

Sander, Carsten

**Working Paper**

## Kooperationen kommunaler Energieversorger: Eine empirische Bestandsaufnahme

Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, No. 78

**Provided in Cooperation with:**

Westfälische Wilhelms-Universität Münster (WWU), Institut für Genossenschaftswesen

*Suggested Citation:* Sander, Carsten (2009) : Kooperationen kommunaler Energieversorger: Eine empirische Bestandsaufnahme, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, No. 78, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Institut für Genossenschaftswesen (IfG), Münster

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/55749>

**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.*

**ARBEITSPAPIERE**  
**des Instituts für Genossenschaftswesen**  
**der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster**

**Kooperationen kommunaler Energieversorger -  
eine empirische Bestandsaufnahme**  
von Carsten Sander  
Nr. 78 ■ März 2009

Westfälische Wilhelms-Universität Münster  
Institut für Genossenschaftswesen  
Am Stadtgraben 9 ■ D-48143 Münster  
Tel. ++49 (0) 2 51/83-2 28 01 ■ Fax ++49 (0) 2 51/83-2 28 04  
info@ifg-muenster.de ■ www.ifg-muenster.de

## Vorwort

Technische und wirtschaftliche Rahmenbedingungen sowie regulative Anforderungen haben sich für die Unternehmen des Energiesektors in den vergangenen Jahren grundlegend verändert. Dies gilt auch für die kommunalen Energieversorgungsunternehmen. Auch für sie gilt es, die konkrete Positionierung zu überprüfen. Wie in anderen Branchen, die sich einem größeren Wandel gegenübersehen, liegt es nahe zu prüfen, ob die Zusammenarbeit in Kooperationen und Netzwerken Erfolg versprechend ist. In der Tat sind umfangreiche Kooperationsaktivitäten von EVU zu beobachten.

Carsten Sander hat diese einer ersten empirischen Analyse unterzogen. Zu diesem Zweck hat er eine aussagekräftige Datenbank über EVU-Kooperationen aufgebaut und einer Auswertung unterzogen. Auf diese Weise ist ein gut strukturiertes quantitatives Bild über Anzahl, Art und Ausgestaltung solcher Kooperationen entstanden. Die Auslotung der Verteilung von Kooperationen/Netzwerken in Abhängigkeit von zahlreichen Merkmalen steht im Kern der Untersuchung. Mehrere Hypothesen werden empirisch geprüft. Interessante und bisher nicht vorhandene Ergebnisse liegen nun vor. Sie enthalten u.a. Aussagen zur Größenabhängigkeit sowie wie zur regionalen Verteilung. Eigentumsverhältnisse und Ausgestaltungen werden untersucht. Dazu kommt die Analyse der Verteilung von Kooperationen auf den einzelnen Stufen der Wertschöpfungskette. Viele weitere Aussagen werden im vorliegenden IfG-Arbeitspapier vorgestellt und begründet.

Diese Untersuchungsergebnisse sind Grundlage für eine größere Primärerhebung, die zusätzliche Fragen stellen wird, so etwa jene nach den Ausgestaltungsvarianten, den Zielsetzungen und den Erfolgsfaktoren von EVU-Kooperationen. Dieses Arbeitspapier entstammt dem „IfG-Forschungscluster II: Unternehmenskooperationen“. Anregungen und Kommentare sind herzlich willkommen.



Prof. Dr. Theresia Theurl

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	I
Inhaltsverzeichnis .....	II
Abbildungsverzeichnis.....	III
Tabellenverzeichnis.....	III
Abkürzungsverzeichnis.....	III
1 Einleitung.....	1
2 Untersuchungsdesign .....	2
2.1 Vorgehensweise .....	2
2.2 Grundlegende Definitionen und Abgrenzungen.....	4
2.3 Charakterisierung des Datensatzes.....	8
3 Die Verbreitung von Kooperationen kommunaler Energieversorger ....	12
3.1 Gesamtbetrachtung .....	12
3.2 Unterschiede hinsichtlich der Unternehmensgröße .....	13
3.3 Unterschiede hinsichtlich der Beteiligungsverhältnisse .....	15
3.4 Unterschiede hinsichtlich der angebotenen Sparten .....	18
3.5 Regionale Unterschiede .....	19
3.6 Determinanten der Kooperationsaktivität.....	21
4 Ausgestaltung der Kooperationen .....	24
4.1 Kooperationsfelder.....	24
4.2 Kooperationspartner .....	28
4.2.1 Kooperationen mit anderen Energieversorgern .....	28
4.2.2 Diagonale Kooperationen .....	31
4.3 Größe der Kooperation .....	33
4.4 Formalisierung der Institutionalisierung .....	35
5 Zusammenfassung .....	37
Literaturverzeichnis .....	39
Anhang .....	42

## **Tabellenverzeichnis**

Tab. 1: Ausgewählte Kooperationsbeispiele nach Wertschöpfungsbereich. ....	8
Tab. 2: Erfasste Unternehmen nach Sparten. ....	9
Tab. 3: Erfasste Unternehmen nach Größe.....	9
Tab. 4: Erfasste Unternehmen nach Region und Anteilsverkäufen.....	10
Tab. 5: Erfasste Unternehmen nach Beteiligungsverhältnissen. ....	11
Tab. 6: Ergebnisse hinsichtlich der Verbreitung von Kooperationen. ....	22

## **Abbildungsverzeichnis**

Abb. 1: Anzahl der Kooperationen je EVU.....	12
Abb. 2: Kooperationsgrad nach Unternehmensgröße. ....	14
Abb. 3: Kooperationsgrad nach Beteiligungsverhältnissen. ....	17
Abb. 4: Kooperationsgrad nach EVU-Spartenkombination.....	19
Abb. 5: Kooperationsgrad nach Bundesland des EVU. ....	20
Abb. 6: Kooperationsgrad nach Wertschöpfungsbereichen. ....	25
Abb. 7: Kooperationsgrad nach Bereichen und Unternehmensgröße. ....	26
Abb. 8: Kooperationspartner nach Beteiligungsverhältnissen. ....	29
Abb. 9: Kooperierende EVU mit branchenfremden Partnern.....	32
Abb. 10: Anzahl der Kooperationspartner nach Kooperationsfeldern.....	33
Abb. 11: Anzahl der Kooperationspartner nach Unternehmensgröße. ....	35
Abb. 12: Anteil der Joint Ventures nach Kooperationsfeldern. ....	36

## **Abkürzungsverzeichnis**

BHKW	Blockheizkraftwerk
EDM	Energiedatenmanagement
EVU	Energieversorgungsunternehmen
VKU	Verband Kommunaler Unternehmen e.V.

## 1 Einleitung

Die kommunalen Energieversorgungsunternehmen (EVU) Deutschlands stehen seit Beginn der Liberalisierung der Märkte für leitungsgebundene Energie vor großen Herausforderungen.<sup>1</sup> Dies betrifft angefangen mit neuen Formen der Energiebeschaffung über die Regulierung der Elektrizitäts- und Gasverteilungsnetze bis hin zu einem zunehmenden Wettbewerb im Vertrieb nahezu alle Bereiche der Wertschöpfung. Gerade die kleinen und mittleren EVU verfügen indes oft nicht über die notwendige kritische Größe, das Know-how und die Personalkapazitäten, um die Herausforderungen im Rahmen einer Stand-alone-Lösung anzugehen. Aus diesem Grund haben Kooperationen mit anderen Unternehmen stark an Bedeutung gewonnen und werden in der Branche intensiv diskutiert.<sup>2</sup> Mit kooperativen Strukturen kann die vielfach gewünschte Eigenständigkeit des kommunalen EVU gewahrt bleiben, während gleichzeitig Größen- und Know-how-Vorteile genutzt werden können. Ziel der Analyse ist es daher, den Status Quo des Kooperationsgeschehens in der kommunalen Energiewirtschaft systematisch zu erfassen. Konkret sollen folgende Fragen untersucht werden:

- Wie verbreitet sind Kooperationen in der Praxis tatsächlich?
- Gibt es hierbei Unterschiede zwischen verschiedenen Gruppen von Energieversorgern?
- In welchen Wertschöpfungsbereichen wird kooperiert?
- Wer sind die Kooperationspartner?
- Wie sind die Kooperationen ausgestaltet?

Zur Beantwortung dieser Fragen wurde eine umfangreiche Sekundärdatenerhebung durchgeführt, deren Auswertung Gegenstand des vorliegenden Arbeitspapiers ist. Dieses ist wie folgt aufgebaut: In Kapitel 2 wird zunächst das Untersuchungsdesign vorgestellt. Nach einer Beschreibung des konkreten Vorgehens und einigen grundlegenden Definitionen und Abgrenzungen werden die erfassten Unternehmen anhand mehrerer Merkmale charakterisiert. Kapitel 3 beinhaltet die ausführliche Datenauswertung zur allgemeinen Verbreitung von Kooperationen. Kapitel 4 untersucht die genauere Ausgestaltung hinsichtlich der Kooperationsfelder, Kooperationspartner und Institutionalisierung der Kooperationen. Kapitel 5 fasst die wesentlichen Erkenntnisse zusammen und gibt einen kurzen Ausblick auf weitere Forschungsfragen.

---

<sup>1</sup> Vgl. hierzu SANDER (2008).

<sup>2</sup> Vgl. zum Beispiel das Projekt „Stadtwerk der Zukunft“ des Verbands kommunaler Unternehmen, VKU (2007a).

## 2 Untersuchungsdesign

### 2.1 Vorgehensweise

Prinzipiell kann bei der empirischen Forschung zwischen primären und sekundären Verfahren unterschieden werden. Die Wahl eines der Verfahren birgt dabei immer sowohl Vor- als auch Nachteile.<sup>3</sup> Im vorliegenden Fall wurde eine Sekundärdatenerhebung durchgeführt, welche auf Informationen aus Datenbanken, Unternehmens- und Behördenangaben sowie Pressemeldungen beruht (vgl. für Details weiter unten). Für diese Wahl spricht vor allem die Möglichkeit einer Totalerhebung für alle kommunalen Energieversorgungsunternehmen. Gerade hinsichtlich des Kooperationsgeschehens ist dies ein entscheidender Vorteil: Denn bei einer Primärerhebung - beispielsweise mit Hilfe eines Fragebogens - bestünde die Gefahr einer Verzerrung dergestalt, dass nur solche Unternehmen an der Befragung teilnehmen, die selbst im Bereich Kooperationen aktiv oder besonders erfolgreich sind (self-selection bias).<sup>4</sup> Dies sollte explizit vermieden werden.

Zudem war es mit Hilfe der Sekundärdaten möglich, eine genauere und repräsentative Unterscheidung nach verschiedenen Unternehmensmerkmalen (s.u.) vorzunehmen, um damit differenziertere Aussagen über die Kooperationsaktivitäten treffen zu können. Dies wäre bei einer primären Erhebung mit einer typischen Rücklaufquote für schriftliche Befragungen aller Voraussicht nach nicht möglich gewesen. Dafür mussten allerdings zwei Nachteile in Kauf genommen werden. Zum einen konnten nur grundlegende Daten erfasst werden. Weiterführende Fragen, beispielsweise zur genauen Zielsetzung und -erfüllung der Kooperation oder der Auswahl eines Kooperationspartners, konnten nicht untersucht werden. Die vorliegende Untersuchung dient indes lediglich als Vorstudie für eine weit umfassendere Analyse der Thematik, so dass solche und andere Fragestellungen in folgenden Untersuchungen aufgegriffen werden können. Der zweite Nachteil besteht darin, dass nur Kooperationen, die nach außen hin „beobachtbar“ sind, erfasst wurden. Das bedeutet, dass möglicherweise existierende Kooperationen, welche weder in die Öffentlichkeit kommuniziert worden sind, noch durch die Gründung eines Gemeinschaftsunternehmens in Datenbanken auftauchen, nicht berücksichtigt wurden.

Konkret wurden bei der Datenerhebung über den Zeitraum September 2007 bis November 2008 alle Unternehmen mit den Merkmalen Größe, Sparten, Beteiligungsstruktur und Region erfasst. Hinsichtlich der Zusammenarbeit mit an-

---

<sup>3</sup> Vgl. zu Vor- und Nachteilen der Primär- und Sekundärforschung KUß (2007), S. 40f.

<sup>4</sup> Vgl. z.B. BARNOW / GOLDBERGER (1980).

deren Unternehmen wurden Informationen über alle aktuellen oder geplanten Kooperationen gesammelt und zugeordnet, wobei die geplanten Kooperationen zumindest durch die Gründung einer Projektgesellschaft o.ä. fixiert sein mussten. Bei den Kooperationen wurde zudem ermittelt, welche Aufgabenbereiche sie hauptsächlich erfüllen, wie viele und welche Unternehmen beteiligt sind und ob die Kooperation über ein Gemeinschaftsunternehmen (Joint Venture) organisiert wurde. Wurde innerhalb des Beobachtungszeitraums das Scheitern einer Kooperation bekannt, wurde dies in den Daten entsprechend korrigiert, so dass insgesamt von einem recht zuverlässigen Abbild des aktuellen Kooperationsgeschehens ausgegangen werden kann. Als Informationsquellen bei der Datenerfassung dienten insbesondere:

- Unternehmensdatenbanken (Hoppenstedt, LexisNexis und Dafne)
- öffentlich zugängliche Unternehmensinformationen der Regulierungsbehörden, der relevanten Verbände sowie der Monopolkommission
- Geschäftsberichte, Internetauftritte und Unternehmensmitteilungen der EVU sowie ggf. der Kooperationsgesellschaften
- branchenspezifische Zeitschriften, Newsletter und Verbraucherportale sowie die Tagespresse

In einigen Fällen wurden zudem fehlende Angaben telefonisch ermittelt. Mit diesen Informationen wurde eine Datenbank aufgebaut, in der insgesamt 820 Unternehmen erfasst wurden. Damit dürften nahezu alle kommunalen EVU Deutschlands in der vorliegenden Analyse berücksichtigt worden sein. Für diese Unternehmen wurden insgesamt 277 Kooperationen identifiziert.<sup>5</sup> Hierbei besteht ein Spektrum von Kooperationen zwischen zwei Unternehmen bis hin zu Netzwerken, in denen über 60 Mitglieder zusammenarbeiten. Eine detaillierte Beschreibung des Datensatzes findet sich in Abschnitt 2.3. Zuvor werden jedoch einige Definitionen und Abgrenzungen formuliert.

---

<sup>5</sup> Dies ist eine relativ hohe Zahl. In anderen Publikationen ist oft von 50 bis max. 100 Kooperationen die Rede. Jedoch beziehen diese sich meist auf rein kommunale Kooperationen, während hier ein weiterer Kooperationsbegriff zu Grunde gelegt wurde (vgl. Kapitel 2.2), um möglichst alle Kooperationsoptionen untersuchen zu können.



## 2.2 Grundlegende Definitionen und Abgrenzungen

### *Kommunale Energieversorgungsunternehmen (EVU)*

Als kommunale EVU werden Unternehmen verstanden, die zwei Eigenschaften erfüllen: Der Definition des Energiewirtschaftsgesetzes (EnWG) folgend müssen sie zum einen im Vertrieb von Elektrizität und/oder Gas aktiv sein bzw. ein entsprechendes Energieversorgungsnetz betreiben.<sup>6</sup> Dies sind in der Regel die deutschen Stadt- oder Gemeindewerke. Zum anderen muss der kommunale Anteil am Nennkapital mindestens 50 Prozent betragen bzw. alternativ die Direktionsgewalt der Kommune über andere rechtliche Regelungen sicher gestellt sein.<sup>7</sup> Ein Beispiel für den letzteren Fall wäre ein lokales EVU, bei dem der Kapitalanteil knapp unter der genannten Schwelle liegt, der Konsortialvertrag jedoch der Kommune den mehrheitlichen Einfluss sichert. Da dies ohne genaue Kenntnis der jeweiligen Verträge nur schwer zu beurteilen ist, wurden derartige EVU nicht mit in die Untersuchung aufgenommen, sondern es wurde ausschließlich auf einen mehrheitlichen Kapitalanteil abgestellt.

### *Beteiligungsstruktur des EVU*

Hinsichtlich der Beteiligungsstruktur können mehrere Gruppen von EVU unterschieden werden. Die erste Gruppe bilden diejenigen EVU, die zu 100 Prozent im Besitz einer oder mehrerer Gebietskörperschaften sind, innerhalb deren Gebiet das EVU seine Unternehmenstätigkeit vorwiegend ausübt.<sup>8</sup> In den meisten Fällen ist dies die örtliche Kommune, zuweilen haben sich jedoch auch mehrere Kommunen zusammengetan oder ein regionaler Zweckverband ist alleiniger Gesellschafter. Die zweite Gruppe bilden EVU, die Anteile verkauft haben, so dass mindestens ein weiteres Unternehmen als Minderheitsgesellschafter über Kapitalanteile verfügt. Die Höhe der Kapitalanteile bestimmt dabei zumeist die Einflussmöglichkeiten des Minderheitsgesellschafters. Diese äußern sich beispielsweise darin, dass der Minderheitsgesellschafter Entscheidungen über das Erschließen neuer Geschäftsfelder blockieren kann. Es bestehen zudem oft Rechte, eigene Aufsichtsratsmitglieder oder auch Geschäftsführer zu stellen.<sup>9</sup> Bei der Datenerhebung wurde daher weiter unterschieden, ob eine Beteiligung über oder unter 25 Prozent vorliegt. Verfügt die Kommune über mindestens drei Viertel der Anteile, gilt das Unternehmen als eigenständig und der kommunale Anteilseigner kann in der Regel alle wichtigen Entscheidungen mit eigener Mehrheit treffen. Ebenfalls als weitgehend

---

<sup>6</sup> Vgl. §3 EnWG.

<sup>7</sup> Vgl. SCHMIDT (2002), S. 37.

<sup>8</sup> Vgl. LAFRENZ (2007), S. 52f.

<sup>9</sup> Vgl. LAFRENZ (2007), S. 64.

unabhängig wurden EVU eingestuft, bei denen die Kommune zwar weniger Anteile hält, es jedoch mehrere Minderheitsgesellschafter gibt, von denen aber keiner über mehr als 25 Prozent der Anteile verfügt. In solchen Fällen kann davon ausgegangen werden, dass eine Interessensdurchsetzung schwieriger sein dürfte, da sich die Interessen der Minderheitsgesellschafter sozusagen egalisieren.<sup>10</sup> Analog zu oben gilt, dass vertraglich vereinbarte Abweichungen, welche eine vom Kapitalanteil verschiedene Einflussmöglichkeit (Sperrminorität) vorsehen, mangels Kenntnis der Verträge nicht berücksichtigt werden konnten.

### *Kooperationen*

Als Kooperation werden hier alle Formen der nicht auf einmalige Transaktionen angelegten, vertraglich abgesicherten und freiwilligen, intensiven Zusammenarbeit mit anderen rechtlich und wirtschaftlich selbständigen Unternehmen verstanden, die einzelne Unternehmensaktivitäten betreffen (partielle Kooperationen).<sup>11</sup> Hierbei sollen die Beteiligten Know-how, Technologie und/oder Ressourcen einbringen.<sup>12</sup> Nicht als Kooperation wurden daher gewertet:

- langfristige Lieferanten-Kunden-Beziehungen
- Betriebsführungen und Verpachtungen
- Fusionen

Lieferanten-Kunden-Beziehungen gibt es insbesondere zu den vorgelagerten regionalen und überregionalen Energieversorgern, die vor der Liberalisierung klassischerweise die kommunalen EVU über Vollversorgungsverträge mit Energie beliefert haben. Auch wenn es sich hierbei durchaus um langfristige Verträge handelt, werden diese nicht als Kooperation eingestuft, da es sich letztlich um Kauf- oder Dienstleistungsverträge handelt und nicht um Beziehungen, bei denen alle Beteiligten intensiv zusammenarbeiten und Ressourcen einbringen.<sup>13</sup> Aus dem gleichen Grund wurden jene Fälle nicht als Kooperation gewertet, in denen ein anderes EVU die Betriebsführung des Verteilnetzes gegen ein Dienstleistungsentgelt übernommen oder das Netz komplett gepachtet hat. Ebenfalls nicht gewertet wurden Netzgesellschaften, die im Rahmen der gesellschaftsrechtlichen Entflechtung<sup>14</sup> zwingend ausgegründet werden mussten, solange sich im Zuge dessen nicht mehrere EVU zusammengen haben.

---

<sup>10</sup> Vgl. LAFRENZ (2007), S. 101.

<sup>11</sup> Vgl. THEURL (2001), S. 73.

<sup>12</sup> Vgl. HERGERT / MORRIS (1988), S. 100.

<sup>13</sup> Vgl. EBERTZ (2006), S. 31.

<sup>14</sup> Vgl. hierzu z.B. HOLZNAGEL ET AL (2008).

Fusionen bilden zwar die „Extremform“ einer Kooperation, werden hier aber nicht betrachtet, da sie sich nicht auf einen oder mehrere Bereiche der Wertschöpfung beziehen, sondern auf die Gesamtunternehmung. Zudem geht bei einer Fusion die rechtliche Eigenständigkeit der beteiligten Unternehmen verloren. Es sei jedoch angemerkt, dass Fusionen in der kommunalen Energiewirtschaft durchaus eine Rolle spielen.<sup>15</sup>

### *Strategische Partnerschaften*

Sogenannte „strategische Partnerschaften“ in der Energiewirtschaft kommen zustande, wenn im Rahmen eines Anteilsverkaufs eines kommunalen EVU Minderheitsbeteiligungen an einen Investor gehen, dessen Ziel nicht ausschließlich darin besteht, sein Vermögen vorteilhaft anzulegen. Vielmehr erwirbt solch ein strategischer Partner die Beteiligung mit Blick auf sein operatives Geschäft.<sup>16</sup> Dies dürfte in nahezu allen Fällen der Fall sein.<sup>17</sup> Der Minderheitsgesellschafter, meist einer der großen überregionalen Versorger, verfolgt dabei das Ziel, seine eigenen Absatzinteressen über den Anteilserwerb zu stabilisieren.<sup>18</sup> Die zahlreichen Minderheitsbeteiligungen der großen Konzerne sind daher im Hinblick auf ihre Wettbewerbswirkung Gegenstand kartellrechtlicher Untersuchungen und werden von der herrschenden Meinung als marktverschränkend angesehen.<sup>19</sup> Seit einer richtungweisenden Entscheidung des Bundeskartellamts im Jahr 2003 wird der Erwerb weiterer Anteile der großen Energiekonzerne nur noch gegen hohe Auflagen genehmigt.<sup>20</sup>

Auf der Seite der kommunalen Eigner bestehen bei Minderheitsbeteiligungen mehrere Zielsetzungen: So können rein fiskalische oder auch ordnungspolitische Motive Ursache für einen Anteilsverkauf sein.<sup>21</sup> Zumeist werden jedoch als Gründe energie- bzw. betriebswirtschaftliche Aspekte genannt: Der neue Gesellschafter soll Ressourcen in das kommunale EVU einbringen, insbesondere Eigenkapital sowie technisches und kaufmännisches Know-how.<sup>22</sup> Durch das Erzielen von Synergieeffekten mit dem Minderheitsgesellschafter soll das

---

<sup>15</sup> So schlossen sich 2007 die Energieversorger aus Telgte, Ennigerloh und Ostbevern zu den „Stadtwerken ETO“ zusammen. Im Jahr 2000 entstand aus den Versorgern der Städte Mölln, Ratzeburg und Bad Oldesloe die „Vereinigte Stadtwerke GmbH“.

<sup>16</sup> Vgl. LAFRENZ (2007), S. 24.

<sup>17</sup> Vgl. KLAUE / SCHWINTOWSKI (2004), S. 17.

<sup>18</sup> Vgl. KLAUE / SCHWINTOWSKI (2004), S. 19.

<sup>19</sup> Vgl. für einen Überblick LAFRENZ (2007), S. 83ff.

<sup>20</sup> Konkret ging es um den Anteilserwerb an den Stadtwerken Eschwege durch E.ON. Die Entscheidung wurde im November 2008 in letzter Instanz vom BGH bestätigt, vgl. BGH-Beschluss KVR 60/07.

<sup>21</sup> Vgl. hierzu RIDDER (2007), S. 553ff. oder ATTIG (2002), S. 1.

<sup>22</sup> Vgl. KLAUE / SCHWINTOWSKI (2004), S. 15.

kommunale EVU effizienter werden. Dies könnte über die Zusammenarbeit bei technischen Netzdienstleistungen, bei IT-Prozessen oder auch bei Kundenbindungsmaßnahmen und beim überregionalen Vertrieb realisiert werden. Nicht zuletzt wird angestrebt, geringere Energiebeschaffungskosten durch die Beteiligung eines Vorlieferanten zu erzielen.<sup>23</sup>

Ob und in welchem Ausmaß im Rahmen vertikaler Minderheitsbeteiligungen tatsächlich Kooperationen im Sinne der obigen Definition vorliegen, ist ohne Kenntnis der Vertragsinhalte indes nicht zu beurteilen. Hinzu kommt, dass nur in wenigen Fällen der Minderheitsbeteiligung eine ausdrückliche, vertraglich fixierte Kooperationsabrede den Beteiligungserwerb ergänzt.<sup>24</sup> Die Existenz eines Minderheitsgesellschafters wurde daher zwar als Merkmal erhoben, aber nicht per se als aktive Kooperation gewertet.<sup>25</sup> Dennoch sind durchaus vertikale Kooperationen mit überregionalen Vorlieferanten in die Untersuchung eingegangen, solange sie konkret für einen oder mehrere Wertschöpfungsbereiche gelten. Hierzu zählen Kooperationen im Bereich Energiebeschaffung, IT-Dienstleistungen oder auch Gemeinschaftskraftwerke.<sup>26</sup>

In einigen Fällen sind die Minderheitsgesellschafter bzw. strategischen Partner andere, meist größere kommunale EVU (z.B. MVV Energie AG, N-ERGIE AG, RheinEnergie AG). Auch hier wurde bei der Kooperationserfassung in dieser Weise verfahren. Ein Beispiel ist das Stadtwerke-Netzwerk rund um den Mannheimer Versorger MVV Energie AG: Die Beteiligung an anderen EVU (z.B. Stadtwerke Schwetzingen oder Ingolstadt) wurde nicht per se als Kooperation gewertet. Jedoch haben die mit der MVV Energie AG verbundenen Unternehmen mehrere Shared-Service-Gesellschaften u.a. für die Bereiche IT, Billing, Metering und Netze ausgegründet. Diese wurden wiederum jeweils als Kooperation mit den entsprechenden Beteiligten bei der Erhebung erfasst.

#### *Kooperationsfelder:*

Die Kooperationen wurden des Weiteren nach den verschiedenen Bereichen der Wertschöpfung differenziert.<sup>27</sup> Tabelle 1 zeigt die genaue Abgrenzung der

---

<sup>23</sup> Vgl. Ridder (2007), S. 556.

<sup>24</sup> Vgl. Lafrenz (2007), S. 65.

<sup>25</sup> Oft werden die strategischen Partnerschaften als Prototyp vertikaler Kooperationen in der Energiewirtschaft eingestuft, vgl. KROCK / KESSEL / NYMOEN (2008), S. 6.

<sup>26</sup> Beispiele sind das Syneco-Beschaffungsnetzwerk der E.ON-Tochter Thüga, das IT-Unternehmen RDE von E.ON Bayern und über 30 kommunalen EVU sowie das GEKKO-Kraftwerksprojekt von RWE und über 20 Stadtwerken.

<sup>27</sup> Vgl. auch SANDER (2008), S. 7ff.

Kooperationsfelder sowie einige in der Datenbank erfasste Kooperationsbeispiele zur Verdeutlichung.

<b>Wertschöpfungsstufe</b>	<b>Kooperationen</b>
Stromerzeugung (Großkraftwerke, KWK, erneuerbare Energien)	Trianel Power Kraftwerk Hamm-Uentrop GmbH&Co KG Kraftwerke Mainz-Wiesbaden AG
Gasspeicherung und Gas Upstream (auch Biogaserzeugung)	Trianel Gasspeicher mbH&Co KG Renion Biogas GmbH&Co KG
Energiebeschaffung und Energiehandel	Energiehandelsgesellschaft West mbH (ehw) Syneco GmbH&Co KG Quantum GmbH
Netz (operativer Service, Netz- u. Regulierungsmanagement)	Rheinische Netzgesellschaft GmbH (RNG) Netzdienste Rhein-Main GmbH (NRM)
Vertrieb / Marketing	Entega Vertrieb GmbH&Co KG Local energy GmbH Ostalbstrom
Zähler- u. Messwesen sowie Abrechnung (Netz und Vertrieb)	24 / 7 Metering GmbH evu zählwerk Abrechnungs- und Servicegesellschaft
Shared Services (IT, Materialbeschaffung)	items GmbH rku.it GmbH
energie-nahe Dienstleistungen (Contracting, etc. ...)	implea plus GmbH e:duo GmbH

Tab. 1: Ausgewählte Kooperationsbeispiele nach Wertschöpfungsbereich.

### 2.3 Charakterisierung des Datensatzes

Die Recherche ergab einen Datensatz mit insgesamt 820 kommunalen Energieversorgern. Diese können zunächst dahingehend differenziert werden, in welchen Sparten (Elektrizität/Gas) sie aktiv sind. Als Vergleich sind in untenstehender Tabelle 2 Verbandsangaben von VKU und BDEW angegeben. Es zeigt sich, dass in die vorliegende Analyse für beiden Sparten jeweils mehr Unternehmen einbezogen werden konnten als im VKU organisiert sind, jedoch nicht ganz so viele, wie der Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft (BDEW) in seiner Statistik erfasst hat. Dies dürfte daran liegen, dass zum einen nicht alle kommunalen EVU notwendigerweise im VKU organisiert sind und zum anderen der BDEW in seiner Marktstatistik nicht nach Eigentumsverhältnissen unterscheidet. So gibt es auch Stadtwerke, die bei der vorliegenden

Studie nicht erfasst wurden, da die jeweilige Gebietskörperschaft kein Mehrheitsgesellschafter mehr ist (z.B. Stadtwerke Düsseldorf). Die Zahlen lassen insgesamt den Schluss zu, dass annähernd alle Unternehmen in die Analyse mit einbezogen werden konnten und die Daten somit als in besonders hohem Maß repräsentativ angesehen werden können.

<b>Sparte</b>	<b>vorliegende Studie</b>	<b>VKU-Mitglieder (Stand 08/2007)</b>	<b>BDEW-Statistik (Zahlen für 2006)</b>
Elektrizität	689	609	725
Gas	618	576	700

Tab. 2: Erfasste Unternehmen nach Sparten.<sup>28</sup>

Werden die Kombinationen beider Sparten betrachtet, liegen der vorliegenden Studie 202 reine Elektrizitätsversorger (entspricht 24,6 %) und 131 reine Gasunternehmen (16,0 %) zu Grunde, während 487 Unternehmen beide Sparten gleichzeitig aufweisen (59,4 %).<sup>29</sup> Letztere EVU sind typischerweise klassische Querverbandsunternehmen, die neben Elektrizität und Gas auch über die hier nicht berücksichtigten Sparten Wärme, Wasser und teilweise ÖPNV, Bäderbetrieb oder auch Telekommunikation verfügen.<sup>30</sup>

<b>Größe (Umsatz in EUR)</b>	<b>Häufigkeit</b>	<b>Anteil</b>
sehr groß (> 250 Mio.)	40	4,9 %
groß (51 – 250 Mio.)	142	17,3 %
mittel (11 – 50 Mio.)	359	43,8 %
klein (≤ 10 Mio.)	279	34,0 %
gesamt	820	100 %

Tab. 3: Erfasste Unternehmen nach Größe.<sup>31</sup>

Hinsichtlich der Unternehmensgröße lassen sich die untersuchten EVU in vier Größenklassen einteilen (vgl. Tabelle 3). Hierbei wird als Unterscheidungskri-

<sup>28</sup> Vgl. für die Vergleichszahlen VKU (2007b) und BDEW (2008a). Die BDEW-Zahlen sind gerundete Angaben über nicht zwangsläufig kommunale EVU und beziehen sich bei Gas auf regionale/lokale Endversorger, bei Strom allgemein auf Stadtwerke.

<sup>29</sup> Die Unterteilung in diese drei Gruppen wird dem weiteren Verlauf zu Grunde gelegt.

<sup>30</sup> Vgl. VKU (2007c), S. 68f.

<sup>31</sup> In wenigen Fällen wurde statt des Umsatzes die Bilanzsumme als Maßstab genommen. War auch diese nicht erhältlich, wurde ein Vergleich mit anderen EVU hinsichtlich Strom-/Gasabsatz oder Mitarbeiterzahl zur Einordnung vorgenommen.

terium auf den Unternehmensumsatz abgestellt, da dieser meist zur Verfügung stand. Es zeigt sich, dass neben wenigen sehr großen EVU (das größte hat einen Umsatz über 3 Mrd. Euro) die kleinen und mittleren EVU die kommunale Energiewirtschaft dominieren: Über drei Viertel der Unternehmen haben einen Jahresumsatz von maximal 50 Mio. Euro.

Bundesland	Anzahl EVU gesamt	... davon zu 100 % im Besitz der Kommune	... davon haben Anteile verkauft	
			Häufigkeit	Anteil
Baden-Württemberg	127	75	52	40,9 %
Bayern	181	120	61	33,7 %
Brandenburg	26	8	18	69,0 %
Hessen	51	28	23	45,1 %
Mecklenburg-Vorpommern	24	10	14	58,3 %
Niedersachsen	67	43	24	35,8 %
Nordrhein-Westfalen	131	58	73	54,2 %
Rheinland-Pfalz	55	37	18	32,7 %
Saarland	26	2	24	92,3 %
Sachsen	34	12	22	64,7 %
Sachsen-Anhalt	24	7	17	70,8 %
Schleswig-Holstein	43	28	15	34,9 %
Thüringen	31	2	29	93,5 %
<b>Summe insgesamt</b>	<b>820</b>	<b>430</b>	<b>390</b>	<b>47,6 %</b>
Summe alte Bundesländer	681	391	290	42,6 %
Summe neue Bundesländer	139	39	100	71,9 %

Tab. 4: Erfasste Unternehmen nach Region und Anteilsverkäufen.<sup>32</sup>

Bei der Beteiligungsstruktur wird differenziert zwischen EVU in kommunalem Alleinbesitz und EVU, bei denen mehrere Gesellschafter existieren. Eine weitere Unterscheidung wird nach Bundesländern getroffen. Die Verteilung hin-

<sup>32</sup> Die Stadtstaaten Hamburg, Berlin und Bremen fehlen in der Liste, da es dort keine mehrheitlich kommunalen EVU gibt.

sichtlich der beiden Merkmale innerhalb des analysierten Datensatzes ergibt die obige Tabelle 4. Über die Hälfte der EVU (53,5 Prozent) sind allein in den großen Bundesländern Bayern, Baden-Württemberg und Nordrhein-Westfalen zu finden. Ebenfalls etwas mehr als die Hälfte aller erfassten Unternehmen befindet sich vollständig im Besitz der jeweiligen Gebietskörperschaft, bei dem Rest (47,6 Prozent) wurden Unternehmensanteile verkauft. Betrachtet man dies im Zusammenspiel mit den Bundesländern, zeigt sich, dass letzteres insbesondere für die neuen Bundesländer zutrifft. Des Weiteren sind insbesondere im Saarland viele Unternehmen teilverkauft worden, während es vor allem in Bayern, Rheinland-Pfalz, Schleswig-Holstein und Niedersachsen viele EVU in Alleinbesitz der jeweiligen Kommune gibt.

Differenziert man die teilverkauften EVU weiter (vgl. Tab. 5), wird deutlich, dass in den meisten Fällen der Minderheitsgesellschafter über mehr als 25 Prozent der Kapitalanteile verfügt und damit über einen erheblichen Einfluss auf die Unternehmensaktivitäten verfügen dürfte. Ob dies Auswirkungen auf die Kooperationsaktivitäten hat, wird im weiteren Verlauf genauer analysiert.

<b>Beteiligungsstruktur</b>	<b>Häufigkeit</b>	<b>Anteil</b>
Privater Konzern hat >25 %	240	29,3 %
Anderes kommunales EVU hat >25 %	63	7,7 %
Anteile verkauft, aber weiter unabhängig	87	10,6 %
100 % im Besitz der Kommune	430	52,4 %
Summe	820	100 %

Tab. 5: Erfasste Unternehmen nach Beteiligungsverhältnissen.<sup>33</sup>

Bei der Betrachtung der Investoren fällt direkt auf, dass die Beteiligungen bei den privaten Konzernen konzentriert sind. Dies sind in der Regel E.ON und RWE, welche über ihre Tochterunternehmen<sup>34</sup> zusammen an 182 oder 22,2 Prozent der kommunalen EVU mit mehr als 25 Prozent beteiligt sind. Berücksichtigt man diese Kapitalanteilsschwelle nicht und bezieht die weiterhin unab-

<sup>33</sup> Als weiterhin unabhängig wurde ein teilverkauftes EVU gewertet, wenn entweder die Kommune über mindestens 75 Prozent der Anteile verfügt oder aber es mehrere Minderheitsgesellschafter gibt, von denen keiner über mehr als 25 Prozent verfügt.

<sup>34</sup> Dies sind insbesondere die regionalen Töchter der Konzerne (u.a. RWE Rhein-Ruhr, RWE Westfalen-Weser-Ems, E.ON Avacon, E.ON Mitte, Thüga, etc.).



hängigen EVU mit ein, erhöht sich die Zahl bei E.ON auf 177 und bei RWE auf 89, so dass insgesamt bei 30,7 Prozent aller erfassten EVU mindestens einer der beiden Konzerne über eine Minderheitsbeteiligung verfügt.<sup>35</sup> Auffällig ist des Weiteren die vergleichsweise hohe Zahl kommunaler Minderheitsgesellschaften. Hierunter finden sich vor allem die sehr großen kommunalen EVU wie MVV Energie (Mannheim), RheinEnergie (Köln), N-Ergie (Nürnberg), Mainova (Frankfurt) oder Badenova (Freiburg). Diese scheinen sich im Laufe der Zeit eigene kleine Beteiligungsnetzwerke aufgebaut zu haben.

### 3 Die Verbreitung von Kooperationen kommunaler Energieversorger

#### 3.1 Gesamtbetrachtung

Um einen Überblick über die Kooperationsaktivitäten der kommunalen Energieversorger zu erhalten, soll zunächst untersucht werden, ob die Unternehmen kooperieren und in wie vielen Kooperationen sie jeweils engagiert sind.

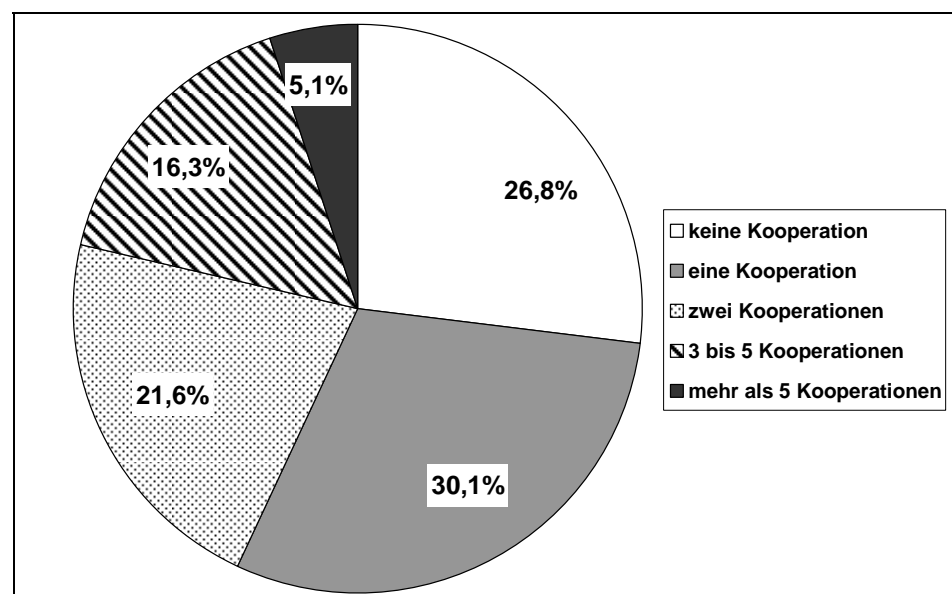


Abb. 1: Anzahl der Kooperationen je EVU.

Abbildung 1 zeigt, dass 73,2 Prozent der erfassten EVU über mindestens eine Kooperation verfügen, über 40 Prozent sind sogar in mehr als einer Kooperation aktiv. Kooperationen scheinen also ein weit verbreitetes Phänomen in der kommunalen Energiewirtschaft zu sein. Dies bestätigt die Ergebnisse anderer

<sup>35</sup> Hinzu kommen jeweils noch die Mehrheitsbeteiligungen, vgl. für einen Überblick MONOPOLKOMMISSION (2007), S. 165ff.

Branchenbefragungen: So stuften im Juli 2008 bei einer Erhebung der Unternehmensberatung Ernst&Young 79 Prozent der 102 befragten Geschäftsführer und Vorstände von regionalen EVU und Stadtwerken Kooperationsstrategien als Erfolg versprechend ein.<sup>36</sup> Eine Studie des Verbands kommunaler Unternehmen (VKU) aus dem Jahr 2007 kam außerdem zu dem Ergebnis, dass rund 60 Prozent der Unternehmen allein in Kooperationen mit anderen kommunalen EVU aktiv sind.<sup>37</sup> Bei der vorliegenden Untersuchung wurden hingegen zusätzlich Kooperationen mit anderen Partnern erfasst (vgl. Kapitel 4.2). Im weiteren Verlauf des Kapitels wird dieses Gesamtergebnis nun differenzierter betrachtet und in Abhängigkeit mehrerer Unternehmensmerkmale (Größe, Beteiligungsverhältnisse, Spartenstruktur, Region) analysiert. Hierbei werden in den folgenden Abschnitten jeweils zunächst Hypothesen über den Einfluss der einzelnen Merkmale aufgestellt und zunächst rein deskriptiv auf ihre Plausibilität überprüft. Dabei stehen stets zwei Fragen im Fokus der Untersuchung: Zum einen soll analysiert werden, ob die Unternehmen kooperieren. Dieser Anteil der kooperierenden EVU in einer Teilgruppe wird im Folgenden auch als Kooperationsgrad bezeichnet. Zum anderen soll untersucht werden, in wie vielen Kooperationen die EVU engagiert sind. Eine statistische Überprüfung der aufgestellten Hypothesen erfolgt dann abschließend in Kapitel 3.6.

### **3.2 Unterschiede hinsichtlich der Unternehmensgröße**

Die untersuchten kommunalen EVU unterscheiden sich deutlich hinsichtlich ihrer Größe (vgl. Tabelle 3). Mit der Größe variieren auch die dem Unternehmen zur Verfügung stehenden Ressourcen: Kleineren und mittleren EVU stehen in der Regel weniger Ressourcen zur Verfügung. Dadurch ist der Bedarf, eine notwendige kritische Mindestgröße zu erreichen, als vergleichsweise hoch einzuschätzen.<sup>38</sup> Kooperationen mit anderen Unternehmen könnten hier Abhilfe schaffen. Gleichzeitig müssen Kooperationen jedoch auch geplant, institutionalisiert und gemanagt werden. Ebenso bedarf es einer ständigen Erfolgskontrolle und ggf. einer Neubewertung der Kooperation.<sup>39</sup> Es erscheint plausibel, dass die größeren EVU für einzelne Aufgaben speziell abgestimmte Kooperationen eingehen und diese professioneller managen („Kooperationsport-

---

<sup>36</sup> Vgl. ERNST & YOUNG (2008), S. 5.

<sup>37</sup> Vgl. WÜBBELS / WEBER (2007), S. 23 und VKU (2007a).

<sup>38</sup> Vgl. EUROPÄISCHE KOMMISSION (2003), S. 27.

<sup>39</sup> Vgl. THEURL (2005), S. 16ff.

folio“). Mangels Ressourcen dürften die kleineren EVU hierzu eher nicht in der Lage sein.<sup>40</sup> Daher lassen sich folgende Hypothesen aufstellen:

*H1a: Der Kooperationsgrad steigt mit der Unternehmensgröße an.*

*H1b: Die Anzahl der Kooperationen nimmt mit der Unternehmensgröße zu.*

Abbildung 2 zeigt die Verteilung hinsichtlich der Anzahl von Kooperationen je EVU in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße. Es zeigt sich, dass die größeren Unternehmen insgesamt tatsächlich häufiger und auch wesentlich mehr Kooperationen eingehen. So verfügen über 90 Prozent der großen und sehr großen EVU über mindestens eine Kooperation, während der Kooperationsgrad bei den mittleren EVU nur 75,2 Prozent und bei den kleinen sogar nur 58,8 Prozent beträgt. Die Anzahl der Kooperationen je Unternehmen steigt ebenfalls deutlich mit der Unternehmensgröße an: Von den sehr großen EVU sind 42,5 Prozent sogar in mehr als fünf Kooperationen aktiv.

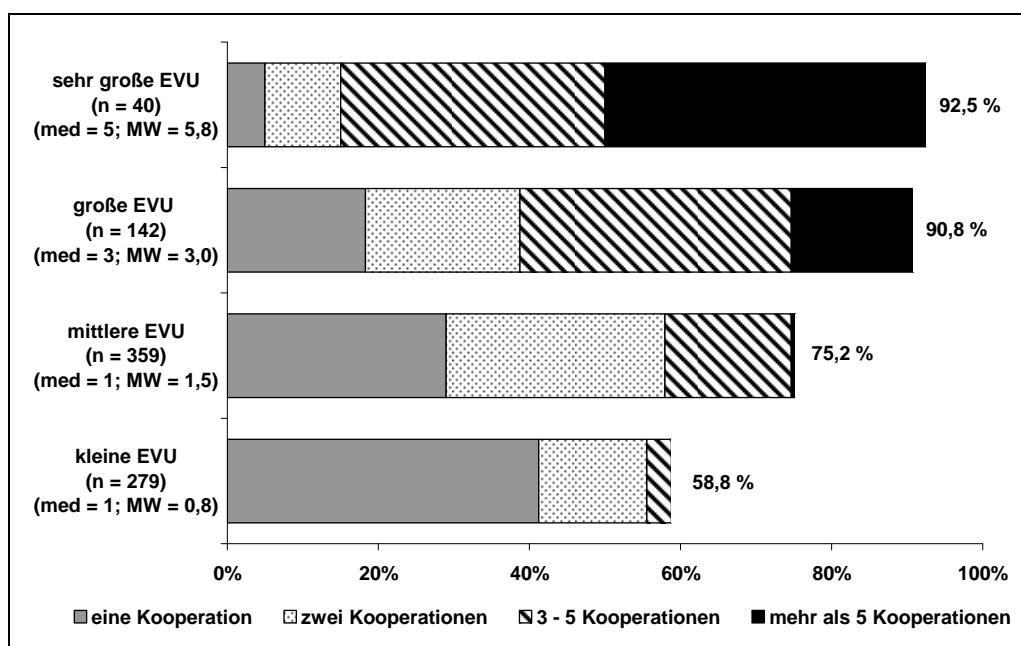


Abb. 2: Kooperationsgrad nach Unternehmensgröße.

Auch wenn das Erreichen einer Mindestgröße für kleinere EVU eine stärkere Bedeutung haben dürfte, scheinen demnach die zur Verfügung stehenden Ressourcen für das Kooperationsmanagement entscheidend zu sein. Diese haben daher in der Regel auch weniger Kooperationen. So sind mehr als zwei Drittel der kooperierenden Unternehmen aus der Kategorie der kleinen EVU nur in einer Kooperation aktiv. Diese sind dann zumeist größere Netzwerke mit

<sup>40</sup> Vgl. EUROPÄISCHE KOMMISSION (2003), S. 28.

vielen Partnern und decken mehrere Aufgabenbereiche gleichzeitig ab (vgl. hierzu Kapitel 3.3). Ob die hier aufgezeigten Unterschiede sich auch als statistisch haltbar erweisen, wird in Kapitel 3.6 untersucht.

### **3.3 Unterschiede hinsichtlich der Beteiligungsverhältnisse**

Fast die Hälfte aller kommunalen EVU hat einen Minderheitsgesellschafter (vgl. Tabelle 4). Dieser verfügt in der Regel über einen erheblichen Einfluss auf die Geschäftspolitik, was die Kooperationsaktivität der EVU in mehrfacher Hinsicht beeinflussen könnte. Zum einen wäre es denkbar, dass der Minderheitsgesellschafter Entscheidungen zur Kooperation mit anderen EVU blockiert: Angenommen ein großer Vorlieferant ist die Beteiligung an einem nachgelagerten Stadtwerk insbesondere deswegen eingegangen, um seinen Energieabsatz langfristig sichern zu können. Dann dürfte er kein Interesse daran haben, dass sich das Stadtwerk kooperativ mit anderen Partnern andere Beschaffungswege erschließt, indem eine Einkaufsgemeinschaft oder die Beteiligung an einem Kraftwerk angestrebt wird.

Zum anderen müssen auch die organisatorischen Alternativen zur Kooperation berücksichtigt werden. So kann zunächst unterstellt werden, dass der Zugang zu Ressourcen und Know-how sowie das Erreichen einer kritischen Mindestgröße in bestimmten Bereichen der Wertschöpfung für alle EVU *ceteris paribus* gleichermaßen von Bedeutung ist. In diesen Bereichen scheint eine Stand-alone-Strategie daher nicht vielversprechend, so dass andere Organisationsformen bevorzugt werden. Alternativ zur gemeinsamen Leistungserstellung mit anderen Unternehmen in Form von Kooperationen könnte jedoch beispielsweise auch ein Outsourcing und in der Folge der Leistungsbezug von Dienstleistern in Betracht gezogen werden. Existiert nun ein Minderheitsgesellschafter, hat dieser als in der Regel großes EVU nicht nur die entsprechenden Kapazitäten und technischen Möglichkeiten, sondern er verfügt auch über das Know-how und das Personal. Dies scheint insbesondere in den technischen Netzbereichen und im Zähler- und Datenmanagement relevant, wo allein durch die steigenden Regulierungsanforderungen kleine EVU oft an ihre Kapazitätsgrenzen stoßen. So bieten die großen Energiekonzerne explizit Dienstleistungen wie beispielsweise die Betriebsführung von Stromnetzen

an.<sup>41</sup> Ähnliches gilt für die Energiebeschaffung, wo der Minderheitsgesellschafter als großes Erzeugungsunternehmen seinen Beteiligungsunternehmen ggf. Rabatte gewährt.<sup>42</sup> Es scheint plausibel, dass kommunale EVU mit einem Minderheitsgesellschafter, der über einen entsprechenden Einfluss auf die Unternehmenspolitik verfügt und ggf. speziell zugeschnittene Dienstleistungen anbieten kann, diese Angebote in Anspruch nimmt. Die Anzahl der Kooperationen dürfte daher auch geringer sein. EVU im Alleinbesitz ihrer Kommune könnten hingegen stattdessen stärker auf Kooperationsstrategien setzen und sich mangels Alternative in vielen Kooperationen engagieren. Die Beteiligungsstruktur könnte also einen Einfluss auf die Art und Weise haben, wie die EVU versuchen Synergien zu heben bzw. ihre Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Es werden daher folgende Hypothesen aufgestellt:

*H2a: Der Kooperationsgrad der EVU im Alleinbesitz der Kommune ist höher als bei den EVU mit Minderheitsgesellschafter.*

*H2b: Die Anzahl der Kooperationen ist bei EVU im Alleinbesitz der Kommune höher als bei EVU mit Minderheitsgesellschafter.*

Hierbei wird des Weiteren zwischen den verschiedenen Minderheitsgesellschaftern differenziert, so dass sich die Hypothesen streng genommen für jeden einzelnen Gesellschafter ergeben und unterschiedliche Ergebnisse liefern können. In der deskriptiven Betrachtung in Abbildung 3 zeigt sich, dass der Kooperationsgrad bei EVU im Alleinbesitz der jeweiligen Kommune mit 76,0 Prozent leicht über dem Durchschnitt aller EVU von 73,2 Prozent liegt. Eine Teilgruppe weist jedoch sogar einen noch höheren Kooperationsgrad auf: Unternehmen, welche zwar Anteile verkauft haben, bei denen aber kein Minderheitsgesellschafter mehr als 25 Prozent der Kapitalanteile besitzt und die daher noch als unabhängig gelten können. Mit über 80 Prozent ist der Kooperationsgrad hier am höchsten und auch die Kooperationsanzahl ist höher als in allen anderen Teilgruppen. Eventuell liegt dies an vergrößerten Optionen hinsichtlich der Wahl des Kooperationspartners. So kommt hier der eigene Ge-

---

<sup>41</sup> So hat allein RWE für über 50 Versorger gegen ein Entgelt die Betriebsführung der Netze übernommen. Dies wurde nicht als Kooperation gewertet, vgl. Abschnitt 2.2. Ein weiteres Beispiel ist die RWE-Tochter rhenag AG ([www.rhenag.de](http://www.rhenag.de)), welche explizit für Stadtwerke Dienstleistungen in den Bereichen Netznutzungsmanagement, Regulierung, IT und Geschäftsprozesse anbietet.

<sup>42</sup> Dies ist schließlich auch eine der Zielsetzungen bei der Aufnahme eines zusätzlichen Gesellschafters, vgl. Kapitel 2.2.

sellschafter in Frage oder aber rein horizontale Kooperationen mit anderen Stadtwerken. Allerdings sind gerade in dieser relativ überschaubaren Gruppe auch einige sehr große Unternehmen (z.B. Stadtwerke Hannover und Rhein-Energie Köln) vertreten, so dass dieser Zusammenhang vor einer Interpretation zunächst überprüft werden muss.

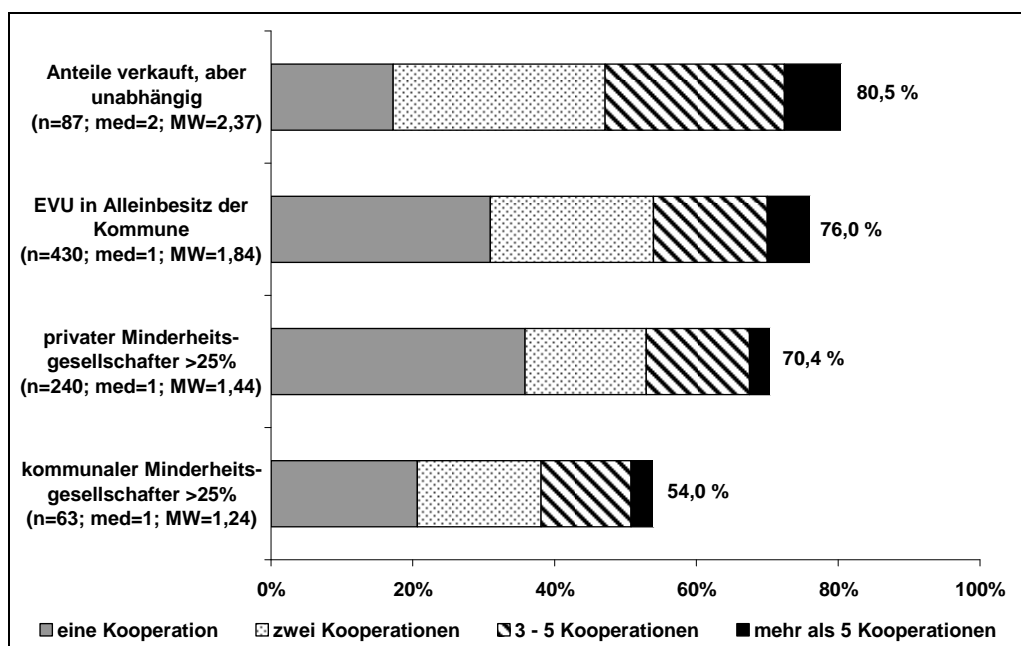


Abb. 3: Kooperationsgrad nach Beteiligungsverhältnissen.

Die anderen Gesellschaftertypen führen in der deskriptiven Betrachtung hingegen nicht zu einer stärkeren Kooperationsaktivität.<sup>43</sup> Die Teilgruppe der EVU mit einem einflussreichen privaten Minderheitsgesellschafter kommt mit rund 70 Prozent auf einen etwas niedrigeren Kooperationsgrad, die EVU mit einem kommunalen Minderheitsgesellschafter liegen mit 54 Prozent sogar deutlich darunter. Gleiches gilt für die Anzahl an Kooperationen pro Unternehmen. Dies überrascht, da gerade in der Kommunalwirtschaft die Zusammenarbeit innerhalb der „kommunalen Familie“ offen favorisiert wird.<sup>44</sup> Möglicherweise agieren die größeren kommunalen EVU hier ebenfalls mehr als Dienstleister denn als Kooperationspartner für ihre Beteiligungsunternehmen. Oder aber die Kooperationen befinden sich noch im Aufbau und sind daher noch nicht so ausgeprägt. Eine andere Erklärung wäre, dass die Unternehmen mit einem kommu-

<sup>43</sup> Es ist auch nicht auszuschließen, dass in den jeweiligen Konsortialverträgen weitere Kooperationen vereinbart sind, welche aufgrund des Untersuchungsdesigns nicht erfasst werden konnten, vgl. Kapitel 2.2.

<sup>44</sup> Vgl. z.B. ATTIG (2002) oder EDELMANN / NICKEL (2003).

nen Minderheitsgesellschafter zu einem großen Teil eher kleinere EVU sind, was wie gesehen auch einen Einfluss auf die Kooperationsaktivitäten zu haben scheint.

### 3.4 Unterschiede hinsichtlich der angebotenen Sparten

Eine weitere Unterscheidungsmöglichkeit der untersuchten EVU bietet sich hinsichtlich der Sparten an, in welchen die Unternehmen aktiv sind. So wurde bereits in Kapitel 2.3 unterschieden, ob die EVU sowohl Strom als auch Gas oder nur jeweils eine der Sparten anbieten. Die Kombination mit weiteren Sparten wie Fernwärme, ÖPNV oder Bäderbetrieb wurde nicht explizit mit einbezogen. Jedoch sind gerade die Unternehmen mit Strom und Gas typischerweise klassische Querverbundunternehmen, während die Unternehmen, welche ausschließlich in einer der Sparten anbieten, mit einigen Ausnahmen tendenziell in weniger Bereichen aktiv sind.<sup>45</sup> Durch die im Vergleich zum Elektrizitätsmarkt verzögert voranschreitende Liberalisierung und die noch geringere Wettbewerbsintensität ist es zu erwarten, dass bei Gas auch weniger Unternehmen kooperieren und die Zahl der Kooperationen geringer ist. Auch im Vergleich zu den reinen Stromanbietern dürften die Querverbundunternehmen stärker in Kooperationen engagiert sein, da hier die gasspezifischen Kooperationen hinzukommen. Die Hypothesen lauten daher:

*H3a: Der Kooperationsgrad der reinen Gasanbieter ist geringer als jener der Querverbundunternehmen.*

*H3b: Die Anzahl der Kooperationen ist bei reinen Gasanbietern geringer als bei Querverbundunternehmen.*

*H4a: Der Kooperationsgrad der reinen Stromanbieter ist geringer als jener der Querverbundunternehmen.*

*H4b: Die Anzahl der Kooperationen ist bei reinen Stromanbietern geringer als bei Querverbundunternehmen.*

Abbildung 4 zeigt die deskriptiven Unterschiede hinsichtlich des Kooperationsgrads nach der Kombination beider Sparten. Die Vermutungen scheinen sich zu bestätigen: Reine Gasanbieter kooperieren deutlich weniger oft: Nicht einmal jedes dritte Unternehmen dieser Gruppe verfügt über mindestens eine Ko-

---

<sup>45</sup> Vgl. die VKU-Rechtsform- und Querverbundsübersicht in VKU (2007c), S. 68f.

operation. Während die reinen Stromanbieter mit einem Kooperationsgrad von gut 72 Prozent nah am Durchschnitt aller EVU liegen, ist dieser Anteil bei EVU mit beiden Sparten deutlich höher. Gleiches gilt analog für die Anzahl der Kooperationen.

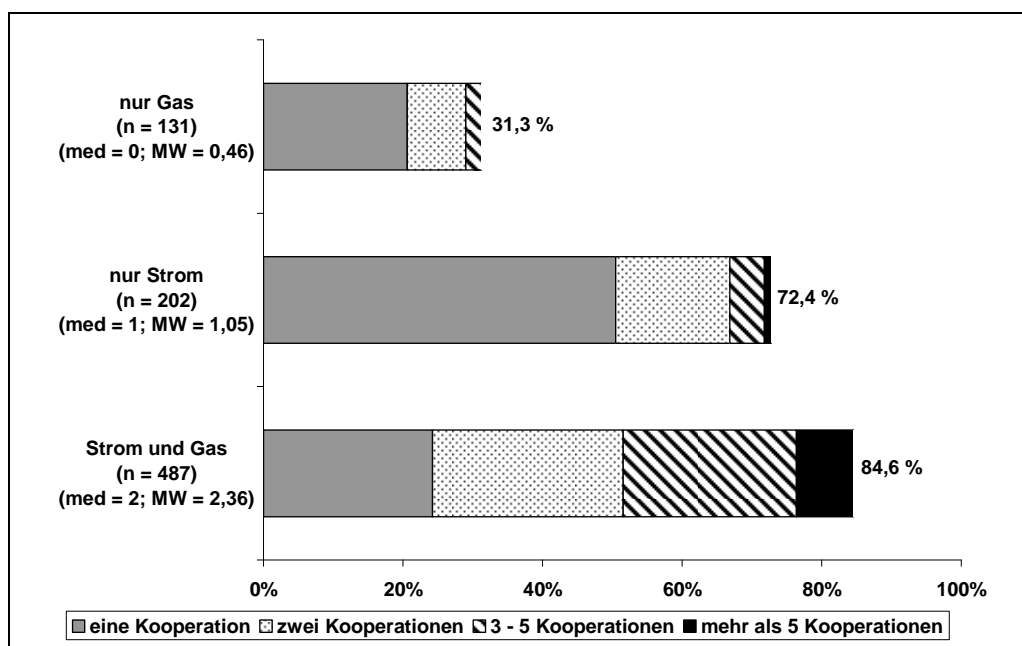


Abb. 4: Kooperationsgrad nach EVU-Spartenkombination.

### 3.5 Regionale Unterschiede

Im Folgenden werden der Kooperationsgrad und die Kooperationsanzahl in Abhängigkeit von regionalen Unterschieden untersucht. Dies könnte interessante Ergebnisse liefern, da zum einen je nach Bundesland andere Gemeindeordnungen gelten, welche den Aktionsradius der kommunalen Unternehmen unterschiedlich stark eingrenzen und somit möglicherweise einen Einfluss auf die Kooperationsaktivitäten haben. So wurden die Gemeindeordnungen von Nordrhein-Westfalen und Rheinland-Pfalz unlängst verschärft.<sup>46</sup> Sachsen-Anhalt hat seine Gemeindeordnung hingegen gelockert. Zum anderen könnte es generelle Strukturunterschiede zwischen den alten und neuen Bundesländern geben. Abbildung 5 zeigt die deskriptiven Ergebnisse. In drei Bundesländern liegt der Median bei zwei Kooperationen je Unternehmen: Neben Schleswig-Holstein sind dies Nordrhein-Westfalen und Rheinland-Pfalz. Die EVU aus

<sup>46</sup> Vgl. PWC (2008), S. 511. In Rheinland-Pfalz wird aktuell allerdings wieder eine Abmilderung diskutiert.



Sachsen-Anhalt haben zwar einen höheren Kooperationsgrad als jene in den anderen neuen Bundesländern, liegen insgesamt jedoch im unteren Mittelfeld. Hinsichtlich der Gemeindeordnungen ergibt sich somit kein klares Bild. Eine mögliche Erklärung für die Unterschiede zwischen den Bundesländern könnte der unterschiedliche Privatisierungsgrad liefern. So sind gerade in Rheinland-Pfalz, Schleswig-Holstein und Niedersachsen relativ viele EVU komplett in Kommunalbesitz und in Nordrhein-Westfalen sind vergleichsweise viele teilverkaufte Unternehmen weiterhin unabhängig.

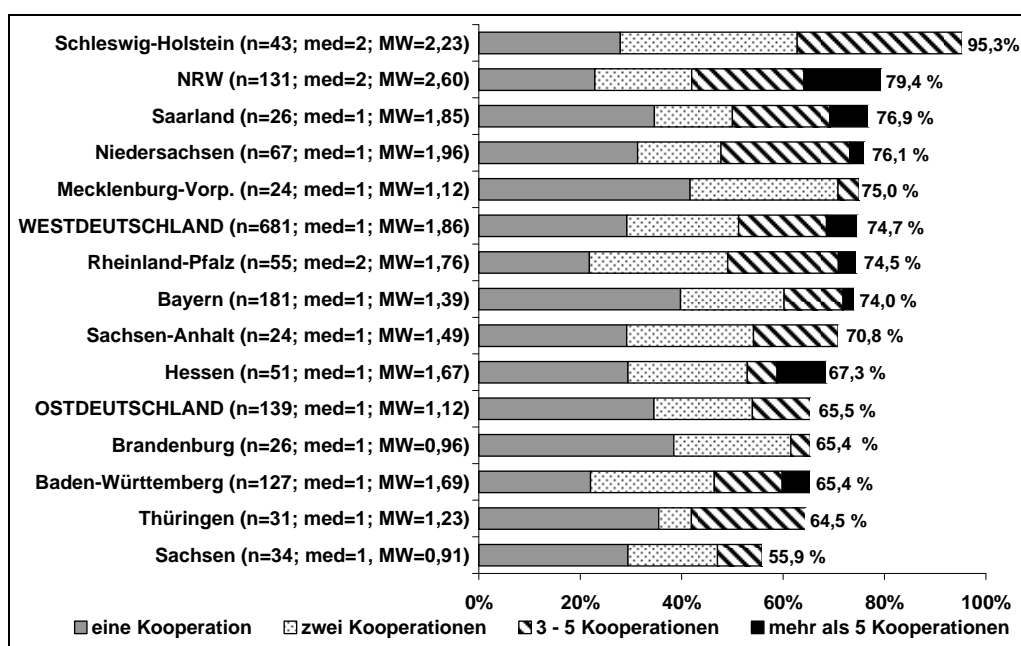


Abb. 5: Kooperationsgrad nach Bundesland des EVU.

Generell scheinen zudem die Energieversorger in den neuen Bundesländern insgesamt weniger zu kooperieren als in den alten, wobei jedoch zumindest Mecklenburg-Vorpommern einen Kooperationsgrad aufweist, der leicht über dem allgemeinen Durchschnitt von 73,2 Prozent liegt. Betrachtet man hingegen die Mittelwerte der Kooperationszahl je Unternehmen, sind die neuen Länder gemeinsam mit den süddeutschen Flächenländern Bayern und Baden-Württemberg allesamt in der unteren Hälfte zu finden. Diese wiederum sind die Bundesländer mit den meisten kleinen EVU, was zu obigen Ergebnissen passt. Insgesamt erscheint ein struktureller Unterschied hinsichtlich der Kooperationsaktivität zwischen den EVU aus den alten und den neuen Bundesländern schon eher vorzuliegen. Dies bedarf jedoch genauerer Prüfung. Als letzte Hypothesen werden daher formuliert:

*H5a: Der Kooperationsgrad ist bei den EVU aus den neuen Bundesländern geringer als bei jenen aus den alten Bundesländern.*

*H5b: Die Kooperationsanzahl ist bei den EVU aus den neuen Bundesländern geringer als bei jenen aus den alten Bundesländern.*

### **3.6 Determinanten der Kooperationsaktivität**

Die bisherigen Untersuchungen setzten jeweils ein Unternehmensmerkmal in Bezug zur Kooperationsaktivität. Dabei wurden Hypothesen aufgestellt und anhand der deskriptiven Ergebnisse bereits erste Hinweise auf die Richtung des Einflusses der verschiedenen Merkmale abgeleitet. Hierbei wurde zwischen zwei Fragestellungen unterschieden: Zum einen, welche Merkmale einen Einfluss darauf haben, ob ein Unternehmen überhaupt kooperiert. Zum anderen kann auch die Anzahl der Kooperationen in Abhängigkeit der Merkmale überprüft werden. Für beide Fragestellungen wurden Regressionsanalysen durchgeführt, um die aufgestellten Hypothesen zu testen.

Zur ersten Frage, ob ein EVU kooperiert oder nicht, wurde eine logistische Regression durchgeführt. Hier ist die abhängige, zu erklärende Variable binärer Natur, d.h. sie kann nur die Werte 0 (kooperiert nicht) oder 1 (kooperiert) annehmen. Die logistische Regression versucht hierbei zu bestimmen, mit welcher Wahrscheinlichkeit die Kooperationsaktivität in Abhängigkeit der verschiedenen Unternehmensmerkmale zu erwarten ist.<sup>47</sup> Unabhängige, erklärende Variablen sind die bisher zu Grunde gelegten Unternehmensmerkmale Größe, Beteiligungsverhältnisse und Spartenkombination mit ihren jeweiligen Kategorien sowie ein Dummy für neue und alte Bundesländer. Die genauen Schätzergebnisse und Hypothesentests finden sich im Anhang.

Die zweite Fragestellung bezieht sich auf die Anzahl der Kooperationen pro Unternehmen. Da diese als abhängige Variable ausschließlich nicht-negative, ganzzahlige Werte annehmen kann, wurde ein Zählmodell spezifiziert (count data model).<sup>48</sup> Hierbei handelt es sich um eine robuste Poisson-Regression.<sup>49</sup> Zum Vergleich wurden des Weiteren eine OLS-Regression und ein NegBin-Modell gerechnet. Die unabhängigen Variablen sind hierbei diesel-

---

<sup>47</sup> Vgl. ausführlich BACKHAUS ET AL. (2008), S. 244ff.

<sup>48</sup> Vgl. CAMERON / TRIVEDI (1998) oder TUTZ (2000). Dabei ist die Kooperationsanzahl annahmegemäß poissonverteilt, d.h. geringere Werte kommen relativ häufiger vor.

<sup>49</sup> Vgl. TUTZ (2000), S. 243ff. und CAMERON / TRIVEDI (1998), S. 59ff.

ben wie zuvor. Die konkreten Schätzungen finden sich im Anhang. Die Ergebnisse sind bei allen drei Modellen vergleichbar und in ihren Aussagen identisch. Im log-likelihood-Vergleich erweist sich das NegBin-Modell als das adäquate Modell, weswegen es für die Hypothesentests herangezogen wurde. Die Ergebnisse hinsichtlich der aufgestellten Hypothesen sind in der folgenden Tabelle 6 dargestellt.

Nr.	Inhalt	Ergebnis	Anmerkung
H1a	Der Kooperationsgrad steigt mit der Unternehmensgröße an.	weitgehend bestätigt	kein Unterschied zwischen großen und sehr großen EVU
H2a	Der Kooperationsgrad der EVU im Alleinbesitz der Kommune ist höher als bei den EVU mit Minderheitsgesellschafter.	nur teilweise bestätigt	gilt nur, wenn kommunaler Minderheitsgesellschafter >25%
H3a	Der Kooperationsgrad der reinen Gasanbieter ist geringer als bei den Querverbundunternehmen.	bestätigt	
H4a	Der Kooperationsgrad der reinen Stromanbieter ist geringer als bei den Querverbundunternehmen.	nicht bestätigt	
H5a	Der Kooperationsgrad ist bei EVU aus den neuen Ländern geringer als bei jenen aus den alten Ländern	bestätigt	
H1b	Die Kooperationsanzahl nimmt mit der Unternehmensgröße zu.	bestätigt	
H2b	Die Kooperationsanzahl ist bei EVU im Alleinbesitz der Kommune höher als bei EVU mit Minderheitsgesellschafter.	teilweise bestätigt	gilt nicht für die teilverkauften, aber weiterhin unabhängigen EVU
H3b	Die Kooperationsanzahl ist bei reinen Gasanbietern geringer als bei Querverbundunternehmen.	bestätigt	
H4b	Die Kooperationsanzahl ist bei reinen Stromanbietern geringer als bei Querverbundunternehmen.	bestätigt	
H5b	Die Kooperationsanzahl ist bei den EVU aus den neuen Bundesländern geringer als jenen aus den alten Bundesländern.	bestätigt	

Tab. 6: Ergebnisse hinsichtlich der Verbreitung von Kooperationen.

Insgesamt zeigt sich, dass die meisten Hypothesen bestätigt werden konnten. Hinsichtlich der ersten Fragestellung („ob“) konnte gezeigt werden, dass die Unternehmensgröße tatsächlich einen Einfluss darauf hat, ob ein EVU kooperiert oder nicht: Im Vergleich zur jeweils kleineren Referenzkategorie erwiesen sich die Größenklassen alle als signifikant. Hinsichtlich der Spartenkombinati-

onen erwies sich nur der Unterschied zwischen den EVU, die sowohl Strom als auch Gas anbieten, und den reinen Gasanbietern als signifikant: Reine Gasanbieter kooperieren mit einer geringeren Wahrscheinlichkeit. Für reine Stromanbieter konnte dies indes nicht validiert werden. Des Weiteren ist die Wahrscheinlichkeit, dass EVU aus den neuen Bundesländern kooperieren, geringer als bei jenen aus den alten Bundesländern. Hinsichtlich der Beteiligungsstruktur ließ sich nur für eine Teilgruppe die Hypothese bestätigen: EVU mit einem einflussreichen kommunalen Minderheitsgesellschafter haben eine geringere Wahrscheinlichkeit zu kooperieren als EVU im Alleinbesitz der Kommune. EVU, die Anteile verkauft haben, aber weiterhin unabhängig sind, sowie für die Beteiligungsunternehmen von privaten EVU konnte die Hypothese nicht bestätigt werden.

Hinsichtlich der zweiten Fragestellung („wie viele“) erwiesen sich die Unterschiede in der Anzahl der Kooperationen pro Unternehmen hinsichtlich der verschiedenen Merkmale fast alle als signifikant: Im Vergleich zur Referenzkategorie der jeweils kleineren EVU nimmt die erwartete Anzahl der Kooperationen mit der Unternehmensgröße deutlich zu. EVU, die nur in einer Sparte (nur Strom oder nur Gas) aktiv sind, haben zudem weniger Kooperationen als Unternehmen, die sowohl Strom als auch Gas anbieten. Des Weiteren haben EVU aus den neuen Bundesländern signifikant weniger Kooperationen als jene aus den alten Bundesländern. Hinsichtlich der Beteiligungsstruktur erwies sich der Unterschied zwischen den abhängigen EVU und den Unternehmen im Alleinbesitz der Kommune ebenfalls als signifikant: Hat ein EVU einen einflussreichen Minderheitsgesellschafter, ist es in weniger Kooperationen engagiert. Dieser Einfluss ist indes nicht signifikant für die Gruppe der zwar teilverkauften, aber weiterhin noch unabhängigen EVU. Ein Unterschied hinsichtlich der Anzahl der Kooperationen zu den vollständig kommunalen EVU kann hier nicht bestätigt werden. Da dies auch für den Kooperationsgrad gilt, scheinen sich beide Gruppen hinsichtlich ihrer Kooperationsneigung nicht sonderlich zu unterscheiden.

## 4 Ausgestaltung der Kooperationen

### 4.1 Kooperationsfelder

Während bisher analysiert wurde, ob und wie oft die kommunalen EVU kooperieren, wird im Folgenden untersucht, auf welche Bereiche der Wertschöpfungskette sich die Kooperationen verteilen. Dazu wurden die erfassten Kooperationen den einzelnen Kooperationsfeldern (vgl. Tabelle 1) zugeordnet, wobei eine Kooperation oft mehr als ein Aufgabenfeld abdeckt.<sup>50</sup> So übernehmen große Einkaufsgemeinschaften typischerweise oft gleichzeitig Unterstützungsfunktionen beispielsweise beim Vertrieb für die beteiligten Kooperationspartner. Diese Beschaffungs- und Handelskooperationen wie Trianel oder ehw wurden direkt in den ersten Jahren nach Beginn der Liberalisierung gegründet.<sup>51</sup> Es folgten Kooperationen für den Vertrieb an Groß- und Bündelkunden sowie andere Weiterverteiler (z.B. citiworks). Mittlerweile haben sich auch bundesweite Vertriebskooperationen für den Privatkundenbereich herausgebildet, z.B. Trianel Energie (neuerdings energieGUT GmbH). Solche Vertriebskooperationen erlauben den beteiligten EVU eine „Zwei-Marken-Strategie“, wenn im heimischen Markt weiterhin unter der eigenen bewährten Marke angeboten wird.<sup>52</sup>

In der zweiten Phase der Liberalisierung nach der EnWG-Novelle 2005 sind zudem weitere Kooperationsfelder in den Fokus gerückt<sup>53</sup>: Durch das Unbundling und die Netzentgeltregulierung sind die Herausforderungen an das Energiedatenmanagement sowie an Netzbetrieb und -management stark gestiegen. Hinzu kommen in jüngster Zeit die vollständige Liberalisierung des Mess- und Zählerwesens sowie ein zunehmender Wettbewerb im Vertrieb mit steigenden Wechselraten der Verbraucher. Auch die Upstream-Bereiche, also insbesondere die Stromerzeugung, haben in den vergangenen Jahren an Bedeutung gewonnen: Durch eine eigene Erzeugung können die beschaffungsseitigen Preis- und Abhängigkeitsrisiken sowie insbesondere der Bedarf an teurer Spitzenlastenergie deutlich reduziert werden.<sup>54</sup> Mit der Erweiterung der Wertschöpfungskette um energienahe Dienstleistungen (z.B. Contracting)

---

<sup>50</sup> Zur Wertschöpfungskette vgl. ausführlicher SANDER (2008), S. 7ff.

<sup>51</sup> Vgl. RIDDER (2007), S. 544. Für weitere Beispiele vgl. Tabelle 1.

<sup>52</sup> Vgl. RIDDER (2007), S. 545.

<sup>53</sup> Vgl. HEGEL / SCHULTE-BECKHAUSEN (2006), S. 30ff.

<sup>54</sup> Vgl. AVERBECK (2005) und SCHMIDT (2002), S. 90.

können zudem neue Märkte erschlossen werden. Insgesamt haben sich daher in allen Bereichen Kooperationen herausgebildet. Dies wird durch die vorliegende Untersuchung bestätigt.

Abbildung 6 zeigt den Kooperationsgrad aller erfassten EVU aufgeschlüsselt nach den Kooperationsfeldern. Es zeigt sich, dass rund die Hälfte aller kommunalen EVU im Bereich der Energiebeschaffung bzw. des Handels kooperieren. Es folgt mit über 40 Prozent der Bereich Marketing und Vertrieb, wobei hier wie erwähnt oft ein zweites Aufgabenfeld der „klassischen“ Beschaffungs-kooperationen vorliegt. Auffällig ist in dieser Wertschöpfungsstufe, dass vergleichsweise viele EVU mehr als eine Kooperation eingegangen sind. Dies liegt auch daran, dass in dieser Kategorie oft zusätzlich Kundenbindungsmaßnahmen (z.B. Bonuskarten in Zusammenarbeit mit lokalen oder regionalen Unternehmen) oder spezielle Vertriebskooperationen zur Erweiterung der Produktpalette um Ökostromprodukte erfasst wurden.

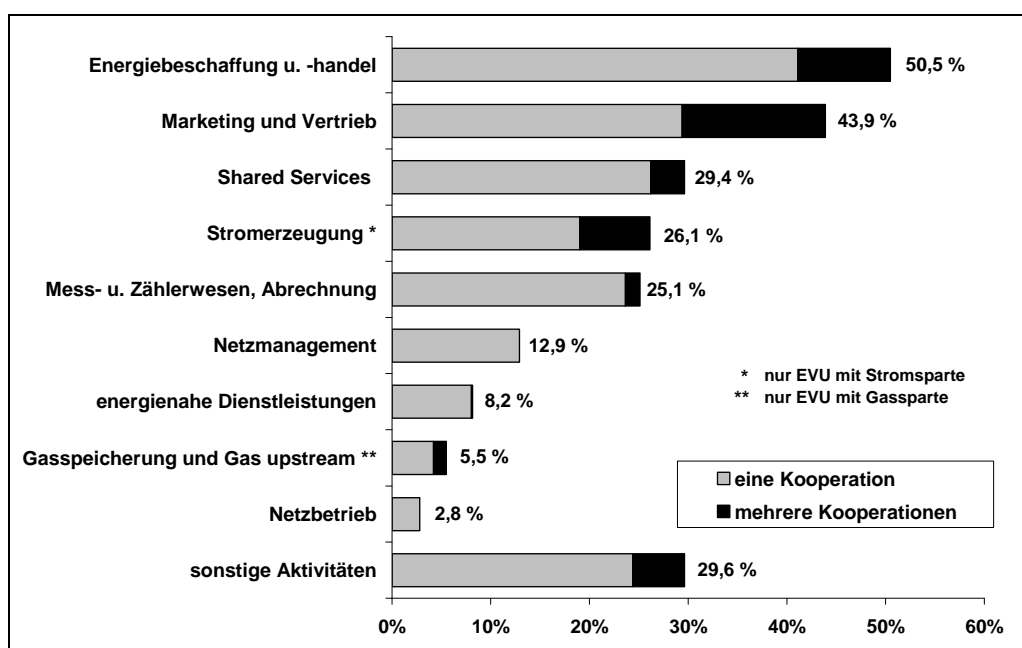


Abb. 6: Kooperationsgrad nach Wertschöpfungsbereichen.

Über ein Viertel der EVU mit Stromsparte kooperiert zudem im Bereich der Stromerzeugung. Dies erscheint auf den ersten Blick ein recht hoher Wert. Dies erklärt sich jedoch dadurch, dass hierunter sowohl Kooperationen im Bereich der Stromerzeugung aus erneuerbaren Energien (z.B. Biomasseanlagen mit heimischen Landwirten) als auch Kooperationsprojekte in der Planungsphase fallen. So haben sich viele EVU in Gemeinschaftsunternehmen zusam-

mengeschlossen, um gemeinsam künftig Kraftwerke zu bauen (z.B. SüdWest-Strom Kraftwerk GmbH & Co KG oder das GEKKO-Projekt um RWE). Diese sind jedoch größtenteils noch nicht umgesetzt. Eine Ausnahme bildet das Trianel-Kraftwerk in Hamm-Uentrop. Auch bei der Stromerzeugung sind viele EVU in mehr als einer Kooperation engagiert. Genau wie in den Beschaffungs- und Handelsbereichen scheinen die Unternehmen hier also zu diversifizieren.

Nur wenig verbreitet sind bisher Kooperationen im Netzbereich und hier insbesondere im operativen Netzbetrieb (Betrieb, Wartung, Ausbau). Dies dürfte einerseits an den historisch gewachsenen, personalintensiven und nicht zwangsläufig kompatiblen Strukturen der einzelnen Netze liegen. Andererseits begann die Regulierung der Netze zeitlich später, so dass dieser Kooperationsbereich noch relativ jung ist. Im Netzmanagement (Netzvertrieb, Kundenbetreuung, Regulierungsmanagement) sind hingegen bereits etwas mehr Kooperationen vorzufinden. Mit dem Start der Anreizregulierung zu Beginn dieses Jahres dürfte sich der Kostendruck sukzessive erhöhen, was verstärkte kooperative Aktivitäten gerade in den Netzbereichen erwarten lässt.<sup>55</sup>

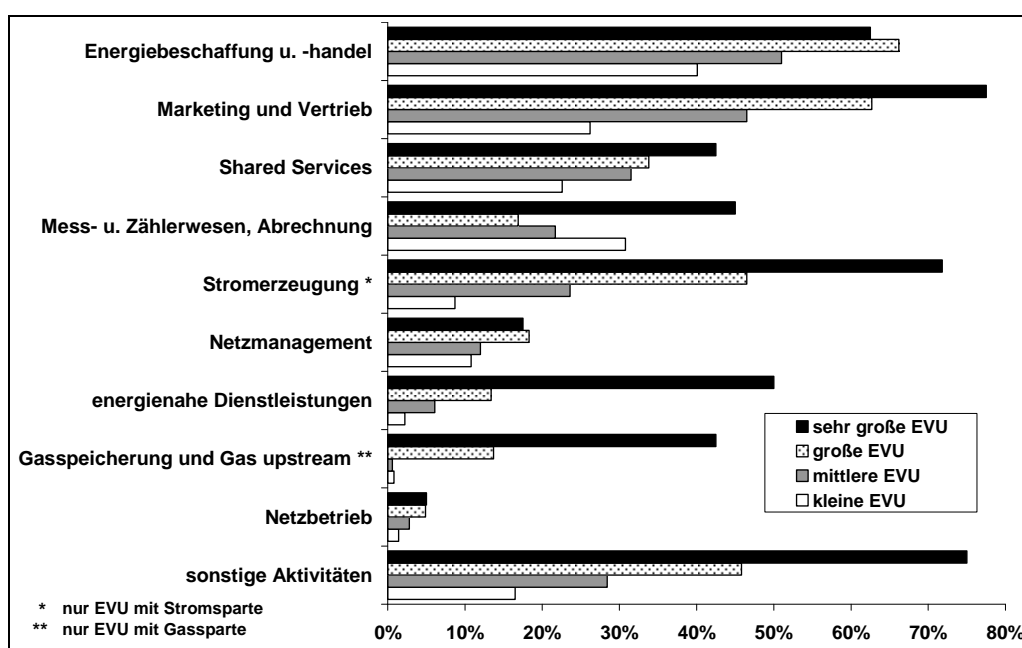


Abb. 7: Kooperationsgrad nach Bereichen und Unternehmensgröße.

Im Folgenden werden die Kooperationsfelder in Abhängigkeit der Unternehmensgröße untersucht (vgl. Abbildung 7). Zur besseren Übersichtlichkeit wird nur dargestellt, ob in einem Bereich kooperiert wird oder nicht. Die Betrachtung

<sup>55</sup> Vgl. hierzu z.B. CZUBAYKO (2007) und WERTHSCHULTE / GETTA / KÜBEL (2006).

reflektiert den generellen Einfluss der Unternehmensgröße auf die Kooperationsaktivität. Einige Werte sind jedoch auffällig: So erweisen sich Kooperationen in den Bereichen Stromerzeugung, Gasspeicherung und Gas Upstream sowie energienahe Dienstleistungen (Contracting, etc.) als Domäne der sehr großen EVU. Dies spiegelt die generelle Bedeutung dieser Wertschöpfungsbereiche für die Unternehmen wider. Insbesondere die kommunale Stromerzeugung in konventionellen Kraftwerken ist bei den größeren EVU konzentriert.<sup>56</sup> Dies zeigt sich auch hinsichtlich der Kooperationen in diesem Bereich. Energienahe Dienstleistungen werden zwar oft auch von kleineren und mittleren EVU angeboten, jedoch erfolgt dies zumeist in Eigenregie. Größere EVU kooperieren hier z.B. mit größeren Wohnungsbauunternehmen<sup>57</sup> oder anderen Energiekonzernen.

Auffällig ist des Weiteren, dass die Bedeutung der Beschaffungs Kooperationen zwar mit der Unternehmensgröße zunimmt, jedoch bei den sehr großen EVU wieder rückläufig ist. Eine Erklärung hierfür könnte sein, dass die sehr großen EVU selbst über ein entsprechend großes Handelsvolumen verfügen, so dass für diese Unternehmen eine kooperative Mengenbündelung nicht mehr so entscheidend sein dürfte. Die kleinen und mittleren EVU kooperieren zudem relativ häufig in den Bereichen Shared Service (IT, Materialbeschaffung, Personal, etc.) sowie im Mess- und Zählerwesen und der Abrechnung. In diesen Bereichen erfordern die Einführung und Integration neuer, komplexerer Datensysteme hohe Aufwendungen finanzieller, organisatorischer und personeller Art.<sup>58</sup> Während größere EVU diese leichter stemmen können, stoßen gerade die kleinen EVU hierbei an ihre Grenzen, was Kooperationen fördern dürfte. Die sehr großen EVU bieten sich als Kooperationspartner an, was den hohen Kooperationsgrad im Vergleich zu den großen EVU teilweise erklären könnte.

---

<sup>56</sup> Vgl. RIDDER (2007), S. 328.

<sup>57</sup> So hat der Nürnberger Versorger N-Ergie AG mit dem Immobilienunternehmen wbg ein solches Joint Venture (impleaPlus GmbH) gegründet.

<sup>58</sup> Vgl. RIDDER (2007), S. 337 und KROHA (2002), S. 99.



## 4.2 Kooperationspartner

### 4.2.1 Kooperationen mit anderen Energieversorgern

Als Kooperationspartner kommen grundsätzlich entweder branchenfremde Unternehmen oder aber andere Energieversorger in Frage. Letztere können wiederum privater oder kommunaler Natur sein und ggf. als Minderheitsgesellschafter an einem EVU beteiligt sein. Während die Rolle branchenfremder Unternehmen als Kooperationspartner im nächsten Unterkapitel 4.2.2 analysiert wird, stehen hier zunächst die Kooperationen im Vordergrund, bei denen andere Energieversorger als Kooperationspartner auftreten. In Kapitel 3 wurde bereits gezeigt, dass die Existenz eines Minderheitsgesellschafters zu einer geringeren Anzahl an Kooperationen führt. Daher ist es in besonderem Maße interessant, mit wem die verschiedenen Teilgruppen bei ihren Kooperationen zusammenarbeiten. So wäre es denkbar, dass sich die rein kommunalen Unternehmen von den großen Konzernen bewusst abgrenzen, während EVU mit großem Einfluss des Minderheitsgesellschafters auch bei ihren Kooperationen die Nähe zu eben diesem suchen.<sup>59</sup> Im Folgenden werden die Unternehmen differenziert nach ihren Beteiligungsverhältnissen aus Kapitel 3.3 zunächst wie folgt unterschieden:

1. EVU mit mindestens einer Kooperation, an der auch der eigene private Minderheitsgesellschafter beteiligt ist;
2. EVU mit mindestens einer Kooperation, an der auch der eigene kommunale Minderheitsgesellschafter beteiligt ist;
3. EVU mit mindestens einer Kooperation, an der auch ein privater Energiekonzern ohne gesellschaftsrechtliche Verflechtung beteiligt ist;
4. EVU mit einer Kooperation, an der nur kommunale Energieversorger ohne gesellschaftsrechtliche Verflechtung beteiligt sind.

Hat ein Unternehmen mehr als eine Kooperation, wurde gemäß der obigen Reihenfolge gewertet, d.h. hat ein EVU sowohl eine Kooperation mit seinem privaten Gesellschafter als auch eine zweite Kooperation, an der nur andere kommunale EVU beteiligt sind, wurde die erste Kooperation mit dem Gesellschafter gewertet. Daher ist es durchaus möglich, dass die EVU, welche mit ihrem Gesellschafter kooperieren, darüber hinaus in weiteren Kooperationen mit anderen EVU engagiert sind. Dies muss bei der Interpretation stets berücksichtig-

---

<sup>59</sup> Vgl. ISSING (2007), S. 43.

sichtigt werden Die Ergebnisse finden sich in der folgenden Abbildung 8. EVU ohne Kooperationen wurden nicht mit in die Auswertung einbezogen.

Es zeigt sich, dass die EVU im Alleinbesitz ihrer Kommune zu fast 80 Prozent ausschließlich mit kommunalen Unternehmen zusammenarbeiten. Nur rund 22 Prozent haben auch eine Kooperation mit einem der großen privaten Energiekonzerne. Hierbei handelt es sich in der Mehrzahl der Fälle um Kooperationen in der Stromerzeugung sowie in Marketing und Vertrieb. Ein Beispiel mit relativ vielen Fällen ist das „GEKKO“-Projekt, bei dem RWE zusammen mit einem Stadtwerke-Konsortium ein Steinkohlekraftwerk in Hamm baut, welches bis 2011 den Betrieb aufnehmen soll.<sup>60</sup> Insgesamt bevorzugen diese Energieversorger jedoch offenbar Kooperationen innerhalb der „kommunalen Familie“. Dies zeigt sich auch daran, dass bei den Kooperationen dieser Gruppe mit anderen kommunalen EVU offensichtlich darauf geachtet wird, dass die Konzerne bei den Kooperationspartnern über keinen großen Einfluss verfügen: In der überwiegenden Zahl der Fälle kooperieren EVU im Alleinbesitz ihrer Kommune mit anderen EVU, welche ebenfalls keine Anteile verkauft haben.

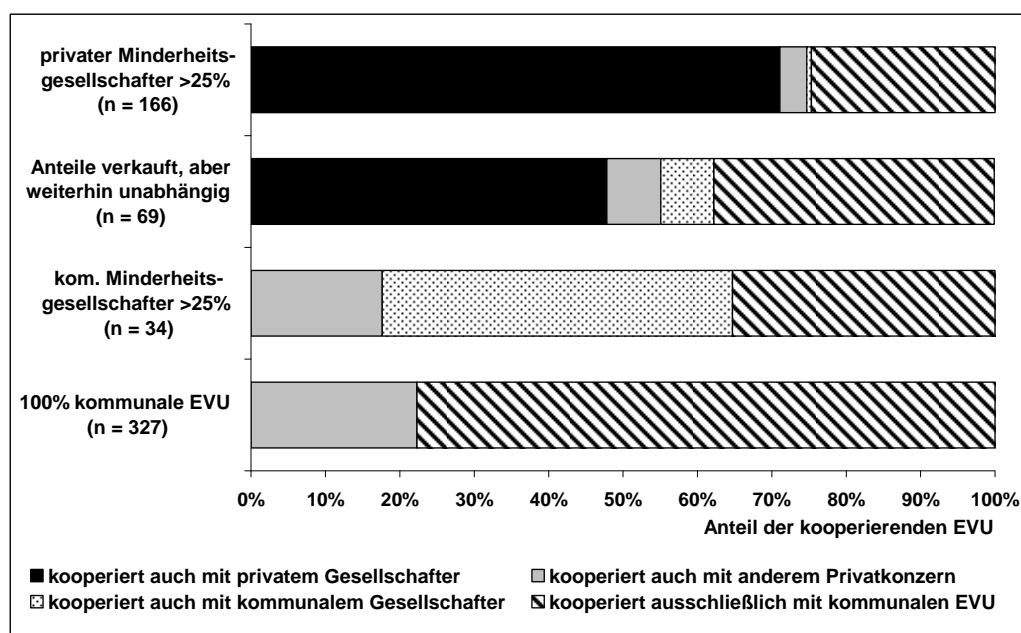


Abb. 8: Kooperationspartner nach Beteiligungsverhältnissen.

Betrachtet man als zweite Gruppe die EVU mit einem einflussreichen kommunalen Minderheitsgesellschafter, ergibt sich zunächst ein ähnliches Bild. Auch

<sup>60</sup> Vgl. RWE (2008).

hier haben nur rund 18 Prozent der Unternehmen mindestens eine Kooperation mit einem der großen Energiekonzerne. Der Rest kooperiert mit anderen kommunalen EVU: 47 Prozent haben dabei auch eine Kooperation mit dem eigenen Gesellschafter und 23,5 Prozent der EVU dieser Teilgruppe haben sogar ausschließlich Kooperationen mit dem eigenen Minderheitsgesellschafter.<sup>61</sup> Es scheint also einerseits so zu sein, dass die EVU, die Anteile an anderen kommunale Unternehmen verkauft haben, insgesamt einen geringeren Kooperationsgrad haben und auch in weniger Kooperationen aktiv sind (vgl. Kapitel 3.6). Zum anderen ist in relativ vielen Fällen der Kooperationspartner gleichzeitig auch der eigene Gesellschafter.

Diese Beobachtung zeigt sich auch für die Energieversorger mit einem privaten Minderheitsgesellschafter: Die Wahrscheinlichkeit zu kooperieren, ist für diese Teilgruppe zwar nicht signifikant geringer, allerdings haben die Unternehmen weniger Kooperationen. Falls sie kooperieren, haben rund 70 Prozent dieser Gruppe auch eine Kooperation, an der auch ihr Minderheitsgesellschafter beteiligt ist. Bemerkenswert ist, dass 44 Prozent dieser Gruppe sogar ausschließlich mit dem eigenen Minderheitsgesellschafter zusammenarbeiten. Kooperationen mit einem anderen privaten Konzern sind hingegen eher die Ausnahme. Dies erscheint plausibel, da der Einfluss des Minderheitsgesellschafters dies vermutlich verhindert. Nur 24,7 Prozent dieser Gruppe setzen ausschließlich auf Kooperationen mit anderen kommunalen EVU.

Ein etwas anderes Bild ergibt sich für die EVU, bei denen der Minderheitsgesellschafters einen geringeren Einfluss hat, welche also noch unabhängig sind. Für diese Teilgruppe konnte hinsichtlich Kooperationsgrad und -anzahl kein Unterschied zu den EVU im Alleinbesitz der Kommune bestätigt werden. Was die Kooperationspartner betrifft, zeigt sich nun, dass immerhin 38 Prozent dieser Unternehmen ausschließlich mit anderen kommunalen EVU kooperieren. Dies könnte den geringeren Einfluss des Minderheitsgesellschafters reflektieren. Die Mehrzahl verfügt jedoch auch über Kooperationen mit privaten Konzernen. Allerdings setzen nur 18,8 Prozent exklusiv auf Kooperationen mit dem eigenen Minderheitsgesellschafters. Die Teilgruppe scheint also hinsicht-

---

<sup>61</sup> Die Angabe, welcher Anteil exklusiv mit dem eigenen Minderheitsgesellschafters kooperiert, wurde aus den Daten berechnet und lässt sich nicht aus der Abbildung entnehmen. Dort ist nur angegeben, welcher Anteil auch mit seinem Minderheitsgesellschafters kooperiert.

lich ihrer Kooperationspartnerwahl zwischen den rein kommunalen und den stärker privatisierten EVU zu liegen.

Eine weitere Erklärung könnte sein, dass diese Gruppe im Gegensatz zu den EVU mit einflussreichem Minderheitsgesellschafter evtl. aus Sicht der EVU im Alleinbesitz der Kommune eher als Kooperationspartner in Frage kommt, da diese sich von den privaten Konzernen und deren Beteiligungen abzugrenzen scheinen. So bestätigen die Daten, dass die Bereitschaft rein kommunaler Unternehmen mit privatisierten EVU zusammenzuarbeiten geringer ist, wenn dort einer der großen Konzerne strategische Interessen wahrnimmt.

Insgesamt scheint die Kapitalbeteiligung also einen Einfluss auf die Kooperationsaktivitäten zu haben. Dies erscheint auch nachvollziehbar. So existieren durch die Beteiligung bereits Erfahrungen mit dem Gesellschafter, die bei der Entscheidung für einen Kooperationspartner („Partnerfit“) berücksichtigt werden. Zum anderen hat der Minderheitsgesellschafter auch einen relativ hohen Einfluss auf die Geschäftspolitik und kann die Entscheidung für einen Kooperationspartner über die Unternehmensgremien selbst direkt mit beeinflussen. Gerade E.ON, aber auch RWE treten zudem als fokale Unternehmen in Netzwerken auf, in denen größtenteils auch ihre Beteiligungsunternehmen Mitglieder sind.<sup>62</sup> Diese bereits etablierten und professionell gemanagten Netzwerke bieten sich natürlich besonders an, wenn ein Stadtwerk über mögliche Kooperationen entscheidet. Eines dieser Netzwerke ist auch die Thüga AG, welches historisch gewachsen ist und erst seit 2004 vollständig zu E.ON gehört. Die Thüga-Mitglieder arbeiten vor allem im IT-Bereich und in der Beschaffung zusammen. Da mehr als die Hälfte aller E.ON-Beteiligungen an kommunalen EVU in der Thüga gebündelt sind, wurden die Kooperationen im Rahmen der Thüga entsprechend oft als Kooperation mit dem Gesellschafter gewertet. Aktuell ist allerdings ein Verkauf der Thüga-Gruppe durch E.ON angedacht, welcher je nach Käufer das Bild erheblich verändern würde.<sup>63</sup>

#### **4.2.2 Diagonale Kooperationen**

Es ist davon auszugehen, dass in einigen Wertschöpfungsbereichen diagonale Kooperationen, d.h. Kooperationen mit branchenfremden Unternehmen, sinn-

---

<sup>62</sup> Beispiele sind RDE Regionale Dienstleistungen Energie (E.ON), der local energy-Verbund (E.ON), die „CityPower-Card“ (RWE) oder die „Netzwerkpartner“ (RWE).

<sup>63</sup> Vgl. SÜDDEUTSCHE ZEITUNG v. 07.11.08: „Hinweise auf Thüga-Verkauf mehren sich“.

voller sind als in anderen. Geht es um die reine Bündelung von Einkaufsmengen, macht dies beispielsweise weniger Sinn. Gerade im Bereich neuer Geschäftsfelder wie den energienahen Dienstleistungen bieten sich diagonale Partnerschaften hingegen eher an, um Zugang zu komplementären Kompetenzen zu erhalten. Abbildung 9 zeigt die Kooperationsfelder und die Anteile der hier kooperierenden EVU, welche Partnerschaften mit branchenfremden Unternehmen eingegangen sind. Die Vermutung bestätigt sich: Über 50 Prozent der bei energienahen Dienstleistungen kooperierenden EVU<sup>64</sup> arbeiten hierbei auch mit branchenfremden Unternehmen zusammen. Außerdem existieren in den eher technischen Bereichen der Shared Services (z.B. IT) sowie der Erfassung und Aufbereitung der Energiedaten diagonale Kooperationen mit Spezialunternehmen.

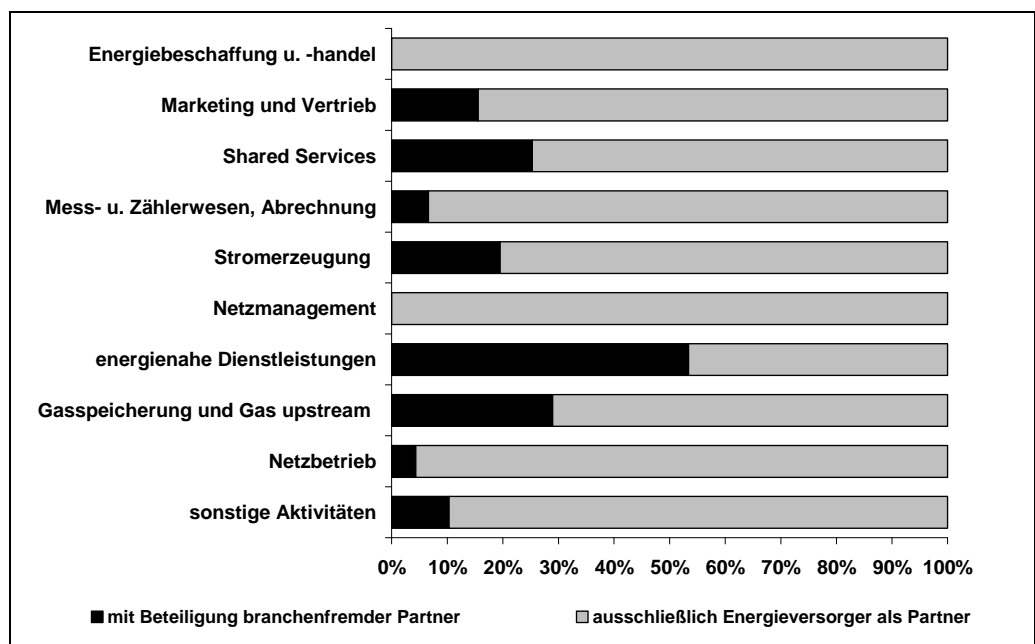


Abb. 9: Kooperierende EVU mit branchenfremden Partnern.

Eine diagonale Kooperation im Marketing und Vertrieb beinhaltet insbesondere Kundenbindungsprogramme (z.B. Bonuskarten) mit Unternehmen der Region. Weitere Bereiche, in denen die EVU mit branchenfremden Partnern zusammenarbeiten sind die Stromerzeugung sowie Gasspeicherung/Gas Upstream. Hier muss jedoch inhaltlich differenziert werden: So sind bei Großkraftwerken und im Bereich der Gasspeicherung in der Regel keine branchenfremden Unternehmen beteiligt. Diese beschränken sich auf die Stromerzeugung mit Hilfe

<sup>64</sup> Dies bezieht sich auf 8,2 Prozent aller EVU, vgl. hierzu Abbildung 8.

erneuerbarer Energien (Wind- und Solarparks oder Biomassekraftwerke mit Anlagenherstellern bzw. Biomasselieferanten) sowie die Erzeugung und Netzeinspeisung von Biogas.

### 4.3 Größe der Kooperation

Ein weiterer interessanter Aspekt hinsichtlich der Kooperationsausgestaltung ist die Größe der Kooperationen. So kann es sich in den Extrema bei einer Kooperation um eine Partnerschaft zwischen zwei Unternehmen oder aber um ein umfassendes Netzwerk mit sehr vielen Beteiligten (teilweise über 60 EVU) handeln. Betrachtet man die 277 der dieser Untersuchung zu Grunde liegenden Kooperationen und die jeweilige Anzahl der Kooperationspartner hinsichtlich der verschiedenen Kooperationsfelder, ergibt sich folgende Abbildung 10.

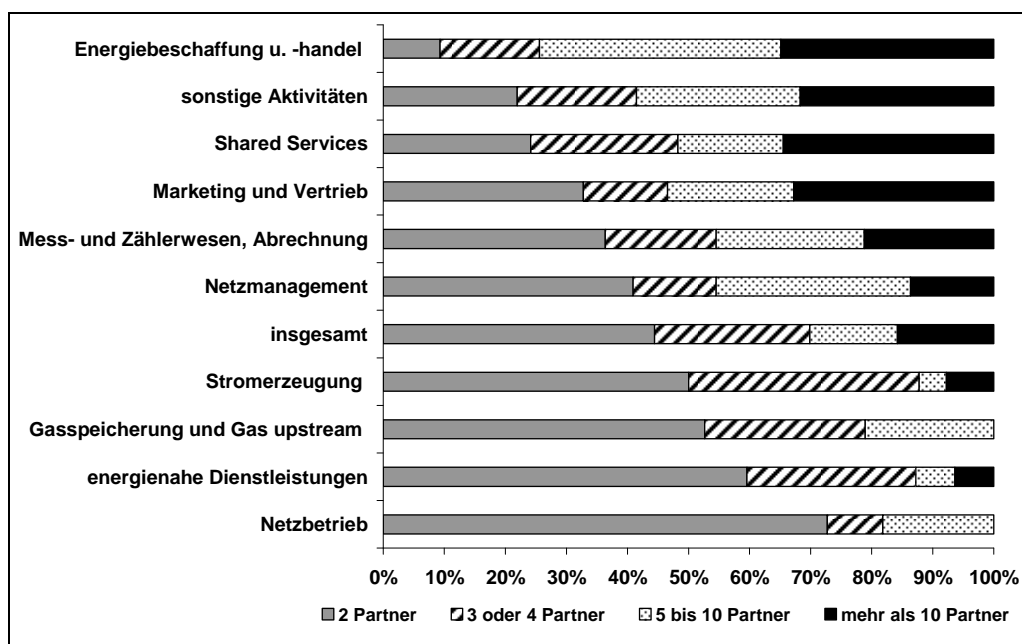


Abb. 10: Anzahl der Kooperationspartner nach Kooperationsfeldern.

Bei 124 oder 44,4 Prozent aller Kooperationen arbeiten ausschließlich zwei Unternehmen zusammen. Weitere 71 Kooperationen (25,4 Prozent) weisen drei oder vier Partner auf und bei den verbleibenden 84 Kooperationen (30,1 Prozent) sind mindestens fünf Unternehmen beteiligt. Differenziert man nach den Kooperationsfeldern<sup>65</sup>, werden deutliche Unterschiede sichtbar. Insbesondere beim operativen Netzbetrieb arbeiten jeweils nur wenige EVU zusammen. Dies lässt sich vor allem dadurch erklären, dass es sich meist um benachbarte EVU handelt. Beim Netzmanagement ist dies hingegen nicht so eindeutig, was

<sup>65</sup> Eine Kooperation deckt hierbei meist mehr als einen Wertschöpfungsbereich ab.

daran liegt, dass hierunter auch Kooperationen fallen, die lediglich nicht-ortsgebundene Unterstützungsleistungen beim Regulierungsmanagement oder der Kalkulation der Netznutzungsentgelte bieten. Dies geschieht zudem oft als ergänzende Aufgabe in Kooperationen mit anderen Hauptaufgaben.

Ebenfalls wenige Partner finden sich in den Bereichen Stromerzeugung und Gasspeicherung sowie den energienahen Dienstleistungen. Dieses Ergebnis korrespondiert mit der oben abgeleiteten Erkenntnis, dass die entsprechenden Bereiche in der Regel eine Domäne der sehr großen EVU sind: In der Stromerzeugung betreiben diese beispielsweise Gemeinschaftskraftwerke mit den großen Energiekonzernen (z.B. Stadtwerke Hannover mit E.ON), wobei solche Projekte meist nur wenige Beteiligte haben. Des Weiteren fallen kleinere Projekte zur Stromerzeugung aus erneuerbaren Energien in diese Kategorie, bei der ein EVU häufig mit einem Biomasselieferanten oder Anlagenhersteller kooperiert. Teilweise gibt es indes auch bei der Stromerzeugung größere Netzwerke. Hierhinter verbergen sich insbesondere die Kraftwerksprojekte der großen Kooperationsgesellschaften Trianel und SüdWestStrom, in denen sich zahlreiche EVU jeweils mit einer „Kraftwerksscheibe“ an neuen, größtenteils bislang nur geplanten Kraftwerken beteiligen.

Auf der anderen Seite sind insbesondere die Beschaffungs Kooperationen, bei denen es auf die Bündelung der Energiemengen ankommt, zumeist in größeren Netzwerken organisiert. Gleiches gilt für das Marketing und den Vertrieb, wobei hier auch der Anteil der bilateralen Kooperationen relativ hoch ist. Letztere Kooperationen in diesem Bereich sind oft explizite Vertriebskooperationen weniger Stadtwerke untereinander (z.B. die Marke „Clevery“ der Nürnberger N-Energie und der Stadtwerke Hannover) oder mit einem Ökostromanbieter. Geht es um eine bloße Vertriebsunterstützung oder Kundenbindung, handelt es sich in der Regel eher um viele Partner.

Im nächsten Schritt wird wiederum zwischen den Größenklassen unterschieden und die Anzahl der Partner in den für die vier Klassen relevanten Kooperationen betrachtet. So wurde bereits gezeigt, dass die großen EVU offensichtlich eine Strategie mit einer größeren Anzahl an Kooperationen verfolgen. Es ist zu vermuten, dass diese als „Kooperationsportfolio“ auch professioneller gemanagt werden. Daher würde es Sinn machen, sich für jedes Kooperationsfeld den optimalen Partner zu suchen und sich weniger in großen Netzwerken

mit vielen Aufgaben zu engagieren, es sei denn, man kann sie selbst entsprechend steuern. Hinzu kommt, dass aufgrund der eigenen Größe die Erzielung von Skaleneffekten an Bedeutung verliert. Beide Überlegungen sprechen dafür, dass größere Unternehmen eher Kooperationen mit weniger Partnern eingehen, während kleinere EVU sich eher an Netzwerken beteiligen, bei denen der eigene Managementaufwand geringer ist.

Abbildung 11 zeigt die Partneranzahl der für die jeweiligen Größenklassen relevanten Kooperationen. Die Vermutungen bestätigen sich: Kooperationen, in denen (auch) sehr große und große kommunale Energieversorger mitarbeiten, haben ceteris paribus weniger beteiligte Partner. Über 45 Prozent der Kooperationen mit Beteiligung sehr großer EVU sind bilaterale Beziehungen. Die für kleine und mittlere EVU relevanten Kooperationen sind hingegen in der Regel größer und als Netzwerke mit vielen Mitgliedern organisiert. Hier überwiegt der Anteil der Kooperationen mit mindestens fünf Mitgliedern, rund ein Drittel haben sogar mehr als zehn.

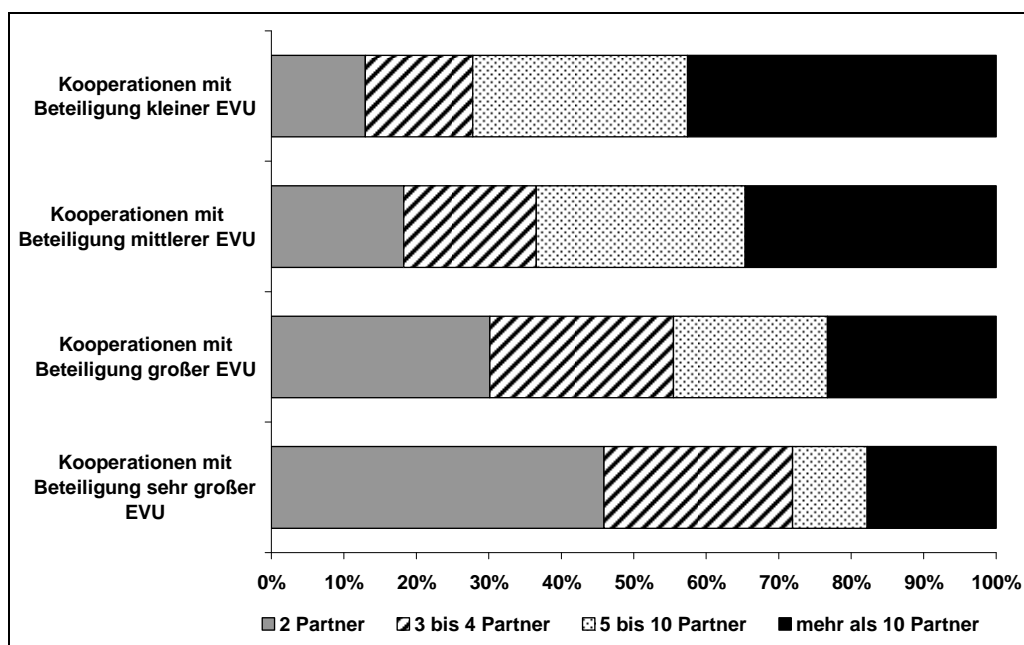


Abb. 11: Anzahl der Kooperationspartner nach Unternehmensgröße.

#### 4.4 Formalisierung der Institutionalisierung

Unternehmenskooperationen können von ihren Partnern in unterschiedlichster Form vereinbart werden. Dies reicht von informellen Vereinbarungen über Verträge bis hin zu stark formalisierten, hierarchienahen Kooperationen in Form



von Gemeinschaftsunternehmen (Joint Ventures).<sup>66</sup> Die Wahl der Organisationsform hängt von vielen Einflüssen ab, die sich im Wesentlichen auf zwei Anforderungen zurückführen lassen: Flexibilität und Stabilisierung.<sup>67</sup> Flexibilität ist erforderlich, um auf sich ändernde Umweltbedingungen reagieren zu können. Zum anderen muss die Stabilisierung im Binnenverhältnis der Kooperation gewährleistet werden, um die Unsicherheit hinsichtlich des Verhaltens des Kooperationspartners abzusichern: Die Partner haben zwar das gemeinsame Ziel der Maximierung des Kooperationsgewinns, verfolgen jedoch konfligierende Interessen, wenn es um die Gewinnaufteilung geht.<sup>68</sup> Zwischen Flexibilität und Stabilisierung existiert daher ein inhärenter Trade-Off, da ersteres tendenziell für marktnahe und letzteres für hierarchienahe Organisationen spricht.

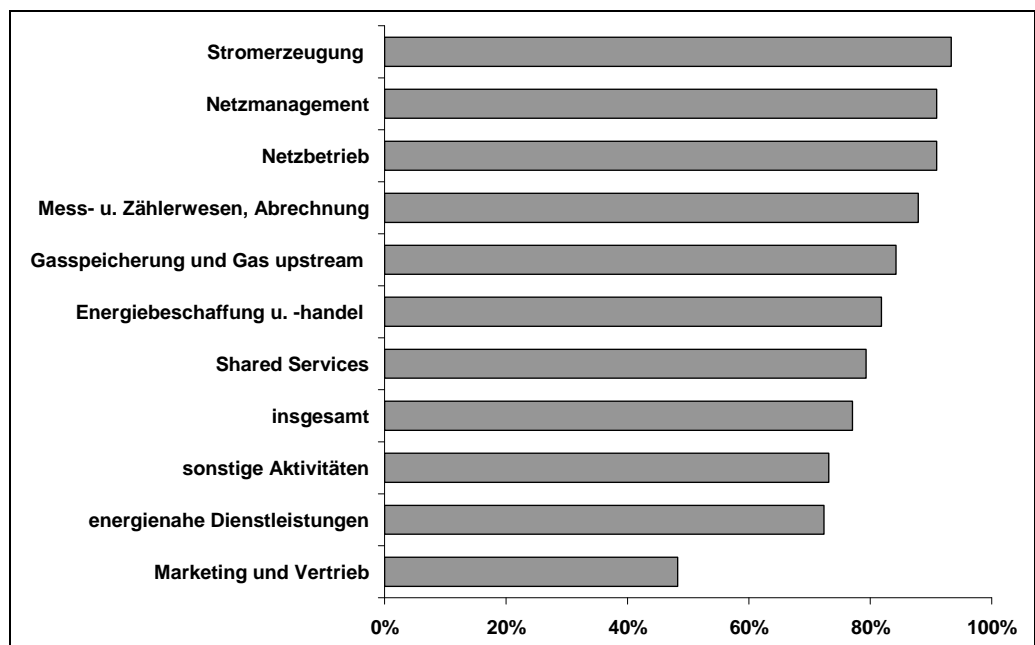


Abb. 12: Anteil der Joint Ventures nach Kooperationsfeldern.

Abbildung 12 zeigt den Anteil der als Joint Venture organisierten Kooperationen in den verschiedenen Wertschöpfungsbereichen, wobei eine Kooperation meist mehr als ein Kooperationsfeld abdeckt, so dass zwischen den Kategorien auch Überschneidungen vorliegen. Eine Interpretation sollte daher mit Vorsicht vorgenommen werden, erlaubt jedoch zumindest einige Schlussfolgerungen: So zeigt sich, dass der Anteil der Joint Ventures durchweg sehr hoch ist. Nimmt man alle erfassten 277 Kooperationen, sind 77 Prozent als Gemein-

<sup>66</sup> Vgl. THEURL (2005), S. 14.

<sup>67</sup> Vgl. hier und im Folgenden THEURL (2001), S. 79ff.

<sup>68</sup> Vgl. THEURL (2001), S. 82.

schaftsunternehmen organisiert. Der Bedarf nach Stabilisierung scheint in der kommunalen Energiewirtschaft also besonders hoch ausgeprägt. Die höchsten Werte (jeweils über 90 Prozent) erreichen Kooperationen, welche in der Stromerzeugung und im Netz aktiv sind. Dies erscheint plausibel, da diese Wertschöpfungsstufen sehr kapitalintensiv sind. Im Vergleich hierzu lassen sich z.B. Einkaufsgemeinschaften leichter durch andere Optionen substituieren.

Auffallend wenige Gemeinschaftsunternehmen finden sich hingegen unter den Kooperationen im Marketing und Vertrieb. Wie bereits gesehen ist dies auch der Bereich, in dem die meisten EVU mehr als eine Kooperation pflegen. Es scheint also mehr auf die Flexibilität anzukommen. Vertriebspartnerschaften oder Kundenbindungsprogramme haben zwar eine hohe Bedeutung für das Unternehmen, man möchte sich jedoch offensichtlich nicht zu stark binden, um in dem sich stark ändernden Umfeld flexibel reagieren zu können. Eventuell besteht hier auch eine Hemmschwelle sich mit anderen EVU, die potenziell direkte Konkurrenten im Endkundenmarkt sind, langfristig zusammen zu tun.

## **5 Zusammenfassung**

Das vorliegende Arbeitspapier hatte das Ziel, den Status Quo der Kooperationsaktivitäten kommunaler Energieversorger anhand empirischer Fakten zu erfassen. Dabei ging es im ersten Schritt um die Fragen, wie verbreitet Kooperationen sind und ob es hierbei Unterschiede zwischen verschiedenen Teilgruppen der EVU gibt. Im zweiten Schritt wurde die Ausgestaltung der Kooperationen genauer untersucht und hinsichtlich der Kooperationsfelder, Kooperationspartner, der Größe und der Formalisierung der Kooperationen analysiert. Die zentralen Ergebnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Kooperationen sind ein weit verbreitetes Phänomen: Nahezu drei Viertel aller kommunalen EVU haben mindestens eine Kooperation. Über 40 Prozent sind in mehr als einer Kooperation engagiert.
- Hierbei gibt es wesentliche Unterschiede in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße: Die Wahrscheinlichkeit zu kooperieren und die Anzahl an Kooperationen nimmt mit der Größe des Energieversorgers zu.
- Kommunale EVU, die sowohl im Strom- als auch im Gasmarkt vertreten sind, kooperieren häufiger als Unternehmen, welche nur über eine der beiden Sparten verfügen. Am wenigsten kooperieren die reinen Gasversorger.
- Unternehmen mit einem Minderheitsgesellschafter haben weniger Kooperationen, wenn dieser einen starken Einfluss auf die Geschäftspolitik hat. Wenn diese EVU kooperieren, haben sie in der Mehrzahl der Fälle auch

eine Kooperation mit ihrem Gesellschafter. Ein erheblicher Anteil dieser Gruppe setzt sogar ausschließlich auf Kooperationen, an denen auch der eigene Minderheitsgesellschafter beteiligt ist.

- EVU im Alleinbesitz der Kommune kooperieren hingegen nur zu einem geringen Anteil mit den großen privaten Energiekonzernen, sondern bevorzugen Kooperationen mit anderen kommunalen Unternehmen.
- Der Kooperationsgrad in der Gruppe der EVU aus den neuen Bundesländern ist geringer als bei jenen aus den alten Bundesländern. Gleiches gilt für die Anzahl der Kooperationen.
- Bei den Kooperationsfeldern dominieren die Bereiche Energiebeschaffung und -handel, Marketing und Vertrieb sowie die unterstützenden Funktionen wie Mess- und Zählerwesen, Abrechnung oder IT.
- Diagonale Kooperationen mit branchenfremden Unternehmen existieren insbesondere im Bereich der energienahen Dienstleistungen, der IT sowie bei der Energieerzeugung aus erneuerbaren Energien.
- Insbesondere in den Bereichen Energiebeschaffung und -handel, Marketing und Vertrieb sowie den Shared Services gibt es tendenziell eher große Netzwerke. Bei den Netzaktivitäten, bei energienahen Dienstleistungen, bei Projekten im Bereich Gasspeicher und Gas Upstream sowie der Stromerzeugung kooperieren hingegen meist weniger Partner.
- Insgesamt sind 77 Prozent der Kooperationen als Joint Venture organisiert. Dies gilt vor allem für die Bereiche Stromerzeugung und Netz. Vertriebs- und Marketing-Kooperationen sind eher weniger verbindlich gestaltet.

Aus den gewonnenen Erkenntnissen lassen sich weitere Forschungsfragen ableiten. So besteht gerade bei der Ausgestaltung der Kooperationen und der Überprüfung des Kooperationserfolgs weiterer Analysebedarf. In welchen Bereichen sind Kooperationen besonders vielversprechend? Was sind mögliche Alternativen zur Kooperation? Wie sollte eine Kooperation ausgestaltet sein, damit sie erfolgreich wird? Nicht zuletzt kommt der Wahl des Kooperationspartners als einem der wichtigsten Erfolgsfaktoren eine besondere Bedeutung zu. Denn nicht alle Kooperationen sind erfolgreich. In einer aktuellen Studie der Unternehmensberatung PWC gaben über 60 Prozent der befragten Geschäftsführer von Stadtwerken an, ihre Ziele mit der letzten Kooperation „eher nicht“ oder nur „teils, teils“ erreicht zu haben.<sup>69</sup> Nur 15 Prozent hatten ihre Ziele hingegen vollständig erreicht. Dies macht die Relevanz der weitergehenden Untersuchung der aufgezeigten Forschungsfragen deutlich.

---

<sup>69</sup> Vgl. PWC (2009), S. 24.

## Literaturverzeichnis

- AVERBECK, PETER (2005): Kraftwerksscheibe und was nun? Möglichkeiten einer wirtschaftlichen Vermarktung von Kraftwerksstrom, in: Zeitung für kommunale Wirtschaft, Ausgabe Dezember 2005, S. 16.
- ATTIG, DIETER (2002): Zeit für Kooperationen - Kommunale Netzwerke als Alternative zum Ausverkauf von Stadtwerken, Zeitung für kommunale Wirtschaft 02/2002.
- BACKHAUS, KLAUS ET AL (2008): Multivariate Analysemethoden - eine anwendungsorientierte Einführung, 12. Auflage, Berlin.
- BARNOW, B.S. / CAIN, G.G. / GOLDBERGER, A.S. (1980): Issues in the Analysis of Selectivity Bias", in: Evaluation Studies Review, ed. STROMSDORFER / FARKAS, Beverly Hills, Sage Publications, 5:43-59.
- BDEW (2008a): Energiemarkt Deutschland 2007 - Zahlen und Fakten zur Gas- und Stromversorgung, online verfügbar unter [www.bdew.de](http://www.bdew.de) [Stand 11.02.09].
- BDEW (2008b): Branchenbild der deutschen Wasserwirtschaft 2008, online verfügbar unter [www.bdew.de](http://www.bdew.de) [Stand 11.02.09].
- BGW / DWA (2007): Wirtschaftsdaten der Abwasserentsorgung 2005; online verfügbar unter [www.bdew.de](http://www.bdew.de) [Stand 11.02.09].
- CAMERON, A. COLIN / TRIVEDI PRAVIN K. (1998): Regression analysis of count data, Cambridge University Press, Cambridge.
- CZUBAYKO, ULRICH (2007): Kooperationen im Netzbetrieb und Vertrieb, in: emw - Zeitschrift für Energie, Markt, Wettbewerb, Heft 6/ 2007, S. 57ff.
- EBERTZ, PETER (2006): Risikowirkungen von Unternehmenskooperationen - Theoretische Grundlagen und empirische Erkenntnisse am Beispiel der Kooperationsform Verbundgruppe, in: Theurl, Theresia (Hrsg.): Münstersche Schriften zur Kooperation, Band 68, Aachen.
- Ernst & Young (2008): Wettbewerb in den Energiemärkten - Stadtwerkstudie 2008, Management Summary, online verfügbar unter [http://www.ey.com/global/content.nsf/Germany/Publikationen\\_-\\_Studien\\_-\\_2008](http://www.ey.com/global/content.nsf/Germany/Publikationen_-_Studien_-_2008) [Stand 11.02.09].
- Europäische Kommission (2003): KMU und Kooperationen, Beobachtungsnetz der europäischen KMU 2003, Nr. 5; online verfügbar unter: [http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise\\_policy/analysis/observatory\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/analysis/observatory_en.htm) [Stand 11.02.09].
- GERHARD, THORSTEN / SÄUBERT, HANNES / HELMHOLTZ JAN (2002): Unternehmensbefragung Partnering - Herausforderung für Old und New Economy, Arthur D. Little, Wiesbaden.

- HEGEL, MICHAEL; SCHULTE-BECKHAUSEN, SABINE (2006): Kooperationen in der zweiten Phase der Liberalisierung, in: emw - Zeitschrift für Energie, Markt, Wettbewerb, Heft 5/2006; S. 30-34.
- HERGERT, MICHAEL / MORRIS, DEIGAN (1988): Trends in International Collaborative Agreements; in: CONTRACTOR, FAROK J. / LORANGE, PETER (Hrsg.): Cooperative Strategies in International Business, Lexington.
- HOLZNAGEL, BERND / THEURL, THERESIA / MEYER, ERIC / SCHUMACHER, PASCAL (2008): Ownership Unbundling - Rechtliche und ökonomische Bewertung eigentumsrechtlicher Entflechtungsmaßnahmen gegenüber Energienetzbetreibern, Berlin.
- ISSING, MATTHIAS M. (2007): Zukunftsfähigkeit durch Partnerschaft - Sicherung der Wertschöpfung durch Kooperationen, in: Energiewirtschaftliche Tagesfragen, 57. Jg, Heft Nr. 6, S. 42-43.
- KLAUE, SIEGFRIED / SCHWINTOWSKI, HANS-PETER (2004): Strategische Minderheitsbeteiligungen in der deutschen Energiewirtschaft - Im Spannungsfeld zwischen Fusionskontrolle und Kartellverbot, Schriftenreihe des Instituts für Energie- und Wettbewerbsrecht in der kommunalen Wirtschaft e.V. an der Humboldt-Universität zu Berlin, Band Nr. 12, Baden-Baden.
- KROHA, JÜRGEN (2002): Produktbegleitende Dienstleistungen von kommunalen Energieversorgungsunternehmen - eine strategische Option im liberalisierten Energiemarkt, Aachen.
- KUß, ALFRED (2007): Marktforschung - Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden.
- LAFRENZ, ULF (2007): Vertikale strategische Minderheitsbeteiligungen als Gegenstand der Kartellverbote in Europa - eine rechtsordnungsübergreifende Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung der Situation in der deutschen Energiewirtschaft; Schriftenreihe des Instituts für Energie- und Wettbewerbsrecht in der kommunalen Wirtschaft e.V. an der Humboldt-Universität zu Berlin, Band Nr. 25, Baden-Baden.
- MONOPOLKOMMISSION (2007): Strom und Gas 2007 - Wettbewerbsdefizite und zögerliche Regulierung, 49. Sondergutachten, Bundestagsdrucksache 16/7087.
- OEBBECKE, JANBERND (2001): Kommunalverfassungsrechtliche Aspekte wirtschaftlicher Betätigung der öffentlichen Hand, in: WALLERATH, MAXIMILIAN (Hrsg.): Kommunen im Wettbewerb, Baden-Baden, S. 13-17.
- PWC (2008): Entflechtung und Regulierung in der deutschen Energiewirtschaft - Praxishandbuch zum Energiewirtschaftsgesetz, 2. Auflage, Freiburg.

- PWC (2009): Kooperation von Stadtwerken - ein Erfolgsmodell? Online verfügbar unter: <http://www.pwc.de> [Stand 11.02.2009].
- RIDDER, NIELS (2007): Vom monopolistischen Stromversorger zum kundenorientierten Energiedienstleister - die strategische Neuausrichtung kommunaler Energieversorgungsunternehmen im liberalisierten deutschen Strommarkt, Münster.
- RWE (2008): RWE geht neue Partnerschaft mit Stadtwerken ein, Pressemitteilung vom 19.02.2008, online verfügbar unter: <http://www.rwe.com/generator.aspx/presse/language=de/id=76858?pmid=4002020> [Stand: 11.02.2009]
- SANDER, CARSTEN (2008): Aktuelle Herausforderungen kommunaler Energieversorgungsunternehmen - Kooperationen als strategische Option, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen Münster, Nr. 75.
- SCHMIDT, ANDREAS (2002): Stadtwerke auf neuen Märkten - Gemeinderechtliche Chancen umweltschonender Energiedienstleistungen, Frankfurt am Main.
- THEURL, THERESIA (2001): Die Kooperation von Unternehmen: Facetten der Dynamik, in: Ahlert, Dieter (Hrsg.): Handbuch für Franchising und Kooperation, Neuwied, S. 73-91.
- THEURL, THERESIA (2005): Kooperative Governancestrukturen, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen Münster, Nr. 48.
- Tutz, Gerhard (2000): Die Analyse kategorialer Daten - anwendungsorientierte Einführung in Logit-Modellierung und kategoriale Regression, München.
- VKU (2007a): Stadtwerk der Zukunft II - Perspektiven kommunaler Kooperationen im Energiebereich, Studie des Verbands kommunaler Unternehmen.
- VKU (2007b): VKU kompakt - Kommunale Versorgungs- und Entsorgungsunternehmen in Zahlen, Ausgabe 2007.
- VKU (2007c): Geschäftsbericht 2006/2007; online verfügbar unter [www.vku.de](http://www.vku.de) [Stand 11.02.2009].
- WERTHSCHULTE, STEPHAN / KÜBEL, MORITZ / GOLD, HARALD / GETTA, MARCUS (2007): Neuordnung der Netzindustrie: Kooperationen und Zusammenschlüsse als Schlüsselkompetenzen, in: Energiewirtschaftliche Tagesfragen, Jg. 57, Nr. 11, S. 64-67.
- WESTERMANN, GEORG (2006): Kommunale Unternehmen. Eigenbetriebe - Kapitalgesellschaften - Zweckverbände, 5. überarbeitete Auflage, Berlin.
- WÜBBELS, MICHAEL / WEBER, HARALD (2008): Stadtwerke-Strategien - VKU stellt Kooperationshandbuch vor, in: Zeitung für kommunale Wirtschaft, Nr. 10/2007, S. 23ff.

	logistische Regression				Poisson-Regression				Negativ-Binomial-Regression				OLS-Regression			
abhängige Variable	Kooperation ja/nein				Anzahl der Kooperationen				Anzahl der Kooperationen				Anzahl der Kooperationen			
	Koeffizient	Std.Fehler	z-Statistik	p	Koeffizient	Std.Fehler	z-Statistik	p	Koeffizient	Std.Fehler	z-Statistik	p	Koeffizient	Std.Fehler	t-Statistik	p
konstanter Term	1,294	0,233	5,545	0,000	0,337	0,084	3,998	0,000	0,334	0,084	3,978	0,000	1,738	0,114	15,213	0,000
<i>Beteiligungsstruktur</i>																
<i>Ref.: 100% kommunal</i>																
privater Minderheits- gesellschafter >25%	-0,127	0,228	-0,554	0,579	-0,347	0,069	-4,992	0,000	-0,344	0,068	-5,047	0,000	-0,634	0,126	-5,041	0,000
kommunaler Minderheits- gesellschafter >25%	-0,816	0,317	-2,573	0,010	-0,327	0,110	-2,962	0,000	-0,334	0,111	-3,000	0,003	-0,499	0,151	-3,302	0,001
teilverkauft, aber weiter unabhängig	-0,085	0,347	-0,243	0,808	-0,171	0,101	-1,697	0,090	-0,161	0,097	-1,654	0,098	-0,312	0,236	-1,324	0,186
<i>Sparten</i>																
<i>Ref.: Strom und Gas</i>																
nur Strom	-0,346	0,249	-1,388	0,165	-0,396	0,086	-4,616	0,000	-0,394	0,085	-4,623	0,000	-0,715	0,119	-6,034	0,000
nur Gas	-2,221	0,256	-8,672	0,000	-1,201	0,152	-7,899	0,000	-1,201	0,151	-7,931	0,000	-1,176	0,110	-10,714	0,000
<i>Unternehmensgröße</i>																
<i>Ref.: kleine EVU</i>																
mittlere EVU	0,520	0,228	2,280	0,023	0,427	0,084	5,107	0,000	0,426	0,084	5,096	0,000	0,410	0,095	4,315	0,000
große EVU	1,653	0,355	4,651	0,000	1,043	0,095	11,002	0,000	1,039	0,094	11,018	0,000	1,807	0,192	9,435	0,000
sehr große EVU	1,570	0,667	2,353	0,019	1,687	0,126	13,365	0,000	1,687	0,126	13,342	0,000	4,578	0,596	7,686	0,000
<i>Region</i>																
<i>Ref.: westdeutsche EVU</i>																
ostdeutsche EVU	-0,647	0,264	-2,455	0,014	-0,427	0,091	-4,704	0,000	-0,415	0,090	-4,592	0,000	-0,589	0,129	-4,548	0,000
log likelihood		-386,5				-1216,0				-1212,8				-1490,8		
McFadden-R <sup>2</sup>		0,19												0,43 [korr. R <sup>2</sup> ]		
LR-Statistik		180,8 (df 9)				729,6 (df 9)				735,9 (df 9)				70,87 (df 9) [F-Statistik]		
p (LR-Statistik)		0,000				0,000				0,000				0,000 [F-Statistik]		

## Test der Hypothesen

C(1)= Konstante

C(2)= mittlere EVU, C(3)= große EVU, C(4)= sehr große EVU

C(5)= reine Gasanbieter, C(6)= reine Stromanbieter

C(7)= ostdeutsche EVU

C(8)= teilverkaufte, aber unabhängige EVU

C(9)= privater Minderheitsgesellschafter >25%

C(10)= kommunaler Minderheitsgesellschafter >25%

### *Hypothese H1a (logit Modell)*

mittlere EVU (Ref.: kleine EVU):

Wald-Test [H1a: C(2)>0] F-Statistik=5,20 (1,810 df); p-value: 0,029

große EVU (Ref.: mittlere EVU)

Wald-Test [H1a: C(3)>0] F-Statistik=11,15 (1,810 df); p-value: 0,001

sehr große (Ref.: große EVU)

Wald-Test [H1a: C(4)>0] F-Statistik=0,013 (1,810 df); p-value: 0,906

### *Hypothese H2a (logit Modell)*

Wald-Test [H2a: C(8)>0]

F-Statistik= 0,06 (1,810 df); p-value: 0,808

Wald-Test [H2a: C(9)>0]

F-Statistik=0,31 (1,810 df); p-value: 0,579

Wald-Test [H2a: C(10)>0]

F-Statistik=6,62 (1,810 df); p-value: 0,010

### *Hypothese H3a (logit Modell)*

Wald-Test [H3a: C(5)>0]

F-Statistik= 75,21 (1,810 df); p-value: 0,000

### *Hypothese H4a (logit Modell)*

Wald-Test [H4a: C(6)>0]

F-Statistik= 1,93 (1,810 df); p-value: 0,166

### *Hypothese H5a (logit Modell)*

Wald-Test [H5a: C(7)>0]

F-Statistik=6,02 (1,810 df); p-value: 0,014



*Hypothese H1b (NegBin-Modell)*

mittlere EVU (Ref.: kleine EVU)

Wald-Test [H6a: C(2)>0]

F-Statistik= 25,97 (1,809 df); p-value: 0,000

Große EVU (Ref.: mittlere EVU)

Wald-Test [H6a: C(3)>0]

F-Statistik= 81,35 (1,809 df); p-value: 0,000

Sehr große EVU (Ref.: große EVU)

Wald-Test [H6a: C(4)>0]

F-Statistik= 33,84 (1,809 df); p-value: 0,000

*Hypothese H2b (NegBin-Modell)*

Wald-Test [H2b: C(8)>0]

F-Statistik= 2,73 (1,809 df); p-value: 0,098

Wald-Test [H2b: C(9)>0]

F-Statistik= 25,47 (1,809 df); p-value: 0,000

Wald-Test [H2b: C(10)>0]

F-Statistik= 8,99 (1,809 df); p-value: 0,000

*Hypothese H3b (NegBin-Modell)*

Wald-Test [H3b: C(5)>0]

F-Statistik= 62,90 (1,809 df); p-value: 0,000

*Hypothese H4b (NegBin-Modell)*

Wald-Test [H4b: C(6)>0]

F-Statistik= 21,37 (1,809 df); p-value: 0,000

*Hypothese H5b (NegBin-Modell)*

Wald-Test [H5b: C(7)>0]

F-Statistik=21,09 (1,809 df); p-value: 0,000

**Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen  
der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster**

- 
- |   |   |
|---|---|
| Nr. 1<br><i>Holger Bonus</i><br>Wirtschaftliches Interesse und Ideologie im Umweltschutz<br>August 1984   | Nr. 12<br><i>Reimut Jochimsen</i><br>Eine Europäische Wirtschafts- und Währungsunion - Chancen und Risiken<br>August 1994   |
| Nr. 2<br><i>Holger Bonus</i><br>Waldkrise - Krise der Ökonomie?<br>September 1984   | Nr. 13<br><i>Hubert Scharlau</i><br>Betriebswirtschaftliche und steuerliche Überlegungen und Perspektiven zur Unternehmensgliederung in Wohnungsbaugenossenschaften<br>April 1996     |
| Nr. 3<br><i>Wilhelm Jäger</i><br>Genossenschaftsdemokratie und Prüfungsverband - Zur Frage der Funktion und Unabhängigkeit der Geschäftsführerprüfung<br>Oktober 1984 | Nr. 14<br><i>Holger Bonus / Andrea Maria Wessels</i><br>Genossenschaften und Franchising<br>Februar 1998  |
| Nr. 4<br><i>Wilhelm Jäger</i><br>Genossenschaft und Ordnungspolitik<br>Februar 1985   | Nr. 15<br><i>Michael Hammerschmidt / Carsten Hellinger</i><br>Mitgliedschaft als Instrument der Kundenbindung in Genossenschaftsbanken<br>Oktober 1998                                |
| Nr. 5<br><i>Heinz Grosseckler</i><br>Ökonomische Analyse der interkommunalen Kooperation<br>März 1985   | Nr. 16<br><i>Holger Bonus/Rolf Greve/Thorn Kring/Dirk Polster</i><br>Der genossenschaftliche Finanzverbund als Strategisches Netzwerk - Neue Wege der Kleinteiligkeit<br>Oktober 1999 |
| Nr. 6<br><i>Holger Bonus</i><br>Die Genossenschaft als Unternehmungstyp<br>August 1985  | Nr. 17<br><i>Michael Hammerschmidt</i><br>Mitgliedschaft als ein Alleinstellungsmerkmal für Kreditgenossenschaften - Empirische Ergebnisse und Handlungsvorschläge<br>April 2000      |
| Nr. 7<br><i>Hermann Ribhegge</i><br>Genossenschaftsgesinnung in entscheidungslogischer Perspektive<br>Februar 1986  | Nr. 18<br><i>Claire Binisti-Jahndorf</i><br>Genossenschaftliche Zusammenarbeit auf europäischer Ebene<br>August 2000  |
| Nr. 8<br><i>Joachim Wiemeyer</i><br>Produktivgenossenschaften und selbstverwaltete Unternehmen - Instrumente der Arbeitsbeschaffung?<br>September 1986                | Nr. 19<br><i>Olaf Lüke</i><br>Schutz der Umwelt - Ein neues Betätigungsfeld für Genossenschaften?<br>September 2000   |
| Nr. 9<br><i>Hermann Ribhegge</i><br>Contestable markets, Genossenschaften und Transaktionskosten<br>März 1987   | Nr. 20<br><i>Astrid Höckels</i><br>Möglichkeiten der Absicherung von Humankapitalinvestitionen zur Vermeidung unerwünschter Mitarbeiterfluktuation<br>November 2000                   |
| Nr. 10<br><i>Richard Böger</i><br>Die Niederländischen Rabobanken - Eine vergleichende Analyse -<br>August 1987   | Nr. 21<br><i>José Miguel Simian</i><br>Wohnungsgenossenschaften in Chile - Vorbild für eine Politik der Wohneigentumsbildung in Deutschland?<br>Mai 2001                              |
| Nr. 11<br><i>Richard Böger / Helmut Pehle</i><br>Überlegungen für eine mitgliederorientierte Unternehmensstrategie in Kreditgenossenschaften<br>Juni 1988             |   |

- Nr. 22  
*Rolf Greve / Nadja Lämmer*  
Quo vadis Genossenschaftsgesetz? - Ein Überblick über aktuelle Diskussionsvorschläge  
*Christian Lucas*  
Von den Niederlanden lernen? - Ein Beitrag zur Diskussion um die Reform des deutschen Genossenschaftsrechts  
Mai 2001
- Nr. 23  
*Dirk Polster*  
(unter Mitarbeit von *Lars Testorf*)  
Verbundexterne Zusammenarbeit von Genossenschaftsbanken - Möglichkeiten, Grenzen, Alternativen  
November 2001
- Nr. 24  
*Thorn Kring*  
Neue Strategien - neue Managementmethoden - Eine empirische Analyse zum Strategischen Management von Genossenschaftsbanken in Deutschland  
Februar 2002
- Nr. 25  
*Anne Kretschmer*  
Maßnahmen zur Kontrolle von Korruption - eine modelltheoretische Untersuchung  
Juni 2002
- Nr. 26  
*Andrea Neugebauer*  
Divergierende Fallentscheidungen von Wettbewerbsbehörden - Institutionelle Hintergründe  
September 2002
- Nr. 27  
*Theresia Theurl / Thorn Kring*  
Governance Strukturen im genossenschaftlichen FinanzVerbund: Anforderungen und Konsequenzen ihrer Ausgestaltung  
Oktober 2002
- Nr. 28  
*Christian Rotter*  
Risikomanagement und Risikocontrolling in Wohnungsgenossenschaften  
November 2002
- Nr. 29  
*Rolf Greve*  
The German cooperative banking group as a strategic network: function and performance  
November 2002
- Nr. 30  
*Florian Deising / Angela Kock / Kerstin Liehr-Gobbers / Barbara Schmolzmüller / Nina Tantzen*  
Die Genossenschaftsidee HEUTE: Hostsharing e.G. - eine Fallstudie  
Dezember 2002
- Nr. 31  
*Florian Deising*  
Der Nitrofen-Skandal - Zur Notwendigkeit genossenschaftlicher Kommunikationsstrategien  
Januar 2003
- Nr. 32  
*Gerhard Specker*  
Die Genossenschaft im Körperschaftsteuersystem Deutschlands und Italiens  
März 2003
- Nr. 33  
*Frank E. Münnich*  
Der Ökonom als Berater - Einige grundsätzliche Erwägungen zur wissenschaftlichen Beratung der Politik durch Ökonomen  
April 2003
- Nr. 34  
*Sonja Schölermann*  
Eine institutionenökonomische Analyse der „Kooperations-Beratung“  
August 2003
- Nr. 35  
*Thorn Kring*  
Erfolgreiche Strategieumsetzung - Leitfaden zur Implementierung der Balanced Scorecard in Genossenschaftsbanken  
September 2003
- Nr. 36  
*Andrea Neugebauer*  
Wettbewerbspolitik im institutionellen Wandel am Beispiel USA und Europa  
September 2003
- Nr. 37  
*Kerstin Liehr-Gobbers*  
Determinanten des Erfolgs im Legislativen Lobbying in Brüssel - Erste empirische Ergebnisse  
September 2003
- Nr. 38  
*Tholen Eekhoff*  
Genossenschaftsbankfusionen in Norddeutschland - eine empirische Studie  
Januar 2004
- Nr. 39  
*Julia Trampel*  
Offshoring oder Nearshoring von IT-Dienstleistungen? - Eine transaktionskostentheoretische Analyse  
März 2004
- Nr. 40  
*Alexander Eim*  
Das Drei-Säulen-System der deutschen Kreditwirtschaft unter besonderer Berücksichtigung des Genossenschaftlichen Finanzverbundes  
August 2004
- Nr. 41  
*André van den Boom*  
Kooperationsinformationssysteme - Konzeption und Entwicklung eines Instruments zur Erkenntnisgewinnung über das Phänomen der Kooperation  
August 2004

- Nr. 42  
*Jacques Santer*  
Die genossenschaftliche Initiative - ein Baustein der Europäischen Wirtschaft  
September 2004
- Nr. 43  
*Theresia Theurl (Hrsg.)*  
Die Zukunft der Genossenschaftsbanken - die Genossenschaftsbank der Zukunft, Podiumsdiskussion im Rahmen der IGT 2004 in Münster  
Dezember 2004
- Nr. 44  
*Theresia Theurl (Hrsg.)*  
Visionen in einer Welt des Shareholder Value, Podiumsdiskussion im Rahmen der IGT 2004 in Münster  
Dezember 2004
- Nr. 45  
*Walter Weinkauff (Hrsg.)*  
Kommunikation als Wettbewerbsfaktor, Expertendiskussion im Rahmen der IGT 2004 in Münster  
Dezember 2004
- Nr. 46  
*Andrea Schweinsberg*  
Organisatorische Flexibilität als Antwort auf die Globalisierung  
Dezember 2004
- Nr. 47  
*Carl-Friedrich Leuschner*  
Genossenschaften - Zwischen Corporate und Cooperative Governance  
März 2005
- Nr. 48  
*Theresia Theurl*  
Kooperative Governancestrukturen  
Juni 2005
- Nr. 49  
*Oliver Budzinski / Gisela Aigner*  
Institutionelle Rahmenbedingungen für internationale M&A-Transaktionen - Auf dem Weg zu einem globalen Fusionskontrollregime?  
Juni 2005
- Nr. 50  
*Bernd Raffelhüschen / Jörg Schoder*  
Möglichkeiten und Grenzen der Integration von genossenschaftlichem Wohnen in die Freiburger Zwei-Flanken-Strategie  
Juni 2005
- Nr. 51  
*Tholen Eekhoff*  
Zur Wahl der optimalen Organisationsform betrieblicher Zusammenarbeit - eine gesamtwirtschaftliche Perspektive  
Juli 2005
- Nr. 52  
*Cengiz K. Iristay*  
Kooperationsmanagement: Einzelne Facetten eines neuen Forschungsgebiets - Ein Literaturüberblick  
August 2005
- Nr. 53  
*Stefanie Franz*  
Integrierte Versorgungsnetzwerke im Gesundheitswesen  
März 2006
- Nr. 54  
*Peter Ebertz*  
Kooperationen als Mittel des Strategischen Risikomanagements  
März 2006
- Nr. 55  
*Frank Beermann*  
Kooperation beim Stadtumbau - Übertragung des BID-Gedankens am Beispiel des Wohnungsrückbaus  
Juni 2006
- Nr. 56  
*Alexander Geist*  
Flughäfen und Fluggesellschaften - eine Analyse der Kooperations- und Integrationsmöglichkeiten  
Juni 2006
- Nr. 57  
*Stefanie Franz / Mark Wipprich*  
Optimale Arbeitsteilung in Wertschöpfungsnetzwerken  
Oktober 2006
- Nr. 58  
*Dirk Lamprecht / Alexander Donschen*  
Der Nutzen des Member Value Reporting für Genossenschaftsbanken - eine ökonomische und juristische Analyse  
Dezember 2006
- Nr. 59  
*Dirk Lamprecht / Christian Strothmann*  
Die Analyse von Genossenschaftsbankfusionen mit den Methoden der Unternehmensbewertung  
Dezember 2006
- Nr. 60  
*Mark Wipprich*  
Preisbindung als Kooperationsinstrument in Wertschöpfungsnetzwerken  
Januar 2007
- Nr. 61  
*Theresia Theurl / Axel Werries*  
Erfolgsfaktoren für Finanzportale im Multikanalbanking von Genossenschaftsbanken - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung  
Februar 2007
- Nr. 62  
*Bettina Schlelein*  
Wohnungsgenossenschaftliche Kooperationspotentiale - empirische Ergebnisse des Forschungsprojektes  
März 2007
- Nr. 63  
*Gerhard Schwarz*  
Vertrauensschwund in der Marktwirtschaft, Vortrag anlässlich der Mitgliederversammlung der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster  
April 2007

- Nr. 64  
*Theresia Theurl / Stefanie Franz*  
"Benchmark Integrierte Versorgung im Gesundheitswesen"- Erste empirische Ergebnisse  
April 2007
- Nr. 65  
*Christian Albers / Dirk Lamprecht*  
Die Bewertung von Joint Ventures mit der Free Cash Flow-Methode unter besonderer Berücksichtigung kooperationsinterner Leistungsbeziehungen  
Mai 2007
- Nr. 66  
*Pierin Vincenz*  
Raiffeisen Gruppe Schweiz: Governancestrukturen, Erfolgsfaktoren, Perspektiven  
Ein Gespräch mit Dr. Pierin Vincenz, Vorsitzender der Geschäftsleitung der Raiffeisen Gruppe Schweiz  
Juni 2007
- Nr. 67  
*Alexander Wesemann*  
Die Gestaltung der Außenbeziehungen von Kooperationen und ihre Rückwirkungen auf das Kooperationsmanagement - Ein Problemaufriss  
August 2007
- Nr. 68  
*Jörg-Matthias Böttiger / Verena Wendlandt*  
Kooperationen von Logistikunternehmen - Eine hypothesenbasierte Auswertung von Experteninterviews  
November 2007
- Nr. 69  
*Christian Strothmann*  
Die Bewertung Strategischer Allianzen mit dem Realoptionsansatz  
November 2007
- Nr. 70  
*Theresia Theurl / Jörg-Matthias Böttiger*  
Stakeholderorientierte Berichterstattung in Genossenschaften - Einordnung, Zielsetzung und Grundsätze des MemberValue-Reportings  
Dezember 2007
- Nr. 71  
*Konstantin Kolloge*  
Kooperationsstrategien der internationalen Beschaffung - eine qualitative empirische Analyse für China und Indien  
Dezember 2007
- Nr. 72  
*Theresia Theurl / Konstantin Kolloge*  
Kategorisierung von Unternehmenskooperationen als Grundlage eine „More Economic Approach“ im europäischen Kartellrecht - Die Notwendigkeit eines regelbasierten Ansatzes und erste Vorschläge zu seiner Umsetzung
- Nr. 73  
*Anne Saxe*  
Erfolgsfaktoren von Stiftungs Kooperationen - ein Problemaufriss  
Mai 2008
- Nr. 74  
*Christian Albers*  
Kooperationen als Antwort auf die Herausforderungen in der Versicherungswirtschaft - eine Analyse am Beispiel der Kapitalanlage  
Mai 2008
- Nr. 75  
*Carsten Sander*  
Aktuelle Herausforderungen kommunaler Energieversorgungsunternehmen - Kooperationen als strategische Option  
Juni 2008
- Nr. 76  
*Konstantin Kolloge*  
Die Messung des Kooperationserfolges in der empirischen Forschung - Ergebnisse einer Literaturstudie  
Januar 2009
- Nr. 77  
*Christoph Heller*  
Akteure der deutschen Gesundheitswirtschaft - eine Analyse der Wirkungen von Marktakteuren auf die Krankenhausbranche  
Januar 2009
- Nr. 78  
*Carsten Sander*  
Kooperationen kommunaler Energieversorger - Eine empirische Bestandsaufnahme  
März 2009

---

Die Arbeitspapiere sind - sofern nicht vergriffen - erhältlich beim  
Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster, Am Stadtgraben 9, 48143 Münster,  
Tel. (02 51) 83-2 28 01, Fax (02 51) 83-2 28 04, E-Mail: [info@ifg-muenster.de](mailto:info@ifg-muenster.de)  
oder als Download im Internet unter [www.ifg-muenster.de](http://www.ifg-muenster.de) (Rubrik Forschung)

---