

Sander, Carsten

**Working Paper**

## Aktuelle Herausforderungen kommunaler Energieversorgungsunternehmen: Kooperationen als strategische Option

Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität  
Münster, No. 75

**Provided in Cooperation with:**

Universität Münster, Institut für Genossenschaftswesen (IfG)

*Suggested Citation:* Sander, Carsten (2008) : Aktuelle Herausforderungen kommunaler  
Energieversorgungsunternehmen: Kooperationen als strategische Option, Arbeitspapiere des  
Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, No. 75,  
Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Institut für Genossenschaftswesen (IfG), Münster

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/55728>

**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**

---

**Aktuelle Herausforderungen**  
**kommunaler Energieversorgungsunternehmen**  
**– Kooperationen als strategische Option**

von Carsten Sander

Nr. 75 ■ Juni 2008

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

Für Unternehmen der Energiewirtschaft haben sich in den vergangenen Jahren die Rahmenbedingungen für ihre Tätigkeit stark verändert. Dies gilt besonders auch für kommunale Energieversorgungsunternehmen. Die Empirie zeigt, dass Branchen im Wandel meist durch umfangreiche Kooperationsaktivitäten der Unternehmen gekennzeichnet sind. Es liegt also nahe, die Änderungen erstens dahingehend zu analysieren, ob sie Kooperationen für EVU nahe legen und zweitens zu prüfen, ob Kooperationsstrategien bereits verfolgt werden. Beide Aufgaben nimmt Carsten Sander in diesem IfG-Arbeitspapier in Angriff und präsentiert erste Ergebnisse.

Er strukturiert seine Untersuchung einerseits mittels der konkreten Änderungen und andererseits indem einzelne Reaktionsmöglichkeiten geprüft werden. Zu diesen zählen neben der Vereinbarung von Kooperationen Teilprivatisierungen und interne Reorganisationen von Stadtwerken. Auf diese Weise gelangen Carsten Sander erste Hinweise darauf, unter welchen Voraussetzungen Kooperationen geeignete Reaktionen der EVU auf den aktuellen Wandel von Rahmenbedingungen darstellen. Unterschiedliche Institutionalisierungen werden ebenso geprüft wie die einzelnen Kooperationslogiken und -mechanismen. Vor diesem Hintergrund werden die Elemente der Wertschöpfungskette hinsichtlich ihrer kooperationsrelevanten Merkmale geprüft. Der so aufgespannte Analyserahmen dient einer ersten Bestandsaufnahme von Kooperationen, die in den letzten Jahren vereinbart wurden. Es zeigt sich, dass auf allen Stufen Kooperationen mit unterschiedlichen Institutionalisierungen und Inhalten stattfinden. Beispiele werden genannt und der Kooperationsinhalt skizziert.

Diese erste Analyse wird fortgesetzt werden mit einer Bestandsaufnahme des Kooperationsgeschehens, seiner theoretischen Erklärung sowie mit Managementhinweisen, die aus der Isolierung von Erfolgsfaktoren abgeleitet werden können. Die vorgelegte Arbeit stammt aus dem „IfG-Forschungscluster II: Kooperationsmanagement“. Kommentare und Anregungen sind sehr willkommen.



Prof. Dr. Theresia Theurl

## **Inhaltsverzeichnis**

Vorwort .....	I
Inhaltsverzeichnis .....	II
Abbildungsverzeichnis .....	III
Abkürzungsverzeichnis .....	IV
1 Einleitung .....	1
2 Herausforderungen kommunaler Energieversorger .....	2
2.1 Das Analyseobjekt kommunaler Energieversorger .....	2
2.2 Herausforderungen auf Unternehmensebene .....	4
2.3 Herausforderungen entlang der Wertschöpfungskette .....	7
2.4 Zwischenfazit .....	13
3 Optionen der strategischen Neupositionierung .....	14
3.1 Unternehmensinterne Anpassungen .....	14
3.2 (Teil-)Privatisierung .....	15
3.3 Kooperation und Fusion .....	17
4 Kooperationen kommunaler Energieversorger .....	18
4.1 Eingrenzung des Kooperationsbegriffs .....	18
4.2 Ausgestaltung und mögliche Kooperationspartner .....	20
4.3 Verbreitung in der Praxis .....	23
5 Zusammenfassung und Ausblick .....	27
Literaturverzeichnis .....	V

## **Abbildungsverzeichnis**

Abb. 1: Wertschöpfungskette eines EVU.....	7
Abb. 2: Zentrale Herausforderungen kommunaler EVU. ....	13
Abb. 3: Strategische Handlungsoptionen kommunaler EVU. ....	14
Abb. 4: Mögliche Kooperationspartner kommunaler EVU. ....	22

## Abkürzungsverzeichnis

ASEW	Arbeitsgemeinschaft für sparsame Energie- und Wasserverwendung
CRM	Customer Relationship Management
EEG	Erneuerbare-Energien-Gesetz
EEX	European Energy Exchange
EnWG	Energiewirtschaftsgesetz
EVU	Energieversorgungsunternehmen
GPKE	Geschäftsprozesse zur Kundenbelieferung mit Elektrizität
kWh	Kilowattstunde
KWK	Kraft-Wärme-Kopplung
MW	Megawatt
ÖPNV	Öffentlicher Personennahverkehr
VKU	Verband Kommunaler Unternehmen e.V.

## 1 Einleitung

Der Energiemarkt befindet sich zehn Jahre nach Beginn der europaweiten Liberalisierung weiterhin im strukturellen Umbruch. Auch nach der Novellierung des Energiewirtschaftsgesetzes (EnWG) im Juli 2005 ist die künftige Marktstruktur in Deutschland noch nicht abschließend geklärt. Beispielhaft seien hier der Beginn der Anreizregulierung im Bereich der Elektrizitäts- und Gasnetze im Januar 2009 sowie die anhaltende Unsicherheit hinsichtlich der Unbundling-Vorgaben für integrierte Energieversorgungsunternehmen (EVU) genannt.

Gerade die rund 800 kommunalen EVU Deutschlands, vornehmlich die Stadt- und Gemeindewerke, sehen sich daher zahlreichen Herausforderungen gegenüber. Neben den zu erfüllenden rechtlichen Anforderungen und einem regulierungsbedingten Kostendruck im Netzbereich müssen sie sich gegenüber neuen Konkurrenten in einem zunehmenden Wettbewerb behaupten, in dem Servicequalität und Markenbildung an Bedeutung gewinnen. Gleichzeitig sollen sie weiterhin den kommunalwirtschaftlichen Aufgaben und Forderungen gerecht werden und unterliegen speziellen Restriktionen. Es stellt sich somit mehr denn je die Frage nach der optimalen strategischen Positionierung der Unternehmen. Vielfach werden Kooperationen als eine Lösung gesehen, mit der die Eigenständigkeit und der politische Einfluss gewahrt werden, während gleichzeitig Synergieeffekte genutzt werden können, ohne jedoch die kommunalen Stärken wie die Orts- und Kundennähe aufzugeben.

Mit dem Arbeitspapier wird daher das Ziel verfolgt, einen aktuellen Überblick über die Herausforderungen und Kooperationen zur strategischen Neupositionierung kommunaler Energieversorger zu geben. Dazu wird im folgenden Kapitel 2 zunächst das Analyseobjekt kommunaler Energieversorger definiert, bevor die zentralen Herausforderungen auf Unternehmensebene und in den verschiedenen Bereichen der Wertschöpfung skizziert werden. Darauf aufbauend wird in Kapitel 3 näher auf die grundsätzlichen strategischen Optionen unternehmensinterne Anpassungen, (Teil-)Privatisierung sowie Kooperationen und Fusion eingegangen. In Kapitel 4 werden zunächst den Begriff der Kooperation und grundsätzliche Möglichkeiten der Partnerwahl und Institutionalisierung vorgestellt, bevor der Status Quo der Kooperationen beschrieben wird. Eine Zusammenfassung der Ergebnisse und ein Ausblick auf weitere Forschungsfragen in Kapitel 5 runden das vorliegende Arbeitspapier ab.

## 2 Herausforderungen kommunaler Energieversorger

### 2.1 Das Analyseobjekt kommunaler Energieversorger

Für den Verlauf der Untersuchung ist es zweckdienlich, zunächst den Begriff „kommunales Energieversorgungsunternehmen“ zu präzisieren. Eine Definition des Teilbegriffs „Energieversorgungsunternehmen“ bietet das deutsche Energiewirtschaftsgesetz in seiner aktuell gültigen Fassung von 2005. Gemäß § 3 EnWG werden darunter Unternehmen verstanden, welche „Energie an andere liefern, ein Energieversorgungsnetz betreiben oder an einem Energieversorgungsnetz als Eigentümer Verfügungsbefugnis besitzen“. Der Begriff „Energie“ wird wiederum beschränkt auf „Elektrizität und Gas, soweit sie zur leitungsgebundenen Energieversorgung verwendet werden“. Damit fallen Unternehmen, die andere ausschließlich mit Öl, Kohle oder Fernwärme beliefern oder aber nur ihren Eigenbedarf decken, nicht unter diese Definition.<sup>1</sup>

„Kommunal“ ist ein EVU dann, wenn eine oder auch mehrere Kommunen unmittelbar oder mittelbar mit mehr als 50 Prozent des Nennkapitals oder des Stimmrechts beteiligt sind oder wenn sie aufgrund besonderer rechtlicher Regelungen über die Direktionsgewalt verfügen.<sup>2</sup> Hierbei kann noch nach der Stärke des kommunalen Einflusses differenziert werden: So gibt es Unternehmen ausschließlich in kommunaler Hand und andere, bei denen neben Kommunen auch Private beteiligt sind. Letztere werden als gemischt-wirtschaftliche Unternehmen bezeichnet. Diese sind wiederum abzugrenzen von gemischt-öffentlichen Unternehmen, welche rein kommunale Unternehmen mit privater Rechtsform (z.B. GmbH) meinen.<sup>3</sup>

Im deutschen Energiemarkt treffen obige Definitionen vor allem auf die Stadt- und Gemeindewerke zu. Bis zur Liberalisierung der Energiemärkte und der hierdurch erfolgten Aufhebung der bis dato gültigen, per Demarkationsvertrag geschützten Gebietsmonopole bildeten diese sowohl im Elektrizitäts- als auch im Gasmarkt das letzte Glied der Versorgungskette. Als „Weiterverteiler“ erhielten sie die Energie weitgehend von den vorgelagerten regionalen und überregionalen EVU und übernahmen die lokale Distribution sowie den Vertrieb an die Endkunden. Hinzu kommen einige ehemals auf der regionalen Ebene anzusiedelnde Unternehmen in kommunaler Hand (z.B. die EWE AG).<sup>4</sup> Diese klassische Marktstruktur wurde jedoch durch die Liberalisierung aufgebrochen

---

<sup>1</sup> Vgl. SCHMIDT (2002), S. 34.

<sup>2</sup> Vgl. SCHMIDT (2002), S. 37.

<sup>3</sup> Vgl. HELLERMANN (2004), S. 153.

<sup>4</sup> Auch überregional findet sich mit RWE ein Unternehmen mit Kommunalbeteiligung. Da diese jedoch weit unter 50% liegt, wird RWE nicht als kommunales EVU gezählt.

und die physische Energielieferung konnte von den ökonomischen Vertragsbeziehungen abgekoppelt werden.<sup>5</sup> Somit ist die Abgrenzung über die Marktebene oder einen Bereich der Wertschöpfung nicht mehr immer eindeutig. Der kommunale Einfluss bleibt also das entscheidende Kriterium zur Unterscheidung von anderen Energieversorgern.

Traditionell sind die meisten kommunalen Versorgungsunternehmen nicht nur in den Bereichen Elektrizität und/oder Gas tätig, sondern über den so genannten Querverbund auch in den Geschäftsfeldern Wärme und Wasser. Darüber hinaus sind viele in den Bereichen Entsorgung (Abfall, Abwasser), Verkehr, Telekommunikation und sonstigen Geschäftsfeldern aktiv.<sup>6</sup> Die Energieversorgung stellt also in der Regel nur einen Teil der Geschäftsaktivität eines kommunalen Versorgers dar, soll hier aber ausschließlich betrachtet werden.<sup>7</sup>

Die meisten Kommunalversorger sind im *Verband Kommunaler Unternehmen e.V. (VKU)* zusammengeschlossen. Die Verbandsstatistik des Jahres 2007 weist bundesweit insgesamt 1355 Mitgliedsunternehmen auf, von denen 609 im Bereich Elektrizität und 576 im Bereich Gas tätig sind.<sup>8</sup> Diese erzielten einen Umsatz von 26,5 Milliarden Euro (Elektrizität) respektive 19,9 Milliarden Euro (Gas). Zusammen entspricht das ca. 65,4 Prozent des Gesamtumsatzes der VKU-Mitglieder. Dieser Anteil beruht allerdings auf der Datenbasis aller Mitgliedsunternehmen, darunter auch solcher ohne die Betriebszweige Strom oder Gas. Bei den in diesen beiden Sparten tätigen kommunalen Unternehmen dürfte der Energieanteil am Umsatz daher noch höher liegen.<sup>9</sup>

Insgesamt waren 2007 bei den VKU-Mitgliedsunternehmen 31.480 Mitarbeiter in der Elektrizitätsversorgung und 14.744 in der Gasversorgung beschäftigt. Im Geschäftsfeld Elektrizität setzten die kommunalen EVU rund 217 Mrd. kWh ab, was laut VKU 40,2 Prozent des bundesweiten Stromabsatzes ausmacht. Im Bereich Gas lag dieser Marktanteil mit 46,9 Prozent sogar noch etwas höher. Bei der Stromerzeugung hatten 371 der im VKU vertretenen EVU eigene Kapazitäten mit insgesamt 9.900 MW installierter Leistung, was circa 9% der deutschen Erzeugungskapazitäten entspricht.

---

<sup>5</sup> Vgl. BRUNEKREEFT / KELLER (2003), S. 135ff.

<sup>6</sup> So konnten in der Vergangenheit defizitäre Sparten wie der ÖPNV mit Hilfe der Energiesparte quersubventioniert werden. Vgl. BRUNEKREEFT / KELLER (2003), S. 147.

<sup>7</sup> Der Bereich Wärme wird nicht näher behandelt, da er eher lokal relevant ist und nur einen geringen Anteil am Umsatz kommunaler Unternehmen stellt, vgl. VKU (2007a).

<sup>8</sup> Vgl. für die Daten hier und auch im Folgenden VKU (2007a).

<sup>9</sup> Vgl. SCHMIDT (2002), S. 41.

## 2.2 Herausforderungen auf Unternehmensebene

Die Liberalisierung und Re-Regulierung des Markts für leitungsgebundene Energie haben zu zahlreichen Änderungen geführt, aus denen sich die Notwendigkeit einer strategischen Neuausrichtung kommunaler EVU ergibt.<sup>10</sup> Darüber hinaus gibt es auch von Seiten der Kommunen zu erfüllende Erwartungen sowie spezielle rechtliche Restriktionen für die Gruppe der kommunalen EVU. An dieser Stelle soll auf eine ausführliche Diskussion verzichtet und lediglich ein knapper Überblick über die unternehmensweiten Herausforderungen gegeben werden. Die Auswirkungen auf die verschiedenen Bereiche der Wertschöpfungskette sind Bestandteil des folgenden Kapitels.

### Unbundling

Im Zuge der disaggregierten Betrachtung der Energiemärkte wurden bei integrierten EVU die Bereiche der Wertschöpfung, die ein natürliches Monopol darstellen (also die Netze), von den anderen wettbewerbsfähigen Unternehmensteilen zunehmend separiert.<sup>11</sup> Die zunächst lediglich auf eine separierte Buchhaltung abstellenden Entflechtungsvorschriften wurden 2003 mit den EU-Beschleunigungsrichtlinien verschärft.<sup>12</sup> Die Umsetzung in deutsches Recht erfolgte mit der zweiten Novelle des Energiewirtschaftsgesetzes (EnWG) im Jahr 2005. Vertikal integrierte EVU sind seit Juli 2007 zum gesellschaftsrechtlichen und operationellen Unbundling verpflichtet, was teils weit reichende organisatorische Umstrukturierungen zur Folge hatte.<sup>13</sup> Hiermit soll Transparenz geschaffen, die Diskriminierung anderer Netznutzer verhindert und die Quersubventionierung von wettbewerblichen Geschäftsaktivitäten unterbunden werden.<sup>14</sup>

Die verschärften Vorgaben sind gemäß der de-minimis-Regelung<sup>15</sup> jedoch nur für EVU mit mehr als 100.000 angeschlossenen Kunden verpflichtend, was auf den ersten Blick die meisten der kommunalen Versorger aus dieser Pflicht entlässt. Durch eine Verbundklausel sind indes auch EVU mit weniger als 100.000 Kunden betroffen, wenn einer der Gesellschafter von den Vorgaben erfasst ist und einen bestimmenden Einfluss auf das Unternehmen ausüben kann.<sup>16</sup> Genaue Angaben, wie viele kommunale EVU nun tatsächlich unter die Vorschriften fallen, sind nicht verfügbar. Eine Befragung von 300 Stadtwerken

---

<sup>10</sup> Vgl. für eine ausführliche Analyse z.B. RIDDER (2007).

<sup>11</sup> Vgl. BRUNEKREEFT / KELLER (2003), S. 139ff.

<sup>12</sup> Vgl. die Richtlinien 2003/54/EG und 2003/55/EG.

<sup>13</sup> Vgl. ausführlich BAUR / PRITSCHKE / SIMON (2006).

<sup>14</sup> Vgl. MEISTER (2007), S. 270.

<sup>15</sup> Vgl. § 7 Abs. 2 EnWG.

<sup>16</sup> Vgl. ausführlich die Beispiele in BUNDESNETZAGENTUR (2006), S. 9ff.

im Jahr 2006 kommt jedoch zu dem Ergebnis, dass immerhin 38,8% der Stadtwerke betroffen sind.<sup>17</sup> Auch für die kleineren EVU gelten jedoch die Anforderungen der getrennten Buchhaltung und des informatorischen Unbundlings nach §§ 9 und 10 EnWG. Letzteres führt gerade bei den kleinen EVU zu Problemen, da beispielsweise eine personelle Trennung von Aufgaben aus Kostengründen oft nicht möglich ist.<sup>18</sup>

Auch wenn die Fristen zur Umsetzung der Vorgaben des EnWG mittlerweile verstrichen sind, ist das Thema Unbundling noch lange nicht abgeschlossen. Zum einen haben viele EVU bislang nur „Notlösungen“ zur fristgerechten Umsetzung implementiert. So haben viele der kleineren EVU die so genannte „kleine Netzgesellschaft“ gegründet, welche nur die strategischen Funktionen umfasst, während die technisch-operativen Tätigkeiten und das Eigentum in einer Holding verbleiben.<sup>19</sup> Zum anderen ist auch die Diskussion um die Unbundling-Intensität noch nicht abgeschlossen: Seitens der EU wird aktuell eine eigentumsrechtliche Entflechtung („ownership unbundling“) bzw. alternativ die so genannte ISO-Lösung gefordert.<sup>20</sup> Die Pläne zielen zwar zurzeit nicht auf die Verteilnetzbetreiber, seitens der Kommunalwirtschaft wird eine Ausweitung indes befürchtet.<sup>21</sup> Erneute Re-Organisationen wären die Folge.

### **Gemeindewirtschaftsrecht**

Im Gegensatz zu privaten Unternehmen unterliegen die kommunalen EVU zusätzlichen rechtlichen Rahmenbedingungen: Hier ist in erster Linie das Gemeindewirtschaftsrecht zu nennen, welches das Tätigkeitsspektrum grundsätzlich auf gemeinwohlorientierte Aufgaben begrenzt.<sup>22</sup> Je nach Bundesland sehen die Gemeindeordnungen mehr oder weniger strikte Voraussetzungen vor, damit Kommunen wirtschaftlich tätig werden können. So muss in der Regel ein „öffentlicher Zweck“ erfüllt sein, die Leistungsfähigkeit der Gemeinde muss gewahrt bleiben und private Unternehmen dürfen den Zweck nicht besser und wirtschaftlicher erfüllen können.<sup>23</sup> Eine räumliche Ausdehnung des Geschäfts über das Stammgebiet hinaus ist zudem nur unter engen Voraussetzungen möglich. Zwar ist die Versorgung mit Elektrizität und Gas weitgehend freigestellt, insbesondere bei der Erschließung neuer Geschäftsfelder wie den energienahen Dienstleistungen scheinen diese kommunalrechtlichen Restriktionen

---

<sup>17</sup> Vgl. STRASSER (2006), S. 9.

<sup>18</sup> Vgl. HOLZNAGEL ET AL. (2008), S. 21.

<sup>19</sup> Vgl. NICOLAI / MEISTER (2007), S. 60f.

<sup>20</sup> Vgl. zu Details und für eine Bewertung insbesondere HOLZNAGEL ET AL. (2008).

<sup>21</sup> Vgl. VKU (2007b), S. 8.

<sup>22</sup> Vgl. RIDDER (2007), S. 241ff.

<sup>23</sup> Vgl. UECHTRITZ / OTTING (2004), S. 61ff.

jedoch relevant.<sup>24</sup> Eine Erweiterung des Leistungsangebots ist rechtlich nur zulässig, wenn der Gemeinwohlbezug und die innere Verbindung zum Kerngeschäft bestehen bleiben und defizitäre Bereiche der Kernbetätigung ausgeglichen werden können.<sup>25</sup> Die Regelungen erschweren somit den kommunalen EVU eine flexible Anpassung des eigenen Leistungsportfolios, um Umsatzverluste auszugleichen und unausgelastete Kapazitäten am Markt zu positionieren. In den vergangenen Jahren wurden die Gemeindeordnungen in mehreren Bundesländern abgeändert, teils mit einer Lockerung der Restriktionen, teils jedoch auch mit einer Verschärfung, so dass Unsicherheiten bleiben.<sup>26</sup>

### **Kommunale Haushalte und Kommunalpolitik**

Die Einflussmöglichkeit der Städte und Gemeinden auf die Unternehmenspolitik der kommunalen EVU ist als weiterer Faktor zu beachten.<sup>27</sup> Dieser Einfluss macht sich vor allem bei Entscheidungen zu Anteilsveräußerungen bemerkbar, hat aber auch Konsequenzen hinsichtlich der operativen Strategie. Denn bei vielen Entscheidungen werden explizite kommunalpolitische Interessen tangiert, die im Zielkonzept des EVU berücksichtigt werden müssen. Dies gilt beispielsweise für Rationalisierungsmaßnahmen, die Verlagerung von Beschaffungsaktivitäten oder das Engagement im Klima- und Umweltschutz.<sup>28</sup>

Entscheidend ist des Weiteren die akute Finanznot der kommunalen Haushalte.<sup>29</sup> Diese hat gleich mehrere gravierende Auswirkungen: Erstens stellen die EVU für die Kommunen über Konzessionsabgaben und Gewinnabführungen eine wichtige Einnahmequelle zur Finanzierung anderer defizitärer Bereiche (z.B. ÖPNV oder Bäderbetrieb) dar.<sup>30</sup> Von den kommunalen Gesellschaftern geht somit ein hoher Druck aus, Gewinne auszuschütten.<sup>31</sup> Zweitens sind die Kommunen kaum in der Lage, zusätzliches Eigenkapital für Investitionen in eine Umstrukturierung oder Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der EVU aufzubringen.<sup>32</sup> Insgesamt konnten die kommunalen EVU daher in der Vergangenheit nicht im gleichen Maße Rücklagen aufbauen wie andere Energieversorgungsunternehmen.<sup>33</sup> Und drittens erwägen gerade finanzschwache Kommunen einen Verkauf des „Tafelsilbers“ durch eine Privatisierung von Unterneh-

---

<sup>24</sup> Vgl. für eine ausführliche Diskussion der Rechtslage z.B. SCHMIDT (2002).

<sup>25</sup> Vgl. RIDDER (2007), S. 241ff.

<sup>26</sup> Aktuelle Beispiele sind Sachsen-Anhalt (Lockerung) und NRW (Verschärfung).

<sup>27</sup> Vgl. RIDDER (2007), S. 246ff.

<sup>28</sup> Vgl. WAGNER / KRISTOF (2001), S. 28f.

<sup>29</sup> Vgl. ATTIG (2002), S. 1.

<sup>30</sup> Vgl. SCHMIDT (2002), S. 86f.

<sup>31</sup> Vgl. ALBERT (2006), S. 42.

<sup>32</sup> Vgl. RIDDER (2007), S. 557.

<sup>33</sup> Vgl. KROHA (2002), S. 4.

mensanteilen oder der gesamten EVU (vgl. Kapitel 3.2). Neben diesen grundlegenden Rahmenbedingungen auf Unternehmensebene führen insbesondere die Liberalisierung und Re-Regulierung der Energiemärkte zu weiteren Herausforderungen entlang der Wertschöpfungskette.

### 2.3 Herausforderungen entlang der Wertschöpfungskette

Wie bereits angedeutet wurde durch die Liberalisierung die Trennung der physischen Versorgung von der ökonomischen Vertragsbeziehung vollzogen. Damit ist mit Ausnahme des natürlichen Monopols der Netze prinzipiell jeder Wertschöpfungsbereich für jedes EVU zugänglich. Die traditionelle Rolle als Weiterverteiler besitzt indes für die meisten kommunalen EVU nach wie vor den größten Stellenwert. Um strategische Entscheidungen treffen zu können, ist es daher sinnvoll, die EVU nicht als Ganzes zu betrachten, sondern eine strukturierte Untersuchung der Unternehmensbereiche vorzunehmen.

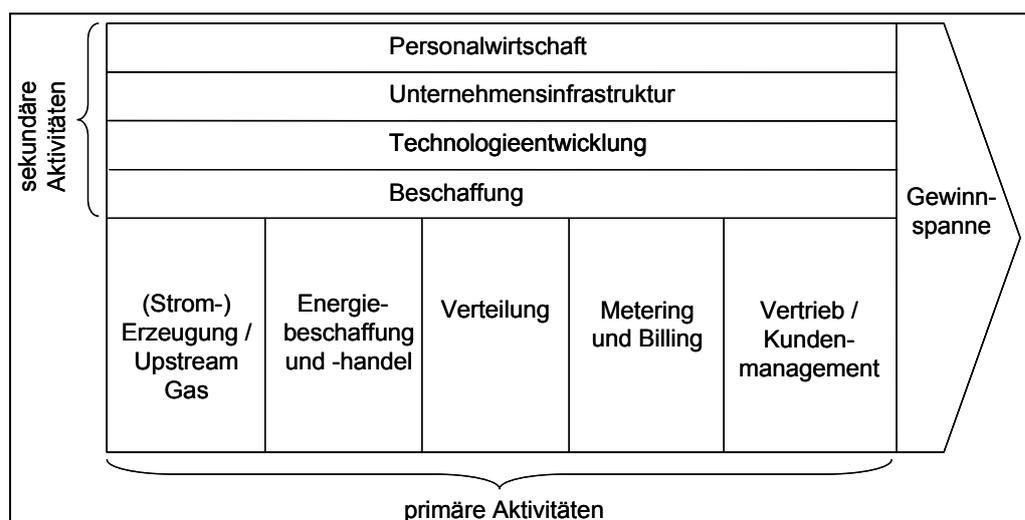


Abb. 1: Wertschöpfungskette eines EVU.<sup>34</sup>

Ein weit verbreitetes Instrument hierfür ist der Wertkettenansatz<sup>35</sup>, welcher auf Michael E. Porter (1985) zurückgeht: Das Unternehmen wird hierbei in strategisch relevante, wertschöpfungsbezogene Bausteine zerlegt.<sup>36</sup> Die einzelnen Aktivitäten können dann sukzessive analysiert werden, um Stärken und Schwächen gegenüber anderen Unternehmen zu eruieren und somit Wettbewerbsvorteile zu identifizieren. Die im Folgenden diskutierte Wertschöpfungs-

<sup>34</sup> In Anlehnung an PORTER (2000), S. 66; RIDDER (2007), S. 323; KROHA (2002), S. 97.

<sup>35</sup> Die Begriffe Wertkette und Wertschöpfungskette werden im Folgenden synonym verwendet.

<sup>36</sup> Vgl. PORTER (2000), S. 68.

kette (vgl. Abb. 1) muss hierbei nicht mit der tatsächlichen Organisation der Unternehmen übereinstimmen, sondern dient lediglich zur generellen Strukturierung der Herausforderungen.

Nach Porter werden im Rahmen der Wertkettenanalyse primäre und sekundäre Aktivitäten unterschieden.<sup>37</sup> Die primären Aktivitäten befassen sich mit der physischen Herstellung des Produkts, dessen Verkauf und Übermittlung an den Abnehmer sowie dem Kundendienst. Für ein EVU gehören damit die Bereiche Energiebeschaffung/-handel, Stromerzeugung, Verteilnetze, Verbrauchsmessung und Abrechnung sowie der Bereich Vertrieb/Marketing/Kundenservice zu diesen Aktivitäten.

### **Stromerzeugung und Gas-Upstream-Projekte**

Die eigene Stromerzeugung spielt bei den kommunalen EVU nur eine untergeordnete Rolle. Insgesamt erzeugten sie 2007 nur ca. 14 Prozent ihres Strombedarfs selbst.<sup>38</sup> Zwar sind laut aktueller VKU-Statistik 371 der 609 Stromversorger auch Erzeuger, eigene Großkraftwerke haben indes nur wenige Unternehmen. Der Großteil (84 Prozent) der installierten Kraftwerksleistung stammt aus dem Bereich der dezentralen Kraft-Wärme-Kopplung (KWK).

Während in den ersten Jahren nach der Liberalisierung der Betrieb eigener Kraftwerke wenig lukrativ war, hat sich dies seit ungefähr 2003 geändert.<sup>39</sup> Gestiegene Großhandelspreise und Preisvolatilitäten sowie eine Stromerzeugung, die zu rund 80 Prozent in den Händen der großen Energieunternehmen konzentriert ist, hat die Bedeutung der Eigenerzeugung für die kommunalen EVU zunehmen lassen: Durch eine eigene Erzeugung können die beschaffungsseitigen Preis- und Abhängigkeitsrisiken sowie insbesondere der Bedarf an teurer Spitzenlastenergie deutlich reduziert werden.<sup>40</sup> Hinzu kommt ein hoher Ersatzbedarf älterer Kraftwerke, welcher durch den geplanten Atomausstieg verschärft wird. In einer aktuellen Studie der Deutschen Energieagentur (dena) wird der Bedarf an zusätzlichen Kapazitäten bis 2020 unter Einbeziehung aller im Bau befindlichen und wahrscheinlichen Projekte je nach Entwicklung der Nachfrage zwischen 11.700 und 15.800 MW liegen.<sup>41</sup>

Auch in Folge der Klima- und Umweltpolitik mit der forcierten gesetzlichen Förderung dezentraler Erzeugungstechnologien der KWK sowie der Erneuer-

---

<sup>37</sup> Vgl. hier und im Folgenden PORTER (2000), S. 69.

<sup>38</sup> Vgl. VKU (2007a).

<sup>39</sup> Vgl. hier und im Folgenden VKU (2007b), S. 81.

<sup>40</sup> Vgl. AVERBECK (2005) und SCHMIDT (2002), S. 90.

<sup>41</sup> Vgl. DENA (2008), S. 11-14.

baren Energien ergeben sich neue Chancen für die kommunalen EVU.<sup>42</sup> Denn gerade bei der dezentralen Erzeugung haben diese bereits Kompetenzen aufgebaut. Durch den Vertrieb von Überschussmengen am Regelenergiemarkt lassen sich zudem bei den in den vergangenen Jahren gestiegenen Großhandelspreisen zusätzliche Gewinne realisieren.<sup>43</sup> Bei der Stromerzeugung sind Unternehmensgröße und Ressourcenausstattung entscheidend, weswegen auch hier tendenziell die mittleren und kleinen kommunalen EVU besonderen Herausforderungen unterliegen.

Das gleiche gilt für Upstream-Projekte im Bereich Gas. Hier können durch einen eigenen Zugang zu Gasspeicher-Kapazitäten oder auch zu Importkontrakten die Beschaffungsrisiken minimiert und die Unabhängigkeit erhöht werden. In Eigenregie lassen sich solche Projekte jedoch kaum verwirklichen.

### **Energiebeschaffung und -handel**

Im Rahmen der Energiebeschaffung bzw. des Energiehandels werden die für den Endkundenvertrieb benötigten Strom- und Gasmengen bezogen. Dieser Bereich stellt den größten Kostenblock für ein EVU dar und hat im Zuge der Umstrukturierung des Energiemarkts an Bedeutung gewonnen: Kostennachteile, die hier durch eine falsche Beschaffungsstrategie entstehen, können kaum noch vom Vertriebsbereich aufgefangen werden, da die Verkaufspreise unter Druck geraten.<sup>44</sup> Zudem ist die Komplexität der Beschaffung mit der Liberalisierung der Märkte gestiegen.<sup>45</sup> Die Unternehmen sind nun gezwungen, ihre Preisbildung an aktuellen Marktpreisen auszurichten.<sup>46</sup> Vor der Liberalisierung deckten die kommunalen EVU den Großteil ihres Energiebedarfs über langfristige Lieferverträge mit ihrem Vorlieferanten der Regional- und Verbundstufe. Nun wird der Einkauf im Rahmen eines Portfolio- und Risikomanagements optimiert.<sup>47</sup> Neben den traditionellen Vorlieferanten kommen andere Lieferanten und die Börse als Quellen in Betracht, wobei der Börsenhandel mit Gas noch im Anfangsstadium begriffen ist. Für die strukturierte und professionalisierte Energiebeschaffung haben größere Unternehmen eigene Handelsabteilungen (trading floors) aufgebaut. Die meisten EVU sind hierzu jedoch nicht in der Lage, da sie alleine das notwendige Mindesthandelsvolumen nicht erreichen.

---

<sup>42</sup> Vgl. RIDDER (2007), S. 329.

<sup>43</sup> Vgl. SCHMIDT (2002), S. 90.

<sup>44</sup> Vgl. ALBERT (2006), S. 41.

<sup>45</sup> Vgl. RIDDER (2007), S. 325.

<sup>46</sup> Vgl. hier und im Folgenden RIDDER (2007), S. 325ff.

<sup>47</sup> Vgl. hier und im Folgenden ROSEN / MICHELS (2004), S. 217-222.

## Lokale Verteilnetze

Der Betrieb der Verteilnetze bildet die Basis für die operative Geschäftstätigkeit kommunaler EVU. Hierzu gehören neben der physischen Distribution auch Aktivitäten wie die Steuerung, Überwachung und Instandhaltung, alle Systemdienstleistungen oder die Abrechnung der Netznutzungsentgelte.<sup>48</sup> Der Netzzugang und die Netznutzungsentgelte sind seit 2005 der Regulierung durch die Bundesnetzagentur bzw. durch die jeweiligen Landesregulierungsbehörden unterworfen. Aktuell orientiert sich die Genehmigung der Entgelte im Rahmen des Vergleichsverfahrens an den Kosten der Betriebsführung eines effizienten und strukturell vergleichbaren Netzbetreibers.<sup>49</sup> In der ersten Regulierungsperiode wurden die Entgelte so um bis 20 Prozent gesenkt.<sup>50</sup> Für 2009 ist mit der Einführung einer Anreizregulierung ein Regimewechsel vorgesehen. Künftig werden jedem Netzbetreiber individuelle Effizienzsteigerungen und Erlösobergrenzen vorgegeben.<sup>51</sup> Das Regulierungsmanagement ist damit zu einer der größten Herausforderungen geworden. Da die Umstellung der Regulierung gerade für kleine Netzbetreiber mit hohem Aufwand verbunden ist, wurde für diese Gruppe ein „vereinfachtes Verfahren“ vorgesehen.<sup>52</sup> Trotzdem wird aus der Anreizregulierung insgesamt ein erhöhter Kosten- und Effizienzdruck für die Netzbetreiber resultieren.<sup>53</sup> Die erzielbaren Margen im Netzbereich dürften damit weiter sinken.<sup>54</sup> Mittel- bis langfristig dürften die Netze somit an Wert verlieren, was zu neuen Geschäftsmodellen im Netzsektor führen wird.<sup>55</sup> Einige Prognosen gehen sogar davon aus, dass durch Konsolidierungen langfristig jeder dritte Netzbetreiber vom Markt verschwinden wird.<sup>56</sup>

## Verbrauchsmessung und Abrechnung

Im Rahmen der Verbrauchsmessung werden die Verbrauchs- und Einspeisedaten erfasst und aufbereitet, die für die Abrechnung von Netznutzung und Energielieferung benötigt werden. Die Kosten für das Erfassen des kundenspezifischen Energieverbrauchs (*Metering*) und die Verarbeitung dieser Informationen zu Verbrauchsabrechnungen (*Billing*) werden vom Netzvertreiber zu-

---

<sup>48</sup> Vgl. hier und Folgenden RIDDER (2007), S. 334ff.

<sup>49</sup> Vgl. §§ 19-21 EnWG.

<sup>50</sup> Vgl. MONOPOLKOMMISSION (2007), S. 92.

<sup>51</sup> Vgl. MONOPOLKOMMISSION (2007), S. 152ff.

<sup>52</sup> Für Netzbetreiber mit weniger als 30.000 (Elektrizitäts- und Gasnetze) oder weniger als 15.000 Kunden (Gasnetz), vgl. ausführlich MONOPOLKOMMISSION (2007), S. 158.

<sup>53</sup> Vgl. RIDDER (2007), S. 228.

<sup>54</sup> Diese Einschätzung wird durch eine aktuelle Befragung reflektiert, in der 86 % der 202 teilnehmenden Kommunen sinkende Renditen erwarten. Vgl. PWC (2008), S. 6.

<sup>55</sup> Vgl. RENDSCHMIDT ET AL. (2007), S. 56.

<sup>56</sup> Vgl. WERTSCHULTE ET AL. (2007), S. 64.

sammen mit dem Netznutzungsentgelt in Rechnung gestellt.<sup>57</sup> Daneben werden hier Netznutzungsanalysen und -prognosen erstellt sowie das Energiedatenmanagement organisiert.<sup>58</sup> Die Daten gehen sowohl an den eigenen Vertriebs- und Beschaffungsbereich als auch an andere Lieferanten.

Die Menge der zu erhebenden Daten ist insgesamt erheblich angestiegen. Denn hinzu kommen noch andere Pflichten wie das Erheben der entstandenen Netzverluste oder der Verteilung von EEG- und KWK-Strom. Die altbewährten Abrechnungssysteme sind den Anforderungen oft nicht gewachsen und werden daher durch neue Software ersetzt, deren Implementierung einen großen personellen, finanziellen und organisatorischen Aufwand erfordert, welcher nicht von allen kommunalen EVU geleistet werden kann.<sup>59</sup> Hinzu kommt die bereits im EnWG 2005 verankerte Liberalisierung des Zähler- und Messwesens. So kann der Anschlussnehmer Dritte mit dem Einbau, Betrieb und der Wartung der Messeinrichtungen („Messstellenbetrieb“) beauftragen. Künftig wird auch der Messvorgang selbst für Dienstleister geöffnet.<sup>60</sup> Die Verbreitung innovativer Technologien (z.B. „Smart Metering“) soll so gefördert werden. Insgesamt führt die Liberalisierung des Zähler- und Messwesens damit zu neuen Schnittstellen zwischen Netzbetreibern, Messdienstleistern und Lieferanten sowie zu einer notwendigen Umstellung der Kostenrechnung.<sup>61</sup>

### **Vertrieb und Kundenmanagement**

In diesen Geschäftsbereich fallen alle Aktivitäten, die mit dem Absatz von Strom und Gas in Zusammenhang stehen: Markenbildung, Produktgestaltung und -entwicklung, Werbung und Kundenbindungsmaßnahmen wie Kundenkarten und -zeitschriften. Darüber hinaus sind hier alle Betreuungs- und Service-dienste wie Beratung zu Förderprogrammen oder Tarifen, die Störungsannahme oder das Forderungs- und Beschwerdemanagement anzusiedeln.<sup>62</sup>

Durch die Öffnung der Märkte sehen sich die kommunalen EVU mit einer bis dato ungewohnten Konkurrenz im Vertrieb an Geschäfts- und Sondervertragskunden sowie private Haushalte konfrontiert. Die bei der physischen Energie-lieferung vorgelagerten Unternehmen (ehemalige Verbundunternehmen und Regionalverteiler) können nun die Endkunden unter Umgehung der bisherigen

---

<sup>57</sup> Vgl. ZAYER (2005), S. 22 ff.

<sup>58</sup> Vgl. RIDDER (2007), S. 336.

<sup>59</sup> Vgl. KROHA (2002), S. 99.

<sup>60</sup> Ein entsprechendes Gesetz wurde am 6.6.2008 vom Bundestag beschlossen.

<sup>61</sup> Vgl. VKU (2007c), S. 17 und ZAYER (2005), S. 25.

<sup>62</sup> Vgl. RIDDER (2007), S. 339.

Weiterverteiler direkt beliefern und werden zu Konkurrenten.<sup>63</sup> Mit den reinen Händlern ist zudem eine neue Gruppe an Akteuren erschienen, welche ohne ein Netz zu besitzen den etablierten EVU die Kunden streitig macht. Auch ausländische Anbieter drängen zunehmend auf den Markt. In einer ersten Phase der Liberalisierung hatte diese Entwicklung für die kommunalen EVU einen nicht allzu großen Kundenverlust zur Folge, da die Wechselbereitschaft insbesondere der privaten Haushalte sehr gering blieb.<sup>64</sup> Da die kommunalen EVU anfangs von sinkenden Großhandelspreisen profitierten, blieb das oft propagierte „Stadtwerkesterben“ aus.<sup>65</sup> Die Wechselbereitschaft der Stromkunden ist in jüngster Zeit jedoch gestiegen.<sup>66</sup> Insgesamt dürften die erzielbaren Margen im Vertrieb daher weiter unter Druck geraten.<sup>67</sup> Die Marktöffnung bietet kommunalen EVU zudem die Chance, neue Kunden außerhalb ihres Stammgebietes zu erreichen. Das Marketing und Kundenmanagement sowie eine Steigerung der Servicequalität gewinnen an Bedeutung und erfordern neue Vorgehensweisen.<sup>68</sup> Die in der Vergangenheit eher zweitrangige Kundenorientierung stellt nunmehr einen Schlüsselfaktor für den Unternehmenserfolg dar.<sup>69</sup>

### **Sekundäre Wertaktivitäten**

Die sekundären Aktivitäten wirken unterstützend auf die primären Wertschöpfungsbereiche und sorgen für einen reibungslosen Ablauf derselben.<sup>70</sup> Hierzu gehört die Beschaffung der für die restlichen Aktivitäten erforderlichen Inputs, also Anlagegüter, Brennstoffe, Büroeinrichtungen, Maschinen und Gebäude, etc.<sup>71</sup> Die Personalwirtschaft beinhaltet die Rekrutierung, Einstellung, Weiterbildung und Entlohnung der Mitarbeiter. In der Technologieentwicklung geht es um Qualitätsmanagement, die Weiterentwicklung verbrauchernaher Anlagen der KWK oder energiesparender Maßnahmen (Demand Side Management). Auch die Entwicklung elektronischer Kundeninformations- und CRM-Systeme ist hier anzusiedeln. Die Unternehmensinfrastruktur umfasst unter anderem Rechnungswesen und Controllingaufgaben, die Geschäftsführung, politische Interessensvertretung und die strategische Planung.<sup>72</sup> Gerade die IT-

---

<sup>63</sup> Eines der ersten Beispiele hierfür ist die Marke „Yellostrom“ der EnBW AG.

<sup>64</sup> Vgl. MONOPOLKOMMISSION (2007), S. 28.

<sup>65</sup> Vgl. KRISP (2007), S. 168 und KILIAN (2005), S. 18.

<sup>66</sup> Die durchschnittliche Wechselquote ist aber nach wie vor relativ gering: 2006 betrug sie bei Strom 7,9 %, bei Gas 1,25 %, vgl. BUNDESNETZAGENTUR (2008), S. 149f.

<sup>67</sup> Vgl. JARMER (2006), S. 21. Teilweise wurden bereits negative Vertriebsmargen erzielt, vgl. BOZEM (2007), S. 21.

<sup>68</sup> Vgl. z.B. LAKER (2000).

<sup>69</sup> Vgl. KILIAN (2005), S. 19 und 22ff.

<sup>70</sup> Vgl. PORTER (2000), S. 69.

<sup>71</sup> Vgl. hier und im Folgenden PORTER (2000), S. 72ff.

<sup>72</sup> Vgl. PORTER (2000), S. 74.

verwandten Bereiche erfahren durch die Umsetzung der Unbundling-Vorgaben teils sehr große Umstellungen, da zwischen Netz und Vertrieb Informationssperren (so genannte „Chinese Walls“) errichtet werden müssen.<sup>73</sup> Durch die Regulierungsanforderungen müssen neue Geschäftsprozesse (z.B. GPKE) sowie standardisierte Datenformate technisch implementiert werden, was hohe IT-Investitionen erfordert.<sup>74</sup> Gravierende Mehrkosten durch Synergieverluste und eine höhere Komplexität des Datenmanagements entstehen gerade für die kleinen und mittleren EVU durch die Zersplitterung und Dopplung von Prozessabläufen z.B. im Energie- und Vertragsdatenmanagement.<sup>75</sup>

## 2.4 Zwischenfazit

Die kommunalen EVU sehen sich insgesamt zahlreichen Herausforderungen in einem sich weiter wandelnden Markt gegenüber. Die erzielbaren Margen verschieben sich zur Stromerzeugung und damit weg von ihren traditionellen Kernaktivitäten, die eher im Bereich Vertrieb und Netz liegen.<sup>76</sup> Während der Wettbewerb stärker wird, steigen die Regulierungsanforderungen und durch die kommunalen Anteilseigner kommen weitere Zielsetzungen hinzu. Hinzu kommen ebenso „ungewohnte“ Marketing- und Kundenservice-Anforderungen sowie komplexere Geschäftsprozesse, die gerade bei kleineren EVU oft mit unzureichenden Ressourcen implementiert werden müssen.

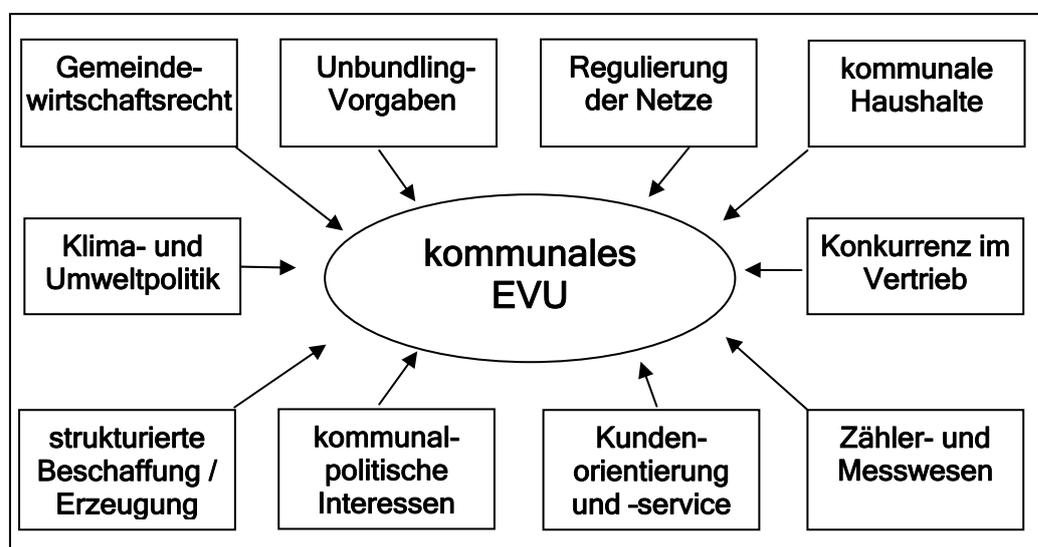


Abb. 2: Zentrale Herausforderungen kommunaler EVU.<sup>77</sup>

<sup>73</sup> Vgl. RIDDER (2007), S. 337.

<sup>74</sup> Vgl. TILING (2006), S. 26.

<sup>75</sup> Vgl. RIDDER (2007), S. 229.

<sup>76</sup> Vgl. ISSING (2007), S. 42 und BOZEM (2007), S. 21.

<sup>77</sup> Eigene Darstellung.

### 3 Optionen der strategischen Neupositionierung

Nachdem die zentralen Herausforderungen, denen sich die kommunalen EVU gegenüber sehen, aufgezeigt wurden, stellt sich nun die Frage nach der strategischen Positionierung der Unternehmen, um diesen optimal begegnen zu können. Drei Optionen werden diskutiert: Unternehmensinterne Anpassungen, der Weg der Privatisierung sowie Kooperationen.<sup>78</sup> Dabei schließen sich diese Vorgehensweisen grundsätzlich nicht gegenseitig aus, sondern können auch parallel verfolgt bzw. kombiniert werden.

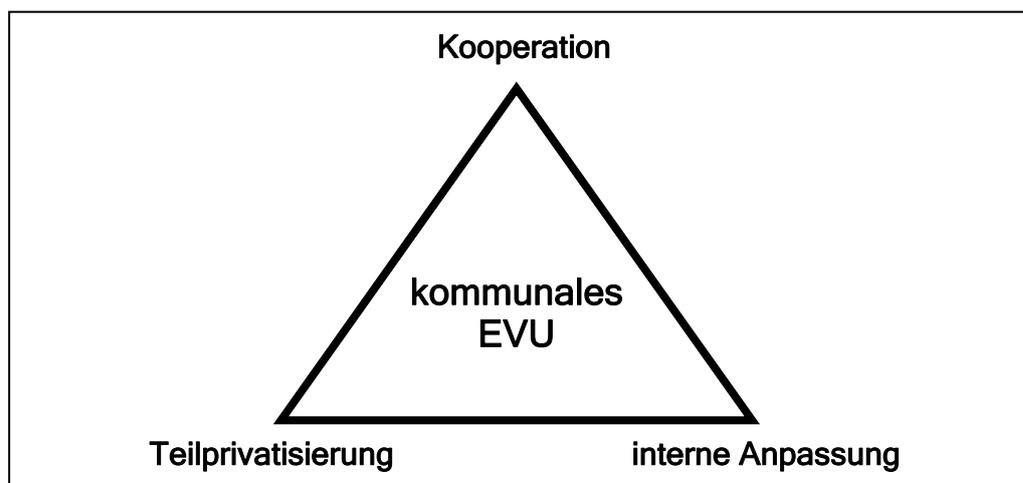


Abb. 3: Strategische Handlungsoptionen kommunaler EVU.<sup>79</sup>

#### 3.1 Unternehmensinterne Anpassungen

Unternehmensinterne Anpassungen sind einerseits zur Erfüllung der Unbundling-Vorgaben gerade im Netzbereich und bei der IT für alle Marktteilnehmer zwingend erforderlich. Andererseits haben sich durch die Liberalisierung des Strommarkts auch die Prozessabläufe geändert. So sind neue Prozesse wie der strukturierte Stromhandel und die Bearbeitung von Kundenwechseln hinzugekommen (s.o). Das Optimieren der internen Strukturen ist damit zu einer wichtigen Aufgabe geworden, die bei vielen Unternehmen noch nicht abgeschlossen ist.

Interne Anpassungen zielen daher zunächst auf eine effizientere Ausgestaltung der Unternehmensorganisation. Die Einführung von Sparten- oder Center- oder Holding-Organisationen sind ein Beispiel hierfür.<sup>80</sup> Diese erfordern eine entsprechende Umstellung bzw. Einführung von Controllingssystemen und

<sup>78</sup> Vgl. ISSING (2007), S. 42; RIDDER (2007), S. 477ff. und SCHMIDT (2002), S. 95ff.

<sup>79</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an RIDDER (2007), S. 477 und ISSING (2007), S. 42.

<sup>80</sup> Vgl. RIDDER (2007), S. 479ff.

eines adäquaten Kostenmanagements.<sup>81</sup> Für bestimmte Service-Funktionen wie Abrechnung, Mess- und Zählwesen oder Energiedatenmanagement haben sich in vielen Fällen so genannte „*Shared Service Center*“ (SSC) herausgebildet, die Dienstleistungen für das eigene Unternehmen und Dritte anbieten.<sup>82</sup>

Neben diesen effizienzorientierten und organisatorischen Maßnahmen können sich kommunale EVU im liberalisierten Markt strategisch neu positionieren, indem sie Wachstumsstrategien<sup>83</sup> verfolgen: So können durch eine Ausweitung des Kerngeschäfts der Strom- und Gasversorgung auf neue Absatzgebiete zusätzliche Kunden gewonnen werden, um den Kundenverlust an Wettbewerber im eigenen Stammgebiet zu kompensieren. Eine andere Möglichkeit hierfür ist die Entwicklung neuer zielgruppenspezifischer Produkte: Viele EVU haben im Rahmen einer Preisdifferenzierung verbrauchsabhängige Tarife für Single- oder Familienhaushalte eingeführt. Parallel dazu bietet die Etablierung von speziellen Tarifen für Strom aus erneuerbaren Energiequellen („Ökostrom“) zusätzliche Verkaufsargumente und ermöglicht eine erhöhte Kundenbindung.<sup>84</sup>

Als weitere Option erscheint das Erschließen neuer Geschäftsfelder im Bereich der energienahen Dienstleistungen: Diesen Angeboten liegt der Gedanke zu Grunde, dass der Endkunde weniger an den Energieträgern selbst als an dem Nutzen, den diese stiften, interessiert ist.<sup>85</sup> Durch die Verlängerung der Wertschöpfungskette um Bereiche wie Anlagen- und Einsparcontracting, Facility-Management oder Energiemanagement können so neue Geschäftspotenziale realisiert werden.<sup>86</sup>

### 3.2 (Teil-)Privatisierung

Eine weitere Reaktion auf die veränderten Marktbedingungen und zahlreichen Herausforderungen für kommunale EVU ist der vollständige oder anteilige Verkauf des Unternehmens an Investoren. So hält die Stadt Bremen nur noch eine Aktie an der *swb ag* und auch die Stadt Düsseldorf ist mit 25,05 Prozent nur noch Minderheitsaktionär der *Stadtwerke Düsseldorf AG*. Dies sind jedoch Ausnahmen. In der Regel möchten die Kommunen ihren Einfluss auf den lokalen Energieversorger wahren, so dass im weiteren Verlauf dieser Untersuchung nur Teilprivatisierungen betrachtet werden. Eine Teilprivatisierung liegt

---

<sup>81</sup> Vgl. ISSING (2007), S. 42.

<sup>82</sup> Vgl. RIDDER (2007), S. 485.

<sup>83</sup> Vgl. IRREK (2004), S. 87ff und SCHMIDT (2002), S. 101ff.

<sup>84</sup> Vgl. RIDDER (2007), S. 399.

<sup>85</sup> Vgl. SCHMIDT (2002), S. 119.

<sup>86</sup> Vgl. WAGNER/KRISTOF (2001), S. 12-15 oder KROHA (2002), S. 10ff.

dabei vor, solange der veräußerte Kapitalanteil insgesamt 50 Prozent nicht übersteigt. Ein zuvor rein kommunales wird so zu einem gemischt-wirtschaftlichen Unternehmen. In der Regel finden Teilprivatisierungen als Anteilsverkäufe an einen Einzelinvestor statt. Daneben ist auch ein Gang an die Börse denkbar, wie ihn beispielsweise die Stadt Mannheim 1999 mit der *MVV Energie AG* gewählt hat, wobei dieser Weg eher als Ausnahme bei kommunalen EVU einzuordnen ist.<sup>87</sup>

Die Teilprivatisierung führt zunächst zur Generierung von Erlösen, die zur Konsolidierung der kommunalen Haushalte beitragen können, ist aber auch mit der teilweisen Aufgabe langfristiger Einnahmequellen verbunden.<sup>88</sup> Neben den fiskalischen Zielen kann eine Teilprivatisierung auch zur Erhöhung des Eigenkapitals der kommunalen EVU beitragen und so dessen Wettbewerbsfähigkeit erhöhen.<sup>89</sup> Bei der Wahl eines Investors ist zu unterscheiden zwischen rein renditeorientierten Finanzinvestoren und Investoren mit strategischem Interesse aus der Energiebranche.<sup>90</sup> Letztere bieten neben dem Kapital Unterstützung bei der Ausweitung des Angebotsportfolios, dem Aufbau einer über-regionalen Marktpräsenz oder ermöglichen einen Zugang zu Dienstleistungen (Abrechnung, Marketing, Zugang zum Großhandel, etc.). Bei der Wahl des Investors verfolgen kommunale EVU daher oft die Absicht, die Ressourcen und die fachliche Kompetenz des neuen Gesellschafters für das eigene Unternehmen nutzbar zu machen.<sup>91</sup> Andererseits verfolgen die „strategischen Partner“ eigene Ziele mit dem Erwerb von Minderheitsbeteiligungen und geben beispielsweise verbindliche Bedingungen für den Bezug von Energie vor, womit die zukünftige Handlungsfreiheit des kommunalen EVU eingeschränkt wird.<sup>92</sup>

Gerade in der Anfangszeit der Liberalisierung haben viele Kommunen Überlegungen angestellt, das EVU komplett zu privatisieren oder aber Anteile an einen „strategischen Partner“ zu verkaufen. So haben die ehemaligen Verbundunternehmen (insbesondere E.ON und RWE) allein 1999-2003 über 130 Beteiligungen an lokalen Stromversorgern erworben.<sup>93</sup> Diese Konsolidierungswelle ist danach unter anderem aus kartellrechtlichen Gründen wieder abgeebbt<sup>94</sup>:

---

<sup>87</sup> Rund 18 Prozent der Aktien der *MVV Energie AG* befinden sich in Streubesitz.

<sup>88</sup> Vgl. ISSING (2007), S. 43.

<sup>89</sup> Vgl. RIDDER (2007), S. 554. Daneben kann eine (Teil-)Privatisierung auch aus rein ordnungspolitischen Motiven durchgeführt werden, was hier jedoch nicht weiter berücksichtigt wird, vgl. hierzu RIDDER (2007), S. 560ff.

<sup>90</sup> Vgl. LAFRENZ (2007), S. 24.

<sup>91</sup> Vgl. LAFRENZ (2007), S. 25.

<sup>92</sup> Vgl. RIDDER (2007), S. 568.

<sup>93</sup> Vgl. hier und im Folgenden ZEW (2007), S. 4.

<sup>94</sup> Vgl. ISSING (2007), S. 43.

Für den Zeitraum 2004-2007 wurden lediglich acht Anteilserwerbungen der ehemaligen Verbundunternehmen registriert. Ausländische oder branchenfremde Unternehmen (z.B. Finanzinvestoren) haben im Rahmen von Teilprivatisierungen bislang nur vereinzelt Beteiligungen erworben.

Eine Kundenbefragung im Auftrag des VKU zeigt, dass 69 Prozent der Verbraucher eine Privatisierung von Stadtwerken ablehnen.<sup>95</sup> Teilweise wurde in der Vergangenheit der „Verkauf des Tafelsilbers“ auch durch Bürgerbegehren gestoppt. Ein aktuelles Beispiel hierfür ist die gescheiterte Anteilsveräußerung der *Stadtwerke Leipzig GmbH* im Januar 2008.<sup>96</sup> Auch bei den Kommunen selbst ist hinsichtlich einer Privatisierung eine Zurückhaltung festzustellen. Bei einer aktuellen Befragung von PriceWaterhouseCoopers gaben lediglich 11 der 202 befragten Kommunen eine konkrete Absicht an, innerhalb der nächsten fünf Jahre ihre Anteile an den kommunalen EVU zu reduzieren, auf der anderen Seite planen sechs Kommunen einen Rückkauf von Anteilen.<sup>97</sup> Dem Trend der Re-Kommunalisierung folgend werden teilweise neue Unternehmen gegründet. Ein aktuelles Beispiel ist die *Stadtwerke Uetersen GmbH*, die im Mai 2008 den Vertrieb von Strom und Gas aufgenommen hat.<sup>98</sup>

### 3.3 Kooperation und Fusion

Wenn eine Stand-alone-Strategie aufgrund mangelnder Größe nicht ausreicht, um im Wettbewerb bestehen zu können und eine Privatisierung von Unternehmensanteilen nicht gewünscht ist, stellt eine verstärkte Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen in Form von Kooperationen eine weitere Option dar.

Im Extremfall kann dies insbesondere auf horizontaler Ebene zu einer Fusion kommunaler EVU führen. Beispiele hierfür sind die *Vereinigte Stadtwerke GmbH* (ehemals *Stadtwerke Bad Oldesloe, Mölln und Ratzeburg*) sowie die *Stadtwerke ETO GmbH & Co KG*, bei der sich im vergangenen Jahr die *Stadtwerke Telgte und Ennigerloh* sowie die *Energieversorgung Ostbevern* zusammengeschlossen haben. Weitere Zusammenschlüsse befinden sich in der Vorbereitungsphase. Hier ist beispielsweise der *Rheinisch-Bergische Stadtwerke-Verbund* zu nennen, in dem die *Stadtwerke Remscheid, Solingen und Velbert* verschmolzen werden sollen. Fusionen sind jedoch keinesfalls mit ei-

<sup>95</sup> Vgl. VKU / DIMAP (2008), S. 5.

<sup>96</sup> Hier sollten 49,9 Prozent der Kapitalanteile für 520 Mio. Euro an den französischen Staatskonzern Gaz de France (GdF) veräußert werden. Bei der Entscheidung stimmten letztlich 87,4 Prozent der Wähler gegen den Anteilsverkauf, vgl. BOECKER (2008).

<sup>97</sup> Vgl. PWC (2008), S. 10f.

<sup>98</sup> Vgl. PLATH (2008).

ner Erfolgsgarantie versehen. Dies zeigt der aktuelle Fall der Fusion der *Stadtwerke Krefeld und Neuss*, welche Ende 2007 letztlich am politischen Widerstand des Neusser Stadtrats scheiterte.<sup>99</sup> Andere Fusionen sind hingegen am Integrationsprozess gescheitert.<sup>100</sup>

Das Ziel einer Fusion ist im Wesentlichen die Erschließung von Kostensenkungspotenzialen durch Synergien. Es soll eine „kritische Masse“ erreicht werden, um die Überlebens- und Wettbewerbsfähigkeit des EVU sicherzustellen.<sup>101</sup> Dabei ist natürlich zu berücksichtigen, dass sich die Einflussmöglichkeiten der einzelnen Kommunen verringern. Soll hingegen die Eigenständigkeit der kommunalen EVU gewahrt bleiben, können Kooperationen eine Lösung darstellen. Der hohe Stellenwert, der seitens der kommunalen EVU insbesondere horizontalen Kooperationen eingeräumt wird, wird durch eine aktuelle Studie des VKU bestätigt.<sup>102</sup> Der Bedeutung der Kooperation soll im weiteren Verlauf der Ausführungen Rechnung getragen werden. Im Folgenden wird zunächst allgemein auf die Kooperationslogik eingegangen. Danach werden mögliche Kooperationspartner und Ausgestaltungsformen diskutiert, bevor ein kurzer Überblick über die Verbreitung in der Praxis gegeben wird.

## 4 Kooperationen kommunaler Energieversorger

### 4.1 Eingrenzung des Kooperationsbegriffs

Um die Kooperationen kommunaler EVU strukturiert analysieren zu können, ist es zunächst erforderlich zu klären, was unter dem Begriff „Kooperation“ subsumiert werden kann. Eine einheitliche Definition existiert derzeit nicht, der Kooperationsbegriff wird in den unterschiedlichsten Zusammenhängen gebraucht.<sup>103</sup> Den weiteren Gedankengängen wird daher nach THEURL (2001) eine Reihe von Definitionsmerkmalen zu Grunde gelegt, anhand derer Kooperationen ausgemacht werden können und über die inzwischen weitgehend Konsens herrscht.

So lassen sich Unternehmenskooperationen charakterisieren als *„intensive, nicht auf einmalige Transaktionen angelegte, meist vertraglich abgesicherte freiwillige Verbindungen mit anderen rechtlich selbständig bleibenden Unternehmen, die einzelne Unternehmensaktivitäten betreffen, um einzelwirtschaft-*

---

<sup>99</sup> Vgl. o.V.(2008).

<sup>100</sup> Vgl. RIDDER (2007), S. 549.

<sup>101</sup> Vgl. RIDDER (2007), S. 549.

<sup>102</sup> Vgl. VKU (2007b).

<sup>103</sup> Vgl. für einen Überblick über Kooperationsdefinitionen z.B. FRIESE (1998), S. 58ff.

*liche Ziele besser zu erreichen als in alternativen Organisationsformen.“*<sup>104</sup>

Hieraus lassen sich zur weiteren Abgrenzung die folgenden Schlussfolgerungen ziehen:

- Reine Kundenbeziehungen fallen nicht unter den Kooperationsbegriff<sup>105</sup>, da dieser keine einmaligen Transaktionen meint, sondern auf eine intensivere Zusammenarbeit der Partner abstellt, bei der beide Seiten Ressourcen, Technologien oder Know-how einbringen.
- Die bereits erwähnten „strategischen Partnerschaften“ kommunaler EVU mit Vorlieferanten wie RWE oder E.ON stellen ebenfalls keine Kooperationsform dar, da sie sich auf das ganze Unternehmen beziehen und nicht auf einzelne Unternehmensaktivitäten. Hinzu kommt, dass hinter der Entscheidung zum Verkauf von Kapitalanteilen oft auch rein fiskalische Motive der Kommune und weniger strategische Motive der EVU stehen können (vgl. Kapitel 3.2).<sup>106</sup>
- Fusionen zweier oder mehrerer kommunaler EVU fallen in dieser Betrachtung ebenfalls aus dem Kooperationskontext heraus. Sie sind zwar die „Extremform“ einer Kooperation über alle Wertschöpfungsaktivitäten, jedoch wird die rechtliche Selbständigkeit der beteiligten Unternehmen bei Fusionen aufgegeben. Anders ist es bei gemeinsam gegründeten Unternehmen in Form von Joint Ventures, wenn diese sich auf einen bestimmten Bereich der Wertschöpfung beziehen.
- Das Kriterium der rechtlichen Selbständigkeit stößt an seine Grenzen, wenn es um Transaktionen im obigen Sinne zwischen einem EVU und einer beispielsweise aufgrund der Unbundling-Vorgaben separierten Tochterunternehmung geht. Gesellschaftsrechtlich betrachtet sind zwar beide eigenständig. Wenn sie sich indes im wirtschaftlichen Eigentum desselben Anteilseigners befinden und die Tochter weisungsgebunden ist, wird dieser Fall hier nicht als Kooperation angesehen.<sup>107</sup>

Durch die bisherigen Ausführungen wird bereits deutlich, dass sich Kooperationen als Organisationsform zwischen den beiden Extrempolen der marktlichen

---

<sup>104</sup> Vgl. THEURL (2001), S. 73.

<sup>105</sup> Vgl. EBERTZ (2006), S. 31.

<sup>106</sup> Vgl. RIDDER (2007), S. 556. Schwierig wird bei teilprivatisierten Unternehmen indes die Abgrenzung, wenn der Vorlieferant aufgrund der Kapitalbeteiligung dem kommunalen EVU günstigere Konditionen in der Energiebeschaffung einräumt oder das kommunale EVU dem Vorlieferanten Abnahmemengen garantiert. Teilweise haben die überregionalen Konzerne spezielle Partnerprogramme für Stadtwerke, an denen sie beteiligt sind. So hat beispielsweise die E.ON-Tochter Thüga AG eigene Angebote im Bereich IT-Lösungen (Conergos GmbH&Co KG). Diese Zusammenarbeit wird wiederum als Kooperation gewertet.

<sup>107</sup> Vgl. hierzu EBERTZ (2006), S. 12f.

Koordination („*buy*“) und der hierarchischen Organisation innerhalb eines Unternehmens („*make*“) einordnen lassen. Kooperationen („*partnering*“) werden daher auch als hybride Organisationsform bezeichnet, die sowohl Elemente des Marktes als auch der Hierarchie beinhaltet.<sup>108</sup> Dabei sind sie ein Versuch, die Vorteile der Faktor- und Gütermärkte (Spezialisierung, dezentrale Anreize, Wettbewerbsdruck) mit denen der Hierarchie (Absicherung spezifischer Investitionen, Zähmung des Ausbeutungsrisikos) zu kombinieren.<sup>109</sup> Da Kooperationen hiermit ein Kontinuum zwischen Markt und Hierarchie bilden, lassen sich abhängig von der Stärke des marktlichen bzw. des hierarchischen Einflusses unterschiedliche Kooperationsformen bilden. Bei der Wahl des Kooperationspartners kommen für kommunale EVU ebenfalls verschiedene Optionen in Frage. Beides wird im folgenden Abschnitt diskutiert.

#### 4.2 Ausgestaltung und mögliche Kooperationspartner

In der Praxis existieren die unterschiedlichsten Kooperationsformen, die sich in ihrer Ausgestaltung in Abhängigkeit von ihrer Markt- bzw. Hierarchienähe unterscheiden lassen. Je stärker die formale Absicherung ist, desto näher rückt die Kooperation in Richtung Hierarchie: So reichen Kooperationen von solchen auf der Grundlage formloser Vereinbarungen über Kooperationsverträge, Kapitalbeteiligungen bis hin zu Gemeinschaftsunternehmen (Joint Ventures).<sup>110</sup> Bei der Wahl der optimalen Ausgestaltungsform einer Kooperation, also der Institutionalisierungsentscheidung, ist stets der optimale Mix aus den beiden grundlegenden Erfolgsbedingungen für Kooperationen, Flexibilität und Stabilisierung, zu achten.<sup>111</sup> *Flexibilität* ist erforderlich, um auf sich ändernde Umweltbedingungen reagieren zu können. Im Energiemarkt ist die Umweltunsicherheit besonders evident: Die dynamische Entwicklung der Rahmenbedingungen für das wirtschaftliche Handeln der Energieunternehmen und die zunehmende Komplexität der vergangenen Jahre dürften sich auch mittelfristig fortsetzen. Kooperationen müssen hierauf reagieren können. Zum anderen muss auch die *Stabilisierung* im Inneren der Kooperation gewährleistet werden, um die Unsicherheit hinsichtlich des Verhaltens des Kooperationspartners abzusichern. Denn die Partner haben zwar das gemeinsame Ziel der Maximierung des Kooperationsgewinns, verfolgen jedoch auch konfligierende Interes-

---

<sup>108</sup> Vgl. THEURL (2001), S. 75.

<sup>109</sup> Vgl. THEURL (2001), S. 76.

<sup>110</sup> Vgl. THEURL (2005), S. 14.

<sup>111</sup> Vgl. hier und im Folgenden THEURL (2001), S. 79ff.

sen, wenn es um die Aufteilung dieses Gewinns geht.<sup>112</sup> Kooperationsstabilisierende Mechanismen sind dabei all diejenigen glaubwürdigen Verhaltenssignale, welche bewirken, dass kurzfristige Vorteile zu Lasten der Partner nicht ausgenutzt werden.<sup>113</sup> Diese können formeller Natur sein (vertraglich fixierte Sanktionen), sich aber auch informell äußern (Aufbau von Reputation und Vertrauen). Zwischen den beiden Kriterien Flexibilität und Stabilisierung existiert nach THEURL (2005) ein inhärenter Trade-off, da ersteres tendenziell für marktnahe und letzteres für hierarchienahe Organisationsformen spricht. Diesen Trade-off haben die Kooperationspartner für sich zu lösen.<sup>114</sup> Welche Institutionalisierungsform im speziellen Fall optimal ist, hängt also von den konkreten Rahmenbedingungen und den individuellen Zielen der Beteiligten ab.

Diese beeinflussen auch die Wahl des Kooperationspartners. Prinzipiell bieten sich in den einzelnen Stufen der Wertschöpfungskette unterschiedliche Partner für Kooperationen an, welche anhand der Kooperationsrichtung voneinander abgegrenzt werden können. In vertikaler Richtung sind dies die Vorlieferanten der kommunalen Energieversorger, also meist die EVU auf regionaler und überregionaler Ebene.<sup>115</sup> Diese haben bei Elektrizität die entsprechenden Erzeugungskapazitäten und bei Gas entweder Zugang zu Produzenten oder zu Importeuren. Ihre Strom- bzw. Gasnetze sind zumeist den kommunalen Netzen vorgeschaltet. *Vertikale Kooperationen* können daher beispielsweise die gemeinsame Erzeugung in Form von Gemeinschaftskraftwerken oder eine Zusammenarbeit bei den Netzen beinhalten. Dies gilt auch für Dienstleistungen im IT-Bereich oder das Regulierungsmanagement.

Die meisten kommunalen EVU bevorzugen eine *horizontale Kooperation* mit gleichartigen Unternehmen, eine „Zusammenarbeit auf Augenhöhe“.<sup>116</sup> So haben sich seit der Liberalisierung zahlreiche horizontale Kooperationen in den unterschiedlichsten Bereichen der Wertschöpfung von der gemeinsamen Energiebeschaffung bis zur Etablierung gemeinsamer Vertriebsmarken herausgebildet (vgl. auch Kapitel 4.3). Ob horizontale oder vertikale Kooperationen angestrebt werden, könnte davon abhängig sein, ob das kommunale EVU

---

<sup>112</sup> Vgl. THEURL (2001), S. 82

<sup>113</sup> Vgl. hier und im Folgenden THEURL (2005), S. 10-12.

<sup>114</sup> Vgl. EBERTZ (2006), S. 17.

<sup>115</sup> Die Klassifizierung als vertikale Beziehung ist indes nur noch eingeschränkt tauglich, da durch die Änderung der Marktstruktur die Partner nicht länger nur vorgelagert sind, sondern z.B. im Endkundenmarkt direkte Konkurrenten geworden sind.

<sup>116</sup> So stuften 2003 in einer Befragung des VDEW 90% der befragten Stadtwerke Kooperationen mit anderen Stadtwerken als erfolgsversprechend ein, 51% sagten dies über Kooperationen mit Vorlieferanten, vgl. EDELMANN / NICKEL (2003).

bereits einen vorgelagerten Energiekonzern als Gesellschafter hat. ISSING (2007) stellt beispielsweise die These auf, dass insbesondere die Kompatibilität der Eignerstrukturen und der Unternehmensgröße zu beachten ist: So grenzten sich Kooperationen mit rein kommunalen Gesellschaftern bewusst deutlich von den großen Energieversorgern ab, während Kooperationen mit gemischten Eignerstrukturen häufig die Nähe zu den Konzernen suchten.<sup>117</sup> Diese Frage bedarf vor einer belastbaren Antwort jedoch genauerer empirischer Untersuchungen.

Auch durch die Zusammenarbeit mit branchenfremden Unternehmen (*diagonale Kooperationen*) können Wettbewerbsvorteile generiert werden. Dies wird insbesondere relevant, wenn das kommunale EVU seine Wertschöpfungskette verlängern möchte, indem es neue Geschäftsfelder für sich erschließt. Gerade im Bereich Contracting kann es sich anbieten, mit spezialisierten Anlagenbauern zu kooperieren. Andere Beispiele sind Kooperationen mit den lokalen Handwerksbetrieben oder mit IT- und Finanzdienstleistern.

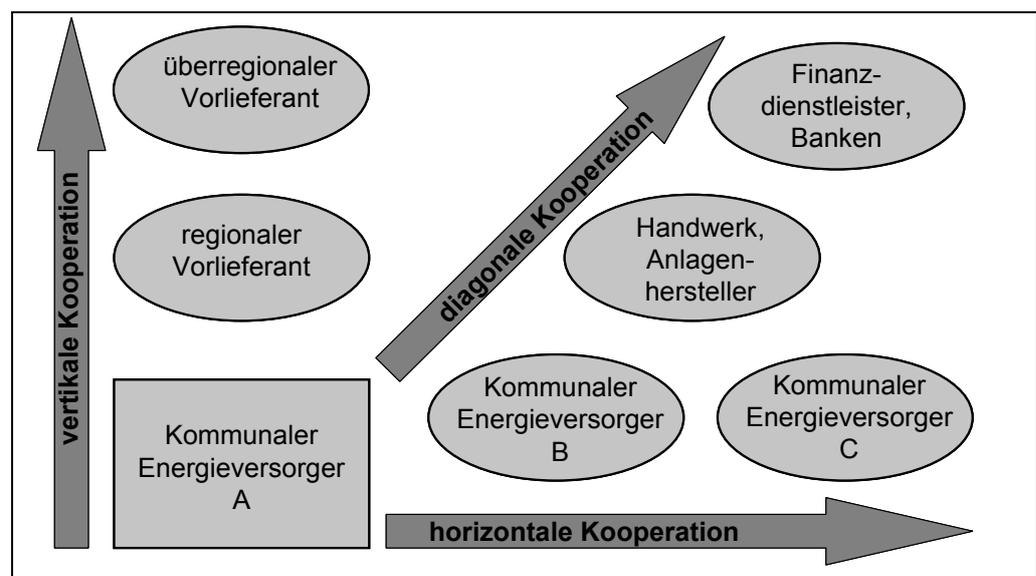


Abb. 4: Mögliche Kooperationspartner kommunaler EVU.<sup>118</sup>

In jedem Fall sollte die Wahl des geeigneten Kooperationspartners den konkreten Kooperationszielen folgen. Diese sind für jeden Wertschöpfungsbereich neu aufzustellen (siehe Kapitel 4.3). Prinzipiell können Kooperationen danach differenziert werden, welche Art von Ressourcen die jeweiligen Partner in die Kooperationsbeziehung einbringen.<sup>119</sup> Danach lassen sich additive und kom-

<sup>117</sup> Vgl. hier und im Folgenden ISSING (2007), S. 43.

<sup>118</sup> In Anlehnung an WAGNER/KRISTOF (2001), S. 45.

<sup>119</sup> Vgl. hier und im Folgenden EBERTZ (2006), S. 26ff.

plementäre Grundmuster unterscheiden: Der *additiven Kooperationslogik* folgend bringen die Partner gleichartige, aufsummierbare Ressourcen in die Kooperation ein und verfolgen identische Ziele. Größenvorteile werden erschlossen, indem beispielsweise kritische Schwellen gemeinsam überschritten werden. Durch die Kooperation lassen sich so ressourcenintensive Aktivitäten durchführen, deren Realisierung den Partnern alleine nicht möglich wäre. Ein typisches Beispiel ist die Bündelung von Beschaffungsmengen, um günstigere Einkaufskonditionen zu erzielen. Bringen die Kooperationspartner hingegen unterschiedliche, aber sich ergänzende Ressourcen ein, folgen sie einer *komplementären Kooperationslogik*. Wesentliches Merkmal ist hier die Spezialisierung der Partner: Im Rahmen der Kooperation konzentrieren sich die Unternehmen auf das Tätigkeitsfeld, welches sie am besten beherrschen. So lassen sich Stärken und Schwächen gegenseitig ausgleichen.

### 4.3 Verbreitung in der Praxis

In nahezu allen Bereichen entlang der Wertschöpfungskette haben sich seit Beginn der Liberalisierung Kooperationen herausgebildet. Allein in horizontalen Kooperationen sind mittlerweile mehr als 470 kommunale EVU engagiert, was einem Kooperationsgrad von rund 60 Prozent entspricht.<sup>120</sup> Dabei ist einerseits festzustellen, dass die meisten Kooperationen einen hohen Formalisierungsgrad aufweisen<sup>121</sup> (zumeist als Joint Venture) und andererseits, dass sich die Bereiche der Zusammenarbeit sukzessive erweitert haben und im Laufe der Zeit neue Aufgaben auf die Kooperationen übertragen wurden.

#### Energiebeschaffung und -handel

In den ersten Jahren wurden mehrere horizontale Einkaufsgemeinschaften (zunächst hauptsächlich für Strom) gegründet, in denen die kommunalen EVU durch die Bündelung von Beschaffungsmengen Größenvorteile (*economies of scale*) generieren können und ein aktives Portfolio- und Risikomanagement betreiben.<sup>122</sup> Diese Art von Kooperationen folgt also meist einer additiven Logik. Kooperationen sind oft die einzige Möglichkeit für kleinere und mittlere EVU am Großhandel teilzunehmen, um nicht länger von der Vollversorgung eines Vorlieferanten abhängig zu sein. Daneben sollen vor allem Kosteneinsparungen erzielt werden.<sup>123</sup> So gaben in einer Studie des *Wuppertal Instituts*

---

<sup>120</sup> Vgl. VKU (2007b), S. 51.

<sup>121</sup> Vgl. VKU (2007b), S. 49.

<sup>122</sup> Vgl. RIDDER (2007), S. 544.

<sup>123</sup> Vgl. RIDDER (2007), S. 543.

für Klima, Umwelt und Energie die befragten Unternehmen Preisvorteile in einer Größenordnung von 10 bis 15 Prozent an.<sup>124</sup> Praxisbeispiele für derartige Beschaffungsk Kooperationen sind die *Energiehandelsgesellschaft West mbH (ehw)* in Münster, in der sich im Jahr 1998 elf kommunale Energieversorger zusammengeschlossen haben, oder die *Trianel European Energy Trading GmbH* mit über 30 kommunalen EVU als Gesellschafter.

### **Stromerzeugung und Gas-Upstream-Projekte**

Noch relativ jung sind kooperative Aktivitäten im Bereich der Elektrizitätserzeugungsstufe. Auch hier geht es im Wesentlichen um Größenvorteile: Viele kommunale EVU erzeugen zwar einen Teil ihres Strombedarfs selbst, aber zumeist in kleineren KWK-Anlagen. Durch das Bündeln von Ressourcen können jedoch größere Kapazitäten errichtet werden, wodurch Kostendegressionseffekte genutzt werden können. Wieder greift hier also überwiegend die additive Kooperationslogik. Mit dem Ausbau der Eigenerzeugung steigt die Unabhängigkeit der kommunalen EVU im Bereich der Beschaffung, da so eine stärkere Diversifizierung beim Bezug möglich wird. Gerade bei der steigenden Bedeutung der Stromerzeugung hinsichtlich der erzielbaren Margen lassen sich so sinkende Margen in anderen Geschäftsbereichen kompensieren. Ein Beispiel für eine horizontale Kooperation bei der Stromerzeugung ist die *Kraftwerke Mainz-Wiesbaden AG*, ein Joint Venture der *Stadtwerke Mainz* und des Wiesbadener Versorgers *ESWE*. Auch *E.ON* und die *Stadtwerke Kiel* erzeugen mit der *Gemeinschaftskraftwerk Kiel GmbH (GKK)* zusammen Strom. Aber auch kleine kommunale EVU steigen vermehrt in die Stromerzeugung ein: So haben sich über die Trianel-Plattform 27 EVU in der *Trianel Power Kraftwerk Hamm-Uentrop GmbH & Co KG* zusammengeschlossen, um gemeinsam ein GuD-Kraftwerk mit 850 MW installierter Leistung zu errichten, welches 2007 in Betrieb genommen wurde. Im Upstream-Bereich Gas kommen ebenfalls Größenvorteile zum Tragen. Insgesamt ist die Betätigung kommunaler EVU in diesem Wertschöpfungsbereich noch im Anfang begriffen. Erste Projekte sind beispielsweise das *Trianel-Speicherprojekt in Epe* oder das Joint Venture der *Stadtwerke Kiel* mit dem dänischen Energiekonzern *DONG* in Kiel-Rönne.

### **Verteilnetze**

Kooperationen im Wertschöpfungsbereich der Strom- und Gasverteilung sind vor allem durch die steigenden Regulierungsanforderungen seit 2005 stärker in den Fokus gerückt. Durch den steigenden Kostendruck sind einige kommunale EVU dazu übergegangen, gemeinsame Netzmanagement-Gesellschaften

---

<sup>124</sup> Vgl. WAGNER / KRISTOF (2001), S. 42.

zu gründen und beim Aufbau und der Umsetzung eines Regulierungsmanagements zusammenzuarbeiten.<sup>125</sup> Ziel muss eine dauerhafte Kostensenkung sein, um bei den regulierungsbedingt sinkenden Netzentgelten profitabel zu bleiben, indem Effizienzpotenziale bei der Betriebsführung und beim Nutzungsmanagement gemeinsam gehoben werden.<sup>126</sup> Bei operativen Netzleistungen gibt es derzeit noch nicht viele Kooperationen, was an den oft sehr unterschiedlichen Organisationsformen liegen könnte. Neben additiven spielen hier auch komplementäre Kompetenzen eine Rolle. Ein Beispiel für recht weitgehende Kooperationen im Netzbereich ist die *Netzdienste Rhein-Main GmbH* der Frankfurter *Mainova* und der *Stadtwerke Hanau*. Ebenfalls 2005 wurde die *KES Stadtwerke Netz GmbH&Co KG* von den *Stadtwerken Meiningen, Olbernhau, Oelsnitz (Vogtl.), Schneeberg und Werdau* gegründet.

### **Metering und Billing**

Für den Bereich des Mess- und Zählwesens sowie Abrechnung, Forderungs- und Energiedatenmanagement haben einige EVU in Kooperation eigene Gesellschaften ausgegründet. Hier ist beispielsweise die *evu zählwerk GmbH Stadtwerke Bochum, Herne und Witten* zu nennen, welche für die auch in anderen Bereichen eng zusammenarbeitenden Partner den Bereich der Abrechnung übernimmt. Eine trennscharfe Abgrenzung zum Bereich Shared Services ist hier nicht immer möglich, da einige Kooperationen aus dem Mess- und Zählwesen auch sekundäre Aktivitäten wie IT-Dienste übernehmen. Dies gilt beispielsweise für die *NEW Service GmbH*, ein Joint Venture des Mönchengladbacher Versorgers *NVV* und der *WestEnergie und Verkehr* aus Erkelenz.

### **Vertrieb und Kundenmanagement**

Vertriebskooperationen ermöglichen kommunalen EVU eine „Zwei-Marken-Strategie“: Über die Kooperation können bundesweit Groß- und Bündelkunden akquiriert und betreut werden, während die Leistungen vor Ort wie gehabt von den dort ansässigen EVU unter ihren etablierten Marken erbracht werden.<sup>127</sup> So können einerseits neue Kunden durch eine neue überregionale Marke gewonnen werden, um Kundenverluste auszugleichen. Gerade bei Großkunden aus Industrie und Gewerbe können so durch die Bündelung der Vertriebstätigkeit Kunden erreicht werden, welche ein einzelnes Stadtwerk nicht allein beliefern könnte. Gleichzeitig kann weiterhin der Wettbewerbsvorteil des hohen lokalen Bekanntheitsgrads insbesondere im Privatkundengeschäft weiter genutzt werden. Meistens haben sich die oft rechtlich selbständigen Kooperati-

---

<sup>125</sup> Vgl. hier und im Folgenden VKU (2007b), S. 71.

<sup>126</sup> Vgl. RIDDER (2007), S. 547.

<sup>127</sup> Vgl. RIDDER (2007), S. 545.

ongesellschaften zudem verpflichtet, keine Kundenakquise in den Versorgungsgebieten ihrer Mitglieder zu betreiben. Im Kundenmanagement können gemeinsame Kundenkarten oder -magazine sowie Abrechnungsdienstleistungen für die Kooperationspartner erbracht werden. Hier bieten sich auch diagonale Kooperation mit Partnern anderer Branchen an. So kommen bei Instandhaltung und Installationen Kooperationen mit dem lokalen Handwerk in Frage. Auch hier sind daher sowohl additive als komplementäre Kompetenzen relevant. Ein Beispiel für regionale Vertriebskooperationen ist der *local energy Verbund*, in dem unter Beteiligung der *E.ON edis AG* über 20 ostdeutsche Stadtwerke seit 2000 mit einer Dachmarke gemeinsam auftreten. Neben speziellen Tarifen unter dem Stichwort „local“ wurde auch ein Kundenmagazin sowie die Kundenkarte „local card“ eingeführt, mit der Kunden bei über 1500 Partnern Vergünstigungen und Rabatte erhalten. Weitere Beispiele sind die *Trianel Energie GmbH* sowie die Dachmarke *Ostalbstrom*, unter der die *Stadtwerke Aalen und Schwäbisch Gmünd* Strom vertreiben. Auch im Bereich erneuerbarer Energien gibt es kooperative Initiativen wie das von der *ASEW* organisierte *energreen-Label*, unter dem über 50 kommunale EVU Ökostrom anbieten.

### **Shared Services**

Unter dem Namen „Shared Service“ werden vielfach Querschnittsprozesse der sekundären Aktivitäten gebündelt und durch eine eigene organisatorische Einheit übernommen. Hierdurch können die Vorgaben des Unbundling effizient umgesetzt werden. Dies betrifft neben dem gemeinsamen Materialeinkauf insbesondere die IT. Neben den Dienstleistungen für die Partner bieten die meisten Shared Service Kooperationen auch Leistungen für Dritte auf dem Markt an. Neben Kostensenkungen wird so eine höhere Auslastung angestrebt. Bei der gemeinsamen Organisation und Prozessoptimierung sind vor allem additive Kompetenzen relevant. Ein Beispiel für einen kooperativen IT-Dienstleister ist die *items GmbH*, ein Joint Venture der *Stadtwerke Münster* und *Lübeck*, der *BEW Bocholter Energie- und Wasserversorgung* sowie der *Energie AG* und der *ENNI*. Auch die *rku.it GmbH* ist ein Joint Venture von 15 kommunalen Versorgern. Ebenfalls bei unterstützenden Wertschöpfungsaktivitäten anzusiedeln sind Strategie-Kooperationen wie die „8 KU“ Gruppe, in deren Rahmen acht große kommunale EVU ihre Interessensvertretung gemeinsam organisieren.

### **Energienahe Dienstleistungen**

Neben den hier diskutierten Wertschöpfungsbereichen gibt es die Strategieoption einer Verlängerung der Wertschöpfungskette um Bereiche wie Facility Management, Contracting und Energiemanagement. Dies sind Bereiche, bei denen insbesondere diagonale Kooperationen und komplementäre Kompeten-

zen relevant scheinen. Ein Beispiel ist die *impleaPLUS GmbH*, eine Kooperation des Energieversorgers *N-Ergie AG* und des Immobilienunternehmens *wbg Nürnberg GmbH*, die alle diese Geschäftsfelder abdeckt.

## 5 Zusammenfassung und Ausblick

In diesem Arbeitspapier wurde ein Überblick über die wesentlichen Rahmenbedingungen und aktuellen Herausforderungen kommunaler Energieversorger gegeben. Dazu wurden zunächst unternehmensübergreifende Herausforderungen wie die organisatorische Umsetzung der Entflechtungsvorgaben, das Gemeindewirtschaftsrecht und die Interessen bzw. Einschränkungen seitens der kommunalen Anteilseigner betrachtet. Im Anschluss erfolgte eine Analyse der Herausforderungen in den verschiedenen Wertschöpfungsstufen der EVU. Es wurde deutlich, dass in nahezu allen Bereichen eine strategische Neuausrichtung angezeigt ist, um dauerhaft konkurrenzfähig sein zu können.

Als grundlegende Strategieoptionen zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit wurden zunächst einerseits unternehmensinterne Anpassungen wie der Aufbau effizienter Organisationsstrukturen und das Erschließen neuer Geschäftsfelder sowie andererseits die Option der Teilprivatisierung thematisiert. Als drittes Strategiefeld wurde die Kooperation mit anderen Unternehmen näher untersucht. Nach einer Abgrenzung des Kooperationsbegriffs und einer prinzipiellen Betrachtung der Ausgestaltungsmöglichkeiten und der möglichen Kooperationspartner wurde die Verbreitung in der Praxis entlang der Wertschöpfungskette anhand einiger Fallbeispiele dargestellt.

Um fundierte Aussagen zur Kooperationspraxis treffen zu können, ist eine genauere empirische Untersuchung erforderlich. Der VKU hat dies mit einer aktuellen Studie ausschließlich für horizontale Kooperationen umgesetzt.<sup>128</sup> Umfassender wäre eine Vollerhebung aller Kooperationsaktivitäten der kommunalen EVU Deutschlands. Dazu wurde bereits eine Datenbank aufgebaut, deren Auswertung in Kürze erfolgen wird. Weiterer Forschungsbedarf ergibt sich für die Entscheidung, unter welchen Voraussetzungen für wen in welchen Bereichen Kooperationen sinnvoll sind. Zudem bedarf die Frage nach den wesentlichen Erfolgs- und Hindernisfaktoren entsprechender Kooperationen belastbarer Antworten.

---

<sup>128</sup> Vgl. VKU (2007b).

## Literaturverzeichnis

- ALBERT, DETLEV (2006): Neue Kooperationsmodelle für Stadtwerke; in: emw - Zeitschrift für Energie, Markt, Wettbewerb; Ausgabe 1/06, S. 41-45.
- ATTIG, DIETER (2002): Zeit für Kooperationen - Kommunale Netzwerke als Alternative zum Ausverkauf von Stadtwerken; in: Zeitung für kommunale Wirtschaft, Ausgabe 02/2002, S. 1.
- AVERBECK, PETER (2005): Kraftwerksscheibe und was nun? Möglichkeiten einer wirtschaftlichen Vermarktung von Kraftwerksstrom; in: Zeitung für kommunale Wirtschaft, Ausgabe Dezember 2005, S. 16.
- BAUR, JÜRGEN / PRITZSCHE, KAI UWE / SIMON, STEFAN (2006): Unbundling in der Energiewirtschaft - ein Praxishandbuch, Köln [u.a.].
- BMWI (2008): Schlaglichter der Wirtschaftspolitik, Monatsbericht Januar 2008, S. 24-29; online verfügbar unter [www.bmwi.de](http://www.bmwi.de) [Stand 21.05.2008].
- BOECKER, ARNE (2008): Leipziger behalten ihre Stadtwerke; in: Süddeutsche Zeitung, Online-Ausgabe vom 28.01.2008; online verfügbar unter <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/artikel/274/154871> [Stand 21.05.2008].
- BOZEM, KARLHEINZ (2007): Liberalisierung der Energiewirtschaft - Unternehmensstrategien im Umbruch, Herrsching.
- BRUNEKREEFT, GERT / KELLER, KATJA (2003): Elektrizität - verhandelter vs. regulierter Netzzugang; in: Knieps, Günter / Brunekreeft, Gert (Hrsg.): Zwischen Regulierung und Wettbewerb - Netzsektoren in Deutschland, 2. Auflage, Heidelberg, S. 131-156.
- BUNDESNETZAGENTUR (2006): Gemeinsame Auslegungsgrundsätze der Regulierungsbehörden des Bundes und der Länder zu den Entflechtungsbestimmungen in §§ 6-10 EnWG; online verfügbar unter <http://www.bundesnetzagentur.de> [Stand 21.05.2008].
- BUNDESNETZAGENTUR (2008): Jahresbericht 2007, online verfügbar unter <http://bundesnetzagentur.de> [Stand 21.05.2008].
- DENA (2008): Kurzanalyse der Kraftwerks- und Netzplanung in Deutschland bis 2020 (mit Ausblick auf 2030), Kurzfassung, online verfügbar unter [www.dena.de](http://www.dena.de) [Stand 21.05.08].

- 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.1
- EDELMANN, HELMUT / NICKEL, MICHAEL (2003): Erfolgreiche Geschäftsstrategien für Stadtwerke und regionale Versorger; in: Energiewirtschaftliche tagesfragen, Jg. 53, Heft 7; S. 460-464.
- FRIESE, MARION (1998): Kooperation als Wettbewerbsstrategie für Dienstleistungsunternehmen, Wiesbaden.
- HOLZNAGEL, BERND / THEURL, THERESIA / MEYER, ERIC / SCHUMACHER, PASCAL (2008): Ownership Unbundling - Rechtliche und ökonomische Bewertung eigentumsrechtlicher Entflechtungsmaßnahmen gegenüber Energienetzbetreibern, Berlin.
- HELLERMANN, JOHANNES (2004): Handlungsformen und -instrumentarien wirtschaftlicher Betätigung; in: Hoppe, Werner / Uechtritz, Michael (Hrsg.): Handbuch Kommunale Unternehmen, Köln, S. 120-192.
- IRREK, WOLFGANG (2004): Controlling der Energiedienstleistungsunternehmen, Köln.
- ISSING, MATTHIAS M. (2007): Zukunftsfähigkeit durch Partnerschaft - Sicherung der Wertschöpfung durch Kooperation, in: Energiewirtschaftliche Tagesfragen, 57. Jg., Heft 6, S. 42-43.
- JARMER, FRANK (2006): Vertriebskooperationen im Energiemarkt; in: emw - Zeitschrift für Energie, Markt, Wettbewerb; Heft 4/2006; S.21-25.
- KILIAN, THOMAS (2005): Kundenorientierung von Energieversorgungsunternehmen - Konzepte, Messung und Umsetzung, Berlin.
- KRISP, ANNIKA (2007): Der deutsche Strommarkt in Europa - Zwischen Wettbewerb und Klimaschutz, online verfügbar unter <http://geb.uni-giessen.de/geb/volltexte/2007/5036/> [Stand 21.05.2008].
- KROHA, JÜRGEN (2002): Produktbegleitende Dienstleistungen von kommunalen Energieversorgungsunternehmen - eine strategische Option im liberalisierten Energiemarkt, Aachen.
- LAFRENZ, ULF (2007): Vertikale strategische Minderheitsbeteiligungen als Gegenstand der Kartellverbote in Europa - eine rechtsordnungsübergreifende Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung der Situation in der deutschen Energiewirtschaft, Baden-Baden.
- LAKER, MICHAEL (2000): Marketing für Energieversorger - Kunden binden und gewinnen im Wettbewerb, Wien.

- MEISTER, FLORIAN (2007): Etablierung von Netzwerken in der Energiewirtschaft - Change Management vor dem Hintergrund der Neufassung des Energiewirtschaftsgesetzes, Wiesbaden.
- MONOPOLKOMMISSION (2007): Strom und Gas 2007: Wettbewerbsdefizite und zögerliche Regulierung; Sondergutachten Nr. 50, online verfügbar unter [www.monopolkommission.de](http://www.monopolkommission.de) [Stand 21.05.2008].
- NICOLAI, MARC / MEISTER, FLORIAN (2007): Aktuelle Herausforderungen des Legal Unbundling; in: *Energiewirtschaftliche Tagesfragen*, Jg. 57, Heft 6, S. 60-65.
- O.V. (2008): Stadtwerke-Fusion vertagt - Ein Ausblick in die Zukunft; Pressemitteilung der Stadtwerke Neuss vom 19.11.2007; online verfügbar unter [www.stadtwerke-neuss.de](http://www.stadtwerke-neuss.de) [Stand 21.05.2008].
- PLATH, KLAUS (2008): Ein denkwürdiger Moment, in: *Uetersener Nachrichten*, Online-Ausgabe vom 06.05.2008, online verfügbar unter: [www.uen.de/artikel/2354447](http://www.uen.de/artikel/2354447) [Stand 21.05.2008].
- PORTER, MICHAEL E. (2000): *Wettbewerbsvorteile - Spitzenleistungen erreichen und behaupten*, 6. Auflage, Frankfurt.
- PWC (2008): Kooperation oder Ausverkauf der Stadtwerke? Umfrage unter 202 deutschen Städten und Gemeinden; PriceWaterhouseCoopers, online verfügbar unter [www.pwc.de](http://www.pwc.de) [Stand 21.05.2008].
- RENDSCHMIDT, DENNIS / ARMS, HANJO / CORD, MATTHIAS / GOTTSCHALK, MARKUS / MAXELON, MICHAEL (2007): Die Zukunft der deutschen Stromnetze - veränderte Eigentümerstrukturen und intelligente Technologien, in: *Energiewirtschaftliche Tagesfragen*, 57. Jg., Heft 11, S. 56-59.
- RIDDER, NIELS (2007): Vom monopolistischen Stromversorger zum kundenorientierten Energiedienstleister - die strategische Neuausrichtung kommunaler Energieversorgungsunternehmen im liberalisierten deutschen Strommarkt, Hamburg.
- ROSEN, ULRICH / MICHELS, ARMIN (2004): Von der Vollversorgung zur strukturierten Beschaffung, in: *Zeitschrift für Energiewirtschaft*, 28. Jg., Heft 3, S. 217-224.
- SCHMIDT, ANDREAS (2002): *Stadtwerke auf neuen Märkten - Gemeinderechtliche Chancen umweltschonender Energiedienstleistungen*, Frankfurt am Main.
- STRASSER, ULRIKE (2006): Stand und Fortgang von informatorischem und legal unbundling in deutschen Stadtwerken, Studie der Lexta Consultants Group; online verfügbar unter [www.lexta.com](http://www.lexta.com) [Stand 21.05.2008].

- 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 der Westfälischen Wilhelms-Universität, Nr. 48, Juni 2005.
- TILING, WOLFGANG (2006): Kooperation - die Antwort auf drastisch gestiegene Prozess- und IT-Anforderungen; in: ew - Magazin für die energie wirtschaft, Jg. 105, Heft 22, S. 26-29.
- UECHTRITZ, MICHAEL / OTTING, OLAF (2004): Kommunalrechtliche Voraussetzungen für die wirtschaftliche Betätigung; in: Hoppe, Werner / Uechtritz, Michael (Hrsg.): Handbuch Kommunale Unternehmen, Köln, S. 57-113.
- VKU (2007a): VKU Kompakt - Kommunale Versorgungs- und Entsorgungsunternehmen in Zahlen, online verfügbar unter [www.vku.de](http://www.vku.de) [Stand 21.05.2008].
- VKU (2007b): Stadtwerk der Zukunft II - Perspektiven kommunaler Kooperationen im Energiebereich.
- VKU (2007c): Geschäftsbericht 2006/2007; online verfügbar unter [www.vku.de](http://www.vku.de) [Stand: 21.05.2008].
- VKU / dimap (2008): Haushaltskundenbefragung 2008, Zusammenfassung, online verfügbar unter [www.vku.de](http://www.vku.de) [Stand 21.05.2008].
- WAGNER, OLIVER / KRISTOF, KORA (2001): Strategieoptionen kommunaler Energieversorger im Wettbewerb - energienahe, ökoeffiziente Dienstleistungen und kommunale Kooperationen; Wuppertal Paper Nr. 115; Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie; PDF-Fassung; online verfügbar unter: [www.wupperinst.org](http://www.wupperinst.org) [Stand 21.05.2008].
- WERTHSCHULTE, STEPHAN / KÜBEL, MORITZ / GOLD, HARALD / GETTA, MARCUS (2007): Neuordnung der Netzindustrie: Kooperationen und Zusammenschlüsse als Schlüsselkompetenzen, in: Energiewirtschaftliche Tagesfragen, 57. Jg., Heft 11, S. 64-67.
- ZAYER, PETER (2005): Liberalisierung des Messwesens; in: Energiewirtschaftliche Tagesfragen Spezial 2005, S. 22-27.
- ZEW (2007): M&A-Report Oktober 2007; online verfügbar unter [www.zew.de](http://www.zew.de) [Stand 21.05.2008].

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

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

- 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  
*Vera Wendlandt / Jörg-Matthias Böttiger*  
 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  
 November 2007
- Nr. 71  
*Konstantin Kolloge*  
 Kooperationsstrategien der internationalen Beschaffung - eine qualitative empirische Analyse für Indien und China  
 Dezember 2007
- Nr. 72  
*Theresia Theurl / Konstantin Kolloge*  
 Kategorisierung von Unternehmenskooperationen als Grundlage eines „More Economic Approach“ im europäischen Kartellrecht - Die Notwendigkeit eines regelbasierten Ansatzes und erste Vorschläge zu seiner Umsetzung  
 April 2008
- 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