

Zwischen Staat und Markt

Das französische Großunternehmen EDF

Christoph I. Barmeyer*

» Der Umbau des ehemaligen Staatsmonopolisten in ein privatwirtschaftliches Unternehmen vollzieht sich im Respekt vor gesellschaftlichen und sozialen Belangen. Als größter Stromproduzent Europas garantiert EDF niedrige Preise und eine weitgehende Unabhängigkeit des Landes von fossilen Brennstoffen.

Das Unternehmen Electricité de France, EDF, ist mit 45 Millionen Kunden und 172 000 Mitarbeitern in 24 Ländern und einem Jahresumsatz von fast 47 Milliarden Euro im Jahre 2004 der größte Stromversorger der Welt und seit Jahrzehnten eines des größten französischen Unternehmen. Schon der Name „Elektrizität Frankreichs“ unterstreicht die Bedeutung dieses Unternehmens für die französische Nation und im französischen Wirtschaftssystem: EDF ist ein typisch französisches Großunternehmen, das nach dem Zweiten Weltkrieg durch die staatliche Zusammenlegung kleiner Energieversorger zu beachtlicher Größe gelangte und dem Wirtschaftsministerium unterstellt ist. Wie die ehemaligen Staatsunternehmen Gaz de France, La Poste, SNCF, RATP, France Télécom und Air France ist EDF ein öffentliches und zentralistisch geführtes Unternehmen, Symbol der französischen Modernisierung und des staatlichen Republikanismus, das in der Tradition des französischen Wertes „Egalité“ (Gleichheit) steht. Es trägt mithilfe des Staates dazu bei, dass alle Bürger zuverlässig und zu gleichen Preisen mit dem öffentlichen Gut Strom versorgt werden („Service Public“). Einige dieser Unternehmen haben sich aufgrund der europäischen Liberalisierung auf den Weg der Privatisierung begeben, wie Air France, France Télécom, Gaz de France oder Renault. EDF wird ihnen folgen.

EDF repräsentiert als eines der französischen staatlichen Großunternehmen das Dilemma zwischen marktwirtschaftlicher Anpassung und sozialer Gerechtigkeit. Inwieweit lässt sich ein öffentliches Unternehmen, das dem Service Public gerecht werden muss, also einen staatlichen Versorgungsauftrag und zugleich als einer der größten Arbeitgeber eine soziale Funktion hat, (teil-)privatisieren, damit es betriebswirtschaftlichen Kriterien wie Produktivität, Umsatz und Gewinn entspricht? Wird ein schwerfälliges nationales Quasi-Monopol-Unternehmen unter dem Druck der Liberalisierung der europäischen Märkte in einen Global Player umgewandelt? Wie begegnen die Akteure des französischen Wirtschaftssystems, der Staat, die Manager, die Gewerkschaften und der Markt diesem Dilemma?

Zentralisierung: Von der Vielfalt zur Einheit

Ein historischer Rückgriff auf die Entstehung des Unternehmens ist wichtig für das heutige Verständnis: EDF wurde 1946 im Rahmen des französischen Wiederaufbaus nach der Befreiung gegründet. Die stark agrarisch ausgerichtete französische Wirtschaft war durch die Kriegsjahre geschwächt, die Bevölkerung demoralisiert. Charles de Gaulle sah deshalb nach dem Zweiten Welt-

* Dr. Christoph I. Barmeyer ist Hochschullehrer für interkulturelles Management an der französischen Grande Ecole IECS Strasbourg / Université R. Schuman.

krieg in der Modernisierung der Wirtschaft und insbesondere der Industrie eine zwingende Voraussetzung für die Wiedererlangung der Größe Frankreichs. Die Modernisierung der Wirtschaft wurde zu einer nationalen Aufgabe, die der Staat zu bewältigen hatte.¹ Strategisch wichtige Wirtschaftssektoren wurden unterstützt;² so kam elektrischer Energie beim Wiederaufbau und dem Ausbau der Wirtschaftssektoren eine tragende Rolle zu.

Aus diesem Grund wurde eine Zentralisierung der Elektrizitätserzeugung und -versorgung nötig, denn bis dahin gab es in Frankreich über 200 kleine Elektrizitätserzeuger und über 1 100 Unternehmen, die für den Transport des Stroms verantwortlich waren. Die Koordination einer solch heterogenen Gruppe von Unternehmen war sehr schwierig; Stromausfälle traten auf und die Versorgungssicherheit, insbesondere in den ländlichen Regionen, war nicht gewährleistet. Aus diesem Grund wurden die Elektrizitäts- und Gasunternehmen verstaatlicht und zu je einem Unternehmen, *Électricité de France (EDF)* und *Gaz de France (GDF)*, zusammengefasst. Nach dem Zusammenschluss entstand das Großunternehmen *EDF-GDF*, das über 100 000 Mitarbeiter zählte.

Die Gründung des Unternehmens und seine Organisationskultur basiert auf einem Kompromiss der Nachkriegszeit: Nicht nur die Politiker der gaullistischen und der kommunistischen Partei mussten sich einig sein, damit ein starkes und unabhängiges Elektrizitätsversorgungsunternehmen entstehen konnte, das die privaten Haushalte und geplanten Großunternehmen zuverlässig mit Strom versorgte, sondern es musste ebenso ein Kompromiss zwischen den technikorientierten Ingenieuren und den auf soziale Gerechtigkeit ausgerichteten Gewerkschaften erreicht werden.³ Diese besondere Symbiose kam durch den von de Gaulle eingesetzten Widerstandskämpfer, Generalsekretär der Gewerkschaft *CGT (Confédération Générale du Travail)* und nun kommunistischen Industrieminister Marcel Paul zustande. Seine kommunistische Partei war mit 28,3 Prozent der Stimmen neben den Gaullisten die stärkste französische Partei der Nachkriegszeit.⁴ Marcel Paul wollte ein antikapitalistisches Unternehmen

schaffen, das in der Tradition des Jakobinismus⁵ stehen und die Modernisierung Frankreichs symbolisieren sollte, wie er 40 Jahre später berichtet: „Man musste handeln, um den Kampf um die französische Wiedergeburt zu gewinnen.“⁶

Das „Modèle EDF“: Soziale Errungenschaften

Aus dieser Unternehmensgeschichte resultiert eine Besonderheit: EDF ist das einzige französische Unternehmen, an dessen Unternehmensverfassung zwei Gewerkschaften, die *CGT (Confédération Générale du Travail)* und die *CFTC (Confédération des Travailleurs Chrétiens)* mitgearbeitet und viele soziale Innovationen integriert haben: Arbeitsplatzsicherheit, die Gleichstellung von Frau und Mann, ein einheitliches und transparentes Lohnsystem, interne Aufstiegsmöglichkeiten in den Angestellten-Status für Arbeiter („*Promotion Ouvrière*“), Entschädigung bei Arbeitsunfähigkeit und eine betriebliche Altersversorgung. Bei der Gründung der EDF hatte die kommunistische Gewerkschaft *CGT* einen bedeutenden Einfluss auf das Managementsystem.⁷ Die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter hat einen großen Stellenwert, um der Belegschaft fachliche und auch soziale Kompetenzen zu vermitteln. Ebenso entstand bei der *EDF-GDF* eine – in Frankreich – ungewöhnliche Art der Mitbestimmung, weil die Unternehmensleitung strategische Entscheidungen den Gewerkschaften vorher mitzuteilen hatte. Es handelte sich um eine konsensuale Form des bis heute in französischen Unternehmen bestehenden – konfliktuellen – „*dialogue social*“ (sozialer Dialog zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern).

Das „Modèle EDF“ zeichnet sich bis heute durch eine weitere Besonderheit aus: Generell sind französische Unternehmen mit mehr als 50 Mitarbeitern verpflichtet, einen Betriebsausschuss (*Comité d'entreprise*) zu gründen, der – aufgrund einer fehlenden Mitbestimmung nach deutschem Verständnis – soziale Aufgaben für die Arbeitnehmer wahrnimmt, wie finanzielle Unterstützung beim Essen, Urlaub, Kinderversorgung, Kinobesuch, Einkaufsgutscheine etc. Be-

sonders privilegiert waren die EDF- und GDF-Mitarbeiter jedoch deshalb, weil Gewerkschaften und Betriebsrat bei der Unternehmensgründung ein finanzieller Coup gelungen war: In den Statuten des Unternehmens ist festgelegt, dass ein bestimmter Prozentsatz des Umsatzes⁸ zur Finanzierung sozialer Einrichtungen dem Betriebsrat zur Verfügung gestellt wird („œuvres sociales“). So finanziert und verwaltet das Comité d'entreprise der EDF die Caisse Centrale d'Activités sociales (CCAS), die beachtliche 3 000 Mitarbeiter zählt, 270 Kantinen, 380 Feriententren, 280 Kinderferienzentren, 5 medizinische Zentren und je 2 Alten- und Behindertenheime.

Service Public und Unternehmensimage

In Frankreich, in einem Land, das sich seit der Französischen Revolution als Land der Gerechtigkeit und Gleichheit definiert und deshalb den Zentralismus als politische und wirtschaftliche Organisationsform gewählt hat und aufrechterhält, besitzt der „Service Public“ einen hohen Stellenwert. Der Service Public gilt als Garant des Gemeinwohls und des sozialen Zusammenhalts, weil er Einzelinteressen entgegensteht: Jeder französische Bürger kann zu gleichen Konditionen und mit gleichbleibender Qualität Dienstleistungen in Anspruch nehmen.

Für den ehemaligen Präsidenten der EDF (1998–2004), François Roussely, repräsentiert der Service Public auf die EDF bezogen die kontinuierliche und zuverlässige Versorgung der Kunden, eine gerechte und auf ihre Bedürfnisse abgestimmte Behandlung sowie eine unabhängige Energieversorgung Frankreichs.⁹ Die Bedeutung des Service Public wird ebenso deutlich durch die Stromversorgung zu gleichen Preisen im flächenmäßig großen Frankreich. Strom wird von der EDF nicht nur in ferne Gebiete des französischen Mutterlandes geliefert, zum Beispiel in die Alpen, Pyrenäen oder nach Korsika, sondern auch in seine entfernten Überseegebiete wie La Réunion oder Martinique.

Eine besondere Symbolik gewann der Service Public durch das Engagement der EDF-Mitar-

beiter, die nach dem verheerenden Orkan Lothar Ende des Jahres 1999 in kurzer Zeit das in weiten Teilen zusammengebrochene französische Stromnetz wieder aufbauten. Der in Westeuropa wütende Sturm hatte insbesondere in Frankreich viele Strommasten beschädigt und dazu geführt, dass tausende von Haushalten und Unternehmen im kalten Dezember ohne Strom waren. Um die dramatische Situation zu ändern, unterbrachen tausende von EDF-Mitarbeitern ihre Winterferien, arbeiteten mithilfe von EDF-Kollegen im Ruhestand und deutschen Kollegen der EnBW am Wiederaufbau eines funktionierenden Stromnetzes und bewiesen, wie schnell und effektiv gearbeitet werden kann. François Roussely, betonte daraufhin öffentlich die Bedeutung des Service Public, der nicht am Kapital und individuellen Interessen, sondern am Allgemeinwohl interessiert ist: „Diese motivierten Helfer und Mitarbeiter arbeiteten nicht für Stock-Options oder Fernsehkameras. Sie arbeiten einfach, um sich nützlich zu machen.“¹⁰

Interessant ist, dass diese Aktion nicht nur zu großer Solidarität und starkem Zusammenhalt der französischen Gesellschaft über alle Regionen und sozialen Statusgrenzen hinweg geführt hat, sondern auch zu einem enormen Imagegewinn von EDF. Hierbei ist erstaunlich, dass das Image des Unternehmens in Frankreich ein ganz anderes ist als in Deutschland: Während in Deutschland EDF mit einem hoch verschuldeten, staatlich subventionierten Großunternehmen mit jahrzehntelanger Monopolstellung assoziiert wird, das Strom aus Kernkraftwerken produziert und seinen eigenen Markt abschottet, gehört EDF laut diversen unabhängigen Umfragen in Frankreich zu den angesehensten Unternehmen: In einem Ranking zum Unternehmensimage, das das Meinungsforschungsinstitut IPSOS im Herbst 2005 in der Zeitschrift *Le Point* veröffentlichte, befindet sich EDF im vorderen Drittel von 31 untersuchten Unternehmen (siehe Tabelle 1).¹¹

EDF ist also ein beliebtes Unternehmen: Dies zeigt sich auch bei den Arbeitsplatzwünschen französischer Arbeitnehmer: Hierfür können zwei Begründungen angeführt werden. Die eine Begründung betrifft die Ehre und den Status¹² der Mitarbeiter, einen qualitativ gleichbleibenden

Tab. 1: Image-Ranking französischer Unternehmen

Rang	Unternehmen	Bewertung: gut – sehr gut	Eher schlecht – sehr schlecht
1.	PSA Peugeot Citroën	85 %	8 %
2.	Leclerc	84 %	11 %
3.	Renault	83 %	12 %
4.	Intermarché	81 %	12 %
5.	Auchan	78 %	11 %
6.	L'Oréal	76 %	10 %
7.	Michelin	77 %	12 %
8.	Airbus	78 %	14 %
9.	Carrefour	76 %	16 %
10.	EDF	78 %	20 %
11.	Casino	69 %	15 %

Quelle: IPSOS 2005, *Le Point*, 20.10.2005, S. 102.

„Dienst am Bürger“ zu leisten, ohne Rentabilitätskriterien entsprechen zu müssen. Die zweite Begründung ist ökonomischer Art; sie betrifft bestimmte Privilegien, die die Beschäftigten des Service Public gegenüber dem privaten Sektor genießen, wie Arbeitsplatzsicherheit, kürzere Arbeitszeiten, höhere Pensionszahlungen, diverse Vergünstigungen. Diese Privilegien stehen jedoch zunehmend den von liberalisierten Märkten geforderten Rentabilitätskriterien entgegen.

Auch die Tatsache, dass EDF ein zentralistisches Großunternehmen ist, das bis in das letzte Fleckchen Land Frankreichs private und gewerbliche Kunden zuverlässig mit Strom versorgt und mit seinem regional arbeitenden Service bis in praktisch jede Werkhalle oder jedes Privathaus der Kunden zum Stromablesen kommt, trägt zum guten Image von EDF bei. Außerdem ist es wahrscheinlich, dass irgendein Familienmitglied bei der EDF beschäftigt ist oder war; vielleicht der Vater, der Bruder oder der Onkel. So erinnert EDF fast an eine große, ganz Frankreich umspan-

nende Familie. Häufig sind verschiedene Generationen einer Familie bei EDF beschäftigt. Auch der ehemalige Präsident von EDF, François Rousely, ist Sohn eines EDF-Technikers.¹³ Somit gibt es eine ausgeprägte Identifikation mit dem Unternehmen und eine hohe Solidarität unter Kollegen.

Kernenergie und Größe

Ein typisches Element des französischen Wirtschaftssystems und der EDF ist die Kernenergie, denn Frankreich ist, wie die anderen Siegermächte des Zweiten Weltkriegs, eine klassische Atommacht, die Kernkraft zivil und militärisch („force de frappe“) nutzt.

Obwohl die Forschung zur Nutzung von Elektrizität aus Kernspaltungsprozessen noch nicht abgeschlossen war, baute EDF 1957 das erste Kernkraftwerk in Chinon. Die Abhängigkeit der französischen Stromerzeugung von national nicht vorhandenen Primärenergieträgern war 1970 noch re-

lativ groß. Im Sinne nationaler Unabhängigkeit plante die französische Regierung den Bau einer ganzen Reihe von Kernkraftwerken. Die Ölkrise im Jahr 1973, die die Abhängigkeit von importierten Rohstoffen deutlich machte, schien die Richtigkeit dieser Strategie zu bestätigen. So wurde ein großes Kernenergie-Programm gestartet, das die Autonomie Frankreichs garantieren sollte. Es bekam somit das Siegel der Gemeinnützigkeit („utilité publique“). 1974 wurde mit dem 6. Wirtschaftsplan, dem „Plan Messmer“, der Bau von 13 Druckwasserreaktoren à 900 MW Leistung ins Leben gerufen und im Laufe der Jahre noch weiter ausgebaut.¹⁴ Im Jahre 2005 umfasste der französische Kraftwerkspark insgesamt 19 konventionelle Kraftwerke und 20 Kernkraftwerke mit 58 Reaktorblöcken. Etwa 80 Prozent der französischen Stromproduktion stammen aus Kernkraftwerken, der Rest aus Wasserkraftwerken und aus erneuerbaren Energien. Dabei ist es Ziel der EDF, bis 2010 den Prozentsatz der erneuerbaren Energien auf 20 Prozent zu steigern.

Tabelle 2 zeigt, dass Frankreich mit dem Unternehmen EDF der größte Stromerzeuger Europas ist und mehr Strom produziert, als es für den Binnenkonsum benötigt. Andere Länder wie

Italien oder Großbritannien produzieren weniger Strom, als sie verbrauchen. EDF exportiert Strom zum Beispiel nach Italien, Großbritannien und phasenweise auch nach Deutschland.

EDF ist durch die französische Atompolitik Teil eines engen Netzwerks von Behörden und Unternehmen, wie die von de Gaulle errichtete, dem Premierminister unterstellte und mit zahlreichen Sonderrechten ausgestattete wissenschaftliche Forschungsanstalt CEA (Commissariat à l’Energie Atomique) oder dem Areva-Konzern mit den Unternehmen Framatome (Bau von Kernkraftwerken) und Cogema (Wiederaufbereitung von Brennelementen).¹⁵

Es wird deutlich, dass Kernkraft in Frankreich ein bedeutender Wirtschaftsfaktor mit großer politischer und gesellschaftlicher Bedeutung ist.¹⁶ So verwundert es nicht, dass bis heute in der französischen Bevölkerung eine relativ hohe und unkritische Akzeptanz gegenüber der Kernenergie existiert, im Gegensatz zur deutschen Bevölkerung, die in den 1980er Jahren eine „Atomkraft? Nein Danke!“-Protestwelle erlebte. Über Jahre hinweg warb die EDF erfolgreich mit dem Slogan „Aujourd’hui, 75 Prozent de l’électricité est nu-

„In der französischen Bevölkerung existiert eine relativ unkritische Akzeptanz gegenüber der Kernenergie.“

Tab. 2: Westeuropäische Energieproduktion und -verbrauch 2004 in TW/h

Rang	Land	Produktion	davon Kernkraftanteil	Konsum
1.	Frankreich	546,3	427,1	484,4
2.	Deutschland	484,4	156,6	528,6
3.	Großbritannien	396,6	73,7	377,1
4.	Italien	287,4	0,0	333,2
5.	Spanien	244,9	60,9	242,4
6.	Belgien	81,6	45	89,1

Quelle: *Le Figaro*, 24.10.2005, S. 26.

cléaire“ („Heute stammen 75 Prozent der Elektrizität aus Kernenergie“) und unterstrich, dass dadurch Autonomie und Lebensqualität ermöglicht werden. Kernenergie wird als sicher angesehen, als fast unerschöpfliche Energiequelle, als umweltfreundlich und kostengünstig.¹⁷ Dabei hat Frankreich mit seiner Atompolitik seinen deutschen Nachbarn und politischen Verbündeten immer wieder verunsichert und verärgert. So baute EDF 1986 gegen den Widerstand der europäischen Nachbarn das größte Kernkraftwerk der Welt im lothringischen Cattenom; Frankreich führte seit den 1960er Jahren Atomtests im Pazifik durch.¹⁸

Anders als die rot-grüne Regierung unter Bundeskanzler Schröder in Deutschland sprach sich die konservativ-liberale Regierung von Premierminister Raffarin 2003 für die Fortführung der Entwicklung von Kernkraftwerken aus.¹⁹ Somit fiel die Entscheidung für einen Reaktor-Typ der „dritten Generation“, des EPR (European Pressurized Reactor), der zusammen von Siemens und Areva entwickelt und in Flamanville gebaut wird. Laut einer EMNID-Umfrage waren dagegen knapp 60 Prozent der deutschen Bundesbürger im Jahre 2005 für den Ausstieg aus der Kernenergie und die Abschaltung der Kernkraftwerke.²⁰

Organisationsstruktur und -kultur

Die landesweiten Strukturen und Prozesse eines so großen Unternehmens müssen zuverlässig und einheitlich – also zentral – gesteuert werden: Die Organisation der EDF erinnert durchaus an die Organisation des französischen Staates: Wie bei den meisten französischen Großunternehmen befindet sich die Zentrale der EDF in Paris, das operative Geschäft jedoch in den 22 französischen Regionen, in denen *Délégués Régionaux* („Delegierte“) die Organisationseinheiten führen und direkt der Geschäftsleitung in Paris Bericht erstatten.

EDF ist wie die französische Gesellschaft von Ständen und Hierarchien geprägt, die das Verhalten und die Rechte und Pflichten der einzelnen Mitarbeiter bestimmen. Diese unterschiedlichen Sphären thematisiert der französische Industrie- und Soziologe Philippe D'Iribarne: „Frankreich ist

nach wie vor das Land der Ehre, der Rangordnung, des Gegensatzes zwischen edel und gemein, der Stände, der Körperschaften, die sich sowohl durch den Umfang ihrer Pflichten als auch durch das Ausmaß ihrer Privilegien voneinander unterscheiden.“²¹ Bei EDF wird das „Edle“, die Strategie, von Ingenieuren der *Grandes Ecoles* gestaltet, die mit dem Staat und dem Top-Management das Unternehmen im Zentrum, in Paris, führen; das „Gemeine“, das operative Geschäft der Elektrizitätserzeugung und des -transports, wird dagegen von Technikern und Arbeitern in der Provinz bewerkstelligt.

Aufgrund seiner Größe, seines Status als öffentliches Unternehmen und seiner zentralistischen Organisationsform mit einer mächtigen Zentrale in Paris sowie Regionalzentren und Kraftwerken in der Provinz entspricht EDF dem Modell des bürokratischen Staatsunternehmens.²² Vorschriften, Kontrollen und ihre Befolgung haben einen großen Einfluss auf Organisationsformen, Entscheidungs- und Arbeitsprozesse und können das Unternehmen lähmen. Bei EDF wurden jahrzehntelang aufgrund einer tayloristisch-zentralistischen Organisationsform alle Entscheidungen von den zentralen Abteilungen in Paris getroffen, die großen Statusunterschiede der Mitarbeiter orientierten sich an der Elite-Hochschulausbildung, Unternehmensinformationen zirkulierten strukturiert und wenig spontan. In jüngster Zeit sorgte ein Buch mit dem Titel „Die Entdeckung der Faulheit“ in Frankreich und Deutschland für Aufsehen, das eben diese bürokratische Arbeitsorganisation beschreibt, die den Mitarbeiter entmündigt und ihn damit demotiviert.²³

Die seit 1998 unter François Roussely verfolgte EDF-Strategie bestand deshalb darin, zum einen die Produktivität eines privatrechtlichen Unternehmens zu erreichen, zum anderen jedoch die territoriale Verankerung und die Werte sozialer Verantwortung und Gerechtigkeit zu wahren.²⁴ Eine unternehmensinterne Modernisierung, die die Mitarbeiter langsam auf den Markt vorbereiten sollte, betrifft vor allem die Organisationskultur, die das Zugehörigkeitsgefühl der Mitarbeiter zum Unternehmen EDF stärken soll. Von besonderem Interesse sind hier fünf Grundwerte, die die Basis der Organisationskultur bilden (sie-

he Abbildung 1). Auffällig an den fünf Werten ist, dass sie sehr humanistisch ausgerichtet sind. Vier Werte betreffen den Menschen und die Gemeinschaft, nur ein Wert, das „Leistungsprinzip“, der erst an dritter Stelle kommt, betrifft die betriebswirtschaftliche Wertschöpfung.

Wie diese humanistischen Werte in der Praxis gelebt werden können, illustrieren am besten folgende Beispiele: Im Sinne des Service Public und

in Übereinstimmung mit den ethischen unternehmenskulturellen Werten „Respekt vor dem Individuum“ und „Solidarität“ unterhält EDF seit 1994 einen besonderen Service („Service Maintien d’Energie“) für soziale Randgruppen. Mithilfe eines Fonds, dem „Fonds Solidarité Energie“, der von EDF, dem Staat und den Gemeinden finanziert wird, versorgt EDF etwa 220 000 Familien in Frankreich kostenlos mit Strom, um ihnen ein

Abb. 1: Unternehmenswerte der EDF

**„Gemeinsame Werte
für eine sich ihrer Verantwortung bewussten Gruppe“**

„Energie ist im Alltag unentbehrlich und für die wirtschaftliche Entwicklung unerlässlich. Die Gesellschaften der EDF-Gruppe teilen eine gemeinsame Kultur im Sinne eines öffentlichen Dienstleistungsunternehmens. Sie sind sich ihrer Verantwortung gegenüber der Allgemeinheit und den zukünftigen Generationen bewusst. Ihrer gesellschaftlichen Verantwortung bewusst, hat sich die EDF-Gruppe ethische Werte und Leitsätze auferlegt:

- Respekt gegenüber dem Mitmenschen
- Respekt gegenüber der Umwelt
- dem Leistungsprinzip
- der Solidarität
- sowie Integrität

[...] Über die Einhaltung dieser Werte und Verpflichtungen der EDF-Gruppe wacht die Allgemeinheit. Dabei wird ein offener Dialog gepflegt.“

Quelle: www.edf.fr, 2005.

menschenwürdiges Leben zu ermöglichen.²⁵ Etwa 600 Mitarbeiter arbeiten als Vollzeitbeschäftigte in diesem Bereich.²⁶ EDF beschäftigt ebenso verschiedene Mitarbeiter in strategischen Funktionen, die mit ethischem Verhalten und Mediation (Konfliktmanagement) im Unternehmen beschäftigt sind.²⁷

Liberalisierung und Privatisierung

Die von der Europäischen Union durch eine Direktive im Jahr 1999 vorangetriebene Liberalisierung der nationalen Märkte, die öffentliche

Güter wie Infrastrukturen und Versorgungsleistungen betrifft (wie Telefon, Post, Bahn, Strom, Wasser), soll insbesondere der Transparenz und Sicherheit der europäischen Privatkunden dieser Dienstleistungen dienen. Die Liberalisierung betrifft auch den französischen Energiemarkt, jedoch bisher nur schrittweise. Die Liberalisierung des Stromsektors in Frankreich wurde nur zögerlich vorangetrieben; Grund hierfür ist auch die im europäischen Vergleich späte Abstimmung und Umsetzung des Gesetzes in der französischen Nationalversammlung. Dieser Zeitgewinn ermöglichte EDF und dem französischen Staat, die Entwicklung in den europäischen Nachbarmärkten

ten zu beobachten, nämlich welche Auswirkungen die Liberalisierung für den Markt – insbesondere für Kunden, Energieversorger und den Strompreis – hatte. Auch nutzte EDF die liberalisierten Märkte zur Investition in europäische Stromerzeuger.²⁸ Hinzu kommt, dass die Öffnung des französischen Marktes in Etappen geschieht. Erst im Jahr 2004, also fünf Jahre später als in Deutschland, wurde der französische Markt (teil)geöffnet, und zwar in einem ersten Schritt nur für gewerbliche Kunden (Handwerker, Einzelhandel sowie Unternehmen), die von der EDF weg zu einem anderen Energieversorger wechseln können. Der Anteil der Öffnung beträgt 30 Prozent. Privatkunden wird es erst 2007 möglich sein, den Energieversorger frei zu wählen.

Tabelle 3 macht deutlich, dass einige europäische Staaten – wie etwa Finnland oder Deutsch-

land – ihre Märkte schnell und komplett geöffnet haben, die meisten anderen europäischen Länder jedoch ihren Markt schrittweise privatisieren, wie es etwa in Italien oder Frankreich der Fall ist.

Tabelle 4 zeigt, dass – entgegen der klassischen ökonomischen Theorie – ein liberalisierter Markt nicht unbedingt zu niedrigeren, konsumentenfreundlicheren Preisen führt. Das Ansteigen der Strompreise auf den liberalisierten Strommärkten stützt die These der EDF, dass ein deregulierter „freier Markt“ nicht unbedingt für den Konsumenten mehr Vorteile bringt, ganz im Gegenteil: Die Elektrizitätsspannen in den USA, die in 2000 Kalifornien und in 2003 den ganzen Staat New York und die nordamerikanische Ostküste lahm legten, bestärken viele EDF-Manager und Politiker darin, dass ein völlig privatisierter Markt nicht die beste Lösung darstellt.³⁰

Tab. 3: Marktöffnung und Elektrizitätspreise

Elektrizitätsmarkt	Komplette Marktöffnung	Marktöffnung in 2002
Finnland	1997	100 %
Großbritannien	1998	100 %
Schweden	1998	100 %
Deutschland	1999	100 %
Österreich	2001	100 %
Dänemark	2003	35 %
Spanien	2003	55 %
Niederlande	2003	63 %
Portugal	2003	45 %
Belgien	2003–2007	52 %
Italien	2004	45 %
Frankreich	2004–2007	30 %
Irland	2005	40 %
Griechenland	2007	34 %
Luxemburg	2007	57 %

Quelle: Eurostat, Heuraux 2004.²⁹

Tab. 4: Internationaler Strompreisvergleich (Großkunden)

Rang	Land	Preis in Euro/kWh	Entwicklung / Vorjahr
1.	Italien	9,28	+ 9,4 %
2.	USA	7,07	+ 6,6 %
3.	Deutschland	6,86	+ 3,2 %
4.	Belgien	6,57	- 0,3 %
5.	Dänemark	6,54	+ 6,4 %
6.	Spanien	6,37	+ 11,7 %
7.	Niederlande	6,01	+ 1,2 %
8.	Frankreich	5,08	+ 0,0 %
9.	Großbritannien	4,78	- 0,7 %
10.	Finnland	4,68	+ 33,0 %

Quelle: Heuraux 2004, S. 158.

Wie das Schwesterunternehmen im Energiesektor GDF wird EDF privatisiert. Dafür wurde das Unternehmen 2004 in einem ersten Schritt in eine französische Aktiengesellschaft (Société Anonyme) umgewandelt, deren Aktien bis dahin noch zu 100 Prozent vom französischen Staat gehalten wurden. In einem zweiten Schritt wurde von der Regierung beschlossen, allmählich 30 Prozent des Kapitals durch eine Kapitalerhöhung von etwa neun Milliarden Euro anderen französischen Aktionären, wie den EDF-Mitarbeitern oder externen privaten und institutionellen Anlegern, zugänglich zu machen. Dieses Vorhaben stieß auf massive Kritik der Mitarbeiter, Gewerkschaften und teilweise auch der französischen Öffentlichkeit. Protestaktionen in 70 Städten waren die Folge.³¹ Dabei versicherte der damalige Wirtschaftsminister Nicolas Sarkozy, dass der Staat auch in Zukunft seine Aktien nicht verkaufen werde, um die Qualität des Service Public aufrechtzuerhalten. Inzwischen wurde beschlossen, dass von den möglichen 30 Prozent ganze 15 Prozent des Kapitals für den Erwerb durch – aktive und im Ru-

bestand befindliche – EDF-Mitarbeiter bestimmt sind.³² Somit hält der Staat weiterhin 85 Prozent der Aktien von EDF: Eine Mischung aus „sozialer, manchmal übertriebener Großzügigkeit und knallharter Industriepolitik“, wie es das Wirtschaftsmagazin *Challenges* bezeichnet.³³

Nach der von Premierminister Dominique de Villepin im November 2005 beschlossenen Kapitalerhöhung, wurden Aktien der EDF zum vom Wirtschaftsministerium festgelegten Preis von 32 Euro an 4,8 Millionen Aktionäre verkauft. Noch nie in der Geschichte des französischen Kapitalismus gab es einen so erfolgreichen Börsengang. Zum Vergleich: Die Öffnung des Kapitals und der Kauf von Anteilen von France Télécom im Jahre 1997 wurde von 3,9 Millionen Aktionären wahrgenommen.³⁴ Durch diese Kapitalerhöhung verfügt EDF über bedeutende finanzielle Mittel für Investitionen. Einige Tage später wurde die Aktionärsstruktur veröffentlicht, nur 5 Prozent der Aktien wurden von institutionellen Anlegern gekauft, der Rest wurde von EDF-Mitarbeitern und Kleinanlegern erworben.

Ausblick

Die bisherigen Ausführungen zeigen, dass der Weg der EDF vom ehemaligen staatsnahen Monopol zum privatwirtschaftlichen Unternehmen erst begonnen hat und sich der Veränderungsprozess eher langsam und behutsam vollzieht, im Einklang mit gesellschaftlichen und sozialen Belangen. EDF ist nach wie vor eines der großen Unternehmen im französischen Wirtschaftssystem, jedoch aufgrund des besonderen Status des Service Public ein Sonderfall, durch den sich das Unternehmen von einer deutschen betriebswirtschaftlichen oder angelsächsischen finanzwirtschaftlichen Orientierung unterscheidet.³⁵

Frankreich versucht nach wie vor, einen Mittelweg zwischen kapitalistischem Liberalismus und

sozialer Verantwortung zu gehen, wie es der Anspruch des ehemaligen Premierministers Lionel Jospin verdeutlicht: „Der Markt ist ein Instrument, das wirksam und wichtig ist, aber nicht mehr als ein Instrument.“³⁶ Somit ist es legitim, dass der Staat ein aktiver Akteur im Wirtschaftsgeschehen ist.³⁷

Durch die Liberalisierung und Privatisierung wird das Unternehmen EDF vor neue politische, wirtschaftliche und insbesondere soziale Herausforderungen gestellt und kann als „Laboratorium“ dienen, um die Veränderungen des französischen Wirtschaftssystems in einer globalisierten Welt zu beobachten: EDF kann Wege aufzeigen, um das Dilemma zwischen den Werten des Sozialstaates und den Gesetzen des Marktes zu lösen.

-
- 1 Henrik Uterwedde: Kapitalismus à la française. Die mühsame Erneuerung eines Modells. In: Adolf Kimmel / Henrik Uterwedde (Hg.): Länderbericht Frankreich. Bonn 2005, S. 173–191.
 - 2 Vgl. zum Zentralismus und Wirtschaftsentwicklung das wegweisende Buch von Günther Ammon: Der französische Wirtschaftsstil. München 1989.
 - 3 Pierre-Eric Tixier et al.: La métamorphose des géants. Paris 2004, S. 115.
 - 4 Ernst Ulrich Große / Heinz-Helmut Lüger: Frankreich verstehen. Darmstadt 2000, S. 83.
 - 5 Der Begriff Jakobinismus, der auf die Jacobins, die wichtigste politische Gruppierung der Französischen Revolution zurückgeht, umfasst die Vorstellung eines zentralistisch und straff verwalteten Staates.
 - 6 Dominique Decèze: Haute tension à EDF–GDF. Paris 2005, S. 26.
 - 7 Bis heute haben die – ansonsten in Frankreich schwach vertretenen – Gewerkschaften einen großen Einfluss bei EDF. Im Jahre 2003 wählten 53 Prozent der Mitarbeiter die CGT, 19 Prozent die CFDT, 15 Prozent die FO, 8 Prozent die CFE–CGC und 3 Prozent die CFTC: Pierre-Eric Tixier, a.a.O., S. 116.
 - 8 Normalerweise richtet sich das Budget nach dem Reingewinn, der erheblich geringer ist als der Umsatz und großen Schwankungen unterliegen kann.
 - 9 Pierre-Eric Tixier, a.a.O., S. 1.
 - 10 Frédéric Lemaître: Grand Patrons. La fin d'un monde. Paris 2003, S. 190.
 - 11 Im Vergleich zum Jahr 2004 ist EDF allerdings vom 6. Platz auf den 10. Platz zurückgefallen.
 - 12 Philippe D'Iribarne: Ehre, Vertrag, Konsens. Frankfurt/New York 2001.
 - 13 Dominique Decèze, a.a.O., S. 13.
 - 14 Bei der ersten Baureihe handelte es sich interessanterweise um US-amerikanische Reaktoren des Unternehmens Westinghouse, die in Lizenz vom französischen Unternehmen Framatome gebaut wurden.
 - 15 www.areva.fr
 - 16 Vgl. hierzu den bekannten und kritischen Essay von Lothar Baier: Firma Frankreich. Berlin 1988.

- 17 Wie wenig Berührungängste mit der Radioaktivität bestehen, illustriert auch die Erfolgsgeschichte einer privaten, ganzjährig geöffneten „Krokodil-Farm“ im provenzalischen Pierrelatte bei Montélimar, die seit vielen Jahren große Besuchermengen anzieht: Die zooähnliche Anlage mit tropischem Klima, in denen Reptilien und exotische Pflanzen wachsen, wird gespeist aus dem erwärmten Kühlwasser eines Kernkraftwerks am Rhône-Fluss: www.lafermeauxcrocodiles.com.
- 18 Erstaunen und Unverständnis löste die vermutliche Tötung eines Greenpeace-Mitarbeiters im Jahre 1985 durch den französischen Geheimdienst aus, der das Greenpeace-Schiff „Rainbow Warrior“, das die französischen Atomtests überwachte, zum Sinken brachte.
- 19 Im Jahre 2005 erhielt das südfranzösische Kernforschungszentrum Cadarache den Zuschlag für die Entwicklung des Prototyps eines internationalen Kernfusionsreaktors, dem ITER (International Thermonuclear Experimental Reactor).
- 20 „Atomkraft? Nein Danke!“, *Der Spiegel*, 31/2005.
- 21 Philippe D'Iribarne, a.a.O., S. 254.
- 22 Michel Crozier: *Le phénomène bureaucratique*. Paris 1963.
- 23 Der äußerst kritisch-polemische Essay einer EDF-Mitarbeiterin – die angibt, genug Zeit zu haben, um Bücher zu schreiben – prangert die Unternehmensführung großer Organisationen an. Sie thematisiert unsoziale Haltungen und Verhaltenweisen, heuchlerische Diskurse inkompetenter Führungskräfte und unverantwortlicher Berater, Machtmissbrauch und Betrug. Corinne Maier: *Die Entdeckung der Faulheit: Von der Kunst bei der Arbeit möglichst wenig zu tun*. München 2005.
- 24 Frédéric Lemaître, a.a.O., S. 191.
- 25 Dominique Decèce, a.a.O., S. 107: Übliche Praxis war es, den nicht zahlenden Kunden den Strom abzustellen. Allerdings verweist die sehr EDF-kritische Darstellung des Buches darauf, dass die Zahl der Stromabstellungen dank der Einführung einer ethischen Unternehmenspolitik rapide von 670 000 im Jahre 1993 auf 215 000 im Jahre 2002 gesunken ist.
- 26 Jean-Paul Fitoussi: *EDF. Le marché et l'Europe*. Paris 2003, S. 155.
- 27 So etwa einen Inspecteur général pour l'Éthique et de la déontologie, Paul Mazères.
- 28 Eine besondere Stellung in der EDF-Gruppe nimmt die EnBW (Energie Baden-Württemberg) ein, der drittgrößte Stromerzeuger Deutschlands. EDF ist an diesem Unternehmen mit 48,3 Prozent der Aktien am Kapital beteiligt. Sowohl vom Know-how, als auch von der geographischen Aufteilung der Märkte ist EnBW komplementär zur EDF.
- 29 Christine Heuraux: *Die deutsche Energiewirtschaft. Chronik einer angekündigten Liberalisierung*. Essen 2004.
- 30 Fitoussi, a.a.O., S. 19.
- 31 Eine besonders spektakuläre Aktion wurde von den EDF-Mitarbeitern unter Federführung der bei der EDF mächtigen Gewerkschaft CGT (Confédération Générale du Travail) durchgeführt. Als Protest gegen die Privatisierungspläne des Premierministers Jean-Pierre Raffarin und seines Wirtschaftsministers Nicolas Sarkozy fanden im Juni 2004 nicht nur große Straßendemonstrationen in 70 Städten statt, sondern auch die Stromversorgung zahlreicher Einkaufszentren und Fabriken, wie von Aventis, Michelin, Nestlé, Peugeot oder Philips wurde gestört. Zusätzlich wurde auch dem Arbeitgeberverband MEDEF zeitweilig der Strom abgestellt und noch bedeutender: Einige Politiker der bürgerlichen Regierungspartei waren für einen Tag von der Stromversorgung getrennt; der ungeliebte Premierminister Raffarin in seinem Dienstsitz, dem Hôtel Matignon, und sogar in seinem Privathaus. *Le Monde*, 16.6.2004.
- 32 *Les Echos*, 6.9.2005, S. 1.
- 33 *Challenges*, Nr. 9, 27.12.2005, S. 14.
- 34 *Les Echos*, 18.11.2005, S. 21.
- 35 So weist der Geschäftsbericht der EDF im Jahre 2004 die beachtliche Verschuldung von 19,6 Milliarden Euro aus, siehe www.edf.fr, 2005.
- 36 *Die Zeit*, Nr. 46, 11.11.1999.
- 37 Vgl. auch den Beitrag von Henrik Uterwedde: Kapitalismus à la française. In: Kimmel / Uterwedde (Hg.), a.a.O.