

Stadtwerke

Erfolgsfaktoren europäischer Infrastruktur-
und Versorgungsdienstleister

Horst Wildemann

Horst Wildemann

Stadtwerke

Erfolgsfaktoren europäischer Infrastruktur- und Versorgungsdienstleister

Copyright by TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG

1. Auflage 2009

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Ein Titelsatz für diese Publikation ist bei
Der Deutschen Bibliothek erhältlich.

Wildemann Horst:

Stadtwerke

**Erfolgsfaktoren europäischer Infrastruktur-
und Versorgungsdienstleister**

1. Auflage

München: TCW Transfer Centrum, 2009

ISBN: 978-3-937236-90-2

Verlag: TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG, München

Alle Rechte, auch die der Übersetzung in fremde Sprache, vorbehalten. Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form, auch nicht zum Zwecke der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

Diese Studie wurde von den



im Rahmen ihrer Standort- und Bildungsinitiative unterstützt.

Mitwirkende Unternehmen:



Drewag Dresden



Energetika Prag



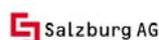
EC Krakau



RheinEnergie Köln



E-CO Oslo



Salzburg AG



EDP Lissabon



Stadtwerke Bochum



Enercity Hannover



DSW 21 Dortmund



ESB Dublin



SIG Genf



EWE Oldenburg



Stadtwerke Bremen



HSE Darmstadt



Stadtwerke Leipzig



Mainova Frankfurt



Stadtwerke München



MVM Budapest



Trianel



MVV Mannheim



Wiener Stadtwerke



N-ERGIE Nürnberg



Elektrizitätswerk Zürich

Geleitwort

Die neueste Studie der Technischen Universität München liefert einen weiteren Beleg für die richtige strategische Ausrichtung der Stadtwerke München GmbH (SWM). Darüber freue ich mich selbstverständlich sehr, denn wir haben in den letzten Jahren große Anstrengungen unternommen, eine nachhaltige und preisgünstige Versorgung der Münchner Bürger mit Strom, Gas, Wasser und Wärme auch für die Zukunft zu sichern.

Ein besonderes Augenmerk haben wir darauf gerichtet, dass wir kosteneffizient arbeiten. Deshalb überprüfen wir permanent, ob wir nicht noch zusätzliche Synergien heben und unsere Prozesse verbessern können. Wir werden uns jetzt nicht auf den bisherigen Erfolgen ausruhen. Vielmehr ist das Ergebnis dieser Studie für uns Ansporn, unsere Spitzenposition bei den kommunalen Unternehmen in Europa im Interesse der Münchner Bürger und der Münchner Wirtschaft nicht nur zu halten, sondern sogar auszubauen.

Um die Münchnerinnen und Münchner auch zukünftig sicher, preiswert und umweltschonend mit Energie versorgen zu können, haben die SWM eine nachhaltige Energiestrategie entwickelt. Diese basiert auf dem konsequenten Ausbau der regenerativen Energieerzeugung, der effizienten Nutzung der Brennstoffe im Kraft-Wärme-Kopplungs-Prozess sowie der Beratung und Unterstützung der Münchnerinnen und Münchner bei der Energieeinsparung.

Ich freue mich, dass sich Professor Wildemann von der TU München einer Analyse der für unsere Branche relevanten strategischen Erfolgsfaktoren gewidmet hat. Die Studie kann einen Beitrag zur Überprüfung der eigenen Strategie leisten und ermöglicht es, einer breiteren Öffentlichkeit unsere Aufgaben im Spannungsfeld zwischen Daseinsvorsorge und Wirtschaftlichkeit näher zu bringen.

München, den 1. März 2009

Dr. Kurt Mühlhäuser

Vorsitzender der Geschäftsführung der Stadtwerke München GmbH

Vorwort

Regionale Infrastruktur- und Versorgungsdienstleister schaffen mit ihrem breiten Leistungsportfolio das Rückgrat lebenswerter Regionen und attraktiver Wirtschaftsstandorte. Das Wettbewerbsklima sowie die Architektur der Wertschöpfung und Marktbearbeitung ändern sich aber auch für diese Branche derzeit rasant. Die Veränderung der Rahmenbedingungen zwingt die Unternehmen zu einer Anpassung ihrer Wertschöpfungstiefe und ihrer Angebotsportfoliobreite. Eine nachhaltige Erfüllung des Infrastrukturauftrags und ein unternehmerisches Bestehen ist im Spannungsfeld zwischen geforderter Daseinsvorsorge und notwendiger Wirtschaftlichkeit zu gewährleisten.

Die Landschaft der Stadtwerke und kommunalen Unternehmen ist in Deutschland außerordentlich heterogen. Die strategischen und finanziellen Freiheitsgrade der einzelnen Betriebe unterscheiden sich stark. Die in der Studie diskutierten strategischen Erfolgsfaktoren zeigen Gestaltungsoptionen regionaler Infrastruktur- und Versorgungsdienstleister für Beschaffungs- und Erzeugungsaktivitäten sowie für die Netzinfrastuktur, den Vertrieb und den Kundenservice auf und können zu einer kritischen Spiegelung des eigenen strategischen Weltbildes anregen.

Ich bedanke mich bei den vielen Branchenexperten in ganz Europa, mit denen wir diskutieren konnten um strategische Erfolgsfaktoren entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu identifizieren und zu bewerten. Ganz besonders bedanken möchte ich mich aber bei Herrn Dr. Mühlhäuser, der den Impuls zu dieser Studie gab und die Durchführung erst ermöglichte. Herzlich danken möchte ich auch meinen Mitarbeitern Herrn Dipl.-Ing. (FH) Dipl.-Wirtsch.-Ing. Univ. Bernhard Boeck, Herrn Dipl.-Kfm. Falko Burghardt, Herrn Dipl.-Kfm. Simon Lorenz und Herrn Dipl.-Kfm. Tilman Tschöke für ihre Mitarbeit bei der empirischen Erhebung, der Auswertung und der Abfassung des Berichts.

München, den. 1. März 2009

Horst Wildemann

Der Autor



Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. mult.
Horst Wildemann
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre –
Unternehmensführung, Logistik und Produktion
Technische Universität München

Die Mitarbeiter



Dipl.-Ing. (FH) Dipl.-Wirtsch.-Ing. Univ.
Bernhard Boeck



Dipl.-Kfm.
Falko Burghardt



Dipl.-Kfm., MSc in Management,
Diplôme de Grande Ecole
Simon Lorenz



Dipl.-Kfm.
Tilman Tschöke

| | |
|---|-----------|
| Geleitwort | 1 |
| Vorwort | 3 |
| Der Autor | 4 |
| 0 Zusammenfassung der Ergebnisse | 7 |
| 1 Das Forschungsdesign | 25 |
| 1.1 Trends und Forschungsfragen..... | 25 |
| 1.2 Abgrenzung und Definition des Untersuchungsgegenstands | 26 |
| 1.3 Die empirische Erhebung..... | 29 |
| 2 Die Rolle regionaler Infrastruktur- und Versorgungsdienstleister | 31 |
| 2.1 Die Unternehmenslandschaft | 31 |
| 2.1.1 Deutschland | 31 |
| 2.1.2 Europa | 33 |
| 2.2 Aufgaben und Leistungsumfänge | 34 |
| 2.2.1 Sicherstellung der Energieversorgung..... | 35 |
| 2.2.2 Sicherstellung der Wasserversorgung | 36 |
| 2.2.3 Förderung der Mobilität der Bürger | 36 |
| 2.2.4 Bereitstellung einer Erholungsinfrastruktur | 38 |
| 2.2.5 Angebot von Telekommunikationslösungen..... | 39 |
| 2.2.6 Bewertung aus Sicht der Branchenexperten..... | 40 |
| 2.3 Daseinsvorsorge und Wirtschaftlichkeit | 42 |
| 3 Trends und Rahmenbedingungen | 45 |
| 3.1 Politische und rechtliche Rahmenbedingungen | 46 |
| 3.2 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen..... | 52 |
| 3.3 Soziale und sozioökonomische Entwicklungen..... | 56 |
| 3.4 Ökologische Rahmenbedingungen | 58 |
| 4 Strategische Herausforderungen | 62 |
| 4.1 Sicherung des wirtschaftlichen Erfolgs als Fundament regionaler Daseinsvorsorge | 63 |
| 4.2 Sicherung der Nachhaltigkeit..... | 67 |
| 4.3 Sicherung des Zugangs zu Ressourcen | 71 |
| 4.4 Schaffung von Erzeugungskapazitäten | 75 |
| 4.5 Entwicklung von innovativen Lösungen für Privat- und Geschäftskunden | 77 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 5 | Strategische Stellhebel zur Sicherung des wirtschaftlichen Erfolgs | 84 |
| 5.1 | Leistungsportfolio..... | 85 |
| 5.2 | Erzeugung und Netze..... | 91 |
| 5.3 | Vertrieb und Kundenservice | 107 |
| 5.4 | Beteiligungen und Kooperationen | 121 |
| 5.5 | Personal..... | 130 |
| 5.6 | Steuerungsmechanismen | 133 |
| 5.7 | Nachhaltigkeit..... | 138 |
| 6 | Infrastruktur- und Versorgungsdienstleister im Umbruch | 142 |
| 7 | Literaturverzeichnis | 147 |
| 8 | Anhang – Fragebogen Referenzklasse..... | 160 |

0 Zusammenfassung der Ergebnisse

Die volkswirtschaftliche Relevanz der kommunalen Unternehmenslandschaft in Deutschland ist erheblich: In 2007 waren 233.000 Menschen in einem Beschäftigungsverhältnis mit einem kommunalen Arbeitgeber. Die Umsatzerlöse der Kommunalwirtschaft betragen 70,9 Mrd. Euro und damit etwa 3% des BIP. Das Investitionsvolumen erreichte 6,7 Mrd. Euro. Mit etwa 70-80% der Investitionssumme ist zudem ein bemerkenswerter Anteil in Form von Aufträgen in die regionale Wirtschaft zurückgeflossen. Die daraus resultierenden sekundären Beschäftigungseffekte für die Regionen sind dementsprechend bedeutsam und strahlen sowohl auf Industrie- und Handelsunternehmen sowie auf die regionale Dienstleistungsbranche ab. Die vorliegende Studie adressiert die zu berücksichtigenden Rahmenbedingungen und Herausforderungen regionaler Infrastruktur- und Versorgungsdienstleister sowie strategische Stellhebel, die im Zuge der nachhaltigen Sicherung des wirtschaftlichen Erfolgs in einem dynamischen Umfeld zu bedienen sind.

Impulsgeber dieser Studie sind die Veränderungen der gesetzlichen, der soziokulturellen sowie der wettbewerblichen Rahmenbedingungen für Infrastruktur- und Versorgungsdienstleister. So werden durch die Unbundling-Vorgaben und die Anreizregulierung die Wertschöpfungsaktivitäten der Versorgungsunternehmen, insbesondere im Energiebereich, maßgeblich beeinflusst. Die Liberalisierung des Marktes verschärft den Wettbewerb zwischen den Versorgungsunternehmen. Politische Diskussionen zur Klimaentwicklung und Energieverfügbarkeit sowie das steigende ökologische Bewusstsein in der Bevölkerung erfordern eine Anpassung der strategischen Ausrichtung der Infrastruktur- und Versorgungsunternehmen, insbesondere in den Wertschöpfungssequenzen Exploration und Erzeugung. Aufgrund der Markt- und Wettbewerbssituation in der Energiebranche sowie ihrer herausragenden Bedeutung als regionaler Infrastrukturfaktor setzt diese Studie den Schwerpunkt auf die Wertschöp-

Volkswirtschaftliche Relevanz von kommunalen Unternehmen

Stand: 2007

Umsatzerlöse: 70,9 Mrd. EUR

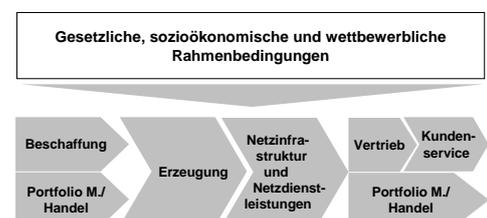
Investitionen: 6,7 Mrd. EUR

Beschäftigte: 233.000

Anteil am BIP: 3%

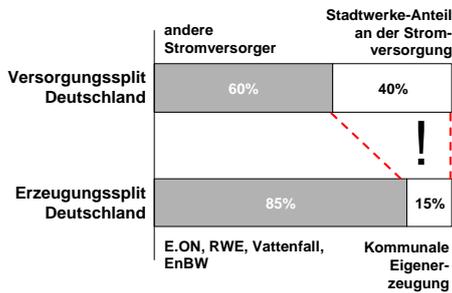
Enabler-Funktion für
Industrie-, Handels- und
Dienstleistungsunternehmen

Beeinflussung der Wertschöpfungskette durch veränderte Rahmenbedingungen



Versorgungs- und Erzeugungssplit in Deutschland

Quelle: VKU (2008)



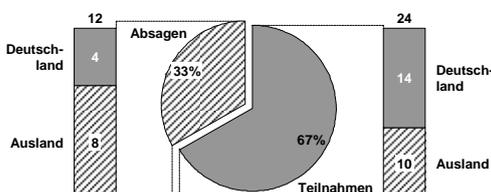
funktionale Energie. Es werden auch die versorgte Region sowie die Einflüsse anderer Aktivitätenbereiche von Infrastruktur- und Versorgungsdienstleistern berücksichtigt, wie öffentlicher Personennahverkehr (ÖPNV), Bäderangebote, Telekommunikation – und im Einzelfall weitere Geschäftsfelder.

Die Landschaft der Infrastruktur- und Versorgungsunternehmen ist insbesondere in Deutschland außerordentlich heterogen. Die Versorgung der Bürger und Unternehmen mit Strom, Gas, Wasser und Wärme sowie die Bereitstellung der Netz-, Verkehrs- und Erholungsinfrastrukturen finden sowohl über „kleinstädtische Versorger“ als auch über „regionale Versorgungsriesen“ statt. Im Energiebereich bearbeiten börsennotierte Konzerne wie EnBW, E.ON, RWE und Vattenfall den Markt und versorgen große Teile des Bundesgebietes. Vor dem Hintergrund dieser Heterogenität und der damit verbundenen Verschiedenheit der strategischen Herausforderungen und der strategischen Freiheitsgrade fokussiert sich die Studie auf die Analyse einer „Referenzklasse“ regionaler Infrastruktur- und Versorgungsdienstleister. Europaweit wurden 36 Unternehmen identifiziert, die in die Referenzklasse regionaler Infrastruktur- und Versorgungsdienstleister einzuordnen sind. 24 Unternehmen aus der Referenzklasse haben sich aktiv an der Erstellung der Studie beteiligt. Zur Herausarbeitung der Unterschiede und Gemeinsamkeiten wurden zusätzlich 110 deutsche Infrastruktur- und Versorgungsdienstleister befragt.

Unter der Mitwirkung der Branchenexperten wurden die Charakteristika des strategischen Weltbildes, die relevanten Rahmenbedingungen der Marktbearbeitung und Leistungsportfoliobestimmung, die wesentlichen strategischen Herausforderungen und die strategischen Hauptstellhebel zur Sicherung der unternehmerischen Zukunftsfähigkeit identifiziert:

1. Regionale Infrastruktur- und Versorgungsdienstleister, deren Hauptanteilseigner häufig Gebietskörperschaften sind, unter-

Teilnahmen an den Experteninterviews



scheiden sich hinsichtlich ihrer Zielausrichtung von börsennotierten Energieversorgern. Die strategische Ausrichtung der Unternehmen wird von einer Zielpluralität beeinflusst, bei der unterschiedliche Zieldimensionen annähernd gleichberechtigt nebeneinander stehen. Folgende Hauptziele lassen sich identifizieren:

- Wirtschaftlichkeit,
- Nachhaltigkeit,
- soziale Verantwortung gegenüber Mitarbeitern und Bürgern,
- die Erfüllung des Infrastrukturauftrags zur Gewährleistung der Versorgungssicherheit.

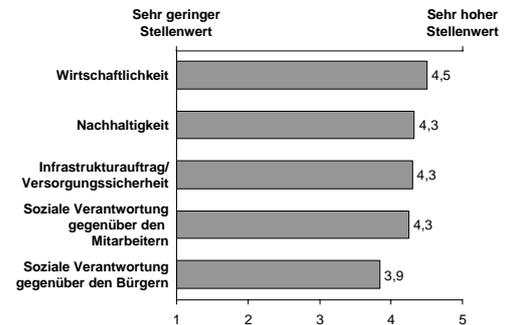
Bei börsennotierten und Shareholder Value getriebenen Energiekonzernen steht hingegen die Renditeorientierung und Gewinnmaximierung im Vordergrund des unternehmerischen Handelns. Von den Branchenexperten der Referenzklasse wird aber auch die prioritäre Rolle der Zieldimension „Wirtschaftlichkeit“ betont. Sie stellt das zwingend erforderliche Fundament dar, dessen Existenz erst eine Befriedigung der anderen Zielgrößen erlaubt. Wirtschaftlichkeit ist hierbei jedoch nicht zwingend mit einer quartalsorientierten Gewinnmaximierung gleichzusetzen. Die charakteristischen Zielgrößen regionaler Infrastruktur- und Versorgungsdienstleister stehen teilweise in Konkurrenz zueinander. Die Herausforderung ist hierbei die Auflösung etwaiger Konkurrenzverhältnisse durch eine stimmige strategische Planung.

2. Die strategischen Freiheitsgrade regionaler Infrastruktur- und Versorgungsdienstleister werden durch zahlreiche externe Rahmenbedingungen eingeschränkt werden. Hierbei spielen insbesondere

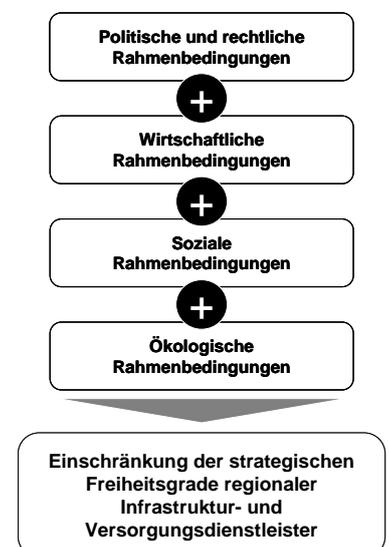
- politische und rechtliche,
- wirtschaftliche,
- soziale und sozioökonomische sowie

Stellenwert verschiedener Ziele im strategischen Weltbild der Infrastruktur- und Versorgungsdienstleister

Quelle: Befragung der Referenzklasse und allgemeinen Klasse
n₁ = 20.



Rahmenbedingungen für regionale Infrastruktur- und Versorgungsdienstleister



Politische und rechtliche Rahmenbedingungen

- Unbundling
- Anreizregulierung
- EnWG, EEG, KWK-G
- Atom-Ausstieg
- Kartellrecht
- Gemeindeordnungen
- Haushaltsrechtliche Restriktionen

- ökologische Rahmenbedingungen

eine herausragende Rolle.

Politische und rechtliche Rahmenbedingungen wie die Unbundling-Vorgaben, die Anreizregulierung, das Energiewirtschaftsgesetz (EnWG), das Erneuerbare-Energien-Gesetz (EEG), das Kraft-Wärme-Kopplungsgesetz (KWK-G), der geplante Atomausstieg in Deutschland sowie kartellrechtliche Restriktionen, die Gemeindeordnungen der Länder und haushaltsrechtliche Restriktionen üben erheblichen Druck auf die Versorgungsunternehmen aus. Als Implikationen für die Unternehmen seien Verluste von Synergien durch das Unbundling, eine Erweiterung der Dokumentations- und Berichtspflichten, ein Komplexitätszuwachs und Flexibilitätsverlust durch vergaberechtliche Vorgaben, der Zwang zur Anpassung der Erzeugungsstrukturen sowie Einschränkungen bei Kooperationen und Beteiligungen zu nennen. Als beeinflussende wirtschaftliche Rahmenbedingungen werden insbesondere Preissteigerungen bei endlichen Primärenergieträgern, knappe Erzeugungskapazitäten bei steigenden Energiebedarfen, die Intensivierung des Wettbewerbs, Marktkonzentrationen und lokale Faktorkostennachteile benannt. Sie führen zu einer Reduzierung der Margen im Vertrieb und einer Zunahme der Kundenverluste im Privat- und Sondertarifkundensegment.

3. Für die untersuchten Unternehmen ergibt sich die Notwendigkeit, in Erzeugungskapazitäten zu investieren und durch geeignete Handels- und Beschaffungsaktivitäten die Energieträgerverfügbarkeit sicherzustellen. Ferner gewinnt die Entwicklung von Hedgingstrategien in der Beschaffung an Relevanz. Die Entwicklung der Siedlungsstrukturen, der erkennbare Trend zur Energieautarkie und Dezentralisierung sowie die Zunahme wechselaffiner und preissensiblerer Kunden sind soziale und sozioökonomische Trends, auf die adäquate strategische Antworten gefunden werden müssen. Eine

Wirtschaftliche Rahmenbedingungen

- Preisexplosion Energieträger
- Konkurrenz um Rohstoffe
- Knappe Erzeugungskapazitäten
- Wettbewerbsintensivierung
- Marktkonzentration
- Lokale Faktorkostennachteile

Erweiterung der Siedlungsstruktur führt in aller Regel zu Netzinvestitionen, die gerade vor dem Hintergrund des netzseitig zunehmenden Kostendrucks genauen Wirtschaftlichkeitsanalysen unterzogen werden müssen. Die zunehmende Bedeutung dezentraler Lösungen in der Energieerzeugung sowie der Kundenwunsch nach einer effizienteren Energienutzung erfordert die Gestaltung neuer Produkte und Dienstleistungen. Nicht zuletzt die Marktliberalisierung und die wachsende Kundenmacht zwingen hier die Versorgungsunternehmen Energieeffizienzdienstleistungen zu Kundenbindungszwecken anzubieten. Ferner ist zu beobachten, dass die durch neue Medien geförderte Transparenz über Marktpreise zu einem erhöhten Druck auf die Unternehmen und deren Tarif- und Preisgestaltung führt.

4. Hauptelemente der ökologischen Rahmenbedingungen sind

- die globale Klima- und Umweltschutzdiskussion,
- die Emissionsregulierung,
- die Verknappung und Verteuerung fossiler Energieträger,
- lokale Umweltschutzaufgaben und
- der allgemein zu beobachtende „Öko-Trend“ in der Bevölkerung.

Infrastruktur- und Versorgungsdienstleister stehen des Weiteren vor der Aufgabe, sich auf einen Energiemix ohne Kernenergie vorbereiten zu müssen. Eine wesentliche Rolle kommt hier dem Ausbau regenerativer Energieerzeugungs- und Kraft-Wärme-Kopplungsanlagen zu. Die Modernisierung und Optimierung der Strom- und Wärmeerzeugung ist notwendig, um den höheren Anforderungen an die Energieeffizienz gerecht zu werden und den Verpflichtungen zur Reduktion des Schadstoffausstoßes beizukommen. Im Downstream gewinnt in diesem Zusammenhang der Ausbau des Angebots an Energieeffizienzdienstleistungen zunehmend an Bedeutung.

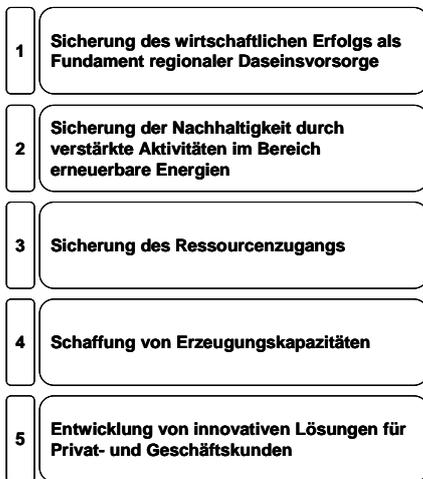
Soziale und sozioökonomische Trends

- Entwicklung der Siedlungsstruktur
- Trend zu Energie-Autarkie und Dezentralisierung
- Wechselaffine Kunden
- Zunehmende Preissensibilität

Ökologische Trends

- Globale Klima- und Umweltschutzdiskussion
- Emissionsregulierung
- Genereller „Öko-Trend“
- Verknappung fossiler Energieträger
- Lokale Umweltschutzaufgaben

Zentrale strategische Herausforderungen aus den Expertengesprächen



Die Multidimensionalität des Erfolgsbegriffs



5. Auf Basis der Expertengespräche konnten fünf zentrale strategische Herausforderungen für regionale Infrastruktur- und Versorgungsdienstleister identifiziert werden. Diese sind
 - die Sicherung des wirtschaftlichen Erfolgs als Fundament regionaler Daseinsvorsorge,
 - die Sicherung der Nachhaltigkeit durch verstärkte Aktivitäten im Bereich erneuerbarer Energien,
 - die Sicherung des Ressourcenzugangs,
 - die Schaffung von Erzeugungskapazitäten und
 - die Entwicklung von innovativen Lösungen für Privat- und Sondervertragskunden.

6. Die Sicherung des wirtschaftlichen Erfolgs wird als prioritäres Ziel und als Voraussetzung zur Befriedigung der weiteren Zieldimensionen beurteilt. Die aufgezeigten Rahmenbedingungen werden als erschwerend bei der Erreichung dieses Zieles wahrgenommen. Die explizite Erwähnung der Notwendigkeit wirtschaftlichen Erfolgs – im privatwirtschaftlichen Umfeld Selbstverständlichkeit und Formalziel der unternehmerischen Tätigkeit – kann als Kennzeichen des Spannungsfeldes, in dem sich regionale Infrastruktur- und Versorgungsdienstleister bewegen, aufgefasst werden und hängt mit der Mehrdimensionalität des Zielbildes zusammen. Zum einen wird als problematisch beurteilt, dass die Öffentlichkeit häufig kein Verständnis für die Notwendigkeit einer wettbewerbs- und marktorientierten Preisgestaltung hat. Die Notwendigkeit der Gewinnerwirtschaftung als Basis von Investitionen in die Zukunft stößt häufig auf Akzeptanzprobleme in der Bevölkerung und wird in vielen Fällen zum breit diskutierten Politikum und Spielball parteipolitischer Interessen. Zum anderen haben die Experteninterviews gezeigt, dass auch seitens der gebietskörperschaftlichen Anteilseigner die Notwendigkeit einer Ausrichtung des Unternehmens auf wirtschaftlichen Erfolg nicht immer unumschränkt mitgetragen wird. Gleichmaßen führen

2 Die Rolle regionaler Infrastruktur- und Versorgungsdienstleister

Die Grundlage für die Beurteilung der Rolle regionaler Infrastruktur- und Versorgungsdienstleister bildet die Betrachtung der Unternehmenslandschaft der Versorgungsunternehmen in Deutschland im Vergleich zu anderen Ländern in Europa. Die angebotenen Leistungen und deren Bedeutung für private Haushalte und Unternehmen sowie die zukünftige Relevanz werden aus Sicht von Branchenexperten aufgezeigt.

2.1 Die Unternehmenslandschaft

Die Unternehmenslandschaft von regionalen Infrastruktur- und Versorgungsdienstleistern weist in Europa große Unterschiede auf. Während in einigen Ländern Europas wenige kommerzielle Großunternehmen die Versorgung mit Energie sicherstellen, spielen in anderen Ländern, wie zum Beispiel Deutschland, kommunale Versorger auch nach der Liberalisierung eine entscheidende Rolle.

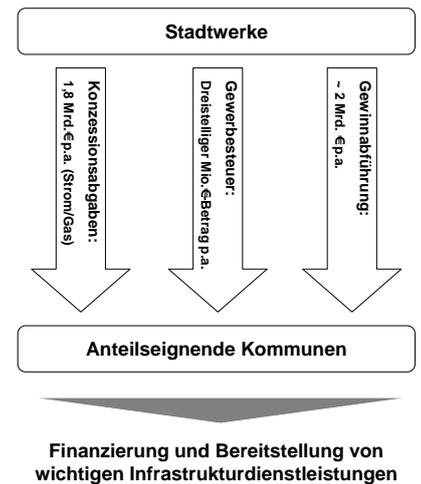
2.1.1 Deutschland

Die deutsche Unternehmenslandschaft der Energieversorger umfasst etwa 1.000 Versorgungsunternehmen, wird jedoch von den vier Energiekonzernen E.ON, RWE, EnBW und Vattenfall dominiert. Diese erzeugen mehr als 80% des deutschen Stroms.

Die gegenwärtige Marktentwicklung zeigt jedoch den Rückgang des Privatisierungstrends und eine starke Tendenz zur Kommunalisierung auf und steht damit im Widerspruch zur Diskussion um das „Sterben der Stadtwerke“. Die Ergebnisse von Kundenbefragungen, bei denen 58% der Befragten die Stromversorgung durch ein kommunales Unternehmen der Versorgung durch ein privates Unternehmen vorziehen, bekräftigen diese Tendenz. Stadtwerke werden als wichtige Infrastrukturpartner vor Ort angesehen, welche die regiona-

Stadtwerke als wichtige Einnahmequelle für die anteilseignenden Kommunen

Quelle: VKU (Oktober 2006)



Die Unternehmenslandschaft der Energiebranche in Deutschland



Deutschland:

- Energieversorgung und Netzbetrieb zu erheblichen Teilen in kommunaler Hand
- Geplanter nationaler Atomausstieg
- Klarer Fokus auf erneuerbare Energien
- Netzerlöse durch Revenue Cap reguliert