

Strategische Implikationen integrierter Energieversorgungsunternehmen im liberalisierten österreichischen Energiemarkt im Kontext Nachhaltiger Entwicklung

Dissertation

von

Dipl.-Ing. Rupert Sebastian HASLINGER



eingereicht am

Lehrstuhl für Wirtschafts- und Betriebswissenschaften
der
Montanuniversität Leoben

Leoben, im März 2009

Ich erkläre an Eides statt, dass ich diese Arbeit selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfsmittel bedient habe.

Salzburg, 25. März 2009

“Es gibt kein einfaches Rezept für eine Nachhaltige Entwicklung.
Der Streit über den richtigen Weg ist unvermeidlich.“
Dr. Volker Hauff

“Human beings are at the centre of concerns for sustainable development.
They are entitled to a healthy and productive life in harmony with nature.”
The Rio Declaration 1992, 1st principle

Vorwort

Die europäische und österreichische Energiepolitik ist seit den 1990er Jahren durch zwei grundlegende strukturelle Veränderungen geprägt worden. Einerseits durch die Ökologisierung des Energieversorgungssystems auf Grund der Verknappung fossiler und nuklearer Ressourcen sowie der Veränderung des Klimas durch anthropogene Einflüsse und andererseits durch die Liberalisierung des Elektrizitäts- und Erdgasmarktes. Die Liberalisierung dieser Energiemärkte und das Bestreben einen ehemals von Monopolunternehmen dominierten „Markt“ in ein kompetitives Marktumfeld mit zahlreichen Energiedienstleistungsunternehmen zu transformieren stellt eine dramatische Veränderung für die Energieversorgungsunternehmen dar. Die ehemaligen Monopolunternehmen sind mit ökonomischen, ökologischen wie auch sozial-gesellschaftlichen Umbrüchen konfrontiert. Eine isolierte Betrachtung dieser Umbrüche wird keine optimale Lösung ermöglichen. Vielmehr erlaubt das Metakonzept Nachhaltiger Entwicklung die Integration von ökonomischen, ökologischen sowie sozial-gesellschaftlichen Dimensionen und damit eine bessere Beherrschung von multi-strukturellen Änderungen und deren Interdependenzen.

Das Konzept einer Nachhaltigen Entwicklung gewinnt daher eine zunehmende Bedeutung im Rahmen des Strategischen Managements integrierter Energieversorgungsunternehmen. Aus dieser Entwicklung heraus hat sich Ende der 1990er Jahre das strategische Nachhaltigkeitsmanagement („Strategic Sustainability Management“) entwickelt. Im Kontext der Strategieprozessforschung wird in der hier vorliegenden Arbeit folgende Forschungsfrage untersucht und beantwortet: Wie können für ein integriertes Energieversorgungsunternehmen im österreichischen Elektrizitäts- und Erdgasmarkt Strategien entwickelt werden, um den Anforderungen eines liberalisierten Elektrizitäts- bzw. Erdgasmarktes und den Anforderungen einer nachhaltig orientierten Handlungsweise genüge zu tun?

Nachhaltigkeitsmanagementsysteme oder integrierte Managementsysteme mit ökonomischen, ökologischen und sozial-gesellschaftlichen Kennzahlen dienen der Strategieumsetzung und finden sich in der Literatur weit häufiger als Management-Modelle zur Entwicklung von Nachhaltigkeitsstrategien. Im unternehmerischen Alltag trifft man bereits vereinzelt Nachhaltigkeitsmanagementsysteme wie zum Beispiel die Sustainability Balanced Scorecard an. Management-Modelle zur Entwicklung von Nachhaltigkeitsstrategien finden sich praktisch gar nicht. Das in dieser Arbeit generierte Strategieentwicklungs-Modell stellt somit einen wissenschaftlichen Beitrag dar, wie Nachhaltigkeitsstrategien in einem integrierten Energieversorgungsunternehmen entwickelt werden können. Das Fallbeispiel wurde anhand der Salzburg AG als horizontal und vertikal integriertes Energieversorgungsunternehmen durchgeführt.

Eine in diesem Umfang durchgeführte Arbeit resultiert wie jede wissenschaftliche Arbeit durch die Unterstützung zahlreicher Personen. Für die vorliegende Arbeit möchte ich mich daher bei all jenen bedanken, die mich unterstützt haben. Allen voran möchte ich mich bei Prof. Dr. mont. Hubert Biedermann, Leiter des Lehrstuhls für Wirtschafts- und Betriebswissenschaften an der Montanuniversität Leoben, für die Betreuung dieser Arbeit bedanken. Dieser Dank umfasst insbesondere die fachliche und konstruktive Kritik sowie die Motivation, die man benötigt, um Berufstätige auf den Weg einer wissenschaftlichen Arbeit zu begleiten und zu halten. Ebenso möchte ich Dr. mont. Rupert Baumgartner, der mich bereits bei meiner Diplomarbeit im Jahr 2002 betreut hatte, für die erneute fachliche Unterstützung danken.

Ebenso möchte ich mich bei Prof. Dr. Reinhard Haas und Prof. Dr. Nebojsa Nakicenovic vom Institut für elektrische Anlagen und Energiewirtschaft an der TU Wien bedanken. Einen Teil der im Zuge dieser Arbeit notwendigen Semesterwochenstunden konnte ich an ihren Institut absolvieren. Die Einblicke in die laufenden wissenschaftlichen Projekte waren eine Bereicherung, da diese Projekte mit meiner eigentlichen Arbeitstätigkeit bei der Salzburg AG für Energie, Verkehr und Telekommunikation verknüpft waren. In diesem Zusammenhang bedanke ich mich auch für die finanzielle Unterstützung die mir mein Arbeitgeber ermöglicht hat. Dass diese Arbeit neben meiner Berufstätigkeit möglich war, ist insbesondere DI Herwig Struber als meinem Vorgesetzten in der Abteilung Netze-Regulationsmanagement und Mag. Ingrid Neureiter als Personalreferentin der Salzburg AG, zu verdanken.

Eine wissenschaftliche Arbeit in diesem Umfang kann neben einer Vollbeschäftigung nur dann bewältigt werden, wenn dies auch privat und zeitlich möglich ist. Für diese Geduld und das liebevolle Verständnis sowie für die Durchsicht dieser Arbeit danke ich der Germanistin an meiner Seite, Daniela Scheiflinger.

Diese Arbeit ist nun das Ende meiner wissenschaftlichen Ausbildung an der Montanuniversität Leoben. Gerne bin ich im Zuge dieser Arbeit immer nach Leoben gekommen, trifft man doch immer wieder alte Bekannte und Freunde. Auch diesen gilt Dank, den dies trägt nicht unwesentlich zur Motivation bei. Ich freue mich, wenn diese Verbindungen weiter bestehen.

Glück Auf!

Rupert Haslinger

Inhaltsverzeichnis

1 Einführung	4
1.1 Ausgangssituation und Problemstellung	4
1.2 Forschungsfragen und Zielsetzung	8
1.3 Forschungsmethode	9
1.4 Struktur der Dissertation	12
2 Strukturveränderungen in der leitungsgebundenen Energiewirtschaft	14
2.1 Der Strukturwandel in der Energiewirtschaft auf Grund der Liberalisierung	14
2.2 Nachhaltige Entwicklung als unternehmerisches Leitbild	17
2.3 Strategische Anforderungen für integrierte Energieversorgungsunternehmen	22
3 Strategisches Management im Kontext der Unternehmensentwicklung	32
3.1 Konzeption des integrierten Managements	32
3.1.1 Das normative Management	33
3.1.2 Das strategische Management	36
3.1.2.1 Die Entwicklung des strategischen Managements	36
3.1.2.2 Strategische Positionierungs- und Wertschöpfungsprogramme	39
3.1.3 Das operative Management	43
3.2 Strategisches Management und Nachhaltigkeit	46
3.2.1 Konzepte und Probleme der Strategieentwicklung	46
3.2.2 Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement	51
3.2.3 Nachhaltigkeitsstrategien	54
4 Die Liberalisierung des leitungsgebundenen Energiemarktes	60
4.1 Die Liberalisierung als marktwirtschaftliches Instrument	60
4.1.1 Deregulierung, Liberalisierung, Privatisierung	60
4.1.2 Die Liberalisierung als Prozess	62
4.2 Anforderungen an das integrierte EVU auf Grund der Liberalisierung	66
4.2.1 Rechtliche Anforderungen an das EVU	66
4.2.1.1 Das europäische Energierecht	67
4.2.1.1.1 Europäische Richtlinien	67
4.2.1.1.2 Europäische Verordnungen, Beschlüsse, Entscheidungen	76
4.2.1.2 Das österreichische Energierecht	79
4.2.2 Strategische Anforderungen an das EVU	97
4.2.2.1 Markt- und Wettbewerbsstrategien	98
4.2.2.2 Aktivitäts- und Ressourcenstrategien	103

5	Die Bedeutung Nachhaltiger Entwicklung für den leitungsgebunden Energiemarkt	108
5.1	Die Konzeption Nachhaltiger Entwicklung.....	108
5.1.1	Die Umweltbewegung der 70er Jahre	109
5.1.2	Der Brundtland Bericht 1987	109
5.1.3	Konferenzen für Nachhaltige Entwicklung in Rio und Johannesburg.....	110
5.1.4	Starke und schwache Nachhaltigkeit.....	116
5.1.5	Corporate Social Responsibility.....	117
5.1.6	Nachhaltige Entwicklung.....	123
5.1.6.1	Definitionen Nachhaltiger Entwicklung	123
5.1.6.2	Ziele Nachhaltiger Entwicklung	124
5.1.6.3	3-Säulen Modell Nachhaltiger Entwicklung	125
5.2	Nachhaltige Entwicklung als globaler Prozess.....	126
5.2.1	Nachhaltige Entwicklung und (inter)nationale Leitbilder.....	127
5.2.1.1	Globale Leitbilder.....	127
5.2.1.2	Volkswirtschaftliche Strategien.....	129
5.2.1.2.1	EU-Strategie für Nachhaltige Entwicklung.....	129
5.2.1.2.2	Österreichische Nachhaltigkeitsstrategie.....	131
5.2.2	Nachhaltige Entwicklung und Kennzahlensysteme.....	134
5.2.2.1	Kennzahlensysteme und Indikatoren	134
5.2.2.2	Kennzahlen für Elektrizitätsversorgungsunternehmen.....	137
5.3	Anforderungen an das integrierte EVU im Kontext Nachhaltiger Entwicklung.....	140
5.3.1	Rechtliche Anforderungen an das EVU	140
5.3.1.1	Die europäische Energiepolitik.....	141
5.3.1.2	Rechtsgrundlagen in Österreich.....	151
5.3.2	Strategische Anforderungen an das EVU.....	165
5.3.2.1	Öko-Effizienz und Öko-Effektivität.....	168
5.3.2.2	Sozio-Effizienz und Sozio-Effektivität.....	171
5.3.2.3	Suffizienz und Ökologische Gerechtigkeit.....	173
5.3.2.4	Integration.....	175
6	Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement in integrierten Energieversorgungsunternehmen	180
6.1	Konzepte und Instrumente des strategischen Nachhaltigkeitsmanagements.....	181
6.2	Strategische Implikationen im leitungsgebundenen Energiemarkt	195
6.2.1	Entflechtung des integrierten Energieversorgungsunternehmens	195
6.2.2	Wettbewerb im leitungsgebundenen Energiemarkt.....	201
6.2.3	Regulierter Netzzugang im leitungsgebunden Energiemarkt.....	203
6.2.4	Restriktionen im leitungsgebunden Energiemarkt.....	206
6.2.5	Ressourcenverwendung in der Wertschöpfungskette	209
6.3	Das Konzept zur Strategieentwicklung für integrierte EVU.....	213
6.3.1	Spezifische Anforderungen an die Strategieentwicklung	214
6.3.2	Die Nachhaltigkeits-Anspruchsgruppen-Analyse	215

6.3.3	Integration der NAGA in das Strategische Nachhaltigkeitsmanagement.....	220
6.3.3.1	Identifikation der Anspruchsgruppen.....	223
6.3.3.2	Strategieplanung mit der Nachhaltigkeits-Anspruchsgruppen-Analyse.....	224
6.3.3.3	Strategieumsetzung durch ein integriertes Managementsystem	226
6.3.3.4	Veröffentlichung eines Nachhaltigkeitsberichtes.....	229
6.3.4	Unternehmensentwicklung durch Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement...	232
7	Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement am Beispiel der Salzburg AG	235
7.1	Die Salzburg AG als horizontal und vertikal integriertes EVU.....	235
7.2	Das NAGA-Konzept am Beispiel der Salzburg AG	236
7.2.1	Unternehmensstrategie 2008	236
7.2.2	Unternehmensstrategien im Kontext Nachhaltiger Entwicklung.....	240
7.2.3	Das NAGA-Konzept im Kontext der Unternehmensstrategien der Salzburg AG	245
8	Zusammenfassung.....	252
8.1	Das NAGA-Konzept als Baustein des Strategischen Nachhaltigkeitsmanagement	252
8.2	Zukünftige Entwicklungen in der Energiewirtschaft.....	253
8.3	Ausblick.....	255
	Literaturverzeichnis	257
	Abbildungsverzeichnis	267
	Tabellenverzeichnis	269
	Anhang	270

1 Einführung

1.1 Ausgangssituation und Problemstellung

Mit der teilweisen Öffnung des Elektrizitätsmarktes begann 1998 in Österreich ein Strukturwandel, der bis zum heutigen Tag anhält. Die Energieversorgungsunternehmen wurden als vertikal bzw. horizontal integrierte Monopolunternehmen in kürzester Zeit einem wettbewerbsorientierten Umfeld ausgesetzt. Mit der vollständigen Öffnung des Elektrizitätsmarktes am 1. Oktober 2001 und des Erdgasmarktes am 1. Oktober 2002 sind die Energieversorgungsunternehmen nun einem intensiven Wettbewerb auf nationaler und internationaler Ebene ausgesetzt.

Durch die auf europäischer Ebene festgelegten Mindestanforderungen für die Entflechtung der integrierten Monopolunternehmen^{1,2} in einem regulierten Netzbereich und in einem wettbewerbsorientierten Energielieferbereich sind die Energieversorgungsunternehmen neben dem äußeren Strukturwandel, auch einem internen Strukturwandel unterworfen worden. Der äußere Strukturwandel umfasst die Veränderung des Marktes auf Grund der Liberalisierung des Elektrizitäts- und Erdgasmarktes. Die Einführung des Wettbewerbes löst dabei einen Strukturwandel im Unternehmen aus, welcher zur Folge hat, dass sich die Unternehmen entsprechend den neuen Anforderungen auf normativer, strategischer und auf operativer Ebene neu ausrichten müssen. Die Anforderungen an die Energieversorgungsunternehmen bedingen einen kontinuierlichen Prozess der Anpassung, welcher sich durch die Veränderungen auf rechtlicher, technischer und marktwirtschaftlicher Ebene ergibt. Die Liberalisierung ist somit als kontinuierlicher „Entwicklungsprozess“ zu betrachten und nicht als einmaliges Ereignis. Die größten Herausforderungen liegen in der Einführung des Wettbewerbes im Energieliefer- und Erzeugungsbereich, in der Regulierung des Netzbereichs und den damit einhergehenden organisatorischen Veränderungen. Kernfragen, denen sich die Unternehmensführung eines integrierten Energieversorgungsunternehmens in diesem Zusammenhang stellen muss, sind:

- In welchen Märkten wollen wir tätig sein?
- Welche Wettbewerbsstrategien werden im Energiemarkt verfolgt?
- Welche Energiedienstleistungen bzw. Produkte werden angeboten (Strategie der Kostenführerschaft vs. Diversifizierungsstrategie)?
- Wie erfolgt die organisatorische Trennung des Netz- vom Energielieferbereich?
- Wie werden Veränderungen im Unternehmen umgesetzt?

1) vgl. Europäische Kommission (Richtlinie 2003/54/EG), Artikel 10 und 15

2) vgl. Europäische Kommission (Richtlinie 2003/55/EG), Artikel 9 und 13

- Welche Bedeutung hat das Strategische Management in einem ehemaligen Monopolunternehmen bzw. in den einzelnen strategischen Geschäftseinheiten?

Aus der Perspektive des Strategischen Managements stellen diese Fragen ein Novum für die integrierten Energieversorgungsunternehmen dar, denn vor der Liberalisierung verfügte jedes Energieversorgungsunternehmen als Monopolunternehmen über ein geographisch exakt begrenztes Verkaufsgebiet und musste keine unmittelbare Konkurrenz befürchten. Mit der Einführung des Wettbewerbes durch die Liberalisierung erlangt die Strategieentwicklung im Kontext des Strategischen Managements eine neue Dimension für die Unternehmensführung integrierter Energieversorgungsunternehmen. MICHEL [2004] identifizierte folgende Schwächen im Strategischen Management der Energieversorgungsunternehmen im liberalisierten Elektrizitätsmarkt: „in der strategischen Grundausrichtung beim Selbstverständnis (politisch beeinflusst, gemeinwirtschaftlich), bei der Unternehmensphilosophie (gewachsen, fehlende Kundenbindung), bei der Unternehmenskultur (bürokratisch, verwaltungsorientiert, mangelnde Wettbewerbs- und Kostenorientierung), beim Personal (lange Betriebszugehörigkeit, wenig kundenorientierte Kompetenz), bei der Aufbauorganisation (Stellung des Marketing, wenig Kundenorientierung und Flexibilität) und bei der Beziehung zu den Kunden (regelmäßige Kontakte sind vorrangig negativ geprägt (Rechnungen), Leistungen verbessern und Services anbieten).“³

Diese Schwächen führen zu dem Schluss, dass die Unternehmensführung in den Energieversorgungsunternehmen noch mit dem Umbrüchen durch die Liberalisierung konfrontiert sind und ein funktionierendes Strategisches Management und ein bewusster Prozess der Strategieentwicklung wichtiger ist als je zuvor.⁴

Die Komplexität der Energiemärkte nimmt nicht nur durch die Einführung des Wettbewerbes zu, sondern auch durch die ökologischen und gesellschaftlichen Änderungen. Die Bedeutung einer nachhaltigen Entwicklung der Gesellschaft hat seit dem Brundtland Bericht immens zugenommen. Eine nachhaltige Entwicklung setzt sich nicht nur mit ökologischen Aspekten auseinander, sondern hat die Integration von ökologischen, ökonomischen und sozialgesellschaftlichen Aspekten zum Ziel. Im Brundtland Bericht [1987] wird nachhaltige Entwicklung definiert als:

"Dauerhafte Entwicklung ist eine Entwicklung, welche die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können."

3) Michel (2004), S.156

4) vgl. Posch (1996), Teil III

"Dauerhafte Entwicklung erfordert, die Grundbedürfnisse aller zu befriedigen und für alle die Möglichkeit zu schaffen, ihren Wunsch nach einem besseren Leben zu befriedigen."

"Ökologie und Ökonomie treten in eine immer enger werdende Wechselbeziehung zueinander und verschmelzen - auf lokaler, regionaler und internationaler, und damit globaler Ebene - zu einem nahtlosen Netz von Ursachen und Wirkung."⁵

Nachhaltige Entwicklung versteht sich somit als Konzept, welches ökonomische, ökologische und sozial-gesellschaftliche Aspekte gleichermaßen berücksichtigt. Energieversorgungsunternehmen müssen sich in ihrer Rolle als Verbraucher von fossilen Energieträgern und in ihrer Rolle als Emittenten von Treibhausgasen, einer Nachhaltigen Entwicklung widmen. Die kontinuierliche Versorgung der Menschen mit Energiedienstleistungen auf Basis von Elektrizität - erzeugt aus gesellschaftlich akzeptierten Energiequellen - und Erdgas in einem ökologisch stabilen Umfeld ist eine Voraussetzung für eine Nachhaltige Entwicklung der Gesellschaft.

Auf europäischer Ebene findet insbesondere im Zuge der Veröffentlichung der Rechtsvorschriften für die Liberalisierung des europäischen Energiebinnenmarktes eine verstärkte Diskussion statt, wie ökologische und sozial-gesellschaftliche Themen in die europäische Energiepolitik besser zu integrieren sind.^{6,7} Die Unternehmensführung eines integrierten Energieversorgungsunternehmens muss sich im Kontext Nachhaltiger Entwicklung mit folgenden Fragestellungen auseinandersetzen:

- Welche Konsequenzen leiten sich aus dem Konzept Nachhaltiger Entwicklung für das Unternehmen ab?
- Wie werden Nachhaltigkeitsstrategien formuliert?
- Wie lassen sich ökonomische und ökologische Ziele vereinbaren?
- Wie lassen sich ökonomische und sozial-gesellschaftliche Ziele vereinbaren?
- Wie lassen sich sozial-gesellschaftliche und ökologische Ziele vereinbaren?
- Wie werden Nachhaltigkeitsstrategien umgesetzt und kommuniziert?

Die Herausforderung für das Unternehmen im Allgemeinen und für das Energieversorgungsunternehmen im Speziellen besteht in der Konkretisierung des Nachhaltigkeitsverständnisses auf breiter Ebene im Energieversorgungsunternehmen und den einzelnen strategischen

5) Hauff (1987), S.46f.

6) vgl. Europäische Kommission KOM(2006)105

7) vgl. Europäische Kommission KOM(2006)841

Geschäftseinheiten. Die Integration Nachhaltiger Entwicklung in den Unternehmensalltag fällt dabei zunehmend leichter, da immer mehr Managementsysteme und -instrumente dem Unternehmen zur Verfügung stehen.⁸ Dennoch klafft nach einer Studie von Arthur D. Little aus den Jahren 1997/98 eine Lücke zwischen der Anfertigung eines Leitbilds im Kontext Nachhaltiger Entwicklung im Unternehmen und der Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien im Unternehmen. Geschäftsstrategien im Kontext Nachhaltiger Entwicklung werden nur in 17% der Fälle generiert.⁹

Das Problem ist, dass das Konzept Nachhaltiger Entwicklung für die Führungsebene in einem Unternehmen nicht sofort „greifbar“ ist. Dies führt dazu, dass Nachhaltige Entwicklung in den strategischen Entscheidungsprozessen im Unternehmen nicht entsprechend berücksichtigt wird bzw. zu verschiedenen Interpretationen führt. Das Problem ist dabei nicht ein fehlendes Managementsystem zur Umsetzung des Konzepts Nachhaltiger Entwicklung, sondern die in einem ersten Schritt notwendige Einbeziehung der Dimensionen Nachhaltiger Entwicklung bei der Strategieentwicklung. In der bestehenden Literatur¹⁰ wird festgestellt, dass es „klassische“ Probleme bei der Strategieentwicklung in Unternehmen gibt. Das klassische Verständnis der Strategieentwicklung geht von einem „top-down“ Ansatz der Strategieentwicklung aus. Die Unternehmensführung entwickelt die Strategien für das Unternehmen und kommuniziert diese in die untere Managementebene. Doch nicht jede bewusst formulierte Strategie muss zu einer unmittelbaren Umsetzung im Unternehmen führen. Des Weiteren können strategisch relevante Themen vom mittleren Management „nach oben“ getragen werden, wobei diese je nach Verhandlungsgeschick vom oberen Management aufgenommen werden und in die Unternehmensstrategie integriert werden („bottom-up“ Ansatz). Die Umsetzung von Strategien muss nie planmäßig erfolgen.¹¹ Eine erfolgreiche Entwicklung und Umsetzung von Strategien hängt von einer weiteren Fülle von Faktoren ab, dazu zählen auch die kognitiven Fähigkeiten der Führungskräfte sowie die Unternehmenskultur.¹² In Hinblick auf diese zahlreichen Parameter, die den Strategieprozess beeinflussen können, ist es für die Unternehmensführung in Energieversorgungsunternehmen umso wichtiger einen bewussten Strategieprozess zu initiieren und periodisch durchzuführen um sich den ökologischen und sozial-gesellschaftlichen Anforderungen im liberalisierten Energiemarkt zu stellen. Für den österreichischen Elektrizitätsmarkt konnte POSCH [1996] feststellen, dass insbesondere kommunale Energieversorgungsunternehmen über keinen institutionalisierten Strategiebildungsprozess

8) Schaltegger et al. (2002) sowie Schaltegger et al. (2007)

9) vgl. Hardtke und Prehn (2001), S.13

10) vgl. Lechner und Müller-Stewens (1999)

11) vgl. Mintzberg et al. (1978)

12) vgl. Lechner und Müller-Stewens (1999)

verfügen bzw. das Strategische Management nur eine untergeordnete Rolle im Unternehmen spielt.¹³

Diese Arbeit untersucht daher, welche Instrumente und Konzepte für die Strategieentwicklung in integrierten Energieversorgungsunternehmen zur Verfügung stehen bzw. adaptiert werden müssen um ein strategisches Nachhaltigkeitsmanagement¹⁴ auf Unternehmensebene zu realisieren. Die Herausforderung besteht daher in der Generierung eines Managementansatzes¹⁵ zur Integration des Nachhaltigkeitsverständnisses in den Prozess der Strategieentwicklung. Da der Strategieprozess die Teilschritte Strategieanalyse, -formulierung und -implementierung umfasst wird nach dem Begriffsverständnis von Schaltegger et al. [2007] der in dieser Arbeit generierte Managementansatz als ein *Konzept*¹⁶ des *strategischen Nachhaltigkeitsmanagement* beschrieben.

1.2 Forschungsfragen und Zielsetzung

Die Elektrizitäts- und Erdgasunternehmen im leitungsgebundenen Energiemarkt sind seit der Öffnung des Energiemarktes vielen Veränderungen ausgesetzt, die nicht nur durch die Öffnung des Energiemarktes selbst, sondern insbesondere durch ökologische und gesellschaftliche Veränderungen hervorgerufen worden sind. Für den ökonomischen Erfolg der ehemals integrierten Monopolunternehmen gewinnt im Zuge der strategischen Ausrichtung des Unternehmens die Integration von ökologischen und sozial-gesellschaftlichen Faktoren eine zunehmende Bedeutung.¹⁷

Ziel dieser Arbeit ist es daher zu untersuchen, welchen strategischen Implikationen ein integriertes Energieversorgungsunternehmen im liberalisierten Energiemarkt im Kontext Nachhaltiger Entwicklung ausgesetzt ist. Im Mittelpunkt der Untersuchung steht die Generierung eines Konzepts der Strategieentwicklung um das Leitbild Nachhaltiger Entwicklung in Energieversorgungsunternehmen zu integrieren und umzusetzen zu können. Das Augenmerk der Untersuchung liegt daher auf dem Prozess der Strategieentwicklung und nicht auf der (ökonomischen) Bewertung von Strategieinhalten. Diese Arbeit kann somit der Strategieprozessforschung zugeordnet werden.

13) vgl. Posch (1996), Teil III

14) zur Begriffsdefinition siehe Abschnitt 3.2.2

15) Schaltegger et al. (2007) S. 12: Managementansätze können ein Konzept oder System oder auch ein Instrument sein. Während ein Instrument ein Hilfsmittel oder ein Werkzeug ist und der Erreichung eines bestimmten Ziels dient, bedienen sich Konzepte und Systeme eines Sets aufeinander abgestimmter Instrumente zur Erreichung eines bestimmten Zielbündels.

16) vgl. Drosdowski (1990), S.429: Ein Konzept ist allgemein ein Entwurf oder Plan.

Im Zusammenhang eines präskriptiven Konzeptes der Strategieentwicklung kann daher in dieser Arbeit von einem *Plan* der Strategieentwicklung gesprochen werden.

17) WBCSD (2002), S. 2ff

Die Forschungsfrage lautet: „Wie können für ein integriertes Energieversorgungsunternehmen im österreichischen Elektrizitäts- und Erdgasmarkt Strategien entwickelt werden, um den Anforderungen eines liberalisierten Elektrizitäts- bzw. Erdgasmarktes und den Anforderungen einer nachhaltig orientierten Handlungsweise genüge zu tun?“

Um die Forschungsfrage beantworten zu können müssen weitere Fragen im Zuge der Untersuchung beantwortet werden:

- Welche Anforderungen bestehen für das Energieversorgungsunternehmen im liberalisierten Energiemarkt?
- Was bedeutet das Konzept Nachhaltiger Entwicklung für das Energieversorgungsunternehmen?
- Was bedeutet strategische Unternehmensführung und welche Probleme gibt es in der Strategieentwicklung?
- Welche strategischen Implikationen ergeben sich für das Energieversorgungsunternehmen?
- Welche Managementansätze (Konzepte und Instrumente) der Strategieentwicklung gibt es?
- Welcher Managementansatz erlaubt dem Energieversorgungsunternehmen die Integration des Konzepts Nachhaltiger Entwicklung in den Prozess der Strategieentwicklung?

Der theoretische Kern dieser Arbeit liegt in der Beantwortung der Forschungsfrage und der daraus abgeleiteten Teilfragen. Dadurch wird das theoretische Konstrukt dieser Arbeit gebildet, welches im Anschluss daran anhand eines Fallbeispiels überprüft wird.

1.3 Forschungsmethode

Die Untersuchung des Strategieprozesses wird in der Literatur der Forschungsdisziplin des Strategischen Managements zugeordnet. In dieser Disziplin wird einerseits zwischen dem Inhalt einer Strategie und andererseits zwischen dem Entwicklungsprozess einer Strategie unterschieden. Die Forschungsfragen im Bereich der *Strategieinhaltsforschung* untersuchen die Beziehung des Unternehmens zu seiner Umwelt und welche Auswirkungen bestimmte Strategien

auf den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens haben. Die *Strategieprozessforschung* widmet sich dem Forschungsziel wie sich Strategien im Unternehmen bilden.¹⁸

Die Beantwortung der Forschungsfrage: „Wie können für ein leitungsgebundenes Energieversorgungsunternehmen im österreichischen Elektrizitäts- und Erdgasmarkt Strategien entwickelt werden, um den Anforderungen eines liberalisierten Elektrizitäts- bzw. Erdgasmarktes und den Anforderungen einer nachhaltig orientierten Handlungsweise genüge zu tun?“ zielt primär auf den Bereich der Strategieprozessforschung ab. Eine exakte Abgrenzung zur Strategieinhaltsforschung ist nicht gegeben, da die Anforderungen auf Grund der Liberalisierung und Nachhaltiger Entwicklung ein Außenverhältnis beschreiben und somit auch Fragen der Strategieinhaltsforschung thematisieren.

Wie werden Strategien im Unternehmen formuliert und wie definiert sich eine Strategie? Eine Definition für den Begriff Strategie lautet: „the determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of course of action, and the allocation of resources necessary for carrying out these goals“.¹⁹ Strategien dienen somit zur Ausrichtung des Unternehmens an langfristige Ziele und der entsprechenden Ressourcenallokation im Unternehmen. Die Entwicklung von Strategien dient dem Unternehmen zur Erhöhung der Effektivität („to do the right things“) wogegen die operative Planung auf die Erhöhung der Effizienz abzielt („to do the things right“).

Der Prozess der Strategieentwicklung wird in mehrere Phasen gegliedert. Eine in der Literatur „klassische“ Unterteilung des Prozesses der Strategieentwicklung unterscheidet folgende Phasen:²⁰ Strategieanalyse (Umwelt- und Unternehmensanalyse), Strategieformulierung und Strategieimplementierung.

Die Formulierung einer Strategie im Unternehmen gestaltet sich in der Praxis als nicht trivial. Die Schwierigkeit bei der Formulierung von Strategien lässt sich wie folgt beschreiben: „it is important to remember that no-one has ever seen a strategy or touched one; every strategy is an invention, a figment of someone’s imagination“.²¹ Wie sich Strategien im Unternehmen formulieren hängt auch immer mit den beteiligten Akteuren und ihrer Sicht der Wirklichkeit zusammen. Die Formulierung von Strategien kann daher als ein Prozess sozialer Konstruktion von Wirklichkeit beschrieben werden. Die Entwicklung von Strategien durch bzw. aus der Sicht der betroffenen Akteure in einem Unternehmen erfolgt daher ganz im Sinne des Konstruktivismus.

18) vgl. Müller-Stewens und Lechner (1999)

19) Chandler (1962)

20) vgl. Hungenberg (2004), S.10

21) Mintzberg (1987), S.16

Der Prozess der Strategieentwicklung kann aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet werden: MINTZBERG et al. [1999] beschreiben zehn unterschiedliche Denkschulen, welche in drei Gruppen zusammengefasst werden können (Tabelle 1).

Tabelle 1: Strategieprozessmodelle

	Rationalmodell	Inkrementalmodell	Interpretatives Modell
Prozessverständnis	Strategien entstehen in einem beabsichtigten formalen Prozess	Strategien bilden sich in einer Reihe von kleinen Schritten aus einer Vielfalt an organisationalen Handlungen heraus	Strategien bilden sich in einem mentalen und sozialen Prozess heraus
Verhältnis von Strategieformulierung und Implementierung	Sequentielle Abfolge von Formulierung und Implementierung (→ rational linearer Prozess)	Strategieformulierung und Implementierung verlaufen simultan	Strategische Veränderung geht mit einer Veränderung der Ideologie einher
Zentrale Akteure	Nur das Top Management ist am Prozess beteiligt	Alle Organisationsmitglieder sind am Prozess beteiligt, auch das operative Management	Alle Individuen
Strategieverständnis	Strategie als Plan	Strategie als Muster	Strategie als individuelle oder kollektive Wahrnehmung

Quelle: König (2001), S. 15

Die Generierung des Konzepts zur Strategieentwicklung in integrierten Energieversorgungsunternehmen erfolgt durch Deduktion. Die deduktive Ableitung geschieht durch die Verwendung bestehender Modelle des Strategischen Nachhaltigkeitsmanagements unter Berücksichtigung der Kriterien Nachhaltiger Entwicklung und der Anforderungen im Kontext der Liberalisierung.

Die Generierung des Konzepts und deren Gültigkeit stellt ein viables²² bzw. „gangbares“ Modell im Sinn des Konstruktivismus nach Glaserfeld dar, das dem Unternehmen bzw. der Unternehmensführung erlaubt entsprechende Strategien zu entwickeln um Wettbewerbsvorteile gegenüber den Konkurrenten aufzubauen.

Das wissenschaftlich begründbare Ziel des Konstruktivismus ist nicht wie im Empirismus eine ontologische Realität, d.h. eine von uns als menschlicher Beobachter absolut unabhängige Realität erkennen zu wollen. Vielmehr zählt im Konstruktivismus der Versuch, mit den Methoden

22) vgl. Glaserfeld et al. (1985), S.18f.

wissenschaftlicher Wirklichkeitskonstruktion nach viablen und vorteilhaften Lösungen für Probleme zu suchen, die Menschen in und mit ihren Wirklichkeiten haben.²³

Eine strategisch orientierte Unternehmensführung entwickelt strategische Programme. Diese Programme stellen Wirklichkeitskonstruktionen der Führungskräfte über die Ereignisse innerhalb eines Unternehmens sowie zwischen Unternehmen und der Umwelt dar. Diese strategischen Programme sind folglich Annahmen über Zusammenhänge in sachlogischen, mikropolitischen oder kulturellen Dimensionen eines Unternehmens, sowie deren Wechselwirkungen mit Märkten, Konkurrenten, Kunden und anderen Anspruchsgruppen („Stakeholdern“).²⁴

In diesem Kontext stellt, das in dieser Arbeit generierte Konzept der Strategieentwicklung ein viables bzw. ein präskriptives²⁵ Konzept dar, um der Unternehmensführung in integrierten Energieversorgungsunternehmen die Integration der Dimensionen Nachhaltiger Entwicklung in das Strategische Management zu ermöglichen.

1.4 Struktur der Dissertation

Die Herausforderungen auf Grund der Liberalisierung des Elektrizitäts- und Erdgasmarktes sind nicht zu unterschätzen. Existierten integrierte Energieversorgungsunternehmen Jahrzehntlang als Monopolunternehmen mit klar definierten Verkaufsgebiet, so finden sich die integrierten Energieversorgungsunternehmen heute – getrennt in Netzbetreiber und Energielieferant - in einem dynamischen Wettbewerbsumfeld wieder. Es kann eindeutig von einem Paradigmenwechsel in der Energiewirtschaft gesprochen werden: vom Monopolunternehmen zum Energiedienstleistungsunternehmen.

Das Energieversorgungsunternehmen sieht sich mit einem weiteren Paradigmenwechsel konfrontiert: Dem Konzept bzw. Leitbild Nachhaltiger Entwicklung. Abseits einer einseitig ökonomischen Bewertung von strategischen und operativen Entscheidungen gilt es ökonomische, ökologische und sozial-gesellschaftliche Aspekte im Kontext Nachhaltiger Entwicklung in die Entscheidungsprozesse zu integrieren und im Unternehmen umzusetzen.

Die wesentlichen Herausforderungen für Energieversorgungsunternehmen auf Grund dieser Paradigmenwechsel werden Eingangs in einem eigenen Abschnitt dargestellt. Dieser Abschnitt dient einer thematischen Abgrenzung und gibt eine Übersicht über die komplexen

23) vgl. Rusch (2006), S.8f.

24) vgl. Müller-Stewens und Lechner (2001), S.15

25) deskriptive vs. präskriptive Ansätze der Strategiebildung nach Markard (2004), S.109: Deskriptive Ansätze untersuchen, welche Einflüsse auf die Strategiebildung beobachtet werden können, während präskriptive Konzepte Empfehlungen geben, welche Faktoren bei der Entwicklung einer Strategie (im Sinne eines Planes) berücksichtigt werden sollen, damit diese erfolgreich ist.

marktwirtschaftlichen Beziehungen, in welchem sich ein integriertes Energieversorgungsunternehmen heute befindet und worin die strategischen Herausforderungen für die ehemaligen Monopolunternehmen liegen. Die folgenden Kapitel widmen sich einer Vertiefung der Themenbereiche: Strategisches Management, Liberalisierung des leitungsgebundenen Energiemarktes und Nachhaltige Entwicklung. Die Aufbereitung des aktuellen Stands des Wissens erfolgt in den einzelnen Abschnitten Schritt für Schritt. Im Kapitel Strategisches Management erfolgt eine thematische Abgrenzung zu der normativen und operativen Ebene im Unternehmen. Im weiteren Verlauf werden die Schwerpunkte eines Strategischen Managements untersucht: strategische Programme, Strukturen und Systeme. In den Kapiteln Liberalisierung des leitungsgebundenen Energiemarktes und Nachhaltige Entwicklung erfolgt eine Übersicht über die aktuelle Literatur und eine konzeptionelle Darstellung des Themenbereichs. Danach folgt in einem zweiten Schritt eine Zusammenfassung, welche Bedeutung der europäischen und österreichischen Rechtsrahmen für den einzelnen Themenbereich haben. In einem letzten und dritten Schritt werden die Anforderungen an integrierte Energieversorgungsunternehmen auf Grund der Liberalisierung bzw. des Leitbildes Nachhaltiger Entwicklung erörtert.

Die Bedeutung des Strategischen Nachhaltigkeitsmanagements für Unternehmen in der Energiewirtschaft wird in einem eigenen Kapitel im Anschluss untersucht. Die Betrachtung liegt hierbei auf dem Prozess der Strategieentwicklung und den Problemen die in diesem Zusammenhang auftreten können. Das Kapitel schließt mit einer Analyse ab. Der Schwerpunkt der Analyse liegt auf den strategischen Implikationen für integrierte Energieversorgungsunternehmen in Hinblick auf die Integration Nachhaltiger Entwicklung in das Strategische Management. Die Erkenntnisse im Zuge dieser Analyse und die Untersuchung der aktuellen Konzepte und Instrumente für die Entwicklung von Nachhaltigkeitsstrategien dienen der Generierung eines Konzepts der Strategieentwicklung für integrierte Energieversorgungsunternehmen.

Im empirisch-praktischen Teil wird das Konzept der Strategieentwicklung am Beispiel der Salzburg AG als integriertes Energieversorgungsunternehmen überprüft. Die Überprüfung legt dar, inwieweit das Leitbild Nachhaltiger Entwicklung in die Strategieentwicklung integriert ist. In diesem Zusammenhang wird auch überprüft, ob ein institutionalisierter Strategieprozess gemäß den Anforderungen des Strategisches Nachhaltigkeitsmanagements vorliegt.

Am Ende der Arbeit erfolgt im Rahmen der Zusammenfassung ein Ausblick über weitere Trends in der leitungsgebundenen Energiewirtschaft und den zukünftigen Forschungsbedarf.

2 Strukturveränderungen in der leitungsgebundenen Energiewirtschaft

2.1 Der Strukturwandel in der Energiewirtschaft auf Grund der Liberalisierung

Die Strom- und Erdgasversorgung wurde seit Beginn der technischen Nutzung von Elektrizität und Erdgas von Monopolunternehmen durchgeführt. Seit der Inbetriebnahme des ersten Elektrizitätsnetzes im September 1882 in New York City durch Thomas Edison wurde die Energieversorgung staatlich reguliert. Der Hauptgrund den leitungsgebundenen Energiemarkt seit Beginn der technischen Nutzung von Elektrizität und Erdgas zu regulieren, ist die Tatsache, dass die Regierungen in jener Zeit, als das Schicksal der Elektrizität und der damit verbundenen neuen Technologien noch nicht vorauszusehen war, nicht bereit waren, öffentliche Gelder in diesen Bereich zu investieren, obwohl dieser sehr attraktiv erschien. Um die Chancen dieser Energieart nicht zu verpassen und gleichzeitig enorme Investitionen seitens des Staates zu vermeiden, sind die Regierungen einen anderen Weg gegangen. Durch die Vergabe eines Monopols in einem bestimmten Territorium, wurde den Unternehmen Verkaufssicherheit garantiert, wodurch diese bereit waren die notwendigen Investitionen zu tätigen. Damit hatte der Staat diesen Gesellschaften einen sicheren "Rate of Return" garantiert, so dass diese nach marktwirtschaftlichen Prinzipien funktionieren konnten.

Charakteristisch für die Unternehmen in der leitungsgebundenen Energieversorgung ist eine vertikale Integration der Funktionen Erzeugung, Übertragung, Verteilung und Verkauf sowie Service. Das Verkaufsgebiet des Energieversorgungsunternehmens beschränkt sich dabei auf das vom Staat zugewiesene Monopolgebiet.

In den 1980er Jahren begannen manche Staaten mit Veränderungen der Gesetzgebung in der Strom- und Erdgaswirtschaft und die Situation der Energieversorgungsunternehmen begann sich zu verändern. Auf Grund der Entwicklung von hocheffizienten Kleingeneratoren, welche die Effizienz von großen Generatoren erreichten, konnte dezentral kostengünstige Energie erzeugt werden. Infolgedessen wurde der Aufbau kleiner, effizienter und nicht so kostenintensiver Kraftwerke möglich.

Diese Form von dezentraler und kostengünstiger Energieerzeugung, sowie die Errungenschaften in der Kommunikations- und IT-Technologie und der bereits flächendeckende Ausbau der Energieversorgungsnetze ermöglichten die Einführung von Wettbewerb, d.h. die Liberalisierung der leitungsgebundenen Energiemärkte.

Durch die Liberalisierung setzte ein Paradigmenwechsel - von der Regulierung zur Deregulierung - in der leitungsgebundenen Energiewirtschaft ein.

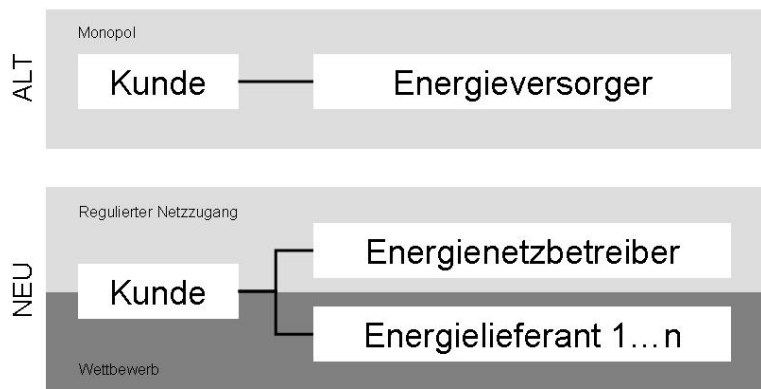
Die Wertschöpfungskette in der Elektrizität- und Erdgasversorgung wurde „aufgetrennt“ um Wettbewerb zu ermöglichen (Abbildung 1). Entlang der Wertschöpfungskette ist Wettbewerb auf der Stufe der Erzeugung, des Energiehandels und des Energievertriebs möglich. Auf der Stufe der Übertragung und Verteilung von Elektrizität bzw. Erdgas findet kein Wettbewerb statt. Die Leitungssysteme bzw. „Netze“ stellen ein natürliches Monopol dar und werden (weiterhin) reguliert. Die Regulierung der Netze erfolgt durch eine Regulierungsbehörde, in Österreich ist dies die Energie-Control-GmbH und die Energie-Control Kommission.



Quelle: E-Control, Leitfaden Liberalisierung, 2002, S.6

Abbildung 1: Regulierte und nicht regulierte Stufen der Wertschöpfungskette

Für den Kunden bedeutet die Liberalisierung des leitungsgebundenen Energiemarkts die freie Wahl des Energielieferanten. Der Wettbewerb um die Kunden findet zwischen den Energielieferanten auf der Vertriebsstufe der Wertschöpfungskette statt. Die Belieferung von Energie erfolgt dabei über dem bestehenden und weiterhin regulierten Netz der (ehemals integrierten) Monopolunternehmen (Abbildung 2).

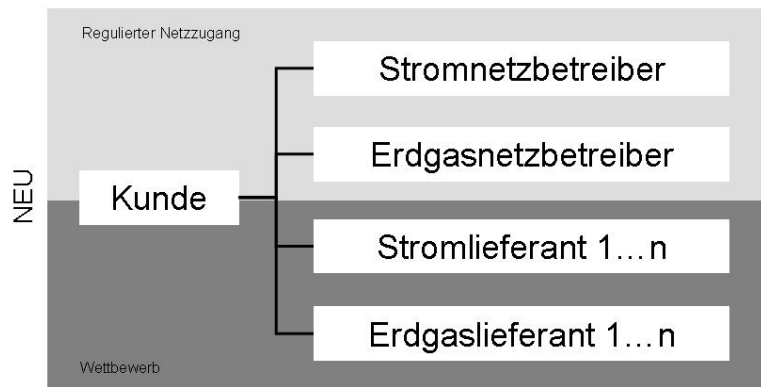


Quelle: eigene Darstellung

Abbildung 2: Strukturveränderung in der Energiewirtschaft (vertikal integrierte Energieversorgungsunternehmen)

Historisch bedingt entwickelten sich horizontal und vertikal integrierte Energieversorgungsunternehmen gleichermaßen. Einerseits gibt es „reine“ Erdgasversorgungsunternehmen bzw. Elektrizitätsversorgungsunternehmen und Andererseits gibt es horizontal integrierte

Energieversorgungsunternehmen, welche sowohl in der Elektrizitäts- als auch in der Erdgasversorgung tätig sind (Abbildung 3).



Quelle: eigene Darstellung

Abbildung 3: Strukturveränderung in der Energiewirtschaft (horizontal integrierte Energieversorgungsunternehmen)

Die Liberalisierung des österreichischen Elektrizitäts- und Erdgasmarktes wurde durch eine grundlegende Reform der energierechtlichen Vorschriften ermöglicht. Auf Grund der Änderung der rechtlichen und technologischen Rahmenbedingungen sind die Energieversorgungsunternehmen veranlasst ihre Organisation den neuen Rahmenbedingungen anzupassen. Die integrierten Energieversorgungsunternehmen haben sich daher den Anforderungen eines internen (vom Monopolunternehmen zum Dienstleistungsunternehmen) und externen Strukturwandels (vom einem regulierten Konzessionsgebiet zum europaweiten Energiemarkt) zu stellen.²⁶

- Erschließung neuer Märkte
- Durch marktwirtschaftliche Verhältnisse strebt das Management im Energieversorgungsunternehmen nach einer Prozess- und Kostenoptimierung
- Wettbewerb bringt mehr Innovation, höhere Effizienz und niedrigere Kosten mit sich
- Strategische Allianzen und Kooperationsverträge
- Verstärkte Aktivitäten im bestehenden Absatzbereich
- Trennung des gesamten Energiepreises in Netztarife und Energiepreise

Die Liberalisierung des Elektrizitäts- und Erdgasmarktes hat daher weitreichende Konsequenzen für die integrierten Energieversorgungsunternehmen. Die Herausforderungen sind dabei

26) vgl. Weingartner (2002), S.53ff.

zahlreicher Natur. Zum Einen müssen die Energielieferanten die Kosten senken um im Preiswettbewerb mithalten zu können und zum Anderen müssen neue Produkte und Dienstleistungen entwickelt werden um sich gegenüber den Konkurrenten zu differenzieren. Die Preis- und Produktpolitik sowie die Kundenbeziehung bekommt mit der Liberalisierung eine wichtige und strategische Bedeutung für das Unternehmen. Die Unternehmensführung muss durch diesen Wandel neue Prioritäten setzen, die Aufbau- und Ablauforganisation anpassen sowie neue Kompetenzen in Bereichen wie Marketing, Strategisches Management und Controlling aufbauen.²⁷

2.2 Nachhaltige Entwicklung als unternehmerisches Leitbild

Nachhaltigkeit ist ihrem Ursprung nach ein forstwirtschaftlicher Begriff und hat hier auch heute noch eine zentrale Bedeutung. Erstmals wurde der Begriff der Nachhaltigkeit 1713 von Hans Carl von Carlowitz (1645-1714) vor dem Hintergrund einer zunehmenden überregionalen Abholzung der europäischen Wälder erwähnt. Da andere Wirtschaftszweige nicht in Produktionszeiträumen von Jahrhunderten denken, wird es dort oft als betriebswirtschaftlich unverantwortlich angesehen, sich „nachhaltig“ zu verhalten. Die Grenzen zwischen nachhaltigen und nicht-nachhaltigen Wirtschaftszweigen sind jedoch unscharf. Es existieren in nahezu allen Bereichen Konzepte und Beispiele zur nachhaltigen Entwicklung, welche dem der Forstwirtschaft grundsätzlich entsprechen.²⁸

Die Brundtland-Kommission [1987] definiert nachhaltige Entwicklung:²⁹

„Entwicklung zukunftsfähig zu machen, heißt, dass die gegenwärtige Generation ihre Bedürfnisse befriedigt, ohne die Fähigkeit der zukünftigen Generation zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse befriedigen zu können“.

Nachhaltigkeit ist das Ziel nachhaltiger Entwicklung. Nachhaltige Entwicklung dagegen der Prozess, welcher zu diesem Ziel führt. Vereinfacht und konkret ausgedrückt: Die dauerhafte Existenzfähigkeit der Erde und Ökosysteme ohne Grenzüberziehung ist zusammen mit der Erfüllung der Grundbedürfnisse aller Menschen und zukünftiger Generationen das eigentliche Ziel von Nachhaltigkeit. Der Begriff Nachhaltigkeit umfasst daher mehr als die ökologische Dimension.

Die globalen Meilensteine auf dem Weg zu einer konkreten Vorstellung von Nachhaltigkeit:³⁰

27) vgl. Markard (2004), S.19

28) vgl. Ninck (1997), S. 45f.

29) Hauff (1987), S. 46

- 1972 UNO-Weltkonferenz über die menschliche Umwelt in Stockholm (Beginn der internationalen Umweltpolitik)
- 1987 Veröffentlichung des Brundtland-Berichts durch die 1983 von der UN gegründeten Sachverständigenkommission „Weltkommission für Umwelt und Entwicklung“ (erstmalige Präsentation des Leitbildes einer „Nachhaltigen Entwicklung“)
- 1992 UNO-Weltkonferenz über Umwelt und Entwicklung in Rio de Janeiro; Gründung der UN-Kommission für Nachhaltige Entwicklung
- 2002 UNO-Weltgipfel für Nachhaltige Entwicklung in Johannesburg, Thema des Weltgipfels war: „Wie kann das Leitbild einer Nachhaltigen Entwicklung, auf das sich die Staats- und Regierungschefs in Rio verständigt haben, in Zeiten der Globalisierung und des rasanten technologischen Fortschritts in die Praxis umgesetzt werden?“

Auf der ethisch-normativen Ebene beschreiben WALLNER et al. [2004] Nachhaltige Entwicklung als ein neues Weltbild (Tabelle 2). Die folgende Tabelle stellt dieses neue nachhaltige Bild der Welt dem alten bzw. derzeitigen nicht-nachhaltigen gegenüber.

30) www.nachhaltigkeit.info/artikel/geschichte_10/Der_Weg_von_Stockholm_nach_Rio_47/index.htm

Tabelle 2: „Weltbild“ Nachhaltiger Entwicklung nach WALLNER et al.

	Altes Weltbild	Neues Weltbild
Art der Wirtschaft	Wirtschaft des mechanistischen Weltbildes – die „nicht-nachhaltige Wirtschaft“	Wirtschaft des ganzheitlichen Weltbildes – die „nachhaltige Wirtschaft“
Entwicklungsbild	„Die Welt ist ein Uhrwerk“; Fortschritt in Technik löst alle Probleme; Denken in Ursache und Wirkung	Die Welt der Selbstorganisation. Die Entwicklung komplexer Systeme. Kleine Ursachen können große Wirkungen nach sich ziehen
Organisation	Marktorganisation: „Survival of the fittest“ – Denken und Handeln in Konkurrenzkategorien	Marktorganisation: Selbstorganisation, neue Formen der Zusammenarbeit in Netzwerken, Konkurrenz und Kooperation, das Koexistieren in Balance
Besitz und Menschenbild	„Im Kampf gegen die Natur“ ... Der Mensch besitzt, um sich gegenüber der Natur und den Mitmenschen zu schützen.	„Verbunden mit der Natur“ ... Der Mensch erhält Zugang zu Besitz, um an der Entwicklung des Ganzen teilhaben zu können.
Wert und Stellung des Menschen in der Mitwelt	Die Mitwelt ist ohne „ökonomischen“ Wert. Der Mensch braucht Besitz, um in der Gesellschaft wertvoll zu sein.	Die Mitwelt ist wertvoll; Komplexe Naturdienstleistungen sind relevant. Der Mensch eröffnet sich neue Entwicklungsmöglichkeiten aus der Vielfalt der Natur.

Quelle: Wallner et al. (2004), S. 48

Aus der Perspektive dieses neuen Bildes der Welt wird die Mitwelt als Mehrwert wahrgenommen. Die wirtschaftliche Tätigkeit von Unternehmen nimmt gleichermaßen Rücksicht auf ökologische und soziale Rahmenbedingungen. Eine weitere Beschreibung für „Nachhaltige Entwicklung“ erfolgt mit dem Begriff "Rücksichtnahme". Würden alle Menschen nach dem Prinzip der Rücksichtnahme leben - also die Bedürfnisse der Mitmenschen, der Gesellschaft allgemein und zukünftiger Generationen bei all ihrem Tun und Handeln berücksichtigen - so würde sich zwangsläufig das Ziel der Nachhaltigkeit einstellen und damit würden auch soziale oder ökologische Grenzüberschreitungen vermieden. Der Weg hierhin ist die nachhaltige Entwicklung aller Bereiche; dabei folgt Nachhaltigkeit dem „Drei-Säulen-Prinzip“: ökonomische, ökologische und soziale Faktoren sind vom gleichen Rang und eng miteinander verbunden. Von einer positiven nachhaltigen Entwicklung kann erst gesprochen werden, wenn gleichermaßen die Integration von ökologischen, sozialen und ökonomischen Zielen gewährleistet ist (Abbildung 4).



Quelle: Schaltegger und Dyllick (2001), S. 33

Abbildung 4: Dimensionen Nachhaltiger Entwicklung

Zwischen den einzelnen Dimensionen einer nachhaltigen Entwicklung bestehen Zielkriterien die Unternehmen bei ihrer wirtschaftlichen Tätigkeit zu berücksichtigen haben. Zu diesen Kriterien gehören:³¹

- Öko-Effizienz und Öko-Effektivität
- Sozio-Effizienz und Sozio-Effektivität
- Ökologische Gerechtigkeit und Suffizienz
- Integration

Ausgehend von einem gegebenen Ausgangsniveau zielen Maßnahmen der Effizienz auf relative Verbesserungen ab. Effektivität zielt auf eine absolute Verbesserung ab. Unter dem Begriff Öko-Effizienz sind jene Maßnahmen im Zuge einer wirtschaftlichen Tätigkeit zu subsumieren, welche die Umweltbelastung in Bezug auf einen gegebenen Anfangszustand verbessern. Maßnahmen im Kontext der Öko-Effektivität bewirken eine absolute Entlastung der Ökosphäre durch die wirtschaftlichen Tätigkeiten eines Unternehmens. Die Sozio-Effizienz zielt hingegen auf eine Verbesserung der Relation wirtschaftlicher Wertschöpfung und sozialer Belastung ab. Maßnahmen im Kontext der Sozio-Effektivität zielen auf eine absolute Entlastung ab. Die ökologische Gerechtigkeit umfasst jene Maßnahmen und Fragestellungen, welche sich mit der Nutzung und der Verteilung von ökologischen Ressourcen und möglicher Belastungen auseinandersetzt. Maßnahmen im Kontext der Suffizienz beabsichtigen eine Reduktion des Konsums im Allgemeinen und eine Veränderung bestehender Konsummuster im Speziellen. Im Zentrum dieser Kriterien steht die Integration, d.h. die Zusammenführung der genannten Kriterien

31) vgl. Schaltegger und Dyllick (2001), S.33ff.

und die Integration des Umwelt- und Sozialmanagements in das bestehende konventionell ökonomisch ausgerichtete Management.³²

Eine Studie von SHARMA und VREDENBERG [1998] zeigt jene Fähigkeiten auf, über welche Unternehmen verfügen, die proaktive Umweltstrategien entwickeln und umsetzen. Zu diesen organisatorischen Fähigkeiten zählen:³³

- die Integration bzw. Berücksichtigung der Stakeholder in den Entscheidungsprozessen
- ein kontinuierliches Lernen in der Organisation
- eine kontinuierliche Innovation im Unternehmen.

HARDTKE und PREHN [2001] halten wie SCHALTEGGER und DYLLICK [2001] fest, dass eine nach ökologischen, ökonomischen und sozial-gesellschaftlichen getrennte Strategieentwicklung zu suboptimalen Ergebnissen im Unternehmen führt. Die Integration des Nachhaltigkeitsgedankens in die unternehmerischen Tätigkeiten und insbesondere in das Strategische Management ist daher notwendig und nach JUDGE und DOUGLAS [1998] bewirkt die Integration des Nachhaltigkeitsgedankens in die Strategische Planung im Unternehmen die Generierung von Wettbewerbsvorteilen.³⁴

Die wirtschaftliche Relevanz des Konzepts Nachhaltiger Entwicklung im Unternehmen ist insbesondere durch folgende Aspekte gegeben:³⁵

- Material- und Ressourceneffizienz stellen ein Kosteneinsparungspotenzial bei gleichzeitigen Schutz der Umwelt dar
- Neue Produkte und Dienstleistungen ermöglichen die Differenzierung gegenüber der Konkurrenz
- Gesellschaftliche Verantwortung erhöht die Solidarität und Loyalität von Mitarbeitern sowie jene der Kunden und gewährleistet die Legitimität des Unternehmens („license to operate“)

Das Konzept Nachhaltiger Entwicklung ist folglich nur dann im Unternehmen integriert, wenn es über die normative Ebene eines Leitbildes hinaus auch in der Unternehmensstrategie und den einzelnen Geschäftsstrategien integriert ist und schließlich auch operativ umgesetzt wird. Dies bedeutet, dass Nachhaltigkeit als Strategiethema von der Spitze des Unternehmens aus initiiert

32) vgl. Schaltegger und Dyllick (2001), S.33ff.

33) vgl. Sharma und Vredenberg (1998), S.19

34) vgl. Sharma und Aragon-Correa (2005), S.8

35) vgl. Hardtke und Prehn (2001), S.93f.

und gesteuert werden muss. Ohne die Verpflichtung der Unternehmensführung und einer konsequenten Umsetzung von der Strategieplanung bis hin zur Implementierung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses wird das Konzept Nachhaltiger Entwicklung im Unternehmen nicht mehr als ein plakatives Leitbild sein.³⁶

2.3 Strategische Anforderungen für integrierte Energieversorgungsunternehmen

Der österreichische Elektrizitäts- und Erdgasmarkt ist de jure vollständig geöffnet, d.h. jeder Kunde kann einen Energielieferanten frei wählen. Diese Änderungen auf Grund der gesetzlichen Rahmenbedingungen, den Veränderungen im Markt und den neuen Konkurrenten sowie die geänderten Bedürfnisse der Kunden bedingen eine entsprechende Umsetzung im Unternehmen. Das Unternehmen „passt“ sich daher seiner Umwelt an. Unternehmen können somit als Systeme im Ungleichgewicht bezeichnet werden. Das Unternehmen strebt ein Gleichgewicht an zwischen:³⁷

- Angebot und Nachfrage
- Rechtlichen Rahmenbedingungen und Ausrichtung der Unternehmensorganisation
- Börsenkurs und Unternehmenswert
- Kosten und Krediten

Die Veränderungen können sowohl die normative, die strategische als auch die operative Ebene betreffen. Wie ein Unternehmen auf Veränderungen auf den einzelnen Ebenen reagiert kann von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich sein. Wesentliche Bedeutung bei Veränderungsprozessen hat die Unternehmenskultur. Die Unternehmenskultur kann als Hemmnis oder Katalysator von Veränderungen fungieren. Die Unternehmenskultur ist Teil des normativen Managements und spiegelt neben der Unternehmensverfassung sowie der Mission und den Zielen des Unternehmens das Selbstverständnis des Unternehmens wider (Abbildung 5).³⁸ Der Einfluss der Unternehmenskultur auf das Selbstverständnis des Unternehmens und in weiterer Folge auf das Strategische Management wird in dieser Arbeit bewusst nicht näher betrachtet, da es den Umfang dieser Arbeit bei weitem überschreiten würde.

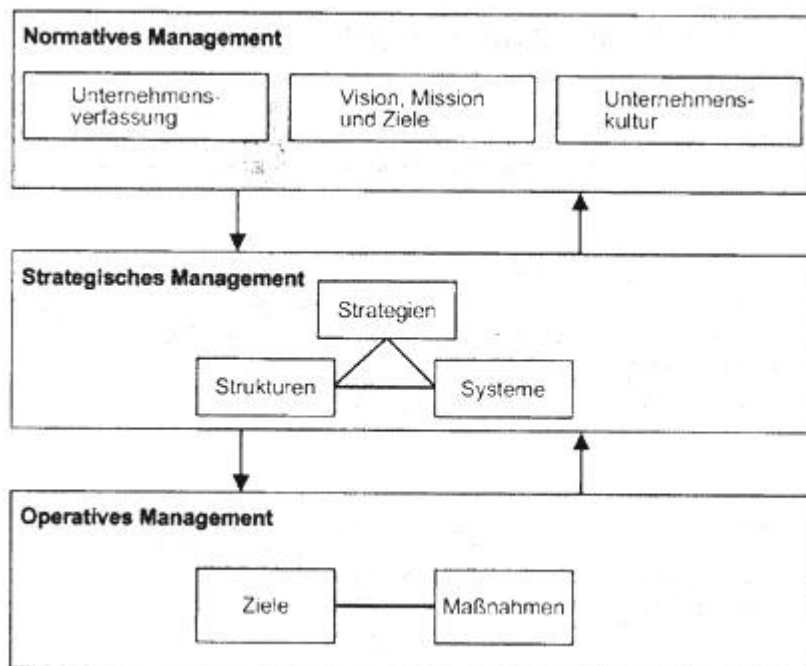
Auf der Ebene des strategischen Managements werden die normativen Anforderungen durch entsprechende Strategien realisiert. Die Formulierung und die Realisierung der einzelnen

36) vgl. Hardtke und Prehn (2001), S.97

37) vgl. Rusch (2006), S.19

38) vgl. Hungenberg (2004), S.23

Strategien erfolgt dabei durch entsprechende Strukturen (Ablauf- und Aufbauorganisation) und unterstützende Systeme (Managementsysteme). Die interne Ausrichtung des Unternehmens ist durch entsprechende Strategien in ein Gleichgewicht mit den externen Anforderungen zu bringen.³⁹ Aufgabe des operativen Managements ist die Umsetzung der strategischen Vorgaben. Die Umsetzung dieser Vorgaben erfolgt durch die Festlegung von Zielen und Maßnahmen in den einzelnen Geschäftseinheiten des Unternehmens.⁴⁰



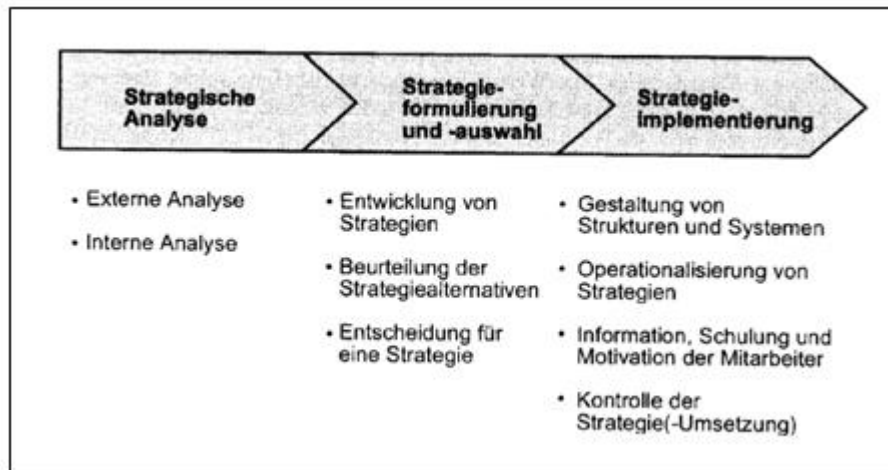
Quelle: Hungenberg (2004), S. 24

Abbildung 5: Managementebenen im Unternehmen

Die Entwicklung und Realisierung von Unternehmensstrategien ist eine Aufgabe des strategischen Managements. Entsprechend dem klassischen Prozessmodell ist die Strategieentwicklung eine Aufgabe der Unternehmensführung. Die Entwicklung von Strategien kann in drei aufeinander folgende Phasen unterteilt werden (Abbildung 6). Die erste Phase umfasst die strategische Analyse. Zweck der strategischen Analyse ist dabei die Betrachtung des externen Marktumfeldes und die interne Betrachtung des Unternehmens. Für diese Betrachtung stellt das Strategische Management eine Fülle von Werkzeugen wie zum Beispiel die SWOT-Analyse oder die Portfolio-Analyse bereit. An die Phase der strategischen Analyse schließt sich die Phase der Strategieformulierung und -auswahl an. Mit den vorliegenden Daten der Analyse kann eine Strategie formuliert werden. Eine entsprechende Abwägung der Strategien führt zu

39) vgl. Hungenberg (2004), S.24
40) vgl. Hungenberg (2004), S.24f.

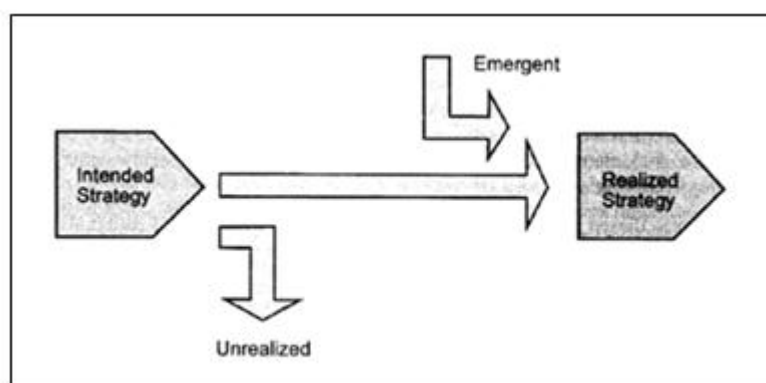
einer Priorisierung und somit zu einer Entscheidung, welche Strategie bzw. Strategien realisiert werden sollen. Die Realisierung bzw. Implementierung der Strategien stellt die dritte Phase der Strategieentwicklung dar. Zweck der dritten Phase ist die Operationalisierung der Strategien und die Kontrolle der Strategieumsetzung.⁴¹



Quelle: Hungenberg (2004), S. 10

Abbildung 6: Prozess des Strategischen Managements

Die Umsetzung von Strategien erfolgt auf operativer Ebene durch die Festlegung von Maßnahmen und Zielen. Bei der Entwicklung von Strategien stellt sich auch die Frage der Realisierbarkeit von Strategien. Nicht jede im Unternehmen entwickelte Strategie wird auch umgesetzt. Neben den umgesetzten bzw. realisierten Strategien gibt es Strategien, welche nicht umgesetzt werden und Strategien die nach dem eigentlichen Entwicklungsprozess von Strategien „in Erscheinung“ treten, sogenannte emergente Strategien (Abbildung 7).



Quelle: Hungenberg (2004), S. 12

Abbildung 7: Entwicklungsmöglichkeiten von Strategien

41) vgl. Hungenberg (2004), S.10ff.

Nach dem klassischen Verständnis des Strategieentwicklungsprozesses (Rationalmodell) werden Strategien von der Unternehmensführung „von-oben-nach-unten“ entwickelt. Es gibt jedoch auch Strategien die sich auch „von-unten-nach-oben“ entwickeln können. Diese Strategien entstehen oft im Bereich des mittleren Managements und werden in Hinblick auf eine notwendige Umsetzung mitberücksichtigt. Dies geschieht zum Beispiel dann, wenn eine Geschäftseinheit des Unternehmens die Wichtigkeit einer speziellen Thematik „besser“ erkennt als die obere Führungsebene.

Im Kontext der strategischen (Neu-)Ausrichtung von Energieversorgungsunternehmen auf Grund der Liberalisierung der Energiemärkte spricht MARKARD [2004] von einer Änderung des Blickwinkels. Vor der Liberalisierung standen für das Energieversorgungsunternehmen als Monopolunternehmen die Versorgungssicherheit und die technische Qualität der Strom- und Erdgasversorgung im Vordergrund. Als Orientierungsmaßstab für unternehmerische Entscheidungen stand die Versorgungssicherheit an erster Stelle, wohingegen die Rentabilität und die Kosten eher eine untergeordnete Rolle spielten, da die Kosten auf den Kunden „weitergewälzt“ wurden. Folglich wurden unternehmerische Entscheidungen meistens durch Techniker und Ingenieure gefällt. Diese technische Dominanz war eher Ausdruck einer Unternehmenskultur als die Folge einer bewussten Strategie. In weiterer Folge wurde auch den Bedürfnissen der Kunden und etwaigen Beschwerden wenig Beachtung geschenkt und die Kunden hatten auch kaum Einfluss auf die Entscheidungen im Unternehmen oder auf die Angebote des Unternehmens. Mit der Liberalisierung wandelt sich nun das Energieversorgungsunternehmen vom Monopolunternehmen zum Energiedienstleistungsunternehmen und der Kunde rückt in den Vordergrund (Abbildung 8).⁴³

43) vgl. Markard (2004), S.132ff.

KRITERIUM	VERGANGENHEIT		GEGENWART		ZUKUNFT/ SOLL
Unternehmen:	Energieversorger/ Monopolist	↔	Energieversorger	↔	Energiedienstleister („EDU“)
Kunden:	Abnehmer	↔	Kunde	↔	Klient
Leistung:	Energieträger	↔	Energieträger + Dienstleistungen	↔	Energiedienstleistung
Beziehungsart:	Abnehmer-Versorger- Beziehung	↔	Kunden-Versorger- Beziehung	↔	Geschäftsbeziehung
Marktmacht:	beim Anbieter	↔	sowohl als auch	↔	beim Nachfrager
Unternehmensfokus:	Verkauf		↔		Beratung
	technische Merkmale		↔		Kundennutzen
	Kostenorientierung		↔		Kunden-/ Marktorientierung
	intern		↔		extern
	Reaktion		↔		(Inter-, Pro-)Aktion
	Reklamationsbearbeitung		↔		Beschwerdemanagement
	Adressenverwaltung		↔		Kundeninformationssysteme
	Verwaltungsorientierung		↔		Effizienzorientierung

Quelle: Michel (2004), S.155

Abbildung 8: Vom Energieversorgungsunternehmen zum Energiedienstleistungsunternehmen

Es kann daher festgehalten werden, dass die Formulierung von Strategien in einem (Energieversorgungs-)Unternehmen von einer Vielzahl von internen und externen Faktoren beeinflusst wird. Im konstruktivistischen Sinn ist dies darüber hinaus abhängig von der Wahrnehmung der Wirklichkeit der Anspruchsgruppen und der Unternehmensführung. Strategische Entscheidungen werden insbesondere durch die Werte und Erwartungen der Entscheidungsträger beeinflusst. Die Wahrnehmung von Sachverhalten und die Beurteilung ihrer strategischen Relevanz durch die Entscheidungsträger sind daher als zumindest teilweise subjektiv anzusehen.⁴⁴ Hierin liegt mitunter auch die Schwierigkeit das Konzept Nachhaltiger Entwicklung im Unternehmen zu operationalisieren. Auf Grund der unterschiedlichen Wertvorstellungen und Erwartungen der Entscheidungsträger unterscheidet sich auch das Verständnis was Nachhaltige Entwicklung bedeutet. Die Entwicklung von Strategien wird daher in jedem Energieversorgungsunternehmen, trotz ähnlicher marktwirtschaftlicher Rahmenbedingungen unterschiedlich betrachtet werden.

In einer empirischen Untersuchung stellte POSCH [1996] fest, dass ein institutionalisierter Prozess der Strategieplanung in Energieversorgungsunternehmen oft nur in Ansätzen vorhanden ist, Vereinzelt sind im Unternehmen verschiedene Instrumente des Strategischen Managements,

44) vgl. Bühner (1985), S.92

wie zum Beispiel die SWOT-Analyse, anzutreffen. In drei weiteren kommunalen Energieversorgungsunternehmen existierte gar keine Strategieplanung.⁴⁵ Auch MICHEL [2004] spricht davon, dass ein Kundenbindungsmanagement im Rahmen eines unternehmensweiten Strategiekonzeptes sich, wenn überhaupt, nur Ansatzweise findet.⁴⁶ Im Zuge der Liberalisierung und der Einführung von Wettbewerb im Elektrizitäts- und Erdgasmarkt gewinnt das Strategische Management für Energieversorgungsunternehmen an enormer Bedeutung. Um die externen Änderungen im Marktumfeld des Unternehmens mit den internen Anforderungen im Unternehmen abzugleichen, wird daher ein bewusster und institutionalisierter Prozess der Strategieplanung für die Unternehmensführung immer wichtiger, um sich den notwendigen Veränderungen anzupassen und um Wettbewerbsvorteile zu generieren, die den Unternehmenserfolg nachhaltig sichern. Die Herausforderung in der Strategieentwicklung liegt in einer für das Unternehmen „optimalen“ und daher wirtschaftlich nachhaltigen Balance der Interessensgruppen bzw. strategischen Anspruchsgruppen. Die strategischen Anspruchsgruppen stellen Handlungseinheiten dar, die über gemeinsame Ziele verfügen, auf deren Erreichung sie ihr Verhalten ausrichten. Diese Anspruchsgruppen können mit dem englischen Begriff des „Stakeholder“ gleichgesetzt werden, der u.a. auch von FREEMANN [1984] umschrieben wurde: „A stakeholder is any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives.“⁴⁷

Als strategische Anspruchsgruppen bzw. „Stakeholder“ zählt JANISCH [1993] jene Umweltgruppen, „die ihre Interessen in Form von konkreten Erwartungen und Ansprüchen an die Unternehmung formulieren und entweder selbst oder durch Interessenvertreter auf die Unternehmensziele, deren Erreichung, die unternehmerische Tätigkeit und auf ihr Verhalten Einfluss nehmen können sowie selbst von den Unternehmenszielen, deren Erreichung, der Tätigkeit und dem Verhalten der Unternehmung beeinflusst werden. Die Ansprüche und Beeinflussungs- bzw. Eingriffsmöglichkeiten dieser Gruppen beruhen daher primär auf faktischen, vertraglichen, gesetzlichen oder normativen Grundlagen zwischen Unternehmungen und Anspruchsgruppen, können aber sekundär auch aus gesellschaftspolitischen und wirtschaftsethischen Konventionen abgeleitet werden.“⁴⁸ Neben den strategischen Anspruchsgruppen unterscheidet JANISCH [1993] noch zwischen Bezugsgruppen und Interessensgruppen. Als Bezugsgruppe werden alle sozialen Gruppen aufgefasst, welche zur Unternehmung irgendeinen *potenziellen* direkten oder indirekten Bezug und nur einen geringen Willen zur Machtausübung auf das Unternehmen haben (z.b.: Universitäten, kirchliche Institutionen, UN-Organisationen, ...). Zu den Interessensgruppen gehören jene sozialen

45) vgl. Posch (1996), Teil III, S.176 und S.219

46) vgl. Michel (2004), S.22

47) vgl. Bleicher (1994), S.161

48) Janisch (1993), S.127

Gruppen, welche eine *tatsächliche* direkte oder indirekte Beziehung zum Unternehmen aufweisen und einen eher geringen Willen zur Machtausübung auf das Unternehmen haben (z.b.: Gewerkschaften).⁴⁹

Das Hauptziel des Anspruchsgruppen-Konzeptes liegt für das Unternehmen in der Sicherung der sinnvollen Überlebensfähigkeit, Durch eine anspruchsruppenspezifische Wertschöpfung kann ein angestrebter Stakeholder Value⁵⁰ gewährleistet werden.⁵¹ Ideengeschichtlich baut das Anspruchsgruppen-Konzept auf der Anreiz-/Beitragstheorie nach BARNARD [1984] sowie der Koalitionstheorie nach MARCH und SIMON [1958] auf. Das Unternehmen im Anspruchsgruppenkonzept wird in Anlehnung an diese Theorien als Koalition von Anspruchsgruppen aufgefasst und hat zur Folge, dass die Perspektive der traditionellen Betriebswirtschaftslehre, welche das Interesse zwischen Eigentümer und Unternehmen in den Vordergrund stellte, aufgebrochen wird, Die Weiterentwicklung des Anspruchsgruppenkonzept mündet in einer systemtheoretischen Integration. Erst durch die Ausrichtung des Anspruchsgruppen-Konzepts auf die systemtheoretische und politische Sichtweise des Unternehmens wird der unternehmerischen und gesellschaftlichen Komplexität Rechnung getragen.⁵²

Aus dem Anspruchsgruppen-Konzept folgert JANISCH [1993], „dass eine Unternehmung nur so lange sinnvoll überleben wird, als dass sie ihren Anspruchsgruppen die geforderten materiellen und immateriellen Ansprüche erfüllt und so langfristig auf deren und damit der eignen Zielerreichung bedacht ist.“⁵³ Zu den strategischen Anspruchsgruppen des Unternehmens sind dabei nur jene Gruppen zu zählen, welche:⁵⁴

- über eine *effektiv wirkende, erfolgreiche Macht* verfügen (die Machtgrundlage basiert auf der Beschaffungs-, Absatz-, und Unterstützungsabhängigkeit des Unternehmen)
- auch über den *Willen zur Machtausübung* verfügen (in Form von Sanktionsmöglichkeiten mit Folge der Leistungs- und Befähigungsverweigerung bis hin zu Existenz bedrohenden Möglichkeiten)

Auf Basis dieser Definition von Machtauwirkung und -ausübung können für jedes Unternehmen strategische Anspruchsgruppen identifiziert werden (Tabelle 3). Darüber hinaus resümiert

49) vgl. Janisch (1993), S.126f.

50) Der Begriff Stakeholder Value lehnt sich an den von RAPPAPORT geprägten Begriff des Shareholder Values an, wobei unter Stakeholder Value der von der Unternehmung geschaffene Nutzen für alle Anspruchsgruppen, inklusive Aktionäre, verstanden werden soll.

51) vgl. Janisch (1993), S.119

52) vgl. Janisch (1993), S.119ff.

53) vgl. Janisch (1993), S.125

54) vgl. Janisch (1993), S.128

JANISCH [1993]: „Die Unternehmung fällt ihre Entscheidungen somit nicht aufgrund zeitlos gültiger axiomatischer Regeln (wie das Prinzip der Gewinnmaximierung), sondern trägt bei der zukünftigen Gestaltung ihrer Politik sowohl sämtlichen Anspruchsgruppen und deren Nutzensvorstellungen sowie der anspruchsruppenspezifischen Machtkompetenzen, die sich aus der Machtbasis und dem Willen zur Machtausübung ergeben als auch allen jeweiligen sozialen, ökologischen, wirtschaftlichen, technologischen und politisch/rechtlichen Umständen Rechnung, die die Großunternehmung als sozio-ökonomische, machtpolitisch bewusste Institution und auch als gesamtwirtschaftlich unentbehrliche Versorgungseinrichtung zu beachten hat.“⁵⁵

Tabelle 3: Strategische Anspruchsgruppen und deren Ziele

ANGR	OBERZIEL / NUTZEN	TEILNUTZEN
AKTIONÄR	UNTERNEHMUNGS- WERTSTEIGERUNG	- DIVIDENDE - KURSGEWINN - MACHT
VERWALTUNGSRAT	FUNKTIONIERENDE UNTERNEHMUNGS- FUHRUNG	
TOP-MANAGEMENT	BERUFLICHE ERFÜLLUNG	- SICHERHEIT - ERFOLG - MACHT/SOZIALER STATUS - ENTLOHNUNG - SELBSTVERWIRKLICHUNG - DIVIDENDE/KURSGEWINN
MITARBEITER	LEBENSQUALITÄT	- EXISTENZSICHERUNG - LEBENSUNTERHALTS- FINANZIERUNG - SELBSTVERWIRKLICHUNG
KUNDEN	BEDÜRFNIS- BEFRIEDIGUNG	- MARKTLEISTUNG - PREIS - SICHERHEIT - PERIPHERE LEISTUNGEN
LIEFERANTEN	EXISTENZERHALTUNG UND -ENTWICKLUNG	- eigene UNTERNEHMUNGS- WERTSTEIGERUNG
FREMDKAPITALGEBER	ATTRAKTIVITÄTS- STEIGERUNG DER INVESTITIONEN	- KAPITALVERZINSUNG - SICHERHEIT - MACHT
STAAT	WOHLFAHRT	- WIRTSCHAFTSWACHSTUM - VERTEILUNGSGERECHTIG- KEIT - KONJUNKTURELLE STABILITÄT - UNABHÄNGIGKEIT - MACHTAUSGLEICH - UMWELTQUALITÄT
ÖFFENTLICHKEIT/ GESELLSCHAFT	GERECHTE ZUKUNFTSSICHERUNG	- OFFENLEGUNG/ KONTROLLE WIRTSCHAFT- LICHER TÄTIGKEIT - GERECHTIGKEIT - FÖRDERUNG DES GEMEINWOHL'S

Quelle: Janisch (1993), S.190

55) Janisch (1993), S.190

Für das Unternehmen und insbesondere das Energieversorgungsunternehmen gewinnt das strategische Anspruchsgruppenmanagement im liberalisierten Energiemarkt an besonderer Bedeutung. Auf der einen Seite steigt die Anzahl der rechtlichen Vorschriften und somit der Aufwand für das Unternehmen die notwendigen gesetzlichen Änderungen im Unternehmen umzusetzen und auf der anderen Seite nimmt im liberalisierten Energiemarkt die Bedeutung eines Kundenbindungsmanagements zu, gilt es doch neue Kunden an das Unternehmen zu binden und die Bedürfnisse der bestehenden Kunden zu erfüllen, damit diese nicht zu einem anderen Energielieferanten wechseln. Neben den strategischen Anspruchsgruppen „Kunde“ und „Staat/Gesetzgeber“ können weitere strategische Anspruchsgruppen für integrierte Energieversorgungsunternehmen ermittelt werden. In Anlehnung an die strategischen Anspruchsgruppen nach JANISCH [1993] können die in Abbildung 9 dargestellten Anspruchsgruppen für ein integriertes Energieversorgungsunternehmen identifiziert werden.

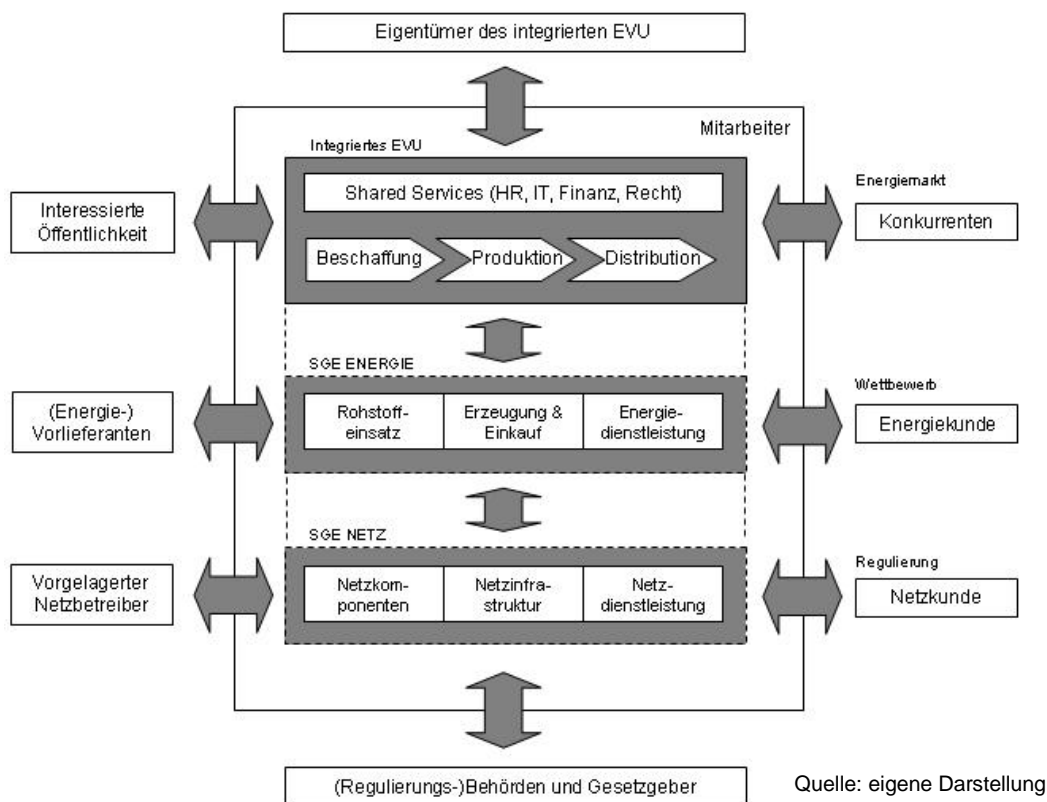


Abbildung 9: Anspruchsgruppen eines integrierten Energieversorgungsunternehmens

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die strategischen Anforderungen für integrierte Energieversorgungsunternehmen im liberalisierten Energiemarkt in der Implementierung eines strategischen Nachhaltigkeitsmanagements liegen, wobei im Zuge der Strategieentwicklung (in Form eines periodischen und institutionalisierten Prozesses) das

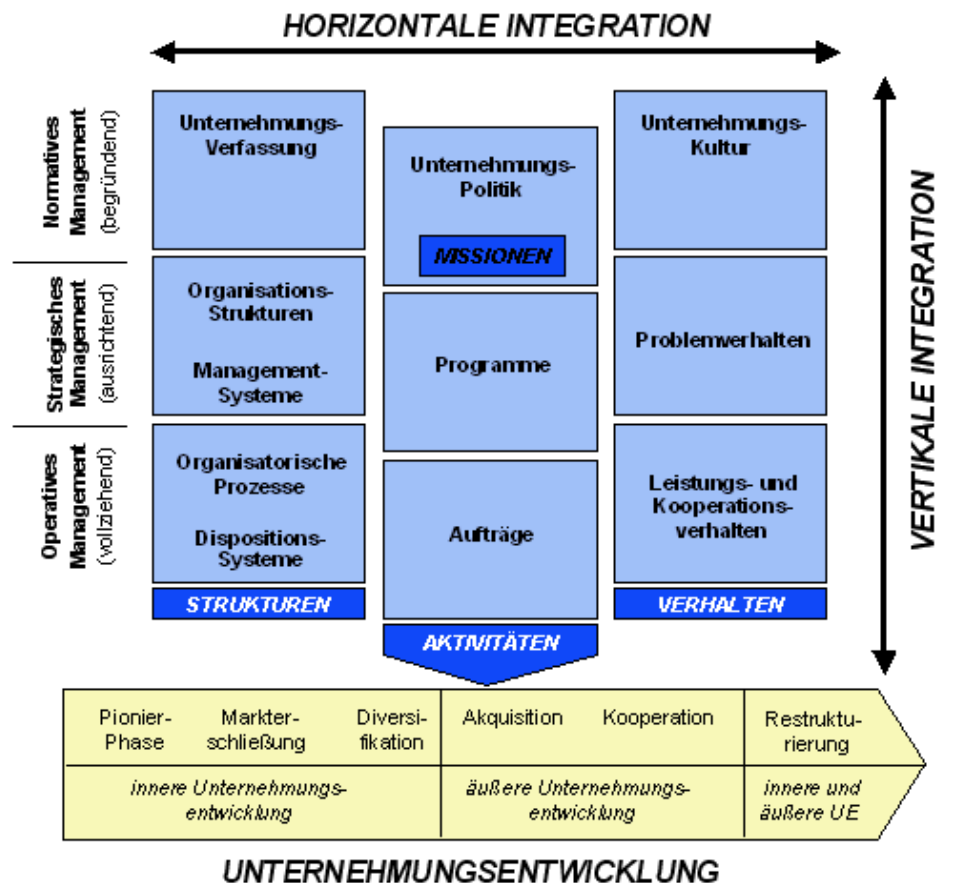
Anspruchsgruppen-Konzept zu berücksichtigen ist um auf die kontinuierlichen Veränderungen auf Grund des Wettbewerbes sowie etwaigen (Markt-)Hindernissen zielgerecht bzw. Anspruchsgruppen gerecht reagieren zu können. Die Generierung von Wettbewerbsvorteilen steht dabei im Vordergrund und soll das Überleben des Unternehmens gewährleisten. Eine genaue Definition und Einteilung der relevanten Anspruchsgruppen gehört dabei zur Grundlage zeitgemäßer Unternehmensführung.⁵⁶

56) vgl. Baumgartner et al. (2007), S.58

3 Strategisches Management im Kontext der Unternehmensentwicklung

3.1 Konzeption des integrierten Managements

Zu den Aufgabenfeldern des Managements gehören das normative, das strategische und das operative Management. Die Rolle des Managements ist, das Handeln der im Unternehmen beteiligten Menschen so zu koordinieren, dass die gemeinsame Aufgabe bestmöglich erfüllt werden kann.⁵⁷ Das normative, strategische und operative Management sind Teile eines integrierten Managements. Das normative, strategische und operative Management ist in einer Wechselbeziehung zueinander (Abbildung 10).



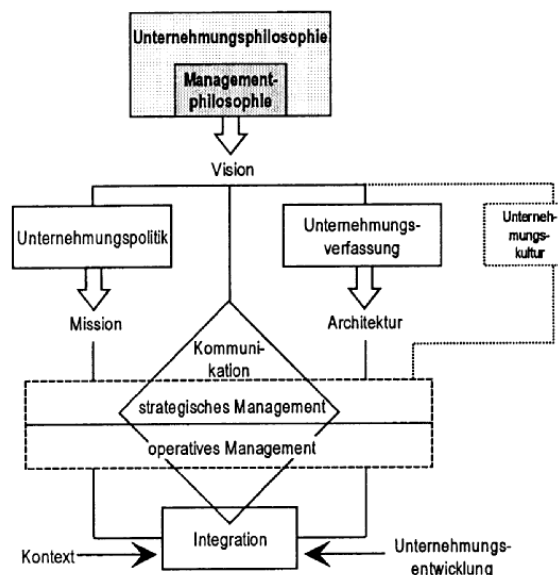
Quelle: Bleicher (1994), S. 45

Abbildung 10: Das Konzept des integrierten Managements

57) Hungenberg (2004), S.20ff

3.1.1 Das normative Management

Das normative Management stellt Konzepte bereit, um der vor dem Hintergrund wachsender Komplexität und Dynamik feststellbaren Orientierungslosigkeit in Unternehmungen wirksam entgegenzutreten.⁵⁸ Im normativen Management werden folglich jene Entscheidungen zusammengefasst, die nicht durch übergeordnete Unternehmensentscheidungen sachlich begründet sind, sondern von den Trägern eines Unternehmens als Norm vorgegeben werden. Zentrale Aufgabe des normativen Managements ist es, das Selbstverständnis des Unternehmens zu definieren, welches Ausdruck in der Vision, der Mission und den grundlegenden Zielen des Unternehmens - in Form der Unternehmenspolitik - findet. Die Gestaltung der Unternehmensfassung und der Unternehmenskultur sind weitere Aufgaben des normativen Managements, mit deren Hilfe das Selbstverständnis des Unternehmens abgesichert werden soll.⁵⁹ Die Unternehmenspolitik wird somit durch die Unternehmensverfassung und durch die Unternehmenskultur getragen (Abbildung 11). Die Legitimität der Unternehmung wird zum Maßstab für das normative Management. Das normative Management richtet sich auf die Entwicklung von Nutzenpotentialen für Anspruchsgruppen. Es definiert die Zwecke der Unternehmung im Umfeld der Gesellschaft und Wirtschaft und vermittelt den Mitgliedern des sozialen Systems Sinn und Identität im Inneren und Äußeren. Das normative Management wirkt in seiner konstitutiven Rolle begründend für die Aktivitäten des Managements.⁶⁰



Quelle: Bleicher (1994), S. 58

Abbildung 11: Unternehmens- und Managementphilosophie im Kontext des normativen Managements

58) vgl. Bleicher (1994), S.52

59) vgl. Hungenberg (2004), S.22

60) vgl. Bleicher (1994), S.45f.

Die Unternehmensphilosophie stellt ein Orientierungsmuster für das sozialökonomische Verhalten der Unternehmung in Form einer Metaintegration dar. Sie zielt auf ein gemeinsames Grundverständnis über die Rolle der Unternehmung in ihrem gesellschaftlichen Umfeld. In der Unternehmensphilosophie drückt sich letztlich die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmung aus, die ihrem Handeln Legitimität verleiht. Die Profilierung einer Unternehmensphilosophie setzt eine Auseinandersetzung mit zwei grundlegenden Fragen voraus, die die Rolle der Unternehmung in ihrer gesellschaftlichen Umwelt bestimmen. Sie betreffen die Einstellung der Unternehmung zur gesellschaftlichen Verantwortung und die Ethik des Verhaltens.⁶¹

Die unternehmerische Vision ist eine ganzheitlich vorausschauende Vorstellung von Zwecken und Wegen zu ihrer Erreichung. Sie generiert Ideen zur Erzielung eines Nutzens für die Gesellschaft. Als „Leitstern“ prägt sie das unternehmerische Handeln. Die Vision stellt somit ein konkretes Zukunftsbild dar, welches nahe genug ist, dass man die Realisierbarkeit noch sehen kann, aber schon fern genug, um die Begeisterung der Organisation für eine neue Wirklichkeit zu erwecken.⁶² Ausgehend von einer unternehmerischen Vision, wird das unternehmenspolitische Handeln und Verhalten zum zentralen Inhalt normativen Managements. Das normative Management ist auf eine Nutzenstiftung für Anspruchsgruppen ausgerichtet. Letztlich legt es in seiner konstitutiven Funktion über einen Ausgleich konkurrierender Gruppeninteressen die Basis für die Legitimation aller Handlungen der Unternehmung. Die innerhalb der Unternehmenspolitik definierten generellen Ziele und die damit vermittelte Grundorientierung für das strategische und operative Verhalten stecken einen Pfad für die Zukunftsentwicklung der Unternehmung ab. Die Zielfindung innerhalb der Unternehmenspolitik wird durch die in der Vergangenheit entwickelten Werte- und Normenbündel der Unternehmenskultur geprägt bzw. beeinflusst.⁶³

Unternehmenspolitik ist dabei immer zweifach orientiert im Spannungsfeld von Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft sowie von Um- und Innenwelt. Die konstitutiven Elemente der Unternehmenspolitik sind Ziel(-setzungen) und die entsprechenden Mittel(-verwendungen).⁶⁴

Wollen Unternehmen auf Dauer und sinnvoll überleben, so genügt es nicht, die Wünsche einer einzigen Anspruchsgruppe maximal zu erfüllen. Vielmehr gilt es, das Zielsystem der Unternehmung mit den Interessen auch anderer Anspruchsgruppen zu erweitern bzw. zu ergänzen, um im weiteren darauf ausgerichtet strategische Führungsentscheide und Verhaltensweisen zu entwickeln und so die allgemeine Nutzengenerierung aller

61) vgl. Bleicher (1994), S.59

62) vgl. Bleicher (1994), S.102f.

63) vgl. Bleicher (1994), S.115

64) vgl. Bleicher (1994), S.199ff.

Anspruchsgruppen und damit auch das langfristige sinnvolle Überleben der Unternehmung zu gewährleisten. Zwei Aspekte kennzeichnen dabei die Unternehmenspolitik: die Suche nach einer Mission in Form genereller Zielsetzungen und einer Grundorientierung und ihre Erarbeitung und Umsetzung über politische Prozesse des Interessenausgleichs unter Einsatz von Macht zur Bewältigung unterschiedlicher Konflikte. Politische Prozesse des Interessenausgleichs werden durch die Unternehmensverfassung reguliert und durch die Unternehmenskultur verhaltensmäßig getragen. Ergebnisse des politischen Prozesses der Unternehmung sind sogenannte „policies“, die das strategische und operative Verhalten in eine Richtung lenken sollen, die der erstrebten Unternehmensentwicklung als Ausfluss einer Vision entspricht. „Policies“ stellen grundsätzliche und umfassende Vorgaben für den Vollzug von Aktivitäten dar. Politische Prozesse des Ausgleichs von Interessen von externen und internen Anspruchsgruppen sollen in für die Unternehmung zu verfolgenden Missionen führen.⁶⁵

Die für die Unternehmenspolitik zu Grunde liegende konstitutive Ordnung wird durch die Unternehmensverfassung gewährleistet. Unter einer Unternehmensverfassung ist ein demokratisch zustande gekommener Basiskonsens über die konstitutionelle Ordnung der Unternehmung und die unentziehbaren Persönlichkeits-, Teilnahme- und Oppositionsrechte aller Betroffenen im unternehmenspolitischen Willensbildungsprozess zu verstehen. Soweit die ordnenden Regelungen formalisiert sind, finden sie ihren Niederschlag in Statuten, in der Geschäftsordnung, in Geschäftsverteilungsplänen und anderen Dokumenten („Leitlinien“) der Unternehmensverfassung. Darüber hinaus ist auch die gesetzliche nicht im Einzelnen vorgeschriebene, rechtliche Grundordnung als (Unternehmen-)Verfassung anzusehen.⁶⁶

Die Integration eines normativen Managements zielt einerseits auf die externe Harmonisierung der Unternehmung mit der Umwelt und andererseits auf die interne Harmonisierung einzelner differenzierter Subsysteme in ihrem Innern. Es geht somit um die Verknüpfung eines Netzwerks nach außen ebenso wie im Innern der Organisation.⁶⁷

Mit der Unternehmenskultur wird die Verhaltensdimension normativen Managements abgesprochen. Werte und Normen prägen das Verhalten der Mitglieder des sozialen Systems Unternehmung. Im Gegenstand zum Expliziten, das in der Unternehmensverfassung zum Ausdruck kommt, wird durch sie im Impliziten der unternehmenspolitische Kurs zu Erfolg oder

65) vgl. Bleicher (1994), S.190ff.

66) vgl. Bleicher (1994), S.199ff.

67) vgl. Bleicher (1994), S.466

Misserfolg geführt. Unternehmensentwicklung ist damit immer teilweise explizit „gemacht“ und teilweise implizit „entstanden“.⁶⁸

Von grundlegender Bedeutung für die „Übersetzung“ der Ergebnisse des normativen Managements ist die Kommunikation der normativen Konzepte in der Unternehmung. Es gilt, einem breiten Kreis von Mitarbeitern und an der Unternehmung interessierten externen Anspruchsgruppen eine Identifikation mit den Visionen und Missionen zu ermöglichen. Dies bedarf einer Kommunikation mit dem Ziel, bei den Empfängern der vermittelten Botschaften das Image einer Unternehmensidentität zu verankern.⁶⁹ Als Ziel der Kommunikation eines normativen Managements ist somit die Verankerung einer Unternehmensidentität in der Unternehmung.

3.1.2 Das strategische Management

3.1.2.1 Die Entwicklung des strategischen Managements

Der Strategiebegriff leitet sich vom griechischen „stratos“ (Heer) und „agos“ (Führer) ab. Clausewitz verwendet in der auch noch heute von Betriebswirten zitierten Abhandlung über die Gesetze der Kriegsführung („Vom Kriege“) erstmals einen exakten Strategiebegriff. In den 1950er Jahren findet der Strategiebegriff im Rahmen eines „Business Policy“-Kurses an der Havard Business School Anwendung. Gegenüber dem reinen militärischen Strategiebegriff (Mittelwahl zum Erreichen definierter Ziele) wird nun auch die Zielbildung als Teil der Strategie angesehen. Das Havard-Modell unterscheidet zwischen Strategieformulierung und Strategieimplementierung. Diese Begriffsdefinitionen werden bis heute nahezu unverändert verwendet. Dennoch wird durch das Havard-Modell nicht geklärt, wann eine betriebliche Entscheidung als strategisch anzusehen ist. Lange Zeit hat sich die Definition des Strategiebegriffs am Zeithorizont der Planung orientiert. Es ist dem Verdienst GÄLWEILERS zuzumessen, dass der Strategiebegriff sich nicht mehr auf den Zeithorizont alleine bezieht, sondern auf das Erfolgspotenzial als Quelle und damit einen nachhaltigen operativen Erfolg für die Unternehmung generiert. Strategie ist somit das Aufbauen und sichern dieser Erfolgsquellen. Eine Unternehmung handelt dann strategisch, wenn es Erfolgspotenziale sichert oder aufbaut, ob es dies nun bewusst oder unbewusst tut. Es stellt sich somit die Frage, ob bei Unternehmen, die ihre Erfolgspotenziale nur zufällig verfolgen, überhaupt von strategischer Führung gesprochen werden kann. So können beispielsweise Unternehmen über Jahre hinweg erfolgreich sein, ohne ihre Erfolgspotenziale bewusst zu kennen. Selbst wenn sie Maßnahmen ergreifen, die eine Sicherung dieser Erfolgspotenziale bewirken, dies aber nicht im strategischen Bewusstsein tun, kann man vielleicht von einem strategischen Verhalten, aber

68) vgl. Bleicher (1994), S.487

69) vgl. Bleicher (1994), S.495

wohl kaum von einer strategischen Führung oder einem strategischen Management sprechen. Derartige Unternehmen handeln vielleicht unbewusst strategisch, haben aber keine Strategie.⁷⁰

Nach dem klassischen Strategieverständnis (Rationalmodell) ist eine Strategie ein geplantes Maßnahmenbündel der Unternehmung zur Erreichung ihrer langfristigen Ziele. Eine erfolgreiche Strategie soll Vorteile generieren, damit der Kunde nicht das Produkt der Konkurrenten verwendet bzw. kauft. Das klassische Strategieverständnis folgt der Annahme, dass eine Strategie das Ergebnis formaler, rationaler Planungen ist. Eine klassische Definition dieses Strategiebegriffs nach CHANDLER [1962] lautet:⁷¹

„the determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals”

Strategisches Management kann definiert werden als ein Prozess, in dessen Mittelpunkt die Formulierung und Umsetzung von Strategie in Unternehmungen steht.⁷² Die Entscheidungen des strategischen Managements betreffen somit die Strategien, die Wahl der Managementsysteme und Organisationsstrukturen sowie das Problemverhalten der beteiligten Akteure im Unternehmen. Darüber hinaus können noch zwei Betrachtungsebenen des strategischen Managements unterschieden werden: die Ebene des Unternehmens und die Ebene der einzelnen Geschäftseinheiten.

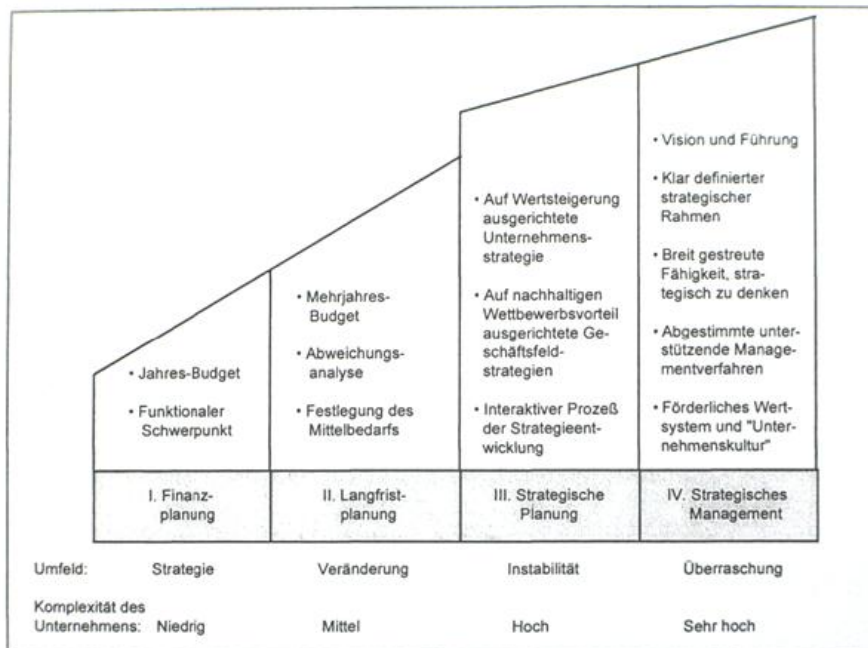
Die Abfolge strategische Analyse, Strategieformulierung und Strategieimplementierung (siehe auch Abbildung 6) stellt eine idealtypische Struktur strategischen Denkens und Handelns dar. Es ist nicht gesagt, dass jeder strategische Entscheidungsprozess in der Unternehmung zwingend diesem Ablauf folgt. In der Realität kann es zum Beispiel zwischen den einzelnen Teilschritten des Prozesses zu Rückkopplungen und Überlappungen kommen, z.B. dann, wenn während der Implementierung Erkenntnisse gewonnen werden, die eine neue Prüfung und Bewertung der Strategiealternativen erforderlich machen.⁷³ In diesem Zusammenhang können vier Entwicklungsphasen strategischen Denkens in Unternehmen unterschieden werden (Abbildung 12).

70) vgl. Eschenbach et al. (2003), S.9f.

71) Welge und Al-Laham (2003), S.13

72) vgl. Welge und Al-Laham (2003), S.19

73) vgl. Hungenberg (2004). S.11



Quelle: Welge und Al-Laham (2003), S. 9

Abbildung 12: Entwicklungsphasen des strategischen Denkens

Die heutige wissenschaftliche Beschreibung und Erklärung des strategischen Managements gliedert sich in zwei Forschungsrichtungen: der Strategieprozess- und der Strategieinhaltsforschung. Die Strategieprozessforschung beschäftigt sich mit der Entwicklung von Strategien und wie sich Strategien im Unternehmen bilden. Die Strategieinhaltsforschung thematisiert den Zusammenhang zwischen verschiedenen Strategien und deren Auswirkung auf den wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmung. Eine weitere Gliederung der Strategieforschung und eine Ausdifferenzierung in der Strategieinhalts- und -prozessforschung entwickeln sich mit Beginn der 1980er Jahre. Zu der in den 1980er entwickelten Forschungsrichtung des „Market Based View“ entwickelt sich Anfang der 1990er Jahre die sogenannte „Resource Based View des Strategischen“. Diese Perspektive wird Anfang und Mitte der 1990er Jahre weiterentwickelt zur „Natural Resource Based View“. Im Vordergrund steht dabei die Fähigkeit der Unternehmen Wettbewerbsvorteile durch die Akkumulierung, Erzeugung und Entwicklung von einzigartigen sowie wertvollen Ressourcen bzw. Fähigkeiten zu generieren.⁷⁴ Die „Natural Resource Based View“ mündet vor allem mit HART [1995] in eine wissenschaftliche Diskussion wie Umweltstrategien und Wettbewerbsvorteile miteinander verknüpft sind.⁷⁵

Das Forschungsinteresse verlagert sich nun in das Unternehmen hinein und man versucht von dort aus die Quellen des wirtschaftlichen Erfolgs zu untersuchen. Mitte der 1990er Jahre tauchen

74) vgl. Sharma und Aragon-Correa (2005), S.9ff.

75) vgl. Hart (1995), S.874ff.

dann die „Knowledge Based View“ und die „Capability Based View“ auf. Die Strategieprozessforschung differenziert sich Mitte der 1980er Jahre ebenfalls aus. Arbeiten in dieser Forschungsrichtung gliedern sich in „Strategic Chance“ und „Strategic Renewal“. Im Kern geht es dabei um die Frage, wie sich Unternehmen im Zeitablauf verändern und ob und inwieweit sich eine solche Transformation willentlich herbeiführen lässt.⁷⁶

Betrachtet man die thematische Struktur der Konferenzen der Strategic Management Society, können zehn Forschungsgebiete des strategischen Managements unterschieden werden:⁷⁷

- Industriestruktur: Analyse und Evolution
- Geschäfts- und Wettbewerbsstrategien
- Unternehmensstrategie: Optionen und Governance
- Organisation: Struktur, Führung und Wandel
- Internationalisierung und Globalisierung
- Wissensmanagement: Lernen, Technologie und Innovation
- Strategisches Denken, Entscheidungen und der Strategieprozess
- E-Business
- Unternehmertum und Führung
- Interaktionen zwischen Unternehmen und staatlichen Organen

Die Frage wie sich Strategien in einem Unternehmen entwickeln ist Gegenstand der bereits erwähnten Strategieprozessforschung. Das klassische Strategieverständnis geht von einem rationalen, planbaren Prozess aus, welcher top-down, d.h. von der Unternehmensführung ausgehend gestartet wird. In der unternehmerischen Praxis lässt sich dies nicht immer feststellen. Ein Vertreter dieser (Gegen-) Position des Strategieprozess ist MINTZBERG. Für MINTZBERG sind Strategien nicht zwingend das Ergebnis formaler Planungen.^{78,79}

3.1.2.2 Strategische Positionierungs- und Wertschöpfungsprogramme

Das strategische Management soll die Voraussetzungen schaffen, dass die Ansprüche, d.h. die Missionen des normativen Managements in der Unternehmenspolitik, an die Entwicklung des Unternehmens langfristig erfüllt werden können. Dazu müssen Strategien formuliert und

76) vgl. Müller-Stewens und Lechner (2001), S.11ff.

77) vgl. Müller-Stewens und Lechner (2001), S.15

78) vgl. Welge und Al-Laham (2003), S.16

79) siehe Abschnitt 3.2.1 Konzepte und Probleme der Strategieentwicklung

ausgewählt und mit Hilfe von Strukturen und Systemen umgesetzt werden. Hierdurch werden die externe Ausrichtung (Marktposition) und die interne Ausrichtung (Ressourcenbasis) des Unternehmens bestimmt. Strategisches Management schafft damit den langfristig gültigen Handlungsrahmen, in dem sich einzelne, konkrete Handlungen des Unternehmens abspielen können.⁸⁰ Während das normative Management *begründend* für Aktivitäten wirkt, ist es Aufgabe des strategischen Managements *ausrichtend* auf Aktivitäten einzuwirken. Das strategische Management ist daher auf den Aufbau, die Pflege und die Ausbeutung von Erfolgspositionen gerichtet, für die Ressourcen gewidmet werden müssen.⁸¹ Die von der Unternehmenskultur und Unternehmensverfassung getragene Unternehmenspolitik gibt dem strategischen Management in Form von Missionen langfristige Ziele und eine Grundorientierung vor. Diese sind über strategische Programme zu konkretisieren. Sie werden dabei von den Strukturen und Systemen des Managements wie von dem Problemverhalten ihrer Träger in vielfältiger Weise geprägt. Die Suche nach zweckgerichteten Strategien, die geeignet sind, die normativen Vorgaben der verfassungs- und kulturgestützten Unternehmenspolitik zu konkretisieren, erfolgt auf den beiden Ebenen unternehmerischen Handelns: auf der Ebene der Geschäftseinheiten – der Basisebene strategischen Managements – und auf der Spitzenebene der strategischen Führung für die Gesamtunternehmung.⁸²

Eine unternehmenspolitische Ausrichtung auf umweltorientierte Zwecke Bedarf der Konkretisierung durch spezifische Ziele und Missionen, die zu ihrer Verwirklichung dienen. Sie dienen der Bereitstellung kanalisierender Organisationsstrukturen (Aufbau- und Ablauforganisation) und Managementsysteme und beziehen das Problemverhalten ihrer Träger ein. Darüber hinaus bilden die Ziele und Maßnahmen durch ihren Aufforderungscharakter, ganz bestimmte Wege zur Verwirklichung der Unternehmenspolitik zu beschreiten – die strategischen Programme – wesentliche Segmente strategischer Unternehmensführung.

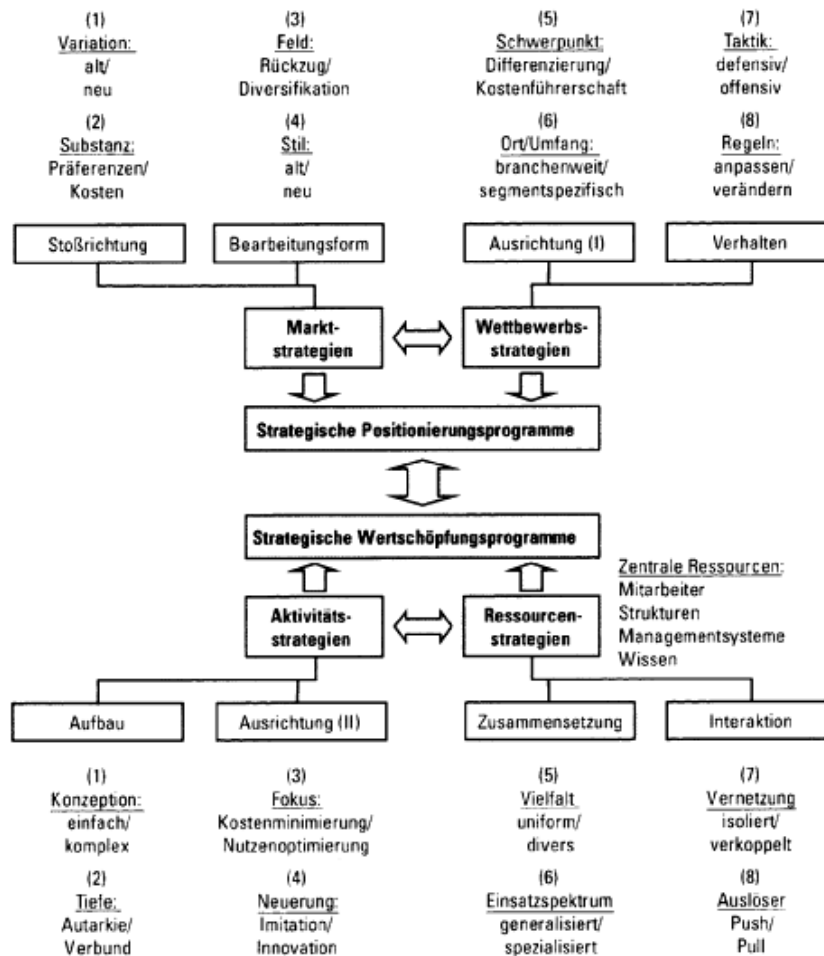
Die strategischen Programme werden in Markt-, Produkt- bzw. Wettbewerbs-, Aktivitäts-, und Ressourcenstrategien gegliedert. Die Markt- und die Wettbewerbsstrategien stellen strategische Positionierungsprogramme dar, d.h. der Beziehungsrahmen des Unternehmens zu seiner Umwelt dominiert die strategische Programmentwicklung (externe Dimension). Die Aktivitäts- und Ressourcenstrategien sind strategische Wertschöpfungsprogramme (interne Dimension), d.h. der Beziehungsrahmen des Unternehmens zu seiner Innenwelt dominiert die strategische Programmentwicklung (Abbildung 13).⁸³

80) vgl. Hungenberg (2004), S.23

81) vgl. Bleicher (1994), S.46

82) vgl. Bleicher (1991), S.193ff.

83) vgl. Müller-Stewens und Lechner (2001), S.310



Quelle: Müller-Stewens und Lechner (2001), S. 310

Abbildung 13: Dimensionen der strategischen Programmentwicklung

Das Modell nach MÜLLER-STEWENS und LECHNER [2001] zeigt auf in welchen Dimensionen das Unternehmen eine strategische Programmentwicklung bzw. Strategieplanung durchführen kann. In der unternehmerischen Praxis stehen den beteiligten Akteuren Instrumente bzw. Konzepte für die Strategieentwicklung in der betriebswirtschaftlichen Literatur zur Verfügung.

Managementsysteme unterstützen und füllen die Rahmenbedingungen der durch die Organisation festgelegten strukturellen und prozessualen Regelungen. Durch sie werden kommunikative Beziehungsnetze zur Kooperation und Kommunikation zwischen organisatorischen Einheiten, die aufgrund der Arbeitsteilung entstanden sind, entwickelt. Der Funktion nach sind alle Managementsysteme Diagnose-, Planungs- und Kontrollsysteme, welche der Formulierung strategischer Konzepte und der Kontrolle ihres operativen Vollzugs dienen. Die Architektur von Managementsystemen muss derart beschaffen sein, dass Informationen der zugrundeliegenden Ausgangssituation für die Erarbeitung strategischer Programme zur

Verfügung gestellt werden, die im besten Fall bereits Diagnosecharakter aufweisen. In einem weiteren Schritt müssen die aus diesen strategischen Programmen hervorgegangen und abgeleiteten operativen Projekte planerisch konkretisiert und laufend der Kontrolle unterzogen werden können. Die jeweilige Konstruktion von Managementsystemen bedingt eine vorgeschaltete Erarbeitung von Zielen, die ihrerseits operationalisiert werden müssen. Dieser Erarbeitungsprozess von Zielen kann partizipativ oder autoritär ablaufen.⁸⁴ Eine Dimensionierung von Managementsystemen kann in vier Kategorien vorgenommen werden.⁸⁵

- Gewinnung und Verarbeitung von Informationen
 - Geschlossene vs. offene Informationsgewinnung
 - Sequentielle vs. simultane Informationsverarbeitung
- Anwenderorientierung von Informationen
 - Spezifikation der Informationsgenerierung
 - Umgang mit dem Informationssystem
- Kommunikative Verfügbarkeit von Informationen
 - Insulare vs. vernetzte Information
 - Zeitversetzte vs. Echtzeit Kommunikation
- Verarbeitung von Informationen durch das Management
 - Zeitbezug der Information
 - Grad der Quantifizierung der Informationen

Neben den Organisationsstrukturen und Managementsystemen sind es letztlich die Mitarbeiter in einem Unternehmen, die in ihrem Handeln Probleme erkennen, deren Lösungen sie in strategische Programme umsetzen und operativ verwirklichen. In dieser Dimension konkretisieren sich die unternehmenspolitischen Missionen zu strategischen Programmen zur Verhaltensentwicklung von Mitarbeitern beim Erkennen und Lösen von Problemen. In Konkretisierung und Explizierung der durch die Unternehmenskultur vorgegebenen Werte und Normen ist in der strategischen Dimension das Problemverhalten der Mitarbeiter zu entwickeln.⁸⁶

84) vgl. Bleicher (1991), S.239f.

85) vgl. Bleicher (1991), S.244ff.

86) vgl. Bleicher (1991), S.261f.

Es lassen sich folgende Aspekte des strategischen intendierten Problemverhaltens unterscheiden:⁸⁷

- Entwicklungsziele des Problemverhalten
 - Partizipationsziele
 - Individual- oder Gruppen orientierte Verhaltensziele
- Rollenverhalten
 - Stabilisierendes technokratisches Managementverhalten vs. veränderndes unternehmerisches Verhalten
 - Spezialisierendes, vertiefendes vs. generalisierendes, breitenorientiertes Verhalten
- Verhaltensbegründung
 - Institutionelle vs. fachlich kommunikative Autorität
 - Delegation und Fremd- vs. Eigenverantwortung
- Verhaltensentwicklung
 - Verhaltensentwicklung durch „on-the-job“ vs. „off-the-job“-Training und Ausbildung
 - Verhaltensentwicklung durch vertiefendes vs. erweiterndes Lernen

3.1.3 Das operative Management

Das operative Management vollzieht sich innerhalb des Handlungsrahmens, der durch die strategischen Managemententscheidungen bestimmt wird. Es hat in der Regel kurzfristigen Charakter. Seine Aufgabe ist es, über konkrete Handlungen am Markt oder im Unternehmen zu entscheiden. Zu diesem Zweck sind Ziele und Maßnahmen für die einzelnen Funktionsbereiche eines Unternehmens zu erarbeiten und umzusetzen. Darüber hinaus werden im Rahmen des operativen Managements die Beziehungen zwischen den einzelnen Funktionsbereichen abgestimmt.⁸⁸ Zu dem Aspekt der wirtschaftlichen Effizienz operativen Managements tritt die Effektivität des Führungshandelns im sozialen Zusammenhang des Mitarbeiterverhaltens. Sie

87) vgl. Bleicher (1991), S.270ff.

88) vgl. Hungenberg (2004), S.24f

drückt sich daher vor allem in der Kooperation und der vertikalen und horizontalen Kommunikation von sozial relevanten Inhalten aus.⁸⁹

Die Verkopplung der konzeptionell geprägten normativen und strategischen Dimension einerseits mit der Problematik ihrer operativen Umsetzung andererseits wirft eine Reihe von Fragen auf, die – um Missverständnissen zu begegnen – eingangs geklärt werden sollen. Sie entstehen meist auf Grund der Vorstellung einer hierarchischen Zuweisung von normativen, strategischen und operativen Aufgaben an einzelne Ebenen des Managements. Es ist deshalb noch einmal zu betonen, dass diese Unterscheidung rein funktional ist: Eine Führungskraft kann in der Organisation zugleich normative und strategische Funktionen wahrnehmen und um deren operative Umsetzung bemüht sein. In seiner Synopse der Aussagen der Forschung zum Implementierungsproblem strategischer Unternehmensführung kommt HUBER [1985] zu dem Ergebnis, dass nach den untersuchten Konzepten die Aufgabe des strategischen Managements in zwei – ihrer Natur nach verschiedene – Hauptphasen aufgeteilt wird, in die Strategieplanungs- und die Implementierungsphase. In der Praxis jedoch lässt sich das strategische Management nicht streng in die besagten Phasen aufteilen, da diese lediglich eine funktionelle und keine institutionelle Unterscheidung beinhalten.⁹⁰

Während normatives Handeln begründenden Charakter hat, kommt dem Strategischen eine richtungweisende Funktion zu. Kernaufgabe des operativen Managements ist die Lenkung und die Problemlösung im Einzelfall.⁹¹

Im Mittelpunkt des operativen Managementprozesses steht die dispositive Lenkung einzelner Aufträge, welche die unternehmungspolitischen Missionen und strategischen Programme konkretisieren. Diese lenkende Auftragssteuerung wird unterstützt durch die laufende Anpassung von Organisationsstrukturen und Managementsystemen. Beide müssen gemäß den Normen der Unternehmensverfassung und den Vorgaben der strategischen Strukturierung den sich wandelnden Bedingungen operativer Anforderungen durch Einzelmaßnahmen angepasst werden. Funktion der operativen Durchsetzung struktureller Änderungen ist letztlich die Flankierung von Maßnahmen seitens des Managements zur Veränderung des Mitarbeiterverhaltens in Richtung auf eine zieladäquate Realisierung der unternehmungspolitischen Mission und strategischen Vorgaben. Die verhaltensbezogene situative Lenkung durch das operative Management ist hier

89) vgl. Bleicher (1994), S.47

90) vgl. Bleicher (1991), S.303

91) vgl. Bleicher (1991), S.305

als Konkretisierung unternehmungskultureller Werthaltung und ihrer strategisch intendierten Veränderung vor allem über Lernprozesse zu verstehen.⁹²

Das normative, strategische und operative Management wirken sachlich und zeitlich unterschiedlich auf die Unternehmensentwicklung ein. Es können dabei folgende Stadien einer „normalen“ Unternehmensentwicklung unterschieden werden.⁹³

- Innere Unternehmensentwicklung
 - Pionierphase
 - Markterschließungsphase
 - Diversifikationsphase
- Äußere Unternehmensentwicklung
 - Akquisitionsphase
 - Kooperationsphase
- Innere und äußere Unternehmensentwicklung
 - Restrukturierungsphase

Während das normative Management den sachlichen und formalen Rahmen für die weitere Unternehmensentwicklung in Form einer missionarischen Verfolgung des Aufbaus von Nutzenpotenzialen für Bezugsgruppen generell absteckt, gibt das strategische Management einzelne Aktionskurse vor, die mittelfristig zur Veränderung von strategischen Erfolgspositionen führen. Diese Aktionskurse bedürfen der laufenden kurzfristigen Umsetzung und Korrektur, damit sich eine Unternehmung gegenüber wechselnden kontextualen und situativen Bedingungen durchsetzen kann. Im Bereich der kurzfristigen, operativen Entwicklung verdichten sich zugleich die normativen und strategischen Vorgaben zu überprüfbareren Ergebnissen in Erfolg und Liquidität.⁹⁴

Die Integration erfolgt erst durch die ganzheitliche Betrachtung und gegenseitige Abstimmung von Problemlösungen im gesamten Netzwerk der strukturierten Beziehungen normativer, strategischer und operativer Art. Diese Integration unterliegt einer paradigmatischen Leitidee bzw. einer konkreten Managementphilosophie.⁹⁵

92) vgl. Bleicher (1991), S. 313

93) Bleicher (1994), S.51

94) vgl. Bleicher (1991), S.365

95) vgl. Bleicher (1991), S.377

3.2 Strategisches Management und Nachhaltigkeit

3.2.1 Konzepte und Probleme der Strategieentwicklung

Der Strategieprozess untergliedert sich nach dem klassischen Strategieverständnis in Strategieanalyse, Strategieformulierung und Strategieimplementierung. Die einzelnen Phasen können noch differenzierter betrachtet werden (siehe auch Abbildung 6):

- Strategieanalyse
 - Externe Analyse
 - Interne Analyse
- Strategieformulierung und -auswahl
 - Entwicklung von Strategien
 - Beurteilung der Strategiealternativen
 - Entscheidung für Strategie
- Strategieimplementierung
 - Gestaltung von Strukturen und Systemen
 - Operationalisierung von Strategien
 - Information, Schulung und Motivation der Mitarbeiter
 - Kontrolle der Strategie(-Umsetzung)

Strategien sind *das* originäre Element des strategischen Managements. Nach dem Prinzip „structure follows strategy“ sind die Strukturen (Managementsysteme und Organisationsstrukturen) und die organisationalen Systeme (Problemverhalten der beteiligten Akteure) entsprechend der Strategie zu gestalten.⁹⁶ Entsprechend weiterer Begriffsdefinitionen lassen sich nach ANSOFF et al. [1976] die Strategieanalyse und die Strategieformulierung zur Strategieplanung zusammenfassen.

Der klassische Strategieprozess entspricht einer „von-oben-nach-unten“ gerichteten Strategieentwicklung. Die Schule um MINTZBERG nimmt dazu eine Gegenposition ein. Die von MINTZBERG [1978] empirisch beobachteten Entwicklungen von Strategien in Unternehmen sind (siehe auch Abbildung 7):

96) vgl. Chandler (1962)

- geplante Strategien
- durchdachte Strategien
- verworfene Strategien
- ungeplante Strategie
- realisierte Strategie

Nach der Auffassung von MINTZBERG ergeben sich somit folgende Grundmuster von Strategietypen in Unternehmen:⁹⁷

- Beabsichtigte (geplante) Strategien, die tatsächlich realisiert werden. Diese geplanten Strategien sind nach MINTZBERG aber eher selten vorzufinden.
- Beabsichtigte Strategien, die nicht realisiert werden. Gründe für die mangelnde Implementierung können z.B. in unrealistischen Annahmen über die Umwelt oder die Unternehmensressourcen liegen.
- Realisierte Strategien, die aber nicht beabsichtigt waren. Sie entsprechen dem erwähnten Muster im Strom der Entscheidungen einer Unternehmung und ergeben sich eher zufällig.

Und schließlich sind im Rahmen der Definitionsmöglichkeiten des Strategiebegriffs die „fünf P's der Strategie zu erwähnen. Nach MINTZBERG gibt es fünf Interpretationsmöglichkeiten des Strategiebegriffs:⁹⁸

- Strategie als Plan („plan“) – die Strategie beschreibt einen Sollzustand und den Weg dorthin
- Strategie als Muster („pattern“) – Strategie als ein Bündel von Einzelentscheidungen, die auf ein Ziel ausgerichtet sind
- Strategie als Position („position“) – Strategie als Festlegung einer gewünschten Position im Markt
- Strategie als Perspektive („perspective“) – Strategie als Festlegung und Begründung der gewünschten Unternehmensentwicklung
- Strategie als Spiel („ploy“) – Strategie als „Täuschungsinstrument“ für die Konkurrenz

97) vgl. Welge und Al-Laham (2003). S.17

98) vgl. Mintzberg (1987), S.11

Neben dem klassischen Strategieprozessverständnis und der Schule von MINTZBERG gibt es noch eine Reihe weiterer Konzeptionen des Strategieprozessverständnisses. Nach MINTZBERG können zehn Schulen des strategischen Denkens festgehalten werden (Tabelle 4).

Tabelle 4: Schulen des strategischen Denkens

Schule	Hauptvertreter (histor.)	Prozessverständnis
1) DESIGN School	Learned et al. (1978)	Strategy formation as a conceptual process
2) PLANNING School	Ansoff (1965)	Strategy formation as a formal process
3) POSITIONING School	Porter (1980)	Strategy formation as an analytical process
4) ENTREPRENEURIAL School	Schumpeter (1993)	Strategy formation as a visionary process
5) COGNITIVE School	March/Simon (1993)	Strategy formation as a mental process
6) LEARNING School	Lindblom (1959)	Strategy formation as an emergent process
7) POLITICAL School	Pfeffer/Salanick (1978)	Strategy formation as a power process
8) CULTURAL School	unspezifiziert	Strategy formation as an ideological process
9) ENVIRONMENTAL School	Hannan/Freeman (1977)	Strategy formation as a passive process
10) CONFIGURATIONAL School	Miles/Snow (1978)	Strategy formation as an episodic process

Quelle: Welge und Al-Laham (2003). S. 22

Diese Schulen können zu den bereits erwähnten drei Gruppen zusammengefasst werden (siehe auch Tabelle 1):

- Rationalmodell
- Inkrementalmodell
- Interpretatives Modell

Das Rationalmodell stellt das klassische Strategieprozessmodell und den Ausgangspunkt der Strategieprozessforschung dar. Das klassische Prozessmodell sieht die konsequente Abfolge von Strategieanalyse, Strategieformulierung und Strategieimplementierung vor. Die Strategieentwicklung ist dabei der obersten Unternehmensführung vorbehalten. Die Strategieperspektive ist präskriptiv, d.h. die Konzepte bzw. die Modelle beschreiben die Gestaltung des Strategieprozess, damit optimale Strategien ermittelt werden können.⁹⁹

Das Inkrementalmodell per se ist empirisch nicht eindeutig feststellbar. Im Gegensatz zum Relationalmodell erfolgt der Strategieprozess im Inkrementalmodell nicht planvoll und Schritt für

99) vgl. König (2001), S.11f

Schritt von der Strategieanalyse zur Strategieimplementierung sondern in einer Reihe von kleinen Schritten aus einer Vielzahl an organisationalen Handlungen. Dieser Prozess ist dynamisch und evolutionär. Die Phasen des klassischen Strategieprozess werden als nicht voneinander getrennt wahrgenommen, sondern sind sogar von Rückkopplungsschleifen gekennzeichnet. Die tatsächliche Strategieentwicklung gestaltet sich als deskriptives Vorgehen. Die an der Strategieformulierung beteiligten Akteure umfassen alle Mitglieder der Unternehmung, vielfach kommt der Anstoß zur Strategieformulierung aus der operativen Ebene. Die Aufgabe der Unternehmensführung ist es – analog zur politischen Konsensbildung – die strategischen Initiativen zu bündeln und in neue strategische Programme zu integrieren.¹⁰⁰

Der entscheidende Unterschied des interpretativen Modells zum Inkrementalmodell liegt darin, dass nicht von einer objektiv gegebenen Umwelt ausgegangen wird, sondern dass diese nur in den Köpfen der Mitarbeiter des Unternehmens vorhanden ist. Die interpretative Perspektive orientiert sich somit an den Ideen des Sozialkonstruktivismus, in dem davon ausgegangen wird, dass die Wirklichkeit sozial konstruiert ist und in einem Prozess der sozialen Interaktion definiert wird. Die Mitarbeiter eines Unternehmens entwickeln somit für die Organisation ein spezifisches Weltbild. So können Unternehmen mit unterschiedlichen Kulturen, die mit einer ähnlichen Umweltsituation konfrontiert sind, diese durchaus unterschiedlich interpretieren und in Folge dessen auch zu unterschiedlichen Strategien kommen.¹⁰¹

Es gibt verschiedene Einflüsse die auf den Strategieprozess einwirken. Zu den wichtigsten Einflüssen zählen die verwendeten Managementinstrumente und -methoden, die Unternehmenskultur und der Führungsstil, die Strategieinhalte sowie das Prozessverhalten der beteiligten Akteure (Abbildung 14).¹⁰²

100) vgl. König (2001), S.12f.

101) vgl. König (2001), S.14

102) vgl. Eschenbach et al. (2003), S.36f.



Quelle: Eschenbach et al. (2003), S. 36

Abbildung 14: Einflüsse auf den Strategieprozess

Heutige Ansichten der Strategieentwicklung lassen einen Trend hin zu einer „dezentralen Strategieentwicklung“ erkennen. In den Geschäftsfeldern des Unternehmens werden z.B. ergebnisverantwortliche Leiter von Profit Centern zum „Unternehmertum im Unternehmen“ (Intrapreneurship) aufgefordert, d.h. sie haben selbst für ihre Einheit Strategien zu entwickeln und zu verantworten. Damit wird Strategiearbeit mehr als früher üblich an die „Front“ gebracht und dementsprechend dezentralisiert. Dies soll sie einerseits realistischer und andererseits flexibler machen.¹⁰³

Abschließend bleibt festzuhalten, dass es bis zum heutigen Tage verschiedene Positionen und Schulen der Strategieentwicklung innerhalb des strategischen Managements gibt. Sei es nun, dass die Strategieentwicklung einen präskriptiven Ansatz verfolgt wie dies CHANDLER und ANSOFF dargelegt haben oder einen deskriptiven Ansatz wie bei MINTZBERG. SCHREYÖGG konstatiert hier einen Perspektivenwechsel: Von der Präskription der Strategieinhalte zur Deskription der Strategieprozesse. Denn mit der gleichzeitigen Berücksichtigung von Planung und Implementierung, werden konsequenterweise auch immer deren Abweichungen Diskrepanzen und Inkongruenzen transparenter. Das verschiebt den Akzent der Managementforschung auf die

¹⁰³ vgl. Müller-Stewens und Lechner (2001), S.61

strategischen Prozesse, die einen erfolgreichen Umgang mit diesen Phänomenen strategischer Unternehmensführung erlauben.¹⁰⁴

Es verwundert daher nicht, dass eine Kategorisierung der Theorien im Kontext der Strategieentwicklung sehr schwer fällt bzw. man davon sogar Abstand nimmt. Ebenso ist eine Einordnung des strategischen Managements in das Theoriegebäude der Betriebswirtschaftslehre noch nicht eindeutig gelungen und es herrscht bis heute noch ein „Strategie-Theorien-Dschungel“ vor.¹⁰⁵ Diese Feststellung hat bis heute nicht an Bedeutung verloren.¹⁰⁶ Dennoch lassen sich zwei Grundpositionen im Strategieverständnis ausmachen:¹⁰⁷

- Strategien - inhaltlich verstanden - als ex ante erstellter Verhaltensplan und
- Strategien - prozessorientiert verstanden - als ex post beobachtetes Handlungs- und Entscheidungsmuster

3.2.2 Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement

Forschungsbeiträge zum strategischen Nachhaltigkeitsmanagement wurden vor nicht allzu langer Zeit entweder im Forschungsgebiet des strategischen Managements oder dem Forschungsgebiet zur Nachhaltigen Entwicklung veröffentlicht. Grundsätzlich finden sich einige Anknüpfungspunkte zwischen diesen jungen Forschungsdisziplinen der Betriebswirtschaftslehre. HÜLSMANN beschreibt dabei die Anknüpfungspunkte aus Sicht des strategischen Managements und aus der Sicht Nachhaltiger Entwicklung, dabei unterscheidet HÜLSMANN zwischen verschiedenen Kategorien des Nachhaltigkeitsverständnisses und deren Bedeutung für die strategische Managementforschung.¹⁰⁸ Die verschiedenen Kategorien des Nachhaltigkeitsverständnisses lassen sich zu drei Grundpositionen zusammenfassen:¹⁰⁹

- Nachhaltigkeit als normatives gesellschaftliches Verantwortungsprinzip:
Inter- und intragenerativ gerechte soziale, ökologische und ökonomische Entwicklung
- Nachhaltigkeit als innovationsorientierte Realität:
Effizienz der Ressourcennutzung durch Innovationen steigern
- Nachhaltigkeit als substanzerhaltungsorientierte Rationalität:
Erhalt der Ressourcenbasis durch Ausgleich von Ressourcenverbrauch und -nachschub

104) vgl. Schreyögg (1999), S.388f.

105) vgl. Klaus (1987), S.50ff

106) vgl. Haasis et al. (2004), S.60f.

107) vgl. Burmann (2002), S.83

108) vgl. Haasis et al. (2004), S.42

109) vgl. Müller-Christ und Hülsmann (2003), S.266f.

Ein wichtiger Bezugspunkt zwischen dem Strategischen Management und nachhaltig orientierten Wirtschaften liegt im originären Verständnis einer Nachhaltigen Entwicklung, welche lautet: "Dauerhafte Entwicklung ist eine Entwicklung, welche die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können."¹¹⁰ Im betrieblichen Kontext resultiert hieraus die Aufgabe, die gegenwärtigen Herausforderungen der Erstellung und Vermarktung von Gütern bzw. Leistungen zu bewältigen und dabei gleichzeitig die Zukunftsfähigkeit der Unternehmung und - aufgrund der symbiotischen Verbindung - seiner Umwelt dauerhaft zu sichern. Nichts anderes setzt sich das Strategische Management zum Ziel, wenn es die richtige Positionierung in seiner Umwelt zur Sicherstellung seiner Zweckerfüllung zu gewährleisten und dabei gleichzeitig die langfristige Überlebensfähigkeit des Unternehmens zu sichern versucht.¹¹¹

Die Einbindung der Dimensionen Nachhaltiger Entwicklung in das strategische Management ist nach SCHALTEGGER et al. [2002] Gegenstand des „Sustainability Management“ bzw. des „Nachhaltigkeitsmanagements“.¹¹²

Das normative Verständnis von Nachhaltigkeit - als gesellschaftliches Verantwortungsprinzip - bedeutet für das Strategische Management eine Perspektivenerweiterung, d.h. es macht der strategischen Unternehmensführung das Angebot einer wertorientierten, subjektiv interpretierbaren Orientierungslinie für ihr Entscheidungsverhalten im Umgang mit seinen Umweltbeziehungen. Die normative Nachhaltigkeitsauffassung liefert folglich Inhalte für die Formulierung von Strategien sowie Bewertungskriterien für die Evaluation von *ex ante erstellten Verhaltensplänen* als auch von *ex post* beobachteten Verhaltensmustern.¹¹³

Die weit verbreitete innovationsrationale Sichtweise der Nachhaltigkeit bietet dem Strategischen Management konkrete Ansatzpunkte für eine Steigerung der Effizienz bzw. Effektivität der Unternehmung. Denn mit nachhaltigkeitsinduzierten Effizienzsteigerungen - etwa durch nachhaltigkeitsbasierte Einsparung von Ressourcen oder die nachhaltigkeitsinduzierte Entwicklung neuer strategischer Geschäftsfelder - steigt die Bereitwilligkeit der Ressourceholder ökonomische, ökologische oder soziale Ressourcen, die relativ knapp sind und nach einer optimalen Allokation streben, einer betreffenden Unternehmung zu überlassen.¹¹⁴

Die substanzerhaltungsrationale Auffassung von Nachhaltigkeit bietet ebenfalls eine Schnittstelle für den Anschluss an das Strategische Management. Die Diskussionen aus diesem Blickwinkel

110) Hauff (1987), S.46f.

111) vgl. Nicolai (2000), S.1

112) vgl. Schaltegger et al. (2002)

113) vgl. Haasis et al. (2004), S51f.

114) vgl. Haasis et al. (2004), S.52

haben das Ziel, Ressourcenverbrauch und Ressourcennachschub auszugleichen, um eine dauerhafte Produktionsfähigkeit und damit eine dauerhafte Einkommenserzielung sicherzustellen.¹¹⁵

Aufgrund des rationalen Planungscharakters des Strategischen Managements sind insbesondere die beiden rationalitätsbasierten Nachhaltigkeitsverständnisse als Impulsgeber gefragt. Dies gilt vor allem auch für die prozessuale Auffassung des Strategischen Managements, die Strategien als Grundmuster im Strom unternehmenssicherer Entscheidungen und Handlungen begreift und für die Nachhaltigkeitsrationalitäten Entscheidungsvorschriften im Sinn einer Deskription formaler Entscheidungsmuster – nicht im Sinn von präskriptiven Entscheidungsinhalten – bereitstellen können.¹¹⁶

HÜLSMANN hält insgesamt fest, dass das Strategische Management Bezugspunkte für die managementorientierte Forschung zur Nachhaltigkeit bietet:¹¹⁷ „Sowohl für die Strategieinhalte wie für die Strategieprozesse kann die betriebswirtschaftliche Nachhaltigkeitsdiskussion in ihren drei Verständniskategorien Beiträge zur Weiterentwicklung des Strategischen Managements leisten. Die Ergebnisse einer solchen Kombination der beiden Erkenntnisobjekte können dann entweder in Form von *Strategieinhalten* - wie sie beispielsweise DYLLICK in Form von Typen nachhaltiger Wettbewerbsstrategien liefert¹¹⁸ - oder in Form von *Strategieprozessen* - wie sie etwa HÜLSMANN zur Absorption rationalitätsbezogener Widersprüche zwischen Effizienz und Nachhaltigkeit bei der Strategiewahl skizziert¹¹⁹ - oder in Form inhaltlich und prozessual *kombinierter strategischer Konzepte* vorliegen - wie sie etwa MÜLLER-CHRIST in seinen Überlegungen zu einem Nachhaltigen Ressourcenmanagement vorstellt.¹²⁰“

Die Schwierigkeit der Umsetzung des normativen Nachhaltigkeitsverständnisses liegt nach HÜLSMANN insbesondere in einem Mangel an einer hinreichenden Konkretisierung. Ein Leitbild per se ist noch kein entsprechendes Instrumentarium, das sich in den betrieblichen Kontext unmittelbar überführen ließe. Es bedarf daher einer Operationalisierung des normativen Nachhaltigkeitsverständnisses, die zugleich eine Legitimation für das Entscheidungsverhalten im Unternehmen schafft.¹²¹ DYLLICK sieht die Schwierigkeiten in der Umsetzung des Konzepts Nachhaltiger Entwicklung ebenso in fehlenden Nachhaltigkeitsstrategien sowie in „Satelliten-

115) vgl. Haasis et al. (2004), S.52

116) vgl. Haasis et al. (2004), S.54

117) Haasis et al. (2004), S.54

118) vgl. Dyllick (2003), S.267ff.

119) vgl. Hülsmann (2003), S.334ff.

120) vgl. Müller-Christ (2001)

121) vgl. Haasis et al. (2004), S.47

Managementsystemen“, d.h. in einer Trennung bzw. mangelnden Integration des Managements von Umwelt- und Sozialaspekten mit den wirtschaftlichen Kernaktivitäten des Unternehmens.¹²²

DYLLICK zeigt in verschiedenen Fallstudien auf, dass es eine zentrale Aufgabe und Herausforderung des wertorientierten Nachhaltigkeitsmanagements ist, die Kausalität zwischen ökologischer bzw. sozialer Leistung einerseits und ökonomischer Unternehmensperformance andererseits aufzuzeigen und zu nutzen. Um entsprechende Nachhaltigkeitsbeiträge zu erzielen, muss ein wertorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement geeignete Maßnahmen zur Umsetzung und Kennzahlen zur Steuerung und Kontrolle definieren. Für DYLLICK bietet sich zur Umsetzung eines wertorientierten Nachhaltigkeitsmanagement die „Sustainability Balanced Scorecard“ an.¹²³ Dieses Konzept des strategischen Nachhaltigkeitsmanagement ist eine Möglichkeit Nachhaltigkeit im Unternehmen zu operationalisieren.¹²⁴

Die Operationalisierung des Nachhaltigkeitsverständnisses im Unternehmen mit einer „Sustainability Balanced Scorecard“ ist in der unternehmerischen Praxis oft mit Schwierigkeiten behaftet. Der Grund hierfür liegt in unzureichenden Strategien im Kontext Nachhaltiger Entwicklung, welche aber die Basis für die Strategieumsetzung mit einer „Sustainability Balanced Scorecard“ bilden.¹²⁵ Die Frage lautet daher nicht, wie können Nachhaltigkeitsstrategien umgesetzt werden, sondern wie können Nachhaltigkeitsstrategien formuliert werden? Die Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien bedingt daher die Konfrontation der Unternehmensführung mit dem Nachhaltigkeitsverständnis im Zuge des Strategieentwicklungsprozesses im Unternehmen.

3.2.3 Nachhaltigkeitsstrategien

BAUMGARTNER et al. [2005] beschreiben eine Nachhaltigkeitsstrategie wie folgt: „Eine Nachhaltigkeitsstrategie geht über die im Strategischen Management traditionell betrachtete ökonomische Dimension hinaus und integriert die soziale und ökologische Dimension in das strategische Handeln des Unternehmens.“¹²⁶ ARTHUR D. LITTLE definiert die Planung und Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien folgendermaßen: „Nachhaltiges Wirtschaften durch Unternehmen zielt auf die gegenseitige Anpassung und integrale Optimierung von Unternehmenswert, Umwelleistung und gesellschaftlicher Verantwortung in Strategie und Umsetzung – gegenwartsbezogen und zukunftsgerichtet.“¹²⁷ Nach DYLLICK sind „Nachhaltigkeitsprobleme primär einmal gesamt-gesellschaftliche Probleme auf einer

122) vgl. Schaltegger und Dyllick (2001), S.44

123) vgl. Schaltegger und Dyllick (2001), S.50

124) siehe die verschiedenen Managementansätze in Schaltegger et al. (2007)

125) vgl. Schaltegger und Dyllick (2001), S.37ff.

126) Baumgartner et al. (2005), S.55

127) Hardtke und Prehn (2001), S.98

übergeordneten Systemebene, ehe sie für Unternehmen als relevante Nachhaltigkeitsprobleme sichtbar und greifbar werden. Dies heißt, dass sie zunächst ein Gegenstand des öffentlichen Interesses oder politischer Maßnahmen des Staates bzw. anderer Anspruchsgruppen sind, ehe sie zum Gegenstand unternehmerischer Maßnahmen werden.¹²⁸ Abhängig von diesen Betrachtungsebenen unterscheiden sich die strategischen Ansätze bei DYLLICK. Dabei können fünf konzeptionelle Elemente herausgearbeitet werden:¹²⁹

- Referenzpunkte unternehmerischer Nachhaltigkeit
- Nachhaltigkeitstreiber
- Nachhaltigkeits-Handlungsebenen
- Nachhaltigkeitsorientierte Wettbewerbsstrategien
- Nachhaltigkeitsstrategien und Werte

Nachhaltigkeitsprobleme auf gesellschaftlicher Ebene sehen nach DYLLICK anders aus als auf Unternehmensebene. Das unternehmerische Nachhaltigkeitsmanagement kann sich an diesen zwei verschiedenen Referenzpunkten ausrichten: Einerseits an den Nachhaltigkeitswirkungen der Unternehmenstätigkeiten oder andererseits am Beitrag des Unternehmens zu den Nachhaltigkeitszielen der Gesellschaft. Wenn die Nachhaltigkeitswirkungen der Unternehmenstätigkeiten im Vordergrund der Betrachtung stehen, bedingt dies, die relevanten Umwelt- und Sozial-gesellschaftlichen Aspekte des Unternehmens zu analysieren und geeignete Maßnahmen zu treffen, um die hiermit verbunden Belastungen zu reduzieren.¹³⁰ In diesem Zusammenhang bedeutet ein erfolgreiches Nachhaltigkeitsmanagement im Unternehmen die Entwicklung und Implementierung von Strategien, welche die folgenden Kriterien nachhaltiger Entwicklung berücksichtigen bzw. verbessern (siehe auch Abbildung 4):

- Öko-Effizienz und Öko-Effektivität
- Sozio-Effizienz und Sozio-Effektivität
- Ökologische Gerechtigkeit und Suffizienz

Ausgehend von einem gegebenen Ausgangsniveau zielen Maßnahmen der Effizienz auf relative Verbesserungen ab. Effektivität zielt hingegen auf eine absolute Verbesserung ab. Unter dem Begriff Öko-Effizienz sind jene Maßnahmen im Zuge einer wirtschaftlichen Tätigkeit zu

128) Haasis et al. (2004), S.84

129) vgl. Haasis et al. (2004), S.84

130) vgl. Haasis et al. (2004), S.86f.

132) vgl. Haasis et al. (2004), S.90f.

subsumieren, welche die Umweltbelastung in Bezug auf einen gegebene Anfangszustand verbessern. Die Öko-Effektivität zielt über die Öko-Effizienz hinaus. Maßnahmen im Kontext der Öko-Effektivität bewirken eine absolute Entlastung der Ökosphäre durch die wirtschaftlichen Tätigkeiten eines Unternehmens. Die Sozio-Effizienz zielt hingegen auf eine Verbesserung der Relation von wirtschaftlicher Wertschöpfung und sozialer Belastung. Maßnahmen im Kontext der Sozio-Effektivität zielen auf eine absolute Entlastung ab. Die ökologische Gerechtigkeit umfasst jene Maßnahmen und Fragestellungen, welche sich mit der Nutzung und der Verteilung von ökologischen Ressourcen und möglicher Belastungen auseinandersetzt. Maßnahmen im Kontext der Suffizienz beabsichtigen eine Reduktion des Konsums im Allgemeinen und eine Veränderung bestehender Konsummuster im Speziellen.

Ziel eines wirksamen Strategischen Nachhaltigkeitsmanagement ist die Entwicklung von Strategien unter Berücksichtigung der Kriterien Nachhaltiger Entwicklung bzw. die Integration in bestehende Strategien des Unternehmens. Eine erfolgreiche Umsetzung dieser Strategien bedingt dabei eine Implementierung der Strategien in den Strukturen und (Management-) Systemen des Unternehmens.

Grundsätzlich sind Nachhaltigkeitsprobleme zunächst einmal Probleme der Gesellschaft ehe sie als relevante Nachhaltigkeitsprobleme für das Unternehmen sichtbar und greifbar werden. Bei diesem Transformationsprozess spielen nach DYLLICK ganz unterschiedliche „Nachhaltigkeitstreiber“ eine wesentliche Rolle. Durch diese „Nachhaltigkeitstreiber“ werden Nachhaltigkeitsprobleme erfasst, vorangetrieben und zu strategisch relevanten Themen transformiert. DYLLICK unterscheidet hierbei noch zwischen „außermarktliche Nachhaltigkeitstreiber“ (Öffentlicher Druck, Anspruchsgruppen, Politische Programme) und „marktliche Nachhaltigkeitstreiber“ (Technische Entwicklungen, Kapitalmärkte, Konkurrenz und Wettbewerb). Die strategischen Herausforderungen konkretisieren sich schlussendlich in Form von Feldern für nachhaltige Innovationen, zum Beispiel im Bereich der Energiegewinnung durch Energietechnologien wie Kleinkraftwerke, Brennstoffzellen, erneuerbare Energien, Energie-Contracting sowie Energieeffizienzlösungen.¹³² In diesem Zusammenhang erlauben Nachhaltigkeitstreiber einen vorausschauenden Blick darauf, was auf das Unternehmen in Hinblick auf Nachhaltigkeit zukommt. Die Betrachtung der Nachhaltigkeitstreiber erlaubt somit mögliche Auswirkungen und Konsequenzen für das Unternehmen abzuleiten um daraus den strategischen Rahmen für das Unternehmen - wenn auch nicht in unmittelbarer monetärer Form – abzustecken.

Abhängig von der Handlungsebene im Unternehmen können fünf nachhaltigkeitsbezogene Maßnahmen bzw. Zielgrößen unterschieden werden:¹³³

- Bereich (Zielgröße: Prozesseffizienz)
- Organisation (Zielgröße: Betriebseffizienz)
- Produktkette (Zielgröße: Produkteffizienz)
- Funktionsverbund (Zielgröße: Funktionseffizienz)
- Gesellschaft (Zielgröße: Suffizienz)

Sind die beiden unteren Ebenen noch durch das Unternehmen selbst zu kontrollieren, bedarf es ab der Ebene der Produktkette einer Koordination zwischen einer Vielzahl von Lieferanten bzw. Unternehmen. Höhere Ebenen ermöglichen somit neue und daher weiterreichende Optimierungsmöglichkeiten für ein nachhaltiges Wirtschaften.¹³⁴

Die Integration der Dimensionen Nachhaltiger Entwicklung in das Strategische Management des Unternehmens führt zu einem Nutzen, welcher einen Wettbewerbsvorteil gegenüber den Konkurrenten darstellen kann. Je nach Art des Nutzens können unterschiedliche Strategien abgeleitet und unterschieden werden. Nach SCHALTEGGER und DYLLICK [2001] können folgende Strategietypen unterschieden werden:¹³⁵

- Strategietyp „sicher“, im Vordergrund steht die Risikoverminderung und Risikobeherrschung
- Strategietyp „glaubwürdig“, im Vordergrund steht die Verbesserung von Image und Reputation
- Strategietyp „effizient“, im Vordergrund steht die Verbesserung von Produktivität und Effizienz
- Strategietyp „innovativ“, im Vordergrund steht die Differenzierung im Markt
- Strategietyp „transformativ“, im Vordergrund steht die Marktentwicklung

Nachhaltigkeitsprobleme wie zum Beispiel Klimaschutz, Verbrauch fossiler Energieträger, Armut, Gleichberechtigung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen und Biodiversität verlangen nach konkreten Lösungen bzw. Strategien. Die reibungslose Durchführung der regulären

133) Haasis et al. (2004), S.94

134) vgl. Haasis et al. (2004), S.95

135) vgl. Schaltegger und Dyllick (2001), S.109

Geschäftstätigkeiten des Unternehmens bedingen das Vertrauen und die Glaubwürdigkeit der unternehmerischen Anspruchsgruppen. In kritischen Situationen kommt dies vor allem zum Ausdruck, wenn die Anspruchsgruppen zum Beispiel ungenügend in Bauprojekte (neue Kraftwerke, Ausbau der Leitungsnetze,...) miteinbezogen werden. Das Ziel von Image- und Glaubwürdigkeitsstrategien ist die Verhinderung von potenziellen Image- und Reputationsrisiken. Je nach Ausgangslage können defensive und offensive Maßnahmen unterschieden werden um Image- und Reputationsrisiken zu vermeiden. Defensivstrategien fallen dabei in die Kategorie der Risikobewältigungsstrategien, wohingegen Offensivstrategien zu den Marketingstrategien zu zählen sind.¹³⁶

Die Verbesserung der Produktivität und Effizienz des Unternehmens zielt auf eine Verbesserung der Öko-Effizienz und Sozio-Effizienz des Unternehmens ab. Entsprechende Maßnahmen können auf drei unterschiedlichen Ebenen erfolgen: Auf der Prozessebene im Unternehmen, auf der Produktebene bzw. entlang des gesamten Produktlebenszyklus und auf der Ebene der gesamten Organisation, d.h. der Verbesserung der Organisationseffizienz durch neue bzw. weiterentwickelte Management-Systeme und Organisationsstrukturen.¹³⁷

Die gezielte Ausrichtung der Produkte und (Energie-)Dienstleistungen an den Kriterien der Nachhaltigkeit ermöglicht eine Differenzierung im Markt. Die ökologische und sozialgesellschaftliche Produktdifferenzierung ist heute schon in verschiedenen Märkten üblich (z.b.: Energie aus erneuerbaren Energiequellen, energieeffiziente Geräte, Energie-Contracting, ...). Die Generierung eines Mehrwertes im Nachhaltigkeitsbereich schafft somit Wettbewerbsvorteile gegenüber den Konkurrenten und verbessert folglich das wirtschaftliche Ergebnis des (Energieversorgungs-)unternehmens. Im Gegensatz zu diesem „innovativen“ Strategietyp, zielt der „transformative“ Strategietyp auf eine breitflächige Transformation des Marktes ab. Dies umfasst insbesondere die Mitgestaltung des Strukturwandels von Wirtschaft und Gesellschaft in Richtung Nachhaltigkeit. Die entsprechenden Maßnahmen zielen auf absolute Verbesserungen ab, d.h. die Verbesserung der Öko-Effektivität und Sozio-Effektivität sowie der Suffizienz und der ökologischen Gerechtigkeit.¹³⁸

Angesichts verschiedener wirtschaftspolitischer Krisen (z.b. Bilanzfälschungen) gewinnt die Integration von politisch-ethischen Werten in das Strategische Management an Bedeutung. *Strategien im Kontext Nachhaltiger Entwicklung entspringen der Stakeholder-Konzeption und nicht einer alleinigen Shareholder-Ausrichtung.* Ein auf Werte und nicht nur auf Wert ausgerichtetes Unternehmen ist erwünscht. Das Unternehmen muss sowohl ökonomische als

136) vgl. Schaltegger und Dyllick (2001), S.109f.

137) vgl. Schaltegger und Dyllick (2001), S.110f.

138) vgl. Schaltegger und Dyllick (2001), S.111f.

auch soziale Leistungen erbringen, und dabei die Integrität und Transparenz sowie das ökologische Umfeld bewahren.¹³⁹

Abschließend kann daher festgehalten werden, dass sich in der Literatur zwar eine Fülle an Instrumenten und Konzepten zur Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien findet, es aber noch Lücken gibt in Bezug auf die Frage wie Nachhaltigkeitsstrategien in Unternehmen entwickelt werden können.¹⁴⁰ In diesen Zusammenhang schreiben PROMBERGER et al. [2006], dass „in vielen Unternehmen in der Strategieplanung Nachhaltigkeitsaspekte nicht ausreichend Berücksichtigung finden.“¹⁴¹

139) vgl. Haasis et al. (2004), S.77

140) vgl. Schaltegger et al. (2007), siehe auch Tabelle 10

141) Promberger et al. (2006), S. 262

4 Die Liberalisierung des leitungsgebundenen Energiemarktes

4.1 Die Liberalisierung als marktwirtschaftliches Instrument

4.1.1 Deregulierung, Liberalisierung, Privatisierung

Die Begriffe Liberalisierung und Deregulierung des leitungsgebundenen Elektrizitäts- und Erdgasmarktes lassen sich nicht immer eindeutig unterscheiden. Beide Begriffe werden oft verwendet um die Öffnung des leitungsgebundenen Elektrizitäts- und Erdgasmarktes für den Wettbewerb zu beschreiben. Unter dem Begriff Deregulierung wird der Abbau von staatlichen Rechtsvorschriften verstanden, mit dem Ziel Marktversagen zu beseitigen oder Wirtschaftsprozesse marktwirtschaftlich auszugestalten. Die Vereinfachung der Rechtsvorschriften und der Abbau von staatlichen Regulierungen („Deregulierung“) soll monopolistische Strukturen zugunsten von marktwirtschaftlichen Strukturen ersetzen. Die Deregulierung der leitungsgebundenen Energiemärkte in Europa und insbesondere in Österreich wurde durch europäische Richtlinien ermöglicht. In der Praxis ist es aber nicht zu einem Abbau von energiewirtschaftlichen Rechtsvorschriften gekommen. Die Anzahl an europäischen Richtlinien, Verordnungen und Entscheidungen der Europäischen Kommission im Kontext der Liberalisierung des europäischen Energiebinnenmarktes haben mit dem Beginn der Deregulierung zugenommen.¹⁴² Auf Grund der zunehmenden Anzahl an Rechtsvorschriften für den leitungsgebundenen Elektrizitäts- und Erdgasmarkt findet sich oft der Begriff der „Re-Regulierung“ wieder, d.h. auf Grund der Liberalisierung des leitungsgebundenen Energiemarktes sind mehr Rechtsvorschriften notwendig als vor dem Beginn der Deregulierung. Aus wirtschaftsrechtlicher Sicht ist die Deregulierung der entsprechende Begriff für die Öffnung der leitungsgebundenen Energiemärkte für den Wettbewerb. Aus wirtschaftspolitischer Sicht ist die Liberalisierung der leitungsgebundenen Energiemärkte der entsprechende Begriff für die Öffnung der leitungsgebundenen Energiemärkte für den Wettbewerb, denn dieser Begriff schließt keine Re-Regulierung des (Energie-)Marktes aus. Im Zuge der Öffnung der europäischen Energiemärkte für den Wettbewerb findet sich der Begriff der Liberalisierung wieder.¹⁴³

Die Liberalisierung des leitungsgebundenen Energiemarktes bedeutet für die integrierten Energieversorgungsunternehmen die Einführung von Wettbewerb wie dies bereits im Abschnitt 2.1 beschrieben wurde. Dennoch unterliegen nicht alle Tätigkeiten entlang der

142) für die europäische Gesetzgebung siehe Abschnitt 4.2.1.1 sowie Abschnitt 4.2.1.2 für die österreichische Gesetzgebung

143) vgl. Berg et al. (2002), S.9

Wertschöpfungskette der Energieversorgungsunternehmen dem Wettbewerb. Nur die Tätigkeiten der Energieerzeugung und Energielieferung unterliegen dem Wettbewerb. Die Tätigkeiten des Transportes und der regionalen Verteilung der Energie (Elektrizität und/oder Erdgas) unterliegen nicht dem Wettbewerb. Die für den Transport notwendigen Netze und Leitungen stellen ein natürliches Monopol dar. Aus volkswirtschaftlicher Sicht ist die Einführung von Wettbewerb in diesem Bereich nicht sinnvoll, vielmehr unterliegt dieser Bereich der Kontrolle einer Regulierungsbehörde, welche die Preise für den Transport der Energie vorschreibt. Damit kann für jeden Kunden ein diskriminierungsfreier Netzzugang gewährleistet werden. Ein kontrollierter Netzzugang ist Grundgedanke der „Essential-Facilities“-Theorie, welche auch im Vertrag der Europäischen Gemeinschaft verankert ist. Diese Theorie besagt, dass die „wesentlichen Einrichtungen“, wie Netzinfrastrukturen, zu einem von einer (Regulierungs-) Behörde festgelegtem Entgelt für jeden Kunden zugänglich sind.¹⁴⁴

Die Eigentümer von Netzinfrastrukturen sind in Österreich - historisch bedingt - öffentliche Einrichtungen. Die Privatisierung, d.h. der vollständige oder teilweise Verkauf von öffentlichen Unternehmen an private Gesellschaften bzw. Institutionen, ist nicht eine Erscheinung seit dem Beginn der Liberalisierung des leitungsgebundenen Energiemarktes in Österreich. Die österreichische Verbund AG ist seit dem zweiten Verstaatlichungsgesetzes zu 51% in öffentlichen Besitz und zu 49% über die Börse in Aktienbesitz.

Das oberste Ziel der Liberalisierung des leitungsgebundenen Energiemarktes ist daher die Etablierung eines Wettbewerbs im Bereich der Energieerzeugung und der Energielieferung. Die weiteren Ziele in diesem Zusammenhang sind:¹⁴⁵

- Die Erhöhung der Effizienz der integrierten Energieversorgungsunternehmen
- Die Verbesserung der Qualität der Dienstleistung der integrierten Energieversorgungsunternehmen
- Die Verringerung des politischen Einflusses und die Gewährleistung der Eigentümerinteressen durch eine (Teil-)Privatisierung
- Die Vermeidung von Oligopolen durch eine entsprechende Anzahl von Marktteilnehmer
- Ein durch Angebot und Nachfrage determinierter, wettbewerbsfähiger Energiepreis
- Die Gewährleistung eines diskriminierungsfreien Netzzuganges für jeden Kunden

144) vgl. Berg et al. (2002), S.63f.

145) Berg et al. (2002). S.116f.

- Auf europäischer Ebene: Die Integration der nationalen Energiemärkte zu einem europäischen Elektrizitäts- bzw. Erdgasbinnenmarkt

Das Hauptaugenmerk bei der Umsetzung dieser Ziele liegt dabei in der Ausgestaltung der rechtlichen Vorgaben auf europäischer Ebene in das jeweilige nationale Recht der europäischen Mitgliedsstaaten. Die folgenden Abschnitte befassen sich daher mit der historischen Entwicklung des Energiemarktes und dem Prozess der Liberalisierung des Elektrizitäts- und Erdgasmarktes auf europäischer und österreichischer Ebene.

4.1.2 Die Liberalisierung als Prozess

Die Liberalisierung des europäischen sowie des österreichischen Elektrizitäts- und Erdgasmarktes ist (k)ein stichtagsbezogenes Ereignis. Obwohl auf europäischer Ebene eine vollständige Öffnung des Elektrizitäts- und Erdgasbinnenmarktes mit 1. Juli 2007 vorgeschrieben war, befindet sich der europäische und österreichische Elektrizitäts- und Erdgasmarkt seit dem Erlass der ersten Richtlinien im Jahr 1996 bzw. 1998 durch den Europäischen Rat und dem Europäischen Parlament in einem kontinuierlichen Wandel.¹⁴⁷

Der Prozess der Liberalisierung stellt im Kern einen Umbruch in zwei Dimensionen dar. Zum Einen ist dies ein technischer Umbruch und zum Anderen ist dies ein (markt-)wirtschaftlicher Umbruch. Charakteristisch für den technischen Umbruch ist die Zunahme von dezentralen Energieerzeugungseinheiten die meist nicht im Eigentum der Energieversorgungsunternehmen sind. Dieser Umbruch wird zudem von der ökologischen Notwendigkeit vorangetrieben, mit fossilem Energieträger befeuerte Kraftwerke durch Kraftwerke zu ersetzen, die für die Erzeugung von Elektrizität erneuerbare Ressourcen verwenden. Darüber hinaus erlaubt die zur Verfügung stehende Kommunikations- und IT-Technologie eine bessere Auslastung der dezentralen Energieerzeugungseinheiten untereinander als auch zwischen der erzeugten Energiemenge und der benötigten Energie. Die Diversifizierung der Energieträger und die verbesserte Kommunikation zwischen Erzeuger und Verbraucher erhöht dabei die Versorgungssicherheit des Energieversorgungssystems.

Der marktwirtschaftliche Umbruch ist geprägt durch die bereits genannte Einführung von Wettbewerb auf der Wertschöpfungsstufe der Energieerzeugung und der Energielieferung. Von grundlegender Bedeutung ist dabei die Trennung zwischen den Wertschöpfungsstufen der Energieerzeugung und Energielieferung sowie der Übertragung und Verteilung der Energie über die Netze. Nur ein für alle Kunden transparenter und diskriminierungsfreier Zugang zu den Netzen

147) Richtlinie 96/92/EG für den Strommarkt und Richtlinie 98/30/EG für den Erdgasmarkt

erlaubt Wettbewerb. Ein transparenter und diskriminierungsfreier Netzzugang ist sowohl für die Energieverbraucher als auch für die dezentralen Energieerzeugungseinheiten notwendig.

Es ist klar erkennbar, dass die Komplexität sowohl in technischer als auch in marktwirtschaftlicher Hinsicht für das integrierte Energieversorgungsunternehmen im leitungsgebundenen Energiemarkt zunimmt. In letzter Konsequenz verlangt die Erhöhung der Komplexität eine korrespondierende Antwort in jedem Energieversorgungsunternehmen um im Energiemarkt weiterhin erfolgreich wirtschaftlich tätig sein zu können.

Die Erhöhung der technischen und marktwirtschaftlichen Komplexität ist dabei nicht eine „Nebenerscheinung“ der Liberalisierung, sondern vielmehr Teil eines natürlichen Entwicklungsprozesses im Kontext einer Nachhaltigen Entwicklung.¹⁴⁸ Die zunehmende Vernetzung zwischen Erzeugungseinheiten und zwischen Erzeugungseinheiten und Verbraucher ist ein Aspekt einer Nachhaltigen Entwicklung in der leitungsgebundenen Energieversorgung. Eine weitere Betrachtung dieses Aspekts der Nachhaltigen Entwicklung in der leitungsgebundenen Energieversorgung erfolgt im fünften Kapitel.

Die Liberalisierung der leitungsgebundenen Energiemärkte wurde auf europäischer Gemeinschaftsebene mit der Richtlinie 96/92/EG für den Elektrizitätsmarkt bzw. mit der Richtlinie 98/30/EG für den Erdgasmarkt beschlossen. Diese Richtlinien sehen eine schrittweise Liberalisierung des Energiemarktes vor. Die schrittweise Liberalisierung war dabei abhängig von der Menge des Energieverbrauchs der Kunden. Diese Richtlinien ließen den Mitgliedsländern der Europäischen Union die Wahl zwischen reguliertem Netzzugang und verhandeltem Netzzugang. Der verhandelte Netzzugang gewährt den Kunden den Netzzugang zu den Bedingungen, welche die Kunden mit den Energieversorgungsunternehmen formuliert haben (z.B.: Verbändevereinbarungen in Deutschland). Durch die Novellierung der Richtlinien 96/92/EG und 98/30/EG durch die Richtlinien 2003/54/EG und 2003/55/EG ist nur mehr der regulierte Netzzugang zulässig. Dies bedeutet, dass in jedem Mitgliedsland der Europäischen Union eine Regulierungsbehörde den Netzzugang reguliert. In diesen Richtlinien sind auch die Anforderungen an die Trennung zwischen den Wertschöpfungsstufen Energieerzeugung sowie Energielieferung und den Bereich der Übertragung und Verteilung der Energie über Netze bzw. Leitungen definiert. Diese Trennung erfordert eine buchhalterische bzw. eine funktionale Trennung der Tätigkeiten der Energieerzeugung und Energielieferung von der Übertragung und Verteilung von Energie in einem integrierten Energieversorgungsunternehmen.

148) vgl. Wallner und Narodoslawsky (2002)

Die Umsetzung der europäischen Richtlinien 2003/54/EG bzw. 96/92/EG und 2003/55/EG bzw. 98/30/EG erfolgte durch den österreichischen Gesetzgeber in Form des Elektrizitätswirtschafts- und organisationsgesetz (EIWOG), des Gaswirtschaftsgesetzes (GWG), des Energieregulierungsbehördengesetz (ERBG) und des Verrechnungsstellengesetzes. Sowohl das EIWOG (BGBl. I 143/1998) als auch das GWG (BGBl. I 121/2000) wurden seit ihrem erstmaligen Erlass mehrmals novelliert um die Umsetzung europäischen Rechts auf österreichischer Ebene zu gewährleisten. Der derzeit gültige Rechtsrahmen auf österreichischer Ebene ist das Energie-Versorgungssicherheitsgesetz 2006 (Stand: 1. Juli 2006).

Die Liberalisierung des leitungsgebunden Elektrizitäts- und Erdgasmarktes kann daher als ein kontinuierlicher Prozess beschrieben werden. Auch wenn die vollständige Marktöffnung des österreichischen Elektrizitätsmarktes am 1. Oktober 2001 und des Erdgasmarktes am 1. Oktober 2002 realisiert wurde, so verändern sich, wie bereits dargelegt, kontinuierlich die wirtschaftlichen und technischen Rahmenbedingungen. Insbesondere die Anzahl der europäischen Richtlinien, welche im Zusammenhang der Elektrizitätsbinnenmarkttrichtlinie 2003/54/EG und der Erdgasbinnenmarkttrichtlinie 2003/55/EG erlassen wurde, nimmt zu (Abbildung 15).

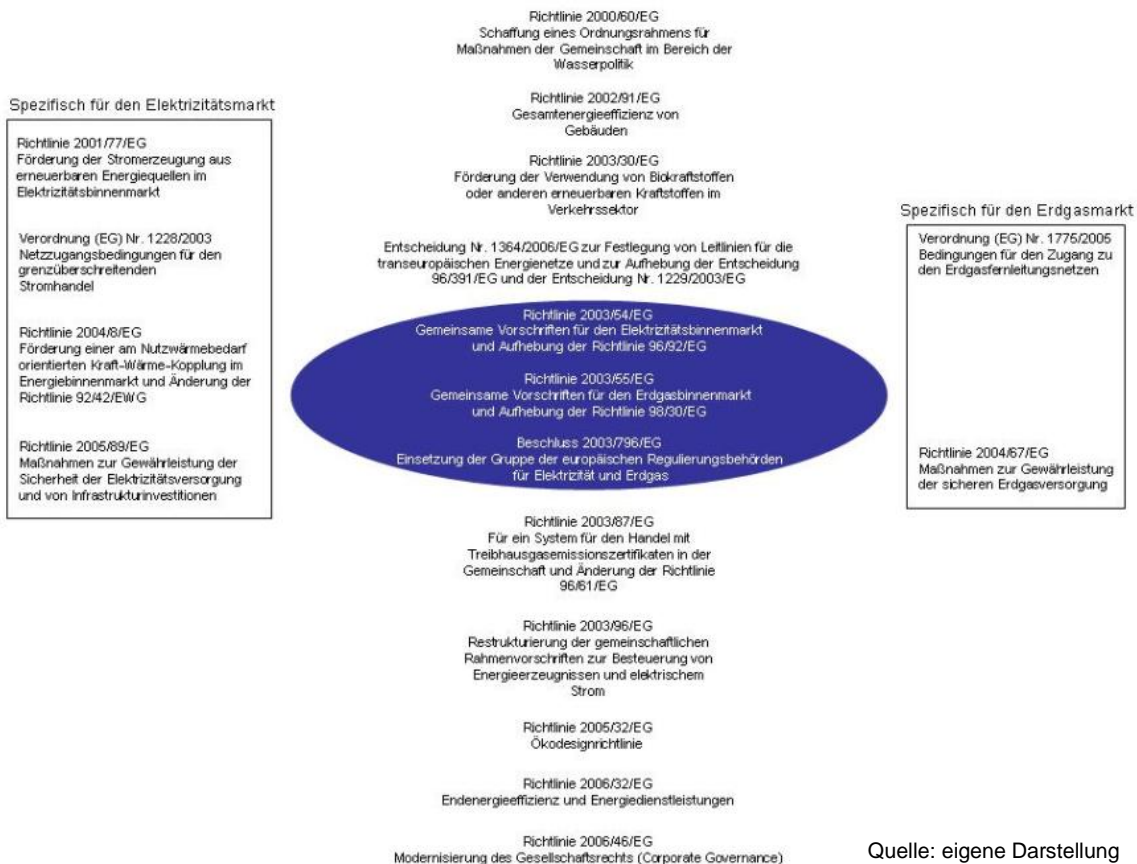


Abbildung 15: Energiepolitische Richtlinien auf europäischer Ebene

Diese europäischen Richtlinien wurden vom österreichischen Gesetzgeber in nationales Recht umgesetzt und haben daher eine unmittelbare Relevanz für die integrierten Energieversorgungsunternehmen in Österreich. Die energiepolitischen Ziele der Elektrizitätsbinnenmarkttrichtlinie 2003/54/EG und der Erdgasbinnenmarkttrichtlinie 2003/55/EG sind:

- Erhöhung der Energieeffizienz und Diversifizierung der Energieträger (erneuerbare, fossile und nukleare) in der Energieerzeugung
- Stärkung des Wettbewerbs im leitungsgebunden Energiemarkt und Schaffung eines europäischen Energiebinnenmarktes für Elektrizität und Erdgas
- Internalisierung externer Umweltkosten
- Verbesserung der Gesamtenergieeffizienz und Endenergieeffizienz von Energiedienstleistungen

Die Anforderungen auf Grund dieser europäischen Richtlinien bzw. nationalen Vorschriften sind dabei von besonderer Bedeutung für die Energieversorgungsunternehmen, denn wie sich in den folgenden Abschnitten zeigt, liegen diesen Anforderungen oftmals mehrere Zielkonflikte zu Grunde.

4.2 Anforderungen an das integrierte EVU auf Grund der Liberalisierung

Die Anforderungen auf Grund der Liberalisierung sind vielfältiger Natur. Grundsätzlich können unmittelbare und mittelbare Anforderungen unterschieden werden. Zu den unmittelbaren Anforderungen zählen die rechtlichen Anforderungen, zu den mittelbaren Anforderungen zählen jene Anforderungen die sich aus den unmittelbaren Anforderungen ableiten. Mittelbare Anforderungen sind Anforderungen, die sich implizit aus marktwirtschaftlichen Erfordernissen ergeben. Dazu gehört zum Beispiel die Entwicklung einer Strategie durch die Unternehmensführung wie das Energieversorgungsunternehmen im Wettbewerb positioniert werden kann.

Die strategischen Anforderungen an das integrierte Energieversorgungsunternehmen haben ihren Ursprung in den rechtlichen Anforderungen auf Grund der Liberalisierung. Im Wesentlichen sind dies Anforderungen die sich durch die Einführung von Wettbewerb im leitungsgebundenen Energiemarkt ergeben. Die rechtlichen Rahmenbedingungen in Hinblick auf die Trennung der Tätigkeiten entlang der Wertschöpfungskette des integrierten Energieversorgungsunternehmens werden nun im folgenden Abschnitt untersucht.

4.2.1 Rechtliche Anforderungen an das EVU

In Österreich ergeben sich die rechtlichen Anforderungen in Zusammenhang mit der Liberalisierung der leitungsgebundenen Energiemärkte auf Grund des Energieversorgungssicherheitsgesetzes 2006. Das darin enthaltene Elektrizitätswirtschafts- und -organisationsgesetz (EIWOG), das Gaswirtschaftsgesetz (GWG) sowie das Energieregulierungsbehördengesetz (E-RBG) stellen die legislative Umsetzung der europäischen Elektrizitätsbinnenmarkttrichtlinie 2003/54/EG sowie der Erdgasbinnenmarkttrichtlinie 2003/55/EG dar.

Im Zuge der Liberalisierung der Energiemärkte wurden sowohl auf europäischer als auch auf österreichischer Ebene eine Vielzahl weiterer Richtlinien und Gesetze beschlossen (siehe auch Abbildung 14). Von elementarer Bedeutung für die Öffnung des leitungsgebundenen Energiemarktes für den Wettbewerb sind dabei die bereits genannten Richtlinien und Gesetze.

Diese Vorschriften beschreiben, wie ein diskriminierungsfreier Netzzugang zu gewährleisten ist und welche Rechte und Pflichten den einzelnen Marktteilnehmer obliegen, damit Energie kostengünstig, umweltfreundlich und in hoher Qualität zur Verfügung gestellt werden kann.

4.2.1.1 Das europäische Energierecht

4.2.1.1.1 Europäische Richtlinien

Die Festlegung der Marktorganisation und der Rechte und Pflichten der Marktteilnehmer im liberalisierten leitungsgebundenen Energiebinnenmarkt erfolgt auf europäischer Ebene durch die Richtlinie 2003/54/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 26. Juni 2003 über gemeinsame Vorschriften für den Elektrizitätsbinnenmarkt und zur Aufhebung der Richtlinie 96/92/EG sowie durch die Richtlinie 2003/55/EG des Europäischen Parlaments und des Rates über gemeinsame Vorschriften für den Erdgasbinnenmarkt und zur Aufhebung der Richtlinie 98/30/EG. Diese Vorschriften betreffen die Erzeugung bzw. Produktion, Übertragung, Verteilung von Energie in leitungsgebundenen Netzen. Darüber hinaus legen diese Vorschriften die Form des Netzzuganges und die Funktionsweise der Marktorganisation fest. Zu den einzelnen Vorschriften zählen insbesondere:

- Netzzugang, Verweigerung des Netzzuganges und Schutz der Kunden (sA3, gA3, gA21)¹⁴⁹
- Monitoring der Versorgungssicherheit durch die Regulierungsbehörden (sA4, gA5)
- Pflicht zur Veröffentlichung technischer Vorschriften und Standards (sA5)
- Genehmigungsverfahren und Ausschreibung für neue Kapazitäten (sA6, sA7, gA4, gA6)
- Aufgaben der Übertragungsnetzbetreiber bzw. Fernleitungsnetzbetreiber (sA9 bzw. gA8)
- Entflechtung der Übertragungsnetzbetreiber bzw. Fernleitungsnetzbetreiber (sA10, gA9, gA10)
- Verbindungskapazitäten und Ausgleich der Kapazitäten (sA11)
- Aufgaben der Verteilernetzbetreiber (sA14, gA12)
- Entflechtung von Verteilernetzbetreibern (sA15, gA13)
- Kombinationsnetzbetreiber (sA17, gA15)
- Entflechtung und Transparenz der Rechnungslegung (sA19, gA17)

149) sA3 entspricht Artikel 3 der Elektrizitätsbinnenmarktrichtlinie 2003/54/EG, gA21 entspricht Artikel 23 der Erdgasbinnenmarktrichtlinie 2003/55/EG

- Organisation des Netzzugangs durch Dritte (sA20, gA18)
- Marktöffungsgrad (sA21, gA23)
- Aufgaben der Regulierungsbehörden (sA23, gA25)
- Berichterstattung an die Europäische Kommission (sA28, gA31)
- Zugang zu Speicheranlagen und Vorgelagerten Rohrleitungsnetzen (gA18, gA20)
- Neue Infrastrukturen (gA22)
- Aufgaben der Regulierungsbehörden (sA23, gA25)

Die in diesen Richtlinien enthaltenen Vorschriften sollen den diskriminierungsfreien Netzzugang auf europäischer Ebene gewährleisten. Damit ein diskriminierungsfreier Netzzugang gewährleistet werden kann und es zu keinen Interessenkonflikten kommt, muss das Netz, welches ein natürliches Monopol ist, von den anderen Tätigkeiten des vertikal integrierten Unternehmen, nämlich von der Erzeugung bzw. Produktion und der Versorgung, getrennt werden. Dies soll durch eine Entflechtung („Unbundling“) der Netzaktivitäten vom Rest des vertikal integrierten Energieversorgungs-unternehmen gewährleistet werden. Artikel 10 der Richtlinie 2003/54/EG definiert die Form der Entflechtung für Übertragungsnetzbetreiber:

„(1) Gehört der Übertragungsnetzbetreiber zu einem vertikal integrierten Unternehmen, so muss er zumindest hinsichtlich seiner Rechtsform, Organisation und Entscheidungsgewalt unabhängig von den übrigen Tätigkeitsbereichen sein, die nicht mit der Übertragung zusammenhängen. Diese Bestimmungen begründen keine Verpflichtung, eine Trennung in Bezug auf das Eigentum des vertikal integrierten Unternehmens an Vermögenswerten des Übertragungsnetzes vorzunehmen.

(2) Um die Unabhängigkeit eines Übertragungsnetzbetreibers gemäß Absatz 1 sicherzustellen, sind die folgenden Mindestkriterien anzuwenden:

a) In einem integrierten Elektrizitätsunternehmen dürfen die für die Leitung des Übertragungsnetzbetreibers zuständigen Personen nicht betrieblichen Einrichtungen des integrierten Elektrizitätsunternehmens angehören, die direkt oder indirekt für den laufenden Betrieb in den Bereichen Elektrizitätserzeugung, -verteilung und -versorgung zuständig sind;

b) es sind geeignete Maßnahmen zu treffen, damit die berufsbedingten Interessen der für die Leitung des Übertragungsnetzbetreibers zuständigen Personen so berücksichtigt werden, dass ihre Handlungsunabhängigkeit gewährleistet ist;

c) der Übertragungsnetzbetreiber hat in Bezug auf Vermögenswerte, die für den Betrieb, die Wartung oder den Ausbau des Netzes erforderlich sind, tatsächliche Entscheidungsbefugnisse, die er unabhängig von dem integrierten Elektrizitätsunternehmen ausübt. Dies sollte geeigneten Koordinierungsmechanismen nicht entgegenstehen, mit denen sichergestellt wird, dass die wirtschaftlichen Befugnisse des Mutterunternehmens und seine Aufsichtsrechte über das Management im Hinblick auf die gemäß Artikel 23 Absatz 2 indirekt geregelte Rentabilität eines Tochterunternehmens geschützt werden. Dies ermöglicht es dem Mutterunternehmen insbesondere, den jährlichen Finanzplan oder ein gleichwertiges Instrument des Übertragungsnetzbetreibers zu genehmigen und generelle Grenzen für die Verschuldung seines Tochterunternehmens festzulegen. Dies erlaubt es dem Mutterunternehmen nicht, Weisungen bezüglich des laufenden Betriebs oder einzelner Entscheidungen über den Bau oder die Modernisierung von Übertragungsleitungen zu erteilen, die über den Rahmen des genehmigten Finanzplans oder eines gleichwertigen Instruments nicht hinausgehen;

d) der Übertragungsnetzbetreiber stellt ein Gleichbehandlungsprogramm auf, aus dem hervorgeht, welche Maßnahmen zum Ausschluss diskriminierendes Verhaltens getroffen werden, und gewährleistet die ausreichende Überwachung der Einhaltung dieses Programms. In dem Programm ist festgelegt, welche besonderen Pflichten die Mitarbeiter im Hinblick auf die Erreichung dieses Ziels haben. Die für die Überwachung des Gleichbehandlungsprogramms zuständige Person oder Stelle legt der in Artikel 23 Absatz 1 genannten Regulierungsbehörde jährlich einen Bericht über die getroffenen Maßnahmen vor, der veröffentlicht wird.“

Verteilernetzbetreiber unterliegen gemäß Artikel 15 der Richtlinie 2003/54/EG folgenden weitergehenden Vorschriften:

„(1) Gehört der Verteilernetzbetreiber zu einem vertikal integrierten Unternehmen, so muss er zumindest hinsichtlich seiner Rechtsform, Organisation und Entscheidungsgewalt unabhängig von den übrigen Tätigkeitsbereichen sein, die nicht mit der Verteilung zusammenhängen. Diese Bestimmungen begründen keine Verpflichtung, eine Trennung in Bezug auf das Eigentum des vertikal integrierten Unternehmens an Vermögenswerten des Verteilernetzes vorzunehmen.

(2) Gehört der Verteilernetzbetreiber zu einem vertikal integrierten Unternehmen, so muss er zusätzlich zu den Anforderungen des Absatzes 1 hinsichtlich seiner Organisation und Entscheidungsgewalt unabhängig von den übrigen Tätigkeitsbereichen sein, die nicht mit der Verteilung zusammenhängen. Um dies zu erreichen, sind die folgenden Mindestkriterien anzuwenden:

a) In einem integrierten Elektrizitätsunternehmen dürfen die für die Leitung des Verteilernetzbetreibers zuständigen Personen nicht betrieblichen Einrichtungen des integrierten Elektrizitätsunternehmens angehören, die direkt oder indirekt für den laufenden Betrieb in den Bereichen Elektrizitätserzeugung, Übertragung und Versorgung zuständig sind;

b) es sind geeignete Maßnahmen zu treffen, damit die berufsbedingten Interessen der für die Leitung des Verteilernetzbetreibers zuständigen Personen so berücksichtigt werden, dass ihre Handlungsunabhängigkeit gewährleistet ist;

c) der Verteilernetzbetreiber hat in Bezug auf Vermögenswerte, die für den Betrieb, die Wartung oder den Ausbau des Netzes erforderlich sind, tatsächliche Entscheidungsbefugnisse, die er unabhängig von dem integrierten Elektrizitätsunternehmen ausübt. Dies sollte geeigneten Koordinierungsmechanismen nicht entgegenstehen, mit denen sichergestellt wird, dass die wirtschaftlichen Befugnisse des Mutterunternehmens und seine Aufsichtsrechte über das Management im Hinblick auf die gemäß Artikel 23 Absatz 2 indirekt geregelte Rentabilität eines Tochterunternehmens geschützt werden. Dies ermöglicht es dem Mutterunternehmen insbesondere, den jährlichen Finanzplan oder ein gleichwertiges Instrument des Verteilernetzbetreibers zu genehmigen und generelle Grenzen für die Verschuldung seines Tochterunternehmens festzulegen. Dies erlaubt es dem Mutterunternehmen nicht, Weisungen bezüglich des laufenden Betriebs oder einzelner Entscheidungen über den Bau oder die Modernisierung von Verteilerleitungen zu erteilen, die über den Rahmen des genehmigten Finanzplans oder eines gleichwertigen Instruments nicht hinausgehen;

d) der Verteilernetzbetreiber stellt ein Gleichbehandlungsprogramm auf, aus dem hervorgeht, welche Maßnahmen zum Ausschluss diskriminierendes Verhaltens getroffen werden, und gewährleistet die ausreichende Überwachung der Einhaltung dieses Programms. In dem Programm ist festgelegt, welche besonderen Pflichten die Mitarbeiter im Hinblick auf die Erreichung dieses Ziels haben. Die für die Überwachung des Gleichbehandlungsprogramms zuständige Person oder Stelle legt der in Artikel 23 Absatz

1 genannten Regulierungsbehörde jährlich einen Bericht über die getroffenen Maßnahmen vor, der veröffentlicht wird.

Die Mitgliedstaaten können beschließen, die Absätze 1 und 2 nicht auf integrierte Elektrizitätsunternehmen anzuwenden, die weniger als 100.000 angeschlossene Kunden oder kleine isolierte Netze beliefern.“

Von grundlegender Bedeutung hat der europäische Gesetzgeber auch eine transparente Buchführung und Rechnungslegung der vertikal integrierten Energieversorgungsunternehmen erkannt. Sowohl in der Elektrizitätsbinnenmarktrichtlinie als auch in der Erdgasbinnenmarktrichtlinie findet diese Berücksichtigung, Artikel 19 der Richtlinie 2003/54/EG lautet:

„Zur Vermeidung von Diskriminierung, Quersubventionen und Wettbewerbsverzerrungen führen Elektrizitätsunternehmen in ihrer internen Rechnungslegung jeweils getrennte Konten für ihre Übertragungs- und Verteilungstätigkeiten in derselben Weise, wie sie dies tun müssten, wenn die betreffenden Tätigkeiten von separaten Unternehmen ausgeführt würden. Sie führen auch Konten für andere, nicht mit den Bereichen Übertragung und Verteilung zusammenhängende elektrizitätswirtschaftliche Tätigkeiten, wobei diese Konten konsolidiert sein können. Bis zum 1. Juli 2007 führen sie jeweils getrennte Konten für die Versorgung zugelassener und nicht zugelassener Kunden. Einnahmen aus dem Eigentum am Übertragungs- bzw. Verteilernetz weisen sie in den Konten gesondert aus. Gegebenenfalls führen sie konsolidierte Konten für ihre Aktivitäten außerhalb des Elektrizitätsbereichs. Diese interne Rechnungslegung schließt für jede Tätigkeit eine Bilanz sowie eine Gewinn- und Verlustrechnung ein.“

Eine wesentliche Aufgabe in der Überwachung der Entflechtungsvorschriften und der Wahrung eines diskriminierungsfreien Netzzuganges kommt den Regulierungsbehörden zu. Zu den Kernaufgaben der Regulierungsbehörden zählen gemäß Artikel 23 der Richtlinie 2003/54/EG:

„(1) Die Mitgliedstaaten betrauen eine oder mehrere zuständige Stellen mit der Aufgabe als Regulierungsbehörde. Diese Behörden müssen von den Interessen der Elektrizitätswirtschaft vollkommen unabhängig sein. Sie haben durch Anwendung dieses Artikels zumindest die Aufgabe, Nichtdiskriminierung, echten Wettbewerb und ein effizientes Funktionieren des Marktes sicherzustellen und ein Monitoring insbesondere in Bezug auf folgende Aspekte durchzuführen:

- a) Regeln für das Management und die Zuweisung von Verbindungskapazitäten im Benehmen mit der Regulierungsbehörde oder den Regulierungsbehörden der Mitgliedstaaten, mit denen ein Verbund besteht;
- b) etwaige Mechanismen zur Behebung von Kapazitätsengpässen im nationalen Elektrizitätsnetz;
- c) von Übertragungs- und Verteilerunternehmen benötigte Zeit für die Herstellung von Anschlüssen und für Reparaturen;
- d) Veröffentlichung angemessener Informationen über Verbindungsleitungen, Netznutzung und Kapazitätzuweisung für interessierte Parteien durch die Übertragungs- und Verteilernetzbetreiber unter Berücksichtigung der Notwendigkeit, nicht aggregierte Informationen als vertrauliche Geschäftsinformationen zu behandeln;
- e) tatsächliche Entflechtung der Rechnungslegung entsprechend Artikel 19 zur Verhinderung von Quersubventionen zwischen den Erzeugungs-, Übertragungs-, Verteilungs- und Versorgungstätigkeiten;
- f) Bedingungen und Tarife für den Anschluss neuer Elektrizitätserzeuger, um zu gewährleisten, dass diese objektiv, transparent und nicht diskriminierend sind, unter besonderer Berücksichtigung der Kosten und der Vorteile der verschiedenen Technologien zur Elektrizitätserzeugung aus erneuerbaren Energiequellen, der dezentralen Erzeugung und der Kraft-Wärme-Kopplung;
- g) Umfang, in dem die Übertragungs- und Verteilernetzbetreiber ihren Aufgaben gemäß den Artikeln 9 und 14 nachkommen;
- h) Ausmaß von Transparenz und Wettbewerb.

Die durch diesen Artikel eingesetzten Stellen veröffentlichen einen Jahresbericht über das Ergebnis ihrer Monitoring-Tätigkeiten gemäß den Buchstaben a) bis h);

(2) Den Regulierungsbehörden obliegt es, zumindest die Methoden zur Berechnung oder Festlegung folgender Bedingungen vor deren Inkrafttreten festzulegen oder zu genehmigen:

- a) die Bedingungen für den Anschluss an und den Zugang zu den nationalen Netzen, einschließlich der Tarife für die Übertragung und die Verteilung. Diese Tarife oder

Methoden sind so zu gestalten, dass die notwendigen Investitionen in die Netze so vorgenommen werden können, dass die Lebensfähigkeit der Netze gewährleistet ist.

b) die Bedingungen für die Erbringung von Ausgleichsleistungen.

(3) Unbeschadet des Absatzes 2 können die Mitgliedstaaten vorsehen, dass die Regulierungsbehörden der zuständigen Stelle des Mitgliedstaats die Tarife bzw. zumindest die in Absatz 2 genannten Methoden sowie die in Absatz 4 genannten Änderungen zur förmlichen Entscheidung vorzulegen haben. Die zuständige Stelle ist in einem solchen Fall befugt, den von der Regulierungsbehörde vorgelegten Entwurf einer Entscheidung zu billigen oder abzulehnen. Diese Tarife bzw. Methoden und Änderungen werden zusammen mit der förmlichen Annahmeentscheidung veröffentlicht. Jede förmliche Ablehnung des Entwurfs einer Entscheidung wird ebenfalls veröffentlicht, einschließlich der Begründung.

(4) Die Regulierungsbehörden sind befugt, falls erforderlich von den Betreibern der Übertragungs- und Verteilernetze zu verlangen, die in den Absätzen 1, 2 und 3 genannten Bedingungen, Tarife, Regeln, Mechanismen und Methoden zu ändern, um sicherzustellen, dass diese angemessen sind und nicht diskriminierend angewendet werden.

(5) Jeder Betroffene, der hinsichtlich der in den Absätzen 1, 2 und 4 genannten Punkte eine Beschwerde gegen einen Übertragungs- oder Verteilernetzbetreiber hat, kann damit die Regulierungsbehörde befassen, die als Streitbeilegungsstelle innerhalb von zwei Monaten nach Eingang der Beschwerde eine Entscheidung trifft. Diese Frist kann um zwei Monate verlängert werden, wenn die Regulierungsbehörde zusätzliche Informationen anfordert. Mit Zustimmung des Beschwerdeführers ist eine weitere Verlängerung dieser Frist möglich. Eine solche Entscheidung ist verbindlich, bis sie gegebenenfalls aufgrund eines Rechtsbehelfs aufgehoben wird.

Betrifft eine Beschwerde die Tarife für den Anschluss größerer neuer Erzeugungsanlagen, so kann die Regulierungsbehörde die Zweimonatsfrist verlängern.

(6) Jeder Betroffene, der hinsichtlich einer gemäß den Absätzen 2, 3 oder 4 getroffenen Entscheidung über die Methoden oder, soweit die Regulierungsbehörde eine Anhörungspflicht hat, hinsichtlich der vorgeschlagenen Methoden beschwerdeberechtigt ist, kann längstens binnen zwei Monaten bzw. innerhalb einer von den Mitgliedstaaten festgelegten kürzeren Frist nach Veröffentlichung der Entscheidung bzw. des Vorschlags

für eine Entscheidung eine Beschwerde im Hinblick auf die Überprüfung der Entscheidung einlegen. Eine Beschwerde hat keine aufschiebende Wirkung.

(7) Die Mitgliedstaaten treffen Maßnahmen, um sicherzustellen, dass die Regulierungsbehörden in der Lage sind, ihren Verpflichtungen nach den Absätzen 1 bis 5 effizient und zügig nachzukommen.

(8) Die Mitgliedstaaten schaffen geeignete und wirksame Mechanismen für die Regulierung, die Kontrolle und die Sicherstellung von Transparenz, um den Missbrauch einer marktbeherrschenden Stellung zum Nachteil insbesondere der Verbraucher sowie Verdrängungspraktiken zu verhindern. Die Mechanismen tragen den Bestimmungen des Vertrags, insbesondere Artikel 82, Rechnung.

Bis zum Jahr 2010 unterbreiten die zuständigen Behörden der Mitgliedstaaten der Kommission jährlich zum 31. Juli in Übereinstimmung mit dem Wettbewerbsrecht einen Bericht über Marktbeherrschung, Verdrängungspraktiken und wettbewerbsfeindliches Verhalten. In diesem Bericht werden auch Veränderungen der Eigentumsverhältnisse untersucht; außerdem werden die konkreten Maßnahmen festgehalten, die auf nationaler Ebene getroffen wurden, um eine ausreichende Vielfalt an Marktteilnehmern zu garantieren, oder die konkreten Maßnahmen, um Verbindungskapazität und Wettbewerb zu fördern. Ab dem Jahr 2010 unterbreiten die zuständigen Behörden einen solchen Bericht alle zwei Jahre.

(9) Die Mitgliedstaaten sorgen dafür, dass bei Verstößen gegen die in dieser Richtlinie vorgesehenen Geheimhaltungsvorschriften geeignete Maßnahmen, einschließlich der nach nationalem Recht vorgesehenen Verwaltungs- oder Strafverfahren, gegen die verantwortlichen natürlichen oder juristischen Personen ergriffen werden.

(10) Bei grenzüberschreitenden Streitigkeiten ist die Regulierungsbehörde entscheidungsbefugt, die für den Netzbetreiber, der die Netznutzung oder den Netzzugang verweigert, zuständig ist.

(11) Beschwerden nach den Absätzen 5 und 6 lassen die nach dem Gemeinschaftsrecht und den einzelstaatlichen Rechtsvorschriften möglichen Rechtsbehelfe unberührt.

(12) Die nationalen Regulierungsbehörden tragen zur Entwicklung des Binnenmarktes und zur Schaffung gleicher Wettbewerbsbedingungen durch transparente Zusammenarbeit untereinander und mit der Kommission bei.

In Anlehnung an die „Interpreting Notes“ der GD für Energie und Verkehr der Europäischen Kommission vom 16. Januar 2004 sind die Vorschriften zur Entflechtung umzusetzen wenn folgende Form eines vertikal integrierten Energieversorgungsunternehmens vorliegt:¹⁵⁰

- „das Unternehmen ist gleichzeitig in der Erzeugung/Gewinnung von oder in der Versorgung mit Elektrizität/Erdgas tätig“

und

- „der Netzbetrieb erfolgt innerhalb der gleichen Rechtsstruktur,“

oder

- „der Netzbetrieb erfolgt in einem rechtlich getrennten Netzunternehmen, das jedoch unter der „Kontrolle“ des Versorgungs-/Erzeugungsunternehmens oder einer Holding-Gesellschaft, die ein Versorgungs-/Erzeugungsunternehmen im Sinne der Verordnung (EWG) Nr. 4064/89 Artikel 3 Absatz 3 des Rates über Zusammenschlüsse kontrolliert (z. B. weil das Mutterunternehmen die Mehrheit der Aktien an dem/Stimmrechte in dem verbundenen Netzunternehmen hat),“

oder

- „das getrennte Netzunternehmen kontrolliert das Versorgungs-/Erzeugungsunternehmen und ist daher gleichzeitig eine Holding-Gesellschaft.“

Liegen diese Voraussetzungen vor, kommen die rechtliche und die funktionale Entflechtung zur Anwendung, und das vertikal integrierte Energieversorgungsunternehmen muss folgende Maßnahmen treffen:¹⁵¹

Es muss ein separates Netzunternehmen gegründet werden (sofern noch nicht geschehen). Das Netzunternehmen muss, wenn es im Sinne der Verordnung (EWG) Nr. 4064/89 Artikel 3 Absatz 3 die „Kontrolle“ des verbundenen Versorgungs-/Erzeugungsunternehmens verbleibt, im Sinne des Artikels 15 Absatz 2 der Elektrizitätsrichtlinie bzw. des Artikels 13 Absatz 2 der Erdgasrichtlinie in funktionaler Hinsicht entflochten werden, um die erforderliche Unabhängigkeit vom Mutterunternehmen zu gewährleisten. Eine Situation, in der das Netzunternehmen die Kontrolle über das verbundene Versorgungs-/Erzeugungsunternehmen aufrecht erhält, ist mit der funktionalen Entflechtung unvereinbar und nach der neuen Richtlinie daher nicht zulässig. Hält das Versorgungs-/Erzeugungsunternehmen zwar einige Aktien am Netzunternehmen, kontrolliert es das Netzunternehmen jedoch nicht oder nicht mehr, so gehört das in Rede stehende

150) EU-Kommission Interpreting Notes (2004), S.4ff.

151) vgl. EU-Kommission Interpreting Notes (2004), S.4ff.

Netzunternehmen nicht zu einem vertikal integrierten Unternehmen im Sinne der Richtlinie. Folglich gelten die Entflechtungsanforderungen des Artikels 15 für den Stromsektor und des Artikels 13 für den Gassektor, insbesondere des Artikels 15 Absatz 2 (entspricht Artikel 13 Absatz 2 der Erdgasrichtlinie), überhaupt nicht. Selbstverständlich muss in dieser Hinsicht für eine möglichst große Sicherheit gesorgt werden. Ein Netzunternehmen muss wissen, ob seine Unabhängigkeit von dem Versorgungs-/Erzeugungsgeschäft im Sinne der Richtlinie als ausreichend betrachtet wird oder ob es zur Stärkung seiner Unabhängigkeit zusätzliche funktionale Entflechtungsmaßnahmen treffen muss. Zweifel könnten dann bestehen, wenn die „Kontrolle“ eines verbundenen Versorgungs-/Erzeugungsunternehmens nicht offensichtlich ist, etwa wenn dieses weniger als 50 % der Anteile am Netzunternehmen hält.

Abschließend kann festgehalten werden, dass folgende Anforderungen an die Organisation eines vertikal integrierten Energieversorgungsunternehmens gestellt werden:

- Veränderung der Aufbauorganisation des vertikal integrierten Energieversorgungsunternehmens (rechtliche und funktionale Entflechtung)
- Damit einhergehend eine Veränderung der Ablauforganisation
- Erhöhung der Transparenz und Informationspflichten in Richtung Regulierungsbehörde und Kunden
- Gewährleistung der Interoperabilität mit den vorgelagerten Netzen

Diese Anforderungen stellen eine enorme Herausforderung an die Unternehmensführung der vertikal integrierten Energieversorgungsunternehmen dar. Sind doch die Organisationsstrukturen in den Energieversorgungsunternehmen über Jahrzehnte gleich geblieben, so werden mit dem Prozess der Liberalisierung Organisationsstrukturen und bestehende Prozesse im Energieversorgungsunternehmen wortwörtlich „aufgebrochen“.

4.2.1.1.2 Europäische Verordnungen, Beschlüsse, Entscheidungen

Von weiterer Bedeutung für die Liberalisierung der leitungsgebunden Energiemärkte in Europa ist nicht nur die Einführung von Wettbewerb in den nationalen Energiemärkten, sondern auch die Zusammenführung der nationalen Elektrizitäts- bzw. Erdgasmärkte zu einem europäischen Elektrizitäts- bzw. Erdgasbinnenmarkt. Die Integration der nationalen Energiemärkte, d.h. der Handel und Verkauf von Elektrizität und Erdgas zwischen den Nationalstaaten setzt einen transparenten und diskriminierungsfreien Netzzugang in allen Mitgliedstaaten voraus. Damit Energie zwischen den Netzen der einzelnen Mitgliedstaaten ausgetauscht werden kann, müssen zwei Bedingungen erfüllt sein:

- physische Durchführbarkeit, d.h. eine ausreichende Verbundkapazität zwischen den Netzen

und

- kommerzielle Durchführbarkeit, d.h. einheitliche Standards und Regeln für den Austausch von Energie und das Kapazitätsmanagement sowie entsprechende Ausgleichsmechanismen

Um die physische Durchführbarkeit zu gewährleisten wurden auf europäischer Ebene entsprechende Verordnungen erlassen, damit ein transparenter und diskriminierungsfreier Netzzugang für Dritte gewährleistet werden kann. Für den Elektrizitätsmarkt ist dies die Verordnung (EG) Nr. 1228/2003 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 26. Juni 2003 über die Netzzugangsbedingungen für den grenzüberschreitenden Stromhandel. Für den Erdgasmarkt ist dies die Verordnung (EG) Nr. 1775/2005 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 28. September 2005 über die Bedingungen für den Zugang zu den Erdgasfernleitungen. Darüber hinaus wurden in der Entscheidung Nr. 1364/2006/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 6. September 2006 Leitlinien für die transeuropäischen Energienetze und zur Aufhebung der Entscheidung 96/391/EG und der Entscheidung Nr. 1229/2003/EG erlassen.

Die kommerzielle Durchführbarkeit bedingt einheitliche Standards und Normen in Europa. Damit auf europäischer Ebene Wettbewerb im leitungsgebundenen Energiemarkt zwischen den Mitgliedstaaten stattfinden kann, müssen die „Spielregeln“ für die Marktteilnehmer in den einzelnen Mitgliedstaaten gleich sein. Unterschiedliche Datenformate oder verschiedene Qualitätsanforderungen an die Erdgasqualität stellen Wettbewerbshemmnisse dar. Damit Wettbewerbshemmnisse dieser Art abgebaut werden können ist eine verstärkte Koordination zwischen den Regulierungsbehörden und den technischen Fachverbänden der einzelnen Mitgliedstaaten notwendig. Aus diesem Grund wurde im Beschluss 2003/796/EG der Europäischen Kommission vom 11. November 2003 festgehalten, dass eine Gruppe der europäischen Regulierungsbehörden für Elektrizität und Erdgas eingerichtet werden soll. Aufgabe dieser Gruppe der europäischen Regulierungsbehörden für Elektrizität und Erdgas (ERGEG) ist gemäß Artikel 1 Absatz 2 dieses Beschlusses:

„Die Gruppe berät und unterstützt die Kommission auf deren Aufforderung oder aus eigener Initiative bei der Festigung des Energiebinnenmarkts, insbesondere bei der Ausarbeitung von Entwürfen für Durchführungsmaßnahmen im Bereich der Elektrizität und des Erdgases sowie in Fragen des Elektrizitäts- und des Erdgasbinnenmarktes. Die

Gruppe erleichtert die Konsultation, Koordination und Kooperation zwischen den nationalen Regulierungsbehörden, um zu einer einheitlichen Anwendung der Richtlinien 2003/54/EG und 2003/55/EG sowie der Verordnung (EG) Nr. 1228/2003 sowie etwaiger künftiger Gemeinschaftsvorschriften im Bereich der Elektrizität und des Erdgases in allen Mitgliedstaaten beizutragen.“

Für die Integration der nationalen Energiemärkte zu einem europäischen Energiebinnenmarkt sehen die Verordnung (EG) Nr. 1228/2003 und Nr. 1775/2005 folgende Maßnahmen vor:

- Ausgleichszahlungen zwischen Übertragungsnetzbetreibern (sA3)
- Transparente und kostenwahre Netzzugangsentgelte (sA4, gA3)
- Verbindungskapazitäten, Engpassmanagement und Ausgleichsregeln (sA5, sA6, gA5, gA6, gA7)
- Neue Verbindungsleitungen (sA7)
- Übermittlung von Informationen an die Regulierungsbehörden (sA9, sA10, gA10, gA11)

Diese Vorschriften spiegeln sich auch in der Entscheidung Nr. 1364/2006/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 6. September 2006 wieder. In dieser Entscheidung werden Leitlinien für die transeuropäischen Energienetze mit folgendem Ziel festgelegt:¹⁵²

„Die Gemeinschaft fördert den Verbund, die Interoperabilität und den Ausbau der transeuropäischen Energienetze sowie den Zugang zu diesen Netzen im Einklang mit dem geltenden Gemeinschaftsrecht mit dem Ziel,

a) das effektive Funktionieren und die Entwicklung des Binnenmarkts im Allgemeinen und des Energiebinnenmarkts im Besonderen zu fördern; gleichzeitig sollen die rationelle Erzeugung, der Transport, die Verteilung und Nutzung von Energie sowie die Erschließung und Einbeziehung erneuerbarer Energiequellen gefördert werden, um so die Energiekosten für die Verbraucher zu senken und einen Beitrag zur Diversifizierung der Energiequellen zu leisten;

b) die Entwicklung der benachteiligten Gebiete und Inselregionen der Gemeinschaft zu erleichtern und ihre Isolation zu vermindern und so zur Stärkung des wirtschaftlichen und sozialen Zusammenhalts beizutragen;

152) Entscheidung Nr. 1364/2006/EG, Artikel 3

c) die Sicherheit der Energieversorgung zu verbessern, beispielsweise durch die Vertiefung der Beziehungen mit Drittländern im Energiebereich im gegenseitigen Interesse aller Beteiligten, insbesondere im Rahmen des Vertrags über die Energiecharta sowie der von der Gemeinschaft geschlossenen Kooperationsabkommen;

d) einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung und zum Umweltschutz zu leisten, unter anderem durch die Einbeziehung erneuerbarer Energien und die Verringerung der mit dem Transport und der Übertragung von Energie verbundenen Umweltrisiken.“

Der Ausbau der europäischen (Höchstspannung- bzw. Fernleitungs-)Netze ist daher ein weiteres Ziel der Liberalisierung. Denn nur ein Netz mit ausreichend Übertragungs- und Verbindungskapazitäten erlaubt einen kommerziellen Energiehandel über die Grenzen der europäischen Länder hinweg. Darüber hinaus steigt die Versorgungssicherheit mit dem Ausbau der Verbindungskapazitäten. Der Beitrag Österreichs für einen funktionierenden europäischen Energiebinnenmarkt besteht dabei im Ausbau von Verbindungsleitungen mit Drittstaaten (Anhang 1 der Entscheidung Nr. 1364/2006).

Die Erhöhung der Anzahl der Verbindungsleitungen zwischen den europäischen Mitgliedstaaten sowie der Ausbau der Verbindungskapazitäten fördern den Wettbewerb auf dem europäischen Energiemarkt. Durch eine Diversifizierung der Energieträger wird die Versorgungssicherheit ebenfalls erhöht. Die Integration der nationalen Netze in ein europäisches Übertragungsnetz bzw. Fernleitungsnetz ist somit ein wesentlicher Erfolgsfaktor für den europäischen Elektrizitäts- und Erdgasbinnenmarkt.

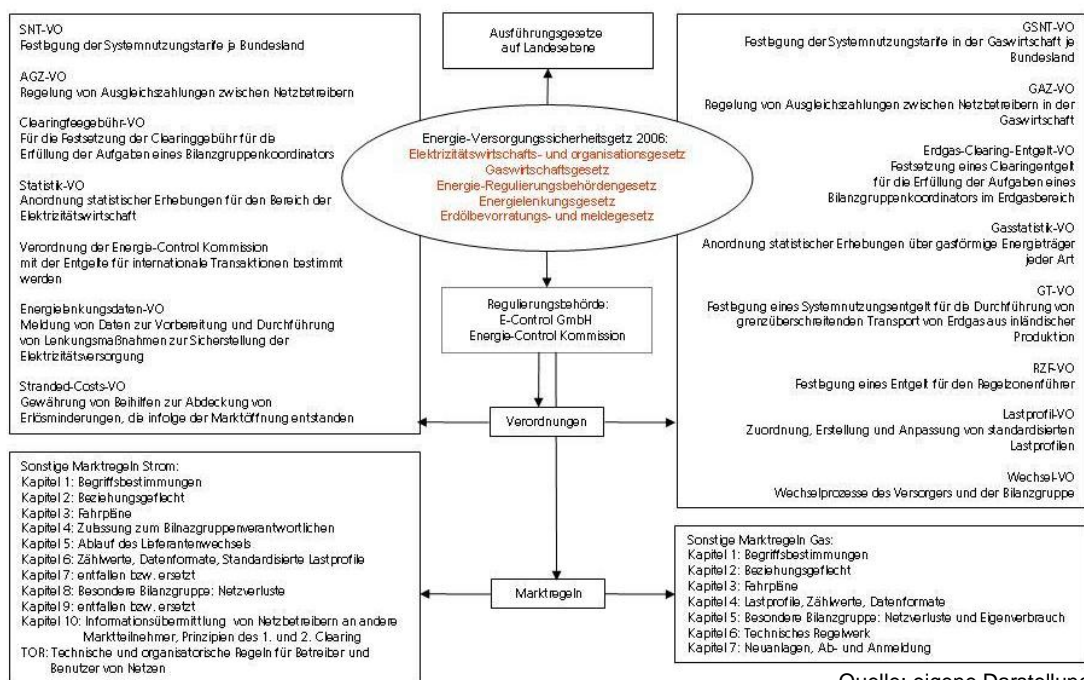
4.2.1.2 Das österreichische Energierecht

Mit dem Beginn der Liberalisierung der leitungsgebundenen Energiemärkte in Europa, d.h. mit dem Erlass der europäischen Elektrizitätsbinnenmarkttrichtlinie 96/92/EG und der Erdgasbinnenmarkttrichtlinie 98/30/EG durch das Europäische Parlament und des Rates, wurde das österreichische Energierecht novelliert. Die vollständige Liberalisierung wurde in Österreich bereits früher umgesetzt als von der europäischen Gesetzgebung verlangt. Die vollständige Liberalisierung wurde im Elektrizitätsmarkt mit der EIWGOG-Novelle und die des Erdgasmarktes mit dem Erlass des Gaswirtschaftsgesetzes (GWG) im Jahr 2000 ermöglicht. Seit diesem Zeitpunkt wurden das EIWOG und das GWG mehrmals novelliert, damit der österreichische Gesetzgeber den Anforderungen weiterer europäischer Richtlinien nach kommt (siehe auch Abbildung 16).

Von weiterer Bedeutung für die Liberalisierung des österreichischen Elektrizitäts- und Erdgasmarktes ist das Energie-Regulierungsbehördengesetz, welches die Rechte und Pflichten

der Regulierungsbehörde in Österreich festlegt. Durch die Novelle des Energie-Regulierungsbehördengesetz (E-RBG) im Jahr 2002 wurde die Kompetenz der Regulierungsbehörde erweitert. Seither ist die Energie-Control GmbH und die Energie-Control Kommission für die Regulierung des Elektrizitäts- und des Erdgasmarktes zuständig.

Der gültige Rechtsrahmen für den österreichischen Elektrizitäts- und Erdgasmarkt ist das Energie-Versorgungssicherheitsgesetz 2006 vom 1. Juli 2006 (Abbildung 16).



Quelle: eigene Darstellung

Abbildung 16: Überblick über das österreichische Energierecht (Stand 1. Juli 2006)

Das Energie-Versorgungssicherheitsgesetz (E-VSG) 2006 in der Fassung des BGBl. I Nr. 106/2006 ist der Kern des österreichischen Energierechts und umfasst folgende Gesetze:

- Elektrizitätswirtschafts- und -organisationsgesetz (E-WOG) BGBl. I Nr. 143/1998
- Gaswirtschaftsgesetz (GWG) BGBl. I Nr. 121/2000
- Energie-Regulierungsbehördengesetz (E-RBG) BGBl. I Nr. 121/2000
- Energielenkungsgesetz BGBl. Nr. 545/1982
- Erdölbevorratungs- und -meldegesetz BGBl. Nr. 546/1982

sowie das

- Ökostromgesetz BGBl. I Nr. 149/2002

- Bundesgesetz, mit dem die Ausübungsvoraussetzungen, die Aufgaben und die Befugnisse der Verrechnungsstellen für Transaktionen und Preisbildung für die Ausgleichsenergie geregelt werden BGBl. I Nr. 121/2000
- Bundesgesetz gegen den unlauteren Wettbewerb BGBl. Nr. 448/1984
- Wettbewerbsgesetz BGBl. I Nr. 62/2002

Auf Basis des E-VSG 2006 werden auf Landesebene Ausführungsgesetze und auf Bundesebene Verordnungen durch die Regulierungsbehörde erlassen. Die Definition des österreichischen Marktmodells wird ebenso im E-VSG 2006 festgehalten („Bilanzgruppenmodell“). Die Festlegung der operativen Rechte und Pflichten der einzelnen Marktteilnehmer wird in den Sonstigen Marktregeln festgehalten, welche von der Regulierungsbehörde erlassen werden. Zu den rechtlichen Anforderungen bzw. Pflichten der vertikal integrierten Energieversorgungsunternehmen auf Grund des E-VSG 2006 zählen insbesondere:

- Organisatorische Entflechtung und Rechnungslegung (§§ 8, 26, 45, 45a EIWOG; §§7, 40, 40a GWG)
- Auskunfts- und Einsichtrechte (§10, 59 EIWOG; §8, 59 GWG)
- Ausgestaltung und Tarife des Netzzugang (§§15-20, 25, 43,44 EIWOG; §§17-23e, 31c-31i GWG)
- Bilanzgruppenmodell: Aufgaben des Bilanzgruppenkoordinator und Pflichten des Regelzonenführer (§§22, 46, 47 EIWOG; §§12-12d, 12f-12h, 32-33f, 42-42h GWG; §§1-12 Verrechnungsstellengesetz)
- Langfristplanung (§22a EIWOG, §12e GWG)
- Pflichten der Betreiber von Übertragungsnetzen bzw. Fernleitungsunternehmen (§23 EIWOG; §§31-31b GWG)
- Pflichten der Betreiber von Verteilernetzen (§26-38 EIWOG; §§24-30, 43-58 GWG)
- Pflichten von Erzeugern (§39 EIWOG)
- KWK-Anlagen und Berichterstattung (§§42a-42d EIWOG)
- Behördenzuständigkeiten und Datenverkehr (§§48-54, 60, 65 EIWOG; 60-70 GWG)
- Preisbestimmung und Preistreiberei (§§55, 56, 62-64 EIWOG; §73 GWG)
- Ausgestaltung und Tarife des Zugangs zu Speicheranlagen (§§39-39d GWG)

- Aufgaben der Energie-Control GmbH sowie der Energie-Control Kommission und Meldepflichten der Marktteilnehmer (§§7-10a, 12-16 E-RBG)

Die Einführung von Wettbewerb im leitungsgebundenen Energiemarkt in Österreich wird durch das Bilanzgruppenmodell gewährleistet. Wesentliche Voraussetzung für Wettbewerb ist, dass der Netzzugang für jeden Verbraucher und Erzeuger zu transparenten und gleichen Bedingungen erfolgt. Das Bilanzgruppenmodell bedingt eine genaue Festlegung der Rechte und Pflichten der einzelnen Marktteilnehmer. Das vertikal integrierte Energieversorgungsunternehmen muss dabei in den Funktionen bzw. Rollen des Energielieferanten und des Netzbetreibers die Netzstabilität und die Versorgungssicherheit in Zusammenarbeit mit den anderen im Verbund stehenden Marktteilnehmern gewährleisten (Abbildung 17).

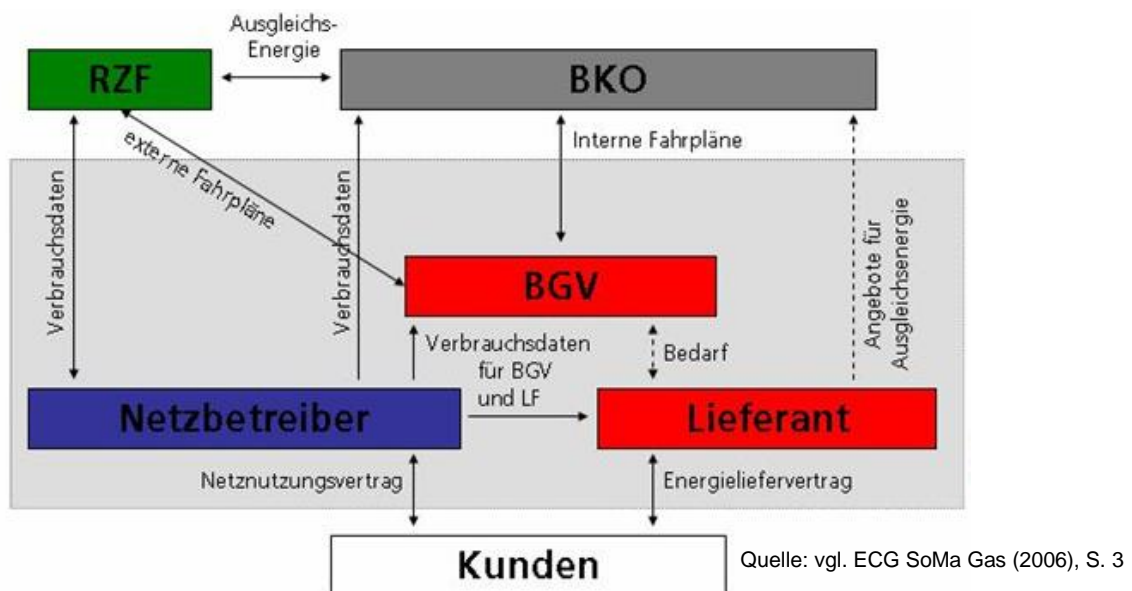


Abbildung 17: Die Rollen des integrierten EVU im österreichischen Bilanzgruppenmodell

Im Bilanzgruppenmodell hat jedes vertikal integrierte Energieversorgungsunternehmen definierte Rollen bzw. Funktionen wahrzunehmen. Das EIWOG und das GWG definieren explizit die Rechte und Pflichten der Beziehungen der Marktteilnehmer zueinander. Die elektronische Kommunikation bzw. technischen Regeln und das Beziehungsgeflecht zwischen den Marktteilnehmern sind in den Sonstigen Marktregeln für den Strom- bzw. Erdgasmarkt festgelegt.

Der Regelzonenführer (RZF) arbeitet mit allen Netzbetreibern Österreichs zusammen um kontinuierlich die Systemstabilität bzw. die Netzstabilität zu gewährleisten. Im Erdgasmarkt bedeutet dies einen gewissen Druckbereich einzuhalten und im Elektrizitätsmarkt bedeutet dies die Spannung und die Frequenz kontinuierlich auf einem definierten Niveau zu halten. Der Regelzonenführer benötigt Ausgleichsenergie um das System im Gleichgewicht zu halten. Die

Information zu welchem Zeitpunkt ein Lieferant Ausgleichsenergie anbietet wird vom Bilanzgruppenkoordinator (BKO) gesammelt. Der Bilanzgruppenkoordinator gibt diese Information dem Regelzonenführer weiter und dieser kann dadurch den Energielieferanten benachrichtigen mehr bzw. weniger Energie zu erzeugen um das System zu stabilisieren.

Der Energielieferant hat den Verbrauch aller seiner Kunden zu prognostizieren. Der Energielieferant hat die Prognose zu seinem Bilanzgruppenverantwortlichen (BGV) zu senden. Der Bilanzgruppenverantwortliche sendet die Prognose (interne Fahrpläne) zum Bilanzgruppenkoordinator. Wenn Energie außerhalb Österreichs importiert/exportiert wird, hat der Bilanzgruppenverantwortliche (externe) Fahrpläne an den Regelzonenführer zu senden. Werden die externen Fahrpläne akzeptiert, gibt der Regelzonenführer diese Fahrpläne an den Bilanzgruppenkoordinator weiter.

Der Netzbetreiber sendet die gemessenen und aggregierten Daten zu allen Marktteilnehmern wie dies in der Abbildung 18 dargestellt ist. Der Bilanzgruppenkoordinator hat von jeden österreichischen Energielieferanten den prognostizierten Verbrauch (interne Fahrpläne von den Bilanzgruppenverantwortlichen und externe Fahrpläne vom Regelzonenführer). Mit den gemessenen und aggregierten Daten von den Netzbetreibern kann der Bilanzgruppenkoordinator die Ausgleichsenergie (Fahrpläne minus Messwerte) für jeden einzelnen Energielieferanten in Österreich berechnen. Somit kann monatlich die Ausgleichsenergie für jeden Energielieferanten bzw. Bilanzgruppenverantwortlichen in Rechnung gestellt werden.

Damit das vertikal integrierte Energieversorgungsunternehmen die Funktionen (des Netzbetreibers, Lieferanten und Bilanzgruppenverantwortlichen) diskriminierungsfrei wahrnimmt und insbesondere Entscheidungen im Netzbereich unabhängig von den Funktionen der Energieerzeugung und Verteilung wahrnimmt, sieht der Gesetzgeber organisatorische Entflechtungsregeln vor. Der österreichische Gesetzgeber hat an dieser Stelle die Vorschriften auf Grund der Europäischen Richtlinie 2003/54/EG Artikel 19 und 2003/55/EG Artikel 17 unmittelbar übernommen und ermöglicht daher dem vertikal integrierten EVU verschiedene Formen der organisatorischen Entflechtung umzusetzen:¹⁵³

„§ 8 EIWOG (1) Alle Elektrizitätsunternehmen, die die Tätigkeit eines Netzbetreibers ausüben, haben, sofern die Summe aus unmittelbarer und mittelbarer Abgabe an elektrischer Energie mehr als 9 GWh pro Jahr überschreitet, Jahresabschlüsse zu veröffentlichen. Alle übrigen Elektrizitätsunternehmen, auf die diese Voraussetzungen

153) §§8, 26 EIWOG und §7 GWG

nicht zutreffen, haben eine Ausfertigung der Jahresabschlüsse in der Hauptverwaltung zur Verfügung der Öffentlichkeit zu halten.

(2) Geschäfte, deren Leistung, Entgelt oder sonstiger wirtschaftlicher Vorteil einen Wert von zehn Millionen Schilling übersteigt und die

1. mit verbundenen Unternehmen im Sinne des § 228 Abs. 3 HGB;
 2. mit angeschlossenen Unternehmen im Sinne des § 263 Abs. 1 HGB oder
 3. mit Unternehmen von Aktionären mit einem Anteil von mehr als 20 vH ihres Grundkapitals getätigt worden sind,
- sind im Anhang zum Jahresabschluss gesondert anzuführen.

(3) Integrierte Elektrizitätsunternehmen sind darüber hinaus verpflichtet,

1. eigene Konten im Rahmen von Rechnungskreisen für ihre
 - a) Erzeugungs-, Stromhandels- und Versorgungstätigkeiten;
 - b) Übertragungstätigkeiten;
 - c) Verteilungstätigkeiten

zu führen.

2. die Bilanzen und Ergebnisrechnungen der einzelnen Rechnungskreise sowie deren Zuweisungsregeln zu veröffentlichen;

3. konsolidierte Konten für Aktivitäten außerhalb des Elektrizitätsbereiches zu führen und eine Bilanz sowie eine Ergebnisrechnung zu veröffentlichen.

Einnahmen aus dem Eigentum am Übertragungs- oder Verteilernetz sind in den Konten gesondert auszuweisen.

(4) Der Bundesminister für Wirtschaft und Arbeit kann zur Sicherstellung der Vergleichbarkeit durch Verordnung gemeinsame Kriterien erlassen, von denen bei der Erfüllung der unter Abs. 1 und 3 festgelegten Verpflichtungen auszugehen ist.

(5) Die Prüfung der Jahresabschlüsse (§ 8 Abs. 1) hat sich auch auf die Untersuchung zu beziehen, ob die Verpflichtung zur Vermeidung von missbräuchlichen Quersubventionen eingehalten wird.“

„§ 26 EIWOG (1) Der Betrieb eines Verteilernetzes innerhalb eines Landes bedarf einer Konzession.

(2) Die Ausführungsgesetze haben insbesondere die Konzessionsvoraussetzungen und die Parteistellung bei der Konzessionserteilung zu regeln.

(3) Für Verteilernetzbetreiber, an deren Netz mehr als 100 000 Kunden angeschlossen sind, haben die Ausführungsgesetze als Konzessionsvoraussetzung vorzusehen, dass Konzessionswerber, die zu einem vertikal integrierten Unternehmen gehören, zumindest in ihrer Rechtsform, Organisation und Entscheidungsgewalt unabhängig von den übrigen

Tätigkeitsbereichen sein müssen, die nicht mit der Verteilung zusammenhängen. Weiters haben die Ausführungsgesetze vorzusehen, dass im Falle einer Konzessionserteilung insbesondere auch durch entsprechende Auflagen oder Bedingungen sichergestellt wird, dass der Verteilernetzbetreiber hinsichtlich seiner Organisation und Entscheidungsgewalt unabhängig von den übrigen Tätigkeitsbereichen eines vertikal integrierten Unternehmens ist, die nicht mit der Verteilung zusammenhängen. Zur Sicherstellung dieser Unabhängigkeit in einem integrierten Elektrizitätsunternehmen ist insbesondere vorzusehen,

1. dass die für die Leitung des Verteilernetzbetreibers zuständigen Personen nicht betrieblichen Einrichtungen des integrierten Elektrizitätsunternehmens angehören, die direkt oder indirekt für den laufenden Betrieb in den Bereichen Elektrizitätserzeugung und -versorgung zuständig sind;
2. dass die berufsbedingten Interessen der für die Leitung des Verteilernetzbetreibers zuständigen Personen (Gesellschaftsorgane) in einer Weise berücksichtigt werden, dass deren Handlungsunabhängigkeit gewährleistet ist, wobei insbesondere die Gründe für die Abberufung eines Gesellschaftsorgans des Verteilernetzbetreibers in der Gesellschaftssatzung des Verteilernetzbetreibers klar zu umschreiben sind;
3. dass für Vermögenswerte, die für den Betrieb, die Wartung oder den Ausbau des Netzes erforderlich sind, die tatsächliche Entscheidungsbefugnis des Verteilernetzbetreibers gewährleistet ist, wobei insbesondere sicher zu stellen ist, dass diese unabhängig von den übrigen Bereichen des integrierten Elektrizitätsunternehmens ausgeübt wird;
4. dass der Verteilernetzbetreiber ein Gleichbehandlungsprogramm aufstellt, aus dem hervorgeht, welche Maßnahmen zum Ausschluss diskriminierenden Verhaltens getroffen werden; weiters sind Maßnahmen vorzusehen, durch die die ausreichende Überwachung der Einhaltung dieses Programms gewährleistet wird. In diesem Programm ist insbesondere festzulegen, welche Pflichten die Mitarbeiter im Hinblick auf die Erreichung dieses Ziels haben. Der für die Aufstellung und Überwachung der Einhaltung des Gleichbehandlungsprogramms gegenüber der Landesregierung benannte Gleichbehandlungsverantwortliche hat dieser und der Energie-Control GmbH jährlich einen Bericht über die getroffenen Maßnahmen vorzulegen und zu veröffentlichen. Die für die Überwachung des Gleichbehandlungsprogramms zuständige Landesregierung hat der Energie-Control GmbH jährlich einen zusammenfassenden Bericht über die getroffenen Maßnahmen vorzulegen und diesen Bericht zu veröffentlichen.

(4) Abs. 3 Z 1 steht der Einrichtung von Koordinierungsmechanismen nicht entgegen, durch die sichergestellt wird, dass die wirtschaftlichen Befugnisse des Mutterunternehmens und seine Aufsichtsrechte über das Management im Hinblick auf die Rentabilität eines Tochterunternehmens geschützt werden. Insbesondere ist zu gewährleisten, dass ein Mutterunternehmen den jährlichen Finanzplan oder ein gleichwertiges Instrument des Verteilernetzbetreibers genehmigt und generelle Grenzen für die Verschuldung seines Tochterunternehmens festlegt. Weisungen bezüglich des laufenden Betriebs oder einzelner Entscheidungen über den Bau oder die Modernisierung von Verteilerleitungen, die über den Rahmen des genehmigten Finanzplans oder eines gleichwertigen Instruments nicht hinausgehen, sind unzulässig.

(5) Die Ausführungsgesetze haben vorzusehen, dass dem Aufsichtsrat von Verteilernetzbetreibern, die zu einem integrierten Unternehmen gehören, mindestens zwei Mitglieder angehören, die von der Muttergesellschaft unabhängig sind.“

„§7 GWG (1) Erdgasunternehmen mit Sitz im Inland haben, ungeachtet ihrer Eigentumsverhältnisse und ihrer Rechtsform, Jahresabschlüsse zu erstellen, diese von einem Abschlussprüfer überprüfen zu lassen und, soweit sie hiezu nach den Bestimmungen des Rechnungslegungsgesetzes verpflichtet sind, zu veröffentlichen. „Die Prüfung der Jahresabschlüsse hat sich auch auf die Untersuchung zu beziehen, ob die Verpflichtung zur Vermeidung von missbräuchlichen Quersubventionen gemäß Abs. 4 eingehalten wird.

Die Erstellung, die Prüfung sowie die Veröffentlichung der Jahresabschlüsse haben nach den Bestimmungen des Rechnungslegungsgesetzes zu erfolgen. Erdgasunternehmen, die zur Veröffentlichung ihrer Jahresabschlüsse gesetzlich nicht verpflichtet sind, haben am Sitz des Unternehmens eine Ausfertigung des Jahresabschlusses zur Verfügung der Öffentlichkeit zu halten.

(2) Netzbetreiber und Inhaber von Transportrechten müssen darüber hinaus hinsichtlich Rechtsform, Organisation und Entscheidungsgewalt unabhängig von den Tätigkeitsbereichen Lieferung, Verkauf, Versorgung mit und Gewinnung von Erdgas vertikal integrierter Erdgasunternehmen sein. Die Energie-Control Kommission kann durch Bescheid eine gemeinsame Betriebsführung von Netzen für Erdgas, elektrische Energie und sonstige leitungsgebundene Sparten in einem Unternehmen (Kombinationsnetzbetreiber) sowie die Ausübung anderer Tätigkeiten zulassen, wenn dadurch die Unabhängigkeit der Netzbetreiber nicht beeinträchtigt wird. Der gleichzeitige Betrieb eines Fernleitungsnetzes und eines Verteilernetzes und der Betrieb sowie die Verwaltung einer Speicheranlage sind jedenfalls zu genehmigen, sofern die in Abs. 3

vorgesehenen Kriterien erfüllt werden. Diese Bestimmungen begründen keine Verpflichtung, eine Trennung in Bezug auf das Eigentum des vertikal integrierten Unternehmens an Vermögenswerten des Netzes vorzunehmen.

(3) Die Unabhängigkeit der Netzbetreiber (Inhaber von Transportrechten) ist auf der Grundlage der folgenden Kriterien sicherzustellen:

a) in einem vertikal integrierten Erdgasunternehmen dürfen die für die Tätigkeit eines Netzbetreibers oder der Verwaltung von Transportrechten verantwortlichen Personen nicht Teil betrieblicher Einrichtungen sein, die direkt oder indirekt für den laufenden Betrieb in den Bereichen Erdgasgewinnung, Kauf oder Lieferung zuständig sind;

b) es ist Vorsorge dafür zu treffen, dass die berufsbedingten Interessen der für die Leitung eines Netzbetreibers oder eines Inhabers von Transportrechten zuständigen Personen so berücksichtigt werden, dass ihre Handlungsunabhängigkeit gewährleistet ist;

c) der Netzbetreiber (Inhaber von Transportrechten) hat in Bezug auf Vermögenswerte, die für den Betrieb, die Wartung oder den Ausbau des Netzes erforderlich sind, tatsächliche Entscheidungsbefugnisse, die er unabhängig von dem integrierten Erdgasunternehmen ausübt. Dies steht geeigneten Koordinierungsmechanismen nicht entgegen, mit denen sichergestellt wird, dass die wirtschaftlichen Befugnisse des Mutterunternehmens und seine Aufsichtsrechte über das Management im Hinblick auf die Rentabilität eines Tochterunternehmens geschützt werden. Dies ermöglicht es dem Mutterunternehmen insbesondere, den jährlichen Finanzplan oder ein gleichwertiges Instrument des Netzbetreibers zu genehmigen und generelle Grenzen für die Verschuldung seines Tochterunternehmens festzulegen. Weisungen bezüglich des laufenden Betriebs oder einzelner Entscheidungen über den Bau oder die Modernisierung von Leitungen, die über den Rahmen des genehmigten Finanzplans oder eines gleichwertigen Instruments nicht hinausgehen, sind unzulässig;

d) der Netzbetreiber (Inhaber von Transportrechten) muss ein Gleichbehandlungsprogramm aufstellen, aus dem hervorgeht, welche Maßnahmen zum Ausschluss diskriminierendes Verhaltens getroffen werden. In dem Programm muss dargelegt sein, welche besonderen Pflichten die Mitarbeiter im Hinblick auf dieses Ziel haben. Die Leitung des integrierten Erdgasunternehmens, zu dem der Netzbetreiber oder Inhaber von Transportrechten gehört, benennt einen Gleichbehandlungsbeauftragten, der für

die Aufstellung des Programms und die Überwachung seiner Einhaltung zuständig und ihr gegenüber zur Berichterstattung verpflichtet ist. Dieser Gleichbehandlungsbeauftragte legt der Energie-Control GmbH jährlich einen Bericht über die getroffenen Maßnahmen vor, der veröffentlicht wird.

(4) Abs. 2 findet nur Anwendung auf integrierte Erdgasunternehmen, deren Netz vor dem 1. Oktober 2002 mehr als 50.000 Hausanschlüsse aufweist oder die eine Fernleitung betreiben. Erdgasunternehmen sind verpflichtet, im Rahmen ihrer internen Buchführung

1. eigene Konten im Rahmen von getrennten Rechnungskreisen für ihre Erdgasfernleitungs-, -verteilungs- und -speicherungstätigkeiten sowie
2. konsolidierte Konten für ihre Tätigkeiten außerhalb des Erdgasbereiches (Z 1) zu führen. Die interne Buchführung hat für jede Tätigkeit eine Bilanz sowie eine Ergebnisrechnung zu enthalten. Weiters sind in der internen Buchhaltung - unbeschadet der handelsrechtlichen und steuerrechtlichen Vorschriften - jene Regeln, einschließlich der Abschreibungsregeln, anzugeben, nach denen die Gegenstände des Aktiv- und Passivvermögens sowie die ausgewiesenen Aufwendungen und Erträge den gemäß Z 1 getrennt geführten Rechnungskreisen zugewiesen werden. Änderungen dieser Regeln sind nur in Ausnahmefällen zulässig. Diese Änderungen müssen erwähnt und ordnungsgemäß begründet werden. Einnahmen aus dem Eigentum am Fernleitungs- bzw. Verteilernetz sind in den Konten gesondert auszuweisen.

(5) Im Anhang zum Jahresabschluss sind Geschäfte, deren Leistung, Entgelt oder sonstiger wirtschaftlicher Vorteil einen Wert von einer Million Euro übersteigt und die mit verbundenen Unternehmen (GWG § 6 Z 53) getätigt worden sind, gesondert aufzuführen. Besteht der Geschäftsgegenstand aus mehreren Teilen, für die jeweils ein gesondertes Geschäft abgeschlossen wird, so muss bei der Errechnung des Schwellenwertes der Wert eines jeden Teilgeschäftes berücksichtigt werden.“

Zielsetzungen der organisatorischen Entflechtung gemäß §§8 und 26 EIWOG und §7 GWG sind insbesondere die Gleichbehandlung aller Marktteilnehmer, die Beseitigung von Diskriminierungspotenzialen sowie die Vermeidung von Quersubventionen durch den regulierten Netzbereich. Zur Verwirklichung dieser Ziele sollen unabhängige Netzbetreiber eingerichtet werden, die von den übrigen Bereichen eines integrierten Unternehmens gesellschaftsrechtlich, organisatorisch und buchhalterisch getrennt sind und ausreichende Vermögenswerte zur Sicherstellung des Betriebes, der Wartung und des Ausbaus des Netzes besitzen. Dabei sind von den Unternehmen insbesondere folgende Maßnahmen zu setzen: die Errichtung einer eigenen Netzgesellschaft, Personen mit Leitungsfunktionen im Netz dürfen nicht gleichzeitig

wettbewerblichen Unternehmensbereichen angehören, die Erstellung eines Gleichbehandlungsprogramms (Maßnahmen zum Ausschluss diskriminierendes Verhaltens) sowie die Bestellung eines Gleichbehandlungsverantwortlichen.

Auf österreichischer Ebene müssen die Übertragungsnetzbetreiber (Verbund-APG, VKW-Übertragungsnetz AG, Tiroler Regelzone AG-TIRAG) zumindest hinsichtlich ihrer Rechtsform, Organisation und Entscheidungsgewalt unabhängig von den übrigen Tätigkeitsbereichen sein, die nicht mit der Übertragung zusammenhängen.

Für Verteilernetzbetreiber, die zu einem vertikal integrierten Unternehmen gehören und mehr als 100.000 angeschlossene Kunden haben, gilt eine entsprechende Regelung, wobei den Unternehmen für die Durchführung der gesellschaftsrechtlichen Trennung eine Übergangsfrist bis 1. Jänner 2006 gewährt wurde. Die organisatorische und buchhalterische Trennung war dagegen nach dem Wortlaut der Richtlinie bis zum 1. Juli 2004 umzusetzen.

Das Elektrizitätswirtschafts- und -organisationsgesetz bzw. Gaswirtschaftsgesetz eröffnet den Energieversorgungsunternehmen die Umsetzung der organisatorischen Entflechtung („Unbundling“) auf unterschiedliche Art und Weise. Alle Alternativen gewährleisten nach dem Gemeinschaftsrecht und in der Umsetzung in österreichisches Recht das buchhalterische, informatorische, funktionelle Unbundling. Wie bereits erörtert wurde ist auf Grund der Entflechtung eine Übertragung von Eigentum (in die Netzgesellschaft) nicht notwendig. Diese Option wurde ursprünglich vom Europäischen Parlament gefordert. Sollten sich die bisherigen Maßnahmen aber als wenig wirkungsvoll beweisen, wird eine vollständige Eigentumsübertragung erwogen.^{154 155}

Darüber hinaus können grundsätzlich drei Möglichkeiten der organisatorischen Entflechtung unterschieden werden:

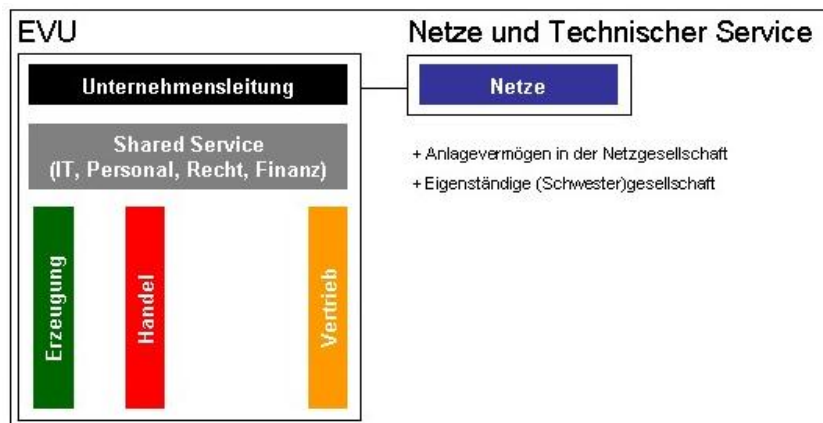
- Vollständige Ausgliederung, das Anlagevermögen ist im Eigentum der SGE Netz
- Ausgliederung der SGE Netz, das Anlagevermögen bleibt im Eigentum des integrierten Energieversorgungsunternehmen
- Ausgliederung der SGE Energie (Energieförderung und/oder Energieerzeugung)

Die erste Variante sieht eine Ausgliederung des gesamten Netzbereiches vor (Abbildung 18). Diese Trennung des Netzbereiches vom integrierten Energieversorgungsunternehmen stellt das

154) vgl. Koenig, Kühling, Rasbach (2003), S. 223

155) siehe dazu auch die Ergebnisse der Sektorenuntersuchung 2007 durch die Europäische Kommission

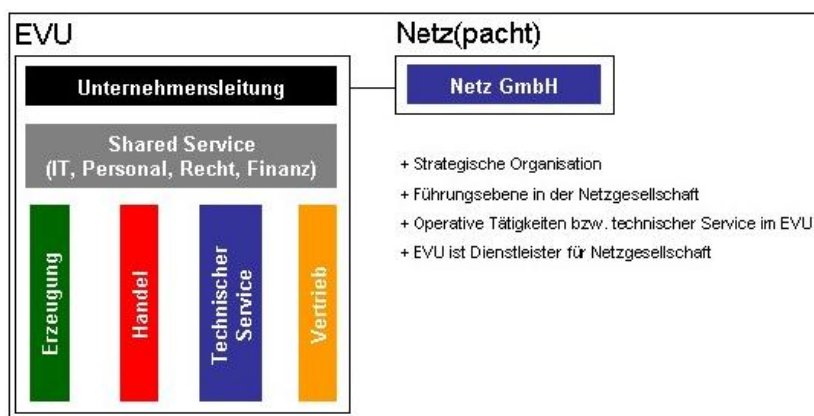
von der Europäischen Kommission ursprünglich „Asset Unbundling“ dar. Im Zuge dieser gesellschaftsrechtlichen Trennung würde die Netzgesellschaft als operativ eigenständige Gesellschaft hervorgehen. Im Zusammenhang eines „Ownership Unbundling“ muss die SGE Netz veräußert werden, d.h. das integrierte Energieversorgungsunternehmen darf keine Mehrheitsanteile an der Netzgesellschaft besitzen.



Quelle: eigene Darstellung

Abbildung 18: Organisation der Netzgesellschaft in Form des „Asset Unbundling“

Die zweite Variante sieht vor, die technischen Anlagen im vertikal integrierten Energieversorgungsunternehmen zu belassen und nur eine „strategische Netzeinheit“ auszugliedern. Diese Netzeinheit pachtet sodann die Leistungen vom integrierten Unternehmen (Abbildung 19).



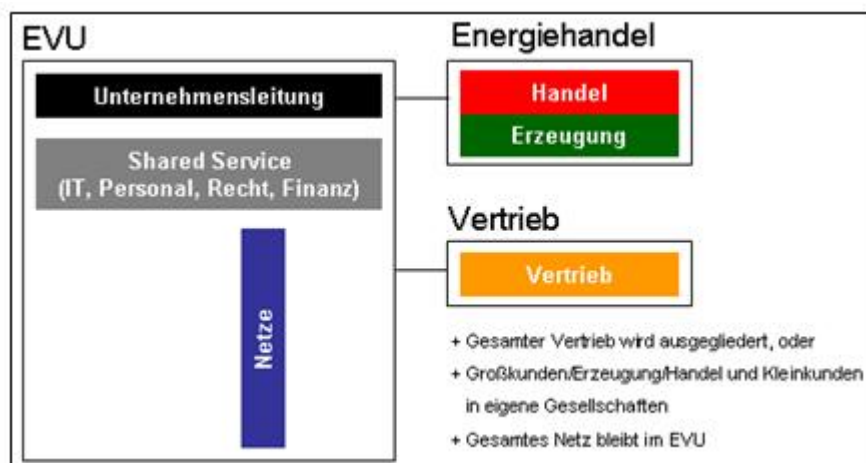
Quelle: eigene Darstellung

Abbildung 19: Organisation der Netzgesellschaft in Form eines Pachtmodells

Die Übertragung des Eigentums in die Netzgesellschaft ist nicht notwendig. Die Netzgesellschaft ist somit nur eine Gesellschaft, welcher vertraglich die Nutzung des Netzes eingeräumt wird und über entsprechende Weisungsrechte gegenüber der Muttergesellschaft verfügt. Die Leitung der

Netzgesellschaft hat durch gesellschaftsrechtliche Leitungsorgane zu erfolgen, zu welchen zumindest der Geschäftsführer zu zählen ist. Denn „Leitung“ setzt jedenfalls die rechtliche Befugnis, den Betrieb zu gestalten, voraus. Dies entspricht auch § 70 Abs 1 AktG, wonach „Leitung“ nur der obersten Führungsebene zukommt.¹⁵⁶ Das österreichische Gaswirtschaftsgesetz legt hier strengere Grenzen als die Erdgasbinnenmarkttrichtlinie. Gemäß §7 GWG umfasst die Führungsebene auch Mitarbeiter der zweiten Ebene, d.h. die leitenden Angestellten. Diese Variante einer Netzgesellschaft, wobei das Anlagevermögen in der Muttergesellschaft verbleibt, ist derzeit die bevorzugte Variante in der Umsetzung der gesellschaftsrechtlichen Unbundling-Vorgaben.¹⁵⁷ Der Bereich der Shared Services kann entsprechend der Richtlinie 2003/54/EG und 2003/55/EG in der Muttergesellschaft verbleiben. Die Richtlinie sieht hier kein ausdrückliches Verbot vor. Dies spiegelt sich auch in der österreichischen Gesetzgebung wieder.

Die dritte Variante beinhaltet die Ausgliederung jener Bereiche die dem Wettbewerb unterliegen, d.h. Erzeugung bzw. Produktion und Vertrieb bzw. Lieferung (Abbildung 20). In den rechtlich nicht bindenden Interpretating Notes der GD Energie und Verkehr vom 16.1.2004 wird zwar ein Verbot für diese Gesellschaftskonstellation ausgesprochen, dies findet sich aber nicht in der österreichischen Gesetzgebung wieder, so dass auch diese Gesellschaftsgründung bzw. -beteiligung möglich ist.



Quelle: eigene Darstellung

Abbildung 20: Organisation der Netzgesellschaft in Form einer Netzholding

Für vertikal und horizontal integrierte Multi-Utility Unternehmen besteht die Möglichkeit den Netzbereich verschiedener Sparten in eine Gesellschaft zusammenzuführen. Dieser

156) vgl. Haarmann Hügel (2004), S.25

157) vgl. Gleichbehandlungsprogramm der Energie-Control GmbH (2006)

Kombinationsnetzbetreiber ist nach Artikel 15 der Richtlinie 2003/54/EG möglich und findet sich auch in der österreichischen Gesetzgebung wieder. Dies umfasst sowohl Übertragungsnetzbetreiber und Verteilnetzbetreiber als auch eine Spartenintegration von Strom- und Erdgasnetz. Eine weitere Sparte im Netzbereich wie z.B. ein Fernwärmenetz bedarf der Genehmigung der Regulierungsbehörde.

Die Rechtsform der Gesellschaft kann nach österreichischem Recht eine Kapitalgesellschaft (AG, GmbH) aber auch eine gemäß § 124 HGB rechtsfähige Personengesellschaft sein. Hiervon ist aber eine Gesellschaft bürgerlichen Rechts ausgenommen.¹⁵⁸ Im Gegensatz zur deutschen Lehre entspricht aber eine GmbH den Unbundling Anforderungen, wenn als zusätzliche Maßnahmen in der Satzung die Weisungsfreiheit der Geschäftsführer im relevanten Bereich und eine Regelung zur Absicherung von Geschäftsführern gegen eine Abberufung ohne wichtigen Grund getroffen werden.¹⁵⁹

Kern der organisatorischen Entflechtung ist somit, dass der Netzbetreiber hinsichtlich seiner Rechtsform, Organisation und Entscheidungsgewalt unabhängig von den übrigen Tätigkeitsbereichen zu sein hat und bestimmte Mindestanforderungen zu erfüllen hat. Das betrifft die Nichtzugehörigkeit der für die Leitung zuständigen Personen zu anderen betrieblichen Einrichtungen, die Berücksichtigung der berufsbedingten Interessen dieser Personen, die tatsächlichen Entscheidungsbefugnisse des Netzbetreibers in Bezug auf den Betrieb, die Wartung und den Ausbau des Netzes erforderlichen Vermögenswerte sowie die Erstellung eines Gleichbehandlungsprogrammes bzw. Übereinstimmungsprogramms in welchen alle Maßnahmen verankert sind die ein diskriminierendes Verhalten ausschließen.

Der aktuelle Stand der Umsetzung des gesellschaftsrechtlichen Unbundlings in Österreich kann wie folgt zusammengefasst werden: Es gibt keine Standardempfehlung für die Umsetzung der Entflechtungsvorschriften. Gas- und Stromnetzbetreiber werden wahrscheinlich wie bisher als Kombinationsnetzbetreiber formieren sofern dies schon in der Vergangenheit erfolgt ist. Dies spiegelt sich auch im letzten Gleichbehandlungsbericht der Energie-Control GmbH wieder.¹⁶⁰ Acht der zwanzig vertikal integrierten Gasversorgungsunternehmen, welche auch die Tätigkeit der Verteilung ausüben, sind gemäß §7 Abs. 2 GWG zur gesellschaftsrechtlichen Entflechtung verpflichtet. Von diesen acht Unternehmen haben zwei die Variante des Netzpachtmodells gewählt und drei Unternehmen haben sich für die Variante einer Netzholding entschieden. Diese Unternehmen haben folglich die vertrieblichen Tätigkeiten in andere Gesellschaften ausgegliedert. Weitere zwei Unternehmen haben die Struktur einer Holding gewählt, in welcher

158) vgl. Haarmann Hügel (2004), S. 21f.

159) vgl. Haarmann Hügel (2004), S. 49f.

160) vgl. ECG Gleichbehandlungsprogramme österreichischer Gasnetzbetreiber Gesamtbericht 2005 (2006)

die Netzgesellschaft als Schwestergesellschaft zur Vertriebsgesellschaft und zu anderen Gesellschaft des verbunden Unternehmens firmiert. Von diesen zwei Unternehmen hat ein Unternehmen auch das Anlagevermögen in die Netzgesellschaft transferiert und somit auch ein Asset Unbundling durchgeführt. Das achte Unternehmen hat sich für die Variante einer Netzgesellschaft entsprechend der Abbildung 19 entschieden.¹⁶¹

Es bleibt die Frage, ob die getroffenen Maßnahmen die gewünschte Wirkung - nämlich mehr Wettbewerb - zeigen. Schlussendlich liegt es in der Hand des Kunden, ab welchen Einsparpotenzialen dieser den Lieferanten wechseln wird.¹⁶²

Aufgrund des Energie-Regulierungsbehördengesetzes wird der Regulierungsbehörde eine legislative Kompetenz übertragen. Gemäß §4 E-RBG besteht die Regulierungsbehörde in Österreich aus der Energie-Control GmbH und der Energie-Control Kommission. Eigentümer dieser Gesellschaft ist die Republik Österreich unter der Weisung des Bundesministers für Arbeit und Wirtschaft.¹⁶³ Die legislativen Kompetenzen der Energie-Control GmbH gemäß §7 E-RBG und der Energie-Control Kommission gemäß §16 E-RBG erstrecken sich auf folgende Bereiche:

„§ 7 (1) Die Energie-Control GmbH hat sämtliche Aufgaben, die

1. im Elektrizitätswirtschafts- und -organisationsgesetz und in den auf Grund dieses Gesetzes erlassenen Verordnungen,
2. im Bundesgesetz, mit dem die Ausübungsvoraussetzungen, die Aufgaben und die Befugnisse der Verrechnungsstellen für Transaktionen und Preisbildung für die Ausgleichsenergie geregelt werden, und den auf Grund dieses Gesetzes erlassenen Verordnungen,
3. im Gaswirtschaftsgesetz und in den auf Grund dieses Gesetzes erlassenen Verordnungen,
4. in diesem Bundesgesetz und der auf Grund dieses Bundesgesetzes erlassenen Verordnungen sowie
5. im Ökostromgesetz

der Regulierungsbehörde übertragen sind, wahrzunehmen, sofern hiefür nicht die Energie-Control Kommission (§ 16) zuständig ist. Die Energie-Control GmbH hat alle

161) vgl. ECG Gleichbehandlungsprogramme österreichischer Gasnetzbetreiber Gesamtbericht 2005 (2006)

162) vgl. Bundeswettbewerbsbehörde (2005), S.57

163) §5 Abs. 2 E-RBG

organisatorischen Vorkehrungen zu treffen, um ihre Aufgaben erfüllen zu können und der Energie-Control Kommission die Erfüllung deren Aufgaben zu ermöglichen.

(2) Zu den Geschäften, die der Energie-Control GmbH zur Besorgung zugewiesen sind, zählt auch die Erstellung von Gutachten und Stellungnahmen über die Markt- und Wettbewerbsverhältnisse im Elektrizitäts- und Erdgasbereich sowie die Wahrnehmung der den Regulatoren durch das Kartellgesetz eingeräumten Antrags- und Stellungnahmerechte für diesen Bereich. Darüber hinaus obliegt der Energie-Control GmbH die Wahrnehmung von Angelegenheiten im Zusammenhang mit der Behandlung von Stromerzeugung in Anlagen aus erneuerbaren Energieträgern und Kraft-Wärme-Kopplungsanlagen. Im Rahmen dieses Sachgebietes können auch Angehörige ihres Personalstandes als unabhängige Sachverständige in Gerichts- und Verwaltungsverfahren beigezogen werden.

(3) Die Energie-Control GmbH wirkt an der Zusammenarbeit zum Zweck der Weiterentwicklung des Europäischen Energiebinnenmarktes mit.

(4) Eine Zuständigkeit der Energie-Control GmbH besteht nicht bei Verträgen gemäß § 70 Abs. 2 EIWOG“

„§ 16 (1) (Verfassungsbestimmung) Der Energie-Control Kommission sind folgende Aufgaben zugewiesen:

1. Genehmigung der allgemeinen Bedingungen der Netzbetreiber für Inanspruchnahme der Übertragungs- und Verteilernetze (§§ 24 und 31 EIWOG);
2. die Bestimmung der Systemnutzungstarife und sonstiger Tarife gemäß § 25 EIWOG sowie die Bestimmung von Tarifen und Verrechnungsgrundsätzen bei Regelzonen überschreitenden Lieferungen von elektrischer Energie;
3. die Untersagung der Anwendung von Bedingungen, die auf Endverbraucher Anwendung finden und die gegen ein gesetzliches Verbot oder gegen die guten Sitten verstoßen;
4. die Entscheidungen über Netzzugangsverweigerung im Verfahren gemäß § 20 Abs. 2 EIWOG;
5. die Schlichtung von Streitigkeiten zwischen Marktteilnehmern in jenen Fällen, in denen der Netzzugangsberechtigte Ansprüche gegen den Netzbetreiber geltend macht (§ 21 EIWOG);

6. die Schlichtung von Streitigkeiten aus der Abrechnung von Ausgleichsenergie;
7. die Gewährung von Ausnahmen gemäß Art. 7 der Verordnung (EG) Nr. 1228/2003 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 26. Juni 2003 über die Netzzugangsbedingungen für den grenzüberschreitenden Stromhandel, ABL. L 176 vom 15. Juli 2003, S. 1;
8. die Erlassung von Bescheiden gemäß § 7 Abs. 2 GWG;
9. die Gewährung von Ausnahmen gemäß § 20a Abs. 1 GWG sowie gemäß der Verordnung (EG) Nr. 1775/2005 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 28. September 2005 über die Bedingungen für den Zugang zu Erdgasfernleitungsnetzen, ABl. L 289 vom 3. November 2005, S. 1;
10. die Erteilung von Genehmigungen zur Ausübung der Tätigkeit eines Fernleitungsunternehmens und eines Verteilerunternehmens (§ 13 GWG) und Entziehung gemäß § 38a GWG;
11. die Bestimmung des Anteils der gemäß § 22 Abs. 1 GWG abzunehmenden Erdgasmengen (§ 22 Abs. 2 GWG);
12. die Feststellungen gemäß §§ 22 Abs. 6 und 39a Abs. 3 GWG;
13. die Erlassung von Bescheiden gemäß § 31h Abs. 2 und 4 GWG und die Erlassung von Verordnungen gemäß § 31h Abs. 5 GWG;
14. die Maßnahmen zur Sicherung der Erdgasversorgung (§ 38e GWG);
15. die Genehmigung der Allgemeinen Bedingungen des Regelzonenführers (§ 12h GWG) und der Verteilerunternehmen (§ 26 GWG), der Allgemeinen Bedingungen für grenzüberschreitende Transporte der Fernleitungsunternehmen bzw. Inhaber von Transportrechten (§ 31g GWG);
16. die Bestimmung von Tarifen (§§ 23a und 23d GWG);
17. die Untersagung der Anwendung von Bedingungen für den Erdgasbereich, die auf Endverbraucher Anwendung finden und die gegen ein gesetzliches Verbot oder gegen die guten Sitten verstoßen;
18. die Erlassung von Verordnungen gemäß § 22 Abs. 2 Z 5a EIWOG;
19. die Entscheidungen über Netzzugangsverweigerung im Verfahren gemäß § 19 Abs. 4 GWG;

20. die Schlichtung von Streitigkeiten zwischen Marktteilnehmern in jenen Fällen, in denen der Netzzugangsberechtigte Ansprüche gegen den Netzbetreiber geltend macht (§ 21 GWG);
21. die Feststellung, ob hinsichtlich eines Staates die Voraussetzungen für die Anwendung des Netzverweigerungstatbestands gemäß § 19 Abs. 1 Z 4 GWG vorliegen (§ 67 GWG);
22. die Entscheidung über die Ausnahme von der Verpflichtung zur Gewährung des Netzzuganges gemäß § 20 Abs. 4 GWG;
23. die Festlegung von Festpreisen gemäß § 23e GWG;
24. die Feststellung, ob die Errichtung, Erweiterung oder Änderung einer Erdgasleitungsanlage mit dem Ziel des § 3 GWG unvereinbar ist oder der Netzbetreiber daran gehindert wird, die ihm auferlegten Verpflichtungen gemäß § 4 zu erfüllen (§ 47 Abs. 3 GWG);
25. die Erlassung von Verordnungen gemäß § 12f GWG;
26. die Genehmigung der langfristigen Planung des Netzausbaus (§ 12e GWG);
27. die Erlassung von Richtlinien für Versteigerungsbedingungen durch Verordnung gemäß § 22 Abs. 4 GWG;
28. die Erlassung von Verordnungen gemäß § 39a Abs. 2 GWG;
29. die Erlassung von Verordnungen gemäß § 20 Abs. 6 GWG;
30. die Erlassung von Verordnungen zur Änderung der im GWG enthaltenen Anlagen.

(2) Die Energie-Control Kommission ist Berufungsbehörde gegen Entscheidungen der Energie-Control GmbH, sofern im Abs. 3 nicht anderes bestimmt wird.

(3) Die Energie-Control Kommission hat in den Fällen des Abs. 1 Z 1 sowie 3 bis 15, 17, 19 bis 22, 24 und 26 bescheidmäßig innerhalb von zwei Monaten zu entscheiden. Diese Frist kann um zwei Monate verlängert werden, wenn die Energie-Control Kommission zusätzliche Informationen anfordert. Eine weitere Verlängerung ist nur mit Zustimmung der am Verfahren beteiligten Parteien möglich. Auf Leistung, Unterlassung oder Untersagung gerichtete Bescheide bilden einen Exekutionstitel im Sinne des § 1 der Exekutionsordnung, RGBl. Nr. 79/1896 in der jeweils geltenden Fassung.

(3a) (Verfassungsbestimmung) Die Partei, die sich mit Entscheidungen gemäß Abs. 1 Z 5, 6 und 20 nicht zufrieden gibt, kann die Sache innerhalb von vier Wochen nach Zustellung des Bescheides bei Gericht anhängig machen. Mit der rechtskräftigen Entscheidung des Gerichts tritt die Entscheidung der Energie-Control Kommission außer Kraft. Die Entscheidung über einen Antrag auf Bewilligung der Wiedereinsetzung gegen den Ablauf der Anrufungsfrist obliegt dem Gericht; der Wiedereinsetzungsantrag ist unmittelbar bei Gericht einzubringen.

(4) Die Bestimmung von Tarifen gemäß Abs. 1 Z 16 und von Festpreisen gemäß Abs. 1 Z 23 erfolgt durch Verordnung.“

Diese Vorschriften bedingen eine Vielzahl an organisatorischen und operativen Anforderungen an das vertikal integrierte Energieversorgungsunternehmen. Von Bedeutung für das Unternehmen ist die Umsetzung der Anforderungen auf der operativen Ebene, d.h. in welchen Prozessen werden die Anforderungen der Regulierungsbehörde realisiert. Die Anforderungen können im Unternehmen grundsätzlich durch zwei verschiedene Varianten im Unternehmen umgesetzt werden (die dritte Variante, nämlich keine Umsetzung, wird bei rechtlichen Anforderungen als nicht realistisch angesehen und daher ausgeblendet). Die erste Variante besteht in der Anpassung der Ablauforganisation, d.h. die Anforderungen werden in bestehende Prozesse integriert. Die zweite Variante besteht in der Anpassung der Aufbauorganisation, d.h. im Unternehmen wird eine neue Organisationseinheit realisiert, welche die Umsetzung der Anforderungen im Unternehmen gewährleistet bzw. bestehende Prozesse im Unternehmen adaptiert um den rechtlichen Anforderungen genüge zu tun. Anforderungen die sich aufgrund der Umsetzung der rechtlichen Anforderungen im Unternehmen ergeben sind in einem strategischen Kontext zu sehen und werden im folgenden Abschnitt genauer untersucht.

4.2.2 Strategische Anforderungen an das EVU

Die strategischen Anforderungen an das integrierte Energieversorgungsunternehmen haben ihren Ursprung in den rechtlichen Anforderungen auf Grund der Liberalisierung. Im Wesentlichen sind dies Anforderungen die sich durch die Einführung von Wettbewerb im leitungsgebundenen Energiemarkt ergeben. Von grundlegender Bedeutung ist dabei der Verlust der Monopolstellung im bisherigen Versorgungsgebiet. Mit der Öffnung des Elektrizitäts- und Erdgasmarktes innerhalb von Österreich (und Europa) erfolgt eine Erweiterung des bisherigen Marktgebietes. Dies kann sowohl Chancen als auch Risiken für das integrierte Energieversorgungsunternehmen bergen. Zu den Chancen zählt die Erhöhung des eigenen Marktanteils durch unternehmensspezifische Marktstrategien. Zu den Risiken zählt der Verlust an Kunden durch den Wechsel zu einem anderen Energieversorger. Dadurch gewinnt das Strategische Management für die integrierten

Energieversorgungsunternehmen an Bedeutung. Strategisches Management bedeutet in diesem Zusammenhang die Generierung von Wettbewerbsvorteilen um die bestehenden Kunden zu binden und um neue Kunden zu gewinnen. Abhängig von der Art der strategischen Orientierung des Unternehmen lassen sich strategische Positionierungsprogramme und strategische Wertschöpfungsprogramme unterscheiden. Zu den strategischen Positionierungsprogrammen zählen Markt- und Wettbewerbsstrategien. Zu den strategischen Wertschöpfungsstrategien zählen Aktivitäts- und Ressourcenstrategien.¹⁶⁴

4.2.2.1 Markt- und Wettbewerbsstrategien

Die vorgeschriebene Entflechtung der Tätigkeiten des Netzbereiches vom integrierten Energieversorgungsunternehmen und der damit einhergehende Wettbewerb auf der Ebene der Energieerzeugung und -verteilung sind *die* Herausforderungen an die Unternehmensführung. Der Wettbewerb auf dem Elektrizitäts- und Erdgasmarkt bezieht sich auf alle Bereiche der Wertschöpfungskette ausgenommen dem regulierten Netzbereich. Auf der Ebene der Energieverteilung ist der Energielieferant bzw. das integrierte Energieversorgungsunternehmen nicht mehr auf das ehemalige angestammte Versorgungsgebiet begrenzt. Aufgrund der Einschränkung der Kapazitäten zu den angrenzenden Ländern kann aber noch nicht von einem nationalen bzw. europäischen Energiebinnenmarkt gesprochen werden.¹⁶⁵

Der Zweck von Marktstrategien ist daher die Positionierung der strategischen Geschäftseinheiten (SGE Netz, SGE Energie) gegenüber einzelnen Marktsegmenten bzw. Zielgruppen. Die Positionierung kann durch verschiedene Maßnahmen entlang von vier Dimensionen erfolgen:¹⁶⁶

- Variation der Marktstrategie:
Inwieweit sind Veränderungen der Marktstrategie erforderlich? (alt/neu)
- Substanz der Marktstrategie:
Welcher Nutzen soll geboten werden? (Präferenzen/Kosten)
- Feld der Marktstrategie:
Welche Marktsegmente und Zielgruppen sollen bearbeitet werden?
(Rückzug/Diversifikation)
- Stil der Marktstrategie:
Welches Verhalten soll gewählt werden? (alt/neu)

164) vgl. Müller-Stewens und Lechner (2001), S.416

165) vgl. BWB Bericht (2005)

166) Müller-Stewens und Lechner (2001), S.416

Prinzipiell kann auch keine Änderung der Marktstrategie erfolgen. Aufgrund des Wettbewerbs ist eine Adaption der Marktstrategie jedoch naheliegend. Um die bestehende Marktstrategie fortzuführen bzw. Wettbewerb zu verhindern kann der Aufbau von Marktbarrieren zweckmäßig sein. Die Erhöhung des Marktanteils kann mittelbar durch die Akquisition von Energielieferanten oder in Form von Kooperationen auf der Ebene der Energielieferung erfolgen. Eine unmittelbare Möglichkeit der Erhöhung des Marktanteils besteht in der Akquirierung von Energiekunden im Zuge des Wechsels. Darüber hinaus kann eine Expansion über das angestammte Versorgungsgebiet hinaus den Marktanteil des Unternehmens erhöhen. Eine gegensätzliche Marktstrategie stellt den Rückzug bzw. den Verkauf der strategischen Geschäftseinheit dar.

Jene Tätigkeiten in einem vertikal integrierten Energieversorgungsunternehmen, welche mit der Errichtung, dem Betrieb und der Instandhaltung der Übertragungs- und Verteilnetze in Zusammenhang stehen, unterliegen den organisatorischen Entflechtungsvorschriften wie sie im vorherigen Kapitel erörtert wurden. Die Gründung einer Netzgesellschaft, in welcher Form auch immer, hängt von mehreren Faktoren ab. Aus strategischer Sicht ergibt sich die Möglichkeit von Kooperationen mit anderen Marktpartnern. Hier können sowohl Synergien im Bereich der Netze und/oder im Bereich der Energielieferung genannt werden. Eine strategische Kooperation im Bereich der Erdgaslieferung ist in Österreich zum Beispiel die Erdgasvertriebsgesellschaft Econgas.¹⁶⁷ Die Econgas GmbH wurde 2002 durch die heutigen Eigentümer Begas AG, EVN AG, Linz Gas/Wärme GmbH, OMV Erdgas AG, OÖ Ferngas AG und der Wiengas GmbH gegründet. Mit der Gründung einer Erdgasvertriebsgesellschaft für Kunden mit einem Verbrauch größer als 500.000m³ haben die genannten Gesellschaften das Vertriebsgeschäft in eine eigenständige Gesellschaft eingebracht. Diese Gesellschaften haben im Zuge der organisatorischen Entflechtung daher nicht die Variante des Netzpachtmodells gewählt, sondern die Variante einer Netzholding bzw. einer Netzgesellschaft in einer Holding. Für die Energiebelieferung von Kleinkunden wurden eigene Gesellschaften gegründet. Folglich verblieben der Netzbereich und sonstige Produktbereiche im integrierten Energieversorgungsunternehmen oder in Form von Schwestergesellschaften in einer Holding.

Beschreiben Marktstrategien die Positionierung des Unternehmens zu den Marktsegmenten bzw. Zielgruppen so beschreiben Wettbewerbsstrategien die Positionierung des Unternehmens zu Konkurrenten. Ziel einer Wettbewerbsstrategie ist somit die Generierung von spezifischen Wettbewerbsvorteilen gegenüber den Konkurrenten, wobei für verschiedene Kundensegmente unterschiedliche Wettbewerbsstrategien entwickelt werden können. Zu den wichtigsten Wettbewerbsstrategien zählen die Strategie der Kostenführerschaft und die Strategie der

167) www.econgas.com

Differenzierung (hinsichtlich Qualität, Zeit der Erstellung des Produkts und des „Image“ des Produkts).¹⁶⁸

Der Zweck von Wettbewerbsstrategien besteht in der Positionierung gegenüber den Konkurrenten. Die Positionierung kann durch verschiedene Maßnahmen entlang von vier Dimensionen erfolgen:¹⁶⁹

- Schwerpunkt des Wettbewerbs:
Womit soll konkurriert werden? (Differenzierung/Kostenführerschaft)
- Ort des Wettbewerbs:
Wo soll konkurriert werden? (branchenweit/segmentspezifisch)
- Taktiken des Wettbewerbs:
Welche Taktiken sollen eingesetzt werden? (defensiv/offensiv)
- Regeln des Wettbewerbs:
Nach welchen Regeln soll konkurriert werden? (anpassen/verändern)

Sowohl im Elektrizitäts- als auch im Erdgasmarkt gibt es einen unmittelbaren Wettbewerb zwischen den Elektrizitäts- bzw. Erdgaslieferanten als auch einen mittelbaren Wettbewerb zwischen den einzelnen Energieträger. Die Erzeugung von Raumwärme als Energiedienstleistung kann durch die Verbrennung von Erdgas sowie durch eine Fernwärmeversorgung erfolgen. Erdgas kann in diesem Fall durch Fernwärme substituiert werden. Die Versorgung des Kunden mit Fernwärme anstelle von Erdgas würde somit eine vorteilhafte Wettbewerbsstrategie darstellen (siehe Tabelle 5).

Tabelle 5: Nutzung und Substitution von Elektrizität und Erdgas (je Kundensegment)

	Haushalt (Elektrizität)	Gewerbe (Elektrizität)	Industrie (Elektrizität)	Haushalt (Erdgas)	Gewerbe (Erdgas)	Industrie (Erdgas)
Raumwärme	o	o	oo	o	o	oo
Prozesswärme	-	oo	oo	-	oo	oo
Warmwasser	o	oo	oo	o	oo	oo
Lichtenergie	x	x	x	-	-	-
Antriebsenergie	x	x	x	-	x	x

x nicht substituierbar, Wechsel des Lieferanten dennoch möglich
 oo langfristig substituierbar, hohe Kosten durch Wechsel der Energieform
 o kurzfristig substituierbar (< 1 Jahr), niedrige Kosten durch Wechsel der Energieform
 - keine Relevanz

Quelle: eigene Darstellung

Im Zuge der Liberalisierung erfolgt durch den regulierten Netzzugang die funktionale Trennung zwischen Netzkunden und Energiekunden. Das integrierte Energieversorgungsunternehmen hat

¹⁶⁸) vgl. Müller-Stewens und Lechner (2001), S.416ff.

¹⁶⁹) Müller-Stewens und Lechner (2001), S.416

daher eine Vertragsbeziehung als Netzbetreiber und eine Vertragsbeziehung als Energielieferant mit dem Kunden. Die Vertragsbeziehung EVU(Netzbetreiber)-Netzkunde wird gegenständlich immer gleich bleiben solange der Kunde im selben Objekt Energie bezieht. Nur durch eine mögliche Substitution der Energieträger (siehe Tabelle 4) kann der Netzkunde „verloren“ gehen. Die Vertragsbeziehung EVU-(Energielieferant)-Energiekunde ist zeitlich begrenzt und wird mit jedem Wechsel des Energielieferanten durch den Kunden erneut abgeschlossen. Aus vertrieblicher Sicht entsteht ein interessanter Aspekt in der Kundenakquisition. Werden Kundenanschlüsse unmittelbar durch die Netzgesellschaft akquiriert oder werden durch den Energielieferanten neue Kunden gewonnen? Auch diese Frage ist eng verknüpft mit der Ausgestaltung der organisatorischen Entflechtung im integrierten Energieversorgungsunternehmen. Aus Sicht des regulierten Netzbetreibers ist das Marktgebiet das angestammte Versorgungsgebiet. Aus der Sicht des Energielieferanten können neue Kunden - sowohl neu zu versorgende Kundenanlagen als auch Kunden die Wechselwillig sind - außerhalb des angestammten Versorgungsgebiets akquiriert werden.

Die Vertragsbeziehung EVU bzw. Netzbetreiber und Netzkunde hat die Herstellung eines Anschlusses der Anlage des Kunden an das Netz des Netzbetreibers zum Inhalt. Die Herstellung des Anschlusses ist technisch, vertraglich und zeitlich entsprechend den gesetzlichen Anforderungen durchzuführen. Der Netzbetreiber ist gemäß den Vorschriften des EIWOG und GWG zu einem diskriminierungsfreien Verhalten angehalten. Der Netzbetreiber darf dabei das mit ihm verbundene Unternehmen (Energielieferant bzw. das integrierte Energieversorgungsunternehmen) für die Belieferung des Kunden mit Energie nicht bevorzugen.

Hinsichtlich des regulierten Netzzuganges nimmt die Regulierungsbehörde eine bedeutende Stellung bei der Festlegung der Systemnutzungsentgelte für den Netzzugang ein. Seit dem 1.1.2006 unterliegen die Netzbetreiber des österreichischen Elektrizitätsmarktes einem Anreizregulierungsmodell (und seit 1.2.2008 auch die Netzbetreiber des österreichischen Erdgasmarktes). Dieses Modell entkoppelt die Erlöse von den Preisen. Der „Erlöspfad“ ist für den Netzbetreiber begrenzt. Der „Anreiz“ für den Netzbetreiber besteht darin, innerhalb einer definierten Periode, die Kosten unterhalb der „erlaubten“ Kosten zu senken. Gelingt dies dem Netzbetreiber so darf dieser Gewinn beim Netzbetreiber verbleiben. Allen bisherigen Regulierungsmodellen unterliegt somit das Prinzip die Erlöse der Netzbetreiber zu begrenzen. Der durch die Regulierung entstehende Kostendruck im Elektrizitäts- und Erdgasmarkt kann durch eine Diversifikation begegnet werden. Eine Möglichkeit besteht im Wechsel des Energieträgers zur Erzeugung der gleichen Energiedienstleistung für den Kunden. Die für den Kunden notwendige Raumwärme kann durch „regulierte“ Energieformen wie Elektrizität und Erdgas erfolgen, aber auch durch „nicht-regulierte“ Energieformen wie Fernwärme. Grundsätzlich

wird daher die Organisationsform des integrierten Energieversorgungsunternehmens durch die Markt- und Wettbewerbsstrategie bestimmt.

Des Weiteren obliegt der Regulierungsbehörde die Wettbewerbsaufsicht über alle Marktteilnehmer und Netzbetreiber, insbesondere in Hinblick auf die Gleichbehandlung aller Marktteilnehmer und die Überwachung der organisatorischen Entflechtung der integrierten Energieversorgungsunternehmen. Im Zuge der Wettbewerbsaufsicht arbeitet die Energie-Control GmbH mit der Bundeswettbewerbsbehörde zusammen.¹⁷⁰ Die Bundeswettbewerbsbehörde wurde mit 1. Juli 2002 auf Grundlage des Bundesgesetzes über die Einrichtung einer Bundeswettbewerbsbehörde (Wettbewerbsgesetz, BGBl I Nr 62/2002) als unabhängige Behörde in Wettbewerbsangelegenheiten errichtet. Die Bundeswettbewerbsbehörde ist organisatorisch beim Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit angesiedelt und verfolgt insbesondere die Sicherstellung eines funktionierenden Wettbewerbs sowie die Vermeidung von Wettbewerbsverzerrungen im Sinne des österreichischen Kartellgesetzes bzw. der europäischen Wettbewerbsregeln. Entscheidungen von Regulierungsbehörden werden von der Bundeswettbewerbsbehörde auf die Vereinbarkeit mit dem europäischen Gemeinschaftsrecht und des Kartellgesetzes hin überprüft.

Im Zuge der Liberalisierung muss das integrierte Energieversorgungsunternehmen bzw. der Netzbetreiber die neu hinzukommenden Anforderungen und Vorschriften durch die Regulierungsbehörde bzw. den Bundes- und Landesgesetzgeber berücksichtigen. Das Unternehmen kann dabei entscheiden ob es einen aktiven Dialog mit diesen Behörden führt, oder ob die Vorschriften passiv übernommen werden. Wie auch immer dieser Dialog geführt wird, von Bedeutung ist dabei für das Unternehmen, wie diese Vorschriften im Unternehmen umgesetzt werden. Einerseits muss das neue Wissen in Form von Vorschriften in den Arbeitsprozessen verankert werden und Andererseits muss die Verfügbarkeit des Wissens gewährleistet werden.

Grundsätzlich kann daher festgehalten werden, dass das „eigentliche“ Produkt nicht im Netzanschluss (durch den Netzbetreiber) bzw. in der Energieversorgung (durch den Energielieferanten) besteht, sondern in der Realisierung von Energiedienstleistungen. Eine Energiedienstleistung auf Basis eines spezifischen Energieträgers (z.B. nur erneuerbare Energieträger) kann somit ein Wettbewerbsvorteil sein, um sich von der Konkurrenz zu unterscheiden.

Es kann daher festgehalten werden, dass dem Energieversorgungsunternehmen grundsätzlich zwei Varianten von Wettbewerbsstrategien offen stehen, die Kostenführerschaft und die

170) vgl. Endbericht Strom und Gas der Bundeswettbewerbsbehörde (2006)

Qualitätsführerschaft bzw. Produktdifferenzierung. Im Fall der Kostenführerschaft wird Strom als Commodity-Produkt betrachtet und ein möglichst geringer Strompreis ist das wichtigste Verkaufsargument. Die Kundenwünsche und -bedürfnisse sind in diesem Fall eher zweitrangig, Im Fall der Qualitätsführerschaft steht die Maximierung des Kundennutzens im Vordergrund. Im Vordergrund stehen hier maßgeschneiderte Energiedienstleistungen und ein niedriger Preis ist nicht das einzige Verkaufskriterium.¹⁷¹ Die Strategie der Qualitätsführerschaft empfiehlt POSCH [1996] vor allem für kleine und mittlere Energieversorgungsunternehmen, da die Strategie der Kostenführerschaft und somit ein möglichst geringer Preis, das am leichtesten zu imitierende Instrument des herkömmlichen Marketing-Mix ist.¹⁷²

4.2.2.2 Aktivitäts- und Ressourcenstrategien

Die Aktivitäts- und Ressourcenstrategien sind mit den Markt- und Wettbewerbsstrategien unmittelbar miteinander verknüpft. Markt- und Wettbewerbsstrategien spiegeln dabei die externe Dimension wieder, d.h. wie positioniert sich das (Energieversorgungs-)unternehmen mit seinen Produkten im Markt. Die Aktivitäts- und Ressourcenstrategien stellen hingegen die interne Dimension dar, d.h. wie wird die strategische Marktpositionierung im Unternehmen organisatorisch umgesetzt. Aktivitätsstrategien beinhalten Überlegungen zum Aufbau, Vernetzungsgrad und der technologischen Erneuerung der Wertschöpfungskette. Ressourcenstrategien beschäftigen sich mit den Gestaltungsoptionen im Zusammenhang der Ressourcenverfügbarkeit, wobei Ressourcen das Kapital, die Mitarbeiter und das vorliegende Wissen sowie den Materialeinsatz umfassen. Hinsichtlich des Materialeinsatzes können Strategien der Diversifizierung eine Risikostreuung bewirken. Neben den strategischen Überlegungen zur Zusammensetzung der (Kapital- und Material-)Ressourcen gilt es auch das Einsatzspektrum der Humanressourcen bestmöglich zu organisieren und zu entwickeln.¹⁷³¹⁷⁴

Der Zweck von Aktivitätsstrategien ist die Gestaltung der Wertschöpfungskette. Die Gestaltung kann durch verschiedene Maßnahmen entlang von vier Dimensionen erfolgen:¹⁷⁵

- Konzeption der Wertschöpfungskette:
Wie komplex soll die Konzeption der Wertschöpfungskette sein? (einfach/komplex)
- Aufbau der Wertschöpfungskette:
Welche Wertschöpfungstiefe bzw. Eigenleistungstiefe wird angestrebt?
(Autarkie/Verbund)

171) vgl. Posch (1996), Teil II, S.91f.

172) vgl. Posch (1996), Teil II, S.106

173) vgl. Müller-Stewens und Lechner (2001), S.417ff.

174) vgl. Müller-Stewens und Lechner (2001), S.466ff.

175) Müller-Stewens und Lechner (2001), S.416

- Fokus in der Ausrichtung der Wertschöpfungskette:
Soll der Fokus auf Kostenminimierung oder Nutzenoptimierung liegen?
(Kostenminimierung/Nutzenoptimierung)
- Erneuerung der Wertschöpfungskette:
Soll die Innovation oder die Imitation im Mittelpunkt stehen? (Imitation/Innovation)

Die Wertschöpfungskette der SGE Netz umfasst die Errichtung, den Betrieb, den Transport von Elektrizität bzw. Erdgas und die Instandhaltung des Leitungsnetzes sowie die Herstellung des Anschlusses der Kundenanlagen (sowohl Verbraucher als auch Erzeuger von Elektrizität bzw. Erdgas) sowie die Abrechnung der verbrauchten Energiemengen. Aus strategischer Sicht stellt sich grundsätzlich die Frage, ob alle einzelnen Stufen der Wertschöpfungskette durch die SGE Netz ausgeführt werden sollen oder nicht. Servicedienstleistungen wie die Abrechnung der verbrauchten Kundenmengen können ebenso durch Dritte durchgeführt werden. Dabei eröffnen sich zwei Möglichkeiten: Die erste Möglichkeit besteht darin Servicedienstleistungen durch das integrierte Energieversorgungsunternehmen durchführen zu lassen. Dies bietet sich an, wenn Servicedienstleistungen gebündelt werden können. Die Abrechnung von verbrauchten Energiemengen verschiedener Energieformen (Elektrizität, Erdgas, Fernwärme) oder auch anderer Produkte (Wasser, Internetdienstleistungen) können durch eine strategische Geschäftseinheit im Unternehmen durchgeführt werden. Die zweite Möglichkeit besteht darin Servicedienstleistungen durch Dritte durchführen zu lassen, d.h. den Verkauf oder den Zukauf von Servicedienstleistungen. Werden alle Aktivitäten der Wertschöpfungskette in der SGE Netz durchgeführt kann von einer Autarkie gesprochen werden. Im Gegensatz dazu können einzelne Aktivitäten der Wertschöpfungskette durch Dritte durchgeführt werden. Durch einen höheren Grad an Abstimmung zwischen den beteiligten Akteuren erhöht sich aber die Komplexität und dadurch der EDV-Aufwand.

Aus technologischer Sicht ergeben sich zwei weitere bedeutende strategische Konstellationen: erfolgt der Netzaufbau und -anschluss eher zentral oder dezentral und werden dafür bewährte Technologien verwendet oder ist man bereit neue Technologien zu verwenden. Ob nun der Netzausbau zentral oder dezentral erfolgt steht in direktem Zusammenhang mit dem gesamten Energieversorgungssystem. Aus historischer Sicht erfolgte ein zentraler Netzausbau, d.h. das „Rückgrat“ des Energieversorgungssystems bildeten große Kraftwerke, welche über entsprechend lange Übertragungsnetze bzw. Leitungen mit den Ballungszentren bzw. den Verbrauchern verbunden waren (dies ist auch heute noch der Fall). Mit der Zunahme an effizienten kleineren Kraftwerken und Energiesystemen wie Kleinwasserkraftwerke, Photovoltaikanlagen, Biomasse-Kraftwerke, und Windanlagen, welche Elektrizität auf Basis

erneuerbarer Energieträger erzeugen, bildet sich eine dezentrale Erzeugungsstruktur. Dies gilt – wenn auch eingeschränkt – auch für den Erdgassektor durch die Erzeugung und Einspeisung von Biogas in das bestehende Leitungsnetz. Die Systemkomplexität nimmt dadurch zu, zeitgleich wird aber durch die Zunahme an vielen kleinen Erzeugungseinheiten die Versorgungssicherheit erhöht. Technologische Voraussetzung für eine dezentrale Erzeugungsstruktur ist ein entsprechender Verbundgrad in und zwischen den Netzen um die erzeugte Energie transportieren zu können. Darüber hinaus steigen die Anforderungen an das Lastmanagement auf Grund der Zunahme an dezentralen Energieerzeugungssystemen. Grundsätzlich können zur Bewältigung der technologischen Anforderungen bestehende Systeme und Technologien verwendet werden. Aus regulatorischer Sicht erscheint es für das Unternehmen aber überlegenswert neue Technologien zu implementieren oder voranzutreiben um den wirtschaftlichen Erfolg zu optimieren. Die „klassische“ Ablesung der Zähler erfordert einen höheren manuellen Aufwand (Ablesung vor Ort), als die automatisierte Zählerdatenübertragung. Die Implementierung von neuen Technologien kann den Unternehmen somit einen „First-Mover“-Vorteil verschaffen. Dadurch lassen sich Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Marktteilnehmern realisieren.

Die Wertschöpfungskette der SGE Energie umfasst den Einkauf bzw. die Erzeugung von Energie, die Prognose bzw. die Buchung der notwendigen Leitungskapazitäten, den Verkauf und die Abrechnung der benötigten Energiemengen. Aus strategischer Sicht stellt sich - wie in der SGE Netz - grundsätzlich die Frage, ob alle einzelnen Stufen der Wertschöpfungskette durch die SGE Energie ausgeführt werden sollen oder nicht. Auf der Stufe der Energieerzeugung kann eine autarke Strategie angestrebt werden, d.h. die für die Kunden benötigte Energie wird zur Gänze durch die Erzeugung aus eigenen Kraftwerken bzw. Beteiligungen an Kraftwerken gedeckt. Im Gegensatz dazu kann die benötigte Energie auch von Dritten zugekauft werden. Diese Strategie kann auch in Überlegungen münden die Erzeugung bzw. den Einkauf der benötigten Energie nicht durch das integrierte Energieversorgungsunternehmen durchführen zu lassen, sondern die notwendige Energie von Drittunternehmen bzw. von der Börse zu kaufen. Auch Kooperationen auf der Stufe der Energieerzeugung sind möglich. Die Wahl der Markt- und folglich der Aktivitätsstrategie gestaltet die Wertschöpfungskette und somit auch die Struktur und die notwendigen Systeme in der Organisation. Die durch die Unternehmensführung festgelegten Strategien legen somit auch die Form der organisatorischen Entflechtung des Unternehmens fest. Welche Möglichkeiten der organisatorischen Entflechtung möglich sind wurde bereits in Abschnitt 4.2.1.2 erörtert.

In der SGE Energie können Servicedienstleistungen wie die Abrechnung der verbrauchten Kundenmengen durch Dritte durchgeführt werden. Dabei eröffnen sich zwei Möglichkeiten: Die erste Möglichkeit besteht darin Servicedienstleistungen durch das integrierte

Energieversorgungsunternehmen durchführen zu lassen (wenn die SGE Energie im selben Unternehmen ist). Dies bietet sich an, wenn Servicedienstleitungen gebündelt werden können. Die Abrechnung von verbrauchten Energiemengen verschiedener Energieformen (Elektrizität, Erdgas, Fernwärme) oder auch anderer Produkte (Wasser, Internetdienstleitungen) können durch eine strategische Geschäftseinheit „Abrechnung“ im Unternehmen durchgeführt werden. Die zweite Möglichkeit besteht darin Servicedienstleistungen durch Dritte durchführen zu lassen, d.h. den Verkauf oder den Zukauf von Servicedienstleistungen. Werden alle Aktivitäten der Wertschöpfungskette in der SGE Energie durchgeführt kann - wie bereits erörtert - von einer Autarkie gesprochen werden. Im Gegensatz dazu können einzelne Aktivitäten der Wertschöpfungskette durch Dritte durchgeführt werden. Dadurch erhöht sich die Komplexität auf Grund der notwendigen Abstimmung zwischen den beteiligten Akteuren und auch auf Grund eines höheren EDV-Aufwandes.

Wie an mehreren Stellen erörtert, sind nach dem klassischen Strategieverständnis, die durch die Unternehmensführung entwickelten Strategien, der Ausgangspunkt für die Gestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation, d.h. der Mitarbeiterinsatz in den einzelnen strategischen Geschäftseinheiten sowie der benötigten (Wissens-)Managementsysteme.

Der Zweck von Ressourcenstrategien ist die Gestaltung der Ressourcenverwendung und Interaktionsprozesse im Unternehmen. Die Gestaltung kann durch verschiedene Maßnahmen entlang von vier Dimensionen erfolgen:¹⁷⁶

- Zusammensetzung der Ressourcen:
Wie viel Vielfalt wird angestrebt? (uniform/divers)
- Einsatzspektrum der Ressourcen:
Wie eng/breit soll das mögliche Einsatzspektrum der Ressourcen sein?
(generalisiert/spezialisiert)
- Interaktion der Ressourcen:
Welcher Vernetzungsgrad wird zwischen den einzelnen Aktivitäten angestrebt?
(isoliert/verkoppelt)
- Auslöser der Ressourcen:
Wo befindet sich der Auslöser der Interaktionsprozesse? (Push/Pull)

Prinzipiell wird im liberalisierten Elektrizitäts- und Erdgasmarkt auf Grund der Förderung von Erzeugungsanlagen auf Basis erneuerbarer Energiequellen eine dezentrale Erzeugungsstruktur

176) Müller-Stewens und Lechner (2001), S.416

gefördert. Die Energielieferanten sind auch verpflichtet festgelegte Mengen aus diesen Anlagen abzunehmen. Darüber hinaus ist es den Energielieferanten (SGE Energie) erlaubt das Beschaffungs- bzw. Erzeugungsportfolio frei zu wählen, d.h. die benötigte Energie kann nach den Kundenwünschen gestaltet werden. Der Verkauf von Energie aus erneuerbaren Energiequellen kann in Kombination mit einer entsprechenden Marketing-Strategie einen Wettbewerbsvorteil generieren. Die technologische Entwicklung, Förderung und Errichtung von Erzeugungsanlagen findet somit auf der Stufe der SGE Energie statt.

Die rechtlichen Neuerungen und Veränderungen im österreichischen Energiemarkt auf Grund der Liberalisierung verlangen nach einer strategischen Antwort im Energieversorgungsunternehmen. Wie diese Veränderungen im Unternehmen umgesetzt werden, hängt nicht nur von den bestehenden Strukturen und Arbeitsprozessen sondern auch von den Mitarbeitern im Unternehmen ab. Die Unternehmenskultur kann ein Katalysator für Veränderungen sein, aber ebenso kann die bestehende Unternehmenskultur Veränderungen behindern. Bei der Entwicklung und Implementierung von Strategien sollte daher auch der Einfluss der Unternehmenskultur und die Bereitschaft zur Veränderung überdacht werden. Aus der Sicht der Personalentwicklung können z.B. leistungsorientierte Entlohnungsmodelle zur Erhöhung der Führungs- und Mitarbeitermotivation beitragen. Von wesentlicher Bedeutung bei Veränderungsprozessen ist jedoch die Kommunikation der Unternehmensstrategie durch die Führungskraft an die Mitarbeiter.

Die erfolgreiche Umsetzung von Strategien ist von einer Vielzahl von Faktoren abhängig (siehe auch Abbildung 14). Wesentlich für die Beurteilung, ob eine Strategie erfolgreich umgesetzt wurde, ist jedoch die Messbarkeit und Überprüfbarkeit der Strategie. Die einzelnen Strategien müssen mit konkreten Zielwerten verknüpft werden, damit eine Überprüfung stattfinden kann. Entsprechende (Wissens-)Managementsysteme helfen der Unternehmensführung bzw. den Führungskräften, ob eine Strategie erfolgreich umgesetzt wurde oder nicht. Unter einem Managementsystem ist nicht nur ein Kontrollinstrument zur Budgetplanung und -einhaltung zu verstehen, sondern ein integriertes System um die strategischen Ziele auf allen Ebenen des Unternehmens in komprimierter Form der Unternehmensführung zur Verfügung zu stellen.

5 Die Bedeutung Nachhaltiger Entwicklung für den leitungsgebunden Energiemarkt

5.1 Die Konzeption Nachhaltiger Entwicklung

Der Begriff der Nachhaltigkeit geht - wie bereits im Kapitel zwei erörtert - auf die Forstwirtschaft zurück. Im forstwirtschaftlichen Kontext bedeutet Nachhaltigkeit nicht mehr Holz zu schlagen als nachwächst. Der Begriff „Nachhaltige Entwicklung“ ist die deutsche Übersetzung für „sustainable development“. 1987 wurde der Brundtland-Bericht („Our common future“) veröffentlicht, welcher noch heute eine allgemein gültige Definition für den Begriff Nachhaltige Entwicklung beinhaltet. Mit dieser Definition ändert sich nach SACHS [1997] auch die begriffliche Wahrnehmung, d.h. anstelle der Natur wird die Entwicklung per se zum schützenswerten Ziel. Kurz gesagt, die Bedeutung von Nachhaltiger Entwicklung verlagerte sich vom Naturschutz zum Entwicklungsschutz. Das Konzept einer Nachhaltigen Entwicklung entwickelte sich sukzessive mit der Umweltbewegung der 1970er Jahre. Zu den Meilensteinen dieses Entwicklungsprozesses zählen folgende Ereignisse:¹⁷⁷

- 1972 1. UN-Konferenz über die menschliche Umwelt in Stockholm: Beginn des United Nations Environmental Programme (UNEP)
- 1983 Beschluss der UN-Generalversammlung für die Einrichtung einer "Weltkommission für Umwelt und Entwicklung": Vorsitz Gro Harlem Brundtland (norwegische Ministerpräsidentin)
- 1987 „Brundtland-Bericht“: Veröffentlichung des Abschlussberichts der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung "Our common future" vor ("Unsere gemeinsame Zukunft" von Volker Hauff)
- 1992 UN-Konferenz für Umwelt und Entwicklung in Rio de Janeiro. Folgende Abkommen wurden verabschiedet: Rio-Deklaration, Agenda 21, Wald-Kovention, Klima-Abkommen, Abkommen über die biologische Vielfalt und die Wüstenkonvention
- 1995 Weltgipfel für soziale Entwicklung in Kopenhagen
- 1997 UN-Klimakonferenz in Kyoto (Japan): Verabschiedung des Kyoto-Protokoll
- 2002 "World Summit on Sustainable Development" in Johannesburg, EU-Strategie für nachhaltige Entwicklung, Österreichische Strategie für nachhaltige Entwicklung

177) www.nachhaltigkeit.info/artikel/geschichte_10/Der_Weg_von_Stockholm_nach_Rio_47/index.htm

In den folgenden Abschnitten werden diese Meilensteine nun näher betrachtet, um das Konzept Nachhaltiger Entwicklung in seiner umfassenden Dimension wahrnehmen zu können.

5.1.1 Die Umweltbewegung der 70er Jahre

Der Begriff Nachhaltigkeit wurde wie bereits erörtert aus dem Bereich der Forstwirtschaft abgeleitet. Das zugrunde liegende Axiom - nicht mehr Holz zu verbrauchen, als auch angebaut werden kann - wird im Zuge der Umweltbewegung der 1970er Jahre für den Umweltbereich im Allgemeinen übernommen. Die erste globale Bemühung die Ideen und Konzepte hinsichtlich des Umweltschutzes zu konkretisieren gipfelte in der ersten Umweltschutzkonferenz der Vereinten Nationen 1972 in Stockholm. Die UNO-Weltkonferenz über die menschliche Umwelt vom 5.-16.6.1972 in Stockholm war somit die erste UNO-Weltkonferenz zum Thema Umwelt und gilt als der eigentliche Beginn der internationalen Umweltpolitik. Der Beginn dieser Konferenz, der 5. Juni, ist heute noch der internationale Tag der Umwelt. Die Deklaration von Stockholm, die von Industrie- und Entwicklungsstaaten gemeinsam erarbeitet wurde, enthält einen Teil, in dem 26 Prinzipien für Umwelt und Entwicklung festgeschrieben sind. Ein weiterer Teil beinhaltet 109 Handlungsempfehlungen zur Umsetzung dieser Prinzipien und einen dazugehörigen Aktionsplan. In der Stockholm-Deklaration bekennt sich die Weltgemeinschaft in Form der Teilnehmerstaaten erstmals zur grenzüberschreitenden Zusammenarbeit im Umweltschutz. Dem Recht der Staaten auf Ausbeutung der eigenen Ressourcen wird die Pflicht gegenüber gestellt, dafür zu sorgen, dass durch Tätigkeiten innerhalb des eigenen Hoheitsgebietes anderen Staaten kein Schaden zugefügt wird. Auf Vorschlag der Stockholmer Konferenz wurde im gleichen Jahr durch die UN-Vollversammlung das UN-Umweltprogramm mit Sitz in Nairobi/Kenia, gegründet.¹⁷⁸

5.1.2 Der Brundtland Bericht 1987

1983 gründeten die Vereinten Nationen als unabhängige Sachverständigenkommission die Weltkommission für Umwelt und Entwicklung.¹⁷⁹ Ihr Auftrag war die Erstellung eines Perspektivenberichts zu langfristig tragfähiger, umweltschonender Entwicklung im Weltmaßstab bis zum Jahr 2000 und darüber hinaus. Die Kommission veröffentlichte vier Jahre später (1987) ihren auch als Brundtland-Report bekannt gewordenen Zukunftsbericht „Unsere gemeinsame Zukunft“ („Our Common Future“). Dieser beeinflusste die internationale Debatte über Entwicklungs- und Umweltpolitik maßgeblich. Er wurde auf zwei internationalen Konferenzen (1987 in London und 1988 in Mailand) eingehend diskutiert und war der auslösende Hauptfaktor für die Umweltkonferenz in Rio de Janeiro 1992. Die Kommission wurde am 31.12.1987 offiziell aufgelöst und im April 1988 als „Centre for Our Common Future“ in Genf fortgeführt und im

178) www.nachhaltigkeit.info/artikel/uno_konferenz_stockholm_1972_688.htm

179) World Commission on Environment and Development (WECD) mit Sekretariat in Genf

Rahmen der Rio-Konferenz 1992 reaktiviert. Der Abschlussbericht der Brundtland-Kommission „Unsere gemeinsame Zukunft“ ist deswegen so bedeutend für die internationale Debatte über Entwicklungs- und Umweltpolitik, weil hier erstmals das Leitbild einer „Nachhaltigen Entwicklung“ konzipiert wurde. Die Kommission versteht darunter eine Entwicklung, „die den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen und ihren Lebensstil zu wählen.“ Das von der Kommission vorgestellte Konzept einer Nachhaltigen Entwicklung bildete zum ersten Mal die Grundlage einer integrativen globalen Politikstrategie. So wurden herkömmlich als getrennt betrachtete Problembereiche wie Umweltverschmutzung in Industrieländern, globale Hochrüstung, Schuldenkrise, Bevölkerungsentwicklung und Wüstenausbreitung in der Dritten Welt in einem Wirkungsgeflecht gesehen, das durch einzelne Maßnahmen nicht gelöst werden kann. Nach Ansicht der Kommission muss einerseits die Armut in den Entwicklungsländern überwunden werden und andererseits in den Industrieländern der materielle Wohlstand mit der Erhaltung der Natur als Lebensgrundlage in Einklang gebracht werden. Für die Zukunft muss davon ausgegangen werden, dass sich die Konsum- und Lebensweisen der westlichen Industrieländer nicht auf die gesamte derzeitige und zukünftige Weltbevölkerung übertragen lassen. Weiters stellt die Kommission fest, dass die Weltwirtschaft zwar die Bedürfnisse und legitimen Wünsche der Menschen befriedigen müsse. Das Weltwirtschaftswachstum dürfe aber die ökologischen Grenzen der Erde nicht sprengen. Auch müssten die Menschen viele ihrer Tätigkeiten und Lebensweisen ändern, wenn die Welt nicht vor unannehmbare menschliche Leiden und Umweltschäden gestellt werden soll.¹⁸⁰

5.1.3 Konferenzen für Nachhaltige Entwicklung in Rio und Johannesburg

Der Brundtland-Bericht hatte auf einen dringenden Handlungsbedarf der internationalen Völkergemeinschaft hingewiesen. Doch die in diesem Bericht erhobenen Forderungen und Vorschläge mussten auch in international verbindliche Verträge und Konventionen umgesetzt werden, um wirksam zu werden. Als Instrument wählte die UNO hierfür die Form einer Konferenz, die genau 20 Jahre nach der ersten weltweiten Umweltkonferenz stattfinden sollte. Die UNO-Konferenz über Umwelt und Entwicklung wurde über mehrere Jahre vorbereitet, unter anderen durch ein eigens dafür gegründetes Sekretariat in London, durch Berichte aus über 120 Ländern und durch Expertenarbeitsgruppen aus verschiedenen UN-Gremien wie der UN-Wirtschaftskommission, den UN-Entwicklungsprogramm und der Ernährungs- und Landwirtschaftsorganisation sowie der Weltorganisation für Meteorologie. An der Konferenz in Rio

180) www.nachhaltigkeit.info/artikel/geschichte_10/Der_Weg_von_Stockholm_nach_Rio_47/brundtland_report_1987_728.htm

de Janeiro vom 3.-14.6.1992 nahmen rund 10.000 Delegierte aus 178 Staaten teil. Bis zur Rio-Konferenz und der Verabschiedung wichtiger Dokumente war es ein langer Weg, auf dem zwischen den beteiligten Regierungen teilweise heftig gerungen wurde. Am Ende der Konferenz sollten schließlich Ergebnisse stehen, die das Ziel einer nachhaltigen Entwicklung von Empfehlungen einer unabhängigen Kommission zu politisch und rechtlich verbindlichen Handlungsvorgaben weiterentwickeln sollten. Nicht nur umweltpolitische Probleme waren Gegenstand der Konferenz; vielmehr sollten auch die drängenden globalen Entwicklungsprobleme im umweltpolitischen Zusammenhang behandelt werden. Ziel war es, die Weichen für eine weltweite nachhaltige Entwicklung zu stellen. Dabei war insbesondere die Abhängigkeit des Menschen von seiner Umwelt und die Rückkopplung weltweiter Umweltveränderungen auf sein Verhalten bzw. seine Handlungsmöglichkeiten zu berücksichtigen.¹⁸¹

Schlussendlich kamen in Rio folgende Dokumente zustande, die vor dem Hintergrund der Vielzahl der Interessengegensätze (z.B. beim Thema Wald oder Klimaschutz) von vielen Seiten als ein erfolgreicher Schritt für eine globale Umwelt- und Entwicklungspartnerschaft gesehen werden:

- Deklaration von Rio über Umwelt und Entwicklung
- Klimaschutzkonvention
- Walddeklaration
- Agenda 21

Die Deklaration von Rio über Umwelt und Entwicklung besagt, dass ein wirtschaftlicher Fortschritt langfristig einzig und allein in Verbindung mit Umweltschutz möglich sei. Dies könne nur gehen, wenn die Staaten weltweit eine neue und gerechte Partnerschaft unter Beteiligung der Regierungen, des Volkes und der Schlüsselemente der Gesellschaften eingehen. So müssten die Staaten internationale Vereinbarungen zum Schutz der Umwelt und des Entwicklungssystems treffen. Dabei darf die Umweltpolitik jedoch nicht in ungerechtfertigter Weise zu Einschränkungen des internationalen Handelns missbraucht werden.

In den 27 Prinzipien der Rio-Deklaration wurden erstmals global das Recht auf nachhaltige Entwicklung („sustainable development“) verankert. Die Rechte der Menschen, die heute leben, werden ebenso in den Mittelpunkt gerückt wie die Rechte der zukünftigen Generationen. Die Menschen haben das Recht auf ein gesundes und produktives Leben im Einklang mit der Natur.

181) www.nachhaltigkeit.info/artikel/geschichte_10/Von_Rio_nach_Johannesburg_49/index.htm

Die heutige Entwicklung darf dabei die Entwicklungs- und Umweltbedürfnisse der heutigen und der kommenden Generationen nicht untergraben. Die unerlässlichen Voraussetzungen für eine Nachhaltige Entwicklung werden in den 27 Prinzipien folgendermaßen beschrieben (im Folgenden der englische Originaltext):¹⁸²

“Having met at Rio de Janeiro from 3 to 14 June 1992, reaffirming the Declaration of the United Nations Conference on the Human Environment, adopted at Stockholm on 16 June 1972, and seeking to build upon it; with the goal of establishing a new and equitable global partnership through the creation of new levels of cooperation among States, key sectors of societies and people, working towards international agreements which respect the interests of all and protect the integrity of the global environmental and developmental system, recognizing the integral and interdependent nature of the Earth, our home, proclaims that:

Principle 1 Human beings are at the centre of concerns for sustainable development. They are entitled to a healthy and productive life in harmony with nature.

Principle 2 States have, in accordance with the Charter of the United Nations and the principles of international law, the sovereign right to exploit their own resources pursuant to their own environmental and developmental policies, and the responsibility to ensure that activities within their jurisdiction or control do not cause damage to the environment of other States or of areas beyond the limits of national jurisdiction.

Principle 3 The right to development must be fulfilled so as to equitably meet developmental and environmental needs of present and future generations.

Principle 4 In order to achieve sustainable development, environmental protection shall constitute an integral part of the development process and cannot be considered in isolation from it.

Principle 5 All States and all people shall cooperate in the essential task of eradicating poverty as an indispensable requirement for sustainable development, in order to decrease the disparities in standards of living and better meet the needs of the majority of the people of the world.

Principle 6 The special situation and needs of developing countries, particularly the least developed and those most environmentally vulnerable, shall be given special priority.

182) UNEP (1992), Rio-Deklaration

International actions in the field of environment and development should also address the interests and needs of all countries.

Principle 7 States shall cooperate in a spirit of global partnership to conserve, protect and restore the health and integrity of the Earth's ecosystem. In view of the different contributions to global environmental degradation, States have common but differentiated responsibilities. The developed countries acknowledge the responsibility that they bear in the international pursuit of sustainable development in view of the pressures their societies place on the global environment and of the technologies and financial resources they command.

Principle 8 To achieve sustainable development and a higher quality of life for all people, States should reduce and eliminate unsustainable patterns of production and consumption and promote appropriate demographic policies.

Principle 9 States should cooperate to strengthen endogenous capacity-building for sustainable development by improving scientific understanding through exchanges of scientific and technological knowledge, and by enhancing the development, adaptation, diffusion and transfer of technologies, including new and innovative technologies.

Principle 10 Environmental issues are best handled with the participation of all concerned citizens, at the relevant level. At the national level, each individual shall have appropriate access to information concerning the environment that is held by public authorities, including information on hazardous materials and activities in their communities, and the opportunity to participate in decision-making processes. States shall facilitate and encourage public awareness and participation by making information widely available. Effective access to judicial and administrative proceedings, including redress and remedy, shall be provided.

Principle 11 States shall enact effective environmental legislation. Environmental standards, management objectives and priorities should reflect the environmental and developmental context to which they apply. Standards applied by some countries may be inappropriate and of unwarranted economic and social cost to other countries, in particular developing countries.

Principle 12 States should cooperate to promote a supportive and open international economic system that would lead to economic growth and sustainable development in all countries, to better address the problems of environmental degradation. Trade policy

measures for environmental purposes should not constitute a means of arbitrary or unjustifiable discrimination or a disguised restriction on international trade. Unilateral actions to deal with environmental challenges outside the jurisdiction of the importing country should be avoided. Environmental measures addressing transboundary or global environmental problems should, as far as possible, be based on an international consensus.

Principle 13 States shall develop national law regarding liability and compensation for the victims of pollution and other environmental damage. States shall also cooperate in an expeditious and more determined manner to develop further international law regarding liability and compensation for adverse effects of environmental damage caused by activities within their jurisdiction or control to areas beyond their jurisdiction.

Principle 14 States should effectively cooperate to discourage or prevent the relocation and transfer to other States of any activities and substances that cause severe environmental degradation or are found to be harmful to human health.

Principle 15 In order to protect the environment, the precautionary approach shall be widely applied by States according to their capabilities. Where there are threats of serious or irreversible damage, lack of full scientific certainty shall not be used as a reason for postponing cost-effective measures to prevent environmental degradation.

Principle 16 National authorities should endeavour to promote the internalization of environmental costs and the use of economic instruments, taking into account the approach that the polluter should, in principle, bear the cost of pollution, with due regard to the public interest and without distorting international trade and investment.

Principle 17 Environmental impact assessment, as a national instrument, shall be undertaken for proposed activities that are likely to have a significant adverse impact on the environment and are subject to a decision of a competent national authority.

Principle 18 States shall immediately notify other States of any natural disasters or other emergencies that are likely to produce sudden harmful effects on the environment of those States. Every effort shall be made by the international community to help States so afflicted.

Principle 19 States shall provide prior and timely notification and relevant information to potentially affected States on activities that may have a significant adverse transboundary

environmental effect and shall consult with those States at an early stage and in good faith.

Principle 20 Women have a vital role in environmental management and development. Their full participation is therefore essential to achieve sustainable development.

Principle 21 The creativity, ideals and courage of the youth of the world should be mobilized to forge a global partnership in order to achieve sustainable development and ensure a better future for all.

Principle 22 Indigenous people and their communities and other local communities have a vital role in environmental management and development because of their knowledge and traditional practices. States should recognize and duly support their identity, culture and interests and enable their effective participation in the achievement of sustainable development.

Principle 23 The environment and natural resources of people under oppression, domination and occupation shall be protected.

Principle 24 Warfare is inherently destructive of sustainable development. States shall therefore respect international law providing protection for the environment in times of armed conflict and cooperate in its further development, as necessary.

Principle 25 Peace, development and environmental protection are interdependent and indivisible.

Principle 26 States shall resolve all their environmental disputes peacefully and by appropriate means in accordance with the Charter of the United Nations.

Principle 27 States and people shall cooperate in good faith and in a spirit of partnership in the fulfilment of the principles embodied in this Declaration and in the further development of international law in the field of sustainable development.”

Zehn Jahre nach dem Umweltgipfel von Rio, vom 26.08.2002 bis 4.09.2002 kommt die Staatengemeinschaft wieder in Johannesburg zum Weltgipfel für Nachhaltige Entwicklung zusammen.¹⁸³ Die zentrale Frage in Johannesburg war: Wie kann das Leitbild einer Nachhaltigen Entwicklung, auf das sich die Staats- und Regierungschefs in Rio verständigt haben, in Zeiten der Globalisierung und des rasanten technologischen Fortschritts in die Praxis umgesetzt werden?

183) www.weltgipfel2002.de

Die Themen des Gipfels sollen unter Berücksichtigung der Resultate nationaler, regionaler und internationaler Vorbereitungskonferenzen festgelegt werden. Es zeichneten sich folgende Schwerpunkte ab.¹⁸⁴

- Ressourcenschutz und Ressourceneffizienz, insbesondere nachhaltige Energiepolitik und Wasserwirtschaft
- Armutsbekämpfung und Umweltschutz
- Globalisierung und nachhaltige Entwicklung
- Stärkung der UN-Strukturen in den Bereichen Umwelt und nachhaltige Entwicklung

Ziel des Weltgipfels in Johannesburg war auch die Förderung nationaler Strategien Nachhaltiger Entwicklung. Basierend auf den Erkenntnissen des Weltgipfels in Johannesburg wurde 2002 die Europäische Strategie für eine Nachhaltige Entwicklung von der Europäischen Kommission veröffentlicht.¹⁸⁵

5.1.4 Starke und schwache Nachhaltigkeit

Der Hauptunterschied zwischen beiden Konzeptionen liegt in der Beurteilung der Substitutionsmöglichkeiten von Naturkapital. Im Konzept der starken Nachhaltigkeit soll Naturkapital über die Zeit hinweg konstant gehalten werden. Im Gegensatz dazu kann im Konzept schwacher Nachhaltigkeit Natur- durch Sachkapital prinzipiell unbegrenzt substituiert werden. In diesem Konzept kommt es nur darauf an, dass der Durchschnittsnutzen bzw. die durchschnittliche Wohlfahrt von Menschen dauerhaft erhalten wird. Es wäre dann in der Konsequenz auch eine artifizielle Welt vorstellbar, d.h. eine Welt ohne Natur, wenn zuvor nur ausreichend in Nutzen stiftendes Sachkapital investiert wurde. Das Konzept schwacher Nachhaltigkeit ist eine Art Portfolio-Perspektive auf die Kapitalbestände einer Gesellschaft. Jeder Posten im Portfolio steht im Prinzip zur Disposition, da es letztlich auf die Maximierung von ‚Nutzen‘ ankommt. Im Konzept schwacher Nachhaltigkeit wird ferner angenommen, dass es in der Regel möglich ist, nachteilig betroffene Personen zu entschädigen. Diese Kompensationsmöglichkeit spielt unter anderem in der Kosten-Nutzen-Analyse eine zentrale Rolle. Projekte sollen dann durchgeführt werden, wenn ihr Nutzen die Kosten übersteigt, wobei externe Effekte nicht ausgeschlossen werden.¹⁸⁶

184) www.johannesburgsummit.org

185) ec.europa.eu/sustainable/welcome/index_de.htm

186) vgl. Döring (2005), S.4f

Zu den Methoden der Messung starker Nachhaltigkeit (Ecological Economics) sind insbesondere der ökologischer Fußabdruck und die Materialflussrechnung zu rechnen. Die Grundidee der starken Nachhaltigkeit setzt voraus, dass nachhaltige Entwicklung nur über eine Analyse der physischen Interaktionen Ökonomie/Umwelt verstanden werden kann. Eine schwache Nachhaltigkeit (Environmental Economics) versucht eine Operationalisierung von Nachhaltigkeit über Monetarisierung (z.B. Defensivkostenrechnung und der Index of Sustainable Economic Welfare). Im Allgemeinen herrscht Konsens, dass die Position schwacher Nachhaltigkeit nicht mehr zu verteidigen ist, wenn man Inkonsistenzen und Zugeständnisse ihrer Vertreter genauer analysiert.¹⁸⁷

5.1.5 Corporate Social Responsibility

Der Begriff „Corporate Social Responsibility“ (CSR) umfasst kein eindeutig eingegrenztes Konzept. In der Literatur finden sich zahlreiche Definitionen. Diese zahlreichen Definitionen unterteilt EBNER [2008] in vier Kategorien:¹⁸⁸

1. CSR als normatives Konzept auf Basis der Brundtland-Definition
2. CSR als die soziale Dimension Nachhaltiger Entwicklung
3. Nachhaltige Entwicklung als Basis für CSR
4. CSR und Nachhaltige Entwicklung sind begrifflich identisch

Weil historisch der Begriff CSR die soziale Dimension der unternehmerischen Tätigkeit beschrieb fasst auch EBNER [2008] CSR als die soziale Dimension Nachhaltiger Entwicklung auf (Definition 2). In der Praxis ist jedoch der Trend erkennbar, dass CSR als die Umsetzung des Konzepts Nachhaltiger Entwicklung auf Unternehmensebene aufgefasst wird (Definition 3).¹⁸⁹ Diese Definition findet sich auch auf europäischer Ebene wieder. Im Grünbuch Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung von Unternehmen beschreibt die Europäische Kommission CSR als:¹⁹⁰

„... ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren.

187) vgl. Döring (2005), S.3

188) vgl. Ebner (2008), S.23

189) vgl. Ebner (2008), S.20f.

190) Europäische Kommission KOM(2001)366, S.7

Sozial verantwortlich handeln heißt nicht nur, die gesetzlichen Bestimmungen einhalten, sondern über die bloße Gesetzeskonformität hinaus „mehr“ investieren in Humankapital, in die Umwelt und in die Beziehungen zu anderen Stakeholder“.

Aus diesem Grund erscheint es zweckmäßiger den Begriff CSR nicht nur auf die soziale Dimension Nachhaltiger Entwicklung zu beschränken sondern auf alle Dimensionen Nachhaltiger Entwicklung. CSR ist daher als Konzept Nachhaltiger Entwicklung auf Unternehmensebene zu verstehen und umfasst jene (freiwilligen) Tätigkeiten des Unternehmens die über die gesetzlichen Vorschriften hinausgehen. Korrekterweise müsste sodann von „Corporate Sustainability“ gesprochen werden, wie dies auch EBNER [2008] festhält.¹⁹¹ Dieser Begriff hat sich jedoch in der unternehmerischen Praxis und auf politischer Ebene in Europa nicht manifestiert.¹⁹²

Im März 2006 hat die Europäische Kommission bekannt gegeben, dass sie die Schaffung eines „Europäischen Bündnisses für soziale Verantwortung der Unternehmen“ unterstützt.¹⁹³ Das neue Bündnis ist offen, und die europäischen Unternehmen aller Größen sind aufgefordert, freiwillig ihre Unterstützung zu bekunden. Es handelt sich nicht um ein Rechtsinstrument, das von den Unternehmen unterzeichnet werden müsste, sondern um ein politisches Dach für neue oder bereits bestehende CSR-Initiativen von Großunternehmen, kleinen und mittleren Unternehmen und ihren Stakeholdern. Es soll zu neuen Partnerschaften mit allen Stakeholdern führen und ihnen in ihren Bemühungen um die Förderung von Corporate Social Responsibility (CSR) neue Perspektiven eröffnen. Der heute vorgestellten Initiative ist eine breit angelegte Konsultation mit allen Stakeholdern im Rahmen des EU-Stakeholder-Forums zu CSR, das 2004 seinen Abschlussbericht vorgelegt hat, vorausgegangen. Die Kommission schlägt vor, 2006 erneut Sitzungen dieses Forums einzuberufen, um gemeinsam mit allen Stakeholdern eine Bilanz der Fortschritte im Bereich Corporate Social Responsibility zu ziehen.¹⁹⁴

Mit dem „Europäischen Bündnis für soziale Verantwortung der Unternehmen“ hat sich die Kommission zum Ziel gesetzt, zur weiteren Verbreitung von CSR in den europäischen Unternehmen anzuregen und die Unterstützung und Anerkennung von CSR als einem Beitrag zur Nachhaltigen Entwicklung und zur Strategie für Wachstum und Beschäftigung zu verstärken. Hierzu ist nach Ansicht der Kommission ein neues politisches Konzept erforderlich. Dabei gilt es, die Unternehmen als die wichtigsten CSR-Akteure anzuerkennen. Gleichzeitig misst die

191) vgl. Ebner, (2008), S.20

192) ec.europa.eu/enterprise/csr/index_de.htm

193) europa.eu/scadplus/leg/de/cha/c00019.htm

194) Die Europäische Definition von CSR umfasst nicht nur die soziale Dimension Nachhaltiger Entwicklung eines Unternehmens sondern alle drei Dimensionen Nachhaltiger Entwicklung. In diesem Kontext umfasst der Begriff „Corporate Social Responsibility“ die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen: „ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren.“ europa.eu/scadplus/leg/de/cha/c00019.htm

Kommission dem Dialog mit allen Stakeholdern nach wie vor allergrößte Bedeutung bei und ist sich bewusst, dass CSR ohne die aktive Unterstützung und konstruktive Kritik seitens der nicht aus dem Unternehmensbereich stammenden Stakeholder keinen Erfolg haben kann.

Dem von der Kommission vorgestellten Bündnis sind mehrere Jahre der öffentlichen Diskussion, der Konsultation und des Dialogs mit den Unternehmen und ihren Stakeholdern vorausgegangen. Ein Grünbuch (2001), eine Mitteilung (2002) und die Einrichtung eines EU-Stakeholder-Forums zu CSR markierten wichtige Etappen in diesem Prozess. CSR kann folgende Bereiche unterstützen:¹⁹⁵

- Einstellung von mehr Mitarbeitern aus benachteiligten Gruppen
- Investitionen in Kompetenzentwicklung, lebenslanges Lernen und Beschäftigungsfähigkeit
- Verbesserungen im Bereich der öffentlichen Gesundheit, beispielsweise bei der Vermarktung und Etikettierung von Lebensmitteln
- Bessere Innovationsleistungen
- Schonendere Nutzung natürlicher Ressourcen und geringeres Verschmutzungsniveau durch Investitionen in Öko-Innovation und die freiwillige Einführung von Umweltmanagementsystemen
- Ein positiveres Image von Unternehmen und Unternehmern in der Gesellschaft
- Stärkere Achtung der Menschenrechte und grundlegender Arbeitsnormen insbesondere in den Entwicklungsländern
- Bekämpfung der Armut und Fortschritte auf dem Weg zu den Millenniums-Entwicklungszielen

Nur wenige Unternehmen informieren ausführlich über ihre Politik und ihre Leistungen im Humanressourcenmanagement, über Beschäftigungsfragen sowie Tarifverhandlungen, Anerkennung, Anhörung der Belegschaft und Ausbildung sowie Verantwortungsbereiche der Geschäftsführung und des Aufsichtsrates. Im Jahr 1998 forderte die auf Initiative des Europäischen Rates eingesetzte Hochrangige Sachverständigengruppe für die wirtschaftlichen und sozialen Auswirkungen industrieller Wandlungsprozesse die Unternehmen mit mehr als 1.000 Arbeitnehmern auf, freiwillig einen Bericht "Strategie für den industriellen Wandel" zu veröffentlichen, d. h. im Wesentlichen einen jährlichen Bericht über Beschäftigung und

195) ec.europa.eu/enterprise/csr/index_de.htm

Arbeitsbedingungen. Die Gruppe empfahl, in Übereinstimmung mit den nationalen Praktiken, die Arbeitnehmer und deren Vertreter bei der Abfassung des Berichts einzubeziehen. Zur Erleichterung der Arbeiten gab die Gruppe auch Rahmenbedingungen vor: Unternehmenspolitik, Praktiken und Leistung in Bezug auf Beschäftigung und Arbeitsbedingungen, insbesondere Antizipation des strukturellen Wandels, Kommunikation, Arbeitnehmermitbestimmung und sozialer Dialog, allgemeine und berufliche Bildung, Arbeitsschutz und Chancengleichheit.

In immer stärkerem Maße fördern öffentliche Initiativen die Sozial- und Umweltberichterstattung.¹⁹⁶ Eine Reihe von Organisationen entwickelt darüber hinaus derzeit Standards für Sozialbilanzen, -berichterstattung und -audit. Dabei werden unterschiedliche Ansätze zugrunde gelegt: Verfahrens- oder Leistungsstandards, freiwillige oder obligatorische Standards, spezifische oder komplexe Standards. Nur eine Hand voll dieser Standards decken die ganze Bandbreite der zu behandelnden CSR Problematik ab. Groß angelegte Initiativen auf internationaler Ebene haben die Globalisierung von Sozialstandards zum Ziel sowie die Offenlegung von Informationen und die Ausarbeitung von Sozialberichten. Im Einzelnen handelt es sich um den Standard Social Accountability 8000 und die Global Reporting Initiative.¹⁹⁷ Die Entwicklung globaler Standards, die auf jede Kultur und jedes Land anwendbar sind, hat sich jedoch als eine äußerst komplexe Aufgabe erwiesen, die zahlreiche Kontroversen ausgelöst hat.

Unerlässlich ist ferner, dass die in Berichten zur sozialen Verantwortung veröffentlichten Informationen von einer unabhängigen dritten Partei überprüft werden. Nur so lässt sich Kritik vermeiden, dass es sich bei derartigen Berichten um substanzlose Public-Relations-Aktionen handelt. Eine Vielzahl von Firmen bieten entsprechende Dienstleistungen bereits an, die allerdings nach zu vereinbarenden einheitlichen Normen zu erbringen wären. Die Einbeziehung von Stakeholdern, einschließlich Gewerkschaften und NGO, könnte die Qualität der Prüfungsergebnisse verbessern.

Das European Multi-Stakeholder Forum on Corporate Social Responsibility (CSR EMS Forum) hat in seinem Abschlussbericht, der der Kommission am 29. Juni 2004 präsentiert wurde, die wichtigsten gemeinsamen Standpunkte der verschiedenen Stakeholder zur CSR zusammengefasst:¹⁹⁸

196) ein eindeutiger Begriff für die Sozial- und Umweltberichterstattung hat sich noch nicht etabliert, oft wird auch von einem

Nachhaltigkeitsbericht oder CSR-Bericht gesprochen:

Nachhaltigkeitsbericht der Verbund AG: reports.verbund.at/2006/nhb/serviceseiten/downloads/files/gesamt_vb_csr06.pdf

CSR-Bericht der E-ON AG: www.eon.com/de/downloads/CSR_D_06.pdf

197) www.globalreporting.org

198) European Multistakeholder Forum on CSR (2004), S.3ff

„Through CSR businesses contribute to sustainable development. The deliberations of the Forum have led to an enriched understanding of CSR. Our baseline understanding is:

CSR is the voluntary integration of environmental and social considerations into business operations, over and above legal requirements and contractual obligations. CSR is about going beyond these, not replacing or avoiding them.

The commitment of management in driving CSR forward is essential.

CSR is about the core business activities of a company, and while companies are there to make profits, an approach which integrates environmental and social considerations and is based on dialogue with stakeholders is likely to contribute to the long-term sustainability of business in society.

CSR is one means amongst many for achieving economic, social and environmental progress, and for integrating these concerns into business practice.

The dialogue with relevant stakeholders adds value to the development of companies' CSR practices and tools. As employees are an integral part of a company, it is important to pay particular attention to the role of employees and their representatives and dialogue with them.

CSR is complementary to other approaches of ensuring high environmental and social performance: there are limits to CSR, and it alone cannot be expected to ensure environmental and social improvement and that it should not be used to shift public responsibilities to companies.

CSR is an ongoing learning process for companies and stakeholders. The development of tools and practices is work in progress. Companies need to consider their approach carefully and choose tools which suit their needs and respond well to stakeholders' expectations. They need to refine and develop their approach over time, responding to changing circumstances and expectations. Scope for flexibility, innovation and refinement are important for successful CSR.

Convergence of CSR practices and tools is occurring on a market-led basis through voluntary bottom-up and multi-stakeholder approaches, and other drivers, and that this can achieve quality and a good balance between comparability, consistency and flexibility.

Companies taking a CSR approach, as well as other organisations, benefit from communicating about these activities in a transparent and meaningful way. There are different ways in which this can be achieved, of which reporting is one. A company's response to the transparency challenge will depend on its activities, capacity and the needs of its stakeholders, which may be difficult to reconcile.

The environmental, social and economic impacts of a company's activities up and down its supply chain, as well as in its own operations need consideration.

When operating in developing countries and/or in situations of weak governance, companies need to take into account the different context and challenges, including poverty, conflicts, environment and health issues.”

Im Jahr 2003 hat die österreichische Industriellenvereinigung in Kooperation mit der Wirtschaftskammer Österreich und dem Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit die Initiative CSR-Austria (respACT) ins Leben gerufen, um das Prinzip der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen auch in Österreich umzusetzen. Das CSR-Leitbild der österreichischen Wirtschaft beinhaltet die folgenden Grundsätze und umfasst dabei alle Dimensionen Nachhaltiger Entwicklung.¹⁹⁹

... erfolgreich wirtschaften:

- verlässlich und vertrauenswürdig sein
- langfristig und wertorientiert entscheiden
- für fairen Wettbewerb sorgen
- Vorbildwirkung entfalten

... andere einbeziehen:

- Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen als Partner sehen
- gesellschaftliche Integration fördern
- Anliegen von Interessensgruppen berücksichtigen
- die Situation in anderen Ländern verbessern helfen

... an Umwelt und Zukunft denken:

- das Vorsorgeprinzip beachten

199) Leitfaden www.respect.at

- ökologische Herausforderungen ökonomisch lösen
- Interessen der Verbraucher berücksichtigen
- Nachhaltige Entwicklung global und regional fördern

... engagiert umsetzen:

- gefasste Grundsätze ernst nehmen
- durch Informationspolitik für Transparenz sorgen
- in Partnerschaftsmodellen zusammenarbeiten
- zielführende Maßnahmen weiter entwickeln

Vor dem Hintergrund europäischer und globaler Entwicklungen hat die gesellschaftliche Unternehmensverantwortung eine zunehmende Gewichtung in der öffentlichen Wahrnehmung von Unternehmen gewonnen. Auf diesem Weg kann das Unternehmen Wettbewerbsvorteile aufbauen. Gesellschaftlich verantwortungsbewusst handelnde Unternehmen wollen gegenüber den Stakeholdern ein Zeichen setzen. Aus diesem Grund veröffentlichen diese Unternehmen CSR-Berichte bzw. Nachhaltigkeitsberichte²⁰⁰, in welchen die Unternehmen darlegen wie gesellschaftliche Verantwortung intern und extern umgesetzt wird. Durch die Bereitschaft vermehrt ökologische und sozial-gesellschaftliche Daten und Informationen zu veröffentlichen und immaterielle Vermögenswerte zu kommunizieren, signalisiert das Unternehmen gegenüber seinen Anspruchsgruppen Transparenz und Dialogbereitschaft. Die offene Kommunikation durch die Nachhaltigkeitsberichterstattung führt im Idealfall dazu, dass Konflikte in Zusammenhang mit der Unternehmensaktivität oder mit neuen Projekten bereits im Vorfeld ausgeräumt werden und so Zeitverzögerungen, erhöhte Kosten oder ein Entzug der „licence to operate“ vermieden werden können.²⁰¹

5.1.6 Nachhaltige Entwicklung

5.1.6.1 Definitionen Nachhaltiger Entwicklung

Der Brundtland-Bericht [1987] definiert nachhaltige Entwicklung als „eine Entwicklung, die den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen und ihren Lebensstil zu wählen.“ Diese Definition kann, neben einer Vielzahl an weiteren Definitionen, als „kleinster gemeinsamer Nenner“ aufgefasst werden. Aber gibt es wirklich *eine* Nachhaltige Entwicklung, oder versteht

200) In der Praxis wird der Begriff Nachhaltigkeitsbericht und CSR-Bericht gleichwertig verwendet. Zum Beispiel der CSR-Bericht der E-ON AG (2006)

201) vgl. Baumgartner et al. (2005), S.123

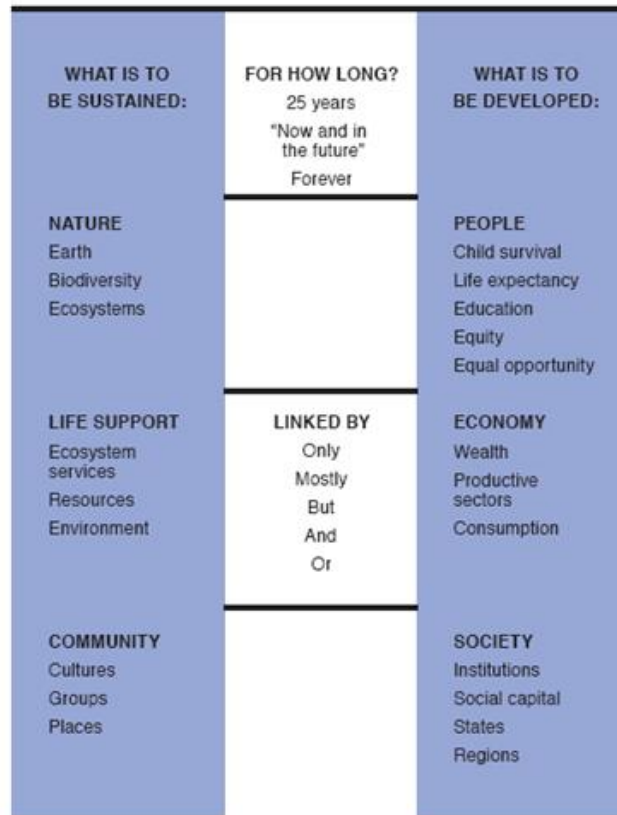
vielleicht nicht jeder etwas anderes, und wenn ja, was: Was also ist Nachhaltigkeit? Der Begriff "sustainable development" wird im Deutschen zumeist mit "Nachhaltiger Entwicklung" übersetzt. Weitere Übersetzungen, die in der Literatur verwendet werden, sind:²⁰²

- dauerhaft umweltgerechte Entwicklung
- umweltgerechte Entwicklung
- ökologisch-dauerhafte Entwicklung
- zukunftsverträgliche Entwicklung
- nachhaltig zukunftsverträgliche Entwicklung
- zukunftsfähige Entwicklung

5.1.6.2 Ziele Nachhaltiger Entwicklung

Nachhaltige Entwicklung ist eine Entwicklung, die nicht auf Kosten kommender Generationen stattfindet. Diese Definition ist sehr „breit“ gehalten. Was sind nun die Ziele Nachhaltiger Entwicklung? Was genau soll entwickelt werden? Die Antwort auf diese Frage was Aufrecht erhalten werden soll definieren Kates et al [2005] mit: „Nature“, „Life support“ und „Community“. Was entwickelt werden soll mit: „People“, „Economy“ und „Society“.²⁰³ Die folgende Abbildung beinhaltet auch die Basisindikatoren bzw. Systemparameter, welche als Indikatoren herangezogen werden können um Nachhaltige Entwicklung messen zu können (Abbildung 21).

202) www.nachhaltigkeit.info/artikel/ziele_und_wege_3/definitionen_897.htm
203) Kates et al. (2005), S.11ff.



Quelle: Kates et al., S. 11

Abbildung 21: Parameter Nachhaltiger Entwicklung

Dem Leitbild Nachhaltiger Entwicklung nähern sich verschiedene Akteure aber mit ganz unterschiedlichen Vorstellungen, Maßnahmen, Methoden und Instrumenten. So sind die Ziele, die zum Beispiel in der Agenda 21 verabschiedet wurden, als weltweiter Rahmen anzusehen, den die einzelnen Nationen von der Ebene der Regierung bis hinunter zur Kommunalverwaltung mit eigenen Zielen, Plänen, Maßnahmen und Instrumenten ausgestalten sollen. Um das Konzept einer nachhaltigen Entwicklung auch umsetzen zu können sind Messinstrumente bzw. Kennzahlensysteme notwendig. Die Literatur offeriert eine Fülle an Instrumenten und Kennzahlensysteme, welche in den folgenden Abschnitten nun weiter untersucht werden.

5.1.6.3 3-Säulen Modell Nachhaltiger Entwicklung

Das 3-Säulen-Modell Nachhaltiger Entwicklung geht von der Vorstellung aus, dass nachhaltige Entwicklung nur durch das gleichzeitige und gleichberechtigte Umsetzen von umweltbezogenen, sozialen und wirtschaftlichen Zielen erreicht werden kann, da nur so sowohl die ökologische, als auch die ökonomische und die soziale Leistungsfähigkeit einer Gesellschaft sichergestellt und verbessert werden kann. Die drei Aspekte bedingen sich dabei gegenseitig. Eine gängige

Definition des 3-Säulen-Modells stammt von der Enquete-Kommission des Deutschen Bundestages „Schutz des Menschen und der Umwelt“.²⁰⁴

„Nachhaltigkeit ist die Konzeption einer dauerhaft zukunftsfähigen Entwicklung der ökonomischen, ökologischen und sozialen Dimension menschlicher Existenz. Diese drei Säulen der Nachhaltigkeit stehen miteinander in Wechselwirkung und bedürfen langfristig einer ausgewogenen Koordination.“

Die ökologische Nachhaltigkeit orientiert sich am stärksten am ursprünglichen Gedanken, keinen Raubbau an der Natur zu betreiben. Ökologisch nachhaltig wäre eine Lebensweise, die die natürlichen Lebensgrundlagen nur in dem Maße beansprucht, wie diese sich regenerieren. Die ökonomische Nachhaltigkeit bedeutet, dass eine Gesellschaft wirtschaftlich nicht über ihre Verhältnisse leben soll, da dies zwangsläufig zu Einbußen der nachkommenden Generationen führen würde. Allgemein gilt eine Wirtschaftsweise dann als nachhaltig, wenn sie dauerhaft betrieben werden kann. Die soziale Nachhaltigkeit bedeutet, dass ein Staat oder eine Gesellschaft so organisiert sein soll, dass sich die sozialen Spannungen in Grenzen halten und Konflikte nicht eskalieren, sondern auf friedlichem und zivilem Wege ausgetragen werden können.

Nachhaltige Entwicklung ist also nicht ein einseitiges ökologisches, sondern ein ganzheitliches Zukunftskonzept. Jeder dieser drei Bereiche trägt dazu bei, dass eine langfristige und tragfähige Entwicklung möglich wird.

Es kann schließlich festgehalten werden, dass es mehrere Definitionen des Begriffs Nachhaltiger Entwicklung gibt. Als kleinster gemeinsamer Nenner kann die Definition des Brundtland-Berichts herangezogen werden.²⁰⁵

5.2 Nachhaltige Entwicklung als globaler Prozess

Das Konzept Nachhaltiger Entwicklung fußt auf einer integrativen ökonomischen, ökologischen und sozialen Entwicklung und realisiert durch einen kontinuierlichen Prozess der Verbesserung das Ziel der Nachhaltigkeit. Wie wird aber Nachhaltige Entwicklung gemessen? Worin besteht das Ziel der Nachhaltigkeit für das Unternehmen? Die Definitionen Nachhaltiger Entwicklung sind wie bereits dargelegt zahlreich. Damit das Konzept Nachhaltiger Entwicklung operationalisiert werden kann, sind analog zum Konzept des integrierten Managements drei Schritte notwendig: Der erste Schritt stellt die Bedeutsamkeit und notwendige Integration des Konzept einer

204) dip.bundestag.de/btd/13/112/1311200.asc

205) vgl. Kates et al. (2005), S.20

Nachhaltigen Entwicklung fest (normative Ebene), in einem zweiten Schritt werden die Kriterien Nachhaltiger Entwicklung in die Strategieentwicklung integriert (strategische Ebene) und der dritte und letzte Schritt misst den tatsächlichen Fortschritt Nachhaltiger Entwicklung anhand von Kennzahlen (operative Ebene). Die Integration der Kriterien nachhaltiger Entwicklung in das Strategische Management wird auch als „Sustainability Management“ bzw. strategisches Nachhaltigkeitsmanagement bezeichnet.²⁰⁶

5.2.1 Nachhaltige Entwicklung und (inter)nationale Leitbilder

5.2.1.1 Globale Leitbilder

Die Umsetzung nachhaltiger Entwicklung muss in Strategien formuliert werden, die auch umgesetzt werden können. Mehrere Strategien können in Form eines Leitbildes formuliert werden. Diese Leitbilder können für Staaten, für Unternehmen oder auch für globale Institutionen formuliert werden. Die Anzahl an Leitbildern im Kontext nachhaltiger Entwicklung ist genauso zahlreich wie die Anzahl an Definitionen nachhaltiger Entwicklung. Zu den wichtigsten Leitbildern und Konzepten gehören:

Global Compact

Global Compact ist die Bezeichnung für einen weltweiten Pakt, der zwischen Unternehmen und der UNO freiwillig geschlossen wird, um die Globalisierung sozialer und ökologischer zu gestalten. Am 31. Januar 1999 wurde der Pakt offiziell von UN-Generalsekretär Kofi Annan in einer Rede anlässlich des Weltwirtschaftsforums in Davos allen interessierten Unternehmensführern angeboten. Unternehmen welche die Einhaltung der folgenden zehn Prinzipien gewährleisten werden in der zentralen Datenbank geführt. Die zehn Prinzipien sind:²⁰⁷

„Menschenrechte

Prinzip 1 Unternehmen sollen den Schutz der internationalen Menschenrechte innerhalb ihres Einflussbereichs unterstützen und achten und

Prinzip 2 sicherstellen, dass sie sich nicht an Menschenrechtsverletzungen mitschuldig machen.

Arbeitsnormen

Prinzip 3 Unternehmen sollen die Vereinigungsfreiheit und die wirksame Anerkennung des Rechts auf Kollektivverhandlungen wahren sowie ferner für

206) Schaltegger et al. (2002): Corporate Management is faced with the task described by the Brundtland Commission of effectively satisfying ecological and social needs, integrating their management in conventional management and thereby establishing *sustainability management*.

207) www.unglobalcompact.org

Prinzip 4 die Beseitigung aller Formen der Zwangsarbeit,

Prinzip 5 die Abschaffung der Kinderarbeit und

Prinzip 6 die Beseitigung von Diskriminierung bei Anstellung und Beschäftigung eintreten.

Umweltschutz

Prinzip 7 Unternehmen sollen im Umgang mit Umweltproblemen einen vorsorgenden Ansatz unterstützen,

Prinzip 8 Initiativen ergreifen, um ein größeres Verantwortungsbewusstsein für die Umwelt zu erzeugen, und

Prinzip 9 die Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien fördern.

Korruptionsbekämpfung

Prinzip 10 Unternehmen sollen gegen alle Arten der Korruption eintreten, einschließlich Erpressung und Bestechung.“

Die Integration dieser zehn Prinzipien in die normative Ebene des Unternehmens soll die Globalisierung sozialer und ökologischer gestalten. Vor allem global agierende Unternehmen, welche bewusst gesellschaftliche Verantwortung übernehmen, bekennen sich zu diesen zehn Prinzipien. Als Beispiel sei an dieser Stelle die E-ON AG angeführt, welche sich in ihrem CSR-Bericht ausdrücklich zu den Global Compact Prinzipien bekennt und hervorhebt, dass „alle Großunternehmen - insbesondere Energieversorgungsunternehmen - noch konsequenter CSR in ihre Unternehmensführung integrieren müssen und dies auch gewissenhaft unternehmensintern als auch nach außen kommunizieren.“²⁰⁸

Millennium Development Goals

Mit den Ergebnissen des Millennium Gipfels im Jahr 2000 zeigten die Regierungen ihr Interesse am Kampf gegen Armut und an Nachhaltiger Entwicklung. In der verabschiedeten Millenniumserklärung erklären 189 Regierungen, dass sie "keine Mühen scheuen (werden), um unsere Mitmenschen – Männer, Frauen und Kinder – aus den erbärmlichen und entmenschlichenden Lebensbedingungen der extremen Armut zu befreien, in der derzeit mehr als eine Milliarde von ihnen gefangen sind.“²⁰⁹ Geschlechtergerechtigkeit wird als eine wichtige Strategie im Kampf gegen Armut anerkannt.

208) E-ON AG CSR-Bericht 2006, S.8

209) UN Millenium Development Goals (2007)

Zur Umsetzung der Erklärung wurden acht spezifische Ziele formuliert: die Millennium Development Goals (MDGs). Der zentrale Anspruch der MDGs liegt in der Verminderung extremer Armut um die Hälfte bis 2015. Gleichzeitig benennen die MDGs auch die Förderung Gleichstellung der Geschlechter als Ziel. Im Detail sind die 8 MDG's folgende:²¹⁰

- Beseitigung von extremer Armut und des Hungers
- Verwirklichung der allgemeinen Primärschulbildung
- Förderung der Gleichheit der Geschlechter und Empowerment von Frauen
- Senkung der Kindersterblichkeit
- Verbesserung der Gesundheit von Müttern
- Bekämpfung von HIV/AIDS, Malaria und anderen Krankheiten
- Sicherung der ökologischen Nachhaltigkeit
- Entwicklung einer globalen Partnerschaft für Entwicklung

Nachhaltige Entwicklung wird in Ländern mit einem unzureichenden Energieversorgungssystem erst durch die Verbesserung der Infrastruktur und durch die Versorgung der Menschen mit Energie möglich. Global agierende Energieversorgungsunternehmen haben im Kontext der Millennium Development Goals eine besondere Stellung. Die von den Energieversorgungsunternehmen ausgelösten Investitionen in ein stabiles Energieversorgungssystem ermöglichen erst die Umsetzung der Millennium Development Goals.

Richtlinien

Neben den von der UN entwickelten globalen Leitbildern Nachhaltiger Entwicklung sowie der Rio-Deklaration gibt es noch eine weitere Fülle an nationalen und regionalen Leitbildern.²¹¹ Zu den wichtigsten Strategien für Nachhaltige Entwicklung in Europa und Österreich zählen die EU-Strategie für Nachhaltige Entwicklung bzw. die österreichische Nachhaltigkeitsstrategie. Diese beiden Strategien sollen im Folgenden näher betrachtet werden.

5.2.1.2 Volkswirtschaftliche Strategien

5.2.1.2.1 EU-Strategie für Nachhaltige Entwicklung

210) UN Millenium Development Goals (2007), S.6ff.

211) s.a. die Nachhaltigkeitsstrategien
ec.europa.eu/sustainable/news/index_de.htm#report_2007_de

der EU-Mitgliedsstaaten:

Ziel der im Sommer 2001 beschlossenen EU-Strategie für Nachhaltige Entwicklung ist die Verbesserung der Lebensqualität für alle, das heißt für die heutige und für künftige Generationen. Es soll insbesondere sichergestellt werden, dass Wirtschaftswachstum, Umweltschutz und soziale Integration Hand in Hand gehen.

Diese Strategie erweitert die „Lissabon-Strategie“ um die Umweltdimension und versteht sich als eine Ergänzung des Engagements der Europäischen Union für wirtschaftliche und soziale Erneuerung. Die europäische Nachhaltigkeitsstrategie setzt vier thematische Schwerpunkte: Klimaänderung, Verkehr, Gesundheit und natürliche Ressourcen. Der Europäische Rat hat im Juni 2006 die EU-Nachhaltigkeitsstrategie überarbeitet. Die erneuerte EU-Nachhaltigkeitsstrategie nennt klare Ziele und Maßnahmen für die sieben zentralen Herausforderungen Nachhaltiger Entwicklung:²¹²

„Zentrale Ziele und geplante Maßnahmen im Bereich Klimawandel und saubere Energie werden bestätigt, darunter u. a. das 2°C-Ziel, die 2010er Ziele für erneuerbare Energien, die Verringerung des Energieverbrauchs um 9% bis 2017, das Einsetzen der EU für 2020 und (indirekt) 2050-Klimaziel sowie die Strategie für Biomasse. Die EU-Nachhaltigkeitsstrategie stellt klar, dass Energiepolitik mit den Zielen Wettbewerbsfähigkeit, Versorgungssicherheit und ökologische Nachhaltigkeit konsistent sein muss und zentral in der Bekämpfung des Klimawandels ist.

Die Strategie bestätigt die Bausteine einer nachhaltigen Verkehrsentwicklung, u. a. die Entkopplung des Wirtschaftswachstums von der Verkehrsnachfrage, das Ziel einer Verlagerung von Verkehr auf umweltfreundliche Verkehrsträger, die Steuerung der Verkehrsnachfrage über die Kosten des Verkehrs einschließlich einer Internalisierung externer Kosten, die Verminderung der Lärm und Schadstoffemissionen des Verkehrs sowie Maßnahmen zur Verringerung der Umweltauswirkungen des wachsenden Flug- und vor allem des Schiffsverkehrs.

Im Bereich nachhaltiger Konsum und nachhaltige Produktion soll der EU-Durchschnitt der grünen öffentlichen Beschaffung bis zum Jahr 2010 dem Stand der zurzeit in dieser Hinsicht besten Mitgliedstaaten entsprechen, wofür ein Benchmarking eingeführt wird. Zur Setzung von Umwelt- und Sozialleistungszielen soll ein Dialogprozess der Europäischen Kommission und der Mitgliedstaaten mit der Wirtschaft initiiert werden. Das Labeling von Produkten wird auf Produkte mit starken Umweltauswirkungen ausgeweitet.

212) Die erneuerte EU-Strategie für Nachhaltige Entwicklung (2006), S.7ff.

Zum Schutz und Management der natürlichen Ressourcen fordert die erneuerte Strategie Ziele und Maßnahmen im Rahmen der thematischen Ressourcenstrategie.

Im Bereich der öffentlichen Gesundheit ist die Europäische Kommission u. a. aufgefordert, eine Strategie zur Verbesserung der Luftqualität in geschlossenen Räumen vorzulegen.

Im Hinblick auf die globalen Herausforderungen in Bezug auf Armut und nachhaltige Entwicklung soll u. a. die Stärkung multilateraler Umweltabkommen zur Verbesserung der globalen Umweltpolitik beitragen. Handelsvereinbarungen sollen von der EU zur Verbesserung von Umwelt- und Sozialstandards genutzt werden.

Im Bereich der gesellschaftlichen Einbeziehung, Demografie und Migration ist die Verbesserung der Lebensqualität prioritäres Ziel. Spezifischen Umweltthemen werden im Zusammenhang mit diesen Herausforderungen nicht angesprochen.

Darüber hinaus fordert die erneuerte Strategie die Mitgliedstaaten auf, weitere Schritte zur Verlagerung von Steuern auf Arbeit hin zu Steuern auf Ressourcen- und Energiekonsum und Verschmutzung zu unternehmen. Die Europäische Kommission wird bis zum Jahr 2008 einen Fahrplan für die Reform umweltschädlicher und nicht nachhaltiger Subventionen vorlegen. Im Verhältnis zur Lissabon-Strategie wird bestätigt, dass die Strategien komplementär sind, die EU-Nachhaltigkeitsstrategie jedoch den Gesamtrahmen darstellt.“

Die revidierte EU-Nachhaltigkeitsstrategie verstärkt auch die Beziehung zu den nationalen Nachhaltigkeitsstrategien u. a. durch freiwillige "peer reviews" und schlanke Fortschrittsberichte auf der Basis existierender Berichte. Einen deutlichen Fortschritt stellt der Monitoringprozess zur Überprüfung der Umsetzung der Strategie dar. Die Europäische Kommission wird alle 2 Jahre einen Fortschrittsbericht vorlegen, auf dessen Basis der Europäische Rat ebenfalls alle 2 Jahre die Umsetzung der Strategie überprüfen wird.²¹³

5.2.1.2.2 Österreichische Nachhaltigkeitsstrategie

Erstellt wurde die Österreichische Nachhaltigkeitsstrategie von einer Arbeitsgruppe aus rund 40 Vertretern der Ministerien, Länder und Gemeinden, Sozialpartner, Interessensvertretungen und NGO-Plattformen. Im Zentrum der Arbeiten standen die Diskussion und Formulierung konkreter Leitziele, die Festlegung eines effizienten und transparenten Umsetzungsprozesses sowie die Definition von Indikatoren zur Messung der Fortschritte. In einem parallel laufenden, breit

213) Die erneuerte EU-Strategie für Nachhaltige Entwicklung (2006), S.7ff.

angelegten Feedback-Prozess wurde allen nicht in der Arbeitsgruppe vertretenen Personen und Institutionen die Gelegenheit gegeben, direkt Anregungen zur Österreichischen Nachhaltigkeitsstrategie einzubringen. Bestehende Netzwerke und eine Vielzahl von Veranstaltungen wurden dazu ebenfalls genutzt. Darüber hinaus fand eine strukturierte Befragung von österreichischen Wissenschaftler und internationalen Experten statt, die weitere Anregungen und Beiträge zur Ausgestaltung der österreichischen Nachhaltigkeitsstrategie lieferte.²¹⁴ Die Österreichische Nachhaltigkeitsstrategie wurde in vier Handlungsfelder und in zwanzig Leitzielen eingeteilt (Abbildung 22).



Quelle: BM:FLUW (2002), S. 20

Abbildung 22: Leitziele der österreichischen Nachhaltigkeitsstrategie

214) vgl. BM:FLUW Die österreichische Nachhaltigkeitsstrategie (2002), S.5

Die Erreichung der Leitziele der österreichischen Nachhaltigkeitsstrategie wird mit den in der Strategie festgelegten Indikatoren überprüft.²¹⁵ Im ersten Bericht (Juli 2007) über die nationale Umsetzung der erneuerten EU-Strategie für Nachhaltige Entwicklung an die Europäische Kommission wird die Einbindung und Beteiligung der Öffentlichkeit und der Unternehmen hervorgehoben um die Ziele nachhaltiger Entwicklung zu erreichen.

Im Zuge der österreichischen CSR-Politik wird wirtschaftlicher Erfolg mit gesellschaftlicher Verantwortung verknüpft um einen funktionierenden und fairen Kapitalmarkt zu gewährleisten. Mit respACT austria wurde in diesem Zusammenhang eine einheitliche unternehmensgeführte Plattform für unternehmerische Verantwortung geschaffen, um die gesellschaftliche Verantwortung als Managementkonzept bei den Wirtschaftstreibenden zu verankern. Im Rahmen der österreichischen CSR-Politik hat sich der Bund auch intensiv in die Erarbeitung des ISO 26000 (Soziale Verantwortung von Organisationen) eingebracht.²¹⁶

215) vgl. BM:FLUW, Die österreichische Nachhaltigkeitsstrategie (2002), S.97

216) vgl. BM:FLUW, Erster nationaler Bericht zur Umsetzung der EU-Strategie für Nachhaltige Entwicklung (2007), S.10f.

5.2.2 Nachhaltige Entwicklung und Kennzahlensysteme

5.2.2.1 Kennzahlensysteme und Indikatoren

Nachhaltige Entwicklung wurde bisher als erstrebenswertes Ziel erörtert. Wie wird aber Nachhaltige Entwicklung gemessen bzw. wie wird eine Verbesserung festgestellt? Seit der Veröffentlichung des Brundtland-Berichts wurden zahlreiche Kennzahlensysteme und Indikatoren veröffentlicht um eine Operationalisierung und damit eine Messbarkeit von nachhaltiger Entwicklung zu ermöglichen. In der folgenden Tabelle werden die bekanntesten Kennzahlensysteme sowie Indikatoren in der Literatur näher betrachtet.

Tabelle 6: Kennzahlensysteme und Indikatoren nachhaltiger Entwicklung

Kennzahlensystem	Kennzahlen	Was ist zu erhalten?	Was ist zu entwickeln?	Institution
Commission on Sustainable Development	58	Climate, clean air, land productivity, ocean productivity, fresh water and biodiversity	Equity, health, education, housing, security, stabilized population	United Nations Division of Sustainable Development
Consultative Group on Sustainable Development Indicators	46	Climate, clean air, land productivity, ocean productivity, fresh water and biodiversity	Equity, health, education, housing, security, stabilized population	Consultative Group on Sustainable Development Indicators http://www.iisd.org/cgsdi
Wellbeing Index	88	"A condition in which the ecosystem maintains its diversity and quality —and thus its capacity to support people and the rest of life —and its potential to adapt to change and provide a wide range of choices and opportunities for the future"	"A condition in which all members of society are able to determine and meet their needs and have a large range of choices to meet their potential "	R. Prescott-Allen (2001), The wellbeing of nations

Kennzahlensystem	Kennzahlen	Was ist zu erhalten?	Was ist zu entwickeln?	Institution
Environmental Sustainability Index	68	"Vital environmental systems are maintained at healthy levels, and to the extent to which levels are improving rather than deteriorating "[and]"levels of anthropogenic stress are low enough to engender no demonstrable harm to ist environmental systems."	Resilience to environmental disturbances ("People and social systems are not vulnerable (in the way of basic needs such as health and nutrition) to environmental disturbances; becoming less vulnerable is a sign that a society is on a track to greater sustainability ");"institutions and underlying social patterns of skills, attitudes, and networks that foster effective responses to environmental challenges "; and cooperation among countries "to manage common environmental problems "	World Economic Forum (2002), Environmental Sustainability Index
Index of Sustainable Economic Welfare		The Index of Sustainable Economic Welfare is an economic indicator intended to replace the gross domestic product. Rather than simply adding together all expenditures like the gross domestic product, consumer expenditure is balanced by such factors as income distribution and cost associated with pollution and other economically unsustainable costs. It is similar to the Genuine Progress Indicator.	ISEW = personal consumption + non-defensive public expenditures - defensive private expenditures + capital formation + services from domestic labour - costs of environmental degradation - depreciation of natural capital	H. Daly & J. Cobb (1989), For the Common Good
Ecological Footprint	6	"The area of biologically productive land and water required to produce the resources consumed and to assimilate the wastes produced by humanity "		M. Wackernagel, C. Monfreda and D. Deumling (2002), Ecological Footprint of Nations

Kennzahlensystem	Kennzahlen	Was ist zu erhalten?	Was ist zu entwickeln?	Institution
Human Development Index	4	Well-being, child welfare. It is used to determine and indicate whether a country is a developed, developing, or underdeveloped country and also to measure the impact of economic policies on quality of life.	The Human Development Index (HDI) is a comparative measure of life expectancy, literacy, education, and standard of living for countries worldwide.	United Nations Development Programme, Amartya Sen & Mahab ul Haq (1990)
Global Reporting Initiative	97	Reduced consumption of raw materials and reduced emissions of environmental contaminants from production or product use	Profitability, employment, diversity of workforce, dignity of workforce, health/safety of workforce and health/safety/privacy of customers	Global Reporting Initiative www.globalreporting.org
Factor 10		"The area of biologically productive land and water required to produce the resources consumed and to		M. Wackernagel, C. Monfreda and D. Deumling (2002), Ecological Footprint of Nations
EU Indikatoren für nachhaltige Entwicklung	12+ 45+ 98	Umsetzung und Messung der EU-Strategie für nachhaltige Entwicklung	Wirtschaftliche Entwicklung, Armut und soziale Ausgrenzung, Überalterung der Gesellschaft, Öffentliche Gesundheit, Klimawandel und Energie, Konsum- und Produktionsstrukturen, Management der natürlichen Ressourcen, Verkehr, Gute Staatsführung, Globale Partnerschaft	Europäische Union http://europa.eu.int/comm/eurostat/sustainabledevelopment
Österreichische Indikatoren für nachhaltige Entwicklung		Umsetzung und Messung der österreichischen Strategie für nachhaltige Entwicklung	20 Leitziele	BMLFUW www.nachhaltigkeit.at

Quelle: vgl. Kates et al. (2005), S.14ff.

Die in Tabelle 6 dargestellten Kennzahlensysteme können in zwei Gruppen eingeteilt werden. Die erste Gruppe umfasst Kennzahlensysteme auf volkswirtschaftlicher Ebene (z.B. Österreichische Indikatoren für Nachhaltige Entwicklung). Die zweite Gruppe umfasst Kennzahlensysteme auf betriebswirtschaftlicher Ebene (z.B. Global Reporting Initiative).

Das Kennzahlensystem der Global Reporting Initiative umfasst ein generisches Kennzahlensystem, das von jedem Unternehmen im Zuge der Nachhaltigkeitsberichterstattung verwendet werden kann. Das Kennzahlensystem der Global Reporting Initiative listet auch

branchenspezifische²¹⁷ und länderspezifische Kennzahlen auf.²¹⁸ Die branchenspezifischen Kennzahlen - insbesondere für Elektrizitätsversorgungsunternehmen werden im folgenden Abschnitt näher beleuchtet.

5.2.2.2 Kennzahlen für Elektrizitätsversorgungsunternehmen

Ohne Zugang zu modernen und leistbaren Energiedienstleistungen ist in sozialer und wirtschaftlicher Hinsicht keine Entwicklung für die Menschen - vor allem in Entwicklungs- und Schwellenländern - möglich. Energiedienstleistungen können wesentlich zur Erreichung einer Nachhaltigen Entwicklung beitragen. Aus diesem Grund beinhalten Kennzahlensysteme Nachhaltiger Entwicklung spezifische Kennzahlen bzw. Indikatoren betreffend den Ressourcenverbrauch fossiler Energieträger und den Ausstoß von Emissionen wie z.B. Treibhausgase. Die Global Reporting Initiative hat im Jahr 2006 einen Vorschlag für branchenspezifische Kennzahlen erarbeitet. Diese Kennzahlen sollen im Rahmen einer Nachhaltigkeitsberichterstattung für Elektrizitätsunternehmen verwendet werden.²¹⁹

1. Kennzahlen zum Unternehmen

- Kundenanzahl unterteilt nach Segmenten
- Länge der Verteilungs- und Fernleitungen

2. Ökonomische Kennzahlen

- Langfristige Systemzuverlässigkeit
 - Beschreibung nach welchen Kriterien Investitionsentscheidungen getroffen werden
 - Beschreibung der Prozesse und Methoden der Netz- und Ressourcenplanung
 - Geplante Kapazität (MW), Erzeugung (MWh) im Vergleich zu der zukünftigen Verbrauchsentwicklung
- Kurzfristige Systemzuverlässigkeit
 - Maßnahmen des Engpassmanagements
 - Kunden- und Versorgungsunterbrechungen (SAIDI, SAIFI)
- Forschung und Entwicklung
 - Forschungsziele und erfolgreiche Implementierung von Innovationen
 - Forschungsausgaben je Kategorie in Prozent
 - Forschungsausgaben in Prozent des Gewinn
- Systemeffizienz
 - Erzeugungseffizienz (Wirkungsgrade der Anlagen)

217) Global Reporting Initiative - Sector Supplement for Electric Utilities (2007)

218) Global Reporting Initiative (2006), S.3

219) vgl. Global Reporting Initiative - Sector Supplement for Electric Utilities (2007)

- Verluste im Übertragungs- und Verteilungsnetz

3. Ökologische Kennzahlen

- Wasser
 - Wasserbilanz im Kontext der Biodiversität
 - Langzeitplanung zur Sicherung der Wasserressourcen
 - Wasserverbrauch (Kühlung, ...) je Kraftwerk (m³/MWh)
- Biodiversität
 - Beschreibung der Maßnahmen im Kontext der Biodiversität
 - Auswirkungen auf die Landschaft und die umliegenden Ökosysteme
 - (Re-)Kultivierungsmaßnahmen
 - Verhältnis von Ausgleichsmaßnahmen (Fläche) zur Totalfläche
- Emissionen, Abwässer und Abfall
 - CO₂ je erzeugter MWh
 - CO₂ Ausstoß durch Energieerzeugung auf Basis fossiler Energieträger (MWh)
 - CO₂ Ausstoß je MWh je Kundengruppe
 - Art der Emissionen je MWh (Netto-Erzeugung)
 - Thermische Verluste
 - Strategische Überlegungen zur Endlagerung von nuklearen Abfall
 - Maßnahmen zur Verbesserung der nuklearen Sicherheit
 - Zusammensetzung des nuklearen Abfalls
 - Nuklearer Abfall je GWh pro Jahr
 - Wieder aufbereiteter nuklearer Abfall
- PCB (Polychlorinate und Biphenyle)
 - Maßnahmen zur Vermeidung von PCB
- Kontaminiertes Land
 - Kosten der Beseitigung von kontaminierten Land
 - Ausgaben für Rekultivierungsmaßnahmen
 - Verhältnis von Rekultivierten Land zu kontaminierten Land
- Transport
 - Emissionen je Produkt bzw. Materialgruppe
 - Emissionen je Mitarbeiter

4. Sozial-gesellschaftliche Kennzahlen

- Mitarbeiter
 - Sicherung der technischen Fähigkeiten bei bestehenden und neuen Mitarbeiter

- Leistungsindikatoren im Bereich Gesundheit und Sicherheit (auch bei beauftragten Drittunternehmen)
- Menschenrechte
 - Bekenntnis zu Managementprinzipien (z.B. Streikrecht der Mitarbeiter)
- Gesellschaft und Gemeinschaft
 - Einbindungsprozesse und Entscheidungsfindungsprozesse, Kommunikation der Verhandlungsergebnisse
 - Auswirkungen und Einflüsse auf unmittelbare Anrainer
 - Landschaftsauswirkungen
 - Auswirkungen auf die allgemeine Infrastruktur
 - Projekte welche nach den IFC Standards²²⁰ durchgeführt werden
 - Anzahl der Personen die umgesiedelt werden müssen bzw. eine finanzielle Vergütung erhalten
- Öffentliche Gesundheit und Sicherheit
 - Grenzwerte für elektrische (in KV je Meter) und magnetische Felder (in μT)
 - Bewertungsverfahren zur öffentlichen Gesundheit und Sicherheit, Präventionsmaßnahmen und Langzeitstudien
 - Anzahl der Unfälle auf Grund der Unternehmenstätigkeiten
 - Programme und Maßnahmen (auch in Kooperation mit staatliche Einrichtungen) um Einkommen schwache Kunden mit Elektrizität zu versorgen
- Produktverantwortung
 - Maßnahmen zu flexiblen Abrechnungsprozessen, Anschlusszeiten; Maßnahmen zur Vermeidung von Abschaltungen auf Grund von schlechter Zahlungsmoral
 - Maßnahmen zur Elektrifizierung entlegener Gebiete
 - Anzahl nicht versorgter Objekte in Prozent der Gesamtanzahl an Objekten
 - Zeitdauer der Wiedereinschaltung von Kunden bei Nichtbezahlung
 - Mahnungen und Abschaltungen je tausend Kunden
- Kommunikation
 - Maßnahmen zur Erleichterung des Zugangs zu Energiedienstleistungen (Vermeidung sprachlicher, kultureller und physischer Barrieren)

5. Allgemeine Kennzahlen

- Demand-Side-Management (DSM)
 - DSM-Maßnahmen je Kundengruppe (Haushalte, Gewerbe, Industrie)
 - Einsparung durch DSM Maßnahmen (in MW)
 - Engpassmanagement und Lastverschiebung (in MW)
- Kraftwerksplanung

220) www.ifc.org

- Investitionsentscheidungen nach ökonomischen, ökologischen und gesellschaftlichen Kriterien, z.b. Umweltkostenrechnung
- Notfallpläne
 - Erarbeitung von Notfallplänen und periodische Übungen
 - Pläne zur Einbindung der regionalen Gemeinden; Ersatzmaßnahmen und Wiederaufbaupläne bei einem Black-out
 - Anzahl unvorhergesehene Ausfälle welche keinem Standardprozess (im Notfallplan) entsprechen

Entsprechend den G3 Richtlinien der Global Reporting Initiative kann auch nur ein Teil dieser branchenspezifischen Indikatoren verwendet werden. Um jedoch die Vergleichbarkeit mit anderen Elektrizitätsversorgungsunternehmen zu gewährleisten, sollten die Indikatoren in dieser Form nicht verändert werden.

5.3 Anforderungen an das integrierte EVU im Kontext Nachhaltiger Entwicklung

5.3.1 Rechtliche Anforderungen an das EVU

Die kontinuierliche Energieversorgung mit Elektrizität und Erdgas ist Grundlage einer nachhaltigen Entwicklung. Die Entwicklung einer Gesellschaft kann nur durch ein flächendeckendes und wirtschaftliches Energieversorgungssystem gewährleistet werden.²²¹ Die Energieversorgung mit Elektrizität und Erdgas ist begrenzt und somit nicht nachhaltig, solange die Bereitstellung von Energiedienstleistungen überwiegend auf fossilen Energieträgern basiert und solange die Emissionen im Zuge der Energieerzeugung und Energietransportes das Klima zu sehr beeinträchtigen.²²² Aus diesem Grund hat die Europäische Kommission energiepolitische Maßnahmen ergriffen um folgende Ziele umzusetzen:

- Reduktion der Emissionen bei der Verbrennung fossiler Energieträger
 - Substitution fossiler Energieträger
 - Verbesserung der Energieeffizienz (angebotseitig)
- Erhöhung der Energieeffizienz (nachfrageseitig)
- Erhöhung der Versorgungssicherheit in der (nuklearen und fossilen) Energieerzeugung
- Internalisierung externer Kosten beim Endenergiepreis für den Kunden
- Sozio-ökologische Maßnahmen zur Umsetzung des strukturellen Wandels

²²¹) vgl. WBCSD Bericht (2002)

²²²) vgl. UNEP IPCC Bericht (2007), S.2ff.

Um diese Ziele umzusetzen wurden von der Europäischen Kommission konkrete Richtlinien, Verordnungen und Entscheidungen erlassen. Im folgenden Abschnitt werden diese Richtlinien, Verordnungen und Entscheidungen in Hinblick auf ihre ökonomische, ökologische und gesellschaftliche Relevanz betrachtet.

5.3.1.1 Die europäische Energiepolitik

Die Bereitstellung von Energiedienstleistungen geschieht heute überwiegend durch die Verbrennung von fossilen Energieträgern wie Erdöl, Erdgas und Kohle. Die Verwendung dieser fossilen Energieträger in der Erdgasversorgung und der Elektrizitätserzeugung haben einen ökologischen Nachteil: Die Verbrennung fossiler Energieträger führt zur Erhöhung des CO₂-Anteils in der Atmosphäre und trägt zur Erwärmung des Klimas bei.²²³

Auf europäische Ebene herrscht diesbezüglich Konsens, dass der Ausstoß an CO₂ durch die Verbrennung fossiler Energieträger reduziert werden muss. Die europäische Energiepolitik verfolgt aus diesem Grund zwei Strategien: Die erste Strategie umfasst Maßnahmen um fossile Energieträger zu substituieren, zum Beispiel durch erneuerbare Energieträger oder durch die Förderung von Kraft-Wärme-Kopplungsanlagen bei der Elektrizitätserzeugung. Die zweite Strategie beinhaltet Maßnahmen um die Energieeffizienz zu erhöhen. Eine Erhöhung der Energieeffizienz zielt auf eine Verringerung des CO₂-Anteils je erzeugter bzw. gelieferter Kilowattstunde ab. Im Rahmen der ersten Strategie wurden zwei Richtlinien veröffentlicht. Zum Einen ist dies die Richtlinie 2001/77/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 27. September 2001 zur Förderung der Stromerzeugung aus erneuerbaren Energiequellen im Elektrizitätsbinnenmarkt und zum Anderen ist dies die Richtlinie 2004/8/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 11. Februar 2004 über die Förderung einer am Nutzwärmebedarf orientierten Kraft-Wärme-Kopplung im Energiebinnenmarkt und zur Änderung der Richtlinie 92/42/EWG.

Ziel der Richtlinie 2001/77/EG ist ein Stromanteil aus erneuerbaren Energiequellen von 22,1% (Österreich 78,1%) am gesamten Stromverbrauch der europäischen Gemeinschaft bis zum Jahr 2010.²²⁴ Zu den erneuerbaren Energiequellen zählt Wind, Sonne, Erdwärme, Wellen- und Gezeitenenergie, Wasserkraft, Biomasse, Deponiegas, Klärgas und Biogas. Von wesentlicher Bedeutung für die Förderung erneuerbarer Energien sind nicht nur marktkonforme Regelungen sondern auch ein transparenter und diskriminierungsfreier Netzanschluss. Der Netzanschluss von Stromerzeugungsanlagen aus erneuerbaren Energiequellen ist dabei prioritär zu behandeln: „Unbeschadet der Wahrung der Zuverlässigkeit und der Sicherheit des Netzes ergreifen die

²²³) vgl. UNEP IPCC Bericht (2007), S.5f.

²²⁴) Artikel 3 Abs. 4 der Richtlinie 2001/77/EG

Mitgliedstaaten die notwendigen Maßnahmen, um sicherzustellen, dass die Betreiber der Übertragungs- und Verteilungsnetze in ihrem Hoheitsgebiet die Übertragung und Verteilung von Strom aus erneuerbaren Energiequellen gewährleisten. Sie können außerdem einen vorrangigen Netzzugang für Strom aus erneuerbaren Energiequellen vorsehen. Bei der Behandlung der Erzeugungsanlagen gewähren die Betreiber der Übertragungsnetze Erzeugungsanlagen Vorrang, die erneuerbare Energiequellen einsetzen, soweit es der Betrieb des nationalen Elektrizitätssystems zulässt.“²²⁵

Die Erhöhung des Stromanteils aus erneuerbaren Energieträgern ist ein Beitrag zur Nachhaltigen Entwicklung. *Die Entwicklung und Zunahme von dezentralen Erzeugungsanlagen und die dadurch zunehmende Komplexität des Energieversorgungssystems ist Teil einer Nachhaltigen Entwicklung.*²²⁶ In diesem Zusammenhang trägt Strom aus erneuerbaren Energiequellen zur Versorgungssicherheit und zu einer Diversifizierung der Energieversorgung bei. Damit einhergehend wird die regionale Wertschöpfung erhöht und der soziale und wirtschaftliche Zusammenhalt gefördert.²²⁷

Zweck der Richtlinie 2004/8/EG ist die Förderung der Kraft-Wärme-Kopplung durch eine einheitliche Methode der Berechnung des in Kraft-Wärme-Kopplungs-Anlagen erzeugten Stroms. Die Richtlinien 2001/77/EG und 2004/8/EG haben für die Energiewirtschaft eine hohe Relevanz. Es stellt sich die Frage welchen Beitrag die Verkehrswirtschaft - neben der Energiewirtschaft - zur Reduktion der CO₂ Emissionen leistet. Die Notwendigkeit hier zu handeln wurde auf europäischer Ebene erkannt. In kleinen Schritten ist man bemüht hier Fortschritte zu erzielen. Eine wesentliche Bedeutung hat die Richtlinie 2003/30/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 8. Mai 2003 zur Förderung der Verwendung von Biokraftstoffen (flüssige oder gasförmige Kraftstoffe aus Biomasse) oder anderen erneuerbaren Kraftstoffen im Verkehrssektor. Ziel dieser Richtlinie ist die Förderung der Verwendung von Biokraftstoffen oder anderen erneuerbaren Kraftstoffen als Ersatz für Otto- und Dieselmotoren im Verkehrssektor in den einzelnen Mitgliedstaaten (Richtziel 5,75% gemessen am Energieinhalt), hierdurch soll beigetragen werden, dass bestimmte Ziele, wie die Erfüllung der Verpflichtungen in Bezug auf die Klimaänderungen, die umweltgerechte Versorgungssicherheit und die Förderung erneuerbarer Energiequellen, erreicht werden.

Die zweite Strategie beinhaltet Maßnahmen um die Energieeffizienz zu erhöhen. Die Erhöhung der Energieeffizienz zielt sowohl auf die Erhöhung der Energieeffizienz auf der Aufbringungs- als auch auf der Abgabeseite ab. Unter dem Begriff des „Demand-Side-Management“ versteht man

225) Artikel 7 Abs. 1 der Richtlinie 2001/77/EG

226) vgl. Wallner und Naradoslawsky (2002)

227) vgl. Vorwort zur Richtlinie 2001/77/EG

die Erhöhung der Energieeffizienz entlang der gesamten Wertschöpfungskette, d.h. von der Energieerzeugung über den Transport bis zur Energieverbrauchenden Anlage. Die in der Richtlinie 2004/8/EG beschriebenen Maßnahmen zielen auf eine Erhöhung der Energieeffizienz ab. Durch den Bau und die Förderung von Kraft-Wärme-Kopplungs-Anlagen soll die Energieausbeute je eingesetzter Energieeinheit erhöht werden. Erzeugungsanlagen, welche nur zur Elektrizitätserzeugung dienen, sollten vermieden werden, wenn die Möglichkeit einer Wärmeauskopplung besteht.

Um eine Erhöhung der Energieeffizienz auf der Abgabeseite bzw. bei den Endverbrauchern zu gewährleisten, wurden auf europäische Ebene zahlreiche Richtlinien, Verordnungen und Beschlüsse erlassen. Zu den wichtigsten Richtlinien zählen die Richtlinie 2002/91/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 16. Dezember 2002 über die Gesamtenergieeffizienz von Gebäuden, die Richtlinie 2005/32/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 6. Juli 2005 zur Schaffung eines Rahmens für die Festlegung von Anforderungen an die umweltgerechte Gestaltung energiebetriebener Produkte und zur Änderung der Richtlinie 92/42/EWG des Rates sowie der Richtlinien 96/57/EG und 2000/55/EG des Europäischen Parlaments und des Rates sowie die Richtlinie 2006/32/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 5. April 2006 über Endenergieeffizienz und Energiedienstleistungen und zur Aufhebung der Richtlinie 93/76/EWG.

Entsprechend Artikel 1 der Richtlinie 2002/91/EG ist das Ziel der Richtlinie „die Verbesserung der Gesamtenergieeffizienz von Gebäuden in der Gemeinschaft unter Berücksichtigung der jeweiligen äußeren klimatischen und lokalen Bedingungen sowie der Anforderungen an das Innenraumklima und der Kostenwirksamkeit zu unterstützen.“ Diese Richtlinie enthält Anforderungen hinsichtlich:

- des allgemeinen Rahmens für eine Methode zur Berechnung der integrierten Gesamtenergieeffizienz von Gebäuden,
- der Anwendung von Mindestanforderungen an die Gesamtenergieeffizienz neuer Gebäude,
- der Anwendung von Mindestanforderungen an die Gesamtenergieeffizienz bestehender großer Gebäude, die einer größeren Renovierung unterzogen werden sollen,
- der Erstellung von Energieausweisen für Gebäude und
- regelmäßiger Inspektionen von Heizkesseln und Klimaanlagen in Gebäuden und einer Überprüfung der gesamten Heizungsanlage, wenn deren Kessel älter als 15 Jahre sind.

Insbesondere bei neuen Gebäude mit einer Gesamtnutzungsfläche von mehr als 1.000m² sind gemäß Artikel 5 der Richtlinie 2002/91/EG die Mitgliedstaaten verantwortlich, dass „die technische, ökologische und wirtschaftliche Einsetzbarkeit alternativer Systeme, wie

- dezentraler Energieversorgungssysteme auf der Grundlage von erneuerbaren Energieträgern,
- KWK,
- Fern-/Blockheizung oder Fern-/Blockkühlung, sofern vorhanden,
- Wärmepumpen, unter bestimmten Bedingungen,

vor Baubeginn berücksichtigt wird.“

Eine weitere wichtige Richtlinie zur Erhöhung der Energieeffizienz elektrisch betriebener Geräte ist die Richtlinie 2005/32/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 6. Juli 2005 zur Schaffung eines Rahmens für die Festlegung von Anforderungen an die umweltgerechte Gestaltung energiebetriebener Produkte und zur Änderung der Richtlinie 92/42/EWG des Rates sowie der Richtlinien 96/57/EG und 2000/55/EG des Europäischen Parlaments und des Rates. Mit der Richtlinie soll ein kohärenter Gesamtrahmen für die Festlegung gemeinschaftlicher Ökodesign-Anforderungen für energiebetriebene Produkte mit dem Ziel geschaffen werden, den freien Verkehr mit Produkten, die diesen Anforderungen entsprechen, zu gewährleisten und deren Umweltauswirkungen zu mindern. Die Verbesserung der Energieeffizienz von Produkten trägt somit zur Sicherheit der Energieversorgung bei, die ihrerseits eine Voraussetzung für eine gesunde Wirtschaft und damit für eine nachhaltige Entwicklung ist. Um die sich aus einer besseren Gestaltung ergebenden Umweltvorteile zu maximieren, kann es erforderlich sein, die Verbraucher über die Umweltaspekte und Eigenschaften energiebetriebener Produkte und über deren umweltfreundliche Verwendung zu informieren. Obwohl ein umfassender Ansatz bei der Umweltverträglichkeit wünschenswert ist, sollte die Senkung von Treibhausgasemissionen durch Steigerung der Energieeffizienz als ein vorrangiges umweltpolitisches Ziel betrachtet werden.²²⁸

Es kann notwendig und gerechtfertigt sein, für bestimmte Produkte oder deren Umweltaspekte spezifische quantitative Ökodesign-Anforderungen festzulegen, um die von den Produkten verursachten Umweltauswirkungen auf ein Minimum zu begrenzen. Angesichts der dringenden Notwendigkeit, einen Beitrag zur Einhaltung der Verpflichtungen aus dem Protokoll von Kyoto zum Rahmenübereinkommen der Vereinten Nationen über Klimaänderungen (UNFCCC) zu leisten, und unbeschadet des in dieser Richtlinie befürworteten integrierten Ansatzes sollte

228) vgl. EW Nr. 10 und Nr. 12 der Richtlinie 2005/32/EG

denjenigen Maßnahmen eine gewisse Priorität eingeräumt werden, die ein hohes Potenzial für die kostengünstige Verringerung von Treibhausgasemissionen haben. Solche Maßnahmen können auch zur nachhaltigen Nutzung der Ressourcen beitragen.²²⁹

Die Richtlinie 2006/32/EG zielt auf die Erhöhung der Energieeffizienz sowohl auf der Abgabenseite als auf der Aufbringungsseite ab. Gemäß Artikel 4 der Richtlinie wird „ein genereller nationaler Energieeinsparrichtwert von 9%²³⁰ festgelegt, der aufgrund von Energiedienstleistungen und anderen Energieeffizienzmaßnahmen zu erreichen ist. Die Mitgliedstaaten erlassen kostenwirksame, praktikable und angemessene Maßnahmen, die zur Erreichung dieses Ziels beitragen sollen.“ Die Energiedienstleistungen, Energieeffizienzprogramme und anderen Energieeffizienzmaßnahmen, die zur Erreichung der Energieeinsparziele eingerichtet werden, können durch freiwillige Vereinbarungen zwischen den Beteiligten und von den Mitgliedstaaten benannten öffentlichen Stellen unterstützt und/oder durchgeführt werden. Die Finanzierung des Angebots und die Kosten für die Nachfrageseite spielen für die Energiedienstleistungen eine wichtige Rolle. Die Schaffung von Fonds, die die Durchführung von Energieeffizienzprogrammen und anderen Energieeffizienzmaßnahmen subventionieren und die Entwicklung eines Marktes für Energiedienstleistungen fördern, ist daher ein wichtiges Instrument zur diskriminierungsfreien Anschubfinanzierung eines solchen Marktes.²³¹

Die europäische Gesetzgebung hat erkannt, dass die Mitgliedsstaaten jene Regelungen eliminieren müssen, damit Energieeinsparziele nicht durch korrespondierende Absatzsteigerungen kompensiert werden. Artikel 10 Abs. 1 der Richtlinie 2006/32/EG lautet:

„Die Mitgliedstaaten stellen sicher, dass in Übertragungs- und Verteilungstarifen enthaltene Anreize, die das Volumen verteilter oder übertragener Energie unnötig erhöhen, beseitigt werden. In diesem Zusammenhang können die Mitgliedstaaten nach Artikel 3 Absatz 2 der Richtlinie 2003/54/EG und Artikel 3 Absatz 2 der Richtlinie 2003/55/EG Elektrizitäts- bzw. Gasunternehmen gemeinwirtschaftliche Verpflichtungen in Bezug auf die Energieeffizienz auferlegen.“

229) vgl. EW Nr. 13 der Richtlinie 2005/32/EG

230) Richtlinie 2006/32/EG, Anhang 1 Abs.1:

a) der Richtwert beträgt 9 % des jährlichen Durchschnittsverbrauchs;

b) er wird nach dem neunten Jahr der Anwendung der Richtlinie gemessen;

c) er ergibt sich aus den kumulativen jährlichen Energieeinsparungen, die während des gesamten Neunjahreszeitraums der Anwendung der Richtlinie erzielt wurden;

d) er muss aufgrund von Energiedienstleistungen und anderen Energieeffizienzmaßnahmen erreicht werden.

231) vgl. Richtlinie 2006/32/EG, Pkt. 16

Von besonderer Bedeutung für integrierte Energieversorgungsunternehmen ist Artikel 13 der Richtlinie 2006/32/EG. In diesem Artikel werden klare Anforderungen an die Abrechnungsmethoden der Unternehmen gestellt:

„(2) Die Mitgliedstaaten stellen gegebenenfalls sicher, dass die von den Energieverteilern, Verteilernetzbetreibern und Energieeinzelschwarzhandelsunternehmen vorgenommene Abrechnung den tatsächlichen Energieverbrauch auf klare und verständliche Weise wiedergibt. Mit der Abrechnung werden geeignete Angaben zur Verfügung gestellt, die dem Endkunden ein umfassendes Bild der gegenwärtigen Energiekosten vermitteln. Die Abrechnung auf der Grundlage des tatsächlichen Verbrauchs wird so häufig durchgeführt, dass die Kunden in der Lage sind, ihren eigenen Energieverbrauch zu steuern.

(3) Die Mitgliedstaaten stellen sicher, dass Energieverteiler, Verteilernetzbetreiber oder Energieeinzelschwarzhandelsunternehmen den Endkunden in oder zusammen mit Abrechnungen, Verträgen, Transaktionen und/oder an Verteilerstationen ausgestellten Quittungen folgende Informationen auf klare und verständliche Weise zur Verfügung stellen:

- geltende tatsächliche Preise und tatsächlicher Energieverbrauch
- Vergleich des gegenwärtigen Energieverbrauchs des Endkunden mit dem Energieverbrauch im selben Zeitraum des Vorjahres, vorzugsweise in grafischer Form
- soweit dies möglich und von Nutzen ist, Vergleich mit einem normierten oder durch Vergleichstests ermittelten Durchschnittsenergieverbraucher derselben Verbraucherkategorie
- Kontaktinformationen für Verbraucherorganisationen, Energieagenturen oder ähnliche Einrichtungen, einschließlich Internetadressen, von denen Angaben über angebotene Energieeffizienzmaßnahmen, Endverbraucher-Vergleichsprofile und/oder objektive technische Spezifikationen von energiebetriebenen Geräten erhalten werden können.“

Ein weiteres energiepolitisches Ziel auf europäischer Ebene ist die Erhöhung der Versorgungssicherheit in der (nuklearen und fossilen) Energieerzeugung. Denn nur eine kontinuierliche und ökologisch verträgliche Form der Energieerzeugung erlaubt eine nachhaltige Entwicklung der Volkswirtschaften. Aus diesem Grund wurden auf europäischer Ebene energiepolitische Maßnahmen zur Gewährleistung der sicheren Elektrizitäts- und

Erdgasversorgung getroffen. In diesem Zusammenhang wurden die Richtlinie 2004/67/EG des Rates vom 26. April 2004 zur Gewährleistung der sicheren Erdgasversorgung und die Richtlinie 2005/89/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 18. Januar 2006 über Maßnahmen zur Gewährleistung der Sicherheit der Elektrizitätsversorgung und von Infrastrukturinvestitionen erlassen. Zu den zahlreichen Maßnahmen die in diesen Richtlinien aufgelistet werden zählen insbesondere:

- Besonderer Schutz der Haushalte
- Nationaler Notfallplan
- Liquide Märkte
- Ausreichende Kapazitäten (im europäischen Fernleitungs- bzw. Übertragungsnetz)
- Unterbrechbare Nachfragesysteme
- Verwendung von Ersatzbrennstoffen
- Harmonisierung von technischen und kaufmännischen Standards in der EU
- Bessere Zusammenarbeit zwischen den Netzbetreibern benachbarter Mitgliedstaaten
- Diversifizierung der Energieträger sowie Erhöhung der Einfuhrflexibilität
- Ausreichende Erzeugungsflexibilität
- Beseitigung administrativer Hürden für Investitionen in Infrastruktur und Erzeugungskapazität
- Echtzeit-Nachfragesteuerung (zur Einbindung von dezentralen Energieerzeugungsanlagen)

Ein weiteres energiepolitisches Ziel in der Europäischen Union ist die Gestaltung von transparenten und marktorientierten Preisen auch und insbesondere für Energiedienstleistungen. In diesem Zusammenhang müssen alle Kosten im Endpreis enthalten sein, d.h. es müssen alle externen Kosten - auch die Kosten für die Belastung der Ökosphäre - internalisiert sein. Aus diesem Grund wurde die Richtlinie 2003/87/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 13. Oktober 2003 über ein System für den Handel mit Treibhausgasemissionszertifikaten in der Gemeinschaft und zur Änderung der Richtlinie 96/61/EG des Rates erlassen. Ziel dieser Richtlinie ist eine kosteneffiziente und wirtschaftliche Senkung der Treibhausgasemissionen.²³² Bei

232) Treibhausgase gemäß Artikel 3 und 30 der Richtlinie 2003/87/EG:
Kohlendioxid (CO₂) – in der Periode von 2005-2008 werden vorerst nur CO₂ Zertifikate gehandelt
Methan (CH₄), Distickstoffoxid (N₂O), Fluorkohlenwasserstoffe (FKW), Perfluorierte Kohlenwasserstoffe sowie

Inkrafttreten des Kyoto-Protokolls, das mit der Entscheidung 2002/358/EG des Rates vom 25. April 2002 über die Genehmigung des Protokolls von Kyoto zum Rahmenübereinkommen der Vereinten Nationen über Klimaänderungen im Namen der Europäischen Gemeinschaft sowie die gemeinsame Erfüllung der daraus erwachsenden Verpflichtungen genehmigt wurde, werden die Gemeinschaft und ihre Mitgliedstaaten verpflichtet, ihre gemeinsamen anthropogenen Treibhausgasemissionen im Zeitraum 2008-2012 gegenüber dem Stand von 1990 um 8 % zu senken.²³³ Vom Handel mit Treibhausgasemissionszertifikaten sind folgende Betriebe betroffen:²³⁴

- Energieumwandlung und -umformung (Feuerungsleistung größer 20 MW)
- Eisenmetallerzeugung und -verarbeitung
- Mineralverarbeitende Industrie
- Hersteller von Zellstoff, Papier und Pappe

Für den am 1. Januar 2005 beginnenden Dreijahreszeitraum entscheidet jeder Mitgliedstaat über die Gesamtzahl der Zertifikate, die er für diesen Zeitraum zuteilen wird, sowie über die Zuteilung dieser Zertifikate an die Betreiber der einzelnen Anlagen. Diese Entscheidung wird mindestens drei Monate vor Beginn des Zeitraums getroffen, und zwar auf der Grundlage des gemäß Artikel 9 aufgestellten nationalen Zuteilungsplans. Für den am 1. Januar 2008 beginnenden Fünfjahreszeitraum und jeden folgenden Fünfjahreszeitraum entscheidet jeder Mitgliedstaat über die Gesamtzahl der Zertifikate, die er für diesen Zeitraum zuteilen wird, und leitet das Verfahren für die Zuteilung dieser Zertifikate an die Betreiber der einzelnen Anlagen ein.²³⁵

Bereits im dritten Kapitel wurde ein struktureller Wandel beschrieben, welcher sich in einer zunehmend dezentralen Energieerzeugung widerspiegelt. Die Richtlinie 2000/60/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 23. Oktober 2000 zur Schaffung eines Ordnungsrahmens für Maßnahmen der Gemeinschaft im Bereich der Wasserpolitik hat für die Energieerzeugung auf Basis von Wasserkraft eine wesentliche Bedeutung. Ziel der Richtlinie 2000/60/EG ist die Schaffung eines Ordnungsrahmens für den Schutz der Binnenoberflächengewässer, der Übergangsgewässer, der Küstengewässer und des Grundwassers zwecks.²³⁶

Schwefelhexafluorid (SF₆)

233) Punkt 4 der Richtlinie 2003/87/EG

234) Anhang I der Richtlinie 2003/87/EG,

235) vgl. Richtlinie 2003/87/EG, Artikel 11 Abs. 1 und 2

236) vgl. Richtlinie 2000/60/EG, Artikel 1

- Vermeidung einer weiteren Verschlechterung sowie Schutz und Verbesserung des Zustands der aquatischen Ökosysteme und der direkt von ihnen abhängenden Landökosysteme und Feuchtgebiete im Hinblick auf deren Wasserhaushalt,
- Förderung einer nachhaltigen Wassernutzung auf der Grundlage eines langfristigen Schutzes der vorhandenen Ressourcen,
- Anstreben eines stärkeren Schutzes und einer Verbesserung der aquatischen Umwelt, unter anderem durch spezifische Maßnahmen zur schrittweisen Reduzierung von Einleitungen, Emissionen und Verlusten von prioritären Stoffen und durch die Beendigung oder schrittweise Einstellung von Einleitungen, Emissionen und Verlusten von prioritären gefährlichen Stoffen;
- Sicherstellung einer schrittweisen Reduzierung der Verschmutzung des Grundwassers und Verhinderung seiner weiteren Verschmutzung und
- Beitrag zur Minderung der Auswirkungen von Überschwemmungen und Dürren, womit beigetragen werden soll
 - zu einer ausreichenden Versorgung mit Oberflächen- und Grundwasser guter Qualität, wie es für eine nachhaltige, ausgewogene und gerechte Wassernutzung erforderlich ist;
 - zu einer wesentlichen Reduzierung der Grundwasserverschmutzung;
 - zum Schutz der Hoheitsgewässer und der Meeresgewässer.

Diese Richtlinie hat auf Grund der Schwallbegrenzungen Auswirkungen auf die Elektrizitätserzeugung in Österreich. Dies äußert sich in einer Reduktion der Leistung von Lauf- und Speicherkraftwerke. Abhängig von der Größe und des Typs des Wasserkraftwerks sinkt die Erzeugung um 5%, in besonderen Fällen bis 30%.²³⁷

Zweck der Richtlinie 2003/96/EG ist Steuern auf Energieerzeugnisse und elektrischen Strom zu erheben. Damit wird auch eine einheitliche Besteuerung innerhalb der europäischen Union angestrebt um Wettbewerbsverzerrungen zu vermeiden. Die Mindeststeuersätze beziehen sich auf Erdöl, Erdgas, Gasöl, Kohle, Kerosin, Flüssiggas, Benzin, Heizöl und elektrischen Strom.²³⁸ Den Mitgliedstaaten wird dabei die Möglichkeit einer ökologischen Besteuerung eingeräumt. Je nach Ressourcenverfügbarkeit können entweder der Mindeststeuersatz oder ein höherer Steuersatz auf Energieerzeugnisse verfügt werden.

²³⁷) Stigler at al. (2005), S.4ff.

²³⁸) Anhang 1 der der Richtlinie 2003/96/EG

Der strukturelle Wandel im europäischen Energiemarkt wird auf europäischer und österreichischer Ebene von sozio-ökologischen Maßnahmen flankiert. Dazu zählen insbesondere Forschungs- und Förderprogramme die Technologie- und Innovationsprojekte innerhalb der europäischen Union fördern. Im Rahmen der europäischen Forschungs- und Förderprogramme können auch integrierte Energieversorgungsunternehmen teilnehmen um Innovationen und neue Technologien im Unternehmen zu implementieren.²³⁹

Sozial verantwortlich handeln heißt nicht nur, die gesetzlichen Bestimmungen einzuhalten, sondern über die bloße Gesetzeskonformität hinaus in Humankapital zu investieren. Die Erfahrung mit Investitionen in umweltverträgliche Technologien und Unternehmenspraktiken legt nahe, dass es der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens zuträglich sein kann, wenn man über die bloße Gesetzeskonformität hinausgeht. Man eröffnet sich damit neue Wege der Bewältigung des Wandels und neue Möglichkeiten, soziale Errungenschaften mit der Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit in Einklang zu bringen.²⁴⁰

Im Grünbuch der Europäischen Kommission für „Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung von Unternehmen“ wird die Notwendigkeit von CSR-Maßnahmen betont. Jedes Unternehmen soll die internen und externen Dimensionen im Unternehmen berücksichtigen. Die interne Dimension der sozial-gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens betrifft insbesondere:²⁴¹

- Humanressourcen
- Arbeitsschutz
- Anpassung an den Wandel
- Umweltverträglichkeit und Management der natürlichen Ressourcen

und die externe Dimension betrifft:

- Lokale Gemeinschaften
- Geschäftspartner, Zulieferer, Verbraucher
- Menschenrechte, Verhaltenskodizes
- Globaler Umweltschutz

239) im Rahmen des 7. Europäischen Forschungsförderungsprogramm wurden 2,35 Milliarden Euro für den Sektor Energie bereitgestellt: www.forschungsrahmenprogramm.de/_media/7-EU_FRP.pdf

240) vgl. Europäische Kommission KOM(2001)366, S.4ff.

241) vgl. Europäische Kommission KOM(2001)366, S.9ff.

Wie die Unternehmen in Bezug auf ihre Verantwortlichkeiten und die Beziehungen zu den Stakeholdern im Einzelnen agieren, ist sektoral und kulturell unterschiedlich. Die Unternehmen neigen dazu, zunächst eine Erklärung ihrer Geschäftsprinzipien, einen Verhaltenskodex oder generell ein Credo auszuarbeiten, in dem sie die Unternehmensziele, die Grundwerte und die Verantwortung gegenüber den Stakeholdern darlegen. Diese Werte sind anschließend im gesamten Tätigkeitsbereich des Unternehmens in konkrete Maßnahmen umsetzen, in der Unternehmensstrategie wie in den täglichen Unternehmensentscheidungen. Dies setzt bestimmte Maßnahmen voraus, zum Beispiel: der Aspekt soziale Verantwortung ist in Unternehmensplanung und -etats einzubringen, die Unternehmensleistung in diesem Bereich ist zu bewerten, auf lokaler Ebene sind beratende Ausschüsse einzusetzen, Sozial- und Umweltaudits sind auszuführen und entsprechende Fortbildungsprogramme sind auszuarbeiten. Mit dieser zunehmenden Integration des Konzepts der sozial-gesellschaftlichen Verantwortung in die Unternehmensstrategie und Unternehmensroutine sehen sich Manager und Arbeitnehmer vor der Notwendigkeit, Unternehmensentscheidungen auch nach Kriterien zu treffen, die von der ihnen bekannten herkömmlichen Norm abweichen. Die traditionellen Modelle der Arbeitsorganisation und die konventionellen Verhaltensmuster und Grundsätze des strategischen Managements und selbst die herkömmliche Unternehmensethik reichen vielfach nicht aus als Vorbereitung für die Unternehmensführung in diesem neuen Umfeld.²⁴²

In der Mitteilung der Kommission über die Strategie für Nachhaltige Entwicklung heißt es: "Alle an der Börse notierten Unternehmen mit mindestens 500 Beschäftigten sind aufgefordert, in ihren Jahresberichten an die Aktionäre eine "dreifache Bilanz" zu veröffentlichen, in der ihre Leistung anhand von wirtschaftlichen, umwelttechnischen und sozialen Kriterien gemessen wird".²⁴³ Aus diesem Grund heraus wurde auch die Richtlinie 2003/51/EG adaptiert. Die Anforderungen an die Berichterstattung von Kapitalgesellschaften beinhalten nun auch die Veröffentlichung von ökologischen und sozial-gesellschaftlichen Kennzahlen.²⁴⁴

5.3.1.2 Rechtsgrundlagen in Österreich

Das Energie-Versorgungssicherheitsgesetz 2006 ist der mit 1. Juli 2006 gültige Rechtsrahmen für den österreichischen Elektrizitäts- und Erdgasmarkt und wurde bereits ausführlich diskutiert. Das Energie-Versorgungssicherheitsgesetz 2006 gewährleistet sowohl die Umsetzung der europäischen Elektrizitäts- und Erdgasbinnenmarktrichtlinie (2003/54/EG und 2003/55/EG) als auch weiterer Richtlinien. Die energiepolitischen Ziele auf europäischer Ebene finden sich auch in der österreichischen Gesetzgebung wieder. Wie im Folgenden eingehend dargelegt wird,

242) vgl. Europäische Kommission KOM(2001)366, S.16

243) Europäische Kommission KOM(2001)264, S.10

244) vgl. Europäische Kommission KOM(2002)347, S.17

246) vgl. §6 Ökostromgesetz in der Fassung des E-VSG 2006

umfassen die energiepolitischen Ziele in Österreich - analog zu den Zielen auf europäischer Ebene - die:

- Reduktion der Emissionen bei der Verbrennung fossiler Energieträger
 - Substitution fossiler Energieträger
 - Verbesserung der Energieeffizienz (angebotseitig)
- Erhöhung der Energieeffizienz (nachfrageseitig)
- Erhöhung der Versorgungssicherheit (durch Diversifikation)
- Internalisierung externer Kosten beim Endenergiepreis für den Kunden
- Sozio-ökologische Maßnahmen zur Umsetzung des strukturellen Wandels

Die Reduktion von Emissionen, die bei der Verbrennung fossiler Energieträger entstehen, ist ein Primärziel europäischer und österreichischer Energiepolitik. Dieses Ziel lässt sich durch Maßnahmen auf der Energieerzeugungsseite und der Nachfrageseite realisieren. Zu den Maßnahmen auf der Angebotsseite zählen ein verringerter Einsatz an fossilen Energieträgern sowie eine höhere Energieausbeute, d.h. entweder eine höhere Energieeffizienz bei gleichem Energieeinsatz und/oder die Nutzung von Abwärme als zusätzliche Energiequelle. Zu den Maßnahmen auf der Nachfrageseite zählt die Erhöhung der Energieeffizienz bei gleichbleibender Energiedienstleistung.

Die Substitution bzw. die Verringerung des Einsatzes fossiler Energieträger in der Elektrizitätserzeugung und in der Verkehrswirtschaft ist ein energiepolitisches Ziel in Österreich und findet sich auch in der Gesetzgebung wieder. Das Ökostromgesetz in der Fassung des Energieversorgungssicherheitsgesetz 2006 gewährleistet die Umsetzung der Richtlinie 2001/77/EG zur Förderung der Stromerzeugung aus erneuerbaren Energiequellen im Elektrizitätsbinnenmarkt. Entsprechend §2 Abs. 1 Ökostromgesetz regelt dieses Gesetz:

- die Nachweise über die Herkunft elektrischer Energie aus erneuerbaren Energieträgern
- die Anerkennung von Herkunftsnachweisen aus einem anderen EU-Mitgliedstaat, einem EWR-Vertragsstaat oder einem Drittstaat
- Abnahme- und Vergütungspflichten
- die Voraussetzungen für und die Förderung der Erzeugung elektrischer Energie aus erneuerbaren Energieträgern

- die bundesweit gleichmäßige Verteilung der durch die Förderung der Erzeugung elektrischer Energie aus erneuerbaren Energieträgern (Wasserkraftanlagen kleiner 10 MW Engpassleistung) entstehenden Aufwendungen
- die bundesweit gleichmäßige Verteilung der durch die Förderung der Erzeugung elektrischer Energie in Kraft-Wärme-Kopplungsanlagen entstehenden Aufwendungen

Ziel des Ökostromgesetzes ist es in Hinblick auf den Klima- und Umweltschutz (§4):

- „1. den Anteil der Erzeugung von elektrischer Energie in Anlagen auf Basis erneuerbarer Energieträger in einem Ausmaß zu erhöhen, dass im Jahr 2010 der in der Richtlinie 2001/77/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 27. September 2001 betreffend Förderung der Stromerzeugung aus erneuerbaren Energieträgern im Elektrizitätsbinnenmarkt als Referenzwert angegebene Zielwert von **78,1%** erreicht wird
2. die Mittel zur Förderung von erneuerbaren Energieträgern effizient einzusetzen
3. eine technologiepolitische Schwerpunktsetzung im Hinblick auf die Erreichung der Marktreife neuer Technologien vorzunehmen
4. durch die Unterstützung von bestehenden Kraft-Wärme-Kopplungsanlagen zur öffentlichen Fernwärmeversorgung deren weiteren Betrieb sicherzustellen und deren Modernisierung zu fördern
5. eine Anhebung des Anteils der Stromerzeugung durch Wasserkraftwerke mit einer Engpassleistung bis einschließlich 10 MW, für die eine Abnahme- und Vergütungspflicht festgelegt ist, bis zum Jahr 2008, auf zumindest 9 % zu erreichen
6. die Investitionssicherheit für bestehende und zukünftige Anlagen zu gewährleisten
7. einen bundesweiten Ausgleich der Lasten der Förderung von Stromerzeugung aus erneuerbaren Energieträgern und Kraft-Wärme-Kopplung zu schaffen
8. die Erzeugung von elektrischer Energie aus erneuerbaren Energieträgern gemäß den Grundsätzen des europäischen Gemeinschaftsrechts, insbesondere der Richtlinie 96/92/EG vom 19. Dezember 1996 betreffend gemeinsame Vorschriften für den Elektrizitätsbinnenmarkt und der Richtlinie 2001/77/EG betreffend die Förderung der Stromerzeugung aus erneuerbaren Energieträger im Elektrizitätsbinnenmarkt zu fördern.“

Auch das Ökostromgesetz betont die Wichtigkeit eines diskriminierungsfreien Anschluss von Erzeugungsanlagen auf Basis erneuerbarer Energiequellen. Im Rahmen ihrer Wettbewerbsaufsicht hat die Energie-Control GmbH insbesondere darauf zu achten, dass der Netzbetreiber alle Anschlusswerber gleich behandelt. Zu diesem Zweck kann die

Regulierungsbehörde vom Netzbetreiber verlangen, seine Vorgehensweise bei Anfragen und Anträgen von Anschlusswerbern bekannt zu geben, beispielsweise wie und in welcher Frist auf Anfragen und Anträge reagiert wird, welche Kriterien bei konkurrierenden Netzzutrittbegehren angewandt werden und welche Maßnahmen unternommen werden, um die Gleichbehandlung der Anschlusswerber sicher zu stellen. Wenn die bekannt gegebene oder tatsächliche Vorgangsweise nicht geeignet erscheint, einen fairen Wettbewerb zu sichern, kann die Energie-Control GmbH Maßnahmen gemäß § 9 Energie-Regulierungsbehördengesetz (E-RBG), BGBl. I Nr. 121/2000 in der Fassung des Bundesgesetzes BGBl. I Nr. 148/2002, ergreifen. Die Zuständigkeiten der Landesbehörden in Streitigkeiten über den Netzanschluss bleiben hievon unberührt.²⁴⁶

Entsprechend §14 Ökostromgesetz erfolgt der Ankauf und Verkauf von Ökoenergie über die Ökostromabwicklungsstelle (Abbildung 23). Die Höhe der Einspeisetarife ist dabei in der Ökostromverordnung 2006 festgelegt und auf der Homepage der Regulierungsbehörde ersichtlich.²⁴⁷

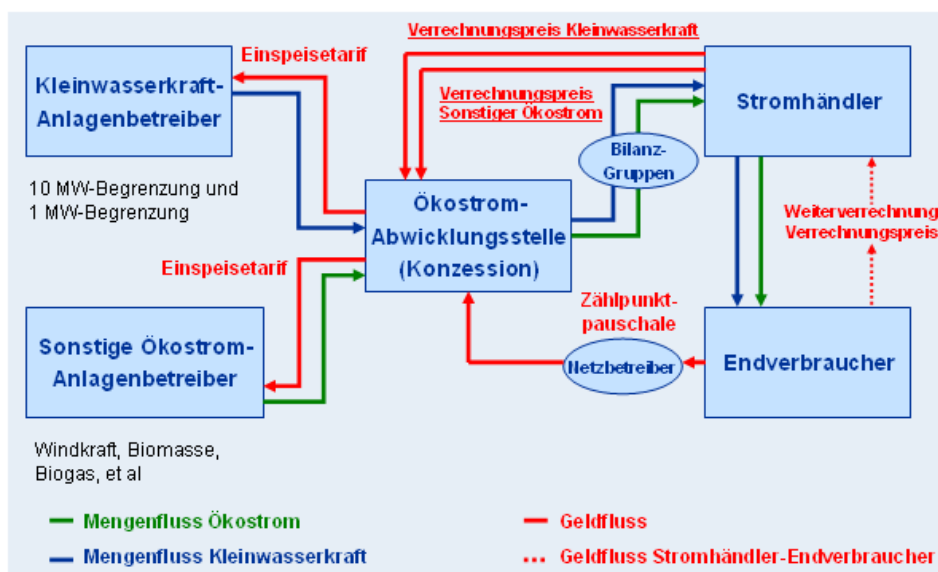


Abbildung 23: Funktionsweise des österreichischen Ökostrommarktes

Die Förderung von erneuerbaren Energien im österreichischen Energiemarkt ist auf den Elektrizitätsmarkt beschränkt. Eine Förderung von Biogas (angereichertes Gas aus Fermentationsprozessen) für den österreichischen Erdgasmarkt bzw. für die Einspeisung von

247) www.e-control.at oder direkt auf der Internetseite der Ökostromabwicklungsstelle www.oem-ag.at

Biogas in das bestehende Leitungsnetz existiert nicht. Eine mittelbare Förderung von Biogas besteht nur in der Erzeugung von Elektrizität durch die Verbrennung von biogenen Gasen.²⁴⁸

Die Reduktion von Emissionen kann auch durch eine nukleare Energieerzeugung erzielt werden. Auf europäischer Ebene wird dies auch in Betracht gezogen. Die österreichische Energiepolitik schließt diese Option aus. Aus der Sicht einer Nachhaltigen Entwicklung muss eine nukleare Form der Energieerzeugung als nicht nachhaltig bezeichnet werden. Dies hat zwei Gründe: Zum ersten sind die Vorkommen an Uranerz begrenzt und zum Zweiten herrscht eine begründete sozial-gesellschaftliche Kritik an der nuklearen Energieerzeugung. Der letzte Punkt ist auch der Grund warum es in Österreich keine Elektrizitätserzeugung auf Basis nuklearer Brennstoffe gibt. Denn eine wirtschaftliche Tätigkeit muss einem breiten gesellschaftlichen Konsens unterliegen, damit diese langfristig durchgeführt werden kann.

Basierend auf der Richtlinie 2003/30/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 8. Mai 2003 zur Förderung der Verwendung von Biokraftstoffen oder anderen erneuerbaren Kraftstoffen im Verkehrssektor, hat auch der österreichische Gesetzgeber die Verwendung von Biokraftstoffen beschlossen. Die Kraftstoffverordnung BGBl. 417/2004 schreibt seit 1. Oktober 2005 einen verpflichtenden Anteil an Biokraftstoff oder anderen erneuerbaren Kraftstoffen, gemessen am gesamten jährlichen Verbrauch an fossilen Ottokraftstoffen (Benzinen) und Dieselmotorkraftstoff vor. Mit dieser Regelung trägt auch die Verkehrswirtschaft zu einer Senkung des Verbrauchs fossiler Energieträger und einer entsprechenden Senkung von Treibhausgasemissionen bei.

Mittel- und langfristig sind Maßnahmen im Zusammenhang der Energieeffizienz und die Verwendung erneuerbarer Energieträger zu fördern. Nur dadurch kann der globale Klimawandel verhindert und den Zielen einer modernen Energiepolitik – das sind Versorgungssicherheit, Wettbewerbsfähigkeit und Nachhaltigkeit – zufriedenstellend entsprochen werden. Auch aus diesem Grund wurde im österreichischen Regierungsprogramm 2003 das Ziel gesetzt, den energetischen Biomasseeinsatz bis 2010 um 75% zu erhöhen. Darüber hinaus gibt es nun ein langfristiges und ambitioniertes Ziel für 2020: Der Anteil an erneuerbaren Energieträgern am Gesamtenergieverbrauch in Österreich soll von 23% im Jahr 2004 auf 45% im Jahr 2020 verdoppelt werden.²⁴⁹

Eine zentrale Herausforderung bei der Umsetzung des österreichischen Biomasseaktionsplans ist die Sicherung ausreichender Mengen an heimischer Biomasse. Der Mehrbedarf gegenüber 2004 von 3 Mio. Festmetern (FM) bis 2010 bzw. 5 Mio. Festmetern bis 2020 für die Wärmeerzeugung wird durch die stark steigende Energieholznachfrage im Ökostrombereich mit einem Mehrbedarf

248) diese sind in Tabelle 1 des Ökostromgesetzes i.d.F des E-VSG 2006 definiert

249) Regierungsprogramm der Österreichischen Bundesregierung (2003), S.28ff

von 4,6 Mio. Festmetern beinahe verdoppelt. Für die Biodieselerzeugung sind die Anbauflächen für Ölpflanzen der limitierende Faktor, sodass ein erheblicher Teil der Rohstoffe durch Importe insbesondere aus dem europäischen Binnenmarkt aufzubringen wäre. Die Rohstoffe zur Bereitstellung des benötigten Bioethanols der 1. und 2. Generation sowie für die Bereitstellung des benötigten Biogases könnten gänzlich im Inland erzeugt werden. Insgesamt lässt sich aus dem Entwicklungspfad für die Wärme-, Ökostrom- und Biokraftstofferzeugung ein Energieholzbedarf von 19 Mio. FM im Jahr 2010 bzw. von 23 Mio. FM im Jahr 2020 ableiten. Gegenüber 2004 entspricht dies einem Mehrbedarf von 6,7 bzw. 10,7 Mio. FM. Die Erschließung bislang ungenutzter Holzressourcen aus dem Wald und aus Nichtholzflächen (z.B. Flurgehölze), die Holzproduktion auf stillgelegten Agrarflächen im Kurzumtrieb und die Substitution von holzartiger Biomasse mit neuen biogenen Brennstoffen (z.B. Strohpellets) sollten daher mit großer Intensität vorangetrieben werden.²⁵⁰

Die Reduktion von (Treibhausgas-)Emissionen kann auch durch eine Erhöhung der Energieeffizienz in der Energieerzeugung bewirkt werden. Zum einen bestehen diese Maßnahmen in einer technischen Verbesserung des Wirkungsgrades der Energieerzeugungsanlagen und zum anderen beinhalten diese Maßnahmen auch eine Auskopplung von Energieströmen wie dies bei KWK-Anlagen der Fall ist.

Im Kontext Nachhaltiger Entwicklung ist die Umsetzung der KWK-Richtlinie 2004/8/EG in österreichisches Recht von großer Bedeutung. Gewährleisten doch die in dieser Richtlinie formulierten Maßnahmen eine Verbesserung der Energieeffizienz und folglich eine Reduktion der Emissionen die durch die Verbrennung fossiler Energieträger entstehen. Von besonderer Bedeutung ist §12 EIWOG, welcher vorschreibt, dass Erzeugungsanlagen „nach objektiven, transparenten und nicht-diskriminierenden Kriterien“ anzuschließen sind, d.h. der regionale Netzbetreiber hat jede Erzeugungsanlage²⁵¹ in seinem Netz anzuschließen sofern dies technisch möglich ist. Die Entscheidung über einen möglichen Anschluss ist unabhängig vom Rest des vertikal integrierten Unternehmens.

Von wesentlicher Bedeutung für die Endverbraucher von Energie ist §44a EIWOG. Dieser Paragraph sieht den Schutz Einkommensschwacher Personen vor. Die Versorgung aller Personen mit Energie ist unabdingbare Voraussetzung für eine Nachhaltige Entwicklung. In Sinn des sozial-gesellschaftlichen Zusammenhalts haben „Stromhändler und sonstige Lieferanten, zu deren Tätigkeitsbereich die Versorgung von Haushaltskunden zählt, ihren allgemeinen Tarif für die Versorgung in letzter Instanz von Haushaltskunden in geeigneter Weise zu veröffentlichen.

250) vgl. Österreichischer Biomasseaktionsplan (2006), S.15

251) Die Definition von Strom aus (hocheffizienten) KWK-Anlagen im Sinn der KWK-Richtlinie 2004/8/EG sind in den §§42a bis 42d EIWOG erfasst

Sie sind verpflichtet, zu ihren geltenden Allgemeinen Geschäftsbedingungen und zu diesem Tarif jene Interessenten, die nach dem standardisierten Haushaltslastprofil versorgt werden und die sich ihnen gegenüber auf die Grundversorgung berufen, mit elektrischer Energie zu beliefern (Pflicht zur Grundversorgung). Die Ausführungsgesetze haben nähere Bestimmungen über die Zumutbarkeit einer Grundversorgung und über die Gestaltung der Tarife für Kunden auf die das KSchG anzuwenden ist, für die Versorgung letzter Instanz vorzusehen.²⁵²

Eine weitere Reduktion des Ausstoßes an (Treibhausgas-)Emissionen lässt sich durch energieeffiziente Maßnahmen auf der Verbraucherseite bzw. der Nachfrageseite erzielen. Für den Bereich der Raumwärme bzw. des effizienten Energieeinsatzes in Gebäuden wurde die Richtlinie 2002/91/EG des Europäischen Parlaments und des Rates über die Gesamtenergieeffizienz von Gebäuden in österreichisches Recht umgesetzt (Energieausweis-vorlagegesetz BGBl. I Nr. 137/2006).²⁵³ Dieses Bundesgesetz regelt die Pflicht des Verkäufers oder Bestandgebers, beim Verkauf oder bei der In-Bestand-Gabe von Gebäuden und Nutzungsobjekten dem Käufer oder Bestandnehmer einen Energieausweis vorzulegen.²⁵⁴

Zu den energiepolitischen Maßnahmen zur Erhöhung der Energieeffizienz von Endgeräten wurde die Ökodesign-Verordnung 2007 erlassen, welche die Umsetzung der Richtlinie 2005/32/EG zur Schaffung eines Rahmens für die Festlegung von Anforderungen an die umweltgerechte Gestaltung energiebetriebener Produkte gewährleistet. Die Umsetzung erfolgt für alle Produkte, die als elektrische Betriebsmittel im Sinne des § 1 Elektrotechnikgesetzes 1992 angesehen werden können. Energieeinsparungen sind eine kostengünstige Möglichkeit, die Versorgungssicherheit zu erhöhen und die Abhängigkeit von Energieeinfuhren zu verringern. Energie effiziente Maßnahmen werden auf der Stufe der Gestaltung – dem „Design“ – energiebetriebener Produkte ergriffen.²⁵⁵ Die Verbesserung der Energieeffizienz von Produkten trägt somit zur Sicherheit der Energieversorgung bei, die ihrerseits eine Voraussetzung für eine gesunde Wirtschaft und damit für eine Nachhaltige Entwicklung ist.

Die Richtlinie 2006/32/EG des Europäischen Parlaments und des Rates über Endenergieeffizienz und Energiedienstleistungen wurde noch nicht in österreichisches Gesetz umgesetzt (Stand 1.1.2007). Dennoch wurde der gemäß Richtlinie 2006/32/EG Artikel 4 Abs. 2 vorgeschriebene Energieeffizienzallokationsplan der Republik Österreich vom Bundesministerium für Arbeit und Wirtschaft 2007 veröffentlicht.

252) §44a EIWOG

253) tritt mit 1.1.2008 in Kraft

254) §1 EAVG 2006 in der Fassung BGBl. 137/2006

255) die Methode zur Festlegung allgemeiner Ökodesign Anforderungen erfolgt in Anlage 1 gemäß §15 Ökodesign-VO 2007; betroffen sind Energie betriebene Geräte im Sinn der Richtlinie 2005/32/EG, wenn innerhalb eines Jahres in der europäischen Gemeinschaft eine Anzahl von mehr als 200.000 Stück verkauft werden

In diesem 1. Energieeffizienzallokationsplan wurden die folgenden Maßnahmen getroffen:²⁵⁶

- Energieeinsparwerte (Tabelle 7) für die gesamte Republik Österreich bis 2016
- Katalog der einzelnen Energieeffizienzmaßnahmen:
 - im Bereich Haushalte
 - im Bereich des öffentlichen Dienstleistungssektors
 - im Bereich des privaten Dienstleistungssektors
 - im Bereich des produzierenden Gewerbes und der Landwirtschaft
 - im Transportsektor
 - sowie sektorübergreifende Maßnahmen

Tabelle 7: Jährlicher Durchschnittsverbrauch und Einsparrichtwerte in Österreich

in Tj	Ø 2001–2005	in Tj	Ø 2001–2005
Eisen- und Stahlerzeugung	7.495	Steinkohle	1.812
Chemie und Petrochemie	17.806	Braunkohle	955
Nicht Eisen Metalle	5.749	Braunkohlenbriketts	1.239
Steine und Erden, Glas	13.585	Brenntorf	4
Fahrzeugbau	9.172	Koks	4.417
Maschinenbau	17.231	Benzin	89.644
Bergbau	6.090	Leucht- und Flugpetroleum	0
Nahrungs- und Genussmittel, Tabak	18.588	Dieselmotortreibstoff	236.268
Papier und Druck	14.086	Gasöl für Heizzwecke	78.570
Holzverarbeitung	12.419	Heizöl	23.299
Bauwesen	37.720	Flüssiggas	7.607
Textil und Leder	4.907	Sonst. Prod. der Erdölverarb.	0
Sonst. Produzierender Sektor	8.153	Naturgas	139.233
Eisenbahn	9.014	Gichtgas	0
Sonstiger Landverkehr	271.870	Kokereigas	0
Transport in Rohrfernleitungen	0	Brennbare Abfälle	4.514
Binnenschifffahrt	346	Brennholz	63.364
Flugverkehr	0	Biogene Brenn- u. Treibstoffe	26.846
Öffentliche und Private Dienstleistungen	140.685	Umgebungswärme	8.120
Private Haushalte	273.933	Fernwärme	48.734
Landwirtschaft	24.558	Elektrische Energie	158.781
jährlicher Durchschnittsverbrauch	893.406	jährlicher Durchschnittsverbrauch	893.406
in Tj			
Energieeinsparrichtwert 2016 (9 % des jährlichen Durchschnittsverbrauchs)		80.407	
Nationaler, genereller Energieeinsparrichtwert		80.400	
in Tj			
Zwischenziel 2010 (2 % des jährlichen Durchschnittsverbrauchs)		17.868	
Nationales Zwischenziel		17.900	

Quelle: BM:WA Energieeffizienzaktionsplan (2007), S.11

256) vgl. BM:WA Energieeffizienzaktionsplan (2007), S.1ff.

Der für Österreich gültige Wert zur Einsparung von Energie beträgt 9% bis 2016. Dieses Einsparziel von 9% wird durch den Mittelwert der Jahre 2001-2005 festgelegt. Der Anwendungsbereich der Richtlinie 2006/32/EG umfasst generell Endkunden von Endenergie, ausgenommen sind gemäß Artikel 2 der Richtlinie 2006/32/EG diejenigen Unternehmen, die an den in Anhang I der Richtlinie 2003/87/EG des Europäischen Parlaments und des Rates über ein System für den Handel mit Treibhausgasemissionszertifikaten in der Gemeinschaft aufgelisteten Kategorien von Tätigkeiten beteiligt sind.

Die Gewährleistung der Versorgungssicherheit im österreichischen Elektrizitäts- und Erdgasmarkt ist Voraussetzung für die wirtschaftliche und soziale Stabilität des Landes. Da im liberalisierten Elektrizitäts- und Erdgasmarkt die Funktionen Netzbetreiber und Energielieferant getrennt wurden und die Energielieferanten zueinander in Wettbewerb stehen, müssen die Rechte und Pflichten dieser Funktionen zueinander definiert werden um die Versorgungssicherheit zu gewährleisten. Die Gewährleistung der Versorgungssicherheit im Zuge der fossilen Energieerzeugung ist Gegenstand der Richtlinie 2005/89/EG des Europäischen Parlaments und des Rates über Maßnahmen zur Gewährleistung der Sicherheit der Elektrizitätsversorgung und von Infrastrukturinvestitionen und der Richtlinie 2004/67/EG des Europäischen Parlaments und des Rates über Maßnahmen zur Gewährleistung der sicheren Erdgasversorgung. Im Zuge der Novellierung des Gaswirtschaftsgesetzes und des Energielenkungsgesetzes im Rahmen des E-VSG 2006 war es nur möglich die Richtlinie 2004/67EG in das Gaswirtschaftsgesetz und das Energielenkungsgesetz aufzunehmen. Die wichtigsten Maßnahmen zur Gewährleistung der Versorgungssicherheit sind:²⁵⁷

- die langfristige Planung und die Entwicklung des Erdgasabsatzes sowie die Koordination von Notfällen durch den Regelzonenführer
- die Feststellung von Kapazitätsengpässen und die Koordination der Kapazitätserweiterungen im Fernleitungsnetz durch den Regelzonenführer unter Mitarbeit der betroffenen Marktteilnehmer
- ein Maßnahmenplan zur Beseitigung von kurz- und mittelfristigen Kapazitätsengpässen
- beim Bau von neuen Infrastrukturen kann eine Ausnahme vom Tarifregime des regulierten Netzzuganges gewährt werden
- die Modalitäten betreffend des sicheren und grenzüberschreitenden Transportes von Erdgas

257) gemäß §§12e, 12g, 20a und 31g des Gaswirtschaftsgesetzes BGBl. I Nr. 106/2006

Zu einer wesentlichen Erhöhung der Versorgungssicherheit trägt auch eine Diversifikation der eingesetzten Energieträger bei. Ein Energieversorgungssystem mit dezentralen Erzeugungsstrukturen ist weniger störanfällig als ein Energieversorgungssystem mit zentralen Erzeugungsstrukturen. Die Zunahme an dezentralen Erzeugungseinheiten und die steigende Vernetzung dieser Einheiten untereinander bedeutet auch eine Zunahme der Systemkomplexität. Die Zunahme dieser Systemkomplexität ist ein Schritt in Richtung Nachhaltige Entwicklung.²⁵⁸

Die energiepolitischen Maßnahmen zur Senkung der Treibhausgasemissionen umfassen auch Maßnahmen zur Internalisierung externer Kosten beim Energiepreis. Dies wird in Österreich durch die Einführung eines Systems für den Handel mit Treibhausgasemissionszertifikaten sowie durch die Mindestbesteuerung für elektrischen Strom und Energieerzeugnisse mit Ausnahme der Mineralöle geschaffen. Damit sollten innerhalb der Europäischen Gemeinschaft und in Österreich Wettbewerbsverzerrungen auf Grund unterschiedlicher Besteuerungen bzw. Endenergiepreise vermieden werden.

Das Emissionszertifikatesgesetz BGBl. I Nr. 46/2004 stellt die rechtliche Umsetzung der Richtlinie 2003/87/EG über ein System für den Handel mit Treibhausgasemissionszertifikaten in der Gemeinschaft dar. Der Bundesminister für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft hat im Einvernehmen mit dem Bundesminister für Wirtschaft und Arbeit und dem Bundesminister für Finanzen in objektiver und transparenter Weise für die Periode 2005 bis 2007²⁵⁹ und ab 2008 jeweils für eine Periode von fünf Jahren einen nationalen Plan aufzustellen, aus dem die Gesamtmenge der Emissionszertifikate für die Periode, das Verhältnis dieser Gesamtmenge zu den Emissionen aller anderen Sektoren und die Zuteilung der Emissionszertifikate an die Inhaber bezogen auf die Anlagen, in denen eine Tätigkeit gemäß Anhang 1 des Emissionszertifikatesgesetz oder einer Verordnung gemäß § 2 Abs. 2 ausgeübt wird oder die gemäß § 2 Abs. 3 in den Zuteilungsplan einbezogen werden, hervorgeht.²⁶⁰

Die Schwerpunktsetzung der österreichischen Klimastrategie erfolgt im Sinne der Nachhaltigkeit, d.h. im Sinne einer ökonomisch, ökologisch und sozial dauerhaften Wirkung. Das Klimaschutzziel Österreichs, eine Reduktion von 13% der Treibhausgasemissionen bis zur Kyoto-Zielperiode 2008-2012, soll durch die gleichzeitige Forcierung von drei Säulen erreicht werden.²⁶¹

- Nutzung der Reduktionspotentiale im Inland unter wirtschaftlicher und gesamtwirtschaftlicher Betrachtung durch verstärkten Einsatz vorhandener und marktreifer Technologien, insbesondere in den Bereichen Energieeffizienz und

258) vgl. Wallner und Narodoslowsky (2002), S.175

259) für die Periode 2005 bis 2007 sind die Emissionszertifikate kostenlos zuzuteilen (§14 Abs. 1)

260) vgl. §11 Abs. 1 Emissionszertifikatesgesetz BGBl. I Nr. 46/2006

261) BMLFUW Klimaschutzstrategie (2007), S.7

erneuerbare Energien, unter möglichst weitgehender Berücksichtigung regional verfügbarer Ressourcen

- Förderung der Entwicklung neuer Technologien, die auch über die erste Kyoto-Verpflichtungsperiode hinaus das Potential zu einer deutlichen Senkung der Treibhausgasemissionen eröffnen
- Nutzung des kosteneffizienten Potentials flexibler Instrumente im Rahmen des JI/CDM-Programms sowie des EU-Emissionshandels

Die österreichische Klimastrategie legt Maßnahmen und Zielwerte für acht Sektoren mit einer Gesamtreduktion von 9,1 % bis 2010 fest (siehe Tabelle 8). Verursacher des starken Anstiegs der Emissionen seit 1990 sind die Sektoren Verkehr, Energieaufbringung sowie Industrie. Die größten Emissionsmindernden Effekte wurden durch den verstärkten Einsatz von Fernwärme-KWK und Blockheizkraftwerken, Brennstoffumstellung inklusive vermehrtem Einsatz von erneuerbaren Energieträgern (Biomasse und Windenergie), Methan- und Lachgasreduktionen durch betriebliche Umstellungen in der Landwirtschaft sowie durch abfallwirtschaftliche Maßnahmen (Deponieverordnung) erzielt.²⁶²

262) BMLFUW Klimaschutzstrategie (2007), S.22

Tabelle 8: Österreichische Klimaschutzziele je Sektor für 2010²⁶³

	1990	2005	Veränderung 1990-2005	Klimastrategie (2002) Ziele 2010 bezogen auf 1990
	<i>in Mt CO₂-Äquiv. (6 Gase) Werte auf eine Kommastelle gerundet</i>			%
Raumwärme und sonst. Kleinverbrauch ⁴ (CO ₂ +N ₂ O+CH ₄)	14,9	15,6	+4,7%	-28,1%
Energieaufbringung (Strom- und Wärmeerzeugung, Raffinerien; CO ₂ +N ₂ O+CH ₄)	13,7	15,9	+16,1%	-14,1%
Abfallwirtschaft (CO ₂ +N ₂ O+CH ₄)	3,6	2,3	-36,1%	-40,9%
Verkehr (CO ₂ +N ₂ O+CH ₄)	12,8	24,4	+90,6%	+32,3%
Industrie und produzierendes Gewerbe (CO ₂ +N ₂ O+CH ₄ ; inkl. Prozesse, ohne Strombezug)	22,3	24,7	+10,8%	-4,4%
„Fluorierte Gase“ (H-FKW, PFKW, SF ₆)	1,6	1,3	-18,7%	+3,4%
Sonstige CO ₂ -, CH ₄ - und N ₂ O- Emissionen (v.a. Lösemittelverwendung)	1,0	1,2	+20,0%	-27,8%
Landwirtschaft (N ₂ O+CH ₄)	9,1	7,8	-14,3%	-21,4%
Summe Inland	79,0⁵	93,2	+18,0%	-9,1%
Kyoto-Ziel				-13,0%⁶

Quelle: BMLFUW Klimastrategie (2007), S.21

Für die Umsetzung des österreichischen Klimaschutzzieles wurden für den Energiebereich neun Schwerpunkte gesetzt:²⁶⁴

- Weitere Steigerung der Gesamtenergieeffizienz im Gebäudebestand (thermische Sanierung) und des Umstiegs auf erneuerbare Energie und effiziente Fernwärme
- Anhebung der energetischen Standards im Gebäudeneubau und verstärkter Einsatz erneuerbarer Energie und effizienter Fernwärme
- Forcierung erneuerbarer Energieträger in der Wärmeversorgung
- Einbeziehung von Klimaschutz und Energieeffizienz in die Raumplanung
- Nationale Energieeffizienz-Offensive
- Umsetzung der KWK-Richtlinie

263) ⁴ Die Emissionsinventur weist in dieser Kategorie neben den heizenergiebedingten Emissionen von Haushalten, Betrieben und Dienstleistungen (Hausbrand) auch Kleinverbräuche aus Maschineneinsatz in der Landwirtschaft aus.

⁵ Zu beachten ist, dass sich die im Basisjahr 1990 ausgewiesenen Emissionen in der aktuellen Inventur gegenüber dem Stand der Klimastrategie 2002 leicht erhöht haben (von 77,6 auf 79,0 Millionen Tonnen).

⁶ Zur Erreichung des Kyoto-Zieles sieht die Klimastrategie auch die Nutzung projektbezogener flexiblen Mechanismen Des Kyoto-Protokolls im Ausland vor. Bei der Erstellung der Klimastrategie 2002 war diese noch nicht quantifiziert. Mittlerweile plant Österreich den Ankauf aus Projekten im Ausmaß von neun Millionen Tonnen.

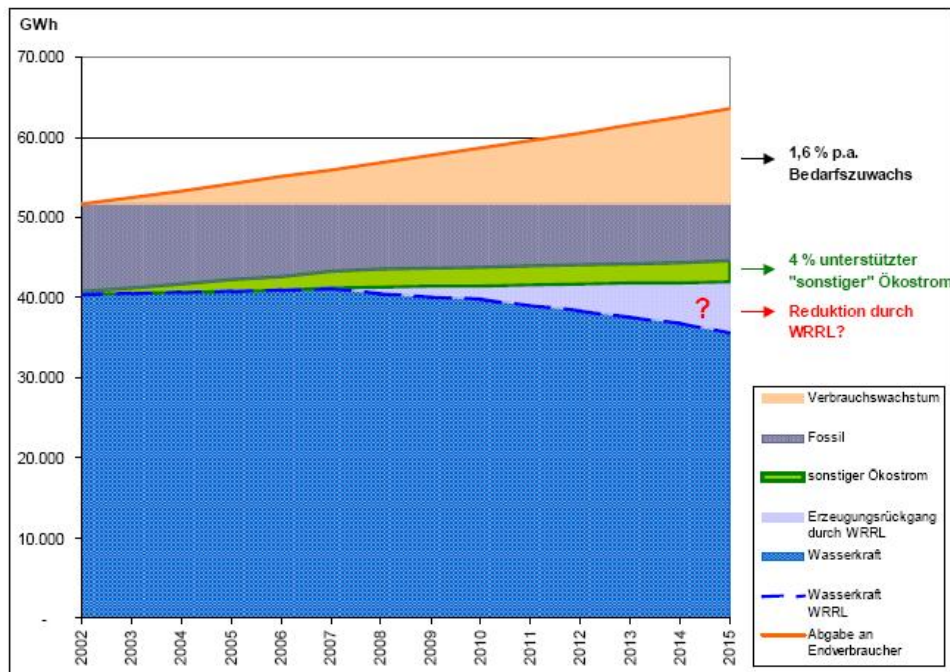
264) BMLFUW Klimaschutzstrategie (2007), S.50

- Fortführung der Ökostromförderung
- Energieeffizienz und erneuerbare Energieverwendung in der Industrie
- Klima- und Energiefonds

Die Internalisierung von „Umweltkosten“ in den Energiepreis ist Voraussetzung klare Preissignale zu setzen bzw. die Kosten verschiedener Energieträger in der Energieerzeugung verursachungsgerecht zu gestalten. Darüber hinaus sind einheitliche Steuern auf die Energieträger innerhalb der europäischen Union notwendig um Wettbewerbsverzerrungen zu vermeiden. Aus diesem Grund wurden die Mindeststeuersätze der Richtlinie 2003/96/EG zur Restrukturierung der gemeinschaftlichen Rahmenvorschriften zur Besteuerung von Energieerzeugnissen in das österreichische Gesetz (Elektrizitäts-, Erdgas- und Kohleabgabegesetz sowie Mineralölsteuergesetz) aufgenommen.²⁶⁵

Die ökologische Gerechtigkeit ist eine Dimension Nachhaltiger Entwicklung und hat für die Energieerzeugung auf Basis von Wasserkraft eine besondere Bedeutung. In Hinblick auf den österreichischen Energiemarkt und hier insbesondere auf den Elektrizitätsmarkt hat die Wasserkrafterzeugung einen hohen Stellenwert. Die Elektrizitätserzeugung in einem Land sollte nicht ein anderes Land in seiner Möglichkeit „stark“ einschränken selbst Elektrizität aus Wasserkraft zu gewinnen. Dieser Gedanke ist in der Richtlinie 2000/60/EG des Europäischen Parlaments und des Rates zur Schaffung eines Ordnungsrahmens für Maßnahmen der Gemeinschaft im Bereich der Wasserpolitik und somit im österreichischen Wasserrechtsgesetz BGBl. I Nr. 82/2003 verankert. Die in diesem Gesetz verankerten Vorschriften hinsichtlich der Stauhöhe, -maß und Schwallbegrenzungen führen zu einer Einschränkung in der Elektrizitätserzeugung (siehe Abbildung 24).

265) gemäß Anhang I der Richtlinie 2003/96/EG bzw. BGBl. I Nr. 71/2003: für elektrische Energie 0,0005 €/kWh, für Erdgas 0,00598 €/Normkubikmeter, für Kohle 0,15 €/Gigajoule, für Heizöl Extraleicht 21 €/1000 Liter, für Heizöl leicht, mittel, schwer € 15/1000 kg, für Flüssiggas 7,5 €/1000 k



Quelle: BMFLUW (2003), S.19

Abbildung 24: Reduktion der österreichischen Elektrizitätserzeugung durch die Wasserrahmenrichtlinie 2000/60/EG

Nachhaltige Entwicklung bedeutet nicht nur die Integration von ökonomischen, ökologischen und gesellschaftlichen Dimensionen sondern auch die konkrete Auseinandersetzung mit diesen Themen in einem offenen Diskussionsprozess mit dem Ziel einer Bewusstseinsbildung aller betroffenen Akteure. Voraussetzung hierfür ist Transparenz und Offenheit zwischen den beteiligten Akteuren. Der österreichische Gesetzgeber hat sich daher veranlasst gesehen, im Einklang mit der internationalen Entwicklung mit dem Gesellschaftsrechtsänderungsgesetz BGBl. I Nr. 49/2005 die Bestimmungen über den Aufsichtsrat und den Abschlussprüfer als wichtigste Kontrollinstanzen der Kapitalgesellschaften zu adaptieren. Im Bereich der Aufsichtsräte wurden folgende wesentliche Adaptierungen vorgenommen:

- Einige Regelungen aus dem für börsennotierte Gesellschaften geltenden Österreichischen Corporate Governance Kodex wurden ins Aktiengesetz übernommen
- Die Höchstzahl der für eine Person zulässigen Aufsichtsratsmandate wurde in bestimmten Fällen verringert
- Bei börsennotierten Gesellschaften muss zur Prüfung und Vorbereitung der Feststellung des Jahresabschlusses und des Gewinnverteilungsvorschlags innerhalb des Aufsichtsrats ein Prüfungsausschuss bestellt werden, dem eine besonders versierte Person angehören muss

- Im Bereich der Wirtschaftsprüfung wurden folgende wesentlichen Adaptierungen vorgenommen:
 - Die Bestimmungen zur Unabhängigkeit des Abschlussprüfers wurden verschärft. So ist künftig nicht der geringste Anteilsbesitz an der geprüften Gesellschaft zulässig
 - Statt der externen Rotation des Abschlussprüfers ist nunmehr eine interne (personenbezogene) Rotation vorgesehen
 - Bei der Haftung des Abschlussprüfers wurde von der Differenzierung der Haftungshöchstbeträge nach Verschuldensgrad (grobe bzw leichte Fahrlässigkeit) wieder abgesehen und die Verfünfachung der Haftungsgrenzen bei grober Fahrlässigkeit abgeschafft

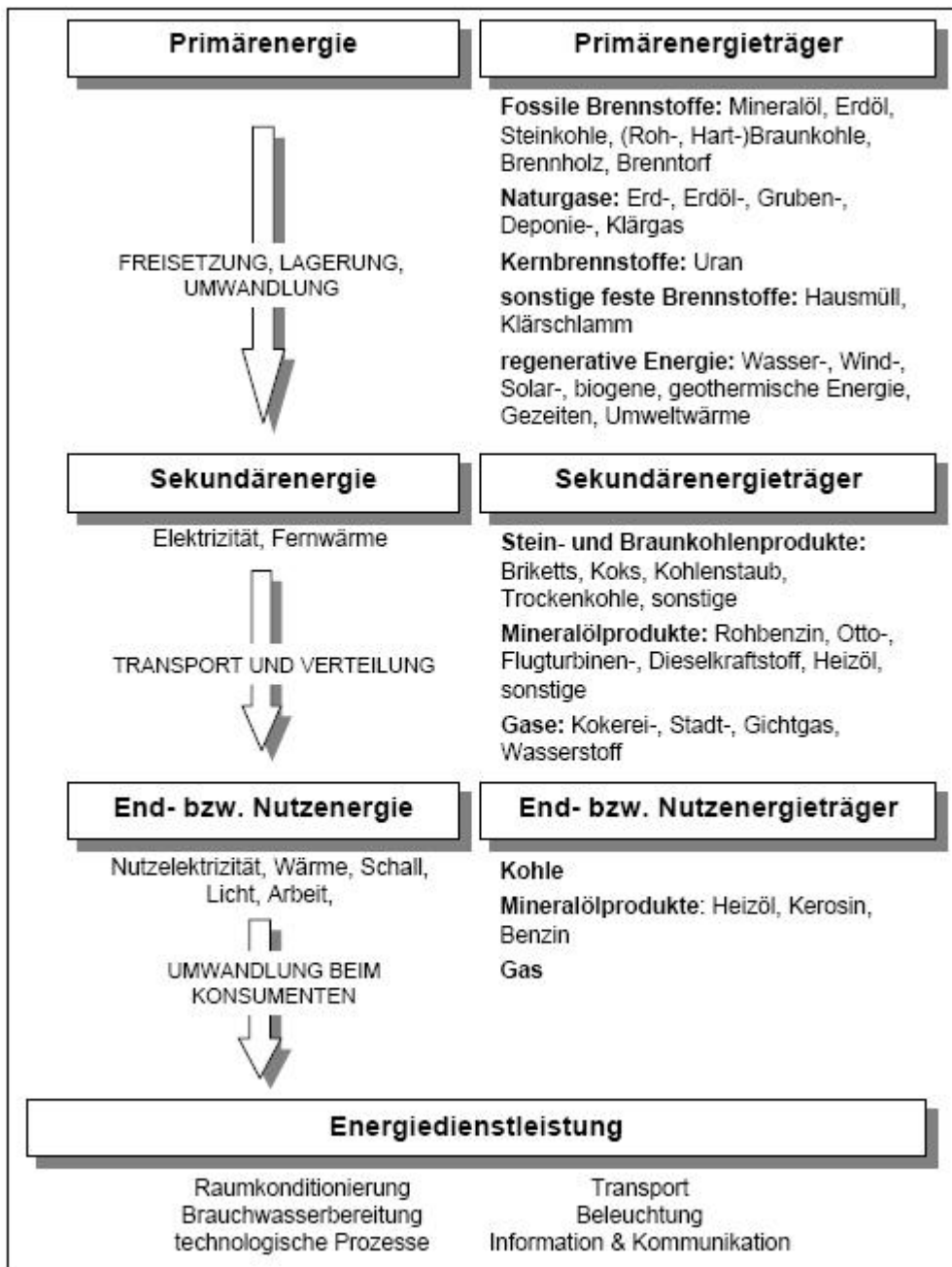
Die jüngste Änderung des österreichischen Gesellschaftsrechtes basiert auf der Richtlinie 2006/46/EG und der Richtlinie 2003/51/EG. Die Richtlinie 2003/51/EG (Modernisierungsrichtlinie) des Europäischen Parlamentes und des Rates dient im Wesentlichen einer Harmonisierung des europäischen Bilanzrechts. Die Richtlinie enthält außerdem wesentliche Anforderungen in Bezug auf den Inhalt des Lageberichts und den Bestätigungsvermerk. Der österreichische Gesetzgeber hat zur Umsetzung des Art. 51a der Modernisierungsrichtlinie mit dem Rechnungslegungsänderungsgesetz 2004 die Bestimmungen des § 274 HGB über den Bestätigungsvermerk neu geregelt und ist vom bisherigen formelhaften Bestätigungsvermerk abgegangen. Im Allgemeinen wurde dadurch die Berichtspflicht von „Nicht“-Finanzkennzahlen im Lagebericht erhöht. Der Gesetzgeber wünscht also eine höhere Transparenz in den Jahresabschlüssen. Ob dies im Lagebericht durchgeführt wird oder in zusätzlichen „Nachhaltigkeitsberichten“ bzw. „CSR-Berichten“ obliegt den einzelnen (Energieversorgungs-) Unternehmen.

5.3.2 Strategische Anforderungen an das EVU

Die Umsetzung Nachhaltiger Entwicklung im Unternehmen ist eine große Herausforderung für alle Beteiligten des Unternehmens. Die Umsetzung Nachhaltiger Entwicklung geht dabei über die Umsetzung rechtlicher Vorschriften hinaus, d.h. die Umsetzung Nachhaltiger Entwicklung ist nicht Aufgabe einer einzelnen Abteilung bzw. Geschäftseinheit. Nachhaltige Entwicklung muss auf allen Ebenen im Unternehmen verankert sein, sowohl auf der normativen, der strategischen als auch auf der operativen Ebene. Entsprechend des Konzeptes des integrierten Managements müssen die Anforderungen im Kontext Nachhaltiger Entwicklung auf diesen Ebenen sukzessive implementiert werden und „gelebt“ werden. Auf der normativen Ebene (Unternehmensverfassung,

Unternehmenspolitik, Unternehmenskultur) muss die Unternehmensführung ein klares Bekenntnis zum unternehmensspezifischen Leitbild Nachhaltiger Entwicklung geben. Nur unter dieser Voraussetzung können die strategischen Ziele Nachhaltiger Entwicklung definiert werden. Dies ist wiederum Voraussetzung für die Implementierung der strategischen Ziele in den Organisationsstrukturen und Managementsystemen des Unternehmens. Die positive Bewältigung von Veränderungen in den Organisationsstrukturen und Managementsystemen bedingt dabei Qualifizierungs- und Motivationsmaßnahmen aller Mitarbeiter im Unternehmen.

Die Umsetzung der Kriterien Nachhaltiger Entwicklung ist demnach unternehmensspezifisch. Die Unternehmensführung entwirft ein „Leitbild“ Nachhaltiger Entwicklung für das Unternehmen und gibt somit für das Unternehmen strategische Programme vor. Diese strategischen Programme gewährleisten in Form eines unternehmensspezifischen Maßnahmenbündels die Umsetzung. Diese Maßnahmen umfassen alle Dimensionen Nachhaltiger Entwicklung, d.h. die Öko-Effizienz und die Öko-Effektivität, die Sozio-Effizienz und die Sozio-Effektivität sowie die Suffizienz und die ökologische Gerechtigkeit. Dabei gilt es die Kriterien Nachhaltiger Entwicklung auf die gesamte Wertschöpfungskette - beginnend bei der Energieerzeugung bis zur Erstellung der Energiedienstleistung - anzuwenden (Abbildung 25).



Quelle: Michel (2004), S.30

Abbildung 25: Wertschöpfungsstufen eines integrierten Energieversorgungsunternehmens

In Abbildung 25 ist ebenso ersichtlich, dass das Ziel der Nachfrage die Energiedienstleistung (zum Beispiel die Bereitstellung von Raumwärme bzw. die Raumkonditionierung) und nicht die verkaufte Mengen an Kilowattstunden ist. Aus dieser Perspektive heraus ist auch der geforderte Wandel vom Energieversorgungsunternehmen hin zum Energiedienstleistungsunternehmen zu verstehen. Der Wechsel der Perspektiven hat zur Folge, dass die kostengünstigste Bereitstellung

von Energiedienstleistungen im Vordergrund steht und nicht mehr die kostengünstigste Versorgung des Kunden mit Energie.²⁶⁶ POSCH [1996] beschreibt Energiedienstleistungen „als ein Paket, das neben der Zuführung von Energieträgern und dem Einsatz einer Umwandlungstechnologie zumeist auch noch andere Leistungen wie Beratungen oder Finanzierungshilfen enthält und unterscheidet sich von Nutzenergie dadurch, dass sie nicht nur die aggregatspezifische Umwandlung von Energieträgern beinhaltet, sondern die Gesamtheit aller (technischen) Einflussfaktoren auf die Verwertung der Energieträger mitberücksichtigt.“²⁶⁷

5.3.2.1 Öko-Effizienz und Öko-Effektivität

Unter dem Begriff Öko-Effizienz sind jene Maßnahmen im Zuge einer wirtschaftlichen Tätigkeit zu subsumieren, welche die Umweltbelastung in Bezug auf einen gegebenen Anfangszustand verbessern. Die Öko-Effektivität zielt über die Öko-Effizienz hinaus. Maßnahmen im Kontext der Öko-Effektivität bewirken eine absolute Entlastung der Ökosphäre durch die wirtschaftlichen Tätigkeiten eines Unternehmens.²⁶⁹

Die in einem integrierten Energieversorgungsunternehmen möglichen Maßnahmen im Kontext der Öko-Effizienz und Öko-Effektivität müssen bereits im Zuge der Strategieanalyse berücksichtigt werden. Werden die Maßnahmen in die Strategieformulierung aufgenommen und in messbare und durchführbare Ziele „übersetzt“, kann eine Umsetzung realisiert werden. Zu den strategischen Anforderungen hinsichtlich der Öko-Effizienz in einem integrierten Energieversorgungsunternehmen zählen die:

- Reduktion der Emissionen bei der Verbrennung fossiler Energieträger; Berücksichtigung von Umweltkosten
- Verbesserung der (Anlagen-)Energieeffizienz je eingesetzter Energieeinheit
- Nutzung von „Verlust-Energie“ (z.B. Kraft-Wärme-Kopplung)
- Erhöhung der Transporteffizienz (Reduktion von Netzverlusten)
- Erhöhung der End-Energieeffizienz; Reduktion des Energieverbrauchs bei gleicher Energiedienstleistung (ohne/mit Wechsel der Energieträger)
- Schutz und Verbesserung des natürlichen Umfelds

Die Reduktion der Emissionen - insbesondere CO₂ - bei der Verbrennung fossiler Energieträger ist seit dem Kyoto-Potokoll ein europäisches Ziel, welches Bestandteil jeder

266) vgl. Posch (1996), Teil II, S.4ff

267) Posch (1996), Teil II, S.6

269) vgl. Schaltegger und Dyllick (2001), S.33f.

Unternehmensstrategie sein muss, wenn das Leitbild Nachhaltiger Entwicklung wirklich verfolgt werden will. Wesentliches Kriterium bei der monetären Bewertung von (Kraftwerks-)Projekten darf daher nicht nur allein die monetäre Größe sein, sondern auch die Berücksichtigung von umweltbezogenen Kosten (z.B. Kosten für CO₂-Zertifikate). Folglich müssen Investitionsentscheidungen umweltbezogene Kosten entlang des gesamten Lebenszyklus von Anlagen und Infrastruktureinrichtungen beinhalten.

Die Verbesserung der (Anlagen-)Energieeffizienz bei der Energieträgerumwandlung und Energieerzeugung ist nicht nur im Sinn einer Reduktion von Emissionen sondern auch eine wirtschaftliche Zweckmäßigkeit. Die Erhöhung der Energieeffizienz bzw. des Wirkungsgrades der Energieerzeugungsanlagen (z.B. Kraftwerke) erzielt ebenso eine Reduktion von Emissionen wie eine verbesserte Abgasreinigung der Energieerzeugungsanlagen.

Die integrierten Energieversorgungsunternehmen und alle anderen Emittenten von Treibhausgasen, die dem Handel mit Emissionszertifikaten unterliegen, haben die Möglichkeit keine Maßnahmen hinsichtlich der Öko-Effizienz zu unternehmen. In diesem Fall muss die Unternehmensführung die Kosten für den Kauf der notwendigen CO₂-Zertifikate in die strategischen Überlegungen mit einfließen lassen.

Die Verwendung von „Verlust-Energie“ bei der Energieerzeugung ist eine weitere Möglichkeit die Emissionen zu reduzieren. Der technologische Standard ist die Kraft-Wärme-Kopplung. Die bei der Elektrizitätserzeugung entstehende Abwärme wird meist in Form von Fernwärme verwendet. Die Anlagenprojekte können kleine regionale Siedlungen versorgen, oder städtische Ballungszentren. Darüber hinaus können auch Gewerbe- und Industrieanlagen, die genügend Abwärme produzieren, als Fernwärmelieferanten tätig werden.

Das integrierte Energieversorgungsunternehmen bzw. der Netzbetreiber sind als Transporteur von Energie (Elektrizität, Erdgas, Fernwärme) auch wirtschaftlich bestrebt die Netzverluste zu begrenzen. Die Netzverluste können bis zu 10% der transportierten Energiemenge betragen. Basiert die Energieerzeugung auf fossilen Energieträger so werden auch hier entsprechend Treibhausgase emittiert. Die Verbesserung der Transporteffizienz ist aus ökologischer Sicht immer erstrebenswert.

Die Erhöhung der End-Energieeffizienz ist sowohl von volkswirtschaftlichen als auch von betriebswirtschaftlichem Interesse. Der erste österreichische Energieeffizienzaktionsplan umfasst zahlreiche Maßnahmen um die End-Energieeffizienz zu verbessern. Aus betriebswirtschaftlicher

Perspektive kann in Form des (Einspar-)Contracting²⁷⁰ eine Reduktion des Energieverbrauchs bei gleicher Energiedienstleistung erfolgen. Dabei kann die Energiedienstleistung durch denselben Energieträger oder durch einen anderen Energieträger erzeugt werden. Ein Beispiel soll dies demonstrieren: Das integrierte Energieversorgungsunternehmen bzw. der Energielieferant kann die Raumwärme (Energiedienstleistung) eines Kunden mittels Erdgasversorgung gewährleisten. Durch ein (Einspar-)Contracting wird der Wirkungsgrad zum Beispiel durch den Austausch der Anlage verbessert. Die Reduktion des Erdgasverbrauches senkt somit den CO₂-Ausstoßes. Im Zuge des Contracting-Vertrages zwischen dem Energieversorgungsunternehmen und dem Kunden wird der Austausch der Anlage vom Energieversorgungsunternehmen vorfinanziert und über eine längere Zeitperiode durch einen Zuschlag auf den Energiepreis refinanziert.

Verfügt das integrierte Energieversorgungsunternehmen über andere Energieträger sollte auch der Wechsel des Energieträgers in Betracht gezogen werden, wenn dieselbe Energiedienstleistung erzeugt werden kann. Die Energiedienstleistung Raumwärme ließe sich auch durch Fernwärme ermöglichen. Das integrierte Energieversorgungsunternehmen kann daher für die einzelnen Kundensegmente (Haushalte, Gewerbe, Industrie bzw. Endgeräte und Verkehr) unterschiedliche Energiedienstleistungen (auf Basis unterschiedlicher Energieträger) anbieten.

Zu den strategischen Anforderungen bzw. Optionen des integrierten Energieversorgungsunternehmens hinsichtlich der Öko-Effektivität zählen die:

- Substitution fossiler Energieträger (bei gleicher Energiedienstleistung)
- CO₂-Abscheidung

Neben den Maßnahmen der Öko-Effizienz bewirken die Maßnahmen der Öko-Effektivität eine absolute Entlastung der Ökosphäre durch die wirtschaftlichen Tätigkeiten eines Unternehmens. Dies wird entweder durch eine vollständige Substitution fossiler Energieträger in der Energieerzeugung oder durch eine Emissionsbeschränkung erreicht. Die Substitution fossiler Energieträger bei der Erbringung derselben Energiedienstleistung ist nur dann möglich, wenn das integrierte Energieversorgungsunternehmen über die entsprechenden Energieträger bzw. alternativen Energieversorgungssysteme verfügt. Durch strategische Kooperationen, den Kauf von Energieversorgungsunternehmen bzw. Energielieferanten oder den forcierten (Eigen-)Ausbau kann das Geschäftsportfolio ergänzt werden.

270) ÖGUT (2008): Energie-Contracting (engl.: to contract, einen Vertrag abschließen) ist die Bezeichnung für ein vertraglich vereinbarte Modelle zur Erbringung von Energiedienstleistungen. Bei Energie-Contracting unterscheidet man grundlegend zwischen zwei Formen: Beim Einspar-Contracting werden Maßnahmen gesetzt mit dem Ziel, die Energieeffizienz eines Gebäudes oder einer Anlage zu verbessern. Die Einsparungen dienen zur Refinanzierung der Kosten für diese Maßnahmen. Beim Anlagen-Contracting steht die effiziente Versorgung mit Energie im Vordergrund.

Eine noch nicht etablierte Technologie ist die vollständige Abscheidung von CO₂ (Carbon Capture Storage)²⁷² in der Energieerzeugung, und hier insbesondere in der Elektrizitätserzeugung. Das abgetrennte CO₂ wird in ehemaligen Erdgaslagerstätten eingespeist. Energieerzeugungsanlagen die diese Technologie verwenden gelten als CO₂-neutral. Ob dies eine gängige Maßnahme im Kontext der Öko-Effektivität ist, bleibt noch abzuwarten.

5.3.2.2 Sozio-Effizienz und Sozio-Effektivität

Die Sozio-Effizienz zielt auf eine Verbesserung der Relation von wirtschaftlicher Wertschöpfung und sozialer Belastung ab. Maßnahmen im Kontext der Sozio-Effektivität zielen hingegen auf eine absolute Entlastung ab.²⁷³ Dies umfasst technologische, organisatorische als auch personelle Maßnahmen. Darüber hinaus können noch zwischen sozial-gesellschaftlichen Maßnahmen im Unternehmen und sozial-gesellschaftlichen Maßnahmen außerhalb des Unternehmens unterschieden werden, d.h. Maßnahmen die aus Sicht des Unternehmens eine Außenbeziehung aufweisen. Zu den technologischen Maßnahmen der Sozio-Effizienz und Sozio-Effektivität zählen die:

- Erhöhung des Automatisierungsgrades entlang der Wertschöpfungsstufen
- Verbesserung der Anlagensicherheit und des Instandhaltungsmanagement und folglich der Versorgungssicherheit

Zu den organisatorischen Maßnahmen im Kontext der Sozio-Effizienz und der Sozio-Effektivität zählen die:

- Zielgerichtete Bereitstellung von Daten und Wissen
- Vereinfachung und/oder Erneuerung von Prozessen

Zu den personellen Maßnahmen im Kontext der Sozio-Effizienz und der Sozio-Effektivität zählen die:

- Dialog mit Anspruchsgruppen
- Kommunikation von Unternehmensentscheidungen
- Unterstützung und Begleitung von Veränderungsprozessen
- Mitarbeiter als Partner sehen (Menschenbild)

272) ec.europa.eu/environment/climat/ccs/index_en.htm
273) vgl. Schaltegger und Dyllick (2001), S.33f.

Die Umsetzung dieser Maßnahmen - insbesondere wenn diese keinen rechtlich verbindlichen Charakter besitzen - obliegt der Entscheidung der Unternehmensführung. Eine am Konzept Nachhaltiger Entwicklung orientierte Unternehmensführung wird Maßnahmen der Sozio-Effizienz und der Sozio-Effektivität ebenso in das Strategische Management integrieren wie Maßnahmen der Öko-Effizienz oder der Suffizienz.

Von grundsätzlicher Bedeutung für die Umsetzung von Maßnahmen im Kontext der Sozio-Effizienz und Sozio-Effektivität ist das im Unternehmen vorherrschende Menschenbild. Das im Unternehmen vorherrschende Menschenbild beeinflusst den Entscheidungsfindungsprozess sowie den Prozess der Strategieentwicklung. Abhängig vom Menschenbild können verschiedene Konsequenzen für die Organisation und den Umgang mit Humanressourcen abgeleitet werden (Tabelle 9).²⁷⁴

Tabelle 9: Menschenbilder und organisatorische Konsequenzen nach SCHEIN

Menschenbild		Organisatorische Konsequenzen
<i>rational-economic man</i>	Ist in erster Linie durch monetäre Anreize motiviert; ist passiv und wird von der Organisation manipuliert, motiviert und kontrolliert; sein Handeln ist rational; Annahmen der Theorie X.	Klassische Managementfunktionen: Planen, Organisieren, Motivieren, Kontrollieren; Organisation und deren Effizienz stehen im Mittelpunkt; Organisation hat die Aufgabe, irrationales Verhalten zu neutralisieren und zu kontrollieren.
<i>social man</i>	Ist in erster Linie durch soziale Bedürfnisse motiviert; als Folge der Sinnentleerung der Arbeit wird in sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz Ersatzbefriedigung gesucht; wird stärker durch soziale Normen seiner Arbeitsgruppe als durch Anreize und Kontrollen des Vorgesetzten gelenkt; Annahmen der Human Relations-Bewegung.	Aufbau und Förderung von Gruppen; soziale Anerkennung der Mitarbeiter durch Manager und Gruppe; die Bedürfnisse nach Anerkennung, Zugehörigkeitsgefühl und Identität müssen befriedigt werden; Gruppenanreizsysteme treten an die Stelle von individuellen Anreizen.
<i>self-actualizing man</i>	Menschliche Bedürfnisse lassen sich in einer Hierarchie anordnen, der Mensch strebt nach Autonomie und bevorzugt Selbst-Motivation und Selbst-Kontrolle, es gibt keinen zwangsläufigen Konflikt zwischen Selbstverwirklichung und organisatorischer Zielerreichung; Annahmen der Theorie Y.	Manager sind Unterstützer und Förderer (nicht Motivierer und Kontrolleure); Delegation von Entscheidungen; Übergang von extrinsischer zu intrinsischer Motivation; Mitbestimmung am Arbeitsplatz.
<i>complex man</i>	Ist äußerst wandlungsfähig; die Dringlichkeit der Bedürfnisse unterliegt einem Wandel; der Mensch ist lernfähig; erwirbt neue Motive; in unterschiedlichen Situationen sind unterschiedliche Motive bedeutsam; Annahmen der Situationstheorie.	Manager sind Diagnostiker von Situationen; sie müssen Unterschiede erkennen und Verhalten situationsgemäß variieren können; es gibt keine generell richtige Organisation.

Quelle: Bleicher (1994), S.71f.

Der Führungsstil und das Menschenbild im Kontext Nachhaltiger Entwicklung knüpft daher an die Wertentwicklung und der Wertintegration im Unternehmen an, welche eine Sinnfindung innerhalb und außerhalb des Unternehmens gestattet. Während die Unternehmenskultur das aus der

274) vgl. Bleicher (1994), S.70

Vergangenheit heraus entwickelte Werte- und Normensystem abbildet, geht es bei der Managementphilosophie um die Wertdefinition, die Werterhellung und die Wertentwicklung. Managementphilosophien im Kontext Nachhaltiger Entwicklung decken sich daher eher mit den Menschenbildern des „self-actualizing“ man bzw. „complex man“ als den Menschenbildern des „rational-economic man“ bzw. „social man“.

5.3.2.3 Suffizienz und Ökologische Gerechtigkeit

Die ökologische Gerechtigkeit umfasst jene Maßnahmen und Fragestellungen, welche sich mit der Nutzung und der Verteilung von ökologischen Ressourcen und möglicher Belastungen auseinandersetzt. Maßnahmen im Kontext der Suffizienz beabsichtigen eine Reduktion des Konsums im Allgemeinen und eine Veränderung bestehender Konsummuster.²⁷⁵

Zu den rechtlichen und öffentlichen Maßnahmen zählen insbesondere:

- Energieeinsparmaßnahmen und Förderprogramme (Haushalt, Industrie, Verkehr, Energieaufbringung)
- Energieberatung und öffentliche Bewusstseinsbildung
- „klare“ Preissignale (Steuern, Zertifikate, Förderungen)
- Förderung dezentraler Energieerzeugung

Maßnahmen der Suffizienz führen aus der Perspektive des integrierten Energieversorgungsunternehmens (sowohl für den Netzbetreiber als auch für den Energielieferanten) zu einer Reduktion der absetzbaren Energiemenge. Das Energieversorgungsunternehmen kann folgende Maßnahmen ergreifen um die Wertschöpfung zu erhöhen:

- (Energieeinspar-)Contracting und Kundenbindungsprogramme
- Erzeugung von Energiedienstleistungen durch alternative emissionsärmere Energieträger

Die Energieeinsparmaßnahmen durch den Endkunden können durch das integrierte Energieversorgungsunternehmen antizipiert werden, d.h. der Endkunde wird durch das integrierte Energieversorgungsunternehmen in Form eines (Energieeinspar-)Contracting auf das mögliche Einsparpotenzial hingewiesen bzw. beraten. Durch die Beratung bzw. Vorfinanzierung der technischen Umbauten der Kundenanlage verpflichtet sich der Kunde für die vertraglich festgelegte Dauer die Elektrizität bzw. das Erdgas von dem beratenden Energieversorgungsunternehmen zu beziehen. Die unterschiedlichen Formen des Contracting

²⁷⁵ vgl. Schaltegger und Dyllick (2001), S.33f.

sind eine Möglichkeit der Kundenbindung um einen Wechsel des Energielieferanten zu verhindern.

Energiedienstleistungen durch alternative emissionsärmere Energiequellen zur Verfügung zu stellen ist eine weitere Möglichkeit den Maßnahmen der Suffizienz zu begegnen. In diesem Fall entsteht ein deutlicher Bruch in der Produktstrategie eines integrierten Energieversorgungsunternehmens. Die Produktstrategie umfasst nicht mehr die Lieferung einer Energieeinheit (eine Kilowattstunde oder ein Kubikmeter Erdgas), sondern die Erbringung einer Energiedienstleistung. Dies ist das Ziel im Kontext Nachhaltiger Entwicklung, nämlich die Erzeugung und der Erhalt von Nutzen und Wert, und nicht die maximale Produktion an Produkten bzw. abgesetzten Energiemengen.²⁷⁶

Können die Energiedienstleistungen durch alternative emissionsärmere Energiequellen nicht durch das integrierte Energieversorgungsunternehmen realisiert werden, müssen strategische Maßnahmen ergriffen werden um die neue Produktstrategie umzusetzen. Zu den strategischen Maßnahmen zählen:

- Aufbau eigener Geschäftseinheiten
- Kooperationen mit Energieversorgungsunternehmen
- Zukauf der fehlenden Geschäftseinheiten

Die ökologische Gerechtigkeit zielt auf eine gerechte Verteilung der Ressourcen auf (inter)nationaler Ebene ab. Zu den Maßnahmen der ökologischen Gerechtigkeit zählen:

- Das Energiedienstleistungen durch alternative emissionsärmere regionale Energiequellen zur Verfügung gestellt werden
- Diversifikation bei der Energieaufbringung
- Internalisierung externer Kosten beim Endenergiepreis für den Kunden

Die Verwendung von regionalen Energiequellen ist eine Maßnahme im Kontext ökologischer Gerechtigkeit. Mit der Zunahme an dezentralen (regionalen) Energieerzeugungseinheiten steigt auch die Versorgungssicherheit. Die Diversifikation der Energieträger bzw. Energiequellen ist somit eine Strategie zur Erhöhung der Versorgungssicherheit und zur Verbesserung der ökologischen Gerechtigkeit. Darüber hinaus ist es technologischer Standard die Energieausbeute in den Energieerzeugungsanlagen durch Energieauskopplung (z.B. in Karft-Wärme-

276) vgl. Wallner et al. (2004), S.74

Kopplungsanlagen) zu erhöhen. Dezentrale bzw. regionale Blockheizkraftwerke speisen sowohl Elektrizität als auch Fernwärme in das jeweilige Netz ein.

Eine weitere Maßnahme im Kontext ökologischer Gerechtigkeit besteht in der Internalisierung externer Kosten beim Endenergiepreis für den Kunden. Durch diese unternehmensexterne Maßnahme werden „Umweltkosten“ einzelner Energieträger in entsprechende Preissignale übersetzt. Energieträger, welche höhere Umweltkosten verursachen, werden somit für die Bereitstellung von Energiedienstleistungen weniger attraktiv.

5.3.2.4 Integration

Der Erfolg in der Strategieimplementierung liegt in der Realisierung einer strategiegerechten Organisation. Entsprechend den Erkenntnissen der Betriebswirtschaftlehre gilt auch für die Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien die These von CHANDLER: „structure follows strategy“. Die strategischen Programme müssen daher in der gesamten Organisation berücksichtigt bzw. integriert werden, dies umfasst insbesondere die:²⁷⁷

- Anpassungen in der Aufbau- und Ablauforganisation
- Personal- und Führungsentwicklung
- Wissensmanagementsysteme
- Managementsysteme mit Nachhaltigkeitskennzahlen

Welche Form der Organisation (Aufbau- und Ablauforganisation) für eine integriertes Energieversorgungsunternehmen gewählt wird, hängt demnach von den einzelnen Strategien ab.²⁷⁸ Grundsätzlich wird ein Unternehmen eine divisionale Organisationsstruktur aufweisen, wenn eine Marktorientierung angestrebt wird. Darüber hinaus erfordert eine Strategie der Produkt-Differenzierung ebenso eine divisionale Organisationsstruktur. Die funktionale Organisationsstruktur erlaubt durch die Bündelung gleichartiger Funktionen die Realisierung von Synergien. Die Strategie der Kosten- bzw. Preisführerschaft wird durch eine funktionale Organisationsstruktur erleichtert.²⁷⁹

Nachhaltigkeitsstrategien müssen in die bestehenden Systeme (Wissensmanagement- und Managementsysteme) integriert werden. DYLLICK sieht die Schwierigkeiten in der Umsetzung des Konzepts Nachhaltiger Entwicklung dabei fehlenden Nachhaltigkeitsstrategien sowie in „Satelliten-Managementsystemen“, d.h. in einer Trennung bzw. mangelnden Integration des

277) vgl. Hungenberg (2004), S.297

278) vgl. Hungenberg (2004), S.311

279) vgl. Hungenberg (2004), S.313ff.

Managements von Umwelt- und Sozialaspekten mit den wirtschaftlichen Kernaktivitäten des Unternehmens.²⁸⁰ SCHALTEGGER et al. [2002 und 2007] haben einen wichtigen Beitrag für das Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen geleistet indem sie die wichtigsten Managementansätze zur Umsetzung des Konzepts Nachhaltiger Entwicklung bzw. „Corporate Social Responsibility“ praxisgerecht aufbereitet haben. Die folgende Tabelle listet die wichtigsten Systeme, Konzepte und Instrumente des Nachhaltigkeitsmanagements auf (Tabelle 10).

280) vgl. Schaltegger und Dyllick (2001), S.44

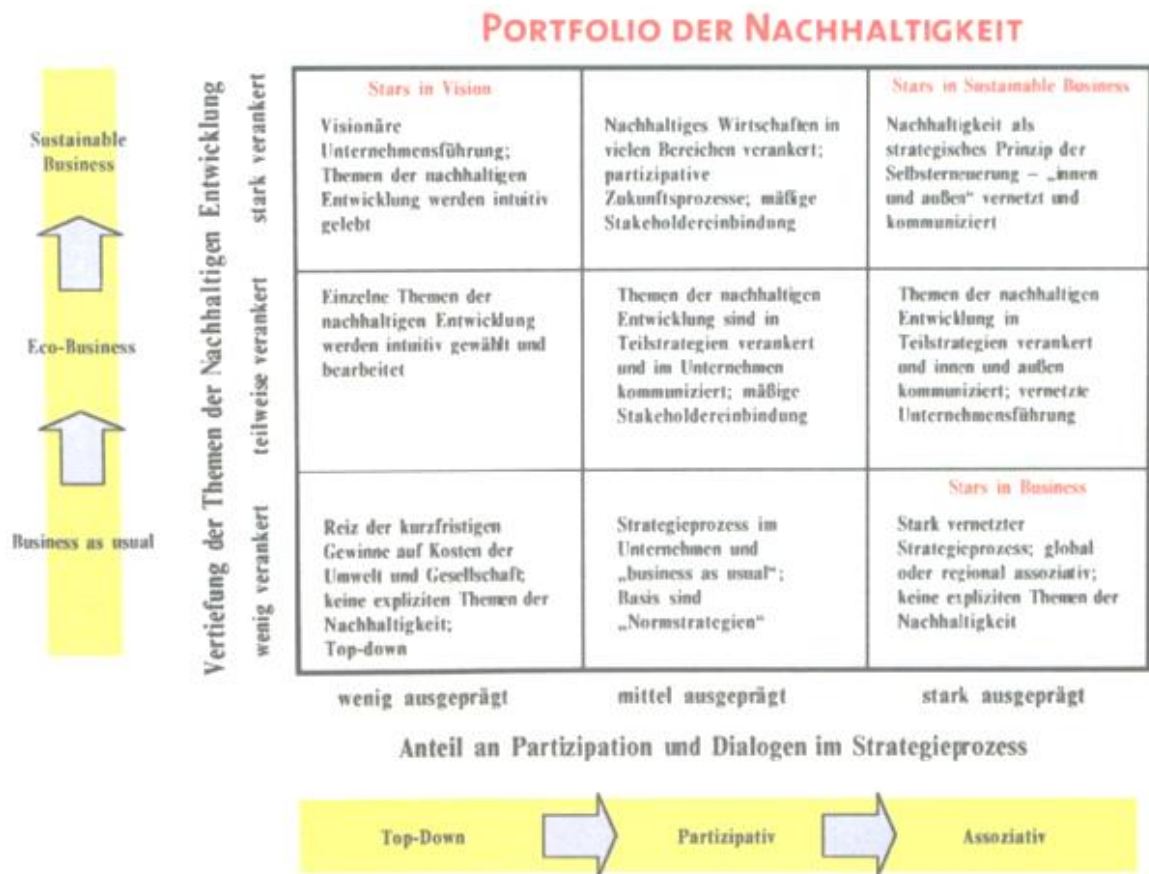
Tabelle 10: Konzepte und Instrumente des Nachhaltigkeitsmanagements

Concept/Instrument		Principal Users								
		Accounting/ Finance	Control	Human Resources	Marketing/ PR	Production	Purchasing	R&D	Sales/ Logistics	Strategic Planning
Concept	Accounting	●	●							●
	Control	●	●	●		●				
	Env. Management Information System	●	●		●	●	●	●	●	●
	Environmental Management System	●	●	●	●	●	●		●	●
	Marketing				●		●	●	●	●
	Social Management System	●	●	●	●	●	●		●	
	Supply Chain Management	●	●		●	●	●		●	●
	Sustainability Balanced Scorecard	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Total Quality Env. Management	●	●	●	●	●	●		●	●
	Instrument	ABC Analysis		●			●	●		
Audit		●	●			●	●		●	
Benchmarking		●	●			●		●	●	
Benefit/Risk Dialogue ¹					●	●				
Budgeting		●	●			●	●			
Checklist			●		●	●	●		●	
Community Advisory Panel ¹					●	●				
Cost Accounting		●	●							
Cross-Impact Analysis			●					●		●
Dialogue Instruments			●		●	●				●
Early Identification			●		●			●		●
Eco Compass						●		●		
Eco Design/Design for Environment					●	●		●		
Eco Efficiency Analysis			●			●	●			
Eco Rating		●		●						
Emission Trading		●	●			●				
Employee Volunteering				●	●					
Environmental Shareholder Value		●	●							
Guideline			●	●						●
Incentive System				●						
Indicator		●	●		●	●			●	●
Investment Appraisal		●				●			●	
Label					●					
Life Cycle Assessment			●			●	●			
Material Flow Accounting ²			●			●		●		
Material Flow Cost Accounting ¹		●	●							
Networks ¹			●		●					●
Product Line Analysis			●			●	●	●		
Quality Circles				●		●	●		●	
Reporting		●	●	●	●					
Risk Analysis		●	●			●				●
Scenario Analysis			●					●		●
Social Accounting		●		●	●					●
Sponsoring			●		●					
Stakeholder Value Analysis		●		●						●
Substance Flow Analysis			●			●		●		
Suggestion Scheme			●	●	●			●	●	

Quelle: Schaltegger et al. (2002), S. 5

Das Leitbild Nachhaltiger Entwicklung wird nur dann erfolgreich im Unternehmen umgesetzt werden können, wenn die dargelegten Konzepte und Inhalte aufgegriffen und „gelebt“ werden und in entsprechenden Strukturen bzw. Systemen verankert werden. In welchem Stadium

Nachhaltiger Entwicklung sich ein Unternehmen befindet kann mit dem Portfolio der Nachhaltigkeit bestimmt werden (Abbildung 26).²⁸¹



Quelle: Wallner et al. (2004), S.161

Abbildung 26: Portfolio der Nachhaltigkeit

Das Nachhaltigkeits-Portfolio lässt eine Positionierung des Unternehmens zu. Es erlaubt zusätzlich die strategische Wunschposition anzugeben, wobei sowohl eine Steigerung nach oben als auch nach rechts angestrebt werden kann.²⁸² Große Sprünge in kurzer Zeit sind nicht möglich. Ein Unternehmen mit einer Position links unten und ein Unternehmen mit einer Position rechts oben unterscheiden sich außerordentlich voneinander. Um von links unten nach rechts oben zu gelangen, müssen die Kultur der Unternehmensführung und die Kerninhalte der Geschäftseinheiten verändert werden. Das Leitbild Nachhaltiger Entwicklung fordert und fördert einen stark partizipativen, netzwerkartigen Führungsstil. Ein solcher Stil wird eine eigene Kultur der Nachhaltigkeit im Unternehmen entstehen lassen.²⁸³

281) vgl. Wallner et al. (2004), S.160f.

282) die Positionierung im Portfolio erfolgt mit entsprechenden Fragekatalogen: Wallner et al. (2004), S.163ff.

283) vgl. Wallner et al. (2004), S.160

Es wurde somit aufgezeigt, dass es eine Vielzahl an Instrumenten und Konzepten zur Umsetzung des Leitbildes Nachhaltiger Entwicklung gibt. Auf der Ebene der Unternehmensführung und insbesondere im Strategieprozess bedarf es aber an konkreten Instrumenten zur Strategieentwicklung um die einzelnen Dimensionen Nachhaltiger Entwicklung schon im ersten Schritt der Strategieberatung zu berücksichtigen. Welche Instrumente für die Strategieentwicklung hierfür verwendet werden können ist Gegenstand des folgenden Kapitels.

6 Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement in integrierten Energieversorgungsunternehmen

In den vorherigen zwei Kapitel konnte aufgezeigt werden, welche enormen Veränderungen seit der Liberalisierung des leitungsgebundenen Energiemarktes auf die integrierten Energieversorgungsunternehmen einwirken und welche rechtlichen und strategischen Auswirkungen sich daraus ableiten lassen. Die Einführung von Wettbewerb im leitungsgebundenen Energiemarkt führte dabei zu einer zunehmenden Bedeutung des Kundenbeziehungsmanagements. Die Möglichkeit den Energielieferanten frei zu wählen und die Bereitstellung der Energiedienstleistung durch andere Energieträger zwingen das Unternehmen sich mit diesen strategischen Fragestellungen auseinanderzusetzen. Im fünften Kapitel konnte die Bedeutung Nachhaltiger Entwicklung für die Energiewirtschaft im Allgemeinen und für das Energieversorgungsunternehmen im Speziellen aufgezeigt werden. Die Kohärenz der Europäischen Richtlinien mit der EU-Strategie für Nachhaltige Entwicklung belegt die Wichtigkeit der Ziele Nachhaltiger Entwicklung für die Nationalstaaten aber auch für die Unternehmen in der Europäischen Union. In diesen Rahmen gewinnt die Umsetzung Nachhaltiger Entwicklung auf Unternehmensebene in Form des „Corporate Social Responsibility“ an zunehmender Bedeutung.²⁸⁴

Für die ehemaligen Monopolunternehmen der Energiewirtschaft rückt das Strategische Management im Unternehmen in den Vordergrund. Die Strategieentwicklung in Form eines institutionalisierten Prozesses ist im Kontext Nachhaltiger Entwicklung und der Liberalisierung eine Novität für integrierte Energieversorgungsunternehmen.²⁸⁵

Insbesondere die Arbeiten von Schaltegger et al. [2002 und 2007] setzen sich sehr umfassend mit den bestehenden Instrumenten und Konzepten des Nachhaltigkeitsmanagements auseinander. Im Vordergrund stehen dabei die Aspekte einer funktionalen und praxistauglichen Anwendung. In einem ersten Schritt werden daher die Instrumente und Konzepte von Schaltegger et al. [2002 und 2007] auf ihre Relevanz für die Strategieentwicklung analysiert. In einem zweiten Schritt werden die strategischen Implikationen für integrierte Energieversorgungsunternehmen diskutiert um im Anschluss daran die Anforderungen an ein präskriptives Konzept der Strategieentwicklung ableiten zu können. Im letzten Abschnitt wird die Bedeutung des Strategischen Nachhaltigkeitsmanagement auf die Unternehmensentwicklung aufgezeigt.

284) Europäische Plattform für „Corporate Social Responsibility“: europa.eu/scadplus/leg/de/cha/c00019.htm

285) siehe Abschnitt 3.2

6.1 Konzepte und Instrumente des strategischen Nachhaltigkeitsmanagements

Die Integration der Aspekte Nachhaltiger Entwicklung in das Strategische Management des Unternehmens mündet in der Entwicklung von „Nachhaltigkeitsstrategien“ durch die Unternehmensführung. SCHALTEGGER et al. [2002 und 2007] beschreiben diesen Prozess, den die Unternehmensführung durchführt, als Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement:²⁹⁰

“Corporate Management is faced with the task described by the Brundtland Commission of effectively satisfying ecological and social needs, integrating their management in conventional management and thereby establishing sustainability management.”

Die Konzepte und Instrumente des Nachhaltigkeitsmanagements können nach SCHALTEGGER et al. [2002 und 2007] nach deren Anwendergruppen unterschieden werden. Es können folgende Anwendergruppen unterschieden werden: Buchhaltung, Controlling, Personalwesen, Marketing, Produktion, Einkauf, Forschung und Entwicklung, Verkauf und Logistik sowie Strategieplanung.²⁹¹

Entsprechend des Phasenmodells der klassischen Strategieentwicklung gibt es Modelle für die Strategieanalyse, für die Strategieformulierung sowie für die Strategieimplementierung. So ist zum Beispiel die Balanced Scorecard ein Konzept für die Strategieimplementierung. Die eigentliche Strategieanalyse und -formulierung erfolgt nicht durch eine Balanced Scorecard sondern muss erst durch andere Konzepte bzw. Instrumente generiert werden. Aus diesem Grund sollen nun die Konzepte und Instrumente von SCHALTEGGER et al. [2002 und 2007] auf ihre Relevanz für die Strategieentwicklung und insbesondere für die Strategieplanung analysiert werden (siehe auch Tabelle 9).

Accounting - Environmental Accounting, Social Accounting, Sustainability Accounting

Das Konzept der (Finanz-)buchhaltung (engl. Accounting) dient dem Unternehmen vergangenheitsbezogene Daten zur Unternehmenssteuerung zur Verfügung zu stellen. Diese Daten dienen der internen Kostenrechnung, zur Entscheidungshilfe für Investitionen und der Buchhaltung im Unternehmen. Grundlage des Konzepts sind überwiegend ökonomische Parameter. In der Umweltkostenrechnung werden ökologische Parameter, wie zum Beispiel der

290) Schaltegger et al. (2002), S.3

An instrument is an aid or tool that helps to achieve a specific objective or group of objectives. A concept makes use of a set of systematically coordinated instruments to achieve a particular objective or group of objectives.

291) vgl. Schaltegger et al. (2002), S.5

293) vgl. Schaltegger et al. (2002), S.23f.

Kauf von CO₂-Zertifikaten, in die Entscheidungsfindung mit einbezogen. Die Materialflussrechnung und die Lebenszykluskostenrechnung sind zwei weitere Methoden zur Berücksichtigung von ökologischen Parametern. Die Integration aller Dimensionen nachhaltiger Entwicklung in Form eines umfassenden Sustainability Accounting ist in der Sustainability Balanced Scorecard realisiert. Die Schwächen der klassischen Buchhaltung und Kostenrechnung liegen darin begründet, dass nur interne Kosten vorliegen und Daten zur monetären Bewertung von externen Einflüssen spärlich bis gar nicht vorliegen. Dies betrifft insbesondere qualitative und zukunftsbezogene Parameter die einen Einfluss auf die Ökologie und die Gesellschaft haben.²⁹³

Umweltmanagement- und Informationssystem

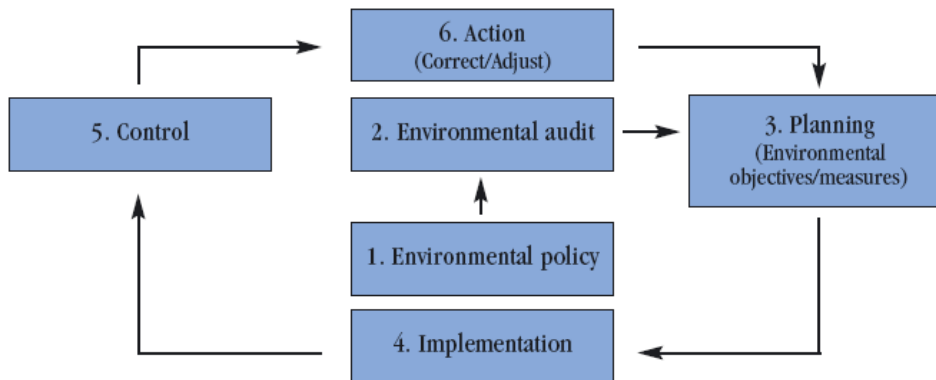
Das Konzept eines Umwelt- und Informationssystems dient der Akquirierung, Speicherung und Analyse von Umweltfaktoren. Ziel eines solchen Systems ist es die unternehmensrelevanten Umwelteinflüsse zu erkennen, zu kontrollieren und steuern zu können. Die relevanten Daten für ein Umweltmanagement- und Informationssystem basieren auf Instrumenten wie der Lebenszykluskostenanalyse, der Materialflussanalyse oder der klassischen Kostenrechnung. Die Implementierung eines Umweltmanagement- und Informationssystem im Unternehmen sollte nicht parallel zu einem bestehenden Informationssystem stattfinden. Eine erfolgreiche Anwendung bedingt ein integriertes Informationssystem in welches die Unternehmensstrategie eingebettet ist.²⁹⁴

Umweltmanagementsystem – ISO 14001ff., Eco-Management and Audit Scheme (EMAS)

Managementsysteme koordinieren die unternehmerischen Tätigkeiten mit definierten Steuer- und Kontrollmechanismen. Ziel eines Managementsystems ist die Verbesserung der Organisation und des wirtschaftlichen Erfolgs. Darüber hinaus dient ein Managementsystem der Überprüfung, ob die gesetzlichen Vorgaben eingehalten werden. Es können verschiedene Managementsysteme unterschieden werden. Je nach dem inhaltlichen Schwerpunkt eines Managementsystems können Umweltmanagementsysteme (z.b.: ISO 14001ff, EMAS, ...) und Sozialmanagementsysteme (z.b.: ISO 26000, SA8000, ...) unterschieden werden.²⁹⁵ Der Workflow in einem Managementsystem basiert dabei immer auf den gleichen sechs Schritten wie sie in folgender Abbildung dargestellt sind (Abbildung 27).

294) vgl. Schaltegger et al. (2002), S.59f.

295) vgl. Schaltegger et al. (2002), S.61



Quelle: Schaltegger et al. (2002), S. 61

Abbildung 27: Workflow in einem Umweltmanagementsystem

Aufgrund des konzeptionellen Aufbaus eines Umweltmanagementsystems und der Verankerung des Systems in der Organisation wird ein kontinuierlicher Verbesserungs- und Lernprozess unterstützt. Im Fall von bestimmten Umweltmanagementsystemen (z.B.: EMAS) wird eine (Umwelt-)Berichterstattung vorgeschrieben um die betroffenen Stakeholder zu informieren und einzubinden. Darüber hinaus kann die Zertifizierung des Umweltmanagementsystems einem positiven Einfluss auf das Image des Unternehmens und der Produkte haben. In der Praxis sind parallele (Umwelt-, Sozial- und Finanz-) Managementsysteme oft anzutreffen. Der gewünschte wirtschaftliche Erfolg durch die redundante und mangelhafte Implementierung eines solchen Systems wird dadurch geschmälert.²⁹⁶

Marketing

Marketing ist ein Konzept im Kontext der verkaufsorientierten Unternehmensentwicklung. Die Ausgestaltung des Produktdesigns, der Preise, der Werbe- und Kommunikationsmittel und der Vertriebskanäle beschreibt den unternehmensspezifischen Marketing-Mix. Ein ökologisches und/oder sozial-gesellschaftliches Marketing geht über diesen „klassischen“ Marketing-Mix hinaus. Ziel ist die Reduktion der ökologischen und gesellschaftlichen Belastung über die gesamte Produktlebensdauer. Die ökologischen und sozial-gesellschaftlichen Vorteile müssen dabei auf eine transparente, plausible und vertrauenswürdige Art vermittelt und kommuniziert werden. Wie im „klassischen“ Marketing, so ist der Zweck eines ökologisch und/oder sozial-gesellschaftlich orientierten Marketing sowohl die Akquirierung von Informationen (Marktforschung) als auch die Kontrolle der Maßnahmen durch Managementsysteme (z.B.: Sustainability Balanced Scorecard). Grundsätzlich muss zwischen strategischem und operativem Marketing unterschieden werden. Die Marktsegmentierung und die Identifizierung attraktiver Kundengruppen sowie die Marktpositionierung des Unternehmens zu den anderen im

²⁹⁶ vgl. Schaltegger et al. (2002), S.62

Wettbewerb befindlichen Unternehmen ist Kern des strategischen Marketings. Das operative (ökologisch-orientierte) Marketing umfasst die Gestaltung des Marketing-Mixes. Im Kontext des Produktdesigns liegt der Fokus auf der Optimierung der ökologischen Eigenschaften und folglich einer Verringerung der ökologischen Belastungen. Marketing kann als Konzept zur Umsetzung des unternehmensspezifischen Leitbilds nachhaltiger Entwicklung dienen. Ein spezifischer Marketing-Mix kann alle Dimensionen nachhaltiger Entwicklung umfassen. Ein ökologisch-orientierter Marketing-Mix dient nicht nur der ökologischen Bewusstseinsbildung sondern auch dazu das Kaufverhalten der Kunden zu beeinflussen. Sozial-gesellschaftliches Marketing zielt auf die Einhaltung der rechtlichen Arbeitsnormen und -vorschriften sowie weiterer freiwilliger Verpflichtungen des Unternehmens ab. Eindeutige Erkenntnisse liegen aber nicht vor, ob dadurch die Kunden bereit sind mehr für das Produkt zu bezahlen.²⁹⁷

Supply Chain Management - Green Supply Chain Management

Das Konzept des „Supply Chain Management“ (SCM) beschreibt ein System der Kooperation von einem oder mehreren Lieferanten entlang einer bestimmten Wertschöpfungskette zur Erzeugung von definierten Produkten. Das Ziel in Unternehmenskooperationen liegt in der Optimierung der internen und externen Geschäftsprozesse. Darüber hinaus ermöglicht das SCM die:²⁹⁸

- Verbesserung der Produkt- und Prozessqualität
- Erhöhung der Versorgungssicherheit
- Verbesserung der Organisationsstruktur
- Reduktion von negativen Umwelteinflüssen
- Realisierung von Kosteneinsparpotenzialen

Die Voraussetzung eines erfolgreichen SCM liegt in einem gut implementierten und funktionierenden Informations- und Kommunikationssystem. Die Basis für ein „Green Supply Chain Management“ liegt in einem SCM, welches sowohl negative ökologische als auch sozial-gesellschaftliche Einflüsse entlang der Wertschöpfungskette aufzeigt. Sowohl das klassische Konzept des SCM als auch das Konzept des Green-SCM bedienen sich dabei den Konzepten und Instrumenten in Tabelle 10 (z.B.: Prozesskostenrechnung, Materialflussanalyse, Nachhaltigkeitsindikatoren, ...) Die Flexibilität des Konzepts des SCM erlaubt die Integration aller Dimensionen Nachhaltiger Entwicklung. In diesem Zusammenhang erfolgt derzeit die

297) vgl. Schaltegger et al. (2002), S.81

298) vgl. Schaltegger et al. (2002), S.113

Weiterentwicklung des Konzeptes des Green-SCM. Die Weiterentwicklung wird schließlich in einem „Sustainable Supply Chain Management“ münden.²⁹⁹

Sustainability Balanced Scorecard (SBSC)

Die SBSC ist ein weiteres Konzept des Strategischen Nachhaltigkeitsmanagements. Die SBSC baut auf der „klassischen“ Balanced Scorecard³⁰⁰ auf und integriert dabei die ökologischen und sozial-gesellschaftlichen Aspekte nachhaltiger Entwicklung. Wie die klassische BSC so dient auch die SBSC der Implementierung und Kontrolle der Unternehmensstrategie. Die SBSC erlaubt die Identifizierung der unternehmensrelevanten ökologischen und sozial-gesellschaftlichen Aspekte und verknüpft diese mit dem wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens bzw. der strategischen Geschäftseinheiten. Darüber hinaus erlauben die anhand einer SBSC ermittelten Kennzahlen eine Messung und Überprüfung der Strategie. Eine SBSC setzt sich dabei aus verschiedenen Perspektiven bzw. „Kennzahlenbündel“ zusammen: der Finanzperspektive, der Kundenperspektive, der Lern- und Entwicklungsperspektive, der internen Prozessperspektive sowie der „Nicht-Markt“-Perspektive (Abbildung 28).³⁰¹

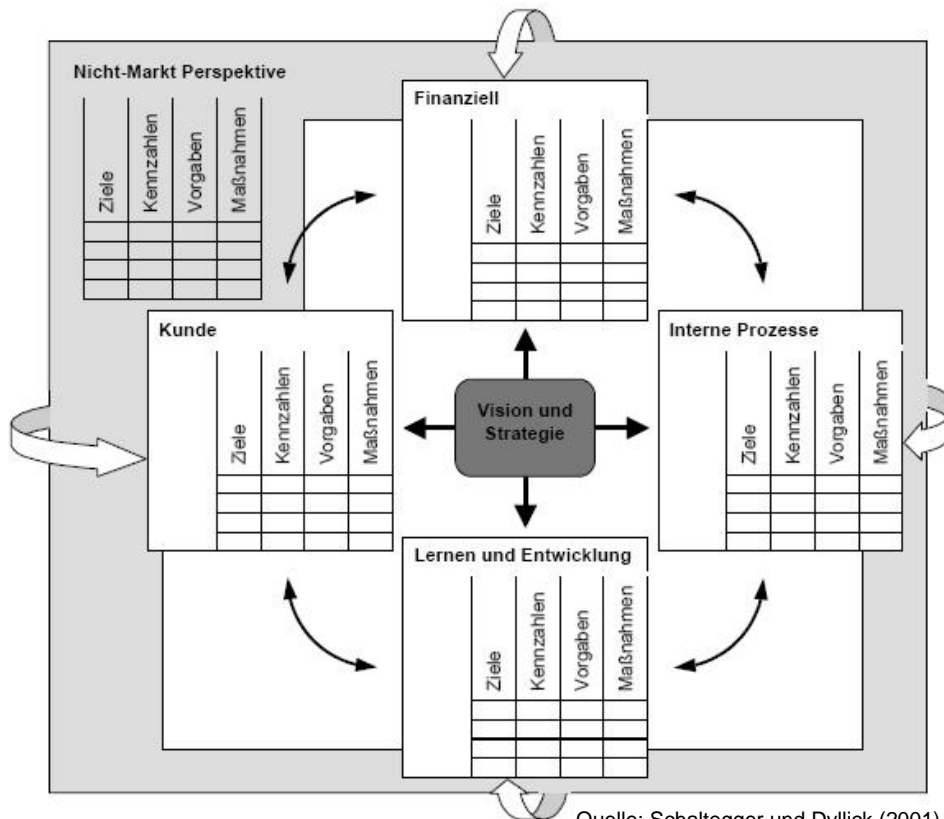
Sowohl die BSC als auch die SBSC unterstützen die Strategieimplementierung im Unternehmen, nicht jedoch die Strategieformulierung. Das Konzept einer SBSC setzt die Formulierung einer Strategie voraus. Die Kennzahlen der einzelnen Perspektiven stehen in einer Ursache-Wirkungsbeziehung zueinander und verdeutlichen so die Abhängigkeiten und Beziehungen untereinander. Die SBSC ist somit ein „top-down“ gerichteter Ansatz zur Strategieumsetzung. Eine SBSC ist somit nicht nur ein Kennzahlensystem, sondern ein kennzahlenbasiertes Managementsystem.³⁰²

299) vgl. Schaltegger et al. (2002), S.113f.

300) vgl. Kaplan und Norton (1992)

301) vgl. Schaltegger et al. (2002), S.115f.

302) vgl. Schaltegger und Dyllick (2001), S.28ff.



Quelle: Schaltegger und Dyllick (2001), S. 59

Abbildung 28: Sustainability Balanced Scorecard

Die SBSC stellt ein offenes Konzept dar und erlaubt somit die Integration aller Dimensionen nachhaltiger Entwicklung. Die Ausgestaltung einer SBSC wird von Unternehmen zu Unternehmen und abhängig von der vorliegenden Unternehmensstrategie unterschiedlich ausfallen. Die SBSC gewährleistet die Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten auf den langfristigen Unternehmenserfolg und folglich der Sicherung des Unternehmenswerts.³⁰³

Total Quality Environmental Management (TQEM) - Total Quality Management (TQM)

TQEM ist ein Konzept, welches auf dem Konzept des „Total Quality Management“ basiert und das ökologische Aspekte in die Kernstrategien des Unternehmens integriert. TQM ist ein methodischer Ansatz mit dem Schwerpunkt der Qualitätsmaximierung. Die Maximierung der Produkt- und Prozessqualität zielt auf die Verbesserung des Nutzens für die Kunden, die Mitarbeiter und für die Gesellschaft und folglich auch um den langfristigen Erfolg des Unternehmens zu sichern. Im Vergleich zu TQM zielt das TQEM auf eine kontinuierliche

303) vgl. Schaltegger et al. (2002), S.116

Reduktion der Umweltbelastungen ab. Die Verbesserung der Umweltqualität ist der Schwerpunkt von TQEM. Die vier Basiselemente von TQEM sind.³⁰⁴

- Stakeholder-Management:
Qualitätsanforderungen werden durch die Bedürfnisse der Stakeholder definiert. Die Identifizierung, Beschreibung und Erwartungen der Stakeholder müssen gewährleistet werden.
- Kontinuierliche Verbesserung:
Die Mitarbeiter sind motiviert die Produkte kontinuierlich zu verbessern, damit die Umweltbelastung reduziert wird.
- Problembehebung und Fehlervermeidung:
Mögliche Umweltprobleme und -belastungen sollten vor dem Entstehen erkannt und behoben werden. Sollte Probleme dennoch auftreten, sollten diese sofort behoben werden und in Zukunft durch geeignete Maßnahmen vermieden werden.
- Systemansatz:
Ein holistischer Ansatz und die Analyse der gesamten Organisation bedingt die Kooperation aller beteiligten Akteure.

Die kontinuierliche Verbesserung der Produktqualität um die Umweltbelastung zu senken, misst sich dabei am Branchenführer und/oder den „umweltfreundlichsten“ Produkten am Markt. Das Instrument des Benchmarking erlaubt die Identifizierung des „Öko-Leader“. TQEM verbessert sowohl die Öko-Effizienz als auch die Sozio-Effizienz des Unternehmens.³⁰⁵

Cross-Impact Analysis

Die „Cross-Impact“ Analyse (CIA) ist ein Prognoseinstrument, welches der Identifikation und Bewertung der Verknüpfung von gegenwärtigen und zukünftigen Situationen dient. Die CIA wird in mehreren Schritten und im Rahmen eines Experten-Workshops erstellt. In einem ersten Schritt werden die Referenzobjekte festgestellt (z.b. die Geschäftseinheiten des Unternehmens). In einem zweiten Schritt werden relevanten Untersuchungsobjekte aufgelistet. In einem dritten Schritt werden die Referenzobjekte den Untersuchungsobjekten gegenübergestellt. Zusätzlich kann eine Gewichtung durchgeführt werden. Abhängig von der Wahl der Untersuchungsobjekte können die ökologischen und sozialen Einflüsse auf die Geschäftseinheiten gegenübergestellt und bewertet werden (Abbildung 29). Die Schwächen dieses Instrumentes liegen in der freien

304) vgl. Schaltegger et al. (2002), S.117

305) vgl. Schaltegger et al. (2002), S.118

Wahl an Referenz- und Untersuchungsobjekten. Trends und Entwicklungen können übersehen werden, wenn zu viele als auch zu wenig Objekte betrachtet werden.³⁰⁶

Observation fields	Business fields / Corporate sectors / Product ranges / ...					Total
	...	Purchasing	Production	Sales	Personnel	
Research and technology			3			
Customers			-1			
Legislation	2	1	-2	-1	3	-1
Media			-3			
...			-1			
Total			-4			

Quelle: Schaltegger et al. (2002), S. 37

Abbildung 29: Cross-Impact Analyse

Dialogue Instruments - Community Advisory Panel, Benefit-Risk Dialogue, Stakeholder Dialogue

Der Dialog zwischen dem Unternehmen und einer Reihe von verschiedenen externen (Ziel-)Gruppen hat in den letzten Jahren zugenommen. Der Stakeholder-Dialog beschreibt den Prozess eines organisierten und strukturierten Austausches von Meinungen zwischen dem Unternehmen und den Stakeholdern. Der Stakeholder-Dialog ist ein wesentliches Instrument zur Informationsgewinnung im Rahmen der Strategieentwicklung und der Nachhaltigkeitsberichterstattung bzw. eines CSR-Unternehmensberichts. Community Advisory Panels (CAP) sind Dialoginstrumente um einen unmittelbaren Austausch zwischen dem Unternehmen und dem angrenzenden Umfeld (Gemeinden, Privatpersonen, andere Unternehmen) zu gewährleisten. Das Themenspektrum ist dabei sehr breit und unterschiedlich, d.h. die Themen umfassen sowohl Sicherheits-, Umwelt- und Gesundheitsaspekte als auch Expansionspläne des Unternehmens. Ziel von CAP ist eine offene Kommunikation um gemeinsam rasche Lösungen zu erzielen. Im Idealfall kann das Verständnis für die Pläne des Unternehmens vorab erzielt werden um jahrelange Proteste und Prozesse zu vermeiden. Ein CAP schafft die Basis für gegenseitiges Vertrauen und Akzeptanz. Das Instrument des Benefit-Risk Dialogue entspricht grundsätzlich eines CAP. Der Themenschwerpunkt umfasst den Nutzen

306) vgl. Schaltegger et al. (2002), S.37f.

und das Risiko von Unternehmenstätigkeiten und Projekten technischer Natur und deren Einfluss auf das unmittelbare Umfeld.³⁰⁷

Frühwarnsysteme

Frühwarnsysteme sind Informationssysteme für die zeitnahe Identifizierung von Trends und Problemen die in der Überprüfung der Unternehmensstrategie münden. Frühwarnsysteme basieren meistens auf verschiedenen Mess-Methoden, dazu zählen die Risikoanalyse, die Cross-Impact Analyse, die Szenarioanalyse und die SWOT-Analyse. Grundsätzlich können in Frühwarnsysteme sowohl ökonomische als auch ökologische und sozial-gesellschaftliche Parameter integriert werden. In der Praxis finden sich aber nur ökonomische Parameter wieder.³⁰⁸

Guidelines – Umweltberichterstattung, Nachhaltigkeitsbericht

Die Berichterstattung dient den Unternehmen die wesentlichen Unternehmensziele und wirtschaftlichen Aktivitäten zu kommunizieren. Die Kommunikation der Unternehmensprinzipien (hier sind sowohl die normativen als auch die strategischen Ziele zu verstehen) zum Beispiel in Form eines Nachhaltigkeitsberichtes fördert die Unternehmensidentität, dient der Marken- und Imagebildung und kann auch die Motivation der Mitarbeiter erhöhen. Für die Berichterstattung können sowohl unternehmensinterne Berichtsvorlagen als auch standardisierte Berichtsvorlagen verwendet werden. Zu der bekanntesten Berichtsvorlage auf internationaler Ebene für die Nachhaltigkeitsberichterstattung ist der Standard der Global Reporting Initiative zu zählen. Die Nachhaltigkeitsberichterstattung bedingt dabei eine Integration des Leitbilds nachhaltiger Entwicklung im normativen und strategischen Management des Unternehmens sowie eine Integration in der Organisation (Aufbau- und Ablauforganisation) und den Managementsystemen des Unternehmens.³⁰⁹

Indikatoren - Kennzahlensysteme

Indikatoren sind komprimierte Fakten, welche quantitativ erfasst werden. Grundsätzlich können absolute und relative Indikatoren bzw. Kennzahlen unterschieden werden. Relative Indikatoren beschreiben immer ein Verhältnis von zwei oder mehreren Indikatoren. Kennzahlensysteme basieren auf mehreren Kennzahlen die sich gegenseitig ergänzen und einem gemeinsamen Ziel dienen. Indikatoren dienen insbesondere Benchmarking-Analysen und als Datengrundlage für Berichte. In der Praxis finden sich ökonomisch-ökologische Indikatoren. Hierzu zählen insbesondere Öko-Effizienz Indikatoren, welche das Verhältnis von ökologischen zu

307) vgl. Schaltegger et al. (2002), S.39ff.

308) vgl. Schaltegger et al. (2002), S.43ff.

309) vgl. Schaltegger et al. (2002), S.45f.

ökonomischen Parametern wiedergeben. Es können dabei drei Arten von Umweltindikatoren unterschieden werden:³¹⁰

- „Environmental performance indicators“ geben Auskunft über die ökologische Bilanz des Unternehmens (z.b.: Wasserverbrauch, Energieverbrauch, Emissionen, ...)
- „Environmental condition indicators“ beschreiben den Zustand der unmittelbaren Umwelt des Unternehmens, von diesem Zustand aus können die Einflüsse des Unternehmens auf die Umwelt beschrieben werden
- „Environmental management indicators“ sind Teil von Managementsystemen wie zum Beispiel des ISO-Standards 14000 (z.b.: Anzahl der umweltbezogenen Schulungen je Mitarbeiter im Unternehmen)

Risikoanalyse

Die Risikoanalyse ist ein Prognoseinstrument zur Identifizierung und Bewertung von Risiken und potenziellen Gefahren für das Unternehmen. Grundsätzlich lassen sich dabei die Prozessrisikoanalyse und die Produktrisikoanalyse unterscheiden. Die Risikoanalyse als Teil des Risikomanagements ist die Grundlage für die Erstellung und Bewertung von Alternativen. Die Bewertung der Alternativen mündet anschließend in einer Implementierung jener Option mit dem geringsten Risiko. Die Risikoanalyse eignet sich nicht nur zur Bewertung von ökonomischen Parametern sondern auch zur Bewertung von Parametern im Kontext der Öko-Effizienz als auch der Sozio-Effizienz. Die Reduktion des Risikos im Rahmen der Öko-Effizienz zielt auf eine verringerte Belastung der Umwelt und der Ökosphäre ab. Die Ergebnisse eines Benefit-Risk-Dialogs bilden hingegen die Grundlage für eine sozial-gesellschaftliche Risikoanalyse. Dies erlaubt eine Bewertung der Maßnahmen im Rahmen der Sozio-Effizienz und somit eine Reduktion der gesellschaftlichen Belastungen. Die Schwäche von Risikoanalysen liegt in der Risikobewertung und Vergleichbarkeit von Alternativen an sich. Eine Quantifizierung der Risikoalternativen ist für eine Risikobewertung und somit für die Qualität der Risikoanalyse daher förderlich.³¹¹

Szenarioanalyse

Die Szenarioanalyse ist ein Instrument um eine oder mehrere mögliche zukünftige Szenarien zu erzeugen. Die möglichen Szenarien sollen potenzielle Chancen und/oder Risiken aufzeigen, um entsprechende Strategien für die Gegenwart abgeleiten zu können. Die Szenarioanalyse ist

310) vgl. Schaltegger et al. (2002), S.69f.

311) vgl. Schaltegger et al. (2002), S.95ff.

insbesondere ein Instrument der Strategieformulierung. Die Szenarioanalyse setzt sich aus fünf wesentlichen Schritten zusammen:³¹²

- Determinierung und Analyse des Problems
- Kontextanalyse und Einflussfaktoren
- Ermittlung von Alternativen und Entwicklungsmöglichkeiten
- Szenarioermittlung und Beschreibung der Szenarien (z.b.: „Best case“, „Worst case“, „Business as usual“, ...)
- Bestimmung des relevanten Szenarios und Ableitung von Strategien und Konsequenzen für das Unternehmen

Die Durchführung einer Szenarioanalyse sollte durch eine Gruppe von Experten von allen Managementebenen (z.b. in Form eines Workshops) erfolgen. Die Verbindung der Szenarioanalyse mit einem Frühwarnsystem erhöht den funktionellen Nutzen für das Unternehmen. Grundsätzlich eignet sich die Szenarioanalyse für alle Dimensionen der Nachhaltigen Entwicklung. In der Praxis liegt der Schwerpunkt jedoch auf der ökonomischen Dimension. Die Durchführung einer Szenarioanalyse führt bei den beteiligten Akteuren zu einer Sensibilisierung und zu einer verbesserten Wahrnehmung von Chancen und Risiken für das Unternehmen.³¹³

Social Accounting –Corporate Social Accounting

Kennzahlensysteme mit Schwerpunkt auf sozial-gesellschaftlichen Kennzahlen geben Auskunft über den gesellschaftlichen Nutzen und die gesellschaftlichen Kosten der wirtschaftlichen Tätigkeiten des Unternehmens. Im Gegensatz zur Finanzbuchhaltung gibt es in der „Sozialbuchhaltung“ keine standardisierte und einheitliche Bilanz. Die Erstellung und Veröffentlichung von gesellschaftlichen Unternehmensbilanzen ist in Deutschland nicht sehr üblich. Die Schwierigkeit in der Erstellung von Bilanzen dieser Art ist die Quantifizierbarkeit der untersuchten Parameter wie zum Beispiel der Motivation der Mitarbeiter. Der Aufwand ist dennoch notwendig, den gesellschaftliche Probleme im und außerhalb des Unternehmens können zu einer Reduktion des wirtschaftlichen Erfolgs führen. Grundsätzlich können zwei Ansätze der Erstellung von gesellschaftlichen Bilanzen unterschieden werden:³¹⁴

312) vgl. Schaltegger et al. (2002), S.99

313) vgl. Schaltegger et al. (2002), S.100

314) vgl. Schaltegger et al. (2002), S.101

- Nicht angefallene Kosten auf Grund von durchgeführten internen und externen Maßnahmen durch das Unternehmen
- Angefallene Kosten auf Grund von nicht durchgeführten internen und externen Maßnahmen durch das Unternehmen

Stakeholder Value Analysis – Return on Stakeholder (RoST), Stakeholder Value Added

Die „Stakeholder Value“ Analyse basiert auf den Stakeholder-Ansatz. Die Analyse umfasst dabei die Ermittlung der Beziehungen zwischen dem Unternehmen und den betroffenen Zielgruppen (Stakeholder) und die monetäre Bewertung der Stakeholder, d.h. der Wertzuwachs des Unternehmens durch die Stakeholder (Abbildung 30). Die Berechnung des „Stakeholder Value Added“ erfolgt dabei in vier Schritten:³¹⁵

- Berechnung des „Return on Stakeholder“ des Unternehmens
- Berechnung des „Return on Stakeholder“ des Referenzunternehmens (z.b.: Marktdurchschnitt)
- Ermittlung der Differenz („Value spread“) zwischen $RoST_{\text{Unternehmen}}$ und $RoST_{\text{Referenzunternehmen}}$
- Multiplikation des „Value spread“ mit den Kosten der Stakeholder

315) vgl. Schaltegger et al. (2002), S.107

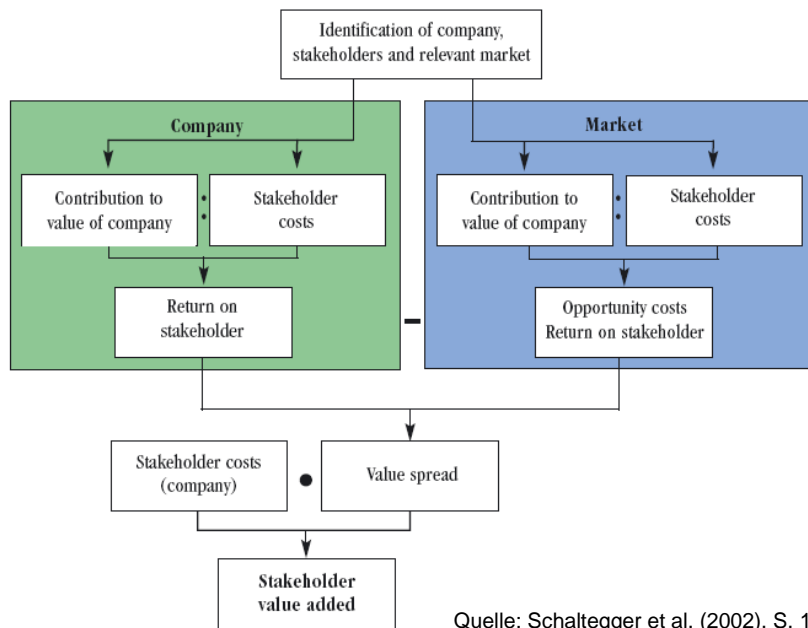


Abbildung 30: Stakeholder Value Analyse

Die Berechnung des „Stakeholder Value“ erlaubt eine Unterscheidung zwischen kostenintensiven und unprofitablen Stakeholder Beziehungen. Anstelle von absoluten Kosten der Stakeholder erlaubt der „Return on Stakeholder“ die Ermittlung einer Verhältniszahl zwischen Kosten und Nutzen der Stakeholder. Damit ist der „Stakeholder Value“ Ansatz ein effizientes Instrument zur systematischen Ermittlung des Wertzuwachses des Unternehmens durch die Stakeholder.³¹⁶

Suggestion Scheme – Company Suggestion Scheme, Employee Suggestion System

Das betriebliche Vorschlagswesen ist ein weiteres Instrument der Strategieentwicklung. Im Gegensatz zum klassischen Strategieansatz, stellt das betriebliche Vorschlagswesen einen „bottom-up“ Ansatz dar. Die Ausgestaltung eines betrieblichen Vorschlagswesens und die Form der Einbringung von Verbesserungsvorschlägen in Unternehmen können sehr unterschiedlich sein. Die Voraussetzung für den Erfolg ist die Festlegung klarer Regeln, die Kommunikation über die erfolgreiche (oder auch nicht erfolgte) Umsetzung der Verbesserungsvorschläge sowie die entsprechende Vergütung für den bzw. die Mitarbeiter. Der Schwerpunkt dieses Instruments liegt in der Verbesserung der Öko-Effizienz und der Sozio-Effizienz des Unternehmens. Damit einhergehend resultiert eine Verbesserung des wirtschaftlichen Erfolgs des Unternehmens. Mit der Ausgestaltung eines entsprechenden Anreiz- und Vergütungssystems unterstützt dieses Instrument alle Dimensionen nachhaltiger Entwicklung. Die einfache Struktur und die zentrale Koordination eines betrieblichen Vorschlagswesens erlaubt daher die einfache Integration

³¹⁶ vgl. Schaltegger et al. (2002), S.108

nachhaltiger Entwicklung in das strategische Management des Unternehmens. Als Schwäche dieses Instruments ist die geringe „Durchsetzungskraft“ von Verbesserungsvorschlägen im Kontext der Öko-Effektivität anzusehen.³¹⁷

Die vorgestellten Konzepte und Instrumente nach SCHALTEGGER et al. [2002 und 2007] eignen sich nur bedingt für die Strategieentwicklung bzw. für die Strategieplanung (Tabelle 11). Einige Konzepte und Instrumente sind nur für die Strategieberatung verwendbar andere eignen sich auch für die Strategieformulierung und Strategieimplementierung. Darüber hinaus decken nicht alle Konzepte und Instrumente alle Dimensionen Nachhaltiger Entwicklung ab.

Tabelle 11: Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement: Konzepte und Instrumente der Strategieentwicklung

	Strategieentwicklung			Dimension nachhaltiger Entwicklung			
	Analyse	Formulierung	Implementierung	Ökonomisch	Ökologisch	Sozial	Integration
Konzepte	Accounting		●	●	○		
	Umweltmanagement- und -Informationssystem	○	○	○	○	●	○
	Umweltmanagementsystem			○	○	●	
	Marketing	○	○	○	●	●	○
	Supply Chain Management			○	●	○	○
	Sustainability Balanced Scorecard			●	●	○	●
Instrumente	Total Quality Environmental Management	○	○	●	●	○	●
	Cross Impact Analysis	●	●		○	●	○
	Dialogue Instruments	●			○	○	●
	Frühwarnsysteme		○	●	●	○	○
	Guidelines	●	○	●	○	●	●
	Indikatoren			●	●	●	○
	Risikoanalyse	○	●		●	●	○
	Szenarioanalyse	○	●		●	○	○
	Social Accounting			○	○		●
	Stakeholder Value Analysis	●	●		●	●	●
	Suggestion Scheme		○		○	●	●

- geeignet
- tw. geeignet
- nicht geeignet

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Schaltegger et al. (2002), S. 12

Es kann daher festgehalten werden, dass die untersuchten Instrumente und Konzepte keinen in sich geschlossenen Strategieentwicklungsprozess – von der Strategieberatung bis zur -implementierung – ermöglichen und dabei alle Dimensionen Nachhaltiger Entwicklung berücksichtigen. Im folgenden Abschnitt werden daher die strategischen Anforderungen und Implikationen für integrierte Energieversorgungsunternehmen zusammengefasst um die Anforderungen an ein spezifisches Konzept der Strategieentwicklung zu ermitteln.

317) vgl. Schaltegger et al. (2002), S.107

6.2 Strategische Implikationen im leitungsgebundenen Energiemarkt

6.2.1 Entflechtung des integrierten Energieversorgungsunternehmens

Die möglichen Formen der organisatorischen und gesellschaftsrechtlichen Entflechtung der SGE Netz vom integrierten Energieversorgungsunternehmen wurden bereits erörtert.³¹⁸ Durch die Auftrennung der Wertschöpfungskette entstehen verschiedene Märkte und „Quasi-Märkte“. Aus der Perspektive eines horizontal und vertikal integrierten Energieversorgungsunternehmens können folgende Märkte identifiziert werden:

- Energiemarkt
 - Elektrizitätsmarkt
 - Elektrizitätserzeugung
 - Elektrizitätshandel
 - Elektrizitätslieferung
 - Erdgasmarkt
 - Erdgasproduktion
 - Erdgashandel
 - Erdgaslieferung
 - Märkte für weitere Energiedienstleistungen
 - z.B. Fernwärmeproduktion und- lieferung
- Regulierter „Markt“ bzw. „Quasi-Markt“
 - Elektrizitätstransport
 - Fernleitung
 - regionale Verteilung
 - Erdgastransport
 - Fernleitung
 - regionale Verteilung

318) Abschnitt 4.2.1.2 (Abbildungen 19, 20 und 21)

- Märkte für weitere Energiedienstleistungen
 - z.B. Fernwärmeproduktion und- lieferung

In der Funktion des Energielieferanten (SGE Energie) kann das integrierte Energieversorgungsunternehmen die Marktposition durch verschiedene Maßnahmen verbessern bzw. neu gestalten. Zu diesen Maßnahmen zählen die Errichtung bzw. der Erhalt von Marktbarrieren, die Expansion, die Diversifikation, die Kooperation sowie ein Rückzug bzw. der Verkauf der SGE Energie.

Die möglichen Marktpreise bestimmen sich auch im Energiemarkt durch Angebot und Nachfrage. Dennoch kann es durch verschiedene Marktbarrieren zu höheren Marktpreisen kommen. Dazu zählen zum Beispiel eine Begrenzung der technischen Leitungskapazität an (inter-)nationalen Kopplungspunkten oder einer verringerte Verfügbarkeit an Kraftwerkskapazitäten.

Aus der Perspektive des Energieversorgungsunternehmens kann eine Expansion im Bereich der Energielieferung eine erfolgversprechende Strategie sein um die Marktposition zu verbessern. Dabei gibt es grundsätzlich zwei Möglichkeiten der Expansion: Die erste Möglichkeit besteht in der Expansion durch unmittelbaren Kundengewinn - die Kunden wechseln direkt zur SGE Energie des integrierten Energieversorgungsunternehmens - und die zweite Möglichkeit besteht in einem mittelbaren Kundengewinn durch den Kauf von anderen Energielieferanten. Des Weiteren kann durch die Kooperation oder die Fusion von einem oder mehreren Energielieferanten eine Verbesserung der Marktposition erzielt werden. Ein österreichisches Beispiel hierfür ist die Bildung eines Erdgaslieferanten³¹⁹ für Großkunden durch die Fusion der Vertriebsgesellschaften von fünf österreichischen Energieversorgungsunternehmen. Dieses Beispiel verdeutlicht auch, dass die integrierten Energieversorgungsunternehmen sich aus dem Großkundengeschäft zurückgezogen haben bzw. die SGE Energie verkauft haben.

Diversifikationsstrategien können ebenfalls in Kooperationen oder Fusionen münden um weitere Märkte abzudecken. Dabei können vertikale und horizontale Diversifikationsstrategien unterschieden werden. Zu den vertikalen Strategien zählen die Vorwärts- und Rückwärtsintegration entlang der Wertschöpfungskette. Zu den horizontalen Strategien zählt die Erweiterung des Produktspektrums (auch über den Bereich des Elektrizitäts- und Erdgasmarktes hinaus). Ein Beispiel hierfür wäre die Fusion eines Elektrizitäts- und Erdgasversorgungsunternehmens mit einem Fernwärmeversorgungsunternehmen.

Aus ökonomischer Sicht ergibt sich die Ausgestaltung der organisatorischen und gesellschaftsrechtlichen Entflechtung aus jenen durch die Unternehmensführung entwickelten

319) zum Beispiel die ECONGAS: www.econgas.com

321) siehe Anhang: Entflechtung („Unbundling“) und strategische Implikationen im Kontext Nachhaltiger Entwicklung

Strategien bzw. strategischen Positionierungsprogrammen, um gegenüber den Konkurrenten einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen.³²¹

Aus der Perspektive der SGE Energie werden dem Kunden Energiedienstleistungen verkauft, welche über die bloße Lieferung von Elektrizität und Erdgas hinausreichen. Erfolgt eine über den Transport und die Lieferung von Elektrizität und Erdgas hinausgehende differenziertere Betrachtung der einzelnen Märkte, können folgende Märkte für Energiedienstleistungen identifiziert werden (siehe auch Tabelle 4):

- Raumwärme
- Warmwasser
- Prozesswärme
- Lichtenergie
- Antriebsenergie

Entsprechend den Kriterien Nachhaltiger Entwicklung können strategische Positionierungsprogramme auf die Verbesserung der Öko-Effizienz und Öko-Effektivität abzielen. Im Kontext der Öko-Effektivität bedeutet dies, dass die Energiedienstleistungen CO₂-neutral erzeugt werden. Die Wahl des benötigten Energieträgers zur Erzeugung der Energiedienstleistung obliegt dem integrierten Energieversorgungsunternehmen.

Nachhaltige Entwicklung schließt auch die sozial-gesellschaftliche Akzeptanz der Energiedienstleistungen bzw. der für die Energiedienstleistung benötigten Energieträger mit ein. Die Erzeugung von Energiedienstleistungen auf Basis eines nuklearen Energieträgers wäre in Österreich ökonomisch nicht nachhaltig, da die Akzeptanz durch die Kunden nicht in dem Maße gegeben wäre um den wirtschaftlichen Erfolg zu gewährleisten.

Maßnahmen der Suffizienz führen zu einer Reduktion des Konsums im Allgemeinen sowie zu einer Veränderung der bestehenden Konsummuster. In erster Linie bedeutet dies, ob auch zukünftig noch die Märkte dieselben Energiedienstleistungen benötigen oder nicht. Ein weiteres Beispiel für den österreichischen Energiemarkt im Kontext ökologischer Gerechtigkeit ist die Erzeugung der Energiedienstleistung Raumwärme durch Elektrizität aus (Klein-)Wasserkraftwerken.

Mit geeigneten Marketing-Instrumenten kann das integrierte Energieversorgungsunternehmen bzw. die SGE Energie, die Kunden in den einzelnen Märkten für nachhaltige Energiedienstleistungen sensibilisieren. Auf der anderen Seite kann und muss das

Energieversorgungsunternehmen untersuchen, welche Energiedienstleitungen bzw. Energiequellen benötigt werden. Klassische Instrumente und Konzepte wie die Portfolio-Analyse, das Benchmarking und das Marketing, sowie die Marktforschung stehen dem Unternehmen bzw. der Unternehmensführung dabei zur Verfügung.

Der strategischen Geschäftseinheit Netz obliegt die Bereitstellung von Netzdienstleitungen, dazu zählen insbesondere die Errichtung, der Ausbau, die Wartung und die Instandhaltung der Leitungen. Im Fall von horizontal integrierten Energieversorgungsunternehmen umfasst die SGE Netz sowohl Elektrizitäts- als auch Erdgasnetze. Grundsätzlich handelt es sich bei den Elektrizitäts- und Erdgasnetzen um regulierte Märkte („Quasi-Märkte“). Der Gesetzgeber ermöglicht dem Energieversorgungsunternehmen neben Elektrizitäts- und Erdgasnetzen auch andere Netze zu betreiben bzw. weitere Dienstleitungen anzubieten. Die Voraussetzungen für einen Kombinationsnetzbetreiber wurden in Abschnitt 4.2.1.2 erörtert. Die Organisationsstruktur ist folglich von den Marktstrategien des Unternehmen und der Möglichkeit zur Bildung eines Kombinationsnetzbetreibers abhängig.

Der ökonomische Erfolg der SGE Netz bzw. des integrierten Energieversorgungsunternehmen wird im österreichischen Energiemarkt einerseits durch die Vorgaben der Regulierungsbehörde und andererseits durch die SGE Netz bzw. das integrierte Energieversorgungsunternehmen selbst bestimmt. Die Vorgabe durch die Regulierungsbehörde liegt in definierten Preisobergrenzen je Netzbereich. Die Preisobergrenzen bestimmen sich im Zuge der sogenannten „Anreizregulierung“, welche zu einer Entkopplung von Erlösen und Kosten führt. Obwohl Elektrizitäts- und Erdgasnetze ein natürliches Monopol darstellen, findet durch die Regulierung ein (Quasi-)Wettbewerb statt. Folglich ist auch die SGE Netz durch geeignete Maßnahmen bestrebt den ökonomischen Erfolg zu verbessern. In der Funktion des Netzbetreibers (SGE Netz) kann das integrierte Energieversorgungsunternehmen die Marktposition durch verschiedene Maßnahmen verbessern bzw. neu gestalten. Zu diesen Maßnahmen zählen die Errichtung bzw. der Erhalt von Marktbarrieren, die Expansion, die Diversifikation, die Kooperation sowie ein Rückzug bzw. der Verkauf der SGE Netz.

Der Preis im regulierten österreichischen Elektrizitäts- und Erdgasmarkt wird wie bereits erläutert durch die Regulierungsbehörde vorgegeben. Die Erlöse für die SGE Netz bestimmen sich durch den vorgeschriebenen Höchstpreis (Systemnutzungsentgelte) multipliziert mit der Menge (je Kundensegment). Aus der Perspektive des integrierten Energieversorgungsunternehmens verliert das Unternehmen durch einen Kundenwechsel zwar den Erlös in der SGE Energie, nicht jedoch den Erlös durch die Benutzung des Netzes in der SGE Netz. Durch verschiedene Marktbarrieren kann der Kundenwechsel vermieden werden (z.B. hohe Netztarife). Auch der Energieträger selbst

kann eine Marktbarriere darstellen. Ein Beispiel hierfür ist die Erzeugung der Energiedienstleistung Raumwärme durch Fernwärme und nicht durch Erdgas. Eine derartige Substitution hat sowohl Auswirkung für die SGE Netz als auch die SGE Energie. Aus strategischer Sicht kann das integrierte Energieversorgungsunternehmen die Bereitstellung von Energiedienstleistungen durch andere Energieträger gewährleisten um den unmittelbaren Wettbewerb auszuweichen.

Aus der Perspektive des integrierten Energieversorgungsunternehmens kann eine Expansion im Bereich der Netztransportdienstleistungen eine erfolgversprechende Strategie sein um die Marktposition zu verbessern. Des Weiteren kann durch die Kooperation oder die Fusion von einen oder mehreren Energielieferanten eine Verbesserung der Marktposition erzielt werden. Ein österreichisches Beispiel hierfür ist die Gründung der Salzburg AG durch die Fusion der Salzburger Stadtwerke mit der SAFE im Jahr 2000.³²² Diversifikationsstrategien können ebenfalls in Kooperationen oder Fusionen münden um weitere Märkte abzudecken. Dabei können vertikale und horizontale Diversifikationsstrategien unterschieden werden. Zu den vertikalen Strategien zählen die Vorwärts- und Rückwärtsintegration entlang der Wertschöpfungskette. Zu den horizontalen Strategien zählt die Erweiterung des Produktspektrums (auch über den Bereich des Elektrizitäts- und Erdgasmarktes hinaus). Ein Beispiel hierfür wäre die Fusion eines Elektrizitäts- und Erdgasversorgungsunternehmens mit einem Fernwärmeversorgungsunternehmen.³²³

Entsprechend den Kriterien nachhaltiger Entwicklung können strategische Positionierungsprogramme auf die Verbesserung der Öko-Effizienz und Öko-Effektivität abzielen. Im Kontext der Öko-Effektivität bedeutet dies, dass die Energiedienstleistungen CO₂-neutral erzeugt werden. Die Wahl des benötigten Energieträgers zur Erzeugung der Energiedienstleistung obliegt dabei dem integrierten Energieversorgungsunternehmen. Dies gilt insbesondere für horizontal integrierte Energieversorgungsunternehmen, welche zwischen den einzelnen Energieträgern zur Erzeugung derselben Energiedienstleistung wählen können.

Nachhaltige Entwicklung schließt auch die sozial-gesellschaftliche Akzeptanz der Energiedienstleistungen bzw. der Netzdienstleistungen ein. Insbesondere große und neue Bauprojekte wie der Ausbau der 380kV Leitung sind in Österreich gesellschaftlich nicht vollständig akzeptiert bzw. werden in einigen Regionen in Österreich überwiegend abgelehnt. Im Kontext Nachhaltiger Entwicklung ist die gesellschaftliche Dimension nicht zu vernachlässigen. Gilt es doch zu bedenken, dass negative Effekte in der SGE Netz Einfluss auf die SGE Energie haben können.

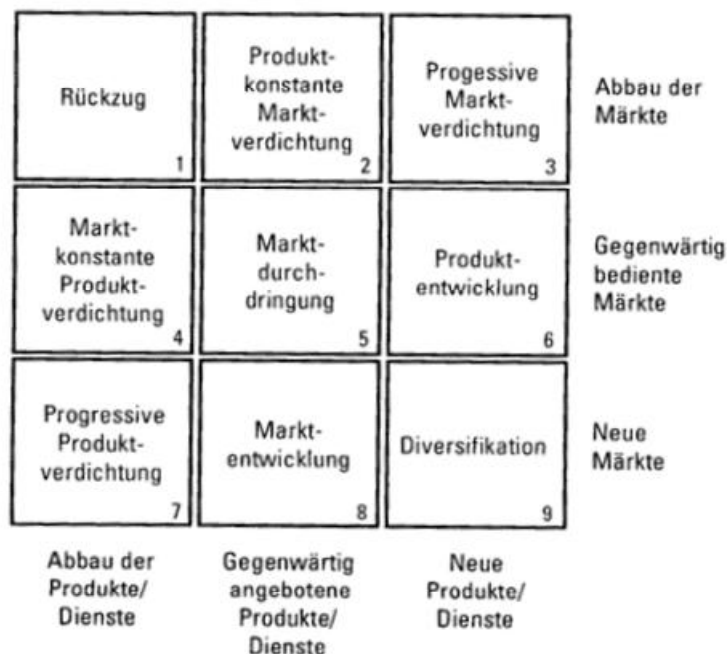
322) www.salzburg-ag.at

323) als Beispiel sei ebenfalls die Salzburg AG erwähnt

Maßnahmen der Suffizienz führen zu einer Reduktion des Konsums im Allgemeinen und zu einer Veränderung der bestehenden Konsummuster. In erster Linie bedeutet dies, ob auch zukünftig noch die Märkte dieselben Energiedienstleistungen benötigen oder nicht. Ein Beispiel für den österreichischen Energiemarkt im Kontext ökologischer Gerechtigkeit ist die Erzeugung der Energiedienstleistung Raumwärme durch Elektrizität aus (Klein-)Wasserkraftwerken.

Mit geeigneten Marketing-Instrumenten kann das integrierte Energieversorgungsunternehmen bzw. die SGE Netz, die Kunden in den einzelnen Märkten für nachhaltige Netzdienstleistungen sensibilisieren.³²⁴ Auf der anderen Seite kann und muss das integrierte Energieversorgungsunternehmen bzw. die SGE Netz untersuchen, welche Netzdienstleistungen bzw. Energiedienstleistungen benötigt werden und welche nicht. Klassische Instrumente und Konzepte wie die Portfolio-Analyse, das Benchmarking und das Marketing, sowie die Marktforschung stehen dem Unternehmen bzw. der Unternehmensführung dabei zur Verfügung.

Schließlich kann festgehalten werden, dass die Entflechtung des integrierten Energieversorgungs-unternehmen von den im Unternehmen entwickelten Markt- und Wettbewerbsstrategien abhängt. Die Produkt-Markt-Matrix kann dabei helfen entsprechende Markt- und Produktstrategien zu entwickeln (Abbildung 31).



Quelle: Müller-Stewens und Lechner (2001), S. 193

Abbildung 31: Markt-Produkt Matrix

324) Strategietyp „transformativ“, siehe Abschnitt 3.2.3

Aus der Sicht des integrierten Energieversorgungsunternehmens kann die Markt-Produkt-Matrix helfen zu bestimmen, welche „nachhaltigen“ Energiedienstleistungen (auf Basis welcher Energieträger) in welchen Märkten angeboten werden.

6.2.2 Wettbewerb im leitungsgebundenen Energiemarkt

Aus der Perspektive des integrierten Energieversorgungsunternehmens bzw. der SGE Energie unterliegen sowohl die Elektrizitätskunden als auch die Erdgaskunden im angestammten Versorgungsgebiet dem Wettbewerb. Der Wettbewerb findet sowohl im Elektrizitäts- als auch im Erdgasmarkt auf zwei Ebenen statt. Zum Einen liegt ein unmittelbarer Wettbewerb zwischen den Energielieferanten vor und zum Anderen gibt es einen Wettbewerb zwischen den einzelnen Energiedienstleistungen bzw. Energieträger, welche von den Energielieferanten angeboten werden. Die zweite Form des Wettbewerbs betrifft - wie im nächsten Kapitel noch genauer betrachtet wird – auch die SGE Netz.

Die klassischen Wettbewerbsstrategien haben auch im leitungsgebundenen Energiemarkt eine wesentliche Bedeutung. Die Verbesserung der ökonomischen Effektivität des Unternehmens bzw. der SGE Energie kann durch verschiedene Wettbewerbsstrategien erzielt werden. Zu diesen Strategien zählen insbesondere die Strategie der Kostenführerschaft und die Strategie der Differenzierung.³²⁵

Entsprechend den Kriterien Nachhaltiger Entwicklung kann die Integration ökologischer und sozial-gesellschaftlicher Aspekte zu einer Produktdifferenzierung führen, welche einen Wettbewerbsvorteil gegenüber den Konkurrenten darstellt.³²⁶

Im Elektrizitätsmarkt werden verschiedene Energiedienstleistungen durch das integrierte Energieversorgungsunternehmen bzw. die SGE Energie erbracht. Die Beziehung zwischen Elektrizitätskunde und der SGE Energie beinhaltet die Lieferung von Elektrizität, damit die Energiedienstleistungen des Kunden befriedigt werden. Abhängig von den benötigten Energiedienstleistungen (siehe auch Tabelle 4) können die Wettbewerbsstrategien der SGE Energie bzw. des integrierten Energieversorgungsunternehmens auch die Substitution der Energieträger zur Erbringung der Energiedienstleistung umfassen. Ein Beispiel hierfür ist die Erzeugung der Energiedienstleistung Raumwärme durch Fernwärme anstelle von Wärmeanwendungen auf Basis von Elektrizität.

325) siehe Anhang: Wettbewerb im leitungsgebundenen Energiemarkt und strategische Implikationen im Kontext Nachhaltiger Entwicklung

326) Strategietyp „innovativ“, siehe Abschnitt 3.2.3

Wettbewerbsstrategien im Kontext der Öko-Effizienz und Öko-Effektivität basieren im liberalisierten Energiemarkt auf der Elektrizitätserzeugung auf Basis erneuerbarer Energiequellen. Elektrizität auf Basis erneuerbarer Energieträger („Öko-Strom“) stellt eine „klassische“ Produktdifferenzierung dar, um einen Wettbewerbsvorteil zu generieren. Darüber hinaus können auch regionale erneuerbare Energieträger verwendet werden, um sowohl die Integration der Öko-Effektivität als auch die Integration der ökologischen Gerechtigkeit in der Wettbewerbsstrategie zu gewährleisten.

Des Weiteren können Wettbewerbsstrategien auch sozial-gesellschaftliche Aspekte im Kontext der Sozio-Effizienz und Sozio-Effektivität umfassen, um eine Produktdifferenzierung zu gewährleisten. Dies umfasst eine möglichst geringe sozial-gesellschaftliche Belastung bei der Erzeugung der Energiedienstleistungen. Dies umfasst zum Beispiel die Dimensionierung der Energieerzeugungsanlagen, die Art der verwendeten Energieträger sowie die Möglichkeit einer weiteren Energieauskopplung (KWK-Anlagen).

Strategische Maßnahmen im Kontext der Suffizienz umfassen die Reduktion des Energieverbrauchs, welche zum Beispiel in der Form eines Contracting realisiert werden können. Die möglichen Ausgestaltungen eines Contracting reichen dabei vom Energieeinsparcontracting bis zum Finanzcontracting.

Im Vordergrund der Integration nachhaltiger Entwicklung in die Wettbewerbsstrategien des integrierten Energieversorgungsunternehmens steht ein unternehmensspezifischer Marketing-Mix. Dies kann durch eine adäquate Kundenberatung und kundenspezifisches Marketing erreicht werden. Klassische Instrumente und Konzepte die in diesem Zusammenhang Anwendung finden sind das Marketing, das Benchmarking, die Life-Cycle-Cost-Analyse sowie das Ökodesign.

Auch der Erdgasmarkt unterliegt dem Wettbewerb. Auf der einen Seite gibt es einen Gas-zu-Gas-Wettbewerb zwischen den Erdgaslieferanten und auf der anderen Seite gibt es einen Substitutionswettbewerb zwischen Erdgas und anderen Energieträgern zur Erzeugung der Energiedienstleistungen. Ein Beispiel hierfür ist die Erzeugung der Energiedienstleistung Warmwasser durch Solarthermie anstelle von Erdgas.

Wettbewerbsstrategien für den Erdgasmarkt müssen folglich wie im Elektrizitätsmarkt den Zweck der Energiedienstleistung berücksichtigen. Klassische Wettbewerbsstrategien können auch im Erdgasmarkt Anwendung finden. Zu diesen Strategien zählen die Strategie der Kostenführerschaft und die Strategie der Produktdifferenzierung. Differenzierungsmöglichkeiten liegen in den Kriterien nachhaltiger Entwicklung. Sowohl ökologische Aspekte als auch sozial-

gesellschaftliche Aspekte können in die Wettbewerbsstrategie integriert werden um eine Produktdifferenzierung zu erzielen.

Energiedienstleistungen auf der Basis von Erdgas emittieren im Vergleich zu anderen fossilen Energieträgern Gas weniger CO₂. Das heißt, dass diese Energiedienstleistungen öko-effizienter sind. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit Erdgas durch Biogas aus Fermentationsprozessen teilweise oder zur Gänze zu substituieren. Durch diese Maßnahmen im Kontext der Öko-Effizienz und Öko-Effektivität können Wettbewerbsvorteile gegenüber den Konkurrenten erzielt werden. Die Erzeugung und Verwendung von Biogas sowie die Produktion von Erdgas aus regionalen Erdgaslagerstätten sind Maßnahmen im Kontext ökologischer Gerechtigkeit und bieten somit ebenfalls Differenzierungsmöglichkeiten.

Erdgas findet vor allem Anwendung bei Energiedienstleistungen wie Raumwärme, Warmwasser und Prozesswärme. In den letzten Jahren finden Energiedienstleistungen auf Basis von Erdgas im österreichischen Energiemarkt verstärkt neue Anwendungen. Dazu zählen insbesondere die Verwendung bzw. Verbrennung von Erdgas in Kraftfahrzeugen sowie die Wärmeerzeugung in Blockheizkraftwerken in regionalen Fernwärmenetzen.

Strategische Maßnahmen im Kontext der Suffizienz umfassen die Reduktion des Energieverbrauchs, welche zum Beispiel in der Form eines Contracting realisiert werden können. Die möglichen Ausgestaltungen eines Contracting reichen dabei vom Energieeinsparcontracting bis zum Finanzcontracting. Die Ausgestaltung und Durchführung ist dabei ein kundenspezifischer Prozess.

Die Integration nachhaltiger Entwicklung in die Wettbewerbsstrategien des integrierten Energieversorgungsunternehmens kann durch klassische Instrumente und Konzepte wie das Marketing, das Benchmarking, die Life-Cycle-Cost-Analyse sowie das Ökodesign erfolgen.

Nachhaltige Wettbewerbsstrategien ermöglichen dem integrierten Energieversorgungsunternehmen bzw. der SGE Energie verschiedene Strategieansätze umzusetzen. Dazu zählen insbesondere die Möglichkeit zur Produktdifferenzierung, die Marktentwicklung sowie die Verbesserung von Image und Reputation.

6.2.3 Regulierter Netzzugang im leitungsgebundenen Energiemarkt

Die Regulierung des leitungsgebundenen Energiemarkts ist Voraussetzung für einen transparenten und diskriminierungsfreien Netzzugang. Die Festsetzung der Preise erfolgt dabei durch die Regulierungsbehörde. Die Preise (Systemnutzungsentgelte) werden durch das Modell der Anreizregulierung ermittelt. Die Anreizregulierung wurde im österreichischen Elektrizitätsmarkt

mit 1.1.2006 und im österreichischen Erdgasmarkt mit 1.2.2008 eingeführt. Neben der Tariffestsetzung ist die Regulierungsbehörde für die Überwachung des Unbundlings zuständig. Durch eine saubere Entflechtung des Netzbereiches sollen Quersubventionierungen zwischen den verschiedenen Unternehmensbereichen vermieden, sowie eine klare Zuordnung ermöglicht werden, um eine Kapitalausstattung für den einwandfreien Betrieb, die Revision und den notwendigen Ausbau der Netze zu gewährleisten.

Ziel der Anreizregulierung ist die Entkoppelung der Erlöse von den Kosten. Gelingt es dem Unternehmen die Kosten unter den von der Regulierungsbehörde ermittelten Kosten zu reduzieren, besteht die Möglichkeit mehr Gewinn zu erzielen. Die Regulierungsbehörde muss daher den Netzbetreiber ermöglichen den zusätzlichen Gewinn für einen gewissen Zeitraum einzubehalten. Ist dieser Zeitraum zu kurz wird der Netzbetreiber keine größeren Anstrengungen unternommen um Kostensenkungen durchzuführen. Ist der Zeitraum hingegen zu lang wird die Kostenreduktion - in Form niedriger Systemnutzungsentgelte - nicht an die Kunden weitergegeben.

Grundsätzlich können andere Sparten wie zum Beispiel Fernwärmedienstleistungen in der SGE Netz integriert werden, wenn die Vorschriften für einen Kombinationsnetzbetreibers und die Entflechtungsvorschriften eingehalten werden. Deshalb haben auch die klassischen Wettbewerbsstrategien auch im regulierten Netzbereich eine wesentliche Bedeutung. Die Verbesserung der ökonomischen Effektivität des Unternehmens bzw. der SGE Netz kann durch verschiedene Wettbewerbsstrategien und durch Kostensenkungen im Zuge der Anreizregulierung erzielt werden.³²⁷

Die ökonomische Effektivität der SGE Netz kann auf zwei Ebenen verbessert werden. Die erste Ebene umfasst jene strategischen Maßnahmen, welche den ökonomischen Erfolg im Rahmen der Anreizregulierung erhöhen. In Anbetracht der Tatsache, dass die erzielbaren Erlöse durch die Festlegung der Systemnutzungsentgelte begrenzt sind zählen zu den strategischen Maßnahmen insbesondere die Senkung der Kosten und die Verbesserung der Prozesseffizienz im Unternehmen. Ist die SGE Netz als Kombinationsnetzbetreiber organisiert kann der ökonomische Erfolg durch die Adaptierung der Markt- und Wettbewerbsstrategien optimiert werden. Ein Beispiel hierfür ist Erbringung der Energiedienstleistung Raumwärme durch Fernwärme durch die SGE Netz und nicht durch die SGE Energie. Das heißt, dass das Geschäftsportfolio der SGE Netz neben Netzdienstleistungen auch Energiedienstleistungen erbringt. Voraussetzung hierfür sind die Einhaltung der Entflechtungsvorschriften (siehe Abschnitt 4.2.1.2).

327) siehe Anhang: Regulierter Netzzugang und strategische Implikationen im Kontext Nachhaltiger Entwicklung

Sowohl für den regulierten Elektrizitätsmarkt als auch den regulierten Erdgasmarkt gelten auch die strategischen Überlegungen des dritten Kapitels, wenn die SGE Netz andere Energiedienstleistungen anbietet als jene die auf Elektrizität und Erdgas basieren. Insbesondere der Substitutionswettbewerb zwischen Elektrizität bzw. Erdgas und anderen Energieträgern zur Erzeugung von Energiedienstleistungen. Ein Beispiel hierfür ist die Erzeugung der Energiedienstleistung Raumwärme durch Fernwärme anstelle von Erdgas.

Wettbewerbsstrategien für den Erdgasmarkt müssen folglich wie im Elektrizitätsmarkt den Zweck der Energiedienstleistung berücksichtigen. „Klassische“ Wettbewerbsstrategien können auch im regulierten Erdgasmarkt Anwendung finden. Zu diesen Strategien zählen die Strategie der Kostenführerschaft und die Strategie der Produktdifferenzierung. Differenzierungsmöglichkeiten liegen darüber hinaus in den Kriterien nachhaltiger Entwicklung. Sowohl ökologische Aspekte als auch sozial-gesellschaftliche Aspekte können in die Wettbewerbsstrategie integriert werden um eine Produktdifferenzierung zu erzielen.

Energiedienstleistungen auf der Basis von Erdgas emittieren im Vergleich zu anderen fossilen Energieträgern weniger CO₂. Das heißt, dass diese Energiedienstleistungen über eine bessere Öko-Effizienz verfügen. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit Erdgas durch Biogas teilweise oder zur Gänze zu substituieren. Durch diese Maßnahmen im Kontext der Öko-Effizienz und Öko-Effektivität können Wettbewerbsvorteile gegenüber den Konkurrenten erzielt werden. Die Erzeugung und Verwendung von Biogas sowie die Produktion von Erdgas aus regionalen Erdgaslagerstätten sind Maßnahmen im Kontext ökologischer Gerechtigkeit und bieten somit ebenfalls Differenzierungsmöglichkeiten.

Strategische Maßnahmen im Kontext der Suffizienz umfassen die Reduktion des Energieverbrauchs, welche zum Beispiel in der Form eines Contracting realisiert werden können. Die möglichen Ausgestaltungen eines Contracting reichen dabei vom Energieeinsparcontracting bis zum Finanzcontracting. Die Ausgestaltung und Durchführung ist dabei ein kundenspezifischer Prozess. Die in diesem Prozess stattfindende Beratung des Kunden erhöht die Bindung an den Kunden. Die damit einhergehende Zufriedenheit kann sich somit positiv auf die Akzeptanz weiterer Produkte des integrierten Energieversorgungsunternehmens auswirken.

Nachhaltige Wettbewerbsstrategien ermöglichen dem integrierten Energieversorgungsunternehmen bzw. der SGE Netz verschiedene Strategienansätze zu implementieren. Dazu zählen insbesondere die Möglichkeit zur Produktdifferenzierung, die Marktentwicklung sowie die Verbesserung von Image und Reputation.

6.2.4 Restriktionen im leitungsgebundenen Energiemarkt

Im leitungsgebundenen Energiemarkt gibt es Stakeholder, welche einen bedeutenden Einfluss auf das integrierte Energieversorgungsunternehmen haben bzw. haben können. Als bedeutender Einfluss wird die Möglichkeit bezeichnet Restriktionen auf das Energieversorgungsunternehmen ausüben zu können. Zu diesen Stakeholder zählen insbesondere die Eigentümer bzw. Kapitalgeber und bei Aktiengesellschaften die Aktionäre. Diese Stakeholder haben ein berechtigtes Interesse am wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens. Darüber hinaus ist der Gesetzgeber bzw. die Regulierungsbehörde für das integrierte Energieversorgungsunternehmen ein Stakeholder mit großem Einfluss. Insbesondere im leitungsgebundenen Energiemarkt greift der Gesetzgeber bzw. die Regulierungsbehörde stark in das Unternehmen ein (z.B. Unbundling, Anreizregulierung). Des Weiteren gibt es auch Stakeholder, welche spontan einen großen Einfluss auf das Unternehmen ausüben können. Im Rahmen der interessierten Öffentlichkeit können Bürgerinitiativen die Rolle eines bedeutenden Stakeholders haben, welche die unternehmerische Tätigkeit behindern oder auch verhindern können. Große Kraftwerksbauten in ökologisch sensiblen Gebieten sind immer wieder auf Grund von Bürgerinitiativen verhindert worden. Die strategischen Interessen dieser Gruppierungen bzw. Stakeholder zu kennen kann von Vorteil sein, damit das Image und die Reputation des Unternehmens nicht beschädigt werden, und zukünftige Projekte des Unternehmens nicht auf sofortigen Widerstand der regionalen Bevölkerung stoßen.

Die Eigentümer des integrierten Energieversorgungsunternehmens sind berechtigterweise an einem wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens interessiert. Der Erfolg des Unternehmens stellt sich aus Sicht der Eigentümer in einer angemessenen Rendite des eingesetzten Kapitals dar. Entsprechend der Kriterien Nachhaltiger Entwicklung sind das Ziel und der Zweck des Unternehmens nicht nur die Erreichung einer vom Stakeholder vorgegebenen Rendite. Darüber hinaus können die Eigentümer auch die Bedeutung der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens anerkennen und dies auch in einem Leitbild für das Unternehmen formulieren.³²⁸

Das Ziel der Eigentümer und des Unternehmens kann auch die Listung in Nachhaltigkeitsindizes sein (z.B. Dow Jones Sustainability Index, VÖNIX). Die Voraussetzung hierfür hängt von den einzelnen Indizes ab. Im Allgemeinen bedeutet die Listung in einen Nachhaltigkeitsindex ein Produktionsverbot bestimmter Produkte (z.B. Waffen) und ein ausdrückliches Bekenntnis zu sozialrechtlichen Normen insbesondere der Gleichberechtigung von Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen und Personen mit geistiger und körperlicher Beeinträchtigung sowie dem Ausschluss von Kinderarbeit und Korruption.

328) siehe Anhang: Restriktionen und strategische Implikationen im Kontext Nachhaltiger Entwicklung

Die Eigentümer bzw. Aktionäre im Fall von Aktiengesellschaften können daher ein Produktionsverbot für bestimmte Produkte auf Grund ökologischer und sozial-gesellschaftlicher Gründe aussprechen. Das Bekenntnis der Eigentümer zu gesellschaftlicher Verantwortung (z.b. in Leitlinien oder Leitbildern für das Unternehmen) mündet auch in einer regionalen Verantwortung des Unternehmens. Die Nutzung regionaler Ressourcen bedeutet eine regionale Wertschöpfung und fördert somit die nachhaltige Entwicklung im direkten Umfeld des Unternehmens. Die Produktion energieeffizienter Produkte bzw. Energiedienstleistungen und die Förderung öffentlicher Programme (z.b. Energiesparwettbewerbe, Kampagnen zu Energieeinsparmaßnahmen) sind Maßnahmen im Kontext der Suffizienz.

Der österreichische leitungsgebundene Energiemarkt unterliegt der Regulierung durch die Regulierungsbehörde, d.h. durch die Energie-Control GmbH und die Energie-Control Kommission. Grundlage für die Regulierung ist das österreichische Energie-Versorgungssicherheitsgesetz 2006. Ziel der Regulierung des leitungsgebundenen Energiemarktes ist die Schaffung von Wettbewerb in der Energieerzeugung und -lieferung durch Regulierung des Netzzuganges. Des Weiteren unterliegt der Netzbereich der Regulierung, d.h. die Preise bzw. Entgelte zur Benutzung des Netzes werden durch Höchstpreise von der Regulierungsbehörde festgesetzt. Für den wirtschaftlichen Erfolg des integrierten Energieversorgungsunternehmens bzw. der SGE Netz ist ein „stabiler“ Regulierungsrahmen von Bedeutung, denn nur ein bekannter Erlösentwicklungspfad erlaubt eine strategische Planung und richtige Investitionsentscheidungen.

Der Gesetzgeber sieht auf österreichischer Ebene eine Vielzahl an Maßnahmen im Kontext der Öko-Effizienz und Öko-Effektivität vor. Zu diesen Maßnahmen zählen insbesondere die:

- Förderung von erneuerbaren Energieträgern in der Energieerzeugung („Ökostrom“)
- Erhöhung der Energieausbeute in der Energieerzeugung (Kraft-Wärme-Kopplung)
- Verbesserung der Energieeffizienz bzw. die Erhöhung der technischen Anlagenwirkungsgrade

Die Maßnahmen der Öko-Effizienz und Öko-Effektivität sind mit den Maßnahmen der Sozio-Effizienz und Sozio-Effektivität eng gekoppelt. Die Reduktion der ökologischen Belastungen führt zu einer Verbesserung der Lebensqualität und trägt somit zur gesellschaftlichen Stabilität bei. Voraussetzung für wirtschaftliche, gesellschaftliche und ökologische Stabilität ist ein Energieversorgungssystem, welches den Kriterien nachhaltiger Entwicklung genügt. Aus der sozial-gesellschaftlichen Perspektive bedeutet dies auch leistbare Energiepreise. Leistbare Preise sind die Voraussetzung für gesellschaftliche Stabilität. Der Gesetzgeber führt aus diesem Grund

auch den „Versorger in letzter Instanz“ ein, um die Energieversorgung auch für einkommensschwache Kunden zu gewährleisten.

Durch die Schaffung von Rechtssicherheit kann wirtschaftliche und technische Planungssicherheit gewährleistet werden. Ist dies nicht der Fall, so muss ein Dialog mit den betroffenen Behörden bzw. Institutionen geführt werden. Mangelnde Rechtssicherheit wird die strategische Planung im Unternehmen erschweren. Ein institutionalisierter Dialog kann in diesem Fall Abhilfe schaffen. Ob dies schließlich durchgeführt wird hängt vom Verhalten des Unternehmens ab. Aktives Verhalten gründet auf einen offenen und regelmäßigen Dialog zur gemeinsamen Entwicklung von Vorschriften und Regeln. In einer passiven Rolle übernimmt das Unternehmen einfach die rechtlichen und technischen Vorschriften.

Der Gesetzgeber sieht im Rahmen der Suffizienz insbesondere folgende Maßnahmen vor:

- Änderung des Verbraucherverhalten durch aktive Bewusstseinsbildungsmaßnahmen (z.B. Energiesparmaßnahmen, Energiemessen,...)
- Förderprogramme zur Sanierung bzw. Erneuerung des alten Anlagen- und Gebäudebestandes
- Reduktion des Energieverbrauchs im Allgemeinen durch die Verbesserung der Endenergieeffizienz (z.B. Erlass von technischen Mindeststandards, Energieeinsparpläne,...)

Die Förderung der dezentralen Energieerzeugung durch die Ökostromförderung zielt auf die Förderung regionaler Energieerzeugungssysteme ab. Mit der Errichtung und dem Ausbau der dezentralen Energieerzeugung und der Nutzung regionaler Energieträger versucht der Gesetzgeber ökologische Gerechtigkeit mit regionaler Wertschöpfung zu verknüpfen.

Als Stakeholder „Interessierte Öffentlichkeit“ werden zum Beispiel Bürgerinitiativen oder unmittelbare Anrainer bezeichnet die spontan einen bedeutenden Einfluss auf das Unternehmen ausüben können. Das integrierte Energieversorgungsunternehmen kann in einem offenen Dialog die Erwartungen und Befürchtungen registrieren und in strategische Überlegungen mit einbeziehen. Werden neue Kraftwerksprojekte geplant kann ein offener Dialog schon im Vorfeld Befürchtungen der Anrainer abbauen. Widerstände können durch eine offene Kommunikation abgebaut werden, wenn Anrainer und Bürgerinitiativen von Beginn an eingebunden sind. Verzögerungen oder Änderungen in der Bauplanung können somit verhindert oder antizipiert werden. Die Widerstände können dabei sowohl in einer ökologischen Belastung (z.B. Geruchsbelastung durch Emissionen) im unmittelbaren Umfeld der Anrainer als auch in einer

gesellschaftlichen Belastung (z.B. Lärmbelästigung) begründet sein. Die Berücksichtigung von gesellschaftlichen Befürchtungen dient daher der Vermeidung von unnötigen Verzögerungen oder Planungsänderungen. Schließlich wirkt sich eine Verzögerung oder Planungsänderung bei großen (Kraftwerks-)Bauten immer auf den ökonomischen Erfolg eines Projektes aus. Sind die gesellschaftlichen Befürchtungen (z.B. AKW Zwentendorf) so groß und können diese durch einen offenen Dialog nicht abgebaut werden, muss das Unternehmen auch in Erwägung ziehen ein Projekt nicht zu realisieren.

Interessensgruppen wie Anrainer als auch Bürgerinitiativen können daher im Unternehmen miteingebunden werden um gemeinsam Lösungen im Zusammenhang der Suffizienz zu erarbeiten. Dazu gehört zum Beispiel die Zusammenarbeit mit regionalen Vorbildern der Energieeffizienz um „Best-practise“-Maßnahmen (z.B. energieeffiziente Anlagen) aktiv im Bewusstsein der Öffentlichkeit zu verankern. Eine wesentliche Voraussetzung hierfür ist ein offener und transparenter Dialog mit den einzelnen Gruppierungen.

6.2.5 Ressourcenverwendung in der Wertschöpfungskette

Der dominierende Faktor in der Verwendung von Ressourcen liegt in der Eigenleistungstiefe des Unternehmens entlang der Wertschöpfungskette. Grundsätzlich können dabei die Strategie eines autarken Unternehmens und eines verbundenen Unternehmens unterschieden werden. Autarke Unternehmen sind bestrebt alle Stufen der Wertschöpfungskette im Unternehmen abzudecken. Verbundene Unternehmen sind in einem Netzwerk von Unternehmen eingebunden, in welchem jedes Unternehmen eine spezifische Leistung entlang der Wertschöpfungskette erbringt. Vor der Liberalisierung übten viele integrierte Energieversorgungsunternehmen - insbesondere die Landesenergieversorger - eine autarke Ressourcenstrategie aus, d.h. die Elektrizitätserzeugung beruht auf regionaler Eigenerzeugung (überwiegend aus Wasserkraft). Im Zuge der Liberalisierung wurde auch die Energieerzeugung für den Wettbewerb geöffnet. Die Energielieferanten können somit Elektrizität von einem anderen Energielieferanten und/oder über die Börse beziehen. Der Energielieferant kann auf diese Weise sein Energieerzeugungsportfolio optimieren bzw. entsprechend den Kriterien nachhaltiger Entwicklung ausrichten.³²⁹

Grundsätzlich können zwei Gruppen von Lieferanten der SGE Netz unterschieden werden: Die erste Gruppe umfasst jene Lieferanten, welche die Komponenten für das Leitungsnetz und für die Netzanschlüsse liefern. Eine Optimierung des Ressourceneinsatzs bedingt eine Überprüfung der Eigenleistungstiefe der SGE Netz, d.h. welche Leistungen der SGE Netz können durch Drittunternehmen günstiger durchgeführt werden. Strategische Leistungen können dabei im

329) siehe Anhang: Ressourcen und strategische Implikationen im Kontext Nachhaltiger Entwicklung

Unternehmen bzw. der SGE Netz verbleiben. Zu den Leistungen, welche auch von Drittunternehmen erbracht werden können, zählen zum Beispiel das Zählermanagement. Maßnahmen im Kontext der Öko-Effizienz umfassen nicht nur eine Verbesserung der Ressourceneffizienz im Unternehmen sondern auch die Reduktion der ökologischen Belastung. IT-Technologien wie die automatisierte Zählerdatenübertragung (AMM) verbessern die ökologische Bilanz, denn die manuelle Ablesung durch die Mitarbeiter und/oder durch die Kunden entfällt.

Die zweite Gruppe umfasst die vorgelagerten Netzbetreiber. Die vorgelagerten Netzbetreiber und die SGE Netz müssen im Zuge des prognostizierten Energieverbrauchs das Netz überregional (unter Einbindung des Regelzonenführers) planen. Die Optimierung des Ressourceneinsatzes, d.h. die Dimensionierung des Netzes muss dabei sowohl regionale Zunahmen als auch Abnahmen des Energieverbrauchs im Netz berücksichtigen. Die Steuerung von dezentralen Energieerzeugungseinheiten um die Netzverluste durch gezieltes Lastmanagement zu reduzieren sind Maßnahmen im Kontext der Öko-Effizienz und Öko-Effektivität.

Die Verwendung von Ressourcen und Technologien um die Belastung von Mitarbeitern zu reduzieren bzw. zu vermeiden stellen Maßnahmen der Sozio-Effizienz und Sozio-Effektivität dar. Ein Beispiel hierfür ist die automatisierte Zählerdatenübertragung. Die automatisierte Zählerdatenübertragung ermöglicht eine schnelle und nahezu fehlerfreie Übertragung der Abrechnungsdaten. Insbesondere an den Schnittstellen der SGE Netz mit den Lieferanten können IT-Technologien zu einer Verbesserung der Prozess- und Ressourceneffizienz führen. Zeitnahe Kommunikation der SGE Netz mit den vorgelagerten Netzbetreibern ist für die Optimierung der Netzlast sowie im Kontext des Engpassmanagement notwendig um die Netzverluste zu reduzieren.

Die Erhöhung der Anzahl von dezentralen Energieerzeugungseinheiten kann zwar nicht unmittelbar von der SGE Netz beeinflusst werden - es besteht ohnedies Anschlusspflicht – bedeutet aber eine strukturelle Änderung im Netz der SGE Netz. Die Zunahme an dezentralen Energieerzeugungseinheiten ist eine Maßnahme im Kontext ökologischer Gerechtigkeit und führt auch zu einer Erhöhung der Versorgungssicherheit (Diversifikation der Einspeisepunkte im Netz). Eine intelligente Steuerung der Energieerzeugungseinheiten („Smart grids“) untereinander erlaubt die Optimierung des Lastflusses und kann neue Fernleitungen vermeiden.

IT-Technologien stellen ein enormes Potenzial dar um die Beziehung der SGE Netz mit den Lieferanten entlang der Wertschöpfungskette zu optimieren. IT-Technologien ermöglichen die Integration Nachhaltiger Entwicklung in die strategische und operative Ebene der SGE Netz. Aus strategischer Sicht können Technologien übernommen werden oder aktiv vorangetrieben und

implementiert werden. Ein in der Unternehmung verankertes Innovationsmanagement kann daher einen Wettbewerbsvorteil darstellen, wenn es dem Unternehmen gelingt neue Innovationen rasch im Energiemarkt zu implementieren.

Auf der Ebene der Energieerzeugung kann das integrierte Energieversorgungsunternehmen grundsätzlich zwischen zwei Strategieschwerpunkten entscheiden. Der erste Schwerpunkt liegt in einer autarken Strategie, d.h. die benötigte Energie wird durch eigene Erzeugungsanlagen generiert. Der zweite Schwerpunkt liegt in der Kooperation mit Drittunternehmen bzw. im Zukauf der benötigten Energie an der Börse oder von Energiehändlern. Die Optimierung des Energieerzeugungsportfolios wird somit von der Eigentümerstruktur der Erzeugungsanlagen als auch von den verwendeten Energieträgern beeinflusst. Im Kontext der Öko-Effizienz kann die Optimierung des Energieerzeugungsportfolios anhand ökologischer Kriterien erfolgen, d.h. der CO₂-Ausstoß je erzeugter Energieeinheit wird weitestgehend reduziert. Dies kann zum Beispiel durch den Zukauf von Elektrizität aus Wasserkraftwerken oder durch eigene Wasserkraftwerke der SGE Energie realisiert werden.

Die Verwendung von Ressourcen und Technologien um die Belastung von Mitarbeitern zu reduzieren bzw. zu vermeiden stellen Maßnahmen der Sozio-Effizienz und Sozio-Effektivität dar. Insbesondere an den Schnittstellen der SGE Energie mit den Lieferanten können IT-Technologien zu einer Verbesserung der Prozess- und Ressourceneffizienz führen. Eine zeitnahe Kommunikation der SGE Energie mit anderen Energiehändlern und -lieferanten ist für die Optimierung des Energieportfolios notwendig um Ausgleichsenergie zu reduzieren.

Die Zunahme an dezentralen Energieerzeugungseinheiten ist eine Maßnahme im Kontext ökologischer Gerechtigkeit und führt auch zu einer Erhöhung der Versorgungssicherheit (Diversifikation der Energieträger). Eine intelligente Steuerung der Energieerzeugungseinheiten untereinander erlaubt die Optimierung des Energieerzeugungsportfolios („virtuelle Kraftwerke“).

IT-Technologien stellen ein enormes Potenzial dar um die Beziehung der SGE Energie mit den Lieferanten entlang der Wertschöpfungskette zu optimieren. IT-Technologien ermöglichen die Integration Nachhaltiger Entwicklung in die strategische und operative Ebene der SGE Energie. Aus strategischer Sicht können Technologien übernommen werden oder aktiv vorangetrieben und im Unternehmen implementiert werden um Wettbewerbsvorteile zu generieren. Ein in der Unternehmung verankertes Innovationsmanagement kann daher einen Wettbewerbsvorteil darstellen, wenn es dem Unternehmen gelingt neue Innovationen rasch zu implementieren.

Die Mitarbeiter des integrierten Energieversorgungsunternehmens werden als interne Stakeholder betrachtet. Die Erwartungen und Interessen der Mitarbeiter sind eng verknüpft mit dem

Menschenbild welches im Unternehmen vorherrscht bzw. von der Unternehmensführung und den Führungskräften vorgelebt wird. Abhängig vom Menschenbild leiten sich unterschiedliche Konsequenzen im Umgang mit den Mitarbeitern ab. Die ökonomische Perspektive zielt auf eine Optimierung der Lohn- und Anreizsysteme ab. In dieser Hinsicht können Anreizsysteme eine Ergänzung zum bestehenden Lohnsystem sein um Veränderungen bzw. einen strukturellen Wandel im Unternehmen zu lenken. Die Mitarbeiter des Unternehmens stellen eine wichtige Ressource dar um das Leitbild nachhaltiger Entwicklung zu realisieren. Daraus folgt, dass die Mitarbeiter sich aktiv einbinden sollen um die Maßnahmen im Kontext Nachhaltiger Entwicklung umzusetzen. Eine Voraussetzung hierfür ist, dass die Mitarbeiter in der Anwendung von Instrumenten Nachhaltiger Entwicklung (z.b. Umweltkostenrechnung) geschult werden. Darüber hinaus sollen die Mitarbeiter als Multiplikatoren das Leitbild Nachhaltiger Entwicklung vorleben und dabei vom Unternehmen unterstützt werden. Ein Beispiel hierfür ist die finanzielle Unterstützung der Mitarbeiter durch das Unternehmen, damit den Mitarbeitern der Umstieg auf öffentliche Verkehrsmittel erleichtert wird. Die Minimierung der Gesamtkilometer im Unternehmen durch einen abgestimmten regionalen Einsatz der Mitarbeiter sind Maßnahmen im Kontext der ökologischen Gerechtigkeit. Der Einsatz von EDV-Arbeitsplätzen ermöglicht auch die Arbeit außerhalb des Unternehmens. Aus ökologischer Perspektive ist daher zu hinterfragen, ob EDV-Arbeitsplätze nicht auch beim Mitarbeiter zu Hause eingerichtet werden können.

Die Reduktion von physischen und psychischen Belastungen bei der Ausübung der wirtschaftlichen Tätigkeit sind Ziele um die Sozio-Effizienz im Unternehmen zu verbessern. Voraussetzung hierfür ist, dass im Unternehmen bekannt ist, welche Faktoren für die Mitarbeiter im Unternehmen als belastend empfunden werden. Mitarbeiterbefragungen oder das betriebliche Vorschlagswesen sind daher Instrumente um Gründe für die Belastung zu finden. Davon ausgehend können Maßnahmen abgeleitet werden um die physischen und psychischen Belastungen zu reduzieren. Abhängig von dem im Unternehmen vorherrschenden Menschenbild werden sich verschiedene Belastungsformen manifestieren bzw. abzeichnen. Grundsätzlich sollte es schon im Vorhinein nicht zu schweren Belastungen der Mitarbeiter kommen. Die Einbindung der Mitarbeiter in die (strategischen) Entscheidungsprozesse lässt die Bedeutung des Unternehmens für die Gesellschaft erkennen und kann für die Mitarbeiter Sinn stiften.

Das im Unternehmen dominierende Menschenbild wird daher den Dialog mit und zwischen den Mitarbeitern stark beeinflussen. Ein Menschenbild im Kontext Nachhaltiger Entwicklung basiert eher auf dem Modell des „self-actualizing man“ bzw. des „complex man“ als auf dem Menschenbild des „rational-economic man“ bzw. „social man“.

Die Entwicklung von Strategien kann nur dann als erfolgreich bezeichnet werden, wenn die formulierten Strategien in messbare Zielgrößen transformiert werden und in den Strukturen und Systemen des Unternehmens umgesetzt werden. Dies bedeutet eine Anpassung der Ablauf- und Aufbauorganisation aufgrund der strategischen Positionierungs- und Wertschöpfungsprogramme. Im Zuge der Optimierung des Wertschöpfungsmodells bzw. der Ablauf- und Aufbauorganisation müssen sowohl ökologische und sozial-gesellschaftliche Parameter berücksichtigt werden. Die Arbeitsbelastung der Mitarbeiter kann durch die elektronische Datenverarbeitung reduziert werden indem Ablaufprozesse vereinfacht werden. Ob eine zentrale oder dezentrale Aufbauorganisation die ökologische Belastung reduzieren kann ist unternehmensspezifisch zu entscheiden.

Voraussetzung für die Implementierung und Kontrolle der Strategien ist ein Managementsystem, in welchem die strategischen Zielgrößen gespeichert und jederzeit abgefragt werden können. Die Implementierung eines Umweltmanagement- und Informationssystem im Unternehmen sollte nicht parallel zu einen bestehenden Informationssystem stattfinden. Dies gilt ebenso für ein Sozial-gesellschaftliches Managementsystem. Eine erfolgreiche Anwendung bedingt ein integriertes Informationssystem, in welchen die Unternehmensstrategie bzw. alle Nachhaltigkeitsstrategien eingebettet sind.³³⁰

6.3 Das Konzept zur Strategieentwicklung für integrierte EVU

Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement umfasst die Integration und die Umsetzung der Kriterien Nachhaltiger Entwicklung in die strategischen Programme, in die Organisationsstruktur und in das Managementsystem des Unternehmens. Die operative Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien beginnt bei der Strategieanalyse und endet bei der Strategieimplementierung und berücksichtigt im Prozess der Strategieentwicklung alle Kriterien Nachhaltiger Entwicklung. In Abschnitt 6.1 wurden bestehende Instrumente und Konzepte der Strategieentwicklung erörtert. Vor allem zur Strategieimplementierung finden sich in der Literatur zahlreiche Instrumente und Konzepte des Strategischen Nachhaltigkeitsmanagements wie zum Beispiel die Sustainability Balanced Scorecard.

Vorraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien und Strategien im Allgemeinen ist die Existenz von Strategien als solche. Ohne konkreten Bezug zu Unternehmensstrategien besteht die Gefahr, dass Instrumente wie die Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) auf ein Kennzahlensystem verkürzt werden, das mehr dem Berichtswesen als

330) siehe Abschnitt 3.2

dem Management dient. Das Defizit in der Strategieentwicklung liegt dabei nicht in mangelnden oder unzureichenden Instrumenten zur Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien wie der SBSC, sondern in der Strategieplanung. In empirischen Untersuchungen wurde festgestellt, dass explizite soziale und ökologische Nachhaltigkeitsstrategien auf Unternehmensebene nur mangelhaft vorliegen und somit nur bedingt zur Strategieimplementierung geeignet sind.³³¹ Die Gründe hierfür liegen nach DYLLICK und SCHALTEGGER [2001] einerseits daran, dass Leitsätze, Strategien, Mission und Vision zu abgehoben und zu breit formuliert sind, um daraus konkrete Ziele ableiten zu können. Darüber hinaus führt die Trennung zwischen „strategischen“ und „lebenswichtigen“ (rechtlichen) Zielen zu keiner konkreten strategischen Ausrichtung.³³²

Die Formulierung von Nachhaltigkeitsstrategien im Unternehmen ist daher ein wesentlicher Prozess des Strategischen Nachhaltigkeitsmanagement. Welches Instrument eine optimale Integration der Kriterien Nachhaltiger Entwicklung in den Prozess der Strategieplanung bzw. -formulierung ermöglicht wird nun in den folgenden Abschnitten untersucht.

6.3.1 Spezifische Anforderungen an die Strategieentwicklung

Nachhaltige Entwicklung bedingt die Auseinandersetzung des Unternehmens mit seiner In- und Umwelt und insbesondere mit den Anspruchsgruppen bzw. Stakeholder des Unternehmens. Das folgende Konzept der Strategieentwicklung basiert daher auf dem Anspruchsgruppen-Konzept und umfasst die interne (Ressourcen und Aktivitäten) als auch die externe (Markt und Wettbewerb) Dimension.

Aus der Perspektive eines integrierten Energieversorgungsunternehmens dient das Konzept zur Strategieentwicklung auf Unternehmensebene und umfasst daher sowohl die SGE Energie als auch die SGE Netz. Der methodische Ansatz soll jedoch auch eine Anwendung auf der Ebene der strategischen Geschäftseinheiten erlauben.

Das Konzept der Strategieentwicklung muss alle Dimensionen des Strategischen Managements berücksichtigen, d.h. neben den strategischen Programmen auch die Strukturen und Systeme des Unternehmens. Dies soll auf zwei Ebenen ermöglicht werden. Zum Einen müssen Nachhaltigkeitsstrategien in sich konsistent sein, d.h. dass zum Beispiel in Produktstrategien neben ökonomischen auch ökologische und sozial-gesellschaftliche Kriterien integriert sind. Zum Anderen müssen Nachhaltigkeitsstrategien in den Strukturen und Systemen des Unternehmens verankert sein, d.h. dass die strategischen Maßnahmen der Öko-Effizienz, der Öko-Effektivität, der Sozio-Effizienz, der Sozio-Effektivität, der ökologischen Gerechtigkeit und der Suffizienz müssen

331) siehe Abschnitt 3.2.3

332) vgl. Dyllick und Schaltegger (2001), S.126f.

in strategische Zielgrößen transformiert werden, damit diese in der Aufbau- und Ablauforganisation sowie in den Managementsystemen verankert werden können.

Während sich die deskriptive Entscheidungstheorie mit dem Willenbildungsprozess in der Realität auseinandersetzt, braucht es dennoch Konzepte und Instrumente der Entscheidungsfindung um Aussagen in der Realität treffen zu können. Das Konzept der Strategieentwicklung als präskriptives Konzept der Entscheidungsfindung darf nicht zu komplex sein, damit die Anwendung in der Praxis gewährleistet ist. Wie POSCH [2005] ebenso schlussfolgert, ist das Ziel eines Konzepts der Strategieentwicklung der Unternehmensführung ein Hilfsmittel zu geben, um den Entscheidungsprozess zu strukturieren und die Entscheidungsunsicherheit zu verringern.³³³

In Abschnitt 6.1 wurden bestehende Instrumente und Konzepte der Strategieentwicklung erörtert. In der Literatur finden sich bereits Konzepte der Strategieimplementierung wie jenes der Sustainability Balanced Scorecard, welche alle Dimensionen Nachhaltiger Entwicklung abdecken. Ebenfalls ist in Tabelle 10 ersichtlich, dass von den wenigen Instrumenten die für die Strategieplanung in Frage kommen, keines alle Dimensionen Nachhaltiger Entwicklung abdeckt. Aus diesem Grund wird auf Basis der Cross-Impact Analyse, dem Anspruchsgruppen-Konzept und den Kriterien der Öko-Effizienz, der Öko-Effektivität, der Sozio-Effizienz, der Sozio-Effektivität, der ökologischen Gerechtigkeit und der Suffizienz das folgende Konzept der Strategieplanung entwickelt.

6.3.2 Die Nachhaltigkeits-Anspruchsgruppen-Analyse

Die Struktur der *Nachhaltigkeits-Anspruchsgruppen-Analyse* (NAGA) basiert auf einer „Cross Impact“ Analyse und dem Anspruchsgruppen-Konzept.³³⁴ Der Aufbau der Nachhaltigkeits-Anspruchsgruppen-Analyse setzt in einem ersten Schritt die Identifizierung der unternehmensrelevanten Anspruchsgruppen voraus. Als relevante Anspruchsgruppen sind sowohl interne als auch externe Anspruchsgruppen zu bezeichnen, welchen für den Erfolg des Unternehmens wichtig sind. Die Ermittlung der relevanten Anspruchsgruppen kann anhand der folgenden Checkliste durchgeführt werden:³³⁵

- Gibt es Gruppierungen, von denen Aktionen in Zusammenhang mit der Unternehmenspolitik bzw. -strategie ausgehen (z.B. Streiks)?
- Welche Gruppierungen spielen eine formelle/informelle Rolle bei der Formulierung der Unternehmenspolitik bzw. -strategie (z.B. Vorstand)?

333) vgl. Baumgartner et al. (2005), S.101

334) siehe Abschnitt 2.3: das Anspruchsgruppen-Konzept nach JANISCH (1993)

335) vgl. Müller-Stewens und Lechner (2001), S.127f.

- Wer verschafft sich - bezogen auf das Unternehmen und seine Geschäfte - lautstarkes Gehör (z.b. Bürgerinitiativen)?
- Lassen sich Anspruchsgruppen aufgrund demographischer Kriterien benennen (z.b. Alter, Beruf, Geschlecht)?
- Gibt es Organisationen, zu denen enge Beziehungen unterhalten werden und die das Unternehmen beeinflussen könnten (z.b. Verbände)?
- Wer besitzt, nach Meinung von Experten, relevante Interessen bezüglich des Unternehmens und seiner Geschäfte (z.b. Kartellbehörde)?

Auch wenn sich die Interessen der internen Anspruchsgruppen nicht mit den Interessen des gesamten Unternehmens in Einklang bringen lassen, gilt es doch diese explizit zu berücksichtigen. Entsprechend den Erkenntnissen der Systemtheorie, kann man die Beziehungen eines Systems zu seinen externen Anspruchsgruppen der „Außenwelt“ und die Beziehungen zu seinen Mitgliedern der „Innenwelt“ zuordnen. Außen- wie Innenwelt bilden zusammen die Umwelt eines fokalen Systems. Diese Differenzierung ermöglicht es beispielweise die Forderungen der Mitarbeiter bzw. des Betriebsrates als Forderungen aus der Umwelt zu verstehen, denen gegenüber sich das fokale System „Unternehmen“ zu positionieren hat.³³⁶

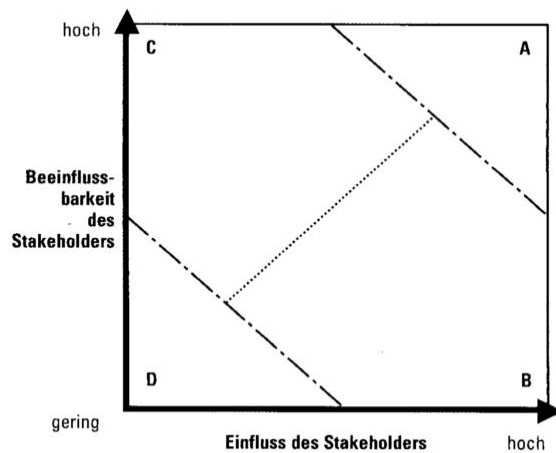
Nicht alle Anspruchsgruppen sind für das Unternehmen von gleicher Bedeutung. Es gilt daher die Relevanz der Anspruchsgruppen für das Unternehmen zu bestimmen (Abbildung 32). Die Relevanz der Anspruchsgruppe kann durch die Beantwortung der folgenden Fragen festgestellt werden:³³⁷

- „Welchen Einfluss übt die Anspruchsgruppe aus (bzw. könnte sie ausüben)?“
- „Wie stark wird die Anspruchsgruppe beeinflusst (bzw. könnte sie beeinflusst werden)?“

336) vgl. Müller-Stewens und Lechner (2001), S.128

337) Müller-Stewens und Lechner (2001), S.129

339) vgl. Müller-Stewens und Lechner (2001), S.130



Quelle: Müller-Stewens und Lechner (2001), S. 129

Abbildung 32: Beeinflussbarkeit und Einfluss des Stakeholders

Anhand der Relevanz-Matrix der Anspruchsgruppen in Abbildung 32 ist es möglich eine Priorisierung der Anspruchsgruppen durchzuführen. Insbesondere um die „A-Stakeholder“ sollte sich das Unternehmen intensiv bemühen. Diese Stakeholder bzw. diese Anspruchsgruppen beeinflussen auch die Strategieentwicklung im Unternehmen. Es ist auch zu überlegen, dass man eine permanente und unmittelbare Kommunikation mit diesen Anspruchsgruppen unterhält. Darüber hinaus ist auch zu überlegen ob es direkte Zuständigkeitsbereiche für diese Anspruchsgruppe(n) gibt (z.b. Investor-Relations-Abteilung für die Aktionäre).³³⁹

In einem weiteren Schritt sind die Erwartungen der Anspruchsgruppen und der mögliche Schaden durch die Unternehmensaktivitäten für die Anspruchsgruppen festzustellen. Eine zentrale Fragestellung in diesem Zusammenhang ist, ob das Unternehmen überhaupt die Erwartungen der Anspruchsgruppe(n) erfüllen kann oder nicht. Ergeben sich Differenzen zwischen den strategischen Interessen des Unternehmens und jenen der Anspruchsgruppe, so muss entschieden werden, ob diese Differenzen unveränderbar sind oder nicht. Sind die Differenzen unveränderbar kann über eine gezielte Kommunikation mit den Anspruchsgruppen für Verständnis geworben werden um diese Differenzen abzubauen bzw. um zu erwartende Widerstände zu antizipieren. In allen anderen Fällen können entweder die Interessen erfüllt oder der erwartende Schaden für die betroffene Anspruchsgruppe reduziert werden, wenn dies keine negativen Konsequenzen für das Unternehmen hat. Diese Evaluierung der Anspruchsgruppen ist keine einmalige „Aktion“, sondern ein laufender, die Implementierung der Strategien begleitender Verhandlungsprozess, dessen Resultat eine langfristige und erfolgreiche Positionierung für das Unternehmen verspricht. Weil nicht alle unterschiedlichen Interessen der Anspruchsgruppen erfüllbar sein werden gilt es einen Ausgleich zwischen den verschiedenen Interessen zu schaffen.

Aus diesem Grund wird es immer zu Spannungsfeldern kommen, die durch spezifische Strategien auszubalancieren sind.³⁴⁰

In Abschnitt 6.2 wurden mögliche strategische Implikationen für integrierte Energieversorgungsunternehmen im Kontext Nachhaltiger Entwicklung untersucht. Die einzelnen Kriterien Nachhaltiger Entwicklung werden nun herangezogen um auf der Basis einer „Cross Impact“-Analyse das Konzept der Nachhaltigkeits-Anspruchsgruppen-Analyse zu generieren. Die einzelnen Kriterien³⁴¹ Nachhaltiger Entwicklung sind somit die:

- Ökonomische Effektivität
- Öko-Effizienz
- Öko-Effektivität
- Sozio-Effizienz
- Sozio-Effektivität
- Ökologische Gerechtigkeit
- Suffizienz
- Integration

Die Gegenüberstellung der Kriterien Nachhaltiger Entwicklung mit den für das Unternehmen relevanten Anspruchsgruppen führt zu einer Matrix. Diese Matrix ermöglicht die Integration der Aspekte Nachhaltiger Entwicklung in den Prozess der Strategieplanung und erlaubt die Generierung von Nachhaltigkeitsstrategien. Die Nachhaltigkeits-Anspruchsgruppen-Analyse für ein integriertes Energieversorgungsunternehmen ist in Abbildung 33 dargestellt.

340) Müller-Stewens und Lechner (2001), S.131

341) nach DYLLICK und SCHALTEGGER [2001] bzw. SCHALTEGGER et al. [2007]

NACHHALTIGKEITS-ANSPRUCHSGRUPPEN-ANALYSE		Stakeholder	Ökonomische-Effektivität	Öko-Effizienz	Öko-Effektivität	Sozio-Effizienz	Sozio-Effektivität	Suffizienz	Ökologische Gerechtigkeit	Integration
Entflechtung ("Unbundling")	SGE Energie (Märkte für Energiedienstleistungen)									
	SGE Netz (regulierter "Markt")									
Wettbewerb im leitungsgebunden Energiemarkt	Elektrizitätskunden und Produkte									
	Erdgaskunden und Produkte									
regulierter Netzzugang	Elektrizitätskunden und Produkte									
	Erdgaskunden und Produkte									
Restriktionen	Eigentümer									
	Regulator/Gesetzgeber									
	Interessierte Öffentlichkeit									
Ressourcen	Lieferanten in der Wertschöpfungskette Netz									
	Lieferanten in der Wertschöpfungskette Energie									
	Mitarbeiter									
Strukturen und Systeme										

Quelle: eigene Darstellung

Abbildung 33: Strategieplanung mit der Nachhaltigkeits-Anspruchsgruppen-Analyse

In dieser Matrix werden in die Zeilen die Anspruchsgruppen eingetragen und in die Spalten die Kriterien Nachhaltiger Entwicklung.³⁴² In jeder Zeile erfolgt somit eine Betrachtung der strategischen Interessen und Befürchtungen der Anspruchsgruppen. Gleichzeitig erfolgt eine Überprüfung dieser Interessen und Erwartungen anhand der Kriterien Nachhaltiger Entwicklung.

³⁴²⁾ siehe auch Tabelle im Anhang

Nachdem die Beeinflussbarkeit und der Einfluss und die Anzahl der Anspruchsgruppen ermittelt sind, stellen sich im Kontext der Kriterien Nachhaltiger Entwicklung folgende Fragen:

- Was sind die strategischen Erwartungen der einzelnen Anspruchsgruppen (Optimierung bzw. Verbesserung bestimmter Zielgrößen)?
- Was sind die Befürchtungen der Anspruchsgruppen aufgrund der wirtschaftlichen Tätigkeiten des Unternehmens (Schadensbegrenzung bzw. Reduktion bestimmter Zielgrößen)?
- Kann das Unternehmen diesen Erwartungen entsprechen oder die Befürchtungen vermeiden und dabei die Kriterien Nachhaltiger Entwicklung berücksichtigen?

Die hellgrau hinterlegten Bereiche in der NAGA dienen als Anknüpfungspunkt zur Strategieformulierung. Die Unternehmensführung oder die Anwender sind aufgefordert die strategischen Interessen und Befürchtungen in Strategien zu formulieren bzw. in bestehende Strategien zu integrieren. In der Spalte „Integration“ sind somit für jede Anspruchsgruppe die Nachhaltigkeitsstrategien zu formulieren und zu bewerten. Geeignete Instrumente sind von den einzelnen Anspruchsgruppen abhängig (siehe Anhang).

In der Zeile „Strukturen und Systeme“ (dunkelgraue Felder) sind die strategischen Interessen und Befürchtungen der Anspruchsgruppen - sofern sie für das Unternehmen eine strategische Bedeutung haben - für jedes Nachhaltigkeitskriterium als Zielgröße zu formulieren. Die Zeile „Strukturen und Systeme“ zeigt somit auf in welchen Managementsystemen und in welchen Organisationseinheiten die strategischen Zielgrößen „verankert“ werden.

6.3.3 Integration der NAGA in das Strategische Nachhaltigkeitsmanagement

Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement bedeutet die Integration der Kriterien Nachhaltiger Entwicklung auf allen Ebenen des Strategischen Managements. Das Konzept Nachhaltiger Entwicklung ist nur dann im Unternehmen integriert, wenn es über die normative Ebene eines Leitbildes hinaus auch in der Unternehmensstrategie und den einzelnen Geschäftsstrategien integriert ist und schließlich auch operativ umgesetzt wird. Dies bedeutet, dass Nachhaltigkeit als Strategiethema von der Spitze des Unternehmens aus initiiert und gesteuert werden muss. Dabei muss die Unternehmensführung eine konsequente Umsetzung von der Strategieplanung bis hin zur Implementierung eines Strategieentwicklungsprozesses verfolgen bzw. diese Prozesse begleiten.³⁴³ Die Nachhaltigkeits-Anspruchsgruppen-Analyse ist daher ein Teil dieses

343) vgl. Hardtke und Prehn (2001), S.97

periodischen Strategieentwicklungsprozesses. Dieser Strategieentwicklungsprozess auf Basis der Nachhaltigkeits-Anspruchsgruppen-Analyse kann somit als neues Konzept der Strategieentwicklung beschrieben werden. Dieses Konzept auf Basis der Nachhaltigkeits-Anspruchsgruppen-Analyse („NAGA-Konzept“) setzt sich aus fünf Teilschritten zusammen:

1. Identifikation der (internen und externen) Anspruchsgruppen
2. Strategieplanung auf Basis der Nachhaltigkeits-Anspruchsgruppen-Analyse
3. Strategieumsetzung mit einem integrierten Managementsystem (z.B.: SBSC)
4. Veröffentlichung eines Nachhaltigkeitsberichtes (parallel zum Geschäftsbericht)
5. Kontinuierlicher Verbesserungsprozess durch einen periodischen Soll-Ist Abgleich

Von wesentlicher Bedeutung im Zuge der Strategieentwicklung ist, dass dieser Prozess kein einmaliger Prozess ist, sondern periodisch durchgeführt (Abbildung 34). Nur ein periodischer Soll-Ist Abgleich der strategischen Zielgrößen stellt Informationen zu Verfügung um eine gezielte Unternehmenssteuerung und folglich eine Unternehmensentwicklung im Kontext Nachhaltiger Entwicklung zu ermöglichen. Das NAGA-Konzept unterstützt dabei die Aspekte des Strategischen Managements wie Vision und Führung, Gestaltung eines klaren strategischen Rahmens, breit gestreute Fähigkeit strategisch zu denken, abgestimmte Managementsysteme sowie ein „förderliches“ Wertsystem.³⁴⁴

344) siehe auch Abbildung 14

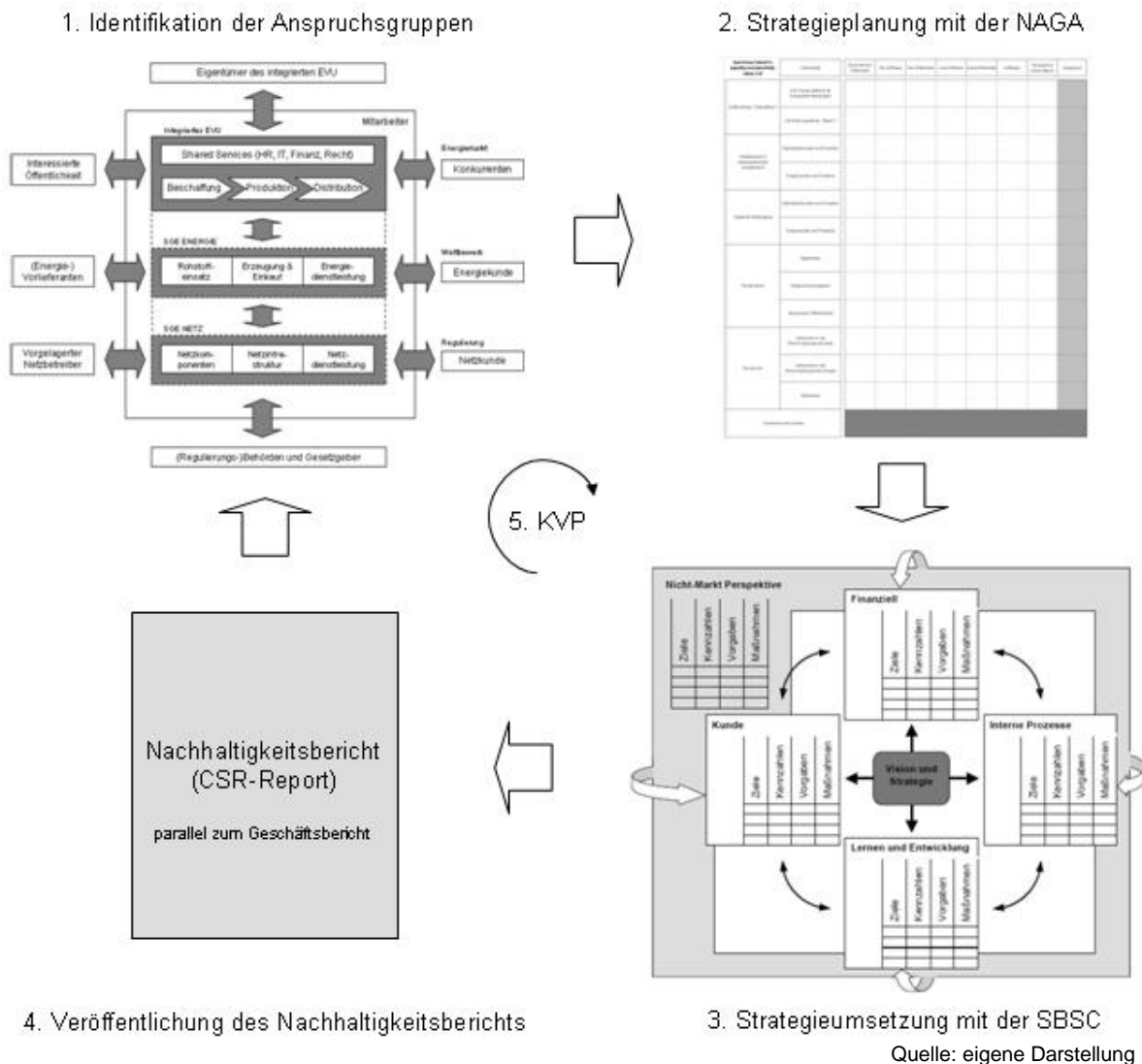


Abbildung 34: Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement mit dem NAGA-Konzept

Die Strategieentwicklung auf Basis des NAGA-Konzeptes kann auf zwei Ebenen im Unternehmen erfolgen. Auf der Unternehmensebene ermöglicht dieses Konzept die Erarbeitung von Unternehmensstrategien und auf der Ebene der strategischen Geschäftseinheit können Strategien für die strategische Geschäftseinheit ermittelt werden. Aus der Perspektive der strategischen Geschäftseinheiten hat die Unternehmensstrategie eine übergeordnete Bedeutung. In diesem Fall repräsentiert die Unternehmensstrategie die Anforderungen interner Anspruchsgruppen an die strategische Geschäftseinheit. In der weiteren Betrachtung und im folgenden Beispiel werden die fünf Teilschritte des NAGA-Konzeptes auf Unternehmensebene erörtert.

6.3.3.1 Identifikation der Anspruchsgruppen

Die Anspruchsgruppen auf Unternehmensebene für ein integriertes Energieversorgungsunternehmen sind zahlreich. Neben dem möglichen Einfluss der Anspruchsgruppen auf das Unternehmen und der Beeinflussbarkeit der Anspruchsgruppen durch das Unternehmen muss im Fall eines horizontal integrierten Energieversorgungsunternehmens auch zwischen den verschiedenen Energiemärkten unterschieden werden. Dies hat zur Folge, dass die Anspruchsgruppe der Energiekunden in Stromkunden und Erdgaskunden differenziert werden muss. Im liberalisierten Energiemarkt werden sowohl Energiekunden im „angestammten“ Markt aber auch Energiekunden in entfernten Märkten mit Energie versorgt werden. In einem ersten Schritt müssen daher die Akteure³⁴⁵, die den Strategieprozess in einem integrierten Energieversorgungsunternehmen koordinieren bzw. durchführen, die externen und internen Anspruchsgruppen identifizieren (Tabelle 12).

Tabelle 12: Interne und externe Anspruchsgruppen eines integrierten EVU

ANSPRUCHSGRUPPE		KATEGORIEN
A	Eigentümer	Privat, Öffentlich, Aktionäre
	Mitarbeiter	Arbeiter, Angestellte, Führungskraft, Betriebsrat
	Energiekunde	Kunde innerhalb/außerhalb des angestammten Markts, Haushalt, Gewerbe, Industrie
	Netzkunde	Haushalt, Gewerbe, Industrie
B	Konkurrenten	Direkt (Gas-zu-Gas, Strom-zu-Strom), Indirekt (Gas-zu-Fernwärme,...)
	Gesetzgeber	Bund, Land, Fachverbände, Regulierungsbehörde
C	Interessierte Öffentlichkeit	Bürgerinitiativen, Anrainer, NGOs
D	Energie(vor)lieferanten	Energiebörse, Energielieferanten
	Vorgelagerter Netzbetreiber	Regelzonenführer, Übertragungsnetzbetreiber, Clearingstelle

Quelle: eigene Darstellung

Nicht alle Anspruchsgruppen sind für das integrierte Energieversorgungsunternehmen von gleicher Bedeutung. Es gilt daher die Relevanz der Anspruchsgruppen für das Unternehmen zu bestimmen.³⁴⁶ Dabei kann die Relevanz der Anspruchsgruppe durch die Beantwortung der folgenden Fragen festgestellt werden:³⁴⁷

- „Welchen Einfluss übt die Anspruchsgruppe aus (bzw. könnte sie ausüben)?“
- „Wie stark wird die Anspruchsgruppe beeinflusst (bzw. könnte sie beeinflusst werden)?“

Wenn die Anspruchsgruppen identifiziert worden sind kann eine Kategorisierung entsprechend ihrer Bedeutung für das Unternehmen vorgenommen werden. Dabei können die Anspruchsgruppen in folgende Gruppen eingeteilt werden: A: Strategische Partner, B:

³⁴⁵ in diesen Fall die Unternehmensführung bzw. das obere Management des Unternehmens

³⁴⁶ siehe auch die Relevanz-Matrix der Anspruchsgruppen nach Müller-Stewens und Lechner (2001), S.129

³⁴⁷ Müller-Stewens und Lechner (2001), S.129

Risikogruppen, C: Interessengruppen und D: Bezugsgruppen.³⁴⁸ Für die A-Anspruchsgruppen erscheint es notwendig eigene „Grenzstellen“ im Unternehmen bzw. in der Ebene der Unternehmensführung einzurichten, da diese Anspruchsgruppe sowohl über einen hohen Einfluss auf das Unternehmen verfügt als auch vom Unternehmen beeinflusst wird (z.B. eine eigene „Investor Relations“ Abteilung für die Kommunikation mit den Eigentümer bzw. den Aktionären). Dasselbe Augenmerk sollte auch B-Anspruchsgruppen gewidmet werden. Bei B-Anspruchsgruppen sollte eine Erhöhung der Beeinflussbarkeit erzielt werden um die einseitige Abhängigkeit des Unternehmens von dieser Anspruchsgruppe zu reduzieren (z.B. eine eigene Abteilung „Regulierungsmanagement“ für die Kommunikation mit dem Gesetzgeber bzw. der Regulierungsbehörde). Während für D-Anspruchsgruppen eine laufende Beobachtung ausreicht sollte mit C-Anspruchsgruppen ein Dialog geführt werden (z.B. Kommunikationsplattformen für Bürgerinitiativen bzw. für die Interessierte Öffentlichkeit).³⁴⁹ Wurden alle Anspruchsgruppen identifiziert kann in einen weiteren Schritt nun eine Nachhaltigkeits-Anspruchsgruppen-Analyse durchgeführt werden.

6.3.3.2 Strategieplanung mit der Nachhaltigkeits-Anspruchsgruppen-Analyse

In Form einer Matrix stellt die Nachhaltigkeits-Anspruchsgruppen-Analyse die Erwartungen und Befürchtungen der Anspruchsgruppen den einzelnen Kriterien Nachhaltiger Entwicklung gegenüber. Die Erwartungen und Befürchtungen jeder Anspruchsgruppe müssen dabei Schritt für Schritt ermittelt werden. Dies kann durch eine direkte Befragung, durch einen gezielten Dialog mit der Anspruchsgruppe mit den im Unternehmen betroffenen Abteilungen und mit den Akteuren der Strategieentwicklung erfolgen. Weitere Möglichkeiten für die Ermittlung der Erwartungen und Befürchtungen der Anspruchsgruppen sind Markt- und Kundenanalysen für die Ermittlung der Marktpotenziale und möglicher (neuer) Energiedienstleistungen.

Die Zusammenführung der Informationen, d.h. der Erwartungen und Befürchtungen der Anspruchsgruppen kann im Unternehmen in Form eines Workshops mit den betroffenen Akteuren der Strategieentwicklung erfolgen. Im Zuge dieses Workshops müssen die Erwartungen und Befürchtungen der Anspruchsgruppen mit den Interessen des Unternehmens abgeglichen werden. Die Nachhaltigkeits-Anspruchsgruppen-Analyse stellt somit einen systematischen Bezugsrahmen dar, welcher den betroffenen Akteuren hilft eine gemeinsame Perspektive zu entwickeln um darauf aufbauend Nachhaltigkeitsstrategien ableiten zu können.

348) vgl. „A-Stakeholder“, „B-Stakeholder“, „C-Stakeholder“, „D-Stakeholder“ nach Müller-Stewens und Lechner (2001), S.129

349) vgl. Baumgartner et al. (2007), S. 57f.

Eine Nachhaltigkeits-Anspruchsgruppen-Analyse wird durch folgende Fragen Zeile für Zeile befüllt:

- Was sind die strategischen Erwartungen der einzelnen Anspruchsgruppen (Optimierung bzw. Verbesserung bestimmter Zielgrößen)?
- Was sind die Befürchtungen der Anspruchsgruppen aufgrund der wirtschaftlichen Tätigkeiten des Unternehmens (Schadensbegrenzung bzw. Reduktion bestimmter Zielgrößen)?
- Kann das Unternehmen diesen Erwartungen entsprechen oder die Befürchtungen vermeiden und dabei die Kriterien Nachhaltiger Entwicklung berücksichtigen?

Durch die Beantwortung dieser Fragen können die weißen³⁵⁰ Felder der Nachhaltigkeits-Anspruchsgruppen-Analyse befüllt werden. Basierend auf dieser Analyse der Anspruchsgruppen erfolgt die Formulierung der Nachhaltigkeitsstrategien bzw. die Anpassung bestehender für die einzelnen Anspruchsgruppen. Durch die Formulierung von Nachhaltigkeitsstrategien können die grauen Felder der Nachhaltigkeits-Anspruchsgruppen-Analyse befüllt werden.

In weiterer Folge sind für jede Nachhaltigkeitsstrategie strategische Zielgrößen zu formulieren. Die strategischen Zielgrößen werden in den dunkelgrauen Feldern der Nachhaltigkeits-Anspruchsgruppen-Analyse eingetragen. Mit der Formulierung von strategischen Zielgrößen erfolgt der Anknüpfungspunkt zu den Managementsystemen und organisatorischen Strukturen im Unternehmen. Im Zuge der Durchführung einer Nachhaltigkeits-Anspruchsgruppen-Analyse müssen daher zwei weitere wichtige Fragen beantwortet werden:

- Mit welchem Managementsystem (z.B. Balanced Scorecard) werden die Strategien umgesetzt bzw. in welchen Systemen werden die strategischen Zielgrößen verankert?
- Wie muss die Aufbau- und Ablauforganisation angepasst werden bzw. welche organisatorische Einheit ist für die Umsetzung und das Monitoring der Strategien verantwortlich?

Nachdem die Erwartungen und Befürchtungen der einzelnen Anspruchsgruppen analysiert worden sind, den Kriterien Nachhaltiger Entwicklung gegenübergestellt wurden und mit den Interessen des Unternehmens abgeglichen wurden liegen unternehmensspezifische Nachhaltigkeitsstrategien auf Unternehmensebene (oder auf Ebene der SGE) vor. Die Formulierung von Nachhaltigkeitsstrategien ist ein wichtiger Schritt. Die Nachhaltigkeits-

350) siehe Abbildung 34

Anspruchsgruppen-Analyse wurde daher konzipiert um den beteiligten Akteuren einen Rahmen zu geben um Strategien mit Nachhaltigkeitsbezug zu formulieren. Die Formulierung von Nachhaltigkeitsstrategien bzw. die Existenz von Strategien als solches ist nach DYLLICK und SCHALTEGGER [2001] sowie PROMBERGER et al. [2006] die Voraussetzung für eine erfolgreiche Strategieimplementierung. Nur wenn entsprechende Strategien mit Nachhaltigkeitsbezug vorliegen können diese in strategische Zielgrößen transformiert werden und in einem integrierten Managementsystem verankert werden.³⁵¹

6.3.3.3 Strategieumsetzung durch ein integriertes Managementsystem

Die Entwicklung von Strategien unter Berücksichtigung der Kriterien Nachhaltiger Entwicklung ist ein wichtiger Prozess im Energieversorgungsunternehmen. Von ebenso großer Bedeutung ist die Umsetzung der Strategien durch die Verankerung der strategischen Zielgrößen in der Organisation und in spezifischen Managementsystemen. Abhängig von der Funktion des Managementsystems können verschiedene Managementsysteme unterschieden werden. Zu den standardisierten Managementsystemen gehören insbesondere Qualitätsmanagementsystem, Umweltmanagementsysteme, Arbeitssicherheitsmanagementsysteme, Sicherheitsmanagementsysteme und Hygienemanagementsysteme (Tabelle 13).

Tabelle 13: Standardisierte Managementsysteme

Qualitätsmanagementsysteme	ISO 9001, QS 9000, VDA 6.1 u.a.
Umweltmanagementsysteme	ISO 14001, EMAS u.a.
Arbeitssicherheitsmanagementsysteme	OHRIS, OSHAS, ASCA, BS8800, SCC u.a.
Sicherheitsmanagementsysteme	nach Seveso II - RL bzw. StörfallIV u.a.
Hygienemanagementsystem	HACCP u.a.

Quelle : Loew und Braun (2006), S. 16

Wie DYLLICK [2001] betont, liegen die Schwierigkeiten in der Umsetzung des Konzepts Nachhaltiger Entwicklung in „Satelliten-Managementsystemen“, d.h. in einer Trennung bzw. mangelnden Integration des Managements von Umwelt- und Sozialaspekten mit den wirtschaftlichen Kernaktivitäten des Unternehmens.³⁵² Um die Kriterien Nachhaltiger Entwicklung und die korrespondierenden strategischen Zielgrößen in ein Managementsystem zu integrieren gibt es nun zwei Möglichkeiten: Die erste Möglichkeit besteht darin ein bestehendes Managementsystem im Unternehmen um die fehlenden Zielgrößen zu erweitern. Dies kann zum Beispiel dadurch geschehen, indem das Umweltmanagementsystem mit sozial-gesellschaftlichen

351) vgl. Promberger et al. (2006), S.271

352) vgl. Schaltegger und Dyllick (2001), S.44

und ökonomischen Zielgrößen ergänzt wird. Die zweite Möglichkeit sieht die Einführung eines neuen und somit von Beginn an integrierten Managementsystems vor.

Eine weitere Option besteht in der Einführung eines generischen Managementsystems³⁵³, welches die Koordination der untergeordneten Managementsysteme gewährleistet. Ein generisches Managementsystem kann als übergeordnetes Meta-Management interpretiert werden, welches keinen unmittelbaren Bezug zu Teilmanagementsystemen (siehe Tabelle 13) aufweist. Ein derart gestalteter Managementansatz führt mittel- bis langfristig zu einer Koordination der verschiedenen Teilmanagementsysteme des Unternehmens.³⁵⁴

In der Praxis werden fast alle in Tabelle 13 erwähnten Managementsysteme in einem Energieversorgungsunternehmen verwendet. Die Entscheidung für ein neues Managementsystem oder die Adaptierung bestehender Managementsysteme bzw. die Implementierung eines übergeordneten generischen Managementsystems stellt eine schwierige Entscheidung dar und ist von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich zu beurteilen. Die standardisierten Managementsysteme nach Tabelle 13 dienen als funktionsspezifische Systeme primär der Einhaltung von Vorschriften und Vorgaben und nicht der Unternehmenssteuerung im Kontext des Strategischen Managements. Aus diesem Grund ist es zweckmäßiger die strategischen Zielgrößen in einem neuen integrierten Managementsystem zu verankern. Ein in diesem Zusammenhang ideales Instrument für die Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien ist nach PROMBERGER et al. [2006] die „Sustainability Balanced Scorecard“ (SBSC).³⁵⁵ Die SBSC ist ein „offenes“ Kennzahlen- bzw. Managementsystem und erlaubt die Identifizierung der unternehmensrelevanten ökologischen und sozial-gesellschaftlichen Zielgrößen und verknüpft diese mit dem wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens bzw. den strategischen Geschäftseinheiten.³⁵⁶ Darüber hinaus erlauben die anhand einer SBSC ermittelten Kennzahlen (strategische Zielgrößen) eine Messung und Überprüfung der Strategie (Tabelle 14). Die aus den Nachhaltigkeitsstrategien abgeleiteten Kennzahlen müssen dabei nicht neu erfunden werden. In diesen Zusammenhang können zum Beispiel auf die standardisierten Kennzahlen der Global Reporting Initiative zurückgegriffen werden.

353) Generisches Managementsystem nach Baumgartner et al. (2006), S. 16ff.: „Generic Management ist ein Führungsmodell zum Management unternehmensinterner und unternehmensexterner Anforderungen und Ansprüche Einschließlich der Prinzipien des Sustainable Development unter Beachtung dynamischer und komplexer Prozesse und Rahmenbedingungen und dient einer dauerhaften und nachhaltigen Unternehmensentwicklung. Die Philosophie des Generic Management umfasst dabei die Eckpunkte Unternehmenswert, Stakeholder-Orientierung und interne/externe Komplexität bzw. Dynamik.“

354) vgl. Baumgartner et al. (2006), S. 61

355) vgl. Promberger et al. (2006), S.87

356) zur Entwicklung einer SBSC siehe Promberger et al. (2006), S. 262 ff.

Tabelle 14: Mögliche Kennzahlen einer Sustainability Balanced Scorecard

BSC-Perspektiven / Nachhaltigkeitsdimensionen	Finanz-Perspektive	Kunden-perspektive	Prozess-perspektive	Lern- & Entwicklungs-perspektive
Wirtschaft	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilität • Cashflow • Unternehmenswert 	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenzufriedenheit • Kundenbindung • Neukunden 	<ul style="list-style-type: none"> • Produktivität/ Kapazitätsauslastung • Durchlauf-/ Bearbeitungszeiten • Fehler-/ Ausschussquote 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovationsfähigkeit • Mitarbeiterzufriedenheit • Mitarbeitertreue
Soziales/ Gesellschaft	<ul style="list-style-type: none"> • Freiwillige Sozialleistung • Gewinnbeteiligung • Sponsoring 	<ul style="list-style-type: none"> • Produktsicherheit/ Gewährleistung • Produktbezogene Informationspolitik • Sozialer Nutzen der Produkte 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsunfälle • Humanisierung der Arbeit • Realisierte Verbesserungsvorschläge 	<ul style="list-style-type: none"> • Partizipationsgrad • Aufwendungen für Aus- und Weiterbildung • Flexibilisierung der Arbeit
Ökologie	<ul style="list-style-type: none"> • Umweltausgaben • Ressourcenkosten • Umweltstrafen/ Bußgelder 	<ul style="list-style-type: none"> • Umweltausgaben • Ressourcenkosten • Recyclingfähigkeit • Produktverantwortung 	<ul style="list-style-type: none"> • Ressourceneffizienz • Energieeffizienz • Stoffströme • Flächennutzung 	<ul style="list-style-type: none"> • Umwelt-F&E • Ökologische Verbesserungsvorschläge • Umweltrelevante Mitarbeiterschulungen

Quelle: Promberger et al. (2006), S. 267

Im Idealfall liefert die SBSC die Datengrundlage um den Umsetzungsgrad der Nachhaltigkeitsstrategien zu ermitteln. Werden im Zuge der jährlichen Strategieüberprüfung strategische Abweichungen festgestellt, kann die Unternehmensführung gezielt reagieren und eine Änderung oder Anpassung der Strategien in die Wege leiten. Die SBSC als integriertes Managementsystem dient daher nicht nur der Unternehmenssteuerung durch die Unternehmensführung, sondern stellt auch jene Datengrundlage zur Verfügung, welche benötigt wird um einen Nachhaltigkeitsbericht zu veröffentlichen. Für Energieversorgungsunternehmen eignet sich die SBSC insbesondere auch auf Grund der „freien“ Wählbarkeit der Kennzahlen, d.h. eine Anwendung ist sowohl für Fernwärmeunternehmen, Gasversorgungsunternehmen als auch für Elektrizitätsversorgungsunternehmen möglich.

6.3.3.4 Veröffentlichung eines Nachhaltigkeitsberichtes

Das Anspruchsgruppen-Konzept ist ein grundlegendes Element im Konzept Nachhaltiger Entwicklung.³⁵⁷ Nachhaltige Entwicklung mündet auf unternehmerischer Ebene im Konzept der „Corporate Social Responsibility“, der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen.³⁵⁸ Die Unternehmen sind angehalten über die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens zu berichten, und zwar sowohl in ökologischer als auch in sozial-gesellschaftlicher Hinsicht. Die Veröffentlichung eines Nachhaltigkeitsberichtes³⁵⁹ ist in diesem Zusammenhang eine Bedingung. Verfügt das Unternehmen über ein integriertes Managementsystem ist die Datengrundlage für einen Nachhaltigkeitsbericht in kurzer Zeit verfügbar. Wenn im Unternehmen getrennte Managementsysteme vorliegen oder wenn keine Kennzahlen im Kontext Nachhaltiger Entwicklung erhoben werden ist die Datengrundlage im Unternehmen inhomogen. In diesen Fall wird die Berichterstattung nicht den Anforderungen gerecht, welche Institutionen wie die Global Reporting Initiative an die Nachhaltigkeitsberichterstattung stellen. Ein Entscheidungskriterium für gute oder weniger gute Nachhaltigkeitsberichterstattung ist daher auch, inwieweit das Unternehmen den Nachhaltigkeitsbericht entsprechend anerkannter Standards³⁶⁰ gestaltet und veröffentlicht.

Der Nachhaltigkeitsbericht dient nicht nur der schriftlichen Beschreibung der Strategien, sondern liefert sowohl ein Bild der Unternehmensentwicklung als auch Informationen für die mit dem Unternehmen involvierten Anspruchsgruppen. Zu den Kerninhalten eines Nachhaltigkeitsberichtes zählen insbesondere die Beschreibung und die Veröffentlichung spezifischer Kennzahlen zu den Bereichen: Unternehmensprofil, Strategie und Management, Betriebliche Aspekte des Umweltschutzes, Produktbezogene Aspekte des Umweltschutzes, Mitarbeiterbezogene Aspekte, Aspekte der Verantwortung für Kunden und Lieferanten, Aspekte der Verantwortung gegenüber dem gesellschaftlichen Umfeld, ökonomische Aspekte sowie die Organisationsstruktur des Nachhaltigkeitsmanagements und deren Ansprechpartner.³⁶¹ Die Veröffentlichung der Unternehmensstrategie sowie spezifischer Nachhaltigkeitsstrategien durch den Nachhaltigkeitsbericht ist daher ein wichtiges Kommunikationsmittel für das Unternehmen um die Werte und Ziele des Unternehmens den betroffenen Anspruchsgruppen aufzuzeigen (Abbildung 35).

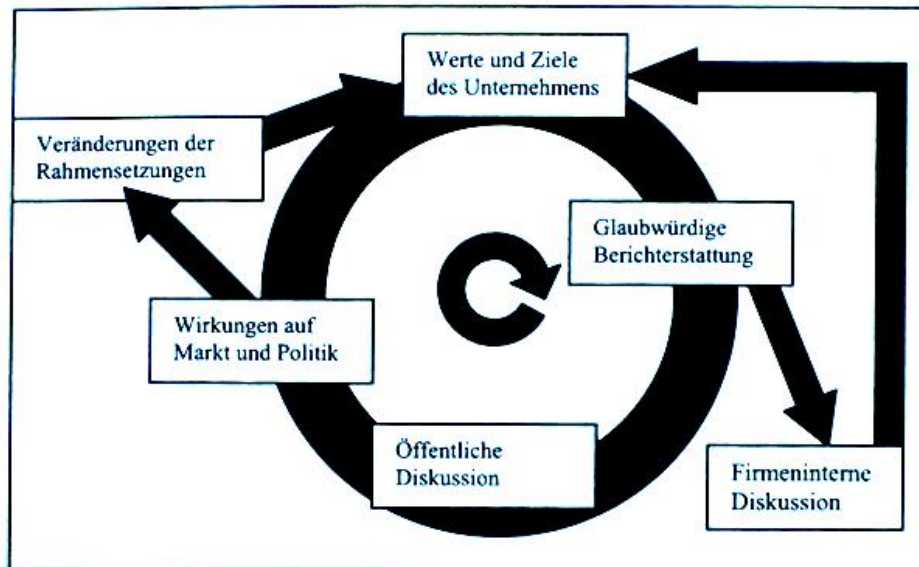
357) siehe Abschnitt 2.3 Das Anspruchsgruppen-Konzept nach Janisch (1993)

358) siehe Abschnitt 5.1.5

359) mittlerweile findet sich in der Praxis auch der Begriff „CSR-Report“: CSR-Report der E-ON AG (2006)

360) www.globalreporting.org

361) BMU Nachhaltigkeitsberichterstattung (2007), S.7f



Quelle: Promberger et al. (2006), S. 230

Abbildung 35: Wirkungen der Nachhaltigkeitsberichterstattung

Die Nachhaltigkeitsberichterstattung wird per se nicht alle ökologischen oder sozialen Missstände beheben, dennoch schärft sie aber das Bewusstsein für aktuelle Probleme und neue Herausforderungen und unterstützt somit einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Dieser kontinuierliche Verbesserungsprozess ist ein grundlegendes Element des in dieser Arbeit entwickelten Konzepts der Strategieentwicklung. Nur durch den periodische Abgleich von Soll- und Ist-Zielgrößen kann die Nachhaltige Entwicklung eines Unternehmens festgestellt werden. Für eine transparente und vertrauensvolle Kommunikation mit den unternehmensrelevanten Anspruchsgruppen ist es daher notwendig die erreichten Ziele und den Weg dorthin genau zu beschreiben. Der Nachhaltigkeitsbericht soll daher das Gegenstück zum Geschäftsbericht sein, und möglichst nicht als Teil des Lageberichts oder als Teil des Geschäftsberichts aufgefasst werden.³⁶² Aus diesem Grund sollen die betroffenen Akteure, welche einen Nachhaltigkeitsbericht verfassen bzw. diesen Prozess koordinieren nicht in der Finanzabteilung oder der Marketingabteilung des Unternehmens angesiedelt sein, sondern nahe an den Entscheidungsträger des Unternehmens. Dies kann eine eigene Abteilung bzw. Stabstelle für die strategische Entwicklung des Unternehmens („Corporate Strategy“) sein oder eine eigene Stabstelle für die Agenden Nachhaltiger Entwicklung in Form von Nachhaltigkeitsbeauftragten. Aufgabe der Nachhaltigkeitsbeauftragten ist es mit den relevanten Abteilungen des Unternehmen (Umwelt, Personal, Finanzen, Strategie) jenen Prozess zu koordinieren um einen Nachhaltigkeitsbericht zu veröffentlichen. Nur wenn die Nachhaltigkeitsberichterstattung den

³⁶² Empfehlungen des BMU für die Nachhaltigkeitsberichterstattung (2007), S.14

Kriterien³⁶³ anerkannter Standards wie zum Beispiel der Global Reporting Initiative genügt und entsprechende Ressourcen zum Beispiel in Form eines Nachhaltigkeitsbeauftragten und eines integrierten Managementsystems vorhanden sind wird CSR bzw. Nachhaltige Entwicklung im Unternehmen gelebt und ist mehr als Imagepflege und Reputationsmanagement. Aus diesem Grund hat 1993 das Umweltprogramm der vereinten Nationen (UNEP) ein 5-Stufen-Modell zur Klassifikation vorgestellt, welches in prägnanter Weise verdeutlicht, wie ein Nachhaltigkeitsbericht gestaltet werden soll bzw. welche „Abstufungen“ in der Praxis festzustellen sind.³⁶⁴

„Stufe 1 – „Green Glossy“: Das Unternehmen produziert ökologisch angehauchte Illustrierte, Newsletter und Videos. Im Geschäftsbericht taucht eine kurze Darstellung des ökologischen Handelns auf.

Stufe 2 – „One-off“: Unternehmen veröffentlichen einen Umweltbericht, der aber nur einmalig oder in langen Wiederholungsabständen erscheinen soll. Häufig wird er mit einem formellen Statement zur Unternehmenspolitik verknüpft.

Stufe 3 – „Descriptive“: Unternehmen erstellen einen jährlichen Umweltbericht unter Einbeziehung von Umweltmanagementsystemen. Allerdings wird bei der Berichterstattung auffallend viel Text verwendet und nur Weniges grafisch verdeutlicht.

Stufe 4 – „State-of-the-Art“: Unternehmen liefern jährlich vollständige Informationen über alle umweltrelevanten Beeinflussungen des Unternehmens, auch der einzelnen Standorte. Veröffentlicht werden diese Umweltberichte sowohl auf CD-ROM als auch online. Im Geschäftsbericht wird auf den Umweltbericht hingewiesen.

Stufe 5 – „Sustainability“: Auf der fünften Ebene werden ökologische, ökonomische und soziale Aspekte des unternehmerischen Handels miteinander verknüpft. Dazu bedient sich das Unternehmen verschiedener Indikatoren für Nachhaltigkeit und erfüllt die Ziele Unternehmensverantwortung, Erfüllung gesetzlicher Vorgaben und nachhaltige Wirtschaftsweise.“

Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass ein Nachhaltigkeitsbericht der ersten Stufe sicher nicht mit einem institutionalisierten Strategieentwicklungsprozess wie dem NAGA-Konzept kompatibel ist. Ein Nachhaltigkeitsbericht der ersten Stufe verrät demnach auch, dass die

363) siehe Abschnitt 5.2.2.2 Kennzahlen für Energieversorgungsunternehmen

364) Schönborn und Steinert (2001), S.64

Prozesse Strategieentwicklung und Nachhaltiges Management zwei völlig eigenständige Prozesse sind. Erst wenn die ökologischen, ökonomischen und sozial-gesellschaftlichen Kriterien Nachhaltiger Entwicklung einen integrativen Teil in der Strategieentwicklung bilden kann von einem Strategischen Nachhaltigkeitsmanagement gesprochen werden, woraus auch ein Nachhaltigkeitsbericht resultiert, welcher der fünften Stufe der UNEP-Klassifikation entspricht. Hierin liegt auch die Unterscheidung zwischen einer Markt- bzw. Öffentlichkeitsorientierten und einer Managementorientierten Nachhaltigkeitsberichterstattung begründet.³⁶⁵

6.3.4 Unternehmensentwicklung durch Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement

Das NAGA-Konzept ist Teil des Strategischen Nachhaltigkeitsmanagements. Die Konzeption ist offen gestaltet, d.h. dass dieses Konzept in Energieversorgungsunternehmen, welche im Elektrizitätsmarkt als auch im Erdgasmarkt aber auch im Fernwärmemarkt Energiedienstleistungen anbieten, angewendet werden kann. Grundsätzlich lässt sich das Konzept auch um weitere Sparten erweitern. Im Kern repräsentiert dieses Konzept einen institutionalisierten, periodischen Strategieprozess (siehe Abbildung 34). Die einzelnen Schritte die bei diesem Prozess periodisch durchlaufen werden, können wie folgt zusammengefasst werden:

1. Identifikation der Anspruchsgruppen
 - a. Identifikation der Anspruchsgruppen des Unternehmens oder der SGE
 - b. Kategorisierung der Anspruchsgruppen (A-D)
2. Strategieplanung mit der Nachhaltigkeits-Anspruchsgruppen-Analyse
 - a. Ermittlung der Ziele (Erwartungen und Befürchtungen) der Anspruchsgruppen
 - b. Abgleich mit den Kriterien Nachhaltiger Entwicklung
 - c. Formulierung von Strategien je Anspruchsgruppe
 - d. Anknüpfungspunkte zu Strukturen und Systemen im Unternehmen herstellen
3. Strategieumsetzung durch ein integriertes Managementsystem (SBSC)
 - a. Strategische Zielgrößen festlegen
 - b. Organisationale Verankerung
4. Veröffentlichung eines Nachhaltigkeitsberichtes (parallel zum Geschäftsbericht)

365) vgl. Promberger et al. (2006), S.232

a. Kommunikation der Strategien

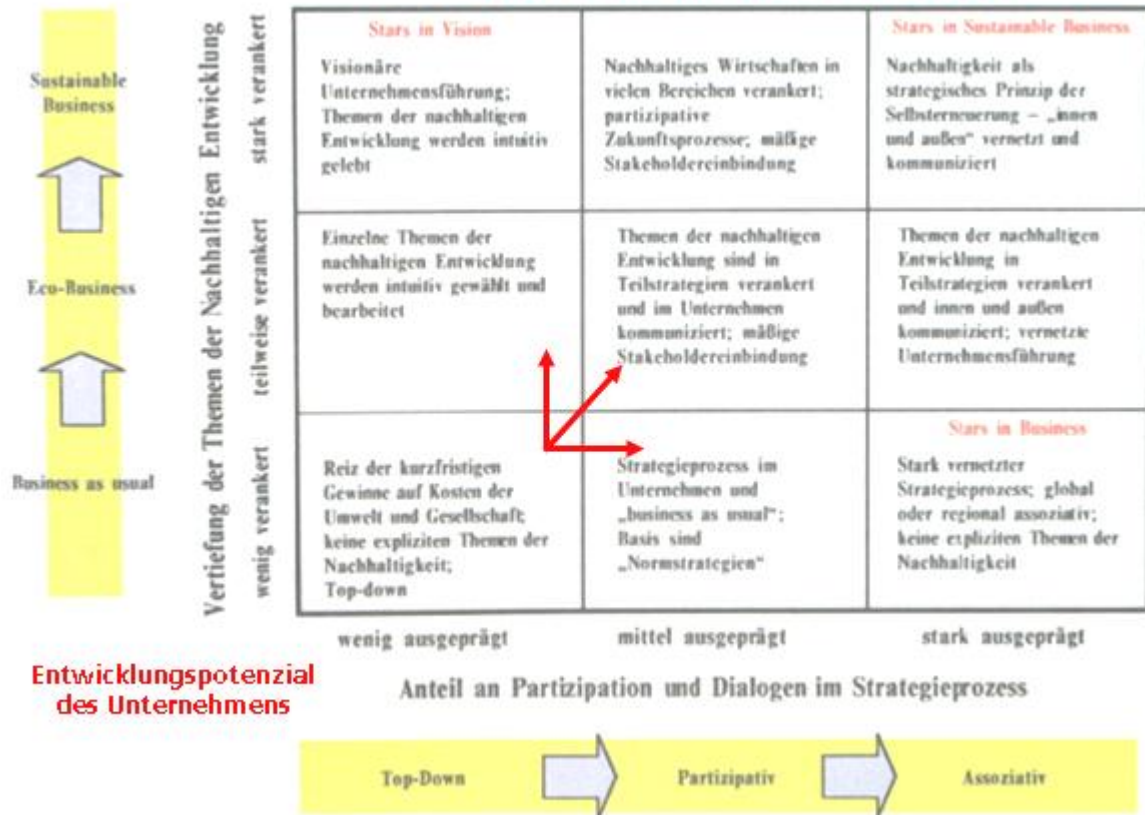
b. Förderung des Dialoges mit den Anspruchsgruppen

5. Kontinuierlicher Verbesserungsprozess durch einen periodischen Soll-Ist Abgleich

Die Entwicklung, die Umsetzung, die Kontrolle sowie die Kommunikation von Nachhaltigkeitsstrategien im Unternehmen ist kein einmaliger Prozess. Dieser Prozess ist eben vielmehr ein kontinuierlicher Prozess, deren Teilschritte aus Planung, Steuerung und Kontrolle bestehen und somit auch als Strategisches Controlling bezeichnet werden kann. HUMMEL [2000] beschreibt Strategisches Controlling folgendermaßen: „Strategisches Controlling umfasst als Führungs- oder führungsunterstützende Funktion die Planung, Steuerung und Kontrolle von Strategien“.³⁶⁶ Die Nachhaltigkeits-Anspruchsgruppenanalyse als Teil des Strategischen Nachhaltigkeitsmanagements im Unternehmen kann in Form eines institutionalisierten Prozesses wie in Abbildung 34 durchlaufen werden, welcher analog dem Strategischen Controlling Prozess periodisch und nicht einmalig durchlaufen wird. Ein institutionalisierter Strategieprozess, wie dies durch das NAGA-Konzept gewährleistet wird, führt zu einer stärkeren Vernetzung des Unternehmens mit seinen Anspruchsgruppen und wirkt sich in weiterer Folge positiv auf die Unternehmensentwicklung aus (Abbildung 36).

366) Hummel (2000), S.55

PORTFOLIO DER NACHHALTIGKEIT



Quelle: vgl. Wallner et al. (2004), S.161

Abbildung 36: Entwicklungspotenzial des Unternehmens im Portfolio der Nachhaltigkeit

Die Entwicklung von Nachhaltigkeitsstrategien unter Einbeziehung der Erwartungen und Befürchtungen der Anspruchsgruppen ist daher Bestandteil einer „lernenden Organisation“, die einen Ausgleich findet zwischen differierenden Perspektiven, intern die Identifikation mit dem Unternehmen erhöht und eine Kultur der Nachhaltigkeit gewährleistet sowie nach außen hin die Akzeptanz und das Vertrauen in das Unternehmen steigert.³⁶⁷

Im folgenden Kapitel soll nun das NAGA-Konzept mit dem Strategieentwicklungsprozess der Salzburg AG für Energie, Verkehr und Telekommunikation verglichen werden. Dabei steht insbesondere die Untersuchung im Vordergrund, inwiefern die Kriterien Nachhaltiger Entwicklung in das Strategische Management integriert sind.

³⁶⁷ vgl. Schönborn und Steinert (2001), S. 27f.

7 Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement am Beispiel der Salzburg AG

7.1 Die Salzburg AG als horizontal und vertikal integriertes EVU

Die Salzburg AG ist sowohl vor der Liberalisierung als auch im liberalisierten Energiemarkt das regionale Energiedienstleistungsunternehmen im Bundesland Salzburg. Die Tätigkeitsbereiche bzw. das Produktspektrum umfasst folgende Dienstleistungen:

- Energiedienstleistungen auf Basis von Elektrizität, Erdgas und Fernwärme
- Wasserversorgung
- Regionaler Bus- und Schienenverkehr
- Telekommunikationsdienstleistungen (Telefon, Internet, Kabel-TV)

Die Salzburg AG kann somit als vertikales (Energieerzeugung, -handel, -verteilung, -lieferung) und als horizontales (verschiedene Dienstleistungen) Unternehmen bezeichnet werden. Die Salzburg AG selbst ist im Jahr 2000 durch die Fusion der Salzburger Stadtwerke (gegründet als Städtische Elektrizitätswerke im Jahr 1887) und der SAFE (gegründet als Landes-Elektrizitätsversorgungs-unternehmen im Jahr 1920) gegründet worden. Die Eigentümer der Salzburg AG sind:³⁶⁸

- 42,56% Land Salzburg
- 31,31% Stadt Salzburg
- 26,13% Energie Oberösterreich Service- und Beteiligungsverwaltungs-GmbH

Die Salzburg Netz GmbH ist der Strom- und Erdgasnetzbetreiber im Bundesland Salzburg. Das Unternehmen wurde im Jahr 2005 als 100% Tochter der Salzburg AG gegründet und hat die operative Tätigkeit mit 1.1.2006 aufgenommen. Zu den Aufgaben des Strom- und Erdgasnetzbetreibers zählen die Betriebsführung, die Instandhaltung und Wartung sowie der Ausbau der Netzinfrastruktur. Die Salzburg Netz GmbH ist daher ein Kombinationsnetzbetreiber im Sinn der europäischen Richtlinie 2003/54/EG und 2003/55/EG. Die Organisation der Salzburg Netz GmbH wurde durch ein Pachtmodell gewährleistet (siehe auch Abbildung 20). Die Netzgesellschaft ist somit eine Gesellschaft, welcher vertraglich die Nutzung des Netzes und der

368) www.salzburg-ag.at

Mitarbeiter eingeräumt wird und die über entsprechende Weisungsrechte gegenüber der Muttergesellschaft verfügt. Diese Variante einer Netzgesellschaft, wobei das Anlagevermögen in der Muttergesellschaft verbleibt, ist derzeit die bevorzugte Variante in der Umsetzung der gesellschaftsrechtlichen Unbundling-Vorgaben.³⁶⁹ Der Bereich der Shared Services kann entsprechend der Richtlinie 2003/54/EG und 2003/55/EG in der Muttergesellschaft verbleiben. Die Richtlinie sieht hier kein ausdrückliches Verbot vor.

7.2 Das NAGA-Konzept am Beispiel der Salzburg AG

Die Nachhaltigkeits-Anspruchsgruppen-Analyse eignet sich in erster Linie zur Strategieplanung. Darüber hinaus ermöglicht die Konzeption der Nachhaltigkeits-Anspruchsgruppen-Analyse auch eine Überprüfung inwieweit die Dimensionen Nachhaltiger Entwicklung in das Strategische Management des Unternehmens integriert wurden. Dies gilt insbesondere für die Entwicklung bzw. Existenz von Nachhaltigkeitsstrategien im Unternehmen. In diesem Zusammenhang erfolgt eine Überprüfung des Strategieentwicklungsprozesses in der Salzburg AG mit Hilfe des entwickelten NAGA-Konzepts.³⁷⁰ Die Unternehmensstrategie 2008 und das Zukunftskräfte-Konzept 2006/07 fungieren dabei als Grundlage bzw. Ergebnis des bisherigen Strategieentwicklungsprozesses in der Salzburg AG.

7.2.1 Unternehmensstrategie 2008

Auf Grund der Unbundling Vorschriften wurde im Jahr 2003 in der obersten Führungsebene ein Diskussionsprozess in der Salzburg AG geführt. Dieser Prozess umfasste eine Standortbestimmung der Salzburg AG und mündete in einem Strategiekonzept für das Jahr 2008. Die Standortbestimmung im Jahr 2003 („Masterplan“) mündete in der Strategie, dass die Salzburg AG „der erfolgreichste regionale Energie- und Verkehrsdienstleister“ werden soll. Dabei sollen die bisherigen Stärken beibehalten werden.³⁷¹

- Multi Utility
- Spartenintegration
- Starke regionale Verankerung
- Besteller / Ersteller Prinzip

369) vgl. Gleichbehandlungsprogramm der Energie-Control GmbH (2006)

370) Da im Jahr 2008 bereits ein extern begleiteter Strategieentwicklungsprozess stattfand, war es nicht möglich das NAGA-Konzept für die interne Strategieentwicklung heranzuziehen. Für die empirische Überprüfung wird daher das NAGA-Konzept verwendet um zu überprüfen inwieweit nun ein institutionalisierter Strategieprozess vorliegt bzw. welche Dimensionen des Strategischen Nachhaltigkeitsmanagement nun im Unternehmen abgedeckt werden.

371) vgl. Salzburg AG Unternehmensstrategie 2008 (2005), S.5: Strategische Zielgrößen wurden nicht definiert

- Fokussierung auf Kernkompetenzen und Kernmärkte
- Sicherung des Gesamterfolgs der Salzburg AG

Zur Beurteilung der strategischen Position der Salzburg AG wurde eine SWOT-Analyse mit allen Beteiligten durchgeführt (Tabelle 15). Die untersuchten Anspruchsgruppen waren die Kunden, der Gesetzgeber bzw. Regulator, die Mitbewerber, die Eigentümer sowie die Mitarbeiter.

Tabelle 15: Strategieanalyse in der Salzburg AG mit der SWOT-Analyse

<p>STÄRKEN</p> <p>Hohe Loyalität der Mitarbeiter Hohe Qualität/Kompetenz und Zuverlässigkeit Hohe Kundenbindung Differenzierung durch Multi Utility Eigenproduktion Umweltfreundliche Erzeugung Regionale Verankerung</p>	<p>SCHWÄCHEN</p> <p>Kostenposition Multi - Utility Risiko Starrheit, Unflexibel, Bürokratie Ressourcenverteilung (operatives Personal zu Verwaltung)</p>
<p>CHANCEN</p> <p>Ausbau der Wasserkraft/Eigenerzeugung Nutzung der Marktführerschaft zur Verbreiterung des Portfolios (Erhöhung der Marktanteile in Salzburg) Fokus auf Kernmärkte und Kompetenzen Wachstum Handelsgeschäfte</p>	<p>RISIKEN</p> <p>Unzufriedene Kunden und damit höhere Wechselrate Senkung der Netztarife Änderungen durch Unbundling Preisverfall durch Wettbewerb Veränderung der Eigentümerstruktur Änderungen bei Gesetzgebungen Überalterung der Belegschaft Qualifikationsdefizite</p>

Quelle: Salzburg AG Unternehmensstrategie 2008 (2005), S.8

Die durch die SWOT-Analyse gewonnen Erkenntnisse wurden in die bestehenden Strategien aufgenommen bzw. neu formuliert. Die Kernkompetenzen der Salzburg AG wurden dabei wie folgt benannt:³⁷²

- Assetmanagement und Service für die Infrastruktur aller Sparten und Anlagen
- Erzeugung von Strom und Wärme
- Wassergewinnung
- Handel mit Strom und Gas
- Vertrieb aller Produkte und Dienstleistungen
- Schienengebundene Verkehrsdienstleistungen (auch Oberleitungen)

³⁷² vgl. Salzburg AG Unternehmensstrategie 2008 (2005), S.9

- Zentrale Funktionen zur Unterstützung der operativen Einheiten und zur Steuerung des Gesamtunternehmens

Die neue bzw. ergänzte Unternehmensstrategie der Salzburg AG baut auf den bisherigen Stärken auf, dass sind insbesondere:³⁷³

- starke regionale Verankerung
- Multi Utility („One Face to the customer“)
- Spartenintegration
- Besteller / Ersteller Prinzip
- Attraktiver Arbeitgeber (Chancengleichheit, Engagierte qualifizierte Mitarbeiter)
- Sicherung der Eigenständigkeit

Die neue bzw. ergänzte Unternehmensstrategie der Salzburg AG greift folgende neue Chancen auf:³⁷⁴

- Ausbau der Marktführerschaft zur Verbreiterung des Portfolios / der Marktanteile in Salzburg
- Fokussierung auf Kernkompetenzen und Kernmärkte
- Ausbau der Wasserkraft entsprechend dem Absatz
- Ausbau von erneuerbaren Energiequellen
- Ausbau / Beteiligung bei der Produktion auch außerhalb Salzburgs
- Forcierung innovativer Ansätze durch Investitionen in regionale Forschung und Entwicklung zur Sicherung von Wettbewerbsvorteilen

Die Schwächen in der neuen bzw. ergänzten Unternehmensstrategie der Salzburg AG sollen beseitigt werden durch die:³⁷⁵

- Überprüfung der Eigenleistungstiefe und Prozessabläufe für mehr Effektivität
- Steigerung der Effizienz durch Senkung der Kosten

Den Risiken sollen aufgrund der neuen bzw. ergänzten Unternehmensstrategie der Salzburg AG durch folgende Maßnahmen begegnet werden:³⁷⁶

373) vgl. Salzburg AG Unternehmensstrategie 2008 (2005), S.8

374) vgl. Salzburg AG Unternehmensstrategie 2008 (2005), S.8f.

375) vgl. Salzburg AG Unternehmensstrategie 2008 (2005), S.8f.

376) vgl. Salzburg AG Unternehmensstrategie 2008 (2005), S.9

- Unzufriedenheiten erkennen und durch hohe Qualität und besten Service verhindern
- Etablierung wettbewerbsfähiger Kostenstrukturen, schlanke schlagkräftige Einheiten
- Ausweitung des Geschäftes auf kerngeschäftsnahen (Infrastruktur-)dienstleistungen in Salzburg (Stadt und Land Salzburg, sowie im angrenzenden Südbayern / Euregio)
- Ausweitung der Kernkompetenzen überregional zum Zwecke der Sicherung und Unterstützung des Heimmarktes
- Sicherung der Unabhängigkeit durch selektive Partnerschaften
- Substitutionen von Produkten kontrollieren
- Unbundling in der Variante „Mininetz“ umsetzen (Netzpachtmodell)

Die Wachstumsstrategie für die Salzburg AG kann daher wie folgt zusammengefasst werden:³⁷⁷

- Expansion in den bayrischen Grenzraum
- Ausbau der Eigenproduktion
- Ausbau der Fernwärme
- Wachstum im Segment Kabel-TV / Internet
- Erweiterung der Stromhandelsaktivitäten
- Verstärktes Angebot an Dienstleistungen für Städte bzw. Stadtwerke

Für die in der Unternehmensstrategie 2008 formulierten Strategien wurden strategische Zielgrößen festgelegt. Für den 5-Jahresplan (2003-2008) wurden folgende Zielgrößen verwendet um eine Kontrolle der Strategien durchführen zu können:³⁷⁸

- EGT
- Eigenkapitalquote
- Eigenkapitalrendite
- Rohüberschuss
- Gesamtkosten
- Anteil der Frauen in Führungspositionen

³⁷⁷) vgl. Salzburg AG Unternehmensstrategie 2008 (2005), S.9

³⁷⁸) vgl. Salzburg AG Unternehmensstrategie 2008 (2005), S.10f.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Unternehmensstrategie 2008 einen „strategischen Rahmen“ für das Gesamtunternehmen vorgibt. Die Formulierung von strategischen Zielgrößen beschränkt sich bis auf eine sozial-gesellschaftliche Zielgröße auf rein ökonomische Zielgrößen. Die Zielgrößen basieren auf der jährlichen Kostenrechnung bzw. Gewinn- und Verlustrechnung. Ein integriertes Managementsystem zur Strategieentwicklung liegt nicht vor. Die Unternehmensstrategie 2008 stellt eine ökonomisch orientierte Langfristplanung dar (siehe auch Abbildung 12).

Die Integration der Dimensionen Nachhaltiger Entwicklung ist in Ansätzen vorhanden. In den formulierten Strategien werden Aspekte Nachhaltiger Entwicklung teilweise aufgegriffen. Als strategische Zielgrößen findet sich diese jedoch nicht mehr in der Unternehmensstrategie 2008. Strategische Zielgrößen (z.B. Marktanteile, Kundenzufriedenheit, ...) für die einzelnen strategischen Geschäftseinheiten sind nicht dargestellt.

Im folgenden Kapitel soll eine weitere Betrachtung von Unternehmensberichten erfolgen, um festzustellen, ob strategische Zielgrößen insbesondere im Kontext Nachhaltiger Entwicklung im Unternehmen vorliegen.

7.2.2 Unternehmensstrategien im Kontext Nachhaltiger Entwicklung

Die Unternehmensstrategie 2008 der Salzburg AG gibt einen strategischen Rahmen für das Gesamtunternehmen vor. Die strategischen Zielgrößen umfassen überwiegend ökonomische Parameter wie EGT und Eigenkapitalquote. Aus diesem Grund erfolgt eine weitergehende Betrachtung von unternehmensspezifischen Berichten. Dazu zählen insbesondere der Geschäftsbericht 2006 und der Bericht Zukunftskräfte 2006/07.

Der Geschäftsbericht 2006 der Salzburg AG setzt sich aus folgenden Schwerpunkten zusammen: Berichte über die einzelnen Sparten, Jahresabschluss und dem Lagebericht. Die Berichte über die einzelnen Sparten beschreiben die im Jahr 2006 abgesetzten bzw. verkauften Mengen sowie die notwendigen Investitionen in die Erweiterung der Elektrizitäts-, Erdgas und Telekomnetze. Weitere Kennzahlen – insbesondere im Lagebericht – in Hinblick auf die Kriterien Nachhaltiger Entwicklung sind in den einzelnen Teilberichten nicht explizit beschrieben.³⁷⁹

379) weder in Hinsicht auf die Kriterien (Öko-Effizienz, Öko-Effektivität, Sozio-Effizienz, Sozio-Effektivität, Suffizienz, Ökologische Gerechtigkeit) nach Schaltegger und Dyllick (2001) noch entsprechend den Nachhaltigkeitskennzahlen wie der Global Reporting Initiative

Der Bericht Zukunftskräfte 2006/07 der Salzburg AG berichtet über „nachhaltige“ Projekte des Unternehmens im Bundesland Salzburg. Der Bericht gliedert sich in folgende Schwerpunkte.³⁸⁰

- Nachhaltige Projekte 2005
- Vision und Strategie
- Wirtschaftliche Verantwortung
- Ökologische Verantwortung
- Soziale Verantwortung

Im Bereich nachhaltige Projekte 2005 werden sowohl ökologische Projekte im Kontext der Öko-Effizienz (z.B. Dampfnetzumstellung) und der Öko-Effektivität (z.B. neue Wasserkraftwerke) dargestellt als auch sozial-gesellschaftliche Projekte im Kontext der Sozio-Effizienz (z.B. Generationenmanagement für ältere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen). Darüber hinaus werden auch Maßnahmen im Bereich der Suffizienz (z.B. Stromsparkampagne) erwähnt. Die Aufzählung der Projekte ist als strukturlos zu bezeichnen. Ein systematischer Aufbau zum Beispiel anhand der Kriterien Nachhaltiger Entwicklung ist nicht zu erkennen.

Die Vision des Unternehmens für das Jahr 2008 wird folgendermaßen beschrieben: „Die Salzburg AG etabliert sich nachhaltig als der erfolgreichste regionale Energie- und Verkehrsdienstleister in Österreich“.³⁸¹ Die Realisierung dieser Vision beruht auf der Umsetzung der in Abbildung 37 dargestellten strategischen Schwerpunkte.

380) vgl. Salzburg AG Zukunftskräfte 2006/07, S.4ff.

381) vgl. Salzburg AG Unternehmensstrategie 2008 (2005), S.5

<p>[REGIONALE VERANKERUNG]</p> <p>Die Salzburg AG als Unternehmen im mehrheitlichen Eigentum von Stadt und Land Salzburg fühlt sich der Bevölkerung der Region besonders verpflichtet. Diese Verankerung zeigt sich auch bei vielen konkreten Projekten und Maßnahmen: Mit den Investitionen in Schafbergbahn und Wolfgangsee-Schiffahrt im Jahr 2006 stärkt das Unternehmen die touristische Infrastruktur der Region. Der Dialog mit der Bevölkerung – wie bei größeren Bauvorhaben – ist der Salzburg AG ein wichtiges Anliegen.</p>	<p>[KONZENTRATION AUF KERNMARKT UND KERNKOMPETENZEN]</p> <p>Die Salzburg AG hat jahrzehntelange Erfahrung als Versorgungsunternehmen. Die verlässliche Belieferung der Salzburger Haushalte, Industrie- und Gewerbekunden mit Strom, Erdgas, Fernwärme oder Wasser in ausgezeichneter Qualität und mit bestem Service ist die traditionelle Kernkompetenz des Unternehmens. Auch Verkehr und Telekommunikation zählen dazu, was sich in einem ständigen Ausbau und neuen Produkten zeigt.</p>
<p>[MULTI UTILITY]</p> <p>Alles aus einer Hand: Die Vielfalt an netz- und leistungsgebundenen Produkten (Strom, Wasser, Erdgas, Fernwärme, Verkehr, Telekommunikation) macht die Salzburg AG zum wichtigsten Infrastruktur-Dienstleister im Bundesland Salzburg. Mit Innovationen – beispielsweise der Einführung der Internet-Telefonie oder dem Einsatz von Erdgas als Kraftstoff im alpinen Raum (erdgasbetriebene Pistengeräte und Skidoo, mobile Erdgastankstelle) – beschreitet das Unternehmen neue Wege.</p>	<p>[PROFITABLES WACHSTUM]</p> <p>Erfolgreiches Wachstum ist ein Weg der kleinen, aber stetigen Schritte. Die Salzburg AG setzt auf den Ausbau der heimischen Wasserkraft durch neue Projekte wie das Kraftwerk Werfern/Pfarrwerfen oder den Ausbau bestehender Anlagen wie Camp, Hintermuhr und Nassfeld. Expandiert wird durch innovative Produkte und Dienstleistungen ebenso wie durch das Erschließen neuer Märkte.</p>
<p>[SPARTENINTEGRATION]</p> <p>Die Geschäftsparten sind als schlanke und schlagkräftige Einheiten aufgestellt und entlang der Wertschöpfungskette eng miteinander verknüpft. Damit entstehen Synergieeffekte, die sich auch im Ausbildungssystem widerspiegeln: So werden beispielsweise Meister und Monteure insbesondere für die Sparten Strom und Erdgas übergreifend ausgebildet und sind damit universell einsetzbar.</p>	<p>[NACHHALTIGKEIT]</p> <p>Die Salzburg AG geht verantwortungsvoll mit den Lebensgrundlagen der Region um und stellt den Menschen in den Mittelpunkt. Die Energieberatung, ErdgasDrive, das Blockheizkraftwerk auf der Erzherrzog-Johann-Hütte, die ÖKO STROMBÖRSE Salzburg, das Generationenprojekt „Genera“ und die Ausbildungsinitiative für die Jugend sind Musterbeispiele für gelebte Nachhaltigkeit.</p>

Quelle: Salzburg AG Zukunftskräfte 2006/07, S.6

Abbildung 37: Strategische Bausteine der Unternehmensstrategie der Salzburg AG

Im Bereich wirtschaftliche Verantwortung werden folgende Kennzahlen erläutert:³⁸²

- Starke Leistung für Salzburg
 - 825 Millionen Euro Umsatz
 - 24 Millionen Euro EGT
 - 47% Eigenkapitalquote
 - 260.000 Kunden
 - 2.000 Mitarbeiter
- Umsatz 2006
 - Gesamtumsatz: 825,4 Millionen Euro (getrennt nach Sparten)
- Zufriedene Kunden in Salzburg
 - Kundenstruktur 2006: 260.000 Kunden (getrennt nach Sparten)
- Regionale Wertschöpfung
 - Mittelverwendung 2006
 - Lieferanten: 683 Millionen Euro
 - Mitarbeiter: 165 Millionen Euro
 - Kapitalgeber: 32 Millionen Euro
 - Staat/Steuern: 1 Million Euro
- Erfolg durch Eigenständigkeit
 - Investitionsbudget 2007
 - Kraftwerksprojekte: 49 Millionen Euro

³⁸² vgl. Salzburg AG Zukunftskräfte 2006/07, S.10f.

- Instandhaltung und Modernisierung des Netzes: 64 Millionen Euro
- Öffentlicher Verkehr: 8 Millionen

Im Bereich ökologische Verantwortung werden folgende Kennzahlen erläutert:³⁸³

- Bewusst verwenden statt verschwenden
 - Gewinnspiel und Schulprojekte zum Stromsparen
- Kraftwerk Werfen / Pfarrwerfen
 - Investitionsvolumen 63,5 Millionen Euro (in Kooperation mit Verbund AG)
 - Versorgung von 22.000 Kunden (ab 2009)
- Umweltfreundliche Mobilität durch „Erdgasdrive“
 - Errichtung von Erdgastankstellen (keine Zahlenangabe), Förderung mit € 500.-
- Innovative Energielösungen
 - Auflistung verschiedener Projekte
- Vorrang für Ökostrom
 - Beteiligung an der Öko-Strombörse Salzburg zur Förderung erneuerbarer Energieträger in der Region

Im Bereich soziale Verantwortung werden folgende Kennzahlen erläutert:³⁸⁴

- Chancengleichheit für Jung und Alt
 - Altersgerechte Arbeitsplätze (Projekt „Genera“)
- Chancen für junge Menschen
 - Ausbildung von 70 jungen Menschen in 12 Lehrberufen
 - Teilnahme am Nachwuchs-Schlüsselkräfte Programm
 - Personal- und Weiterbildung: 1 Million Euro pro Jahr
- Soziales, Kunst und Kultur
 - Unternehmensräumlichkeiten stehen Künstlern zur Verfügung
 - Spende an hilfsbedürftige Menschen anstelle der Weihnachtspost
 - Kochen für den Saftladen (regionale Anlaufstelle für bedürftige Menschen)
 - Verbesserung des Lebensstils durch ausgewogene Menüs und fettarme Speisen in der Betriebsküche

Die einzelnen Kennzahlen lassen erkennen, dass es einen Bezug zur Unternehmensstrategie auf der Ebene der strategischen Zielgrößen nur im Kontext der ökonomischen Kennzahlen gibt. Die ökologischen und sozial-gesellschaftlichen Parameter bzw. messbare Kennzahlen finden nur „am Rande“ Eingang in den Bericht Zukunftskräfte 2006/07 (Tabelle 16). Berichtsstandards wie jener

383) vgl. Salzburg AG Zukunftskräfte 2006/07, S.16f.

384) vgl. Salzburg AG Zukunftskräfte 2006/07, S.20f.

der Global Reporting Initiative³⁸⁵ oder dem Leitfaden des ÖIN³⁸⁶ werden für den Bericht Zukunftskräfte nicht verwendet. Die notwendigen Kennzahlen für einen Nachhaltigkeitsbericht entsprechend dieser Standards liegen nicht vor. Das Berichtswesen beschränkt sich daher auf den jährlichen Geschäfts- und Lagebericht. Ein integriertes Managementsystem liegt folglich nicht vor. Grundlage für das Berichtswesen ist das unternehmensinterne SAP-System als Finanzbuchhaltungssystem.

Tabelle 16: Salzburg AG: Kennzahlen im Kontext Nachhaltiger Entwicklung

WIRTSCHAFT		Zahlen in	2004	2005	2006
Umsatz gesamt		Mio.€	5970	7281	825,4
EGT		Mio.€	16,1	17,9	24,0
Eigenkapitalquote		%	46	46	47
Investitionen gesamt		Mio.€	68,1	99,3	101,9
Cashflow		Mio.€	112,7	124,3	108,7
UMWELT		Zahlen in	2004	2005	2006
Stromezeugung aus eigener Wasserkraft*		GWh	963,3	982,8	898,0
Stromezeugung aus Kraft-Wärme-Kopplung*		GWh	350,1	399,2	395,0
Fernwärmezeugung		GWh	594,4	670,3	697,4
CO ₂ -Vermeidung durch Nutzung der Wasserkraft**		Mio.Tonnen	1,56	1,64	1,80
CO ₂ -Vermeidung durch Einsatz von Obussen anstelle von Dieselnbussen		Tonnen	5,5	5,6	6,2
Güterverkehr von der Straße auf die Schiene		Mio.Tonnen	0,9	1,6	1,8
Erdgasfahrzeuge im Fuhrpark			12	21	36
SOZIALES LEBEN		Zahlen in	2004	2005	2006
Anzahl der Mitarbeiter			2.068	2.047	2.045
davon Lehrlinge			57	69	71
Schulungstage pro Mitarbeiter			2,9	2,9	2,9
Unfallrate (meldepflichtige Arbeitsunfälle x 1.000 / Anzahl Mitarbeiter)		‰	24,0	21,5	24,1
Dauer der Unternehmenszugehörigkeit		Jahren	17,0	17,3	18,0
* nach Abzug des Eigenbedarfs					
** einschließlich zugetaufter Wasserkraft. Einsparungen gegenüber dem Alternativeneinsatz von Kohle.					

Quelle: Salzburg AG Zukunftskräfte 2006/07, S.2

Abschließend kann festgehalten werden, dass ökologische und sozial-gesellschaftliche Themen und Projekte im Kontext Nachhaltiger Entwicklung teilweise Eingang in die unternehmerische Tätigkeit finden. Die Ableitung von strategischen Zielgrößen ist teilweise nicht nachvollziehbar, dies betrifft beispielhaft die folgenden Strategien:

- Unternehmensstrategie: Welche Zielgrößen beschreiben „erfolgreichster regionaler Energie- und Verkehrsdienstleister in Österreich“ zu sein?

385) GRI: www.globalreporting.org

386) Österreichisches Nachhaltigkeitsinstitut (2003): http://dyn.boku.ac.at/oin/_artikel/leitfaden_report_sust_de.pdf

- Erneuerbare Energien: Welches Reduktionspotenzial an CO₂ ist zum Beispiel durch Wasserkraft und durch die Verbesserung der Wirkungsgrade der Kraftwerke möglich?
- Kunden: Wie wird die Kundenzufriedenheit gemessen und wie wird mit Beschwerden umgegangen?
- Mitarbeiter: Wie wird die Mitarbeiterzufriedenheit gemessen und wie wird mit physischen und psychischen Belastungen im Unternehmen umgegangen?

Inwieweit die Kriterien Nachhaltiger Entwicklung in die Unternehmensstrategie der Salzburg AG integriert sind wird nun im folgenden Abschnitt anhand des entwickelten NAGA-Konzepts genauer untersucht.

7.2.3 Das NAGA-Konzept im Kontext der Unternehmensstrategien der Salzburg AG

Die in der Unternehmensstrategie 2008 und im Bericht Zukunftskräfte 2006/07 (kursive Schrift) beschriebenen Strategien können in eine NAGA-Matrix eingetragen werden. Für eine Analyse der Strategieentwicklung im leitungsgebundenen Energiemarkt werden nur Strategien im Kontext des Elektrizitäts- und Erdgas- sowie Fernwärmemarktes betrachtet (Abbildung 38).

NACHHALTIGKEITS-ANSPRUCHSGRUPPEN-ANALYSE	Stakeholder	Ökonomische-Effektivität	Öko-Effizienz	Öko-Effektivität	Sozio-Effizienz	Sozio-Effektivität	Suffizienz	Ökologische Gerechtigkeit	Integration	Strategische Zielgrößen
Entflechtung ("Unbundling")	SGE Energie (Märkte für Elektrizitäts- und Erdgasprodukte)	Expansion in den bayer. Grenzraum, Ausbau der Marktführerschaft, Ausbau der (Strom-) Produktion bzw. Handel außerhalb von Salzburg						regionale Wertschöpfung im Vordergrund	Kernmarkt Salzburg	
	SGE Netz (regulierter "Markt")	Ausbau der Marktführerschaft, Senkung der Kosten							Kernmarkt Salzburg, "Mini-Netz"	
Wettbewerb	Elektrizitätskunden und Produkte	Substitutionen von Produkten kontrollieren	Ausbau Fernwärme	EDL auf Basis von Wasserkraft sowie erneuerbaren Energien, Ökostrom			Stromspeikompagne	EDL auf Basis regionaler Wasserkraft	Multi Utility (alles aus einer Hand), EDL auf Basis regionaler Wasserkraft	Reduktion an CO2 durch Wasserkraft, Umsetz/Sperre, Kunden/Sperre
	Erdgaskunden und Produkte	Substitutionen von Produkten kontrollieren, Mobilität durch Erdgas	Erdgasersatz						Multi Utility (alles aus einer Hand)	Umsetz/Sperre, Kunden/Sperre
regulierter Netzzugang	Elektrizitätskunden und Produkte	Substitutionen von Produkten kontrollieren, Senkung der Kosten							Multi Utility (alles aus einer Hand)	Gesamtkosten
	Erdgaskunden und Produkte	Substitutionen von Produkten kontrollieren, Senkung der Kosten							Multi Utility (alles aus einer Hand)	Gesamtkosten
Restriktionen	Eigentümer	Senkung der Kosten							Sicherung der Eigenständigkeit	EOT, EK-Quote, EK-Rendite, Gesamtkosten, Rohüberschuss, Frauen in Führungsebene, Investitionsbudget, Mitarbeiterbindung
	Regulator/Gesetzgeber	Senkung der Systemnutzungsentgelte							Umsetzung rechtlicher Vorgaben	Gesamtkosten
	Interessierte Öffentlichkeit									
Ressourcen	Lieferanten in der Wertschöpfungskette Energie	Überprüfung der Eigenleistungserlöse, Ausbau der (Strom-) Eigenproduktion						Ausbau der (Strom-) Eigenproduktion	Eigenständigkeit soweit wie möglich wahren (Autarkie)	
	Lieferanten in der Wertschöpfungskette Netz	Überprüfung der Eigenleistungserlöse							Eigenständigkeit soweit wie möglich wahren (Autarkie)	
	Mitarbeiter				Projekt Chancengleichheit, Weiterbildungsprogramme, "Gesunde" Betriebskuche				Attraktiver Arbeitgeber	Weiterbildungsbudget
Strukturen und Systeme		SAP-System							Spartenintegration (Hebung von Synergien), Mininetz	Unternehmensstrategie 2008, Zukunftskräfte 2006/07

Quelle: eigene Darstellung

Abbildung 38: Strategische Zielgrößen der Salzburg AG im Kontext der Nachhaltigkeits-Anspruchsgruppen-Analyse

Die in der Unternehmensstrategie 2008 untersuchten Anspruchsgruppen waren die Kunden, der Gesetzgeber bzw. Regulator, die Mitbewerber, die Eigentümer sowie die Mitarbeiter. Die Umsetzung der organisatorischen Entflechtung wird durch die Gründung einer Netzgesellschaft in Form eines Netzpachtmodells gewährleistet. Die Gründung der Netzgesellschaft in dieser Form wird durch zwei Faktoren wesentlich beeinflusst: Dies sind die Beibehaltung der Eigenständigkeit

der Salzburg AG, d.h. keine Kooperationen bzw. Fusionen auf der Ebene der Energielieferung mit anderen österreichischen Energielieferanten sowie die Beibehaltung der Spartenintegration, d.h. die Dienstleistungen werden alle durch ein integriertes Unternehmen zur Verfügung gestellt. Die Marktstrategie der Salzburg AG beschränkt sich aus Sicht der SGE Energie auf den Kernmarkt Salzburg. In diesem Markt tritt die Salzburg AG als ein Multi-Utility Unternehmen auf. Die Entflechtung der SGE Netz vom integrierten Mutterunternehmen Salzburg AG wird durch das Netzpachtmodells („Mini-Netz“) gewährleistet. Im Rahmen des Netzpachtmodells bleiben daher das Anlagevermögen und die Mitarbeiter im Eigentum des integrierten Energieversorgungsunternehmens. Die Verbesserung der ökonomischen Effektivität der SGE Energie soll durch eine Expansion in den bayrischen Grenzraum sowie durch den Ausbau der Stromproduktion und des -handels außerhalb des Bundesland Salzburg gewährleistet werden. Ein Ausbau der Marktführerschaft (im Bundesland Salzburg) soll den wirtschaftlichen Erfolg verbessern. Die regionale Wertschöpfung im Kontext ökologischer Gerechtigkeit steht bei der Marktentwicklung im Vordergrund. Eine Marktsegmentierung bzw. eine Beschreibung der strategischen Zielgrößen für die SGE Energie wird in der Unternehmensstrategie 2008 nicht näher beschrieben. Die Verbesserung der ökonomischen Effektivität der SGE Netz soll durch den Ausbau der Marktführerschaft (im Bundesland Salzburg) sowie durch die Reduktion der Kosten (auf Grund der Vorgaben durch die Regulierungsbehörde) erfolgen. Eine Marktsegmentierung bzw. eine Beschreibung der strategischen Zielgrößen für die SGE Netz wird in der Unternehmensstrategie 2008 nicht näher beschrieben. Auf der Ebene des Gesamtunternehmens werden strategische Zielgrößen definiert. Zu den strategischen Zielgrößen auf Unternehmensebene zählen: EGT, EK-Quote, EK-Rendite, Gesamtkosten, Rohüberschuss, Investitionsbudget, Mittelverwendung. Es kann somit festgehalten werden, dass die Bewertung der Marktstrategie nach ökonomischen Kriterien erfolgt. Eine Differenzierung nach ökologischen und sozial-gesellschaftlichen Kriterien findet nicht statt.³⁸⁷

Aus Sicht der SGE Energie liegt der Schwerpunkt der Wettbewerbsstrategie auf der Bündelung der (Energie-)Dienstleistungen, d.h. als Multi-Utility Unternehmen kann die Salzburg AG bzw. die SGE Energie alle (Energie-)Dienstleistungen „aus einer Hand“ anbieten. Im Kontext der Öko-Effizienz und Öko-Effektivität erfolgt eine Differenzierung der Wettbewerbsstrategie, d.h. die Energiedienstleistungen auf Basis von Elektrizität werden durch erneuerbare Energieträger (regionale Wasserkrafterzeugung) realisiert. Darüber hinaus wird der Ausbau von Fernwärme(-dienstleistungen) forciert. Eine Priorisierung der Energiedienstleistungen im Zuge der Wettbewerbsstrategie erfolgt nicht, d.h. eine Festlegung welche Energiedienstleistungen je Kundensegment in welchen Märkten angeboten werden erfolgt nicht. Eine Verbesserung der

387) vgl. Salzburg AG Unternehmensstrategie 2008 (2005), S.5ff.

ökonomischen Effektivität wird durch eine Kontrolle der Substitutionsmöglichkeiten erzielt. Die Kontrollmethoden werden nicht näher erläutert. Die Wettbewerbsstrategie für den Erdgasmarkt zielt auf eine Erhöhung der Erdgasmengen ab. Dies soll durch neue Absatzmöglichkeiten (Mobilität durch Erdgas) erfolgen. Maßnahmen im Kontext der Suffizienz wie Energieeffizienzmaßnahmen erfolgen im Rahmen von Stromsparkampagnen. Die strategischen Zielgrößen beschränken sich überwiegend auf ökonomische Zielgrößen. Die ökologische Zielgröße beschränkt sich auf die Größe „CO₂ Reduktion durch Wasserkraft“. Weitere ökologische bzw. sozial-gesellschaftliche Kennzahlen wie in Abschnitt 5.2.2.2. werden nicht verwendet.

Die Netzdienstleistungen der SGE Netz unterliegen auch in einem regulierten Elektrizitäts- und Erdgasmarkt dem Wettbewerb. Der Wettbewerb findet nicht unmittelbar zwischen den Netzgesellschaften statt, sondern mittelbar zwischen den einzelnen Energieträgern. Um die ökonomische Effektivität zu verbessern müssen daher die Substitutionsmöglichkeiten zwischen den einzelnen Energieträgern kontrolliert sowie die Kosten reduziert werden (auf Grund der Vorgaben durch die Regulierungsbehörde). Im Vordergrund steht dabei die Erzeugung der (Energie- und Netz-) Dienstleistungen aus einer Hand, d.h. durch das integrierte Energieversorgungsunternehmen Salzburg AG. Die Wettbewerbsstrategie für die SGE Netz setzt daher primär auf eine Reduktion der Kosten. Eine Differenzierung bzw. eine Priorisierung der Energiedienstleistungen im Zuge der Wettbewerbsstrategie erfolgt nicht. Es wird nicht festgelegt, welche Energiedienstleistungen je Kundensegment in welchen Märkten angeboten werden. Aus diesem Grund finden sich auch keine entsprechenden strategischen Zielgrößen in der Unternehmensstrategie.

Die Gewährleistung der Eigenständigkeit der Salzburg AG steht im Vordergrund des Stakeholder-Dialogs mit dem Eigentümer. Der strategische Schwerpunkt zur Verbesserung der ökonomischen Effektivität des Gesamtunternehmens liegt in der Reduktion der Kosten. Dies resultiert insbesondere aus dem Regulierungsvorgaben im Kontext der Anreizregulierung und den Renditeerwartungen der Eigentümer. Die strategischen Zielgrößen in diesem Zusammenhang sind: EGT, EK-Quote, EK-Rendite, Gesamtkosten, Rohüberschuss, Investitionsbudget, Mittelverwendung. Kennzahlen im Kontext der Öko-Effektivität und Öko-Effizienz wurden nicht formuliert. Eine (einzige) sozial-gesellschaftliche Kennzahl beschreibt die Anzahl an Frauen je Führungsebene. Weitere sozial-gesellschaftliche Kennzahlen werden nicht definiert.

Der Regulator hat im Kontext der Anreizregulierung einen hohen Einfluss auf das operative Ergebnis der SGE Netz bzw. des integrierten Energieversorgungsunternehmens. Entsprechend der Unternehmensstrategie 2008 bedingt dies eine Kostensenkung in der SGE Netz. Die

Entwicklung der Gesamtkosten stellt in diesem Zusammenhang eine wichtige strategische Zielgröße dar. Weitere Strategien aufgrund des „Regulierungsdrucks“ werden in der Unternehmensstrategie 2008 nicht beschrieben. Sozial-gesellschaftliche Parameter, welche den Umgang mit Veränderungen in den Arbeitsabläufen der Mitarbeiter thematisieren, werden nicht explizit beschrieben (z.b. Weiterbildungs- und Qualifizierungsprogramme oder die Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen). Die Umsetzung von rechtlichen Vorschriften erfolgt daher soweit wie möglich und soweit wie nötig. Im Kontext der organisatorischen Entflechtung bedeutet dies die Umsetzung des Netzpachtmodells mit 1.1.2006.

Ein aktiver Dialog mit der interessierten Öffentlichkeit findet nicht statt. Kommunikationsplattformen mit betroffenen Anrainern oder Bürgerinitiativen (z.b. bei Bauprojekten) werden in der Unternehmensstrategie 2008 und im Bericht Zukunftskräfte 2006/07 nicht beschrieben. Aus diesem Grund wurden auch keine strategischen Zielgrößen definiert.

Die Ressourcen- und Aktivitätsstrategien der Salzburg AG basieren auf der Erhaltung der Eigenständigkeit der Salzburg AG (sowohl im Erdgas- als auch im Elektrizitätsmarkt). Die Autarkie des Unternehmens steht im Vordergrund. Deshalb bleibt sowohl die SGE Energie als auch die SGE Netz im Verbund des integrierten Energieversorgungsunternehmens. Die Überprüfung der Eigenleistungstiefe soll die ökonomische Effektivität des Gesamtunternehmens verbessern. Für die SGE Energie bedeutet die Erhöhung der Eigenerzeugung eine Stärkung der Autarkie für das Gesamtunternehmen Salzburg AG. Strategische Zielgrößen wurden im Kontext der Ressourcen- und Aktivitätsstrategien nicht definiert.

Die Mitarbeiter sind Teil der Ablauf- und Aufbauorganisation des Unternehmens. Auf Grund neuer Prozesse oder der Adaptierung von bestehenden Prozessen sind die Mitarbeiter immer Veränderungen ausgesetzt. Die Schulungsmaßnahmen und das Weiterbildungsbudget sind eine strategische Zielgröße in diesem Zusammenhang. Weitere Zielgrößen finden sich weder in der Unternehmensstrategie 2008 noch im Bericht Zukunftskräfte 2006/07, dies betrifft auch die Definition eines „attraktiven Arbeitgebers“ für die Mitarbeiter. Nachhaltigkeitsmanagement durch Weiterbildungsmaßnahmen, Wissensmanagementsysteme oder Innovationsmanagement findet auf der Ebene der Mitarbeiter nicht statt.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Unternehmensstrategie 2008 einen „strategischen Rahmen“ für das Gesamtunternehmen vorgibt. Die Formulierung von strategischen Zielgrößen beschränkt sich bis auf eine sozial-gesellschaftliche Zielgröße auf rein ökonomische Zielgrößen. Die Zielgrößen basieren auf der jährlichen Kostenrechnung bzw. Gewinn- und Verlustrechnung. Ein integriertes Managementsystem, welches ökonomische, ökologische und sozial-gesellschaftliche Kennzahlen beinhaltet liegt nicht vor. Das bestehende Abrechnungs- und

Bilanzierungssystem (SAP-System für FIBU und KORE) dient als Managementsystem. Die Unternehmensstrategie 2008 ist daher eine ökonomisch orientierte Langfristplanung und kann nicht als das Ergebnis eines im Unternehmen verankerten Strategischen Managements³⁸⁸ bezeichnet werden (Tabelle 17). Ein periodischer Soll-Ist Abgleich der strategischen Zielgrößen beschränkt sich nur auf ökonomische Kennzahlen im Zuge des jährlichen Geschäftsberichtes.

Die Integration der Dimensionen Nachhaltiger Entwicklung ist in Ansätzen vorhanden. In den formulierten Strategien werden Aspekte Nachhaltiger Entwicklung aufgegriffen. Als strategische Zielgrößen findet sich diese jedoch nicht mehr in der Unternehmensstrategie 2008 und dem Bericht Zukunftskräfte 2006/07. Strategische Zielgrößen (z.B. Marktanteile) für die einzelnen strategischen Geschäftseinheiten sind nicht dargestellt. Der Bericht Zukunftskräfte 2006/07 entspricht daher auch nicht den Anforderungen eines Nachhaltigkeitsstandards wie der Global Reporting Initiative.

Tabelle 17: Das NAGA-Konzept im Kontext der Strategieentwicklung in der Salzburg AG

Strategieentwicklung (NAGA-Konzept)	Strategieentwicklung (Salzburg AG)
1. Identifikation der Anspruchsgruppen	Teilweise
Eigentümer	JA
Mitarbeiter	JA
Energiekunde	Nur Kunde, Keine Differenzierung zwischen Energie- und Netzkunde
Netzkunde	
Konkurrenten	JA
Gesetzgeber	JA
Interessierte Öffentlichkeit	NEIN
Energie(vor)lieferanten	NEIN
Vorgelagerter Netzbetreiber	NEIN
2. Strategieplanung mit der Nachhaltigkeits-Anspruchsgruppen-Analyse	SWOT-Analyse
a. Ermittlung der Ziele (Erwartungen und Befürchtungen) der Anspruchsgruppen	Teilweise
b. Abgleich mit den Kriterien Nachhaltiger Entwicklung	NEIN
c. Formulierung von Strategien je Anspruchsgruppe	Teilweise
d. Anknüpfungspunkte zu Strukturen und Systemen im Unternehmen herstellen	NEIN
3. Strategieumsetzung durch ein integriertes Managementsystem	NEIN
a. Strategische Zielgrößen festlegen	Teilweise, nur ökonomische Zielgrößen
b. Organisationale Verankerung	SAP-System (FIBU und KORE)
4. Veröffentlichung eines Nachhaltigkeitsberichtes (parallel zum Geschäftsbericht)	Teilweise, nicht standardisiert (z.B. nach GRI)
a. Kommunikation der Strategien	Teilweise
b. Förderung des Dialoges mit den Anspruchsgruppen	Geschäftsbericht und Bericht Zukunftskräfte
5. Kontinuierlicher Verbesserungsprozess durch einen periodischen Soll-Ist Abgleich	NEIN, Strategieprozess ist nicht institutionalisiert

Quelle: eigene Darstellung

Abschließend kann festgehalten werden, dass innerhalb der Salzburg AG kein institutionalisierter Strategieentwicklungsprozess im Sinne eines Strategischen Nachhaltigkeitsmanagements vorliegt. Um dies zu erreichen müssten folgende Aspekte in diesen Prozess berücksichtigt werden: Identifizierung der Ziele bzw. Erwartungen und Befürchtungen aller relevanten Anspruchsgruppen, d.h. auch jene der Energiekunden, der Netzkunden, der Interessierten Öffentlichkeit, der Energie(Vor-)lieferanten sowie der vorgelagerten Netzbetreiber. Im Zuge der

388) siehe Abbildung 11: Entwicklungsphasen des strategischen Denkens

Strategieanalyse erscheint die SWOT-Analyse nicht als zielführend um auch die Aspekte Nachhaltiger Entwicklung zu berücksichtigen. Es sollte daher ein Instrument oder Konzept des Strategischen Nachhaltigkeitsmanagement angewendet werden. Die in dieser Arbeit entwickelte Nachhaltigkeits-Anspruchsgruppen-Analyse erlaubt eine systematische Strategieanalyse um alle Kriterien Nachhaltiger Entwicklung zu berücksichtigen.

Für die Strategieimplementierung ist es von besonderer Bedeutung die entwickelten Nachhaltigkeitsstrategien auch in strategische Zielgrößen zu transformieren um diese in einem integrierten Managementsystem wie der SBSC zu überwachen. Innerhalb der Salzburg AG fehlt ein integriertes Managementsystem. Das bestehende SAP-System (FIBU und KORE) ist für die Integration von ökologischen und sozial-gesellschaftlichen Kennzahlen nicht geeignet. Ein eigenes – für die Unternehmensführung – integriertes Managementsystem würde die gezielte Unternehmenssteuerung auf Basis von ökonomischen, ökologischen und sozial-gesellschaftlichen Kennzahlen erlauben.

Die Aktualisierung der Daten in einem integrierten Managementsystem muss regelmäßig und zeitnah erfolgen um der Unternehmensführung ein genaues Bild der strategischen Ist-Situation zu liefern. Eine regelmäßige und aktuelle Datenbasis ist darüber hinaus ebenso wichtig um einen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlichen zu können. Nur wenn die Datenbasis und die strategischen Zielgrößen zeitnah vorliegen lässt sich ohne großen Aufwand an Ressourcen ein Nachhaltigkeitsbericht generieren. Liegt diese Datenbasis nicht in einem integrierten Managementsystem vor, so wird der Aufwand für einen Nachhaltigkeitsbericht zu groß. Dies dürfte auch in der Praxis oft das Problem sein, woran die Anfertigung eines Nachhaltigkeitsberichtes scheitert.

Der Nachhaltigkeitsbericht dient dem Unternehmen als Kommunikationsmittel mit seinen Anspruchsgruppen. Darüber hinaus „zwingt“ die periodische Anfertigung des Nachhaltigkeitsberichts die Unternehmensführung dazu den Strategieprozess ebenso periodisch durchzuführen. Die Unternehmensstrategie 2008 der Salzburg AG in Form eines 5-Jahres-Plans sowie der Bericht Zukunftskräfte 2006/07 sind vom Planungshorizont her zu lange gestaltet. Eine kürzere Planungsperiode ermöglicht den Strategieentwicklungsprozess regelmäßig durchzuführen um diesen im Idealfall im Unternehmen auch in der Organisation zu verankern. Erst wenn dies erreicht ist, kann zu Recht von einem Strategischen Nachhaltigkeitsmanagement gesprochen werden.

8 Zusammenfassung

8.1 Das NAGA-Konzept als Baustein des Strategischen Nachhaltigkeitsmanagement

Der Strukturwandel des österreichischen Energiemarktes im Zuge der Liberalisierung und der Paradigmenwechsel auf Grund des Konzepts Nachhaltiger Entwicklung führt zu strategischen Implikationen für jedes integrierte Energieversorgungsunternehmen. Inwieweit diese strategischen Anforderungen und Implikationen im Unternehmen berücksichtigt und umgesetzt werden hängt von den Instrumenten und Konzepten des Strategischen Nachhaltigkeitsmanagement sowie der Art (Rationalmodell, Inkrementelles Modell, Interpretatives Modell) des Strategieprozesses ab.

Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement umfasst die Integration und die Umsetzung der Kriterien Nachhaltiger Entwicklung in die strategischen Programme, der Organisationsstruktur und in das Managementsystem des Unternehmens. Die strategische Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien beginnt bei der Strategieanalyse und endet bei der Strategieimplementierung und berücksichtigt im Prozess der Strategieentwicklung alle Dimensionen Nachhaltiger Entwicklung. Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien und Strategien im Allgemeinen ist die Existenz von Strategien als solche. Die Formulierung von Nachhaltigkeitsstrategien im Unternehmen ist daher ein wesentlicher - unternehmensspezifischer - Prozess des Strategischen Nachhaltigkeitsmanagement.

Die Nachhaltigkeits-Anspruchsgruppen-Analyse basiert auf der Gegenüberstellung der Kriterien Nachhaltiger Entwicklung mit den für das Unternehmen relevanten Anspruchsgruppen. Diese Gegenüberstellung in Form einer Matrix ermöglicht die Integration der Aspekte Nachhaltiger Entwicklung in den Prozess der Strategieplanung und erlaubt somit die Generierung von Nachhaltigkeitsstrategien. Eine Nachhaltigkeits-Anspruchsgruppen-Analyse kann sowohl auf Unternehmensebene als auch auf Ebene der strategischen Geschäftseinheiten durchgeführt werden.

Die Nachhaltigkeits-Anspruchsgruppen-Analyse als wichtiger Baustein im NAGA-Konzept kann - wie ausführlich erläutert wurde - zur Entwicklung von Nachhaltigkeitsstrategien herangezogen werden (siehe Abbildung 34). Die Strategieentwicklung beginnt mit dem ersten Teilschritt, der Identifikation der internen und externen Anspruchsgruppen des Unternehmens. In einem zweiten Schritt werden die Beziehungen der Anspruchsgruppen (Ziele: Erwartungen, Befürchtungen)

ermittelt und den Kriterien Nachhaltiger Entwicklung gegenübergestellt. Werden die Kriterien nicht erfüllt, muss das Unternehmen in einem Dialog mit den Anspruchsgruppen die Unstimmigkeiten abklären. Werden die Kriterien erfüllt, können die (bisherigen) Strategien (um)formuliert werden. In einem dritten Schritt erfolgt die Umsetzung der formulierten Strategien in einem kennzahlenorientierten Managementsystem (z.B. Sustainability Balanced Scorecard). Falls dies aus strategischer Sicht notwendig ist muss auch die Aufbau- und Ablauforganisation des Unternehmens angepasst werden. In einem vierten Schritt erfolgt die Veröffentlichung eines Nachhaltigkeitsberichtes um die Unternehmensstrategien zu kommunizieren und einen Dialog zu starten, welcher in einem neuen Zyklus startet. Ein gesamter Zyklus wird - eine parallele Veröffentlichung des Nachhaltigkeitsberichts zum Geschäftsbericht vorausgesetzt - ein Jahr umfassen. Mit jedem Zyklus findet eine kontinuierliche Verbesserung statt (fünfter Schritt), d.h. es findet eine stärkere Integration des Strategischen Nachhaltigkeitsmanagement im Unternehmen statt. Wenn dieser Zyklus regelmäßig „durchlaufen“ wird kann zu Recht von einem institutionalisierten Strategieprozess gesprochen werden. Erst mit der Institutionalisierung des Strategieprozesses in der dargelegten Art und Weise kann von einem Strategischen Nachhaltigkeitsmanagement im Unternehmen gesprochen werden.³⁸⁹

8.2 Zukünftige Entwicklungen in der Energiewirtschaft

Mit der Liberalisierung des österreichischen Elektrizitäts- und Erdgasmarktes wurde ein Strukturwandel initiiert, welcher zu einem wettbewerbsorientierten Umfeld für die integrierten Energieversorgungsunternehmen geführt hat. Viele organisatorische Neuerungen wie zum Beispiel die Einführung von Wettbewerb in der Energieerzeugung und -lieferung durch die Trennung des Energielieferungsbereichs vom Bereich des Energietransports sind dynamische Prozesse. Die Entflechtungsvorschriften werden in naher Zukunft durch ein drittes Richtlinienpaket der Europäischen Kommission verschärft werden.³⁹⁰ Erste Überlegungen zeichnen sich bereits ab. Die Verschärfung der Entflechtungsvorschriften kann einerseits in einer Zunahme der Regulierungsvorschriften (Erhöhung der Kostentransparenz, Stärkung der Kompetenzen der Regulierungsbehörde) und andererseits in einem „Ownership Unbundling“ liegen, d.h. das integrierte Energieversorgungsunternehmen darf nicht mehr der Eigentümer der Netzgesellschaft (SGE Netz) sein.

Die Europäische Kommission sowie die österreichische Regulierungsbehörde sind bestrebt durch entsprechende Maßnahmen (Verschärfung der Entflechtungsvorschriften) den Wettbewerb im leitungsgebundenen Energiemarkt zu erhöhen. Eine Zunahme des Wettbewerbes in der

389) siehe Abbildung 12: Entwicklungsphasen des strategischen Denkens

390) EU-Kommission KOM (2007)1

Energieerzeugung und vor allem in der Energielieferung ist daher nur eine Frage der Zeit. Wie die Energieversorgungsunternehmen auf den zunehmenden Wettbewerb reagieren werden wird von zwei grundsätzlichen Annahmen geprägt sein. Die erste Annahme liegt in einer defensiven Positionierung des Unternehmens gegenüber seinen Konkurrenten, d.h. das Unternehmen ist bestrebt Marktbarrieren aufzubauen um den Wettbewerb im (ehemaligen) angestammten Markt zu vermeiden. Die zweite Annahme gründet auf Offensivstrategien des Unternehmens, d.h. das Unternehmen versucht Wettbewerbsvorteile zu generieren um den wirtschaftlichen Erfolg zu erhöhen. Im Allgemeinen wird das Unternehmen bestrebt sein entweder eine Strategie der Kostenführerschaft oder eine (Produkt-) Differenzierungsstrategie zu implementieren. Der Kostendruck durch die Regulierungsbehörde kann als Konstante im Energiemarkt angenommen werden. Eine Produktdifferenzierung erscheint daher als eine vielversprechende Strategie um Markt- und Produktvorteile gegenüber den Konkurrenten zu generieren. Nachhaltige Entwicklung ermöglicht eine Ausrichtung der Unternehmensstrategie an ökologischen und sozialgesellschaftlichen Werten und bietet somit Differenzierungspotenziale an. Im leitungsgebundenen Energiemarkt sind dies beispielweise Energiedienstleistungen auf Basis erneuerbarer Energieträger oder die Verwendung von IT-Technologie im Rahmen einer automatisierten Abrechnung (zum Beispiel eine monatliche oder unterjährige Abrechnung aller Kunden durch eine automatisierte Zählerdatenfernübertragung).

Der Strukturwandel im Energiemarkt führt auch zu einem strategischen „Umdenken“ im Unternehmen. Die Strukturen in Monopolunternehmen vor der Liberalisierung waren geprägt von einer Finanzgebarung und wandeln sich im Zuge der Liberalisierung hin zu einem im Unternehmen verankerten Strategischen Management. Dieser Veränderungsprozess wird von der Unternehmenskultur beeinflusst. Wie dieser Veränderungsprozess gestaltet wird und welche Rolle die Unternehmenskultur dabei spielt, wurde in dieser Arbeit nicht untersucht, ist aber hinsichtlich der Wahl von defensiven und offensiven Unternehmensstrategien von weiteren Interesse.

Es gibt keinen Wirtschaftsbereich, welcher nicht von IT und Kommunikationstechnologien beeinflusst und verändert wird. Dies trifft ebenso auf den leitungsgebundenen Energiemarkt und insbesondere auf die integrierten Energieversorgungsunternehmen zu. Zu den wichtigsten Einflüssen und Änderungen im kommenden Jahrzehnt zählt die Entwicklung und Implementierung von folgenden Anwendungen:

- vollautomatisierte Zählerdatenfernübertragung für alle Kunden:
Unterjährige Abrechnungen sollen die Transparenz erhöhen und durch den periodischen

Vergleich der Rechnungen (z.B. alle zwei Monate) den Kunden die Möglichkeit zur Energieeinsparung geben

- Vernetzung der dezentralen Energieerzeugungseinheiten:
Eine bidirektionale Vernetzung erlaubt nicht nur die Energieeinspeisung ins Netz sondern auch die Steuerung zwischen den Energieerzeugungseinheiten („virtuelles Kraftwerk“)

Die Integration Nachhaltiger Entwicklung in das Strategische Management wird daher *die* Herausforderung für integrierte Energieversorgungsunternehmen sein, gilt es doch den ökologischen Begrenzungen (Ausstoß an CO₂-Emissionen, Abnahme der fossilen Energieträger, Verringerung der Biodiversität) mit konkreten Maßnahmen zu begegnen und die Belastungen für die Gesellschaft dabei zu minimieren.

8.3 Ausblick

Die Integration Nachhaltiger Entwicklung in den unternehmerischen Aktivitäten wird durch verschiedene Konzepte und Instrumente des Strategischen Nachhaltigkeitsmanagement ermöglicht. Die in der Literatur beschriebenen Konzepte und Instrumente finden sowohl in der normativen, der strategischen als auch der operativen Ebene Anwendung. Darüber hinaus können bestimmte Konzepte und Instrumente in der Strategieentwicklung angewendet werden. Das in dieser Arbeit entwickelte NAGA-Konzept eignet sich insbesondere für die Strategieentwicklung. Dieses Konzept ermöglicht die Entwicklung und Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien für das Unternehmen oder für eine einzelne strategische Geschäftseinheit.

Die Anwendung diese Konzeptes im Speziellen aber auch die Integration Nachhaltiger Entwicklung in die Entscheidungsprozesse des Unternehmens im Allgemeinen werfen die folgenden Fragen auf: Trägt alleine die Existenz von Konzepten und Instrumenten des Strategischen Nachhaltigkeitsmanagement zum unternehmerischen Erfolg bei oder gibt es noch andere Faktoren die zu berücksichtigen sind? Hat die Unternehmenskultur einen Einfluss auf die Einführung eines Strategischen Nachhaltigkeitsmanagement bzw. haben Nachhaltigkeitsstrategien einen Einfluss auf die Unternehmenskultur und die Unternehmensphilosophie des Unternehmens? Gibt es bestimmte Faktoren warum das Konzept Nachhaltiger Entwicklung überhaupt keinen Eingang in den unternehmerischen Aktivitäten findet?

Die Entwicklung und Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien kann den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens erhöhen und ökologische und sozial-gesellschaftliche Belastungen senken. Wie groß der Beitrag zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens auf Grund eines

Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement ist, ist Gegenstand der Strategieinhaltsforschung. In diesem Zusammenhang werden folgende Fragen aufgeworfen: Wie groß ist der wirtschaftliche Erfolg durch ein Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement im Unternehmen? Ist der wirtschaftliche Erfolg bei vergleichbaren Unternehmen ohne Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement geringer? Führt die börsenrechtliche Notierung in einem Nachhaltigkeitsindex zu einer Verbesserung der Bonität und zu einer Verbesserung des Images und der Reputation des Unternehmens?

Durch die Liberalisierung des leitungsgebundenen Energiemarktes wird Wettbewerb auf der Ebene der Energieerzeugung und -lieferung ermöglicht. Die Bereitschaft des österreichischen Energieverbrauchers den Energielieferanten zu wechseln kann im internationalen Vergleich als niedrig bezeichnet werden.³⁹¹ In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage: Durch welche Maßnahmen wird der Wettbewerb erhöht? Führen „strengere“ Regulierungsvorschriften oder ein „Ownership Unbundling“ zu mehr Wettbewerb im leitungsgebundenen Energiemarkt?

Ein stabiles und kostengünstiges Energieversorgungssystem ist für jede Volkswirtschaft von Bedeutung um eine Nachhaltige Entwicklung gewährleisten zu können. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage: Wer kann ein stabiles und vor allem kostengünstiges Energieversorgungssystem gewährleisten? Begünstigen öffentliche oder private Eigentümerstrukturen eine kostengünstigere Energieversorgung? Ist der Risikoaufschlag im Markt höher oder geringer als die Monopolrendite vor der Liberalisierung?

Die dezentrale Energieerzeugung, die Erhöhung der Effizienz von Endgeräten sowie die Änderung der Lastflüsse in den Netzen auf Grund der Liberalisierung führen zu einer Änderung der gesamten Netzbelastung. Insbesondere die Netzbetreiber stehen vor der Herausforderung ihre Netze umzustrukturieren; dabei stehen die folgenden Fragen im Vordergrund: Welche strukturellen und technischen Änderungen müssen vorgenommen werden, damit die Versorgungssicherheit bei einer zunehmenden Anzahl von dezentralen Energieerzeugungsanlagen gewährleistet wird? Welche weiteren Faktoren führen zu einer bedeutenden Veränderung der Netzbelastung?

Ein weiterer Forschungsbedarf ist somit in vielfältiger Weise gegeben. Der hier aufgezeigte weitere Forschungsbedarf verdeutlicht, wie bedeutend ein Strategisches Management und insbesondere ein Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement für integrierte Energieversorgungsunternehmen ist, um den zukünftigen Anforderungen in einem dynamischen Energiemarkt erfolgreich begegnen zu können.

391) vgl. BWB (2006), S.33

Literaturverzeichnis

AACHENER STIFTUNG: Lexikon der Nachhaltigkeit, Online im Internet:

http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/geschichte_10/Der_Weg_von_Stockholm_nach_Rio_47/index.htm (Abruf: 1.1.2007)

ANDREWS, K.: The Concept of Corporate Strategy, United States: Dow Jones-Irwin, 1971. ISBN 0870940120

ANSOFF, I.: Corporate Strategy, United States: MacGraw Hill, 1965. ISBN 0875848850

BAUMGARTNER, R.; BIEDERMANN, H.; EBNER, D.; POSCH, W.: Sustainability Management for Industries – Wertsteigerung durch Nachhaltigkeit, München und Hering: Rainer Hampp Verlag, 2005. ISBN 3-87988-988-0

BAUMGARTNER, R.; BIEDERMANN, H.; KLÜGL, F.; SCHNEEBERGER, T.; STROHMEIER, G.; ZIELOWSKI, C.: Generic Management – Unternehmensführung in einem komplexen und dynamischen Umfeld, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, 2006. ISBN 3-8350-0369-0

BAUMGARTNER, R.; BIEDERMANN, H.; EBNER, D.: Sustainability Management for Industries – Unternehmenspraxis und Nachhaltigkeit, Herausforderungen, Konzepte und Erfahrungen, München und Hering: Rainer Hampp Verlag, 2007. ISBN 978-3-86618-128-1

BERG et al.: Deregulierung und Privatisierung: Gewolltes-erreichtes-Versäumtes, Berlin: Dunker & Humboldt, 2002. ISBN 3-428-10760-8

BGBI. I Nr. 82/2003, Wasserrechtsgesetz, Online im Internet: <[http://ris.bka.gv.at/taweb-cgi/taweb?x=d&o=d&v=bnd&d=BND&i=10410&p=6&q=%20%20%20%20%20%20%20%20und%20\(20051129\)>=IDAT%20und%2020051129](http://ris.bka.gv.at/taweb-cgi/taweb?x=d&o=d&v=bnd&d=BND&i=10410&p=6&q=%20%20%20%20%20%20%20%20und%20(20051129)>=IDAT%20und%2020051129)> (Abruf: 1.1.2006)

BGBI. I Nr. 46/2004, Emissionszertifikatengesetz, Online im Internet: <[http://ris.bka.gv.at/taweb-cgi/taweb/?x=d&o=l&v=bnd&db=BND&q=%7B\\$QUERY%7D&sl=1500&t=doc4.tmpl&s=\(I%20135/2004\):QUELLE](http://ris.bka.gv.at/taweb-cgi/taweb/?x=d&o=l&v=bnd&db=BND&q=%7B$QUERY%7D&sl=1500&t=doc4.tmpl&s=(I%20135/2004):QUELLE)> (Abruf: 1.5.2006)

BGBI. I Nr. 92/2004, Energieabgabenvergütungsgesetz, Online im Internet: <[http://ris.bka.gv.at/taweb-cgi/taweb/?x=d&o=l&v=bnd&db=BND&q=%7B\\$QUERY%7D&sl=1500&t=doc4.tmpl&s=\(I%2092/2004\):QUELLE](http://ris.bka.gv.at/taweb-cgi/taweb/?x=d&o=l&v=bnd&db=BND&q=%7B$QUERY%7D&sl=1500&t=doc4.tmpl&s=(I%2092/2004):QUELLE)> (Abruf: 1.1.2006)

BGBI. I Nr. 137/2006, Energieausweis-Vorlage-Gesetz, Online im Internet: <[http://ris.bka.gv.at/taweb-cgi/taweb/?x=d&o=l&v=bnd&db=BND&q={%7B\\$QUERY%7D&sl=1500&t=doc4.tmpl&s=\(I+137/2006\):QUELLE](http://ris.bka.gv.at/taweb-cgi/taweb/?x=d&o=l&v=bnd&db=BND&q={%7B$QUERY%7D&sl=1500&t=doc4.tmpl&s=(I+137/2006):QUELLE)> (Abruf: 1.2.2008)

BGBI. I Nr. 106/2006, Energieversorgungssicherheitsgesetz 2006, Online im Internet: <http://www.e-control.at/portal/page/portal/ECONTROL_HOME/INTERN/ADMINISTRATION/DATEIEN/GESETZ_E/kons_Fassung_2006_07_01.pdf> (Abruf: 1.8.2006)

BGBI. I Nr. 126/2007, Ökodesignverordnung, Online im Internet: <http://ris1.bka.gv.at/authentic/findbgbi.aspx?name=entwurf&format=pdf&docid=COO_2026_100_2_346422> (Abruf: 1.1.2008)

BLEICHER, K.: Normatives Management: Politik, Verfassung und Philosophie des Unternehmens, Frankfurt: Campus Verlag, 1994. ISBN 3-593-35069-6

BLEICHER, K.: Das Konzept Integriertes Management, Frankfurt: Campus Verlag, 1991. ISBN 3-593-34480-7

BOWER, J., L.: Managing the Resource Allocation Process, United States: Perseus Distribution Services, 1970. ISBN 0875840833

BUNDESKANZLERAMT ÖSTERREICH: Regierungsprogramm 2007-2010: Wien, 2007. Online im Internet: <<http://www.austria.gv.at/DocView.axd?CobId=19542>> (Abruf: 1.1.2008)

BUNDESMINISTERIUM FÜR ARBEIT UND WIRTSCHAFT: 1. Effizienzaktionsplan der Republik Österreich: Wien, Austrian Energy Agency, 2007. Online im Internet: <http://ec.europa.eu/energy/demand/legislation/doc/neeap/austria_neeap_de.pdf> (Abruf: 1.1.2008)

BUNDESMINISTERIUM FÜR LAND- UND FORSTWIRTSCHAFT, UMWELT UND WASSERWIRTSCHAFT: Die österreichische Strategie zur Nachhaltigen Entwicklung: Wien, 2002. Online im Internet: <http://www.nachhaltigkeit.at/strategie/pdf/strategie020709_de.pdf> (Abruf: 1.1.2005)

BUNDESMINISTERIUM FÜR LAND- UND FORSTWIRTSCHAFT, UMWELT UND WASSERWIRTSCHAFT: Bericht über die Richtlinie 2001/77/EG:Wien, 2003. Online im Internet: <http://ec.europa.eu/energy/res/legislation/doc/electricity/member_states/austria_2003_report_de.pdf> (Abruf: 1.1.2006)

BUNDESMINISTERIUM FÜR LAND- UND FORSTWIRTSCHAFT, UMWELT UND WASSERWIRTSCHAFT: Nationaler Biomasseaktionsplan für Österreich – Begutachtungsentwurf: Wien, 2006. Online im Internet: <<http://www.lebensministerium.at/filemanager/download/16310>> (Abruf: 10.3.2007)

BUNDESMINISTERIUM FÜR LAND- UND FORSTWIRTSCHAFT, UMWELT UND WASSERWIRTSCHAFT: Kyoto-Fortschrittsbericht Österreich 1990-2004: Wien, 2006. Online im Internet: <<http://www.umweltbundesamt.at/fileadmin/site/publikationen/REP0011.pdf>> (Abruf: 1.1.2007)

BUNDESMINISTERIUM FÜR LAND- UND FORSTWIRTSCHAFT, UMWELT UND WASSERWIRTSCHAFT: Erster nationaler Bericht zur Umsetzung der EU-Strategie für nachhaltige Entwicklung: Wien, 2007. Online im Internet: <<http://www.lebensministerium.at/filemanager/download/23376>> (Abruf: 1.10.2007)

BUNDESMINISTERIUM FÜR LAND- UND FORSTWIRTSCHAFT, UMWELT UND WASSERWIRTSCHAFT: Klimaschutzstrategie - Anpassung der Klimastrategie Österreichs zur Erreichung des Kyoto-Ziels 2008-2012: Wien, 2007. Online im Internet: <<http://www.klimaschutz.bka.gv.at/DocView.axd?CobId=21984>> (Abruf: 1.5.2007)

BUNDESMINISTERIUM FÜR UMWELT; NATURSCHUTZ UND REAKTORSICHERHEIT (BMU): Nachhaltigkeitsberichterstattung: Empfehlungen für eine gute Unternehmenspraxis: BMU, Berlin, 2007. Online im Internet: <http://www.bmu.de/files/pdfs/allgemein/application/pdf/broschuere_nachhaltigkeitsbericht.pdf> (Abruf: 1.1.2008)

BUNDESWETTBEWERBSBEHÖRDE: Endbericht Strom: Wien, 2006. Online im Internet: <<http://www.bwb.gv.at/NR/rdonlyres/3236A7BD-7697-4594-BDD4-15F6B8EB8E24/26974/EndberichtStromfinal1106.pdf>> (Abruf: 1.1.2007)

BUNDESWETTBEWERBSBEHÖRDE: Endbericht Gas: Wien, 2006. Online im Internet: <<http://www.bwb.gv.at/NR/rdonlyres/3236A7BD-7697-4594-BDD4-15F6B8EB8E24/26975/EndberichtFinal112006.pdf>> (Abruf: 1.1.2007)

BURMANN, C.: Strategische Flexibilität und Strategiewechsel als Determinanten des Unternehmenswertes, Reihe: Neue betriebswirtschaftliche Forschung, Band: 292, Wiesbaden, 2002, zugleich Habilitationsschrift Universität Münster, 2001.

CHANDLER, A.: Strategy and Structure, United States: MIT Press, 1962. ISBN 978-0875841267

DÖRING R.: Wie stark ist schwache, wie schwach ist starke Nachhaltigkeit: Greifswald, 2004. ISSN 1437-6989

DROSDOWSKI, G.: Duden Fremdwörterbuch, 5. Auflage, Mannheim, 1990.

DYLLICK, T.: Erfolgsbedingungen ökologischer Wettbewerbsstrategien, in: Umweltschutz im globalen Wettbewerb: neue Spielregeln für das grenzenlose Unternehmen, Berlin: Fichtner, K., 2003.

EBNER, D.: Assessing Corporate Social Responsibility in Industrial Firms: the CSR.assessment. Dissertation an der Montanuniversität Leoben, 2008.

ENERGIE-CONTROL GMBH: Jahresbericht: Wien, 2004. Online im Internet: <http://www.e-control.at/portal/page/portal/ECONTROL_HOME/INTERN/ADMINISTRATION/DATEIEN/PUBLIKATIONEN/JAHRESBERICHTE/ECG_JB_2004_DT.PDF> (Abruf: 1.1.2006)

ENERGIE-CONTROL GMBH: Gleichbehandlungsprogramme österreichischer Gasnetzbetreiber Gesamtbericht 2005: Wien, 2006. Online im Internet: <http://www.e-control.at/portal/page/potal/ECONTROL_HOME/INTERN/ADMINISTRATION/DATEIEN/ROBERT_GAS/UNBUNDLING_UEBEREINSTIMMUNGSPROGRAMM/Gesamtbericht_2005_280806.pdf> (Abruf: 1.1.2007)

ENERGIE-CONTROL GMBH: Sonstige Marktregeln Erdgas: Wien, 2006. Online im Internet: <http://www.e-control.at/portal/page/portal/ECONTROL_HOME/STROM/MARKTREGELN/SONSTIGE_MARKTREGELN> (Abruf: 1.3.2007)

ENERGIE-CONTROL GMBH: Sonstige Marktregeln Strom: Wien, 2006. Online im Internet: <http://www.e-control.at/portal/page/portal/ECONTROL_HOME/GAS/MARKTREGELN/OMR%201%201%202007> (Abruf: 1.3.2007)

ESCHENBACH, R.; ESCHENBACH, S.; KUNESCH, H.: Strategische Konzepte: Management Ansätze von Ansoff bis Ulrich: Stuttgart, Schäffer-Poeschel, 2003. ISBN 3-7910-2134-6

BÜHNER, R.: Strategie und Organisation, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden, 1985.

E-ON AG: CSR-Bericht 2006, Düsseldorf, 2007. Online im Internet: http://www.eon.com/de/downloads/CSR_D_06.pdf (Abruf: 1.10.2007)

EUROPÄISCHE KOMMISSION: Richtlinie 2000/60/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 23. Oktober 2000 zur Schaffung eines Ordnungsrahmens für Maßnahmen der Gemeinschaft im Bereich der Wasserpolitik: Brüssel, 2000. Online im Internet: <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/de/consleg/2000/L/02000L0060-20011216-de.pdf>> (Abruf: 1.1.2005)

EUROPÄISCHE KOMMISSION: Nachhaltige Entwicklung in Europa für eine bessere Welt: Strategie der Europäischen Union für die nachhaltige Entwicklung: KOM(2001)264, Brüssel, 2001. Online im Internet: <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0264:FIN:DE:PDF>> (Abruf: 1.1.2005)

EUROPÄISCHE KOMMISSION: Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen: Brüssel, KOM(2001)366, 2001. Online im Internet: <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0366:FIN:DE:PDF>> (Abruf: 1.1.2005)

EUROPÄISCHE KOMMISSION: Richtlinie 2001/77/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 27. September 2001 zur Förderung der Stromerzeugung aus erneuerbaren Energiequellen im Elektrizitätsbinnenmarkt: Brüssel, 2001. Online im Internet: <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2001:283:0033:0040:DE:PDF>> (Abruf: 1.1.2006)

EUROPÄISCHE KOMMISSION: Mitteilung der Kommission betreffend die soziale Verantwortung der Unternehmen – ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung, KOM(2002)347, 2002. Online im Internet: <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2002:0347:FIN:DE:PDF>> (Abruf: 1.1.2005)

EUROPÄISCHE KOMMISSION: Richtlinie 2002/91/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 16. Dezember 2002 über die Gesamtenergieeffizienz von Gebäuden: Brüssel, 2002. Online im Internet: <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:001:0065:0071:DE:PDF>> (Abruf: 1.1.2005)

EUROPÄISCHE KOMMISSION: Richtlinie 2003/30/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 8. Mai 2003 zur Förderung der Verwendung von Biokraftstoffen der anderen erneuerbaren Kraftstoffen im Verkehrssektor: Brüssel, 2003. Online im Internet: <http://ec.europa.eu/energy/res/legislation/doc/biofuels/de_final.pdf> (Abruf: 1.4.2005)

EUROPÄISCHE KOMMISSION: Richtlinie 2003/54/EG des europäischen Parlaments und des Rates vom 26. Juni 2003 über gemeinsame Vorschriften für den Elektrizitätsbinnenmarkt und zur Aufhebung der Richtlinie 96/92/EG: Brüssel, 2003. Online im Internet: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/de/oj/2003/l_176/l_17620030715de00370055.pdf> (Abruf: 1.1.2007)

EUROPÄISCHE KOMMISSION: Richtlinie 2003/55/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 26. Juni 2003 über gemeinsame Vorschriften für den Erdgasbinnenmarkt und zur Aufhebung der Richtlinie 98/30/EG: Brüssel, 2003. Online im Internet: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/de/oj/2003/l_176/l_17620030715de00570078.pdf> (Abruf: 1.1.2007)

EUROPÄISCHE KOMMISSION: Richtlinie 2003/87/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 13. Oktober 2003 über ein System für den Handel mit Treibhausgasemissionszertifikaten in der Gemeinschaft und zur Änderung der Richtlinie 96/61/EG des Rates: Brüssel, 2003. Online im Internet: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/de/oj/2003/l_275/l_27520031025_de00320046.pdf> (Abruf: 1.1.2005)

EUROPÄISCHE KOMMISSION: Richtlinie 2003/96/EG des Rates 27. Oktober 2003 zur Restrukturierung der gemeinschaftlichen Rahmenvorschriften zur Besteuerung von Energieerzeugnissen und elektrischem Strom: Brüssel, 2003. Online im Internet: <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32003L0096:DE:HTML>> (Abruf: 1.6.2005)

EUROPÄISCHE KOMMISSION: European Multistakeholder Forum on CSR: Brüssel, 2004. Online im Internet: <circa.europa.eu/irc/empl/csr_eu_multi_stakeholder_forum/info/data/en/CSR%20Forum%20final%20report.pdf> (Abruf: 1.1.2006)

EUROPÄISCHE KOMMISSION: Richtlinie 2004/8/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 11. Februar 2004 über die Förderung einer am Nutzwärmebedarf orientierten Kraft-Wärme-Kopplung im Energiebinnenmarkt und zur Änderung der Richtlinie 92/42/EWG: Brüssel, 2004. Online im Internet: <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2004:052:0050:0060:DE:PDF>> (Abruf: 1.1.2006)

EUROPÄISCHE KOMMISSION: Richtlinie 2004/67/EG des Rates vom 26. April 2004 zur Gewährleistung der sicheren Erdgasversorgung: Brüssel, 2004. Online im Internet: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/de/oj/2004/l_127/l_12720040429de00920096.pdf> (Abruf: 1.1.2006)

EUROPÄISCHE KOMMISSION: Mitteilung der Kommission an den Rat und das Europäische Parlament - Überprüfung der EU-Strategie der nachhaltigen Entwicklung 2005: Erste Bestandsaufnahmen und künftige Leitlinien, KOM(2005)37, 2005. Online im Internet: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/de/com/2005/com2005_0037de01.pdf> (Abruf: 1.1.2005)

EUROPÄISCHE KOMMISSION: Richtlinie 2005/89/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 18. Januar 2006 über Maßnahmen zur Gewährleistung der Sicherheit der Elektrizitätsversorgung und von Infrastrukturinvestitionen: Brüssel, 2005. Online im Internet: <http://www.ove.at/law/energie/pdf/Ril2005_89_EG.pdf> (Abruf: 1.1.2006)

EUROPÄISCHE KOMMISSION: Grünbuch für eine europäische Strategie für nachhaltige, wettbewerbsfähige und sichere Energie: KOM(2006)105, Brüssel, 2006. Online im Internet: <http://ec.europa.eu/energy/green-paper-energy/doc/2006_03_08_gp_document_de.pdf> (Abruf: 1.1.2007)

EUROPÄISCHE KOMMISSION: Richtlinie 2006/32/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 5. April 2006 über Endenergieeffizienz und Energiedienstleistungen und zur Aufhebung der Richtlinie 93/76/EWG: Brüssel, 2006. Online im Internet: <http://europa.eu.int/eur-lex/lex/LexUriServ/site/de/oj/2006/l_114/l_11420060427de00640085.pdf> (Abruf: 1.1.2007)

EUROPÄISCHE KOMMISSION: Mitteilung der Kommission an den Rat und das europäische Parlament – Aussichten für den Erdgas- und den Elektrizitätsbinnenmarkt: KOM(2006)841, Brüssel, 2006. Online im Internet: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/de/com/2006/com2006_0841de01.pdf> (Abruf: 1.2.2007)

EUROPÄISCHE KOMMISSION: Mitteilung der Kommission an den Rat und das europäische Parlament - Eine Energiepolitik für Europa: KOM(2007)1, Brüssel, 2006. Online im Internet: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/de/com/2007/com2007_0001de01.pdf> (Abruf: 1.2.2007)

EUROPÄISCHE KOMMISSION: Vermerk der GD Energie und Verkehr zu den Richtlinien 2003/54/EG und 2003/55/EG über den Elektrizitäts- und Erdgasbinnenmarkt - Entflechtungsregelung, Brüssel, 2004. Online im Internet: <http://ec.europa.eu/energy/electricity/legislation/notes_for_implementation_en.htm> (Abruf: 1.2.2007)

FOERSTER, Heinz; GLASERFELD, Ernst; HEJL, Peter M.; SCHMIDT, Siegfried J.; WATZLAWICK, Paul: Einführung in den Konstruktivismus, Schriften der Carl Friedrich von Siemens Stiftung 1985, München, 1997. ISBN 3492211658

- FREEMANN, R.: Strategic Management. A Stakeholder Approach, Pitman, Boston, 1984.
- GLOBAL REPORTING INITIATIVE: Leitfaden zur Nachhaltigkeitsberichterstattung: Version 3.0, 2006. Online im Internet: <http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/17D902C9-E3D1-422A-8D61-BE210D7D823E/0/G3_Leitfaden.pdf> (Abruf: 1.1.2008)
- GLOBAL REPORTING INITIATIVE: Sustainability Reporting Guidelines & Electric Utility Sector Supplement – Draft: Version 3.0, 2007. Online im Internet: <http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/133469FE-6C9D-4894-B21A-1562314F1FF7/0/EUSS_Pilot.pdf> (Abruf: 1.1.2008)
- HAARMANN HÜGEL: Rechtsgutachten zur Auslegung der Unbundling-Bestimmungen der Richtlinie 2003/55/EG: Wien, 2004.
- HAASIS, H. D.; HÜLSMANN, M.; MÜLLER-CHRIST, G.: Betriebswirtschaftslehre und Nachhaltigkeit – Bestandsaufnahme und Forschungsprogramm: Wiesbaden, Deutscher Universitäts-Verlag, 2004. ISBN 3-8244-0759-0
- HARDTKE, A.; PREHN, M.: Perspektiven der Nachhaltigkeit – Vom Leitbild zur Erfolgsstrategie: Wiesbaden, Gabler, 2001. ISBN 3-409-11715-6
- HART, S. L.: A „natural-resource based view“ of the firm, Academy of Management Review, 1995. S. 874-907
- HAUFF, V.: Unsere gemeinsame Zukunft. Der Bundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung: Greven, Eggenkamp Verlag, 1987. ISBN 3923166168
- HUMMEL, J.: Strategisches Öko-Controlling: Wiesbaden, Gabler, 2000. ISBN 3-8244-7256-2
Dissertation an der Universität St. Gallen, 1997.
- HUNGENBERG, H.: Strategisches Management in Unternehmen: Wiesbaden, Gabler, 2004. ISBN 3-409-33063-1
- HÜLSMANN, M.: Management im Orientierungsdilemma: Unternehmen zwischen Effizienz und Nachhaltigkeit, Wiesbaden, 2003. Dissertation an der Universität Bremen, 2002.
- JANISCH, M.: Das strategische Anspruchsgruppenmanagement: vom Shareholder Value zum Stakeholder Value, Bern, Stuttgart, Wien, 1993. ISBN 3-258-08411-8. Dissertation an der Hochschule St. Gallen, 1992.
- KAPLAN R. S.; NORTON, D. P.: The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance. In: Harvard Business Review. 1992, January-February S. 71-79.
- KATES, R. W.; PARRIS, T. M.; LEISEROWITZ, A. M.: What is sustainable Development? Environment: Science and Policy for Sustainable Development, 2005. Volume 47, Nummer 3, S. 8-21 Online im Internet: <http://www.ksg.harvard.edu/sustsci/ists/docs/whatisSD_env_kates_0504.pdf> (Abruf: 1.1.2006)
- KIRCHHOFF CONSULT AG: Studie der Kirchhoff Consult AG: Internationaler Vergleich von CSR-Kommunikation im Internet, 2007. Online im Internet: http://www.kirchhoff.de/uploads/media/KC_CSR_Studie_01.pdf> (Abruf: 1.10.2008)
- KLAUS, P.: Durch den Strategie-Theorien-Dschungel zu einem strategischen Management Paradigma?, in: Die Betriebswirtschaft: DBW, 47, Jahrgang 1987, S. 50-68

- KÖNIG, K.: Themen und Konzepte der Strategieprozessforschung im kritischen Vergleich: Diplomarbeit, Universität Konstanz, 2001.
- KOENIG et al.: Das energierechtliche Unbundling-Regime: Wien, 2003.
- LOEW, T.; BRAUN, S.: Organisatorische Umsetzung von CSR: Vom Umweltmanagement zur Sustainable Corporate Governance: Future e.V., Berlin, 2006. Online im Internet: <http://www.4sustainability.org/downloads/Loew_Braun_2006_Organisatorische_Umsetzung_von_CSR.pdf> (Abruf: 1.1.2008)
- MARKARD, J.: Strommarkt im Wandel: Zürich, vdf Hochschulverlag der ETH Zürich, 2004. ISBN 3-7281-2955-0
- MICHEL, S.: Kundenbindungsmanagement von Energieversorgungsunternehmen vor dem Hintergrund liberalisierter Märkte, Hannover, 2004. Dissertation an der Universität Hannover, 2004.
- MINTZBERG, H.: The strategy concept I: five P's for Strategy: California Management Review, 1987, S.11-24.
- MINTZBERG, H.: Strategy formation: schools of thought, in Fredrickson J.W.: Perspectives on Strategic Management, Grand Rapids et al., 1990b. S.105-235.
- MÜLLER-CHRIST, G.; HÜLSMANN, M.: Quo vadis Umweltmanagement? Entwicklungsperspektiven einer nachhaltigkeitsorientierten Managementlehre, in: Die Betriebswirtschaft (DBW), 3/03, 2003. S.257-277.
- MÜLLER-CHRIST, G.: Nachhaltigen Ressourcenmanagement – eine wirtschaftsökologische Fundierung, Reihe: Theorie der Unternehmung, Band 10, Marburg, 2001. Habilitation an der Universität Bayreuth, 2000.
- MÜLLER-STEWENS, G.; LECHNER, C.: Strategische Prozessforschung: Zentrale Fragestellungen und Entwicklungstendenzen: Arbeitspapier Nr. 33, Universität St. Gallen, 1999. Online im Internet: <[http://www.ifb.unisg.ch/org/IfB/strategy.nsf/SysWebResources/StrategProzessForschung/\\$FILE/StrategProzessForschung.pdf](http://www.ifb.unisg.ch/org/IfB/strategy.nsf/SysWebResources/StrategProzessForschung/$FILE/StrategProzessForschung.pdf)> (Abruf: 1.10.2004)
- MÜLLER-STEWENS, G.; LECHNER, C.: Strategisches Management – Der St.-Galler-General-Management-Navigator: Stuttgart, Schäffer-Poeschel, 2001. ISBN 3-7910-1840-X
- NINCK, M.: Zauberwort Nachhaltigkeit, Zürich: VdF, Hochschulverlag an der ETH, 1997.
- NICOLAI, A. T.: Die Strategie-Industrie: systemtheoretische Analyse des Zusammenspiels von Wissenschaft, Praxis und Unternehmensberatung, Wiesbaden, 2000.
- POSCH, W.: Die strategische Ausrichtung von kommunalen Energieversorgungsunternehmen unter Berücksichtigung des „Integrated Resource Planning“-Konzeptes und möglicher Strukturen im Elektrizitätsmarkt, Teil I, II und III, Leoben, 1996. Dissertation an der Montanuniversität Leoben, 1996.
- PROMBERGER et al.: Unternehmen und Nachhaltigkeit – Eine managementorientierte Einführung in die Grundlagen nachhaltigen Wirtschaftens: Linde Verlag, Wien, 2006. ISBN 3-7073-0972-X

ÖGUT: Energie-Contracting, Wien, 2008, Online im Internet:
<http://www.oegut.at/de/themen/contracting/index.php> (Abruf: 1.10.2008)

ÖSTERREICHISCHE BUNDESREGIERUNG: Regierungsprogramm für die XXII. Gesetzgebungsperiode, Wien, 2003. Online im Internet:
<<http://www.austria.gv.at/2004/4/7/Regierprogr28.2.03.pdf>> (Abruf: 1.10.2007)

ÖSTERREICHISCHES INSTITUT FÜR NACHHALTIGE ENTWICKLUNG: Reporting about Sustainability – In 7 Schritten zum Nachhaltigkeitsbericht, Wien, ÖIN, 2003. Online im Internet:
<http://dyn.boku.ac.at/oin/_artikel/leitfaden_report_sust_de.pdf> (Abruf: 1.1.2007)

RAT DER EUROPÄISCHEN UNION: Die erneuerte EU-Strategie für nachhaltige Entwicklung, 10917/06, Brüssel, 2006. Online im Internet: <http://www.nachhaltigkeit.at/monthly/2006-07/pdf/EU-SDS_final_version_2006_June26_de.PDF> (Abruf: 1.1.2007)

RESPECT AUSTRIA: CSR-Leitfaden: Erfolgreich wirtschaften. Verantwortungsvoll handeln. Wien, 2005. Online im Internet: <http://www.respect.at/site/article_detail_border.siteswift?so=all&do=all&c=download&d=article%3A2142%3A4> (Abruf: 1.1.2007)

RUSCH, G.: Konstruktivistische Ökonomik, Marburg, 2006. ISBN 3895185094

SALZBURG AG: Geschäftsbericht 2006: Salzburg. Online im Internet: < http://www.salzburg-ag.at/fileadmin/user_upload/Infomenu/Unternehmen/geschaeftsbericht_2006_web.pdf > (Abruf: 1.6.2007)

SALZBURG AG: Unternehmensstrategie 2008: Salzburg, 2005.

SALZBURG AG: Zukunftskräfte-Bericht 2006/07: Salzburg. Online im Internet: < http://www.salzburg-ag.at/fileadmin/user_upload/unternehmen/Zukunftskraefte0607_Web.pdf > (Abruf: 1.1.2008)

SCHALTEGGER, S.; DYLLICK, T.: Nachhaltig managen mit der Balanced Scorecard, München: Gabler, 2001. ISBN 3-409-12080-7

SCHALTEGGER et al.: Sustainability Management in Business Enterprises - Concepts and Instruments for Sustainable Organisation Development, 2002. Online im Internet: <<http://www.uni-lueneburg.de/umanagement/pdf-dateien/publikationen-download/31-3%20downloadversion.pdf>> (Abruf: 1.1.2005)

SCHALTEGGER et al.: Nachhaltigkeitsmanagement im Unternehmen: BMU, Berlin, 2007. ISBN 978-3-935630-60-3

SHARMA, S.; ARAGON-CORREA, J. A.: Corporate Environmental Strategy and Competitive Advantage, Cheltenham, Edward Elgar Publishing, 2005. ISBN 1-845542-005-5

SHARMA, S.; VREDENBERG, H.: Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities, Strategic Management Journal, 1998. S. 729-753

SCHREYÖGG, G.: Strategisches Management – Entwicklungstendenzen und Zukunftsperspektiven, in: Die Unternehmung: schweizerische Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Band: 53, 1999, S. 387-407

SCHÖNBORN, G.; STEINERT, A.: Sustainability Agenda – Nachhaltigkeitskommunikation für Unternehmen und Institutionen: Hermann Luchterhand Verlag, Neuwied, 2001. ISBN 3-472-04575-2

STERN, N.: Zusammenfassung des Stern-Review - Der wirtschaftliche Aspekt des Klimawandels, Cambridge, Cambridge University Press, 2006. Online im Internet: <http://www.hm-treasury.gov.uk/media/EBA/F9/stern_longsummary_german.pdf> (Abruf: 1.2.2007)

STIGLER et al.: Energiewirtschaftliche und ökonomische Bewertung potenzieller Auswirkungen der Umsetzung der EU-Wasserrahmenrichtlinie auf die Wasserkraft, im Auftrag des VEÖ, TU-Graz, 2005. Online im Internet: <http://gpool.lfrz.at/gpoolexport/media/file/Auswirkungen_WRRL_auf_Wasserkraft-Studie.pdf> (Abruf: 1.10.2007)

STRIGL et al.: Warum sich Unternehmen mit Nachhaltigkeit beschäftigen sollten?: Wien, 2003. Online im Internet: <http://dyn.boku.ac.at/oin/_artikel/nachhaltigkeit_in_unternehmen.pdf> (Abruf: 1.1.2008)

STRIGL, A.; RESEL, K.; KANATSCHNIG, D.: Reporting about Sustainability - In sieben Schritten zum Nachhaltigkeitsbericht: Österreichisches Institut für nachhaltige Entwicklung, Wien, 2003. Online im Internet: <http://dyn.boku.ac.at/oin/_artikel/leitfaden_report_sust_de.pdf> (Abruf: 1.1.2005)

UNDP: Millenium Development Goals Report: New York, 2007. Online im Internet: <http://mdgs.un.org/unsd/mdg/Resources/Static/Products/Progress2007/UNSD_MDG_Report_2007e.pdf> (Abruf: 1.8.2007)

UNEP: The Report of the United Nations Conference on the Human Environment: Stockholm, 1972. Online im Internet: <<http://www.unep.org/Documents.Multilingual/Default.asp?DocumentID=97>> (Abruf: 1.1.2005)

UNEP: The Rio-Declaration on Environment and Development: Rio de Janeiro, 1992. Online im Internet: <http://www.unep.org/dpdl/Law/PDF/Rio_Declaration.pdf> (Abruf: 1.1.2006)

UNEP: IPCC-Bericht Klimaänderung 2007 - Zusammenfassung für politische Entscheidungsträger: Bern/Wien/Berlin, 2007. Online im Internet: <<http://www.de-ipcc.de/download/IPCC2007-FullDocument.pdf>> (Abruf: 1.8.2007)

VERBUND AG: Nachhaltigkeitsbericht 2006, Wien, 2007. Online im Internet: <http://reports.verbund.at/2006/nhb/servicesseiten/downloads/files/gesamt_vb_csr06.pdf>(Abruf: 1.10.2007)

WALLNER, H. P.; NARODOSLAWSKY, M.: Inseln der Nachhaltigkeit: St. Pölten: Buchverlag, 2002. ISBN: 3-85326-192-2

WALLNER, H. P.; SCHAUER, K.; KRESSE D.: Erfolg mit der Business Agenda 21: München, oekom Verlag, 2004. ISBN: 3-936581-77-0

WBCSD: Sustainability in the electricity utility sector, England: Earthprint, 2002. ISBN 2940240264

WEINGARTNER, G.; Artikel 82 EGV und die österreichische Elektrizitätswirtschaft: Wien, Facultas Buchverlag AG, 2002. ISBN: 3-85114-689-1

WELGE, K. M.; AL-LAHAM A.: Strategisches Management: Grundlagen - Prozess - Implementierung, Wiesbaden: Gabler, 2003. ISBN 3-409-43866-1

WKO: Entwurf zur Umsetzung der Richtlinie 2006/32/EG über Endenergieeffizienz, Wien. 2006.
Online im Internet: <http://portal.wko.at/wk/startseite_th.wk?ttid=0&brid=45&sbid=590&dstid=0&mitDetails=1&typ=1&AZ=1&angid=1> (Abruf: 1.1.2007)

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Regulierte und nicht regulierte Stufen der Wertschöpfungskette.....	15
Abbildung 2: Strukturveränderung in der Energiewirtschaft (vertikal integrierte Energieversorgungsunternehmen)	15
Abbildung 3: Strukturveränderung in der Energiewirtschaft (horizontal integrierte Energieversorgungsunternehmen)	16
Abbildung 4: Dimensionen Nachhaltiger Entwicklung.....	20
Abbildung 5: Managementebenen im Unternehmen.....	23
Abbildung 6: Prozess des Strategischen Managements.....	24
Abbildung 7: Entwicklungsmöglichkeiten von Strategien	24
Abbildung 8: Vom Energieversorgungsunternehmen zum Energiedienstleistungsunternehmen..	26
Abbildung 9: Anspruchsgruppen eines integrierten Energieversorgungsunternehmens.....	30
Abbildung 10: Das Konzept des integrierten Managements	32
Abbildung 11: Unternehmungs- und Managementphilosophie im Kontext des normativen Managements	33
Abbildung 12: Entwicklungsphasen des strategischen Denkens	38
Abbildung 13: Dimensionen der strategischen Programmentwicklung.....	41
Abbildung 14: Einflüsse auf den Strategieprozess.....	50
Abbildung 15: Energiepolitische Richtlinien auf europäischer Ebene.....	65
Abbildung 16: Überblick über das österreichische Energierecht (Stand 1. Juli 2006)	80
Abbildung 17: Die Rollen des integrierten EVU im österreichischen Bilanzgruppenmodell	82
Abbildung 18: Organisation der Netzgesellschaft in Form des „Asset Unbundling“	90
Abbildung 19: Organisation der Netzgesellschaft in Form eines Pachtmodells	90
Abbildung 20: Organisation der Netzgesellschaft in Form einer Netzholding.....	91
Abbildung 21: Parameter Nachhaltiger Entwicklung.....	125
Abbildung 22: Leitziele der österreichischen Nachhaltigkeitsstrategie	132
Abbildung 23: Funktionsweise des österreichischen Ökostrommarktes.....	154
Abbildung 24: Reduktion der österreichischen Elektrizitätserzeugung durch die Wasserrahmenrichtlinie 2000/60/EG	164
Abbildung 25: Wertschöpfungsstufen eines integrierten Energieversorgungsunternehmens	167
Abbildung 26: Portfolio der Nachhaltigkeit	178
Abbildung 27: Workflow in einem Umweltmanagementsystem	183
Abbildung 28: Sustainability Balanced Scorecard.....	186
Abbildung 29: Cross-Impact Analyse	188
Abbildung 30: Stakeholder Value Analyse	193
Abbildung 31: Markt-Produkt Matrix	200

Abbildung 32: Beeinflussbarkeit und Einfluss des Stakeholders	217
Abbildung 33: Strategieplanung mit der Nachhaltigkeits-Anspruchsgruppen-Analyse	219
Abbildung 34: Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement mit dem NAGA-Konzept	222
Abbildung 35: Wirkungen der Nachhaltigkeitsberichterstattung	230
Abbildung 36: Entwicklungspotenzial des Unternehmens im Portfolio der Nachhaltigkeit	234
Abbildung 37: Strategische Bausteine der Unternehmensstrategie der Salzburg AG	242
Abbildung 38: Strategische Zielgrößen der Salzburg AG im Kontext der Nachhaltigkeits- Anspruchsgruppen-Analyse.....	246

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Strategieprozessmodelle	11
Tabelle 2: „Weltbild“ Nachhaltiger Entwicklung nach WALLNER et al.....	19
Tabelle 3: Strategische Anspruchsgruppen und deren Ziele	29
Tabelle 4: Schulen des strategischen Denkens	48
Tabelle 5: Nutzung und Substitution von Elektrizität und Erdgas (je Kundensegment).....	100
Tabelle 6: Kennzahlensysteme und Indikatoren nachhaltiger Entwicklung	134
Tabelle 7: Jährlicher Durchschnittsverbrauch und Einsparrichtwerte in Österreich.....	158
Tabelle 8: Österreichische Klimaschutzziele je Sektor für 2010	162
Tabelle 9: Menschenbilder und organisatorische Konsequenzen nach SCHEIN	172
Tabelle 10: Konzepte und Instrumente des Nachhaltigkeitsmanagements	177
Tabelle 11: Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement: Konzepte und Instrumente der Strategieentwicklung.....	194
Tabelle 12: Interne und externe Anspruchsgruppen eines integrierten EVU	223
Tabelle 13: Standardisierte Managementsysteme	226
Tabelle 14: Mögliche Kennzahlen einer Sustainability Balanced Scorecard	228
Tabelle 15: Strategieanalyse in der Salzburg AG mit der SWOT-Analyse	237
Tabelle 16: Salzburg AG: Kennzahlen im Kontext Nachhaltiger Entwicklung	244
Tabelle 17: Das NAGA-Konzept im Kontext der Strategieentwicklung in der Salzburg AG	250

Anhang

Tabelle: Strategische Implikationen im Kontext Nachhaltiger Entwicklung

Stakeholder		Ökonomische-Effektivität	Öko-Effizienz	Öko-Effektivität	Sozio-Effizienz	Sozio-Effektivität	Suffizienz	Ökologische Gerechtigkeit	Integration
Entflechtung ("Unbundling")	SGE Energie (Märkte für Energiedienstleistungen)	Verbesserung der Marktposition (Marktbarrieren, Expansion, Diversifikation, Kooperation, Rückzug bzw. Verkauf)	Erhöhung des Marktanteils durch Kostenvorherrschaft bzw. Diversifikation (Märkte für energieeffiziente EDL)	Erhöhung des Marktanteils durch Kostenvorherrschaft bzw. Diversifikation (Märkte für EDL auf Basis erneuerbarer Energiequellen)	Reduktion der gesellschaftlichen Belastung bei bestehenden und neuen Märkten (Marktkapazität der EDL bzw. Energieträger)	Vollständige Reduktion der gesellschaftlichen Belastung bei bestehenden und neuen Märkten (Marktkapazität der EDL bzw. Energieträger)	Veränderte Konsummuster mit energieeffizienten und ökologisch nachhaltigen Energiedienstleistungen begegnen	Nutzung regionaler Energiequellen in den zu bedienenden Märkten	Marktforschung und Sensibilisierung für nachhaltige Energiedienstleistungen (Portfolio-Analyse, Benchmarking, Marketing)
	SGE Netz (regulierter "Markt")	Verbesserung der Marktposition bzw. der Netzwerke (Marktbarrieren, Expansion, Diversifikation, Kooperation, Rückzug bzw. Verkauf)	Neue Marktanteile durch Expansion bzw. Wechsel der Energieträger bei gleicher EDL, Marktverschiebung	Neue Marktanteile durch Wechsel der Energieträger bei gleicher EDL auf Basis erneuerbarer Energiequellen, Marktverschiebung	Reduktion der gesellschaftlichen Belastung bei bestehenden und neuen Märkten	Vollständige Reduktion der gesellschaftlichen Belastung bei bestehenden und neuen Märkten	Veränderte Konsummuster mit energieeffizienten und ökologisch nachhaltigen Netz- und Energiedienstleistungen begegnen	Nutzung regionaler Energiequellen in den zu bedienenden Märkten, Diversifikation erhöht den Verbundgrad	Marktforschung und Sensibilisierung für nachhaltige Netz- und Energiedienstleistungen (Portfolio-Analyse, Benchmarking, Marketing)
Wettbewerb im leitungsgebundenen Energiemarkt	Elektrizitätskunden	Optimierung der Erlöse je EDL (neue Kundensegmente, Kostenvorherrschaft vs. Produktdifferenzierung, Substitutionsprodukte)	Senkung der Umweltbelastung bei der Benutzung der Energiedienstleistung	Substitution fossiler Energieträger bei der Erzeugung derselben Energiedienstleistung, Produkt-, differenzierung	Reduktion der gesellschaftlichen Belastung bei der Erzeugung bzw. Benutzung der Energiedienstleistung	Vollständige Reduktion der gesellschaftlichen Belastung bei der Erzeugung bzw. Benutzung der EDL	Contracting: Optimale Energiedienstleistung (minimaler Energieverbrauch bei derselben EDL)	Nutzung regionaler Energieträger zur Erzeugung der Energiedienstleistung	Beratung des Kunden hinsichtlich nachfrage-spezifischer Maßnahmen zur Energieeffizienz (Life-Cycle-Cost-Analyse, Benchmarking, Okodesign)
	Erdgaskunden	Optimierung der Erlöse je EDL (neue Kundensegmente, Kostenvorherrschaft vs. Produktdifferenzierung, Substitutionsprodukte)	Senkung der Umweltbelastung bei der Benutzung der Energiedienstleistung	Substitution fossiler Energieträger bei der Erzeugung derselben EDL, Teilsubstitution durch Biogas, Produkt-, differenzierung	Reduktion der gesellschaftlichen Belastung bei der Erzeugung bzw. Benutzung der Energiedienstleistung	Vollständige Reduktion der gesellschaftlichen Belastung bei der Erzeugung bzw. Benutzung der EDL	Contracting: Optimale Energiedienstleistung (minimaler Energieverbrauch bei derselben EDL)	Nutzung regionaler Energieträger zur Erzeugung der Netz- und Energiedienstleistung	Beratung des Kunden hinsichtlich nachfrage-spezifischer Maßnahmen zur Energieeffizienz (Life-Cycle-Cost-Analyse, Benchmarking, Okodesign)
regulierter Netzzugang	Elektrizitätsnetzkunden	Regulierter Preis	Senkung der Umweltbelastung bei der Benutzung der (Transport-) Energiedienstleistung	Substitution fossiler Energieträger bei der dezentralen Erzeugung derselben (Transport-) Energiedienstleistung	Reduktion der gesellschaftlichen Belastung bei der Erzeugung bzw. Benutzung der (Transport-)EDL	Vollständige Reduktion gesellschaftlicher Belastungen bei der Erzeugung bzw. Benutzung der (Transport-)EDL	Optimale Energiedienstleistung (minimaler Energieverbrauch und minimale Netzverluste)	Nutzung regionaler Energieträger zur Erzeugung der Energiedienstleistung	Bindung bzw. Beratung des Kunden hinsichtlich nachfrage-spezifischer Maßnahmen zur Energieeffizienz
	Erdgasnetzkunden	Regulierter Preis	Senkung der Umweltbelastung bei der Benutzung der (Transport-) Energiedienstleistung	Substitution fossiler Energieträger bei der dezentralen Erzeugung derselben (Transport-) Energiedienstleistung	Reduktion der gesellschaftlichen Belastung bei der Erzeugung bzw. Benutzung der (Transport-)EDL	Vollständige Reduktion gesellschaftlicher Belastungen bei der Erzeugung bzw. Benutzung der (Transport-)EDL	Optimale Energiedienstleistung (minimaler Energieverbrauch und minimale Netzverluste)	Nutzung regionaler Energieträger zur Erzeugung der Energiedienstleistung	Bindung bzw. Beratung des Kunden hinsichtlich nachfrage-spezifischer Maßnahmen zur Energieeffizienz
Restriktionen	Eigentümer	Rendite	Zweck der wirtschaftlichen Tätigkeit (Ökonomische und ökologische Ziele), Verbesserung der "Investor Relations"	Zweck der wirtschaftlichen Tätigkeit (Ökonomische und ökologische Ziele), nachhaltiges Geschäftsportfolio	Handeln über sozialrechtliche Normen hinaus	Realisierung von gesellschaftlichen Werten, Sinnhaftigkeit durch wirtschaftliche Tätigkeit	Unterstützung von öffentlichen Programmen zur Realisierung von Maßnahmen im Kontext der Suffizienz	Förderung sozialer Projekte sowie Realisierung von nachhaltigen Unternehmenswerten	Verankerung des Konzepts einer nachhaltigen Entwicklung auf der normativen Ebene
	Regulator/Gesetzgeber	Preisgestaltung durch Wettbewerb bzw. durch Regulierungsbehörde	Verbesserung des Wettbewerbs, Reduktion der Netzkosten (Anreizregulierung)	Verbesserung des Wettbewerbs, Reduktion der Netzkosten (Anreizregulierung plus Qualitätsfaktoren)	Verbesserung der gesellschaftlichen Stabilität durch technische Normen und Rechtssicherheit	Verbesserung der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Stabilität durch "lebensfähige" Energiepreise für alle Kunden	Verbindliche Reduktion des Energieverbrauchs und Änderung des Verbraucherverhaltens durch aktive Bewußtseinsbildungsmaßnahmen	Förderung der dezentralen Energieerzeugung und Realisierung von transparenten Rahmenbedingungen	Realisierung von transparenten und rechtssicheren Prozessen (Netzzugang, Preisbildung, Veröffentlichungspflichten...)
	Interessierte Öffentlichkeit	"Fairer" Preis	Reduktion der Umweltbelastung durch die wirtschaftliche Tätigkeit (bei der Energieerzeugung)	Reduktion der Umweltbelastung durch die wirtschaftliche Tätigkeit (bei der Energieerzeugung und bei der Benutzung der EDL)	Reduktion gesellschaftlicher Belastungen und Berücksichtigung von gesellschaftlichen Interessen	Vollständige Reduktion gesellschaftlicher Belastungen und Berücksichtigung von gesellschaftlichen Interessen	Miteinbindung von Interessengruppen zur Verbesserung der Konsummuster und zur effizienten Verwendung von EDL	Offene Kommunikation zur Nutzung regionaler Energiequellen und Befürwortung von entsprechenden Bauvorhaben	Offene Kommunikation und transparenter Dialog zwischen EVU und Stakeholder
Ressourcen	Wertschöpfung Netz	Optimierung des Ressourceneinsatzs	Bewertung des Ressourceneinsatzs in der SGE Netz nach ökonomisch-ökologischen Kriterien	Keine Umweltbelastung durch den Verbrauch an Ressourcen entlang der gesamten Wertschöpfungskette	Verwendung von Ressourcen und Technologien mit minimaler Belastung für die Mitarbeiter und das soziale Umfeld	Verbrauch und Einsatz an Ressourcen darf zu keiner Belastung der Mitarbeiter und des sozialen Umfeld führen	Vereinfachung von Prozessen und Verbesserung der Ressourceneffizienz	Kernkompetenzen entlang der Wertschöpfungskette identifizieren, Netzwerke bilden	Verankerung der Ziele einer nachhaltigen Entwicklung (unternehmerisches Leitbild) in der SGE Netz
	Wertschöpfung Energie	Optimierung des Energieerzeugungsportfolio	Bewertung des Ressourceneinsatzs in der SGE Energie nach ökonomisch-ökologischen Kriterien	Keine Umweltbelastung durch den Verbrauch an Ressourcen entlang der gesamten Wertschöpfungskette	Verwendung von Ressourcen und Technologien mit minimaler Belastung für die Mitarbeiter und das soziale Umfeld	Verbrauch und Einsatz an Ressourcen darf zu keiner Belastung der Mitarbeiter und des sozialen Umfeld führen	Vereinfachung von Prozessen und Verbesserung der Ressourceneffizienz	Kernkompetenzen entlang der Wertschöpfungskette identifizieren, Netzwerke bilden	Verankerung der Ziele einer nachhaltigen Entwicklung (unternehmerisches Leitbild) in der SGE Energie
	Strukturen, Mitarbeiter, Systeme	Optimierung der Anreizsysteme, "faire" Löhne entsprechend des Marktneus	Qualifizierung der Mitarbeiter, Adaptierung der Prozesse und Integration der Umweltkostenrechnung, Zertifizierung (z. B. ISO 14001, EMAS...)	Qualifizierung der Mitarbeiter, Adaptierung der Prozesse und Integration der Umweltkostenrechnung, Zertifizierung (z. B. ISO 14001, EMAS...)	Qualifizierung der Mitarbeiter, Strukturen und Systeme reduzieren die physischen/psychischen Belastungen, Zertifizierung (z. B. BO 26000...)	Qualifizierung der Mitarbeiter, Strukturen und Systeme eliminieren die physischen/psychischen Belastungen, Zertifizierung (z. B. BO 26000...)	Wertvorstellungen "im Geist" einer nachhaltigen Entwicklung	Strukturen fördern die Ziele der ökologischen Gerechtigkeit im Unternehmen	Verankerung von spezifischen Nachhaltigkeitsindikatoren in den Wissens- und Managementsystemen, CSR-Report

Quelle: eigene Darstellung