

Inhaltsübersicht

Teil A:	Konzeption der Arbeit	1
1	Bedeutung und Einordnung des Themas.....	1
2	Problemstellung und zu prüfende Hypothesen	6
3	Methodischer Ansatz.....	10
4	Aufbau der Arbeit	15
Teil B:	Theoretischer Bezugsrahmen	18
5	Transaktionskostentheorie.....	18
6	Outsourcing.....	34
7	Vertikale Integration	39
8	Ansätze des strategischen Managements zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen.....	43
Teil C:	Contracting im deutschen Energiemarkt	64
9	Definition von Contracting	64
10	Contracting in der Wertkette für Energiedienstleistungen	66
11	Contracting-Varianten.....	77
12	Geschichtliche Entwicklung des Contractings.....	94
13	Der Markt für Contracting in Deutschland	99
Teil D:	Die Make-or-Buy-Entscheidung für Nutzenergie	114
14	Bewertung von Contracting durch die Kunden.....	114
15	Effizienzanalyse	175
16	Zusammenfassende Überprüfung der Hypothesen	210
Teil E:	Strategische Wettbewerbsposition von EVU im Contracting-Markt	216
17	Wettbewerbsstrategische Motivation von EVU für Contracting	216
18	Wettbewerbssituation am Contracting-Markt	226
19	Schlussfolgerungen zur EVU-Wettbewerbshypothese und Handlungsempfehlungen.....	240
Teil F:	Fazit	243
20	Zusammenfassung.....	243
Teil G:	Anhang	248
21	Literaturverzeichnis	248
22	Abbildungsverzeichnis.....	263
23	Tabellenverzeichnis.....	266
24	Abkürzungsverzeichnis.....	267

Inhaltsverzeichnis

Teil A: Konzeption der Arbeit	1
1 Bedeutung und Einordnung des Themas.....	1
2 Problemstellung und zu prüfende Hypothesen	6
3 Methodischer Ansatz.....	10
3.1 <i>Die Wirtschaftlichkeit von Contracting</i>	11
3.2 <i>Strategische Wettbewerbsposition von EVU im Contractingmarkt</i>	14
4 Aufbau der Arbeit	15
Teil B: Theoretischer Bezugsrahmen	18
5 Transaktionskostentheorie.....	18
5.1 <i>Transaktionskostentheorie als ein Hauptzweig der Neuen Institutionenökonomie</i>	18
5.2 <i>Arbeitsteilung und Transaktionskosten</i>	22
5.3 <i>Auswahl der Governance-Strukturen aufgrund von Spezifität, Unsicherheit und Häufigkeit</i>	27
6 Outsourcing.....	34
6.1 <i>Outsourcing aus wettbewerbsstrategischer Sicht</i>	35
6.2 <i>Outsourcing unter dem Aspekt der Transaktionskostentheorie</i>	38
7 Vertikale Integration	39
8 Ansätze des strategischen Managements zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen	43
8.1 <i>Wettbewerbsvorteile als originäres Ziel des Strategischen Managements</i>	43
8.2 <i>Marktorientierter Ansatz (Market-based Approach)</i>	46
8.2.1 Wettbewerbsanalyse (Branchenanalyse).....	47
8.2.2 Positionierung innerhalb einer Branche	51
8.2.2.1 <i>Umfassende Kostenführerschaft</i>	51
8.2.2.2 <i>Differenzierung</i>	52
8.2.2.3 <i>Konzentration auf Schwerpunkte</i>	52
8.2.2.4 <i>Kritik der 3 Strategietypen - kombinierte Strategien</i>	53
8.2.3 Wertkettenanalyse.....	55
8.2.4 „Fit“ von Markt und Unternehmensstrategie	57
8.3 <i>Ressourcenorientierter Ansatz (Resource-based Approach)</i>	58
8.3.1 Kernkompetenzen als Basis für nachhaltige Wettbewerbsvorteile	59
8.3.2 „Stretch“ zwischen Ressourcen und strategischen Zielen	61
8.3.3 „Fit“ und „Stretch“ ergänzen einander	62
Teil C: Contracting im deutschen Energiemarkt	64
9 Definition von Contracting	64
10 Contracting in der Wertkette für Energiedienstleistungen	66

10.1	<i>Wertschöpfungskette für Energiedienstleistungen (EDL) nach dem Umwandlungsstatus der Energie</i>	66
10.2	<i>Contracting als Verlagerung der Schnittstelle zwischen EVU und Endverbraucher</i>	70
10.3	<i>Aufgaben des Contracting</i>	74
11	<i>Contracting-Varianten</i>	77
11.1	<i>Energieliefer-Contracting</i>	79
11.2	<i>Einspar-Contracting</i>	84
11.3	<i>Technisches Anlagenmanagement</i>	90
11.4	<i>Finanzierungs-Contracting</i>	92
11.5	<i>Sonstige Contracting-Varianten</i>	93
12	<i>Geschichtliche Entwicklung des Contractings</i>	94
12.1	<i>Einspar-Contracting</i>	95
12.2	<i>Energieliefer-Contracting</i>	96
12.3	<i>„Wärmedirektservice“ der regionalen und kommunalen Gasversorgungsunternehmen</i>	96
12.4	<i>Zusammenfassung</i>	98
13	<i>Der Markt für Contracting in Deutschland</i>	99
13.1	<i>Aktuelle Marktstudien und Verbändeinformationen</i>	99
13.2	<i>Marktvolumen, Marktpotenzial und Wachstumsprognosen</i>	101
13.3	<i>Kundengruppen und Kundenbedürfnisse beim Contracting</i>	106
13.3.1	<i>Wohnungs- und Immobilienwirtschaft</i>	107
13.3.2	<i>Produzierendes Gewerbe</i>	108
13.3.3	<i>Öffentliche Einrichtungen</i>	111
13.3.4	<i>Krankenhäuser, Alten- und Pflegeheime</i>	113
Teil D:	<i>Die Make-or-Buy-Entscheidung für Nutzenergie</i>	114
14	<i>Bewertung von Contracting durch die Kunden</i>	114
14.1	<i>Ergebnisse bisheriger Marktstudien</i>	114
14.1.1	<i>Erwartungen und Entscheidungsaspekte der Kunden beim Contracting</i>	114
14.1.2	<i>Hemmnisse gegen Energie-Contracting: am Ende entscheidet der Preis</i>	117
14.1.2.1	<i>Bekanntheit von Contracting</i>	118
14.1.2.2	<i>Bewertung der Vorteilhaftigkeit von Contracting</i>	119
14.2	<i>Neue Befragung mit Fokus auf Produktions- und Transaktionskosten sowie Zusatznutzen</i>	123
14.2.1	<i>Ziel der Befragung</i>	123
14.2.2	<i>Methodisches Vorgehen</i>	123
14.2.3	<i>Fragenkatalog</i>	129
14.2.3.1	<i>Zielgruppe der Anbieter (Contractoren, überwiegend mit EVU-Hintergrund)</i>	131

14.2.3.2	<i>Zielgruppe der Kunden (Contracting-Nehmer und Contracting-Ablehner)</i>	133
14.2.4	Befragte Unternehmen	137
14.2.5	Ablauf und Analyse der Befragung	143
14.2.5.1	<i>Einleitung</i>	144
14.2.5.2	<i>Vor- und Nachteile</i>	147
14.2.5.3	<i>Effizienzvergleich der Alternativen: „Make-or-Buy“</i>	152
14.2.5.4	<i>Transaktionskosten</i>	165
14.2.5.5	<i>Zufriedenheit</i>	170
14.2.5.6	<i>Gründe für die Ablehnung der Energiedienstleistung</i>	171
15	Effizienzanalyse	175
15.1	<i>Energieeffizienz</i>	175
15.2	<i>Kosteneffizienz</i>	180
15.2.1	Brennstoffpreis.....	181
15.2.2	Kosten der Projektierung	182
15.2.3	Anlagenkosten	183
15.2.4	Betriebs- und Wartungskosten.....	184
15.2.5	Vom Kunden wahrgenommene Kosteneffizienz.....	186
15.3	<i>Transaktionskosten</i>	189
15.3.1	Lange Contracting-Laufzeiten aufgrund spezifischer Investitionen	189
15.3.2	Risiko bezüglich der langfristigen Leistungsfähigkeit eines Vertragspartners.....	192
15.3.3	Arbeitsintensive Vertragsvereinbarung und -abwicklung	193
15.3.4	Mess- und Abrechnungskosten	194
15.3.5	Personenmehrheiten auf der Kundenseite	194
15.3.6	Verwaltung, Marketing und Gewinnmarge des Contractors	196
15.4	<i>Allgemeine Effizienz der Institution Contracting</i>	197
15.5	<i>Typische Fälle mit echten Effizienzvorteilen</i>	198
15.5.1	Investition in effizientere Anlagentechnik wäre wegen fehlender Ressourcen unterblieben	199
15.5.1.1	<i>Fehlendes Know-how</i>	200
15.5.1.2	<i>Fehlende Finanzierungsmöglichkeiten</i>	201
15.5.1.3	<i>Fehlende personelle Kapazitäten zur Realisierung in Eigenregie</i>	206
15.5.2	Contractor kann außergewöhnliche Synergien bieten	207
15.5.3	Energiezentralen größerer Industriestandorte	207
16	Zusammenfassende Überprüfung der Hypothesen	210
16.1	<i>Schlussfolgerungen zur Effizienz- und Marktwachstumshypothese</i>	210
16.2	<i>Schlussfolgerungen zur Differenzierungshypothese</i>	214
Teil E:	Strategische Wettbewerbsposition von EVU im Contracting-Markt	216
17	Wettbewerbsstrategische Motivation von EVU für Contracting	216
17.1	<i>Wachstumspotenziale durch Ergänzung des Produktportfolios von EVU</i>	220
17.2	<i>Kundenbindung durch Contracting</i>	224

17.3	<i>Differenzierungspotenziale durch Contracting</i>	225
18	Wettbewerbssituation am Contracting-Markt	226
18.1	<i>Contractoren - Struktur der Anbieterseite</i>	226
18.1.1	Energieversorgungsunternehmen (EVU)	227
18.1.1.1	<i>Die Stadtwerke</i>	227
18.1.1.2	<i>Die Regional- und Verbundversorgungsunternehmen</i>	228
18.1.2	Die Energiedienstleister.....	229
18.1.3	Die Handwerksbetriebe / Heizungsinstallateure	230
18.1.4	Die Anlagenbauer	230
18.1.5	Die Planer	231
18.1.6	Die Energieagenturen.....	231
18.1.7	Sonstige.....	231
→ 18.2	<i>Quellen möglicher Wettbewerbsvorteile</i>	232
→ 18.2.1	Größenvorteile	232
18.2.1.1	<i>Kostendegression durch Größenvorteile</i>	233
18.2.1.2	<i>Geringe Gemeinkosten durch effiziente (schlanke) Strukturen</i>	233
18.2.1.3	<i>Umfassende Problemlösungen nur von großen Contractoren darstellbar</i>	234
18.2.1.4	<i>Finanzkraft</i>	234
18.2.1.5	<i>Großes Geschäfts- und Absatzgebiet</i>	235
18.2.2	Kundennähe.....	235
18.2.3	Bestehende Versorgungsnetze.....	236
18.2.4	Spitzen Know-how.....	237
18.3	<i>Befragung verschiedener Contractor-Gruppen nach ihren Wettbewerbsvorteilen</i>	237
	<i>Wettbewerbsvorteil</i>	239
19	Schlussfolgerungen zur EVU-Wettbewerbshypothese und Handlungsempfehlungen.....	240
Teil F:	Fazit	243
20	Zusammenfassung.....	243
Teil G:	Anhang	248
21	Literaturverzeichnis	248
22	Abbildungsverzeichnis.....	263
23	Tabellenverzeichnis.....	266
24	Abkürzungsverzeichnis.....	267