ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of
ZBW
Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Wagner, Oliver; Kristof, Kora

Working Paper

Strategieoptionen kommunaler Energieversorger im Wettbewerb: Energienahe, ökoeffiziente Dienstleistungen und kommunale Kooperationen

Wuppertal Papers, No. 115

Provided in Cooperation with:
Wuppertal Institute for Climate, Environment and Energy

Suggested Citation: Wagner, Oliver; Kristof, Kora (2001) : Strategieoptionen kommunaler Energieversorger im Wettbewerb: Energienahe, ökoeffiziente Dienstleistungen und kommunale Kooperationen, Wuppertal Papers, No. 115, Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie, Wuppertal,
https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bsz:wup4-opus-12964

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/49140

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Wissenschaftszentrum
Nordrhein-Westfalen
Institut Arbeit
und Technik

Kulturwissenschaftliches
Institut
Wuppertal Institut für
Klima, Umwelt, Energie
GmbH

Oliver Wagner
Kora Kristof

Strategieoptionen kommunaler Energieversorger im Wettbewerb

Energienahe, ökoeffiziente Dienstleistungen und kommunale Kooperationen

Wuppertal Papers

Nr. 115 · Juli 2001
ISSN 0949-5266

NRW.

„Wuppertal Papers“ werden einer begrenzten Anzahl von Fachleuten zur Verfügung gestellt, um sich relativ frühzeitig mit bestimmten Aspekten der Arbeit des Wuppertal Institutes vertraut zu machen. Obwohl die Arbeiten vor ihrer Fassung als „Wuppertal Papers“ intern eine gewisse Diskussion erfahren, betrachten die Autoren/Autorinnen ihre Ergebnisse und Überlegungen als vorläufig. Alle Empfänger/innen sind daher eingeladen, die vorgelegte Arbeit zu kommentieren und anzureichern. Das Wuppertal Institut identifiziert sich nicht notwendigerweise mit dem Inhalt.

Leichte Abweichungen zwischen der Druckfassung und der PDF-Fassung sind möglich. Beispielsweise sind in diesem PDF-Dokument Leerseiten weggelassen worden. Sie sollten deshalb, wenn Sie aus dem PDF-Dokument zitieren, den Klammerzusatz „PDF-Fassung“ vermerken!

Anmerkungen, Kritik und Verbesserungsvorschläge bitte an:

Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH
Abt. Energie
Dr. Kora Kristof
Oliver Wagner
Döppersberg 19

42103 Wuppertal

Tel.: 0202-2492-183 / 188
Fax: 0202-2492-198
E-Mail: kora.kristof@wupperinst.org
E-Mail: oliver.wagner@wupperinst.org
http://www.wupperinst.org

Inhalt

1 Energiewirtschaft und Ökoeffizienz 5

2 Energiedienstleistungen und Ökoeffizienz 7

2.1 Definitionen 7

2.2 Ausbau ökoeffizienter Energiedienstleistungen als Strategieoption 12
2.2.1 Vermarktbarkeit von Energiedienstleistungen 12
2.2.2 Aufbau langfristiger vertraglicher Beziehungen 13
2.2.3 Verbesserung der Kundenbeziehungen 13
2.2.4 Anpassung an gesellschaftliche Veränderungen 14
2.2.5 Minderung der Abhängigkeit vom Vorlieferanten 15
2.2.6 Ökoeffiziente Geschäftsfelder und deren Bewertung 15

3 Stadtwerke und die Strommarktliberalisierung 18

3.1 Rahmenbedingungen 18
3.1.1 Preiswettbewerb versus Qualitätswettbewerb 19
3.1.2 Konzentration 20
3.1.3 Internationaler Stromhandel 22
3.1.4 Strom vom „Wühltisch“ 22
3.1.5 Kundenspezifische Lösungen 23
3.1.6 Einkaufsgemeinschaften 23
3.1.7 Verlagerung von Erzeugungskapazitäten ins Ausland und „footloose enterprise“ in der Energiewirtschaft 24
3.1.8 Dezentralität versus Zentralität – die technische Entwicklung 24

3.2 Die komparativen Wettbewerbsvorteile kommunaler EVU 26

3.3 Der Wert kommunaler EVU für Städte, Gemeinden und kommunalen Klimaschutz . . 29
3.3.1 Stadtwerke im kommunalwirtschaftlichen Querverbund 29
3.3.2 Der Beitrag kommunaler Energieversorgungsunternehmen zum Kommunalhaushalt 30
3.3.3 Stadtwerke als kommunaler Partner im Klimaschutz 31
3.3.4 Kommunalpolitische Einflußmöglichkeiten bei EVU 33
3.3.5 Arbeitsplätze kommunaler Unternehmen und regionale Beschäftigung 35

4 Empirische Untersuchung von Stadtwerkekooperationen 37

4.1 Hintergrund der Untersuchung 37

4.2 Ziel der Untersuchung 38

4.3 Vorgehensweise und Auswahl der Untersuchungsobjekte 38

4.4 Entwicklung der Untersuchungsinstrumente 39

4.5 Untersuchungsergebnisse 40
4.5.1 Politische und betriebswirtschaftliche Gründe, die zur Gründung von Kooperationen führen 40
4.5.2 Betriebswirtschaftliche Erfahrungen ausgewählter Kooperationen 42
4.5.3 Kooperationen als Basis für den Ausbau energienaher Dienstleistungen 43
4.5.4 Vorteile der Kooperation für das Betriebsklima 46
4.5.5 Anforderungen an die Mitarbeiter/innen bei Kooperationen 46

5 Fazit 48

6 Literatur 50

1 Energiewirtschaft und Ökoeffizienz

Aufgrund seiner jetzigen Struktur trägt der Energiebereich maßgeblich Verantwortung für Umwelt- und Klimaprobleme. Er kann aber auch Gatekeeper für eine Entwicklung in Richtung Nachhaltigkeit und ökoeffiziente Dienstleistungsgesellschaft werden.

Die Energiebranche spielt eine bedeutende Rolle in unserem Wirtschaftssystem. Sie erbringt zum einen für die wirtschaftliche Entwicklung entscheidende Vorleistungen, indem sie zuverlässig die gewünschte Energie bereit hält, die für nahezu jegliche Produktion und für den folgenden Konsum benötigt wird. Zum anderen ist die Energiebranche ein entscheidender Abnehmer von insbesondere technischen Wirtschaftsgütern. Dieser Zusammenhang ist Ursache dafür, daß sich klima- aber auch arbeitsmarktschädliche Fehlentwicklungen im Energiebereich durch die gesamte Wertschöpfungskette fortschreiben können. Im Umkehrschluß besteht daher in der Energiebranche die Chance, daß sich hier entwickelnde ökoeffiziente Dienstleistungen mit zahlreichen positiven Arbeitsplatzeffekten positive Auswirkungen auf das gesamte Wirtschaftssystem entwickeln. Gleichsam ein ökoeffizienter „Virus“ gegen die Verschwendung von Ressourcen und klar erkennbarer Beweis, daß durch eine zukunftsfähige Entwicklung Arbeitsplätze geschaffen werden.

Der folgende Beitrag soll aufzeigen, daß insbesondere kommunale Energieversorger einen Beitrag zur ressourceneffizienten Energieumwandlung leisten können. Dazu müssen sie aber ihr Dienstleistungsangebot ausbauen und somit einen Weg finden, um dem durch die Liberalisierung eingesetzten Preiswettbewerb einen Qualitätswettbewerb entgegenzusetzen. Häufig haben sich Stadtwerke in vielen Jahren des geschützten Wettbewerbs zu eher trägen Versorgungsunternehmen entwickelt. Die Liberalisierung macht nun eine Umorientierung unumgänglich und zwingt sie dazu, ihre Effizienz- und Rationalisierungspotentiale zu erschließen und sich auf den Märkten neu zu positionieren. Die Fragen sind daher: Welche Veränderungen hat die Liberalisierung des Energiemarktes insbesondere für Stadtwerke gebracht? Sind Stadtwerke in diesem neuen ordnungsrechtlichen Rahmen „überlebensfähig“ und gibt es strategische Optionen um die Wettbewerbschancen für Stadtwerke zu verbessern? Welche (neuen) Märkte kommen und müssen durch die Stadtwerke erschlossen werden? Welche Rolle

spielen dabei die ökoeffizienten Dienstleistungen? Die Fokussierung auf kommunale Energieversorgungsunternehmen (EVU) ist sinnvoll, da Stadtwerke für Städte und Gemeinden sowohl wichtige Akteure im kommunalen Klimaschutz als auch im kommunalen Wirtschaftssystem sind. Das Wuppertal Institut hat daher im Rahmen des Projektes „Zukunft der Arbeit II“ untersucht, welche Unternehmensstrategien von kommunalen Energieversorgungsunternehmen verfolgt werden, um den Herausforderungen des Wettbewerbs zu begegnen. Eine vielversprechende Strategie ist dabei die Kooperation. Anhand von Best-Practice-Beispielen wird gezeigt, wie durch Kooperationen kommunaler EVU Synergien erschlossen und Erträge gesichert werden können. Im Zentrum standen dabei die Fragen:

Sind Kooperationen eine wettbewerbsstrategische Option, die einen nachhaltigen Beitrag zur Ertragssicherung der Unternehmen leistet, wodurch die regionale Wirtschaft gestärkt wird und ein „Stadtwerkesterben“ sowie die Entstehung von „footloose enterprise“ (bindungslose Unternehmen) vermieden werden kann?

Bieten Kooperationen die Möglichkeit zur Diversifizierung des angestammten Geschäftsfeldes, um (neue) ökoeffiziente Energiedienstleistungen besser anbieten zu können?

2 Energiedienstleistungen und Ökoeffizienz

2.1 Definitionen

Der Begriff „Energiedienstleistung“ (EDL) wird nicht einheitlich verwendet. Manchmal werden unter EDL Dienstleistungen im Sinne des sektoralen wie auch funktionalen Dienstleistungsverständnisses verstanden, die im Zusammenhang mit dem Produkt „Energie“ stehen (wie beispielsweise die Frequenzstabilität oder die Verbrauchsmessung)[1], manchmal hingegen wird der Begriff im Sinne des kundensichtbezogenen Dienstleistungsverständnisses genutzt und eine ganz andere Kategorie von EDL wie z.B. gekühlte Lebensmittel, beheizte und beleuchtete Räume etc. wandern in den Fokus.

Wird der sektorale bzw. funktionale Dienstleistungsbegriff gewählt, so gehen die Meinungen weit auseinander, wann eine Energiedienstleistung vorliegt bzw. wann die Tätigkeiten noch zum Energieangebot zu zählen sind bzw. zu energiefern sind, daß der Begriff EDL noch angewandt werden sollte. Das Spektrum reicht von,

Energiedienstleistungen sind auch direkt an das Produkt „Energie“ ansetzende Dienstleistungen, die meist auch aus technischen oder anderen Gründen sinnvollerweise oder zwingend vom Energieversorger angeboten werden müssen (wie die Frequenzstabilität andere), bis zu*alle Dienstleistungen, die irgendwie mit Energie zu tun haben und/oder von Energieversorgern angeboten werden, sind auch EDL.*

Ökoeffizient werden EDL sobald sie dezidiert an dem Ziel einer Energie- oder Ökoeffizienzsteigerung ausgerichtet sind. Energieberatungen sind zwar EDL, müssen aber nicht zwingend einen Beitrag zur Energieeinsparung leisten. Sie können sogar auch einer ökologisch unsinnigen Nachfrageausweitung dienen, indem beispielsweise für Nachtspeicheröfen geworben wird.

[1] Nach der WTO-Definition bezeichnet „Energiedienstleistung“ alles, was über die eigentliche Energieerzeugung hinausgeht.

Die uneinheitliche Verwendung des Begriffs „Energiedienstleistung“ in der Literatur aber auch im Markt kann durch diesen Beitrag nicht überwunden werden. Um Klarheit über die Begriffsverwendung in diesem Beitrag zu schaffen, sollen die im folgenden verwendeten Begriffe und die hier verwendeten Definitionen kurz vorgestellt werden.

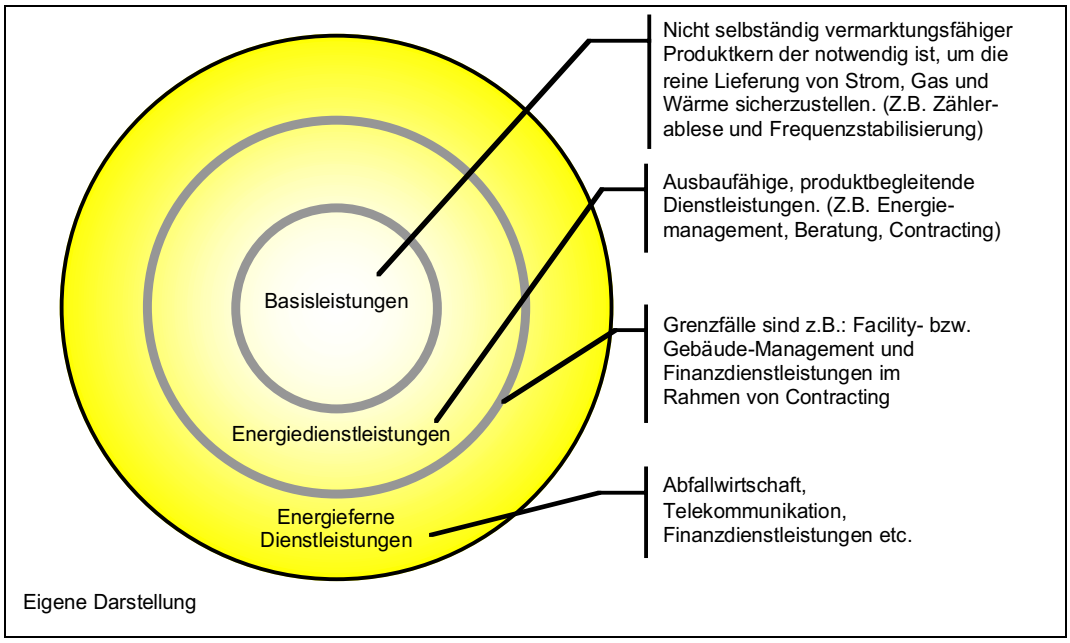
Zunächst wird hier nach der Breite der angebotenen Dienstleistungen differenziert. Da EVU zunehmend auch in energieferne Branchen versuchen, ihr Geschäftsfeld zu erweitern, werden hier insgesamt drei Dienstleistungsspektren unterschieden (vgl. auch Abb. 1):

Basisleistungen: Wie in nahezu allen Bereichen des produzierenden Sektors sind auch im Energiebereich Dienstleistungen im funktionalen und sektoralen Sinn Bestandteil der „angebotenen Problemlösungen“. Nach Hilke gibt es keine Sachleistungen, die ohne einen bestimmten (mitunter geringen) Anteil an Dienstleistungen abgesetzt werden können. (Hilke 1989, S. 8, zitiert nach Meffert/Bruhn 1997, S. 3). Auch in der Energiewirtschaft sind solche Basisleistungen unverzichtbarer Bestandteil des Kerngeschäftes. So ist die Belieferung der Kunden mit Strom, Gas, Wärme etc. die Basisleistung der Versorgungswirtschaft schlechthin. Weitere damit zusammenhängende Basisleistungen sind z.B. die Zählerablese und Systemdienstleistungen wie Frequenzstabilisierung und Stromspannungshaltung.

Energiedienstleistungen: Energiedienstleistungen sind jene Leistungen, die im Umfeld der Ware „Energie“ angeboten werden können. Sie gehören zwar meist zum Geschäft der Energieversorgungsunternehmen, müssen aber keinesfalls von ihnen angeboten werden, andere Anbieter (Energiedienstleister, die nicht Energieversorger sind) sind gut denkbar. EDL können hinsichtlich ihrer Ökoeffizienz sehr unterschiedlich zu bewerten sein. Das Spektrum schwankt zwischen ökologisch abzulehnen (vgl. obiges Beispiel zu Energieberatung in Richtung Elektroheizung) und unterschiedlichen Stufen mit positiven Auswirkungen auf die Ökoeffizienz, da die Angebote und Leistungen den Kunden die Möglichkeit bieten, mit geringerem Ressourcenverbrauch einen bestimmten Nutzen zu erzielen (z.B. Contracting). Hier ist die direkte Verbindung zum kundensichtbezogenen Energiedienstleistungsverständnis, das unten noch ausführlicher vorgestellt wird. An der Ökeeffizienz orientierte Energiedienstleistungen bilden eine breite Palette vielfältiger Produkte. Angefangen von einfachen Beratungsangeboten zur Energieeinsparung bis zu umfangreichen Energieeinsparleistungen wie Least-Cost-Planning-Programmen oder Contracting-Modellen.

Energieferne Dienstleistungen: Auch energieferne Dienstleistungen müssen nicht zwingend von EVU angeboten werden. Unter dem Begriff werden Leistungen zusammengefaßt, die mit dem eigentlichen Kerngeschäft nur bedingt zu tun haben, z.B Aktivitäten in den Bereichen Telekommunikation, Datenfernübertragung und Entsorgung. Teilweise kann bei derartigen Angeboten die vorhandene Energie-Infrastruktur genutzt werden, wenn z.B. bei der „Power-line-communication“ die vorhandenen Stromleitungen genutzt werden, um über Hochfrequenztechnologie Telefonieren oder Datenübertragung zu ermöglichen. Auch energieferne Dienstleistungen können ökoeffizient sein, wenn durch sie z.B. Stoffströme oder Verkehrsbelastungen vermieden werden. Eine entsprechende Unternehmensphilosophie kann somit EVU zu „Öko-Effizienz-Anbietern“ machen.

Abb. 1: Spektrum der angebotenen Dienstleistungen von EVU nach Angebotsbreite



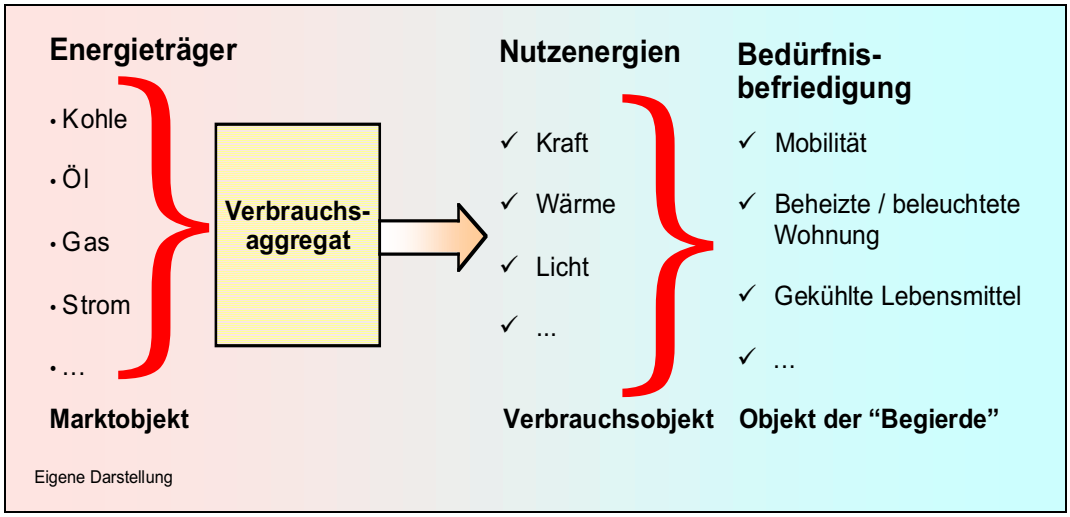
Die in der Abbildung dargestellten Grenzfälle (Gebäude- und Facility-Management und Fianzdienstleistungen in Contractingprojekten) verbinden Aspekte von EDL mit energiefernen Dienstleistungen. Durch Gebäude- und Facility-Management werden die Kunden von zahlreichen Aufgaben, die sich rund um die Bewirtschaftung von Gebäuden ergeben, entlastet und können sich somit besser auf ihr eigenes Kerngeschäft konzentrieren. Im angelsächsischen Raum geht der Service sogar so weit, daß durch Facility-Unternehmen sämtliche nicht das Kerngeschäft betreffende Aufgaben (wie beispielsweise auch die Buchhaltung und die Beschaffung) übernommen werden.

Unter dem Aspekt des Klima- und Umweltschutzes ist die Diversifikation des Leistungsspektrums in Richtung öko-effiziente Energie- und energieferne Dienstleistungen besonders interessant. Das kundensichtbezogene Energiedienstleistungsverständnis kann dabei helfen zu entscheiden, ob die angebotene Dienstleistung positive ökologische Auswirkungen hat, d.h. ökoeffizient ist. Diese Sichtweise geht ja von den zu befriedigenden Bedürfnissen aus und ermöglicht so, unterschiedlichste Ansätze der Bedürfnisbefriedigung nach Ökoeffizienzkriterien (aber selbstverständlich auch nach den anderen Nachhaltigkeitskriterien) direkt zu vergleichen (z.B. für das Bedürfnis „saubere Wäsche“: eigene Waschmaschine, geleaste Waschmaschine mit Reparatur- und Wartungsservice, Wäscheholdienst, externe Wäscherei etc.).

Grunddenkansatz des kundensichtbezogenen Energiedienstleistungsverständnisses ist folgende Überlegung: Energieträger sind für den Nutzer immer nur Mittel zum Zweck. Die Nachfrage nach ihnen läßt sich aus ihrem Nutzen ableiten, den sie bekommen, wenn durch sie helle und warme Räume, gekühlte Getränke, Mobilität etc. hergestellt werden. Es ist also gerade ihre Fähigkeit, in ihr gespeicherte Energie umwandeln zu können, die sie für die Verbraucher so nutzbar macht, um menschliche Bedürfnisse zu befriedigen (z.B. Altvater 1992, S. 96). Das kundensichtbezogene Dienstleistungsverständnis wird im Bereich EDL auch dadurch gestärkt, da es oftmals schwer ist, eine Abgrenzung zwischen Dienst- und Sachleistungen vorzunehmen. Meffert kommt zu dem Schluß, daß „eine eindeutige Abgrenzung zwischen Dienst- und Sachleistungen für die überwiegende Mehrzahl von Absatzobjekten nicht möglich“ ist (Meffert 1998, S. 51). Für Energiedienstleistungen stellt insbesondere die Beschränkung des Dienstleistungsbegriffes auf nicht-materielle Leistungen ein Problem dar, da somit Sachgüter ausgeschlossen wären, die untrennbar mit der Erbringung einer energienahen Dienstleistung verbunden sind. Es handelt sich demnach bei EDL um Leistungen, bei denen im Sinne von Meffert eine Abgrenzung zwischen Sach- und Dienstleistungen nicht möglich ist, da sie nur als Kombination von herkömmlicher Sach- und Dienstleistung ihren Zweck erfüllen. Ausgehend von dieser Interpretation Mefferts muß – wie auch hier geschehen – für diesen Fall der Begriff Dienstleistung um eine stoffliche Komponente erweitert werden.

Die „Verwandlung“ von den Energieträgern in die Bedürfnisbefriedigung geschieht in mehreren Stufen wie Abb. 2 gut zeigt.

Abb. 2: Der Zusammenhang zwischen Energieträgern und Nutzenergien



In den meisten Fällen ist es derzeit noch der Verbraucher selbst, der den erworbenen Energieträger in Nutzenergie und dann in eine von ihm gewünschte EDL umwandelt. Der Verbraucher bezieht, um z.B. seine Wohnung zu heizen, Erdgas und verbrennt es im von ihm gekauften Heizkessel. Das Geschäft des Energieversorgers endet damit am Zähler, der die Menge des bezogenen Energieträgers Erdgas mißt. Wird das Energieversorgungsunternehmen zum Energiedienstleistungsunternehmen, so nähert es sich mit seinem Angebot immer weiter den Bedürfnissen der Kunden an; die Wertschöpfungskette verlängert sich damit. Wie weit, hängt stark vom Konzept des EDL-Anbieters und dem jeweiligen EDL-Markt ab. EDL-Anbieter werden damit immer mehr zu Mittlern zwischen Produktgestaltern/-herstellern und Konsumenten, indem sie Systemlösungen (etwa die Versorgung einer Siedlung mit warmem Wasser) statt Produktlösungen (Durchlauferhitzer) anbieten. Der Ausbau von Nah- und Fernwämesystemen, wie er in den letzten Jahren von zahlreichen Stadtwerken vorangetrieben wurde, stellt beispielsweise eine solche an den Bedürfnissen der Kunden orientierte und gleichzeitig öko-effiziente Systemlösung dar.

Ansätze zur Verbesserung der Ökoeffizienz können nicht nur aus Umwelt-, sondern auch aus ökonomischen Gründen beim EDL-Angebot einen starken Stellenwert haben. Angebote, die zu einem höheren Verbrauch und damit zu höheren Kosten führen, ohne dabei auch den Nutzen zu steigern, sind hingegen i.d.R. nicht vermarktungsfähig (Ausnahme: Modetrends).

Der Grad der Ökoeffizienz ist von verschiedenen Parametern abhängig. Nicht nur die Reduzierung des Energieeinsatzes bzw. die Substitution eines klimaschäd-

lichen Energieträgers sind dabei zu berücksichtigen, sondern auch der Material- und Stoffeinsatz und zwar jeweils bezogen auf die jeweiligen Funktionen, Serviceeinheiten bzw. Nutzenniveaus. Die Betrachtung muß außerdem alle „Lebensphasen“ von Produkt und Dienstleistung umfassen – von der Wiege bis zur Bahre und wieder zur Wiege. Für Dienstleistungen also von den Vorprodukten, über die ökologischen Wirkungen der Dienstleistungserbringung und -nutzung bis zur Entsorgung bzw. Wiederverwendung der Abfälle.

2.2 Ausbau ökoeffizienter Energiedienstleistungen als Strategieoption

Während in den vorherigen Kapiteln die Charakteristika von Energiedienstleistungen im allgemeinen und von ökoeffizienten Energiedienstleistungen im besonderen beschrieben wurden, soll nun die strategische Bedeutung dieser Dienstleistungen herausgearbeitet werden.

2.2.1 Vermarktbarkeit von Energiedienstleistungen

Ein entscheidender Vorteil, den Energiedienstleistungen gegenüber Energieträgern haben, ist die bessere Vermarktbarkeit. Während Energieträger quasi ohne erkennbare Qualitätsunterschiede von allen Versorgungsunternehmen angeboten werden können, bieten Dienstleistungen zahlreiche Möglichkeiten der Unterscheidung und eröffnen damit Marketingmaßnahmen, die den Qualitätswettbewerb in den Vordergrund stellen. Demgegenüber haben Marketingversuche der Ware Strom eine Qualität zu geben, in der Vergangenheit wenig Erfolg gehabt, wie man an der aufwendigen Kampagne von „Yello“ („Strom ist gelb“) sieht, wo trotz großer Anstrengungen nur wenig Wechselkunden gewonnen werden konnten. Folgendes Beispiel macht deutlich, wo die marketingstrategischen Vorteile eines Qualitätswettbewerbs liegen: Für die Funktionsfähigkeit einer Waschmaschine spielt es keine Rolle, ob der zum Betrieb der Maschine benötigte Strom durch ein ukrainisches Kernkraftwerk oder durch eine norddeutsche Windkraftanlage erzeugt wurde. Entsprechend ist der Preis des Stromes ein entscheidendes Kriterium der Kunden zum Betrieb der Waschmaschine. Findet hingegen ein Wettbewerb um die Energiedinstleistung „Reinigung von Wäsche“ über die Bereitstellung der nötigen Geräte und Energieträger statt, treten ganz andere Parameter in den Vordergrund. In diesem Fall ist sehr wohl die Qualität verschiedener Anbietern unterscheidbar. Es stellt sich beispielsweise die Frage, ob es einen kundennahen und jederzeit erreichbaren Service gibt und ob die zur Ver-

fügung gestellte Waschmaschine regelmäßig gewartet und ggf. ausgetauscht wird, ob die Maschine alle vom Kunden gewünschten Funktionen beherrscht usw. Da die Marketingperspektive zur Gestaltung der Beziehung zwischen Konsumenten und Unternehmen an Bedeutung gewinnt (Rifkin 2000, S. 138f.), ist der Aspekt der besseren Vermarktungsmöglichkeiten von Dienstleistungen ein für die Energiewirtschaft entscheidender Vorteil gegenüber der Vermarkung von „qualitätslosem“ Strom.

2.2.2 Aufbau langfristiger vertraglicher Beziehungen

Ein weiterer entscheidender Vorteil von Energiedienstleistungen liegt in der Möglichkeit des Aufbaus langfristiger kommerzieller Beziehungen zu den Kunden. Während reine Stromlieferverträge kurzfristig gekündigt werden können, haben Dienstleistungen den Vorteil, daß sie den Kunden je nach Vertragsdauer für einen längeren Zeitraum binden. Auch hier spielt das Marketing eine entscheidende Rolle. Die Produktion wird in diesem Fall zum „Zulieferer“ des Marketings, da es entscheidend sein wird, Beziehungen zu den Endverbrauchern aufzubauen. Die eigentlichen Waren, im obigen Beispiel sind das v.a. Waschmaschine und Strom, werden zur „Plattform für Dienstleistungen“ (Rifkin 2000, S. 138), die entsprechend vermarktet werden. Beispiele aus anderen Branchen, insbesondere der Telekommunikation, zeigen, daß die Kundenbindung über Dienstleistungen deutlich wichtiger geworden ist als die Produkte selbst. Rifkins These von der Funktion der Produkte als Plattform für Dienstleistungen hat längst Einzug in die Marketingabteilungen gefunden und wird an folgendem Beispiel deutlich. Wer mobil telefonieren möchte, benötigt ein Mobiltelefon und einen Netzbetreiber. Mittlerweile ist zu beobachten, daß die Telefone (also die Produkte) verschenkt werden, um die Kunden vertraglich an einen bestimmten Netzbetreiber zu binden.

2.2.3 Verbesserung der Kundenbeziehungen

Ein strategischer Vorteil von Energiedienstleistungen ergibt sich zudem aus der Möglichkeit einer Veränderung des Verhältnisses zwischen Kunden und Energieversorger. Umfangreiche Untersuchungen des Wuppertal Instituts und des Öko-Instituts ergaben, daß alle von EVU angebotenen Energiedienstleistungen zu einer Verbesserung des Verhältnisses zu den Kunden führte (Kristof et. al. 1999, S. 11 und S. 25 f.). „Wie kann ein Unternehmen Marktanteile gewinnen, wenn die Qualität seiner Waren von der seiner Konkurrenten praktisch nicht zu unterscheiden ist und alle zuviel vom gleichen Produkt herstellen?“ fragt Rifkin und gibt die Antwort: „Er muß als Comanager der Kundenaktivitäten auftreten,

dabei dessen Leistung und Gewinn verbessern und sich mit diesem die Erträge teilen“ (Rifkin 2000, S. 124).

In der Energiewirtschaft sind solche Konzepte unter dem Begriff Einspar- bzw. Performance-Contracting zum Teil bereits eingeführte Praxis. Die Dienstleistung von Einsparcontractingangeboten liegt in der Finanzierung, Planung, Errichtung und Betreuung von spezifischen Energiesparmaßnahmen (z.B. Optimierung der Heiztechnik), wobei der Auftragnehmer (Contractor) seinen Gewinn aus der Energiekosteneinsparung erzielt (Kristof/Lechtenböhmer 1999, S. 4). Mit der Verlängerung der Wertschöpfungskette durch das ökoeffiziente Dienstleistungsangebot Contracting wird der Kunde zum Klienten und Partner (Rifkin 2000, S. 124). Der Kunde kauft in einem solchen Fall Wissen und Sachkenntnis des Anbieters, ohne selbst ein finanzielles Risiko einzugehen, da die Geschäftsvereinbarung auf den geteilten Vorteilen (Sharing-Savings) basiert (ebenda S. 121). Zudem kommt es zu einer Verbesserung des Verhältnisses zwischen dem EVU und dem (örtlichen) Handwerk. Das Installateur- und Elekrohandwerk profitiert von etwa der Hälfte der Energiedienstleistungsangebote. Durch Kooperationen zwischen EVU und Handwerk zur Realisierung von EDL (Energiedienstleistungen) (näheres dazu in Kapitel fünf), können Konflikte, die auf eine Konkurrenzsituation zurückzuführen sind, überwunden werden und zu einem kontinuierlichen Dialog zwischen den Innungen und dem Versorgungsunternehmen führen (Kristof et. al. 1999, S. 11). Kommunale EVU haben bei der Realisierung von EDL- Kooperationen den Vorteil, daß sie meist über langjährige Kontakte zu den örtlichen Handwerkskammern und Betrieben verfügen und es zudem zahlreiche Anknüpfungspunkte mit anderen kommunalen bzw. öffentlichen Betrieben (insbesondere der Wohnungswirtschaft) gibt (ebenda, S. 13 f.).

2.2.4 Anpassung an gesellschaftliche Veränderungen

Von strategischer Bedeutung für den Ausbau von ökoeffizienten Energiedienstleistungen sind zudem gesellschaftliche Veränderungen. Der Wandel von einem Regime des Besitzens zu einem des Zugangs (Rifkin 2000, S. 13) führt dazu, daß Eigentum an Bedeutung verlieren wird. „Wir empfinden es als Befreiung, uns von unseren Besitztümern zu trennen“, beschreibt Rifkin dieses Phänomen (ebenda, S. 176) und macht deutlich, daß ein Paradigmenwechsel von der produktorientierten zur zugangsorientierten Gesellschaft stattfindet. Insbesondere die junge Generation beginnt, „die Bindung an Eigentum hinter sich zu lassen“ (ebenda, S. 251). Energiedienstleistungsangebote tragen diesem gesellschaftlichen Wandel Rechnung und befreien die Kunden von ungewünschtem Eigentum, da der Nutzen und nicht das Produkt im Vordergrund stehen. Untersuchungen zur Abschätzung

des Marktpotentials von „Mieten statt Kaufen“-Angeboten (Functional Service) für „Weiße Ware“ (große Haushaltsgeräte) belegen, daß bereits heute eine große Nachfrage[2] nach solchen Energiedienstleistungen besteht (Thomas et. al. 2000, S. 161 f.).

2.2.5 Minderung der Abhängigkeit vom Vorlieferanten

Schließlich besteht ein wettbewerbsstrategischer Vorteil von Energiedienstleistungen kommunaler EVU darin, daß der einzige „Verlierer“ solcher Strategien der Vorlieferant für Strom ist (Kristof et. al. 1999, S. 11f.). Mit den sinkenden Bezugsgrößen von Strom steigt im Verhältnis der Anteil der Eigenerzeugung, was zu einem Sinken der Abhängigkeit kommunaler Versorgungsunternehmen vom Vorlieferanten führt. Außerdem werden neue eigene Erzeugungskapazitäten auf- bzw. ausgebaut wenn die EDL in der Bereitstellung, Wartung und Instandhaltung von Erzeugungsanlagen beim Kunden besteht

2.2.6 Ökoeffiziente Geschäftsfelder und deren Bewertung

Die folgende Grafik gibt einen gerafften Überblick der Vorteile für Kunden und Anbieter von ökoeffizienten Energiedienstleistungen.

[2] Untersucht wurde durch das Wuppertal Institut und die Energiestiftung Schleswig-Holstein eine „Mieten statt Kaufen“ – Strategie, die auf einer Kooperation dreier europäischer Stadtwerke mit dem Hersteller Electrolux basiert. Zu den Pilotprojekten in drei europäischen Großstädten ergaben die Abschätzungen, daß in Bremen jährlich ca. 950, in Leipzig ca. 650 und in Wien ca. 2.000 Geräte durch Functional Service abgesetzt werden könnten (Thomas et. al. 2000, S. 162). Bedenkt man, daß erstens die meisten Haushalte bereits über solche Geräte verfügen und ein solches Angebot erst dann wirtschaftlich wird, wenn die vorhandenen Geräte ersetzt werden müssen, und zweitens solche Angebote noch nicht am Markt eingeführt sind, ist diese Ergebnis beachtlich.

Abb. 3: Vorteile von ökoeffizienten Energiedienstleistungen für Anbieter und Kunden

Öko-effiziente Energiedienstleistungen haben Vorteile für

Anbieter

- Verbesserung der Kundenbindung
- Verbesserung der Kundenzufriedenheit
- Erweiterung des Geschäftsfeldes
- Unabhängigkeit vom Vorlieferanten

und

Kunden

- Gleiche oder geringere Kosten bei höherem Nutzen
- Reduzierung von Eigentum ohne Verzicht
- Konzentration auf das Kerngeschäft

Eigene Darstellung

Abschließend sollen die schon vorgestellten und weitere Aspekte zu einer zusammenfassenden Bewertung von EDL zusammengefaßt werden. Eine qualitative Bewertungen von EDL, neuen Geschäftsfeldern und anderen Zukunftsmaßnahmen von Energieversorgungsunternehmen zeigt das in Tabelle 1 zusammengefaßte Bild (Berlo/Seifried 2000, S. 59 ff.). Auf einer Skala von minus zwei bis plus zwei wurden das direkte Kosten-Nutzenverhältnis, Indirekte Auswirkungen auf den Absatz, der Grad der Kundenbindung bzw. der Imageverbesserung und die Umweltentlastung bzw. die Klimaschutzwirkung bewertet.

Tab. 1: Übersicht und Bewertung von ökoeffizienten Energiedienstleistungen

EDL	**Markt- und Realisierungschancen für örtliche und regionale EVU**	Direkte Wirkung auf den Gewinn der EVU	Indirekte Wirkung auf den Absatz der EVU	Kunden-bindung u. Image-besserung	Umwelt-entlastung u. Klimaschutz
Anlagen- und Einsparcontracting	**Anlagencontracting:** gute bis sehr gute Wachstumschancen **Einsparcontracting:** Marktchancen werden überwiegend positiv eingeschätzt	+	o	++	+
Facility-Management	Geschäftsfeld mit erheblichem Gewinn- und Wachstumspotential bei Gewerbe- und Industriekunden	+	o	+	++
Umlagefinanzierte Einsparprogramme	Wenn die Möglichkeiten zur Senkung der Stromrechnung (bei höheren kWh-Preisen) aufgezeigt werden, ergeben sich für alle Kundengruppen gute Marktchancen. Vorteil liegt bei der erzielbaren Kundenbindung	–	o/+	+	++
Förderprogramme für REG	Befragungen auf der Kundenseite belegen eine hohe Akzeptanz dieser Förderprogramme insbes. bei privaten Haushaltskunden. Neues Ziel der Bundesregierung „Verdopplung des Anteils erneuerbarer Energien bis zum J. 2010“ und Verbesserung d. gesetzl. Rahmenbedingungen (EEG) versprechen weitere Verbesserungen.	–	o	++	++
Vermarktung von „grünem Strom“	Derzeit noch ein Nischenmarkt mit starken Wachstumstendenzen, das zeigt die sprunghafte Zunahme auf der Anbieterseite in den letzten 12 Monaten. Wichtig für Imagebildung und Kundenbindung.	o/-	+	++	++
Vermarktung innovativer Technik	Bei künftiger Vermarktung von Brennstoffzellen, Mini-BHKW, sind die Marktchancen stark abhängig von der Technikentwicklung und den spezifischen Kosten (DM/kW installierte Leistung) für den Kunden. Derzeit noch keine direkten Vermarktungsmöglichkeiten.	o	o	+	++
Vermieten/Leasing effizienter Geräte und Anlagen	Stark abhängig von Vermarktungskonzept und den Leasingraten für den Kunden	o	o	+	+
Programme zur Brennstoffsubstitution	Angesichts des vorhandenen Anteils der Nachtstrom-Speicherheizungen im Wärmemarkt ergeben sich gute Marktchancen, die aber stark vom Umfang der Planungs- und Finanzhilfen abhängig sind, die die EVU den Kunden anbieten.	o	o		++
Maßnahmen zur Reduktion des stand-by-Verbrauchs	Solche Maßnahmen stoßen insbes. bei Privatkunden (z.B. Verkauf von sog. „Power-Safern“) auf große Resonanz.	o	-	+	++
Neuausrichtung der Beratungseinrichtungen	Grundvoraussetzung, um den Ansprüchen eines liberalisierten Marktes gerecht zu werden.	-	-	++	++

Quelle: Berlo/Seifried 2000, S. 59 ff.

3 Stadtwerke und die Strommarktliberalisierung

Die Liberalisierung des Energiemarktes im Jahr 1998 setzte in Deutschland eine enorme Dynamik in Gang. Fast täglich hört man von Stadtwerkeverkäufen, neuen Akteuren am Markt, neuen Vertriebswegen und Unternehmensfusionen[3]. Im folgenden werden die wichtigsten Änderungen dargestellt:

3.1 Rahmenbedingungen

Zu gravierenden Änderungen des Energiewirtschaftsgesetzes (EnWG) kam es Mitte der neunziger Jahre, als auf Veranlassung der Europäischen Union (EU) eine Liberalisierung des Energiemarktes ihrer Mitgliedsstaaten vollzogen werden mußte[4]. Mit den Binnenmarktrichtlinien für Elektrizität[5] und Erdgas[6] steckte die EU zunächst den ordnungsrechtlichen Rahmen für die Liberalisierung des europäischen Energiemarktes ab. Im April 1998 verabschiedete der Deutsche Bundestag im Rahmen eines Artikelgesetzes ein neues Energierecht, womit sich die Rahmenbedingungen für die Versorgung mit Elektrizität und Erdgas stark änderten. Ziel der Gesetzesänderung war die Verstärkung des Wettbewerbs für leitungsgebundene Energien. Dadurch sollten Anreize geschaffen werden, um eine sichere, preiswerte und umweltfreundliche Energieversorgung zu gewährleisten[7]. Zu Neuerungen des EnWG kam es im wesentlichen in den folgenden drei Punkten der Paragraphen 2,3 und 6 (Schuppe / Nolden 1999, S. 4):

Umweltverträglichkeit: Hier werden der rationelle und sparsame Umgang mit Energie genannt. Dabei wird die Bedeutung der Kraft-Wärme-Kopplung (KWK) und der erneuerbaren Energien besonders hervorgehoben.[8] Es wird die Abnahme-

---

3 Die folgend dargestellten Marktveränderungen haben den Stand Mai 2000.

4 Umsetzung der Richtlinie 96/92/EG des Europäischen Parlaments und des Europarates vom 19. Dezember 1996 betreffend gemeinsamer Vorschriften für den Elektrizitätsbinnenmarkt (ABl. EG 1997 Nr. L 27 S. 20).

5 Richtlinie 96/92/EG vom 19.12.96

6 Richtlinie 98/30/EG vom 21.7.98

7 § 1 EnWG vom 24.4.1998

8 In der Begriffsbestimmung, §2 (4) des EnWG wird beschrieben, was unter Umweltverträglichkeit zu verstehen ist.

und Vergütungspflicht für die Einspeisung aus erneuerbaren Energien in das Netz vorgeschrieben, wobei die Höhe der Vergütung durch das Stromeinspeisungsgesetz geregelt wird.[9]

Genehmigungsverfahren und Investitionsaufsicht: Das Genehmigungsverfahren wurde deutlich vereinfacht. Die Investitionsaufsicht wurde völlig abgeschafft.[10]

Netzzugang: Es ist geregelt, daß der Zugang der EVU zum Netz durch die Netzeigentümer gegen ein angemessenes Entgelt gewährt werden muß. Der Gebietsschutz wurde aufgehoben.[11] Es erfolgte ein Verbot von Demarkationsverträge und Ausschließlichkeitsbindungen in Konzessionsverträgen[12] .

3.1.1 Preiswettbewerb versus Qualitätswettbewerb

Der durch den neuen energiewirtschaftlichen Ordnungsrahmen geschaffene Preiswettbewerb ist für viele Stadtwerke ein wettbewerblicher Nachteil, da er zu „Dumpingpreisen“ (VKU 2000) geführt hat. Dieses Dumping hat einen Verdrängungswettbewerb zur Folge, von dem insbesondere kleinere Stadtwerke in ihrer Existenz bedroht sind. Daher haben Stadtwerke nur dann eine Chance im Wettbewerb, wenn der Ordnungsrahmen so geändert wird, daß Dumping unterbunden und die kommunale Stromerzeugung in Kraft-Wärme-Kopplungs-Anlagen (KWK) geschützt wird.

Der Präsident des VDEW, Heinz Klinger, beschreibt diesen Verdrängungswettbewerb wie folgt: „Die dominierende Waffe in diesem Marktkampf ist der Preis“ und kommt zu der Feststellung, daß Dienstleistungsangebote, die zur Überwindung dieses Preiswettbewerbs nötig wären, noch zu schwach ausgebildet seien oder am Markt kaum wahrgenommen werden (Klinger 2000). Der Wettbewerb in innovativen, an den Kundenwünschen orientierten Dienstleistungen ist der Qualitätswettbewerb, der auch Ziel einer nachhaltigen Energiepolitik sein muß und bei dem auch Stadtwerke faire Wettbewerbschancen haben.

---

9 Zu entnehmen aus §2 (5) EnWG.

10 Zu entnehmen aus §3 EnWG. Die ursprüngliche Fassung des EnWG sah vor, daß das Bundeswirtschaftsministerium (BMWi) die Investitionskontrolle wahrnimmt. Das BMWi hatte diese Kotrolle aber nie praktiziert (Schuppe / Nolden 1999, S. 4).

11 Zu entnehmen aus § 6 EnWG, wo der Verhandelte Netzzugang geregelt wird.

12 Das Verbot ergibt sich aus § 1 GWB (Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkung), wonach „Vereinbarungen zwischen miteinander im Wettbewerb stehenden Unternehmen, Beschlüsse von Unternehmensvereinigungen und aufeinander abgestimmte Verhaltensweisen, die eine Verhinderung, Einschränkung oder Verfälschung des Wettbewerbs bezwecken oder bewirken, verboten sind.“

Eine Qualitätsoffensive könnte durch eine Verstärkung von Verbunddienstleistungen (multi-utility-Dienstleistungen) erfolgen. Durch ein kombiniertes Angebot der bislang von verschiedenen Akteuren angebotenen Einzel- oder Teil-(dienst)leistungen können komplexe Leistungsbündel offeriert werden, die vernachlässigte Kundenbedürfnisse, nach dem Nutzen der sich aus Energie ableiten läßt, besser erfüllen.

3.1.2 Konzentration

Aufgrund dieser Neuerungen des Ordnungsrahmens kam es zu zahlreichen Veränderungen auf dem deutschen Energiemarkt. Der Wettbewerb um den Endverbraucher vollzog sich in einer enormen Geschwindigkeit. Nach kurzer Zeit konnten zahlreiche Konzentrationsprozesse beobachtet werden. Räumlich benachbarte Unternehmen schließen sich zusammen und bauen neue Allianzen auf.[13] Erzeuger- und Großhandels- bzw. Verbundunternehmen versuchen, sich einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen, indem sie sich vermehrt an Verteilunternehmen beteiligen, was teilweise durch den Rückzug der kommunalen Eigentümer aus der Energieversorgung erleichtert wird.[14] Die noch vor wenigen Jahren von zahlreichen Kommunalpolitikern geforderte Rekommunalisierung der Energiewirtschaft ist heute politisch kaum mehr gewünscht, obwohl das aus schon wirtschaftlichen Gründen sinnvoll wäre. Die Unternehmensberatung A. T. Kearney schreibt, daß binnen fünf Jahren von den derzeit über 800 Stadtwerken lediglich 100 als eigenständige Unternehmen bestehen bleiben werden (Kirsten 2000). Die Dresdner Bank prognostiziert das Überleben lediglich eines Drittels der deutschen Stadtwerke im liberalisierten Markt und die Österreichische Energieverwertungsagentur (E.V.A.) prognostiziert, daß sich die Anzahl der Stromversorger in Deutschland in den kommenden Jahren zumindest halbieren wird (Lechner 1999, S. 15). Sinkende Strompreise, der Verlust lukrativer Großkunden und der Druck auf die kommunale Kraft-Wärme-Kopplung (KWK) ist der erste Problembeweis, der den einstigen „Goldesel“ der Kommunalwirtschaft mancherorts in der jetzigen Form zum finanziellen und beschäftigungspolitischen Problemfall werden lassen. Der zweite wesentliche Grund für das Problem ist, daß

[13] Ein Beispiel hierfür ist die Gründung der Energie- und Wasserversorgung Mittleres Ruhrgebiet GmbH (EWMR), die ein Zusammenschluß der Stadtwerke Bochum, Herne und Witten unter dem Dach einer gemeinsamen Holdinggesellschaft ist.

[14] Beispiele hierfür sind die Stadtwerke (SW) Solingen (Knoche 2000) sowie die SW Radevormwald, Essen und Trier, wo RWE seine Beteiligungen deutlich erhöht hat (Schuppe / Nolden 1999, S. 11). VEW hat seine Beteiligungen an den SW Aschersleben, Lutherstadt Eisleben und Meresburg über den Regionalversorger MEAG (Mitteldeutsche Energieversorgung AG) aufgestockt (ebenda, S. 11), woran VEW mit 67% mehrheitlich beteiligt ist (Berlo / Murschall 1994, S.198).

sich Stadtwerke oftmals im von Wettbewerb geschützten Raum der Vergangenheit zu trägen Versorgungsunternehmen entwickelt haben und keine Veranlassung hatten, Rationalisierungs- und Effizienzpotentiale zu erschließen. Der neue ordnungsrechtliche Rahmen führt nun dazu, daß ein Druck entsteht, sich gegenüber Veränderungen zu öffnen. Eine mögliche Strategieoption, um die vorhandenen Synergie, Effizienz- und Rationalisierungspotentiale zu erschließen, ist die Kooperation zwischen Stadtwerken, aber auch mit Akteuren aus anderen Branchen.

Auch auf der Verbundebene gibt es erste Fusionen. RWE fusionierte mit VEW und Veba (PreussenElektra) übernahm die Viag (Bayernwerk) und firmiert nun unter dem Namen E.on. Der Leiter des Referates Ver- und Entsorgungspolitik der Gewerkschaft ÖTV, Reinhard Klopfleisch, schätzt, daß weitere Fusionen folgen werden und lediglich zwei große Verbundunternehmen in Deutschland übrig bleiben werden (Klopfleisch 2000). Ähnlich äußert sich das Energiewirtschaftliche Institut der Universität Köln (EWI), welches damit rechnet, daß auf der Verbundstufe mit weiteren Zusammenschlüssen und Kapitalverflechtungen (innerhalb Deutschlands und mit ausländischen Unternehmen) zu rechnen ist (Schuppe / Nolden 1999, S. 10). Nach den Fusionen kontrollieren E.on und RWE/ VEW zusammen bereits heute über 77% der Stromabgabe in Deutschland (Pressemitteilung der VKU vom 25.7.2000) und nehmen gemäß dem Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen eine marktbeherrschende Stellung ein.[15] Auch auf der Ebene der Regionalversorger kam es zu zahlreichen Verschmelzungen, wodurch sich die „Landkarte“ der Regionalversorger radikal veränderte[16] (Klopfleisch 2000).

Der Konzentrationsprozeß der Energiewirtschaft stellt zudem unter dem Aspekt innerbetrieblicher Demokratie ein Problem dar. Die Teilhabe an betrieblichen Entscheidungen und der Austausch von Informationen wird durch die Zentralisierung der Unternehmen sowie durch Fusionen und Akquisitionen, insbesondere wenn sie zunehmend im internationalen Maßstab stattfinden, deutlich erschwert.

---

[15] Laut § 19 Abs. 3 GWB (Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen) „wird vermutet, daß ein Unternehmen marktbeherrschend ist, wenn es einen Marktanteil von mindestens einem Drittel hat. Eine Gesamtheit von Unternehmen gilt als marktbeherrschend, wenn sie:

- aus drei oder weniger Unternehmen besteht, die zusammen einen Marktanteil von 50 vom Hundert erreichen, oder
- aus fünf oder weniger Unternehmen besteht, die zusammen einen Marktanteil von zwei Dritteln erreichen, [...].“

[16] Beispielsweise sind zwischen Magdeburg und Hannover fünf Regionalunternehmen zusammengeschmolzen und firmieren nun unter dem Namen „avacon AG“. Ebenso kam es zu einer Neuordnung in den Ländern Sachsen und Brandenburg.

Baethge et. al. stellen fest, daß vor allem strategische Entscheidungen, wie Standortfragen, große Investitionsvorhaben, Marktstrategien usw., durch derartige Entwicklungen den einzelnen Betrieben und selbst nationalen Tochtergesellschaften entzogen und zunehmend in den Konzernzentralen getroffen werden (Baethge et. al. 1995, S. 179).

3.1.3 Internationaler Stromhandel

Über die Marktöffnung aber auch über die Beteiligung an Verbund- und Regionalunternehmen vollzieht sich ein Markteintritt ausländischer Anbieter[17]. Überkapazitäten europäischer Nachbarländer finden so zu „Dumpingpreisen" den Weg zu deutschen Abnehmern. Damit findet eine Verlagerung vom lokalen und regionalen Stromhandelsgeschäft auf die überregionale und transnationale Ebene statt. Innerhalb der EU besteht durch eine Schutzklausel (Reziprozitätsklausel) für jene Mitgliedsstaaten, die über das Gemeinschaftsmindestmaß der Marktöffnung hinausgehen, die Gewähr, daß sie gegenüber anderen EU-Staaten nicht benachteiligt werden. Demnach kann der Marktzutritt für Lieferanten aus Mitgliedsstaaten mit einer geringeren Strommarktöffnung als der eigenen entsprechend eingeschränkt werden. Am Beispiel Deutschland / Frankreich bedeutet dies, daß Deutschland, mit einer Marktöffnung von 100%, dem Französischen Konzern EdF die Belieferung deutscher Kunden verweigern kann, da Frankreich lediglich einen Marktöffnungsgrad von 26% hat (Lechner 1999, S 13). Die Belieferung von Kunden, die bei einer Marktöffnung wie im Herkunftsland (in diesem Fall von Frankreich, wo ein Öffnungsgrad von 26% besteht) in Deutschland keine zugelassenen Kunden wären, kann darauf verweigert werden.

3.1.4 Strom vom „Wühltisch"

Im Massenkundengeschäft mit privaten Haushalten ist zu beobachten, daß Energie zunehmend über die vorhandenen Vertriebssysteme der Handels- und Dienstleistungsunternehmen vermarktet wird. Insbesondere Handelsketten (z.B. ProMarkt) und Versandhäuser (z.B. Otto) gehen Joint-Venture Geschäfte mit Energiekonzernen ein, womit den Stromanbietern völlig neue Vertriebswege eröffnet werden. Beispielsweise bieten „Makro-Markt" und „ProMarkt" ihren

[17] Zum Beispiel EdF (Frankreich) an EnBW. Laut eines Marktüberblicks des Axel Springer Verlags suchen zudem die Skandinavischen Energieunternehmen Vattenfall (Schweden), Elsam (Dänemark) und Ivo (Finnland) nach Möglichkeiten, um ihre Aktivitäten auf den deutschen Markt auszudehnen (Trend Topics: Energie, 1999).

Kunden Strom der Berliner Firma Ares[18] an. Ares ist zudem eine Kooperation mit dem Telekommunikationsunternehmen Talkline eingegangen mit dem Ziel beider Unternehmen, ihre Produkte künftig als „Paketangebote“ vertreiben zu können (Berlin Online 2000). „Yello Strom“, eine Vertriebstochter der EnBW, hat Vertriebspartnerschaften mit dem Otto-Versand und der Elektrokette Red Zac. Der Versandhandel Quelle verkauft Strom von RWE und bei Woolworth kann der Kunde Strom der Bewag erwerben. Die Metro vertreibt Strom der Marke „EuroPower Energy“, deren Gesellschafter das Bayerwerk und die BHS Holding, eine Schwester der Metro Vermögensverwaltung, sind. An Tankstellen von Dea kann man Strom von Avanza (RWE) kaufen (Herzberg 1999; Slodczyk 2000).

3.1.5 Kundenspezifische Lösungen

Zudem ist feststellbar, daß die Energieversorgungsunternehmen vermehrt auf die Individualität ihrer Kunden eingehen. Zahlreiche Stadtwerke und Vertriebsfirmen der Verbundunternehmen bieten mittlerweile Ökostrom an, wobei allerdings die Meinungen darüber, was „öko“ ist, weit auseinandergehen.[19] Ein weiterer Beleg für individuelle Angebote sind die auf verschiedene Kundengruppen zugeschnittenen Tarife. Besonders kreativ bei der Namensgebung dieser Tarife ist die Firma EVIVO (Vertriebstochter der VEW), die mit Angeboten wie „Allein und Glücklich“, „Du und Ich“, „Familienmensch“ und „Unser Haus“ auf der Suche nach neuen Kunden ist (evivo 2000).

3.1.6 Einkaufsgemeinschaften

Nicht nur auf der Anbieterseite sind Veränderungen zu beobachten. Auch auf der Nachfrageseite bilden sich Gemeinschaften, in denen der gemeinsame Einkauf von Strom organisiert wird, um als Großkunden (Bündelkunden) günstigere Konditionen aushandeln zu können. Der liberalisierte Strommarkt hat zudem neue Vertriebsfirmen und -formen hervorgebracht. Insbesondere im Internet finden sich zunehmend neue Stromhändler und Einkaufsgemeinschaften. Beispielsweise können sich Kunden bei der Strommaklerfirma „Kilowatthandel“[20] an einer Einkaufsgemeinschaft beteiligen. Ein weiteres Beispiel ist der Strombroker

---

[18] Die Firma Ares mit Firmensitz in Berlin war z.B. vor der Liberalisierung des Energiemarktes als Dienstleister für Komplettlösungen im Bereich der Wärmeversorgung von Gebäuden (Wärme-Direkt-Service) vorzugsweise in der Wohnungswirtschaft tätig.

[19] Was man auch daran sieht, daß es mittlerweile mehrere Zertifikate und Siegel gibt, die die Echtheit des Ökostroms bezeugen sollen.

[20] Im Internet unter: http://www.kilowatthandel.de

„Ampere“[21], der Berliner Mittelstandskunden zu einem Nachfragepool gebündelt hat. Bundesweit agierende Organisationen, Konzerne und Unternehmen suchen sich dabei einen Stromlieferanten für alle Niederlassungen und Filialen[22].

3.1.7 Verlagerung von Erzeugungskapazitäten ins Ausland und „footloose enterprise“ in der Energiewirtschaft

Ein zunehmendes Problem ist die Verlagerung der Stromerzeugung ins Ausland. Geringere Sicherheits- und Umweltanforderungen bieten entsprechende Anreize dazu. Aber auch die Zunahme ausländischer Kapitalbeteiligungen an deutschen Energieversorgungsunternehmen und bislang unzureichend geklärten Absprachen im Rahmen des Energiebinnenmarktes sowie dem GATT-Abkommen tragen dazu bei, daß „footloose enterprise“ (bindungslose Unternehmen) in der deutschen Energiewirtschaft (insbesondere auf der Verbundstufe) entstehen. Dies hat weitreichende Folgen in der Energiewirtschaft, da dies nicht nur zu einer Verlagerung der Stromerzeugung ins Ausland führt, sondern auch zu einem Abbau von inländischen Arbeitsplätzen beiträgt. Die Kräfte- und Marktverhältnisse würden sich mit einer Verlagerung der Erzeugungskapazitäten ins Ausland eindeutig zu Gunsten der multinationalen Unternehmen verschieben. Insbesondere kommunale Energieversorgungsunternehmen sind in ihrer Existenz bedroht, wodurch auch die regionale Wirtschaft nachhaltig gefährdet wird. Außerdem würden auf Jahre hinaus Innovationen im Bereich der Entwicklung von Energiespartechnologien insbesondere bei Kraftwerken gebremst, indem die in Deutschland durchgesetzten und weithin akzeptierten Umweltstandards umgangen werden (wenn beispielsweise die Stromerzeugung in wenig effizienten und damit klimaschädlichen Kraftwerken nach Osteuropa verlagert wird). Daher werden im folgenden Strategien aufgezeigt, die es ermöglichen, die durch die Wettbewerbssituation notwendigen Veränderungen in der kommunalen Energiewirtschaft so zu gestalten, daß die regionale Wirtschaft gestärkt und das globale Klima geschützt wird.

3.1.8 Dezentralität versus Zentralität – die technische Entwicklung

Während auf dem Kapitalmarkt beobachtet werden kann, daß es durch Kapitalverschiebungen und Fusionen zu einer deutlichen Zentralisierung der Energiewirtschaft kommt, ist im Bereich der technischen Entwicklung eine andere Tendenz zu erkennen. Seit der Industrialisierung besteht ein Zusammenhang

[21] Im Internet unter: http://www.ampere.de

[22] Beispielsweise bezieht die Gewerkschaft IG Metall mit 30% Kostenersparnis ihre Energie über die Frankfurter Firma Mainova (Klopfleisch 2000) und EnBW beliefert ca. 3000 Geschäfte der Kaufring AG mit Strom (Schuppe / Nolden 1999, S. 12).

zwischen technischer Entwicklung und Kapitalmarktentwicklung dahingehend, daß immer größere Firmen mit immer mehr Kapitaleinsatz der technischen Entwicklung mit immer größeren (Kraftwerks-)Einheiten folgten. Nun ist zu beobachten, daß die Economies of scale ausgeschöpft sind. Kleinere Einheiten werden kostengünstiger. Damit hat sich die technische Entwicklung von der Kapitalmarktentwicklung abgetrennt.

Brennstoffzellen, Mini-Blockheizkraftwerke (BHKW) und (z.T. durch politische Maßnahmen induzierte) gestiegene Wirtschaftlichkeit von regenerativen Energieumwandlungsanlagen stellen ganz neue Anforderungen an die Energieversorgungsunternehmen von morgen. War bislang häufig nur in den Marketingabteilungen ein Paradigmenwechsel vom Versorgungs- zum Dienstleistungsunternehmen erkennbar, wird in Zukunft der Dienstleistungsaspekt, der für eine Realisierung der wirtschaftlichen Potentiale dezentraler Systeme notwendig ist, in sämtliche Abteilungen der EVU/EDU (Energiedienstleistungsunternehmen) diffundieren (müssen). Es wird in Zukunft nicht mehr die Frage im Vordergrund stehen, wer den billigsten Strom anbietet, sondern wer in der Lage ist, die zahlreichen Dienstleistungen, die rund um die Projektierung, Finanzierung, Realisierung, Wartung und schließlich Entsorgung von diesen technischen Entwicklungen auf der Nachfrage- und Angebotsseite entstehen, ausführen und anbieten zu können. Es ist also nicht bloß das Geschäft hinter dem Zähler sondern das Geschäft jenseits des Zählers, das zunehmend an Bedeutung gewinnen wird.

Baethge stellt heraus, daß sich institutionelle Ordnungen dann wandeln, wenn sich die Markt-, die technischen oder die Produktionsbedingungen ändern, denen die institutionelle Ordnung ihre Entstehung und Ausdifferenzierung verdankt (Baethge 2000). Da die Energiewirtschaft ihre institutionelle Ordnung mit der Entstehung der Großverbundwirtschaft ganz eindeutig der technischen Entwicklungen zu immer größeren Einheiten und dem energiewirtschaftlichen Ordnungsrahmen verdankt, der diese Strukturen begünstigte, bedingen die veränderten Bedingungen und technischen Möglichkeiten eine Reihe komparativer Vorteile für dezentrale Stadtwerke.

Bei neuen Aufgaben der Zukunft haben Stadtwerke, mit ihren komparativen Vorteilen gegenüber den Verbundunternehmen – wie Kundennähe, Glaubwürdigkeit und Know-how im Bereich dezentraler Energiesysteme – einen Vorteil, den sie im wettbewerblichen Umfeld strategisch nutzen können.

3.2 Die komparativen Wettbewerbsvorteile kommunaler EVU

In den vorherigen Abschnitten wurde deutlich gemacht, daß Stadtwerke gegenüber den großen Verbundunternehmen zahlreiche Wettbewerbsnachteile haben. Kommunale Stadtwerke haben gegenüber ihren Konkurrenten aber auch Marktvorteile, die sie wettbewerbsstrategisch nutzen können. Insbesondere die Orts- und Kundennähe ist ein solcher komparativer Marktvorteil (Hennicke 1999, S. 52), den Stadtwerke gegenüber Verbundunternehmen und neuen Akteuren auf dem Energiemarkt haben. Diese Kundennähe und die detaillierten Kenntnisse der örtlichen Gegebenheiten sowie der Kundenstruktur, sind optimale Voraussetzungen, um an den Bedürfnissen der Kunden orientierte Dienstleistungsangebote zu entwickeln.

Dezentralisierung der Entscheidungsbefugnisse ist ein entscheidender Aspekt einer modernen Unternehmensphilosophie (Baethge et. al. 1995, S. 167), der die dezentrale Struktur kommunaler EVU eher entspricht, als die der Verbundwirtschaft. Stadtwerke haben daher bessere Möglichkeiten bei der informationellen Einbindung und der Partizipation der Belegschaft sowie bei der Entwicklung einer dezentralen Handlungs- und Entscheidungsflexibilität als große, zentral gesteuerte Energiekonzerne. Ein weiterer Vorteil der Stadtwerke liegt in den Dezentralisierungstendenzen auf der Erzeugungsebene. „Grüne“ Techniken, wie die rationelle Energienutzung (REN), regenerative Energien (REG), Brennstoffzellen und die Kraft-Wärme bzw. -Kälte-Kopplung (KWK/K) können nur vor Ort und mit detaillierten Kundenkenntnissen etabliert werden und bieten daher einen weitere Vorteile für die kommunale Energiewirtschaft. Mit diesen Technologien ist eine immanente Dezentralisierung und Dekonzentration der Marktmacht verbunden, da sie sich nicht wie große Kohle- oder Atomkraftwerke durch Großanbieter monopolisieren lassen (Hennicke 1999, S. 53).

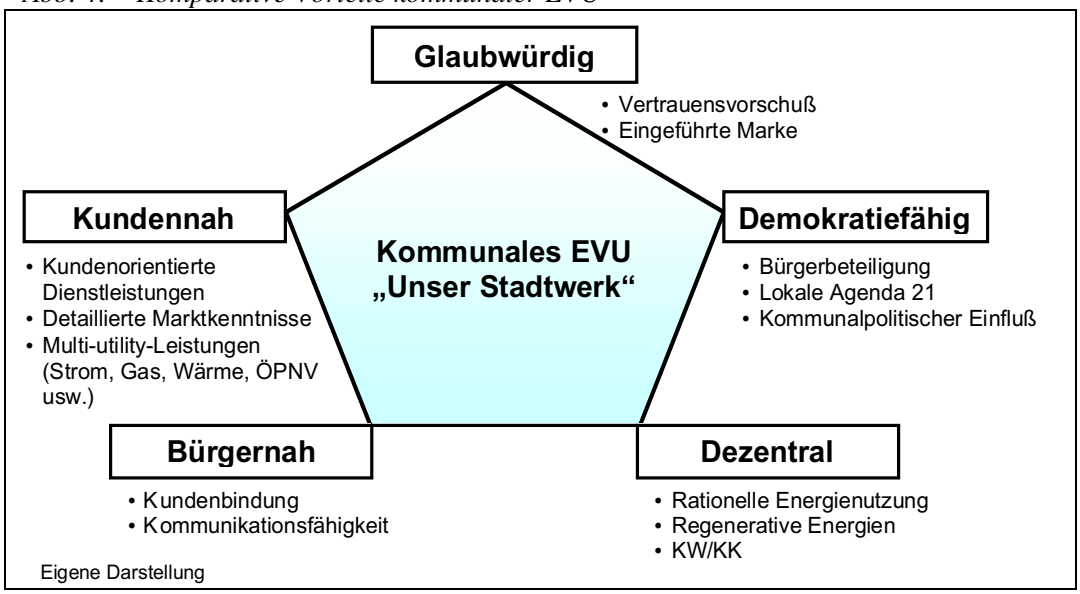
Stadtwerke führen in der Regel einen seit vielen Jahren eingeführten Markennamen. Dies ist vor allem gegenüber neuen Akteuren auf dem Markt ein großer Vorteil, da diese erst durch aufwendige Werbekampagnen ihre Marken einführen müssen. Laut einer Marktuntersuchung der Verlagsgruppe Bauer haben sich im Zuge der Liberalisierung des Energiemarktes die Gesamtwerbeinvestitionen der Branche zwischen 1997 (vor der Liberalisierung) und 1999 (nach der Liberalisierung) von jährlich 42,3 Mio. DM auf 334,3 Mio. DM fast verachtfacht (Bauer 2000a). Insbesondere die Vertriebsgesellschaften der Verbundunternehmen haben mit einer breiten Werbekampagne versucht, Marktanteile in der Belieferung von Endkunden zu gewinnen. Alleine die aufwendige Kampagne von Yello (Strom ist gelb) hat 1999 ca. 90 Mio. DM gekostet (Bauer 2000a).

Ein weiterer Vorteil der Stadtwerke liegt in ihrem Vertrauensvorschuß. Gruppendiskussionen mit Endverbrauchern zum Thema Liberalisierter Strommarkt ergaben, daß die Bindung an den bisherigen Stromlieferanten sich auf einer stark emotionalen Basis stützt. Ein wesentlicher Grund hierfür ist die existenzielle Bedeutung von Strom, der von den Kunden als lebensnotwendige Grundversorgung verstanden wird, die von ihren bisherigen Versorgern mit großer Zuverlässigkeit erfüllt wurde. Durch die Liberalisierung, so fand man in den Gruppeninterviews heraus, traten schon verdrängte Versorgungsängste wieder ins Bewußtsein und stärkten die emotionale Bindung an den vertrauenswürdigen und erfahrenen Partner, der sie von den „Sorgen der Strombeschaffung entbindet und kontinuierlich (Lebens)-Energie bereitstellt“ (Bauer 2000b). Die Untersuchung kommt zum Ergebnis, daß kein neuer Anbieter eine vergleichbare Glaubwürdigkeit und Verläßlichkeit bei den Kunden vermitteln konnte, wie der bisherige. Dennoch muß auch festgestellt werden, daß für die meisten Stadtwerke im wettbewerblich geschützten Raum keine Notwendigkeit bestand, um eine an den Wünschen der Kunden orientierte Geschäftspolitik zu verfolgen, was dazu geführt hat, daß zahlreiche Stadtwerke den Kunden als „Versorgungsfall“ und sich selber als einen (gnädigen) Versorger sahen.

Gleichwohl ist es unangebracht, die Fehlleistungen der kommunalen EVU mit denen der Verbundwirtschaft zu vergleichen. Erstens bedeutet die Gleichsetzung der negativen „Monopolwirkung“ durch die Verbundwirtschaft mit der eines Stadtwerks die Verwechslung „der Laus im Fell mit dem Bär“ (Hennicke 2000, S. 4). Zweitens haben die Gewinne aus dem Stromverkauf bei den Verbundunternehmen zu Fehlinvestitionen bei der Atomkraft (Kalkar, Wackersdorf, Mülheim-Kärlich und Hamm-Uentrop) und zur Bildung von Monopolen in anderen Branchen geführt, wogegen Stadtwerke ihre Monopolstellung z.B. zur Quersubventionierung des öffentlichen Personennahverkehrs (ÖPNV) oder zur Subventionierung der Entsorgungswirtschaft und damit für eine sinnvolle öffentliche Aufgabe genutzt haben (Berlo 2000). Der vielerorts durch den Querverbund finanzierte ÖPNV ist beispielsweise zur umweltfreundlichen Mobilitätssicherung in Ballungsgebieten unverzichtbar und aus sozialpolitischen Gründen eine unentbehrliche Leistung der kommunalen Versorgung. Der kommunalwirtschaftliche Querverbund stellt damit einen bedeutenden Faktor zur Finanzierung der städtischen Ver- und Entsorgungswirtschaft dar. Er ermöglicht den Stadtwerken die Verrechnung der Gewinne aus dem Stromverkauf mit den Verlusten im Bereich Verkehr und anderen Bereichen. Der Finanzierungsbedarf von Städten und Gemeinden (vor allem Steuerzahlungen, Kreditaufnahme etc.) sind entsprechend.

Die folgende Grafik (Abb. 4) zeigt einen Überblick der komparativen Vorteile kommunaler EVU gegenüber anderen (vor allem neuen) Akteuren auf dem Energiemarkt.

Abb. 4: Komparative Vorteile kommunaler EVU



3.3 Der Wert kommunaler EVU für Städte, Gemeinden und kommunalen Klimaschutz

Stadtwerke sind in der Regel deutlich mehr als „nur“ kommunale Versorgungsunternehmen. Über die reinen Infrastuktur- und Versorgungsleistungen hinaus, sind sie auch in anderen Bereichen ein wichtiges, meist unentbehrliches, kommunalwirtschaftliches Unternehmen. Kommunen haben in mehrfacher Hinsicht ein Interesse an florierenden Stadtwerken, weil sie:

- in den Stadtwerken den wichtigsten Partner zur Erreichung kommunaler Klimaschutzziele haben;
- auf die Unternehmenspolitik Einfluß nehmen können, indem politische Vertreter ein Stimmrecht in den Kontrollgremien (z.B. den Aufsichtsräten) haben;
- als Gesellschafter von Gewinnerlösen der Stadtwerke profitieren;
- von den Stadtwerken Konzessionsabgaben erhalten, die eine wichtige Einnahmequelle des kommunalen Haushaltes darstellen;

- vom kommunalen Querverbund profitieren, indem defizitäre Versorgungsaufgaben mit gewinnbringenden verrechnet werden;
- in Stadtwerken einen großen kommunalen Arbeitgeber haben.

Im folgenden wird auf die oben genannten Punkte näher eingegangen.

3.3.1 Stadtwerke im kommunalwirtschaftlichen Querverbund

Ein bedeutender Faktor zur Finanzierung der städtischen Versorgungswirtschaft ist der kommunalwirtschaftliche Querverbund. Der Querverbund ermöglicht den Stadtwerken die Verrechnung der Gewinne aus dem Stromverkauf mit den Verlusten im Bereich Verkehr. Auf diese Weise sparen Städte und Gemeinden Steuerzahlungen. Durch den mit der Liberalisierung des Strommarktes eingesetzten Preisverfall für Strom sinken die Unternehmensgewinne von Stadtwerken. Hiervon sind insbesondere jene kommunalen Unternehmen betroffen, die einen hohen Anteil an Eigenstromerzeugung haben. Denn die Herstellungskosten für den eigenen Strom bleiben gleich und billigerer Strom vom Vorlieferanten tritt in Konkurrenz zur Eigenerzeugung. Stadtwerke ohne Eigenstromerzeugung können die Vorteile, die sie durch günstigere Bezugspreise ihrer Vorlieferanten haben an ihre Kunden weitergeben. Dagegen stehen Stadtwerke, die einen hohen Anteil eigener Stromerzeugung haben, vor der paradoxen Situation, daß der selbst erzeugte Strom häufig teurer ist als der gekaufte. Bei sinkenden Margen im Stromgeschäft kann oft eine vollständige Verrechnung mit den Verlusten aus dem Verkehrsbereich nicht mehr stattfinden.

Die kommunalen Unternehmen sind unterschiedlich stark von den veränderten Marktbedingungen betroffen. Für die Kommunen bedeutet der neue energiewirtschaftliche Rahmen in jedem Fall, daß sie in ihren Haushaltsplanungen künftig den verlustbringenden ÖPNV durch Haushaltsmittel einbeziehen müssen. Jörg Hennerkes, Staatssekretär im nordrhein-westfälischen Wirtschaftsministerium[23], sieht die bislang über drei Mrd. DM aus dem Querverbund kommenden Finanzmittel für den ÖPNV in NRW gefährdet, was die kommunale Defizitabdeckung des ÖPNV deutlich vergrößern würde (Hennerkes 2000, S. 3 f.). Geringere Gewinnmargen im Energiegeschäft haben daher auch starke Auswirkungen auf die Haushaltsmittel und Haushaltsplanung der Kommunen.

[23] Ministerium für Wirtschaft, Mittelstand, Technologie und Verkehr (MWMTV)

3.3.2 Der Beitrag kommunaler Energieversorgungsunternehmen zum Kommunalhaushalt

Konzessionsabgaben und Gewinnabführungen kommunaler EVU leisten einen erheblichen Beitrag für kommunale Haushaltsspielräume.

Konzessionsabgaben sind privatrechtliche Entgelte, die Strom-, Gas- und Wasserversorgungsunternehmen an Städte und Gemeinden im Rahmen eines ebenfalls dem Privatrecht zuzuordnenden Konzessionsvertrages entrichten. Das Versorgungsunternehmen zahlt an die Gemeinden u.a. deshalb, um damit das Wegebenutzungsrecht an den gemeindlichen Straßen und Wegen zu erwerben (Konzessionsabgabenverordnung (KAV), § 1 Abs. 2). Der alte ordnungsrechtliche Rahmen ermöglichte, daß mit der Konzession das ausschließliche Recht zur unmittelbaren Versorgung von Letztverbrauchern im Gemeindegebiet sowie die exklusive Wegebenutzung erworben wurde. Der Deutsche Städte und Gemeindebund beziffert das Gesamtvolumen der Konzessionsabgaben bundesweit auf etwa sechs Mrd. DM. Diese Zahlungen machen damit durchschnittlich 4% der Einnahmen kommunaler Verwaltungshaushalte aus, womit die Konzessionsabgaben einen wesentlichen Bestandteil gemeindlicher Finanzausstattung darstellen. Fast 30% der für Investitionen aus dem Verwaltungshaushalt dem Vermögenshaushalt zur Verfügung gestellten Mittel werden im Ergebnis durch die Konzessionsabgabe finanziert (Deutscher Städte und Gemeindebund 2000), wobei der größte Teil (ca. 58%) der Konzessionsabgaben aus der Stromversorgung stammt (Kastrop 1991, S.15). Diese Zahlen machen deutlich, daß die Konzessionsabgaben für die Finanzausstattung der Kommunen, insbesondere bei der andauernden Finanzknappheit der kommunalen Haushalte unverzichtbar sind. Kastrop stellt in seinen umfangreichen Untersuchungen zu den Konzessionsabgaben als Lenkungs- und Finanzierungsinstrument der Gemeinden heraus, daß diese Einnahmen einen echten finanziellen Spielraum für die Gemeinden darstellen. Als eigene Einnahme entsprechen sie damit im besonderen Maße der grundgesetzlich[24] festgeschriebenen Selbstverwaltungsgarantie der Gemeinden (Kastrop 1991, S.12).

Durch den neuen ordnungsrechtlichen Rahmen werden Ausschließlichkeitsrechte zur unmittelbaren Versorgung von Letztverbrauchern ausdrücklich verboten. Die kommunalen Gebietskörperschaften können daher ihren Teil der privatrechtlichen

[24] GG, Art. 28 (2): „Den Gemeinden muß das Recht gewährleistet sein, alle Angelegenheiten der örtlichen Gemeinschaft im Rahmen der Gesetze in eigener Verantwortung zu regeln. Auch die Gemeindeverbände haben im Rahmen ihres gesetzlichen Aufgabenbereiches nach Maßgabe der Gesetze das Recht der Selbstverwaltung. Die Gewährleistung der Selbstverwaltung umfaßt auch die Grundlagen der finanziellen Eigenverantwortung.“

Vereinbarung nicht länger erfüllen, weshalb die Versorgungsunternehmen zu einer Zahlung von Konzessionsabgaben im bisherigen Umfang nicht mehr bereit sein werden. Laut Müller-Hellmann, dem Hauptgeschäftsführer des Verbandes Deutscher Verkehrsunternehmen (VDV), gehen Expertenschätzungen davon aus, daß es zu einer Halbierung der bundesweiten Konzessionsabgaben auf ca. drei Mrd. in den nächsten Jahren kommen wird (Müller-Hellmann 1996; Mahnke 1999). Eine zweite finanzielle Auswirkung des ordnungsrechtlichen Rahmens resultiert aus der durch geringere Erlöse verminderten Gewinnabführung der kommunalen Unternehmen an die Vermögenshaushalte der Städte und Gemeinden. Durch die gefallenen Strompreise muß mittelfristig mit Mindereinnahmen in einer Größenordnung von ca. einer Milliarde DM pro Jahr für Städte und Gemeinden gerechnet werden (Müller-Hellmann 1996).

3.3.3 Stadtwerke als kommunaler Partner im Klimaschutz

Zahlreiche Städte haben sich sehr ambitionierte Klimaschutzziele[25] gesteckt, zu deren Erreichung Stadtwerke einen wesentlichen Beitrag leisten können. Das Deutsche Institut für Urbanistik (Difu) räumt in seiner Zusammenstellung lokaler Klimaschutzakteure den Stadtwerken eine maßgebliche Rolle ein, da Energie und Verkehr zentrale Größen bei der Erarbeitung kommunaler Klimaschutz- und CO_2-Minderungskonzepte sind (Difu 1997, S. 9 f.).

Ein besonderes Merkmal der Stromerzeugung durch kommunale Energieversorgungsunternehmen ist ihr hoher Anteil an in Kraft-Wärme-Kopplung (KWK) erzeugtem Strom. KWK-Anlagen sind im Vergleich zu reinen Kondensationskraftwerken besonders umweltfreundlich, weil die anfallende Wärme kein „Abfall“ ist, sondern in Nah- bzw. Fernwärmesystemen sinnvoll genutzt wird. Im Vergleich zur getrennten Erzeugung von Strom und Wärme lässt sich durch KWK eine Primärenergieeinsparung von bis zu 30 % erreichen. Kein zweiter Prozess weist solch eine hohe Energieeffizienz auf (VKU 2000). Bei der für den Klimaschutz wichtigen Reduzierung des Ausstoßes von Kohlenstoffdioxid (CO_2)

[25] Beispielsweise sind 413 deutsche Städte und Gemeinden Mitglied im „KLIMA-BÜNDNIS/ ALIANZA DEL CLIMA“ (Stand 6/2000). In einem Manifest haben sich die Gemeinden zum Ziel gesetzt, ihre Emissionen an CO_2 bis zum Jahre 2010 zu halbieren und später schrittweise zu senken (http://www.klimabuendnis.org/). Zudem gibt es CO_2-Reduktionsziele auf Bundesebene, die nur durch entsprechende Maßnahmen auf kommunaler Ebene erreicht werden können. Eine Selbstverpflichtung der Bundesregierung sieht eine Reduktion von 25% bis zum Jahr 2005 vor. Im Rahmen der Klimaschutzkonferenz von Kyoto hat die Bundesregierung eine Einsparung von 21% im Zeitraum von 2008 bis 2012 verpflichtet und die Enquete-Kommission „Schutz der Erdatmosphäre“ empfiehlt eine Reduktion der CO_2-Emmissionen von 50% bis 2020 bzw. von 80% bis 2050.

kann mittels KWK aufgrund des geringeren Primärenergieeinsatzes und der Substitution von Einzelfeuerstätten durch Nah- und Fernwärmesysteme, je nach örtlicher Situation eine anteilige CO_2-Minderung von bis zu 50% erreicht werden (Kaiser 1989, S. 87; zitiert nach Berlo/Murschall 1994, S. 177). Für Stadtwerke als kommunale Energieversorgungsunternehmen stellt die KWK mit ihren dezentralen Erzeugungskapazitäten ein bedeutendes Standbein im Wettbewerb dar, um beim Strombezug nicht in die verstärkte Abhängigkeit der Verbundunternehmen zu gelangen und eigenständig Stromerzeugungskapazitäten aufbauen und erhalten zu können. Das ist der Grund, weshalb sich insbesondere kommunale EVU im Bereich der KWK engagieren. Mit einem KWK-Anteil von ca. 20% an ihrer Energieerzeugung entfällt auf kommunale EVU der größte Teil des derzeit rund zehn Prozent betragenden KWK-Stroms am gesamten Stromabsatz (VEA 1999).

Durch das neue Energiewirtschaftsgesetz sehen zahlreiche Stadtwerke die umweltfreundliche Erzeugung von Strom in KWK-Anlagen gefährdet. Insbesondere durch die einseitig auf Preiswettbewerb setzende Gesetzgebung bewirkt die Liberalisierung des Strommarktes, daß sich die Preise schnell in Richtung der variablen Grenzkosten bewegen. Der Hauptgrund hierfür liegt in den in Deutschland und Europa bestehenden Überkapazitäten, die laut Verband kommunaler Unternehmen (VKU) zu „Dumpingpreisen beim Strom“ führen (VKU 2000), wodurch die Stromerzeugung in (zumeist neuen und oft fiskalisch noch nicht abgeschriebenen) KWK-Anlagen gefährdet wird. Der Strompreisverfall führe „zu einer Gefährdung der wohl wichtigsten ökologischen Zukunftsoption für eine rationelle Energieverwendung“ (VKU 2000).[26] Der Deutsche Bundestag hat daher zur Sicherung der KWK am 24. März 2000 das KWK-Vorschaltgesetz verabschiedet. In dem Gesetzentwurf der Fraktionen SPD und BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN zum Schutz der Stromerzeugung aus Kraft-Wärme-Kopplung (KWK-Vorschaltgesetz) heißt es unter Punkt A. Problem:

Dieses Gesetz dient der Sicherung der ressourcenschonenden, umwelt- und klimafreundlichen Energieerzeugung in Kraft-Wärme-Kopplung (KWK), deren Fortbestand im liberalisierten Strommarkt bedroht ist. Auf der Grundlage der EU-Binnenmarktrichtlinie sollen stranded investments im Bereich bestehender KWK-Anlagen der allgemeinen Versorgung vermieden, Produktionsstandorte erhalten und Beschäftigung gesichert werden. (Deutscher Bundestag, Drucksache 14/2765).

[26] Das Gesetz sieht eine Soforthilfe in Form einer Umlagefinanzierung (Belastungsausgleich nach §5 KWK-Vorschaltgesetz) vor, die in diesem Jahr 3 Pfennig pro Kilowattstunde beträgt und die jährlich um 0,5 Pfennig sinkt.

3.3.4 Kommunalpolitische Einflußmöglichkeiten bei EVU

Kommunale Energieversorgungsunternehmen können verschiedene Organisationsformen annehmen. Ein wesentlicher Unterschied besteht darin, ob es sich bei den Unternehmen um kommunale Eigenbetriebe, also um eine öffentlich-rechtliche Wahrnehmung der Versorgungsaufgabe in der Gemeinde handelt oder ob eine Kapitalgesellschaft[27] mit der Stadt als Gesellschafter privatrechtlich und unternehmerisch tätig wird. Insbesondere kleinere Stadtwerke werden oftmals als Eigenbetriebe der Kommune geführt. Eigenbetriebe sind wie die Ämter und Dezernate Teile der juristischen Person Gemeinde. Der (Ober-)Bürgermeister als Verwaltungschef, der Stadt- bzw. Gemeinderat, der entsprechende Werksausschuß[28] und die im Rat vertretenen Fraktionen und Gruppen haben hier direkte Steuerungsmöglichkeiten (Schäfer/Roreger 1998, S. 24) und können somit unmittelbar Einfluß auf die Geschäftspolitik des Betriebes ausüben.

Deutlich geringer als bei der öffentlich-rechtlichen Aufgabenwahrnehmung innerhalb der Gemeinde ist die Steuerungsmöglichkeit bei Kapitalgesellschaften, wo die politische Einflußnahme nur noch indirekt über die Aufsichtsräte erfolgt. Hauptbeschlußorgan von Kapitalgesellschaften der Gemeinden ist die Haupt-, Gesellschafts- oder Generalversammlung, die allerdings nur ein- bis zweimal jährlich tagt. Das operative Geschäft wird hier von der Geschäftsführung (GmbH) bzw. dem Vorstand (AG) wahrgenommen. Werden Gemeinden privatwirtschaftlich tätig, muß laut Gemeindeordnung gewährleistet sein, daß sie in dem Rahmen, den das Privatrecht zuläßt, Einfluß nehmen können. In den meisten Gemeindeordnungen ist daher folgender Passus zu finden (Schäfer/Roreger 1998, S. 27):

[27] Nach den Gemeindeordnungen der Bundesländer ist eine privatwirtschaftliche Betätigung der Gemeinden nur erlaubt, wenn die Rechtsform des Unternehmens die Haftung begrenzt. Dies ist bei Kapitalgesellschaften in der Rechtsform „Gesellschaft mit beschränkter Haftung“ (GmbH), bei Aktiengesellschaften (AG) und bei Genossenschaften der Fall (Schäfer/Roreger 1998, S. 24).

[28] Beispielsweise schreibt die Gemeindeordnung des Landes Nordrhein-Westfalen in § 114 (2) vor, daß „[...] Die Zuständigkeiten des Rates [...] soweit wie möglich dem Werksausschuß übertragen werden, wobei nach § 114 (3) Satz 6, die Ratsmitglieder eine Mehrheit im Werksausschuß haben müssen (SGK 1994, S.98)

„Die Gemeinde darf Unternehmen und Einrichtungen in einer Rechtsform des privaten Rechts nur gründen oder sich daran beteiligen, wenn [...] die Gemeinde einen angemessenen Einfluß insbesondere in einem Überwachungsorgan erhält und dieser durch Gesellschaftsvertrag, Satzung oder in anderer Weise gesichert wird."

Aus diesem Grund wird als Kontrollorgan ein Aufsichtsrat eingeschaltet, der die Überwachungsfunktionen des Unternehmens wahrnimmt (Schäfer/Roreger 1998, S. 24). Der Aufsichtsrat setzt sich aus Arbeitnehmervertretern/innen und aus Vertretern/innen der Gemeinde als Gesellschafter des Unternehmens zusammen. Bei gemischtwirtschaftlichen Unternehmen sind zudem private Anteilseigner/innen im Aufsichtsrat vertreten. Lediglich die Vertreter/innen der Gemeinde sind dabei kommunalpolitische Akteure.

Die politischen Instanzen einer Gemeinde haben demnach die Möglichkeit der Einflußnahme zur Sicherung ihrer Interessen bei der Abfassung des Gesellschaftsvertrages, wobei hier durch das Gesellschaftsrecht Grenzen gesetzt sind. Die einzige Möglichkeit, als kommunalpolitischer Vertreter/in der Gemeinde Einfluß auf das Unternehmen auszuüben, ist die Mitgliedschaft im Aufsichtsrat, da (Ober-)Bürgermeister/in, Dezernenten/innen bzw. Gemeindevorstand, Rat, Ausschüsse und Fraktionen in ihren politischen Funktionen keinen Einfluß mehr auf die Aufgabenwahrnehmung der Unternehmen haben (Schäfer/Roreger 1998, S. 26 f.).

Schäfer/Roreger machen darauf aufmerksam, daß für die kommunalpolitischen Akteure in den Aufsichtsräten leicht ein Zielkonflikt entsteht, da das Ziel privatwirtschaflichen Handelns, also die Gewinnerzielung und -optimierung, im Widerspruch zu dem gemeindlichen Ziel der Gemeinwohlkonkretisierung stehen kann (Schäfer/Roreger 1998, S. 26 f.).

Noch geringer ist die politische Einflußmöglichkeit bei den Verbundunternehmen, bei denen zwar auch häufig eine öffentliche Kapitalbeteiligung (von Kommunen[29] oder Ländern) vorhanden ist, deren Höhe jedoch nicht ausreicht, um tatsächlichen Einfluß auf die Unternehmenspolitik ausüben zu können. Berlo/Murschall haben am Beispiel der VEW gezeigt, wie die kommunale Beteiligung am Unternehmen ständig abgenommen hat und welche Konstruktionen nötig waren, um wenigstens

[29] Beispiele hierfür sind RWE und VEW.

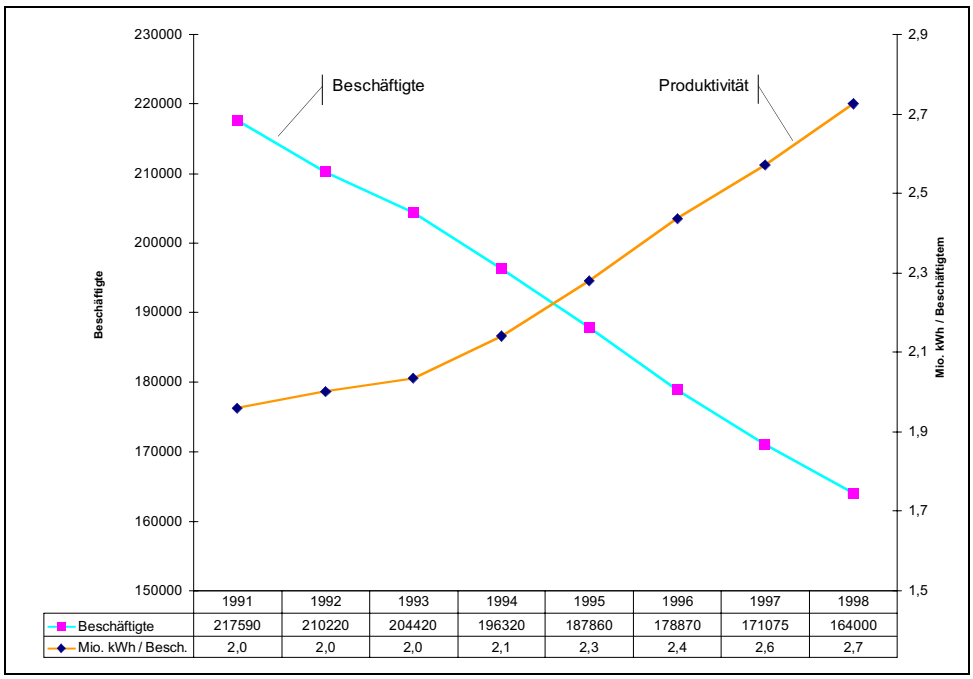
noch eine „kosmetische“ Erhaltung des kommunalen Einflusses aufrecht zu halten (Berlo/Murschall 1994, S. 78 ff.).

3.3.5 Arbeitsplätze kommunaler Unternehmen und regionale Beschäftigung

Im Verband kommunaler Unternehmen e.V. (VKU) sind 950 kommunale Unternehmen mit insgesamt rund 140.000 Beschäftigten zusammengeschlossen. Der VKU und die Gewerkschaft ÖTV schätzen, daß zahlreiche kommunale Arbeitsplätze durch die Liberalisierung des Energiemarktes gefährdet sind. Nach Angaben der beiden Verbände ist von einer Gefährdung von insgesamt 40.000 Arbeitsplätzen bei kommunalen Energieversorgungsunternehmen die Rede (ÖTV 1999).

Im Bereich der Elektrizitätserzeugung ist es in den letzten Jahren zu starken Rationalisierungen gekommen. Die Anzahl der Beschäftigten in der deutschen Stromwirtschaft sank von 1991 bis 1998 um ca. 25 Prozent, wodurch die Produktivität, bei insgesamt leicht gestiegener Stromerzeugung um 39 Prozent erhöht werden konnte. Laut VDEW liegt dies zum einen an der deutschen Vereinigung und zum anderen am Wettbewerb im Strommarkt (VDEW 2000). Abbildung 5 zeigt die Veränderung der Beschäftigtenzahlen und die Steigerung der Produktivität in Mio. Kilowattstunden (kWh) pro Beschäftigtem.

Abb. 5: Entwicklung der Produktivität und der Beschäftigung bei der Stromerzeugung



	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Beschäftigte	217590	210220	204420	196320	187860	178870	171075	164000
Mio. kWh / Besch.	2,0	2,0	2,0	2,1	2,3	2,4	2,6	2,7

Quelle: VDEW 2000, eigene Berechnung und eigene Darstellung

Die obige Abbildung macht deutlich, daß Rationalisierungsmaßnahmen bei der Stromerzeugung negative Arbeitsplatzeffekte zur Folge haben. Immer weniger Beschäftigte erzeugen immer mehr Strom. Der reine Preiswettbewerb führt zu Rationalisierungszwängen und damit zu einem Abbau von Arbeitsplätzen. Dienstleistungen hingegen, die zu einer effizienteren Nutzung von Energie beitragen, haben in mehrerer Hinsicht positive Auswirkungen auf die Beschäftigung. Es entstehen neue Arbeitsplätze durch die Produktion energiesparender Anlagen und Dienstleistungen und die eingesparten Energiekosten ermöglichen ein Wachstum, wodurch weitere positive Arbeitsplatzeffekte entstehen (Jochem/Schön 1994, S. 182). Während die Arbeitsplätze für die Produktion, Umwandlung und Verteilung von Energie auf wenige zentrale Standorte begrenzt ist, führen Dienstleistungen zur Energieeinsparung zu einer regionalen Verteilung von Arbeitsplätzen (ebenda, S. 187). Die örtliche Beschäftigungswirkung von Investitionen in eine rationelle Energieverwendung ist gegenüber dem Einkauf von Energie um den Faktor fünf größer (Laquarta 1990, zitiert nach Jochem/Schön 1994, S. 187 f.).

4 Empirische Untersuchung von Stadtwerkekooperationen

In den vorherigen Kapiteln wurde beschrieben, welch wichtige Bedeutung Stadtwerke für die kommunale Wirtschaft und den kommunalen Klimaschutz haben. Sie schaffen es aber häufig nicht aus eigener Kraft, neue, die Wettbewerbsfähigkeit erhaltende und ökoeffiziente an den Kundenbedürfnissen orientierte Dienstleistungen anzubieten. Eine mögliche Strategie zur Überwindung dieses Hemmnisses ist die Kooperation. Von dieser Möglichkeit haben bereits zahlreiche Stadtwerke Gebrauch gemacht und sind dabei verschiedene Wege gegangen, um in der Kooperation mit anderen Energieversorgungsunternehmen ihr Angebot zu erweitern, Synergieeffekte zu erzielen und Vorteile aus der Bündelung der Einkaufsmacht zu realisieren. Wie erfolgreich derartige Kooperationen wirklich sind, ob und wenn in welchem Umfang sie zu einer Ertragsverbesserung der Unternehmen beitragen und ob durch sie tatsächlich Hemmnisse überwunden werden können, ist bislang kaum erforscht. Das Wuppertal Institut hat daher anhand von Best-Practice-Beispielen eine empirische Untersuchung gemacht, deren Ergebnisse im folgenden dargestellt werden.

4.1 Hintergrund der Untersuchung

Laut einer Erhebung des VDEW beläuft sich die Zahl der Kooperationen in der Energiewirtschaft auf rund 100, wobei mehr als 500 Unternehmen beteiligt sind. Zum größten Teil handelt es sich dabei um Einkaufsgesellschaften, Erzeugungskooperationen, Vertriebs- und Energiehandelsgesellschaften. Der Präsident der Vereinigung Deutscher Elektrizitätswerke (VDEW) sieht als Grund hierfür, daß im liberalisierten Markt für zahlreiche Unternehmen die eigene Größe, sowie die eigenen Kernkompetenzen und finanziellen Handlungsmöglichkeiten als zu gering eingeschätzt werden, um den Herausforderungen des Wettbewerbs standhalten zu können (Klinger 2000). Diese begrenzten Möglichkeiten haben auch Auswirkungen auf die strategisch wichtige Erweiterung des Dienstleistungsangebotes von EVU. Insbesondere bei komplexen Demand-Side-Management (DSM)-Projekten sind einzelne EVU bei der Erstellung und der Vermarktung häufig überfordert (Hesse 1996, S.273 f.).

4.2 Ziel der Untersuchung

Die Untersuchung hatte das Ziel, einen Erkenntnisgewinn darüber bringen, ob die strategische Neuausrichtung auf Geschäftsfelder, die der Verlängerung der Wertschöpfungskette dienen, in Kooperation leichter bewältigt werden kann. Es sollte herausgefunden werden, in welchen Geschäftsfeldern es zu Synergieeffekten kommt, die die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen stärken und ob sich die These des VDEW, wonach Kooperationen von wesentlicher Bedeutung sind, wenn es um die strategische Neuausrichtung von EVU geht (Klinger 2000), bestätigt.

4.3 Vorgehensweise und Auswahl der Untersuchungsobjekte

Zu Beginn der Untersuchung erfolgten bundesweite Recherchen nach Kooperationen. Durch Anfragen bei den Verbänden VKU und VDEW, sowie einer intensiven Literatur- und Internetrecherche wurden über 70 Kooperationen ermittelt. Der zweite Schritt bestand in der Anforderung von Firmenprospekten bzw. Selbstdarstellungsbroschüren der Kooperationsfirmen. Aufgrund der in den vorherigen Kapiteln dargestellten Strategie der Verbundunternehmen, durch Erhöhung ihrer Kapitalbeteiligungen bei den Versorgungsunternehmen der Ortsstufe (den Stadtwerken) ihren Anteil und Einfluß auf der Verteilstufe auszuweiten, wurden Kooperationen mit direkter Beteiligung von Verbundunternehmen als nicht untersuchungswürdig im Sinne der angestrebten Zielsetzung[30] eingeschätzt. Im nachhinein bestätigten die Interviews die Hypothese, daß eine Beteiligung von Verbundunternehmen die Abhängigkeit der Stadtwerke von einzelnen Vorlieferanten erhöht und damit die Eigenständigkeit der kommunalen Energieversorger einschränkt.[31] Bei den nach diesem Kriterium in der Untersuchung verbliebenen Kooperationen wurden die beabsichtigten Geschäftsfelder

[30] Untersuchungsgegenstand dieses Beitrags ist der Ausbau energienaher Dienstleistungen *kommunaler Energieversorgungsunternehmen.* Ziel muß es daher sein, daß Stadtwerke ihre Eigenständigkeit bewahren, um ihre komparativen Vorteile entfalten zu können und um ihren Gesellschaftern, den Städten und Kommunen, weiterhin die oben dargestellten Vorteile zukommen lassen zu können.

[31] Diese Auffassung wird auch von Roland Hartung, dem Vorstandssprecher der Mannheimer Stadtwerke, geteilt. In einem Interview vertrat Hartung die Ansicht, daß die Unternehmen der Verteilstufe durch Kooperationen, Beteiligungen und Verschmelzungen Strategien entwickeln müssen, um gegenüber den Verbundunternehmen bestehen zu können. Dies sei auch im Sinne des Wettbewerbs, da „die großen Energiekonzerne sich alle Stadtwerke unterwerfen oder kaufen“ werden (Vorwärts 9/2000, S. 41).

eruiert. Weiter analysiert wurden dann jene Kooperationen, die neue Dienstleistungen anbieten (oder dies zumindest perspektivisch beabsichtigen). Durch dieses Verfahren reduzierte sich die Anzahl der zu untersuchenden Kooperationen auf 14. Durch die schon vorliegenden Informationen und durch mehrere Telefonate wurden die Geschäftsführer/innen der Kooperationsgesellschaften bzw. für die Kooperation zuständigen Mitarbeiter/innen der Stadtwerke ermittelt.

Von den 14 in der Untersuchung verbliebenen Kooperationen wurden drei zur Befragung durch persönliche Interviews ausgesucht, wobei insbesondere die vorhandenen Informationen über das angestrebte Dienstleistungsangebot der Kooperationsgesellschaft ausschlaggebend waren. Die restlichen wurden persönlich angeschrieben und gebeten einen Fragebogen auszufüllen. Da sowohl die durchgeführten Interviews, als auch die schriftliche Befragung durchweg zu ähnlichen Ergebnissen führte, kann man davon ausgehen, daß die gefundenen Antworten typisch für Kooperationen kommunaler Energieversorgungsunternehmen sind. Die Auswertung der Fragebögen diente zur Validierung der durch die Interviews gewonnenen Erkenntnisse.

Bei den Interviewten Unternehmen handelt es sich um die Energiehandelsgesellschaft Westfalen mbH (ehw), Münster, um Energie Pfalz-Saar GmbH, EnPS Speyer und um eine Gesellschaft, die aufgrund laufender Verhandlungen mit weiteren Kooperationspartnern nicht genannt werden möchte. Die ehw ist eine Kooperationsgesellschaft von sechs Stadtwerken aus dem ehemaligen Versorgungsgebiet der VEW. Bei der EnPS handelt es sich um eine Kooperationsgesellschaft 21 kommunaler EVU aus der Pfalz und dem Saarland.

4.4 Entwicklung der Untersuchungsinstrumente

Der Interviewleitfaden und der Fragebogen wurde auf Basis der vorher formulierten Hypothesen entwickelt und diente daher als Instrument, um einen Erkenntnisgewinn zur Bestätigung oder Falsifizierung der Hypothesen zu erzielen. Ein weiteres Erkenntnisinteresse besteht in Bezug auf das Zustandekommen von Stadtwerkekooperationen. Hierbei stehen Fragen im Vordergrund, die die Rahmenbedingungen (wie z.B. die Liberalisierung) und das Akteursumfeld (wie z.B. die Kommunalpolitik) betreffen. In einem weiteren Teil wurden die Folgen der Kooperation abgefragt. Hierbei ging es insbesondere um die Wirtschaftlichkeit, die (geplanten) Dienstleistungsfelder und um die Personalentwicklung.

Der Fragebogen und der Interviewleitfaden unterscheiden sich lediglich in wenigen Punkten. So konnte z.B. beim Fragebogen, aufgrund der zugesagten Anonymität, nicht abgefragt werden, welche Stadtwerke in welchem Umfang an der Kooperation teilnehmen. Für die Interviewleitfäden wurden zudem fallspezifische Fragen entwickelt, die sich aus der vorab durchgeführten Recherche ergaben.

4.5 Untersuchungsergebnisse

4.5.1 Politische und betriebswirtschaftliche Gründe, die zur Gründung von Kooperationen führen

Durchweg erfolgte eine Unterstützung der Kooperationen von Seiten der Politik. Als Gründe wurden hierfür angegeben, daß die Politik in den Kooperationen eine Strategie sieht, die kommunale Eigenständigkeit der städtischen Unternehmen und damit den politischen Einfluß auf die Geschäftspolitik (politische Steuerung) zu wahren. Zudem spielte die Sorge um die Zukunft des kommunalen Querverbundes eine große Rolle. Die politischen Entscheidungen in den Aufsichtsräten, den Werksausschüssen sowie den Stadträten fielen bei den befragten Kooperationen einstimmig.

Bis auf eine Ausnahme gab es äußerer Zwänge, die zu der Zusammenarbeit geführt haben. Ausnahmslos wurde hier die Liberalisierung des Strommarktes angegeben, wobei die Kooperation einen Beitrag zur Kundenbindung leisten soll. Einige Kooperationen wurden bereits im Vorfeld der Marktliberalisierung gegründet und bezeichnen dies als vorausschauende Unternehmenspolitik, um im Wettbewerb „überleben“ zu können. Zudem spielte eine Rolle, daß die Unternehmen bei ihren Kunden ein gestiegenes Interesse an Paketleistungen festgestellt haben, die von einem EVU alleine nicht oder nur mit unverhältnismäßig großem Aufwand hätten angeboten werden können. Durch Kooperation können die Transaktionskosten und Risiken verteilt und das vorhandene Know-how gebündelt angeboten werden.

In der Regel ging die Initiative zur Gründung der institutionalisierten bzw. formalisierten Kooperation von der Geschäftsführung aus. Häufig wurden externe Gutachten erstellt, um die Wirtschaftlichkeit des Vorhabens und Alternativen zu prüfen. In der Regel gab es bereits vor der Gründung Formen der Zusammenarbeit (in Arbeitsgemeinschaften) oder persönliche Beziehungen auf der Geschäftsführungsebene. Die meisten Kooperationen sind Gesellschaften mit

beschränkter Haftung, mit den Kooperationspartnern als Gesellschaftern. Lose Formen der Zusammenarbeit können die Gesellschaftsgründung vorbereiten.

Die befragten Unternehmen sehen in der Kooperation vor allem einen Vorteil darin, daß die eingeführten Marken bestehen bleiben können. Insbesondere die Kernkompetenzen im Privatkundenbereich verbleiben daher bei den Stadtwerken. Die aufwendige Betreuung von Bündel-, Ketten- und Sondervertragskunden hingegen kann durch die Kooperationsgesellschaft übernommen werden (z.B. EnPS) oder/und die Kooperationsgesellschaft leistet Dienstleistungsangebote, die den Muttergesellschaften bei der Betreuung dieser Kundengruppen hilft (beispielsweise ehw). Das Beibehalten der eingeführten Marken wird zumindest für Kundengruppen, deren Wechselbereitschaft als gering eingeschätzt wird, als Vorteil gegenüber der Fusion eingeschätzt, die zu neuen Unternehmensnamen geführt hätte, die am Markt nicht eingeführt sind und einen Wechsel der Kunden zu einem anderen Anbieter leichter gemacht hätte. Ein weiterer Vorteil der Kooperation besteht in der Kundennähe sowie in den Marktkenntnissen vor Ort. Durchweg wurde das Argument angeführt, daß durch die Kooperation ein *Einfluß der Verbundunternehmen vor Ort vermieden bzw. verringert* werden sollte. Die Bindung durch eine Kapitalbeteiligung der Vorlieferanten wird als Hemmnis gesehen, um bei Verhandlungen im Stromeinkauf das günstigste Angebot aushandeln zu können. Für den Beitritt weiterer Stadtwerke in die Kooperationen ist eine hohe Kapitalbeteiligung der Vorlieferanten (der Verbundstufe) oft ein direktes Ausschlußkriterium oder wird indirekt dadurch ausgeschlossen, daß in den vorhandenen Rahmenverträge mit Bezugszwang (z.B. EnPS) eingestiegen werden muß. Als weiteres Beitrittskriterium wurde häufig die Unternehmensgröße genannt. Die kooperierenden Unternehmen sollten zusammenpassen und nicht zu große Unterschiede in den Unternehmenskennzahlen aufweisen. Auch wenn die Namen der Kooperationen häufig einen räumlichen Bezug vermuten lassen, weil meist ein regionaler Raum genannt wird (wie z.B. bei Energie Pfalz Saar), ist dies für den Beitritt zur Kooperation meist keine Voraussetzung. Oft wird sogar die zu große Nähe als Hemmnis gesehen, da „Kirchturmdenken“ bei den politischen Entscheidungsträgern eine konstruktive Zusammenarbeit behindert.[32]

Ein weiterer Vorteil der Kooperation gegenüber einer Fusion wird darin gesehen, daß sie schnell und mit wenig Aufwand installiert werden kann. Eine Fusion würde zu zahlreichen politischen Diskussionen, z.B. über den Firmensitz (und damit der Steuereinnahmen) oder der personellen Zusammensetzung der

[32] Ein Beispiel hierfür ist das Scheitern einer geplanten Fusion der Stadtwerke Wuppertal, Solingen, Remscheid Velbert und Hilden.

Geschäftsführung (die bei kommunalen Unternehmen oft „politisch besetzt“ wird) des neuen Unternehmens führen.

4.5.2 Betriebswirtschaftliche Erfahrungen ausgewählter Kooperationen

An erster Stelle bei den (erwarteten und auch eingetroffenen) Effekten der Kooperation wird die Bündelung der Einkaufsmacht genannt. Hierdurch werden Preisvorteile beim Einkauf von Strom in einer Größenordnung zwischen 10 und 15% genannt. Insbesondere für kleinere Stadtwerke ist die Kooperation ein Vorteil, da sie in der Gemeinschaft „selbstbewußter“ gegenüber dem Vorlieferanten auftreten können. Der exakte Preisvorteil konnte aus mehreren Gründen nicht erhoben werden. Zum einen handelt es sich hierbei um Firmengeheimnisse, die von den Befragten z.T. nicht herausgegeben wurden. Zum anderen ist der Preisvorteil bei den Gesellschaftern der Kooperationen nicht gleich verteilt, da durch die Kooperation alle die gleichen Preisvorteile genießen, während ohne Kooperation größere Stadtwerke bessere Konditionen als kleinere Stadtwerke hätten aushandeln können. Gleichwohl erzielen auch größere Stadtwerke durch die Bündelung der Einkaufsmacht Preisvorteile, die sie an ihre Kunden weitergeben können. Schließlich konnte der Anteil der allein auf den aggregierten Einkauf zurückzuführen ist, schwer beziffert werden, da es auch bessere Bezugsbedingungen durch den Neuabschluß von Bezugsverträgen gab, womit ebenfalls Preisvorteile realisiert werden konnten. In diesen Fällen fiel der Vorteil des gebündelten Einkaufs deutlich geringer aus (vier bis fünf Prozent).

Die Befragung ergab, daß die Kundenbindung durch die Weitergabe der Preisvorteile wesentlich gestärkt wurde, da die Kunden, auch ohne den Anbieter wechseln zu müssen, von der Liberalisierung des Strommarktes profitieren konnten. Lediglich ein Unternehmen mißt dem Preisvorteil durch die Bündelung der Einkaufsmacht einen weniger großen Vorteil bei, da damit gerechnet wird, daß sich die Einkaufspreise kurz- bis mittelfristig auf einen gering schwankenden Marktpreis zubewegen werden. Diese unterschiedliche Einschätzung der Marktsituation ist allerdings kein Widerspruch. Große Stadtwerke haben weniger Probleme einen wirtschaftlichen Vorteil durch Großhandelsaktivitäten zu realisieren, da ihr Handelsvolumen ein ausreichendes Volumen aufweist. Die Frage, ob es wirtschaftlich ist Großhandelsaktivitäten fortzusetzen, hängt nämlich von der Größe der umgeschlagenen Mengen und der erzielbaren Gewinnmargen ab. Bei tendenziell sinkenden Gewinnmargen steigt daher die Mindestgröße der umgeschlagenen Mengen, um einen betriebswirtschaftlichen Gewinn erwirtschaften zu können. Nach Angaben des VKU liegt derzeit das Mindestvolumen bei ca. 3–4 TWh jährlich, weshalb der VKU insbesondere kleineren Stadtwerken

empfiehlt, durch Kooperationen bessere Konditionen zu erlangen, um im Großhandel tätig sein zu können (VKU 1999, S. 3, 6 f.).

Neben den Vorteilen im gemeinsamen Einkauf spielten vor allem Synergieeffekte eine große Bedeutung. Die auftretenden Synergieeffekte betreffen je nach Ausrichtung der Kooperation verschiedene Geschäftsfelder mehr oder weniger stark. Es wurden vor allem Synergien in den Bereichen Vertragsmanagement (z.B. Durchleitungs- und Netznutzungsverträge), Know-how-Schaffung (z.B. durch gemeinsame Weiterbildungsveranstaltungen) bzw. -Transfer (z.B. durch institutionalisierten Erfahrungsaustausch), Marketing und Zentraleinkauf (z.B. für die EDV oder Technik) genannt. Weitere Vorteile sehen die Befragten Unternehmen in der gemeinsamen Entwicklung von Produkten und Preismodellen, die unter einer Dachmarke gemeinsam vertrieben werden können (z.B. 18/20 bei EnPS) und im Aufbau eines gemeinsamen Kundeninformationssystems (z.B. Kundenkarten).

Für den betrieblichen Ablauf ergaben sich Vorteile in einer Straffung der Entscheidungswege, da Verantwortungen für strategische Entscheidungen konzentriert und Prozesse abgekürzt oder auf die Kooperationsgesellschaft übertragen werden können. Ein Grund hierfür ist darin zu sehen, daß die Kooperationsgesellschaften keine Aufsichtsräte (oder Werksausschüsse) benötigen, sondern Entscheidungen in einer Gesellschafterversammlung getroffen werden können. Dieser betriebswirtschaftliche Vorteil führt auf der anderen Seite zu einer Reduzierung der politischen Steuerbarkeit der Unternehmen.

4.5.3 Kooperationen als Basis für den Ausbau energienaher Dienstleistungen

Perspektivisch sehen die Kooperationsgesellschaften Möglichkeiten in der Entwicklung gemeinsamer Kundenbindungsmaßnahmen, wie LCP- und REG-Förderprogramme, und einen Einstieg in neue Energiedienstleistungen in den Bereichen Contracting und Gebäude- bzw. Facility-Management. Für die Diversifikation in neue Geschäftsfelder werden teilweise strategische Kooperationen angestrebt, um das Know-how einer das Angebot ergänzenden Leistung erschließen zu können.

Für horizontale Kooperationen (siehe Abbildung 5), also die Zusammenarbeit unter mehreren Stadtwerken, zeigt die Erfahrung aus anderen liberalisierten Ländern, daß solche Gesellschaften nur dann dauerhaft erfolgreich sein können, wenn die beteiligten Unternehmen neben dem Großhandel auch die Verfügung über die Erzeugung sowie den Einzelhandel in die Kooperations- bzw. Handelsgesellschaft integrieren (VKU 1999, S. 6 f.). Die befragten Unternehmen sind

gegenüber der weiteren Entwicklung relativ offen, so daß die Kooperation als Basis für eine perspektivisch mögliche Teilfusion organisatorisch entflochtener Bereiche der Wertschöpfung (z.B. für den Bereich der Kraftwerksunterhaltung) angesehen werden kann.

Für vertikale und diagonale (bzw. laterale) Kooperationen kommen sehr verschiedene Partner in Betracht (siehe Abbildung 5). Aus erwähnten Gründen (Abhängigkeit vom Vorlieferanten) wurden keine Kooperationen mit Vorlieferanten der Regional- und Verbundstufe (vertikale Kooperationen) untersucht. Es ergeben sich aber andere strategische Kooperationen in der Fortentwicklung der Zusammenarbeit auf diagonaler Ebene. Zum einen wurden hier Beteiligungen von Unternehmen verwandter Branchen (insbesondere der Gaswirtschaft) genannt, um das Angebot an Energieversorgungsaufgaben erweitern zu können. Zum anderen wurden als weitere Partner energienahe und -ferne Branchen (wie Finanzdienstleister, Anlagenhersteller und Handwerk) genannt, um auch neue Komplettangebote anbieten zu können. Häufig bestehen bereits seit vielen Jahren gute Geschäftsbeziehungen z.B. zu Partnern aus dem Handwerk oder der Hausbank. So können beispielsweise diagonale Kooperationen mit Finanzdienstleistungen durch Banken als nützlich angesehen werden, um Contractingmaßnahmen finanzieren zu können. Kooperationen mit dem Handwerk können zu einer kundennahen Initialberatung (z.B. durch Schornsteinfeger[33]) oder zur Realisierung von Komplettangeboten (z.B. Heizungs-, Installations- und Solarhandwerk) genutzt werden. Die Kooperation mit Anlagenherstellern kann zu günstigeren Bezugspreisen führen. In jedem Fall handelt es sich bei den angeführten diagonalen Kooperationen um „win-win-Strategien“, die für beide Partner Vorteile mit sich bringen und nicht um Strategien, die zu einem „Wildern“ der Stadtwerke in privatwirtschaftlich abgedeckten Geschäftsfeldern führen.[34]

Zudem gibt es Strategien, um mit energiefernen Dienstleistungen die Angebotspalette zu erweitern und dafür ein Joint Venture einzugehen (z.B. im Bereich Telekommunikation). Insbesondere der Aufbau neuer Geschäftsfelder stellt ein wirtschaftliches Risiko dar oder ist aufgrund von Beschränkungen durch die

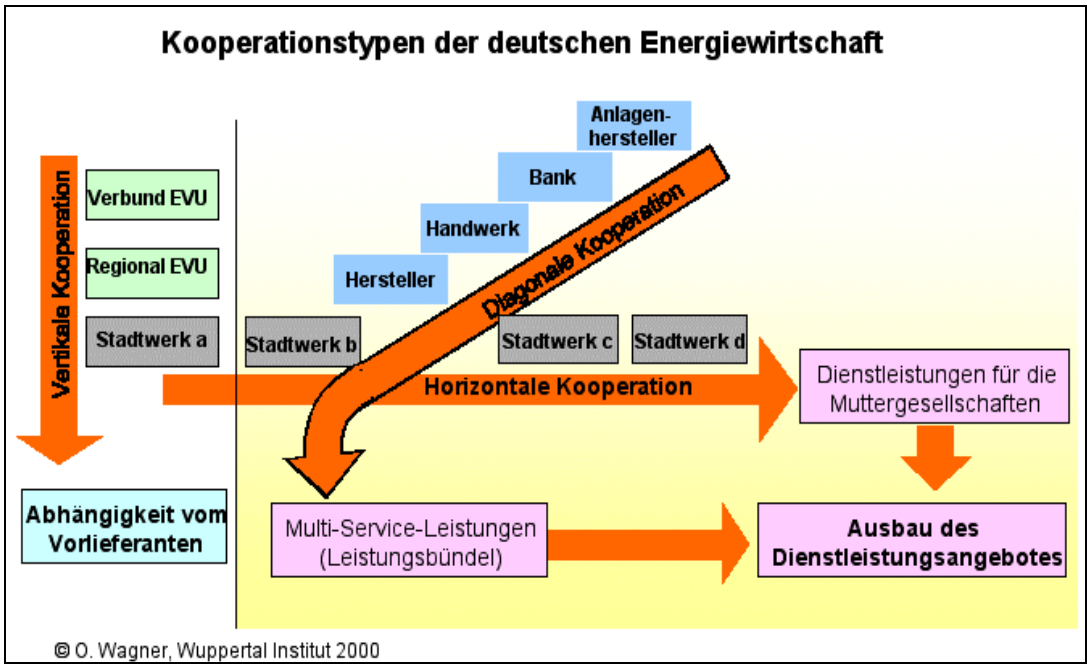
---

[33] Beispielsweise in Form einer Schwachstellenanalyse des Schornsteinfegerhandwerks, wie es in Hessen als Energieberatungsprogramm angeboten wurde. Dort haben die Schornsteinfeger vor Ort in Verbindung mit ihrer regulären Tätigkeit technische Daten über die Heizanlage (Kesselbauart, Brennstoffart und -verbrauch, Baujahr, Abgasverluste etc.), den groben baulichen Zustand des Gebäudes sowie einige rudimentäre Daten zu Nutzungsgewohnheiten (z.B. tatsächliche beheizte Nutzfläche) erhoben. Die Schwachstellenanalyse wurde mehrfach mit Preisen (IDUNA/NOVA-Preis 1989, Hessischer Umweltpreis 1988) ausgezeichnet (ISI/IfP/WI 1997, S. 75 ff).

[34] Was nach den meisten Gemeindeordnungen auch nicht zulässig wäre.

Gemeindeordnung wirtschaftlich nicht umsetzbar. Durch die Kooperation kann die Einschränkung der wirtschaftlichen Tätigkeit auf die Grenzen der Gemeinde überwunden werden, wodurch sich die Wirtschaftlichkeit neuer Geschäftsfelder deutlich erhöht. Erst die durch die Kooperation geschaffene Erweiterung des Wirtschaftsraumes der Vergrößerung der Absatzmärkte macht es daher möglich, manche Dienstleistungsangebote gewinnbringend zu vermarkten oder neue Systeme/Technologien (wie beispielsweise eine Zählerfernabfrage) einzuführen. Zudem ergeben sich durch Kooperationen Möglichkeiten, die durch manche Gemeindeordnung vorgegebene Einschränkung auf wirtschaftliche Tätigkeitsfelder, die nicht durch privatwirtschaftliche Unternehmen erbracht werden können, zu überwinden. Dies gilt insbesondere für diagonale Kooperationen mit Partnern z.B. aus der Finanz-, Anlagenhersteller- oder Handwerksbranche (Abb. 6).

Abb. 6: Schema der Kooperationsebenen von Stadtwerken



Auch für zur Erzielung von Synergieeffekten (z.B. in den Bereichen Einkauf, Mitarbeiterschulung, Internetauftritt bzw. e-Business etc.) spielt die Größe eines Stadtwerks eine entscheidende Rolle. Hier ergab die Untersuchung, daß nicht nur zur Erlangung eines ausreichenden Handelsvolumens (s.o.) der Vorteil kleinerer Stadtwerke in Kooperationen besonders groß ist, sondern auch für die Realisierung der Synergieeffekte kleinere Stadtwerke mehr von einer Kooperation profitieren als große. Insbesondere für den unentbehrlichen Bereich des Vertrags-

managements (z.B. Durchleitungs- und Netznutzungsverträge) sind die zu erreichenden Synergieeffekte von großer Bedeutung.

Das Erreichen der Zielvorgaben soll (ehw) oder wird bereits (EnPS) durch geeignete Instrumente (gemeinsames Controlling) kontrolliert (werden).

4.5.4 Vorteile der Kooperation für das Betriebsklima

Obwohl es durch die Interviewleitfäden nicht direkt abgefragt wurde, ergaben die Interviews, daß die Kooperationsgesellschaften einen wesentlichen Vorteil der Kooperation in einer deutlichen Verbesserung des Betriebsklimas sehen. Als ein wesentlicher Grund hierfür wird angegeben, daß unter der Belegschaft der Muttergesellschaften die Sorge um den Erhalt des Arbeitsplatzes herrschte. Die Betriebsräte hatten z.T. schon erheblichen Widerstand für den Fall signalisiert, daß es im Rahmen einer Fusion zu Entlassungen kommt. In der Kooperation hingegen wurde eine Chance gesehen, Arbeitsplätze in den Muttergesellschaften zu sichern. Dies führte z.T. zu einem wesentlichen Motivationsschub bei der Belegschaft, die daraufhin deutlich flexibler wurde und Umstrukturierungsmaßnahmen in den Muttergesellschaften (z.T. anderes Betätigungsfeld in einem Call-Center oder die Übernahme zusätzlicher Aufgaben) gerne in Kauf nahm. Ein wesentlicher Effekt aller bislang untersuchten Kooperationsgesellschaften war, daß sie „frischen Wind“ in die Muttergesellschaften brachten, was von den Belegschaften und den Unternehmensspitzen als äußerst positiv wahrgenommen wird. Zu einer Belebung kommt es entweder dadurch, daß die Belegschaft der Kooperationsgesellschaft sich ausschließlich aus Neueinstellungen junger und hoch motivierter Akademiker/innen (ehw) oder aus besonders qualifizierten Mitarbeiter/innen (EnPS) der Muttergesellschaften rekrutiert. Die Neueinstellungen wirken auf die Fachabteilungen der Muttergesellschaften motivierend, da die überwiegend jungen Mitarbeiter/innen „Schwung und Elan“ in eingefahrene Strukturen bringen. Die Berufung von einer Muttergesellschaft in die Kooperationsgesellschaft wird als besondere Auszeichnung wahrgenommen (Zitat aus einem Interview: „*Das ist als würde man in die Nationalmannschaft berufen*“).

4.5.5 Anforderungen an die Mitarbeiter/innen bei Kooperationen

Die Untersuchung ergab, daß in Kooperationen besondere Anforderungen an die Mitarbeiter/innen gestellt werden. Insbesondere deren Qualifikation und Motivation sollte höher sein, als in den Muttergesellschaften. Häufig wird auch eine höhere Mobilität bzw. Flexibilität erwartet. Sofern die Kooperationsgesellschaft mit der Betreuung und Akquisition von Kunden betraut sind, werden besondere

Qualifikationen für den Umgang mit den Kunden sowie soziale und emotionale Kompetenz verlangt. „Versorgungsmentalität“, die dem Kunden suggeriert, daß er dem Unternehmen dankbar sein muß, Energie kaufen zu dürfen, wird angesichts der Konkurrenzsituation als besonders störend empfunden. Schon durch das Auftreten müssen Kompetenz (durch hohe Qualifikation) und Kundenorientierung (an den Bedürfnissen orientiert) vermittelt werden.

5 Fazit

Der liberalisierte Energiemarkt macht eine Neupositionierung von kommunalen Energieversorgungsunternehmen unumgänglich. Bei einem reinen Preiswettbewerb können Stadtwerke ihre komparativen Vorteile kaum nutzen. Im Qualitätswettbewerb besteht für Stadtwerke hingegen die Chance, daß sie durch eine Ausweitung ihrer Dienstleistungen Kunden binden und neue Geschäftsfelder erschließen können. Es ist daher notwendig, daß sich das Selbstverständnis der Stadtwerke zu einem umfassenden Dienstleister wandelt, um neue Umsatzpotentiale erschließen zu können. Dabei stellen Kooperationen eine strategisch sinnvolle Option dar, weil dadurch zahlreiche Synergieeffekte und Kostenvorteile erschlossen sowie Risiko verteilt werden kann.

Zusammengefaßt können die folgenden Vorteile bei der Untersuchung von Kooperationen festgestellt werden:

- Kooperationen lassen sich ohne großen Aufwand installieren.
- Durch Kooperationen lassen sich zahlreiche Synergieeffekte insbesondere in den Bereichen Vertragsmanagement, Marketing/Vertrieb, Know-how-Schaffung bzw. -Transfer, Zentraleinkauf, Entwicklung von Produkten und Preismodellen erzielen.
- Kooperationen stärken die Unabhängigkeit von einem bestimmten Vorlieferanten und führen durch die Bündelung der Einkaufsmacht zu einer Realisierung von Preisvorteilen.
- Sie leisten einen Beitrag zur kommunalpolitischen Steuerbarkeit und zur Sicherung des kommunalen Querverbundes.
- Sie wirken motivierend auf die Belegschaft und führen zu einer Belebung in den Gesellschafterunternehmen.
- Während Fusionen von der Belegschaft mit Stellenabbau und der Sorge um den Verlust des eigenen Arbeitsplatzes in Verbindung gebracht werden, wird mit Kooperationen eine Expansion des Unternehmens mit Arbeitsplatzsicherung verbunden.

- Kooperationen eröffnen eine Basis zur Diversifizierung bzw. Erweiterung des Geschäftsfeldes. Kooperationen bieten damit auch die Chance für die Stadtwerke verstärkt auch ökoeffiziente Dienstleistungen anzubieten.
- Durch Kooperationen können Beschränkungen der wirtschaftlichen Tätigkeit kommunaler Unternehmen, die sich durch die Gemeindeordnung ergeben, überwunden werden.

6 Literatur

Altvater, Elmar (1992): Der Preis des Wohlstands oder Umweltplünderung und neue Welt(un)ordnung. Münster 1992

Baethge, Martin et. al. (1995): Das Führungskräfte-Dilemma: Manager und industrielle Experten zwischen Unternehmen und Lebenswelt. Frankfurt/Main; New York 1995

Baethge, Martin (2000): Abschied vom Industrialismus: Konturen einer neuen gesellschaftlichen Ordnung der Arbeit. Aus SOFI-Mitteilungen Nr. 28, Göttingen, Juli 2000

Bauer (2000a): Der Strommarkt. Die Werbeinvestitionen 1997–1999. Verlagsgruppe Bauer

Bauer (2000b): Ergebnisse von Gruppen-Diskussionen mit Endverbrauchern zum Thema „Liberalisierter Strom-Markt“. Verlagsgruppe Bauer

Berlin Online (2000): http://www.berlinonline.de/wissen/computer/wirtschaft/.html/199912/tewi09106.html, Juni 2000

Berlo, Kurt (2000): Entwicklung des deutschen Strommarktes. In „umwelt journal Rheinland-Pfalz“, Febr. 2000

Berlo, Kurt; Murschall, Hartmut (1994): Kommunale Einflußmöglichkeiten auf die Gestaltung der Energieversorgungswirtschaft: Eine Untersuchung zur Rekommunalisierung und Entkommunalisierung der Energieversorgung am Beispiel der Städte und Gemeinden im Versorgungsgebiet der Vereinigten Elektrizitätswerke Wesftfahlen AG, Ed. Temmen, Bremen 1994

Berlo, Kurt; Seifried, Dieter (2000): Neue Geschäftsfelder, Energiedienstleistungen und andere Zukunftsmaßnahmen für EVU. Internes Diskussionspapier des Wuppertal Instituts für Klima, Umwelt, Energie. Wuppertal 2000

Deutscher Bundestag (2000): Drucksache 14/2765, Gesetzentwurf der Fraktionen SPD und BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN: Entwurf eines Gesetzes zum Schutz der Stromerzeugung aus Kraft-Wärme-Kopplung (KWK-Vorschaltgesetz) 14.Wahlperiode 22.02.2000

Deutscher Städte und Gemeindebund (2000): Auswirkungen der vom BMWi beabsichtigten Energierechtsreform auf die Konzessionsabgaben der Städte und Gemeinden, Positionspapier aus: http://www.nwstgb.de/data/veroeff/position/pos6.htm, Juli 2000

Difu (1997): Berichte 1/97: Informationen über Projekte, Veröffentlichungen, Veranstaltungen und Positionen des Difu. Deutsches Institut für Urbanistik 1997

EnWG (1998) Gesetz zur Förderung der Energiewirtschaft (Energiewirtschaftsgesetz) vom 29. April 1998 (BGBl. I S. 730)

evivo (2000): Selbstdarstellung des Unternehmens. http://www.evivo.de, Juni 2000

Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland vom 23. Mai 1949 (BGBl. S. 1). Zuletzt geändert durch Bundesgesetz vom 3.11.1995. (BGBL I, S. 1492)

GWB (2000): Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen, aus: http://www.bundeskartellamt.de/kartellgesetz.html, Juli 2000

Hennerkes, Jörg (2000): Zukunft des ÖPNV. In: SGK-Forum, März 2000, S. 3–5. Organ der Sozialdemokratischen Gemeinschaft für Kommunalpolitik Nordrhein-Westfalen e.V.

Hennicke, Peter (2000): Wettbewerb und Stadtwerke. Wuppertal Institut für Klima Umwelt und Energie, Wuppertal 2000

Hennicke, Peter (1999): Wa(h)re Energiedienstleistung: Ein Wettbewerbskonzept für die Energieeffizienz- und Solarenergiewirtschaft, Berlin, Basel, Boston 1999

Hennicke, Peter; Stark, Susanne (1998): Lokale Agenda 21 und die Rolle von Stadtwerken: Kurzstudie im Auftrag der Stadtwerke Saarbrücken. Wuppertal Institut 1998

Herzberg, Stefan (1999): Strommarkt auf Touren bringen: EuroPower will Alternative zu Brokern sein. Lebensmittelzeitung Nr. 22, vom 04.06.1999, S. 50

Hesse, Hartmut (1996): Least-Cost Planning und strategisches Marketing. Dt. Univ.-Verl.; Wiesbaden 1996

ISI/IfP/WI (Hrsg.) (1997): Interdisziplinäre Analyse der Umsetzungschancen einer Energiespar- und Klimaschutzpolitik: Hemmende und fördernde Bedingungen der rationellen Energienutzung für private Haushalte und ihr Akteursumfeld aus ökonomischer und sozialpsychologischer Perspektive. Projekt im Auftrag der Deutschen Forschungsgemeinschaft im Rahmen des Schwerpunktprogramms „Mensch und Globale Umweltveränderungen“. Endbericht zur ersten Förderperiode. Karlsruhe, Kiel, Wuppertal 1997

Jochem, Eberhard; Schön, Michael (1994): Gesellschaftliche und volkswirtschaftliche Auswirkungen der rationellen Energieanwendung, in Fricke, Werner (Hrsg): Jahrbuch Arbeit und Technik 1994. Schwerpunktthema: Zukunftstechnologien und gesellschaftliche Verantwortung, Bonn 1994

Kastrop, Christian (1991): Die Konzessionsabgaben der Gemeinden als Lenkungs- und Finanzierungsinstrument. Verlag W. Kohlhammer, Köln 1991

Kirsten, Nadja (2000): Zum Kauf empfohlen: Viele kommunale Versorger stehen unter Druck. Mannheim ging mit seinem Stadtwerk an die Börse. Energie Spezial. Die Zeit Nr. 19 vom 4. Mai 2000

Klinger, Heinz (2000): Strommarktöffnung zwischen Chaos und Kundennutzen. Rede von Dr. Heinz Klinger, Präsident der Vereinigung Deutscher Elektrizitätswerke (VDEW), Frankfurt am Main, auf dem VSE-Symposium. Bern, 18. Februar 2000 (http://www.strom.de/arc_2016.htm; August 2000)

Klopfleisch, Reinhard (2000): Gewerkschaftliche Politik in turbulenten Märkten. In: Mitbestimmung 3/2000

Konzessionsabgabenverordnung (KAV) (1992): Verordnung über Konzessionsabgaben für Strom und Gas vom 9. Januar 1992 (BGBl I S. 12, ber. S.407) (BGBl. III 752-1-12)

Kristof, Kora et. al. (1999).: Öko-effiziente Dienstleistungen als strategischer Wettbewerbsfaktor zur Entwicklung einer nachhaltigen Wirtschaft (BMBF-Verbundprojekt: Fallstudie „Energiedienstleistungen für die Wohnungswirtschaft“. Wuppertal Institut, Öko-Institut (Hrsg), Freiburg, Wuppertal 1999

Kristof, Kora; Lechtenböhmer, Stefan (1999): Einsparcontracting für Fortgeschrittene. Ministerium für Bauen und Wohnen des Landes NRW, Düsseldorf 1999

Lechner, Herbert (1999): Der liberalisierte europäische Energiemarkt: Stand in den EU-Ländern. Zusammenfassung des Vortrags anläßlich der 2. IIR-Konferenz für die Schweizer Energiewirtschaft Zürich, 16. und 17. März 1999. Energieverwertungsagentur (E.V.A.), Wien 1999

Mahnke, Hans-Jürgen (1999): „Der Öffentliche Nahverkehr in Deutschland steht vor dem Aus“: Durch Energierechtsreform und Ökosteuer können sich die Stadtwerke die Quersubventionierung nicht mehr leisten - WELT-Gespräch. In Die Welt vom 15.11.1999

Meffert, Heribert; Bruhn, Manfred (1997): Dienstleistungsmarketing: Grundlagen – Konzepte – Methoden; mit Fallbeilspielen, Wiesbaden 1997

Müller-Hellmann, Adolf (1996): Querverbund gefährdet: Neue Gesetzgebungsvorhaben gefährden Stadtwerke und Finanzierung des öffentlichen Nahverkehrs. Solarbrief 4/96 Ausgabe Dezember 1996

Oberbeck, Herbert; Neubert, Jürgen (1992): Dienstleistungsarbeit zu Beginn der 90er Jahre – vor einem neuen Rationalisierungsschub? In: Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1992. Schwerpunkt: Dienstleistung. München 1992

ÖTV (1999): ÖTV und VKU für Novellierung des Energiewirtschaftsrechts: Gleiche Wettbewerbschancen für kommunale Unternehmen. Pressedienst 27/99 der ÖTV vom 30. April 1999

Rifkin, Jeremy (2000): Access. Das Verschwinden des Eigentums, (Englischer Originaltitel: The Age of Eccess), Frankfurt am Main 2000

Schäfer, Roland; Roreger, Bernd (1998): Kommunale Aufsichtsratsmitglieder: Rechte, Pflichten, Haftung, Strafbarkeit: Rechtsstellung kommunaler Vertreter in Aufsichtsräten privater Unternehmen. Kommunalpolitische Texte Band 17, Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn 1998

Schuppe, Thomas; Nolden, Alexander (1999): Markt- und Unternehmensstrukturen im Europäischen Strom- und Gasmarkt (Stand 09/99) EWI Working Paper 99/1, Köln 1999

SGK (1994): Gemeindeordnung Nordrhein-Westfalen: Textausgabe mit ergänzenden Vorschriften und Mustern. Sozialdemokratische Gemeinschaft für Komunalpolitik in Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf 1994

Slodczyk, Katharina (2000): Der zweite Angriff: Nur noch mehr Reklame kann neuen Stromanbietern zu genügend Kunden verhelfen. Energie Spezial. Die Zeit Nr. 19 vom 4. Mai 2000

Thomas, Stefan et. al. (2000): Nutzen statt Besitzen: Der Functional Service für Weiße Ware als neue Energiedienstleistung. Wuppertal Institut, Energiestiftung Schleswig-Holstein (Hrsg.); unveröffentlichter Zwischenbericht, Kiel, Wuppertal 2000

Trend Topics (1999): Energie. Axel Springer Verlag, Marketing Anzeigen, 1999

VDEW (1997): Dienstleistungen und DSM-Projekte der deutschen Stromversorger: Ergebnisse der VDEW-Umfragen 1995/1996, Frankfurt am Main 1997

VEA (1999): VEA fordert Förderung der KWK-Anlagen über Steuermittel. Pressemitteilung vom 9. November 1999, Hannover

VKU (1999): Stadtwerke im Wettbewerb: Strategische Bedeutung des Stromhandels für Stadtwerke, erarbeitet vom AK Energiehandel/Energiebörse im VKU, Oktober 1999

VKU (2000a): Stadtwerke wehren sich gegen Attacken der Verbundunternehmen. Pressemeldung 11/00; Köln, 25.07.2000

VKU (2000b): Stadtwerke auf Wettbewerbskurs / EU droht KWK-Gesetz zu kippen / Probleme bei der Verbändevereinbarung Strom. Pressemeldung 13/00; Köln, 25.07.2000

VKU (2000c): Stadtwerke liegen gut im Wettbewerb. Pressemeldung 14/00; Köln, 25.07.2000

Vorwärts 9/2000: Wir wollen wachsen: Aus alten Stadtwerken werden moderne Dienstleister. Roland Hartung über Wirtschaften im Wettbewerb. Vorwärts Sozialdemokratische Zeitung, September 2000.