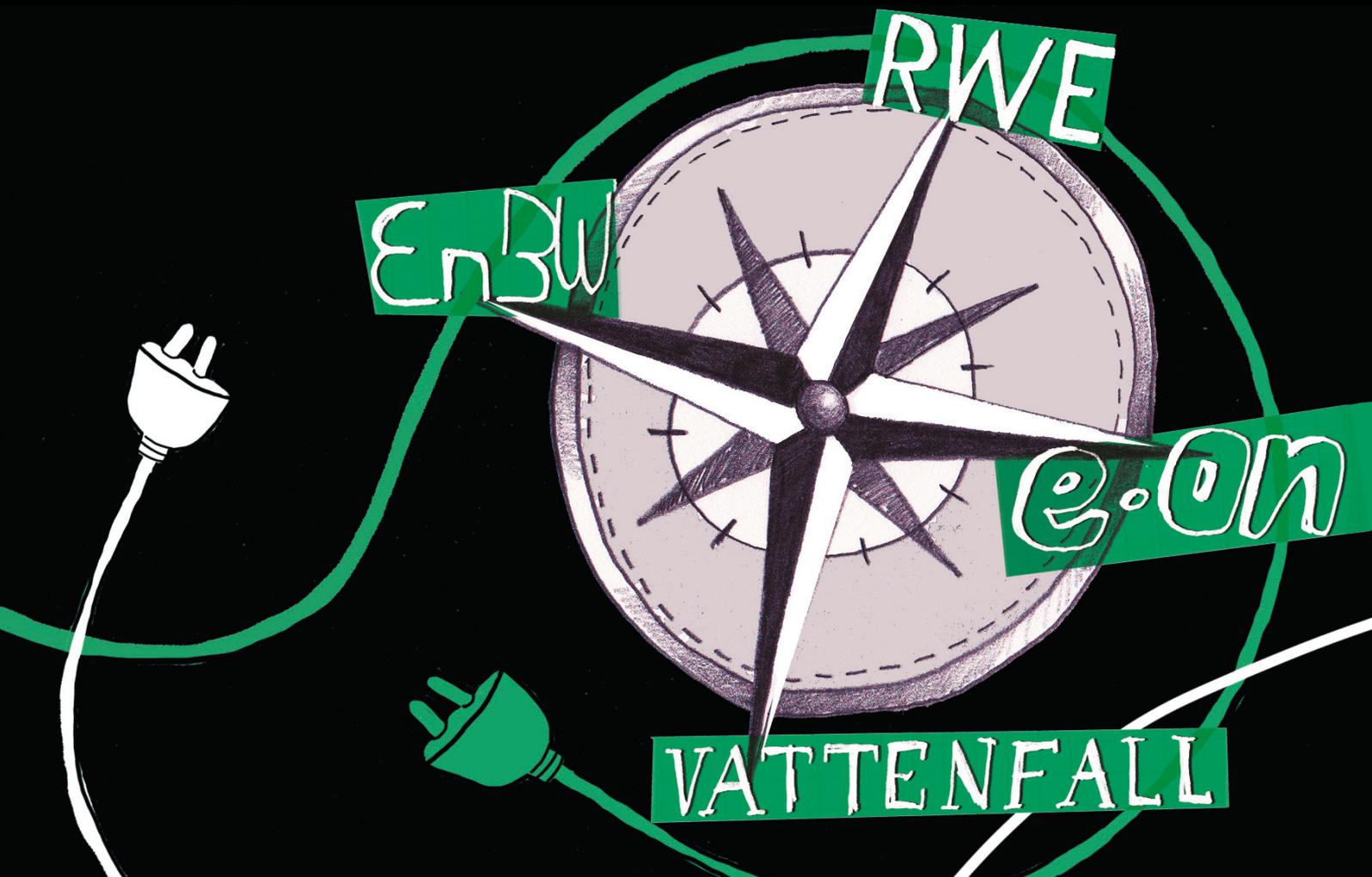


WESTFÄLISCHE  
WILHELMS-UNIVERSITÄT  
MÜNSTER

# Um(welt)orientierung großer Energiekonzerne?

Die großen Vier und ihr Beitrag zum Klimaschutz

Dagmar Kiyar



---

Politikwissenschaft

Um(welt)orientierung großer Energiekonzerne?  
Die großen Vier und ihr Beitrag zum Klimaschutz

Inaugural-Dissertation  
zur Erlangung des Doktorgrades  
der  
Philosophischen Fakultät  
der  
Westfälischen Wilhelms-Universität  
zu  
Münster (Westf.)

vorgelegt von  
Dagmar Kiyar  
aus Köln  
2012

Tag der mündlichen Prüfung: 22. Juni 2012

Dekan der Philosophischen Fakultät: Prof. Dr. Christian Pietsch

Erstgutachter: Prof Dr. Dr. h.c. Reinhard Meyers

Zweitgutachter: Prof. Dr. Hanns Wienold

**Dagmar Kiyar**

## **Um(welt)orientierung großer Energiekonzerne?**

Wissenschaftliche Schriften der WWU Münster

## Reihe VII

Band 14

**Dagmar Kiyar**

# **Um(welt)orientierung großer Energiekonzerne?**

Die großen Vier und ihr Beitrag zum Klimaschutz

## Wissenschaftliche Schriften der WWU Münster

herausgegeben von der Universitäts- und Landesbibliothek Münster  
<http://www.ulb.uni-muenster.de>

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Buch steht gleichzeitig in einer elektronischen Version über den Publikations- und Archivierungsserver der WWU Münster zur Verfügung.  
<http://www.ulb.uni-muenster.de/wissenschaftliche-schriften>

Dagmar Kiyar

„Um(welt)orientierung großer Energiekonzerne? Die großen Vier und ihr Beitrag zum Klimaschutz“  
Wissenschaftliche Schriften der WWU Münster, Reihe VII, Band 14

© 2014 der vorliegenden Ausgabe:

Die Reihe „Wissenschaftliche Schriften der WWU Münster“ erscheint im Verlagshaus Monsenstein und Vannerdat OHG Münster  
[www.mv-wissenschaft.com](http://www.mv-wissenschaft.com)

ISBN 978-3-8405-0097-8 (Druckausgabe)  
URN [urn:nbn:de:hbz:6-43369461430](http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:hbz:6-43369461430) (elektronische Version)

direkt zur Online-Version:

© 2014 Dagmar Kiyar  
Alle Rechte vorbehalten

Satz: Dagmar Kiyar  
Titelbild: Michael Szyszka ([www.zapfenstreich.de](http://www.zapfenstreich.de))  
Umschlag: MV-Verlag  
Druck und Bindung: MV-Verlag



## Vorwort

Die vorliegende Dissertation ist im Zeitraum Dezember 2009 bis März 2012 entstanden und untersucht Motivation und Bereitschaft der vier großen deutschen Energieunternehmen RWE, E.ON, Vattenfall und EnBW zum Klimaschutz.<sup>1</sup>

In den Untersuchungszeitraum fallen wichtige Zäsuren, die nicht nur unmittelbare Auswirkungen auf die Energieunternehmen, sondern auch auf die vorliegende Arbeit haben. Hier ist insbesondere die zweimalige Neubewertung der Kernenergie durch die deutsche Bundesregierung zu nennen.<sup>2</sup>

Als Teil unternehmerischen Klimaschutzes spielte die Kernenergie bislang auch für die vier Unternehmen eine besondere, zum Teil wesentliche Rolle. Der politische und gesellschaftliche Wandel haben die Nutzung dieser zwar CO<sub>2</sub>-armen, aber hochriskanten Technologie nun verboten und zu einer Neuausrichtung der Unternehmen geführt. Die Arbeit ist zum Beginn der deutschen Energiewende entstanden. Es muss sich nun zeigen, wie der deutsche Strommix zukünftig aussehen und wie klimaschonend der Übergang gestaltet wird.

Mein Dank gilt all jenen, die mich bei der Erstellung der vorliegenden Dissertation unterstützt haben – sei es durch Gespräche und Diskussionen,

---

<sup>1</sup> Dabei steht weniger die Frage, wie Unternehmen auf Klimapolitik Einfluss nehmen im Mittelpunkt, sondern vielmehr die Frage, wie Unternehmen dazu bewogen werden können, sich im Bereich Klimaschutz zu engagieren. Die Frage nach dem Einfluss von Unternehmen auf die globale Umwelt- und Klimapolitik ist durch verschiedene Autoren untersucht worden. Eine Übersicht findet sich bspw. bei Meckling (Meckling 2011, S. 3-6). Meckling zeigt auf, dass Unternehmen in den internationalen Klimaverhandlungen zwar keine Emissionsbegrenzung verhindern konnten, wohl aber durch ihre Einflusnahme einen marktbasierten Ansatz durchgesetzt, und einen regulatorischen Ansatz sowie CO<sub>2</sub>- und Energiesteuern verhindert haben.

<sup>2</sup> So wurden zunächst mit der Novelle des Atomgesetzes vom Oktober 2010 die Betriebszeiten der deutschen Kernkraftwerke verlängert. Am 11. März 2011 ereignete sich in Japan ein Erdbeben der Stärke 9,0, das Auslöser eines Tsunamis und in der Folge eines schweren Unfalls im Kernkraftwerk Fukushima-Daiichi war. Dieser Unfall hat in der deutschen Energiepolitik zu einem dreimonatigen Atom-Moratorium und schließlich zum 13. Gesetz zur Änderung des Atomgesetzes (13. AtGÄndG) geführt, das am 6. August 2011 in Kraft getreten ist. Demzufolge werden die ältesten deutschen Kernkraftwerke, die während des Moratoriums vom Netz gegangen sind, nicht wieder angefahren. Die letzten deutschen Meiler (Kernkraftwerke Isar 2, Emsland und Neckarwestheim 2) verlieren zum 31.12.2022 ihre Betriebsberechtigung.

durch Korrekturlesen samt Anregungen, Ratschlägen und Kritik, durch Hinweise auf Gesprächspartner. Und mein Dank gilt schließlich denjenigen, die sich zu den Interviews bereiterklärt haben.

Mein besonderer Dank gilt meinem Doktorvater Herrn Professor Dr. Reinhard Meyers, der mich durch Studium und Magisterarbeit, die allerersten Ideen zu dieser Dissertation und schließlich durch die rund zwei intensiven Jahre der Erstellung dieser Arbeit gefördert hat. Seine kritische und gleichzeitig unterstützende, vor allem aber wohlwollende Begleitung hat mich wesentlich in der Fertigstellung dieser Arbeit bestärkt. Ein ganz herzlicher Dank gilt zudem Herrn Professor Dr. Hanns Wienold, der freundlicherweise die Erstellung des Zweitgutachtens übernommen hat. Ihnen beiden verdanke ich zudem eine anregende Disputation sowie sehr hilfreiche und wertvolle Hinweise zum Überarbeiten der Arbeit.

Ein herzlicher Dank gilt zudem den vielen Kollegen und Freunden am Wuppertal Institut für Klima, Umwelt und Energie, die mich bei der Erstellung der Arbeit und bei der Vorbereitung auf die Disputation unterstützt haben. Ich bedanke mich ganz besonders bei der Forschungsgruppenleitung der Forschungsgruppe 2, Dr. Stefan Thomas und Christiane Beuermann für die Möglichkeit meine Stelle am Institut auf wenige Arbeitsstunden zu reduzieren, um mich so auf die Erstellung der Dissertation zu konzentrieren. Christiane Beuermann hat zudem die Arbeit inhaltlich von Beginn bis zur Abgabe betreut, ihre Kritik stets mit einem Lob gespickt und so das Frustrationslevel auf einem Minimum gehalten. Zudem danke ich Lena Tholen, die als meine Büro-Nachbarin immer erste Ansprechpartnerin für Ideen aber auch Sorgen war, Katja Pietzner insbesondere für die vielen methodischen Ratschläge, Sascha Samadi für die Hilfe bei inhaltlichen Fragen, Maike Venjakob für die große Hilfe beim Formatieren und Tanja Freund für das finale Korrekturlesen. Und ein großes Dankeschön gilt der WI-Bibliothek, an meine lieben Kolleginnen Nadja Schiemann und Jana Züge, die mir u.a. mit Fernleihen und Artikelbeschaffung eine sehr große Hilfe waren.

Daneben danke ich meinem langjährigen Freund Dr. Thorsten Fröhlich, der die Arbeit kritisch begleitet und mich zudem durch häufige – teils lästige – Nachfragen angetrieben hat.

Schließlich danke ich meiner Familie für die moralische Unterstützung, und insbesondere meiner Schwester Claudia, die mich mit Büchern und

Artikeln versorgt sowie meinem Vater Dr. Daniel Koths, der mich von der ersten Idee bis zur Disputation und der Überarbeitung der Arbeit begleitet hat. Mein Dank gilt abschließend meinem Mann Özkan, der immer an mich geglaubt hat.

Essen, im Mai 2014

Dagmar Kiyar



# INHALTSVERZEICHNIS

Abbildungsverzeichnis .....	VIII
Tabellenverzeichnis.....	IX
Abkürzungsverzeichnis .....	XI
<b>1 Einleitung und Anliegen der Arbeit .....</b>	<b>1</b>
1.1 Vorverständnis, Zielsetzung und Untersuchungsfragen .....	1
1.2 Einordnung der Arbeit in relevante bestehende Forschungsergebnisse .....	10
1.3 Aufbau der Untersuchung .....	14
<b>2 Theoretische Forschungsgrundlagen .....</b>	<b>17</b>
2.1 Der klassische Nationalstaat im Wandel.....	17
2.2 Governance – Konzept und Anwendung im Rahmen der vorliegenden Arbeit.....	23
2.2.1 Governance und Klimapolitik .....	35
2.2.2 Multi-Level Governance.....	43
2.2.3 Corporate Governance .....	52
2.2.3.1 Stakeholder vs. Shareholder.....	64
2.2.3.2 Corporate Social Responsibility.....	82
2.3 Theoretische Quintessenz.....	99
<b>3 Die Klimathematik in der Unternehmenspraxis.....</b>	<b>111</b>
3.1 Energiepolitische Besonderheiten .....	112
3.2 Standards guter Unternehmensführung.....	126
3.3 Mehrebenensystem Klimapolitik .....	133
3.3.1 Klimapolitik in den internationalen Verhandlungen – die Problemlösungsebene .....	135
3.3.1.1 Klimapolitik in den internationalen Verhandlungen – ein historischer Abriss.....	135
3.3.1.2 Unternehmen in den internationalen Verhandlungen .....	143
3.3.1.3 Zwischenfazit: Problemlösungsebene.....	146
3.3.2 Klimapolitik auf europäischer Ebene – die subsidiäre Verhandlungsebene.....	149
3.3.2.1 Die EU – ein wichtiger klimapolitischer Akteur .....	150
3.3.2.2 Unternehmen in der Europäischen Union.....	167
3.3.2.3 Zwischenfazit: Subsidiäre Verhandlungsebene .....	173
3.3.3 Klimapolitik im nationalen Raum – die Performanzebene .....	176

3.3.3.1	Nationale Gesetzgebung .....	177
3.3.3.2	Unternehmen im nationalen Rahmen.....	187
3.3.3.3	Zwischenfazit: Performanzebene.....	193
3.3.4	Das Zusammenspiel der Ebenen in der Klimapolitik.....	195
3.4	Unternehmerische Gegebenheiten – Wer bestimmt die unternehmerischen Entscheidungen mit Blick auf den Klimaschutz?.....	201
3.4.1	Rulemakers & Watchdogs – Der Einfluss der Politik.....	214
3.4.2	Der Einfluss der Kunden und der Öffentlichkeit.....	222
3.4.3	Idea Generators & Opinion Leaders – Die Medien.....	229
3.4.4	Business Partners & Competitors .....	233
3.4.5	Vertiefende Untersuchung anhand zweier Beispiele.....	236
3.4.5.1	Non-Governmental Organizations (NGOs) .....	237
3.4.5.2	Eigentümer, Investoren und Risk Assessors .....	248
3.4.6	Zwischenfazit.....	268
3.5	Eigeninitiative und Engagement – was leisten die Unternehmen?.....	272
3.5.1	E.ON AG .....	291
3.5.2	RWE AG.....	313
3.5.3	EnBW AG.....	335
3.5.4	Vattenfall Europe AG.....	351
3.5.5	Zwischenfazit.....	374
<b>4</b>	<b>Forschungsdesign der empirischen Untersuchung .....</b>	<b>383</b>
4.1	Erhebungsmethoden und Erhebungskontext.....	385
4.2	Forschungsfragen .....	389
<b>5</b>	<b>Empirische Untersuchung .....</b>	<b>397</b>
5.1	Nicht-teilnehmende Beobachtung.....	397
	Auswertung der nicht-teilnehmenden Beobachtung .....	399
5.2	Qualitative Vorstudie .....	403
5.2.1	Gespräch mit einem institutionellen Investor, Juni 2011 .....	404
5.2.2	Gespräch mit Christoph Bals (Germanwatch), August 2011 .....	407
5.2.3	Gespräch mit Susan Dreyer (Carbon Disclosure Project), August 2011.....	414
	Interview mit Susan Dreyer .....	414
5.2.4	Auswertung der qualitativen Vorstudie.....	417
5.3	Experteninterviews.....	419
5.3.1	Qualitative Inhaltsanalyse der Interviews.....	420
5.3.1.1	Analyse der Interviews entlang der Forschungsfragen.....	422

5.3.1.2	Überprüfung des Kategoriensystems .....	461
5.3.1.3	Auswertung der Interviews und Überprüfung anhand der Forschungsfragen .....	470
5.4	Auswertung der empirischen Untersuchung .....	478
<b>6</b>	<b>Fazit: Die großen deutschen Energieversorgungsunternehmen als Adressaten und Akteure der Klimapolitik .....</b>	<b>485</b>
<b>7</b>	<b>Literatur .....</b>	<b>507</b>
<b>8</b>	<b>Anhang .....</b>	<b>549</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Aufbau der Arbeit. Eigene Darstellung.....	16
Abbildung 2:	Verwendungsbereiche von Governance.....	30
Abbildung 3:	Entstehungsgründe für die Governance-Konzepte.....	31
Abbildung 4:	Integration der disziplinären Governance-Ansätze.....	32
Abbildung 5:	Mehrebenensystem der Europäischen Union. Eigene Darstellung ...	51
Abbildung 6:	Koordinierte vs. unkoordinierte Ökonomie. Eigene Darstellung ....	55
Abbildung 7:	Stakeholder Typologie auf Basis der drei Kriterien Macht, Legitimität und Dringlichkeit.....	72
Abbildung 8:	CSR-Pyramide nach Carroll.....	85
Abbildung 9:	CSR Fashion Show, Tom Fishburne.....	93
Abbildung 10:	Greenwashing?!.....	106
Abbildung 11:	Klimapolitik im Mehrebenensystem. Eigene Darstellung. ....	134
Abbildung 12:	Emissionsziele gemäß Kyoto-Protokoll und EU-interner Lasten- verteilung.....	152
Abbildung 13:	Übertragungsnetz in Deutschland .....	170
Abbildung 14:	Prozentualer Anteil erneuerbarer Energien am Bruttostromverbrauch. Eigene Darstellung. ....	182
Abbildung 15:	Entwicklung der deutschen Treibhausgasemissionen nach Sektoren. .....	185
Abbildung 16:	Unternehmen und ihre Stakeholder.....	205
Abbildung 17:	Government as a stakeholder of business. ....	217
Abbildung 18:	Bruttostromerzeugung nach Energieträgern 2011. ....	285
Abbildung 19:	Ausbaupläne erneuerbare Energien bei E.ON. ....	298
Abbildung 20:	Mögliches zukünftiges Erzeugungsportfolio 2030 von E.ON. ....	311
Abbildung 21:	Vattenfall-Klimaziele 2030 und 2050.....	358
Abbildung 22:	Vattenfall-Klimaziel bis 2030.....	358
Abbildung 23:	Planung für die Vattenfall-Stromerzeugung bis 2030.....	361
Abbildung 24:	Investitionen in die Errichtung von Erneuerbare-Energien-Anlagen in Deutschland in den Jahren 2004 bis 2011.....	379
Abbildung 25:	Aufbau der Arbeit. Eigene Darstellung.....	383
Abbildung 26:	Unternehmensmotive zur Teilnahme am CDP Reporting. ....	415
Abbildung 27:	Vereinfachte Darstellung der Zusammenhänge zwischen Zivilgesellschaft und Finanzmarkt am Beispiel des Klimathemas .	445

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Weltweite Stromerzeugung 2009.....	115
Tabelle 2: Struktureller Aufbau der internationalen Verhandlungsebene.....	147
Tabelle 3: Emissionszahlen der EU-15. ....	153
Tabelle 4: Struktureller Aufbau der subsidiären Verhandlungsebene. ....	175
Tabelle 5: Anteil der erneuerbaren Energien am Bruttostromverbrauch. ....	181
Tabelle 6: Anteil der Stromwirtschaft an den deutschen CO <sub>2</sub> -Emissionen. Eigene Darstellung. ....	189
Tabelle 7: CO <sub>2</sub> -Emissionsfaktor im Strommix.....	191
Tabelle 8: Klima-Risiken und Auswirkungen auf das Unternehmen. Eigene Darstellung. ....	204
Tabelle 9: Klimaorientierte Ansprüche von Anspruchsgruppen an Energieunternehmen.....	206
Tabelle 10: Charakterisierung der Stakeholder am Beispiel der Eigentümer, Investoren und Risk Assessors sowie Nichtregierungsorganisationen. .....	213
Tabelle 11: Charakterisierung der Stakeholder am Beispiel der Eigentümer, Investoren und Risk Assessors sowie Nichtregierungsorganisationen. .....	236
Tabelle 12: Erzeugungskapazitäten und erzeugerseitige Marktanteile der vier Unternehmen in 2005. ....	278
Tabelle 13: Anteil an Erzeugungskapazitäten 2009 .....	279
Tabelle 14: Kapazitätsanteil und Einspeisung in 2009. ....	280
Tabelle 15: CO <sub>2</sub> -Emissionen und Zertifikate in 2010. Werte gerundet. ....	281
Tabelle 16: Erneuerbare Energien in den vier Unternehmen. ....	283
Tabelle 17: E.ON-Aktionärsstruktur, Stand: 31.12.2011.....	292
Tabelle 18: CO <sub>2</sub> -Intensität bei E.ON.....	295
Tabelle 19: E.ON-Emissionsbilanz. ....	296
Tabelle 20: E.ON-Investitionen.....	297
Tabellen 21 und 22: E.ON Zurechenbare Kraftwerksleistung Deutschland/ Konzern jeweils zum 31.12.2010 und 31.12.2011.....	299
Tabelle 23: Installierte Erneuerbare-Energien-Kapazität E.ON. Stand: 30.9.2011. .	300
Tabelle 24: Erzeugungskapazitäten Climate & Renewables.....	300
Tabelle 25: E.ON Wind-Offshore-Projekte.....	302
Tabelle 26: E.ON Photovoltaik Portfolio. Stand: September 2011.....	303
Tabelle 27: RWE-Aktionärsstruktur. Stand: Ende 2011 .....	314

Tabelle 28: RWE – Zurechenbare Kraftwerksleistung. ....	315
Tabelle 29: Erneuerbare Energien-Anteile im RWE-Konzern. Stand: Dezember 2010. ....	319
Tabelle 30: Erneuerbare Energien-Kapazitäten der RWE Innogy; Angaben in MW. Stand Dezember 2010. ....	320
Tabelle 31: RWE-Investitionen. Investitionen in Sachlagen und immaterielle Vermögenswerte sowie in Finanzanlagen. ....	322
Tabelle 32: RWE-Emissionsbilanz Deutschland und RWE-Konzern. ....	323
Tabelle 33: CO <sub>2</sub> -Intensität bei RWE. ....	325
Tabelle 34: RWE-Kraftwerke in der Dirty Thirty-Studie. ....	334
Tabelle 35: Eigentümerstruktur EnBW, Stand: 31.12.2011. ....	336
Tabelle 36: EnBW Erzeugungsportfolio. ....	337
Tabelle 37: EnBW-Erzeugungsportfolio 2010 und 2030. ....	339
Tabelle 38: EnBW Eigenerzeugung nach Primärenergieträgern. ....	341
Tabelle 39: EnBW-Investitionen. ....	343
Tabelle 40: CO <sub>2</sub> -Intensität bei EnBW. ....	345
Tabelle 41: Angaben zur installierten Kraftwerksleistung von Vattenfall. ....	353
Tabelle 42: CO <sub>2</sub> -Intensität bei Vattenfall. ....	359
Tabelle 43: CO <sub>2</sub> -Emissionsbilanz Vattenfall. ....	360
Tabelle 44: Vattenfall Investitionsplan 2012-2016. ....	365
Tabelle 45: Vattenfall-Kraftwerke in der Dirty Thirty-Studie. ....	373
Tabelle 46: CO <sub>2</sub> -Intensität und CO <sub>2</sub> -Ziele der vier Unternehmen. Eigene Darstellung .....	376
Tabelle 47: CO <sub>2</sub> -Intensität im Szenario ‚Ausstieg‘. Eigene Darstellung .....	377
Tabelle 48: Erneuerbare Energien – Heute und in Zukunft. Eigene Darstellung .....	378
Tabelle 49: Investitionen insgesamt und Anteil der erneuerbaren Energien. Eigene Darstellung .....	379
Tabelle 50: Investitionen der Unternehmen in EE und Gesamtinvestitionen in EE. Eigene Darstellung .....	380
Tabelle 51: Emissionsbilanz und Zertifikateausstattung. Eigene Darstellung .....	380
Tabelle 52: Kategorien der zusammenfassenden Inhaltsanalyse .....	421

## Abkürzungsverzeichnis

13. AtGÄndG	13. Gesetz zur Änderung des Atomgesetzes
AEP	American Electric Power
AEUV	Vertrag über die Arbeitsweise der Europäischen Union
AKW	Atomkraftwerk
AtG	Atomgesetz
AOSIS	Alliance of Small Island States
BANANA	Built absolutely nothing anywhere near anyone
BCSD	Business Council for Sustainable Development
BDEW	Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft
BDI	Bundesverband der Deutschen Industrie
BEE	Bundesverband Erneuerbare Energien
BImSchG	Bundes-Immissionsschutzgesetz
BINGO	Business-related international NGOs bzw. Business and Industry NGOs
BMAS	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BMU	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit
BMVBS	Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie
BSU	Hamburger Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt
CCR	Corporate Climate Responsibility
CCS	Carbon Capture and Storage
CDM	Clean Development Mechanism
CDP	Carbon Disclosure Project
CDSB	Climate Disclosure Standards Board
CEO	Chief Executive Officer
CER	Certified Emissions Reductions
CERES	Coalition for Environmentally Responsible Economies
CFO	Chief Financial Officer
CG	Corporate Governance
CH <sub>4</sub>	Methan
CMO	Coordinated Market Economies
CO <sub>2</sub>	Kohlenstoffdioxid
CO <sub>2</sub> e	CO <sub>2</sub> -Äquivalent

COORETEC	CO <sub>2</sub> -REduktions-TEChnologien
COP	Conference of the Parties
COP/CMP	Conference of the Parties serving as the Meeting of the Parties to the Protocol
CR	Corporate Responsibility
CSM	Corporate Sustainability Management
CSO	Civil Society Organizations
CSP	Concentrated Solar Power (Konzentrierte Solarthermie)
CSR	Corporate Social Responsibility
DCGK	Deutscher Corporate Governance Kodex
DEHSt	Deutsche Emissionshandelsstelle
dena	Deutsche Energie-Agentur GmbH
DG CLIMA	Directorates-General Climate Action
DII	Desertec Industrial Initiative Planungsgesellschaft
DIW	Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung
DJSI	Dow Jones Sustainability Index
EDF	Électricité de France
EE	Erneuerbare Energien
EEB	European Environmental Bureau
EEG	Erneuerbare-Energien-Gesetz
EEWärmeG	Erneuerbare-Energien -Wärme-gesetz
EEX	European Energy Exchange
EnBW	Energie Baden-Württemberg
ENGO	Environmental NGOs
ENTSOE	European Network of Transmission System Operators for Electricity
EnWG	Energiewirtschaftsgesetz
EPA	Environmental Protection Agency (United States)
EPS	Emission Performance Standards
ESG	Environmental, Social and Corporate Governance Issues
ESI	Ethibel Sustainability Index
ETP ZEP	European Technology Platform for Zero Emission Fossil Fuel Power Plants
EU	Europäische Union
EU-ETS	European Union Emission Trading Scheme (Europäisches Emissionshandelssystem)

EUA	European Union Allowance
EURELECTRIC	The Union of the Electricity Industry
EVU	Energieversorgungsunternehmen
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
FKW	Wasserstoffhaltige Fluorkohlenwasserstoffe
FOE	Friends of the Earth
FSC	Forest Stewardship Council
FTD	Financial Times Deutschland
FTSE4Good	Financial Times Stock Exchange-Index
FuE	Forschung und Entwicklung
GASP	Gemeinsame Außen- und Sicherheitspolitik
GCC	Global Climate Coalition
GE	General Electric
GECCO	Gemeinsam Clever CO <sub>2</sub> Optimieren
GRI	Global Reporting Initiative
GW	Gigawatt
GWB	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen
GWh	Gigawattstunde
GWP	Global Warming Potential
HEW	Hamburgische Electricitäts-Werke AG
IASB	International Accounting Standards Board
ICC	International Chamber of Commerce
ICLEI	Local Governments for Sustainability
IEA	International Energy Agency
IEKP	Integriertes Energie- und Klimaprogramm
IGCC	Investor Group on Climate Change (Australia/ New Zealand)
IIGCC	Institutional Investors Group on Climate Change (Europe)
INCR	Investor Network on Climate Risk (North American)
IPCC	Intergovernmental Panel on Climate Change
ISM	Integrativ-Strategisches Management
ISO	Independent System Operator
ITO	Independent Transmission Operator
JI	Joint Implementation
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
KKW	Kernkraftwerk
KP	Kyoto-Protokoll

KRK	Klimarahmenkonvention
kWh	Kilowattstunde
KWK	Kraft-Wärme-Kopplung
LAUBAG	Lausitzer Braunkohle AG
LME	Liberal Market Economies
MLG	Multi-Level Governance
MW	Megawatt
MWh	Megawattstunde
NAP	Nationale Allokationspläne
NCEF	National Clean Energy Fund
NGO	Non-Governmental Organisation
NIMBY	Not in my backyard
NO <sub>2</sub>	Distickoxid
NOPE	Not on planet earth
NRO	Nichtregierungsorganisation
NSI	Neuer Soziologischer Institutionalismus
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
OEW	Oberschwäbische Elektrizitätswerke
OPEC	Organization of the Petroleum Exporting Countries
PFC	Perfluorierte Fluorkohlenwasserstoffe
PJZS	Polizeiliche und juristische Zusammenarbeit
PPP	Public Private Partnerships
PR	Public Relations
PV	Photovoltaik
RINGO	Research and Independent NGOs
RWI	Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung
SEC	United States Securities and Exchange Commission
SEK	Schwedische Krone
SF <sub>6</sub>	Schwefelhexafluorid
SIF	Social Investment Forum
SOX	Sarbanes-Oxley-Act
SRI	Socially Responsible Investment
SRU	Sachverständigenrat für Umweltfragen
StromEinspG	Stromeinspeisungsgesetz
TANSTAAFL	There ain't no such thing as a free lunch
THG	Treibhausgase

TIC	Techno-institutional complexes
UNCED	United Nations Conference on Environment and Development
UNDP	United Nations Development Programme
UN ECOSOC	United Nations Economic and Social Council
UNEP	United Nations Environment Programme
UNEP FI	UNEP Finance Initiative
UNFCCC	United Nations Framework Convention on Climate Change
VEBA	Vereinigte Elektrizitäts- und Bergwerks AG
VIAG	Vereinigte Industrieunternehmen AG
VIK	Verband der Industriellen Energie- und Kraftwirtschaft
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development
WICE	World Industry Council for the Environment
WICEM	World Industry Conference on Environmental Management
WMO	World Meteorological Organisation
WTO	World Trade Organisation
WWF	World Wide Fund For Nature



# 1 Einleitung und Anliegen der Arbeit

## 1.1 Vorverständnis, Zielsetzung und Untersuchungsfragen

*„One thing that we’ve really broadly started to appreciate more is that climate change is not an environmental issue. Climate change is a systemic and fundamental issue about the way our economics work and the way we get our energy.“*

Robert Bradley, World Resources Institute

Klimapolitik hat in den vergangenen zwanzig Jahren erheblich an Bedeutung gewonnen und einen festen Platz auf der politischen Agenda eingenommen. Wie kaum ein anderes Thema bestimmt sie zunehmend die politische Bühne auf allen Ebenen, aber auch das Wirtschaftsleben und die Zivilgesellschaft. Und das zu Recht, denn der Klimawandel hat weitreichende Folgen, die jeden betreffen. Nicht ohne Grund wird er als die größte Herausforderung des 21. Jahrhunderts bezeichnet.

Entsprechend weit reichen die notwendigerweise zu ergreifenden Maßnahmen zur Vermeidung (Mitigation) und zur Anpassung (Adaptation) an den anthropogenen Klimawandel. Die Umsetzung ist kostspielig: Haben bereits die Bemühungen der letzten Jahre erheblicher Summen bedurft, so sind die finanziellen Kosten für die kommenden Jahre ungleich höher. Ungleich höher sind allerdings auch die errechneten Schäden des Nicht-Handelns: Auf internationaler Ebene hat hier vor allem der Bericht des ehemaligen Chefökonom der Weltbank, Sir Nicholas Stern, für Aufsehen gesorgt. Seiner Studie<sup>3</sup> zu Folge überwiegt der Nutzen frühzeitigen Handelns zur Bekämpfung des Klimawandels die anfallenden Kosten – das Nicht-Handeln wäre weitaus teurer: „The benefits of strong, early action on climate change outweigh the costs“.

Die Probleme sind mannigfaltig: Der Klimawandel vollzieht sich über lange Zeiträume hinweg, beschränkt sich in seinen Auswirkungen nicht regional auf die Verursacher und wird auch nur im Rahmen einer globalen Kraftanstrengung zu begrenzen sein (Geden/ Fischer 2008, S. 15).

---

<sup>3</sup> Im Internet verfügbar unter: [http://www.hm-treasury.gov.uk/sternreview\\_index.htm](http://www.hm-treasury.gov.uk/sternreview_index.htm) (Stand 01.04.2012)

Das klimapolitische Ziel als solches ist durch eine Vielzahl von Studien bekannt und benannt<sup>4</sup>; es gilt, „den durchschnittlichen globalen Temperaturanstieg auf höchstens 2°C gegenüber dem vorindustriellen Niveau zu begrenzen“ (Europäische Kommission 2007, S. 2)<sup>5</sup>. Darauf haben sich auch die Mitgliedstaaten der Klimarahmenkonvention im Dezember 2010 in Cancún verständigt.

Jedoch ist sich die internationale Politik mit Blick auf Lösungsansätze und Tempo der Umsetzung uneins. Aus diesem Grund sind die bisherigen politischen Entscheidungen nur bedingt geeignet, die Probleme in einem annehmbaren Zeitrahmen anzugehen, geschweige denn zu lösen. Zudem haben Regierungen „only ... an indirect and long-term influence on reducing industrial emissions, as they do not own the emitting operations“ (Stigson 2009, Abstract). Es mehrt sich die Einsicht, dass der Staat als einzelner Akteur und selbst im Verbund mit anderen Nationalstaaten den Klimawandel als ein grenzüberschreitendes Phänomen nicht in den Griff bekommt (Rieth 2009, S. 2). „Ausgehend vom umfassenden Konzept nachhaltiger Entwicklung wird der Klimawandel ordnungspolitisch sowohl auf internationaler als auch auf nationaler Ebene bearbeitet. Dass die derzeit bestehenden ordnungspolitischen Instrumente aber noch keinen ausreichenden Klimaschutz gewährleisten, wird bei der Betrachtung weltweit steigender Emissionen deutlich“ (Weber 2008, S. 28). Gerade auf internationaler Ebene ist Klimapolitik durch mühsame Verhandlungen bei den jährlich stattfindenden UN-Klimakonferenzen (Conference of the Parties (COP)) charakterisiert – mit einem Tiefpunkt in Kopenhagen 2009; die Konferenz endete mit einem Minimalkonsens („Copenhagen Accord“<sup>6</sup>), der von den Delegierten lediglich zur Kenntnis genommen wurde.

---

<sup>4</sup> Die seit dem Beginn der industriellen Revolution stark angestiegenen CO<sub>2</sub>-Emissionen gehen einher mit einer Erhöhung der globalen Durchschnittstemperatur; heute liegt diese um 0,7°C höher als noch 1850. Forscher gehen davon aus, dass das globale Ökosystem einen Anstieg von 2°C gerade noch zu bewältigen in der Lage ist. Dies setzt eine Reduktion der globalen Emissionen um 50% bis 2050 voraus (Geden/ Fischer 2008, S. 15).

<sup>5</sup> Europäische Kommission: Begrenzung des globalen Klimawandels auf 2 Grad Celsius Der Weg in die Zukunft bis 2020 und darüber hinaus. URL: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2007:0002:FIN:DE:PDF> (Stand 01.04.2012)

<sup>6</sup> Eine Analyse der Konferenz durch das Wuppertal Institut ist online verfügbar: [http://www.wupperinst.org/en/publications/entwd/index.html?beitrag\\_id=1350&bid=170](http://www.wupperinst.org/en/publications/entwd/index.html?beitrag_id=1350&bid=170) (Stand 01.04.2012)

Unterliegt die Politik mit ihren Ansätzen einem ‚Steuerungsoptimismus‘, glaubt sie also die anstehenden Probleme mit den ihr eigenen Instrumenten alleine lösen zu können?

Der Blick fällt auf die klimabelastenden Verursacher – sie könnten eine wichtige Rolle bei der Lösung der Probleme spielen, denn sie verfügen über die technologische Kompetenz und die Ressourcen, um notwendige Veränderungen voranzutreiben.

Doch wengleich viele Unternehmen sich in der heutigen Zeit oftmals zu gesellschaftlich verantwortlichem Handeln bekennen, bleibt ihr vorrangiges Unternehmensziel der Profit. Kritische Stimmen gehen deshalb davon aus, dass Zugeständnisse von Seiten der Unternehmen in diesen Belangen nur gemacht werden, wenn daraus ein konkreter Vorteil für das Unternehmen erwächst. Denn zu tun, was für die Gesellschaft die größten Vorteile bedeuten würde, ist für das einzelne Unternehmen mit Verlust verbunden: „This is true for most of society’s pervasive and persistent problems; if it weren’t, those problems would have been solved long ago by companies seeking to maximize their profits“ (Karnani 2010). Dieser Logik folgend haben börsennotierte Unternehmen nur ein Ziel: „... to maximize profits; that is their responsibility to their company’s shareholders“ (Karnani 2010).

Aber können sich Unternehmen auf den Milton Friedman’schen Standpunkt ‚The social responsibility of business is to increase its profits‘ zurückziehen? Diese Sichtweise wird in der vorliegenden Arbeit einer kritischen Überprüfung unterzogen, Shareholder wie andere Stakeholder und ihr Einfluss auf die Unternehmen genauer untersucht. Denn was bei der Friedman’schen Handlungsmaxime zu kurz kommt, sind die folgenden Aspekte, die im Rahmen der vorliegenden Arbeit detailliert vorgebracht werden:

- Durch den Wandel des klassischen Nationalstaats und damit einhergehend die zunehmende Bedeutung von privaten Akteuren, kommt Unternehmen eine neue Rolle zu und sie stehen vor neuen Aufgaben – gerade mit Blick auf gesellschaftliche Verantwortung und Herausforderungen.
- Die bloße Fokussierung auf die Shareholder ist unzureichend und bildet die heutige Unternehmenswirklichkeit nur bedingt ab. Die zeitgemäße Herausforderung der Unternehmen ist es, die Schnitt-

menge zwischen profitablen **und** verantwortlichen Wirtschaften zu finden.

Es stellt sich bei dieser Entwicklung die Frage, wer oder was Unternehmen zu klimaverantwortlichem Handeln bewegt. Welche Auswirkungen haben der Klimawandel und auch die Klimapolitik für die Unternehmen? Wie können Unternehmen zu einem verbesserten Klimaschutz beitragen, wie können sie in einen verbesserten Klimaschutz eingebunden werden? Hat der Klimawandel bereits Auswirkungen auf die wirtschaftliche Performance der Unternehmen? Und wenn es nicht maßgeblich die Politik ist, die Entscheidungen im Unternehmen durch Gesetzgebung und Vorgaben beeinflusst, wer prägt dann die Entscheidungen, die im Unternehmen getroffen werden, mit?

Im Kreis der Unternehmen kommt Energieversorgungsunternehmen eine Sonderrolle zu: Einerseits ist die Versorgung der Gesellschaft mit Elektrizität der Motor der Wirtschaft und damit maßgeblich für Wachstum und Fortentwicklung – gleichzeitig ist eine überwiegend auf fossilen Energieträgern basierende Stromerzeugung unmittelbar klimarelevant. Die Politikbereiche Energie und Klima sind eng miteinander verbunden und können kaum noch getrennt voneinander betrachtet werden (Geden/ Fischer 2008, S. 10). Daneben hat die politische Fokussierung auf Energieunternehmen auch praktische Gründe: „... it is industry that has been targeted. Specifically, major power producers and power users are the focus. This is because they are large and stationary – good qualities for a target. ... the large, stationary targets are the government’s first choice for carbon reductions“ (Labatt/ White 2007, S. 35).

Das Unterhaus (House of Commons) des britischen Parlaments hat mit Blick auf den Europäischen Emissionshandel (European Union Emission Trading Scheme EU-ETS) drei wesentliche Unterschiede des Energiesektors im Vergleich zu anderen industriellen Bereichen herausgestellt:

- „i) it is more capable, at least in principle, of reducing carbon emissions fairly substantially in the short term (through fuel switching from coal to gas);
- ii) it does not suffer from the same exposure to international competition; and, following on from this latter point,
- iii) it is generally more able to pass on the costs of the Scheme to its customers“ (HC 2007, S. 31).

Die Dekarbonisierung unseres Energiesystems spielt eine wesentliche Rolle für erfolgversprechende Klimapolitik und die dem Sektor eigenen Merkmale sind daneben maßgeblich für die Auswahl dieses Sektors bzw. der vier größten deutschen Energieunternehmen E.ON, RWE, Vattenfall Europe und EnBW für die vorliegende Untersuchung.<sup>7</sup>

Daneben kommt die Sonderrolle der Energieunternehmen auch in ihrem Verhältnis zum Staat zum Ausdruck: „...utility firms, even if privately owned, are continuously engaged with government because in practice governments set limits on their behaviour in charging and servicing customers” (Coen et al. 2010, S. 18). Coen et al. kommen zu dem Schluss, dass je mehr ein Industriebereich der Regulierung unterliegt, desto politisch aktiver sind die betroffenen Unternehmen. Dies lässt sich auch im Falle der vier großen deutschen Elektrizitätsversorger beobachten: Veränderte Rahmenbedingungen, die mit dem Energiewirtschaftsgesetz von 1998 verbunden sind, haben wachsenden Kapitalbedarf und Renditeerfordernisse zur Folge. Zudem kommen – klimapolitisch bestimmt – neue Auflagen wie der seit 2005 geltende Europäische Emissionshandel (EU-ETS) hinzu. Diese Veränderungen wurden immer auch durch die Unternehmen begleitet etwa bei der Frage nach der Vergabe der Emissionsrechte im Rahmen des Emissionshandels. Der politische Einfluss der hier behandelten Unternehmen war aktuell in der deutschen Debatte um den Ausstieg aus dem Atom-Ausstieg bzw. der beschlossenen Laufzeitverlängerung, aber auch bei den Auswirkungen auf die deutsche Energiepolitik nach dem schweren Erdbeben in Japan im März 2011 und der Katastrophe im Kernkraftwerk Fukushima-Daiichi zu beobachten.

Diese Zusammenhänge machen die vier großen Elektrizitätsversorgungsunternehmen für die vorliegende Arbeit und die damit verbundene Fragestellung interessant: sie kontrollieren 84% der Kraftwerkskapazität und 86% der Stromerzeugung der *Energieversorger* (Zahlen für 2009, Schiffer

---

<sup>7</sup> In der vorliegenden Untersuchung wird der Strommarkt betrachtet, der Wärmemarkt weitestgehend ausgeblendet. In Anlehnung an Hirschl et al. wird argumentiert, dass zum einen die Datenlage in diesem Bereich besser ist und zum anderen Entwicklungen zu Erzeugung, Verbrauch und Verlusten im Vergleich besser nachvollzogen werden können (Hirschl et al. 2011, S. 2). Darüber hinaus steht die Arbeit unter dem Eindruck einer zweimaligen Neubewertung der Kernenergie durch die deutsche Bundesregierung, die mit Blick auf die Untersuchungsfragestellung erhebliche Auswirkungen auf die unternehmerischen Gestaltungsmöglichkeiten hat.

2011)<sup>8</sup>, und verantworten somit auch einen erheblichen Anteil der deutschen Treibhausgasemissionen: Rund 43% der deutschen CO<sub>2</sub>-Emissionen<sup>9</sup> werden durch die Energiewirtschaft verursacht. Die Energieunternehmen sind somit ein wichtiger Ansatzpunkt für wirksame Klimapolitik: Hier kann sich eine deutliche Hebelwirkung entfalten wobei die einerseits oftmals beklagte hohe Konzentration der Unternehmen diesen Sektor für die Politik andererseits interessant macht. „The electricity generation sector has a unique position in terms of its relevance to, and dependence on, regulatory drivers for climate change mitigation“ (Blyth and Sullivan 2008, S. 28). Anders als in vielen anderen Industriebereichen, in denen Treibhausgasreduktionen nur mittelbar erzielt werden, stammt der Großteil der relevanten Emissionen aus dem Kerngeschäft der Energieversorgungsunternehmen, der Stromerzeugung. Die Wirksamkeit von Klimaschutzmaßnahmen kann mit geeigneten Kennziffern anhand verfügbarer Daten aus Geschäftsberichten und ähnlichen Publikationen der Versorgungsunternehmen überprüft werden.

Daneben hat sich gerade der Bereich der Energieversorgung in Deutschland in den letzten Jahren deutlich gewandelt: Befördert durch die Liberalisierung des Strommarktes, sehen sich die großen deutschen Energieversorger mit neuen Herausforderungen konfrontiert. Mit der Liberalisierung hat allerdings auch das Prinzip der Marktwirtschaft Eingang in den vormals durch örtliche Versorgungsmonopole geprägten Sektor Einzug gehalten – Investitionen liegen nun primär in Unternehmenshand. Für die Versorger besteht nun die Aufgabe darin, ihr vorhandenes Geschäftsmodell langfristig nachhaltig auszurichten.

Soll die klimapolitische Herausforderung erfolgreich angegangen werden, ist es unabdingbar, die Privatwirtschaft in die Lösungsansätze mit einzu beziehen; nur so sind die dringlichen Probleme anzugehen und ist der enge Zeitrahmen einzuhalten. Dabei ist die aktive Mitgestaltung der Klimapolitik auch für Unternehmen zunehmend relevant, weil klimapoli-

---

<sup>8</sup> Gemessen an der Gesamtkapazität der Stromerzeugungsanlagen in Deutschland hielten die vier Unternehmen 2009 allerdings nur einen Anteil von 57%, zu der produzierten Strommenge trugen sie 2009 zu rund 70% bei (Schiffer 2011; s. auch Kapitel 3.5).

<sup>9</sup> Umweltbundesamt: CO<sub>2</sub>-Emissionen nach Quellkategorien. Stand: Juli 2011. URL: <http://www.umweltbundesamt-daten-zur-umwelt.de/umweltdaten/public/theme.do?nodeIdent=2842> (Stand 01.04.2012)

tische Entscheidungen mit Auswirkungen auf ihr Geschäft auf unterschiedlichen politischen Ebenen getroffen werden (national, europäisch, international); dementsprechend bemühen sich die Unternehmen auf allen relevanten Ebenen Einfluss zu nehmen.

Unternehmen brauchen klare politische Vorgaben – nicht zuletzt auch für ihre unterschiedlichen Stakeholder. Darüber hinaus wird mit international abgestimmten politischen Vorgaben der Rahmen geschaffen, der Unternehmen ein größeres Klima-Engagement ermöglicht (Wettbewerbsneutralität).

Unternehmen wollen eingebunden werden, erwarten aber von der Politik auch klare Regelungen und Richtlinien für ihre Unternehmenspolitik vor allem mit Blick auf Planungssicherheit. Dabei stellt sich allerdings auch die Frage, ob es sich bei dem Engagement, das Unternehmen inzwischen zunehmend für den Klimaschutz zeigen, um ‚Greenwashing‘<sup>10</sup> oder um einen ernst gemeinten Wechsel in der Unternehmenspolitik handelt. Dennoch: Für einige Unternehmen ist Klimaschutz nicht allein ein Kostenfaktor, sondern eine Investition in die Zukunft, die Wettbewerbsvorteile verschaffen kann.

Die Frage, wie und wodurch unternehmerische Entscheidungen mit Blick auf klimaverantwortliches Handeln beeinflusst werden können, ist zentral, um hieraus Rückschlüsse für die Anforderungen an effiziente Politikgestaltung ziehen zu können. Hier sind nicht betriebswirtschaftliche Bewertungsmaßstäbe für Effektivität und Effizienz gemeint, sondern es geht um eine volkswirtschaftliche Betrachtung, um die Optimierung einer Vielzahl von Aufgaben.

---

<sup>10</sup> Laut CorpWatch, einer US-amerikanischen NGO, die US-amerikanische Unternehmen beobachtet und über ihre Aktivitäten berichtet, liefert eine etwas überspitzte Definition von Greenwashing: „The phenomenon of socially and environmentally destructive corporations attempting to preserve and expand their markets by posing as friends of the environment and leaders in the struggle to eradicate poverty.“ Daneben ist Greenwashing dem Oxford English Dictionary folgend: „Disinformation disseminated by an organisation so as to present an environmentally responsible public image“. Weitere Informationen unter: <http://s3.amazonaws.com/corpwatch.org/downloads/gwfacts.pdf> (Stand 01.04.2012)

Es ergeben sich zwei wesentliche Untersuchungsfragen:

Wie wird Klimapolitik von den Unternehmen wahrgenommen und welche Rolle wollen und können die Unternehmen spielen?

Wer beeinflusst die Unternehmen in klimarelevanten unternehmerischen Entscheidungen?

Cui bono?! Adressat der vorliegenden Arbeit ist die Politik: Die Arbeit wird idealerweise dem (Klima-) Politiker aufzeigen, wo er mit seinem klimapolitischen Instrumentarium ansetzen muss, um es den unternehmerischen Entscheidungsträgern zu erleichtern, im klimapolitischen Sinne zu entscheiden. Damit steht die Untersuchung im Zeichen der angewandten Forschung.

Bei Unternehmen spielen offensichtliche wirtschaftliche Faktoren eine Rolle, die unmittelbar einsichtig sind. Daneben gibt es wirtschaftliche Faktoren, die auf den ersten Blick nicht ersichtlich sind und erst bei einer genaueren Untersuchung ihre Bedeutung entfalten. Dies trifft beispielsweise auf Kriterien und Anforderungen von Geldgebern und Rating-Agenturen zu, die einen Einfluss auf das Unternehmen haben. Und schließlich gibt es ‚weiche‘ Faktoren (die durchaus auch Auswirkungen auf das betriebswirtschaftliche Ergebnis haben können) wie das Ansehen eines Unternehmens bei Kunden und Investoren. Die politische Aufgabe muss in letzter Konsequenz sein, Kriterien für unternehmerisches Handeln zielgenau zu definieren und somit Ausweichhandlungen möglichst zu erschweren bzw. vor dem Hintergrund der Entscheidungsfaktoren des jeweiligen Unternehmens betriebswirtschaftlich unsinnig zu machen.

Für eine effiziente Klimapolitik, verstanden als die Reduktion von Treibhausgasemissionen zu möglichst geringen volkswirtschaftlichen Kosten, ist es – so die These – erforderlich, die Verhaltens- und Entscheidungsmaxime der Adressaten von Politikmaßnahmen zu kennen und zu analysieren: „If policymakers are to harness and steer corporate resources in environmentally constructive ways, it is of critical importance to examine and understand the determinants of ... diverse business strategies“ (Levy/Newell 2005, S. 5). Insbesondere gilt dies für die Adressaten, deren Ver-

ursachungs- und damit Reduktionspotential eine große Hebelwirkung haben.

Darum müssen die Faktoren identifiziert werden, die für die Entscheidungsfindung in Unternehmen im Hinblick auf den Klimaschutz zentral sind. Hierdurch können Rückschlüsse für die Ausgestaltung von klimapolitischen Maßnahmen abgeleitet werden; indem sich beispielsweise herausstellt, dass sich Unternehmen nur an gesetzlichen Vorgaben orientieren, darüber hinaus keine eigene Initiative ergreifen. Zum anderen könnte in einem zweiten Schritt durch das Verständnis von Entscheidungsabläufen und Motivationen die Wirksamkeit verschiedener Mechanismen, wie gesetzlicher Vorgaben oder freiwillige Maßnahmen überprüft werden (Bansal/ Roth 2000, S. 717).

Für den Umwelt-Bereich allgemein sind bereits einige Motive bzw. Entscheidungsfaktoren für ‚corporate greening‘ identifiziert worden, „such as regulatory compliance, competitive advantage, stakeholder pressures, ethical concerns, critical events, and top management initiative“ (Bansal/ Roth 2000, S. 717). Es ist nun zu prüfen, ob es diese und ausschließlich diese Gründe sind, die auch für den Bereich des Klimaschutzes gelten oder ob hier nicht mehrere Gründe zusammenspielen. Wie lassen sich also über die staatliche Regulierung hinausgehende Aktivitäten erklären? „...the inclusion of environmental issues into corporate strategy beyond what is required by government regulation could be viewed as a means to improve a company’s alignment with the growing environmental concerns and expectations of its stakeholders“ (Buysse/ Verbeke 2003, S. 453).

Um die Frage nach unternehmerischer Motivation zu beantworten und ein möglichst umfassendes Bild der deutschen Elektrizitätsversorgungslandschaft zu erhalten, sind die vier großen Elektrizitätsversorger Gegenstand der Untersuchung. Dies sind neben den beiden großen Unternehmen bzw. des (ehemaligen) Duopols<sup>11</sup>, RWE AG und E.ON AG, die beiden weite-

---

<sup>11</sup> Das Bundeskartellamt stuft die beiden Unternehmen auf Grund ihrer hohen Marktanteile als marktbeherrschendes Duopol ein. Zu dieser Einschätzung kommt auch die Europäische Kommission. Das Londoner Forschungsinstitut Frontier Economics, das im Auftrag von E.ON die Marktsituation untersucht hat, kommt jedoch zu dem Ergebnis, dass sich die Marktdaten auf die Jahre 2003 bis 2006 beziehen; inzwischen liegt der Marktanteil der beiden Versorger deutlich unter 50%, die für die Einstufung ausschlaggebend sind (Becker 2011, S. 147). Die Studie ist online verfügbar unter: <http://www.eon.com/download/dwn->

ren großen Versorger in Deutschland, Vattenfall Europe AG, eine Tochtergesellschaft des schwedischen Unternehmens Vattenfall AB und EnBW AG, das seit Ende 2010 zu 45,01% - nach zehn Jahren in der Hand des staatlichen französischen Energieversorgers Électricité de France (EDF) – wieder dem Land Baden-Württemberg gehört.

Um die im vorangegangenen Abschnitt skizzierten Fragestellungen der vorliegenden Dissertation zu erörtern, wird die Arbeit zunächst in die bereits bekannte Forschung eingeordnet. Dabei geht es vor allem darum, die Arbeit sowohl von bereits vorliegenden Forschungsansätzen abzugrenzen als auch sie in diese einzubetten und die Problemstellung einzugrenzen.

## **1.2 Einordnung der Arbeit in relevante bestehende Forschungsergebnisse**

In der vorliegenden Arbeit sollen diejenigen Faktoren identifiziert werden, die für die Entscheidungsfindung in Unternehmen mit Blick auf den Klimaschutz zentral sind, um so Rückschlüsse für die Ausgestaltung von klimapolitischen Maßnahmen ableiten zu können. Ausgehend von der Notwendigkeit, Politik im Rahmen grundlegend veränderter Koordinaten, d.h. zunehmend globaler Problemstellungen, die einzelne Nationalstaaten nur bedingt beeinflussen können, effektiver zu gestalten, basiert die Arbeit auf der Überzeugung, dass dieses Ziel besser erreicht werden kann, wenn die politischen Entscheidungsträger wissen, wie maßgebliche „Ziel-Störungsverursacher“ ticken. Dabei ist auch der Frage nachzugehen, wie die Unternehmen die Klimapolitik wahrnehmen und welche Rolle sie einnehmen wollen.

Die grundlegende Ausgangsthese lautet daher: Politik muss ihre wichtigen Adressaten, die Unternehmen, kennen und durchleuchten. Für die Optimierung politischer Maßnahmen besteht die Notwendigkeit detaillierter Kenntnis von unternehmerischer Entscheidungsbildung und –abläufen. Überspitzt formuliert kann das Unternehmen als Kunde der Politik betrachtet werden; auch in der Anbieter-Kunden-Beziehung muss der Anbieter die Bedürfnisse des Kunden kennen, will er erfolgreich sein. Dabei geht es auch um die Frage, wie Klimapolitik von den Unternehmen wahr-

genommen wird; die Frage, wie Energieunternehmen Einfluss auf politische Rahmenbedingungen nehmen, spielt hingegen eine eher untergeordnete Rolle.

In den letzten Jahren stellt sich zunehmend die Frage, „ob und wie Unternehmen durch die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung auch Beiträge zur Lösung nationaler und internationaler Probleme leisten können“ (Rieth 2009, S. 2). Zunehmend komplexe Probleme und reaktive politische Antworten auf diese, lassen die Politik gegenüber der Ökonomie oftmals überfordert erscheinen (Pfriem 2008, S. 492-493).

Bei der Betrachtung der neuen Rolle von Unternehmen ist daher eine mögliche Frage: Was kann Politik von Unternehmen und ihrem Engagement lernen? Diese Fragestellung zielt auf erhöhte Effektivität und Effizienz öffentlicher Politik ab und theoretische Ansätze wie Policy Learning und Government-Learning dienen hier als analytische Grundlage. Probleme bei der Umsetzung von Politikinstrumenten können so analysiert und gelöst werden. Peter Stigson hat diesen Ansatz für seine Dissertation über Klimapolitik in Schweden verwendet<sup>12</sup> und kommt zu dem Ergebnis, dass für eine erfolgreiche Politikgestaltung die Zusammenarbeit zwischen Regierung und Industrie im Bereich ‚Policy Learning‘ und ‚Participatory Policymaking‘ ratsam ist. Der Ansatz des Government Learning, der auf Etheredge und Short (1983) zurückgeht, steht „in der Tradition der Politikfeldanalyse als Betriebswirtschaftslehre der Politikwissenschaft“ (Bandelow 2003, S. 116). Doch die Übertragung betriebswirtschaftlicher Bewertungsmaßstäbe für Effektivität und Effizienz bestimmter Entscheidungen auf Optimierungsmöglichkeiten von politischem Handeln wird immer ihre Grenzen darin finden, dass Politik zwangsläufig mehrdimensionaler ist als Betriebswirtschaft; vergleichbar persönlicher bzw. individueller Zielhierarchien verglichen mit Zielkonflikten einer größeren Gruppe von Individuen.

---

<sup>12</sup> Stigson, Peter (2009): The industry role in policymaking: Policy learning in climate politics. Mälardalen University Press Dissertations No. 78. Västerås, Sweden.

Drei Arbeiten, die bei vordergründiger Betrachtung Fragestellungen behandeln, die sich mit dieser Arbeit überschneiden, werden nun ausführlicher und in Abgrenzung zur Arbeit vorgestellt.

**Schneidewind** analysiert aus der Perspektive der Unternehmung und geht der Frage des unternehmerischen Einflusses auf die Politik nach. Die Untersuchung der Unternehmung als strukturpolitischer Akteur, ein Begriff, der bereits in den 80er Jahren von Reinhard Pfriem eingeführt wurde (Schneidewind 1998, S. 34), erörtert, wie Unternehmen Einfluss auf ihr politisches Umfeld nehmen können, bzw. noch weiter gefasst fragt er nach den „Rückwirkungen unternehmerischen Handelns auf marktliche, politische und gesellschaftliche Strukturen“ (Schneidewind 1998, S. 28). Um dies nachzuvollziehen, untersucht Schneidewind, was „Handlungsspielräume von Unternehmungen sind, wie sie entstehen und wie Unternehmungen darauf Einfluß nehmen können“ (Schneidewind 1998, S. 14). Ziel seiner Arbeit ist es, auf der einen Seite den Unternehmen eine Selbst-Reflexion ihres Handelns zu ermöglichen. Auf der anderen Seite sollen ihnen Handlungshinweise gegeben werden, um ihr strukturpolitisches Potenzial zur Erweiterung ihrer ökologischen Handlungsspielräume zu nutzen (Schneidewind 1998, S. 22). Seiner Definition zufolge ist unternehmerische Strukturpolitik „die interessensgeleitete und machtbasierte Einflussnahme von Unternehmungen auf marktliche, politische und gesellschaftliche Strukturen“ (Schneidewind 1998, S. 42). Schneidewind argumentiert somit vice versa zur vorliegenden Arbeit: Untersuchungsgegenstand hier ist zwar ebenfalls das Unternehmen, doch weniger als Akteur denn als Empfänger von externen Einflussfaktoren.

Näher an der Fragestellung der vorliegenden Arbeit ist **Rieth**, der in seiner Dissertation die Beweggründe für gesellschaftliches Engagement transnationaler Unternehmen untersucht. Anhand von hierarchischen (OECD<sup>13</sup>-Leitsätze für multinationale Unternehmen) und nicht-hierarchischen Steuerungsinstrumenten (Global Compact und Global Reporting Initiative) analysiert er das Umfeld von Unternehmen (Rieth 2009, S. 30-34 und 72) und fragt, „ob, und wenn ja wie, bestimmte Steuerungsinstrumente effektiver bzw. wirksamer das soziale und ökologische Engagement von Unternehmen fördern als andere“ (Rieth 2009a, S. 40).

---

<sup>13</sup> OECD: Organisation for Economic Co-operation and Development

Damit untersucht er eine verwandte Fragestellung und seine Ergebnisse sind für die vorliegende Arbeit von großer Bedeutung, wenngleich er zum einen Corporate Social Responsibility-Aktivitäten (CSR-Aktivitäten) der Unternehmen im allgemeinen in den Mittelpunkt seines Forschungsinteresses stellt, und somit nicht nur auf den ökologischen Aspekt dieses Konzepts abstellt, und zum anderen einen systemischen Blickwinkel wählt und anhand der Steuerungsinstrumente seine Forschungsfrage untersucht. Anders als die vorliegende Dissertation: Hier geht es nicht um das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen im allgemeinen, sondern um ihr Engagement im Bereich Klima – und es wird sich noch zeigen müssen, ob Klimamaßnahmen von Unternehmen Teil einer CSR-Strategie sind, oder ob sie eine wie auch immer geartete andere Stellung, beispielsweise verstanden als Markterfordernis durch Wettbewerb oder als Bestandteil einer nachhaltigen Wirtschaftsweise, einnehmen. Und zum anderen soll durch den Einblick in die Unternehmungen Akteursverhalten verstanden und letztendlich für die politische Ausgestaltung von Klimapolitik nutzbar gemacht werden.

Untersuchungsgegenstand bei Rieth sind die DAX-30-Unternehmen, die anhand von Nachhaltigkeitsberichten und ähnlichen Geschäftsberichten analysiert werden sowie zwei Einzelfallstudien (BASF und BMW), die der Überprüfung der Arbeitshypothese dienen. Die in der vorliegenden Arbeit untersuchten vier Unternehmen gehören hingegen einer Branche, der Energiebranche an, einem Sektor, der sowohl auf Grund seiner hohen Klimarelevanz als auch seiner seit jeher engen Verknüpfung zur Politik ausgewählt wurde.

Schließlich stellt Stefanie *Hiß* in ihrer Dissertationsschrift die Frage „Warum übernehmen Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung?“ und nähert sich der Frage mit einem soziologischen Erklärungsversuch mit Hilfe des Neuen Soziologischen Institutionalismus (NSI). Sie analysiert dabei ebenso wie Rieth die CSR-Aktivitäten von Unternehmen, legt ihren Fokus auf den sozialen Aspekt des Konzeptes, „insbesondere auf [die] Arbeitsbedingungen und Arbeiterrechte [...] in den Wertschöpfungsketten multinationaler Unternehmen“ (Hiß 2006, S. 24). Die Ausgangsfragestellung und die Vorüberlegungen, die sie dabei formuliert, machen ihre Arbeit für die vorliegende Untersuchung in mehrfacher Hinsicht interessant: Warum implementieren am Profit orientierte Unternehmen freiwillig So-

zialstandards und engagieren sich im Bereich CSR? Welche Zusammenhänge bestehen zwischen CSR und Profit? Kann sich CSR rechnen und in Folge dessen in die Handlungslogik des gewinnmaximierenden Unternehmens einfließen (Hiß 2006, S. 15-16)?

Hiß argumentiert mit Hilfe des NSI, dass das ökonomische Bestehen eines Unternehmens am Markt nicht primär von ökonomischer Effizienz oder moralischer Überzeugung abhängt, sondern, dass gesellschaftliche Legitimation des unternehmerischen Handelns durch CSR zunehmend an Bedeutung gewinnt (Hiß 2006, S. 17). In ihrer Schlussfolgerung ist es somit ein durch die Gesellschaft erzeugter Erwartungsdruck, der die Unternehmen dazu bringt, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen: „Freiwillige unternehmerische CSR-Aktivitäten erfolgen zwar ohne staatlichen Zwang, sind deswegen jedoch nicht als Ergebnis freier Wahlhandlung zu interpretieren. Vielmehr ist es der gesellschaftlich erzeugte Zwang [...], der für Unternehmen handlungsleitend ist.“ (Hiß 2006, S. 307).

Anders als bei Hiß, die in ihrer Untersuchung der CSR-Aktivitäten auf den sozialen Aspekt von CSR-Aktivitäten abstellt, geht es in der vorliegenden Arbeit um Klimaschutzmaßnahmen von Unternehmen. Ihr Ergebnis, dass Konsumentenmacht zu gesellschaftlicher Verantwortung der Unternehmen führt, wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit überprüft. Spielen Markenloyalität und Kundentreue im Bereich der deutschen Energieversorger eine Rolle? Wie groß ist der Einfluss von kritischen Konsumenten auf Unternehmensentscheidungen in diesem Sektor?

### **1.3 Aufbau der Untersuchung**

*„Das Vorverständnis über die zu untersuchende Gegebenheit soll als vorläufig angesehen und mit neuen, nicht kongruenten Informationen überwunden werden.“*

Gerhard Kleining

Das nachfolgende zweite Kapitel beschreibt den theoretischen Rahmen der Arbeit; mit Hilfe der problemorientierten Literaturanalyse wird die Fragestellung theoretisch aufgearbeitet. Dabei erfordert die Untersuchung des vorstehend skizzierten Zusammenspiels von Klimapolitik und Energieunternehmen und das formulierte Forschungsinteresse die Verwendung

sowohl politikwissenschaftlicher als auch wirtschaftswissenschaftlicher Erkenntnisse: Es wird ein interdisziplinärer Governance-Ansatz gewählt, um zum einen mit Hilfe des Multi-Level-Governance-Ansatzes die politische und unternehmerische Umgebung zu erfassen und zum anderen mit Hilfe wirtschaftswissenschaftlicher Governance-Ansätze Einblick in den Unternehmensalltag zu erhalten. Ziel ist es, sowohl die politische Landschaft als auch die Perspektive der Unternehmen zu analysieren, um die anstehenden Fragestellungen möglichst umfassend beantworten zu können.

Auf dieser Grundlage werden im dritten Kapitel zunächst die politischen Gegebenheiten der Multi-Level Governance beleuchtet, in denen die vier analysierten Unternehmen agieren. Dabei sind sowohl die nationale als auch die europäische Gesetzgebung sowie ferner internationale Verhandlungsstränge aufzuzeigen. Daneben werden die mit Hilfe der wirtschaftswissenschaftlichen Governance-Theorie identifizierten Stakeholder vorgestellt und eine erste Einschätzung ihres jeweiligen Gewichtes und Einflusses auf die Unternehmen vorgenommen. Im nächsten Schritt wird das bisherige Engagement der vier Unternehmen im Rahmen des Klimaschutzes untersucht.

Im vierten Kapitel wird das methodische Vorgehen der empirischen Untersuchung erläutert: Aufbauend auf den Erkenntnissen der vorangegangenen Kapitel werden Forschungsfragen und Einschätzungen formuliert. Aufgrund der geringen Fallzahl von nur vier untersuchten Unternehmen, wird die qualitative Untersuchung im fünften Kapitel, die sich maßgeblich auf Experteninterviews mit Unternehmensvertretern stützt, sowohl durch bereits vorhandene Forschungserkenntnisse ergänzt, sowie durch die nicht-teilnehmende Beobachtung als auch durch eine qualitative Vorstudie unterfüttert.

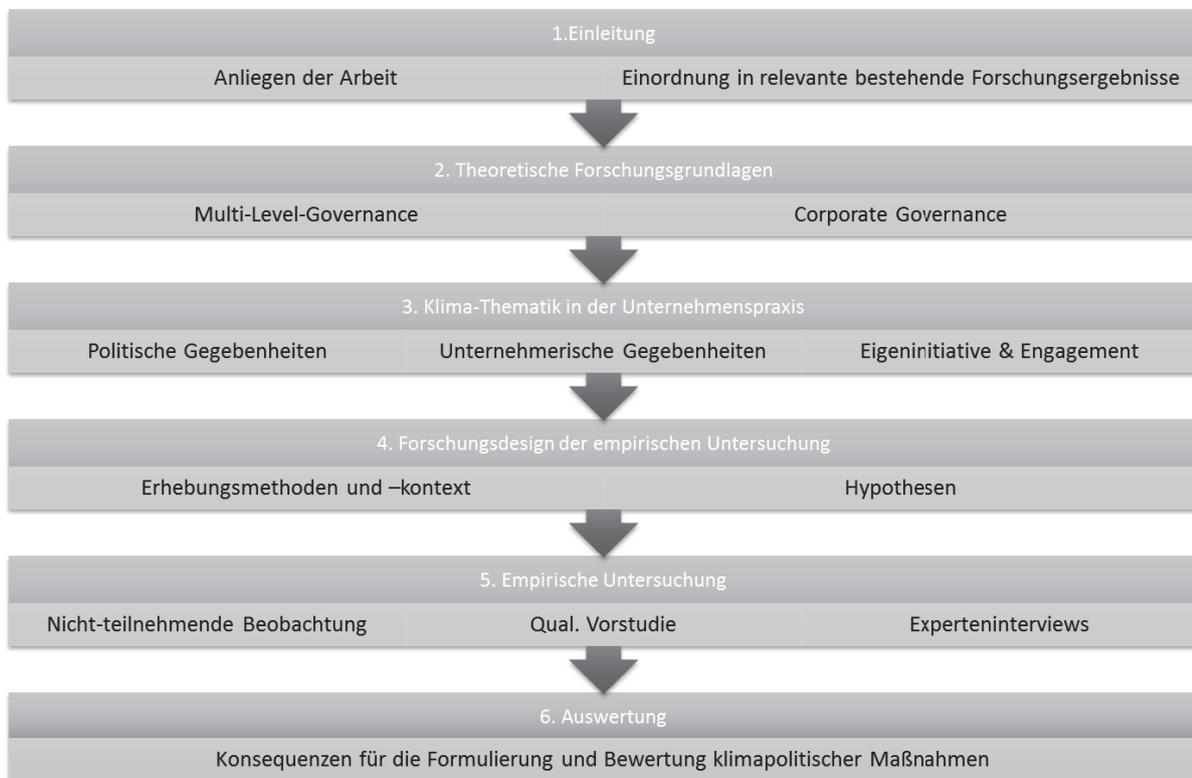
Entlang der Forschungsfragen wird mit Hilfe von Experteninterviews untersucht, inwiefern die zuvor dargestellte Wirklichkeit den Unternehmensalltag abbildet, was übersehen wurde, wo ergänzt werden muss. Wesentliche Fragen, die hierbei zur Sprache kommen:

- Wie beurteilen die Unternehmen das Multi-Level-Governance-Klimaregime?
- Wie werden klimarelevante Entscheidungen und Klimastrategie im Unternehmen festgelegt?

- Welche Chancen und Barrieren gibt es für unternehmerischen Klimaschutz?
- Wie bewerten die Stakeholder des Unternehmens den Klimawandel, welche Anforderungen stellen sie an das Unternehmen?

Anschließend werden die empirischen Ergebnisse ausgewertet, die Forschungsfragen sowie das Kategoriensystem überprüft. Die Ergebnisse werden sodann zusammengefasst und mit den theoretischen Grundlagen abgeglichen.

Den Abschluss der Arbeit bildet darauf aufbauend der Ausblick auf die Erfordernisse für klimapolitische Gestaltung.



**Abbildung 1: Aufbau der Arbeit. Eigene Darstellung.**

## 2 Theoretische Forschungsgrundlagen

Die vorliegende qualitative Untersuchung bedient sich sowohl der Theorien- als auch der Methoden-Triangulation (dazu vertiefend Kapitel 4.1.). In diesem Kapitel werden deshalb Theorieansätze, entlehnt sowohl aus der Politik- als auch aus den Wirtschaftswissenschaften, vorgestellt, die den Ausgangspunkt für die Untersuchung bilden.

Zunächst wird die Transformation des klassischen Nationalstaats beschrieben, d.h. der Wandel des klassischen Hierarchiemodells. Aufgrund dessen wird der Governance-Begriff als Konzept vorgestellt und seine Bedeutung für die vorliegende Arbeit abgeleitet: Das Konzept wird in den beiden für diese Arbeit entscheidenden Wissenschaften, Politik- und Wirtschaftswissenschaft, vorgestellt, die interdisziplinäre Behandlung aufgezeigt. Anhand des Politikfeldes Klimapolitik wird im Anschluss die Bedeutung von Multi-Level Governance hervorgehoben. Dies dokumentiert bereits die gesellschaftliche Kooperationsform, die sich auf und zwischen den verschiedenen politischen Ebenen gebildet hat und die in Kapitel 3.3. ausführlich dargestellt wird. Um der Frage nach unternehmerischen Entscheidungsabläufen nachzugehen, wird die Corporate Governance-Forschung vorgestellt. Dabei spielen an der Schnittstelle zu politikwissenschaftlicher Forschung neben dem Konzept des Shareholder Values vor allem die Stakeholder-Theorie und Corporate Social Responsibility (CSR) eine prominente Rolle. Auf Basis der aus der Theorie abzuleitenden Forschungsfragen wird die empirische Untersuchung angelegt.

### 2.1 Der klassische Nationalstaat im Wandel

*The Times They Are A-Changin'*

Bob Dylan

Der klassische Nationalstaat hat in seiner Geschichte vielerlei Wandlungen durchlebt. Doch mit der Globalisierung hat dieser Wandel eine ganz neue Qualität erhalten. Während die 1960er und 1970er Jahre gemeinhin als das ‚Goldene Zeitalter des Nationalstaates‘ beschrieben werden, in dem durch den Staat Frieden, Freiheit und Rechtssicherheit gewährleistet, demokratische Selbstbestimmung garantiert und wirtschaftliches Wachs-

tum und soziale Sicherheit ermöglicht wurden (Hurrelmann et al. 2008, S. 25), sind in den Jahrzehnten danach neue politische Dimensionen hinzugekommen.

„Der Staat, so heißt es, habe seine frühere Autonomie gegenüber internationalen Institutionen und gesellschaftlichen Akteuren verloren und sei nun in ein engmaschiges Netz miteinander verbundener Zentren und Ebenen politischer Autorität außerhalb seiner selbst eingebunden“ (Hurrelmann et al. 2008, S. 22).

Diese Transformation<sup>14</sup> nationalstaatlicher Herrschaft, die Überlagerung des einzelnen Staates durch inter- und supranationale Organisationen wird auch als „dritte Transformation“ der Demokratie umschrieben – nach der ersten (Demokratisierung der griechischen Stadtstaaten im 5. Jahrhundert vor Christus) und zweiten (die Etablierung des demokratischen Territorialstaats ab dem 18. Jahrhundert) Transformation (Neyer 2004, S. 14).

Aus Sicht der politischen Ökonomie vollzog sich der nationalstaatliche Wandel vom „keynesianischen nationalen Wohlfahrts-Staat“ zum „schumpeterianischen postnationalen Workfare-Regime“ (Hurrelmann et al. 2008, S. 23). Daneben kennzeichnen den heutigen Nationalstaat Privatisierung, Deregulierung öffentlicher Aufgaben, eine veränderte Steuerpolitik und eine monetaristische Wirtschaftspolitik. Während diese Entwicklung in der Politikwissenschaft skeptisch betrachtet wird, stehen „der Relativierung staatlicher Handlungskapazitäten“ einige Ökonomen positiv gegenüber (Neyer 2004, S. 14).

Häufig wird die zunehmende Transformation des Staates und die Internationalisierung als Staatsversagen (governing failures) interpretiert (Brunnengräber et al. 2004, S. 6). Die Transformation des Staates und die Internationalisierung bringen neuartige Grenzprobleme mit sich; durch grenzüberschreitende Transaktionen, die mit ökologischen Risiken einhergehen, werden Staatsgrenzen zum Problem (Benz 2007b, S. 342), indem sie Koordinationsbedarf hervorrufen: Der Nationalstaat ist gegenüber anderen Staaten nicht höher gestellt, ist anderen Nationen und Gesellschaften nicht übergeordnet. Dementsprechend können diese Koordinationsaufgaben nicht mit den klassischen Mitteln der autonomen Staatsgewalt angegangen

---

<sup>14</sup> „Mit dem Begriff Transformation sind grundlegende Veränderungen von institutionellen Strukturen gemeint, die über Veränderungen von Aufgaben oder Arten der Aufgabenerfüllung hinausgehen“ (Benz 2007b, S. 339).

werden, „sondern erfordern interaktive Politik zwischen Staaten, zwischen Gebietskörperschaften und zwischen privaten und staatlichen Akteuren. ... in den institutionellen Strukturen des demokratischen Verfassungs- und Verwaltungsstaates entwickeln sich komplexere Governance-Formen im Schatten oder jenseits der Hierarchie“ (Benz 2007b, S. 343/344).

Diese Transformation impliziert folglich einen eingeschränkten Handlungsspielraum für den Nationalstaat – er ist immer weniger in der Lage, für seine Bürger eigenständige Entscheidungen zu treffen, denn viele Fragen der Wirtschafts-, Sozial- oder Umweltpolitik, die bislang ausschließlich eine innenpolitische Dimension hatten, müssen nun auf europäischer wie auf internationaler Ebene mit anderen Staaten, Organisationen und privaten Akteuren ausgehandelt und abgestimmt werden (Benz et al., 2007, S. 16; Conzelmann/ Wolf 2007, S. 145). Gerade bei grenzüberschreitenden Handlungserfordernissen ist aber auch eine Verschiebung von politischer Aktivität hin zu privaten Akteuren zu beobachten (Botzem/ Hofmann 2009a, S. 225; Haufler 2000, S. 121).

Nationale Politik ist in vielen Bereichen zunehmend in internationale politische Prozesse eingebunden (Benz 2004, S. 14); im Bereich der Handelspolitik beispielsweise durch die World Trade Organisation (WTO). Grenzüberschreitende gesellschaftliche Problemlagen wie Klimawandel, Finanzkrise, globaler Terrorismus sind neue Herausforderungen, die nach neuen Regelwerken und Normsetzungen verlangen – auf tradierte politische Strukturen und institutionalisierte Problemlösungskapazitäten nehmen diese Herausforderungen keine Rücksicht (Neyer 2004, S. 14).

Nicht zuletzt auf Grund dieser Entwicklung ist in der jüngsten Vergangenheit von einer „Zerfaserung des Nationalstaats“ die Rede (Hofmann 2006), die wie folgt erklärt wird: „Die internationale Rechtsordnung gewinnt mehr und mehr an Bedeutung und ergänzt so die alte »innere Rechtsstaatlichkeit« moderner Staaten. Über Steuern und Gewaltmonopol hingegen behält der Nationalstaat weitgehend die Kontrolle, aber seine Handlungsmöglichkeiten sind stark eingeschränkt, nicht zuletzt durch internationale »politische Einbettungen«“ (Hofmann 2006). Schuppert, der das Zerfaserungs-Bild als irreführend kritisiert, spricht in diesem Zusammenhang stattdessen von „Ko-Produktion von Staatlichkeit“ (Schuppert 2009, S. 289).

Neben dem beschriebenen Zerfaserungsprozess ist ein weiterer Trend festzustellen: „»die Staaten bekommen Gesellschaft«. Schichten legen sich um sie herum.“. Dieter Grimm, Direktor des Berliner Wissenschaftskollegs bemerkt „den Wandel vom Staat zur Staatlichkeit, vom Regieren zur Governance, vom Nationalen zum Europäischen“ fragt „aber skeptisch nach der Legitimation internationaler (europäischer) Einrichtungen“ (Hofmann 2006).

Diese Entwicklung ist indes nicht neu: Crane/ Matten sehen einhergehend mit der Liberalisierung und Deregulierung von Märkten und Industrien in den 1980er Jahren bereits die Basis für diese Entwicklung gelegt: „The more strongly the market dominates economic life, the weaker governmental intervention and influence is“ (Crane/ Matten 2010, S. 69). Seit Ende der 1980er Jahre gibt es Diskussionen über die „abnehmende Bedeutung einseitig-hoheitlicher Entscheidungen des Staates in modernen, funktional differenzierten Industriegesellschaften“ (Braun 1993, S. 199); seit Mitte der 1990er Jahre finden ebenfalls demokratiethoretische Debatten vor allem mit Blick auf Europa und die globale Ebene statt.

Demokratische Systeme sind zweierlei Veränderungen ausgesetzt: Zum einen durch internationale Verhandlungssysteme, zum anderen durch neue Akteurskonstellationen (Walk 2008, S. 16), also die Einbeziehung nicht-staatlicher und privatwirtschaftlicher Akteure. Neyer nennt hier ‚Vergesellschaftung‘ als den Prozess, „der auf die möglichst weitreichende Einbindung von nichtgouvernementalen Regelungsbetroffenen in zwischenstaatliche Rechtsetzungsaktivitäten abzielt“ (Neyer 2004, S. 48).

Der Staat zeichnet sich nunmehr weniger durch staatliche Steuerung und Leistungserbringung aus: Der versorgende und vorsorgende Staat weicht zunehmend einem gewährleistenden Staat („enabling state“), der auf private Selbsthilfe setzt und regulative Eingriffe zur Schaffung von Märkten und zur Korrektur von Marktversagen einsetzt. „Dadurch entstehen neue Formen der Arbeitsteilung zwischen Staat und privaten Anbietern von Leistungen“ (Benz 2007b, S. 343).

Neyer spricht in diesem Zusammenhang von ‚postnationaler Politik‘ und verweist auf die Probleme effektiven Regierens jenseits des Nationalstaates: ein Wesenselement sowohl zwischenstaatlicher als auch supranationa-

ler Politik ist, „dass staatliche Regelungsbefolgung nicht erzwungen werden kann“ (Neyer 2004, S. 15/16). In der empirischen Untersuchung, die „Gestaltungsspielräume der nationalen Regierungen betrifft, [müssen wir uns] vom Nationalstaat verabschieden“ (Ulrich 2009, S. 508); so sind seiner Ansicht nach die herkömmlichen Governance-Strukturen zwar noch nicht gänzlich überholt, „aber sie werden nur dann eine Chance haben, wenn sich transnationale Architekturen des Regierens etablieren, die für eine wirksame Durchsetzung kollektiver Normen, z.B. im Sinne nachhaltigen Wirtschaftens, sorgen können“ (Ulrich 2009, S. 508).

In dieser Diskussion tritt Benz ganz entschieden dafür ein, dass die Begriffe Staat und Governance ausdrücklich keine verschiedenen historischen Phasen beschreiben. Seiner Ansicht nach drückt Governance eine bestimmte Perspektive auf den Nationalstaat und den Prozess seiner Transformation aus. Hier ist es von Interesse, was diese Perspektive für das Verständnis des modernen Staates und seiner Veränderung leistet (Benz 2007b, S. 339). Der These vom Souveränitätsverlust oder dem Niedergang des Staates, die Historiker als einen Prozess des Aufstiegs und des Abstiegs bezeichnen, Sozialwissenschaftler mit dem Begriff Transformation beschreiben, der zu einer ‚Zerfaserung‘ führt, widerspricht Benz. Seiner Ansicht nach verweist die analytische Perspektive der Governance-Forschung auf Dynamiken, „die in der Funktionsweise einer komplexen institutionellen Konfiguration, wie sie der moderne Staat darstellt, angelegt sind“ (Benz 2007b, S. 350). Der Governance-Forschung gelingt es, den Wandel des Staates präzise zu beschreiben; die Frage allerdings „ob in diesem Veränderungsprozess der Staat verliert oder gewinnt, ist eine Frage, die abstrakt nicht beantwortet werden kann. Governance jedenfalls bedeutet alles andere als das Ende der Herrschaftsform des Nationalstaates“ (Benz 2007b, S. 350). So sind auch nach Neyers Ansicht Regierungen weiterhin „die einzigen Akteure, die sowohl mit demokratischer Legitimität als auch völkerrechtlicher Souveränität ausgestattet sind“ (Neyer 2004, S. 72). Die These von der ‚fortschreitenden Erosion des Nationalstaates‘ ist in den letzten Jahren zunehmend relativiert worden: Regierungen verlassen nicht die internationale Bühne, sondern sie ändern ihre Rolle (Botzem/ Hofmann 2009a, S. 226-227); Nationalstaaten sind *ein* Governance-Akteur unter vielen (Schuppert 2009, S. 287). Die vermeintliche Schwächung des Staates durch hinzukommende Ebenen

jenseits des Nationalstaats eröffnet indes auch gleichzeitig neue Handlungsoptionen – durch die Mitgliedschaft in internationalen wie supranationalen Institutionen; auch innerstaatlich kann hiermit eine Verschiebung der Machtverhältnisse vonstatten gehen mit der Folge einer Erstarkung der Regierungen (Meyers 2011, S. 527-528).

Mit dem Wandel des klassischen Nationalstaats, dem „Wandel von Staatlichkeit“ (Botzem et al. 2009, S. 13), geht die Herausbildung des modernen Großunternehmens mit einer Konzentration ökonomischer Macht einher. Es ist eben diese Macht, „so Berle und Means, [die] es durchaus auf [die] gleiche Stufenleiter mit dem modernen Staat stellt und in Zukunft möglicherweise zu der dominanten Form sozialer Organisation werden lässt“ (Jürgens 2006, S. 49). So beschreibt Peter Ulrich bereits 1977 die „Großunternehmung als quasi-öffentliche Institution“<sup>15</sup> (Ulrich 1977) und Waddock konstatiert, dass Ende der 1990er Jahre „companies had, in many respects, become the most powerful institutions in the world“ (Waddock 2010, S. 76). Die Beteiligung von Unternehmen an politischen Prozessen findet heute auf nationaler, europäischer wie auch globaler Ebene statt – nicht ohne Kritik von vielen zivilgesellschaftlichen Organisationen.

Die unterschiedliche Wahrnehmung des Phänomens ‚Nationalstaat‘ soll an dieser Stelle nicht abschließend bewertet werden. Doch sind der auszumachende Wandel des Nationalstaates und die neue Rolle der Unternehmen durch den Governance-Ansatz treffend umschrieben. Die Betrachtung von Governance bildet deshalb den theoretischen Rahmen für die vorliegende Untersuchung. Daher werden in den nächsten Kapiteln unterschiedliche Facetten der Governance-Forschung vorgestellt.

---

<sup>15</sup> Ulrich erkennt, dass es eindeutige Diskrepanzen zwischen privatwirtschaftlichen und gesamtgesellschaftlichen Interessen gibt. Er betrachtet die Unternehmung in seinem Ansatz deshalb vielmehr als gesellschaftliche Institution, „die nicht mehr Privatangelegenheit der Eigentümer, sondern politisch relevante, öffentliche Angelegenheit geworden ist“, deren Handeln Auswirkungen auf Dritte hat (Ulrich 1977, S. 1).

## 2.2 Governance – Konzept und Anwendung im Rahmen der vorliegenden Arbeit

*Governance erfasst nicht konkrete Realität, sondern steht „für eine Perspektive auf die Realität“.*

Arthur Benz

Der Governance-Begriff ist in aller Munde, sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis. Die in Kapitel 2.1. skizzierte Transformation des Staates, also der Wandel den das ursprüngliche Hierarchiemodell aus Politik, Verwaltung und Unternehmen, aus Markt, Verbänden und sozialen Gemeinschaften durchläuft, macht eine Beschäftigung mit Governance unumgänglich, „denn wenn es einen wissenschaftlichen Ansatz gibt, der für die Analyse des Wandels von Staatlichkeit wie geschaffen ist, so scheint uns dies der Governance-Ansatz zu sein“ (Botzem et al. 2009, S. 13).

Eng verknüpft ist der Begriff mit dem seit den 1980er Jahren zu beobachtenden Wandel der Rolle des Staates und der sich wandelnden Arbeitsteilung zwischen Staat, Wirtschaft und Gesellschaft (Botzem/ Hofmann 2009a. S. 226). Das Verhältnis von staatlichen und nicht-staatlichen Akteuren steht im Vordergrund (Schuppert 2009, S. 287). Governance, in seiner analytischen Bedeutung, meint die wertneutrale Beschreibung der skizzierten beobachtbaren Veränderung des Regierens und der sich wandelnden Rahmenbedingungen (SRU 2004, S. 518).

Positiv formuliert geht die Transformation nicht mit einem Niedergang des Staates oder dem Ende dieser Hierarchie einher, sondern ist lediglich eine Weiterentwicklung in dem Sinne, dass aus ihr neue Herausforderungen erwachsen. Gerade im Bereich der Klimapolitik sind diese neuen Herausforderungen zu erkennen: Ein globales Problem bedarf globaler politischer Antworten. Bereits mit dem so genannten ‚Erdgipfel‘ (United Nations Conference on Environment and Development, UNCED) in Rio de Janeiro 1992 und der damals beschlossenen Klimarahmenkonvention (United Nations Framework Convention on Climate Change, UNFCCC) ist in diesem Sinne ein wesentlicher Schritt in der internationalen Politik gegangen worden.

In diesem Kapitel werden nun zunächst die Grundlagen des Governance-Begriffs und der Governance-Forschung vorgestellt, um die Vielfältigkeit des Begriffs aufzuzeigen: Der Modebegriff „Governance“, hinter dem sich „alles andere als eine kohärente Theorie“ verbirgt (Mayntz 2009, S. 8) und der „in aller Munde ist“ (Benz et al., 2007, S. 9) muss im Sinne der vorliegenden Arbeit präzisiert werden.

### *Das Konzept*

Durch die Verwendung des Governance-Begriffs gelingt es, die „kategoriale Trennung zwischen innerstaatlicher und internationaler Politik“ (Börzel 2006, S.1) zu überwinden und die veränderten politischen Realitäten in einer globalisierten Welt zu erfassen.

Doch die Popularität führt auch dazu, dass der Begriff „recht unterschiedlich verstanden und häufig nicht klar definiert“ (Börzel 2006, S. 1) ist, je nachdem in welchem Zusammenhang und in welcher wissenschaftlichen Disziplin er verwendet wird.

Um eine genauere Vorstellung des Begriffs zu erhalten, ist es sinnvoll, ihn gegen gängige Begriffe abzugrenzen, bspw. gegen den verwandten Begriff der Steuerung; diese „beruht auf der Vorstellung der weitgehenden Steuerbarkeit der Gesellschaft durch eine intelligente politische Zentrale ... stellt damit den Akteur, d.h. die intelligente politische Zentrale, in den Vordergrund“ (Zürn 2008, S. 557). Governance hingegen zielt ab auf die „institutionellen Mechanismen der Koordination und verzichtet auf die Vorstellung der strikten Trennung von Steuerungsobjekt und –subjekt“ (Zürn 2008, S. 557/558). Mayntz spricht in diesem Zusammenhang von einem Perspektivenwechsel von Steuerung zu Governance; ein Begriffswechsel, der auch die Veränderungen in der politisch relevanten Wirklichkeit ‚realitätsgerechter‘ abbildet (Mayntz 2006, S. 16-17). In Folge der bereits skizzierten Veränderung von politischer Wirklichkeit sind ‚Regelungsadressaten‘ selber an der Formulierung, Ausgestaltung und Durchsetzung von Regeln beteiligt, die sie betreffen; so „lassen sich Steuerungssubjekt und Steuerungsobjekt nicht mehr eindeutig unterscheiden“ (Mayntz 2006, S. 15).

Somit erweitert der Governance-Begriff die Definition des Regierens; er beinhaltet „auch die Möglichkeit der Selbstregelung von gesellschaftli-

chen Akteuren, die nicht in einem hierarchischen Verhältnis miteinander stehen“ (Zürn 2008, S. 558); die „...Ergänzung, Erweiterung und Ersetzung staatlicher Handlungsmacht durch nicht-staatliche Akteure“ (Botzem et al. 2009, S. 16) wird erst durch den Governance-Begriff erschlossen. Governance ist also eine besondere Form der politischen Steuerung, bei der verschiedene Akteure aus Staat und Gesellschaft miteinander kooperieren, um Ziele zu erreichen (Papadopoulos 2004, S. 216). Es sind neue Formen und Mechanismen der Koordinierung zwischen mehr oder weniger autonomen Akteuren, deren Handlungen sich wechselseitig beeinträchtigen oder unterstützen können (Benz et al., 2007, S. 9). Der Vorteil der Einbindung privater Akteure liegt zum einen im Fachwissen, über das Experten aus Unternehmen oder Verbänden verfügen. Zum anderen kann die Einbindung von Verbänden für Politik von Vorteil sein, wenn Interessen gebündelt formuliert werden (Benz 2006, S. 113). Doch ist dies ein schmaler Grad: Inwiefern staatliche Akteure sich dem Druck von Interessensgruppen entziehen oder ihn sogar für sich nutzen können, ist strittig. Für die EU konstatieren Hooghe und Marks, dass der Zugang von Verbänden zum politischen Prozess nicht kontrolliert werden kann und „national governments no longer serve as the exclusive nexus between domestic politics and international relations“ (Hooghe/ Marks 2001, S. 28).

### *Einbindung privater Akteure*

Oftmals wird der Governance-Begriff auf eine „neue“ Form des Regierens „unter der systematischen Einbeziehung privater Akteure“ verengt (Börzel 2006, S. 1) – also beispielsweise die Zusammenarbeit von Staat und privaten Akteuren in Public Private Partnerships (PPP).

Die systematische Einbeziehung privater Akteure kann aber neben diesen Partnerschaften auch bereits durch Verhandlung bzw. „kooperatives staatliches Handeln“ (Töller 2008, S. 282) stattfinden. Ein Beispiel für eine solche Kooperation im Bereich der deutschen Energiepolitik ist der so genannte Energiegipfel, der in den Jahren 2006 und 2007 drei Mal stattfand. Ziel war es, einleitende Schritte für ein energiepolitisches Gesamtkonzept

für Deutschland, zu unternehmen; Ergebnis des dritten Energiegipfels sind die Grundlagen für ein integriertes Energie- und Klimaprogramm.<sup>16</sup> Dies ist kein Einzelfall: „Kooperation zwischen Staat und Gesellschaft über die Erreichung von Regelungszielen ist heute eine qualitativ wie quantitativ bedeutende staatliche Handlungsform“ (Töller 2008, S. 282). Ähnlich formuliert Zürn, dass Governance es ermöglicht, „Handlungen unterschiedlicher Akteure mit der Vorgabe zu koordinieren, gemeinsame Ziele besser zu erreichen. Governance ist also Handlungskoordination“ (Zürn 2008, S. 561).

Und so ist der private Sektor nach Ansicht von Benz inzwischen so mit den Aufgaben des öffentlichen Sektors verflochten, dass kaum noch Abgrenzungen zu erkennen sind. Vielmehr sind Phänomene wie ‚Privatisierung‘ oder ‚marktwirtschaftliche Steuerungsinstrumente‘ komplexe Mischformen öffentlicher und staatlicher Tätigkeit (Benz 2004, S. 14).

Doch Privatisierung erfordert neuen Regelungsbedarf (im öffentlichen Interesse) oder einen erhöhten staatlichen Zuschussbedarf. „Der Staat konnte sich nicht einfach zurückziehen, sondern musste versuchen, die Probleme in Kooperation mit privaten und zivilgesellschaftlichen Akteuren zu lösen. Das Ergebnis dieser Suche nach einem dritten Weg war der ‚kooperative Staat‘“ (Mayntz 2004, S. 68). Dieser kooperative Staat zeichnet sich durch seine netzwerkartigen Strukturen aus, er setzt sich aus staatlichen und nichtstaatlichen Akteuren zusammen. Gesellschaftliche Aufgaben können delegiert werden, dabei ist es einerlei, ob es um die Vorbereitung exekutiver oder legislativer Entscheidungen oder um die Ausarbeitung von Maßnahmenprogrammen geht; dies findet heute zum guten Teil im Zusammenwirken zwischen staatlichen und nicht-staatlichen Akteuren statt (Mayntz 2004, S. 69).

Der Stellenwert von Governance ist nicht zu unterschätzen. Doch was bringt diese neue Form, die Mitwirkung, Beteiligung und Partizipation privater Akteure? Welche Risiken birgt sie? Und wie stehen die Akteure zueinander?

Diese neuen Formen der Integration sind eine Chance für die Gewinnung politischer Gestaltungsspielräume (und nicht mehr nur ein Hindernis für

---

<sup>16</sup> Weitere Informationen auf der Website des deutschen Umweltministeriums: [http://www.bmu.de/energieeffizienz/nationaler\\_energieeffizienzplan/doc/37830.php](http://www.bmu.de/energieeffizienz/nationaler_energieeffizienzplan/doc/37830.php) (Stand 01.04.2012)

die Durchsetzung gemeinwohlorientierter Politik) (Jann/ Wegrich 2004, S. 194). Hierbei ist es unabdingbar, dass die politischen Entscheidungsträger die betriebswirtschaftlichen Grundwertungen kennen und nicht ignorieren.

Mayntz kommt zu dem Schluss, dass Beteiligung und Partizipation nicht nur wichtige Werte an sich sind, sondern dass ihnen auch ein Wohlfahrts-effekt zugeschrieben wird: „Sie sollen bewirken, dass bindende Entscheidungen eher im gemeinsamen als in einem partikularen Interesse erfolgen. Ob private Selbstregelung und die Kooperation staatlicher und privater Akteure allerdings wirklich diesen Effekt haben, ist eine empirische Frage und darf nicht unterstellt werden“ (Mayntz 2009, S. 11). Ihrer Ansicht nach kann der Nutzen von PPP „dem Interesse von Unternehmen, Beratern und Investoren dienlicher sein als dem öffentlichen Interesse an einer kostengünstigen und qualitativ hochstehenden Versorgung“ (Mayntz 2009, S. 11). Ähnliche Bedenken äußern auch Conzelmann und Wolf – Unternehmen sind anders als Regierungen nicht einer territorial organisierten Allgemeinheit, sondern funktional organisierten Gemeinschaften (wie Aktionären) verpflichtet. Da nicht das Allgemeinwohl, sondern in der Regel der *return on investment* handlungsbestimmend sind, sollten private Akteure nur bis zu einem gewissen Grad in politische Entscheidungen eingebunden werden – auch wenn sie eingestehen, dass durch Denationalisierung eine öffentliche globale Regulierung in Frage steht und „selbst eine gelingende öffentliche Regulierung den Steuerungsbeitrag privater Akteure nur unzureichend normativ absichern“ kann (Conzelmann/ Wolf 2007, S. 148).

Meinungs- und Interessenskonflikte sind von daher nicht ausgeschlossen. Doch Kompromisse und auch Lernprozesse mit dem Ziel, einen Konsens zu erreichen, bestimmen das Verhandlungsbild: Über die Verhaltensmotivation und die Interaktion sind sich Wissenschaftler nicht einig, doch arguing (Konsensfindung in Orientierung am gemeinsamen Interesse der Beteiligten) und bargaining (Suche nach einem Kompromiss) sind häufig wichtiger als Abstimmungsverfahren nach der Mehrheitsregel (Papadopoulos 2004, S. 216/ 217).

Gleichwohl haben private Akteure und Organisationen sowohl die Neigung als auch das Recht, ihre jeweils eigenen partikularen Interessen zu verfolgen. Es bedarf einer Instanz, die eine Art Systemverantwortung

trägt. Dies ist und bleibt grundsätzliche Staatsfunktion (Mayntz 2004, S. 72).

Mit Hilfe der Governance-Analyse wird schließlich die kollektive Problemlösung oder Bereitstellung und Erzeugung kollektiver Güter untersucht. Dabei geht es im Wesentlichen um die Frage, welche Kombination am wirkungsvollsten ist (Mayntz 2008, S. 105). Marktversagen ist ein solches Phänomen, das Fragen der Gestaltungserfordernisse und –möglichkeiten an die Governanceforschung hervorruft (Schimank 2007, S. 29).

### *Interdisziplinarität*

*„Die Governance-Diskussion überbrückt disziplinäre Gewandeteilungen. Die Pflege disziplinärer Biotope verfängt sich in der intellektuellen Verarmung von Monokulturen.“*

Franz Nuscheler

Die Governance-Diskussion *überbrückt* disziplinierende Grenzen (Nuscheler 2009, S. 7); Governance ist ein „idealer Kandidat für die Aufnahme in den ‚Club‘ der Brückenbegriffe“ (Schuppert 2006, S. 374). Brückenbegriffe oder interdisziplinäre Verbundbegriffe erleichtern den Dialog und die Verständigung zwischen den Wissenschaftsdisziplinen und bringen sie miteinander ins Gespräch (Schuppert 2006, S. 373-374).

Der Governance-Begriff wird nicht nur in der Politikwissenschaft, sondern auch in Rechtswissenschaft und Wirtschaftswissenschaft verwendet. Gerade deshalb ergibt sich eine Herausforderung für die Anwendung des Governance-Begriffs: Der Begriff wird nicht entlehnt, sondern er hat sich „in unterschiedlichen disziplinären und thematischen Zusammenhängen gleichsam parallel etabliert“ (Zürn 2008, S. 553).

Für die vorliegende Untersuchung ist zum einen das politikwissenschaftliche, zum anderen das wirtschaftswissenschaftliche Verständnis von Interesse und soll im Folgenden knapp vorgestellt werden.

Bei der *wirtschaftswissenschaftlichen* Beschäftigung mit dem Governance-Begriff geht es zum einen um die institutionelle Ausgestaltung von Wirtschaft und Unternehmen, zum anderen um die Binnenstruktur des

Unternehmens und seine Interaktion mit der Umwelt (vgl. hierzu Kapitel 2.2.3).

Diskussionen um die Steuerungs- und Regelungsfähigkeit des Staates können sich auf die Erkenntnisse der Neuen Institutionenökonomik und der Neuen Politischen Ökonomie stützen (Nuscheler 2009, S. 7).<sup>17</sup>

Die Neue Institutionenökonomik beschäftigt sich mit Institutionen und deren Auswirkungen auf menschliches Verhalten. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit ist vor allem das Teilgebiet Principal-Agent-Theorie (s. Kapitel 2.2.3) von Interesse.

In der *politikwissenschaftlichen* Beschäftigung liegt der Ursprung des Governance-Begriffs vor allem in der Untersuchung der Internationalen Beziehungen wie auch in der Policy-Forschung (Benz et al. 2007, S. 11). Mit der Governance-Forschung werden im Rahmen der Internationalen Beziehungen das Verhältnis zwischen Staaten auf der internationalen Bühne analysiert; enthalten ist neben den Interaktionen zwischen Nationalstaaten auch das Gebaren transnationaler gesellschaftlicher Akteure (Benz 2004, S. 16).

So wird in der vorliegenden Arbeit wie im politikwissenschaftlichen Verständnis der Begriff „Governance“ in Abgrenzung zu „Government“ verstanden: Die komplexen Aufgaben des Staates erfüllt dieser nicht allein, nicht ‚souverän‘, „sondern nur im Zusammenwirken mit anderen Akteuren, seien es solche aus dem öffentlichen oder privaten Sektor“ (Benz 2004, S. 17). Government bezeichnet die autonome Tätigkeit einer Regierung; Governance hingegen erfasst die netzwerkartigen Strukturen des Zusammenwirkens staatlicher und privater Akteure (Benz 2004, S. 18).

Der Governance-Begriff findet auf Grund seiner Verankerung in den Sozial-, Rechts- und Wirtschaftswissenschaften breite Anwendung. Die folgende Abbildung von Brunnengräber und Walk liefert einen ersten Einblick:

---

<sup>17</sup> Die Neue Politische Ökonomie, die ökonomische Analyse der Politik, ihrer Institutionen und Akteure ist für die vorliegende Untersuchung jedoch nur von geringem Interesse.



**Abbildung 2: Verwendungsbereiche von Governance<sup>18</sup>**

Bereits 2004 fordern Brunnengräber et al. auf Grund der Vielfältigkeit der Begriffsverwendung vor allem in den Disziplinen Politik- und Sozialwissenschaften auf der einen und den Wirtschaftswissenschaften auf der anderen Seite eine „interdisziplinäre Herangehensweise“ (Brunnengräber et al. 2004, S. 4).

Die Entstehungsgründe in den verschiedenen Disziplinen sind durchaus unterschiedlich. Während in den Politikwissenschaften der Staat im Untersuchungszentrum steht, ist es in den Wirtschaftswissenschaften der Markt (Brunnengräber et al. 2004, S. 8). Die folgende Abbildung zeigt die unterschiedlichen Entstehungsgründe der Governance-Forschung auf:

<sup>18</sup> Brunnengräber et al. 2004, S. 3. Quelle modifiziert übernommen. Eigene Darstellung.

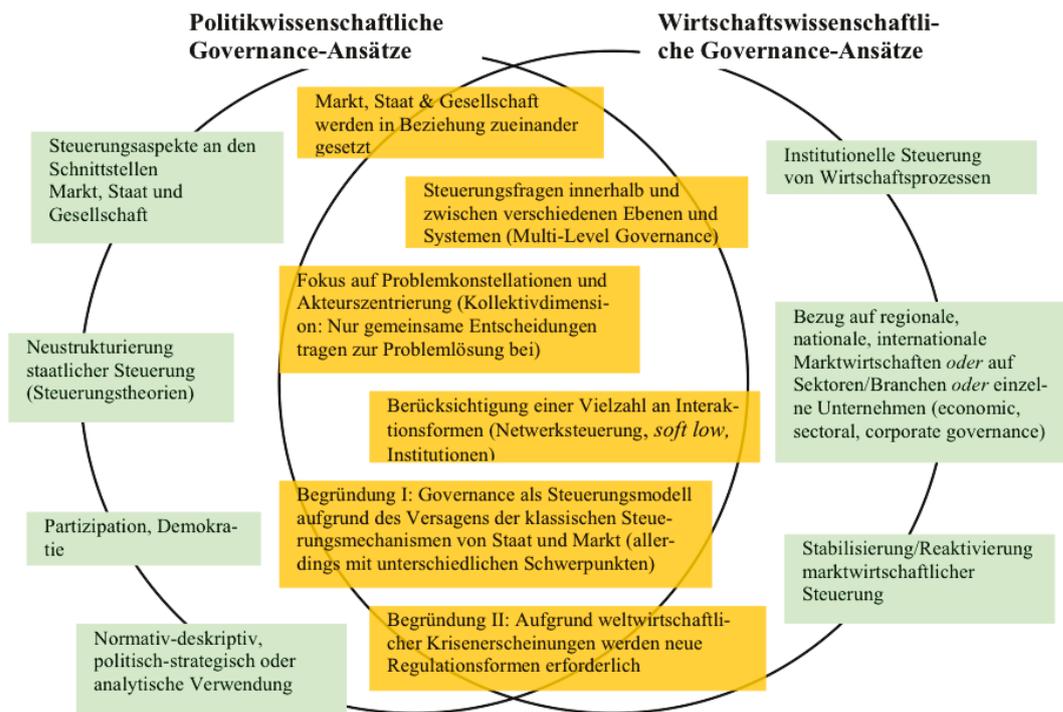
Politikwissenschaft	Wirtschaftswissenschaft
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Weltpolitische Strukturveränderungen</li> <li>• Privatisierung und Informalisierung</li> <li>• Veränderungen von „Staatlichkeit“</li> <li>• Ausweitung des Akteursspektrums</li> <li>• Transnationale Handlungsarenen</li> <li>• Legitimationsdefizite internationaler Politik</li> <li>• Globale Problemkonstellationen: Komplexitätszunahme und Interdependenzen</li> <li>• Bedarf an neuen Regelwerken und Steuerungsformen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Krise der Neoklassik</li> <li>• Globale (Finanz-)Krisen, Problem der sozialen und ökologischen Externalitäten</li> <li>• Effiziente und profitable Formen der Kooperation</li> <li>• Marktgerechter Handlungsrahmen (Institutionen)</li> <li>• Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen</li> <li>• Schärfere Wettbewerbsbedingungen</li> <li>• Negativ-Image von transnationalen Konzernen</li> </ul>

**Abbildung 3: Entstehungsgründe für die Governance-Konzepte<sup>19</sup>**

In politikwissenschaftlichen Analysen bzw. in der staats- bzw. steuerungs- theoretisch ausgerichteten Governance-Forschung geht es also um Koor- dinationsformen an der Schnittstelle zwischen Staat und Gesellschaft. Bei wirtschaftswissenschaftlichen Untersuchungen, bzw. wenn es um die in- stitutionelle Steuerung von Wirtschaft geht, steht das einzelne Unterneh- men, seine Binnenstrukturen und im Besonderen seine Transaktionen mit der Umwelt im Untersuchungsmittelpunkt (Lütz 2003, S. 5).

Doch gibt es zwischen den Disziplinen der Politikwissenschaft und der Wirtschaftswissenschaft Schnittmengen (Brunnengräber et al. 2004, S. 21), die in der folgenden Grafik veranschaulicht sind.

<sup>19</sup> Brunnengräber et al. 2004, S. 8. Eigene Darstellung. Quelle modifiziert übernommen.



**Abbildung 4: Integration der disziplinären Governance-Ansätze<sup>20</sup>**

Die ursprüngliche Trennung zwischen den Disziplinen verschwimmt – so wie auch eine Trennung in politische und ökonomische Teilbereiche nicht aufrechterhalten werden kann. Nicht zuletzt durch veränderte Handlungsbedingungen und Problemkontexte sind neue Kooperationsformen zur Bearbeitung von Problemen gefragt (Brunnengräber et al. 2004, S. 22). „Bedeutsam sind in den politik- wie in den wirtschaftswissenschaftlichen Konzepten die verschiedenen Handlungsebenen und –systeme (Multi-Level Governance). Die Berücksichtigung einer Vielzahl an Akteuren und Interaktionsformen wird gleichermaßen thematisiert wie die Problemkonstellationen, die sich zunehmend global ausdifferenzieren“ (Brunnengräber et al. 2004, S. 23).

Die zuvor skizzierte Wirklichkeit mit zunehmend netzwerkartigen Strukturen, in denen über Staatsgrenzen hinweg private und öffentliche Akteure zusammenarbeiten, verlangt in der wissenschaftlichen Aufbereitung nach einer problemorientierten Herangehensweise („Wie wird heute regiert?“), statt eine Untersuchung entlang der politikwissenschaftlichen Teildiszipli-

<sup>20</sup> Brunnengräber et al. 2004, S. 22

linien beschränkt auf zwischenstaatliche Beziehungen, EU, Regierungen oder Verwaltungen (Jachtenfuchs/ Kohler-Koch 2004, S. 98).

Das Governance-Konzept in seiner hier vorgestellten Breite ist in diesem Sinne wie bereits erwähnt als ein Brückenbegriff zwischen den verschiedenen Disziplinen zu verstehen (Benz et al. 2007, S. 17). Die Governance-Forschung kann als „radikalpragmatisch“ umschrieben werden: die Glaubensfrage zwischen Markt und Staat wird als eine empirische Angelegenheit betrachtet und der Blick wird für Mischformen geöffnet (Zürn 2008, S. 575).

Der interdisziplinäre Gedanke im Rahmen der Governance-Forschung ist nicht neu. Eine konsequente Zusammenführung, das Zusammendenken der beiden wissenschaftlichen Ansätze hat den Vorteil, gesellschaftliche Phänomene und ihre Problematik in ihrer Ganzheit zu begreifen. In diesem Sinne bildet das vorgestellte Verständnis von Governance einen geeigneten Ausgangspunkt für die vorliegende Untersuchung und bedarf eines vertieften Einstiegs bzw. einer konsequenten Fokussierung der Governance-Forschung – vor allem mit Blick auf Governance in der Klimapolitik (s. Kapitel 2.2.1) und Multi-Level Governance (s. Kapitel 2.2.2).

Um die Situation der Unternehmen zu analysieren mit der Zielsetzung ihr Handeln zu verstehen, soll sodann anhand von Corporate Governance (s. Kapitel 2.2.3) die Governance-Forschung im Bereich der Wirtschaftswissenschaften aufgezeigt und genutzt werden.

### *Kritische Anmerkungen zum Governance-Konzept – Anwendung des Governance-Ansatzes in der vorliegenden Arbeit*

Bevor in den folgenden Unterkapiteln Governance in der Klimapolitik und die Multi-Level Governance vorgestellt werden, sind zunächst einige kritische Anmerkungen zum Governance-Konzept zu machen.

Bislang steht im Mittelpunkt der Governance-Forschung die Frage nach dem „Wie“ gesellschaftlicher Koordination. Es fällt jedoch ungleich schwerer, die Frage nach dem „Warum“ zu beantworten (Benz et al. 2007, S. 20). Dadurch entsteht die Gefahr, das Governance-Konzept für die bloße Beschreibung von Politik zu verwenden – und vorauszusetzen, dass

durch die gemeinsame Aufgabenerfüllung unterschiedlicher Akteure bereits eine höhere Effektivität bei Problemlösungen resultiert. Doch es ist noch nicht gelungen, die im Zusammenspiel zwischen privaten und öffentlichen Akteuren zuvor skizzierten Fragen nach demokratischer Verantwortlichkeit und sozialer Gerechtigkeit mit einzubeziehen (Zürn 2008, S. 575). Vor dem Hintergrund der institutionenökonomischen Tradition des Governance-Ansatzes werden Institutionen zumeist als eine Art „geronnene Lösung“ für die Koordinationsprobleme wirtschaftlicher Akteure betrachtet – Prozesse und auch Konflikte (institutionelle Spannungen oder Präferenzänderungen der Akteure) geraten so allzu leicht aus dem Blickfeld (Lütz 2007, S. 398).

In der vorliegenden Arbeit wird das Governance-Konzept in abgewandelter Form verwendet: Es geht weniger um die Untersuchung des Netzwerkes, das durch die Beteiligung privater Akteure die anstehende Herausforderung Klimawandel bewältigen will, als vielmehr darum zu ergründen, warum sich Unternehmen zu Klimaschutz bereiterklären. Um also nicht Gefahr zu laufen, eine bloße deskriptive Analyse vorzulegen, wird in der vorliegenden Arbeit das Hauptaugenmerk auf der Frage nach den zu Grunde liegenden Motiven der Unternehmen liegen: Was bewegt Unternehmen zu klimaverträglichem Handeln? Gerade vor diesem Hintergrund ist der Einblick in die unternehmerischen Entscheidungen von Bedeutung: Soll Politik in einem Netzwerk von Akteuren gestaltet werden, müssen Präferenzen wie auch Entscheidungsgrundlagen bekannt sein.

Nach Ansicht von Zürn kann jede analysierte Governance-Konstellation auch einer normativen Prüfung unterzogen werden: „Taugt das analysierte Governancearrangement zur Problemlösung? Ist sie gerecht und dauerhaft?“ (Zürn 2008, S. 560). Aus der Problemlösungsperspektive – die kollektive Regelung als Antwort auf gesellschaftliche Problemlage – ist in einem zweiten Schritt eine kritische Bewertung inklusive der Offenlegung niederer Motive bei den Beteiligten möglich (Zürn 2008, S. 560). „Somit wird es möglich, im Rahmen der Governanceforschung all die notwendigen kritischen Fragen zu stellen und insbesondere auch „ergebnisoffen“ zu untersuchen, ob die neuen Formen von Governance tatsächlich bessere Ergebnisse zeitigen“ (Zürn 2008, S. 561).

Um die Governance-Konstellation im Bereich der Klimapolitik zu untersuchen wird im Rahmen dieser Arbeit der interdisziplinäre Ansatz aufge-

griffen. Ziel der vorliegenden Arbeit ist die Kombination von politikwissenschaftlichen und ökonomischen Forschungsfragen: Anstatt das Problem ‚Klimapolitik und Energieunternehmen‘ zu betrachten und zu untersuchen, wie die derzeitige politische Herangehensweise funktioniert, wird mittelbar auf die Frage nach der wirkungsvollsten Kombination abgestellt. Dabei spielen eben auch betriebswirtschaftliche, unternehmensinterne Dimensionen eine Rolle, so dass neben politischen Akteuren und der Rahmengesetzgebung auch weitere Stakeholder bedeutsam sind. Neben der politischen Mehrebenen-Betrachtung, auf die in den folgenden Unterkapiteln näher eingegangen wird, ist die unternehmerische Innen-Ansicht, die im Anschluss daran angestellt wird, erforderlich.

### **2.2.1 Governance und Klimapolitik**

Umweltpolitik stellt die Politik vor eine große Herausforderung: Abhängig von örtlicher und zeitlicher Erfahrbarkeit und oftmals ein Konstrukt aus wissenschaftlichen und politischen Deutungen, bestimmen verfügbare Kapazitäten über politische Entscheidungen und Maßnahmen. Politische Entscheidungen sind hier normativ, denn sie beinhalten Wertentscheidungen über zu schützende Güter (Biermann 2007, S. 427).

Die Klimapolitik nimmt allerdings eine besondere Stellung im Bereich der Umweltgesetzgebung ein. So haben einige umweltpolitische Maßnahmen in der Vergangenheit den Zustand der natürlichen Umwelt Schritt für Schritt wieder verbessert und damit eine gestiegene Lebensqualität hervorgebracht (Biermann 2007, S. 434).<sup>21</sup>

Doch die Ausmaße des anthropogenen Klimawandels haben eine ganz andere Dimension mit unübersehbaren globalen Folgen: „Climate change is the largest element of environmental change, as it covers the globe and extends to time horizons beyond the lifetimes of people alive today“ (Labatt/ White 2002, S. 183). Altvater verdeutlicht das Ausmaß der Krise im Vergleich: „Die Klimakrise ist viel gravierender als die ökonomischen Verluste und sozialen Verwerfungen, die die Finanzkrise verursacht“

---

<sup>21</sup> Erfolge sind unter anderem in der Luftreinhalte- und Gewässerschutzpolitik durch eine am Stand der Reinigungstechnik orientierte Gesetzgebung zu beobachten (Köck 2006, S. 325). Beispielfhaft sei hier auf das Bundes-Immissionsschutzgesetz (BImSchG) verwiesen, in dem unter anderem Grenzwerte für den Ausstoß von Schadstoffen aus Feuerungsanlagen und Elektrizitätswerken geregelt sind.

(Altvater 2010, S. 179) und auch der Wissenschaftliche Beirat des Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) beschreibt die Klimapolitik im Februar 2012 als „eines der komplexesten Politikfelder“ – ein Zusammenspiel durch „internationale Kooperationen, gesellschaftliche Unterstützung und unternehmerische Entscheidungen [ist] notwendig, um den weltweiten Ausstoß von Schadstoffen zu begrenzen“ (BMWi Wiss. Beirat 2012, S. 2).

Eine Antwort auf diese Herausforderung ist bislang nicht gefunden: „...climate change is a global commons issue requiring a coordinated international response“ (Levy/ Egan 2000, S. 138). Dass diese in der Vergangenheit auf politischer Ebene nicht zur vollsten Zufriedenheit gefunden wurde liegt zum einen an den Einschränkungen, die mit Mitigation-Maßnahmen, also der Reduktion von Treibhausgasen, verbunden sind. Auf der anderen Seite ist das Fällen von politischen Entscheidungen unter Unsicherheit nicht leicht; auch wenn heute unter Wissenschaftlern Einigkeit über den anthropogenen Klimawandel und seine Folgen besteht, sind politische Mehrheiten in Anbetracht vor allem zukünftiger Ereignisse schwer zu erhalten.<sup>22</sup> Anders als Unternehmen, denen der Vorteil zugeschrieben wird, „to making decisions under uncertainty ... they can experiment“ (Labatt/ White 2002, S. 9).

Im Umweltgutachten des Sachverständigenrates für Umweltfragen (SRU) werden die „weltweit ungebremsten Emissionen von Treibhausgasen“ (SRU 2004, S. 517) als ‚persistentes‘ Umweltproblem charakterisiert, ein Problem also, bei dem „umweltpolitische Maßnahmen über einen längeren Zeitraum hinweg keine signifikanten Verbesserungen herbeizuführen vermochten“ (SRU 2004, S. 517). Vier Faktoren werden ausgemacht, die die Lösung von persistenten Umweltproblemen erschweren:

1.) Die Probleme liegen außerhalb des traditionellen Kompetenzbereiches der Umweltpolitik, sie resultieren aus der Funktionsweise der Wirtschaft und der Gesellschaft. Durch technische Lösungen können diese Probleme nicht beseitigt werden – es bedarf einer Veränderung der Funktionslogik der verursachenden Wirtschaftssektoren, oftmals jener Sektoren, für die

---

<sup>22</sup> Unruh verweist aber bereits 2000 zurecht darauf, dass Unsicherheit mit Blick auf die wissenschaftlichen Erkenntnisse keine Erklärung für „delaying policy action“ sein kann (Unruh 2000, S. 817)

die intensive Umweltbeanspruchung die Produktionsgrundlage bildet (bspw. Bergbau und Energiesektor). Im Resultat ergibt sich oftmals die Tendenz, Umweltbelange nur insoweit zu berücksichtigen wie grundlegende Interessen des jeweiligen Sektors nicht betroffen sind (SRU 2004, S. 517-518).

2.) Die Probleme sind hochgradig komplex, sie entwickeln sich oft als ‚schleichende Verschlechterung‘ mit einer Vielzahl an Verursachern. Schäden treten in räumlicher und zeitlicher Distanz vom Verursacher auf, so dass eine vorsorgende und verursachernahe Strategie angeraten ist (SRU 2004, S. 518).

3.) Der Komplexität der Probleme steht häufig eine nur begrenzte Akzeptanz für einschneidende umweltpolitische Maßnahmen gegenüber. Dies erklärt sich zum einen durch die drohenden Einschnitte in die Funktionsweise von Wirtschaft und Gesellschaft als auch durch die ‚schleichende Verschlechterung‘, also das Fehlen der direkten Wahrnehmbarkeit (SRU 2004, S. 518).

4.) Persistente Umweltprobleme sind häufig grenzüberschreitend und globaler Natur – effektive Problemlösungen müssen im internationalen Rahmen gefunden werden. Da hierdurch eine Vielzahl von Interessen und Akteuren betroffen sind, fallen Entscheidungen umso schwerer. „Die wirksame Behandlung persistenter Umweltprobleme ist daher in großem Maße mit den Schwierigkeiten der Politikkoordination im internationalen Mehrebenensystem verknüpft“ (SRU 2004, S. 518).

Zudem weist Take, der sich mit Blick auf Non-Governmental Organizations (NGOs) ebenfalls mit dem Klimaregime beschäftigt hat, vor allem auf die beispielhafte weltgesellschaftliche Herausforderung des Themas, die inzwischen institutionalisierten internationalen Verhandlungen, die Einbindung aller politischen Ebenen (inklusive der lokalen Ebene) und die zunehmende Beteiligung nichtstaatlicher Akteure bedingt durch die Wechselwirkungen der Klimapolitik mit anderen Bereichen wie der Wirtschafts- oder Verkehrspolitik hin (Take 2002, S. 31-32).<sup>23</sup>

Im Rahmen der vorliegenden Dissertation wird die Klimapolitik aus diesem Grund aus einer Multi-Level-Governance-Perspektive betrachtet. Es

---

<sup>23</sup> Eine Übersicht über den historischen Verlauf der Rolle der NGOs in den internationalen Klimaverhandlungen liefert Take 2002 (S. 115-121).

geht dabei eben nicht nur um die staatszentrierte Perspektive, sondern der Blick soll weiter gefasst auf gesellschaftliche Kooperationsformen gelegt werden.

Das Untersuchungsfeld ist also zweigeteilt: Zum einen geht es um den Nationalstaat, der, wenn auch nicht ‚zerfasert‘, so doch Kompetenzen mit internationalen Institutionen und gesellschaftlichen Akteuren teilen muss, die gerade im Bereich der Klimapolitik eine besondere Rolle einnehmen. Hinzu kommt, dass der Klimawandel keine Grenzen kennt – während in anderen politischen Bereichen eine Harmonisierung „nur“ sinnvoll ist, ist sie im Bereich der Klimapolitik unerlässlich! Denn mit der zunehmenden Komplexität des Governance-Systems geht eine neue Qualität politischer Herausforderung einher: Problemlagen mit einer Vielzahl von Handlungsebenen (lokal bis global), Sektoren (Politikintegration) und beteiligten Interessen (SRU 2004, S. 518).

Zum anderen geht es um die Sicht der vier großen deutschen Energieunternehmen exemplarisch für die Beteiligung privater Akteure: Wie lässt sich ihre Position im Zusammenspiel der Ebenen beschreiben? Welche Rolle können sie in der Bewältigung der politischen Herausforderung ‚Klimawandel‘ einnehmen?

Viele politische und wirtschaftliche Innovationen in der Klimapolitik wurden durch die Aktivitäten und Initiativen der zivilgesellschaftlichen Akteure vorangetrieben. Gerade hier spielen wirtschaftliche und technologische Erwägungen eine große Rolle und es treten ökologische, ökonomische und soziale Probleme zu Tage, „die auch den Handlungsrahmen für Partizipation in den sich herausbildenden Governance-Arrangements in der Umwelt bzw. spezifischer der Klimapolitik verändern“ (Walk 2008, S. 23).

Doch die Zusammenarbeit vollzieht sich ungeachtet aller Kooperationsbemühungen und ungeachtet der gemeinsamen Sorge über die Verschmutzung der Atmosphäre auf einem hohen Konfliktniveau (Brunnengräber 2009, S. 11). Ressourcenstarke Akteure haben die Möglichkeit, Ebenen strategisch gegeneinander auszuspielen und ihren Einfluss auf Politikentscheidungen zu erhöhen (Brunnengräber 2007a, S. 339).

Mithin sprechen viele Gründe für den Mehrebenenansatz bei der Betrachtung des Politikfeldes ‚Klimapolitik‘: Zum einen sind es die verschiede-

nen Dimensionen des Politikfeldes (tragfähiger Umgang mit natürlichen Ressourcen, soziale Gerechtigkeit, nachhaltige Entwicklung, wirtschaftliche Zukunftsmodelle, etc.). Zum anderen gibt es neben den institutionalisierten Formen staatlichen Regierens, ‚Parallelstrukturen‘ aus wissenschaftlichen Gremien, Initiativen der Privatwirtschaft, Netzwerken der Zivilgesellschaft und Bündnissen aus Gewerkschaften und Kirchen, die die „Sozialwissenschaften vor neue methodische und inhaltliche Herausforderungen“ stellen. „Die neuen Kooperations- und Regulierungsformen sind mit herkömmlichen Untersuchungsdesigns kaum noch seriös beschreibbar“ (Walk 2008, S. 144).

Nach Weber sind die folgenden *politischen* Ebenen auszumachen, die allerdings auch die Handlungsebene der vier Unternehmen bestimmen: Die internationale Ebene beschreibt sie als „Problemlösungsebene“, auf der die Probleme formuliert und Lösungsansätze gesucht werden. Die EU-Ebene ist „subsidiäre Verhandlungsebene“, denn die EU stützt mit dem sogenannten ‚burden sharing‘<sup>24</sup> den Kyoto-Prozess. Die nationale Ebene ist dann die „Performanzebene“, auf der die vereinbarten Klimaschutzverpflichtungen und –maßnahmen umgesetzt werden. Schließlich ist die regionale Ebene die „Betroffenenebene“, da hier Umweltveränderungen wahrgenommen werden (Weber 2007, S. 190). Im Rahmen der vorliegenden Arbeit sollen diese Ebenen – mit Ausnahme der lokalen „Betroffenenebene“ – in die Untersuchung einbezogen werden.<sup>25</sup>

In der wissenschaftlichen Analyse sind in der Vergangenheit vorrangig Phänomene wie der Emissionshandel untersucht worden. Die Entstehung verschiedener Beteiligungsformen in der Klimapolitik und die Durchsetzung von Beteiligungsrechten ist deutlich weniger analysiert worden (Walk 2008, S. 22). Auch die Einflussmöglichkeiten von gesellschaftli-

---

<sup>24</sup> Burden Sharing: Im Rahmen des Kyoto-Protokolls ist für das festgeschriebene 8%-Ziel der EU eine Lastenverteilung vereinbart worden. Deutschland hat sich zu einer Reduktion von 21% verpflichtet, Großbritannien zu 12,5%, Spanien darf hingegen seine Emissionen noch um 15% steigern.

<sup>25</sup> Auch wenn die lokale Ebene mit Blick auf die Energieunternehmen nicht uninteressant ist – Stichwort öffentlicher Widerstand bspw. gegen Kraftwerksprojekte – und es auch durchaus auch politische Ambitionen bspw. auf Städte-Ebene gibt (so z.B. ICLEI – Local Governments for Sustainability oder die Large Cities Climate Leadership Group), sollen die drei maßgeblich für politische Entscheidungen relevanten Ebenen vorgestellt werden.

chen Akteuren auf politische Entscheidungen ist bislang nur unzureichend analysiert worden (Walk 2008, S. 58).

Zwar werden auch, wenngleich nicht schwerpunktmäßig, in der vorliegenden Arbeit Fragen nach der Einflussnahme von Unternehmen untersucht, dann beispielsweise, wenn die Aktivitäten der vier Unternehmen im Klimabereich und ihr Einfluss auf politische Entscheidungen vorgestellt werden. Im Mittelpunkt der Untersuchung steht jedoch die Frage, wer diese Aktivitäten im Einzelnen und wer die unternehmerischen Entscheidungen hinsichtlich klimarelevanten Handelns bestimmt.

Klimapolitik wird zunehmend aus einem ökonomischen Blickwinkel betrachtet. Bereits durch die Einführung der marktwirtschaftlichen flexiblen Mechanismen in der internationalen Klimapolitik und nicht zuletzt durch die internationalen Diskussionen um den Stern-Report<sup>26</sup> und nationale Diskussionen rund um die Veröffentlichungen des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW) zu den volkswirtschaftlichen Kosten des Klimawandels spielt die Ökonomie eine wesentliche Rolle. Kostenfragen und Preisargumente sind selbstverständlich auch für Energieunternehmen von entscheidender Bedeutung. „So erscheint der Klimawandel zunehmend als ökonomischer Schadensfall und die Debatten um nachhaltigen Klimaschutz analog des Vorsorgeprinzips zielen vor allem auf die Kosten ab, die entstehen, wenn keine vorsorglichen Maßnahmen ergriffen werden“ (Weber 2007, S. 203).

Doch wo stehen wir zum jetzigen Zeitpunkt? Klimapolitik war bislang vor allem auf der Problemlösungsebene angesiedelt, wie die Konferenz der Vereinten Nationen über Umwelt und Entwicklung (der so genannte Erdgipfel in Rio de Janeiro 1992), die die Klimarahmenkonvention hervorbrachte und die bislang berühmteste Vertragsstaatenkonferenz in Kyoto 1997, die mit dem Kyoto-Protokoll abgeschlossen wurde, veranschaulichen.

Dennoch verlaufen die internationalen Verhandlungen schleppend, mit einem Tiefpunkt in Kopenhagen: In Bali war 2007 vereinbart worden bis Dezember 2009 in Kopenhagen die Verhandlungen über das Klimaschutzregime für die Zeit nach 2012 verbindlich zu regeln. Herausgekommen ist

---

<sup>26</sup> Im Internet verfügbar unter: [http://www.hm-treasury.gov.uk/sternreview\\_index.htm](http://www.hm-treasury.gov.uk/sternreview_index.htm) (Stand 01.04.2012)

der „Copenhagen Accord“, kein verbindliches Abkommen, sondern lediglich eine politische Erklärung, die von der Vertragsstaatenkonferenz zur Kenntnis genommen wurde. Die internationalen Verhandlungen sind derzeit die Grundlage, um der Herausforderung Klimawandel Herr zu werden. „Die Weltgemeinschaft hat gegen den Treibhauseffekt und seine vom Menschen verursachten katastrophalen Folgen auf absehbare Zeit kein besseres internationales Instrumentarium zur Hand“ (Brunnengräber 2007b, S. 207). Und der Weg bis hierhin war bereits langwierig und konfliktreich.

Die Mehrebenenperspektive bietet die Möglichkeit, Interdependenzen und Interaktionen zu analysieren und neben den Nationalstaaten gezielt die nicht-staatlichen und privatwirtschaftlichen Akteure in die Untersuchung mit einzubeziehen (Brunnengräber 2007b, S. 208-209). Und dies ist nötig: So stellen Labatt/ White mit Blick auf den Klimawandel fest „it falls to the private sector to look ahead and make appropriate plans to protect its own self-interest, although government is still essential to regulate and encourage the development of appropriate policy frameworks“ (Labatt/ White 2002, S. 6).

Brunnengräber betrachtet sechs Governance-Dimensionen: drei, die sich vor allem auf die Institutionen internationaler Klimapolitik beziehen:

1. Internationale Beziehungen
2. Nicht-staatliche und privatwirtschaftliche Akteure
3. Output-Seite des ‚fossilistischen‘ Energiesystems

und drei, die den übergeordneten Rahmen bilden, in dem Klimaverhandlungen stattfinden:

1. Input-Seite der Ökonomie
2. Neoliberal geprägte Regelsystem
3. Gesellschaftliche Naturverhältnisse im Zusammenhang mit dem Klimawandel (Brunnengräber 2007b, S. 210-211).<sup>27</sup>

Im Mittelpunkt der vorliegenden Arbeit steht die Betrachtung der nicht-staatlichen und privatwirtschaftlichen Akteure, die in die internationalen

---

<sup>27</sup> Altwater erkennt einen „Zwang zum energiepolitischen Umsteuern sowohl an der Inputseite der Energiekette als auch auf der Outputseite, bei den Emissionen“ (Altwater 2010, S. 173).

Beziehungen, also in den Verhandlungsrahmen eingebunden werden. Da Energieunternehmen Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit sind, sind zudem die Output- und Input-Seite des Wirtschaftssystems von Interesse, oder wie von Brunnengräber beschrieben das „fossilistische Energiesystem“ (Brunnengräber 2007b, S. 211).

In Anlehnung an die von Weber vorgestellte Struktur wird in Kapitel 3.3 zunächst ein Überblick über die internationalen Verhandlungen (Problemlösungsebene), die EU-Ebene (subsidiäre Verhandlungsebene) und die nationale Ebene (Performanzebene) gegeben und jeweils, am Beispiel der vier großen deutschen Energieunternehmen, die Einbindung privatwirtschaftlicher Akteure in die Klimapolitik aufgezeigt. Die Input- und Outputseite des Energiesystems, das die Grundlage für die Klimaverhandlungen liefert, soll ebenso betrachtet werden.

Um allerdings die Ambitionen der privaten Akteure zu verstehen, wird in einem zweiten Schritt die Betrachtung auf unternehmensinterne Abläufe ausgeweitet. Der Multi-Level-Governance-Ansatz (MLG-Ansatz) hat dort seine Grenzen, wo es um die Analyse unterschiedlicher Interessen, Zielvorstellungen und Vorgehensweisen der Akteure geht, so wie der Bereich der Klimapolitik, einem komplexen Politikfeld mit vielen beteiligten Akteuren: diese sind empirisch nicht leicht zu fassen (Brunnengräber 2007a, S. 341).

Mit Hilfe von wirtschaftswissenschaftlichen Governance-Ansätzen und Interviews mit den Unternehmen wird deshalb ein Abbild der Entscheidungsrealität entworfen. „Politikwissenschaftliche Ansätze aus der Europaforschung, die Institutionen, staatliche und nicht-staatliche Akteure oder politisch-administrative Systeme untersuchen, reichen für die Mehrebenenanalyse von Klimawandel und Klimapolitik nicht aus“ (Brunnengräber 2007b, S. 224). Letztlich dient diese Herangehensweise einer der grundlegenden Fragen in der MLG-Forschung: Wie verändert sich Staatlichkeit, wenn Regierungen, gesellschaftliche Akteure und internationale Organisationen ebenenüberschreitend zusammenwirken? Damit verbunden ist die veränderte Rolle staatlicher Politik (Brunnengräber 2007a, S. 338). Es stellt sich zudem die Frage, wie Politik auf die veränderte Situation reagieren kann.

Mit Blick auf die Mehrebenenanalyse formuliert Benz zwei wesentliche Kriterien, die zur Orientierung dienen: Entscheidungen, die auf der politi-

schen Tagesordnung stehen, sollen einen bestehenden Zustand ändern. Inwiefern Politik dazu in der Lage ist, kann als Qualitätsmerkmal gewertet werden. Darüber hinaus müssen diese Entscheidungen bei den Betroffenen auf Akzeptanz stoßen; das Ausmaß der Akzeptanz ist von daher ein zweites Qualitätsmerkmal für die Bewertung der Politik. Für Mehrebenensysteme ergibt sich die zusätzliche Schwierigkeit, dass Entscheidungen, die mehrere Ebenen betreffen und somit auch der Zustimmung mehrerer Ebenen bedürfen, nicht leicht umzusetzen sind. „Die Qualität von Politikergebnissen ergibt sich aus der Kombination beider Maßstäbe“ (Benz 2004a, S. 132).

### 2.2.2 Multi-Level Governance

*„The United Nations once dealt only with Governments. By now we know that peace and prosperity cannot be achieved without partnerships involving Governments, international organisations, the business community and civil society. In today's world, we depend on each other.“*

Kofi Annan, 31.12.1998

*„Deutschland ist weiterhin ein Staat, gewiss, aber in vielerlei Hinsicht ist es treffender, es als Mitgliedsstaat zu charakterisieren.“*

Rainer Wahl 2006

Der Nationalstaat unterliegt einem gewandelten Souveränitätsverständnis: Neben dem klassischen Nationalstaat gibt es intergouvernementale wie auch supranationale Institutionen, die über legislative, judikative und exekutive Kompetenzen verfügen. „Neben den autonomen und souveränen Nationalstaat tritt daher immer stärker der Typus des rechtlich eingebundenen und in seiner Souveränität externer Autorität unterworfenen Mitgliedstaates“ (Neyer 2004, S. 75).<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Dies ist jedoch nicht mit der Etablierung einer ‚Superstaatlichkeit‘ gleichzusetzen, denn zwei wichtige Einschränkungen sind zu machen. Zum einen entscheiden Nationalstaaten politikfeldspezifisch, ob sie politische Autorität delegieren. Zum anderen haben Nationalstaaten die Möglichkeit die Entscheidung ihrer Unterordnung unter eine supranationale politische Autorität auch zu widerrufen (Neyer 2004, S. 76-77).

Die Governance-Forschung ist die wissenschaftliche Antwort auf die veränderten Bedingungen in der realen Politik; und der Governance-Begriff umschreibt die komplexen Prozesse.

Durch das Hinzufügen von „Multi-Level“ erhöht sich diese Komplexität noch (Brunnengräber/ Walk 2007, S. 17). Regierungen sind Akteure, „die in ihrer Autonomie engen Restriktionen unterliegen und gleichzeitig intergouvernementalen, innerstaatlichen und transnationalen Anforderungen Rechnung tragen müssen“ (Neyer 2004, S. 90). Multi-Level Governance (MLG) oder der gleichbedeutende Begriff Mehrebenenpolitik beschreibt eine politische Konfiguration, „in der die innerstaatliche, transnationale, zwischenstaatliche und supranationale Politik nicht mehr sauber getrennt nebeneinander existieren, sondern sich wechselseitig durchdringen und ein übergreifendes politisches System bilden“ (Neyer 2004, S. 90). Oder wie Haufler es treffend formuliert: „... governance today is a multifaceted phenomenon, with activity occurring at multiple levels with numerous different actors“ (Haufler 2000, S. 133).

Die heutige transnationale MLG-Forschung, mit der ebenenübergreifende Dynamiken der Globalisierung analysiert werden, hat ihren Ursprung in zwei politikwissenschaftlichen Zugängen: Auf der einen Seite steht die traditionelle Mehrebenenanalyse (Föderalismus-, Implementations- und Europaforschung) auf der anderen Seite Global Governance-Konzepte, die ihren Ursprung in den Internationalen Beziehungen haben (Brunnengräber et al. 2008, S. 9).

Politische Entscheidungsprozesse sind auf unterschiedliche Ebenen verlagert (Görg 2007, S. 75); ‚Verflechtung‘ ist für Benz „das entscheidende Merkmal von Governance im Mehrebenensystem“ (Benz 2006, S. 98). Es geht also nicht nur darum, dass ein politisches System auf verschiedenen Ebenen angesiedelt ist, sondern entscheidend für die Einordnung als Mehrebenensystem ist, dass politische Prozesse Ebenen *überschreitend* stattfinden.<sup>29</sup>

Für die vorliegende Analyse sind vor allem die Wechselwirkungen, Schnittmengen und Interdependenzen zwischen den Ebenen von Interesse (Brunnengräber et al. 2004, S. 3). Allerdings lassen sich öffentliche und

---

<sup>29</sup> So ist internationale Politik in jedem Fall Mehrebenenpolitik, weil internationale Organisationen keine autonomen Kompetenzen ausüben können und nationale Staaten hier zusammenwirken (Benz 2006, S. 98-99).

private Sphären ähnlich wie internationale, nationale, regionale und lokale Ebenen kaum noch unabhängig voneinander betrachten, denn sie stehen in enger Wechselwirkung zueinander (Brunnengräber/ Randeria 2008a, S. 19).

Als Konzept und Analyseinstrument kann Multi-Level Governance auf unterschiedliche gesellschaftliche Bereiche bezogen werden, als interdisziplinäres Brückenkonzept dienen und um andere Theoriestränge erweitert werden (Brunnengräber/ Randeria 2008a, S. 35). Mit Hilfe der MLG-Analyse werden bestehende Verhältnisse in den Blick genommen und Handlungsansätze entwickelt. Im Zentrum der Analyse können verschiedene Dimensionen stehen: Institutionen, Akteure, Strategien, Diskurse oder Macht- und Herrschaftsverhältnisse (Brunnengräber/ Randeria 2008a, S. 36).

Grande macht insgesamt sechs Aspekte aus, die das Regieren in Mehrebenensystemen, genauer gesagt im europäischen Mehrebenensystem, näher bestimmen (Grande 2000, S. 18-23):

1. Mehr Schnittstellen, Handlungsebenen, Politikarenen, Institutionen und Akteure und dadurch ein erhöhter Koordinationsbedarf staatlicher Politik.
2. Mehrebenensysteme bringen einen neuen Typus eines politischen Akteurs hervor, der an den Schnittstellen der politischen Handlungsebenen angesiedelt ist. Dadurch kann sich eine Verschiebung von Macht ergeben, eine neue ‚Machtstruktur‘: „Macht sitzt in Mehrebenensystemen nicht an der Spitze, sondern an den Rändern, an den Schnittstellen und Schaltstellen zwischen den einzelnen Subsystemen“ (Grande 2000, S. 19).
3. Politische Akteure erhalten zusätzliche strategische Handlungsmöglichkeiten – über Unterstützungskoalitionen, politische Einflussnahme, das Verschieben von Verantwortlichkeiten auf andere Ebenen, etc. Zudem ist Durchsetzungsfähigkeit im Mehrebenensystem vor allem von Verhandlungsgeschick, kommunikativen und vermittelnden Fähigkeiten abhängig.
4. Intermediäre Systeme wie Verbände und Parteien sehen sich durch die verschiedenen Ebenen mit Organisations- und Einflussproblemen konfrontiert.
5. In Mehrebenensystemen treten häufig so genannte Interaktionseffekte auf, die durch das Zusammenwirken vernetzter Verhandlungssysteme ent-

stehen. Diese können negativ (bspw. Entscheidungsblockade), aber auch positiv (bspw. administrativer Wettbewerb) sein.

6. Mehrebenensysteme haben mit den typischen Problemen der demokratischen Legitimation des Regierens zu kämpfen. Lange und auf mehrere Ebenen verteilte Handlungsketten erschweren die Kontrolle durch das Europäische Parlament.

Für die vorliegende Arbeit, in der das Mehrebenensystem ‚Klimapolitik‘ betrachtet wird und die EU nur als eine, wenngleich auch sehr wichtige Ebene einbezogen wird, sind allerdings die drei wesentlichen Merkmale des Regierens in Multi-Level-Governance-Systemen nach Brunnengräber/Randeria maßgeblich:

- Mehrebenencharakter bzw. Ebenen übergreifende Politik
- die Internationalisierung von Staatlichkeit
- Akteursvielfalt

Durch eine ebenenübergreifende Politik entstehen transnationale Räume, in denen neue Politikansätze formuliert werden (Brunnengräber et al. 2004, S. 3). In diesem Zusammenhang ist von grenzüberschreitendem Regieren sog. ‚new modes of governance‘ die Rede (Brunnengräber/ Randeria 2008a, S. 19).

Die Akteursvielfalt zeigt sich vor allem in der Beteiligung nicht-staatlicher und privatwirtschaftlicher Handelnder am globalem Regierungsgeschehen: durch Globalisierungsprozesse hat die Vielfalt an staatlichen, privatwirtschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren zugenommen (Brunnengräber/ Randeria 2008a, S. 19). Dies wird beispielsweise deutlich mit Blick auf die ausgeprägten Lobbystrukturen in der EU, in den Organisationen der Weltpolitik oder in transnationalen Politiknetzwerken (Brunnengräber/ Walk 2007, S. 17).

Netzwerke, die sowohl aus politischen, zivilgesellschaftlichen wie auch aus privatwirtschaftlichen Akteuren bestehen, werden zunehmend als „Steuerungsmedium“ verstanden, mit denen das *operative* wie das *partizipative* Dilemma überwunden werden können. Das operative Dilemma bezieht dabei die vier bereits angesprochenen Dimensionen ein: 1. Geografisch (Herausforderungen, die über Grenzen hinweg zu bewerkstell-

gen sind), 2. Zeit (die Dringlichkeit der anstehenden Probleme), 3. Ressourcen (fehlende Expertise und finanzielle Mittel um den anstehenden Herausforderungen gerecht zu werden), 4. Komplexität (Interferenzen der Probleme). Das partizipative Dilemma umfasst die Problematik, dass wichtige politische Akteure, wie Non-Governmental Organisations (NGOs), Entwicklungsländer und andere, nicht in die Entscheidungsprozesse eingebunden sind, deren Folgen sie aber zu tragen haben. Gerade aber die Beteiligung von Unternehmen verstärkt – so oftmals die Kritik – das partizipative Dilemma (Wieland 2009, S. 8-9).

### *Politikwissenschaftlicher Hintergrund*

Multi-Level Governance nimmt in der Politikwissenschaft eine prominente Rolle ein: sie dient als Raster, als Konzept und als Theorieansatz zur Beschreibung politischer Prozesse dort, wo nationalstaatliche Grenzen und Politikfelder überschritten werden, und wo durch das Zusammenwirken von staatlichen und nicht-staatlichen bzw. privaten Akteuren neue Formen der Zusammenarbeit entstehen (Brunnengräber/ Walk 2007, S. 20).

Mehrebenensystem steht hierbei – aus dem Blickwinkel des Nationalstaats – sowohl für übergeordnete Ebenen, also bspw. die Europäische Union und auf globaler Ebene die Vereinten Nationen, als auch für subnationale Ebenen, also Bundesländer und Gemeinden. „Mehrebenenanalysen fragen dementsprechend nach der politischen Struktur eines Mehrebenensystems, nach dem Zusammenspiel der Ebenen, den Interdependenzen, der veränderten Rolle und den Strategien der Akteure“ (Walk 2008, S. 26). Dies bedeutet neue Betätigungsfelder für die Akteure: Vor allem durch die Internationalisierung von Politikfeldern kann – nicht nur von Regierungen, sondern auch von organisierten Interessengruppen – Einfluss auf internationale Regelungen genommen werden, um jeweils eigene Ziele durchzusetzen (Walk 2008, S. 40).

Ein wesentlicher Vorteil von Mehrebenensystemen sind Ebenen oberhalb des Nationalstaates, die effektive Regelungen für Probleme außerhalb der staatlichen Grenzen ermöglichen. Durch die Beachtung des Prinzips der Subsidiarität bleibt aber die lokale Verwurzelung der Politik erhalten (Zürn 2008, S. 572). Ein Vorteil der Mehrebenenanalyse ist es somit auch,

dass durch das Aufgeben der Fixierung auf „Staatszentriertheit“ die empirische Komplexität supranationaler Politik genauer in den Blick genommen werden kann (Knodt/ Große Hüttmann 2006, S. 226).

Doch gibt es auch Nachteile des Mehrebenensystems: Sie gelten auf Grund ihrer komplexen politischen Prozesse und durch die vielen beteiligten Akteure als unflexibel und kaum reformierbar. Darüber hinaus sind Veränderungen von bestehenden institutionellen Strukturen schwierig und der Governance-Prozesse ist anfällig für Blockaden (Benz 2007a, S. 308). Daneben sind die Ebenen durch ihr politisches System und die Aufteilung von Herrschaftskompetenzen und –ressourcen ein *Verfassungsproblem*. Des Weiteren gibt es einen erhöhten *Koordinationsbedarf* der Politik zwischen den Ebenen. Eine dritte Schwierigkeit ist die *Legitimation* von Multi-Level Governance, da Wähler von Entscheidungen nicht nur durch von ihnen gewählte Politiker betroffen sind, sondern auch von Parlaments- und Regierungsentscheidungen anderer Ebenen (Benz 2009, S. 18-19).

### *Entstehungsgeschichte*

Heutige soziale und umweltpolitische Problemlagen bedürfen oftmals internationaler Lösungen und damit auch einer Regulierung im Rahmen eines internationalen Mehrebenensystems: Die internationale Dimension erfordert nicht nur eine ebenenübergreifende Politik, sondern auch die Einbindung privater, öffentlicher und zivilgesellschaftlicher Akteure (Zimpelmann/ Zöckler 2008, S. 119). Verschiebungen im Verhältnis zwischen Politik, Ökonomie und Gesellschaft haben dazu geführt, dass rein staatszentrierte oder ökonomische Erklärungsversuche zu kurz greifen (Brunnengräber et al. 2008, S. 10).

Ihren Ursprung hat die Multi-Level Governance allerdings in der Analyse des europäischen Mehrebenensystems, wobei diese Analyseperspektive wiederum ihre Wurzeln in der Föderalismusforschung hat (Görg 2007, S. 75); das in der Europaforschung und der Forschung zu internationaler Politik beschriebene Phänomen ist schon länger Gegenstand sozialwissenschaftlicher Analysen. So finden sich Formen der Mehrebenenpolitik nicht nur im Verhältnis von Innen- und Außenpolitik, sondern auch in vertikal gegliederten Staaten, seien dies Bundesstaaten, regionalisierte Staaten oder dezentralisierte Einheitsstaaten (Benz 2007a, S. 297).

Die Strukturen der Europäischen Union ließen sich weder mit innenpolitischen Erklärungsmodellen noch mit internationalen Theorien genau fassen – aus dem Dialog der beiden politikwissenschaftlichen Schulen ist das Multi-Level-Governance-Konzept entstanden (Walk 2008, S. 138); die Mehrebenenverflechtung par excellence bzw. der „sui generis“- Charakter der Europäischen Union (Knodt/ Große Hüttmann 2006, S. 223) hat in der Politikwissenschaft zur Erforschung der Multi-Level Governance geführt. Der europäische Integrationsprozess wurde 1987 durch die Einheitliche Europäische Akte<sup>30</sup> forciert: die Verwirklichung des Binnenmarktes (Ablösung des ‚Gemeinsamen Marktes‘), die Erweiterung der Befugnisse der Gemeinschaft (Erweiterung des Handlungsspielraums) und die Einführung des Mehrheitswahlrechts (verbesserte Beschlussfähigkeit) waren die wesentlichen Merkmale der Akte. Nicht zuletzt dadurch sind nationale Handlungsmöglichkeiten eingeschränkt worden. Darüber hinaus gibt es Einschränkungen nationalen Handelns über die so genannte „negative Integration“, also dem Verbot solcher nationaler Maßnahmen, die ein Handelshemmnis bewirken oder eine staatliche Hilfe darstellen (Töller 2008, S. 288).

Erste Untersuchungen zum Mehrebenencharakter der Europäischen Union gibt es bereits seit Anfang der 90er Jahre (vor allem Liesbet Hooghe und Gary Marks<sup>31</sup>); seitdem ist das Konzept stetig weiterentwickelt worden und ist heute nicht mehr auf Untersuchungen der Europäischen Union beschränkt, sondern wurde generell auf Veränderungen nationalstaatlicher Handlungsfähigkeit angewendet (Walk 2008, S. 138).

Marks und Hooghe<sup>32</sup> folgend zeichnet sich Multi-Level Governance in der Europäischen Union dadurch aus, dass politische Prozesse regelmäßig territorial definierte Ebenen überschreiten; Regierungen der Mitgliedstaaten

---

<sup>30</sup> Weitere Informationen unter: [http://europa.eu/legislation\\_summaries/institutional\\_affairs/treaties/treaties\\_singleact\\_de.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/institutional_affairs/treaties/treaties_singleact_de.htm) (Stand 01.04.2012)

<sup>31</sup> Gary Marks (1993): Structural Policy and Multilevel Governance in the European Community. In: Cafruny, Alan/ Rosenthal, Glenda (eds.), The State of the European Community, S. 391-410

Gary Marks, Liesbet Hooghe and Kermit Blank (1996): European Integration and the State: Multi-level vs. State Centric Governance. In: Journal of Common Market Studies, Vol. 34, No. 3, S. 341-378

Liesbet Hooghe (Hrsg.) (1996): Cohesion policy and European integration: building multi-level governance

<sup>32</sup> Marks, Gary/ Hooghe, Liesbet (2001): Multi-level Governance and European Integration. S. 3-4

teilen sich bedeutende politische Kompetenzen mit europäischen Institutionen (Eising/ Lenschow 2007, S. 326). Sie begreifen damit die EU als politisches System und widmen sich nicht wie bisher nur dem europäischen Integrationsprozess (Walk 2008, S. 138).

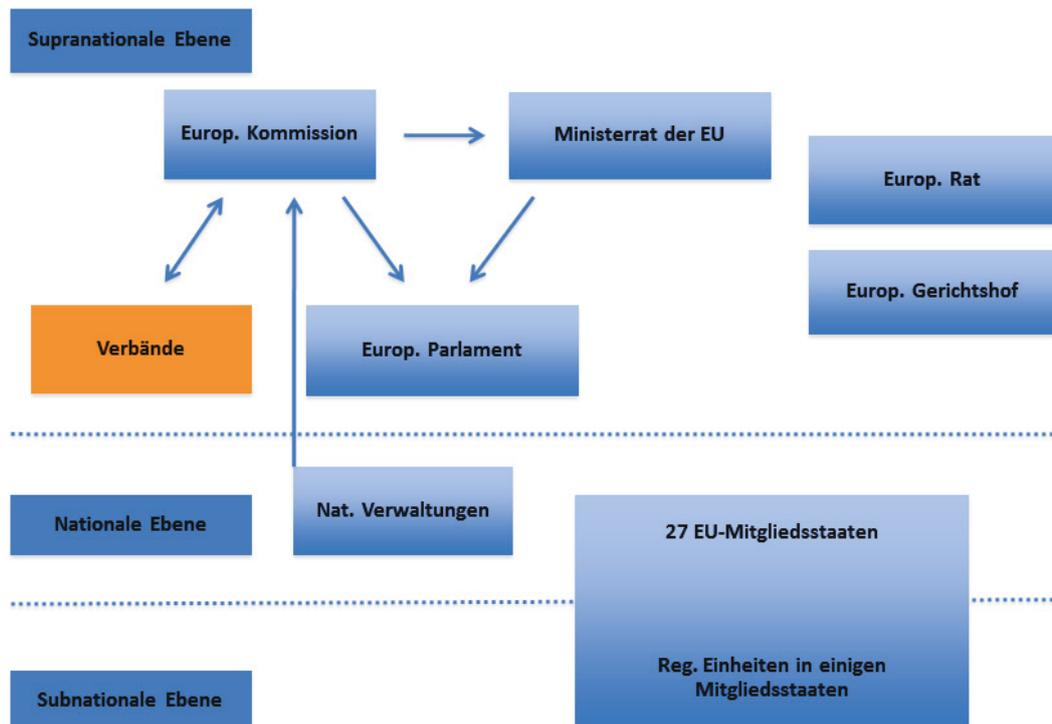
Die Mehrebenen-Analyse wurde also in erster Linie konzipiert, um die neuen Governance-Formen und Verantwortlichkeiten in der EU zu beschreiben. Es bedarf einiger Kreativität, ähnlich umfassende Beschreibungen für die internationale Ebene zu erstellen. Institutionelle Arrangements sind auf der internationalen Ebene sehr unterschiedlich konzipiert und unterliegen starken Veränderungen. Auch sind die Akteursgruppen heterogener, wodurch die Politikprozesse extrem variieren (Walk 2008, S. 136).

### *Governance in der EU*

In der Geschichte der europäischen Integrationsforschung hat es von Seiten der Sozial- wie der Rechtswissenschaften eine Reihe von Vorschlägen gegeben, diese politische Ordnung jenseits des Nationalstaates zu fassen. Neyer führt die Vorschläge auf; so hat Ipsen bereits in den 1960er Jahren die Europäische Gemeinschaft als ‚Zweckverbände funktionaler Integration‘ beschrieben, oder Majone, der Anfang der 1990er Jahre den Begriff ‚Fourth Branch of Government‘ eingeführt hat und hiermit die EU als ‚sozialregulative Agentur der Mitgliedstaaten‘ umschrieb. Doch die Realität europäischer Politik, die Kompetenzerweiterung durch den Maastricht-Vertrag, lassen diese engen Vorstellungen realitätsfern erscheinen (Neyer 2004, S. 17).

Die Europäische Union wird deshalb heutzutage als ein Mehrebenensystem sui generis beschrieben: Die Kompetenz zu regieren ist auf verschiedenen Ebenen angesiedelt. Um die Politik zu beurteilen, ist die Verteilung der Zuständigkeiten zu analysieren (Jachtenfuchs/ Kohler-Koch 2004, S. 91). Daneben hat die Europäische Union im Laufe der Jahre eine immer höhere Kompetenzausstattung und Handlungsautonomie erhalten, so dass die politischen Entscheidungen in vielerlei politischen Feldern von entscheidender Bedeutung sind – ‚auf europäischer Ebene wird regiert‘ (Grande 2000, S. 11). Somit ist die EU von besonderer Bedeutung für Un-

ternehmen: „The EU has emerged as a major regulatory force setting policy in a large number of policy areas of vital concern to business including environmental policy, the rights of workers, and consumer protection” (Coen et al. 2010, S. 27).



**Abbildung 5: Mehrebenensystem der Europäischen Union. Eigene Darstellung**

Für die vorliegende Untersuchung ist auf europäischer Ebene vor allem die Kommission von Interesse. Eingebunden in ein „Netz von Beziehungen“ nimmt sie eine Sonderstellung ein. Um ihr exklusives Initiativrecht wirkungsvoll ausüben zu können, ist sie auf externen Sachverstand angewiesen. Dabei ist neben der Kommunikation mit den nationalen Verwaltungen im Besonderen auch das Informationsangebot der Interessensgruppen gemeint. Für die immer komplexeren Regelungsprobleme sind wirtschaftliche und technische Spezialkenntnisse sowie innovative Lösungsansätze gefragt (Jachtenfuchs/ Kohler-Koch 2004, S. 88). Geißel zu Folge ist die Einbeziehung der Zivilgesellschaft als Versuch der Kommission zu werten, dem Makel des Legitimationsdefizits, der ihr anhaftet,

entgegenzuwirken (Geißel 2009, S. 85). In Kapitel 3.3.2.2. wird vertiefend auf die Rolle der Unternehmen auf europäischer Ebene eingegangen.

### 2.2.3 Corporate Governance

*"The business of business is business."*

Milton Friedman

*"What were once regarded as 'soft' business issues are now hard: hard to predict, hard to ignore and very hard to manage when they go wrong. There are heightened expectations of business behaviour - in terms of how a business runs its own core activities and how it contributes to tackling wider societal problems."*

Ken Peattie

Wie in Kapitel 2.2 unter ‚Interdisziplinarität‘ bereits skizziert, findet der Governance-Begriff nicht nur in den Politik- und Sozialwissenschaften Anwendung, sondern auch in der Wirtschaftswissenschaft: Das Funktionalisieren des Marktes ist Grundlage für wirtschaftliches Handeln; den ordnungspolitischen Rahmen, die ‚Marktregeln‘, garantiert der Staat (Benz 2004, S. 16).

In der Economic-Governance-Forschung steht das Unternehmen im Mittelpunkt der Analyse. Im Kern geht es um zwei zentrale Bereiche: zum einen um die Frage nach der Steuerung moderner kapitalistischer Wirtschaftssysteme, zum anderen um die „Frage nach den Interaktionen privatwirtschaftlicher Unternehmen mit der Umwelt bzw. nach der Binnenstruktur der Unternehmen (Corporate Governance)“ (Brunnengräber et al. 2004, S. 14). Da Corporate Governance deutlich über die rein ökonomische Materie hinausgeht, ist das Thema für die interdisziplinäre Forschung besonders geeignet (Schwalbach/ Schwerek 2008, S. 72). Nicht zuletzt aus diesem Grund ist die zweite Fragestellung für die vorliegende Arbeit von Interesse:

Unternehmern und Managern obliegt die Verantwortung für die ökonomisch erfolgreiche Unternehmensführung. Doch die von ihnen getroffenen Entscheidungen haben in der Regel auch gesamtgesellschaftliche Auswirkungen. So sind sie nicht umsonst Gesprächs- und Verhandlungspartner der Politik (Galonska et al. 2007, S. 11). „Corporate-Governance-

Fragen sind letztlich Fragen des Verhältnisses politischer und ökonomischer Macht“ (Jürgens 2006, S. 47). Im Sinne der institutionalistischen Denkweise der Governance-Forschung, beschreibt Corporate Governance eben nicht das ‚Steuerungshandeln‘ von Managern, sondern „die Institutionen, die rationales Handeln über situative Anreize lenken“ (Mayntz 2006, S. 15).

Die Existenz von Regeln und ihre Durchsetzung im Wirtschaftsprozess wird in der Wirtschaftswissenschaft also mit dem Governance-Begriff umschrieben; Verhaltenssteuerung, Koordination, Macht und Herrschaft sind hiermit eng verknüpft; Begriffe, mit denen sich auch die Politikwissenschaft beschäftigt. „Der Governance-Begriff der Wirtschaftswissenschaft unterscheidet sich deswegen nicht grundlegend von dem in der Politikwissenschaft verwendeten Begriff“ (Benz 2004, S. 16). So können Gemeinsamkeiten identifiziert werden, an die angeknüpft werden kann – nicht zuletzt wenn es um die Untersuchung von Interdependenzen und Wechselwirkungen zwischen Markt, Staat und Gesellschaft geht und eine Vielzahl von Akteuren eingebunden sind (Walk 2008, S. 63).

Thielemann und Ulrich stellen sich vor dem Hintergrund dieser Zusammenhänge die Frage, wer für die Gewährleistung der Gesellschaftsdienlichkeit der Unternehmen zuständig ist – einzig der Staat? Oder gibt es weitere Möglichkeiten, wenn auch nicht gänzlich, so doch zum Teil die Probleme durch Selbstbindung der Wirtschaftsakteure an klare Standards guter Unternehmensführung zu beheben (Thielemann/ Ulrich 2009, S. 11)? „Ganz offensichtlich hängt die Einschätzung der Problemlage und des richtigen Lösungswegs von tief liegenden Hintergrundüberzeugungen hinsichtlich einer guten marktwirtschaftlichen Ordnung und der Rolle der Unternehmen in ihr ab“ (Thielemann/ Ulrich 2009, S. 11). Es stellt sich die Frage nach zweckmäßigen Standards für Unternehmen, nach einer guten *Corporate Governance*.

*Corporate Governance* (CG) kann kurz mit dem „rechtlichen und faktischen Ordnungsrahmen für die Leitung und Überwachung eines Unternehmens“ (von Werder 2009, S. 4) übersetzt werden. Oftmals synonym mit dem deutschen Begriff ‚Unternehmensverfassung‘ verwendet, geht CG aber wie bereits angedeutet über die Binnenordnung hinaus und be-

trifft auch die Einbindung in das Umfeld des Unternehmens (von Werder 2009, S. 4).

In erster Linie geht es um die Kontrolle von großen Kapitalgesellschaften, insbesondere von börsennotierten Unternehmen: Anders als beispielsweise in Familienunternehmen liegen bei der Aktiengesellschaft Eigentum und Unternehmensführung nicht in einer Hand: Manager haben Entscheidungsgewalt über das von Investoren eingebrachte Kapital (Eberle 2007, S. 378). Doch auch für kleinere und mittlere Unternehmen ist verantwortungsvolle Unternehmensführung von Interesse (Zöllner 2007, S. 9).

Darüber hinaus ist durch die Corporate Governance eines Unternehmens das Verhältnis zu den einzelnen Stakeholdern geregelt (Flohr et al. 2010, S. 94).

Da der Begriff mehr als nur die Unternehmensverfassung umschreibt, kann zwischen *interner* und *externer* CG unterschieden werden:

Bei der Innensicht von Corporate Governance geht es vorwiegend um Funktionen, Rolle und Kompetenzen im Zusammenspiel zwischen Vorstand und Aufsichtsrat.

Bei der Außenansicht werden die wesentliche Bezugsgruppen des Unternehmens (Stakeholder) mit einbezogen, wobei in dieser Gruppe den Geldgebern (Shareholdern) eine besondere Bedeutung zukommt (von Werder 2009, S. 4).

Doch Kapitalismus ist nicht gleich Kapitalismus: Deutliche Unterschiede gibt es in den Realformen kapitalistischer Wirtschaftssysteme. So fehlt bislang auch eine einheitliche Definition von Corporate Governance, sondern es gibt nur eine Vielzahl unterschiedlicher Ansätze mit unterschiedlich weiten Begriffsbestimmungen. Hierzu zählt auch die Unterscheidung zwischen einer engen (vorwiegend im anglo-amerikanischen Raum) und einer weiten (vornehmlich in Europa und Asien) gebräuchlichen Definition.

Bei der *engen Definition* liegt das Hauptaugenmerk auf der Trennung zwischen Eigentum (Investoren) und Kontrolle (Manager) und auf Strukturen und Regeln, die sicherstellen, dass sich Manager im Sinne der Aktionäre bzw. Eigentümer verhalten. Das Shareholder-Value-Prinzip steht hier im Vordergrund – im Sinne dieser Definition ist dies im Interesse al-

ler Stakeholder (Schwalbach/ Schwerk 2008, S. 72-73). Dies ist das *marktorientierte Outsider-System* (Lütz/ Eberle 2009, S. 410).

Bei der *weiten Definition* müssen die Interessen aller Stakeholder berücksichtigt werden, um negative Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen abzuwenden (Schwalbach/ Schwerk 2008, S. 73). Hier spricht man vom *netzwerkorientierten Insider-System* (Lütz/ Eberle 2009, S. 410).

So lässt sich die so genannte Shareholder-Value-Orientierung auch geografisch verorten: vor allem der angelsächsische Raum ist geprägt durch die Konzentration auf Aktionärsinteressen. Durch den französischen Ökonomen Michel Albert und sein Werk *Capitalisme contre capitalisme* (1991) eingeführt, bildet der so genannte Rheinische Kapitalismus ein Gegenstück zum neo-liberalen Kapitalismus (Lütz 2004, S. 160). Ähnlich stellen Peter Hall und David Soskice in ihrem „Varieties of Capitalism“-Ansatz einen Unterschied zwischen koordinierten (coordinated market economies (CME)) und unkoordinierten (liberal market economies (LME)) Ökonomien heraus.<sup>33</sup> Die folgende Grafik veranschaulicht noch einmal die wesentlichen Unterschiede, die nachfolgend mit Blick auf Deutschland noch einmal ausführlicher untersucht werden:

Koordinierte Ökonomie	Unkoordinierte Ökonomie
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Netzwerkorientiertes Insider-System</li> <li>• Berücksichtigung aller Stakeholder</li> <li>• Kontrolle des Managements durch Netzwerke</li> <li>• Finanzberichterstattung: Folgt dem „Vorsichtsprinzip“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marktorientiertes Outsider-System</li> <li>• Fokus auf Shareholder</li> <li>• Disziplinierung des Managements durch den Markt</li> <li>• Finanzberichterstattung: Informationen für den Kapitalmarkt</li> </ul>

**Abbildung 6: Koordinierte vs. unkoordinierte Ökonomie. Eigene Darstellung**

<sup>33</sup> Deutschland zählt nach Einschätzung von Hancké zu den CMEs, ist hierfür sogar das „prime example“: „The state plays a small direct role in the economy (but organizes a large and robust welfare state), and offer broad frameworks for companies to operate within. Business is highly organized and relies on strong industry and employer associations for the provision of collective goods. The high level of economic regulation is less the result of state intervention, but follows from voluntary agreements by associations (including labor unions) to set limits on the behaviour of individual companies“ (Hancké 2010, p. 140).

## *Koordinierte Ökonomien oder der „rheinische“ Kapitalismus*

In der koordinierten Ökonomie erfolgt die Finanzierung der Unternehmen vorrangig über Bankkredite – Finanzkapital, das nicht völlig abhängig von seinem Ertrag ist und somit auch längerfristige Investitionen ermöglicht. Die Kontrolle des Managements obliegt nicht in erster Linie dem Markt, sondern Netzwerken, in denen Banken, staatliche Akteure und Arbeitnehmer vertreten sind; eine Vielzahl gesellschaftlicher Stakeholder muss in den Unternehmensentscheidungen berücksichtigt werden. Anders als im angelsächsischen Modell ist durch Verflechtung untereinander (bspw. über Aufsichtsräte) das Risiko feindlicher Übernahmen geringer. Ferner unterstützen Wirtschaftsverbände Kooperationen untereinander (Lütz 2004, S. 161). Das Management hat einen gewissen Spielraum bzw. eine gewisse Autonomie in der Finanzberichterstattung: Stille Reserven in der Bilanzierung ermöglichen es, Gewinne und Verluste über mehrere Perioden hinweg zu kalkulieren („Vorsichtsprinzip“) (Lütz/ Eberle 2009, S. 412).

In deutschen Großunternehmen war durch diese Konstellation und über das Mitspracherecht der Beschäftigten die Ausrichtung des Unternehmens zumindest partiell an sozialen Zielen orientiert und nicht nur durch Gewinninteressen bestimmt (Schneider 2004, S. 185).

Doch von der Steuergesetzgebung flankiert (steuerfreie Veräußerung von Beteiligungen) hat sich die „Deutschland AG“<sup>34</sup> inzwischen aufgelöst: Die ehemals stark vernetzten Finanzbeziehungen zwischen Banken, Versicherungen und Großunternehmen lockern sich allmählich. Die Unternehmen greifen verstärkt auf ihre „stillen Reserven“ zurück und nutzen darüber hinaus zunehmend den Kapitalmarkt zur Finanzierung. Die Aktionärsorientierung gewinnt an Bedeutung – besonders bei Unternehmen des Exportsektors mit einem großen Anteil institutioneller Investoren in der Unternehmensstruktur (Lütz 2004, S. 163).

---

<sup>34</sup> Das bundesdeutsche CG-System galt über Jahre hinweg als der Prototyp des stakeholderorientierten und bankenzentrierten Systems. Die Deutschland AG war der Inbegriff für ein verflochtenes Netzwerk bestehend aus Großunternehmen, Banken und Versicherungen, die sich gegenseitig kontrollierten (Gerke et. al 2009, S. 506).

## *Vom Manager-Kapitalismus zum Finanzmarktkapitalismus*

Der von Paul Windolf geprägte Begriff des Finanzmarktkapitalismus umschreibt ein zu beobachtendes Phänomen der letzten Jahre: den wachsenden Einfluss globaler Finanzmärkte auf die Strategie und die Struktur von Unternehmen (Windolf 2005, S. 8). Die sich zunehmend globalisierende Wirtschaft hat somit auch Einfluss auf die nationalen Modelle des Kapitalismus – Internationalisierung der Wirtschaft und Finanzmärkte, Aufstieg institutioneller Investoren, oder auch die Transformation von Wirtschaftspraktiken und –strategien sind Kennzeichen dieser Entwicklung, die die nationalen Corporate Governance-Modelle, „die ein Kernelement nationaler politischer Marktwirtschaften darstellen, unter Anpassungsdruck“ setzen (Lütz/ Eberle 2009, S. 409).

Die Unternehmensfinanzierung über Aktienmärkte ist vor allem in Großbritannien und in den USA gang und gäbe. Mit zunehmender Bedeutung des Shareholder- Value-Prinzips hat auch in Deutschland ein Strategiewechsel stattgefunden (Windolf 2005a, S. 21 und 24):

Gab es in Deutschland bis in die 1990er Jahre große Universalbanken, die nicht nur Geldgeber waren, sondern durch ein ausdifferenziertes Kontrollsystem – durch Aktienbesitz, durch Positionen im Aufsichtsrat, durch Depotstimmrechte der Kunden – für die Aktionäre eine Kontrollfunktion wahrgenommen haben, so ist dies zunehmend nicht mehr die Regel. Vor allem Großunternehmen gehen dazu über, Anleihen auf den Finanzmärkten aufzunehmen – die vormals wichtige Funktion der Kreditfinanzierung verliert so zunehmend an Bedeutung (Windolf 2005, S. 11). Und die deutschen Großbanken haben in ihrer multifunktionalen Stellung über mehrere Jahrzehnte Industriepolitik gestaltet (Höpner 2003, S. 108). Bestehende Standards und Institutionen im Bereich der Rechnungslegung sind angelsächsischen Vorbildern angepasst worden und auch im Rahmen der Finanzberichterstattung orientiert man sich zunehmend an den angelsächsischen Normen der Offenlegung und des Anlegerschutzes (Lütz/ Eberle 2009, S. 420).

Diese Entwicklung ist auch politisch zu erklären: Zahlreiche nationale, vor allem aber auch europäische Gesetze haben sie befördert. Der Wunsch nach einer Neuordnung und Anpassung ist vor allem vor dem Hintergrund des europäischen Konvergenzprozesses zu sehen: Mit der Etablierung der

europäischen Wettbewerbsbehörde und des europäischen Gerichtshofes wurde der europäische Binnenmarkt („Level Playing Field“) befördert – und damit die gleichen Bedingungen für alle Unternehmen (Gerke et al. 2009, S. 508/ 509). Lütz und Eberle sprechen in diesem Zusammenhang von einem hohen „exogenen Anpassungsdruck“ – nicht nur durch europäische Entwicklungen, sondern auch durch „Aktivitäten internationaler Regime zur Harmonisierung internationaler Standards der Finanzberichterstattung sowie des Verhaltens amerikanischer Regulierungsbehörden“ (Lütz/ Eberle 2009, S. 421) begünstigt. Hier ist vor allem die amerikanische Kapitalmarktaufsichtsbehörde SEC gemeint, die ihre Marktmacht nutzte, um ausländischen Marktteilnehmern die Übernahme amerikanischer Rechnungslegungsstandards aufzuerlegen (Lütz/ Eberle 2009, S. 428).

Deutsche Finanzinstitutionen haben ihren Einfluss auf die Corporate Governance der Unternehmen massiv zugunsten passiver Anlagestrategien zurückgefahren – anstelle aktiver Einflussnahme (Voice) steht nunmehr die Ausstiegsoption (Exit). Ein Raum für Unternehmenssteuerung und –kontrolle (Market for Corporate Control) ist entstanden; neue Finanzintermediäre bewegen sich hier (Gerke et al. 2009, S. 504). So steigt die Bedeutung von Aktionären in den Unternehmen zunehmend. Neue Finanzinvestoren beteiligen sich an Unternehmen und machen – anders als herkömmliche Fondsmanager – aktiv von ihrem Stimmrecht und weiteren Einflussmöglichkeiten Gebrauch (Schmidt/ Weiß 2009, S. 180). Das gestiegene Interesse dieser Investoren an Einflussnahme ist schlicht damit zu erklären, dass sie den Wert eines Investments real steigern möchten und nicht nur zu erhalten trachten.

Die Finanzierungsfunktion wurde Schritt für Schritt von Investment- und Pensionsfonds eingenommen – anders als häufig angenommen ist der Einfluss der Banken auf die Unternehmen rückläufig: das „Regime des Finanzmarkt-Kapitalismus sollte [...] nicht mit der Macht der Banken verwechselt werden.“ (Windolf 2005, S. 10).

Einer der Gründe für diese Entwicklung ist auch die veränderte Zusammensetzung des Streubesitzes in den neunziger Jahren: Kleine Privataktionäre gingen zunehmend dazu über, ihre Ersparnisse professionellen Anlegern anzuvertrauen. Diese standen wiederum unter Konkurrenzdruck mit anderen Großanlegern und gaben den Performanzdruck, dem sie sich

ausgesetzt fühlten, an die Unternehmen weiter. Neben der zunehmenden internationalen Konkurrenz, der sich Unternehmen ausgesetzt sehen, ist dies ein weiteres Anzeichen für die Shareholder-Value-Orientierung (Höpner 2003, S. 93).

Zunehmend setzt sich aber auch die Erkenntnis durch, dass sich eine effiziente, transparente und auf ethischen Grundsätzen aufgebaute Corporate Governance positiv auf die Wertentwicklung auswirkt. Daraus ergibt sich für die Investoren der Antrieb, Einfluss auf die Corporate Governance eines Unternehmens zu nehmen (Faber 2009, S. 220/224). Gelingt dies nicht, wird auch auf Investments verzichtet; Corporate Governance wird somit ein immer wichtigeres Kriterium für oder gegen eine Investitionsentscheidung (Faber 2009, S. 225/ 229).

Unter der Zielsetzung der vorliegenden Arbeit ist es erforderlich, mit Blick auf die klimarelevanten Entscheidungen in den vier zu untersuchenden Unternehmen, den Einfluss der Finanzmarktakteure und anderer Stakeholder, die im Verlauf der Arbeit noch herauszustellen sind, auf die Unternehmen zu untersuchen.

### *Shareholder Value – ein Prinzip mit Entwicklungspotenzial*

Bevor in den folgenden Kapiteln zum einen die Auffassungsunterschiede zwischen Befürwortern einer shareholder- und einer stakeholderorientierten Wirtschaftsweise (2.2.3.1) herausgestellt werden und zum anderen die Debatte um Corporate Social Responsibility (CSR) (2.2.3.2) aufgegriffen wird, soll zunächst einmal das Shareholder-Value-Prinzip vorgestellt werden.

Das Shareholder-Value-Prinzip (zu deutsch: Aktionärswert-Prinzip) ist ein Konzept, das vor allem in den USA und Großbritannien verbreitet ist. Die deutsche Wirtschaft galt lange Zeit als Gegenentwurf zum angelsächsischen Shareholder-Value-Ansatz (s. oben). Doch dieses Bild wandelt sich: Seit den 1990er Jahren ist ein Bedeutungszuwachs von Finanzmarktakteuren auszumachen (Lütz 2008, S. 129) und zunehmend steigt die Bedeutung des Aktienmarktes und der dahinter stehenden Aktionäre (Höpner 2003, S. 11). Janisch legt 1993 dar, dass ein wesentlicher Grund für die Orientierung an Shareholder-Interessen in der Angst vor einer feindlichen Übernahme liegt: „Als eines der wirksamsten Mittel von un-

erwünschten Take-overs gilt in effizienten Kapitalmärkten ein möglichst hoher Kurswert der Unternehmung resp. der Aktien, so dass es angesichts der Vermeidung einer [Ü]bernahme primäres Ziel der Unternehmensführung sein sollte, den Kurswert und damit einhergehend den Aktionärsnutzen zu maximieren“ (Janisch 1993, S. 61). Daneben zählt für sie die Erschließung bzw. Offenhaltung interner wie externer Finanzierungsquellen als wichtige Motivation für die Unternehmen (Janisch 1993, S. 61-62).

Die Orientierung am Shareholder Value kann auch bei den Energieunternehmen beobachtet werden, die mit der Deregulierung durch die EU ihre ehemalige Monopolstellung verloren haben, in den Wettbewerb überführt wurden und besonders aktionärsorientiert in Erscheinung treten (Höpner 2003, S. 204). Beispielhaft nennt Höpner hier das Unternehmen VEBA (nach der Fusion mit VIAG in 2000 E.ON AG), das durch das Shareholder-Value-Konzept eine verstärkte Rentabilitätsorientierung im Unternehmen durchgesetzt hat. „So erklärt sich der zunächst paradox klingende Befund, dass das erste deutsche Unternehmen, das mit Shareholder-Value-Instrumenten experimentierte, ein ehemals vor dem Wettbewerb geschütztes Staatsunternehmen war“ (Höpner 2003, S. 92).

Göbel zufolge handelt es sich beim Shareholder Value um das „Finanzziel einer **langfristigen** Unternehmenswertsteigerung.... Entwickelt... um eine nachhaltig, betont strategische Unternehmensführung zu propagieren“ (Göbel 2010, S. 176). Nicht die kurzfristige Steigerung des Börsenkurses, sondern die langfristige Optimierung des Unternehmens steht hinter der Idee – auch wenn dies in der Praxis der letzten Jahre häufig falsch verstanden bzw. ausgelegt wurde und Unternehmensführungen zum Teil darauf aus waren „**kurzfristig** den Börsenkurs des Unternehmens hochzutreiben, auch mit langfristig sehr fragwürdigen Maßnahmen“ (Göbel 2010, S. 177). Dies ist vor allem auf das Verhalten von Managern zurückzuführen, die einen Anreiz haben, wenn sie durch Aktienoptionen ein hohes Zusatzeinkommen generieren können. Hank kommt in seinem Beitrag deshalb zu dem Ergebnis: „Die wahren Herrscher sind die Manager“ (Hank 2007). Ihm zufolge ist die Geburt der Aktiengesellschaft eben nicht der Sieg des Shareholder Value, sondern der Start des Managerkapitalismus (Hank 2007).

In der jüngsten Zeit wird aber vor allem auch durch institutionelle Anleger der Anspruch geäußert, nicht nur in ein Unternehmen zu investieren,

sondern auch Entscheidungsprozesse und Strategien des Unternehmens zu hinterfragen, so dass „ein konstruktiver Dialog mit Unternehmen geführt werden“ kann (Schmidt/ Speich 2011).

Der grundsätzlichen Frage, wer das Unternehmen beherrscht, wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit ausschnittsweise, weil nur bezogen auf Energieunternehmen und nur mit Blick auf die von ihnen ergriffenen Klimaschutzmaßnahmen, nachgegangen.

### *Principal-Agent-Theorie*

Mit Blick auf den erwähnten Managerkapitalismus tritt eine Problematik zu Tage, die die unterschiedlichen Interessen zwischen Unternehmenseigentümer und Unternehmenslenker thematisiert. Die Principal-Agent-Theory, ein Teilgebiet der Neuen Institutionenökonomik, liefert hier ein Modell, um das Handeln von Menschen in einer Hierarchie zu erklären. Wesentliches Element ist die Informationsasymmetrie zu Ungunsten des Principals; so haben Aktionäre (Principals) gegenüber Managern eines Unternehmens (Agents) ein Informationsdefizit: Während die große Masse der Kleinaktionäre in der Regel nur wenig Einblick in Unternehmensinterna hat, haben Manager einen natürlichen Informationsvorsprung und sind in der Lage ihre Interessen auf Kosten der Aktionäre durchzusetzen (Windolf 2008, S. 24/25). Im Shareholder-Value-Konzept wird ausschließlich eben dieses Verhältnis zwischen Aktionären und Management thematisiert, das als Principal-Agent-Beziehung modelliert wird (von Werder 2009, S. 7): es ist die Möglichkeit der Anteilseigner, das Management eines Unternehmens zu kontrollieren, damit dieses sich bspw. nicht selbst bereichert (Young/ Hegelich 2003, S.83). Die Idee, Shareholdern eine besondere Rolle zuzusprechen leitet sich aus der Agency-Theorie ab: Während andere Vertragspartner (wie Angestellte und Lieferanten) eine vertraglich zugesicherte Auszahlung erhalten, ist Aktionären eine Rendite auf ihr investiertes Kapital nicht sicher; sie tragen das unternehmerische Risiko und gründen hierauf ihren Anspruch auf Kontrollrechte (Eberle 2007, S. 381/382). Der Stakeholder-Ansatz, der im nachstehenden Kapitel behandelt wird, hält dem entgegen, dass auch andere Bezugsgruppen wie Arbeitnehmer, Lieferanten, Gläubiger und Allgemeinheit Gefahr laufen können, „Beiträge zur Wertschöpfung im Unter-

nehmen zu leisten, die sich für sie persönlich nicht (im erwarteten Ausmaß) auszahlen“ (von Werder 2009, S. 8/9).

Wettbewerbszunahme einhergehend mit der Internationalisierung der Absatzmärkte (Höpner 2003, S. 82), die bereits skizzierte veränderte Eigentümerstruktur der Unternehmen (institutionelle Anleger) (Höpner 2003, S. 93) und daraus resultierend die Hoffnung, feindlichen Übernahmen zu entgehen (Höpner 2003, S. 104), sind wesentliche Erklärungsansätze für die zunehmende Orientierung an diesem Prinzip.

### *Shareholder Activism und Socially Responsible Investment (SRI)*

*„... boards of directors and officers must consider the ways in which their corporate governance obligations require that they consider and address the effects of climate change on their companies.“*

Ostrovsky, Harlan, Freedman<sup>35</sup>

Durch die zunehmende Verbreitung des Shareholder-Value-Gedankens ist der Einfluss der Anleger sukzessive angestiegen und so auch die Möglichkeiten der Einflussnahme auf Unternehmen; häufig wird in diesem Zusammenhang der so genannte „shareholder activism“, im Deutschen auch als „Shareholder Aktivismus“ oder – positiver besetzt – „aktives Aktionärstum“ – angeführt. Hierunter fällt das häufig kritisch betrachtete gezielte Einwirken institutioneller Investoren auf die Führung und die Strategie eines Unternehmens bspw. durch das Eintreten für alternative Unternehmensstrategien oder die öffentliche Forderung nach einem Managementwechsel (Young/ Hegelich 2003, S.84/ 85); „to use shareholders’ unique power as the owners of the companies to facilitate change“ (Sparkes 2002, S. 30).

Diese Entwicklung kann sich durchaus positiv auswirken, wenn bspw. Shareholder versuchen, Nachhaltigkeitsaspekte in die Unternehmensstrategie mit aufzunehmen. Sjöström spricht in diesem Zusammenhang von Shareholdern als „norm entrepreneurs“, einem Begriff, der aus der Politikwissenschaft entliehen ist. „Norm entrepreneurs“ überzeugen andere

---

<sup>35</sup> Addressing Climate Change through Corporate Governance. Online verfügbar unter: <http://www.climatelawreport.com/2009/12/articles/topic-alerts/addressing-climate-change-through-corporate-governance/> (Stand 01.04.2012)

Akteure davon, dass eine neue Norm bislang existierenden Standards überlegen ist (Sjöström 2010, S. 180). Sie bezieht sich hier auf „shareholders’ potential as change agents for more widely shared norms about corporate responsibilities“ (Sjöström 2010, S. 177). Shareholder nehmen so Einfluss auf die Ausgestaltung von Corporate Social Responsibility (Sjöström 2010, S. 177) (s. Kapitel 2.2.3.2).

Gerade der Klimawandel hat bei institutionellen Anlegern dazu geführt, hier aktiv zu werden, bspw. für eine Offenlegung der Treibhausgas-Emissionen von Unternehmen einzutreten<sup>36</sup>: „Individual groups of environmental investors are now responding to poor corporate environmental management through active shareholding practices such as shareholder resolutions and divestment strategies, in order to pressure targeted companies to improve environmental or social performance .... If such tactics fail to trigger the required response, these stakeholders may register their disapproval by selling the stocks of the company concerned“ (Labatt/ White 2002, S. 159). Und wenn ein Boykott durch Konsumenten lediglich unliebsam ist, so kann ein Boykott durch die Shareholder verheerende Auswirkungen haben: „... the exit of dissatisfied investors can lead to a decrease in corporate market value along with a concomitant increase in the cost of capital...“ (Labatt/ White 2002, S. 159).

Crane et al. differenzieren in diesem Zusammenhang noch zwischen ‚Shareholder Activism‘ und ‚Ethical Investment‘ bzw. ‚Socially Responsible Investment‘<sup>37</sup>. Während in ihrem Verständnis Shareholder Activism vor allem bei der jährlichen Hauptversammlung ausgeübt wird, ist Ethical Investment die längerfristige Entscheidung, ethische Aspekte in die Investment-Entscheidungen einfließen zu lassen (Crane et al. 2004, S. 111; Crane/ Matten 2010, S. 265-272).

Da es in der vorliegenden Arbeit aber nicht nur um die Entscheidung für oder gegen eine Investition geht, sondern der Einfluss von Shareholdern und verschiedenen Stakeholdern untersucht werden soll, wird der Begriff

---

<sup>36</sup> Hier sei auf das Carbon Disclosure Project verwiesen, dass seit seiner Gründung im Jahr 2000 rasant an Bedeutung gewonnen hat, und inzwischen 534 institutionelle Investoren mit einem finanziellen Gesamtvolumina von 64 Billionen US-\$ vertritt (vgl. Kapitel 3.4.5.2).

<sup>37</sup> Der Begriff „Ethical Investment“ wird zunehmend durch den Begriff „Socially Responsible Investment“ abgelöst. Sparkes vermutet praktische Gründe für den Begriffswechsel (Sparkes 2002, S. 23). Daneben führt er an, dass die Kombination ‚ethical‘ und ‚investment‘ zu Irritationen führt.

Shareholder Activism in der vorliegenden Arbeit breiter ausgelegt. Er ist Teil des Socially Responsible Investment (SRI). So fasst denn auch das ‚Social Investment Forum‘ Shareholder Advocacy als eine der drei wesentlichen Strategien des Socially Responsible Investment auf (SIF 1999, S. 5), wobei Shareholder Advocacy im gleichen Sinne verwendet wird wie Shareholder Activism. Auch Sparkes nennt Shareholder Advocacy einen „basic pillar[...] of SRI“ (Sparkes 2002, S. 25).

Ein wesentliches Kennzeichen von SRI ist laut Sparkes „to affect corporate behaviour by using the power and influence of shareholders“ (Sparkes 2002, S. 26). Daneben geht es nicht darum zu investieren, um anderen zu helfen, sondern um Kapitalrendite – in seiner Definition geht es um Investitionen, die sowohl soziale und ökologische Belange berücksichtigen, als auch finanzielle Ziele verfolgen (Sparkes 2002, S. 27).

Shareholder Activism ist vor allem ein US-amerikanisches Phänomen. Inwieweit aber der gestiegene Einfluss der Shareholder auch für die vier großen deutschen Energiekonzerne zutreffend ist, zumal vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Eigentümerstruktur der Unternehmen (s. Kapitel 3.5.1-3.5.4), muss im Rahmen der vorliegenden Arbeit untersucht werden. So kann im Anschluss festgestellt werden, ob, und wenn ja welche, Auswirkungen eine zunehmende Konzentration auf die Aktionäre auf unternehmensinterne Entscheidungen mit Blick auf unternehmerische Klimapolitik hat.

### **2.2.3.1 Stakeholder vs. Shareholder**

*"Eigentum verpflichtet. Sein Gebrauch soll zugleich dem Wohle der Allgemeinheit dienen."*

Grundgesetz, Artikel 14, Absatz 2

In der aktuellen Diskussion zum Thema Corporate Governance gibt es neben den Fragen rund um den Shareholder Value oder bezogen auf Effizienzsteigerungen an den Kapitalmärkten auch andere Ansätze. Diese stellen die Betonung sozialer Aspekte in den Vordergrund: Zum einen sind die Stakeholder-Theorie und zum anderen Corporate Social Responsibility (CSR) zu nennen (Jürgens 2006, S. 64).

Für die vorliegende Arbeit sind diese beiden Diskussionen von Interesse. An dieser Stelle wird zunächst der Stakeholder-Ansatz in kritischer Ab-

grenzung zum tradierten Shareholder-Ansatz vorgestellt: So wie für den Bereich der Politik bereits skizziert, ergibt sich auch für Unternehmen durch ihre Teilnahme als ‚private actors‘ in transnationalen Governance-Arrangements eine neue Unternehmensrealität: „Like the state and civil society, corporations are in the process of redefining their traditional roles, identities, and functions in the light of the growing regulatory demands to which they are exposed“ (Flohr et al. 2010, S. 7). Im folgenden Unterkapitel wird auf Corporate Social Responsibility näher eingegangen.

### *Stakeholder-Theorie*

Erstmalig<sup>38</sup> wurde das so genannte Stakeholder-Konzept 1963 vom Stanford Research Institute verwandt, um auszudrücken, dass es neben den Shareholdern auch andere Anspruchs- oder Interessensgruppen von Unternehmen gibt (Hardtke/ Prehn 2001, S. 158).<sup>39</sup> Die Ähnlichkeit zum Begriff des ‚stockholders‘ bzw. ‚shareholders‘ ist dabei durchaus beabsichtigt: „Man wollte damit zum Ausdruck bringen, dass es neben den Aktionären oder – allgemeiner gesprochen – den Kapitaleignern einer Unternehmung noch weitere Personengruppen gibt, für die im Zusammenhang mit der Unternehmenstätigkeit etwas auf dem Spiel steht und die deshalb als **Adressaten der Unternehmensverantwortung** in Frage kommen“ (Göbel 2010, S. 126):

Verortet im Organisationsmanagement und in der Wirtschaftsethik, stellt man sich hier die Frage nach Moral und ethischen Werten bei der Leitung einer Organisation und kommt im Ergebnis zu einer breiteren Definition der „corporate responsibility“ (Flohr et al. 2010, S. 6/7): Neben den Kapitalgebern, die in der neoklassischen Wirtschaftstheorie für Unternehmensentscheidungen maßgeblich sind, gibt es *Stakeholder* (oder *Anspruchsgruppen*), die einen Beitrag zur Wertschöpfung des Unternehmens leisten und somit ein Interesse am Unternehmensgeschehen haben. Hierzu zählen Arbeitnehmer, Lieferanten, Kunden und auch der Staat, der neben seiner

---

<sup>38</sup> Janisch nennt neben dem Stanford Research Institute noch das Institut für Planung in Lockheed, das sich ebenfalls zu Beginn der 1960er Jahre mit dem Stakeholder-Begriff beschäftigte (Janisch 1993, S. 7).

<sup>39</sup> Eine gute Übersicht über die Wegbereiter des Konzeptes findet sich bei Markus Skrzipek, *Shareholder Value versus Stakeholder Value: Ein Vergleich des US-amerikanischen Raums mit Österreich*. Wiesbaden 2005, S. 49-53

regulativen Funktion auch die notwendige Infrastruktur bereitstellt (Eberle 2007, S. 379). Eine andere, etwas vereinfachte Sichtweise liefern Schmidt und Weiß. Ihnen zu Folge sind Stakeholder diejenigen, die ökonomisch von der Lage des Unternehmens abhängen, die, die etwas zu verlieren haben – who have something at stake (Schmidt/ Weiß 2009, S. 165). Der Begriff Stakeholder beinhaltet, dass es eben nicht nur Shareholder (also Anteilseigner) sind, die durch ihre Ansprüche und Aktivitäten auf das Unternehmen einwirken (Pfriem 2008, S. 493).

In Analogie zu Figge/ Schaltegger und Göbel beruht der Anspruch des Stakeholders darauf, dass dem Unternehmen knappe und für die Leistungserstellung notwendige Ressourcen geliefert werden – wobei neben Kapitalressourcen auch Vertrauensressourcen und somit im weitesten Sinne auch der gute Ruf des Unternehmens gemeint sind (Figge/ Schaltegger 2000, S. 11; Göbel 2010, S. 128). Der Nutzen der Berücksichtigung der Interessen von Anspruchsgruppen liegt in Folge dessen auf der Hand: Gutes Stakeholder-Management kann eine Reihe von Vorteilen für das Unternehmen bringen, bspw. die Loyalität von Mitarbeitern und Kunden, einen verbesserten Zugang zu Finanzkapital oder die Sicherung des Unternehmensrufes (Hardtke/ Prehn 2001, S. 159).

Die Idee des Ansatzes ist also, dass es nicht nur *interne Anspruchsgruppen* wie Mitarbeiter, Management und Shareholder, die ‚Eigentümer‘ des Unternehmens gibt, die einen Anspruch an die Unternehmung haben, sondern auch *externe Anspruchsgruppen*, die einen Beitrag zur Unternehmung leisten und einen Gegenwert erwarten.

Die Einteilung der unterschiedlichen Anspruchsgruppen kann allerdings je nach Blickwinkel variieren: So gibt es auch die Einteilung in marktbezogene (u.a. Kunden, Mitarbeiter, Anteilseigner) und nicht-marktbezogene (u.a. Staat, Nichtregierungsorganisationen, Medien) Anspruchsgruppen, die Einteilung in primäre und sekundäre Anspruchsgruppen (je nachdem welche Bedeutung das Unternehmen der Gruppe zumisst) oder die Einteilung in aktive und passive Anspruchsgruppen, insofern als ihre Ansprüche wahrgenommen werden (Skrzipek 2005, S. 48).

Robert E. Freeman, ein bekannter Vertreter der Stakeholdertheorie, fasst den Begriff in seiner Definition zunächst sehr weit: „A stakeholder in an organization is (by definition) any group or individual who can affect, or is affected by, the achievement of a corporation's purpose" (Freeman

1984, S. 46). 1988 haben Freeman und Evan den Begriff präzisiert und unterteilen Stakeholder im engen Sinne (Beteiligte), also Anteilseigner, Kunden, Mitarbeiter, Zulieferer und Management sowie im weiteren Sinne (Betroffene): Öffentlichkeit, NGOs, Interessensverbände, Medien, etc. (Evan/ Freeman 1988, S. 100).<sup>40</sup> Diese Stakeholder haben ein Anrecht auf Beachtung durch das Unternehmen: „... and therefore must participate in determining the future direction of the firm in which [it has] a stake“ (Evan/ Freeman 1988, S. 97). Stakeholder werden beeinflusst und können ihrerseits beeinflussen; „deutet die erste Charakterisierung auf ein ethisch-normatives Verständnis hin, so die zweite Seite auf ein machstrategisches Verständnis der Berücksichtigung“ (Thielemann 2008, S. 245). Auch Frooman führt die Unterscheidung zwischen einem ‚strategic stakeholder‘ und einem ‚moral stakeholder‘ aus: Strategic stakeholder sind diejenigen, die beeinflussen und deren Interessen berücksichtigt werden müssen, moral stakeholder sind die, die beeinflusst werden und bei denen aus ethischen Gründen ein ‚balancing of interests‘ vorgenommen werden soll (Frooman 1999, S. 192). Dass es unterschiedliche Interessen und Vorstellungen von Seiten der Stakeholder gibt, die ein ‚Balancing‘ notwendig machen ist nach Frooman offensichtlich: „... if the potential for conflict did not exist – that is, if the firm and all its stakeholders were largely in agreement – managers would have no need to concern themselves with stakeholders or stakeholder theory“ (Frooman 1999, S. 193). Donaldson/ Preston machen vier Merkmale der Stakeholder Theorie aus: Descriptive, instrumental, normative und managerial (Donaldson/ Preston 1995).<sup>41</sup>

---

<sup>40</sup> Eine Übersicht über die chronologische Entwicklung des Stakeholder-Begriffs findet sich bei Mitchell et al. 1997, S. 858.

<sup>41</sup> Deskriptiv ist die Stakeholder-Theorie, weil sie fragt, ob und wenn ja wie Unternehmen die Interessen ihrer Stakeholder berücksichtigen. Der instrumentelle Aspekt untersucht, welche Vorteile aus einer Berücksichtigung der Stakeholder-Interessen erwachsen und ob mit der Berücksichtigung dieser Interessen ‚corporate performance goals‘ erzielt werden können. Der normative Aspekt ist die ‚fundamental basis‘ der Theorie und setzt das folgende Verständnis voraus: Stakeholder haben ein *legitimes* Interesse am Unternehmen und diese Interessen sind ein Wert an sich (‚intrinsic value‘), den es zu berücksichtigen gilt. Das letzte Merkmal ist schließlich ein innerbetrieblicher Aspekt: die Stakeholder-Theorie beschreibt nicht nur einen Zustand, sondern empfiehlt Einstellungen, Strukturen und Verhaltensweisen, die letztlich das Stakeholder Management bilden (Donaldson/ Preston 1995, S. 66-67).

Den Kern des Stakeholder-Ansatzes sehen Donaldson und Preston im *normativen* Aspekt (Donaldson/ Preston 1995, S. 74). Der wesentliche Kritikpunkt an der reinen Shareholder-Orientierung bzw. dem „shareholder model“ ist, dass es zum einen nach sorgfältiger Analyse „normatively unacceptable“ sowie „morally untenable“ ist (Donaldson/ Preston 1995, S. 82/88). Während wir beim Shareholder Value eine einfach zu formulierende Aufgabe für das Unternehmen haben (Maximierung des Marktwertes), stellt sich vor dem Hintergrund einer Vielzahl von Stakeholdern mit divergierenden Interessen für das Management die Frage nach der Zielerreichung – wessen Interessen sollen beachtet werden? Derjenige, der den größten Einfluss auf das Unternehmen ausübt?

Donaldson und Preston zufolge gibt es bislang keinen empirischen Beweis dafür, „that the optimal strategy for maximizing a firm’s conventional financial and market performance is stakeholder management“ (Donaldson/ Preston 1995, S. 78); der ‚ultimate test of corporate performance‘ wäre herauszufinden, ob die Orientierung an und das Erfüllen der Stakeholder-Interessen einen größeren Erfolg verspricht als die Orientierung an herkömmlichen ökonomischen und finanziellen Kriterien (Donaldson/ Preston 1995, S. 79-80). Es bleibt allerdings die Frage, wie diese Interessen zu koordinieren sind und welche Kombination das bestmögliche Ergebnis erzielt. Manager *sollten* die Gültigkeit der Stakeholder-Interessen anerkennen und *sollten* bestrebt sein diese zu berücksichtigen, „because that is a moral requirement for the legitimacy of the management function“ (Donaldson/ Preston 1995, S. 87).

Der instrumentellen These folgend sind relevante Stakeholder, diejenigen, die relevant für den Unternehmenserfolg sind: „Im Ergebnis bedeutet dies, dass lediglich die Ansprüche derjenigen Stakeholder berücksichtigt werden, die die Macht haben, die Gewinnerzielung direkt oder indirekt zu beeinflussen“ (Thielemann/ Ulrich 2009, S. 34). Auch Carroll zufolge spielen zwei entscheidende Kriterien für die Einbindung von sich widersprechenden Stakeholder-Interessen in die Unternehmensentscheidung eine Rolle: Legitimität und Macht: „From a CSR perspective their legitimacy may be most important. From a management efficiency perspective, their power might be of central influence“ (Carroll 1991, S. 43). Die Aufgabe des Stakeholder-Managements ist nun ein Balanceakt: „... to ensure that the firm’s primary stakeholders achieve their objectives while other

stakeholders are also satisfied. Even though this „win-win“ outcome is not always possible, it does represent a legitimate and desirable goal for management to pursue to protect its long-term interests“ (Carroll 1991, S. 43).

### *Zwei Blickwinkel der Stakeholder-Theorie und die Frage nach Macht*

In der Literatur lassen sich also grob zwei Ansätze für eine Einteilung der Anspruchsgruppen finden: ein instrumenteller und ein ethisch/ normativer. Und auch wenn in den theoretischen Ausführungen von Donaldson und Preston dem normativen Aspekt der Stakeholder-Orientierung der Vorzug gegeben bzw. dieser als Kern beschrieben wird, muss vor dem Hintergrund der Effizienzorientierung der Unternehmen in der vorliegenden Untersuchung mit einem instrumentellen Stakeholderverständnis als Teil des strategischen Managements argumentiert werden, geht es doch um die Frage nach einflussreichen Anspruchsgruppen: „Die Begründung für diese instrumentelle Sicht kann aus dem Charakter des strategischen Managements abgeleitet werden, steht hier doch die Gestaltung der Beziehungen des Unternehmens zu den strategisch relevanten Anspruchsgruppen und damit die Handlungsorientierung im Vordergrund“ (Görlitz 2007, S. 414). Auch Janisch sieht mit Blick auf die Frage, wie das Unternehmen mit den unterschiedlichen Forderungen der Stakeholder umgehen kann, im strategischen Anspruchsgruppenkonzept eine mögliche Lösung (Janisch 1993, S. 117).<sup>42</sup>

Mit Ethik hat diese Form der Berücksichtigung potenziell legitimer Ansprüche nach Ansicht von Thielemann allerdings nicht mehr viel gemein:<sup>43</sup> „Ansprüche werden nach Maßgabe der *Macht* der Stakeholder berücksichtigt, die Profitabilität zu beeinflussen“ (Thielemann 2008, S. 246) – wer ‚key‘ bzw. ‚significant stakeholder‘ des Unternehmens ist, ist somit leicht zu beantworten: „Es sind eben diejenigen Stakeholder, die eine

---

<sup>42</sup> Janisch entwickelt den von Rappaport entworfenen Wertsteigerungsansatz, der sich mit dem Ziel ‚Unternehmenswertsteigerung‘ auf eine einzige Anspruchsgruppe (‚Aktionäre‘) konzentriert hat, weiter. Ziel ist es nunmehr, die optimale Befriedigung aller Anspruchsgruppen mit einer langfristig sinnvollen Überlebensfähigkeit des Unternehmens zu verbinden.

<sup>43</sup> „Eine Ethik ohne Moral, wie sie der Instrumentalismus impliziert und der „Business case for ethics“ zumindest nahe legt, ist keine ethisch tragfähige Basis legitimen und verantwortungsvollen Unternehmenshandelns“ (Thielemann 2008, S. 247).

(mehr oder minder große) „Schlüsselstellung“ *mit Blick auf die Gewinnerzielung* einnehmen bzw. die *für diese* „relevant“ oder „bedeutsam“ sind“ (Thielemann 2008, S. 246).

Bereits 1993 zeigt Janisch auf, dass insbesondere Großunternehmen durch eine zunehmende Intensität und Komplexität der Beziehungen geprägt sind und Anspruchsgruppen zunehmend wirtschaftliche, soziale und umweltpolitische Anliegen und Beschwerden an die Unternehmen herantragen (Janisch 1993, S. 17). Dabei ist der Einfluss der strategischen Anspruchsgruppen auf die Unternehmen so groß, „dass sich die Nicht-Erfüllung ihrer Ansprüche für die Unternehmung existenzbedrohend auswirkt bzw. die langfristig sinnvolle [Ü]berlebensfähigkeit der Unternehmung in Frage stellt“ (Janisch 1993, S. 4). Diese Sichtweise, so die These der vorliegenden Arbeit, ist gerade mit Blick auf den Klimawandel notwendig: „the effects of climate on companies’ operations are now so tangible and certain that the issue is best addressed with the tools of the strategist, not the philanthropist“ (Porter/ Reinhardt 2007, S. 22).

Aus diesem Grund wird danach gefragt, welche Stakeholder den nötigen Einfluss auf das Unternehmen und die nötigen Ressourcen haben, um für das Unternehmen entscheidungsrelevant zu sein. Für das Unternehmen stellt sich die Frage, welche Anspruchsgruppen strategische Bedeutung haben – mit Hilfe des Stakeholder-Scannings werden relevante Anspruchsgruppen identifiziert und kategorisiert (Görlitz 2007, S. 417).

Janisch identifiziert Anspruchsgruppen anhand ihrer Macht gegenüber der Unternehmung und dem Willen, diese Macht auch auszuüben; drei verschiedene Gruppen lassen sich so einteilen.<sup>44</sup> Zu den strategischen Anspruchsgruppen zählen eben nur jene Gruppen, die zum einen über eine effektiv wirkende, erfolgreiche Macht und zum anderen auch über den Willen zur Machtausübung mit Hilfe von Sanktionsmöglichkeiten verfügen; hierzu zählen nach Janisch neben Shareholdern, Fremdkapitalgebern

---

<sup>44</sup> *Bezugsgruppen*, die nur einen geringen Willen zur Machtausübung haben und auch nur wenig Sanktionsmöglichkeiten gegenüber den Unternehmen besitzen – beispielhaft nennt sie hier Kirchenorganisationen oder Universitäten. *Interessengruppen*, die einen höheren Willen zur Machtausübung haben, jedoch ein ebenso geringes Sanktionspotenzial haben wie die Bezugsgruppen – mit Blick auf die Schweiz nennt sie hier beispielhaft Gewerkschaften. Und schließlich *strategische Anspruchsgruppen* bzw. *Stakeholders*, die konkrete Erwartungen formulieren und Einfluss nehmen können – aufgrund von faktischen, vertraglichen, gesetzlichen oder normativen Grundlagen (Janisch 1993, S. 126-127)

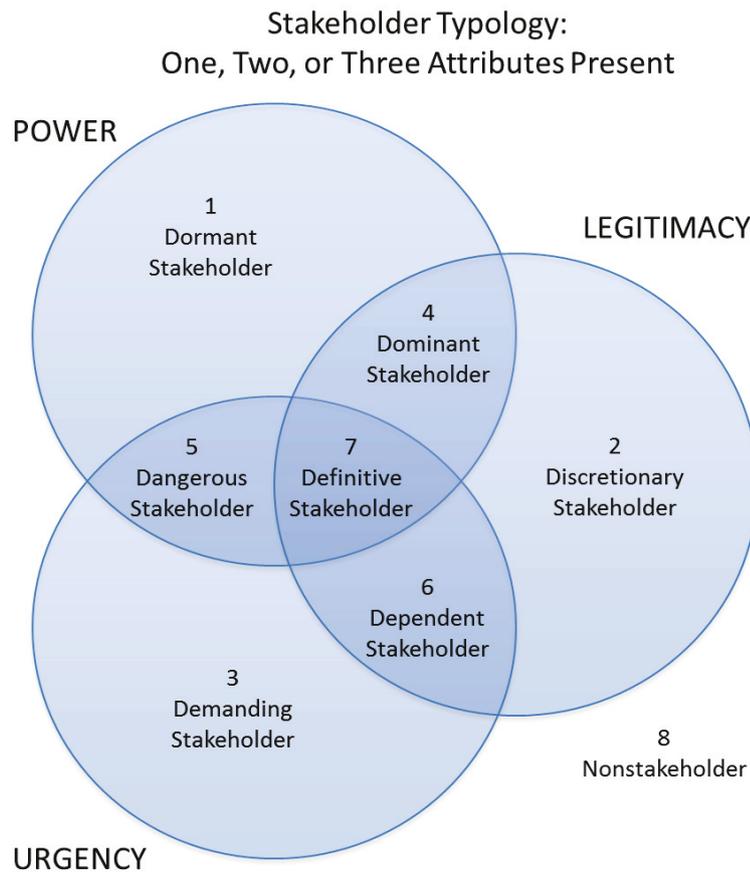
und Management auch Kunden, Staat, Öffentlichkeit und Mitarbeiter (Janisch 1993, S. 125-130).

Mitchell et al. schlagen eine Einteilung der Stakeholder anhand der „Stakeholder Saliency“, also ihrer Relevanz vor, die sich danach richtet, inwiefern diese über die Faktoren Macht (*power*), Legitimität (*legitimacy*) und Dringlichkeit (*urgency*) verfügen:

- Macht zur Beeinflussung des Unternehmens,
- Legitimität hinsichtlich der Beziehung zwischen Stakeholder und Unternehmen,
- Dringlichkeit der Anspruchserfüllung (Mitchell et al. 1997, S. 865-868).

Offensichtlich ist Macht bzw. Einflussnahme ein wesentliches Kriterium in den Stakeholder-Manager-Beziehungen. Für die Betrachtung der anderen beiden Kriterien spricht allerdings folgende Feststellung: „there remain stakeholders who do not have power, but who nevertheless matter to firms and managers“ (Mitchell et al. 1997, S. 864). Macht alleine ist nach Mitchell et al. nicht allein ausschlaggebend; sie betonen die Bedeutung der anderen beiden Kriterien: „... power by itself does not guarantee high salience in a stakeholder-manager relationship. Power gains authority through legitimacy, and it gains exercise through urgency“ (Mitchell et al. 1997, S. 869).

Auf Basis dieser drei Kriterien leiten sie die nachstehende Typologie der Stakeholder eines Unternehmens ab:



**Abbildung 7: Stakeholder Typologie auf Basis der drei Kriterien Macht, Legitimität und Dringlichkeit.<sup>45</sup>**

Die ersten drei Stakeholder-Gruppen, die jeweils nur über ein Attribut verfügen, werden als ‚latent stakeholder‘ bezeichnet – das Management schenkt diesen Stakeholdern nur geringe Aufmerksamkeit (Mitchell et al. 1997, S. 874-876). Die nächsten drei Stakeholder-Gruppen (Dominant, Dangerous und Dependent Stakeholder) haben Erwartungen an das Unternehmen, die vom Management gehört werden. Dies ist eindeutig für jene Gruppen, die nicht nur ein legitimes Anliegen haben, sondern auch über die nötige Macht verfügen, diesem Anliegen Nachdruck zu verleihen (Dominant Stakeholder). Diejenigen Stakeholder, auf die die Attribute Macht und Dringlichkeit zutreffen, die aber keine legitime Grundlage für ihre Forderungen haben, werden als ‚Dangerous Stakeholder‘ bezeichnet. Mitchell et al. fügen hier beispielhaft Gruppen an, die das Unternehmen durch Gewalt zu einem bestimmten Handeln zwingen bzw. nötigen. Die dritte Gruppe, die zwar ein legitimes und dringliches Anliegen vertritt, je-

<sup>45</sup> Mitchell et al. 1997, S. 874. Quelle modifiziert übernommen

doch über keinerlei Macht verfügt, ist die Gruppe der ‚Dependent Stakeholder‘: Sie sind abhängig von jenen, die über Macht verfügen, um ihr Anliegen durchzusetzen. Als Beispiel sind hier die lokalen Opfer (Gesellschaft, Tierwelt und die Umwelt) des Tankerunglücks der Exxon Valdez aufgeführt (Mitchell et al. 1997, S. 876-878). ‚Definitive Stakeholder‘ verfügen über alle drei Attribute: Bereits die ‚Dominant Stakeholder‘ sind von großer Bedeutung für das Unternehmen; erweitert um den Dringlichkeits-Aspekt „managers have a clear and immediate mandate to attend to and give priority to that stakeholder’s claim“ (Mitchell et al. 1997, S. 878).

Dem Machtkriterium kommt dabei eine besondere Bedeutung zu: „Power is structurally determined in the sense that the nature of the relationship – that is, who is dependent on whom and how much – determines who has power“ (Frooman 1999, S. 196).

Scholz zufolge lassen sich die Stakeholder im Rahmen des Integrativ-Strategischen Managements (ISM) anhand ihrer Ziel-, Macht- und Risikostruktur charakterisieren (Scholz 1987, S. 27-29): Neben den Fragen, welches Ziel die einzelnen Stakeholder verfolgen, welchen Einsatz („stake“) und welches Risiko die Stakeholder eingegangen sind, unterscheidet Scholz vier verschiedene Ausprägungen von Macht (Scholz 1987, S. 28; siehe auch Görlitz 2007, S. 418):

- Bindungsmacht – wenn Handlungen des Unternehmens an die Zustimmung des Stakeholders gekoppelt sind (Genehmigungsverfahren, Vertragsabschlüsse, etc.)
- Retaliationsmacht – äußert sich in der Möglichkeit des Stakeholders, das Unternehmen zu sanktionieren (bspw. Streiks durch die Gewerkschaft, Störungen des Betriebsablaufs)
- Substitutionsmacht – wenn Stakeholder die Beziehungen zum Unternehmen problemlos durch ein anderes Unternehmen ersetzen können (bspw. Abbruch von Vertragsbeziehungen); der Schaden ist für das Unternehmen größer als für den Stakeholder
- Koalitionsmacht – meint die Möglichkeit eines Stakeholders, ohne Inanspruchnahme eigener Bindungs-, Retaliations- oder Substitutionsmacht Interessen durchzusetzen, indem er sich die Unterstützung anderer Stakeholder sichert bzw. sich mit anderen Stakeholdern verbindet

Die letzte Machtausprägung verdeutlicht, dass Stakeholder auch *untereinander* in Kontakt stehen, und sich um ein Ziel zu erreichen bzw. ihre Stellung gegenüber dem Unternehmen zu erhöhen, zusammenschließen können. Frooman spricht in diesem Zusammenhang von ‚multiactor relationships‘ (Frooman 1999, S. 192). Es gibt einen direkten Weg der Beeinflussung des Unternehmens durch Stakeholder und einen indirekten Weg „via another stakeholder“ (Frooman 1999, S. 196). Auch Hahn spricht in diesem Zusammenhang davon, dass Stakeholder ihren Einfluss und ihre Stellung durch Bündnisse oder Koalitionen stärken können: „... um so zum Beispiel eine kritische Ressource besser zu kontrollieren und damit ihre Macht gegenüber dem Unternehmen zu erhöhen...“ (Hahn 2005, S. 22).

Mitchell et al. betonen mit Blick auf die Zusammenarbeit verschiedener Stakeholder, dass die Stakeholder-Manager-Beziehungen einer Dynamik unterliegen, die nicht zu unterschätzen ist: „If the stakeholder is particularly clever, for example at coalition building, political action, or social construction of reality, that stakeholder can move into the „definitive stakeholder“ category...“ (Mitchell et al. 1997, S. 879).

Was Stakeholder schließlich wollen, ist eine Frage, die in der vorliegenden Arbeit nur aus dem Blickwinkel ‚Klimafreundliches Unternehmen‘ betrachtet wird; auch wenn es viele Kategorisierungen für die verschiedenen Interessen gibt, gilt hier „the mere recognition that stakeholder and firm interests do diverge ... stakeholder theory is about managing potential conflict stemming from divergent interests“ (Frooman 1999, S. 193). Welche Interessenskonflikte dies mit Blick auf die Klimafreundlichkeit des Unternehmens sind, wird im dritten Kapitel aufgezeigt.

Inwiefern diese Stakeholder in Unternehmensentscheidungen berücksichtigt oder eingebunden werden, hängt nicht zuletzt auch vom jeweiligen Corporate Governance-Regime ab (dazu vertiefend auch Kapitel 3.2) (Eberle 2007, S. 379). So sind Unternehmen in Deutschland durch eine Reihe von Gesetzen dazu verpflichtet, die Interessen ihrer Mitarbeiter, Kunden und der Umwelt zu beachten (Amthor 2004, S. 44/ 45).

## *Stakeholder vs. Shareholder?!*

Der oft heraufbeschworene Konflikt zwischen Stakeholder- und Shareholder-Interessen unterstellt einen Tradeoff zwischen gesellschaftlicher Verantwortung und Unternehmensinteresse (Schwalbach/ Schwerek 2008, S. 82). Doch Figge/ Schaltegger zeigen auf, dass die Konzepte nicht in einem grundsätzlichen Widerspruch stehen, sondern lediglich aus unterschiedlichen Blickwinkeln (Management – Stakeholder-Ansatz/ Eigentümer und Investoren – Shareholder-Ansatz) argumentieren (Figge/ Schaltegger 2000, S. 14-16). Auch im Sinne einer ‚guten‘ Corporate Governance besteht der skizzierte Antagonismus nicht: Es steht die Maximierung der langfristigen Kapitalrendite im Vordergrund. Interessenskonflikte im Unternehmen werden gelöst, da sonst mittel- bis langfristig das Wohlergehen aller Beteiligten gemindert würde (Schwalbach/ Schwerek 2008, S. 82/ 83).

Dabei wird allzu leicht der Einfluss der neuen Akteure übersehen, die nun als Shareholder in Erscheinung treten. Bereits 1967 hat Adolf A. Berle, der Urheber der Managerherrschafts-These, darauf verwiesen, dass Fonds einen entscheidenden Einfluss auf Unternehmen ausüben können und somit bereits weit vor jeder Shareholder-Value-Diskussion auf eine „übertragende und praktisch unangreifbare Machtstellung“ der Fonds“ (Berle 1967 zitiert nach Höpner 2003, S. 94) verwiesen:

„Anstelle der nicht organisierten Aktionäre, von denen keiner die Energie oder das Geld hat, ihre Mitaktionäre zu mobilisieren, treten jetzt Machtzentren auf, die bereits solche Mobilisierungen durchführen können. ... Das Eigentum, in seinem eigentlichen Sinn, ist zersplittert. Das Machtelement wurde davon getrennt und in verhältnismäßig wenigen Händen konzentriert. Das Endergebnis bedeutet mehr als einen Wechsel von Papieren, es ist viel bedeutsamer als ein bloßer Wechsel von Aktienbesitz. Es ist die Entwicklung einer neuen sozialökonomischen Struktur (Berle 1967: 46–47)“ (Höpner 2003, S. 94).

Auch wenn Schwalbach/ Schwerek bei der Unterscheidung zwischen Stakeholder- und Shareholder-Ansatz darauf verweisen, dass die Trennung eine akademische ist und ein Entweder-Oder in diesem Sinne ablehnen (Schwalbach/ Schwerek 2008, S. 83), hat eben diese Unterscheidung

durchaus Eingang in unternehmerisches Handeln gefunden und wurde beispielsweise auch im Rahmen einer Enquete-Kommission zur Globalisierung der Weltwirtschaft im Deutschen Bundestag debattiert (vgl. Deutscher Bundestag 2002).

### *Kritiker der Stakeholder-Theorie*

Die akademische Diskussion ist indes eindeutig in zwei unversöhnliche Lager einzuteilen. So lehnen Vertreter des Shareholder-Ansatzes die Stakeholder-Theorie schlichtweg ab: Gerald Vinten zitiert Sternberg mit den Worten „that stakeholder theory is for those who would like to be offered a free lunch, and enjoy the benefits of business without the discipline of business“ (Vinten 2000, S. 377). Und auch Schiltknecht kann den Ansatz nur so lange akzeptieren wie nicht die Meinung vertreten wird, „dass die Manager einer Unternehmung sämtlichen Stakeholdern Rechenschaft schuldig seien und deren Interessen gegeneinander abwägen müssen“ (Schiltknecht 2004, S. 25). Denn dies entbindet den Manager von seiner Verantwortung gegenüber den Eigentümern, den Aktionären: „Letztendlich untergräbt der Stakeholder-Ansatz die Konzeption des privaten Eigentums“ (Schiltknecht 2004, S. 26).

Ein maßgeblicher Vordenker des Shareholder-Ansatzes ist der amerikanische Wirtschaftswissenschaftler Alfred Rappaport. Seine Ansicht zur Verfügungsgewalt über Unternehmen ist eindeutig: „In einer Marktwirtschaft, die die Rechte des Privateigentums hochhält, besteht die einzige soziale Verantwortung des Wirtschaftens darin, Shareholder Value zu schaffen und dabei die Prinzipien der Gesetzeskonformität und der Integrität zu wahren.“ (Rappaport 1999, S. 6). Der Idee, dass wichtige soziale Herausforderungen, wie Fragen des Gesundheitswesens, des Bildungswesens oder der Umwelt in den Aufgabenbereich von Unternehmen fallen, erteilt Rappaport eine klare Absage: denn Unternehmen haben weder die politische Legitimität noch die Expertise, um in diesen Bereichen tätig zu werden (Rappaport 1999, S. 6).

Rappaport folgt mit diesen Ausführungen Vordenkern wie dem Harvard Professor Theodore Levitt: „Government’s job is not business and business’s job ist not government“ (Levitt 1958, S. 47) oder Milton Friedman, der mit seinem Ausspruch „The Social Responsibility of Business is to

Increase its Profits” ebenfalls die Bekennung auf das ‚Kerngeschäft‘ des Unternehmens befürwortet (s. 2.2.3.2.). Damit ist durch die Maximierung des Kapitalwertes – so die klassische Sichtweise – der ethische Anspruch an die Unternehmen erfüllt, oder wie es die Schweizer Bank UBS formulierte: „Indem wir für unsere Aktionäre Mehrwerte schaffen, schaffen wir auch Mehrwerte für alle anderen *Ansprechgruppen*.“ (UBS zitiert nach Thielemann 2008, S. 233, eigene Hervorhebung). Ansprechen ist erlaubt – Ansprüche wiederum sind ethisch überflüssig, da sie mittels ‚unsichtbarer Hand‘ durch den Markt abgedeckt sind (Thielemann 2008, S. 233).

*„This view has become antiquated since economic globalization has been creating challenges for political steering that exceed the capabilities of any single state to solve problems of market externalities and incomplete contracts“ (Flohr et al. 2010, S. 6).*

In der Management-Literatur gibt es durchaus differenzierte Ansätze, die sich mit Unternehmen und ihren wirtschaftlichen Entscheidungen beschäftigen. Cyert und March haben bereits 1963 ihr Werk „Behavioral Theory of the Firm“ herausgegeben, in dem sie sich mit dem Entscheidungsprozess in Großunternehmen beschäftigen.<sup>46</sup> Sie hinterfragen hierbei kritisch die beiden Hauptannahmen der klassischen Theorie der Unternehmung, (1) die Gewinnmaximierung und (2) die vollständige Wissensbasis und fragen, ob tatsächlich der Gewinn das einzige Ziel der Unternehmen ist und ob Maximierung wirklich das ist, was Unternehmen hinsichtlich ihrer Gewinne anstreben. Alternativ führen sie langfristiges Überleben oder das sichere Weiterbestehen als Präferenzen an (Cyert/ March 1995, S. 9/ 10). „Large firms are complex organizations and particular components of the firm may pursue objectives that do not necessarily contribute to profit maximization” (Coen et al. 2010, S. 14).

Janisch führt in diesem Zusammenhang Bemühungen der Unternehmungen an, sich dem gewandelten Anspruch zu stellen: Begriffe wie „gesellschaftsbezogene Rechnungslegung“ und „Sozialbilanz“ verdeutlichen ih-

---

<sup>46</sup> Die vier wesentlichen Konzepte, die sie in diesem Zusammenhang herausstellen sind (1) die Quasi-Lösung von Konflikten, (2) die Vermeidung von Unsicherheit, (3) die problembezogene Suche und (4) das organisationale Lernen (Cyert/ March 1995, S. 157-169).

rer Ansicht nach diese Entwicklung (Janisch 1993, S. 2). So hat sich parallel zu den weiter oben skizzierten Veränderungen nationalstaatlicher Politik auch die Unternehmensrealität gewandelt; Vinten spricht in diesem Zusammenhang davon, dass „...anti-stakeholders, apart from being culturally bound, are also anachronistic“ (Vinten 2000, S. 381). Es scheint, „dass das Konzept des marktrationalen Kalküls neu bestimmt und erweitert werden muss, da die allgemeine Wettbewerbsfähigkeit in Zeiten eines harten globalen Wettbewerbs auch von anderen Faktoren als dem Preis und der Produktqualität abzuhängen scheint“ (Rieth 2009a, S. 30). Profitmaximierung als einziges Unternehmensziel ist eine „inappropriate oversimplification“ (Flohr et al. 2010, S. 10), denn es verkennt die neuen Ansprüche, die durch globalisierte Märkte an die Unternehmen herangebracht werden und denen Unternehmen gerecht werden müssen. „... ‚doing good‘ may be the most rational strategy for business to evade the risks associated with adverse campaigning or public regulation“ (Flohr et al. 2010, S. 11). Und auch vormals eindeutige Vertreter des Shareholder-Value-Ansatzes geben sich kritisch: So antwortete Jack Welch, ehemaliger CEO des Unternehmens General Electric (GE), gleichzeitig „father of the ‚shareholder value‘ movement“, auf die Frage der Financial Times nach der Zukunft des Kapitalismus und der Rolle des Shareholder Values, das dieser eine „dumb idea“ sei: „Shareholder value is a result, not a strategy... your main constituencies are your employees, your customers and your products“ (Guerrera 2009).

Palazzo kommt zu dem Schluss, dass „während Milton Friedman noch argumentieren konnte, dass Unternehmen im Rahmen von Gesetzen und moralischen Gepflogenheiten ihre Gewinne maximieren sollen, steht dieser (nationalstaatlich gewachsene) Orientierungsrahmen von a) harten Gesetzen und b) geteilten Werten heute zur Disposition“ (Palazzo 2009, S. 5).

Dies gilt insbesondere für die Klimapolitik, die als Multi-Level-Governance-System charakterisiert wurde, und ein „Multi-Stakeholder-Vorgehen“ erfordert und somit eine notwendige Fortentwicklung der hier skizzierten Denkschule: Sicherlich können Unternehmen nicht für die Lösung aller gesellschaftlichen Probleme herangezogen werden. Doch wenn Unternehmen mit ihrem Handeln bspw. klimaschädliche Konsequenzen

verursachen, können sie die Folgen ihres Tuns nicht ignorieren. „Die frühmoderne Metaphysik des Marktes – die Ideallehre vom ‚freien Markt‘, der ganz von selbst dafür sorgt, dass alles gut wird – ist längst von sehr realen Erfahrungen mit der problematischen Umwelt-, Sozial- und Humanverträglichkeit des Wirtschaftslebens entzaubert worden“ (Thielemann/ Ulrich 2009, S. 11). Crane und Matten sprechen in diesem Zusammenhang von ‚moral arguments‘ für ein gesellschaftlich verantwortliches Verhalten von Unternehmen (Crane/ Matten 2010, S. 52). Doch ist nicht der Klimaschutz inzwischen sogar ein ‚business argument‘ für ein nachhaltiges Geschäftsgebaren?

Warum bewerten Rating-Agenturen die Aufstellung des Unternehmens in Klimafragen? Warum finden Angaben über Emissionen Eingang in Geschäftsberichte? Die Antwort ist einfach: Klimawandel ist unternehmensrelevant. Dies gilt gerade und im besonderen auch für Energieunternehmen, die sich nicht nur mit der Vermeidung von klimaschädlichen Gasen befassen müssen, sondern auch mit der Anpassung an bereits eintretende Auswirkungen des globalen Klimawandels, beispielsweise durch das Aufheizen des für die Kühlung von Kernkraftwerken und fossil befeuerten Kraftwerken benötigten Flusswassers in den Sommermonaten.<sup>47</sup>

Gerade mit dem Shareholder Value wird oftmals eine nur kurzfristige, auf schnelle Gewinne abzielende Strategie assoziiert. Doch diese Sicht scheint überholt: um ein langfristig stabil wirtschaftendes Unternehmen zu erreichen, führt kein Weg an der Einbindung von Nachhaltigkeit vorbei:

„Für Unternehmen mit der Denkweise der ambitionsgetriebenen Wachstumsziele sieht der Nachhaltigkeitsansatz neue Wege zu schnellerem Wachstum und mehr Profitabilität durch bessere Innovationen, größere Effizienz, Einbindung und Motivation der Mitarbeiter und verstärkte Solidarität mit allen Anspruchsgruppen vor...“ (Hardtke/ Prehn 2001, S. 13). Verantwortung im Sinne des Shareholder-Value-Konzeptes ist auf rechtliche, politische und markteigene Rahmenbedingungen beschränkt: „Risiken aus einem möglichen Verlust der gesellschaftlichen Legitimierung

---

<sup>47</sup> Vertiefend hierzu: Koch/ Vögele 2009

oder auch der internen Unterstützung durch die Mitarbeiter werden nicht berücksichtigt“ (Hardtke/ Prehn 2001, S. 157).

### *Social Contract und Social Licence to operate*

Die Frage nach der sozialen Verantwortung von Unternehmen ist eine seit vielen Jahren diskutierte Angelegenheit, die nicht zuletzt durch soziale und ökologische Skandale befördert wurde (Scherer/ Palazzo 2007, S. 1096). In diesem Zusammenhang steht auch die Idee des ‚Social Contract‘, eines Gesellschaftsvertrags, der im Rahmen der Legitimacy Theory Erwähnung findet, die mit der Stakeholder-Theorie eng verbunden ist. Während in den 1930er Jahren der Gesellschaftsvertrag wenig Regulierungen für die Unternehmen bedeutet hat, hat sich dies zunehmend gewandelt: „...forces of globalization have placed multinational corporations in the position of being the most powerful institutions on the planet, and simultaneously companies have faced criticism about their roles and impacts“ (Waddock 2010, S. 69). Die Stakeholdertheorie formuliert darauf aufbauend eine wechselseitige Beziehung „... with stakeholders themselves having some degree of claim or power over what companies do, although in practice companies maintained the dominant role over their stakeholders (Waddock 2010, S. 75).

Eng mit dieser Idee verknüpft ist die so genannte ‚Social Licence to operate‘ – die gesellschaftliche Akzeptanz von Unternehmen bzw. die gesellschaftliche Komponente der Nachhaltigkeit (Hardtke/ Prehn 2001, S. 160). Labatt und White fügen an: „... a firm’s reputation with respect to its stakeholders is described by some as society’s authorization of a company’s license to operate“ (Labatt/ White 2002, S. 26). Neben den gesetzlichen Anforderungen gibt es also gesellschaftliche Vorstellungen, die das Handeln der Unternehmen beeinflussen.<sup>48</sup>

---

<sup>48</sup> Sehr anschaulich lässt sich die zunehmende Bedeutung der gesellschaftlichen Akzeptanz bei der Planung von Großprojekten beobachten; große Infrastrukturprojekte wie Stuttgart 21, aber auch Kraftwerksprojekte wie das zunächst durch den Stadtwerkeverbund Trianel geplante Kohlekraftwerk in Krefeld-Uerdingen werden begleitet von massiven öffentlichen Demonstrationen. In Krefeld-Uerdingen sind die ursprünglichen Pläne aufgegeben worden; der Antrag auf ein GuD-Kraftwerk ist gestellt. Weite-

In den unterschiedlichsten Schattierungen wie bspw. Business and Society, Business Ethics oder Stakeholder Theorie diskutiert, kann Corporate Social Responsibility (s. 2.2.3.2) als Schirmbegriff für die Debatte rund um die Verantwortung von Unternehmen betrachtet werden (Scherer/ Palazzo 2007, S. 1096).

Stakeholder sind aber nicht nur von den Handlungen eines Unternehmens betroffen, sondern können Einfluss auf die Unternehmung und ihre Existenz am Markt ausüben (Mohe/ Sieweke 2009, S. 492). Diese müssen identifiziert werden, um so ihren ‚Beitrag‘ zur Gesamtstrategie des Unternehmens abschätzen zu können. Nur so kann Verhalten von Unternehmen verstanden werden (Scherer/ Palazzo 2007, S. 1104), was wiederum unter der Zielsetzung dieser Arbeit unmittelbar erforderlich ist.

*„One should map all possible relationships, but then decide where to concentrate effort, since otherwise opportunities will be missed, and the organisation exposed to risks.“ (Vinten 2000, S. 379).*

Carroll bildet die für ein erfolgreiches Stakeholder-Management relevanten Fragen ab:

1. Who are our stakeholders?
2. What are their stakes?
3. What opportunities and challenges are presented by our stakeholders?
4. What corporate social responsibilities (economic, legal, ethical, and philanthropic) do we have to our stakeholders?
5. What strategies, actions, or decisions should we take to best deal with these responsibilities? (Carroll 1991, S. 44)

Aras und Crowther stellen fest, dass Unternehmen „... should be accountable to a wider audience than simply its shareholders“ (Aras/ Crowther 2010, S. 274). Unternehmen, die sich *nicht* mit den Interessen ihrer Stakeholder auseinandersetzen, müssen sich öffentlichem Druck und ggf. Boykotts stellen. „This is particularly true of environmental issues, and

---

re Informationen unter: [http://www.bund-nrw.de/themen\\_und\\_projekte/energie\\_klima/kohlekraftwerke/kraftwerksplanungen\\_nrw/krefeld/](http://www.bund-nrw.de/themen_und_projekte/energie_klima/kohlekraftwerke/kraftwerksplanungen_nrw/krefeld/) (Stand 01.04.2012)

although there is a mixed record here, the trend is for the responsive companies to favour more voluntary disclosure and action“ (Vinten 2000, S. 380). Durch die Orientierung eben nicht nur an Shareholder Interessen entsteht ein Wettbewerbsvorteil (Vinten 2000, S. 380); dieser Ansicht sind auch Esty und Winston mit Blick auf die Umweltorientierung von Unternehmen: „green pays off in business today“ (Esty/ Winston 2009, S. xii). Bereits 1991 formulierte Carroll: „... the stakeholder/responsibility perspective is most consistent with the pluralistic environment faced by business today“ (Carroll 1991, S. 44).

### ***2.2.3.2 Corporate Social Responsibility***

*"A person usually has two reasons for doing something:  
a good reason and the real reason."*

Thomas Carlyle

„The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits“ lautet der Titel eines Artikels von Milton Friedman aus dem Jahr 1970. Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, die über das Kerngeschäft des Unternehmens, über Profitmaximierung und eine Verantwortung gegenüber den Angestellten hinausgeht, gibt es nach Friedmans Ansicht nicht:

„What does it mean to say that "business" has responsibilities? Only people can have responsibilities. A corporation is an artificial person and in this sense may have artificial responsibilities, but "business" as a whole cannot be said to have responsibilities, even in this vague sense“ (Friedman 1970). Die Ausgaben, die ein Unternehmen für Corporate Social Responsibility (CSR)-Aktivitäten tätigt, sind immer “someone else’s money” – ob das der Aktionäre, indem die Gewinne und somit auch die Ausschüttung geschmälert werden, das der Konsumenten, wenn sich durch die Aktivitäten die Produkte des Unternehmens verteuern oder das der Angestellten, wenn die Löhne im Zuge von CSR-Maßnahmen reduziert werden (Friedman 1970).

Dennoch sind zunehmend CSR-Aktivitäten bei Unternehmen auszumachen: So haben 27 der Dax-30-Unternehmen 2009 einen CSR-Bericht

vorgelegt.<sup>49</sup> Eine Reihe von Gründen spielt hierbei eine Rolle; Christa Albrecht nennt hier den Profitdruck durch weltweiten Wettbewerbsdruck und verschärfte Berichtspflichten, die der Öffentlichkeit einen Einblick in die wirtschaftlichen Kennzahlen des Unternehmens geben (Albrecht 2010, S. B4).<sup>50</sup> In diesem Verständnis gibt es keinen unmittelbaren Widerspruch zwischen CSR-Strategie und der Performance eines Unternehmens: „... it can be regarded as an innovation strategy that keeps a company competitive and thus contributes to its shareholder value“ (Heblich 2010, S. 489). Daneben kann CSR – verstanden als proaktive Bemühung verbindlichen Regulierungen oder einer NGO-Kampagne zu entgehen – durchaus Teil des unternehmerischen Risikomanagements sein (Curbach 2009, S. 165); somit steht das Engagement für CSR letztlich nicht im Widerspruch zur Profitorientierung der Unternehmen (Curbach 2009, S. 175). Ähnlich argumentiert auch Hiß, wenn sie im Zusammenhang mit freiwilligen CSR-Maßnahmen von einem präventiven Charakter (bspw. mit Blick auf Konsumentenboykotts) spricht (Hiß 2006, S. 97).

Doch können profitorientierte Privatunternehmen mit ihrem Kerngeschäft einen Beitrag zum Allgemeinwohl beitragen?

Wenn Unternehmen sich entsprechend ihrer Kernaktivitäten engagieren und dies nicht aus philanthropischen Beweggründen tun, sondern auch um „kollektiv verbindliche Regelungen (policies) zu schaffen, die auch auf Dritte (andere Unternehmen) anzuwenden sind ... wird ein unternehmerisches Verhalten ... zu ‚governance‘ – und damit aus politikwissenschaftlicher Perspektive dringend zu hinterfragen“ (Rieth 2009, S. 2-3). Denn gesellschaftliches Engagement von Unternehmen ist „in der engen Logik einer ausschließlich marktlichen Betrachtung des Unternehmens kaum denkbar“ (Amthor 2004, S. 83).

Corporate Social Responsibility (CSR), oder auch Corporate Responsibility (CR), wird mit „gesellschaftlicher Verantwortung“ von Unternehmen

---

<sup>49</sup> Daneben verfügen alle Dax-Unternehmen über Sozial- und Umweltberichte (Thielemann 2008, S. 231).

<sup>50</sup> Eng verknüpft mit dem Konzept der Corporate Social Responsibility (CSR<sub>1</sub>) ist Corporate Social Responsiveness (CSR<sub>2</sub>): „the capacity of a corporation to respond to social pressures“ (Frederick 1994, S. 154). Während CSR<sub>1</sub> die grundsätzliche Frage nach der Verantwortung der Unternehmen stellt, ist CSR<sub>2</sub> Bestandteil des Stakeholdermanagements bzw. Teil des strategischen Managements.

übersetzt, beispielsweise durch Verbesserung der Umwelt- und Arbeitsbedingungen im Betrieb oder durch die kritische Wahl von Geschäftspartnern und Zulieferbetrieben mit Blick auf deren soziale und ökologische Prinzipien (Amthor 2004, S. 7).

In der vorliegenden Arbeit werden allgemeine gesellschaftliche Bereiche ausgeklammert und der Fokus auf das unternehmerische Engagement im Bereich Klimaschutz gelegt. Denn auch wenn durch die Gesetzgebung, bspw. durch den europäischen Emissionshandel, klimapolitische Vorgaben gemacht sind, bekennen sich die Energieunternehmen in ihren Corporate Responsibility- und Geschäftsberichten zur Herausforderung Klimawandel und attestieren sich selber klimaverantwortliches Handeln (vgl. Kapitel 3.5).

Während durch die Trennung von Kapitalgebern und Unternehmen (Management) vorwiegend die Transparenz gegenüber den Shareholdern (Aktionären) adressiert wird, erfährt der Corporate Governance-Ansatz durch Corporate Social Responsibility eine nach außen gerichtete Erweiterung (Brunnengräber et al. 2004, S. 7 und 14/ 15). Dem Gedanken der Corporate Social Responsibility folgend, haben Unternehmen eine Verantwortung, die über die Interessen ihrer Shareholder hinausgehen: CSR „advocates a stakeholder approach to corporate governance“ (Ayuso/Argandoña 2007, S. 12).

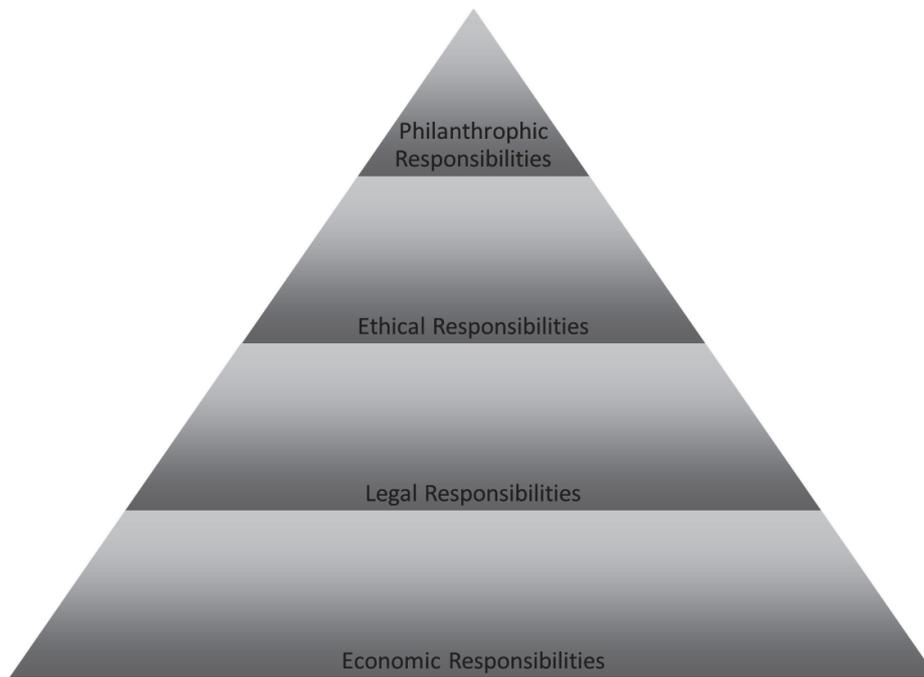
Dabei macht sich die CSR-Bewegung<sup>51</sup> mit der Entwicklung von Unternehmenskodizes, durch die Schaffung von Rating-Agenturen, die Unternehmen nach entsprechenden Kriterien bewerten und durch Druck auf institutionelle Anleger Fonds aufzulegen, die dem CSR-Anliegen entsprechen, die schon skizzierten Principal-Agent-Prinzipien der Shareholder-Bewegung zu Nutze (Jürgens 2006, S. 66).

Einen wesentlichen Beitrag zu den Facetten gesellschaftlicher Verantwortung bietet die CSR-Pyramide von Carroll. Bereits 1979 formulierte er die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen: „The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical, and discretionary expectations that society has of organizations at a given point in

---

<sup>51</sup> Palazzo identifiziert die Erosion staatlicher Regulierungsmacht über Märkte und Unternehmen als einen der „zentralen Auslöser“ für die CSR-Debatte (Palazzo 2009, S. 5).

time“ (Carroll 1979, S. 500). 1991 hat er diese Gedanken in Form einer Pyramide illustriert:



**Abbildung 8: CSR-Pyramide nach Carroll.<sup>52</sup>**

Die *erste Ebene der Verantwortung* („Economic Responsibilities“) umfasst die wesentliche Funktion des Unternehmens: Be profitable. Diese Ebene bildet die Basis: „All other business responsibilities are predicated upon the economic responsibility of the firm, because without it the others become moot considerations“ (Carroll 1991, S. 41).

Eine *zweite Ebene der Verantwortung* („Legal Responsibilities“) stellt die gesellschaftlichen Spielregeln auf, in denen unternehmerisches Handeln stattfindet – ‚Obey the law‘. Das Gewinnstreben der Unternehmen muss sich an gesellschaftlichen Spielregeln ausrichten (Carroll 1991, S. 41).

Die *dritte Ebene der Verantwortung* umfasst die ‚Ethical Responsibility‘ von Unternehmen oder kurz: Be ethical. Obwohl bereits durch Gesetze moralische Grundpfeiler Berücksichtigung finden, gibt es darüber hinaus Erwartungen an Unternehmen: „Ethical responsibilities embody those standards, norms, or expectations that reflect a concern for what consumers, employees, shareholders, and the community regard as fair, just, or in keeping with the respect or protection of stakeholders‘ moral rights“ (Car-

<sup>52</sup> Carroll 1991, S. 42. Quelle modifiziert übernommen

roll 1991, S. 41). Diese Erwartungen können beispielsweise durch eine soziale Bewegung formuliert werden; es sind jene Anforderungen, die die Gesellschaft an Unternehmen stellt, die über rechtliche Verpflichtungen hinausgehen. Häufig sind diese Erwartungen problematisch für Unternehmen, weil sie unklar formuliert und Gegenstand der öffentlichen Diskussion sind – mit unvorhersehbarem Ausgang. So kann ein öffentlich vorgebrachtes Thema an Aktualität verlieren. Gleichwohl ist nicht auszuschließen, dass Diskussionen Eingang in die Gesetzgebung finden und daraus rechtliche Verpflichtungen für das Unternehmen erwachsen (Carroll 1991, S. 41).

Die *vierte Ebene der Verantwortung* („Philanthropic Responsibilities“) schließlich ist von den anderen drei Ebenen gesondert zu betrachten: Hierunter fasst Carroll die freiwillige Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung, die nicht im Zusammenhang mit der Primärfunktion der Unternehmen steht. „Examples of philanthropy include business contributions of financial resources or executive time, such as contributions to the arts, education, or the community“ (Carroll 1991, S. 42). Diese Maßnahmen werden von der Gesellschaft begrüßt, aber nicht erwartet bzw. wird kein unethisches Verhalten beanstandet, wenn diese Maßnahmen nicht stattfinden (Carroll 1991, S. 42). Beispielhaft sind hier Spenden für Sportvereine, Museen oder andere kulturelle Einrichtungen zu nennen.

Die wichtige Unterscheidung zwischen der dritten und vierten Ebene formuliert Carroll wie folgt: „... some firms feel they are being socially responsible if they are just good citizens in the community. This distinction brings home the vital point that CSR includes philanthropic contributions but is not limited to them“ (Carroll 1991, S. 42). Die Klassifizierung dieser letzten Stufe veranschaulicht er mit einem Bildnis: „... philanthropy is highly desired and prized but actually less important than the other three categories of social responsibility. In a sense, philanthropy is icing on the cake – or on the pyramid...“ (Carroll 1991, S. 42).

Carroll widerspricht denjenigen, die Friedman auf sein oft zitiertes Verständnis, dass die einzige Aufgabe des Unternehmens die Gewinnmaximierung sei, beschränken. So wird oft übersehen, dass Friedman in seinem Beitrag von 1970 die Aufgabe des Unternehmens wie folgt beschreibt: „...as much money as possible while conforming to the basic rules of the society, both those embodied in law and those embodied in

ethical custom“ (Friedman 1970). Carroll sieht damit die unteren drei Ebenen seiner Pyramide erfüllt: economic, legal und ethical (Carroll 1991, S. 43).

In der wissenschaftlichen Diskussion in Deutschland ist das CSR-Konzept relativ neu und wird erst seit etwa 15 Jahren im Zuge der aufkommenden Globalisierung diskutiert.<sup>53</sup> In den USA hat sich der Begriff bereits in den 1950er Jahren etabliert (Mohe/ Sieweke 2009, S. 491).<sup>54</sup> Dabei ist das Management-Thema durchaus nicht nur in den Wirtschaftswissenschaften zu finden. Zunehmend werden entsprechende Fragestellungen auch in der Soziologie, in der Politikwissenschaft und in der Rechtswissenschaft debattiert. Palazzo sieht dies als Indiz für die wachsende Relevanz der wissenschaftlichen CSR-Debatte (Palazzo 2009, S. 3).

Die kontinentaleuropäische Sichtweise und das Verständnis von CSR wird maßgeblich durch die Institutionen und Organe der Europäischen Union mitbestimmt (Hiß 2006, S. 27). So definiert die Europäische Kommission in ihrem Grünbuch ‚Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen‘ CSR als Konzept, „das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Tätigkeit und in die Wechselbeziehung mit den Stakeholdern zu integrieren“ (EU Kommission 2001, S. 7). Ferner wird hier die Hauptaufgabe der Unternehmen aufgezeigt, die darin besteht, Waren und Dienstleistungen herzustellen und somit einen Wert zu schaffen, der Profit für Eigentümer und Anteilseigner abwirft, aber auch gesellschaftliche Wohlfahrt bedeutet, bspw. durch die Bereitstellung von Arbeitsplätzen (EU Kommission 2002, S. 5).<sup>55</sup> Dies korrespondiert auch mit dem Konzept des „Corporate Citizenship“, der Unternehmer als „gu-

---

<sup>53</sup> Eine gute Übersicht über die Entstehung und Entwicklung des Begriffs bietet Archie B. Carroll (1999).

<sup>54</sup> Auch wenn die USA als Paradebeispiel für das Shareholder-Value-Prinzip gelten, darf nicht der Fehlschluss gezogen werden, dass eine freiwillige, weitere Stakeholder einbeziehende Berücksichtigung des CSR-Prinzips abgelehnt würde (Hiß 2006, S. 25). Daneben hat es in den USA bereits in den 1970er Jahren kritische Stimmen gegeben, die von Unternehmen zunehmend Antworten zu Themen wie Umweltschutz, Vermeidung von Diskriminierung oder Arbeitsplatzsicherheit erwartet haben – in den USA war CSR zu dieser Zeit bedeutsamer als in Europa (Hiß 2006, S. 30).

<sup>55</sup> Eine vertiefende Untersuchung zum EU-Grünbuch über die soziale Verantwortung der Unternehmen findet sich bei Thielemann/ Ulrich 2009, S. 147-158.

ter Staatsbürger“ (Dyllick 2004, S. 2), ein Begriff, der häufig sinnverwandt genutzt wird.

Im Rahmen der Lissabon-Strategie wird CSR als wichtiges Instrument betrachtet; 2006 wurde das „Europäische Bündnis für soziale Verantwortung der Unternehmen“ ins Leben gerufen. Hier werden bestehende oder neue CSR-Initiativen von Unternehmen unter einem politischen Dach vereint (Zimpelmann/ Zöckler 2008, S. 134). In der Mitteilung der Europäischen Kommission von 2006 „fordert die Kommission die europäischen Unternehmen auf, „aufs Tempo zu drücken“ und sich stärker für CSR zu engagieren“ (EU Kommission 2006, S. 4). Deutlich wird hierbei auf die Rolle der Stakeholder („einschließlich Nichtregierungsorganisationen, Verbraucher und Investoren“) eingegangen, die Unternehmen „zu verantwortungsvollem unternehmerischen Handeln auffordern und dieses belohnen“ (EU Kommission 2006, S. 6): „Die Kommission ist sich bewusst, dass CSR ohne die aktive Unterstützung und konstruktive Kritik seitens der externen Stakeholder keinen Erfolg haben kann“ (EU Kommission 2006, S. 7).

Die hier in aller Kürze skizzierte Entwicklung des CSR-Konzeptes der Europäischen Kommission bezeichnen Thielemann und Ulrich als bemerkenswert: „... von einer ursprünglich eher unkritischen Propagierung des Business Case respektive einem tendenziell instrumentalistischen Verständnis von Unternehmensethik“ hin zu einer „wesentlich differenziertere[n] und reflektiertere[n] Sicht der CSR-Problematik“ (Thielemann/ Ulrich 2009, S. 157).<sup>56</sup>

Corporate Social Responsibility fragt nach der grundlegenden Aufgabe, dem Zweck des Unternehmens. Folgt es ausschließlich einer wirtschaftlichen Bestimmung, dem Erbringen von Leistungen für Konsumenten (customer value) oder zielt es auf die Mehrung des Unternehmenswertes für die Eigentümer (shareholder value)? Gibt es darüber hinaus Aufgaben und Verantwortlichkeiten, die ein Unternehmen zu erfüllen hat (Dyllick

---

<sup>56</sup> Die vom deutschen Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) ins Leben gerufene Initiative „CSR in Deutschland“ definiert CSR wie die Europäische Kommission als freiwilliges gesellschaftliches Engagement der Unternehmen – über ihre rechtlichen Pflichten hinaus. Daneben hat sich in Deutschland vor allem der Rat für Nachhaltige Entwicklung mit Corporate Social Responsibility beschäftigt. Auch der Rat kommt zu dem Ergebnis, dass die Friedman’sche Maxime überholt ist (RNE 2006, S. 11).

2004, S. 1)? Einige Autoren unterscheiden zwischen einer *sozialen* CSR-Ausrichtung, altruistisch und nicht an Finanzrendite ausgerichtet, sowie einer *strategischen, stakeholderorientierten* CSR-Ausrichtung, also finanziell einträglichen Aktionen. Verkürzt wird argumentiert, dass in den Bereichen, in denen es Regelungen zu Gesundheits- und Umweltaspekten durch bestehende Gesetzgebung gibt, dies eine soziale CSR-Ausrichtung ist und darüber hinaus gehende Aktivitäten an Stakeholder-Interessen orientiert sei – eine unzufriedenstellende Sichtweise, weil damit nicht erklärt wird, warum Unternehmen einige Maßnahmen ergreifen, andere hingegen nicht (Banerjee 2007, S. 21-22). Eine mögliche Erklärung liefert Hiß, die aufzeigt, dass freiwillige CSR-Aktivitäten, „dem Unternehmen eine bessere Reputation in der Gesellschaft verschaffen, die auch im Interesse der Shareholder ist“ (Hiß 2006, S. 94). Die strategische Bedeutung von CSR-Maßnahmen gewinnt an Bedeutung; nicht zuletzt der Finanzmarkt trägt hierzu bei, der Unternehmen zunehmend an ihrem verantwortlichen Handeln misst.

Die Berichterstattung im Rahmen von CSR soll sich an der „triple bottom line“<sup>57</sup> orientieren – dies fordert unter anderem die Europäische Kommission (EU Kommission 2002, S. 5). Dies beinhaltet eine nachhaltige Wirtschaftsweise mit dreidimensionaler Wertschöpfung: ökonomisch, ökologisch und sozial (Dyllick 2004, S. 2).<sup>58</sup> Unternehmen, die dies erfüllen, haben unter Umständen einen verbesserten Zugang zum Finanzmarkt; wie unter 2.2.3 schon angeklungen, setzen auch die Finanzmärkte vermehrt auf nachhaltig wirtschaftende Unternehmen.<sup>59</sup>

---

<sup>57</sup> Der Begriff wurde bereits 1994 von John Elkington eingeführt und 1997 weiter ausgearbeitet. In Anlehnung an die „Bottom Line“, den Saldo der Gewinn-und-Verlust-Rechnung, werden die Ebenen Umwelt und Gesellschaft mit einbezogen (Kuhn 2009). „Today we think in terms of a „triple bottom line“, focusing on economic prosperity, environmental quality, and – the element which business had preferred to overlook – social justice“ (Elkington 1997, S. 70). Jenen Unternehmen, die sich auf ein nachhaltiges Wirtschaften einlassen, prophezeit Elkington neue Marktchancen und eine verbesserte Wettbewerbsfähigkeit (Elkington 1997, S. 22/23).

<sup>58</sup> Im englischsprachigen Raum sind diese drei Dimensionen auch als ‚3P‘ (Profit – Planet – People) bekannt.

<sup>59</sup> Sparkes sieht einen deutlichen Zusammenhang zwischen Corporate Social Responsibility und Socially Responsible Investment: „Each concept basically asserts that business should generate wealth for society but within certain social and environmental frameworks. CSR looks at this from the view point of companies, SRI from the viewpoint of investors in those companies“ (Sparkes 2002, S. 42). Weiter fügt er an: „The equation

*„In dem Maße, wie der Markt gegenüber der Politik an Boden gewinnt, wird der Markt politisiert.“ (Zürn 2008, S. 577)*

Wie im nachfolgenden Kapitel noch genauer dargestellt wird, sind Unternehmen nicht länger nur „Politikempfänger“, sondern sehen sich durchaus in einer aktiven Rolle (Scherer/ Palazzo 2007, S. 1098). Im Sinne des MLG-Verständnisses kann im Zuge von Globalisierungstendenzen und sich verstärkenden Problemlagen pragmatisch gefragt werden, „welche Regierungsaufgaben Unternehmen u.U. besser verwirklichen können als staatliche Akteure oder wie diese mit letzteren in neuen Governanceforen kooperieren“ (Zimpelmann/ Zöckler 2008, S. 120). Vor diesem Hintergrund argumentieren auch Falck und Heblich und präzisieren: „Es ist die Aufgabe des Staates, über den institutionellen Rahmen unternehmerisches Handeln gemäß der gesellschaftlichen Vorstellungen zu lenken. Berücksichtigen die institutionellen Arrangements die gesellschaftlichen Vorstellungen nicht im vollen Umfang, können CSR Maßnahmen dazu beitragen, diese Lücke zu schließen“ (Falck/ Heblich 2006, S. 1).

Welche Rolle nehmen Unternehmen vor dem Hintergrund der skizzierten veränderten Vorzeichen ein? In Anbetracht der stark angestiegenen Anzahl von Private-Governance-Arrangements sprechen Flohr et al. von Unternehmen als „economic-political hybrids in the sense of being more or less private in form but definitely more than private in purpose and responsibility“ (Flohr et al. 2010, S. 12); Crane und Matten gehen sogar einen Schritt weiter, wenn sie mit Blick auf das zunehmende Engagement von Unternehmen im sozialen Bereich sowie dem Engagement in vormals rein staatlichen Angelegenheiten schließen: „firms have begun to take on the role of political actors“ (Crane/ Matten 2010, S. 67) – und somit „have to become more accountable to society“ (Crane/ Matten 2010, S. 70). Damit verfügen Unternehmen über Möglichkeiten sich in den politischen Prozess einzubringen: „Business is a key political actor. It dwarfs other interest groups in terms of resources and political displacement. It touches most areas of public policy“ (Coen et al. 2010, S. 2).

---

SRI = CSR simply means socially responsible investment and corporate social responsibility are inextricably connected“ (Sparkes 2002, S. 65).

Bezogen auf Umweltpolitik heben Levy und Newell hervor, dass Unternehmen hier schon lange eine wenn auch meist passive Rolle spielen. In jüngster Vergangenheit hat sich diese Entwicklung jedoch gewandelt: „... firms are now key political players, engaging with and shaping global processes in direct and indirect ways“ (Levy/ Newell 2005, S. 3).

Unternehmen als ‚political actor‘ (Scherer/ Palazzo 2007, S. 1108/1109); dies leitet sich nicht nur aus theoretischen Diskursen ab, sondern zeigt sich auch in der unternehmerischen Realität: „Anecdotal evidence shows that corporations already have started to assume enlarged responsibilities in their globally expanded business environments – responsibilities once regarded as genuine governmental responsibilities...“ (Scherer/ Palazzo 2007, S. 1109).

Scherer/ Palazzo führen beispielhaft eine Reihe von Unternehmen an, die sich freiwillig durch CSR-Tätigkeiten in die Gesellschaft einbringen (bspw. Novartis, das einen öffentlichen Dialog über die soziale Verantwortung eines Pharmaunternehmens führt oder Chiquitas Bereitschaft, Unternehmensaktivitäten offen zu legen und durch unabhängige Kontrollmechanismen prüfen zu lassen) (Scherer/ Palazzo 2007, S. 1110/1111). Und auch wenn dies nur einige Beispiele sind, erkennen sie eine „transition from voluntary, business-driven, and case-wise philanthropic acts to a long-term politicized collaboration with governments and civil society actors“ (Scherer/ Palazzo 2007, S. 1111). Für sie sind die zunehmend zu beobachtbaren CSR-Aktivitäten von Unternehmen wie die Entwicklung von Verhaltensnormen in Zusammenarbeit mit kritischen NGOs, die Beurteilung der eigenen CSR-Aktivitäten durch Dritte, die Verknüpfung von Unternehmensentscheidungen an zivilgesellschaftliche Diskurse, und die zunehmende, auch finanzielle, Aufmerksamkeit für gesellschaftliche Herausforderungen Anzeichen für eine „politicization of the corporation“ (Scherer/ Palazzo 2007, S. 1115).

Für die im Rahmen der vorliegenden Arbeit zu untersuchenden Unternehmen muss dieser Übergang zunächst einmal aufgezeigt werden (Kapitel 3), um im Anschluss daran die zu Grunde liegende Motivation zu erforschen. Dabei wird, wie weiter oben schon angeklungen, ein besonderes Augenmerk auf die verschiedenen Stakeholder und ihren Einfluss gelegt.

In ihrem Artikel „Corporate Social Responsibility, Democracy, and the Politicization of the Corporation“ von 2008 unterstreichen Palazzo und Scherer den Übergang vom ‚national governance model‘ hin zu ‚multi-level governance networks‘. Sie attestieren einen deutlichen Wandel „from the twentieth-century national governance model, with its morally and legally containing nation-state to the new emerging world order, with public and private actors involved in multilevel governance networks with weak enforcement mechanisms and lack of democratic control“ (Palazzo/Scherer 2008, S. 774).

Die bislang vorherrschenden Theorien über Unternehmen wurden allerdings zum Großteil im 20. Jahrhundert entwickelt und spiegeln diese Veränderungen nicht wider; die ‚politicization of the corporation‘ hat in diesen Theorien keinen Stellenwert. Scherer und Palazzo hoffen auf eine neue Theorie der Unternehmung, die diese eingeschränkte Sichtweise der Ökonomie überwindet (Palazzo/ Scherer 2008, S. 775).

Nicht zuletzt begünstigt durch die letzte Wirtschafts- und Finanzkrise findet diese Forderung zunehmend Anhänger – auch in den Reihen von Managern. Erste Ansätze sind hier bereits zu erkennen: So zitiert Thomas Dyllick Klaus Schwab, den Gründer und Präsidenten des „World Economic Forum“ in Davos mit den Worten „vom Sklaven der Shareholder zum Diener der Stakeholders“. Schwab plädiert für ein Umdenken weg von der einseitigen Shareholder-Ausrichtung zurück zu einer Stakeholder-Konzeption unternehmerischer Verantwortung (Dyllick 2004, S. 1). Er steht damit in der Tradition bspw. des ehemaligen Ehrenvorsitzenden der Deutschen Bank, Hermann Josef Abs, der ein Unternehmen, das nur für den Gewinn lebt, mit einem Menschen vergleicht, der nur lebt, um zu atmen.

### *Verantwortung oder PR?*

*„The secret of life is honesty and fair dealing. If you can fake that, you’ve got it made.“*

Groucho Marx



Abbildung 9: CSR Fashion Show, Tom Fishburne.<sup>60</sup>

Es ist immer dann von Janusköpfigkeit der Unternehmen die Rede, wenn auf der einen Seite zum Teil medienwirksame CSR-Tätigkeiten präsentiert werden, auf der anderen Seite aber bspw. über Lobbying-Aktivitäten verbindliche Regelungen in diesen Bereichen abgelehnt werden. Gerade jene Bereiche, in denen Unternehmen sich durch CSR-Maßnahmen hervortun wollen, sind oftmals die Problemfelder, in denen Lobbygruppen der Unternehmensverbände im nationalen wie im internationalen Umfeld aktiv sind (bspw. die Forderung nach niedrigen Umweltstandards) (Zimpelmann/ Zöckler 2008, S. 124). „Es sollte analysiert werden, ob das weit verbreitete (Vor-)Urteil, dass Unternehmen im Kerngeschäft CSR-Maßnahmen stärker ignorieren und sich aktiv gegen jedwede Formen staatliche[r] Regulierung wenden (und damit zum Teil selbst gesetzte Standards wieder aufweichen und unterlaufen) einer empirischen Überprüfung standhält“ (Rieth 2009, S. 15).

Oft sind CSR-Maßnahmen eine Reaktion auf öffentlichen Druck, der sich in Kampagnen Luft verschafft – eine Form der *Public Relations (PR)*. So richten sich Kampagnen gegen einzelne Unternehmen und prangern Themen wie Kinderarbeit, Arbeitsbedingungen bei Lieferanten oder die Zusammenarbeit mit korrupten Regierungen an. Diese öffentliche Kampagnen („naming and shaming“), die bereits eine Reihe von Unternehmen

<sup>60</sup> Quelle: <http://tomfishburne.com/2008/05/i-just-started.html> (Stand 01.04.2012) Mit freundlicher Genehmigung von Tom Fishburne.

(bspw. Nike oder Nestlé) mit ‚corporate irresponsibility‘ in Verbindung gebracht haben, halten die Unternehmen zu verantwortlichem Verhalten an: „Indeed, for many global firms CSR stands for “Crisis Scandal Response““ (Vogel 2010, S. 478), oder für so genanntes ‚Greenwashing‘ oder Grünfärberei.

„How much of CSR is reputation or impression management and how much is actually translated into positive social outcomes is open to debate“ (Banerjee 2007, S. 17). Die folgenden Beispiele verdeutlichen diese Gratwanderung:

### BP und Shell

Ein Fall, der 2010 in den Medien für Aufsehen gesorgt hat und die Bedeutung von ernst gemeintem Engagement unterstreicht, ist die Ölkatastrophe von BP und der Ölbohrplattform „Deeepwater Horizon“ im Golf von Mexiko.

Ist der von BP (ursprünglich British Petroleum) kommunizierte Slogan „Beyond Petroleum“ mehr als eine PR-Kampagne? Bereits Ende der 90er Jahre hat das Unternehmen, vorangetrieben durch den damaligen BP-Chef Lord John Browne, der als erster Chef eines multinationalen Ölkonzerns den anthropogenen Klimawandel anerkannt hat, sich zur Verringerung seiner Emissionen bekannt. „In 2000, British oil giant BP embarked on a massive rebranding campaign at a reported cost of \$200 million.“ (Esty/Winston 2009, S. 135).

Jahrelang hat man in das „Greening“ des Unternehmens investiert – und gleichzeitig risikoreiche Öl-Bohrungen in der Tiefsee vorangetrieben, mit unvorhersehbaren ökologischen Risiken und Folgen: Nun hat das in großen Anzeigen selbst propagierte „grüne“ Unternehmen eine der schlimmsten Ölkatastrophen der Welt zu verantworten. Was auf die Katastrophe folgte, war allerdings bei weitem kein verantwortungsvolles Verhalten, sondern ein PR-Desaster: Anstatt zur Verantwortung zu stehen, wurden Subunternehmer beschuldigt und es wurde offensichtlich, dass es keinerlei Notfallpläne für einen solchen Unfall in der Tiefsee vorlagen. Als eine direkte Folge wurde das Unternehmen aus dem Dow Jones Sustainability

Index (DJSI) gestrichen (s. auch Kapitel 3.4.5.2); das Beispiel BP gilt für die Nachhaltigkeitsbewertung als ähnlich einschneidend wie Enron im Bezug zu Finanzkennzahlen (Rickens 2010, S. 71).

Die Konsequenzen wird das Unternehmen noch lange spüren: „Environmental missteps can create public relations nightmares, destroy markets and careers, and knock billions off the value of a company” (Esty/ Winston 2009, S. 10) und sie zitieren den US-amerikanischen Großinvestor Warren Buffett: „It takes twenty years to build a reputation and five minutes to ruin it” (Esty/ Winston 2009, S. 14).

Dies ist allerdings kein Einzelbeispiel. So fragt Ulrike Röttger in einem Beitrag über PR-Kampagnen: „Campaigns (f)or a better world?“. Sie führt als Beispiel die Auseinandersetzung über die Entsorgung des Öltanks Brent Spar an: „Greenpeace besetzt Brent Spar, Shell entschuldigt sich öffentlich in Anzeigen.“ (Röttger 2006, S.9). Und auch Elkington befasst sich mit dem Fall rund um Brent Spar: „How the world’s largest oil company was surprised by a series of public relations disasters, despite its reputation for scenario planning and seeing far into the future“ (Elkington 1997, S. 22). Diejenigen, die den Wandel übersehen oder ignorieren riskieren den „commercial suicide“ (Elkington 1997, S. 22).

Das Fehlverhalten der Unternehmen bzw. das Kaschieren von Fehlern mit Hilfe von CSR ist einer der Punkte, die von Kritikern gegen das CSR-Konzept ins Feld geführt werden. Müller attestiert gerade für den Bereich Klimaschutz die Grünfärberei des Images: „Heute behaupten alle, Klima- und Umweltschützer zu sein. Kaum ein Tag vergeht, an dem nicht ein großes Unternehmen in einer schön gestalteten Anzeige in Tageszeitungen und Zeitschriften erklärt, wie es sich für die Umwelt einsetzt. ... Da werden Zahlen verdreht und kleine ökologische Modellprojekte hochgejubelt, während das alte dreckige Kerngeschäft weiter läuft“ (Müller 2007, S. 1).<sup>61</sup> Dies gilt auch für die Unternehmen, bei denen man ökologi-

---

<sup>61</sup> Die Internetseite <http://www.klima-luegendetektor.de/> (Stand 01.04.2012) des Greenpeace Magazins und klimaretter.info beschäftigt sich mit Klimaschutzversprechen der Unternehmen und der Wirklichkeit bzw. den Fakten hinter Anzeigen und Ankündigungen.

sche Fortschritte in die richtige Richtung feststellen kann – kleine Verbesserungen werden mit Hilfe von Anzeigenkampagnen oder PR-Arbeit so hoch gespielt, dass die mit dem Kerngeschäft verbundenen Probleme allzu leicht in Vergessenheit geraten (Müller 2007, S. 3).

Die Freiwilligkeit der Maßnahmen bzw. die Verhinderung staatlicher Regulierung ist ein weiterer Kritikpunkt: So fordert Christian Aid mehr staatliche Regelungen und eine Ausweitung der internationalen Framework Agreements, um die Unternehmen zu verbindlichem CSR-Maßnahmen zu bewegen (Christian Aid 2004). Auch die Berichterstattung in Nachhaltigkeits- und CSR-Berichten unterliegt keiner einheitlichen Regelung, sondern freiwilligen Standards; die Unternehmen entscheiden selber was sie berichten (Müller 2007, S. 4).

Banerjee führt einen weiteren Punkt an, der Umweltmaßnahmen, die von Unternehmen ergriffen werden und die über staatliche Regulierung hinausgehen, in einem weniger sozialen, als vielmehr kalkulierten Licht erscheinen lassen: ‚Regulatory capture‘ meint die Beeinflussung der Regulierungsbehörde. Gerade für den Umweltbereich ist dieses Verhalten auszumachen: „... corporate environmental efforts that go beyond the law can serve to anticipate and shape future legislation or even circumvent legislation through voluntary codes of conduct“ (Banerjee 2007, S. 29).

Banerjee kommt zu dem Ergebnis, dass auch wenn die Beachtung der Stakeholder und die Bedeutung von CSR zunimmt, „the difference between rhetoric and reality remains, although the language has become more sophisticated“ (Banerjee 2007, S. 51). Und auch die Verbindung von Profit und nachhaltigem Wirtschaften, also die Win-Win-Betonung bzw. Marktfähigkeit von nachhaltiger Entwicklung betrachtet er kritisch: „... concepts of sustainability must go beyond seeking a compromise between environmental protection and economic growth ... The current focus on capital and markets to achieve sustainable development is restrictive and disallows alternate ways of thinking and knowing“ (Banerjee 2007, S. 92). Allerdings kann hier auch pragmatisch argumentiert werden, wie Ernst Ulrich von Weizsäcker dies tut: „wenn wichtige ökologische Ziele erreicht werden, wird die Frage des Motivs nachrangig“ (Weizsäcker et al. 2010, S. 258).

So sind die skizzierte Kritik an CSR, die enge Verbindung zur Öffentlichkeitsarbeit („Tue Gutes und rede darüber“) und die Freiwilligkeit der CSR-Maßnahmen durchaus Kritikpunkte, die nicht von der Hand zu weisen sind. Sparkes führt aber bereits einen wesentlichen Gedanken auf, der auch im Rahmen der vorliegenden Untersuchung noch genauer betrachtet wird: „The heart of corporate social responsibility is corporate governance... without the corporate accountability it provides, the whole engagement approach of SRI breaks down, leaving empty discussions, or greenwash. Effective corporate governance is therefore an essential part of socially responsible investing; without it shareholder activism cannot exist“ (Sparkes 2002, S. 211). Der Ausgestaltung der Corporate Governance kommt also eine wesentliche Rolle zu, wenn CSR funktionieren und so die kritischen Aspekte überwunden werden sollen.

Bei den untersuchten vier Unternehmen ist daneben eine kritische Betrachtung durch die Bevölkerung und Non-Governmental Organisations (NGOs) von vorneherein gegeben; ein bloßes „window dressing“ durch PR-Arbeit ist nicht ausreichend, um von der Ernsthaftigkeit der Maßnahmen zu überzeugen. Hinzu kommt, dass nicht jede Maßnahme als Greenwashing abgetan werden kann, sondern genau untersucht werden muss, ob es sich um erste, aber wegweisende Schritte handelt (Müller 2007, S. 23). Wie können Unternehmen glaubhaft machen, dass die von ihnen angekündigten Maßnahmen mehr als bloße PR sind? Indem sie sich ihren Ankündigungen entsprechend verhalten! Daneben gibt es einige grundlegende Fragen, die bei Kampagnen gestellt werden müssen:

*Ganzheitliche Betrachtung der Kampagne:* Werden Emissionsreduktionen in absoluten oder relativen Zahlen angegeben? Wie ist das Verhältnis Investitionen in Erneuerbare zu den gesamten Investitionen? Welche Informationen werden zurückgehalten?

*Ganzheitliche Betrachtung des Unternehmens:* Welche Mitgliedschaften und Lobbyaktivitäten verfolgt das Unternehmen bzw. ein Dachverband, in dem das Unternehmen organisiert ist? Wie wird mit Kritikern umgegangen? (Müller 2007, S. 25)

Auch wenn von Banerjee und anderen Kritikern verneint, können Unternehmen durch CSR-Maßnahmen nicht nur im Rahmen ihrer Öffentlichkeitsarbeit profitieren: In der Ökonomie wird häufig vom so genannten

‚Business Case‘ gesprochen.<sup>62</sup> Im Sinne der vorliegenden Arbeit liegt dieser vor, wenn unternehmerisches Engagement in CSR auch wirtschaftliche Vorteile mit sich bringt. Hierzu zählen bspw. erhöhte Mitarbeitermotivation, Steigerung der externen Reputation, zufriedene und loyale Kunden oder gar ein gesteigerter Shareholder Value (Palazzo 2009, S. 4). Anders als in der Ökonomie, in der es um die betriebswirtschaftliche Begründung des ‚Business Case‘ geht, steht in der Politikwissenschaft der ‚Social bzw. Public Case‘ „im Mittelpunkt des politikwissenschaftlichen Forschungsinteresses und die zentralen Fragestellungen kreisen darum, ob dieser durch die Beteiligung von Unternehmen an politische[r] Steuerung (Governance) befördert oder behindert wird“ (Rieth 2009, S. 4). Um dieses Forschungsinteresse zu stillen, nennt Rieth fünf zentrale Forschungsfragen im Zusammenhang mit CSR:

1. Warum übernehmen Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung?
2. Wie effektiv sind CSR-Maßnahmen von Unternehmen?
3. Welche Faktoren fördern CSR-Maßnahmen von Unternehmen?
4. Welchen Einfluss haben Unternehmen auf die Entwicklung der CSR-Thematik?
5. Wie verändert sich das Verhältnis von Staat und Privatwirtschaft? Wie beeinflusst CSR die Global Governance-Architektur von morgen? (Rieth 2009, S. 4-5)

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit sind es vor allem Frage 1 bis 3 und im Ausblick die Frage 5, die von Interesse sind und unter 2.3. noch einmal detaillierter diskutiert werden.

Auch wenn die unter CSR formulierten Forschungsfragen verschiedene Teilaspekte der Politikwissenschaft ansprechen, nimmt CSR bislang eine nachgeordnete Rolle ein (Rieth 2009, S. 12).

Da wo CSR Eingang in politikwissenschaftliche Forschung gefunden hat, steht vor allem das Zusammenspiel zwischen privaten und staatlichen Akteuren im Vordergrund. Fragen nach der Motivationslage privater Ak-

---

<sup>62</sup> Daneben geht nach Ansicht von Kluge die Kritik an der Realität vorbei, wenn Unternehmen unlautere Motive mit Blick auf ihr soziales oder ökologisches Engagement nachgesagt werden, und solche Aktivitäten aus Sicht der Kritiker nicht profitabel sein dürfen – sie ignorieren somit den Existenzzweck von Unternehmen (Kluge 2003, S. 931).

teure wurden bislang nicht aus Unternehmenssicht erörtert, sondern vielmehr die Frage, ob gesellschaftliche Normen Teil des unternehmerischen Kerngeschäftes geworden sind oder welche Anreiz- und Sanktionsmechanismen durch den Staat entwickelt werden müssen, damit Unternehmen stärker ihre gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen (Rieth 2009, S. 14).

Doch gerade die Frage nach der Motivationslage ist – so die These der vorliegenden Dissertation – von entscheidender Bedeutung. Nur so kann Politik zielgenau und ‚am Kunden‘ formuliert und umgesetzt werden.

### **2.3 Theoretische Quintessenz**

*„Ohne die dringlichen Umweltprobleme hätten die Debatten um die Globalisierung, um Global Governance und um Multi-Level-Governance kaum eine ähnliche und anhaltende Konjunktur erfahren, wie sich dies heute in der Fachöffentlichkeit und der Wissenschaft abzeichnet.“*

Brunnengräber/ Randeria 2008a, S. 23

Gerade für das in dieser Untersuchung zentrale Phänomen des Klimawandels trifft dies zu: Kein anderes Umweltproblem ist so präsent und nur in wenigen anderen Bereichen ist eindeutiger, dass an der Problematik jeder, wenn auch in unterschiedlichem Maße, beteiligt ist und die politische Herausforderung auf allen Ebenen angegangen werden muss und auch bereits angegangen wird.

In den vorangegangenen Abschnitten wurde mit Hilfe der Governance-Forschung die theoretische Grundlage für die Analyse gelegt. Die interdisziplinäre Herangehensweise mit politikwissenschaftlichen Ansätzen (Multi-Level Governance) und wirtschaftswissenschaftlichen Ansätzen (Corporate Governance, Stakeholder-Theorie und Corporate Social Responsibility) erklärt sich aus der gewandelten Rolle der Unternehmen: Die vormalige Trennung zwischen ‚Public‘ und ‚Private‘ ist nicht länger aufrecht zu erhalten. Die ehemals eindeutige Fokussierung auf Shareholder Value und Gewinnmaximierung als einzige Unternehmensziele erscheint vor der aufgezeigten Entwicklung überholt: Wenn Unternehmen staatliche Aufgaben übernehmen oder sich aktiv an politischen Verhand-

lungen beteiligen, können andere Stakeholder und die gesellschaftliche Verantwortung nicht ausgeklammert werden.

Um die klimapolitischen Gegebenheiten, in denen Unternehmen agieren, zu erfassen, wird der Multi-Level-Governance-Ansatz verwendet. Hiermit kann in einem ersten Schritt das Verhalten der Unternehmen vorgestellt werden, um aufzuzeigen, wie sie in die Klimapolitik eingebunden sind, wie sie Einfluss nehmen. In Anlehnung an Weber unterteilt sich diese Untersuchung in die internationale Ebene („Problemlösungsebene“), die EU-Ebene („subsidiäre Verhandlungsebene“) und die nationale Ebene („Performanzebene“) (Weber 2007, S. 190).

Darüber hinaus ist für die MLG-Untersuchung entscheidend, die Akteure und ihre jeweiligen Interessen zu kennen (Brunnengräber/ Randeria 2008a, S. 26). Welche Lösungsstrategien werden angeboten und setzen sich durch? Und wo werden diese Entscheidungen getroffen? „Was nationalstaatlich auf Grund gegebener Interessenkoalitionen kaum zu realisieren ist, kann möglicherweise über den Umweg der internationalen Politik nationalstaatlich implementiert werden“ (Brunnengräber/ Randeria 2008a, S. 32).

Benz folgend sollen bei dieser Analyse die beiden wesentlichen Kriterien bzw. Qualitätsmerkmale der Mehrebenenanalyse Anwendung finden: Zum einen ist dies die Anforderung an politische Entscheidungen, etwas an einem bestehenden Zustand zu ändern und zum anderen die Frage nach der Akzeptanz bei den Betroffenen. „Die Qualität von Politikergebnissen ergibt sich aus der Kombination beider Maßstäbe“ (Benz 2004a, S. 132).

Um die Fragestellung nach dem Verhalten der Unternehmen beantworten zu können, wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit ein interdisziplinärer Ansatz gewählt; neben Multi-Level Governance wurde Corporate Governance (CG) vorgestellt. Den Corporate Governance-Spielregeln kommt entscheidende Bedeutung zu, denn mit ihrer Hilfe kann die Politik festlegen, inwiefern Unternehmen der Gesellschaft gegenüber Rechenschaft ablegen müssen. In Kapitel 3.2 werden die verschiedenen Corporate-Governance-Ansätze bzw. Standards guter Unternehmensführung umrissen, um die daraus erwachsenden Möglichkeiten abzubilden.

Innerhalb von Corporate Governance werden Stakeholder-Theorien und Corporate Social Responsibility debattiert; ähnlich wie sich das Regieren im Rahmen von Multi-Governance wandelt, werden an Unternehmen zunehmend Erwartungen durch Stakeholder herangetragen. Um diese Erwartungen zu skizzieren, werden im Rahmen der vorliegenden Arbeit die beiden Konzepte, wenn auch abgewandelt, in die Untersuchung mit einbezogen.

Dabei ist allerdings auch deutlich auf die Defizite bzw. fragwürdige Übertragbarkeit der theoretischen Konzepte auf die Unternehmensrealität hinzuweisen; beide Ansätze sind normativ:

Der Stakeholder-Ansatz, der in seiner Grundausrichtung einen normativen Anspruch hat – ohne zu spezifizieren inwiefern und wem gegenüber Rechenschaft abzulegen ist und ohne die heterogenen Interessen einer Stakeholder-Gruppe (bspw. Kunden) zufriedenstellend abzubilden. Im Übrigen: Könnten sich Manager damit rechtfertigen, dass ihre Handlungen dem einen oder anderen Stakeholder zu Gute kommen? Dadurch dass sie sich also auf alle beziehen können, sind sie niemandem gegenüber mehr Rechenschaft schuldig? Dies würde also für die Herrschaft der Manager sprechen, einem „Managerkapitalismus“, in dessen „Zentrum der Macht ... der Manager, nicht der Aktionär“ steht (Hank 2007)?

Corporate Sozial Responsibility wird daneben in der Kritik oftmals als PR-Masche der Unternehmen bewertet – die Betonung der Win-Win-Situationen, die sich sowohl für das Unternehmen als auch für die Umwelt bieten, stellen sich oftmals als nicht nachhaltig und als bloße Lippenbekenntnisse (Window-Dressing) dar. „The limits of corporate rationality determine the limits of corporate social responsibility – if a corporation can do good only to help itself do well, there is a profound limit on just how much good it can do. Win-win situations are not sustainable in the long run“ (Banerjee 2007, S. 146). Und laut Röttger stehen CSR-Maßnahmen oftmals nicht im engen Zusammenhang mit dem eigentlichen Kerngeschäft – so dass das Unternehmen nicht am eigenen Anspruch gemessen werden kann (Röttger 2006, S. 13).

Zudem ist auf eine wesentliche Schwierigkeit der hier untersuchten Unternehmen hinzuweisen: Während viele Unternehmen durch Energieeinsparungen eine Kostenreduktion erzielen können – und somit von der viel zitierten Win-Win-Situation gesprochen werden kann – ist dies für Elekt-

rizitätsversorger nicht unmittelbar gültig. Zum einen emittieren diese Unternehmen zu einem überwältigenden Anteil im Bereich ihres Kerngeschäfts. Dieses zu ändern bzw. anzupassen bedeutet zunächst erst einmal zusätzliche Kosten (dann, wenn installierte Anlagen nicht mehr ausgelastet werden oder wenn Investitionen in neue Bereiche anfallen); es besteht tendenziell die Angst vor „irreversible green mistakes“ (Pinske/ Kolk 2010, S. 262). Zum anderen haben diese Unternehmen bis zu einem gewissen Grad die Möglichkeit, Kosten an Kunden weiterzugeben – gestiegene Rohstoffpreise oder auch die Einpreisung der Emissionszertifikate machen sich in steigenden Endkundenpreisen bemerkbar.

Gleichwohl werden die beiden Ansätze, wenn auch in abgewandelter Form, für die Untersuchung verwendet: Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird der CSR-Begriff stark eingeschränkt angewandt; soziale und generelle ökologische Gesichtspunkte werden weitestgehend ausgeklammert und der Fokus liegt auf „Klimaschutz“. Während in einer Reihe von Untersuchungen der Frage nachgegangen wurde, inwieweit ein Zusammenhang zwischen gesellschaftlichem Engagement und wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit von Unternehmen besteht, wobei bislang aber keine eindeutige Korrelation auszumachen ist (Amthor 2004, S. 6), zeigt sich, dass Klimaschutzmaßnahmen eine andere Qualität als herkömmliche CSR-Tätigkeiten haben. Klimaschutz ist keine Dimension unter der Ägide ‚CSR‘ und auch wenn die theoretischen Forschungsansätze im Bereich CSR viele wichtige Aspekte und Fragestellungen aufwerfen, muss der Klimaschutz aus dem CSR-Bereich herausgelöst und als eigenständige strategische Dimension wahrgenommen werden: Denn während CSR freiwillige soziale und nachhaltige Maßnahmen des Unternehmens umschreibt, hat der Klimaschutz eine andere Dimension erreicht: er ist zunehmend und unmittelbar unternehmensrelevant, Bestandteil von Unternehmensstrategien und maßgeblich für langfristige Investitionsentscheidungen. Verschiedene Autoren sprechen nicht zuletzt deshalb mit Blick auf die Auswirkungen des Klimawandels von einem ‚business issue‘ und einer ‚market transition‘ (Hoffman/ Woody 2008, S. 5 und 6) bzw. ‚business needs‘ (Esty/ Winston 2009, S. 14), auf die sich Unternehmen einstellen müssen. Daneben lassen die wissenschaftlichen Erkenntnisse eine Dringlichkeit erkennen, die auch von Unternehmen eine normative Ver-

antwortung einfordert: Im Idealfall darf Klimaschutz im Unternehmen nicht ‚unter ferner liefen‘ laufen, keine PR-Greening-Kampagne darstellen, sondern muss ein fester Bestandteil der Unternehmensstrategie sein, um der anstehenden Herausforderung gerecht zu werden. Diese resultiert aus den gestiegenen Ansprüchen der Gesellschaft an die Verantwortlichkeit der Unternehmen. Amthor folgert: „In dem Maße, in dem die Gesellschaft ihre Erwartungen steigert und ihre Hoffnungen in sie setzt, wächst auch die Verantwortung der Unternehmen, diesen Ansprüchen gerecht zu werden“ (Amthor 2004, S. 46). Die Öffentlichkeit ist demzufolge ein „verinnerlichtes Lenkungssystem“, das nicht durch Zwang, sondern durch „moralische Ächtung“ greift (Amthor 2004, S. 82).

Esty und Winston zufolge ist das umweltbewusste Handeln von Unternehmen dabei nicht nur moralisch motiviert, sondern wirtschaftlichen Erfordernissen geschuldet, denn „doing the right thing attracts the best people, enhances brand value, and builds trust with customers and other stakeholders“ (Esty/ Winston 2009, S. 14). Janisch führt 1993 bereits aus, dass „Unternehmen Umweltschutz allerdings nur dann als Unternehmensziel integrieren, wenn dadurch auch langfristig die Unternehmensentwicklung positiv beeinflusst wird“ (Janisch 1993, S. 244). Inwiefern ein normativer Anspruch oder aber wirtschaftliche Erfordernisse unternehmerisches Handeln leiten, wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit untersucht werden.

Um die Einschränkung auf den Klimabereich auch begrifflich zu verdeutlichen, wird im Folgenden mit „Corporate Climate Responsibility“ (CCR) argumentiert. Dieser Begriff, der soweit ersichtlich bislang noch nicht eingeführt ist<sup>63</sup>, soll die Bedeutung des Klimaschutzes für unternehmerisches Handeln herausstellen: „Companies that persist in treating climate change solely as a corporate social responsibility issue, rather than a business problem, will risk the greatest consequences ... the issue is best addressed with the tools of the strategist, not the philanthropist“ (Porter/ Reinhardt 2007, S. 22).

---

<sup>63</sup> Das United Nations Research Institute for Social Development (UNRISD) arbeitet allerdings bereits mit dem Begriff Corporate Environmental Responsibility bzw. Corporate Social and Environmental Responsibility (CSER).

In Anlehnung an Rieth (Rieth 2009, S. 4-5), der wesentliche Fragen zu Corporate Social Responsibility aufgeworfen hat, ist in diesem Sinne zu erörtern:

1. Warum verhalten Unternehmen sich klimaverantwortlich?
2. Wie effektiv sind die CCR-Maßnahmen des Unternehmens?
3. Welche Faktoren und Stakeholder befördern CCR-Maßnahmen im Unternehmen?
4. Wie verändert sich durch die neue Rolle der Unternehmen das Verhältnis zwischen Staat und Privatwirtschaft?

Die Frage der Problemlösungseffektivität (,impact') spielt eine besondere Rolle in der politikwissenschaftlichen Forschung; die Effektivität an sich ist allerdings schwer nachzuweisen (Rieth 2009, S. 7). Rieth nennt zwei elementare Herausforderungen, die bei der Wirksamkeit und Bewertbarkeit von CSR- bzw. hier CCR-Maßnahmen beachtet werden müssen: Zum einen müssen überprüfbare Kriterien für den Vergleich von Maßnahmen gefunden werden und somit auch die Wirkung auf die anvisierten gesellschaftlichen Probleme überprüfbar machen. Zum anderen müssen diese dann nicht in einzelnen Fallstudien angelegt, sondern bspw. branchenweit überprüft werden (Rieth 2009, S. 14).

Was die zweite Herausforderung angeht, so stellen die zu untersuchenden vier Energieunternehmen 80% der deutschen Elektrizitätsversorgung bereit (ausführlich Kapitel 3.5); die wesentlichen Akteure der deutschen Energieversorgung sind somit erfasst.

Eine plausible Antwort auf die erste Herausforderung, kann im Rahmen der vorliegenden Arbeit nur mittelbar gegeben werden, denn in erster Linie wird nicht beurteilt, wie effektiv die ergriffenen Maßnahmen des Unternehmens sind, sondern inwiefern diese Maßnahmen den Ansprüchen der Stakeholder genügen. Im Fokus der Arbeit stehen die politischen Instrumente, aber mit Blick auf die Beeinflussung der unternehmerischen Entscheidungen. Effektiv sind diejenigen Maßnahmen, die die unternehmerischen Entscheidungen im Sinne der Klimaproblematik in die ,richtige', der Klimaherausforderung angemessene Richtung lenken. Dies funktioniert, so die Annahme, über die Stakeholder als die Entscheidungsträger im Unternehmen. Dazu gehört natürlich auch die Fragestellung, was klimafreundliche Entscheidungen der Unternehmen sind. Allerdings be-

steht ein wesentlicher Unterschied zwischen den von Rieth behandelten CSR-Maßnahmen und den im Rahmen der vorliegenden Arbeit behandelten CCR-Maßnahmen: CSR ist eine freiwillige Leistung der Unternehmen. Im Bereich der Klimamaßnahmen, die die Unternehmen ergreifen, gibt es hingegen gesetzliche Vorgaben, die eingehalten werden müssen. Diese und dadurch ausgelöste und beförderte Maßnahmen werden in Kapitel 3.5 vorgestellt.

An ihren Taten sollt ihr sie messen! Aber wie messen?! Thielemann geht in seinem Aufsatz auf Veröffentlichungen von Unternehmen ein („Disclosure“) und zeigt auf, wie diese von Rating-Agenturen ausgewertet werden. Ethik beispielsweise – an sich ein systematisch kontrovers diskutierter Begriff (Thielemann 2008, S. 235) – wird von Agenturen quantitativ gemessen: Wie oft tauchen Begriffe wie ‚Ethik‘, ‚sozial‘, ‚gesellschaftliche Verantwortung‘ u.ä. in den Geschäftsberichten bzw. speziellen Stakeholder-Reports auf (Thielemann 2008, S. 235)? „Je mehr Sätze und Begriffe „ethischer“ Art auftauchen, desto ‚besser‘ ist die ‚social performance‘ (Thielemann 2008, S. 235). Und er fügt hinzu: „Enron hatte übrigens auch einen Code of Ethics“ (Thielemann 2008, S. 235). Dass es auch andere Auswertungsverfahren gibt, zeigen Labatt und White auf: Sie stellen sowohl verschiedene Bewertungssysteme als auch verschiedene Organisationen vor, die solche Systeme entwickelt haben (Labatt/ White 2002, S. 169-180).

Mit Blick auf die Klimaberichterstattung wird weltweit daran gearbeitet, diese in standardisierter Form in die tradierte Finanzberichterstattung aufzunehmen. Hier ist vor allem das Climate Disclosure Standards Board (CDSB) zu nennen, in dem Klimaexperten, Unternehmen, institutionelle Investoren und Wirtschaftsprüfer zusammenarbeiten (CDP 2010, S. 9).

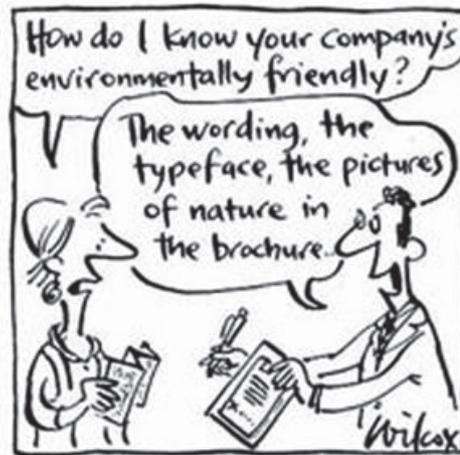


Abbildung 10: Greenwashing?!<sup>64</sup>

Die vier Unternehmen der vorliegenden Untersuchung bekennen sich zunehmend zum Klimaschutz. Gibt es Anzeichen für widersprüchliches Verhalten à la BP? Sind es bloße Lippenbekenntnisse? Und wenn ja, für wen? Für die Anleger und Geldgeber? Für Konsumenten? Oder ist ein wirkliches Umsteuern zu erkennen? Werden also die Risiken des Klimawandels erkannt und darauf reagiert?

Die Motivlage ist schwer abzulesen, zumal ein Unternehmen aus vielen Individuen besteht und somit verschiedene Einflüsse die Unternehmenspolitik gestalten.

Und wie ist eine an gesellschaftlichen Erwartungen ausgerichtete Geschäftspolitik mit Blick auf Klimaschutz zu beurteilen? Denn auch wenn die Klimaherausforderung wissenschaftlich zu Genüge beschrieben ist, haben Unternehmen – im speziellen Energieunternehmen – einer Fülle von Ansprüchen zu genügen. Und eine Reihe von Ansprüchen wird an sie herangetragen:

„Auf wessen Akzeptanz sollte die Unternehmung ihre CSR-Aktivitäten zuschneiden, wenn doch unterschiedliche Stakeholdergruppen je andere „Erwartungen“ haben?“ (Thielemann 2008, S. 244). Carroll hat hier bereits wichtige Einblicke in das Stakeholder-Management gegeben (s. 2.2.3.1).

<sup>64</sup> Quelle: <http://www.djc.com/blogs/BuildingGreen/wp-content/uploads/2008/06/greenwashing-cartoon-2.JPG> (Stand 01.04.2012). Mit freundlicher Genehmigung von Cathy Wilcox.

Der deskriptive Aspekt der Stakeholder-Theorie, der eben neben den Shareholdern auch andere Stakeholder berücksichtigt, wird in der Untersuchung aufgegriffen, um die Anspruchsgruppen, die an das Unternehmen herantreten, kennenzulernen.

### *Wer sind relevante Stakeholder?*

Eine Reihe von wissenschaftlichen Untersuchungen prüft die Bedeutung verschiedener Stakeholder für die ökologische Ausrichtung des Unternehmens.<sup>65</sup> Die Ergebnisse dieser Studien sind allerdings nicht unmittelbar auf die vorliegende Untersuchung übertragbar, denn oftmals geht es um generelle ökologische Themen, nicht um den Klimawandel im Besonderen. Ferner beziehen sich die Untersuchungen auf verschiedene Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Länder und sind damit nicht auf

---

<sup>65</sup> Fineman/ Clarke (1996) untersuchen anhand von vier britischen Branchen den ‚grünen‘ Einfluss von Stakeholdern auf Unternehmen. Für alle Branchen, so ihr Ergebnis, sind die Gruppen ‚Campaigners‘ und ‚Regulators‘ entscheidend, während ‚Customers‘, ‚Creditors‘ und ‚Employees‘ nach Angaben der untersuchten Branchen wenig Einfluss auf das ‚Greening‘ des Unternehmens haben.

Henriques/ Sadorsky (1999) untersuchen exemplarisch 400 große kanadische Unternehmen geclustert in ‚reactive‘, ‚defensive‘, ‚accommodative‘, ‚proactive‘ unter der Fragestellung inwiefern die relative Bedeutung von Stakeholdern Einfluss auf die ökologische Ausrichtung des Unternehmens hat. Sie kommen zu dem Ergebnis, dass die Einschätzung der verschiedenen Stakeholder zwischen den beiden Extrempositionen, der ‚proactive‘-Unternehmen, die mit Ausnahme der Medien alle Stakeholder als wichtig erachtet und der ‚reactive‘-Unternehmen liegt, die mit Ausnahme der Medien keinen der Stakeholder als relevant gewichtet.

Madsen/ Ulhoi (2001) zeigen anhand ihrer Untersuchung dänischer Unternehmen auf, dass die Berücksichtigung von komplexen Stakeholderbeziehungen und den umweltbezogenen Ansprüchen der Stakeholder zukünftig zu den Managementaufgaben eines jeden Unternehmens gehören wird. Auch hier wird deutlich, dass ‚environmentally leading companies‘ die Stakeholderansprüche weit mehr berücksichtigen.

Delmas/ Toffel (2004) untersuchen, wie einzelne Stakeholdergruppen Druck auf Unternehmen ausüben können, dass diese über die staatlichen Regulierungen hinausgehende Verpflichtungen eingehen.

Gago/ Antolín (2004) haben anhand von 277 spanischen Unternehmen den Einfluss der Stakeholder auf die ökologische Ausrichtung des Unternehmens untersucht. In Anlehnung an Mitchell et al. (1997) legen sie dabei die Kriterien Macht (*power*), Legitimität (*legitimacy*) und Dringlichkeit (*urgency*) an. Die Politik, so ihr Ergebnis, ist mit Blick auf Umwelt-Themen nach diesen Kriterien der wichtigste Stakeholder.

De Bakker/ Den Hond (2008) betonen, dass der Einfluss der Stakeholder maßgeblich durch einen Prozess von Aktion, Reaktion und Interaktion befördert wird: So können durchaus auch secondary stakeholder eine zentrale Rolle für das Unternehmen spielen.

die im Rahmen der vorliegenden Arbeit untersuchten vier großen deutschen Energieunternehmen übertragbar.

Durch die Erfassung der relevanten Stakeholder und ihres Einflusses auf die Unternehmen können realistische Entscheidungsfaktoren abgeleitet werden. Aus diesem Grund werden an dieser Stelle kurz und in Kapitel 3.4 ausführlich die Stakeholder vorgestellt bzw. ein Stakeholder Screening durchgeführt. Die Entscheidungsfaktoren der Unternehmen und die Relevanz der einzelnen Anspruchsgruppen für das Unternehmen zu kennen, so die These der vorliegenden Arbeit, ist essentiell für die Politik, um klimapolitische Maßnahmen besser auszugestalten und so eine Effizienzsteigerung politischer Maßnahmen zu erreichen.

Ein ‚Stakeholder‘, dessen Einfluss nicht auf den ersten Blick offensichtlich ist und der deshalb in der Vergangenheit wenig beachtet wurde, ist der *Shareholder*: „... shareholder seemed to have little effect on corporate ecological responses“ (Lawrence/ Morell (1995) zitiert nach Bansal/ Roth 2000, S. 718). In der bisherigen theoretischen Beschäftigung mit der zugrunde liegenden Motivation kristallisiert sich allerdings heraus, dass der Klimawandel eine besondere Form von ökologischer Herausforderung ist und in Investmentüberlegungen von Anlegern eben doch eine Rolle spielt. „...Development such as these are spurring financial markets, investors, and shareholders to begin to consider the issue of climate change as relevant to their capital asset decisions. Some major insurers (and reinsurers) have expressed growing concern about their exposure risks posed by climate change“ (Hoffman/ Woody 2008, S. 11). Und auch Labatt und White halten fest: „In their capacity as investors, banks and insurers join institutional investors in active engagement with companies in order to influence their responses to environmental issues“ (Labatt/ White 2002, S. 25). Herauszufinden, wie groß der Einfluss auf die Unternehmen tatsächlich ist, wird eine wesentliche Aufgabe im empirischen Teil dieser Arbeit sein.

*Konsumenten* als weitere Stakeholder haben sich in den letzten Jahren zunehmend zu einer „kritischen Öffentlichkeit“ entwickelt. Ökologische Gefahren und Risiken sind im Bewusstsein der Bevölkerung angekommen. Diese Sensibilisierung hat dazu geführt, dass „Unternehmen immer stär-

ker nach nicht-ökonomischen Kriterien beurteilt“ (Röttger 2006, S. 12) werden; „public expectations about the role of business in meeting society’s needs are rising“ (Esty/ Winston 2009, S. 16). Zudem führt diese Entwicklung dazu, dass Konsumenten nicht mehr nur individuell umweltschädliche Produkte ablehnen, sondern immer häufiger auch im Rahmen eines gemeinschaftlichen Boykotts (so bspw. von Shell-Tankstellen nach der Brent Spar-Diskussion) (re)agieren. Ein verantwortungsbewusstes Handeln mit Blick auf Klimaschutz wird zunehmend von Konsumenten erwartet.

Auch der Einfluss von *Nichtregierungsorganisationen (NROs)* als Stakeholder ist nicht zu unterschätzen. Thielemann bezeichnet sie als „zivilgesellschaftliche Experten für ein bestimmtes Themen- und Konfliktfeld“ und erklärt sie „zu einem unverzichtbaren Bestandteil einer modernen, demokratischen Gesellschaft (Thielemann 2008, S. 244). Dies hat auch eine Reihe von Unternehmen erkannt. Und auch von NGO-Seite scheut man nicht mehr den Kontakt mit den Unternehmen: „All of the mainstream environmental NGOs now include engagement with the business world as a core function“ (Esty/ Winston 2009, S. 69).

Doch geht es nicht nur um externe Faktoren: So machen Esty und Winston *Arbeitnehmer* als eine nicht zu unterschätzende Stakeholder-Gruppierung aus: „Employees are perhaps the most powerful of the players since they can spell defeat or victory for an initiative or an entire company“ (Esty/ Winston 2009, S. 90). Und die Attraktivität eines Unternehmens steigt, wenn Umwelt- und soziale Belange berücksichtigt werden – „... the attraction and retention of employees becomes easier for a company with a superior environmental and social reputation“ (Labatt/ White 2002, S. 25). Aber nicht nur die Angestellten spielen eine Rolle – es ist entscheidend im Unternehmen, diejenigen Abteilungen auszumachen, „that will act as change initiators, implementers, and resisters“ (Hoffman 2006, S. 35). In der hier angesprochenen Studie, in der US-amerikanischen Unternehmen Fragen zu ihrer Unternehmensstrategie mit Blick auf den Klimawandel gestellt wurden, waren vor allem „accounting, finance, and marketing as often less supportive of program implementation than other departments“ (Hoffman 2006, S. 35). Für die erfolgreiche

Implementierung muss auf jeden Fall die Unternehmensspitze überzeugt sein: „Senior executives, especially the CEO, must be engaged in setting the vision” (Esty/ Winston 2009, S. 165). Zu dieser Überzeugung gelangen auch Fineman/ Clarke: Ihrer Untersuchung zufolge, die u.a. britische Energieversorger Mitte der 1990er Jahre einschloss, ist ein „environmental ‚champion’ within the organization or industry“ ein wesentlicher Stakeholder, der die ‚grünen’ Belange vorantreiben kann (Fineman/ Clarke 1996, S. 726).

Schließlich ist die *Politik* selbst Stakeholder: Durch Gesetzgebung, aber auch durch Gespräche mit Unternehmen, formuliert sie ihre Vorstellungen und Forderungen. Gerade im Bereich der Energieunternehmen findet eine enge Abstimmung statt. Es ist allerdings zu analysieren, wie hoch ihr Einfluss wirklich ist, ob die Politik ihre Vorstellungen umsetzen kann oder ob sie einer Art ‚Steuerungsoptimismus’ unterliegt.

Daneben gibt es eine Reihe weiterer Stakeholder, die in Kapitel 3.4. in aller Kürze vorgestellt werden. Unternehmen, die sich den zunehmenden Fragen nach klimaverantwortlichem Verhalten seitens der Stakeholder stellen und sich frühzeitig auf Corporate Climate Responsibility einlassen, können First Mover Advantages erzielen, wenn sie sich schneller als ihre Konkurrenten auf die veränderten Rahmenbedingungen einlassen, im Sinne des Schumpeterischen Unternehmers (entrepreneur): „... can keep a firm in the forefront of market innovation and position it well to reap marketing advantages“ (Labatt/ White 2002, S. 17).

So kommen denn auch Porter und Reinhardt zu dem Schluss: „While individual managers can disagree about how immediate and significant the impact of climate change will be, companies need to take action now” (Porter/ Reinhardt 2007, S. 22).

### 3 Die Klimathematik in der Unternehmenspraxis

*„Why are the world’s biggest, toughest, most profit-seeking companies talking about the environment now? Simply put, because they have to. The forces coming to bear on companies are real and growing. Almost without exception, industry groups are facing an unavoidable new array of environmentally driven issues. Like any revolution, this new “Green Wave” presents an unprecedented challenge to business as usual.”*

(Esty/ Winston 2009, S. 8)

Unternehmensführungen befinden sich im Wertewandel; eine Reihe von öffentlichen und privatwirtschaftlichen Skandalen, Enron in den USA oder Siemens in Deutschland, haben die Diskussion um moralisch-ethische Ansprüche in der Wirtschaft befördert. Welche Bedeutung kommt in diesem Zusammenhang klimaverantwortlichem Handeln zu?

Für die Betrachtung der vier im Rahmen der vorliegenden Arbeit untersuchten Energieunternehmen RWE AG, E.ON AG, EnBW AG und Vattenfall Europe AG werden zu Beginn dieses Kapitels einige energiepolitische Besonderheiten beleuchtet, die zum einen die Bedeutung des Energiesektors für die Klimapolitik, zum anderen seine speziellen Gegebenheiten herausstellen.

In Kapitel 3.2. werden überblicksartig verschiedene Standards guter Unternehmensführung aufgeführt, die insbesondere mit Blick auf die jüngste Finanzkrise deutlich an Bedeutung gewonnen und der Frage nach nachhaltigem Management einen wesentlichen Schub gegeben haben.

In Anlehnung an Weber werden in Kapitel 3.3. die verschiedenen politischen Handlungsebenen vorgestellt, die für die Unternehmen relevant sind und in die sie sich einbringen: das Mehrebenensystem Klima. Im Anschluss werden zur Überprüfung des Klima-Governance-Arrangements die von Benz formulierten Qualitätskriterien angelegt und überprüft.

Daran anschließend geht es um die unternehmerischen Gegebenheiten. Wie wandelt sich die Unternehmenstätigkeit vor dem Hintergrund zunehmender gesellschaftlicher Anforderungen und damit verbundenen Risiken und Folgewirkungen? Wie fließen diese in die strategische Ausrichtung ein? Es werden die Stakeholder vorgestellt, die für die vier Unternehmen von Interesse sind und die einen wie auch immer gewichteten

Einfluss haben. Dabei werden schwerpunktmäßig zum einen die Shareholder, als wichtige Stakeholder bzw. dem Prinzip des Shareholder Value folgend einzigen relevanten Stakeholder, und zum anderen der von Hiß ausgemachte relevante Stakeholder für die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen, die Öffentlichkeit und damit der gesellschaftliche Erwartungsdruck, schwerpunktmäßig betrachtet. Da ‚gesellschaftlicher Erwartungsdruck‘ als Stakeholder nur schwer zu fassen ist, werden Nichtregierungsorganisationen (NROs), die diesen Druck im Bereich der Klimapolitik aufbauen und stärken, als relevanter Stakeholder eingehend untersucht.

Zum Schluss des dritten Kapitels werden die Unternehmen porträtiert und die Maßnahmen, die sie mit Blick auf den Klimawandel ergriffen haben und ergreifen, untersucht.

### **3.1 Energiepolitische Besonderheiten**

Fragen der Klimapolitik sind eng verbunden mit der Stromerzeugung<sup>66</sup>: Als entscheidender Verursacher von CO<sub>2</sub>-Emissionen nimmt der Energiesektor eine gewichtige Rolle in Klimafragen ein. Doch bei der Energiegewinnung spielen nicht nur Klimaaspekte eine Rolle; oftmals ist von drei Zielen, dem magischen Dreieck der Energiepolitik bzw. dem energiepolitischen Zieldreieck (Geden/ Fischer 2008, S. 40) die Rede: Umwelt- und Klimaverträglichkeit, Wirtschaftlichkeit bzw. Wettbewerbsfähigkeit und Versorgungssicherheit. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird die Umwelt- bzw. Klimaverträglichkeit in den Vordergrund der Untersuchung gerückt. Gleichwohl sind Wirtschaftlichkeit und Versorgungssicherheit für Energieversorgungsunternehmen unmittelbar geschäftsrelevant und stehen oft im Konflikt mit Umwelt- oder Klimainteressen. So hat bspw. die energieintensive Industrie als ein bedeutender Kunde der Energieversorger in einem Statement zu den Emissionshandelsplänen der EU-Kommission deutlich auf den Wettbewerbsnachteil im Vergleich zu au-

---

<sup>66</sup> Der Bereich der Energiepolitik ist bereits vor Bekanntwerden der Klimaproblematik eng mit der Politik verknüpft gewesen: So zeigt Scheer für die USA der frühen 1970er Jahre auf, dass bei der damaligen Förderung erneuerbarer Energien, befördert durch die Weltölkrise von 1973, Ziele wie saubere Luft, die Überwindung von politischen wie wirtschaftlichen Risiken durch Abhängigkeiten von Energieimporten, wesentliche Beweggründe für die Politik waren, sich im Rahmen der erneuerbaren Energien zu engagieren (Scheer 2005, S. 16/17).

ßereuropäischen Mitbewerbern verwiesen – sie sehen die Existenz der energieintensiven Industrien in Europa durch die Klimaschutzpolitik gefährdet.<sup>67</sup>

Auch die Energiepolitik findet im Mehrebenensystem statt. Nationale Politik spielt nur eine untergeordnete, ausführende Rolle: Energiepolitik in Deutschland wird maßgeblich durch die EU und nur zu einem geringeren Teil durch den deutschen Gesetzgeber und die zuständigen deutschen Ministerien (Bundesministerium für Wirtschaft (BMWi) und Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU)) bestimmt.<sup>68</sup> „Insbesondere sind EU-Regelungen dann übergreifend wirksam, wenn gemeinsame europäische Belange betroffen sind“ (Ströbele et al. 2010, S. 268): Dies gilt für Wettbewerbsfragen, Rahmenvorgaben für die Regulierung leitungsgebundener Energieträger, Umweltschutzstandards, Rahmenvorgaben für die Klimapolitik sowie die Zertifikatezuteilung für einzelne Anlagen im Rahmen des europäischen Emissionshandels (Ströbele et al. 2010, S. 268). Hier gibt es auch Spannungen zwischen den verschiedenen Ebenen, beispielsweise im Falle der deutschen Steinkohle: So sind 2009 10,4% der staatlichen Beihilfen Deutschlands in den Steinkohlebergbau geflossen; bei einer Gesamtsumme von 16.683 Millionen Euro macht dies 1.735 Millionen Euro.<sup>69</sup> Während die Bundesregierung darauf drang, die Sub-

---

<sup>67</sup> Presseinformation der energieintensiven Industrien in Deutschland: EU-Pläne bedeuten Kahlschlag für energieintensive Industrien. 1. Oktober 2008. Abrufbar unter: <http://www.energieintensive-industrien.de/pdf/pm01.10.08.pdf> (Stand 01.04.2012) Bereits im Juni 2008 hat sich auch der WWF mit dem Konflikt zwischen energieintensiver Industrie und Emissionshandel beschäftigt und kommt zu anderen Ergebnissen. Nach Ansicht des WWFs ist es weniger der Wettbewerb mit anderen Marktteilnehmern, den diese Industrien fürchten, sondern die mangelnde Fähigkeit der Sektoren sich in eine CO<sub>2</sub>-arme Wirtschaft einzufügen. Abrufbar unter: [http://www.wwf.de/fileadmin/fm-wwf/pdf\\_neu/Hintergrundpapier\\_Energieintensive\\_Industrie.pdf](http://www.wwf.de/fileadmin/fm-wwf/pdf_neu/Hintergrundpapier_Energieintensive_Industrie.pdf) (Stand 01.04.2012)

<sup>68</sup> Weitere Ministerien, die im Rahmen des von der deutschen Bundesregierung 2007 verabschiedete Integrierte Energie- und Klimaschutzprogramm (IEKP) an der Energiepolitik beteiligt sind, sind u.a. das Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS), das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF). Ausführliche Informationen unter: <http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/E/eckpunkt-fuer-ein-integriertes-energie-und-klimaprogramm.property=pdf,bereich=bmwi,sprache=de.rwb=true.pdf> (Stand 01.04.2012)

<sup>69</sup> Bericht der Bundesregierung über die Entwicklung der Finanzhilfen des Bundes und der Steuervergünstigungen für die Jahre 2009 bis 2012. 23. Subventionsbericht der Deutschen Bundesregierung, Drucksache 17/6795 vom 11.8.2011, S. 40. Online verfügbar unter: <http://dipbt.bundestag.de/dip21/btd/17/067/1706795.pdf> (Stand 01.04.2012)

ventionen erst 2018 sozialverträglich zu beenden<sup>70</sup>, verlangte die EU-Kommission, die Subventionen schon 2014 auslaufen zu lassen, mit dem Hinweis auf Wettbewerbsgesetze, nach denen unrentable Betriebe nicht mit Steuergeldern am Leben erhalten werden dürfen. Letztendlich hat sich Bundeskanzlerin Merkel in Brüssel durchgesetzt: Die Kohlebeihilfen laufen nun bis 2018.<sup>71</sup> An dieser Stelle wird jedoch nicht nur die Spannung zwischen den beiden politischen Ebenen deutlich – auch verschiedene nationale Politikfelder können sich widersprechen: „Rational corrective policy actions in the face of climate change would include removal of perverse subsidies and the internalization of environmental externalities arising from fossil fuel use“ (Unruh 2000, S. 817).

Um die Besonderheiten des Energiesektors besser verstehen zu können, soll im Folgenden ein kurzer Abriss über das wichtigste Treibhausgas Kohlendioxid, die Besonderheiten des Gutes Strom sowie eine knappe Darstellung der Entwicklung des Stromsektors in Deutschland vorgenommen werden.

### *Kohlendioxid*

Die heutige weltweite Stromerzeugung beruht zu einem Großteil auf der Nutzung fossiler Ressourcen (Kohle, Öl, Gas): in 2009 wurden rund 67% der weltweiten Stromerzeugung durch diese Energieträger gewonnen (s. nachstehende Tabelle).

---

<sup>70</sup> 23. Subventionsbericht der Deutschen Bundesregierung, Drucksache 17/6795 vom 11.8.2011, S. 114

<sup>71</sup> Nachzulesen u.a. hier: <http://www.euractiv.de/222/artikel/kommission-will-deutsche-kohlebeihilfen-bis-2018-erlauben-004042> (Stand 01.04.2012)

Energieträger	Stromerzeugung (TWh in 2009)
Kohle	8118 (40,5%)
Öl	1027 (5,1%)
Gas	4299 (21,4%)
Kernenergie	2697 (13,5%)
Wasserkraft	3252 (16,2%)
Biomasse und Abfälle	288 (1,4%)
Wind	273 (1,4%)
Geothermie	67 (0,3%)
Photovoltaik	20 (0,1%)
Konzentrierte Solarthermie (CSP)	1
Meeresenergie	1
<b>INSGESAMT</b>	<b>20043</b>

**Tabelle 1: Weltweite Stromerzeugung 2009.**<sup>72</sup>

Doch diese andauernde Nutzung der fossilen Energien mit deutlichen Steigerungsraten in den letzten Jahren „wird dazu führen, dass innerhalb von wenigen Generationen das akkumulierte Produkt hunderter Millionen von Jahren Photosynthese vergeudet sein wird“ (Hardtke/ Prehn 2001, S. 32). Sowohl die Intensität, der andauernde Trend als auch die Art und Weise des weltweiten Energieverbrauchs sind mit den Prinzipien der Nachhaltigkeit nicht vereinbar (Hardtke/ Prehn 2001, S. 34).

Das bei der Verbrennung fossiler Energieträger freigesetzte Treibhausgas Kohlendioxid (CO<sub>2</sub>) spielt die klimarelevante ‚Hauptrolle‘: seit Beginn der Industrialisierung ist die Atmosphäre als kostenlose Deponie genutzt worden. Nun ist die knappe Deponiekapazität erkannt; „dabei sind wegen des hohen Anteils fossiler Brennstoffe an der kommerziellen Weltenergieversorgung lange Bremswege und Umstrukturierungskosten in Rechnung zu stellen“ (Ströbele et al. 2010, S. 62). Die Besonderheiten des Treibhausgases Kohlendioxid sollen nun kurz aufgezeigt werden:

- Es gibt keine so genannte Hot-Spot-Problematik, also keine unmittelbare regionale massive Beeinträchtigung durch die Freisetzung des Gases.

<sup>72</sup> IEA 2011, Annex A. Anmerkungen: Photovoltaik: Lichtenergie wird mit Hilfe von Solarzellen direkt in elektrische Energie umgewandelt. Konzentrierte Solarthermie bzw. Concentrated Solar Power: Sonnenstrahlen werden mit Hilfe von Spiegeln gebündelt und genutzt, um Dampf zu erzeugen. Mit Hilfe einer Dampfturbine wird – wie in einem konventionellen Kraftwerk – ein Generator betrieben.

- Für CO<sub>2</sub> steht nicht wie für einige andere Gase eine umfassende Rückhaltetechnik durch Filter- oder Katalysatorteknik zur Verfügung. Für Kraftwerke, also stationäre CO<sub>2</sub>-Quellen, gibt es erste Überlegungen und Versuche, CO<sub>2</sub> abzutrennen und zu speichern (Carbon Capture and Storage – CCS).
- CO<sub>2</sub> wirkt global, unabhängig davon, wo es in die Atmosphäre gelassen wurde.
- Kohlendioxid entfaltet seine Wirkung über Akkumulation, da es wie andere Treibhausgase auch nur sehr langsam abgebaut wird und über Jahrzehnte wirkt (Ströbele et al. 2010, S. 62-63; S. 285).

Die fossilen Energiereserven sind beschränkt. Doch das CO<sub>2</sub>-Problem wird sich nicht durch die Endlichkeit der Vorräte lösen lassen – bereits die geologisch sicher bestätigten und mit der heutigen Technik zu fördernden Reserven setzen bei ihrem Einsatz mehr CO<sub>2</sub> frei als nach heutigem Kenntnisstand tragbar ist: eine Gesamtmenge von 2.500 Milliarden Tonnen CO<sub>2</sub> wird als Obergrenze für die kommenden 200 Jahre genannt.<sup>73</sup> Derzeit nicht rentabel zu fördernde Ressourcen sowie durch weitere Exploration zu erschließenden Reserven sind hier noch gar nicht einbezogen. „Eine möglicherweise naheliegende Hoffnung, dass sich das Klimaproblem quasi automatisch über zunehmende Verknappung der fossilen Energieträger von der Ressourcenseite her lösen wird, ist also nicht gerechtfertigt“ (Ströbele et al. 2010, S. 64). Hier setzt sich die banale Erkenntnis durch, „dass der fossile Energieinput reduziert werden muss, wenn der unerwünschte Output der fossilen Verbrennungsprodukte verringert werden soll“ (Altvater 2010, S. 174).

---

<sup>73</sup> Wissenschaftler des Potsdam Institut für Klimafolgenforschung (PIK) kommen zu dem Ergebnis, dass zwischen 2000 und 2050 insgesamt höchstens 1000 Mrd. Tonnen CO<sub>2</sub> emittiert werden dürfen, um das 2°C-Ziel zu erreichen. Quelle: Meinshausen, M., Meinshausen, N., Hare, W., Raper, S. C. B., Frieler, K., Knutti, R., Frame, D. J. & Allen, M. (2009): Greenhouse gas emission targets for limiting global warming to 2°C. Nature, doi: 10.1038/nature08017. Weitere Informationen: <http://www.pik-potsdam.de/aktuelles/pressemitteilungen/2-grad-ziel-erfordert-mehr-als-50-prozent-reduzierung-bis-2050> (Stand 01.04.2012)

## *Besonderheiten Strom*

Der Wirtschaftsbereich Elektrizität nimmt eine Sonderstellung ein: technische Besonderheiten, die für die Organisation dieses Sektors zu berücksichtigen und für die politische Regulierung von Interesse sind, unterscheiden ihn von anderen Wirtschaftszweigen: Strom ist netzgebunden, der Transport kann ausschließlich über ein spezifisches Transport- und Verteilungsnetz erfolgen.

Diese Transport- und Verteilnetze unterliegen einem natürlichen Monopol; ein einzelnes Netz ist kostengünstiger zu betreiben als mehrere konkurrierende Netze. Hieraus ergibt sich eine Monopolstellung für den Netzanbieter, der den Zugang zu seinem Netz beschränken kann; durch politische Regulierung muss die Netzöffnung für andere Anbieter erreicht werden.<sup>74</sup>

Die herkömmliche Stromversorgung unterscheidet zwischen einem Grundlastbereich, der die benötigte Leistung im Energiesystem, die permanent gebraucht wird, umfasst. Hier werden vorzugsweise Kraftwerke eingesetzt, die aus technischen wie betriebswirtschaftlichen Gründen ununterbrochen betrieben werden. Dies sind neben Kernkraftwerken in Deutschland auch Kohlekraftwerke. Diese Kraftwerke werden unterstützt durch Mittel- und Spitzenlastkraftwerke, also beispielsweise Gaskraftwerke, die bei unterschiedlicher Nachfrage im Tagesverlauf schnell angefahren werden können.

Die Ware Strom ist derzeit noch nicht speicherbar – Produktion und Verbrauch müssen zeitgleich stattfinden.<sup>75</sup> Hierdurch ist eine Rationierung

---

<sup>74</sup> Zu den Anforderungen, die mit Blick auf die Einspeisung erneuerbarer Energien und den kostenoptimalen Einsatz der konventionellen Kraftwerke sowie den zunehmenden europäischen Stromhandel auf das deutsche Stromnetz zukommen, sei vertiefend auf die dena-Netzstudie II hingewiesen. Der Endbericht der Studie findet sich online unter: [http://www.dena.de/fileadmin/user\\_upload/Publikationen/Sonstiges/Dokumente/Endbericht\\_dena-Netzstudie\\_II.PDF](http://www.dena.de/fileadmin/user_upload/Publikationen/Sonstiges/Dokumente/Endbericht_dena-Netzstudie_II.PDF) (Stand 01.04.2012)

<sup>75</sup> Abhilfe, wenn auch verbunden mit einem Verlust elektrischer Energie, schaffen hier Speichertechnologien, wie die so genannten Pumpspeicherkraftwerke: In Zeiten geringer Stromnachfrage (also bspw. nachts) wird mit Hilfe von Grundlaststrom Wasser von einem tiefer liegenden in ein höher gelegenes Staubecken gepumpt. Zu Spitzenlastzeiten kann kurzfristig das obere Staubecken entleert und durch Turbinen, die einen Stromgenerator antreiben, in das untere Staubecken entleert werden. So kann mit Hilfe der Zwischenspeicherung das Stromnetz von überschüssigem Strom entlastet werden bzw. im Bedarfsfall zusätzliche Energie bereitgestellt werden. Weitere Informationen unter: <http://www.thema-energie.de/energie-erzeugen/erneuerbare-energien/wasserkraft/kraftwerkstypen/pumpspeicherkraftwerke.html> (Stand 01.04.2012)

notwendig, damit die Nachfrage das Angebot nicht übersteigt mit der Folge von Netzzusammenbrüchen durch Übernutzung. Hieraus wurde gefolgert, die Angebotskapazitäten von Kraftwerken und Netzen so zu bemessen, dass sie stets größer als die Nachfrage sind. Seit der Liberalisierung wird der kurzfristige Ausgleich zwischen Angebot und Nachfrage durch Regelleistung bzw. Regelernergie<sup>76</sup> ermöglicht.

In Deutschland wird Regelleistung durch vier Übertragungsnetzbetreiber bereitgestellt, die für vier Regelzonen verantwortlich sind: Amprion (ehemals RWE), EnBW Transportnetze, TenneT (seit Januar 2010, vormals Transpower von E.ON) und 50Hertz Transmission (seit März 2010 Teil der belgischen Elia-Gruppe, vormals Vattenfall) (s. Box ‚Exkurs: Übertragungsnetzbetreiber in Deutschland‘, Kapitel 3.3.2.2).

Für das Gut Elektrizität gibt es kaum oder gar keine Substitutionsmöglichkeit.

Die hier nur kurz skizzierten Besonderheiten erklären das Interesse der Politik an diesem Sektor und die politische Interventionsbereitschaft in vielen Ländern (Ströbele et al. 2010, S. 204/205).

### Carbon Lock-in

In der Klimapolitik herrscht ein Paradox: Der Klimawandel ist real und findet statt. Und es gibt Technologien, die die CO<sub>2</sub>-Emissionen je erwirtschaftetem Bruttoinlandsprodukt (Carbon Intensity) kosteneffizient senken – eine „win-win, no regrets opportunity for policy makers to act on climate change“ (Unruh/ Carrillo-Hermosilla 2006, S. 1185). Warum also verbreiten sich diese Technologien nicht schneller und warum werden politische Maßnahmen zur Förderung dieser Technologien nicht offensiver bzw. effektiver angegangen? Es scheint Hindernisse bzw. Trägheiten in Systemen zu geben, die einer rationalen Entscheidung entgegenstehen.

---

<sup>76</sup> Regelernergie oder Regelleistung wird benötigt um unvorhergesehene Lastschwankungen oder Kraftwerksausfälle auszugleichen. Um die entsprechende Energie sofort ausgleichen zu können, werden gut regelbare Kraftwerke eingesetzt. Dies sind beispielsweise die schon erwähnten Pumpspeicherkraftwerke, oder auch Gasturbinenkraftwerke. Weitere Informationen beispielsweise unter: <https://www.regelleistung.net/ip/> (Stand 01.04.2012)

Für das Beispiel von Stromgewinnung, -verteilung und -endverbrauch spricht Unruh bereits 2000 von „complex systems of technologies embedded in a powerful conditioning social context of public and private institutions“ (Unruh 2000, S. 818) oder auch techno-institutional complexes (TIC), die den Zustand großer Infrastrukturen beschreiben.<sup>77</sup> Er sieht hier die Gefahr eines so genannten ‚Carbon Lock-In‘, genauer gesagt die Gefahr, dass ein einmal beschrittener Technologiepfad nur schwer wieder zu verlassen ist, dass ein beständiger Zustand entsteht – mit systematischen Markt- und Politikbarrieren für Alternativen. Am Beispiel des Energiesektors zeigt er dies exemplarisch für den beschrittenen Technologiepfad ‚zentrale fossile Elektrizitätsversorgung‘ auf.

Mit Blick auf die Vermeidung von Treibhausgasen im Energiesektor führt er als eine Alternative zu diesem bestehenden System den Ausbau der erneuerbaren Energien an. Hinsichtlich der Kosten einer entsprechenden Umstellung des Systems gibt es offenkundig einen Unterschied zwischen einer technischen Bottom-Up-Betrachtung und einer ökonomischen Top-Down-Betrachtung:

In technischen Untersuchungen werden nicht nur die emissionsvermeidenden Eigenschaften der erneuerbaren Energien herausgestellt, sondern gleichzeitig auch die mit ihnen verknüpften Kosteneinsparungen. Es stellt sich die Frage: „Why don’t carbon-saving technologies and practices diffuse faster if they exist, save money and reduce climate impacts?“ (Unruh 2000, S. 818-819). Welche „barriers to adoption“ lassen sich ausmachen? Die bisherigen Erklärungen, die in der Literatur zu finden sind (eingeschränkte Rationalität, Informationsasymmetrien, Moral Hazard oder die Principal-Agent-Problematik) sind mögliche Erklärungen. Allerdings sind nach Ansicht von Unruh die Hemmnisse nicht nur auf mikroökonomi-

---

<sup>77</sup> In seinem 2002 erschienenen Artikel „Escaping carbon lock-in“ beschäftigt sich Unruh im Anschluss mit der Frage, wie die Lock-In-Situation überwunden werden kann. Am Beispiel des Klimawandels zeigt er auf, dass angesichts der immensen Herausforderung politische Lösungen alleine kaum das Problem beheben können („leaving policy makers with limited choices that can actually be implemented“), dass vielmehr Politiker einen „focusing event, such as a recognized climate crises“ abwarten müssen, dass dieser nötig ist, „to provide the „annealing“ energy that allows an escape from carbon lock-in“ (Unruh 2002, S. 323).

scher Ebene, sondern auch auf makroökonomischer Ebene zu suchen (Unruh 2000, S. 819).

So gibt es weitere Aspekte, die die Einführung einer Technologie behindern: „Apparently inferior designs can become locked-in through a path-dependent process in which timing, strategy and historic circumstance, as much as optimality, determine the winner ... This results largely because technologies can exhibit *increasing returns to scale* during their development and commercialization that can accelerate improvements relative to competing variants“ (Unruh 2000, S. 820). Das bestehende Energiesystem, vorwiegend basierend auf fossiler und nuklearer Erzeugung, ist also aus Betreibersicht einem System vorwiegend auf Basis der erneuerbaren Energien allein schon durch Pfadabhängigkeit, durch die Verfestigung der Strukturen, überlegen: Die hier zu erzielenden Skalenerträge machen das aus volkswirtschaftlicher Sicht inferiore System für die Betreiber attraktiv.

Ein weiterer Aspekt ist Unruhs Beobachtung, dass Unternehmen sich auf ihre existierenden Kernkompetenzen konzentrieren und Alternativen, die ihre aktuellen Produkte obsolet werden lassen, ausklammern (Unruh 2000, S. 821). Dies erscheint unmittelbar einleuchtend in einer Branche, deren Geschäft durch hohe Investitionskosten gekennzeichnet ist; eine schnelle Umstrukturierung des Energiesystems steht den Investitionen in fossile und atomare Kraftwerke und Infrastruktur entgegen. Doch was aus betriebswirtschaftlicher Sicht der Unternehmen nachvollziehbar erscheint, muss aus volkswirtschaftlicher Sicht nicht unbedingt sinnvoll sein.

Hinzu kommt, dass technologische Neuerungen in einem Markt im Großen und Ganzen durch unternehmerische Neueinsteiger vorangetrieben werden; „incumbent firms are rarely the source of radical innovations“ (Unruh 2000, S. 822). Die alteingesessenen Marktteilnehmer sind eher an einer Verbesserung des bestehenden Systems interessiert. Dennoch: „While these efforts can lead to substantial improvements, they have historically only postponed eventual obsolescence and substitution“ (Unruh 2000, S. 822). Mit Blick auf die Energieversorgungsstruktur, die oftmals durch wenige und mächtige Marktakteure bestimmt ist, haben Neueinstei-

ger wenige Möglichkeiten, in den Markt einzutreten bzw. innovativ am bestehenden Markt aufzutreten.

Um diesem Carbon Lock-In entgegenzutreten, kommt dem Staat eine entscheidende Rolle zu, der die „’rules of the game’, to which firms have to adapt their strategies“ vorgibt: „In the evolution of a technological system, government intervention can remove market uncertainty about the direction of technological development through policy, and thus favor a specific design“ (Unruh 2000, S. 824). Doch mit Blick auf den Staat weist er auch auf widersprüchliches Verhalten hin: „The difficulties governments have in removing outdated, even counterproductive, subsidy programs can equally be seen as a symptom of carbon lock-in“ (Unruh 2000, S. 827-828) – obwohl Regierungen die direkte Kontrolle über die emittierenden (carbon-intensiven) Sektoren haben, verschlimmern sie das Problem durch kontinuierliche Subventionen; mit Blick auf Deutschland sind die Kohle-Subventionen bereits angesprochen worden.

### *Transformation des Energiesektors*

*„Kaum ein Markt wird durch das Streben nach Klimaschutz und Nachhaltigkeit so durcheinander gewirbelt wie der Energiemarkt.“*

Friege/ Kampwirth 2012, S. 171

*„Neben den Subventionen für erneuerbare Energien und den Kapazitätssubventionen für den Kraftwerksbau werden zugleich Subventionen für Speicher, Netze, Gebäudedämmung, Haushaltsgeräte, Elektroautos und vieles mehr diskutiert, geplant und beschlossen. Der Stromsektor ist so von einem Wust an nicht abgestimmten Zielen, Einzelmaßnahmen und Notfallverordnungen überzogen worden. Seine Fortentwicklung droht – irgendwo zwischen Liberalisierung und Regulierung – stecken zu bleiben.“*

BMWi Wiss. Beirat 2012, S. 15

Um sich die Besonderheit der Elektrizitätswirtschaft für die vorliegende Untersuchung zu vergegenwärtigen, soll an dieser Stelle ein kurzer Abriss

über die Transformation dieses Sektors erfolgen. Privatisierung und Liberalisierung sind wesentliche Begriffe, die diese Transformation umschreiben.

Dem Elektrizitätssektor, ein Bereich der Infrastruktur- und Versorgungsleistung, ist aufgrund seiner Beschaffenheit (natürliches Monopol, öffentliche und meritorische Güter sowie externe Effekte) in der Vergangenheit häufig ein Marktversagen unterstellt worden, das die Bereitstellung von Leistungen durch den Staat notwendig machte (Grande/ Eberlein 2000, S. 631). Im speziellen sind spezifische technische Merkmale wie Leitungsgebundenheit an Netze, Mangel an Speicherbarkeit von Elektrizität sowie Größen- und Verbundvorteile zu nennen, die staatliche Eingriffe mit dem Ziel der Versorgungssicherheit und vor allem der Wettbewerbssicherung begründeten (Grande/ Eberlein 2000, S. 638; Ströbele et al. 2010, S. 205-207).

Häufig gehörte dieser Bereich demzufolge zum Staatssektor bzw. zum staatsnahen Sektor, in dem der Staat ein hohes Maß an Verantwortung übernommen hat: Der Staat hat die Bereitstellung selber übernommen oder aber sie Privaten überlassen, die mit Hilfe von Regulierung<sup>78</sup> überwacht wurden (Grande/ Eberlein 2000, S. 631). So war er nicht nur korrigierend und kompensierend tätig, sondern in die Erbringung der Leistungen aktiv und zentral einbezogen (Grande/ Eberlein 2000, S. 634). In Deutschland mündete dies in einem Versorgungssystem, das durch ein Zusammenwirken öffentlicher, gemischtwirtschaftlicher und privater Träger geprägt war: Der Strommarkt, ein Ausnahmehereich mit Blick auf Wettbewerbsbeschränkungen, war durch Konzessions-, Demarkations- und Verbundverträge in verschiedene Versorgungsgebiete mit jeweils einem Monopolanbieter aufgeteilt (Grande/ Eberlein 2000, S. 638-639). Im Gegenzug unterlagen die Gebietsversorger einer Anschluss- und Versorgungspflicht und staatlicher Preiskontrolle (Grande/ Eberlein 2000, S. 639). Daneben gab es selbständige Stadtwerke, die einen Teil ihres Strombedarfs in eigenen Kraftwerken erzeugten, industrielle Stromerzeuger mit kleineren oder mittleren Kraftwerken sowie kleinere Stromerzeuger

---

<sup>78</sup> Regulierung beschreibt eine spezifische Form staatlicher Aufsicht und Kontrolle, die eine dauerhafte und einzelfallbezogene Kontrolle des Marktgeschehens ermöglicht (Grande/ Eberlein 2000, S. 640).

ger, die Überschüsse in das öffentliche Netz einspeisten und dies umgekehrt im Falle von Lastspitzen benötigten (Ströbele et al. 2010, S. 207).

Die vertikal integrierten Monopole, d. h. Unternehmen, die über alle Systemfunktionen, von der Stromerzeugung im Kraftwerk, über die Verteilung im Hochspannungsnetz bis zu den Verteilungsnetzen und damit den Verbrauchern verfügten, hatten nur einen geringen Anreiz, Strom kostengünstig anzubieten. Auch die staatliche Regulierung ersetzte die Wettbewerbssituation nicht (Ströbele et al. 2010, S. 206-208).

Die Transformation der Energiewirtschaft zum liberalisierten Energiemarkt in Deutschland (s. auch Kapitel 3.3.3.1, Absatz Energiepolitische Grundlagen in Deutschland) und vor allem die Entstehung der vier großen deutschen Energiekonzerne (s. auch Kapitel 3.5) beschreibt Becker sehr ausführlich (Becker 2011, S. 110-147): von den „paradiesische[n] Strukturen“ zu Zeiten des Monopols über ein durch die Liberalisierung befördertes „gewaltiges Fusionskartell“ bis zu den vier Konzernen, wie wir sie heute kennen (Becker 2011, S. 110).

Mit dem geplanten stark ansteigenden Ausbau der erneuerbaren Energien kommen neue Herausforderungen auf den Energiemarkt zu – vor allem mit Blick auf die Netze. Erneuerbare Energien sind auf Grund ihrer Abhängigkeit von Witterung bzw. Tages- und Nachtzeiten derzeit nicht für den Grundlastbereich geeignet; dies würde Speichermöglichkeiten elektrischer Energie voraussetzen. „Strom aus Wind und Sonne sind nicht so verfügbar, wie es zur Befriedigung der Stromnachfrage erforderlich ist. Ein Umbau des Energiesystems ist deshalb dringend erforderlich“ (Friege/Kampwirth 2012, S. 159). Auch die BDEW-Vorsitzende Hildegard Müller sieht die Herausforderung insbesondere in der nicht konstant zur Verfügung stehenden Energie, den „fluktuierende[n] Energieträgern“, die den Weiterbetrieb anderer Kraftwerke zur Aufrechterhaltung der Versorgungssicherheit notwendig machen.<sup>79</sup> Friege und Kampwirth (Lichtblick) sehen jedoch gerade hier Möglichkeiten für ein neuartiges Design des zukünftigen Strommarktes: Statt Grundlast-Strom („in Deutschland Monopol-Strom“, Friege/ Kampwirth 2012, S. 163) sehen sie durch die Mög-

---

<sup>79</sup> Statement von Hildegard Müller im Rahmen des BDEW-Kongresses „Die Energiewende – den Umbau gestalten“. Abzurufen online unter: [http://www.bdew.de/internet.nsf/id/DE\\_Die-Energiewende--den-Umbau-gestalten-Energiewirtschaft-fordert-Investitionen-muessen-sich-wied/\\$file/110628%20Statement%20Hildegard%20Müller%20Pressekonferenz%20BDEW%20Kongress%202011.pdf](http://www.bdew.de/internet.nsf/id/DE_Die-Energiewende--den-Umbau-gestalten-Energiewirtschaft-fordert-Investitionen-muessen-sich-wied/$file/110628%20Statement%20Hildegard%20Müller%20Pressekonferenz%20BDEW%20Kongress%202011.pdf) (Stand 01.04.2012)

lichkeit der dezentralen Nutzung erneuerbarer Energien die Zukunft für den Energie-Mittelstand gekommen. In Anlehnung an Schumpeter nennen sie die „Übersetzung der Megathemen Klimaschutz und Nachhaltigkeit in wirtschaftliches Handeln“ einen „Akt der schöpferischen Zerstörung“ (Friege/ Kampwirth 2012, S. 164). Den Betreibern konventioneller Kraftwerke sprechen sie diesen innovativen Charakter ab, da sie ein Interesse daran haben, den Ausbau der erneuerbaren Energien zu drosseln, um die Wirtschaftlichkeit ihrer konventionellen Kraftwerke abzusichern. Für die Zukunft werden ihrer Ansicht nach Modelle wie die so genannten Kapazitätsmärkte eine Alternative, „wenn nicht mehr allein [die] Stromproduktion, sondern bereits [die] Bereitstellung honoriert wird“ (Friege/ Kampwirth 2012, S.166) oder aber Innovationen wie Schwarmkraftwerke bzw. virtuelle Kraftwerke, also dezentrale Energiestationen, die jedoch zentral angesteuert werden können.

#### *Kapazitätsmärkte, Virtuelles Kraftwerk und Smart Grid*

Wie im Eingangszitat des Wissenschaftlichen Beirats des BMWi bereits als nicht zielführend gekennzeichnet („der Stromsektor ist so von einem Wust an nicht abgestimmten Zielen, Einzelmaßnahmen und Notfallverordnungen überzogen worden“ BMWi Wiss. Beirat 2012, S. 15), werden in der Politik – aber auch in der Wissenschaft – im Zuge der Energiewende eine Reihe technischer Instrumente diskutiert, denn einer zunehmenden Einspeisung volatiler Energiequellen ist die derzeitige Infrastruktur nicht unbedingt gewachsen.

Zum einen können Einspeiselücken entstehen, also zu Zeiten, in denen nicht ausreichend Wind oder Sonne zur Verfügung stehen, um die Nachfrage zu bedienen. Hier können konventionelle Kraftwerke als ‚Back-up‘ bereitstehen. Da diese allerdings nur ‚einspringen‘ und womöglich nur wenige Betriebsstunden im Jahr laufen, lohnt sich die Investition nicht. Weil sie aber zur Systemstabilisierung gebraucht werden, ist ein Anreiz nötig, damit diese Investition doch getätigt wird. Eine Möglichkeit, diese Investitionen anzureizen, sind so genannte Kapazitätsmärkte, in denen Marktteilnehmer eben für Kapazitäten, nicht für tatsächlich erbrachte Leistung entlohnt werden. Während ein solcher Markt beispielsweise im

Sondergutachten der Monopolkommission durchaus als ein mögliches sinnvolles Instrument diskutiert wird (Monopolkommission 2011, S. 14, 219-220), gibt es durchaus kritische Stimmen, die einen Kapazitätsmarkt für Deutschland als nicht sinnvoll erachten (Cramton/ Ockenfels 2011; Ockenfels 2011) – nicht zuletzt weil diese eine Steuerung des Kraftwerksbaus bedeutet, die unter Umständen das Problem fehlender Investitionsanreize noch verschärft: „Schon die Ankündigung führt dazu, dass geplante Kraftwerksneubauten zunächst auf Eis gelegt werden. Wer möchte schon auf Zusatzeinnahmen durch zukünftig erwartete Kapazitätzahlungen verzichten?“ (Ockenfels 2011, S. 16).

Virtuelle Kraftwerke sind eine weitere Möglichkeit, den Umbau der Stromversorgung zu unterstützen: Dezentrale Einheiten werden miteinander vernetzt und zentral gesteuert. In einer Reihe von Projekten werden die mit dieser Technologie verbundenen Möglichkeiten ausgelotet<sup>80</sup>. Auch einige Stromversorger wie beispielsweise Lichtblick mit dem Konzept der Schwarmkraftwerke<sup>81</sup> oder RWE mit einem dezentralen Kombikraftwerk<sup>82</sup> sind hier aktiv.

Stromnetze spielen mit Blick auf die erneuerbaren Energien ebenfalls eine gewichtige Rolle: Die gestiegenen Anforderungen durch die erneuerbaren Energien und für den kostenoptimalen Einsatz der konventionellen Kraftwerke sowie den zunehmenden europäischen Stromhandel sind wie weiter oben bereits aufgeführt in der dena-Netzstudie II behandelt worden<sup>83</sup>. In diesem Zusammenhang wird oft das so genannte smart grid (intelligentes Stromnetz) genannt, also die intelligente Vernetzung der Kraftwerks-, Übertragungs- und Verteilernetzkapazitäten sowie den Nachfragern (Mo-

---

<sup>80</sup> So wie beispielsweise das Forschungsprojekt „Kombikraftwerk 2“, das vom BMU gefördert wird. Zu den Partnern gehören unter anderem das Fraunhofer Institut für Windenergie und Energiesystemtechnik (IWES), Siemens, ENERCON GmbH oder der Deutsche Wetterdienst. Weiter Informationen unter: <http://www.kombikraftwerk.de/index.php?id=25> (Stand 01.04.2012)

<sup>81</sup> Weitere Informationen unter: [http://www.lichtblick.de/pdf/zhkw/info/zhkw\\_schwarmstrom.pdf](http://www.lichtblick.de/pdf/zhkw/info/zhkw_schwarmstrom.pdf) (01.04.2012)

<sup>82</sup> Weitere Informationen unter: <http://www.rwe.com/web/cms/de/237450/rwe/innovationen/energieanwendung/dezentrale-erzeugung/dezentrales-kombikraftwerk-virtuelles-kraftwerk/> (Stand 01.04.2012)

<sup>83</sup> Online verfügbar unter: [http://www.dena.de/fileadmin/user\\_upload/Publikationen/Sonstiges/Dokumente/Endbericht\\_dena-Netzstudie\\_II.PDF](http://www.dena.de/fileadmin/user_upload/Publikationen/Sonstiges/Dokumente/Endbericht_dena-Netzstudie_II.PDF) (Stand 01.04.2012)

nopolkommission 2011, S. 13), um Angebot von und Nachfrage nach Elektrizität möglichst effizient zu verbinden.

Daneben sind die Bereiche Energiespeicher oder auch das Demand-Side-Management, also die Laststeuerung bei Stromabnehmern, Wege, auf die steigenden Herausforderungen zu reagieren.

## 3.2 Standards guter Unternehmensführung

*"Corporate Governance is concerned with holding the balance between economic and social goals and between individual and communal goals. The corporate governance framework is there to encourage the efficient use of resources and equally to require accountability for the stewardship of those resources. The aim is to align as nearly as possible the interests of individuals, corporations and society"*

Sir Adrian Cadbury, 'Global Corporate Governance Forum', World Bank, 2000

Unternehmensethische Fragestellungen und Fragen nach verantwortungsvoller Unternehmensführung haben nicht zuletzt im Zuge der Finanzkrise an Bedeutung gewonnen. Hierbei stand die Frage im Mittelpunkt: Welche Mechanismen helfen Bilanzfälschungen zukünftig zu verhindern?

Die Erfahrungen mit Unternehmen wie Enron oder WorldCom haben auch in der Finanzbranche zu einem Umdenken geführt: So schreibt beispielsweise Bergius im Handelsblatt, dass inzwischen zu einer umfassenden Corporate Governance für Vermögensverwalter auch die Einbeziehung ökologischer und sozialer Grundsätze gehört. „Auch weil dauerhaft erfolgreiche professionelle Anleger meist auf lange Sicht investieren, ist gute Corporate Governance bedeutsam“ (Bergius 2003). Und: Entscheidend für den Erfolg nachhaltigen Wirtschaftens ist die Einbindung *aller* Stakeholder (Bergius 2003). Thielemann und Ulrich kommen zu der Einschätzung: „Die Zeiten, in denen das Credo *The business of business is business* keine Fragen nach den Kriterien guter Unternehmensführung offen ließ, sind vorbei“ (Thielemann/ Ulrich 2009, S. 11).

So wächst, durch diese Erfahrungen begünstigt, die Bedeutung von nachhaltiger Unternehmensführung zunehmend – mehr und mehr institutionelle Anleger berücksichtigen Nachhaltigkeitsaspekte bzw. integrieren diese

in die Unternehmensanalyse. In einem Seminar, das bereits 2003 von UNEP FI (Finance Initiative) veranstaltet wurde, haben mehr als 300 Teilnehmer aus den Bereichen Banken und Versicherungen Stellung zu Umweltfragen und nachhaltiger Entwicklung genommen. Sie sind zusammen gekommen „to continue the ongoing process of turning finance into a driver for sustainable development“<sup>84</sup>.

Das Engagement ist vor allem im Bereich Klimaschutz zu spüren. Unternehmen wie HSBC, Crédit Agricole oder die Münchener Rück haben sich der ‚Climate Group‘ angeschlossen und zu den ‚Climate Principles‘ verpflichtet: „Every organization that adopts the Climate Principles is actively managing climate change across the full range of financial products and services...“<sup>85</sup>. Kevin Parker, Leiter der globalen Vermögensverwaltung bei der Deutschen Bank, resümiert, dass kein Investor am Klimawandel vorbei kommt, denn der Kohlendioxidausstoß eines Unternehmens hat einen direkten Einfluss auf den Cashflow. „Unternehmen, die nicht anfangen, ihren CO<sub>2</sub>-Ausstoß zu verringern, bergen für Anleger ein größeres Risiko“ (von Hiller 2010). Aus diesem Grund wird die Rolle der institutionellen Investoren und ihr Blick auf den Klimawandel als unternehmerische Herausforderung in Kapitel 3.4.5.2 genauer untersucht.

Doch wie spiegeln sich die Erfahrungen der Finanzkrise in den Corporate Governance-Richtlinien wider?

Die OECD hat 2004 eine Neufassung der „OECD-Grundsätze der Corporate Governance“ herausgegeben, die für die OECD-Mitgliedsstaaten zwar nicht bindend sind, gleichwohl aber als Orientierungsrahmen dienen; bereits im Vorwort werden ‚ethische Werte‘ sowie ‚Vertrauen und Integrität‘ als entscheidend für das Wirtschaftsleben hervorgehoben (OECD 2004, S.4). Explizit ist die Rolle der verschiedenen Unternehmensbeteiligten (Stakeholder) aufgeführt: „Der Governance-Rahmen sollte der Tatsache Rechnung tragen, dass es für das Unternehmen von Vorteil ist, die Interessen der Unternehmensbeteiligten und deren Beitrag zum langfristigen Erfolg des Unternehmens anzuerkennen“ (OECD 2004, S. 55). Und nur

---

<sup>84</sup> Online nachzulesen unter: <http://www.unepfi.org/events/2003/seminar/index.html> (Stand 01.04.2012)

<sup>85</sup> Online nachzulesen unter: <http://www.theclimategroup.org/programs/the-climate-principles/> (Stand 01.04.2012)

durch die gemeinsamen Anstrengungen einer Vielzahl von Personen, die sich hinsichtlich ihrer Ressourcen unterschiedlich einbringen, ist Wettbewerbsfähigkeit und letztlich auch der Erfolg des Unternehmens möglich (OECD 2004, S. 55). Im September 2011 sind zudem die aktualisierten OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen veröffentlicht worden. Hier wird beispielsweise neben der üblichen Offenlegung der ‚financial performance‘ die Offenlegung in weiteren Unternehmensbereichen angeregt, „where reporting standards are still evolving ... this is particularly the case with greenhouse gas emissions, as the scope of their monitoring is expanding to cover direct and indirect, current and future, corporate and product emissions“ (OECD 2011, S. 29).

2003 hat die Europäische Kommission den Aktionsplan „Modernisierung des Gesellschaftsrechts und Verbesserung der Corporate Governance in der EU“ vorgelegt. Darin wird eingehend erläutert, warum die Rahmenbedingungen für Gesellschaftsrecht und Corporate Governance modernisiert werden müssen; fünf wesentliche Gründe werden genannt:

- Größtmögliche Ausschöpfung des Binnenmarkts, der zunehmend von europäischen Unternehmen genutzt wird
- Integration der Kapitalmärkte, damit EU-weit gleichwertige Regeln für Unternehmensleitung und –überwachung gelten
- Größtmögliche Ausnutzung moderner technischer Hilfsmittel
- Erweiterung um zehn neue Mitgliedstaaten
- Antwort auf Herausforderungen durch jüngste Ereignisse (Finanzskandale)

Mit Blick auf den letzten Punkt wird in der Mitteilung resümiert: „Ein neuer Sinn für Verhältnismäßigkeit und Fairness tut Not“ (Europäische Kommission 2003, S. 8).

Ende 2004 wurde das Europäische Corporate Governance Forum als Bestandteil des Aktionsplans eingerichtet. Ziel ist es, die Zusammenarbeit und Konvergenz der nationalen Corporate Governance-Kodizes zu fördern und die Kommission, die den Vorsitz hat, zu beraten.

Corporate Governance ist durch Gesetze und durch Selbstverpflichtungen geregelt – doch zwischen den Ländern gibt es deutliche Unterschiede. Allerdings sind im Zuge der Globalisierung, einhergehend mit dem Aufstieg institutioneller Investoren, der Harmonisierung im europäischen Binnen-

markt und der Transformation von Wirtschaftspraktiken und –strategien, Veränderungen eingetreten, so dass unklar ist, ob die Vielfalt nationaler Modelle des Kapitalismus erhalten bleibt: „... nationale Corporate Governance-Modelle, die ein Kernelement nationaler politischer Marktwirtschaften darstellen, [geraten] unter Anpassungsdruck“ (Lütz/ Eberle 2009, S. 409).

Die jüngste und bislang schwerste globale Finanzkrise hat verdeutlicht, dass sich die bisherigen Standards der Corporate Governance als nicht tauglich erwiesen haben: Corporate Governance-Initiativen, die sich einzig auf den Schutz der Interessen der Shareholder beschränken und sich damit fraglos am Principal-Agent-Konzept orientieren, haben die Finanzkrise nicht verhindern können – im Gegenteil, die Standards sind teilweise sogar Teil des Problems (Thielemann/ Ulrich 2009, S. 22).

In knapper Form werden nun drei verschiedene Corporate-Governance-Ansätze vorgestellt, um die von ihnen ausgehenden Möglichkeiten der Politikgestaltung zu beleuchten: Der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK), der US-amerikanische Sarbanes-Oxley Act und der südafrikanische King Report.

### *Der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK)*

In Deutschland wurde erstmalig im Februar 2002 der „Deutsche Corporate Governance Kodex“ verabschiedet, der seither jährlich fortgeschrieben bzw. aktualisiert wird. Die Kodexempfehlungen sind ein so genanntes ‚soft law‘, also nicht rechtlich bindend (Göbel 2010, S. 298). Gemäß §161 des Aktiengesetzes gilt die so genannte Entsprechenserklärung: Börsennotierte Unternehmen müssen angeben, welchen Empfehlungen entsprochen wurde und welche Empfehlungen nicht angewendet wurden bzw. werden. Damit ist das so genannte ‚Comply-or-Explain‘-Prinzip in das deutsche Recht aufgenommen. Es bewegt sich zwischen moralischer und rechtlicher Verbindlichkeit – Unternehmen müssen sich nur zu den außerlegalen Eckpunkten des Kodexes erklären und Abweichungen öffentlich machen. Die Öffentlichkeit kann hieraus dann die nötigen Schlüsse ziehen (Thielemann/ Ulrich 2009, S. 67/68).

Für den Bereich der Rechnungslegung konstatieren Lütz und Eberle, dass hinsichtlich Standards der Konzernrechnungslegung und Prüfung zuneh-

mend angelsächsische Vorbilder gewählt werden. Auch in der Finanzberichterstattung findet sich dieser Trend zu angelsächsischen Normen der Offenlegung und des Anlegerschutzes. Diese Entwicklung ist dem hohen exogenen Anpassungsdruck geschuldet: „Dieser manifestiert sich darin, dass das Handeln der nationalen Akteure stets ‚im Schatten‘ europäischer Entwicklungen, der Aktivitäten internationaler Regime zur Harmonisierung internationaler Standards der Finanzberichterstattung sowie des Verhaltens amerikanischer Regulierungsbehörden stand“ (Lütz/ Eberle 2009, S. 420-421). Ein weiterer Grund sind die veränderten Präferenzen deutscher Unternehmen, traditionelle deutsche ‚Insider‘, die durch die amerikanische Kapitalmarktaufsichtsbehörde SEC (Securities and Exchange Commission) zur Übernahme amerikanischer Rechnungslegungsstandards gedrängt wurden – allerdings nicht zuletzt auch, weil sie an US-Börsen notiert werden wollten. „Zudem ließen die Harmonisierungsbemühungen der EU wenig Spielraum für nationale Alleingänge. Durch den Erlass einer Verordnung machte die EU Kommission die Übernahme internationaler Rechnungslegungsstandards verpflichtend für alle in der EU börsennotierten Unternehmen und koppelte damit nationale Standardisierungsprozesse an Harmonisierungsfortschritte auf der Ebene des globalen privaten Regimes IASB“<sup>86</sup> (Lütz/ Eberle 2009, S. 428).

In 2009 hat der Kodex eine wesentliche Änderung erfahren. Die Präambel lautete bis dahin:

„Der Kodex verdeutlicht die Rechte der Aktionäre, die der Gesellschaft das erforderliche Eigenkapital zur Verfügung stellen und das unternehmerische Risiko tragen“ (DCGK 2008, S. 1).

In der Fassung von 2009 ist der Wortlaut nun:

„Der Kodex verdeutlicht die Verpflichtung von Vorstand und Aufsichtsrat, im Einklang mit den Prinzipien der sozialen Marktwirtschaft für den Bestand des Unternehmens und seine nachhaltige Wertschöpfung zu sorgen (Unternehmensinteresse)“ (DCGK 2009, S. 2).

Daneben ist in Abschnitt 4 das Ziel der nachhaltigen Wertschöpfung formuliert und erstmalig Arbeitnehmer und sonstige dem Unternehmen verbundene Gruppen (Stakeholder) neben den Aktionären aufgeführt (DCGK 2009, S. 7).

---

<sup>86</sup> IASB: International Accounting Standards Board

Göbel zufolge stehen diese Änderungen mit der Finanzkrise in Zusammenhang; aktuelle Änderungen betreffen daneben auch die Vergütung von Managern, die stärker am langfristigen Erfolg ausgerichtet sein soll (Göbel 2010, S. 298).

### *Der Sarbanes-Oxley Act*

In den USA hat der Enron-Skandal zu einer Änderung der Gesetzgebung geführt: Die US-Regierung erließ 2002 den Sarbanes-Oxley-Act (SOX). Das am 30. Juli 2002 von Präsident Bush verabschiedete Gesetz schreibt allen an US-Börsen notierten Unternehmen strenge Vorgaben hinsichtlich Governance-Mechanismen vor (Thielemann/ Ulrich 2009, S. 125). Damit ist es auch für europäische Unternehmen verbindlich, die an einer der US-Börsen gelistet sind.

Den Kern des Sox bilden Anforderungen hinsichtlich externer Board-Mitglieder, einzurichtender Komitees, der Festlegung eines *Code of Ethics* und der persönlichen Haftung des Chief Executive Officers (CEOs) und des Chief Financial Officers (CFOs) für die finanzielle Berichterstattung (Thielemann/ Ulrich 2009, S. 125). Manager sollen durch das Gesetz von kriminellen Bilanzfälschungen abgeschreckt werden, Ziel ist der Anlegerschutz. Das Gesetz wurde zum Schutz der Investoren erlassen – so gibt es keinen Bezug auf weitere Stakeholder (Thielemann/ Ulrich 2009, S. 125).

### *Der King Report on Corporate Governance*

Einen anderen Schwerpunkt, und deshalb an dieser Stelle aufgeführt, setzt der südafrikanische King Report on Corporate Governance: Anders als die meisten anderen Corporate Governance-Standards anerkennt der King Report ausdrücklich die Legitimität von Stakeholder-Ansprüchen.

1994 eingeführt und zunächst nur als Leitbild gedacht, hat sich die Johannesburg Stock Exchange (die heutige JSE Securities Exchange) bereits 1996 dazu entschlossen, den King-Report als Zulassungsbedingung zu erheben (Thielemann/ Ulrich 2009, S. 105-106). „Aufgrund gesellschaftlicher, rechtlicher und sozialer Entwicklungen wurde der King Report 2002

angepasst“ (Thielemann/ Ulrich 2009, S. 106). Inzwischen gibt es den ‚King Code of Governance Principles‘ (King III).

Bei der Stakeholder-Berücksichtigung wird Wert auf die Berücksichtigung aller Interessen gelegt: Zwischen den Interessen der Shareholder an Kapitalzuwachs und der Verantwortung mit Blick auf die Interessen anderer Stakeholder ist eine Balance herzustellen: „The board should balance its role of promoting the performance of the company and that of maintaining prudent control of how this performance is achieved“; Ziel ist es, die Bereiche Finanzen, Ethik, Handeln, Konformität und Nachhaltigkeit zu verbinden – „profitable and sustainable“ (King III 2009, S. 29). So gilt denn auch „the positive performance of the company in creating value“ als vorrangig – „in doing so, it should appropriately consider the legitimate interests and expectations of all its stakeholders“ (King III 2009, S. 29).

Ausdrücklich wird auf die triple bottom line verwiesen: „Traditionally, the notion of value was viewed narrowly as financial value for shareholders. This has evolved into the notion of value in terms of the triple bottom line: social, economic and environmental performance“ (King III 2009, S. 30).

Die Betonung der Rolle der Stakeholder wird auch mit Blick auf die Reputation des Unternehmens begründet: „There is growing awareness of how important the contribution of reputation is to the economic value of the company“ (King III 2009, S. 100).

Damit steht der King Report dem Geist der Sozialen Marktwirtschaft nahe: Er setzt ein Unternehmensverständnis voraus, „das die Unternehmung mit all ihren Geschäfts- und Stakeholder-Beziehungen nicht lediglich als ein Instrument der Anteilseigner begreift“ (Thielemann/ Ulrich 2009, S. 218).

### *Eine erste Einschätzung*

Thielemann und Ulrich, die eine Reihe von Corporate Governance- und Corporate Social Responsibility-Initiativen untersucht haben, ziehen ein eher verhaltenes Fazit mit der positiven Ausnahme des King Reports (Thielemann/ Ulrich 2009).

Und auch Banerjee zieht eine düstere Bilanz der bisherigen Anstrengungen und erachtet die Möglichkeiten der Regulierung mit Blick auf „improving corporate accountability to society“ als gering: „Corporate governance reforms post-Enron were directed at protecting the interests of shareholders and other primary stakeholder groups like employees or creditors, not the interests of vulnerable communities impacted by socially and environmentally destructive corporate practices“ (Banerjee 2007, S. 145).

Im Sinne der vorliegenden Arbeit sind die bislang implementierten Regelungen zu überdenken. Neue Lösungen müssen her! Neue Wege müssen beschritten werden, um sinnvolle Standards zu verankern. Dies mag über den Umweg der Regulierung von Finanzmärkten geschehen, wie nach der jüngsten Finanzkrise gefordert, oder über eine veränderte Corporate Governance, die eben nicht mehr nur dem Shareholder Value verhaftet ist; der King Report III ist hier ein gutes Beispiel. Und eine weitere Möglichkeit ergibt sich: „With shareholders having the potential to use their power and ownership rights to encourage companies to live up their role as corporate citizens, they might be said to contribute to one of the major goals of business ethics: the triple bottom line of environmental, economic, and social sustainability“ (Crane/ Matten 2010, S. 272). Über die Rolle der Shareholder ist – auch mit Blick auf den bereits vorgestellten Shareholder Activism – weitergehend nachzudenken. Gerade auch mit Blick auf den Klimaschutz und die Verpflichtung auf eine ‚Corporate Climate Responsibility‘.

### **3.3 Mehrebenensystem Klimapolitik**

*„Die Mehrebenenbetrachtung von Klimawandel und Klimapolitik soll dazu beitragen, nicht nur die Konflikte und Prozesse im Rahmen der internationalen Klimaverhandlungen deuten zu können, sondern auch die grenzüberschreitenden Interessenformationen zu beleuchten.“*

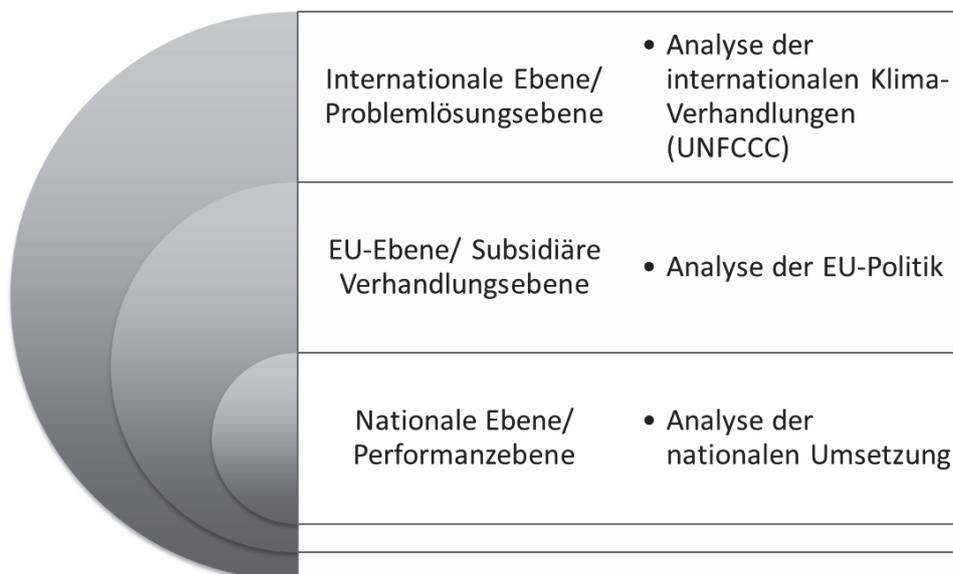
Brunnengräber et al. 2008, S. 15

Befördert durch die Diskussionen um Globalisierungstendenzen und ihre Auswirkungen, wird Unternehmen in der kritischen Öffentlichkeit oftmals die Täter-Rolle zugeschrieben: sie gelten als Profiteure zu Lasten von Umwelt und sozialen Errungenschaften. Denn viele betroffene Interessen

(auch Emittenteninteressen), die globale Reichweite der Klimaproblematik und der lange Zeithorizont klimapolitischer Entscheidungen machen dieses Politikfeld anfällig für Verzerrungen durch Interessengruppen (Michaelowa 1998, S. 7-8).

Die theoretische Beschäftigung mit Multi-Level Governance hat bereits verdeutlicht, wie Politik im Zusammenspiel der Ebenen stattfindet. Nationalstaaten beeinflussen einerseits europäische und internationale Klimapolitik, werden andererseits aber auch von nationalen und internationalen Interessensverbänden beeinflusst. Ein „komplexes Geflecht“ bzw. eine „zunehmende Verflechtung und Interdependenz einer wachsenden Zahl von Akteuren, Handlungsebenen und Steuerungsformen“ charakterisiert die politische Landschaft (SRU 2004, S. 519-521).

Die im Folgenden dargestellten staatlichen Ebenen beschreiben das Governance-Arrangement Klimapolitik, in dem sich die vier Energieunternehmen bewegen und in dem Politik gestaltet wird. In einem ersten Schritt gelingt diese Beschreibung durch eine statische Analyse. Wie wird Klimapolitik im bestehenden Mehrebenen-System gestaltet? Die folgende Abbildung veranschaulicht das Governance-Arrangement wie es sich für die zu untersuchenden Unternehmen darstellt:



**Abbildung 11: Klimapolitik im Mehrebenensystem. Eigene Darstellung.**

In einem zweiten Schritt wird das Mehrebenen-System ausschnittsweise untersucht: Welche Rolle nehmen die Unternehmen als private Akteure

auf den politischen Ebenen ein? Wie werden sie einbezogen, wie beziehen sie sich selber ein?

In Anlehnung an Benz, der Kriterien für die Qualität eines Governance-Arrangements formuliert hat, ist in einem Zwischenfazit für jede Ebene zu fragen, inwiefern die politischen Entscheidungen eine Veränderung des Problems bewirkt haben. Das zweite von ihm genannte Qualitätsmerkmal ist die Frage nach der Akzeptanz bei den Betroffenen. Diese wird in den Zwischenfaziten schon einmal knapp auf Grundlage der Literaturrecherche beantwortet, jedoch im Rahmen der Interviews (s. Kapitel 5.3) eingehender untersucht. „Die Qualität von Politikergebnissen ergibt sich aus der Kombination beider Maßstäbe“ (Benz 2004a, S. 132).

### **3.3.1 Klimapolitik in den internationalen Verhandlungen – die Problemlösungsebene**

Im Verlauf des letzten Jahrzehnts hat die Klimapolitik international erheblich an Bedeutung gewonnen – die Teilnehmerzahlen der jährlich stattfindenden Vertragsstaatenkonferenzen nehmen stetig zu und die Aufmerksamkeit der Medien und anderer Beobachter ist deutlich gestiegen. Doch wie hat sich die Problemlösungsebene entwickelt, in welchem Rahmen finden Verhandlungen statt, wie bringen sich Unternehmen ein und welche Bilanz kann zum jetzigen Zeitpunkt gezogen werden?

#### ***3.3.1.1 Klimapolitik in den internationalen Verhandlungen – ein historischer Abriss***

*„Climate change has suddenly become sexy. With Kyoto protocol being the hottest topic the C-word is what everyone is talking about. Whether you name it carbon dioxide, carbon trading, carbon credit or carbon footprint gas has become gold. Billions of dollars are changing hands to buy and sell carbon credits. CO<sub>2</sub> is the hottest commodity being traded today. Brokers and traders and consultants are mushrooming every day.“*

Madhav Mehra, President World Council for Corporate Governance<sup>87</sup>

Während man in den frühen 1960er Jahren noch davon ausging, dass die gemessene Klimaänderung ein „interessantes Phänomen, das aus wissen-

<sup>87</sup> Online nachzulesen unter: <http://www.wcfcg.net/Climate%20Change%20-%20The%20edge%20of%20a%20new%20frontier.pdf> (Stand 01.04.2012)

schaftlichem Interesse erforscht werden sollte“ (Missbach 1999, S. 130) sei, setzte sich der Gedanke einer aufkommenden Gefahr zögerlich durch. Auf der Weltklimakonferenz 1979 in Genf stand die Anreicherung von CO<sub>2</sub> in der Atmosphäre erstmalig im Mittelpunkt der Diskussion (Missbach 1999, S. 132).

1985 auf der Konferenz der World Meteorological Organisation (WMO) im österreichischen Villach wurde die Anreicherung von CO<sub>2</sub> in der Atmosphäre problematisiert und vor dem anthropogenen Einfluss auf die Veränderung des Weltklimas gewarnt. Zudem wurde betont, dass der Problematik nicht länger nur mit Forschungsförderung, sondern auch mit politischer Tatkraft zu begegnen sei (Missbach 1999, S. 132).

1988 wurde durch die WMO und das Umweltprogramm der Vereinten Nationen (UNEP) der ‚Weltklimarat‘, das Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) ins Leben gerufen (Bodansky 1994, S. 51). Unter dem Eindruck des Brundtland – Berichts<sup>88</sup> legten die Teilnehmer der in Toronto stattfindenden Klimakonferenz („The Changing Atmosphere: Implications for Global Security“) ein besonderes Augenmerk auf den Dialog zwischen Politik und Wissenschaft und forderten bereits eine Reduktion der globalen CO<sub>2</sub> Emissionen um 20% bis 2005 (Bodansky 1994, S. 49). 1990 veröffentlichte der IPCC seinen 1. Sachstandsbericht (Assessment Report) und fordert darin internationale Verträge zum Schutz des Klimas.

Ebenfalls 1990 tagte in Genf die zweite Weltklimakonferenz, im Rahmen derer sich bereits ein Bündnis der von der Klimaveränderung besonders stark betroffenen kleinen Inselstaaten bildete. Unter dem Kürzel AOSIS<sup>89</sup> traten sie auf den folgenden Verhandlungen geschlossen auf. Schon hier in Genf war eine deutliche Abwehrhaltung der damaligen UdSSR und der USA sowie der OPEC (Organization of the Petroleum Exporting Countries) – Staaten gegen klare Reduktionsziele auszumachen, so dass man sich nicht auf eine Festlegung der Ziele einigen konnte.

---

<sup>88</sup> 1983 Gründung der *World Commission on Environment and Development* unter Vorsitz der Norwegerin Gro Harlem Brundtland; April 1987 in London vorgestellter Bericht *Our Common Future*, in dem zum ersten Mal auf die wechselseitige Abhängigkeit zwischen Umwelt- und Entwicklungsthemen hingewiesen, und die beiden Themen als Einheit betrachtet wurden. (Vgl. Dieter Nohlen (Hrsg.), *Lexikon Dritte Welt*)

<sup>89</sup> **AOSIS = Alliance of Small Island States**

Zwei Jahre später wurde der Startschuss für die inzwischen vielbeachteten internationalen Klimaverhandlungen gegeben: mit der Unterzeichnung der Klimarahmenkonvention (KRK)<sup>90</sup> (United Nations Framework Convention on Climate Change, UNFCCC) auf dem so genannten ‚Erdgipfel‘ bzw. der Konferenz der Vereinten Nationen über Umwelt und Entwicklung (United Nations Conference on Environment and Development, UNCED) in Rio de Janeiro durch 154 Staaten (Mintzer/ Leonard 1994). Durch die Ratifizierung der KRK durch 50 Staaten trat sie am 21. März 1994 in Kraft; bis heute haben 192 Staaten die Klimarahmenkonvention ratifiziert. Ziel war eine Reduktion der CO<sub>2</sub>-Emissionen bis zum Jahr 2000 auf den Stand von 1990 der so genannten Annex I-Staaten, Industrie- und Transformationsländer.

Seit 1995 finden jährlich Treffen der Vertragsstaaten der KRK, so genannte Conference of the Parties<sup>91</sup> (COPs) statt. Bereits auf der ersten COP 1995 in Berlin wurde das „Berliner Mandat“ verabschiedet, in dem herausgestellt wurde, dass die bis dahin vereinbarten Verpflichtungen nicht ausreichend waren (Oberthür/ Ott 2000, S. 80). Als Ziel wurde die Erarbeitung von Maßnahmen sowie Emissionsbegrenzungs- und Reduktionszielen genannt; konkrete Mengenziele oder die zeitliche Abgrenzung durch die Bestimmung einer Jahreszahl als Umsetzungsfrist blieben jedoch aus (Missbach 1999, S. 187-188).

Die in Berlin initiierten Protokollverhandlungen wurden 1997 auf der dritten COP im japanischen Kyoto mit dem Kyoto-Protokoll (KP), das eng mit der KRK verbunden ist, zum Abschluss gebracht<sup>92</sup>; Formulierungen wurden teilweise übernommen und nur Mitglieder der KRK konnten dem Protokoll angehören (Fischer/ Holtrup 1998, S. 279). Bereits die Verhandlungen in Kyoto überlagerte ein grundsätzlicher Nord-Süd-Konflikt: Hauptkontroverse waren die Verpflichtungen der einzelnen Staaten und deren jeweilige Verantwortung für den Klimawandel. Während die Entwicklungsländer gemäß dem Berliner Mandat verbindliche Verpflichtungen für die Industrieländer diskutieren wollten, betonten vor allem die

---

<sup>90</sup> Vertiefend hierzu: Ott 1996

<sup>91</sup> Die Vertragsstaatenkonferenz tagt jährlich und ist als das oberste Entscheidungsgremium der Konvention anzusehen. Sie soll die Wirksamkeit der Konvention überprüfen und hat die Aufgabe, die Umsetzung anhand einer Festlegung von Kompetenzen und Aufgaben zu gewährleisten (Missbach 1999, S. 180)

<sup>92</sup> Vertiefend hierzu: Oberthür/ Ott 2000

USA, dass die COP auch weitere Verhandlungspunkte thematisieren könnte – und müsste. Die USA bestanden darauf, dass ebenfalls bindende Emissionsziele für Entwicklungsländer überdacht werden sollten (Missbach 1999, S. 224/225).

Ergebnis der Verhandlungen waren jedoch nur Emissionsziele für industrialisierte Länder: Laut Artikel 3 des Kyoto-Protokolls haben diese in einem Zeitraum von 2008 bis 2012 die Treibhausgasemissionen um mindestens fünf Prozent gegenüber dem Niveau von 1990 zu senken; die Kyoto-Reduktionsverpflichtung von durchschnittlich 5,2% ergibt sich aus den in Annex B festgehaltenen Länderverpflichtungen (Missbach 1999, S. 235).

Die Reduktionsverpflichtung kann nicht nur durch die Reduktion von CO<sub>2</sub>-Emissionen erfüllt werden, sondern durch Reduktionen der Emissionen eines so genannten “basket” von sechs Gasen. Dieser umfasst die Treibhausgase: Kohlendioxid (CO<sub>2</sub>), Methan (CH<sub>4</sub>), Distickoxid (NO<sub>2</sub>) (Lachgas), wasserstoffhaltige Fluorkohlenwasserstoffe (FKW), perfluorierte Fluorkohlenwasserstoffe (PFC), Schwefelhexafluorid (SF<sub>6</sub>). Um die Erfüllung der Reduktionsverpflichtungen beurteilen zu können, wird CO<sub>2</sub> als Standardgröße herangezogen. Die anderen Treibhausgase können und müssen mittels ihres Treibhauspotenzials (Global Warming Potential = GWP) in CO<sub>2</sub>-Äquivalente umgerechnet werden. Die Treibhauspotenziale sind vom IPCC entsprechend naturwissenschaftlicher Erkenntnisse aufgelistet worden.<sup>93</sup>

Ferner muss die Reduktionsverpflichtung des jeweiligen Landes nicht komplett im eigenen Land erbracht werden. Das Kyoto-Protokoll sieht so genannte flexible Mechanismen zur Erfüllung vor: Joint Implementation (‘Gemeinsame Umsetzung’, Artikel 6), Clean Development Mechanism (‘Mechanismus für umweltverträgliche Entwicklung’, Artikel 12) und Emissions Trading (‘Emissionshandel’, Artikel 17) (Oberthür/ Ott 2000, ab S. 205).

Die Ausgestaltung der flexiblen Mechanismen, insbesondere des Emissionshandels und des Clean Development Mechanism, war bei den darauf folgenden Klimakonferenzen ein umstrittenes Thema. Darüber hinaus

---

<sup>93</sup> Eine Übersicht über das Global Warming Potential findet sich im 4. Sachstandsbericht des IPCC, Tabelle 2.14, S. 212: <http://www.ipcc.ch/pdf/assessment-report/ar4/wg1/ar4-wg1-chapter2.pdf> (Stand 01.04.2012)

wurde vor allem über die so genannten Senken, also beispielsweise Wälder, die Kohlendioxid speichern, kontrovers diskutiert: Während die USA sich dafür einsetzten, landwirtschaftliche Nutzflächen („farmlands“) und Wälder als Senken anzuerkennen, lehnten die EU-Staaten dies ab (Kolk 2008, S. 224).

Auf der COP 6 in Den Haag in 2000 konnte keine Einigung über diese Punkte erzielt werden; die Konferenz wurde formell unterbrochen und erst im Juli 2001 in Bonn fortgesetzt. Hier einigten sich die EU, Japan, Kanada, Australien, Russland und eine Reihe von Entwicklungsländern auf einen Kompromiss, das so genannte „Bonn Agreement“ („Bonner Beschluss“) (Kolk 2008, S. 224). Die EU machte Zugeständnisse unter anderem in der recht weitreichenden Anrechnung von Senken und einer vagen Formulierung hinsichtlich der Frage, inwiefern Reduktionen im eigenen Land erbracht oder durch die Nutzung der flexiblen Mechanismen angerechnet werden können. Mit Ausnahme der USA bekannten sich die Industriestaaten zu den in Kyoto vereinbarten Reduktionszielen. Außerdem wurden die Voraussetzungen für das Inkrafttreten des Kyoto-Protokolls festgelegt: Das Abkommen tritt dann verbindlich in Kraft, wenn es mindestens 55 Staaten ratifizieren, die im Basisjahr (1990) zusammen mindestens 55 Prozent der Treibhausgase emittiert haben (BMU 2001).

Bei der COP 7 in Marrakesch Ende 2001 einigten sich die Vertragsstaaten unter anderem auf die Ausgestaltung und Umsetzung der flexiblen Mechanismen, auf die Anrechenbarkeit der Senken sowie Maßnahmen zur Förderung des Klimaschutzes in Entwicklungsländern.

Auch wenn das Kyoto-Protokoll 1997 beschlossen wurde, waren die Voraussetzungen<sup>94</sup>, die im Bonn Agreement festgelegt worden waren, erst 2004 erfüllt. Die erste Bedingung, nach der 55 Staaten das Protokoll ratifizieren mussten, war mit der Ratifikation Islands am 23. Mai 2002 erreicht. Die zweite Bedingung, laut derer die Annex I-Staaten darüber hinaus 55 Prozent der weltweiten CO<sub>2</sub>-Emissionen (Basisjahr 1990) zu verantworten haben, war mit der Ratifikation Russlands am 4. November 2004 erfüllt. 90 Tage später, am 16. Februar 2005 trat das Protokoll in Kraft.

---

<sup>94</sup> Kyoto-Protokoll, Artikel 25. Abrufbar unter: <http://unfccc.int/resource/docs/convkp/kpeng.pdf> (Stand 01.04.2012)

Seither treffen sich auf den jährlich stattfindenden Klimakonferenzen nicht mehr nur die Vertragsstaaten (Vertragsstaatenkonferenz der Klimarahmenkonvention (COP)), sondern auch die Unterzeichnerstaaten des Kyoto-Protokolls („Treffen der Unterzeichnerstaaten des Kyoto-Protokolls“, ‚Conference of the Parties serving as the Meeting of the Parties to the Protocol‘, CMP) (Weber 2008, S. 72). Die erste COP/CMP tagte 2005 in Montreal und war der Auftakt zu Vertragsverhandlungen für die „Post-2012“-Zeit, also die Zeit nach der ersten Verpflichtungsperiode des Kyoto-Protokolls (2008-2012). Bei der COP/CMP 3 in Bali<sup>95</sup> haben sich die Vertragsstaaten darauf verständigt, Verhandlungen für die Zeit nach 2012 aufzunehmen, die in Kopenhagen zu einem erfolgreichen Abschluss gebracht werden sollten.

Doch während die Hoffnung nach Bali durch die Zusage der Entwicklungsländer, ihrerseits Maßnahmen zur Emissionsreduktion zu ergreifen, groß war, war das Ergebnis von Kopenhagen ernüchternd; ein einvernehmliches Ergebnis in Form eines Vertrages war nicht zu erreichen. Stattdessen wurde von vielen Verhandlungsteilnehmern kritisiert, dass Staaten übergangen wurden und Geheimverhandlungen zwischen den großen Emittenten hinter verschlossenen Türen stattfanden. In Folge wurde der so genannte ‚Copenhagen Accord‘ nicht angenommen, sondern lediglich zur Kenntnis genommen.<sup>96</sup>

Die 17. Vertragsstaatenkonferenz (2011) im südafrikanischen Durban wurde mit dem Beschluss des ‚Paket von Durban‘<sup>97</sup> beendet. Die Staaten haben sich auf einen Fahrplan verständigt, mit dem bis spätestens 2015 ein neues Klimaschutzabkommen verabschiedet werden soll. Bis zur nächsten UN-Klimakonferenz in Katar 2012 sollen nun die Minderungszusagen und Emissionsbudgets der einzelnen Staaten verhandelt werden.

---

<sup>95</sup> Vertiefend hierzu: Watanabe et al. (2008), The Bali Roadmap for Global Climate Policy – New Horizons and Old Pitfalls. Abrufbar unter: [http://www.wupperinst.org/uploads/tx\\_wibeitrag/Bali\\_Roadmap\\_JEEPL\\_2\\_08.pdf](http://www.wupperinst.org/uploads/tx_wibeitrag/Bali_Roadmap_JEEPL_2_08.pdf) (Stand 01.04.2012)

<sup>96</sup> Vertiefend hierzu: Wuppertal Institut: Something Was Rotten in the State of Denmark – Cop-out in Copenhagen. April 2010. Abrufbar unter: [http://www.wupperinst.org/uploads/tx\\_wibeitrag/COP15-report.pdf](http://www.wupperinst.org/uploads/tx_wibeitrag/COP15-report.pdf) (Stand 01.04.2012)

<sup>97</sup> Weitere Informationen zur COP17 u.a. auf den Seiten des BMU: [http://www.bmu.de/klimaschutz/internationale\\_klimapolitik/17\\_klimakonferenz/doc/48152.php](http://www.bmu.de/klimaschutz/internationale_klimapolitik/17_klimakonferenz/doc/48152.php) (Stand 01.04.2012)

## *Die flexiblen Mechanismen in der Kritik*

Grob lassen sich zwei wesentliche marktwirtschaftliche Ansätze zur Minderung von Treibhausgasen anführen: *Mengenlösungen* wie der *Emissionshandel* („Cap and Trade“) und *Preislösungen* wie *CO<sub>2</sub>-Steuern*.

Bei der *Mengenlösung* setzt die Politik eine Obergrenze für die Gesamtemissionsmenge („Cap“), die emittiert werden darf (Stober 2008, S. 221-222). Den Emittenten werden entweder durch kostenlose Zuteilung (so geschehen mit einem Großteil der Zertifikate in der Pilotphase (2005-2007) des europäischen Emissionshandels, EU-ETS), oder durch Versteigerung (so seit 1. Januar 2010 an der Strombörse European Energy Exchange (EEX) in Leipzig<sup>98</sup>) die Zertifikate zugeführt. Da es nicht darauf ankommt, wo Emissionen reduziert werden, kann ein Handel („Trade“) zwischen denjenigen, die Emissionen reduzieren und so Zertifikate übrig haben und denjenigen, die weitere Zertifikate für ihre Anlagen benötigen, stattfinden. Nach und nach wird dieses Cap kontinuierlich niedriger gelegt – den klimapolitischen Erfordernissen angemessen. Die endgültige Emissionsmenge wird durch die Ausgabemenge an Zertifikaten bzw. Emissionsberechtigungen festgelegt.

Bei der *Preislösung* werden die Emissionen eines Unternehmens besteuert, Ziel ist die Internalisierung externer Effekte, die Kostenübernahme des Emittenten. Zurück geht diese Umweltabgabe auf Arthur C. Pigou, nach dem diese Form der Abgaben als Pigou-Steuer benannt wurde (Stober 2008, S. 221). Kritiker werfen dieser Form der Abgabe vor, dass ein Umweltziel nicht zu erreichen ist, bzw. der richtige Steuersatz durch ein Trial-and-Error-Verfahren erst ermittelt werden müsste. Befürworter hingegen argumentieren, dass die Verteuerung von fossilen Brennstoffen eine direkte Lenkungswirkung hat und einige erneuerbare Energieträger zunehmend wirtschaftlich interessant werden.

Bei den internationalen Verhandlungen – wie auch auf der Ebene der EU (siehe 3.1.2.) – hat sich die Idee der Mengenlösung durchgesetzt<sup>99</sup>; die

---

<sup>98</sup> Basierend auf der Emissionshandels-Versteigerungsverordnung 2012 – EHVV 2012 vom 27.5.2009. Abrufbar unter: <http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/16/131/1613189.pdf> (Stand 01.04.2012)

<sup>99</sup> Meckling sieht einen wesentlichen Grund für das Durchsetzen einer marktbasierten Klimapolitik in der Rolle der Unternehmen: „While business did not determine political outcomes, it has proven to have considerable influence on regulatory style, effectively defining the range of available policy instruments. Without the emergence of transna-

Zertifikatelösung der flexiblen Mechanismen entspricht in der Theorie der Mengenlösung. Dennoch ist mit den USA ein wesentlicher Emittent von Treibhausgasen nicht Teil des Kyoto-Prozesses. Und Staaten wie China und Indien gehören zu den so genannten Non-Annex I-Staaten, die keine Verpflichtungen im Rahmen des Kyoto-Protokolls übernommen haben.<sup>100</sup> Mit Blick auf die Idee der Kyoto-Mechanismen, Emissionen dort zu reduzieren, wo Vermeidung kostengünstig zu haben ist, ist ferner zu bedenken, dass die beiden Staaten, in denen derzeit mit Abstand die meisten CDM-Projekte durchgeführt werden, China und Indien, selber zu den größten CO<sub>2</sub>-Emittenten gehören und in Zukunft massiv gefordert sind, nationale Einsparziele zu formulieren. Lösungen wie der CDM erscheinen vor diesem Hintergrund wie ein ‚Rearrangig deckchairs on the Titanic‘.<sup>101</sup> Die Idee einer Preislösung wird deshalb in der Diskussion immer mal wieder aufgegriffen.<sup>102</sup>

---

tional business support for the approach, carbon trading would have been unlikely to globalize within a decade“ (Meckling 2011. S. 5).

Gleichwohl macht der Wissenschaftliche Beirat des BMWi im Februar 2012 den Vorschlag „vom bisher verfolgten Konzept der Mengenregulierung abzurücken und auf angemessene Mittel der steuerlichen Regulierung zuzugreifen“ (BMW i Wiss. Beirat 2012, S. 3). Ein Umschwenken erscheint allerdings mehr als fragwürdig: Selbst Wirtschaftsminister Rösler hält nichts von diesem Vorschlag – insbesondere dann nicht, wenn diese mit einer Importabgabe verbunden würde. In: Süddeutsche Zeitung vom 27. März 2012, Nr. 73, S. 20

<sup>100</sup> Allerdings haben China und Indien im nationalen Rahmen jeweils ehrgeizige Klimaziele formuliert: Seit dem 1.7.2010 gibt es in Indien eine Carbon Tax auf Kohle. Mit den erwarteten Einnahmen in Höhe von 535 Millionen US-\$ in 2010-2011 soll der National Clean Energy Fund (NCEF) gespeist werden, um so erneuerbare Energien zu fördern. China investiert inzwischen massiv in erneuerbare Energien. Seit 2005 gibt es ein Gesetz, das den Ausbau von erneuerbaren Energien verfolgt; Vorlage war das deutsche Erneuerbare Energien-Gesetz (EEG) und somit eine Einspeisevergütung für Strom aus regenerativen Energiequellen.

<sup>101</sup> Diese inzwischen recht gebräuchliche Methapher findet sich unter anderem bei Sim: „Buying unused emissions hardly seems in the spirit of changing our entire attitude to energy usage, more like a case of rearranging the deckchairs on the Titanic; the emissions would be better remaining unused altogether“ (Sim 2009, S. 50)

<sup>102</sup> Nicht zuletzt aus diesem Grund plädiert Mankiw in der New York Times (Mankiw 2007) für eine neue Steuer: Die Realisierbarkeit eines neuen Abkommens in Form eines weltweiten Cap-and-Trade-Systems hält er für nicht realistisch.

### 3.3.1.2 *Unternehmen in den internationalen Verhandlungen*

*„There is considerable evidence that the outcome of international climate politics in general and the rise of carbon markets in particular have been strongly affected by the political behavior of firms.“*

Meckling 2011, S. 2

Seit dem Erdgipfel in Rio de Janeiro sind Unternehmen und Wirtschaftsverbände an den internationalen Klimaverhandlungen beteiligt – vorher haben sich Unternehmen nicht innerhalb des UN-Systems engagiert (Faulkner 1994, S. 230). Der Erdgipfel in Rio markiert somit auch einen Startpunkt für unternehmerisches Engagement im Klimaregime: in verschiedenen Gruppierungen, wie der Global Climate Coalition (GCC)<sup>103</sup> oder über Verbände wie die International Chamber of Commerce haben sich Unternehmen in die Verhandlungen eingebracht. Da die Verhandlungen aber zwischen nationalen Regierungen stattfanden und stattfinden, ist die Abstimmung mit und die Einflussnahme auf die jeweiligen nationalen Unterhändler ein Anliegen der Unternehmen. Dabei ist festzuhalten, dass Unternehmen nicht mit einer Stimme sprechen, sondern je nach Nationalität, Sektor und Unternehmensinteresse durchaus unterschiedliche Interessen vertreten (Faulkner 1994, S. 231).

Levy und Egan führen an, dass Unternehmen dabei bereits in Rio 1992 eine besondere Rolle zugekommen ist: die Konferenz „provided a setting for business to exert a very powerful influence over the direction of international environmental policy ... the conference structure gave companies special status and coherence that environmental NGOs lacked“ (Levy/Egan 2000, S. 142).

Unternehmen haben ein grundlegendes Interesse an globaler Umweltpolitik: als „primary entities regulated by environmental policy“ haben sie großes Interesse die „rules of the game“ mitzubestimmen (Meckling 2011,

---

<sup>103</sup> Eine Reihe von US-amerikanischen Unternehmen der Automobil- und Mineralölindustrie hat 1989 die „Global Climate Coalition“ (GCC) gegründet. Ziel war es, staatliche Maßnahmen zur Senkung von Kohlendioxidemissionen zu verhindern. Dabei wurde vor allem die wissenschaftliche Basis, die Arbeit des Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) angezweifelt und auf die mit Maßnahmen verbundenen hohen ökonomischen Kosten verwiesen (Kolk/ Levy 2004, S. 181; Levy 2005, S. 82-83; Newell/ Paterson 2010, S: 37-38).

S. 25). Sie bedienen sich dabei verschiedener Instrumente wie des Lobbyings oder diskursiver Aktivitäten (Meckling 2011, S. 25).

Dennoch ist der Einfluss von Unternehmen bei den jährlich stattfindenden Klimakonferenzen beschränkt, denn auch wenn es gute Verbindungen zu einigen Delegationen gibt (bspw. sind hier die erdölexportierenden Staaten zu nennen), die an den Klimaverhandlungen teilnehmen, stehen ihnen die Delegationen der so genannten Entwicklungsländer äußerst skeptisch gegenüber (Levy/ Egan 2000, S. 143).

Die Beteiligungsmöglichkeiten von Industrieverbänden und Unternehmen ergeben sich nicht zuletzt aus der breiten NGO-Definition der UN. So heißt es bei den Vereinten Nationen mit Blick auf die globale Zivilgesellschaft: „... non-governmental organizations (NGOs) and other civil society organizations (CSOs) are UN system partners and valuable UN links to civil society“ (UN 2010). Auch in der UN Charter werden NGOs genannt; so lautet Artikel 71 mit Blick auf den Wirtschafts- und Sozialrat der Vereinten Nationen (Economic and Social Council of the UN (ECOSOC)) : „...may make suitable arrangements for consultation with non-governmental organizations which are concerned with matters within its competence...“ (UN Charter 1945, Chapter X, Article 71).

Im Rahmen der UN-Klimaverhandlungen haben NGOs einen Beobachterstatus („observer status“) (s. Tabelle 2): Sie können Vorschläge („proposals“) in die Verhandlungen einbringen, diese sind allerdings keine offiziellen Verhandlungsdokumente.

Weber zu Folge hat das Engagement von Unternehmen im Rahmen von internationalen Verhandlungen eindeutig pragmatische Gründe: Unternehmen befürchten nachteilige Ergebnisse für ihre Interessen (Weber 2008, S. 80). Banerjee nennt beispielhaft eine ganze Reihe von Verhandlungen, bei denen sich Unternehmen durch Lobbyarbeit bemerkbar gemacht haben: „... include the International Chamber of Commerce (lobbied against binding emission targets in the Kyoto Protocol, implementation of the Convention on Biological Diversity, and the Basel Convention on export of hazardous waste), the World Business Council for Sustainable Development (lobbied against binding international environmental regulation at the 2002 Johannesburg Earth Summit)...“ (Banerjee 2007, S. 29).

Haufler hält dem entgegen: „We typically believe that all businesses are against all regulation all the time, but in fact the market itself requires an underlying set of rules in order to function properly“ (Haufler 2000, S. 123).

Und Unternehmen engagieren sich bei den internationalen Klimaverhandlungen. Eine Studie, die vom World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), Ecofys und Climate Focus im Auftrag der Europäischen Kommission erstellt wurde, untersucht die Rolle des Privatsektors im System der Vereinten Nationen. Nach Ansicht der Autoren anerkennen Unternehmen zunehmend die Notwendigkeit nationaler wie internationaler Klimaschutzauflagen und wissen um die Chancen „that are best addressed through the creation of incentives under a transparent, stable and cost-efficient international framework“ (WBCSD et al. 2010, S. 7). Für die ihrer Meinung nach wünschenswerte engere Zusammenarbeit zwischen Regierungen und Privatsektor ist allerdings eine bessere Einbindung des Sektors bei den Verhandlungen nötig – der Beobachterstatus sei nicht ausreichend für eine sinnvolle Einbindung. Auf verschiedenen Workshops haben sich die Teilnehmer („business participants, government officials, experts and NGO representatives“, S. 9) für die Rolle eines ‚active observers‘ bzw. ‚advisors‘ ausgesprochen (WBCSD et al. 2010, S. 9-10) auch wenn die genaue Form der Zusammenarbeit noch ausgearbeitet werden muss: „Enhancing private sector participation in the UNFCCC process will enhance the likelihood of achieving successful and sustainable policies to address global climate change“ (WBCSD et al. 2010, S. 10).

Doch so überzeugend der Hinweis auf eine sinnvolle enge Zusammenarbeit mit Blick auf Technologien und Umsetzungsmöglichkeiten auch sein mag: BINGOs (Business-related international NGOs oder auch Business and Industry NGOs) eine andere Stellung innerhalb der NGO-Szene zuteilwerden zu lassen als allen anderen NGOs ist unter einem demokratischen Blickwinkel mehr als fraglich. Wieland spricht mit Blick auf Unternehmen, die sich in Netzwerken engagieren und mit ihren materiellen, organisationellen und intellektuellen Ressourcen einen Beitrag zur Überwindung des operativen Dilemmas (s. 2.2.2.) leisten, von der Gefahr, dass durch die Orientierung an ökonomischen Interessen das partizipative Dilemma noch vergrößert wird (Wieland 2009, S. 9); der Adressat von Poli-

tik soll als ‚Advisor‘ bei der Politikgestaltung tätig sein?! Zudem ist die Rolle des heutigen WBCSD nicht ganz so eindeutig bzw. einsichtig, wie es in der vorliegenden Studie erscheint: Levy und Egan zeigen für die Rio-Konferenz auf, dass Unternehmen bereits dort im Vergleich zu Umwelt-NGOs eine Art Sonderstatus innehatten und gerade der Business Council for Sustainable Development, aus dem der heutige WBCSD hervorgegangen ist, seinen Einfluss genutzt hat, um die Konferenz zu einem wenig gehaltvollen Ausgang zu bringen (Levy/ Egan 2000, S. 142). Banerjee zufolge betrieb der Rat 2002 in Johannesburg beim Earth Summit ein ähnliches Lobbying gegen eine verbindliche internationale Umweltregulierung (Banerjee 2007, S. 29). Unternehmen haben bereits Möglichkeiten zur Teilnahme – und nutzen diese auch – im Rahmen von Side Events ihre Expertise einfließen zu lassen. Oftmals finden diese Events auch mit Vertretern aus Delegationen statt.

### **3.3.1.3 Zwischenfazit: Problemlösungsebene**

*„The energy sector, which accounts for 84% of global CO<sub>2</sub> emissions and 64% of the world’s greenhouse-gas emissions, must be at the heart of this transformation. It is not simply a case of reducing emissions at the margins: meeting a 450 Scenario (or a 550 Scenario) requires a fundamental change in our approach to producing and consuming energy.“<sup>104</sup>*

IEA 2009, S. 168

Im historischen Verlauf des recht jungen Politikfeldes ‚internationale Klimapolitik‘ treten bereits die Probleme, die Entscheidungen auf internationaler Ebene mit sich bringen, zu Tage: Divergierende Interessen auf Grund unterschiedlicher wirtschaftlicher Interessen, unterschiedliche Ressourcenausstattung und ungleiche Einflussmöglichkeiten skizzieren die Verhandlungen. Gleichwohl ist 1997 mit dem Kyoto-Protokoll erstmalig

---

<sup>104</sup> 450 ppm- bzw. 550 ppm-Szenarien sind unterschiedliche Minderungs- oder Konzentrationsszenarien des IPCC; die Angaben in ppm (Treibhausgasemissionen in Parts per million (ppm)) drücken eine bestimmte Konzentration von Treibhausgasen in der Atmosphäre aus.

eine wesentliche Vereinbarung getroffen worden, die sich der Problematik auf internationaler Ebene annimmt.<sup>105</sup>

Die folgende Tabelle gibt einen steckbriefartigen Überblick bzw. ermöglicht eine strukturelle Betrachtung der internationalen Ebene der Klimaverhandlungen:

Struktureller Aufbau der Ebene	UNFCCC – die internationale Verhandlungsebene
Initiierung und Entscheidungsfindung (Top-Down oder Bottom-Up) – Wie werden Entscheidungen getroffen?	Konsensprinzip seit COP 1 in Berlin
Formaler Verwaltungsaufbau	UNFCCC-Sekretariat in Bonn; Feste Gremien: Conference of the Parties (COP) sowie Subsidiary Bodies (SBSTA und SBI)
Regelung der Partizipation	194 Vertragsparteien haben die Konvention unterzeichnet und sich zu einer Teilnahme an den jährlich stattfindenden Vertragsstaatenkonferenzen (COPs) verpflichtet. Darüber hinaus gibt es Treffen der Subsidiary Bodies, die sowohl parallel zur COP abgehalten werden als auch jährlich in Bonn stattfinden
Grundlagen/ Wesentliche Prinzipien	Vorsorgeprinzip (precautionary principle): vorsorgliche Maßnahmen auch im Falle wissenschaftlicher Unsicherheiten  Verantwortlichkeitsprinzip: Gemeinsame, aber unterschiedliche Verantwortung (Art. 3 Ziff. 1 UNFCCC)  Fähigkeitsprinzip: Länder tragen auf Grundlage ihrer Fähigkeiten zum Klimaschutz bei (Art. 3 Ziff. 1 UNFCCC)
Prinzip der Rechenschaft	Vertragsparteien obliegt Rechenschaftspflicht in Form von Berichten, Monitoring und Evaluierung
Einbindung des nichtstaatlichen Sektors und privater Akteure	Beobachterstatus/ Partizipativstatus: Teilnahme an Verhandlungen seit UNCCD in Rio; inzwischen in in Artikel 7.6 der Klimarahmenkonvention festgelegt  Konsultativstatus: Agenda Setting durch Teilnahme an Verhandlungen (Expertise und Meinung können durch die Ausrichtung von Side-Events, Debatten mit verhandelnden Regierungen, Presseinformationen in den Verhandlungsprozess einfließen)

**Tabelle 2: Struktureller Aufbau der internationalen Verhandlungsebene.**<sup>106</sup>

<sup>105</sup> Dabei ist allerdings auch ein Blick auf die CO<sub>2</sub>-Emissionen zu werfen; diese sind trotz aller Bemühungen auf internationaler Ebene zwischen 1990 und 2008 deutlich um 37% angestiegen (Ziesing 2009, S. 59).

<sup>106</sup> Eigene Darstellung. UNFCCC Website; Beisheim 2004, S. 51-53; Weber 2008, S. 76/78; Take 2002, S: 14; S. 119-121.

Konsensprinzip seit COP 1 in Berlin: „...at COP 1 in Berlin it was the industrialised countries who were against majority decision-making because they were afraid that financial decisions were taken that were not in their interest.“ Yvo de Boer, ehemaliger Generalsekretär der UNFCCC, im Interview mit Germanwatch. URL: <http://www.germanwatch.org/zeitung/2010-2-boer.htm> (Stand 01.04.2012)

Informationen zu den UNFCCC-Organen: Die UNFCCC hat zwei feste nachgeordnete Organe (subsidiary bodies) eingerichtet: Subsidiary Body for Scientific and Technological Advice (SBSTA) und Subsidiary Body for Implementation (SBI) mit jeweils beratender Funktion für die Konvention. Weitere Informationen unter: [http://unfccc.int/essential\\_background/convention/convention\\_bodies/items/2629.php](http://unfccc.int/essential_background/convention/convention_bodies/items/2629.php) (Stand 01.04.2012)

Die von Benz genannten Qualitätsmerkmale der Mehrebenenanalyse sollen hier noch einmal aufgenommen werden:

- Entscheidungen, die auf der politischen Tagesordnung stehen, sollen einen bestehenden Zustand ändern.
- Entscheidungen müssen bei den Betroffenen auf Akzeptanz stoßen; das Ausmaß der Akzeptanz ist das zweite Qualitätsmerkmal für die Bewertung der Politik.

Dabei ist die zusätzliche Schwierigkeit von Mehrebenensystemen zu beachten: Entscheidungen, die mehrere Ebenen betreffen und somit auch der Zustimmung mehrerer Ebenen bedürfen, sind nicht leicht umzusetzen (Benz 2004a, S. 132).

Mit Blick auf die internationale Klimapolitik kann attestiert werden, dass der bestehende Zustand zumindest insofern geändert wurde, als dass der Klimawandel auf der politischen Tagesordnung einen immensen Bedeutungssprung gemacht hat. Während in den ersten Jahren nach dem Weltgipfel von Rio Klimaskeptiker die politische Debatte mit beeinflusst haben (so bspw. die Global Climate Coalition (GCC) in den USA<sup>107</sup>), so sind diese Kritiker heute zwar nicht verstummt, aber dennoch deutlich in der Minderheit. Im Rahmen der Verhandlungen hat man sich in Cancún auf das 2°C-Ziel geeinigt und Bekenntnisse der Staaten zu einer Reduktion der Treibhausgase liegen vor. Die Diskussionen drehen sich nun vorrangig um die Frage nach dem ‚Fähigkeitsprinzip‘, wer also in welcher Höhe fähig ist, zur Lösung des Problems beizutragen sowie um das ‚Verantwortlichkeitsprinzip‘: während die USA mit Blick auf die gesamten CO<sub>2</sub>-Emissionen auf verpflichtende Zusagen von China drängen, das bereits 2007 die USA als größten Klimasünder überholt hat, verweist China auf die historischen Emissionen der Industrieländer und die noch immer um ein vielfaches höheren Pro-Kopf-Emissionen vor allem der USA. Daneben gibt es weitere strittige Punkte wie Techniktransfer und Finanzierungsfragen, die die Verhandlungen bestimmen.

Wenn man allerdings die weltweite Entwicklung der CO<sub>2</sub>-Emissionen betrachtet, fällt die Bewertung wenig optimistisch aus: So hat nur die Wirt-

---

<sup>107</sup> Auch in Europa gab es eine breite Opposition bspw. gegen eine EU Carbon Tax 1992. Die Botschaft war allerdings ähnlich: Klimawandel findet nicht statt, und wenn doch, dann hat dieser nichts mit menschlichen Aktivitäten, mit Sicherheit nichts mit dem Einsatz fossiler Energien zu tun – ‚Cool heads in a warming world‘ war einer der Slogans (Newell/ Paterson 2010, S. 38).

schaftskrise kurzfristig zu einem Rückgang der Emissionen geführt<sup>108</sup> – ansonsten steigen die Emissionen, mit Blick auf das Referenzjahr 1990, stetig an – von rund 21 Milliarden Tonnen CO<sub>2</sub> in 1990 auf rund 29,4 Milliarden Tonnen CO<sub>2</sub> in 2008 – ein Anstieg um rund 40% (IEA 2010, S. 13). Es stellt sich aber auf der anderen Seite die Frage, wie sich die Emissionen *ohne* eine international abgestimmte Klimapolitik entwickelt hätten.

Auch in Bezug auf die Akzeptanz der Betroffenen hat sich in den letzten Jahren einiges bewegt. Mit Blick auf die deutschen Energieversorgungsunternehmen kann attestiert werden, dass sie sich der Klimaproblematik annehmen – ob in ausreichendem Umfang sei dahin gestellt. Die vier Unternehmen, die im Rahmen des Carbon Disclosure Project-Berichts (s. auch Kapitel 3.4.5.2 und 5.2.3.2) für Deutschland im Utilities-Sektor geführt werden, antworten mit Blick auf die Klimagesetzgebung, dass sie Risiken aber sehr wohl auch Chancen aus der Regulierung von Klimarisiken erwachsen sehen (CDP 2010, S. 16; CDP 2011, S. 72). Dies mag nicht zuletzt daran liegen, dass die *physischen* Risiken, die der Klimawandel für diese Branche birgt, von einem Großteil (70%) der befragten Unternehmen wahrgenommen werden. Doch auch hier gibt es neben den Risiken auch Chancen, die von der Branche gesehen werden, vor allem durch gesteigerte Stromnachfrage bspw. durch den vermehrten Einsatz von Kühl- und Klimaanlage (CDP 2010, S. 28). In 2011 sind es vor allem regulatorische Risiken bzw. die „hohe Unsicherheit hinsichtlich zukünftiger politischer Entscheidungen zu Emissionsreduktion“, die hier genannt wird, aber auch „Reputationsrisiken und Wettbewerbsnachteile für Unternehmen mit hohem Anteil fossil betriebener Kraftwerke“ (CDP 2011, S. 72).

### **3.3.2 Klimapolitik auf europäischer Ebene – die subsidiäre Verhandlungsebene**

Die Europäische Union (EU) hat früh wissenschaftliche Warnungen zum Klimawandel ernst genommen und politische Absichten formuliert. So galt sie lange Zeit als entscheidender Akteur, als Vorreiter bei den interna-

---

<sup>108</sup> Einer Studie, die in der Zeitschrift ‚Nature Geoscience‘ veröffentlicht wurde, war dies ein Rückgang um 1,3% bzw. 453 Millionen t CO<sub>2</sub>. URL: <http://www.nature.com/ngeo/journal/vaop/ncurrent/full/ngeo1022.html> (Stand 01.04.2012)

tionalen Klimaverhandlungen. Im Februar 2010 hat die Europäische Kommission eine eigenständige Generaldirektion Klimapolitik (DG CLIMA)<sup>109</sup> eingerichtet.

Doch inzwischen umfasst die Europäische Union 27 Mitgliedstaaten, die durchaus unterschiedliche Ansichten zur Klimathematik vertreten: Dänemark, die Niederlande und Deutschland stehen für eine vergleichsweise ehrgeizige Klimaschutzpolitik, während einige der süd- und osteuropäischen Staaten auf den Stand ihrer wirtschaftlichen Entwicklung verweisen und hohe Auflagen ablehnen.<sup>110</sup>

Das in den Kyoto-Verhandlungen entwickelte „burden sharing“ ist Ausdruck der unterschiedlichen EU-Standpunkte und -Möglichkeiten (Walk 2008, S. 129). Die EU spricht sich für eine internationale Zusammenarbeit im Rahmen der Klimarahmenkonvention der Vereinten Nationen (UNFCCC - United Nations Framework Convention on Climate Change) aus. Ihr Ziel ist es, im Rahmen internationaler Verhandlungen Reduktionszusagen für eine zweite Verpflichtungsperiode nach 2012 voran zu treiben.

Wie stellt sich die europäische Verhandlungsposition bei internationalen Konferenzen im Verlauf der Jahre dar? Welche Auswirkungen haben diese Konferenzen für die klimapolitischen Maßnahmen und Instrumente, die die EU ergreift? Wie agieren Unternehmen im europäischen Raum? Diesen Fragen wird im Folgenden nachgegangen.

### ***3.3.2.1 Die EU – ein wichtiger klimapolitischer Akteur***

Bereits 1992 und als Teil der EU-Strategie für den Erdgipfel in Rio de Janeiro hat die Europäische Kommission eine „carbon/energy tax“<sup>111</sup> vorgeschlagen, die die Preise für fossile Energie und Nuklearenergie um 50% steigen lassen würde. Gekoppelt war dieses Vorhaben an die Einführung

---

<sup>109</sup> Directorates-General Climate Action. Weitere Informationen unter: <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/10/164&format=HTML&aged=1&language=EN&guiLanguage=en> (Stand 01.04.2012) und [http://ec.europa.eu/dgs/clima/mission/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/dgs/clima/mission/index_en.htm) (Stand 01.04.2012)

<sup>110</sup> So zuletzt Polen, das sich auf dem EU-Umweltgipfel im März 2012 gegen eine Erhöhung des europäischen Emissionsziels ausgesprochen hat und auf verbindliche Zusagen anderer großer Emittenten wie China pocht. Weitere Informationen beispielsweise unter: <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/eu-umweltgipfel-in-bruessel-vergiftetes-klima-1.1305444> (Stand 01.04.2012)

<sup>111</sup> Weitere Informationen finden sich hier: Enlarging the Environment. Newsletter from the European Commission on environmental approximation. Online abrufbar unter: <http://ec.europa.eu/environment/archives/enlarg/news7.htm> (Stand 01.04.2012)

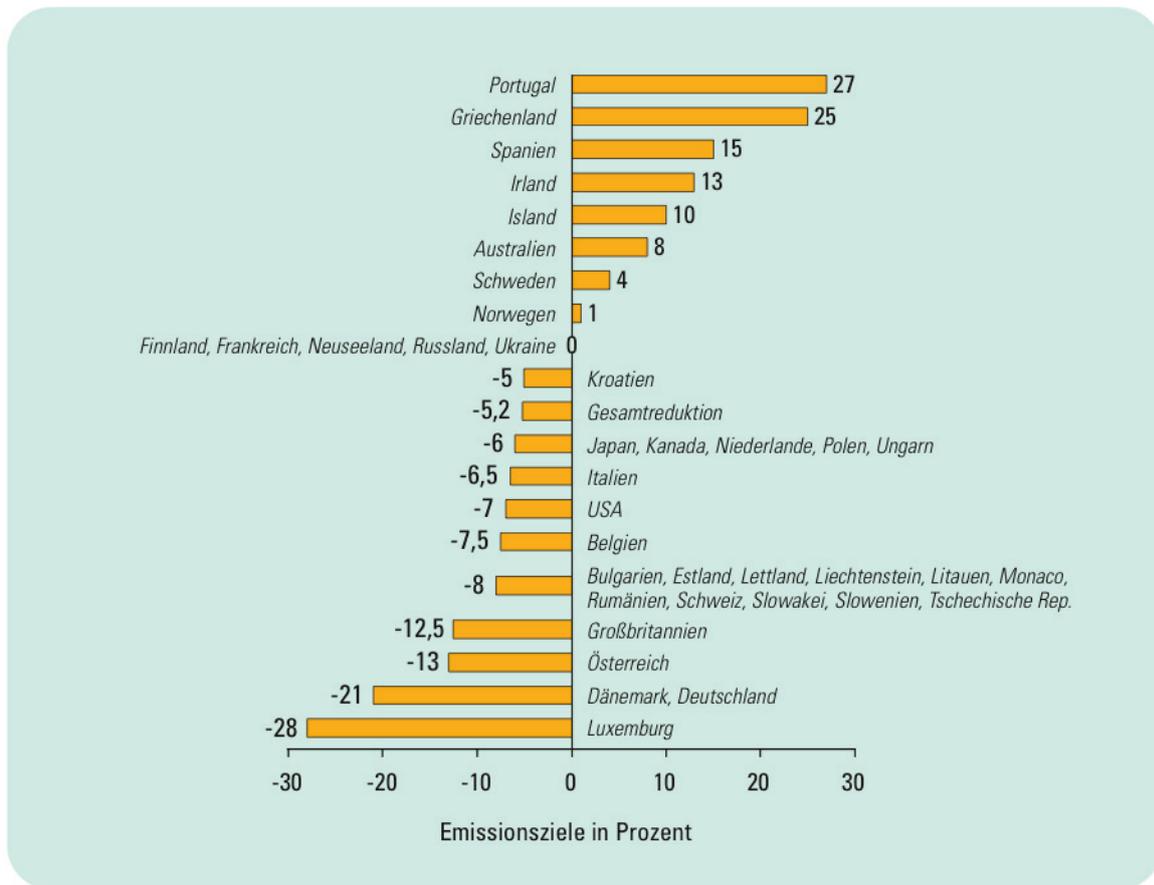
einer ähnlichen Steuer durch die Regierungen der USA und Japans. 1995 wurde ein weiterer Versuch unternommen – dieses Mal ohne an eine Bedingung geknüpft zu werden. Keiner der beiden Anträge setzte sich letztlich durch, da mehrere EU-Staaten die Steuer ablehnten (Kolk 2008, S. 223).

Neben den EU-Staaten gab es aber bereits gegen die 1992 angestrebte Steuer breiten Widerstand der energieintensiven Industrie; „the white paper has spurred the massed ranks of Europe’s industrialists to mount what is probably their most powerful offensive against an EC proposal“ (The Economist 1992). Dieser Widerstand zieht sich durch die nunmehr zwanzigjährige Geschichte der europäischen Klimapolitik. Gut sichtbar wird dieser Widerstand auch, wenn es um die Nationalen Allokationspläne (NAP) im Rahmen des Europäischen Emissionshandels geht (s.u.).<sup>112</sup>

Bei den Klimaverhandlungen 1997 in Kyoto sind die damaligen EU-15-Staaten mit einem Gemeinschaftsziel von 8% aufgetreten (im Vergleich zum Kyoto-Ziel von 5,2%- Treibhausgasreduktion bis 2012 im Vergleich zu 1990) (Weber 2008, S. 74). Das so genannte ‚burden sharing‘ sieht eine Lastenverteilung der zu reduzierenden Treibhausgase vor: Luxemburg, Dänemark und Deutschland müssen ihre Emissionen bis 2012 deutlich reduzieren, Portugal, Griechenland und Spanien dürfen ihre Emissionen im gleichen Zeitraum noch steigern. Die folgende Abbildung veranschaulicht die Verteilung:

---

<sup>112</sup> Meckling (2011) argumentiert „that business could not prevent mandatory emissions controls but instead succeeded in influencing the regulatory approach in favor of market-based climate policy“ (Meckling 2011, S. 4).



**Abbildung 12: Emissionsziele gemäß Kyoto-Protokoll und EU-interner Lastenverteilung.**<sup>113</sup>

Insgesamt sind die EU15-Staaten auf einem guten Weg, ihr Kyoto-Ziel zu erreichen. Allerdings gibt es deutliche Unterschiede zwischen den einzelnen Staaten: Während Schweden, das im Rahmen des Burden Sharing seine Emissionen um 4% steigern konnte, seine Emissionen aber bis 2008 um 11,3% verringert hat, hat Spanien, das mit 15% deutlich an Emissionen zulegen durfte, seine Emissionen um 40% gesteigert. Deutschland bewegt sich im oberen Drittel: Die vereinbarte Reduktion von 21%, für die in den ersten Jahren vor allem wesentliche Beiträge durch den Niedergang der Industrie in der ehemaligen DDR geleistet wurden, ist inzwischen knapp überschritten: 22,3% der Emissionen sind im Vergleich zum Basisjahr eingespart worden.

<sup>113</sup> Wuppertal Institut 2006, S. 22

In der folgenden Tabelle sind die Werte im Detail abzulesen – ein positiver Wert in der Differenz ist in diesem Fall eine Übererfüllung des Emissionsziels, ein negativer Wert gibt das Nicht-Erreichen des Ziels an<sup>114</sup>:

	Ziele im Rahmen des Burden Sharings	Basisjahr - 2008	Differenz	Basisjahr - 2009	Differenz
<b>EU-15</b>	<b>-8,0%</b>	<b>-6,9%</b>	<b>-1,1%</b>	<b>-12,7%</b>	<b>+4,7%</b>
Schweden	4,0%	-11,3%	15,3%	-17,2%	21,2%
Großbritannien	-12,5%	-19,1%	6,6%	-27,1%	14,6%
Frankreich	0,0%	-6,5%	6,5%	-8,3%	8,3%
Griechenland	25,0%	18,6%	6,4%	14,5%	10,5%
Deutschland	-21%	-22,3%	1,3%	-25,4%	4,4%
Finnland	0,0%	-1,2%	1,2%	-6,6%	6,6%
Belgien	-7,5%	-8,6%	1,1%	-13,2%	5,7%
Niederlande	-6,0%	-2,9%	-3,1%	-6,6%	0,6%
Portugal	27,0%	30,3%	-3,3%	24,0%	3,0%
Irland	13,0%	21,3%	-8,3%	12,2%	-0,8%
Italien	-6,5%	4,8%	-11,3%	-5,0%	-1,5%
Dänemark	-21,0%	-7,9%	-13,1%	-12,0%	-9,0%
Österreich	-13,0%	9,6%	-22,6%	1,3%	-14,3%
Luxemburg	-28,0%	-5,1%	-22,9%	-11,3%	-16,7%
Spanien	15,0%	40,0%	-25,0%	26,8%	-11,8%

**Tabelle 3: Emissionszahlen der EU-15.<sup>115</sup>**

Um die Kyoto-Ziele zu erreichen hat die Europäische Union eine Reihe von Politiken und Maßnahmen auf den Weg gebracht; die bekannteste ist wohl der Europäische Emissionshandel (European Union Emissions Trading Scheme EU-ETS). Braun nennt drei wesentliche Gründe für die Etablierung des Handels:

<sup>114</sup> Die angegebenen Zahlen beziehen sich auf 2008. In 2009 sind, wie in der Tabelle ebenfalls abzulesen, die Emissionen deutlich zurückgegangen, das EU-Ziel ist erreicht bzw. um 4,7% übererfüllt. Diese Entwicklung ist jedoch auf die Wirtschaftskrise zurückzuführen; für 2010 ist wieder mit einem Anstieg der Emissionen zu rechnen. So sind die Emissionen in 2009 so stark gesunken wie noch nie seit Aufzeichnung der Daten. Weitere Informationen unter: [http://acm.eionet.europa.eu/docs/ETCACC\\_TP\\_2010\\_4\\_EU\\_GHG\\_Inv2009.pdf](http://acm.eionet.europa.eu/docs/ETCACC_TP_2010_4_EU_GHG_Inv2009.pdf) (Stand 01.04.2012)

<sup>115</sup> EEA 2010, S. 10; EEA 2011, S. 10

1. Die Aufnahme des Emissionshandels in das Kyoto-Protokoll,
2. Das Scheitern der 6. Vertragsstaatenkonferenz und der anschließende Ausstieg der USA aus den Kyoto-Verhandlungen und
3. Der misslungene Versuch, eine EU-weite CO<sub>2</sub>-Steuer einzuführen.

Daneben hatte das Gesetz zum Emissionshandel den Vorteil, dass es – anders als die CO<sub>2</sub>-Steuer – nicht einstimmig im Rat verabschiedet werden musste (Braun 2009, S. 469). Anders als der im Kyoto-Protokoll verankerte Emissionshandel, der den Handel mit Zertifikaten zwischen Staaten vorsieht, ist der europäische Emissionshandel ‚company-based‘ (Braun 2009, S. 470):

Im März 2001 hat die Europäische Kommission in ihrem Grünbuch die Absicht formuliert, ein europäisches Handelssystem für CO<sub>2</sub>-Zertifikate einzuführen, das Emissionshandelssystem der EU, ein cap-and-trade-System. Für bestimmte energieintensive Sektoren und Anlagen sowie für Kraftwerke und Raffinerien werden somit Verschmutzungsrechte bzw. CO<sub>2</sub>-Zertifikate nötig. Anders als der im Rahmen des Kyoto-Protokolls vorgesehene internationale Handel sind die Marktteilnehmer im europäischen Emissionshandel also nicht Staaten, sondern Unternehmen.

Im Oktober 2003 wurde schließlich die EU-Emissionshandels-Richtlinie (2003/87/EG) verabschiedet; der Europäische Emissionshandel wurde zum 1. Januar 2005 umgesetzt (Kolk 2008, S. 224). Für eine erste Handelsperiode 2005-2007 sowie für die zweite Handelsperiode 2008-2012 wurden in Nationalen Aktionsplänen (NAP) der EU-Mitgliedstaaten Obergrenzen für diese Anlagen formuliert (Ströbele et al. 2010, S. 295-296). Insgesamt wird die Anzahl an Zertifikaten gedrosselt, so dass in 2020 rund 21% weniger emittiert werden wird als 2005 (EU Kommission 2010). Im Juni 2009 hat die EU die neue Emissionshandelsrichtlinie 2009/29/EG veröffentlicht<sup>116</sup>, in der vor allem die neuen Regeln für den Emissionshandel für die dritte Handelsperiode (2013-2020) festgelegt sind.

Insgesamt sind derzeit rund 11.000 große Kraftwerks- und Industrieanlagen im europäischen Emissionshandel erfasst, die für nahezu 50% der europäischen CO<sub>2</sub>-Emissionen und 40% der gesamten Treibhausgase verantwortlich sind (EU Kommission 2010). In 2012 werden Fluggesell-

---

<sup>116</sup> Online abrufbar unter: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2009:140:0063:0087:de:PDF> (Stand 01.04.2012)

schaften in den Emissionshandel aufgenommen; in 2013, mit Beginn der dritten Handelsperiode, wird das EU-ETS auf die Branchen Petrochemikalien, Ammoniak und Aluminium erweitert (EU Kommission 2010).

Das reformierte Emissionshandelssystem, das im Dezember 2008 angenommen wurde, sieht ab 2013 für den Stromsektor eine 100% Versteigerung der Emissionszertifikate vor (Europäische Union 2009a). Eine vorübergehende kostenlose Zuteilung ist für die neuen Mitgliedstaaten vorgesehen, die ihren Stromsektor modernisieren. Bis 2020 müssen auch hier die Zertifikate komplett versteigert werden (Council of the European Union 2008). Die deutsche Bundesregierung sieht dementsprechend eine Vollauktionierung der CO<sub>2</sub>-Zertifikate für Energieversorger ab 2013 vor (Bundesregierung 2010).<sup>117</sup>

Der europäische Emissionshandel kann als deutliches Signal für den Klimaschutz verstanden werden – kritischer Punkt und maßgeblich dafür, ob das Instrument auch für die Reduktion der Treibhausgasemissionen sorgt, ist allerdings die Ausgestaltung auf nationaler Ebene (Santarius/ Braun 2008, S. 31). Die Erfahrungen aus der Testphase und auch aus der ersten Verpflichtungsperiode zeigen einen nur mäßigen Erfolg (Santarius/ Braun 2008, S. 32). Es ist also an den nationalen Regierungen, die Höhe des Reduktionsziels angemessen festzulegen.

### *Carbon Fat Cats oder der Klimagoldesel*

Eine sehr interessante Studie der britischen Umweltorganisation „Sandbag Climate Campaign“ zum Thema Emissionshandel ist im Juni 2011 erschienen: Carbon Fat Cats 2011. The Companies profiting from the EU Emissions Trading Scheme“.<sup>118</sup>

<sup>117</sup> Einen lesenswerten Beitrag zur Diskussion um Auktionierung vs. Gratisvergabe von Emissionsrechten findet sich in: Jochen Diekmann, Joachim Schleich (2006): Auktionierung von Emissionsrechten – Eine Chance für mehr Gerechtigkeit und Effizienz im Emissionshandel. In: Zeitschrift für Energiewirtschaft. Jahrgang 30, Heft 4, S. 259-266. Abrufbar unter: [http://www.isi.fraunhofer.de/isi-de/e/download/publikationen/zfe2006\\_4\\_Schleich.pdf](http://www.isi.fraunhofer.de/isi-de/e/download/publikationen/zfe2006_4_Schleich.pdf) (Stand 01.04.2012)

<sup>118</sup> Abrufbar unter: [http://www.sandbag.org.uk/site\\_media/pdfs/reports/Sandbag\\_2011-06\\_fatcats.pdf](http://www.sandbag.org.uk/site_media/pdfs/reports/Sandbag_2011-06_fatcats.pdf) (Stand 01.04.2012)

Bemerkenswert ist, dass die auf Druck von Seiten der Lobby freizügig verteilten Emissionszertifikate in den ersten beiden Handelsperioden zu deutlichen Gewinnen bei einigen Unternehmen geführt haben, darunter Arcelor Mittal (+97,2 Mio. EUAs), Lafarge (+29,4 Mio. EUAs) oder Thyssen Krupp (+19,9 Mio. EUAs) (Sandbag 2011, S. 11).

Für die im Rahmen der vorliegenden Arbeit betrachteten Elektrizitätsunternehmen ergibt sich allerdings ein gänzlich anderes Bild; diese haben inzwischen einen teils deutlichen Bedarf an zusätzlichen Zertifikaten (European Union Allowance, EUAs): „There is not a single power company in our list of Fat Cats“ (Sandbag 2011, S. 20). Ganz im Gegenteil: Für die hier untersuchten Unternehmen ergibt sich ein Bild fehlender Zertifikate für Phase II des Emissionshandels (2008-2012): RWE: -172,9 Mio. EUAs, Vattenfall: -96,7 Mio. EUAs, E.ON: -56,8 Mio. EUAs (Sandbag 2011, S. 20).

Die Emissionsbilanz der Unternehmen wird noch einmal genauer in den Unternehmenskapiteln analysiert (vgl. hierzu Kapitel 3.5.1 bis 3.5.4).

Aber auch neben dem Emissionshandel gibt es weitere Initiativen, Politiken und Maßnahmen auf europäischer Ebene, die den Klimaschutz zum Ziel haben.

So hat die Europäische Kommission im *März 2006* das Grünbuch „Eine europäische Strategie für nachhaltige, wettbewerbsfähige und sichere Energie“ veröffentlicht; erstmalig werden hiermit Herausforderungen, Lösungsansätze und Strategien in einer gesamtheitlichen Darstellung vorgestellt (Geden/ Fischer 2008, S. 39). In diesem Grünbuch nimmt die Klimapolitik eine prominente Rolle ein und es wird bereits auf die enge Verknüpfung von erneuerbaren Energien, Energieeffizienz und Klimaschutz hingewiesen (EU Kommission 2006a, S. 11).<sup>119</sup>

---

<sup>119</sup> Darüber hinaus formuliert die Kommission drei Hauptziele, deren Erreichen zukünftig nur noch durch einen gemeinsamen europäischen Ansatz zu gewährleisten sei: Nachhaltigkeit, Wettbewerbsfähigkeit und Versorgungssicherheit; das ‚energiepolitische Zieldreieck‘ (Geden/ Fischer 2008, S. 40). Mit einer nachhaltigen Energieproduktion sind drei Lösungsansätze verbunden: die Weiterentwicklung erneuerbarer Energiequellen mit niedrigem CO<sub>2</sub>-Ausstoß, die Begrenzung der Energienachfrage und eine globale Führungsrolle mit Blick auf den Klimawandel (EU Kommission 2006a, S. 20).

Einen wesentlichen Schritt machten die EU-Mitgliedstaaten beim Gipfel des Europäischen Rates im *März 2007*; hier verabschiedeten die Staats- und Regierungschefs den Europäischen Energieaktionsplan. Anders als das Grünbuch, in dem lediglich Vorschläge und Optionen formuliert waren, werden durch den Energieaktionsplan konkrete Vorgaben gemacht (Geden/ Fischer 2008, S. 40-41); mit ihm hat die EU ehrgeizige energie- und klimapolitische Zielmarken vereinbart und verknüpft. So verpflichteten sich die Mitgliedstaaten, bis zum Jahre 2020 ihre Treibhausgasemissionen gegenüber 1990 um 20% zu reduzieren; eine Reduktion um 30% wurde festgeschrieben, sollten andere Industriestaaten und Schwellenländer ähnliche Beiträge zusagen. Daneben verständigte man sich auf eine Erhöhung des Anteils der erneuerbaren Energien am Gesamtverbrauch auf 20% bis 2020.<sup>120</sup> Schließlich spielte die Erhöhung der Energieeffizienz eine große Rolle: sie ist wesentliches Mittel, um eine Reduktion um 20% des EU-Energieverbrauchs (gemessen an den Prognosen für 2020) zu realisieren (Europäischer Rat 2007, S. 11-12; 20), auch wenn sich hier keine konkreten Maßnahmen finden. Die für die Erhöhung der Energieeffizienz geplanten Maßnahmen sind bereits im Aktionsplan für Energieeffizienz (Energy Efficiency Action Plan)<sup>121</sup> festgehalten.

Im *Dezember 2008* wurde das Klima- und Energiepaket (Climate and Energy Package) vereinbart und die 20-20-20-Ziele festgeschrieben; im Juni 2009 ist das Gesetz in Kraft getreten.<sup>122</sup> Einer Studie der Europäischen Kommission zu Folge bedeutet dies, dass der Anteil der erneuerbaren Energien an der Stromerzeugung bis 2020 35% bis 40% betragen

---

<sup>120</sup> Das EU-Gesamtziel ist in einzelne Ziele für die verschiedenen Mitgliedstaaten aufgeteilt (je nach Ausgangslage im jeweiligen Land). Zudem ist den Staaten selbst überlassen, welchen Anteil die verschiedenen Sektoren (also Stromerzeugung, Wärme- und Kälteerzeugung sowie Verkehr) erbringen müssen. Deutschland muss laut Richtlinie in 2020 einen Anteil von 18% des gesamten Energieverbrauchs aus erneuerbaren Quellen vorweisen.

<sup>121</sup> Action Plan for Energy Efficiency: Realising the Potential. Brüssel, Oktober 2006. URL: [http://ec.europa.eu/energy/action\\_plan\\_energy\\_efficiency/doc/com\\_2006\\_0545\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/energy/action_plan_energy_efficiency/doc/com_2006_0545_en.pdf) (Stand 01.04.2012)

<sup>122</sup> Der Beschluss (Decision No 406/2009/EC) ist online abrufbar unter: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2009:140:0136:0148:EN:PDF> (Stand 01.04.2012). Die Richtlinien finden sich online unter: <http://eur-lex.europa.eu/JOHtml.do?uri=OJ:L:2009:140:SOM:EN:HTML> (Stand 01.04.2012). Weitere Information auf den Seiten der Europäischen Kommission: [http://ec.europa.eu/clima/policies/package/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/clima/policies/package/index_en.htm) (Stand 01.04.2012)

muss, um das Gesamtziel von 20% am gesamten Energieverbrauch zu erreichen.<sup>123</sup>

Kritiker wie Friends of the Earth, eine britische Nichtregierungsorganisation sehen vor allem in der Möglichkeit, die Reduktion der Treibhausgase zu 60% durch Offsetting-Maßnahmen, also außerhalb Europas durch den Einsatz der flexiblen Mechanismen, zu erzielen, eine wesentliche Verwässerung des ursprünglichen Plans. Die Erhöhung des Anteils der erneuerbaren Energien wird positiv bewertet; allerdings ist im Verkehrssektor eine Erhöhung des Anteils so genannter Biokraftstoffe, eine Beimischquote auf 10% bis 2020 vorgesehen (FoE 2008). Die Verwendung von Biokraftstoffen hat allerdings zu einem geteilten Echo geführt.<sup>124</sup>

Um die Ziele des Klima- und Energiepaketes zu erreichen, ist der Energiebinnenmarkt eine wesentliche Voraussetzung (Geden/ Fischer 2008, S. 42). Und so schreibt auch die EU auf ihrer Website: „Die Schaffung eines echten Energiebinnenmarktes stellt ein vorrangiges Ziel der Europäischen Union (EU) dar“.<sup>125</sup>

### *Die Energiepolitik der Europäischen Union*

Klimapolitik und Energiepolitik werden in der Europäischen Union gemeinsam betrachtet<sup>126</sup> – wie bereits mit Blick auf das Klima- und Energiepaket ersichtlich wird. Energieeffizienz spielt dabei eine wesentliche Rolle, ebenso wie die Erhöhung des Anteils der erneuerbaren Energien

---

<sup>123</sup> Europäische Kommission (2010): *Renewable Energy Snapshots 2010*. Ispra: European Commission, Joint Research Centre, Institute for Energy, S. 5. Online abrufbar unter: [http://iet.jrc.ec.europa.eu/sites/default/files/documents/scientific\\_publications/2010/final\\_snapshots\\_eur\\_2010.pdf](http://iet.jrc.ec.europa.eu/sites/default/files/documents/scientific_publications/2010/final_snapshots_eur_2010.pdf) (Stand 01.04.2012)

<sup>124</sup> Soziale Probleme, die sich durch steigende Nahrungsmittelpreise ergeben, haben die Kritik an den Biospritprogrammen der EU und der USA befördert (vgl. Mitchell 2008, S.17). Die EU hat mit Blick auf diese Entwicklung zunächst einmal verdeutlicht, dass es nicht Anliegen der EU sei, diese Zielvorgabe um jeden Preis zu erreichen (EU Kommission 2008). Im Juni 2010 wurde deshalb ein Zertifizierungssystem für nachhaltige Biokraftstoffe eingeführt (EU Kommission 2010a).

<sup>125</sup> Abrufbar unter: [http://europa.eu/legislation\\_summaries/energy/internal\\_energy\\_market/index\\_de.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/energy/internal_energy_market/index_de.htm) (Stand 01.04.2012)

<sup>126</sup> So auch abzulesen im Strategiepapier der Europäischen Kommission: *Energie 2020 – Eine Strategie für wettbewerbsfähige, nachhaltige und sichere Energie*. Abzurufen unter: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:0639:FIN:DE:PDF> (Stand 01.04.2012)

am Gesamtverbrauch. Daneben ist der Einsatz fossiler Energien als Hauptursache für den vom Menschen verursachten Klimawandel erkannt. In der Gesamtbetrachtung werden dennoch fossile Brennstoffe auch zukünftig einen Beitrag zur Stromerzeugung in der EU leisten. Dies gilt auch für „... Kohle, die (mit einem Anteil von circa 30 % an der EU-Stromerzeugung) traditionell der wichtigste, aber auch der kohlenstoffintensivste fossile Brennstoff in der Elektrizitätswirtschaft ist“. Und auch für die Zukunft steht fest: „Für die Energieversorgungssicherheit der EU spielt Kohle eine zentrale Rolle, woran sich vorerst nichts ändern wird“ (EU Kommission 2007a, S. 4).

Um dennoch die gesteckten Klimaziele zu erreichen, setzt die Europäische Union u.a. auf die Entwicklung einer technologischen Lösung, die den Einsatz von „Carbon Capture and Storage (CCS)“ ermöglichen soll: die CO<sub>2</sub>-Abscheidung und Speicherung bzw. Kohlenstoffsequestrierung. Um die nötige Marktreife zu erlangen, sind Anstrengungen im Bereich Forschung und Entwicklung (FuE) nötig; um diese zu fördern, sollen laut Kommission die Finanzmittel für FuE im Energiebereich erheblich aufgestockt werden (Europäische Kommission 2007a, S. 7). Darüber hinaus hat sich die Europäische Union im Rahmen ihres Klima- und Energiepakets zur CCS-Technologie bekannt und mit der Richtlinie 2009/31/EC<sup>127</sup> die Rahmenbedingungen für diese Technologie geschaffen.<sup>128</sup>

### *Carbon Capture and Storage (CCS)*

Carbon Capture and Storage (CCS) meint die Abtrennung von Kohlendioxid aus fossilen Brennstoffen und die anschließende Verbringung in geeigneten Lagerstätten. Bereits heute ist die Technologie bspw. in der chemischen Industrie im kleinen Maßstab im Einsatz; für den großtechnischen Einsatz steht die Technologie derzeit allerdings noch nicht zur Verfügung; dies wohl auch erst ab 2020 möglich sein (Fishedick et al. 2007, S. 5-12). Gerade auch mit Blick auf die großen globalen Kohlevorräte und

<sup>127</sup> Directive 2009/31/EC of the European Parliament and of the Council of 23. April 2009 on the geological storage of carbon dioxide. Abrufbar unter: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2009:140:0114:0135:EN:PDF> (Stand 01.04.2012)

<sup>128</sup> In Deutschland wurde und wird die CCS-Technologie jedoch auch kritisch betrachtet (vgl. SRU 2009, S. 18).

die Bedeutung der Kohleverstromung in Schwellenländern wie China und Indien, wird CCS zu einer viel diskutierten Brückentechnologie.

Dass CCS derzeit noch nicht im großtechnischen Maßstab zur Verfügung steht, ist ein wesentlicher Kritikpunkt an der Technologie, der durch Umwelt-NGOs wie dem WWF oder dem BUND vorgebracht wird. Neben den hohen Kosten dieser Technologie ist es der verminderte Wirkungsgrad eines CCS-Kraftwerkes (derzeit ein Effizienzverlust um rund 10% - „Die Technik katapultiert damit die Effizienz der Stromerzeugung zurück auf den Stand der achtziger Jahre“ (Schramm 2009)), der die Kritiker an der Technologie zweifeln lässt. Nicht ohne Kritik bleibt auch die Absicht, Geld für Forschung und Entwicklung der CCS-Technologie bereitzustellen; so befürchten einige Kritiker einen Systemkonflikt, wenn mit der Fokussierung auf Kohle und CCS der Ausbau der erneuerbaren Energien zurückgedrängt wird. Auch ist die Speicherkapazität noch nicht endgültig erforscht und die Frage, wer für die Überwachung der Speicher, für die Nachsorge verantwortlich ist, birgt weiteres Streitpotenzial. Schließlich ist es eine vermeintlich bequeme Lösung der fossilen Energieerzeugung, so die Kritiker. Daneben werden Sicherheitsbedenken geäußert: Was passiert, wenn größere Mengen CO<sub>2</sub> entweichen? Welche Auswirkungen hat dies auf Mensch und Umwelt? (Geden/ Fischer 2008, S. 110).<sup>129</sup>

Im Juli 2009 haben sich die Staatsoberhäupter der EU und der G8 darauf verständigt, die Treibhausgasemissionen bis 2050 um mindestens 80% im Vergleich zu 1990 zu senken. Aus diesem Grund und abgeleitet aus dem 2°C-Ziel hat sich der Rat der Europäischen Union im Oktober 2009<sup>130</sup> auf ein Minderungsziel für die EU von 80-95% bis 2050 gegenüber dem Niveau von 1990 geeinigt (Geden/ Kremer 2009, S. 32). „Damit übernimmt der Rat die Forderungen der Klimawissenschaft“ (Becker 2011, S. 258). Nachdem im März 2011 die Kommissarin für Klimapolitik, Connie Hedegaard, die Klima-Roadmap 2050 veröffentlicht hat, derzufolge der

<sup>129</sup> Einer Studie des DIW von Februar 2012 zufolge, steht die CO<sub>2</sub>-Abscheidung europaweit vor dem Aus. Abrufbar unter: [http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw\\_01.c.392562.de/12-6.pdf](http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.392562.de/12-6.pdf) (Stand 01.04.2012)

<sup>130</sup> Rat der Europäischen Union (2009): Schlussfolgerungen des Vorsitzes, 15265/1/09. Online verfügbar unter: [http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms\\_data/docs/pressdata/de/ec/110896.pdf](http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/de/ec/110896.pdf) (Stand 01.04.2012)

Stromsektor bis 2050 seine Emissionen zwischen 93% und 99% senken soll<sup>131</sup>, ist im Dezember 2011 eine Energie-Roadmap des Kommissars für Energie, Günther Oettinger, publiziert worden, in der die möglichen Technologien und Kosten der Zielerreichung analysiert wurden (EU Kommission 2011).<sup>132</sup> Auch hier ist für den Stromsektor eine nahezu vollständige Dekarbonisierung vorgesehen (96% bis 99% bis 2050). Die von der Kommission vorgeschlagenen Technologieoptionen sind indes nicht unumstritten: Kernenergie wie auch die CCS-Technologie werden genannt.

Doch während die Klima-Roadmap „mit der Kompetenzverteilung zwischen EU und den Mitgliedstaaten in Einklang zu bringen ist, widerspricht die Aufstellung eines Fahrplans zur Restrukturierung des Energiesektors den europarechtlichen Vorgaben für die Energiepolitik, wie sie in Artikel 194, Absatz 2 des Vertrags über die Arbeitsweise der Europäischen Union (AEUV) festgehalten sind“ (Fischer/ Geden 2012, S. 2). Denn der Energiemix ist Angelegenheit der Mitgliedstaaten; gleichwohl werden beispielsweise durch den Europäischen Energieaktionsplan von 2007 verbindliche Ziele für den Ausbau der erneuerbaren Energien festgelegt.<sup>133</sup>

### *Elektrizitätsbinnenmarkt*

Bereits seit dem Beginn der 1990er Jahre sieht sich die Europäische Kommission als Verfechter von Liberalisierung und Deregulierung auf dem Strommarkt; die Idee des europäischen Binnenmarktes wurde bereits in den 1980er Jahren geboren. Bei den Mitgliedstaaten stieß sie zunächst auf Ablehnung – erst Ende 1996 konnte man sich auf einen Kompromiss

---

<sup>131</sup> Fahrplan für den Übergang zu einer wettbewerbsfähigen CO<sub>2</sub>-armen Wirtschaft bis 2050. Abzurufen unter: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0112:FIN:DE:PDF> (Stand 01.04.2012) Eine Übersicht über die Emissionssenkungen einzelner Sektoren findet sich auf Seite 6.

<sup>132</sup> Energiefahrplan 2050. Abzurufen unter: [http://ec.europa.eu/energy/energy2020/roadmap/doc/com\\_2011\\_8852\\_de.pdf](http://ec.europa.eu/energy/energy2020/roadmap/doc/com_2011_8852_de.pdf) (Stand 01.04.2012) Dekarbonisierung des Stromsektors: S. 6-7

<sup>133</sup> Fischer/ Geden beleuchten drei mögliche Optionen, wie mit dem Fahrplan für die Energiepolitik umgegangen werden könnte: Dabei räumen sie Option 1 (Festlegung von mittelfristigen Zielen) und Option 2 (Koordinierung der Erzeugungsstrukturen) nur geringe Chancen ein, sondern halten Option 3 („Auf Wiedervorlage“) bzw. das Vertagen der gemachten Vorschläge für die wahrscheinlichste Option (Fischer/ Geden 2012, S. 3-4).

verständigen, Wettbewerb zuzulassen (Bontrup/ Marquardt 2010, S. 26-27): Bei der Versorgung mit Gas und Elektrizität, die als natürliches Monopol gekennzeichnet wurden, sollten schrittweise die Bereiche Erzeugung, Beschaffung und Vertrieb in den Wettbewerb überführt werden, um so eine günstigere und effizientere Versorgung der Kunden zu gewährleisten. Der natürliche Monopolbereich ‚Versorgungsnetze‘ sollte von den anderen Unternehmenssparten getrennt und ein diskriminierungsfreier Zugang weiterer Wettbewerber ermöglicht werden (von Koppenfels 2010, S. 78-79). Mit der 1996 verabschiedeten ersten EU-Binnenmarkttrichtlinie kam die Kommission aufgrund vieler nationaler Vorbehalte und Widerstände den Mitgliedstaaten entgegen: freie Wahl des Versorgers zunächst nur für Großkunden, der freie Netzzugang wurde angelegt, jedoch nicht abschließend geregelt und vertikal integrierte Unternehmen sollten zunächst buchhalterisch die verschiedenen Unternehmensbereiche trennen; der Aufbau einer Regulierungsbehörde wurde nicht vorgeschrieben (Bontrup/ Marquardt 2010, S. 28). In der Folge kam es zu einer unterschiedlichen Umsetzung in den verschiedenen Mitgliedstaaten und schlussendlich waren eine nicht ausreichende grenzüberschreitende Infrastruktur und die Abschottung der nationalen Energiemärkte die Folge. Zwar besteht schon seit 1951 ein westeuropäisches Verbundnetz, das inzwischen zum European Network of Transmission System Operators for Electricity (ENTSOE)<sup>134</sup>, also zum Europäischen Netz der Übertragungsnetzbetreiber, ausgebaut wurde. Es dient vor allem einer erhöhten Versorgungssicherheit, einer Verminderung der Reservehaltung der einzelnen Kraftwerke und Netze und dem Ausgleich tageszeitlicher Nachfrageschwankungen (Dittmann/ Zschernig 1998, S. 153). Doch für das Ziel eines einheitlichen europäischen Binnenmarktes muss das Verbundnetz weiter ausgebaut werden – nicht zuletzt auch die fehlenden grenzüberschreitenden Energieleitungen (*Interkonnektoren*). So bestehen weiterhin deutliche Preisunterschiede zwischen den Mitgliedstaaten (Geden/ Fischer 2008, S. 19-21) – das Ziel des Binnenmarktes wird verfehlt.

---

<sup>134</sup> Weitere Informationen unter: <https://www.entsoe.eu/> (Stand 01.04.2012)

## *Entflechtung - Unbundling*

Um die Liberalisierung des Binnenmarktes<sup>135</sup> voranzutreiben, setzt die europäische Kommission vor allem auf die Entflechtung („unbundling“) von vertikal integrierten Unternehmen, also jenen Versorgern, die sowohl die Erzeugung, die Übertragung in Netzen sowie die Stromverteilung kontrollieren: „Ohne eine wirksame Trennung des Netzbetriebs von der Erzeugung und Versorgung ("wirksame Entflechtung") besteht zwangsläufig die Gefahr einer Diskriminierung nicht nur in der Ausübung des Netzgeschäfts, sondern auch in Bezug auf die Schaffung von Anreizen für vertikal integrierte Unternehmen, ausreichend in ihre Netze zu investieren“ (Europäische Union 2009). Daneben sind es vor allem wettbewerbliche Gründe, die für die Entflechtung sprechen: Nicht integrierten Unternehmen, die entweder nur auf dem Erzeugungs- oder aber auf dem Verteilermarkt agieren, kann der Zugang bspw. durch überhöhte Nutzungsentgelte erschwert werden – es bestehen unlautere Manipulationsmöglichkeiten für die integrierten Unternehmen.

Die im Europäischen Energieaktionsplan festgeschriebenen Kernziele der EU (Wettbewerbsfähigkeit, Nachhaltigkeit und Versorgungssicherheit) sind der wesentliche Antrieb für die Umsetzung einer europäischen Energieinfrastruktur, dem ‚zentralen Nervensystem der europäischen Wirtschaft‘ (EU Kommission 2010b, S. 4).<sup>136</sup>

Die so genannte Entflechtung („Unbundling“) kann in unterschiedlicher Erscheinungsform umgesetzt werden; grundsätzlich sind fünf Erscheinungsformen möglich: buchhalterische, informationelle, operationelle, gesellschaftsrechtliche und eigentumsrechtliche Entflechtung. Weniger eingriffsintensive Formen sind die buchhalterische Entflechtung („unbundling of accounts“), die eine getrennte Kontoführung für die verschiedenen Wertschöpfungsstufen eines Unternehmens vorsieht, oder die informatio-

---

<sup>135</sup> Eingeleitet durch die Erste Stromrichtlinie und die Erste Gasrichtlinie 1996 bzw. 1998, das Erste Liberalisierungspaket, verfolgt die Europäische Union das Ziel der Liberalisierung des Binnenmarktes schon seit mehreren Jahren. Eine ausführliche Darstellung der Liberalisierungspakete findet sich bei von Koppenfels (von Koppenfels 2010, S. 78-86).

<sup>136</sup> Dies verdeutlicht auch die am 10. November 2010 von der europäischen Kommission verabschiedete Strategie „Energie 2020 – Eine Strategie für wettbewerbsfähige, nachhaltige und sichere Energie“. Abrufbar unter: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:0639:FIN:DE:PDF> (Stand 01.04.2012)

nelle Entflechtung („informational unbundling“), mit der Informationsvorsprünge, die vertikal integrierte Unternehmen gegenüber ihren Wettbewerbern auf den dem Netzbetrieb vor- oder nachgelagerten Märkten, vermieden werden sollen. Die operationelle Entflechtung („functional unbundling“) meint die Maßnahmen, die zu einer binnenorganisatorischen Abtrennung der Netzsparten von den übrigen Tätigkeiten des vertikal integrierten Unternehmens führen. Einen weitgehenden Eingriff bedeutet die gesellschaftsrechtliche bzw. rechtliche Entflechtung („legal unbundling“) für das Unternehmen: gemeint ist hier eine vollständige gesellschaftsrechtliche Abtrennung der netzbetrieblichen Aktivitäten vom übrigen Unternehmensgeschäft. Die eingriffsintensivste Form schließlich ist die eigentumsrechtliche Entflechtung („ownership unbundling“). Mit ihr wird die komplette Ablösung der Netzsparte von den Erzeugungs- und Vertriebsparten des Unternehmens betrieben; die formalen Eigentumsrechte an der ausgegliederten Netzsparte gehen dem Unternehmen so verloren (Koenig et al. 2008, S. 141-143).

Auch weil die bisherigen Liberalisierungsbemühungen der EU trotz zahlreicher europäischer Kartellverfahren (bspw. gegen die französische Gaz de France in 2008 oder den italienischen Gasversorger ENI in 2009) noch nicht die gewünschte Wettbewerbssituation hervorgebracht haben (von Koppenfels 2010, S. 80-83), hat die europäische Kommission in ihrem dritten Energiebinnenmarktpaket die Option der eigentumsrechtlichen Entflechtung vorgesehen und inzwischen mit den Strom- und Gas-Binnenmarktrichtlinien 2009/72/EG<sup>137</sup> und 2009/73/EG<sup>138</sup> beschlossen. Die EU-Mitgliedstaaten können nun zwischen den Optionen eigentumsrechtliche Entflechtung (Ownership Unbundling), unabhängiger Netzbetreiber (Independent System Operator (ISO)) und unabhängige Übertragungsnetzbetreiber (Independent Transmission Operator (ITO)) wählen, um die Trennung zwischen Versorgungsnetz und Erzeugung/ Beschaffung/ Vertrieb sicherzustellen.

Deutschland hatte sich bislang wie Frankreich für die die Option des unabhängigen Übertragungsnetzbetreibers ausgesprochen; die beiden ande-

---

<sup>137</sup> Online verfügbar unter: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2009:211:0055:0093:DE:PDF> (Stand 01.04.2012)

<sup>138</sup> Online verfügbar unter: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2009:211:0094:0136:DE:PDF> (Stand 01.04.2012)

ren Optionen wurden aus wettbewerbspolitischen und grundsätzlichen (auch eigentumsrechtlichen) Gründen abgelehnt (Schmidt-Preuß 2009, S. 82).

Im neuen Energiewirtschaftsgesetz 2011 (EnWG, siehe auch Kapitel 3.3.3.1) wurde das 3. EU-Binnenmarktpaket umgesetzt.

### *Zwei-Ebenen-Spiele*

Die Geschichte der Liberalisierung des europäischen Strommarktes ist geprägt von sich entgegenstehenden Interessen: der Absicht der Europäischen Kommission, einen gemeinsamen Binnenmarkt zu schaffen auf der einen Seite und der ablehnenden Haltung einiger Mitgliedstaaten, Wettbewerb zuzulassen auf der anderen Seite. Dies zeigt sich jüngst mit Blick auf die Energie-Roadmap 2050 bzw. den Energiefahrplans 2050 vom Dezember 2011; die Vorstellungen der Europäischen Kommission und der Mitgliedstaaten über die Ausgestaltung der zukünftigen Energiepolitik gehen auseinander – eine EU-weite Kooperation wird angestrebt, gleichzeitig gibt es teils sehr unterschiedliche Vorstellungen der Mitgliedstaaten über die konkrete Umsetzung der Kooperation.

Dies hat sich bereits in der Vergangenheit gezeigt: Zentrale Grundlage eines effizienten Binnenmarktes für mehr Transparenz und Wettbewerb ist die Entflechtung der Übertragungsnetze – doch die nationalstaatliche Umsetzung der EU-Richtlinien führte nicht zum gewünschten Ergebnis, sondern wie aufgezeigt zu Kartellverfahren. Auch in den Debatten zu dem im September 2007 vorgelegten Entwurf eines neuen Binnenmarktpaketes gingen innerhalb des Rates die Meinungen zu einer Entflechtung integrierter Energieunternehmen auseinander: Insbesondere Deutschland und Frankreich sowie weitere Mitgliedstaaten<sup>139</sup> lehnten dies ab; die Niederlande und Großbritannien, die ihre Energiemärkte bereits zuvor liberalisiert hatten, begrüßten hingegen die Überlegungen. Wollte die deutsche Bundesregierung für die Verbraucher keinen fairen Wettbewerb und niedrige Energiepreise, die nach Ansicht des damaligen Energiekommissars Andris Piebalgs das Ergebnis der Entflechtung sind? Frankreich und

<sup>139</sup> Dies waren Österreich, die Tschechische Republik, Griechenland, Luxemburg, die baltischen Staaten, die Slowakei und Ungarn.

Deutschland argumentierten, dass große Energieunternehmen eher und besser in der Lage seien, mit ausländischen Versorgungsunternehmen, wie beispielsweise Gazprom, zu verhandeln.<sup>140</sup> Ein Argument, das sich durchaus mit den Interessen der großen Versorger deckte.

Mit dem Verkauf seines Übertragungsnetzes (s. Kapitel 3.3.2.2) hat E.ON die „Franco-German anti-competitive line“<sup>141</sup> untergraben; die Financial Times sprach von einer Entfilzungskur, die „den jahrzehntelangen Schulterchluss zwischen der Branche und der Politik locker[t]“ (FTD 2008).

Die beiden Staaten befanden sich indes in einer Art ‚Zwei-Ebenen-Spiel‘ (Putnam 1988): Politiker müssen die Interessen auf nationaler Ebene aber auch die Interessen anderer Staaten auf europäischer Ebene berücksichtigen, mit denen eine Übereinkunft angestrebt wird – ein Balanceakt auf zwischen- wie auf binnenstaatlicher Ebene (Meyers 2011, S. 526). Auf nationaler Ebene sitzen verschiedene Interessen mit am Tisch – auch die von Interessengruppen (Putnam 1988, S. 434). Wenngleich das Bild mit Blick auf die EU recht vereinfachend wirkt, weil andere Akteure, die auf der EU-Ebene wirken und Einfluss nehmen, ausgeklammert und somit nur Regierungen, die aggregierte Interessen vertreten berücksichtigt werden, zeigt es doch bereits die schwierigen Verhandlungen zwischen den Ebenen auf: „... die gemeinsame Ausübung von Souveränität in der Europäischen Union [erweitert] zwar den Handlungsrahmen der Staaten, bindet diese jedoch in komplexe, supranational horizontale, national vertikale Entscheidungs-, Umsetzungs- und Koordinationsprozesse ein, die mit der Zeitaufwendigkeit kooperativer Konsenssuche zusätzlich belastet sind“ (Meyers 2011, S. 527).

Die Frage der Netze erschöpft sich im übrigen nicht in der Diskussion um Entflechtungen der Eigentumsstrukturen: In Folge der zunehmenden Bedeutung der erneuerbaren Energien und dem Wunsch der Europäischen Kommission, bis 2050 den Strombedarf durch einen deutlichen Anteil der

---

<sup>140</sup> Nachzulesen unter: <http://www.euractiv.com/de/energie/eu-staaten-lehnen-entflechtung-energieunternehmen-ab/article-164410> (Stand 01.04.2012)

<sup>141</sup> Der Ausdruck stammt aus einem Artikel in The Times (Carl Mortished) vom 28. Februar 2008: „E.ON chief Wulf Bernotat’s EU flirting will upset Angela Merkel“

erneuerbaren Energien zu decken, gibt es Überlegungen für ein europäisches Supernetz<sup>142</sup> (EU Kommission 2010b, S. 10). Innerhalb der Mitgliedstaaten ist indes ein solches grenzüberschreitendes Netz nicht unumstritten, hat es doch weitreichende Implikationen. Bereits derzeit verfehlen mehrere EU-Staaten die festgelegten Ausbauziele, bestimmte Leitungskapazitäten zu den EU-Nachbarstaaten bereitzustellen.<sup>143</sup>

### **3.3.2.2 Unternehmen in der Europäischen Union**

Unternehmen in der Europäischen Union bringen sich auf vielfältige Weise in den politischen Prozess ein. Dies ist bereits bei der Darstellung der Governance in der EU (Kapitel 2.2.2.) angeklungen: So wie sich die politische Gestaltung zunehmend auf die europäische Ebene verlagert, so versuchen auch Unternehmen, die sich ehemals vor allem auf nationalstaatlicher Ebene in den politischen Prozess eingebracht haben, zunehmend im europäischen Raum Einfluss zu erlangen.

Es verwundert denn auch nicht, dass eine „kaum mehr überschaubare Zahl von privatwirtschaftlichen, regionalen und zivilgesellschaftlichen Akteuren“ die Kommission belagert und ihre Interessen und Vorstellungen zu vermitteln versucht (Knodt/ Große Hüttmann 2006, S. 230): Bereits seit der Gründung der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft sind Unternehmen in Brüssel vertreten, doch in den letzten Jahren hat sich die Wirtschaft zu einem ‘key player’ entwickelt: „... business interests make up the largest percentage of political actors in Brussels – representing approximately 66 per cent of the 1,800 recognized interest groups in the EU (...)... Moreover, in addition to the hundreds of sector trade associations, it is estimated that some 300 large firms have a government affairs office in Brussels...” (Coen 2010a, S. 286). Während sich in den ersten Jahren das Lobbying durch die Wirtschaft auf die Nationalstaaten konzentrierte, ist seit 1984 eine Verschiebung in Richtung Europäische Kommission

---

<sup>142</sup> Die Kommission plant ein europäisches Supernetz („Super Grid“), also kapazitätsstarke Hochspannungsleitungen (*Hochspannungs-Gleichstrom-Übertragung / HGÜ*), mit denen verschiedene Teile des Kontinents miteinander verbunden werden. So können die europäischen Ökostrom-Potenziale nach Ansicht der Kommission bestmöglich genutzt werden. Weitere Informationen unter: <http://www.euractiv.de/energie-und-klimaschutz/artikel/eu-kommission-plant-europaische-energie-infrastruktur-003729> (Stand 01.04.2012)

<sup>143</sup> Weitere Informationen unter: <http://www.euractiv.de/energie-und-klimaschutz/artikel/energienetze---eu-staaten-verfehlen-ausbauziele-003510> (Stand 01.04.2012)

auszumachen: „business recognized that the Commission was becoming the new economic policy agenda setter” (Coen 2010a, S. 289-290). Geißel attestiert, dass sich die Beteiligung der Zivilgesellschaft vornehmlich auf die ressourcen- und organisationsstarken Wirtschaftsverbände beschränkt. Dies wird dadurch begünstigt, dass durch das Weißbuch zur Europäischen Governance Wirtschaftsverbände nicht ausgeschlossen werden und ressourcenstarke Verbände bei langwierigen Beratungs- und Entscheidungsprozessen begünstigt sind (Geißel 2009, S. 86). Durch ihre Analyse gelangt sie zu dem ernüchternden Ergebnis, „dass sich unter dem Deckmantel und der Rhetorik von „Governance mit Zivilgesellschaft“ Interessen einzelner ressourcen- und organisationsstarker Gruppen durchsetzen und damit soziale und *politische Ungleichheit* verschärft wird“ (Geißel 2009, S. 89).

Speziell die Energieunternehmen nehmen eine besondere Rolle ein. Die Europäische Union legt wie dargelegt ein besonderes Augenmerk auf den europäischen Binnenmarkt, auch in Verknüpfung mit Entflechtungsabsichten – ein zum Teil struktureller Eingriff in die Unternehmen. Dies trifft auch für die vier untersuchten Unternehmen zu, die aus den Zeiten der Gebietsmonopole hervorgegangen sind, und für die die Absichten der Europäischen Union von jeher einen deutlichen Einschnitt darstellten: Es drohte im ungünstigsten Fall ein Zwangsverkauf ihrer Netze (Geden/ Fischer 2008, S. 61). Die vier Unternehmen haben unterschiedlich auf die Liberalisierungsbestrebungen reagiert und verfolgen keine einheitliche Strategie:

E.ON und RWE sahen sich auf Grund laufender wettbewerbsrechtlicher Verfahren einem ungleich größeren Entflechtungsdruck ausgesetzt als die beiden Mitbewerber EnBW und Vattenfall mit entsprechend größerer Bereitschaft, den interessierten Investoren bei der Preisfindung entgegen zu kommen. Die Investoren – von der niederländischen Tennet bis zu australischen und angelsächsischen Finanzkonsortien – schätzen die langfristig stabilen Renditen von Infrastrukturinvestitionen in der politisch stabilen Region Westeuropa mit fast zwangsläufigem Wachstumspotential.

Auf Druck der EU und um weitergehenden Sanktionen zu entgehen, hat RWE zunächst sein Ferngasnetz verkauft: 2008 hat sich das Unternehmen zum Verkauf bereit erklärt und entging damit einer drohenden Kartellstra-

fe wegen marktbeherrschender Stellung; in 2010 wurde das Gasnetz von der australischen Investmentbank Macquarie gekauft.<sup>144</sup>

Während EnBW weiterhin auch Stromnetzbetreiber ist, hat RWE zunächst im September 2009 die Amprion GmbH als ‚Independent Transmission Operator‘ gegründet. Inzwischen hält RWE allerdings nur noch einen Anteil von rund 25,1% an der Gesellschaft nachdem im September 2011 rund 75% der Anteile an ein Finanzkonsortium veräußert wurden.<sup>145</sup>

E.ON hat den Streit mit der EU beendet, indem sich das Unternehmen von seinem Hochspannungsnetz getrennt hat<sup>146</sup>; wie auch Vattenfall hat das Unternehmen sein Netz 2010 vollständig verkauft: die ehemalige E.ON Netz GmbH ist nun im Besitz der niederländischen TenneT, Vattenfall Europe Transmission GmbH gehört nun 50Hertz Transmission bzw. ist Teil der belgischen Elia-Gruppe. EnBW befindet sich derzeit im Umstrukturierungsprozess zum ‚Independent Transmission Operator‘ (EnBW 2012, S. 97).

Mit dem Verkauf ihrer Netze sind die deutschen Elektrizitätsversorger per Definition keine Verbundunternehmen mehr, da sie eben nicht mehr Eigentümer und Betreiber von Übertragungsnetzen sind, um so den überregionalen Energietausch durchzuführen. Die folgende Abbildung zeigt das Übertragungsnetz in Deutschland (Stand 2011):

---

<sup>144</sup> Siehe Gas-Magazin vom 6. Dezember 2010: [http://www.gas-magazin.de/gasmarkt/rwe-verkauft-sein-gasnetz-nach-australien\\_29503.html](http://www.gas-magazin.de/gasmarkt/rwe-verkauft-sein-gasnetz-nach-australien_29503.html) (Stand 01.04.2012)

<sup>145</sup> Nachzulesen unter: <http://www.rwe.com/web/cms/de/37110/rwe/presse-news/pressemitteilung/?pmid=4006769> (Stand 01.04.2012)

<sup>146</sup> Siehe Spiegel Online vom 28.2.2008: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,538364,00.html> (Stand 01.04.2012) und Handelsblatt vom 10. November 2009: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/versorger-eon-verkauft-sein-hochspannungsnetz;2481459> (Stand 01.04.2012)



Abbildung 13: Übertragungsnetz in Deutschland<sup>147</sup>

Die Idee der Bundesregierung, die vier Netze in eine „Deutsche Netz AG“ zu überführen, um damit den Wettbewerb zu fördern, ist damit hinfällig: „Die jüngsten Entwicklungen konterkarieren die von der Bundesregierung bislang gegenüber der EU vertreten[...en] Positionen zum Unbundling. Die zukünftige Verhandlungsposition der Bundesregierung dürfte sich hierdurch deutlich erschweren“ (Linssen et al. 2009, S. 7).<sup>148</sup> Gleichwohl hat der Betreiber TenneT mit Blick auf die große finanzielle und planerische Herausforderung der Offshore-Windpark-Anbindung die Idee einer Deutschen Gleichstrom-Netzgesellschaft im Februar 2012 wieder aufgegriffen.<sup>149</sup> Doch auch wenn TenneT bei der Politik durchaus Gehör findet,

<sup>147</sup> Urheber der Abbildung: Ice gixxe, Quelle: [http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/1/17/Regelzonen\\_deutscher\\_Übertragungsnetzbetreiber\\_neu.png](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/1/17/Regelzonen_deutscher_Übertragungsnetzbetreiber_neu.png) (Stand 01.04.2012)

<sup>148</sup> Gleichwohl sieht der scheidende Präsident der Bundesnetzagentur, Matthias Kurth, mit Blick auf die nicht zuletzt mit der beschlossenen Energiewende anstehenden Herausforderung im Bereich des Netzausbaus die Möglichkeit, „dass die alte Idee einer deutschen Netzgesellschaft wieder aufgegriffen wird“ (FAZ-Interview vom 20.2.2012, abzurufen unter: <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/energiewende-es-wird-zu-frueh-hurra-gerufen-11655191.html>) (Stand 01.04.2012).

<sup>149</sup> Nachzulesen unter: <http://www.tennetso.de/site/news/2012/februar/offshore-strukturlosung.html> (Stand 01.04.2012)

äußern sich die anderen Betreiber nur sehr verhalten bzw. irritiert.<sup>150</sup> Zudem arbeiten die Netzbetreiber in der Arbeitsgemeinschaft ‚Beschleunigung Offshore Netzausbau‘ des Bundeswirtschaftsministeriums zusammen, um der Herausforderung der Offshore-Windenergie zu begegnen.<sup>151</sup>

### *Der Europäische Verband EURELECTRIC*

*„Yet firms, similar to many other interest groups, rely on collective action as a major strategy in interest group competition.“*

Meckling 2011, S. 45

In der Europäischen Union ist es vor allem „The Union of the Electricity Industry“ (EURELECTRIC), der als Dachverband der europäischen Elektrizitätswirtschaft für die Interessen ihrer Mitglieder eintritt. Der Verband, der im Dezember 1999 aus den beiden Sektorverbänden UNIPEDA und EURELECTRIC hervorgegangen ist<sup>152</sup>, vertritt Mitglieder aus den 27 EU-Staaten; für Deutschland ist der Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft Mitglied<sup>153</sup> und damit auch die vier untersuchten Energieunternehmen.

Der Verband positioniert sich auch mit Blick auf die Energie- und Klimapolitik der Europäischen Union; so haben im März 2009 die CEOs der führenden europäischen Elektrizitätsunternehmen, die zusammen einen Anteil von über 70% an der europäischen Stromversorgung repräsentieren, eine gemeinsame Erklärung zu einem „carbon-neutral power sector by 2050“<sup>154</sup> unterzeichnet. Darin wird der Klimawandel als ernsthafte globale ökologische, ökonomische und soziale Herausforderung akzeptiert sowie die Notwendigkeit einer CO<sub>2</sub>-neutralen Elektrizitätsversorgung anerkannt. Um diese zu erreichen, werden je nach nationalen Gegebenheiten

---

<sup>150</sup> Nachzulesen unter: <http://www.cicero.de/kapital/ausbau-stagniert-buerger-protestiert-netzbetreiber-vorm-finanzinfarkt/48458?seite=2> (Stand 01.04.2012)

<sup>151</sup> Weitere Informationen unter: <http://www.klimaretter.info/energie/hintergrund/10701-q50-monate-fuer-einen-netzanschlussq> (Stand 01.04.2012)

<sup>152</sup> Weitere Informationen unter: <http://www2.eurelectric.org/content/default.asp?PageID=641> (Stand 01.04.2012)

<sup>153</sup> Eine Übersicht über die ordentlichen Mitglieder findet sich unter: <http://www.eurelectric.org/Aboutus/category.asp?CategoryID=18> (Stand 01.04.2012)

<sup>154</sup> Die Erklärung ist online abzurufen unter: <http://www.eurelectric.org/CEO/CEODeclaration.asp> (Stand 01.04.2012)

ten die folgenden Möglichkeiten genutzt: Erneuerbare Energien, Kernenergie, hoch-effiziente Kraft-Wärme-Kopplung und die effiziente Nutzung fossiler Energietechnologien mit Hilfe von Carbon Capture and Storage. Zur Erreichung dieses Ziels wird von der Politik Unterstützung in drei Bereichen eingefordert:

- ein marktbasierter Ansatz zur Vermeidung von Treibhausgas-Emissionen,
- das Sicherstellen, dass zur Elektrizitätserzeugung alle low-carbon und carbon-free Technologien genutzt werden können,
- steigende Unterstützung für Forschung und Entwicklung im Bereich CCS.

Daneben enthält die Erklärung das Bekennen zu einem wettbewerbsfähigen und integrierten Markt zur kosteneffizienten Umsetzung sowie die Förderung der Energieeffizienz als wichtigen Beitrag zur Reduktion der Treibhausgase; hierzu zählt auch die Forschung im Bereich Elektromobilität.

Um die Erklärung bzw. die hier anvisierten Ziele bis 2050 umzusetzen, hat EURELECTRIC im Juni 2010 die Studie „Power Choices – Pathways to carbon-neutral electricity in Europe by 2050“<sup>155</sup> herausgegeben. Dabei wird als Ziel eine Reduktion von 75% der Emissionen innerhalb der EU untersucht; „additional emissions reductions could be achieved through international carbon offsets“ (Eurelectric 2010, S. 18). Das Ergebnis der Studie ist, dass ein solcher „practically zero-carbon emission power generation sector, within a -75% GHG emission reduction pathway in the EU, is technically and economically feasible by 2050“ (Eurelectric 2010, S. 81). Allerdings sind einige in der Studie als notwendig genannten Voraussetzungen zumindest zu hinterfragen; sowohl im Baseline-Szenario als auch im Power Choices-Szenario ist zwar der Ausstieg aus der Kernenergie in Deutschland und Belgien berücksichtigt; es bleiben aber im Power Choices-Szenario alle Energieerzeugungsoptionen verfügbar („all power generation options remain available“ (Eurelectric 2010, S. 6)), inklusive der Kernenergie in den Ländern, in denen sie heute schon genutzt wird und der CCS-Technologie für die die Marktfähigkeit ab 2025 angenommen wird.

---

<sup>155</sup> Abrufbar unter: [www.eurelectric.org/PowerChoices2050/](http://www.eurelectric.org/PowerChoices2050/) (Stand 01.04.2012)

Gerade die Marktfähigkeit der CCS-Technologie ist allerdings unsicher. So gibt es zwischen den Mitgliedsstaaten Unterschiede in der Erprobung der Technologie; zumindest für Deutschland ist der Einsatz derzeit kritisch zu bewerten; im Entwurf des CCS-Gesetzes wird den Bundesländern zugestanden, den Einsatz der Technologie auf ihrem Gebiet zu untersagen; Ende September 2011 hat der Bundesrat das CCS-Gesetz gestoppt; es ist nun Thema im Vermittlungsausschuss.<sup>156</sup>

Daneben ist gerade der Bereich des Offsettings bis ins Jahr 2050 zu hinterfragen: Denn schon weitaus früher müssen Schwellen- und auch Entwicklungsländer eigene Reduktionen in ihren Ländern vornehmen.

In der Zusammensetzung des Strommixes erreichen die erneuerbaren Energien lediglich einen Anteil von rund 40%, „während Atomstrom und Kohle mit CCS auch weiterhin den Hauptanteil der Stromversorgung tragen“ (SRU 2011, S. 192); damit wäre nach Einschätzung des SRU ein massives Neubauprogramm für Atomkraftwerke in einer Größenordnung von 200 GW verbunden sowie der Bau neuer Kohlekraftwerke mit CCS-Technologie und einer Leistung von 120 GW (SRU 2011, S. 212). Inwiefern dies mit einer nachhaltigen Stromversorgung konform geht – vor dem Hintergrund der ungeklärten Endlagerfrage der Kernenergie und den bislang nicht absehbaren Herausforderungen, die aus einem bedeutenden Einsatz der CCS-Technologie erwachsen – bleibt dahingestellt.

### **3.3.2.3 Zwischenfazit: Subsidiäre Verhandlungsebene**

Die EU galt über viele Jahre bei internationalen Verhandlungen als Vorreiter in Sachen Klimaschutz. Und auch bei den Anstrengungen im Rahmen der Kyoto-Verpflichtungen ist die Gemeinschaft auf einem guten Weg. Allerdings sind deutliche Unterschiede zwischen den Staaten auszumachen: Während einige Staaten ihr Soll bereits erfüllt haben, sind andere weit davon entfernt, die von ihnen zugesagten Ziele zu erreichen. Der unternehmensbasierte Emissionshandel der EU, das zentrale klimapolitische Instrument der EU, hat bislang nicht zu den gewünschten Reduktionen geführt; am Beispiel Deutschlands wird im nachstehenden Kapitel an Hand der nationalen Ausgestaltung aufgezeigt, dass der Dreh- und An-

---

<sup>156</sup> Der Bundesrat hat im September 2011 das Gesetz zur Erprobung der CCS-Technologie gestoppt. Weitere Informationen unter: <http://www.euractiv.de/energie-und-klimaschutz/artikel/bundesrat-stoppt-ccs-gesetz-005414> (Stand 01.04.2012)

gelpunkt eines funktionierenden Emissionshandels der politische Umsetzungsprozess ist, der der Gefahr der Beeinflussung durch Interessen ausgesetzt ist. Dennoch ist festzuhalten, dass durch den Emissionshandel Unternehmen erstmalig wirklich gefordert sind, Klimaschutz in ihrer Unternehmenstätigkeit einzubeziehen.

Mit Blick auf andere Industriestaaten wie die USA, Kanada, Japan oder Australien sind die vorgestellten politischen Maßnahmen, Ziele und Entscheidungen deutlich ambitionierter. Gerade die Verknüpfung von Klima- und Energiepolitik einhergehend mit unpopulären Forderungen (Stichwort Entflechtung) machen die EU zu einem wichtigen Player und als subsidiäre Verhandlungsebene, also als nachrangige, unterstützende Ebene auch für die internationalen Klimaverhandlungen bedeutend.

Die nachstehende Tabelle fasst einige wesentliche Merkmale der Politikgestaltung in der EU zusammen:

Struktureller Aufbau der Ebene	EU – die subsidiäre Verhandlungsebene
Initiierung und Entscheidungsfindung (Top-Down oder Bottom-Up) – Wie werden Entscheidungen getroffen?	Europäische Kommission: Initiativmonopol („Agenda-Setter“) Entscheidungen werden konsensual getroffen Mitgliedstaaten: im Rat der Europäischen Union in alle Legislativverfahren einbezogen Europäischer Rat (27 Staats- und Regierungschefs): stets einstimmige Stellungnahme – signalisiert welcher Weg eingeschlagen werden soll Alle Mitgliedstaaten haben die gleichen Rechte; die meisten Entscheidungen sind Mehrheitsentscheidungen, kritische Fragen wie Steuer- und Sozialpolitik oder Bürgerrechte nur durch Einstimmigkeit
Formaler Verwaltungsaufbau	Teils supranationale, teils intergouvernementale (z.B. Gemeinsame Außen- und Sicherheitspolitik (GASP), Polizeiliche und juristische Zusammenarbeit (PJZ)) Politikbereiche und Institutionen Supranationale: durch Übertragung von Souveränitätsrechten durch die Nationalstaaten kann als Legislative Recht gesprochen werden
Regelung der Partizipation	27 EU-Mitgliedstaaten (seit dem 1.1.2007) vertreten im Rat der Europäischen Union (durch die Minister der nationalen Regierungen aller EU-Mitgliedsstaaten); alle sechs Monate übernimmt ein anderer Mitgliedstaat die EU-Präsidentschaft; Kommission: jeder EU-Mitgliedstaat stellt ein Kommissionsmitglied; Europäischer Rat: Staats- und Regierungschefs der Mitgliedstaaten und Präsident der Kommission
Grundlagen/ Wesentliche Prinzipien	Staatenverbund (mehr als Staatenbund, allerdings kein eigener Staat) Supranationalität (Beschlüsse, die für Mitgliedstaaten rechtlich verbindlich sind) Prinzip der Integration bzw. Prinzip der Kooperation (mit Blick auf GASP oder PJZ)
Prinzip der Rechenschaft	Kommission und andere Organe legen im „Entlastungsverfahren“ vor dem europäischen Parlament Rechenschaft über die Verwendung der finanziellen Mittel ab
Einbindung privater Akteure	Mit Blick auf Energieunternehmen: Vertretung auf europäischer Ebene durch Verbände (z.B. EURELECTRIC), die sich um Agenda-Setting und Einfluss auf Gesetzgebung bemühen; aber auch durch eigene ständige Vertretungen in Brüssel. Verbände: Mitglied im Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss (EWSA) sowie in Dialogforen (z.B. Florenz-Forum zu Elektrizität, Bratislava-Prag-Forum zu Atomkraft)

**Tabelle 4: Struktureller Aufbau der subsidiären Verhandlungsebene.**<sup>157</sup>

Auch hier sollen noch einmal die beiden Qualitätsmerkmale der Mehrebenenanalyse von Benz, Änderung des Zustands und Akzeptanz bei den Betroffenen, aufgenommen werden.

Die von der EU initiierten und umgesetzten politischen Maßnahmen zum Klimaschutz haben zu einer Änderung des Zustandes beigetragen: Die in Kyoto gesetzten Ziele werden aller Wahrscheinlichkeit nach erreicht, die EU gilt weiterhin als wesentlicher Fürsprecher eines internationalen Klimaabkommens und gibt mit ihren politischen Entscheidungen, der Ein-

<sup>157</sup> Eigene Darstellung. Geden/ Fischer 2008, S. 37-50, S.60-63; Seiten der Europäischen Union. Online verfügbar unter: [http://europa.eu/index\\_de.htm](http://europa.eu/index_de.htm) (Stand 01.04.2012).

führung des Emissionshandels oder dem Klima- und Energiepaket, weltweit ein wichtiges Zeichen.

Dennoch gibt es – am Beispiel des Emissionshandels exemplarisch aufgezeigt – verbesserungswürdige Bereiche. Und deutliche Unterschiede zwischen den Mitgliedsstaaten, nicht nur in zum Teil immensen Emissionssteigerungen, die dem burden sharing-Abkommen zuwider laufen, sondern auch in der Bedeutung, die dem Klimawandel im Vergleich zu anderen Politikbereichen zugemessen wird. Dies ist vor allem mit Blick auf die neuen EU-Staaten augenfällig, die einen Großteil ihrer Energie aus der Kohleverstromung gewinnen; Polen beispielsweise zu über 90%<sup>158</sup>. Eine strikte Klimapolitik, so die Befürchtung, führt zu steigenden Energiepreisen und hat eine dämpfende Wirkung auf das Wirtschaftswachstum.

Die Akzeptanz bei den Betroffenen, mit Blick auf den Emissionshandel vor allem die vom Emissionshandel erfassten Unternehmen, ist gestiegen: Unternehmen berücksichtigen den Klimawandel in ihren Handlungen, sie preisen CO<sub>2</sub> ein und nehmen in Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichten Stellung.

Doch ist die politische Implementierung beispielsweise des Emissionshandels nicht ohne Widerstände abgelaufen: Noch 2002 haben auch Vertreter der Wirtschaft (Industrieverbände und einzelne Unternehmen) gegen den Emissionshandel mobil gemacht (Graichen/ Requate 2005, S. 41). Mit dem Verweis auf eine bereits energieeffiziente sowie CO<sub>2</sub>-arme Wirtschaftsweise hat man sich lange gegen eine europäische Lösung gestemmt. Und auch bei der Umsetzung in den Nationalstaaten, bei der Formulierung der Reduktionsziele im Rahmen der nationalen Allokationspläne wurde heftig debattiert (s. 3.3.3.1.). Dies ist indes nicht verwunderlich und war auch nicht anders zu erwarten – das bislang kostenlos zur Verfügung stehende öffentliche Gut ‚Atmosphäre‘ hat nun einen Preis.

### **3.3.3 Klimapolitik im nationalen Raum – die Performanzebene**

Nationale Regierungen wirken auf verschiedenen Ebenen auf den Klimadiskurs ein und sind durch internationale Verträge und Richtlinien in ihrer

---

<sup>158</sup> Zur polnischen Energiepolitik vertiefend: Schuller, Konrad: Polens Konglomerat aus Kohle und Politik. In: FAZ, 6. Dezember 2009. Online verfügbar unter: <http://www.faz.net/aktuell/wissen/klima/klimagipfel-polens-konglomerat-aus-kohle-und-politik-1894674.html> (Stand 01.04.2012)

Klimaschutzstrategie festgelegt (Weber 2008, S. 70). Aus den internationalen Verhandlungen ergeben sich nationale Verpflichtungen, und mit Blick auf Deutschland und andere EU-Mitgliedstaaten erfordern die europäischen Beschlüsse nationale Implementierung.

So ist festzustellen, dass die EU eine gewichtige Rolle einnimmt, gleichwohl der Politikbereich aber in den Zuständigkeitsbereich der jeweiligen Mitgliedstaaten fällt. „Primäre Grundlage dafür sind entsprechende EU-Richtlinien, die in nationales Recht transformiert werden müssen“ (Bontrup/ Marquardt 2010, S. 27).<sup>159</sup>

Deutschland nimmt, nicht nur im Rahmen der EU, eine leitende Position in den internationalen Klimaverhandlungen ein – und dies seit vielen Jahren. Und Deutschlands Rolle ist für den europäischen Raum von wesentlicher Bedeutung: „... in the absence of substantial reductions of GHG emissions in Germany, the EU has little chance of meeting its international obligations“ (Hatch 2007, S. 41).

### ***3.3.3.1 Nationale Gesetzgebung***

Klimapolitik in Deutschland setzt vor allem bei der Vermeidung von Treibhausgasen an<sup>160</sup>; dabei spielt die energiepolitische Ausrichtung eine maßgebliche Rolle. Die wesentlichen Gesetze, die in Deutschland mit Blick auf den Klimaschutz verfasst wurden, beziehen sich auf den Energiesektor (Traber 2007, S.2).

Erste Ansätze deutscher Klimapolitik ließen sich schon in den 1990er Jahren erkennen: Bereits 1989 forderte das Umweltministerium unter Klaus Töpfer (CDU) eine Reduktion der CO<sub>2</sub>-Emissionen um 25% bis 2005; das Bundesministerium für Wirtschaft (BMWi) sprach sich mit Verweis auf den sich daraus ergebenden Verlust der ökonomischen Flexibilität und mit Blick auf Energiesicherheit dagegen aus. Unter der Prämisse, auch die ehemalige DDR und ihr ineffizientes Wirtschaftssystem in das Kalkül mit einzubeziehen, stimmte das BMWi schließlich widerwillig ein. Das Bun-

---

<sup>159</sup> Beispielhaft sei an dieser Stelle noch einmal auf die Direktiven im Rahmen des Europäischen Energieaktionsplans verwiesen: <http://eur-lex.europa.eu/JOHtml.do?uri=OJ:L:2009:140:SOM:EN:HTML> (Stand 01.04.2012)

<sup>160</sup> Hinsichtlich der Anpassung an den Klimawandel hat die Bundesregierung im Dezember 2008 die deutsche Anpassungsstrategie verabschiedet, um die für Deutschland durch den Klimawandel zu erwartenden Auswirkungen abzuschätzen und die Anpassungsfähigkeit zu erhalten bzw. zu stärken. Ein Aktionsplan ist für Mitte 2011 geplant.

deskabinett verabschiedete am 13. Juni 1990 eine Reduktion der CO<sub>2</sub>-Emissionen um 25% bis 2005 im Vergleich zu 1987 (Hatch 2007, S. 46). Die vom BMU geforderte CO<sub>2</sub>/Energie-Steuer konnte sich aber nicht durchsetzen; im Dezember 1991 entschloss man sich, die Steuer nur in Verbindung mit einer solchen Steuer auch auf EU-Ebene einzuführen – was dort jedoch nicht umzusetzen war (Hatch 2007, S. 47).

### *Energiapolitische Grundlagen in Deutschland*

Seit Beginn der 1990er Jahre gibt es einen weltweiten Trend zum Umbruch im Energiebereich: Marktorientierte Reformen zielen seither auf die Trennung des natürlichen Monopols (Stromleitungen) und der wettbewerbsfähigen Systemkomponenten (Erzeugung und Betrieb). In Deutschland galt bereits seit 1935 das Energiewirtschaftsgesetz (EnWG).<sup>161</sup> Befördert durch die Liberalisierung der Stromwirtschaft auf europäischer Ebene durch eine Richtlinie aus dem Jahr 1996 (96/92/EG)<sup>162</sup>, wurde die Reform des zunehmend kritisierten, weil nicht mehr zeitgemäßen Gesetzes vorangetrieben (Grande/ Eberlein 2000, S. 639).<sup>163</sup>

Zum 29. April 1998 trat die Reform des EnWG in Kraft; mit einer deutlich über die Anforderungen der europäischen Richtlinie hinausgehenden Regelung. Der Bestandsschutz der regionalen Versorgungsmonopole wurde aufgehoben, der Strommarkt vollständig und ohne Übergangsfristen für den Wettbewerb geöffnet. Das Bundeskartellamt hat nun die wettbewerbsrechtliche Aufsicht, allerdings waren neue Wettbewerber weiter-

---

<sup>161</sup> Neben dem Energiewirtschaftsgesetz (EnWG) ist für die Energieunternehmen das Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB) von Interesse (online verfügbar unter: <http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/gwb/gesamt.pdf>) (Stand 01.04.2012). Im Dezember 2007 wurde § 29 GWB (Energiewirtschaft) geändert, der Kartellbehörde damit ein größerer Spielraum im Umgang mit den Energieversorgern eingeräumt. Frerichs (2010) verdeutlicht, dass mit der Neuerung große Unsicherheiten sowohl für die Unternehmen als auch für die Kartellbehörden verbunden sind, die sich für die Unternehmen beispielsweise im Bereich Investitionen manifestieren (Frerichs 2010, S. 35-36).

<sup>162</sup> Online abrufbar unter: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:31996L0092:DE:HTML> (Stand 01.04.2012)

<sup>163</sup> So lag den Nationalsozialisten der Kartell-Charakter der Stromwirtschaft am Herzen. In der Präambel des EnWG von 1935 ist die Rede von „volkswirtschaftlich schädliche Auswirkungen des Wettbewerbs“ (Abrufbar in der Fassung von 1978 unter: [http://www.energieverbraucher.de/de/site/Hilfe/Gesetze/site\\_452/](http://www.energieverbraucher.de/de/site/Hilfe/Gesetze/site_452/)) (Stand 01.04.2012). Vertiefend dazu auch Becker 2011, S. 43-45.)

hin auf die Leitungsnetze der vertikal integrierten Energieversorgungsunternehmen angewiesen (Grande/ Eberlein 2000, S.639).<sup>164</sup>

Der nur zögerlich aufkommende Wettbewerb wurde 2003 von der EU mit der Beschleunigungsrichtlinie (2003/54/EG) beantwortet. Bis Mitte 2004 sollten Endkunden die freie Wahl über einen Wechsel ihres Stromanbieters erhalten. Im Zuge dessen wurde in Deutschland eine Behörde für die Regulierung des Netzzugangs gegründet. Gleichzeitig wurde die Entflechtung (*Unbundling*) der vertikal integrierten Unternehmen vorangetrieben (Ströbele et al. 2010, S. 208).

Die „Interventionsbereitschaft von Seiten der Politik“ erklärt Amthor mit den Besonderheiten der EVUs und der Bedeutung des Gutes Elektrizität für Wirtschaft auf der einen Seite und den durch die Bereitstellung verbundenen Belastungen für die Umwelt auf der anderen Seite (Amthor 2004, S. 136).

So sind eine Reihe von ökologisch motivierten Gesetzen in Deutschland zu nennen: Schon im Januar 1991 trat das Gesetz über die Einspeisung von Strom aus erneuerbaren Energien in das öffentliche Netz, das so genannte Stromeinspeisungsgesetz (StromEinspG)<sup>165</sup> in Kraft, das die Energieversorger zu einer Abnahme und Vergütung von elektrischer Energie aus erneuerbaren Quellen verpflichtet. Deutliche Kritik wurde von denjenigen Netzbetreibern und Energieversorgern vorgebracht, die bemängelten, dass der zu vergütende Betrag höher sei als die Kosten, die durch die geringere Erzeugung eingespart werden (Roßegger 2008, S. 39). Das Stromeinspeisungsgesetz wurde im April 2000 durch das Erneuerbare-Energien-Gesetz (EEG) ersetzt.

Mit Blick auf die Klimapolitik hat vor allem die Rot-Grüne-Regierung (ab 1998) einige Gesetze auf den Weg gebracht, die in aller Kürze vorgestellt werden. Zum einen ist hier das Gesetz zum Einstieg in die ökologische

---

<sup>164</sup> Inzwischen ist eine EnWG-Novelle in 2011 geplant, die durch neue EU-Regelungen zum Elektrizitäts- und Erdgasbinnenmarkt notwendig wurde. Die Vorschläge des Bundeswirtschaftsministeriums hierzu finden sich unter: <http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/E/eckpunkte-enwg-novelle.property=pdf.bereich=bmwi.sprache=de.rwb=true.pdf> (Stand 01.04.2012)

<sup>165</sup> Allerdings nicht, wie man annehmen könnte, auf Betreiben der Grünen, sondern aus einer Initiative der Fraktionen von CDU/CSU und der FDP vom 7.9.1990 (Becker 2011, S. 255).

Steuerreform zu nennen, das im März 1999 erlassen wurde und mit dem verschiedene Energiesteuern erhöht, so die bestehende Mineralölsteuer auf Kraftstoffe, bzw. eingeführt wurden, wie die Stromsteuer, die in der Regel beim Energieversorger erhoben und über den Strompreis an den Verbraucher weitergegeben wird (Schlegelmilch/ Bunse 2008, S. 77-81). Wesentlicher Bestandteil der rot-grünen Klimapolitik war das Erneuerbare-Energien-Gesetz, das im April 2000 verabschiedet wurde; 2004 und 2009 wurde es novelliert. Laut §1 des Gesetzes ist beabsichtigt den Klima- und Umweltschutz durch eine nachhaltige Energieversorgung zu fördern und dabei die volkswirtschaftlichen Kosten der Stromerzeugung sowie langfristige externe Effekte zu minimieren. Netzbetreiber sind demzufolge verpflichtet, erneuerbare Energieanlagen vorrangig anzuschließen, den hier produzierten Strom vorrangig abzunehmen und zu vergüten (Ströbele et al. 2010, S. 195). In der Fassung von 2009 ist als Ziel für das Jahr 2020 vorgesehen, den Anteil der erneuerbaren Energien an der Stromerzeugung auf mindestens 30% zu erhöhen und danach kontinuierlich weiter zu steigern; in der ursprünglichen Fassung von 2000 ist mindestens eine Verdopplung des Anteils der erneuerbaren Energien an der Stromversorgung bis 2010 festgeschrieben.<sup>166</sup> Nach den Ereignissen in Japan und dem beschlossenen Ausstieg aus der Kernenergie forciert die Bundesregierung den „Einstieg ins Zeitalter der erneuerbaren Energien“: In ihrem Energiekonzept: „Der Weg zur Energie der Zukunft - sicher, bezahlbar und umweltfreundlich“ wird ein Anteil der erneuerbaren Energien am Bruttostromverbrauch von heute 17% auf 35% bis 2020 als neue Zielmarke genannt.<sup>167</sup> Im Energiekonzept der Bundesregierung von September 2010 lassen sich die angestrebten Zielmarken für die kommenden Jahre nachlesen: 50% bis 2030, 65% bis 2040, 80% bis 2050.<sup>168</sup>

---

<sup>166</sup> Erneuerbare-Energien-Gesetz vom 1.4.2000: <http://bundesrecht.juris.de/bundesrecht/eeg/gesamt.pdf> (Stand 01.04.2012); Erneuerbare-Energien-Gesetz vom 1.1.2009: <http://dejure.org/gesetze/EEG/1.html> (Stand 01.04.2012)

<sup>167</sup> Bundesregierung, Der Weg zur Energie der Zukunft. Sicher, bezahlbar, umweltfreundlich. Juni 2011. Die Zielmarke findet sich auf unter Punkt 14. Online verfügbar unter: [http://www.bmu.de/energiewende/beschluesse\\_und\\_massnahmen/doc/print/47465.php](http://www.bmu.de/energiewende/beschluesse_und_massnahmen/doc/print/47465.php) (Stand 01.04.2012)

<sup>168</sup> BMWI/ BMU Energiekonzept für eine umweltschonende, zuverlässige und bezahlbare Energieversorgung. 28. September 2010, S 5. Online verfügbar unter: [http://www.bmu.de/files/pdfs/allgemein/application/pdf/energiekonzept\\_bundesregierung.pdf](http://www.bmu.de/files/pdfs/allgemein/application/pdf/energiekonzept_bundesregierung.pdf) (Stand 01.04.2012)

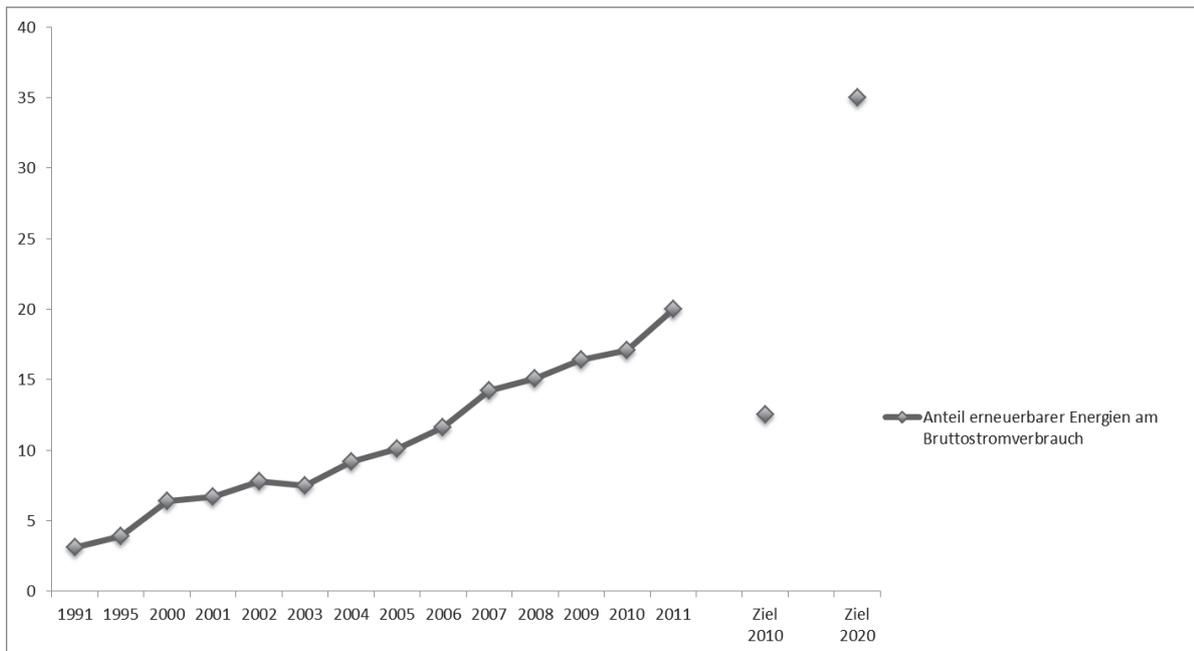
Bereits durch das Stromeinspeisungsgesetz von 1991 hat die Bedeutung der erneuerbaren Energien in Deutschland, besonders mit Blick auf die Windkraft, rasant zugenommen: Zwischen 1991 und April 2000 wurden in Deutschland 4.500 MW Windkraft-Leistung installiert: Ende 2001 hatte sich diese Zahl bereits nahezu verdoppelt auf 8.750 MW; Anfang 2003 wurden 12.000 MW aus Windenergie gewonnen (Hatch 2007, S. 51). Insgesamt hat der Anteil der erneuerbaren Energien am Bruttostromverbrauch eine deutliche Entwicklung durchlaufen wie die nachfolgende Tabelle veranschaulicht:

Jahr	Summe Stromerzeugung (in GWh)	Anteil am Bruttostromverbrauch (in %)
1991	16.974	3,1
1995	24.271	4,5
2000	37.218	6,4
2001	39.033	6,7
2002	45.648	7,8
2003	44.995	7,5
2004	56.052	9,2
2005	62.112	10,1
2006	71.657	11,6
2007	88.238	14,3
2008	92.989	15,1
2009	94.618	16,4
2010	104.326	17,1
2011	121.939	20,0

**Tabelle 5: Anteil der erneuerbaren Energien am Bruttostromverbrauch.**<sup>169</sup>

Hier abzulesen ist, dass das ursprüngliche Ziel (Verdopplung des Anteils bis 2010) bereits 2007 erzielt wurde, siehe auch nachstehende Grafik.

<sup>169</sup> BMU 2012, S. 11



**Abbildung 14: Prozentualer Anteil erneuerbarer Energien am Bruttostromverbrauch. Eigene Darstellung.**

Diese Entwicklung bleibt nicht ohne Folgen für die Treibhausgase; so wurden durch die Nutzung erneuerbarer Energien in 2011 126,3 Mio. tCO<sub>2</sub>e eingespart; davon entfallen auf den Stromsektor rund 82,1 Mio. tCO<sub>2</sub>e (BMU 2012, S. 6). Die Idee des Einspeisetarifs mit fester Vergütung hat dank ihrer erfolgreichen Umsetzung auch innerhalb der EU und darüber hinaus Nachahmer gefunden: In 46 Staaten wurde das Gesetz in den Grundzügen übernommen, um den Ausbau der erneuerbaren Energien voranzutreiben (Weizsäcker et al. 2010, S. 286).

Ebenfalls ökologisch motiviert und ein weiterer Schritt im Umbau des Energiesystems durch die rot-grüne Regierung war die Novelle des Atomgesetzes (AtG) vom 22. April 2002, die den Ausstieg aus der friedlichen Nutzung der Kernenergie regelt.

Im August 2007 hat die Große Koalition sich in Meseberg auf das Integrierte Energie- und Klimaprogramm (IEKP) (auch Meseberger Beschlüsse) geeinigt (BMWI/ BMU 2007). Dies ist als deutsche Antwort auf die Herausforderungen, die durch den Europäischen Energieaktionsplan erwachsen, zu sehen; 29 Maßnahmen sollen helfen, den Klimaschutz voranzutreiben. Neben der Novelle des Erneuerbare-Energien-Gesetzes sind andere Gesetze novelliert (bspw. das Kraft-Wärme-Kopplungsgesetz aus dem Jahr 2000, das ähnlich wie das EEG eine Vergütung für die Betreiber von KWK-Anlagen vorsieht; die Energieeinsparverordnung, EnEV, die

die bautechnischen Anforderungen für effiziente Gebäude regelt; das Energiewirtschaftsgesetz, EnWG, das grundlegende Regelungen zur leitungsgebundenen Energie enthält), bzw. eingeführt (bspw. das Erneuerbare-Energien-Wärme-gesetz, EEWärmeG, mit dem Ziel den Anteil der erneuerbaren Energien im Wärme- und Kältesektor in Gebäuden zu erhöhen) worden.

Die schwarz/gelbe Bundesregierung hat im September 2010 ihr ‚Energiekonzept für eine umweltschonende, zuverlässige und bezahlbare Energieversorgung‘ vorgelegt. Von der Bundesregierung selbst hoch gelobt enthält das Konzept einige Punkte, die einen deutlichen Wandel zu den vorangegangenen Regierungen markiert: So wird mit Blick auf die erneuerbaren Energien eine stärkere Marktorientierung gefordert (BMWi/ BMU 2010, S. 7/8), vor allem ist der Wechsel aber mit Blick auf die Rolle der Kernenergie und die fossilen Energieträger zu erkennen. Deutlich wird formuliert, dass Kernenergie als Brückentechnologie<sup>170</sup> für den Umbau der Stromversorgung noch gebraucht wird, eine Laufzeitverlängerung deshalb geraten ist (BMWi/ BMU 2010, S. 14/15) – der Ausstieg aus dem Ausstieg<sup>171</sup> – und auch die fossilen Energieträger mit Hilfe der CCS-Technologie weiterhin eine Rolle bei der Stromerzeugung spielen werden (BMWi/ BMU 2010, S. 16/17).<sup>172</sup>

Weiter ist im Energiekonzept der Bundesregierung eine Treibhausgas-minderung anhand eines Entwicklungspfades festgeschrieben: Bis zum

---

<sup>170</sup> Zu einer anderen Schlussfolgerung gelangt der Sachverständigenrat für Umweltfragen in seiner Stellungnahme ‚100% Erneuerbare Stromversorgung bis 2050‘: „Weder eine Verlängerung der Laufzeit von Atomkraftwerken noch der Bau neuer Kohlekraftwerke mit Kohlendioxidabscheidung und -speicherung sind notwendig. Anders ausgedrückt: Bereits der Bestand an konventionellen Kraftwerken (mit einem geringen Zubau an Gas-kraftwerken) reicht als Brücke – hin zu einer regenerativen Stromversorgung – aus“ (SRU 2010, S. 84).

<sup>171</sup> Dass es zu diesem Ausstieg aus dem Ausstieg kommen würde, sobald sich die Regierungskonstellation ändern würde, war bereits im Juli 2007 absehbar: Nach dem dritten und letzten Energiegipfel der großen Koalition wurde zwar zunächst eine Änderung des Gesetzes abgelehnt – wengleich mit dem Verweis, dass sich dies mit neuen Mehrheiten in der neuen Legislaturperiode ab 2009 ändern könnte. Nachzulesen unter: <http://www.zeit.de/online/2007/27/energiegipfel-merkel> (Stand 01.04.2012) und <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,492111,00.html> (Stand 01.04.2012) und <http://www.spiegel.de/politik/deutschland/0,1518,492036,00.html> (Stand 01.04.2012)

<sup>172</sup> Becker zufolge waren die vier Atomkraft-Betreiber sehr an diesem Ausstieg aus dem Ausstieg interessiert – die Maximalforderung nach einer befristungsfreien Betriebsge-nehmigung konnten sie allerdings nicht durchsetzen (Becker 2011, S. 237-238).

Jahr 2020 sollen die Emissionen in Deutschland um 40%, bis 2030 um 55%, bis 2040 um 70% und bis 2050 – in einer Linie mit der EU – um 80-95% unter das Niveau von 1990 zurückgehen (BMWI/ BMU 2010, S. 5). Nach dem schweren Erdbeben in Japan im März 2011 und den anschließenden Explosionen im Kernkraftwerk Fukushima-Daiichi, der austretenden Strahlung und der Ohnmacht, mit der auf diese Katastrophe durch Betreiber und Behörden reagiert wurde, hat sich die Bundesregierung – nicht zuletzt unter dem Eindruck bevorstehender Landtagswahlen – zunächst auf ein dreimonatiges Atom-Moratorium verständigt, im Rahmen dessen die sieben ältesten deutschen Reaktoren sowie der Reaktor Krümmel einer Sicherheitsüberprüfung unterzogen wurden. Anfang Juni 2011 hat sich die schwarz-gelbe Bundesregierung schließlich auf einen stufenweisen Ausstieg aus der Atomenergie bis 2022 geeinigt. Die im Rahmen des Moratoriums abgeschalteten Reaktoren bleiben demnach weiterhin vom Netz, die übrigen werden nach und nach abgeschaltet. Ende Juni hat der Bundestag mit einer deutlichen Mehrheit aus Regierung und Opposition den endgültigen Ausstieg bis 2022 beschlossen. Am 6. August 2011 trat das 13. Gesetz zur Änderung des Atomgesetzes in Kraft.<sup>173</sup>

### *Umsetzung der internationalen und europäischen Klimavereinbarungen*

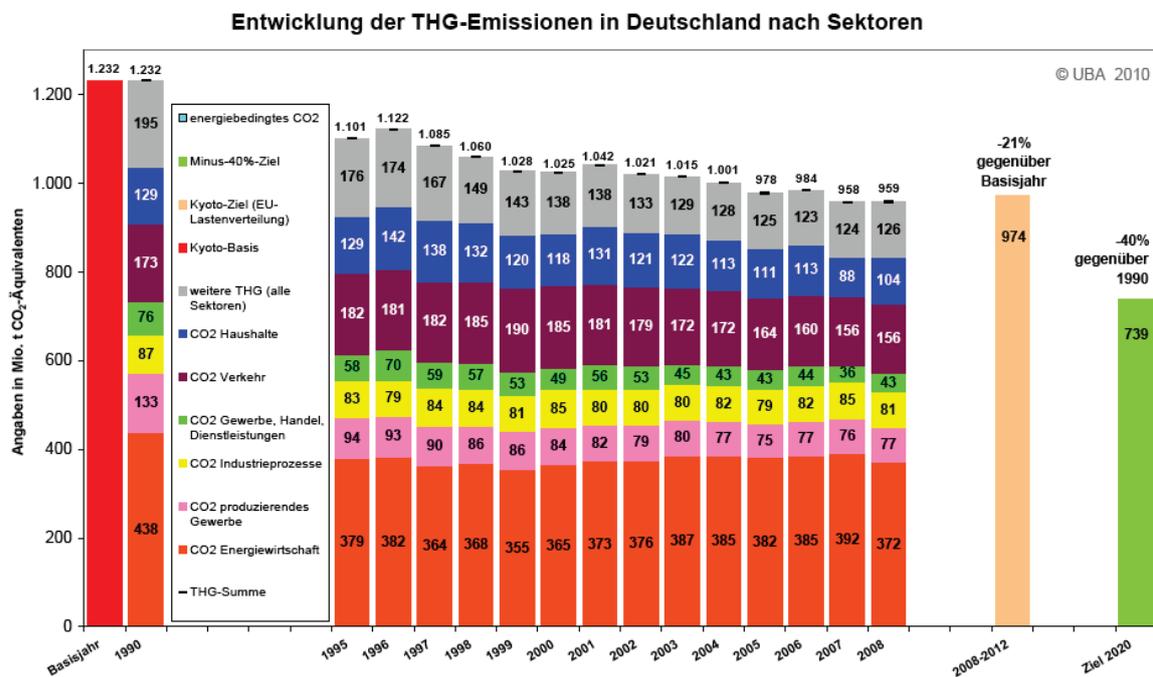
Deutschland kommt nach dem Kyoto-Protokoll und dem EU-Burden-Sharing die Aufgabe zu, die nationalen Treibhausgasemissionen bis 2012

---

<sup>173</sup> Hier sind neben dem Energiekonzept der Bundesregierung (Bundesregierung, Der Weg zur Energie der Zukunft. Sicher, bezahlbar, umweltfreundlich. Abrufbar unter: [http://www.bmu.de/energiewende/beschluesse\\_und\\_massnahmen/doc/print/47465.php](http://www.bmu.de/energiewende/beschluesse_und_massnahmen/doc/print/47465.php) (Stand 01.04.2012) auch die EU-Strom- und EU-Gasrichtlinie des 3. EU-Binnenmarktpakets umgesetzt worden. Im Bereich Markt und Wettbewerb gibt es beispielsweise eine Neuerung im Bereich Transportnetze: Während bislang die eigentumsrechtliche Entflechtung nicht im EnWG verankert war, enthält das EnWG 2011 den Grundsatz, dass alle Transportnetzbetreiber zu entflechten sind, soweit nicht ein unabhängiger Systembetreiber (ISO oder ein unabhängiger Transportnetzbetreiber (ITO) eingerichtet sind. Nachzulesen unter: <http://dejure.org/gesetze/EnWG/8.html> (Stand 01.04.2012) und [http://www.roelfspartner.de/Portaldata/1/Resources/pdf/news/RoelfsPartner\\_SonderInformation\\_Juli\\_2011.pdf](http://www.roelfspartner.de/Portaldata/1/Resources/pdf/news/RoelfsPartner_SonderInformation_Juli_2011.pdf) (Stand 01.04.2012)

Eine kritische Bewertung des Atomausstiegs, vor allem mit Blick auf verminderte Versorgungssicherheit und Netzstabilität, findet sich u.a. im Sondergutachten 59 der Monopolkommission „Energie 2011: Wettbewerbsentwicklung mit Licht und Schatten“, abrufbar unter: [http://www.monopolkommission.de/sg\\_59/s59\\_volltext.pdf](http://www.monopolkommission.de/sg_59/s59_volltext.pdf) (Stand 01.04.2012)

um 21% im Vergleich zum Basisjahr 1990 zu senken. Ausgehend von 1.232 Mio. t CO<sub>2</sub>-Äquivalenten in 1990 hat Deutschland die Reduktion um 21% auf 958 Mio. t CO<sub>2</sub>-Äquivalente bereits 2007 erzielt.



**Abbildung 15: Entwicklung der deutschen Treibhausgasemissionen nach Sektoren.**<sup>174</sup>

Um die nationalen Verpflichtungen durch das Kyoto-Protokoll zu erfüllen, hat die EU den EU-Emissionshandel eingeführt (s. 3.1.2.). In den nationalen Allokationsplänen (NAPs) legen die Mitgliedstaaten Emissionsvorgaben für die vom Emissionshandel betroffenen Anlagen fest (in Deutschland ist dies die 2004 gegründete Deutsche Emissionshandelsstelle (DEHSt) im Umweltbundesamt).

Gerade bei den Verhandlungen rund um die nationalen Allokationspläne wird die Interessendivergenz und auch der Einfluss der Energieunternehmen auf die Politik deutlich:

Die vier untersuchten Unternehmen unterliegen mit ihren Anlagen dem europäischen Emissionshandel; daher ist der deutsche Nationale Allokationsplan (NAP) entscheidend für die Zuteilung an Zertifikaten. In der ersten Periode wurden die Zertifikate durch kostenlose Zuteilung auf Basis der historischen Emissionen in der Basisperiode vorgenommen: „Für bestehende Anlagen wird als grundlegende Allokationsmethode die kosten-

<sup>174</sup> UBA 2010

lose Zuteilung auf Basis historischer Emissionen (Grandfathering) angewandt“ (BMU 2004, S. 32).

Auch die überwiegende Anzahl der Zertifikate in der zweiten Handelsperiode (2008-2012) mussten nach Vorgabe der europäischen Emissionshandelsrichtlinie kostenlos zugeteilt werden. „Rechtlich besteht die Möglichkeit einer Teilauktionierung von 10% in der Handelsperiode 2008-2012“ (BMU 2006, S. 7). Von dieser Möglichkeit wird Gebrauch gemacht: In den Jahren 2008 und 2009 hat die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) die Veräußerung der Zertifikate<sup>175</sup> übernommen, seit Januar 2010 werden jährlich 40 Millionen Emissionsberechtigungen (EUAs) zur Versteigerung an der Leipziger Strombörse angeboten (DEHSt 2010, S. 4).

Schon in der Diskussion der ersten Verhandlungsperiode (2005-2007) um das Emissionsbudget gab es Reibereien zwischen Unternehmensverbänden und Umweltministerium. Obwohl der damalige Umweltminister Jürgen Trittin ein Budget für Energiewirtschaft und Industrie von 480 Mio. t CO<sub>2</sub> vorsah, wurde das tatsächliche Emissionsbudget im NAP 2005-2008 auf 503 Mio. t CO<sub>2</sub> festgeschrieben (Ptak 2008, S. 43).

Gerade das Verhalten der vier im Rahmen der vorliegenden Dissertation zu untersuchenden Elektrizitätsunternehmen nach der kostenlosen Zuteilung hat zu heftiger Kritik geführt: Die Unternehmen des CO<sub>2</sub>-intensivsten Wirtschaftssektors haben ihre kostenlos zugeteilten Zertifikate strompreiserhöhend weitergegeben und damit doppelt Geld verdient (Ptak 2008, S. 45). Dies bescherte den Konzernen so genannte Marktlangengewinne („windfall profits“); dem Verband der Industriellen Energie- und Kraftwirtschaft (VIK) zu Folge belaufen sich diese für die gesamte deutsche Strombranche auf mehr als 5 Mrd. Euro (VIK 2005, S. 2). Der Sachverständigenrat für Umweltfragen konstatiert mit Blick auf das Verhalten der Unternehmen allerdings: „... Jedoch ist diese Weitergabe ökonomisch korrekt. Es handelt sich dabei um ein neues Knappheitssignal, welches durch den Emissionshandel gesetzt wird. Dieses Knappheitssignal wird durch den aktuellen Marktpreis transportiert und ist unabhängig von historisch gezahlten (oder nicht gezahlten) Preisen“ (SRU 2006, S. 5).

---

<sup>175</sup> Die Monatsberichte der KfW finden sich auf den Seiten des Umweltministeriums: <http://www.bmu.de/emissionshandel/downloads/doc/43056.php> (Stand 01.04.2012)

Allerdings wird dabei ausgeklammert, welche ökologische Lenkungswirkung durch die Marktlagengewinne entsteht<sup>176</sup>: Die Kostenvorteile von Braun- und Steinkohlekraftwerken relativieren sich im Vergleich zu den emissionsärmeren, aber teureren Gaskraftwerken erst dann, wenn die Emissionsrechte vollständig versteigert und nicht verschenkt werden. „Im Umkehrschluss behindert die kostenlose Vergabe den Umbau des Kraftwerksparks hin zu emissionsärmeren Kraftwerken“ (Brouns/ Witt 2008, S. 78).

Dass diese Marktlagengewinne den hier untersuchten Unternehmen mit Eintritt in die zweite Handelsperiode nicht mehr zugefallen sind, zeigt die in Kapitel 3.3.2.1 zitierte Studie der britischen Umweltorganisation Sandbag Climate Campaign<sup>177</sup> (dazu vertiefend die Unternehmenskapitel 3.5.1-3.5.4).

### **3.3.3.2 Unternehmen im nationalen Rahmen**

Umweltpolitik ist erstmalig zu Beginn der 1970er Jahre in Deutschland von der Bundesregierung formuliert worden (Köck 2006, S. 326-327). Dabei war die politische Ausgestaltung der Umweltpolitik der 1960er und frühen 1970er Jahre durch das traditionelle Gegenüber von Staat als Steuerungssubjekt und Industrie als Politikadressat bestimmt. Dieses Bild hat sich in der Zwischenzeit zum einen durch die wachsende Bedeutung des Umweltthemas für die Gesellschaft und somit neuer Akteure (NGOs oder die Medien) und zum anderen durch das Zusammenspiel von unterschiedlichen Akteuren (bspw. Kooperationen zwischen NGOs und Unternehmen) gewandelt. Politische Gestaltung, die vormals durch ordnungspolitische Steuerung (also beispielsweise Ge- und Verbote) gekennzeichnet war, wurde zunehmend durch kooperative Ansätze wie freiwillige Selbstverpflichtungen der Industrie oder informatorische Instrumente, beispielsweise Umweltzeichen, ergänzt (SRU 2004, S. 519-520).

---

<sup>176</sup> Vertiefend dazu: Matthes, Felix (2006): Analyse der Wirtschaftlichkeit von Kraftwerksinvestitionen im Rahmen des EU-Emissionshandels. Kurzanalyse für die Umweltstiftung WWF Deutschland. Berlin Dezember 2006. URL: [http://www.oeko.de/files/download/application/pdf/Analyse\\_Kraftwerksinvestitionen.pdf](http://www.oeko.de/files/download/application/pdf/Analyse_Kraftwerksinvestitionen.pdf) (Stand 01.04.2012)

<sup>177</sup> Abrufbar unter: [http://www.sandbag.org.uk/site\\_media/pdfs/reports/Sandbag\\_2011-06\\_fatcats.pdf](http://www.sandbag.org.uk/site_media/pdfs/reports/Sandbag_2011-06_fatcats.pdf) (Stand 01.04.2012)

Im Rahmen der deutschen Klimapolitik hat es bereits 1995 vor der ersten COP in Berlin Gespräche zwischen Vertretern der Industrie sowie des Umwelt- und des Wirtschaftsministeriums über freiwillige Selbstverpflichtungen gegeben; eine CO<sub>2</sub>/Energie-Steuer wurde durch die Industrie weiterhin abgelehnt. Im März 1995 verständigte man sich auf die „Erklärung der deutschen Wirtschaft zur Klimavorsorge“.<sup>178</sup> Fünfzehn Industrieverbände sagten hier zu, ihre CO<sub>2</sub>-Emissionen bis 2005 um 20% zu reduzieren (Basisjahr 1987) (Hatch 2007, S. 48). Von vielen Seiten kam jedoch Kritik auf; einer Studie des Wuppertal Instituts zu Folge hatte die Selbstverpflichtung keine nennenswerte Auswirkung auf das Klima: Sie stellt „... keine ehrgeizigen Minderungsziele auf, sondern noch nicht einmal das, was im Rahmen einer trendmäßigen Entwicklung ohnehin zu erwarten ist (Fischedick et al. 1995, S. 11).

In 2000 wurde die frühere Vereinbarung zwischen der deutschen Regierung und der Wirtschaft zur Minderung der CO<sub>2</sub>-Emissionen zu der ‚Erweiterten Vereinbarung zur Klimavorsorge‘<sup>179</sup> weiterentwickelt, die bis heute Gültigkeit hat (RWI 2010, S. 10). Insgesamt verpflichtet sich die Industrie, bis 2012 35% der Treibhausgase im Vergleich zu 1990 einzusparen; fast 75% der nationalen CO<sub>2</sub>-Emissionen von 1990 sind durch die Vereinbarung abgedeckt. Im Gegenzug hat die Bundesregierung bei erfolgreicher Umsetzung zugesagt, auf ordnungsrechtliche Maßnahmen zu verzichten – ausgenommen hiervon ist die Umsetzung von EU-Recht, wie bspw. 2004 die EU-Emissionshandelsrichtlinie (RWI 2010, S. 10-11). Die Elektrizitätswirtschaft hat sich auf eine absolute CO<sub>2</sub>-Emissionsreduktion um 25 Mio. t auf 264 Mio. t CO<sub>2</sub> bis 2015 verpflichtet (RWI 2010, S. 12). Dies ist nach den Zahlen des RWI bereits zum 31. Dezember 2009 erfüllt: Laut RWI-Bericht ist das spezifische Ziel der Elektrizitätswirtschaft in 2009 bereits zu 172% erreicht worden. „Daher kann davon ausgegangen werden, dass das gesetzte Ziel auch zum 31. Dezember 2012 zu 100% erreicht wird“ (RWI 2010, S. 14). Doch dies ist nicht unmittelbar logisch zu schlussfolgern, wird doch bereits zu Anfang im RWI-Bericht auf die erhebliche Reduktion, die nicht zuletzt auf die Wirtschaftskrise zurückzu-

---

<sup>178</sup> Erklärung der deutschen Wirtschaft zur Klimavorsorge vom 10. März 1995, Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI), Köln. Siehe Anhang 1

<sup>179</sup> Online nachzulesen unter: <http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/J-L/klimaverinbarung-09-11-2000,property=pdf,bereich=bmwi,sprache=de,rwb=true.pdf> (Stand 01.04.2012)

führen ist, verwiesen. Wenn sich aber die Emissionen aufgrund der Wirtschaftskrise so positiv, weil rückläufig, entwickelt haben, warum sollten sie im Zuge gesteigerter Wirtschaftstätigkeit nicht wieder steigen?! Für den Energiebereich gesprochen: An der Kraftwerkssituation bzw. der Art wie Strom in Deutschland erzeugt wird, hat sich ja nichts geändert, lediglich die Auslastung der Kraftwerke war geringer als zuvor.

Insgesamt hat die Industrie bis 2009 eine Reduktion um 26,2% im Vergleich zu 1990 erreicht.

Interessant ist bei der Betrachtung der Klimavereinbarung zweierlei: Zum einen liegt die zugesagte Reduktionsleistung der Elektrizitätswirtschaft bei nur 8,7% - und das nicht bis 2012 wie die anderen Industriebereiche, sondern bis 2015. Zum anderen ist der Anteil der Elektrizität mit Abstand der größte im Vergleich zu den anderen Bereichen und seit 1990 gestiegen: Während der Anteil an den CO<sub>2</sub> Emissionen 1990 36,5% betrug, lag er 2009 bei 42%. Die folgende Tabelle veranschaulicht diese Zusammenhänge:

	1990	2000	2005	2006	2007	2008	2009
Insgesamt	791,5	660,9	638,9	642,4	655,3	633,5	584,5
Allg. Stromwirtschaft	289,0	266,0	267,0	270,0	276,0	261,0	246,0
Anteil in %	36,5%	40,2%	41,8%	42,0%	42,1%	41,2%	42,1%

**Tabelle 6: Anteil der Stromwirtschaft an den deutschen CO<sub>2</sub>-Emissionen.**  
Eigene Darstellung.<sup>180</sup>

Bereits vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, warum der anteilmäßig größte Sektor nur eine Reduktion von 8,7%, nicht wie die gesamten beteiligten Branchen in Höhe von 35% – und, anders als die anderen Sektoren – nicht bis 2012, sondern bis 2015 zugesagt hat. Eine mögliche Erklärung ist die verhältnismäßig geringe Anzahl von großen Kraftwerken der Stromwirtschaft, während sich Reduktionen in anderen Branchen auf eine weitaus größere Zahl von Betrieben verteilt.

<sup>180</sup> Datengrundlage: RWI 2010, S. 16

Zudem kommt eine weitere Ausnahmeregelung hinzu: Die Selbstverpflichtung der allgemeinen Elektrizitätswirtschaft wurde vor dem Atomausstieg eingegangen. Nach der Novelle des Atomgesetzes in 2002 wurden zwei Kernkraftwerke, Stade und Obrigheim, abgeschaltet. Da die Selbstverpflichtung unter der „Annahme eines ungestörten Betriebes der Kernkraftwerke“ abgegeben wurde, werden der Elektrizitätswirtschaft die entsprechende Menge an CO<sub>2</sub>-Emissionen angerechnet. Da Kernkraft vorwiegend im so genannten Grundlastbereich<sup>181</sup> eingesetzt wird, wurde ein fiktiver CO<sub>2</sub>-Koeffizient verwendet, der von einer Substitution durch Braun- und Steinkohle in jeweils gleicher Höhe ausgeht. Für das Jahr 2005 wurden hiernach 6,3 Mio. t CO<sub>2</sub> angerechnet; in 2006-2009 lag die entsprechende Gutschrift bei jeweils 7,4 Mio. t CO<sub>2</sub> (RWI 2010, S. 265).

Darüber hinaus lag die Selbstverpflichtungszusage im März 1996 noch bei 12 %, also bei rund 35 Mio. t CO<sub>2</sub>; dies jedoch vorbehaltlich der Wiederinbetriebnahme des Kraftwerkes Mülheim-Kärlich. In 2001 wurde der Rechtsstreit beendet; nach beantragtem Rückbau der Anlage hat sich die Reduktionszusage um 10 Mio. t CO<sub>2</sub> verringert (RWI 2010, S. 264; 274). Da der sukzessive Ausstieg aus der Kernenergienutzung erst nach der vereinbarten Selbstverpflichtung gesetzlich verankert wurde, war diese Änderung möglich (RWI 2010, S. 276).

In den CO<sub>2</sub>-Emissionen, die in den Fortschrittsberichten des Bundesverbands der Energie- und Wasserwirtschaft (BDEW) ausgewiesen werden, sind daher zusätzlich die durch Kernkraft hypothetisch vermeidbaren Emissionen aus der Stromerzeugung der stillgelegten Kernkraftwerke berücksichtigt (RWI 2010, S. 276).

Es stellt sich vor diesem Hintergrund die Frage, wie die Reduktion im Zeitverlauf ohne eine solche freiwillige Verpflichtung und mit dem Wissen um den bisherigen und noch geplanten Anteil der erneuerbaren Energien an der Energieversorgung verlaufen wäre.

---

<sup>181</sup> Der Grundlastbereich umfasst die benötigte Leistung im Energiesystem, die permanent gebraucht wird. Eingesetzt werden hier vorzugsweise Kraftwerke, die aus technischen wie betriebswirtschaftlichen Gründen ununterbrochen betrieben werden. Dies sind neben Kernkraftwerken in Deutschland auch Kohlekraftwerke. Erneuerbare Energien sind auf Grund ihrer Abhängigkeit von Witterung bzw. Tages- und Nachtzeiten derzeit nicht für den Grundlastbereich geeignet; dies würde Speicherungsmöglichkeiten elektrischer Energie voraussetzen.

Auch die folgende Tabelle des Umweltbundesamtes verdeutlicht, dass die CO<sub>2</sub>-Emissionen in der Stromerzeugung nicht merklich gesunken sind, wohl aber – bedingt durch den gestiegenen Anteil der erneuerbaren Energien – der CO<sub>2</sub> Emissionsfaktor im Strommix; eine Ausnahme bildet wiederum, bedingt durch die Wirtschaftskrise, die Schätzung für 2009:

	Kohlendioxid-Emissionen in der Stromerzeugung	Stromverbrauch	CO <sub>2</sub> -Emissionsfaktor Strommix
Jahr/ Einheit	Mio. t	TWh	g/kWh
1990	357	480	744
1991	353	474	744
1992	337	474	711
1993	328	463	708
1994	327	464	704
1995	328	470	697
1996	329	487	676
1997	318	488	651
1998	321	492	653
1999	311	492	632
2000	320	509	629
2001	328	509	643
2002	330	518	637
2003	329	527	625
2004	325	539	603
2005	324	543	597
2006	330	560	590
2007	339	560	605
2008	320	561	570
2009	296	524	565
2010	309	549	563

Tabelle 7: CO<sub>2</sub>-Emissionsfaktor im Strommix.<sup>182</sup>

<sup>182</sup> UBA 2011. Stand März 2011.

Neben der freiwilligen Selbstverpflichtung gibt es seit 2007 die Initiative der deutschen Wirtschaft „2°C Deutsche Unternehmer für Klimaschutz“ für eine effektive und effiziente Klimaschutzpolitik. Diese ist nach den Angaben, die sich im Grundsatzpapier<sup>183</sup> finden, gekennzeichnet durch die Entwicklung eines globalen Treibhausgas-Emissionsrechtehandels, das Voranbringen klimaschonender Technologien durch enge Kooperation von Wirtschaft und Politik und durch den Abbau von bestehenden regulatorischen Investitionshemmnissen für Klimaschutzmaßnahmen. Hinzu kommt, dass vor allem im internationalen Rahmen eine Einigung zu erzielen ist – einschließlich der Einbindung der Schwellenländer China und Indien. Der Einsatz der flexiblen Mechanismen wird ausdrücklich gefordert – weiterentwickelt und entbürokratisiert. Von den in der vorliegenden Arbeit untersuchten Unternehmen sind Vattenfall und EnBW Mitglieder der Initiative. Daneben gibt es econsense, Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft, das vor rund zehn Jahren durch den BDI ins Leben gerufen wurde und dem heute 33 Mitglieder verschiedener Branchen<sup>184</sup> angehören – unter den Mitgliedern sind auch RWE, E.ON und EnBW. Ziel des Forums ist der Austausch über Themen wie Corporate Social Responsibility und Nachhaltigkeit; im Bereich Klimaschutz steht der Austausch über Managementstrategien zu Herausforderungen, die durch den Klimawandel erwachsen, im Vordergrund. Daneben gibt es Informationsangebote und Publikationen; gemeinsam mit dem Öko-Institut für angewandte Ökologie wurde beispielsweise die ‚Weltkarte der Klimapolitik‘<sup>185</sup> mit Hintergrundinformationen über verschiedene Staaten und ihre Klimapolitik gestaltet.

Auf internationaler Ebene ist Vattenfall Initiator der 2007 gegründeten 3C Initiative (Combating Climate Change)<sup>186</sup>, deren Ziel ein weltweites Klimaschutzsystem ist, an dem alle Industrie- und Entwicklungsländer beteiligt sind. Dieses zentrale Verständnis, dass ein globaler Lösungsansatz benötigt wird, ist Grundlage für die Problemlösung dieser Herausforde-

---

<sup>183</sup> Nachzulesen unter: [http://www.initiative2grad.de/index.php?option=com\\_content&task=view&id=7&Itemid=8](http://www.initiative2grad.de/index.php?option=com_content&task=view&id=7&Itemid=8) (Stand 01.04.2012)

<sup>184</sup> Eine Übersicht über die Mitglieder findet sich online unter: <http://www.econsense.de/de/mitglieder/> (Stand 01.04.2012)

<sup>185</sup> Online verfügbar unter: <http://weltkarte-der-klimapolitik.econsense.de/> (Stand 01.04.2012)

<sup>186</sup> Neben Vattenfall gehören dieser Initiative auch E.ON und EnBW an. Weitere Informationen unter: <http://www.combatclimatechange.org> (Stand 01.04.2012)

rung. Zu den nahezu 70 beteiligten Unternehmen zählen BP, Siemens und Unilever sowie zahlreiche Unternehmen aus China und Indien. Auf einer Veranstaltung im November 2007 hat man sich dafür ausgesprochen, dass neben den führenden Weltökonomien auch die führenden Weltunternehmen beim Klimaschutz die Initiative ergreifen sollten – denn nur mit den wesentlichen Industrienationen *und* Treibhausgasemittenten ist ein wirksamer Klimaschutz möglich (Dirschauer 2008, S. 60).

Eine internationale Initiative, an der sich zuletzt 51% der 250 befragten Unternehmen aus Deutschland und Österreich (in 2010: 61% der 200 befragten deutschen Unternehmen) beteiligt hat, ist das *Carbon Disclosure Project* (CDP 2010, S. 13; CDP 2011, S. 12). Mit dem Ziel, eine höhere Transparenz hinsichtlich Emissionen und Maßnahmen zu erreichen, werden jährlich weltweit Unternehmen zur Offenlegung ihrer Emissionen und Strategien im Kampf gegen den Klimawandel aufgefordert (s. auch Kapitel 3.4.5.2 sowie 5.2).

### **3.3.3.3 Zwischenfazit: Performanzebene**

Insgesamt lässt sich für die Performanzebene feststellen, dass Deutschland im internationalen Vergleich im Bereich des Klimaschutzes zu den Vorreitern zählt. Sowohl was die zum Teil innovativen und von anderen Ländern aufgegriffenen Politiken und Maßnahmen angeht, als auch mit Blick auf die unter dem Burden Sharing-Abkommen vereinbarten Reduktionsziele.

In Zeiten der Globalisierung und mit Blick auf die Integration der nationalen Politik in europäische und internationale Prozesse hat der Trend zu Kooperationen zugenommen (Töller 2008, S. 293). Die Performanzebene, also die Ebene der Umsetzung oder Durchführung, zeigt allerdings auch, dass mit freiwilligen Selbstverpflichtungen von Seiten der Wirtschaft Kooperationen zwischen Staat und Wirtschaft zu Stande gekommen sind, die in ihren Zielen zum Teil hinter den Erwartungen und Hoffnungen bspw. von Seiten der Umweltverbände zurück geblieben sind. Töller hat sich eingehend mit ‚Kooperationen im Schatten der Hierarchie‘ auseinandergesetzt. So ist für die Kooperationsbereitschaft der gesellschaftlichen Akteure die drohende Umsetzung durch den Staat eine Voraussetzung zur Bereitschaft – die Dinge in die eigene Hand zu nehmen wird als das kleinere Übel angesehen. Und eine unbequeme Vereinbarung wird einer un-

klaren zukünftigen Regulierung vorgezogen (Töller 2008, S. 294). Dies gilt selbst im Falle eines mäßigen Drohszenarios; die Unternehmen ziehen eine sichere Regelung dem unsicheren, unregulierten Zustand vor. Allerdings verliert eine staatliche Drohung, die über einen längeren Zeitraum nicht umgesetzt wird, gleichwohl die Bedingungen dafür gegeben sind, an Glaubwürdigkeit (Töller 2008, S. 306).

Von Seiten des Staates sieht Töller gerade mit Blick auf die bundesdeutsche Situation steigende Unsicherheit bei der Umsetzung durch Konflikte zwischen staatlichen Institutionen, häufig zwischen Ministerien. „Das deutsche Regierungssystem ist durch ein besonders hohes Maß an Ressortautonomie gekennzeichnet, und so sind Fälle, in denen ein Ministerium dort Vereinbarungen abschließt, wo es von Seiten anderer Ministerien Vorbehalte gegen (oder jedenfalls keine Unterstützung für) autoritative Maßnahmen gibt, häufig“ (Töller 2008, S. 287). Auch der Zeitfaktor spielt für den Staat eine wesentliche Rolle, denn Kooperationen können schneller zustande kommen als eine autoritative Maßnahme (Töller 2008, S. 298).

Für die von Benz angesetzten Qualitätsmerkmale einer Mehrebenenanalyse, Änderung des bestehenden Zustands sowie Akzeptanz bei den Betroffenen, ist eine positive Bilanz zu ziehen: Im Rahmen seiner nationalen Möglichkeiten hat Deutschland bislang eine solide Treibhausgasreduktion vorgelegt. Dennoch bewegt sich Deutschland international auf sehr hohem Ausstoßniveau: 9,6 t CO<sub>2</sub> pro Kopf im Vergleich zu 4,6 t CO<sub>2</sub> im weltweiten Durchschnitt.<sup>187</sup>

Die Zusammenarbeit zwischen den Betroffenen von Klimaschutzpolitiken und –maßnahmen und Politik ist gut – bereits seit vielen Jahren gibt es von Seiten der Industrie die Bereitschaft zu Gesprächen und freiwilligen Selbstverpflichtungen. Und auch die Bereitschaft zur Teilnahme an Initiativen wie dem Carbon Disclosure Project zeigen, dass die Herausforderung erkannt und anerkannt wurde. Doch lohnt die genaue Betrachtung: Die erste vereinbarte Selbstverpflichtung von 1995 ist nicht umsonst noch einmal nachgebessert worden und die am Beispiel der deutschen Energieunternehmen aufgeworfenen Fragen im Rahmen der zweiten Selbstver-

---

<sup>187</sup> Weltbank, Daten von 2008: <http://data.worldbank.org/indicator/EN.ATM.CO2E.PC> (Stand 01.04.2012)

pflichtung von 2000 zeigen zumindest, dass die als ambitioniert dargestellten Ziele bei genauerem Hinsehen nicht den damit verbundenen Erwartungen entsprechen.

Mit Blick auf die langfristige Zielsetzung bis 2050, die zumindest bei einer 50%igen Einsparung liegen soll, muss auch auf nationaler Ebene mehr unternommen werden. Großes Potenzial gibt es im Bereich der Energieeffizienz aber eben auch beim Umbau des Energiesystems.

### **3.3.4 Das Zusammenspiel der Ebenen in der Klimapolitik**

Wo politische Entscheidungen auf unterschiedlichen Ebenen getroffen werden, kann es zu Überlappungen von Entscheidungen kommen, sind Dopplungen nicht ausgeschlossen, sowohl organisatorischer Art als auch hinsichtlich verschiedener politischer Instrumente.

Einige Ökonomen sehen mit Blick auf die Klimapolitik nicht nur Überschneidungen gegeben. Darüber hinaus gibt es den Vorwurf, dass kontraproduktive politische Maßnahmen nebeneinander existieren. Exemplarisch wird oft der europäische Emissionshandel und das deutsche Erneuerbare-Energien-Gesetz (EEG)<sup>188</sup> ins Feld geführt, die nebeneinander existieren, jedoch nicht zusammen passen. Die Argumente sollen an dieser Stelle kurz aufgeführt und kritisch beleuchtet werden.

Carl Christian von Weizsäcker überschreibt seinen Artikel in der FAZ vom 2. Januar 2009 mit „Rationale Klimapolitik“ und plädiert für die internationale Klimapolitik für marktwirtschaftliche Methoden – ordnungspolitische Mittel („administrativ-planwirtschaftlich“) hält er für kontraproduktiv: „Wenn es Funktion des Preises für die Emissionen ist, für eine möglichst kostengünstige Form der Emissionseindämmung zu sorgen, dann sind andere klimapolitische Instrumente im Grunde störend. Sie führen bei einem funktionierenden Markt für Emissionsrechte nur dazu, dass nicht die kostenminimierenden Eindämmungsmaßnahmen getroffen werden“ (von Weizsäcker 2009). Und als Paradebeispiel für eine „zutiefst antimarktwirtschaftliche Maßnahme“ wird das EEG aufgeführt, das den

---

<sup>188</sup> An dieser Stelle soll nicht die generelle Kritik am EEG beleuchtet werden, wie sie beispielsweise der Wissenschaftliche Beirat des BMWi mit Blick auf durch die Einspeisung ausgelöste Marktverzerrungen formuliert hat (BMW Wi. Beirat 2012, S. 16-17), sondern lediglich das Zusammenspiel der beiden Instrumente Emissionshandel und EEG vor der Frage nach dem Zusammenspiel der politischen Ebenen der Klimapolitik.

Stromverbraucher zum Zwangskonsumenten macht, das zu Einsparungen je CO<sub>2</sub>-Tonne zu höheren Kosten als nötig führt und mit Blick auf ein zuvor skizziertes Weltklimaabkommen mit langfristigen Eindämmungsmengen einen Eindämmungseffekt gleich null hat. Bei vorgegebener Gesamtmenge der Emissionen ist der Einspareffekt durch das EEG nur ein scheinbarer – er führt dazu, dass die Emissionspreise sinken, dafür aber anderswo mehr emittiert wird. Ähnlich wird im Falle der Zwangsbeimischung von Biodiesel zu den übrigen Kraftstoffen oder Vorschriften für CO<sub>2</sub>-Emissionen in Personenwagen-Flotten sowie Bauvorschriften in Neubauten argumentiert. In der Quintessenz ist er eindeutig: „Die Welt steht vor der Alternative, das Weltklima mit marktwirtschaftlichen Methoden und damit kostengünstig oder mit dirigistischen Methoden und damit wesentlich kostenträchtiger zu stabilisieren“. Wenn es auf internationaler Ebene einen Markt für Treibhausgasemissionen gibt, sind die aufgeführten Instrumente wie das EEG eben nicht nur nutzlos, sondern auch kontraproduktiv.<sup>189</sup>

Nur gibt es diesen internationalen Markt noch nicht. Wohl aber das europäische Emissionshandelssystem, auf das – so die Kritiker des EEG und ähnlicher Ansätze – eben diese Förderinstrumente eine ganz ähnliche Wirkung ausüben, eben die Vergünstigung der Emissionszertifikate, nicht aber einer Verringerung der gesamten Emissionen.

Der Bruder von Carl Christian von Weizsäcker ist Ernst Ulrich von Weizsäcker und Naturwissenschaftler. Er sieht in dieser ökonomischen Betrachtung der Wirkweise des EEGs eine statische Gedankenstruktur,

---

<sup>189</sup> Neben der Kontraproduktivität der beiden Instrumente sind es insbesondere die hohen Kosten der Erneuerbaren-Energien-Förderung, die Kritiker ins Feld führen. Mihm, Paul und Heeg (2012) zitieren RWE-Chef Jürgen Großmann, der die Gesamtkosten der Energiewende auf 250 bis 300 Milliarden Euro beziffert – ökonomisch ist der schnelle Ausbau der erneuerbaren Energien seiner Ansicht nach nicht. „Sollte dies wahr sein, würde gegen das EEG selbst verstoßen: Paragraph 1 nennt als dessen Zweck unter anderem, die volkswirtschaftlichen Kosten der Energieversorgung zu verringern“. Wortwörtlich heißt es dort allerdings: „... eine nachhaltige Entwicklung der Energieversorgung zu ermöglichen, die volkswirtschaftlichen Kosten der Energieversorgung auch durch die Einbeziehung langfristiger externer Effekte zu verringern...“ ([http://www.gesetze-im-internet.de/eeg\\_2009/\\_1.html](http://www.gesetze-im-internet.de/eeg_2009/_1.html)) (Stand 01.04.2012). Aus Sicht der Energieunternehmen sind mit der Abschaltung der Kernkraftwerke sicherlich *betriebswirtschaftliche* Einbußen verbunden; ob allerdings unter Einbeziehung der langfristigen externen Kosten, Stichwort Endlagerung, *volkswirtschaftlich* Mehrkosten entstehen, sei dahingestellt.

die einer dynamischen Betrachtung der Klimapolitik nicht standhält<sup>190</sup>. Darüber hinaus sind die im Rahmen des EU-ETS ausgegebenen Emissionszertifikate „kein dauerhaftes Fixum“ – so ist „der EU-Spielraum zur Absenkung des Deckels durch den Siegeszug der erneuerbaren Energien und das Nutzen und Bekanntwerden von Effizienzpotenzialen entscheidend vergrößert worden“ (Weizsäcker et al. 2010, S. 285-286).

Was bedeutet dies konkret mit Blick auf die politische Aufgabenstellung Klimaschutz? Konrad Mrusek, Wirtschaftskorrespondent der Frankfurter Allgemeinen Zeitung, führt die wesentlichen Merkmale der deutschen Ausgestaltung des Emissionshandels aus: skizziert als gute und kostengünstige Methode im Klimaschutz kritisiert er, dass aktuell die ökonomischen Vorteile nicht zum Tragen kommen, sich nicht entfalten können, „weil Politiker über die kostenlose Zuteilung von Emissionszertifikaten zu viel Einfluss nehmen und sich damit Lobby-Interessen ausliefern“. So sieht er beispielsweise die „möglichst großzügige Vergabe von Emissionsrechten an Kohlekraftwerke“ in den ersten beiden Handelsperioden als politisches Zugeständnis an die Branche auf Grund des Ausstiegs aus der Kernenergie. Zudem hat gerade die erste Phase des Emissionshandels gezeigt, wie eine ökologische Börse nicht organisiert werden darf: mit zu viel zugeteilten Zertifikaten an Kraftwerke und Industrie. Bei zu viel und noch dazu kostenlos zugeteilten Zertifikaten fehlt die ökonomische Logik – eben jene Logik, die für das Instrument spricht. Feilscherei, wie er sie vor allem mit Blick auf die Energiekonzerne sowie dem Umwelt- und Wirtschaftsministerium sieht, zeigt, dass es beim Emissionshandel eben keinen effizienten Markt gibt. Politik sollte seiner Einschätzung nach nur die Möglichkeit haben, die Höchstgrenze der Emissionen festzulegen und die Zertifikate mindestens teilweise zu versteigern (Mrusek 2007).

Der Markt, so die theoretische Annahme im Emissionshandel, findet die kostengünstigste Lösung, um die angestrebte Emissionsreduktion zu erreichen.

Doch was will Politik mit Blick auf den Energiesektor erreichen? Zum einen ein festgeschriebenes Höchstziel an Emissionen. Doch dieses gilt für alle unter dem Emissionshandel gefassten Anlagen. Hinzu kommt aber ein sowohl von der EU als auch von der deutschen Bundesregierung fest-

---

<sup>190</sup> Nachzulesen in einem online veröffentlichten Interview im April 2010: <http://www.zunehmender-grenznutzen.de/?p=82> (Stand 01.04.2012)

gelegtes Ziel für die Erneuerbaren Energien. 20% Erneuerbare in 2020 lautet das Ziel der EU, 35% Erneuerbare in 2020 lautet sogar das Ziel der deutschen Bundesregierung. Soweit die politischen Vorgaben. Um dieses Ziel zu verwirklichen, wird in Deutschland vor allem auf das EEG gesetzt. Kritiker führen nun ins Feld, dass bei einem installierten Emissionshandelssystem, das eine Obergrenze an Emissionen vorsieht, durch Maßnahmen wie das EEG nur eine Verlagerung von Emissionen vom deutschen Stromerzeugungsmarkt in einen anderen Sektor bewirkt wird – der CO<sub>2</sub>-Emissionseffekt ist also gleich Null, denn bei der Koexistenz der beiden Maßnahmen werden immer nur die im nationalen Allokationsplan festgelegten Emissionsziele erreicht (Frondel/ Schmidt 2006, S.5).<sup>191</sup> In der Folge lässt sich argumentieren, dass die Politik mit dem EEG nicht in der Lage ist, ein spezifisches Emissionsreduktionsziel zu erreichen – das kann offenkundig nur mit Hilfe des Emissionshandels geschehen. Die Frage, die sich nur stellt ist, ob das eigenständige Ziel, den Anteil der erneuerbaren Energien massiv zu erhöhen, mit dem Emissionshandel zu erreichen ist.

### *Erhöht der Emissionshandel den Anteil der erneuerbaren Energien in Deutschland?*

In ihrer Dissertation „Einflüsse des Europäischen Emissionshandels auf Produktions- und Investitionsentscheidungen bei Strom- und Wärmeerzeugern“ (Hammer 2011) ist Carola Hammer von der Technischen Universität München dieser Frage nachgegangen. Mit Hilfe von verschiedenen Szenarien kommt sie zu dem Ergebnis, dass der europäische Emissionshandel allein nicht in der Lage ist, Investitionen in erneuerbare Energien in Deutschland zu fördern - ihr zu Folge hat dieser zwar einen starken Einfluss auf den Anlageneinsatz, aber nur einen geringen Einfluss auf Investitionsentscheidungen (Hammer 2011, S. 285).

---

<sup>191</sup> Dieses Phänomen gilt im übrigen nicht nur für die erneuerbaren Energien – auch den Befürwortern der Kernenergie, die in den Diskussionen rund um die Laufzeitverlängerung der deutschen Kernkraftwerke die Bedeutung der Kernenergie als klimafreundliche Technologie herausgestellt haben, kann entgegnet werden, dass durch den Weiterbetrieb kein CO<sub>2</sub> eingespart wird.

Sie stellt fest, dass es ohne den Emissionshandel insbesondere zu Investitionen in Steinkohlekapazitäten käme (Referenzszenario 0, Hammer 2011, S. 255-256). Durch den Emissionshandel stellt sich das Portfolio anders dar: Durch ihn wird ein Anreiz zum Umbau des Kraftwerksportfolios von Kohle- zu Gaskraftwerken geschaffen (Hammer 2011, S. 257).

Allerdings wird sich der Anteil der erneuerbaren Energien nur durch den Emissionshandel nicht erhöhen lassen, das angestrebte Ziel der Bundesregierung (Anteil der erneuerbaren Energien bis 2020 von rund 30%) ist so nicht zu erreichen (Hammer 2011, S. 263-264).<sup>192</sup>

Die aktuelle Erzeugungsstruktur der großen vier Elektrizitätsversorgungsunternehmen lässt darauf schließen, dass zumindest in der Anfangsphase des Emissionshandels die Anreizwirkung für den Umstieg auf eine CO<sub>2</sub>-freie Technik nicht hoch genug war. Der Emissionshandel resultiert in einer Verbesserung des Wirkungsgrades der fossil befeuerten Kraftwerke (s. auch Kapitel 3.5 sowie die einzelnen Unterkapitel der Unternehmen).

Hoffmann (2007) hat bereits in den Anfangsjahren des Europäischen Emissionshandels die vier deutschen Elektrizitätsversorger nach Investitionsentscheidungen befragt, die durch den EU-ETS getroffen wurden. Er stellt heraus, dass der CO<sub>2</sub>-Preis für kleinere Investitionen mit kurzer Amortationszeit ein wesentlicher Faktor ist, der Einfluss auf Großinvestitionen sowie Investitionen im Bereich Forschung & Entwicklung jedoch gering ist (Hoffmann 2007, S. 464). Im Ergebnis sind zum einen Investitionsentscheidungen hin zu effizienteren Kraftwerken nicht nur durch den CO<sub>2</sub>-Preis bedingt; vielmehr fließen auch die Absicht, die Brennstoffkosten zu reduzieren und andere legislative Maßnahmen in diese Entscheidungen ein (Hoffmann 2007, S. 468). So geben die Interviewpartner übereinstimmend an, dass „most investments in renewable power generation are not caused by the EU ETS, but by the EEG“ (Hoffmann 2007, S. 468). Und auch wenn nun der CO<sub>2</sub>-Preis bei Investmententscheidungen eine Rolle spielt

---

<sup>192</sup> Gleichwohl führt sie anschaulich aus, dass hohe Investitionen in erneuerbare Energien nicht zu den niedrigsten CO<sub>2</sub>-Emissionen im Szenario-Vergleich führen müssen – durch den Einsatz der erneuerbaren Energien werden so viele Emissionen eingespart, dass der Weiterbetrieb von Kohlekraftwerken möglich ist ohne die Emissions-Obergrenze zu überschreiten (Hammer 2011, S. 272).

(Hoffmann 2007, S. 469): „the overall regulatory conditions and fuel price developments have not resulted in fundamental portfolio changes up to now. Rather, companies invest in lignite- and coal-fired power plants and will, thus, partly fix the status quo of power generation for decades to come“ (Hoffmann 2007, S. 470).

Problematisch ist, dass bei der Betrachtung des Energiesektors Entscheidungen für viele Jahrzehnte getroffen werden. Wenn also beim Austausch entfallender oder überalterter Kraftwerkskapazität der Neubau eines effizienten Kohlekraftwerks unter dem Emissionshandel kosteneffizient möglich ist, kommt es zu dem bereits 2000 von Unruh mit Blick auf die Industriestaaten beschriebenen Phänomens sich verfestigender Strukturen des derzeitigen Energiesystems, dem so genannten „carbon lock-in“ (Unruh 2000, s. auch Kapitel 3.1). Mit Blick auf das von der EU für 2050 formulierte Emissionsziel, also eine Reduktion in Höhe von 80-95%, ist ein solcher ‚carbon lock-in‘ nicht vereinbar.

Fishedick/ Samadi gehen in ihrem Beitrag auf die häufig kritisierte Koexistenz der beiden Maßnahmen ein. Zunächst einmal stellen sie fest, dass das EEG nicht allein als Instrument zur Emissionsminderung konzipiert wurde, sondern eine Reihe von weiteren Zielen mit dem Politikinstrument verbunden sind (beispielsweise Energieunabhängigkeit in Zeiten zunehmender Gefahr von Konflikten um knapper werdende Energieresourcen sowie Verringerung der Energieimporte, Verminderung der Luftbelastung durch lokal wirkende gesundheitsschädigende Emissionen oder die Reduzierung von Eingriffen in Ökosysteme durch Förderung und Transport von Uran, Kohle, Erdöl und Erdgas) – „das EEG allein als Instrument des Klimaschutzes zu begreifen und zu bewerten, greift daher zu kurz“ (Fishedick/ Samadi 2010, S. 123). Mit Hilfe einer wirtschaftstheoretischen Argumentation erläutern sie das bereits skizzierte Verhalten der Energieunternehmen und die von Unruh aufgezeigten Zusammenhänge des Carbon Lock-In. Aus Unternehmenssicht reizt der Emissionshandel die zunächst kostengünstige Fortentwicklung der bestehenden Technologien an (eben die Steigerung des Wirkungsgrades des bestehenden Kraftwerksparks oder die Substitution von Kohle durch das emissionsärmere Erdgas); ein Einstieg in neue Technologien wird nicht angereizt, da diese zunächst sehr teuer – weil am Anfang ihrer Entwicklung – sind. Gerade jedoch im Bereich der erneuerbaren Energien sind Lernkurveneffekte zu beobachten –

mit zunehmender Marktdurchdringung sinken die Kosten der Technologie deutlich.<sup>193</sup> Die von Kritikern des Instruments vorgetragene Argumentation beruht weitestgehend auf statischen Annahmen und klammert damit die empirischen Belege für Lernkurveneffekte und Pfadabhängigkeiten aus (Fischedick/ Samadi 2010, S. 127).

Es besteht allerdings das Problem des so genannten ‚Wissens-Spillover‘: „Trotz der Möglichkeiten des Patentschutzes kann nicht verhindert werden, dass ein großer Teil der durch die Investitionen in neuartige Technologien auftretenden Vorteile in Form von technologischem und organisatorischem Fortschritt („learning by doing“) anderen Marktakteuren zufällt“ (Fischedick/ Samadi 2010, S. 125). Dies stellt sich als bedeutendes Hemmnis für Investoren heraus, das auch durch den Emissionshandel nicht überwunden werden kann; hier ist nach Ansicht von Fischedick/ Samadi eine staatliche Unterstützung geraten, gerade bei Klimaschutztechnologien, die hohe Lernraten aufweisen und bei denen ein wesentliches Potenzial für den globalen Klimaschutz besteht (Fischedick/ Samadi 2010, S. 125-126).

### **3.4 Unternehmerische Gegebenheiten – Wer bestimmt die unternehmerischen Entscheidungen mit Blick auf den Klimaschutz?**

*“The attitude of leading companies towards climate change has shifted markedly over time. This reflects both an increasing acceptance of the scientific consensus on climate change and recognition that companies were suffering reputational damage as a result of denying the phenomenon of global warming.”*

Grant 2010, S. 677/678

*„If critical stakeholders believe the environment matters, then it’s the right thing to do **for your business.**“*

Esty/ Winston 2009, S. 14

---

<sup>193</sup> So erreichte Photovoltaik in 2011 die so genannte ‚Grid Parity‘ bzw. Netzparität in Australien: Dies bedeutet, dass der Erzeugungspreis für Photovoltaik unter dem Endverbraucherpreis von Netzstrom lag. Weitere Informationen unter: [http://www.hans-josef-fell.de/content/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_download&gid=611&Itemid=77](http://www.hans-josef-fell.de/content/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=611&Itemid=77) (Stand 01.04.2012) und <http://www.abc.net.au/news/2011-09-07/solar-industry-celebrates-grid-parity/2875592> (Stand 01.04.2012).

Die Politik muss ihre Adressaten kennen – so die Ausgangsüberlegung der vorliegenden Arbeit. Kapitel 3.4 geht der zweiten Untersuchungsfrage nach: Wer beeinflusst die Unternehmen in klimarelevanten unternehmerischen Entscheidungen?

Antworten auf den Klimawandel werden, wie aufgezeigt, auf verschiedenen politischen Ebenen gesucht. Doch nicht nur in der Politik spielt der Klimawandel zunehmend eine prominente Rolle: auch in der Finanzwelt setzt sich die Erkenntnis durch, dass Klimawandel unmittelbare Auswirkungen auf die Geschäftswelt hat: „... financial markets are beginning to recognize that inattention to greenhouse gas emissions may soon have real cost and risk implications“ (Esty 2007, S. 30). Auch in den Medien, die ausführlich über Konferenzen aber auch über wissenschaftliche Veröffentlichungen rund um das Thema berichten, und natürlich bei Nichtregierungsorganisationen (NROs) hat er einen festen Platz auf der Agenda eingenommen. Nicht zuletzt nimmt der Klimawandel auch im Wettbewerb von Unternehmen eine immer größere Rolle ein (Porter/ Reinhardt 2007, S. 22). Diese gestiegene Bedeutung zeigt sich wiederum auf allen politischen Ebenen: mit großem Interesse und Erwartungen und auch mit dem Versuch, die politischen Verhandlungen im eigenen Interesse zu beeinflussen, agieren verschiedene Akteure im politischen Raum.

Doch nicht nur die Politik, so die These der vorliegenden Arbeit, auch die Unternehmen sehen sich Erwartungen in Sachen Klimaschutz gegenüber: „... companies face a growing spectrum of stakeholders who are concerned about the environment“ (Esty/ Winston 2009, S. 8). Und dabei gilt ähnlich wie bei anderen Themen auch: „the more significant the power that some groups of stakeholders in a firm have, the more is spoken [about CSR]“ (Aras/ Crowther 2010, S. 273). Gerade die Berücksichtigung von Umweltaspekten ist zunehmend eine wesentliche Forderung der Stakeholder und damit durchaus betriebswirtschaftlich relevant: „companies that do not add environmental thinking to their strategy arsenal risk missing upside opportunities in markets that are increasingly shaped by environmental factors“ (Esty/ Winston 2009, S. 10).

Was bedeutet dies für die Unternehmen? Es bedeutet zum einen, dass Klimaschutz inzwischen Wettbewerbsfaktor ist; „even people skeptical of the dangers of global warming are recognizing that simply because so many others are concerned, the phenomenon has wide-ranging implica-

tions“ (Lash/ Wellington 2007, S. 95). Und zum anderen bedeutet es für diejenigen Unternehmen, die sich den gestiegenen Anforderungen der Stakeholder stellen, die Erschließung neuer Gewinnmöglichkeiten und das Erzielen eines komparativen Vorteils gegenüber Mitbewerbern – „in a carbon-constrained future“ (Lash/ Wellington 2007, S. 96).

„One of the strongest driving forces is the anticipation that future regulations will be imposed that will create serious financial constraints on operations, particularly for the energy industry. Companies are therefore motivated to take voluntary action with respect to greenhouse gas reductions, to demonstrate to government policy makers the value and effectiveness of flexible approaches to climate change. Thus climate-related targets become part of a larger effort to manage regulatory risk and ‚stay ahead of the regulatory curve‘“ (Labatt/ White 2002, S. 249).

Dabei ist die direkte Betroffenheit der Unternehmen durch den Klimawandel unterschiedlich und hängt vom industriellen Sektor oder den geographischen Gegebenheiten ab (Labatt/ White 2007, S. 11). Hinzu kommen verschiedene Arten von Risiken, die durch den Klimawandel auf das Unternehmen wirken. Die folgende Tabelle stellt diese Risiken überblicksartig dar:

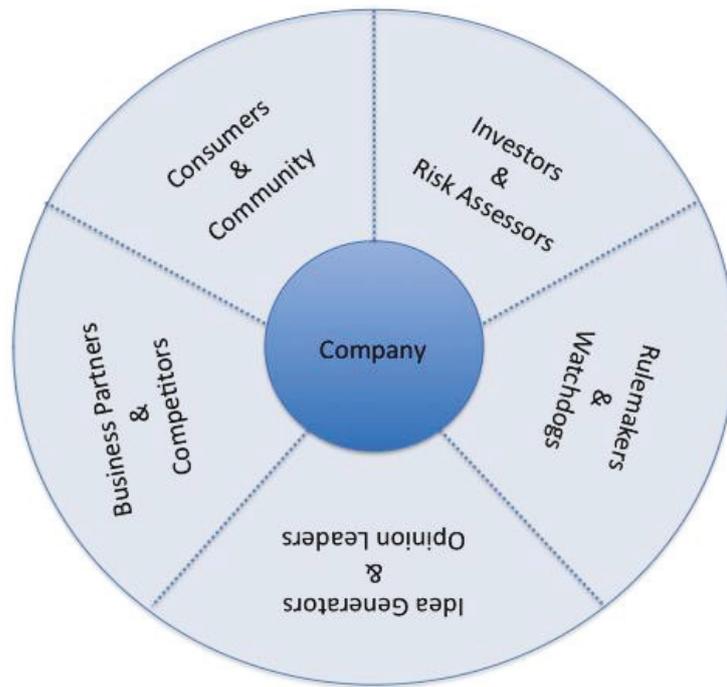
Risiko	Beschreibung/ Darstellung	Auswirkungen
Regulativ	- Einhaltung bestehender klimapolitischer Vorgaben - Bereitschaft für anstehende Regulierungen	- Größte Auswirkung im Bereich der THG-intensiven Sektoren – so wie Versorger – abhängig von Umsetzung und Ausgestaltung der politischen Vorgaben - Vorgaben, die die Grundlagen des Unternehmens betreffen (installierten Technologien, Einsatz von Energieträgern und Marktstellung)
Physisch	- Direkte Auswirkungen des Klimawandels wie Dürren, Hochwasser, Stürme, steigender Meeresspiegel	- Probleme bspw. im Betrieb fossil befeuerter und nuklearer Kraftwerke durch niedrige Flußpegelstände im Sommer (fehlendes Kühlwasser) - Sturmschäden an Oberleitungen
Betriebswirtschaftlich	1.) Rechtliches Risiko durch Haftungs- oder Schadensersatzklagen	Drohende Gerichtsverfahren gegen Unternehmen die zum Klimawandel beitragen (Klagen wie bspw. im Bereich Tabak)
	2.) Reputationsrisiko durch klimaschädliches Image des Unternehmens/ einer Marke	Unternehmen, die der Herausforderung Klimawandel nicht gerecht werden, werden bspw. durch Stakeholder Kunde abgestraft
	3.) Wettbewerblesches Risiko durch Veränderungen des Marktes	Mitbewerber, die angemessener auf die Herausforderung reagieren, erzielen komparative Vorteile

**Tabelle 8: Klima-Risiken und Auswirkungen auf das Unternehmen. Eigene Darstellung.**<sup>194</sup>

Es gibt also eine Reihe von Risiken, mit denen sich Unternehmen im Bereich Klimawandel konfrontiert sehen. Die Einschätzung, inwiefern diese Risiken effektive Auswirkungen auf das Unternehmen haben, wird nicht zuletzt durch die Stakeholder eines Unternehmens mitbestimmt. Aus diesem Grund beschäftigt sich Kapitel 3.4 mit einer Analyse der Stakeholder: Die für die vier untersuchten Unternehmen wesentlichen Stakeholder werden ausgemacht und vorgestellt.

Die folgende Grafik bietet einen ersten groben Überblick über die verschiedenen Stakeholder:

<sup>194</sup> Labatt/ White 2007, S. 11 -15; Lash/ Wellington 2007, S. 98-99; Onischka 2009, S. 6



**Abbildung 16: Unternehmen und ihre Stakeholder.**<sup>195</sup>

Diese grobe Unterteilung erlaubt bereits einen ersten Blick auf die unterschiedlichen Anspruchsgruppen.

Unterteilt in interne und externe Anspruchsgruppen haben Schaltegger und Sturm eine Übersicht mit Blick auf herkömmliche und ökologieorientierte Ansprüche erstellt, die auf die vorliegende Untersuchung angepasst (klimaorientierte Ansprüche) wurde:

<sup>195</sup> Esty/ Winston 2009, S. 67

	Anspruchsgruppen	Typische herkömmliche Ansprüche	Klimaorientierte Ansprüche
Interne Anspruchsgruppen	Mitarbeiter	Einkommen, sicherer Arbeitsplatz, gute Arbeitsplatzbedingung	Identifikation mit Arbeitgeber und klimafreundlicher Arbeit
	Management	Finanzieller Unternehmenserfolg	Legitimation der Unternehmenstätigkeit (auch vor sich selbst)
	Eigentümer	Hohe Dividende, Mitsprache	Berücksichtigung von Risiken aus Klimawandel (Physisch & Politisch)
Externe Anspruchsgruppen	Staat	Einhaltung der Gesetze, Steuereinnahmen	Einhaltung der klimapolitischen Gesetze
	NGOs	Transparente Unternehmensführung	Klimafreundliche Erzeugung
	Fremdkapitalgeber	Sicherheit der Investition, Rendite	Berücksichtigung von Risiken aus Klimawandel (Physisch & Politisch)
	Versicherungen	Wahrheitsgemäße Angaben, Schadensfallvermeidung	Berücksichtigung von Risiken aus Klimawandel (Physisch & Politisch)
	Kunden	Zuverlässige und preiswerte Produkte	Klimafreundliche Erzeugung
	Mitbewerber/ Konkurrenten	Fairer Preis-Leistungs-Wettbewerb	Neues Konkurrenzfeld Klima (bspw. Öko-Strom)
	Medien	Bereitstellung von Informationen	Auskunft über Klimaaktivitäten

**Tabelle 9: Klimaorientierte Ansprüche von Anspruchsgruppen an Energieunternehmen.**<sup>196</sup>

In einem ersten Schritt werden diese Anspruchsgruppen in den folgenden Unterkapiteln kurz vorgestellt und ihre klimaorientierten Ansprüche noch einmal herausgestellt. Janisch folgend wird eine Einteilung anhand der Dimensionen „effektiv wirkende, erfolgreiche Macht“ und „Willen zur Machtausübung mit Hilfe von Sanktionsmöglichkeiten“ vorgenommen (Janisch 1993, S. 125-130), um so eine erste Einschätzung des Einflusses der Stakeholder im Bereich Klimaschutz im Unternehmen zu gewinnen. Der Frage nach der Bedeutung der einzelnen Stakeholder wird im Rah-

<sup>196</sup> Schaltegger/ Sturm 2000, S. 19/20. Quelle modifiziert übernommen. Ebenfalls fällt unter ‚Externe Anspruchsgruppen‘ die Gruppe der Lieferanten. In die vorliegende Untersuchung werden diese jedoch auf Grund der Struktur der untersuchten Unternehmen nicht mit einbezogen.

men der empirischen Untersuchung in den Gesprächen mit den Unternehmen noch einmal aufgegriffen.

Wenn Unterschiede zwischen herkömmlichen und klimaorientierten Ansprüchen auszumachen sind (bspw. mit Blick auf die Kunden, die zum einen ein Interesse an kostengünstigen Produkten, auf der anderen Seite ein Interesse an klimafreundlichen Produkten haben), werden diese benannt. Mit Blick auf das Unternehmen ist insofern nicht nur zu fragen, wie mit unterschiedlichen Anspruchsgruppen, sondern auch wie mit unterschiedlichen Ansprüchen aus *einer* Anspruchsgruppe umgegangen werden kann und umgegangen wird.

### Klimawandel als Stakeholder?

In ihrem Artikel „The Natural Environment as a Primary Stakeholder: the Case of Climate Change“ untersuchen Haigh und Griffiths die Frage, ob ‚Klimawandel‘ in die Gruppe der Stakeholder fällt (Haigh/ Griffiths 2009).

Sie legen dar, dass Freemans sehr weite Definition des Stakeholders („any group or individual who can affect, or is affected by, the achievement of a corporation's purpose“ (Freeman 1984, S. 46)) durchaus die Umwelt als Stakeholder umfasst – dies gilt besonders mit Blick auf den Klimawandel: „... we argue that the natural environment can be identified as a primary stakeholder when the potential strategic impacts of climate change are examined“ (Haigh/ Griffiths 2009, S. 348).

Dabei setzen sie sich auch mit der Frage auseinander, ob die Umwelt als ‚non-human‘ überhaupt Stakeholder sein kann, oder ob sie nicht durch ‚Stellvertreter-Stakeholder‘ wie Umweltschützer bereits im Unternehmensumfeld vertreten ist. Der weiten Definition des Stakeholder-Begriffes folgend, weisen sie diesen Einwand mit Blick auf die Abhängigkeit von Organisationen von der Umwelt zurück (Haigh/ Griffiths 2009, S. 349). Und wäre die Umwelt kein legitimer Stakeholder „managers would not address environmental issues to maintain their ‚right to operate‘“ (Haigh/ Griffiths 2009, S. 354); wobei dies natürlich auch für einen starken Stakeholder-Vertreter sprechen kann.

Am Beispiel extremer Wetterereignisse und ihren Auswirkungen auf Energieunternehmen veranschaulichen sie die Bedeutung der Umwelt und identifizieren sie letztlich als primären Stakeholder (Haigh/ Griffiths 2009, S. 352-355), wobei die Verknüpfung ‚extreme Wetterereignisse-Klimawandel‘ bzw. die Erklärung eines einzelnen Wetterphänomens durch den Klimawandel sicherlich nicht ohne Weiteres möglich ist.

Für die vorliegende Arbeit wird ‚Klimawandel‘ dennoch nicht als eigenständiger Stakeholder aufgenommen, denn er ist Untersuchungsgegenstand: Es wird geprüft, welche Stakeholder das Unternehmen mit Blick auf den Klimawandel beeinflussen.

In der vorliegenden Untersuchung wird ebenfalls nicht der Frage nachgegangen, inwiefern die Ansprüche der Stakeholder mit den Interessen der Unternehmen übereinstimmen oder ihnen entgegenstehen; so haben die Medien bspw. ein Interesse an Insider-Informationen, die Unternehmen hingegen ein Interesse, eben diese nicht publik werden zu lassen. Kern dieses Kapitels ist die Darstellung und eine erste Abschätzung der Ansprüche, die der jeweilige Stakeholder mit Blick auf den Klimawandel an das Unternehmen heranträgt und welchen Nachdruck er seinen Forderungen verleihen kann.

### *Die Bedeutung des Stakeholder-Managements*

*„...by involving stakeholders more, it can be argued that a greater degree of democratic governance is introduced into corporate decision-making, thus enhancing corporate accountability.“*

Crane/ Matten 2010, S. 206

*„Stakeholder, die gut organisiert, nicht substituierbar und deshalb durchsetzungsfähig sind, können als „kritische“ Stakeholder bezeichnet werden.“*

Schaltegger 1998

Die vier Unternehmen werden als „ökonomisch rationale Akteure betrachtet, die jedoch zur Erreichung ihrer Effizienzziele nicht-marktliche Erfolgs- und Einflussgrößen mit berücksichtigen müssen“ (Hahn 2005, S.

9). Stakeholder-Management, also die Berücksichtigung der Interessen von Anspruchsgruppen, ist weit mehr als nur eine Reaktion auf Ansprüche; Unternehmen steuern und kontrollieren durch die Kooperation mit Stakeholdern ihre Beziehungen zu Anspruchsgruppen – für eine bessere Ausgangsposition in Krisensituationen, erhöhte Mitarbeitermotivation, Kundentreue und Unternehmensreputation (Hardtke/ Prehn 2001, S. 163-164). Und so wundert es auch nicht, dass gute Beziehungen zu den Stakeholdern zunehmend als Kriterium für den Unternehmenserfolg anerkannt werden (Hardtke/ Prehn 2001, S. 216). „Weil die Stakeholder, genauer: weil erfolgsrelevante und insofern mächtige Stakeholder wie Kunden, Mitarbeitende und kritische Öffentlichkeit, heute mehr denn je erwarten, dass die Geschäfte verantwortungsvoll geführt werden“ (Thielemann/ Ulrich 2009, S. 33).

Einer im Januar 2006 erschienenen McKinsey-Publikation zu Folge wird weltweit auch von Seiten der CEOs die Bedeutung der Stakeholder zunehmend hoch eingeschätzt: „More than four out of five respondents agree that generating high returns for investors should be accompanied by broader contributions to the public good – for example... going beyond legal requirements to minimize pollution and other negative effects of business“ (McKinsey 2006, S. 5). Dabei besteht allerdings eine Ungleichheit zwischen den Ansätzen, die gewählt werden, um den gestiegenen Anforderungen gerecht zu werden und zwischen den Ansätzen, die mit Blick auf die anstehenden Herausforderungen als besonders effektiv gelten: Die drei häufigsten verwendeten Ansätze sind der Austausch mit den Medien und PR-Arbeit, Lobbying von Regulierungsbehörden und Regierungen, Reden sowie ähnliche öffentliche Aktionen durch den CEO. Als besonders effektiv, aber nur wenig eingesetzt gelten hingegen Maßnahmen wie die Offenlegung der Risiken von Produkten und Prozessen, die Entwicklung und Implementierung von ethischen und anderen CR-Maßnahmen und die Einbindung der Stakeholder, beispielsweise Nichtregierungsorganisationen (McKinsey 2006, S. 6). Wie ist diese Diskrepanz zwischen Erkenntnis und Handeln zu erklären?

## *Kategorisierung der Stakeholder*

Um sich dieser Frage zu nähern, werden die Stakeholder zunächst einmal kategorisiert:

Der Einteilung von **Frooman** (s. Kapitel 2.2.3.1) folgend wird unterteilt zwischen einem ‚strategic stakeholder‘ und einem ‚moral stakeholder‘. Strategic stakeholder beeinflussen das Unternehmen und ihre Interessen *müssen* berücksichtigt werden, moral stakeholder werden beeinflusst – aus ethischen Gründen soll in ihrem Interesse ein ‚balancing of interests‘ vorgenommen werden (Frooman 1999, S. 192).

Mit Blick auf den Einfluss, den die Stakeholder ausüben, unterscheiden **Salzmann und Tywuschik** zwischen *transactional* und *contextual* Stakeholdern; eine Unterscheidung zwischen denjenigen, die mit dem Unternehmen in unmittelbarem Kontakt stehen wie Kunden, Regierungen, Zulieferer oder Finanzinstitute und solchen, die nicht im unmittelbaren Unternehmenskontext agieren, sondern im weiteren Sinne bspw. Einfluss auf die öffentliche Wahrnehmung des Unternehmens haben, wie NGOs oder die Medien (Salzmann/ Tywuschik 2006, S. 44).

**Steger et al.** teilen die unterschiedlichen Stakeholder in drei wesentliche Gruppen sowie die Medien ein: ‚challengers‘ (z.B. NGOs), die für eine stärkere Betonung der sozialen und ökologischen Werte stehen, ‚bystanders‘ (z.B. Regierungen), die die sozialen und ökologischen Standards in Europa für ausreichend halten und ‚incrementalists‘ (z.B. Kunden und Lieferanten und Finanzinstitute), die in erster Linie ein Interesse an der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens haben und Nachhaltigkeit gegen andere Unternehmensziele abwägen (Steger 2006, S. xxx).

Steger untersucht die Interessen und Anliegen der Stakeholder mit Blick auf CSR und kommt zu einem eindeutigen Ergebnis: „To put it in a nutshell, companies can relax. Despite the rhetoric in academia and by the public, the pressure on companies to shift into a higher gear for CSM/CSR simply does not exist“ (Steger 2006b, S. 12). Diese Einsicht erklärt bereits die oben angesprochene Diskrepanz: Wenn ‚window-dressing‘ ausreichend ist, weil an ernst zu nehmender Neuausrichtung kein Bedarf besteht, sind Medien- bzw. PR-Arbeit und Lobbyingtätigkeiten ausreichend.

Vor diesem Hintergrund stellt sich allerdings die Frage, ob sich das Ergebnis der Untersuchung von Steger et al., in der der Blick auf Corporate Social Responsibility gelegt wurde, auf den Klimaschutz zu übertragen ist. These der vorliegenden Arbeit ist, dass die Ergebnisse nicht übertragbar sind, dass ‚Corporate Climate Responsibility‘ einen anderen Stellenwert im Unternehmen hat als Corporate Social Responsibility. Mit Blick auf den Klimaschutzaspekt wird sich also zeigen müssen, ob die von Steger et al. vorgenommene Einteilung der Stakeholder so aufrecht zu halten ist, oder nicht einzelne Stakeholder neben ihren herkömmlichen Interessen inzwischen auch klimaorientierte Ansprüche an das Unternehmen stellen.

### *Einflussmöglichkeiten der verschiedenen Stakeholder – ein erster Überblick*

Bei der Untersuchung der Stakeholder sind die Einflussnahme, die Macht der Stakeholder relevant – sowohl in theoretischer als auch in praktischer Hinsicht. Wie steht es also um die Möglichkeiten zur Einflussnahme auf das Unternehmen und wie wird die Einflussnahme umgesetzt bzw. ausgeübt?

Es gibt mit Blick auf die theoretischen und praktischen Möglichkeiten zur Einflussnahme deutliche Unterschiede zwischen den Stakeholdern. So hat beispielsweise die Politik durch die Gesetzgebungshoheit andere Optionen, die klimapolitische Ausrichtung im Unternehmen mitzubestimmen als die Kunden. Allerdings findet die Gesetzgebung immer auch unter Einflussnahme von Unternehmen, Nichtregierungsorganisationen und Medien statt, so dass Maßnahmen im Laufe des demokratischen Prozesses verändert und angepasst werden. Nicht zuletzt geht es auch, wie bereits am Beispiel des europäischen Emissionshandels aufgezeigt, um die Ausgestaltung der Maßnahmen und die erfolgreiche Implementierung: Auch wenn eine Maßnahme zielführend ist, kann diese durch eine ‚lasche‘ Ausgestaltung verwässert werden.

Daneben ist bereits häufig auf die unterschiedlichen Ansprüche aus *einer* Stakeholder-Gruppe verwiesen worden, die die Möglichkeit zur Einflussnahme schwächt. Hier können beispielhaft die Konsumenten genannt werden. Das Image der vier Stromanbieter in der deutschen Öffentlichkeit

ist schlecht und ihre Imagewerte liegen deutlich im negativen Bereich. „Nur wenige Marken erreichen in Deutschland schlechtere Imagewerte“ (Geißler 2010). Doch wie ist dies zu begründen?

Die Konsumenteninteressen mit Blick auf klimafreundliche Maßnahmen sind zwiegespalten: Auf der einen Seite gibt es zwar zunehmend ‚Öko-Tarife‘, die auf eine Energieversorgung aus 100% Erneuerbare setzen und die durchaus von Kunden nachgefragt werden. Die hinter diesen Angeboten stehenden Unternehmen wie Lichtblick oder Naturenergie schneiden denn auch deutlich besser im so genannten BrandIndex zur Imageanalyse ab (Geißler 2010). Die Wechselbereitschaft der Konsumenten ist allerdings bislang gering, so dass sich auch nach der Liberalisierung nicht viel an der Marktstellung der vier Unternehmen geändert hat. Wie groß ist also der Druck durch die Öffentlichkeit für die Unternehmen, im Bereich Klimaschutz aktiv(er) zu werden?

Medien haben ein gestiegenes Interesse an Klima – so gibt es Sonderseiten in Zeitungen oder Sondersendungen im Fernsehen. Sie werden oftmals als äußerst einflussreich beschrieben wenn es um das öffentliche ‚Shaming & Blaming‘ geht. Ihre Berichterstattung ist jedoch tages Themenabhängig, eine kontinuierliche Verfolgung des Themas Klimaschutz ist also in den tagesaktuellen Medien nicht zu leisten. Üben sie dennoch einen wesentlichen Einfluss aus?

Die Mitbewerber sind in der vorliegenden Untersuchung durch die Betrachtung der vier großen deutschen Stromversorger größtenteils abgedeckt – rund 70% der produzierten Strommenge in 2009 wurde von ihnen bereitgestellt (s. vertiefend Kapitel 3.5.). Die übrigen Mitbewerber, also beispielsweise kleine Stadtwerke sind anders aufgestellt, und in vielerlei Fragen kann beispielsweise aufgrund ihrer eher dezentralen Erzeugungswiese auch eine andere Haltung antizipiert werden; dennoch werden sie nicht gesondert als Stakeholder vorgestellt.

Ausgeklammert aus der Stakeholder-Analyse werden ebenfalls die internen Anspruchsgruppen ‚Mitarbeiter‘ und ‚Management‘. Deren Sichtweise wird – wenn auch nur in einem begrenztem Umfang – im Rahmen der Experteninterviews zur Sprache kommen. Auch wenn einige Autoren die Bedeutung eines starken Interesses des Managements an grünen Themen für die Entwicklung dieser Themen in den Unternehmen herausstellen (vgl. Fineman/ Clarke 1996, Hoffman 2006, Esty/ Winston 2009) und auf

die unterschiedlichen Strömungen innerhalb des Unternehmens abstellen, die es in diesem Zusammenhang zu erkennen gilt (Zimpelmann/ Zöckler 2008, S. 136)<sup>197</sup>, geht es in der vorliegenden Untersuchung vorrangig um die *externen* Stakeholder des Unternehmens und ihren Einfluss auf die Klimaausrichtung der Unternehmen.

### *Vertiefende Untersuchung*

Mit Blick auf ihre klimaorientierten Ansprüche werden nach der allgemeinen Übersicht über die verschiedenen Stakeholder repräsentativ zwei Stakeholder-Gruppierungen eingehender untersucht: *Eigentümer, Investoren und Risk Assessors* und *Nichtregierungsorganisationen*. Die folgende Tabelle fasst die verschiedenen Aspekte, die diese Stakeholder auszeichnet, noch einmal zusammen:

	Eigentümer, Investoren und Risk Assessors	Nicht-Regierungs-Organisationen
Verortung	Intern und extern	Extern
Anspruch	Strategic stakeholder	Moral stakeholder
Interessen	Incrementalists	Challenger
Einflussmöglichkeiten	Transactional	Contextual

**Tabelle 10: Charakterisierung der Stakeholder am Beispiel der Eigentümer, Investoren und Risk Assessors sowie Nichtregierungsorganisationen.**<sup>198</sup>

Eigentümer, Investoren und Risk Assessors sind für die Unternehmen von existenzieller Bedeutung und nehmen deshalb eine Sonderstellung unter den Stakeholdern ein. Darüber hinaus hat sich in der bisherigen Untersuchung gezeigt, dass das Thema Klimawandel durchaus Eingang in die Entscheidungen von institutionellen Anlegern gefunden hat. Es soll daher untersucht werden, inwiefern dies bereits ausschlaggebend für Investitionen ist und wie sich dies auf die Entscheidungen im Unternehmen auswirkt.

<sup>197</sup> Crane/ Matten sehen die Mitarbeiter als „most important production factor or ‚resource‘ of the corporation“; sie „constitute‘ the corporation“ (Crane/ Matten 2010, S. 289).

<sup>198</sup> Schaltegger/ Sturm 2000, S. 19/ 20; Frooman 1999, S. 192; Steger 2006, S. xxx; Salzmann/ Tywuschik 2006, S. 44.

Nichtregierungsorganisationen nehmen im Bereich der Klimapolitik eine wichtige Rolle ein: So wie sie „Themen auf die internationale Agenda bringen, welche Staaten dort lieber nicht sehen würden“ (Take 2002, S. 57), weisen sie auch Unternehmen auf Themenfelder aber auch Versäumnisse und Fehlentscheidungen hin. Damit sind sie inzwischen ein wesentlicher Akteur – nicht nur für Staaten, sondern auch für Unternehmen. Die von Hiß in ihrer Arbeit herausgearbeitete Schlussfolgerung, dass ein durch die Gesellschaft erzeugter Erwartungsdruck die Unternehmen dazu bringt, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen (Hiß 2006, S. 307), soll an Hand der Nichtregierungsorganisationen eingehender untersucht werden.

### **3.4.1 Rulemakers & Watchdogs – Der Einfluss der Politik**

Die Rolle der Politik im Politikfeld Klima ist bereits in Kapitel 3.3 eingehend untersucht worden. Durch ihre Gesetzgebungshoheit und entsprechende Sanktionsmöglichkeiten setzt Politik den Rahmen für unternehmerisches Handeln. Für den Klimabereich ist dies durch die Darstellung des Mehrebenensystems Klima auf den verschiedenen Ebenen abgebildet worden: Während Politikgestaltung in den 1960er und frühen 1970er Jahren durch das traditionelle Gegenüber von Staat als Steuerungssubjekt und Industrie als Politikadressat bestimmt war, hat sich dieses Bild durch zum einen neue Akteure (NGOs oder die Medien) und zum anderen durch das Zusammenspiel unterschiedlicher Akteure gewandelt (SRU 2004, S. 519). Politische Gestaltung, die vormals durch ordnungspolitische Steuerung gekennzeichnet war, wurde nun durch kooperative Ansätze wie freiwillige Selbstverpflichtungen der Industrie ergänzt (SRU 2004, S. 519): Dieser Wandel ist – wie bereits aufgezeigt – gerade auch mit Blick auf Klimapolitik auszumachen. Unternehmen sind also nicht nur Empfänger politischer Vorgaben, sondern bringen sich ihrerseits auch ein.

Doch wie agiert die Politik als Stakeholder der Energieunternehmen? Welchen Einfluss hat sie und wie wird sie von den Energieunternehmen wahrgenommen?

Die wesentliche Rolle, die Politik aus Sicht der Unternehmen einnimmt, bleibt trotz der aufgezeigten Veränderungen bestehen: Politik setzt Rahmenbedingungen, in denen unternehmerisches Handeln überhaupt erst

stattfinden kann; Ionescu-Somers spricht in diesem Zusammenhang von einem ‚level playing field‘ (Ionescu-Somers 2006, S. 34). „Ob es dem einzelnen Unternehmen gelingt, sich im Wettbewerb durch legitime Strategien zu behaupten oder nicht, hängt immer auch von den Rahmenbedingungen ab“ (Göbel 2010, S. 180). Politik kann ein gewünschtes Verhalten vorschreiben und Unternehmen darauf verpflichten (Göbel 2010, S. 181). Dies ist besonders ausgeprägt in jenen Politikbereichen, in denen traditionell eine enge Bindung zwischen Staat und Unternehmen besteht, also in Infrastrukturmärkten wie Elektrizität, Telekommunikation, Gas oder auch Schienenverkehr.

Für den im Rahmen der vorliegenden Arbeit relevanten Elektrizitätsmarkt lässt sich die Bedeutung an einigen wesentlichen Ereignissen festmachen: So war die Ablösung des in Deutschland seit 1935 geltenden Energiewirtschaftsgesetzes (EnWG), das bereits in Kapitel 3.3.3.1 zur Sprache gekommen ist, für die Unternehmen gleichbedeutend mit einer ordnungspolitischen Neuausrichtung. In der Präambel des EnWG bzw. dem ‚Gesetz zur Förderung der Energiewirtschaft‘ von 1935 wird die Bedeutung der Energiewirtschaft für die Volkswirtschaft herausgestellt und – im Interesse des Allgemeinwohls – sind „volkswirtschaftlich schädliche Auswirkungen des Wettbewerbs zu verhindern“<sup>199</sup>. Der Jahrgang des Gesetzes weckt schlimme Assoziationen<sup>200</sup> - dennoch wird es erst 63 Jahre später, im April 1998 – bedingt durch die europäische Richtlinie zum Energiebinnenmarkt 96/92/EG – durch das Inkrafttreten des neuen Energiewirtschaftsgesetzes abgelöst, das die Einführung des Wettbewerbs zum Ziel hatte; der Grundsatz wird umgekehrt, ein Paradigmenwechsel vollzogen. Die Beobachtung des politischen Geschehens und die versuchte Einflussnahme im eigenen Interesse („Lobbying“) ist aus diesem Blickwinkel eine logische Konsequenz im unternehmerischen Handeln – und eine Art ‚Wertschätzung‘ des Stakeholders Politik. Positiv formuliert bspw. Göbel, dass Unternehmen, deren ordnungspolitische Strategie eine gemeinwohlorientierte Zusammenarbeit mit Politikern zum Ziel hat, „ihre Fachkompetenz in den Dienst der Politik“ stellen und mitwirken „z.B. an der Ent-

---

<sup>199</sup> Abrufbar in der Fassung von 1978 unter: [http://www.energieverbraucher.de/site/Hilfe/Gesetze/site\\_452/](http://www.energieverbraucher.de/site/Hilfe/Gesetze/site_452/) (Stand 01.04.2012)

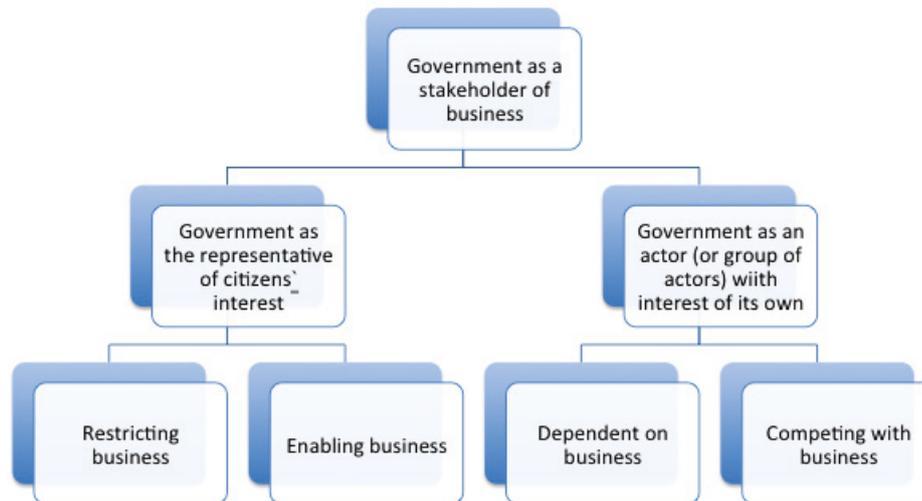
<sup>200</sup> Vertiefend hierzu: <http://www.derenergieblog.de/alle-themen/energie/75-jahre-energiewirtschaftsgesetz/> (Stand 01.04.2012)

wicklung und Gestaltung ökologisch effizienter Gesetze oder Besteuerung“ (Göbel 2010, S. 183).

Zu antizipieren, welche politischen Schritte unternommen werden, die unmittelbar die Geschäftsgrundlage betreffen, ist in jedem Fall wesentlich für die Unternehmen. Dabei machen dynamische Entscheidungen Umweltpolitik aus: „The world of environmental regulation *is* dynamic. Legislators are constantly revising federal laws, and agencies routinely issue new regulations“ (Esty/ Winston 2009, S. 71).

Für den Klimabereich zeigt Hoffman am Beispiel einiger US-amerikanischer Unternehmen, die sich Anfang 2007 für ‚federal standards on greenhouse gas emissions‘ ausgesprochen haben, auf, dass ein solches Verhalten, in Erwartung politischer Vorgaben, durchaus im Sinne eines profitorientierten Unternehmens ist: „Any company that can foresee business opportunities in influencing carbon-emissions regulation is practicing what is expected of business managers – capitalism“ (Hoffman 2007, S. 34). Labatt/ White weisen in diesem Zusammenhang allerdings darauf hin, dass „environmental pioneers in the private sector need assurances from government that they are on the right course“ (Labatt/ White 2002, S. 297). Um dies sicherzustellen, kann Politik beispielsweise festlegen, dass die Ziele, die die Umwelt-Pioniere erreichen, zu gegebener Zeit als Maßstab für die Mitbewerber im jeweiligen Sektor gelten (Labatt/ White 2002, S. 297).

Diese Beispiele zeigen bereits auf, wie der Stakeholder Politik auf Unternehmen wirkt. So wundert es auch nicht, dass Kolk und Pinske in Anlehnung an die Einteilung von Mitchell et al. (s. auch Kapitel 2.2.3.1) feststellen, dass sowohl Regierungen als auch NGOs einen „urgent and legitimate claim on companies to combat climate change“ haben, Regierungen allerdings eine höhere Relevanz haben „because it contains power as well“ (Kolk/ Pinske 2007, S. 373). Esty/ Winston nennen die ‚Rulemakers‘ und ‚Watchdogs‘ „the “muscle” that motivated corporate environmental awareness. Strict regulations, mostly at the federal level, have been driving progress for decades“ (Esty/ Winston 2009, S. 68).



**Abbildung 17: Government as a stakeholder of business.**<sup>201</sup>

In der vorliegenden Untersuchung ist vor allem der bei Crane und Matten umschriebene Bereich „Government as the representative of citizens’ interest“ (und damit auch das Setzen der „conditions for the *licence to operate* of business“ (Crane/ Matten 2010, S. 495)) von Interesse; daneben sehen sie den Staat auch als eigenen Akteur, der zum einen vor allem mit Blick auf die ökonomische Entwicklung „dependent on business“ ist, durch die zunehmende Privatisierung in ehemals staatlichen Bereichen aber durchaus auch „competing with business“ ist (Crane/ Matten 2010, S. 495-497).

*Exkurs: Einflussnahme durch die Unternehmen und Verflechtungen zwischen Politik und Wirtschaft*

In diesem Unterkapitel wird die Bedeutung des Stakeholders Politik aus Sicht der Unternehmen beleuchtet. Nur kurz soll an dieser Stelle auf die Einflussnahme der Unternehmen auf die Politik eingegangen werden.

Bislang wurde den vier deutschen Energieunternehmen ein großer Einfluss sowohl in Berlin als auch in Brüssel nachgesagt (s. auch die jeweiligen Unterkapitel in 3.3.). So wird ihnen beispielsweise Einflussnahme im Rahmen des Regierungsbeschlusses zur Laufzeitverlängerung der Kernkraftwerke im September 2010 nachgesagt (Leprich/ Junker 2010, S. 3).

<sup>201</sup> Crane/ Matten 2010, S. 495. Quelle modifiziert übernommen.

Dieser Eindruck wird unter anderem befördert durch die enge Abstimmung zwischen Regierung und Unternehmen im Politikfeld Energie, so mit Blick auf Nebeneinkünfte von Politikern (wie Laurenz Meyer<sup>202</sup>, CDU) bzw. den Wechsel von der Politik in die Energiewirtschaft (wie Wolfgang Clement<sup>203</sup>, ehemals SPD oder Rezzo Schlauch<sup>204</sup>, Grüne) oder Vorgängen wie der umstrittenen Ministererlaubnis<sup>205</sup> von Werner Müller im Falle der Übernahme der Ruhrgas AG durch die E.ON AG. „Die Probleme dieser Berufswechsel liegen darin, dass die Akteure in ihrer beruflichen Tätigkeit möglicherweise schon die Interessen des in Aussicht genommenen neuen Arbeitgebers berücksichtigen. Dazu kommt, dass sie im neuen Job ihre Beziehungen, ihre Kenntnisse der Willensbildungsstrukturen und vor allem ihren Nimbus einsetzen können“ (Becker 2011, S. 295).<sup>206</sup>

Einen weiteren Aspekt der Zusammenarbeit zwischen Politik und Unternehmen spricht Müller als „Deep Greenwash“ an: Ziel dieser Strategie ist es, das Prinzip der Selbstregulierung im Rahmen der Umweltpolitik durchzusetzen. „Freiwillige Verhaltenskodizes oder Selbstverpflichtungen von Unternehmen sollen verbindliche gesetzliche Vorgaben ersetzen“ (Müller 2007, S. 3). Am Beispiel der freiwilligen Selbstverpflichtung der europäischen Autoindustrie, die einen sinkenden CO<sub>2</sub>-Austoss ihrer Autos zugesagt hatte, verdeutlicht er, dass diese Zusagen in der Regel nicht funktionieren. „Aber sie schaffen es, verbindliche Umweltgesetze von der po-

---

<sup>202</sup> Weitere Informationen online unter: Spiegel Online: RWE vergoldet Laurenz Meyer den Abschied. 10. März 2005. URL: <http://www.spiegel.de/politik/deutschland/0,1518,345795,00.html> (Stand 01.04.2012)

<sup>203</sup> Weitere Informationen unter: Strom Magazin: Clement rückt in den Aufsichtsrat von RWE Power. 13. Februar 2006. URL: [http://www.strom-magazin.de/strommarkt/clement-rueckt-in-den-aufsichtsrat-von-rwe-power\\_16348.html](http://www.strom-magazin.de/strommarkt/clement-rueckt-in-den-aufsichtsrat-von-rwe-power_16348.html) (Stand 01.04.2012)

<sup>204</sup> Weitere Informationen online unter: Focus: Beraterjob schon als Staatssekretär. 17. März 2006. URL: [http://www.focus.de/politik/deutschland/rezzo-schlauch\\_aid\\_106332.html](http://www.focus.de/politik/deutschland/rezzo-schlauch_aid_106332.html) (Stand 01.04.2012)

<sup>205</sup> Weitere Informationen online unter: FAZ: Ministererlaubnis unter harten Auflagen. 5. Juli 2002. URL: <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/eon-ruhrgas-fusion-archiv-ministererlaubnis-unter-harten-auflagen-170706.html> (Stand 01.04.2012)

<sup>206</sup> Eine Übersicht über die Verbindungen zwischen Energiewirtschaft und Politik ist auf der Seite des ‚Bund der Energieverbraucher‘ zusammengestellt: [http://www.energieverbraucher.de/de/Umwelt-Politik/Politik/Deutschland/Machtkartell-der-Energiewirtschaft\\_1404/](http://www.energieverbraucher.de/de/Umwelt-Politik/Politik/Deutschland/Machtkartell-der-Energiewirtschaft_1404/) (Stand 01.04.2012) Auch das Greenpeace Magazin hat hierzu veröffentlicht: <http://www.greenpeace-magazin.de/index.php?id=3028> (Stand 01.04.2012)

litischen Agenda zu drängen oder zumindest jahrelang zu verzögern“ (Müller 2007, S.3).

### *Ansprüche des Stakeholders Politik*

Die generellen Ansprüche des Stakeholders Politik an die Energieunternehmen bewegen sich im Rahmen des magischen Dreiecks der Energiepolitik bzw. des energiepolitischen Zieldreiecks (Geden/ Fischer 2008, S. 40) Versorgungssicherheit, Wettbewerbsfähigkeit und Umweltverträglichkeit. Sie finden auch im Energiewirtschaftsgesetz (EnWG), §1 Absatz 1 von 2005, eigene Hervorhebung: „Zweck des Gesetzes ist eine möglichst **sichere, preisgünstige**, verbraucherfreundliche, effiziente und **umweltverträgliche** leitungsgebundene Versorgung der Allgemeinheit mit Elektrizität und Gas“<sup>207</sup>. Und auch wenn nach den Ereignissen in Fukushima der Eindruck entsteht, dass die Umweltverträglichkeit für den Staat an Bedeutung gewonnen hat – so wird ein Umbau der Energieversorgung mit einem in Zukunft weiter stark ansteigendem Anteil der erneuerbaren Energien und einem Verzicht auf die Kernkraft vorangetrieben – ist Versorgungssicherheit die wesentliche Grundlage der Wirtschaft und die Wettbewerbsfähigkeit wesentliche Bedingung für eine funktionierende Wirtschaft. Generell gesprochen sind die Ansprüche der Politik an die Unternehmen am Allgemeinwohl bzw. dem sozialen Wohlergehen der Bevölkerung orientiert.

Die klimaorientierten Ansprüche des Stakeholders Politik an die Unternehmen sind in Kapitel 3.3 für die verschiedenen politischen Ebenen aufgezeigt worden; es spiegelt sich wider in der jeweiligen Gesetzgebung. Das Mehrebenen-Gefüge bedeutet für die nationale Politikgestaltung, dass diese nicht mehr autonom regieren kann, sondern Entscheidungen in Abhängigkeit bzw. in Abstimmung mit der EU- und der internationalen Ebene trifft. Nationale Politikgestaltung ist dennoch weiterhin als „Macht- und Legitimationsbasis für internationale Regelungen unverzichtbar“ (SRU 2004, S. 519). Der Politik stehen dabei eine Reihe von Instrumenten zur Verfügung, wie Abgaben (s. auch die in Kapitel 3.3.1.1 gegenüberge-

---

<sup>207</sup> Das EnWG kann online eingesehen werden: [http://bundesrecht.juris.de/enwg\\_2005/index.html](http://bundesrecht.juris.de/enwg_2005/index.html) (Stand 01.04.2012)

stellten Mengen- bzw. Preislösungen), staatliche Vorschriften (wie bspw. das Erneuerbare-Energien-Gesetz) oder Steueranreize.

Inwieweit sind nun die klimaorientierten Ansprüche kompatibel zu den herkömmlichen Ansprüchen? Als allgemeine Ansprüche der Politik an die Unternehmen sind zum einen die Einhaltung von Gesetzen und zum anderen Steuereinnahmen zu nennen. Unter ‚klimaorientierten Ansprüchen‘ wird zunächst einmal Einhaltung von Klimagesetzen aufgeführt (s. Tabelle 8). Auf den ersten Blick ist demzufolge kein Widerspruch zu erkennen. Jedoch ist mit Blick auf die vier Energieunternehmen, wie weiter oben schon angedeutet, auf die enge Bindung zwischen Politik und Unternehmen zu verweisen: Die allgemeinen, aber auch die klimaorientierten Ansprüche des Stakeholders sind höher als in anderen Wirtschaftsbereichen. Dies äußert sich in Vorgaben der Politik, die unmittelbar in die Geschäftsgrundlage eingreifen: So führt Becker anschaulich auf, dass der Ausbau der Kernkraft durchaus nicht auf das Betreiben der Stromkonzerne zurückzuführen war, die mit ihrem Geschäftsmodell zufrieden waren (bspw. RWE mit der Kohleverstromung): „Es war vielmehr der Staat, der Bau und Betrieb derart massiv subventioniert hat“ (Becker 2011, S. 206). Und so ist auch der im Juni 2011 beschlossene Ausstieg aus der Atomenergie bis 2022 eine Vorgabe der Politik – gewiss keine Entscheidung der Unternehmen.

Hinzu kommt, dass die vier untersuchten Unternehmen durch ihre wirtschaftliche Größe für den Staat von Interesse sind. So führt bspw. Janisch auf, dass der Staat ein starkes Interesse am Wirken von Großunternehmen hat. Zwei Aspekte sind ihrer Ansicht nach ursächlich: Zum einen erstrecken sich die Aktivitäten der Unternehmen auf weite Bereiche der Gesamtwirtschaft, zum anderen können Mängel bzw. Unfähigkeiten der marktwirtschaftlichen Ordnung auf Grund der Machtstellung zum eigenen Vorteil genutzt werden. Der Staat versucht, mit dem zur Verfügung stehenden Handwerkszeug (Gesetze, staatliche Empfehlungen und ‚moral suasion‘, also moralische Appelle) die Aktivitäten der Unternehmen in die gewünschte Richtung zu lenken. „Dies geschieht im Interesse des Volkes und der einzelnen Bürger, wobei es das oberste Ziel des Staates ist, das **soziale Wohlergehen** der Bevölkerung zu sichern bzw. zu steigern“ (Janisch 1993, S. 181).

Die knappe Skizzierung der Ansprüche des Stakeholders Politik macht bereits seine generelle Bedeutung für die Unternehmen, gerade aber auch für große Energieunternehmen deutlich. Es gilt nun zu prüfen, inwiefern die von Janisch aufgeführten Dimensionen (Macht und Wille zur Machtausübung) auf die Anspruchsgruppe Politik zutreffen.

### *Einflussmöglichkeiten des Stakeholders Politik und der Wille zur Machtausübung mit Hilfe von Sanktionsmöglichkeiten*

In einer Reihe von Untersuchungen (Janisch 1993, S. 130; Fineman/ Clarke 1996; Gago/ Antolín 2004) zählt die Politik zu den einflussreichsten und damit mächtigsten Stakeholdern einer Unternehmung, sie ist „Regulierungsmacher“ (Esty/ Winston 2009, S. 71-78): Im Sinne von Janisch verfügt die Politik sowohl über die Macht als auch über den Willen zur Machtausübung mit Hilfe von Sanktionsmöglichkeiten.

In der Studie von Fineman/ Clarke (1996) beispielsweise, die anhand von vier britischen Branchen den ‚grünen‘ Einfluss von Stakeholdern auf Unternehmen untersuchen, gehören ‚Regulators‘ zu den wesentlichen Stakeholdern, die nach Angaben der untersuchten Branchen großen Einfluss auf das ‚Greening‘ des Unternehmens haben (Fineman/ Clarke 1996): „Managers were clear that without environmental regulation much of their own behaviour would probably not change “ (Fineman/ Clarke 1996, S. 722).

Der Einteilung der Stakeholder auf Grundlage der Klassifizierung nach Mitchell et al. in die Faktoren Macht (*power*), Legitimität (*legitimacy*) und Dringlichkeit (*urgency*) (Mitchell et al. 1997, S. 865-868) folgend, wird recht schnell deutlich, dass Politik als ‚Definitive Stakeholder‘ zu nennen ist: Politik verfügt über die ‚Macht zur Beeinflussung des Unternehmens‘, es herrscht Klarheit über die ‚Legitimität der Beziehung‘ und der Stakeholder Politik kann die nötige ‚Dringlichkeit der Anspruchserfüllung‘ deutlich machen und durchsetzen. Und auch wenn wir Janischs Einteilung in ‚effektiv wirkende, erfolgreiche Macht‘ und ‚Willen zur Machtausübung mit Hilfe von Sanktionsmöglichkeiten‘ zu Grunde legen, lässt sich unzweideutig feststellen, dass der Stakeholder Politik über beide Dimensionen der Sanktionsmacht verfügt – auch dies wird nicht zuletzt an

den politischen Entscheidungen, die nach den Ereignissen in Fukushima getroffen wurden, deutlich.

Dennoch ist bislang festzustellen, dass auf allen Ebenen die politischen Entscheidungsträger den selbst formulierten Anspruch (Verständigung auf das 2-Grad-Ziel und deutliche Reduktion der Treibhausgase bis 2050) nur zögerlich umsetzen.

Eine mögliche Ursache dafür nennen Labatt and White, die der generellen Frage nachgehen, wie der Privatsektor wirtschaften und dabei gleichzeitig der Umwelt zugute kommen kann. Mit Blick auf die Politik ist es in ihrer Argumentation nicht der Privatsektor allein, der sich verändern muss:

„... We have noted that the new paradigm requires a much more active commitment from government to become engaged in environmental change by developing appropriate policies and regulations. It has become very clear that the policy of deregulation and privatization implies the commitment of governments at all level to *reregulate* the way in which businesses operate, including their impacts on the environment and human health“ (Labatt/ White 2002, S. 294-295).

### **3.4.2 Der Einfluss der Kunden und der Öffentlichkeit**

*„People like to think of themselves as benevolent creatures, thoughtful of others and the planet’s well-being; however, when it comes to dipping into their pockets to do so... well, that’s another matter“*

Ionescu-Somers 2006, S. 37

Die Kunden eines Unternehmens bestimmen mit ihrer Kaufentscheidung über den Umsatz des Unternehmens. Und nur durch den Absatz eines Produktes oder einer Dienstleistung kann die Unternehmung am Leben gehalten werden. Aus diesem Grund wirtschaften Unternehmen ‚kundenorientiert‘, sie müssen also die Präferenzen ihrer Kunden richtig voraussehen und dabei besser als die Mitbewerber sein. Im Falle der Energieversorger sind grob die Kunden ‚Haushalte‘ und ‚Industrie/ Gewerbe‘ zu unterscheiden; da unterstellt wird, dass Großkunden wie Industrie und Gewerbe durch die hohen Bezugsmengen in erster Linie ein Interesse an

niedrigen Preisen haben, liegt der Fokus der vorliegenden Arbeit auf den Ansprüchen der privaten Haushalte.<sup>208</sup>

Kunden nehmen deshalb im Kreis der Stakeholder eine Sonderrolle ein, da „sie neben Inputfaktoren (Finanzmittel qua Bezahlung) durch die Produktabnahme zu einem bestimmten Preis auch die Bewertung der Wertschöpfung liefern“ (von Werder 2009, S. 9). Sie sind damit wesentlicher Stakeholder des Unternehmens – Janisch bezeichnet die Erfüllung ihrer Ziele als existenzsichernd (Janisch 1993, S. 225). Der ‚customer value‘, der Kundenwert ist bedeutend: „Kundenorientierte Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie die Wünsche ihrer Kunden nicht nur erfüllen, sondern sogar bei weitem übertreffen.“ (Hardtke/ Prehn 2001, S. 167). Der Kunde ist König. Das gilt auch mit Blick auf die subjektive Wahrnehmung der Verbraucher: „Emotions and perceptions carry enormous weight – and the customer is never wrong“ (Esty/ Winston 2009, S. 165). Dies erklärt auch, warum der BDEW seit 1999 als Service für seine Mitglieder die deutschen Stromkunden (BDEW-Kundenfokus Haushaltskunden)<sup>209</sup> befragt: Themen wie Wahrnehmung und Image des aktuellen Energieversorgers, Kundenzufriedenheit und das Wechselverhalten werden abgefragt.

### *Ansprüche des Stakeholders Kunde*

Nun sind Kunden zunehmend auch an den ökologischen Eigenschaften eines Produktes interessiert: „... environmental issues have unequivocally climbed up the public agenda. For business, this means that many stakeholders, in particular customers and employees are hearing the green message everywhere and growing more concerned“ (Esty/ Winston 2009, S. xii). Ein Ändern des Konsumverhaltens geht allerdings nicht unmittelbar mit dem gestiegenen Umweltbewusstsein einher; Salzmann zufolge ist ein

---

<sup>208</sup> Gleichwohl gibt es laut Monitoringbericht 2011 der Bundesnetzagentur einen steigenden Anteil von Gewerbe- und Industriekunden, die sich für einen Ökostromtarif entscheiden; in 2010 waren dies 0,8 Mio. Gewerbe- und Industriekunden. Bundesnetzagentur (2011), S. 150.

<sup>209</sup> BDEW-Kundenfokus Haushaltskunden 2010/ 2011. Online verfügbar unter: [http://ldew.de/bdew.nsf/id/DE\\_Kundenfokus/\\$file/11%2002%2007%20Kundenfokus%202010\\_Haushalte\\_Broschüre.pdf](http://ldew.de/bdew.nsf/id/DE_Kundenfokus/$file/11%2002%2007%20Kundenfokus%202010_Haushalte_Broschüre.pdf) (Stand 01.04.2012)

Grund die mangelnde Kennzeichnung von Produkten („labelling“), die die Kunden weiter uninformiert lässt (Salzmann 2006, S. 22).

Auch mit Blick auf Energiefragen wird Kunden ein gestiegenes Umweltbewusstsein und Interesse an nachhaltigem Konsum nachgesagt: Eine zunehmend kritische Öffentlichkeit begrüßt den beschlossenen Ausstieg aus der Atomenergie und fordert einen Ausbau der erneuerbaren Energien – doch sanktionieren Kunden auch den Ausstoß von Treibhausgasen? Häufig wird ins Feld geführt, dass „die Kunden“ kein einheitliches Bild abgeben: So wird auf der einen Seite der rasche Ausbau der erneuerbaren Energien angemahnt, die entsprechenden Infrastrukturmaßnahmen aber, die einen solchen Ausbau erfordern, wie Netzausbau, neue Speicher wie Pumpspeicherkraftwerke, auf der anderen Seite oft durch Bürgerproteste begleitet. Das negative Credo NIMBY (Not in my backyard) ist dabei noch gesteigert worden – so gibt es heute auch BANANA (Built absolutely nothing anywhere near anyone) oder NOPE (Not on planet earth).

Durch die Liberalisierung des Stromsektors haben Kunden die Möglichkeit, ihren Energieanbieter zu wechseln. Die Kundenbindung wird damit essentiell für den Versorger – der Kunde steht für einen pekuniären Wert und bedeutet Planungssicherheit. Die deutschen Energieunternehmen setzen auch deshalb zunehmend auf Energiedienstleistungen wie Smart Metering, um so eine Kundenbindung durch Vorfinanzierung und Contracting zu befördern: Smart Meter, „intelligente“ Zähler, zeigen dem Kunden an, wie viel Energie tatsächlich verbraucht wird und zu welchen Kosten – so lassen sich im Haushalt die Geräte ausmachen, die einen sehr hohen Stromverbrauch haben. Seit Ende Dezember 2010 müssen Energieversorger – sofern technisch machbar und wirtschaftlich zumutbar – lastvariable oder tageszeitabhängige Stromtarife anbieten. Der Verbraucher hat so die Möglichkeit, energieintensive Anwendungen (bspw. Waschmaschine) dann zu starten, wenn ein günstiger Tarif verfügbar ist.<sup>210</sup> Bereits seit Januar 2010 ist der Einbau bei Neubauten und umfänglich sanierten bzw. renovierten Gebäuden Pflicht (§21 b Absatz 3a EnWG).<sup>211</sup>

---

<sup>210</sup> Weitere Informationen finden sich auf den Seiten der Deutschen Energie-Agentur dena: [http://www.bine.info/fileadmin/content/Publikationen/Projekt-Infos/Zusatzinfos/2011-07\\_Smart\\_Metering\\_Info\\_dena.pdf](http://www.bine.info/fileadmin/content/Publikationen/Projekt-Infos/Zusatzinfos/2011-07_Smart_Metering_Info_dena.pdf) (Stand 01.04.2012)

<sup>211</sup> §21 Messeinrichtungen EnWG kann online abgerufen werden: [http://bundesrecht.juris.de/enwg\\_2005/\\_21b.html](http://bundesrecht.juris.de/enwg_2005/_21b.html) (Stand 01.04.2012)

Doch inwiefern machen Kunden von ihrer Energieanbieter-Wechseloption Gebrauch?

Wenig oder kaum: Vest beobachtet, „dass aus artikulierter Einstellung tatsächlich eben nicht zwingend auf Verhalten geschlossen werden kann“ (Vest 2012, S. 214): Kunden zeigen nur eine mangelnde Wechselbereitschaft des Anbieters, zeigen nicht das vielleicht erwartete Interesse an grüner Energie, die zu einem Aufpreis bezogen werden kann oder an Energieeffizienzmaßnahmen, die für den eigenen Haushalt analysiert und dann umgesetzt werden. Mit Blick auf intelligente Stromzähler wird beispielsweise eine Relevanz des Themas Energie und Energiesparen bei den Kunden unterstellt, die so nicht (oder noch nicht) vorhanden ist – recht anschaulich macht er dies anhand des Energieverbrauchs des Automobils und der Heizung deutlich: Während der Nutzer sehr genau weiß, wie viel sein Automobil verbraucht, ist den meisten Hausbesitzern der Verbrauch ihrer Immobilie völlig unbekannt – natürlich auch, weil die identitätsstiftende Wirkung des Autos ungleich höher ist als die subjektive Bedeutung der Heizung (Vest 2012, S. 209-210).

Es gibt auch andere Aspekte, die bei Kaufentscheidungen bzw. im Falle der Energieunternehmen bei Vertragsbindungen eine Rolle spielen. Die befragten Energieunternehmen in der Studie von Fineman/ Clarke gaben Mitte der 1990er Jahre bspw. an, dass ihren Kunden mehrheitlich egal ist, wo der Strom herkommt (Fineman/ Clarke 1996, S. 725). Sie weisen allerdings auch darauf hin, dass das Nicht-Nachfragen von Seiten der Konsumenten den Unternehmen zu ihrem Vorteil gereicht – „many firms had neither the infrastructure nor the will to respond to a major green shift in consumer preference or awareness“ (Fineman/ Clarke 1996, S. 725). Rund zehn Jahre später führt Steger aus, dass das oberste Interesse der Konsumenten niedrigen Preisen bzw. einem guten Preis-Leistungsverhältnis gilt; die Bereitschaft, für Nachhaltigkeit mehr zu zahlen, ist äußerst begrenzt (Steger 2006, S. 24).

Im Bereich des deutschen Strommarktes gelangt eine Studie der TNS Infratest Energiemarktforschung von März 2011 zu dem Ergebnis, dass selbst beim Wechsel zu Ökostromanbietern der Preis wichtiger ist als der

Wechsel zu einem Ökostromanbieter<sup>212</sup>. Also ist der Preis letztendlich entscheidend, das ‚grüne‘ Produkt zweitrangig?

Eine Studie von DIW econ kommt zu einem anderen Ergebnis: Die Autoren stellen heraus, dass potentielle Ökostromkunden, also jene, die einen prinzipiellen Handlungsbedarf im Bereich Emissionsreduktion sehen (83% der Befragten), durchaus bereit sind, einen höheren Preis für das Produkt Strom zu zahlen, neben dem Preis eben auch andere Eigenschaften als wichtig anerkennen. Die als am wichtigsten eingeschätzte Eigenschaft sind Investitionen des eigenen Anbieters in erneuerbare Energien – hier sind Kunden bereit, rund 8 Eurocent je kWh mehr zu bezahlen; an zweiter Stelle steht eine 12-monatige Preisgarantie des Stromtarifs gefolgt von Eigenschaften wie der regionalen Verankerung des Anbieters oder der Eigenschaft, dass der Anbieter nur Ökostrom vorhält (DIW econ 2012, S. iv-v; S. 4).

Eine ebenfalls eher positive Einschätzung hinsichtlich der Wechselbereitschaft ergibt sich aus dem Monitoringbericht 2011 der Bundesnetzagentur: 3,7 Mio. Haushaltskunden haben sich in 2010 für eine Belieferung mit einem Ökostromtarif entschieden; dies entspricht einem Anteil von gut 8% aller Haushaltskunden; insgesamt wurden in 2010 27,31 TWh an Letztverbraucher geliefert (Bundesnetzagentur 2011, S. 150). Zum Vergleich: Im Monitoringbericht 2008 lag die Menge im Jahr 2007 bei rund 6,8 TWh – eine Vervierfachung in drei Jahren (Bundesnetzagentur 2008, S. 90).

### *What Makes Consumers Sign up to Green Electricity?*

Sehr detailliert hat sich Ozaki im Rahmen einer Studie in Großbritannien mit der Frage beschäftigt, warum sich Kunden für ‚grüne Elektrizität‘ entscheiden. Sie nennt eine Reihe von Gründen, die für einen Wechsel sprechen: Funktionalität, Benutzerfreundlichkeit, Kosten, aber auch die Aspekte, die die Innovation für den einzelnen persönlich bedeutet – hinsichtlich Identität, Image, Mitgliedschaften, Werte und Normen. Denn während einige Innovationen eine Umstellung des Nutzungsverhaltens vo-

<sup>212</sup> TNS Infratest Energiemarktforschung. Gut zu wissen Newsletter. März 2011. Online abrufbar unter: [http://www.tns-infratest.com/newsletter/gutzuwissen/2011\\_03/06\\_energiemarktforschung.asp](http://www.tns-infratest.com/newsletter/gutzuwissen/2011_03/06_energiemarktforschung.asp) (Stand 01.04.2012)

raussetzen, hat der Wechsel zu ‚grüner Elektrizität‘ keine direkten Auswirkungen auf den einzelnen – es handelt sich um eine ‚easy to adopt‘ service innovation. Dennoch ist die Wechselbereitschaft in Großbritannien – wie aufgezeigt auch in Deutschland – gering (Ozaki 2011, S. 1). Was Konsumenten zu einem Tarifwechsel bewegt, ist der Studie zu Folge eine innovative Energiedienstleistung (‚innovative energy service‘) (Ozaki 2011, S. 2). Obwohl die Studie unter öko-affinen Kunden durchgeführt wurde, bestehen eine Reihe von Hemmnissen, die sich wie folgt zusammenfassen lassen: Erstens ist persönliche Relevanz bzw. Erfahrbarkeit wichtig, um in Aktion zu treten – die Umwelt an sich ist ein zu weit entferntes Feld. Zweitens spielt die soziale Beeinflussung eine große Rolle – Verhalten orientiert sich an Normen und so stellt sich eine soziale Identität heraus. Unannehmlichkeiten wie Ausfüllen des Formulars, Kontaktieren des Versorgers, Änderung der Kontoverbindung werden ebenfalls als Belastung empfunden. Auch in dieser Studie werden höhere Kosten als ein weiteres Hindernis angegeben. Schließlich bestehen Zweifel hinsichtlich der Herkunft der Elektrizität – hier sind verbesserte Informationen gefragt (Ozaki 2011, S. 13).

Was die Menschen nun vom bloßen Vorhaben zum konkreten Wechsel bewegt, ist eine Kombination verschiedener Faktoren; der erwartete persönliche Nutzen, den ein Wechsel in einen ‚Green Tariff‘ bedeutet, die Vereinbarkeit mit den eigenen Wertvorstellungen, soziale Einflüsse und normative Gründe, gute Informationen, auch über die Kosten eines Wechsels und Unbequemlichkeiten (Ozaki 2011, S. 14).

Eine Reihe von Schlüssen lassen sich aus dieser Studie ziehen: Zum einen müssen Konsumenten direkt angesprochen und informiert werden mit klarem Bezug zum eigenen und sozialen Nutzen der ‚green electricity‘. Dies soll bspw. über ‚consumer education‘ durch die Kommunalbehörden erzielt werden. Hierzu zählt aber auch die genauere Information durch die Anbieter über Erzeugung, Preise und Investitionen, um Vertrauen bei den Kunden zu gewinnen. Zum anderen müssen Anreize für den Wechsel geschaffen werden – dabei sind höhere Kosten auch für umweltbewusste Verbraucher abschreckend. Wichtig ist in diesem Zusammenhang ebenso, dass der Wechsel einfach und unbürokratisch stattfinden kann (Ozaki 2011, S. 14).

Generell lassen sich die Ansprüche des Stakeholders Kunde in herkömmliche Ansprüche („zuverlässige und preiswerte Produkte“) und klimaorientierte Ansprüche („klimafreundliche Erzeugung“) unterscheiden. Diese Ansprüche können nicht immer gleichzeitig erfüllt werden.

Hinzu kommt, dass sich Unternehmen – gerade mit Blick auf Umwelt-Anliegen ihrer Kunden – nicht nur nach den Ansprüchen, sondern auch nach dem Empfinden der Verbraucher richten müssen: „What stakeholders *feel* about a company’s environmental performance and reputation can be much more important than the reality“ (Esty/ Winston 2009, S. 147). Bei Nicht-Beachtung der Erwartungen der Kunden hinsichtlich der ökologischen Handlungsweise droht ein „competitive disadvantage“ (Worthington 2010, S. 480).

Wie wird nun also mit unterschiedlichen Ansprüchen aus einer Anspruchsgruppe umgegangen?

### *Einflussmöglichkeiten des Stakeholders Kunde und der Wille zur Machtausübung mit Hilfe von Sanktionsmöglichkeiten*

Wie bereits zu Beginn angedeutet, nehmen die Kunden eine wesentliche Stellung in den Reihen der Stakeholder ein: Mit ihrer Kaufentscheidung stimmen sie über das Unternehmenskonzept ab. Und bereits in den Ansprüchen der Kunden („society’s demand“) sieht Heblich einen Anreiz für die Entwicklung einer CSR-Strategie – auch ohne formale Regulierung durch den Staat. CSR ist in diesem Zusammenhang eine Investition in die Reputation des Unternehmens, die sogar zu einem Anstieg des Shareholder Value führen kann (Heblich 2010, S. 490).

Darüber hinaus können Kunden offen Kritik üben und das Unternehmen so kontrollieren: Die Ansprüche des Stakeholders Kunde sind nicht zuletzt durch die öffentliche Meinung (mit-)geprägt. Unternehmen können mit Hilfe der öffentlichen Diskussion lernen, was die Öffentlichkeit von ihnen erwartet und wo sie mit ihrer Unternehmenspolitik der öffentlichen Meinung entgegenstehen (Göbel 2010, S. 117) – und dementsprechend reagieren. Wer dies nicht tut, läuft Gefahr, sanktioniert zu werden. Dies kann bspw. geschehen, indem ein Unternehmen Ziel von Kampagnen im Sinne des bereits erwähnten ‚Naming & Shaming‘ bzw. ‚Shaming &

Blaming' wird.<sup>213</sup> So gibt es Beispiele, die aufzeigen, dass solche Aktionen eine unmittelbare Auswirkung auf das Unternehmen haben, wie im Falle von Shell und Brent Spar. Schaltegger spricht in diesem Zusammenhang von „Öffentlichkeitsdruck“, der, in einigen Fällen zu Ausweichverhalten führen kann (Schaltegger 1998):

„Fallen bei den zu organisierenden Individuen absolut betrachtet geringe Kosten zur Erzielung eines moralischen Nutzens an, so können selbst grosse Gruppen mit an sich sehr unterschiedlichen Interessen zu bestimmten Handlungen bewegt werden. So liessen sich im Fall Brent Spar Autofahrer zu Boykothandlungen gegenüber der Firma Shell mobilisieren, weil die Ausweichkosten auf eine andere Tankstelle oft vernachlässigbar gering sind und die Autofahrer ihr schlechtes Umweltgewissen mit tiefen Kosten beruhigen konnten.“

Aus diesem Grund nennt Göbel die Beachtung des öffentlichen Interesses sogar „das eigentliche Kernelement des Stakeholdermanagements“ – insbesondere für große Aktiengesellschaften, die den Status einer quasi-öffentlichen Einrichtung haben, ist dies nichts Neues (Göbel 2010, S. 132).

Dass der öffentliche Druck nicht immer zum gewünschten Umlenken führt, zeigt das Phänomen ‚Greenwashing‘. Auch wenn die Macht der Kunden und der Öffentlichkeit wie aufgezeigt groß ist, fehlt ihnen doch oftmals die Sanktionsmöglichkeit, über die bspw. der Staat verfügt, oder auch die Einsicht in die Unternehmen, um angekündigtes Verhalten zu kontrollieren. Müller weist denn auch darauf hin, dass Greenwashing, als Antwort auf das gestiegene Umweltbewusstsein, nicht in erster Linie ein besseres Image befördern soll – dafür gibt es spezifische Produktwerbung. Vielmehr sollen Entscheidungsträger, Meinungsmacher und eben auch kritische Kunden politisch beeinflusst werden (Müller 2007, S. 2).

### **3.4.3 Idea Generators & Opinion Leaders – Die Medien**

Unter „Idea Generators & Opinion Leaders“ fallen insbesondere Medien, Think Tanks und die Wissenschaft.<sup>214</sup>

---

<sup>213</sup> Daneben gibt es bspw. auch so genannte Buycotts: „buying products and services from preferred sellers“ (De Bakker/ Den Hond 2008, S. 17).

<sup>214</sup> Think Tanks und die Wissenschaft werden an dieser Stelle nicht vertiefend aufgeführt, da sie keine direkten Stakeholder des Unternehmens sind. Sie liefern die wissenschaftli-

Gerade mit Blick auf die öffentliche Meinung kommt in diesem Kreis den Medien eine besondere Rolle zu (Steger 2006, S. xxviii). Hinsichtlich der Meinungsbildung spielen sie eine nicht zu unterschätzende Rolle, auch wenn sie in einigen Quellen eher als Beeinflusser, denn als eigentlicher Stakeholder wahrgenommen werden; „some influencers (e.g., the media) have no stakes“ (Donaldson/ Preston 1995, S. 86). Auch wenn andere Quellen die Medien ebenfalls nicht als eigentlichen Stakeholder des Unternehmens betrachten (Göbel 2010, S. 134), sollen sie hier aufgrund ihrer Bedeutung für die öffentliche Meinung vorgestellt werden: „media reaction drives public understanding and shapes the political response“ (Esty/ Winston 2009, S. 80); „the media has also kept a constant spotlight on corporate abuses and malpractices“ (Crane/ Matten 2010, S. 9).

Grob lassen sich zwei Aufgaben nennen, die Medien mit Blick auf Unternehmen erfüllen:

1. Aufklärung und Verbreitung von Informationen
2. Einflussnahme anderer Stakeholder

Medien betreiben durch ihre Berichterstattung zunächst einmal *Aufklärung*. Medien recherchieren, liefern Hintergrundinformationen und berichten über Pläne von Unternehmen. So führen Labatt/ White auf, dass einige lokale Gemeinden erst über die Medien erfahren, welche ökologischen Belange in ihrer Umgebung aktuell eine Rolle spielen (Labatt/ White 2002, S. 27). Schäfer spricht in diesem Zusammenhang von Medien als „information provider by disseminating information about the behaviour of companies“ (Schäfer 2010, S. 452). Dabei decken die Medien auch Geschäftstätigkeiten (öffentlich, als Gegenteil von geheim (Göbel 2010, S. 134)) auf, die im Widerspruch zu ihren Statuten stehen und präsentieren dies einer breiten Öffentlichkeit (Schäfer 2010, S. 452). Medien werden allerdings auch von Unternehmen genutzt: So schalteten 40 Manager im August 2010 ganzseitige Anzeigen in diversen Zeitungen für einen energiepolitischen Appell an die Bundesregierung – für den Erhalt der Atom-

---

che Grundlage für die steigende Bedeutung der Klimathematik in der Öffentlichkeit und letztlich auch bei den Unternehmen, stellen aber keine unmittelbaren Ansprüche an einzelne Unternehmen.

kraft. Initiiert wurde die Kampagne von den vier Energiekonzernen E.ON, RWE, Vattenfall und EnBW.<sup>215</sup>

Zum zweiten sind die Medien für einige Stakeholder ein nützliches Vehikel, wenn es darum geht, einem Unternehmen entgegenzutreten (Aras/Crowther 2010, S. 273): Medien werden von Stakeholdern genutzt, um ihr *Einflusspotenzial* zu erhöhen, sie dienen der Vermittlung öffentlicher Interessen: „... shareholders or ENGOs often cooperate in tandem with the media in order to effect environmental change within a corporation“ (Labbatt/ White 2002, S. 28).

### *Ansprüche des Stakeholders Medien*

Die herkömmlichen Ansprüche des Stakeholders Medien (,Bereitstellung von Informationen’) und die klimaorientierten Ansprüche (,Auskunft über Klimaaktivitäten’) sind kompatibel.

Um diese Ansprüche zu erreichen, beziehen Medien Informationen zu den Unternehmen von den Unternehmen selbst, durch andere Medien, das Internet oder aber durch eigene Recherchen. Eigene Recherchen dienen auch dem Ziel, den Ruf des Unternehmens und die Kundenbindung zu prüfen; häufig wird das Nachhaltigkeitsmanagement der Unternehmen als PR-tool bzw. window-dressing beurteilt (Steger 2006, S. xxviii).

Doch welche Ziele stehen hinter den Ansprüchen der Medien?

### *Einflussmöglichkeiten des Stakeholders Medien und der Wille zur Machtausübung mit Hilfe von Sanktionsmöglichkeiten*

Medien lassen sich, wie bereits angedeutet, als Sonderfall innerhalb der Reihen der Stakeholder betrachten: Sie mäßigen, verstärken aber auch die Wahrnehmung anderer Stakeholder (Steger 2006a, S.6).

Und, wie aufgezeigt, lassen sie sich als Bindeglied zwischen Öffentlichkeit und Unternehmen charakterisieren. Schiltknecht führt dies mit Blick auf Corporate Governance aus: Sie können die *Politik* für Probleme sensibilisieren und zu beeinflussen versuchen, entsprechende gesetzliche Än-

---

<sup>215</sup> Siehe Anhang 2. Weitere Informationen unter: <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/energiepolitischer-appell-40-manager-greifen-roettgens-politik-an-1643264.html> (Stand 01.04.2012)

derungen durchzuführen. Für den *Shareholder* ist die Überwachung von Managern und Verwaltungsräten durch die Medien entscheidend, weil dem Anteilseigner oftmals die Zeit fehlt, die Aktivitäten im Detail zu verfolgen. Schließlich können Medien über die Bevölkerung, in Form von *Kunden* oder auch *Mitarbeitern* das Unternehmen beeinflussen (Schiltknecht 2004, S. 137).

Medien bewerten Verhalten und Handeln der Unternehmen; so gibt das Manager Magazin gemeinsam mit einer Beratungsfirma ein „Good Company Rating“ heraus, die ZEIT veröffentlicht in Sonderserien „gute Beispiele“ und Portraits gesellschaftlich verantwortlicher Unternehmen und Unternehmerpersonen und das Handelsblatt wie die FAZ haben bereits mehrere Sonderbeilagen zum Thema „Corporate Social Responsibility“ publiziert (Polterauer/ Nährlich 2009, S. 158).

Sie decken Ungereimtheiten auf, sie können aber auch die Öffentlichkeit mobilisieren und so einen moralischen Druck gegenüber den Unternehmen aufbauen – ob nun öffentliches Interesse oder schlicht Auflagensteigerung die dahinter stehende Absicht ist (Göbel 2010, S. 134).

Über Macht verfügen die Medien, weil sie die öffentliche Meinung beeinflussen bzw. mitbestimmen können. Eine Nicht-Beachtung der öffentlichen Meinung wiederum kann für die Unternehmen zu Akzeptanzverlust führen: „So bestätigen die bewusste Rücksichtnahme auf die Wirkungsmöglichkeiten der Massenmedien sowie die (berechtigte oder unberechtigte) Furcht der Unternehmen vor Aufdeckungen möglicher Skandale, die bestehende Auffassung, dass die Medien (als Artikulationsforum öffentlicher Anliegen) nebst Legislative, Exekutive und Judikative zur faktisch vierten Macht im Staate geworden sind“ (Janisch 1993, S. 187).

Und der Wille zur Machtausübung ist durchaus vorhanden. Dass sich Unternehmen des Stakeholders Medien durchaus sehr bewusst sind, zeigen Vorgänge wie bspw. die Spitzelaffäre der Telekom: So geriet das Unternehmen 2008 in die Schlagzeilen, weil Hunderttausende Verbindungsdaten überprüft und ausspioniert wurden. Man vermutete Verbindungen zwischen dem Aufsichtsrat und der Presse, weil Konzerngeheimnisse an die Öffentlichkeit drangen.<sup>216</sup>

---

<sup>216</sup> Weitere Informationen unter: <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/telekom-spitzel-affaere-geheimaktion-clipper-obermanns-pruefung-1.213711> (Stand 01.04.2012) oder unter: <http://www.zeit.de/2010/14/Telekom> (Stand 01.04.2012)

Die Unternehmen kommen zunehmend zu der Erkenntnis, dass es einen gesellschaftlichen Anspruch auf Offenlegung und Kontrollierbarkeit der wirtschaftlichen Aktivitäten von Unternehmen gibt; der Bürger muss nicht nur informiert werden, es muss ihm auch die Möglichkeit gegeben werden, jederzeit an Informationen zu gelangen (Janisch 1993, S. 188). Dies wird noch verstärkt, je mehr sich das Wertesystem innerhalb der Bevölkerung von der Präferenz „materieller Wohlstand“ zugunsten des Wertesystems „Umwelt und Gesundheit“ verschiebt, „so dass [...] im öffentlichen Bewusstsein [...] eine(r) Auseinandersetzung zwischen Wirtschaft und Umwelt“ geführt wird (Janisch 1993, S. 189).

### **3.4.4 Business Partners & Competitors**

Die Mitbewerber sind in der vorliegenden Untersuchung durch die Betrachtung der vier großen deutschen Stromversorger größtenteils abgedeckt – rund 70% der produzierten Strommenge in 2009 wurde durch sie bereitgestellt (s. vertiefend Kapitel 3.5.).

Die übrigen Mitbewerber am deutschen Energiemarkt, also beispielsweise Stadtwerke sind anders aufgestellt als die großen vier Versorger und in vielerlei Fragen kann auch eine andere Haltung festgestellt werden. Sie sollen dennoch an dieser Stelle nicht detailliert als Stakeholder vorgestellt werden, weil sie hinsichtlich ihrer Marktstellung nur wenig Möglichkeit zur Machtausübung haben und auch über keine Sanktionsmöglichkeiten verfügen.<sup>217</sup>

Generell haben Stadtwerke auf Grund ihres zumeist regional begrenzten Angebots dezentrale Strukturen in der Versorgung. Dies sind bspw. Blockheizkraftwerke, die neben der elektrischen Energie auch die Abwärme nutzen (Nah- und Fernwärme). Eine elementare Chance für die Stadtwerke sieht Scheer in den erneuerbaren Energien; sie sind der Schlüssel zu einer dezentralen Energieversorgung (Scheer 2006, S. 80). „Der elementare Vorteil dezentraler Energieverbundlösungen sind der ge-

---

<sup>217</sup> Dass sich diese Position ändern kann, zeigen Zusammenschlüsse wie 8KU (<http://www.8ku.de/>) (Stand 01.04.2012), eine Kooperation der acht größten deutschen Stadtwerke mit Sitz in Berlin, die für die kommenden Jahre Investitionen in Höhe von zehn Milliarden Euro bzw. zehn Gigawatt Kraftwerksleistung in Aussicht gestellt haben und damit ihre Position auf dem Erzeugungsmarkt deutlich stärken würden. Weitere Informationen unter: <http://www.stern.de/wirtschaft/news/neue-kraftwerke-stadtwerke-rueten-gegen-energiesen-1739511.html> (Stand 01.04.2012)

ringere Infrastrukturaufwand und die einzigartige Möglichkeit, seine Aktivitäten mit jeweils überschaubaren Kosten modular auszuweiten“ (Scheer 2006, S. 82).

Augenscheinlich wurden die Differenzen zwischen den großen vier Energieversorgern und den Stadtwerken in der Diskussion um den Ausstieg aus dem Atomausstieg<sup>218</sup> – auch im BDEW: Bislang deutlich dominiert von den vier großen Versorgern, hat sich der Verband, der unter seinen rund 1.800 Mitglieder eben auch kleinere Stadtwerke vertritt, zuletzt für den Atomausstieg bis 2020, spätestens bis 2022/ 2023 ausgesprochen und damit gegen seine großen Mitglieder gestellt.<sup>219</sup> Diese Wende „gegen den Willen des Atomquartetts“ ist für den Verband ungewöhnlich – was auch die Reaktion von E.ON, gerichtet auf einen möglichen Ausstieg aus dem Verband, belegt.<sup>220</sup> Auf den energiepolitischen Appell reagierten die Stadtwerke übrigens ebenfalls mit einer Anzeige: „Vier gewinnen. Millionen verlieren“<sup>221</sup>, Initiative Pro Wettbewerb und Klimaschutz.

Hinsichtlich der Verbände stellen Geden/ Fischer fest, dass durch den Klimawandel verursachte Probleme nicht mehr geleugnet werden, sondern der Klimawandel sogar in Politikvorschläge von Seiten der Verbände einfließt. Eine sichere Rechtslage im Interesse der Versorger wird gefordert. „Da insbesondere die CO<sub>2</sub>-Emissionen einen erheblichen Investitionsbedarf in neue Technologien erfordern, sei es dringend geboten, einen global tragfähigen Kompromiss für die Zeit nach dem Auslaufen des Kyoto-Protokolls im Jahr 2012 zu erreichen“ (Geden/ Fischer 2008, S. 62).

Verbände werden im Rahmen der vorliegenden Arbeit weitestgehend nicht betrachtet, da sie nicht Stakeholder, sondern Interessensvertretung

---

<sup>218</sup> Nach dem Atomausstieg I haben Stadtwerke und Kommunen in den Ausbau von Eigenenerzeugung investiert bzw. sich an hocheffizienten Kraftwerken beteiligt. Becker sieht hierdurch eine verfassungsrechtliche Dimension: „Wenn der Staat die Wirtschaft reguliert, wie er das mit dem Atomkonsens und der darauf basierenden Atomgesetzänderung gemacht hat, hat er damit eine Vertrauensposition geschaffen, auf deren Weiterbestand ein verfassungsrechtlich geschütztes Interesse besteht“ (Becker 2011, S. 266).

<sup>219</sup> Weitere Informationen unter: [http://www.bdew.de/internet.nsf/id/DE\\_20110315-Kernkraft-Moratorium-der-Bundesregierung](http://www.bdew.de/internet.nsf/id/DE_20110315-Kernkraft-Moratorium-der-Bundesregierung) (Stand 01.04.2012)

<sup>220</sup> Weitere Informationen unter: <http://www.sueddeutsche.de/65Z38e/4024002/Atomkonzernsuchen-den-Konflikt.html> (Stand 01.04.2012) und <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/interner-streit-um-ausstiegsplaene-revolte-gegen-die-maechtige-atomlobby-1.1083511> (Stand 01.04.2012)

<sup>221</sup> Siehe Anhang 3.

der Unternehmen sind. An dieser Stelle soll deshalb nur skizzenhaft auf die mit Blick auf die Klimapolitik geäußerten Forderungen der für die vier betrachteten Unternehmen wichtigsten nationalen Verbände, BDI und BDEW, eingegangen werden.<sup>222</sup>

Der Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) hat 2007 die Initiative „Wirtschaft für Klimaschutz“ ins Leben gerufen (BDI 2009); neben dem Hinweis auf politische Rahmenbedingungen, die Investitionen in Klimaschutztechnologien befördern, gibt es auch einen Dialog mit der Zivilgesellschaft sowie einen Austausch im Rahmen von Workshops mit Vertretern aus Ministerien, Unternehmen, Forschungseinrichtungen und NGOs.<sup>223</sup> Im Sommer 2007 ist die Studie „Kosten und Potenziale der Vermeidung von Treibhausgasemissionen in Deutschland“<sup>224</sup> die im Auftrag des BDI von McKinsey & Company erstellt wurde, erschienen. Die hier aufgezeigten Potentialanalysen kommen für den Energiesektor zu dem Ergebnis, dass eine Reduktion der Emissionen bis 2020 um 21% möglich ist – durch den Ausbau der erneuerbaren Energien, reduzierten Strombedarf im Industrie- und Gebäudebereich und trotz Beibehaltung des Ausstiegs aus der Kernenergie.

Im Vorfeld der Klimakonferenz in Kopenhagen im Dezember 2009 hat der BDI fünf Argumente, die die Erwartungen der deutschen Wirtschaft hinsichtlich der internationalen Klimapolitik skizzieren, zusammengestellt, darunter die Forderung nach einem verbindlichen internationalen Abkommen und einem globalen Kohlenstoffmarkt.<sup>225</sup>

Ähnliche Erwartungen mit Blick auf den Klimagipfel in Cancún im Dezember 2010 äußerte Hildegard Müller vom Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft (BDEW): Eckpunkte sind hier der globale CO<sub>2</sub>-

---

<sup>222</sup> Für Informationen zum europäischen Verband EURELECTRIC s. Kapitel 3.3.2.2

<sup>223</sup> Weitere Informationen unter: <http://www.bdi.eu/Initiative-Wirtschaft-fuer-Klimaschutz.htm> (Stand 01.04.2012). Die BDI-Klimabroschüre ist abrufbar unter: [http://www.bdi.eu/download\\_content/Marketing/BDI\\_Klimabroschuere.pdf](http://www.bdi.eu/download_content/Marketing/BDI_Klimabroschuere.pdf) (Stand 01.04.2012) Der Text „Berliner Appell der BDI-Klimainitiative für ein effektives und faires Klimaschutz-Abkommen vom 17.11.2009“ findet sich unter: [http://www.bdi.eu/download\\_content/KlimaUndUmwelt/Berliner\\_Appell\\_2009.pdf](http://www.bdi.eu/download_content/KlimaUndUmwelt/Berliner_Appell_2009.pdf) (Stand 01.04.2012)

<sup>224</sup> Die im März 2009 aktualisierte Studie findet sich online unter: [http://www.bdi.eu/download\\_content/Publikation\\_Treibhausgasemissionen\\_in\\_Deutschland.pdf](http://www.bdi.eu/download_content/Publikation_Treibhausgasemissionen_in_Deutschland.pdf) (Stand 01.04.2012)

<sup>225</sup> Online verfügbar unter: <http://www.bdi.eu/COP15-Klimaschutzargumente.htm> (Stand 01.04.2012)

Handel sowie klare Rahmenbedingungen durch ein völkerrechtlich verbindliches Klimaschutzabkommen.<sup>226</sup>

### 3.4.5 Vertiefende Untersuchung anhand zweier Beispiele

Zwei weitere Stakeholder des Unternehmens, Non-Governmental Organizations (NGOs) einerseits und Eigentümer, Investoren und Risk Assessors andererseits, werden nun vertiefend vorgestellt. Diese beiden Stakeholder-Gruppen werden aus dreierlei Gründen intensiver betrachtet: Zum einen hat die Gegenüberstellung der beiden Stakeholder-Gruppen deutliche Unterschiede aufgezeigt (siehe nachstehende Tabelle), so dass die Beschäftigung mit diesen beiden Gruppen ein möglichst großes Feld von Ansprüchen, aber auch an Einflussnahme abdeckt.

	Eigentümer, Investoren und Risk Assessors	Nicht-Regierungs-Organisationen
Verortung	Intern und extern	Extern
Anspruch	Strategic stakeholder	Moral stakeholder
Interessen	Incrementalists	Challenger
Einflussmöglichkeiten	Transactional	Contextual

**Tabelle 11: Charakterisierung der Stakeholder am Beispiel der Eigentümer, Investoren und Risk Assessors sowie Nichtregierungsorganisationen.**<sup>227</sup>

Zum zweiten stehen die NGOs für die kritische Öffentlichkeit, die in der Literatur sehr unterschiedlich bewertet wird (s. auch Kapitel 3.4.5.1); die Eigentümer, Investoren und Risk Assessors gelten hingegen nach dem Shareholder-Value-Ansatz, aber auch im Rahmen der Stakeholder-Theorie zu der wichtigsten bzw. einer der wichtigsten Stakeholder-Gruppen.

Schließlich sind beide Gruppen als äußerst heterogen einzustufen; weder bei den NGOs noch beim Finanzsektor kann davon ausgegangen werden, dass mit Blick auf den Klimaschutz eine einheitliche Forderung der Stakeholder-Gruppe an das Unternehmen herangetragen wird.

<sup>226</sup> Weitere Informationen unter: [http://www.bdew.de/internet.nsf/id/DE\\_20101126\\_PM\\_BDEW\\_fordert\\_Impulse\\_fuer\\_globalen\\_Emissionshandel?open&ccm=900010020010](http://www.bdew.de/internet.nsf/id/DE_20101126_PM_BDEW_fordert_Impulse_fuer_globalen_Emissionshandel?open&ccm=900010020010) (Stand 01.04.2012)

<sup>227</sup> Schaltegger/ Sturm 2000, S. 19/ 20; Frooman 1999, S. 192; Steger 2006, S. xxx; Salzmann/ Tywuschik 2006, S. 44.

### 3.4.5.1 *Non-Governmental Organizations (NGOs)*

*„... environmental NGOs advocate for international regulation of greenhouse gas emissions because they recognise that many countries would not take strong action in the absence of an international agreement due to corporate pressures and the high costs of unilateral action.“*

Levy/ Egan 2000, S. 150

*„The energy industry has been the scene of contestation between civil groups for many years, involving a range of issues around oil extraction, power station location, nuclear power, and more recently, alternative energy generation, such as wind, waste, and solar power.“*

Crane/ Matten 2010, S. 482

Non-Governmental Organizations (NGOs) oder zu Deutsch Nichtregierungsorganisationen (NROs) sind private Zusammenschlüsse, die nicht dem Willen einer Regierung unterliegen und zu deren Aufgaben die Überwachung von Staaten und Unternehmen zählt; Schumann und Grefe bezeichnen sie auch als „Stachel im Fleisch globaler Konzerne“ (Schumann/ Grefe 2008, S. 356). Sie machen Missstände publik und bringen die von ihnen vertretenen Interessen auch im Rahmen von politischen Entscheidungsprozesse zu Gehör (Göbel 2010, S. 133). NGOs sind dabei nicht als Konkurrenten, sondern „als wichtige (potentielle) Verbündete postnationaler Politik zu verstehen“; ihre Einbindung in Politik ist positiv zu sehen, sie führt zu einer Vergesellschaftung und ist kein „Nullsummenspiel“, sondern ein Zugewinn, als „Instrument der Effektivierung staatlicher Politik“ (Neyer 2004, S. 55). Kurz: NGOs werden als „Hoffnungsträger einer effektiveren Problembearbeitung“ gehandelt, mit denen eine Demokratisierung internationaler Kooperationsstrukturen einhergeht (Take 2002, S. 37).

Doch kann nicht von *der* Zivilgesellschaft gesprochen werden, denn neben Sozial- und Umweltorganisationen gehören zur Zivilgesellschaft auch Wirtschaftsverbände. Geißel spricht von *Playern*, die in Governance-Prozessen aktiv sind (Geißel 2009, S. 78). Zu diesen ‚zivilen‘ Playern gehören aber ebenso eigennutzorientierte Initiativen oder Interessensgrup-

pen, wie Wirtschafts- oder Arbeitgeberverbände oder Arbeitnehmerverbände.<sup>228</sup>

Eine Reihe von Kürzeln deutet bereits auf die Vielzahl von Interessen hin, die sich hinter diesen Organisationen verbergen: So gibt es bei den internationalen Klimaverhandlungen unter anderem BINGOs (Business and Industry NGOs), ENGOs (Environmental NGOs) oder auch RINGOs (Research and Independent NGOs).<sup>229</sup>

### Industrie als NGO – Am Beispiel des World Business Council for Sustainable Development

Der im Januar 1995 gegründete World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) ist ein Zusammenschluss des Business Council for Sustainable Development (BCSD) und des World Industry Council for the Environment (WICE). Den beteiligten Unternehmen bietet sich hierdurch der Rahmen für einen Informationsaustausch und den Austausch an Expertise (Take 2002, S. 132).

Der BCSD geht zurück auf den Schweizer Unternehmer Stephan Schmidheiny, der die Organisation 1990 auf die Bitte von Maurice Strong, dem damaligen Generalsekretär der UN-Konferenz über Umwelt und Entwicklung, gegründet hat. Der Organisation gehörten rund 50 CEOs internationaler Unternehmen an, die sich im Vorlauf zur Rio-Konferenz 1992 mit der Frage der nachhaltigen Entwicklung aus Unternehmenssicht beschäftigt hat. Ergebnis ist das 1991 erschienene „Changing Course“ bzw. 1992 veröffentlichte „Kurswechsel“ (Wyburd 1996, S. 48; Schmidheiny 1992, S. 21). Ursprünglich sollte der BCSD nach Rio aufgelöst werden, doch die Mitglieder beschlossen mit Blick auf den Rio-Prozess, ihre Arbeit fortzuführen (Wyburd 1996, S. 48).

WICE wurde 1993 mit einer ähnlichen Struktur wie der BCSD gegründet. Dahinter stand die International Chamber of Commerce (ICC), die bereits

---

<sup>228</sup> Geißel kommt anhand ihrer Fallstudien zu dem Ergebnis, dass Legitimitäts- und Effektivitätshoffnungen nicht zuletzt durch die Interessen einzelner ressourcen- und organisationsstarker Gruppen unerfüllt bleiben, dass sogar ein politisches Ungleichgewicht verschärft wird (Geißel 2009, S. 89).

<sup>229</sup> Hierzu ausführlicher z.B. Take (Take 2002, S. 38-56).

1984 gemeinsam mit UNEP die erste World Industry Conference on Environmental Management (WICEM I) durchgeführt hatte.

Während das BCSD mehr Mitglieder aus Entwicklungsländern hatte, hatte das WICE insgesamt mehr Mitglieder, vorrangig aus den OECD-Staaten; es gab nur wenige Unternehmen, die beiden Organisationen angehörten. Gemeinsam war ihnen das grundlegende Anliegen der politischen Einflussnahme (Wyburd 1996, S. 49).

Heute gehören dem WBCSD rund 200 Unternehmen aus mehr als 30 Ländern an. Die Organisation bietet Unternehmen eine Plattform für den Austausch über Erfahrungen im Bereich nachhaltiger Entwicklung; Energie und Klima sind eines der vier grundlegenden Themen, die der WBCSD sich zur Aufgabe gemacht hat.<sup>230</sup> Der WBCSD ist inzwischen im CSR-Bereich „probably one of the most widely cited agencies in the world ...“ (Birch 2010, S. 308).

### *NGOs im Umwelt- und Klimabereich*

In Deutschland hat die Umweltbewegung eine lange Tradition; bereits seit den 1970er und 1980er Jahren ist in der Öffentlichkeit vermehrt ein Bewusstsein für die Bedrohung der Umwelt durch menschliches Verhalten zu beobachten. Nicht zuletzt hat dies auch zu einer entsprechenden Gesetzgebung geführt. Die großen Energieversorger spielen für die Umweltbewegung eine wichtige Rolle: zum einen durch den Einsatz ihrer fossilen Kraftwerke und zum anderen durch radioaktive Abfälle des durch Kernenergie erzeugten Stroms (Amthor 2004, S. 166).

Dies spiegelt sich auch in lokalen Konflikten wider: „Local concerns are a rising priority for many companies as breaking ground on new buildings or factories gets harder and harder“ (Esty/ Winston 2009, S. 89-90).<sup>231</sup>

---

<sup>230</sup> Weitere Informationen auf den Seiten des World Business Council for Sustainable Development: [www.wbcsd.org](http://www.wbcsd.org) (Stand 01.04.2012)

<sup>231</sup> Da die lokale Ebene im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht eingehender untersucht wird, soll nur kurz auf Initiativen wie „Covenant of Mayors“, dem Konvent der Bürgermeister/innen verwiesen werden, einer Initiative von Städten, die sich auf eine Emissionsreduktion der CO<sub>2</sub>-Emissionen mit Hilfe eines Aktionsplans für nachhaltige Ener-

Auch im Rahmen der internationalen Klimaverhandlungen hat der Einfluss von NGOs stetig zugenommen. Take benennt eine Reihe von Gründen für diese Entwicklung; unter anderem die gestiegene Fachkompetenz bei den NGOs, persönliche Kontakte zu politischen Entscheidungsträgern<sup>232</sup>, eine gestiegene Legitimation durch häufige Teilnahme und eine verbesserte Kooperationsfähigkeit durch die Formulierung realistischerer Ziele von Seiten der NGOs (Take 2002, S. 15). Hinzu kommt die gestiegene Anerkennung, die den Organisationen von Seiten der Politik, der Öffentlichkeit, aber auch der Wirtschaft entgegengebracht wird (Take 2002, S. 16).

NGOs sind sowohl lokal, regional, national als auch international organisiert. Durch diese Vernetzung sind sie Bindeglied zwischen Regierungen und Bevölkerung und damit wichtiger Informationsdienstleister im Rahmen der internationalen Klimaverhandlungen (Weber 2008, S. 78). Auch Unternehmen begreifen zunehmend, dass ein Konfrontationskurs wenig erfolgversprechend ist und sind heute eher bereit, sich mit NGOs an den Verhandlungstisch zu setzen und direkt mit ihnen zu sprechen (Ionescu-Somers 2006, S. 32).

NGOs bringen „Themen auf die internationale Agenda [...], welche Staaten dort lieber nicht sehen würden“ (Take 2002, S. 57) und sie wirken sowohl formell als auch informell an der Politikformulierung auf den verschiedenen politischen Ebenen mit. Sie sind am Agenda-Setting beteiligt, sie können ihre Meinungen im Rahmen von Veranstaltungen bei den Konferenzen äußern und über Gespräche mit Delegationen in den Verhandlungsprozess einspeisen (Weber 2008, S. 78). Darüber hinaus waren bspw. auf der Rio-Konferenz 1992 NGO-Vertreter in 150 staatlichen Delegationen zu finden (Take 2002, S. 14).

Auch auf europäischer Ebene sind im energie- und klimapolitischen Bereich eine Reihe von Organisationen aktiv; Geden/ Fischer nennen hier *Greenpeace*, den *World Wildlife Fund* (WWF) oder *Friends of the Earth* (FOE), als Dachverband auf europäischer Ebene agiert das *European En-*

---

gie von mindestens 20% bis 2020 im Vergleich zu 1990 verpflichtet haben. Online zu finden unter: [http://www.eumayors.eu/home\\_en.htm](http://www.eumayors.eu/home_en.htm) (Stand 01.04.2012)

<sup>232</sup> Dabei unterstützen NGOs die verhandelnden Teilnehmer auf vielfältige Weise, u.a. mit täglich erscheinenden Publikationen wie ‚ECO‘ oder ‚Earth Negotiations Bulletin‘ (Take 2002, S. 67).

*vironmental Bureau* (EEB)<sup>233</sup>. Mit Blick auf das energiepolitische Ziel-dreieck spielen Versorgungssicherheit und Wettbewerbsfähigkeit in ihrer Arbeit eher eine nachgeordnete Rolle: im Zentrum des Interesses der Organisationen steht die Klimaschutzpolitik der EU mit den Themen Emissionshandel, Energieeffizienz, Senkung des Energieverbrauchs und die Förderung des Ausbaus erneuerbarer Energien (Geden/ Fischer 2008, S. 65).

Seit den späten 1980er Jahren richteten sich Proteste von NGOs zunehmend direkt an Verursacher – in den 1990er Jahren hatte dies auch Kooperationen zwischen Umweltverbänden und Unternehmen zur Folge (SRU 2004, S. 519). Damit sind sie inzwischen ein wesentlicher Akteur – nicht nur für Staaten, sondern auch für Unternehmen.

Wie lässt sich diese Entwicklung nachvollziehen? Die Zivilgesellschaft nimmt vor dem Hintergrund sich wandelnder Governance-Strukturen (s. Kapitel 2.1. und 2.2.) eine besondere, mit vielen Hoffnungen verbundene Rolle ein: Die (programmatische) Einbeziehung der Zivilgesellschaft wird von vielen Seiten verlangt. So gibt es die Hoffnung, dass zivilgesellschaftliches Engagement zu legitimer und effektiver Politik führt (Geißel 2009, S. 76).<sup>234</sup> Take geht noch einen Schritt weiter, wenn er mit Blick auf die steigende Komplexität globaler Probleme feststellt, dass Staaten auf NGOs angewiesen sind: Sie können Wahrnehmungsmuster der Öffentlichkeit beeinflussen (Take 2002, S. 57). Damit übernehmen sie auch eine aufklärende und informierende Funktion für die Öffentlichkeit.

Die Ursprünge der Vergesellschaftung der Politik durch NGOs liegen in der Mitte des 19. Jahrhunderts; frühe Vorläufer der heutigen Organisationen sind u.a. die Anti-Slavery Society (1839) oder das Internationale Komitee des Roten Kreuzes<sup>235</sup> (1863) (Neyer 2004, S. 50). Doch anders als heute gab es in den Anfängen eher eine indirekte Beeinflussung zwischenstaatlicher Politik (Neyer 2004, S. 50).

---

<sup>233</sup> <http://www.eeb.org/> (Stand 01.04.2012)

<sup>234</sup> Eine Reihe von zivilgesellschaftlichen Assoziationen und ihrer Aktivitäten sowie Nutznießer findet sich bei Geißel (Geißel 2009, S. 77-78).

<sup>235</sup> Heute ist das Internationale Komitee des Roten Kreuzes allerdings keine NGO, sondern ein nicht-staatliches Völkerrechtssubjekt im Sinne der Vereinten Nationen, also ein Träger völkerrechtlicher Rechte und Pflichten.

Nachdem NGOs nach dem Ersten Weltkrieg vor allem im Bereich der Friedenspolitik aktiv waren und zum Teil bereits als ‚korrespondierende Mitglieder‘ bei Unterkomitees des Völkerbundes auftraten, gibt es seit den 1970er Jahren bei den großen internationalen Organisationen eine allmähliche Öffnung, die Nichtregierungsorganisationen als Beobachter zulässt (Neyer 2004, S. 51). Die EU bietet für ‚nichtgouvernementale Regelungsbetroffene‘ eine ganze Reihe von Möglichkeiten, ihre Interessen einzubringen, so bspw. in die verschiedenen Ausschüsse (Neyer 2004, S. 52).

Seit Beginn der 1970er Jahre steigt die Anzahl der NGOs aber auch die Themenbreite, die sie abdecken. So sind nach wie vor viele NGOs im Bereich der Menschenrechte aktiv; deutlich angestiegen ist aber der Anteil von Umwelt-NGOs (Neyer 2004, S. 53). „Gab es im Jahre 1970 weltweit noch weniger als hundert Umweltorganisationen, so wurden nur dreißig Jahre später mehr als 50.000 dieser Institutionen gezählt. NGOs als Organisationen ... setzen mittlerweile mehr als eine Billion US-Dollar im Jahr um, leisten mehr finanzielle Hilfe als die Weltbank und beschäftigen mehr als 19 Millionen Menschen“ (Hardtke/ Prehn 2001, S. 169).

### *Aufgaben des Stakeholders NGOs*

NGOs nehmen eine wichtige Bindefunktion ein, sie schließen das „regulatory gap between global markets and global firms on the one hand, and government regulation of multinational firms on the other“ (Vogel 2010, S. 476). Diese Aufgabenbeschreibung findet sich auch bei Neyer, der NGOs die zentrale Rolle zuspricht, „eine Brücke zwischen der internationalen Zivilgesellschaft und zwischenstaatlichem gouvernementalem Handeln zu schlagen“ (Neyer 2004, S. 56).

Indem sie Themen auf die politische Agenda bringen, setzen sie Regierungen einem „zwanglosen Zwang“ aus, ihre Politikinhalt gegenüber der Öffentlichkeit zu rechtfertigen (Neyer 2004, S. 48-49). Oftmals treten sie für stärkere gesetzliche Regelungen ein, sie fördern eine verbesserte Markttransparenz durch Produkt- und Unternehmensanalysen und entwickeln Warenzeichen für vorbildliche Produkte (Göbel 2010, S. 182).

NGOs spezialisieren sich wie schon aufgezeigt auf Themen wie Menschenrechte oder Umwelt. Sie werden damit zu zivilgesellschaftlichen

Experten für bestimmte Themen und Konflikte. „Es ist die Fülle der zu beurteilenden Fakten und die ethische Komplexität ihrer Beurteilung, die NGOs zu einem unverzichtbaren Bestandteil einer modernen, demokratischen Gesellschaft werden lassen; ...“ (Thielemann 2008, S. 244). Dies betont auch Neyer mit Blick auf die internationale Zivilgesellschaft; in den letzten Jahren ist zu der hohen Sensibilität für gesellschaftliche Probleme eine gestiegene Professionalität und Expertise hinzugekommen (Neyer 2004, S. 48).

Das wissen auch die Unternehmen, die in der Zusammenarbeit mit NGOs einen Vorteil sehen; Meckling spricht deshalb von ‚business coalitions‘ „because firms are usually the key actors driving the coalition“ (Meckling 2011, S. 28). Vielfältige Gründe sprechen für eine Zusammenarbeit zwischen NGOs und Unternehmen; Unternehmen versprechen sich eine Erhöhung der Glaubwürdigkeit ihrer Tätigkeiten, die Vermeidung unvorhergesehener Unannehmlichkeiten (Boykotts), den Aufbau von Netzwerken und den Austausch von Expertise (Hardtke/ Prehn 2001, S. 170). Hinzu kommt, dass sich Unternehmen zunehmend zu umwelt- und sozialverträglichen Standards verpflichten, die durch NGOs entwickelt wurden (z.B. Siegel des Forest Stewardship Council (FSC-Siegel)) (Take 2002, S. 14). NGOs kommt eine zentrale Rolle zu und „progressive NGOs are learning to work with the business community, rather than simply boycotting their products“ (Labatt/ White 2002, S. 295).

Doch sind NGOs zum Teil auch mit der Zusammenarbeit überfordert. Unternehmen können das ausnutzen, indem in der Kooperation lediglich eine Sicherung der eigenen Akzeptanz gesehen wird, ethisch fragwürdiges Vorgehen verschwiegen und versucht wird, die Aktivitäten des Unternehmens generell im günstigen Licht erscheinen zu lassen (Thielemann 2008, S. 244). Auch Banerjee sieht die Gefahr, dass vom sozialen und ökologischen Fehlverhalten durch Kooperationen zwischen NGOs und Unternehmen abgelenkt, oder sogar eine Legitimierung durch den Dialog mit den NGOs erreicht wird (Banerjee 2007, S. 146).

## *Ansprüche des Stakeholders NGOs*

*„As soon as a CSO<sup>236</sup> starts to direct its attentions towards a corporation, the stakes begin to rise, and the potential impact on the corporation and its reputation becomes more hazardous.“*

Crane/ Matten 2010, S. 449

Wie bereits skizziert formulieren NGOs Ansprüche an Staaten und ihre Regierungen. Die Forderungen mit Blick auf die Unternehmen werden ebenfalls sehr direkt benannt und öffentlich gemacht.

Zu den wesentlichen Ansprüchen, die Umwelt-NGOs an die Unternehmen richten, zählen Transparenz und Verantwortlichkeit (Steger 2006, S. xxvii), zu ihren obersten Aufgaben daher das Monitoring unternehmerischer Tätigkeiten (Take 2002, S. 74).

Interessant ist allerdings, dass sowohl von Seiten der Unternehmen als auch von Seiten der NGOs der jeweils anderen Seite ein zu großer politischer Lobbying-Einfluss angekreidet wird (Ionescu-Somers 2006, S. 32-33). Unternehmen selber befinden sich in einer ‚goldfish bowl transparency‘, während NGOs nicht unter einer solchen Beobachtung stehen: „Managers feel that NGOs are not transparent and, given their declared high expectations from companies, they should put more pressure on themselves to become transparent“ (Ionescu-Somers 2006, S. 33).

Sparkes sieht einen Wandel gerade mit Blick auf größere NGOs, die ihren ursprünglichen Konfrontationskurs zugunsten einer eher pragmatischen Haltung überdenken (Sparkes 2002, S.37). Auch Take spricht von einer zunehmenden „Anpassung an die Logik politischer Prozesse sowie eine verstärkte Publikumsorientierung bei der Auswahl der Aktionen“ (Take 2002, S. 19).

In diesem Zusammenhang ist auf die 1989 gegründete Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES) zu verweisen, in der sich Interessengruppen, NGOs und Investoren zusammengeschlossen haben (s. auch Kapitel 3.4.5.2). CERES hat beispielsweise einen Verhaltenskodex aufgestellt, mit dem umweltrelevantes Verhalten von Unternehmen überprüft wird (Take 2002, S. 74).<sup>237</sup> Neben pragmatischen Aktionen und Pub-

---

<sup>236</sup> CSO = Civil society organization

<sup>237</sup> Die zehn Prinzipien, zu denen Energiesparen, der nachhaltige Umgang mit natürlichen Ressourcen oder die Information der Öffentlichkeit zählen, finden sich unter:

likumsorientierung gibt es auch Zusammenschlüsse mit anderen Stakeholdern, um Anliegen gebündelt vorzubringen.

### *Einflussmöglichkeiten des Stakeholders NGOs und der Wille zur Machtausübung mit Hilfe von Sanktionsmöglichkeiten*

Fineman/ Clarke (1996) untersuchen verschiedene Sektoren, so auch den Energiesektor im Vereinigten Königreich und kommen zu dem Ergebnis, dass unter den Stakeholdern ‚Campaigners‘ und ‚Regulators‘ den größten Einfluss auf die Unternehmen haben. Im Detail betrachtet, haben die Befragten der Energieunternehmen mit Blick auf die Campaigners ihre Akzeptanz ausgedrückt, „... green pressure groups... had a long history of public scrutiny. Managers described the groups as an ‚alter ego‘, operating as a conscience...“ (Fineman/ Clarke 1996, S. 720). Unternehmen der Energiebranche sind an campaigners gewöhnt und akzeptieren deren Rolle als „possibly constructive irritant“ (Fineman/ Clarke 1996, S. 720); allerdings beklagen sie auch, dass eigene Erfolge, wie Erhöhungen des Wirkungsgrades der Kraftwerke, nicht anerkannt werden. Deutliche Differenzierungen werden zwischen solchen Gruppierungen gemacht, die ‚well-informed‘ sind und mit denen eine Zusammenarbeit möglich ist und jenen, die weniger gut informiert sind und somit ‚hard to dialogue with‘; im Falle von Energieunternehmen, die Kernkraftwerke betreiben, ist der Dialog oftmals nicht möglich: „leads us to a dialogue of the deaf“ (Fineman/ Clarke 1996, S. 720-721). Gerade im Umgang der NGOs mit den Unternehmen wird die Heterogenität des Sektors deutlich.

Dabei zeigt der Klimadiskurs zunehmend, dass Umweltgruppen nicht nur von staatlichen, sondern auch von wirtschaftlichen Akteuren ernst genommen und bspw. im Rahmen der internationalen Klimaverhandlungen als Repräsentanten der Bürger betrachtet werden (Weber 2008, S. 78). Es scheint, dass Unternehmen zunehmend einsehen, dass globale Herausforderungen wie der Klimawandel nicht durch einen Akteur alleine gestemmt werden können, sondern Koalitionen und belastbare Partnerschaften

---

<http://www.ceres.org/about-us/our-history/ceres-principles> (Stand 01.04.2012) Seit 2010 gibt es darüber hinaus ‚The Ceres Roadmap for Sustainability‘, die umfassender die Nachhaltigkeits-Anforderungen an ein Unternehmen zusammenfasst. Weitere Informationen unter: <http://www.ceres.org/company-network/ceres-roadmap> (Stand 01.04.2012)

ten weitaus besser geeignet sind als ein „lone ranger“-Ansatz (Ionescu-Somers 2006, S. 31-32). Diese Einsicht zeigt sich zum Beispiel auch an der Formulierung von Emissionszielen durch die Unternehmen, gerade auch in Zusammenarbeit mit NGOs „to maintain their legitimacy with the public“ (Kolk/ Pinske 2007, S. 373).

So wie es für die NGOs eine Reihe von Möglichkeiten gibt, mit den Unternehmen zu interagieren, gibt es auch eine ganze Reihe verschiedener Einflussmöglichkeiten, die dem Stakeholder zur Verfügung stehen. Bereits in Kapitel 3.4.2. für die Kunden als Stakeholder aufgeführt, sind es Kampagnen, die auf ein ‚Naming & Shaming‘ bzw. ‚Shaming & Blaming‘ abzielen. Diese Kampagnen schädigen das Unternehmen zwar durch eine Verhaltensänderung bzw. Kaufentscheidung der Kunden, initiiert werden sie aber zumeist von NGOs, wie auch im Falle Greenpeace/ Brent Spar/ Shell. Unternehmen werden bei Zwischenfällen öffentlich verantwortlich gemacht oder aber ihre Ignoranz oder ihr Widerstand gegen eine Verhaltensänderung wird angeprangert. Dies passiert weit häufiger als dass eine positive Haltung eines Unternehmens hervorgehoben bzw. gelobt wird (Salzmann 2006, S. 23).

Ein anderer Ansatz zur Einflussnahme und zur Durchsetzung eigener Interessen im Unternehmen sind Kooperationen zwischen Unternehmen und NGOs. Auch wenn es innerhalb der NGO-Szene Debatten über die ‚Schicklichkeit‘ solcher Zusammenarbeiten gibt („flirting with the enemy“), sieht Steger hierin eine Art „carrot and stick approach“ bzw. Zuckerbrot und Peitsche-Taktik, die oftmals funktioniert: „companies see the upside (gaining more credibility and expertise through engagement) next to the downside of ignoring the campaigning NGO“ (Steger 2006, S. xxvii-xxviii). Der Dialog mit NGOs ist unter global tätigen Unternehmen zu einem neuen Trend geworden; eine Reihe von Plattformen, auf denen ein Austausch zwischen NGOs und Unternehmen möglich ist, befördert zudem das gegenseitige Vertrauen (Ionescu-Somers 2006, S. 30-31).

Während einige Unternehmen selbst mit einem schlechten Image gut zu Rande kommen (Steger führt hier Exxon Mobil Corp. an, die von NGOs als „Darth Vader of the energy business“ gekennzeichnet wurde, damit aber gut leben kann), gilt dies mit Blick auf europäische Unternehmen nur bedingt: „For many companys, especially in Europe, reputation matters,

as it is part of the (informal) license to operate and part of the quality assurance for their products“ (Steger 2006b, S. 122).

Auch Curbach sieht in dem Einfluss der NGOs auf den Ruf eines Unternehmens die Relevanz und die Möglichkeit, Druck auf die Unternehmen auszuüben (Curbach 2009, S. 171). Problematisch ist dies, da das Unternehmen „seine Reputation [...] nur beschränkt selbst erzeugen und instrumentell einsetzen“ kann (Curbach 2009, S. 172). NGOs können die Öffentlichkeit informieren und mobilisieren – dies geht so weit, dass NGOs als sekundäre Stakeholder auch primäre Stakeholder wie Kunden und Investoren informieren bzw. diese „auf den Wissensbestand von NGOs zurückgreifen müssen“ (Curbach 2009, S. 173) und die beeinflussen damit das Handeln des Unternehmens (Curbach 2009, S. 177).

Doch wie effektiv wirkt die Macht, über die NGOs verfügen? Darüber gehen die Meinungen in der Literatur weit auseinander. Banerjee anerkennt bspw. die wichtige Rolle, die die NGOs beim Veröffentlichenden von unternehmerischem Fehlverhalten einnehmen, sieht allerdings keine Möglichkeit, eine zugesagte Erfüllung freiwilliger Standards und Verhaltenskodexes in den Unternehmen zu erzwingen (Banerjee 2007, S. 146). Andere wiederum betonen die Bedeutung, die NGOs inzwischen innehaben: Obwohl NGOs häufig nicht zu den primären Stakeholdern eines Unternehmens gezählt werden, sind sie in den Bereichen Reputation und Legitimierung von Unternehmen ‚erstklassige‘ Stakeholder: Sie können mit ihrer Informations- und Überzeugungspolitik die Sicht und die Präferenzen anderer Stakeholder mit beeinflussen und damit das Ansehen eines Unternehmens gefährden, die gesellschaftliche “license to operate” infrage stellen (Curbach 2009, S. 176). Auch Labatt/ White führen auf, dass mit der Globalisierung nicht nur der Einfluss von multinationalen Unternehmen gestiegen ist, sondern auch Kampagnen von Umweltgruppen wirkungsvoller umgesetzt werden können (Labatt/ White 2002, S. V).

Eine weitere Möglichkeit, den eigenen Einfluss zu steigern, sind Kooperationen. Auch wenn die Rolle, die Unternehmen bzw. die Industrie zum Schutze des Klimas einnehmen können von Umweltverbänden unterschiedlich bewertet wird, gibt es bereits Formen der Zusammenarbeit. So zeigt Take am Beispiel von Greenpeace, die sich bereits vor dem Berliner Klimagipfel 1995 mit Teilnehmern aus der Versicherungsbranche zum

Thema Klimawandel ausgetauscht haben, den Zusammenschluss mit einem einflussreichen Verbündeten aus der Privatwirtschaft auf. Durch die Kooperation konnte Greenpeace bei der Konferenz ein Gegengewicht zu Vertretern der Kohle- und Ölindustrie bilden, die ihre Befürchtungen gegen eine Klimarahmenkonvention vorgetragen haben (Take 2002, S. 145). Ein weiteres Beispiel ist die in 1996 durch Germanwatch initiierte Gründung des *European Business Council for Sustainable Energy Future*<sup>238</sup> (Take 2002, S. 189).

NGOs wenden sich nicht nur an Unternehmen direkt oder an Konsumenten, sondern auch an institutionelle Investoren, um für ihre Anliegen eine breitere Unterstützung zu erzielen und den Druck auf das Unternehmen zu erhöhen. Inwiefern diese Strategie zu den gewünschten Reaktionen bei den Unternehmen führt, ist im Rahmen der empirischen Untersuchung zu analysieren.

### **3.4.5.2 Eigentümer, Investoren und Risk Assessors**

*„Financiers are the pump-primers of the global economy – they can withdraw funds or give their full support to any enterprise. They can therefore uniquely and powerfully influence the course of industrial development so that it is compatible with the sustainable development agenda.“*

Rio Earth Summit, 1992

*„Kapitalmärkte werden bei der Suche nach Wegen zu einer nachhaltigen Entwicklung eine entscheidende Rolle spielen. ... Sie nehmen daher eine Schlüsselposition für die Lösung der Zukunftsprobleme unseres Planeten ein.“*

Stephan Schmidheiny 1992, S. 91-92

Eigentümer, Investoren und Risk Assessors sind für die Unternehmen von *existenzieller* Bedeutung und nehmen deshalb eine besondere Stellung unter den Stakeholdern ein. Da diese Gruppe ähnlich wie die NGOs nicht homogen ist, soll sie an dieser Stelle ausführlicher behandelt werden.<sup>239</sup>

<sup>238</sup> Weitere Informationen unter: <http://www.e5.org/> (Stand 01.04.2012)

<sup>239</sup> Zum einen gibt es deutliche Unterschiede zwischen den einzelnen Akteuren. Zum anderen zeigt u.a. Nick (2006) die zum Teil erheblichen Umbrüche im Finanzmarkt auf, die nicht ohne Wirkung für die Ausrichtung des Sektors in Fragen der Nachhaltigkeit geblieben sind: die großen Finanzkrisen in Russland und Asien in den späten 1990er Jah-

Die bisherige Untersuchung hat gezeigt, dass auch für diese Stakeholdergruppe das Thema Klimawandel zunehmend an Bedeutung gewinnt: „... climate change has become one of the most financially significant environmental concerns facing investors“ (Labatt/ White 2007, S. 3). Doch inwiefern ist das Thema Klimawandel bereits ausschlaggebend für Investitionen und wie groß ist die Einflussnahme mit Blick auf Entscheidungen, die im Unternehmen getroffen werden?<sup>240</sup>

Mit Einführung des Kyoto-Protokolls und der flexiblen Mechanismen, mit dadurch entstehenden Emissionshandelssystemen beispielsweise in den USA sowie mit der Einführung des europäischen Emissionshandels sind neue Märkte entstanden: Carbon Markets (Kohlenstoffmarkt). Wenn auch das Volumen von rund 8,7 Milliarden Tonnen CO<sub>2</sub>e und umgerechnet rund 109 Milliarden Euro in 2009<sup>241</sup> auf 7 Milliarden Tonnen CO<sub>2</sub>e und umgerechnet ca. 92 Milliarden Euro in 2010<sup>242</sup> zurückgegangen ist, hat sich dennoch ein milliardenschwerer Markt entwickelt, auf dem sich auch Investoren und Spekulanten tummeln, die im Kohlenstoff lediglich eine neue Handelsware sehen (Labatt/ White 2007, S. 108). Emissionen haben einen Preis und müssen in Unternehmensentscheidungen eingerechnet werden. Für den Klimawandel, „the greatest market failure the world has seen“ (Stern Review), ist eine ökonomische Antwort gefunden worden.

---

ren, das Zerplatzen der dot.com-Blase, den Finanzskandalen rund um Enron sowie der anschließenden Einführung von Corporate Governance-Codes in den Finanzmarkt und auch die Tatsache, dass Shareholder Activism inzwischen auf europäischen Märkten angekommen ist (Nick 2006, S. 132/133).

<sup>240</sup> Eine Studie, die sich mit einer ähnlichen Fragestellung beschäftigt ist die adelphi-Studie „Klimaschutz durch Kapitalanlage“ (online verfügbar unter: [http://www.klima-und-finanzen.de/fileadmin/dateien/PDF/Klimaschutz\\_durch\\_Kapitalanlagen.pdf](http://www.klima-und-finanzen.de/fileadmin/dateien/PDF/Klimaschutz_durch_Kapitalanlagen.pdf)) (Stand 01.04.2012). Im Ergebnis wird den heutigen Klima- und Nachhaltigkeitsfonds nur ein geringer Einfluss auf große AGs zugesprochen. Gleichwohl haben Großunternehmen Interesse an klimafreundlichen Investoren; dies zeigt sich nicht zuletzt im steigenden Interesse des Managements der Unternehmen.

<sup>241</sup> Quelle: Kossoy, Alexandre; Ambrosi, Philippe (World Bank) (2010): State and Trends of the Carbon Market 2010. May 2010, S. 1. Angaben hier in US-\$ (143.735 Millionen US-\$); Umrechnungskurs von April 2009. Online verfügbar unter: [http://siteresources.worldbank.org/INTCARBONFINANCE/Resources/State\\_and\\_Trends\\_of\\_the\\_Carbon\\_Market\\_2010\\_low\\_res.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTCARBONFINANCE/Resources/State_and_Trends_of_the_Carbon_Market_2010_low_res.pdf) (Stand 01.04.2012).

<sup>242</sup> Quelle: Point Carbon, Carbon market volume in 2010 down 12% on 2009; value up 1%. Januar 2011. Online verfügbar unter: <http://www.pointcarbon.com/research/promo/research/1.1495797> (Stand 01.04.2012).

Wenn auch in vielerlei Hinsicht kritisiert<sup>243</sup> oder von Befürwortern missverstanden<sup>244</sup>, muss doch anerkannt werden, dass der Preis, der für jede emittierte Tonne CO<sub>2</sub> einkalkuliert werden muss, ein wesentliches Signal sendet<sup>245</sup>: Er ist ein wirtschaftlicher Faktor, den die vom europäischen Emissionshandel erfassten Unternehmen einkalkulieren müssen.<sup>246</sup> Dies bleibt nicht ohne Auswirkungen; „...zahlreiche Unternehmen werden in den nächsten Jahren deutliche Wettbewerbsnachteile durch zu hohen Kohlendioxid ausstoß erfahren“ (Schmidt/ Speich 2011). Energieunternehmen nehmen hier eine unrühmliche Spitzenposition ein; der Zukauf an Kohlendioxidrechten kann Ergebniseinbußen von bis zu 75 % zur Folge haben (s. auch den Kasten *Carbon Fat Cats oder der Klimagoldesel* in Kapitel 3.3.2.1). Und dies bleibt nicht ohne Auswirkungen auf Unternehmenswert und Aktienkurs (Schmidt/ Speich 2011). Doch was bedeutet das für die Aktionäre? Schmidt und Speich sprechen hier von einem ratsamen frühen Eingreifen durch die Aktionäre, sofern das Management nicht ausreichend

---

<sup>243</sup> Beispielhaft sei hier zunächst die Kritik von Altvater/ Brunnengräber aufgenommen, die sich deutlich gegen einen Markt für CO<sub>2</sub> aussprechen, da CO<sub>2</sub> kein Gebrauchswert ist, mit dem Bedürfnisse befriedigt werden können, sondern ein ‚Unwert‘ ist, den es möglichst schnell loszuwerden gilt. Sie sprechen sich deshalb für ordnungspolitische Politiken und Maßnahmen aus (Altvater/ Brunnengräber 2008, S. 10). Altvater kritisiert ferner die flexiblen Mechanismen, die in seinen Augen von Kapitalanlegern als Gelddruckmaschine genutzt werden: „Die Logik des Emissionshandels gemäß Kyoto-Protokoll ist also nicht die des Schutzes der Erdatmosphäre, sondern die der Schaffung neuer Finanzinstrumente für Anleger liquider Mittel auf globalen Finanzmärkten“ (Altvater 2010, S. 175).

<sup>244</sup> Newell und Paterson betonen, dass es einen deutlichen Unterschied zwischen dem ‚Carbon Market‘ und anderen Märkten gibt: Carbon markets „do not exist for the sake of it. They are not *ends* in themselves, but exist as a *means* to achieve a specific social purpose – to enable societies to reduce GHG emissions. Free-marketeters struggle to understand this aspect of carbon markets, seeing them as neutral and natural social institutions that have no goal other than enabling market participants to maximise profit, and thus ought not to be interfered with since they know best how to do this“ (Newell/ Paterson 2010, S. 142).

<sup>245</sup> „Putting a price on greenhouse gas emissions will have a significant effect on country and company bottom lines“ (Labatt/ White 2007, S. 3); wenngleich Pinske/ Kolk herausstellen, dass auch ein funktionierender Carbon Market „still only be an incentive to take the price of carbon into account when making investments and other types of corporate decision“ (Pinske/ Kolk 2010, S. 262).

<sup>246</sup> Doch auch Unternehmen, die nicht dem EU-Emissionshandel unterliegen, ergreifen freiwillige Maßnahmen zur Treibhausgasreduktion. Einer der Gründe für dieses Verhalten ist das Bemühen um Anerkennung bei Kunden, aber eben auch bei den Shareholdern (Labatt/ White 2007, S. V).

reagiert. Sie prophezeien ferner, dass „die Kohlendioxidthematik [...] bei vielen Unternehmen ein neuer Aspekt im Rahmen künftiger Hauptversammlungen sein“ wird (Schmidt/ Speich 2011).

Und so haben beispielsweise auf der RWE-Hauptversammlung 2009 einzelne Investoren „eindringlich vor den finanziellen Belastungen des Kohlendioxidemissionshandels gewarnt und eine Modernisierung des Kraftwerkparks gefordert“ (Schmidt/ Speich 2011a, S. 39). Auch auf der RWE Hauptversammlung 2011 war die CO<sub>2</sub>-Problematik ein wichtiges Thema für die institutionellen Anleger (s. Kapitel 5.2.1). Labatt/ White sehen hier einen generellen Trend eines zunehmenden Drucks der Investoren auf Energieversorger – aus Sorge um regulatorische Unwägbarkeiten und Preisschwankungen (Labatt/ White 2007, S. 85-86).

Die Ansprüche der Investoren gehen mit der Betrachtung und Einbindung des CO<sub>2</sub>-Themas durchaus mit der Profitmaximierung konform: „As resource limitations – especially related to fossil fuels – increasingly impinge on corporate performance, more investors will include a company’s environmental strategy as a variable in their analysis“ (Esty/ Winston 2009, S. 92).

Und so werden die Bedeutung des Klimawandels und die damit verbundenen politischen Maßnahmen zur Reduzierung der Treibhausgase von institutionellen Anlegern sehr genau beobachtet (Labatt/ White 2007, S. 11). Dabei geht es weniger darum, dass Unternehmen „experts in climatology“ werden, aber erwartet wird sehr wohl, dass die Unternehmen die Entwicklung erkennen und verstehen und darauf hin arbeiten, dass ihr Unternehmen nicht ‚abgehängt‘ wird (Roosevelt/ Llewellyn 2007, S. 40).

Diese Entwicklung spiegelt sich auch in einer ganz neu entstehenden Finanzsparte: Unternehmen wie Ethical Investment Research Service, Inno-vest und Sustainable Asset Management analysieren und stufen die Unternehmen unter Nachhaltigkeitsaspekten ein (Esty/ Winston 2009, S. 92). Daneben gibt es den Dow Jones Sustainability Index und den Aktienindex FTSE4Good, in die Unternehmen nur aufgenommen werden, wenn sie nachhaltigen und ethischen Gesichtspunkten entsprechen. Und auch wenn diese Indizes nicht frei von Kritik sind<sup>247</sup> und in vielerlei Hinsicht auch

---

<sup>247</sup> So kritisiert bspw. Thielemann, dass ein Unternehmen, das in die Liste von FTSE4good aufgenommen werden will, in der Kategorie „Social & Stakeholder Criteria“ zwei von

verbesserungsfähig wie das Beispiel BP eindrucksvoll zeigt (s. Kapitel 2.2.3.2) – sie sind dennoch Ausdruck eines neuen Trends an den Finanzmärkten. „Investors have been waking up to the opportunities of the new environmental era over the past several years. Institutions were among the first to put money into sustainable energy companies (Roosevelt/ Llewellyn 2007, S. 38).

### Öko-Rating

Ähnlich wie das Finanzrating<sup>248</sup>, dessen Ziel es ist, die Unsicherheiten des potentiellen Anlegers, die auf unvollkommene Informationen zurückzuführen sind, zu verringern, dient auch das Öko-Rating der Offenlegung, der Transparenz der unternehmerischen Gegebenheiten. Das Öko-Rating ist somit ein „Verfahren zur Messung und Bewertung der tatsächlichen ökologischen Ausrichtung eines Unternehmens“ (Goetz/ Czymmek 2002, S.7); es bietet somit Investoren eine Entscheidungsgrundlage für die Auswahl ihrer Kapitalanlagen (Haßler/Reinhard 2000, S. 121). Anders als eigens vom Unternehmen verfasste Umweltberichte, werden die Ratings von externen Unternehmensbeobachtern verfasst; nicht zuletzt um die Objektivität des Berichtes zu wahren (Goetz/ Czymmek 2002, S. 7).

Wenn von Ratings gesprochen wird, fallen oft auch die Namen großer Ratingagenturen wie Moody's oder Standard and Poors. Letztere hat im November 2010 einen Beitrag mit dem Titel „Global Efforts to Address Climate Change Are Just Warming Up“ veröffentlicht: Mit Blick auf die 3. Phase des EU-Emissionshandels wird für Energieunternehmen eine schwierige Position vorhergesagt. Während die beiden ersten Phasen des EU-ETS aus Ratingunternehmen-Sicht als harmlos für europäische Unternehmen eingestuft werden, die mit dem britischen Unternehmen Drax Power Ltd. eine einzige Downgrade-Ausnahme zu verzeichnen haben,

---

sieben Kriterien zu erfüllen hat – es reicht also beispielhaft aus, einen „Code of Ethics“ zu haben und einen Direktionsbevollmächtigten mit der Verantwortung für „wohlthätige Spenden“ oder für so genannte „community relations“ (Thielemann 2008, S. 237).

<sup>248</sup> „These ratings can establish a reputation or completely undermine it. In response to a negative rating, a firm will feel compelled to change strategy and plans.“ (Haufler 2000, S. 132).

geben die anstehenden strikteren verpflichtenden Reduktionsziele Anlass zur Sorge hinsichtlich der Kreditqualität.<sup>249</sup>

Die Entwicklung von CSR-Standards und Performance-Indikatoren ist eine Herausforderung für viele Agenturen – der bislang erfolgreichste Standard ist die Global Reporting Initiative (GRI), die 1997 von der Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES)<sup>250</sup> „with the mission of developing globally applicable guidelines for reporting on the economic, environmental, and social performance” (Birch 2010, S. 318) ins Leben gerufen wurde.

Heute gibt es weltweit mehr als 20 sozial- und umweltorientierte Aktienindices.<sup>251</sup> „Stakeholders have paid particular attention to index families such as the Dow Jones Sustainability Index (DJSI), the Financial Times Stock Exchange-Index (FTSE4Good) and the Ethibel Sustainability Index (ESI).“ (Schäfer 2010, S. 460).

Dennoch bleibt die Schwierigkeit der Messbarkeit bzw. der zugrunde gelegten Mess-Prinzipien.<sup>252</sup> Am Beispiel des Energieversorgers RWE, mit einem Portfolio zu dem auch die Kernenergie und die besonders klimaschädliche Braunkohle einen wesentlichen Beitrag leistet (s. Kapitel 3.5.2), führt Lipsky auf, wie unterschiedlich die Nachhaltigkeitsratings vorgehen: So ist das Unternehmen nicht nur seit Einführung im DJSI 1999 vertreten – es zählt auch mit Blick auf ökologische und soziale Kompetenz zu den besten 10% der Versorger weltweit. Bei anderen

---

<sup>249</sup> Standard & Poor's: Global Efforts to Address Climate Change Are Just Warming Up. 17. November 2010, S. 5/6. Online verfügbar unter: <http://www.standardandpoors.com/ratings/environmental-finance/en/eu> (Stand 01.04.2012)

<sup>250</sup> CERES untersucht daneben auch mit Hilfe einer „Climate Change Governance Checklist“, wie (vornehmlich) US-amerikanische Unternehmen im Bereich Klimaschutz aufgestellt sind. Studien unter: <http://www.ceres.org/docUploads/Ceres%20-%20Corporate%20Climate%20Change%20Ranking%202006.pdf> (Stand 01.04.2012) oder <http://www.ceres.org/resources/reports/corporate-governance-and-climate-change-2008> (Stand 01.04.2012)

<sup>251</sup> Eine sehr gute Übersicht zu Nachhaltigkeitskonzepten sowie den verwendeten Befragungskriterien und Bewertungsverfahren bietet Henry Schäfer (2003): Sozial-ökologische Ratings am Kapitalmarkt. Düsseldorf 2003 (insbesondere die Zusammenfassung auf S. 158-164).

<sup>252</sup> Doch auch wenn nicht alle Indizes ihrem Namen und den Ansprüchen gerecht werden, „dürfte dieser Trend unumkehrbar sein – und mittelfristig eine Anpassung der Unternehmensstrategien erfordern“ (Kluge 2003, S. 928).

Fonds ist der Konzern – auch durch die Kernenergie – von einer Betrachtung von vorneherein ausgeschlossen (Lipsky 2011). Kernenergie fällt in einigen SRI Screens unter die so genannten ‘negative screens’, mit dem auch Bereiche wie Waffen, Alkohol und Tabak ausgeschlossen werden. „Avoid manufacturers of nuclear reactors or related equipment and companies that operate nuclear power plants“ (Renneboog et al. 2010, S. 403).

Klimarelevantes Verhalten von Unternehmen wird nicht mehr länger nur durch Regierungen überprüft, von NGOs überwacht, sondern auch von den Finanzmärkten bewertet und berücksichtigt.

Bereits 2003 hat die WestLB eine Studie mit dem Titel „Von Economics zu Carbonomics – Value at Risk durch Klimawandel“ veröffentlicht.<sup>253</sup> In dieser Analyse wird deutlich, dass die Branche reagiert, wenn politische Regelungen erwartet werden – wie beispielsweise das Inkrafttreten des Kyoto-Protokolls oder die Einführung des europäischen Emissionshandelssystems.<sup>254</sup>

Auch in den USA, wo bislang wenig im Bereich Klimaschutzpolitik auf Bundesebene getan wird, gibt es von Seiten der Anleger die Erwartungshaltung, dass dies nicht mehr lange so bleiben kann. Diese Annahme gründet sich unter anderem auf aktuelle Entwicklungen: So gibt es in den USA bspw. Vorschriften im Bereich der Klimaberichterstattung bzw. der Offenlegung von Emissionen (‘Disclosure’): „Companies are increasingly required by the Securities and Exchange Commission, ... and the European Union to share information about their environmental performance and how it affects their financial status“ (Esty/ Winston 2009, S. 76).

Anders als beim ‚Carbon Disclosure Project‘ (CDP) (s. auch „Ansprüche des Stakeholders Eigentümer, Investoren und Risk Assessors“), einem Zusammenschluss institutioneller Investoren, der auf freiwilliger Basis bei den Unternehmen die entsprechenden Informationen einholt, kann die Politik Unternehmen zur Offenlegung verpflichten. So sind in den USA gro-

---

<sup>253</sup> Darin kommen die Autoren zu dem Schluss, dass der Klimawandel bereits ein ökonomisches Thema ist; der daraus erwachsende Druck auf Unternehmen in Zukunft noch weiter zunehmen wird (WestLB Panmure 2003, S.1).

<sup>254</sup> Die Betrachtung der regulatorischen Entwicklungen zeigt sich auch bei den Jahreshauptversammlungen mit Blick auf die vollständige Versteigerung der Emissionszertifikate ab 2013 (s. Kapitel 5.1).

ße Emittenten inzwischen dazu verpflichtet, Risiken, die durch den Klimawandel auftreten, zu veröffentlichen.<sup>255</sup> Durch diese Vorgabe werden rund 85% der nationalen Treibhausgasemissionen bzw. rund 10.000 Anlagen abgedeckt.<sup>256</sup> Daneben hat die Securities and Exchange Commission (SEC), die US-amerikanische Börsenaufsicht, im Februar 2010 die Empfehlung „Commission Guidance Regarding Disclosure Related to Climate Change“<sup>257</sup> herausgegeben, die Unternehmen einen Überblick über die Anforderungen zur Emissionsberichterstattung bietet. Und auch wenn es keine verbindliche Vorschrift zur Offenlegung für die Unternehmen gibt, nimmt der Handlungsdruck zu, wenn bspw. direkte Mitbewerber die entsprechenden Daten veröffentlichen.

Rettet der Shareholder Value also das Klima?!<sup>258</sup> In dem Maße wie Klimawandel zunehmend als ökonomisches Thema (WestLB 2003) wahrgenommen wird, müssen sich auch Analysten und Investoren des Themas annehmen: „The breaking news is the arrival of a new set of stakeholders on the environmental scene, including banks and insurance companies. When the financial services industry – which focuses like a laser on return on investment – starts worrying about the environment, something big is happening” (Esty/ Winston 2009, S. 9-10).

### *Begriffliche Abgrenzung innerhalb der Stakeholdergruppe Eigentümer, Investoren und Risk Assessors*

Unter den Begriffen Eigentümer, Investoren und Risk Assessors sind die Teilnehmer am Finanzmarkt zusammengefasst. Fremdkapitalgeber und Aktionäre werden in der Literatur oftmals als eine Gruppe mit mehr oder

---

<sup>255</sup> Environmental Protection Agency, Mandatory Reporting of Greenhouse Gases, Docket No. EPA-HQ-OAR-2008-0508, 74 FR 56260 (October 30, 2009). Abrufbar unter: <http://www.epa.gov/climatechange/emissions/downloads09/EPA-HQ-OAR-2008-0508-2278.pdf> (Stand 01.04.2012)

<sup>256</sup> EPA Finalizes the Nation’s First Greenhouse Gas Reporting System/Monitoring to begin in 2010. Press release (September 2009). Abrufbar online unter: <http://yosemite.epa.gov/opa/admpress.nsf/d985312f6895893b852574ac005f1e40/194e412153fcffea8525763900530d75!OpenDocument> (Stand 01.04.2012)

<sup>257</sup> Abrufbar unter: <http://www.sec.gov/rules/interp/2010/33-9106.pdf> (Stand 01.04.2012)

<sup>258</sup> „Rettet der Shareholder Value das Klima?“ ist der Titel eines Artikels von Januar 2010 zu der neuen Offenlegungspflicht durch die SEC. Online verfügbar unter: <http://www.weltinnenpolitik.net/28/01/2010/rettet-der-shareholder-value-das-klima/> (Stand 01.04.2012)

minder ähnlichen Interessen und Unternehmensfunktionen behandelt. Janisch macht aber zurecht darauf aufmerksam, dass große Unterschiede in den Prämissen, Motiven und letztlich den Ansprüchen von Aktionären und Fremdkapitalgebern stehen.

So besteht bereits ein Unterschied zwischen Kleinaktionären („Anlage- oder Spekulationsaktionäre“ Janisch 1993, S. 148), die ein primäres Interesse an einer hohen Dividende und Kursgewinnen haben und Großaktionären, die sich von ihrem Eigenkapitaleinsatz Mitsprache, Einflussnahme, Kontrolle – oder kurz Macht im Unternehmen versprechen. Unter dem Begriff Aktionäre („wichtigste Anspruchsgruppe der Unternehmung überhaupt“ (Janisch 1993, S. 148)), sind in der vorliegenden Arbeit auf Grund der Unterschiede in ihren Interessen in der Hauptsache Großaktionäre gemeint, die eben ein Interesse daran haben, Einfluss auf das Unternehmen auszuüben.

Fremdkapitalgeber sind an einer angemessenen Investitionsrendite ihres Fremdkapitaleinsatzes interessiert. Dabei steht die Sicherheit im Mittelpunkt (Janisch 1993, S. 234). Sind die Fremdkapitalgeber Banken, können sie unter Umständen einen weitreichenden Einfluss auf das Management eines Unternehmens ausüben, beispielsweise dann, wenn eine große Anzahl an Kleinaktionären ihr Stimmrecht an die Bank abtritt („Depotstimmrecht“) (Janisch 1993, S. 179).

Risk Assessors oder zu deutsch ‚Risikoprüfer‘ werden im Rahmen der vorliegenden Arbeit aufgeführt, weil mit dem Klimawandel Risiken für den Finanzsektor verbunden sind. Investoren aber auch Versicherungen beobachten deshalb sehr genau klimabezogene Chancen und Risiken des jeweiligen Unternehmens und Sektors und lassen diese in die Unternehmensbewertung einfließen (Onischka et al. 2007).

#### *Fremdkapitalgeber und der Klimaschutz*

Labatt/ White sind der Ansicht, dass eine gute Umwelt-Performance zentral für die Wettbewerbsfähigkeit ist – nicht zuletzt auch mit Blick auf die Investoren, die bei schwachem Umwelt-Management gegebenenfalls höhere Zinssätze verlangen (Labatt/ White 2002, S. 17-20).

Und so wird es für Unternehmen zunehmend schwieriger, eine externe Finanzierung für CO<sub>2</sub>-intensive Vorhaben zu erhalten: „Banks have gotten much more serious about environmental risk and are pressuring borrowers in unexpected ways. Some big lenders have put restrictions on financing coal power plants and are factoring climate change regulatory risk into loan analyses more generally” (Esty/ Winston 2009, p. xvi).

So wird Kevin Parker, Leiter der Vermögensverwaltung der Deutschen Bank<sup>259</sup>, mit Blick auf die Kohleverstromung in den USA im Januar 2011 in der Washington Post mit den Worten zitiert: „Coal is a dead man walking’. Banks won’t finance them. Insurance companies won’t insure them. The EPA is coming after them. ... And the economics to make it clean don’t work“.<sup>260</sup>

Kevin Parker äußert sich auch in der FAZ dazu, dass der Kohlendioxid-ausstoß darüber entscheidet, wie eine Aktie an der Börse abschneidet: „Der Kohlendioxidausstoß eines Unternehmens hat einen direkten Einfluss auf seinen Cashflow. ... Wenn wir beispielsweise die Wahl haben zwischen einem Energieversorger, der schmutzige Kohle verbrennt, und einem, der auf erneuerbare Energien setzt, können wir sagen, welches Unternehmen auf Dauer wettbewerbsfähig sein wird und welches nicht“ (von Hiller 2010). Und die Nachfrage von Anlegerseite gibt ihm Recht – so ist in einen Fonds, der nur in Unternehmen investiert, die sich stärker klimaneutral positionieren, binnen zwei Monate die Rekordsumme von 10 Milliarden US-Dollar geflossen (von Hiller 2010).

Auch die Befürchtung, dass ökologische wie auch soziale Probleme eines Projektes auf den Geldgeber zurückfallen, steht hinter dem Interesse der Banken für ‚saubere‘ Geldanlagen. Dies haben auch einige einflussreiche NGOs wie das Rainforest Action Network<sup>261</sup> entdeckt: „Influence those

---

<sup>259</sup> Weitere Informationen zum Thema Klimawandel finden sich unter: Deutsche Bank Climate Change Advisers <http://www.dbcca.com> (Stand 01.04.2012)

<sup>260</sup> EPA: United States Environmental Protection Agency. Artikel in der Washington Post: Mufson, Steven: Coal’s burnout: Have investors moved on to cleaner energy sources? Washington Post vom 1. Januar 2011: <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2011/01/01/AR2011010102146.html> (Stand 01.04.2012)

<sup>261</sup> Rainforest Action Network Demands Top Financiers Move Away from Coal. URL: <http://www.ran.org/content/rainforest-action-network-demands-top-financiers-move-away-coal#ixzz1GlcRb0iK> (Stand 01.04.2012)

who hold the purse strings, and you don't need to force change directly on the companies creating the problems" (Esty/ Winston 2009, S. 95).

Verschiedene Banken haben bereits 2003 die so genannten *Equator Principles* ins Leben gerufen: Initiiert durch ABN AMRO haben sich zehn Banken zusammengeschlossen und einen neuen Standard für die Vergabe von Darlehen für die Projektfinanzierung beschlossen: „Big developers of massive projects like pipelines and power stations now need to prove that the environmental and social impacts of the construction have been thought through and will be mitigated“ (Esty/ Winston 2009, S. 95). Mittlerweile haben sich 73 Finanzinstitute den Prinzipien verpflichtet (Stand Januar 2012).<sup>262</sup> In 2008 wurden die *Carbon Principles*<sup>263</sup> von sechs großen Banken wie Bank of America, Credit Suisse und Morgan Stanley in den USA entwickelt – „climate change guidelines for advisors and lenders to power companies in the United States...“ (Esty/ Winston 2009, S. 324).

Des Weiteren ist die Gruppe der Versicherungen und Rückversicherer zu nennen: Versicherer unterliegen mit Blick auf den Klimawandel und die physischen Folgen einem massiven Risiko (Labatt/ White 2007, S. 107) bzw. spüren bereits die Auswirkungen: „The economic cost of extreme natural disasters has increased tenfold since the 1950s. In the face of further risk and uncertainty, reinsurance companies, like Swiss Re and Munich Re, are actively pushing for action on climate change“ (Esty/ Winston 2009, S. 39).

Versicherungsunternehmen haben im Vergleich zu Banken und Investoren bereits sehr früh auf die Herausforderung Klimawandel verwiesen (Hardtke/ Prehn 2001, S. 80; Labatt/ White 2007, S. 108) und haben an den Klimakonferenzen teilgenommen (Haufler 1999, S. 215); „... the major reinsurance companies were the first to go public with their concerns,

<sup>262</sup> Adopting financial institutions. Abrufbar unter: <http://www.equator-principles.com/index.php/members-reporting/members-and-reporting> (Stand 01.04.2012)

<sup>263</sup> The Carbon Principles. Online verfügbar unter: <http://carbonprinciples.org/> (Stand 01.04.2012). Von Seiten einiger NGOs wird allerdings Kritik an den Principles geübt, bspw. vom Rainforest Action Network: „The Carbon Principles address the economic risk of financing climate change, rather than the environmental risk of providing this finance.“ Ausführliche Informationen unter: [http://ran.org/sites/default/files/ran\\_the\\_principle\\_matter\\_carbonprinciplereport.pdf](http://ran.org/sites/default/files/ran_the_principle_matter_carbonprinciplereport.pdf) (Stand 01.04.2012)

producing television programs and publications aimed at the public and their clients, the primary insurance companies“ (Labatt/ White 2002, S. 184-185). Nick spricht in diesem Zusammenhang von einem ‘business case for sustainability’ für die Rückversicherungsbranche (Nick 2006, S. 136). Für die Versicherungsgesellschaften spielen also neben den regulatorischen Risiken, die mit der Klimapolitik einhergehen, vornehmlich physische Risiken eine handlungsweisende Rolle.<sup>264</sup>

### *Aufgaben der Stakeholdergruppe Eigentümer, Investoren und Risk Assessors*

Vor allem im Zuge von Finanzkrisen gibt es den Ruf nach Investorenethik: Anleger sollen nicht nur die Rendite einer Anlage betrachten, sondern auch nicht-monetäre Ziele in ihre Entscheidungen mit einfließen lassen (Göbel 2010, S. 92-93). Nachhaltiges und verantwortungsvolles Investieren, auch Socially Responsible Investment (SRI) (s. auch Kapitel 2.2.3) genannt, ist in den vergangenen Jahren bedeutender geworden.

„Für Ende 2007 wurde das Volumen mit 17,5% der Investments in Europa angegeben, was immerhin 2.665 Billionen Euro entspricht“ (Göbel 2010, S. 93). Bereits 2002 stellte Sparkes fest, dass SRI eine Bedeutung erreicht hat, so dass „pension advisers, charity trustees, and indeed corporate executives need to know about“ (Sparkes 2002, S. 3). Für ihn liegt der Stellenwert, den Umweltaspekte im Rahmen von SRI einnehmen, speziell aber die steigende Bedeutung des Klimawandels für die Finanzmärkte an einer Kombination aus „consumer pressure and government action“ (Sparkes 2002, S. 145); auch Hiß sieht in der Konsumentenmacht und der gesellschaftlichen Umwelt wesentliche Treiber (Hiß 2006, S. 86).

Und auch wenn der europäische SRI-Markt im Vergleich zum US-amerikanischen Markt noch verhältnismäßig klein ist, hat er doch ordentlich zugelegt. Die Zahlen der 2010 veröffentlichten „European SRI Study“<sup>265</sup>

---

<sup>264</sup> Versicherer und Rückversicherer nehmen eine besondere Rolle ein, denn sie betreiben Lobbyarbeit für eine CO<sub>2</sub>-Minderungspolitik bei Regierungen: „European reinsurance companies have been doing this since the first Conference of the Parties to the Framework Convention on Climate Change in Berlin (...)“ (Labatt/ White 2002, S. 127).

<sup>265</sup> Online verfügbar unter: [http://www.eurosif.org/images/stories/pdf/Research/Eurosif\\_2010\\_SRI\\_Study.pdf](http://www.eurosif.org/images/stories/pdf/Research/Eurosif_2010_SRI_Study.pdf) (Stand 01.04.2012)

zeigen, dass der Markt mittlerweile ein Volumen von fünf Billionen Euro umfasst.

Seit 2007 gibt es die UN Principles for Responsible Investment, die ethisches Investieren unterstützen sollen (Göbel 2010, S. 93). Im Januar 2012 haben bereits mehr als 950 Investmentinstitutionen die Prinzipien unterzeichnet.<sup>266</sup> Die Unterzeichner verpflichten sich zur Berücksichtigung der ESG-Themen<sup>267</sup> in ihre Analysen und den Entscheidungsprozess. Darüber hinaus stärkt die zunehmende Bedeutung von aktiven Aktionären auch die Beachtung der UN Prinzipien, „die unter anderem eine aktive Einbindung in den Dialog mit Unternehmen fordern“ (Schmidt/ Speich 2011).

### *Ansprüche der Stakeholdergruppe Eigentümer, Investoren und Risk Assessors*

Umweltrisiken werden inzwischen, wie andere Finanzkriterien auch, durch die Investoren in die Bewertung eines Unternehmens mit einbezogen. Die Anfänge der Umweltberichterstattung gehen zurück auf den Anfang der 1990er Jahre – sowohl in den Jahresberichten tauchten Umweltaspekte auf als auch vereinzelt spezielle Umweltberichte (Labatt/ White 2002, S. 213).

In der Folge fordern Investoren von den Unternehmen mehr Informationen bzw. die Offenlegung („Disclosure“)<sup>268</sup> ihrer Klimarisiken und teilen dies den Unternehmen auch mit (Lash/ Wellington 2007, S. 96; Kolk/ Pinske 2007, S. 375; Newell/ Paterson 2010, S. 53); es geht darum, Klimarisiken, ob physischer oder regulatorischer Art, zu handeln und so die Rendite der Investitionen zu sichern. Dieser Anspruch bleibt nicht oh-

---

<sup>266</sup> Weitere Informationen über die UN Principles for Responsible Investment finden sich online unter: [www.unpri.org](http://www.unpri.org) und unter <http://www.unpri.org/principles/> (Stand 01.04.2012)

<sup>267</sup> ESG steht für „environmental, social, and corporate governance issues“; die Themen also die einen umfassenden Nachhaltigkeitsansatz ausmachen. Schäfer führt auf, dass diese Informationen auch und vor allem von Stakeholdern nachgefragt werden, die hierfür kein Geld bezahlen. Anstelle der monetären Kompensation steht „... stakeholders promise to grant or renew their licenses to operate or to cooperate for the company’s management“ (Schäfer 2010, S. 451).

<sup>268</sup> Die Offenlegung bzw. auch die Berichterstattung im Umweltbereich richtet sich allerdings nicht nur an Investoren, sondern wird auch von anderen Stakeholdern des Unternehmens erwartet und bewertet (Labatt/ White 2002, S. 226).

ne Wirkung: Diejenigen Unternehmen, die der größten öffentlichen Kontrolle unterliegen, sind es, die am ehesten über ihre Umwelt-Performance berichten (Labatt/ White 2002, S. 215).

Diese Forderung zur Offenlegung lässt sich auch an Entwicklungen wie der Gründung des Carbon Disclosure Projects (s. Kasten und Kapitel 5.3.2) und der Annahme der ‚Equator Principles‘<sup>269</sup> ablesen – Salzmann sieht hierin gar einen Trend im Finanzsektor, der eine zunehmende soziale und ökologische Verantwortlichkeit erkennen lässt (Salzmann 2006, S. 21).

### Carbon Disclosure Project (CDP)

Das 2001 unter anderem von ABN AMRO and Merrill Lynch ins Leben gerufene Carbon Disclosure Project ist eine Finanzmarktinitiative, die heute 551 institutionelle Investoren mit einem verwalteten Anlagevermögen von 71 Billionen US-Dollar umfasst.

Ziel ist es, mit Hilfe eines standardisierten Fragebogens auf freiwilliger Basis, Einblick in die CO<sub>2</sub>-Emissionen, Klimarisiken, Reduktionsziele sowie Klimastrategie des Unternehmens („investment-relevant information concerning their emissions of greenhouse gases“) zu erhalten, um so die Transparenz für Investoren zu erhöhen. Die Antworten sind öffentlich zugänglich; „those that fail to respond are named and shamed“ (Labatt/ White 2007, S. V); damit hat die Initiative das weltweit größte frei verfügbare Emissionsregister aufgebaut.

Disclosure, die Offenlegung der Emissionen eines Unternehmens, also die Klimaberichterstattung durch Unternehmen, ist freiwillig. Dennoch erhalten Initiativen wie das Carbon Disclosure Project Antworten auf ihre Fragebögen. Alyson Slater von der Global Reporting Initiative<sup>270</sup>, einem der

---

<sup>269</sup> Im Juni 2003 haben eine Reihe von großen Finanzinstituten freiwillige Richtlinien mit dem Ziel übernommen, einen Standard für das Management sozialer und ökologischer Themen im Finanzsektor zu erreichen. (Labatt/ White 2007, S. 134).

<sup>270</sup> Die ‚Koalition für eine umweltverantwortliche Wirtschaft‘ (CERES, Coalition for Environmental Responsible Economies) gründete 1997 die Global Reporting Initiative (GRI). Diese Initiative will ein allgemeingültiges Konzept zu einem freiwilligen Reporting für ökonomische, ökologische und soziale Leistungen einer Organisation entwickeln, fördern und verbreiten.

wichtigsten und am häufigsten genutzten Richtlinien für die Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten, erklärt dies wie folgt: „Whatever sector or business you’re in, disclosure is increasingly expected, and failure to disclose can put you at a strategic disadvantage“ (Bortz 2007, S. 32). Der Bereich der Berichterstattung hat entscheidend an Bedeutung gewonnen: „As “carbon exposure” becomes a matter of real invest to Wall Street, more companies will feel pressured to account for their greenhouse gas emissions” (Esty/ Winston 2009, S. 93).

Seit 2006 ist das CDP auch in Deutschland vertreten und befragt die Unternehmen. Dabei zeigt sich für deutsche Unternehmen in 2009 ein zufriedenstellendes Bild: Sowohl die Bereitschaft zur Berichterstattung als auch die Verankerung des Themas in den oberen Führungsbereichen der Unternehmen sind positiv zu bewerten (CDP 2010, S. 24).

2010 wird im CDP-Bericht als „kein gutes Jahr für den Kampf gegen den Klimawandel“ gekennzeichnet: Nicht nur weltweit, auch in Deutschland sind die CO<sub>2</sub>-Emissionen gestiegen. Hinzu kommt, dass Themen wie die Schuldenkrise das Thema Klimawandel auf der politischen Agenda in den Hintergrund gedrängt hat (CDP 2011, S. 11).

Auch die vier großen deutschen Energieversorger RWE, E.ON, EnBW und Vattenfall haben an den Befragungen in 2010 und 2011 teilgenommen (der Rücklauf liegt in 2010 bei den deutschen Utilities bei 77% im Vergleich zur gesamten deutschen Rücklaufquote von 57% (CDP 2010, S. 52); in 2011 gab es einen Rücklauf von 100% (CDP 2011, S. 72)), wobei die Antworten der deutschen Vattenfall in der Vattenfall Group enthalten sind und nicht in der deutschen Analyse des Utility Sektors. Im Rahmen der qualitativen Vorstudie (Kapitel 5.2.3) wird das CDP sowie die von den Unternehmen eingesandten Antworten eingehender untersucht.

Neben der Offenlegung der Klimarisiken ist ein wesentlicher Anspruch des Stakeholders Investor die Rendite. „Nicht entweder ethisch-ökologisch investieren oder überdurchschnittliche Renditen kassieren, sondern beides im Paket lautet das Kredo des modernen Investors“ (Hardtke/ Prehn 2001, S. 78). Können Investoren mit nachhaltigem In-

vestment am Kapitalmarkt Gewinne erzielen, wird es auch für Unternehmen leichter, moralisch zu handeln (Göbel 2010, S. 93). Doch können sie das?

Eine ganze Reihe von Produkten und Fonds rund um Kohlendioxidemissionsreduktion und Energieeffizienz nähren die Vermutung, dass es Marktteilnehmer gibt, die sich hiervon ein lohnendes Geschäft versprechen (Labatt/ White 2002, S. 94) – was auch der steigende Anteil von Socially Responsible Investment nahelegt. Dabei stellt Hiß heraus, dass sich SRI nicht zwangsläufig nachteilig auf die Rendite auswirkt – und Investoren durchaus eine Nachhaltigkeitsprämie erzielen können, die wiederum das Image des Investors verbessern und zu Markenloyalität und Kundentreue führen kann (Hiß 2006, S. 86).<sup>271</sup>

Und so gibt es bereits eine Reihe von Gruppierungen, in denen sich institutionelle Investoren zusammengeschlossen und sich dem Klimathema angenommen haben: die Institutional Investors Group on Climate Change (IIGCC) in Europa<sup>272</sup>, das Investor Network on Climate Risk (INCR), das in den USA seinen Hauptsitz hat oder die Investor Group on Climate Change (IGCC) in Australien und Neuseeland.

Renneboog et al. listen zahlreiche Studien auf, die die Performance von SRI- und Non-SRI-Funds untersuchen (Renneboog et al. 2010, S. 405-408). Für Kontinentaleuropa und die Asia-Pazifik-Region resümieren sie, dass „investors are willing to accept suboptimal financial performance in order to satisfy their personal values related to social responsibility“ (Renneboog et al. 2010, S. 408).

---

<sup>271</sup> Banerjee führt auf, dass beispielsweise ein Grund für die Einführung des Dow Jones Sustainability Group Index die Annahme war, dass „corporate sustainability increased long-term shareholder value“ – Nachhaltigkeit verstanden als „catalyst for enlightened and disciplined management“ (Banerjee 2007, S. 89).

<sup>272</sup> Die IIGCC in Europa hat derzeit 70 Mitglieder, die über ein finanzielles Volumen von 6 Billionen Euro verfügen. Weitere Informationen unter: <http://www.iigcc.org/> (Stand 01.04.2012)

## *Einflussmöglichkeiten der Stakeholdergruppe Eigentümer, Investoren und Risk Assessors und der Wille zur Machtausübung mit Hilfe von Sanktionsmöglichkeiten*

Die Einflussmöglichkeiten der Shareholder werden in der Literatur überwiegend hoch eingeschätzt.<sup>273</sup> Führt die Orientierung am Shareholder Value also zu einer nachhaltigen Ausrichtung des Unternehmens? Nicht, wenn es nach Steger geht: „As long as financial market institutions are opportunists and not strategists, the financial market will not be a strong driver for corporate sustainability“ (Steger 2006, S. xxvi). Und auch Unruh gibt zu bedenken, dass „financial institutions can further reinforce lock-in through risk-averse lending practices“ (Unruh 2000, S. 823), durch Investitionen also, die bekannte Strukturen risikoreichen Investments in neue, wenig bekannten Unternehmensbereichen vorziehen.

In der Studie von Steger et al. wird ein Asset Manager mit den Worten zitiert: „Financial markets will not change the world“ (Steger et al. 2006, S. 88). Doch haben sie das nicht längst, wenn auch nicht so wie hier intendiert? Finanzkrisen haben durchaus Auswirkungen auf weltweite Gütermärkte, aber auch auf Nationen wie Griechenland oder Irland. Und angesprochen auf das bisherige Nischendasein von SRI, gibt sich einer der Interviewten dann auch verhalten optimistisch: „It does not have to be a

---

<sup>273</sup> Der Einfluss der Shareholder eines Unternehmens ist auch in rechtlicher Hinsicht interessant: Aktiengesellschaften (AG) unterliegen dem Aktiengesetz (AktG). Holz (2010) hat in diesem Zusammenhang die Pflichten von AGs, Klimarisiken in ihrer Geschäftstätigkeit zu berücksichtigen und darüber zu berichten, untersucht. Sie geht der Frage nach, inwiefern Anleger rechtliche Möglichkeiten haben, sich vor Fehlinformationen in Bezug auf Klimarisiken zu schützen (Holz 2010). Der Anleger hat ein vitales Interesse an einer solchen Berichterstattung, da eine unterlassene Berücksichtigung von Klimarisiken Gewinneinbuße und damit auch eine Minderung des Unternehmenswertes nach sich ziehen kann (Holz 2010, S. 11). Auch wenn bislang keine rechtliche Pflicht zum Schutz des Klimas besteht, sollte das Unternehmen klimarelevante Fragen in der Unternehmenstätigkeit berücksichtigen (Holz 2010, S. 17); in Fällen offensichtlich ungenügender Berücksichtigung der Risiken kann durchaus eine Haftung begründet sein, dann wenn sich Gewinneinbußen oder Kosten einstellen (Holz 2010, S. 19). Im Ergebnis kommt Holz zu dem Schluss, dass die derzeitigen gesetzlichen Berichterstattungs- und Berücksichtigungsvorgaben bereits Klimarisiken einschließen, die Darstellung der Risiken derzeit aber noch zu ungenau formuliert ist (Holz 2010, S. 45). Bereits heute haben Holz zu Folge Anleger einer Aktiengesellschaft die Möglichkeit die Berücksichtigung und Berichterstattung von Klimarisiken einzufordern, wenn der Nachweis von Kausalzusammenhängen schwierig zu erbringen ist (Holz 2010, S. 49). Für Unternehmen zeichnet sich hier allerdings ein betriebswirtschaftliches bzw. rechtliches Risiko durch den Klimawandel ab.

majority of the market. All it has to be is a significant minority to be relevant. You cannot afford to rule out significant minorities in the market“ (Steger et al. 2006, S. 93).

Nick (2006) hat in seiner Untersuchung 37 Interviews zur Nachhaltigkeit mit verschiedenen Akteuren der Finanzindustrie durchgeführt. In einem der Interviews wird darauf hingewiesen, dass Asset Management nicht der wesentliche Antrieb für ein nachhaltiges Wirtschaften der Unternehmen sein kann – hier ist ein politischer Rahmen gefragt (Nick 2006, S. 154).<sup>274</sup> Er kommt zu dem Ergebnis, dass die Finanzmärkte Nachhaltigkeit im Unternehmen nicht wesentlich voranbringen; „Otherwise, the financial market would have incorporated social and environmental factors. This implies that the economic logic and business advantages of sustainability are not evident and the business case must be detected and built.“ (Nick 2006, S. 154). Dennoch wächst dieser Nischenbereich und es ist Unternehmen anzuraten, sich aus strategischer Sicht mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinanderzusetzen (Nick 2006, S. 155).

Labatt/ White konstatieren, dass die Geschäftsbanken in den 1990ern dem Klimawandel keine Bedeutung beimaßen und sich mit etwas Energieeinsparungen oder dem Bewerben von Recycling begnügten. Allerdings gibt es ihren Untersuchungen nach bereits seit Mitte der 1990er Jahre ‚green investing‘ mit durchaus wachsender Bedeutung (Labatt/ White 2007, S. 105). Und dennoch: „Shareholders and financial institutions were seen as minimal in their influence on industry’s environmental standards“ (Fine-man/ Clarke 1996, S. 725).

---

<sup>274</sup> Der Klimawandel wird durch die Investoren allerdings als erhebliches Risiko eingestuft, dem die Politik, aber eben auch die Investoren begegnen müssen. Der Klimagipfel in Kopenhagen hat allerdings zu einer Ernüchterung innerhalb der Finanzbranche geführt. In einem Investor-Statement, (abrufbar unter: [http://www.unepfi.org/fileadmin/documents/14jan\\_investor\\_statement.pdf](http://www.unepfi.org/fileadmin/documents/14jan_investor_statement.pdf)) (Stand 01.04.2012), das durch vier Gruppen unterzeichnet wurde, die gemeinsam mehr als 190 institutionelle Investoren mit einem finanziellen Volumen von 13 Billionen US\$ repräsentieren, wird zwar deutlich herausgestellt, dass es an der Politik ist ein „legally binding agreement with ambitious greenhouse gas emission reduction targets“ zu formulieren. Aber Investoren, Unternehmen und die Regierungen können nicht auf ein globales Abkommen warten, sondern müssen parallel Maßnahmen ergreifen. Auch wenn ohne politischen Rahmen, „private-sector investment will not reach the scale required to address climate change effectively“ spielen Investoren „a critical role ... in responding to the climate challenge“.

In den vergangenen 15 Jahren ist dennoch ein Wandel auszumachen – so wie das Interesse der Shareholder an Umweltthemen zunimmt, nimmt auch der Einfluss auf die Unternehmen zu, sich in diese Richtung zu bewegen.

Drei wesentliche Möglichkeiten, um ihren Einfluss deutlich zu machen, zeigen Labatt/ White auf:

1. Die Einbeziehung ökologischer Aspekte in Anlagestrategien.
2. Der aktive Dialog mit ökologischen „Underperformern“.
3. Das Einreichen ökologischer Resolutionen sowie ein entsprechendes Abstimmungsverhalten bei Jahreshauptversammlungen, um die ökologische Performance des Unternehmens zu verbessern (Labatt/ White 2007, S. 116/ 117).<sup>275</sup>

Während die ersten beiden Einflussmöglichkeiten die Unternehmen eher behutsam in eine Richtung bewegen wollen, zeigt die dritte Möglichkeit den Willen zur Machtausübung. So zeigt bspw. Sioshansi für American Electric Power Company (AEP), den größten CO<sub>2</sub>-Emittenten der USA auf, dass „a group of its own shareholders have been putting increased pressure on the management to pay more attention to environmental issues, notably global climate change“ (Sioshansi 2005, S. 244). Das hier angesprochene Mittel, um Ansprüchen und Forderungen Nachdruck zu verleihen, ist der bereits vorgestellte Shareholder Activism (s. auch Kapitel 2.2.3). In 2005 gab es in den USA mehr als 30 Shareholder Resolutionen mit Klimabezug, die vor allem auf Auskünfte darüber drängten, wie das Unternehmen dem Klimawandel begegnen wird und wie es sich auf regulatorische Risiken und wettbewerblichen Druck vorbereitet (Labatt/ White 2007, S. 120). In 2011 waren es bereits 66 klima- und energiebezogene Shareholder Resolutionen – 41 davon wurden bei Unternehmen aus dem Bereich Kohle, Elektrizität und Öl eingereicht.<sup>276</sup>

---

<sup>275</sup> Eine Unterscheidung in aktive und passive SRI-Ansätze nimmt Nick (2006) vor; aktive Ansätze sind demzufolge Aktionärsrechte bei den Hauptversammlungen einzufordern oder aktiv in den Dialog mit dem Management einzusteigen. Passive Ansätze unterteilt er noch einmal in negatives screening (also Unternehmen auf Grund ihrer Unternehmenstätigkeit auszuschließen) und positives screening (also bestimmte Benchmarks festzulegen und die jeweiligen ‚best-in-class‘ Unternehmen zu berücksichtigen) (Nick 2006, S. 139).

<sup>276</sup> Weitere Informationen unter <http://www.ceres.org/press/press-releases/oil-coal-and-power-companies-see-increase-in-climate-energy-resolutions> (Stand 01.04.2012)

Dies bleibt auch für deutsche Unternehmen nicht folgenlos, denn zunehmend gewinnen institutionelle amerikanische Anleger an Einfluss und stellen Forderungen an das Management deutscher Unternehmen – in Deutschland wie auch an amerikanischen Finanzplätzen.<sup>277</sup> „Der gesellschaftliche Auftrag der Unternehmung wird somit auch in Deutschland allmählich um die Forderung nach gesellschaftlichem Engagement erweitert.“ (Amthor 2004, S. 47)

Diese Entwicklung haben auch andere Stakeholdergruppen für sich entdeckt und so nehmen auch sie diese neue Einflussmöglichkeit wahr. O’Rourke stellt fest, dass die Gruppe der Shareholder zum Ziel für Umweltaktivisten geworden ist: „Shareholder activists try to influence corporate behaviour by exercising ownership rights – either by preparing and/or voting on shareholder proposals, or by entering into dialogue with companies directly on an issue“ (O’Rourke 2003, S. 228). Aktivisten kaufen Aktien, um ein Mitspracherecht zu erhalten und gehen aktiv auf andere Shareholder zu, um diese von CSR-Themen zu überzeugen (O’Rourke 2003, S. 231) (s. auch Kapitel 5.1). Salzmann/ Tywuschik sehen denn auch den Shareholder Activism eher durch NGOs als durch Finanzinstitute ausgeübt; ein möglicher Grund hierfür mag sein, dass „financial institutions do not want to expose themselves as „social or environmental activists“ when „Wall Street“ is present“ (Salzmann/ Tywuschik 2006, S. 52).

Wie sind nun die Einflussmöglichkeiten und der Wille zur Machtausübung mit Hilfe von Sanktionsmöglichkeiten zu bewerten?

Labatt/ White kommen zu dem eindeutigen Schluss, dass durch ihre Größe und Reichweite „managers of institutional portfolios, which as a group include insurance companies, pension funds, mutual funds, brokers, endowments, and foundations, have the power to move carbon governance ...“ (Labatt/ White 2007, S. 112). Zusätzlich zu regulatorischen Zwängen nimmt der Druck zur Offenlegung der Klimaschutzaktivitäten und des Shareholder Activism zu (Labatt/ White 2007, S. 135); inzwi-

---

<sup>277</sup> Die jährlich erscheinenden Geschäftsberichte sind in verschiedenen nationalen Gesetzen geregelt und ergeben sich auch aus den Auflagen der Börsenplätze. Durch zunehmende internationale Tätigkeit der Unternehmen, durch ausländische Tochterunternehmen und vor allem auch durch die grenzüberschreitende Mobilität des Anlagenkapitals steigen die Anforderungen an Unternehmen (Botzem/ Hofmann 2009a, S. 231).

schen ist der Klimawandel mehr als ein regulatorisches Risiko bzw. ein Reputationsrisiko für die Unternehmen, sondern ein „business, bottom line risk“ (Labatt/ White 2007, S. 225).

Die Manager in der Untersuchung von Steger geben dennoch an, dass die Entwicklungen im Bereich nachhaltiger Investments nur einen marginalen Effekt auf die eigenen Aktivitäten haben. So beobachten Manager zwar wie bei Investoren ein Thema wie nachhaltige Entwicklung aufgenommen wird. Solange dies aber noch nicht investitionsentscheidend ist, bleibt es nebensächlich. Diejenigen Unternehmen, die allerdings in einen Index wie den Dow Jones Sustainability Index aufgenommen wurden, setzen viel daran, diesen Status zu halten – vermutlich aus Reputationsgründen und Konsequenzen für das Markenbild, die mit einem Verlust dieses Status einhergehen (Ionescu-Somers 2006, S. 36).

### **3.4.6 Zwischenfazit**

In Kapitel 3.4 wurden die ‚unternehmerischen Gegebenheiten‘ beleuchtet, die einzelnen Stakeholdergruppen vorgestellt. Neben den Erwartungen und Ansprüchen, die durch die verschiedenen Stakeholder mit Blick auf den Klimaschutz in den Unternehmen formuliert werden, wurden dabei vor allem die in Anlehnung an Janisch betrachteten Dimensionen „effektiv wirkende, erfolgreiche Macht“ und „Willen zur Machtausübung mit Hilfe von Sanktionsmöglichkeiten“ (Janisch 1993, S. 125-130) aufgezeigt. Es hat sich gezeigt, dass zwischen den Ansprüchen der Stakeholder, die nicht immer eindeutig sind, auch erkennbare Unterschiede bei den Möglichkeiten zur Einflussnahme bestehen.

Zwei Anspruchsgruppen wurden eingehender untersucht, da sie zum einen thematisch wesentlich (NGOs) und zum anderen von existenzieller Bedeutung für die Unternehmen sind (Eigentümer, Investoren und Risk Assessors). Dennoch werden diese Gruppen in der Literatur deutlich unterschiedlich eingeschätzt.

Die Politik als die Instanz, die die ‚Spielregeln‘ bzw. die Rahmenbedingungen unternehmerischen Handelns festlegt, ist „the “muscle” that motivated corporate environmental awareness“ (Esty/ Winston 2009, S. 68). Es ist daher für die Unternehmen existentiell wichtig richtig zu antizipieren, welche klimapolitischen Entscheidungen getroffen werden – denn diese betreffen unmittelbar die Geschäftsgrundlage.

Mit Blick auf die Frage nach klimaorientierten Ansprüchen sind bei der Betrachtung des Stakeholders Kunde nur ‚private Haushalte‘ nicht ‚Industrie/ Gewerbe‘ berücksichtigt worden, da bei diesen eine deutliche Fokussierung auf einen niedrigen Strompreis unterstellt wird.<sup>278</sup> Doch auch wenn Kunden als existenzsichernd (Janisch 1993, S. 225) zu bezeichnen sind, zeigt sich ein deutlich ambivalentes Verhalten im Bereich der Stromkunden: Ist das oberste Interesse des Kunden ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis oder ist die Herkunft des Stroms ausschlaggebend? Kann durch die Wechselbereitschaft der Kunden der nötige Druck für eine Veränderung im Unternehmen erzeugt werden? Welchen Anteil nehmen die Privatkunden ein, welchen Anteil die Großkunden Industrie und Gewerbe?

Den Medien kommen mit Blick auf die Stakeholder eines Unternehmens zwei zentrale Aufgaben zu:

1. Aufklärung und Verbreitung von Informationen
2. Einflussnahme anderer Stakeholder

Medien erweisen sich dabei vor allem durch die zweite Aufgabe als Sonderfall im Kreise der Stakeholder: Sie mäßigen, verstärken aber auch die Wahrnehmung anderer Stakeholder (Steger 2006a, S.6).

Schließlich werden die Mitbewerber nur kurz angesprochen, weil die Untersuchung die vier großen deutschen Energieversorger bereits abdeckt und damit Wettbewerb erheblich reduziert ist. Dennoch gibt es einige Anzeichen – wie die skizzierten Debatten innerhalb des BDEW, die Anzeigenkampagne der Stadtwerke („Vier gewinnen. Millionen verlieren“) als Reaktion auf die zuvor von 40 Managern lancierten Anzeigen Pro-Atom und die sich durch den Atomausstieg ergebenden Chancen hinsichtlich wachsender Marktanteile – die auf eine zukünftig andere Rolle der Mitbewerber hindeuten.

Bei den Nichtregierungsorganisationen spielt das Thema Klimaschutz eine herausragende Rolle, wenngleich es Unterschiede zwischen den NGOs gibt: zum einen zeigt sich dies in der thematischen Ausrichtung der verschiedenen Gruppen wie auch in der Bewertung der bzw. im Umgang mit

---

<sup>278</sup> Gleichwohl gibt es laut Monitoringbericht 2011 der Bundesnetzagentur einen steigenden Anteil von Gewerbe- und Industriekunden, die sich für einen Ökostromtarif entscheiden; in 2010 waren dies 0,8 Mio. Gewerbe- und Industriekunden. Bundesnetzagentur (2011), S. 150.

den Unternehmen. So ist für einige Gruppen eine Zusammenarbeit mit Unternehmen unter bestimmten Voraussetzungen denkbar, andere lehnen dies generell ab und sehen ihre Aufgabe in der Überwachung und im Protest. Deutlich lässt sich aber ablesen, dass NGOs eine Bindefunktion zwischen Politik und Öffentlichkeit innehaben, die sich einige NGOs mit Blick auf die Klimapolitik durch ihre Fachkompetenz (gestiegene Professionalität und Expertise) sowie eine gute Vernetzung erarbeitet haben. Daraus resultiert ein hohes Ansehen in der Öffentlichkeit aber auch bei der Politik und mitunter bei Unternehmen.

Erstaunlich ist allerdings, dass das Thema Klimaschutz auch im Bereich der Investoren zunehmend an Bedeutung gewinnt. Dabei geht es weniger um die Außendarstellung der Unternehmen, sondern der Finanzsektor befasst sich eingehend mit verschiedenen Risiken des Klimawandels (etwa regulatorische aber auch physische Risiken). Dabei stehen diese Faktoren zunehmend gleichberechtigt neben anderen entscheidenden Finanzfaktoren.

Die Klimathematik erfährt eine zunehmende Bedeutung bei den Eigentümern, Investoren und Risk Assessors – der europäische Emissionshandel, antizipierte klimapolitische Gesetzgebung sind Gründe hierfür, Ratings und Indexe die Anzeichen für eine steigende Bedeutung. Dabei ist allerdings auch auf die deutlichen Unterschiede in den Ansprüchen dieser Gruppe hinzuweisen, die eine allgemeine Bewertung erschweren. Doch auch wenn sich mit Blick auf Investoren nicht eindeutig sagen lässt, ob der skizzierte Trend zur Offenlegung der Emissionen oder Investitionen in erneuerbare Energien sich fortsetzt, „it is clear that, given the neoliberal context we live in, mobilising the money of private investors, most of whom are large institutional investors like insurance companies and pension funds, will be crucial to achieving this transformation to a low-carbon economy“ (Newell/ Paterson 2010, S. 76).

Und so gibt es Möglichkeiten für interessante Allianzen bzw. wird das Thema von unerwarteter Seite berücksichtigt. Dies zeigt sich gerade mit Blick auf die Energieunternehmen, wenn beispielsweise die Kernenergie ein Ausschlusskriterium für die Berücksichtigung im SRI-Bereich ist oder von einigen Investoren schon der Nachruf auf die Kohleverstromung angestimmt wird – auch wenn dies sicherlich als Einzelmeinung zu bewerten ist. Nach Ansicht von Newell/ Paterson (2010) müssen die skizzierten

Interessen von Marktteilnehmern wie Rückversicherern, die sich zunehmend Kalkulationsrisiken durch den Klimawandel ausgesetzt sehen, und Investoren, die sich Risiken durch häufiger auftretende Extrem-Wetterereignisse gegenübersehen, dennoch genutzt werden, um eine Verhaltensänderung der Finanzakteure zu erreichen: „But translating the concern of the insurance industry into action to shift investments away from carbon-intensive activities is not a simple affair“ (Newell/ Paterson 2010, S. 76). Nicht zuletzt ist dies abhängig von der Beschaffenheit der Carbon Economy: „What will trigger these shifts in investment? In part, this depends on the construction of a carbon economy which produces a predictable price for carbon emission, thus giving signals to investors that carbon intensity is, indeed, a business risk“ (Newell/ Paterson 2010, S. 77).

Die von Mitchell et al. vorgenommene Unterteilung in verschiedene Stakeholder-Gruppen lässt sich nicht ohne weiteres auf die vorliegende Untersuchung übertragen. Der Bereich Politik ist als „Definitive Stakeholder“ ausgemacht worden (s. 3.4.1), denn hier sind die Merkmale Macht (*power*), Legitimität (*legitimacy*) und Dringlichkeit (*urgency*) offensichtlich vertreten. So wie aber Mitchell et al. auch einräumen, „stakeholder can move into „definitive stakeholder“ category (characterized by high salience to managers), starting from *any* position“, beispielsweise durch das Bilden einer Koalition mit anderen Stakeholdern (Mitchell et al. 1997, S. 879), reicht eine statische Betrachtung von außen nicht aus, um abzuschätzen, wer sein Anliegen im Unternehmen durchsetzen kann.

Die zu Beginn des Kapitels vorgestellte McKinsey-Studie, die eine Diskrepanz zwischen Ansätzen, die von den Unternehmen gewählt werden, um den gestiegenen klimapolitischen Anforderungen gerecht zu werden und zwischen Ansätzen, die mit Blick auf die anstehenden Herausforderungen als besonders effektiv gelten, festgestellt hat, lässt sich nun anhand der Stakeholder-Übersicht leichter nachvollziehen. Zu den am häufigsten verwendeten Methoden zählt u.a. das Lobbying von Regierungsbehörden und Regierungen sowie der Austausch mit den Medien und PR-Arbeit. Beide Stakeholder-Gruppen sind bedeutsam für Unternehmen: Die Politik legt die Spielregeln fest und zu antizipieren, wenn möglich sogar mitzubestimmen, wie sich Politikbereiche zukünftig entwickeln, ist von großer Bedeutung. Medien wiederum kommt vor allem durch ihre Rolle

als Multiplikator eine große Bedeutung zu – sie haben Einfluss auf andere Stakeholdergruppen und sind aus diesem Grund genau zu beobachten. Das als besonders effektiv geltende Einbinden von Stakeholdern wie Nichtregierungsorganisationen wird hingegen nur wenig eingesetzt. Dies kann zum einen damit zusammenhängen, dass es deutliche Unterschiede zwischen den NGOs und ihrem Selbstverständnis gibt, die für das einzelne Unternehmen nur schwer abzuschätzen sind, aber auch aus Sorge davor, dass unliebsame Dinge an die Öffentlichkeit gelangen.

### **3.5 Eigeninitiative und Engagement – was leisten die Unternehmen?**

*„...global warming has become the environmental issue that has the most potential to effect the profitability – and in extreme cases the actual existence – of a number of companies.“*

Labatt/ White 2007, S. 24

*„Auch die Privatwirtschaft erkennt zunehmend an (oder wird dazu gebracht) dass ihr in Bereichen wie Umweltschutz, Verbraucherpartizipation und Arbeitsmarktpolitik eine – wie man es heute nennt – ‚social responsibility‘ obliegt.“*

Kooiman 2006, S. 151

Der Klimawandel ist eine der wesentlichen neuen Herausforderungen, denen sich Unternehmen und im Besonderen auch die Energieversorger gegenübersehen.<sup>279</sup> „Ignoranz ist riskant“ – so Torsten Henzelmann über Unternehmen, die den Klimawandel und seine Auswirkungen auf die Geschäftstätigkeit nicht richtig einschätzen; er prophezeit, dass der Klimawandel und knapper werdende Ressourcen „die ökonomischen Spielregeln umkrempeln“ werden (Henzelmann 2010, S. 44).

Welche Möglichkeiten haben Unternehmen mit Blick auf die Herausforderung Klimawandel? Kolk und Levy führen eine Reihe von möglichen

---

<sup>279</sup> Goodall (2008) stellt dennoch fest, dass in der sozialwissenschaftlichen Literatur, gerade im Bereich der Top Management Journals nur sehr wenige Beiträge zu den Herausforderungen des Klimawandels für die Unternehmen zu finden sind. Und dass, obwohl „the impact on businesses may be the greatest since globalization“ (Goodall 2008, S. 414).

Reaktionsstrategien der Unternehmen auf: Zunächst einmal gibt es die generelle Überlegung „debate or innovate“ – also entweder den Klimawandel durch Debatten in Frage zu stellen<sup>280</sup> oder aber ihn anzunehmen und Investitionsentscheidungen in low-carbon Technologien zu fällen. Doch es gibt weitere Möglichkeiten, wie beispielsweise eine weitergehende Regulation abzulehnen, bis das Unternehmen besser auf den Klimawandel vorbereitet ist. Daneben ist eine grundlegende Frage, ob es sich für das Unternehmen lohnt, früh zu investieren und möglicherweise first-mover-Vorteile zu nutzen oder zu warten, bis der technologische Umbruch vollzogen und die regulatorische Unsicherheit überwunden ist (Kolk/ Levy 2004, S. 172). Für die Reaktionsstrategie ebenfalls zu beachten ist, dass obwohl Energieunternehmen oftmals konzentriert sind, ein einzelnes Unternehmen jedoch nicht über die Marktmacht verfügt, neue Standards einzuführen (Kolk/ Levy 2004, S. 172).

*1990s: „Environmental issues became ,strategic’”*

In den 1990er Jahre wurden ökologische Themen ‚strategisch’ (Banerjee 2007, S. 76); dabei ist ein deutlicher Unterschied in der Reaktion zwischen eher konservativen US-amerikanischen und proaktiven europäischen multinationalen Unternehmen auszumachen. Diese klare Trennung hat sich im Laufe der Zeit gewandelt und zunehmend angepasst. Die Annäherung kommt allerdings nicht unerwartet, agieren multinationale Konzerne doch auch im jeweils anderen Markt und unterliegen einem gewissen Anpassungsdruck (Kolk/ Levy 2004, S. 173).

Kolk und Levy zählen verschiedene Aspekte auf, die einen Einfluss auf die Reaktion der Unternehmen auf den Klimawandel haben. Hierzu zählen „home-country factors“ (beispielsweise gesellschaftliches Interesse an Themen wie Umwelt und Klimawandel oder Möglichkeiten der Unternehmen, auf Politik und Regulierung einzuwirken), „firm-specific factors“ (also Aspekte wie die ökonomische Situation des Unternehmens und die Marktposition, Dezentralisierungsgrad, Grad an Internationalität des Top-Managements oder Unternehmenskultur), „industry-specific factors“

---

<sup>280</sup> Als jüngstes Negativ-Beispiel ist das von RWE-Innogy CEO Fritz Vahrenholt veröffentlichte Buch „Die kalte Sonne – warum die Klimakatastrophe nicht stattfindet“ (2012) zu nennen, in dem er die Ergebnisse der Klimaforschung in Frage stellt.

(u.a. Betroffenheit durch den Klimawandel, Verfügbarkeit und Kosten von Alternativen, politischer Einfluss) und „issue-specific factors (u.a. Einfluss des Klimawandels auf einen Sektor oder die Komplexität und Unsicherheit, die mit dem Klimawandel verbunden sind) (Kolk/ Levy 2004, S. 178).

Daneben sind es drei wesentliche Unsicherheiten, die Unternehmen in ihre Entscheidungen mit einfließen lassen müssen: die Zukunft der Klimawissenschaft, die Gesetzgebung mit Blick auf Emissionen und die Entwicklung der Märkte für alternative Technologien: „As a result, there is no straightforward method for calculating optimal strategies a priori. Investments in alternative technologies might yield first mover advantages in vast new markets or could prove to be a waste of money“ (Kolk/ Levy 2004, S. 175).

Dennoch gilt mit Blick auf den Klimaschutz das Vorsorgeprinzip: Unternehmen sollten früh agieren, solange Handlungsspielraum vorhanden ist und Potenziale genutzt werden können und nicht erst dann, wenn der Leidensdruck zu hoch ist, weil es dann für den Klimaschutz zu spät sein könnte (Hardtke/ Prehn 2001, S. 88). Doch halten sich Unternehmen an diese Maxime?

Viele Unternehmen haben sich inzwischen dazu entschlossen, sich für den Klimaschutz zu engagieren. Teilweise sind dies Unternehmen, von denen man Initiativen in diesem Bereich nicht erwarten würde; so hat es beispielsweise in der US-amerikanischen Industrie einen erstaunlichen Strategiewechsel gegeben: „the U.S. Climate Action Partnership brought together a group of big energy users such as Alcoa, Dow, Duke Energy, DuPont, and General Electric (GE) to ask for *mandatory* federal regulation on climate change“ (Esty/ Winston 2009, S. xvi-xvii). Bereits kurz nach der Annahme des Kyoto-Protokolls haben eine Reihe von transnationalen Unternehmen wie BP, Shell, General Motors oder Toyota die Reihen der eher defensiven Unternehmen verlassen und sich neu positioniert (Kolk 2008, S. 226).<sup>281</sup>

---

<sup>281</sup> Die Interessen derjenigen Unternehmen, die mit der Klimapolitik durchaus auch neue Marktchancen einhergehen sehen, sind unter anderem das Business Council for Sustainable Energy, das Pew Center on Global Climate Change oder E7 (Kolk 2008, S. 226). Eines der vier untersuchten Unternehmen, RWE AG, ist Gründungsmitglied bei der Organisation E7.

Und so machen Kolk und Pinske eine deutliche Entwicklung aus, die Unternehmen in den vergangenen Jahren durchlaufen haben: Seit 1995 hat sich die Position vieler Unternehmen von einer ablehnenden Haltung hin zu einer aktiveren ‚wait-and-see‘ Einstellung gewandelt; viele haben sich auch bereits auf eine klimapolitische Regulierung eingestellt und berücksichtigen Risiken und Chancen, die der Klimawandel mit sich bringt (Kolk/ Pinske 2007, S. 370; Kolk 2008, S. 223). In Anlehnung an Freemans weite Definition stellen sie fest „climate change is a case in point where the environment has the potential to significantly affect business“, wenn auch der Einfluss, den Stakeholder wie Regierungen oder NGOs mit Blick auf eine Reduzierung der Treibhausgase ausüben, größer ist (Kolk/ Pinske 2007, S. 371).

### *Herausforderung und Akzeptanz*

*„Alle Untersuchungen, die vor den Kosten der Energiewende warnen, ohne die Kosten der Erderwärmung in den Blick zu nehmen, können daher nicht ernst genommen werden.“*

Becker 2011, S. 282

Doch wie sind die vier untersuchten Unternehmen für zukünftige Herausforderungen aufgestellt? Welche ‚factors‘ wirken auf sie?

In Studien wird darauf verwiesen, dass viele Großkraftwerke bereits am Ende ihres regulären Lebenszyklus stehen; neue Investitionen, die die Produktionsstruktur für viele Jahre bestimmen, sind allerdings mit Unsicherheiten verbunden (politische Rahmensetzungen im Bereich Versorgungssicherheit und Klimaschutz oder Marktrisiken durch die unbekanntesten Preisentwicklungen an den Rohstoffmärkten). „Die Problematik der derzeitigen Situation zeigt sich anhand der Tatsache, dass bei einer Übertragung des von der Bundesregierung anvisierten Klimaschutzziels auf die deutsche Stromwirtschaft bereits fünf große neue 2.000-MW-Kohlekraftwerke das zulässige Emissionsbudget des Jahres 2050 ausschöpfen würden“ (Garz et al. 2009, S. 2). In dieser Studie aus 2009, die den Titel „Deutsche Stromversorger – In der CO<sub>2</sub>-Falle?“ trägt, untersu-

chen verschiedene Akteure<sup>282</sup> im Rahmen eines vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Projektes, welche Chancen und Risiken bei der Transformation des Energiesektors für die Energieversorger entstehen. Sie kommen zu dem Schluss, dass das derzeitige Portfolio der deutschen Stromwirtschaft nicht mit der anstehenden Herausforderung in Übereinstimmung zu bringen ist, die deutsche Stromwirtschaft „in Zukunft ihren Ruf als Branche mit geringen Risiken und hohen, stabilen Erträgen einbüßen könnte“ (Garz et al 2009, S. 3); ihren Berechnungen zu Folge lohnen sich Investitionen in fossile Großkraftwerke heute nicht mehr. Der WWF kommt in einem Gastbeitrag im Carbon Disclosure Project-Bericht 2011 darüber hinaus zu dem Ergebnis, dass insbesondere RWE und E.ON, aber auch Vattenfall und EnBW, sich nicht ausreichend auf „umwälzende, disruptiv eingetretene Ereignisse in ihrer Industrieentwicklung vorbereitet haben .... eine sich jahrelang abzeichnende Entwicklung, die eine angemessene und ausgewogene Strategie über den Einstieg in erneuerbare Energien erfordert hätte, wurde nicht rechtzeitig lösungsorientiert umgesetzt“ (CDP 2011, S. 51). Sind diese Schlussfolgerungen gerechtfertigt?

Das Image der vier betrachteten Unternehmen ist seit Jahren nicht sonderlich gut<sup>283</sup>, die Akzeptanz für neue Kraftwerksprojekte damit nicht eben einfach zu erreichen: Ihre Markt- und Machtstellung und die damit einhergehende Intransparenz, ihre schiere Größe und Wirtschaftskraft, der Eindruck, der Politik Vorschriften zu machen, die durch Kampagnen wie den bereits erwähnten energiepolitischen Appell noch verstärkt werden, und das Festhalten am installierten Portfolio nähren das Unbehagen. Becker spricht mit Blick auf den Umbruch der Branche und den energiepolitischen Appell der vier Konzerne vom „Defaitismus der Stromkonzerne“ (Becker 2011, S. 310); wenn sie die „Zukunft gehört den Erneuerbaren“

---

<sup>282</sup> Hierzu zählen die WestLB, die NGO Germanwatch, das Potsdam-Institut für Klimafolgenforschung, die Universität Potsdam, das Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie, das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) und das European Climate Forum (ECF).

<sup>283</sup> Damit stehen die deutschen Energieversorger jedoch nicht alleine da: In der 1996 von Fineman und Clark veröffentlichten Studie geben Manager von britischen Energieversorgern an, dass sie von der Öffentlichkeit nur als Verschmutzer wahrgenommen, anfällig für Katastrophen. Ihre Bemühungen werden hingegen nicht registriert und sie unterliegen zudem einer strengen Beobachtung durch die Regulierungsbehörde (Fineman/Clarke 1996, S. 723).

in eben jenem Appell anerkennen müssen, gleichzeitig aber für die nahe Zukunft auf Kohle und Atom beharren (Becker 2011, S. 311). Wo soll die Reise also hingehen?

„Aufbruch ohne Ziel – Die Energiekonzerne stehen vor dem größten Umbau ihrer Geschichte“ kommentiert Markus Balsler in der Süddeutschen Zeitung<sup>284</sup> und Becker resümiert „Das Vorhandene verteidigen, das Neue in den Blick nehmen. Aber eine entschiedene Festlegung auf die Strategie der Zukunft fehlt“ (Becker 2011, S. 314).

„Once extremely stable and predictable, today’s electric power sector faces an array of challenges and opportunities amid a fast-shifting landscape“ (Ceres 2010, S. i): Die kurze Beschreibung charakterisiert das sich wandelnde Unternehmensumfeld der Energieunternehmen. Hierzu zählen die sich verändernden Ansprüche der Kunden, das Wissen, das sich die üblichen Verfahren zur Energieumwandlung zunehmend verteuern und ihr Einsatz zunehmend eingeschränkt und auch risikoreicher geworden ist: Nicht weniger als der grundsätzliche Umbau in der Energieerzeugung, im Transport und beim Energieverbrauch ist die anstehende Herausforderung (Ceres 2010, S. i).

### *Marktmacht der vier Energieunternehmen*

Wie bereits in Kapitel 3.1 angeklungen, durchläuft der Elektrizitätssektor seit der Liberalisierung einen deutlichen Wandel oder gar Umbruch (ein „gewaltiges Fusionskartell“, Becker 2011, S. 110): Nachdem vor der Liberalisierung acht Verbundunternehmen das Höchstspannungsnetz betrieben haben und durch Gebietsmonopole geschützt waren, sind mit den Zusammenschlüssen von RWE und VEW zur neuen RWE, Veba und Viag zu E.ON und HEW, VEAG, Bewag und Laubag zu Vattenfall Europe sowie EnBW als weiterem großen deutschen Energieversorger vier große Unternehmen entstanden (Zöckler 2004, S. 15/16).<sup>285</sup> „So wuchs die

---

<sup>284</sup> Balsler, Markus (2010): Aufbruch ohne Ziel. Die Energiekonzerne stehen vor dem größten Umbau ihrer Geschichte. In: Süddeutsche Zeitung vom 11. November 2010, S. 17

<sup>285</sup> Die befragten Experten aus den Bereichen Politik, Wissenschaft, Behörde, Verbraucher und Unternehmen in der Untersuchung von Frerichs (2010) sind allerdings der Ansicht, dass diese Konzentration nicht mit fehlendem Wettbewerb gleichzusetzen ist (Frerichs 2010, S. 51) und dass die gestiegene Konzentration auf dem deutschen Energiemarkt wichtig für die internationale Wettbewerbsfähigkeit ist (Frerichs 2010, S. 54); so ist beispielsweise ein Un-

Macht der Konzerne ins Schrankenlose“ (Becker 2011, S. 86)<sup>286</sup> und auch Ellersdorfer spricht in diesem Zusammenhang von einer oligopolistischen Marktstruktur auf Erzeugungsebene: Die vier Elektrizitätsversorgungsunternehmen RWE AG, E.ON AG, Vattenfall Europe AG und EnBW AG kontrollieren rund 80% der deutschen Kraftwerkskapazität und Elektrizitätserzeugung; RWE AG und E.ON AG allein verfügen allerdings über ca. 54% Marktanteil (Ellersdorfer 2009, S. 1, 33-34).

Unternehmen	Kapazität (MW)	Marktanteil (%)
RWE Power AG	29124	27,5
E.ON Energie AG	28547	26,9
Vattenfall Europe AG	15349	14,5
EnBW AG	11119	10,5
<b>GESAMT</b>	<b>84139</b>	<b>79,4</b>
<b>GESAMT DEUTSCHLAND</b>	<b>105970</b>	<b>100</b>

**Tabelle 12: Erzeugungskapazitäten und erzeugerseitige Marktanteile der vier Unternehmen in 2005.**<sup>287</sup>

Allerdings bezieht er sich auf die Daten aus dem Jahr 2005: In der Vergangenheit hat das Bundeskartellamt die beiden Unternehmen RWE und E.ON auf Grund ihrer hohen Marktanteile als marktbeherrschendes Duopol eingestuft.<sup>288</sup> Das Londoner Forschungsinstitut Frontier Economics, das im Auftrag von E.ON die Marktsituation untersucht hat, kommt jedoch zu dem Ergebnis, dass sich die Marktdaten auf die Jahre 2003 bis 2006 beziehen; inzwischen liegt der Marktanteil der beiden Versorger, der

---

ternehmensvertreter der Ansicht, „dass die Konzentration auf dem deutschen Energiemarkt notwendig und für die deutschen Energieversorgungsunternehmen entscheidend für ihr Bestehen ist, wenn der europäische Binnenmarkt vollendet ist. Um auf diesem bestehen zu können, müssen die Unternehmen eine gewisse Größe aufweisen, insbesondere um als Marktteilnehmer ernst genommen zu werden“ (Frerichs 2010, S. 51-52). Ähnlich sieht es Günther Oettinger, EU-Kommissar für Energie, der in einem Interview im Januar 2012 mit der Rheinischen Post die beiden großen deutschen Versorger RWE und E.ON als Regionalisten im Weltmaßstab bezeichnet und auch eine Fusion in Betracht zieht, um das Gewicht der deutschen Energiewirtschaft weltweit zu stärken. Das ganze Interview ist verfügbar unter: <http://www.rp-online.de/wirtschaft/oettinger-regt-fusion-von-rwe-und-eon-an-1.2667344> (Stand 01.04.2012)

<sup>286</sup> Zur Entstehung der vier Konzerne, wie wir sie heute kennen ausführlich das Kapitel „Monopoly – mit staatlichem Segen“ in Becker 2011, S. 110-147.

<sup>287</sup> Ellersdorfer 2009, S. 37

<sup>288</sup> Unter anderem hier online abrufbar: [http://www.bundeskartellamt.de/wDeutsch/archiv/PressemeldArchiv/2008/2008\\_11\\_11.php](http://www.bundeskartellamt.de/wDeutsch/archiv/PressemeldArchiv/2008/2008_11_11.php) (Stand 01.04.2012)

für die Einstufung ausschlaggebend ist, deutlich unter 50% (Becker 2011, S. 147).<sup>289</sup>

Hans-Wilhelm Schiffer, Abteilungsleiter ‚Allgemeine Wirtschaftspolitik/Wissenschaft‘ bei RWE, hat für 2009 die folgenden Zahlen veröffentlicht (Schiffer 2011): Zunächst einmal teilt sich die *gesamte* Erzeugungskapazität der Stromversorgung wie folgt auf:

Marktteilnehmer	Anteil Erzeugungskapazität
Energieversorger	67%
Industrie	7%
Andere Betreiber (z.B. Wind- und Photovoltaikanlagen)	26%
<b>Gesamte Erzeugungskapazität</b>	<b>100 % (155.554 MW)</b>

**Tabelle 13: Anteil an Erzeugungskapazitäten 2009**

Doch auch wenn *alle* Energieversorger in Deutschland nur noch einen Anteil von rund zwei Dritteln (67%) an den Erzeugungskapazitäten halten, haben allein die *vier Unternehmen* zu der in 2009 produzierten Strommenge rund 70% beigetragen (Schiffer 2011).

Dies liegt vor allem daran, dass sie innerhalb der Energieversorger noch einen erheblichen Marktanteil innehaben: mit einem Anteil von 84% der Kraftwerkskapazität und 86% der Stromerzeugung sind sie hier beteiligt. Aus diesem Grund kommt die Bundesnetzagentur zu dem Schluss: „Die vier großen Stromkonzerne E.ON, EnBW, RWE und Vattenfall dominieren nach wie vor den deutschen Erzeugungsmarkt“ (Bundesnetzagentur 2010, S. 14).

Auch das Bundeskartellamt kommt – unter Annahme leicht veränderter Daten (80% Kapazitätsanteil und 82% Einspeisung) (Bundeskartellamt 2011, S. 18) aus diesem Grund Anfang 2011 zu dem Ergebnis, „dass sich auf dem deutschen Erstabsatzmarkt mindestens drei Unternehmen, wahrscheinlich sogar vier Unternehmen in einer Position befinden, die es ihnen ermöglicht, sich in einem nennenswerten Umfang unabhängig von ihren Wettbewerbern, Abnehmern und schließlich gegenüber den Verbrauchern

<sup>289</sup> Die Studie ist online verfügbar unter: [http://www.eon.com/download/dwn-news/9948,430/RPT\\_Frontier\\_EON-Konzentrationsanalyse\\_Final\\_20102010\\_stc.pdf](http://www.eon.com/download/dwn-news/9948,430/RPT_Frontier_EON-Konzentrationsanalyse_Final_20102010_stc.pdf) (Stand 01.04.2012)

zu verhalten und dadurch den Wettbewerb auf dem Erstabsatzmarkt zu beeinträchtigen“ (Bundeskartellamt 2011, S. 19).

Erzeuger	Kapazitätsverteilung 2009 (MW)	Gesamteinspeisung 2009 (TWh)
EnBW	14%	14%
E.ON	19%	21%
RWE	31%	31%
Vattenfall	16%	16%
<b>Summe</b>	<b>80%</b>	<b>82%</b>
<b>Marktvolumen</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Tabelle 14: Kapazitätsanteil und Einspeisung in 2009.**<sup>290</sup>

Und auch wenn bedingt durch die Wirtschaftskrise in 2009 und durch die Veräußerung von Erzeugungskapazitäten durch E.ON „die Marktmacht der vier großen Erzeuger“ zurückgegangen ist, „ist davon auszugehen, dass sich daraus für 2010 keine grundlegenden Veränderungen ergeben“ (Bundeskartellamt 2011, S. 20).

Dennoch sind jüngst die Anteile der vier Atomkraftwerk-Betreiber im Zuge des Atom-Moratoriums und des anschließenden Abschaltens der acht ältesten Kernkraftwerke zurückgegangen; die Bundesnetzagentur spricht von rund 5.000 MW Kraftwerkskapazität.<sup>291</sup>

<sup>290</sup> Bundeskartellamt 2011, S. 94

<sup>291</sup> Die Nettoerzeugungskapazität der acht Kraftwerke liegt bei rund 8.500 MW, da aber Brunsbüttel seit Mitte 2007, Krümmel seit Juli 2009 und Biblis B revisionsbedingt seit Februar 2011 keine Erzeugungskapazitäten bereitgestellt haben, sind also Kapazitäten in Höhe von 5.000 MW abgeschaltet worden. Hinzu kommen weitere wartungsbedingte Maßnahmen an anderen Kernkraftwerken, so dass insgesamt rund 9.700 MW vom Netz genommen wurden. In: Bundesnetzagentur: Auswirkungen des Kernkraftwerk-Moratoriums auf die Übertragungsnetze und die Versorgungssicherheit. April 2011, S. 2. Online verfügbar unter: [http://www.bundesnetzagentur.de/SharedDocs/Downloads/DE/BNetzA/Presse/Berichte/2011/MoratoriumsBericht11April2011pdf.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bundesnetzagentur.de/SharedDocs/Downloads/DE/BNetzA/Presse/Berichte/2011/MoratoriumsBericht11April2011pdf.pdf?__blob=publicationFile) (Stand 01.04.2012)

## *CO<sub>2</sub>-Emissionen und der Emissionshandel*

Nach den Berechnungen von Carbon Market Data<sup>292</sup> waren RWE, E.ON und Vattenfall die drei größten CO<sub>2</sub>-Emittenten im europäischen Emissionshandel. Die nachstehende Tabelle bildet die Emissionen der Unternehmen so wie die in 2010 zugeteilten Zertifikate ab:

Unternehmen	Zugeteilte Emissionen (Mt CO <sub>2</sub> )	Nachgewiesene Emissionen (Mt CO <sub>2</sub> )	Unterausstattung (Mt CO <sub>2</sub> )
RWE	90	144	-53
E.ON	79	95	-15,5
Vattenfall	60	91	-30

**Tabelle 15: CO<sub>2</sub>-Emissionen und Zertifikate in 2010. Werte gerundet.**<sup>293</sup>

Damit gehören diese Unternehmen auch zu den Unternehmen mit der deutlichsten Unterausstattung an Zertifikaten. In den einzelnen Unternehmenskapiteln wird dies noch einmal aufgegriffen.

### *Engagement im Bereich Erneuerbare Energien*

*„... the current carbon-intensive energy system lies at the heart of the problem...“*

Pinske/ Kolk 2010, S. 262

Der anstehende Umbau des Geschäftsmodells hin zu einem nachhaltigen Unternehmen, der wie bereits aufgezeigt auch bereits vor den Ereignissen in Fukushima dringlicher wurde, kann in kleinen Schritten vollzogen werden, also beispielsweise durch Innovationen im Stammgeschäft, oder aber durch das Vorantreiben neuer Geschäftsmodelle. „Die großen Versorger versuchen gegenwärtig, diesen Spagat zu meistern, indem sie eigene Gesellschaften für Energieeffizienz und erneuerbare Energien gründen“ (Servatius 2012, S. 18). Hier zu nennen sind:

<sup>292</sup> Carbon Market Data 2011. Carbon Market Data ist ein Unternehmen mit Sitz in London, das seit 2006 die Kohlenstoffmärkte analysiert und auswertet. Weitere Informationen unter: <http://www.carbonmarketdata.com/en/about> (Stand 01.04.2012)

<sup>293</sup> Abzurufen unter: <http://www.carbonmarketdata.com/cmd/publications/EU%20ETS%202010%20Company%20Rankings%20-%202016%20May%202011.pdf> (Stand 01.04.2012)

- E.ON Climate & Renewables (2007),
- RWE Innogy (Gründung 2008),
- RWE Effizienz GmbH (2009),
- EnBW Erneuerbare Energien GmbH (2008),
- Vattenfall Europe New Energy GmbH (2007).

Mit der Gründung dieser Gesellschaften bündeln die Unternehmen ihr bisheriges Engagement in diesen Bereichen und versuchen, sich für die anstehende Herausforderung zu positionieren.<sup>294</sup>

Hirschl et al. (2011) haben im Auftrag von Greenpeace die Investitionen der vier Unternehmen im Bereich erneuerbare Energien mit Blick auf den aktuellen Stand sowie die Planungen für 2020 untersucht. Sie kommen zu dem Ergebnis, dass die Konzerne zwar im Vergleich zur 2009 verfassten Vorgängerstudie „umfangreiche Aktivitäten“ und „angestiegene Investitionen im Bereich der erneuerbaren Energien vorzuweisen“ haben (Hirschl et al. 2011, S. 1), jedoch verfolgen die Unternehmen weiterhin auch andere Strategien – die zum Teil im Widerspruch zu ihrem Engagement im Bereich erneuerbare Energien, insbesondere im Bereich dezentrale Erzeugung, stehen (Hirschl et al. 2011, S. 138).

Deutliche Schwierigkeiten formulieren die Autoren hinsichtlich Datenqualität und Transparenz (Hirschl et al. 2011, S. 4-6) – so werden verschiedene, teils nicht ersichtliche Ansätze für die Darstellung gewählt, keine ländergenauen Daten publiziert und beispielsweise Pumpspeicherkraftwerke zum Teil unter erneuerbare Energien gezählt. Dennoch haben die Autoren durch Geschäftsberichte und durch Anfragen die nachstehenden Daten zusammengetragen.

---

<sup>294</sup> Ein Vertreter eines Energieunternehmens wird allerdings in Frerichs Untersuchung mit der Aussage zitiert, dass – da erneuerbare Energien im Vergleich zu konventionellen teurer sind – ein Anteil von mehr als 30-40% im Portfolio kaum zu realisieren sei (Frerichs 2010, S. 61).

Unternehmen	EE-Anteil Kraftwerkskapazität Deutschland (2009)		EE-Anteil Stromerzeugung Deutschland (2009)		EE-Strom ohne Wasserkraft, neue EE - Deutschland
	MW	Anteil (%)	GWh	Anteil (%)	
E.ON	1.669	7,3%	7.930	7,1%	1,0%
RWE	1.128	3,6%	3.851	2,6%	0,5%
Vattenfall	84	0,6%	783	1,2%	1,2%
EnBW	-	-	-	-	-
	EE-Anteil Kraftwerkskapazität Konzern (2009)		EE-Anteil Stromerzeugung Konzern (2009)		EE-Strom ohne Wasserkraft, neue EE - Konzern
	MW	Anteil (%)	GWh	Anteil (%)	
E.ON	7.583	10%	23.628	8%	1,7%
RWE	2.505	5,2%	6.500	3,5%	1,7%
Vattenfall	9.671	25%	34.610	22%	1,8%
EnBW	2.599	16,5%	7.800	11,2%	0,4%

**Tabelle 16: Erneuerbare Energien in den vier Unternehmen.**<sup>295</sup>

Bereits im Januar 1991 trat das Gesetz über die Einspeisung von Strom aus erneuerbaren Energien in das öffentliche Netz, das so genannte Stromeinspeisungsgesetz (StromEinspG) in Kraft, das die Energieversorger zu einer Abnahme und Vergütung von elektrischer Energie aus erneuerbaren Quellen verpflichtet. Deutliche Kritik wurde von denjenigen Netzbetreibern und Energieversorgern vorgebracht, die bemängelten, dass der zu vergütende Betrag höher sei als die Kosten, die durch die geringere Erzeugung eingespart werden (Roßegger 2008, S. 39). Das Stromeinspeisungsgesetz wurde im April 2000 durch das Erneuerbare-Energien-Gesetz (EEG) ersetzt. Dennoch ist der Beitrag, den die erneuerbaren Energien zum Portfolio der vier Konzerne in Deutschland beitragen, verhältnismäßig gering (s. Tabelle 12). Doch weil sie einen großen Anteil an der Energieerzeugung in Deutschland (wie auch in Europa) verantworten, „kommt ihnen auch eine bedeutende Rolle beim Erreichen von politisch gesetzten Klimaschutzziele sowie den Ausbauzielen für erneuerbare Energien zu“ (Hirschl et al. 2011, S. 138). Dennoch liegen alle vier Unternehmen un-

<sup>295</sup> Hirschl et al. 2011; E.ON: S. 18/19; RWE: S. 48 und 51; EnBW: S. 78; Vattenfall: S. 102-103; Neue EE: S. 140, 142

terhalb des nationalen Ausbaugrads im Bereich erneuerbare Energien, der im Strommarkt 2009 bei 16,4% lag (Hirschl et al. 2011, S. 142). Schumann/ Grefe diagnostizieren, dass die vier großen Versorger hier einen Trend verschlafen und seit 2000 „jedes Jahr ein Prozent ihres Marktes an die neue politisch geförderte Konkurrenz verloren“ haben (Schumann/ Grefe 2008, S. 254-255) hat; „dass private Investoren den Ökostromsektor aufbauen würden, hatten die Strommanager nicht erwartet“ (Schumann/ Grefe 2008, S. 255).

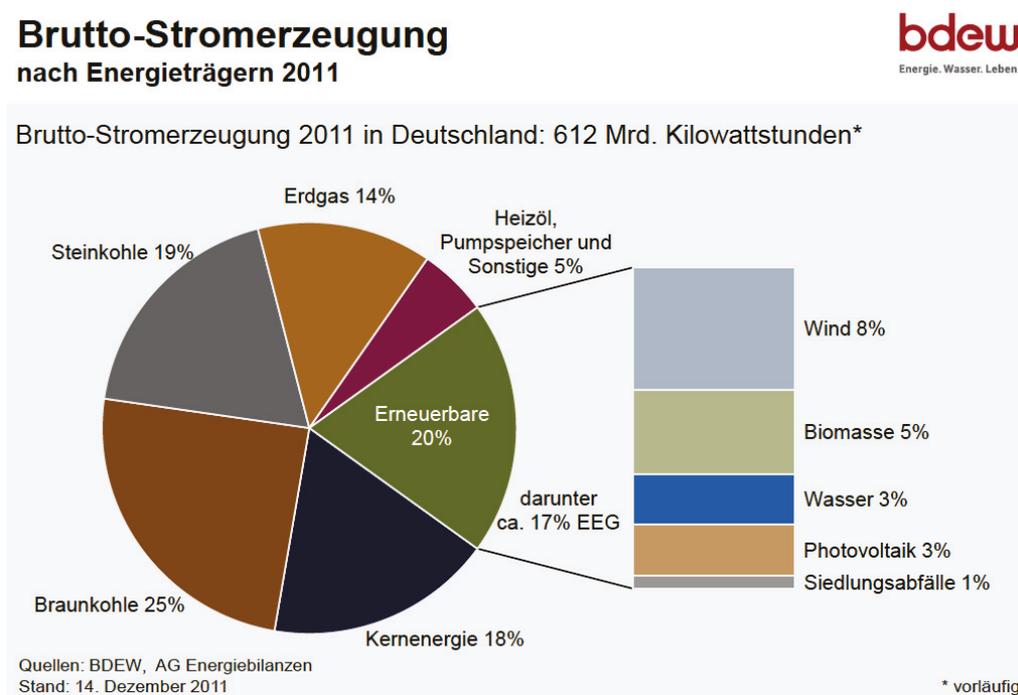
Werden alte, abgeschriebene Wasserkraftwerke aus der Statistik herausgerechnet, sieht die Bilanz sogar noch schlechter aus (EE-Strom ohne Wasserkraft): Bei der Betrachtung ‚neuer‘ erneuerbarer Energien verringert sich der EE-Anteil der vier Konzerne erheblich und liegt konzernweit bei unter 2%; EnBW kommt demnach auf gerade mal 0,4%, die anderen drei Unternehmen liegen bei 1,7% bis 1,8%. Im europäischen Vergleich liegen sie damit deutlich unterhalb des Durchschnitts, der 2009 bei 8,3% lag (Hirschl et al. 2011, S. 141). Noch größer ist die Differenz im deutschen Vergleich: In Deutschland betrug der Anteil ‚neuer‘ erneuerbarer Energien 2009 13,1% (Hirschl et al. 2011, S. 143). Nach den Planungen zum Zeitpunkt der Veröffentlichung der Studie, das heißt vor dem Atomenergie-Ausstieg erreicht keines der vier Unternehmen die politische Zielvorgabe eines erneuerbare Energien-Anteils von 35% bis 2020 (Hirschl et al. 2011, S. 144). In den nachstehenden Unternehmens-Kapiteln werden die Angaben der Unternehmen zur installierten Kraftwerksleistung und Investitionen im Bereich erneuerbare Energien noch einmal genauer vorgestellt.

So scheint es, als hätten die Unternehmen in der Vergangenheit die erneuerbaren Energien und ihr Potential sehr stark unterschätzt – und zum Teil auch durch gezielte PR-Maßnahmen kleingeredet („regenerative Energien können auch langfristig nicht mehr als 4 Prozent unseres Strombedarfs decken“ s. Kampagne von 1994 im Anhang 4 ‚Wer kritisch fragt ist längst noch kein Kernkraftgegner‘). Allerdings zeigt eine Studie der Agentur für Erneuerbare Energien, dass das Potenzial der erneuerbaren Energien in Prognosen und Szenarien auch von Seiten der Wissenschaft und Politik überwiegend zu gering eingeschätzt wurde.<sup>296</sup>

---

<sup>296</sup> Agentur für Erneuerbare Energien (2009): Erneuerbare Energien – Vorhersage und Wirklichkeit. Vergleich von Prognosen und Szenarien mit der tatsächlichen Entwicklung Erneuerbarer

Die nachstehende Abbildung zeigt den Anteil der erneuerbaren Energien für das Jahr 2011:



**Abbildung 18: Bruttostromerzeugung nach Energieträgern 2011.**<sup>297</sup>

### *Unternehmensentscheidungen im Lichte aktueller Energiepolitik*

Die Unternehmensstrategien erlangen vor dem Hintergrund aktueller energiepolitischer Entwicklungen große Bedeutung: Der von der rot-grünen Regierung beschlossene Atomausstieg wurde durch die schwarz-gelbe Regierung zurückgenommen bzw. durch die Laufzeitverlängerung geradezu umgekehrt. Becker bezeichnet diese Entscheidung allerdings als „Pyrrhus-Sieg“ (Becker 2010, S. 274), da der „in ihren Häusern konstruierte[...] Atomkonsens II“ (Becker 2010, S. 272) keinen Bestand haben wird. Sowohl sei mit Klagen vor dem Bundesverfassungsgericht zu rechnen als auch mit einem Erstarren der Anti-AKW-Bewegung, die „zu politischen Umbrüchen zu Lasten der Atomverstromung und ihrer gesellschaftlichen Basis führen“ (Becker 2010, S. 274).

Energien. Deutschland – Europa – Welt. Kurzgutachten. Mai 2009. Online abrufbar unter: [http://www.unendlich-viel-energie.de/uploads/media/Prognose-Analyse\\_aktualisierte\\_Fassung.pdf](http://www.unendlich-viel-energie.de/uploads/media/Prognose-Analyse_aktualisierte_Fassung.pdf) (Stand 01.04.2012)

<sup>297</sup> BDEW 2012.

Er sollte früher Recht behalten, als er vielleicht selber angenommen hat. Die Ereignisse im März 2011 in Japan haben zu einem dreimonatigen Atommoratorium geführt, das augenscheinlich für die vier großen Versorger überraschend kam. Gerade die Kernenergie wurde oft als so genannte ‚Brückentechnologie‘ bezeichnet, die für einen Umbau der Stromversorgung benötigt wird. Nach dem nun beschlossenen Atomausstieg bis 2022 stellt sich für die Unternehmen die Frage, wie die dadurch wegfallenden Kraftwerkskapazitäten ersetzt werden sollen: Kohlerenaissance oder gar -boom statt Kernkraft?<sup>298</sup> Dass dies zumindest von der Bundesregierung als gangbare Möglichkeit gesehen wird, legt das Papier „Der Weg zur Energie der Zukunft – sicher, bezahlbar und umweltfreundlich“ nahe. Nicht nur die im Bau befindlichen Kraftwerke sollen zügig fertig gestellt werden – auch ein Zubau an Gas- und Kohlekraftwerken von bis zu 10 GW Kraftwerksleistung bis 2020 wird anvisiert.<sup>299</sup> Dies würde zwangsläufig negative Auswirkungen auf die Klimabilanz haben. Doch auch mit dem Neubau von Kohle- insbesondere von Braunkohlekraftwerken sind für die Unternehmen regulatorische Risiken verbunden: Hinsichtlich der CCS-Technologie kann die Politik den wirtschaftlichen Betrieb von CCS ermöglichen, fördern oder verhindern – dies hängt nicht zuletzt aber auch von der Akzeptanz der Bevölkerung ab (Garz et al. 2009, S. 7).<sup>300</sup> Umso wichtiger ist es, sich die Strategien der Unternehmen in diesem Zusammenhang anzuschauen: Denn insbesondere Kernenergie nimmt auch im Rahmen der Klimastrategien der Unternehmen eine nicht unbedeutende Rolle ein. In den folgenden Unterkapiteln (3.5.1 bis 3.5.4) wird deshalb jeweils die Konzernstrategie aufgezeigt und eine erste Abschätzung über

---

<sup>298</sup> Diverse Artikel sind zu diesem Thema erschienen; exemplarisch sei hier auf „Das große Ablenkungstheater“ von Ernst Ulrich von Weizsäcker in der Zeit (22.6.2011) verweisen. Online verfügbar unter: <http://www.zeit.de/2011/26/P-oped-Atomausstieg> (Stand 01.04.2012)

<sup>299</sup> Online verfügbar unter: [http://www.bmu.de/energiewende/beschluesse\\_und\\_massnahmen/doc/print/47465.php](http://www.bmu.de/energiewende/beschluesse_und_massnahmen/doc/print/47465.php) Absatz 23. (Stand 01.04.2012)

<sup>300</sup> Hinzu kommen finanzielle Risiken: Die deutschen Kraftwerke haben 1990 etwa 320 Mio. t CO<sub>2</sub> ausgestoßen; dementsprechend dürften bei einer Reduktion um 80% bis zum Jahr 2050 nur noch ca. 64 Mio. t CO<sub>2</sub> emittiert werden. Damit wäre durch den Neubau fünf moderner Braun- oder Steinkohlekraftwerke mit 2.000 MW das Emissionsbudget ausgeschöpft, sollten nicht die neu errichteten Anlagen vorzeitig abgeschaltet oder aber mit CCS-Technologie nachgerüstet werden. „Ob sich dies für die Betreiber rechnen würde, erscheint allerdings mehr als fraglich“ (Garz et al. 2009, S. 15)

mögliche Auswirkungen der jüngsten Ereignisse vorgenommen. In den Interviews wird abgefragt, wie diese Entwicklungen auf die Klimastrategie wirken.

### *Das Engagement der vier Unternehmen im Überblick*

*„Although the energy sector faces the greatest challenge – in divesting itself of fossil fuels – it still offers opportunities for the innovative.”*

Labatt/ White 2002, S. 295

Wie bereits in der Einleitung erwähnt, konzentriert sich die vorliegende Untersuchung auf die Betrachtung des Strommarktes; der Wärmemarkt wird ausgeklammert.

Alle vier Unternehmen bekennen sich in Geschäfts- und CSR-Berichten zum Klimaschutz und geben an, ihr Engagement im Bereich der erneuerbaren Energien zu verstärken; wie in Tabelle 12 aufgezeigt, haben die bisherigen Bemühungen der Unternehmen sie allerdings noch nicht zu Vorreitern im Bereich erneuerbare Energien gemacht.

Um ihren Verpflichtungen im Rahmen des EU-Emissionshandels nachzukommen, haben Unternehmen die Möglichkeit, einen Teil ihrer Zertifikate über Klimaschutzprojekte im Rahmen von JI und CDM zu erbringen. Die Substitution ist allerdings durch die EU-Ergänzungsrichtlinie beschränkt und liegt in Deutschland (nach dem Nationalen Allokationsplan II) bei 22% der zugeteilten EU-Berechtigungen.<sup>301</sup> In den einzelnen Unternehmens-Kapiteln wird das Engagement der Unternehmen in diesem Bereich aufgeführt.

Die vier untersuchten Unternehmen sind daneben auf europäischer Ebene im Verband EURELECTRIC aktiv und haben sich hier die CO<sub>2</sub>-Neutralität bis 2050 zum Ziel gesetzt. Ferner sind sie in Initiativen wie dem UN Global Compact (s. Kasten) aktiv.

---

<sup>301</sup> Weitere Informationen unter: [http://www.jiko-bmu.de/basisinformationen/einfuehrung\\_cdm\\_und\\_ji/markt\\_emissionszertifikate/doc/67.php](http://www.jiko-bmu.de/basisinformationen/einfuehrung_cdm_und_ji/markt_emissionszertifikate/doc/67.php) (Stand 01.04.2012)

### Der UN Global Compact

Der UN Global Compact ist 1999 auf internationaler Ebene zwischen Unternehmen und den Vereinten Nationen geschlossen worden, „...probably the best-known transnational governance arrangement sponsored by public actors“ (Flohr et al. 2010. S. 8). Kofi Annan hat seine Idee von einem ‚weltumspannenden Pakt‘ auf dem Weltwirtschaftsforum in Davos erstmalig präsentiert. In Anlehnung an das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung, ist das Ziel des Paktes, die Globalisierung sozialer und ökologischer zu gestalten und dabei Unternehmen mit einzubeziehen; bis zu diesem Zeitpunkt hatten sich in den Vereinten Nationen vorwiegend Vertreter von Staaten und Nichtregierungsorganisationen beteiligt. Die Unternehmen verpflichten sich zu zehn Prinzipien aus den Bereichen Menschenrechte, Arbeitsbedingungen, Umwelt und Korruptionsbekämpfung und liefern jährlich einen Bericht über ihre Aktivitäten. Damit ist der Global Compact eine „public-private self-regulatory initiative set up to promote corporate social responsibility and citizenship in the new global market place“ (Flohr et al. 2010, S. 184).

Auch die vier untersuchten Unternehmen haben sich den Prinzipien des UN Global Compact verschrieben<sup>302</sup>:

RWE – seit dem 9.1.2004

E.ON – seit dem 4.4.2005

Vattenfall – seit dem 16.7. 2008<sup>303</sup>

EnBW – seit dem 23.12.2010

Im Bereich Umweltschutz ist vor allem die freiwillige Initiative „Caring for Climate“ des Global Compact zu nennen, der bis auf EnBW alle un-

---

<sup>302</sup> Informationen abrufbar unter: <http://www.unglobalcompact.org/participants/search> (Stand 01.04.2012)

<sup>303</sup> Hier ist der schwedische Mutterkonzern Vattenfall AB aufgeführt; da die deutsche Vattenfall Europe aber zu 100% eine Tochtergesellschaft ist, gelten die Prinzipien des Global Compact auch für die Tochtergesellschaft Vattenfall Europe.

tersuchten Unternehmen angehören (Stand: Juni 2010)<sup>304</sup> und die 2007 durch den UN Generalsekretär Ban Ki-moon ins Leben gerufen wurde. Als gemeinsame Initiative des UN Global Compact und UNEP (United Nations Environment Programme) ist eine zunehmende Rolle der Wirtschaft im Bereich Klimaschutz das Ziel.<sup>305</sup> Sie richtet sich an diejenigen Unternehmen, die eine Vorreiterrolle bei den Themen Klimawandel und Klimaschutz einnehmen wollen und bietet den Rahmen, um dies durch praktische Lösungen Politik und Öffentlichkeit aufzuzeigen. Seit September 2011 wird die Initiative zudem durch das UNFCCC verstärkt und unterstützt, um die Initiative besser mit der klimapolitischen Agenda abzustimmen und die Sichtbarkeit unternehmerischen Handelns zu erhöhen.<sup>306</sup>

Das Engagement eines Unternehmens im Global Compact ist sicherlich nicht gleichbedeutend mit einem unmittelbaren Wechsel in der Unternehmensphilosophie, zumal mit dem freiwilligen Unterzeichnen keine rechtsverbindlichen Pflichten einhergehen. Gleichwohl werden die Unternehmen ‚sichtbar‘ und werden an ihren freiwilligen Zusagen gemessen.<sup>307</sup>

Freiwilligen Initiativen wie dem UN Global Compact oder Absichtserklärungen in eigenen Publikationen der Unternehmen haftet oftmals die Kritik an, dass sie reine PR-Maßnahmen sind (Kluge 2003, S. 931) und dass es, da sie nicht sanktionierbar sind, oft bei Absichtserklärungen bleibt oder aber, dass sie zum Greenwashing missbraucht werden (s. auch 2.2.3.2)<sup>308</sup>. Conzelmann und Wolf zeigen allerdings auf, dass Selbstver-

<sup>304</sup> Die vollständige Liste der teilnehmenden Unternehmen ist online verfügbar: [http://www.unglobalcompact.org/docs/news\\_events/8.1/caring\\_for\\_climate.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/caring_for_climate.pdf) (Stand 01.04.2012)

<sup>305</sup> Weitere Informationen online unter: [http://www.unglobalcompact.org/Issues/Environment/Climate\\_Change/](http://www.unglobalcompact.org/Issues/Environment/Climate_Change/) (Stand 01.04.2012)

<sup>306</sup> Weitere Informationen online unter: <http://www.unglobalcompact.org/news/144-09-19-2011> (Stand 01.04.2012)

<sup>307</sup> Einer McKinsey-Studie von 2004 zufolge hat der UN Global Compact „noticeable, incremental impact on companies, the UN, governments and other civil society actors and has built a strong base for future results“ (McKinsey 2004, S. 2). (McKinsey (2004): Assessing the Global Compact’s Impact. May 11, 2004. Online unter: [http://europeandcis.undp.org/guides/poverty/spd/ras/mckinsey\\_report\\_gc.pdf](http://europeandcis.undp.org/guides/poverty/spd/ras/mckinsey_report_gc.pdf)). (Stand 01.04.2012)

<sup>308</sup> Insbesondere im Falle des UN Global Compact, einer der weltweit größten Initiativen im Bereich nachhaltiges unternehmerisches Handeln, ist diese Kritik vorgetragen worden. Einer Studie von Germanwatch, selbst Mitglied des Global Compact, zufolge

pflichtungen nur dann zur PR-Maßnahme verkommen, wenn sie sich „nicht robust gegenüber sich ändernden Interessen der beteiligten Unternehmen“ (Conzelmann/ Wolf 2007, S. 161) durchsetzen können. Dies ist aber nur unter der Annahme einer „engen Marktrationalität“ der Fall, die von einem „normativ neutralen“ Geschäftsumfeld ausgeht – die Wirklichkeit ist ihrer Ansicht nach allerdings durch eine „komplexe Marktrationalität“ gekennzeichnet, die Sanktionierung durch die Zivilgesellschaft sowie „die stets bestehende Gefahr bindender gesetzlicher Regulierungen“ umfasst (Conzelmann/ Wolf 2007, S. 161-162).

Dies ist eine mögliche Erklärung für das Grundsatzpapier der 2°C-Initiative, der Vattenfall und EnBW angehören, in dem für von Deutschland und Europa eine Vorbildfunktion eingefordert wird, um zu zeigen „dass ein klimaverträgliches Wohlstandsmodell erreichbar ist, und dass sich ambitionierter Klimaschutz und internationale Wettbewerbsfähigkeit nicht gegenseitig ausschließen“ (2°C-Initiative 2011, S. 1). Neben einem global, rechtlich verbindlichen Klimaabkommen steht die Forderung nach Vermeidungszielen:

- „Für Deutschland gültige Vermeidungsziele von 40% (Zeitraum: 1990-2020) und 80% bis 95% (Zeitraum: 1990-2050) ...“
- „Ein unkonditioniertes EU-Vermeidungsziel von 30% (Zeitraum: 1990-2020)<sup>309</sup> und ein unkonditioniertes Vermeidungsziel für die Industrieländer in Höhe von 80% bis 95% (Zeitraum: 1990-2050)“ (2°C-Initiative 2011, S. 2).

Ebenfalls wird der Abbau von Subventionen für fossile Energien oder das verbindliche Festschreiben des 20% Energieeffizienz-Ziels der EU gefordert.

In den vorangegangenen Kapiteln wurden Fragen nach der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen mit Blick auf den Klimaschutz gestellt. In der Kritik oftmals als idealistisch abgetan, hat die Literaturanalyse

---

sind allerdings die seit 2005 durchgeführten Änderungen in der Organisationsstruktur durchaus ein Schritt in die richtige Richtung. Die Studie ist abrufbar unter: <http://germanwatch.org/corp/gc07.pdf> (Stand 01.04.2012)

<sup>309</sup> Siehe auch das Interview mit Johannes Merck, Geschäftsführer der Klimaschutzinitiative: <http://www.nachhaltigkeitsrat.de/de/news-nachhaltigkeit/2011/2011-07-28/die-deutsche-wirtschaft-kann-zu-den-gewinnern-der-energie-wende-gehoren-interview-mit-dem-geschaefsfuehrer-der-klimaschutzinitiative-deutscher-unternehmer-2-grad-johannes-merck/> (Stand 01.04.2012)

se ergeben, dass Corporate Social Responsibility und Stakeholder-Theorie durchaus Erklärungen für gesellschaftliches Engagement bieten. Nun ist zu prüfen, was die vier untersuchten Unternehmen im Einzelnen im Bereich Klimaschutz unternehmen, wie sie sich dem Problem stellen.

Wesentlich erscheint es hierbei, zwischen zwei verschiedenen Ebenen zu unterscheiden: Zum einen gibt es die Idee der (guten) Absicht. Hier sind beispielhaft die Absichtsbekundungen der Unternehmen zu nennen, die diese in CSR-Reports und ähnlichen Dokumenten veröffentlichen: Unternehmen stellen sich als klimaverantwortliche Akteure dar. Zum anderen ist die Ebene der Handlung zu nennen, also wie werden die formulierten Absichten tatsächlich umgesetzt? Hier zeigt sich das in der Literatur angesprochene Problem des Greenwashings bzw. wird in der Darstellung der Klimaschutzaktivitäten der Unterschied zwischen Absicht und Handeln sichtbar.

Hinzu kommt, dass das freiwillige Engagement in Sachen Klimaschutz oftmals als reine PR-Maßnahme bzw. Greenwashing-Aktivität gebrandmarkt wird. Die Beurteilung, ob eine formulierte Absicht mehr als das ist, ist nicht einfach zu leisten: Die Auswahl an geeigneten Bewertungskriterien erscheint bereits schwierig und die mangelnde Messbarkeit und die Tatsache, dass einige Maßnahmen nicht quantitativ erfassbar sind, verkompliziert die Analyse.

Als eine Möglichkeit nennt Müller die ganzheitliche Betrachtung von Kampagnen („Werden Emissionsreduktionen in absoluten oder relativen Zahlen angegeben? Wie ist das Verhältnis Investitionen in Erneuerbare zu den gesamten Investitionen?“) des Unternehmens (Müller 2007, S. 25). Auch unter diesen Gesichtspunkten werden im Folgenden die vier Unternehmen und ihr Beitrag zum Klimaschutz porträtiert. Dabei wird auch die unterschiedliche Eigentümerstruktur der Unternehmen zur Sprache kommen.

### **3.5.1 E.ON AG**

Hervorgegangen aus der Fusion von VEBA AG (ursprünglich: Vereinigte Elektrizitäts- und Bergwerks AG) und VIAG AG (ursprünglich: Vereinigte Industrieunternehmungen AG)<sup>310</sup> bzw. aus deren Stromgesellschaften

---

<sup>310</sup> Der Verschmelzungsbericht ist online verfügbar unter: [http://apps.eon.com/documents/EON\\_Verschmelzungsbericht\\_VEBA\\_VIAG\\_ger.pdf](http://apps.eon.com/documents/EON_Verschmelzungsbericht_VEBA_VIAG_ger.pdf) (Stand 01.04.2012). Die Geneh-

PreussenElektra und Bayernwerk im Juni 2000, ist die E.ON AG Deutschlands größter Energieversorger, einer der größten europäischen Energiekonzerne und betreibt sowohl Kraftwerke zur Strom- als auch zur Wärmeerzeugung. Durch die Übernahme der Ruhrgas AG ist E.ON zudem erfolgreich auf dem Gasmarkt tätig (Hirschl et al. 2011, S. 9); E.ON ist somit eines der führenden „Dual-Fuel-Unternehmen“<sup>311</sup> (Garz et al. 2009, S. 10) in Europa. Das Unternehmen hat eine rasante Entwicklung seit der Gründung im Jahr 2000 durchlaufen; das Geschäftsjahr 2002 schloss noch mit einem Umsatz von 37 Mrd. Euro ab, in 2009 waren es bereits 81,8 Mrd. Euro (Becker 2011, S. 179); in 2010 waren es 92,86 Mrd. Euro (E.ON 2011a, S. 18) bzw. 112,95 Mrd. Euro in 2011 (E.ON 2012, S. 25). Der E.ON Konzern ist börsennotiert, die Aktionärsstruktur setzt sich wie folgt zusammen:

Aktionär	Aktienanteil
Institutionelle Investoren	79%
Privatanleger	21%

**Tabelle 17: E.ON-Aktionärsstruktur, Stand: 31.12.2011.**<sup>312</sup>

Der größte Anteil der Investoren stammt aus Deutschland (35%), gefolgt von USA/ Kanada (19%), dem restlichen Europa (14%), UK (13%) und Frankreich (10%), der Schweiz (5%) und der übrigen Welt (4%) (EnBW 2012, S. 5).

Inzwischen hat sich das Unternehmen „extrem erfolgreich internationalisiert – zu Lasten des Auftritts als deutscher Stromkonzern“ (Becker 2011, S. 316). Allerdings „bleibt Europa der Schwerpunkt unserer Geschäftsaktivitäten, mit Deutschland als zentralem Heimatmarkt“ (E.ON 2011, S. 3) Im Geschäftsbericht 2011 ist vor allem von der „Reorganisation der regionalen Einheit Deutschland“ (E.ON 2012, S. 11) bzw. dem notwendigen Personalabbau bei E.ON in Deutschland (E.ON 2012, S. 4) zu lesen und einer Fokussierung des europäischen Geschäfts (E.ON 2011, S. 3);

---

Die Entscheidung der Europäischen Kommission ist online verfügbar unter: [http://ec.europa.eu/competition/mergers/cases/decisions/ecsc1321\\_de.pdf](http://ec.europa.eu/competition/mergers/cases/decisions/ecsc1321_de.pdf) (Stand 01.04.2012)

<sup>311</sup> Ein Unternehmen, das seinen Kunden nicht nur Strom- sondern auch Gasverträge anbieten kann.

<sup>312</sup> E.ON 2012, S. 5

Wachstumsmöglichkeiten sieht das Unternehmen nach eigenen Angaben vor allem außerhalb Europas (E.ON 2012, S. 3). Im Gespräch sind hier neben den bereits bestehenden Gebieten Nordamerika und Russland auch Brasilien, Indien und die Türkei (E.ON 2012, S. 10).

Ende 2011 war das Unternehmen in den Schlagzeilen, als es sich um den Einstieg beim portugiesischen Versorger EDP bemühte; allerdings unterlag das Unternehmen einer chinesischen Holding. E.ON erhoffte sich von dieser Beteiligung zum Weltmarktführer bei den erneuerbaren Energien aufzusteigen.<sup>313</sup>

### *Klimaschutz bei E.ON*

*„Die Erwartungen der Gesellschaft gegenüber der Energiewirtschaft – insbesondere großen Energieunternehmen – werden zunehmend größer. Es geht für E.ON darum, Antworten auf Fragen rund um den Klimawandel, zur Energieeffizienz oder wie die zukünftige Energieversorgung aussehen soll, zu geben.“*

E.ON 2011a, S. 36

Im Oktober 2008 hat der damalige E.ON Vorstand die Umwelt- und Klimaschutz-Leitlinie veröffentlicht. Darin bekennt sich das Unternehmen zu seiner Verantwortung als Energieversorger und den damit verbundenen Auswirkungen auf die Umwelt und für das Klima. Vor dem Hintergrund, dass „E.ON im Jahr 2005 für ca. 1 % der weltweiten CO<sub>2</sub>-Emissionen aus der Verwertung fossiler Brennstoffe zur Stromerzeugung verantwortlich war“ (E.ON 2008, S. 2), hat sich das Unternehmen eine Reihe von Zielen zum Klimaschutz gesetzt:

1. CO<sub>2</sub>-Intensitätsziel: Halbierung der CO<sub>2</sub>-Intensität von 0,72 t CO<sub>2</sub>/MWh in 1990 auf 0,36 t CO<sub>2</sub>/MWh in 2030.
2. Brennstoffmischung: Das Portfolio des Unternehmens soll sich in 2030 zu 50% aus CO<sub>2</sub>-armen (hocheffiziente Kohle- und Gaskraftwerke und

---

<sup>313</sup> Weitere Informationen unter: <http://www.faz.net/aktuell/finanzen/aktien/eon-aktie-wenig-aufwaertspotential-11560871.html> (Stand 01.04.2012) und <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/uebernahmen-in-europa-chinesen-greifen-nach-erneuerbaren-energien-11588757.html> (Stand 01.04.2012)

CCS) und CO<sub>2</sub>-freien Brennstoffen (Kernenergie und erneuerbare Energien) zusammensetzen.

3. Investitionen: Die finanziellen Mittel, die für das angestrebte Erzeugungsportfolio notwendig sind, werden zur Verfügung gestellt.

4. Innovation: Da fossile Brennstoffe weiterhin eine wesentliche Rolle spielen werden, werden Innovationen im Bereich nuklear und fossil befeuerte Kraftwerke sowie CCS „die Kernelemente gegen den Klimawandel“ sein.

Daneben wird die aktive Teilnahme am CO<sub>2</sub>-Markt, die Teilnahme in JI- und CDM-Projekten einen Beitrag leisten, um global die Treibhausgase zu verringern (E.ON 2008, S. 2-3).<sup>314</sup>

### *CO<sub>2</sub>-Intensitätsziel*

Im November 2010 hat das Unternehmen seine neue strategische Ausrichtung, „Cleaner & Better Energy“ verkündet<sup>315</sup>. Da das Unternehmen die CO<sub>2</sub>-Intensität bereits bis 2009 (0,421 t CO<sub>2</sub>/MWh) bzw. 2010 (0,419 t CO<sub>2</sub>/MWh) deutlich reduziert hat, wurde im Unternehmensbericht angekündigt die „spezifischen CO<sub>2</sub>-Emissionen unserer Stromerzeugung in Europa bereits 2020, also zehn Jahre früher als bislang geplant, gegenüber 1990 zu halbieren“ (E.ON 2011, S. 4). E.ON liegt mit diesen konzernweiten Werten unterhalb des deutschen CO<sub>2</sub>-Emissionsfators im Strommix 2009 (0,565 t CO<sub>2</sub>/MWh) bzw. 2010 (0,563 t CO<sub>2</sub>/MWh).<sup>316</sup> Für Deutschland veröffentlichte das Unternehmen bislang keine eigenen Zahlen; diese waren unter „Central Europe“ zusammengefasst; die CO<sub>2</sub>-Intensität liegt hier noch etwas unter dem Konzernwert (2009: 0,388 t CO<sub>2</sub>/MWh bzw. 2010: 0,385 t CO<sub>2</sub>/MWh) (E.ON 2011, S. 36). Im Geschäftsbericht 2011 wurden Angaben für Deutschland gemacht (s. nachstehende Tabelle).

---

<sup>314</sup> E.ON engagiert sich auch im Bereich JI und CDM. Dies ist nicht zuletzt im europäischen Emissionshandel begründet: Im CR-Bericht 2010 sind die dem Unternehmen im Rahmen des EU-ETS zugeteilten Zertifikate für die Jahre 2008-2010 aufgeführt; in 2010 sind dies 75,1 Mio. t CO<sub>2</sub>. Bei Emissionen von 90,4 Mio. t CO<sub>2</sub> ergibt sich eine Unterausstattung von 15,3 Mio. tCO<sub>2</sub> (E.ON 2011b, S. 83-84). Siehe auch: <http://www.eon.com/de/businessareas/35326.jsp> (Stand 01.04.2012)

<sup>315</sup> Weitere Informationen unter: <http://www.eon.com/de/media/news-detail.jsp?id=10013&year=2010> (Stand 01.04.2012)

<sup>316</sup> Umweltbundesamt (2011)

	CO <sub>2</sub> -Intensität E.ON Konzern	CO <sub>2</sub> -Intensität E.ON Central Europe	CO <sub>2</sub> -Intensität Deutschland
Jahr/ Einheit	g CO <sub>2</sub> / kWh	g CO <sub>2</sub> / kWh	g CO <sub>2</sub> / kWh
1990	720	-	744
2009	421	388	565
2010	419	385	563
	CO <sub>2</sub> -Intensität E.ON Konzern	CO <sub>2</sub> -Intensität E.ON Deutschland	CO <sub>2</sub> -Intensität Deutschland
2011	430	380	-

**Tabelle 18: CO<sub>2</sub>-Intensität bei E.ON.**<sup>317</sup>

Allerdings überprüft der Konzern derzeit seine CO<sub>2</sub>-Ziele vor dem Hintergrund der Abschaltung der Kernkraftwerke: „Kernenergie ist ein wichtiger Pfeiler für die von uns geplante weitere Reduzierung der CO<sub>2</sub>-Intensität“<sup>318</sup>. Und so formuliert das Unternehmen im Geschäftsbericht 2011 die Reduktion der CO<sub>2</sub>-Intensität als langfristiges Ziel (E.ON 2012, S. 42) bzw. geht das Unternehmen davon aus, die ehemals angestrebte Reduktion nicht bis 2020, sondern bis 2025 zu erreichen (E.ON 2012, S. 9).<sup>319</sup>

### *CO<sub>2</sub>-Emissionsbilanz und Emissionshandel*

Angaben zu den zugeteilten CO<sub>2</sub>-Emissionsrechten des Konzerns finden sich in den CR-Berichten sowie im Geschäftsbericht 2011: In 2011 stehen Emissionen in Höhe von 88,45 Mio. t einer Zertifikatmenge von 80,67 Mio. t gegenüber – eine Unterausstattung von 7,75 Mio. t. Für 2010 ist im CR-Bericht aufgeführt, dass die durch den Emissionshandel erfassten Emissionen sich auf 90,4 Mio. t belaufen, das Unternehmen also eine Unterausstattung von 15,3 Mio. t auszugleichen hat (E.ON 2011b, S: 84). Im CR-Bericht 2009 findet sich allerdings nur die Angabe, dass Emissions-

<sup>317</sup> Angabe für 1990 (E.ON 2008, S. 2); Angaben für 2009/ 2010 (E.ON 2011a, S. 36); Angaben für 2011 (E.ON 2012, S. 42).

<sup>318</sup> Sicher, bezahlbar und mit abnehmenden CO<sub>2</sub>-Emissionen. Abrufbar unter: <http://www.eon.com/de/responsibility/35071.jsp> (Stand 01.04.2012)

<sup>319</sup> Auch wenn mit der CO<sub>2</sub>-Intensität von 380 g CO<sub>2</sub>/kWh in 2011 das Ziel für 2020 bereits nahezu erreicht ist, kann sich dies in den kommenden Jahren durch die Abschaltung von Kernenergiekapazitäten deutlich ändern.

rechte in Höhe von 77,6 Mio. t zugeteilt wurden; „das ist weniger, als unsere im Emissionshandel erfassten Kraftwerke tatsächlich ausstoßen“ (E.ON 2010, S. 120). Auch im CR-Bericht 2008 liegt die zugeteilte Menge unterhalb des Ausstoßes der E.ON-Kraftwerke (E.ON 2009a, S. 123).

	E.ON Konzern				
Emissionsbilanz	2007	2008	2009	2010	2011
CO <sub>2</sub> -Ausstoß	-	-	-	90,4	88,45
Kostenlos zugeteilte Zertifikate	76,0	78,5	77,6	75,1	80,67
Unterausstattung	-	-	-	15,3	7,78

**Tabelle 19: E.ON-Emissionsbilanz.**<sup>320</sup>

### *Brennstoffmischung - Erneuerbare Energien und Investitionen*

Mit dem in Deutschland beschlossenen Ausstieg aus der Atomenergie und der zweifelhaften Zukunft der CCS-Technologie in Deutschland werden die in der Umwelt- und Klimaschutz-Leitlinie veröffentlichten Ziele für den Brennstoffmix in Deutschland, „als zentralem Heimatmarkt“ (E.ON 2011, S. 3) nicht einfacher zu erreichen sein. Der Umbau des Konzerns muss weitaus schneller als bislang geplant vorangetrieben werden, ungeachtet der finanziellen Belastungen durch den Atomausstieg und einem derzeit verlustreichen Gasgeschäft.<sup>321</sup>

Nach eigenen Angaben hat E.ON mit der Gründung von E.ON Climate & Renewables (Mai 2007)<sup>322</sup> zwischen 2007 und 2010 bereits rund sechs Milliarden Euro in die erneuerbaren Energien investiert und damit die installierte Leistung von Windparks, Solaranlagen und Biomassekraftwerken binnen dreier Jahre von 400 MW auf 3,6 GW zum Jahresende ausgebaut (E.ON 2011, S. 9); bis 2011 waren es bereits rund 3,8 GW sowie Investitionen in Höhe von sieben Milliarden Euro (E.ON Climate & Rene-

<sup>320</sup> Angaben für 2007 (E.ON 2010, S. 120); Angaben für 2008-2010 (E.ON 2011b, S. 84); Angaben 2011 (E.ON 2012, S. 42).

<sup>321</sup> Hierzu auch: <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/energiekonzern-das-eon-dilemma-11558673.html> (stand 01.04.2012)

<sup>322</sup> Nachzulesen unter: <http://www.eon.com/de/media/news-detail.jsp?id=8526&year=2008> (Stand 01.04.2012)

wables 2011, S. 2). In den kommenden fünf Jahren sollen weitere 7 Milliarden Euro Investitionen in den Bereichen Wind (On- und Offshore), Solar (Solarthermie und Photovoltaik) und Biomasse investiert werden (E.ON 2012, S. 9). Wie die nachstehende Tabelle illustriert, investiert das Unternehmen einen steigenden Anteil seiner gesamten Investitionen in das Geschäftsfeld Climate & Renewables:

	Investitionen in Mio. €	Anteil C&R
2008	18.406	1.484 (8%)
2009	8.655	1.031 (12%)
2010	8.286	1.260 (15%)
2011	6.524	1.114 (17%)

**Tabelle 20: E.ON-Investitionen.**<sup>323</sup>

Für 2012 sind laut Geschäftsbericht 2011 Investitionen in Höhe von 1,6 Mrd. Euro für die erneuerbaren Energien geplant – bei einem geplanten Gesamtinvestitionsvolumen von 7 Mrd. Euro entspricht dies einem Anteil von 23% (E.ON 2012, S. 64).

Auch aufgrund des raschen Aufstiegs des Unternehmens im Bereich erneuerbaren Energien durch diese Investitionen ist E.ON Climate & Renewables, die Erneuerbare-Energien-Tochter des Unternehmens, im Dezember 2011 durch Platts, einem Informationsdienst für Energie und Rohstoffe, zum Green Energy Generator of the Year ausgezeichnet worden (E.ON 2012, S. 2).<sup>324</sup> Bis 2020 soll mit Hilfe dieser Investitionen eine Verdreifachung der Erneuerbaren-Energien-Kapazität erreicht werden.

<sup>323</sup> Angaben für 2008 („Ausgabewirksame Investitionen“) (E.ON 2009, S. 5, 70); Angaben für 2009 (E.ON 2011c, S. 30); Angaben für 2011 (E.ON 2012, S. 36).

<sup>324</sup> Nachzulesen unter: <http://geaweb.platts.com/Winners.aspx?xmlFile=Winners2011.xml> (Stand 01.04.2012)

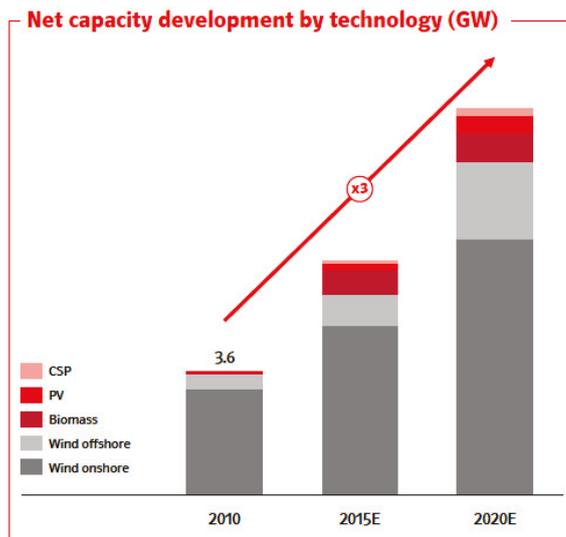


Abbildung 19: Ausbaupläne erneuerbare Energien bei E.ON.<sup>325</sup>

E.ON veröffentlicht in den Geschäftsberichten Zahlen für die zurechenbare Kraftwerksleistung, aufgeteilt in In- und Ausland (Angaben jeweils in MW):

Energieträger	E.ON Konzern Inland 2010	Anteile in Prozent	E.ON Konzern Inland 2011	Anteile in Prozent
Kernenergie	8.555	36,6%	5.403	26%
Braunkohle	852	3,6%	852	4,1%
Steinkohle	6.016	25,8%	6.016	29%
Erdgas	3.786	16,2%	4.599	22,1%
Öl	1.095	4,7%	878	4,2%
Wasserkraft	2.490	10,7%	2.437	11,7%
Windkraft	207	0,9%	198	1%
Sonstige	344	1,5%	380	1,8%
<b>Gesamt</b>	<b>23.345</b>	<b>100%</b>	<b>20.763</b>	<b>100%</b>

<sup>325</sup> E.ON Climate & Renewables 2011, S. 18

Energieträger	E.ON Konzern Gesamt 2010	Anteile in Prozent	E.ON Konzern Gesamt 2011	Anteile in Prozent
Kernenergie	11.329	16,5%	8.177	11,8%
Braunkohle	2.332	3,4%	2.459	3,5%
Steinkohle	16.946	24,7%	16.781	24,1%
Erdgas	23.377	34,1%	27.795	40%
Öl	4.140	6%	4.016	5,8%
Wasserkraft	5.548	8,1%	5.516	7,9%
Windkraft	3.529	5,2%	4.035	5,8%
Sonstige	1.274	1,9%	778	1,1%
<b>Gesamt</b>	<b>68.475</b>	<b>100%</b>	<b>69.557</b>	<b>100%</b>

**Tabellen 21 und 22: E.ON Zurechenbare Kraftwerksleistung Deutschland/ Konzern jeweils zum 31.12.2010 und 31.12.2011.<sup>326</sup>**

Da die Wasserkraft nicht unterteilt in Laufwasser- und Pumpspeicherkraftwerke aufgeführt wird und die Kategorie ‚Sonstige‘ nicht weiter aufgeschlüsselt wird, ist eine eindeutige Aussage über den Anteil der erneuerbaren Energien am Portfolio schwierig; auch die im Unternehmensbericht 2010 (E.ON 2011) aufgeführten 3,6 GW bzw. 3.600 MW installierte Leistung im Bereich Windparks, Solaranlagen und Biomassekraftwerke (bis Ende 2010) lassen sich nur schwer ablesen, denn rund 3.600 MW entfallen bereits auf die Windkraft (3.529 MW in 2010). Für beide Jahre bleibt der Eindruck eines recht geringen Anteils bei Betrachtung der erneuerbaren Energien in Deutschland ohne Wasserkraft (0,9% (2010) bzw. 1% (2011) Windkraft und 1,5% (2010) bzw. 1,8% (2011) Sonstige). In den von E.ON Climate & Renewables veröffentlichten Zahlen ergibt sich die folgende Länderübersicht:

<sup>326</sup> Angaben für 2010 (E.ON 2011a, S. 13); Angaben für 2011 (E.ON 2012, S. 19). Deutlich abzulesen ist der Rückgang der Kernenergie durch die Abschaltung der beiden E.ON Kernkraftwerke Unterweser und Isar 1 (E.ON 2012, S. 20).

Land/ Region	Installierte Kapazität
Nordamerika	1.920 MW
Iberische Halbinsel	516 MW
UK	451 MW
Italien	297 MW
Nordeuropa	236 MW
Deutschland	198 MW
Polen	87 MW
Frankreich	86 MW
<b>GESAMT</b>	<b>3.791 MW</b>

**Tabelle 23: Installierte Erneuerbare-Energien-Kapazität E.ON. Stand: 30.9.2011.**<sup>327</sup>

Die installierte Kapazität von 198 MW in Deutschland 2011 teilt sich derzeit in 182 MW Onshore-Windenergie und 16 MW Offshore-Windenergie (alpha ventus, s. Engagement in der Windenergie) auf (E.ON Climate & Renewables 2011, S. 49).

Davon abweichende Zahlen für Deutschland veröffentlicht der Konzern in seinen Unternehmensberichten; allerdings ist im Unternehmensbericht 2010 die Wasserkraft mit aufgenommen worden, im dazugehörigen Text ist allerdings nur von Pumpspeicherkraftwerken zu lesen (E.ON 2011, S. 53):

Deutschland	Erzeugungskapazitäten
2008	192
2009	208
2010	210

**Tabelle 24: Erzeugungskapazitäten Climate & Renewables**<sup>328</sup>

Konzernweit ergibt sich offenkundig ein anderes Bild: Allein die Windkraft kommt hier auf einen Anteil von 5,2% in 2010 bzw. 5,8% in 2011.

Das Engagement in Deutschland im Bereich der erneuerbaren Energien beschreibt Klaus-Dieter Maubach, Vorstandsmitglied der E.ON AG, dann auch als schwierig: So führt er zu ökonomischen Gründen an, die beispielsweise für ein Engagement in Spanien im Bereich Solarenergie

<sup>327</sup> E.ON Climate & Renewables 2011, S. 46

<sup>328</sup> 2008 (E.ON 2009, S. 73); 2009 (E.ON 2010a, S. 79); 2010 (E.ON 2011, S. 50)

(viele Sonnenstunden) oder im Bereich Wind in einigen US-amerikanischen Regionen (hohe Winderträge) sprechen. In Deutschland wird der Solar-Bereich seiner Ansicht nach auf absehbare Zeit von Subventionen bestimmt sein; im Windenergiesektor gibt es gerade im Offshore-Bereich in Deutschland Auflagen, die einen schnellen Ausbau behindern bzw. kann in anderen Ländern küstennäher und damit zu geringeren Investitionskosten gebaut werden. „Wann lohnt sich welche Technologie in welchem Land am meisten? Und bei den erneuerbaren Energien lautet die Antwort im Moment selten Deutschland“ (Spiegel Online 2011).

### *Engagement in der Windenergie*

Und so ist der stark angestiegene Anteil der Windkraft auf das zunehmende Engagement von E.ON in Europa (Offshore vor allem in UK und Dänemark) sowie in den USA (Onshore) zurückzuführen. E.ON hat sich nach eigenen Angaben binnen fünf Jahre in der „Top 10 der weltweit führenden Windkraftbetreiber“ etabliert; im Offshore-Bereich steht das Unternehmen weltweit auf Platz 3, im Onshore-Bereich auf Platz 8 (E.ON Climate & Renewables 2011, S. 2).

Und auch zukünftig ist ein weiterer Ausbau im On- und Offshore-Bereich geplant: So soll etwa alle 18 Monate ein neuer Offshore-Windpark in Betrieb genommen werden (E.ON 2012, S. 2).<sup>329</sup> Die folgende Tabelle listet die bisherigen und geplanten Offshore-Projekte auf:

---

<sup>329</sup> Weitere Informationen unter: <http://www.eon.com/de/businessareas/35183.jsp> (Stand 01.04.2012)

Land	Projekt	Status	Inbetriebnahme	Kapazität	Anteil E.ON
UK	Blyth	In Betrieb	2001	4 MW	100%
UK	Scroby Sands	In Betrieb	2004	60 MW	100%
Deutschland	Alpha Ventus	In Betrieb	2009	60 MW	26,25%
UK	Robin Rigg	In Betrieb	2010	180 MW	100%
Dänemark	Rödsand II	In Betrieb	2010	207 MW	100%
UK	London Array	Im Bau	2013	630 MW (Phase 1) 2070 MW (Phase 2)	30%
Schweden	Kårehamn	Im Bau	2013	48 MW	100%
Deutschland	Amrumbank West	Im Bau	2015	288 MW	100%
UK	Humber Gateway	Im Bau	2015	219 MW	100%

**Tabelle 25: E.ON Wind-Offshore-Projekte.**<sup>330</sup>

Mit dem Projekt ‚London Array‘ ist E.ON am derzeit weltweit größten Offshore-Windpark beteiligt (weitere beteiligte Unternehmen sind Dong Energy und Masdar)<sup>331</sup>. Im Deutschland ist ‚alpha ventus‘ ein zentrales Projekt, an dem das Unternehmen mit 26.25% beteiligt ist; weitere Gesellschafter sind EWE (47,5%) und Vattenfall (26.25%).<sup>332</sup> Zu den zukünftigen Projekten in Deutschland gehört der Hochsee-Windpark Amrumbank West (288 MW), der im Frühjahr 2015 ans Netz gehen soll.<sup>333</sup>

Auch im Onshore-Bereich hat sich E.ON zu einem der führenden Unternehmen entwickelt und betreibt heute in Europa und in den USA Anlagen mit einer installierten Leistung von 3200 MW; die von E.ON betriebene Roscoe Wind Farm in Texas mit einer installierten Kapazität von 782 MW ist der weltweit größte Windpark an Land.

In Deutschland ist für den Onshore-Bereich kein weiteres Wachstum geplant; hier soll das bestehende Portfolio von rund 12 Windparks, die zwischen 2001 und 2007 ans Netz gegangen sind, verwaltet werden. Im Offshore-Bereich ist hingegen mit Amrumbank West ein großes Windenergie-Projekt geplant (E.ON Climate & Renewables 2011, S. 49-50).

<sup>330</sup> E.ON Offshore Factbook. Dezember 2011. Abrufbar unter: [http://www.eon.com/de/downloads/EON\\_Offshore\\_Wind\\_Factbook\\_en\\_December\\_2011.pdf](http://www.eon.com/de/downloads/EON_Offshore_Wind_Factbook_en_December_2011.pdf) (Stand 01.04.2012)

<sup>331</sup> Weitere Informationen unter: <http://www.londonarray.com/> (Stand 01.04.2012)

<sup>332</sup> Weitere Informationen unter: <http://www.alpha-ventus.de/> (Stand 01.04.2012)

<sup>333</sup> Weitere Informationen unter: [http://www.eon.com/de/downloads/111216\\_Factsheet\\_Amrumbank\\_dt.pdf](http://www.eon.com/de/downloads/111216_Factsheet_Amrumbank_dt.pdf) (Stand 01.04.2012)

## Solarenergie

Die Solarenergie hat laut E.ON Website das größte Potenzial der erneuerbaren Energien<sup>334</sup>; „Solar will be „the next wind“ and EC&R wants to stand on two legs: PV and CSP“ (E.ON Climate & Renewables 2009, S. 2). E.ON Climate & Renewables hat sowohl Projekte im Bereich Photovoltaik (PV) als auch im Bereich Konzentrierte Solarthermie (Concentrated Solar Power (CSP)) im Portfolio; der Fokus liegt derzeit aber im Bereich Photovoltaik und Länderschwerpunkt Italien und Frankreich. Insgesamt acht PV-Projekte in den beiden Ländern umfasst das derzeitige Portfolio mit einer Gesamtkapazität von 55,5 MW; davon sind rund 26 MW in Betrieb und rund 29 MW im Bau.

Land	Projekt	Status	Inbetriebnahme	Kapazität
Frankreich	Le Lauzet	In Betrieb	2010	2,5 MW
Frankreich	Brigadel	In Betrieb	2011	8 MW
Italien	Frugarolo	In Betrieb	2010	2,8 MW
Italien	Civitella	In Betrieb	2010	6,1 MW
Italien	Costa de Nobili	In Betrieb	2010	2,7 MW
Italien	Nepi	In Betrieb	2011	4,1 MW
Italien	Fiume Santo 2	Im Bau	2011	17,8 MW
Italien	Fiume Santo 5	Im Bau	2011	11,5 MW

**Tabelle 26: E.ON Photovoltaik Portfolio. Stand: September 2011.**<sup>335</sup>

Zukünftig sollen weitere 70 MW hinzukommen; der geographische Fokus wird weiterhin in Italien und Frankreich sowie verstärkt auch in den USA liegen. Als potentielle weitere Zukunftsmärkte werden Indien und die Türkei benannt (E.ON Climate & Renewables 2011, S. 35).

Im Bereich CSP sind zwei südspanische Projekte im Portfolio; Helioenergy I (50 MW) ist seit August 2011 am Netz, Helioenergy II (50 MW) seit Ende 2011<sup>336</sup> (E.ON Climate & Renewables 2011, S. 36).

Daneben ist E.ON Gründungsmitglied der Desertec Industrial Initiative Planungsgesellschaft (DII), einer Industrie-Initiative, die sich mit der

<sup>334</sup> Nachzulesen unter: <http://www.eon.com/de/businessareas/35172.jsp> (Stand 01.04.2012)

<sup>335</sup> E.ON Solar PV Portfolio. Abzurufen unter: [http://www.eon.com/de/downloads/110929\\_Solar\\_PV\\_Portfolio\\_Map.pdf](http://www.eon.com/de/downloads/110929_Solar_PV_Portfolio_Map.pdf) (Stand 01.04.2012)

<sup>336</sup> Nachzulesen unter: <http://www.eon.com/de/businessareas/35177.jsp> (Stand 01.04.2012)

Analyse und Entwicklung technischer, ökonomischer, politischer, gesellschaftlicher und ökologischer Rahmenbedingungen beschäftigt, um die Erzeugung von Strom aus erneuerbaren Energiequellen (CSP, PV und Wind) in den Staaten Nordafrikas voranzutreiben.

### *Biomasse*

Im Bereich Biomasse ist E.ON vor allem in UK aktiv: So hat das Unternehmen 2008 in Steven's Croft, Schottland ein holzbefeuertes Kraftwerk mit einer Kapazität von 43 MW in Betrieb genommen (E.ON Climate & Renewables 2011, S. 34). Daneben plant E.ON UK den Neubau der Biomasseanlage Blackburn Meadows in Sheffield mit einer installierten Leistung von etwa 30 MW.<sup>337</sup>

### *Wasser*

E.ON betreibt 212 Wasserkraftwerke in Schweden, Deutschland, Italien und Spanien mit einer installierten Leistung von rund 6.100 MW. Daneben forscht das Unternehmen im Bereich Wellenkraft.<sup>338</sup>

### *Weitere Aktivitäten des Unternehmens im Überblick*

Unter dem Titel „Energie wird intelligent“ hat das Unternehmen im April 2011 eine Broschüre zu den drei Bereichen Elektromobilität, Energieeffizienz und intelligente Netze veröffentlicht (E.ON 2011d). Diese Themenfelder wird E.ON nach eigenen Angaben neben dem Bereich der erneuerbaren Energien vorrangig angehen, um sich für die anstehenden Herausforderungen, die durch einen steigenden Energiebedarf, den Klimawandel, der Anforderung erschwinglicher Energiepreise und eines ausgewogenen Energiemixes gekennzeichnet sind, optimal aufzustellen.

---

<sup>337</sup> Weitere Informationen unter: <http://www.eon.com/de/businessareas/35159.jsp> (Stand 01.04.2012)

<sup>338</sup> Derzeit wird das Wellenenergieprojekt ‚Pelamis‘ als Demonstrationsprojekt getestet. Weitere Informationen unter: <http://www.eon.com/de/businessareas/35193.jsp> (Stand 01.04.2012)

### **Energieeffizienz**

Die Energieeffizienz wird als die „einfachste Lösung“ (E.ON 2011d, S. 2) der anstehenden Probleme (Kosten, Versorgungssicherheit und Umweltauswirkungen) benannt; E.ON engagiert sich hier, um die Energie für Kunden künftig günstiger und umweltverträglicher zu machen und um die Abhängigkeit von fossilen Brennstoffen zu reduzieren. Maßnahmen in diesem Bereich umfassen Energiedienstleistungen (Konzepte für intelligente Haushalten in verschiedenen Ländern), Feldversuche mit Technologien wie der Wärmepumpe, neue Unternehmensfelder wie Mikro-KWK-Anlagen oder Forschungszusammenarbeiten mit Universitäten und anderen Unternehmen (E.ON 2011d, S. 2, 6-10).

### **Elektromobilität**

Mit Blick auf die durch den Transportsektor verursachten CO<sub>2</sub>-Emissionen wird auf die Bedeutung der Elektromobilität verwiesen. Neben der Aussicht, Mobilität umweltfreundlicher zu gestalten, sieht E.ON hier die Möglichkeit eines „riesige[n] verteilte[n] Energiespeichersystem“ (E.ON 2011d, S. 3). Vor dem Hintergrund ambitionierter politischer Ziele (bis 2020 sollen in Europa rund acht Millionen Elektrofahrzeuge in Betrieb sein), engagiert sich das Unternehmen in Feldversuchen in verschiedenen Ländern, um Erkenntnisse im Bereich Fahrverhalten, technische Probleme und öffentliches Bewusstsein zu erlangen. Daneben ist das Unternehmen im Bereich Forschung und Entwicklung aktiv, arbeitet an Speichertechnologien und der Bereitstellung von Elektrizität ausschließlich aus erneuerbaren Energiequellen (E.ON 2011d, S. 3, 11-14).

### **Intelligente Netze**

Für die Einbindung zunehmend volatiler Energiequellen ist die richtige Infrastruktur entscheidend: Große Energiespeichersysteme und intelligente Netze, die die heutige Infrastruktur, ausgelegt auf eine zentrale Versorgung, nicht bietet, sind gefordert. Intelligente Technologien sind nach Ansicht von E.ON der Schlüssel, „um eine CO<sub>2</sub>-arme Zukunft [...] Realität werden zu lassen“ (E.ON 2011d, S. 4). Aus diesem Grund engagiert sich das Unternehmen in verschiedenen Ländern im Bereich Smart Metering, installiert Technologien, um die Kapazität der Stromnetze zu erweitern, simuliert Auswirkungen des zukünftigen Verbraucherverhaltens auf das

Netz und untersucht Lastsituationen in den Verteilnetzen (E.ON 2011d, S. 4, S. 15-20).

Weiter verfolgt E.ON mit Blick auf die zukünftige Erzeugungsstruktur neben den herkömmlichen Großkraftwerken auch die Idee einer dezentralen Erzeugungslösung: „Ein intelligenter Zusammenschluss dieser dezentralen Lösungen mit virtuell und Klima schonend betriebenen Großkraftwerken stellt für uns nicht nur eine technologische Herausforderung, sondern auch eine zukünftige Chance von morgen und damit einen Schwerpunkt dar“ (E.ON 2010, S. 26). Dies betont das Unternehmen auch im Geschäftsbericht 2011; neben den Entwicklungsschwerpunkten erneuerbare Energien und Erzeugung außerhalb Europas stehen hier dezentrale Energielösungen (E.ON 2012, S. 60).

### *Die Bedeutung des Themas Klimaschutz*

*„Klimaschutz steht [...] ganz oben auf unserer Agenda“*

E.ON 2011, S. 9

Klimaschutz hat für das Unternehmen eine strategische Bedeutung. Dies liegt auch an der zunehmend geschäftsrelevanten Dimension des Themas. So wird der Klimawandel auch im Risikobericht der Geschäftsberichte als „ein zentraler Risikofaktor“ (E.ON 2011a, S. 43, E.ON 2012, S. 53) benannt; „unsere Investoren und Kunden erwarten bei Umweltthemen wie Klimawandel [...] zunehmend eine aktive Führungsrolle. Wird diese Erwartungshaltung nicht erfüllt, erhöht sich das Geschäftsrisiko durch reduzierte Investitionen der Kapitaleseite und ein schwindendes Vertrauen in unsere Marke“ (E.ON 2011a, S. 43; E.ON 2012, S. 54).

Im Geschäftsbericht 2010 angesprochen sind auch bereits wesentliche Bereiche des Wirtschaftens, die inzwischen eng mit dem Klimawandel und der Akzeptanz durch Stakeholder verknüpft sind (License to operate, aber auch License to build (Neubau von Anlagen zur Stromerzeugung), Erwartungen der Stakeholder an das Unternehmen und der Unternehmenserfolg in Abhängigkeit dieser Erwartungen) (E.ON 2011a, S. 36).

## *Stakeholder und Shareholder*

*In einer Zeit öffentlich geäußerten Misstrauens gegenüber der Energiebranche entscheidet das Vertrauen der Menschen in die Art und Weise, wie wir unser Geschäft betreiben, mit über unseren unternehmerischen Erfolg.*

E.ON 2009a, S. 9

Im Geschäftsbericht 2010 gibt das Unternehmen an, mit Hilfe der Corporate Responsibility-Abteilung die unterschiedlichen Interessen der Gesellschaft zu berücksichtigen und im Dialog mit den Stakeholdern zu stehen; „nur auf diese Weise bekommen wir weiterhin die Akzeptanz, unser Geschäft zu betreiben (License to operate) und neue Anlagen zur Stromerzeugung zu bauen (License to build). Der langfristige Erfolg unseres Geschäfts ist auch abhängig von der Einbindung von Stakeholder-Interessen und –Erwartungen an die Art und Weise, wie wir unser Geschäft betreiben“ (E.ON 2011a, S. 36) – in 2011 wurde aus diesem Grund ein Stakeholder-Management-Prozess ins Leben gerufen. Konsistente Botschaften, der verstärkte Dialog sowie gute Beziehungen zu wichtigen Interessensgruppen nennt das Unternehmen werden hier genannt. „Ziel ist es, Reputationsrisiken zu minimieren und gesellschaftliche Akzeptanz zu erhalten, damit wir unser Geschäft weiterhin erfolgreich führen können“ (E.ON 2012, S. 59).

Im CR-Bericht 2009 sind zudem die sechs wichtigsten Stakeholder-Gruppen des Unternehmens aufgeführt: Anteilseigner, Regierungen und politische Entscheidungsträger, Nichtregierungsorganisationen, Kunden, Mitarbeiter sowie Vertreter der Regionen (E.ON 2010, S. 11).

Als ein zentrales Instrument der verantwortungsvollen Unternehmensführung wird im CR-Bericht die so genannte Materiality-Analyse und die Materiality Matrix („Wesentlichkeitsmatrix“) vorgestellt, die die Bedeutung von Themen aus Sicht von E.ON und aus Sicht der Stakeholder abbildet. Als jeweils ‚sehr wichtig‘ werden neben u.a. ‚Preispolitik‘ und ‚Ausgewogener Energiemix‘ die ‚Auswirkungen des Klimawandels‘ und ‚Treibhausgasemissionen‘ angegeben (E.ON 2010, S. 12); im CR-Bericht 2010 sind die verschiedenen Kategorien zum Thema unter der Kategorie ‚Klimaschutz‘ subsumiert und rangieren aus Sicht von E.ON neben

„Preispolitik“, „Energieeffizienz“ und „Verantwortungsvolles Unternehmenswachstum“ an erster Stelle; aus Sicht der Stakeholder nimmt der Bereich hinter „Preispolitik“, „Ausgewogener Energiemix“, „Korruption & Bestechung“ sowie „Innovationen“ den fünften Platz ein (E.ON 2011a, S. 28). Mit Blick auf die Politik wird insbesondere im CR-Bericht 2009, der nach der Klimakonferenz in Kopenhagen veröffentlicht wurde, ein internationales Klimaabkommen gefordert; nur mit ambitionierten Reduktionszielen für 2020 und 2030 ist man in der Lage „das Ziel, unsere spezifischen CO<sub>2</sub>-Emissionen um 20 Prozent zu reduzieren, bereits 2020 zu erreichen“ (E.ON 2010, S. 72).

### *Aus Sicht der Shareholder*

Die E.ON Aktie bleibt vom schwierigen Umfeld des Konzerns nicht unbeeindruckt: Von rund 24,50 Euro im Februar 2011 hat die Aktie auf rund 17 Euro im Februar 2012 nachgegeben. Auf Grund der schwierigen anstehenden Herausforderungen, sehen Analysten derzeit kaum Grund zu einer Hoffnung auf Besserung.<sup>339</sup>

Dennoch ist E.ON zum fünften Mal in Folge in den Dow Jones Sustainability Index aufgenommen worden, und Vorstandsmitglied Maubach sieht hierin Anerkennung für die Integration von Nachhaltigkeitskriterien in die operativen Prozesse des Konzerns.<sup>340</sup>

### *Stimmen aus dem Unternehmen*

Neben Geschäfts- und CR-Berichten nehmen einzelne Mitarbeiter aus den Unternehmen die Möglichkeit wahr, und publizieren in Buchbeiträgen oder Zeitschriften.

Kolks et al. (2012), Mitarbeiter der E.ON Vertrieb Deutschland GmbH, sehen mit der Umbruchphase des Energiemarktes Herausforderungen, aber auch Chancen für das Unternehmen. Getrieben durch die „notwendige Reduktion der CO<sub>2</sub>-Emissionen“ (Kolks et al. 2012, S. 81) geht der

---

<sup>339</sup> Weitere Informationen unter: <http://www.faz.net/aktuell/finanzen/aktien/eon-aktie-wenig-aufwaertspotential-11560871.html> (Stand 01.04.2012)

<sup>340</sup> Nachzulesen unter: [http://www.umweltdialog.de/umweltdialog/finanzen/2011-10-17-EON\\_erneut\\_im\\_Dow\\_Jones\\_Sustainability\\_Index\\_gelistet.php](http://www.umweltdialog.de/umweltdialog/finanzen/2011-10-17-EON_erneut_im_Dow_Jones_Sustainability_Index_gelistet.php) (Stand 01.04.2012)

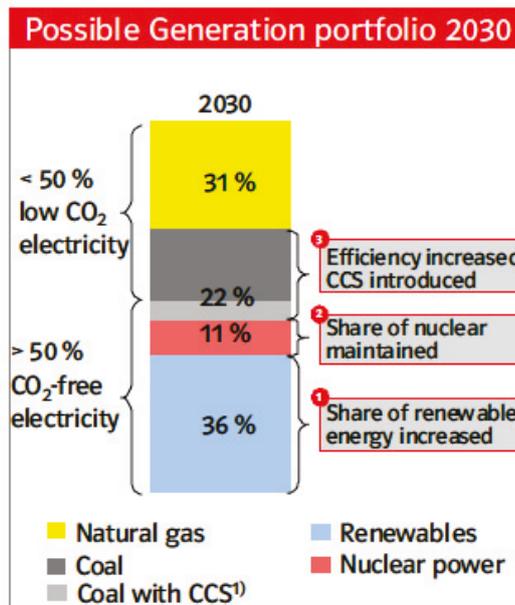
Ausbau der erneuerbaren Energien und innovativer Effizienztechnologien, begleitet vom Aufbau zunehmend dezentraler Erzeugungsstrukturen und der Entwicklung eines intelligent vernetzten Energiesystems voran. Die gesamte Branche steht angesichts dieses „fundamentalen Transformationsprozess“ (Kolks et al. 2012, S. 82) vor einer großen Herausforderung; das Ende dieses Prozesses wird unter der Überschrift „Smart Energy World“ diskutiert und umfasst dezentrale Erzeugungstechnologien, die die zentrale Struktur ergänzen, die Ablösung der bislang starren Verteilnetze durch intelligente Netzinfrastruktur und eine steigende Bedeutung der erneuerbaren Energien: „Erneuerbare Energien werden die Zukunft stark prägen und einen erheblichen Beitrag zur Energieversorgung leisten“ (Kolks et al. 2012, S. 82). Mit Blick auf die Kunden der Energieversorger stellen sie bedingt durch die öffentliche Diskussion um steigende Energiepreise und politische Klimaschutzziele eine zunehmende Sensibilisierung für das Thema fest. Die Kunden bewegen sich allerdings zwischen der damit verbundenen Einsicht, dass „unsere natürlichen Lebensgrundlagen mehr Schutz benötigen, und dem Wunsch, sich persönlich möglichst wenig einzuschränken“ (Kolks et al. 2012, S. 87); zunehmend sind sie aber an effizienten und verbrauchsarmen Technologien interessiert (Kolks et al. 2012, S. 88).

Radgen et al. (2011), Mitarbeiter von E.ON New Build & Technology GmbH, E.ON UK und der E.ON AG, haben sich kritisch mit der Kompatibilität verschiedener Instrumente des Klimaschutzes auseinandergesetzt. So sind sie der Ansicht, dass „emission performance standards for CO<sub>2</sub>, aiming at enforcing the reduction of CO<sub>2</sub> emissions from power generation by direct intervention“ dem „general underlying principle of the EU ETS“ (Radgen et al. 2011, S. 5815) entgegenstünde. Ihrer Ansicht nach ist aber nur ein marktbasierter Mechanismus geeignet, die kosteneffizienteste Lösung für die Reduktion der CO<sub>2</sub>-Emissionen zu leisten. Politische Instrumente sollten sowohl effektiv als auch effizient sein: „Effectiveness could be understood as the level of achievement of the desired target. Efficiency is the ratio between the efforts spent and the achievement“ (Radgen et al. 2011, S. 5815). Diesem Anspruch genügt der Emissionshandel: „The ETS delivers a cost effective solution for emission reductions and guarantee that the politically set emission caps are met“ (Radgen

et al. 2011, S. 5816), während beispielsweise mit Einspeisetarifen kein spezifisches Emissionsziel zu erreichen ist. Sie stellen weiter die schlechten Erfahrungen heraus, die in Kalifornien mit der Einführung von Emission Performance Standards (EPS) im Kraftwerksbereich gemacht wurden (Radgen et al. 2011, S. 5817). Mit der Einführung verschiedener Instrumente, die auf den Elektrizitätsmarkt wirken, gehen auch Veränderungen in anderen Bereichen einher (ein Ausbau der erneuerbaren Energien wird unter festen Emissionsreduktionszielen nur zu einer Abwertung der Zertifikate und letztlich zu einer Umverteilung zwischen dem Energie- und dem Industriesektor sorgen) (Radgen et al. 2011, S. 5818).

Mit hohen Einspeisevergütungen werden die erneuerbaren Energien für Investoren interessant – allerdings zu einem vergleichsweise hohen Preis für den Kunden „who has finally to cover the full cost of the electricity production including the subsidies for the feed in tariffs“ (Radgen et al. 2011, S. 5819). Unter dem EU ETS wären erneuerbare Energien „not [...] a low cost option and therefore would not be selected at current power prices“; der EU-ETS „set[s] the right incentives to retrofit power plants for improved efficiency and to replace old and inefficient power plants by new and state of the art power plants, often leading to emission reductions of 20% and more“ (Radgen et al. 2011, S. 5818).

Vor dem Hintergrund der Eurelectric-Erklärung (s. Kapitel 3.3.2.2) und der Absicht, die spezifischen CO<sub>2</sub>-Emissionen des E.ON-Konzerns bis 2030 (bzw. bis 2020, s. oben) zu halbieren, setzt sich der künftige Energiemix bei E.ON wie folgt zusammen:



**Abbildung 20: Mögliches zukünftiges Erzeugungsportfolio 2030 von E.ON.<sup>341</sup>**

### *Kritische Stimmen zum bisherigen Klimaschutzengagement*

„Tue Gutes und rede darüber“ ist wie bereits aufgeführt ein probates Mittel, durch die Öffentlichkeitsarbeit eines Unternehmens den Blick beispielsweise auf „grünes Investment“ auf „saubere Energien“ zu lenken. Allerdings setzt sich das Unternehmen damit auch der öffentlichen Kritik aus.

Im Falle von E.ON ist es beispielsweise das Werben für den großen deutschen Offshore-Windpark „Amrumbank West“, der bereits im Juni 2000 beantragt wurde und für den seit Juni 2004 die Genehmigung vorliegt<sup>342</sup>, der bislang aber noch nicht am Netz ist.<sup>343</sup> Gerade hinsichtlich dieses Netzanschlusses äußert E.ON allerdings große Bedenken mit Blick auf die Offshore-Windenergie. Im Falle von Amrumbank West können diese nach derzeitiger Erkenntnis zu einer Verspätung von 15 Monaten führen – bis hin zur Erwägung eines kompletten Investitionsstop für neue Offsho-

<sup>341</sup> Radgen et al. 2011, S. 5820

<sup>342</sup> Nachzulesen unter: <http://www.offshore-wind.de/page/index.php?id=12595> (Stand 01.04.2012)

<sup>343</sup> Eine Übersicht über den mehrfach verschobenen Baubeginn bietet der Klima-Lügendetektor: <http://www.klima-luegendetektor.de/2011/12/28/eon-die-zukunft-ist-schon-fast-zehn-jahre-alt/> (Stand 01.04.2012)

re-Windenergieprojekte.<sup>344</sup> Allerdings war E.ON Netz gemeinsam mit Vattenfall Europe Transmission im Dezember 2006, bei Inkrafttreten des Gesetzes zur Beschleunigung von Planungsverfahren für Infrastrukturvorhaben als „Betreiber von Übertragungsnetzen, Netzanschlussleitungen bis zu den Umspannwerken von Erzeugungsanlagen, die dem Erneuerbare-Energien-Gesetz entsprechen und in Nord- und Ostsee aufgestellt werden, zu errichten und zu betreiben“ verpflichtet.<sup>345</sup>

*„Unsere weiterentwickelte E.ON-Strategie kommt in unserem Anspruch cleaner & better energy zum Ausdruck. Wir haben bewusst von „clean“ und nicht von „green“ gesprochen (E.ON 2011, S. 39).*

Das Unternehmen hält auch weiterhin an der Kohleverstromung fest und plant den Neubau von Kohlekraftwerken in Deutschland: Laut E.ON-Website sind derzeit drei Kraftwerke in der Planung<sup>346</sup>:

- Bau des Steinkohlekraftwerks Stade (1.100 MW) am ehemaligen Standort des Kernkraftwerkes mit einem Wirkungsgrad von rund 46 Prozent<sup>347</sup>
- Neubau des Steinkohlekraftwerks Datteln 4 (1.100 MW) mit einem Wirkungsgrad von mehr als 45 Prozent<sup>348</sup>
- Bau von Block 6 des Kraftwerkes Staudinger Großkrotzenburg (1.100 MW) und einem Wirkungsgrad von mehr als 45 Prozent<sup>349</sup>

Die Kraftwerke sollen im Falle von Datteln und Staudinger alte Kohlekraftwerke ersetzen – E.ON wirbt aus diesem Grund mit den vergleichsweise hohen Wirkungsgraden und beispielsweise im Falle von Datteln mit den Vorteilen durch die Fernwärme für die Region durch Kraft-Wärme-

---

<sup>344</sup> Weitere Informationen unter: <http://www.ndr.de/regional/schleswig-holstein/offshore/171.html> (Stand 01.04.2012)

<sup>345</sup> Nachzulesen unter: [http://www.eon-netz.com/pages/ehn\\_de/Veroeffentlichungen/Netzanschluss/Netzanschlussregeln/080401ENENAROS2008de.pdf](http://www.eon-netz.com/pages/ehn_de/Veroeffentlichungen/Netzanschluss/Netzanschlussregeln/080401ENENAROS2008de.pdf) (Stand 01.04.2012)

<sup>346</sup> E.ON Kraftwerke Standorte: [http://www.eon-kraftwerke.com/pages/ekw\\_de/E.ON\\_Kraftwerke/Standorte/index.htm](http://www.eon-kraftwerke.com/pages/ekw_de/E.ON_Kraftwerke/Standorte/index.htm) (Stand 01.04.2012)

<sup>347</sup> Weitere Informationen unter: [http://www.eon-kraftwerke.com/pages/ekw\\_de/Innovation/Neubau/Neubauprojekte/\\_Steinkohlekraftwerk\\_Stade/index.htm](http://www.eon-kraftwerke.com/pages/ekw_de/Innovation/Neubau/Neubauprojekte/_Steinkohlekraftwerk_Stade/index.htm) (Stand 01.04.2012)

<sup>348</sup> Weitere Informationen unter: [http://www.eon-kraftwerke.com/pages/ekw\\_de/Innovation/Neubau/Neubauprojekte/\\_Steinkohlekraftwerk\\_Datteln/index.htm](http://www.eon-kraftwerke.com/pages/ekw_de/Innovation/Neubau/Neubauprojekte/_Steinkohlekraftwerk_Datteln/index.htm) (Stand 01.04.2012)

<sup>349</sup> Weitere Informationen unter: [http://www.eon-kraftwerke.com/pages/ekw\\_de/Innovation/Neubau/Neubauprojekte/\\_Steinkohlekraftwerk\\_Staudinger/index.htm](http://www.eon-kraftwerke.com/pages/ekw_de/Innovation/Neubau/Neubauprojekte/_Steinkohlekraftwerk_Staudinger/index.htm) (Stand 01.04.2012)

Kopplung: „Die Umweltbilanz der Region wird sich um mehr als 20 Prozent verbessern“.<sup>350</sup>

Mit allen genannten Bauvorhaben sind massive Proteste einhergegangen; im Falle von Datteln 4 wurde zwischenzeitlich im September 2009 gerichtlich der Bebauungsplan aufgehoben<sup>351</sup> und es ist derzeit unklar, wie es mit dem Kraftwerk weitergehen wird. Für Klimaschützer sprechen gegen den Neubau dieser Kraftwerke vor allem die Nichtvereinbarkeit langfristiger Klimaschutzziele, die Befürchtung, dass neue Kohlekraftwerke den Ausbau der erneuerbaren Energien ausbremst sowie umstrittene Steinkohleimporte.<sup>352</sup>

### 3.5.2 RWE AG

Die heutige RWE AG mit Sitz in Essen ist mit einem Umsatz von rund 53,3 Mrd. Euro in 2010 (RWE 2011, S. 84) bzw. 51,7 Mrd. Euro in 2011 (RWE 2012, S. 57) Deutschlands zweitgrößter Energiekonzern. Entstanden aus dem Zusammenschluss der RWE in Essen und der Vereinigten Elektrizitätswerke Westfalen Energie AG (VEW) in Dortmund, gehört das heutige Unternehmen zu den fünf führenden Strom- und Gasanbietern in Europa (RWE 2012, S. 30). Durch die Verknüpfung von „schwarzem Strom“ (Kohle) an Rhein und Ruhr und „weißem Strom“ (Wasserkraft) in Bayern (Becker 2011, S. 316-317) hat das Unternehmen früh die Grundlage für seine heutige Stellung gelegt. Die Kohlekraft wird in Zukunft eine weniger zentrale Rolle einnehmen; nach Angaben von Strategievorstand Leonhard Birnbaum (Juni 2010) werden außer den bereits geplanten Kohlekraftwerken keine neuen Anlagen errichtet; unter den EU-Rahmenbedingungen sei dies nicht wirtschaftlich.<sup>353</sup> Inwiefern sich dies durch die beschlossene Energiewende ändert und wie der zukünftige Energiemix bei RWE aussehen wird, bleibt abzuwarten.

---

<sup>350</sup> Abrufbar unter: [http://www.kraftwerk-datteln.com/pages/ekw\\_de/Neubau/Bauvorhaben/index.htm](http://www.kraftwerk-datteln.com/pages/ekw_de/Neubau/Bauvorhaben/index.htm) (Stand 01.04.2012)

<sup>351</sup> Nachzulesen unter: [http://www.zner.org/pdf/U19\\_200903.pdf](http://www.zner.org/pdf/U19_200903.pdf) (Stand 01.04.2012)

<sup>352</sup> Weitere Informationen unter: [http://www.oxfam.de/sites/www.oxfam.de/files/infoblatt\\_kohlekraftwerke\\_in\\_deutschland\\_final.pdf](http://www.oxfam.de/sites/www.oxfam.de/files/infoblatt_kohlekraftwerke_in_deutschland_final.pdf) (Stand 01.04.2012) und <http://www.wiwis-kohle.de/de/kohlekraft.html> (Stand 01.04.2012) und [http://www.duh.de/uploads/media/Argumente-gegen-neue-KohleKW\\_08-2011\\_01.pdf](http://www.duh.de/uploads/media/Argumente-gegen-neue-KohleKW_08-2011_01.pdf) (Stand 01.04.2012)

<sup>353</sup> Handelsblatt von Juni 2010. Abzurufen unter: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/strategievorstand-rwe-kommt-ohne-neue-kohlekraftwerke-aus/3462440.html> (Stand 01.04.2012)

Der RWE Konzern ist wie E.ON börsennotiert; die Aktionärsstruktur setzt sich mit Stand Ende 2011 wie folgt zusammen:

Aktionär	Aktienanteil
Sonstige institutionelle Investoren	63%
RW Energie-Beteiligungsgesellschaft mbH & Co. KG (Kommunen)	15%
Privataktionäre	13%
Black Rock Financial Management (amerikanischer Vermögensverwalter)	5%
Mondrian Investment	3%
Belegschaftsaktionäre	1%

**Tabelle 27: RWE-Aktionärsstruktur. Stand: Ende 2011<sup>354</sup>**

Der größte Anteil der institutionellen Anteilseigner stammt aus Deutschland (34%), dem restlichen Kontinentaleuropa (19%), Großbritannien und Irland (18%) sowie USA und Kanada (12%).

Das Unternehmen sieht sich auf Grund seiner überwiegend (braun-)kohlebasierten Erzeugung durch die klimapolitischen Entscheidungen einer besonderen Herausforderung gegenüber. Das Unternehmen hat sich nicht zuletzt deshalb ein „Investitionsprogramm zum Bau hoch effizienter, klimaschonender und flexibler Erzeugungskapazitäten“ (RWE 2012) auferlegt, mit dem RWE sich für die Herausforderungen einer zukünftigen Energieversorgung positionieren möchte. Eine Möglichkeit, die hohen Investitionskosten zu schultern und den Zugang zu einer sicheren Gasversorgung zu ermöglichen, hat der Konzern im Sommer 2011 durchgespielt: Im Juli 2011 hatte das Unternehmen eine Zusammenarbeit (Joint Venture) mit dem russischen Gazprom-Konzern angekündigt, um gemeinsam Gas- und Steinkohlekraftwerke zu bauen bzw. zu betreiben; im Dezember 2011 jedoch wurden die Verhandlungen als gescheitert erklärt.<sup>355</sup>

Die zurechenbare Kraftwerksleistung zum 31.12.2010 (in MW) hat RWE in seinem Geschäftsbericht 2010 veröffentlicht; diesen werden den Zahlen

<sup>354</sup> RWE Website. Abrufbar unter: <http://www.rwe.com/web/cms/de/113836/rwe/investor-relations/aktie/aktionaersstruktur/> (Stand 01.04.2012)

<sup>355</sup> Nachzulesen unter: <http://www.tagesschau.de/wirtschaft/rwe138.html> (Stand 01.04.2012) und <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/gespraeche-beendet-kooperation-zwischen-rwe-und-gazprom-geplatzt/5988266.html> (Stand 01.04.2012)

zum 31.12.2011 aus dem aktuellen Geschäftsbericht (RWE 2012) gegenübergestellt:

Energieträger	RWE Deutschland 2010 (in %)	RWE Deutschland 2011 (in %)	RWE Konzern gesamt 2010 (in %)	RWE Konzern gesamt 2011 (in %)
Steinkohle	9.673 (28,4%)	9.555 (30,5%)	15.143 (29%)	13.993 (28,4%)
Gas	5.086 (14,9%)	5.228 (16,7%)	11.729 (22,5%)	11.873 (24,1%)
Braunkohle	10.172 (29,9%)	9.799 (31,3%)	10.954 (21,0%)	10.581 (21,5%)
Kernenergie	6.295 (18,5%)	3.901 (12,5%)	6.295 (12,1%)	3.901 (7,9%)
Erneuerbare Energien	313 (0,9%)	313 (1%)	2.947 (5,6%)	3.744 (7,6%)
Pumpwasser, Öl, Sonstige	2.489 (7,3%)	2.489 (8,0%)	5.146 (9,9%)	5.146 (10,5%)
<b>Gesamt</b>	<b>34.028 (100%)</b>	<b>31.285 (100%)</b>	<b>52.214 (100%)</b>	<b>49.238 (100%)</b>

**Tabelle 28: RWE – Zurechenbare Kraftwerksleistung.**<sup>356</sup>

Deutlich abzulesen ist hier der Rückgang der Kernkraftwerkskapazität des Unternehmens bedingt durch den Atomausstieg; mit Biblis A und B sind rund 2400 MW Kraftwerkskapazität weggefallen; der Anteil der Kernenergie sank mit Blick auf Deutschland von 18,5% auf 12,5% bzw. konzernweit von 12,1% auf 7,9%.

Allerdings ist die Darstellung in den beiden Geschäftsberichten nicht ganz einfach nachzuvollziehen, denn neben den geographischen Schwerpunkten Deutschland, Niederlande/ Belgien, Großbritannien und Zentralost-/ Südosteuropa wird hier ‚Erneuerbare Energien‘, bzw. die RWE Innogy aufgeführt, die ebenfalls Kapazitäten in Deutschland vorhält. So wird im RWE Innogy Factbook (März 2011) die installierte Kapazität von rund 2900 MW geographisch aufgeteilt; rund 2.300 MW werden von Innogy verwaltet, die verbleibenden Kapazitäten werden von der niederländischen Tochter Essent (300 MW Biomasse Co-Firing im Steinkohle-Kraftwerk) und RWE Deutschland AG sowie RWE Power AG (300 MW) verwaltet. Deutschland hat mit 40% den größten Anteil, gefolgt von den Niederlanden<sup>357</sup> und UK mit jeweils 18% und Spanien mit 14% (RWE In-

<sup>356</sup> Zahlen für 2010 (RWE 2011, S. 78); Zahlen für 2011 (RWE 2012, S. 52)

<sup>357</sup> Allerdings geht der hohe niederländische Anteil auch auf den Co-Firing-Anteil von Essent zurück. Siehe auch den ‚Erneuerbare Energien‘-Abschnitt.

nogy 2011, S. 5). Dies entspräche einer Leistung von umgerechnet rund 1.180 MW bzw. 3,5% – deutlich mehr als die im Geschäftsbericht angegebenen 313 MW. Davon verwaltet RWE Innogy rund 930 MW (RWE Innogy 2011, S. 9).

### *Klimaschutz bei RWE*

*„Die Senkung unserer CO<sub>2</sub>-Emissionen bleibt eines unserer wesentlichen strategischen Ziele. Als einer der größten Stromerzeuger Europas sehen wir uns hier besonders in der Verantwortung.“*

RWE 2011, S. 129

Die RWE AG, deren wirtschaftlicher Erfolg in Deutschland zu einem nicht unerheblichen Teil auf der heimischen Braunkohle basiert (s. Tabelle 28), muss aus Klimaschutzsicht umsteuern; die wichtigste Unternehmensressource, auf der die heutige Position des Unternehmens beruht, wird durch die Klimaschutzpolitik vom ‚Juwel‘ zur Belastung.

So hat das Unternehmen im Geschäftsbericht 2007 seine Klimaschutzstrategie verkündet. Mit dem Slogan „Wir reden nicht nur vom Klimaschutz – wir investieren Milliarden“ (RWE 2008) werden verschiedene Bereiche angesprochen, in denen sich das Unternehmen bereits engagiert bzw. in Zukunft verstärkt engagieren will. Durch die Stellung als „einer der größten Stromerzeuger Europas“ verfügt das Unternehmen nach eigenen Angaben auch „über eines der größten Potenziale zur CO<sub>2</sub>-Vermeidung“ (RWE 2008).

Aus diesem Grund wurde das größte Investitionsprogramm der Unternehmensgeschichte aufgelegt; „durch neue, hocheffiziente Kraftwerke, den massiven Ausbau erneuerbarer Energien und die weitere Nutzung der CO<sub>2</sub>-freien Kernenergie“ will das Unternehmen seinen Beitrag leisten. Insgesamt hat „RWE ein CO<sub>2</sub>-Vermeidungspotenzial von knapp 40 Mio. Tonnen bis 2012 und weiteren rund 20 Mio. Tonnen bis 2015“ (RWE 2008).

Die einzelnen Bereiche, die das Unternehmen angibt, werden nun vorgestellt; aktuelle Entwicklungen werden ebenfalls benannt.

## Energieeffizienz

*„Energie, die nicht verbraucht wird, ist die umweltschonendste.“*

RWE 2008, S. 9

Zum einen arbeitet das Unternehmen an der Verbesserung seiner fossilen Kraftwerke: „höhere Leistung, weniger Emissionen und bessere Wirkungsgrade“ (RWE 2008, S. 9). Dabei hat das Unternehmen nach eigenen Angaben beispielsweise im Bereich der Braunkohle mit seinen Braunkohlekraftwerken mit optimierter Anlagentechnik (BoA) „völlig neue technische Maßstäbe gesetzt“ und den Wirkungsgrad auf rund 43% erhöht („um rund zwölf Prozentpunkte über den Altanlagen“ (RWE 2008, S. 9)).

Zum anderen sollen die verschiedenen RWE-Kunden (im privaten, gewerblich-industriellen und kommunalen Bereich) durch Informationskampagnen, individuelle Beratung und konkrete Umsetzungsmaßnahmen näher an das Thema Energieeffizienz herangeführt werden.

Im Bereich Forschung und Entwicklung sind es vor allem die Bereiche Smart Metering sowie das virtuelle Kraftwerk, in denen sich das RWE engagiert. Daneben ist das Unternehmen an der „Initiative Energie Effizienz“ der dena beteiligt (RWE 2008, S.9).

*„Die RWE Effizienz trägt ihren Teil dazu bei, die Klimaschutzziele durch standardisierte Effizienzlösungen zu erfüllen.“*

RWE Effizienz GmbH 2011, S. 6

Im Juli 2009 hat das Unternehmen die RWE Effizienz GmbH mit Sitz in Dortmund gegründet mit dem Ziel, die Entwicklung energieeffizienter Lösungen für den Bereich Wohnen und Mobilität voranzubringen.<sup>358</sup> So gibt es nun ein Informations- und Dienstleistungsportal im Bereich Energieeffizienz<sup>359</sup> sowie die Möglichkeit, mit Hilfe von RWE Smart Home den Energieverbrauch zu Hause zu senken.<sup>360</sup> Daneben sind die Weiterentwicklung der Elektro-Mobilität und die dezentrale Erzeugung (bei-

---

<sup>358</sup> Nachzulesen unter: <http://www.rwe.com/web/cms/de/250036/effizienz/presse/pressemeldung/?pmid=4003639> (Stand 01.04.2012)

<sup>359</sup> Online verfügbar unter: <http://www.energiwelt.de> (Stand 01.04.2012)

<sup>360</sup> Weitere Informationen unter: <http://www.rwe-smarthome.de/web/cms/de/448330/smarthome/> (Stand 01.04.2012)

spielsweise RWE HomePower Mikro-KWK) wichtige Aufgabenfelder der neuen Gesellschaft.

Für den Bereich der Geschäfts- und Industriekunden ist im August 2010 zudem die RWE Energiedienstleistungen GmbH gegründet worden. Die Gesellschaft beschäftigt sich mit Energie-Controlling, Fernwärme- und Contracting-Projekten mit den Schwerpunkten Kraft-Wärme-Kopplung, regenerative Wärmelieferung und Biogas.<sup>361</sup>

Im CR-Bericht 2010 benennt das Unternehmen spezifische Ziele für die verschiedenen Bereiche: So soll die Energieeffizienz der RWE-Kraftwerke bis 2013 um 11% erhöht werden (RWE 2011a, S. 19). Allerdings wird hier kein Basiswert angegeben. Der durchschnittliche Wirkungsgrad der RWE-Kraftwerke liegt heute bei rund 36%; durch die Inbetriebnahme neuer Anlagen soll der mittlere Wirkungsgrad des Kraftwerksparks zwischen 2011 und 2013 um mehr als 3% steigen (RWE 2011a, S. 29).

Im Geschäftsbericht 2011 werden etwas andere Zahlen genannt: Mit Beendigung des Kraftwerkneubauprogramms in 2014 wird ein energetischer Nutzungsgrad der fossil befeuerten Kraftwerke von 42% angestrebt; in 2010 lag dieser bei 41,3% (RWE 2012, S. 118-119).

Mit der Modellregion ‚Smart Country‘ in Bitburg-Prüm testet das Unternehmen gemeinsam mit anderen Partnern aus Wissenschaft und Industrie zudem die effiziente Nutzung der Stromverteilnetze (RWE 2012).<sup>362</sup>

## **Erneuerbare Energien**

*„Erneuerbare Energien – insbesondere Wind und Wasser – werden in Zukunft von zentraler Bedeutung für eine nachhaltige Energieversorgung sein. Dies vor allem deshalb, weil sie keine Treibhausgase freisetzen und damit dem Klimaschutz dienen. In Zukunft wird ihr Marktanteil weiter wachsen. Auch dank unserer Anstrengungen.“*

RWE 2008, S. 12

---

<sup>361</sup> Weitere Informationen unter: <http://www.rwe.com/web/cms/de/37110/rwe/presse-news/pressemitteilung/?pmid=4005221> (Stand 01.04.2012)

<sup>362</sup> Weitere Informationen unter: <http://www.rwe.com/web/cms/de/683544/smart-country/modellregion-bitburg-pruem/> (Stand 01.04.2012)

*„Unser Fokus liegt derzeit auf dem Ausbau der erneuerbaren Energien, die in unserem Portfolio bislang noch unterrepräsentiert sind.“*

RWE 2012, S. 34

Im Bereich der erneuerbaren Energien strebt das Unternehmen binnen einer Dekade an, im europäischen Vergleich „zu den führenden Anbietern“ zu gehören; als Schwerpunkt wird die Nutzung der Windkraft (On- und Offshore) genannt (RWE 2008, S. 12). Mit Investitionen von jährlich durchschnittlich mindestens einer Milliarde Euro soll diese Position erreicht werden (RWE 2008, S. 12). Um Aktivitäten in diesem Bereich zu bündeln, hat das Unternehmen im Februar 2008 die RWE Innogy gegründet, die mit einem europäischen Fokus die Kapazitäten in den Bereichen Wind, Biomasse und Wasserkraft ausbaut und die Forschung und Entwicklung im Bereich Solarenergie, Geothermie und maritime Energie vorantreibt (RWE Innogy 2011, S. 7).

Im Geschäftsbericht 2010 wird als Ziel für 2025 eine 75% CO<sub>2</sub>-freie bzw. CO<sub>2</sub>-arme Stromerzeugungskapazität ausgegeben; neben Gaskraftwerken (30%) und der Kernenergie (15%) spielen die erneuerbaren Energien eine besondere Rolle und sollen bis dahin einen Anteil von 30% an der Stromerzeugung des RWE-Konzerns haben (RWE 2011); bis 2020 soll ihr Anteil auf mindestens 20% steigen (RWE 2012, S. 16).

Im Dezember 2010 verfügt der RWE-Konzern über ein Portfolio von rund 2.900 MW installierter Kapazität, das sich folgendermaßen aufteilt:

Energieträger	Anteil in Prozent
Wind - Onshore	54%
Wasserkraft	27%
Biomasse	14%
Wind - Offshore	5%

**Tabelle 29: Erneuerbare Energien-Anteile im RWE-Konzern.  
Stand: Dezember 2010.<sup>363</sup>**

<sup>363</sup> RWE Innogy 2011, S. 5

RWE Innogy verwaltet davon wie weiter oben beschrieben rund 2.300 MW, die sich wie folgt zusammensetzen:

Land	Wind Onshore	Wind Offshore	Biomasse	Wasserkraft	Biogas	Solarenergie	Gesamt
Deutschland	445	-	107	376	1	1	930
UK	316	150	-	69	-	-	535
Spanien	400	-	-	12	-	-	412
Niederlande	201	-	-	-	-	-	201
Polen	108	-	-	-	-	-	108
Frankreich	36	-	-	45	-	-	81
Italien	50	-	-	-	-	-	50
Schweiz	-	-	-	23	-	-	23
Tschechische Rep.	-	-	19	-	-	-	19
Portugal	-	-	-	16	-	-	16
<b>Gesamt</b>	<b>1.556</b>	<b>150</b>	<b>126</b>	<b>541</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2.375</b>

**Tabelle 30: Erneuerbare Energien-Kapazitäten der RWE Innogy; Angaben in MW. Stand Dezember 2010.<sup>364</sup>**

Weitere 1.100 MW befinden sich im Bau; darüber hinaus hat RWE Innogy Erneuerbare-Energien-Projekte von 18.200 MW in der Pipeline (Wind, Wasserkraft und Biomasse), wobei der Status der Projekte von zugesagten Projekten (300 MW) über bislang nicht bewilligte (8.800 MW) bis zu möglichen Projekten reicht, bei denen bislang nur erste Gespräche geführt wurden (9.100 MW) (RWE Innogy 2011, S. 10). Bis 2014 sollen 4.500 MW bzw. 4,5 GW Kapazität erreicht sein (RWE Innogy 2011, S. 11; RWE 2012, S. 32); langfristig will sich das Unternehmen in die TOP 5 des europäischen Erneuerbare-Energien-Sektors einreihen (RWE Innogy 2011, S. 17).

In Deutschland ist es vor allem der Ausbau der *Offshore-Windenergie*, der in den nächsten Jahren vorangetrieben werden soll; derzeit im Bau befindet sich der Windpark ‚Nordsee Ost‘ (295 MW), der 2013 fertig gestellt werden soll.<sup>365</sup> Mit Innogy 1 (996 MW) ist daneben ein großes Offshore-

<sup>364</sup> RWE Innogy 2011, S. 9

<sup>365</sup> Weitere Informationen unter: <http://www.rwe.com/web/cms/mediablob/de/984200/data/400596/1/rwe-innogy/anlagen/offshore/anlagen-im-bau/nordsee-ost/Download-Flyer-Offshore-Windpark-Nordsee-Ost.pdf> (Stand 01.04.2012)

Projekt in der Planung; die ersten Turbinen sollen 2015 ans Netz gehen, der komplette Windpark soll bis 2017 fertig gestellt werden.<sup>366</sup>

In der *Onshore-Energie*, die in Deutschland mit 445 MW den höchsten Anteil der erneuerbaren Energien ausmacht, soll vor allem mit Hilfe von Repowering, also dem Austausch älterer bestehender Windkraftanlagen gegen leistungsstärkere neue Anlagen, die Leistung erhöht werden. Das erste Repowering-Projekt ist der Onshore-Windpark Süderdeich in Schleswig-Holstein.

Im Bereich der *Biomasse* betreibt das Unternehmen seit Frühjahr 2011 eines der größten Holzpelletwerke der Welt im amerikanischen Georgia.<sup>367</sup>

Die Pellets werden vornehmlich im Kohlekraftwerk Amercentrale (RWE-Tochter Essent) in den Niederlanden verfeuert. Das Verfahren, das so genannte Co-Firing, bei dem in einem klassischen Dampfkraftwerk, wie eben in einem Steinkohlekraftwerk, feste Biomasse (mit-)verfeuert wird, will RWE weiter ausbauen und beispielsweise auch in Großbritannien, im Kohlekraftwerk Tilbury nutzen, das zum größten Biomassekraftwerk der Welt umgerüstet wurde (750 MW).<sup>368</sup>

Daneben engagiert sich RWE im Bereich neuer Anwendungen, die bislang nach Ansicht des Unternehmens noch nicht die nötige Marktreife haben: Solarthermie, Biogas, Geothermie und Gezeiten- und Wellenkraftwerke (RWE Innogy 2011, S. 23). Dies geschieht zum einen durch Projekte, wie beispielsweise mit dem im September 2011 eingeweihten solarthermischen Kraftwerk Andasol 3 (50 MW) in der spanischen Provinz Grenada<sup>369</sup> oder durch die Teilnahme am Desertec Projekt.<sup>370</sup> Daneben gibt es Demonstrationsprojekte und mit der Gesellschaft Innogy Venture

---

<sup>366</sup> Nachzulesen unter: <http://www.rwe.com/web/cms/de/288766/rwe-innogy/anlagen/offshore/anlagen-in-entwicklung/innogy-nordsee-i/> (Stand 01.04.2012)

<sup>367</sup> Weitere Informationen unter: <http://www.rwe.com/web/cms/de/522380/rwe-innogy/anlagen/biomassekraftwerke/usa/waycross-georgia/> (Stand 01.04.2012)

<sup>368</sup> Weitere Informationen unter: <http://www.rwe.com/web/cms/de/720210/rwe/verantwortung/unser-handeln/cr-news/archiv/cr-news-02-2011/gruenfutter-fuer-kraftwerke/> (Stand 01.04.2012)

<sup>369</sup> Weitere Informationen unter: <http://www.rwe.com/web/cms/de/1115184/rwe-innogy/anlagen/solkraftwerke/andasol-3/> (Stand 01.04.2012)

<sup>370</sup> Weitere Informationen unter: <http://www.rwe.com/web/cms/de/704348/rwe/presse-news/special-desertec/?pmid=4004154> (Stand 01.04.2012)

Capital GmbH die Möglichkeit, innovative Firmen durch Risikokapital zu unterstützen.<sup>371</sup>

### *Investitionen im Bereich erneuerbare Energien*

Im Geschäftsbericht 2007 hat das Unternehmen angegeben jährlich im Durchschnitt mindestens 1 Mrd. Euro in den Ausbau der erneuerbaren Energien zu investieren (RWE 2008, S. 12).

Wie die nachstehende Tabelle verdeutlicht, ist das Ziel in 2008 über- in 2009 und 2010 allerdings unterschritten worden. Der beachtliche Anteil von fast 20% an den Gesamtinvestitionen des RWE-Konzerns in 2008 ging in den beiden darauffolgenden Jahren deutlich zurück und liegt damit unterhalb des vergleichbaren Investitionsanteils bei E.ON (2009: 12%, 2010: 14%). In 2011 ist der Anteil wieder leicht angestiegen.

	Investitionen in Mio. €	Anteil Innogy
2008	5.693	1.102 (19,4%)
2009	15.637	733 (4,7%)
2010	6.643	709 (10,7%)
2011	7.072	891 (12,6%)

**Tabelle 31: RWE-Investitionen. Investitionen in Sachlagen und immaterielle Vermögenswerte sowie in Finanzanlagen.**<sup>372</sup>

Davon abweichende Zahlen verkündet RWE Innogy im Januar 2012; die Gesamtinvestitionen der RWE Innogy beliefen sich in 2010 nach diesen Angaben auf 1.099 Millionen Euro, in 2011 (Januar-September) bereits auf 724 Millionen Euro. „Die Gesamtinvestitionen für 2011 werden, wie in den Vorjahren, bei rund 1 Mrd. € liegen“ (RWE Innogy 2012, S. 5).

Unabhängig davon sind für die kommenden Jahre bis 2015 insgesamt 5 Milliarden Euro für den Ausbau der erneuerbaren Energien vorgesehen; rund 35% dieser Ausgaben entfallen dabei auf Deutschland.<sup>373</sup>

<sup>371</sup> Weitere Informationen unter: <http://www.rwe.com/web/cms/de/248394/rwe/innovationen/stromerzeugung/regenerative-energien/venture-capital/> (Stand 01.04.2012)

<sup>372</sup> Angaben für 2008 (RWE 2010, Eckdaten auf einen Blick und S. 137); Angaben für 2009/2010 (RWE 2011, S. 95-98); Angaben für 2011 (RWE 2012, S. 69).

<sup>373</sup> Nachzulesen unter: <http://www.wiwo.de/unternehmen/industrie/innovative-energie/konzerne-rwe-ist-spitzenreiter-in-europa/6051802.html> (Stand 01.04.2012) und

## Klimafreundliches Kohlekraftwerk – CCS

Nach Ansicht des Unternehmens spielt die Kohleverstromung mit Blick auf „eine sichere und wirtschaftliche Stromversorgung“ weiterhin eine wesentliche Rolle (RWE 2008, S. 16). Das Unternehmen plante ursprünglich für 2014 die Inbetriebnahme des ersten Kohlekraftwerks mit CO<sub>2</sub>-Abscheidung und einer Bruttoleistung von 450 MW“ (RWE 2008, S. 17). Auf Grund der deutschen Gesetzeslage hat RWE das Projekt allerdings inzwischen bis auf weiteres eingestellt.<sup>374</sup>

## Flexible Mechanismen

*„Im Rahmen des „Clean Development Mechanism“ der Vereinten Nationen unterstützen wir Entwicklungsländer dabei, Treibhausgase zu reduzieren. Im Gegenzug erhalten wir Zertifikate, die wir unserer Emissionsbilanz bis zu einer jährlichen Obergrenze von 18 Mio. Tonnen CO<sub>2</sub>-Äquivalenten gutschreiben können.“*

RWE 2008, S. 18

Wie die nachstehende Tabelle veranschaulicht, hat der RWE-Konzern mit Eintreten in die zweite Emissionshandelsperiode (2008-2012) eine deutliche Unterausstattung mit Zertifikaten zu beklagen:

Emissionsbilanz	RWE Deutschland					RWE Konzern				
	2007	2008	2009	2010	2011	2007	2008	2009	2010	2011
CO <sub>2</sub> -Ausstoß	157,8	140,9	123,3	130,9	132,4	187,1	172,1	149,1	164,9	161,9
Kostenlos zugeteilte Zertifikate	144,7	84,9	83,1	85,1	85,4	169,8	104,6	105,2	115,1	116,6
Unterausstattung	13,1	56,0	40,2	45,8	47,0	17,3	67,5	43,9	49,8	45,3

**Tabelle 32: RWE-Emissionsbilanz Deutschland und RWE-Konzern.**<sup>375</sup>

<http://www.ftd.de/unternehmen/industrie/:energiewende-rwe-steckt-5-mrd-euro-in-alternative-energie/60152977.html> (Stand 01.04.2012)

<sup>374</sup> Weitere Informationen unter: <http://www.rwe.com/web/cms/de/2688/rwe/innovationen/stromerzeugung/clean-coal/igcc-ccs-kraftwerk/> (Stand 01.04.2012)

<sup>375</sup> Angaben für 2007/ 2008 (RWE 2009, S. 63); Angaben für 2009 (RWE 2011, S. 78); Angaben für 2010/ 2011 /RWE 2012, S. 53).

Im Vergleich zur Handelsperiode 2005-2007 stehen dem Unternehmen zwischen 2008 und 2012 deutlich weniger Zertifikate zur Verfügung. Dies liegt zum einen daran, dass für das Produkt Strom nur ca. 85% der Zertifikate kostenlos zugeteilt werden und daran, dass die Zuteilung für Kohlekraftwerke auf Basis eines Emissionswertes von 750g CO<sub>2</sub>/kWh erfolgt (Umweltbundesamt/ DEHSt 2008, S. 28) – im Falle der CO<sub>2</sub>-intensiveren Braunkohle ist dies ein ambitionierter Wert<sup>376/377</sup>.

RWE hat sich nicht zuletzt durch diese Unterausstattung für den Einsatz der flexiblen Mechanismen entschieden und sieht im Einsatz dieser Instrumente einen „Baustein zur Verbesserung unserer Emissionsbilanz“ (RWE 2011a, S. 26). Das Unternehmen ist sowohl direkt an CDM- und JI-Projekten beteiligt, kauft aber auch Zertifikate aus Projekten Dritter (beispielsweise über Carbon Funds) (RWE 2008, S. 20).

Ende 2010 wurden 137 Projekte verfolgt; Zertifikate in Höhe von 86,6 Millionen Tonnen CO<sub>2</sub>-Äquivalenten (Mio. t CO<sub>2</sub>e) sind dem Unternehmen vertraglich zugesichert. 14,5 Mio. t CO<sub>2</sub>e hat das Unternehmen bereits erhalten; 4,6 Mio. t CO<sub>2</sub> wurden bereits eingesetzt (RWE 2011a, S. 26); Ende 2011 hat das Unternehmen 25,5 Mio. t CO<sub>2</sub>e erhalten und 16,4 Mio. t CO<sub>2</sub> eingesetzt (RWE 2012, S. 53).

## **Kernenergie**

*„Fest steht: Ohne Kernenergie sind die deutschen Klimaschutzziele nicht oder nur mit unverträglich hohen Kosten zu erreichen.“*

RWE 2011, S. 11

Die Kernenergie nahm bislang eine bedeutende Position im Rahmen der Klimaschutzstrategie des RWE-Konzerns ein; sie ist die Technologie, die nach Ansicht des Konzerns, „die Energie sicher, wirtschaftlich und vor allem CO<sub>2</sub>-frei liefert“, ihr kommt eine „Schlüsselrolle beim Klimaschutz zu“ (RWE 2008, S. 16). Nur mit Hilfe der Kernenergie seien die ehrgeizigen deutschen

<sup>376</sup> Unter Einbeziehung des kompletten Lebenszyklus kommt das Paul-Scherer-Institut auf einen Wert zwischen 980 und 1230 g CO<sub>2</sub>/kWh. Nachzulesen unter: <http://www.sueddeutsche.de/wissen/co-ausstoss-klimabilanz-der-kraftwerke-1.629631> (Stand 01.04.2012)

<sup>377</sup> Auch wegen dieses Braunkohle-Benchmarks haben drei Energieunternehmen gegen das Umweltbundesamt geklagt. Der einheitliche Kohle-Benchmark verstößt allerdings nicht gegen EU-Recht. Nachzulesen unter: [http://www.dehst.de/DE/Emissionshandel/Rechtsprechung/VG\\_Urteilsgruende\\_Zuteilungskuerzung.html](http://www.dehst.de/DE/Emissionshandel/Rechtsprechung/VG_Urteilsgruende_Zuteilungskuerzung.html) (Stand 01.04.2012)

wie europäischen CO<sub>2</sub>-Minderungsziele zu verantwortbaren Kosten erreichbar; das Unternehmen spricht sich aus diesem Grund dafür aus, „dass der Ausstieg aus der Kerntechnik kritisch überprüft werden muss“ (RWE 2008, S. 16).

Im Brief des Vorstandsvorsitzenden im Geschäftsbericht 2010 von Februar 2011 drückt Jürgen Großmann seine Zufriedenheit über die im Herbst 2010 beschlossene Laufzeitverlängerung aus: „Es gab aber auch gute Nachrichten: Damit meine ich die Verlängerung der Laufzeiten deutscher Kernkraftwerke, für die ich mich persönlich – gemeinsam mit anderen – besonders engagiert habe“ (RWE 2011, S. 38). Darüber hinaus ist im Geschäftsbericht, in dem als Ziel für 2025 eine 75% CO<sub>2</sub>-freie bzw. CO<sub>2</sub>-arme Stromerzeugungskapazität formuliert wird, die Kernenergie mit einem Anteil von 15% angegeben (RWE 2011, S. 7). Kernenergie betreibt der RWE-Konzern derzeit nur in Deutschland (RWE 2011, S. 76); wie sich die Zusammensetzung der Klimastrategie in den kommenden Jahren entwickeln wird, bleibt abzuwarten.

Im Geschäftsbericht 2011 kommentiert der Vorstandsvorsitzende die Ad-hoc-Abschaltung von rund 40% Kernkraftkapazität kritisch; dies trägt seiner Ansicht nach nicht zur Sicherheit, sondern eher zur Unsicherheit der Stromerzeugung bei. Finanziell werden die Belastungen mit mehr als 1 Mrd. Euro in 2011 angegeben (RWE 2012, S. 17).

### CO<sub>2</sub>-Intensitätsziel

Aufgrund der vorwiegend auf Kohle basierenden Erzeugungsstruktur liegt RWE mit seiner CO<sub>2</sub>-Intensität seit jeher über dem bundesdeutschen Durchschnitt.

	CO <sub>2</sub> -Intensität RWE Konzern	CO <sub>2</sub> -Intensität Deutschland
Jahr/ Einheit	g CO <sub>2</sub> / kWh	g CO <sub>2</sub> / kWh
1990	854	744
2009	796	565
2010	732	563
2011	787	N/A

**Tabelle 33: CO<sub>2</sub>-Intensität bei RWE.**<sup>378</sup>

<sup>378</sup> Angabe für 1990 (RWE 2001, S. 49); Angaben für 2009 und 2010 (RWE 2011a, S. 20); Angaben für 2011 (RWE 2012, S. 53). Werte für Deutschland (UBA 2011).

Ähnlich wie E.ON hat sich auch der RWE-Konzern ein CO<sub>2</sub>-Intensitätsziel gesetzt: Im Geschäftsbericht 2010 wird angekündigt, dass die CO<sub>2</sub>-Intensität bis spätestens 2020 auf das Durchschnittsniveau der Energieversorger gesenkt werden soll, das mit 450 g CO<sub>2</sub>/ kWh angenommen wird; für 2013 nennt das Unternehmen ein Zwischenziel 670 g CO<sub>2</sub>/ kWh (RWE 2011, S. 154).

Durch den Ausstieg aus der Kernenergie bzw. den Betriebsstopp des Kraftwerks Biblis sind die Emissionen von 2010 auf 2011 je erzeugter Kilowattstunde wieder angestiegen, das CO<sub>2</sub>-Intensitätsziel abgeschwächt worden. Ende 2017 geht Gundremmingen B ein weiteres Kernkraftwerk vom Netz; die neue Zielvorgabe sind nun 620 g CO<sub>2</sub>/ kWh bis 2020 (RWE 2012, S. 30; 118).

### **Weitere Aktivitäten des Unternehmens im Überblick**

Im April 2010 wurde die Kooperation Green GECCO (**G**emeinsam **C**lever **C**O<sub>2</sub> **O**ptimieren) gegründet, ein Zusammenschluss von RWE Innogy und 26 Stadtwerken. Inzwischen sind 29 Stadtwerke und regionale Versorger in der Beteiligungsgesellschaft Green GECCO GmbH & Co. KG zusammengeschlossen, die 49% am Gemeinschaftsunternehmen hält; die übrigen 51% liegen bei RWE Innogy.<sup>379</sup> Zu den Projekten zählt in Deutschland der Onshore-Windpark Süderdeich (9 MW).<sup>380</sup>

Ein recht junger Bereich, in dem das RWE aktiv ist, ist der Bereich Elektromobilität. Hier verspricht sich das Unternehmen nicht nur einen neuen Absatzmarkt; Elektroautos „können in Zukunft sogar einen Beitrag zur Netzstabilität leisten. Denn Elektroautos sind kleine Stromspeicher, die vom Netzbetreiber angezapft werden können, wenn Energie knapp ist“ (RWE 2012). Mit einem Netz von rund 1.000 ‚Strom-Tankstellen‘ und dem ‚Treibstoff‘ RWE ePower Basic positioniert sich der Essener Konzern.

Weitere Projekte, die allerdings im Bereich ‚Innovation‘ geführt werden und sich derzeit noch in der Demonstrationsphase befinden sind u.a. die so genannte CO<sub>2</sub>-Wäsche bei der das Kohlendioxid chemisch gebunden

---

<sup>379</sup> Weitere Informationen unter: <http://www.rwe.com/web/cms/de/37110/rwe/presse-news/pressemitteilung/?pmid=4004721> (Stand 01.04.2012)

<sup>380</sup> Nachzulesen unter: <http://www.greengecco.de/web/cms/de/403724/green-gecco/aktuelles/> (Stand 01.04.2012)

und aus dem Rauchgas entfernt wird, verschiedene Projekte, bei denen CO<sub>2</sub> umgewandelt werden soll, beispielsweise zu Kunststoffen sowie die Demonstrationsphase eines 1-MW-Gezeitenkraftwerks in Schottland (RWE 2012, S. 83-84).

### *Die Bedeutung des Themas Klimaschutz*

*„Klimaschutz im Zentrum unserer Strategie. Langfristig können wir nur dann erfolgreich sein, wenn es uns gelingt, Energie bezahlbar, sicher und umweltfreundlich bereitzustellen. Eines unserer vorrangigen strategischen Ziele ist daher die Senkung des Kohlendioxid-Ausstoßes. Es gibt die Richtung vor bei der Modernisierung und Erweiterung unseres Stromerzeugungsportfolios.“*

RWE 2011, S. 53

*„Insbesondere das Klimaschutzziel hat bei uns hohe Priorität. Es gibt die Richtung vor bei der Modernisierung und Erweiterung unseres Stromerzeugungsportfolios ...“*

RWE 2012, S. 30

Klimaschutz hat für RWE eine strategische Bedeutung gewonnen; Dr. Großmann bezeichnet im Gespräch mit der FAZ den Klimawandel als Herausforderung. „Das Wort Bedrohung lähmt Kräfte“ (von Petersdorff 2010); die Ausrichtung des Konzerns ist „grüner, internationaler und robuster“ geworden und das Unternehmen investiert seiner Ansicht nach „viel Geld in Forschung“ (von Petersdorff 2010).

Die Herausforderung ergibt sich wie bereits aufgezeigt vor allem durch die stark kohlelastige Kraftwerkskapazität, die mit dem Emissionshandel zunehmend zu einer wirtschaftlichen Belastung wird: durch das bestehende Portfolio „liegen unsere Kosten für die Beschaffung von CO<sub>2</sub>-Zertifikaten weit über dem Branchendurchschnitt“ (RWE 2011, S. 120). Dies wird sich noch einmal mit Beginn der nächsten Handelsperiode des Emissionshandels verschärfen: „Die EU-Staaten haben sich im Dezember 2008 darauf geeinigt, dass dem Stromsektor in Westeuropa ab 2013 so gut wie keine Zertifikate mehr unentgeltlich zugeteilt werden. Unsere Ausgaben für CO<sub>2</sub>-Zertifikate werden dann nochmals wesentlich höher sein als in der aktuellen Handelsperiode bis 2012“ (RWE 2011, S. 120). Neben

den bereits genannten Maßnahmen wie dem Umbau zu einem effizienteren Kraftwerkspark oder dem Einsatz der flexiblen Mechanismen, werden hier zusätzlich die Möglichkeit „virtuelle[r] Tausch von Kraftwerkskapazitäten mit verschiedenen Vertragspartnern“, „langfristige Stromlieferverträge [...], bei denen der Kunde das CO<sub>2</sub>-Preisrisiko übernimmt“ und der frühzeitige Erwerb von CO<sub>2</sub>-Zertifikaten für zukünftige Perioden genannt (RWE 2011, S. 120; s. auch RWE 2012, S. 90).

Das Unternehmen sieht sich allerdings auch aus eigener Kraft in der Lage, den Kraftwerkspark umzubauen: „Mit den Cash Flows aus unserem heutigen Kraftwerksgeschäft haben wir die finanzielle Stärke, den schrittweisen Umbau unseres Erzeugungsportfolios aus eigener Kraft zu bewältigen“ (RWE 2011, S. 129).

### *Stakeholder und Shareholder*

*„... der Dialog mit der Gesellschaft über unser Geschäft vor Ort, aber auch mit Nichtregierungsorganisationen – er ist immer mehr zu einer zentralen Aufgabe für unser Unternehmen geworden. Vor dem Hintergrund der Ereignisse in Japan hat er zusätzlich an Bedeutung gewonnen.“*

RWE 2011a, S. 7

Ähnlich wie E.ON führt der RWE-Konzern eine Materialitätsanalyse durch. Der Klimaschutz nimmt demzufolge sowohl bei den Stakeholdern als auch beim RWE-Konzern die höchste Priorität ein; Innovationen zum Klimaschutz gehören deshalb zunehmend zu den Erwartungen der Stakeholder (RWE 2011a, S. 13). Zu den wichtigen Stakeholdern gehören nach Angaben des Konzerns Kunden und Investoren: „Sie beeinflussen unseren Geschäftserfolg ganz unmittelbar – über die Wahl der von RWE angebotenen Tarife oder über Investitionsentscheidungen“ (RWE 2011a, S. 16).

Um die Bedeutung der Corporate Responsibility-Handlungsfelder, zu denen unter anderem der Klimaschutz, Energieeffizienz und Innovationen gehören, hat sich das Unternehmen als eines der ersten Unternehmen entschlossen, die Vorstandsvergütung direkt mit dem Erreichen der Nachhaltigkeitsziele zu verknüpfen (RWE 2011, S. 20; RWE 2011a, S. 7).

Deutliche Worte in Richtung Politik findet der Vorstandsvorsitzende Großmann im Geschäftsbericht 2011: „Politiker setzen Ziele – wir arbei-

ten daran, dass sie erreicht werden können“ (RWE 2012, S. 16) kommentiert er die Anstrengungen des Unternehmens im Bereich der erneuerbaren Energien. Und mit Blick auf das für das Unternehmen wichtige Thema ‚Akzeptanz in der Bevölkerung‘ (siehe auch ‚Stimmen aus dem Unternehmen‘) sieht er die Politik in der Pflicht: „mehr als ambitionierte Ziele benötigen wir Eisbrecher, die Wege frei räumen, damit notwendige Infrastrukturprojekte umgesetzt werden können“ (RWE 2012, S. 19). Nationale Alleingänge schließlich sind seiner Ansicht nach nicht nur ineffizient, sondern „bergen auch gefährliche Klippen in puncto Versorgungssicherheit“ (RWE 2012, S. 19).

### *Aus Sicht der Shareholder*

*„Unsere Investoren erwarten eine erfolgreiche Strategie und eine attraktive Dividende. Dafür tragen sie zur Finanzierung der Energieversorgung von morgen bei.“*

RWE 2011, S. 19

Die Nachhaltigkeitsstrategie des RWE-Konzerns ist zum 13. Mal<sup>381</sup> ausgezeichnet worden; das Unternehmen ist erneut in den Dow Jones Sustainability Index (DJSI) aufgenommen worden und ist damit eines der wenigen deutschen Unternehmen, die dem Index seit seinem Entstehen in 1999 ununterbrochen angehört (RWE 2011, S. 158).

Dennoch: „die Börse bestraft RWE für die Strategielosigkeit“ (Becker 2011, S. 318): Im Verlauf von Februar 2011 bis Februar 2012 ist die Aktie von rund 53 Euro auf rund 33 Euro gefallen.

Die Börse reagiert nach Ansicht von Becker darauf, „dass RWE von der Energiewende in Deutschland weitaus stärker betroffen ist als E.ON“ (Becker 2011, S. 318). „Dies liegt auch daran, dass die Auslandsaktivitäten des Unternehmens im Geschäftsjahr 2009 bei nur 34% lagen – im Vergleich zu 75-80% bei E.ON“ (Becker 2011, S. 318). So wiederholt RWE-Chef Großmann im Gespräch mit der Süddeutschen Zeitung, was er bereits bei seinem Amtsantritt 2007 gesagt hat: „Wir müssen das ‚Klum-

---

<sup>381</sup> Nachzulesen unter: <http://www.rwe.com/web/cms/de/1198634/rwe/verantwortung/unser-handeln/cr-news/aktuelle-ausgabe/cr-news-03-2011/> (Stand 01.04.2012)

penrisiko Deutschland' verringern"<sup>382</sup> und verkündet auch im Brief des Vorstandsvorsitzenden im Geschäftsbericht 2010, dass sich das Unternehmen „breiter und internationaler aufstellen“ will – dafür braucht das Unternehmen „eine starke Bilanz“ (RWE 2011, S. 40). Dies sei „angeichts steigender Standortrisiken“ (RWE 2011, S. 53) geraten bzw. um „erhöhte politische und regulatorische Risiken zu streuen“ (RWE 2012, S. 32).

### *Stimmen aus dem Unternehmen*

Joachim Löchte (2011), Leiter Corporate Responsibility und Umweltschutz der RWE AG, hat sich in einem Buchbeitrag mit der zunehmenden Bedeutung des Nachhaltigkeitsmanagements beschäftigt. Dies zeigt er exemplarisch für den Bereich der Investoren auf, für die „extra-finanzielle Kriterien“, also ESG-Kriterien relevanter geworden sind; aus einem solchen ‚extra-finanziellen‘ Kriterium kann auch ein ‚finanzielles‘ werden, was er am Beispiel der Emissionszertifikate ausführt. Waren dies rund um die Jahrtausendwende „kaum mit Zahlen zu unterfütternde Bedenken, die nachhaltig orientierte Investoren speziell gegenüber Konzernen hatten, die fossile Rohstoffe (wie Kohle) verbrauchten ..., so ist dieses Bewertungskriterium heute über den Marktpreis der CO<sub>2</sub>-Zertifikate exakt zu bemessen“ (Löchte 2011, S. 240). Dabei schauen langfristig orientierte Investoren nicht nur auf das *heutige* Erzeugungsportfolio eines Energiekonzerns; während Braunkohle heute noch als „Stärke der RWE“ (Löchte 2011, S. 241) wahrgenommen wird, stellt sich die Frage, wie sich die Situation 2020 darstellt.

Andere Stakeholder, wie Politik und Bevölkerung, zeigen immer weniger Vertrauen in große Unternehmen, insbesondere „trifft dieser Vertrauensverlust die Energieversorgungsunternehmen“ (Löchte 2011, S. 240). Die Erwartungen der Gesellschaft an das Unternehmen „als derzeit größtem Einzelemittenten von Kohlendioxid in Europa“ (Löchte 2011, S. 240) sind zum einen, dass das Unternehmen die politisch gesetzten Klimaschutzziele erreichen soll. Auf der anderen Seite zeigen Marktanalysen auf, dass

---

<sup>382</sup> Süddeutsche Zeitung Online vom 10.6.2011. Abzurufen unter: <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/rwe-chef-zum-atomausstieg-gefahr-feindlicher-uebernahmen-waechst-1.1107146-2> (Stand 01.04.2012)

zuverlässige Versorgung zu fairen Preisen erwartet wird. Dabei müssen unternehmerische Entscheidungen, insbesondere durch die Langfristigkeit des Geschäfts in der Energieversorgung, politische und gesellschaftliche Entwicklungen berücksichtigen; das Spannungsfeld verdeutlicht er am Beispiel der Braunkohle (Löchte 2011, S. 241).

Die Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens, die 2007 grundlegend überarbeitet wurde, umfasst den Klimaschutz als „eine zentrale Aufgabe“ (Löchte 2011, S. 242) des Unternehmens. Auch wenn es die effizienteste Methode zur Verringerung der Emissionen wäre, „auf CO<sub>2</sub>-emittierende Erzeugungsmethoden zu verzichten“ (Löchte 2011, S. 242), ist dies vor dem Hintergrund des Energiewirtschaftsgesetzes ausgeschlossen, nach dem die Versorger verpflichtet sind, Strom und Gas langfristig sicher und wirtschaftlich zu produzieren. Knapp 40 Mio. t. CO<sub>2</sub>-Vermeidungspotenzial bis 2012, bzw. weitere 20 Mio. t bis 2015 hat das Unternehmen identifiziert und durch eine Vielzahl von Maßnahmen angegangen.<sup>383</sup>

In der RWE Power-eigenen Publikation ‚power:perspektiven 2006‘ hat sich das Unternehmen mit der Zukunft der regenerativen Energien im Spannungsfeld zwischen Klimaschutz und Wirtschaftlichkeit befasst. Dabei wird auf die eingeschränkten Nutzungsmöglichkeiten der erneuerbaren Energien in Deutschland verwiesen: die Nutzung der Wasserkraft sei weitgehend ausgereizt, die großräumige Nutzung der Onshore-Windenergie wegen mangelnder Flächen schwierig und die Nutzung der Biomasse noch am Anfang (RWE Power 2006, S. 9).

Und so verweist das Unternehmen auf die begrenzte Rolle der erneuerbaren Energien, die diese aktuell und in naher Zukunft einnehmen:

„Die regenerativen Energien tragen einen wachsenden, in absehbarer Zukunft aber nur begrenzten Teil zur Stromerzeugung bei. Realistisch ist eine Steigerung ihres Anteils in Deutschland von zurzeit zehn auf über zwölf Prozent bis 2010. Ehrgeizige Klimaschutzziele lassen sich damit allein nicht erfüllen. Diese werden mittelfristig am deutlichsten dort erzielt, wo Wirkungsgradsteigerungen gleichermaßen Ressourcen schon

---

<sup>383</sup> Hier genannt werden die weiter oben aufgeführten Aspekte; darunter allerdings auch das „klimafreundliche Kohlekraftwerk mit CO<sub>2</sub>-Speicherung“ und die Laufzeitverlängerung der Kernkraft.

und den Kohlendioxidausstoß verringern: im konventionellen Kraftwerksbereich“ (RWE Power 2006, S. 8).

Die Ausgabe ‚power:perspektiven 2011‘ beschäftigt sich mit „Braunkohle – ein heimischer Energieträger“ (RWE Power 2011). Darin wird vor allem die politische Landschaft kommentiert; zum einen wird der deutsche Atomausstieg 2011 als „beste[s] Beispiel für einen nationalen Alleingang“ (RWE Power 2011, S. 9) klassifiziert, zum anderen die internationale Klimadiplomatie „geprägt von hohen politischen Ansprüchen und Enttäuschungen in der Wirklichkeit“ gekennzeichnet; „die USA und China bleiben die „Gewinner“ in dem internationalen Tauziehen um eine gemeinsame Klimapolitik“ (RWE Power 2011, S. 15). Hinsichtlich des Emissionshandels werden „Initiativen, [die] durch regulatorische Eingriffe die Wirkungsweise des EU-Emissionshandelssystem [...] unterlaufen“ wie „Mindesteffizienzkriterien für fossile Kraftwerke oder Emissionsobergrenzen für CO<sub>2</sub>“ (RWE Power 2011, S. 16) kritisch bewertet.

Mit Blick auf die deutsche Energiewende wird die „Schlüselfrage Akzeptanz“ (RWE Power 2011, S. 26) eine zunehmend zentrale Rolle spielen: Die Ziele der Bundesregierung, die entfallende Kernenergieleistung durch Kohle- und Gaskraftwerke zur Gewährleistung der Versorgung auf der einen Seite, die Forderung nach einer raschen ökologischen Systemwende auf der anderen Seite, zeigen die Herausforderung auf. Dabei ist die Akzeptanz äußerst wichtig für die begleitenden Aspekte: Neue Höchstspannungsleitungen, Widerstand auch beim Ausbau der erneuerbaren Energien so wie bei Pumpspeicherkraftwerken. „Hier formen sich fundamental unterschiedliche gesellschaftspolitische Einstellungen, die Funktionalisierung der Energiepolitik zum politischen Glaubensbekenntnis und eine inzwischen weitverbreitete Technikaversion, nicht zu vernachlässigen die jeweilige persönliche Betroffenheit im Umfeld der Anlage, zu einem auf den ersten Blick unentwirrbaren Knoten“ (RWE Power 2011, S. 26). Diesem könne durch den Dialog im öffentlichen Raum begegnet werden; Bürgerbeteiligungen bis hin zu Bürgerentscheiden, um Projekte gänzlich zu verhindern, stehen der Beschleunigung der Energiewende allerdings entgegen (RWE Power 2011, S. 27).

## *Kritische Stimmen zum bisherigen Klimaschutzengagement*

Im CR-Bericht „Unsere Verantwortung Bericht 2007“ ist ein Gespräch zwischen dem RWE-Vorstand Alwin Fitting und Klaus Milke von Germanwatch abgedruckt: Fitting verweist hier darauf, dass je nachdem welches Thema betrachtet wird, das Unternehmen an politisch formulierte Grenzen stößt – so bei Kernkraft, aber auch bei der Kohleverstromung. Milke erinnert daraufhin an das Zwei-Grad-Ziel und die EU-Klimaschutzziele einer CO<sub>2</sub>-Reduktion um 40% bis 2020 auf der Basis von 1990. In diesem Zusammenhang sieht er das RWE-Geschäftsmodell ‚stark gefährdet‘ (RWE 2008a, S. 10/11).

Im Geschäftsbericht 2010 verkündet das Unternehmen bis 2025 eine 75% CO<sub>2</sub>-freie bzw. CO<sub>2</sub>-arme Stromerzeugungskapazität mit einem Erneuerbare-Energien-Anteil von 30% und einem Kernenergieanteil von 15%. Derzeit betreibt das Unternehmen Kernkraftwerke nur in Deutschland (RWE 2011, S. 76); diese gehen bis 2022 vom Netz. Wenn nicht neue Kernkraftwerke dazu kommen, müssen andere Möglichkeiten der CO<sub>2</sub>-freien bzw. CO<sub>2</sub>-armen Erzeugung gefunden werden. Der anvisierte Anteil der erneuerbaren Energien am RWE-Portfolio erscheint vor dem Hintergrund des derzeitigen Anteils von 5,6% ambitioniert und wird, wenn die in der RWE Power-Publikation getroffenen Aussagen noch gültig sind, vorwiegend außerhalb Deutschlands realisiert werden. Gleichwohl liegt das Konzern-Ziel unterhalb der bundesdeutschen Zielvorgabe von 35% – die als Zielgröße für 2020 benannt ist.

Das bislang zurückhaltende Engagement für die erneuerbaren Energien und das Festhalten an konventionellen Energieträgern, insbesondere der unter Klimagesichtspunkten besonders schädlichen Braunkohle sind der Grund, dass das Unternehmen im Fokus der Kritik durch viele Nichtregierungsorganisationen steht. In diesem Zusammenhang kommt oft der Vorwurf des Greenwashings auf, da RWE mit seinen Umweltaktivitäten wirbt, gleichzeitig aber der größte CO<sub>2</sub>-Emittent Europas ist.<sup>384/385</sup>

---

<sup>384</sup> So hat Greenpeace auf die Kampagne des RWE-Energieriesen (<http://www.rwe.com/web/cms/de/235520/rwe/rwe-konzern/ueber-rwe/der-energieiese/>) (Stand 01.04.2012) mit einem eigenen Video reagiert: <http://www.youtube.com/watch?v=aTjHASBVA0Y> (Stand 01.04.2012)

<sup>385</sup> Eine RWE-Kampagne aus dem Jahr 2008 wurde ähnlich kritisch begleitet: <http://www.klima-luegendetektor.de/2008/09/12/rwe-vorweg-gehen-im-schildkrotentempo/> (Stand 01.04.2012)

Im Mai 2007 hat der WWF die Studie „Europes Dirty Thirty“ (WWF 2007) veröffentlicht, eine Studie mit Europas CO<sub>2</sub>-intensivsten Kraftwerken; RWE ist allein vier Mal in den Top 10 vertreten:

Platz	Kraftwerk	Brennstoff	Inbetriebnahme	Betreiber	Relative Emissionen	Absolute Emissionen
3	Niederaußem	Braunkohle	1963-1974, 2002	RWE	1.200	27,4
5	Frimmersdorf	Braunkohle	1957-1970	RWE	1.187	19,3
6	Weisweiler	Braunkohle	1955-1975	RWE	1.180	18,8
7	Neurath	Braunkohle	1972-1976	RWE	1.150	17,9
28	Großkraftwerk Mannheim	Steinkohle	1966-1975, 1982 & 1993	RWE, EnBW, MVV	840	7,7

**Tabelle 34: RWE-Kraftwerke in der Dirty Thirty-Studie.**

**Relative Emissionen: Angaben in g CO<sub>2</sub>/ kWh; absolute Emissionen: in Mio. t CO<sub>2</sub> (Zahlen für 2006). Eigene Darstellung.<sup>386</sup>**

Die Braunkohle, die vorrangig im Rheinland gewonnen wird, steht zum einen wegen der CO<sub>2</sub>-Emissionen bei der Verstromung, Luftschadstoffbelastungen und der Grundwasserproblematik, die sich aus dem Abbau im Tagebau ergibt, in der Kritik; das Grundwasser muss bis an die tiefste Stelle des Tagebaus abgesenkt werden, um die Braunkohle zu gewinnen. Daneben hat auch und insbesondere das vehemente Festhalten an der Atomkraft dem RWE-Vorstandsvorsitzenden die ‚Auszeichnung‘ als ‚Dinosaurier 2010‘ eingebracht<sup>387</sup> – und dass obwohl das Unternehmen einen geringeren Anteil an installierter Kernenergie-Kraftwerksleistung vorhält als Wettbewerber E.ON.

Umstritten ist die von RWE wie auch von Vattenfall (s. Kapitel 3.5.4) angestrebte bzw. auch bereits eingesetzte Methode des Co-Firing, bzw. dem Mitverfeuern von Biomasse in Kohlekraftwerken, wodurch die CO<sub>2</sub>-Intensität der fossilen Anlagen sinkt. Derzeit wird dies in deutschen Kraftwerken (noch) nicht praktiziert; eine dena-Studie hat allerdings das Potenzial für Deutschland untersucht, und kommt zu dem Ergebnis, dass

<sup>386</sup> WWF 2007, S. 2

<sup>387</sup> Nachzulesen unter: <http://www.stern.de/panorama/deutschlands-peinlichster-umweltpreisenabu-kuert-rwe-chef-zum-dinosaurier-des-jahres-1638393.html> (Stand 01.04.2012)

ein Einsatz von Biomasse in Kohlekraftwerken die Möglichkeit bietet, den Ausbau erneuerbarer Energien zu forcieren.<sup>388</sup> Für die Unternehmen ist dies eine charmante Idee; so wird der derzeitige Finanzchef der RWE-Innogy, Hans Bünting, mit den folgenden Worten zitiert: „Man muss nichts Neues bauen und kann bestehende Kraftwerke und Infrastruktur nutzen“.<sup>389</sup> RWE hat sich nicht zuletzt aus diesem Grund zum Bau des Pelletswerks in den USA entschlossen. Doch nicht der lange Transportweg, sondern vor allem die „Verschwendung des hochwertigen Energieträgers Holz“<sup>390</sup> wird von Kritikern problematisiert: Während der Wirkungsgrad des Kraftwerks durch den Einsatz der Pellets nicht erhöht wird<sup>391</sup>, liegt der Wirkungsgrad im kleineren und mittleren Bereich der Wärmegewinnung bei rund 90 Prozent.

### 3.5.3 EnBW AG

Die Energie Baden-Württemberg AG (EnBW AG) mit Hauptsitz in Karlsruhe ist der drittgrößte deutsche Energieversorger mit einem Umsatz von rund 17,5 Mrd. Euro in 2010 bzw. 18,8 Mrd. Euro in 2011 (EnBW 2012, S. 116). Entstanden ist das Unternehmen aus der Fusion des Badenwerks, das mehrheitlich dem Land Baden-Württemberg gehörte, und der Energieversorgung Schwaben im Januar 1997, und damit vor der Liberalisierung. Im Januar 2000 verkaufte Baden-Württemberg seinen Aktienanteil von zunächst 25,1% für 2,4 Mrd. EUR an den staatsdominierten französischen Stromkonzern Électricité De France (EDF) (Becker 2011, S. 110). Dieser Anteil wurde später erhöht und bis zum Februar 2011 gehörte EnBW zu 45,01% dem französischen Versorger EDF sowie zu 45,01% dem Zweckverband der Oberschwäbischen Elektrizitätswerke (OEW), einem Zusammenschluss von Gebietskörperschaften und Kommunen.

---

<sup>388</sup> dena: Die Mitverbrennung holzartiger Biomasse in Kohlekraftwerken. Ein Beitrag zur Energiewende und zum Klimaschutz? August 2011. Abzurufen unter: [http://www.dena.de/fileadmin/user\\_upload/Presse/studien\\_umfragen/Holzmitverbrennung/Endbericht\\_Biomassenutzung\\_in\\_Kohlekraftwerken\\_final.pdf](http://www.dena.de/fileadmin/user_upload/Presse/studien_umfragen/Holzmitverbrennung/Endbericht_Biomassenutzung_in_Kohlekraftwerken_final.pdf) (Stand 01.04.2012) Die Studie ist mit freundlicher Unterstützung von Vattenfall entstanden.

<sup>389</sup> Abzurufen unter: <http://www.verivox.de/nachrichten/rwe-setzt-auf-biomasse-statt-kohle-79074.aspx> (Stand 01.04.2012)

<sup>390</sup> Nachzulesen unter: <http://www.klimaretter.info/energie/hintergrund/9545-auch-rwe-auf-dem-holzweg> (Stand 01.04.2012)

<sup>391</sup> Nachzulesen unter: <http://www.erneuerbareenergien.de/kohlekraftwerke-vergruenen/150/482/32188/> (Stand 01.04.2012)

Nach dem Rückkauf der EDF-Anteile durch den damaligen baden-württembergischen Ministerpräsidenten Mappus<sup>392</sup>, der im Dezember 2010 bekannt und im Februar 2011 umgesetzt wurde, setzt sich die Eigentümerstruktur des Unternehmens wie folgt zusammen:

Aktionär	Aktienanteil
OEW Energie-Beteiligungs GmbH (OEW)	46,55%
NECKARPRI-Beteiligungsgesellschaft mbH	46,55%
Badische Energieaktionärs-Vereinigung (BEV)	2,45%
EnBW Energie Baden-Württemberg AG	2,3%
Gemeindeelektrizitätsverband Schwarzwald-Donau (G.S.D.)	0,95%
Neckar-Elektrizitätsverband (NEV)	0,70%
Landeselektrizitätsverband Württemberg (LEVW)	0,11%
Streubesitz	0,4%

**Tabelle 35: Eigentümerstruktur EnBW, Stand: 31.12.2011.**<sup>393</sup>

Die NECKARPRI, die wie die OEW einen Anteil von 46,55% am Unternehmen hält, ist eine 100%ige Tochtergesellschaft der NECKARPRI GmbH, welche wiederum 100%ige Tochtergesellschaft des Landes Baden-Württemberg ist (EnBW 2011, S. 7). Damit hat die grün-rote Landesregierung von Baden-Württemberg unter Ministerpräsident Winfried Kretschmann als neuem Hauptaktionär einen gewichtigen Einfluss auf die Entscheidungen des Unternehmens.

Das Unternehmen ist vornehmlich in Deutschland aktiv und bekennt sich zum Standort Baden-Württemberg; mit einer Regionalstrategie soll die Zusammenarbeit mit Kommunen und Stadtwerken weiter forciert werden (EnBW 2011, S. 7) – Deutschland hatte in 2010 mit 91% den größten Umsatzanteil, der Auslandsanteil betrug 9% (EnBW 2011, S. 37); in 2011 ist die Situation vergleichbar; hier entfielen etwa 86 % des Konzernum-

<sup>392</sup> Dieser Rückkauf war nicht unumstritten: Ministerpräsident Mappus hat den 4,7 Milliarden Euro-Deal ohne Zustimmung des Landtages umgesetzt. Der baden-württembergische Staatsgerichtshof hat entschieden, dass der ehemalige Ministerpräsident damit gegen die Verfassung gehandelt hat. Weitere Informationen unter: <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/baden-wuerttemberg-staatsgerichtshof-enbw-kauf-war-verfassungswidrig-11484298.html> (Stand 01.04.2012) und <http://www.faz.net/aktuell/politik/inland/rueckkauf-der-enbw-aktien-mappus-vermaechtnis-11484728.html> (Stand 01.04.2012)

<sup>393</sup> EnBW 2012, S. 25

satzes auf Deutschland, der Auslandsanteil belief sich auf rund 14 % (EnBW 2012, S. 39). Das Unternehmen ist in „ausgewählten europäischen Märkten“ aktiv und strebt langfristig eine Verfestigung der Position unter den zehn größten Energieversorgungsunternehmen Europas an (EnBW 2011, S. 21). Im Ausland stehen die Bereiche erneuerbare Energien, Energiemanagement und –effizienz im Zentrum der strategischen Ausrichtung (EnBW 2011, S. 47).

Mit den „einschneidenden energiepolitischen Veränderungen in Deutschland“ (EnBW 2012, S. 4) sind für das Unternehmen, das einen hohen Kernenergie-Anteil in seinem Portfolio hat, Risiken verbunden – diesen will EnBW auch mit einer langfristigen Erhöhung des Auslandsanteils an der Wertschöpfung begegnen; das Unternehmen konzentriert sich derzeit auf die Tschechische Republik, die Schweiz sowie die Türkei (EnBW 2012, S. 18). Das Unternehmen erkennt aber auch Chancen durch die Entwicklungen in 2011: EnBW sieht sich selbst als einen aktiven Gestalter der Energiewende; „der Wechsel im Kreis unserer Hauptaktionäre unterstreicht diese Zielsetzung“ (EnBW 2012, S. 4). Dies findet sich auch in der ‚strategischen Stoßrichtung‘ wieder: „CO<sub>2</sub>-arme Erzeugung sichern“ und „dezentrale Lösungsangebote etablieren“ (EnBW 2012, S. 17-19).

Die zurechenbare Kraftwerksleistung zum 31.10.2010 bzw. zum 31.12.2011 (jeweils in MW) teilt sich wie folgt auf:

Aufteilung des Erzeugungsportfolio	EnBW 2010 (in %)	EnBW 2011 (in %)
Kernkraftwerke	4.856 (32,9%)	3.333 (24,9%)
Konventionelle Kraftwerke	6.895 (46,7%)	6.986 (52,1%)
Speicherkraftwerke/ Pumpspeicher mit natürlichem Zufluss	1.298 (8,8%)	1.299 (9,7%)
Pumpspeicherkraftwerke ohne natürlichen Zufluss	545 (3,7%)	545 (4,1%)
Laufwasserkraftwerke	910 (6,2%)	926 (6,9%)
Sonstige erneuerbare Energien	270 (1,8%)	313 (2,3%)
<b>Gesamt</b>	<b>14.774 (100%)</b>	<b>13.402 (100%)</b>

**Tabelle 36: EnBW Erzeugungsportfolio.**<sup>394</sup>

Hier lässt sich bereits die lange Wasserkraft-Tradition des Unternehmens ablesen: Die Erzeugungskapazität aus erneuerbaren Energien betrug im

<sup>394</sup> EnBW 2012, S. 40

Jahr 2010 2.478 MW bzw. 16,8% und 2011 2.538 MW bzw. 18,9% und setzt sich nach Angaben des Unternehmens aus den Bereichen „Laufwasseranlagen, Speicherkraftwerke mit natürlichem Zufluss sowie sonstige erneuerbare Kapazitäten“ zusammen (EnBW 2012, S. 80-81). Dies sind beeindruckende Zahlen – rund 17% Anteil erneuerbarer Energien in 2010 bzw. rund 19% in 2011; allerdings ist ein Großteil der gelisteten Wasserkraftwerke, die den größten Anteil an erneuerbaren Energien stellen, deutlich älter als 50 Jahre. Eine Ausnahme bildet hier das „Neue Wasserkraftwerk Rheinfelden“ mit einer Leistung von 100 MW, das 2010 errichtet wurde und zukünftig der derzeit im Bau befindliche Zubau einer fünften Maschine im Rheinkraftwerk Iffezheim, die ab Ende 2012 in Betrieb genommen werden soll (s. Wasserkraft).

### *Energiemix im Wandel*

Während im Geschäftsbericht 2010 noch die Bedeutung der Erzeugungsvielfalt hervorgehoben wurde („Wir setzen auf einen Energiemix aus Kernenergie, fossilen Energien wie Kohle und Gas und erneuerbaren Energien wie Wasser- und Windkraft.“ (EnBW 2011, S. 18)) und dabei insbesondere die Vorzüge der Kernkraft (CO<sub>2</sub>-frei) sowie der EnBW-Kohlekraftwerke (verbrauchsnahe Erzeugung, effizient und umweltschonende Fernwärme aus Kraft-Wärme-Kopplung) herausgestellt wurden, stehen im Geschäftsbericht 2011 eindeutig die erneuerbaren Energien im Fokus – hier zeigt der Vorstandsvorsitzende Villis auf, wie er ein zukunftsfähiges Geschäftsmodell sieht: „Die Weichen stehen in Richtung dezentraler Energieerzeugung, vorzugsweise auf Basis erneuerbarer Energien. Nicht vergessen dürfen wir aber den damit einhergehenden, dringend notwendigen Ausbau der Netze“ (EnBW 2012, S. 4). Die nachstehende Tabelle bildet den geplanten Umbau des Portfolios bis 2030 ab.

Geplanter Umbau des Portfolios (Angaben in GW)	EnBW 2010	EnBW 2030
Kernenergie	4,9	0
Konventionelle Kraftwerke	6,9	5,0
Windenergie	0,2	5,1
Laufwasserkraftwerke, Speicherkraftwerke/ Pumpspeicher mit natürlichem Zufluss	2,3	3,4
Pumpspeicherkraftwerke ohne natürlichen Zufluss	0,5	1,4
<b>Gesamt</b>	<b>14,8</b>	<b>14,9</b>

**Tabelle 37: EnBW-Erzeugungssportfolio 2010 und 2030.**<sup>395</sup>

„Vor allem die Erzeugung aus Wind und Wasser wollen wir auch in den kommenden Jahren ausweiten“; daneben wird im Bereich der konventionellen Kraftwerke die Energieerzeugung aus Gas eine größere Rolle spielen (EnBW 2012, S. 18).

### *Klimaschutz bei EnBW*

*„Wir sind uns der Verantwortung für den Klima- und Umweltschutz bewusst. Die EnBW verfolgt einen Energiemix, der die verschiedenen Energieträger ökonomisch und ökologisch effizient verbindet.“*

EnBW 2011, S. 100

*„Aktiv und entschlossen gestalten wir die Energiewende mit. Die erneuerbaren Energien spielen dabei eine wichtige Rolle. ... Heute und in Zukunft konzentrieren wir uns mit Nachdruck auf diese Aktivitäten sowie auf die CO<sub>2</sub>-arme Erzeugung und dezentrale Lösungsangebote.“*

EnBW 2012, S. 1

Anders als E.ON und RWE formulierte EnBW in der Vergangenheit keine ausgewiesene Klimaschutzstrategie oder beispielsweise ein CO<sub>2</sub>-Intensitätsziel – das Unternehmen lag durch den hohen Kernenergieanteil deutlich unter dem bundesdeutschen Durchschnitt (s. CO<sub>2</sub>-Intensität).

Vor dem beschlossenen Atomausstieg hatte sich das Unternehmen dem Energiekonzept 2020 des ehemaligen baden-württembergischen Wirt-

<sup>395</sup> EnBW 2012, S. 18

schaftsministers Pfister (FDP) angeschlossen<sup>396</sup>, nach dem „im Interesse einer sicheren, wirtschaftlichen und umweltverträglichen Energieversorgung ... durch eine Laufzeitverlängerung der Kernkraftwerke und einen Ausbau der erneuerbaren Energien im Jahre 2020 im Land ein [...] Strom-Mix von 50 % Kernkraft, 30 % fossil und 20 % erneuerbar“ als Zielgröße genannt wird (Wirtschaftsministerium BW 2009, S. 43); die Zielgröße 50%-30%-20% ist jedoch gedacht, um Diskussionen anzustoßen – nicht als „planwirtschaftliche Kennzahl“ zu verstehen, so Wirtschaftsminister Pfister.<sup>397</sup>

Das Umfeld, in dem das Unternehmen operiert, „verändert sich rasch und einschneidend“ (EnBW 2012, S. 38); als Reaktion hat das Unternehmen Anfang 2012 eine Nachhaltigkeitsstrategie verabschiedet (EnBW 2012, S. 80); im Bereich ‚Innovation und Wachstum‘ kommt vor allem die neue ‚strategische Stoßrichtung‘ zum Tragen: Die durch den Wegfall von Kernenergiekapazitäten entstandenen neuen Herausforderungen sind Ursache für diese: „CO<sub>2</sub>-arme Erzeugung sichern“ und „dezentrale Lösungsangebote etablieren“ (EnBW 2012, S. 17-19). Drei Ziele werden nun formuliert (EnBW 2012, S. 18):

- herausragende Stellung als CO<sub>2</sub>-armer Energieerzeuger
- Erhöhung des Anteils der Erzeugung aus erneuerbaren Energien bis 2020 um 3.000 MW
- Niveau der gesamten Erzeugungskapazität (einschließlich Bezugsverträgen) bei rund 15.000 MW halten

Mit Blick auf die dezentrale Erzeugung, die auf Grund einer sich wandelnden Energieinfrastruktur zukünftig bedeutender wird, will sich das Unternehmen als „Anbieter dezentraler Lösungen“ für Kommunen weiter hervortun und etablieren (EnBW 2012, S. 19).

---

<sup>396</sup> „Die EnBW unterstützt das Energiekonzept Baden-Württembergs. Bis 2020, so das ehrgeizige Ziel, soll sich der Anteil erneuerbarer Energien fast verdoppeln. Kernenergie und fossile Energieträger sollen dafür die Grundlagen sichern.“ Nachzulesen unter: [http://www.enbw.com/content/de/magazin/archiv/zukunft\\_energiemix/energiemix/index.jsp](http://www.enbw.com/content/de/magazin/archiv/zukunft_energiemix/energiemix/index.jsp) (Stand 01.04.2012)

<sup>397</sup> Dies wurde u.a. im April 2008 im Rahmen eines Debatten-Abends „Energiepolitische Gesamtkonzepte“ in Stuttgart diskutiert. Nachzulesen unter: [http://www.energieundklimaschutzbw.de/content/public/de/veranstaltungen/da\\_080417\\_energiekonzepte/index.jsp](http://www.energieundklimaschutzbw.de/content/public/de/veranstaltungen/da_080417_energiekonzepte/index.jsp) (Stand 01.04.2012)

## Erneuerbare Energien

Im Bereich erneuerbare Energien findet sich im Geschäftsbericht 2010 die Zielformulierung 20% erneuerbare Energien in 2020 (EnBW 2011, S. 21) – wobei hier nicht der Anteil der erneuerbaren Energien an der Kapazität des Unternehmens gemeint ist, sondern der Anteil der erneuerbaren Energien am Erzeugungsportfolio (EnBW 2011, S. 25). Die nachstehende Tabelle zeigt auf, dass dieser Anteil zwischen 2008 und 2011 bei jeweils rund 11% liegt:

Eigenerzeugung	2008	2009	2010	2011
Erneuerbare Energien	7,2 Mrd. kWh	7,1 Mrd. kWh	7,1 Mrd. kWh	6,4 Mrd. kWh
<b>Anteil nach Primärenergieträgern</b>				
Fossile Energie	-	28,8%	34,5%	38,1%
Kernenergie	-	55,4%	51,0%	47,7%
<i>Erneuerbare Energien</i>	<i>11,2%</i>	<i>11,0%</i>	<i>10,5%</i>	<i>10,8%</i>
Sonstiges	-	4,8%	4,0%	3,4%
<b>GESAMT</b>	-	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Tabelle 38: EnBW Eigenerzeugung nach Primärenergieträgern.<sup>398</sup>**

Im Geschäftsbericht 2011 wird der verstärkte Ausbau der erneuerbaren Energien als wesentlicher Strategiebaustein beschrieben. Dies wird auch an den nun angestrebten Zielvorgaben deutlich; bis 2020 sollen zwischen 8 und 10 Mrd. Euro in die Energiewende investiert, erneuerbare Erzeugungskapazitäten von zusätzlich 3.000 MW gebaut werden (EnBW 2012, S. 6) – mehr als eine Verdoppelung der vorhandenen Kapazitäten über die kommenden acht Jahre. „Bis 2030 soll über die Hälfte unserer Stromerzeugung aus Anlagen stammen, die erneuerbare Energie nutzen“ (EnBW 2012, S. 6).

Mit der im Januar 2009 gegründeten Gesellschaft EnBW Erneuerbare Energien GmbH hat der Konzern seine Aktivitäten im Bereich der erneuerbaren Energien gebündelt. Auch wenn die Zielvorgaben für die kommenden Jahre angestiegen sind, hat sich der Schwerpunkt der Aktivitäten in den beiden vorliegenden Geschäftsberichten 2010 und 2011 nur wenig geändert; während in 2010 die Wasserkraft an erster Stelle genannt wird, vor On- und Offshore-Windenergie und Biomasse (EnBW 2011, S. 6), stehen 2012 die

<sup>398</sup> Angaben für 2008-2010 (EnBW 2011, S. 38; 80); Angaben für 2011 (EnBW 2012, S. 40; 80).

Offshore- und Onshore-Windparks an erster Stelle gefolgt von Wasserkraft, Solar- und Bioenergie (EnBW 2012, S. 6).

### **Windenergie**

In der *Onshore-Windenergie* verfügt die EnBW derzeit über 90 Anlagen mit einer Kapazität von rund 160 MW (EnBW 2012, S. 26); im März 2012 ist mit der Windenergieanlage Schopfloch die höchste Windenergieanlage im Nordschwarzwald ans Netz gegangen (2 MW).<sup>399</sup> Dies soll insbesondere in Baden-Württemberg, aber auch in Borusan in der Türkei deutlich ausgebaut werden; aktuell sind bis 2015 Vorhaben mit einer Kapazität von 1.100 MW geplant (EnBW 2012, S. 48).

Im Bereich der *Offshore-Windenergie* wurde Ende 2010 der Windpark Baltic 1 mit einer Erzeugungskapazität von 48 MW in der Ostsee fertig gestellt; das Projekt Baltic 2, an dem wie beim ersten Projekt Kommunen und Stadtwerke beteiligt sein werden, wird eine Erzeugungskapazität von 288 MW haben und schreitet voran (EnBW 2012, S. 48). Daneben gibt es Pläne für einen Windpark ‚He Dreiht‘ (400 MW) und ‚Hohe See‘ (400 MW).<sup>400</sup>

### **Wasserkraft**

Wie im EnBW-Erzeugungssportfolio (Tabelle 36) abzulesen, hat die Wasserkraft eine lange Tradition im EnBW-Energiemix mit insgesamt 66 Laufwasserkraftwerken an verschiedenen Standorten.

Darüber hinaus untersucht das Unternehmen in Studien noch ungenutzte Potenziale von Laufwasser- aber auch von Pumpspeicherkraft in Baden-Württemberg (EnBW 2011, S. 25). Daneben gibt es bereits neue Wasserkraft-Projekte: So ist der Ausbau des bestehenden Laufwasserkraftwerks Rheinfeldern abgeschlossen (EnBW 2012, S. 26) und die Leistung auf 100 MW mehr als verdreifacht worden<sup>401</sup>; das Laufwasserkraftwerk Iffezheim wird bis Ende 2012 um eine 5. Maschine auf 146 MW erweitert (EnBW 2012, S. 48).<sup>402</sup>

---

<sup>399</sup> Weitere Informationen unter: [http://www.enbw.com/content/de/presse/pressemitteilungen/2012/03/pm\\_20120314\\_Schopfloch\\_cu\\_si01/index.jsp](http://www.enbw.com/content/de/presse/pressemitteilungen/2012/03/pm_20120314_Schopfloch_cu_si01/index.jsp) (Stand 01.04.2012)

<sup>400</sup> Weitere Informationen unter: [http://www.enbw.com/content/de/der\\_konzern/enbw\\_gesellschaften/enbw\\_erneuerbare\\_energien/offshore/index.jsp](http://www.enbw.com/content/de/der_konzern/enbw_gesellschaften/enbw_erneuerbare_energien/offshore/index.jsp) (Stand 01.04.2012)

<sup>401</sup> Nachzulesen unter: <http://www.energiendienst.de/cms/unternehmen/wasserkraft/neubau.php> (Stand 01.04.2012)

<sup>402</sup> Weitere Informationen unter: [http://www.enbw.com/content/de/der\\_konzern/enbw\\_neubauprojekte/rheinkraftwerk\\_iffezheim/index.jsp](http://www.enbw.com/content/de/der_konzern/enbw_neubauprojekte/rheinkraftwerk_iffezheim/index.jsp) (Stand 01.04.2012)

Auch im Bereich der nach Ansicht des Unternehmens dringend benötigten Pumpspeicherkraftwerke ist das Unternehmen aktiv und setzt Projekte mit einer Kapazität von 2.000 MW in Atdorf, Forbach und gemeinsam mit den Illwerken in Voralberg um (EnBW 2012, S. 26; 48-49).

### **Sonnenenergie und Bioenergie**

Im Bereich Photovoltaik betreibt das Unternehmen insgesamt 39 Anlagen in Baden-Württemberg. Im Rahmen des Forschungsprojekts MeRegio (Minimum Emission Regions) (s. auch Punkt Energieeffizienz) hat das Unternehmen zuletzt in Leutkirch-Haid den 5-MW-Solarpark in Betrieb genommen (EnBW 2012, S. 29); in Ulm-Eggingen betreibt das Unternehmen seit Juli 2010 den größten Solarpark in Baden-Württemberg (6,5 MW).<sup>403</sup>

Im Bereich der Bioenergie ist das Unternehmen mit dem Erwerb von 12 Biogasanlagen eingestiegen.<sup>404</sup>

### *Investitionen im Bereich erneuerbare Energien*

Der Anteil der Investitionen im Bereich erneuerbare Energien im Verhältnis zu den gesamten Investitionen variiert stark zwischen den Jahren. Während der Anteil in 2009 mit nur 3,5% gering ausfiel, stieg er in 2010 auf 23% bzw. in 2011 auf 16,4%.

	Investitionen in Mio. €	Investitionen in erneuerbare Energien
2009	4.374,1	153,7 (3,5%)
2010	2.327,9	536,4 (23%)
2011	1.319,0	216,6 (16,4%)

**Tabelle 39: EnBW-Investitionen.**<sup>405</sup>

<sup>403</sup> Weitere Informationen unter: [http://www.enbw.com/content/de/der\\_konzern/enbw\\_gesellschaften/enbw\\_erneuerbare\\_energien/standorte\\_projekte/fotovoltaik/index.jsp](http://www.enbw.com/content/de/der_konzern/enbw_gesellschaften/enbw_erneuerbare_energien/standorte_projekte/fotovoltaik/index.jsp) (Stand 01.04.2012)

<sup>404</sup> Weitere Informationen unter: [http://www.enbw.com/content/de/der\\_konzern/enbw\\_gesellschaften/enbw\\_erneuerbare\\_energien/standorte\\_projekte/bioenergie/index.jsp](http://www.enbw.com/content/de/der_konzern/enbw_gesellschaften/enbw_erneuerbare_energien/standorte_projekte/bioenergie/index.jsp) (Stand 01.04.2012)

<sup>405</sup> Angaben für 2009 (EnBW 2011, S. 66; 80); Angaben für 2010/ 2011 (EnBW 2012, S. 66; 80).

Für die kommenden Jahre ist nicht zuletzt mit Blick auf die deutlichen Ausbaupläne eine weitere Steigerung des Anteils der Investitionen in erneuerbare Energien geplant: zwischen 2012 bis 2014 werden knapp 30% der Investitionen in diesen Bereich fließen (EnBW 2012, S. 6).

### *Energieeffizienz*

Die Energieeffizienz hat für das Unternehmen eine große Bedeutung und bildet neben den erneuerbaren und den konventionellen Energien eine wichtige Grundlage für Versorgungssicherheit, Umweltschutz und Wirtschaftlichkeit (EnBW 2012, S. 32). In drei Bereichen ist das Unternehmen hier aktiv: Kraftwerke, Kunden:Haushalte und Kunden:Unternehmen.

EnBW hat nach eigenen Angaben in den vergangenen Jahren seine Kohlekraftwerke optimiert und engagiert sich insbesondere im Bereich Forschung und Entwicklung für Effizienzsteigerungen in der konventionellen Erzeugung (EnBW 2011, S. 86; EnBW 2012, S. 90). Daneben erprobt das Unternehmen verschiedene CCS-Abscheidetechnologien (EnBW 2011, S. 88; EnBW 2012, S. 90).

Im Bereich Kunden:Haushalte positioniert sich das Unternehmen mit Energieeffizienz-Kampagnen wie „Weniger Verbrauch geht auch“<sup>406</sup> sowie Pilotprojekten wie MeRegio (Minimum Emission Regions), mit denen das intelligente Netz erprobt werden soll (EnBW 2011, S. 89; EnBW 2012, S. 28). Im Bereich Elektromobilität sind verschiedene Projekte wie „Modellregion Stuttgart“ und „MeRegioMobil“ durchgeführt worden, um Möglichkeiten zu Verknüpfung von Energie- und Verkehrsinfrastruktur zu vertiefen (EnBW 2012, S. 89-90). Darüber hinaus hat EnBW in 2008 als erstes Energieunternehmen den intelligenten Stromzähler für seine Kunden eingeführt und bietet seit 2010 in ausgewählten Gebieten in Baden-Württemberg und über das Tochterunternehmen Yello auch in weiteren Testregionen bundesweit Komplettlösungen für die Erzeugung von Strom aus Solaranlagen an (EnBW 2011, S. 23).

Im Projekt „Nachhaltige Stadt Leutkirch“ ist EnBW Partner der Kommune und tritt als Energieexperte für kommunale umfassende Energielösun-

---

<sup>406</sup> Weitere Informationen online verfügbar unter: [http://www.enbw.com/content/de/privatkunden/energiesparen/waerme/stromsparpumpe/weniger\\_verbrauch\\_geht\\_auch/](http://www.enbw.com/content/de/privatkunden/energiesparen/waerme/stromsparpumpe/weniger_verbrauch_geht_auch/) (Stand 01.04.2012)

gen („Sustainable City“) auf (EnBW 2012, S. 28). Dabei soll die energieeffiziente, emissionsgeminderte und dezentral versorgte Kommune bei erfolgreicher Umsetzung auch Vorbild für andere Kommunen sein.

Im Bereich Kunden:Unternehmen hat das Unternehmen EnBW Netzwerke Energieeffizienz ins Leben gerufen und so durch 16 Netzwerke (190 Unternehmen) eine durchschnittliche Energieeinsparung von 8% realisiert (EnBW 2011, S. 23); in 2011 waren bereits 200 Unternehmen beteiligt (EnBW 2012, S. 35).

### *Forschung und Entwicklung*

Die Aktivitäten im Bereich Forschung und Entwicklung im Geschäftsbericht 2010 (EnBW 2011, S. 86-88) entsprechen denen des aktuellen Geschäftsberichts 2011. Hier werden insbesondere Pilot- und Demonstrationsvorhaben als Schwerpunkt des Bereichs Forschung und Entwicklung genannt. Diese Vorhaben teilen sich auf die Themenfelder erneuerbare Energien (Geothermie, neue Bioenergie, Windenergie und Power-to-Gas<sup>407</sup>), Smart Grid, Elektromobilität, Wasserstoff als Speicher sowie die effizientere Nutzung der konventionellen Kraftwerke (EnBW 2012, S. 87-90).

### *CO<sub>2</sub>-Intensität*

EnBW lag bislang vor allem durch den hohen Kernenergieanteil in der CO<sub>2</sub>-Intensität deutlich unter dem bundesdeutschen Durchschnitt.

	CO <sub>2</sub> -Intensität EnBW	CO <sub>2</sub> -Intensität Deutschland
Jahr/ Einheit	g CO <sub>2</sub> /kWh	g CO <sub>2</sub> /kWh
2009	241	565
2010	299	563
2011	346	-

**Tabelle 40: CO<sub>2</sub>-Intensität bei EnBW.<sup>408</sup>**

<sup>407</sup> Gemeinsames Projekt der EnBW mit Wissenschaft und Industrie zum Thema „Speicherung elektrischer Energie aus regenerativen Quellen im Erdgasnetz“ (EnBW 2012, S. 88-89).

<sup>408</sup> Angaben für 2009/ 2010 (EnBW 2011, S. 38); Angaben für 2011 (EnBW 2012, S. 40); Werte für Deutschland (UBA 2011).

Und so hat das Unternehmen in seinem Risiko- und Chancenbericht im Geschäftsbericht 2010 die Laufzeitverlängerung der Kernkraftwerke mit Blick auf den hohen Kernenergieanteil des Unternehmens als ‚unternehmensspezifische Chance‘ gewertet, wenngleich durch Kernbrennstoffsteuer Erlöse abgeschöpft werden (EnBW 2011, S. 100).

Im Geschäftsbericht 2011, der im März 2012 und damit ein halbes Jahr nach dem beschlossenen Atomausstieg erschienen ist, sind die Auswirkungen der bundespolitischen Entscheidungen vom Sommer 2011 abzulesen – knapp ein Drittel der Erzeugungskapazität machten bis dahin die vier von EnBW betriebenen Kernkraftwerke aus. Zwei davon sind im Frühjahr zunächst vorübergehend, inzwischen aber endgültig abgefahren; für die übrigen beiden sind neue Restlaufzeiten definiert worden (EnBW 2012, S. 5).

Mit den Ausbauplänen im Bereich der erneuerbaren Energien werden sich nach Ansicht des Unternehmens in 2030 die spezifischen CO<sub>2</sub>-Emissionen zwischen 250 und 350 g/kWh bewegen (EnBW 2012, S. 18).

Insgesamt sieht das Unternehmen strategische Chancen durch den Wandel der Energiebranche und –politik. Durch einen überdurchschnittlich hohen Anteil an CO<sub>2</sub>-effizienten Erzeugungskapazitäten im derzeitigen Stromerzeugungsportfolio sieht das Unternehmen einen Vorteil, vor allem mit Blick auf den im Vergleich zu den Wettbewerbern geringeren Bedarf an CO<sub>2</sub>-Zertifikaten. Zukünftig setzt das Unternehmen auf große Investitionen im Bereich erneuerbare Energien, die nach Ansicht von EnBW „mittel- und langfristig für die Energieerzeugung in Deutschland und in anderen Ländern eine wesentliche Rolle spielen“ werden (EnBW 2012, S. 101).

### **Weitere Aktivitäten des Unternehmens im Überblick**

Seit einigen Jahren führt das Unternehmen Initiativen zum Klimaschutz durch: So fand ein erster EnBW Klimakongress im September 2006 statt; im Oktober 2007 folgte der Zweite zum Thema „Die Ökonomie des Klimawandels“ unter anderem mit Al Gore (EnBW 2008, S. 123).

Das Unternehmen hat darüber hinaus im Jahr 2007 die „Stiftung Energie und Klimaschutz Baden-Württemberg“ ins Leben gerufen, die sich als

Plattform für Diskussionen rund um die Themen Energie und Klimawandel versteht.<sup>409</sup>

Daneben ist EnBW Gründungsmitglied der Initiative „2°C-Deutsche Unternehmer für Klimaschutz“ (s. Kapitel 3.5) und Mitglied bei „econsense – Forum nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft“ sowie „3C-Combat Climate Change“ (EnBW 2011, S. 25).

### *Stakeholder und Shareholder*

*„Die Branche der Energieversorger wird sowohl auf europäischer als auch auf nationaler Ebene in hohem Maß von politischen Entscheidungen beeinflusst. Leitlinien für politisch motivierte Eingriffe sind die Einführung von markt- und wettbewerbsorientierten Regelungen sowie der gesellschaftspolitische Wille, den Klimawandel zu begrenzen und den Umweltschutz zu forcieren.“*

EnBW 2011, S. 50

*„Das wachsende Umweltbewusstsein unserer Kunden begreifen wir [...] als Chance und begegnen ihm mit einem breiten Ökostromangebot. In unserem Unternehmensleitbild sind Klima- und Umweltschutz fest verankert.“*

EnBW 2012, S. 32

EnBW sieht einen deutlichen Anstieg des gesellschaftlichen Interesses an der Energiepolitik nach den Ereignissen in Japan. Der CEO Villis gibt im Geschäftsbericht 2011 an, dass er noch nie „so viel Zeit in Diskussionsrunden, bei Bürgerforen und im Meinungs austausch mit verschiedenen Gruppierungen verbracht“ hat. Dem Unternehmen ist dieser Dialog nach eigenen Angaben aber sehr wichtig – auf breiter Ebene werden weiterhin Bürgerdialoge angestrebt; auf Vorstandsebene finden Gespräche mit Wirtschaftsverbänden, Gewerkschaften, zivilgesellschaftlichen Organisationen und Kirchen statt (EnBW 2012, S. 30). Der gesamtgesellschaftliche Dialog mit allen Stakeholdern wird insbesondere auch bei der Realisierung von energiewirtschaftlichen Großprojekten wichtig: „Entwicklung

---

<sup>409</sup> Weitere Informationen unter: <http://www.energieundklimaschutzbw.de/content/public/de/index.jsp> (Stand 01.04.2012)

und Umsetzung neuer Energielösungen sind jedoch maßgeblich abhängig von der gesellschaftlichen Akzeptanz. Wesentliche Hebel, um diese Akzeptanz zu schaffen, sind der gesamtgesellschaftliche Dialog und eine Kultur der Verständigung“ (EnBW 2012, S. 21). Im Geschäftsbericht 2011 zeigt das Unternehmen zudem auf, dass die Zahl der Dialogveranstaltungen zu Nachhaltigkeit und Klimaschutz von 7 in 2007 auf 45 in 2011 angestiegen ist (EnBW 2012, S. 31).

#### Aus Sicht der Shareholder

EnBW ist wie keines der anderen drei untersuchten Unternehmen im deutschen Markt verankert; in 2010 entfielen 91% des Konzernumsatzes auf Deutschland, in 2011 waren es 86% (EnBW 2011, S. 37; EnBW 2012, S. 39).

Damit ist das Unternehmen in besonderer Weise von bundesdeutschen Entscheidungen betroffen – gerade auch, weil im Konzern-Energie-Mix die Kernenergie bis dato eine große Rolle spielt.

Die Herausforderung, die sich durch die Neuausrichtung für das Unternehmen in finanzieller Hinsicht ergibt, ist im Geschäftsbericht 2011 abzulesen – die Abschaltung der beiden Kernkraftwerksblöcke GKN 1 (Neckarwestheim) und KKP 1 (Philippsburg) und damit wegfallende Kapazitäten und Einnahmen auf der einen und der Umbau des Unternehmens auf der anderen Seite schränken den finanziellen Spielraum des Unternehmens ein. Deshalb ist zum einen ein A-Rating für den zinsgünstigen Zugang zum Kapitalmarkt von großer Bedeutung (EnBW 2012, S. 7) und zum anderen Maßnahmen wie die „Reduzierung der Komplexität des Konzerns“ und Desinvestitionen nötig. Zudem versucht EnBW mit Hilfe einer Hybridanleihe am Kapitalmarkt dieser Herausforderung zu begegnen (EnBW 2012, S. 49).

#### *Das Land Baden-Württemberg als wichtiger Eigentümer*

EnBW ist durch seine spezifische Eigentümerstruktur, also insbesondere das von einer grün-roten Koalition regierte Baden-Württemberg (46,55%) und dem Interessenverband der kommunalen Eigentümer (46,55%), geprägt: das Unternehmen befindet sich nahezu vollständig in öffentlicher Hand.

Die damalige Landesregierung unter Ministerpräsident Mappus hat in den Angebotsunterlagen der NECKARPRI GmbH angekündigt, keinen Einfluss auf die operative Steuerung des Unternehmens nehmen zu wollen (NECKARPRI 2011, S. 16). Das Land sieht sich „nicht als langfristiger Aktionär“; es ist beabsichtigt „einen strategisch sinnvollen Anteil der EnBW-Aktien im Rahmen einer Börsenplatzierung an ein breites Publikum zu veräußern“ (NECKARPRI 2011, S. 16). Gleichwohl hat das Land „ein ausgeprägtes industriepolitisches Interesse an einer stabilen Aktiorenstruktur des herausragenden Infrastrukturunternehmens der Region“ (NECKARPRI 2011, S. 15).

Eine deutliche Neuausrichtung des Unternehmens zeigt sich bereits im Vergleich der beiden Geschäftsberichte von 2010 und 2011 hinsichtlich der zukünftigen Rolle der erneuerbaren Energien und des zukünftigen Energiemixes. Eine weitere Auswirkung auf den Konzern ist eine Personalentscheidung, die im Dezember 2011 bekannt wurde: Der CEO Hans-Peter Villis, der 2008 mit dem Wunsch angetreten war, ein neues Atomkraftwerk zu bauen, ist mit Blick auf die Umstrukturierung des Unternehmens nicht mehr der richtige Mann und hat seinen Abschied von EnBW verkündet – auf Druck der grün-roten Landesregierung wie unter anderem die Süddeutsche Zeitung berichtet.<sup>410</sup> In diesem Bericht wird daneben der Experte für Energiewirtschaft der Grünen im baden-württembergischen Landtag, Walter Raufelder, zitiert: „Die EnBW wird sich verändern ... Wir werden schon bald ein anderes Unternehmen erleben, als noch vor einem Jahr“. Und auch Becker sieht die Vorzeichen für einen Wandel: „So könnte EnBW der erste grüne Stromkonzern werden“ (Becker 2011, S. 320). Im März 2012 wurde bekannt, dass Frank Mastiaux, der bei E.ON die Tochter ‚Climate & Renewables‘ aufgebaut hat und damit ein „profilierter[r] Spezialist[...] für erneuerbare Energien“<sup>411</sup> ist, neuer Chef bei EnBW wird.

---

<sup>410</sup> Nachzulesen unter: <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/hans-peter-villis-muss-gehen-gruen-rot-schaltet-enbw-chef-ab-1.1228199> (Stand 01.04.2012) Dazu auch das Handelsblatt: <http://www.handelsblatt.com/meinung/kommentare/kommentar-villis-beendet-seine-haenge-partie-bei-enbw/5928290.html> (Stand 01.04.2012)

<sup>411</sup> Financial Times Deutschland vom 20.3.2012. Nachzulesen unter: <http://www.ftd.de/unternehmen/industrie/:kopf-des-tages-frank-mastiaux-sprung-ins-gruene/70011644.html> (Stand 01.04.2012)

## *Stimmen aus dem Unternehmen*

Hogrefe et al., Mitarbeiter der EnBW, haben sich 2007 in einem Beitrag zu „Fragen der künftigen Entwicklung des europäischen Handelssystems für Emissionsrechte“ geäußert (Hogrefe et al. 2007). Sie stellen hier die Bedeutung der Prognostizierbarkeit des künftigen Klimaschutzrahmens für Unternehmen heraus (Hogrefe et al. 2007, S. 128) und merken an, dass die im zweiten Nationalen Allokationsplan (NAP II) vorgesehenen Erfüllungsfaktoren die Emissionsminderungspotentiale der Industrieseite nicht korrekt abbilden (Hogrefe et al. 2007, S. 132).

Mit Blick auf die zukünftige Ausgestaltung des Emissionshandels setzen sie sich für mehr Beständigkeit ein, denn die Änderung der Rahmenbedingungen führt zu Unsicherheiten bei den betroffenen Unternehmen und letztlich zu einem zögerlichen Investitionsverhalten (Hogrefe et al. 2007, S. 134). Auch die Konsistenz des Instruments mit anderen umwelt- wie wirtschaftspolitischen Instrumenten mahnen die Autoren an – konkret wird hier die EEG-Förderung genannt, die lediglich zu einer Verdrängung fossiler Energieerzeugung führt: „Diese Verdrängung führt in einem Mengeninstrument wie dem ETS aber lediglich (unter sonst gleichen Rahmenbedingungen) zu sinkenden CO<sub>2</sub>-Preisen und damit zu Mehremissionen an anderer Stelle“ (Hogrefe et al. 2007, S. 135). Schließlich bewerten sie den Beschluss zum Ausstieg aus der Kernenergie als nicht konsistent mit den Klimaschutzzielen des Kyoto-Protokolls (Hogrefe et al. 2007, S. 135) und äußern mit Blick auf den Erwerb von Emissionsrechten ordnungspolitische Bedenken, „wenn ein Anlagenbetreiber staatlicherseits gezwungen wird, auf eine emissionsintensivere Technologie zu wechseln, wie dies im Rahmen des Kernkraftausstiegs der Fall ist“ (Hogrefe et al. 2007, S. 136).

## *Kritische Stimmen zum bisherigen Klimaschutzengagement*

EnBW hat in der Vergangenheit vor allem durch seinen unter den vier Konzernen höchsten Anteil an Kernenergie in der Kritik gestanden. Mit breit angelegten Kampagnen hat das Unternehmen versucht, die Kernenergie unter Klimagesichtspunkten positiv hervorzuheben und sich für die Laufzeitverlängerung stark gemacht („30 Jahre Neckarwestheim. 30

Jahre Klimaschutz“ – Wer Neckarwestheim 1 abschaltet, schaltet den Treibhauseffekt ein).<sup>412</sup>

Das Unternehmen hat lange am vorwiegend aus Kernenergie und fossile Energien bestehenden Portfolio festgehalten und im Vergleich zu den anderen drei Unternehmen nur wenig im Bereich der erneuerbaren Energien investiert (vgl. Tabelle 16 in Kapitel 3.5). Dieser Eindruck wurde beispielsweise bei der Hauptversammlung 2010 verstärkt: Das hier auf Grund verschiedener Aspekte angekündigte Sparprogramm umfasste insbesondere die Bereiche Wasserkraft; für den Bau weiterer Windkraftanlagen wurde die Suche nach Finanzierungspartnern ausgerufen.<sup>413</sup> Der im aktuellen Geschäftsbericht angekündigte Wandel ist unter dem Vorbehalt der Finanzierbarkeit zu sehen – erst in einigen Jahren kann abgeschätzt werden, ob das Unternehmen den Wandel zum grünen Konzern vollziehen konnte.

### **3.5.4 Vattenfall Europe AG**

Der viertgrößte deutsche Energieversorger ist die Vattenfall Europe AG, mit Hauptsitz in Berlin, hat 2010 einen Umsatz von rund 13 Milliarden Euro erwirtschaftet (Vattenfall Europe 2011a, S. 52).

Das Unternehmen nimmt unter den großen Vieren eine gewisse Sonderrolle ein: Binnen weniger Jahre hat es das Unternehmen geschafft, der erfolgreichste Mitbewerber mit ausländischen Wurzeln auf dem deutschen Elektrizitätsmarkt zu werden.

1909 in Schweden als staatliche Behörde gegründet, war zunächst das vorrangige Unternehmensziel, verhältnismäßig günstige Elektrizitätspreise auf dem stark wachsenden Markt in Schweden mit Hilfe großer Wasserkraftwerke sicherzustellen (Högselius 2009, S. 259). Erst zu Beginn der 1990er Jahre hielt die Idee der Internationalisierung Einzug in die Vorstandsetage des Unternehmens – nicht zuletzt begünstigt durch die enormen Investierfordernisse im Elektrizitätssektor, die mit dem Zusammenbruch der kommunistischen Systeme in Zentral- und Osteuropa einhergingen (Högselius 2009, S. 260). Die Möglichkeiten für Investitio-

---

<sup>412</sup> Anzeige online verfügbar unter: [http://www.enbw.com/content/de/der\\_konzern/\\_media/pdf/Anzeige\\_30\\_Jahre\\_Neckarwestheim.pdf](http://www.enbw.com/content/de/der_konzern/_media/pdf/Anzeige_30_Jahre_Neckarwestheim.pdf) (Stand 01.04.2012)

<sup>413</sup> Nachzulesen unter: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/0,1518,744331,00.html> (Stand 01.04.2012)

nen außerhalb Schwedens waren jedoch durch die Organisationsform des Unternehmens („affärsverk“, ein staatliches Unternehmen) eingeschränkt: Große Investmententscheidungen mussten durch das schwedische Parlament genehmigt werden. Im Frühjahr 1991, wurde dem langen Drängen durch das Unternehmen auf die Überführung in eine Kapitalgesellschaft nachgegeben unter der Auflage, dass Hochspannungsnetz zu veräußern (Högselius 2009, S. 261).

Der Wunsch, nach Deutschland zu expandieren, war ein lang gehegter Traum – „the clearly largest electricity market ,at a cable length’s distance“ (Högselius 2009, S. 262) und das Unternehmen hat über viele Jahre durch Akquisitionen versucht, Fuß auf dem deutschen Markt zu fassen (Högselius 2009, S. 262-265). Neben den Schwierigkeiten, sich im deutschen Markt einzukaufen, gab es auch politische Bedenken: Deutschland und seine zum Teil alten Kernkraftwerke standen im Widerspruch zu Schwedens beschlossenen Ausstieg aus der Kernenergie bis 2010 (Högselius 2009, S. 263).<sup>414</sup> Auch der Einstieg bei VEAG, deren Kraftwerkskapazitäten zu annähernd 100% auf Braunkohle basierten, sowie der mit dem Kauf der VEAG verbundene Erwerb der LAUBAG (Lausitzer Braunkohle AG), Betreiberin des ostdeutschen Braunkohleabbaus, waren in Schweden umstritten: „Vattenfall was still state-owned, and Sweden wished to portray itself as a leader in green energy developments“ (Högselius 2009, S. 264). Doch, so resümiert Högselius: „In the end, ..., business logics scored higher than political consideration“ (Högselius 2009, S. 266). So liegt der Erzeugungsfokus von Vattenfall in Deutschland infolge der Verankerung in Ostdeutschland vor allem auf Braunkohle sowie über HEW (Hamburgische Electricitäts-Werke AG) auf Nuklearenergie (Garz et al. 2009, S. 12) – wobei der Anteil der Kernenergie durch den Atomausstieg deutlich zurückgegangen ist:

Die nachstehende Grafik bildet zum einen den Energiemix für Deutschland ab wie auch die im Geschäftsbericht 2011 aufgeführten Daten für 2011. Da hier aber die Wasserkraft, die sich hauptsächlich aus Pumpspei-

---

<sup>414</sup> 2009 wurde der schwedische Ausstiegs-Beschluss allerdings zurückgenommen. Seither ist der Neubau von Kernkraftwerken möglich, allerdings nur als Ersatz für stillgelegte Kraftwerke an bestehenden Standorten. Darüber hinaus gibt es keine staatliche Unterstützung für den Neubau von Kernkraftwerken. Nachzulesen in der schwedischen Regierungserklärung vom 5. Februar 2009, S. 4-5. URL: <http://www.sweden.gov.se/content/1/c6/12/00/88/d353dca5.pdf> (Stand 01.04.2012)

cherkraftwerken zusammensetzt, mit einer installierten Kapazität von 2.880 MW aufgeführt ist, werden die auf der Vattenfall-Website publizierten prozentualen Werte (Stand März 2012), bei denen ausschließlich die Laufwasserkraftwerke berücksichtigt sind, ebenfalls mit aufgeführt. Die von Vattenfall bislang mitbetriebenen Kernkraftwerke Krümmel und Brunsbüttel sind zunächst während des Atom-Moratoriums vom Netz gegangen und mit der 13. Änderung des Atomgesetzes endgültig stillgelegt worden; Vattenfall hält nun nur noch einen 20%-igen Anteil am E.ON-Kernkraftwerk Brokdorf (Abschaltung ist für 2021 vorgesehen):

Energieträger	Vattenfall Konzern 2010 (in MW)	Vattenfall Konzern 2011 (in MW)	Vattenfall Deutschland 2010 (in MW)	Vattenfall Deutschland 2011 (in MW)	Vattenfall Deutschland 2012 (Angaben in %)
Kohle					90,9
- Braunkohle	7.123	7.123	7.123	7.123	
- Steinkohle	4.412	5.227	1.826	1.318	
Gas	4.574	4.755	1.712	1.777	5,9
Biomasse	497	448	123	123	1,5
Wasser	11.245	11.540	2.880	2.880	0,2
Wind	1.565	1.448	13	13	0
Kernenergie	6.815	7.563	771	0	0
Andere (Öl)	2.000	1.843	631	788	1,6
<b>Gesamt</b>	<b>38.231</b>	<b>39.947</b>	<b>15.079</b>	<b>14.022</b>	<b>100</b>

**Tabelle 41: Angaben zur installierten Kraftwerksleistung von Vattenfall<sup>415</sup>**

Nach dem Einstieg bei HEW 1999 stieg Vattenfall 2000 beim Berliner Versorger Bewag ein und übernahm schließlich als Mehrheitseigentümer HEW und später auch die Mehrheit an VEAG und LAUBAG. Seit Oktober 2002 firmiert in Berlin das aus den Fusionen von HEW und VEAG entstandene Unternehmen Vattenfall Europe AG.<sup>416</sup>

Rechtlich gesehen ist das Unternehmen eine Aktiengesellschaft; allerdings gibt es seit dem im April 2008 durchgeführten Squeeze Out-Verfahren keine Minderheitenaktionäre mehr. Vattenfall Europe befindet sich seither zu 100% in der Hand der schwedischen Muttergesellschaft

<sup>415</sup> Deutschland 2010 (Vattenfall AB 2011, S. 71); Konzern 2010/2011 und Deutschland 2011 (Vattenfall AB 2012a, S. 130); Energimix Vattenfall Deutschland in Prozent. Stand: März 2012. Vattenfall Website. Abrufbar unter: <http://kraftwerke.vattenfall.de/#/countries/germany/sort/liked/view/map> (Stand 01.04.2012)

<sup>416</sup> Weitere Informationen unter: <http://www.vattenfall.de/de/historie.htm> (Stand 01.04.2012)

Vattenfall AB; die wiederum vollständig im Besitz des schwedischen Staates ist.<sup>417</sup>

Damit unterliegt das Unternehmen geringeren Informationspflichten (Lep- rich/ Junker 2010, S. 3): Vattenfall veranstaltet beispielsweise keine öffentlichen Hauptversammlungen mehr, auf denen das Management den Shareholdern Rede und Antwort steht.

### *Sonderfall Vattenfall: Der Staat Schweden als Shareholder*

Während sich EnBW zu rund 90% in öffentlicher Hand befindet, ist das deutsche Unternehmen Vattenfall Europe zu 100% in der Hand des schwedischen Staates. Die Rating-Agentur Standard & Poor's schätzt die Situation im schwedischen Unternehmen wie folgt ein: „Although Vattenfall has a clear corporate governance setup, with an independent management that makes autonomous business decisions, we expect the government to continue to have an influence on the company's high-level strategic decision-making. Vattenfall has previously been subject to political pressure on issues such as environmental investment, investment strategy...“ (Standard & Poor's 2010, S. 4).

Øystein Løseth, seit April 2010 CEO der Vattenfall AB, bezeichnet das Unternehmen dann auch als ‚Grenzgänger zwischen freiem Unternehmertum und der Politik‘. Er folgte auf den in den Reihen der schwedischen Regierung umstrittenen ehemaligen Konzernchef Lars G. Josefsson, der das Unternehmen nicht zuletzt auf Drängen der damaligen schwedischen Wirtschaftsministerin Maud Olofsson verlassen hat. Sie warf dem Unternehmer unter anderem eine zu zaghafte Umstellung des Unternehmens auf erneuerbare Energien vor – damit unterlaufe er die Klimapolitik der schwedischen Regierung. Mit Blick auf den neuen Chef werden die Ziele

---

<sup>417</sup> Auf einer außerordentlichen Hauptversammlung im März 2006 wurde ein so genannter Squeeze Out-Beschluss gefasst: Die Hauptaktionärin von Vattenfall Europe AG war bis dato der schwedische Mutterkonzern Vattenfall AB, die die Aktien der Minderheitsaktionäre gegen eine Barabfindung übernommen hat. Der endgültige Ausschluss der Minderheitsaktionäre ist nach einem gerichtlichen Vergleich im April 2008 in Kraft. Weitere Informationen finden sich online unter: <http://www.vattenfall.de/de/squeeze-out.htm> (Stand 01.04.2012)

Verbesserung des Rufs und Rentabilität sowie die Umstellung auf grüne Energien formuliert.<sup>418</sup>

Denn auch wenn das schwedische Parlament beschlossen hat, Vattenfall als kommerzielles Unternehmen agieren zu lassen, gibt die schwedische Regierung dem Unternehmen die grundlegende Richtung durch eine Eigendirektive<sup>419</sup> vor: „... the company to be among the leaders in developing environmentally sustainable energy production“. Und so schreibt CEO Løseth im März 2011, dass es in 2010 „zu einer Klarstellung des Auftrags, der uns von unserem Eigentümer zugewiesen wurde“ gekommen ist (Vattenfall AB 2011, S. 4). Dabei erhält die „Verringerung der CO<sub>2</sub>-Emissionen in unserem Portfolio noch höhere Priorität“ (Vattenfall AB 2011, S. 4). Im Ergebnis gab es bereits im Oktober 2010 Meldungen über den Verkauf deutscher Kohlekraftwerke.<sup>420</sup> Diese haben sich als falsch herausgestellt – wenngleich im September/ Oktober 2011 erneut Gerüchte aufkamen<sup>421</sup>; Vattenfall hat allerdings im August 2011 den Rückzug aus dem polnischen Geschäft angekündigt und zum Ende 2011 abgeschlossen.<sup>422</sup>

### *Schwedens Klimapolitik*

Schweden gilt auch unter verschiedenen Regierungskonstellationen als konstanter Treiber der europäischen Klimapolitik. Dies lässt sich bei-

---

<sup>418</sup> Nachzulesen unter: <http://www.tagesspiegel.de/meinung/kommentare/portraet-oeystein-loeseth-vattenfall-ist-wohl-ein-grenzgaenger/1787030.html> (Stand 01.04.2012) und <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/energiekonzern-stockholm-setzt-vattenfall-unter-druck/3196038.html> (Stand 01.04.2012) und <http://www.ftd.de/politik/europa/:kopf-des-tages-maud-olofsson-keine-angst-vor-spannungen/50036899.html> (Stand 01.04.2012)

<sup>419</sup> Abrufbar unter: [http://www.vattenfall.com/en/file/2011-04-27\\_Articles\\_of\\_Association\\_12623877.pdf](http://www.vattenfall.com/en/file/2011-04-27_Articles_of_Association_12623877.pdf) (Stand 01.04.2012)

<sup>420</sup> Nachzulesen unter: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/verkauf-von-kohle-kraftwerken-vattenfall-will-berlin-entmachten/3543370.html> (Stand 01.04.2012) und <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/energie/0,2828,718762,00.html> (Stand 01.04.2012)

<sup>421</sup> Nachzulesen unter: <http://www.abendblatt.de/wirtschaft/article2045601/Vattenfall-prueft-Verkauf-der-Kraftwerke.html> (Stand 01.04.2012) und <http://www.pnn.de/brandenburg-berlin/582297/> (Stand 01.04.2012) und <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/energiekonzern-vattenfall-will-kohlekraftwerke-loswerden/4676976.html> (Stand 01.04.2012)

<sup>422</sup> Nachzulesen unter: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/energiekonzern-vattenfall-verkauft-geschaeft-in-polen/4532162.html> (Stand 01.04.2012)

spielsweise an den Schwerpunktthemen der schwedischen EU-Ratspräsidentschaft 2009 ablesen; neben der Wirtschaftskrise stand hier der Klimagipfel in Kopenhagen im Zentrum.<sup>423</sup> Schweden führt den Klimaschutz-Index von Germanwatch an, in dem jährlich die Länder mit dem höchsten Treibhausgasausstoß verglichen werden. Im Falle von Schweden sind es insbesondere das verhältnismäßig niedrige Emissionsniveau und ein positiver Emissionstrend, beispielsweise im Gebäudebereich, die zu dieser Platzierung geführt haben (Germanwatch 2011, S. 4).

Neben wenigen anderen Staaten übererfüllt Schweden die im Rahmen des EU Burden Sharing-Abkommens vereinbarten Emissionsziele: in 2008 um 15,3%, in 2009 um 21,2% (s. Tabelle 3 in Kapitel 3.3.2.1). Hier kommt dem Land allerdings auch seine vorwiegend auf Wasserkraft, Kernkraft und Biomasse basierende Stromproduktion zugute. Auch zukünftig hat sich das Land ehrgeizige Ziele gesetzt: Bereits im Juni 2006 hat das Land verkündet, die Abhängigkeit vom Energieträger Öl drastisch zu reduzieren.<sup>424</sup> Daneben möchte Schweden bis 2020 das erste Land der Welt sein, das bei der Energieversorgung auf fossile Brennstoffe verzichten kann.<sup>425</sup> Inwieweit dies auch Auswirkungen auf die Erzeugungsstruktur ausländischer Tochtergesellschaften des schwedischen Staatskonzerns Vattenfall hat, bleibt abzuwarten.

### *Klimaschutz bei Vattenfall*

*„Neue Vision: Vattenfall wird ein nachhaltiges, diversifiziertes europäisches Energieportfolio aufbauen, das langfristig höhere Gewinne und beträchtliche Wachstumsraten verspricht und dem Unternehmen zudem eine Führungsrolle bei der Entwicklung einer ökologisch nachhaltigen Energieproduktion sichert.“*

Vattenfall AB 2011, S. 5

<sup>423</sup> Nachzulesen unter: <http://www.zeit.de/online/2009/27/schweden-ratspraesidentschaft> (Stand 01.04.2012)

<sup>424</sup> Nachzulesen unter: <http://www.sweden.gov.se/content/1/c6/06/70/96/7f04f437.pdf> (Stand 01.04.2012)

<sup>425</sup> Weitere Informationen unter: <http://www.handelskammer.se/de/news/energiepolitische-ziele-deutschland-und-schweden> (Stand 01.04.2012)

Vattenfall hat im September 2010 unter dem neuen CEO Øystein Løseth eine neue strategische Richtung eingeschlagen: „Im Hinblick auf Nachhaltigkeit messen wir einer Verringerung der CO<sub>2</sub>-Emissionen in unserem Portfolio noch höhere Priorität bei als dies heute ohnehin schon der Fall ist“ (Vattenfall AB 2011, S. 4). Drei wesentliche Ziele werden hier genannt (Vattenfall AB 2011, S. 9):

- Spezifische CO<sub>2</sub>-Emissionen des Unternehmens sollen von 465 g CO<sub>2</sub>e/kWh in 2010 auf ca. 350 g CO<sub>2</sub>e/kWh bis 2020 sinken<sup>426</sup>
- Stromerzeugung aus erneuerbaren Energien (Wind und Biomasse) soll bis 2020 bei rund 8 TWh im Vergleich zu 4,1 TWh in 2010 liegen
- Steigerung der Energieeffizienz der eigenen Anlagen sowie Programme, um die Energieeffizienz beim Kunden zu erhöhen

Daneben konzentriert sich das Unternehmen auf die drei Kernmärkte Schweden, Deutschland und die Niederlande nachdem es sich insbesondere aus Polen, sowie teilweise aus Finnland (Elektrizitätserzeugung und Fernwärme-Geschäft), Niederlande (Gasgeschäft) und Belgien zurückgezogen hat (Vattenfall AB 2012a, S. 4; 10).

### *Klimaneutralität bis 2050*

Auf der Website teilt das Unternehmen mit, dass eine rasche Reduktion der CO<sub>2</sub>-Emissionen der einzige Weg ist, den Klimawandel aufzuhalten.<sup>427</sup> Das Unternehmen bekräftigt das Ziel, bis 2050 klimaneutral Strom und Wärme zu erzeugen; bis 2030 sollen die Emissionen gegenüber 1990 bereits um 50% verringert werden (Vattenfall AB 2011, S. 24) – allerdings mit funktionierender und wettbewerbsfähiger CCS-Technologie (s. nachstehende Abbildungen und ‚Zukünftiger Energie-Mix‘).

---

<sup>426</sup> Im CSR-Bericht 2011 ist zudem ein Wert von 280 g CO<sub>2</sub>e/kWh bis 2030 angegeben (Vattenfall AB 2012, S. 16).

<sup>427</sup> Vattenfall Website – Vattenfalls Klimastrategie: <http://www.vattenfall.de/de/klimastrategie.htm> (Stand 01.04.2012)

## Vattenfalls Ziel: Klimaneutralität bis 2050

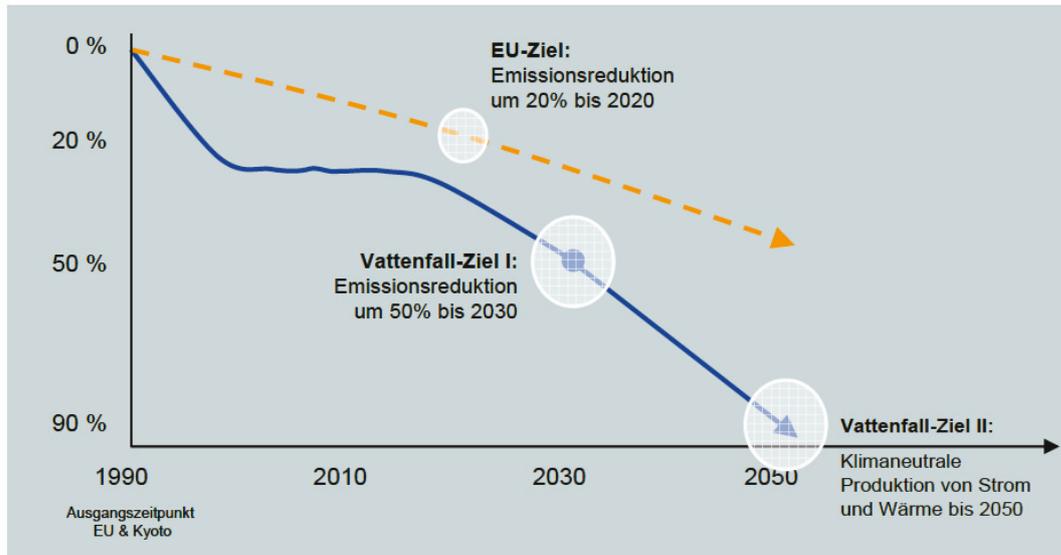


Abbildung 21: Vattenfall-Klimaziele 2030 und 2050.<sup>428</sup>

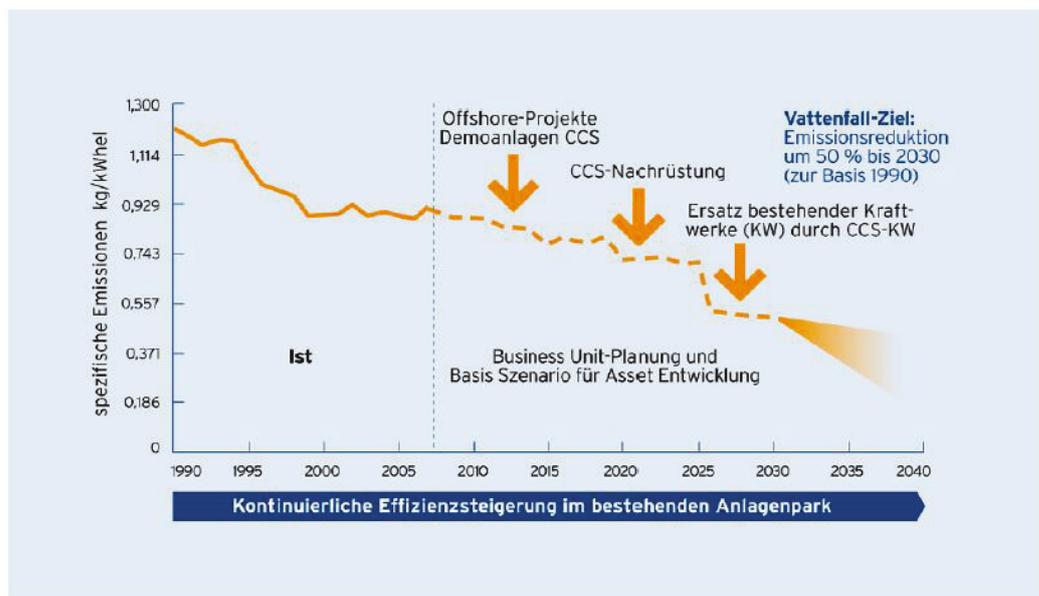


Abbildung 22: Vattenfall-Klimaziel bis 2030.<sup>429</sup>

<sup>428</sup> Vortrag Wolfgang Dirschauer am 1.3.2011. Abrufbar unter: [http://www.zewk.tu-berlin.de/fileadmin/f12/Downloads/koop/tagungen/CCS/1030\\_vattenfall2011-03-01CCS\\_TUB.pdf](http://www.zewk.tu-berlin.de/fileadmin/f12/Downloads/koop/tagungen/CCS/1030_vattenfall2011-03-01CCS_TUB.pdf) (Stand 01.04.2012)

<sup>429</sup> Vortrag Anna Jasper-Martens am 29.4.2009. Abrufbar unter: [http://www.scope.de/scope/download/scope\\_circles/unterlagen/NewEnergy\\_0904/1430\\_Jasper-Martens\\_Vattenfall.pdf](http://www.scope.de/scope/download/scope_circles/unterlagen/NewEnergy_0904/1430_Jasper-Martens_Vattenfall.pdf) (Stand 01.04.2012)

Im Geschäftsbericht 2011 ist als Zwischenziel für 2020 eine Reduktion von derzeit 89 Mio. tCO<sub>2</sub> pro Jahr auf 65 Mio. tCO<sub>2</sub> pro Jahr angegeben (Vattenfall AB 2012a, S. 7).

### CO<sub>2</sub>-Intensität und CO<sub>2</sub>-Emissionsbilanz

Vattenfall liegt mit seinen spezifischen Emissionen in der Stromerzeugung in Deutschland doppelt so hoch wie der bundesdeutsche Durchschnitt und damit auch mehr als deutlich über dem Konzerndurchschnitt, der vor allem durch die schwedische Wasser- und Kernkraft verhältnismäßig niedrig ausfällt:

	CO <sub>2</sub> -Intensität Vattenfall Konzern (Durchschnitt Strom- und Wärmeproduktion)	CO <sub>2</sub> -Intensität Vattenfall Deutschland (Strom)	CO <sub>2</sub> -Intensität Deutschland
Jahr/ Einheit	g CO <sub>2</sub> /kWh	g CO <sub>2</sub> /kWh	g CO <sub>2</sub> /kWh
2007	430	-	605
2008	426	-	570
2009	433	1.020	565
2010	417	1.000	563
2011	417	-	-

**Tabelle 42: CO<sub>2</sub>-Intensität bei Vattenfall.**<sup>430</sup>

Durch die Inbetriebnahme neuer Kohlekraftwerke (Braunkohlekraftwerk in Boxberg in 2012 und Steinkohlekraftwerk Moorburg in 2015) werden die Emissionen weiter ansteigen, bevor sie dann – bedingt durch neue Gaskraftwerke und Windkraft-Kapazitäten sinken werden (Vattenfall AB 2012, S. 15).

Ausgehend von den unternehmensweiten Zahlen, hat sich Vattenfall für 2030 eine Halbierung der Emissionen auf 280 g CO<sub>2</sub>/kWh zum Ziel gesetzt. Nach eigenen Angaben hat das Unternehmen seine Emissionen seit 1990 bereits um 26,3% gesenkt (Vattenfall AB 2012, S. 10; 15-16).

<sup>430</sup> Angaben für Vattenfall Konzern und Deutschland 2010 (Vattenfall AB 2011, S. 52); Angaben für Vattenfall Deutschland 2009 (Vattenfall AB 2010, S. 57); Angaben für Vattenfall Konzern 2011 (Vattenfall AB 2012, S. 10); Angaben für Deutschland (UBA 2011).

Im Vergleich der absoluten Emissionen liegen die deutschen Emissionen ebenfalls deutlich über den Werten aus allen anderen Vattenfall-Ländern zusammen; sie tragen zu rund 79% (in 2010) bzw. 78% (in 2011) zu den konzernweiten Emissionen bei. Wie bereits in Kapitel 3.5 aufgezeigt, ist Vattenfall ähnlich wie E.ON und RWE unterausgestattet und muss konzernweit rund 28 Mio. t CO<sub>2</sub> in 2010 bzw. rund 26 Mio. t CO<sub>2</sub> in hinzu-kaufen.

Emissionsbilanz	Vattenfall Deutschland		Vattenfall Konzern	
	2010	2011	2010	2011
CO <sub>2</sub> -Ausstoß	70,1	67,8	89,2	86,7
Kostenlos zugeweilte Zertifikate	44,1	44,1	61,0	61,0
Unterausstattung	26,0	23,7	28,2	25,7

**Tabelle 43: CO<sub>2</sub>-Emissionsbilanz Vattenfall.**<sup>431</sup>

3.5.5 Vattenfall hat aus diesem Grund den Vattenfall Carbon Fund<sup>432</sup> mit Sitz in Holland aufgelegt, der für das Unternehmen Zertifikate aus weltweit initiierten CDM-/JI-Projekten ankauft (Vattenfall Europe 2010, S. 45). Im CSR-Bericht 2011 ist angegeben, dass sich das Unternehmen rund 27 Mio. CERs aus 60 CDM-Projekten vertraglich gesichert hat (Vattenfall AB 2012, S. 21).

### *Zukünftiger Energie-Mix*

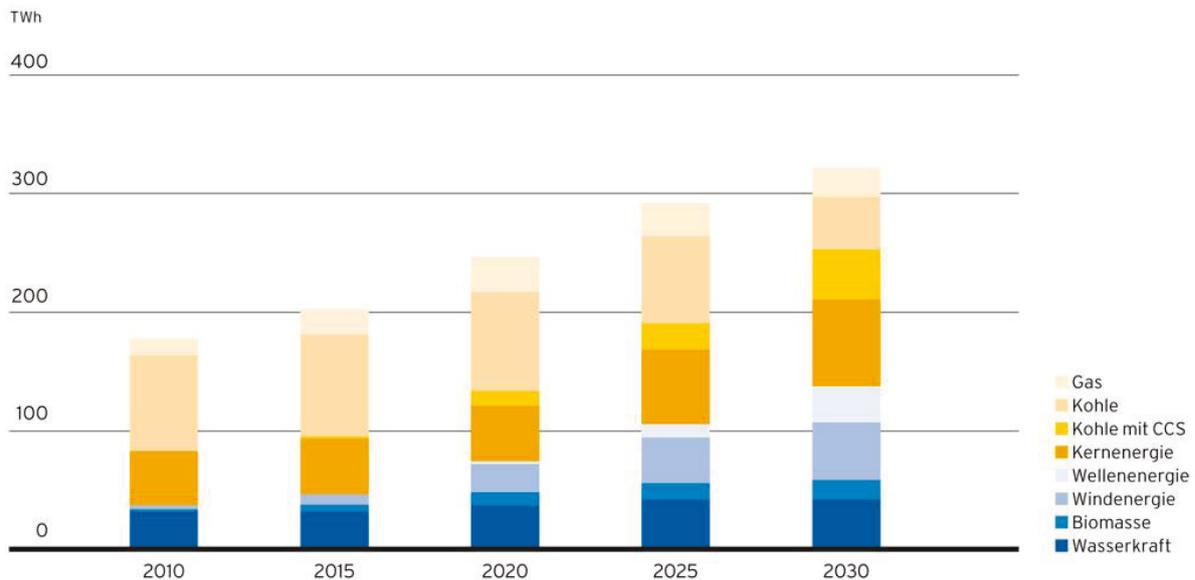
Die Erzeugungsstrukturen, die Vattenfall 2000 durch seinen Einstieg in den deutschen Markt übernommen hat, basieren vorrangig auf Braunkohle und Kernenergie; insbesondere die Kohleverstromung spielt mit einem Anteil von mehr als 90% eine bedeutende Rolle. Mit Blick auf die politische Vorgabe, die CO<sub>2</sub>-Emissionen zu senken und vor dem Hintergrund dieser Erzeugungsstruktur, werden im CSR-Bericht des Unternehmens verschiedene Maßnahmen wie die Kohlevortrocknung, der Ersatz von Kohle durch Biomasse sowie die CCS-Technologie genannt, mit denen

<sup>431</sup> Vattenfall AB 2012a, S. 131

<sup>432</sup> The Vattenfall Carbon Fund. Buying your carbon credits. URL: [http://www.vattenfall.com/en/file/English\\_brochure\\_2010\\_13644313.pdf](http://www.vattenfall.com/en/file/English_brochure_2010_13644313.pdf) (Stand 01.04.2012)

das Unternehmen eine Emissionsminderung in der Kohleverstromung erreichen möchte (Vattenfall AB 2011, S. 24).

Neben diesen Maßnahmen, die die CO<sub>2</sub>-Intensität der Kohle verringern sollen, soll im ursprünglichen Plan des Unternehmens die Kernenergie bis 2030 einen Beitrag zum Klimaschutz leisten wie die nachstehende Vattenfall-Grafik aufzeigt:



**Abbildung 23: Planung für die Vattenfall-Stromerzeugung bis 2030.**<sup>433</sup>

Deutlich abzulesen ist in der Grafik die angestrebte zunehmende Bedeutung der Kohleverstromung mit CCS ab 2020 – das Unternehmen ging in seinen Planungen bislang von einer kommerziellen Serienreife ab 2020 aus (Vattenfall Europe 2011, S. 32).

In Deutschland wurde die Technologie insbesondere durch das Demonstrationsprojekt Jämschwalde vorangetrieben<sup>434</sup>. Im Dezember 2011 hat das Unternehmen allerdings bekannt gegeben, dass das Demonstrationsprojekt aufgrund der Unsicherheiten in der deutschen CCS-Gesetzgebung zunächst eingestellt wird; das Unternehmen hält aber an einer späteren Nutzung von CCS fest.<sup>435</sup> Im CSR-Bericht 2011 schließt das Unternehmen

<sup>433</sup> Vattenfalls Klimastrategie. URL: <http://www.vattenfall.de/de/klimastrategie.htm> (Stand 01.04.2012)

<sup>434</sup> Weitere Informationen unter: <http://www.vattenfall.de/de/demonstrationsprojekt-jaenschwalde.htm> (Stand 01.04.2012)

<sup>435</sup> Vattenfall Pressemitteilung vom 5.12.2011: <http://www.vattenfall.de/de/pressemitteilungen-detailseite.htm?newsid=E3B4752A90F9447FA1B1D95CA6860B77> (Stand 01.04.2012)

aus, dass nach der Fertigstellung der beiden Kohlekraftwerke Moorburg und Boxberg weitere Kraftwerke ohne CCS-Technologie gebaut werden: „no new coal-fired power plants will be built until CCS (carbon capture and storage) technology is commercially viable, accepted by the general public and politically decided on“ (Vattenfall AB 2012, S. 4). Nach Einschätzung des CEOs wird der Bau neuer Großkraftwerke mit CCS-Technologie erst zwischen 2025-2030 möglich sein (Vattenfall AB 2012a, S. 6).

### *Erneuerbare Energien*

Derzeit spielen die erneuerbaren Energien bei Vattenfall in Deutschland eine untergeordnete Rolle, wenngleich 2007 die Vattenfall Europe New Energy GmbH gegründet wurde, die allerdings derzeit schwerpunktmäßig die Wärme- und Stromerzeugung aus Biomasse sowie der thermischen Verwertung von Abfällen betreibt.<sup>436</sup> Anders als auf dem schwedischen Markt verfügt das Unternehmen in Deutschland über wenig Laufwasserkraftwerke und ist deutlicher als die anderen untersuchten Unternehmen einseitig auf ein kohlelastiges Portfolio ausgerichtet. In Zukunft sollen konzernweit insbesondere Wind und Biomasse strategischer Fokus im Bereich erneuerbare Energien sein (Vattenfall Europe 2011, S. 33).

Gerade der Bereich der *Windenergie* soll in den kommenden Jahren zu einer verbesserten CO<sub>2</sub>-Bilanz des Unternehmens beitragen. Ende 2010 umfasst das Portfolio des Unternehmens rund 1.300 MW installierte Leistung, davon 620 im Onshore-Bereich und 680 im Offshore-Bereich (Vattenfall Europe 2011, S. 17). Mit diesen rund 900 Anlagen ist Vattenfall Schwedens größter Windparkbetreiber und der zweitgrößte Betreiber im Offshore-Bereich weltweit<sup>437</sup>; „Investitionen in Windkraft sind wichtig ... für die Befriedigung der Stakeholder-Erwartungen an ein Wachstum im Bereich erneuerbarer Energien“ (Vattenfall AB 2011, S. 30). Derzeit sind nach eigenen Angaben einige Hundert Projekte in der Planung (Vattenfall AB 2011, S. 30); geographisch sind Anlagen in UK, Deutschland, Däne-

---

<sup>436</sup> Weitere Informationen unter: <http://www.vattenfall.de/de/new-energy.htm> (Stand 01.04.2012)

<sup>437</sup> Weitere Informationen unter: <http://www.vattenfall.de/de/windkraft.htm> (Stand 01.04.2012)

mark, Schweden und in den Niederlanden geplant und eine ausgeglichene Balance zwischen On- und Offshore-Anlagen (Vattenfall AB 2012a, S. 5). In Deutschland betreibt das Unternehmen gemeinsam mit anderen Unternehmen (u.a. mit E.ON) den Offshore-Windpark ‚alpha ventus‘ sowie einige Onshore-Anlagen in Jänschwalde bei Cottbus und in Hamburg. Weitere Onshore-Projekte plant das Unternehmen in der Lausitz, in Niedersachsen sowie in Schleswig-Holstein.<sup>438</sup> Daneben entwickelt das Unternehmen gemeinsam mit den Stadtwerken München den Offshore-Windpark ‚DanTysk‘ mit einer geplanten Kapazität von 288 MW, der in 2013 in Betrieb genommen werden soll.<sup>439</sup>

Im Bereich *Wasserkraft*, die nach Ansicht des Unternehmens eine bedeutende Rolle in der Energieversorgung spielt – weil ständig verfügbar und emissionsarm –, sieht das Unternehmen in Europa nur noch wenig Möglichkeiten für den Bau neuer oder den Ausbau bestehender Wasserkraftwerke. Vattenfall arbeitet allerdings an einer effizienteren Nutzung der Wasserkraftanlagen durch den Einsatz neuer Turbinen, Generatoren, Steuersysteme und Transformatoren (Vattenfall AB 2011, S. 18-19). Daneben kündigt das Unternehmen im CSR-Bericht 2011 an, bei möglichen Konzessions-Versteigerungen französischer Wasserkraftwerke mitzubieten (Vattenfall AB 2012, S. 3; Vattenfall AB 2012a, S. 6). In Deutschland betreibt das Unternehmen wenige Laufwasserkraftwerke in Thüringen und Sachsen mit einer installierten Kapazität von rund 10 MW.<sup>440</sup>

*Biomasse* wird in Zukunft eine größere Rolle spielen, denn Vattenfall sieht im Einsatz von Biomasse kurzfristig die beste Option für die Reduzierung der Treibhausgase (Vattenfall AB 2011, S. 33; Vattenfall AB 2012a, S. 5). Darum soll dieser Bereich bis 2014 um 33% ausgebaut werden. Doch dieser Zuwachs ist nach Ansicht des Unternehmens nicht mit den derzeit verfügbaren Mengen aus Abfall und Reststoffen zu bewerkstelligen; Vattenfall beteiligte sich deshalb in 2010 mit rund 30% an der Gesellschaft Buchanan Renewables (BR Fuel), die in Liberia aus nicht

---

<sup>438</sup> Weitere Informationen unter: <http://www.vattenfall.de/de/windkraft-in-deutschland.htm> (Stand 01.04.2012)

<sup>439</sup> Weitere Informationen unter: <http://www.vattenfall.de/de/offshore-windkraftprojekt-dantysk.htm> (Stand 01.04.2012)

<sup>440</sup> Weitere Informationen unter: <http://www.vattenfall.de/de/erneuerbare-energie-wasserkraft.htm> (Stand 01.04.2012)

mehr für die Latexgewinnung nutzbaren Kautschukbäumen Holzhack- schnitzel produziert (Vattenfall AB 2011, S. 33-34).

Für die Mitverbrennung in bestehenden Anlagen sind keine großen Kapi- talinvestitionen vonnöten (Vattenfall AB 2011, S. 14); das Co-Firing ist allerdings nicht unumstritten (s. Kapitel 3.5.2). Bis 2020 will das Unter- nehmen den Anteil der Biomasseverbrennung in den Kohlekraftwerken auf 50% steigern; dies ist ein wesentlicher Beitrag, um den Anteil der Kohleverstromung und damit letztlich die Emissionen des Unternehmens zu reduzieren (Vattenfall AB 2011, S. 15).

Im Bereich *Wellenkraft* sieht das Unternehmen ebenfalls ein hohes Potenzi- al und beteiligt sich aus diesem Grund seit 2005 an einem umfangrei- chen Test an der schwedischen Westküste. Allerdings geht das Unterneh- men davon aus, dass diese Technologie frühestens in zehn bis 15 Jahren kommerziell rentabel sein wird.<sup>441</sup>

### *Investitionen in erneuerbare Energien*

*„... In Vattenfall’s case, our large-scale conventional power plants gener- ate cashflow, which we are now investing increasingly in renewable ener- gy production.“*

Vattenfall AB 2012, S. 2

Die Investitionsplanung bei Vattenfall wird in so genannten ‚beweglichen Fünfjahresplänen‘ festgelegt; zwischen 2012 und 2016 sollen 147 Milliar- den SEK bzw. rund 16,3 Mrd. Euro<sup>442</sup> investiert werden – 114 Mrd. SEK bzw. 12,7 Mrd. Euro davon in Elektrizitätserzeugung und Wärme (Vatten- fall AB 2012a, S. 11).

---

<sup>441</sup> Weitere Informationen unter: <http://www.vattenfall.de/de/wellenkraft.htm> (Stand 01.04.2012)

<sup>442</sup> Wechselkurs Stand Ende März 2012: 9,0002 SEK/EUR. Siehe auch Vattenfall-Website: <http://www.vattenfall.de/de/ueber-vattenfall.htm> (Stand 01.04.2012)

Erzeugung	Investitionen in SEK	In Euro (in %)
Elektrizitäts- und Wärmenetz; Gasspeicher und IT	33	3,7 (22,7%)
Windenergie	38	4,2 (25,8%)
Gas	22	2,4 (14,7%)
Steinkohle	17	1,9 (11,7%)
Kernenergie	16	1,8 (11%)
Braunkohle (+ Förderung)	12	1,3 (8%)
Wasserkraft	7	0,8 (4,9%)
Biomasse	2	0,2 (1,2%)
<b>Gesamt</b>	<b>147</b>	<b>16,3 (100%)</b>

**Tabelle 44: Vattenfall Investitionsplan 2012-2016.**<sup>443</sup>

Die für die Jahre 2012-2016 geplanten Investitionen in den Bereichen Windenergie, Wasserkraft und Biomasse belaufen sich auf rund 5,2 Mrd. Euro (rund 32%) bzw. 1,04 Mrd. Euro pro Jahr bei einer über die Jahre gleichmäßigen Verteilung. Zahlen über bislang getätigte Investitionen in erneuerbare Energien sind in den vorliegenden Berichten nicht gesondert ausgewiesen.

### *Energieeffizienz*

*„Die Energieeffizienz gehört für Vattenfall zu den wichtigsten Aspekten in Sachen Umweltschutz.“*

Vattenfall AB 2011, S. 48

Im Bereich Energieeffizienz bietet Vattenfall für Privatkunden wie für Unternehmen eine Reihe von Programmen an. Hierzu zählt beispielsweise das gemeinsam mit der Stadt Hamburg aufgelegte Förderprogramm „Unternehmen für Ressourcenschutz“ oder der gemeinsam mit der Hamburger Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt (BSU) angebotene ‚Serverraum-Check‘ (Vattenfall Europe 2011, S. 34).

<sup>443</sup> Vattenfall AB 2012a, S. 11

## *Elektromobilität*

Vattenfall sieht in der Elektromobilität langfristig „die beste Möglichkeit zur Erreichung einer drastischen Verringerung der durch Transporte verursachten Emissionen“; für das Unternehmen „besitzt E-Mobility das Potenzial, den Markt für eines der Kernprodukte von Vattenfall zu verändern“ (Vattenfall AB 2011, S. 36). Seit 2007 arbeitet Vattenfall gemeinsam mit Volvo an der Marktfähigkeit eines Plug-in-Hybridfahrzeugs (Vattenfall AB 2011, S. 36); laut Informationen auf der Vattenfall-Website steht die Markteinführung unmittelbar bevor, Produktionsstart ist im Herbst 2012.<sup>444</sup>

## *Weitere Aktivitäten des Unternehmens im Überblick*

Vattenfall ist historisch und geographisch in Berlin und Hamburg verankert; in diesen beiden Städten engagiert sich das Unternehmen besonders. So gibt es eine Klimaschutzvereinbarung mit dem Land Berlin<sup>445</sup>, in der eine Einsparung der CO<sub>2</sub>-Emissionen in Berlin um mehr als 50% gegenüber 1990 bis 2020 vorgesehen ist. Vattenfall zieht im März 2011 eine positive Bilanz und sieht sich auf einem guten Weg hinsichtlich Modernisierung des bestehenden Vattenfall-Kraftwerkparcs, Ausweitung der Biomassenutzung, Ausbau der Fernwärmeversorgung sowie dezentraler Versorgung in Berlin (Vattenfall Europe 2011, S. 13). Auch mit Hamburg unterhält das Unternehmen eine so genannte Energiepartnerschaft<sup>446</sup>; hier gehören ebenfalls die Ausweitung der Nutzung der Fernwärme, Ausbau des Biomasseeinsatzes in neuen wie in bestehenden Anlagen, die Ausweitung der dezentralen Versorgung und die Absicht, bis 2030 den CO<sub>2</sub>-Ausstoß um 50% gegenüber 1990 zu reduzieren, zu den geplanten Maßnahmen (Vattenfall Europe 2011, S. 13).

Daneben unterhält das Unternehmen eine Reihe von Projekten zu den Themen Virtuelles Kraftwerk sowie Smart Metering (Vattenfall Europe 2011, S. 13/14).

---

<sup>444</sup> Nachzulesen unter: <http://www.vattenfall.de/de/joint-venture-mit-volvo.htm> (Stand 01.04.2012)

<sup>445</sup> Weitere Informationen unter: <http://www.vattenfall.de/de/klimaschutzvereinbarung.htm> (Stand 01.04.2012)

<sup>446</sup> Weitere Informationen unter: <http://www.vattenfall.de/de/seite-2-im-dialog-1-2012.htm> (Stand 01.04.2012)

Bereits Anfang 2007 hat Vattenfall die 3C-Initiative (Combat Climate Change) initiiert, in der sich verschiedene Unternehmen zusammengeschlossen haben, um eine aktive Rolle beim Klimaschutz zu übernehmen. Allerdings ruht die Initiative derzeit; die letzten Eintragungen auf der Website sind von Dezember 2009.<sup>447</sup>

### Die Bedeutung des Themas Klimaschutz

*„Die Verringerung des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes stellt die zentrale Aufgabe unserer Zeit und eine der wichtigsten Herausforderungen für die Energiewirtschaft dar.“*

Vattenfall AB 2011, S. 52

Mehrere unsichere Faktoren, die mit dem Klimawandel zusammenhängen, werden im CSR-Bericht genannt; Risiken und Möglichkeiten, die sich hier ergeben, werden nach Angaben des Unternehmens jederzeit konzernweit berücksichtigt. Hier werden verschiedene physische Risiken angesprochen, wie beispielsweise Wasserknappheit oder höhere Wassertemperaturen, die sich auf die Kühlung der Anlagen auswirken (Vattenfall AB 2011, S. 69).

Aus Sicht des Unternehmens ist daneben vor allem die Verringerung der Emissionen im Vattenfall-Energiemix entscheidend, weil die Emissionen „ein hohes Geschäftsrisiko darstell[en], da die EU die Ziele zur Emissionssenkung herabgesetzt hat. Die Vattenfall-Strategie beinhaltet konkret ausgedrückt die Verringerung der Emissionen in unseren bestehenden Anlagen, den Verkauf einiger Anlagen in Nichtkernmärkten sowie den Ersatz alter Kohlekraftwerke durch Gas- und Biomasseanlagen“ (Vattenfall AB 2011, S. 24). Ein erster Schritt ist mit dem Ausstieg aus dem polnischen Markt unternommen worden, auch wenn das Unternehmen anführt, „dass die Veräußerung von Kohlekraftwerken an sich keinen positiven Nutzen für die Umwelt hat“ (Vattenfall AB 2011, S. 24).

Vattenfall macht mögliche Wettbewerbsvorteile aus, die sich aus einer steigenden Nachfrage für nachhaltige und emissionsarme Energiesysteme ergeben, und denen das Unternehmen durch effiziente Strom- und Wärmelösungen begegnen kann (Vattenfall AB 2011, S. 69).

---

<sup>447</sup> Internetauftritt der 3C-Initiative: <http://www.combatclimatechange.org/224546home/index.html> (Stand 01.04.2012)

## Stakeholder und Shareholder

*„Today society does not have the level of trust in the energy industry and Vattenfall that is necessary for a long-term, successful partnership. In my future vision, we have restored this trust and are a reliable player and partner in the build-up of a sustainable and energy-efficient society.“*

Øystein Løseth, CEO (Vattenfall AB 2012, S. 5)

Neben der großen Bedeutung, die der Shareholder ‚Schwedischer Staat‘ auf das Unternehmen ausübt, gilt es auch, die Interessen der Stakeholder zu berücksichtigen: „Energie spielt in der Gesellschaft eine zentrale Rolle, und für das Geschäft von Vattenfall ist es wichtig, die Erwartungen der Gesellschaft genau zu verstehen und diesen zu entsprechen“ (Vattenfall AB 2011, S. 2). Diese sind nach Ansicht des Unternehmens in der Vergangenheit enorm gestiegen und dem Unternehmen ist es „nicht immer gelungen, dieser Entwicklung voll und ganz zu entsprechen“ (Vattenfall AB 2011, S. 2). ‚Vertrauen aufbauen‘ wird auch im CSR-Bericht 2011 als zentrale Aufgabe der Wirtschaft beschrieben; insbesondere in der Energiewirtschaft ist dies wichtig, „where trust remains extremely low and public acceptance is especially important to the investment environment“ (Vattenfall AB 2012, S. 34). Dies trifft auch für Vattenfall zu: „Public trust in Vattenfall, specifically, has fallen to unacceptable levels in recent years. We cannot succeed as a company without reversing this trend“ (Vattenfall AB 2012, S. 34).

So hat auch Vattenfall wie die anderen Unternehmen eine Materiality-Analyse durchgeführt; die Bereiche ‚Energieeffizienz der Anlagen‘, ‚Treibhausgasemissionen und Klimawandel‘ sowie ‚Erneuerbare Energien‘ stehen sowohl in der Bedeutung für die Stakeholder an erster Stelle als auch bei ‚Möglichkeit der Einflussnahme durch Vattenfall‘ (Vattenfall AB 2011, S. 3).

Das Unternehmen führt seine verschiedenen Stakeholder im CSR-Bericht 2010 genauer auf; hier werden Nachbarn (also die Menschen, die in unmittelbarer Nähe zu Anlagen von Vattenfall leben und durch die Geschäftstätigkeit direkt betroffen sind), Bürger, potentielle Mitarbeiter, Medien (dabei wird die Bedeutung der unabhängigen Medien betont, die „einen erheblichen Einfluss auf die öffentliche Meinung haben“), Politiker (lokale, nationale wie internationale Ebene), Behörden, NROs („Es ist für Vattenfall von größter Bedeutung, ein Verhältnis zu den NROs aufzubauen, das von gegen-

seitigem Verständnis und Respekt geprägt ist“), Kunden (Privat-, Geschäfts- und Industriekunden), Mitarbeiter und Arbeitnehmer sowie Eigentümer (der schwedische Staat) und Kapitalgeber (Nettoverbindlichkeiten in 2010 lagen bei 144 Mrd. SEK bzw. rund 16 Mrd. Euro) genannt (Vattenfall AB 2011, S. 43-44).

Informationen dieser Stakeholder helfen dem Unternehmen, „erforderliche Maßnahmen und angebrachte Prioritäten besser [zu] erkennen. Solche Informationen von Stakeholdern können beispielsweise Sorgen hinsichtlich des Klimawandels, erneuerbarer Energiequellen, der Versorgungssicherheit, der Energieeffizienz oder der Gleichstellung sein“ (Vattenfall AB 2011, S. 45). Konsultationen mit Stakeholdern werden als Teil des Tagesgeschäfts betrachtet; im CSR-Bericht sind eine Reihe von Beispielen der Konsultationen sowohl auf zentraler als auch auf lokaler Ebene mit verschiedenen Stakeholdern aufgeführt (Vattenfall AB 2011, S. 45). So wird beispielhaft der Dialog mit der Zivilgesellschaft zum Thema ‚verantwortungsvolle Kohlebeschaffung‘ angeführt, bei dem sich das Unternehmen mit Stakeholdern austauscht (Vattenfall AB 2011, S. 26).

In Bezug auf den Stakeholder Politik wird im CSR-Bericht 2010 vor allem die Herausforderung, die sich mit Blick auf Investitionen in erneuerbare Energien durch die Unsicherheit über künftige politische Verordnungen ergibt, herausgestellt (Vattenfall AB 2011, S. 32). Insbesondere der deutsche Ausstieg aus der Kernenergie wird im CSR-Bericht 2011 thematisiert (Vattenfall AB 2012, S. 27). Im CSR-Bericht 2009, in dem anerkannt wird, dass sich weltweit eine Wirtschaft mit geringeren CO<sub>2</sub>-Emissionen abzeichnet, für die die Details noch politisch geregelt werden müssen, wird deutlich, dass „Vattenfall und die Energiebranche [...] so lange mit einer bedeutenden politischen Unsicherheit leben müssen, bis die Hauptpunkte ausgearbeitet sind“ (Vattenfall AB 2010, S. 4). Als derzeit unsichere Parameter werden neben Emissionskosten und Entwicklungsplänen für Technologien auch die Beeinflussung der Ziele der Europäischen Union durch andere Staaten genannt (Vattenfall AB 2010, S. 4).

## *Stimmen aus dem Unternehmen*

*„Aus Sicht von Vattenfall müssen die ETS-Ziele wesentlich strenger und die Subventionen für Windkraft, Solarenergie und CCS fortgesetzt werden, um die erneuerbaren Energien und CCS wirtschaftlich wettbewerbsfähig zu machen.“*

Vattenfall AB 2011, S. 28-29

*„Vattenfall bevorzugt es, mit marktbasierteren Werkzeugen zu arbeiten, da sie besser zu den Stärken des Unternehmens als Entwickler und Investor passen. Sowohl Einspeisetarife als auch Zertifikatesysteme können jedoch wirksame Anreize für verschiedenartige Investoren schaffen. Dazu müssen sie als politisch stabil und vorhersagbar wahrgenommen werden.“*

Vattenfall AB 2011, S. 32

Wolfgang Dirschauer (2008), Leiter Klimapolitik der Vattenfall Europe AG, hat sich 2008 mit dem Thema „Klimawandel und Klimapolitik – unser Verantwortung“ beschäftigt und beschreibt die mit dem Klimawandel verbundenen Herausforderungen als „historisch einmalig“ (Dirschauer 2008, S. 59). Mit Blick auf die Energiefrage betont er zum einen die deutliche Dominanz der fossilen Brennstoffe, insbesondere der Kohle, die die größte Reichweite, eine günstige strategische Verteilung und die attraktivste Kostenstruktur hat sowie die Feststellung, dass weltweit kein Mangel an fossiler Primärenergie besteht. „Vor diesem Hintergrund erscheinen die klimapolitischen Verpflichtungen und Ziele Deutschlands und Europas als sehr ambitioniert“ (Dirschauer 2008, S. 60).

Um dennoch den Klimawandel politisch in den Griff zu bekommen, ist seiner Ansicht nach „eine historisch beispiellose internationale Gemeinschaftsanstrengung“ (Dirschauer 2008, S. 60) vonnöten; Vattenfall sieht sich hier in der Pflicht, und hat die internationale 3C-Initiative („Combat Climate Change“) ins Leben gerufen. „Nur mit einer bindenden Reduktionsverpflichtung der wesentlichen Industrienationen und Treibhausgasemittenten wird ein wirksamer Klimaschutz möglich“ (Dirschauer 2008, S. 60). Er betont, dass ein gefährlicher Klimawandel nur unter Nutzung aller technologischer Optionen – also Kernenergie, erneuerbare Energien sowie Kohle mit CCS-Technik – einen gangbaren Weg darstellen, da ansonsten

die Kosten der Klimapolitik explodieren – „und über Kosten darf und muss die Wirtschaft sprechen“ (Dirschauer 2008, S. 61). Die Braunkohle, wichtig in der Erzeugungsstruktur des Konzerns sowie „Deutschlands wichtigster heimischer Primärenergieträger und zugleich einzige bedeutende strategische Energiereserve“ (Dirschauer 2008, S. 62), wird seiner Ansicht nach auch in den kommenden Jahren wirtschaftlich unverzichtbar bleiben. Um die Nutzung klimaverträglicher zu machen, setzt das Unternehmen auf technologische Innovationen und Investitionen und damit auf die CCS-Technologie (Dirschauer 2008, S. 62); bei der Politik liegt die Verantwortung, für jede Investitionsentscheidung einen sicheren Rechtsrahmen zu schaffen (Dirschauer 2008, S. 63).

Für eine effektive und effiziente Klimapolitik sind seiner Ansicht nach noch erhebliche Anstrengungen zu unternehmen, insbesondere mit Blick auf ein globales Klimaschutzabkommen, die wesentliche Grundlage, ohne die „die bisherige europäische Vorreiterrolle [...] ökonomischen und gesellschaftlichen Schiffbruch erleiden“ (Dirschauer 2008, S. 63) würde, wenn nicht andere Staaten nach 2012 ebenfalls deutliche Treibhausgasreduktionen übernehmen.

Schließlich stellt er die Bedeutung der gesellschaftlichen Akzeptanz des unternehmerischen Handels heraus: „Gesellschaftliche Verantwortung und Wirtschaftlichkeit sind die beiden Seiten der Medaille, die den langfristigen Erfolg eines Unternehmens ausmachen. Die „licence to operate“ hängt heute mehr denn je davon ab, aktiver Partner für eine nachhaltige und verantwortungsvolle Energiepolitik zu sein. Nur ein Unternehmen, das sich auf den Klimawandel – und auf die Klimapolitik – einstellt und dies in seinen Entscheidungen angemessen berücksichtigt, wird eine langfristige wirtschaftliche Perspektive haben“ (Dirschauer 2008, S. 63).

In einem weiteren Beitrag von 2010 geht er der Frage „Kyoto ist tot – und was jetzt?“ nach, in dem er die Entwicklung der internationalen Klimapolitik skizziert: „Klimapolitik wurde endlich Weltpolitik – und prompt zerschellte der umwelt- und klimapolitische Illusionismus an den Klippen der ‚guten alten Realpolitik‘“ (Dirschauer 2010) – und so war die Klimakonferenz in Kopenhagen 2009 keine Klima-, sondern eine Wirtschaftskonferenz. Er plädiert dafür, Chinas und Indiens strategische Ausrichtung auch als solche zu verstehen, „denn diese Regierungen werden zuallererst durch das von ihnen ‚geschaffene‘ Wirtschaftswachstum legitimiert – eine

Tatsache, derer man sich in saturierten Ländern gelegentlich erinnern sollte“ (Dirschauer 2010). Mit Blick auf die europäische Vorreiterrolle drängt er auf ein Einsehen: Durch die gescheiterte Klimakonferenz von Kopenhagen müsste seiner Ansicht nach deutlich geworden sein, „dass die Utopie der unilateralen Vorleistung, mit deren Hilfe die internationale Staatengemeinschaft inspiriert und zu neuen kollektiven Leistungen mitgerissen würde, in Kopenhagen endgültig widerlegt wurde“ (Dirschauer 2010). Im Ergebnis wird sich seiner Einschätzung nach die deutsche Klimapolitik „normalisieren“. Er zitiert Elinor Ostrom und macht sich für ihren ‚polyzentrischen Ansatz in der Klimapolitik‘ stark. Ohne „Unterstützung von unten würde jede Klimapolitik bestenfalls als kalter Verwaltungsakt empfunden, und damit geradezu zwangsläufig Gefahr laufen, politisch zu scheitern“ (Dirschauer 2010). Abschließend mahnt er an, dass einige Klimaschützer die westlichen Demokratien als zu schwerfällig für eine Lösung beschreiben und die ‚chinesische Demokratie‘ für die Lösung der Klimaproblematik geeigneter befinden; „spätestens an dieser Stelle sollte der feuilletonistische Spaß an der Selbstkasteiung wohlstandsmüder Mitteleuropäer dann aber aufhören“ (Dirschauer 2010).

### *Kritische Stimmen zum bisherigen Klimaschutzengagement*

Insbesondere der Widerspruch zwischen einer vornehmlich auf der klimaschädlichen Braunkohle basierenden Erzeugung auf der einen Seite und dem langjährigen Vattenfall-Chef Lars Göran Josefsson, dem Klimaberater der Kanzlerin auf der anderen Seite, haben das Unternehmen in den Reihen der Nichtregierungs-Organisationen in die Kritik gebracht. Thielbeer, der Josefsson 2009 in der FAZ als „Herr mit zwei Hüten“ (Thielbeer 2009) betitelte, zeigt sein Engagement für den Klimaschutz, für eine massive Begrenzung der CO<sub>2</sub>-Emissionen auf, aber eben auch die geäußerte Kritik der Doppelmoral. „Zwei Hüte trägt Josefsson – den des Umweltschützers und den als Hauptverantwortlicher des Vattenfallkonzerns“ (Thielbeer 2009).

Vattenfall hat mit der Übernahme der LAUBAG die ostdeutschen Braunkohletagebaubetriebe übernommen und damit einen umstrittenen Wirtschaftszweig in der eher strukturschwachen Lausitz – Arbeitsplätze auf der einen Seite, Umsiedlungen auf der anderen Seite führten zu dem sor-

bischen Sprichwort: „Gott hat die Lausitz erschaffen, aber der Teufel hat die Kohle darunter gelegt“.<sup>448</sup>

Damit übernimmt Vattenfall auch die massiven Umweltschäden, die durch die ostdeutschen Braunkohlegebiete entstehen (Müller 2007, S. 12); neben den CO<sub>2</sub>-Emissionen sind dies Luftschadstoffbelastungen und die Grundwasserproblematik.

Wie auch RWE ist Vattenfall in der unrühmlichen Rangliste der WWF-Studie „Europes Dirty Thirty“ (WWF 2007) vertreten:

Platz	Kraftwerk	Brennstoff	Inbetriebnahme	Betreiber	Relative Emissionen	Absolute Emissionen
4	Jänschwalde	Braunkohle	1976-1989	Vattenfall	1.200	23,7
10	Boxberg	Braunkohle	1979-1980, 2000	Vattenfall	1.100	15,5
14	Schwarze Pumpe	Braunkohle	1997 & 1998	Vattenfall	1.000	12,2
16	Lippendorf	Braunkohle	1999	Vattenfall	950	12,4

**Tabelle 45: Vattenfall-Kraftwerke in der Dirty Thirty-Studie.**

**Relative Emissionen: Angaben in g CO<sub>2</sub>/ kWh; absolute Emissionen: in Mio. t CO<sub>2</sub> (Zahlen für 2006). Eigene Darstellung.<sup>449</sup>**

In der Kritik steht das Unternehmen aber auch wegen verschiedener Zwischenfälle und insbesondere schlechter Informationspolitik in den deutschen wie auch in schwedischen Kernkraftwerken des Konzerns – so kam es 2006 im schwedischen Kraftwerk Forsmark zu einem Beinahe-Gau, den der Konzern zunächst versuchte zu vertuschen und schließlich zu verharmlosen (Thielbeer 2009). Im Sommer 2007 kam es zu Störfällen in den deutschen Kernkraftwerken Krümmel<sup>450</sup> und Brunsbüttel<sup>451</sup> – die anschließende dürftige Informationspolitik des Konzerns hatte wochenlange Negativschlagzeilen sowie einen Verlust von 200.000 Kunden zur Folge (Müller 2007, S. 13).

<sup>448</sup> Informationen über Umsiedlungen bietet u.a. das „Archiv verschwundener Orte“: [http://www.verschwundene-orte.de/de/ausstellung/die\\_ausstellung/69928](http://www.verschwundene-orte.de/de/ausstellung/die_ausstellung/69928) (Stand 01.04.2012)

<sup>449</sup> WWF 2007, S. 2

<sup>450</sup> Nachzulesen unter: <http://www.spiegel.de/wissenschaft/mensch/0,1518,492241,00.html> (Stand 01.04.2012)

<sup>451</sup> Nachzulesen unter: <http://www.spiegel.de/wissenschaft/mensch/0,1518,493194,00.html> (Stand 01.04.2012)

Wie RWE setzt auch Vattenfall für die Verbesserung der CO<sub>2</sub>-Bilanz des Unternehmens auf Co-Firing (zur Kritik s. Kapitel 3.5.2). Das Unternehmen greift hier insbesondere auf Holz aus Liberia zurück und hat aus diesem Grund auch ein Abkommen mit ‚Buchanan Renewables Fuel‘ in Liberia geschlossen (Vattenfall AB 2011, S. 4).<sup>452</sup>

### 3.5.5 Zwischenfazit

Kapitel 3.5. hat das Engagement der vier untersuchten Unternehmen im Bereich ‚Klimaschutz‘ aufgezeigt. Auch wenn häufig darauf verwiesen wird, dass Unternehmen in ihrer Selbstdarstellung täuschen, wirklich relevante Daten nicht herausgeben (Rickens 2010, S. 75), und sicherlich auch durch eine geschickte PR- bzw. Werbestrategie nicht unbedingt zur Transparenz beitragen (siehe auch ‚Kritische Stimmen zum Unternehmen‘ in den jeweiligen Unterkapiteln), so sind doch einige wesentliche Aspekte auszumachen, die in den Geschäfts- aber auch in den CSR-Berichten zur Sprache kommen und Schlussfolgerungen zulassen bezüglich:

- des bestehenden Energiemixes im Unternehmen
- der CO<sub>2</sub>-Intensität des Unternehmens
- des Anteils der erneuerbaren Energien am Energiemix
- der Höhe der Investitionen in erneuerbare Energien

Daneben gibt es durchaus eine Reihe von weiteren Feldern, in denen sich die Unternehmen engagieren und die in den vorangegangenen Kapiteln überblicksartig dargestellt wurden. Diese sind einerseits schwer zu bemessen, wie beispielsweise das Engagement im Bereich Energieeffizienz – wobei sich eine verbesserte Effizienz der Kraftwerke durchaus in einer sinkenden CO<sub>2</sub>-Intensität des Kraftwerksparks bemerkbar macht – oder aber wie in den Bereichen Elektromobilität, Smart Metering, Smart Grids, etc. schwer abzuschätzen, da in diesen Bereichen häufig die Grenzen zwischen zukünftig geplantem Engagement, Gegenstand von Forschung und Entwicklung und bereits aktuell durchgeführten Pilotprojekten verschwimmen.

---

<sup>452</sup> Der taz-Artikel „Die neue Fernwärme aus Liberia“ (31.7.2010) beschäftigt sich mit ethischen und ökologischen Aspekten rund um den Import der Biomasse aus Liberia. Nachzulesen unter: <http://www.taz.de/1/archiv/digitaz/artikel/?ressort=wu&dig=2010%2F07%2F31%2Fa0022&cHash=be05089278> (Stand 01.04.2012)

## *Das Engagement der vier Unternehmen im Vergleich*

Die vier Unternehmen werden häufig in einem Atemzug genannt. Es zeigt sich jedoch deutlich, dass sie sich mit Blick auf ihre Größe, ihr zum Teil historisch gewachsenes Erzeugungsportfolio und ihre Shareholder-Struktur stark unterscheiden. Fraglich ist, ob sie sich auch bezüglich des Umgangs mit der Herausforderung, die durch den Klimawandel insbesondere aber auch durch die Klimapolitik erwächst, unterscheiden?

Dies lässt sich an den Unternehmens-Berichten nicht unmittelbar ablesen, da alle Unternehmen ihr Engagement im Bereich der erneuerbaren Energien ausbauen wollen und dieses Ziel mit zum Teil deutlichen Investitionen verfolgen.

Ausgangspunkt einer detaillierteren Betrachtung ist der bestehende Energiemix und die Frage, wie er sich nach Angaben der Unternehmen verändern soll. Allen vier Unternehmen ist gemeinsam, dass sie in den Geschäfts- bzw. CSR-Berichten vor dem Reaktorunglück in Japan von März 2011 und den daraufhin ausgelösten politischen Implikationen in der deutschen Energiepolitik der Kernenergie eine große Bedeutung beimessen und sie zu einem festen Bestandteil ihrer zukünftigen Brennstoffmischung machen. Daneben spielt für alle vier Unternehmen die CCS-Technologie eine große Rolle, insbesondere als Möglichkeit, wie im Falle von RWE und Vattenfall, die heimische Braunkohle bzw. generell fossile Brennstoffe klimaverträglicher zu nutzen. RWE und Vattenfall machen zudem deutlich, dass die Braunkohle als heimischer Energieträger eine wichtige Rolle spielt und auch zukünftig spielen wird (wenngleich es bei Vattenfall Gerüchte über die Veräußerung von deutschen Braunkohlekapazitäten gab).

Die große Bedeutung der Kernenergie wird u.a. bei E.ON ersichtlich, wenn mit dem Ausstieg aus dem Ausstieg die CO<sub>2</sub>-Intensitätsziele zwar nicht in Frage gestellt, aber doch längerfristig angelegt werden, als ursprünglich geplant. Auch RWE hat sein ursprüngliches CO<sub>2</sub>-Intensitätsziel entsprechend angepasst.

Die folgende Abbildung zeigt noch einmal die aktuelle CO<sub>2</sub>-Intensität und – soweit formuliert – die CO<sub>2</sub>-Intensitätsziele der Unternehmen auf. EnBW hat kein Ziel formuliert, sondern geht davon aus, dass die Emissionen bis 2030 zwischen 250 und 350 g CO<sub>2</sub>/kWh liegen. Die Werte in

Klammern bei RWE und E.ON sind die ursprünglichen Ziele, die vor dem in 2011 beschlossenen Atom-Ausstieg formuliert wurden.

	CO <sub>2</sub> -Intensität E.ON Konzern	CO <sub>2</sub> -Intensität RWE Konzern	CO <sub>2</sub> -Intensität EnBW	CO <sub>2</sub> -Intensität Vattenfall Konzern
Jahr/ Einheit	g CO <sub>2</sub> / kWh	g CO <sub>2</sub> / kWh	g CO <sub>2</sub> / kWh	g CO <sub>2</sub> / kWh
1990	720	854		-
2009	421	796	241	433
2010	419	732	299	417
2011	430	787	346	417
Ziel 2020	(360)	620 (450)	-	350
Ziel 2025	360	-	-	-
Ziel 2030	-	-	250-350	280
	-21% bis 2025	-21% bis 2020	-	-16% bis 2020 -33% bis 2030

**Tabelle 46: CO<sub>2</sub>-Intensität und CO<sub>2</sub>-Ziele der vier Unternehmen. Eigene Darstellung**

Lechtenböhrmer und Samadi (2012) haben sich mit den Auswirkungen des Atomausstiegs auf die deutsche Stromerzeugung befasst und in diesem Zusammenhang mit Hilfe von zwei Szenarien den Ersatz dieser Kapazitäten durch die erneuerbaren Energien untersucht. ‚Fossil-niedrig‘ bildet das Basisszenario 2010 A der BMU Leitstudie 2010 ab; ‚fossil-hoch‘ das Szenario ‚Ausstieg‘ der BMWi-Energieszenarien. Während das erste Szenario den Ausbau der erneuerbaren Energien äußerst optimistisch bewertet, erreichen die erneuerbaren Energien im zweiten Szenario bis 2020 einen Anteil am Bruttostromverbrauch von 33% - und verfehlen damit das Ziel der Bundesregierung (35% bis 2020); auch die Stromeinsparziele der Bundesregierung werden hier nicht erreicht (Lechtenböhrmer/ Samadi 2012, S. 35-36). In diesem Szenario ‚Ausstieg‘ sind auf Grundlage von Modellergebnissen Angaben über die Höhe der CO<sub>2</sub>-Emissionen der Stromerzeugung für die Jahre 2015-2030<sup>453</sup> (BMWi 2011, S. 14) sowie Angaben über die Bruttostromerzeugung (BMWi 2011, S. 37) formuliert worden. Die nachstehende Tabelle zeigt die sich hieraus ergebene CO<sub>2</sub>-Intensität:

<sup>453</sup> Die Angaben über CO<sub>2</sub>-Emissionen sind einer Abbildung entnommen und deshalb als ungefähre Werte zu verstehen.

	2015	2020	2025	2030
Bruttostromerzeugung	559,2	547,3	516,0	479,0
CO <sub>2</sub> -Emissionen (ca.)	290	240	190	120
CO <sub>2</sub> -Intensität	0,484	0,439	0,368	0,251

**Tabelle 47: CO<sub>2</sub>-Intensität im Szenario ‚Ausstieg‘. Eigene Darstellung**

Vor dem Hintergrund dieser recht konservativen Szenario-Werte betrachtet, erscheinen die unternehmenseigenen CO<sub>2</sub>-Intensitätsziele nicht sonderlich ambitioniert.

Von sehr unterschiedlichen Emissionsniveaus ausgehend und im Vergleich zu den Werten in 2011 strebt RWE eine Reduktion um rund 21% bis 2020 an, E.ON eine Reduktion in gleicher Höhe, allerdings bis 2025 und Vattenfall eine Reduktion um 16% bis 2020 bzw. 33% bis 2030.

Hier stellt sich die Frage, welche Rolle die erneuerbaren Energien im aktuellen Energiemix spielen und welche Bedeutung ihnen künftig zukommt.

Die nachstehende Grafik fasst die in den verschiedenen Berichten gemachten Angaben zum aktuellen Anteil der erneuerbaren Energien sowie zu den geplanten Anteilen in den kommenden Jahren zusammen. Dabei werden die Ziele unterschiedlich angegeben:

- zum Teil in absoluten Zahlen (RWE bis 2014 oder E.ON bis 2020 (10.800 MW, was bei einer angenommen installierten Leistung von insgesamt 69.000 MW einen Anteil von rund 15% in 2020 bedeutet)),
- zum Teil in prozentualen Angaben (RWE bis 2020 (20%) oder EnBW bis 2030 (mehr als 50%; die Erzeugungskapazität soll bei rund 15.000 MW bleiben)), oder
- als Stromerzeugung (Vattenfall, das die Erzeugung aus Wind und Biomasse von 4,1 TWh in 2010 auf 8 TWh in 2020 erhöhen möchte).

Erneuerbare Energien Kapazität	E.ON Konzern (in MW)	RWE Konzern (in MW)	EnBW Konzern (in MW)	Vattenfall Konzern (in MW)	Vattenfall Konzern
2010/ 2011 installiert	3.600	2.900	2.500	13.400 (vornehmlich Wasserkraft)	
<b>Ziele</b>					
2014	-	4.500	-	-	
2020	10.800	20% des Portfolios, also rund 10.000 MW	5.500	-	8 TWh (2010: 4,1 TWh) Wind & Biomasse
2030	-	-	8.500	-	
<b>Kapazität gesamt</b>					
2010	68.475	52.214	14.774	38.231	172,4 TWh
2011	69.557	49.238	13.402	39.947	166,7 TWh
Geplanter Anteil erneuerbare Energien	Ca. 15% bis 2020	20% bis 2020	>50% bis 2030	-	

**Tabelle 48: Erneuerbare Energien – Heute und in Zukunft. Eigene Darstellung**

Auch hier ist ein Vergleich nicht unmittelbar möglich. Allerdings zeigt sich, dass RWE und E.ON jeweils etwa eine Kapazität von 10.000 bzw. 10.800 MW erneuerbare Energien bis 2020 in ihrem Portfolio haben wollen, EnBW rund 5.500 MW. Vattenfall, das bereits einen hohen Wasserkraft-Anteil im Portfolio hat, setzt sich entsprechende Ziele für die Stromerzeugung aus Wind und Biomasse.

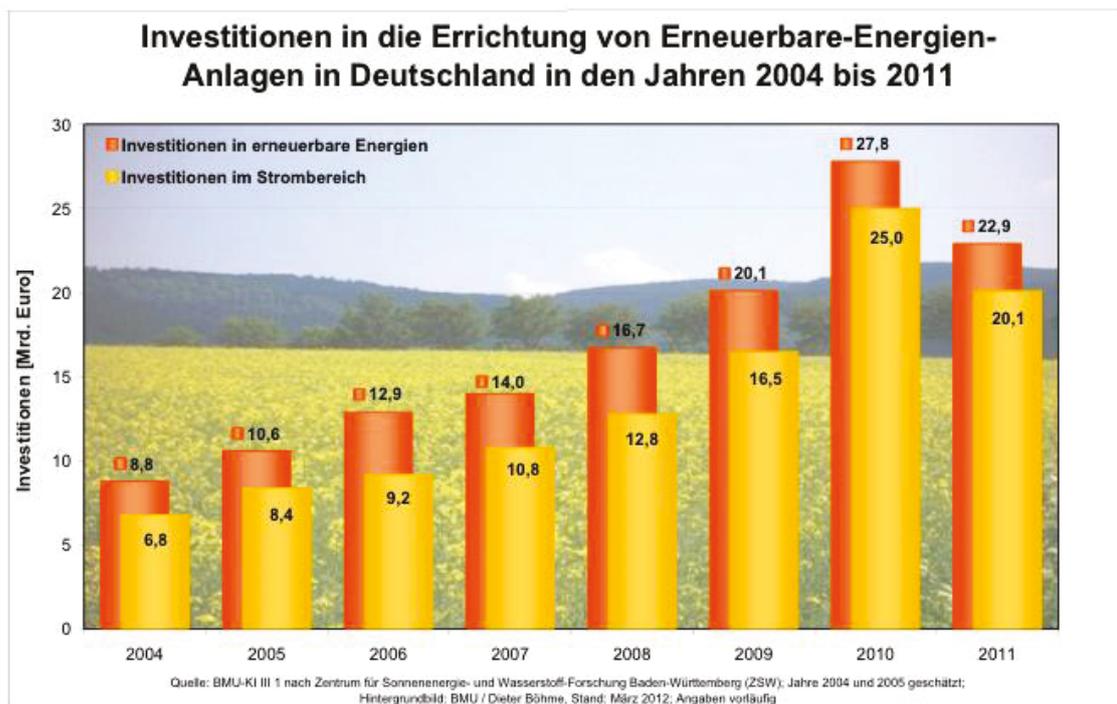
Generell ist festzustellen, dass den erneuerbaren Energien zukünftig eine deutlich größere Bedeutung zukommen wird. Dennoch werden die fossilen Energien bei den untersuchten Unternehmen zukünftig weiterhin die Hauptrolle spielen. Eine Ausnahme stellt hier – zumindest in der Planung – EnBW dar, das den Anteil der erneuerbaren Energien deutlich steigern will; bis 2030 sollen die erneuerbaren Energien mehr als die Hälfte des Portfolios ausmachen.

Dass diesen Zielen in allen Unternehmen nachgegangen wird, zeigt ein Blick auf die Investitionen. Die folgende Tabelle listet noch einmal die Investitionen von E.ON, RWE und EnBW im Vergleich auf; Vattenfall macht in den vorliegenden Berichten keine spezifischen Angaben über bislang getätigte Investitionen im Bereich erneuerbare Energien, nur über die zukünftige Investitionsplanung:

	E.ON		RWE		EnBW	
	Inv. Gesamt in Mio. €	Anteil Erneuerbare	Inv. Gesamt in Mio. €	Anteil Erneuerbare	Inv. Gesamt in Mio. €	Anteil Erneuerbare
2008	18.406	1.484 (8%)	5.693	1.102 (19%)	-	-
2009	8.655	1.031 (12%)	15.637	733 (5%)	4.374,1	153,7 (4%)
2010	8.286	1.260 (15%)	6.643	709 (11%)	2.327,9	536,4 (23%)
2011	6.524	1.114 (17%)	7.072	891 (13%)	1.319,0	216,6 (16%)

**Tabelle 49: Investitionen insgesamt und Anteil der erneuerbaren Energien.  
Eigene Darstellung**

Die nachstehende Grafik bildet die in den Jahren 2004 bis 2011 insgesamt in Deutschland getätigten Investitionen ab.



**Abbildung 24: Investitionen in die Errichtung von Erneuerbare-Energien-Anlagen in Deutschland in den Jahren 2004 bis 2011.**<sup>454</sup>

Im Vergleich ergibt sich das folgende Bild, wobei zu beachten ist, dass die Investitionen insbesondere bei E.ON und RWE konzernweit getätigt werden, nicht nur in Deutschland:

<sup>454</sup> BMU 2012, S. 41

	E.ON		RWE		EnBW		Deutschland
	Inv. in EE	Anteil an deutschen Gesamtinv.	Inv. in EE	Anteil an deutschen Gesamtinv.	Inv. in EE	Anteil an deutschen Gesamtinv.	Gesamte Inv. in EE (Strombereich)
2008	1.484	11,6%	1.102	8,6%	-	-	12.800
2009	1.031	6,2%	733	4,4%	153,7	0,9%	16.500
2010	1.260	4,9%	709	2,8%	536,4	2,1%	25.500
2011	1.114	5,5%	891	4,4%	216,6	1,1%	20.100

**Tabelle 50: Investitionen der Unternehmen in EE und Gesamtinvestitionen in EE. Eigene Darstellung**

Drei der vier großen deutschen Energieunternehmen hatten also jeweils in den Jahren 2009 einen Anteil von 11,5%, in 2010 einen Anteil von 9,8% und in 2011 einen Anteil von 11%; allerdings sind diese Angaben wie schon bemerkt zu optimistisch, denn die in den Geschäftsberichten angegebenen Investitionssummen beschränken sich nicht auf Deutschland. Verglichen mit den in Kapitel 3.5 aufgezeigten Marktanteilen an den gesamtdeutschen Erzeugungskapazitäten (s. Tabelle 13), ergibt sich ein ernüchterndes Bild.

Der Themenkomplex CO<sub>2</sub>-Ausstoß und kostenlos zugeweilte Zertifikate für den europäischen Emissionshandel wird in der nachstehenden Tabelle erfasst. Wie bereits in den einzelnen Unternehmens-Kapiteln deutlich geworden, reichen die zugeweilten Zertifikate nicht aus, um die Emissionsbilanz auszugleichen; die Unternehmen müssen Zertifikate dazu kaufen.

	E.ON Konzern		RWE Konzern		Vattenfall Konzern	
	2010	2011	2010	2011	2010	2011
Emissionsbilanz						
CO <sub>2</sub> -Ausstoß	90,4	88,45	164,9	161,9	89,2	86,7
Kostenlos zugeweilte Zertifikate	75,1	80,67	115,1	116,6	61,0	61,0
Unterausstattung	15,3	7,78	49,8	45,3	28,2	25,7

**Tabelle 51: Emissionsbilanz und Zertifikateausstattung. Eigene Darstellung**

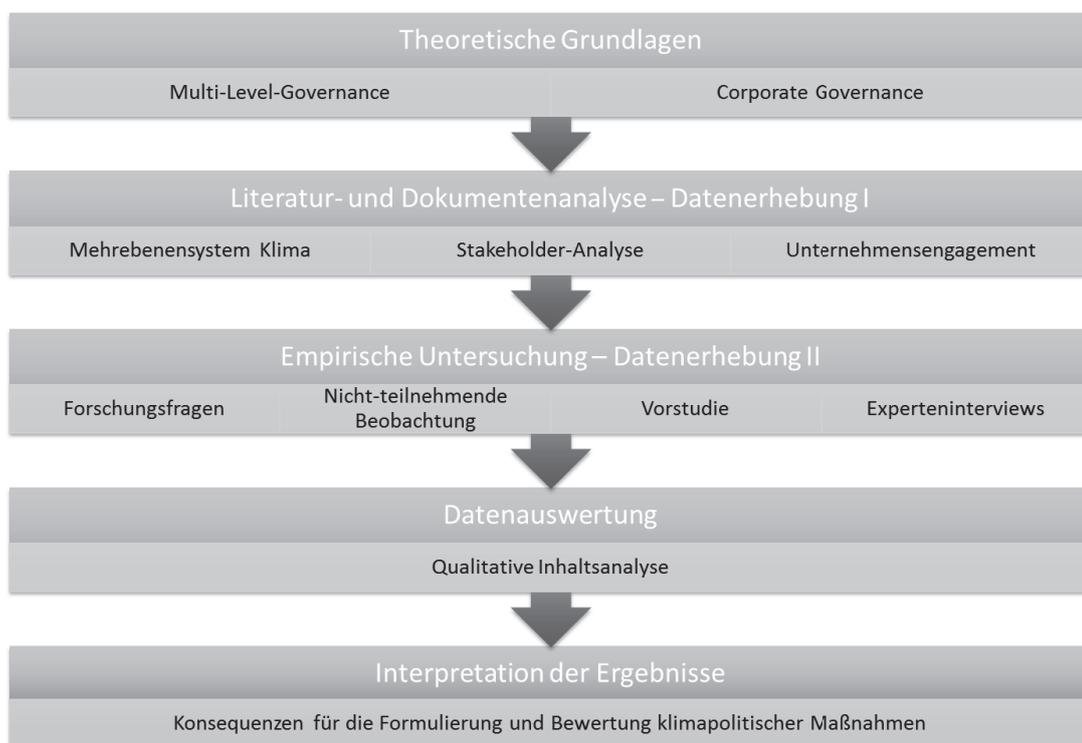
Kritik erfährt das umweltpolitische Engagement der Unternehmen von verschiedenen Seiten. Nicht nur NGOs werfen den hier untersuchten Unternehmen vor, sich nicht rechtzeitig auf die aus dem Klimawandel entstehenden bzw. die sich auch in der Klimapolitik abzeichnenden Herausforderungen eingestellt zu haben (vgl. Kapitel 3.5). In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, wie Entscheidungen im Unternehmen generell getroffen werden und speziell, wie das bestehende Mehrebenensystem Klimapolitik wahrgenommen wird und wie die Unternehmen damit umgehen.



## 4 Forschungsdesign der empirischen Untersuchung

Die in den vorangegangenen Kapiteln beschriebenen Erkenntnisse werden nun in die empirische Untersuchung überführt; sie fließen in die Formulierung der Forschungsfragen ein und bilden den wissenschaftlichen Hintergrund für die qualitative Vorstudie und die Experteninterviews. Bevor die empirische Untersuchung durchgeführt wird, ist der Forschungsverlauf im Folgenden zu begründen und nachvollziehbar darzustellen.

Die folgende Grafik verdeutlicht den Aufbau der bisherigen Arbeit und der noch folgenden Kapitel:



**Abbildung 25: Aufbau der Arbeit. Eigene Darstellung.**

Für die Untersuchung der vier Unternehmen bietet sich auf Grund der geringen Fallzahl und des Erkenntnisinteresses, das nicht auf ein Erklären, sondern vielmehr ein Verstehen der Zusammenhänge abzielt, die qualitative Sozialforschung an (hierzu u.a. Patton 2002, S. 40-41; Mayring 2002, S. 144-148; Flick et al. 2009, S. 22-24; Steinke 2009, S. 320-321; Lamnek 2010, S. 19-24).

## *Offene Herangehensweise*

Im Gegensatz zu recht stark standardisierten Erhebungsinstrumenten in der quantitativen Forschung, also bspw. vorgegebene Fragebögen mit vorformulierten Antworten, ist Offenheit Kernelement der qualitativen Sozialforschung (Lamnek 2010, S. 19-20). Die offene Herangehensweise in der qualitativen Sozialforschung soll sicherstellen, dass unerwartete, also nicht aus der Theorie bzw. dem Vorverständnis abgeleitete Informationen als solche wahrgenommen und berücksichtigt werden. Darüber hinaus sollen beobachtete Tatbestände nicht voreilig in ein bestehendes Kategoriensystem eingeordnet werden (Gläser/ Laudel 2010, S. 30).

## *Lebensnahe Untersuchung*

Mit Blick auf Feststellung und Beschreibung sozialer Zusammenhänge wird in der qualitativen Forschung bzw. bei qualitativen Interviews Wert auf Untersuchungen in Alltagssituationen gelegt (Lamnek 2010, S. 361-362); Mayring spricht von der ‚Nähe zum Gegenstand‘ und dem Ziel, möglichst an die Alltagswelt des beforschten Subjekts anzuknüpfen (Mayring 2002, S. 146). Die lebensnahe Untersuchung ist ein wesentlicher Bestandteil qualitativer Forschung und korrespondiert mit den in diesem Zusammenhang geführten Interviews und Expertengesprächen: Ziel ist nicht die Ermittlung quantitativer Daten, sondern die Vermittlung von Perspektiven und Erfahrungen der Beforschten. Patton stellt in diesem Zusammenhang auch die Bedeutung von empathischer Neutralität und Aufmerksamkeit des Interviewers heraus (Patton 2002, S. 40).

## *Triangulation*

Um die Forschungsergebnisse zu festigen, wird in der qualitativen Sozialforschung auf die so genannte Triangulation zurückgegriffen. Ziel ist es, die Fragestellung auf verschiedenen Lösungswegen zu beantworten und die Ergebnisse zu vergleichen (Mayring 2002, S. 147). Dabei geht es nicht darum, Übereinstimmung auszumachen, sondern Stärken und Schwächen der unterschiedlichen Lösungswege zu finden (Mayring 2002, S. 147-148). Die verschiedenen Lösungswege können unterschiedlicher Natur

sein (vertiefend dazu Patton (2002, S. 247), Flick (2009b, S. 310-311) und Lamnek (2010, S. 142

### *Verfahrensdokumentation*

Während in der quantitativen Forschung standardisierte Methoden, Techniken und Messinstrumente zur Verfügung stehen, ist das Vorgehen in der qualitativen Forschung weniger standardisiert und (einzel-)fallbezogener. Dadurch hat die Dokumentation von Vorverständnis, Analyseinstrumentarium, Durchführung und Auswertung der Datenerhebung eine große Bedeutung, wenn es darum geht, den Forschungsprozess für andere nachvollziehbar zu machen (Mayring 2002, S. 144-145).

## **4.1 Erhebungsmethoden und Erhebungskontext**

Durch die geringe Fallzahl der vorliegenden Untersuchung, die spezielle deutsche Situation und den Wirtschaftsbereich „Energie“ mit seinen spezifischen Besonderheiten ist die Übertragbarkeit der Ergebnisse auf andere Sektoren und Länder nicht gegeben. Anstelle und auf Kosten der Verallgemeinerbarkeit steht hier eine dichte und präzise Analyse mit Hilfe derer der Politik ein Einblick in diesen wichtigen Sektor ermöglicht wird. Die Gründe für die Fallauswahl der vorliegenden Untersuchung, die vier großen deutschen Energiekonzerne, wurden bereits in der Einleitung angeschnitten. Darüber hinaus hat Kapitel 3.5. einen Überblick über die Aktivitäten der Konzerne mit Blick auf den Klimaschutz gegeben. An dieser Stelle ist dennoch diese Entscheidung noch einmal zu verdeutlichen: Die Problematik der fossilen Stromversorgung mit Blick auf den CO<sub>2</sub>-Ausstoß und den Klimawandel ist Ausgangspunkt der Arbeit. Die bereits herausgestellten Charakteristika der Energieversorgung und die besondere Situation in Deutschland, wo vier Unternehmen über rund 80% der Kraftwerkskapazität besitzen, erklären deren entscheidende Bedeutung für den Klimawandel; so stammen rund 43% der deutschen CO<sub>2</sub>-Emissionen in 2009 aus diesem Bereich.<sup>455</sup> Sie sind also sowohl auf Grund ihrer ‚Marktkonzentration‘ als auch bedingt durch ihre ‚Bedeutung für die

---

<sup>455</sup> Umweltbundesamt: CO<sub>2</sub>-Emissionen nach Quellkategorien. Stand: April 2011. URL: <http://www.umweltbundesamt-daten-zur-umwelt.de/umweltdaten/public/theme.do?nodeIdent=2842> (Stand 01.04.2012)

deutschen CO<sub>2</sub>-Emissionen' als relevante Fälle ausgewählt worden. Die Fallauswahl entspricht damit dem von Patton beschriebenen ‚purposeful sampling‘: „Cases for study (e.g. people, organizations, communities, cultures, events, critical incidences) are selected because they are „information rich“ and illuminative, that is, they offer useful manifestations of the phenomenon of interest; sampling, then, is aimed at insight about the phenomenon, not empirical generalization from a sample to a population“ (Patton 2002, S. 40).

Dem Kriterium Verfahrensdokumentation bzw. Nachvollziehbarkeit der Forschung entsprechend, werden im Folgenden Erhebungsmethoden und –kontext detailliert vorgestellt sowie ihre Stärken und Schwächen hervorgehoben.

Die Anforderung einer offenen Herangehensweise und die damit verbundene Frage nach dem Einsatz von Hypothesen bzw. im Falle der vorliegenden Arbeit von Forschungsfragen soll wie folgt beantwortet werden: Der im theoretischen Teil gewählte interdisziplinäre Ansatz ermöglicht einen möglichst breiten Zugang zu der Thematik. Dabei wurden verschiedene Konzepte vorgestellt, die sich zum Teil entgegenstehen, um möglichst viele Argumentationsstränge aufzuzeigen und das Vorverständnis verhältnismäßig offen zu halten. Dennoch wird im nachstehenden Unterkapitel auf Forschungsfragen zurückgegriffen; sie dienen dabei der Anleitung der Untersuchung und der Strukturierung des Interviewleitfadens. Wenn diese getestet werden geht es darum, Erkenntnisse aus anderen Studien zu überprüfen, wobei die Übertragbarkeit durch den unterschiedlichen Untersuchungszusammenhang nicht ohne weiteres gegeben ist. Es stellt sich dennoch die Frage, ob und wenn ja welche Aspekte in anderen Studien zu wenig beleuchtet wurden.

Die zu führenden Gespräche werden bei den jeweiligen Unternehmen stattfinden, also ‚lebensnah‘. Wesentlich ist, dass die Interviews persönlich, nicht telefonisch durchgeführt werden, um so eine Interaktion zwischen Fragenden und Beforschten zu ermöglichen.

Hinsichtlich der Absicherung der zu erhebenden Daten wird das Verfahren der Triangulation zum Einsatz kommen. Neben der klassischen Triangulation, der Kombination von verschiedenen Daten und Methoden, ist die Theorien-Triangulation Teil der vorliegenden Arbeit; Ansätze aus der

sozial- wie der wirtschaftswissenschaftlichen Disziplin ermöglichen ein breiteres Verständnis und helfen die beiden Untersuchungsfragen zu beantworten:

Wie wird Klimapolitik von den Unternehmen wahrgenommen und welche Rolle spielen die Unternehmen?

Wer beeinflusst das Unternehmen in klimarelevanten unternehmerischen Entscheidungen?

### *Methodenauswahl*

Die in der **Literatur- und Dokumentenanalyse** in Kapitel 3 herausgearbeiteten Erkenntnisse werden zunächst einmal im nachstehenden Unterkapitel für die Formulierung der Forschungsfragen verwendet. Wie bereits erläutert, dienen diese vorrangig zur besseren Strukturierung der empirischen Untersuchung.

Im Vorfeld der Experteninterviews findet eine persönliche Teilnahme an den jährlichen Jahreshauptversammlungen der Unternehmen RWE und EON, sowie via Internet an der Jahreshauptversammlung von EnBW statt (Zeitraum April bis Mai 2011).<sup>456</sup> Diese *teilnehmende Beobachtung* findet in Form einer vollständigen Beobachtung statt; eine Interaktion mit dem Feld findet nicht statt (Lamnek 2010, S: 525-526) – Schnell et al. sprechen in diesem Zusammenhang auch von einer **nicht-teilnehmenden Beobachtung** (Schnell et al. 2005, S. 391). Die „ursprünglichste“ aller Datenerhebungstechniken (Schnell et al. 2005, S. 390) wird gewählt, um einen Einblick in das Verhältnis zwischen Eigentümern und Management der Unternehmen zu erhalten. Die Teilnahme an dieser „natürlichen Beobachtungssituation“ (Schnell et al. 2005, S. 391) wird mit Hilfe eines wenig strukturierten Beobachtungsleitfadens (s. Anhang 5) durchgeführt, in dem genauer aufgeführt ist, was untersucht werden soll (Mayring 2002, S. 81). Die Beobachtungsdimensionen verlaufen dabei entlang der Forschungsfragen. Mit Hilfe der Teilnahme wird versucht, der Perspektive der Beteiligten, der Innenperspektive, näher zu kommen (Mayring 2002, S. 82). Im Gegensatz zu den im nächsten Absatz vorgestellten Experteninterviews, die auf die Vorstellung der Befragten abzielt (Vorstellungsebe-

---

<sup>456</sup> Vattenfall muss auf Grund seiner Eigentümerstruktur seit 2008 keine öffentlichen Hauptversammlungen mehr abhalten (s. auch Kapitel 3.5.4.).

ne), bietet die Beobachtung Einblick in die tatsächliche Handlungsebene. Um diese beiden Ebenen zu verbinden ist die Kombination von Befragungs- und Beobachtungsebene nötig (Schöne 2003).

Anhand einer **qualitativen Vorstudie**, die mit Vertretern der Stakeholder ‚Non-Governmental Organizations (NGOs)‘ und ‚Investors and Risk Assessors‘ mit Hilfe explorativer Interviews (im Zeitraum Juni bis August 2011) durchgeführt wird, werden die Forschungsfragen im Anschluss einer tiefergehenden Analyse unterzogen. Diese dient nicht insbesondere der Informationsbeschaffung bzw. der Erweiterung des Vorwissens. Dieses Vorgehen ist insbesondere der Tatsache geschuldet, dass nur wenige potentielle Interviewpartner in Frage kommen und „Interviews mit diesen Personen nicht misslingen“ dürfen (Gläser/ Laudel 2010, S. 107). So folgt die vorliegende Dissertation der Empfehlung von Gläser und Laudel: „Generell möchten wir die Empfehlung aussprechen, Vorstudien durchzuführen, wann immer sie möglich sind. Damit folgt man einfach der Regel, dass man soviel wie möglich wissen sollte, ehe man eine empirische Untersuchung beginnt“ (Gläser/ Laudel 2010, S. 108), wobei die Vorstudie im Rahmen der vorliegenden Arbeit bereits Teil der empirischen Untersuchung ist. Die Durchführung einer qualitativen Vorstudie trägt auch der Erfordernis Rechnung, dass sich der Interviewer vor den Gesprächen mit den Experten gut informieren soll, um so genau wie möglich fragen zu können und dem Gegenüber zu verdeutlichen, dass der Gegenstand des Interviews bekannt ist (Gläser/ Laudel 2010, S. 150).

Kern der empirischen Untersuchung sind die **Experteninterviews**, die mit Vertretern der vier untersuchten Unternehmen im Zeitraum August bis Oktober 2011 durchgeführt wurden. Diese wurden nichtstandardisiert, ohne Vorgabe von Antwortmöglichkeiten, mit Hilfe eines Interviewleitfadens durchgeführt; dieser enthält die im Verlaufe des Gesprächs zu stellenden Fragen, nicht aber eine bestimmte Reihenfolge, an die sich gehalten werden muss. Auch sind die Frageformulierungen nicht verbindlich – Ziel ist es, einen möglichst natürlichen Gesprächsverlauf zu gewährleisten (Gläser/ Laudel 2010, S. 42). Diese Vorgehensweise entspricht zudem dem Gebot der Offenheit, weil implizite Vorannahmen nicht in den Gesprächsverlauf einfließen, sondern in erster Linie die Befragten ihren Standpunkt zum Ausdruck bringen können.

Die Experten werden in ihrer Rolle als Spezialisten für die Untersuchung befragt (Gläser/ Laudel 2010, S. 40). Mit der Auswahl der befragten Experten werden je nach Unternehmen Gespräche mit verschiedenen Abteilungen stattfinden:

- mit der strategischen Abteilung (RWE),
- mit der energiepolitischen Abteilung (E.ON)
- mit der klimapolitischen Abteilung (E.ON, Vattenfall),
- mit der Abteilung Wirtschaft und Politik (EnBW),
- mit der operativen Abteilung Klimaschutz (RWE) sowie
- mit der CSR-Abteilung (RWE).

Der diesen Gesprächen zu Grunde liegende Leitfaden bzw. Fragebogen findet sich in Anhang 6. Er gliedert sich – orientiert an den theoretischen Vorüberlegungen – in drei wesentliche Themenblöcke: Zunächst werden allgemeine Fragen zu den Auswirkungen des Klimawandels auf das Unternehmen und zur Klimaschutzausrichtung des Unternehmens gestellt. Im Anschluss wird im zweiten Teil die Einschätzung der Mehrebenenstruktur der Klimapolitik abgefragt. Wie werden die politischen Strukturen wahrgenommen? Wie bringen sich die Unternehmen ein? Der dritte Teil befasst sich mit der Rolle der Stakeholder sowie den Entscheidungsabläufen im Unternehmen. Welchen Einfluss üben Stakeholder aus, welche Rolle kommt dem Management zu?

Die Experteninterviews stellen Momentaufnahmen dar; auch wenn zurückliegende Erfahrungen in diese einfließen, ist die Untersuchung nicht primär auf die Rekonstruktion der Ereignisse gerichtet, sondern stellt eine Zustandsbeschreibung zum Zeitpunkt der Forschung dar (Flick 2009a, S. 255).

## **4.2 Forschungsfragen**

Die grundlegenden Thesen der vorliegenden Arbeit lassen sich nach der theoretischen Aufbereitung und der Literatur- und Dokumentenanalyse wie folgt zusammenfassen:

Klimaschutz, als eine der größten Herausforderungen unserer Zeit, hat auch in den Unternehmen einen hohen Stellenwert erreicht – wurde vom ‚soft fact‘ zum ‚hard fact‘. Dies ist auch auf die Stakeholder des Unter-

nehmens zurückzuführen: Wenn sich ‚mächtige‘ Stakeholder für Klimaschutz aussprechen und entsprechendes Verhalten der Unternehmen honorieren – Shareholder, die das Einpreisen von CO<sub>2</sub> anmahnen und vermehrt in Unternehmen, die unter Klimaaspekten gut aufgestellt sind, investieren, Kunden durch Bezahlen des Öko-Tarifs, Regierungen durch weniger Regulierung, Banken durch verbesserte Kreditkonditionen für Erneuerbare-Energien-Projekte, NGOs durch Anerkennung des Verhaltens etc. – gibt es einen Business Case für Corporate Climate Responsibility.

Wie in Kapitel 4 unter „Offene Herangehensweise“ bereits angeklungen, wird der Stellenwert von Hypothesen in der qualitativen Sozialforschung unterschiedlich beurteilt. Gläser/Laudel verbinden mit der Formulierung von Hypothesen in der qualitativen Forschung vor allem eine Anleitung für die empirische Erhebung und die Auswertung (Gläser/ Laudel 2010, S. 77-78).

In der vorliegenden Arbeit werden aus diesem Grund nicht am Anfang der Untersuchung, sondern nach einer breit angelegten Theoriegrundlage und intensiver Beschäftigung mit dem Forschungsgegenstand Forschungsfragen formuliert, die die empirische Untersuchung ähnlich Hypothesen anleiten – als Ergebnis der bisherigen Literatur- und Dokumenten-Analyse. Auch wenn dies dem Prinzip der Offenheit entgegensteht, erscheint dieses Vorgehen nötig, da in den Interviews nicht nur Erfahrungswerte oder persönliche Sichtweisen abgefragt werden, sondern Expertengespräche mit Unternehmensvertretern geführt werden, die ein solides Vorwissen voraussetzen. Ein möglichst breites Hintergrundwissen ist auch geboten, um die Interviews sinnvoll gestalten und führen zu können. Dies wird zum einen durch eine detaillierte Dokumentenanalyse wie auch durch eine Vorstudie ermöglicht, doch auch die Forschungsfragen werden genutzt, um die Interviews zu strukturieren.

Die Forschungsfragen werden mit Hilfe der aus den Theorieansätzen Multi-Level Governance und Corporate Governance gewonnenen Erkenntnissen formuliert. Dabei werden die ersten beiden Fragen, die das Mehrebenensystem Klima untersuchen, im Rahmen der vorliegenden Arbeit nur aus Sicht der Unternehmen betrachtet. Es geht hier in erster Linie darum, wie Unternehmen das bestehende System bewerten und annehmen – die

Frage, wie es unter anderen politikwissenschaftlichen Gesichtspunkten betrachtet werden kann, wird in der vorliegenden Arbeit nicht beantwortet.

Wie in Kapitel 3.3.4 aufgezeigt, kritisieren Ökonomen oftmals das mangelnde Zusammenspiel der Ebenen. Aber wie nehmen die Unternehmen das Mehrebenensystem an, wie stellen sie sich darauf ein, wie gehen sie damit um? Die Ausgangsüberlegung der vorliegenden Arbeit wurde bereits in der Einleitung formuliert: Die derzeitige Klimapolitik zeigt sich uneins hinsichtlich Lösungsansätzen und Tempo und ist derzeit nicht in der Lage, die Probleme in einem annehmbaren Zeitrahmen anzugehen, geschweige denn zu lösen. Dies führt nicht nur dazu, dass Umwelt-NGOs das schleppende Vorankommen kritisieren, sondern auch Unternehmen zeigen sich – mit dem Verweis auf mangelhafte Rahmenbedingungen – unzufrieden. Gleichzeitig sehen sich Unternehmen häufig dem Lobbying-Vorwurf gegenüber (siehe auch Global Climate Coalition (GCC) (s. Kapitel 3.3.1.2)). Die erste Forschungsfrage erfragt diesen Zusammenhang:

1.) Minimiert eine – aus Sicht der Unternehmen – konsistente und auf den verschiedenen politischen Ebenen abgestimmte Klimapolitik, ein Ausweich- und Opportunitätsverhalten der Unternehmen?

Wie bereits bei der Darstellung des Mehrebenensystems in Kapitel 3.3 aufgezeigt, versuchen Unternehmen auf allen Ebenen Einfluss auf die Ausgestaltung der Klimapolitik zu nehmen. Die Ausführungen von Hoffman („If You’re Not at the Table, you’re on the Menu“) zeigen auf, dass sich Unternehmen intensiv mit den politischen Gegebenheiten auseinandersetzen müssen, um Einfluss auf politische Entscheidungen nehmen zu können. Es scheint, dass Unternehmen bislang mit ihrer eigenen Rolle nicht zufrieden sind – wie dies für die internationale Ebene bspw. die Studie des World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), Ecofys und Climate Focus (WBCSD et al. 2010) nahelegt. Doch wie ist ein größerer Einfluss zu rechtfertigen? Es stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage, ob freiwillige Klima-Zusagen und ‚Vorleistungen‘ von Unternehmen eine Beteiligung an politischen Prozessen wahrscheinlicher machen. Deshalb lautet die zweite Forschungsfrage:

2.) Steigt mit der Bereitschaft der Unternehmen, durch freiwillige Vorleistungen für den Klimaschutz wie beispielsweise eine Klimaschutzstrategie,

die Wahrscheinlichkeit, dass die Unternehmen in politische Entscheidungsprozesse eingebunden werden?

Die politischen Bemühungen um eine tragfähige und effiziente Klimapolitik sind ebenfalls in Kapitel 3.3. behandelt worden. Symptomatisch für dieses Politikfeld zeigen sich allerdings die im Rahmen der theoretischen Überlegungen aufgezeigten Probleme, die das Mehrebenensystem und die heutige Politikgestaltung kennzeichnen: Zähe Verhandlungen, eine Einigung auf dem kleinsten gemeinsamen Nenner und damit eine nicht zielführende Beantwortung der drängenden Klimaprobleme. Die in diesem Zusammenhang vorgeschlagene Beteiligung von privaten Akteuren soll dem entgegenwirken: Wenn die Adressaten der politischen Maßnahmen an deren Formulierung beteiligt sind, erfolgt die Umsetzung schneller. Diesem Zusammenhang folgend lautet die dritte Forschungsfrage:

3.) Steigt mit der Einbindung der Unternehmen in den politischen Prozess dessen Effizienz?

Kapitel 3.4. hat sich mit den unternehmerischen Gegebenheiten in Form der Anspruchsgruppen (Stakeholder) des Unternehmens mit Blick auf klimarelevante Ansprüche beschäftigt. Dabei sind vor allem ‚Nichtregierungsorganisationen‘ und ‚Eigentümer, Investoren und Risk Assessors‘ vertiefend untersucht worden; im Rahmen der Vorstudie werden explorative Interviews mit Vertretern dieser Anspruchsgruppen durchgeführt. Die hier formulierten Thesen sollen so einer ersten Vorab-Überprüfung unterzogen werden; endgültig geprüft werden sie allerdings erst durch die Interviews mit den Unternehmen.

Die zunehmende Bedeutung des Klimawandels in Politik, in den Medien und auch bei den Shareholdern ist in der bisherigen Untersuchung herausgestellt worden. Recht eindeutig ergibt sich das Bild, dass von Seiten der Stakeholder zunehmend gefordert wird, den Klimawandel in unternehmerische Strategien einfließen zu lassen. Ob sich dieser Eindruck auch bei den Unternehmen wiederfindet, wird mit Hilfe der vierten Forschungsfrage abgefragt:

4.) Steigt mit zunehmender Bedeutung der Klimathematik im öffentlichen Diskurs die Neigung der Stakeholder, klimafreundliches Verhalten der Unternehmen einzufordern?

In die Forschungsfragen fließen neben den theoretischen Vorüberlegungen auch Ergebnisse anderer verwandter Untersuchungen ein. So ist ein Ergebnis der Analyse von Steger über die Rolle von Stakeholdern, dass „the more demanding stakeholders are about social and environmental issues, the more irrelevant they are for companies. NGOs and consumer organizations are most demanding, but they are also not companies’ primary stakeholders“ (Steger 2006, S. xxiv). Dies steht in einem eindeutigen Widerspruch zu den Ergebnissen von Stefanie Hiß, die gerade im gesellschaftlichen Erwartungsdruck die Ursache für die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen sieht (Hiß 2006, S. 307-309). Während Steger mit ‚regulatory compliance’ argumentiert und diese als „most important factor for stakeholders“ (Steger 2006, S. xxiv) charakterisiert – mit den entsprechenden Konsequenzen für die Unternehmen „For a company, this clearly means that corporate sustainability management essentially boils down to minimizing the downside potential (being compliant, avoiding incidents)“ (Steger 2006, S. xxiv) – fragt Hiß explizit wie es sich erklären lässt, dass Unternehmen freiwillige Vereinbarungen akzeptieren, bzw. *über* gesetzliche Vorgaben hinaus gehende Maßnahmen ergreifen (Hiß 2006, S. 16). Steger kommt zu dem nüchternen Ergebnis, dass Unternehmen ihre ‚key lessons’ aus der Vergangenheit gelernt haben und nicht nur inzwischen mit sozialen und ökologischen Themen umzugehen wissen, sondern diese auch besser kommunizieren oder verkaufen können (Steger 2006, S. xxv).

Die fünfte Forschungsfrage geht auf diese grundsätzlich unterschiedlich bewertete Stellung von Stakeholdern und ihren Ansprüchen ein:

5a.) Beeinflussen hohe Erwartungen und Forderungen von Stakeholdern nach einer klimaorientierten unternehmerischen Ausrichtung die Relevanz dieser Stakeholder für die Unternehmen negativ?

Da aber die Untersuchung der Stakeholder der Unternehmen gezeigt hat, dass klimaverantwortliches Handeln nicht nur von Nichtregierungsorganisationen, sondern auch von anderen Stakeholdern gefordert wird, lässt sich auch die folgende Forschungsfrage formulieren:

5b.) Wird mit steigenden Erwartungen an und Forderungen nach einer klimaorientierten Ausrichtung des Unternehmens durch die Stakeholder eine entsprechende Orientierung der Unternehmensstrategie wahrscheinlicher?

Das Ansehen der vier untersuchten Energiekonzerne ist schlecht, die Imagewerte liegen deutlich im negativen Bereich. „Nur wenige Marken erreichen in Deutschland schlechtere Imagewerte“ (Geißler 2010). In einer von Fineman und Clarke durchgeführten Studie aus dem Jahr 1996 beklagen britische Energieversorger, dass sie wenig ‚public warmth‘ erhalten und das Image des Verschmutzers, anfällig für Katastrophen („prone to disaster“) und ‚possibly constructive irritant‘ nicht ablegen können. Teilerfolge wie die Erhöhung des Wirkungsgrades von Kraftwerken werden nicht anerkannt und sie fühlen sich genauestens beobachtet, was ihre Verpflichtungen staatlicher Auflagen angeht (Fineman/ Clarke 1996, S. 720 und 723). Die Imagefrage scheint auch die deutschen Energieversorger aktuell umzutreiben: Mit groß angelegten Kampagnen versuchen sie, ihr Ansehen zu ‚vergrünen‘. Beispielhaft seien hier Kampagnen wie der RWE-Energieriese<sup>457</sup>, die breit angelegte Werbekampagne von RWE mit der Fernsehfigur Stromberg, der für das Energieeffizienz-Portal „energiewelt.de“ wirbt<sup>458</sup>, die E.ON-Werbung für Gezeitenkraftwerke<sup>459</sup> und für Erneuerbare Energien<sup>460</sup> generell, die Vattenfall Kampagne „Klimaunterschrift“ aus dem Jahr 2008<sup>461</sup> oder die EnBW EnergyWatchers Kampagne für mehr Energieeffizienz<sup>462</sup>, genannt.

Doch wie Curbach verdeutlicht: Es liegt gar nicht so sehr in der Hand der Unternehmen, die Reputation aufzubessern. Vielmehr diagnostiziert sie, dass das Unternehmen „seine Reputation [...] nur beschränkt selbst erzeugen und instrumentell einsetzen“ kann (Curbach 2009, S. 172). Hier sieht sie die Stärke der NGOs, die zum Teil eine „subpolitische Überwachung von Unternehmen“ (Curbach 2009, S. 172) übernommen haben, und zum anderen die Öffentlichkeit informieren und mobilisieren. Der Einfluss

---

<sup>457</sup> RWE-Energieriese: <http://www.rwe.com/web/cms/de/235520/rwe/rwe-konzern/ueber-rwe/der-energieriese/> (Stand 01.04.2012)

<sup>458</sup> RWE Energiewelt: <http://www.energiewelt.de/web/cms/de/247048/> (Stand 01.04.2012)

<sup>459</sup> Weitere Informationen unter: <http://www.eon.com/de/businessareas/35194.jsp> (Stand 01.04.2012) Der Spot ist verfügbar unter: <http://www.youtube.com/watch?v=ZfqFVMb2i2g> (Stand 01.04.2012)

<sup>460</sup> Der Spot ist verfügbar unter: [http://www.youtube.com/watch?v=HjdhKQ\\_nrxo](http://www.youtube.com/watch?v=HjdhKQ_nrxo) (Stand 01.04.2012)

<sup>461</sup> Weitere Informationen unter: [http://www.vattenfall.de/de/pressemitteilungen.htm?newsid=704FA668AB6243E49D274DA59C4FB979&WT.ac=search\\_success](http://www.vattenfall.de/de/pressemitteilungen.htm?newsid=704FA668AB6243E49D274DA59C4FB979&WT.ac=search_success) (Stand 01.04.2012)

<sup>462</sup> Weitere Informationen unter: [http://www.enbw.com/content/de/der\\_konzern/enbw\\_gesellschaften/energy\\_watchers/ihr\\_ansprechpartner/index.jsp;jsessionid=4903109470EA880353E0E88F1053A74E.nbw05](http://www.enbw.com/content/de/der_konzern/enbw_gesellschaften/energy_watchers/ihr_ansprechpartner/index.jsp;jsessionid=4903109470EA880353E0E88F1053A74E.nbw05) (Stand 01.04.2012)

geht so weit, dass NGOs als eigentlich sekundäre Stakeholder auch primäre Stakeholder wie Kunden und Investoren informieren, die wiederum Einfluss auf das Unternehmen ausüben (Curbach 2009, S. 173).

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob der Einfluss von Umwelt-NGOs nicht nur genutzt werden kann, um auf Missstände bei den Unternehmen aufmerksam zu machen, sondern auch Erfolge hervorzuheben. Die sechste Forschungsfrage lautet deshalb:

6.) Steigt mit positiver Hervorhebung von positiven Entwicklungen des Unternehmens beispielsweise durch NGOs die Möglichkeit einer Zusammenarbeit zwischen NGOs und Unternehmen, um klimaverantwortliches Handeln der Unternehmen zu fördern?

Nicht als gesonderte Stakeholder-Gruppe aufgeführt sind im Rahmen der Stakeholder-Analyse interne Gruppen wie Mitarbeiter und Management. Dennoch haben einige Studien gerade auf die Bedeutung des Managements verwiesen, wenn es um die erfolgreiche Umsetzung einer klimafreundlichen Strategie im Unternehmen geht (vgl. Fineman/ Clarke 1996, Hoffman 2006, Esty/ Winston 2009) bzw. verdeutlicht, dass es unterschiedliche Strömungen innerhalb des Unternehmens zu erkennen gilt (Zimpelmann/ Zöckler 2008, S. 136). Dies soll im Rahmen der Interviews mit den Unternehmen zur Sprache kommen und damit die siebte Forschungsfrage geprüft werden:

7.) Steigt mit einer stärkeren klimafreundlichen Orientierung der oberen Führungsebenen bzw. des Managements die Wahrscheinlichkeit der Implementierung einer Klimaschutzstrategie im betreffenden Unternehmen?

Levy zeigt für multinationale Öl-Konzerne eine enge Zusammenarbeit auf: „In the climate case, the senior managers responsible for climate-related strategy know each other well and meet regularly at the international negotiations and at other conferences and industry-level activities“ (Levy 2005, S. 81). Auch den vier großen deutschen Energieversorgern wird eine enge Abstimmung in vielerlei Hinsicht nachgesagt. Auch wenn dies nicht im Rahmen der vorliegenden Arbeit untersucht werden kann und nicht Untersuchungsgegenstand ist, eröffnet die vergleichende Betrachtung der vier Unternehmen die Frage, inwiefern das Verhalten eines großen Mitbewerbers auch Einfluss auf die strategische Ausrichtung des

eigenen Unternehmens hat. Werden also durch innovative Unternehmen in den Bereichen Erneuerbare Energien oder Energieeffizienz Unternehmen ‚in Zugzwang‘ gebracht?

Die achte Forschungsfrage geht diesem Zusammenhang nach:

8.) Wird mit größerem klimapolitischem Engagement der Mitbewerber das eigene klimapolitische Engagement positiv beeinflusst?

## 5 Empirische Untersuchung

Die empirische Untersuchung der vorliegenden Dissertation bedient sich drei wesentlicher Datenerhebungsmethoden und schließt mit der Auswertung der Daten ab.

Zu Beginn steht die *nicht-teilnehmende Beobachtung*, mit Hilfe derer ein Einblick in das Verhältnis Unternehmen – Shareholder gewonnen wird: Die Jahreshauptversammlungen der Unternehmen EnBW, RWE und E.ON standen dabei im Jahr 2011 unter dem Eindruck der Ereignisse in Fukushima, Japan – ersichtlich an der höheren medialen Präsenz wie auch an den vermehrten Aktionen von Umweltschutzgruppen verglichen mit den Jahren zuvor.

Eine qualitative Vorstudie mit jeweils

- einem Vertreter einer Nichtregierungsorganisation,
- einem institutionellen Investor und
- einer Organisation, die das Klima-Reporting von großen börsennotierten Unternehmen organisiert

schließt an die Beobachtung an. Ziel der Studie ist es, einen Eindruck aus Sicht exemplarischer Stakeholder auf die untersuchten Unternehmen zu gewinnen. Darüber hinaus dienen diese Gespräche vor allem der Informationsbeschaffung bzw. zur Erweiterung des Vorwissens.

Den Abschluss der empirischen Untersuchung bilden die *Experteninterviews* mit den Unternehmensvertretern. Als Grundlage für den Gesprächsleitfaden dienen die Forschungsfragen, die in Kapitel 4.2 auf Grundlage der Literatur- und Dokumentenanalyse aufgestellt worden sind.

### 5.1 Nicht-teilnehmende Beobachtung

Wie im vorangegangenen Kapitel beschrieben wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit im Sinne der Methoden-Triangulation die Methode ‚nicht-teilnehmende strukturierte Beobachtung‘ angewendet. Diese findet nicht unter ‚Labor-Bedingungen‘ statt, sondern im ‚natürlichen Umfeld‘.

Die Beobachtung fand auf den Jahreshauptversammlungen von zwei der vier Unternehmen (RWE am 20.04.2011 und E.ON am 05.05.2011) statt; die Jahreshauptversammlung von EnBW (19.04.2011) bzw. die Rede des Vorstandsvorsitzenden wurde im Internet verfolgt. Eine persönliche Teilnahme war in diesem Fall nicht möglich. Durch die Eigentümerstruktur

des Unternehmens (rund 90% gehören dem Land Baden-Württemberg und der OEW, s. auch Kapitel 3.5.3) sind allerdings auch nur wenige Aktien im Streubesitz; der Einfluss dieser Aktionäre ist dementsprechend ungleich geringer als bei den anderen beiden Unternehmen. Vattenfall Europe hält auf Grund der Eigentümerstruktur des Unternehmens seit 2008 keine Jahreshauptversammlungen ab.

Mit der Einbeziehung der beiden Unternehmen RWE und E.ON sind die Unternehmen in diese Form der Untersuchung eingeschlossen, die den höchsten Anteil an Aktien im Streubesitz haben, so dass aufgrund ihrer Eigentümerstruktur die Jahreshauptversammlung einen guten Einblick in die Forderungen der Shareholder bietet.

Die Beobachtung dient in einem ersten Schritt dazu, die Darstellung des Unternehmens durch den jeweiligen Vorstandsvorsitzenden mit Blick auf aktuelle klima- und energiepolitische Themen zu eruieren. Im zweiten Schritt hilft sie, das Verhalten der Unternehmen bzw. des Managements im Zusammenspiel mit den Eigentümern (Shareholdern) zu analysieren; Ziel ist die Erforschung der Handlungszusammenhänge unter der vorliegenden Fragestellung. Dabei steht das Sammeln neuer Eindrücke und Informationen im Vordergrund.

Auf Grundlage des Beobachtungsleitfadens wurden Protokolle angefertigt, die wiederum mit Blick auf die Fragestellung und die theoretischen Vorüberlegungen ausgewertet wurden (Anhang 5.1.-5.3).

### *Der Beobachtungsleitfaden*

Der Beobachtungsleitfaden (Anhang 5) ist nur sehr grob strukturiert in vier vorab festgelegte Beobachtungsdimensionen, denn die qualitative Beobachtung verlangt nach größtmöglicher Offenheit. Der Leitfaden dient dazu, genauer aufzuzeigen, was untersucht werden soll. Dabei können allerdings durchaus neue Aspekte herausgearbeitet werden (Mayring 2002, S. 81).

Die jährlichen Hauptversammlungen eines Unternehmens dienen zunächst der Information über die Geschäftsdaten des Unternehmens und der Beschlussfassung über unternehmensinterne Vorgänge, wie die Wahl des Aufsichtsrates. Mit der Hauptversammlung einher geht darüber hinaus der Beschluss über die Ausschüttung der jährlichen Dividende und die Entlas-

tung des Vorstandes und des Aufsichtsrates. Daneben ist aber auch ein Austausch zwischen dem Vorstand des Unternehmens und den Aktionären möglich. Schmidt und Speich stellen fest: „Gezielt können im Rahmen einer Hauptversammlung ... offen in der Generaldebatte Themenfelder kontrovers erörtert werden“ (Schmidt/ Speich 2011).

Die beiden vor Ort besuchten Hauptversammlungen haben hinsichtlich der im Beobachtungsleitfaden angelegten Beobachtungsdimensionen interessante Einblicke ergeben; bei der EnBW Hauptversammlung war die Generaldebatte nicht Teil der öffentlichen Übertragung im Internet.

Die drei Jahreshauptversammlungen standen deutlich unter dem Eindruck des Unfalls in Fukushima/ Japan (11.3.2011) und des anschließend in Deutschland ausgerufenen Atom-Moratoriums. Sie fanden am 19.4.2011 (EnBW) (Anhang 5.1), am 20.4.2011 (RWE) (Anhang 5.2) und am 5.5.2011 (E.ON) (Anhang 5.3) statt.

### **Auswertung der nicht-teilnehmenden Beobachtung**

Die drei Hauptversammlungen lagen zeitlich eng beieinander; sie fanden nach dem Unfall von Fukushima und dem deutschen Atom-Moratorium, aber vor einer endgültigen Entscheidung hinsichtlich der Zukunft der Kernkraft in Deutschland statt.

Wie haben die Vorstandsvorsitzenden in ihren Vorträgen die Ereignisse aufgenommen, wie sie verarbeitet? Und welche Schlüsse wurden für das eigene Unternehmen gezogen? Wie in Kapitel 3.5. bereits ausgeführt, ist für alle Unternehmen – mit jeweils unterschiedlicher Gewichtung – die Kernenergie als CO<sub>2</sub>-freie bzw. CO<sub>2</sub>-arme Technologie Bestandteil eines Beitrags des Unternehmens zum Klimaschutz. Aus diesem Grund ging es vor allem bei EnBW (Anteil Kernenergie in Deutschland: 32,9% in 2010) und E.ON (Anteil Kernenergie in Deutschland: 36,6% in 2010) um die Frage, wie eine mögliche Zukunft des Unternehmens ohne Kernenergie aussehen kann. Doch auch bei RWE (Anteil Kernenergie in Deutschland: 18,5% in 2010), stand die Frage des zukünftigen Energiemixes im Mittelpunkt. Alle drei Unternehmen machten deutlich, dass sie zum einen hinter der Kernkraft als Technologie und vor allem auch hinter den betroffenen Arbeitnehmern in ihren Unternehmen stehen. Und dass sie zum anderen

von der Sicherheit der deutschen Kernkraftwerke sowohl im europäischen als auch im internationalen Vergleich überzeugt sind.

### *Das Atom-Moratorium, die Reaktion der Konzerne und der Stakeholder*

Gleichwohl zeigen sich hinsichtlich des Atom-Moratoriums der Bundesregierung sehr deutliche Unterschiede in den Reaktion der Unternehmen: Das einzige Unternehmen, das einen Einspruch gegen die Anordnung zur Stilllegung eingelegt hat, ist RWE – das Unternehmen mit dem im Vergleich der drei Unternehmen geringsten Anteil an Kernenergie.

Dr. Großmann hat in seiner Rede ausgeführt, dass das Unternehmen ein Moratorium für unbegründet hält, weil keine akute Gefährdung von den deutschen Kernkraftwerken ausgeht – an dieser Situation hat sich auch nach dem Unfall von Fukushima nichts geändert. Es gibt keine Rechtsgrundlage für das politische Vorgehen und das Unternehmen sah sich aktenrechtlich gehalten, im Interesse ihrer Shareholder zu klagen. Bereits in der Rede wies Dr. Großmann aber darauf hin, dass dies keine Kampfansage sei, dass das Unternehmen weiterhin gesprächsbereit ist. Auf Nachfrage sagte er, dass eine solche Öffentlichkeitswirkung antizipiert wurde, die Klage dennoch richtig ist.

EnBW hat keine Klage eingereicht, auch wenn das Unternehmen erhebliche Zweifel an der Rechtmäßigkeit des Moratoriums und deutliche Deckungsbeitragsverluste zu beklagen hat. Die Absicht, die dahinter steht ist der Erhalt einer langfristigen Akzeptanz des Unternehmens bei Kunden, in der Gesellschaft und in der Politik. Das Unternehmen sieht dies als einen Beitrag zum gesamtgesellschaftlichen Dialog; die gesellschaftliche Akzeptanz ist unabdingbar für die zukünftige Energieinfrastruktur.

Auch E.ON beteiligt sich ohne Klagedrohung am öffentlichen Diskurs, beispielsweise durch die Teilnahme von Dr. Teyssen in der Ethikkommission. Auch wenn durch die zeitweilige Stilllegung einzelner Kernkraftwerke nur die gefühlte Sicherheit verbessert wird, äußert das Unternehmen Verständnis für die politisch verordnete Denkpause. Auf Nachfrage einzelner Shareholder wurde das Vorgehen vor allem damit erklärt, dass die Reputation des Unternehmens ein realer Vermögensvorteil ist.

Die überwiegende Mehrheit der institutionellen Shareholder, die sich auf den Hauptversammlungen bei RWE und E.ON geäußert haben, bewertete die Klage von RWE als aktienrechtlich geboten bzw. im Sinne der Aktionäre richtig. Dennoch gab es auch unter den institutionellen Investoren Stimmen, die mit Sorge auf den Konfrontationskurs verwiesen. Bei E.ON wurde mehrfach die Frage gestellt, warum das Unternehmen nicht geklagt hat; eine Klage könne man schließlich auch zurückziehen.

Diejenigen NGOs, die über Aktien der Unternehmen verfügen und somit die Möglichkeit zur Wortmeldung haben (urgewald (RWE und E.ON); Greenpeace (E.ON); Oxfam (E.ON)), sind weniger auf die Klagemöglichkeit als vielmehr auf die Kernenergie eingegangen: Neben den Sicherheitsaspekten und Fragen der Endlagerung wurde mehrfach auf die mangelnden Investitionen der Unternehmen in erneuerbare Energien im Vergleich zu herkömmlichen Technologien hingewiesen.

Inwiefern sich der Verzicht auf die Klagemöglichkeit zugunsten der gesellschaftlichen Akzeptanz (EnBW) bzw. der Reputation des Unternehmens (E.ON) auszahlt, kann derzeit noch nicht abgeschätzt werden. Wenn die Demonstrationen der NGOs bei den Hauptversammlungen als ein erstes Indiz gelten können, hat sich RWE mit seiner Klage den deutlichen Unmut dieser Gruppen und sowohl massive Demonstrationen vor als auch während Hauptversammlung eingehandelt, die zu einem verspäteten Beginn der Veranstaltung sowie zu zahlreichen Unterbrechungen der Rede des Vorstandsvorsitzenden geführt haben. Die beiden anderen Hauptversammlungen wurden deutlich weniger durch Zwischenrufe unterbrochen. Dies ist umso bemerkenswerter als dass in diesen Unternehmen die Kernenergie einen deutlichen höheren Anteil ausmacht als bei RWE.

### *Politische Entscheidungen und die Reaktion der Unternehmen*

Da die drei Hauptversammlungen nach dem Unfall von Fukushima und dem deutschen Atom-Moratorium, aber vor der endgültigen Entscheidung zur Zukunft der Kernkraft in Deutschland stattfanden, waren keine endgültigen Aussagen über den zukünftigen Energiemix in den Unternehmen zu erwarten. Alle drei Vorstandsvorsitzenden betonten jedoch Sicherheit, Zuverlässigkeit und Bedeutung der Kernenergie im deutschen Versorgungsmix; Johannes Teysen bemühte in diesem Zusammenhang mehr-

fach das Bildnis der Brücke. Diese sei nicht kurz oder schmal, sondern geeignet, um etwas zu überbrücken.

Die drei Unternehmen sind durch ihre jeweils eigene Erzeugungsstruktur unterschiedlich stark von den politischen Entwicklungen betroffen; die Behandlung des Themas in den Reden der Vorstandsvorsitzenden fällt somit äußerst unterschiedlich aus:

Auch ohne die Entscheidung über die Zukunft der Kernkraft zu kennen, hat Hans-Peter Villis, Vorstandsvorsitzender der EnBW, recht deutlich die zukünftigen Strategieschwerpunkte seines Unternehmens skizziert: ein steigender Anteil der erneuerbaren Energien, eine stärkere Zusammenarbeit mit Stadtwerken sowie die Betonung der zukünftig stärker dezentralen Ausrichtung des Unternehmens. Es bleibt dahingestellt, inwiefern diese recht deutliche Positionierung auf die neue Zusammensetzung des Aufsichtsrates (und damit den Einfluss der neuen grün-roten Landesregierung) zurückzuführen ist.

Jürgen Großmann hat mit Blick auf die strategische Ausrichtung seines Unternehmens vor allem auf die schwerwiegenden politischen Entscheidungen verwiesen, die die See für RWE rauer machen; dies sind zum einen die Unterschiede zwischen europäischen Versorgern beim Emissionshandel oder der Brennelementesteuer. Auch der schlechte Ruf des einzigen heimischen Energieträgers, des „deutschen Erdöls“ Braunkohle, erschwert es dem Unternehmen die vornehmste Aufgabe des Unternehmens zu erfüllen: die sichere und bezahlbare Versorgung der Menschen mit Strom und Gas.<sup>463</sup>

Johannes Teyssen spricht sich deutlich für die Brückentechnologie Kernenergie aus, und warnt eindringlich davor, dem visionären Energiekonzept der Bundesregierung diese Technologie zu nehmen. Die verabredete Laufzeitverlängerung der deutschen Kernkraftwerke erachtet er im Vergleich als überlegen an – alle Alternativen zu diesem Brückenkonzept haben ethische, wirtschaftliche und soziale Nachteile.

Bedingt durch den politischen Schwebezustand wurden weder auf der RWE- noch auf der E.ON-Hauptversammlung Alternativen zur Kernenergie aufgezeigt; einzig die von RWE aufgezeigte ‚Alternative‘ des heimischen Energieträgers Braunkohle kann hier genannt werden. Mit Blick auf

---

<sup>463</sup> Für das energiepolitische Zieldreieck fehlt an dieser Stelle, neben Versorgungssicherheit und Wirtschaftlichkeit, allerdings die Umwelt- und Klimaverträglichkeit.

die erneuerbaren Energien haben alle drei Unternehmen ausgeführt, dass sie durch zusätzliche finanzielle Belastungen (Brennelementesteuer und Öko-Fonds) ihre Investitionen in diesem Bereich zurückfahren müssen.

### *Klimaschutz als Thema bei der Hauptversammlung*

Alle drei Vorstandsvorsitzenden betonten die Bedeutung der Kernenergie für den Klimaschutz: Hans-Peter Villis beschreibt sie als Teil einer CO<sub>2</sub>-armen, bezahlbaren und sicheren Energieversorgung, Dr. Großmann sieht mit dem Ausstieg aus der Kernenergie eine eindeutige Gefährdung der deutschen Klimaschutzziele und auch Dr. Teyssen verweist auf die Gefahr, dass ohne die Kernenergie die Klima-strategie kaum haltbar ist.

Durch seine überwiegend auf Kohleverstromung basierende Erzeugungsstruktur war das Thema Klimaschutz und vor allem CO<sub>2</sub>-Zertifikate ein zentrales Thema auf der RWE-Hauptversammlung. Die finanzielle Belastung, die dem Unternehmen vor allem mit der vollständigen Auktionierung der Zertifikate ab 2013 bevorsteht, war Gegenstand vieler Wortbeiträge – nicht nur von Seiten der NGOs, sondern gerade auch von institutionellen Investoren.

Bei E.ON wurde das Thema CO<sub>2</sub> hingegen nur vereinzelt von den Investoren behandelt, beispielsweise wenn es um die Frage nach den Auswirkungen der CO<sub>2</sub>-Zertifikate auf das Ergebnis des Unternehmens ging oder um die Verschlechterung der CO<sub>2</sub>-Bilanz des Unternehmens durch das Moratorium.

## **5.2 Qualitative Vorstudie**

Um das in Kapitel 3 skizzierte Vorverständnis zu überprüfen und zur Vorbereitung auf die genauer zu analysierenden Interviews mit den Unternehmen wurden im Rahmen einer *qualitativen Vorstudie* zunächst drei explorative Interviews geführt. Es handelt sich bei den Interviewpartnern um Vertreter der im vorangegangenen Kapitel behandelten Stakeholder aus dem Bereich ‚NGOs‘ und aus dem Bereich ‚Investors and Risk Assessors‘; jeweils ein Vertreter einer Nichtregierungsorganisation (hier beispielhaft Germanwatch), eines institutionellen Investors (anonym) und ei-

ner Organisation, die das Klima-Reporting von großen börsennotierten Unternehmen betreut (Carbon Disclosure Project), wurden befragt.

Mit Hilfe dieser Gespräche soll ein Eindruck aus Sicht exemplarischer Stakeholder auf die untersuchten Unternehmen gewonnen werden. Darüber hinaus dienen diese Gespräche einer ersten Prüfung der Forschungsfragen und vor allem der Informationsbeschaffung bzw. zur Erweiterung des Vorwissens.

Zeitlich hat es allerdings eine Überlappung zwischen den ersten Experteninterviews mit Vertretern der Unternehmen und dem Gespräch mit Germanwatch sowie mit dem Carbon Disclosure Project gegeben. So konnten jedoch vor allem im Gespräch mit Germanwatch bereits erste Aussagen der Unternehmen gespiegelt sowie weitere Interviewpartner in den Unternehmen ausgemacht werden. Alle Gespräche fanden nach der Entscheidung der Bundesregierung vom 6. Juni 2011 über den Atomausstieg statt.

### **5.2.1 Gespräch mit einem institutionellen Investor, Juni 2011**

In dem Gespräch mit dem Analysten eines institutionellen Investors, Bereich Versorger und Infrastruktur kamen die folgenden Themen bzw. Fragestellungen zur Sprache:

1. Die Rolle des Klimaschutzes im Bereich Investment (ESG): Nischenerscheinung oder Mainstream? Einordnung mit Blick auf Corporate Social Responsibility?
2. Sind die vier Unternehmen im Bereich Klima gut aufgestellt? Gibt es Unterschiede?
3. Welchen Einfluss haben Investoren auf die Klimaausrichtung im Unternehmen? Welchen Einfluss haben andere Stakeholder-Gruppierungen und welche Stakeholder-Gruppierung hat die größten Einflussmöglichkeiten?

Nach Aussagen des Analysten „spielt Klimaschutz als Teil von ESG seit einigen Jahren, mindestens seit 2006 eine wichtige Rolle“. Dies macht er nicht zuletzt „an der steigenden Zahl an Beschäftigten im Bereich Climate Change und Green Investments“ fest. Daneben gibt es externe Wirtschaftsunternehmen, die Daten über die Emissionen von Unternehmen bereitstellen, so „auch Angaben über Risiken der Unternehmen im Bereich Klima ... – bspw. geographische oder regulatorische Risiken“. Nachhaltig-

ges Investment ist somit nicht als Nischenprodukt zu sehen, sondern „komplett integriert“ in die Anlageentscheidungen. Die Berücksichtigung von Umweltaspekten bei Investitionen spielt gerade im Energiebereich eine wichtige Rolle, da dieser „natürlich viel umweltintensiver als z.B. der Bereich Retailing, also ein großer Supermarkt“ ist.

Mit Blick auf die vier Unternehmen stellen die Ereignisse in Japan und die anschließenden politischen Entscheidungen in Deutschland einen Einschnitt dar. Vor Japan hätte der Analyst den deutschen Energieversorgern und ihrem Portfolio eine halbwegs positive Aufstellung attestiert. Mit dem deutschen Atom-Moratorium und vor allem mit dem anschließend beschlossenen Atom-Ausstieg „...stellt sich natürlich die Frage, wenn wir dann auch noch den CO<sub>2</sub>-Handel berücksichtigen: Wie sieht dann die Position dieser Unternehmen aus?“ Da die Investmentmöglichkeiten bei Vattenfall eher gering sind und da EnBW lange Zeit zum französischen Versorger EDF gehört hat, beschränkt sich die Einschätzung des befragten Analysten vorrangig auf die beiden großen deutschen Versorger RWE und E.ON. Hier fällt auf, dass sie „gegenüber anderen europäischen Unternehmen, ... viel mehr machen müssten“, „zu spät in diesen Bereich [Erneuerbare] eingestiegen sind“ und sie hätten „damit früher beginnen müssen“. Vor allem der Vergleich zwischen Kraftwerksleistung im Bereich Erneuerbare gegenüber fossilen und nuklearen Energien zeigt dies deutlich.

Unternehmen müssen ihre Wettbewerbsposition und die Auswirkungen auf ihr Business Modell hinterfragen. Als ein Beispielunternehmen wird die Drax Group, ein Energieunternehmen aus Großbritannien, angeführt. Mit einem vorwiegend auf Kohlekraft basierenden Energiemix, ist das Unternehmen verhältnismäßig schlecht aufgestellt: „... durch die Entwicklungen seit 2005, Thema Emissionen“ ist das „Geschäftsmodell komplett gefährdet“ – „weil sie nun einfach mehr Kosten haben“. Dies sollte bei allen Unternehmen zu einer Analyse ihres Unternehmens führen: „Denn durch die Kosten kommt es zu einer Gefährdung des Business Model und der Wettbewerbssituation“. In Deutschland bzw. bei den deutschen Unternehmen wird dieser Einfluss noch weitestgehend unterschätzt, bislang haben die Unternehmen „nur kleine Schritte gemacht im Bereich der Erneuerbaren“. Und sie haben nach Ansicht des Analysten die politische Reaktion nicht richtig antizipiert, die Entwicklung hinsichtlich der Kern-

kraft hat sich „nicht von heute auf morgen“ ergeben, sondern das hat „sich in der Politik in Deutschland über Jahre entwickelt“.

Hinsichtlich des Einflusses der Investoren auf Unternehmensentscheidungen, beispielsweise bei Hauptversammlungen zeichnet der Analyst ein zurückhaltendes Bild. So wird „auch an die Unternehmen appelliert und nach[ge]fragt, warum diese Strategie und nicht eine andere“. Als entscheidender Stakeholder wird allerdings die Politik ausgemacht: Auch wenn die Politik nicht in den Unternehmen entscheidet, kann sie „Entscheidungen treffen, ... solche Entscheidungen, dass das Unternehmen davon sehr betroffen wird“. Diese nicht richtig vorherzusehen „ist für den Versorgungssektor immer sehr, sehr kritisch“. Und mit den in Deutschland vorhandenen Überkapazitäten im Stromsektor entfällt „eine sehr gute Waffe, die man in der Hand hat, wenn das Land Kapazitäten braucht“. Nicht zu investieren ist ansonsten eine gute Möglichkeit seinen Standpunkt zu untermauern, aber: „... was interessiert das die Politiker, wenn es schon genügend Kapazitäten im Land gibt?“

Und so kommt der Analyst zu dem Schluss „Einfluss auf das Unternehmen, das Business Model, Betriebsergebnisse und so weiter hat momentan die Politik – viel mehr als irgend jemand anders“. So verweist er auch auf die Überlegung, die derzeit diskutiert wird: „Wenn das Land in den nächsten Jahren neue Kapazität braucht, also irgendjemand Kraftwerke bauen muss, dann will die Politik, dass diese Kraftwerke von Unternehmen gebaut werden, die bis heute weniger als 5% Marktanteil haben“ – wovon die vier großen Versorger auf Grund ihrer Marktgröße unmittelbar betroffen wären.<sup>464</sup> Weiter wird die politische Überlegung eines Kapazitätsmarktes angesprochen, der für Unternehmen, die bereits viel investiert haben negative Auswirkungen haben würde: „Im Ergebnis kann es sein, dass danach die Rendite ihrer Investitionen viel niedriger ist, als damals, als die Entscheidung zu investieren, getroffen worden ist“.

---

<sup>464</sup> Hier ist das Kraftwerksförderprogramm der Bundesregierung gemeint, dass nur Marktteilnehmern mit einem Anteil von weniger als 5% an den deutschen Erzeugungskapazitäten, offen steht. In: Bundesregierung, Der Weg zur Energie der Zukunft. Sicher, bezahlbar, umweltfreundlich. Absatz 24. Abrufbar unter: [http://www.bmu.de/energiewende/beschluesse\\_und\\_massnahmen/doc/print/47465.php](http://www.bmu.de/energiewende/beschluesse_und_massnahmen/doc/print/47465.php) (Stand 01.04.2012)

Investoren haben durchaus einen Einfluss auf die Unternehmen, „aber dieser Einfluss ist geringer und auf das Betriebsergebnis hat es weniger Wirkung als so eine politische Entscheidung. Deswegen ist für alle Versorger dieser Welt die Beziehung zu Politikern und Regulierern extrem wichtig. Egal in welchem politischen Umfeld sie sich bewegen, sie müssen sehen, dass ihr Business nicht gefährdet wird. Denn die Investitionen werden für 30, 40, 50 Jahre getroffen“. In diesem Zusammenhang spricht er auch die eher schlechte Ausgangsposition in dem entscheidenden Dialog „mit den Communities, den Gemeinden, wo die Investitionen getätigt werden“ an. Generell sei der „Einfluss der Unternehmen [auf die Politik] momentan sehr klein“.

Hinsichtlich der politischen Entscheidungen, die im Nachgang zu den Ereignissen in Japan beschlossen wurden, bemerkt der Analyst allerdings, dass es ratsam ist, „die komplette Bevölkerung ein[zu]beziehen“, gerade mit Blick auf anstehende Kosten für „Investitionen in Netze, neue Kraftwerke“. Unternehmen müssen die Konsequenzen des Klimawandels analysieren, doch was von Seiten der Politik zu kurz kommt, ist ein „Dialog mit der Industrie“. Die Fokussierung auf die Frage nach dem Atomausstieg wird kritisch bewertet, das „Energiekonzept dahinter“ kommt in den Diskussionen zu kurz. Aber auch der Dialog zwischen Unternehmen und Politik muss verbessert werden, denn „... die Unternehmen sind in ihren Ergebnissen schon betroffen und sie müssen nun ihr komplettes Business Model überdenken. Diese Industrie ist im kompletten Wandel“ – als Beispiel werden technische Innovationen wie „smart grid, electric vehicles ...“ genannt. Unternehmen müssen ihre „Entscheidungen auch im richtigen Umfeld, also mit Politikern und Bevölkerung, abstimmen [...]. Und diese Kommunikation fehlt zurzeit. Klimaverantwortliches Handeln wäre für die Unternehmen viel einfacher durchzuführen, wenn sie ihre Strategie auch mit anderen Stakeholdern abstimmen würden“; letztendlich kommt der Politik eine große Verantwortung in Bezug auf klimarelevante Entscheidungen der Unternehmen zu.

### **5.2.2 Gespräch mit Christoph Bals (Germanwatch), August 2011**

Wie in Kapitel 3.4.5.1. aufgezeigt wurde, ist der Unterschied zwischen den verschiedenen NGOs groß.

Germanwatch, die 2011 ihr zwanzigjähriges Jubiläum gefeiert hat, ist keine Protest-NGO, die nur anprangert. „Germanwatch ist eine der einflussreichsten Umwelt- und Entwicklungs-NROs in Deutschland. Als Expertenorganisation verfügt sie bei Regierungen, internationalen Institutionen und in der Zivilgesellschaft über einen exzellenten Ruf“, wird Dirk Messner, der Direktor des Deutschen Instituts für Entwicklungspolitik in der FAZ zitiert (Bünder 2011). Zu den zentralen Aufgaben gehören die Informations- und Lobbyarbeit sowohl gegenüber der Politik als auch der Wirtschaft und der Öffentlichkeit. Mit Blick auf die Wirtschaft wird nach eigener Einschätzung ein ideologiefreies und entspanntes Verhältnis gepflegt – „Konfrontation wo nötig, Kooperation wo möglich“ so der politische Geschäftsführer Christoph Bals (Bünder 2011). Schon 1995 entschied man sich bei Germanwatch für systematische strategische Allianzen – zum einen mit Unternehmen, die auf umweltverträgliche Technologien setzen, zum anderen auch mit Branchen, wie der Versicherungsbranche, bspw. der Münchener Rück (seit 1995). Die Dringlichkeit der Umweltprobleme ist dabei zentral für die Motivation; für die Kooperation mit der Wirtschaft spricht die Tatsache, dass die Wirtschaft potenziell einen Beitrag zur Lösung dieser Probleme leisten könnte sowie legitimatorische und strategische Gründe mit denjenigen Teilen der Wirtschaft zu kooperieren, die für Reduktionsziele von Treibhausgasen eintreten (Take 2002, S. 193/194).

Germanwatch steht nicht für ‚die NGOs‘, ist aber durch die lange Teilnahme an den Klimaverhandlungen, die dadurch aufgebaute Expertise und durch die Untersuchungen im Bereich der Energieunternehmen<sup>465</sup> exemplarisch ausgewählt worden.

Im Gespräch mit Christoph Bals von Germanwatch, der bereits seit der Konferenz in Rio de Janeiro 1992 die internationalen Klimaverhandlungen begleitet und in einem intensiven Austausch mit den deutschen Energieunternehmen steht, kamen die folgenden Themen bzw. Fragestellungen zur Sprache:

---

<sup>465</sup> Hier ist unter anderem die in Zusammenarbeit mit dem Potsdam-Institut für Klimafolgenforschung und der WestLB entstandene Studie „Deutsche Stromversorger – In der CO<sub>2</sub>-Falle?“ zu nennen. Abrufbar unter: <http://www.climate-mainstreaming.net/co2strom.pdf> (Stand 01.04.2012)

1. Wie hat sich das Verhalten der vier Unternehmen im Klima-Politikprozess verändert? Zusammenspiel zwischen Politik und Unternehmen – was erwartet Germanwatch von den Energieunternehmen?
2. Was ist auf internationaler Ebene, im europäischen und im nationalen Raum in klimapolitischer Hinsicht zu erwarten?
3. Wie wird das Unternehmen durch Germanwatch bewertet? Gibt es Formen der Kooperation, der Zusammenarbeit?
4. Welchen Einfluss haben NGOs auf die Klimaausrichtung im Unternehmen? Findet ein Zusammenspiel mit anderen Stakeholdern statt? Welche Ergebnisse bringen diese Kooperationen?

Christoph Bals charakterisiert viele große Energiekonzerne als Blockierer, aktuell zu sehen im Bereich Energieeffizienz, wo entsprechende Regulierungen abgelehnt werden. Er macht allerdings Unterschiede zwischen den vier Unternehmen mit Blick auf ihren Einfluss auf die politische Ausgestaltung der Klimapolitik deutlich. So haben RWE und E.ON „die stärkste Rolle im Politikprozess gespielt“, während Vattenfall ein internationaler Konzern mit unterschiedlichen Unternehmenskulturen ist, „auch unterschiedliche Positionen zunächst einmal in der Politik vertreten“ – und somit weniger organisiert agiert. RWE kommt innerhalb der vier Unternehmen laut Bals die unrühmliche Position zu, die „Anti-Klimaschutzfront der Wirtschaft“ organisiert und im nationalen wie vor allem im europäischen Raum „am massivsten Lobbyarbeit ... geleistet“ zu haben, bspw. auch über das European Business Council for Sustainable Energy. Der jeweilige Vorsitzende des Unternehmens hat dabei nichts an der eingeschlagenen Linie geändert. Unterschiede sieht er allerdings zwischen der deutschen RWE und der britischen RWE-Tochter npower, deren Engagement im UK Business Council for Sustainable Energy er hervorhebt, einer vergleichsweise progressiven britischen Unternehmergruppierung bei den internationalen Klimaverhandlungen.

Das Unternehmen war nicht prinzipiell gegen die erneuerbaren Energien, hat aber „das EEG und den dezentralen Ausbau der erneuerbaren Energien bekämpft und immer sehr kritisch gesehen“. Gleichwohl anerkennt er einen Strategiewechsel, der sich im Unternehmen in den letzten Jahren

vollzogen hat; so den Ausbau der großen erneuerbaren Energien auf europäischer Ebene.

Das Zusammenspiel zwischen Politik und Wirtschaft hat Christoph Bals über viele Jahre in der Arbeitsgemeinschaft Emissionshandel verfolgen können. Am Beispiel der von Ökonomen – und auch von den Unternehmen – vorgebrachten Forderung, das effiziente Instrument Emissionshandel nicht durch zusätzliche Maßnahmen zu konterkarieren, zeigt er auf, wie die Debatten über die genaue Ausgestaltung verlaufen sind: Ein auf Arbeitsebene vereinbarter weitgehender Konsens wurde in der Entscheidungsphase durch das RWE aufgekündigt, durch private Verhandlungen direkt mit dem Minister ersetzt. Inhaltlich ging es gerade auch um das Aufweichen ökonomisch sinnvoller Aspekte des Emissionshandels, wie der Auktionierung der Zertifikate. Dennoch „gibt [es] auf der Arbeitsebene eine ganze Menge Leute, die durchaus respektable Positionen haben“. Hinsichtlich der Effizienz des Emissionshandels gibt er zu bedenken, dass bereits heute der Pfad für eine Reduktion um 80 bis 95% bis 2050 angelegt sein müsste, um die erneuerbaren Energien allein über dieses Instrument zu fördern. Auch in diesem Fall wäre es allerdings so, dass das Geschäft von großen Investoren dominiert wäre; wenn das politische Ziel ist, einen Markt mit vielen und vor allem dezentralen Akteuren aufzubauen, kann dies nicht allein durch den Emissionshandel erreicht werden. Unter dem Aspekt der regionalen Wertschöpfung, die er mit einer dezentralen Energieerzeugung verknüpft, sieht er in dieser volkswirtschaftlichen Kalkulation Defizite. Gleichwohl wäre eine konsequente Unterstützung des Emissionshandels einschließlich des Reduktionspfads und der vollen Auktionierung von Seiten der Unternehmen eine gute Grundlage für ein Gespräch.

Wenn die Unternehmen angeben, dass sie von der Politik die notwendigen Rahmenbedingungen erwarten, kann Christoph Bals dies zwar nachvollziehen. Seine Erfahrungen zeigen ihm aber, „dass Unternehmen, die die Chancen von antizipierten Rahmenbedingungen wirklich greifen wollen, intensiv daran arbeiten müssten, ihr Geschäftsmodell dementsprechend zu entwickeln“ und dann auch der Politik Vorschläge unterbreiten können, wie eine solche Rahmensetzung im Detail aussehen kann. „Was die EU und Deutschland im Klimabereich bis 2050 will“ ist eindeutig beschrieben. Und dennoch: „Was wir bisher erlebt haben ist, dass RWE gedacht

hat, das zieht irgendwie an ihnen vorbei und das eigene Geschäftsmodell nicht dementsprechend umgesetzt hat“. So stellt er fest, dass man „stattdessen [...] versucht [hat], ein altes Geschäftsmodell zu zementieren und durch die Laufzeitverlängerung waren diese beharrenden Kräfte ja zunächst auch erfolgreich. Und steht jetzt vor einem Scherbenhaufen, dass man dieses Geschäftsmodell nicht weiterentwickelt hat und der Politik auch nicht dementsprechende Hinweise gegeben hat.“

In einem zweiten Schritt geht es um die Einschätzung der klimapolitischen Entwicklungen auf den verschiedenen Ebenen. Die internationale Ebene beschreibt Christoph Bals als in einer Übergangsphase; bis 2015 hofft er auf ein neues internationales Abkommen. Die bisherigen Verhandlungen, die entlang des Paradigma des alten Nord-Süd-Konfliktes verlaufen sind, müssen der neuen Situation (ein wirtschaftlich erstarkendes China, eine international absteigende USA) angepasst werden. Daneben sind Themen mit der Zeit wichtiger geworden, wie beispielsweise die Anpassung an den Klimawandel. Der EU kommt in diesem Zusammenhang eine besondere Aufgabe zu – sie muss die treibende Rolle innerhalb der Industrieländer einnehmen.

Mit Blick auf Deutschland spricht er insbesondere durch die beschlossene Energiewende von einer großen Bedeutung: die ganze Welt schaut „oft mit großer Skepsis, ob diese Energiewende gelingen kann“. Denn es geht um mehr als um die Energiewende, „es geht darum, zu zeigen, dass eine führende Industrienation, die Industrienation bleiben will, eines der wenigen Industrieländer, die wirklich noch Industrie haben, eine der führenden Energienationen, die bislang stark auf Kohle basierend die Energie erzeugt hat, dass die aus den Risikotechnologien aussteigen kann und so ein neues Wohlstandsmodell etablieren kann“.

Im dritten Teil geht es um die Frage, nach welchen Kriterien Germanwatch die Energieunternehmen bewertet und inwiefern auch Kooperationen oder eine Zusammenarbeit möglich erscheint. Hier nennt Christoph Bals zwei entscheidende Bewertungskriterien: Dies ist zum einen das Geschäftsmodell, das von Germanwatch analysiert wird („Womit will das Unternehmen seine Geschäfte machen und ist das mit den Klimazielen vereinbar?“) und zum anderen die Frage, welche Art von politischer Rahmenbedingung wird unterstützt, welche bekämpft – denn das lässt Rückschlüsse zu, wo man sich mit seinem Geschäftsmodell in Zukunft

hin entwickeln will. Und nur wenn beide Aspekte zusammen kommen, „ist es wirklich glaubwürdig für uns“. Anschaulich wird dies bei den Diskussionen um die kommenden Stufen des Emissionshandels („wir bräuchten jetzt mindestens ein Ziel von 26-28%, um kosteneffizient auch nur auf das 80%-Reduktionsziel der EU zu kommen für das Jahr 2050“): wenn man sich aber hier von Seiten der Unternehmen dafür ausspricht die Emissionshandelsziele nicht zu erhöhen, sich massiv dagegen stellt, ist keine Basis für Gespräche über Kooperationen gegeben.

In der Vergangenheit hat es eine ganze Reihe von Kooperationen und Zusammenarbeiten mit den Unternehmen gegeben; beispielsweise einen ambitiös angelegten Stakeholder-Dialog mit RWE, an dem neben Germanwatch auch andere Stakeholder beteiligt waren wie der WWF. Germanwatch hat sich aus diesem Dialog allerdings zurückgezogen, weil das Unternehmen Themen ausgeklammert hat, die für Germanwatch zentral waren – so das Hinterfragen bzw. Abgleichen des RWE Geschäftsmodells mit den Klimazielen der Bundesregierung. Daneben finden auch auf informeller Arbeitsebene Gespräche zwischen Germanwatch und Unternehmen statt. So gibt es zeitweilige Aktionen wie eine Kampagne, die Germanwatch vor der Wahl in Baden-Württemberg mit begleitet hat, um Druck auf EnBW auszuüben, oder auch einen andauernden Dialog mit Vattenfall über die Ablehnung des 30%-Reduktionsziels der EU auf der einen Seite und das Engagement des Unternehmens in der 2°C-Initiative (die sich eben dieses Ziel zu Eigen gemacht hat) auf der anderen Seite. Mit den beiden Unternehmen EnBW (das das 30%-Ziel unterstützt) und Vattenfall, die sich in der 2°C-Initiative engagieren, verknüpft Christoph Bals die Hoffnung, die „Phalanx der Vier“ aufzubrechen. Er führt hier beispielhaft die Netzdebatte, bei der Vattenfall durch den Verkauf seines Netzes Druck auf die anderen ausgeübt hat und die sich abzeichnenden Verschiebungen innerhalb des BDEW an. „Wenn die Bundesregierung sieht, dass sowohl eine ganze Reihe der dezentralen Akteure, wie sie sich bei der Energiewende das erste Mal gegen die Großen gestellt haben, als auch zwei der großen Energy Utilities [...] sich anders [...] auf[stellen], dann ist es politisch eine ganz andere Gemengelage als wenn die alle gemeinsam blockieren“.

Im vierten Teil geht es um den Einfluss der NGOs auf die Unternehmen und das Zusammenspiel mit anderen Stakeholdern. Einen Einfluss der

NGOs auf die klimapolitische Entwicklung macht Christoph Bals anhand der Energiewende und hier insbesondere am rapiden Ausbau der erneuerbaren Energien fest; auch und gerade vor dem Hintergrund von Diskussionen mit Unternehmen wie RWE, die vor rund zwanzig Jahren noch argumentiert haben, dass der Anteil der erneuerbaren Energien auch 2020 nur bei 3-4% liegen wird. Hinsichtlich des Emissionshandels sieht er auch die volle Auktionierung ab 2013 als wichtigen Erfolg an, zu dem die NGOs beigetragen haben. So verändern NGOs das Unternehmensumfeld und haben Einfluss auf politische Diskussionen, die das Unternehmen betreffen. Er beschreibt aber auch eindeutig die Aufgaben von NGOs, die er nicht als reine Protestbewegung verstanden wissen will: so müssen „NGOs auch Akzeptanz für notwendige Änderungen [...] erzeugen“. Hier ist beispielhaft auf die Diskussionen zum Netzausbau zu verweisen; Germanwatch beteiligt sich mit anderen NGOs, aber auch mit Netzbetreibern an der Renewables Grid Initiative<sup>466</sup> und ist durchaus bereit „gemeinsam [für] entsprechende Rahmenbedingungen, die man dann braucht, um das umzusetzen, gegenüber der Politik zu werben“.

Er zählt eine ganze Reihe von Kooperationen und Dialogen mit weiteren Stakeholdern auf, die Germanwatch in den letzten Jahren begleitet hat. Hierzu zählen Verbraucherschutzorganisationen, Gewerkschaften, die Kritischen Aktionäre, zunehmend auch Stadtwerke oder Initiativen mit Unternehmen (wie die 2°C-Initiative); mit den Unternehmen bieten sich gerade zukünftig Kooperationen an – bei einer Neuorientierung ihrer Geschäftsmodelle.

Inwiefern den großen Vier ein Preis für ihr jetziges Engagement in Erneuerbare verliehen werden sollte, lässt Christoph Bals offen, bzw. relativiert dieses Engagement: „Weil man ja schon mal sehen muss, wie viele Akteure auch in ökonomisch sehr schwieriger Lage über Jahrzehnte hinweg diese Energiewende vorangetrieben haben. Und dort sehr schwierige politische Kämpfe auch mit ausgefochten haben und ob dann nicht eher diejenigen Preise verdienen anstatt die, die jetzt da mit aufspringen, das müsste man sehr genau analysieren und schauen“.

---

<sup>466</sup> Weitere Informationen unter: <http://www.renewables-grid.eu/> (Stand 01.04.2012)

### **5.2.3 Gespräch mit Susan Dreyer (Carbon Disclosure Project), August 2011**

Das bereits in Kapitel 3.4.5.2 vorgestellte Carbon Disclosure Project befragt seit 2006 auch die deutschen Unternehmen; zudem sind im Bericht für 2011 erstmalig auch die größten österreichischen Unternehmen aufgeführt. Der an die Unternehmen versendete standardisierte Fragebogen, mit Hilfe dessen in erster Linie Investoren aber auch der Öffentlichkeit Einblick in die CO<sub>2</sub>-Emissionen, Klimarisiken, Reduktionsziele sowie Klimastrategie des Unternehmens gegeben werden soll, ist auch durch die vier Unternehmen der vorliegenden Untersuchung beantwortet worden.<sup>467</sup>

Im Gespräch mit Susan Dreyer (Director, Head of Operations Carbon Disclosure Project gGmbH) sind einige wichtige Aspekte zur Sprache gekommen. Allerdings verweist Frau Dreyer bei konkreten Fragen zu den vier Unternehmen auf die Fragebögen der Unternehmen für 2010 (RWE, E.ON und Vattenfall) und 2011 (RWE, E.ON, EnBW und Vattenfall) und hat diese zur Verfügung gestellt (s. Kapitel 5.2.3.2).

Im Folgenden werden die Fragen, die Frau Dreyer beantwortet hat aufgeführt; im Anhang 7 findet sich eine ausführliche Gegenüberstellung der CDP-Antworten der Unternehmen.

#### ***Interview mit Susan Dreyer***

##### ***1. Anreiz für die Unternehmen am CDP teilzunehmen***

Hinsichtlich der Motivation der Unternehmen, dem CDP freiwillig Auskunft über CO<sub>2</sub>-Emissionen, Unternehmensstrategie zum Klimawandel und daraus erwachsende Risiken und Chancen zu erteilen, verweist Frau Dreyer auf die nachstehende Abbildung. Hier werden drei wesentliche Gründe zur Teilnahme genannt: Wettbewerbsfähigkeit, Finanzierung und Compliance.

---

<sup>467</sup> Vattenfall füllt allerdings nur für den schwedischen Mutterkonzern, nicht für das deutsche Tochterunternehmen, einen Fragebogen aus.

## Unternehmensmotive zur Teilnahme am CDP Reporting



Abbildung 26: Unternehmensmotive zur Teilnahme am CDP Reporting.<sup>468</sup>

Die Bedeutung der Wettbewerbsfähigkeit, die in der Grafik mit Zitaten der Bayer AG und der Deutschen Post veranschaulicht wird, umfasst u.a. die aktive Steuerung langfristiger Risiken, Benchmarking mit den Wettbewerbern oder die Reputation des Unternehmens.

Unmittelbar einleuchtend ist dabei der Aspekt der Finanzierung: Das CDP steht für 551 Investoren und ein verwaltetes Vermögen von 71 Billionen US-Dollar – für börsennotierte Unternehmen wird mit wachsender Bedeutung des CDP zunehmend die Beantwortung der Fragen obligatorisch. So ist hier der Zugang zu Eigen- und Fremdkapital zu nennen.

Durch die Beschäftigung mit Fragen des Klimawandels und der Bedeutung für das Unternehmen mit Hilfe des CDP-Fragebogens bereitet sich das Unternehmen zudem auf regulatorische bzw. gesetzliche Bestimmungen vor (Compliance) und entspricht den Transparenz-Erwartungen der Stakeholder des Unternehmens.

Welche Motive im Falle der vier untersuchten Unternehmen überwiegen, ist nicht bekannt. Gleichwohl beteiligen sich alle an den CDP-Befragungen.

<sup>468</sup> E-Mail von Susan Dreyer.

## *2. Bedeutung von Klimaschutz im Bereich Investment (ESG)*

Mit Blick auf die Bedeutung des Klimaschutzes im Investmentbereich verweist Susan Dreyer auf die Ergebnisse einer Studie von Mercer<sup>469</sup> (Mercer 2011). In der Studie, die von European Institutional Investors Group on Climate Change (IIGCC), dem North American Investor Network on Climate Risk (INCR) und Australia/New Zealand Investor Group on Climate Change (IGCC) (s. auch Kapitel 3.4.5.2) finanziert wurde, wird der Klimawandel von einer großen Mehrheit (87% der Asset Manager und 98% der Asset Owner) als wesentlich für ihr Investment charakterisiert; zunehmend wird der Klimawandel zu einem strategischen Thema, das bei den Investoren auf Vorstandsebene angesiedelt ist (Mercer 2011, S. 7).

## *3. Einfluss des CDP auf die unternehmerische Strategie*

In der Mercer-Studie wird das Carbon Disclosure Project als eine wichtige Referenz für Investoren genannt, wenn es um die Offenlegung der Auswirkungen des Klimawandels auf die Unternehmen geht (Mercer 2011, S. 8 und S. 15). Die jedes Jahr leicht ansteigenden Rückmeldungen auf den Fragebogen sind ein Indiz dafür, dass dies auch in den Unternehmen wahrgenommen wird und das Thema auf der Agenda steigt. Hinsichtlich des Einflusses, die das CDP in den Unternehmen ausübt, erklärt Susan Dreyer anhand der Unternehmen, die zum ersten Mal teilnehmen, einen Prozess innerhalb der Unternehmen: In ersten Gesprächen muss bei einigen Unternehmen zunächst das Anliegen vorgestellt werden. Dies führt dazu, dass in den Unternehmen zum Teil das erste Mal die kontinuierliche Erfassung der CO<sub>2</sub>-Emissionen zum Thema wird und somit „sukzessive in die Unternehmensstrategie“ einfließt. Diejenigen, an die sich CDP wendet, besprechen das Thema mit dem Management und so gewinnt es nach und nach an Bedeutung. Das Bewusstsein für das Thema ist durchaus vorhanden, aber es ist „eine Frage der Men-Power und Sie müssen einfach die Überzeugungstäter im Unternehmen finden. Das kann manchmal jemand bei Investor Relations sein, das kann jemand sein, der für Nachhal-

---

<sup>469</sup> Global Investor Survey on Climate Change – Annual Report on Actions and Progress. Online verfügbar unter: <http://www.mercer.com/ri> (Stand 01.04.2012)

tigkeit zuständig ist. Aber vielleicht schafft man es, den CEO selber davon zu begeistern“.

Insgesamt bedauert Susan Dreyer, dass es in Deutschland „keine Vorgabe für eine generelle CO<sub>2</sub>-Berichterstattung“ gibt und „leider auch keine wirkliche politische Initiative in der Richtung“.

Die Rolle weiterer Stakeholder hält Susan Dreyer für bedeutend; hier führt sie vor allem die Kunden bzw. die Nachfrager auf, die durch ihr Konsumverhalten Einfluss nehmen. Darüber hinaus gibt es zwischen dem CDP und dem WWF eine strategische Kooperation, denn auch der WWF setzt sich für eine verpflichtende CO<sub>2</sub>-Berichterstattung ein.

#### **5.2.4 Auswertung der qualitativen Vorstudie**

Die qualitative Vorstudie hat eine Reihe von interessanten Einblicken geliefert, die für die Gespräche in den Unternehmen nützlich sind. Damit ist durch die Vorstudie das Ziel der Informationsbeschaffung bzw. der Erweiterung des Vorwissens erreicht worden.

Im Gespräch mit dem institutionellen Investor ist deutlich geworden, dass das Thema Klimaschutz im Bereich der Energieunternehmen aus Anlegersicht zum Essential geworden ist – das anfängliche reine „Window Dressing“ das beispielsweise mit erneuerbaren Energien und anderen Themen betrieben wurde, gehört spätestens mit Einführung klimapolitischer Maßnahmen wie dem europäischen Emissionshandel der Vergangenheit an. So fließt in die Bewertung der Unternehmen durch die Anleger heute selbstverständlich auch die Performance mit Blick auf den Klimaschutz ein.

Kritisch beleuchtet der Investor die politischen Entwicklungen bzw. Zäsur in Deutschland nach dem Unfall in Fukushima: ein nationaler Alleingang, ohne abgestimmtes europäisches Vorgehen ist wenig ratsam; gerade auch weil nach Ansicht des Investors die Politik Einfluss auf das Unternehmen hat – weit mehr als alle anderen Stakeholder. Dies macht er u.a. an den politischen Überlegungen zu Kapazitätsmärkten fest, die bisherige Investitionen in einem neuen – schlechteren – Licht erscheinen lassen oder an der Überlegung, Marktteilnehmer, die bislang weniger als 5% Marktanteil haben, durch das Kraftwerksförderprogramm der Bundesregierung, zu unterstützen. Wesentlich erscheint dem Investor daneben, gegenüber den

Bürgern („Stakeholdern der Politik“) den beschlossenen Umbau ehrlich zu kommunizieren inklusive der damit verbundenen Kosten. Das derzeitige politische Vorgehen in Richtung der Bevölkerung aber auch in Richtung der Unternehmen animiert seiner Ansicht nach nicht dazu, die dringend notwendigen Investitionen zu tätigen. In der Verantwortung der Politik liegt es, langfristige und stabile Rahmenbedingungen zu setzen, die derzeit aber fehlen.

Auch im zweiten Gespräch mit Christoph Bals von Germanwatch wird die Zäsur in der Energiepolitik thematisiert. Allerdings bewertet er die zu antizipierenden Rahmenbedingungen anders: Der Investor, wie eventuell auch die Energieunternehmen, sehen in der endgültigen Abkehr von der Atomenergie eine deutliche Zäsur, die eine Neuorientierung notwendig macht. Bals verweist jedoch auf die deutschen und europäischen Klimaschutzziele bis 2050, die „ganz klar auf dem Tisch liegen“ und eine entsprechende Anpassung des Geschäftsmodells der Versorger nahe legen bzw. bereits in der Vergangenheit nahe gelegt haben; u.a. führt er hier eine mit der WestLB, Potsdam Institut für Klimafolgenforschung, DIW und Wuppertal Institut herausgegebene Studie<sup>470</sup> an, in der bereits im September 2009 das bisherige Geschäftsmodell der Energieversorger mit Blick auf die Klimapolitik kritisch beäugt wurde.

Bei den vier Unternehmen macht er hinsichtlich ihres Geschäftsmodells und ihrem Verhalten gegenüber der Politik deutliche Unterschiede aus; die Einheit der vier großen Energieversorgungsunternehmen ist nicht mehr so groß wie in der Vergangenheit und es gibt durchaus Hinweise darauf, dass sich die vier Unternehmen bspw. hinsichtlich des 30%-Ziels der EU unterschiedlich positionieren. Für die Bewertung der Unternehmen hinsichtlich ihres Beitrags zum Klimaschutz nennt Bals zwei eindeutige Kriterien: das Geschäftsmodell und das Verhalten hinsichtlich der politischen Rahmengesetzgebung. Wenn abzusehen ist, dass das Unternehmen an einem konstruktiven Beitrag zum Klimaschutz interessiert ist, sind auch Kooperationen mit Germanwatch denkbar.

---

<sup>470</sup> Garz et al. 2009

Im dritten Gespräch zeigt Susan Dreyer auf, warum die Unternehmen die Fragebögen des Carbon Disclosure Project beantworten; Wettbewerbsfähigkeit, Finanzierung und Compliance sind maßgebliche Beweggründe für die zum Teil sehr umfangreichen Antworten der Unternehmen. Dabei spielt die zunehmende Bedeutung von ESG für Investoren eine wichtige Rolle und erklärt die steigende Bereitschaft der Unternehmen, am Carbon Disclosure Project teilzunehmen.

Die Antworten der vier Unternehmen (s. Anhang 7) haben bereits wichtige Hinweise für die Formulierung des Fragebogens für die Unternehmen geliefert und auch erste Erkenntnisse mit Blick auf die Einschätzung der regulatorischen Risiken und Chancen erbracht. Da die Antworten hinsichtlich der regulatorischen Risiken und Chancen bereits recht umfassend ausfallen, wird im Rahmen der Experteninterviews in der vorliegenden Untersuchung schwerpunktmäßig die Einschätzung des Multi-Level-Governance-Systems abgefragt: Wie effizient ist das System ausgestaltet, wo ist Verbesserungspotential und welche Beteiligungsmöglichkeiten werden von Seiten der Unternehmen gewünscht? Daneben geht es um die Frage, wie sich die unternehmerischen Erwartungen hinsichtlich zukünftiger Entscheidungen darstellen. In einem weiteren Frage-Block wird die Bedeutung der verschiedenen Stakeholder erfragt.

Bereits abgefragt wird durch die CDP-Fragebögen, ob das Unternehmen Emissionsreduktionsziele formuliert hat und inwiefern der Klimawandel bereits Teil der Unternehmensstrategie ist. In der vorliegenden Untersuchung wird dies aufgegriffen, die Frage nach der Klimaschutzstrategie verknüpft mit der Frage, wie Entscheidungen getroffen werden und welche positiven Ergebnisse sich auf diese zurückführen lassen.

Schließlich wird im CDP-Fragebogen nach dem Engagement der Unternehmen mit Blick auf die Politik gefragt; im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wird dies bezogen auf die verschiedenen politischen Ebenen abgefragt.

### **5.3 Experteninterviews**

Die Interviews wurden zwischen August und Oktober 2011 und damit in einer Phase der deutschen Energiepolitik geführt, die durch wesentliche Veränderungen geprägt war; die Antworten in den Interviews sind auch

vor diesem Hintergrund zu sehen: Die im Oktober 2010 beschlossene Novelle des Atomgesetzes wurde nach dem Reaktorunglück in Japan und einem dreimonatigen Atom-Moratorium am 6. August 2011 durch das 13. Gesetz zur Änderung des Atomgesetzes abgelöst, das ein Ende der Nutzung der Kernenergie bis Ende 2022 vorsieht; mit den bereits aufgezeigten Konsequenzen für die Branche. Die Gesprächspartner in den Unternehmen sind Repräsentanten der mittleren und oberen Managementebene. Den Gesprächen lag ein teilstrukturierter Fragebogen zugrunde (s. Anhang 6), der sowohl nach der Ausrichtung des Unternehmens im Klimabereich, der Bewertung bzw. dem Umgang mit dem MLG-System, als auch nach dem Einfluss verschiedener Stakeholder fragt.<sup>471</sup>

### 5.3.1 Qualitative Inhaltsanalyse der Interviews

Die Auswertung der vollständig transkribierten Texte der geführten Interviews gliedert sich in drei Teile: Die *zusammenfassende Inhaltsanalyse* (Paraphrasierung, Generalisierung, Reduktion), die *Explikation* (Erläuterungen zu unklaren Textpassagen) und die *Strukturierung* (Gliederung nach Kategorien) (Mayring 2008, S. 59-99).

#### *Zusammenfassende Inhaltsanalyse*

Das vorhandene Material soll so reduziert werden, dass ein überschaubarer Kurztext entsteht ohne die wesentlichen Inhalte zu verlieren (Mayring 1995, S. 211); dies wurde mit Hilfe einer Tabelle erreicht. Mayring beschreibt die verschiedenen Schritte der zusammenfassenden Inhaltsanalyse sehr ausführlich und anhand von Beispielen (Mayring 2008, S. 59-73): Zunächst sind Analyseeinheiten zu bestimmen; dies sind in der vorliegenden Untersuchung die 15 Fragen des Fragebogens, die sich in die drei Bereiche ‚Allgemeine Fragen‘, ‚MLG: Klimapolitik‘ und ‚Stakeholder/Shareholder‘ gliedern. Diese sind in allen Unternehmen gestellt und beantwortet worden (wenn auch nicht von allen Interviewpartnern). So wei-

---

<sup>471</sup> Die vollständig transkribierten Interviews sind nicht Teil der Veröffentlichung, sondern dienen als Textbeleg für die prüfenden Professoren. Alle hier verwendeten wörtlichen Zitate aus den Gesprächen mit den Unternehmensvertretern sind vor der Veröffentlichung autorisiert und freigegeben worden.

tere Aspekte besprochen wurden, sind diese als ‚Vorbemerkung‘ bzw. ‚Zusatz‘ aufgeführt.

Im Folgenden ist das Abstraktionsniveau für die Paraphrasierung der Textabschnitte zu bestimmen: Anders als bei Mayring angenommen, werden in der vorliegenden Untersuchung große Teile der Antworten wortwörtlich übernommen und deshalb in der Tabelle als ‚Zitat/ Paraphrase‘ aufgeführt. Dies ist der Tatsache geschuldet, dass es sich bei den geführten Interviews um Expertengespräche handelt, die möglichst unverfälscht ausgewertet werden sollen. Dennoch entsteht durch die beiden weiteren Schritte der von Mayring beschriebene überschaubare Kurztext.

Interview	Frage Nr.	Zitat/ Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
-----------	-----------	-------------------	-----------------	-----------

**Tabelle 52: Kategorien der zusammenfassenden Inhaltsanalyse**

Die Paraphrasen bzw. Zitate werden generalisiert; wo besonders aussagekräftige Zitate in den Interviews stehen, werden diese dennoch übernommen.

Die Reduktion schließlich fasst verschiedene Aspekte, die zu einzelnen Fragen genannt wurden, zusammen.

### *Explikation*

Während die Zusammenfassung das Material bündeln hilft, ist das Ziel der Explikation, interpretationsbedürftigen Textstellen zusätzliches Material beizufügen, um diese zu erläutern und verständlich zu machen (Mayring 2008, S. 77).

In der vorliegenden Untersuchung sind durch die umfangreiche Literatur- und Dokumentenanalyse in Kapitel 3 bereits viele der in den Expertengesprächen angesprochenen Themen behandelt worden. Informationen, die zum ersten Mal in den Interviews genannt wurden, wie beispielsweise die ZEP oder die COORETEC-Projekte, werden erläutert.

## *Strukturierung*

Verschiedene Formen der Strukturierung sind möglich (Mayring 2008, S. 82-99); in der vorliegenden Untersuchung wird die ‚formale Strukturierung‘ an Hand eines thematischen Kriteriums gewählt. Diese bietet sich an, da die Gespräche weitestgehend entlang des Fragebogens geführt wurden, so dass die Abfolge der thematischen Blöcke in den einzelnen Gesprächen gut zu vergleichen ist.

Als Strukturierungskriterium bzw. Kategoriensystem dienen die Forschungsfragen (5.3.1.1). Diese werden vorgestellt (Definition), so dass nachvollziehbar ist, warum eine Textstelle dieser Kategorie zugeordnet wird; durch ein ‚Ankerbeispiel‘, also eine konkrete Textstelle, die diese Definition verdeutlicht.

In einem zweiten Schritt wird das Kategoriensystem überprüft – das nicht den Forschungsfragen zuzuordnende Material wird in einem zweiten Schritt ausgewertet, wenn nötig werden neue Kategorien eingeführt (5.3.1.2).

Abschließend werden in Kapitel 5.3.1.3 die Forschungsfragen betrachtet und bewertet sowie die Interviews kritisch ausgewertet.

### ***5.3.1.1 Analyse der Interviews entlang der Forschungsfragen***

In einem ersten Schritt werden nun die acht Forschungsfragen (s. auch Kapitel 4.2) mit Hilfe der Expertengespräche untersucht. Dabei werden zunächst nur die Interviews wiedergegeben. Auf die Verwendung des Konjunktivs bei der indirekten Rede wird verzichtet, um nicht den Eindruck zu vermitteln die Aussagen stünden unter einem gewissen Vorbehalt oder müssten überprüft werden; eine eigene Interpretation der Aussagen erfolgt in Kapitel 5.4. Wörtliche Zitate erhöhen die Authentizität der Auswertung; die Aussagen sind mit den Gesprächspartnern abgestimmt und teilweise sprachlich und bei einigen wenigen Ausnahmen auch inhaltlich ‚überarbeitet‘ worden. Der Sinn der Aussage ist dabei nicht verändert, Aussagen lediglich leicht abgeschwächt worden.

Die erste Forschungsfrage lautet:

1.) Minimiert eine - aus Sicht der Unternehmen - konsistente und auf den verschiedenen politischen Ebenen abgestimmte Klimapolitik, ein Ausweich- und Opportunitätsverhalten der Unternehmen?

Definition: In den Interviews werden die Experten nach *ihrer* Einschätzung der Klimapolitik im Mehrebenensystem befragt. Inwiefern ist diese der Klimaproblematik angemessen und in Übereinstimmung mit den Unternehmenszielen zu bringen? Eine konsistente und zwischen den verschiedenen Ebenen abgestimmte Klimapolitik wird von Ökonomen oftmals angemahnt (vgl. Kapitel 3.3.4): Wie bewerten die untersuchten Unternehmen die Bedeutung und wie wichtig ist eine konsistente und abgestimmte Klimapolitik für das Wirtschaften?

Ankerbeispiel: „Aus meiner Sicht ist die heutige Gestaltung sehr ineffizient. Wenn wir wirklich nur über Klimaschutz reden, dann bedarf es eines internationalen Ansatzes. Kyoto bietet dazu die Rahmenbedingungen. Aber wir sind sehr weit von einer Regelung auf internationaler Ebene entfernt und europäische und deutsche Politiker gehen das Thema nicht global an“ (RWE 1).

In allen Gesprächen kommt die Unzufriedenheit über die bestehende Klimapolitik zum Ausdruck: Erstens mit Blick auf den als unsystematisch wahrgenommenen Instrumentenmix (beispielsweise der Emissionshandel auf EU-Ebene und die EEG-Förderung in Deutschland), zweitens hinsichtlich des Stands der internationalen Verhandlungen (zur Zukunft der internationalen Verhandlungen s. auch Kapitel 5.3.1.2) und drittens in Bezug auf die Rolle Deutschlands bzw. der EU als Vorreiter.

Die Klimapolitik ist auf allen Ebenen an ihre Effizienz-Grenzen gestoßen (Vattenfall): vor allem die Regionalisierung des Themas, wo es sich um ein globales Problem handelt (Stichwort NRW-Klimaschutzstrategie), macht keinen Sinn (RWE 1). Effizient wäre die Klimapolitik, wenn es ein globales Klimaziel gäbe und klimapolitische Maßnahmen auch in anderen Regionen umgesetzt würden – so erscheint das Bild „doch ziemlich desaströs ... auf globaler Ebene“ (EnBW). Und dies bleibt nicht ohne Folgen für die Rolle der EU und Deutschlands: Ohne internationales Abkommen stellt sich auch die Frage, wie es mit dem europäischen Emissionshandel weitergeht (Vattenfall, RWE 3).

Kurzum: Die Energieunternehmen bewegen sich „in einem stark regulierten Markt“ – sind energiewirtschaftlich, umweltpolitisch und zunehmend auch klimapolitisch reguliert (Vattenfall). Die Bedeutung bzw. der Einfluss einer engagierten Klimapolitik für das Energiesystem, aber auch für das gesamte Wirtschafts- und Sozialgefüge kommt im folgenden Zitat gut zum Ausdruck: „Das ist jetzt keine Frage von Technologien, sondern das ist wirklich eine Frage von Transformationsprozessen, nicht nur der Energiebranche, sondern der gesamten Wirtschaft und Gesellschaft“ (Vattenfall).

### *Instrumentenmix in der Klimapolitik*

Wie in Kapitel 3.3.4 bereits aufgezeigt, bewerten viele Ökonomen die bestehende Klimapolitik unter Effizienzgesichtspunkten als suboptimal. Auch in den Gesprächen sind diese Argumente angeführt worden.

Ziel- bzw. Instrumentenkonflikte ergeben sich dabei aus Sicht der Unternehmen vor allem zwischen der europäischen und der nationalstaatlichen Ebene: „Das EEG und das ETS sind in der heutigen Form nicht kompatibel. Es sei denn, man antizipiert die sich entwickelnden Emissionseinsparungen aus dem EEG und berücksichtigt sie beim Mengengerüst des Emissionshandels“ (EnBW). Ansonsten „neutralisieren sich die beiden Instrumente“ (EnBW). So ist die Förderung der erneuerbaren Energien in Deutschland ein „hehres Ziel“, führt in Europa aber nicht zu einer CO<sub>2</sub>-Verringerung: „Ein Beispiel: Wenn Sie in Deutschland eine Windkraftanlage, gefördert durch das Erneuerbare Energien-Gesetz, bauen und betreiben, dann verdrängt diese Anlage Strom aus einem fossilen Kraftwerk. Das Zertifikat, das somit durch das Kraftwerk nicht genutzt wird, steht anderen Industriezweigen, wie Stahl- oder Glasindustrie, zur Verfügung“ (RWE 1). Auch die Debatten, die um den Preis für CO<sub>2</sub>-Emissionsrechte geführt werden, also ob dieser zu hoch oder zu niedrig ist, führt bei den Unternehmen zu Unverständnis: „Da würde ich mir schon wünschen, dass bei der Politik dann schon langsam so ein Grundverständnis dafür einkehrt, dass wir keine Preisziele haben, sondern Mengenziele“ (E.ON 1).

Ziele zum Stromverbrauch, die beispielsweise in Deutschland formuliert sind und klimapolitisch begründet sind, machen hiernach keinen Sinn: Der Ausstoß der Klimagase, der im EU-ETS geregelt ist, ist das einzige,

was auf das Klima wirkt. Dabei ist gleichgültig, ob mehr oder weniger Strom verbraucht wird: „Das einzige was passiert, wenn weniger CO<sub>2</sub>-haltig produzierter Strom verbraucht wird, ist, dass ceteris paribus die Preise für Emissionszertifikate sinken. Aber das ist für das Klima völlig gleichgültig“ (EnBW).

Letztendlich verunsichern Instrumente, deren Wirkungen sich gegenseitig aufheben oder gegebenenfalls eine Investitionslenkung bedeuten. Die Unternehmen reagieren mit Attentismus, d.h. nur bestehende Anlagen werden optimiert, die letzte Reserve herausgeholt; die gewünschte Energie- wende ist so nicht möglich (E.ON 2).

Die mit den nebeneinander installierten Instrumenten verbundenen Kosten werden ebenfalls thematisiert: So verwundert es, dass trotz der enormen Kosten nicht über eine Harmonisierung gesprochen wird (EnBW), dass mit den Überlappungen Ineffizienzen verbunden sind, denen man bei anderer Ausgestaltung begegnen könnte (RWE 1) und dass bereits die ersten Staaten, die einen solchen Fördermechanismus haben, sehen, dass die Finanzierung nicht mehr zu stemmen ist – Beispiel Portugal (E.ON 1). Gewünscht wird, dass „das Zusammenspiel dieser Ziele, dieser Instrumente in Form einer gesamthaften Effizienz wirklich berücksichtigt wird“ (EnBW). Mit Blick auf den Klimaschutz könnten die vorhandenen Ressourcen sehr viel besser eingesetzt werden.

Aus Sicht der Unternehmen sind mit Klimaschutzpolitik auch andere Ziele verbunden (Arbeitsplätze, Energieunabhängigkeit, etc.): „Man versucht da häufig drei Fliegen mit einer Klappe zu schlagen, und dabei gibt es Kollateralschäden. Und der Kollateralschaden beim Klimaschutz ist der Mangel an Effizienz“ (RWE 1). Der Ausbau der erneuerbaren Energien ist allerdings auch nicht in erster Linie auf den Klimaschutz zurückzuführen, sondern geht mit Zielen wie Versorgungssicherheit, Unabhängigkeit von Importen, Förderung alternativer Energien einher. „Es gibt ja nicht immer nur einen Treiber in energiewirtschaftlichen Dingen, es gibt ja immer mehrere“ (E.ON 1). Letztlich gibt es in der Politik, „eine Neigung, sich an populär klingenden Maßnahmen festzumachen. Zum Teil unabhängig davon, ob sie in sich effizient sind oder im Zusammenspiel mit anderen Maßnahmen effizient sind“ (EnBW).

Was wünschen sich die Unternehmen also von der Klimapolitik? Dies sind vor allem klare Aussagen, beispielsweise ist es für die Planungen der

Unternehmen nicht hilfreich, dass sich die EU nicht auf 20% oder 30% Emissionsminderung festlegt (E.ON 1). Die eingerichteten Instrumente (JI und CDM) sollten genutzt werden – dies ist viel effizienter möglich, wengleich klar ist, dass eine Ausdehnung der Anrechenbarkeit der Zertifikate in der EU Probleme mit sich brächte (sinkende CO<sub>2</sub>-Preise in Europa) (RWE 1).

### *Die Vorreiterrolle Deutschlands und der EU*

Die EU gilt seit vielen Jahren als Vorreiter innerhalb der Industriestaaten bei den internationalen Klimaverhandlungen (vgl. Kapitel 3.3.1 und 3.3.2). Deutschland wiederum ist innerhalb der EU mit Blick auf die Emissionsminderung ein wichtiger Parameter und seit Jahren ein Vorreiter innerhalb der EU in der Klimaschutzpolitik (vgl. Kapitel 3.3.3).

Innerhalb der EU ist der europäische Emissionshandel das zentrale klimapolitische Instrument (vgl. Kapitel 3.3.2.1).

Die vier Unternehmen äußern sich recht positiv über den Emissionshandel. Zunächst hat RWE den Emissionshandel zwar mit dem Hinweis abgelehnt, dass Deutschland hinsichtlich der Kyoto-Verpflichtung bereits auf einem guten Weg sei. Dennoch hat sich das Unternehmen früh mit anderen Marktakteuren auf einen CO<sub>2</sub>-Handel vorbereitet (RWE 1). So gilt der Emissionshandel als effizienter Ansatz (EnBW) von dem man sich von der Politik erhofft hat, dass er den konsistenten Rahmen bildet, unter dem das Unternehmen betriebswirtschaftlich optimieren kann (RWE 3). Kurzum ein System, das die Elemente Planungssicherheit und Flexibilität einigermaßen verknüpft (Vattenfall). Durch den Emissionshandel ist das Thema von der Öffentlichkeitsarbeit zur Finanzabteilung aufgestiegen (E.ON 2), CO<sub>2</sub> ein Produktionsgut geworden (E.ON 1).

Das System ist nun installiert, allerdings steht die Zukunft des Emissionshandels für viele Gesprächspartner in Frage: Ohne internationalen Rahmen und eine glaubwürdige Perspektive „wird auch der Emissionshandel in Europa nicht weiter existieren“ (Vattenfall) bzw. „der europäische Alleingang ins Leere geh[en]“ (RWE 1). Ob dies also der europäische klimapolitische Rahmen bleiben wird, inwiefern sich der Emissionshandel verändern wird, ist derzeit aus Unternehmenssicht unklar (RWE 3).

Neben dem wichtigen Instrument, über dessen Zukunft sich die Gesprächspartner in den Unternehmen uneinig sind, steht auch generell die Rolle der EU in der Klimapolitik in Frage. Europa war lange Zeit Vorreiter, hat 2007 einen „gewaltigen Schwung, ein gewaltiges Momentum entfacht“, entfaltet heute aber keine politische Kraft mehr, ein Kompass fehlt (Vattenfall).

Auch das deutsche Energiestrategiekonzept, mit dem die deutsche Bundesregierung den Kernenergieausstieg ab 2022 beschlossen hat und das von Kernkraftgegnern begrüßt wird, wird von den Unternehmen äußerst kritisch bewertet. Zum einen gehören die formulierten Ziele bereits mit der Option Kernenergie zu „den ambitioniertesten Zielen, die es je gab“ (Vattenfall). Zum anderen fehlt der „notwendige[n] Dialog zwischen denen, die diese Energiewende operativ umsetzen müssen und denen, die darüber beschließen“ (Vattenfall). Es ist auch zu bedenken, dass das was in Deutschland beschlossen wird, Auswirkungen auf die Nachbarmärkte hat. Dies gilt für den Kernenergieausstieg wie für die Überlegungen zu den Kapazitätsmärkten, die Netzprobleme hervorrufen können und preisdämpfend wirken (EnBW).

Die zweite Forschungsfrage lautet:

2.) Steigt mit der Bereitschaft der Unternehmen, durch freiwillige Vorleistungen für den Klimaschutz wie beispielsweise eine Klimaschutzstrategie, die Wahrscheinlichkeit, dass die Unternehmen in politische Entscheidungsprozesse eingebunden werden?

Definition: In den Interviews werden die Unternehmensvertreter gefragt, wie sie mit dem Klimawandel umgehen. Dabei geht es um die Frage, ob sie eine überprüfbare Klimaschutzstrategie entwickelt haben und/ oder ob langfristig das CO<sub>2</sub>-neutrale Unternehmen angestrebt wird. Dies kann bei Unternehmen, die dem Emissionshandel unterliegen, beispielsweise eine Strategie sein, die die CO<sub>2</sub>-Neutralität noch vor einer politischen Vorgabe zum Unternehmensziel erklärt und konkrete Schritte unternimmt, um dies zu erreichen. In Anlehnung an das Gespräch mit Christoph Bals gilt daneben, „dass Unternehmen, die die Chancen von antizipierten Rahmenbedingungen wirklich greifen wollen, intensiv daran arbeiten müssten, ihr Geschäftsmodell dementsprechend zu entwickeln und dann auch Vor-

schläge für die Politik zu machen, wie eine Rahmensetzung aussehen kann, die den Politikzielen entspricht“.

Ankerbeispiel: „Insofern haben wir natürlich eine Klimaschutzstrategie, aber die folgt eben aus der Tatsache, dass es wirtschaftlich sinnvoll ist, in erneuerbare Energien zu investieren“ (EnBW).

Generell wird in den Gesprächen mit den Unternehmen der Eindruck vermittelt, dass sich die Energieunternehmen durch die bestehende Klimapolitik bereits großen Herausforderungen gegenüber sehen. Zwar geben die Unternehmen an, eine Klimaschutzstrategie zu haben, allerdings enthält diese keine fixen Ziele, sondern Ziele, die auch über die Zeit angepasst werden können. Die Frage nach einem ‚Beyond Compliance‘, also einem über politische Auflagen hinausgehenden Managements für den Bereich Klimaschutz wurde nicht bzw. nur bei einem Unternehmen konkret abgefragt (E.ON 1+2), da hier im CR-Bericht eine freiwillige Zusage in Aussicht gestellt wurde.<sup>472</sup>

Alle Unternehmen formulieren langfristig, d.h. bis 2050 CO<sub>2</sub>-Neutralität als Ziel; dazu haben sie sich auch im Rahmen von EURELECTRIC im März 2009 verpflichtet (s. Kapitel 3.3.2.2). Doch wie soll dieses Ziel erreicht werden? Ist eine Versorgung zu 100% durch erneuerbare Energien in 2050 geplant?<sup>473</sup>

### *Die Zukunft der erneuerbaren Energien aus Sicht der Unternehmen*

*„... wir glauben halt als Unternehmen nicht an das schöne Versprechen, dass wir in 2040 oder 2050 100% erneuerbar werden können.“ (Vattenfall)*

Das Ziel der Bundesregierung, den Anteil der erneuerbaren Energien bis 2020 auf 35% zu erhöhen, wird unterschiedlich eingeschätzt: Auf der ei-

---

<sup>472</sup> „2009 haben wir auf der Kopenhagener Klimakonferenz deutlich gemacht, dass E.ON im Falle des Zustandekommens eines belastbaren Abkommens bereit ist, das für 2030 gesteckte Ziel bereits 2020 zu erreichen.“ E.ON CR-Bericht 2009, S. 72

<sup>473</sup> Einer UBA-Studie zu Folge kann die Stromerzeugung in 2050 zu 100% aus erneuerbaren Energien erfolgen - technisch möglich und ökonomisch vorteilhaft. „2050: 100%. Energieziel 2050: 100% Strom aus erneuerbaren Quellen“. Umweltbundesamt Juli 2010. URL: <http://www.umweltdaten.de/publikationen/fpdf-l/3997.pdf> (Stand 01.04.2012)

nen Seite steht die Einschätzung, dass dies nur unter unrealistischen Annahmen zu erreichen wäre bzw. die Systemintegration der erneuerbaren Anlagen nicht leistbar ist (Vattenfall). Bei E.ON wird die Diskussionen um den Netzausbau als schwierig beschrieben (E.ON ist der Ansicht, dass ein Netzausbau notwendig ist, wenn ein hoher Anteil Erneuerbare gewollt wird, einige Umweltverbände sagen, die derzeitige Netzinfrastuktur ist ausreichend) (E.ON 1). Auf der anderen Seite gibt es Stimmen, die davon ausgehen, dass das Ziel erreichbar und zu realisieren ist – auch mit Blick auf die Netzinfrastuktur (RWE 3).

Hinsichtlich des Anteils, den die vier Unternehmen hierzu beisteuern können, liegen die Antworten ähnlich auseinander. Zunächst einmal ist das Ziel der Bundesregierung „ein volkswirtschaftlicher Wert für die Bundesrepublik Deutschland“ (RWE 3) und es gibt „im deutschen Markt keine Selbstverpflichtung, dass das Unternehmen 35% machen muss“ (RWE 2).

Wie in Kapitel 3.5 ausgeführt, gelten die großen Energieversorger bei Kritikern als fokussiert auf ihr fossil-nukleares Portfolio, die erneuerbaren Energien werden von ihnen nur als Nischenerscheinung abgetan. In ihren derzeitigen Portfolios nehmen die erneuerbaren Energien immer noch eine eher untergeordnete Rolle ein (vgl. Kapitel 3.5). Das räumen auch die Unternehmen in den Gesprächen ein (u.a. RWE 3 und auch EnBW). Unterschiedliche Gründe für ein bislang eher abwartendes Verhalten können gefunden werden: So ist bei einem bestehenden Portfolio, vorwiegend durch große zentrale fossile und nukleare Anlagen gekennzeichnet, das Investment in einen neuen Unternehmensbereich ein Risiko. In einem der Gespräche wird beispielsweise aufgeführt, dass „ein vermeintliches CO<sub>2</sub>-Risiko gegen ein vermeintliches politisches Risiko eines EEG, oder wie auch immer gearteten Förderrahmens“ getauscht wird, dass dies ein Abwägungsprozess innerhalb des Unternehmens ist (RWE 2).

In einem anderen Gespräch wurde herausgestellt, dass das Unternehmen, wenn es glaubt in einem Technologiebereich aktiv werden zu können, dies in einem entsprechend großen Maßstab umsetzt, „also eine industrielle Projektierung von großen Windparks und von Erneuerbaren-Projekten“ oder „von der Boutique zu einem Industriemaßstab“; E.ON beispielsweise hat seine Erneuerbaren Energien-Aktivitäten in der E.ON Climate & Re-

newables gebündelt und jedes Jahr über eine Milliarde investiert (E.ON 2).

Doch was bedeutet dies für die Politik? Bevor freiwillige Vorleistungen, hier im Bereich der erneuerbaren Energien, erbracht werden, muss zum einen der Druck auf das Unternehmen so groß sein, dass bei der internen Risiko-Abwägung die Entscheidung zugunsten der gewünschten Technologie fallen kann und zum anderen so stabil erscheinen, dass ein solches Investment getätigt wird – Sicherheit und Stabilität! Letztendlich wird der endgültige Energieträger-Mix immer durch die Ökonomie festgelegt (E.ON 1; EnBW, RWE 3).

### *(Selbst-)Einschätzung der Unternehmen*

*„Insofern muss man ... sehr vorsichtig sein und man kann da nicht alles planen und komplett auf einen oder zwei oder drei Energieträger verteilen, sondern das wird im Laufe der Zeit immer wieder angepasst werden und dann sind es Fallentscheidungen, die dann jedes Jahr getroffen werden dazu, wie der Mix endgültig ausschauen wird.“ (E.ON 1)*

Wie sehen sich die Unternehmen für die künftigen Herausforderungen aufgestellt? Zwei der Unternehmen sind durch ihre Erzeugungsstruktur stark durch die Braunkohle, dem CO<sub>2</sub>-intensivsten Energieträger, geprägt (RWE, Vattenfall) und sind dementsprechend durch eine engagierte Klimapolitik besonders gefordert. Die beiden anderen Unternehmen (E.ON, EnBW) haben bislang einen Großteil ihrer Erzeugung durch die Kernenergie bestritten, einem CO<sub>2</sub>-armen Energieträger. Durch den erneut beschlossenen Ausstieg aus der Kernenergie sehen sich diese Unternehmen der Frage gegenüber, wie die Kapazitäten ersetzt werden sollen bzw. wie mit der neuen Situation umgegangen werden soll.

Wesentlich ist, dass die CO<sub>2</sub>-Neutralität in den unterschiedlichen Ländern, in denen die Unternehmen aktiv sind, jeweils vollkommen unterschiedlich zu erreichen ist (Vattenfall) (zu der Frage wie in verschiedenen Ländern auf die Vorfälle in Japan reagiert wurde, siehe auch Forschungsfrage 4).

Vattenfall, als schwedisches Staatsunternehmen ist „sehr früh und sehr eindeutig für marktwirtschaftliche Instrumente einer engagierten Klimapolitik“ eingetreten und war als Unternehmen nie Klimaskeptiker

(Vattenfall). Dies schlägt sich auch in der Strategie nieder: So versucht das Unternehmen führend bei Technologien zu sein („leading from the top’ und nicht ‚following from the bottom’“), Entwicklungen so mitzugestalten und nicht „im Bremserhäuschen zu sitzen und rumzumäkeln“ (Vattenfall). Das schwedische Unternehmen „hat natürlich eine große CO<sub>2</sub>-Exposition durch seine Kohle-Assets. Diese Kohle-Assets wurden erworben im vollen Bewusstsein dieser Exposition“. Es stellt sich die Frage: „kann ich ein Unternehmen, das diesen Rucksack hat, kann ich den Rucksack modernisieren oder muss ich den abschneiden?“ (Vattenfall). So gibt es klare Konzernaussagen, dass keine Kohlekraftwerksneubauten mehr ohne CCS-Technologie errichtet werden. „In Wahrheit müsste es sogar sein, wir dürften kein Gaskraftwerk mehr ohne CCS bauen, weil die 350g CO<sub>2</sub> pro kWh haben und das sind auch mehr als die 60g, die ich mit CCS hinten rausbekomme“ (Vattenfall).

Als wesentliche Charakteristika der Energiebranche sind zum einen lange Planungs- und Vorlaufzeiten, und zum anderen lange Betriebszeiten zu beachten: „Klar ist, wir werden diesen Energiemix nur über eine lange Strecke verändern können ohne Assets zu vernichten ... die Stilllegung vor Ablauf der Wirtschaftlichkeit ist selbstverständlich nicht unser Ziel ... Unser Ziel ist es, in den Zyklen der Reinvestition an den Standorten dann mit der bestverfügbaren Technik zu arbeiten“ (Vattenfall). Dabei wird hier die CCS-Technologie als die Hauptoption für einen radikalen Emissionsminderungsbeitrag benannt (s. auch Technologiemix).

Für RWE spielt das Thema CO<sub>2</sub> schon seit Ende der 1990er-Jahre eine Rolle und ist seither Bestandteil der Unternehmensstrategie. Durch die stark fossile Erzeugungsstruktur ist CO<sub>2</sub> eine Herausforderung, inzwischen aber auch ein Werttreiber, der wie Brennstoff und Stromabsatz optimiert werden muss; CO<sub>2</sub> ist Kostenbestandteil und damit auch investitionsentscheidend (RWE 1). Das Unternehmen sieht sich hinsichtlich seines sehr CO<sub>2</sub>-intensiven Erzeugungsportfolio in herausfordernden Ausgangsposition – dies bedeutet gleichzeitig aber auch eine Chance, die durch den Umbau gegeben ist („wir starten von einem sehr extremen Punkt aus und alle Schritte, die wir gehen, sind Schritte in die richtige Richtung“) (RWE 3). Heute gibt es im Unternehmen einen genauen Fahrplan, wie das zukünftige Portfolio aussehen soll – aus diesem Grund fließt freies Kapital zu einem Großteil in die Erneuerbaren Energien-Tochter

RWE Innogy (RWE 3). Dennoch werden – strukturell bedingt – die CO<sub>2</sub>-Emissionen je erzeugter kWh auch weiterhin, im deutschen wie im europäischen Vergleich, hoch bleiben. Das Unternehmen setzt hier auf kontinuierliche Erneuerungen – einen Teil der Flotte stillzulegen ist (auch aktienrechtlich) nicht möglich; und auch weiterhin wird Braunkohle ein wesentlicher Bestandteil des Energie-Mixes sein (RWE 3). Spezifische CO<sub>2</sub>-Emissionen sind eben nur *ein* Kriterium, nicht das dominante: „Im Endeffekt muss die Energiewirtschaft nach wie vor das berühmte magische Dreieck erfüllen: Wirtschaftlichkeit, Nachhaltigkeit und Versorgungssicherheit.“ (RWE 3)

Die Ergebnisse der bisherigen Bemühungen sind an verschiedenen Entwicklungen abzulesen: Modernisierung des Kraftwerksparks, Gründung der Innogy und damit der Ausbau der erneuerbaren Energien. „Die Klimapolitik hat hier das Portfolio, Modernisierungszeitpunkte und auch die Art und Weise, wie ich investiere, massiv geändert“ (RWE 2). Die Zielerreichung CO<sub>2</sub>-Neutralität bis 2050 wird als verhältnismäßig unproblematisch angesehen: Bis zu diesem Zeitpunkt muss ohnehin ein Investitionszyklus durchlaufen werden (RWE 3).

Auch für ein Unternehmen wie EnBW, traditionell durch den hohen Kernenergieanteil kein besonders CO<sub>2</sub>-haltiger Erzeuger, ist das Thema relevant, gerade auch durch Zukäufe im Braun- und Steinkohlebereich (EnBW). Für EnBW, die spätestens ab 2022 den bisherigen Anteil von rund 50% Kernenergie ersetzen will, sind die erneuerbaren Energien eine wichtige Energiequelle („strategische Stoßrichtung .... wir müssen grüner werden“), die zum einen durch die Eigentümer (Baden-Württembergische Landesregierung) gewollt, aber auch ökonomisch notwendig und sinnvoll sind. In welchem Umfang der Ersatz der Kapazitäten durch Kohle, Gas- und Dampfkraftwerke oder durch Erneuerbare erfolgt, ist derzeit allerdings noch nicht klar und hängt nicht zuletzt von den Investitionsbedingungen ab (EnBW). Derzeit gibt es bereits im Bereich Erneuerbare eine Reihe von Projekten, die das Unternehmen vorantreibt (Offshore-Wind, wenig Solar, Laufwasser) und Pumpspeicher (z.T. mit öffentlichen Widerständen).

Eine Klimaschutzstrategie, deren Ziel die Reduzierung der CO<sub>2</sub>-Emissionen ist, kann ein Energieversorger im Rahmen des Emissionshandels strenggenommen nicht haben – Reduzierungen, die durch die erneu-

erbaren Energien erreicht werden, führen durch den installierten Emissionshandel nicht zu sinkenden Emissionen, sondern zu sinkenden Zertifikatspreisen (EnBW).

Auch bei E.ON ist der Faktor Klima ein nachhaltiger Produktionsfaktor und Investitionsparameter, der bei Investitionen berücksichtigt werden muss – unredlich wäre es zu sagen, „wir wollen möglichst in kurzer Zeit ganz CO<sub>2</sub>-frei werden“ (E.ON 2). Die CO<sub>2</sub>-Einsparung im Bereich Erzeugung ist Hauptschwerpunkt der Klimastrategie des Unternehmens und es gibt einen klaren Plan, wie die Millionen Tonnen CO<sub>2</sub> gesenkt werden sollen. Dabei hat das Unternehmen Ziele bis 2020 und bis 2030 formuliert, wobei das Ziel ‚CO<sub>2</sub>-freies Unternehmen‘ allerdings über das Jahr 2030 hinausgeht (E.ON 1).

E.ON hat auf der Klimakonferenz in Kopenhagen angekündigt, dass unter der Voraussetzung, dass ein belastbares Abkommen zustande kommt, das Unternehmen das für 2030 gesteckte Ziel bereits 2020 erreichen wird (E.ON 2010, S. 72). Darüber hinaus hat das Unternehmen in der ‚Cleaner and Better‘-Strategie verkündet, dass in anderen Ländern, die nicht dem EU-ETS unterliegen, ein höherer technischer Standard umgesetzt werden soll – E.ON alleine wird das Weltklima nicht retten, aber versucht, mit gutem Beispiel voranzugehen (E.ON 1).

Die bisherigen Ergebnisse der Maßnahmen sind ein steigender Anteil der erneuerbaren Energien in der Erzeugung, mehr Effizienz im Kraftwerkspark (E.ON 1). Daneben sind die CO<sub>2</sub>-Intensität und andere Emissionen in den letzten Jahren gesunken und das Unternehmen engagiert sich in Bereichen außerhalb des EU-ETS wie der Elektromobilität (Plattform Elektromobilität) (E.ON 2).

### *Technologiemix*

*„Unsere Kernenergie-Kapazitäten müssen natürlich durch irgendetwas ersetzt werden. Und das wird eben zum Teil fossile Erzeugung und zum anderen Teil Erneuerbare sein. In welchem Umfang das geschehen wird, steht aber noch nicht genau fest. Das hängt auch von den Investitionsbedingungen ab.“ (EnBW)*

Wie soll die bis 2022 wegfallende Kernenergie ersetzt werden? In den Unternehmens- und Corporate Responsibility-Berichten der vier Unternehmen spielt die Kernenergie eine wichtige Rolle in einer CO<sub>2</sub>-freien Erzeugungsstruktur bzw. ist Bestandteil einer nicht CO<sub>2</sub>-emittierenden Strategie. Auch bei Vattenfall, wenn auch das Unternehmen in Deutschland nur noch über einen verbleibenden Residualanteil am Kernkraftwerk Brockdorf von 300 MW verfügt und sich selbst nicht mehr zu den vier großen Kernenergiebetreibern zählt<sup>474</sup>.

Durch den Kernenergieausstieg wird es nun schwieriger, die Ziele zu erreichen (RWE 1; RWE 3) bzw. nicht einfacher (Vattenfall), allerdings ist in den Gesprächen deutlich geworden, dass es keinen radikalen Shift in der Strategie geben wird, sondern eventuell eine zeitliche Anpassung (RWE 2). Im einem Gespräch mit RWE wird die durch den Ausstieg entstandene Herausforderung auf den Punkt gebracht: Zum einen wird das Unternehmen sofort carbon-intensiver, zum anderen fehlt ‚financial headroom‘, der für die Entcarbonisierung des Unternehmens eingeplant war (RWE 1).

Daneben wird auch auf die Überkapazitäten am Markt verwiesen, die durch Investitionen, die nach dem Atomausstieg I getätigt wurden, entstanden sind; Weltwirtschafts- und Weltfinanzkrise, die Laufzeitverlängerung und der steigende Anteil der erneuerbaren Energien haben sinkende Strompreise zur Folge – „Da fasst ein Investor ungern Geld an, muss ich sagen“ (Vattenfall).

Generell befinden sich die Unternehmen in einer Neuorientierungsphase: „Problem mit dem Atomausstieg ist einfach, dass die Kalkulationsgrundlagen innerhalb von sechs Monaten zwei Mal so durchgeschüttelt wurden – plus die exogenen Faktoren Weltwirtschaftskrise und Strompreiseinbruch, Realwirtschaftseinbruch – dass eine große Unsicherheit da ist in der Branche“ (Vattenfall). Und so stellt sich die Frage, ist es notwendig, zusätzliche Kapazitäten anzureizen? (EnBW). Wenn ein altes Kohlekraftwerk, „das man länger laufen lässt, um die mangelnden Investitionsanreize auf Grund der Erneuerbaren Energien-Entwicklung auszuglei-

---

<sup>474</sup> Gleichwohl ist das Unternehmen durch den Ausstieg betroffen (Abschreibungen in Höhe von 1,145 Milliarden Euro). „Das reduziert das Investitionsvolumen, das reduziert generell investive Mittel – und das ist jetzt nicht gerade zwingend ein Beitrag dazu, dass hier mehr Geld für Deutschland in die Hand genommen wird“ (Vattenfall).

chen, mit einem neuen GuD-Kraftwerk, das man häufiger laufen lässt, um dasselbe zu tun“ vergleicht, läuft das neue GuD-Kraftwerk viel häufiger als das Kohlekraftwerk, das nur Reserve ist (EnBW).

Auch auf die Kritik, die von Seiten der NGOs geäußert wird, dass als Ersatz der Kernkraftwerke keine neuen Kohlekraftwerke gebaut werden dürfen, da diese zwar effizienter als die Alten sind, dann aber 30 Jahre laufen und emittieren, wird in einem der Gespräche eingegangen: Die Alternative ist „die Alten stehen noch 30 Jahre, die fallen nämlich nicht auseinander. Die kann ich über Retrofit strecken, strecken, strecken. Gucken Sie sich Frimmersdorf an, die Dinger sind Anfang der 50er angeschmissen worden. Und die würden auch noch zehn Jahre laufen“ (Vattenfall). Der befürchtete Carbon-Lock-In würde so anders als befürchtet aussehen: „Es kann durchaus passieren, dass wir statt einer Lock-in-Technologie ‚neue Kohlekraftwerke‘, eine Lock-in-Technologie ‚alte Kohlekraftwerke‘ haben werden“ (Vattenfall).

Vattenfall und RWE haben wie aufgezeigt große CO<sub>2</sub>-Expositionen, vor allem durch die Braunkohle-Assets. Beide Unternehmen werden allerdings auch nicht auf die Braunkohle verzichten (Vattenfall; RWE 3): „Für Vattenfall Europe, die deutsche Tochter, ist die Braunkohle 80% des Geschäfts, 80% der Stromerzeugung erfolgt durch Braunkohle“ und diese Kohle wird eben nicht aufgegeben, damit die Verfeuerung von anderen gemacht wird (Vattenfall). Angesprochen auf die große Bedeutung, die der RWE-Konzern der Braunkohle zumisst: „Ja, absolut und das wird auch in absehbarer Zukunft so bleiben, da die Ressource Braunkohle die Kriterien Versorgungssicherheit und Wirtschaftlichkeit abdeckt und sich außerdem die Investitionszyklen über mehrere Jahrzehnte erstrecken“ (RWE 3).

Beide Unternehmen haben zunächst den bestehenden Kraftwerkspark verbessert.

Insbesondere Vattenfall setzt daneben auch in Deutschland auf die CCS-Technologie (Pilotanlage Schwarze Pumpe). Dies wird auch im Gespräch sehr deutlich: CCS ist elementarer Bestandteil einer „ambitionierten Klimapolitik“ und bedeutend für das Erreichen der Ziele der Bundesregierung (-85% bis -95% Emissionsreduktion). So ist für das Unternehmen „aus heutiger Sicht keine andere Technologie absehbar – außer die De-Industrialisierung“ (Vattenfall). Wenn CCS in Deutschland keine Option

ist, wird man „eine interessante Diskussion über die Anpassung von Klimazielen erleben. Denn CCS ist ja nicht eine Technik, mit der wir die Kohle retten wollen, sondern CCS ist eine Notwendigkeit, wenn ich industrielle Emissionen reduzieren will, wenn ich generell fossile Energieträger noch im Einsatz habe“ (Vattenfall). Aber auch in den Unternehmensberichten der anderen Unternehmen ist CCS Teil der CO<sub>2</sub>-armen Erzeugung (s. Kapitel 3.5).

Daneben wird in einem der Interviews mit RWE die Möglichkeit eines teilweisen Verkaufs des CO<sub>2</sub>-Risikos aus dem Erzeugungsportfolio ins Feld geführt, um mit diesem Risiko umzugehen: „Es gibt durchaus auch Wettbewerber in Europa, die finanziell ‚CO<sub>2</sub>-long‘ sind. Das bedeutet, dass diese stark davon profitieren, wenn CO<sub>2</sub>-Preise steigen und umgekehrt darunter leiden, wenn Preise zurückgehen. ... Solche Wettbewerber könnten durchaus ein Interesse daran haben, ihre CO<sub>2</sub>-Position zu verändern“ (RWE 3).

Eine weitere Option wird von den beiden großen Unternehmen angesprochen, die nicht nur in Deutschland tätig sind, sondern auch in anderen Ländern, in denen CCS und auch Kernenergie eine andere Rolle spielen als in Deutschland. So ist das Instrumentarium in einigen Ländern eingeschränkter als in anderen – „offensichtlich weil Klimaschutz keine ernstzunehmende Aufgabe ist oder in anderen Ländern ernster genommen wird“ (E.ON 1). Deutschland ist auf dem Weg, eine Art weltweites Pilotprojekt zur ‚Energiewende‘ durchzuführen: „Die Rolle von RWE oder die der Mitbewerber wird in Zukunft eine andere sein als in der Vergangenheit“ (RWE 3).

Und so plant E.ON konkrete Kernenergie-Vorhaben in Finnland und gemeinsam mit RWE in UK (Horizon Nuclear Power)<sup>475</sup> sowie ein CCS-Projekt in Maasvlakte (Holland). Der endgültige Mix des Unternehmens wird durch ökonomische Bedingungen vorgegeben: Sinkende Kohlepreise machen CCS attraktiver, ein hoher CO<sub>2</sub>-Preis macht Kernenergie lukrativer: „... man kann da nicht alles planen und komplett auf einen oder zwei

---

<sup>475</sup> Weitere Informationen unter: <http://www.horizonnuclearpower.com/> (Stand 01.04.2012) Im März 2012 haben allerdings sowohl die britische Gesellschaft RWE npower als auch E.ON bekannt gegeben, dass Vorhaben aufzugeben und das Projekt zum Verkauf zu stellen. Weitere Informationen unter: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/grossbritannien-eon-investiert-in-erneuerbare-statt-in-atomkraftwerke/6453538.html> (Stand 01.04.2012)

oder drei Energieträger verteilen, sondern das wird im Laufe der Zeit immer wieder angepasst werden und dann sind es Fallentscheidungen, die dann jedes Jahr getroffen werden dazu, wie der Mix endgültig ausschauen wird“ (E.ON 1).

Die dritte Forschungsfrage lautet:

3.) Steigt mit der Einbindung der Unternehmen in den politischen Prozess dessen Effizienz?

Definition: In einem ersten Schritt wurden die Unternehmen nach ihrer Einschätzung des politischen Mehrebenengefüges sowie ihrer Einschätzung nach seiner Effizienz, gemessen an der Herausforderung, befragt. Im zweiten Schritt wird nun die Frage untersucht, welche Beteiligungsmöglichkeiten die Unternehmen haben und welche Rolle sie in der politischen Diskussion gerne einnehmen würden. Der Grad der Beteiligung wird für die verschiedenen Ebenen abgefragt; der höchste Grad der Beteiligung wäre im internationalen Zusammenhang die vom WBCSD formulierte Forderung nach einem Platz am Verhandlungstisch, der niedrigste Grad der Beteiligung die Rolle des reinen ‚Politikempfängers‘.

Ankerbeispiel: „Natürlich bringen wir uns ganz intensiv ein, weil es um die Gestaltung unseres Geschäftes geht und wir tun das auf eine sehr konstruktive und sachliche Art und Weise. Natürlich auch mit dem Interesse und mit dem Nutzen für unsere Organisation und aber auch unserer gesellschaftlichen Verantwortung vor Augen. Und insofern sehen wir unsere Stimme als eine Stimme, die es aus Sicht der Politik zu berücksichtigen gilt. Wir sind sicherlich nicht die maßgebende Stimme, da gibt es vielleicht noch ein paar andere. Aber wir hoffen und wir vertrauen auch darauf, dass der ökonomische und technische Sachverstand, den wir zu bieten haben, Berücksichtigung findet“ (RWE 3).

Die untersuchten Unternehmen bewegen sich, wie in der ersten Forschungsfrage bereits aufgezeigt, „in einem stark regulierten Markt“ – sind energiewirtschaftlich, umweltpolitisch und zunehmend auch klimapolitisch reguliert (Vattenfall). Kurzum: „Wir sind komplett politisch überformt und werden es auch immer bleiben“ (Vattenfall). Auch die Einschätzung der Klimapolitik durch die Unternehmen ist bereits vorgestellt worden; im Großen und Ganzen wurde sie als verhältnismäßig ineffizient

und dem Problem nicht angemessen charakterisiert. Die Unternehmen wünschen sich mehr Mitgestaltungsmöglichkeiten. Gleichwohl wäre dies nicht notwendig, „wenn man sich von sich aus einmal über die Konsistenz von Maßnahmen Gedanken machen würde. Sowohl über die logische als auch über die zeitliche Konsistenz“ (EnBW).

Welche Lösungsvorschläge bieten die Unternehmen nun an? Wie können sie sich an den Diskussionen beteiligen, wie würden Sie sich gerne beteiligen?

Die Politik setzt die Rahmenbedingungen, es gilt „das Primat der Politik“ (E.ON 2). Wichtig sind allerdings stabile und belastbare Rahmenbedingungen (RWE 3), kurz Planungssicherheit (E.ON 2). Um dies zu erreichen war und ist das RWE „edukativ“ tätig, hat sich mit „Expertise und Know-How“ eingebracht und „eine Meinung dazu vorgebracht, was volkswirtschaftlich effizient ist“ (RWE 3). Das Unternehmen hat den Eindruck, dass seine Positionen häufig von der Politik nicht gehört und manchmal auch nicht geschätzt werden, so dass das Unternehmen sich heute unter gegebenen Rahmenbedingungen optimiert. Gleichwohl bringt sich RWE weiterhin ein, „weil es um die Gestaltung unseres Geschäftes geht“ (RWE 3).

In der Öffentlichkeit entsteht oft der Eindruck, dass die Unternehmen eine große Nähe zur Politik suchen und hier auch Gehör finden, insbesondere bei Themen, die ihre Geschäftstätigkeit unmittelbar betreffen, wie die Diskussionen um die Laufzeitverlängerung: Die öffentlichkeitswirksame Kampagne ‚energiepolitischer Appell‘ von August 2010 (s. auch Kapitel 3.4.3) und die anschließend, im Oktober 2010 durch die Bundesregierung beschlossene Novelle des Atomgesetzes, bekräftigen diesen Eindruck. Wie sehen die Unternehmen dieses Engagement?

### *Internationale Ebene der Klimapolitik*

Die internationale Ebene der Klimapolitik ist vor allem durch die jährlich stattfindenden Konferenzen (COPs, s. Kapitel 3.3.1) gekennzeichnet, auf denen sich die Unternehmen seit der Vertragsstaatenkonferenz in Rio de Janeiro (s. Kapitel 3.3.1.2) einbringen.

Die vier befragten Unternehmen schätzen ihre Beteiligungs- oder gar Einflussmöglichkeiten im internationalen Raum allerdings als sehr gering ein:

Beobachten ja, aber keinerlei Einfluss auf die Verhandlungen (EnBW). Und dies war auch in Zeiten als EnBW noch zur französischen EDF gehört hat, die zu über 80% in der Hand des französischen Staates ist, nicht anders (EnBW).

Auch Vattenfall, als Staatsunternehmen („besondere Exposition“, „besondere Situation“) hat keine direkten Einflussmöglichkeiten auf internationaler Ebene, wenngleich das Unternehmen eine bestimmte Verantwortung trägt.<sup>476</sup> So hat sich das Unternehmen, vor allem in Person des ehemaligen CEOs Lars Göran Josefsson, über die 3C-Initiative eingebracht (s. Kapitel 3.5.3): Die Idee war, den Schwung von Heiligendamm und die Aufbruchstimmung in Europa zu nutzen und als Industrie die Chancen des Klimaschutzes aufzuzeigen. „3C war ein wichtiger Pilot, um modellhaft zu zeigen: können Industrieunternehmen jenseits des operativen Tagesgeschäfts und des Geldverdienens von Quartal zu Quartal einen gesellschaftlichen Beitrag zum Diskurs leisten? In meinen Augen war das erfolgreich“ (Vattenfall). Allerdings ist das Vorhaben letztlich gescheitert, hat in der Wirklichkeit „Schiffbruch erlitten“ (Vattenfall); mit dem Scheitern der internationalen Klimakonferenz in Kopenhagen und der Situation in den USA, die sich nicht einbringen.

RWE greift nicht direkt in die internationalen Verhandlungen ein, hat auch gar keinen Zugang zum Verhandlungstisch. Wohl ist der mittelbare Weg über die jeweiligen nationalen Ministerien möglich, oder aber über die Medien; die WBCSD-Forderung nach einem Platz am Verhandlungstisch ist jedoch nicht Unternehmenspraxis (RWE 2).

Die Verhandlungsweise auf internationaler Ebene wird als ‚ineffizient‘ und ‚zermürbend‘ dargestellt; die dort diskutierten Fragen nach Aufgaben und Verpflichtungen einzelner Volkswirtschaften können durch Unternehmen allerdings nicht beantwortet werden – und dies sind auf internationaler Ebene die entscheidenden Fragen (RWE 1). Als Unternehmen kann man hier nur über Beispiele aufzeigen was möglich ist, oder in den Bereichen Technologie und Marktdesign Hinweise geben, die Bereitschaft signalisieren, bei praktischen Fragestellungen als Ansprechpartner bereitzustehen (RWE 1). Dies kann zum Beispiel über Verbände wie den BDI lau-

---

<sup>476</sup> Der ehemalige CEO des Unternehmens, Lars Göran Josefsson, hat den Satz geprägt: „Wir wollen Teil der Lösung sein und uns nicht aus der Verantwortung herausstellen“ (Vattenfall).

fen, so geschehen in Kopenhagen im Rahmen einer Veranstaltung der Klimaschutzinitiative des BDIs; hier waren neben dem Vorstandsvorsitzenden von RWE auch der Vorstandsvorsitzende von E.ON vor Ort (E.ON 2).

Auch E.ON macht anhand der Klimakonferenz in Kopenhagen deutlich, dass hier „übergeordnete Fragestellungen, übergeordnete Machtkonstellationen“ (E.ON 2) eine Rolle spielen und wirtschaftliche Erwägungen einzelner Unternehmen keine Rolle mehr spielen.

### *Klimapolitik auf EU-Ebene*

*„Also irgendwann wird eine Vorreiterrolle auch nicht mehr tragfähig sein. Das kollabiert jetzt schon in Osteuropa.“ (Vattenfall)*

Alle vier Unternehmen sind über den europäischen Verband der Stromwirtschaft (EURELECTRIC) auf europäischer Bühne präsent; Vattenfalls ehemaliger CEO Josefsson war Präsident des Verbandes (Vattenfall). Daneben betreiben auch alle vier Unternehmen ein Büro bzw. eine Repräsentanz in Brüssel.<sup>477</sup>

Vattenfall nutzt im europäischen Kontext zahlreiche Möglichkeiten, um sich einzubringen, vor allem den Weg über die europäischen Branchenverbände und Spitzengremien; EURELECTRIC wird hier insbesondere hervorgehoben (Vattenfall).

Auch E.ON bringt sich auf europäischer Ebene vor allem über die Verbände ein: Es ist zum einen sinnvoller, Vorschläge gebündelt einzubringen als durch viele Einzelunternehmen. Zum anderen herrscht ein hoher Konsens unter den Unternehmen, was die Kritik angeht (bspw. mit Blick auf die Zukunft des CDM, die Nicht-Festlegung auf ein 20%- oder 30%-Reduktionsziel der EU oder mit Blick auf Auktionsregeln im EU-ETS). Dies geschieht nach eigener Einschätzung konstruktiv (E.ON 1).

---

<sup>477</sup> E.ON EU-Repräsentanz Brüssel RWE Büro Brüssel (URL: [http://www.bruessel-eu.diplo.de/contentblob/1469816/Daten/1605636/download\\_vertreter\\_deutsche\\_Firmen.pdf](http://www.bruessel-eu.diplo.de/contentblob/1469816/Daten/1605636/download_vertreter_deutsche_Firmen.pdf)) (Stand 01.04.2012). Vattenfall European Affairs (URL: <http://www.vattenfall.com/en/our-office-locations.htm>) (Stand 01.04.2012). EnBW ist mit seiner Repräsentanz Brüssel in der Vertretung des Landes Baden-Württemberg bei der Europäischen Union untergebracht ([http://www.enbw.com/content/de/der\\_konzern/standorte/index.jsp;jsessionid=1BC2DA26CCEBEB12192D5CE93324873A.nbw04](http://www.enbw.com/content/de/der_konzern/standorte/index.jsp;jsessionid=1BC2DA26CCEBEB12192D5CE93324873A.nbw04)) (Stand 01.04.2012).

EnBW beobachtet den europäischen Raum, allerdings nicht so aktiv wie dies beispielsweise RWE macht (EnBW).

### *Klimapolitik auf nationaler Ebene*

*„Entgegen dem öffentlichen Meinungsbild sind die Konversationszusammenhänge mit dieser Bundesregierung schwierig. Und der Grad der Beteiligung übersichtlich.“ (Vattenfall)*

Insbesondere bringen sich die vier Unternehmen auf nationaler Ebene ein; beispielsweise dann, wenn es um die Ausgestaltung des Emissionshandels geht. So sind die vier Unternehmen Teilnehmer in Arbeitsgruppen des BMU z.B. im Rahmen der Arbeitsgruppe (AGE) „Emissionshandel zur Bekämpfung der Treibhauseffekte“<sup>478</sup> oder in der Unterarbeitsgruppe 4 über die Ausgestaltung über die Zukunft der flexiblen Mechanismen<sup>479</sup> (EnBW, RWE 1). In diesen Unterarbeitsgruppen sind neben den Unternehmensinteressen allerdings auch NGOs und andere Stakeholder vertreten (RWE 1).

Daneben gab es in der Vergangenheit Konsultationen mit NGOs, mit Ministerien, mit den Verbänden oder aber direkte Gespräche mit der Regierung (RWE 2). Auch die anderen Unternehmen bringen sich im nationalen Raum über die Branchenverbände ein (Vattenfall), um die Interessen gebündelt vorzutragen (E.ON 1).

Vattenfall ist auch in den Bundesländern, in denen das Unternehmen seine Assets hat, „also tatsächlich mit Stahl und Beton unterwegs“ ist, vor allem Hamburg, Berlin, die Lausitz und zum Teil auch Thüringen, bilateral mit Landesregierungen im Gespräch (Vattenfall).

Insbesondere im Gespräch mit Vattenfall und RWE 3 kommt zum Ausdruck, dass der Dialog mit der aktuellen Bundesregierung zu Zeiten der Energiewende, die „eine Zäsur des Geschäfts“ (RWE 3) bedeutet, schwierig ist. So etwas wie einen Energiegipfel wird es derzeit eher nicht geben, die Unternehmen fühlen sich derzeit wenig gehört (RWE 3) bzw. läuft die

---

<sup>478</sup> Mandat der AGE von 2004 ist online abrufbar unter: [http://www.bmu.de/files/pdfs/allgemein/application/pdf/mandat\\_age\\_2004.pdf](http://www.bmu.de/files/pdfs/allgemein/application/pdf/mandat_age_2004.pdf) (Stand 01.04.2012)

<sup>479</sup> Jahresbericht der UAG 4 2010 ist online verfügbar unter: [http://www.bmu.de/files/pdfs/allgemein/application/pdf/jahresbericht\\_2009\\_uag4\\_bf.pdf](http://www.bmu.de/files/pdfs/allgemein/application/pdf/jahresbericht_2009_uag4_bf.pdf) (Stand 01.04.2012)

Kommunikation nur stark formalisiert ab, also beispielsweise auf Verbandsebene (Vattenfall).

So machen die Unternehmen deutliche Unterschiede in den Diskussionen nach Fukushima zwischen Deutschland und anderen Staaten aus (s. auch Forschungsfrage 4): Die Diskussionen um die Kernkraft aber auch die Einsatzmöglichkeiten von CCS findet in anderen Ländern weit weniger kritisch statt. Mit der Konsequenz, dass beispielsweise E.ON und RWE weniger in Deutschland, verstärkt im Ausland investieren wollen. Dies zeigt sich unter anderem in der Zusammenarbeit der beiden Konzerne im ‚Horizon Nuclear Power-Projekt‘ in UK, wo der Neubau von Kernkraftwerken mit einer Leistung von 6.000 MW geplant ist.<sup>480</sup> Derzeit läuft der britische Energy Market Review (RWE 3) und die britische Regierung überarbeitet die Regulatorien, beispielsweise den Antragsprozess (E.ON 2). Im Anschluss wird dann die wirtschaftliche Situation betrachtet und gegebenenfalls Investitionsentscheidungen getroffen (RWE 3, E.ON 1).

Die vierte Forschungsfrage lautet:

4.) Steigt mit zunehmender Bedeutung der Klimathematik im öffentlichen Diskurs die Neigung der Stakeholder, klimafreundliches Verhalten der Unternehmen einzufordern?

Definition: Welche Auswirkungen hat der öffentliche Diskurs zum Thema Klima auf die Forderungen der Stakeholder an die Unternehmen? Wie wird die öffentliche Diskussion generell von den Unternehmen wahrgenommen und wie reagieren sie darauf? Im Vorfeld der Gespräche sind neben der Klimathematik vor allem die Diskussionen um Fukushima Teil des öffentlichen Diskurses gewesen. Daneben bestimmt die Staatsschuldenkrise im Euroraum die öffentliche wie die politische Diskussion.

Ankerbeispiel: „Letztendlich würde ich politische Rahmensetzung in der Energiewirtschaft immer als eine Art Transmissionsmechanismus für einen gesellschaftlichen Wunsch nach Veränderung verstehen. In Deutschland bestimmt das Wählerverhalten die politische Agenda. Insofern sind NGOs höchst relevant, um gesellschaftliche Strömungen zum Ausdruck zu bringen, bevor sie sich politisch und energiewirtschaftlich manifestie-

---

<sup>480</sup> Im März 2012 wurde das Vorhaben aufgegeben. Weitere Informationen unter: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/grossbritannien-eon-investiert-in-erneuerbare-statt-in-atomkraftwerke/6453538.html> (Stand 01.04.2012)

ren. Dieser Transmissionsmechanismus funktioniert dann wie folgt: Der Wähler hat eine Vorstellung wie Energieversorgung aussehen soll, diese Vorstellung äußert sich dann auch durch NGOs, entsprechende Parteien werden dann gewählt und gestalten die energiewirtschaftlichen Rahmenbedingungen“ (RWE 3).

Verschiedene öffentlich geführte Diskussionen rund um die zukünftige Energieversorgung werden geführt; hier sind Fragen rund um den Netzausbau, vor allem mit Blick auf die erneuerbaren Energien oder Diskussionen um die Kernkraft zu nennen, die die Öffentlichkeit und die Unternehmen gleichermaßen beschäftigen. Dabei gibt es allerdings einen Unterschied zwischen den Diskussionen in Deutschland und anderen Staaten; diese Unterschiede zeigen sich nicht zuletzt in der Reaktion auf die Ereignisse in Japan: „Also, die Diskussionen, die wir in Deutschland um die Zukunft der Energieversorgung haben, sind ungleich intensiver als in anderen Ländern“ (RWE 3).

Im Rahmen der Klimathematik wird daneben beispielsweise die Zukunft der Kohleverstromung in Deutschland, die – vor allem mit Blick auf die Emissionen – kritisch betrachtet wird, sowie die umstrittene CCS-Technologie diskutiert und kritisiert.

Diese Kritik wird durch viele Umwelt-NGOs oder NGO-nahe Institute<sup>481</sup> (Vattenfall) aber auch für Landesregierungen<sup>482</sup> vorgebracht, die neue Kohlekraftwerke ablehnen. Die Diskussionen und die ablehnende Haltung haben unmittelbare Folgen für die Unternehmen: E.ON führt hier beispielhaft die Planungen um ein neues Kohlekraftwerk in Datteln an: Mit besserem Wirkungsgrad, weniger Emissionen und der Nutzung von Kraft-Wärme-Kopplung geplant, sieht das Unternehmen durch die politische Lage derzeit wenig Umsetzungschancen (E.ON 1): „Das heißt, wir können durchaus auch Klimaschutz vorantreiben, und werden daran unter Umständen auch gehindert“ (E.ON 1). Ähnlich schwierig schildert Vat-

---

<sup>481</sup> U.a. Greenpeace: Neue Kohlekraftwerke oder Klimaschutz – beides geht nicht! Nachzulesen unter: [http://www.greenpeace.de/themen/klima/nachrichten/artikel/neue\\_kohlekraftwerke\\_oder\\_klimaschutz\\_beides\\_geht\\_nicht/](http://www.greenpeace.de/themen/klima/nachrichten/artikel/neue_kohlekraftwerke_oder_klimaschutz_beides_geht_nicht/) (Stand 01.04.2012) Felix Matthes (Öko-Institut) im Gespräch mit Germanwatch: <http://www.germanwatch.org/zeitung/2008-2-int.htm> (Stand 01.04.2012)

<sup>482</sup> So heißt es in der Regierungserklärung (Rheinland-Pfalz) von Mai 2011: „... es gibt keine Notwendigkeit für Kohlekraftwerke in unserem Land.“ (<http://www.rlp.de/ministerpraesident/reden/regierungserklaerung-2011/>) (Stand 01.04.2012)

tenfall die Planungen rund um das Kohlekraftwerk Moorburg, das auf Aufforderung des Hamburger Senats geplant war und gebaut, nach einem Politikwechsel allerdings unterbrochen wurde und Kosten in Höhe von 1 Milliarde Euro verursacht hat (Vattenfall). Unsicherheiten, die durch politische Unwägbarkeiten entstehen, erschweren vielfach Investitionen in fossile Erzeugung, „weil die Märkte bei einem elementaren Bestandteil ihrer Kosten (CO<sub>2</sub>) komplett von der Regulierung abhängig sind und überhaupt keine Ahnung haben, wohin es geht“ (EnBW).

Hinsichtlich dieser Diskussionen in Deutschland gilt es allerdings zu bedenken, dass ein alleiniger Ausstieg aus der Kohle in Deutschland dem Klima relativ wenig nutzt, dass die Braunkohle „östlich der Oder und Neiße“ weiter genutzt wird; dann allerdings mit einem vergleichsweise niedrigerem Wirkungsgrad als dies in Deutschland der Fall ist (Vattenfall).

Eng verbunden mit der Frage der Kohleverstromung sind die Diskussionen um die Zukunft von CCS bzw. der politische Umgang mit dieser Technologie. CCS ist „eine Klimatechnologie und nur eine Klimatechnologie ... CCS gibt es nur wegen der Klimapolitik“ (Vattenfall). Nach den öffentlichen Diskussionen und der politischen Reaktion (s. Kapitel 3.3.2.2), wird die Technologie in Deutschland aber kaum umsetzbar sein (E.ON 2; RWE 3; EnBW). Dennoch arbeiten sowohl RWE als auch E.ON (Demonstrationskraftwerk in Maasvlakte) und Vattenfall konzernweit weiter an der Technologie; auch EnBW hat eine kleinere CCS-Pilotanlage in Betrieb genommen.

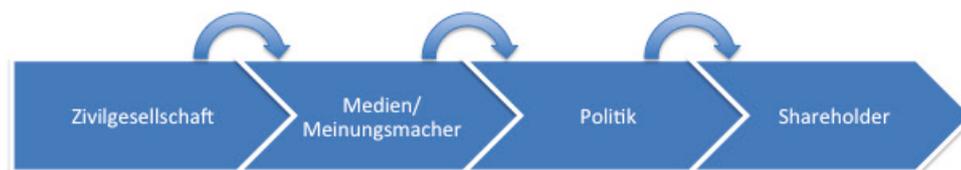
Welche Auswirkungen hat der öffentliche Diskurs zum Thema Klima und wie spiegelt sich das bereits in den Forderungen der Stakeholder wieder? Die Energiewirtschaft ist „ein politisch getriebener Prozess“ und „komplett politisch überformt“ (Vattenfall). Insofern stellt sich die Frage, wie stark sich die Politik am öffentlichen Diskurs ausrichtet, also inwiefern die öffentlichen Diskussionen die Politik mitbestimmen und wie sich die Klimapolitik auf das Unternehmen auswirkt?

Für das Klimathema gibt es den Sondereffekt, dass es sich um ein Querschnittsthema handelt, das fast grenzenlos ist: „Also für uns ist halt Klimapolitik das, was für BASF Chemikalienpolitik ist, nämlich das Ein und Alles, das Kerngeschäft. Weil es eben tausendfache Ausprägungen

haben kann ... Sie können fast keine Grenzen ziehen. Das macht das Ganze schwer handhabbar. Und extrem dynamisch. Aber auch diffus. Manager mögen das nicht!“ (Vattenfall)

Damit ist die Klimapolitik „einer der stärksten Treiber zu Beginn des 21. Jahrhunderts“, ein „irrsinnig großer Hebel“ mit Blick auf die Investitionen und die Strategie, hat aber darüber hinaus auch Eingang ins unternehmerische Handeln gefunden, ist „über den Marktpreis in alle Entscheidungen“ eingeflossen (RWE 2).

Anhand der Klimathematik, aber auch anhand der Diskussion um den Kernenergieausstieg ist der Zusammenhang zwischen öffentlichem Diskurs und unternehmerischem Handlungsdruck in einem Gespräch mit RWE deutlich geworden: Zu Beginn standen NGOs und Zivilgesellschaft, die das Thema aufgegriffen und zu einem Top-Thema erklärt haben, so dass sich die Medien des Themas angenommen haben. Die hierdurch entstandene Stimmung hat auch in der Politik einen Handlungsdruck ausgelöst, der wiederum in konkrete Gesetze und Regulierungen überführt wurde. Die sich daraus ergebenden Auswirkungen für den Business Case des Unternehmens interessieren wiederum die Shareholder (RWE 2). Die folgende Abbildung verdeutlicht diesen Zusammenhang:



**Abbildung 27: Vereinfachte Darstellung der Zusammenhänge zwischen Zivilgesellschaft und Finanzmarkt am Beispiel des Klimathemas<sup>483</sup>**

Das Interesse der Finanzmärkte gilt dabei nicht dem Klimathema an sich, sondern der durch den öffentlichen Druck entstandenen Regulierung und der Frage, wie reagiert die Politik auf den durch Zivilgesellschaft und Medien aufgebauten Druck (RWE 2)? Damit wird der massive Druck der Öffentlichkeit zu einem Auslöser für das Umdenken in der Politik, so auch im Falle der Kernenergie: „Also was hat Herrn Seehofer bewogen, seine Fundamentalposition zur Kernenergie von heute auf morgen kom-

<sup>483</sup> Aus dem Gespräch mit dem RWE (RWE 2).

plett zu ändern? Was hat Frau Merkel, was hat die ganze Regierung bewogen? Von heute auf morgen? Woran liegt das? ... Das ist der massive Druck, der vorne aufgebaut wird“ (RWE 2).

Dieser Druck hat eben auch Auswirkungen auf die Finanzmärkte bzw. die institutionellen Investoren (s. Forschungsfrage 5).

EnBW's Stakeholder sind hingegen vor allem das Land Baden-Württemberg und die OEW, baden-württembergische Landkreise, deren Landräte im Aufsichtsrat vertreten sind. Nicht nur die grüne Landesregierung, sondern auch die Landräte haben sich auf die „Erneuerbaren-Richtung“ geeinigt (EnBW).

Der Einfluss der Wähler wird auch an anderer Stelle angesprochen: „dieser Transmissionsmechanismus über ‚der Wähler hat eine Vorstellung wie Energieversorgung aussehen soll und wählt entsprechende Parteien‘, wie wir das jetzt seit dreißig oder vierzig Jahren in Deutschland sehen“ ist stärker als beispielsweise der Einfluss der NGOs und Ausdruck eines gesellschaftlichen Wunsches. Dieser öffentliche Druck hat eine Menge bewegt (RWE 3).

Die fünfte Forschungsfrage ist zweigeteilt:

5a.) Beeinflussen hohe Erwartungen und Forderungen von Stakeholdern nach einer klimaorientierten unternehmerischen Ausrichtung die Relevanz dieser Stakeholder für die Unternehmen negativ?

5b.) Wird mit steigenden Erwartungen an und Forderungen nach einer klimaorientierten Ausrichtung des Unternehmens durch die Stakeholder eine entsprechende Orientierung der Unternehmensstrategie wahrscheinlicher?

Definition: Die Unternehmen werden nach ihren Stakeholdern befragt, wie diese den Klimawandel wahrnehmen und wie sie versuchen, Einfluss auf die Unternehmen zu nehmen – welche Ansprüche stellen sie mit Blick auf den Klimawandel?

Dabei wird nicht explizit nach der ‚effektiv wirkenden, erfolgreiche Macht‘ der verschiedenen Stakeholder und dem ‚Willen zur Machtausübung mit Hilfe von Sanktionsmöglichkeiten‘ (Janisch 1993, s. Kapitel 2.2.3.1 und 3.4) gefragt; allerdings sind anhand der Antworten die Forderungen, aber auch die Bedeutung der einzelnen Anspruchsgruppen abzulesen.

Ankerbeispiel: „Das heißt mir fällt jetzt eigentlich keiner ein, der bei uns nicht Stakeholder wäre, weil Strom verbraucht am Ende des Tages jeder. Dementsprechend haben wir natürlich hier eine extrem wichtige, vielschichtige Gemengelage...“ (E.ON 1).

Jeder ist Stakeholder der Energieunternehmen (E.ON 1). Und so gibt es einen „bunten Blumenstrauß an Stakeholdern“ (RWE 2), den es zu handeln gilt.

In der vierten Forschungsfrage ist bereits der Frage nach dem Einfluss des öffentlichen Diskurses zum Thema Klima nachgegangen worden. Dabei wurde deutlich, dass die öffentlichen Diskussionen zu dem Thema durchaus auch Auswirkungen beispielsweise auf die Forderungen der Finanzmärkte an die Unternehmen haben und oftmals durch die Zivilgesellschaft, auch in Form der NGOs, kanalisiert werden. Daneben ist in den vorangegangenen Forschungsfragen bereits an mehreren Stellen auf die Bedeutung der Politik für die Unternehmen eingegangen worden. Wie nehmen diese unterschiedlichen Akteure den Klimawandel wahr, wie platzieren sie ihr Anliegen im Unternehmen und welches Gehör finden sie dabei?

### *Der Shareholder*

*„Von daher ist es sehr, sehr vielschichtig, aber zumindest die Finanzmärkte würde ich sagen, die sind auf jeden Fall sehr stark am Thema interessiert ....“ (E.ON 1)*

„Der wichtigste Stakeholder ist immer der Shareholder“ (Vattenfall), und damit im Falle von Vattenfall der schwedische Staat. Auch bei EnBW „wenn man mal vom Streubesitz und kleineren Anteilseignern absieht“ sind dies nur zwei große Shareholder; das Land Baden-Württemberg und die OEW, „das sind einige baden-württembergische Landkreise, deren Landräte auch bei uns im Aufsichtsrat vertreten sind“. Beide zusammen machen über 90% aus (EnBW).

Die beiden anderen Unternehmen sind zu einem großen Teil in Aktionärshand (s. Kapitel 3.5.1 und 3.5.2). Die Finanzmärkte, in Form von in-

stitutionellen Investoren und anderen Akteuren, sind sehr am Thema interessiert und nehmen deutlichen Einfluss (E.ON 1; RWE 3).

So gibt es Finanzmarktakteure, die durch ihre Satzungen nur in Unternehmen investieren können, die in dem einen oder anderen Index, wie dem Dow Jones Sustainability Index, gelistet sind – für die die Unternehmen wiederum gewisse Vorgaben erfüllen müssen (E.ON 2). Die Investoren legen hohen Wert auf eine vernünftige CO<sub>2</sub>-Strategie, weil sich die regulatorischen Risiken im Aktienkurs niederschlagen und Auswirkungen auf die Ertragssituation haben; es herrscht ein hohes Bewusstsein, dass sich das Unternehmen des Themas annehmen muss (E.ON 1). Dies machen sie beispielsweise in direkten Gesprächen deutlich: „In den Konferenzen mit den Analysten ist CO<sub>2</sub> immer ein Thema, die wollen genau wissen, wo stehen wir da, wie groß ist eure CO<sub>2</sub>-Last, was machen eure CO<sub>2</sub>-Projekte?“ (RWE 1).

Der Kapitalmarkt, „ein wichtiger Stakeholder“, ist (nicht mehr länger) nur vordergründig an der Rendite interessiert, „viele Investoren überprüfen schon sehr genau die Unternehmensstrategie hinsichtlich Klimawandel, weil das letztendlich ja auch das Ergebnis bestimmt“ (RWE 3). Aus diesem Grund kommt vom Kapitalmarkt Feedback zur Finanzplanung *und* zur Strategie. Es interessiert allerdings weniger die Tonne CO<sub>2</sub>, die emittiert wird, „sondern welches Risiko-Return-Profil das Unternehmen anstrebt“ (RWE 3). Doch auch wenn die Motivation der Finanzmärkte *nicht* von der Herausforderung durch den Klimawandel, sondern von den erwarteten regulatorischen Anforderungen und den damit verbundenen Auswirkungen auf die Unternehmen herrührt, („CO<sub>2</sub> [ist] ein ganz normales Commodity, was genauso in eine Unternehmensbewertung mit einfließt“ (RWE 2)), ist der Einfluss auf börsennotierte Unternehmen groß.

Alle Shareholder-Gruppen haben erkannt, „dass CO<sub>2</sub> ein Thema für RWE ist“ und das Unternehmen „auch eine Antwort haben“ muss. Dennoch gibt es Unterschiede zwischen den verschiedenen Shareholdern (RWE 1): So gibt es „langfristig orientierte Investoren, die sich auch sehr für strategische Fragen interessieren“ und eben auch „eher kurzfristig orientierte Investoren“ (RWE 3).

## *Die NGOs als Vertreter der Zivilgesellschaft*

Die umweltorientierten NGOs werden als Vertreter der Zivilgesellschaft wahrgenommen, die „im Augenblick das Gehör der Öffentlichkeit haben und die sich auch sehr intensiv mit dem Konzern auseinandersetzen“ (RWE 2).

Gleichwohl werden die NGOs von allen Unternehmen sehr differenziert dargestellt. So gibt es mit einigen NGOs ein „dialogisches Verhältnis“ (Vattenfall), es gibt „NGOs, die eine sehr konsistente Meinung haben und die auch bei dieser Meinung bleiben, auch wenn es schwer fällt“ (E.ON 1). Diese NGOs sind mit ihren Anliegen durchaus wichtige Gesprächspartner für die Unternehmen (s. 6. Forschungsfrage): „Aber dann ist es auch hilfreich, wenn da eine gewisse Konsistenz in der Meinung auf der anderen Seite vorhanden ist“ (E.ON 1).

Die Unternehmen schildern auch negative Erfahrungen, die gemacht wurden. Neben der generell einseitig negativen Darstellung des Unternehmens (RWE 2), wird von einigen Organisationen auf der einen Seite Geld für Projekte gefordert, auf der anderen Seite in der Öffentlichkeit das Unternehmen falsch dargestellt (EnBW) oder aber eine inkonsistente Haltung eingenommen („eine gewisse Volatilität und Interpretationsstärke“, E.ON 1). Mit einigen NGOs unterhalten die Unternehmen deshalb ein eher „antagonistisches Verhältnis“, was im gegenseitigen Geschäftsmodell begründet ist: „Also wir sind das Geschäft von Greenpeace, wenn es uns nicht gäbe, müssten sie wieder zurück zur BP. Die brauchen uns. Umgekehrt kann man das nicht zwingend behaupten“ (Vattenfall). Und so lösen Besetzungen oder die Montagsdemonstrationen (mit dem Ruf nach einem ‚Abschalten‘ der Kernkraftwerke) keine direkte Entscheidungsänderung im Unternehmen aus; sie sind dann doch eher „Challenger der Parteien“ (RWE 3) als der Energieunternehmen.

Insgesamt ist das Unternehmen zwar in seinen Entscheidungen auch immer von den Stakeholdern beeinflusst, „es ist aber nicht so, dass uns die NGOs treiben würden. Wir nutzen Punkte, die von NGOs aufgeführt werden, um an der ein oder anderen Stelle, zum Beispiel bei Details unserer CDM-Aktivitäten, zu korrigieren“ (RWE 1).

## *Die Politik als Stakeholder*

„Energiewirtschaft ist ein politisch getriebener Prozess“ (Vattenfall). Und somit ist auch die Politik Stakeholder der Unternehmen; hierzu zählen Regierungsparteien oder Oppositionsparteien aber auch Genehmigungsbehörden, Regulierungsbehörden und die Bundesnetzagentur („ganz relevant für unser Geschäft. Die setzt wesentliche Rahmenbedingungen“ (Vattenfall)). Dabei gilt das Primat der Politik, dem das Unternehmen folgt. Dabei ist vor allem die Planungssicherheit ein wesentliches Anliegen, um wirtschaftlich agieren zu können (E.ON 2).

Der durch politische Entscheidungen ausgelöste Einfluss auf das Geschäftsmodell des Unternehmens „ist wahrscheinlich einer der Haupttreiber für alle strategischen Diskussionen, die wir in der Gruppe führen“ (RWE 3).

Wie bereits in der ersten Forschungsfrage aufgeführt, kritisieren die Unternehmen die inkonsistente Ausgestaltung der politischen Instrumente. Diese Inkonsistenz lässt sich auch im Bereich der Erwartungshaltung ausmachen: „Gerade bei der Politik soll man investieren, da soll man möglichst viele Arbeitsplätze schaffen, das soll natürlich dann auch alles im eigenen Land passieren und das darf natürlich nicht den Strompreis erhöhen, aber gleichzeitig muss der Strompreis ja erhöht werden, damit sich Einsparmaßnahmen dann lohnen“ (E.ON 2).

## *Die Kunden des Unternehmens*

*„Kunden sind Teil der Gesellschaft, die Kunden wählen Parteien in die Regierungsverantwortung und diese wiederum verabschieden die entsprechende Rechtsprechung“ (RWE 3).*

Deutliche Unterschiede sehen die Unternehmen auch bei den Kunden, die als äußerst vielfältig beschrieben werden. So gibt es auf der einen Seite den Kunden ‚energieintensives Unternehmen‘, für die der Strompreis „alles ist, der ist dann geschenkt sogar noch zu teuer“. Es gibt aber auch Kunden, die „sehr, sehr konkrete Vorstellungen haben, welche Kraftwerke laufen dürfen, welche nicht“; so gibt es „genauso glühende Klimabefürworter wie Klimaskeptiker“ (E.ON 1).

Gleichwohl ist auch bei Gewerbekunden ein Bewusstsein für das Thema vorhanden: „weil es einen Einfluss auf den Strompreis haben wird“ So werden diese Kunden indirekt dazu motiviert, sich über Energieeinsparmaßnahmen Gedanken zu machen und diese zu forcieren (E.ON 1).

In einem der anderen Gespräche wird deutlich, dass das Geschäftsmodell nicht so stark am Endkunden hängt, wie vielleicht angenommen: „Also für uns sind Commodity-Entscheidungen ungleich wichtiger als reine Vertriebsentscheidungen beim Strom- und Gasvertrieb an Endkunden. Wichtige Fragen sind hier: Zu welchem Zeitpunkt verkaufen wir unsere Positionen, ein, zwei, drei Jahre in die Zukunft, oder wie kaufen wir ein?“ (RWE 3).

### *Weitere Stakeholder*

Im Rahmen der Gespräche sind eine Reihe weiterer Stakeholder genannt worden, beispielsweise Industrie- und Handelskammern oder die Tarifparteien (Vattenfall), aber auch Mitarbeiter und Gewerkschaften, die zum Teil ebenfalls sehr divergent argumentieren (Ablehnung der Kernenergie auf der einen Seite, aber ebenso Ablehnung von Anpassungsmaßnahmen im Unternehmen, die mit dem Ausstieg einhergehen (E.ON 2)).

Neben den Umwelt-NGOs gibt es aber auch weitere zivilgesellschaftliche Akteure, wie Kirchen, Gewerkschaften und Verbraucherschützer (RWE 2). Diese Gruppen haben alle spezifische Themen, die für sie im Vordergrund stehen. Dennoch kommt als zweites Thema dann oftmals das Klimathema auf, gerade im Bereich der Kirchen, die dem Unternehmen eine Mitverantwortung am Klimawandel geben und dadurch nicht nur ein Engagement vor Ort, sondern auch in dritten Ländern erwarten (RWE 2).

Die sechste Forschungsfrage lautet:

6.) Steigt mit positiver Hervorhebung von positiven Entwicklungen des Unternehmens beispielsweise durch NGOs die Möglichkeit einer Zusammenarbeit zwischen NGOs und Unternehmen, um klimaverantwortliches Handeln der Unternehmen zu fördern?

Definition: NGOs überwachen die Unternehmen und machen öffentlichkeitswirksam auf ein Fehlverhalten der Unternehmen aufmerksam. Wie im Gespräch mit Christoph Bals bereits deutlich geworden ist, gibt es da-

bei durchaus NGO-Vertreter, die die Aufgabe einer NGO nicht nur im Protest sehen, sondern – gerade im Zusammenhang mit der Energiewende – die Aufgabe auch in der Akzeptanzschaffung für *notwendige* Änderungen sehen. Wie wichtig ist den Unternehmen eine positive Hervorhebung von Seiten der NGOs? Führt die Gesprächsbereitschaft von Seiten der NGOs zu einer konstruktiven Zusammenarbeit?

Ankerbeispiel: „Die haben richtige Anliegen, die haben wichtige Anliegen, die NGOs, die sind wichtig für uns, um uns selber auch ein bisschen in Frage zu stellen, ob wir alles so richtig sehen. Aber dann ist es auch hilfreich, wenn da eine gewisse Konsistenz in der Meinung auf der anderen Seite auch vorhanden ist“ (E.ON 1).

In der fünften Forschungsfrage sind bereits die Ansprüche und die Einflussnahme der verschiedenen Stakeholder, darunter auch die NGOs, untersucht worden. Es ergibt sich ein differenziertes Bild der verschiedenen NGOs – jene, mit denen ein „dialogisches“ und jene, mit denen ein eher „antagonistisches“ Verhältnis besteht (Vattenfall). Auch die anderen Unternehmen schildern positive wie negative Erfahrungen.

### *Gespräche mit NGOs*

*„Gleichwohl sind NGOs wichtig, weil sie natürlich legitime gesellschaftliche Interessen ventilieren. Und natürlich auch auf die öffentliche Meinungsbildung, auch auf die Meinungsbildung wichtiger administrativer Stakeholder, Einfluss nehmen.“ (Vattenfall)*

Bereits in der vorangegangenen Forschungsfrage wurde das zum Teil schwierige Verhältnis zwischen NGOs und Unternehmen aufgezeigt. Dennoch wird das öffentliche Anprangern durch die NGOs, bzw. ‚Shaming & Blaming‘ in mehreren Gesprächen eher als ‚Klamauk‘ bzw. als Gebaren in der Öffentlichkeit eingestuft; es kommt daneben zu ernsthaften und konstruktiven Gesprächen (EnBW; E.ON 1; E.ON 2). Viele der NGOs sind einfach Kampagnen-Organisationen, bei denen Shaming und Blaming das Produkt ist (EnBW). So muss man „unterscheiden zwischen dem, was offizieller Klamauk in den Medien ist und dem, was beim Gespräch bei Tisch passiert“ (E.ON 1). „Jenseits des öffentlichen Klamauks“

(E.ON 2) wird das Unternehmen, wenn auch als störrischer, aber durchaus als Partner wahrgenommen, mit dem man Klimaschutz gemeinsam gestalten kann, bei dem auch Lösungskompetenz wahrgenommen wird (E.ON 2). So sind konstruktive Gespräche möglich, da auf beiden Seiten eine fundierte Meinung vertreten wird, die zu wertvollen Diskussionen führen kann: NGOs stellen fest, dass ein Unternehmen wie E.ON weniger ideologisch ist als in der Öffentlichkeit wahrgenommen und die Entscheidungen begründen können. „... und das hilft ja im Prinzip beiden Seiten, um zu wissen, wo die Reise hingehen kann“ (E.ON 1). So sucht auch EnBW, in Person des Vorstandsvorsitzenden und der anderen Vorstände, den Dialog mit den NGOs und sieht hier eine positive Entwicklung (EnBW).

Bei Vattenfall werden die Gespräche derzeit als eher schwierig eingestuft; es ist eine „Radikalisierung in Teilen der NGOs zu sehen“, so „dass der Dialogfaden zu vielen NGOs eigentlich nur noch ein einseitiger ist“ (Vattenfall). Ein Dialog, der immer eine Dialogbereitschaft beider Seiten erfordert, ist schwierig, wenn von vorneherein gesagt wird, „es ist völlig egal, was Sie sagen, ich glaube Ihnen sowieso nicht“ (Vattenfall) und bereits zu Beginn der Diskussion der Ausstieg aus verschiedenen Technologien zur Gesprächsgrundlage erklärt wird: „Es gab doch immer mal wieder Zeiten, wo es dann wieder etwas entspannter war, etwas weniger konfliktbeladen. Aber zurzeit kann ich doch feststellen, oder muss ich feststellen, dass wir auch aufgrund der KKW-Debatte, wegen CCS, wegen einer Anti-Kohle-Position, die sich da bildet, eine sehr schwierige Situation haben“ (Vattenfall).

Auch bei RWE wird eine eher voreingenommene Betrachtung des Unternehmens attestiert: So steht die Energiewirtschaft derzeit „sehr prominent am Pranger“. In der Vergangenheit mag dies durchaus zu Recht der Fall gewesen sein, zum Teil ist es aber absolut nicht gerechtfertigt (RWE 3). Und so ist „die Wahrnehmung in diesen Stakeholderkreisen [...], RWE bewegt sich nicht, RWE ist viel zu langsam, RWE meint es nicht ernst. RWE negiert sogar den Klimawandel bis hin zur Verleihung von Dinosaurier-Preisen“ (RWE 2).

## *Der Climate-Award*

Den Gesprächspartnern wurde die Idee eines ‚Climate Awards‘ vorgestellt und abgefragt, ob ein solcher Award ein Ansporn für mehr Klimaschutz sein könnte.

Zunächst einmal schätzen alle Gesprächspartner einen solchen Preis als unwahrscheinlich ein; ungleich wahrscheinlicher wäre wohl die Verleihung eines „Dinosaurier-Awards“ (Vattenfall). Es stellt sich auch die Frage, welche Organisation einen solchen Award verleihen würde und nach welchen Kriterien: Die Möglichkeit, den Preis an das RWE zu verleihen (beispielsweise wegen zuletzt hoher Investitionen in erneuerbare Energien und den Ausbau der Offshore-Infrastruktur) wird auf Grund der Signalwirkung, der Symbolik, die eine solche Auszeichnung hätte, ausgeschlossen (RWE 2), bzw. ein solcher Preis absehbar in den nächsten zehn Jahre nicht zu gewinnen sein (RWE 3). Auch bei E.ON sieht man das Problem „eher auf Seiten der verleihenden NGO“ und „weniger auf der Seite des ausgelobten Unternehmens“ (E.ON 2).

Dennoch ist es eine durchaus interessante Idee, „einfach deswegen weil es kontraintuitiv wäre, es würde einfach keiner erwarten“ – gleichwohl kann das Unternehmen den schlecht vorschlagen (E.ON 1). Es wäre sicherlich positiv für den Markennamen und das Image, trotzdem wird ein solcher Award „alleine [...] aber mit Sicherheit nicht ausreichen, um uns zum Versorger der Herzen zu machen“ (E.ON 1). Auch bei EnBW würde ein solcher Preis gerne angenommen werden und auch für das RWE ist man der Ansicht, dass dies „mit Sicherheit eine hervorragende Sache für den Konzern“ wäre (RWE 2).

Derzeit finden zwar zum Teil Gespräche zwischen den Unternehmen und den NGOs statt. Eine positive Berichterstattung durch die NGOs gibt es nach Wahrnehmung der Unternehmen allerdings nicht; und so wird die Verleihung eines Climate-Awards, eine mögliche Form der positiven Wahrnehmung, mehrheitlich und recht eindeutig als unwahrscheinlich eingestuft.

Die siebte Forschungsfrage lautet:

7.) Steigt mit einer stärkeren klimafreundlichen Orientierung der oberen Führungsebenen bzw. des Managements die Wahrscheinlichkeit der Im-

plementierung einer Klimaschutzstrategie im betreffenden Unternehmen?

Definition: Die siebte Forschungsfrage zielt auf die grundlegende Frage: Wie werden Entscheidungen zum Klimaschutz im Unternehmen getroffen? Inwiefern ist das Management ‚frei‘ in seiner Entscheidung, welchen Einfluss üben wichtige Stakeholder aus? In der fünften Forschungsfrage sind bereits die Ansprüche der verschiedenen Stakeholder an das Unternehmen aufgeführt worden. Decken sich diese mit den Vorstellungen des Managements?

Daneben wird überprüft, wie wichtig ein überzeugtes Management für die erfolgreiche Implementierung einer Klimaschutzstrategie ist.

Ankerbeispiel: „Ich glaube der Kernpunkt ist bei uns wirklich, dass es am Ende immer eine sehr ökonomische Entscheidung ist. Also wir tun das jetzt nicht, um irgendwie in den Himmel zu kommen ..., sondern wir wollen ja in den nächsten Jahren besser als der Wettbewerber sein. Insofern treffen wir Entscheidungen auf der Basis von verschiedenen Szenarien, wie wir uns die Welt vorstellen können und sagen, das sind jetzt die Investitionsentscheidungen, die sich in diesen Szenarien am robustesten bewährt haben, wo wir das Unternehmen am sichersten führen können und der Ertrag einigermaßen gewährleistet sein sollte. Das ist am Ende wirklich eine sehr ökonomische Entscheidung, also das ist preisgetrieben“ (E.ON 1).

*Wie werden Entscheidungen getroffen?*

*„Und ich kenne kein relevantes Unternehmen, das bei relevanten Investitionen, also zwei – und dreistellige Millionenbeträge, irgendwelche Abschlüsse oder Zuschläge macht, weil es „Klima“ heißt. Das ist alles Quatsch. Ich muss das Geld verdienen, sonst geht das Geld woanders hin.“ (Vattenfall)*

Alle Unternehmen treffen ihre Investitionsentscheidungen auf betriebswirtschaftlicher Grundlage – „Alles andere wäre auch sicherlich nicht fair, extern zu kommunizieren. Weil letztendlich müssen sich auch unsere Strategien in Investitionen niederschlagen und Investitionen werden nur

dann getätigt, wenn wir davon ausgehen, dass diese sich am Markt bewähren“ (E.ON 2).

Jede Investition, d.h. auch Investitionen in Klimaschutztechnologien muss die unternehmensinterne Hürde, die Rentierlichkeit einer Investition, überwinden (Vattenfall). Diese Hürden sind von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich hoch – im Falle von Vattenfall aber beispielsweise im zweistelligen Prozentbereich (Vattenfall). Bei Investitionsentscheidungen „gilt nicht der Primat der Klimapolitik, sondern es gilt der Primat des Marktes“ (Vattenfall). So ist die Entscheidung für erneuerbare Energien eine betriebswirtschaftliche Notwendigkeit – keine Entscheidung auf Grund von Kommunikationsaspekten oder ähnlichem. „Sondern das ist einfach BWL, wenn man so will. Aber etwas anderes wäre, glaube ich, auch nicht zu verantworten“ (EnBW).

Es gibt im Unternehmen Annahmen über Strompreise, Kohlepreise, Ölpreise und eben auch über CO<sub>2</sub>-Preise. Auch wenn es eine Zeit gedauert hat, bis das Thema „aus der Ecke der Öffentlichkeitsarbeit zu den Finanzleuten kam“ (E.ON 2), ist es inzwischen ein ganz normaler Produktionsfaktor und Investitionsparameter (E.ON 2).

Auch bei RWE werden die Entscheidungen für den Neubau von Kraftwerken als ein rationaler und abstrakter Prozess beschrieben, bestimmt u.a. durch „globale Commodity-Preise“ und die „Vorstellung davon, wie ein Portfolio aussehen könnte, in einem Land“ (RWE 3).

Die Herausforderung ist, das Unternehmen „in einem energiewirtschaftlichen, klimapolitischen Umfeld zu positionieren“, bzw. sich im Wettbewerb mit anderen Versorgern gut zu positionieren (E.ON 2).

### *Wer trifft die Entscheidungen hinsichtlich der Klimaschutzstrategie?*

Sehr eindeutig sind die Unternehmen bei der Beantwortung der Frage nach den Entscheidungsträgern im Unternehmen, die die Richtung hinsichtlich der Klimaschutzpositionierung oder –strategie vorgeben: Dies sind Entscheidungen des „Top-Managements, des Vorstandsvorsitzenden, des Gesamtvorstandes“ (Vattenfall). Nicht die Stakeholder, sondern „eindeutig das Unternehmen“ (RWE 1) entscheidet über die Klimaschutzstrategie. Denn „Strategieentscheidungen sind letztendlich Management-Entscheidungen des Vorstandes“ (E.ON 1). Bei EnBW haben die Anteils-

eigner – im Einvernehmen mit dem Vorstand – einen sehr großen Einfluss auf die strategische Ausrichtung (EnBW).

So geht beispielsweise die Gründung der Erneuerbaren Energien-Tochter bei E.ON, E.ON Climate & Renewables, auf eine Vorstandsentscheidung zurück. Genauso die Verabschiedung der Klimaschutzstrategie ‚Cleaner and better‘, die auf Initiative des Vorstandes entwickelt wurde (E.ON 2).

In einem der Gespräche wird die Entscheidungsfindung als ‚evolutionärer Prozess‘ beschrieben, „wo Informationen in der Umwelt wahrgenommen werden, die auf die Entscheider und auf die Organisation wirken, und über Zeiträume hinweg mit unterschiedlichen Ergebnissen verarbeitet werden“ (RWE 3). Dabei lernen manche Organisationen schneller, manche etwas langsamer; auch RWE hat hier einen enormen Lernprozess durchlaufen. Das Unternehmen bzw. die Entscheidungsstruktur ist also weniger ein rigides System, sondern ein System, auf das „von außen eine Fülle an Informationen und an Forderungen“ sowie an Machtkonstellationen wirken, die wiederum in einen Entscheidungsprozess münden, „der sich über die Zeit auch häufig wieder neu definiert“ (RWE 3).

So entsteht die Position zum Klimaschutz nicht in klimapolitischen Diskussionen, es gibt nicht einmal im Monat einen Klima-Jour-Fixe (Vattenfall). Das Unternehmen beschäftigt sich anlassbezogen mit der Thematik bspw. im Rahmen der Energiestrategie der Bundesregierung und auch auf Länderebene beispielsweise bei der Überarbeitung der Energiestrategie in Brandenburg (Vattenfall).

### *Wesentliche Abteilungen im Unternehmen*

*„... wenn ich Investitionen triggern will, wenn ich will, dass die Unternehmen sich Gedanken darüber machen, ist es am besten über den Emissionshandel, weil diese ganzen Prozesse eben angestoßen worden sind. Und ich meine, das Unternehmen wird sicher nicht ganz so stark durch die Corporate Responsibility-Abteilung gesteuert wie durch die Finanzabteilung, die dann am Ende des Tages doch einen stärkeren Einfluss hat.“  
(E.ON 1)*

Die Vorstände der Unternehmen werden bei ihren Entscheidungen durch verschiedene Abteilungen unterstützt. So beispielsweise durch die Strate-

gieabteilung, die eine Richtung empfiehlt und die Finanzabteilung, die die finanzielle Machbarkeit der strategischen Überlegungen prüft (RWE 3). Bei der Positionsbildung zum Klimaschutz gegenüber Politik und Stakeholdern ist es ein recht schlanker Prozess im Unternehmen, an dem neben dem Top-Management auch die Politik- und die Kommunikationsabteilung beteiligt sind. Investitionsentscheidungen zum Klimaschutz sind hingegen immer „projektgetrieben, mit dann eher nachgeschalteten Elementen von politischer Analyse und Kommunikation“ (Vattenfall).

### *Der Vorstandsvorsitzende*

Bei einzelnen Gesprächen wurde die Bedeutung des Vorstandsvorsitzenden für die Ausrichtung des Unternehmens betont (RWE 1; RWE 2; Vattenfall). Auch bei EnBW sind die verstärkte Ausrichtung auf die erneuerbaren Energien durch den Vorstandsvorsitzenden Hans-Peter Villis vorangetrieben worden (EnBW).

So wird das verstärkte Engagement von RWE im Bereich der erneuerbaren Energien seit 2007 auf eine Entscheidung des Vorstandsvorsitzenden Dr. Jürgen Großmann zurückgeführt: er hat stärker auf die erneuerbaren Energien gesetzt als seine Vorgänger, dies war durchaus ein Strategiewechsel (RWE 1); es hat einen radikalen Wechsel im Bereich der erneuerbaren Energien gegeben, mit der Gründung der RWE Innogy und dem Einsetzen von Fritz Vahrenholt (RWE 3). Dies ist wiederum eine rein ökonomisch rationale Entscheidung: Dadurch, dass CO<sub>2</sub> ein handelbares, hedgebares Gut ist, ein Kostenbestandteil wie bspw. der Kohlepreis, „ist ja das finanzielle Risiko richtig transparent geworden. Im Zuge dessen natürlich auch die Frage, sind wir als Konzern vom Portfolio richtig aufgestellt. Also ist auch der Ausbau der erneuerbaren Energien genauso auf die Klimapolitik zurückzuführen“ (RWE 2).

Bei Vattenfall stand Lars Göran Josefsson an der Spitze, gleichzeitig „Klimaberater der Kanzlerin für ein Jahr mit Schellnhuber zusammen, Klimasonderbeauftragter von Ban Ki-moon – das sind alles Funktionen, die das Unternehmen in besonderer Weise verpflichten“ (Vattenfall). Durch Josefsson ist die 3C Initiative ins Leben gerufen worden – und mit seiner Demission ins Stocken geraten: „Themen leben von Menschen, von

wirklichen Trägern – und wenn der Träger weg ist, ist oft das Thema gestorben“ (Vattenfall).

Die achte Forschungsfrage lautet:

8.) Wird mit größerem klimapolitischem Engagement der Mitbewerber das eigene klimapolitische Engagement positiv beeinflusst?

Definition: Wie gehen die Mitbewerber mit dem Thema Klimawandel um, wie nehmen diese die Klimapolitik wahr? Dies sind die ersten Fragen, anhand derer das ‚Engagement der Mitbewerber im Klimabereich‘ überprüft wird; dabei ist das Engagement der Mitbewerber keine quantitativ messbare Größe, vielmehr geht es um die allgemeine Abfrage, wie Mitbewerber aufgestellt sind.

Gibt es daneben einen Informationsaustausch oder Kooperationen und wenn ja, in welchen Bereichen?

Ankerbeispiel: „Vor diesem Hintergrund hat der Vorstand – wie bei sehr vielen anderen Unternehmen auch – versucht, sich in dieser Gemengelage zu positionieren und wir glauben, dass wir mit dieser Position, das heißt Investition in Erneuerbare, cleaner and better den komparativen Vorteil erzielen können, den andere Unternehmen da vielleicht nicht so haben“ (E.ON 2).

In allen Gesprächen ist deutlich geworden, dass der Faktor Klima, ausgedrückt vor allem durch den CO<sub>2</sub>-Preis, Eingang in das betriebswirtschaftliche Denken gefunden hat, ein Produktionsfaktor geworden ist, den es zu berücksichtigen gilt. Damit wird eine solide Klimaschutzstrategie, eine gute Positionierung im Bereich der erneuerbaren Energien oder eine entsprechende Ausrichtung des Unternehmens auf zukünftig antizipierte CO<sub>2</sub>-Preise zu einem unmittelbaren Wettbewerbsvorteil.

Im Gespräch mit E.ON ist beispielsweise herausgestellt worden, dass die Investitionen in Erneuerbare, die Ausrichtung an der ‚cleaner & better‘-Strategie der Versuch sind, sich in einer Gemengelage zu positionieren und einen komparativen Vorteil zu erringen (E.ON 2).

Dabei sind alle Unternehmen jeweils anders aufgestellt und so hat „jeder Konzern seine eigene Strategie, seine eigene Problemsituation auch. E.ON steht anders da als Vattenfall, anders da als GDF Suez oder die EDF“ (RWE 3).

## *Kooperationen und Zusammenarbeit*

*„Bei Themen, die wirklich groß sind, kann man mit Konflikt nur alle schädigen.“ (Vattenfall)*

Eine Zusammenarbeit findet aus kartellrechtlichen Gründen vorwiegend im vorwettbewerblichen Bereich statt, beispielsweise im Bereich CCS über die ZEP-Plattform<sup>484</sup> oder in der Offshore-Windenergie im Projekt alpha ventus gemeinsam mit EWE und dem BMU (E.ON 2). Dennoch stehen die Unternehmen auch hier im Wettbewerb (Vattenfall) – beispielsweise um Fördergelder (RWE 1). Daneben gibt es eine Zusammenarbeit im Forschungsbereich (RWE 3), unter anderem in den COORETEC-Projekten<sup>485</sup> des BMWi aus dem aktuellen Forschungsrahmenprogramm (E.ON 2).

Eine gemeinsame Abstimmung, beispielsweise im Vorfeld der internationalen Konferenzen, findet über den Verband statt (E.ON 2). Hier ist auch die BDI-Klimaschutzinitiative zu nennen, bei der sich verschiedene Unternehmen engagiert haben (RWE 2). Daneben gibt es weitere Initiativen wie die 2°C-Initiative, in der Vattenfall und EnBW vertreten sind, oder eine Zusammenarbeit im IZ Klima<sup>486</sup>. „Da sind natürlich die vier großen Stromversorgungsunternehmen drin. Aber nicht nur die, da ist die Deutsche Bahn mit drin, Thyssen Krupp, da sind Mittelständler drin, Anlagenhersteller. Also eigentlich ein guter Mix“ (Vattenfall). Über allgemeine Entwicklungen in der Energiewirtschaft tauscht man sich daneben auf Konferenzen bspw. Weltwirtschaftsforum oder Handelsblatt-Tagung, aus (RWE 3).

Im Bereich der Kraftwerksprojekte gibt es schon auf Grund des Kapitalaufwandes Zusammenarbeiten, nicht nur mit den Wettbewerbern, sondern beispielsweise auch mit Kommunen, wie bei Baltic 1, dem Offshore-Windenergie-Projekt, an dem auch 19 baden-württembergische Kommunen beteiligt sind (EnBW).

---

<sup>484</sup> ETP ZEP: European Technology Platform for Zero Emission Fossil Fuel Power Plants

<sup>485</sup> Weitere Informationen unter: <http://www.cooretec.de/> (Stand 01.04.2012)

<sup>486</sup> Informationszentrum für CO<sub>2</sub>-Technologien: <http://www.iz-klima.de/> (Stand 01.04.2012)

Auch und vor allem wird nicht nur mit Wettbewerbern gemeinsam gearbeitet, sondern ebenso mit Herstellern, beispielsweise Anlagenbauern, also Siemens, General Electric oder Hitachi, die die Produkte entwickeln und herstellen (E.ON 1). Verhandlungen mit diesen Unternehmen finden nicht gebündelt statt: „Alle großen europäischen Energiekonzerne haben eine hinreichende Größe, um Skaleneffekte zu realisieren. Eine Konsolidierungsnotwendigkeit, um z.B. mit Anlagenherstellern auf Augenhöhe verhandeln zu können ist derzeit nicht gegeben“ (RWE 3). Mit weiteren Unternehmen wie BASF oder Linde gibt es daneben Forschungsvorhaben zur CO<sub>2</sub>-Nutzung oder Absorptionswäsche (RWE 2).

Auf europäischer Ebene ist die Zusammenarbeit bei EURELECTRIC angesprochen worden und auf die gemeinsame Erklärung des Elektrizitätssektors bis 2050 klimaneutral zu werden („carbon-neutral power sector by 2050“<sup>487</sup>), verwiesen worden (s. auch Kapitel 3.3.2.2).

„Bei Themen, die wirklich groß sind, kann man mit Konflikt nur alle schädigen“ (Vattenfall); mit Blick auf Netz- und Systemausbau bzw. Systemmodernisierung wäre eine gemeinsame enge Abstimmung wünschenswert. Derzeit gibt es innerhalb der Unternehmen allerdings wenig Bereitschaft hier voranzugehen, auch auf Grund schlechter Erfahrungen mit solchen Plattformen in der Vergangenheit (Beispiel: Netzausbau-Beschleunigungsgesetze, bei denen von den gemeinsam entwickelten Ansätzen die Politik nur bestimmte Aspekte umsetzt, die dann nicht zielführend sind, für die aber der Name des Unternehmens verwendet wird) (Vattenfall).

### **5.3.1.2 Überprüfung des Kategoriensystems**

Neben den in der vorliegenden Arbeit formulierten Forschungsfragen sind in den Antworten der Experten weitere Informationen genannt worden, die nicht durch die acht Forschungsfragen abgedeckt wurden, dennoch aber für die Entscheidungsabläufe im Unternehmen bzw. für die Beantwortung der Ausgangsfragestellungen der vorliegenden Untersuchung relevant sind.

Die folgenden Kategorien sind hier zu nennen:

- Bedeutung des Themas Klimawandel für ein Energieunternehmen

---

<sup>487</sup> Die Erklärung ist online abzurufen unter: <http://www.eurelectric.org/CEO/CEODeclaration.asp> (Stand 01.04.2012)

- Erwartungen an den Stakeholder Politik
- Klimapolitische Szenarien in den Unternehmen
- Die Kosten der Klimapolitik aus Unternehmenssicht

Im Folgenden werden nun entlang dieser Kategorien die Antworten der Interviewpartner untersucht und ausgewertet.

### *Bedeutung des Klimawandels für die Energieunternehmen*

Die recht allgemeine Einstiegsfrage des Fragebogens zu Risiken und Chancen, die sich durch den Klimawandel ergeben, ist von einigen Gesprächspartnern zum Anlass genommen worden, die generelle Bedeutung des Themas für ein Energieunternehmen aufzuzeigen. Dabei zeigt sich, dass CO<sub>2</sub> inzwischen Kostenbestandteil und damit betriebswirtschaftliche Notwendigkeit bzw. Gegenstand des täglichen Geschäfts in den Unternehmen ist; CO<sub>2</sub> spielt heute in allen Unternehmensbereichen eine Rolle (EnBW).

Neben Brennstoff und Stromabsatz, die bislang optimiert werden mussten, ist auch CO<sub>2</sub> ein Werttreiber; „CO<sub>2</sub> ist zu einer Preis-Komponente geworden, die bei fast jeder unternehmerischen Entscheidung, von der stündlichen Entscheidung über den Kraftwerkseinsatz bis zu langfristigen Investitionsentscheidungen, eine Rolle spielt“ (RWE 1). So sind auch Investitionsentscheidungen zu erklären: „... diese Investition in die Erneuerbaren wäre vielleicht so gar nicht gekommen, wenn nicht das Risiko einseitig im CO<sub>2</sub>-Bereich exponiert zu sein, nicht genauso messbar gewesen wäre“ (RWE 2).

Der CO<sub>2</sub>-Preis ist wesentlicher Parameter für Investitionen (E.ON 1). Dies ist nicht zuletzt zurückzuführen auf die Einführung des Emissionshandels; „dadurch dass CO<sub>2</sub> ein handelbares, hedgebares Gut geworden ist, genauso ein Kostenbestandteil wie der Kohlepreis, genauso Bestandteil wie die Vermarktung von Strom, wie der Strompreis, ist ja das finanzielle Risiko richtig transparent geworden“ (RWE 2). Das Instrument, das in allen Gesprächen positiv und anderen Lösungen wie Steuern und Abgaben als überlegen bewertet wird, macht CO<sub>2</sub> zu einem Produktionsgut (E.ON 1) bzw. Produktionsfaktor (E.ON 2) und damit nicht mehr länger zu einem Thema nur der Öffentlichkeitsarbeit, sondern der Finanzabteilung, „die

dann am Ende des Tages doch einen stärkeren Einfluss hat“ als die CR-Abteilung (E.ON 1).

Je mehr also der Klimawandel Auswirkungen auf ökonomisch relevante Bereiche im Unternehmen hat, desto mehr engagieren sich Unternehmen hier bzw. richten ihr Handeln danach aus. Dies ist sicher keine neue Erkenntnis, lässt das Instrument des Emissionshandels jedoch in einem positiveren Licht erscheinen (zur Kritik am Emissionshandel vgl. Kapitel 3.4.5.2).

### *Erwartungen an den Stakeholder Politik:*

Die vorliegende Arbeit soll dem Klimapolitiker aufzeigen, wo am besten anzusetzen ist, um die großen Emittenten im Energiebereich zu erreichen. Die Bedeutung der Politik für das Unternehmen ist zwar in ‚Ansprüche der Stakeholder an das Unternehmen‘ gewissermaßen enthalten – es zeigt sich aber sehr deutlich, dass die Politik als für den geschäftlichen Rahmen zuständig eine immense Bedeutung hat. So nennen die Unternehmen als eine Besonderheit der Energiewirtschaft, die von der Politik zu beachten ist, die Planungs- bzw. Vorlaufzeiten, denn „...für Infrastrukturbranchen wie die Energiewirtschaft [ist] 2020 morgen ... Großkraftwerke, die heute noch nicht in Genehmigungsverfahren sind, werden auch 2020 keinen Strom produzieren“ (Vattenfall).

Und so ist nicht nur interessant zu erfahren, wie die Unternehmen Entscheidungen treffen, sondern auch, was sie sich von der Politik wünschen: Planungssicherheit und Stabilität der getroffenen Entscheidungen sowie eine zwischen den Ebenen abgestimmte Klimapolitik und ein konsistenter Rahmen werden von den Unternehmen in diesem Zusammenhang genannt.

Die neunte Frage des Fragebogens (s. Anhang 6) ermittelt die Erwartungen an zukünftige Klimapolitik auf den verschiedenen Ebenen. Auch wenn bereits mit der ersten Forschungsfrage die „konsistente und abgestimmte Klimapolitik im Mehrebenensystem“ abgefragt und unter 5.3.1.1 bereits behandelt wurde, soll dies an dieser Stelle noch einmal aufgenommen werden, weil sie zum Teil sehr ausführlich beantwortet wurde und die Unternehmensvertreter in verschiedenen Zusammenhängen auf die große Bedeutung einer konsistenten Klimapolitik verwiesen haben. Zudem ist es vor allem mit Blick auf die nächste Kategorie („Klimapoliti-

sche Szenarien in den Unternehmen“) relevant: Die Politik ist in ihrer Rolle als Rahmengesetzgeber ein wesentlicher Stakeholder. Was erwarten die Unternehmen zukünftig von der Politik, welche Annahmen treffen sie in klimapolitischer Hinsicht, welche Szenarien sind Grundlage für ihre Investitions- und Strategieentscheidungen?

### *Planungssicherheit und Stabilität*

*„... Da haben wir gesagt, wenn ihr das machen wollt, ist es kein Problem, nur ihr müsst uns die entsprechende Planungssicherheit geben, dass wir die Sachen dann auch vernünftig wirtschaftlich umsetzen können.“ (E.ON 2)*

Die bisherige Klimaschutzpolitik hat massive Modernisierungsanreize gesetzt und den Ausbau der erneuerbaren Energien vorangetrieben (RWE 2). Das CO<sub>2</sub>-Risiko ist nun messbar, durch den Emissionshandel ist CO<sub>2</sub> ein handelbares, hedgebares Gut geworden und damit ein Kostenbestandteil unternehmerischer Entscheidungen. Und so hat die Klimapolitik das Portfolio, Modernisierungszeitpunkte und auch die Art und Weise, wie investiert wird, massiv geändert, bspw. durch die ‚4 plus 14‘-Regel<sup>488</sup>, „... also vier Jahre Vollaussattung plus 14 Jahre ein bestimmter Benchmark-Wert“ (RWE 2).

Generell wird von den Unternehmensvertretern auf die langfristigen Entscheidungen hingewiesen, die kennzeichnend für die Branche sind – zwischen Planung und Inbetriebnahme können so fünf bis zehn Jahre vergehen (RWE 2). So wird die CO<sub>2</sub>-Neutralität bis 2050 von den Unternehmen mitgetragen, allerdings auch darauf hingewiesen, dass eine Neuausrichtung nur langfristig durchsetzbar ist, ohne Assets zu vernichten; die „Stilllegung vor Ablauf der Wirtschaftlichkeit ist nicht unser Ziel“ (Vattenfall). Gedacht wird in den Zyklen der Reinvestition; der Beschluss der Bundesregierung, durch den Atomausstieg 7.000 MW stillzulegen, „ist nicht der

---

<sup>488</sup> „...Bei der Zuteilung für die vier Betriebsjahre wird ein Erfüllungsfaktor in Ansatz gebracht, wie er für die ersetzte Anlage Anwendung gefunden hätte. Dem Betreiber werden für die Neuanlage für weitere 14 Jahre Berechtigungen ohne Anwendung eines Erfüllungsfaktors zugeteilt...“ §10 ZuG 2007 (Zuteilungsgesetz 2007). Die Regel dient dazu die im Kraftwerksbereich langen Planungs- und Vorlaufzeiten zu berücksichtigen und Planungssicherheit und Verlässlichkeit zu schaffen.

Weg, den wir uns vorstellen, unseren Kraftwerkspark umzubauen“ (Vattenfall).

Die gewünschte Planungssicherheit gilt auch mit Blick auf neue Investitionen: „Klimaschutzinvestitionen sind Investitionen, die sich über lange Zeiträume refinanzieren und die bekommen sie nur gestemmt, wenn sie eine halbwegs klare Sicht haben über die nächsten 10-15 Jahre“ (RWE 1).

### *Abgestimmte Klimapolitik und ein konsistenter Rahmen*

*„... angesichts der großen Unwägbarkeiten was internationale Klimapolitik angeht, angesichts des schlappen CO<sub>2</sub>-Preises, muss sich die Politik auch fragen, wie sie bestimmte Ziele noch in Übereinstimmung bringen will ... Der CO<sub>2</sub>-Preis müsste heute doppelt so hoch sein, wie er ist. Was sagt uns das aus über die Richtung, in die Innovation geht?“ (Vattenfall)*

Eine große Enttäuschung und Frustration wird von den Unternehmensvertretern mit Blick auf die **internationale Klimadiplomatie** zum Ausdruck gebracht. Die letzten Klimakonferenzen werden als „gescheitert“ zusammengefasst und es ist auch die Rede von „einem absehbaren Scheitern einer Post-Kyoto-Rahmensetzung“ (Vattenfall). Die Welt hat sich seit Kyoto geändert – eventuell ist die bestehende Architektur nicht mehr passend bzw. angemessen bzw. muss gesehen werden, was von der Kyoto-Architektur beibehalten werden kann (E.ON 2). So wird die Hoffnung formuliert, dass die „Procedures and Politics“ des Kyoto-Protokolls erhalten bleiben und als „Rumpf-Konzept für zukünftige bilaterale Klimaschutzvereinbarungen genutzt werden“ können. „Wir sehen, dass die Welt da in Zukunft komplizierter werden wird, weil dann alles bilateral geschieht. Sie wird sehr viel fragmentierter werden, sie wird dann vielleicht auch ein bisschen ineffizienter werden“ (E.ON 2). Doch die Klimaproblematik kann nicht auf „Multipolarismus-Ebene“ gelöst werden, sondern muss unterhalb dieser Ebene und operativer angegangen werden; „das top-down-Prinzip dieser Konferenzdiplomatie erscheint mir todgeweiht“ (Vattenfall).

Zudem scheint die Klimathematik derzeit auf internationaler Ebene hinter andere Themen, wie die Wirtschafts- und Finanzkrise, zurückgestellt, so dass derzeit kein globales Klimaschutzabkommen in Sicht ist, und auch

keine Impulse oder gar eine Einigung der beiden großen Blöcke China und USA erwartet werden (RWE 3).

So verfolgen die Unternehmen die internationalen Klimaverhandlungen „einfach nur mit großer Frustration“ (EnBW), weil der Stillstand und die damit verbundene Unsicherheit „für jemanden, der marktliche Dispositionen treffen muss, der Prämissen machen muss, bspw. arbeiten wir ja intern ständig an unseren Mittel- und Langfrist-Prämissen, bei denen natürlich CO<sub>2</sub>-Preise ein entscheidender Faktor sind, für Investitionsentscheidungen und dergleichen mehr“ (EnBW) äußerst unbefriedigend ist.

Darüber hinaus gibt es Diskussionen, die die Unternehmen verunsichern, wie beispielsweise die CDM-Thematik: eine ganze Branche, die sich um ein neu geschaffenes politisches Feld entwickelt hat, sieht nun ihre Geschäftsgrundlage bedroht: „man kann zu CDM-Projekten diese oder jene Meinung haben, aber grundsätzlich trägt das ja natürlich nicht unbedingt zur Nachhaltigkeit der Klimapolitik bei“ (E.ON 2). Auch in anderen Gesprächen wird mit Sorge auf die Zukunft der flexiblen Mechanismen gesehen. So gibt es international Diskussionen um neue (sektorale) Mechanismen, ohne dass konkret bereits ein neuer Mechanismus verfügbar ist (RWE 1).

Wenn das zähe Ringen um eine internationale Einigung so fortgeführt wird, droht auch das Aus für den *EU-ETS*: „ohne irgendeinen Rahmen, ohne eine Perspektive, ohne eine glaubwürdige Perspektive, die mehr ist als das übliche Konferenz-Blabla, was einem nach 48 Stunden schon wieder schal im Munde ist, wird auch der Emissionshandel in Europa nicht weiter existieren“ (Vattenfall). Und das wäre problematisch, weil nur dieses System Planungssicherheit und Flexibilität verknüpft.

Die Sorge um die Zukunft des europäischen Emissionshandels wird auch von anderen Gesprächspartnern geteilt; so besteht die Befürchtung, „dass das Marktdesign, das wir im Augenblick in Europa haben, so keinen Bestand haben wird. Das EU-ETS wird konterkariert durch die verschiedenen anderen Systeme, die wir auf nationaler Ebene haben. Eine notwendige europäische Harmonisierung über das zukünftige Marktdesign ist absolut notwendig – findet aber nicht statt“ (RWE 3).

Für die Unternehmen stellt sich die Frage, „wie wird ein Marktdesign in Zukunft aussehen?“ (RWE 3), um sich dementsprechend aufzustellen.

Schließlich spielt hinsichtlich der verschiedenen Ebenen, auf denen Klimapolitik formuliert wird, in einer Reihe von Gesprächen der *europäische Binnenmarkt* eine große Rolle, angesichts dessen nationale Alleingänge als wenig sinnvoll eingestuft werden. Ein Ausstieg beispielsweise nicht nur aus der Kernenergie, sondern auch aus der Kohleverstromung, wie sich ihn in Deutschland „manche Umwelt-NGOs ... oder Umweltpolitiker“ wünschen, nutzt dem Klima wenig, wenn die Kohle „östlich der Oder und Neiße weiter“ abgebaut wird; Kohle wird dort allerdings mit einem vergleichsweise niedrigerem Wirkungsgrad als in Deutschland umgewandelt (Vattenfall). Zudem entfaltet der europäische Emissionshandel durch den starken Ausbau der erneuerbaren Energien auf nationaler Ebene kaum den gewünschten Preisdruck für neue Investitionen (RWE 3). So hätte eine konsistente europäische Energiepolitik Vorteile für die Unternehmen. Derzeit sträuben sich aber viele Nationalstaaten gegen die Liberalisierung (E.ON 2).

Auch wenn die „grobe Leitlinie“ (RWE 3) klar ist und nicht an eine politische Abkehr von den langfristig formulierten Zielen geglaubt wird, gibt es im Detail noch eine Reihe von Fragen hinsichtlich der zukünftigen Ausgestaltung der Klimapolitik.

### *Klimapolitische Szenarien in den Unternehmen*

Alle Unternehmen geben an, mit Szenarien und Annahmen über klimapolitische Entwicklungen sowie den CO<sub>2</sub>-Preis zu arbeiten. Von daher ist es nicht uninteressant, wie die politische Entwicklung eingeschätzt wird, wie verschiedene Risiken bewertet werden, da dies auch Rückschlüsse auf die getroffenen und zukünftigen Annahmen zulässt.

„Modell- und Szenario-Berechnungen, wie jedes Unternehmen“ (Vattenfall) sie hat, sind investitionsentscheidend. Dies lässt sich für die vergangenen Jahre aufzeigen, die zunächst durch eine gewisse Unsicherheit hinsichtlich der Entwicklung des liberalisierten europäischen Binnenmarktes gekennzeichnet war (Vattenfall), gilt aber generell mit Blick auf politische Unsicherheiten: „das können Sie eigentlich nur durch Szenarioanalysen machen“ (RWE 1).

Mit Blick auf die internationale Klimapolitik variieren die Szenarien so stark, dass auf dieser Grundlage nur schwer Investitionsentscheidungen getroffen werden können. Diese reichen von einer internationalen Klimapolitik, der nur eine Feigenblatt-Funktion zukommt, wenn internationale Verpflichtungen auslaufen und es nur noch ein europäisches Emissionsschutzrecht-System gibt bis zu Verknappungsszenarien am Markt mit einem hohen CO<sub>2</sub>-Preis. Eine solche Varianz in möglichen Szenarien „ist keine vernünftige Arbeitsgrundlage“ (EnBW). Letztendlich muss der Vorstand aber hier zu einer Entscheidung kommen (EnBW). Mit Blick auf die Zeiträume wird einmal mehr deutlich, dass der politische und der unternehmerische Rahmen nicht deckungsgleich sind: Während der politische Rahmen eher kurzfristig ist – bis 2020 – braucht das Unternehmen Gewissheiten darüber hinaus. „Und da müssen wir uns selber auch ein bisschen die Karten legen“ (E.ON 1).

Im schlimmsten Fall werden keine Entscheidungen getroffen, es wird abgewartet; „das haben wir einige Jahre gemacht“, letztlich muss man sich aber dann doch entscheiden und „mit den Entscheidungen leben“ (RWE 3). Im Gespräch mit E.ON wird dieses Verhalten mit Attentismus skizziert. „Da optimiert man dann die eigenen Anlagen weiter, versucht dann noch das letzte Fitzelchen Reserve rauszuholen, das ist dann alles marktgetrieben, kann man machen, aber damit erreicht man dann nicht die große Energiewende“ (E.ON 2).

Eine andere Möglichkeit für die Unternehmen ist das Ausweichen auf Märkte, die eine höhere Planungssicherheit versprechen (RWE 3). Letztlich werden politische Unsicherheiten wie Preisunsicherheiten gehandhabt, durch gute Analyse und eine Bewertung der Unsicherheiten – sie gehören zum Geschäft dazu (E.ON 1).

Die Rahmenbedingungen der Kalkulationen in den Unternehmen werden aber nicht nur von politischen Entscheidungen bestimmt, sondern auch von anderen Faktoren beeinflusst wie der „Weltwirtschaftskrise und Weltfinanzkrise. Das sind alles Faktoren, die zu massiven Einbrüchen in bestimmten Kalkulationen geführt haben“ (Vattenfall). Nicht ohne Auswirkungen auf die Leipziger Strombörse EEX. Vor der Krise lagen die Preise bei 80 Euro (base load) bzw. bei 100 Euro (peak load). „Auf der Grundlage können Sie High-Tech-Kraftwerke bauen und refinanzieren am Markt und haben Spaß dran, verdienen auch Geld – Sinn der Operation“ (Vatten-

fall). Bei Preisen, die zum Zeitpunkt des Gespräches (Anfang September 2011) bei rund 50 Euro lagen, „fasst ein Investor ungern Geld an“ (Vattenfall). Mit der Laufzeitverlängerung haben sich die ‚long term price forecasts‘ noch weiter verschlechtert, „weil ich schlicht Überkapazitäten am Markt habe“ (Vattenfall). So ist durch den Atomausstieg die Kalkulationsgrundlage binnen eines halben Jahres zwei Mal durcheinander gebracht worden – mit Unsicherheit in der Branche als Folge.

### *Die Kosten der Klimapolitik aus Unternehmenssicht*

Eng verknüpft mit den klimapolitischen Szenarien in den Unternehmen und den Erwartungen an die zukünftige Klimapolitik sind die Annahmen über die Kosten der Klimapolitik. So wird die Finanzierungsfrage in einer Reihe von Gesprächen aufgeworfen: ‚Wie passen die klimapolitischen Instrumente zusammen?‘ ist dabei nur ein Aspekt. Dahinter steht aber auch die Überlegung, wie können die äußerst kostspieligen Instrumente (bspw. EEG-Förderung und Emissionshandel) nebeneinander bestehen? Gerade in Zeiten der Finanzkrise wird dies als ein zentrales Thema problematisiert und die von den Unternehmen getroffenen Annahmen über die zukünftige Entwicklung insbesondere der Förderinstrumente geht in ihre Szenario-Überlegungen ein.

Wie dargelegt erwarten die Unternehmen mit Blick auf die internationale Klimadiplomatie keine großen Innovationen. Dies wird mit Blick auf die Kosten der Vermeidung von Treibhausgasen besonders kritisch gesehen, denn es ist ein „globales Problem ... wir müssen es global angehen. Weil das der effizienteste Ansatz ist“ (RWE 1).

Durch die stockende internationale Klimadiplomatie bewerten sie auch die Vorreiterrolle der EU kritisch: „irgendwann wird eine Vorreiterrolle auch nicht mehr tragfähig sein. Das kollabiert jetzt schon in Osteuropa“ (Vattenfall). Es herrscht innerhalb der europäischen Staaten eine große Uneinigkeit über Tempo und Bedeutung der Klimapolitik.

So wird dringend angeraten auf Märkte zu setzen, wo „Investitionen am effizientesten passieren, das heißt wir haben am wenigsten Geldverschwendung“ (E.ON 1) – und dies gilt gerade vor dem Hintergrund der „Geldknappheit in Europa“: „Aber wenn die jetzt wirklich Richtung effizienten Markt gehen wollen, auch diese ganzen Erneuerbaren-Ziele auch

bezahlbar machen wollen für die Endkunden, vor allem für die Industriekunden, dann wird das nicht anders gehen“ (E.ON 1). Überlegungen zur Energieautarkie einzelner Landkreise werden mit Blick auf die damit verbundenen Kosten als wenig aussichtsreich erachtet, denn „europäisch habe ich natürlich einen Portfolioeffekt und ich habe Ausgleichsmöglichkeiten über die Grenzen hinweg“ (E.ON 1).

Mit Blick auf die deutschen Entscheidungen zur CCS-Technik und zum Atomausstieg wird problematisiert, dass CO<sub>2</sub>-Technologien ausgeschlossen werden, die eine kosteneffiziente Klimapolitik ermöglichen (E.ON 1) und mit Blick auf die Abschaltung der Kernkraftwerke stellt sich für die Unternehmen die Frage, wie sich eine Gesellschaft die Vernichtung von Vermögenswerten leisten kann. Generell wird eine kosteneffiziente Ausgestaltung der Klimapolitik angemahnt, und es wird angeführt, dass man „die Ressourcen, die man hat, wahrscheinlich klimapolitisch anderweitig sehr viel besser verwenden könnte. Also wenn, dann sollte man sie da verwenden, wo 1 Euro, wenn man so will, den größten Zusatznutzen hat“ (EnBW). Dies spricht wiederum für einen globalen Ansatz, denn „nur durch einen globalen Ansatz werden die begrenzten Mittel die uns zur Verfügung stehen, effizient eingesetzt. Dass die Mittel begrenzt sind, verdeutlichen uns die aktuellen Schuldenkrisen. Und wenn wir uns darauf einigen, dass 1t CO<sub>2</sub> oder 1t CH<sub>4</sub>, die eingespart wird, eine sinnvolle Maßnahme ist, dann sollten wir uns global auf die Suche nach der Tonne Treibhausgas machen, die am günstigsten zu vermeiden ist“ (RWE 1).

### ***5.3.1.3 Auswertung der Interviews und Überprüfung anhand der Forschungsfragen***

Die Ergebnisse der Interviews werden nun noch einmal entlang der Forschungsfragen überprüft. Dabei ist festzuhalten, dass die Antworten der Gesprächspartner sicherlich nur einen kleinen Ausschnitt der Unternehmenswirklichkeit abbilden bzw. die Antworten einzelner Mitarbeiter nicht mit *dem* Unternehmen gleichzusetzen sind. Dennoch sind erstaunlich viele Übereinstimmungen in den Antworten auszumachen; der Klimawandel und die Klimaschutzpolitik stellen die Unternehmen vor ähnliche Herausforderungen

In der vorliegenden Untersuchung dienen, wie in Kapitel 4.2 erörtert, die Forschungsfragen als Anleitung der empirischen Untersuchung; sie wer-

den zusätzlich noch einmal in Kapitel 5.4 vor dem Hintergrund der Ergebnisse der gesamten empirischen Untersuchung beleuchtet.

Die erste Forschungsfrage lautet:

1.) Minimiert eine - aus Sicht der Unternehmen - konsistente und auf den verschiedenen politischen Ebenen abgestimmte Klimapolitik, ein Ausweich- und Opportunitätsverhalten der Unternehmen?

Abgefragt wurden mit Hilfe dieser ersten Frage die Angemessenheit des installierten klimapolitischen Mehrebenengefüges hinsichtlich der anstehenden Herausforderung sowie die Bedeutung einer konsistenten und abgestimmten Klimapolitik für das Wirtschaften der Unternehmen.

Ein Ausweich- und Opportunitätsverhalten der Unternehmen kann auch bei einer konsistenten und abgestimmten Klimapolitik nicht ausgeschlossen werden. Dies liegt zum einen an unterschiedlichen Auslegungsmöglichkeiten, was „konsistent und abgestimmt“ bedeutet, beispielsweise mit Blick auf den installierten Instrumentenmix. Dies liegt zum anderen aber auch daran, dass politische Vorgaben zwar nachvollziehbar aber aus Einzelunternehmenssicht als zu weitreichend empfunden werden können, beispielsweise die Reduktionsziele für einzelne Industriebereiche.

Dennoch lässt sich anhand der ‚Erwartungen an den Stakeholder Politik‘ (Kapitel 5.3.1.2) ablesen, wie ein konsistente klimapolitische Rahmengesetzgebung aus Sicht der Unternehmen im Mehrebenengefüge ausgestaltet sein sollte: Da es sich um ein globales Problem handelt, muss auch auf globaler politischer Ebene eine Lösung gefunden werden und eine Möglichkeit, die großen Emittenten wie die USA aber auch China und Indien in die Lösung des Problems einzubinden sowie die zur Verfügung stehenden Instrumente klar zu benennen (Zukunft der flexiblen Mechanismen). Auf europäischer Ebene ist es die Sorge um die Zukunft des Emissionshandels, der als System akzeptiert wird, da mit diesem Instrument Planungssicherheit und Flexibilität für die Unternehmen gegeben sind. Eng verknüpft sind damit der europäische Binnenmarkt und die Frage, wie sinnvoll und effektiv eine eigenständige nationale Energiepolitik vor diesem Hintergrund sein kann.

Planungssicherheit und Stabilität der getroffenen Entscheidungen sind erforderlich, denn wengleich politische Unsicherheiten ähnlich wie Preis-

schwankungen von Rohstoffen zum Tagesgeschäft gehören, sind im Kraftwerksbereich lange Planungs- und Vorlaufzeiten zu bedenken. Das derzeitige System bietet nach Ansicht der Unternehmen nur bedingt die erforderliche Sicherheit, um große Investitionsentscheidungen zu treffen, die man auch vor den Shareholdern rechtfertigen kann.

Es zeigt sich, dass ein konsistenter politischer Rahmen das Wirtschaften aus Unternehmenssicht erleichtern würde; dementsprechend wird ein Ausweichverhalten unwahrscheinlicher.

Als Indiz für die Bewährung der Forschungsfrage kann das Ausweichen auf andere Märkte herangezogen werden: Auch in anderen europäischen Ländern, in denen das EU-ETS gilt und in denen Klimapolitik einen festen Platz auf der politischen Agenda einnimmt, sind die Unternehmen aktiv. Allerdings scheint hier – wie beispielsweise in Großbritannien oder in den Niederlanden – die Technologieoffenheit also mit Blick auf Kernenergie und CCS-Technologie den Ausschlag für unternehmerisches Engagement zu geben. Aus Sicht der Unternehmen ist der Einsatz dieser Technologien aber eben Bestandteil einer konsistenten Klimapolitik.

Die zweite Forschungsfrage lautet:

2.) Steigt mit der Bereitschaft der Unternehmen, durch freiwillige Vorleistungen für den Klimaschutz wie beispielsweise eine Klimaschutzstrategie, die Wahrscheinlichkeit, dass die Unternehmen in politische Entscheidungsprozesse eingebunden werden?

Mit Hilfe der zweiten Forschungsfrage wurde insbesondere die Selbsteinschätzung der Unternehmen mit Blick auf den Umgang mit dem Klimawandel überprüft: Im Anschluss an allgemeine Fragen zur implementierten Klimaschutzstrategie wurden vor allem der Technologiemitx der Zukunft und die Rolle der Erneuerbaren abgefragt.

Nach Selbsteinschätzung leisten die Unternehmen bereits einen Beitrag zum Klimaschutz: Angereizt vor allem durch den europäischen Emissionshandel und die Bepreisung des Werttreibers CO<sub>2</sub>, sind hier Verbesserungen des Wirkungsgrades von Kraftwerken zu nennen sowie die in den letzten Jahren stark ansteigenden Investitionen im Bereich der erneuerbaren Energien. Zu den freiwilligen Vorleistungen zählt zudem die gemein-

same Erklärung der europäischen Energieversorger zu einem „carbon-neutral power sector by 2050“ von März 2009.

Dennoch sind die Interessen einzelner Unternehmen viel zu unwichtig, um insbesondere auf europäischer wie internationaler Ebene Gehör zu finden. Auf nationaler Ebene gibt es beispielsweise durch Unterarbeitsgruppen zu Themen wie den flexiblen Mechanismen beim BMU<sup>489</sup> die Möglichkeit sich thematisch auszutauschen. Die Entscheidungen zum Kernenergieausstieg nach den Ereignissen in Fukushima oder aber die CCS-Gesetzgebung zeigt aber an, dass die Einbindung auf nationaler Ebene derzeit kaum stattfindet.

Aus Sicht der Unternehmen muss die Forschungsfrage aus diesem Grund verworfen werden, denn trotz Vorleistungen sind gerade mit Blick auf die nationale Energiepolitik die Partizipationsmöglichkeiten gering.

Die dritte Forschungsfrage lautet:

3.) Steigt mit der Einbindung der Unternehmen in den politischen Prozess dessen Effizienz?

Für die dritte Forschungsfrage werden die Unternehmen zunächst nach der Effizienz des vorhandenen Mehrebenensystems befragt. Im Anschluss wird die Frage nach dem aktuellen und dem gewünschten Grad der Beteiligung der Unternehmen gestellt.

Mit Blick auf den ausgeübten und gewünschten Grad der Beteiligung sind zwischen den Ebenen deutliche Unterschiede auszumachen. Zur Prüfung der Forschungsfrage wird jedoch ausschließlich die internationale Ebene betrachtet, die nach Aussage der Unternehmen die entscheidende Ebene ist, wenn es um den Klimaschutz geht und auch in der Studie „Private Sector and the UNFCCC Options for Institutional Engagement“ des WBCSD herangezogen wird (WBCSD et al. 2010).

Auch wenn die derzeit installierte Klimapolitik im Mehrebenensystem als wenig effizient angesehen wird, gestehen die Unternehmen ein, dass sie zu den großen und übergeordneten Fragestellungen auf internationaler Ebene, also zur Einbindung einzelner Staaten oder Fragen nach nationalen

---

<sup>489</sup> Der Jahresbericht der Unterarbeitsgruppe 4 (UAG 4) ist online abzurufen unter: [http://www.bmu.de/files/pdfs/allgemein/application/pdf/jahresbericht\\_2009\\_uag4\\_bf.pdf](http://www.bmu.de/files/pdfs/allgemein/application/pdf/jahresbericht_2009_uag4_bf.pdf) (Stand 01.04.2012)

Minderungszielen, keine Lösungen anbieten können. Über Verbände oder aber Initiativen wie 3C signalisieren sie Bereitschaft, um ein Teil der Lösung zu sein bzw. um aufzuzeigen, wo sie als Unternehmen in den Bereichen Technologie und Marktdesign Möglichkeiten für einen unternehmerischen Beitrag sehen.

Anders sieht es auf europäischer und nationaler Ebene aus: Zum einen bringen sich die Unternehmen hier deutlich ein, insbesondere über Verbände. Dies ist vor allem möglich, weil sich nicht nur die in den Gesprächen vorgebrachte Kritik ähnelt, beispielsweise mit Blick auf die ungewisse Zukunft des CDM oder die Nicht-Festlegung auf ein verbindliches Reduktionsziel durch die EU, sondern bei vielen Unternehmen, auch aus anderen Branchen, ein hoher Konsens hinsichtlich Verbesserungsmöglichkeiten herrscht. Zum anderen gibt es hier auch andere Möglichkeiten der Partizipation (s. auch 3.3.2.2 und 3.3.3.2), die von den Unternehmen genutzt werden. Und dort, wo politische Entscheidungen direkte Auswirkungen auf die Unternehmen haben, spielt die Beobachtung politischer Diskussionen und die Einflussnahme eine große Rolle. Inwiefern diese Partizipation zu einer erhöhten Effizienz der Entscheidungen führt, kann anhand der Gespräche mit den Unternehmen nicht festgestellt werden.

Die vierte Forschungsfrage lautet:

4.) Steigt mit zunehmender Bedeutung der Klimathematik im öffentlichen Diskurs die Neigung der Stakeholder, klimafreundliches Verhalten der Unternehmen einzufordern?

Mit Hilfe der vierten Forschungsfrage wird untersucht, inwiefern der öffentliche Diskurs zum Thema Klimawandel einen Einfluss auf unternehmerische Entscheidungen hat. Aus aktuellem Anlass spielten in den Gesprächen auch die öffentlichen Diskussionen zum Thema Kernenergie und CCS-Technologie eine Rolle.

Eindeutig hat das Thema Klimawandel und Klimaschutz in der Öffentlichkeit an Bedeutung gewonnen und ist inzwischen fester Bestandteil in der Politik. Dies geht auch an den Unternehmen nicht spurlos vorüber: Die Energiewirtschaft ist politisch getrieben, die Politik setzt die Rahmenbedingungen und wird als Haupttreiber für strategische Entscheidungen genannt. Je mehr also der Klimawandel im öffentlichen Diskurs an

Bedeutung gewinnt, und somit fester Bestandteil der politischen Agenda ist, desto wichtiger wird er auch für die unternehmerische Agenda.

Die fünfte Forschungsfrage ist zweigeteilt:

5a.) Beeinflussen hohe Erwartungen und Forderungen von Stakeholdern nach einer klimaorientierten unternehmerischen Ausrichtung die Relevanz dieser Stakeholder für die Unternehmen negativ?

5b.) Wird mit steigenden Erwartungen an und Forderungen nach einer klimaorientierten Ausrichtung des Unternehmens durch die Stakeholder eine entsprechende Orientierung der Unternehmensstrategie wahrscheinlicher?

Mit Hilfe der fünften Forschungsfrage wurden die Ansprüche der Stakeholder an das Unternehmen geprüft.

Die erste Forschungsfrage, die einen Zusammenhang zwischen den Ansprüchen und der Bedeutung des Stakeholders für die Unternehmen untersucht hat, hat sich nicht bewährt. Sind NGOs in der Studie von Steger als „the more demanding ... the more irrelevant they are for companies“ (Steger 2006, S. xxiv) gekennzeichnet worden, trifft dies zumindest für die hier untersuchten Energieunternehmen nicht uneingeschränkt zu. Zwar gibt es NGOs, mit denen schlechte Erfahrungen gemacht wurden, mit denen ein eher antagonistisches Verhältnis gepflegt wird bzw. auch gar kein Verhältnis unterhalten wird. Dennoch haben die zivilgesellschaftlichen Akteure wichtige und richtige Anliegen und dienen den Unternehmen als Spiegel. Und auch wenn sie nicht durch Aktionen wie Demonstrationen oder Boykott-Aufrufe Themen auf der unternehmerischen Agenda platzieren können, üben sie indirekt einen enormen Einfluss auf andere Stakeholder, insbesondere die Politik, und letztlich das Unternehmen aus.

Die zweite Forschungsfrage, die einen Zusammenhang zwischen den Ansprüchen und der Bedeutung des Stakeholders für die Unternehmen untersucht hat, hat sich hingegen bewährt. Von verschiedenen Stakeholdern wird das Thema an die Unternehmen herangetragen, wenn auch beispielsweise im Falle der Finanzmärkte weniger die Sorge um den Klimawandel als vielmehr die Sorge um Regulierung und die dadurch entstehenden Auswirkungen auf das Unternehmen thematisiert werden. In der

Konsequenz wird das Thema in den Unternehmen zunehmend Teil der strategischen Ausrichtung.

Die sechste Forschungsfrage lautet:

6.) Steigt mit positiver Hervorhebung von positiven Entwicklungen des Unternehmens beispielsweise durch NGOs die Möglichkeit einer Zusammenarbeit zwischen NGOs und Unternehmen, um klimaverantwortliches Handeln der Unternehmen zu fördern?

Mit Hilfe der sechsten Forschungsfrage wird untersucht, inwiefern eine positive Berichterstattung durch NGOs zu einem verbesserten Verständnis und letztlich zu einer wahrscheinlicher werdenden Zusammenarbeit zwischen NGOs und Unternehmen führt

Zunächst einmal lassen sich nach Aussagen der Unternehmen grob zwei unterschiedliche Arten von NGOs ausmachen; es gibt solche Organisationen, mit denen durchaus ein fachlicher Austausch stattfindet, wenn auch oftmals hinter verschlossenen Türen. Und es gibt die Organisationen, deren Grundhaltung eine Diskussion von vorneherein ausschließt. Auch beispielsweise die Auslobung eines Klima-Awards, dessen Verleihung die Unternehmen als höchst unwahrscheinlich einstufen, wird an dieser Situation wenig ändern.

Zudem lassen die in der jüngsten Vergangenheit zunehmend hitziger geführten Diskussionen zum Thema Atomenergie aber auch zu Kohle-Verstromung und CCS-Technologie eine solche Zusammenarbeit äußerst unwahrscheinlich erscheinen.

Die siebte Forschungsfrage lautet:

7.) Steigt mit einer stärkeren klimafreundlichen Orientierung der oberen Führungsebenen bzw. des Managements die Wahrscheinlichkeit der Implementierung einer Klimaschutzstrategie im betreffenden Unternehmen?

Mit Hilfe der siebten Forschungsfrage wird untersucht, welche Bedeutung das Management mit Blick auf die Implementierung von Klimaschutz im Unternehmen ausübt. Hier geht es zum einen darum, inwiefern das Unternehmen ‚frei‘ in seinen Entscheidungen ist (Einfluss der Stakeholder) und zum anderen auch darum, zu erfahren, wie wichtig ein überzeugtes Ma-

nagement für die erfolgreiche Implementierung einer Klimaschutzstrategie ist.

Auch wenn das Management generell nur ökonomisch sinnvolle Entscheidungen treffen kann, die sich rentieren müssen, die vor den Shareholdern überzeugend vertreten werden können, ist das Management doch diejenige Instanz im Unternehmen, die für die strategische Ausrichtung maßgeblich ist. Dies geschieht sicherlich nicht ohne Außeneinflüsse („evolutionärer Prozess“). Gerade aber die Gründung von Tochterunternehmen, die sich auf das Geschäft mit erneuerbaren Energien konzentrieren sowie die Stärkung des Klimaschutzaspektes in verschiedenen Bereichen des Unternehmens sind bewusste Entscheidungen des Managements. In einer Reihe von Gesprächen wurde zudem die Bedeutung des Vorstandsvorsitzenden für die stringente Verankerung im Unternehmen herausgestellt.

Die achte Forschungsfrage lautet:

8.) Wird mit größerem klimapolitischem Engagement der Mitbewerber das eigene klimapolitische Engagement positiv beeinflusst?

Durch die achte Forschungsfrage wird untersucht, wie die Unternehmen ihre Mitbewerber wahrnehmen, wie diese sich im Bereich Klima engagieren.

Zunächst einmal äußern sich die Unternehmen in den Gesprächen wenig zu ihren Mitbewerbern und deren strategischen Entscheidungen; Formen der Kooperation und Zusammenarbeit finden in verschiedenen Bereichen, wie der CCS-Technologie oder bei großen Kraftwerksprojekten statt. Zudem gibt es gemeinsame Gremien oder die Verbände, in denen sich die Unternehmen austauschen.

In allen Gesprächen ist aber sehr deutlich geworden, dass der Faktor Klima insbesondere durch den CO<sub>2</sub>-Preis Eingang in das betriebswirtschaftliche Kalkül gefunden hat und damit wettbewerbsrelevant ist. Strategische Entscheidungen werden aber eben unter ökonomischen Gesichtspunkten getroffen: Ihr Engagement im Bereich erneuerbare Energien ist Folge der Einsicht in betriebswirtschaftliche Notwendigkeiten und der Hoffnung, sich für zukünftige Entscheidungen gewappnet solide aufzustellen.

Inwieweit aber die unternehmerischen Entscheidungen durch das Verhalten der Mitbewerber geprägt sind, lässt sich nicht abschließend klären. Als Indiz dafür, dass die Mitbewerber nicht maßgeblich sind, ist auf die unterschiedliche Situation in den vier Unternehmen zu verweisen; sie sind eindeutig durch ihr Kraftwerks-Portfolio bestimmt und stehen vor jeweils anderen Herausforderungen.

## 5.4 Auswertung der empirischen Untersuchung

Kapitel 5.3.1 stellt bereits einen wesentlichen Teil der empirischen Untersuchung dar: Die Unternehmensvertreter wurden nach ihrer Einschätzung des installierten Mehrebenensystems, nach Partizipationsmöglichkeiten und nach der Rolle der Stakeholder befragt. Auf Grundlage dieser Aussagen wurden die in Kapitel 4.2. formulierten Forschungsfragen untersucht und einer ersten Auswertung unterzogen.

An dieser Stelle werden die Forschungsfragen noch einmal vor dem Hintergrund der gesamten empirischen Untersuchung überprüft. Diese umfasst die nicht-teilnehmende Beobachtung sowie die qualitative Vorstudie, also die Gespräche mit den verschiedenen Stakeholdern. Die Teilnahme an den Hauptversammlungen der Unternehmen diene im Wesentlichen dazu, einen Einblick in den Umgang des Unternehmens mit aktuellen klima- und energiepolitischen Ereignissen und die von den Shareholdern mit Blick auf Klima an das Unternehmen herangetragenen Anforderungen zu erhalten. Die qualitative Vorstudie diene allerdings in erster Linie der Informationsbeschaffung. An dieser Stelle sollen deshalb nur knapp die Erkenntnisse verglichen werden.

In allen Teilbereichen der empirischen Untersuchung wurden der öffentliche Diskurs zum Thema Klimaschutz sowie die Frage nach den Erwartungen der Stakeholder nach einer klimaorientierten Ausrichtung angesprochen. Vor diesem Hintergrund können zwei der neun Forschungsfragen überprüft werden:

4. Steigt mit zunehmender Bedeutung der Klimathematik im öffentlichen Diskurs die Neigung der Stakeholder, klimafreundliches Verhalten der Unternehmen einzufordern?

5a. Beeinflussen hohe Erwartungen und Forderungen von Stakeholdern nach einer klimaorientierten unternehmerischen Ausrichtung die Relevanz dieser Stakeholder für die Unternehmen negativ?

Spezifische Aussagen, die im Rahmen der qualitativen Vorstudie gemacht wurden, lassen sich zudem einigen anderen Forschungsfragen zuordnen.

### *Nicht-teilnehmende Beobachtung*

Die Jahreshauptversammlungen standen unter dem Eindruck der Ereignisse in Japan und der Frage nach der Zukunft der Kernenergie in Deutschland. In diesem Zusammenhang ist auch die Bedeutung der gesellschaftlichen Akzeptanz für einen Energieversorger thematisiert worden – mit Blick auf die künftigen Schritte für die Energieinfrastruktur (Ausbau der Netzinfrastuktur, der Speicher oder der erneuerbaren Energien), und dem Selbstverständnis des Unternehmens (so führt der Vorstandsvorsitzende von E.ON, Dr. Teysen aus, „dass ein Geschäft immer wieder in Einklang mit den Bedürfnissen von Menschen und Gesellschaft gebracht werden muss“).

Die drei Unternehmen EnBW, RWE und E.ON signalisieren Gesprächsbereitschaft in Richtung Politik und Öffentlichkeit; CEO Villis (EnBW) wünscht sich einen gesamtgesellschaftlichen Dialog.

Insbesondere bei der RWE-Hauptversammlung sind Klimathemen (vor allem Fragen nach der Vollauktionierung der CO<sub>2</sub>-Zertifikate ab 2013) sowohl von NGOs als auch von institutionellen Investoren angesprochen worden; bei allen Hauptversammlungen sind die Investitionen in erneuerbare Energien erfragt, bzw. zu geringes Engagement in diesem Bereich kritisiert worden.

Mit Blick auf die Forschungsfragen ergibt sich ein ähnliches Bild wie in den Interviews mit den Unternehmensvertretern:

Mit der Bedeutungszunahme des Klimathemas in der öffentlichen Diskussion wächst auch die Forderung an die Unternehmen, sich in diesem Bereich aufzustellen – eine positive Beantwortung der vierten Forschungsfrage. Allerdings gilt, wie in den Gesprächen mit den Unternehmensvertretern bereits angeklungen, das Interesse der Shareholder, nicht so sehr dem Klimawandel als Thema an sich, sondern immer den regulatorischen und letztlich finanziellen Risiken – dies erklärt auch, warum das Thema insbesondere bei RWE, mit einem hohen (Braun-)Kohleanteil, und weni-

ger bei E.ON angesprochen wurde. In allen Hauptversammlungen wurde jedoch der Bereich der erneuerbaren Energien thematisiert.

Anders der Eindruck bei Forschungsfrage 5a: Zum einen wird das Thema Klimaschutz auch von den Shareholdern, und damit einem der wichtigsten Stakeholder insbesondere für die börsennotierten Unternehmen, angesprochen (wenn auch aus anderen Motiven als bei den NGOs). Zum anderen wird in allen drei Reden der Vorstandsvorsitzenden die Bedeutung der gesellschaftlichen Akzeptanz hervorgehoben und sie wird auch, wie beispielsweise im Falle von E.ON von Seiten der Shareholder aktiv eingefordert: das Unternehmen soll ein Energiekonzept vorlegen, einen verlässlichen Ordnungsrahmen aushandeln und Transparenz schaffen, um so nicht zuletzt auch die verlorene gesellschaftliche Akzeptanz wiederherzustellen.

Insbesondere NGOs aber auch Verbraucherschutzzentralen, die oft als vermeintlich irrelevante Stakeholder genannt werden, kommt beim Werben um gesellschaftliche Akzeptanz eine bedeutende Rolle zu, gelten sie doch mit Blick auf Glaubwürdigkeit vertrauensvoller als die Unternehmen.

### *Qualitative Vorstudie*

Die qualitative Vorstudie mit einem Investor, einem Vertreter einer NGO und dem Carbon Disclosure Project ergeben ein ähnliches Bild hinsichtlich der beiden Forschungsfragen:

Forschungsfrage 4:

Der Investor unterstreicht die große Bedeutung des öffentlichen Diskurses für ein Unternehmen der Infrastrukturbranche. Am Beispiel der Kernenergie verdeutlicht er, dass die vier Unternehmen die öffentliche Stimmung hier nicht richtig antizipiert haben, sie der Ausstieg eher unvorbereitet getroffen hat. Er unterstreicht nachdrücklich die Bedeutung eines guten Ansehens bei den Gemeinden und den Menschen vor Ort – eben dort, wo investiert werden soll. Im Bereich Klimaschutz ist es der Ausbau der erneuerbaren Energien, wo die Unternehmen seiner Ansicht nach zu lange abgewartet und nun einen großen Nachholbedarf haben; eine Forderung, die auch im öffentlichen Diskurs vermittelt wird.

Forschungsfrage 5a wird dagegen in den Gesprächen eher verneint:

In der Darstellung der großen Bedeutung des Themas Klimaschutz bei Investments wird deutlich, dass es eben nicht nur irrelevante Stakeholder sind, die das Thema auf die unternehmerische Agenda setzen, sondern auch Anleger. Auch Susan Dreyer vom CDP zeigt mit Hilfe der von ihr zitierten Mercer-Studie die große Bedeutung des Themas Klimaschutz für die Investoren auf.

Christoph Bals zeigt anhand der Energiewende, wie auch am Beispiel des starken Ausbaus der erneuerbaren Energien und nicht zuletzt an der vollständigen Auktionierung der CO<sub>2</sub>-Zertifikate die Bedeutung der NGOs auf, denen er einen Anteil an diesen Entwicklungen zuspricht – und somit dem Einfluss, den ‚irrelevante‘ Stakeholder haben.

### *Die ‚übrigen‘ Forschungsfragen*

Christoph Bals zeigt anhand der nationalen Ausgestaltung des Emissionshandels auf, dass auch bei einem Instrument wie dem Emissionshandel, der von den Unternehmen in den Gesprächen als effizient gekennzeichnet wurde, durch dieselben Unternehmen versucht wurde, in der konkreten Ausgestaltung einen abschwächenden Einfluss zu nehmen. Für die **erste Forschungsfrage** („Minimiert eine - aus Sicht der Unternehmen - konsistente und auf den verschiedenen politischen Ebenen abgestimmte Klimapolitik, ein Ausweich- und Opportunitätsverhalten der Unternehmen?“) zeigt sich dieser Erfahrung zu Folge, dass ein ausweichendes Verhalten selbst im Falle des präferierten Instruments nicht ausgeschlossen ist.

Aus den Erfahrungen mit Unternehmen im politischen Prozess, die Christoph Bals im Gespräch anführt, ist die Skepsis abzuleiten, mit der viele NGOs den Unternehmen begegnen. Hinsichtlich der **dritten Forschungsfrage** („Steigt mit der Einbindung der Unternehmen in den politischen Prozess dessen Effizienz?“), die sich demzufolge nicht bewährt hat, wird allerdings unterschiedlich argumentiert. So ist der Investor, wie auch in den Gesprächen mit den Unternehmensvertretern und bei den Hauptversammlungen deutlich geworden, nicht vom effizienten Handeln der Politik überzeugt. Dies zeigt sich beispielhaft an der Energiewende; es wird von Seiten der Politik kein Dialog mit der Öffentlichkeit durchgeführt, insbesondere werden

die Kosten nicht klar kommuniziert. Auch im Gespräch mit dem CDP werden Versäumnisse der Politik genannt; beispielsweise gibt es in Deutschland keine Vorgabe für eine generelle CO<sub>2</sub>-Berichterstattung und auch keine politische Initiative in diese Richtung.

Die Möglichkeit der Zusammenarbeit zwischen NGOs und Unternehmen, die in der **sechsten Forschungsfrage** („Steigt mit positiver Hervorhebung von positiven Entwicklungen des Unternehmens beispielsweise durch NGOs die Möglichkeit einer Zusammenarbeit zwischen NGOs und Unternehmen, um klimaverantwortliches Handeln der Unternehmen zu fördern?“) thematisiert wird, sieht Christoph Bals für Germanwatch und einige andere NGOs gegeben; allerdings sind an eine solche Kooperation Bedingungen wie das Hinterfragen des unternehmerischen Geschäftsmodells geknüpft.

Susan Dreyer vom CDP macht deutlich, dass es wichtig sei, im Unternehmen die ‚Überzeugungstäter‘ zu finden; im besten Fall gelingt es, den CEO zu begeistern; dies spricht dafür, dass sich die **siebte Forschungsfrage** („Steigt mit einer stärkeren klimafreundlichen Orientierung der oberen Führungsebenen bzw. des Managements die Wahrscheinlichkeit der Implementierung einer Klimaschutzstrategie im betreffenden Unternehmen?“) bewährt hat.

Der institutionelle Investor geht auf die Gefährdung des Business Modells und damit der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen ein; bislang sei das Thema Klimawandel unterschätzt worden, der Einstieg in die erneuerbaren Energien erst sehr spät erfolgt. Es bleibt abzuwarten, ob die Rolle der Mitbewerber, und damit natürlich auch derjenigen kleineren Unternehmen, die frühzeitig in erneuerbare Energien investiert haben, nicht doch, wie in der **achten Forschungsfrage** („Wird mit größerem klimapolitischem Engagement der Mitbewerber das eigene klimapolitische Engagement positiv beeinflusst?“) formuliert, einen Zugzwang auf die Unternehmen ausüben werden.

Als Ergebnis der empirischen Untersuchung kann festgehalten werden, dass Klimaschutz in den vier Unternehmen in den vergangenen Jahren an Bedeutung gewonnen hat. Eine der auf Grundlage der theoretischen Überlegungen formulierten These ist, dass Klimaschutz nicht mehr nur als Teil von Corporate Social Responsibility betrachtet werden kann, sondern vielmehr ein solches Gewicht im Unternehmen einnimmt, dass von Corporate Climate Responsibility gesprochen werden kann – ein Wandel von einem weichen zu

einem harten Wirtschaftsfaktor; der Business Case für Corporate Climate Responsibility ist Realität. Was daraus für die Politik zu folgern ist, wird in Kapitel 6 aufgezeigt.



## 6 Fazit: Die großen deutschen Energieversorgungsunternehmen als Adressaten und Akteure der Klimapolitik

*„Wer als regierender Politiker dem Klimaschutz zum Durchbruch verhelfen will, muss folglich die Bedingungen so verändern, dass die bisherige betriebswirtschaftliche Logik der Stromindustrie durchbrochen wird.“*

Schumann/ Grefe (2008), S. 248

Der Klimawandel ist ein persistentes Umweltproblem und weist die folgenden vier Merkmale auf (SRU 2004, S. 517-518):

- Außerhalb des traditionellen Kompetenzbereichs der Umweltpolitik und resultierend aus der Funktionsweise von Wirtschaft und Gesellschaft bedarf es einer Veränderung der Funktionslogik der verursachenden Wirtschaftssektoren
- Hochkomplexes Problem in zeitlicher Hinsicht („schleichende Verschlechterung“) sowie durch zahlreiche Verursacher (Zuordnung), so dass eine vorsorgende und verbrauchernahe Strategie angeraten ist
- Den beiden ersten Merkmalen folgend, gibt es nur eine begrenzte Akzeptanz für Lösungsansätze – es drohen Einschnitte und Veränderungen in der Lebensweise (Wirtschaft und Gesellschaft) und es mangelt an direkter Wahrnehmbarkeit des Klimawandels, die zu einer Einsicht führt
- Zudem tritt der Klimawandel global und grenzüberschreitend auf; eine wirksame und effektive Behandlung des Problems ist nur im internationalen Raum möglich; dies ist unmittelbar verbunden mit den Schwierigkeiten der Politikkoordination im Mehrebenensystem.

Dementsprechend beschreibt der wissenschaftliche Beirat des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) die Klimapolitik im Februar 2012 als „eines der komplexesten Politikfelder“ – ein Zusammenspiel durch „internationale Kooperationen, gesellschaftliche Unterstützung und unternehmerische Entscheidungen [ist] notwendig, um den weltweiten Ausstoß von Schadstoffen zu begrenzen“ (BMWi Wiss. Beirat 2012, S. 2).

Unter der Zielsetzung einer Optimierung des klimapolitischen Instrumentariums untersucht die vorliegende Arbeit die Rolle der Energieversor-

gungsunternehmen im klimapolitischen Zusammenhang; nicht nur als Adressaten politischer Entscheidungen, sondern auch mit Blick auf die Frage, wie diese in Klimapolitik eingebunden werden können. Diesem Zweck dient eine interdisziplinäre Herangehensweise mit politikwissenschaftlichen (Multi-Level Governance) und wirtschaftswissenschaftlichen Ansätzen (Corporate Governance, Stakeholder-Theorie und Corporate Social Responsibility). Soll Politik in einem Netzwerk von Akteuren gestaltet werden, müssen Präferenzen und Entscheidungsfindung der Teilnehmer bekannt sein. Der Anspruch lautet: Indem der Frage nach der Motivation für klimaverantwortliches Handeln der Unternehmen nachgegangen wird, sind Rückschlüsse für die zielgenaue Einbindung der privaten Akteure möglich und letztlich für die Anforderungen an effiziente – im Sinne einer zielgenaueren – Politikgestaltung unabdingbar.<sup>490</sup>

Zwei Untersuchungsfragen bilden den Ausgangspunkt der Untersuchung:

- 1.) Wie wird Klimapolitik von den Unternehmen wahrgenommen und welche Rolle wollen und können die Unternehmen spielen?
- 2.) Wer beeinflusst das Unternehmen in klimarelevanten unternehmerischen Entscheidungen?

### *Der Gang der Untersuchung*

Als theoretischer Ausgangspunkt für die vorliegende Arbeit wurde der Multi-Level-Governance-Ansatz gewählt, der geeignet erscheint, Merkmale des Politikfeldes bestmöglich darzustellen: Klimapolitik findet nicht an *einem* Ort politischer Entscheidungsfindung statt, sondern auf verschiedenen Ebenen, mit verschiedenen Akteuren. Die Betrachtung der Klimapolitik mit Hilfe einer Mehrebenenanalyse erlaubt durch das Aufgeben der Fixierung auf „Staatszentriertheit“ die empirische Komplexität supranationaler Politik genauer in den Blick zu nehmen (Knodt/ Große Hüttmann 2006, S. 226).

---

<sup>490</sup> Dennoch ist noch einmal deutlich zu machen, dass hier nicht betriebswirtschaftliche Bewertungsmaßstäbe für Effektivität und Effizienz gemeint sind, sondern eine Vielzahl von Aufgaben und Anforderungen optimiert werden müssen, und insofern eine volkswirtschaftliche Betrachtung die Grundlage der Untersuchung bildet.

In einem ersten Schritt wird das **Mehrebenensystem Klimapolitik** vorgestellt. Das klimapolitische Ziel ist bekannt und benannt – dennoch ist eine global abgestimmte Vorgehensweise mit festen Minderungszielen für die einzelnen Nationalstaaten in weiter Ferne. Und auch auf den weiteren Ebenen zeigen sich Differenzen, so auf europäischer Ebene, wo sich einzelne Mitgliedstaaten gegen eine Verschärfung der Klimapolitik aussprechen. Diese europaweiten Differenzen zeigen sich auch für die mit der Klimapolitik eng verknüpfte Energiepolitik, insbesondere am Beispiel des EU-Binnenmarkts. Nicht zuletzt sind große Unterschiede in der Technologiebewertung zwischen den einzelnen Nationalstaaten auszumachen, Stichwort Kernenergie und CCS-Technologie. Dabei wird bereits das Engagement von Unternehmen auf den verschiedenen Ebenen, auf denen Klimapolitik ausgestaltet wird, untersucht.

Im Anschluss werden die verschiedenen **Stakeholder der Unternehmen** aufgeführt und ihre klimaorientierten Ansprüche vorgestellt. Wie in der theoretischen Beschäftigung mit der Stakeholder-Theorie bereits angelegt, kommen hier insbesondere Fragen der Machtausübung und Sanktionsmöglichkeiten zur Sprache. Hierbei werden mit den Non-Governmental Organizations auf der einen und Eigentümern, Investoren und Risk Assessors auf der anderen Seite zwei Stakeholder-Gruppierungen ausführlicher vorgestellt; ausschlaggebend für die vertiefende Untersuchung dieser Gruppierungen waren drei Gründe: unterschiedliche Ansprüche und Möglichkeit der Einflussnahme, unterschiedliche Bewertung bzw. große Bedeutung, die den Stakeholdern in der Literatur zugesprochen wird und äußerst heterogene Ansprüche aus der jeweiligen Stakeholder-Gruppe.

Schließlich werden die **großen vier Energieversorger als klimabelastende Verursacher und ihr klimaorientiertes Engagement** genauer untersucht. Im Gegensatz zur Politik, die nur einen mittelbaren Einfluss auf die Reduktion von Emissionen nehmen kann (Stigson 2009), verfügen die Unternehmen über technologische Kompetenz sowie Ressourcen, um dem Klimawandel zu begegnen. Fakt ist, dass der Elektrizitätssektor für die Klimapolitik eine Sonderrolle einnimmt: Auf der einen Seite ist die Versorgung mit Strom soziale wie wirtschaftliche Grundlage einer Gesellschaft. Auf der anderen Seite ist die Versorgung mit Strom in ihrer heutigen Form aber auch unmittelbar klimarelevant. Die Dekarbonisierung des Energiesystems ist entscheidend für die Lösung der Klimaproblematik.

Aber ist das, was Unternehmen bislang an Engagement zeigen, ‚Greenwashing‘ oder der ernst gemeinte Wandel und Umbau des Geschäftsmodells, also Teil der Unternehmenspolitik?! Wie groß ist also die Differenz zwischen Rhetorik und Realität? Kann man auf die Unternehmen beim Umbau des Energiesystems setzen?

Dies zu ergründen, bedient sich der **empirische Teil der Untersuchung** dreierlei Methoden: der nicht-teilnehmenden Beobachtung, der qualitativen Vorstudie und der Experteninterviews.

Im Rahmen der **nicht-teilnehmenden Beobachtung** wird insbesondere für RWE sowie für E.ON das Zusammenspiel zwischen Unternehmen und Shareholdern untersucht. Dabei ist zu berücksichtigen, dass es sich zwangsläufig um Momentaufnahmen handelt, die die Unternehmen zwischen den Ereignissen im japanischen Fukushima, zu Zeiten des Atom-Moratoriums und *vor* der 13. AtG-Novelle zeigen.

Die **qualitative Vorstudie** mit drei Vertretern der in Kapitel 3.4 vertieft untersuchten Stakeholder-Gruppen hat eine Reihe von interessanten Einblicken sowohl hinsichtlich der Bewertung der Klima-Performance der Unternehmen als auch mit Blick auf die Einschätzung der klimapolitischen Ausgestaltung geliefert. In Richtung Politik wurden hier insbesondere von Seiten des institutionellen Investors die mangelnde Einbindung der Bevölkerung über den beschlossenen Umbau sowie die Verunsicherung der Energieversorger durch fehlende langfristige und stabile Rahmenbedingungen kritisch angeführt. Susan Dreyer vom Carbon Disclosure Project sieht die Politik insbesondere bei der Verpflichtung zu Offenlegung und Transparenz durch die Unternehmen in der Pflicht (eine Art Klimabilanzpflicht). Christoph Bals von Germanwatch sieht in der Energiewende die Chance, als eine der führenden Industrie- bzw. insbesondere *Energienationen* aufzuzeigen, dass durch den Ausstieg aus Risikotechnologien ein neues Wohlstandsmodell etabliert werden kann.

In den **Experteninterviews** mit Vertretern der Unternehmen wird aufbauend auf den theoretischen Grundlagen und der qualitativen Vorstudie eine Reihe von Fragen behandelt:

Wie nehmen die Unternehmen die Klimapolitik wahr?

Wenig überraschend ist zunächst das Ergebnis der Experteninterviews, dass Unternehmen ökonomische Risiken wie regulatorische Unsicherheit

und durch politische Entscheidungen bedingte betriebswirtschaftliche Kosten fürchten. Um dieser Unsicherheit zu begegnen, arbeiten die Unternehmen mit Szenarien und Vorhersagen, die innerhalb des Unternehmens gegeneinander abgewogen werden. Hierfür wird die politische Situation genau beobachtet.<sup>491</sup> Insbesondere wird von den Unternehmensvertretern auf die Bedeutung der internationalen Klimadiplomatie hingewiesen – gleichzeitig aber auch eine große Frustration über die schleppenden Verhandlungen zum Ausdruck gebracht. Mit Blick auf das Mehrebenen-system Klima spielt für die Unternehmen darüber hinaus die europäische Ebene eine große Rolle: hier wird vor allem der europäische Emissionshandel genannt, dessen Zukunft ein Gros der Unternehmensvertreter ohne den internationalen Überbau gefährdet sieht. Daneben werden nationale Alleingänge vor dem Hintergrund des europäischen Binnenmarktes in Frage gestellt und auf eine größere Technologieoffenheit in anderen europäischen Staaten hingewiesen.

Wer sind die Stakeholder des Unternehmens, mit welchen Ansprüchen konfrontieren diese das Unternehmen?

Hier hat sich nicht zuletzt auch durch die energiepolitischen Entscheidungen in 2011 erneut bestätigt, dass die Politik als der maßgebliche Stakeholder durch die Vorgaben hinsichtlich der Kernenergie und damit der möglichen Energieträgerwahl sowie durch konkrete klimapolitische Instrumente, wie beispielsweise die Vorgaben des Emissionshandels, grundlegend die unternehmerischen Entscheidungen beeinflusst. Von dieser Seite werden klimaorientierte Ansprüche vorgegeben, auch wenn eine Reihe von weiteren Stakeholdern ebenfalls Klimaansprüche an das Unternehmen formuliert, und zwar aus unterschiedlicher Motivation. Im Ergebnis lässt sich zweifelsfrei feststellen, dass die Bedeutung des Themas Klimaschutz im Unternehmen gestiegen ist – auch durch die öffentliche Diskussion und generell zunehmende Bedeutung der Thematik, entscheidend aber durch die Klimapolitik. Dabei wird der offensichtliche Widerspruch zwischen Profitstreben der Unternehmen und klimapolitischen Zielen dann aufgelöst, wenn die Klimapolitik unmittelbar auf den Profit des Unternehmens einwirkt.

---

<sup>491</sup> So lässt sich schlussfolgern, dass es für die Unternehmen rational sinnvoll gewesen wäre, sich auf einen Ausstieg aus dem rot-grünen Atomkompromiss einzustellen, der sich bereits 2007, also zu Zeiten der Großen Koalition, abzeichnete (s. Kapitel 3.3.3.1).

Die Unternehmen sehen sich dabei einer Reihe von teils widersprüchlichen Ansprüchen der Stakeholder gegenüber, die es gegeneinander abzuwägen gilt. Über die strategische Ausrichtung des Unternehmens entscheidet letztendlich das Management – aber eben nicht im luftleeren Raum, sondern unter Berücksichtigung von Außeneinflüssen. Dabei steigt mit wachsenden Klimaansprüchen der Stakeholder eben auch das Reputationsrisiko.

### *Konsequenzen aus der Untersuchung für eine Optimierung der Klimapolitik*

Im Folgenden sollen nun in vier Schritten die Ergebnisse der Arbeit zusammengefasst bzw. in Bezug auf ihre Relevanz für die Klimapolitik ausgewertet werden:

- Wie nehmen die Unternehmen die Klimapolitik wahr?
- Wie reagieren die Unternehmen auf die Klimapolitik?
- Optimierte Klimapolitik unter Einbeziehung der Unternehmen

Klimapolitik wird in der vorliegenden Untersuchung als Multi-Level-Governance-System charakterisiert, das ein „Multi-Stakeholder-Vorgehen“ erfordert: Vor dem Hintergrund, dass sich die Unternehmen zunehmend mit gesellschaftspolitisch gestiegener Verantwortung konfrontiert sehen, ist es der Klimawandel, der für die Unternehmen nicht mehr länger nur ein ‚moral argument‘ (Crane/ Matten 2010, S. 52), sondern im Gegenteil inzwischen ein ‚business argument‘ für nachhaltiges Unternehmertum ist. Klimapolitik erfordert auf Grund der zu Beginn dargestellten Eigenschaften des Klimawandels wie kaum ein zweites Politikfeld ein konzertiertes Vorgehen zur Bewältigung der Herausforderung.

Mit Blick auf die gewünschte und benötigte Transformation des Stromsektors sind zunächst die Entwicklung und Eigenheiten dieses Sektors zu betrachten. So ist die Liberalisierung, die Einführung des Marktes in diese Infrastrukturbranche, noch recht jung. Viele Großkraftwerke, die sich heute am Netz befinden, sind gar nicht im Wettbewerb entstanden, sondern vor der Liberalisierung geplant und gebaut worden – mit anschließender Re-Finanzierung über die Strompreise. Eine entscheidende Besonderheit im Bereich der Energieversorger ist zudem, dass nicht wie

bei anderen Branchen eine Maßnahme wie Stromsparen zu Kostensenkungen und zu einer verbesserten Klimabilanz führen; die wesentliche Stellschraube ist hier das Portfolio mit dem das Tagesgeschäft, die Elektrizitätsversorgung, sichergestellt wird. Die Unternehmen sind eingeschränkt in der Wahl ihres Energiemixes – historisch bedingt, zudem durch politische, letztlich aber durch gesellschaftliche Vorgaben, oder aber wie im Falle fossiler Energieträger durch wirtschaftliche Zwänge, also die höheren Kosten bedingt durch den CO<sub>2</sub>-Preis.

Wie nehmen die Unternehmen die Klimapolitik wahr?

In der Betrachtung des Sektors werden die vier großen deutschen Energieversorger oft in einem Atemzug genannt obwohl sie sich in Eigentümerzusammensetzung und im jeweiligen Energieportfolio voneinander unterscheiden. Die Auswertung der Experteninterviews mit Unternehmensvertretern der vier großen Energieversorger zeigt jedoch, dass sie die gegenwärtige Klimapolitik ähnlich einschätzen, diese mit großen Unsicherheiten behaftet sehen und sehr genau beobachten.

Dies gilt zunächst für die *internationale Ebene*, zu der die Unternehmen nach eigenen Angaben keinen direkten Zugang haben, sondern nur mittelbar über Verbände oder auch nationale Ministerien. Die Verhandlungsweise wird dabei als äußerst zermürbend und ineffizient dargestellt, wengleich die Unternehmensvertreter einräumen, dass sie zu den dort diskutierten Themen, wie Aufgaben und Verpflichtungen einzelner Volkswirtschaften, keinen Beitrag leisten können. Wohl aber können anhand von Praxisbeispielen bzw. in den Bereichen Technologie und Marktdesign Hinweise aus Unternehmenssicht gegeben werden oder auch das Angebot, bei solch praktischen Fragstellungen als Ansprechpartner bereitzustehen.

Die *europäische Ebene* wird sowohl durch unternehmenseigene Repräsentanzen vor Ort beobachtet als auch und insbesondere durch den europäischen Verband der Stromwirtschaft (EURELECTRIC). Das zentrale Element der europäischen Klimapolitik, der Emissionshandel, gilt bei den Unternehmensvertretern als effizient. Gleichwohl ist für die Unternehmen vor dem Hintergrund schleppender internationaler Verhandlungen derzeit nicht klar, wie es um die Zukunft des Instruments bestellt ist.

Die *nationale Ebene* schließlich ist sowohl hinsichtlich der Bedeutung unmittelbar relevant und damit auch mit Blick auf die Partizipation der Unternehmen. Derzeit jedoch, so geben mehrere Unternehmensvertreter an, ist die Kommunikation mit der Bundesregierung schwierig bzw. nur stark formalisiert möglich, also beispielsweise nur auf Verbandsebene.

Die Klimapolitik hat sowohl auf deutscher als auch auf europäischer Ebene einen hohen Stellenwert in der Politik. Vor dem Hintergrund der jüngsten Wirtschafts- und Finanzkrise im europäischen Raum, die auch zu einer Neujustierung der politischen Fördersysteme für die erneuerbaren Energien führen sowie den Vorbehalten einiger osteuropäischer Staaten gegen deutlichere Klimaschutzziele, insbesondere der Anhebung des europäischen Klimaschutzziels von derzeit 20% auf 30% Emissionsminderung bis 2020 gegenüber 1990, stellt sich für die Unternehmen allerdings die Frage, wie realistisch ein solcher Kurs in Zukunft beibehalten werden kann.

Wie reagieren die Unternehmen auf die Klimapolitik?

Eben diese Erwartungshaltung über zukünftige Klimapolitik spielt eine zentrale Rolle für die Reaktion und das Verhalten der Unternehmen: Zunächst einmal befindet sich die Branche in einem stark regulierten Markt – energiewirtschaftlich, umweltpolitisch und zunehmend klimapolitisch – und ist deshalb stark von regulatorischen Rahmenbedingungen abhängig. Dies bedingt naturgemäß ein großes Interesse von Seiten der Unternehmen an der Teilnahme an der politischen Ausgestaltung und dem Einbringen von Know-How und Expertise in den politischen Prozess. Den regulatorischen Vorgaben und der faktischen Unsicherheit begegnen die Unternehmen mit alternativen Annahmen und letztlich Szenarien, mit Hilfe derer sie ihr Handeln ausrichten. Aufgrund der langen Investitionszeiträume werden die Annahmen dabei eher konservativ getroffen – im schlechtesten Fall reagieren die Unternehmen mit Attentismus; eine Energiewende ist so kaum zu gestalten. Hinzu kommt, dass der politische Rahmen nicht mit den unternehmerischen Investitionszeiträumen übereinstimmt – eine Politik bis 2020 wird von Unternehmensseite als eher kurzfristig beschrieben; das Unternehmen braucht Gewissheiten über diesen Zeitpunkt hinaus.

Zudem stehen auch die Energieversorgungsunternehmen im Wettbewerb: Spätestens seit der Liberalisierung der Strommärkte werden Investitionsentscheidungen auf betriebswirtschaftlicher Grundlage getroffen – mit den entsprechenden Renditeerwartungen. Für eine Investitionsentscheidung gilt also der Primat des Marktes – nicht der Primat der Klimapolitik. Entscheidungen für Investitionen in erneuerbare Energien müssen diesem Anspruch ebenso genügen wie Investitionen in herkömmliche Kraftwerke. Dennoch finden diese Entscheidungen nicht im ‚luftleeren‘ Raum statt, rein betriebswirtschaftliche Abwägungen werden durch äußere Informationen kanalisiert bzw. gelenkt. Die Entscheidungsfindung im Unternehmen wird so auch in einem der Gespräche als ‚evolutionärer Prozess‘ beschrieben, in dessen Verlauf Informationen fortlaufend hineinwirken und verarbeitet werden und im Zeitablauf mit unterschiedlichen Ergebnissen berücksichtigt werden müssen.

Als Ergebnis der bisherigen Klimapolitik ist festzustellen, dass CO<sub>2</sub> heute in allen Unternehmensbereichen eine Rolle spielt und als Werttreiber bzw. als Preis-Komponente beschrieben wird. Dies wird durchweg auf die Einführung des Emissionshandels zurückgeführt, mit dem die Klimathematik im Unternehmen von einem Thema der Öffentlichkeitsarbeit zu einem strategischen Thema für die Finanzabteilung geworden ist.

Von einer zukünftigen Klimapolitik erhoffen sich die Unternehmen der Infrastrukturbranche ‚Energieversorgung‘ Planungssicherheit und Stabilität der getroffenen Entscheidungen sowie eine zwischen den Ebenen abgestimmte Klimapolitik und einen in sich konsistenten Rahmen. Einer solchen Entwicklung wird von den Unternehmensvertretern vor der skizzierten Wahrnehmung der Realität Klimapolitik auf den verschiedenen Ebenen bei aller Skepsis hinsichtlich der Eintrittswahrscheinlichkeit das höchste Verbesserungspotential zugeschrieben.

Mit Blick auf die internationale Ebene formulieren sie den Wunsch, die globale Herausforderung Klimawandel global und kosteneffizient anzugehen, die begrenzten finanziellen Mittel dort einzusetzen, wo sie den größten Effekt erzielen. Unmittelbar damit zusammen hängen die Erwartungen an den europäischen Binnenmarkt, der aus Sicht der Unternehmen einen Portfolioeffekt und Ausgleichsmöglichkeiten über Grenzen hinweg ermöglicht und angesichts dessen werden nationalstaatliche Alleingänge in Energiefragen als wenig sinnvoll eingestuft. Dies gilt mit Blick auf den

Atomausstieg aber auch mit Blick auf die breite Ablehnung der CCS-Technologie; eine mögliche Reaktion der Unternehmen auf politische Unwägbarkeiten ist das Ausweichen auf Märkte, die eine höhere Planungssicherheit versprechen. Dies gilt aber auch mit Blick auf den stark ansteigenden Ausbau der erneuerbaren Energien, der zu sinkenden Zertifikatepreisen führt und damit nicht den notwendigen Preisdruck entwickelt bzw. Investitionsanreize setzt.

Der theoretischen Untersuchung folgend zeigt sich, dass die Kooperationsbereitschaft der gesellschaftlichen Akteure bzw. der Unternehmen mit dem Grad der Konkretisierung verbindlicher Vorgaben durch den Staat wächst; dabei wird sogar eine unbequeme Vereinbarung einer unklaren zukünftigen Regulierung vorgezogen (Töller 2008, S. 294).<sup>492</sup> Vor diesem Hintergrund werden im folgenden Abschnitt Einsichten für eine optimierte Klimapolitik, die sich im Laufe der Arbeit ergeben haben, vorgestellt.

#### Optimierte Klimapolitik unter Einbeziehung der Unternehmen

*„The Stern Review, ... , which made a strong economic case for early action on climate change, argues that global warming is the biggest example of market failure ever. It argues that the state has to play a significant part in redressing the balance ... Some of the world’s leading carbon entrepreneurs would welcome more direction through regulation. Many business leaders are hesitant to go further with action on climate change because of uncertainty regarding the overall policy framework and, related, the price of carbon.“*

Newell/ Paterson 2010, S. 151

Das Kooperationserfordernis zwischen Staat und Gesellschaft ergibt sich in allen Mehrebenensystemen. Für das Mehrebenensystem Klimapolitik trifft dies aber im Besonderen zu und ist alternativlos; dies ist in der vorliegenden Arbeit detailliert vorgebracht und aufgezeigt worden. So dient der verwendete Governance-Ansatz nicht nur als bloße Beschreibung von

---

<sup>492</sup> Dies gilt selbst im Falle eines mäßigen Drohszenarios; die Unternehmen ziehen eine sichere Regelung dem unsicheren, unregulierten Zustand vor. Allerdings verliert eine staatliche Drohung, die über einen längeren Zeitraum nicht umgesetzt wird, obwohl die Bedingungen dafür gegeben sind, an Glaubwürdigkeit (Töller 2008, S. 306).

Politik, sondern muss umgesetzt werden: Wirtschaft muss vom Teil des Problems zum Teil der Lösung werden, Klimapolitik soll nicht gegen Unternehmen, sondern mit und durch Unternehmen gestaltet werden; die politischen Entscheidungsträger sollten Unternehmen beim Wort nehmen, wenn sie sich selbst bescheinigen, der notwendige Innovationsmotor der anstehenden Herausforderung zu sein. Insbesondere die Energieversorger können durch den Umbau ihres Portfolios einen entscheidenden Beitrag zur Dekarbonisierung des Energiesystems leisten.

Die Zeit ist reif, die Bereitschaft der Unternehmen ist gegeben – sie selbst fordern einen gesamtgesellschaftlichen Dialog. Zudem markieren die Ereignisse in Fukushima und die Reaktion der deutschen Politik darauf eine scharfe Zäsur in der deutschen Energiepolitik: Während Hermann Scheer noch 2005 kritisierte, dass der Einfluss der etablierten Energiewirtschaft so groß ist, dass es eine feststehende und nahezu unverrückbare Annahme in der politischen Landschaft ist, dass ein Konsens mit der Energiewirtschaft alternativlos ist und damit das Handlungsmonopol bei der Energiewirtschaft liege – „Der Status der Energiewirtschaft erhält damit eine gedankliche „Ewigkeitsgarantie“, als handle es sich bei ihr um ein Verfassungsorgan“ (Scheer 2005, S. 26-27) – so hat sich dies in Zeiten der Energiewende geändert: EnBW plant nicht zuletzt durch die neue Konstellation in der Eigentümerstruktur den starken Ausbau der erneuerbaren Energien, der dezentralen Erzeugung und die verstärkte Zusammenarbeit mit Stadtwerken; RWE und E.ON geben die Pläne zum Neubau von Kernkraftwerken in Großbritannien auf – E.ON-Chef Johannes Teysen begründet dies mit der höheren Attraktivität von Investitionen in erneuerbare Energien, dezentrale Erzeugung und Energieeffizienz<sup>493</sup> – und Vatzenfall hat die Maßgabe einer „environmentally sustainable energy production“ in der Eignerdirektive vorgegeben.

Die durch die Bundesregierung beschlossene Energiewende scheint zur Kehrtwende für die Unternehmen zu werden. Ist dies bereits der Beginn der ‚Post-Carbon-Zukunft‘? Die Branche ist zumindest im Wandel: Lange Zeit war der deutsche Elektrizitätsmarkt geprägt von Überkapazitäten und wenig Konkurrenz; eine Situation, die für eigene Anstrengungen zu mehr Klimaschutz nicht förderlich war. Nun gilt es, diesen Wandel gemeinsam

---

<sup>493</sup> Nachzulesen unter: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/grossbritannien-eon-investiert-in-erneuerbare-statt-in-atomkraftwerke/6453538.html> (Stand 01.04.2012)

zu gestalten – die Politik muss dabei neben der Zivilgesellschaft auch die Energiewirtschaft einbeziehen.

Eine gemeinsame Aufgabenerfüllung unterschiedlicher Akteure führt nicht selbstverständlich zu einer höheren Effektivität bei der Problemlösung – zumal wenn wichtige Problemerzeuger als einflussreiche Verhandlungspartner auftreten (Mayntz 2004, S. 73; Gespräch mit Christoph Bals). Dass eine solche Zusammenarbeit nicht immer reibungslos verläuft, zeigt sich beispielhaft im Misstrauen gegenüber solchen Kooperationsformen – insbesondere auf zivilgesellschaftlicher Ebene. Hier sei noch einmal auf das ‚partizipative Dilemma‘ verwiesen, das darin besteht, dass wichtige politische aber auch gesellschaftliche Akteure nicht in die Entscheidungsprozesse eingebunden sind, deren Folgen aber zu tragen haben; eine Beteiligung von Unternehmen verstärkt – so oftmals die Kritik – eben dieses partizipative Dilemma (Wieland 2009, S. 8-9).<sup>494</sup>

Es müssen also Regeln gefunden werden, die die demokratische Verantwortlichkeit und Legitimität einer solchen Kooperation gewährleisten. Das Anliegen der Arbeit ist es, aus den zusammengetragenen Ergebnissen einige wesentliche Hinweise für eine zukunftsfähige, nachhaltige Zusammenarbeit zu geben.

Ein wichtiges Regelungselement ist die Corporate Governance, denn wie Unternehmen den Klimawandel in der Corporate Governance integrieren, wird über den Erfolg entscheiden, wie sie sich in der regulatorischen Landschaft positionieren und ihre Möglichkeiten im Wettbewerb nutzen können – eine verpflichtende Klimaberichterstattung bzw. eine Klimabilanzpflicht ist ein erster Schritt.<sup>495</sup> Ein weitergehender Schritt wäre die Verpflichtung der Unternehmen auf eine Corporate Climate Responsibility, dem Festschreiben des Klimaschutzes als verbindliches Unternehmensziel, das durch die Unternehmensführung implementiert wird – aus-

---

<sup>494</sup> Das Dilemma gilt ausdrücklich nicht für solche Gruppierungen, die zwar direkt betroffen sind, wie industrielle Stromverbraucher, die sich aber durch eine entsprechende Interessenvertretung Gehör verschaffen.

<sup>495</sup> In anderen Staaten wird dies diskutiert; die Schweiz hat sich im März 2012 allerdings gegen eine Integration von CO<sub>2</sub>-Angaben in die Corporate Governance entschieden; sie setzt weiterhin auf Freiwilligkeit und belässt somit die Klimathematik im Rahmen der CSR. Weitere Informationen zur Schweizer Entscheidung finden sich unter: <http://www.uvek.admin.ch/dokumentation/00474/00492/index.html?lang=de&msg-id=43618> (Stand 01.04.2012)

gerichtet an den klimawissenschaftlich benannten Zielen. So können die Unternehmen die Ernsthaftigkeit des Anliegens untermauern und der Politik für die Verhandlungen insbesondere im internationalen, aber auch im europäischen Raum den Rücken stärken. Bereits durch den europäischen Emissionshandel, genauer die Bepreisung von CO<sub>2</sub>, ist der Klimaschutz im Unternehmen verankert. Analog zum Umweltschutz, für den Janisch aufgezeigt hat, dass Unternehmen diesen nur integrieren, wenn dadurch auch langfristig die Unternehmensentwicklung positiv beeinflusst wird (Janisch 1993, S. 244), sprechen die Unternehmen auch mit Blick auf den Klimaschutz von der Bedeutung langfristiger Perspektiven. Hier wäre es eine Möglichkeit, langfristige Reduktionspfade bzw. -korridore für unternehmerische Gesamtemissionen in Abstimmung mit den Zielen des europäischen Emissionshandels zu vereinbaren und festzuschreiben, die den Unternehmen eine gewisse Planungssicherheit gewährleisten.

*„It is clear from our survey that credible and consistent climate change legislation and regulation is required to drive greater integration of climate change into investment practices and to provide the major impetus for a shift from high carbon to low carbon investment. Without strong climate policy that provides transparency, longevity and clarify investors, the revolution that is called for in transforming our energy systems will not be possible.“*

Mercer 2011, S. 4

Hieraus ergeben sich aber unmittelbar Anforderungen an die Klimapolitik: Die Verlässlichkeit aber auch die Berechenbarkeit politischer Entscheidungen ist für die Unternehmen zentral. Doch wie ernst nimmt die Politik den Klimaschutz? „How good is all this Governance? ... First, where there are targets, they are too weak, and governments find ways of weakening them further. The Kyoto target, of a 5.2% reduction in the emissions of industrialised countries by 2008-2012, is woefully inadequate to address climate change“ (Newell/ Paterson 2010, S. 147). Bislang ist festzustellen, dass die politischen Entscheidungsträger den selbst formulierten Anspruch (Verständigung auf das 2-Grad-Ziel und deutliche Reduktion der Treibhausgase bis 2050) nur zögerlich umsetzen.

Mit Blick auf die EU hat die Arbeit allerdings deutlich aufgezeigt, wie kritisch eine Abkehr einzelner Staaten von langfristigen Klimaschutzzielen ist: Ein Scheitern der langfristigen Klimaschutzziele in Europa würde dazu führen, dass die Verlässlichkeit von Ankündigungen in der europäischen Klimapolitik in Frage gestellt wird. Setzt sich Polen in der EU durch und kommt es nicht zu einer Verschärfung des EU-weiten Ziels von derzeit 20% auf 30% Treibhausgasemissionsreduktion gegenüber 1990 bis zum Jahre 2020, stehen nicht zuletzt aus Sicht der Unternehmen die langfristigen Ziele bis 2050 ebenfalls in Frage – als Reaktion darauf werden die notwendigen Investitionen nicht getätigt.

Mit Blick auf die nationale Ebene ist insbesondere in den Gesprächen mit den Unternehmen aber auch mit dem institutionellen Investor deutlich geworden, dass sich die nationale Politik im Rahmen der Energiewende selbst wenig kooperativ verhält, die Gesellschaft – und damit auch die Unternehmen – nur unzureichend einbezieht. Politikempfänger sind aber eben nicht nur Unternehmen, sondern alle gesellschaftliche Akteure – auch diese müssen in Entscheidungsverfahren eingebunden werden. Und die Kosten des Klimawandels und der Energiewende trägt die gesamte Gesellschaft, die Unternehmen reichen die Kosten an die Bürger weiter. Eine engagierte Klimapolitik und eine Transformation des Energiesystems bedeuten gleichzeitig einen Wandel der gesamten Wirtschaft und Gesellschaft – um diese gesamtgesellschaftliche Herausforderung zu bewerkstelligen, ist ein gesamtgesellschaftlicher Dialog nötig.

Ein solcher Dialog ist entscheidend: Wenn technologische Optionen wie die Kernkraft und CCS ausgeschlossen werden weil sie demokratisch keine Mehrheiten finden, kann und muss dies auch kommuniziert und zum gesellschaftlichen Konsens werden – das Szenario für die Unternehmen wird so realistischer und ihr Entscheidungsspielraum in die ‘richtige’, weil abgestimmte, Bahn gelenkt. Ein solcher eingeschränkter Rahmen bietet gleichzeitig eine gewisse Verlässlichkeit und Transparenz. Zudem sind durch das Einbringen der Unternehmen in einen solchen Dialog Glaubwürdigkeit und gesellschaftliche Akzeptanz zu gewinnen – und insbesondere letzteres wird von den Unternehmen selber als Voraussetzung für das Gelingen der Energiewende genannt. Zudem ist die angestrebte Transformation nicht mit technischen Lösungen allein erreichbar – die

Akzeptanz für die Energieversorgung sowie das Verhalten der verschiedenen Konsumenten und der Industrie ist für das Gelingen entscheidend.

*„In a global business environment, corporate value chains have become increasingly complex. Whereas, in the past, companies primarily concerned themselves with what went on „inside the factory gates“, no company today could claim that this approach would suffice.“*

Ionescu-Somers 2006a, S. 261

Welche Rolle spielen nun die Stakeholder des Unternehmens in einem solchen Transformations-Prozess? Inwieweit werden Unternehmen durch Stakeholder in ihren Entscheidungen beeinflusst?

Hiß zufolge sind selbst freiwillige unternehmerische CSR-Aktivitäten nicht Ergebnis einer freien Wahl, sondern es ist der gesellschaftlich erzeugte Zwang, der für Unternehmen handlungsleitend ist (Hiß 2006, S. 307); die Schnittmenge aus profitablen und verantwortlichen Wirtschaften muss gefunden werden, ansonsten steht die ‚(Social) License to Operate‘ auf dem Spiel.

Dabei sind die durch die Gesellschaft vorgebrachten Erwartungen problematisch für Unternehmen, weil sie diffus formuliert und Gegenstand der öffentlichen Diskussion sind – mit einem unklaren Ausgang. So kann natürlich ein öffentlich vorgebrachtes Thema an Aktualität verlieren; es besteht tendenziell die Angst vor „irreversible green mistakes“ (Pinske/Kolk 2010, S. 262)<sup>496</sup> – wengleich sich im Bereich der erneuerbaren Energien das daraus resultierende Abwarten als aus heutiger Sicht falsche Entscheidung erwiesen hat, der heutige hohe Anteil der erneuerbaren Energien in der Stromerzeugung primär nicht durch die vier größten Player am Markt bereitgestellt wird.<sup>497</sup>

---

<sup>496</sup> Diese Unsicherheit, die in den Gesprächen mit den Unternehmen deutlich geworden ist, deckt sich auch mit den Ergebnissen bei Frerichs: „Auch die regenerativen Energien, die in der Öffentlichkeit zunehmend an Bedeutung gewinnen, fördern die Unsicherheit am Markt. Die etablierten Energieversorgungsunternehmen können den Bedarf an konventionellen Kraftwerken in der Zukunft schlecht abschätzen. Bei Projekten mit hoher Unsicherheit müssen ebenso hohe Risikoaufschläge in die Investitionsrechnung einbezogen werden (Interview 16). Dadurch nimmt die Lukrativität von Projekten ab“ (Frerichs 2010, S. 53).

<sup>497</sup> Dabei ist zu beachten, dass das Portfolio der vier Unternehmen zwar unterschiedlich ist, die Unternehmen allerdings lange Jahre in einer komfortablen Situation waren: Lange

## *Ausblick und weiterer Forschungsbedarf*

*„... even in a neo-pluralist political process, outcomes are determined not by simple coercion and/ or structural power but, even more significantly, by how coalitions and networks are built in real time conditions among a plurality of actors.“*

Philip G. Cerny

Die Politik muss sich ihrer Rolle als bedeutendster Stakeholder der Unternehmen bewusst werden. Ihr obliegt zudem die Aufgabe den gesamtgesellschaftlichen Dialog zum klimafreundlichen Umbau des Energiesystems zu leiten und zu gestalten. Die vorliegende Arbeit hat als Grundlage für einen solchen Dialog die vier deutschen großen Energieversorgungsunternehmen ins Zentrum der Untersuchung gestellt, um die Verhaltensweise und Entscheidungsmaxime dieses wichtigen Adressaten von Klimapolitik kennen zu lernen und zu analysieren.

So ist in den Gesprächen mit den Unternehmensvertretern auf die große Bedeutung der Shareholder verwiesen worden. Aus Sicht der Stakeholder des Unternehmens, insbesondere der Politik und der Zivilgesellschaft, ergibt sich die Möglichkeit ‚unheiliger Allianzen‘: Das Zusammenspiel der in Kapitel 3.4 vorgestellten sehr unterschiedlichen Akteure (Non-Governmental Organizations und Eigentümer, Investoren und Risk Assessors) wird durch Bündelung der Interessen zu einem Gewicht (‚Koalitionsmacht‘, Scholz 1987, S. 28): Stakeholder stehen eben auch *untereinander* in Kontakt und schließen sich zusammen, um ein Ziel zu erreichen bzw. ihre Stellung gegenüber dem Unternehmen zu erhöhen (‚multiactor relationships‘ Frooman 1999, S. 192). Diese Stakeholder-Beziehungen und die ihnen eigene Dynamik sind von Seiten der Unternehmen nicht zu unterschätzen: „If the stakeholder is particularly clever, for example at coalition building, political action, or social construction of reality, that stakeholder can move into the „definitive stakeholder“ category...“ (Mitchell et al. 1997, S. 879). Wenn es also der Politik alleine nicht gelingt oder sie nicht willens ist – sei es durch Kapitulation vor der Komplexität des Problems oder aber weil nur eine kurzfristige Zielverfolgung dem

---

Zeit gab es Überkapazitäten am deutschen Markt und verhältnismäßig wenig Druck durch Konkurrenz; eine Situation, die nicht sonderlich förderlich für eigene Anstrengungen hin zu mehr Klimaschutz ist.

demokratischen System immanent ist – durch politische Instrumente eine merkliche Reduktion des CO<sub>2</sub>-Ausstosses der Wirtschaft zu erreichen, braucht es das Konzert der Akteure, die den Unternehmen aufzeigen, dass Klimapolitik keine Modeerscheinung ist, sondern auch in Zeiten von Finanzkrisen oberste Priorität in der Politik aber eben auch in der Gesellschaft hat.

Zum Ende soll vor diesem Hintergrund ein verhalten positives Fazit gezogen werden; Beispiele aus der Praxis wie die ‚Plattform Zukunftsfähige Energienetze‘<sup>498</sup> geben Grund zur Hoffnung, dass die Transformation trotz der großen Herausforderungen gelingen kann. In diesem Sinne soll in Anlehnung an Newell und Paterson, die in ihren Schlussfolgerungen verschiedene Szenarien zur Zukunft der Klimapolitik aufgestellt haben, an dieser Stelle eines dieser Szenarien<sup>499</sup> (Climate Capitalist Utopia (Newell/ Paterson 2010, S. 161-166)) übernommen bzw. auf die vorliegenden Ergebnisse übertragen werden. Dabei ist aufzuzeigen, dass das Szenario gar nicht so utopisch ist<sup>500</sup> bzw. starker Klimaschutz und wirtschaftlicher Erfolg keine Widersprüche sein müssen.

Das Szenario beschreibt ein funktionierendes System, in dem durch Projekte wie das Carbon Disclosure Project, Regulatoren der Finanzmärkte wie die SEC die Offenlegung der Emissionen von Unternehmen vorangetrieben wird und Investoren so in die Lage versetzt werden, Investments in Energieeffizienz und erneuerbare Energien zu lenken. Unterstützt wird dies durch Regierungen, die klare Signale durch den Emissionshandel senden – also durch angepasste Zertifikatemenen und durch Auktionierung. Die dadurch entstehenden Knappheiten am Zertifikatemarkt führen zu – verlässlichen – hohen CO<sub>2</sub>-Preisen und damit zu Sicherheit bei den Unternehmen für zukünftige Chancen. Zusätzlich wird durch Einspeisetarife das Signal für erneuerbare Energien gesetzt. „The plausibility of this

---

<sup>498</sup> Weitere Informationen unter: <http://www.bmwi.de/BMWi/Navigation/Energie/stromnetze.did=404758.html>

<sup>499</sup> Die anderen Szenarien (Stagnation, Decarbonised Dystopia, Climate Keynesianism) sollen an dieser Stelle nicht vorgestellt werden.

<sup>500</sup> Die beiden Autoren sind skeptisch, insbesondere hinsichtlich der Fähigkeit eines hohen CO<sub>2</sub>-Preises, Auswirkungen auf die globale Wirtschaft zu haben. Und da die Eintrittswahrscheinlichkeit eines solchen Szenarios nicht zuletzt von einer „akward alliance of technocratic civil servants, opportunistic environmental NGOs and profit-seeking financiers“ (Newell/ Paterson 2010, S. 165) abhängt, räumen sie einer solchen Zukunft nur geringe Chancen ein.

scenario rests on the assumption, common to many advocates of neoliberal approach to climate change, that the key to decarbonisation is to set appropriate carbon prices. This would create such a powerful incentive across the globe that financial markets will do the rest, directing investment towards ever greater energy efficiency and towards non-carbon energy sources. ... In this scenario it is the interaction of carbon prices and information about the CO<sub>2</sub>-intensity of companies which is crucial“ (Newell/ Paterson 2010, S. 165).

Aufbauend auf der vorliegenden Arbeit lassen sich einige Thesen formulieren, die vor diesem Szenario anhand der Untersuchungsergebnisse zu kommentieren sind.

*Das primäre Bewegungsgesetz der Wirtschaft ist die Profitmaximierung*

Eine wesentliche Grundlage für unternehmerische Handlungen ist die profitable Wirtschaftsweise – ohne diese kann ein Unternehmen am Markt nicht bestehen. Die Arbeit hat aber deutlich aufgezeigt, dass es neben dem bzw. für das Gewinnstreben weitere Aspekte gibt, die Unternehmen berücksichtigen müssen. So bestimmt zunehmend auch der Anspruch gesellschaftlich verantwortlichen Handelns die Unternehmensrealität. Neben sozialen sind es vor allem ökologische Gesichtspunkte, die Unternehmen bei ihren Aktivitäten berücksichtigen müssen. Mit Blick auf die Klimapolitik zeigt die vorliegende Arbeit zumindest für die vier untersuchten Unternehmen eine Besonderheit, die sich durch die immense Bedeutung eines hohen CO<sub>2</sub>-Preises ergibt. Dieser Preis ist für die Unternehmen Richtwert für das Portfolio bzw. für zukünftige Investitionen und nur bei einem hohen CO<sub>2</sub>-Preis werden die Unternehmen den Klimaschutz ins Entscheidungskalkül einfließen lassen; der Widerspruch zwischen dem Profitstreben der Unternehmen und Klimaschutz wird aufgelöst bzw. es wird ökonomisch sinnvoll, in Klimaschutz zu investieren.

*Primäres Bewegungsgesetz der Politik ist Gewinn, Ausübung und Erhaltung der Macht*

Das Szenario von Newell/ Paterson unterstreicht die Bedeutung einer klaren und standhaften Politik – sowohl mit Blick auf einen funktionierenden Emissionshandel, als auch auf Einspeisetarife für erneuerbare Energien. Die klimapolitische Realität, die im Rahmen der vorliegenden Arbeit vorgestellt wurde, zeigt allerdings, dass hinsichtlich Zielen, Maßnahmen und

Sanktionsmechanismen Uneinigkeit zwischen den Staaten herrscht. Die vorliegende Arbeit hat allerdings aufgezeigt, dass die Klimapolitik in den vergangenen Jahren massiv an Bedeutung gewonnen hat. An dieser Stelle kommt zivilgesellschaftlichen Akteuren eine entscheidende Rolle zu: Nachhaltig ist Gewinn, Ausübung und Erhaltung der Macht nur dann erzielbar, wenn Politik die gesellschaftlich mehrheitsfähige Zielhierarchie erkennt und effizient verfolgt.

*Zwischen den beiden Positionen gibt es teils inkompatible, teils deckungsgleiche Interessen*

Die vorliegende Arbeit hatte zum Ziel, die Interessen-Schnittmengen sowie die Kompatibilität in der Klimapolitik zwischen Politik und Wirtschaft herauszuarbeiten. Dabei sind insbesondere in den Gesprächen mit den Unternehmen ausführlich die Differenzen beispielsweise mit Blick auf die politischen Instrumente zur Sprache gekommen. Doch, wie in der Arbeit aufgezeigt wurde, in dem Maße wie sich eine Corporate Climate Responsibility entwickelt bzw. in der Hierarchie der unternehmerischen Zielsetzungen aufrückt und Element der Profitmaximierung wird, werden die Interessen in diesem Politikfeld sich annähern. Gleichwohl gibt es Konflikte und inkompatible Interessen, also beispielsweise das Bestreben der Energieunternehmen an ihrem herkömmlichen Energiemix festzuhalten oder eine eher kurzfristige, an Wahlperioden orientierte Politik. Hier hat die Arbeit bereits beleuchtet, dass die Zivilgesellschaft aber auch andere Stakeholder der Politik gefordert sind, ihren Einfluss auf die politische Gestaltung auszuüben und die Klimapolitik auf der politischen Agenda zu verankern.

Das von Newell/ Paterson umschriebene ‚funktionierende System‘ aus eindeutigen politischen Signalen, also angepassten Zertifikatemengen bzw. Auktionierung von Zertifikaten und starken Regulatoren von Finanzmärkten erscheint – und wird von den Autoren ja auch entsprechend benannt – utopisch. Die Arbeit ist auf einige der Konflikte und Hindernisse, die einer solchen Zukunft entgegenstehen eingegangen: So wird innerhalb der Europäischen Union, beispielhaft bei der Diskussion um eine Verschärfung des CO<sub>2</sub>-Reduktionsziels, deutlich, dass die Politik derzeit nicht in der Lage ist, ein solches System durchzusetzen. Noch unerreich-

barer erscheint eine Lösung, die ein langfristig sichereres Signal sendet, auf internationaler Verhandlungsebene.

Die Arbeit hat allerdings ebenfalls aufgezeigt, dass es Ansatzpunkte gibt, die das Erreichen eines solchen Szenarios durchaus in den Bereich der politischen Möglichkeit rücken können. Denn die Politik als Stakeholder und Akteur steht in zunehmendem Maße nicht mehr alleine vor nicht einsichtigen Unternehmen, sondern es hat sich in der unternehmerischen Realität in den vergangenen Jahren bereits ein Wandel vollzogen. Dies zeigt sich beispielhaft in der durch die Bepreisung von CO<sub>2</sub> geschaffenen Wertigkeit, die zu einer Neubewertung der unternehmerischen Assets geführt hat und die Klimathematik von einem Thema der Öffentlichkeitsarbeit in den Bereich strategische Planung überführt hat. Dies zeigt sich weiter, wenn die Shareholder der Unternehmen die Klimapolitik antizipieren, in Unternehmensbewertungen einfließen lassen und Antworten von den Unternehmen auf die klimapolitischen Herausforderungen erwarten.

Dass dieser Wandel noch nicht ausreichend und auch nicht abgeschlossen ist, ist unumstritten. Die Arbeit hat allerdings auch aufgezeigt, dass die Möglichkeit der Bildung von Allianzen besteht, wenn die klimapolitischen Anforderungen der verschiedenen Stakeholder miteinander verglichen werden. Zudem zeigt sich die Stärke der Unternehmen ihrerseits Einfluss auf politische Entscheidungen auszuüben durch die Fähigkeit mit einer Stimme zu sprechen und Anliegen gebündelt zu vertreten. Durch das Schwinden der Marktmacht der vier großen Energieversorger und das Erstarken von kleineren Akteuren bzw. dem Auftreten neuer Akteure am Markt ergeben sich hier neue Verhältnisse, die den politischen Einfluss einiger weniger Unternehmen mindern. Zudem kann eine solche Bündelung verschiedener Stakeholder der Unternehmen auch umgekehrt notwendige Signale für die Akzeptanz und Bedeutung des Themas Klimaschutz senden und für die Unternehmen wiederum zu einem realistischen und verlässlichen Szenario beitragen.

Schließlich ist das Szenario insofern möglich, als dass die vorliegende Arbeit die Bedeutung eines maßgeblichen Parameters, auf den Unternehmen reagieren müssen bzw. den sie nicht ignorieren können, aufgezeigt hat: verlässliche – hohe – CO<sub>2</sub>-Preise. Effizienter Klimapolitik muss es gelingen, diese dauerhaft umzusetzen.

## Weiterer Forschungsbedarf

Ausgehend von den dargestellten Ergebnissen ergibt sich ein weiterer Forschungsbedarf insbesondere in drei Bereichen:

- Untersuchung des Einwirkens der Energieunternehmen auf die Klimapolitik: Die vorliegende Arbeit hat sich mit dem Rahmen und der Beschaffenheit der Klimapolitik beschäftigt, insbesondere ihrer Auswirkung auf die untersuchten Energieunternehmen. Eine andere Herangehensweise wäre die Untersuchung des Einwirkens der Energieunternehmen auf die Klimapolitik. Dies ist ein Bereich, der sich insbesondere vor dem Hintergrund der Energiewende vertiefend untersuchen lässt.
- Transformation des Energiesystems mit Hilfe von Multi-Level-Games: Die Untersuchung hat sich auf Energieunternehmen konzentriert, ihre Einschätzung und Wahrnehmung von Klimapolitik, ihrer verschiedenen Stakeholder und ihres bisherigen Engagements im Bereich des Klimaschutzes. In einem nächsten Schritt muss die in diesem Kapitel angesprochene Möglichkeit der ‚unheiligen Allianzen‘ eingehender betrachtet werden: So kann Politik mit Hilfe von Two-Level-Games bzw. Multi-Level-Games (Putnam 1988) nicht nur direkt, sondern auch über den Umweg gesellschaftlicher Akteure umgesetzt werden. In diesem Zusammenhang sind auch die Möglichkeiten eines gesamtgesellschaftlichen Dialogs insbesondere vor dem Hintergrund einer klimafreundlich gestalteten Transformation des Energiesystems zu erforschen. Eine weitere Dimension und Dynamik erhält das Thema zudem durch die Einbeziehung weiterer Player wie der energieintensiven Industrie oder der hier nur am Rande erwähnten Verbände wie BDI und BDEW.
- Energie- und Klimapolitik zwischen Nationalstaaten und in der Europäischen Union: Nicht nur vor dem Hintergrund der in dieser Arbeit im Rahmen der Experteninterviews vielfach genannten Störgefühls hinsichtlich der Abstimmung zwischen nationaler und europäischer Ebene, beispielsweise unter Wettbewerbsgesichtspunkten, ist die Beschäftigung mit dem Thema Energiewende und Klimapolitik auf europäischer Ebene ein weiteres wichtiges Forschungsfeld. Dies gilt hinsichtlich der unterschiedlichen Einschätzung der europäischen Klimapolitik durch die verschiedenen EU-Mitgliedstaaten,

insbesondere aber auch vor dem Hintergrund der Reaktionen auf und den Auswirkungen der deutschen Energiewende auf die Nachbarstaaten.

## 7 Literatur

- 2°C-INITIATIVE (2011): Deutsche Unternehmer für Klimaschutz. Grundsatzpapier der 2°C-Initiative. Stand: 30.5.2011. URL: [http://www.initiative2grad.de/images/pdfs/110530\\_positionspapier\\_initiative\\_2grad.pdf](http://www.initiative2grad.de/images/pdfs/110530_positionspapier_initiative_2grad.pdf) (Stand 01.04.2012)
- ALBRECHT, CHRISTA (2010): Harte Kennzahlen für weiche Faktoren. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung Nr. 130. Verlagsbeilage CSR, S. B4 vom 9. Juni 2010
- ALTVATER, ELMAR; BRUNNENGRÄBER, ACHIM (2008): Mit dem Markt gegen die Klimakatastrophe? Einleitung und Überblick. In: Altvater, Elmar; Brunnengräber, Achim (Hrsg.): Ablasshandel gegen Klimawandel. Marktbasierte Instrumente in der globalen Klimapolitik und ihre Alternativen. Hamburg 2008, S. 9-20
- ALTVATER, ELMAR (2010): Der große Krach. Oder die Jahrhundertkrise von Wirtschaft und Finanzen, von Politik und Natur. 1. Auflage. Münster 2010
- AMTHOR, O. GERRIT (2004): Gesellschaftliches Engagement in der Elektrizitätsversorgungsindustrie. Eine Analyse unter besonderer Berücksichtigung seiner Begründung und seiner strukturpolitischen Wirkung. Berlin 2004
- ARAS, GÜLER; CROWTHER, DAVID (2010): Corporate Social Responsibility: A Broader View of Corporate Governance. In: Aras, Güler; Crowther, David (eds.): A Handbook of Corporate Governance and Social Responsibility. Farnham, Surrey UK 2010, S. 265-280
- AYUSO, SILVIA; ARGANDOÑA, ANTONIO (2007): Responsible Corporate Governance: Towards a stakeholder board of directors? IESE Business School – University of Navarra. Working Paper WP No 701. July, 2007
- BANDELOW, NILS C. (2003): Lerntheoretische Ansätze in der Policy-Forschung. In: Maier, Matthias L.; Hurrelmann, Achim; Nullmeier, Frank; Pritzlaff, Tanja; Wiesner, Achim (Hrsg.): Politik als Lernprozess? Wissenszentrierte Ansätze in der Politikanalyse. Opladen 2003, S. 98-121
- BANERJEE, SUBHABRATA BOBBY (2007): Corporate Social Responsibility. The Good, the Bad and the Ugly. Cheltenham, UK 2007
- BANSAL, PRATIMA; ROTH, KENDALL (2000): Why companies go green: A model of ecological responsiveness. In: The Academy of Management Journal. Vol. 43, No. 4 (Aug., 2000), S. 717-736
- BDEW (BUNDESVERBAND DER ENERGIE- UND WASSERWIRTSCHAFT) (2012): Erneuerbare Energien und das EEG: Zahlen, Fakten, Grafiken (2011). Korrigierte Fassung vom 23.01.2012. URL: <https://www.bdew.de/internet.nsf/id/>

- 128606B1A78AB269C125796B003D42A4/\$file/Foliensatz%20Energie-Info%20EE%20und%20das%20EEG%20(2011)\_23012012.pdf (Stand 01.04.2012)
- BDI (BUNDESVERBAND DER DEUTSCHEN INDUSTRIE) (2009): BDI-Initiative ‚Wirtschaft für Klimaschutz‘. Unsere Technologien schützen das Klima und erschließen Zukunftsmärkte. Juli 2009. URL: [http://www.bdi.eu/download\\_content/Marketing/BDI\\_Klimabroschuere.pdf](http://www.bdi.eu/download_content/Marketing/BDI_Klimabroschuere.pdf) (Stand 01.04.2012)
- BECKER, PETER (2010): Aufstieg und Krise der deutschen Stromkonzerne. Zugleich ein Beitrag zur Entwicklung des Energierechts. Bochum 2010
- BECKER, PETER (2011): Aufstieg und Krise der deutschen Stromkonzerne. Zugleich ein Beitrag zur Entwicklung des Energierechts. 2. verb. Auflage. Bochum 2011
- BEISHEIM, MARIANNE (2004): Fit für Global Governance? Transnationale Interessengruppenaktivitäten als Demokratisierungspotential – am Beispiel Klimapolitik. Opladen 2004
- BENZ, ARTHUR (2004): Governance – Modebegriff oder nützliches sozialwissenschaftliches Konzept? In: Benz, Arthur (Hrsg.): Governance – Regieren in komplexen Regelsystemen. Eine Einführung. Wiesbaden 2004, S. 11-28
- BENZ, ARTHUR (2004A): Multilevel Governance – Governance im Mehrebenensystem. In: Benz, Arthur (Hrsg.): Governance – Regieren in komplexen Regelsystemen. Eine Einführung. Wiesbaden 2004, S. 125-146
- BENZ, ARTHUR (2006): Governance in Mehrebenensystemen. In: Schuppert, Gunnar Folke (Hrsg.): Governance-Forschung. Vergewisserung über Stand und Entwicklungslinien. 2. Auflage. Baden-Baden 2006, S. 95-120
- BENZ, ARTHUR; LÜTZ, SUSANNE; SCHIMANK, UWE; SIMONIS, GEORG (HRSG.) (2007): Handbuch Governance. Theoretische Grundlagen und empirische Handlungsfelder. Wiesbaden 2007
- BENZ, ARTHUR (2007A): 3.3 Multilevel Governance. In: Benz, Arthur; Lütz, Susanne; Schimank, Uwe; Simonis, Georg (Hrsg.): Handbuch Governance. Theoretische Grundlagen und empirische Handlungsfelder. Wiesbaden 2007, S. 297-310
- BENZ, ARTHUR (2007B): 3.6 Nationalstaat. In: Benz, Arthur; Lütz, Susanne; Schimank, Uwe; Simonis, Georg (Hrsg.): Handbuch Governance. Theoretische Grundlagen und empirische Handlungsfelder. Wiesbaden 2007, S. 339-352
- BENZ, ARTHUR (2009): Politik in Mehrebenensystemen. Wiesbaden 2009
- BERGIUS, SUSANNE (2003): Manager mit Umweltschutz auf Erfolgskurs. Umfassende Corporate Governance beherzigt auch ökologische und soziale Grundsätze. In:

- Handelsblatt. Oktober 2003. URL: <http://www.handelsblatt.com/archiv/manager-mit-umweltschutz-auf-erfolgskurs;675702> (Stand 01.04.2012)
- BIERMANN, BRIGITTE (2007): 3.13 Umwelt. In: Benz, Arthur; Lütz, Susanne; Schimank, Uwe; Simonis, Georg (Hrsg.): Handbuch Governance. Theoretische Grundlagen und empirische Handlungsfelder. Wiesbaden 2007, S. 424-436
- BIRCH, DAVID (2010): External Agencies and Corporate Social Responsibilities. In: Aras, Güler; Crowther, David (Hrsg.): A Handbook of Corporate Governance and Social Responsibility. Farnham, Surrey UK 2010, S. 307-322
- BLYTH, WILLIAM; SULLIVAN, RORY (2008): The effectiveness of climate change policy as an investment driver in the power sector. In: Sullivan, Rory (Hrsg.): Corporate responses to climate change. Achieving emissions reductions through regulation, self-regulation and economic incentives. Sheffield 2008, S. 28-42
- BMU (BUNDESMINISTERIUM FÜR UMWELT, NATURSCHUTZ UND REAKTORSICHERHEIT ) (2001): Hintergrundpapier: Der Beschluss von Bonn. Ergebnisse der 6. Vertragsstaatenkonferenz der Klimarahmenkonvention (COP6), Teil II in Bonn, 16. bis 27. Juli 2001. Berlin, 1. August 2001. URL: [http://www.bmu.de/files/pdfs/allgemein/application/pdf/klimakonferenz\\_hintergrund.pdf](http://www.bmu.de/files/pdfs/allgemein/application/pdf/klimakonferenz_hintergrund.pdf) (Stand 01.04.2012)
- BMU (BUNDESMINISTERIUM FÜR UMWELT, NATURSCHUTZ UND REAKTORSICHERHEIT ) (2004): Nationaler Allokationsplan für die Bundesrepublik Deutschland 2005-2007. Berlin März 2004. URL: [http://www.bmu.de/files/pdfs/allgemein/application/pdf/nap\\_kabinettsbeschluss.pdf](http://www.bmu.de/files/pdfs/allgemein/application/pdf/nap_kabinettsbeschluss.pdf) (Stand 01.04.2012)
- BMU (BUNDESMINISTERIUM FÜR UMWELT, NATURSCHUTZ UND REAKTORSICHERHEIT) (2006): Nationaler Allokationsplan 2008-2012 für die Bundesrepublik Deutschland. Berlin Juni 2006. URL: [http://www.bmu.de/files/emissionshandel/downloads/application/pdf/nap\\_2008\\_2012.pdf](http://www.bmu.de/files/emissionshandel/downloads/application/pdf/nap_2008_2012.pdf) (Stand 01.04.2012)
- BMU (BUNDESMINISTERIUM FÜR UMWELT, NATURSCHUTZ UND REAKTORSICHERHEIT) (2012): Grafiken und Tabellen mit Daten zur Entwicklung der erneuerbaren Energien in Deutschland im Jahr 2011. URL: [http://www.bmu.de/files/pdfs/allgemein/application/pdf/ee\\_in\\_deutschland\\_graf\\_tab.pdf](http://www.bmu.de/files/pdfs/allgemein/application/pdf/ee_in_deutschland_graf_tab.pdf) (Stand 01.04.2012)
- BMWI (BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND TECHNOLOGIE)/ BMU (BUNDESMINISTERIUM FÜR UMWELT, NATURSCHUTZ UND REAKTORSICHERHEIT) (2007): Bericht zur Umsetzung der in der Kabinettsklausur am 23./24.08.2007 in Meseberg beschlossenen Eckpunkte für ein Integriertes Energie- und Klimaprogramm.

- Berlin Dezember 2007. URL: [http://www.bmu.de/files/pdfs/allgemein/application/pdf/gesamtbericht\\_iekp.pdf](http://www.bmu.de/files/pdfs/allgemein/application/pdf/gesamtbericht_iekp.pdf) (Stand 01.04.2012)
- BMWI (BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND TECHNOLOGIE)/ BMU (BUNDESMINISTERIUM FÜR UMWELT, NATURSCHUTZ UND REAKTORSICHERHEIT) (2010): Energiekonzept für eine umweltschonende, zuverlässige und bezahlbare Energieversorgung. Berlin September 2010. URL: [http://www.bmu.de/files/pdfs/allgemein/application/pdf/energiekonzept\\_bundesregierung.pdf](http://www.bmu.de/files/pdfs/allgemein/application/pdf/energiekonzept_bundesregierung.pdf) (Stand 01.04.2012)
- BMWI (BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND TECHNOLOGIE) (2011): Energieszenarien 2011. Projekt Nr. 12/10 des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie. URL: [http://www.prognos.com/fileadmin/pdf/publikationsdatenbank/11\\_08\\_12\\_Energieszenarien\\_2011.pdf](http://www.prognos.com/fileadmin/pdf/publikationsdatenbank/11_08_12_Energieszenarien_2011.pdf) (Stand 01.04.2012)
- BMWI (BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND TECHNOLOGIE) WISSENSCHAFTLICHER BEIRAT BEIM BMWI (2012): Wege zu einer wirksamen Klimapolitik. Februar 2012. URL: <http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/G/gutachten-wege-zu-einer-wirksamen-klimapolitik,property=pdf,bereich=bmwi,sprache=de,rwb=true.pdf> (Stand 01.04.2012)
- BODANSKY, DANIEL (1994): Prologue to the Climate Change Convention. In: Mintzer, Irving M.; Leonard, J. Amber (eds.): Negotiating climate change: The inside story of the Rio Convention. Cambridge 1994, S. 45-74
- BÖRZEL, TANJA (2006): Was ist Governance? Berlin, 19. Dezember 2006. Think Piece. URL: [http://www.polsoz.fu-berlin.de/polwiss/forschung/international/europa/team/boerzel/Was\\_ist\\_Governance.pdf](http://www.polsoz.fu-berlin.de/polwiss/forschung/international/europa/team/boerzel/Was_ist_Governance.pdf) (Stand 01.04.2012)
- BONTRUP, HEINZ-J.; MARQUARDT, RALF-M. (2010): Kritisches Handbuch der deutschen Elektrizitätswirtschaft. Branchenentwicklung, Unternehmensstrategien, Arbeitsbeziehungen. Berlin 2010
- BORTZ, CHRISTINA (2007): Conversation. Alyson Slater, Global Reporting Initiative's director of strategy, on how disclosing emissions benefits companies. In: Harvard Business Review. October 2007, S. 32
- BOTZEM, SEBASTIAN; HOFMANN, JEANETTE; QUACK, SIGRID; SCHUPPERT, GUNNAR FOLKE; STRAßHEIM, HOLGER (HRSG.) (2009): Governance als Prozess. Koordinationsformen im Wandel. Baden-Baden 2009
- BOTZEM, SEBASTIAN; HOFMANN, JEANETTE (2009A): Dynamiken transnationaler Governance – Grenzübergreifende Normsetzung zwischen privater Selbstregulierung und öffentlicher Hierarchie. In: Botzem, Sebastian; Hofmann, Jeanette; Quack, Sigrid; Schuppert, Gunnar Folke; Straßheim, Holger (Hrsg.): Gover-

- nance als Prozess. Koordinationsformen im Wandel. Baden-Baden 2009, S. 225-249
- BRAUN, DIETMAR (1993): Zur Steuerbarkeit funktionaler Teilsysteme: Akteurtheoretische Sichtweisen funktionaler Differenzierung moderner Gesellschaften. In: Héritier, Adrienne (Hrsg.): Policy-Analyse. Kritik und Neuorientierung. Opladen 1993, S. 199-222
- BRAUN, MARCEL (2009): The evolution of emissions trading in the European Union – The role of policy networks, knowledge and policy entrepreneurs. In: Accounting, Organizations and Society. No. 34 (2009), S. 469-487
- BROUNS, BERND; WITT, UWE (2008): Klimaschutz als Gelddruckmaschine. In: Altvater, Elmar; Brunnengräber, Achim (Hrsg.): Ablasshandel gegen Klimawandel. Marktbasierte Instrumente in der globalen Klimapolitik und ihre Alternativen. Hamburg 2008, S. 67-87
- BRUNNENGRÄBER, ACHIM; DIETZ, KRISTINA; HIRSCHL, BERND; WALK, HEIKE (2004): Interdisziplinarität in der Governance-Forschung. Diskussionspapier des IÖW 64/04. Berlin, Oktober 2004. URL: [http://www.ioew.de/uploads/tx\\_ukioewdb/DP6404.pdf](http://www.ioew.de/uploads/tx_ukioewdb/DP6404.pdf) (Stand 01.04.2012)
- BRUNNENGRÄBER, ACHIM, WALK, HEIKE (HRSG.) (2007): Multi-Level-Governance. Klima-, Umwelt- und Sozialpolitik in einer interdependenten Welt. Baden-Baden 2007
- BRUNNENGRÄBER, ACHIM (2007A): Multi-Level-Governance. Neue (Forschungs-)Perspektiven für die Politik- und Sozialwissenschaften. In: Brunnengräber, Achim, Walk, Heike (Hrsg.): Multi-Level-Governance. Klima-, Umwelt- und Sozialpolitik in einer interdependenten Welt. Baden-Baden 2007, S. 333-343
- BRUNNENGRÄBER, ACHIM (2007B): Multi-Level Climate Governance. Strategische Selektivitäten in der internationalen Politik. In: Brunnengräber, Achim, Walk, Heike (Hrsg.): Multi-Level-Governance. Klima-, Umwelt- und Sozialpolitik in einer interdependenten Welt. Baden-Baden 2007, S. 207-228
- BRUNNENGRÄBER, ACHIM; BURCHARDT, HANS-JÜRGEN; GÖRG, CHRISTOPH (HRSG.) (2008): Mit mehr Ebenen zu mehr Gestaltung? Multi-Level-Governance in der transnationalen Sozial- und Umweltpolitik. Baden-Baden 2008
- BRUNNENGRÄBER, ACHIM; RANDEIRA, SHALINA (2008A): Multi-Level-Governance in der transnationalen Politik: Neue Perspektiven auf Nord-Süd Verhältnisse? In: Brunnengräber, A; Burchardt, H J; Görg, C.: Mit mehr Ebenen zu mehr Gestaltung? Multi-Level-Governance in der transnationalen Sozial- und Umweltpolitik. Baden-Baden 2008, S. 19-40

- BRUNNENGRÄBER, ACHIM (2009): Die politische Ökonomie des Klimawandels. München 2009
- BÜNDER, HELMUT (2011): Die Klimaverbesserer. In: FAZ, Nr. 180 vom 5. August 2011, S. 14
- BUNDESKARTELLAMT (2011): Sektoruntersuchung Stromerzeugung Stromgroßhandel. Bonn, Januar 2011. URL: [http://www.bundeskartellamt.de/wDeutsch/download/pdf/Stellungnahmen/110113\\_Bericht\\_SU\\_Strom\\_2\\_.pdf](http://www.bundeskartellamt.de/wDeutsch/download/pdf/Stellungnahmen/110113_Bericht_SU_Strom_2_.pdf) (Stand 01.04.2012)
- BUNDESNETZAGENTUR (2008): Monitoringbericht 2008 Monitoringbericht gemäß § 63 Abs. 4 EnWG i.V.m § 35 EnWG. URL: [http://www.bundesnetzagentur.de/SharedDocs/Downloads/DE/BNetzA/Presse/Berichte/2008/Monitoringbericht\\_08EnergieId14513pdf.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bundesnetzagentur.de/SharedDocs/Downloads/DE/BNetzA/Presse/Berichte/2008/Monitoringbericht_08EnergieId14513pdf.pdf?__blob=publicationFile) (Stand 01.04.2012)
- BUNDESNETZAGENTUR (2010): Energiekennzahlen 2010. November 2010. URL: <http://www.bundesnetzagentur.de/cae/servlet/contentblob/191696/publicationFile/9378/> (Stand 01.04.2012)
- BUNDESNETZAGENTUR (2011): Monitoringbericht 2011. Monitoringbericht gemäß § 63 Abs. 4 EnWG i.V.m § 35 EnWG. URL: [http://www.bundesnetzagentur.de/SharedDocs/Downloads/DE/BNetzA/Presse/Berichte/2011/MonitoringBericht\\_2011.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bundesnetzagentur.de/SharedDocs/Downloads/DE/BNetzA/Presse/Berichte/2011/MonitoringBericht_2011.pdf?__blob=publicationFile) (Stand 01.04.2012)
- BUNDESREGIERUNG (2010): Pressestatements von Bundeskanzlerin Merkel zum Energiekonzept. 6. September 2010. Berlin. URL: [http://www.bundesregierung.de/nn\\_1516/Content/DE/Mitschrift/Pressekonferenzen/2010/09/2010-09-06-bkin-energie.html](http://www.bundesregierung.de/nn_1516/Content/DE/Mitschrift/Pressekonferenzen/2010/09/2010-09-06-bkin-energie.html) (Stand 01.04.2012)
- BUYASSE, KRISTEL; VERBEKE, ALAIN (2003): Proactive Environmental Strategies: A Stakeholder Management Perspective. In: Strategic Management Journal. Vol. 24 (2003), S. 453-470
- CARROLL, ARCHIE B. (1979): A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. In: Academy of Management Review. Vol. 4, No. 4 (1979), S. 497-505
- CARROLL, ARCHIE B. (1991): The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. In: Business Horizons. No. 34 (July/ August 1991), S. 39-48
- CDP (CARBON DISCLOSURE PROJECT) (HRSG.) (2010): CDP Deutschland-Bericht 2010. Deutschland 200 Bericht. Erstellt von: Garz, Hendrik; Volk, Claudia (WestLB Research). URL: <https://www.cdproject.net/CDPResults/CDP-2010-Germany-Report.pdf> (Stand 01.04.2012)

- CDP (CARBON DISCLOSURE PROJECT) (HRSG.) (2011): CDP Deutschland/ Österreich 250 Bericht 2011. Erstellt von Garz, Hendrik; Volk, Claudia (WestLB Research). URL: <https://www.cdproject.net/CDPResults/CDP-2011-Germany-Austria-Report-German.pdf> (Stand 01.04.2012)
- CERES (2010): The 21<sup>st</sup> Century Electric Utility. Positioning for a Low-Carbon Future. A Ceres Report. Boston, July 2010.
- CHRISTIAN AID (2004): Behind the mask – The real face of corporate social responsibility. January 2004. URL: <http://baierle.files.wordpress.com/2007/11/behind-mask.pdf> (Stand 01.04.2012)
- COEN, DAVID; GRANT, WYN; WILSON, GRAHAM (2010): Political Science: Perspectives on Business and Government. In: Coen, David; Grant, Wyn; Wilson, Graham (Hrsg.): Oxford Handbook of Business and Government. Oxford 2010, S. 9-34
- COEN, DAVID (2010A): European Business-Government Relations. In: Coen, David; Grant, Wyn; Wilson, Graham (Hrsg.): Oxford Handbook of Business and Government. Oxford 2010. S. 285-306
- CONZELMANN, THOMAS; WOLF, KLAUS DIETER (2007): Doing Good While Doing Well? Potenzial und Grenzen grenzüberschreitender privatwirtschaftlicher Selbstregulierung. In: Hasenclever, Andreas; Wolf, Klaus Dieter; Zürn, Michael (Hrsg.): Macht und Ohnmacht internationaler Institutionen. Frankfurt am Main 2007, S. 145-175
- COUNCIL OF THE EUROPEAN UNION (2008): Energy and climate change. Elements of the final compromise. 17215/08, 12. Dezember 2008. Brüssel. URL: [http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms\\_data/docs/pressdata/en/ec/104672.pdf](http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/en/ec/104672.pdf) (Stand 01.04.2012)
- CRAMTON, PETER; OCKENFELS, AXEL (2011): Ökonomik und Design von Kapazitätsmärkten im Stromsektor. In: Energiewirtschaftliche Tagesfragen. 61. Jahrgang, Heft 9 (2011), S. 14-15. URL: <http://www.cramton.umd.edu/papers2010-2014/cramton-ockenfels-capacity-markets-german-summary.pdf> (Stand 01.04.2012)
- CRANE, ANDREW; MATTEN, DIRK; MOON, JEREMY (2004): Stakeholders as Citizens? Rethinking Rights, Participation, and Democracy. In: Journal of Business Ethics. Vol. 53, No. 1-2, S. 107-122
- CRANE, ANDREW; MATTEN, DIRK (2010): Business Ethics. Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization. Third Edition. Oxford 2010

- CURBACH, JANINA (2009): Die Corporate-Social-Responsibility-Bewegung. Wiesbaden 2009
- CYERT, RICHARD M.; MARCH, JAMES G. (1995): Eine verhaltenswissenschaftliche Theorie der Unternehmung. 2. Auflage. Stuttgart 1995
- DCGK (DEUTSCHER CORPORATE GOVERNANCE KODEX) (2008): Deutscher Corporate Governance Kodex. In der Fassung vom 6. Juni 2008. URL: [http://www.corporate-governance-code.de/ger/download/D\\_Kodex\\_2008\\_final.pdf](http://www.corporate-governance-code.de/ger/download/D_Kodex_2008_final.pdf) (Stand 01.04.2012)
- DCGK (DEUTSCHER CORPORATE GOVERNANCE KODEX) (2009): Deutscher Corporate Governance Kodex. In der Fassung vom 18. Juni 2009. URL: [http://www.corporate-governance-code.de/ger/download/kodex\\_2009/D\\_CorGov\\_Endfassung\\_Juni\\_2009.pdf](http://www.corporate-governance-code.de/ger/download/kodex_2009/D_CorGov_Endfassung_Juni_2009.pdf) (Stand 01.04.2012)
- DE BAKKER, FRANK G.A.; DEN HOND, FRANK (2008): Introducing the Politics of Stakeholder Influence. In: Business & Society. Vol. 47, No. 1 (March 2008), S. 8-20
- DEHST (DEUTSCHE EMISSIONSHANDELSSTELLE) (2010): Versteigerung von Emissionsberechtigungen in Deutschland. Periodischer Bericht: Januar 2010. Berlin Februar 2010. URL: [http://www.dehst.de/SharedDocs/Downloads/DE/Auktionierung/2010\\_Bericht\\_01.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.dehst.de/SharedDocs/Downloads/DE/Auktionierung/2010_Bericht_01.pdf?__blob=publicationFile) (Stand 01.04.2012)
- DELMAS, MAGALI; TOFFEL, MICHAEL W. (2004): Stakeholders and Environmental Management Practices: An Institutional Framework. In: Business Strategy and the Environment. Vol. 13, Issue 4 (July/ August 2004), S. 209-222
- DEUTSCHER BUNDESTAG (2002): Schlussbericht der Enquete-Kommission Globalisierung der Weltwirtschaft – Herausforderungen und Antworten. 14. Wahlperiode, Drucksache 14/9200. 12.6.2002. URL: <http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/14/092/1409200.pdf> (Stand 01.04.2012)
- DIRSCHAUER, WOLFGANG (2008): Klimawandel und Klimapolitik – unsere Verantwortung. In: Umweltwirtschaftsforum (uwf). Nr. 16, S. 59-63
- DIRSCHAUER, WOLFGANG (2010): Kyoto ist tot – und was jetzt? In: Berliner Republik 5/2010. URL: <http://www.b-republik.de/archiv/kyoto-ist-tot-und-was-jetzt> (Stand 01.04.2012)
- DITTMANN, ACHIM; ZSCHERNIG, JOACHIM (HRSG.) (1998): Energiewirtschaft. Stuttgart 1998
- DIW (DEUTSCHES INSTITUT FÜR WIRTSCHAFTSFORSCHUNG) ECON (2012): Potentiale für Ökostrom in Deutschland. Verbraucherpräferenzen und Investitionsverhalten der Energieversorger. Berlin, Januar 2012. URL: [http://www.diw-econ.de/de/downloads/DIWecon\\_HSE\\_Oekostrom.pdf](http://www.diw-econ.de/de/downloads/DIWecon_HSE_Oekostrom.pdf) (Stand 01.04.2012)

- DONALDSON, THOMAS; PRESTON, LEE E. (1995): The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. In: Academy of Management Review. Vol. 20, No. 1 (1995), S. 65-91
- DYLLICK, THOMAS (2004): Was ist CSR? Erklärung und Definition. URL: [http://www.my-home24.com/Dyllick\\_CSR\\_baum2004.pdf](http://www.my-home24.com/Dyllick_CSR_baum2004.pdf) (Stand 01.04.2012)
- E.ON (2008): E.ON Umwelt- und Klimaschutz-Leitlinie. Oktober 2008. URL: [http://www.eon.com/de/downloads/E.ON\\_Umwelt\\_und\\_Klimaschutz\\_Leitlinie\\_DE.pdf](http://www.eon.com/de/downloads/E.ON_Umwelt_und_Klimaschutz_Leitlinie_DE.pdf) (Stand 01.04.2012)
- E.ON (2009): E.ON Unternehmensbericht 2008. Geschäftsbericht Teil I/II. URL: [http://apps.eon.com/documents/EON\\_Unternehmensbericht\\_2008\\_ger.pdf](http://apps.eon.com/documents/EON_Unternehmensbericht_2008_ger.pdf) (Stand 01.04.2012)
- E.ON (2009A): E.ON CR-Bericht 2008. Mai 2009. URL: [http://www.eon.com/de/downloads/0901001\\_CR08\\_Online\\_Report\\_2008-de\\_2030.pdf](http://www.eon.com/de/downloads/0901001_CR08_Online_Report_2008-de_2030.pdf) (Stand 01.04.2012)
- E.ON (2010): E.ON CR-Bericht 2009. Mai 2010. URL: [http://www.eon.com/de/downloads/CR\\_Bericht\\_E.ON\\_AG\\_2009\\_.pdf](http://www.eon.com/de/downloads/CR_Bericht_E.ON_AG_2009_.pdf) (Stand 01.04.2012)
- E.ON (2010A): Unternehmensbericht 2009. URL: [http://apps.eon.com/documents/EON\\_Unternehmensbericht\\_2009\\_ger.pdf](http://apps.eon.com/documents/EON_Unternehmensbericht_2009_ger.pdf) (Stand 01.04.2012)
- E.ON (2011): Unternehmensbericht. Cleaner & better energy. Januar 2011. URL: [http://apps.eon.com/documents/110308\\_DE\\_UB10\\_kompl.pdf](http://apps.eon.com/documents/110308_DE_UB10_kompl.pdf) (Stand 01.04.2012)
- E.ON (2011A): E.ON Geschäftsbericht 2010. Februar 2011. URL: [http://www.eon.com/de/downloads/2010\\_E.ON\\_Geschaeftsbericht.pdf](http://www.eon.com/de/downloads/2010_E.ON_Geschaeftsbericht.pdf) (Stand 01.04.2012)
- E.ON (2011B): E.ON CR-Bericht 2010. Mai 2011. URL: [http://www.eon.com/de/downloads/CR\\_Bericht\\_E.ON\\_AG\\_2010\\_.pdf](http://www.eon.com/de/downloads/CR_Bericht_E.ON_AG_2010_.pdf) (Stand 01.04.2012)
- E.ON (2011C): Handelsrechtlicher Jahresabschluss und zusammengefasster Lagebericht der E.ON AG für das Geschäftsjahr 2010. URL: [http://apps.eon.com/documents/110311\\_D\\_JA10\\_komplett\\_1100.pdf](http://apps.eon.com/documents/110311_D_JA10_komplett_1100.pdf) (Stand 01.04.2012)
- E.ON (2011D): Energie wird intelligent. April 2011. URL: [http://www.eon.com/de/downloads/110406\\_Smart\\_Brosch\\_D.pdf](http://www.eon.com/de/downloads/110406_Smart_Brosch_D.pdf) (Stand 01.04.2012)
- E.ON (2012): E.ON Geschäftsbericht 2011. Februar 2012. URL: [http://www.eon.com/de/downloads/E.ON\\_Geschaeftsbericht\\_2011.pdf](http://www.eon.com/de/downloads/E.ON_Geschaeftsbericht_2011.pdf) (Stand 01.04.2012)
- E.ON CLIMANTE & RENEWABLES (2009): EC&R and Abengoa partnership: Helioenergy I & II. 25. November 2009. URL: [http://www.eon.com/de/downloads/CSP\\_Solar\\_Factbook.pdf](http://www.eon.com/de/downloads/CSP_Solar_Factbook.pdf) (Stand 01.04.2012)
- E.ON CLIMATE & RENEWABLES (2011): We make clean energy better. An overview of our business activities. 3. Quartal 2011. URL: [http://www.eon.com/de/downloads/ECR\\_Company\\_Presentation\\_2011-Q3.pdf](http://www.eon.com/de/downloads/ECR_Company_Presentation_2011-Q3.pdf) (Stand 01.04.2012)

- EBERLE, DAGMAR (2007): 3.9. Corporate Governance. In: Benz, Arthur; Lütz, Susanne; Schimank, Uwe; Simonis, Georg (Hrsg.): Handbuch Governance. Theoretische Grundlagen und empirische Handlungsfelder. Wiesbaden 2007, S. 378-389
- EEA (EUROPEAN ENVIRONMENT AGENCY) (2010): Annual European Union greenhouse gas inventory 1990-2008 and inventory report 2010. Submission to the UNFCCC Secretariat. Technical report No. 6/2010. URL: <http://www.eea.europa.eu/publications/european-union-greenhouse-gas-inventory-2010> (Stand 01.04.2012)
- EEA (EUROPEAN ENVIRONMENT AGENCY) (2011): Annual European Union greenhouse gas inventory 1900-2009 and inventory report 2011. Submission to the UNFCCC Secretariat. Technical report No. 2/2011. URL: <http://www.eea.europa.eu/publications/european-union-greenhouse-gas-inventory-2011> (Stand 01.04.2012)
- EISING, RAINER; LENSCHOW, ANDREA (2007): 3.5 Europäische Union. In: Benz, Arthur; Lütz, Susanne; Schimank, Uwe; Simonis, Georg (Hrsg.): Handbuch Governance. Theoretische Grundlagen und empirische Handlungsfelder. Wiesbaden 2007, S. 325-338
- ELKINGTON, JOHN (1997): Cannibals with forks. The triple bottom line of 21<sup>st</sup> century business. Oxford 1997
- ELLERSDORFER, INGO (2009): Marktmachtpotenziale im deutschen Elektrizitätssektor. Analysen für den Großhandelsmarkt mit einem spieltheoretischen Modell. Wiesbaden 2009
- ENBW (2008): Geschäftsbericht 2007. Mit Energie Zukunft gestalten. Februar 2008. URL: [http://www.enbw.com/content/de/investoren/\\_media/\\_pdf/gb\\_2007.pdf](http://www.enbw.com/content/de/investoren/_media/_pdf/gb_2007.pdf) (Stand 01.04.2012)
- ENBW (2011): Geschäftsbericht 2010. Energie ist Vielfalt. Februar 2011. URL: [http://www.enbw.com/content/de/investoren/\\_media/\\_pdf/gb\\_2010\\_.pdf](http://www.enbw.com/content/de/investoren/_media/_pdf/gb_2010_.pdf) (Stand 01.04.2012)
- ENBW (2012): Geschäftsbericht 2011. Die Energiewende aktiv mitgestalten. März 2012. URL: [http://www.enbw.com/content/\\_media/\\_downloadcenter/gb\\_2011\\_de.pdf](http://www.enbw.com/content/_media/_downloadcenter/gb_2011_de.pdf) (Stand 01.04.2012)
- EURELECTRIC (2010): Power Choices – Pathways to carbon-neutral electricity in Europe by 2050. Brüssel 2010. URL: <http://www.eurelectric.org/download/download.aspx?DocumentFileID=63875> (Stand 01.04.2012)

- EUROPÄISCHE KOMMISSION (2001): Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung von Unternehmen. Grünbuch. KOM(2001) 366 endgültig. Brüssel Juli 2001. URL: [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/de/com/2001/com2001\\_0366de01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/de/com/2001/com2001_0366de01.pdf) (Stand 01.04.2012)
- EUROPÄISCHE KOMMISSION (2002): Die soziale Verantwortung der Unternehmen: ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung. KOM(2002) 347 endgültig. Brüssel Juli 2002. URL: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2002:0347:FIN:de:PDF> (Stand 01.04.2012)
- EUROPÄISCHE KOMMISSION (2003): Mitteilung der Kommission an den Rat und das Europäische Parlament. Modernisierung des Gesellschaftsrechts und Verbesserung der Corporate Governance in der Europäischen Union – Aktionsplan. KOM(2003) 284 endgültig. Brüssel Mai 2003. URL: [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/de/com/2003/com2003\\_0284de01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/de/com/2003/com2003_0284de01.pdf) (Stand 01.04.2012)
- EUROPÄISCHE KOMMISSION (2006): Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat und den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss. Umsetzung der Partnerschaft für Wachstum und Beschäftigung: Europa soll auf dem Gebiet der sozialen Verantwortung der Unternehmen führend werden. KOM(2006) 136 endgültig. Brüssel März 2006. URL: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0136:FIN:de:PDF> (Stand 01.04.2012)
- EUROPÄISCHE KOMMISSION (2006A): Grünbuch – Eine europäische Strategie für nachhaltige, wettbewerbsfähige und sichere Energie. KOM (2006) 105 endgültig. URL: [http://europa.eu/documents/comm/green\\_papers/pdf/com2006\\_105\\_de.pdf](http://europa.eu/documents/comm/green_papers/pdf/com2006_105_de.pdf) (Stand 01.04.2012)
- EUROPÄISCHE KOMMISSION (2007): Begrenzung des globalen Klimawandels auf 2 Grad Celsius. Der Weg in die Zukunft bis 2020 und darüber hinaus. URL: [http://ec.europa.eu/environment/climat/pdf/future\\_action/ia\\_sec\\_7\\_de.pdf](http://ec.europa.eu/environment/climat/pdf/future_action/ia_sec_7_de.pdf) (Stand 01.04.2012)
- EUROPÄISCHE KOMMISSION (2007A): Nachhaltige Stromerzeugung aus fossilen Brennstoffen – Ziel: Weitgehend emissionsfreie Kohlenutzung nach 2020. KOM(2006) 843 endgültig. Brüssel Januar 2007. URL: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0843:FIN:DE:PDF> (Stand 01.04.2012)
- EUROPÄISCHE KOMMISSION (2008): Weltweit steigende Lebensmittelpreise – Kommission schlägt Maßnahmen der EU zur Milderung der Folgen vor. Pressemitteilung IP/08/763 vom 20. Mai 2008. URL: <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?>

reference=IP/08/763&format=HTML&aged=0&language=DE&guiLanguage=fr  
(Stand 01.04.2012)

EUROPÄISCHE KOMMISSION (2010): Emissions Trading System (EU ETS). Homepage.  
URL: [http://ec.europa.eu/clima/policies/ets/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/clima/policies/ets/index_en.htm) (Stand 01.04.2012)

EUROPÄISCHE KOMMISSION (2010A): Kommission führt Zertifizierungssystem für nachhaltige Biokraftstoffe ein. Pressemitteilung IP/10/711 vom 10. Juni 2010. URL: <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/10/711&format=HTML&aged=1&language=DE&guiLanguage=en> (Stand 01.04.2012)

EUROPÄISCHE KOMMISSION (2010B): Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen. Energieinfrastrukturprioritäten bis 2020 und danach – ein Konzept für ein integriertes europäisches Energienetz. KOM(2010) 677 endgültig. Brüssel November 2010. URL: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:0677:FIN:DE:PDF> (Stand 01.04.2012)

EUROPÄISCHE KOMMISSION (2011): Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen. Fahrplan für den Übergang zu einer wettbewerbsfähigen CO<sub>2</sub>-armen Wirtschaft bis 2050. KOM(2011) 112 endgültig. Brüssel März 2011. URL: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0112:FIN:DE:PDF> (Stand 01.04.2012)

EUROPÄISCHER RAT (2007): Schlussfolgerungen des Vorsitzes des Europäischen Rates. Tagung vom 8./ 9. März 2007. Brüssel, 2. Mai 2007. URL: <http://www.auswaertiges-amt.de/cae/servlet/contentblob/346358/publicationFile/3471/070309-SF-ER.pdf> (Stand 01.04.2012)

EUROPÄISCHE UNION (2009): Richtlinie 2009/72/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 13. Juli 2009 über gemeinsame Vorschriften für den Elektrizitätsbinnenmarkt und zur Aufhebung der Richtlinie 2003/54/EG. Amtsblatt der Europäischen Union, August 2009. URL: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2009:211:0055:0093:DE:PDF> (Stand 01.04.2012)

EUROPÄISCHE UNION (2009A): Richtlinie 2009/29/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 23. April 2009 zur Änderung der Richtlinie 2003/87/EG zwecks Verbesserung und Ausweitung des Gemeinschaftssystems für den Handel mit Treibhausgasemissionszertifikaten. Amtsblatt der Europäischen Union, Juni 2009. URL: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2009:140:0063:0087:DE:PDF> (Stand 01.04.2012)

- ESTY, DANIEL C. (2007): What Stakeholders Demand. In: Harvard Business Review. October 2007, S. 30+34
- ESTY, DANIEL C.; WINSTON, ANDREW S. (2009): Green to Gold. How smart companies use environmental strategy to innovate, create value, and build competitive advantage. Hoboken, New Jersey 2009
- EVAN, WILLIAM M.; FREEMAN, R. EDWARD (1988): A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism. In: Beauchamp, Tom L.; Bowie, Norman E. (Hrsg.): Ethical Theory and Business. 3rd edition. Englewood Cliffs 1988, S. 97-106
- FABER, JOACHIM (2009): Institutionelle Investoren (einschließlich Hedgefonds und Private Equity). In: Hommelhoff, Peter; Hopt, Klaus J.; Werder, Axel von (Hrsg.): Handbuch Corporate Governance. Leitung und Überwachung börsennotierter Unternehmen in der Rechts- und Wirtschaftspraxis. 2. überarbeitete Auflage. Köln 2009, S. 219-230
- FALCK, OLIVER; HEBLICH, STEPHAN (2006): Corporate Social Responsibility: Einbettung des Unternehmens in das Wirtschaftssystem. Passauer Diskussionspapiere. Diskussionsbeitrag Nr. V-45-06. URL: [http://www.wiwi.uni-passau.de/fileadmin/dokumente/lehrstuehle/wilhelm/Working\\_Papers\\_PDF/V-45-06.pdf](http://www.wiwi.uni-passau.de/fileadmin/dokumente/lehrstuehle/wilhelm/Working_Papers_PDF/V-45-06.pdf) (Stand 01.04.2012)
- FAULKNER, HUGH (1994): Some Comments on the INC Process. In: Mintzer, Irving M.; Leonard, J. Amber (Hrsg.): Negotiating climate change: The inside story of the Rio Convention. Cambridge 1994, S. 229-238
- FIGGE, FRANK; SCHALTEGGER, STEFAN (2000): Was ist "Stakeholder Value"? Vom Schlagwort zur Messung. Lüneburg Juni 2000. URL: [http://www2.leuphana.de/umanagement/csm/content/nama/downloads/download\\_publicationen/02-3downloadversion.pdf](http://www2.leuphana.de/umanagement/csm/content/nama/downloads/download_publicationen/02-3downloadversion.pdf) (Stand 01.04.2012)
- FINEMAN, STEPHEN; CLARKE, KEN (1996): Green Stakeholders: Industry Interpretations and Response. In: Journal of Management Studies. Vol. 33, No. 6 (January 1996), S. 715-730
- FISCHEDICK, MANFRED; KRISTOF, KORA; RAMESOHL, STEPHAN; THOMAS, STEFAN (1995): Erklärung der deutschen Wirtschaft zur Klimavorsorge: Königsweg oder Mogelpackung? Wuppertal Paper Nr. 39. Juli 1995
- FISCHEDICK, MANFRED; ESKEN, ANDREA; LUHMANN, JOCHEN; SCHÜWER, DIETMAR; SUPERSBERGER, NIKOLAUS (2007): Geologische CO<sub>2</sub>-Speicherung als klimapolitische Handlungsoption. Technologien, Konzepte, Perspektiven. Wupper-

tal Institut für Klima, Umwelt und Energie. Wuppertal Spezial 35. Wuppertal 2007

- FISCHEDICK, MANFRED; SAMADI, SASCHA (2010): Die grundsätzliche wirtschaftstheoretische Kritik am Erneuerbare-Energien-Gesetz greift zu kurz. In: Energiewirtschaftliche Tagesfragen. 60. Jahrgang, Heft 1/2 (2010), S. 122-128
- FISCHER, SEVERIN; GEDEN, OLIVER (2012): Die „Energy Roadmap 2050“ der EU: Ziele ohne Steuerung. Stiftung Wissenschaft und Politik. SWP-Aktuell 8. Februar 2012. URL: [http://www.swp-berlin.org/fileadmin/contents/products/aktuell/2012A08\\_fis\\_gdn.pdf](http://www.swp-berlin.org/fileadmin/contents/products/aktuell/2012A08_fis_gdn.pdf) (Stand 01.04.2012)
- FISCHER, WOLFGANG; HOLTRUP, PETRA (1998): Erfolge und Defizite der internationalen Klimaschutzpolitik. In: Borsch, Peter; Hake, Jürgen-Friedrich (Hrsg.): Klimaschutz – eine globale Herausforderung. Landsberg am Lech 1998, S. 243-289
- FLICK, UWE (1995): Stationen des qualitativen Forschungsprozesses. In: Flick, Uwe; Kardorff, Ernst von; Keupp, Heiner; Rosenstiel, Lutz von; Wolff, Stephan (Hrsg.): Handbuch Qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. 2. Auflage. Weinheim 1995, S. 148-173
- FLICK, UWE; KARDORFF, ERNST VON; STEINKE, INES (2009): Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick. In: Flick, Uwe; Kardorff, Ernst von; Steinke, Ines (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. 7. Auflage. Reinbek bei Hamburg 2009, S. 13-29
- FLICK, UWE (2009A): Design und Prozess qualitativer Forschung. In: Flick, Uwe; Kardorff, Ernst von; Steinke, Ines (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. 7. Auflage. Reinbek bei Hamburg 2009, S. 252-265
- FLICK, UWE (2009B): Triangulation in der qualitativen Forschung. In: Flick, Uwe; Kardorff, Ernst von; Steinke, Ines (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. 7. Auflage. Reinbek bei Hamburg 2009, S. 309-318
- FLOHR, ANNEGRET; RIETH, LOTHAR; SCHWINDENHAMMER, SANDRA; WOLF, KLAUS DIETER (2010): The Role of Business in Global Governance. Corporations as Norm-Entrepreneurs. Basingstoke/ Houndmills 2010
- FOE (FRIENDS OF THE EARTH) (2008): EU Climate and Energy Package – what the agreement means. Summary. December 2008. URL: [http://www.foe.co.uk/resource/briefings/energy\\_package\\_what\\_it\\_means.pdf](http://www.foe.co.uk/resource/briefings/energy_package_what_it_means.pdf) (Stand 01.04.2012)
- FREDERICK, WILLIAM C. (1994): From CSR<sub>1</sub> to CSR<sub>2</sub>. The Maturing of Business-and-Society Thought. In: Business & Society. Vol. 33 No. 2, August 1994, S. 150-164

- FREEMAN, ROBERT E. (1984): Strategic management: A stakeholder approach. Boston 1984
- FRERICHS, ALEXANDRA (2010): Energiepreiskontrolle durch § 29 GWB: Chancen und Risiken der Implementierung vor dem Hintergrund des Energierechts und des Kartellrechts. Hamburg 2010
- FRIEDMAN, MILTON (1970): The social responsibility of business is to increase its profits. In: New York Times Magazine. 13. September 1970. URL: <http://graphics8.nytimes.com/packages/pdf/business/miltonfriedman1970.pdf> (Stand 01.04.2012)
- FRIEGE, CHRISTIAN; KAMPWIRTH, RALPH (2012): Vergessen Sie Grundlast! Wie wir für die Energiewende umdenken müssen – 10 Thesen. In: Servatius, Hans-Georg; Schneidewind, Uwe; Rohlfing, Dirk (Hrsg.): Smart Energy. Wandel zu einem nachhaltigen Energiesystem. Berlin Heidelberg 2012, S. 159-172
- FRONDEL, MANUEL; SCHMIDT, CHRISTOPH M. (2006): Emissionshandel und Erneuerbare-Energien-Gesetz: eine notwendige Koexistenz? RWI Positionen Nr. 10. Essen 22. Mai 2006. URL: [http://www.rwi-essen.de/media/content/pages/publikationen/rwi-positionen/Pos\\_010\\_Emissionshandel.pdf](http://www.rwi-essen.de/media/content/pages/publikationen/rwi-positionen/Pos_010_Emissionshandel.pdf) (Stand 01.04.2012)
- FROOMAN, JEFF (1999): Stakeholder Influence Strategies. In: Academy of Management Review. Vol. 24, No. 2 (1999), S. 191-205
- FTD (FINANCIAL TIMES DEUTSCHLAND) (2008): Eon – Entfilzungskur. Leitartikel vom 28.2.2008. URL: <http://www.ftd.de/meinung/kommentare/:leitartikel-eon-entfilzungskur/324284.html> (Stand 01.04.2012)
- GAGO, ROBERTO FERNÁNDEZ; ANTOLÍN; MARIANO NIETO (2004): Stakeholder salience in corporate environmental strategy. In: Corporate Governance. Vol. 4 No. 3 (2004), S. 65-76
- GALONSKA, CHRISTIAN; IMBUSCH, PETER; RUCHT, DIETER (2007): Einleitung: Die gesellschaftliche Verantwortung der Wirtschaft. In: Imbusch, Peter; Rucht, Dieter (Hrsg.): Profit oder Gemeinwohl? Fallstudien zur gesellschaftlichen Verantwortung von Wirtschaftseliten. Wiesbaden 2007, S. 9-29
- GARZ, HENDRIK; ÖTSCH, RAINALD; HAAS, ARMIN, WIRTZ, PETER; ZANK, SEBASTIAN (2009): Deutsche Stromversorger – In der CO<sub>2</sub>-Falle? Ein neues Spiel hat begonnen. September 2009. URL: <http://www.climate-mainstreaming.net/co2strom.pdf> (Stand 01.04.2012)
- GEDEN, OLIVER; FISCHER, SEVERIN (2008): Die Energie- und Klimapolitik der Europäischen Union. Bestandsaufnahme und Perspektiven. Baden-Baden 2008

- GEDEN, OLIVER; KREMER, MARTIN (2009): Europäische Union: Vorreiter für eine ehrgeizige internationale Klimapolitik. In: Dröge, Susanne (Hrsg.): Die internationale Klimapolitik. Prioritäten wichtiger Verhandlungsmächte. Berlin Dezember 2009. URL: [http://www.swp-berlin.org/fileadmin/contents/products/studien/2009\\_S30\\_dge\\_ks.pdf](http://www.swp-berlin.org/fileadmin/contents/products/studien/2009_S30_dge_ks.pdf) (Stand 01.04.2012)
- GEIBEL, BRGITTE (2009): Effektive und legitime Governance mit Zivilgesellschaft? Dynamiken am Beispiel der Europäischen Kommission und der Lokalen Agenda 21. In: Botzem, Sebastian; Hofmann, Jeanette; Quack, Sigrid; Schuppert, Gunnar Folke; Straßheim, Holger (Hrsg.): Governance als Prozess. Koordinationsformen im Wandel. Baden-Baden 2009, S. 75-98
- GEIBLER, HOLGER (2010): Gutes Image mit Ökostrom. In: WirtschaftsWoche (WIWO), 22. Juni 2010. URL: <http://www.wiwo.de/unternehmen-maerkte/gutes-image-mit-oekostrom-433678/> (Stand 01.04.2012)
- GERKE, WOLFGANG; MAGER, FERDINAND; FÖRSTEMANN, TILL (2009): Die Rolle von Finanzintermediären bei der Corporate Governance im Wandel. In: Hommelhoff, Peter; Hopt, Klaus J.; Werder, Axel von (Hrsg.): Handbuch Corporate Governance. Leitung und Überwachung börsennotierter Unternehmen in der Rechts- und Wirtschaftspraxis. 2. überarbeitete Auflage. Köln 2009, S. 503-529
- GERMANWATCH (2011): Klimaschutzindex 2012. Dezember 2011. URL:
- GLÄSER, JOCHEN; LAUDEL, GRIT (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. 4. Auflage. Wiesbaden 2010
- GÖBEL, ELISABETH (2010): Unternehmensethik. 2. neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart 2010
- GÖRG, CHRISTOPH (2007): Multi-Level Environmental Governance. Transformation von Staatlichkeit – Transformation der Naturverhältnisse. In: Brunnengräber, Achim, Walk, Heike (Hrsg.): Multi-Level-Governance. Klima-, Umwelt- und Sozialpolitik in einer interdependenten Welt. Baden-Baden 2007, S. 75-98
- GÖRLITZ, JANET (2007): Die Bedeutung des Anspruchsgruppenkonzepts im strategischen Management. In: Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung. Vol. 17, Nr. 4 vom 4. Januar 2007, S. 411-431
- GOETZ, FRIEDRIKE; CZYMEK, FRANK (2002): Der Beitrag des Öko-Rating für die unternehmerischen Stakeholder. Arbeitsberichte zum Umweltmanagement, Arbeitsbericht Nr. 12, Universität Köln. URL: [http://www.econbiz.de/archiv/k/uk/operationsr/oeko-rating\\_stakeholder.pdf](http://www.econbiz.de/archiv/k/uk/operationsr/oeko-rating_stakeholder.pdf) (Stand 01.04.2012)

- GOODALL, AMANDA H. (2008): Why Have the Leading Journals in Management (and Other Social Sciences) Failed to Respond to Climate Change? In: Journal of Management Inquiry. Vol. 17, No. 4 (December 2008), S. 408-420
- GRAICHEN, PATRICK; REQUATE, TILL (2005): Der steinige Weg von der Theorie in die Praxis des Emissionshandels: Die EU-Richtlinie zum CO<sub>2</sub>-Emissionshandel und ihre nationale Umsetzung. In: Perspektiven der Wirtschaftspolitik. Vol. 6 (1), S. 41-56. URL: [https://www.vwl.uni-wuerzburg.de/fileadmin/12010500/user\\_upload/skripte/ss09/EuFi/Requate.pdf](https://www.vwl.uni-wuerzburg.de/fileadmin/12010500/user_upload/skripte/ss09/EuFi/Requate.pdf) (Stand 01.04.2012)
- GRANDE, EDGAR (2000): Multi-Level Governance: Institutionelle Besonderheiten und Funktionsbedingungen des europäischen Mehrebenensystems. In: Grande, Edgar; Jachtenfuchs, Markus (Hrsg.): Wie problemlösungsfähig ist die EU? Regieren im europäischen Mehrebenensystem. Baden-Baden 2000, S. 11-30
- GRANDE, EDGAR; EBERLEIN, BURKHARD (2000): Der Aufstieg des Regulierungsstaates im Infrastrukturbereich. Zur Transformation der politischen Ökonomie der Bundesrepublik Deutschland. In: Czada, Roland; Wollmann, Hellmut (Hrsg.): Von der Bonner zur Berliner Republik. 10 Jahre Deutsche Einheit. Leviathan, Sonderheft 19/1999. Wiesbaden 2000, S. 631-650
- GRANT, WYN (2010): Environmental and Food Safety Policy. In: Coen, David; Grant, Wyn; Wilson, Graham (eds.): Oxford Handbook of Business and Government. Oxford 2010, S. 663-683
- GUERRERA, FRANCESCO (2009): Welch condemns share price focus. In Financial Times, 12. March. New York 2009. URL: <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/294ff1f2-0f27-11de-ba10-0000779fd2ac.html#axzz1reDjiuXr> (Stand 01.04.2012)
- HAHN, TOBIAS (2005): Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Reziproke Stakeholder, ökonomische Anreize, strategische Gestaltungsoptionen. Wiesbaden 2005
- HAIGH, NARDIA; GRIFFITHS, ANDREW (2009): The Natural Environment as a Primary Stakeholder: the Case of Climate Change. In: Business Strategy and the Environment. Volume 18, Issue 6 (September 2009), S. 347-359
- HAMMER, CAROLA (2011): Einflüsse des Europäischen Emissionshandels auf Produktions- und Investitionsentscheidungen bei Strom- und Wärmeerzeugern. 2011. URL: <http://nbn-resolving.de/urn/resolver.pl?urn:nbn:de:bvb:91-diss-20111220-1091909-1-5> (Stand 01.04.2012)
- HANK, RAINER (2007): Corporate Governance. Die wahren Herrscher sind die Manager. In: Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung. 08.07.2007, Nr. 27, S. 40

- HARDTKE, ARND; PREHN, MARCO (HRSG.) (2001): Perspektiven der Nachhaltigkeit. Vom Leitbild zur Erfolgsstrategie. 1. Auflage. Wiesbaden 2001
- HAßLER, ROBERT; REINHARD, DIRK (2000): Öko-Rating: Gradmesser für die Umweltschutzleistung von Unternehmen. In: Fichter, Klaus; Schneidewind, Uwe (Hrsg.): Umweltschutz im globalen Wettbewerb. Neue Spielregeln für das grenzenlose Unternehmen. Berlin 2000, S. 121-129
- HATCH, MICHAEL T. (2007): The politics of climate change in Germany: domestic sources of environmental foreign policy. In: Harris, Paul G. (Hrsg.): Europe and Global Climate Change. Politics, Foreign Policy and Regional Cooperation. Cheltenham, UK 2007
- HANCKÉ, BOB (2010): Varieties of Capitalism and Business. In: Coen, David; Grant, Wyn; Wilson, Graham (Hrsg.): Oxford Handbook of Business and Government. Oxford 2010, S. 123-147
- HAUFLER, VIRGINIA (1999): Self-regulation and Business Norms. In: Cutler, A. Claire; Haufler, Virginia; Porter, Tony (Hrsg.): Private Authority and International Affairs. Albany 1999, S. 199-222
- HAUFLER, VIRGINIA (2000): Private sector international regimes. In: Higgott, Richard A.; Underhill, Geoffrey R.D.; Bieler, Andreas (Hrsg.): Non-state Actors and Authority in the Global System. London 2000, S. 121-137
- HC (HOUSE OF COMMONS) (2007): The EU Emissions Trading Scheme: Lessons for the Future. Second Report of Session 2006-07. Report, together with formal minutes, oral and written evidence. Ordered by The House of Commons. February 2007. URL: <http://www.publications.parliament.uk/pa/cm200607/cmselect/cmenvaud/70/70.pdf> (Stand 01.04.2012)
- HEBLICH, STEPHAN (2010): Corporate Social Responsibility in the Creation of Shareholder Value. In: Aras, Güler; Crowther, David (Hrsg.) (2010): A Handbook of Corporate Governance and Social Responsibility. Farnham, Surrey UK 2010, S. 489-508
- HENRIQUES, IRENE; SADORSKY, PERRY (1999): The Relationship between Environmental Commitment and Managerial Perceptions of Stakeholder Importance. In: The Academy of Management Journal. Vol. 42, No. 1 (February 1999), S. 87-99
- HENZELMANN, TORSTEN (2010): Weltmarktführer beim Umweltschutz. In: Harvard Business Manager. Dezember 2010, S. 44-48
- HILLER, CHRISTIAN VON (2010): Im Gespräch: Kevin Parker. Keiner kommt am Klimawandel vorbei. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 10. November

2010. URL: <http://www.faz.net/artikel/C31501/im-gespraech-kevin-parker-keiner-kommt-am-klimawandel-vorbei-30002297.html> (Stand 01.04.2012)
- HIRSCHL, BERND; NEUMANN, ANNA; VOGELPOHL, THOMAS (2011): Investitionen der vier großen Energiekonzerne in erneuerbare Energien. Stand 2009, Planungen und Ziele 2020 – Kapazitäten, Stromerzeugung und Investitionen von E.ON, RWE, Vattenfall und EnBW. Studie im Auftrag von Greenpeace e.V. Schriftenreihe des IÖW 199/11. Berlin März 2011
- HIB, STEFANIE (2006): Warum übernehmen Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung? Ein soziologischer Erklärungsversuch. Frankfurt/ New York 2006
- HÖGSELIUS, PER (2009): The internationalization of the European electricity industry: The case of Vattenfall. In: Utilities Policy. Vol. 17, Issues 3-4 (September-December 2009), S. 258-266
- HÖPNER, MARTIN (2003): Wer beherrscht die Unternehmen? Shareholder Value, Managerherrschaft und Mitbestimmung in Deutschland. Frankfurt a.M. 2003
- HOFFMAN, ANDREW J. (2006): Getting Ahead of the Curve: Corporate Strategies that Address Climate Change. Prepared for the Pew Center on Global Climate Change. October 2006. URL: [http://www.pewclimate.org/docUploads/PEW\\_CorpStrategies.pdf](http://www.pewclimate.org/docUploads/PEW_CorpStrategies.pdf) (Stand 01.04.2012)
- HOFFMAN, ANDREW J. (2007): If you're not at the table, you're on the menu. In: Harvard Business Review. October 2007, S. 34-35
- HOFFMAN, ANDREW J.; WOODY, JOHN G. (2008): Climate change: what's your business strategy? Harvard 2008
- HOFFMANN, VOLKER H. (2007): EU ETS and Investment Decisions: The Case of the German Electricity Industry. In: European Management Journal. Vol. 25, No. 6 (December 2007), S. 464-474
- HOFMANN, GUNTER (2006): Nationalstaat, zerfasert. In: Die Zeit vom 13.7.2006. URL: <http://www.zeit.de/2006/29/Staatsangelegenheiten> (Stand 01.04.2012)
- HOGREFE, JÜRGEN; JASPER, JÖRG; KNICKREHM, UWE; WÜRTEMBERGER, FELIX (2007): Fragen der künftigen Entwicklung des europäischen Handelssystems für Emissionsrechte. In: Vierteljahreshefte zur Wirtschaftsforschung. Nr. 1/2007, S. 126-139. URL: <http://www.atypon-link.com/DH/doi/pdf/10.3790/vjh.76.1.126> (Stand 01.04.2012)
- HOLZ, STEFANIE (2010): Anleger und Klimarisiken. Rechtliche Ansprüche auf dem Finanzmarkt am Beispiel von Aktien-Investmentgesellschaften. Bonn/ Berlin 2010. URL: <http://www.germanwatch.org/corp/auk.pdf> (Stand 01.04.2012)

- HOOGHE, LIESBET; MARKS, GARY (2001): Multi-Level Governance and European Integration. Lanham 2001
- HURRELMANN, ACHIM; LEIBFRIED, STEPHAN; MERTENS, KERSTIN; MAYER, PETER (HRSG.) (2008): Zerfasert der Nationalstaat? Die Internationalisierung politischer Verantwortung. Frankfurt a.M. 2008
- IEA (INTERNATIONAL ENERGY AGENCY) (2009): World Energy Outlook 2009. Paris 2009
- IEA (INTERNATIONAL ENERGY AGENCY) (2010): CO<sub>2</sub> Emissions from Fuel Combustion. Paris 2010. URL: <http://www.iea.org/co2highlights/co2highlights.pdf> (Stand 01.04.2012)
- IEA (INTERNATIONAL ENERGY AGENCY) (2011): World Energy Outlook 2011. Paris 2011
- IONESCU-SOMMERS, AILEEN (2006): View of managers about their stakeholder environment: an update. In: Steger, Ulrich (Hrsg.): Inside the Mind of the Stakeholder. The Hype Behind Stakeholder Pressure. Basingstoke/ Houndmills 2006, S. 29-42
- IONESCU-SOMMERS, AILEEN (2006A): Corporate Customers and Suppliers: How Companies Influence Other Companies on Corporate Sustainability. In: Steger, Ulrich (Hrsg.): Inside the Mind of the Stakeholder. The Hype Behind Stakeholder Pressure. Basingstoke/ Houndmills 2006, S. 260-283
- JACHTENFUCHS, MARKUS, KOHLER-KOCH, BEATE (2004): Governance in der Europäischen Union. In: Arthur Benz (Hrsg.): Governance – Regieren in komplexen Regelsystemen. Eine Einführung. Wiesbaden 2004, S. 77-101
- JANISCH, MONIKA (1993): Das strategische Anspruchsgruppenmanagement. Vom Shareholder Value zum Stakeholder Value. Bern, Stuttgart, Wien 1993
- JANN, WERNER; WEGRICH, KAI (2004): Governance und Verwaltungspolitik. In: Arthur Benz (Hrsg.): Governance – Regieren in komplexen Regelsystemen. Eine Einführung. Wiesbaden 2004, S.193-214
- JÜRGENS, ULRICH (2006): Corporate Governance – Anwendungsfelder und Entwicklungen. In: Schuppert, Gunnar Folke (Hrsg.): Governance-Forschung. Verge-  
wisserung über Stand und Entwicklungslinien. 2. Auflage. Baden-Baden 2006, S. 47-71
- KARNANI, ANEEL (2010): The Case Against Corporate Social Responsibility. In: The Wall Street Journal. Monday, 23th August 2010. URL: <http://online.wsj.com/article/SB10001424052748703338004575230112664504890.html?KEYWORDS=The+case+against+corporate+social+responsibility> (Stand 01.04.2012)

- KING III (2009): King Report on Governance for South Africa 2009. URL: <http://african.ipapercms.dk/IOD/KINGIII/kingiiireport/> (Stand 01.04.2012)
- KLUGE, JÜRGEN (2003): Unternehmensstrategien und deren normative Basis – Brauchen wir ein alternatives Modell in Europa? In: Hungenberg, Harald; Meffert, Jürgen (2003): Handbuch Strategisches Management. 1. Auflage. November 2003, S. 925-936 URL: [http://www.mckinsey.de/downloads/publikation/buecher/2003/buecher\\_stratman\\_kluge.pdf](http://www.mckinsey.de/downloads/publikation/buecher/2003/buecher_stratman_kluge.pdf) (Stand 01.04.2012)
- KNODT, MICHÈLE; GROßE HÜTTMANN, MARTIN (2006): Der Multi-Level Governance-Ansatz. In: Hans-Jürgen Bieling, Marika Lerch (Hrsg.): Theorien der europäischen Integration. 2. Auflage. Wiesbaden, August 2006, S. 223-247
- KOCH, HAGEN; VÖGELE, STEFAN (2009): Dynamic modelling of water demand, water availability and adaptation strategies for power plants to global change. In: Ecological Economics. Vol. 68, Issue 7 (May 2009), S. 2031-2039
- KÖCK, WOLFGANG (2006): Governance in der Umweltpolitik. In: Schuppert, Gunnar Folke (Hrsg.): Governance-Forschung. Vergewisserung über Stand und Entwicklungslinien. 2. Auflage. Baden-Baden 2006, S. 322-345
- KOENIG, CHRISTIAN; KÜHLING, JÜRGEN; RASBACH, WINFRIED (2008): Energierecht. 2. überarbeitete und erweiterte Auflage. Frankfurt am Main 2008
- KOLK, ANS; LEVY, DAVID (2004): Multinationals and global climate change: issues for the automotive and oil industries. In: Lundan; Sarianna M. (Hrsg.): Multinationals, environment and global competition. Research in Global Strategic Management, Vol. 9. Oxford 2004, S. 171-193
- KOLK, ANS; PINSKE, JONATAN (2007): Towards strategic stakeholder management? Integrating perspectives on sustainability challenges such as corporate responses to climate change. In: Corporate Governance. Volume 7, No. 4 (2007), S. 370-378
- KOLK, ANS (2008): Developments in corporate responses to climate change in the past decade. In: Hansjurgens, B.; Antes, R.: Climate change, sustainable development and risk: An economic and business review. Heidelberg/ New York 2008, S. 221-230
- KOLKS, UWE; PIPPERT, ALEXANDER; MEYER, JAN (2012): Energie erlebbar machen – mit innovativen Angeboten Kunden gewinnen. In: Servatius, Hans-Georg; Schneidewind, Uwe; Rohlfing, Dirk (Hrsg.): Smart Energy. Wandel zu einem nachhaltigen Energiesystem. Berlin Heidelberg 2012, S. 81-99

- KOOIMAN, JAN (2006): Governing as Governance. In: Schuppert, Gunnar Folke (Hrsg.): Governance-Forschung. Vergewisserung über Stand und Entwicklungslinien. 2. Auflage. Baden-Baden 2006, S. 149-172
- KOPPENFELS, ULRICH VON (2010): Mehr Wettbewerb durch wirksame Entflechtung der Strom- und Gasversorgungsnetze. Das dritte Liberalisierungspaket zum Energiebinnenmarkt der Europäischen Union. In: Dratwa, Friederike Anna; Ebers, Malko; Pohl, Anna Kristina; Spiegel, Björn; Strauch, Gunnar (Hrsg.): Energiewirtschaft in Europa. Im Spannungsfeld zwischen Klimapolitik, Wettbewerb und Versorgungssicherheit. Belin Heidelberg 2010, S. 77-89
- KUHN, LOTHAR (2009): Was ist... Triple Bottom Line? In: Harvard Business Manager. 7. Mai 2009. URL: <http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-622721.html> (Stand 01.04.2012)
- LABATT, SONIA; WHITE, RODNEY R. (2002): Environmental Finance. A Guide to Environmental Risk Assessment and Financial Products. Hoboken, New Jersey 2002
- LABATT, SONIA; WHITE, RODNEY R. (2007): Carbon Finance. The Financial Implications of Climate Change. Hoboken, New Jersey 2007
- LAMNEK, SIEGFRIED (2010): Qualitative Sozialforschung. 5. überarbeitete Auflage. Weinheim, Basel 2010
- LASH, JONATHAN; WELLINGTON, FRED (2007): Competitive Advantage on a Warming Planet. In: Harvard Business Review. March 2007, S. 95-102
- LECHTENBÖHMER, STEFAN; SAMADI, SASCHA (2012): Auswirkungen des Atomausstiegs auf die deutsche Stromerzeugung. In: Energiewirtschaftliche Tagesfragen. 62. Jahrgang, Heft 1/2 (2012), S. 34-38
- LEPRICH, UWE; JUNKER, ANDY (2010): Stromwatch 3: Energiekonzerne in Deutschland. Kurzstudie im Auftrag der Bundestagsfraktion Bündnis 90/ Die Grünen. Saarbrücken, den 13. Oktober 2010. URL: [http://www.htw-saarland.de/wiwi/fakultaet/personen/professoren/dozenten-h-o/junker/publikationen/stromwatch-3/leprich-junker-stromwatch3-13102010\\_final.pdf](http://www.htw-saarland.de/wiwi/fakultaet/personen/professoren/dozenten-h-o/junker/publikationen/stromwatch-3/leprich-junker-stromwatch3-13102010_final.pdf) (Stand 01.04.2012)
- LEVITT, THEODORE. (1958): The Dangers of Social Responsibility. In: Harvard Business Review. Vol. 36, No. 5 (1958), S. 41-50
- LEVY, DAVID L.; EGAN, DANIEL (2000): Corporate political action in the global polity: National and transnational strategies in the climate change negotiations. In: Higgott, Richard A.; Underhill, Geoffrey R.D.; Bieler, Andreas (Hrsg.): Non-state Actors and Authority in the Global System. London 2000, S. 138-153

- LEVY, DAVID L.; NEWELL, PETER J. (2005): Introduction. In: Levy, David L.; Newell, Peter J. (Hrsg.): The Business of Global Environmental Governance. Massachusetts, S. 1-17
- LEVY, DAVID L. (2005): Business and the Evolution of the Climate Regime: The Dynamics of Corporate Strategies. In: Levy, David L.; Newell, Peter J. (Hrsg.): The Business of Global Environmental Governance. Massachusetts, S. 73-104
- LINSSEN, J.; MARKEWITZ, P.; VÖGELE, S. (2009): Aktuelle Entwicklungen in der Strom- und Gasversorgung. Forschungszentrum Jülich, Institut für Energieforschung. Jülich 2009.
- LIPSKY, ASTRID (2011): Warum sind RWE-Aktien in Öko-Fonds? In: Das Investment vom 19.5.2011. URL: <http://www.dasinvestment.com/investments/fonds/news/datum/2011/05/19/warum-sind-rwe-aktien-in-oeko-fonds/> (Stand 01.04.2012)
- LÖCHTE, JOACHIM (2011): Nachhaltigkeitsstrategie eines Energiekonzerns – Das Beispiel RWE. Nachhaltiges Investieren im Spannungsfeld zwischen Klimaschutz, Versorgungssicherheit und Wirtschaftlichkeit. In: Ulshöfer, Gotlind; Feuchte, Beate (Hrsg.): Finanzmarktakteure und Corporate Social Responsibility. Ordnungspolitik – Transparenz – Anlagestrategien. Wiesbaden 2011, S. 239-251
- LÜTZ, SUSANNE (2003): Governance in der politischen Ökonomie. Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung. MPIfG Discussion Paper 03/5. Köln, Mai 2003. URL: [http://www.mpifg.de/pu/mpifg\\_dp/dp03-5.pdf](http://www.mpifg.de/pu/mpifg_dp/dp03-5.pdf) (Stand 01.04.2012)
- LÜTZ, SUSANNE (2004): Governance in der politischen Ökonomie. In: Arthur Benz (Hrsg.): Governance – Regieren in komplexen Regelsystemen. Eine Einführung. Wiesbaden 2004, S. 147-172
- LÜTZ, SUSANNE (2007): 3.10 Wirtschaft. In: Benz, Arthur; Lütz, Susanne; Schimank, Uwe; Simonis, Georg (Hrsg.) (2007): Handbuch Governance. Theoretische Grundlagen und empirische Handlungsfelder. Wiesbaden 2007, S. 390-400
- LÜTZ, SUSANNE (2008): Governance in der vergleichenden politischen Ökonomie. In: Bröchler, Stephan; Lauth, Hans-Joachim (Hrsg.): Politikwissenschaftliche Perspektiven. Wiesbaden 2008, S. 117-139
- LÜTZ, SUSANNE; EBERLE, DAGMAR (2009): Zwischen Anbau und Substitution – das deutsche Corporate Governance-System im Umbruch. In: Botzem, Sebastian; Hofmann, Jeanette; Quack, Sigrid; Schuppert, Gunnar Folke; Straßheim, Holger (Hrsg.): Governance als Prozess. Koordinationsformen im Wandel. Baden-Baden 2009, S. 409-433

- MADSEN, HENNING; ULHOI, JOHN P. (2001): Integrating Environmental and Stakeholder Management. In: Business Strategy and the Environment. Volume 10, Issue 2 (March/ April 2001), S. 77-88
- MANKIW, GREGORY (2007): One Answer to Global Warming: A New Tax. In: The New York Times. 16. September 2007. URL: [http://www.nytimes.com/2007/09/16/business/16view.html?\\_r=1](http://www.nytimes.com/2007/09/16/business/16view.html?_r=1) (Stand 01.04.2012)
- MARKS, GARY (1993): Structural Policy and Multilevel Governance in the European Community. In: Cafruny, Alan/ Rosenthal, Glenda G. (Hrsg.): The State of the European Community. The Maastricht Debates and Beyond. Boulder 1993
- MAYNTZ, RENATE (2004): Governance im modernen Staat. In: Arthur Benz (Hrsg.): Governance – Regieren in komplexen Regelsystemen. Eine Einführung. Wiesbaden 2004, S. 65-76
- MAYNTZ, RENATE (2006): Governance Theory als fortentwickelte Steuerungstheorie? In: Schuppert, Gunnar Folke (Hrsg.): Governance-Forschung. Vergewisserung über Stand und Entwicklungslinien. 2. Auflage. Baden-Baden 2006, S. 11-20
- MAYNTZ, RENATE (2008): Von politischer Steuerung zu Governance? Überlegungen zur Architektur von Innovationspolitik. In: Mayntz, Renate: Über Governance. Institutionen und Prozesse politischer Regelung. Frankfurt am Main 2009, S. 105-120
- MAYNTZ, RENATE (2009): Über Governance. Institutionen und Prozesse politischer Regelung. Frankfurt am Main 2009
- MAYRING, PHILIPP (1995): Qualitative Inhaltsanalyse. In: Flick, Uwe; Kardorff, Ernst von; Keupp, Heiner; Rosenstiel, Lutz von; Wolff, Stephan (Hrsg.): Handbuch Qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. 2. Auflage, Weinheim 1995, S. 209-213
- MAYRING, PHILIPP (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken. 5. Auflage. Weinheim und Basel 2002
- MAYRING, PHILIPP (2008): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 10. Auflage. Weinheim und Basel 2008
- MCKINSEY (2006): Global Survey of Business Executives. The McKinsey Quarterly. Januar 2006. URL: <http://mkqpreview1.qdweb.net/PDFDownload.aspx?ar=1741> (Stand 01.04.2012)
- MECKLING, JONAS (2011): Carbon Coalitions. Business, Climate Politics, and the Rise of the Emissions Trading. MIT Press. Cambridge, Massachusetts 2011
- MEINEFELD, WERNER (2009): Hypothesen und Vorwissen in der qualitativen Sozialforschung. In: Flick, Uwe; Kardorff, Ernst von; Steinke, Ines (Hrsg.): Qualita-

- tive Forschung. Ein Handbuch. 7 Auflage. Reinbek bei Hamburg 2009, S. 265-275
- MERCER (2011): Global Investor Survey on Climate Change – Annual Report on Actions and Progress. Juni 2011. URL: [http://www.mercer.com/attachment.dyn?idContent=1406655&filePath=/attachments/English/Global\\_Investor\\_Report.pdf](http://www.mercer.com/attachment.dyn?idContent=1406655&filePath=/attachments/English/Global_Investor_Report.pdf) (Stand 01.04.2012)
- MEYERS, REINHARD (2011): Theorien internationaler Verflechtung und Integration. In: Woyke, Wichard (Hrsg.): Handwörterbuch Internationale Politik. 12. Auflage. Opladen & Farmington Hills 2011, S. 520-537
- MICHAELOWA, AXEL (1998): Übertragung des Demokratiemodells der Neuen Politischen Ökonomie auf die Klimapolitik. Hamburg 1998. URL: <http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/26237/1/dp980053.pdf> (Stand 01.04.2012)
- MIHM, ANDREAS; PAUL, HOLGER; HEEG, THIEMO (2012): Das Milliardenending. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 21.1.2012, Nr. 18, S. 13. URL: <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/wirtschaftspolitik/erneuerbare-energien-gesetz-das-milliardenending-11616302.html> (Stand 01.04.2012)
- MINTZER, IRVING M.; LEONARD, J. AMBER (HRSG.) (1994): Negotiating climate change: The inside story of the Rio Convention. Cambridge 1994
- MISSBACH, ANDREAS (1999): Das Klima zwischen Nord und Süd. Eine regulationstheoretische Untersuchung des Nord-Süd-Konflikts in der Klimapolitik der Vereinten Nationen. Münster 1999
- MITCHELL, DONALD (2008): A Note on Rising Food Prices. World Bank Policy Research Working Paper 4682. Juli 2008. URL: [http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/IW3P/IB/2008/07/28/000020439\\_20080728103002/Rendered/PDF/WP4682.pdf](http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/IW3P/IB/2008/07/28/000020439_20080728103002/Rendered/PDF/WP4682.pdf) (Stand 01.04.2012)
- MITCHELL, RONALD K.; AGLE, BRADLEY R.; WOOD, DONNA J. (1997): Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. In: The Academy of Management Review. Vol. 22, No. 4 (October 1997), S. 853-886
- MOHE, MICHAEL; SIEWEKE, JOST (2009): Mit sozialer Verantwortung punkten? Eine empirisch angelegte Diskussion über Corporate Social Responsibility im Profifußball. In: Antoni-Komar, Irene; Beermann, Marina; Lautermann, Christian; Müller, Joachim; Paech, Niko; Schattke, Hedda; Schneidewind, Uwe; Schulz, Reinhard. Neue Konzepte der Ökonomik – Unternehmen zwischen Nachhaltigkeit, Kultur und Ethik. Marburg 2009, S. 489-506

- MONOPOLKOMMISSION (2011): Sondergutachten 59. Energie 2011: Wettbewerbsentwicklung mit Licht und Schatten. Sondergutachten der Monopolkommission gemäß § 62 Abs. 1 EnWG. URL: [http://www.monopolkommission.de/sg\\_59/s59\\_volltext.pdf](http://www.monopolkommission.de/sg_59/s59_volltext.pdf) (Stand 01.04.2012)
- MRUSEK, KONRAD (2007): Mehr Mut beim Emissionshandel. Leitartikel Wirtschaft. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 18.4.2007, Nr. 90, S. 13. URL: <http://www.faz.net/artikel/C30106/leitartikel-wirtschaft-mehr-mut-beim-emissionshandel-30013382.html> (Stand 01.04.2012)
- MÜLLER, ULRICH (2007): Greenwash in Zeiten des Klimawandels. Wie Unternehmen ihr Image grün färben. LobbyControl – Studie. November 2007. URL: <http://www.lobbycontrol.de/download/greenwash-studie.pdf> (Stand 01.04.2012)
- NECKARPRI GMBH (2011): Angebotsunterlage. Freiwilliges öffentliches Übernahmeangebot (Barangebot) der NECKARPRI GmbH mit Sitz in Stuttgart, Deutschland, einer 100%igen Tochtergesellschaft des Landes Baden-Württemberg an die Aktionäre der EnBW Energie Baden-Württemberg AG. URL: [http://www.bafin.de/nm\\_722802/SharedDocs/Downloads/DE/Verbraucher/Angebotsunterlagen/NECKARPRI,templateId=raw,property=publicationFile.pdf/NECKARPRI.pdf](http://www.bafin.de/nm_722802/SharedDocs/Downloads/DE/Verbraucher/Angebotsunterlagen/NECKARPRI,templateId=raw,property=publicationFile.pdf/NECKARPRI.pdf) (Stand 01.04.2012)
- NEWELL, PETER; PATERSON, MATTHEW (2010): Climate Capitalism. Global Warming and the Transformation of the Global Economy. Cambridge 2010
- NEYER, JÜRGEN (2004): Postnationale politische Herrschaft. Vergesellschaftung und Verrechtlichung jenseits des Staates. Baden-Baden 2004
- NICK, ALEXANDER (2006): Financial Institutions: Corporate Sustainability as a Significant Niche? In: Steger, Ulrich (Hrsg.): Inside the Mind of the Stakeholder. The Hype Behind Stakeholder Pressure. Basingstoke/ Houndmills 2006, S. 131-156
- NOHLEN, DIETER (HRSG.) (2002): Lexikon Dritte Welt. Reinbek bei Hamburg 2002
- NUSCHELER, FRANZ (2009): Good Governance. Ein universelles Leitbild von Staatlichkeit und Entwicklung? INEF-Report 96/2009. Duisburg: Institut für Entwicklung und Frieden. URL: <http://inef.uni-due.de/page/documents/Report96.pdf> (Stand 01.04.2012)
- OBERTHÜR, SEBASTIAN; OTT, HERMANN E. (2000): Das Kyoto-Protokoll. Internationale Klimapolitik für das 21. Jahrhundert. Opladen 2000
- OCKENFELS, AXEL (2011): „Experimente mit der Versorgungssicherheit können außerordentlich teuer werden“. In: Energiewirtschaftliche Tagesfragen. 61. Jahrgang, Heft 9 (2011). S. 16-17. URL: <http://ockenfels.uni-koeln.de/fileadmin/>

- viso\_fak/stawi-ockenfels/pdf/Presse/Interview\_Ockenfels\_ET\_9\_2011.pdf  
(Stand 01.04.2012)
- OECD (ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT) (2004):  
OECD- Grundsätze der Corporate Governance. Neufassung 2004. Paris 2004.  
URL: <http://www.oecd.org/dataoecd/57/19/32159487.pdf> (Stand 01.04.2012)
- OECD (ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT) (2011):  
OECD Guidelines for Multinational Enterprises. Paris September 2011. URL:  
<http://dx.doi.org/10.1787/9789264115415-en>
- ONISCHKA, MATHIAS; NEUNEYER, DUSTIN; KRISTOF, KORA (2007): Mainstreaming  
von Klimarisiken und –chancen im Finanzsektor: Ist der Finanzmarkt auf den  
Klimawandel vorbereitet? Ergebnisse einer Befragung von Finanzmarktexper-  
ten. Wuppertal 2007. URL: [http://www.climate-mainstreaming.net/survey-  
lang-d.pdf](http://www.climate-mainstreaming.net/survey-<br/>lang-d.pdf) (Stand 01.04.2012)
- ONISCHKA, MATHIAS (2009): Definition von Klimarisiken und Systematisierung in  
Risikoaskaden. Diskussionspapier. Wuppertal September 2009. URL:  
[http://www.wupperinst.org/uploads/tx\\_wiprojekt/klimarisiken\\_defin.pdf](http://www.wupperinst.org/uploads/tx_wiprojekt/klimarisiken_defin.pdf)  
(Stand 01.04.2012)
- O'ROURKE, ANASTASIA (2003): A new Politics of Engagemnet: Shareholder Activ-  
ism for Coporate Social Responsibility. In: Business Strategy and the Envi-  
ronment. Volume 12, Issue 4 (July/ August 2003), S. 227-239
- OTT, HERMANN E. (1996): Völkerrechtliche Aspekte der Klimarahmenkonvention. In:  
Brauch, Hans Günter (Hrsg.): Klimapolitik. Berlin 1996, S. 61-74
- OZAKI, RITSUKO (2011): Adopting Sustainable Innovation: What Makes Consumers  
Sign up to Green Electricity? In: Business Strategy and the Environment. Vol-  
ume 20, Issue 1 (January 2011), S. 1-17
- PALAZZO, GUIDO; SCHERER, ANDREAS GEORG (2008): Corporate Social Responsibil-  
ity, Democracy, and the Politicization of the Corporation. In: Academy of  
Management Review. Vol. 33 (2008), S. 773-775
- PALAZZO, GUIDO (2009): Der aktuelle Stand der internationalen wissenschaftlichen  
Forschung zur Corporate Social Responsibility (CSR). Lausanne, Oktober 2009.  
URL: [http://www.csr-in-deutschland.de/fileadmin/user\\_upload/Downloads/CSR\\_  
in\\_Deutschland/CSR\\_Forum/AG\\_3\\_Expertise\\_zur\\_Betriebswirtschaftslehre\\_  
aus\\_internationaler\\_Perspektive.pdf](http://www.csr-in-deutschland.de/fileadmin/user_upload/Downloads/CSR_<br/>in_Deutschland/CSR_Forum/AG_3_Expertise_zur_Betriebswirtschaftslehre_<br/>aus_internationaler_Perspektive.pdf) (Stand 01.04.2012)
- PAPADOPOULOS, YANNIS (2004): Governance und Demokratie. In: Arthur Benz  
(Hrsg.): Governance – Regieren in komplexen Regelsystemen. Eine Einfüh-  
rung. Wiesbaden 2004, S. 215-237

- PATTON, MICHAEL QUINN (2002): Qualitative research and evaluation methods. 3rd. Edition. Thousand Oaks 2002
- PETERSDORFF, WINAND VON (2010): Im Gespräch: RWE-Chef Großmann. Laufzeitverlängerungen um 20 Jahre am besten. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 5. September 2010. URL: <http://www.faz.net/artikel/C30770/im-gespraech-rwe-chef-grossmann-laufzeitverlaengerungen-um-20-jahre-am-besten-30305035.html> (Stand 01.04.2012)
- PFRIEM, REINHARD (2008): Corporate Governance. Die Unternehmung als gesellschaftlicher Akteur. In: Freidank, Carl-Christian; Müller, Stefan und Wulf, Inge (Hrsg.): Controlling und Rechnungslegung. Aktuelle Entwicklungen in Wissenschaft und Praxis. Wiesbaden 2008, S. 489–501
- PINSKE, JONATAN; KOLK, ANS (2010): Challenges and Trade-Offs in Corporate Innovation for Climate Change. In: Business Strategy and the Environment. Volume 19, Issue 4 (March 2010), S. 261-272
- POLTERAUER, JUDITH; NÄHRLICH STEFAN (2009): Corporate Citizenship: Funktion und gesellschaftliche Anerkennung von Unternehmensengagement in der Bürgergesellschaft. In: Bode, Ingo; Evers, Adalbert; Klein, Ansgar (Hrsg.): Bürgergesellschaft als Projekt: Eine Bestandsaufnahme zu Entwicklung und Förderung zivilgesellschaftlicher Potenziale in Deutschland. Wiesbaden 2009, S. 145-171
- PORTER, MICHAEL E.; REINHARDT, FOREST L. (2007): A Strategic Approach to Climate. In: Harvard Business Review. October 2007, S. 22-26
- PTAK, RALF (2008): Wie ein Markt entsteht und aus Klimamüll eine Ware wird. In: Altvater, Elmar; Brunnengräber, Achim (Hrsg.): Ablasshandel gegen Klimawandel. Marktbasierende Instrumente in der globalen Klimapolitik und ihre Alternativen. Hamburg 2008, S. 35-50
- PUTNAM, ROBERT D. (1988): Diplomacy and Domestic Politics: The Logic of Two-Level-Games. In: International Organization. Vol. 42, No. 3 (Summer 1988), S. 427-460
- RADGEN, PETER; BUTTERFIELD, JANE; ROSENOW, JÜRGEN (2011): EPS, ETS, Renewable Obligations and Feed in Tariffs – Critical reflections on the compatibility of different instruments to combat climate change. In: Energy Procedia. Volume 4 (2011), S. 5814-5821
- RAPPAPORT, ALFRED (1999): Shareholder Value: Ein Handbuch für Manager und Investoren. 2. Auflage. Stuttgart 1999

- RENNEBOOG, LUC; TER, HORST; ZHANG, CHENDI (2010): Socially Responsible Investment Funds. In: Aras, Güler; Crowther, David (Hrsg.) (2010): A Handbook of Corporate Governance and Social Responsibility. Farnham, Surrey UK 2010, S. 395-411
- RICKENS, CHRISTIAN (2010): Mehr Schein als Sein. In: ManagerMagazin 9/2010. S. 71-75
- RIETH, LOTHAR (2009): Sachstandspapier – CSR in der Forschungsdisziplin Politikwissenschaft. Darmstadt, Oktober 2009. URL: [http://www.csr-in-deutschland.de/fileadmin/user\\_upload/Downloads/CSR\\_in\\_Deutschland/CSR\\_Forum/AG\\_3\\_Expertise\\_zum\\_Sachstand\\_in\\_relevanten\\_Forschungsdisziplinen\\_vom\\_Ausgangspunkt\\_Politikwissenschaften.pdf](http://www.csr-in-deutschland.de/fileadmin/user_upload/Downloads/CSR_in_Deutschland/CSR_Forum/AG_3_Expertise_zum_Sachstand_in_relevanten_Forschungsdisziplinen_vom_Ausgangspunkt_Politikwissenschaften.pdf) (Stand 01.04.2012)
- RIETH, LOTHAR (2009A): Global Governance und Corporate Social Responsibility. Welchen Einfluss haben der UN Global Compact, die Global Reporting Initiative und die OECD Leitsätze auf das CSR-Engagement deutscher Unternehmen? Opladen 2009
- RNE (RAT FÜR NACHHALTIGE ENTWICKLUNG) (2006): Unternehmerische Verantwortung in einer globalisierten Welt – Ein deutsches Profil der Corporate Social Responsibility. 17. September 2006. URL: [http://www.nachhaltigkeitsrat.de/fileadmin/user\\_upload/dokumente/publikationen/broschueren/Broschuere\\_CSR-Empfehlungen.pdf](http://www.nachhaltigkeitsrat.de/fileadmin/user_upload/dokumente/publikationen/broschueren/Broschuere_CSR-Empfehlungen.pdf) (Stand 01.04.2012)
- RÖTTGER, ULRIKE (2006): Campaigns (f)or a better world? In: Röttger, Ulrike (Hrsg.): PR-Kampagnen. Über die Inszenierung von Öffentlichkeit. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden 2006, S. 9-24
- ROOSEVELT, THEODORE; LLEWELLYN, JOHN (2007): Investors hunger for clean energy. In: Harvard Business Review. October 2007, S. 38 & 40
- ROBEGGER, ULF (2008): Die Förderung erneuerbarer Energien in der Europäischen Union. Ein Vergleich der Förderinstrumente anhand der Fallbeispiele Deutschland und Großbritannien. München 2008
- RWE (2001): Umweltbericht 2000. URL: <http://www.rwe.com/web/cms/mediablob/de/610340/data/316928/1/rwe/verantwortung/cr-berichte/archiv-cr-berichte/umweltbericht-2000.pdf> (Stand 01.04.2012)
- RWE (2008): Wer, wenn nicht wir. Geschäftsbericht 2007. Februar 2008. URL: [http://rwe.com.online-report.eu/2007/gb/servicesseiten/downloads/files/gesamtrwecom\\_gb07.pdf](http://rwe.com.online-report.eu/2007/gb/servicesseiten/downloads/files/gesamtrwecom_gb07.pdf) (Stand 01.04.2012)
- RWE (2008A): Wann, wenn nicht jetzt. Zukunftsorientiertes Handel – daran werden wir gemessen. Unsere Verantwortung. Bericht 2007. März 2008. URL:

- <http://www.rwe.com/web/cms/mediablob/de/610328/data/316928/1/rwe/verantwortung/cr-berichte/archiv-cr-berichte/RWE-Unsere-Verantwortung.-Bericht-2007-DE> (Stand 01.04.2012)
- RWE (2009): Machen. Die neue RWE. Geschäftsbericht 2008. Februar 2009. URL: [http://rwecom.online-report.eu/2008/gb/serviceseiten/downloads/files/gesamt\\_rwecom\\_gb08.pdf](http://rwecom.online-report.eu/2008/gb/serviceseiten/downloads/files/gesamt_rwecom_gb08.pdf) (Stand 01.04.2012)
- RWE (2010): Großes bewegen. Für unsere Kunden. Geschäftsbericht 2009. URL: [http://rwecom-online-report-2009.production.investis.com/~-/media/Files/R/Rwecom-Online-Report-2009/pdf/download-center/full-ar/RWE\\_AR\\_German.pdf](http://rwecom-online-report-2009.production.investis.com/~-/media/Files/R/Rwecom-Online-Report-2009/pdf/download-center/full-ar/RWE_AR_German.pdf) (Stand 01.04.2012)
- RWE (2011): VoRWEg gehen heißt Klartext reden. Geschäftsbericht 2010. Februar 2011. URL: <http://www.rwe.com/web/cms/mediablob/de/609850/data/105636/1/rwe/verantwortung/daten-fakten/ratings-rankings/sam-rating/Geschaeftsbericht-2010.pdf> (Stand 01.04.2012)
- RWE (2011A): VoRWEg gehen heißt Herausforderungen annehmen. Unsere Verantwortung. Bericht 2010. März 2011. URL: <http://www.rwe.com/web/cms/mediablob/de/610524/data/535052/2/cr-bericht-2010/RWE-Unsere-Verantwortung.-Bericht-2010.pdf> (Stand 01.04.2012)
- RWE (2012): VoRWEg gehen und immer wieder neue Kapitel aufschlagen. Geschäftsbericht 2011. Februar 2012. URL: <http://www.rwe.com/web/cms/mediablob/de/1299142/data/110822/6/rwe/investor-relations/berichte/RWE-Geschaeftsbericht-2011.pdf> (Stand 01.04.2012)
- RWE EFFIZIENZ GMBH (2011): Factbook Energieeffizienz. August 2011. URL: <http://www.rwe.com/web/cms/mediablob/de/1016040/data/1016016/2/effizienz/unternehmen/factbook-energieeffizienz/Factbook-Energieeffizienz.pdf> (Stand 01.04.2012)
- RWE INNOGY (2011): Fact Book Renewable Energy. March 2011. URL: <http://www.rwe.com/web/cms/mediablob/de/86206/data/87200/30/rwe-innogy/unternehmen/fact-book/dl-factbook-new.pdf> (Stand 01.04.2012)
- RWE INNOGY (2012): RWE Innogy Pressefrühstück. 10. Januar 2012. URL: <http://www.rwe.com/web/cms/mediablob/de/1256958/data/1241776/1/rwe-innogy/aktuelles-presse/mediencenter/informationmaterial/Download.pdf> (Stand 01.04.2012)
- RWE POWER (2006): power:perspektiven 2006. Regenerative Energien im Spannungsfeld zwischen Klimaschutz und Wirtschaftlichkeit. März 2006. URL:

- <http://www.rwe.com/web/cms/mediablob/de/280930/data/280474/1/rwe/invest-or-relations/berichte/archiv/blob.pdf> (Stand 01.04.2012)
- RWE POWER (2011): power:perspektiven 2011. Braunkohle – ein heimischer Energieträger. September 2011. URL: <http://www.rwe.com/web/cms/mediablob/de/1108280/data/235578/2/rwe-power-ag/mediencenter/braunkohle/powerperspektiven-2011.pdf> (Stand 01.04.2012)
- RWI (RHEINISCH-WESTFÄLISCHES INSTITUT FÜR WIRTSCHAFTSFORSCHUNG) (2010): Die Klimavorsorgeverpflichtung der deutschen Wirtschaft – Monitoringbericht 2009. Bericht zum Forschungsprojekt des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie, des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, des Bundesministeriums der Finanzen und des Bundesverbandes der Deutschen Industrie. Essen Oktober 2010. URL: [http://www.rwi-essen.de/media/content/pages/publikationen/rwi-projektberichte/PB\\_CO2-Monitoring-2009.pdf](http://www.rwi-essen.de/media/content/pages/publikationen/rwi-projektberichte/PB_CO2-Monitoring-2009.pdf) (Stand 01.04.2012)
- SALZMANN, OLIVER (2006): Stakeholder Dynamics. Companies and their stakeholders: recent trends in their interaction. In: Steger, Ulrich (Hrsg.): Inside the Mind of the Stakeholder. The Hype Behind Stakeholder Pressure. Basingstoke/Houndmills 2006, S. 19-23
- SALZMANN, OLIVER/ TYWUSCHIK , SIMON (2006): Transmission belts: How stakeholders influence companies. In: Steger, Ulrich (Hrsg.): Inside the Mind of the Stakeholder. The Hype Behind Stakeholder Pressure. Basingstoke/Houndmills 2006, S. 42-60
- SANDBAG (2011): Carbon Fat Cats 2011. The Companies profiting from the EU Emissions Trading Scheme. June 2011. URL: [http://www.sandbag.org.uk/site\\_media/pdfs/reports/Sandbag\\_2011-06\\_fatcats.pdf](http://www.sandbag.org.uk/site_media/pdfs/reports/Sandbag_2011-06_fatcats.pdf) (Stand 01.04.2012)
- SANTARIUS, TILMAN; BRAUN, MARCEL (2008): Praxisschock? Die Genese der EU-Emissionshandelsrichtlinie und ihre klimapolitische Bedeutung. In: Schüle, Ralf (Hrsg.): Grenzenlos handeln? Emissionsmärkte in der Klima- und Energiepolitik. München 2008, S. 22-36
- SCHÄFER, HENRY (2010): Corporate Social Responsibility Rating. In: Aras, Güler; Crowther, David (Hrsg.) (2010): A Handbook of Corporate Governance and Social Responsibility. Farnham, Surrey UK 2010, S. 449-465
- SCHALTEGGER, STEFAN (1998): Die Unternehmen als Spielball der Anspruchsgruppen. In: Basler Zeitung, Nr. 218 (19./ 20. September 1998), S. 13
- SCHALTEGGER, STEFAN; STURM, ANDREAS (2000): Ökologieorientierte Entscheidungen im Unternehmen. Ökologisches Rechnungswesen statt Ökobilanzierung: Notwen-

- digkeit, Kriterien, Konzepte. 3. Auflage (Internet-Ausgabe). Juni 2000. URL: [http://www2.leuphana.de/umanagement/csm/content/nama/downloads/download\\_publicationen/Schaltegger\\_Sturm\\_Oekologieorientierte\\_Entscheidungen.pdf](http://www2.leuphana.de/umanagement/csm/content/nama/downloads/download_publicationen/Schaltegger_Sturm_Oekologieorientierte_Entscheidungen.pdf) (Stand 01.04.2012)
- SCHEER, HERMANN (2005): Energieautonomie. Eine neue Politik für erneuerbare Energien. München 2005
- SCHEER, HERMANN (2006): Stadtwerke: Tiger oder Bettvorleger der künftigen Energieversorgung? In: Solarzeitalter, Nr. 2, 2006, S. 80-83
- SCHERER, ANDREAS GEORG; PALAZZO, GUIDO (2007): Toward a Political Conception of Corporate Responsibility - Business and Society Seen from a Habermasian Perspective. In: Academy of Management Review. Vol. 32 (2007), S. 1096-1120
- SCHIFFER, HANS-WILHELM (2011): Wettbewerb und Preise auf dem Strommarkt. In: Wirtschaftsdienst. Zeitschrift für Wirtschaftspolitik. 91. Jahrgang, Heft 4, April 2011. URL: <http://www.wirtschaftsdienst.eu/archiv/jahr/2011/4/2555/?PHPSESSID=7fc7eb7165ea9d306a8e6f84aaa3f5a1> (Stand 01.04.2012)
- SCHILTKNECHT, KURT (2004): Corporate Governance. Das subtile Spiel um Geld und Macht. Zürich 2004
- SCHIMANK, UWE (2007): 1.1 Elementare Mechanismen. In: Benz, Arthur; Lütz, Susanne; Schimank, Uwe; Simonis, Georg (Hrsg.) (2007): Handbuch Governance. Theoretische Grundlagen und empirische Handlungsfelder. Wiesbaden 2007, S. 29-45
- SCHLEGELMILCH, KAI; BUNSE, MAIKE (2008): Wird die Ökologische Steuerreform durch den Emissionshandel überflüssig? In: Schüle, Ralf (Hrsg.): Grenzenlos handeln? Emissionsmärkte in der Klima- und Energiepolitik. München 2008, S. 74-102
- SCHMIDHEINY, STEPHAN (1992): Kurswechsel. Globale unternehmerische Perspektiven für Entwicklung und Umwelt. München 1992
- SCHMIDT, MICHAEL; SPEICH, INGO (2011): Kritische Themen mit Unternehmen stärker diskutieren. Institutionelle Investoren hinterfragen immer mehr – Gut entwickelte Aufsichtsstrukturen stiften Anlegernutzen – Umwelt- und Sozialthemen integrieren. In: Börsen-Zeitung. Zeitung für Finanzmärkte. Sonderbeilage: Nachhaltigkeit. Ausgabe 45 vom 5.3.2011, Seite B2. URL: [http://institutional.union-investment.de/-snm-0184282173-1305789250-0078a00000-0000000003-1305792139-enm-docme/Presse/UIN/Presse\\_ueber\\_uns/](http://institutional.union-investment.de/-snm-0184282173-1305789250-0078a00000-0000000003-1305792139-enm-docme/Presse/UIN/Presse_ueber_uns/)

c40bce87ce335829d0689c0b1e4f5c79.0.0/Kritische\_Themen\_mit\_Unternehmen\_staerker\_diskutieren\_2011045331.pdf (Stand 01.04.2012)

- SCHMIDT, MICHAEL; SPEICH, INGO (2011A): Risikomanagement durch Nachhaltigkeit. Michael Schmidt und Ingo Speich bewerten das Engagement aktiver institutioneller Investoren. In: Deutsche Pensions- und Investmentnachrichten (dpn), April-Mai 2011, S. 37-39. URL: [http://institutional.union-investment.de/-snm-0184282173-1305789250-0078a00000-0000000003-1305792139-enm-docme/Presse/UIN/Presse\\_ueber\\_uns/b251426007d6aaa8e121c08f291f7e5c.0.0/Risiko\\_management\\_durch\\_Nachhaltigkeit\\_DPN\\_0411.pdf](http://institutional.union-investment.de/-snm-0184282173-1305789250-0078a00000-0000000003-1305792139-enm-docme/Presse/UIN/Presse_ueber_uns/b251426007d6aaa8e121c08f291f7e5c.0.0/Risiko_management_durch_Nachhaltigkeit_DPN_0411.pdf) (Stand 01.04.2012)
- SCHMIDT, REINHARD H.; WEIß, MARCO (2009): Shareholder vs. Stakeholder: Ökonomische Fragen. In: Hommelhoff, Peter; Hopt, Klaus J.; Werder, Axel von (Hrsg.): Handbuch Corporate Governance. Leitung und Überwachung börsennotierter Unternehmen in der Rechts- und Wirtschaftspraxis. 2. überarbeitete Auflage. Köln 2009, S. 161-183
- SCHMIDT-PREUß, MATTHIAS (2009): OU – ISO – ITO: Die Unbundling-Optionen des 3. EU-Liberalisierungspakets. In: Energiewirtschaftliche Tagesfragen 59. Jahrgang, Heft 9 (2009), S. 82-88
- SCHNEIDER, VOLKER (2004): Organizational Governance – Governance in Organisationen. In: Arthur Benz (Hrsg.): Governance – Regieren in komplexen Regelsystemen. Eine Einführung. Wiesbaden 2004, S. 173-192
- SCHNEIDEWIND, UWE (1998): Die Unternehmung als strukturpolitischer Akteur. Marburg
- SCHNELL, RAINER; HILL, PAUL B.; ESSER, ELKE (2005): Methoden der empirischen Sozialforschung. 7. völlig überarbeitete und erweiterte Auflage. München 2005
- SCHÖNE, HELMAR (2003): Die teilnehmende Beobachtung als Datenerhebungsmethode in der Politikwissenschaft. Methodologische Reflexion und Werkstattbericht [58 Absätze]. Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research, 4(2), Art. 20. URL: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0302202> (Stand 01.04.2012)
- SCHOLZ, CHRISTIAN (1987): Strategisches Management. Ein integrativer Ansatz. Berlin, New York 1987
- SCHRAMM, STEFANIE (2009): Wettlauf um die weiße Kohle. In: Die Zeit vom 4.6.2009. Nr. 24. URL: <http://www.zeit.de/2009/24/T-CCS> (Stand 01.04.2012)

- SCHUMANN, HARALD; GREFE CHRISTIANE (2008): Der globale Countdown. Gerechtigkeit oder Selbstzerstörung – die Zukunft der Globalisierung. 1. Auflage. Köln 2008
- SCHUPPERT, GUNNAR FOLKE (2006): Governance im Spiegel der Wissenschaftsdisziplinen. In: Schuppert, Gunnar Folke (Hrsg.): Governance-Forschung. Vergewisserung über Stand und Entwicklungslinien. 2. Auflage. Baden-Baden 2006, S. 371-469
- SCHUPPERT, GUNNAR FOLKE (2009): Von der Ko-Produktion von Staatlichkeit zur Co-Performance von Governance. Eine Skizze zu kooperativen Governance-Strukturen von den Condottieri der Renaissance bis zu Public Private Partnerships. In: Botzem, Sebastian; Hofmann, Jeanette; Quack, Sigrid; Schuppert, Gunnar Folke; Straßheim, Holger (Hrsg.): Governance als Prozess. Koordinationsformen im Wandel. Baden-Baden 2009, S. 285-320
- SCHWALBACH, JOACHIM UND SCHWERK, ANJA (2008): Corporate Governance und die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. In Habisch, André; Schmidpeter, René; Neureiter, Martin (Hrsg.): Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager. Berlin, S. 71-85
- SERVATIUS, HANS-GERD (2012): Wandel zu einem nachhaltigen Energiesystem mit neuen Geschäftsmodellen. In: Servatius, Hans-Georg; Schneidewind, Uwe; Rohlfing, Dirk (Hrsg.): Smart Energy. Wandel zu einem nachhaltigen Energiesystem. Berlin Heidelberg 2012, S. 3-43
- SIF (SOCIAL INVESTMENT FORUM) (1999): 1999 Report on Socially Responsible Investing Trends in the United States. Steve Schueth, First Affirmative Financial Network, LLC; Alisa Gravitz and Todd Larsen, Co-op America. Washington November 1999. URL: <http://www.socialinvest.org/pdf/research/Trends/1999%20Trends%20Report.PDF> (Stand 01.04.2012)
- SIM, STUART (2009): The Carbon Footprint Wars: What might happen if we retreat from globalization? Edingburgh 2009
- SIOHANSI, FEREDOON P. (2005): Global climate change: Here to stay. In: Utilities Policy. Vol. 13, No. 3 (2005), S. 240-246
- SJÖSTRÖM, EMMA (2010): Shareholders as Norm Entrepreneurs for Corporate Social Responsibility. In: Journal of Business Ethics. Vol. 94, Issue 2 (2010), S. 177-191
- SKRZIPEK, MARKUS (2005): Shareholder Value versus Stakeholder Value: Ein Vergleich des US-amerikanischen Raums mit Österreich. Wiesbaden 2005

- SPARKES, RUSSELL (2002): Socially Responsible Investment. A Global Revolution. Chichester 2002
- SPIEGEL ONLINE (2011): E.ON-Vorstand: Erneuerbare Energien lohnen sich in Deutschland nur selten. 25.5.2011. URL: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/0,1518,764789,00.html> (Stand 01.04.2012)
- SRU (SACHVERSTÄNDIGENRAT FÜR UMWELTFRAGEN) (2004): Umweltgutachten 2004. Umweltpolitische Handlungsfähigkeit sichern. URL: [http://www.umweltrat.de/Shared-Docs/Downloads/DE/01\\_Umweltgutachten/2004\\_Umweltgutachten\\_Hausdruck.pdf?blob=publicationFile](http://www.umweltrat.de/Shared-Docs/Downloads/DE/01_Umweltgutachten/2004_Umweltgutachten_Hausdruck.pdf?blob=publicationFile) (Stand 01.04.2012)
- SRU (SACHVERSTÄNDIGENRAT FÜR UMWELTFRAGEN) (2006): Die nationale Umsetzung des europäischen Emissionshandels: Marktwirtschaftlicher Klimaschutz oder Fortsetzung der energiepolitischen Subventionspolitik mit anderen Mitteln? Stellungnahme Nr. 11. April 2006. URL: [http://www.bmu.de/files/pdfs/allgemein/application/pdf/nap\\_stellungnahme\\_sru.pdf](http://www.bmu.de/files/pdfs/allgemein/application/pdf/nap_stellungnahme_sru.pdf) (Stand 01.04.2012)
- SRU (SACHVERSTÄNDIGENRAT FÜR UMWELTFRAGEN) (2009): Weichenstellungen für eine nachhaltige Stromversorgung. Thesenpapier. Mai 2009. URL: [http://www.umweltrat.de/SharedDocs/Downloads/DE/06\\_Hintergrundinformationen/2009\\_Thesen\\_Weichenstellungen\\_Stromversorgung\\_Hohmeyer.pdf?blob=publicationFile](http://www.umweltrat.de/SharedDocs/Downloads/DE/06_Hintergrundinformationen/2009_Thesen_Weichenstellungen_Stromversorgung_Hohmeyer.pdf?blob=publicationFile) (Stand 01.04.2012)
- SRU (SACHVERSTÄNDIGENRAT FÜR UMWELTFRAGEN) (2010): 100 % erneuerbaren Stromversorgung bis 2050: klimaverträglich, sicher, bezahlbar. Stellungnahme Nummer 15. Mai 2010. URL: [http://www.umweltrat.de/SharedDocs/Downloads/DE/04\\_Stellungnahmen/2010\\_05\\_Stellung\\_15\\_erneuerbareStromversorgung.pdf?jsessionid=20060CCE0139DD37A6B2142689F129B4.1\\_cid137?blob=publicationFile](http://www.umweltrat.de/SharedDocs/Downloads/DE/04_Stellungnahmen/2010_05_Stellung_15_erneuerbareStromversorgung.pdf?jsessionid=20060CCE0139DD37A6B2142689F129B4.1_cid137?blob=publicationFile) (Stand 01.04.2012)
- SRU (SACHVERSTÄNDIGENRAT FÜR UMWELTFRAGEN) (2011): Wege zur 100 % erneuerbaren Stromversorgung. Sondergutachten. Januar 2011. URL: [http://www.umweltrat.de/SharedDocs/Downloads/DE/02\\_Sondergutachten/2011\\_07\\_SG\\_Wege\\_zur\\_100\\_Prozent\\_erneuerbaren\\_Stromversorgung.pdf?blob=publicationFile](http://www.umweltrat.de/SharedDocs/Downloads/DE/02_Sondergutachten/2011_07_SG_Wege_zur_100_Prozent_erneuerbaren_Stromversorgung.pdf?blob=publicationFile) (Stand 01.04.2012)
- STANDARD & POOR'S (2010): Vattenfall AB. Februar 2010. URL: [http://www.vattenfall.com/en/file/Vattenfall\\_full\\_analysis\\_1002\\_10601566.pdf](http://www.vattenfall.com/en/file/Vattenfall_full_analysis_1002_10601566.pdf) (Stand 01.04.2012)

- STEGER, ULRICH (2006): Executive Summary: Inside the Mind of the Stakeholder. In: Steger, Ulrich (Hrsg.): Inside the Mind of the Stakeholder. The Hype Behind Stakeholder Pressure. Basingstoke/ Houndmills 2006, S. xxi-xxxii
- STEGER, ULRICH (2006A): The Hype Behind Stakeholder Pressure. In: Steger, Ulrich (Hrsg.): Inside the Mind of the Stakeholder. The Hype Behind Stakeholder Pressure. Basingstoke/ Houndmills 2006, S. 3-8
- STEGER, ULRICH (2006B): What is it with Stakeholder Pressure? In: Steger, Ulrich (Hrsg.): Inside the Mind of the Stakeholder. The Hype Behind Stakeholder Pressure. Basingstoke/ Houndmills 2006, S. 120-127
- STEINKE, INES (2009): Gütekriterien qualitativer Forschung. In: Flick, Uwe; Kardorff, Ernst von; Steinke, Ines (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. 7. Auflage. Reinbek bei Hamburg 2009, S. 319-331
- STIGSON, PETER (2009): The industry role in policymaking: Policy learning in climate politics. Mälardalen University Press - Dissertations No. 78. Västerås, Sweden.
- STOBER, ROLF (2008): Allgemeines Wirtschaftsverwaltungsrecht. Grundlagen des Wirtschaftsverfassungs- und Wirtschaftsverwaltungsrechts, des Weltwirtschafts- und Binnenmarktrechts. 16., völlig neu bearbeitete Auflage. Stuttgart 2008
- STRÖBELE, WOLFGANG; PFAFFENBERGER, WOLFGANG; HEUTERKES, MICHAEL (2010): Energiewirtschaft. Einführung in Theorie und Politik. 2. völlig neu überarbeitete Auflage. München 2010
- TAKE, INGO (2002): NGOs im Wandel. Von der Graswurzel auf das diplomatische Parkett. Wiesbaden 2002
- THE ECONOMIST (1992): Europe's Industries Play Dirty. 9. May 1992, S. 89-90
- THIELBEER, SIEGFRIED (2009): Herr mit zwei Hüten. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 7. Juli 2009. URL: <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/vattenfall-chef-josefsson-herr-mit-zwei-hueten-1830650.html> (Stand 01.04.2012)
- THIELEMANN, ULRICH (2008): Ethik als Erfolgsfaktor? The Case against the business case und die Idee verdienter Reputation. In: Scherer, Andreas Georg; Patzer, Moritz (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensethik. Wiesbaden 2008, S. 231-255
- THIELEMANN, ULRICH; ULRICH, PETER (2009): Standards guter Unternehmensführung. Zwölf internationale Initiativen und ihr normativer Orientierungsgehalt. Bern/ Stuttgart/ Wien 2009

- TÖLLER, ANNETTE ELISABETH (2008): Kooperationen im Schatten der Hierarchie. Dilemmata des Verhandeln zwischen Staat und Wirtschaft. In: Schuppert, Gunnar Folke; Zürn, Michael (Hrsg.): Governance in einer sich wandelnden Welt. Wiesbaden 2008, S. 282-312
- TRABER, THURE (2007): Klimapolitik auf dem Deutschen Energiemarkt. Vereinbarkeit herkömmlicher Politikmaßnahmen mit der Einführung des Emissionshandels. Inaugural-Dissertation. Kiel 2007
- ULRICH, PETER (1977): Die Großunternehmung als quasi-öffentliche Institution. Stuttgart 1977
- ULRICH, GÜNTER (2009): Problemlösung oder Problem? Die zwei Seiten der „Corporate Social Responsibility“. In: Antoni-Komar, Irene; Beermann, Marina; Lautermann, Christian; Müller, Joachim; Paech, Niko; Schattke, Hedda; Schneidewind, Uwe; Schulz, Reinhard (Hrsg.): Neue Konzepte der Ökonomik – Unternehmen zwischen Nachhaltigkeit, Kultur und Ethik. Marburg 2009, S. 507-518
- UBA (UMWELTBUNDESAMT)/ DEHST (DEUTSCHE EMISSIONSHANDELSSTELLE) (2008): Emissionshandel: Die Zuteilung von Emissionsberechtigungen in der Handelsperiode 2008-2012. Mai 2008. URL: [http://www.dehst.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/Zut2012\\_Auswertung.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.dehst.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/Zut2012_Auswertung.pdf?__blob=publicationFile) (Stand 01.04.2012)
- UBA (UMWELTBUNDESAMT) (2010): Entwicklung der deutschen Treibhausgasemissionen nach Sektoren. URL: [http://www.umweltbundesamt.de/uba-info-presse/2010/pdf/pd10-003\\_bild1.pdf](http://www.umweltbundesamt.de/uba-info-presse/2010/pdf/pd10-003_bild1.pdf) (Stand 01.04.2012)
- UBA (UMWELTBUNDESAMT) (2011): Entwicklung der spezifischen Kohlendioxid-Emissionen des deutschen Strommix 1990-2009 und erste Schätzung 2010 zum Stromverbrauch. März 2011. URL: <http://www.umweltbundesamt.de/energie/archiv/co2-strommix.pdf> (Stand 01.04.2012)
- UN CHARTER (1945): Charter of the United Nations. URL: <http://www.un.org/en/documents/charter/intro.shtml> (Stand 01.04.2012)
- UN (UNITED NATIONS) (2010): UN and Civil Society. URL: <http://www.un.org/en/civilsociety/index.shtml> (Stand 01.04.2012)
- UNRUH, GREGORY C. (2000): Understanding carbon lock-in. In: Energy Policy. Volume 28, Issue 12 (2000), S. 817-830
- UNRUH, GREGORY C. (2002): Escaping carbon lock-in. In: Energy Policy. Volume 30, Issue 4 (2002), S. 317-325
- UNRUH, GREGORY C.; CARRILLO-HERMOSILLA, JAVIER (2006): Globalizing carbon lock-in. In: Energy Policy. Volume 34, Issue 10 (2006), S. 1185-1197

- VATTENFALL AB (2010): Bericht der Vattenfall Gruppe zur gesellschaftlichen Verantwortung 2009. URL: [http://www.vattenfall.de/de/file/CSR\\_Report\\_2009\\_dt\\_final\\_14501681.pdf](http://www.vattenfall.de/de/file/CSR_Report_2009_dt_final_14501681.pdf) (Stand 01.04.2012)
- VATTENFALL AB (2011): Bericht der Vattenfall Gruppe zur gesellschaftlichen Verantwortung 2010. März 2011. URL: [http://www.vattenfall.de/de/file/CSR-Report\\_2010\\_D.pdf\\_18502917.pdf](http://www.vattenfall.de/de/file/CSR-Report_2010_D.pdf_18502917.pdf) (Stand 01.04.2012)
- VATTENFALL AB (2012): Towards sustainable energy. Corporate Social Responsibility Report 2011. März 2012. URL: [http://www.vattenfall.com/en/file/Corporate\\_Social\\_Responsibility\\_report\\_CSR\\_2011.pdf\\_20332307.pdf](http://www.vattenfall.com/en/file/Corporate_Social_Responsibility_report_CSR_2011.pdf_20332307.pdf) (Stand 01.04.2012)
- VATTENFALL AB (2012A): Annual Report 2011. März 2012. URL: [http://www.vattenfall.de/de/file/Geschaeftsbericht-VAB-2011-eng\\_20346419.pdf](http://www.vattenfall.de/de/file/Geschaeftsbericht-VAB-2011-eng_20346419.pdf) (Stand 01.04.2012)
- VATTENFALL EUROPE (2010): Das Jahr 2009 in Zahlen und Fakten. April 2010. URL: [http://www.vattenfall.de/de/file/Vattenfall-Europe---Zahlen-und-Fakten-2009\\_13593959.pdf](http://www.vattenfall.de/de/file/Vattenfall-Europe---Zahlen-und-Fakten-2009_13593959.pdf) (Stand 01.04.2012)
- VATTENFALL EUROPE (2011): Das Jahr 2010 in Zahlen und Fakten. Vattenfall Europe. März 2011. URL: [http://www.vattenfall.de/de/file/Das\\_Jahr\\_2010\\_in\\_Daten\\_und\\_Fakten\\_deutsch\\_.pdf\\_17683354.pdf](http://www.vattenfall.de/de/file/Das_Jahr_2010_in_Daten_und_Fakten_deutsch_.pdf_17683354.pdf) (Stand 01.04.2012)
- VATTENFALL EUROPE (2011A): Das Jahr 2010. Vattenfall Europe: Aktuelle Informationen im Überblick. Begleitbroschüre. April 2011. URL: [http://www.vattenfall.de/de/file/Begleitbrosch\\_re\\_Das\\_Jahr\\_2010\\_Vattenfall\\_Europe\\_Aktuelle\\_Infomationen\\_im\\_berblick.pdf\\_18109564.pdf](http://www.vattenfall.de/de/file/Begleitbrosch_re_Das_Jahr_2010_Vattenfall_Europe_Aktuelle_Infomationen_im_berblick.pdf_18109564.pdf) (Stand 01.04.2012)
- VEST, PETER (2012): Intelligente Zähler, der Markt für Energieeffizienz und sein Dilemma. In: Servatius, Hans-Georg; Schneidewind, Uwe; Rohlfing, Dirk (Hrsg.): Smart Energy. Wandel zu einem nachhaltigen Energiesystem. Berlin Heidelberg 2012, S. 209-220
- VIK (VERBAND DER INDUSTRIELLEN ENERGIE- UND KRAFTWIRTSCHAFT) (2005): VIK-Berechnungen zu den Windfall Profits der Strombranche durch den CO<sub>2</sub>-Emissionshandel. Essen Oktober 2005. URL: [http://www.co2-e.nl/docs/VIK\\_berechnungen\\_windfall\\_Profits.pdf](http://www.co2-e.nl/docs/VIK_berechnungen_windfall_Profits.pdf) (Stand 01.04.2012)
- VINTEN, GERALD (2000): The stakeholder manager. In: Management Decision. Vol. 38, Iss. 6 (2000), S. 377 - 383
- VOGEL, DAVID (2010): Taming Globalization? Civil Regulation and Corporate Capitalism. In: Coen, David; Grant, Wyn; Wilson, Graham (Hrsg.): Oxford Handbook of Business and Government. Oxford 2010, S. 472-494

- WADDOCK, SANDRA (2010): The Social Contract of Business in Society. In: Aras, Güler; Crowther, David (Hrsg.) (2010): A Handbook of Corporate Governance and Social Responsibility. Farnham, Surrey UK 2010, S. 69-82
- WALK, HEIKE (2008): Partizipative Governance. Beteiligungsformen und Beteiligungsrechte im Mehrebenensystem der Klimapolitik. Wiesbaden 2008
- WBCSD (WORLD BUSINESS COUNCIL ON SUSTAINABLE DEVELOPMENT); ECOFYS; CLIMATE FOCUS (2010): Private Sector and the UNFCCC. Options for Institutional Engagement. Final Report August 2010. URL: <http://www.wbcsd.org/web/energyclimate/WBCSD%20Ecofys%20ClimateFocus%20Final%20Report.pdf> (Stand 01.04.2012)
- WEBER, MELANIE (2007): Wahrnehmung globaler Umweltprobleme. Eine mehrdimensionale Betrachtung am Beispiel Klimawandel. In: Brunnengräber, Achim/Walk, Heike (Hrsg.): Multi-Level-Governance. Klima-, Umwelt- und Sozialpolitik in einer interdependenten Welt. Baden-Baden 2007, S. 189-206
- WEBER, MELANIE (2008): Alltagsbilder des Klimawandels. Zum Klimabewusstsein in Deutschland. Wiesbaden 2008
- WEIZSÄCKER, CARL CHRISTIAN VON (2009): Rationale Klimapolitik. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 2.1.2009, Nr. 1, S. 12. URL: <http://www.faz.net/artikel/C30563/carl-christian-von-weizsaecker-rationale-klimapolitik-30150990.html> (Stand 01.04.2012)
- WEIZSÄCKER, ERNST ULRICH VON; HARGROVES, KARLSON; SMITH, MICHAEL (2010): Faktor Fünf. Die Formel für nachhaltiges Wachstum. München 2010
- WERDER, AXEL V. (2009): Ökonomische Grundfragen der Corporate Governance. In: Hommelhoff, Peter; Hopt, Klaus J.; Werder, Axel von (Hrsg.): Handbuch Corporate Governance. Leitung und Überwachung börsennotierter Unternehmen in der Rechts- und Wirtschaftspraxis. 2. überarbeitete Auflage. Köln 2009, S. 3-37
- WESTLB PANMURE (2003): Von Economics zu Carbonomics – Value at Risk durch Klimawandel. Düsseldorf Juni 2003
- WIELAND, JOSEF (HRSG.) (2009): CSR als Netzwerk-governance – Theoretische Herausforderungen und praktische Antworten. Über das Netzwerk von Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft. Marburg 2009
- WINDOLF, PAUL (2005): Die neuen Eigentümer. In: Windolf Paul (Hrsg.): Finanzmarkt-Kapitalismus. Analysen zum Wandel von Profuktionsregimen. Wiesbaden 2005, S. 8-19

- WINDOLF, PAUL (2005A): Was ist Finanzmarkt-Kapitalismus? In: Windolf Paul (Hrsg.): Finanzmarkt-Kapitalismus. Analysen zum Wandel von Profuktionsregimen. Wiesbaden 2005, S. 20-57
- WINDOLF, PAUL (2008): Eigentümer ohne Risiko. Die Dienstklasse des Finanzmarkt-Kapitalismus. Trier, Juli 2008. URL: <http://www.uni-trier.de/fileadmin/fb4/prof/SOZ/APO/ZfSWindolfJuli08.pdf> (Stand 01.04.2012)
- WIRTSCHAFTSMINISTERIUM BADEN-WÜRTTEMBERG (2009): Energiekonzept Baden-Württemberg 2020. Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg. Juli 2009. URL: [http://www.landtagwahl-bw.de/fileadmin/landtagwahl-bw/pdf/Energiekonzept\\_2020.pdf](http://www.landtagwahl-bw.de/fileadmin/landtagwahl-bw/pdf/Energiekonzept_2020.pdf) (Stand 01.04.2012)
- WORTHINGTON, IAN (2010): Business and Environmental Responsibility. In: Aras, Güler; Crowther, David (Hrsg.) (2010): A Handbook of Corporate Governance and Social Responsibility. Farnham, Surrey UK 2010, S. 471-487
- WUPPERTAL INSTITUT (2006): Klimawirksame Emissionen des PKW-Verkehrs und Bewertung von Minderungsstrategien. Wuppertal Spezial Nr. 34 (2006). URL: [http://www.wupperinst.org/uploads/tx\\_wibeitrag/ws34.pdf](http://www.wupperinst.org/uploads/tx_wibeitrag/ws34.pdf) (Stand 01.04.2012)
- WWF (WORLD WILDLIFE FUND) (2007): Dirty Thirty. Ranking of the most polluting power stations in Europe. May 2007. URL: [http://www.wwf.eu/climate/publications\\_climate/?106380/Dirty-Thirty](http://www.wwf.eu/climate/publications_climate/?106380/Dirty-Thirty) (Stand 01.04.2012)
- WYBURD, GILES (1996): : BCSD + WICE = WBCSD. In: Business Strategy and the Environment. Volume 5, Issue 1 (March 1996), S. 4-50
- YOUNG, BRIGITTE; HEGELICH, SIMON (2003): Shareholder Kapitalismus und das Casino Spiel an den Aktienbörsen. In: Österreichische Zeitschrift für Politikwissenschaft. 2003/1, S. 77-96
- ZIESING, HANS-JOACHIM (2009): Differenzierte Entwicklung bei insgesamt weiter steigenden weltweiten CO<sub>2</sub>-Emissionen. In: Energiewirtschaftliche Tagesfragen. 59. Jahrgang, Heft 9 (2009), S. 56-65
- ZIMPELMANN, BEATE; ZÖCKLER, MARKUS (2008): Corporate Social Responsibility (CSR): privates Regieren als Alternative für globale Sozial- und Umweltpolitik? In: Brunnengräber, Achim; Burchardt, Hans-Jürgen; Görg, Christoph (Hrsg.): Mit mehr Ebenen zu mehr Gestaltung? Multi-Level-Governance in der transnationalen Sozial- und Umweltpolitik. Baden-Baden 2008, S. 119-139
- ZÖCKLER, JAN (2004): Die Einführung des Emissionshandels in Deutschland. Eine polit-ökonomische Analyse unternehmerischer Interessenvertretung am Beispiel der Elektrizitätswirtschaft. September 2004. URL: <http://www2.leuphana.de/>

[umanagement/csm/content/nama/downloads/download\\_publicationen/48-1  
downloadversion.pdf](#) (Stand 01.04.2012)

ZÖLLNER, CHRISTINE (2007): Interne Corporate Governance. Entwicklung einer Typologie. Wiesbaden 2007.

ZÜRN, MICHAEL (2008): Governance in einer sich wandelnden Welt – eine Zwischenbilanz. In: Schuppert, Gunnar Folke; Zürn, Michael (Hrsg.): Governance in einer sich wandelnden Welt. Wiesbaden 2008, S. 553-580



## 8 Anhang

### Anhang 1: Aktualisierte Erklärung der deutschen Wirtschaft zur Klimavorsorge

Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. 

**Aktualisierte  
Erklärung  
der deutschen Wirtschaft  
zur Klimavorsorge**

**Bundesverband der Deutschen Industrie e.V.**  
**Bundesverband der deutschen Gas- und Wasserwirtschaft e.V.**  
**Vereinigung Deutscher Elektrizitätswerke - VDEW - e.V.**  
**Verband der Industriellen Energie- und Kraftwirtschaft e.V.**  
**Verband kommunaler Unternehmen e.V.**

**Köln, 27. März 1996**

---

Gustav-Heinemann-Ufer 84-88      Telefon (02 21) 37 08-00  
D-50968 Köln (Bayenthal)      Telefax (02 21) 37 08-730

**Aktualisierte  
Liste der teilnehmenden Verbände**

**Bundesverband der Deutschen Industrie**

BV Steine & Erden – Zementindustrie  
BV Steine & Erden – Ziegelindustrie  
BV Steine & Erden – Kalkindustrie  
BV Steine & Erden – Feuerfest-Industrie  
BV Steine & Erden – Keramische Fliesen und Platten  
BV der Glas- und Mineralfaserindustrie  
Kaliverein  
Verband Deutscher Papierfabriken  
Verband der Chemischen Industrie  
WV Metalle  
WV Stahl  
WV Zucker/Verein der Zuckerindustrie  
GV der Textilindustrie  
Mineralölwirtschaftsverband

**BV der deutschen Gas- und Wasserwirtschaft – BGW**

**Vereinigung Deutscher Elektrizitätswerke – VDEW**

**Verband der Industriellen Energie- und Kraftwirtschaft – VIK**

**Verband Kommunaler Unternehmen – VKU**

Die deutsche Wirtschaft befürwortet aus Vorsorgegründen international abgestimmte wirtschaftsverträgliche Maßnahmen zum Klimaschutz.

Klimapolitik muß in weltweiter Abstimmung betrieben werden, weil Ursachen und Wirkungen möglicher Klimaänderungen globaler Natur sind und mögliche Maßnahmen die Weltmärkte nicht verzerren dürfen.

Wir wollen in Deutschland weitere Fortschritte in der Klimavorsorge erzielen. Nationale Maßnahmen dürfen jedoch nicht den Industriestandort Deutschland gefährden.

Strategien und Maßnahmen zur Reduzierung aller Treibhausgasemissionen müssen gleichzeitig ökonomische, ökologische und soziale Aspekte berücksichtigen.

Die deutsche Wirtschaft hat ihre umweltpolitische Verantwortung in der Vergangenheit sehr ernst genommen. So haben das produzierende Gewerbe und die Energiewirtschaft in Westdeutschland seit 1971 knapp 300 Milliarden Mark für Umweltschutzmaßnahmen ausgegeben.

Die deutsche Industrie ist bereits seit 40 Jahren Vorreiter beim Energiesparen. Ihr Anteil am Endenergieverbrauch ist in diesem Zeitraum von mehr als 50 Prozent auf weniger als 27 Prozent zurückgegangen. Der spezifische Brennstoffverbrauch der fossil befeuerten Kraftwerke konnte im gleichen Zeitraum etwa halbiert werden.

Wir haben die Erklärung der deutschen Wirtschaft zur Klimavorsorge von 1995 inzwischen erheblich verbessert. Weitere vier Verbände haben sich der Erklärung angeschlossen. Damit sind inzwischen mehr als 71 Prozent des industriellen Endenergieverbrauchs, mehr als 99 Prozent der öffentlichen Stromversorgung sowie der größte Teil des Bereichs Haushalte und Kleinverbraucher abgedeckt.

...

Die deutsche Wirtschaft erklärt der Bundesregierung:

**Auf freiwilliger Basis ist die deutsche Wirtschaft bereit, besondere Anstrengungen zu unternehmen, ihre spezifischen CO<sub>2</sub>-Emissionen bzw. den spezifischen Energieverbrauch bis zum Jahr 2005 auf der Basis des Jahres 1990 um 20 Prozent zu verringern.**

Die noch realisierbaren Reduktionspotentiale der einzelnen Industriebranchen sind unterschiedlich; daher unterscheiden sich auch die individuellen Beiträge zur Gesamtminderung. Bei den Reduktionspotentialen existieren industriespezifische physikalisch-chemisch-technische Grenzen, außerdem wurden bereits vor 1990 erhebliche Reduktionspotentiale ausgeschöpft.

Die unterschiedlichen Reduktionspotentiale haben die einzelnen Verbände dargelegt. Sie kommen in den beigefügten Einzelerklärungen zum Ausdruck.

In der Zwischenzeit wurde gemeinsam von allen Beteiligten ein Konzept für die Erstellung von regelmäßigen Berichten zur transparenten und nachvollziehbaren Verifikation unserer Klimavorsorgeerklärung erarbeitet. Die zukünftig auf der Basis dieses Konzeptes zu erstellenden CO<sub>2</sub>-Monitoring-Berichte erlauben der Politik und der Öffentlichkeit in detaillierter und transparenter Weise nachzuvollziehen, welcher Fortschritt in den einzelnen Branchen im Berichtszeitraum erreicht wurde. Der erste CO<sub>2</sub>-Monitoring-Bericht dieser Art wird im Herbst 1997 erscheinen.

Ein wesentlicher Bestandteil des zukünftigen CO<sub>2</sub>-Monitoring ist die kontinuierliche gutachterliche Begleitung dieses Prozesses. Mit dieser Aufgabe wurde das von Prof. Klemmer geleitete Rheinisch-Westfälische Institut für Wirtschaftsforschung betraut.

Von erheblicher Bedeutung ist die Tatsache, daß durch die in dieser Erklärung gemachte Zusage der Grundstein für einen unumkehrbaren Prozeß gelegt wird. Die deutsche Wirtschaft sieht in

...

dieser Initiative die große Chance, zukünftige Fortschritte im Umweltschutz effizienter zu erreichen. Ein wichtiges Element dieses angestoßenen Prozesses stellt die auf der Basis des CO<sub>2</sub>-Monitoring mögliche Überprüfung der Zielerreichung dar. Dies bietet die Möglichkeit zu ggf. erforderlichen Zielanpassungen.

Die Wirtschaft geht davon aus, daß die Bundesregierung dieser Privatinitiative Vorrang vor ordnungsrechtlichen und fiskalischen Maßnahmen zur Klimavorsorge einräumt und auf die Einführung einer CO<sub>2</sub>-/Energiesteuer endgültig verzichtet.



# Anhang 3: Anzeige: Vier gewinnen. Millionen verlieren.



## VIER GEWINNEN. MILLIONEN VERLIEREN.

Heute entscheidet der Bundestag über die Laufzeitverlängerung von Kernkraftwerken. Dies ist eine Entscheidung über Zukunft oder Vergangenheit. Während sich E.ON, EnBW, RWE und Vattenfall durch die Laufzeitverlängerung jeden Tag Millionen-Gewinne sichern, werden die Länder, Kommunen und Stadtwerke geschwächt. Die Folgen für Millionen Bürgerinnen und Bürger: noch weniger Geld für öffentliche Einrichtungen wie Krankenhäuser, Schulen und Schwimmbäder.

### 1. DER WETTBEWERB WIRD VERHINDERT.

Nur im Wettbewerb können sich die Energiepreise langfristig kostengerecht entwickeln. Börsennotierte Großkonzerne sind jedoch auf hohe Gewinne aus, um die Interessen der Anleger zu bedienen.

### 2. DER VERBRAUCHER ZAHLT DIE ZECHE.

Oligopole wie die vier großen Kernkraftwerksbetreiber können die Preise bestimmen und durchsetzen. Die Milliarden-Gewinne der Konzerne kommen aus dem Portmonee der Bürgerinnen und Bürger.

### 3. NOTWENDIGE INVESTITIONEN IN DEN UMBAU DER ENERGIEVERSORGUNG WERDEN GESTOPPT.

Die Energieerzeugung der Zukunft ist dezentral. Stadtwerke und regionale Energieversorger investieren dafür in die notwendige Infrastruktur. Die Marktdominanz der Großkonzerne behindert den weiteren Ausbau.

### 4. DIE REGIONALE WIRTSCHAFTSKRAFT WIRD GESCHWÄCHT.

Stadtwerke und regionale Energieversorger betreiben ihre Anlagen und Versorgungsnetze in ihren Heimatregionen. Die Wertschöpfung verbleibt im Land und stärkt auch den regionalen Mittelstand. Das sichert Arbeitsplätze vor Ort – in den Kommunen, in Handwerk, Gewerbe und Industrie.

### 5. DIE NUTZUNG ERNEUERBARER ENERGIEN WIRD VERZÖGERT.

Wind und Sonne erzeugen schwankende Strommengen. Bis zur Marktreife geeigneter Speichertechnologien sichern idealerweise flexible Kraftwerke die Versorgung. Kernkraftwerke sind dafür ungeeignet. Der Vorrang für erneuerbare Energien wird gefährdet.

### 6. KOMMUNALE MILLIARDEN-INVESTITIONEN WERDEN VERNICHTET.

Stadtwerke und regionale Energieversorger haben seit dem Atomausstiegsbeschluss 6,5 Milliarden Euro in eine CO<sub>2</sub>-arme Energieversorgung investiert. Eine Laufzeitverlängerung macht die Investitionen unrentabel. Vermögen der Bürgerinnen und Bürger wird im großen Stil vernichtet.

### 7. DER KLIMASCHUTZ WIRD AUSGEBREMST.

Länger laufende Kernkraftwerke verhindern weitere Investitionen in moderne Erzeugungsanlagen. Einsatz und Entwicklung moderner Effizienz-Technologien wie Kraft-Wärme-Kopplung kommen zum Erliegen. Das schadet dem Klimaschutz.

### 8. LÄNDER, STADTWERKE UND UNABHÄNGIGE REGIONALVERSORGER BILDEN DAHER EINEN SCHULTERSCHLUSS.

Diese Unternehmen versorgen die Bürgerinnen und Bürger nicht nur mit Energie, sondern engagieren sich zudem vielfach für regionalen Mehrwert. Wer die Stadtwerke schwächt, schwächt die Kommunen und die regionale Wirtschaft. Die Betroffenen sind die Bürgerinnen und Bürger.

Deshalb sind wir als Stadtwerke und Länder gegen die geplante Laufzeitverlängerung der Kernkraftwerke. Wir sind für schlüssige energiepolitische Rahmenbedingungen pro Wettbewerb und pro Klimaschutz. Bei der Ausgestaltung des Energiekonzepts fordern wir ein Mitsprache- und Mitentscheidungsrecht. Denn wir sind es, die den Bürgerinnen und Bürgern und der Wirtschaft eine moderne Energie-Infrastruktur und eine lebenswerte Umwelt sichern.

Heinz Ahlbrink Teutoburger Energie Netzwerk AG	Dr. Michael Angrick rwb Nordhomer Versorgungsbetriebe GmbH	Dr. Dieter Attig Stadtwerke Saarbrücken AG	Andreas Bausewein SWE Stadtwerke Erlurt GmbH	Sven Becker Trianel GmbH	Johannes van Bergen Stadtwerke Schwäbisch-Hall GmbH	Matthias Berz SWU Energie GmbH	Heribert Braun Oberlandwerk Gros-Gerau GmbH
Alfons Bräker Stadtwerke Soest GmbH	Dietmar Böckemeyer Stadtwerke Essau AG	Wolfgang Böhring Stadtwerke Speyer GmbH	Gisbert Böttner Hertener Stadtwerke GmbH	Dr. Achim Grunenberg Stadtwerke Lünen GmbH	Ivo Grünhagen ENERWIE Südwestfalen Energie und Wasser AG	Daniel-Klaus Henne Südwestdeutsche Stromhandels GmbH	Rainer Hentschel Stadtwerke Birken/Westfalen
Dr. Karl-Peter Hoffmann Stadtwerke Sindelfingen GmbH	Erik Höhne Mark-E Aktiengesellschaft	Hanns-Detlev Höhne Stadtwerke Mainz AG	Dr. Olaf Hornfeck SWT Stadtwerke Trier Versorgungs-GmbH	Dr. Christian Jüing Stadtwerke Linna GmbH	Martin Kannengieser Die Gasanstalt AG	Dr. Achim Kitzke Stadtwerke Tübingen GmbH	Dr. Matthias Krause Stadtwerke Halle GmbH
Rainer Köbler Stadtwerke Bietigheim- Bissingen GmbH	Kurt Kuhn Stadtwerke Lübeck GmbH	Michael Lucke Allgauer Oberlandwerk GmbH	Christian Meyer- Hammerström Stadtwerke Osterholz GmbH	Dr. Hannig Müller-Tengelmann Stadtwerke Münster GmbH	Berthold Müller-Urbaub EVH GmbH	Alfred Müllerer Technische Werke Friedrichshafen GmbH	Waldemar Opalla Stadtwerke EVB Hurtetal GmbH
Martin Schnitzler Stadtwerke Langerich GmbH	Dr. Albrecht Schröter Stadtwerke Energie Jena-Pöbnack GmbH	Falk-Wilhelm Schulz Stadtwerke Lelzen GmbH	Alexander Sladek Energieversorgung Ottobrunn GmbH	Dietmar Spohn swmr – Energie- und Wasserversorgung Mittleres Ruhrgbiet GmbH	Robert Stams GSW Gemeinschaftsstadt- werke GmbH Kamen – Bönen – Bergkamen	Enno Steffens Regionalwerk Bodensee GmbH	Klaus Steiner Stadtwerke Lindau GmbH
Dr. Werner Sticksel Kraftwerke Mainz-Wiesbaden AG	Wolfgang Struwe Stadtwerke Lüdenscheid GmbH	Susanne Trepfow CWS Stadtwerke Hameln GmbH	Markus Vollmer TWK Versorgungs-AG	Roland Warner TKW Technische Werke Kaiserslautern GmbH	Peter Weckenbrock SWB Energie und Wasser	Joachim Weiland Stadtwerke Verden GmbH	Bernhard Weinberg Stadtwerke Schüttorf GmbH
Marco Westphal Stadtwerke Bonn GmbH	Bernd Wilmer Stadtwerke Bochum GmbH	Matthias Wotfskell Stadtwerke Flensburg GmbH	Und viele weitere Stadtwerke	Margit Conrad Staatsministerin für Umwelt, Forsten und Verbraucherschutz, Rheinland-Pfalz	Matthias Machnig Minister für Wirtschaft, Arbeit und Technologie, Freistaat Thüringen	Christoph Matschie Minister für Bildung, Wissenschaft und Kultur, Freistaat Thüringen	Harry K. Voigtsberger Minister für Wirtschaft, Energie, Bauen, Wohnen und Verkehr, Nordrhein-Westfalen

## INITIATIVE PRO WETTBEWERB UND KLIMASCHUTZ

# Wer kritisch fragt, ist noch längst kein Kernkraftgegner.



**Viele junge Leute empfinden Kernkraftwerke als bedrohlich. Wir, die deutschen Stromversorger, haben ihre Kritik nie leichtfertig abgetan. Im Gegenteil: Wir stellen uns dieselben Fragen, die sie bewegen.**

**Kann Deutschland aus der Kernenergie aussteigen? Ja. Die Folge wäre allerdings eine enorme Steigerung der Kohleverbrennung, mithin der Emissionen des Treibhausgases CO<sub>2</sub>. Denn regenerative Energien wie Sonne, Wasser oder Wind können auch langfristig nicht mehr als 4 % unseres Strombedarfs decken.**

**Können wir ein solches Vorgehen verantworten? Nein. Der steigende Energiebedarf der dritten Welt verpflichtet die reichen Staaten, ihre CO<sub>2</sub>-Emissionen zu mindern.**

**Schaffen wir das ohne Kernkraft, allein durch Energiesparen? Nein. Kernkraftwerke liefern 34 % des deutschen Stroms und ersparen der Atmosphäre jährlich 160 Mio. Tonnen CO<sub>2</sub> – bei einem international vorbildlichen Sicherheitsstandard. Also: Treibhaus oder Kernkraft? Das ist hier die Frage!**

**Viele junge Leute stellen kritische Fragen. Wir auch. Denn unsere schärfsten Kritiker sind wir selbst.**

**Ihre Stromversorger**

## **Anhang 5: Beobachtungsleitfaden**

### Beobachtungsleitfaden

Datum

Ort

Teilnehmer

Anmerkungen zu Atmosphäre/ Stimmung

Chronologische Abfolge des Geschehens/ Agenda

Notizen zur Beobachtungsdimension 1: Stellungnahme zu aktuellen klima- und energiepolitischen Fragen durch das Management

Notizen zur Beobachtungsdimension 2: Fragen und Anregungen hinsichtlich klimarelevanten Fragestellungen/ Themen von Seiten der Aktionäre/ Shareholder

Notizen zur Beobachtungsdimension 3: Aussagen des Unternehmens mit Blick auf Klima

Notizen zur Beobachtungsdimension 4: Wie werden die Stakeholder des Unternehmens wahrgenommen?

Auswertung: Beobachtungsprotokoll

## **Anhang 6: Fragebogen für die Unternehmen**

### Fragebogen für die Unternehmen (Innenansicht)

#### ***a. Allgemeine Fragen***

- 1) Welche Risiken und Chancen ergeben sich durch den Klimawandel für Ihr Unternehmen? Haben diese Konsequenzen/ Auswirkungen auf Ihre Ausrichtung in der Energieversorgung? In welchem zeitlichen Rahmen?
- 2) Wie werden die Entscheidungen zum Klimaschutz in ihrem Unternehmen getroffen? Wird das CO<sub>2</sub>-neutrale Unternehmen angestrebt? Wenn ja, wie?
- 3) Hat ihr Unternehmen eine Klimaschutzstrategie – über politische Vorgaben hinaus – entwickelt? Hat sich diese in den letzten Jahren geändert? Wenn ja, warum und in welche Richtung?
- 4) Gibt es bereits positive Ergebnisse, die auf die Klimastrategie zurückzuführen sind?

#### ***b. Multi-Level-Governance: Klimapolitik:***

- 5) Wie würden sie die bestehende Klimapolitik mit Blick auf ihr Unternehmen bewerten? Ist das derzeitige politische Gefüge, die verschiedenen politischen Ebenen, auf denen Klimapolitik gestaltet, wird effizient? Wo sehen sie Verbesserungspotentiale?
- 6) Welche Beteiligungsmöglichkeiten wünschen Sie sich in den Verhandlungen auf den verschiedenen Ebenen, welche Rolle wollen sie einnehmen? Was tun sie dafür, wie bringen Sie sich derzeit ein?
- 7) Gibt es unternehmerische Entscheidungen in der Vergangenheit, die eine deutliche Neuausrichtung nach sich gezogen haben? (Entscheidungen, die in Erwartungshaltung getroffen wurde und die sich durch politische Entscheidungen als Risiko herausstellen?)
- 8) Wie fallen generell Entscheidungen unter einem hohen Grad an (politischer) Unsicherheit?
- 9) Wie sind ihre Erwartungen hinsichtlich  
- der internationalen Verhandlungen?

- der EU-Ebene?
- der nationalen Entwicklungen?

Welche Entscheidungen werden erwartet? Wie wird sich das Unternehmen zukünftig einbringen/ positionieren? Chancen und Risiken für das Unternehmen?

### ***c) Stakeholder/ Shareholder***

10) Gibt es unternehmensinterne Hindernisse mit Blick auf den Klimaschutz und welche Rollen spielen diese? Wer gibt die Richtung hinsichtlich einer Klimaschutzpositionierung /-strategie des Unternehmens vor? Management oder Stakeholder?!

11) Welche Entscheidungsträger in ihrem Unternehmen sind in die Entwicklung von Klimaschutzpositionen/-strategien eingebunden? Wie steht das Management zum Thema Klimaschutz?

12) Wer sind Ihre Stakeholder – who matters?! Wie nehmen ihre Stakeholder den Klimawandel wahr, wie nehmen sie Einfluss auf das Unternehmen? Wer stellt die höchsten Ansprüche in Sachen Klimaschutz, wer behandelt das Thema eher nachrangig?

13) Wie haben sich die Entwicklung des Kohlenstoffmarktes, CO<sub>2</sub>-Reporting/ Disclosure, Carbon Accounting, Erwartungen im Zusammenhang mit finanzieller Performance, Klimarisiken auf die unternehmerische Strategie ausgewirkt? Wie stehen ihre Shareholder zum Thema Klimaschutz?

14) Sind die Positionen von NGOs mit Blick auf Klimaschutz für die Entscheidungsfindung in Ihrem Unternehmen relevant? Wie gehen Sie mit den Anregungen/ Kritiken von NGOs um? (Ansehen der Energiekonzerne ist schlecht. NGOS und die Medien verurteilen eher als dass sie positive Signale aufnehmen. Würde ein Climate Award ein Ansporn sein?!)

15) Wie gehen ihre Mitbewerber/ Konkurrenten mit dem Thema Klimawandel um? Findet ein Informationsaustausch oder gar Kooperationen statt? Bis zu welchem Grad bzw. in welchen Bereichen? CCS?



# Um(welt)orientierung großer Energiekonzerne?

Dagmar Kiyar

Ausgehend davon, dass einerseits die Dekarbonisierung des Energiesystems entscheidend für die Lösung der Klimaproblematik ist und andererseits die Versorgung mit Strom unabdingbar ist als soziale wie wirtschaftliche Grundlage einer Gesellschaft, wird in der vorliegenden Untersuchung die Rolle der vier großen deutschen Energieversorgungsunternehmen, RWE, E.ON, Vattenfall und EnBW im klimapolitischen Zusammenhang untersucht.

Unter der Zielsetzung einer Optimierung des klimapolitischen Instrumentariums werden die großen Vier sowohl als Adressaten klimapolitischer Entscheidungen als auch als Mitwirkende bei der Gestaltung von Klimapolitik betrachtet. Dies erfordert eine interdisziplinäre Herangehensweise mit politikwissenschaftlichen (Multi-Level Governance) und wirtschaftswissenschaftlichen (Corporate Governance, Stakeholder-Theorie und Corporate Social Responsibility) Ansätzen. Dabei wird der Tatsache Rechnung getragen, dass das klimapolitische Umfeld von einem Mehrebenensystem gekennzeichnet und der unternehmerische Handlungsrahmen von verschiedensten Stakeholdern bestimmt wird.

ISBN 978-3-8405-0097-8

EUR 32,50

