

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	VIII
Tabellenverzeichnis.....	XI
Einführung	1
Die Zielsetzung der Arbeit im Überblick.....	2
Gang der Untersuchung.....	3
Kapitel 1 <i>Energieversorgung, Umfeld und Wandel</i>	
Teil A Die deutsche leitungsgebundene Energiewirtschaft	5
1 Besonderheiten der Energiewirtschaft	6
1.1 Technische und wirtschaftliche Besonderheiten.....	6
1.2 Allgemeine Anschluß- und Versorgungspflicht.....	10
2 Struktur und regulatorischer Rahmen der deutschen Energieversorgungswirtschaft	12
2.1 Elektrizitätswirtschaft.....	12
2.1.1 Struktur und Organisation der Elektrizitätswirtschaft.....	12
2.1.2 Der regulatorische Rahmen der deutschen Elektrizitätswirtschaft.....	15
2.1.2.1 Energiefachaufsicht.....	16
2.1.2.2 Strompreisaufsicht.....	17
2.1.2.3 Kartellaufsicht.....	19

2.2 Gaswirtschaft.....	20
2.2.1 Struktur und Organisation der Gaswirtschaft	20
2.2.2 Der regulatorische Rahmen der Gaswirtschaft	22
3 Volkswirtschaftliche Bedeutung der Energiewirtschaft	24
Teil B Energiepolitische Rahmenbedingungen	27
4 Energiepolitische Ziele und Handlungsfelder auf europäischer und nationaler Ebene.....	27
4.1 Energiepolitische Ziele	27
4.1.1 Versorgungssicherheit	28
4.1.2 Wirtschaftlichkeit	30
4.1.3 Umweltverträglichkeit	32
4.1.4 Ressourcenschonung	33
4.2 Energiepolitische Handlungsfelder auf europäischer und nationaler Ebene..	34
4.2.1 Europäische Handlungsfelder	34
4.2.1.1 Energiesteuern.....	35
4.2.1.2 Internationale Zusammenarbeit	37
4.2.1.3 Europäische Forschungspolitik.....	38
4.2.2 Nationale Handlungsfelder	38
Teil C Dynamisches Umfeld und wachsender Wettbewerbsdruck der Energieversorgungswirtschaft	42
5 Wandel des globalen Umfeldes der Energieversorgungsunternehmen	42
5.1 Änderungen des umwelt- und energiepolitischen Umfeldes	43
5.2 Liberalisierungsbestrebungen auf europäischen und nationalen Energiemärkten	47

5.2.1 Positionen auf nationaler und europäischer Ebene.....	47
5.2.2 Wettbewerbsmodelle für die Energiewirtschaft.....	51
5.2.2.1 Ausschreibungs-Modell.....	53
5.2.2.2 Third Party Access.....	54
5.2.2.3 Pool-Modell.....	57
5.3 Internationalisierung und Globalisierung der Energiemärkte.....	59
5.4 Wandel der technologischen Umwelt.....	62
5.5 Wandel der sozio-kulturellen Umwelt.....	66
6 Änderungen im energiewirtschaftlichen Umfeld erfordern den Wandel vom Energieversorger zum -dienstleister.....	67

Kapitel 2 Strukturwandel der Energieversorgungsunternehmen

Teil A Wandel der Produkte und Dienstleistungen	71
1 Das Least-Cost Planning-Konzept.....	71
1.1 Begriffsabgrenzung und mikrotheoretische Betrachtung der Energiedienstleistung.....	72
1.1.1 Abgrenzung des Begriffes Energiedienstleistung.....	72
1.1.2 Ökonomische Optimalität der Energiedienstleistung.....	73
1.1.3 Effizienzmängel in der Energiebereitstellung und -nutzung.....	75
1.2 Maßnahmen des Least-Cost Planning	77
1.2.1 Maßnahmen des Supply-Side Management.....	77
1.2.2 Maßnahmen des Demand-Side Management	78
1.2.2.1 Informations- und Beratungsprogramme.....	79
1.2.2.2 Preis- und Tarifgestaltung	80
1.2.2.3 Finanzielle Anreize	80
1.3 Betrachtungsweisen des Least-Cost Planning.....	83

5.2.1 Positionen auf nationaler und europäischer Ebene.....	47
5.2.2 Wettbewerbsmodelle für die Energiewirtschaft.....	51
5.2.2.1 Ausschreibungs-Modell.....	53
5.2.2.2 Third Party Access.....	54
5.2.2.3 Pool-Modell.....	57
5.3 Internationalisierung und Globalisierung der Energiemärkte.....	59
5.4 Wandel der technologischen Umwelt.....	62
5.5 Wandel der sozio-kulturellen Umwelt.....	66
6 Änderungen im energiewirtschaftlichen Umfeld erfordern den Wandel vom Energieversorger zum -dienstleister.....	67

Kapitel 2 Strukturwandel der Energieversorgungsunternehmen

Teil A Wandel der Produkte und Dienstleistungen	71
1 Das Least-Cost Planning-Konzept.....	71
1.1 Begriffsabgrenzung und mikrotheoretische Betrachtung der Energiedienstleistung.....	72
1.1.1 Abgrenzung des Begriffes Energiedienstleistung.....	72
1.1.2 Ökonomische Optimalität der Energiedienstleistung.....	73
1.1.3 Effizienzängel in der Energiebereitstellung und -nutzung.....	75
1.2 Maßnahmen des Least-Cost Planning.....	77
1.2.1 Maßnahmen des Supply-Side Management.....	77
1.2.2 Maßnahmen des Demand-Side Management.....	78
1.2.2.1 Informations- und Beratungsprogramme.....	79
1.2.2.2 Preis- und Tarifgestaltung.....	80
1.2.2.3 Finanzielle Anreize.....	80
1.3 Betrachtungsweisen des Least-Cost Planning.....	83

1.3.1 Least-Cost Planning als einzelwirtschaftlicher Ansatz	83
1.3.2 Least-Cost Planning als regulatorischer Ansatz.....	83
1.3.3 LCP - einzelwirtschaftlicher Planungsansatz oder öffentliches Regulierungskonzept ?	86
1.3.3.1 Argumentationen der Befürworter des einzelwirtschaftlichen Ansatzes	87
1.3.3.2 Argumentationen der Befürworter des regulatorischen Ansatzes	89
1.3.3.3 Zusammenfassende Wertung.....	90
2 Contracting	92
2.1 Begriffsabgrenzung.....	92
2.2 Potentielle Contractingobjekte	93
2.2.1 Wärmelieferung.....	93
2.2.2 Contracting von Kraft-Wärme-Kopplungsanlagen	94
2.2.3 Contracting im Stromsektor.....	96
2.2.4 Contracting von Infrastrukturen.....	96
2.3 Contracting-Modelle.....	97
2.3.1 Intensität der Zusammenarbeit bei Contracting-Modellen.....	97
2.3.2 Grundmodelle des Contracting	99
2.3.2.1 Betriebsführungscontracting.....	100
2.3.2.2 Finanzierungscontracting.....	101
2.3.2.3 Dienstleistungscontracting.....	102
2.3.2.4 Energieeinsparcontracting	104
2.4 Anbieter von Contracting-Modellen.....	107
2.5 Vorgehensweise bei der Abwicklung von Contracting-Projekten	109
2.6 Die Rolle des Energieberatung im Geschäftsbereich Contracting.....	113
2.6.1 Aufgaben der Energieberatung	113
2.6.2 Beratungsinstrumente der Energieberatung.....	115

2.6.3 Personelle Anforderungen an die Beratungskräfte	117
2.7 Hemmnisse der rationellen Energienutzung und ihre Überwindung durch Contracting.....	118
2.8 Finanzierungsarten des EVU für Contracting-Projekte.....	122
2.8.1 Konventionelle Finanzierungsarten.....	123
2.8.2 Sonderformen der Finanzierung.....	124
2.8.2.1 Projektfinanzierung.....	124
2.8.2.1.1 Definition und Randbedingungen der Projektfinanzierung	124
2.8.2.1.2 Vertragliche Gestaltungen der Projektfinanzierung	126
2.8.2.1.3 Projektfinanzierung bei kommunalen Projekten.....	130
2.8.2.2 Leasing.....	132
2.8.2.2.1 Begriff des Leasing.....	132
2.8.2.2.2 Formen des Leasing.....	133
2.8.2.2.3 Steuerrechtliche Behandlung der Leasingformen.....	135
2.8.2.3 Factoring.....	137
2.8.3 Ökologieorientierte Finanzierungsformen.....	138
2.8.3.1 Sparformen mit Zweckbindung	139
2.8.3.2 Umweltaktien und -investmentzertifikate	140
2.9 Buchtechnische Behandlung der Contracting-Objekte.....	142
2.9.1 Eigentumszuordnung.....	142
2.9.2 Abschreibungsmöglichkeiten der Contracting-Objekte	144
2.10 Versicherungsrechtliche Aspekte des Contracting.....	146
2.11 Chancen und Risiken des Contracting.....	150
2.11.1 Risiken des Contracting.....	150
2.11.2 Chancen des Contracting.....	153

3 Energieversorgungsunternehmen als Partner der Kommunen	156
3.1 Kooperatives Management im Bereich der Energieversorgung.....	156
3.1.1 Mithilfe bei einer energetisch optimierten Bauleitplanung.....	157
3.1.2 Gebäudeplanung.....	157
3.1.3 Aufbau kommunaler Energiekonzepte.....	160
3.1.4 Beratungsleistungen im Energiebereich.....	161
3.1.5 Kooperation im Bereich Elektrostraßenfahrzeuge.....	162
3.2 Kooperatives Management im Bereich der Entsorgung.....	164
3.3 Informations- und Kommunikationsdienstleistungen.....	165
3.4 Kooperatives Management im Infrastrukturbereich.....	167
4 Facility Management	169
4.1 Leistungsphasen des Facility Management.....	171
4.2 Vertragsgestaltung und Vorteile des Facility Management.....	178
4.3 Zukünftige Entwicklung des Facility Management.....	180
5 Sonstige Dienstleistungen	181
Teil B Konzeption und Realisierung des Wandels	183
6 Wandel der Strukturen	184
6.1 Projektorganisation.....	184
6.2 Prozeßorientierte Unternehmensgestaltung.....	188
6.3 Unternehmerische Kooperationsformen.....	193
6.3.1 Unternehmensinterne Kooperation.....	193
6.3.2 Unternehmensexterne Kooperation.....	195
7 Wandel der Instrumente	197
7.1 Ganzheitliche Marketing-Konzepte.....	197

7.1.1 Zielspektrum des Marketing in Energieversorgungsunternehmen.....	198
7.1.2 Ansatzpunkte eines ganzheitlichen Marketing-Konzeptes.....	199
7.1.2.1 Positionierung des Unternehmens und seines Leistungsspektrums.....	199
7.1.2.1.1 Positionierung des Unternehmens.....	199
7.1.2.1.1 Positionierung des Leistungsspektrums.....	202
7.1.2.2 Definition strategischer Geschäftsfelder.....	205
7.1.2.3 Marktsegmentierung.....	207
7.1.2.4 Marketing-Mix.....	210
7.2 Personalmanagement.....	212
7.2.1 Personalauswahl.....	213
7.2.2 Mitarbeitermotivation.....	215
7.2.3 Personalentwicklung.....	217
7.2.4 Personaleinsatzplanung.....	218
7.2.5 Organisatorische Gestaltung des Personalmanagement.....	219
7.3 Informationsmanagement.....	220
7.3.1 Implementierung moderner Kostenmanagementsysteme.....	222
7.3.1.1 Prozeßkostenrechnung.....	223
7.3.1.2 Vorgehen bei der Prozeßkostenrechnung.....	224
7.3.2 Kunden- und Vertriebsinformationssysteme.....	225
7.4 Controlling.....	227
8 Ausblick.....	232
Zusammenfassung.....	233
Literaturverzeichnis.....	239

Abbilungsverzeichnis

	Seite
Abbildung 1: Aufbau der deutschen Gaswirtschaft.....	20
Abbildung 2: Importanteile und Energieverbrauch nach Primärenergien in der Bundesrepublik Deutschland 1993.....	28
Abbildung 3: Primärenergieverbrauch in der Bundesrepublik Deutschland nach Energieträgern 1993.....	29
Abbildung 4: Energiekostenanteile ausgewählter Branchen für das Jahr 1992....	31
Abbildung 5: Energiepolitische Rahmenbedingungen, Akteure und Maßnahmen.....	40
Abbildung 6: Die globale Umwelt der Energiewirtschaft.....	42
Abbildung 7: Eckpunkte der Vorschläge der Europäischen Kommission und des BMWi.....	50
Abbildung 8: Stromaustausch zwischen europäischen Verbundsystemen.....	61
Abbildung 9: Moderne energetische technische Bausteine.....	63
Abbildung 10: Konzeption und Realisierung des Wandels vom EVU zum EDU.....	69
Abbildung 11: Ökonomische Effizienz bei der Energienutzung.....	74
Abbildung 12: Maßnahmen zur Optimierung der Angebotsseite.....	77
Abbildung 13: Beeinflussung der Lastkurve.....	78
Abbildung 14: Maßnahmen zur Optimierung der Nachfrageseite.....	79
Abbildung 15: Zusammenarbeit bei Contracting-Projekten.....	97
Abbildung 16: Grundmodelle des Contracting.....	100
Abbildung 17: Betriebsführungscontracting.....	101
Abbildung 18: Finanzierungscontracting.....	102
Abbildung 19: Dienstleistungscontracting.....	103

Abbildung 20: Energieeinsparcontracting	104
Abbildung 21: Potentielle Anbieter von Contracting-Modellen.....	107
Abbildung 22: Vorgehensweise bei der Abwicklung von Contracting-Projekten.....	109
Abbildung 23: Aufgaben der Energieberatung	113
Abbildung 24: Beratungsinstrumente der Energieberatung.....	115
Abbildung 25: Konventionelle Finanzierungsformen	123
Abbildung 26: Risikogruppen und die jeweiligen Einzelrisiken der Projektfinanzierung	127
Abbildung 27: Steuerrechtliche Zuordnungskriterien beim Mobilienleasing	136
Abbildung 28: Eigentumszuordnungen	142
Abbildung 29: Abschreibungsmöglichkeiten für Contracting-Projekte.....	145
Abbildung 30: Risiken und Maßnahmen zur Risikominimierung	153
Abbildung 31: Chancen für ein EVU	154
Abbildung 32: Gesamte Phasen der Gebäudeplanung	158
Abbildung 33: Leistungsstufen eines optimierten Energiekonzeptes	159
Abbildung 34: Das organisatorische Umfeld des Facility Management.....	170
Abbildung 35: Leistungsphasen des Facility Management über den Lebenszyklus einer Liegenschaft.....	171
Abbildung 36: Leistungen des Gebäudemanagement	175
Abbildung 37: Projektbeteiligte	186
Abbildung 38: Exemplarische Darstellung von traditionellen Einzelkonzepten zur Steigerung der Leistungsfähigkeit von Unternehmen	192
Abbildung 39: Exemplarische Darstellung von Produkten und Dienstleistungen nach ihrer Wertschöpfung.....	203
Abbildung 40: Exemplarische Positionierung und Ableitung eines Marketingelbstverständnisses eines EVU	205
Abbildung 41: Exemplarischer dreidimensionaler Denkraum zur Identifikation von Geschäftsfeldern	206

Abbildung 42: Exemplarische Portfolio-Analyse am Beispiel der Sondervertragskunden	209
Abbildung 43: Strategische Positionierung von Mitarbeitern innerhalb verschiedener Lebenszyklusphasen eines Produktes/einer Dienstleistung	214
Abbildung 44: Exemplarischer Rahmen für ein betriebliches Anreizprofil.....	216

Tabellenverzeichnis

	Seite
Tabelle 1: Beschäftigtenzahl der identifizierten Wirtschaftsbereiche	24
Tabelle 2: Wirtschaftliche Strukturdaten und Kennzahlen ausgewählter Wirtschaftsbereiche	25
Tabelle 3: Charakteristika unterschiedlicher LCP-Ansätze	91
Tabelle 4: Zukünftige Telekommunikationsdienste	166