



# PARTNERING IN DER ENERGIEWIRTSCHAFT

KOOPERATIONEN, NETZWERKE UND STRATEGISCHE  
PARTNERSCHAFTEN

[www.trendresearch.de](http://www.trendresearch.de)

- Kooperationsarten, -formen und -felder
- Synergien und Kosteneinsparungen
- Eckpunkte im Partnering
- Anforderungen der EVU an Netzwerke
- Kooperationen, Netzwerke und strategische Partner in Deutschland

# Partnering

## TREND:RESEARCH

trend:research unterstützt die Unternehmen beim Wandel in liberalisierten Märkten. Dazu werden Trend- und Marktforschungsstudien aktuell und exklusiv erarbeitet, für einzelne oder mehrere Auftraggeber. Umfangreiche eigene (Primär-) Marktforschung, gemischt mit Erfahrungen und Wissen aus liberalisierten Märkten und dessen dosierter Transfer, aufbereitet mit eigener Methodik, führt zu nachvollziehbaren Aussagen mit hohem Wert. Die interdisziplinäre Zusammensetzung der Projektteams – auch mit externen Experten – garantiert die ganzheitliche Betrachtung und Bearbeitung der Themen.

Schwerpunkt sind Untersuchungen für und in sich stark wandelnden Märkten, z.B. in den liberalisierten Energie- und Telekommunikationsmärkten. trend:research liefert Studien und Informationen an über 80% der größeren EVUs und unterstützt damit existentielle Entscheidungen – die Referenzliste sehen Sie fortlaufend unten; ein aktuelles Exemplar erhalten Sie auf Anfrage.

Grundlage für die Qualität der Studien ist die Erfahrung und das Wissen der Mitarbeiter von trend:research. Mit Branchenerfahrung und aus der Energiewirtschaft kommend haben alle leitenden Mitarbeiter von trend:research jahrelange Erfahrungen mit Marktforschungsstudien und -projekten.

## METHODIK DER STUDIE

trend:research setzt verschiedene Field- und Desk-Research-Methoden ein. Neben umfangreichen Intra- und Internet-Datenbank-Analysen (inkl. Zeitschriften, Publikationen, Konferenzen, Geschäftsberichte usw.) fließen für die Strategiestudie ca. 100 strukturierte Befragungen mit folgenden Zielgruppen ein:

- — Stadtwerke/Kreis- und Gemeindewerke/Energieversorgungsunternehmen
- — Partnernetzwerke/Kooperationen
- — strategische Partner
- — Berater
- — Institute

Darüber hinaus kann auf umfangreiches Wissen aus themennahen Studien wie Outsourcing und Co-Sourcing zurückgegriffen werden.

Die dargestellten Anwendungen und Märkte und deren Entwicklungen werden mit Hilfe der o.g. Interviews und Expertengespräche erhoben. Die Auswertung der Anforderungen und Erwartungen führt zu abgesicherten Aussagen über Markt, Trends und Wettbewerb sowie Strategien zu Umsetzung von Kooperationen und strategischen Partnerschaften.

Mit Hilfe einer multivariaten Trend-Impact-Analyse™ werden diese Daten und Informationen quantifiziert und in einer wissenschaftlichen Datenbank konzentriert. Daraus werden u.a. Szenarien gebildet und entsprechende Prognosen generiert.



### AN WEN SICH DIE STUDIE RICHTET

Die Strategiestudie hilft Energieversorgern sowie Kooperationen, Partnernetzwerken unterschiedlicher Formen und Intensitäten, aber auch anderen Partnering- oder Beteiligungsinteressierten, zukünftige Potenziale von Kooperationen und strategischen Partnerschaften mit und ohne Beteiligungen einzuschätzen und die eigenen Maßnahmen vor diesem Hintergrund im Zuge einer Absicherung (»Ruhe«) oder Erweiterung der Marktposition (»Wachstum«) auf- und auszubauen. Der Nutzen ergibt sich für Vorstände, Geschäftsführung, Strategie-, Unternehmens- und Konzernplanung sowie Marketing und Vertrieb.

Dienstleistern, Herstellern, Systemanbietern und Beratern werden ebenfalls wesentliche Fragestellungen beantwortet. Angesprochen werden insbesondere Vorstände, Geschäftsführungen, Strategie-, Unternehmens- und Konzernplanung und -entwicklung, Controlling-, Marketing-, Vertriebsabteilungen, aber auch technische Einheiten wie z.B. Netze, Erzeugung, Handel und Betriebsführung für alle Sparten.

## ZIELE UND NUTZEN DER STUDIE



### ZIELE DER STUDIE

Die Studie gibt Antworten auf wichtige Fragen, die im Zusammenhang mit der Entwicklung bei Kooperationen, Beteiligungen und strategischen Partnerschaften zu stellen sind. Ausgehend von der Beschreibung des Kooperationsinstrumentarium werden aktuelle und zu erwartende Entwicklungen beschrieben und mögliche strategische und operative Vorgehensweisen und Auswahlkriterien erläutert. Dies erfolgt neben einer konkreten Darstellung der Markt- und Wettbewerbsentwicklung auch über qualitative Aussagen (bspw. Anforderungen, Voraussetzungen, Zielsetzungen, Erwartungen und Haltungen gegenüber verschiedenen Kooperationsformen usw.); basierend auf diesen Einschätzungen wird aufgezeigt, an welchen Stellen z.B. Stadtwerke, Beteiligungsgesellschaften und bestehende Netzwerke den Hebel ansetzen können, um über (weitere) Kooperationen Synergien auszunutzen und zu den kommenden Gewinnern zu gehören. Gleichermaßen hilft sie Stadtwerken wie Kommunen dabei, Partnering- und Veräußerungsentscheidungen fundiert vorzubereiten und die wichtigen Aspekte in die Überlegungen mit einzubeziehen und zu bewerten.



### NUTZEN DER STUDIE

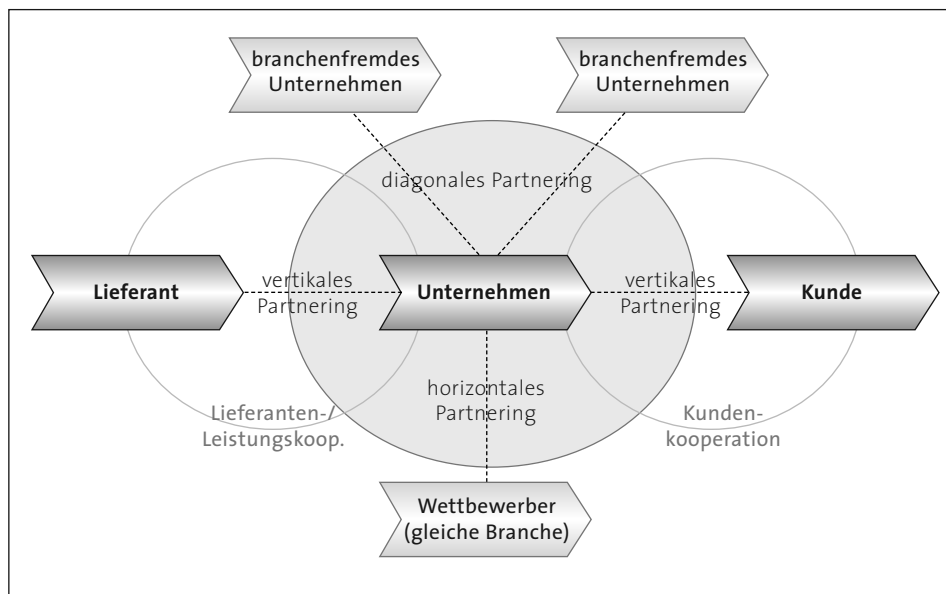
Die Studie zeigt die verschiedenen Handlungsoptionen für Energieversorger, die die eigene Marktposition gezielt ausbauen wollen. Sie liefert Kommunen greifbare Alternativen zu einer Veräußerung und beschreibt strategischen Partnern, worauf sie bei Auf- und Ausbau ihrer Netzwerke zu achten haben. Sie stellt die »Kooperations-Tools« vor und zeigt auf, wie diese eingesetzt werden können. Sie beschreibt über unterschiedliche Szenarien mögliche Ausprägungen der zukünftigen Entwicklungen und erlaubt es dem Leser so, einen umfassenden Überblick zu gewinnen, seine eigenen Auffassungen in die Studienergebnisse einzubinden und somit zu eigenen, umsetzbaren Schlußfolgerungen zu gelangen. Die Studie gibt Hinweise auf die verschiedenen potenziellen Partner bzw. Wettbewerber bei Kooperationen, Netzwerken und strategischen Partnerschaften und ermöglicht auch eine Überprüfung der bisherigen eigenen Strategie und ihrer Umsetzung. Dies führt zu einer zielgerichteten Fokussierung auf spezielle Veränderungen und Anpassungen im Hinblick auf den liberalisierten Wettbewerb und liefert so den handfesten und nachweisbaren Erfolg.

# und Netzwerke ... ... sind Sie noch ohne?

## Handlungsdruck versus Handlungsoptionen

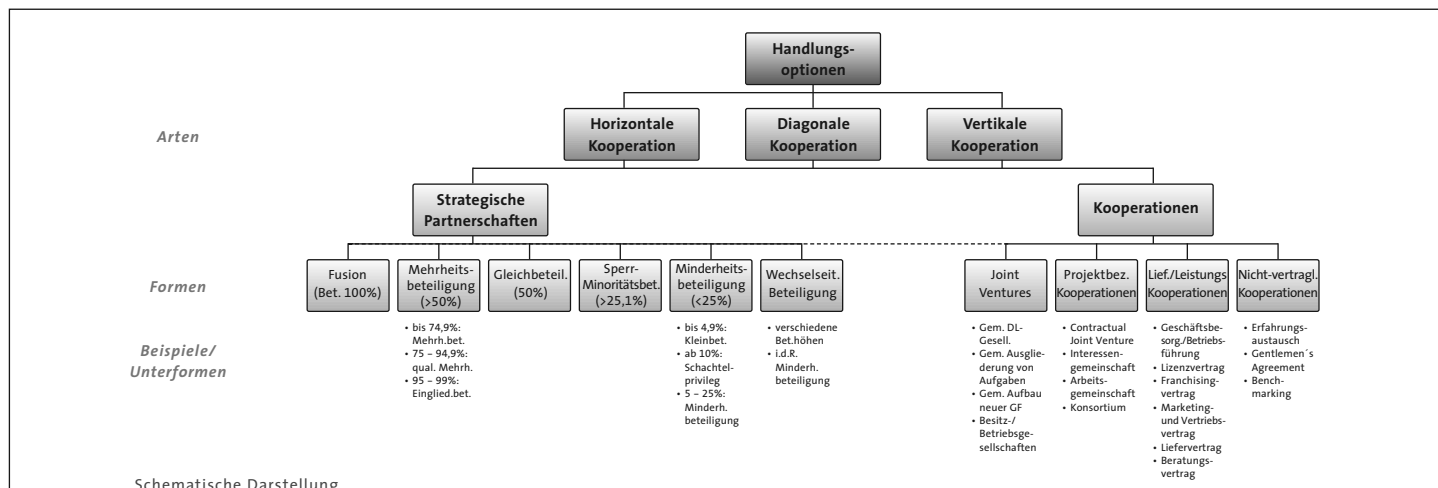
Kooperationen, Netzwerke und strategische Partnerschaften geraten immer stärker in das Bewusstsein der Marktteilnehmer. Die großen strategischen Partner (RWE, E.ON, EnBW, Rhenag, Thüga, Ruhrgas) halten alleine über 300 Beteiligungen an Versorgern und Stadtwerken im Inland. Kommunale Netzwerke vereinen mitunter ebenfalls mehrere Dutzend Stadtwerke (z.B. Enetko: 40 + 40 assoziierte Partner, Kooperation Nordwest: 19 Partner) vorwiegend auf lokaler und regionaler Ebene. Zudem ergab die Befragung umfangreiche bilaterale Aktivitäten der Stadtwerke mit Versorger-nachbarn gleicher Größe.

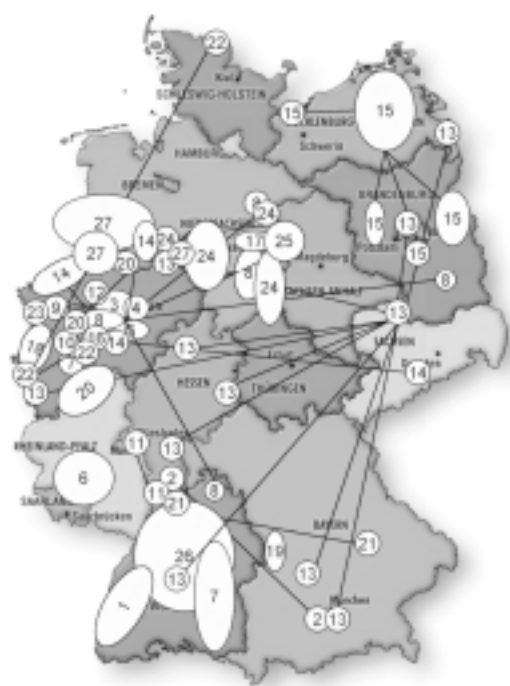
Die Beteiligungsgesellschaften sehen sich zunehmend mit der Frage und dem Bedürfnis nach Selbständigkeit und Unabhängigkeit der Stadtwerke konfrontiert und antworten in dieser Hinsicht mit flexiblen Modellen mit und ohne gesellschaftsrechtlichem Commitment (z.B. Partner 2000; ENRW-Modell) – mit unterschiedlichen Erfolgen. Andererseits besteht die feste Absicht, bestehende Beteiligungsverhältnisse auszubauen und durch Fusionierungen die vor allem regional und lokal erschließbaren Synergien auf Wertschöpfungsebene durch Prozesszusammenlegung zu heben.



Gleichzeitig wird die Haushaltslage für die Kommunen immer prekärer: über 3% Steuerausfall in 2002 gegenüber dem Vorjahr wird prognostiziert, dazu steigende soziale Lasten und die allgemein rezessive weltwirtschaftliche Situation (nebst ausbleibenden Investitionen durch den Bund aufgrund des Euro-Stabilitätspaktes) zwingen auch die kommunalen Eigner, über die Zukunft des »Tafelsilbers« nachzudenken.

Veräußerung muss jedoch nicht die einzige Option sein. Wie die Studie zeigt, existiert eine große Anzahl an Handlungswegen, von einem unverbindlichen Informationsaustausch über schuldrechtliche Kooperationen bis hin zu gesellschaftsrechtlichen Verflechtungen unterschiedlicher Intensität (siehe Abbildung unten) und Ausprägung bzw. Inhalt (horizontal, vertikal, diagonal, funktional; s. Abb. oben).





- |                      |                              |
|----------------------|------------------------------|
| ① Badenova           | ⑬ Local Energy               |
| ② Cityworks          | ⑭ Mark-E                     |
| ③ EHW                | ⑮ Metega                     |
| ④ ELE                | ⑯ NVV AG                     |
| ⑤ Energie Ag         | ⑰ Ostalbstrom                |
| ⑥ EnPS               | ⑱ Partner 2000               |
| ⑦ Energiepartner Süd | ⑲ Reginova                   |
| ⑧ Enektio            | ⑳ Trianel                    |
| ⑨ ENNI               | ㉑ Energiepartner Niederrhein |
| ⑩ ENWR               | ㉒ Koop. Nieders. Vers.       |
| ⑪ Entega             | ㉓ Harzennergie               |
| ⑫ EWMR               | ㉔ Südweststrom               |
| ⑬ Korn-Strom         | ㉕ Koop. Nordwest             |
| ⑭ Lib. En. Trading   |                              |

Schematische Darstellung, einschließlich ausgewählter Gesellschafter zur Veranschaulichung der geographischen Ausdehnung.

### Komplexe deutsche Partnering-Landschaft

Die Studie zeigt die deutsche Kooperationslandschaft und deren Komplexität auf. Ausgehend von einer Übersicht und den Befragungsergebnissen werden alle wesentlichen Kooperationen, Netzwerke und auch strategische Partnerschaften dargestellt (vgl. Karte: Beispiel Kooperationen in der deutschen Energiewirtschaft).

Diese Komplexität der Landschaft zeigt auch, dass es dem im Umbruch befindlichen Energiemarkt an Orientierungshilfen mangelt: Einerseits fragen sich viele Stadtwerke, was sie vor dem Hintergrund von Haushaltskonsolidierungen und Wettbewerbs- bzw. Kostendruck zur Stabilisierung ihrer Situation tun können, und andererseits wird es auch für Großkonzerne (wie RWE oder E.ON) zunehmend schwerer, geeignete »kleine« Kooperationspartnern zu finden. Insgesamt kann beobachtet werden, dass der Markt von regionalen und lokalen Netzwerken geprägt ist; die Zahl bundesweiter kommunaler Netze ist gering bzw. die Ansätze dazu (wie z.B. citiworks) sind noch nicht sehr erfolgreich, die Zahl der regionalen und lokalen Verflechtungen jedoch entsprechend hoch.

### Synergien

Synergieeffekte werden vor allem kostenseitig wahrgenommen, insbesondere im Bezug von Energie (68%), im Personal- bzw. Verwaltungsbereich (62%) und im Materialeinkauf (59%). Dies deckt sich mit dem aktuellen Status Quo, bei dem vor allem im Bezug des standardisierten Gutes Strom (d.h. durch Zusammenlegung der Nachfrage und Verhandlung) zusammengearbeitet wird. Diese Standardisierung gilt es in der Materialbeschaffung zunächst noch auszuweiten, um die Potenziale dort zu erschließen. Die Zusammenarbeit im Vertrieb (kosten- und wettbewerbsseitig; 56%) ist heute bereits sehr vielfältig, angefangen bei gemeinsamen Marken (»rewirpower«, »Ostalbstrom« usw.) über einheitliche Marketingtools (z.B. Citypower-Netzwerk als Kartensystem) bis hin zur bundesweiten Betreuung von Bündelkunden (z.B. ENETKO).

Zukünftig finden sich die Potenziale jedoch eher im Bereich von Netzen und Erzeugung, Technik und EDV, und zwar vor allem auf operativer Ebene (die im allgemeinen eine hohe geographische Nähe erfordert). Beispiele hierfür sind gemeinsam genutzte Notstromaggregate, Fuhrparks (Außendienst/ Instandhaltung), die Zusammenlegung von Bereitschaftsdiensten und Leitwarten, die gemeinsame Netzplanung und -steuerung (koordinierter Netzausbau) oder Bau und Betrieb von (dezentralen) Erzeugungsanlagen. Weitere ausführliche Beispiele über alle Geschäftsprozesse finden sich in der Studie.

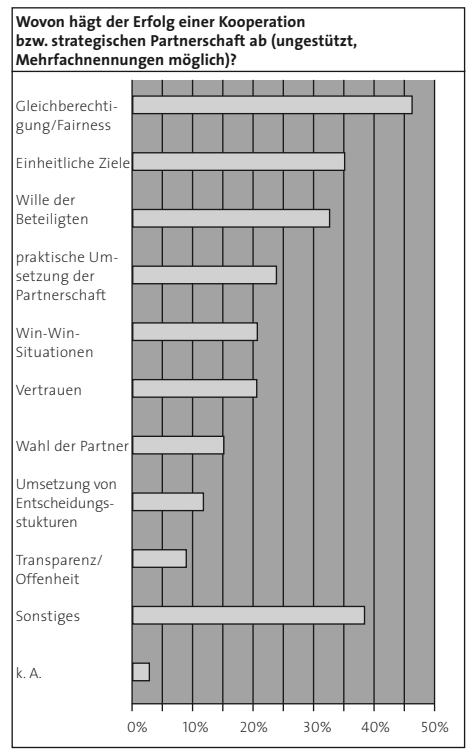
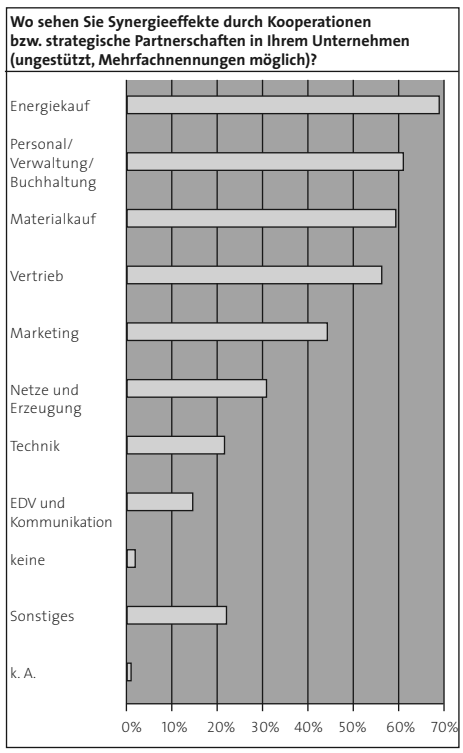
### Erfolgsfaktoren

Die Erfolgsfaktoren im Partnering werden vor allem in »Soft Skills« gesehen: Fairness (47%), einheitliche Ziele (36%) und Wille der Beteiligten (32%) sind die zentralen Elemente, an denen der Erfolg einer Zusammenarbeit festgemacht wird (siehe Abbildung).

Die Gründe für ein Scheitern von Kooperationen und Partnerschaften lassen sich anhand verschiedener gescheiterter Kooperationsüberlegungen ablesen und verleihen den genannten Erfolgsfaktoren Plausibilität. RVN21, KomNet, bergische Kooperation oder Rhein-Sieg-Ver- und Entsorgung sind an mindestens einem der folgenden Aspekte gescheitert:

- ungleiche Zielsetzungen und/oder ungleiche Intensitäten in der Zielverfolgung bei den Partnern
- »Kirchturmdenken« und Besitzstandswahrung
- Intransparentes und/oder ungleichberechtigtes Verhalten eines Partners und/oder »unklare« Regelungen
- Ungleichheit der Partner

Welche Schlußfolgerungen daraus gezogen werden können und welche Maßnahmen ergriffen werden können, um Partnering erfolgreich zu machen, zeigt die Studie auf.



## Ziele im Partnering

Die Auswertung der Befragung zur Studie hat ergeben, dass die Ziele von Kooperationen und strategischen Partnerschaften insbesondere in der Ausnutzung von Synergien gesehen werden (56%). Weitere Aspekte sind die Stabilisierung der Marktposition und das Marktwachstum (je 50%) gefolgt von Kostensenkung (42%) und dem Aufbau neuer Geschäftsfelder (38%).

Kooperationen und Netzwerke zielen also zunächst auf die Absicherung der bestehenden Marktposition ab, weniger auf ein offensives Vorgehen. Dies erklärt auch die Vielzahl an gesellschaftsrechtlichen Verflechtungen mit »historisch gewachsenen« Vorlieferanten gegenüber »neuen« Vorlieferanten und nur ein geschränkter Aktivitäten bspw. der E.ON im RWE-Netzgebiet oder umgekehrt.

KOOPERATIONS- / PARTNERBILANZ	
Vorteile	Nachteile
<p><b>1. Risikovorteile</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Risikominderung (durch Fehlerausgleich)</li> <li>• Risikostreuung durch Investitionsaufteilung</li> <li>• bei neuen Regionen/GF: Diversifikationsvort.</li> </ul> <p><b>2. Kostenvorteile</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• durch Größenvorteile</li> <li>• durch Synergien</li> <li>• durch Spezialisierung</li> <li>• Vermeidung von Doppelaktivitäten</li> </ul> <p><b>3. Potenzialvorteile</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verstärkung des Finanzpotenzials</li> <li>• Verbesserung der Sachmittelausstattung</li> <li>• Steigerung des Qualitätsniveaus</li> <li>• Konzentration auf Kernkompetenzen</li> <li>• Ergänzungen des Know-hows (Technik, Management)</li> <li>• Verbesserung des Marktzugangs</li> <li>• Dynamisierung der eigenen Weiterentwicklung</li> </ul> <p><b>4. Ergebnisvorteile</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Breiteres Verwertungsspektrum</li> <li>• Schnellere Markteinführung neuer Produkte/Dienstl.</li> <li>• Breitere Markteinführung neuer Produkte/Dienstl.</li> <li>• Bildung von Markt(gegen)macht</li> </ul>	<p><b>1. Risikonachteile</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Abhängigkeitsnachteil/Eigenständigkeitsverlust</li> <li>• Flexibilitätseinbußen (eigene Marktbearbeitung)</li> <li>• Flexibilitätseinbußen (geg. anderen Partnern)</li> <li>• Offenlegung von Betriebsgeheimnissen</li> </ul> <p><b>2. Kostennachteile</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gründungskosten</li> <li>• Koordinationskosten</li> <li>• Informations- und Kommunikationskosten</li> <li>• Reintegrationskosten nach Ende der Kooperation</li> </ul> <p><b>3. Potenzialnachteile</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gebietsabsprachen/regionale Einschränkungen</li> <li>• Einschränkungen auf Produktvielfalt/Angebot</li> </ul> <p><b>4. Ergebnissenachteile</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verlust unmittelbarer Marktbeziehungen</li> <li>• Übertragung negativer Imageeffekte</li> </ul>
<p>Erwarteter Gewinn durch Kooperation/ strategische Partnerschaft</p>	

Mit Hilfe einer Kooperationsbilanz können unternehmensindividuell die Vor- und Nachteile einer Kooperation bewertet werden. Gebrauchsanleitung in Kapitel 12 der Studie.

## Weitere Ergebnisse

Die Analysen im Bereich Kooperationen, Netzwerke und strategische Partnerschaften führen zu verschiedenen weiteren Kernaussagen. Beispiele hierfür sind:

- Die Polarisierung zwischen kommunalen und privatrechtlichen Netzwerken nimmt tendenziell zu.
- Die Veräußerungsentscheidungen der Kommunen sind weniger parteienabhängig als vielmehr haushaltsabhängig.
- Strategische Partnerschaften stocken ihre Beteiligungen weiter auf.
- Weiteres Ziel ist die Fusionierung von Beteiligungen, um weitere zusätzliche Skaleneffekte auf operativer Ebene zu schaffen.
- Bzgl. der Migration auf die operative Ebene sind die strategischen Partnerschaften ihren kommunalen Konkurrenten leicht voraus.
- Es werden noch umfangreiche Synergien in Personal/Verwaltung gesehen, d.h.: weiterer Personalabbau.
- Der Markt wird von regionalen (multi-lateral) und lokalen (bilateral) Netzwerken geprägt, die Zahl bundesweiter kommunaler Netze (multilateral) ist im Vergleich dazu sehr gering, aber mit relativ hoher Marktmacht ausgestattet.

- Durch die lokale Nähe kommen für ein interessiertes EVU neben den bundesweiten Netzen i.d. Regel nur wenige lokale Netzwerke in Frage.
- Bei kommunalen Netzwerken werden sich die Probleme durch unterschiedliche Zielvorstellungen und – intensitäten verschärfen – bisher fokussierte Netzwerke (bspw. Einkauf) werden sich diversifizieren (Einkauf+Vertrieb+IT+...).
- Die Verflechtung und Überschneidung ist teilweise so hoch, dass ein kommunales EVU bspw. die Wahl unter verschiedenen Einkaufsnetzwerken oder verschiedenen Kundenkarten besitzt.
- Der Schwerpunkt der Kooperationen wird sich langfristig aber auf Servicefunktionen und auch Kernfunktionen ausdehnen (IT, Abrechnung).
- Zur Handhabung der Netzwerke werden sowohl gesellschaftsrechtlich als auch hinsichtlich der Entscheidungsstrukturen neue Wege beschritten werden, um Handlungsfähigkeit zu gewährleisten und weitere Mitglieder aufnehmen zu können.
- Die Kooperationsbilanz (s.u.) wird nicht in jedem Fall einen positiven Saldo aufweisen.

Die weitere und ausführlichere Darstellung der oben angerissenen Punkte erfolgt innerhalb der Studie und wird dort nachvollziehbar begründet.

## Eine Studie - zwei Module

Die Studie wird wahlweise als Kompletstudie mit zwei Modulen oder in zwei eigenständigen Modulen ausgeliefert:

**Modul 1** der Studie beschreibt verschiedene ausgewählte Kooperationen und Netzwerke in Deutschland und liefert damit eine fundierte Übersicht über potenzielle Partner bzw. Wettbewerber. Weiterhin ist die Betrachtung des Marktes für Kooperationen einschließlich Grundannahmen und Prämissen sowie qualitativer und quantitativer Aussagen hierzu Bestandteil des Moduls 1.

**Modul 2** beschreibt ausgewählte strategische Partner einschließlich ihrer Netzwerke sowie Strategieansätze und -ziele. Dieses Modul enthält weiterhin eine qualitative und quantitative Betrachtung des Marktes für Beteiligungen in der Energiewirtschaft in Deutschland.

Die Kompletstudie beinhaltet beide Module und umfaßt über 650 Seiten.

**Inhalt der Studie**

<b>1</b>	<b>Management Summary</b>	<b>15</b>	4.3	Kommunale Anforderungen an einen strategischen Partner	143
<b>2</b>	<b>Methodik u. Rahmenbedingungen</b>	<b>61</b>	4.4	Handlungsmotive und Zielrichtungen von Kooperationen und strategischen Partnerschaften	146
2.1	Einleitung	61	4.4.1	Energieversorger	146
2.2	Methodik	64	4.4.2	Strategische Partner	148
2.3	Rahmenbedingungen	67	4.4.3	Kommunen	149
2.3.1	Rahmenbedingungen in der Energiewirtschaft – Wandel der Märkte	67	4.4.4	Sonstige	151
2.3.2	Rechtliche Rahmenbedingungen	72	4.5	Weitere Befragungsergebnisse	153
2.3.2.1	Gemeindeordnungen	72			
2.3.2.2	Kartellrecht	74			
2.4	Bisherige Entwicklung bei Kooperationen und strategischen Partnerschaften	79	<b>5</b>	<b>Kooperationsfelder</b>	<b>163</b>
<b>3</b>	<b>Grundlagen</b>	<b>84</b>	5.1	Kooperationen in der Erzeugung	164
3.1	Begriffsbestimmungen	84	5.2	Kooperationen im Netzbereich	167
3.1.1	Kooperation	84	5.3	Handels- und Bezugspartnersch.	169
3.1.2	Netzwerke	85	5.4	IT-/EDV-Kooperationen	172
3.1.3	Strategische Partnerschaft	87	5.5	Marketing- und Vertriebspartnerschaften	174
3.1.4	Partnering	89	5.6	Koop. in neuen Geschäftsfeldern	179
3.1.5	Beteiligung	90	5.7	Kooperationen bei Service- und Regelfunktionen/Shared Services	181
3.1.6	Fusion	91	5.8	Kooperationen in weiteren Bereichen: Recht, Innenrevision, Öffentlichkeitsarbeit, Finanzen, Personal	183
3.1.7	Akquisition	92	5.8.1	Personal	183
3.1.8	Virtuelle Unternehmensverbünde	92	5.8.2	Öffentlichkeitsarbeit und Presse	184
3.1.9	Outsourcing	93	5.8.3	Finanzen	185
3.1.10	Co-Sourcing	95	5.8.4	Recht	185
3.2	Kooperationsarten: Position in der Wertschöpfung	97	5.9	Synergien = Arbeitsplatzverlust?	186
3.2.1	Vertikale Kooperation	97	<b>6</b>	<b>Eckpunkte einer kooperativen Ausgestaltung</b>	<b>189</b>
3.2.2	Horizontale Kooperation	98	6.1	Kooperationsrichtungen	189
3.2.3	Diagonale Kooperation	99	6.2	Intensität	191
3.2.4	Funktionale Kooperation	99	6.3	Partnergröße	193
3.3	Kooperationsformen	100	6.4	Partnerherkunft	195
3.3.1	Kooperation	101	6.5	Anzahl der Partner: Netzwerkstrukturen	198
3.3.1.1	Nicht vertragliche Kooperationen	101	6.6	Unternehmerische Führung	203
3.3.1.2	Lieferung-/Leistungskooperationen und Kundenkooperationen	101	6.7	Eigenständigkeit der Partner	205
3.3.1.3	Projektbezogene Kooperationen	104	6.8	Dauer der Kooperation	208
3.3.1.4	Joint Ventures	105	6.9	Startzeitpunkt	209
3.3.2	Strategische Partnerschaften	107	6.10	Bindungsform und Verpflichtungen	210
3.3.2.1	Wechselseitige Beteiligungen	109	6.11	Kritische Erfolgsfaktoren	212
3.3.2.2	Minderheitsbeteiligungen	110	6.12	Vorteile und Nachteile	216
3.3.2.3	Sperminoritätsbeteiligungen	114	6.12.1	Vor- und Nachteile für Stadtwerke	216
3.3.2.4	Gleichbeteiligungen	116	6.12.2	Vor- und Nachteile für strategische Partner	219
3.3.2.5	Mehrheitsbeteiligungen	118	6.12.3	Vorteile und Nachteile für kommunale Anteilseigner	220
3.3.3	50%+1-Beteiligungen	121	6.13	Mögliche Synergiepotenziale	222
3.3.4	Fusion	123	6.14	Beteiligungsmanagement	224
3.3.5	Exkurs: Beteiligungsfonds	127			
3.3.6	Stichwort: Netzwerke	130			
<b>4</b>	<b>Anforderungen und Voraussetzungen</b>	<b>137</b>			
4.1	Anforderungen der Energieversorger	137			
4.1.1	Kooperationen	137			
4.1.2	Strategische Partnerschaften	138			
4.1.3	Strategische Partner	139			
4.2	Anforderungen der strategischen Partner	141			

Die Studie gliedert sich in 2 Module. Modul 1 legt in den Kapiteln 7 und 8 den inhaltlichen Schwerpunkt auf Kooperationen und Netzwerke (Seitenumfang: 544. Preis: 2.400,00 Euro). Modul 2 legt den Schwerpunkt in den genannten Kapiteln auf strategische Partnerschaften (Seitenumfang: 533. Preis: 2.400,00 Euro). Sie können ein einzelnes Modul ebenso wie beide Module (656 Seiten, 3.200,00 Euro) erwerben. Mehr dazu entnehmen Sie bitte dem Bestellformular auf der Rückseite.

**7 Kooperationen und Netzwerke (Modul 1) und strategische Partnerschaften (Modul 2) 227**

<b>Modul 1</b>	
7.1	Kooperationen und Netzwerke 227
7.1.1	Ausgewählte Kooperationen 228
7.1.1.1	Badenova 228
7.1.1.2	Citiworks/Deutsche Stadtwerke Allianz 231
7.1.1.3	EHW 233
7.1.1.4	ELE 236
7.1.1.5	Energie AG 239
7.1.1.6	Energiehandelsgesellsch. Pfalz-Saar (EnPS) 241
7.1.1.7	Energiepartner Süd 244
7.1.1.8	ENETKO GmbH 247
7.1.1.9	ENNI Niederrhein 251
7.1.1.10	ENRW GmbH 254
7.1.1.11	entega 257
7.1.1.12	Evivo 261
7.1.1.13	EWMR 264
7.1.1.14	KOM-Strom 268
7.1.1.15	Liberal Energy Trading GmbH 271
7.1.1.16	local energy GmbH 274
7.1.1.17	Mark-E 278
7.1.1.18	Metegra 281
7.1.1.19	NVV AG 283
7.1.1.20	Ostalbstrom 286
7.1.1.21	Partner 2000 288
7.1.1.22	REGINOVA 293
7.1.1.23	Trianel European Energy Trading GmbH 295
7.1.1.24	Weitere 301
7.1.1.25	Zusammenfassung 306
7.1.2	Ausgewählte vergangene Kooperationen und Netzwerke 308
7.1.2.1	Bergische Kooperation 308
7.1.2.2	Regionalversorgung Niederrhein (RVN 21) 310
7.1.2.3	KomNet 311
7.1.2.4	Ostwestfalen-Lippe (Große Lösung) 314
7.1.2.5	Rhein-Sieg-Kreis-GmbH 317
7.1.2.6	Zusammenfassung 318
7.1.3	Ausgewählte funktionale Kooperationen 320
7.1.3.1	AKDB 320
7.1.3.2	is:energy 322
7.1.3.3	rku.it GmbH 325

Modul 2		
7.2	Strategische Partnerschaften	327
7.2.1	Ausgewählte strat.Partnerschaften	328
7.2.1.1	EdF	328
7.2.1.2	EnBW	333
7.2.1.3	E.ON	340
7.2.1.4	Essent	345
7.2.1.5	GEW Rheinenergie AG	348
7.2.1.6	HEW	353
7.2.1.7	MVV	358
7.2.1.8	Rhenag	362
7.2.1.9	Ruhrgas	367
7.2.1.10	RWE AG/RWE Plus AG	374
7.2.1.11	Southern/Mirant	379
7.2.1.12	swb AG	382
7.2.1.13	Thüga	387
7.2.1.14	TXU	398
7.2.1.15	Vattenfall	401
7.2.1.16	Verbundnetz Gas AG (VNG)	405
7.2.2	Ausgewählte vergangene strategische Partnerschaften	411
7.2.2.1	Fortum/E-Werk Wesertal	411
7.2.2.2	Mirant/Bewag	413

<b>8</b>	<b>Markt (Modul 1 und 2)</b>	<b>417</b>
8.1	Einleitung und Erläuterungen zur Darstellung der Märkte u. Methodik	418
8.1.1	Einleitung: Szenarien	418
8.1.2	Methodik	420
8.2	Grundannahmen und Prämissen	423

Modul 1		
8.3	Kooperationen	426
8.3.1	Überblick über szenariospezifische Annahmen für Kooperationen (Modul 1)	426
8.3.2	Grundannahmen und Prämissen für das Szenario 1: Bilaterale kooperative Entwicklung	428
8.3.3	Grundannahmen und Prämissen für das Szenario 2: Netzwerkentwicklung	431
8.3.4	Marktentwicklung Kooperationen	436

Modul 2		
8.4	Strategische Partnerschaften	443
8.4.1	Überblick über szenariospezifische Annahmen für strategische Partnerschaften (Modul 2)	443
8.4.2	Grundannahmen und Prämissen für das Szenario 1: Beteiligungsausbau, Ausbau strateg. Partnerschaften	445
8.4.3	Grundannahmen und Prämissen für das Szenario 2: Fusion u. Marktconsolidierung	449
8.4.4	Marktentwicklung strategische Partnerschaft und Integration	453

<b>9</b>	<b>Wettbewerb</b>	<b>459</b>
9.1	Wettbewerb i. d. Energiewirtschaft	459
9.1.1	Strommarkt	459
9.1.2	Gasmarkt	462
9.2	Wettbewerb bei Kooperationen und strategischen Partnerschaften	466
9.3	Image: Wahrnehmung ausgewählter Netzwerke durch Stadtwerke	474
9.4	Wettbewerbsprofile Berater	478
9.4.1	ABN Amro	479
9.4.2	Accenture	485
9.4.3	Arthur D. Little/ADL	490
9.4.4	Arthur Andersen	494
9.4.5	Berenberg Consult	499
9.4.6	Citibank	503
9.4.7	Deloitte & Touche	507
9.4.8	Deutsche Bank (Deutsche Morgan Grenfell)	512
9.4.9	Dresdner Kleinwort Wasserstein (ehem. Dresdner Kleinwort Benson)	516
9.4.10	Goldman Sachs	519
9.4.11	J.P. Morgan	522
9.4.12	Kienbaum Consultants	526
9.4.13	KPMG	531
9.4.14	LBD-Beratungsgesellschaft	535
9.4.15	Merrill Lynch	539
9.4.16	Morgan Stanley Investmentbank	529
9.4.17	Mummert+Partner	534
9.4.18	Nord LB	542
9.4.19	PwC (PricewaterhouseCoopers)	554
9.4.20	Sal Oppenheim	561
9.4.21	Schroeder Salomon	566
9.4.22	The Boston Consulting Group	569

<b>10</b>	<b>Kooperationstrends</b>	<b>575</b>
10.1	Trends bei Kommunen u. Gemeinden	576
10.2	Trends bei Energieversorgern und Stadtwerken	577
10.3	Trends bei strategischen Partnern	579
10.4	Trends bei bestehenden Partnerschaften	581
10.5	Markttrends	582
10.6	Wettbewerbstrends	583
10.7	Strategietrends	584

<b>11</b>	<b>Strategien</b>	<b>587</b>
11.1	Strategie »Passiv« versus »Aktiv«	588
11.2	Strategieoptionen für Städte und Gemeinden	590
11.3	Strategieoptionen für strategische Partner	592
11.4	Strategieoptionen f. Energieversorger	597
11.5	Strategieoptionen für bestehende Kooperationen	599
11.6	Exkurs: Kooperationsmanagement	602
11.7	Exkurs: Post Merger Integration (PMI)	604

<b>12</b>	<b>Vorschlag zur Umsetzung/ Praxistipps</b>	<b>610</b>
12.1	Einleitung, Ziel u. Nutzen d. Kapitels	610
12.2	Vorgehensweise zur Partnersuche	613
12.2.1	Vorgehensweise – Beispiel 1	613
12.2.2	Vorgehensweise – Beispiel 2	617
12.3	Entscheidungsfindung	619
12.3.1	Einleitung und Voraussetzungen	619
12.3.2	Ermittlung des Umfangs der Zusammenarbeit	619
12.3.3	Identifikation geeigneter Partner	620
12.3.3.1	Ablauf der Partnersuche	620
12.3.3.2	Partner-Anforderungsprofil (Checkliste)	622
12.3.4	Inhalte eines IoI (Beispiel)	627
12.3.5	Aufstellen der Eckpunkte einer Kooperation/Kooperationsarchitektur	628
12.4	Kooperationsbilanz	629
12.4.1	Vorgehensweise und Bewertungsablauf	629
12.4.2	Kooperationsbilanz	630
12.5	Auswirkungen von Mehrfach-Kooperationen	632
<b>13</b>	<b>Chancen und Risiken</b>	<b>634</b>
13.1	Chancen und Risiken für Energieversorger/Stadtwerke	635
13.2	Chancen und Risiken für strategische Partner	638
13.3	Chancen und Risiken für bestehende Partnerschaften	640
13.4	Chancen und Risiken für Berater, Banken und Corporate Finance	642
<b>14</b>	<b>Ausblick</b>	<b>645</b>
14.1	Die Energiewirtschaft in der Zukunft	646
14.2	Ausblick auf die langfristige Kooperationsentwicklung	649
14.3	Kooperationen und strategische Partnerschaften in 2010	652
14.4	Vergleich mit anderen/ausländischen Märkten	653

Durch die laufende Bearbeitung der Studie können sich die Seitenzahlen leicht verändern. Die Studie ist sofort verfügbar.

## ANTWORT/BESTELLUNG

Zurück im Briefumschlag an:

trend:research GmbH  
 Institut für Trend- und Marktforschung  
 Parkstraße 123  
 28209 Bremen

oder per

**Fax an: 0421 . 43 73 0 -11**

- Hiermit bestellen wir die Strategiestudie »Partnering: Kooperationen, Netzwerke u. strategische Partnerschaften« beide Module (Nr. 05-5002)  
 656 Seiten zum Preis von EUR 3.200,00  
 und  zusätzl. Kopien (je EUR 300,00)  
 - alle Preise zzgl. gesetzlicher MwSt. -
- Modul 1** »Kooperationen und Netzwerke« (Nr. 05-5003)  
 544 Seiten zum Preis von EUR 2.400,00  
 und  zusätzl. Kopien (je EUR 300,00)  
 - alle Preise zzgl. gesetzlicher MwSt. -
- Modul 2** »Strategische Partnerschaften« (Nr. 05-5004)  
 533 Seiten zum Preis von EUR 2.400,00  
 und  zusätzl. Kopien (je EUR 300,00)
- Bitte senden Sie uns Informationen zu weiteren Studien (s.u.). Ggfs. erhalten wir Mengenrabatt.

<b>ADRESSE</b>
FIRMA
NAME
FUNKTION
E-MAIL
STRASSE
PLZ/ORT
TEL./FAX

Datum Unterschrift / Stempel

Hiermit bestätige ich, Copyright und Urheberrechte zu wahren und die Studie oder Teile davon auf keine Weise zu vervielfältigen oder weiterzugeben:

2. Unterschrift / Name 05-10001



### KONDITIONEN

Die Strategiestudie »Partnering: Kooperationen, Netzwerke u. strategische Partnerschaften« kostet 2.400 EUR bzw. 3.200 EUR (persönliches Exemplar). Zusätzliche Kopien (Verwendung nur innerhalb des Unternehmens) stellen wir Ihnen zu EUR 300 pro Kopie zur Verfügung. Alle Preise verstehen sich zzgl. der gesetzlichen Mehrwertsteuer. Zahlungsweise ist per Überweisung oder Scheck innerhalb von 14 Tagen nach Rechnungsstellung. Die Studie ist sofort verfügbar.



### WEITERE STUDIEN

trend:research gibt weitere Studien heraus, z.B.:

- Shared Services: Out-, Co- oder Insourcing von zentralen Dienstleistungen in der Energiewirtschaft,** 12/02, ca. 450 Seiten, EUR 2.400,00
- CRM in der Energiewirtschaft (2. Auflage),** 11/02, ca. 400 Seiten, EUR 2.900,00
- Kundenbindung und -rückgewinnung (2. Auflage),** 10/02, ca. 400 Seiten, EUR 2.200,00
- Multi Utility 2002,** 09/02, ca. 1.100 Seiten, EUR 3.200,00
- Outsourcing: Zählerwesen, Abrechnung und Kundenservice,** 04/02, 530 Seiten, EUR 2.400,00
- Neue Vertriebswege in der Energiewirtschaft,** 03/02, 565 Seiten, EUR 2.500,00
- Brennstoffzellen in der stationären Energieerzeugung,** 02/02, 560 Seiten, EUR 2.700,00
- E-Procurement in der Energiewirtschaft, 2. Auflage,** 01/02, 550 Seiten, EUR 2.400,00
- Auswirkungen und Konsequenzen der Liberalisierung der Gaswirtschaft,** 09/01, 471 Seiten, EUR 2.500,00
- Liberalisierung der Wasserversorgung,** 09/01, 367 Seiten, EUR 2.500,00
- E-Commerce in der Wasserwirtschaft,** 09/01, 636 Seiten, EUR 2.400,00
- E-Commerce in Energieversorgungsunternehmen, 2. Aufl.,** 11/00, 840 Seiten, EUR 2.900,00
- CRM in der Energiewirtschaft (2. Auflage),** 11/02, ca. 400 Seiten, EUR 2.900,00
- E-Business in Energieversorgungsunternehmen,** 5/00, 500 Seiten, EUR 2.200,00
- E-Trade – Stromhandel über das Internet,** 3/00, 390 Seiten, EUR 1.900,00

Weitere Informationen können Sie mit diesem Formular anfordern oder im Internet unter [www.trendresearch.de](http://www.trendresearch.de) abrufen.



### REFERENZEN

trend:research liefert Multi-Client-Studien und Exklusivstudien und Informationen an Markt- und Branchenführer genauso wie an Newcomer in den Zielmärkten. Ebenso gehören Technologielieferanten und andere Zulieferer sowie Dienstleister der Branche zum Kundenkreis.

trend:research unterstützt damit das unternehmerische Handeln in den verschiedensten Unternehmen und liefert die Grundlage für wichtige Entscheidungen. In der Fußzeile dieser Disposition finden Sie Auszüge aus unserer Referenzliste: Unternehmen, die in der Vergangenheit unsere Dienstleistung in Anspruch genommen haben.