

*Öffentliche  
Energieversorgungsunternehmen  
im Wandel*

Wettbewerbsstrategien im liberalisierten  
deutschen Strommarkt

von

Niels Ridder

Tectum Verlag  
Marburg 2003

# INHALTSVERZEICHNIS

Abbildungsverzeichnis.....	7
Abkürzungsverzeichnis.....	9
<b>1. Einführung</b>	<b>11</b>
1.1 Problemstellung und methodisches Vorgehen.....	11
1.2 Begriffliche Abgrenzungen.....	13
1.3 Aufbau der Arbeit.....	16
<b>2. Die Liberalisierung des deutschen Strommarktes</b>	<b>18</b>
2.1 Die öffentliche Elektrizitätsversorgung vor der Liberalisierung.....	19
2.2 Die Binnenmarktrichtlinie für Elektrizität.....	23
2.3 Die Reform des deutschen Energiewirtschaftsrechts.....	25
2.3.1 Auflösung der geschlossenen Versorgungsgebiete.....	27
2.3.2 Liberalisierung des Kraftwerks- und Direktleitungsbau ...	28
2.3.3 Organisation des Netzzugangs.....	29
2.3.4 Entflechtung vertikal integrierter Unternehmen.....	32
2.4 Zwischenfazit.....	34
<b>3. Die Wettbewerbsfähigkeit öffentlicher EVU im liberalisierten Strommarkt</b>	<b>37</b>
3.1 Kennzeichen des liberalisierten Strommarktes.....	37
3.1.1 Überkapazitäten in der Stromerzeugung.....	38
3.1.2 Hoher Wettbewerbsdruck.....	39
3.1.3 Entwicklung der Strompreise.....	42
3.1.4 Starke Fragmentierung des Marktes.....	47
3.2 Positionierung öffentlicher EVU im liberalisierten Strommarkt.....	48
3.2.1 Positionierung im Geschäftsfeld "Stromerzeugung".....	49
3.2.2 Positionierung im Geschäftsfeld "Versorgungsnetze".....	53
3.2.3 Positionierung im Geschäftsfeld "Stromvertrieb".....	55
3.3 Zwischenfazit.....	58
<b>4. Handlungsoptionen zur Schaffung der Wettbewerbsfähigkeit</b>	<b>62</b>
4.1 Unternehmensinterne Strukturanpassungen.....	63

4.1.1	"Vom Energieversorgungs- zum Energiedienstleistungsunternehmen" - Wandel von Leitbild und Kultur	63
4.1.1.1	Unternehmensleitbild.....	64
4.1.1.2	Unternehmenskultur.....	66
4.1.2	Neuausrichtung der strategischen Unternehmensziele.....	67
4.1.2.1	Kostenmanagement.....	69
4.1.2.2	Kundenorientierung.....	70
4.1.2.3	Erschließen neuer Geschäftsfelder.....	72
4.1.2.4	Kooperation und Privatisierung.....	73
4.1.3	Umstrukturierung der Unternehmensorganisation.....	74
4.1.3.1	Dezentrale und ergebnisorientierte Aufbauorganisation.....	76
4.1.3.2	Wettbewerbsorientierte Personalentwicklung.....	82
4.1.4	Stärkung und Ausbau des Kerngeschäfts.....	85
4.1.4.1	Unternehmensinternes Kostenmanagement.....	86
4.1.4.2	Zielgruppenspezifisches Marketing.....	91
4.1.4.3	Wettbewerbsorientierte Vertriebsorganisation.....	98
4.1.5	Erschließen neuer Geschäftsfelder.....	102
4.1.5.1	Kommunalrechtliche Restriktionen.....	104
4.1.5.2	Contracting.....	108
4.1.5.3	Facility Management.....	115
4.1.5.4	Telekommunikation.....	117
4.1.5.5	Stromhandel.....	119
4.1.5.6	Entwicklung von Multi Utility-Angeboten.....	125
4.2	Kooperation.....	131
4.2.1	Kooperation öffentlicher Energieversorgungsunternehmen.....	133
4.2.1.1	Kooperationsformen und -Voraussetzungen.....	133
4.2.1.2	Kooperationsfelder und -Zielsetzungen.....	138
4.2.1.3	Fusionen öffentlicher Energieversorgungsunternehmen.....	142
4.2.2	Kooperation mit branchenfremden Unternehmen.....	144
4.3	Privatisierung.....	146
4.3.1	Privatisierungsmotive.....	148
4.3.1.1	Betriebswirtschaftliche Motive.....	150
4.3.1.2	Fiskalische Motive.....	152
4.3.1.3	Ordnungspolitische Motive.....	157
4.2.1	Privatisierungskonzeption.....	160
4.3.2	Investorenwahl.....	164
<b>5.</b>	<b>Fazit und Ausblick</b>	<b>171</b>
<b>6.</b>	<b>Literatur</b>	<b>181</b>