolitik) hat auf jeden Fall Einfluss darauf.“<sup>570</sup> Den deutlichen Einfluss der Stadt bestätigt auch der Vertriebsleiter, indem er die intensive Maßnahmenabstimmung mit dem Anteilseigner zu Beginn der ersten Liberalisierungsphase anspricht: „Unsere berühmten Stakeholder (Stadt Osnabrück), wenn ich mal bei dem Eigner anfangen, haben sich schon Gedanken gemacht. Da gab es intensive Diskussionen, die wir in Osnabrück mit unseren Eignern geführt haben: Wie stellt man sich auf? Braucht man einen strategischen Partner? Das ist eine Diskussion, die sowohl in Richtung Eigner als auch Richtung intern intensiv geführt worden ist.“<sup>571</sup> Dass die intensive lokalpolitische Einbettung der SWO AG auch Auswirkungen auf die räumliche Ausgestaltung des Enthierarchisierungsprozesses aufweist, zeigt die folgende Aussage des Vertriebsleiters: „Machen wir uns nichts vor. In unserem Aufsichtsrat sitzt zu 100 Prozent der kommunale Eigner und der hat natürlich auch das Interesse, den Wirtschaftsstandort Osnabrück zu stärken und deswegen haben wir seit einiger Zeit auch unseren Claim verändert. Wir verstehen uns als *Unternehmen Lebensqualität* für die Region. Da wird nochmal unsere Verantwortung für die Region deutlich in diesem Claim. Mit dem neuen Claim betonen wir die Bedeutung, die wir für die Region haben.“<sup>572</sup> Zwar zielt der neue Claim der SWO AG primär auf das umfassende Leistungsportfolio bzw. die Leistungsabgabe des Unternehmens ab. Die Verantwortung für die Region spiegelt sich jedoch ebenso in den Vorleistungen und dem stark regional

---

<sup>569</sup> Vgl. Transkriptionstext des Interviews mit dem Einkaufsleiter der SWO AG, S.3

<sup>570</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Einkaufsleiter der SWO AG, S.4

<sup>571</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Prokuristen und Vertriebsleiter der SWO AG, S.2

<sup>572</sup> Ebenda, S.16f

ausgerichteten Enthierarchisierungsprozess wider. Der Einfluss der Stadt Osnabrück erstreckt sich in bedeutendem Maße auf die Seite der Leistungserstellung.<sup>573</sup> Zwar wird betont, dass eine klare lokalpolitische embeddedness des Unternehmens besteht, die Zielsetzungen des EVU jedoch durchaus kompatibel mit den regionalwirtschaftlichen Zielsetzungen des Eigentümers sind. So hebt der Pressesprecher des Unternehmens hervor: „Alle Entscheidungen sind im Aufsichtsrat entsprechend abgestimmt. Das ist ganz klar. Da herrscht ein Konsens. Da ist die Politik auch vollkommen bei unserer Strategie. Da gibt es einen sehr, sehr engen und sehr, sehr guten Austausch, so dass die Stadt-Denke und unsere Denke vollkommen konform laufen. Das ist wirklich so.“<sup>574</sup> Weiter hält er in Bezug auf den intensiven städtischen Einfluss fest: „Das (die enge unternehmensstrategische Verzahnung zur Stadt) ist auch OK für uns, weil wir da sagen: ‘Wir gehören der Stadt und die Stadtziele sind natürlich übergeordnet und danach wollen wir uns auch richten.’ Deswegen auch diese Begrifflichkeit ‘Wir sind Lösungspartner der Stadt’. Wir haben natürlich unsere eigene Strategie. Aber die muss natürlich angelehnt sein an die der Stadt Osnabrück, das ist ganz klar. Da sehen wir uns in der Pflicht für die Stadt auch zu gucken: ‘Welche Möglichkeiten gibt es?’“<sup>575</sup>

Aus der Aussage geht hervor, dass die SWO AG nicht nur intensiv in die lokalpolitischen Zielsetzungen integriert ist, sondern darüber hinaus auch intrinsisch motiviert ist, einen größtmöglichen positiven Beitrag zum städtischen Haushalt zu liefern. Die regionale embeddedness des Unternehmens ist im Hinblick auf die lokalpolitische Konstellation sowohl passiv als auch aktiv ausgerichtet. Sie ist passiv, weil die betriebswirtschaftlich-strategischen Entscheidungsfindungsprozesse des Unternehmens zumindest partiell mit den lokal- und regionalpolitischen Zielsetzungen Deckungsgleichheit erzeugen müssen und über den städtischen Einfluss im Aufsichtsrat eine Beeinflussung erfahren. Sie ist jedoch ebenso aktiv, weil die SWO AG als Bestandteil der städtischen Konzernlandschaft einen proaktiven Beitrag zu einer finanziell soliden Finanzausstattung des kommunalen Haushalts liefern möchte und sich in der entsprechenden Verantwortung sieht. Abbildung 5.26 verdeutlicht schematisch die intensive lokalpolitische embeddedness der SWO AG.

---

<sup>573</sup> Vgl. Transkriptionstext des Interviews mit dem Prokuristen und Vertriebsleiter der SWO AG, S.30 und Transkriptionstext des Interviews mit dem Pressesprecher der SWO AG, S.21

<sup>574</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Pressesprecher der SWO AG, S.14f

<sup>575</sup> Ebenda, S.21

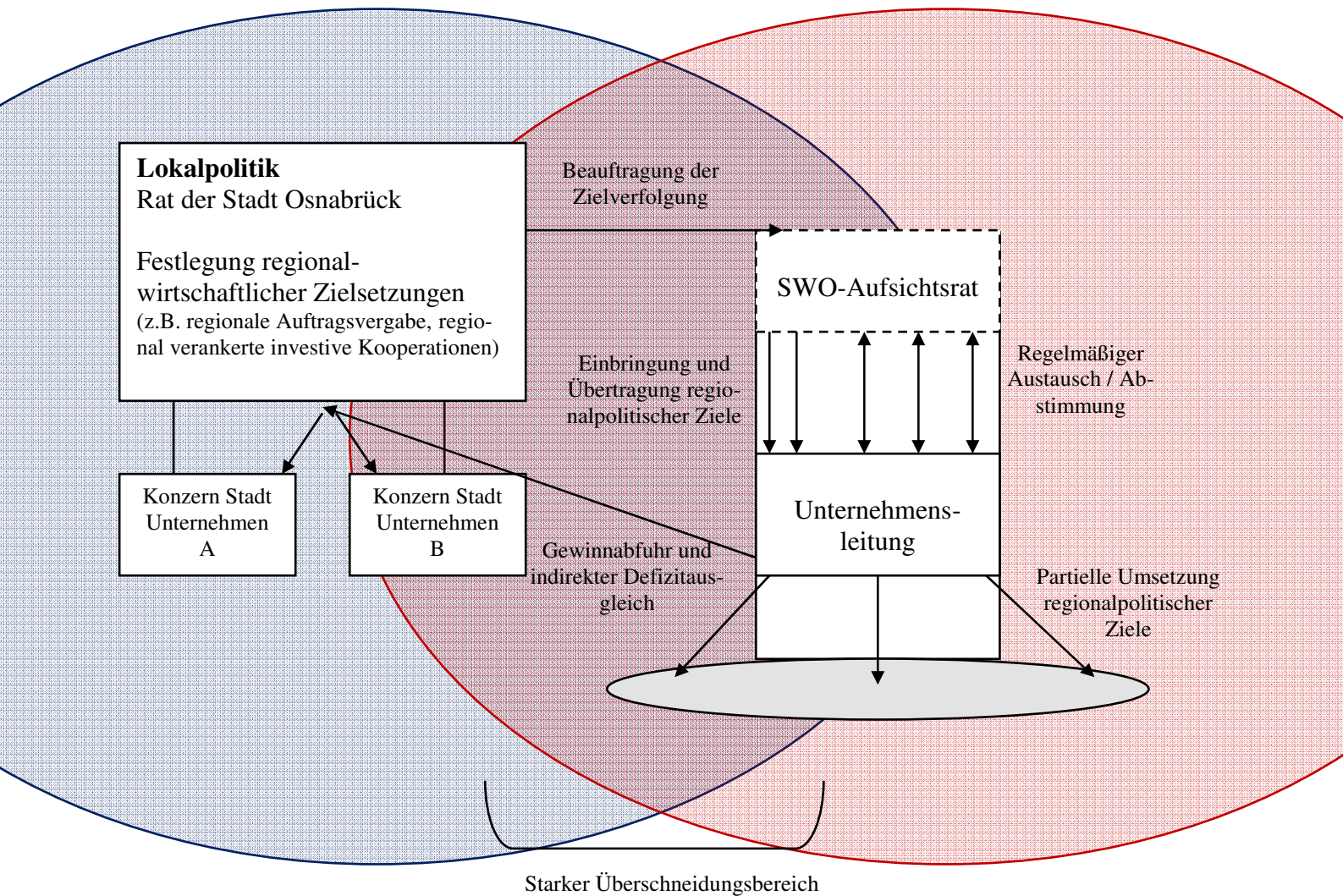


Abbildung 5.26: Schematische Darstellung der lokalpolitischen embeddedness der SWO AG, eigene Darstellung

Aus Abbildung 5.26 ist die erhebliche Schnittmenge zwischen der SWO-Entscheidungssphäre (rot) und der Lokalpolitik (blau) zu ersehen, was letztendlich zur intensiven regionalen embeddedness des Unternehmens beiträgt. Es ist ausgesprochenes lokalpolitisches Ziel, durch eine regional ausgerichtete Auftragsvergabe und investive Kooperationen, den Wirtschaftsraum und die erweiterte Region zu stärken. Die Beauftragung der Zielverfolgung ergeht vom Stadtrat an die im Aufsichtsrat der SWO AG befindlichen Vertreter. Über planmäßige und außerplanmäßige Abstimmungen zwischen Aufsichtsrat und Unternehmensleitung werden die städtischen Zielsetzungen zumindest partiell in die Unternehmensstrategie implementiert und finden ihren Ausdruck u.a. in der spezifischen räumlichen Ausprägung des Enthierarchisierungsprozesses. So konstatiert der Leiter Rechnungswesen: „Gewisse Entscheidungen, allemal das Eingehen von Kooperationen, der Erwerb von Netzen, das Eingehen von Großprojek-

ten (und) Beteiligungen sind natürlich alles zustimmungspflichtige Geschäfte, die über den Aufsichtsrat zu genehmigen sind.“<sup>576</sup> Die Kompatibilität zwischen Unternehmensleitbild und politischer Zielsetzung trägt wesentlich zur Vermeidung von Friktionen bei. Die Einflussosphäre der Stadt Osnabrück als bedeutender Stake- und Shareholder unterstreicht der Leiter Kooperationsmanagement, indem er auf die Frage nach einer seitens der Stadt favorisierten regional ausgerichteten Kooperationslandschaft festhält: „Ja, als Beispiel versuchen wir so viel wie möglich in der Region zu halten.“<sup>577</sup>

Dass nicht nur die räumliche Komponente für investive Kooperationen und Vorleistungen in der strategischen Ausrichtung der SWO AG eine politische Beeinflussung erfährt, sondern auch das wirtschaftliche Ergebnis als solches, untermauert die intensive lokalpolitische Verflechtung.<sup>578</sup> Entsprechend führt der Leiter des Rechnungswesens aus: „Klarzukommen heißt nicht nur eine schwarze Null zu machen, sondern natürlich das Ansinnen des Anteilseigners zu befriedigen. Auch der hat natürlich die Erwartungshaltung, (dass) Jahresüberschüsse weiterhin gezahlt werden.“<sup>579</sup>

Die Intensität des Einflusses der Stadt Osnabrück wird nicht einheitlich wahrgenommen, sondern variiert von unmittelbar bis indirekt. So ist der technische Leiter des EVU der Auffassung: „Wir sind ja eine Aktiengesellschaft. Daher ist der Einfluss, kein direkter Einfluss im Sinne von Anweisungen. Das würde nicht gehen. Dass wir so denken und handeln, das kommt aus uns selbst heraus, aus unserer eigenen Identität, unserem eigenen Unternehmenszweck.“<sup>580</sup> Unabhängig der Aussage weist die Auswertung der Geschäftsberichte und der Experteninterviews jedoch einen deutlichen Einfluss des städtischen Stakeholders auf.

Nahezu einheitlich wird die Auffassung vertreten, dass eine absolute Zielkompatibilität zwischen Lokalpolitik und Unternehmensleitung besteht. Von hypothetischem Interesse wäre daher die Frage, welcher Einfluss ausgeübt würde, wenn keine Zielübereinkunft bestünde. Hierzu hält der technische Leiter des EVU fest: „Es ist nicht so, dass wir da eine klare Anweisung oder so etwas hätten. Vielleicht würden wir die kriegen, wenn wir anders handeln würden, aber das weiß ich nicht.“<sup>581</sup>

Ein weiterer Faktor, welcher wesentlich zur regionalen embeddedness des Unternehmens beiträgt und die räumliche Ausprägung des Enthierarchisierungsprozesses beeinflusst, ist das

---

<sup>576</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Leiter Rechnungswesen der SWO AG, S.7

<sup>577</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Leiter Kooperationsmanagement der SWO AG, S.6

<sup>578</sup> Vgl. Transkriptionstext des Interviews mit dem Vertriebsleiter Privatkunden der SWO AG, S.2

<sup>579</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Leiter Rechnungswesen der SWO AG, S.4

<sup>580</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Prokuristen und technischen Leiter der SWO AG, S.14

<sup>581</sup> Ebenda, S.14

Netzwerk persönlicher Kontakte, welches sich mitunter über Jahrzehnte in der Region aufgebaut und verankert hat. Hinweise auf persönliche Kontakte und deren Raumwirksamkeit haben sich in vielen Experteninterviews gezeigt. Beispielsweise bewertet der Einkaufsleiter der SWO AG am Beispiel der investiven Kooperation Stadtwerke Tecklenburger Land GmbH und Co KG die regional intensive Verflechtung persönlicher Kontakte als hilfreich: „Ja, das gibt es schon (persönliche Netzwerke als Vorläuferfunktion). Das sieht man auch. Wenn es irgendwo auf einer Seite einen persönlichen Wechsel gibt, nimmt man so etwas schnell mit. (Die Kooperation) ist ein gutes Beispiel, was es sicherlich so in der Form nicht gegeben hätte, hätte man diese regionale Nähe nicht.“<sup>582</sup> Aus der Aussage geht hervor, dass eine personelle Brücke zur SWO AG über ehemalige Mitarbeiter besteht. In die gleiche Richtung zielt die Aussage des Leiters Rechnungswesen, indem er festhält: Bürgermeister von Lotte (Gemeinde, Anteilseigner an der Stadtwerke Tecklenburg GmbH u. Co KG) ist der damalige Betriebsratsvorsitzende bei den Stadtwerken gewesen. Dort gibt es über Lotte sehr gute Kontakte (zur SWO AG).“<sup>583</sup> Der Leiter Kooperationsmanagement führt diesbezüglich aus: „Es gab schon immer Beziehungen in das Gebiet des neuen Stadtwerks Tecklenburger Land. Wir sind ja Netzbetreiber in Lotte.“<sup>584</sup> Dass das Projekt Stadtwerke Tecklenburger Land überhaupt funktioniert, führt er wesentlich auf den Bestand persönlicher Netzwerke zurück: „Es gibt durchaus Reibungsverluste, weil es unterschiedliche Interessenlagen gibt. Aber die muss man austarieren und man muss das Ziel vor Augen haben. Sie haben 8 agierende Parteien. Da hat auch jede Kommune für sich einen gewissen Anspruch und das funktioniert nur über persönliche Kontakte.“<sup>585</sup>

Dass räumliche Nähe durch ihre enabling function für Face-to-Face-Kontakte eine bedeutende Rolle in der Verstetigung persönlicher Netzwerke spielt und diese wiederum begünstigend für die Herausbildung von Kooperationen sind, unterstreicht der Vertriebsleiter: „(Der persönliche Kontakt) spielt schon eine Rolle, glaube ich. Die räumliche Nähe, dass man sich häufiger über den Weg läuft und (dass) Geschäfte primär über Menschen gemacht (werden) und nicht nur zwischen Unternehmen, das spielt eine Rolle.“<sup>586</sup> Zugleich führt er jedoch an, dass die Bedeutung persönlicher, regional verankerter, Kontakte nicht für alle Kooperations- und Ge-

---

<sup>582</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Einkaufsleiter der SWO AG, S.10

<sup>583</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Leiter Rechnungswesen der SWO AG, S.16

<sup>584</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Leiter Kooperationsmanagement der SWO AG, S.9

<sup>585</sup> Ebenda, S.11

<sup>586</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Prokuristen und Vertriebsleiter der SWO AG, S.30

schäftsfelder von gleicher Bedeutung ist: „Ich muss gerade auch für mein Geschäft sagen, wo es um Strom und Gas geht, dass letztlich auch preisliche Komponenten eine Rolle spielen.“<sup>587</sup>

Die von einzelnen Akteuren ausgehende Kraft für das Zustandekommen von Kooperationen betont der Pressesprecher: „Und auch da ist Herr H. (Vorstandsvorsitzender) einer, der das vorantreibt (Kraftwerkskooperation mit der RWE AG), der sagt: ‘Ich möchte alte Denken aufbrechen, alte Verhaltensweisen aufbrechen.’ Das ist natürlich richtig, dass Herr H. als alter RWEler, der natürlich aus dem Bereich kommt und auch wichtige Positionen eingenommen hat, auch die Entscheider kennt. Das heißt, er ist auch Sprecher der Stadtwerke in diesem Projekt gewesen. Die haben Herrn H. bewusst gewählt, weil sie gesagt haben: ‘Der ist der Mann, der sozusagen immer die Vernetzungen hat, die Leute kennt und dort natürlich viel voranbringen kann.’“<sup>588</sup>

Neben der Bedeutung persönlicher Kontakte für die Anbahnung von Kooperationen im Kontext des Enthierarchisierungsprozesses wird ihre Bedeutung auch für die Kundenakquise hervorgehoben: „Vieles läuft so, dass wir diese Kontakte haben und sagen: ‘Liebes Stadtwerk, wir haben ja schon Kontakt auf vielen Ebenen. Das können wir für euch auch machen.’“<sup>589</sup>

Dass personelle Verflechtungen und Netzwerke auch für diagonale, branchenfremde Kooperationen bedeutsam sind, zeigt folgende Aussage: „Osnabrück hat einfach eine riesige Stärke. Osnabrück hat die DBU (Deutsche Bundesstiftung Umwelt), wo der Generalsekretär bei uns im Aufsichtsrat gesessen hat. Von daher kommt da auch das persönliche Netzwerk dazu. Die DBU ist für uns ein enorm wichtiger Partner.“<sup>590</sup> Eine ähnlich intensive Verflechtung einer weiteren diagonal gelagerten Kooperation zeigt sich am Beispiel der Hochschule Osnabrück, in welcher der Vorstandsvorsitzende der SWO AG im Stiftungsrat vertreten ist. So ist die Gründung der Kooperation Kompetenzzentrum Energie letztlich eine Folge intensiver persönlicher Verflechtungen zwischen der SWO AG und der Hochschule Osnabrück. Die Intensität der durch persönliche Netzwerke induzierten (diagonalen) Kooperationen spiegelt der Pressesprecher des Unternehmens, indem er festhält: „Das ist das tolle hier an der Region. Das finde ich einzigartig. Ich rede viel mit anderen Stadtwerke-Kommunikatoren und da gibt es so was nicht. Diese lebendige Netzwerkgestaltung, das ist hier etwas ganz Besonderes in der Region. Deswegen sage ich ja, da ist Herr H. eine ganz, ganz wichtige Figur. Aber es gibt noch andere

---

<sup>587</sup> Ebenda

<sup>588</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Pressesprecher der SWO AG, S.4

<sup>589</sup> Ebenda, S.5

<sup>590</sup> Ebenda, S.13

Köpfe, die eine wichtige Rolle gespielt haben. Das heißt, da kommen jetzt Leute zusammen, die eine gemeinsame Denke haben.“<sup>591</sup>

Allerdings ist die intensive Ausprägung persönlicher Netzwerke in der Region kein Garant für eine erfolgreiche Kooperation. Ähnlich den Transaktionskosten erfüllt räumliche Nähe lediglich eine *enabling function* für die Generierung nachhaltiger, persönlicher Netzwerke und daraus hervorgehender Kooperationen. Weitere Parameter müssen stimmen, um einen entsprechend regional gelagerten Enthierarchisierungsprozess zu lancieren. Diesbezüglich sagt der Leiter Netzwirtschaft: „Natürlich entstehen viele Netzwerke auch durch persönliche Beziehungen von Führungskräften, ganz klar. Wenn aber die Chemie nicht stimmt, dann kann das von oben nach unten nicht runterdelegiert werden. Die Basis muss zusammenpassen und dann ist es auch ein funktionierendes Netzwerk.“<sup>592</sup> Entsprechend sind viele Kooperationen der SWO AG zu verstehen, die zwar nicht regional verankert sind, aber auf (erfolgreichen) persönlichen Beziehungen bzw. Bekanntschaften von Entscheidungsträgern basieren. Dies gilt u.a. für die GEKKO-Kraftwerkskooperation, an der persönliche Bekanntschaften des Vorstandsvorsitzenden maßgeblich zur Partizipation der SWO AG beigetragen haben. Auch das Projekt Billing 4 Us ist eine eher informell gearbete überregionale Kooperation, die durch gute persönliche Kontakte von Kooperationspartnern im Rahmen der Smart Optimo GmbH eingeleitet wurde und ein Spin-Off derer ist. Da die Chemie zwischen den kooperierenden EVU stimmte, wurde das Projekt erfolgreich fortgeführt.

Die grundlegende Bedeutung persönlicher, mitunter lokalpolitischer, Netzwerke für die Etablierung regional ausgerichteter Kooperationen untermauert auch der Leiter Kooperationsmanagement, indem er festhält: „Wir schauen uns die Wirtschaftsräume an. Wir schauen uns an, wo wir politische Beziehungen haben und da kriegen sie relativ gut eine Karte gezeichnet, die unser Zielgebiet darstellt. Es sind verschiedene Einflussfaktoren. Maßgeblich sind die politischen Beziehungen, die es zwischen Stadt und Landkreis Osnabrück gibt.“<sup>593</sup> Weiterhin führt er aus: „Aus meiner Sicht ist (räumliche Nähe) eine der Schlüsselfaktoren für eine erfolgreiche Kooperation. Sie brauchen eine persönliche Nähe. Sowohl auf menschlicher als auch auf räumlicher Ebene bezogen. (Als Kooperationspartner) brauchen sie jemanden aus der Region, der die Region kennt, der weiß, wie die Menschen ticken und deswegen sind uns die regionalen Kooperationen wichtig. Wir wollen, dass Wertschöpfung vor Ort bleibt.“<sup>594</sup> Es wird deut-

---

<sup>591</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Pressesprecher der SWO AG, S.15

<sup>592</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Leiter Netzwirtschaft der SWO AG, S.8

<sup>593</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Leiter Kooperationsmanagement der SWO AG, S.3

<sup>594</sup> Ebenda, S.5

lich, dass persönliche, regional verankerte Kontakte nicht nur für die Anbahnung von Kooperationen bedeutsam sind. Durch eine verbindende *regionale Sprache* und Kenntnis der Kooperationspartner sind sie ebenso aus transaktionskostentheoretischer Perspektive wertvoll. Die regionale embeddedness der SWO AG ist somit nicht nur für die geographische Ausgestaltung des Enthierarchisierungsprozesses relevant, sondern persönliche und räumlich enge Kontakte und Netzwerke sind zugleich auch aus ökonomischer Perspektive überaus zweckmäßig.

Dennoch müssen auch potentielle Risiken einer intensiven regionalen embeddedness berücksichtigt werden, auf die der technische Leiter hinweist: „Es hat natürlich einen gewissen Vorteil, wenn man sich kennt, was natürlich sofort wieder die Kehrseite der Medaille hat, dass man sagt: ‘Die kennen sich so lange, da sind Dinge eingeschliffen und vielleicht kennen sich auch manche zu intensiv.’“<sup>595</sup> Intensiv lokal und regional verankerte persönliche Kontakte können durch einen Lock-In-Effekt negative Folgewirkungen mit sich bringen, da die Offenheit und das Absorptionspotential für neue, z.B. regionsexterne, Kontakte, reduziert und damit der Zugang zu neuen Sichtweisen und Erkenntnissen erschwert wird.<sup>596</sup>

Dennoch weist er auf die Vorteile einer regionalen embeddedness hin, in dem er zugleich die, durch Vernetzung induzierte, regionale Kontrollwirkung anspricht: „Aber es hat natürlich schon eine gewisse Kontrollwirkung, wenn man in derselben Stadt ist, denn man läuft sich zwangsweise immer wieder über den Weg. Von daher kann man aus meiner Sicht von gut bekannten Partnerunternehmen gerade auch in der Region ausgehen, dass sie besonders fair mit einem umgehen, weil der Ruf schnell kaputt ist, weil Osnabrück im positiven Sinne ein Dorf ist.“<sup>597</sup> Insbesondere regionale, stark auf einzelne Personen basierende, Netzwerke können im Sinne einer strukturellen embeddedness eine erhebliche indirekte Kontrollwirkung entfalten, da opportunistisches Fehlverhalten schnell bekannt und entsprechend sanktioniert wird. In diesem Punkt zeigt sich die enge Verknüpfung mit dem Transaktionskostenansatz: Die enge, auf der Aktivierung persönlicher Netzwerke basierende, regionale Einbettung des EVU geht mit dem positiven Effekt reduzierter Kontrollkosten einher.

Ein besonders deutliches Beispiel für die regionale embeddedness und das Ergebnis persönlicher Kontakte sieht der Leiter Rechnungswesen in der Kooperation KOSMOS 2020: „Ich glaube schon, dass da im Vorfeld persönliche Kontakte gewesen sind, insofern schon über un-

---

<sup>595</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Prokuristen und technischen Leiter der SWO AG, S.11

<sup>596</sup> Vgl. zu der Problematik des Lock-In in regionalen Netzwerken die Ausführungen von Berndt, C. u. Glückler, J. (Hrsg.): Denkanstöße zu einer anderen Geographie der Ökonomie, Bielefeld: transcript-Verlag, 2006, S.64ff

<sup>597</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Prokuristen und technischen Leiter der SWO AG, S.11



sere damalige gemeinsame Beteiligung am FMO. Münster und Osnabrück zusammen halten die meisten Anteile. Von daher glaube ich, dass so was nur über Kontakte funktioniert. Und man muss wissen, der damalige kaufmännische Geschäftsführer, war ja hier Prokurist des Energiebereichs. Fakt ist, es gab vorher Kontakte. Münster war kein unbekanntes Unternehmen. Man traf sich. Man hat sicherlich auch oft über das Thema FMO (gesprachen).<sup>598</sup>

Erwähnenswert erscheint auch, dass sich aufgrund häufiger Face-to-Face-Kontakte, die durch räumliche Nähe erst ermöglicht werden, freundschaftliche Verhältnisse entwickeln konnten. Hierzu sagt der Vertriebsleiter Privatkunden: „Man hegt gewisse Freundschaften zu Energieversorgern hier im Landkreis.“<sup>599</sup> Dies wiederum bildet eine gute Grundlage für die Lancierung von Outsourcing- und Kooperationsprojekten in der Region.

Aus der Analyse der Aussagen von SWO-Entscheidungsträgern geht hervor, dass persönliche Netzwerke ein bedeutender Kausalfaktor für die Generierung von Kooperationen sind. Da die Intensität persönlicher Netzwerke eine hohe Ausprägung in der Region aufweist, erklärt sich daraus partiell der stark regional ausgerichtete Enthierarchisierungsprozess der SWO AG. Jene Netzwerke unterliegen nicht zwangsläufig ökonomisch rationalen Erwägungen, sondern basieren zu erheblichen Teilen auf sozialen und psychologischen Komponenten wie Bekanntheit und Freundschaft.

In Anlehnung an Abbildung 5.25 spielt auch das Argument gegenseitiger Abhängigkeit im regionalen Wirtschaftskreislauf als Einflussfaktor für eine regionale embeddedness der SWO AG eine Rolle. Aufgrund der langen Monopolphase weist das Unternehmen erhebliche Verflechtungen mit der regionalen Wirtschaft auf, die ein unausgesprochenes Geben und Nehmen implizieren. Dieser, durch Reziprozität gekennzeichnete Kreislauf, hallt bis in die Gegenwart nach und es kann davon ausgegangen werden, dass eine Wirksamkeit in Bezug auf die räumliche Ausprägung des Enthierarchisierungsprozesses besteht. Diesbezüglich hält z.B. der Vertriebsleiter fest: „(Die Berücksichtigung regionaler Partner) ist eine Mission, die wir haben, denn umgekehrt leben wir ja auch von diesen Unternehmen. Es gibt teilweise wechselseitige Beziehungen. Wenn wir bei jemandem eine Dienstleistung einkaufen, ist der ja unser Strom- und Gaskunde. So gesehen macht das Sinn, in der Region zusammen zu arbeiten.“<sup>600</sup> In eine ähnliche Richtung weist die Aussage des technischen Leiters: „Das Geld, mit dem unsere Kunden uns bezahlen, kommt hier aus der Region und wann immer es wirtschaftlich vertret-

---

<sup>598</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Leiter Rechnungswesen der SWO AG, S.11f

<sup>599</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Vertriebsleiter Privatkunden der SWO AG, S.3

<sup>600</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Prokuristen und Vertriebsleiter der SWO AG, S.16

bar ist, dies auch hier in der Region zurückzugeben, über Einkauf, tun wir das auch.“<sup>601</sup> Die Ausführungen machen deutlich, dass ein regional verankerter, quasi-reziproker Kreislauf besteht, der eng mit weiteren Faktoren regionaler embeddedness und dem Transaktionskostenansatz verknüpft ist. So würde ein Wechsel langjähriger Partner mit einem erheblichen Anstieg der Transaktionskosten einhergehen. Die folgende Abbildung verdeutlicht das Prinzip eines regional verankerten Gebens und Nehmens, welches einen Beitrag zur regionalen embeddedness der SWO AG liefert. Zugleich werden die engen Verflechtungen zum Transaktionskostenansatz und weiteren Faktoren regionaler embeddedness ersichtlich.

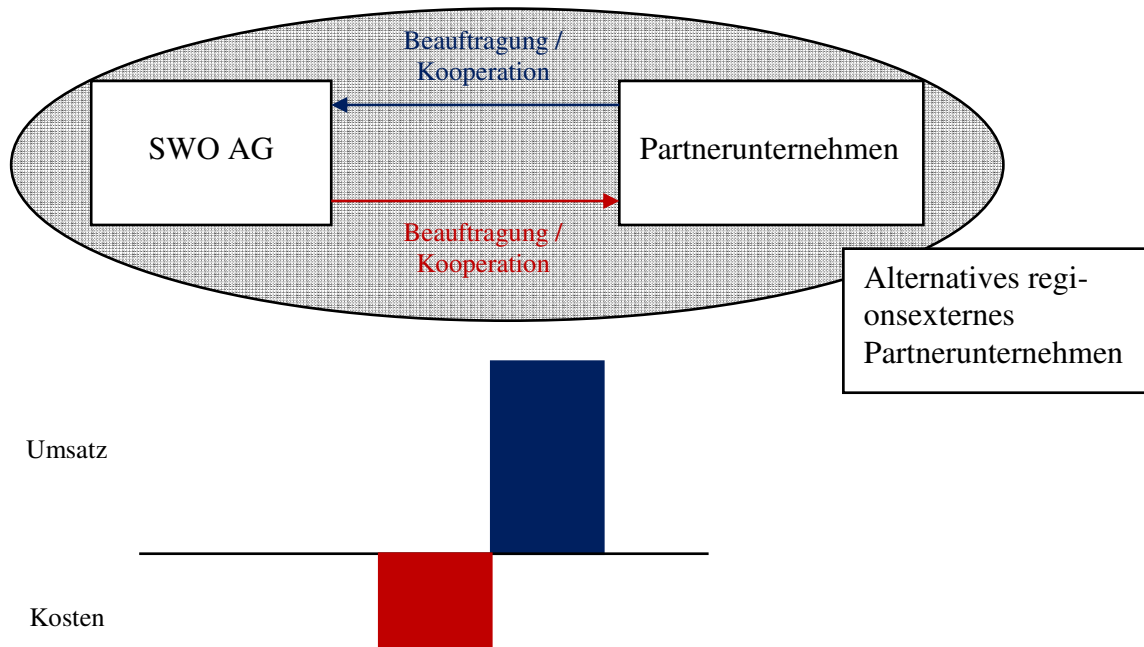


Abbildung 5.27: Regional verankerter reziproker Kreislauf zwischen SWO AG und Partnerunternehmen, eigene Darstellung

Aus Abbildung 5.27 wird die gegenseitige Beauftragung von SWO AG und Partnerunternehmen ersichtlich, auf welche die SWO-Entscheidungsträger hinweisen. Die SWO AG beabsichtigt, möglichst viele Sondervertragskunden in der Region zu halten. Dies erfolgt u.a. über die Auftragsvergabe an regional ansässige Unternehmen, welche wiederum im Gegenzug ihre Energie von der SWO AG beziehen. Bei einer rein auf betriebswirtschaftliche Kostenoptimie-

<sup>601</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Prokuristen und technischen Leiter der SWO AG, S.11

rung abzielende, regionsexterne Beauftragung könnte das EVU zwar Kosten einsparen, müsste jedoch auch mit entsprechenden Umsatzeinbußen durch in der Region wegbrechende Sondervertragskunden rechnen. Diese unsichere und intransparente Alternative trägt zum Erhalt des regionalen Kreislaufs bei. Die SWO AG ist somit über den reziproken Wirtschaftskreislauf regional eingebettet.

Dass der Quid-pro-Quo-Faktor eines regional ausgerichteten Enthierarchisierungsprozesses für die SWO AG nicht nur für Geschäftskunden, sondern auch für Tarifkunden eine bedeutende Rolle spielt, lässt sich aus diversen Aussagen ableiten, welche zum Inhalt haben, dass Kooperationen und Outsourcingprozesse nicht den regional verankerten Charakter des Unternehmens konterkarieren dürfen. So wird darauf geachtet, dass der Endkunde lediglich den lokalen Energiedienstleister bzw. einen hohen Grad an Regionalität in der Leistungserstellung und Leistungsabgabe wahrnimmt. Der Enthierarchisierungsprozess, insbesondere jener Teil, der einen regionsexternen Niederschlag erfährt, sollte für den Kunden nicht als solcher ersichtlich sein. Stattdessen wird die regionale Verankerung hervorgehoben, was letztendlich zu einer niedrigen Wechselquote beitragen soll. Der Vertriebsleiter hebt in Bezug auf die Kooperation KOSMOS 2020 hervor: „Es ist uns allen wichtig: Es darf nicht die Identität des Stadtwerks gegenüber den Kunden in Frage gestellt werden. Es sind alles Aktivitäten, die hinter dem Vorhang passieren.“<sup>602</sup> In Bezug auf die informelle, überregionale Kooperation Billing 4 Us hält er fest: „Der Abrechnungsbereich ist hinter dem Vorhang, also die Abrechnungsmaschine. Das merkt der Kunde nicht, wo die Abrechnungsmaschine steht und wo die Rechnungen gedruckt werden. Da macht das jeder für sich, weil wir sagen: ‘Da wollen wir das Gesicht zum Kunden nicht verlieren.’“<sup>603</sup> Dass eine regionale Verankerung in der Leistungserstellung von hoher Bedeutung für die Tarifkunden ist, zeigt auch folgende Aussage: „Das hat es in dem Anfang der Liberalisierung auch gegeben, dass Stadtwerke verschmolzen sind oder überlegt haben: Was kann man gemeinsam machen? Der Druck ist aber gewichen, weil jedes Stadtwerk eher durch fallweise Kooperation seine Wettbewerbsfähigkeit festgestellt hat und seine eigene Identität, gerade wegen dieser starken Marke, hat behalten können. Diese Absendermarke (Stadtwerke) ist unheimlich wichtig und die darf man natürlich nicht selbst untergraben. Denn dann sagt der lokal oder regional verbundene Kunde: ‘Ja warum soll ich dann noch bei denen bleiben? Das ist ja gar nicht mehr das Unternehmen der Stadt Osnabrück und da sind auch andere beteiligt.’ Das lockert die Kundenbindung.“<sup>604</sup> Die räumliche Sensibilität

---

<sup>602</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Prokuristen und Vertriebsleiter der SWO AG, S.11

<sup>603</sup> Ebenda, S.20

<sup>604</sup> Ebenda, S.21

der Tarfkunden, die mit der Rückbesinnung auf Region und regionaler Identität in einer ansonsten stark globalisierten Welt verbunden ist, wird seitens der SWO AG sehr genau wahrgenommen. Mitunter ist es unternehmenspolitisches Ziel, auch lokal und regional verortete Kooperationen nicht sonderlich stark zu kommunizieren, sondern in der Präsentation des Leistungsportfolios nur als SWO AG in Erscheinung zu treten. Die folgende Abbildung verdeutlicht den Sachverhalt.

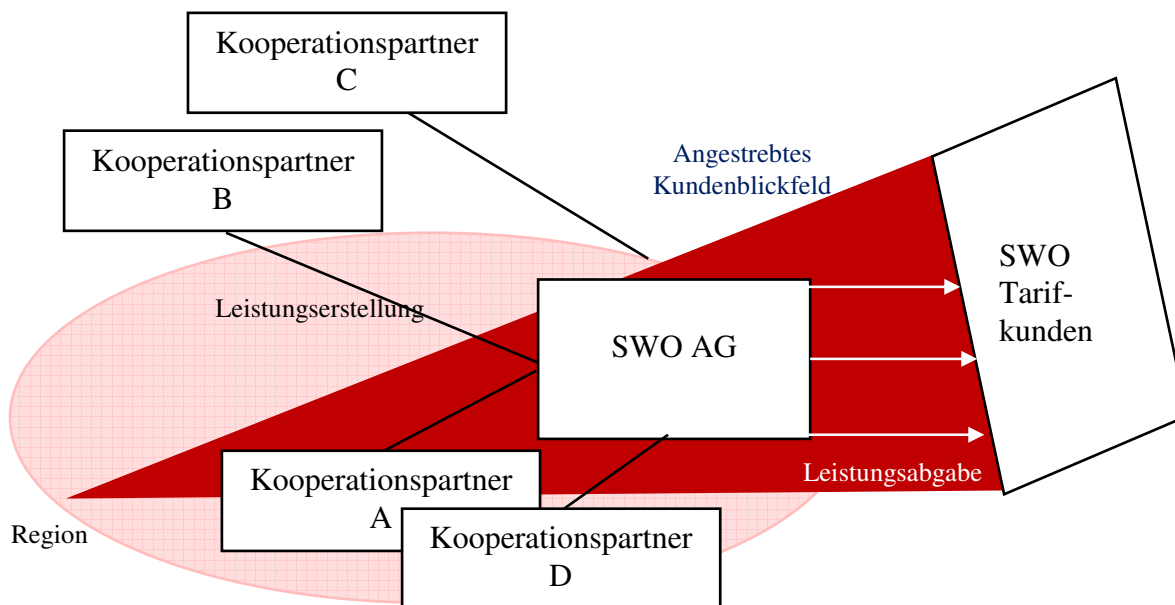


Abbildung 5.28: Angestrebtes Kundenblickfeld seitens der SWO AG, eigene Darstellung

Aus Abbildung 5.28 wird ersichtlich, dass der lokal oder regional verbundene Tarfkunde vor dem Vorhang nur die SWO AG wahrnehmen soll. Um die Wechselrate niedrig zu halten, erscheint es für das EVU ratsam, dem Motto *Aus der Region, für die Region* möglichst gerecht zu werden. So nimmt die SWO AG im Zuge des Enthierarchisierungsprozesses auch das für die Erstellung des Produktportfolios notwendige Kooperationskonglomerat für den Kunden möglichst aus der Sichtlinie. Da sich regional gelagerte Kooperationen tendenziell positiv für den Wirtschaftsraum Osnabrück auswirken, gilt die intendierte Unsichtbarkeit primär regionsexternen Kooperationen. Die bewusst gewählte Differenzierung zwischen der Generierung und der Präsentation des Produktportfolios untermauert der technische Leiter: „Wir sind die Stadtwerke Osnabrück, 100 Prozent kommunal, und sind da für die Menschen hier und das sollten wir auch beibehalten. Hinter dem Vorhang, da wo die Wertschöpfung entsteht, koope-

rieren wir zukünftig noch in stärkerem Maß als bisher mit anderen. Nach vorne, vor dem Vorhang, (sollten wir) für den Kunden als Stadtwerke Osnabrück da sein.“<sup>605</sup> Inhaltlich nahezu identisch erscheint die Aussage des Leiters Kooperationsmanagement: „Von der Philosophie her ist das so, dass wir sagen: ‘Alles das, was vor dem Kundenvorhang passiert, nimmt der Kunde als Stadtwerke Osnabrück wahr und alles, was wir hinter dem Kundenvorhang machen, Kooperationen, das nimmt der Kunde nicht wahr.“<sup>606</sup> Insofern weist die SWO AG in Bezug auf die Erwartungshaltung der Tarifkunden eine regionale embeddedness auf. Da das EVU unter den Tarifkunden ein zunehmendes Regionalitätsbewusstsein konstatiert, ist davon auszugehen, dass ein regional ausgerichteter Enthierarchisierungsprozess auch mit Blick auf eine niedrige Wechselrate von Bedeutung ist.

Ein weiterer Aspekt regionaler embeddedness wird durch die über Jahrzehnte hinweg entwickelte Verbundenheit des Unternehmens zur Region bzw. das Selbstverständnis in Bezug auf die regionale Verantwortung deutlich. Durch eine Vielzahl persistenter Einflussfaktoren konnte sich über einen langen Zeitraum ein Bezug zur Region entwickeln, der das Handeln des Unternehmens bzw. seinen wirtschaftsgeographischen Abdruck deutlich beeinflusst. Einen erheblichen Einfluss hatte vor allem das Gebietsmonopol der Monopolphase, welches zwangsläufig einen engen Kontakt zwischen den Kunden und der SWO AG förderte. Der Monopolstatus forcierte insbesondere im Geschäftskundenbereich die Netzwerkbildung durch regelmäßige persönliche Kontakte in die Region. Nicht zuletzt begünstigt der Status als kommunales bzw. öffentliches EVU eine regionale Verantwortung und ein Grundverständnis, welches einem regional fokussierten *mission statement* entspricht. Zwar ist der Einfluss der Stadt Osnabrück bedeutsam für die regionale Ausrichtung des Enthierarchisierungsprozesses. Wie die Auswertung der Interviews zeigt, hat die SWO AG jedoch einen eigenen Ansporn bzw. eine Form intrinsischer Motivation zur Stärkung der regionalen Wirtschaft und der Region als Ganzes entwickelt. Die regionalwirtschaftlichen Zielsetzungen der Stadt und der SWO AG sind kompatibel. Die dem Enthierarchisierungsprozess zugrunde liegende betriebswirtschaftliche Perspektive wird durch einen idealistisch gelagerten Aspekt regionaler Verantwortung komplettiert. Regionale Verantwortung entsteht in der beobachteten Form nur durch eine historisch weitreichende regionale Verankerung, die durch eine Vielzahl von Entwicklungstrajektorien und persönlichen Netzwerken geprägt ist. Die SWO AG ist so eng mit der Region verbunden, dass das EVU als Unternehmen der Bürger vor Ort verstanden wird, welche durch eine regional zentrierte Auftragsvergabe und regional verortete investive Ko-

---

<sup>605</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Prokuristen und technischen Leiter der SWO AG, S.14

<sup>606</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Leiter Kooperationsmanagement, S.3f

operationen direkt und indirekt profitieren sollen. Der Pressesprecher unterstreicht diesen Sachverhalt, indem er betont: „Wir gehören zu 100 Prozent der Stadt und damit den Bürgern Osnabrücks und das ist für uns enorm wichtig, nicht nur in der Kommunikation. Den Bürgern gehören die Stadtwerke Osnabrück und deswegen sind wir hier auch in der Region tätig. Das heißt, nicht die Mainzer oder Ulmer haben Einfluss auf uns, sondern die Osnabrücker. Und deswegen sind wir auch nur in der Region tätig und nicht woanders.“<sup>607</sup> Diese Sichtweise manifestierte sich sogar in der Einkaufsrichtlinie des Unternehmens.<sup>608</sup> Auch der technische Leiter hebt das regional ausgerichtete Verantwortungsbewusstsein hervor: „Wir versuchen durchaus eine lokale und regionale Wertschöpfung hier zu halten. Da sehen wir uns in der gesellschaftlichen Verantwortung als kommunales Unternehmen.“<sup>609</sup> Der Vertriebsleiter bezeichnet das regionale Bewusstsein sogar als „Mission, die wir haben“.<sup>610</sup> Diese ist aus seiner Sicht ein Spezifikum eines regionalhistorisch intensiv verankerten EVU und steht in Kontrast zu anderen, in der Region vertrieblich aktiven, EVU: „Wenn jetzt das Stadtgebiet von Osnabrück von RWE bearbeitet würde, dann würde diese (die Wertschöpfung) nach Essen fließen. So fließen aber die Gewinne und die Wertschöpfung, auch die Arbeitsplätze und die Vergabe von Aufträgen in die Region. Das sind immer wieder unsere klassischen Argumente: Das bleibt in der Region. Wir sind ein wichtiger Faktor für die regionale Wirtschaft. Wenn wir damals übernommen (worden) wären, wäre auch diese Wertschöpfung nicht hiergeblieben.“<sup>611</sup> Auch der öffentliche Charakter des Unternehmens trägt aus seiner Sicht zur regionalen Verantwortung bei: „Ich glaube, wir sind da schon sensibler und das Ziel ist für uns wichtiger als für ein rein privatwirtschaftliches Unternehmen.“<sup>612</sup> Weiterhin stellt er in Bezug auf die Seite der Leistungsabgabe fest: „Wir verstehen uns als *Unternehmen Lebensqualität* hier für die Region. Da wird nochmal unsere Verantwortung für die Region deutlich. Mit dem neuen Claim betonen wir die Bedeutung, die wir für die Region haben.“<sup>613</sup> Der Pressesprecher des Unternehmens bezeichnet die SWO AG gar als Lösungspartner für die Stadt und Region.<sup>614</sup> Die Verantwortung gegenüber der Region konnte die SWO AG durch die räumliche Nähe zu den Endkunden stets besser wahrnehmen, als regionsextern verortete EVU. Neben wirtschaftlichen Erwägungen war es im Zuge der Energiemarktliberalisierung daher auch Ziel

---

<sup>607</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Pressesprecher der SWO AG S.16

<sup>608</sup> Vgl. Transkriptionstext des Interviews mit dem Pressesprecher der SWO AG, S.16

<sup>609</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Prokuristen und technischen Leiter der SWO AG, S.11

<sup>610</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Prokuristen und Vertriebsleiter der SWO AG, S.16

<sup>611</sup> Ebenda, S.6

<sup>612</sup> Ebenda, S.16

<sup>613</sup> Ebenda, S.16f

<sup>614</sup> Vgl. u.a. Transkriptionstext des Interviews mit dem Pressesprecher der SWO AG, S.19

der SWO AG, die regionale Nähe zu den Bürgern aufrecht zu halten und sinnvoll zu nutzen. Die folgende Aussage des Vertriebsleiters unterstreicht den Sachverhalt: „Diese lokale Präsenz, Face-to-Face, (man) kann die Stadtwerke fühlen. Das ist nicht nur eine Stimme, sondern im Zweifelsfall gehe ich hin. Da kann ich Beratung abfragen. Wir haben gesagt: ‘Das ist eines der Unterscheidungsmerkmale und daraus machen wir eine Stärke und keine Schwäche.’“<sup>615</sup> Sicherlich spielt für den proaktiven Umgang mit räumlicher Nähe zum Kunden auch das Argument betriebswirtschaftlich pragmatischer Inwertsetzung des Regionalen eine bedeutende Rolle. Die intensive regionalhistorische Verankerung kommt insbesondere in einer Zeit, in der gesellschaftliche Strömungen zunehmend auf räumlich kompakte Wertschöpfungsketten und dem Unternehmen vor Ort Wert legen, der SWO AG zu Gute.<sup>616</sup> Das Unternehmen versteht es, jenen Zeitgeist zu nutzen. Dennoch ist dies nicht als Widerspruch zu einem regionalen Verantwortungsbewusstsein zu verstehen. Räumliche Nähe zum Kunden wird seitens des Unternehmens sowohl als strategisch willkommene Ausgangssituation als auch als ideale Konstellation für die Erfüllung regionalen Verantwortungsbewusstseins betrachtet, so dass sich beide Ansätze ergänzen. Dass der eher idealistisch-emotional gefärbte Aspekt regionaler Verantwortung letztendlich auch mit ökonomischen Zielsetzungen in Einklang stehen muss, unterstreicht der technische Leiter des Unternehmens, für den der ethische Aspekt regionalwirtschaftlichen Verantwortungsbewusstseins nur dann vertretbar ist, „wenn die Konditionen in Ordnung sind, wenn es nicht teurer ist, als woanders, wenn es kein Nachteil für das Unternehmen ist.“<sup>617</sup>

Resümiert man die dargelegten Aspekte regionaler embeddedness, so lassen sie sich vier Kategorien zuordnen:

---

<sup>615</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Prokuristen und Vertriebsleiter der SWO AG, S.29

<sup>616</sup> So bezeichnet der Vertriebsleiter der SWO AG die Absendermarke *Stadtwerke* als „ein ganz großes Pfund im Wettbewerb“, Transkriptionstext des Interviews mit dem Prokuristen und Vertriebsleiter der SWO AG, S.5. Der technische Leiter hält diesbezüglich fest: „Unsere Marke *Stadtwerke Osnabrück*‘ strahlt gut aus ins Umland.“ Transkriptionstext des Interviews mit dem Prokurist und technischen Leiter der SWO AG, S.1

<sup>617</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Prokuristen und technischen Leiter der SWO AG, S.11

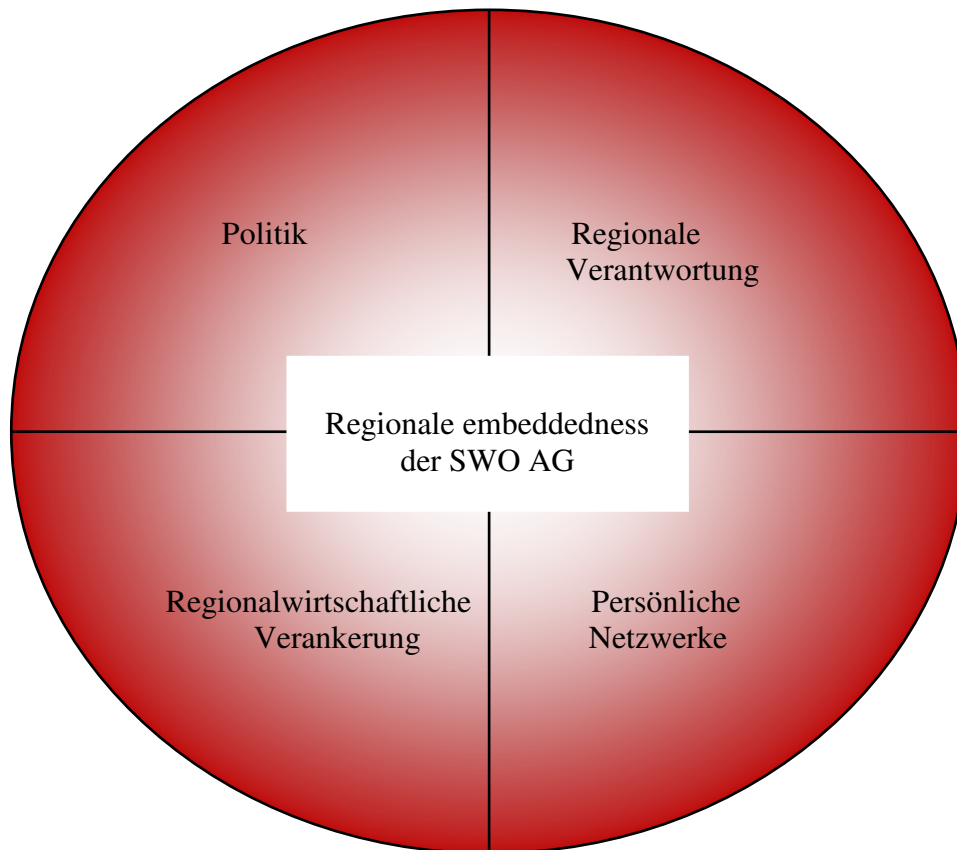


Abbildung 5.29: Schnittmenge regionaler embeddedness am Beispiel der SWO AG, eigene Darstellung

Die regionale embeddedness der SWO AG ist demnach eine Art Schnittmenge diverser Einflussphären. Identifiziert wurden ein politischer, idealistischer, historisch-wirtschaftlicher und personengebundener Einflussbereich. Eine eindeutig dominierende Einflussphäre kann nicht festgestellt werden. Vielmehr bilden sie eine Art Einflusskonglomerat, welches wesentlich zu einer regional ausgerichteten Enthierarchisierung im Kontext des Transformationsprozesses beiträgt.

Die wesentlichen Aussagen zur regionalen embeddedness der SWO AG lassen sich wie folgt zusammenfassen: Die SWO AG handelt primär nach betriebswirtschaftlich-rationalen Kriterien. Die Ergebnisse der Untersuchung weisen jedoch darauf hin, dass das wirtschaftliche Handeln des Unternehmens stark von Beziehungen und Netzwerken beeinflusst wird, die weder Bestandteil des ökonomischen Systems sind, noch deren ökonomischer Zweckrationalität und betriebswirtschaftlicher Nutzenmaximierung stringent folgen. Gemäß des Embeddedness-Ansatzes nach Granovetter ist das ökonomische Handeln der SWO AG nicht allein durch betriebswirtschaftliche Ratio zu erklären. Für ein besseres Verständnis wirtschaftsgeographi-



scher Implikationen des Transformationsprozesses muss vielmehr die intensive gesellschaftliche Einbettung des EVU eine Berücksichtigung erfahren. Die auf das ökonomische Handeln Einfluss nehmenden gesellschaftlichen Einflussfaktoren sind hauptsächlich regional verortet. Das Unternehmen ist demnach durch eine starke regionale embeddedness geprägt. Diese begünstigt maßgeblich einen regional ausgerichteten Enthierarchisierungsprozess. Die Determinanten regionaler embeddedness sind multidimensional strukturiert. Es wurden vier bedeutende Determinanten regionaler embeddedness identifiziert: Erstens besteht durch den einflussreichen SWO-Share- und Stakeholder, der Stadt Osnabrück, ein deutlicher lokalpolitischer Einfluss in Bezug auf das raumrelevante strategische Vorgehen der SWO AG. Die Stadt Osnabrück favorisiert eine regionalwirtschaftliche Ausrichtung, wozu u.a. auch die regionale Verankerung investiver Kooperationen zu zählen ist. Über den Aufsichtsrat wird entsprechend Einfluss genommen. Letztendlich lässt sich nicht eindeutig ausmachen, welche Bestandteile regionalwirtschaftlicher Ausrichtung primär intrinsisch und welche eher extrinsisch motiviert sind. Aussagen von SWO-Entscheidungsträgern deuten darauf hin, dass seitens der Stadt ein korrigierender Eingriff erfolgen würde, sofern eine bewusste Berücksichtigung und Stärkung der regionalen Wirtschaft ausbleiben würde. Zweitens spielen persönliche Kontakte von Entscheidungsträgern für die Anbahnung von Kooperationen eine bedeutende Rolle. Persönliche Netzwerke weisen insbesondere auf regionaler Ebene eine starke Ausprägung auf, da die räumliche Nähe wichtige, wiederkehrende Face-to-Face-Kontakte ermöglicht. Derartige Netzwerke bilden ideale Grundgerüste, um formale und informelle Kooperationen zu lancieren. Drittens lässt sich eine gewisse Form des regionalwirtschaftlichen Gebens und Nehmens identifizieren. Die über Jahrzehnte hinweg etablierten Beziehungen zu Tarif- und Geschäftskunden haben einen Quid-pro-Quo-Mechanismus etabliert. Zwar bezieht sich dieser Aspekt eher auf die Auftragsvergabe im Bereich der Vorleistungen. Dennoch hat er auch für den Enthierarchisierungsprozess eine gewisse Bedeutung. Die langjährigen Beziehungen und Partnerschaften zwischen der SWO AG und regionalen Unternehmen haben einen Kreislauf gegenseitiger Auftragsvergabe induziert, der für beide Seiten einen Mehrwert darstellt, den Charakter eines regional verorteten Wirtschaftskreislaufs besitzt und einen regional ausgerichteten Enthierarchisierungsprozess begünstigt. Viertens entwickelte die SWO AG durch ihre historisch überaus intensive Verankerung in und mit der Region ein regionales Verantwortungsbewusstsein, das über eine klassische Corporate Social Responsibility hinausgeht und sie um den raumbezogenen Aspekt regionaler Verantwortung ergänzt. Diese eher intrinsisch gelagerte Motivation liegt auf Linie mit der lokalpolitischen Erwartungshaltung, so dass Friktionen durch divergierende Interessen der SWO AG und des Shareholders ausbleiben.

Wie die Ausführungen zeigen, wird der Enthierarchisierungsprozess in seiner geographischen Ausprägung wesentlich durch Transaktionskosten und die regionale embeddedness der SWO AG geprägt. Beide Ansätze ergänzen sich und liefern wertvolle Erklärungen für die wirtschaftsgeographischen Implikationen des Transformationsprozess. Versteht man den Transaktionskostenansatz als Ergänzung neoklassischer Argumentationsmuster, so zeigt das Beispiel der SWO AG, dass sich neoklassische bzw. transaktionskostentheoretische Ansätze und der Ansatz regionaler embeddedness sinnvoll komplettieren. Die Komplexität des Wandlungsprozesses macht den Einbezug eines multiperspektivischen Erklärungsmusters erforderlich.

### **5.3 Fallbeispiele / Ausgewählte Kooperationen der SWO AG**

Im Folgenden wird anhand einzelner Fallbeispiele ein detaillierter Blick in konkrete Kooperationen der SWO AG ermöglicht, die sich im Laufe des Enthierarchisierungsprozesses herausgebildet haben. Wesentliche, in bisherigen Ausführungen dargelegte, Erkenntnisse erfahren dadurch eine plastische Verdeutlichung.<sup>618</sup>

#### **5.3.1 KOSMOS 2020**

Die Kooperation KOSMOS 2020 zählt zu den wenigen SWO-Kooperationen, die nicht investiver Natur sind und die einen hohen Grad an Reziprozität besitzen. Sie wurde 2008 (nach sondierenden Gesprächen im Jahr 2007) offiziell zwischen der SWO AG und der Stadtwerke Münster GmbH gegründet und ist eine Kooperation der zweiten Liberalisierungsphase. Primäre Ziele sind die Kostensenkung durch Nachfragebündelungen, die Erzielung von Synergieeffekten und der Austausch von Know-How und Informationen zu energiewirtschaftlichen und -rechtlichen Herausforderungen. Die Kooperation findet vornehmlich im operativen Bereich statt. Strukturell ist KOSMOS 2020 eine brancheninterne, horizontale Kooperation mit symmetrischem Charakter. Die Zusammenarbeit in KOSMOS 2020 umfasst mehrere Wertschöpfungsbereiche und durchläuft vom Management bis zur operativen Sachbearbeitung sämtliche Hierarchiestufen bzw. Entscheidungsebenen des Unternehmens, wie der Vertriebsleiter ver-

---

<sup>618</sup> Die Ausführungen zu den Fallbeispielen basieren im Wesentlichen auf der Analyse der SWO-Geschäftsberichte, der Experteninterviews und den jeweiligen Internetseiten der Kooperationen.

deutlich: „Das Schöne ist, dass diese Kooperation sozusagen auf die Ebene der Mitarbeiter, der Teamleiter, der Abteilungsleiter, herunter diffundiert ist. Das ist gelebte Kooperation.“<sup>619</sup> Der Einfluss der SWO AG auf die Ausgestaltung und den Verlauf der Kooperation ist sehr hoch. Tabelle 5.13 spiegelt die wichtigsten Fakten zur Kooperation KOSMOS 2020 zusammenfassend wider.

KOSMOS 2020 (Gründung 2008)	
Kooperierende Unternehmen	Stadtwerke Osnabrück AG, Stadtwerke Münster GmbH
Externe Stressoren	Kosten- und Margendruck der Energiemarktliberalisierung
Bedeutende Faktoren für die Genese	Strukturelle und räumliche Nähe der EVU, Regionale embeddedness (persönliche Netzwerke, lokalpolitischer Einfluss), geringe raumwirksame Transaktionskosten
Zeitverlauf	Aktive Kooperation seit 2008
Marktkonstellation bei Gründung	Zweite Liberalisierungsphase
Enthierarchisierungstypus	Kooperation
Primärziel	Kostensenkungseffekte durch Nachfragebündelungen sowie Informations- und Know-How-Austausch
Formalisierungsgrad	Offiziell
Branchenfokus	Intern
Kooperationsrichtung	Horizontal
Wertschöpfungssegment / Kooperationsbereiche	Diverse Wertschöpfungsbereiche (Materialbeschaffung, Datenverarbeitung, Personalakquise)
Kooperationsgeometrie	Symmetrisch
Operationsraum	Erweiterte Region
Standort der Kooperationspartner	Erweiterte Region
Einfluss regionaler embeddedness	Regionale embeddedness spielt durch die intensiven Kontakte zwischen beiden EVU eine große Rolle in der Kooperationsgenese
Einfluss raumwirksamer Transaktionskosten	Die Transaktionskosten senkende Wirkung räumlicher Nähe kommt zum Tragen. Der Einfluss ist als mäßig bis hoch einzuschätzen.

Tabelle 5. 13: Übersicht bedeutender Charakteristika der KOSMOS 2020-Kooperation

KOSMOS 2020 kann in seiner Entstehung als eine Art Synthese aus der Erkenntnis mehrerer Kooperationsansätze betrachtet werden. Dies unterstreicht der Vertriebsleiter, indem er fest-

<sup>619</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Prokuristen und Vertriebsleiter der SWO AG, S.12

hält: „Es gab mehrere Runden, die wir gefahren sind. Zuerst gab es hier in Niedersachsen eine Runde der großen 5 oder 6 Stadtwerke. Die 5 oder 6 größten Stadtwerke haben sich zusammengetan und zu sehr vielen verschiedenen Themen überlegt: ‘Wie können wir uns im Wettbewerb aufstellen?’ Da waren die Stadtwerke Hannover beteiligt, die Stadtwerke Bremen, Göttingen, Hildesheim. Das waren im Nachhinein gute Gespräche, die dann aber vielleicht aufgrund der räumlichen Distanz nicht weiterverfolgt wurden. Dann gab es eine Phase, wo wir uns mit den Stadtwerken hier in der Region, also der engeren Region zusammengetan haben. Daraus ist das ein oder andere Kooperationsthema entstanden. Zum Beispiel erbringen wir für viele Stadtwerke hier in der Region Dienstleistungen in der Energiebeschaffung. Da stellte sich aber heraus, dass wir vielleicht zu viele Akteure sind und dass wir auch zu unterschiedliche Strukturen haben. Da waren wir ein sehr großes Unternehmen, so dass auch diese, und da bin ich bei der zweiten Kooperationswelle, nicht so erfolgreich war. Erfolgreich war dann der dritte Ansatz, den wir gemacht haben. Und das ist eine bilaterale Kooperation mit den Stadtwerken Münster.“<sup>620</sup> Der Weg zu KOSMOS 2020 war entsprechend geprägt durch ein Ausprobieren und Durchlaufen mehrerer Kooperationswellen, wie Abbildung 5.30 schematisch zeigt.

---

<sup>620</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Prokuristen und Vertriebsleiter der SWO AG, S.9-11

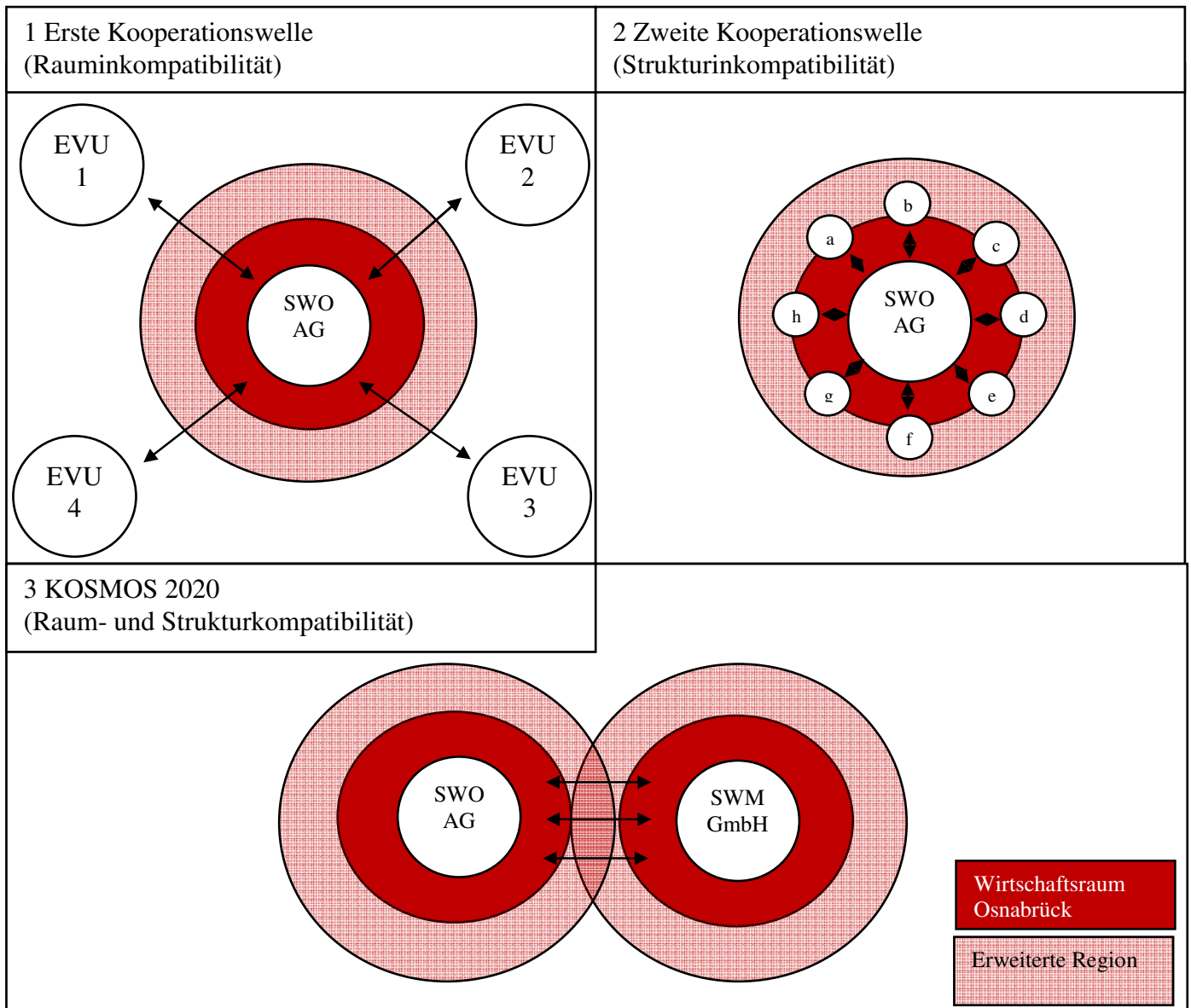


Abbildung 5.30: Kooperationswellen der SWO AG und sukzessive Optimierung der Kooperationskonstellation, eigene Darstellung

Das Ziel, im Kontext des eingeleiteten Enthierarchisierungsprozesses Kosteneinsparungen und Synergieeffekte zu erzielen, sowie einen auf reziproken Mechanismen aufbauenden Informations- und Erfahrungsaustausch mit anderen EVU in einem zunehmend komplexer werdenden Marktumfeld zu etablieren, war bereits frühzeitig vorhanden. Allerdings erwiesen sich die Kooperationsansätze 1 und 2 als nur partiell zielführend. In Kooperationsansatz 1 lag in Bezug auf die Kooperationspartner (Stadtwerke Bremen AG, Stadtwerke Göttingen AG, Stadtwerke Hannover AG, Stadtwerke Hildesheim AG) zwar ein ausreichendes Maß struktu-

reller Kompatibilität vor. Dieses wurde jedoch durch die räumliche Distanz und der damit reduzierten Möglichkeit regelmäßiger Face-to-Face-Kontakte, sowie raumwirksamen Transaktionskosten konterkariert. Unter gänzlich anderen Vorzeichen verlief die zweite Kooperationswelle (2), in der die räumliche Nähe zu den EVU gegeben war, die heterogenen Unternehmensstrukturen jedoch erhebliche Kooperationsasymmetrien und teils abweichende Zielsetzungen beinhalteten. Transaktionskosten schlugen hier primär im Bereich gemeinsamer Zielfindungsprozesse zu Buche. Der Lernprozess, der auf den Defiziten vorheriger Kooperationswellen basierte, führte letztendlich zu KOSMOS 2020 (3). Die Kooperation hat daher den Charakter einer synergetischen Schöpfung, basierend auf den Erkenntnissen der ersten und zweiten Kooperationsansätze.

KOSMOS 2020 erfüllte somit mehrere begünstigende Determinanten einer erfolgreichen Kooperation, welche zuvor nur bedingt in Kombination vorlagen: Strukturelle Kompatibilität und räumliche Nähe. Insbesondere die räumliche Nähe ermöglicht regelmäßigen Face-to-Face-Kontakt, was die Qualität der Kommunikation und des Informationsaustauschs wesentlich stärkt. Die Bedeutung räumlicher Nähe wird insbesondere in der Gründungsphase von KOSMOS 2020 ersichtlich, in der regelmäßig in gemeinsamen Treffen das Kooperationspotential zwischen beiden EVU eruiert wurde. Die NOZ schreibt diesbezüglich: „In den vergangenen Monaten haben Arbeitsgruppen beider Häuser ausgelotet, wie die Zusammenarbeit aussehen könnte und welche Vorteile sie hat. Die Gremien haben oft getagt.“<sup>621</sup> Gerade in der Phase des Kooperationsaufbaus ist ein regelmäßiger, auch informeller, Austausch von großer Wichtigkeit, um das Grundgerüst der Kooperation auf ein sicheres, für alle Kooperationspartner zufriedenstellendes, Fundament zu stellen. Der ehemalige Geschäftsführer der Stadtwerke Münster GmbH sagt diesbezüglich: „Wir hätten schon fast einen Pendelverkehr zwischen Osnabrück und Münster einrichten können.“<sup>622</sup> Räumliche Nähe begünstigt eine derartige Intensität des Austauschs maßgeblich und hat im Fall von KOSMOS 2020 entscheidend zum Erfolg beigetragen. Zudem wirkt die strukturelle Vergleichbarkeit der EVU und der daraus hervorgehende symmetrische Einfluss auf die Ausgestaltung von KOSMOS 2020 positiv auf den Kooperationserfolg. Die Etablierung von KOSMOS 2020 war daher überaus zweckrational.

Für das Zustandekommen der Kooperation war allerdings nicht nur die Analyse potentieller Partner aus einer objektiven Distanz verantwortlich. Mindestens genauso relevant waren und

---

<sup>621</sup> Artikel der NOZ vom 13.03.2008, <http://www.noz.de/deutschland-welt/vermishtes/artikel/375559/gemeinsam-einkaufen-und-kosten-senken>, Stand: 10/2015

<sup>622</sup> Ebenda

sind bestehende persönliche Kontakte. Bedingt durch die Anteilseignerstruktur der FMO-Kooperation fand ein regelmäßiger Austausch des Managements beider EVU seit geraumer Zeit statt. In genau jene Richtung zielt die Aussage des Leiters Rechnungswesen: „Ich glaube schon, dass da im Vorfeld persönliche Kontakte gewesen sind, alleine schon über unsere damalige Beteiligung am FMO. Münster und Osnabrück halten zusammen die meisten Anteile. Das waren über 30 Prozent, die die beiden Städte am Flughafen Münster Osnabrück gehalten haben. Von daher glaube ich, dass so was über Kontakte funktioniert.“<sup>623</sup> Die Aussage verdeutlicht zugleich, dass die beiden wesentlichen Share- und Stakeholder der SWO AG und der Stadtwerke Münster GmbH, namentlich die Stadt Osnabrück und die Stadt Münster, in den Prozess der Kooperationslancierung involviert waren. Für die Etablierung der Kooperation KOSMOS 2020 waren somit nicht nur die strukturelle und räumliche Nähe beider EVU verantwortlich, sondern sie ist partiell aus der regionalen embeddedness beider EVU zu erklären. Persönliche und politische Kontakte spielen eine erhebliche Rolle. So unterstreicht der ehemalige Oberbürgermeister der Stadt Osnabrück in seiner Funktion als Aufsichtsratsvorsitzender die Chancen der Ausbaufähigkeit des Projekts auf andere Segmente kommunaler Zusammenarbeit und hebt damit die politische Dimension der Kooperation hervor: „Dieses Projekt spiegelt das Motto *Unterwegs in die Zukunft* wider. KOSMOS 2020 steht für die Bezeichnung Kommunale Stadtwerke Münster Osnabrück, wobei die Zahl 2020 zum einen die Perspektive und zum anderen die Partnerschaft auf Augenhöhe symbolisiert. Hier kooperieren zwei sehr ähnlich strukturierte Unternehmen, um Synergieeffekte auf beiden Seiten zu fördern. Das ist eine Vorzeigepartnerschaft, die sich sicherlich auch auf andere gemeinsame Projekte der beiden Friedensstädte Münster und Osnabrück übertragen lässt.“<sup>624</sup> Der damalige Oberbürgermeister der Stadt Münster hält fest: „Hier ziehen alle an einem Strang: Von den Mitarbeitern über die Betriebsräte bis hin zur Politik.“<sup>625</sup> Die Bedeutung der intensiven lokalpolitischen Einbindung beider EVU für das Zustandekommen von KOSMOS 2020 unterstreicht auch der Vorstandsvorsitzende der SWO AG: „Die jeweiligen Aufsichtsräte, Geschäftsleitungen und Betriebsräte ziehen an einem Strang.“<sup>626</sup> Folgerichtig unterzeichneten auch die Aufsichtsräte in Person der jeweiligen Oberbürgermeister den Kooperationsvertrag. Aus der Aussage wird deutlich, dass neben persönlichen Netzwerken auch der lokalpolitische Einfluss einen bedeutenden Anteil an der Etablierung der Kooperation hat.

---

<sup>623</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Leiter Rechnungswesen der SWO AG, S.11

<sup>624</sup> Geschäftsbericht 2007 der Stadtwerke Osnabrück AG, S.6

<sup>625</sup> Westfälische Nachrichten, 14.03.2008, <http://www.wn.de/Muenster/2008/03/Nachrichten-Muenster-Die-Fuenf-Millionen-Chance-Alle-ziehen-an-einem-Strang>, Stand: 10/2015

<sup>626</sup> Ebenda. Die Aufsichtsräte beider EVU werden wesentlich durch die jeweiligen städtischen Vertreter geprägt.

Räumliche Nähe ist nicht als alleinige Voraussetzung zu sehen, sondern ihr wohnt eine ermöglichende, begünstigende Funktion (*enabling function*) inne, was die Aussage des Vertriebsleiters untermauert: „Räumliche Nähe ermöglicht Fühlbarkeit. Aufgrund der räumlichen Nähe baue ich dann Vertrauen auf. Die räumliche Nähe alleine ist noch nicht hinreichende Bedingung für Vertrauen. Sie ist eine gute Voraussetzung.“<sup>627</sup> In eine ähnliche Richtung zielt der technische Leiter der SWO AG: „Räumliche Nähe ist sicherlich hilfreich, aber nicht unbedingt erforderlich.“<sup>628</sup> Weiter hält er in Bezug auf KOSMOS 2020 fest: „Um eine vernünftige Vertrauensbasis aufzubauen, ist der persönliche Kontakt und das persönliche Kennen sehr wichtig. (Räumliche Nähe) erleichtert es.“<sup>629</sup> Im Umkehrschluss implizieren die Aussagen, dass räumliche Nähe zwar eine regional ausgerichtete Enthierarchisierung im Rahmen von Kooperationen oder Outsourcingprojekten begünstigt. Ohne das Vorhandensein struktureller Kompatibilität, die immer in Bezug auf die jeweilige Zielsetzung der Kooperation zu bewerten ist, kann räumliche Nähe allein zumeist kein hinreichender Faktor für das Zustandekommen von Kooperationen sein.

Mehrere Faktoren trafen im Fall von KOSMOS 2020 aufeinander, die erst in der Kombination zu der erfolgreichen Etablierung des Kooperationsprojekts führten, wie die Abbildung 5.31 abschließend verdeutlicht.

---

<sup>627</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Prokuristen und Vertriebsleiter der SWO AG, S.31

<sup>628</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Prokuristen und technischen Leiter der SWO AG, S.6

<sup>629</sup> Ebenda, S.13f



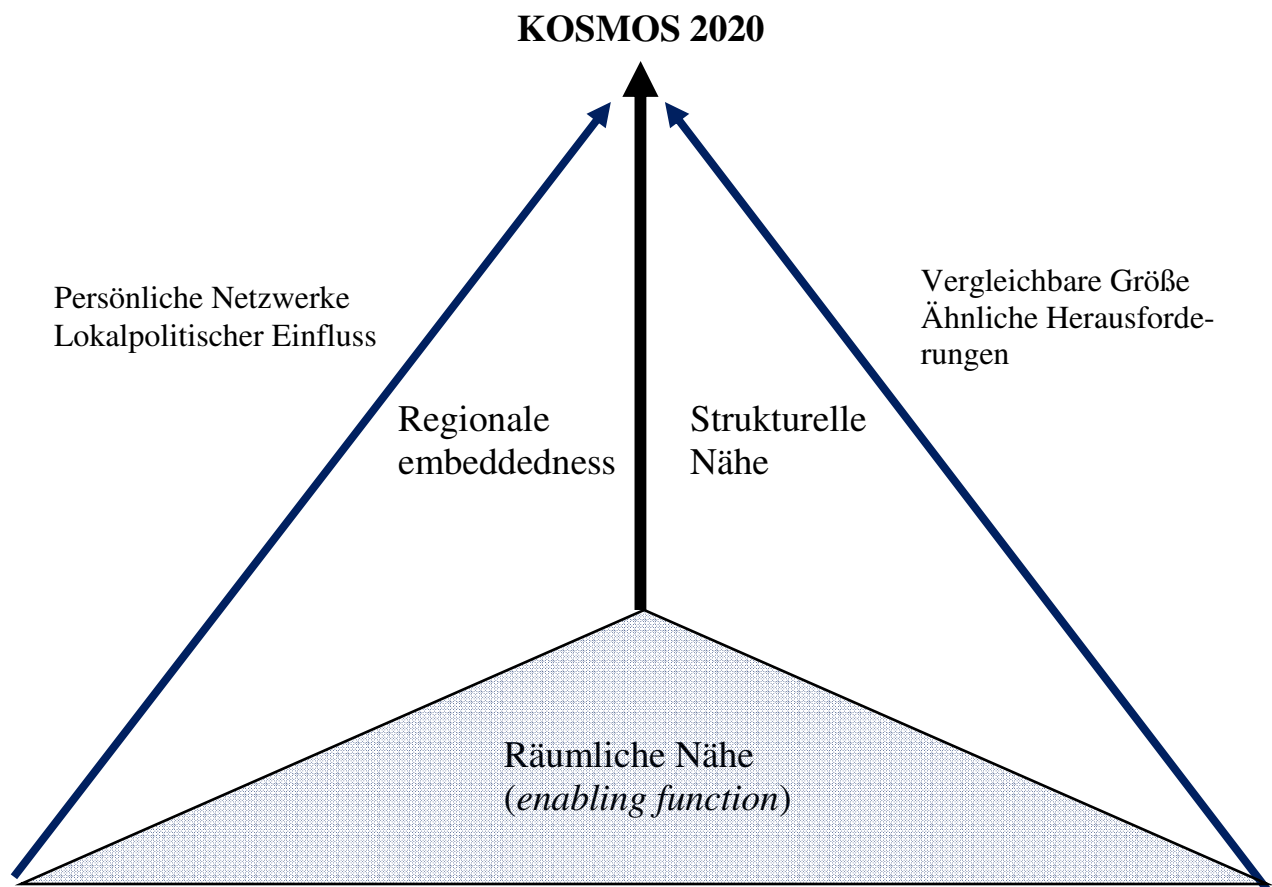


Abbildung 5.31: Wesentliche Determinanten in der Genese von KOSMOS 2020, eigene Darstellung

### 5.3.2 Smart Optimo GmbH u. Co KG<sup>630</sup>

Die Smart Optimo zählt zu den vielen investiven Kooperationen, welche die SWO AG seit Liberalisierung des Marktes einging. Sie ist von besonderem Interesse, da sie aus den intensiven Austauschprozessen im Kontext der Kooperation KOSMOS 2020 entstanden ist. Insofern bildet sie eine Art erster Ableitung einer bereits bestehenden Kooperation. Gegründet wurde die Gesellschaft 2009 von der SWO AG und der Stadtwerke Münster GmbH mit dem Ziel, das Mess- und Zählerwesen für Elektrizität, Gas, Wasser und Fernwärme in eine gemeinsame Gesellschaft auszulagern und die damit verbundenen Dienstleistungen auf dem Markt anzubieten. Sie ist das Resultat eines umfassenden und gemeinsamen Outsourcingprojekts beider

<sup>630</sup> Aus Gründen der Übersichtlichkeit wird in den jeweiligen Praxisbeispielen von dem gesellschaftsrechtlichen Zusatz abgesehen und nur die Kurzbezeichnung der Kooperation verwendet.

EVU. Das Mess- und Zählerwesen wurde als relativ standardisierter Wertschöpfungsbereich in die neue Gesellschaft mit Sitz in Osnabrück ausgelagert. Im Gegensatz zu KOSMOS 2020 umfasst die Kooperation ein klar umrissenes Wertschöpfungssegment. Adressaten der Leistungsabgabe sind in erster Linie kommunale Unternehmen und Gesellschaften.<sup>631</sup> Daraus lässt sich schließen, dass die Smart Optimo sowohl das Ergebnis eines Outsourcingprojekts ist und zugleich ein Enthierarchisierungsin kubator bzw. Outsourcingpartner für weitere EVU darstellt. Dass das Outsourcing des Mess- und Zählerwesens mehr als eine bloße Personalüberführung ist, sondern vielmehr regionalwirtschaftlich positive Folgewirkungen induziert, reflektiert die Aussage des Geschäftsführers der Smart Optimo: „(Das Personal) wurde überführt, wenngleich wir natürlich inzwischen massiv gewachsen sind und auch neue Mitarbeiter eingestellt haben.“<sup>632</sup> Diese Aussage ist zugleich ein Beleg dafür, dass regional ausgerichtete Outsourcingprozesse häufig mehr sind als ein Nullsummenspiel durch Personalverschiebung. Vielmehr kann durch die Nutzung komparativer Kosten- und Know-How-Vorteile sowie Spezialisierungseffekte eine Stärkung der regionalen Wirtschaft einhergehen. Smart Optimo steht exemplarisch dafür.

Beide EVU reagierten mit der Gründung von Smart Optimo auf die umfassenden Herausforderungen und die zunehmende Markt- und Regulierungskomplexität der zweiten Liberalisierungsphase. Der Geschäftsführer der Smart Optimo begründet die Etablierung der Kooperation wie folgt: „Erstens: Die Liberalisierung des Messwesens, zweitens: massiv zunehmende Komplexität durch Smart Metering (sind Ursachen für die Gründung).“<sup>633</sup> Durch vereinte Kräfte sahen sich beide EVU in der verbesserten Lage, die neuen Herausforderungen erfolgreich zu bestehen. Vornehmlich jedoch ist die Gründung der Smart Optimo als proaktiver Schritt zur Wahrnehmung der Möglichkeiten eines deregulierten Markts des Mess- und Zählerwesens zu verstehen, was bereits in der Aussage angedeutet wurde. Entsprechend heißt es im Geschäftsbericht der Stadtwerke Münster GmbH aus dem Jahr 2008: „Ziel der Gesellschaft ist, im zukünftig deregulierten Bereich des Mess- und Zählerwesens die sich aus der Marktöffnung ergebenden Chancen gemeinsam und effizient zu nutzen.“<sup>634</sup> Im Gegensatz zum Vertriebssegment scheint das Mess- und Zählerwesen als Bestandteil der Netzaktivitäten prädestiniert für eine Kooperation zu sein: „Es macht absolut Sinn. Stichwort geöffneter

---

<sup>631</sup> Vgl. <http://www.smartoptimo.de/unternehmen/zahlen-und-fakten.html>, Stand: 10/2015

<sup>632</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Geschäftsführer der Smart Optimo GmbH u. Co KG, S.1

<sup>633</sup> Ebenda

<sup>634</sup> Geschäftsbericht der Stadtwerke Münster GmbH 2008, S.50, <https://www.stadtwerke-muenster.de/fileadmin/presse/mediathek/publikationen/geschaeftsberichte/geschaeftsbericht-stadtwerke-muenster-2008.pdf>, Stand:04/2016

Markt: Wir müssen immer gucken, was das Thema ist. Im Netz ist es viel einfacher als im Vertrieb, weil im Vertrieb jeder seine Wettbewerbsposition hat. Das muss man ganz klar sagen.“<sup>635</sup>

Strukturell betrachtet, ist die Smart Optimo eine offizielle, brancheninterne Kooperation der zweiten Liberalisierungsphase, die mit dem Primärziel der Marktexpansion durch systematischen Vertrieb bestehender Kompetenzen gegründet wurde und dem Enthierarchisierungstypus des Outsourcing zuzuordnen ist. Sie ist zudem eine horizontale Kooperation mit symmetrischer Struktur (zu Gründungsbeginn) und einem hohen Gestaltungseinfluss der SWO AG.<sup>636</sup> Da das Kooperationsmodell offen angelegt ist, konnten seit 2009 weitere EVU als Kooperations- bzw. Geschäftspartner beitreten und zur Expansion der Gesellschaft beitragen. Neben der SWO AG und der Stadtwerke Münster GmbH sind auch die Stadtwerke aus Bramsche, Böhmetal, Geesthacht, Werl, Neumünster, Nortorf, Emden und Nordhorn beigetreten. Laut Aussage der Smart Optimo konzentriert sich der Aktionsraum der Gesellschaft, ähnlich der räumlichen Verteilung der Gesellschafter, auf den nordwestdeutschen Raum.<sup>637</sup> Das Unternehmen beschäftigt ca. 100 Mitarbeiter und betreut in etwa 1,5 Millionen Zähler. Damit zählt die erfolgreiche Kooperation zu den größten Mess- und Zähler-Dienstleistern Deutschlands.

Für das Zustandekommen der Smart Optimo sind in erster Linie die bestehenden, intensiven Kontakte zwischen der SWO AG und der Stadtwerke Münster GmbH verantwortlich. Insofern geht die Gründung der Kooperation auf ein bereits bestehendes Netzwerk persönlicher Kontakte zwischen beiden EVU zurück.

Ähnlich der Kooperation KOSMOS 2020 sind für die Smart Optimo die Faktoren der strukturellen und räumlichen Nähe von erheblicher Bedeutung. Die strukturelle Kompatibilität und vergleichbare Größe der Unternehmen ermöglichte eine symmetrische Ausgestaltung der Kooperation und einen annähernd gleichen Beitrag im Rahmen der Auslagerung des Mess- und Zählerwesens. Dass die strukturelle Vergleichbarkeit die Gefahr gefühlter oder tatsächlicher Machtasymmetrien minimiert und für den Erfolg einer Kooperation durchaus relevant sein kann, unterstreicht der Geschäftsführer der Smart Optimo: „Grundsätzlich (ist strukturelle Vergleichbarkeit) sehr wichtig. Das eine ist Größe-Augenhöhe und das andere ist Kultur-

---

<sup>635</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Geschäftsführer der Smart Optimo GmbH, S.3

<sup>636</sup> Den bei weitem größten Einfluss bzw. Gesellschaftsanteil halten weiterhin die SWO AG und die Stadtwerke Münster GmbH. Die sukzessive Erweiterung des Gesellschafterkreises hat zu einer eher asymmetrischen Einflussstruktur geführt, da die Anteile der weiteren EVU relativ klein sind. Die SWO AG und die Stadtwerke Münster GmbH besitzen den bei weitem größten Einfluss auf die strategische Ausgestaltung der Kooperation.

<sup>637</sup> Ebenda

Augenhöhe, was oft einhergeht. Das macht unheimlich Sinn.“<sup>638</sup> Ebenso betont er die Bedeutung der räumlichen Nähe: „(Die Bedeutung ist) hoch. Es schlägt sich selbst in Bereichen nieder, wo man meint, dass es räumlich unabhängig wäre, wie die IT. Das Messwesen geht ja auch immer mehr in Richtung Server-IT. Wo der Server nachher steht ist egal. Aber es sind komplexe Themen und komplexe Themen benötigen Abstimmung. Und alles was Abstimmung ist, bedeutet im Ernstfall, dass man sich zusammensetzen muss.“<sup>639</sup>

In der Argumentation kommt der Zusammenhang zwischen räumlicher Nähe und Transaktionskosten zum Tragen. Räumliche Nähe ermöglicht einen umfassenderen und weniger aufwendigen Austausch zwischen den Gesellschaftern.<sup>640</sup> Dies gilt in besonderem Maße zwischen den EVU in Osnabrück und Münster, deren räumliche Nähe einen persönlichen Austausch in weniger als einer Stunde Fahrdistanz ermöglicht.

Für die Smart Optimo lässt sich festhalten, dass eine ähnliche Faktorkonstellation wie in KOSMOS 2020 begünstigend für die Genese der Kooperation war. Hierzu zählen abermals die regionale embeddedness, primär in Form bestehender Netzwerke mit der Stadtwerke Münster GmbH, die räumliche Nähe zwischen den kooperierenden EVU und die damit einhergehende Transaktionskostenreduktion sowie die strukturelle Kompatibilität der Kooperationspartner. Während externe Faktoren, wie die energiepolitischen, -rechtlichen und -wirtschaftlichen Aspekte einen Kooperationsbedarf in dem Segment des Mess- und Zählerwesens als externe Stressoren bzw. systemexterne Triggerpunkte entstehen ließen, führten die bestehende Vernetzung mit der Stadtwerke Münster GmbH, die durch KOSMOS 2020 intensivierte persönlichen Netzwerke sowie die Transaktionskosten minimierende räumliche Nähe zur konkreten Manifestation des Kooperationsprojekts und trugen damit zu einer regional ausgerichteten Enthierarchisierung der SWO AG bei. Abbildung 5.32 verdeutlicht schematisch den Sachverhalt.

---

<sup>638</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Geschäftsführer der Smart Optimo GmbH u Co KG, S.5

<sup>639</sup> Ebenda, S.1

<sup>640</sup> Vgl. ebenda, S.2

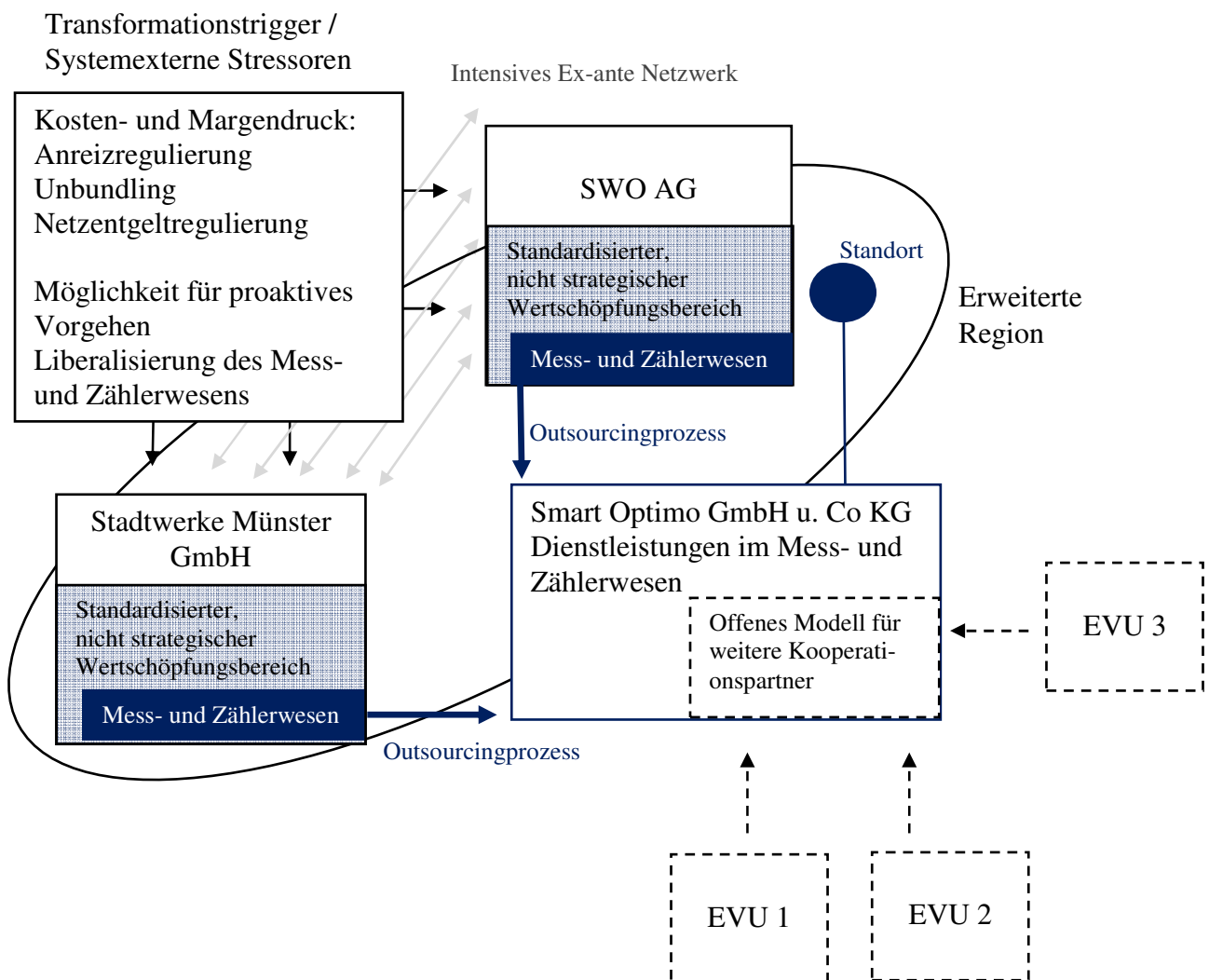


Abbildung 5.32: Schematische Darstellung der Genese und Ausgestaltung der Smart Optimo-Kooperation, eigene Darstellung

In Tabelle 5.14 werden die wesentlichen Charakteristika der Kooperation zusammengefasst.

Smart Optimo GmbH u. Co KG (Gründung 2008)	
Kooperierende Unternehmen	SWO AG, Stadtwerke Münster GmbH sowie 8 weitere EVU
Externe Stressoren	Liberalisierung des Mess- und Zählerwesens
Bedeutende Faktoren für die Genese	Intensive persönliche Netzwerke im Rahmen von KOSMOS 2020 (abgeleitete Kooperation), Räumliche und strukturelle Nähe der EVU
Zeitverlauf	Aktive Kooperation seit 2008
Marktkonstellation bei Gründung	Zweite Liberalisierungsphase
Enthierarchisierungstypus	Outsourcingprojekt
Primärziel	Markterschließung/Marktexpansion durch bestehende Kompetenzen, Spezialisierung und Erzielung von Kostendegressions-effekten
Formalisierungsgrad	Offiziell
Branchenfokus	Intern
Kooperationsrichtung	Horizontal
Wertschöpfungssegment / Kooperationsbereiche	Mess- und Zählerwesen für Elektrizität, Gas, Wasser und Fernwärme
Kooperationsgeometrie	Symmetrisch
Operationsraum	Nordwestdeutschland
Standorte der Kooperationspartner	Nordwestdeutscher Raum
Einfluss regionaler embeddedness	Regional verortete Netzwerke haben einen hohen Anteil an Der Entstehung.
Einfluss raumwirksamer Transaktionskosten	Smart Optimo ist eine Folgekooperation der KOSMOS 2020 Diese wurde aufgrund der Transaktionskosten senkenden räumlichen Nähe erst ermöglicht. Die Bedeutung ist als mäßig bis hoch einzustufen.

Tabelle 5.14: Übersicht bedeutender Charakteristika der Smart Optimo-Kooperation

### 5.3.3 items GmbH und Billing4Us

Die items- und Billing4Us-Kooperation stehen in einem engen Zusammenhang. Aufgrund der engen Verknüpfung beider Kooperationen, werden sie in diesem Abschnitt gemeinsam dargestellt.

Die items ist eine investive Kooperation der SWO AG. Sie geht ursprünglich aus einem Outsourcingprojekt der Stadtwerke Münster GmbH hervor, die aufgrund der Liberalisierung des Energiemarktes 1999 ihre IT-Abteilung in eine eigenständige GmbH auslagerte. Während anfangs Kostenreduktionen im Vordergrund standen, gewann im Laufe der Zeit der Aspekt des

wirtschaftlichen Erfolgs immer mehr an Bedeutung. Der Geschäftsführer der items GmbH sagt diesbezüglich: „Damals wurde ein Begriff durch die Gegend getragen und der hieß Diversifizierung. Das heißt, man wollte neue Standbeine schaffen, um unternehmerische Risiken zu reduzieren und da war auch die IT ein Thema. In dieser Diskussion haben sich die Münsteraner entschieden, die IT auszugründen. Nicht unbedingt mit dem Ziel, damit wirtschaftlichen Erfolg zu generieren, sondern die Kosten in der IT dauerhaft im Griff zu halten.“<sup>641</sup> Seitdem bewegt sich die Gesellschaft als Full-Service-IT-Dienstleister auf dem Energiemarkt. Die Auslagerung war so angelegt, dass sie ähnlich der Smart Optimo, offen für die Integration von Kooperationspartnern ist. Das Outsourcingprojekt kann retrospektiv als Kooperationsinkubator betrachtet werden, da die ausgelagerte IT-Einheit durch die Integration von Partner-EVU ausgeweitet und für die Neukundenakquise gestärkt wurde. Der Geschäftsführer der items hält diesbezüglich fest: „Von Anfang an (existierte) die Offenheit, andere Gesellschafter hinzuzuziehen, also im Prinzip ein Kooperationsmodell.“<sup>642</sup> Erste Kooperationspartner waren die Bocholter Energie- und Wasserversorgung GmbH (2000) und die Stadtwerke Lübeck GmbH (2002). Die SWO AG ist 2008, also relativ spät und im Zuge der zweiten Liberalisierungsphase, der Kooperation beigetreten. 2009 folgte die Aufnahme der Städtische Werke Kassel AG. Die SWO AG wurde durch den Kauf von 5,5 Prozent der Gesellschafteranteile fester Kooperationspartner. Zugleich ist sie auch Kunde der items. Diese nämlich löste die seit 1999 existierende Itebo GmbH als IT-Dienstleister der SWO AG ab. Die SWO AG ist sowohl Kooperationspartner als auch Kunde der items.

Strukturell ist die items eine offizielle, tendenziell branchenintern ausgerichtete Kooperation der ersten Liberalisierungsphase, die mit dem Primärziel der Kostenreduktion und Marktexpansion durch systematischen Vertrieb bestehender Kompetenzen gegründet wurde und dem Enthierarchisierungstypus des Outsourcings zuzuordnen ist.<sup>643</sup> Sie ist zudem eine horizontale Kooperation mit asymmetrischer Struktur und einem eher geringen bis mäßigen Gestaltungseinfluss der SWO AG.<sup>644</sup> Ähnlich der Smart Optimo ist das Outsourcingprojekt items als sehr erfolgreich einzustufen. Die Gesellschaft hat aufgrund ihrer Spezialisierungsvorteile und dem Zugewinn von Partnern eine erhebliche Expansion durchlaufen. So ist die Mitarbeiterzahl von ca. 30 zu Beginn der Auslagerung auf mehr als 270 (2015) angestiegen. Ebenso hat sich die Anzahl der Kunden vervielfacht und das Servicespektrum erheblich erweitert. Die hinter der

---

<sup>641</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Geschäftsführer der items GmbH, S.2

<sup>642</sup> Ebenda

<sup>643</sup> Für die SWO AG stellt die items eine Kooperation der zweiten Liberalisierungsphase dar, da die SWO AG erst 2008 der items beigetreten ist.

<sup>644</sup> Dies ist auf den geringen Gesellschafteranteil von deutlich unter 10 Prozent zurückzuführen.

items stehenden Ziele der Kostenreduktion und vor allem der Marktexpansion auf Basis bestehender Kompetenzen wurden damit vollends erreicht. Die Risiken und finanziellen Einschnitte, welche die Energiemarktliberalisierung mit sich brachte, konnten durch die items erfolgreich abgefedert werden.<sup>645</sup> Blickt man auf die räumliche Konstellation der items, so fällt auf, dass es eine regionsexterne Kooperation ist. Interessant daran ist, dass die items nicht nur 5 Kooperationspartner, sondern auch 5 Standorte zählt, die in den jeweiligen Städten der Kooperationspartner lokalisiert sind. Dadurch wird es ermöglicht, eine größtmögliche Nähe zum jeweiligen Kunden zu halten und Transaktionskosten zu minimieren. Entsprechend betont der Geschäftsführer der items: „Wir für uns haben festgestellt, dass eine starke Präsenz beim Kunden schon bei der Qualität der Arbeit Bedeutung hat, trotz aller Technik und Kommunikationsmöglichkeiten. Deswegen haben wir als items so ein Model, mit mehreren Standorten.“<sup>646</sup>

Blickt man auf die Genese der Kooperation, so lassen sich wiederum persönliche Beziehungen als entscheidender Faktor identifizieren. Zwar ist die Kooperation geographisch betrachtet von überregionaler Natur. Wirft man einen Blick auf den ersten Kooperationspartner der Stadtwerke Münster GmbH, so fällt auf, dass die Bocholter Energie- und Wasserversorgung GmbH im westlichen Münsterland und damit in unmittelbarer räumlicher Nähe zu der Stadtwerke Münster GmbH lokalisiert ist. Die Vermutung liegt nahe, dass bereits persönliche Kontakte zwischen der Stadtwerke Münster GmbH und der Bocholter Energie- und Wasserversorgung bestanden. Dass ein regionales Netzwerk durch die Möglichkeit regelmäßiger Face-to-Face-Kontakte qualitativ nachhaltig gestärkt wird, ist nachvollziehbar. Bedeutsam im Falle der items-Kooperation ist jedoch die Tatsache, dass ursprünglich regional etablierte Netzwerke über einen räumlichen Wechsel der Entscheidungsträger in Teilen aufrechterhalten werden und zur Bildung von Kooperationen beitragen können. Zwar fallen in einem solchen Fall die Vorteile räumlicher Nähe weg, die persönlichen Netzwerke bestehen jedoch weiterhin. Diese Gegebenheit ist der primäre Grund für die Integration des Kooperationspartners aus Lübeck. Der Geschäftsführer der items fasst es wie folgt zusammen: „Es gibt im Ostwestfälischen auch einen IT-Dienstleister (ähnlich der items), die AOV in Gütersloh. Die hat in der Region schon seit Anfang der 1950er Jahre eine Kooperation betreut. Und (da hat sich) aus dieser Kooperation die Stadtwerke Soest herausgelöst. Schon im Jahr 2001 haben wir die Stadtwer-

---

<sup>645</sup> Das gilt vornehmlich für die Stadtwerke Münster GmbH, welche einen Gesellschafteranteil von mehr als 30 Prozent hält. Vgl. <https://www.stadtwerke-muenster.de/unternehmen/profil/unser-angebot-fuer-sie/konzern/beteiligungen.html>, Stand: 11/2016

<sup>646</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Geschäftsführer der items GmbH, S.3



ke Soest als Kunden gewonnen. Und irgendwann rief mich der Geschäftsführer der Stadtwerke Soest an, dass sein früherer Kollege, der vorher eben auch bei der AOV als Stadtwerke-Geschäftsführer in Herford war, mittlerweile in Lübeck sei und da große IT-Probleme habe. Da solle ich doch einfach mal hinfahren.“<sup>647</sup> Diese Aussage spiegelt hervorragend die Bedeutung persönlicher Netzwerke für die Etablierung von Kooperationen und die Forcierung des Enthierarchisierungsprozesses wieder. Der geschilderte Zusammenhang wird in der folgenden Abbildung 5.33 zusammengefasst:

---

<sup>647</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Geschäftsführer der items GmbH, S.6

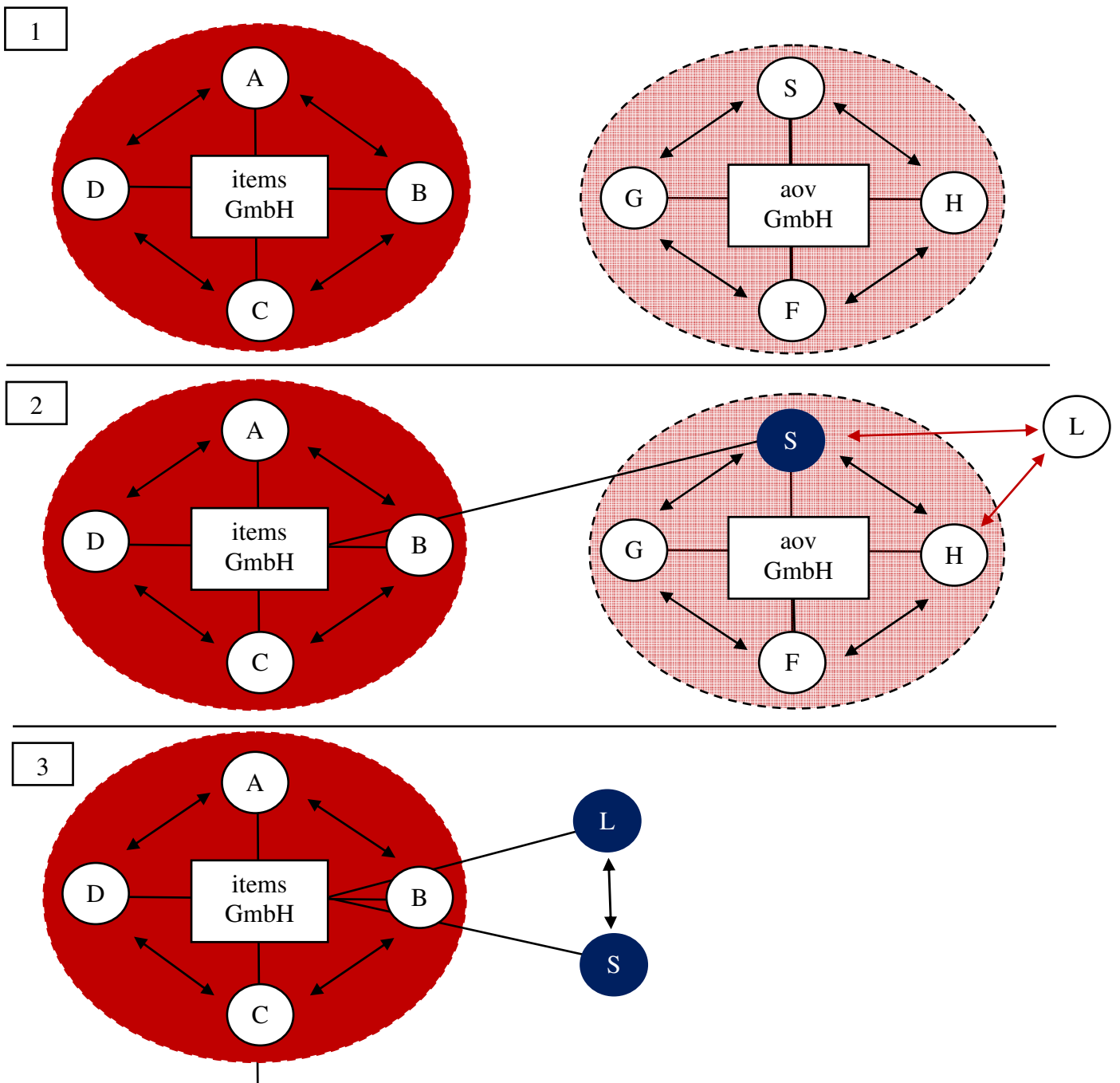


Abbildung 5.33: Schematische Darstellung der Bedeutung persönlicher Beziehungen und Netzwerke für die Genese der Items-Kooperation, eigene Darstellung

Abbildung 5.33 zeigt in Ebene 1 die Absatzräume der IT-Dienstleister items und aov GmbH mit ihren entsprechenden Kunden. Die Kunden der IT-Dienstleister, welche nahezu ausnahmslos EVU darstellen, weisen jeweils untereinander einen gewissen Vernetzungsgrad auf. Dieser ist u.a. auf die räumliche Nähe der EVU zueinander zurückzuführen. Dies gilt insbesondere für die aov GmbH, welche aus einem Arbeitskreis ostwestfälischer EVU hervorge-

gangen ist. In Ebene 2 wird die Herauslösung der Stadtwerke Soest (S) aus dem Kundenstamm der aov GmbH und die analog stattfindende Integration in den Kundenkreis der items dargestellt. Zugleich wird durch den rot markierten Pfeil der Wechsel der Geschäftsführung der Stadtwerke Herford GmbH (H) zu der Stadtwerke Lübeck GmbH abgebildet. Trotz der räumlichen Distanz bestanden aufgrund einer regional verankerten, gemeinsamen Historie weiterhin enge Kontakte zwischen den Entscheidungsträgern der EVU aus Soest und Lübeck. In Ebene 3 wird die Übertragung des Netzwerkes der Stadtwerke Soest GmbH in die Items-Gruppe verdeutlicht. Die Akquise der Stadtwerke Lübeck GmbH als Kunde und neuer Gesellschafter der Items-Kooperation ist somit in erster Linie durch das importierte Netzwerk des EVU aus Soest zu erklären. Eine regionale embeddedness ist in diesem Fall nur indirekt ursächlich für die Kooperationsausweitung. Verantwortlich ist vielmehr ein räumlich unabhängiges, gewachsenes und aufrechterhaltenes persönliches Netzwerk. Die items-Kooperation bildet ein gutes Beispiel dafür, dass eine objektive Analyse potentieller Netzwerkpartner eher die Ausnahme in der Genese einer Kooperation darstellt. Die Einbettung eines EVU in ein Netzwerk persönlicher Kontakte trägt hingegen maßgeblich zur Lancierung von Kooperationen und dem Enthierarchisierungsprozess bei. Auch die Aufnahme der SWO AG als weiterer Kooperationspartner im Jahr 2008 ist auf enge persönliche Verflechtungen von Entscheidungsträgern der Stadtwerke aus Münster und Osnabrück zurückzuführen: „Die letzte Entscheidung ist immer eine Vertrauensentscheidung, von daher spielen die persönlichen Beziehungen, das Vertrauen zwischen Menschen, eine große Rolle. Ich glaube, dass Herr H. (Vorstandsvorsitzender der SWO AG) zum Beispiel diesbezüglich eine herausragende Persönlichkeit ist und ein super Netzwerk hat.“<sup>648</sup> Zusammenfassend lässt sich im Hinblick auf die Items-Kooperation festhalten, dass sie hinsichtlich der partizipierenden EVU zwar überregional verortet ist, regional verankerte Netzwerke bzw. Kontakte jedoch eine gewisse Impulsfunktion für die Ausgestaltung der Kooperation besaßen. Die persönlichen Kontakte wurden auch nach der Auflösung räumlicher Nähe aufrechterhalten und erwiesen sich trotz räumlicher Distanz als überaus wirksam.

Die räumliche Wirkung der Transaktionskosten im Fall der Items-Kooperation ist nicht eindeutig. Die räumliche Distanz der Kooperationspartner zueinander scheint zumindest nicht mit prohibitiv hohen Transaktionskosten einherzugehen. In Bezug auf die Kundenausrichtung jedoch spricht durch die bewusst gewählte dezentrale Standortstruktur viel für die Intention, räumliche Nähe zu ermöglichen und die Transaktionskosten möglichst minimal zu halten. Für

---

<sup>648</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Geschäftsführer der items GmbH, S.5

den laufenden Betrieb spielen Transaktionskosten nur eine untergeordnete Rolle, wie der Geschäftsführer der items betont: „Wenn man in den Projekten mit den Kunden zusammensitzt, ist es doch wesentlich einfacher, als wenn man dann aus der Entfernung heraus arbeitet. Bei Projekten ist es auf jeden Fall wichtig. Beim laufenden Betrieb ist es nicht so von Bedeutung.“<sup>649</sup> Tabelle 5.15 reflektiert die wesentlichen Charakteristika der items-Kooperation.

Items GmbH (Gründung 2000)	
Kooperierende Unternehmen	SWO AG, Stadtwerke Münster GmbH, Bocholter Energie- und Wasserversorgung GmbH, Stadtwerke Lübeck GmbH, Städtische Werke Kassel AG
Externe Stressoren	Margen- und Kostendruck durch Energiemarktliberalisierung
Bedeutende Faktoren für die Entstehung der Kooperation	Import persönlicher Kontakte in ein bestehendes EVU-Netzwerk, räumliche und strukturelle Nähe der EVU
Zeitverlauf	Aktive Kooperation seit 2000, für die SWO AG seit 2008
Marktkonstellation bei Gründung	Erste Liberalisierungsphase (für die SWO AG stellt die items GmbH eine Kooperation der zweiten Liberalisierungsphase dar)
Enthierarchisierungstypus	Outsourcing / Investive Kooperation
Primärziele	Kostenreduktion, Markterschließung/Marktexpansion durch Spezialisierung und Ausweitung bestehender Kompetenzen
Formalisierungsgrad	offiziell
Branchenfokus	Tendenziell branchenintern, da die Leistungen ausgerichtet sind auf die Bedürfnisse von EVU
Kooperationsrichtung	Horizontal
Wertschöpfungssegment / Kooperationsbereiche	IT-Services für die Energiewirtschaft
Kooperationsgeometrie	Asymmetrisch
Operationsraum	Nordwestdeutschland
Standort der Kooperationspartner	Überregional
Einfluss regionaler embeddedness	Die Kooperation ist wesentlich auf die Einbettung in persönliche Netzwerke zurückzuführen. Regionale Netzwerke hatten eine Impulsgeberfunktion.
Einfluss räumlicher Transaktionskosten	Die Bedeutung von Transaktionskosten wird aufgrund der überregionalen Verortung als marginal betrachtet.

Tabelle 5.15: Übersicht bedeutender Charakteristika der Items-Kooperation

<sup>649</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Geschäftsführer der items GmbH, S.4

Dass abgeleitete Kooperationen keine Ausnahme bilden, zeigt die Tatsache, dass auch die items eine Folgekooperation unter dem Namen Billing4Us induzierte. Es handelt sich dabei um eine Billing-Kooperation, mit dem Ziel, die Abrechnungssysteme der beteiligten EVU zu harmonisieren und den energierechtlichen Erfordernissen anzupassen. Die EVU aus Münster, Osnabrück, Lübeck und Kassel haben unter der Projektleitung der items gemeinsam ein IT-System zur Mandantentrennung entworfen, welches im Zuge der Unbundlinganforderungen und der damit einhergehenden Diskriminierungsfreiheit zwingend notwendig war. Alte Systemstrukturen mussten beseitigt werden und eine Aufspaltung der IT-Infrastruktur in zwei Kundenebenen (Netz und Vertrieb) erfolgen. Derartige Prozesse gehen in der Regel mit erheblichen Kosten einher, da die IT-Architektur eine grundlegende Änderung erfährt. Da sich die EVU der gleichen Problematik ausgesetzt sahen, startete 2009 die Kooperation Billing4Us. Sie ist damit eine Kooperation der zweiten Liberalisierungsphase und kann als direkte Reaktion auf die verschärften energierechtlichen Trennungsvorgaben von Netz und Vertrieb betrachtet werden, die gerade im IT-Segment der EVU einen erheblichen Kostenfaktor darstellen.<sup>650</sup> Die Kooperationspartner, welche sich bereits in der Items-Kooperation als Gesellschafter umfassend vernetzten, haben einen weiteren Schritt gemacht und eine Folgekooperation eingeleitet. Ziel der Zusammenarbeit war es, kostensenkende Synergien zu erzielen und eine gemeinsame Systemplattform zu etablieren, welche den Herausforderungen des Energierechts zur Mandantentrennung gerecht wird.<sup>651</sup> Die Synergien der Kooperation kamen dadurch zur Entfaltung, dass die Kosten für jedes einzelne EVU durch die Kooperation deutlich niedriger lagen, als die veranschlagten Kosten im Rahmen jeweiliger Einzelaktionen. Diesbezüglich hält der Leiter Netzwirtschaft fest: „Wir haben uns dadurch versprochen, nachher den Betrieb dieser Plattform wesentlich wirtschaftlicher zu machen, als wenn jeder für sich selber unterwegs ist. Das heißt, wir haben einen sogenannten Master, in dem im Grunde genommen alle Einstellungen einmal vorgenommen werden und dann gleichzeitig für alle gelten.“<sup>652</sup> Die tatsächliche Umsetzung des Projekts ging mit einem gewissen zeitlichen Vorlauf einher: „Man hat vorher die Studie gemacht, ob das überhaupt möglich ist. Und das Ergebnis der Studie war positiv. Dann haben wir praktisch auf der grünen Wiese angefangen

---

<sup>650</sup> Der Kostenfaktor in der Mandantentrennung wird dadurch verschärft, dass der Investition in neue IT-Systeme keine unmittelbare oder mittelbare Amortisation durch höhere Gewinne gegenübersteht.

Vgl. <http://www.energiespektrum.de/index.cfm?pid=1705&pk=83759#.Vit-4TahdPY>, Stand: 10/2015

<sup>651</sup> Vgl. <https://www.itemsnet.de/leistungen/loesungen/kooperationsplattform-billing4us>, Stand: 11/2016

<sup>652</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Leiter Netzwirtschaft der SWO AG, S.2

und uns überlegt: 'Wie kann man so was machen?' Dadurch, dass wir sehr viele Harmonisierungsabstimmungen hatten, hat es eben diese Zeit gebraucht.“<sup>653</sup>

Strukturell betrachtet, ist die Billing4Us eine inoffizielle, branchenintern ausgerichtete Kooperation der zweiten Liberalisierungsphase, die mit dem Primärziel der Kostenreduktion durch Synergieeffekte gegründet wurde und dem Enthierarchisierungstypus der Kooperation zuzuordnen ist.<sup>654</sup> Sie zählt damit zu den wenigen Kooperationen der SWO AG, die nicht investiver Natur sind. Billing4Us ist eine horizontale Kooperation mit symmetrischer Struktur und einem hohen Gestaltungseinfluss der SWO AG.

Für die Billing4Us lässt sich festhalten, dass intensive persönliche Kontakte im Kontext der Items-Kooperation ausschlaggebend für das Zustandekommen waren: „Der Treiber (von Billing4Us) war die items.“<sup>655</sup> Die Billing4Us ist somit durch eine intensive Einbettung der beteiligten EVU in ein bestehendes persönliches Netzwerk zu erklären. Der Einfluss von Transaktionskosten auf das Zustandekommen ist eher gering.<sup>656</sup>

Ähnlich weiterer SWO-Kooperationen spielt für Billing4Us die strukturelle Nähe der EVU eine wichtige Rolle für den Erfolg des Projekts.<sup>657</sup> Durch die ähnlichen Voraussetzungen und die strukturelle Vergleichbarkeit der beteiligten EVU wurde eine Harmonisierung und Zusammenarbeit erst ermöglicht.

Die Ausführungen zeigen, dass den räumlichen Komponenten für die Genese der Billing4Us-Kooperation nur eine marginale Erklärung zukommt. Die partizipierenden EVU sind weder Bestandteil eines regionalen eingebetteten Netzwerks, noch bilden raumwirksame Transaktionskosten eine geographische Barrierefunktion, da der Nutzen des Austauschs die raumwirksamen Kosten übersteigt. Besonders hervorzuheben ist die Tatsache, dass die Billing4Us-Kooperation eine Verstärkung des Netzwerks zwischen den beteiligten EVU zu diversen Themen und Problemlagen bewirkte. Da es sich um eine abgeleitete Kooperation handelt, könnte man in einem solchen Fall von Kooperationen zweiter Ableitung sprechen. Diese sind informeller Natur, hochgradig fallspezifisch, kurzzeitig und tragen keinen Namen. Dennoch finden sie mit hoher Regelmäßigkeit statt. So betont der Leiter Netzwirtschaft: „Aufgrund dessen haben wir auch während dieser Zeit ein sehr starkes Netzwerk gebildet. Auch heute

---

<sup>653</sup> Ebenda, S.2f

<sup>654</sup> Sie wird als inoffiziell eingestuft, da sie den Charakter einer Arbeitsgemeinschaft hat und primär intern unter dem Namen Billing4Us Bekanntheit erlangte.

<sup>655</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Leiter Netzwirtschaft der SWO AG, S.2

<sup>656</sup> Dennoch fielen Transaktionskosten in bedeutendem Maße an. Dies gilt insbesondere für den persönlichen Austausch, der in regelmäßigen Abständen stattfand. Allerdings waren die Transaktionskosten nicht prohibitiv hoch und haben letztendlich keinen Einfluss auf die (geographische) Ausgestaltung der Kooperation genommen. Vgl. Transkriptionstext des Interviews mit dem Leiter Netzwirtschaft der SWO AG, S.2

<sup>657</sup> Vgl. ebenda, S.2

sind wir noch im Tagesgeschäft sehr verbunden. Das heißt, wir tauschen uns regelmäßig bei Problemen, die wir heute haben, aus. Wir haben also regelmäßige Treffen, wo wir im Grunde genommen bei Problemen weiter gemeinschaftlich darüber sprechen.“<sup>658</sup> Abbildung 5.34 verdeutlicht die Pfadabhängigkeit bzw. den Zusammenhang zwischen der items-, Billing4Us- und weiterer, darauf aufbauender, informeller Kooperationen.

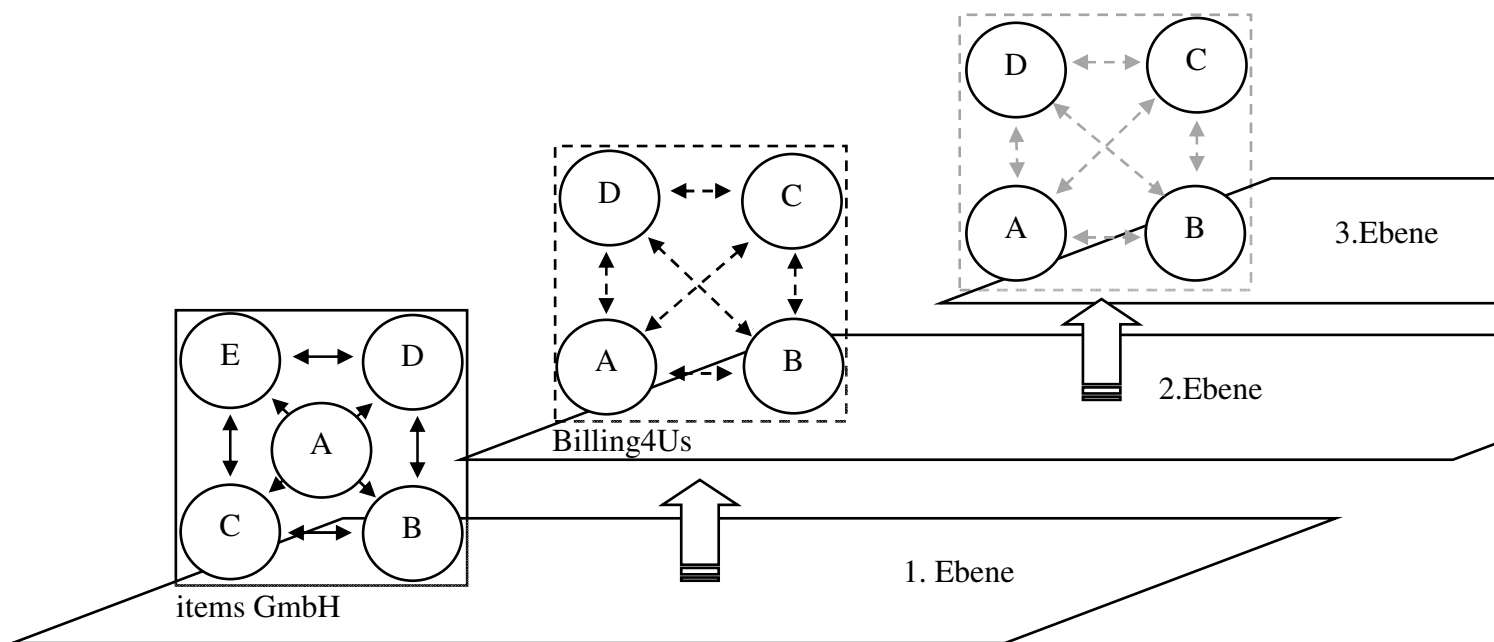


Abbildung 5.34: Pfadabhängigkeit der Kooperationen items, Billing4Us und darauf aufbauender informeller Kooperationen, eigene Darstellung

Der geschlossene Kasten in der ersten Ebene symbolisiert, dass es sich bei der items um eine fest institutionalisierte, offizielle Kooperation mit den entsprechenden Kooperationspartnern handelt (A, B, C, D und E). Die Strichelung des Kastens und der Austauschpfeile in Ebene 2 und 3 versinnbildlicht die eher inoffiziell gelagerte Institutionalisierung der Kooperation Billing 4 Us und darauf aufbauender Kooperationen.

Tabelle 5.16 fasst die wesentlichen Charakteristika der Billing4Us zusammen.

<sup>658</sup> Ebenda, S.2

Billing4Us (2009-2013)	
Kooperierende Unternehmen	SWO AG, Stadtwerke Münster GmbH, Stadtwerke Lübeck GmbH, Städtische Werke Kassel AG
Externe Stressoren	Verschärfte Unbundlinganforderungen zwischen Netz und Vertrieb
Bedeutende Faktoren für die Genese	Intensive (importierte) persönliche Netzwerke, strukturelle Nähe der EVU
Zeitverlauf	Kooperation (2009 – 2013)
Marktkonstellation bei Gründung	Zweite Liberalisierungsphase
Enthierarchisierungstypus	Kooperation
Primärziele	Kostenreduktion durch Nutzung von Synergieeffekten
Formalisierungsgrad	Inoffiziell
Branchenfokus	Branchenintern
Kooperationsrichtung	Horizontal
Wertschöpfungssegment / Kooperationsbereiche	Billing / Abrechnungssystem
Kooperationsgeometrie	Symmetrisch
Operationsraum	Überregional
Standort der Kooperationspartner	Überregional
Einfluss regionaler embeddedness	Die Kooperation ist wesentlich auf die Einbettung in persönliche Netzwerke zurückzuführen. Die räumliche Komponente spielt eine untergeordnete Rolle. Regionale Netzwerke hatten jedoch eine Impulsgeberfunktion.
Einfluss raumwirksamer Transaktionskosten	Es bestehen raumwirksame Transaktionskosten, die jedoch keinen prohibitiven Effekt auf die Genese der Kooperation hatten.

Tabelle 5.16: Übersicht bedeutender Charakteristika der Billing4Us-Kooperation



### 5.3.4 Stadtwerke Tecklenburger Land GmbH und Co KG

Die Kooperation Stadtwerke Tecklenburger Land (SWTL) ist eine relativ junge, investive Kooperation der SWO AG. Kooperationspartner sind die RWE AG sowie sieben Kommunen des Kreises Steinfurt. Hierbei handelt es sich um die Kommunen Ibbenbüren, Hörstel, Hops-ten, Recke, Westerkappeln, Mettingen und Lotte. Die Kooperation entstand offiziell 2014, be-  
saß jedoch aufgrund intensiver Vorbereitungen einen erheblichen zeitlichen Vorlauf von meh-  
reren Jahren. Mit der Kooperation wurde im Zuge der bundesweit zum Tragen kommenden  
Rekommunalisierungswelle ein neues EVU im Kreis Steinfurt gegründet, dessen strategischer  
Partner die SWO AG und die RWE AG sind und die ihr technisches und vertriebliches Know-  
How in die Gründung des neuen EVU einfließen ließen. Zuvor wurde der Versorgungsraum  
ausschließlich durch die RWE AG bedient. Die Kommunen beabsichtigten durch die Neu-  
gründung eines Stadtwerks eine stärkere Bürgernähe ihres EVU und zugleich finanzielle Vor-  
teile für die kommunalen Haushalte. Das rechtliche Konstrukt der Kooperation ist relativ  
komplex und untergliedert sich in drei Gesellschaften. Für den Bereich des Vertriebs wurde  
die SWTL Energie GmbH gegründet. Hier halten die Kommunen einen Anteil von 52 Pro-  
zent, 33 Prozent entfallen auf die SWO AG und 15 Prozent auf die RWE AG. Für den Netz-  
bereich wurde die SWTL Netz GmbH gegründet, in der das Verhältnis zwischen SWO AG  
und RWE AG genau umgekehrt ist. Neben den Kommunen, die wiederum 52 Prozent Anteil  
halten, entfallen 33 Prozent auf die RWE AG und 15 Prozent auf die SWO AG. Beide Gesell-  
schaften laufen in einer Holding zusammen (Stadtwerke Tecklenburger Land GmbH u Co  
KG), an der die Kommunen 98 Prozent halten und jeweils 1 Prozent auf die strategischen  
Partner entfällt. Als externer Stressor fungiert der Kosten- und Margendruck bzw. der intensi-  
vierte Wettbewerb des liberalisierten Energiemarktes. Ein, wenn auch moderater, Anstieg der  
Wechselrate bzw. ein Rückgang der Vertriebskunden im klassischen Versorgungsgebiet der  
SWO AG soll durch den Gewinn neuer Kunden im Zuge eines strategisch verankerten Koope-  
rations- und Konzessionsmanagements kompensiert werden. Diese Zielsetzung unterstreicht  
der Leiter des Kooperationsmanagements: „Wir kommen aus einer Monopolstellung. Da  
kommen sie aus einem gesättigten Markt (und) da kriegen sie keine Neukunden, sondern da  
verlieren sie eher Kunden. Deswegen müssen wir gucken, dass wir die Kunden durch Neuak-  
quise im Umland wieder gewinnen und wir verfolgen dort den Weg der Kooperation. (Ziel  
ist), dass wir mit den Kommunen in der Regel ein Gemeindewerk, Stadtwerk, wie auch im-

mer geartet, aufbauen.“<sup>659</sup> Die Aussage zeigt, dass die SWO AG anstrebt, systematisch über Kooperationen (und Konzessionen) zu wachsen, um die negativen Effekte des Wettbewerbs zu kompensieren.

Strukturell ist die Kooperation eine offizielle, branchenintern ausgerichtete Kooperation in einer gefestigten Marktphase, die mit dem Primärziel der Marktexpansion durch bestehende Kompetenzen gegründet wurde und dem Enthierarchisierungstypus der Kooperation zuzuordnen ist.<sup>660</sup> Sie ist zudem eine horizontale Kooperation mit asymmetrischer Struktur und einem eher mäßigen Gestaltungseinfluss der SWO AG.<sup>661</sup>

Für die Genese der SWTL-Kooperation kommt der regionalen Einbindung und Vernetzung der SWO AG eine bedeutende, erklärende Rolle zu. Die Tatsache, dass sich die Aktivitäten auf den räumlich benachbarten Kreis Steinfurt beziehen, ist kein Zufall: „Wir sind dort, wo sie Osnabrück noch kennen, (das) ist unser Zielgebiet. Wir werden keinen bundesdeutschen Auftritt haben, sondern wir sind regional verwurzelt. Das ist unsere Kompetenz, unsere Stärke, und die bringen wir ein.“<sup>662</sup> Die Aussage verdeutlicht, dass das Unternehmen für derartige Kooperationsaktivitäten einen räumlichen Bezugs- bzw. Aktionsraum definiert, der mehr oder weniger scharf abgegrenzt ist und dessen Abgrenzungskriterium unter anderem der örtliche Bezug zum Standort Osnabrück ist. Diesbezüglich werden u.a. Pendlerverflechtungen bzw. Pendlerströme analysiert und ein Potentialraum eruiert.<sup>663</sup> Die intensive regionale Verflechtung der SWO AG hat im Fall der SWTL jedoch vor allem im Hinblick auf die persönlichen Netzwerke der Entscheidungsträger große Bedeutung. Dies wird bereits aus folgender Aussage deutlich: „Wir schauen uns die Wirtschaftsräume an. Wir schauen uns an, wo wir politische Beziehungen haben. Es sind verschiedene Einflussfaktoren. Sicherlich, also maßgeblich, sind die politischen Beziehungen, die es gibt.“<sup>664</sup>

---

<sup>659</sup> Transkriptionstext des Interview mit dem Leiter Kooperations- und Konzessionsmanagement der SWO AG, S.2

<sup>660</sup> Das Primärziel der Kooperation kann je nach Perspektive auch als Marktexpansion auf Basis der Erschließung neuer Geschäftsfelder betrachtet werden. Zwar kommen im Rahmen der Kooperation für die SWO AG traditionelle Aufgabengebiete zum Tragen. Allerdings bildet die aktive und strategisch verankerte Einbringung in Rekommunalisierungsprojekte ein neues Geschäftsfeld im Kontext der Unternehmenstransformation.

<sup>661</sup> Obwohl der Anteil an der Holding nur 1 Prozent umfasst, ist der Einfluss der SWO AG deutlich größer, als es die Zahlen suggerieren. Als strategischer Partner ist die SWO AG entscheidend an dem Aufbau des neuen EVU beteiligt gewesen und übt insbesondere über die SWTL Energie GmbH einen hohen Einfluss aus. Nicht zuletzt bilden die SWO AG und die RWE AG trotz ihrer relativ geringen Anteile den Know-How-Schwerpunkt der Kooperation.

<sup>662</sup> Transkriptionstext des Interview mit dem Leiter Kooperations- und Konzessionsmanagement der SWO AG, S.2

<sup>663</sup> Vgl. ebenda, S.3

<sup>664</sup> Ebenda, S.3

Für die Genese der SWTL-Kooperation mussten mehrere Faktoren bzw. Ebenen stimmig sein, damit ein derartiges Projekt lanciert werden konnte. So erwies sich die Verankerung der Kooperationspartner im Wirtschaftsraum Osnabrück bzw. in der erweiterten Region als äußerst hilfreich. Neben der räumlichen Nähe war und ist die emotionale Verbindung der Kooperationspartner und potentieller Kunden zum Standort Osnabrück von Bedeutung.<sup>665</sup> Vor allem aber waren persönliche Netzwerke und lokal- bzw. regionalpolitische Verflechtungen zwischen den Kooperationspartnern und/oder deren Anteilseignern ausschlaggebend. Für besonders bedeutsam wird das persönliche Netzwerk des Vorstandsvorsitzenden der SWO AG erachtet, welches maßgeblich für die Etablierung diverser SWO-Kooperationen verantwortlich ist: „Ich glaube, dass das ein Treiber war, um diese Denke ins Unternehmen zu bringen.“<sup>666</sup> Im Fall der SWTL-Kooperation bestanden jedoch auch unabhängig des Vorstandsvorsitzenden umfassende Netzwerke zu den späteren Kooperationspartnern: „Es gab schon immer Beziehungen in das Gebiet des neuen Stadtwerks Tecklenburger Land. Wir sind ja Netzbetreiber in Lotte. Von daher (sind wir) originär mit der Region verbunden und das ist für uns natürlich geographisch ideal. Es grenzt direkt an und ist eine Erweiterung des Gebietes.“<sup>667</sup> Der Leiter des Rechnungswesens formuliert diesen Sachverhalt wie folgt: „Bürgermeister von Lotte ist der damalige Betriebsratsvorsitzende bei den Stadtwerken gewesen. Dort gibt es (über diese Person) sehr gute Kontakte“<sup>668</sup> Die Aussagen zeigen, dass bereits vor der SWTL-Kooperation enge Netzwerke zwischen den Akteuren bestanden und eine enge Verzahnung mit der lokal- bzw. regionalpolitischen Ebene bestand. Dass auch mit der RWE AG als weiterem strategischen Partner eine enge Verknüpfung bestand, wird u.a. daraus ersichtlich, dass der Vorstandsvorsitzende der SWO AG zuvor selbst in der RWE AG eine leitende Funktion bekleidete und bestens mit dem regionalen Ableger des Konzerns vertraut ist. So betont auch der Regionalleiter des Geschäftskundenbetriebs der RWE AG: „Ein Herr H. (Name des Vorstandsvorsitzenden) und ich kennen uns seit zig Jahren.“<sup>669</sup>

Die SWO AG weist somit mehrere Ebenen regionaler embeddedness auf: Zum einen über persönliche Beziehungen ihrer Entscheidungsträger und zum anderen über die politischen Verflechtungen ihres größten Stake- und Shareholders, der Stadt Osnabrück. Der räumlichen Nähe kommt in allen genannten Aspekten eine besondere Bedeutung zu: „Aus meiner Sicht

---

<sup>665</sup> Dies wird vor allem über Pendlerverflechtungen und den oberzentralen Einzugsbereich erreicht.

<sup>666</sup> Ebenda, S.7

<sup>667</sup> Ebenda, S.9

<sup>668</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Leiter Rechnungswesen der SWO AG, S.16

<sup>669</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Leiter Geschäftskundenvertrieb der Regionalzentrums Osnabrück der RWE AG, S.9

ist (räumliche Nähe) einer der Schlüsselfaktoren für eine erfolgreiche Kooperation. Sie brauchen eine persönliche Nähe. Ein Stadtwerk vertritt die regionale Nähe, die regionale Verbundenheit. Wir müssen uns differenzieren gegenüber einem Großkonzern, gegenüber bundesweit agierenden Unternehmen. Wir verfolgen bewusst den anderen Weg und sagen: 'Wir können nur dadurch punkten, dass wir die Regionalität nach vorne stellen und die Wertschöpfung vor Ort behalten.' Und das kriegen sie nur mit regionalen Kooperationspartnern hin. Das ist für uns ein ganz elementarer Punkt, ganz wichtig.'<sup>670</sup> Aus der Aussage schwingt zudem mit, dass räumliche Nähe, welche tendenziell intensive persönliche und regionalpolitische Netzwerke begünstigt, einer Instrumentalisierung unterliegt, um das gestiegene Regionalbewusstsein der Kunden zu bedienen und sich zugleich positiv von regional unverbundenen EVU abzuheben.

Die räumliche Nähe der Partner zueinander geht zudem mit reduzierten Transaktionskosten einher, was zwar begünstigend, allerdings nicht entscheidend für die Anbahnung der Kooperation war. In Tabelle 5.17 werden abschließend die wesentlichen Charakteristika der SWTL-Kooperation festgehalten.

---

<sup>670</sup> Transkriptionstext des Interview mit dem Leiter Kooperations- und Konzessionsmanagement der SWO AG, S.5  
Ebenda, S.5

Stadtwerke Tecklenburger Land (seit 2010)	
Kooperierende Unternehmen	SWO AG, RWE AG, die Gemeinden Ibbenbüren, Hörstel, Hopsten, Recke, Westerkappeln, Mettingen und Lotte
Externe Stressoren	Wettbewerbsbedingter Margendruck, Neuvergabe von Netzkonzessionen, Rekommunalisierungstrend
Bedeutende Faktoren für die Genese	Intensive persönliche und lokalpolitische Netzwerke zwischen den Entscheidungsträgern und der Lokalpolitik
Zeitverlauf	Kooperation seit 2010
Marktkonstellation bei Gründung	Zweite Liberalisierungsphase
Enthierarchisierungstypus	Investive Kooperation
Primärziele	Markterschließung durch Vermarktung bestehender Kompetenzen zur Kompensation von Kundenverlusten im Grundversorgungsgebiet
Formalisierungsgrad	Offiziell
Branchenfokus	Sowohl branchenintern (RWE AG) als auch branchenextern (Kommunen)
Kooperationsrichtung	horizontal und diagonal
Wertschöpfungssegment / Kooperationsbereiche	Vertrieb, Netzbetrieb
Kooperationsgeometrie	Asymmetrisch
Operationsraum	Regional
Standort der Kooperationspartner	Regional
Einfluss regionaler embeddedness	Die Kooperation ist wesentlich auf die Einbettung der SWO AG in persönliche und lokalpolitische Netzwerke zurückzuführen. Da jene Netzwerke besonders auf regionaler Ebene eine intensive Ausprägung zeigen, ist die Genese der SWTL-Kooperation primär auf die regionale embeddedness der SWO AG zurückzuführen.
Einfluss raumwirksamer Transaktionskosten	Reduzierte raumwirksame Transaktionskosten wirken begünstigend auf die Kooperation, haben jedoch keinen dominanten Effekt auf ihre Genese.

Tabelle 5.17: Übersicht bedeutender Charakteristika der SWTL-Kooperation

### 5.3.5 Kompetenzzentrum Energie

Die Kooperation Kompetenzzentrum Energie steht exemplarisch für diagonale Kooperationen, welche die SWO AG im Kontext des liberalisierten Marktes einging und die häufig mit der Erschließung neuer Geschäftsfelder einhergingen. Insbesondere bei branchenfremden Kooperationspartnern, kommt die intensive regionale Verankerung und Vernetzung des EVU zum Tragen. Im Geschäftsbericht 2013 heißt es: „Wir sehen uns seit jeher als (...) kommunaler Netzwerker.“<sup>671</sup> Diese Aussage trifft zwar tendenziell auf die gesamte Kooperationslandschaft der SWO AG zu, umfasst aber besonders den Bereich branchenfremder Kooperationspartner. Diagonale Kooperationen rangieren von investiven bis informellen Kooperationen mit Sponsoringcharakter. Im Falle der investiven Kooperation Kompetenzzentrum Energie haben die SWO AG und die Hochschule Osnabrück 2011 ihre Kompetenzen aus Praxis und Wissenschaft gebündelt und ein Kompetenzzentrum am Standort Osnabrück mit dem Ziel errichtet, Energiewissen mit Partnern aus Wirtschaft, Wissenschaft und öffentlichen Einrichtungen zu vernetzen.<sup>672</sup> Das Kompetenzzentrum steht somit an der Schnittstelle zwischen Praxis und Wissenschaft und kann das Know-How beider Seiten zielführend für innovative energietechnische und energiewirtschaftliche Projekte umsetzen. Neben der Wissensvernetzung zählen auch die Forschung und Entwicklung im Rahmen der Auftragsforschung, die Projektberatung und -durchführung sowie die Konzeptentwicklung zu den Zielsetzungen des Kompetenzzentrums.<sup>673</sup> Durch die Kooperation erhält die SWO AG einen schnellen und relativ kostengünstigen Zugang zu wissenschaftlich fundierten Lösungen für energietechnische Fragestellungen.<sup>674</sup>

Strukturell ist das Kompetenzzentrum Energie eine offizielle, branchenintern ausgerichtete Kooperation in einer gefestigten Marktphase, die mit dem Primärziel des Informations- und Know-How-Austauschs gegründet wurde und dem Enthierarchisierungstypus der investiven Kooperation zuzuordnen ist. Das Kompetenzzentrum Energie ist eine diagonale Kooperation mit symmetrischer Struktur und einem sehr hohen Gestaltungseinfluss der SWO AG. Aus der Kooperation ist zudem eine Art Spin-Off-Kooperation bzw. ein Netzwerk hervorgegangen,

---

<sup>671</sup> Geschäftsbericht 2013 der Stadtwerke Osnabrück AG, S.12

<sup>672</sup> Vgl. <https://www.kompetenzzentrum-energie.de/#c304563>, Stand: 11/2016

<sup>673</sup> Vgl. ebenda

<sup>674</sup> Eine in der Unternehmensorganisation verankerte Forschungs- und Entwicklungsabteilung ist nicht erforderlich. Vielmehr greift das EVU in Bezug auf neue energietechnische Herausforderungen auf brancheninterne und -externe Kooperationspartner zurück.

welches als Energienetzwerk Osnabrück energieintensive Unternehmen aus der Region zwecks Informations- und Erfahrungsaustausch zusammenbringt.

Als externe Stressoren oder Motivatoren für die Kooperation fungieren im Wesentlichen energietechnische Herausforderungen, wie Smart Grid, ein intelligentes Mess- und Zählerwesen sowie innovative Lösungen im Hinblick auf regenerative Energietechniken. EVU wie die SWO AG sind aufgrund ihrer mittelständischen Struktur auf externen wissenschaftlichen Input angewiesen, da sie in der Regel keine Forschungs- und Entwicklungsabteilung aufweisen. Für die Kooperationsgenese sind intensive persönliche Kontakte zwischen der SWO AG und der Hochschule Osnabrück ausschlaggebend gewesen. Geringe Transaktionskosten durch räumliche Nähe wirken zwar im Hinblick auf den nachhaltigen Erfolg der Kooperation begünstigend, sind jedoch als Erklärung für das Zustandekommen der Kooperation von eher untergeordneter Bedeutung. Vielmehr ist neben langjährigen und intensiven Verflechtungen zwischen der Professorenschaft und der SWO AG im Kontext vielfältiger Projekte und Auftragsforschungen insbesondere das enge Netzwerk zwischen dem Vorstandsvorsitzenden der SWO AG und der Hochschule Osnabrück als erklärende Variable festzuhalten. Die Tatsache, dass der Vorstandsvorsitzende der SWO AG nur wenige Monate nach Etablierung des Kompetenzzentrums eine wichtige Funktion im Stiftungsrat der Hochschule bekleidete, spricht für die enge persönliche Vernetzung beider Einrichtungen. Wie in vielen anderen SWO-Kooperationen auch, ist das regional intensiv ausgeprägte Netzwerk zwischen den Entscheidungsträgern ausschlaggebend für das Zustandekommen der Kooperation gewesen. Der Pressesprecher der SWO AG hebt diesen Sachverhalt hervor: „Dieses Netzwerk lässt (sich) natürlich immer wunderbar um Partner erweitern und ergänzen. Das ist das tolle hier an der Region. Das finde ich auch einzigartig. Ich rede ja viel mit anderen Stadtwerke-Kommunikatoren, Da gibt es sowas nicht. Diese lebendige Netzwerkgestaltung, das ist hier etwas ganz Besonderes in der Region. Deswegen sage ich ja, da ist Herr H. (Vorstandsvorsitzender der SWO AG) eine ganz, ganz wichtige Figur. Aber es gibt noch andere Köpfe, die eine wichtige Rolle gespielt haben. Herr B. (Generalsekretär der Deutschen Bundesstiftung Umwelt) ist in seiner Funktion natürlich enorm wichtig. Da ist Herr B. (Direktor des Osnabrücker Zoos) einer der weiß, wie er es machen muss. Das ist auch ein Netzwerker. Da ist Herr B. (Präsident der Hochschule Osnabrück) ein Netzwerker, der das genauso forciert und der ja auch nicht ohne Grund gesagt hat, dass er gerne Herrn H. auf diesem Posten (Stiftungsrat) hätte. Das heißt, da kommen Leute zusammen, die auch eine gemeinsame Denke haben. Ich glaube, das ist der Grund, warum es in anderen Regionen nicht so gut funktioniert, weil es da vielleicht auf die-

sen hohen Ebenen nicht passt.“<sup>675</sup> Aus der Aussage wird ersichtlich, dass die Bildung einer Kooperation wie Kompetenzzentrum Energie stark von dem Vorhandensein netzwerkfähiger, regional verankerter, Akteure abhängig ist. Die Tatsache, dass die Region Osnabrück ein besonders gutes Beispiel intensiver, branchenübergreifender Vernetzungen ist, zeigt zugleich, dass dies keine Selbstverständlichkeit darstellt oder in einer personenunabhängigen Struktur begründet ist. In Tabelle 5.18 sind die wesentlichen strukturellen Eigenschaften der Kooperation Kompetenzzentrum Energie dargestellt.

Kompetenzzentrum Energie (seit 2011)	
Kooperierende Unternehmen	SWO AG, Hochschule Osnabrück
Externe Stressoren	Energetechnische Herausforderungen wie Smart Grid oder Smart Metering
Bedeutende Faktoren für die Genese	Intensive persönliche und lokalpolitische Netzwerke zwischen den Entscheidungsträgern
Zeitverlauf	Kooperation seit 2010
Marktkonstellation bei Gründung	Gefestigte Marktphase
Enthierarchisierungstypus	Investive Kooperation
Primärziele	Informations- und Know-How-Austausch, Forschung und Networking rund um das Thema Energie
Formalisierungsgrad	Offiziell
Branchenfokus	Branchenintern
Kooperationsrichtung	Horizontal und diagonal
Wertschöpfungssegment / Kooperationsbereiche	Nicht klar einzugrenzen, tendenziell Forschung und Entwicklung zu energetischen Fragestellungen
Kooperationsgeometrie	Symmetrisch
Operationsraum	Lokal/regional
Standort der Kooperationspartner	Lokal
Einfluss regionaler embeddedness	Die Kooperation ist auf intensive bestehende Netzwerke der SWO AG zu der Hochschule Osnabrück zurückzuführen. Regionale embeddedness, basierend auf persönlichen Kontakten der Entscheidungsträger spielt eine zentrale Rolle in der Kooperationsgenese
Einfluss raumwirksamer Transaktionskosten	Reduzierte raumwirksame Transaktionskosten wirken begünstigend auf die Kooperation, haben jedoch keinen dominanten Effekt auf ihre Entstehung.

Tabelle 5.18: Übersicht bedeutender Charakteristika der Kooperation Kompetenzzentrum Energie

<sup>675</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Pressesprecher der SWO AG, S.15f



Durch die Fallbeispiele KOSMOS 2020, Smart Optimo, items, Billing4Us, Stadtwerke Tecklenburger Land und Kompetenzzentrum Energie erfahren die gewonnen Erkenntnisse aus Kapitel 5.2 eine beispielhafte Konkretisierung. Zudem bilden sie einen breiten strukturellen Querschnitt der SWO-Kooperationen ab. Trotz struktureller Heterogenität weisen die Fallbeispiele starke Parallelen hinsichtlich ihrer genetischen Struktur auf. Der Faktor persönlicher Netzwerke spielt nahezu durchgehend eine bedeutende Rolle. Dabei ist festzustellen, dass die Intensität jener Netzwerke auf regionaler Ebene eine besonders starke Ausprägung aufweist. Ein EVU wie

die SWO AG ist auf vielfältige Weise, nicht zuletzt aufgrund seiner Jahrzehnte umfassenden Monopolstellung, mit der jeweiligen Region vernetzt. Jene Netzwerke bilden einen wesentlichen Baustein regionaler embeddedness. Sie bilden zugleich Entwicklungstrajektorien, die ähnlich einer Art Gravitationsfeld auf die räumliche Ausgestaltung sich anbahnender Kooperationen im Kontext des Enthierarchisierungsprozesses wirken. Dies trifft, wenn auch in deutlich abgeschwächter Form auf die Bedeutung raumrelevanter Transaktionskosten zu. Abbildung 5.35 verdeutlicht diesen Sachverhalt.

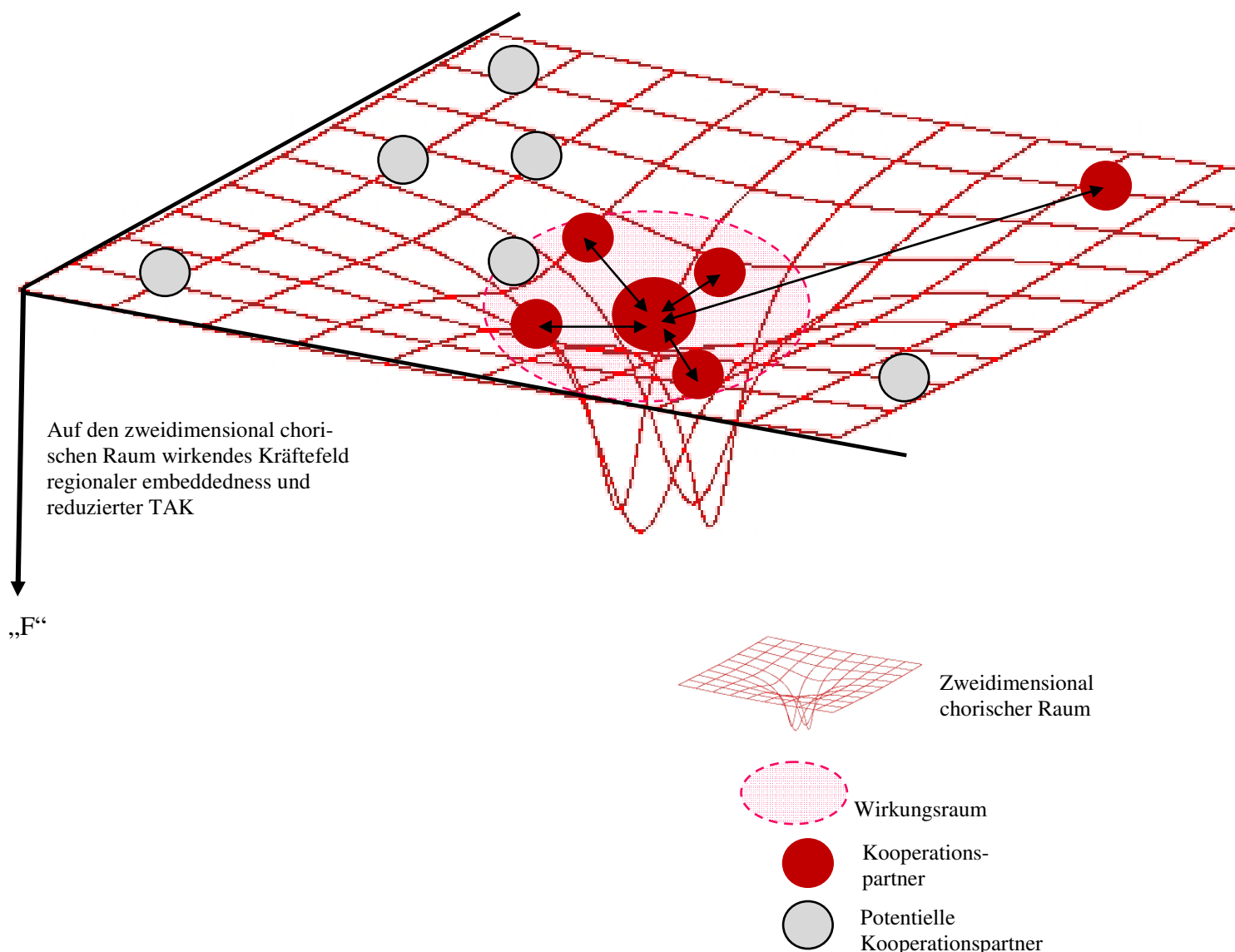


Abbildung 5.35: Darstellung der räumlichen Wirkung des Kräftefeldes regionaler embeddedness und Transaktionskosten für die geographische Ausgestaltung des Enthierarchisierungsprozesses anhand einer Gravitationsfeldanalogie, eigene Darstellung<sup>676</sup>

Die schematische Darstellung in Abbildung 5.35 verdeutlicht, dass die Anbahnung regional verankerter Kooperationen im Zuge des Enthierarchisierungsprozesses der SWO AG deutlich durch die Intensität regionaler Netzwerke und die mit räumlicher Nähe verbundenen, verringerten Transaktionskosten begünstigt wird. Dies wird mitunter durch den Gravitationsstrichter bzw. die Krümmung des Matrixfeldes und die stärkere Vernetzung des EVU innerhalb des

<sup>676</sup> Grafik modifiziert auf Basis von <http://www.wissenschaft-online.de/astrowissen/images/intermed/KerrBH-LapseSurface.jpg>, Stand: 10/2015

Trichters veranschaulicht. Dass es sich hierbei um begünstigende und keinesfalls determinierende Faktoren handelt, zeigt die Verbindung zwischen der SWO AG und Kooperationspartnern außerhalb des Gravitationstrichters. Es erscheint somit unwahrscheinlich, dass die im Zuge des liberalisierten Energiemarktes deutlich zu konstatierende Zunahme wertschöpfender Aktivitätsverlagerungen aus der Hierarchie in den Markt bzw. die Kooperation ausschließlich betriebswirtschaftlichem Kalkül unterliegt. Vielmehr kommen mit der regionalen Einbettung der SWO AG und, in abgeschwächter Form, den Transaktionskosten zwei Faktoren zum Tragen, welche sich verantwortlich zeigen für die spezifisch geographische Ausgestaltung der SWO-Kooperationslandschaft. Die Fallbeispiele in Kapitel 5.3 haben diese Kausalität exemplarisch illustriert.

#### **5.4 Abgleich mit dem Regionalzentrum der RWE AG**

In Kapitel 5.4 erfolgt ein Abgleich mit Hypothese 5: Die Ergebnisse der SWO AG lassen sich in den Grundzügen auf das Regionalzentrum Osnabrück der RWE Westfalen-Weser-Ems AG übertragen, da überregional bzw. bundesweit agierende Großkonzerne wie die RWE AG über Regionalzentren eine Art fraktale Organisationsstruktur auf räumlich dezentraler Ebene aufweisen, die Stadtwerken ähnelt.

Um einen näherungsweisen Abgleich mit der Regionalvertretung eines Energiekonzerns, wie der RWE AG, durchführen zu können, wurden 3 Entscheidungsträger des Konzerns am Standort Osnabrück im Rahmen leitfadengestützter Experteninterviews befragt. Ziel der Befragung war es festzustellen, ob die Ergebnisse, die für die SWO AG identifiziert wurden, auch für die fraktal anmutende Struktur eines Großkonzerns übertragbar sind. Es wird angenommen, dass die Grundzüge des in der SWO AG herausgestellten Transformationsprozesses und seine geographischen bzw. wirtschaftsräumlichen Implikationen nicht allein exemplarisch für kommunale Stadtwerke sind, sondern eine gewisse Übertragbarkeit für Regionaleinheiten großer, integrierter EVU aufweisen. Die Auswertungen der Experteninterviews mit Vertretern des Regionalzentrums Osnabrück der RWE Westfalen-Weser-Ems AG und der Westnetz GmbH lassen in der Tat darauf schließen, dass Parallelen bestehen. Bei der Analyse transformierend wirkender Kräfte im Kontext der Energiemarktliberalisierung erscheint es sinnvoll, keine allzu starre Ex-Ante-Differenzierung zwischen Großkonzernen und mittelständischen EVU vorzunehmen. So haben die Auswertungen der Experteninterviews u.a. gezeigt, dass

insbesondere überregional aktive Konzerne wie die RWE AG eine regional ausgerichtete quasi-fraktale Gliederung besitzen, deren Regionaleinheiten Stadtwerken gleichen und folglich mit ähnlichen Herausforderungen konfrontiert sind.

Entsprechend hat sich das Regionalzentrum Osnabrück im Zuge der Energiemarktliberalisierung von einem monopolistischen Verwalter zu einem modernen Dienstleister entwickelt. Die begriffliche Ähnlichkeit zu der SWO AG ist augenscheinlich. Der Transformationsprozess verlief nicht ohne Schwierigkeiten: „Auf der Stromseite ging das so schnell los, dass wir auch als Konzern überrannt worden sind. In dieser anfänglichen Periode, hat wirklich vieles geruckelt, (da hat) man auch betriebswirtschaftlich unklug agiert.“<sup>677</sup> Um diesen Herausforderungen zu begegnen, existierten ähnlich der SWO AG vorbereitende Maßnahmen. Hierzu zählte z.B. das Programm *Ausrichtung des Regionalgeschäfts auf den Wettbewerb*.<sup>678</sup> Die Programme waren jedoch durch die Konzernzentrale vorgegeben und damit überregional generiert. Der Konzern ging davon aus, dass die zentral erarbeitete Schablone die regionalen Transformationserfordernisse möglichst gut abdecken würde. Dies ist ein deutlicher Unterschied zu der SWO AG, die durch ihre kommunale Verankerung strategische Entscheidungen stets zielgenau für den Standort Osnabrück treffen konnte.

Ähnlich der SWO AG bildete die Neuorganisation von Geschäftsfeldern und Geschäftsprozessen ein bedeutendes Resultat des Transformationsprozesses, wie der Vertriebsleiter für Geschäftskunden hervorhebt: „Natürlich hat sich viel getan. Früher war eine RWE Energie hier am Standort. Zwischenzeitlich gibt es die Westnetz, Amprion, RWE Vertrieb AG, (und) die (RWE) Service. Man hat sich völlig anders aufgestellt. Da hat es schon eine deutliche Transformation gegeben. Die gesamten Prozesse sind natürlich auch andere, völlig andere. Das Unternehmen ist vor dem Hintergrund nicht mehr wiederzuerkennen.“<sup>679</sup> Dies bestätigt auch der Geschäftsführer, indem er festhält: „Ich erkenne (das Unternehmen) wieder, aber es ist völlig anders.“<sup>680</sup> Die Aussagen zeigen, dass die Intensität der Transformation vergleichbar mit jener der SWO AG ist. Parallelen im Vorgehen zeigen sich insbesondere in der Auflage von Reorganisationsprogrammen und der Modifikation unternehmensinterner Prozesse. Im Gegensatz zur SWO AG kam es darüber hinaus frühzeitig zu einer umfassenden gesellschaftsrechtlichen

---

<sup>677</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Vertriebsleiter Geschäftskunden des Regionalzentrums Osnabrück der RWE AG, S.2

<sup>678</sup> Vgl. auch Transkriptionstext des Interviews mit dem Geschäftsführer des Regionalzentrums Osnabrück der RWE AG, S.1

<sup>679</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Vertriebsleiter Geschäftskunden des Regionalzentrums Osnabrück der RWE AG, S.5

<sup>680</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Geschäftsführer des Regionalzentrums Osnabrück der RWE AG, S.5

Neuaufstellung, die bei der SWO AG erst in der Folge des Unbundling von Netz und Vertrieb einsetzte.

Die Transformation induzierenden Faktoren sind für beide EVU identisch. Neben den mit der Liberalisierung aufgehobenen horizontalen und vertikalen Demarkationen und dem daraus hervorgehenden Wettbewerbsdruck sind insbesondere der erhebliche Aufwand im Zuge des Unbundlings, die Anreizregulierung und der administrative Aufwand als Folge der Netzentgeltregulierung durch die BNA zu nennen.<sup>681</sup>

Der Transformationsprozess des Regionalzentrums ging und geht bis heute mit der Verlagerung von Leistungen aus der Hierarchie in die Organisationsform des Marktes und der Kooperation einher.

Enthierarchisierungsprozesse wie das Outsourcing von Dienstleistungen spielen für das Regionalzentrum der RWE AG eine Rolle. Allerdings macht sich hinsichtlich der Entscheidungsfindung für jene Prozesse der übergeordnete Konzerneinfluss deutlich bemerkbar. Neben einem autarken Handlungsrahmen werden Entscheidungen von bestimmter strategischer Reichweite konzernzentral getroffen: „Vor dem Hintergrund versucht so ein Konzern sich zu optimieren, Partnerschaften einzugehen. Wir haben hier Kollegen von der IT-Seite, die zwischenzeitlich nicht mehr RWEler sind und im Rahmen von Konzernentscheidungen zwischenzeitlich in anderen Unternehmen sind. Wenn Sie über das Outsourcing, beispielsweise der IT, reden, (dann) sind das Konzernentscheidungen.“<sup>682</sup> Enthierarchisierungsprozesse wie das Outsourcing von Dienstleistungen werden also zu erheblichen Teilen nicht vom Standort Osnabrück selbst eingeleitet. Die Konzernzentrale weist keine direkte Verbindung zum Wirtschaftsraum Osnabrück auf. Dies impliziert, dass eine bewusste Berücksichtigung regionaler Partner nicht vorgenommen wird: „Wir lagern viele Dienstleistungen Richtung Osten aus. Das ist natürlich ein Kostenthema, ganz klar.“<sup>683</sup> Hauptsächlich handelt es sich hierbei um stark standardisierte und gut über den Markt zu beziehende Dienstleistungen, die aus Kostengründen ausgelagert werden.<sup>684</sup> Die konzernzentralen Vorgaben orientieren sich primär an betriebswirtschaftlicher Kosten-Nutzen-Abwägung und weniger an etwaigen regionalwirtschaftlichen Multiplikatoreffekten. Zu berücksichtigen ist, dass im Gegensatz zur SWO AG die

---

<sup>681</sup> Vgl. Transkriptionstext des Interviews mit dem Geschäftsführer des Regionalzentrums Osnabrück der RWE AG, S.2. Zu berücksichtigen sind ebenfalls transformativ wirkende Einflussfaktoren, die nicht unmittelbar auf die Energiemarktliberalisierung zurückzuführen sind, sondern vielmehr neue technische Herausforderungen umfassen, wie die Themen Smart Grid, Smart Metering und Green Energy. (vgl. ebenda, S.5ff). Die Parallelen zu der SWO AG sind erheblich.

<sup>682</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Vertriebsleiter für Geschäftskunden des Regionalzentrums Osnabrück der RWE AG, S.6f

<sup>683</sup> Ebenda, S.7

<sup>684</sup> Vgl. ebenda

Auslagerungsentscheidungen nicht zwingend in direktem Zusammenhang zur Energiemarkt-liberalisierung stehen. So betont der Geschäftsführer des Regionalzentrums: „Wir haben vorher schon immer darauf geachtet, dass wir uns prozessoptimal und kostenoptimal aufstellen und das (Outsourcing) ist jetzt nicht signifikant mehr geworden.“<sup>685</sup> Dennoch ist von einer leichten Zunahme auszugehen. Dies deutet u.a. der Manager des Technology Center der Westnetz GmbH an: „Wenn man sich anschaut, wie Verteilnetzbetreiber vor 10 Jahren in der Eigenleistungstiefe unterwegs gewesen sind, dann sind da einige Punkte, die man vielleicht in der Tiefe nicht mehr selber betreut.“<sup>686</sup>

Obwohl viele Dienstleistungen aufgrund zentraler Konzernvorgaben überregional ausgelagert werden, scheint ein gewisser Regionalbezug zu existieren: „Wir haben immer mit vielen regionalen Partnern zusammengearbeitet. Auch gerade hier in der Region.“<sup>687</sup> Was widersprüchlich klingen mag, ist auf den zweiten Blick durchaus vereinbar. Die Aussage ist so einzuordnen, dass eine regionale Ausrichtung im Kontext des Outsourcings von Dienstleistungen primär im Rahmen der Handlungsautonomie des Regionalzentrums verankert ist. Sie betrifft also jene Wertschöpfungssegmente, die nicht der Dispositionsdirektive der Konzernzentrale unterstehen. Räumliche Nähe zu Outsourcingpartnern wird seitens des Regionalzentrums als klarer Vorteil betrachtet, sowohl betriebswirtschaftlich als auch funktional. Sie erweist sich für viele Dienstleistungen (z.B. Entstörungs- und Instandhaltungsdienste) als wichtig, da sie eine deutliche Zeitersparnis bewirkt. Teilweise ist sie unerlässlich, da sie rechtzeitiges Handeln erst ermöglicht.<sup>688</sup>

Der zeitliche Aufwand für den regelmäßigen persönlichen Austausch ist durch eine regionale Verortung von Outsourcingpartnern deutlich reduziert und trägt zur Minimierung von Austausch- und Abstimmungskosten bzw. Transaktionskosten bei. Dies betont u.a. der Manager des Technology Center der Westnetz GmbH unter Berücksichtigung der erschwerten Quantifizierbarkeit von Transaktionskosten: „Es ist ein Unterschied, ob sie vor Ort präsent sind und auch wissen, dass sie eine Baustelle vernünftig abgewickelt haben oder ob sie bei Fehlern 10 mal hinfahren müssen, um die Fehler glatt zu bügeln. Von daher glaube ich schon (dass Transaktionskosten eine Rolle spielen), aber ich kann es nicht quantifizieren.“<sup>689</sup> Die Berücksichtigung von Transaktionskosten nimmt Einfluss auf die Entscheidung, regional verortete

---

<sup>685</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Geschäftsführer des Regionalzentrums Osnabrück der RWE AG, S.9

<sup>686</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Manager Technology Center der Westnetz GmbH, S.4

<sup>687</sup> Ebenda

<sup>688</sup> Vgl. ebenda, S.4

<sup>689</sup> Ebenda, S.7

Dienstleister zu beauftragen: „Wenn das Aufgaben sind, die wir hier aus dem regulierten Geschäft regional umgesetzt haben wollen, dann würde ich das auf jeden Fall unterstreichen. Dann hat man geringere Transaktionskosten; wir und der Dienstleister selbst.“<sup>690</sup> Die Möglichkeit häufiger Face-to-Face-Kontakte und die damit verbundene Kommunikationsqualität wird als wichtiger Transaktionskosten senkender Faktor betrachtet und ist eine weitere Determinante für die bevorzugte Wahl regionaler Partner.<sup>691</sup> Diesbezüglich bestehen deutliche Parallelen zur SWO AG: „Ich persönlich erachte die räumliche Nähe für sehr wichtig. Was denken Sie, wie gut es ist, wenn man Personen und Fachkompetenzen vor Ort hat? Das geht damit los, dass man sich beim Mittagessen trifft und möglicherweise einen Kaffee trinkt. Dann ist das Zusammenarbeiten ein anderes, als wenn man nur via Mail kommuniziert. Das ist einfach von der Kommunikation schwieriger, je weiter weg, desto schwieriger.“<sup>692</sup> In die gleiche Richtung zielt die Aussage des Geschäftsführers des Regionalzentrums: „Die (Face-to-Face-Kontakte) sind ganz wichtig. Unsere Partner müssen sich genauso optimieren, um dann zu einem Gesamtergebnis beizutragen. Insofern müssen wir die Partner mitnehmen und da ist es wichtig, dass man sich regelmäßig austauscht, ganz klar.“<sup>693</sup> Es kann jedoch nicht pauschal von einer positiven Auswirkung räumlicher Nähe für die Senkung von Transaktionskosten ausgegangen werden. Vielmehr muss, je nach Auslagerungsbereich, eine differenzierte Betrachtung erfolgen. Insbesondere jene Dienstleistungen, die mit einem intensiven Austausch, regelmäßigen Abstimmungen und einem erhöhten Maß an Face-to-Face-Kontakten einhergehen, weisen ein erhöhtes Potential an Transaktionskosten auf und werden eher regional nachgefragt. Stark standardisierte Dienstleistungen, die vorrangig digital abgewickelt werden, gehen für das Regionalzentrum in der Regel mit niedrigeren Transaktionskosten einher, so dass deren räumliche Verortung eine eher untergeordnete Rolle spielt. Der Geschäftsführer formuliert den Sachverhalt wie folgt: „Da muss man differenzieren, um welche Aufgaben es geht. Eben habe ich ja das Thema der operativen Unterstützung mit Partnern, die aus der Region kommen (angesprochen). Wenn Tiefbau gemacht werden muss, wenn Montage gemacht werden muss, wenn Entstörung gemacht werden muss, dann müssen die aus der Region kommen. Wenn es darum geht, Abrechnungsdienstleistungen oder IT-Dienstleistungen anzubieten, dann braucht man nicht unbedingt die räumliche Nähe. Die Bits

---

<sup>690</sup> Ebenda, S.18

<sup>691</sup> Vgl. Transkriptionstext des Interviews mit dem Manager Technology Center der Westnetz GmbH, S.6

<sup>692</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Vertriebsleiter Geschäftskunden des Regionalzentrums Osnabrück der RWE AG, S.8

<sup>693</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Geschäftsführer des Regionalzentrums Osnabrück der RWE AG, S.18

fließen mit Lichtgeschwindigkeit wieder zu uns und das ist quasi just in time.“<sup>694</sup> Eine hohe Standardisierung und Digitalisierung in der Leistungserbringung ist allerdings kein sicherer Garant für den Wegfall raumrelevanter Transaktionskosten, wie der Vertriebsleiter Geschäftskunden betont: „Je weiter weg (der Outsourcingpartner ist), desto schwieriger (ist es), Stichwort Abrechnung beispielsweise. Wir haben natürlich auch Abrechnungsprobleme und wenn sie vor der Liberalisierung hier die Abrechnung für den Großkundenbereich hatten, dann ist die heute irgendwo zentralisiert. (Nehmen Sie) eine Firma M. als Beispiel in Bramsche (Ort bei Osnabrück). Wenn der Abrechner vielleicht aus Bramsche (Stadt bei Osnabrück) kommt und die Firma M. kennt, dann geht er da natürlich mit einer ganz anderen Emotion ran, wenn es mal Schwierigkeiten gibt, als wenn sie irgendwen haben.“<sup>695</sup> Die Aussage impliziert, dass Transaktionskosten, z.B. hervorgerufen durch Kommunikationsmängel, für das Segment standardisierter Leistungen nicht gänzlich ausgeschlossen werden können und durch räumliche Nähe einer Reduzierung zugänglich sind.

Ähnlich der SWO AG sind im Regionalzentrum Osnabrück vorerst keine größeren Outsourcingprojekte geplant. Es wird jedoch regelmäßig überprüft, ob eine Verlagerung von Wertschöpfungssegmenten aus der Hierarchie des Unternehmens sinnvoll erscheint. „Diese Frage müssen wir uns regelmäßig beantworten, um zu optimieren: ‘Was können andere besser als wir?’ Was nicht Kerngeschäft ist, das wird auch immer überprüft. Können das andere besser? Dann geben wir es auch nach draußen.“<sup>696</sup>

In Bezug auf das Outsourcing von Dienstleistungen manifestiert sich die Konzernzugehörigkeit des Regionalzentrums nicht nur durch konzernzentrale Anordnungen, sondern auch dadurch, dass diverse Dienstleistungen im Rahmen konzerninterner Restrukturierungsprogramme nunmehr im Rahmen interner Auslagerungen nachgefragt werden. So kann ein Enthierarchisierungsprozess im Regionalzentrum Osnabrück aus übergeordneter Konzernperspektive lediglich eine Aufgabenverschiebung innerhalb des Konzerns abbilden. Dies ist ein deutlicher Unterschied zur SWO AG. „Im Moment sind wir in einer Reorganisationsphase, was administrative Prozesse angeht. Wir haben Center of Expertise gegründet. Diese administrativen Dinge sind jetzt gebündelt worden in den Center of Expertise innerhalb des

---

<sup>694</sup> Ebenda, S.16

<sup>695</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Vertriebsleiter Geschäftskunden des Regionalzentrums Osnabrück der RWE AG, S.8

<sup>696</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Geschäftsführer des Regionalzentrums Osnabrück der RWE AG, S.11, vgl. auch Transkriptionstext des Interviews mit dem Manager des Technology Center der Westnetz GmbH, S.3f



Konzerns und die erbringen dann diese Leistungen für alle.“<sup>697</sup> Konzerninterne Outsourcingpartner sind nicht im Wirtschaftsraum Osnabrück lokalisiert, was einen überregional verorteten Niederschlag der Auslagerungsaktivitäten herbeiführt.

Für den Enthierarchisierungsprozess des Outsourcings lässt sich festhalten, dass durch die Energiemarktliberalisierung eine leichte Zunahme an Auslagerungen zu konstatieren ist. Allerdings erfolgten bereits vor der Marktöffnung im Zuge des Reifungsprozesses des Unternehmens regelmäßige Analysen der Wertschöpfungstiefe und daraus folgende Auslagerungen. Gegenstand von Auslagerungsaktivitäten sind vornehmlich jene Wertschöpfungssegmente, die einen hohen Grad an Standardisierung aufweisen und gut über den Markt zu beziehen sind. Strategische Entscheidungen über die Auslagerung bzw. die Herauslösung von Wertschöpfungssegmenten aus der Hierarchie erfolgen jedoch nur teilweise im Regionalzentrum selbst. Dieses besitzt aufgrund seiner Konzernzugehörigkeit einen klar abgegrenzten Handlungsrahmen. Ein erheblicher Teil der Direktive geht von der Konzernzentrale aus, was mitunter Implikationen für die räumliche Verortung der Outsourcingpartner hat. Das Regionalzentrum Osnabrück ist u.a. aufgrund der Reduktion von Transaktionskosten darauf bedacht, eine möglichst regionale Vernetzung zu Outsourcingpartnern herzustellen, während Konzernvorgaben diesem Aspekt eher eine untergeordnete Rolle beimessen.

Parallelen zur SWO AG sind im Hinblick auf die Kooperationsaktivitäten zu verzeichnen. So wurde zu Beginn der Liberalisierung mit dem Ziel des Informationsaustauschs ein intensiver Austausch mit anderen EVU durchgeführt. Der Vertriebsleiter für Geschäftskunden hebt entsprechend hervor: „In den ersten Jahren hat man sich mit Stadtwerken viel mehr ausgetauscht, als heutzutage. Das war stark regional verankert. Da hat man sich auch über Produkte ausgetauscht und das ist aber immer weniger geworden.“<sup>698</sup> Das Vorgehen erinnert stark an die Maßnahmen der SWO AG, die in mehreren Schritten einen anfangs überregional und in der Folge stark regional verorteten Informationsaustausch mit anderen EVU vornahm. Der Geschäftsführer des Regionalzentrums betont den in dieser Phase intensiven Austausch mit konzerninternen Gesellschaften, Verbänden und Unternehmensberatern, die allesamt überregional verortet waren: „Wir haben das natürlich nicht stand alone gemacht, sondern mit Beratern unterstützt und natürlich sind wir in verschiedenen Verbänden auch selber mit aktiv. Über diese Verbände wird natürlich das Thema auch begleitet. Wir haben ja Tochtergesellschaften. Inso-

---

<sup>697</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Geschäftsführer des Regionalzentrums Osnabrück der RWE AG, S.11f

<sup>698</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Vertriebsleiter für Geschäftskunden des Regionalzentrums Osnabrück der RWE AG, S.3

fern haben wir uns mit diesen großen regionalen Versorgungsunternehmen hausintern ausgetauscht.“<sup>699</sup> Aufgrund der eher konträr anmutenden Aussagen ist davon auszugehen, dass zu Beginn der Liberalisierung sowohl regional als auch überregional mit dem Ziel des Informationsaustauschs kooperiert wurde.

Die Einbindung des Regionalzentrums in die Konzernstruktur und die Zugriffsmöglichkeit auf konzernintern bestehende Ressourcen ist ein Grund dafür, dass die Kooperationsintensität mit anderen EVU etwas schwächer ausfällt als bei der SWO AG. Die für die SWO AG identifizierten Zielsetzungen für die Etablierung von Kooperationen mit anderen EVU, zu denen u.a. die Erzielung von Kosteneinsparungen oder der Austausch von Know-How und Informationen zählen, können bei der RWE AG konzernintern gestellt werden. Kostendegressionseffekte werden über den konzernweiten Bezug von Dienstleistungen erzielt und die Größe des Konzerns bedingt das Vorhandensein von Kompetenz in nahezu allen energiewirtschaftlichen und energietechnischen Feldern: „Wir machen (Kooperationen) nicht aus dem Thema der Kompetenzerweiterung, weil wir die Größe haben und auch mit Schwestergesellschaften da natürlich ganz gut unterwegs sind.“<sup>700</sup>

Vielmehr nutzt das Regionalzentrum seine vorhandene Expertise, um sie für kleine, regional verortete EVU im Rahmen einer Kooperation einzusetzen. Ein ähnliches Vorgehen ist bei der SWO AG festzustellen, welche als Outsourcinganbieter für kleinere EVU fungiert. Das Regionalzentrum der RWE AG nutzt den Umstand diffiziler regulatorischer Anforderungen und eines volatilen Marktumfeldes, um im Rahmen von Kooperationen zumeist bei kleineren EVU neue Geschäftsfelder zu erschließen oder bestehende auszuweiten: „Man muss gucken, was für Randbedingungen wir in der Energieversorgungslandschaft haben und da ist schon großer Druck. Insofern muss man gucken, wie man das für sich persönlich, auch betriebswirtschaftlich optimiert. Und da bieten Kooperationsmodelle größere Chancen. Das kann für beide Seiten mehr Wertschöpfung sein, wenn wir es günstiger für die Stadtwerke machen können. Insofern kann es für beide Seiten ein Vorteil sein. Wir bieten gerne unsere Kompetenz Stadtwerken an und dann kann man Kooperationen eingehen.“<sup>701</sup> Zum Beispiel bietet sich im Kontext von Rekommunalisierungsprojekten das Regionalzentrum als Kooperationspartner für Kommunen in der Region an: „Dann kooperieren wir natürlich sehr stark mit den Kom-

---

<sup>699</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Geschäftsführer des Regionalzentrums Osnabrück der RWE AG, S.3

<sup>700</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Geschäftsführer des Regionalzentrums Osnabrück der RWE AG, S.14

<sup>701</sup> Ebenda, vgl. auch Transkriptionstext des Interviews mit dem Manager Technology Center der Westnetz GmbH, S.5

munen hier in der Region. Insofern ist das Thema Kooperation, Netzwerke schon ganz wichtig.<sup>702</sup> Umfassend angelegte EVU-Kooperationen wie KOSMOS 2020 existieren für das Regionalzentrum der RWE AG hingegen nicht.<sup>703</sup>

Nach Einschätzung der befragten Entscheidungsträger hat die Liberalisierung Kooperationsaktivitäten wesentlich befördert. Zudem wird eine Zunahme an Kooperationen für die Zukunft erwartet.<sup>704</sup> Der Vertriebsleiter Geschäftskunden untermauert den Sachverhalt: „Wie gesagt, die Energiebranche verändert sich rasant in Richtung Dienstleistungsbranche und vor dem Hintergrund ist das (Kooperationsbildung) absolut wichtig. Das ganze Netzwerkthema auf Kundenseite gemeinsam mit Partnern wird absolut wichtig.“<sup>705</sup>

Allerdings bleibt festzuhalten, dass das Regionalzentrum der RWE AG nicht aktiv nach EVU-Kooperationen im Wirtschaftsraum Osnabrück Ausschau hält. Diesbezüglich kommt abermals die Konzernzugehörigkeit zum Tragen, welche einen Zugang zu unternehmensinternen Wissens- und Technologieressourcen ermöglicht und den Kooperationsbedarf abzupuffern scheint: „Wir haben jetzt nicht die Kooperation, bisher zumindest, mit Unternehmen gesucht, die nicht aus der RWE-Familie kommen.“<sup>706</sup> Kooperationen mit anderen EVU außerhalb des RWE-Konzerns, vor allem jene mit stark reziproker Struktur, sind im Vergleich zur SWO AG schwächer ausgeprägt. Dennoch kommt Kooperationen investiver Natur eine wichtige Rolle zu, was sich u.a. durch Beteiligungen an regional verorteten Stadtwerken (Stadtwerke Lübbecke GmbH, Stadtwerke Porta Westfalica GmbH, Stadtwerke Vlotho GmbH) sowie dem Kooperationsprojekt Stadtwerke Tecklenburger Land mit der SWO AG zeigt.<sup>707</sup>

Zudem weist das Regionalzentrum Osnabrück stark diagonal, also branchenextern ausgerichtete Kooperationsaktivitäten auf, die primär durch lokal und regional verankerte, persönliche Netzwerke der Entscheidungsträger lanciert werden. So hebt der Geschäftsführer hervor: „Mit anderen Unternehmen findet natürlich ein großer Austausch statt, mit wirtschaftlichen, politischen Gremien. Ich bin in der IHK in verschiedenen Ausschüssen persönlich aktiv. Das ist ein wichtiges Netzwerk, was wir hier in der Region haben. Über die Hochschule, also Kombination Wissenschaft-Industrie, sind wir natürlich verbandelt und legen auch Wert darauf, dass

---

<sup>702</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Geschäftsführer des Regionalzentrums Osnabrück der RWE AG, S.13

<sup>703</sup> Vgl. Transkriptionstext des Interviews mit dem Vertriebsleiter Geschäftskunden des Regionalzentrums Osnabrück der RWE AG, S.9

<sup>704</sup> Vgl. Transkriptionstext des Interviews mit dem Geschäftsführer des Regionalzentrums Osnabrück der RWE AG, S.16

<sup>705</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Vertriebsleiter Geschäftskunden des Regionalzentrums Osnabrück der RWE AG, S.13

<sup>706</sup> Ebenda, S.15

<sup>707</sup> Vgl. Transkriptionstext des Interviews mit dem Geschäftsführer des Regionalzentrums Osnabrück der RWE AG, S.13

wir da im Dialog bleiben, weil wir natürlich auch aus der Region Nachwuchs rekrutieren.“<sup>708</sup> Diagonale Kooperationen auf regionaler Ebene sind ausnahmslos das Resultat gewachsener Beziehungen. Sie sind als Ergebnis regionaler embeddedness zu betrachten und unterliegen nicht dem konzernzentralen Einflussbereich.

Es ist davon auszugehen, dass der räumliche Niederschlag der Kooperationsaktivitäten mit anderen EVU keinen regionalen Schwerpunkt aufweist. Die Aussage des Vertriebsleiters Geschäftskunden manifestiert die Annahme: „Da geht es bei einem Konzern wie der RWE erst einmal knallhart um Einkaufskonditionen. Das macht eine zentrale Abteilung. Da wird entsprechend vorher definiert: ‘Was muss ein Anbieter können?’ Dann wird der genommen und dann ist eine Region (Regionalzentrum) damit nicht so zufrieden.“<sup>709</sup> Es ist also ein deutlicher Konzerneinfluss in Bezug auf die wirtschaftsräumlichen Implikationen der Kooperationsaktivitäten zu verzeichnen. Innerhalb des autonomen Handlungsrahmens des Regionalzentrums scheint jedoch eine eher regional ausgerichtete Kooperationsorientierung vorzuliegen.<sup>710</sup> Der Einflussbereich des Konzerns erstreckt sich jedoch weniger auf den Bereich diagonaler Kooperationen, deren räumliches Muster einen vornehmlich regionalen Niederschlag aufweist. Je stärker die Handlungsautonomie des Regionalzentrums in Bezug auf Outsourcing- und Kooperationsprozesse, desto stärker erscheint die regionale Ausprägung der Enthierarchisierungsprozesse.

Dass unabhängig der Konzernzugehörigkeit eine langjährige regionale Verflechtung des Regionalzentrums mit Unternehmen und Institutionen der Region zu einer regionalen embeddedness beigetragen hat, lässt sich u.a. aus der folgenden Aussage des Geschäftsführers ableiten: „Wir sind vor mehr als 100 Jahren hier in der Region mit den regionalen Partnern, auch mit den kommunalen Partnern gestartet, um ein Stück Daseinsvorsorge für die Region zu etablieren und das ist nach wie vor unser Grundsatz, auch Unternehmensleitlinie: In der Region für die Region.“<sup>711</sup> Das Statement spiegelt zudem eine gewisse Verbundenheit mit der Region wider, welches in eine ähnliche Richtung zielt, wie das Bekenntnis der SWO AG zum Wirtschaftsraum Osnabrück. So betont der Manager Technology Center der Westnetz GmbH: „Das (Regionalbewusstsein) betreiben wir bewusst, weil wir wissen, dass wir an der Stelle in

---

<sup>708</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Geschäftsführer des Regionalzentrums Osnabrück der RWE AG, S.12

<sup>709</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Vertriebsleiter Geschäftskunden des Regionalzentrums Osnabrück der RWE AG, S.12

<sup>710</sup> Darauf deutet die Aussage des Managers des Technology Center der Westnetz GmbH hin, welche zum Inhalt hat, dass der Hauptfokus für die Suche nach Kooperationspartnern immer erst in der Region liegt. Vgl. Transkriptionstext des Interviews mit dem Manager Technology Center der Westnetz GmbH, S.5

<sup>711</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Geschäftsführer des Regionalzentrums Osnabrück der RWE AG, S.17

den Regionen verankert sind und verankert bleiben wollen und deswegen sind die Partnerfirmen für uns natürlich essentiell wichtig.“<sup>712</sup> Die Verankerung des EVU in der Region über einen derart langen Zeitraum trägt wesentlich zur Entstehung nachhaltiger Netzwerke bei, die mitunter das Resultat von Entwicklungstrajektorien und Pfadabhängigkeiten sind. Daraus entstandene persönliche Netzwerke besitzen einen erheblichen Einfluss auf die Herausbildung von (diagonalen) Kooperationen, sofern die Aktivitäten im Bereich des zugesprochenen Handlungsrahmens des Regionalzentrums liegen. Dies hebt der Geschäftsführer hervor, indem er konstatiert: „Die (persönlichen Netzwerke) spielen eine große Rolle, dass Geschäfte über persönliche Beziehungen gemacht werden. Das ist einfacher, wenn man sich vertraut. Vertrauen entsteht ja nicht über Nacht, sondern eben aufgrund von Bekanntheit und Verlässlichkeit. Wenn man sich auf Augenhöhe im Netzwerk trifft und sich vertraut, dann ist es einfacher, eine Kooperation einzugehen.“<sup>713</sup> In eine ähnliche Richtung zielt die Aussage des Managers des Technology Center der Westnetz GmbH: „Es gibt ja auch bei uns die vielen Mitarbeiter, die in den Regionen wohnen und arbeiten. Von daher sind das Strukturen, die über Jahre und Jahrzehnte gewachsen sind.“<sup>714</sup>

Für den Enthierarchisierungsprozess der Kooperationsbildung lässt sich festhalten, dass durch die Energiemarktliberalisierung eine Zunahme an Kooperationsaktivitäten zu konstatieren ist und diese auch in Zukunft erwartet wird.<sup>715</sup> Diese fallen allerdings nicht so intensiv aus, wie bei der SWO AG. Ähnlich den Outsourcingaktivitäten, ist der Grund dafür in der Konzernzugehörigkeit zu sehen, die es dem Regionalzentrum ermöglicht, Ressourcen und Know-How aus dem Konzern in Anspruch zu nehmen. Primäre Triebfedern für das Eingehen von Kooperationen mit anderen EVU sind demnach weniger Informationsaustausch oder das Erzielen von Synergieeffekten, sondern vielmehr die Erschließung neuer und/oder das halten alter Märkte.<sup>716</sup> So bietet das Regionalzentrum, ähnlich der SWO AG, seine energiewirtschaftlichen und -technischen Kompetenzen für kleinere EVU in der Region an (z.B. Betriebsführung der Netzinfrastruktur). Zwar ist das Regionalzentrum integraler Bestandteil eines übergeordneten und nicht im Wirtschaftsraum Osnabrück verorteten Konzerns. Aufgrund seiner langen Historie am Standort Osnabrück weist es jedoch eine enge, gewachsene Vernetzung mit der

---

<sup>712</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Manager Technology Center der Westnetz GmbH, S.4

<sup>713</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Geschäftsführer des Regionalzentrums Osnabrück der RWE AG, S.19

<sup>714</sup> Transkriptionstext des Interviews mit dem Manager Technology Center der Westnetz GmbH, S.8

<sup>715</sup> Vgl. ebenda, S.5f

<sup>716</sup> So ist die Teilnahme der RWE AG an der SWTL-Kooperation letztendlich aus der Ambition heraus entstanden, das ursprüngliche Versorgungsgebiet des Kreises Steinfurt nicht vollends durch Rekommunalisierungsprojekte zu verlieren, sondern stattdessen über den Weg der Kooperation weiterhin in der Energieversorgung involviert zu sein.

Region auf. Es bestehen umfassende Netzwerke der Entscheidungsträger zu anderen Unternehmen und Institutionen der Region, welche zu einer relativ ausgeprägten branchenextern ausgerichteten bzw. diagonalen Kooperationsstruktur beitragen, die einen deutlich regionalen Schwerpunkt aufweist. Nicht zuletzt versteht sich das Regionalzentrum in der Pflicht, eine enge Bindung zur Region über diagonale Vernetzungen und Kooperationen herzustellen als auch über eine Corporate Social Responsibility ein aktives Engagement für die Region zu zeigen.

Kontrastiert man die Ergebnisse mit jenen der SWO AG so fällt auf, dass viele Parallelen aber auch klare Unterschiede bestehen. Die Energiemarktliberalisierung hat durch das Outsourcing von Dienstleistungen und die Etablierung von Kooperationen zu einer Enthierarchisierung beigetragen. Die Prozesse erscheinen jedoch abgeschwächt, was durch die Konzerneinbindung des Regionalzentrums erklärt wird. So lassen z.B. konzernintern vorhandene Ressourcen den Bedarf an Kooperationen sinken. Durch die organisatorische Integration in einen übergeordneten Konzern, wird ein beträchtlicher Anteil strategischer Entscheidungen nicht vor Ort, sondern außerhalb des Standorts Osnabrück getroffen, was wiederum Auswirkungen auf die räumliche Ausgestaltung des Enthierarchisierungsprozesses hat. Zentrale Vorgaben orientieren sich oftmals nicht an den Kriterien räumlicher Nähe, sondern folgen vornehmlich betriebswirtschaftlicher Ratio. Die räumliche Dimension von Transaktionskosten erfährt nur marginal Berücksichtigung. Anders verhält es sich in Bezug auf den autonomen Handlungsrahmen des Regionalzentrums, innerhalb dessen räumliche Nähe zu Kooperations- und Outsourcingpartnern durchaus eine Berücksichtigung erfährt. Der räumliche Niederschlag des Enthierarchisierungsprozesses für das Regionalzentrum Osnabrück unterliegt somit einer Art zweipoligem Kräftefeld, was auf der räumlich-zweidimensionalen Registrierplatte geographisch gegensätzliche Muster hervorruft. Betrachtet man den konzernunabhängigen Handlungsrahmen bzw. Teil des Regionalzentrums, so werden die Ähnlichkeiten zu einem kommunalen EVU augenscheinlich. Dies gilt u.a. für regional gewachsene Netzwerke der Entscheidungsträger, die als Ausdruck regionaler embeddedness auf die räumliche Ausgestaltung des Enthierarchisierungsprozesses Einfluss nehmen.

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass für einen Konzern die Folgewirkungen der Energiemarktliberalisierung im Hinblick auf die organisatorische Verlagerung von Wertschöpfungssegmenten in den Markt und die Kooperation sowie deren wirtschaftsräumliche Implikationen nicht grundsätzlich verschieden zu denen eines kommunalen EVU sind. Besonders ersichtlich wird dieser Sachverhalt, wenn man die Regionalzentren als Quasi-Fraktale betrachtet, die einem EVU des Stadtwerke-Segments ähneln. Dies fällt aufgrund der quasi-fraktalen Organisa-

tionsstruktur der RWE AG relativ einfach. Abbildung 5.36 verdeutlicht schematisch den Sachverhalt.

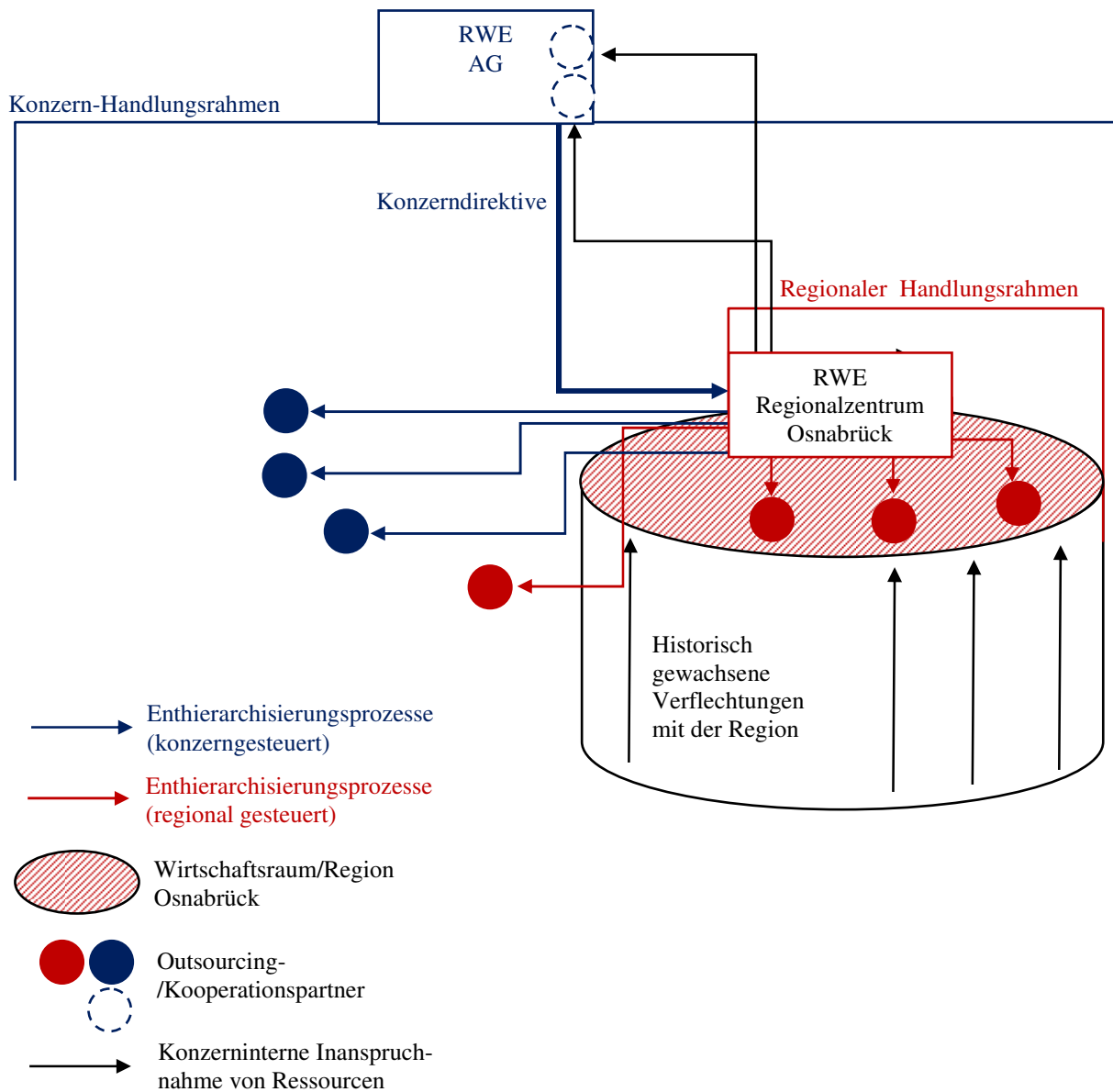


Abbildung 5.36: Schematische Darstellung der wirtschaftsräumlichen Implikationen der Einbettung eines Regionalzentrums in ein bipolares Kräftefeld, eigene Darstellung

Tabelle 5.19 stellt abschließend die identifizierten Parallelen und Abweichungen zwischen der SWO AG und des Regionalzentrums der RWE AG kontrastiv gegenüber.

	SWO AG	Regionalzentrum Osnabrück der RWE AG
Transformierende Wirkung der Energiemarktliberalisierung	Starker Transformationsprozess	Starker Transformationsprozess
Enthierarchisierungsintensität im Zuge der Unternehmenstransformation	Intensive Enthierarchisierung	Mäßige Enthierarchisierung (Das Regionalzentrum hat bereits vor der Liberalisierung umfassende, konzerngesteuerte Reorganisationsprogramme durchlaufen.)
Bedeutung des Outsourcings von Dienstleistungen	Mittelmäßig	Mittelmäßig
Bedeutung von Kooperationen mit EVU	Sehr hoch	Mittelmäßig
Wirtschaftsräumliche Implikationen der Enthierarchisierung	Stark regional ausgerichteter Prozess	Bedingt regional ausgerichteter Prozess (Ein erheblicher Teil der Outsourcing- und Kooperationspartner ist durch Konzerndirektive vorgegeben und/oder Bestandteil des Konzerns selbst und damit überregional verortet. Die regionale Orientierung findet eine deutlich stärkere Ausprägung innerhalb des autonomen Handlungsrahmens des Regionalzentrums.)
Einfluss von Transaktionskosten auf das räumliche Muster der Enthierarchisierungsprozesse	Mäßiger Einfluss	Mäßiger Einfluss auf den regionalen Handlungsrahmen Geringer Einfluss auf Konzernentscheidungen
Einfluss regionaler embeddedness auf das räumliche Muster der Enthierarchisierungsprozesse	Sehr hoher Einfluss	Hoher Einfluss für den regionalen Handlungsrahmen Kein Einfluss auf Konzernentscheidungen
Regionale Verankerung des Unternehmens	Sehr stark regional verankert, historisch gewachsen	Stark regional verankert, historisch gewachsen Überregionaler Einfluss und Statthalterfunktion des Konzerns spürbar

Tabelle 5.19: Kontrastiver Abgleich zwischen SWO AG und Regionalzentrum Osnabrück der RWE AG



## 6. Fazit

Seit mehr als 15 Jahren ist der deutsche Energiemarkt für den Wettbewerb geöffnet. Das zu Beginn der Energiemarktliberalisierung postulierte Stadtwerke-Sterben ist nicht eingetreten. Vielmehr haben Energieversorger des KMU-Segments über intelligente strategische Neuausrichtungen ihre Marktposition unter veränderten energiepolitischen, -rechtlichen und -wirtschaftlichen Konstellationen weitestgehend sichern können. Die SWO AG steht exemplarisch für ein solches EVU. Das Unternehmen war über Jahrzehnte hinweg Bestandteil eines de jure abgesicherten, dezentralisierten Monopolsystems, vom Wettbewerb ausgeklammert und durch eine erhebliche Systemstabilität gekennzeichnet. Die Öffnung der Energiemärkte und der damit verbundene Wegfall horizontaler (und vertikaler) Demarkationen substituierte die Systemstabilität durch eine Zeit hochgradiger Planungsunsicherheit und volatiler Rahmenbedingungen. Die veränderte Ausgangslage bewirkt bis heute einen erheblichen Handlungsdruck, dem sich die SWO AG ausgesetzt sieht. Proaktive Maßnahmen und Kreativität sind gefordert, um die Erfordernisse bewältigen zu können. Für ein EVU, welches integraler Bestandteil eines traditionell systemstabilen und mit hoher Transformationsresistenz versehenen LTS ist, erscheint die erfolgreiche Bewältigung der umfassenden Herausforderungen umso erstaunlicher.

Am Beispiel der SWO AG wird deutlich, welche weitreichenden und nachhaltigen strukturellen Veränderungen der energiewirtschaftliche Liberalisierungsprozess in einem mittelständisch geprägten EVU induziert. Ein wesentliches Merkmal jenes Transformationsprozesses ist das strategische Vorgehen der Herauslösung von Wertschöpfungssegmenten aus der organisationalen Hierarchie des Unternehmens und ihre sukzessive Verlagerung in die dezentralisierte Organisationsform der Kooperation und des Marktes. Damit reduziert sich die Wertschöpfungstiefe innerhalb des EVU unter zeitgleichem Ausbau der Vernetzung mit anderen Unternehmen, was eine Schwerpunktverlagerung von einer tendenziell vertikalen in eine zunehmend horizontal ausgerichtete Leistungserstellung bewirkt. Dieser Prozess wird als Enthierarchisierung bezeichnet und lässt sich über Auslagerungsprozesse, vor allem aber die zunehmende Etablierung von Kooperationen für die SWO AG nachweisen. Darüber hinaus wird unter Enthierarchisierung auch die Erbringung neuer Leistungen, die von Beginn an dezentral, also über den Markt oder die Kooperation organisiert werden, verstanden. Diesbezüglich ist für die SWO AG ebenfalls eine zunehmende Orientierung in Richtung Markt und Kooperation festzustellen.

Betrachtet man die Entwicklung des EVU auf einer Zeitachse und gleicht diese mit wesentlichen Schritten der Enthierarchisierung ab, so lässt sich eindeutig festhalten, dass Auslagerungen und Kooperationsbildungen in erster Linie ein Resultat bzw. eine Folge der Energiemarktliberalisierung sind. Dafür spricht insbesondere die Intensität der Herausbildung von Kooperationen, welche in der zweiten Liberalisierungsphase ein Klimax aufweist. Dies koinzidiert mit dem vehement gestiegenen Liberalisierungsdruck, der durch verschärfte Unbundlinganforderungen, regulierte Netzentgelte und die Anreizregulierung bewirkt wurde. Kooperationen spielten hingegen im Monopolzeitalter eine eher marginale, untergeordnete Rolle, so dass ein Großteil der erbrachten Leistungen innerhalb der SWO AG, also in der Organisationsform der Hierarchie, erbracht wurde.

Die Enthierarchisierung konstituiert sich im Falle der SWO AG aus Auslagerungs- und Kooperationsprozessen. Beide Prozessstränge verlaufen allerdings nicht in gleich starkem Maße. Die Horizontalisierung der Leistungserstellung wird wesentlich durch Kooperationen geprägt, während die Anzahl an Auslagerungen in einem relativ überschaubaren Maß erfolgt(e). Die Aussagen der Entscheidungsträger weisen darauf hin, dass der Prozess der Enthierarchisierung noch nicht abgeschlossen ist. Dies gilt sowohl für Kooperationen als auch Outsourcingprojekte, da zum einen aufgrund komplexer werdender Marktbedingungen die Notwendigkeit der Kooperationsbildung steigt und zum anderen die Wertschöpfungstiefe des Unternehmens in regelmäßigen Abständen einer kritischen Überprüfung unterliegt. Es ist davon auszugehen, dass die SWO AG in mittelbarer Zukunft ihre Vernetzung mit anderen Unternehmen bzw. EVU im Zuge der Leistungserstellung ausbauen wird.

Betrachtet man die Wertschöpfungssegmente, welche im Fokus einer zunehmend dezentral organisierten Wertschöpfung stehen, so fällt es aufgrund des Umfangs und der Heterogenität der Bereiche schwer, eine klare Struktur auszumachen. Tendenziell handelt es sich jedoch um standardisierte Leistungen oder neue Geschäftsfelder, die nicht zum strategischen Kernbereich des EVU zählen.<sup>717</sup> Hier sind in erster Linie unterstützende Leistungen (unternehmensinterne Supportleistungen) zu nennen sowie jene, die keinen unmittelbaren Kontakt zum Kunden aufweisen oder deren Geschäftsmodell aufgrund der Investitionsintensität zwingend einen oder mehrere Partner erfordert. Eine natürliche Grenze für die Enthierarchisierung ist der strategische Kernbereich, zu dem u.a. der Vertrieb zu zählen ist. So legt das Unternehmen großen Wert darauf, dass für den Endkunden lediglich die SWO AG als Leistungserbringer in

---

<sup>717</sup> Dies steht auch im Einklang mit den gängigen Theorien zum Outsourcing von Dienstleistungen, denen gemäß primär standardisierte Leistungen Ziel von Auslagerungsaktivitäten sind.

Erscheinung tritt. Entsprechend kommt unisono die Aussage zum Tragen, dass vor dem Vorhang nur ein Gesicht zum Kunde gewahrt bleiben muss, während hinter dem Vorhang die komparativen Vorteile der Kooperationen und des Outsourcings quasi unsichtbar für den Kunden generiert werden. Die Prozesse der Leistungserstellung mit unmittelbarem Kundenkontakt weisen somit eine geringe Neigung zur Enthierarchisierung auf.

Die zunehmende Organisation über Kooperationen und den Markt ist als strategische Antwort auf die Herausforderungen der Energiemarktliberalisierung zu verstehen. Die konkreten Ziele hinter einer zunehmend dezentralisierten Leistungserstellung sind im Falle der SWO AG mannigfaltig. Grundsätzlich bilden Umsatzsteigerung und Kostenreduktion die Kernziele, die u.a. über die Erzielung von Synergie- oder Nachfragebündelungseffekten, der kooperativen Marktexpansion auf Basis bestehender Kompetenzen, dem Austausch von Informationen und Know-How und der Erschließung neuer Geschäftsfelder erreicht werden. Als auslösender Faktor bzw. Stressor fungiert primär der steigende Margendruck, der wesentlich durch zunehmenden Wettbewerb, Netzentgeldrosselung im Rahmen der 2009 eingeführten Anreizregulierung und der Desintegration von Netz und Vertrieb im Kontext des Unbundlings entsteht. Darüber hinaus sehen sich viele Stadtwerke bzw. EVU des KMU-Segments durch die komplexen und umfassenden administrativen Regulierungsanforderungen der Bundesnetzagentur überlastet. Die SWO AG sah sich sogar dazu angehalten, neue personelle Kapazitäten für die Erfüllung regulierungsbedingter Nachweispflichten aufzubauen.

Die organisationale Verschiebung im Hierarchie-Markt-Kontinuum zugunsten der Kooperation und des Marktes ist zu erheblichen Teilen eine strategische Reaktion auf die veränderten, zumeist verschärften Ausgangsbedingungen. Allerdings beinhaltet der eingeleitete Enthierarchisierungsprozess der SWO AG nicht allein reaktive Komponenten, sondern zeichnet sich ebenso durch proaktive Elemente aus. Das Unternehmen reagiert nicht nur auf die Risiken und Herausforderungen des liberalisierten Marktes, sondern nimmt bewusst Chancen und Möglichkeiten wahr, welche der veränderte Markt bietet. Um proaktiv die veränderte Systemstruktur des Energiemarktes nutzen zu können, ist allerdings eine gewisse Mindestgröße erforderlich, welche die SWO AG aufweist. Die Untersuchung hat sogar gezeigt, dass die SWO AG als Outsourcingpartner für vornehmlich kleinere, oftmals regional ansässige, EVU fungiert und somit aktiv den Enthierarchisierungsprozess in anderen EVU vorantreibt.<sup>718</sup> Die

---

<sup>718</sup> Zu nennen ist u.a. das Dienstleistungsangebot an kleine EVU, ihren Energieeinkauf in einem hochgradig volatilen und komplexen Beschaffungsgeschäft mit den bestehenden Kapazitäten der SWO AG zu übernehmen. Oftmals besitzen kleinere EVU nicht die personellen Kapazitäten, den gestiegenen Anforderungen im liberalisierten und regulierten Energiemarkt nachzukommen. Sie greifen daher auf die Kompetenzen und Kapazitäten größerer Stadtwerke zurück.

strukturelle Transformation des EVU ist somit aus einem Konglomerat reaktiver und proaktiver Strategien zu verstehen.

Aus geographischer Perspektive ist der räumliche Niederschlag des identifizierten Transformationsprozesses von erheblichem Interesse. In den eingangs aufgestellten Hypothesen wurde das Postulat aufgestellt, dass der Enthierarchisierungsprozess schwerpunktmäßig eine regionale Verankerung aufweist. Tatsächlich zeigen die Analyse des sekundärstatistischen Datenmaterials und die Ergebnisse der leitfadengestützten Interviews, dass ein erheblicher Teil der Kooperationen und Outsourcingprozesse einen regionalen Niederschlag erfährt. Die Hypothese erfährt somit eine Bestätigung. Ein Zusammenhang zwischen Kooperationstypus und Regionalität lässt sich nicht erkennen.

Die im Kontext des Transformationsprozesses stattfindende, sukzessive Verschiebung der Leistungserstellung innerhalb des Hierarchie-Markt-Kontinuums in Richtung Kooperation und Markt hat auf der Registrierplatte des zweidimensional-chorischen Raumes ein spezifisches, stark regional ausgeprägtes Muster hinterlassen, welches als Explanandum einer Begründung bedarf. Der regional ausgerichtete Niederschlag des Enthierarchisierungsprozesses ist demnach kein Muster bzw. Ergebnis der Zufälligkeit, sondern ihm liegen Kausalfaktoren zugrunde, die eine spezifisch geographische Ausprägung bewirken und die es als Explanans zu identifizieren gilt. Die Analyse der leitfadengestützten Experteninterviews zeigt, dass die in den Hypothesen postulierten Kausalfaktoren der regionalen embeddedness und raumrelevanten Transaktionskosten im Falle der SWO AG einen wesentlichen Einfluss auf die räumliche Ausgestaltung von Auslagerungsprozessen und Kooperationen nehmen. Räumliche Nähe trägt für die SWO AG zur Reduktion von Transaktionskosten bei, da sie u.a. regelmäßige Face-to-Face-Kontakte ermöglicht. Diese sind gerade für Kooperationen von erheblicher Bedeutung, da sie eine umfassende, ganzheitliche Form der Kommunikation zwischen den Unternehmen erlauben und damit Unsicherheit und Abstimmungsprobleme minimieren. Zugleich ist seitens der SWO AG die Informationslage über regional ansässige potentielle Partner als auch die Antizipationsqualität in Bezug auf deren Verhalten deutlich höher, so dass Kosten der Suche und Prüfung bei regionalen Partnern niedriger ausfallen. Aufgrund der Jahrzehnte umfassenden Monopolstellung im Raum Osnabrück ist die SWO AG intensiv über persönliche Netzwerke in der Region vernetzt. Über den Anteilseigner, der Stadt Osnabrück, weist das Unternehmen zudem eine erhebliche lokalpolitische Einbettung auf. Sowohl persönliche Netzwerke der Entscheidungsträger als auch die für ein kommunales EVU exemplarisch enge Anbindung an die Stadt Osnabrück haben einen erheblichen Einfluss auf die strategische

Ausrichtung der SWO AG und den raumwirksamen Niederschlag des Transformationsprozesses.

Versteht man den Transaktionskostenansatz als realitätsnahe Ergänzung bzw. Weiterentwicklung neoklassischer Ansätze und (regionale) embeddedness als primär soziologischen, vor allem soziokulturellen Erklärungsansatz für ökonomische Handlungen und Interaktionen, so wird anhand der Ergebnisse deutlich, dass beide Argumentationsansätze ihren Beitrag zur Erklärung des geographischen Enthierarchisierungsmusters der SWO AG liefern. Die Perspektiven sind kommensurabel und lassen sich zu einem umfassenderen Erklärungsansatz verbinden. Aus den Interviews geht hervor, dass Auslagerungsprozesse und die Etablierung von Kooperationen und der damit einhergehende regionale Niederschlag des Enthierarchisierungsprozesses sowohl das Ergebnis rational betriebswirtschaftlichen Vorgehens als auch einer starken relationalen und strukturellen embeddedness der SWO AG sind. Die Kräfte der regionalen embeddedness kommen jedoch nur dann zum Tragen, wenn sie dem betriebswirtschaftlichen Optimum im Rahmen eines Rational-Choice-Vorgehens möglichst nahe kommen. Die Annäherung an eine betriebswirtschaftliche Ratio, gerade auch im Sinne der Abwägung von Transaktionskosten, bildet demnach eine Art Voraussetzung, damit sich regionale embeddedness in Kooperationen und Outsourcingprozessen entfalten kann. Anders formuliert bedeutet dies, dass die persönlichen Netzwerke nur dann eine Aktivierung im Sinne des Enthierarchisierungsprozesses erfahren, wenn die grundlegenden wirtschaftlichen Bedingungen stimmen. Nicht außer Acht gelassen werden darf, dass der Transaktionskostenansatz und das Konzept regionaler embeddedness als Kausalfaktoren für die geographische Ausrichtung des Enthierarchisierungsprozesses der SWO AG nicht nur kommensurabel, sondern auch inhaltlich verschmolzen sind. Insbesondere persönliche Netzwerke, die auf einer langen Historie der Interaktion basieren, können maßgeblich über die Generierung von Vertrauen und Erwartungssicherheit zur Reduktion von Transaktionskosten beitragen.

Bezüglich ihres Erklärungsgehalts kommt den Konzepten für das Beispiel der SWO AG ein unterschiedliches Gewicht zu. Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass insbesondere die intensive Einbettung der SWO AG in persönliche und lokalpolitische Netzwerke eine bedeutende, wenn nicht gar zentrale Rolle, für die Erklärung des starken Regionalbezugs im Kontext der Enthierarchisierung spielt. Zum einen lässt sich das geographische Muster über die quasi-gravitativ wirkenden Kräfte relationaler und struktureller embeddedness erklären. Zum anderen besteht ein normativer Aspekt, der zu berücksichtigen ist, wenn es darum geht, Kausalfaktoren für die räumliche Ausgestaltung des Enthierarchisierungsprozesses der SWO AG zu identifizieren. Sowohl die Studie der Sekundärliteratur als auch die Ergebnisse der Inter-

viewauswertungen weisen darauf hin, dass die regionale Ausrichtung nicht nur das Resultat eines wertfreien, sozioökonomischen Prozesses ist, sondern zugleich eine normative Komponente besitzt. Diese wird wesentlich durch den größten Share- und Stakeholder, der Stadt Osnabrück, als auch durch die SWO AG selbst lanciert. Betrachtet man die Umsatz- und Beschäftigungseffekte, die mit einem regional gelagerten Enthierarchisierungsprozess einhergehen, wird ersichtlich, warum die Stadt Osnabrück großen Wert auf eine entsprechend regionale Ausgestaltung des Prozesses legt. Allerdings muss betont werden, dass die Forderung nach wirtschaftlicher Stärkung der Region nicht der SWO AG aufoktroziert wurde, sondern dass seitens des EVU eine Art intrinsische Motivation vorliegt, die mit einem über Jahrzehnte gewachsenen regionalen Verantwortungsbewusstsein einhergeht. Zwar bildet betriebswirtschaftliches Kalkül weiterhin das zentrale Element strategischen und operativen Vorgehens, dennoch bestehen für das Unternehmen Handlungsspielräume innerhalb des Rahmens ökonomischer Ratio, welche gezielte Schritte zur Stärkung der Region zulassen. Die Untersuchung zeigt, dass der stark regionale Niederschlag horizontaler Leistungserstellung kein zufälliges Ergebnis ist. Zugleich wird deutlich, dass wirtschaftliche Aspekte allein nicht ausreichend für eine Erklärung sind. Das räumliche Muster der Enthierarchisierung, welche als strategische Antwort des Unternehmens auf die Herausforderungen der Liberalisierung zu verstehen ist, bildet vielmehr das Resultat eines Kausalkonglomerats, bestehend aus betriebswirtschaftlichem Kalkül, soziokultureller Verflechtung, lokalpolitischem Einflusses und normativen Komponenten. Die regionale embeddedness der SWO AG ist daher als multidimensional zu verstehen, da sie über mehrere Ebenen Wirkung entfaltet.

Die Untersuchung besitzt heuristisch-qualitativen Charakter und liefert zugleich Anschlussmöglichkeiten für eine quantitativ ausgerichtete Analyse. Bevor jedoch Aussagen über statistische Signifikanzen getroffen werden, erfordert es die Komplexität des Untersuchungsgegenstands, zunächst ein grundlegendes Verständnis für den Transformationsprozess und seine räumlichen Implikationen durch entsprechende Expertengespräche aufzubauen. Auf Basis eines qualitativ-methodischen Vorgehens, welches eine tiefgehende Analyse des raumwirksamen Transformationsprozesses am Beispiel der SWO AG ermöglicht, wird implizit der Versuch unternommen, Schlussfolgerungen für die räumlichen Implikationen des Transformationsprozesses in vergleichbaren EVU zu ziehen und aus der Analyse der SWO AG eine möglichst große Repräsentativität und Aussagekraft zu generieren. Demgemäß erfahren die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung mit Blick auf die Übertragbarkeit auf ähnlich strukturierte EVU einen Aggregatwandel von Aussage/Erklärung zu Hypothese. Da die SWO AG hinsichtlich Struktur, Historie und energiewirtschaftlichen Herausforderungen nicht sonder-

lich spezifisch, sondern vielmehr repräsentativ erscheint, liegt die Vermutung nahe, dass die Qualität der Repräsentativität hoch ist. Obwohl aufgrund der gewählten Methodik weder deskriptiv- noch inferenzstatistische Aussagen getroffen werden können, wird auf Basis der qualitativen Inhaltsanalyse leitfadengestützter Interviews der Anspruch erhoben, Aussagen über ähnlich strukturierte EVU treffen zu können. Die generierten Ergebnisse bieten sich daher an, um als Grundlage für darauf aufbauende Untersuchungen zu fungieren, welche durch eine quantitative Ausrichtung, Aussagen über die Qualität der Übertragbarkeit und Repräsentativität ermöglichen. Neben der quantifizierten Perspektive bietet es sich zudem an, den (zeitversetzt) einsetzenden Transformationsprozess auf Basis der „grünen Energiewende“ bzw. der zunehmenden Ausrichtung auf regenerative Energietechniken komparativ zu analysieren und seine wirtschaftsräumlichen Implikationen herauszustellen.

Unabhängig der favorisierten Methodik lässt sich festhalten, dass die Liberalisierung der Energiemärkte für Stadtwerke bzw. EVU des KMU-Sektors mit einem erheblichen strukturellen Transformationsprozess einhergeht, der durch Auslagerungen und die Etablierung von Kooperationen eine deutliche Raumwirksamkeit besitzt. Die geographische Relevanz dieses Prozesses betrifft nicht nur den räumlichen Niederschlag des Enthierarchisierungsprozesses, sondern umfasst ebenso seine Kausalfaktoren. Die vorliegende Untersuchung trägt am Beispiel der SWO AG zum Verständnis der räumlichen Implikationen des Transformationsprozesses bei und zeigt auf, dass regionaler embeddedness und raumrelevanten Transaktionskosten als bedeutende Bestandteile wirtschaftsgeographischer Denkmuster eine große Bedeutung als Explanans bzw. erklärende Variable wirtschaftsgeographischer Muster zukommt.

## Literaturverzeichnis

- Albach, H.: Dienstleistungsunternehmen in Deutschland, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (66. Jg.), Heidelberg: Springer-Verlag, 1996
- Albrecht, J. et al: Bedeutung der Energiewirtschaft für die Volkswirtschaft (Forschungsbericht des ifo-Instituts der Universität München), München: Universität München, 2011
- Alparslan, A.: Strukturalistische Prinzipal-Agent-Theorie - Eine Reformulierung der Hidden-Action-Modelle aus der Perspektive des Strukturalismus, Wiesbaden: Gabler-Verlag, 2006
- Atteslander, P.: Methoden der empirischen Sozialforschung, Berlin: De Gruyter, 2003
- Auer, J.: Energiewirtschaft im Umbruch - Auswirkungen der Liberalisierung auf Produktion, Verteilerstrukturen und kommunale Versorger (Broschüre), Frankfurt: Deutsche Bank Research, 1998
- Bachinger, M., Pechlaner, H. u. Widuckel W. (Hrsg.): Regionen und Netzwerke - Kooperationsmodelle zur branchenübergreifenden Kompetenzentwicklung, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2011
- Baecker, D.: Wirtschaftssoziologie, Bielefeld: Transcript-Verlag, 2006
- Barsch, H. u. Bürger, K.: Naturressourcen der Erde und ihre Nutzung (2.Aufl.), Gotha: Perthes-Verlag, 1996
- Bathelt, H. u. Glückler, J.: Wirtschaftsgeographie - Ökonomische Beziehungen in räumlicher Perspektive, Stuttgart: UTB, 2002
- Bayer, W.: Anreizregulierung in der Bewährung - Notwendige Investitionen in die Netzinfrastruktur? (Tagungsband der Dornburger Energiegespräche - Jahressymposium des Instituts für Energiewirtschaftsrecht), Jena: Jenaer Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft, 2011
- BBR: Stadtentwicklung und Städtebau in Deutschland (Band 5), Bonn: 2000
- Becker, P. (Hrsg.) et.al.: Energiewirtschaft im Aufbruch, Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst, 2001
- Becker, P.: Aufstieg und Krise der deutschen Stromkonzerne, Bochum: Ponte Press, 2011
- Berekoven, L.: Die Besonderheiten der Werbung für immaterielle Güter, in: Kosiol, E. und Sundhoff, E. (Hrsg.): Betriebswirtschaft und Marktpolitik, Köln: Opladen-Verlag, 1968
- Berndt, C. u. Glückler, J. (Hrsg.): Denkanstöße zu einer anderen Geographie der Ökonomie, Bielefeld: Transcript-Verlag, 2006
- Berndt, C. und Boeckler, M.: Kulturelle Geographien der Ökonomie: Zur Performativität von Märkten; in: Berndt, C. und Pütz, R. (Hrsg.): Kulturelle Geographien, Bielefeld: Transcript-Verlag, 2007



- Blotevogel, H., Heinritz, G. u. Popp, H.: Regionalbewußtsein - Zum Stand der Diskussion um einen Stein des Anstoßes, in: GZ 77, H. 3, 1989, S.65 - 88
- Böhmer, M. et al.: Wertschöpfungs- und Beschäftigungseffekte der Energiewirtschaft (Prognos-Studie 49/13), München: Prognos AG, 03/2015
- Boley, S.: Strompreise in Deutschland 2014 - Bestandteile, Entwicklungen, Strategien (DIHK-Faktenpapier), Berlin: DIHK, 2014
- Bontrup, H. u. Marquardt, R.-M.: Kritisches Handbuch der deutschen Elektrizitätswirtschaft (2.Aufl.), Berlin: Sigma-Verlag, 2011
- Bontrup, H.-J. u. Marquardt, R.-M.: Kritisches Handbuch der deutschen Elektrizitätswirtschaft, Berlin: Sigma-Verlag, 2010
- Bontrup, H. u. Marquardt, R.-M.: Beschäftigungsbedingungen und Unternehmenskultur in der Elektrizitätswirtschaft, in: WSI-Mitteilungen 6 (2010), Düsseldorf: Hans-Böckler Stiftung, 2010
- Bontrup, H.-J. et al.: Liberalisierung in der Elektrizitätswirtschaft: Zuspitzung der Verteilungskonflikte, in: WSI-Mitteilungen 4 (2008), Düsseldorf: Hans-Böckler Stiftung, 2008
- Bork, C.: Die Elektrizitätswirtschaft in der Bundesrepublik Deutschland - Das Tarifpreisgenehmigungsverfahren und seine Auswirkungen auf eine potentielle Netzübernahme nach Ablauf von Konzessionsverträgen, (Manuskript zu den Finanzwissenschaftlichen Diskussionsbeiträgen der Universität Potsdam), Potsdam: Universität Potsdam, 1995
- Böttcher, J (Hrsg.): Stromleitungsnetze - Rechtliche und wirtschaftliche Aspekte, München: De Gruyter-Verlag, 2014, S.65-284
- Brakman et al.: An introduction to geographical economics (4. Aufl.), Cambridge: Cambridge University Press, 2006
- Braun, B. u. Schulz, C.: Wirtschaftsgeographie, Stuttgart: UTB, 2012
- Bräuniger, M. et al.: Auswirkungen von Strompreiserhöhungen auf Preise, Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit: Hamburgisches Weltwirtschaftsinstitut (HWWI Policy Paper), Hamburg, 2006
- Brenner, N.: Globalization and Reterritorialisation: The Re-Scaling of Urban Governance in the European Union, in: Urban Studies, Vol. 36, 1999
- Bretschneider, R. et al.: Stadtwerke im liberalisierten Energieversorgungsmarkt, Baden-Baden: Nomos-Verlag, 2000
- Bretschneider, R.: Der liberalisierte Energieversorgungsmarkt: Wege zur betriebswirtschaftlichen Neuorientierung, Baden-Baden: Nomos-Verlag, 2000

- Brinker, W.: Liberalisierung - Folgen für die regionale Energiewirtschaft, in: Energiewirtschaftliche Tagesfragen, Heft 5/2000, Essen: etv Energieverlag, 2000
- Brücher, W.: Energiegeographie - Wechselwirkungen zwischen Ressourcen, Raum und Politik, Berlin: Gebr. Borntraeger Verlag, 2009
- Brücher, W.: Mehr Energie - Plädoyer für ein vernachlässigtes Objekt der Geographie, in: Geographische Rundschau (Zeitschrift), Braunschweig: Westermann, GR49, Heft 6, 1997
- Brühne, T.: Erneuerbare Energien als Herausforderung für die Geographiedidaktik - Perspektiven der Integration in Theorie und Praxis, Wiesbaden: VS Verlag, 2009
- Brune, W. (Hrsg.): Zur deutschen Energiewirtschaft an der Schwelle des neuen Jahrtausends, Stuttgart: Teubner Verlag, 2000
- Bundeskartellamt: Der Staat als Unternehmer - Rekommunalisierung im wettbewerbsrechtlichen Kontext (Tagung des Arbeitskreises Kartellrecht), Bonn: Bundeskartellamt, 2014
- Burr, W. u. Stephan, M.: Dienstleistungsmanagement, Stuttgart: Kohlhammer-Verlag, 2006
- Dannischewski, J.: Unbundling im Energierecht: Konzept und Funktion von Entflechtungsmaßnahmen, Baden-Baden: Nomos-Verlag, 2003
- Dewald, U.: Energieversorgung im Wandel - Marktformierung im deutschen Photovoltaik-Innovationssystem, Münster: Lit-Verlag, 2011
- Dickgreber, F.-P.: Innovationsmanagement in deregulierten Netzindustrien - Eine vergleichende Analyse von Telekommunikations- und Elektrizitätswirtschaft, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 2002
- Die Welt (Tageszeitung): „Die Stadtwerke sterben“ vom 25.08.1999, Berlin: WeltN24 – Springer-Verlag
- Diekmann, W.: Den Kunden verstehen Kundenorientierung im IT-Outsourcinggeschäft, in: Köhler-Frost, W. (Hrsg.): Outsourcing - Schlüsselfaktoren der Kundenzufriedenheit (5.Aufl.), Berlin: Erich Schmidt-Verlag, 2005
- Dirks, R.: Informatrische Entflechtung, in: PriceWaterhouseCoopers (Hrsg.): Entflechtung und Regulierung in der deutschen Energiewirtschaft (2. Aufl.), München: Rudolf Haufe-Verlag, 2008
- Dolata, U. u. Werle, R.: Gesellschaft und die Macht der Technik - Sozioökonomischer und institutioneller Wandel durch Technisierung (Schriften aus dem Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung Köln, Band 58), Frankfurt: Campus-Verlag, 2007
- Ebers M. u. Gotsch W.: Institutionenökonomische Theorien der Organisation, in: Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheorien, (2.Aufl.), Stuttgart, 1995, S.185-235

- *Economica*-Journal, New Series, Vol. 4 (No. 16), London: Wiley Blackwell-Verlag, 1937, S. 386-405
- Eisel, U.: Zum Paradigmenwechsel in der Geographie, in: *Geographica Helvetica* (Vol.36, Nr.4): Copernicus-Verlag, 1981, S.176-184
- Eissrich, D.: Systemtransformation aus der Sicht der Neuen Institutionenökonomik, Frankfurt: Campus-Verlag, 2001
- Engel, B.: Nachhaltige Gewinne durch gebundene Kunden - Eine Analyse des transaktionskostentheoretischen Hold-Up, in: Engelhardt, H.-W. u. Rese, M (Hrsg.): *Business-to-Business-Marketing*, Wiesbaden: Gabler-Verlag, 2011
- Fetzer, T.: Rechtlich ermöglichter Wettbewerb - Entgeltregulierung, in: Kirchof, G. et al. (Hrsg.): *Öffentliches Wettbewerbsrecht - Neuvermessung eines Rechtsgebiets*, Heidelberg: C.F.Müller-Verlag, 2014
- Flick, U., von Kardorff, E. u. Steinke, I.: Was ist qualitative Forschung?, in Flick, U.: *Qualitative Forschung*, Hamburg: Rowohlt's Enzyklopädie, 2000
- Fliedner, D: *Physical Space and Process Theory – Some Theoretical Considerations from an Historical Geographic Viewpoint*, Saarbrücken: Selbstverlag des Geographischen Instituts der Universität Saarbrücken, 1980
- Förster, H.: Energiewirtschaft und Planungskonflikte im Ruhrgebiet, in: Eckart, K. u. Gerloff, J.-U. (Hrsg.): *Energiestrukturveränderungen und ihre Raumwirksamkeit in den beiden deutschen Staaten*, Berlin: Duncker und Humblodt, 1991
- Frank, H.-J.: *Strompreis - Anstieg in Folge politischer Sonderlasten programmiert* (Deutsche Bank Research Paper Nr. 227), Frankfurt: Deutsche Bank, 2002
- *Gabler Wirtschaftslexikon* (16. Aufl.), Wiesbaden: Gabler-Verlag, 2004
- *Gabler Wirtschaftslexikon*, Wiesbaden: Gabler, 2004
- Gahl, A.: Marketingstrategien für kleine und mittlere Stadtwerke, in: Becker, P. et.al. (Hrsg.): *Energiewirtschaft im Aufbruch - Analysen, Szenarien, Strategien*, Köln: Fachverlag Deutscher Wirtschaftsdienst, 2001
- Gebhardt, H. et. al.: *Geographie*, München: Elsevier-Verlag, 2007
- Geschäftsstelle des Wissenschaftsrates Deutschland: *Stellungnahme zur Energieforschung* (Drs. 3750/98), Köln, 1999
- Gora, W. u. Scheid, E.-M.: Innovative Outsourcing-Beispiele aus der Praxis, in: Köhler-Frost, W. (Hrsg.): *Outsourcing - Schlüsselfaktoren der Kundenzufriedenheit* (5.Aufl.), Berlin: Erich Schmidt-Verlag, 2005

- Grabher, G. (Hrsg.): The Embedded Firm - On Socioeconomics of Industrial Networks, London: Routledge-Verlag, 1993
- Granovetter, M.: Economic Action and Economic Structure: The Problem of Embeddedness in American Journal of Sociology (Vol. 91), 1985, S.481-510
- Granovetter, M.: The Sociological and Economic Approaches to Labor Market Analysis - A Social Structural View, in: Granovetter, M. und Svedberg, R. (Hrsg.): The Sociology of Economic Life, Boulder: Westview Press, 1992
- Grill, K.-D.: Unbundling aus energiepolitischer Perspektive, in: Klees, A. u. Langerfeld M. (Hrsg.): Entflechtung in der deutschen Energiewirtschaft - Kostenfalle oder Effizienzquelle? (2.Aufl.), Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 2005
- Groscurth, H.-M. u. Bode, S.: Zielkonflikte in der Stromerzeugung im Kontext der Energiewende (Discussion Paper 7), Hamburg: Institut für Energie- und Klimapolitik, 2012
- Haas, H.-D. et. al : Geographie des Bergbaus und der Energiewirtschaft, in: Schenk, W. u. Schliephake, K.: Allgemeine Anthropogeographie, Gotha: Klett-Perthes-Verlag, 2005
- Haas, H.-D. u. Scharrer, J.: Bergbau, Bodenschätze und Energie, in: Kulke, E.: Wirtschaftsgeographie Deutschlands, Gotha: Klett-Verlag, 1998
- Haas, H.-D. u. Scharrer, J.: Die Energiewirtschaft und ihre räumlichen Wirkungen, in: Schenk, W. u. Schliephake, K. :Allgemeine Anthropogeographie, Gotha: Klett, 2005
- Häder, M.: Energiepolitik in Deutschland - Eine Analyse der umweltpolitischen Rahmenbedingungen für den Strommarkt aus Sicht der Ordnungspolitik, Bochum: Universitätsverlag Brockmeyer, 2010
- Haggett, P.: Geographie - Eine globale Synthese, Stuttgart: UTB, 2004
- Hamhaber, J.: Humangeographische Zugänge in der Geographischen Energieforschung - Vom euklidischen Raum zu sozial konstruierten Raumbezügen, in: Schüssler, F. (Hrsg.): Geographische Energieforschung, in: Schriften zur Internationalen Entwicklungs- und Umweltforschung, Frankfurt: Peter Lang-Verlag, 2010
- Hamhaber, J.: Humangeographische Zugänge in der Geographischen Energieforschung - Vom euklidischen Raum zu sozial konstruierten Raumbezügen, in: Schüssler, F. (Hrsg.): Geographische Energieforschung, in: Schriften zur Internationalen Entwicklungs- und Umweltforschung, Frankfurt: Peter Lang-Verlag, 2010
- Hard, G.: Der Spatial Turn, von der Geographie her beobachtet, in Döring, J. u. Thielmann, T. (Hrsg.): Spatial Turn - Das Raumparadigma in den Kultur- und Sozialwissenschaften, Transcript-Verlag: Bielefeld, 2008

- Hard, G.: Geographie als Spurenlesen, in: Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie (33. Jg., Heft 1/2/1989), Bad Soden: Buchen-Verlag, 1989
- Hard, G.: Über Räume reden. Zum Gebrauch des Wortes „Raum“ in sozialwissenschaftlichem Zusammenhang, in Mayer, J. (Hrsg.): Die aufgeräumte Welt- Raumbilder und Raumkonzepte im Zeitalter globaler Marktwirtschaft - Loccumer Protokolle 74/92, Loccum: Evangelische Akademie Loccum, 1993
- Harvey, F. u. Wardenga, U.: The Hettner-Hartshorne Connection: Reconsidering the Process of Reception and Transformation of a Geographic Concept, in: Finisterra (Zeitschrift) XXXIII (65), Lissabon: Centro de Estudos Geográficos, 65, 1998
- Häußermann, H. und Siebel, W.: Dienstleistungsgesellschaften, Frankfurt a.M.: Edition Suhrkamp, 1995
- Hedtke, R.: Wirtschaftssoziologie, Konstanz und München: UTB, 2014
- Heineberg, H.: Einführung in die Anthropogeographie (2. Aufl.), Paderborn: Schöningh-Verlag, 2004
- Heineberg, H.: Einführung in die Anthropogeographie, Paderborn: Schöningh-Verlag, 2003
- Helfen, M.: Soziale Netzwerke und Organisation - Die soziale Einbettung des Verhaltens von und in Unternehmen, in: Schreyögg, G. u. Sydow, J.(Hrsg.): Verhalten in Organisationen, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2009
- Hennemann, J.-N.: Unbundling im Energiewirtschaftsrecht - Die Pflichten im Rahmen des Rechnungslegungs-Unbundling, Hamburg: Diplomica-Verlag, 2006
- Herrmann, G.: Neue Organisationsformen des IV-Betriebes: Outsourcing, Facilities Management, in: Handbuch der modernen Datenverarbeitung (28.Jg., Heft 158), 1991
- Hess, M. u. Paesler, R. (Hrsg.): Wirtschaft und Raum (Wege und Erträge der Münchner wirtschaftsgeographischen Forschung), München: Herbert Utz-Verlag, 2009
- Howells, J.: Economic, technological and locational trends in European services, Brüssel: Avebury-Gower-Verlag, 1988
- Hughes, P. u. Mayntz, R. (Hrsg.): The Development of Large Technical Systems, Boulder: Westview Press, 1988
- Hughes, T.: Networks Of Power - Electrification in Western Society 1880-1930, Baltimore: The Johns Hopkins University Press, 1983
- Hughes, T.: The Evolution of Large Technical Systems, in: Bijker, E. et al.: The Social Construction of Large Technical Systems, Cambridge: MIT Press, 1987
- Illing, F.: Energiepolitik in Deutschland - Die energiepolitischen Maßnahmen der Bundesregierung 1949 - 2013, Baden-Baden: Nomos-Verlag, 2012

- Immonen M. et al: Change of Electricity Distribution Industry: Drivers and Opening Business Opportunities, Technology Business Research Centre Lappeenranta, Finland, Research Reports 19, 2009
- Informationen zur Raumentwicklung: Regionale Dynamik der Pendlergesellschaft (Heft 2/3), Stuttgart: Franz Steiner Verlag, 2007
- Inman, R.P.: Managing the service economy: Prospects and problems, Cambridge (Mass.): Cambridge University Press, 1985
- Jäger, T. u. Thiele, R. (Hrsg.): Transformation der Sicherheitspolitik, Wiesbaden: VS-Verlag, 2011
- Jochimsen, R.: Theorie der Infrastruktur - Grundlagen der marktwirtschaftlichen Entwicklung, Tübingen: Mohr-Verlag, 1966
- Johannson, B. u. Quigley, J.: Agglomerations and Networks in Spatial Economies, in: Florax, R. u. Plane, D. (Hrsg.): 50 Years of Regional Science, Berlin: Springer, 2004
- Kaminski, S.: Die regionale Clustermarke - Konzept strategischer Markenführung, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2009
- Karlsson, C.: Handbook of Research on Cluster Theory, Cheltenham: Edward Elgar, 2008
- Kestle, F.: Einführung in die Didaktik des Geographieunterrichts, Bad Heilbrunn: Klinkhardt Verlag, 2002
- Kieser, A. u. Ebers, M. (Hrsg.): Organisationstheorien (6.Aufl.), Stuttgart: Kohlhammer-Verlag, 2006
- Klees, A. u. Langerfeld M. (Hrsg.): Entflechtung in der deutschen Energiewirtschaft - Kostenvorteile oder Effizienzquelle? (2.Aufl.), Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 2005
- Klein, R.: Ökonomische und theoretische Grundlagen der Wirtschaftsgeographie, in: Schenk, W. und Schliephake, K.: Allgemeine Anthropogeographie, Gotha: Klett, 2005
- Klodt, H.: Grundlagen und Determinanten der Tertiarisierung, in: Siebert, H (Hrsg.): Tertiarisierung in der deutschen Wirtschaft, Tübingen: J.C.B. Mohr-Verlag, 1996
- Koenig, C. et al.: Energierecht, Frankfurt: UTB, 2006
- Koenig, C., Kühling, J. u. Rasbach, W.: Energierecht, Frankfurt: UTB, 2006
- Köhler-Schulte, C. (Hrsg.): Facetten des IT-Outsourcings intelligent nutzen, Berlin: KS-Energy-Verlag, 2008
- Kreikebaum, H., Gilbert D. u. Reinhardt, G.: Organisationsmanagement internationaler Unternehmen (2.Aufl.), Wiesbaden: Gabler-Verlag, 2002
- Krippner, G. und Alvarez, A.: Embeddedness and the Intellectual Projects of Economic Sociology, in: Annual Review of Sociology 33 (1), 2007

- Kroha, J.: Produktbegleitende Dienstleistungen von kommunalen Energieversorgungsunternehmen - Eine strategische Option im liberalisierten Energiemarkt, Aachen: Shaker Verlag, 2002
- Kühne, O.: Landschaftstheorie und Landschaftspraxis - Eine Einführung aus sozialkonstruktivistischer Perspektive, Wiesbaden: Springer-Verlag, 2013
- Kuhnle, G.: Stromschlag - Die Liberalisierung des deutschen Strommarktes, Frankfurt: Fischer, 2005
- Kulke, E.: Wirtschaftsgeographie (4.Aufl.), Paderborn: UTB, 2009
- Kulke, E.: Wirtschaftsgeographie Deutschlands (2.Aufl.), Heidelberg: Springer-Spektrum-Verlag, 2010
- Kurz, R. et al.: Kooperationen von Stadtwerken - Ein Erfolgsmodell? (pwc-Studie), Frankfurt: pwc, 2009
- Landgrebe, J.: Liberalisierung und Regulierung im Telekommunikationsmarkt, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 2006
- Lang, V.: Die Rolle kommunaler Unternehmen im Strommarkt, Wirtschaftsdienst 1999 (IV), Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft (Hrsg.), Heidelberg: Springer-Verlag, 1999
- Leciejewski, K.: Das Stadtwerke-Sterben ist ausgeblieben, in: Die Welt, 28.04.2003
- Leuschner, U.: Kurzschluss - Wie unsere Stromversorgung teurer und schlechter wurde, Münster: Edition Octopus, 2007
- Lütjen; H., Tietze, F. u. Nuske, T.: Innovationskooperationen von Stadtwerken - Eine empirische Untersuchung von Treibern und Barrieren, Norderstedt: Books on Demand-Verlag, 2014
- Maatz, S.: Netznutzung und Netznutzungsentgelte für Strom nach dem EnWG sowie GWB/EGV, in: Becker, P. (Hrsg.) et.al.: Energiewirtschaft im Aufbruch, Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst, 2001
- Martel, D. u. Neumann, T.-O.: Einführung zur Entwicklung und Gestaltung von energiewirtschaftlichen Verträgen, in: Mussaeus, R. et al. (Hrsg.): Verträge der Energiewirtschaft, Berlin: De Gruyter-Verlag, 2015
- Massey, D.: Spatial Divisions of Labor - Social structures and the geography of production (2.Aufl.), New York: Routledge-Verlag, 1995
- Mayring, P.: Qualitative Inhaltsanalyse - Grundlagen und Techniken, Weinheim: Beltz, 2003
- Meister, F.: Etablierung von Netzwerken in der Energiewirtschaft - Change Management vor dem Hintergrund der Neufassung des Energiewirtschaftsgesetzes, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 2007

- Monstadt, J. u. Naumann, M.: Neue Räume technischer Infrastruktursysteme (netWORKS-Heft 10 des Verbundvorhabens „Sozial-ökologische Regulation netzgebundener Infrastruktursysteme“), Berlin: DIFU, 2004
- Monstadt, J.: Die Modernisierung der Stromversorgung - Regionale Energie- und Klimapolitik im Liberalisierungs- und Privatisierungsprozess, Wiesbaden: VS-Verlag, 2004
- Moser, C.: Die Entregulierung nach dem Energiewirtschaftsgesetz, München: GRIN-Verlag, 2013
- Mussaeus, R. et al. (Hrsg.): Verträge der Energiewirtschaft, Berlin: De Gruyter-Verlag, 2015
- Nagel, B.: Nachhaltige Strom- und Gasversorgung im Lichte des Wettbewerbsrechts, Berlin: Edition Sigma-Verlag, 2010
- Nagengast, J.: Outsourcing von Dienstleistungen industrieller Unternehmen, Hamburg: Dr. Kovac-Verlag, 1997
- Nicolosi, M.: Leitstudie Strommarkt 2015 (Studie der Connect Energy Economics GmbH), Berlin: Connect Energy Economics GmbH, 2015
- Nuhn, H. u. Hesse, M.: Verkehrsgeographie, Paderborn: UTB, 2006
- Oinas, P.: On the Socio-Spatial Embeddedness of Business Firms, in: Erdkunde (Jg.51), 1997, S.23-32
- Opper, S.: Der Stand der Neuen Institutionenökonomik, in: Wirtschaftsdienst (Zeitschrift, 2001 X), Baden-Baden: Nomos-Verlag, 2001
- Parsons, T.: The Social System, London: Routledge-Verlag, 1951
- Peuckert, H.: Neue Institutionenökonomik, in Gabler: Wirtschaftslexikon (16. Aufl.), Wiesbaden: Gabler-Verlag, 2004
- Pfaffenberger, W. et al.: Energiewirtschaft - Einführung in Theorie und Politik (3. Aufl.), München: Oldenbourg-Verlag, 2012
- Pfeiffer, J.: Konzentration auf dem deutschen Strommarkt 1994 bis 2004 (IWE Working Paper Nr. 02/2005 des Institut für Wirtschaftswissenschaften), Erlangen: Universität Erlangen, 2005
- Pohland, S. (Hrsg.): Flexibilisierung von Geschäftsprozessen - Konzepte und Praxisbeispiele, München: Oldenbourg-Verlag, 2009
- Pollak, J. et al.: Die Energiepolitik der EU, Wien: Facultas-Verlag, 2010
- Popper, K.: Logik der Forschung (6.Aufl.), J. C. B. Mohr, Tübingen, 1976
- Porter, M.: Locations, Clusters and Company Strategy, in: Clark, G. et al: The Oxford Handbook of Economic Geography, Oxford: 2000



- Preisendörfer, P.: Organisationssoziologie - Grundlagen, Theorien und Problemstellungen, Wiesbaden: VS-Verlag, 2005
- Preisendörfer, P.: Organisationssoziologie - Grundlagen, Theorien und Problemstellungen, Wiesbaden: VS-Verlag, 2005
- PricewaterhouseCoopers AG (pwc): Kooperationen von Stadtwerken - Heute noch ein Erfolgsmodell? (Studie/Befragung der pwc von Stadtwerke-Geschäftsführern), Frankfurt: pwc, 2011
- PricewaterhouseCoopers AG WP: Entflechtung und Regulierung in der deutschen Energiewirtschaft - Praxishandbuch zum Energiewirtschaftsgesetz (2. Aufl.), Rudolf-Haufe Verlag: München, 2008
- Rajchowski, A.: Digitalisierung in der Energiewirtschaft (bdew Strategiepapier), Berlin: bdew, 2015
- Regionalmonitoring Niedersachsen - Regionalreport 2012 - Positionierung und Entwicklungstrends ländlicher und städtischer Räume: Hannover, 2012
- Reichert, T.: Outsourcing interner Dienste - Agenturtheoretische Analyse am Beispiel von Personalleistungen, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 2005
- Renz, T.: Vom Monopol zum Wettbewerb - Die Liberalisierung der deutschen Stromwirtschaft, Wiesbaden: Springer Verlag, 2001
- Richter, R. u. Furobotn, E: Neue Institutionenökonomik - Eine Einführung und kritische Würdigung (3. Aufl.), Tübingen: J.C.B. Mohr-Verlag, 2003
- Ridder, N.: Öffentliche Energieversorgungsunternehmen im Wandel - Wettbewerbsstrategien im liberalisierten deutschen Strommarkt, Marburg: Tectum-Verlag, 2003
- Ritter, W.: Allgemeine Wirtschaftsgeographie (3.Aufl.), München: Oldenbourg-Verlag, 1998,
- Ruhlandt, F.: Anforderungen an Lieferpartnerschaften aus Sicht eines Energie-Einzelhändlers, in: Becker, P. (Hrsg.) et.al.: Energiewirtschaft im Aufbruch - Analysen, Szenarien, Strategien, Köln: Fachverlag Deutscher Wirtschaftsdienst, 2001
- Ruhlandt, F.: Anforderungen an Lieferpartnerschaften aus Sicht eines Energie-Einzelhändlers, in: Becker,P. (Hrsg.) et.al.: Energiewirtschaft im Aufbruch - Analysen, Szenarien, Strategien, Köln: Fachverlag Deutscher Wirtschaftsdienst, 2001
- Sander, C.: Kooperationen in der Energiewirtschaft - Eine empirische Analyse kommunaler Energieversorgungsunternehmen, Aachen: Shaker Verlag, 2011
- Schaffner, J.: Die Bedeutung der Stadtwerke Bamberg für die Region (Studie des Eduard-Pestel-Instituts für Systemforschung, Hannover), Bamberg: Stadtwerke Bamberg, 2008

- Schätzl, L. u. Liefner, I.: Theorien der Wirtschaftsgeographie (10.Aufl.), Paderborn: UTB, 2012
- Schätzl, L.: Wirtschaftsgeographie 1 - Theorie (7.Aufl.), Paderborn: Schöningh, 1998
- Schenk, W. u. Schliephake, K.: Allgemeine Anthropogeographie, Gotha: Klett-Verlag
- Schneider, J.: Öffentliches und privates Wirtschaften in sich wandelnden Wirtschaftsordnungen, Stuttgart: Franz Steiner-Verlag, 1999
- Schubert, H. et al.: Regionale Akteursnetzwerke: Analysen zur Bedeutung der Vernetzung am Beispiel der Region Hannover, Opladen: Leske und Budrich, 2001
- Schultz, K.-P.: Erfolge und Probleme regulativer Politik, in: GFP - Gesellschaft für Programmforschung (Hrsg.): Better Regulation - Bessere Institutionen und Normen als Voraussetzung für erfolgreiches Regieren, Köln: Josef Eul-Verlag, 2009
- Schulze, J.: Outsourcing in der Energiewirtschaft - Anpassungsmöglichkeiten an veränderte Marktbedingungen, München: GRIN-Verlag, 2002
- Schumann, D.: Interessenvermittlung im europäischen Mehrebenensystem - Strategien großer Elektrizitätsunternehmen im Vergleich, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 2005
- Sibbel, R.: Produktion integrativer Dienstleistungen, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 2004
- Stadtentwicklungskonzept Osnabrück - Wachsende Stadt in einer starken Region (Broschüre): Stadt Osnabrück, 2004, S.37
- Stadtwerke Münster GmbH (Hrsg.): Geschäftsbericht 2008
- Stadtwerke Osnabrück AG (Hrsg.): Geschäftsberichte der Stadtwerke Osnabrück AG (1998-2013)
- Stamati, M.: Die Anforderungen der operationellen Entflechtung nach den Beschleunigungsrichtlinien der Europäischen Kommission, Frankfurt: Peter Lang-Verlag, 2008
- Staudacher, C.: Wirtschaftsgeographie regionaler Systeme, Wien: WUV Universitätsverlag, 2005
- Storper, M.: Regional Economies as Relational Assets, in: R. Lee u. J. Willis (Hrsg.): Society, Place, Economy: States of the Art in Economic Geography, London: Edward Arnold, 1997
- Ströbele, W. et al: Energiewirtschaft - Einführung in Energie und Praxis (3. Aufl.), München: Oldenbourg-Verlag, 2012
- Sturbeck, W. (FAZ): Das Dilemma der Versorgungswirtschaft, in: Energiewirtschaftliche Tagesfragen - et (Zeitschrift), Essen: etv-Verlag, 01/2012, S.4-6

- Sturm, R.: Wettbewerbs- und Industriepolitik. Zur unterschätzten Ordnungsdimension der Wirtschaftspolitik, in: Gohr, A. und Seeleib-Kaiser, M.: Sozial- und Wirtschaftspolitik unter Rot-Grün, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 2003
- Stürmer, R.: Konzeption eines Modells zur Geschäftsprozessoptimierung am Beispiel der Beschwerdebearbeitung in der Energiewirtschaft, München: GRIN-Verlag, 2005
- Swedberg, R.: Grundlagen der Wirtschaftssoziologie Wiesbaden: VS-Verlag, 2009
- Sydow, J.: Strategische Netzwerke - Evolution und Organisation, Wiesbaden: Gabler-Verlag, 1992
- Talgeri, V.: Basiswissen Outsourcing - Eine Einführung für Einsteiger und Profis, Hamburg: Igel-Verlag, 2014
- Theobald, C.: Grundzüge des Energiewirtschaftsrechts (3.Aufl.), München: Verlag C.H. Beck, 2013
- Theurl, T. u. Sander, C.: Erfolgsfaktoren für Stadtwerke-Kooperationen - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung (IfG-Arbeitspapier Nr. 103), Münster: Institut für Genossenschaftswesen, 2011
- Tietz, H.-P.: Systeme der Ver- und Entsorgung - Funktionen und räumliche Strukturen, Leipzig: Teubner-Verlag, 2007
- Tobler, W.: A Computer Movie Simulating Urban Growth in the Detroit Region, in: Economic Geography (Vol. 46), Worcester: Clark University Press, 1970
- Trianel GmbH: Die Trianel Strategie 2015 (Strategiebroschüre), Aachen, 2015
- Ude, C.: Zukunftsfähige Stadtwerke als Eckpfeiler der kommunalen Selbstverwaltung, in: Informationsblatt des Deutschen Städtetages; Berlin: 2006
- Uzuner, B. u. Spieth, E.: Kundennahes Outsourcing, in: Köhler-Frost, W. (Hrsg.): Outsourcing - Schlüsselfaktoren der Kundenzufriedenheit (5.Aufl.), Berlin: Erich-Schmidt-Verlag, 2005
- von Bertalanffy, K.-L.: General Systems Theory - Biologia Generalis (1/1949), Wien: 1949, S.114-119
- von Borries, R. et al.: Europarecht von A bis Z, (3.Aufl.), München : UTB, 2002
- von Hammerstein, C.: Entflechtung des Eigentums an Elektrizitäts- und Gasversorgungsnetzen von anderen Bereichen der Energieversorgung (Gutachten), Berlin: Hogan and Hartson Laue L.L.P., 2007
- von Koppenfels, U.: Mehr Wettbewerb durch wirksame Entflechtung der Strom- und Gasversorgungsnetze. Das dritte Liberalisierungspaket zum Energiebinnenmarkt der Europäischen

- Union, in: Dratwa, F.-A. et al.: *Energiewirtschaft in Europa - Im Spannungsfeld zwischen Klimapolitik, Wettbewerb und Versorgungssicherheit*, Heidelberg: Springer-Verlag, 2010
- Voppel, G.: *Wirtschaftsgeographie*, Stuttgart: Teubner, 1999
  - Wagner, O. u. Kristof, K.: *Strategieoptionen kommunaler Wettbewerber im Energiemarkt* (Wuppertal Papers Nr. 115), Wuppertal: Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie, 2001
  - Wardenga, U.: *Geographie als Chorologie - Zur Genese und Struktur von Alfred Hettners Konstrukt der Geographie*, Stuttgart: Steiner-Verlag, 1995
  - Wardenga, U.: *Raum- und Kulturbegriffe in der Geographie*, in: Dickel, M. u. Kanwischer, D. (Hrsg.): *TatOrte - Neue Raumkonzepte didaktisch inszeniert*, Berlin: Lit-Verlag, 2006
  - Weidenfeld, W. et al.: *Europa von A bis Z* (8.Aufl.), Bonn: Europa Union Verlag, 2002
  - Wenzel, T. u. Cord, M.: *Wie Durchschlägt man den gordischen Knoten? Ausgestaltungsalternativen des Unbundling in der Praxis*, in: Klees, A. und Langerfeldt, M. (Hrsg.): *Entflechtung in der deutschen Energiewirtschaft* (2.Auflage), Wiesbaden: Tectum-Verlag, 2005
  - Wessels, K.: *Empirisches Arbeiten in der Wirtschafts- und Sozialgeographie*, Paderborn: UTB, 1996
  - Wetzel, D.: *Das Ende des Energie-Monopols der Großen Vier*, in: *Die Welt* (Zeitschrift), Berlin: Axel Springer Verlag, 06.10.2015
  - Wildemann, H.: *Stadtwerke - Erfolgsfaktoren europäischer Infrastruktur- und Versorgungsdienstleister*, München: TCW-Verlag, 2009
  - Williamson, O.: *Markets and Hierarchies: Analysis and Anti-trust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization*, New York: Free Press, 1975
  - Williamson, O.: *Transaction Cost Economics: How It Works. Where it is Headed*, in: *De Economist* (Vol. 146), Luxemburg: Springer-Verlag, 1998, S.23-58
  - Zenke, I. et al. (Hrsg.): *Preise und Preisgestaltung in der Energiewirtschaft*, Berlin: De Gruyter-Verlag, 2015
  - Zmuda, P.: *Outsourcing bei Banken - Eine Analyse des strategischen Entscheidungsproblems*, Wiesbaden: GWV Gabler-Fachverlag, 2006

## Internetquellen

*Anmerkung: Im Zuge der Bearbeitung konnte der Tag des Abrufs nicht immer eruiert werden. Aus Gründen der Einheitlichkeit wurden die Monats- und Jahreswerte angegeben. Die genannten Internetquellen wurden daher nochmals einzeln am 07.11.2016 auf Aktualität geprüft. Im Ergebnis haben alle Internetquellen den Aktualitätsstand vom 07.11.2016. Eine Ausnahme bildet der welt-karten.blogspot.de.*

- [http://beck-online.beck.de/default.aspx?bcid=Y-100-G-EWG\\_RL\\_96\\_92](http://beck-online.beck.de/default.aspx?bcid=Y-100-G-EWG_RL_96_92), Stand: 01/2014
- <http://de.statista.com/unternehmen/233570/nordwestbahn-gmbh--nwb>, Stand: 08/2015
- <http://qsf.e-learning.imb-uni-augsburg.de/book/export/html/503>, Stand: 11/2015
- <http://welt-karten.blogspot.de/2014/02/karte-von-deutschland-politische.html>, Stand: 08/2015
- <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/923/informationsasymmetrie-v9.html>, Stand: 11/2016
- <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/7992/kooperation-v11.html>, Stand: 07/15
- <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/1470/neue-institutionenoeconomik-v12.html>, Stand: 03/16
- <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/marktsoziologie.html>, Stand: 11/2015
- [http://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Veroeffentlichungen/Abgeschlossen/Berichte/2000\\_2005/Downloads/Bd5Stadtentwicklung.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](http://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Veroeffentlichungen/Abgeschlossen/Berichte/2000_2005/Downloads/Bd5Stadtentwicklung.pdf?__blob=publicationFile&v=3), Stand: 03/2016
- [http://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Veroeffentlichungen/IzR/2007/Downloads/2\\_3EinigPuetz.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](http://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Veroeffentlichungen/IzR/2007/Downloads/2_3EinigPuetz.pdf?__blob=publicationFile&v=2), Stand: 04/2016
- [http://www.beck-online.beck.de/default.aspx?bcid=Y-100-G-EWG\\_RL\\_96\\_92](http://www.beck-online.beck.de/default.aspx?bcid=Y-100-G-EWG_RL_96_92), Stand: 01/2014
- <http://www.daswirtschaftslexikon.com/d/transaktionskosten/transaktionskosten.htm>, Stand: 02/2016
- <http://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Wirtschaftsbereiche/Energie/BeschaefigteUmsatzInvestitionen/Tabellen/KSEDaten.html>, Stand: 01/16
- <http://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Wirtschaftsbereiche/Energie/Energie.html>, Stand: 01/2015
- <http://www.energiespektrum.de/index.cfm?pid=1705&pk=83759#.Vit-4TahdPY>, Stand: 10/2015
- <http://www.fernuni-hagen.de/PRPH/puschsys.pdf>, Stand: 04/2016
- <http://www.noz.de/deutschland-welt/vermishtes/artikel/375559/gemeinsam-einkaufen-und-kosten-senken>, Stand: 10/2015

- <http://www.noz.de/lokales/westerkappeln/artikel/431114/ab-2014-in-betrieb-stadtwerke-tecklenburger-land>, Stand: 08/2015
- [http://www.pressebox.de/attachment/214291/20\\_EWE+TEL\\_osnatel.pdf](http://www.pressebox.de/attachment/214291/20_EWE+TEL_osnatel.pdf), Stand: 11/2016
- <http://www.presseportal.de/pm/50272/2337194>, Stand: 11/2016
- <http://www.smartoptimo.de/unternehmen/zahlen-und-fakten.html>, Stand: 10/2015
- <http://www.udo-leuschner.de/basiswissen/SB115-05.htm>, Stand: 12/2015
- <http://www.udo-leuschner.de/basiswissen/SB116-002.htm> , Stand: 11/2016
- <http://www.udo-leuschner.de/basiswissen/SB116-05.htm>, Stand: 12/2015
- <http://www.udo-leuschner.de/basiswissen/SB133-01.htm>, Stand: 11/2016
- <http://www.udo-leuschner.de/basiswissen/SB133-002.htm>, Stand 11/2016
- <http://www.udo-leuschner.de/basiswissen/SB133-03.htm>, Stand: 11/2016
- <http://www.udo-leuschner.de/basiswissen/SB133-07.htm>, Stand: 11/2016
- <http://www.udo-leuschner.de/basiswissen/SB133-08.htm>, Stand: 11/2016
- <http://www.udo-leuschner.de/basiswissen/SB133-09.htm>, Stand: 11/2016
- [http://www.vzbv.de/sites/default/files/mediapics/gutachten\\_entflechtung\\_hammerstein\\_08\\_2007.pdf](http://www.vzbv.de/sites/default/files/mediapics/gutachten_entflechtung_hammerstein_08_2007.pdf), Stand: 12/2015
- <http://www.welt.de/print-welt/article581603/Die-Stadtwerke-sterben.html>, Stand: 12/2015
- <http://www.wissenschaft-online.de/astrowissen/images/intermed/KerrBH-LapseSurface.jpg>, Stand: 10/2015
- <http://www.wn.de/Muenster/2008/03/Nachrichten-Muenster-Die-Fuenf-Millionen-Chance-Alle-ziehen-an-einem-Strang>, Stand: 10/2015
- [https://www-genesis.destatis.de/genesis/online;jsessionid=FF491D994B863BE96E74BD8C2BE3E120.tomcat\\_GO\\_2\\_3?operation=previous&levelindex=3&levelid=1478550012630&step=3](https://www-genesis.destatis.de/genesis/online;jsessionid=FF491D994B863BE96E74BD8C2BE3E120.tomcat_GO_2_3?operation=previous&levelindex=3&levelid=1478550012630&step=3), Stand: 11/2016
- [https://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/enwg\\_2005/gesamt.pdf](https://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/enwg_2005/gesamt.pdf), Stand: 03/2016
- [https://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/enwg\\_2005/gesamt.pdf](https://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/enwg_2005/gesamt.pdf), Stand: 04/2016
- <https://www.itemsnet.de/leistungen/loesungen/kooperationsplattform-billing4us/>, Stand: 11/2016
- <https://www.klett.de/alias/1010786>, Stand: 11/2016
- <https://www.kompetenzzentrum-energie.de/#c304563>, Stand: 10/2015
- <https://www.stadtwerke-muenster.de/fileadmin/presse/mediathek/publikationen/geschaeftsberichte/geschaeftsbericht-stadtwerke-muenster-2008.pdf>, Stand: 04/2016
- <https://www.stadtwerke-muenster.de/unternehmen/profil/unsere-angebote-fuersie/konzern/beteiligungen.html>, Stand: 11/2016

- <https://www.stadtwerke-osnabrueck.de/fileadmin/stadtwerke/unternehmen/ueber-uns/dateien/Stadtwerke-Osnabrueck-Beteiligungen-07-2016.pdf>, Stand: 11/2016
- <https://www.stadtwerke-osnabrueck.de/unternehmen/ueber-uns/geschichte/unternehmen.html>, Stand: 03/16

# Abbildungsverzeichnis

## Kapitel 1

Abbildung 1.1: Klassische Herleitung der notwendigen Umsatzhöhe in der Energiewirtschaft vor dem novellierten EnWG 1998 .....	4
Abbildung 1.2: Schematische Darstellung der Transformationskaskaden in der deutschen Energiewirtschaft .....	7
Abbildung 1.3: Herleitung der Gewinnmarge in einem liberalisierten Energiemarkt .....	9
Abbildung 1.4: Schematische Darstellung des Erkenntnisinteresses der vorliegenden Untersuchung .....	12
Abbildung 1.5: Schematischer Überblick regionalwirtschaftlich modifizierter Verflechtungen im Zuge des energiewirtschaftlichen Transformationsprozesses .....	17
Abbildung 1.6: Verortung der Geographie in der inter- bzw. multidisziplinär ausgerichteten Energie- und Energiewirtschaftsforschung .....	20
Abbildung 1.7: Verortung der Energie- und Energiewirtschaftsforschung innerhalb der Taxonomie der wissenschaftlichen Geographie .....	21
Abbildung 1.8: Verortung der vorliegenden Untersuchung in dem energiegeographischen Prozesskettenmodell .....	24
Abbildung 1.9: Phasengese eines LTS am Beispiel der Energiewirtschaft .....	52
Abbildung 1.10: Ausgewählte geographische Dimensionen der Energiemarkttransformation .....	57
Abbildung 1.11: Energiewirtschaft und Energiemarkttransformation vor dem Hintergrund differierender Erkenntnisinteressen .....	58
Abbildung 1.12: Einfluss der Raum-Zeit-Kompression auf den Interaktionsraum der Marktakteure .....	67
Abbildung 1.13: Paradigmatische Transition der Explanans-Funktion von Raum und Sozialem .....	69
Abbildung 1.14: Ebenen des energiewirtschaftlichen Transformationsbegriffes .....	72
Abbildung 1.15: Abgrenzung der untersuchungsrelevanten energiewirtschaftlichen Segmente .....	75
Abbildung 1.16: Systemorganisatorisch-räumliche Architektur der deutschen Energiewirtschaft .....	84



### Kapitel 3

Abbildung 3.1: Spezifika und Merkmale von LTS .....	104
Abbildung 3.2: Systemkomponenten eines LTS und ihr geographisches Raummuster .....	111
Abbildung 3.3: LTS-Segmente in einer energiegeographischen Konstellation der <i>energy for space</i> .....	112
Abbildung 3.4: LTS-Segmente in einer energiegeographischen Konstellation der <i>energy from space</i> .....	113
Abbildung 3.5: Multikausal bedingte Transformation des LTS der Energieversorgung .....	117
Abbildung 3.6: Wesentliche Merkmale und Spezifika des LTS der Energieversorgung .....	118
Abbildung 3.7: Einordnung des Energiewirtschaftssystems in die allgemeine Systemtaxonomie .....	122
Abbildung 3.8: Verortung des Energiewirtschaftssystems in der Systemhierarchie .....	124
Abbildung 3.9: Schematische Darstellung der autopoietischen Wirkungsentfaltung im Energiewirtschaftssystem im Kontext externer Stressoren .....	126
Abbildung 3.10: Verortung der Transaktionskostentheorie im mehrdimensionalen Konstrukt der NIÖ .....	133
Abbildung 3.11: Zu erwartende Beeinflussung der TAK-Typen durch ausgewählte TAK-Parameter in einer Koordination über den Markt .....	138
Abbildung 3.12: Transaktionskostenmatrix am Beispiel eines modellierten EVU .....	141
Abbildung 3.13: Klassifizierung auslagerungsaffiner Leistungen innerhalb eines EVU .....	143
Abbildung 3.14: Klassifizierungsansatz für das Outsourcing .....	148
Abbildung 3.15: Identifikation auslagerungsaffiner Einheiten am Beispiel einer klassischen Organisationsstruktur eines EVU des KMU-Segments .....	151
Abbildung 3.16: Kontrastiv-schematische Darstellung des grundlegenden Postulats des Embeddedness-Ansatzes nach Granovetter .....	155
Abbildung 3.17: Schematische Darstellung der räumlichen Multidimensionalität des Embeddedness-Ansatzes .....	160
Abbildung 3.18: Taxonomisch-schematische Darstellung der Ausdifferenzierung Embeddedness begünstigender Faktoren in einem geographischen Trichter .....	161

## Kapitel 5

Abbildung 5.1: Wesentliche Epochen der Unternehmensentwicklung und Abgleich mit der Stadtwerke Münster GmbH im Kontext alternierender Transformations- und Stabilitätsphasen .....	177
Abbildung 5.2: Kooperations- und Beteiligungsstrategie der SWO AG im Zuge der ersten Liberalisierungsphase 1998 - 2004 .....	187
Abbildung 5.3: Schematische Darstellung der Transformation der SWO AG in Richtung Markt und Kooperation im Verlauf der ersten und zweiten Liberalisierungsphase .....	196
Abbildung 5.4: Identifizierte, liberalisierungsbedingte Transformationsfelder der SWO AG .....	203
Abbildung 5.5: Einzugs und Abstufungsbereich des oberzentralen Osnabrücker Einzelhandels als exemplarische Blaupause der SWO-Vertriebsraumexpansion.....	213
Abbildung 5.6: Schematische Darstellung der SWO-Vertriebsraumexpansion im Zuge der Energiemarktliberalisierung .....	214
Abbildung 5.7: Schematische Darstellung der multidimensionalen Transformationsstruktur der SWO .....	216
Abbildung 5.8: Schematische Darstellung parallel verlaufender Enthierarchisierungs- und Hierarchisierungsprozesse in der SWO AG.....	217
Abbildung 5.9: Kausalstrang 1 für das Outsourcing von Dienstleistungen in der SWO AG .....	221
Abbildung 5.10: Kausalstrang 2 für das Outsourcing von Dienstleistungen in der SWO AG .....	223
Abbildung 5.11: Verortung der von der SWO AG durchgeführten Outsourcingvarianten im Hierarchie-Markt-Kontinuum .....	224
Abbildung 5.12: Vielschichtigkeit des durch Outsourcing von Dienstleistungen induzierten Enthierarchisierungsprozesses .....	230
Abbildung 5.13: Komplexität der Multidimensionalität in der Kooperationsklassifikation..	232
Abbildung 5.14: Kausalstrang für die Herausbildung von Kooperationen seitens der SWO AG .....	235
Abbildung 5.15: Schematische Darstellung der identifizierten Varianten der Marktausweitung im Kontext von Kooperationen .....	241
Abbildung 5.16: Aktuelle Kooperationsstruktur der SWO AG (2015) .....	251
Abbildung 5.17: Exemplarische Darstellung wirtschaftsgeographischer Wirkungsebenen des SWO-Enthierarchisierungsprozesses .....	254

Abbildung 5.18: Karten der Pendlerverflechtungsmatrix und des stadregionalen Einzugsbereichs.....	256
Abbildung 5.19: Verortung der SWO-Kooperationen .....	263
Abbildung 5.20: Standorte investiver SWO-Kooperationen.....	264
Abbildung 5.21: Postulierte Kausalstränge für das Raummuster des Enthierarchisierungsprozesses der SWO AG .....	270
Abbildung 5.22: Räumliche Implikationen des Transaktionskostenparameters Informationsgüte am Beispiel der SWO AG .....	272
Abbildung 5.23: Räumliche Implikationen des Transaktionskostenparameters Abstimmungs-/Kommunikationskosten am Beispiel der SWO AG .....	275
Abbildung 5.24: Fließende Übergänge bedeutender Transaktionskostenparameter für die SWO AG .....	277
Abbildung 5.25: Multidimensionalität regionaler embeddedness der SWO AG.....	278
Abbildung 5.26: Schematische Darstellung der lokalpolitischen embeddedness der SWO AG .....	281
Abbildung 5.27: Regional verankerter reziproker Kreislauf zwischen SWO AG und Partnerunternehmen .....	288
Abbildung 5.28: Seitens der SWO AG angestrebtes Kundenblickfeld.....	290
Abbildung 5.29: Schnittmenge regionaler embeddedness im Falle der SWO AG .....	294
Abbildung 5.30: Kooperationswellen der SWO AG und sukzessive Optimierung der Kooperationskonstellation.....	299
Abbildung 5.31: Wesentliche Determinanten in der Genese von KOSMOS 2020 .....	303
Abbildung 5.32: Schematische Darstellung der Genese und Ausgestaltung der Smart Optimo-Kooperation.....	307
Abbildung 5.33: Schematische Darstellung der Bedeutung persönlicher Beziehungen und Netzwerke für die Genese der items-Kooperation .....	312
Abbildung 5.34: Pfadabhängigkeit der Kooperationen items, Billing4Us und darauf aufbauender informeller Kooperationen .....	317
Abbildung 5.35: Darstellung der räumlichen Wirkung des Kräftefeldes regionaler embeddedness und Transaktionskosten für die geographische Ausgestaltung des Enthierarchisierungsprozesses anhand einer Gravitationsfeldanalogie .....	328
Abbildung 5.36: Schematische Darstellung der wirtschaftsräumlichen Implikationen der Einbettung eines Regionalzentrums in ein bipolares Kräftefeld.....	341

# Tabellenverzeichnis

## Kapitel 1

Tabelle 1. 1: Programmatische Dimensionen des akteurszentrierten und raumwirtschaftlichen Paradigmas in der Wirtschaftsgeographie.....	70
Tabelle 1.2 Auswahl potentieller Raumverständnisse in der Geographie .....	77
Tabelle 1.3: Konstitutive Dimensionen der Dienstleistung .....	82

## Kapitel 2

Tabelle 2.1: Beschäftigungsabnahme als Wettbewerbsindikator in der Elektrizitätswirtschaft .....	95
--	----

## Kapitel 3

Tabelle 3.1: Phasencharakterisierung der LTS-Genese .....	107
---	-----

## Kapitel 4

Tabelle 4. 1: Überblick potentieller und für den Untersuchungsgegenstand favorisierter Varianten empirischer Erhebung.....	165
Tabelle 4. 2: Identifizierte Kategorien im Zuge der Analyse leitfadengestützter Experteninterviews.....	167
Tabelle 4. 3: Überblick der Interviewpartner im Zuge der qualitativ empirischen Erhebung .....	168
Tabelle 4.4: Kontrastierung quantitativer und qualitativer Empirie .....	172

## Kapitel 5

Tabelle 5.1: Entwicklung wesentlicher Eckdaten der SWO AG im Verlauf der ersten Liberalisierungsphase (1998 - 2004).....	186
Tabelle 5. 2: Entwicklung wesentlicher Eckdaten der SWO AG im Verlauf der zweiten Liberalisierungsphase.....	194
Tabelle 5. 3: Kategorisierung der SWO-Transformationsfelder .....	204
Tabelle 5.4: Hinzugekommene Aufgabenbereiche und deren primäre Inkorporationsursache .....	208
Tabelle 5.5: Multidimensionales Klassifikationsmuster des Enthierarchisierungsprozesses der SWO AG.....	219

Tabelle 5. 6: Identifizierte Zielsetzungen bei der Herausbildung von Kooperationen seitens der SWO AG .....	235
Tabelle 5.7: Intensitätsstufen der Kooperation .....	236
Tabelle 5.8: Kooperationen der SWO AG, klassifiziert nach primärem Kooperationsziel ...	244
Tabelle 5. 9: Strukturierter Überblick identifizierter Kooperationen und Outsourcingprojekte im Kontext des Enthierarchisierungsprozesses der SWO AG .....	246
Tabelle 5. 10: Verortung der Kooperations- und Outsourcingpartner im Kontext des Enthierarchisierungsprozesses der SWO AG.....	259
Tabelle 5.11: Operationsraumverortung der SWO-Kooperationen .....	261
Tabelle 5.12: Tabellarischer Überblick der Standorte investiver SWO-Kooperationen.....	266
Tabelle 5. 13: Übersicht bedeutender Charakteristika der KOSMOS 2020-Kooperation .....	297
Tabelle 5.14: Übersicht bedeutender Charakteristika der Smart Optimo-Kooperation .....	308
Tabelle 5.15: Übersicht bedeutender Charakteristika der items-Kooperation .....	314
Tabelle 5.16: Übersicht bedeutender Charakteristika der Billing4Us-Kooperation .....	318
Tabelle 5. 17: Übersicht bedeutender Charakteristika der SWTL-Kooperation .....	323
Tabelle 5.18: Übersicht bedeutender Charakteristika der Kooperation Kompetenzzentrum Energie .....	326
Tabelle 5. 19: Kontrastiver Abgleich zwischen SWO AG und Regionalzentrum Osnabrück der RWE AG.....	342