

Bündnisse für Arbeit – auch in der Energiewirtschaft?

Der folgende Artikel stellt die schriftliche Fassung eines Beitrags dar, den der Kollege Siegfried Leittretter, Referat Betrieblicher Arbeits- und Umweltschutz der Hans-Böckler-Stiftung, im vergangenen Jahr auf der 17. Energie- und umweltpolitischen Bundestagung der DAG referierte.

Da dem Publikum auf der Tagung eine Fülle von Informationen auch durch Abbildungen vermittelt wurde, hatte Kollege Leittretter der DAG diese Abbildungen zusammen mit einer überarbeiteten und aktualisierten schriftlichen Fassung seines Beitrags überlassen, die versehentlich nicht in die Tagungsdokumentation aufgenommen wurde.

Für dieses Versehen bitten wir nachträglich um Entschuldigung und veröffentlichen jetzt im WIPO-Dienst die schriftliche Fassung zusammen mit den Abbildungen, die Siegfried Leittretter zur Unterstützung seiner Präsentation erarbeitet hat.

Auch zu den Themen „Stromwirtschaft im Umbruch 2000 / 2001“ und „Agenda 21 – Berliner Bündnis für Arbeit und Umwelt – Energetische Gebäudesanierung – jetzt!“ hat Siegfried Leittretter Foliensätze erstellt, um komplexe Sachverhalte wie z. B. das Zusammenwirken der Öko-Steuer, dem Erneuerbare-Energien-Gesetz und der Liberalisierung des Energiemarktes anschaulich vermitteln zu können. Diese Foliensätze können im Ressort Wirtschaftspolitik für Veranstaltungen angefordert werden.

Bündnisse für Arbeit auch in der Energiewirtschaft?

Siegfried Leittretter, Hans-Böckler-Stiftung Düsseldorf

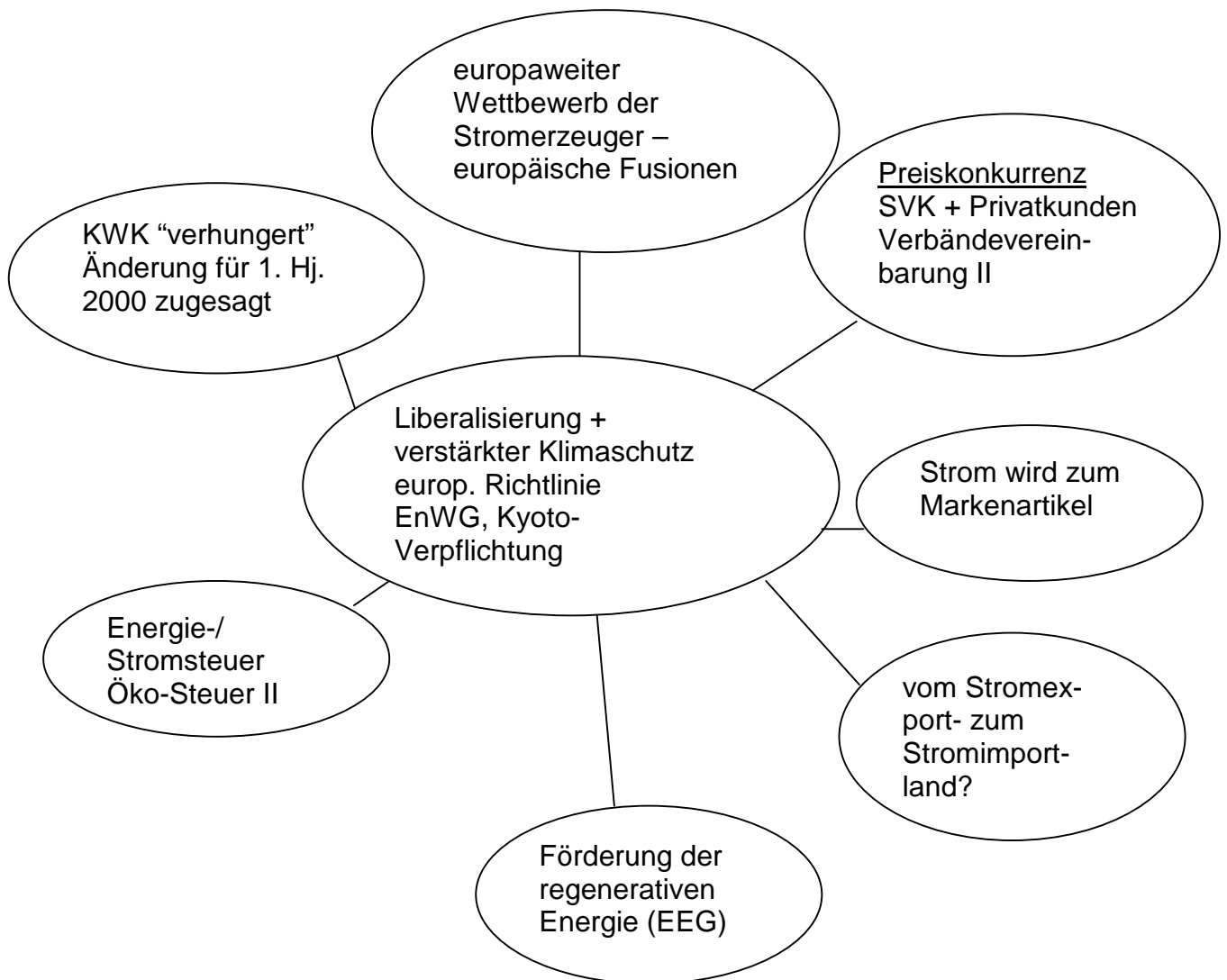
Zunächst danke ich sehr herzlich für die Einladung zur Bundesfachtagung der DAG, der ich gerne nachgekommen bin. Markiert sie doch gleichzeitig den Weg in eine neue gemeinsame Zukunft unter dem Dach des DGB mit der geplanten Gründung der neuen Gewerkschaft ver.di. Aus Gesprächen hier habe ich schon die Anregung mitgenommen, dass wir unsere Zusammenarbeit in Fragen der Energiewirtschaft verstärken sollten. In diesem Sinne kann diese Veranstaltung schon Teil des neuen Kooperationsprozesses sein.

In einem Überblick werde ich darstellen, welche Chancen sich bieten, im rauen Wettbewerb auf dem Energiemarkt Arbeitsplätze zu sichern, betriebliche und überbetriebliche Bündnisse für Arbeit zu schließen und neue, zukunftsfähige Beschäftigung zu schaffen. Energiewirtschaft ist ein sehr weites Feld. Daher kann ich nur einige Akzente setzen auf mir wesentlich erscheinende Rahmenbedingungen und Handlungsfelder. Wesentlich beziehen werde ich mich auf den Strommarkt. Sie werden jedoch vieles ebenso auf den neuen Binnenmarkt für Gas übertragen können.

1. Stromwirtschaft im Umbruch 2000

Die neuen Triebkräfte der Entwicklung

Abbildung 1 Stromwirtschaft im Umbruch



Diese Abbildung gibt einen Überblick über Einflussfaktoren und mögliche Perspektiven der Stromwirtschaft. Drei wesentliche Triebkräfte bestimmen und werden die Entwicklung bestimmen, das sind die Liberalisierung der Energiemärkte in der Europäischen Union und die geplante Osterweiterung einerseits, sowie die verschärften Anforderungen des Klimaschutzes andererseits, die sich aus den Verpflichtungen von

Kyoto, den nachfolgenden internationalen Klimaschutzkonferenzen und der selbst gesteckten Ziele der Bundesregierung ergeben. Als dritter Faktor ist die technologische Innovation zu nennen, Innovationen bei der Effizienz der Energieumwandlung, bei Energiespeicherung, bei Technologien zur Stromerzeugung aus erneuerbaren Energien und zur Erhöhung der Effizienz der Energienutzung. Um gemeinsam einen Überblick zu gewinnen, folgen wir den Verästelungen der Abbildung 1.

1998 setzte die damalige Bundesregierung die Richtlinie für den europäischen Binnenmarkt für Strom mit dem Energiewirtschaftsgesetz in nationales Recht um, und zwar setzte sie den Wettbewerb unmittelbar und direkt in Gang, ohne die nach der EU-Richtlinie möglichen zeitlich gestaffelten Übergänge zum vollständigen Wettbewerb zuzulassen. Alle Kunden, ob große Industriekunden, Gewerbetreibende oder Privatkunden, konnten ohne Übergang ihren Versorger frei wählen. Sehr rasch setzte daher ein heftiger Preiswettbewerb ein, zunächst bei den Großabnehmern, den Sondervertragskunden, danach bei den übrigen Gewerbekunden und den Privatkunden. Die Preise fielen um 15 bis 30 %. Gewinne schmolzen wie Schnee in der Sonne, vor allem bei den EVU´s mit hoher Eigenerzeugung, weniger bei den reinen Verteilerunternehmen. Zunächst war der Wettbewerb etwas eingeschränkt durch relativ hohe, entfernungsabhängige Tarife für die „Stromdurchleitung“¹ entsprechend der ersten Verbändevereinbarung. Mittlerweile wurde in diesem Jahr die Verbändevereinbarung II in Kraft gesetzt mit nur noch zwei Entfernungstarifen.

Strom wird zum Markenartikel, mit Farben von gelb bis rot oder grün oder anderen Markennamen, wie Aquastrom u.ä., dies obwohl es sich stets um physikalisch nicht unterscheidbaren Strom gleicher Qualität handelt. Das gilt auch für den so genannten Ökostrom. Teile davon waren schon vorher im Energiemix enthalten, z. B. die Wasserkraft. Jetzt wird Strom nur anders vermarktet und zu höheren Preisen angeboten, ohne dass dadurch zusätzlich mehr Strom z. B. aus Wasserkraft oder anderen regenerativen Quellen gewonnen werden muss.

Der Wettbewerb findet im europäischen Rahmen statt; ausländische Stromproduzenten brechen mit ihren Lieferungen in den deutschen Markt ein, in der Regel, indem sie sich bei großen Regionalversorgern einkaufen, z. B. die schwedische Vattenfall bei HEW und vielleicht demnächst auch als Gesellschafter der BEWAG, oder die französische

¹ Um eine physikalische Durchleitung handelt es sich nicht, sondern um eine Einspeisung ins allgemeine Netz., die gemessen und erfasst wird am Eingang und an der Abnahmestelle.

EdF bei EnBW. Wir hatten und haben noch zudem einen unvollkommenen europäischen Binnenmarkt für Strom mit unterschiedlicher Marktöffnung in den Mitgliedstaaten. Droht Deutschland zum Stromimportland zu werden? Werden damit weitere Arbeitsplätze bei uns vernichtet? Auch unsere großen Stromproduzenten kaufen ausländische EVU's mit deren Kraftwerkskapazitäten auf, z. B. in Osteuropa, die dort geringeren Umwelt- und Sicherheitsanforderungen genügen müssen und die ihren Beschäftigten deutlich niedrigere Löhne bezahlen können. Sie verbinden damit auch die Absicht, anschließend billigen, „schmutzigen“² Strom nach Deutschland zu liefern. Die Osterweiterung der Europäischen Union könnte hier zumindest dem Umwelt- und Sicherheitsdumping insofern etwas entgegenwirken, wenn beim Beitritt die entsprechenden strengeren Anforderungen der Europäischen Union ohne Zeitverzug umgesetzt werden.

Dezentrale Kraft-Wärme-Kopplungs-Anlagen in der Bundesrepublik halten dem harten Preiswettbewerb am Strommarkt nicht stand; obwohl sie fossile Energieträger mit der höchsten Effizienz nutzen, wurden und werden noch viele stillgelegt. Nicht realisiert wurde bislang der von der ÖTV, dem Verband Kommunaler Unternehmen (VKU) und den Umweltverbänden verlangte Ausbau der Kraft-Wärme-Kopplung durch ein entsprechendes Gesetz (Quotenregelung)³. Das KWK-Vorschaltgesetz vom April d.J. kann nur als Auslaufprämie angesehen werden. Eine Neuregelung hat die Bundesregierung für die erste Hälfte des nächsten Jahres jedoch zugesagt.

Mit dem Gesetz zur Förderung der Erneuerbaren Energien (EEG), das seit 1. April 2000 in Kraft ist, hat die Bundesregierung hingegen einen großen Sprung nach vorn gewagt. Es ist zusammen mit dem 100 000 Dächerprogramm die weltweit weitreichendste Förderung der erneuerbaren Energie. Zusätzlich wirkt sich nun auf dem Energiemarkt Jahr für Jahr stärker die Öko-Steuer aus, die den Energieverbrauch drosseln soll. Strom wird wieder teurer. Die Energiekonzerne versuchen inzwischen, die Preise wieder anzuheben. Trotz der aktuellen Debatte um die Öko-Steuer, angeheizt durch die stark steigenden Öl- und Gaspreise, gehe ich in diesem Beitrag jetzt nicht darauf ein, weil dies den Rahmen sprengen würde. Das kann auch in der anschließenden Diskussion aufgegriffen werden.

² Als „schmutzigen“ Strom bezeichne ich den Strom, der unter Vernachlässigung von Umweltschutz- und Sicherheitsanforderungen und / oder mit geringeren Standards bei Arbeitsschutz und Entlohnung gewonnen wird und dadurch die Wettbewerbsbedingungen am deutschen Markt verzerrt.

Schneller und heftiger als erwartet setzten die Veränderungsprozesse in der Energiewirtschaft ein. Alle dort Tätigen mussten dies schmerzlich erfahren, und dieser Prozess ist noch nicht abgeschlossen. Wie die Energiewirtschaft in wenigen Jahren aussehen wird, welche Unternehmen sich am Markt halten werden, wie viele und welche Arbeitsplätze dann noch vorhanden sind, genau wird das niemand voraussagen können. Das hängt u.a. von der Wirkung der Faktoren ab, die in Abbildung 1 dargestellt sind. Prognosen und Szenarien zur zukünftigen Entwicklung sind mit vielen Unsicherheitsfaktoren befrachtet. Wir werden uns mit dem neuen kontinuierlichen Veränderungsprozess auf dem Energiemarkt mit sich ändernden Rahmenbedingungen auseinandersetzen müssen. Aber Beschäftigte und Betriebsräte können und müssen versuchen, die Interessen der Beschäftigten zur Schaffung zukunftsfähiger Arbeit möglichst effektiv einzubringen. Ca. 80 000 Arbeitsplätze⁴ wurden schon in den letzten Jahren vernichtet. Es geht darum, neue Beschäftigung zu schaffen und den Prozess auf der Beschäftigungsseite abzufedern und sozial zu gestalten. Veränderungsprozesse bedeuten auch, dass wir uns ihnen stellen. Wir brauchen Veränderungsbereitschaft in der Belegschaft, Veränderungsbereitschaft und entschlossenes, vorausschauendes Handeln erst recht im Management, denn Managementfehler führen ggf. rasch und unmittelbar zu Arbeitsplatzverlusten.

2. Klimaschutz schafft Arbeit

Die zunächst spürbaren Wirkungen des liberalisierten Marktes widersprachen der These, dass Klimaschutz nun ein relevanter Faktor der Energiewirtschaft geworden sei, denn das, was wir in der ersten Phase der Amtszeit der neuen Regierung erlebt haben, bis zum Inkrafttreten des Erneuerbare-Energien-Gesetzes (EEG) am 1. April 2000, führte der Tendenz nach nicht zur Reduzierung der Emission von Treibhausgasen. Stattdessen wurde Strom billiger, der Stromverbrauch angeregt; und Kraft-Wärme-Kopplung, die effizienteste Form der Nutzung fossiler Energieträger, hielt dem Wettbewerb nicht stand. Statt dessen wurden zunächst die großen Kohlekraftwerke ausgefahren, deren Anlagen längst abgeschrieben waren und einen geringen elektrischen Energiewirkungsgrad aufweisen (z.T. weniger als ein Drittel). Inzwischen werden aber auch dort Überkapazitäten durch Stilllegung von Kraftwerksblöcken

³ Vgl. ÖTV-Positionspapier zum Kraft-Wärme-Kopplungs-Ausbaugesetz der Bundesregierung in Verbindung mit Klimaschutz und Beschäftigung im Energiesektor, Stuttgart 28.11.2000. Die Bundesregierung will bis Ende 2000 einen Gesetzentwurf zum Ausbau der Kraft-Wärme-Kopplung vorlegen.

⁴ Vgl. ÖTV-Positionspapier, ebenda S. 3

abgebaut. Einige von den Anwesenden sind von solchen Unternehmensentscheidungen direkt betroffen.

Inzwischen wirken jedoch auf der Nachfrage- und der Angebotsseite neue Kräfte in Richtung Klimaschutz und zeigen Veränderungen, wesentlich bedingt durch die Veränderung der Rahmenbedingungen. Die Verbraucher werden versuchen, ihren Energieverbrauch einzuschränken, weil die Strompreise wieder anziehen, zudem ab Januar 2001 mit der nächsten Stufe der Ökosteu⁵ um 0,5 Pfennige und aufgrund der Belastungen aus dem EEG und dem KWK-Gesetz weiter um ca. 1,2 Pfennige ansteigen werden. Auf der Angebotseite zeigt sich Veränderung, weil die EVU's nach dem EEG⁶ den aus erneuerbaren Energien erzeugten Strom zu vorgeschriebenen Preisen aufkaufen müssen, Preisen, die einen wirtschaftlichen Betrieb der Anlagen ermöglichen. Der Anteil der Erneuerbaren wächst unter diesen neuen, positiven Rahmenbedingungen stark an. Maßnahmen des Klimaschutzes beginnen sich auszuwirken. Klimaschutz wird zu einer relevanten Größe auf dem Energiemarkt. Voraussichtlich in der ersten Hälfte des nächsten Jahres wird ein neues Gesetz zur Förderung der Kraft-Wärme-Kopplung im Bundestag verabschiedet. Die Bundesregierung und die Europäische Union sind in Kyoto auf der internationalen Klimaschutzkonferenz Verpflichtungen eingegangen, die sie nun doch einhalten wollen. Die alte und die neue Bundesregierung haben sich m.E. zurecht weit nach vorn gewagt. Sie haben zugesagt, die CO₂-Emissionen bis zum Jahre 2005 um 25 % zu senken (Basisjahr 1990). Mit den bislang eingeleiteten Maßnahmen ist dieses Ziel nicht zu erreichen. Daher hat das Bundeskabinett noch im Juli dieses Jahres ein neues Klimaschutzprogramm verabschiedet. Die Emissionen der klimagefährdenden Treibhausgase müssen nun verstärkt reduziert werden.

Während die Liberalisierung des Energiemarktes den Abbau der Beschäftigung verursacht, ist aktiver Klimaschutz eine Chance, neue Arbeit zu schaffen, den Arbeitsplatzabbau zu begrenzen. Gelegentlich werden Ursachen und Wirkung vermischt und versucht, Klimaschutz als „Arbeitsplatzkiller“ zu brandmarken. Auch die geplante Stilllegung der Atomkraftwerke, wie sie von der Bundesregierung mit der Energiewirtschaft ausgehandelt wurde, wird mehr Arbeit schaffen, denn die nach und nach ausfallenden Strommengen müssen ersetzt werden, z. B. durch Kohle, Kraft-Wärme-Kopplung, moderne Gas- und Dampfturbinen-Kraftwerke, erneuerbare

⁵ Die Stromsteuer steigt am 1.1.2001 um 0,5 Pf / kWh.

⁶ Vgl. Siegfried Leittretter, Energisch für Sonne und Wind, in: Die Mitbestimmung Nr. 3 / 2000.

Energien und Stromeinsparung. In allen Fällen ergeben sich deutliche Arbeitsplatzgewinne, ca. um den Faktor 10, das deshalb, weil die Erzeugung von Strom mit Atomkraftwerken die kapitalintensivste Form der Stromproduktion ist. Sie trägt ca. 30 % zur Stromproduktion bei und beschäftigt nur maximal 30 000 Menschen incl. der indirekten Beschäftigungseffekte. Dagegen sind schon heute z. B. ca. 30 000 Menschen in durch Windkraft induzierter Beschäftigung, obwohl die Stromerzeugung aus Windkraft nur 2 % zur deutschen Stromerzeugung beiträgt. Damit sind durch Windkraft und andere erneuerbare Energien schon heute deutlich mehr Menschen beschäftigt als in der Stromerzeugung durch Kernkraft einschließlich deren Zulieferer. Mit anderen Worten den Sachverhalt präziser ausgedrückt, heißt dies u.a. die Arbeitsintensität der „Windkraft“ ist 15 mal größer als in der Kernkraft, gemessen pro erzeugte Einheit produzierten Stroms. Hohe positive Beschäftigungseffekte ergeben sich ebenso für den Ersatz von alten Kondensations- und Atomkraftkraftwerken durch Kraft-Wärme-Kopplung und G- und D-Kraftwerke (Gas- und Dampfturbinen-Kraftwerke). Kraft-Wärme-Kopplung ist arbeitsintensiv, und sie kann nur dezentral betrieben werden, da die Wärme gleichzeitig genutzt werden muss. Die Wärme kann nur direkt am Ort entweder für industrielle Prozesswärme oder zur Beheizung von Gebäuden eingesetzt werden. Auch gegenüber der Stromerzeugung aus großen Kohlekraftwerksblöcken ohne Wärmenutzung sind erneuerbare Energien und KWK-Anlagen beschäftigungsintensiver und standortgebunden. Damit ist noch nichts zu den Beschäftigungseffekten ausgesagt, die durch Technologien der Einsparung von Energie und der effizienten Nutzung von Strom und Wärme ausgelöst werden.

Zu entsprechenden interessanten Ergebnissen kommt eine Prognos-Studie, erstellt im Auftrag des Umweltbundesamtes und Ende letzten Jahres vorgestellt. Die Studie kann unentgeltlich beim Umweltbundesamt bezogen werden. In ihr wird versucht abzuschätzen, welche Beschäftigungswirkungen bei Verwirklichung ehrgeiziger Klimaschutzziele zu erwarten sind. Da Prognos ein renommiertes Institut ist und ihm sicherlich nicht unterstellt werden kann, der Ökoszene unkritisch gegenüberzustehen und ggf. „Wunschergebnisse“ zu liefern, sind die Ergebnisse bemerkenswert. Es ist demnach möglich, den CO₂-Ausstoß um 40 % mit entsprechenden Maßnahmen zu reduzieren und gleichzeitig hohe Beschäftigungsgewinne gegenüber einem „Weitermachen wie bisher“ (business as usual) zu erzielen. In der Studie werden zwei Szenarien miteinander verglichen: einmal soll CO₂ bis 2005 um 25 % reduziert werden und bis 2020 um 40 %; im zweiten Szenario werden die Emissionen bis 2005 nur um 20 % und bis 2020 um 30 % gesenkt. Als Ergebnis ergibt sich: Würde der CO₂-Ausstoß bis 2020 entsprechend Szenario 2 reduziert, dann können 125 000 neue Arbeitsplätze

geschaffen werden. Würden die CO₂-Emissionen weitaus stärker entsprechend Szenario 1, nämlich um 40 % reduziert, dann können deutlich mehr neue Arbeitsplätze, nämlich 194 000 geschaffen werden.⁷ Das heißt, sogar aus beschäftigungspolitischer Sicht ist das deutlich höhere Reduktionsziel anzustreben. Die Verfasserin der Studie, Janina Scheelhase, weist zudem darauf hin, dass sie bezogen auf die Beschäftigungswirkung sogar eine sehr vorsichtige Schätzung vorgenommen hat. Demnach könnte mehr an zusätzlicher Beschäftigung entstehen als in der Prognose ausgewiesen wird. Die Studie stellt auch die Gewinner und Verlierer nach Branchen aufgeschlüsselt dar. Als wesentliche Maßnahmen zur CO₂-Reduktion werden in der Studie u.a. ausgewiesen die energetische Sanierung des Gebäudebestandes und Veränderungen im Verkehrssektor hin zu ÖPNV und Bahn. Beide Maßnahmen zeichnen sich durch hohe Beschäftigungswirkungen aus. Im Maschinenbau findet dann ein Umstrukturierungsprozess vom Automobilbau zum Heizungsanlagenbau, zu G- und D-Kraftwerken, zu umweltschonenden Verkehrs- und Transportsystemen statt. Erstaunlicherweise sind die Beschäftigungsverluste im Straßenfahrzeugbau sehr moderat (zwischen 6 000 und 16 000). Die Beschäftigungseffekte lassen sich erhöhen, zum Beispiel dadurch, dass erprobte Energiedienstleistungen und Energietechnologien für den Export genutzt werden, um auch dort den CO₂-Ausstoß zu senken. Diese möglichen Effekte wurden in der Studie bewusst nicht berücksichtigt.

Noch etwas zum aktuellen Stand des Klimaschutzes: Das Klimaschutzprogramm der Bundesregierung ist im Kabinett verabschiedet worden. Es sieht im Wesentlichen folgende Maßnahmen vor:

- Energieeinsparverordnung (EnEV) (geplant 2000 / 2001), u.a. soll der Energiebedarf von Neubauten um 30 % gesenkt werden.
- Energetische Sanierung des Gebäudebestandes (beschlossen), als Ergebnis des Umweltdialogs im Bündnis für Arbeit werden je 400 Mio. DM für 5 Jahre für zinsverbilligte Kredite zur energetischen Sanierung bereitgestellt (Forderung des DGB); mehr als 90 000 zukunftsfähige Arbeitsplätze können dezentral geschaffen werden.
- KWK-Ausbaugesetz auf der Basis der Quotenregelung (geplant für 2001; im

⁷ Vgl. die vollständige Darstellung der Methoden und der gewählten Annahmen der Prognos-Studie finden sich im Forschungsbericht 29814338, Arbeitsplätze durch Klimaschutz, von Dr. Janina Scheelhase, erstellt

Dezember soll der Gesetzesvorschlag eingebracht werden); bis 2010 soll damit der CO₂-Ausstoß um 23 Mio. t gesenkt werden (Forderung der ÖTV).

- Selbstverpflichtung der Wirtschaft (vereinbart am 9.11.00); bis 2005 sagte die Wirtschaft u.a. zu, ihre CO₂-Emissionen bis 2005 um 28 % zu senken (Basis 1990).
- Weitere Maßnahmen im Verkehrsbereich sind geplant.

Klimaschutz schafft zusätzliche qualifizierte Arbeitsplätze, und zwar im Handwerk, im Maschinenbau, in Bereichen, in denen wir wirklich Beschäftigung brauchen, weil dort in den letzten Jahren Beschäftigung verloren gegangen ist. Der DGB hat die Vorreiterrolle übernommen und im Frühjahr 1999 insgesamt 79 konkrete Vorschläge⁸ für eine effiziente beschäftigungswirksame Umweltpolitik vorgelegt und die Einrichtung eines Fachdialogs Umwelt im Bündnis für Arbeit gefordert. Seine Forderungen untermauerte Heinz Putzhammer, Mitglied des geschäftsführenden Bundesvorstandes der DGB, auf einer öffentlichkeitswirksamen Tagung „Bündnis für Arbeit und Umwelt“ am 21.10.99 des DGB gemeinsam mit der Hans-Böckler-Stiftung, der Friedrich-Ebert-Stiftung und dem Deutschen Naturschutzring⁹. Im Fachdialog Umwelt im Bündnis für Arbeit ist inzwischen mit allen Gruppen ein gesellschaftlicher Konsens für ein Bündnis für Arbeit und Umwelt zur energetischen Gebäudesanierung erzielt worden, der als Ergebnis der Kanzlerrunde vorgelegt und zur Umsetzung empfohlen wurde. Zum 1.1.2001 soll das Programm starten. Bis zu 90 % kann die erforderliche Heizenergie in Gebäuden gesenkt werden durch moderne Heizungs-, Klima-, Isolations- und Glastechnik. Heizkosten können sinken und Arbeit wird geschaffen in Handwerk und Industrie. Insgesamt können schon kurzfristig 90 000 zusätzliche, zukunftsfähige Arbeitsplätze entstehen, allein bei erfolgreicher Umsetzung der Vorschläge dieses Bündnisses für Arbeit und Umwelt¹⁰ mehr als in der Energiewirtschaft im Zuge der Liberalisierung verloren gegangen sind.

im Auftrag des Umweltbundesamtes, Dezember 1999.

⁸ DGB-Positionspapier zum Themen- und Fachdialog „Umwelt“ im Bündnis für Arbeit: Arbeit und Umwelt – Ein Beitrag zur ökologischen Modernisierung und zur Schaffung zukunftsfähiger Arbeitsplätze, DGB-Bundesvorstand Berlin 1999.

⁹ Werner Schneider, Siegfried Leittretter, Albrecht Koschützke, Helmut Röscheisen (Hrsg.)(2000): Bündnis für Arbeit und Umwelt, Bonn.

¹⁰ Das Bündnis nennt sich „Bundesinitiative jetzt“, steht unter der Schirmherrschaft von Professor Dr. Ernst Ulrich von Weizsäcker und kann erreicht werden unter der Internet-Adresse www.initiative-jetzt.de.

Das zweite wichtige Feld ist die Kraft-Wärme-Kopplung. Wenn die Kraft-Wärme-Kopplung verdoppelt werden kann und damit in die Nähe dessen käme, was in anderen Ländern längst üblich ist - auch dazu gibt es eine Studie¹¹ -, dann ist das ebenfalls ein Bereich, der sehr viel an CO₂-Einsparung bringen kann und der gleichzeitig viele neue Arbeitsplätze schaffen kann, vor allem dezentral schafft. Der Anteil der Stromerzeugung aus Kraft-Wärme-Kopplung soll bis 2010 verdoppelt werden. Das ist die Zielmarke der EU und der Bundesregierung. Es geht aber alles etwas zu langsam. Ich habe das hier in der Abbildung 1 im Januar 2000 geschrieben. Damals habe ich gesagt: „Kraft-Wärme-Kopplung verhungert“. Zugesagt war, dass im ersten Halbjahr 2000 ein entsprechendes Gesetz kommt. Es ist nur eine Zwischenlösung gekommen: Das Kraft-Wärme-Kopplungs-Gesetz zum Schutz für alte Anlagen mit einem garantierten Abnahmepreis, der dann abgesenkt wird. Sie haben das ja in den Unterlagen. Vorgesehen war das richtige Gesetz, nämlich mit einer Quote, Verdoppelung bis 2010. Ich gehe nun aber davon aus, dass ein solches Gesetz im Laufe des Jahres 2001 verabschiedet wird, denn der öffentliche Druck ist stärker geworden. Auch die ÖTV verlangt ein solches Gesetz. Inzwischen wird auch zur Um- und Durchsetzung dieses Zieles ein breites gesellschaftliches Bündnis für Arbeit und Umwelt in institutionalisierter Form angestrebt, in dem ÖTV, Betriebsräte aus der Energiewirtschaft, Betreiber und Anlagenbauer zusammenwirken. Der neue Bundesverband Kraft-Wärme-Kopplung ist in Gründung.

Klimaschutz ist eine Chance, um in einem gesellschaftlichen Bündnis neue, zukunftsfähige Arbeit zu schaffen. Es gab hohe Arbeitsplatzverluste, mehr als 80 000 haben wir schon zu verzeichnen. Nun geht es darum, den Abbau durch neue zukunftsfähige Arbeit zu stoppen.

3. Wettbewerb im schrumpfenden Energiemarkt

Der bereits seit langem zu beobachtende Trend, dass sich der Energieverbrauch vom wirtschaftlichen Wachstum abkoppelt, wird sich verstärken. Die Energiemärkte werden in den kommenden 20 Jahren in Deutschland eher schrumpfen. Zwar wird der Endenergieverbrauch bis 2005 noch leicht ansteigen, doch nach 2005 ist über alle

¹¹ Lutz Mez, Annette Piening, Klaus Traube (1999): Was kann Deutschland hinsichtlich des Ausbaus der Kraft-Wärme-Kopplung von anderen Ländern lernen?, Edition der Hans-Böckler-Stiftung Nr. 21, Düsseldorf. In Ländern wie Österreich, Niederlande, Dänemark und Finnland liegt der KWK-Anteil zwischen 20 und 50 %, in Deutschland beträgt er ca. 10 %.

Verbrauchsbereiche mit einem deutlichen Rückgang zu rechnen, oder anders ausgedrückt, bei einem angenommenen Wachstum des Bruttoinlandsprodukt bis 2020 um 50 % sinkt der Energiebedarf um ca. 5 %. Zu diesem Ergebnis kommt die Prognose-Studie vom November 1999 zur langfristigen Entwicklung der Energiemärkte im Zeichen von Wettbewerb und Umwelt¹². Entsprechend wird die Energieeffizienz zunehmen. Bei wachsender Wirtschaftsleistung wird demnach ab 2010 der Primärenergieverbrauch auch absolut sinken. Der Bruttostromverbrauch würde bei einem durchschnittlichen BIP-Wachstum um 0,5 % per anno im Schnitt wachsen, wobei der Zuwachs spätestens ab 2010 deutlich abnehmen wird. Da in dieser Prognose Wirkungen des Klimaschutzprogramms der Bundesregierung, der Selbstverpflichtung der Wirtschaft und des Erneuerbare-Energien-Gesetzes (EEG) noch nicht berücksichtigt werden konnten, ist eher mit einem noch deutlicheren und früheren Rückgang des Energieverbrauchs zu rechnen. Dies gilt so leider noch nicht für den Verkehrssektor, in dem die CO₂-Emissionen weiter zunehmen.

Deutlich wird damit, dass der Wettbewerb in einem stagnierenden bis schrumpfenden Markt stattfindet und daher hart werden kann. Die EVU's reagieren derzeit auf den Wettbewerb in einem Markt mit ca. 30 % Überkapazität u.a. mit zahlreichen Fusionen und weiterem Beschäftigungsabbau. Ich glaube, von dieser Wettbewerbsstrategie haben wir erst die Anfänge erlebt. Darauf können wir aber reagieren. DGB und ÖTV haben gezeigt, dass wir auch die Rahmenbedingungen in Richtung Klimaschutz und Beschäftigung beeinflussen müssen in einem Bündnis für Arbeit und Umwelt.¹³

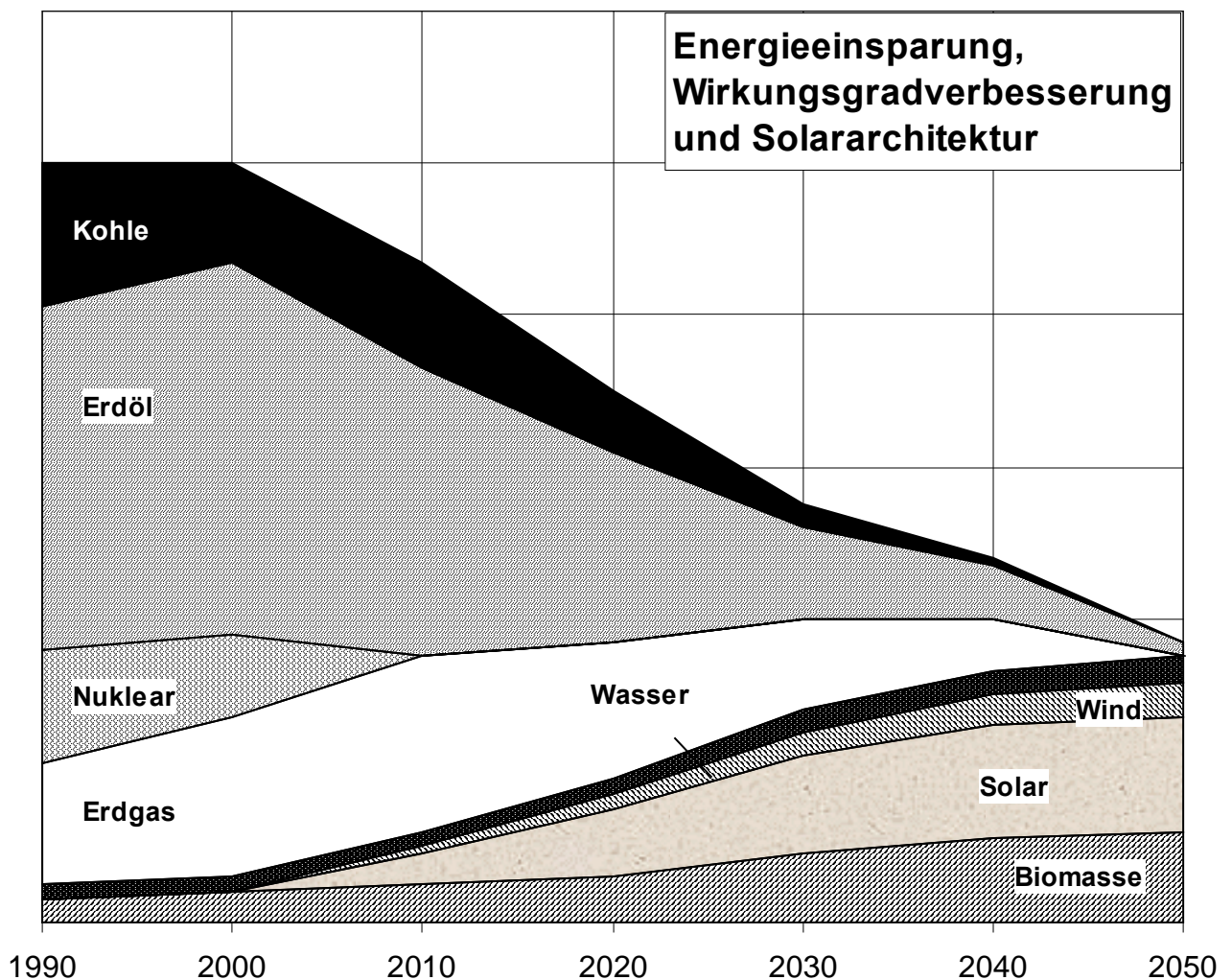
¹² Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Hrsg.) (November 1999): Die längerfristige Entwicklung der Energiemärkte im Zeichen von Wettbewerb und Umwelt, Untersuchung im Auftrag des BMWI, Dokumentation Nr. 469, Kurzfassung. Angenommen wird ein durchschnittliches Wachstum des BIP von ca. 2 % / Jahr im Zeitraum (vgl. Annahmen S. 7)

¹³ vgl. WSI-Mitteilungen 9 / 1999, Schwerpunktheft Bündnis für Arbeit und Umwelt, Antworten der Wissenschaft, Bund-Verlag.

Eine andere Projektion möchte ich Ihnen zeigen. Sie zeichnet eine aus Klimaschutzgründen erwünschte, anspruchsvolle Entwicklung:

Abbildung 2 Europäisches Energieszenario Primärenergieverbrauch 1990 bis 2050

Die y-Achse zeigt den Primärenergieverbrauch Europas bezogen auf den Verbrauch im Jahr 1990 (100 %). Bis zum Jahr 2050 kann der Primärenergieverbrauch durch Energieeinsparung, Wirkungsgradverbesserung und Solararchitektur auf ca. 45 % verringert werden.



aus: Solarbrief 2/99 des Solarenergie-Fördervereins¹⁴

¹⁴ Long-Term Integration of Renewable Energies into the European Energy System (1997), ISDN 3-7908-1104-1, zitiert nach Solarbrief 2-99, Zeitschrift des Solarenergiefördervereins, Aachen. Ein Szenario von

Diese Projektion bis 2050 zeigt ein erwünschtes und mögliches Energieszenario, 100 % regenerative Energie (Wunschscenario). Fossile Energieträger werden bis 2050 durch Erneuerbare verdrängt. Möglich wird dies allerdings nur, wenn gleichzeitig bis 2050 55 % Energieeinsparung realisiert werden kann. Den dann noch verbleibenden Bedarf von 45 % können die erneuerbaren Energien decken. Für die Entwicklung der Beschäftigung wäre die Umsetzung dieses Szenarios mit Arbeitsplatzgewinnen verbunden. Als Trendszenario ist es realistisch; in diese Richtung wird es gehen. Die darin enthaltenen Szenarien für die Entwicklungspfade der einzelnen Energieträger sind vermutlich etwas überholt. Allerdings, mit weiter ansteigenden Erdöl- und Erdgaspreisen kann sich bei uns der Prozess zum Ersatz fossiler Energieträger beschleunigen; Erdöl und Erdgas werden dann stärker eingespart bzw. ersetzt werden als zu erwarten war. Hätten wir eine andere Ökosteuer, die nur die Schadstoffemissionen und nicht den Stromverbrauch allgemein besteuert, dann würde Strom aus Importkohle und aus deutscher Braunkohle rasch an die Schwelle der Wirtschaftlichkeit stoßen und durch andere Energieträger ersetzt werden. Abhängig ist der Trend zur Änderung des Energiemixes in Deutschland also davon, welche politischen Rahmenbedingungen gesetzt werden, wie rasch die Energieressourcen knapp werden, z. B. das Öl, wie sich die Preise für die einzelnen Energieträger entwickeln. Klar ist, erneuerbare Energien sind i.d.R. mit Anfangsinvestitionen und Wartung verbunden, aber vom Import von Rohöl, Gas und Kohle und deren Preisentwicklung sind erneuerbare Energien hingegen nicht abhängig. Es ist richtig, sich auf diese Entwicklung frühzeitig einzustellen in der Energiewirtschaft und dafür zu sorgen, dass Arbeitsplätze erhalten werden können, dass wir zukunftsfähig bleiben und nicht überrascht werden, nicht auf Positionen verharren, die nicht zu halten sind, sondern dass wir nach vorn gehen, Zukunft mitgestalten und mitwirken daran, zukunftsfähige Arbeit zu schaffen.

4. Wettbewerb schafft auch neue, qualifizierte Tätigkeiten

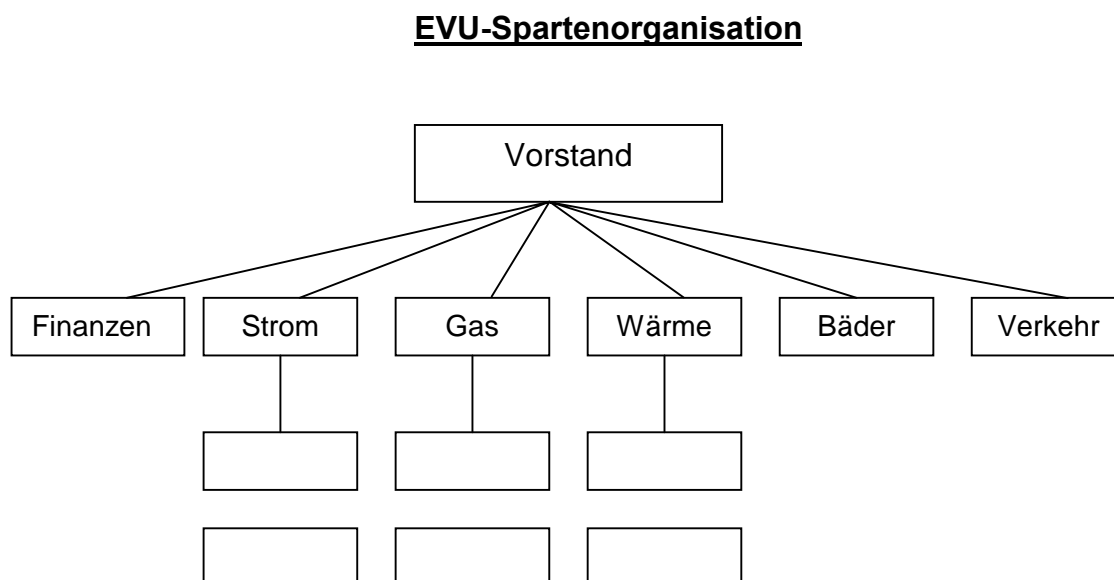
Diese These erscheint Ihnen eventuell zuerst sehr gewagt, aber sie entspricht der Realität, wie nachstehend gezeigt werden kann. Die EVU's wandelten sich seit 1998 unfreiwillig vom regionalen Monopol zum Stromanbieter, zu einem unter vielen auf dem europäischen Binnenmarkt. Von den EU-Ländern wird nun zusätzlich Strom auf einen Markt geliefert, der ohnehin über 30 % mehr Strom liefert als verkauft werden kann.

Shell, „Weltenergieverbrauch bis 2060, Szenario Nachhaltiges Wachstum“, hält einen Anteil der Erneuerbaren von 50 % im Jahr 2060 für realistisch.

Daher sind die Preise rasch auf ein Niveau gefallen, das mit betriebswirtschaftlicher Kostendeckung nicht mehr zu vereinbaren ist. Welche Folgen werden sich daraus ergeben? Wird es zu einer stärkeren Monopolisierung führen, oder wird es nach wie vor viele Anbieter geben? Diese Frage lässt sich so einfach nicht beantworten. Es scheint jedoch so, als ob die Talsohle des Preisverfalls erreicht ist.

Mehr oder weniger passt sich die Energiewirtschaft dem Veränderungsdruck an und reagiert u.a. mit Preissenkung und Personalabbau. Ob Personalabbau die einzig mögliche und für die zukünftige Entwicklung des jeweiligen Energieversorgers richtige Lösung ist? Qualifiziertes Personal, kreative Kräfte mit Chancen auf einem wachsenden Arbeitsmarkt wandern ab und können nicht mehr zurückgeholt werden. Für Ersatz, für Entwicklung und Erprobung neuer Unternehmensstrategien, für neue Beschäftigungsfelder stehen sie dann nicht mehr zur Verfügung, während neue Kräfte auf dem Arbeitsmarkt inzwischen schwer zu finden sind. Die EVU's stehen unter kontinuierlichem Veränderungsdruck, für den sie Instrumente und Strategien entwickeln und rasch anwenden müssen, um das Unternehmen wettbewerbsfähig am Markt zu halten. Dem Management fällt es teilweise noch immer schwer, sich auf die neuen Gegebenheiten einzustellen, denn noch bis 1998 war für die Energiewirtschaft Wettbewerb fremdes Terrain. Sie kannte keine „Kunden“ sondern „Abnehmer“ in vertraglich festgelegten Versorgungsgebieten. Entsprechend war die Organisationsstruktur eines EVU. An einer typischen Spartenorganisation, wie ich sie auch aus meiner Tätigkeit als Aufsichtsrat in einem Stadtwerk kenne, lässt sich zeigen, welcher Umbau und welches radikale Umdenken gefordert ist.

Abbildung 3 Typische Spartenstruktur eines Stadtwerks vor der Liberalisierung



| | |

⇒ Wer ist für den Kunden zuständig?

⇒ Wer kümmert sich um optimierte Beschaffung?

Mit einer solchen Struktur könnte das EVU nicht im Wettbewerb bestehen. Es gibt wenig an qualifizierter Kundenberatung und keine zentrale Bearbeitung von Kundenkontakten und vor allem keine auf spezielle Kundengruppen ausgerichteten Teams für den Vertrieb. Es gibt keine Werbung. Es gibt keine Stelle, die für den Stromeinkauf zuständig ist. Letzterer war durch Stromlieferverträge mit 20-jähriger Laufzeit ausreichend geregelt. Geschultes Verkaufspersonal war überflüssig, denn die Kunden mussten ihren Strom, ihr Wasser oder Gas beim regionalen Verteilerunternehmen abnehmen zu den Preisen, die das EVU festsetzte, beim Strom nach Genehmigung durch die Preisaufsicht beim Wirtschaftsministerium des Landes. Das Organigramm vieler EVU's hat sich inzwischen geändert. Das Unternehmen wird auf Kunden, auf Absatzmärkte und Einkauf ausgerichtet. Notwendige Veränderungsprozesse sind vollzogen und müssen noch weiter vollzogen werden, wenn Absatzmärkte und Beschäftigung gesichert werden sollen. Die notwendigen Veränderungsprozesse müssen sich auch „in den Köpfen umsetzen“, neues Denken muss gelernt werden. Darin liegt auch die Chance, Bündnisse für Arbeit in den Betrieben auszuhandeln, indem Betriebsräte und Beschäftigte ihren Beitrag dazu leisten, diese Umorientierung auf den Kunden, auf den Markt mit zu unterstützen und zu gestalten. Dafür können sie Beschäftigungssicherung aushandeln, den Einsatz von Ressourcen für die Erschließung neuer Beschäftigungsfelder und die Qualifizierung der Beschäftigten für neue Tätigkeiten.

Im Wettbewerb werden also nicht nur Arbeitsplätze vernichtet, sondern, wenngleich nicht unbedingt im selben Umfang, auch qualifizierte Tätigkeiten neu geschaffen:

- Spezialisten für den Stromeinkauf (ggf. zum Einkauf an Strombörsen),
- Spezialisten für Verkaufsteams, ausgerichtet an einzelnen Kundengruppen,
- EDV-Spezialisten für die Wartung und Anwendung moderner betriebswirtschaftlicher und technischer Software,
- MitarbeiterInnen für die Kundenbetreuung und –beratung in Call Centern,

- Fachpersonal für Energieberatung, für Werbung, Marktanalyse / Öffentlichkeitsarbeit,
- Webspezialisten für die Internet-Präsentation, ggf. auch E-Commerce-Aktivitäten.

Werden die neuen Tätigkeiten mit Externen besetzt, werden sie outgesourct oder werden Chancen geprüft und genutzt, um Beschäftigte intern für neue Tätigkeiten zu qualifizieren? Darauf kann Einfluss genommen werden.

Abbildung 4 Ausrichtung auf Kunden und Markt Neue Beschäftigungsfelder EVU

- **Vertriebsabteilung** (Querschnittszuständigkeit, nach Kundengruppen), Customer Care Center, Customer Relationship Management
- **Beschaffung** von Energie auf Online Marktplätzen, Strombörsen, ...
- **Öffentlichkeitsarbeit / Werbung**
- **Stabsfunktionen** (Markt- und Politikbeobachtung, zu erwartende Veränderungen der Marktbedingungen, langfristige Strategieentwicklung, Kundenbeobachtung)

Vertriebsabteilungen mit Verkaufsteams, deren Tätigkeit auf spezifische Kundengruppen ausgerichtet ist, sind vermutlich inzwischen in vielen EVU`s eingerichtet worden.. Für die Kundenbetreuung werden Call Center oder so genannte Customer Care Center eingerichtet und betrieben entweder allein oder gemeinsam mit anderen oder von Call Center Dienstleistern extern. Call Center können multimedial aufgebaut auf der Basis eines Customer Relationship Management (Management der Kundenbeziehungen) sein. Letzteres ist zu empfehlen. Da die Zahl der Internetnutzer weiter zunimmt - in der Bundesrepublik sind es inzwischen ca. 16 Mio. - müssen sich die EVU`s den Wünschen ihrer Kunden auch hier entsprechend anpassen. Es muss möglich sein, aktuelle Stromtarife im Internet abzufragen und Strom zu bestellen. Eine gut gestaltete, kundenfreundliche Webadresse wird zum Ausweis für das Unternehmen und zu einem Instrument des Wettbewerbs. Gehen Großkunden oder ganze Kundengruppen

verloren, Sondervertragskunden, Gewerbekunden bzw. Bündelkunden, die zusammen einen hohen Stromverbrauch haben, kann innerhalb kurzer Zeit ein massiver Einbruch beim Strombezug erfolgen. Auch daher braucht ein modernes EVU ein innerbetriebliches Controlling-System. Kontinuierlich müssen die relevanten betriebswirtschaftlichen Daten des Unternehmens erfasst, berechnet und jederzeit ausgewertet bereitstehen, um die Wirkung von Preisangeboten auf die Wirtschaftlichkeit und die Risiken rasch und zuverlässig abschätzen zu können. Dafür geeignetes Fachpersonal ist erforderlich. Schnell kann jetzt ein Unternehmen von der Gewinn- in die Verlustzone rutschen.

Customer Relationship Management - das Management der Kundenbeziehungen - bedeutet Kundenbeziehungen effizient und kundenfreundlich mit technologischer Unterstützung zu planen und zu gestalten. Kundenwünsche müssen erfasst, ein einheitliches Bild des Unternehmens nach außen geschaffen werden. Es geht nicht mehr um das Energieangebot als solches, sondern es geht darum, was der Kunde will. Was kann man ihm als Dienstleistungspaket anbieten, z. B. in Kombination von Strom und Gas, für spezifische Verbrauchergruppen? Nachgedacht werden muss, welche Energiedienstleistungen für die Kunden interessant sind. Die Kunden interessiert nicht, wie viel Strom sie beziehen oder wie viel Gas; sie interessiert, wie sie Wärme und Licht zu günstigen Preisen bekommen oder ihre Elektrogeräte, ihre Waschmaschine kostengünstig betreiben können. Die Aufgabe des Energiedienstleisters ist es, dafür zu sorgen, dass das für den Kunden so bequem und so billig wie möglich ist. Der Kunde verbindet dabei finanzielle Vorteile gern mit einem ökologisch guten Gewissen. Auch hier bieten sich insgesamt Ansätze für betriebliche Beschäftigungspolitik. Selbst dann, wenn die Beschäftigung langfristig nicht zu halten ist, können die Kolleginnen und Kollegen, die innerbetrieblich so qualifiziert wurden, ggf. auch extern einen neuen Arbeitsplatz finden (employability).

Call Center sind die Nahtstelle zum Kunden. Was dort an Kundenmeinungen ankommt, muss in das Unternehmen zurückfließen und Veränderungs- und Anpassungsprozesse auslösen. Das nenne ich auch Customer Relationship Management. Die MitarbeiterInnen müssen nun eine enge Beziehung zu ihren Kunden aufbauen, die Wünsche ihrer Kundengruppen in ihrem Verkaufsgebiet kennenlernen. Stadtwerke haben hier ihre Vorteile; Probleme haben die Energielieferanten, Verbundunternehmen. Sie haben nur teilweise die direkten Kundenkontakte. Sie können das Problem für sich lösen - das tun sie auch -, indem sie sich finanziell an Verteilerunternehmen beteiligen, um ihren Absatzmarkt zu sichern.

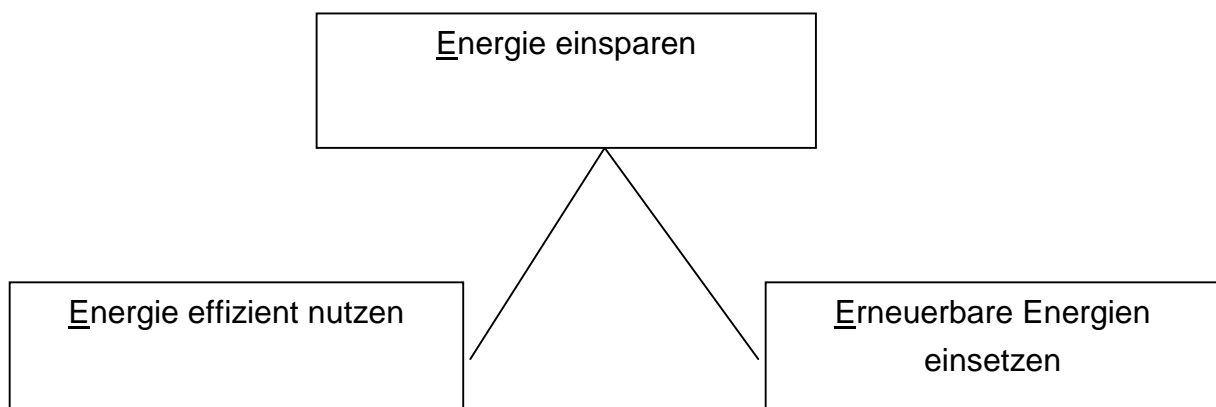
Für ein Unternehmen, das kundennah am Markt arbeitet, brauchen Sie qualifiziertes, motiviertes Personal, eine Arbeitsorganisation, in der den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen Verantwortung übertragen und Entscheidungs- und Dispositionsspielräume eingeräumt werden. Zum Teil sind die Teams für spezielle Kundengruppen im Vertrieb bereits entsprechend aufgebaut. Neue interessante und anspruchsvolle Tätigkeiten sind dort entstanden. Leider gibt es immer noch Unternehmen, die meinen, sie könnten den Erfolg eines Call Centers an der Zahl der Calls pro Zeiteinheit und Mitarbeiter messen. Darauf kommt es aber nur zu einem geringen Teil an, sondern darauf, ob ein neuer Auftrag hereingekommen ist, ob Kunden gebunden werden konnten, darauf also, was an realen wirtschaftlichen Prozessen ausgelöst wurde. Das ist der Maßstab, an dem der Erfolg von Kundenzentren zu messen ist. Selbstverständlich muss am Ende ein vernünftiger Ausgleich zwischen Aufwand und Ertrag stehen. Betriebsräte können im Rahmen betrieblicher Beschäftigungspakte Einfluss auf den Prozess gewinnen, um Beschäftigungssicherung mit der strategischen Ausrichtung des Unternehmens auf den Markt und die Kunden zu verbinden.

5. Strategische Neuausrichtung - Erschließung neuer Beschäftigungsfelder

Zum Einstieg zeige ich Ihnen ein einfaches Schaubild als Übersicht: „Energiedienstleistungen im Zeichen des Klimaschutzes“. Hier sind die Energieversorger gefordert. Sie können sich einschalten. Die gesetzliche Grundlage ist m.E. gut, mit Ausnahme des noch ausstehenden Gesetzes zum Ausbau der Kraft-Wärme-Kopplung.

Abbildung 5: Energiedienstleistungen im Zeichen des Klimaschutzes = Innovationsprozesse stärken!

die drei E's



⇒ Ressourcenschonende Prozess- und Produktinnovation
ressourcenschonende Konsumtion

Ich habe das mit den drei großen E bezeichnet. Das ist einmal Energie einsparen, dem Kunden zu helfen, wie er einsparen kann. Das ist zum anderen Energie effizient umzuwandeln und zu nutzen. Schließlich geht es darum, dass EVU's selbst erneuerbare Energien einsetzen – die gesetzlichen Voraussetzungen für einen wirtschaftlichen Betrieb der Anlagen sind gegeben - und mit ihrer Erfahrung die Kunden beraten, wie sie erneuerbare Energien effizient und kostengünstig nutzen können. Das könnte auch ein Servicebereich sein, Energieberatung für Haushalt und Gewerbe zur rationellen Energienutzung, zur Gebäudetechnik, zu erneuerbaren Energien, inclusive Beratung zur Nutzung geeigneter öffentlicher Förderprogramme. Den Interessenten fehlt eine qualifizierte, herstellerunabhängige Beratung. Denken Sie u.a. daran, die Kunden können ab Januar 2001 zinsverbilligte Kredite von der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) für die energetische Sanierung von Gebäuden erhalten. Dafür stellt die Bundesregierung für 5 Jahre je 400 Mio. DM bereit. Energiedienstleister können Hilfestellung leisten zusammen mit dem Handwerk, z. B. einen Beratungspool anbieten. Das ist nur ein kleines Beispiel. Für eine kompetente und umfassende Beratung werden die Kunden ggf. bereit sein, auch einen angemessenen Preis für die Energiedienstleistung zu bezahlen. Sie kann Contractingdienste einschließen. Außerdem können Stadtwerke nach dem Erneuerbare-Energien-Gesetz selbst erneuerbare Energien einsetzen. Sie können also einen wirtschaftlichen Betrieb von erneuerbaren Energien in einem Stadtwerk oder einem Verbundunternehmen herstellen. Das ist nach dem Erneuerbare-Energien-Gesetz möglich.

Hier habe ich das praktisch nur noch einmal aufgeschlüsselt: Ansatzpunkte für moderne Energiedienstleistungen, von Energieeffizienz bis hin zu Mobilität, Antrieb, Wärme, Licht.

Abbildung 6 Ansatzpunkte für den modernen E-Dienstleister
Dienstleistung für den Kunden

- E 1 • Einsparung (= Suffizienz) - Verhalten**
- E 2 • Effizienz: Mobilität, Antrieb, Wärme, Licht (rationelle Energienutzung)**
 - Energieeffizienz in Gebäudetechnik (Solararchitektur, Wärmedämmung)**
 - Effiziente Energieumwandlung (KWK, Brennstoffzellen, GuD-Kraftwerke)**
- E 3 • Substitution der Energieträger (→ erneuerbare Energien)**

Die strategische Neuausrichtung der Energiewirtschaft kann nachfolgende Reaktionen umfassen, über die im einzelnen im Interesse einer nachhaltigen Beschäftigungspolitik bundesweit und am Standort umfassend beraten werden sollte.

Abbildung 7 Strategische Neuausrichtung auf den europäischen Markt und seine Kunden

- Internationalisierung – „Europäisierung“ der Unternehmen und des Marktes
- Fusion
- Unternehmensaufkauf, Übernahme
- Bildung strategischer Allianzen
- Kooperation von „Gleichen“ (z. B. gemeinsamer Stromeinkauf, Marketing, Markenbildung, Call Center u.ä.)
- Bildung von Netzwerken (teilweise unter Einschluss von Energielieferanten)
- Energieproduzenten bzw. –lieferanten kaufen Stadtwerke zur Sicherung/Erweiterung ihres Absatzmarktes
- Angebotsreduzierung (Stilllegung von Kraftwerken, Personalabbau)
- Verbesserung der Kosteneffizienz bei der Energieumwandlung, Substitution von Energieträgern (z. B. von der Kohle zum Gas, zu Erneuerbaren)
- Ausschöpfen aller Kostensenkungspotenziale, Personalabbau, Outsourcen)
- Preiskampf (Preissenkungen, neue Stromtarifangebote und ausgehandelte Verträge)
- Diversifikation, neue Dienstleistungen, neue Produkte (z. B. Telekommunikation, Powerline, Energieberatung Bauen und Wohnen, Gewerbe, erneuerbare Energien, etc.)
- Ausrichtung am Kunden (u.a. CRM - Customer Relationship Management)
- Einflussnahme zur Gestaltung und Veränderung der Rahmenbedingungen (lokal, national, europäische Ebene)

Diese Auflistung zeigt, in welcher gewaltigen Umbruchsituation die Energiewirtschaft steht, und jede einzelne Entscheidung tangiert die Frage, ob neue, zukunftsfähige Arbeitsplätze geschaffen werden können oder nur der Personalabbau bis an die Grenze des Erträglichen vorangetrieben wird oder ein Standort ganz verschwindet. Die Zeit reicht nicht, auf alle hier genannten Punkte einzugehen. Sie können ggf. in die anschließende Diskussion einbezogen werden. Einige wesentliche Aspekte habe ich bereits behandelt. Von besonderer Relevanz sind die politischen Rahmenbedingungen, unter denen sich dieser Umbruch vollzieht, und Sie haben gesehen, dass dieser

Prozess mit Bündnissen für Arbeit und Umwelt auf allen Ebenen von Betriebsräten, Gewerkschaften und den Beschäftigten in der Energiewirtschaft mitgestaltet werden kann und muss.

Unter dem Punkt Diversifikation, neue Dienstleistungen, neue Produkte verbirgt sich die Chance, neue Beschäftigungsfelder zu erschließen, als eine Alternative zum großflächigen Personalabbau.

Neue Kommunikationsdienstleistungen

- Internetdienste: z. B. Umstellung auf Internet-Stromeinkauf, Umstellung der Zuliefererbeziehungen auf Internet (business to business) und der Kundenbeziehungen (business to customer), aus diesen Erfahrungen Angebot entsprechender Internetdienste für KMU und Handwerk in der Region und darüber hinaus,
- Erweiterte Auslastung des Call Centers / Customer Care Centers mit Fremdaufträgen z. B. für das Handwerk, KMU o.a. (Insourcing),
- Telekommunikationsdienste unter Nutzung der eigenen Glasfasernetze (geschlossene, sichere Netze), unter Nutzung des Stromnetzes zu den Kunden (Powerline¹⁵, Technik im Entwicklungsstadium), erweiterte Telekommunikationsangebote in Kooperation mit anderen Anbietern.

Energiedienstleistungen

- Gebäudemanagement (insbesondere für Wärme, Antrieb, Licht, Strom, Wasser) für Wohnanlagen, Gewerbe, Industrie,
- Energieberatung Bauen, Wohnen, Dämmen, Heizung / Klima, Erneuerbare,
- Energiedienstleistungen und –beratung incl. Contracting,
- Wärmeservice,

¹⁵ Wenn die Technik eine sichere Datenübertragung gewährleisten kann, dann hat sie ein enormes wirtschaftliches Potenzial. Ein PC braucht dann nur noch ein Stromkabel und keine Telefonanbindung mehr. EVU's stellen dann konkurrenzlos, superschnelle Verbindungen zum Datentransfer bereit.

- Aufbau und Betrieb von Nahwärmeinseln ggf. auch in Kooperation mit Nutzern (Kraft-Wärme-Kopplung für private Haushalt und für Gewerbe, Prozesswärme für die Industrie),
- Einsatz erneuerbarer Energien, mit dieser Erfahrung und diesem Knowhow Beratungs- und Wartungsangebote für die Kunden – Kooperation mit Handwerk,
- Zertifiziertes Ökostromangebot für die Kunden in Kooperation mit ASEW oder anderen Anbietern,
- Tankstelle für alternative Treib- und Heizstoffe: Gas, Methanol, Rapsöl / Biodiesel, zertifizierte Solartankstelle für Elektroautos, Brennstoffzellenservice.

Wenn der Markt für solche Angebote noch unzureichend entwickelt ist, dann trägt es zunächst aber auch dazu bei, Kompetenz zu demonstrieren und ein positives Image zu schaffen. Allerdings sollten sich die Angebote in einem überschaubaren Zeitraum zu marktfähigen Produkten entwickeln lassen.

Übernehmen Stadtwerke noch den Öffentlichen Nahverkehr, bieten sich Aufgabenerweiterungen zur Schaffung neuer Beschäftigungsfelder an, z. B. Mobilitätsdienstleister für Firmen und öffentliche Verwaltungen, Ausweitung der Aufgaben bei Abfallunternehmen in den Bereichen der Beratung und Unterstützung bei der Entwicklung optimierter betrieblicher Abfall- und Recyclingkonzepte u.ä.

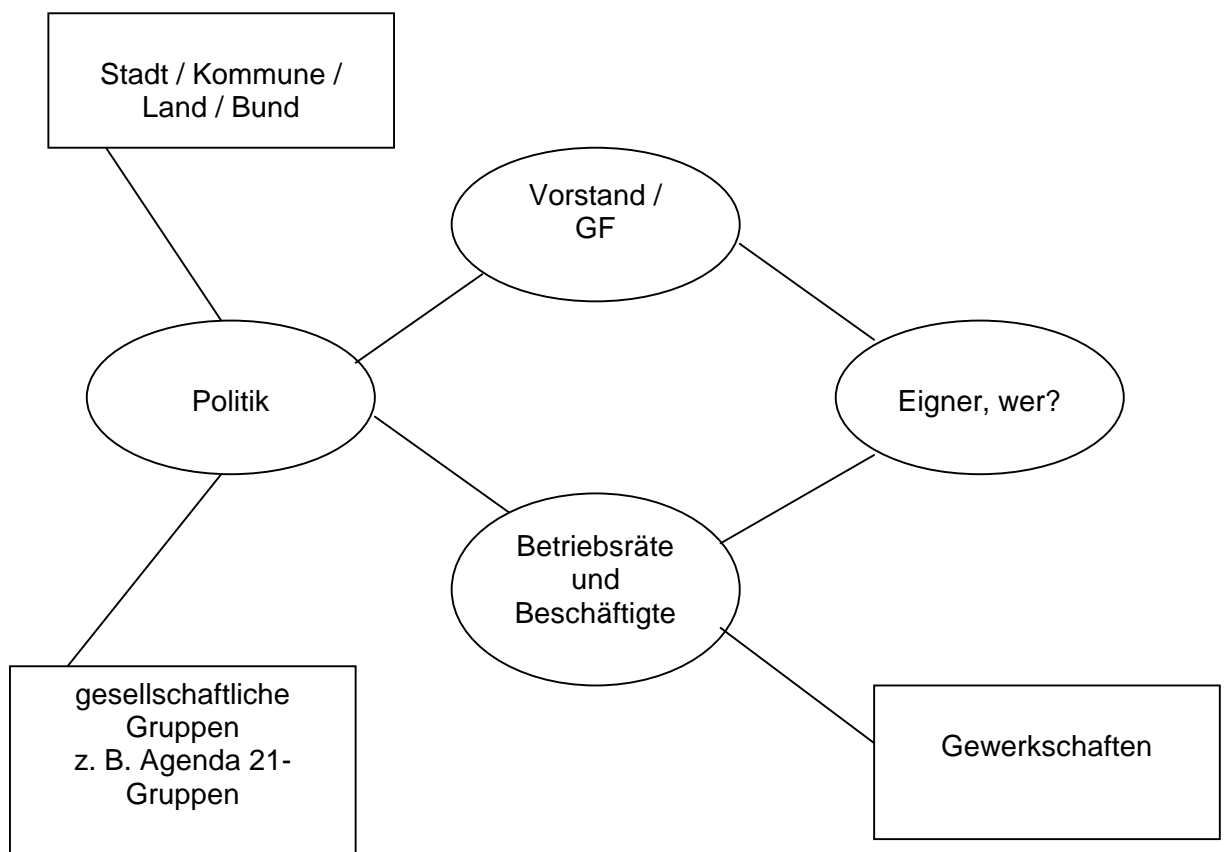
Sicherlich ist es richtig, vom Kerngeschäft auszugehen und nahe am Kerngeschäft zu bleiben. Alles andere kann zu einer Unschärfe des Profils des E-Dienstleisters führen und wird vom Kunden so meist nicht wahrgenommen; bzw. dem Kerngeschäft fremde Angebote, die gemacht werden, werden als nicht kompetent angesehen, und es dauert zu lange, bis sie sich am Markt durchsetzen. Profil- und Markenbildung ist entscheidend für die Marktchancen. Die Kunden müssen wissen: Aha, Stadtwerke Hannover, mein Partner, wenn es um erneuerbare Energien, kosteneffiziente Energiedienstleistungen geht. Kundennah, preisgünstig, zuverlässig, kompetent – und stets erreichbar über eine bekannte Kundennummer. Ständige zeitliche Erreichbarkeit wird von Kunden zumindest tagsüber gefordert. Neue Arbeitszeitregelungen werden daher von den Unternehmen angestrebt. Das spielte eine sehr große Rolle bei den ersten Vereinbarungen zu betrieblichen Beschäftigungspakten, in denen die Interessen der Beschäftigten in neue Arbeitszeitregelungen eingebracht und z.T. als Ausgleich Zusagen zur Qualifizierung und Beschäftigungssicherung vereinbart wurden. Da Regelungen zur betrieblichen Arbeitszeitordnung dem Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates

unterliegen, kann sich der Betriebsrat auf eine starke Verhandlungsposition stützen.

6. Bündnisse für Arbeit und Umwelt – Chancen für neue Arbeit

Eine Reihe möglicher Beispiele für Bündnisse für Arbeit und Umwelt habe ich bereits benannt. Die Chancen, umfassende betriebliche Bündnisse zu schließen, hängen in starkem Maße auch davon ab, wie sich die Interessenstruktur im Unternehmen und in der Region darstellt.

Abbildung 8 Interessenstruktur



Das kann in jedem Unternehmen, in jedem Betrieb sich unterschiedlich darstellen. Es hängt zum Beispiel davon ab, wer der Eigner ist und welche Ziele er verfolgt. Nehmen wir ein Stadtwerk, bei der die Kommune Eigner ist. In diesem Fall kann zusätzlicher politischer Druck zur Beschäftigungs- und Standortsicherung oder gegen einen Verkauf

aufgebaut werden. Denn die Anteilseigner sind als Bürgermeister und Stadtrat dem Wohl der Stadt verpflichtet; sie können als Anteilseigner direkt darüber entscheiden, ob Arbeitsplätze und Investitionen am Ort bleiben und ausgebaut werden. Es gibt teilweise auch Vereinbarungen bei Unternehmensveräußerungen, dass eine bestimmte Beschäftigung am Ort gehalten werden muss usw. Auch für solche Regelungen kann politischer Druck aufgebaut werden. Lokale Öffentlichkeitsarbeit kann die Ziele der Beschäftigungssicherung unterstützen. Gruppen der lokalen Agenda 21 am Ort können zu Promotoren lokaler Bündnisse für Arbeit und Umwelt werden, wenn Beschäftigte und / oder Betriebsräte dort aktiv mitwirken und z. B. mit Umweltverbänden, Handwerk, Verbraucherverband, Wohnungsunternehmen u.a. zusammenarbeiten. Es bleibt wichtig, sich ein Bild darüber zu verschaffen, welche - neben den rein betriebswirtschaftlichen - Interessen Vorstand und Geschäftsführung haben und wie sie in örtliche Interessen eingebunden sind. So lassen sich die Chancen für beschäftigungswirksame Bündnisse für Arbeit und Umwelt auf betrieblicher Ebene weiter verbessern und mit geeigneten betrieblichen Vereinbarungen absichern. Eine paritätisch besetzte Steuerungsgruppe entsprechend BetrVG § 28, 3 kann gebildet werden mit Unterarbeitsgruppen, die einzelne Felder der strategischen Neuausrichtung beschäftigungswirksam gemeinsam mit Geschäftsleitung und Betriebsrat ausgestalten. Weitere konkretisierende Einzelvereinbarungen zum Betrieb von Kundenzentren, zur Arbeitszeit, zur Entwicklung neuer Beschäftigungsfelder und zum Insourcing von Aufgaben können getroffen werden. In der Broschüre von Professor Hans-Erich Müller¹⁶, die Ihnen vorliegt, sind eine ganze Reihe von Maßnahmen beschrieben und bereits abgeschlossene Vereinbarungen in der Energiewirtschaft dokumentiert. Bündnisse für Arbeit auf betrieblicher Ebene können also erweitert werden durch Bündnisse für Arbeit und Umwelt auf betrieblicher, regionaler und überregionaler Ebene, auf Branchenebene, auf Bundesebene ein breites gesellschaftliches Bündnis zum Ausbau der Kraft-Wärme-Kopplung bis hin zum Bündnis für Arbeit in Berlin im Fachdialog Umwelt z. B. zur energetischen Gebäudesanierung. Möglich und denkbar sind auch Tarifverträge, in denen Regelungen zur Beschäftigungssicherung und zu Umwelt- und Klimaschutz getroffen werden.

Breite gesellschaftliche Bündnisse für Arbeit und Umwelt können neue, zukunftsfähige Arbeit schaffen. Der DGB geht in seinem Positionspapier Umwelt im Bündnis für Arbeit davon aus, dass bei Verwirklichung der darin vorgeschlagenen Maßnahmen zur

¹⁶ Hans-Erich Müller....(2000): Arbeit in der Energiewirtschaft,....Edition der Hans-Böckler-Stiftung Nr....., Düsseldorf

ökologischen Modernisierung sogar mehr als 500 000 neue Arbeitsplätze geschaffen werden könnten. In der Energiewirtschaft könnte es zu doch schaffen sein, nach dem Verlust von fast 80 000 Arbeitsplätzen im Zuge der Liberalisierung den Arbeitsplatzabbau zu begrenzen und neue zukunftsfähige Beschäftigung zu schaffen. Wesentlich hängt dies davon ab, ob es gelingt, neue Beschäftigungsfelder zu entwickeln und starke Bündnisse von Arbeit und Umwelt aufzubauen, in denen wirtschaftlich interessierte Unternehmen, Handwerk, Umweltverbände, Gewerkschaften und andere interessierte soziale Gruppen mitwirken. Mit solchen Bündnissen können gemeinsam die Rahmenbedingungen verbessert werden. Deutliche Verbesserungen des Klimaschutzes liegen letztendlich im Interesse der gesamten Gesellschaft, und die Energiewirtschaft kann einen wesentlichen Beitrag dazu leisten und gleichzeitig zukunftsfähige Arbeit schaffen. Daher bestehen gute Chancen, mit klaren Zielen Bündnispartner zu finden, mit denen gemeinsam die ökologische Modernisierung beschleunigt werden kann. Konkrete, aktuelle Beispiele konnte ich zeigen, und ich hoffe, dass ich Ihnen einige Anregungen und Ideen für Ihre Arbeit liefern konnte.

Mit der

Abbildung 9 Ökologische Modernisierung – Bündnis für Arbeit und Umwelt

schließe ich meinen Beitrag und danke für Ihre Aufmerksamkeit.



Bündnis für Arbeit und Umwelt

