Marketing und Vertrieb
Trendstudie

No Frills:Energy

Oder: Was der Energiemarkt für den 2. Liberalisierungsakt von Aldi, RyanAir, Klarmobil & Co. lernen kann

Die Studie ist ab sofort erhältlich und umfasst 1.099 Seiten.

- → **No Frills in anderen Branchen: Lessons Learnt und Transfer**
- → **Rahmenbedingungen für No Frills**
- → **Preisbestandteile und Stellschrauben**
- → **Anforderungen der Kunden**
- → **Strategischer und operativer Markteintritt**
- → **Marktpotenziale und -entwicklungen**
- → **Geschäftskonzept: Produkt- und Servicegestaltung, Erforderliche Organisationsstrukturen, Sourcingansätze, Business-Plan**
- → **(Potenzielle) Wettbewerber**
- → **Sekundärmarkt: Anforderungen an Dienstleister für No Frills-Anbieter**

www.trendresearch.de

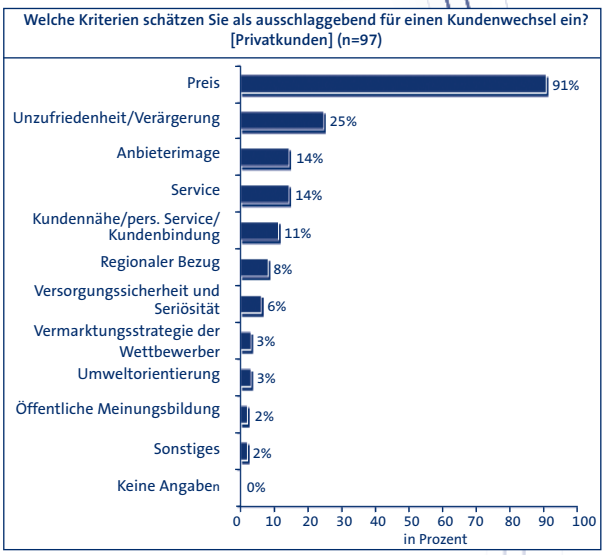
No Frills oder auch „keinen Schnick-Schnack", damit verlagern Lebensmitteldiscounter (ALDI, LIDL,...), Fluggesellschaften (RyanAir, EasyJet,...) oder Mobilfunkunternehmen (Klarmobil, Debitel light,...) die Wertschöpfung zum Kunden und rechtfertigen fehlenden oder kostenpflichtigen Kundenservice, bieten aber einheitliche und zugleich teils deutlich niedrigere Preise als die vermeintlich serviceorientierte Konkurrenz.

Das Beispiel Mobilfunk zeigt: Wenngleich sich der Wechselanteil noch im einstelligen Prozentbereich bewegt (genaue Zahlen werden von den jungen Unternehmen kaum veröffentlicht), ist das Potenzial angesichts zweijähriger Vertragslaufzeiten beachtlich (in Österreich rund 20% Anteil im Mobilfunkmarkt, weiter steigend). Die großen Player reagieren bereits mit Gegenmaßnahmen und eigenen Angeboten.

Es ist die Frage zu stellen, was aus den genannten Märkten für die Energiewirtschaft abgeleitet werden kann, welche Chancen sich ergeben und wo die Bedrohungen für die Basisprodukte liegen - zumal der Kunde primär an einem niedrigen Preis interessiert ist.

Die Studie orientiert sich an den aktuellen Entwicklungen und beantwortet u.a. folgende Fragestellungen:

- Was bedeutet ein No-Frills-Angebot für den Energiemarkt konkret?
- Wie kann No-Frills bei Energie aussehen?
- Wie ist ein solches Angebot realisierbar? Wie ist zu kalkulieren?
- Wie kann ein No-Frills-Angebot im Markt strategisch positioniert werden?
- Wer sind die Zielgruppen? Wie erfolgt eine organisatorische und prozessuale Abbildung?
- Wie lassen sich kostenträchtige Prozesse vermeiden?
- Wie geeignet sind die vorhandenen Rahmenbedingungen für No-Frills?
- Welche Markt- und Wettbewerbsmuster lassen sich aus anderen Branchen in den Energiemarkt transferieren?
- Wo liegen Grenzen, wie werden diese durchbrochen?



Die Studie beschleunigt und regt mit ihren Branchentransfers, Szenarien, Thesen und Aussagen eigene Überlegungen an, um zielgerichtet und mit geringem Aufwand ein No Frills-Angebot vorzubereiten und zu positionieren und sich mit Bedrohung durch und Abwehr von No Frills auseinanderzusetzen.

value through information.

trend:research
Institut für Trend- und Marktforschung

Parkstraße 123
28209 Bremen
Tel.: 0421 . 43 73 0-0
Fax: 0421 . 43 73 0-11
www.trendresearch.de
info@trendresearch.de

No Frills:Energy oder: was der Energiemarkt für den 2. Liberalisierungsakt von Aldi, RyanAir, Klarmo

Inhalt der Studie

1 Management Summary 49

2 Methodik und Definition 99
2.1 Einführung und Problemstellung 99
2.2 Ziele und Nutzen der Studie 102
2.3 Inhalt und Vorgehensweise 105
2.4 Methodik und Studiendesign 109
2.5 Abgrenzung: Fokus Strom 113
2.6 Begriffsdefinitionen 114
2.6.1 No Frills 114
2.6.2 Discounter 115
2.6.3 Preis 115
2.6.4 Preissensitivität 116
2.6.5 Preisschwelle 116
2.6.6 Preisermittlung (Kalkulation) 117
2.6.6.1 Cost-Plus-Pricing 117
2.6.6.2 Target Pricing 118
2.6.6.3 Konsequenz 118
2.6.7 Pricing-Prozess 119
2.6.8 Grundversorger 120
2.6.9 Weitere 121

3 Rahmenbedingungen 123
3.1 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen und Entwicklungen 123
3.1.1 Allgemeinwirtschaftliche Entwicklung 123
3.1.2 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen bei Endkunden 124
3.1.2.1 Allgemein 124
3.1.2.2 Private Verbraucher 130
3.1.2.3 Gewerbliche und Industrielle Verbraucher 132
3.1.2.4 Zusammenfassung der Ergebnisse aus Sicht der Energieversorger 136
3.1.2.5 Konsequenzen ausbleibender Zahlungen für Versorger 138
3.1.3 Rahmenbedingungen im Zahlungsverkehr zwischen Kunde und Versorger 140
3.2 Energiewirtschaftliche Rahmenbedingungen und Entwicklungen 145
3.2.1 Status Quo im Strommarkt 145
3.2.2 Exkurs: Erdgasmarkt 148
3.2.3 Rollen und Konstellationen im Strommarkt: Marktakteure und Vertragsarten 152
3.3 Ausgangssituation bei Letztverbrauchern 155
3.3.1 Übersicht 155
3.3.2 Privatkunden: Allgemeine Entwicklung Strom 156
3.3.3 Geschäfts- und Sondervertragskunden: Allgemeine Ausgangssituation 158
3.4 Rechtliche und administrative Rahmenbedingungen und Entwicklungen 161
3.4.1 Energiewirtschaftsgesetz 161
3.4.1.1 Allgemeines 161
3.4.1.2 Regulierungsbehörde 162
3.4.1.3 Unbundling 165
3.4.1.4 GPKE 170
3.4.1.5 Liberalisierung im Zählen und Messen 173
3.4.2 Netzzugangsverordnung Strom 176
3.4.3 Netzentgeltverordnung 178
3.4.3.1 Aktuelle Genehmigung der Netzentgelte nach dem EnWG 2005 179
3.4.3.2 Strom: Rechtliche Anforderungen 182
3.4.3.2.1 StromNEV 182
3.4.3.2.2 Genehmigungsverfahren 184
3.4.3.2.3 Möglichkeiten und Grenzen der Regulierung 187
3.4.3.3 Verfahrensausgestaltung Vergleichsverfahren 188
3.4.3.4 Erfahrungsberichte aus der Praxis 191
3.4.3.5 Zukünftige Regulierung der Netzentgelte: Anreizregulierung 193
3.4.4 Grund- und Ersatzversorgung 197
3.4.4.1 Grundversorgungsverordnung 197
3.4.4.2 BTOElt 200
3.4.4.3 Zulässigkeit der Preisgestaltung nach § 315 BGB 203
3.4.4.4 Voraussetzungen der Ersatzversorgung nach EnWG 206
3.4.4.5 Auswirkungen des Übergangs zur Grundversorgung auf bestehende Verträge (Übergangsregelungen/ Übergangsfristen) 208
3.4.5 Diskriminierungsfreiheit und Corporate Governance 210
3.4.6 Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen 211
3.4.6.1 Übersicht 211
3.4.6.2 §29 GWB-E - Missbrauchsaufsicht im Energiesektor 212
3.4.6.3 Preisspaltung 215
3.4.7 Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb 216
3.4.8 Sonstige 218
3.4.8.1 CO2-Emissionsrechtehandel 218
3.4.8.2 Energiesteuern 224
3.4.8.3 Erneuerbare Energien-Gesetz (EEG) 226
3.4.8.4 Konzessionsabgabenverordnung (KAV) 230
3.4.8.5 Kraft-Wärme-Kopplungs-Gesetz 231
3.4.8.6 RECS-Zertifikate 233
3.4.8.7 Anforderungen an die Rechnungserstellung („Labeling" bzw. Stromkennzeichnung) 236
3.4.8.8 Großhandel Strom 237
3.5 Technologische Rahmenbedingungen und Entwicklungen im No Frills-Kontext 247
3.5.1 Zählertechnologie und Zählerfernauslesung 247
3.5.2 Abrechnungs-IT 251
3.5.3 CRM-, Vertriebs- und Marketingtools 255
3.5.4 Beschaffungs- und Handelssysteme 256
3.6 Konsequenzen und Auswirkungen 264
3.6.1 Zusammenfassung der elementaren Einflussbereiche und Einflussfaktoren auf das No Frills-Marktsegment 264
3.6.2 Auswirkungen der Regelungen auf den Vertrieb: Vertriebsrisiken erfolgreich kalkulieren 267
3.6.3 Besteht ausreichend Spielraum für No Frills als Option? 269

4 Preisbestandteile 272
4.1 Einleitung 272
4.1.1 Preisentwicklung nach der Liberalisierung des Strommarktes 1998 272
4.1.2 Aktuelle Herausforderungen 275
4.2 Strompreis 278
4.2.1 Strompreisbestandteile 278
4.2.1.1 Strompreiszusammensetzung für Haushaltskunden 280
4.2.1.2 Strompreiszusammensetzung für mittelgroße Industrie- und Gewerbekunden 282
4.2.1.3 Strompreiszusammensetzung für große und sehr große Industriekunden 285
4.2.2 Stromerzeugungs-/ Bezugskosten 288
4.2.3 Beitrag für Erneuerbare Energien 295
4.2.4 Konzessionsabgabe 300
4.2.5 Kraft-Wärme-Kopplung 302
4.2.6 Marge 304
4.2.7 Mehrwert-/ Umsatzsteuer 309
4.2.8 Messkosten 309
4.2.9 Netznutzung 315
4.2.10 Strom-/ Ökosteuer 318
4.2.11 Vertriebskosten (Call Center, Abrechnung, Personal etc.) 319
4.3 Wege zur Margensicherung im Strombereich 325
4.4 Preisgestaltungsspielräume aus Sicht der Energieversorger 332
4.4.1 Vorbemerkungen 332
4.4.2 „Kalkulatorische" und „faktische" Kosten 336
4.4.3 Organisationskosten 337
4.4.4 Technologiekosten 338
4.4.5 Marketing- und Vertriebskosten 339
4.4.6 Servicekosten 341
4.4.7 Netznutzungsentgelte 343
4.4.8 Sonstige Kosten 343
4.4.9 Renditevorgaben und -potenzial 345
4.5 Handlungsbedarf aus Sicht der Kunden 347
4.5.1 Handlungsbedarf aus Sicht der Stromkunden 348
4.5.1.1 Gründe für einen Anbieterwechsel 352
4.5.1.2 Gründe für Lieferantentreue 356
4.5.1.3 Der Preis als vorrangiges Handlungsmotiv der Stromkunden 359
4.5.1.4 Besonderheit: Bedeutung der Tarifstruktur 362
4.6 Handlungsmöglichkeiten/ Elastizitäten für EVU und potenzielle No Frills-Anbieter 365
4.6.1 Preiszusammensetzung 366
4.6.2 Preistransparenz 371
4.6.3 Zusatzleistungen 376
4.7 Bewertung 383

5 Ausgangssituation: No Frills in anderen Branchen 386
5.1 Vorbemerkungen: Das No-Frills-Prinzip 387
5.2 Lebensmittelmarkt: Discounter 389
5.2.1 Ausgangssituation, Ausgestaltung und Entwicklung 389
5.2.2 Marken und Strategien 395
5.2.2.1 Aldi 396
5.2.2.2 Lidl 400
5.2.2.3 Plus 401
5.2.2.4 Penny 402
5.2.3 Erfahrungen und Ergebnisse 403
5.2.4 Ausblick 405
5.3 Flugverkehrsmarkt: Low Cost Carrier 407
5.3.1 Ausgangssituation, Ausgestaltung und Entwicklung 409
5.3.2 Marken und Strategien 413
5.3.2.1 Air Berlin 415
5.3.2.2 AirAsia-X 418
5.3.2.3 easyJet 421
5.3.2.4 Germanwings 423
5.3.2.5 Ryanair 426
5.3.2.6 Southwest Airlines 431
5.3.2.7 TUIfly 432
5.3.3 Erfahrungen und Ergebnisse 436
5.3.4 Ausblick 440
5.4 Mobilfunkmarkt: Discount-Mobilfunk 445
5.4.1 Ausgangssituation, Ausgestaltung und Entwicklung 445
5.4.2 Marken und Strategien 455
5.4.2.1 TchiboMobil 460
5.4.2.2 Simply 461
5.4.2.3 Simyo 462
5.4.2.4 blau.de und Debitel light 463
5.4.2.5 easyMobile/callmobile 464
5.4.2.6 Klarmobil 466
5.4.2.7 Aldi-Talk 467
5.4.3 Erfahrungen und Ergebnisse 467
5.4.4 Ausblick 475
5.5 Weitere Märkte 478
5.5.1 Hotelmarkt 479
5.5.1.1 Ausgangssituation, Ausgestaltung und Entwicklung 479
5.5.1.2 Marken und Strategien 481
5.5.1.2.1 25hours Hotel 482
5.5.1.2.2 B&B Hotel 483
5.5.1.2.3 easyHotel 484
5.5.1.2.4 Etap 485
5.5.1.3 Erfahrungen und Ergebnisse 486
5.5.1.4 Ausblick 487
5.5.2 Autovermietung 488
5.5.2.1 Ausgangssituation, Ausgestaltung und Entwicklung 488
5.5.2.2 Marken und Strategien 493
5.5.2.2.1 CarDelMar 494
5.5.2.2.2 easyCar 495
5.5.2.2.3 interRent 496
5.5.2.2.4 LaudaMotion 496
5.5.2.2.5 SIXTI 498
5.5.2.3 Erfahrungen und Ergebnisse 500
5.5.2.4 Ausblick 502
5.6 Lessons Learnt – Schlussfolgerungen und Konsequenzen für die Energiewirtschaft 504
5.6.1 Lessons Learnt: Schlussfolgerungen und Arbeitshypothesen aus der Betrachtung anderer Branchen 504
5.6.1.1 Lessons Learnt: Geschäftskonzept 504
5.6.1.2 Lessons Learnt: Kunden 505
5.6.1.3 Lessons Learnt: Markt und Wettbewerb 506
5.6.1.4 Lessons Learnt: Organisation und Prozesse 508
5.6.1.5 Lessons Learnt: Marketing und Vertrieb 509
5.6.2 Übertragbarkeit der Ergebnisse 511
5.6.3 Schlussfolgerungen und Konsequenzen 515
5.6.3.1 Gesamte Branche 515
5.6.3.2 Einzelnes Unternehmen 518
5.6.4 Handlungsoptionen und -empfehlungen 522

6 Charakteristik des No Frills-Marktsegmentes als Teilmarkt bei Energielieferungen 526
6.1 Markt und Wettbewerb 526
6.1.1 Anbieter 526
6.1.1.1.1 Unmittelbare Marktakteure 527
6.1.1.1.2 Mittelbare Marktakteure 529
6.1.2 Nachfrager 530
6.1.2.1 Privatkunden 531
6.1.2.2 Geschäftskunden 534
6.1.2.3 Sondervertragskunden 536
6.1.3 Strategien und Zielsetzungen der Akteure 536
6.1.4 Begründungsmuster und Argumentationen für die Entwicklung eines No Frills-Segments 539
6.1.4.1 Allgemeine Begründungsmuster 539
6.1.4.2 Unternehmensspezifische Argumentation für eine Positionierung im No Frills-Segment 542
6.2 Marketing und Vertrieb 548
6.2.1 Charakteristik von No Frills-Produkten 548
6.2.2 Preischarakteristika 551
6.2.3 Distribution 555
6.2.3.1 Geographische Abgrenzung eines No Frills-Angebotes 555
6.2.3.2 Einflussfaktoren auf die Distributionspolitik 559
6.2.3.3 Vertriebswege im No Frills-Segment 561
6.2.3.4 Kundensegmentierung 564
6.2.4 Kommunikation 566
6.3 Prozesse und Strukturen 570
6.3.1 Ablauforganisation 573
6.3.2 Aufbauorganisation 577
6.4 Sourcingansätze 587
6.5 Grundlagen der Marktbearbeitung als Voraussetzung für No Frills 593

7 Grundannahmen und Prämissen für No Frills-Marktmodell und -Geschäftskonzept 597
7.1 Vorbemerkung zur Vorgehensweise 597
7.2 Methodik: Szenarioanalyse 598
7.2.1 Überblick 598
7.2.2 Exkurs: Exogene und endogene Schocks / Impacts 606
7.3 Grundannahmen und Prämissen 608
7.3.1 Allgemeine Grundannahmen für alle Szenarien 608
7.3.2 Überblick über szenariospezifische Annahmen 611
7.3.2.1 Gesamtwirtschaftliche und allgemeine Rahmenbedingungen 611
7.3.2.2 Energiewirtschaftliche Rahmenbedingungen 613
7.3.2.3 Szenariospezifische Annahmen auf Ebene von Kosten 615
7.3.2.4 Szenariospezifische Annahmen auf Ebene von Preisen und Preisbestandteilen 618
7.3.2.5 Szenariospezifische Annahmen auf Ebene von Marketing und Energievertrieb 620
7.3.2.5.1 Szenariospezifische Annahmen zum Marketing 620
7.3.2.5.2 Szenariospezifische Annahmen zum Kundenwechsel 623
7.3.2.5.3 Szenariospezifische Annahmen zu den Vertriebswegen 631
7.3.2.5.4 Szenariospezifische Annahmen bzgl. der Zufriedenheit des Kunden mit dem bisherigen Anbieter 634
7.3.2.5.5 Szenariospezifische Annahmen zum After Sales Service 637
7.3.2.6 Szenariospezifische Annahmen zur Entwicklung des Wettbewerbs in der Energiewirtschaft 640
7.3.3 Annahmen für Szenario 1: Marktbarrieren 643
7.3.4 Annahmen für Szenario 2: No Frills-Marktimpulse durch neue und etablierte Anbieter 645
7.3.5 Annahmen für Szenario 3: Strukturveränderungen und exogene Schocks 647

8 Der Markt für No Frills 651
8.1 Qualitative szenariospezifische Auswirkungen von No Frills auf Markt und Wettbewerb 652
8.1.1 Primäre Wirkrichtungen von No Frills 652
8.1.2 Sekundäre Markt- und Wettbewerbswirkung: Entwicklung von Dienstleistungen für das No Frills-Segment 652
8.2 Befragungsergebnisse zum primären und sekundären Markt bei No Frills 655
8.3 Markt und Marktentwicklung für No Frills bei Stromlieferungen 661
8.3.1 Markttreiber 661

Lessons Learnt – No Frills in anderen Branchen (Auswahl):

- Günstige Preise reichen (im Wettbewerb) alleine nicht aus.
- Gleichzeitig gilt aber: Die Bedeutung von günstigen Preisen und die hiermit verbundene Marktmacht wird von vielen Frills-Wettbewerbern unterschätzt.
- Gleichwohl spielt auch der Convenience-Aspekt eine zunehmende Rolle (Frage: wo genau ist Convenience wichtig, wo kann darauf verzichtet werden?).
- Standardisierung, Simplifizierung, Lerneffekte und Skaleneffekte bestimmen das Geschäftskonzept No Frills.
- Wo es das Geschäftskonzept ermöglicht: Einbindung des Internet für Service und Vertrieb.
- Zusätzliche Leistungen jenseits der Kernleistung sind gewöhnlich entgeltlich erhältlich. Eine kostenlose Dreingabe im No Frills-Segment bedeutet bereits eine Abhebung von ebenfalls preisorientierten Wettbewerbern.

BIL & CO. LERNEN KANN

8.3.1.1 Primärmarkt 661
8.3.1.2 Sekundärmarkt 662
8.3.2 Marktbarrieren 664
8.3.2.1 Primärmarkt 664
8.3.2.2 Sekundärmarkt 665
8.3.3 Wechselverhalten 666
8.3.4 Gesamtmarkt: Marktpotenzial und Marktvolumen 668
8.3.4.1 Basiskennzahlen: Monitoringbericht der BNetzA 668
8.3.4.2 Marktsegmentierung 668
8.3.4.3 Marktpotenzial No-Frills 669
8.3.4.4 Marktvolumen No-Frills 671
8.3.5 Marktentwicklung bis 2015: Übersicht nach Szenarien 672
8.3.5.1 Durchschnittliche Preisentwicklung 672
8.3.5.2 Preisentwicklung im No Frills-Marktsegment bis 2015 678
8.3.5.3 Marktentwicklung im Marktsegment No Frills bis 2015 679
8.4 Qualitative Marktentwicklung 688

9 Geschäftskonzept No Frills (Beispiel) 691
9.1 Vorbemerkungen 692
9.1.1 Zusammenführung und Bewertung der zu berücksichtigenden Potenziale, Bedrohungen und Beschränkungen 692
9.1.2 Anforderungen an das Modell und die Modellinhalte 693
9.1.2.1 Flexibilität 694
9.1.2.2 Annahmenvielfalt 694
9.1.2.3 Phasenunterteilung 694
9.1.2.4 Empirie 695
9.1.2.5 Anwendbarkeit 695
9.2 Modellgestaltung 696
9.2.1 Vision, Mission und Strategieausprägung 696
9.2.2 Produktentwicklung und -ausprägung 697
9.2.2.1 No Frills-Produkt in der Stromlieferung 697
9.2.2.2 Zielgruppe 699
9.2.2.3 Kundenservice 700
9.2.2.4 Added Values 701
9.2.3 Marketing und Vertrieb 702
9.2.3.1 Markterschließung 702
9.2.3.2 Marktpositionierung 703
9.2.3.3 Marktentwicklung 704
9.2.3.4 Kundenkontaktpunkte 705
9.2.3.5 Vertriebswege 707
9.2.4 Organisationsentwicklung 714
9.2.5 Prozessentwicklung 715
9.2.6 Personalentwicklung 718
9.2.7 Technologieausprägung 719
9.2.8 Investitionsbedarf, Finanzen und Finanzierung 721
9.2.8.1 Werbung 721
9.2.8.2 Vertrieb & Service 723
9.2.9 Zeitplanung 725
9.2.9.1 Kurzfristig 725
9.2.9.2 Mittelfristig 726
9.2.9.3 Langfristig 726
9.3 Business Plan 728
9.3.1 Checkliste Businessplan 728
9.3.2 Exemplarischer Businessplan 731
9.3.2.1 Executive Management Summary 731
9.3.2.2 Geschäftsidee 732
9.3.2.3 Unternehmen 733
9.3.2.4 Gründerpersonen bzw. –unternehmen 734
9.3.2.5 Produkt 734
9.3.2.6 Marktanalyse 736
9.3.2.6.1 Kunden 736
9.3.2.6.2 Konkurrenz 737
9.3.2.6.3 Absatzmarkt 740
9.3.2.7 Marketing 741
9.3.2.7.1 Angebot 741
9.3.2.7.2 Preis 741
9.3.2.7.3 Vertrieb 743
9.3.2.7.4 Werbung 743
9.3.2.8 Unternehmensorganisation 744
9.3.2.8.1 Rechtsform 744
9.3.2.8.2 Organisation 745
9.3.2.8.3 Mitarbeiter 745
9.3.2.9 Risiken und Chancen 745
9.3.2.10 Zeitplan 747
9.3.2.11 Finanzierung 748
9.3.2.11.1 Investitionsplan 748
9.3.2.11.2 Finanzierungsplan 750
9.3.2.11.3 Liquiditätsplan 751
9.4 Modellumsetzung: Maßnahmenplanung 762
9.4.1 Vorbereitungsphase 762
9.4.2 Produktstartphase 764
9.4.3 Postetablierungsphase 766
9.5 Exit-Überlegungen und Marktgleichgewicht: Was kommt nach No-Frills? 768

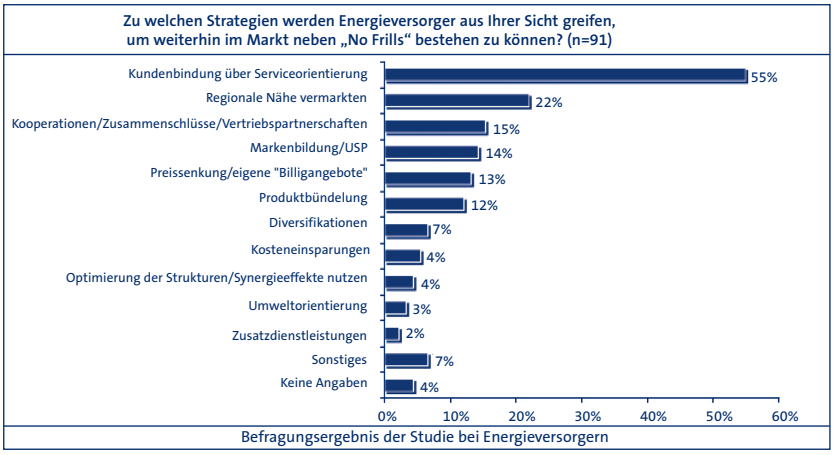
10 Wettbewerb und Wettbewerbsentwicklung 773
10.1 Wettbewerb in der Energiewirtschaft 774
10.1.1 Wettbewerbsebenen 775
10.1.2 Status Quo: Wettbewerbsausprägung bei Energielieferungen 776
10.1.2.1 Stromwettbewerb 776
10.1.2.2 Gaswettbewerb 781
10.1.3 Optionen unterschiedlicher First-Mover-Ansätze 785
10.1.3.1 Art des Auftritts, Zielsetzung und Auswirkungen wettbewerblicher Optionen bei No Frills durch First-Mover Verbundunternehmen 785
10.1.3.2 Art des Auftritts, Zielsetzung und Auswirkungen wettbewerblicher Optionen bei No Frills durch First-Mover Regionalversorger 789
10.1.3.3 Art des Auftritts, Zielsetzung und Auswirkungen wettbewerblicher Optionen bei No Frills durch First-Mover Stadtwerk 791
10.1.3.4 Art des Auftritts, Zielsetzung und Auswirkungen wettbewerblicher Optionen bei No Frills durch First-Mover Ausländischer Anbieter 792
10.1.3.5 Art des Auftritts, Zielsetzung und Auswirkungen wettbewerblicher Optionen bei No Frills durch First-Mover Neuer Wettbewerber 794
10.2 Potenzielle Wettbewerber im No Frills-Segment 796
10.2.1 Verbundunternehmen 796
10.2.2 Regionalversorger 797
10.2.3 Stadtwerke 798
10.2.4 Ausländische Anbieter 798
10.2.5 Neue Wettbewerber 799
10.2.6 Zusammenführung 801
10.3 Wettbewerbsprofile 803
10.3.1 E.ON Energie AG 803
10.3.2 Electrabel Deutschland AG 809
10.3.3 EnBW AG 815
10.3.4 EWE AG 821
10.3.5 Lichtblick – die Zukunft der Energie GmbH 826
10.3.6 MVV Energie AG 831
10.3.7 Nuon Deutschland GmbH 837
10.3.8 RheinEnergie AG 842
10.3.9 RWE Energy AG 848
10.3.10 Stadtwerke Düsseldorf AG 853
10.3.11 Stadtwerke München GmbH 858
10.3.12 Vattenfall Europe AG 863
10.3.13 Yello Strom GmbH 870
10.3.14 Weitere 875
10.3.14.1 eprimo GmbH 875
10.3.14.2 FlexStrom GmbH 880
10.3.14.3 Bonus Strom GmbH 885
10.3.14.4 E WIE EINFACH Strom und Gas GmbH 889
10.3.14.5 e-ben GmbH & Co. KG 893
10.3.14.6 Elektrizitätswerk Landsberg GmbH 897
10.3.14.7 TelDaFax – ENERGY GmbH 902
10.4 Zusammenfassung ausgewählter Wettbewerber 905

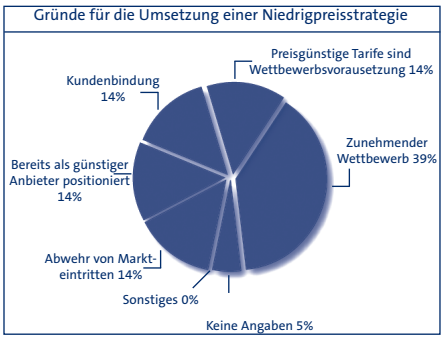
11 Trends, Chancen und Risiken im Energiemarkt 912
11.1 Trends 912
11.1.1 Trends bei Rahmenbedingungen in der Energiewirtschaft 912
11.1.2 Trends bei Marktakteuren in der Energiewirtschaft (Energielieferung) 914
11.1.2.1 Angebotsseite 914
11.1.2.2 Nachfrageseite 917
11.1.2.2.1 Privatkunden 917
11.1.2.2.2 Industrie-/Geschäftskunden 919
11.1.3 Preistrends 920
11.1.4 Trends im Wettbewerb in der Energiewirtschaft 922
11.1.5 Weitere Trends zu No Frills 924
11.1.5.1 Energiewirtschaft 924
11.1.5.2 Andere Branchen 928
11.2 Chancen und Risiken 930
11.2.1 ...als No Frills-Anbieter 930
11.2.2 ...als Frills-Anbieter 934

12 Strategieoptionen 939
12.1 Überblick 940
12.1.1 Unternehmenskultur 941
12.1.2 Strategische Entwicklung und Umsetzung in Maßnahmen 946
12.1.3 Grundhaltung im No Frills 951
12.1.3.1 Überblick 953
12.1.3.2 Vision 954
12.1.3.3 Leitbilder 959
12.1.3.4 Werte und Glaubenssätze 962
12.1.3.5 Fähigkeiten 963
12.1.3.6 Verhalten 964
12.2 Einfluss von Rahmenbedingungen auf die Strategie 965
12.3 Erfolgsfaktoren bei No Frills 967
12.3.1 Strategische Erfolgsfaktoren in der No Frills-Ausrichtung 967
12.3.2 Operative Erfolgsfaktoren 970
12.4 Kannibalisierungseffekte 972
12.5 Grundlegende strategische Handlungsoptionen 974
12.5.1 Passiver Marktauftritt: Nicht-Handeln 974
12.5.2 Aktiver Marktauftritt: Eigeninitiatives Handeln 979
12.6 Strategieoptionen zum Aufbau eines No Frills-Angebotes 984
12.6.1 Prozessgestaltung und Sourcing 984
12.6.1.1 Outsourcing 985
12.6.1.2 Ausgründung 989
12.6.1.3 Interne Kompetenzbündelung 994
12.6.1.4 Straffung auf Konzernebene 996
12.6.1.5 Kooperationen zur Markterschließung 998
12.6.2 Organisationsentwicklung und -aufbau 1002
12.6.3 Personal- und Personalentwicklungsstrategien 1005
12.6.4 Marketing und Vertrieb 1009
12.6.4.1 Marketingplanung 1009
12.6.4.2 Vertriebswegeplanung 1011
12.6.4.3 Portfolioplanung 1017
12.6.4.3.1 Diversifikation 1018
12.6.4.3.2 Besetzung von Nischen 1022
12.6.4.3.3 Multi Utility 1026
12.6.4.4 Serviceplanung 1031
12.6.5 Kooperationen und Partnerschaften 1034
12.6.5.1 Kurzfristige Kooperationen 1035
12.6.5.2 Langfristige Kooperationen 1040
12.7 Strategieoptionen zur Verteidigung gegen No Frills-Angebote 1045
12.7.1 (Full-)Service-Strategie 1045
12.7.2 Kundenbindung 1048
12.7.3 Kundenneugewinnung 1049
12.7.4 Kundenrückgewinnung 1052
12.7.5 Kundenwertanalyse 1056
12.7.6 E-Pricing 1059

13 Ausblick 1063
13.1 Vorbemerkungen 1063
13.2 Die Entwicklung von No Frills in anderen Branchen 1064
13.2.1 Lebensmittelmarkt 1064
13.2.2 Flugverkehrsmarkt 1066
13.2.3 Mobilfunkmarkt 1069
13.3 Die Entwicklung in der Energiewirtschaft 1071
13.3.1 Der Energiemarkt 2010 1072
13.3.2 Der Energiemarkt 2020 1074
13.3.3 Customer-Self-Service 1075
13.4 No-Frills in 2020: Was kommt nach No-Frills? 1081

14 Handlungsempfehlungen 1084
14.1 Einleitung 1084
14.2 Projektansatz 1085
14.2.1 Entscheidungsprobleme und Fragestellungen 1085
14.2.2 Aufgabenstellung und Zielsetzung 1086
14.2.3 Projektorganisation, Projektvernetzung und Projektkommunikation 1087
14.2.4 Projektumsetzung 1088
14.2.4.1 Bestimmung von Einflussfaktoren 1088
14.2.4.2 Erarbeitung der strategischen Positionierung und Ableitung der Handlungsfelder 1089
14.2.4.3 Auswahl und Umsetzung der Handlungsalternativen 1090
14.2.5 Projektcontrolling 1090
14.3 Partnerwahl 1092
14.3.1 Vorgehensweise zur Umsetzung 1092
14.3.1.1 Beispiel 1 1092
14.3.1.2 Beispiel 2 1096
14.3.2 Ausgewählte Identifikationskriterien für No Frills-Partner 1098





Die Studie umfasst 1099 Seiten und ist ab sofort verfügbar. Aufgrund von Aktualisierungen können sich die Seitenzahlen sowie einzelne Punkte ggf. noch leicht ändern.

www.trendresearch.de

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 Trendstudie (Nr. 09-0522)
»No Frills:Energy« zum Preis von EUR 3.900,00
und ⌊_⌋⌊_⌋ zusätzl. Kopien (je EUR 400,00)
- alle Preise zzgl. gesetzlicher MwSt. -

○ Bitte senden Sie uns Informationen zu weiteren Studien (s.u.). Ggf. erhalten wir Mengenrabatt.

○ Bitte senden Sie uns das **Studienverzeichnis 2007** zu.

○ Bitte senden Sie uns weitere Informationen zu trend:**research**.

○ Hiermit bestellen wir ⌊_⌋⌊_⌋ Exemplar(e) des trend:**buch** Energiewirtschaft 2006/2007 zum Preis von je EUR 98,00.
- zzgl. gesetzl. MwSt., zzgl. Versand -

○ Wie sind Sie auf uns aufmerksam geworden?
- ○ Erhalt dieser Disposition
- ○ Internet
- ○ Empfehlung durch _____
- ○ Presseartikel in _____
- ○ Sonstiges _____

Adresse

Firma

Name

Funktion

Strasse

PLZ/Ort

Tel./Fax

E-Mail

○ nein Wir sind damit einverstanden, von trend:**research** per E-Mail weitere Informationen über aktuelle Studien oder Veranstaltungen zu erhalten.

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

Datum Unterschrift/Stempel 10-0502

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 sich stark wandelnder Märkte, z.B. der liberalisierten Energie- und Telekommunikationsmärkte und des ÖPNV-Marktes.

trend:**research** liefert Studien, Informationen und Untersuchungen an über 90% der größeren EVU und unterstützt damit existenzielle Entscheidungen - die Referenzliste erhalten Sie auf Anfrage.

Konditionen

Die Trendstudie **»No Frills:Energy«** kostet EUR 3.900,00 (persönliches Exemplar).

Zusätzliche Kopien (Verwendung nur innerhalb des Unternehmens) stellen wir Ihnen zu EUR 400,- pro Kopie zur Verfügung. Alle Preise verstehen sich zzgl. der gesetzlichen Mehrwertsteuer. Zahlungsweise ist per Überweisung oder Scheck innerhalb von 14 Tagen nach Rechnungsstellung.

Bei gleichzeitiger Bestellung anderer Studien (s.u.) bieten wir Ihnen 10% Mengenrabatt.
Die Studie ist ab sofort verfügbar.

Weitere Studien

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

- ○ **Forderungsmanagement in der Verbrauchsabrechnung, 2. Auflage,** 09/06, 902 S., EUR 4.200,0
- ○ **Quo Vadis Energiepreise: Pricingstrategien im regulierten Markt,** 10/06, 500 S., EUR 3.900,00
- ○ **EVU-Berater 2007: Der Markt für Beratungsleistungen in der Energiewirtschaft (2. Auflage),** 03/07, 996 S., EUR 4.900,00
- ○ **Der Markt für Messstellenbetreiber,** 05/06, 500 S., EUR 3.900,00
- ○ **Zählerwesen 2. Auflage,** 05/06, 934 S., EUR 4.400,00
- ○ **Verbrauchsabrechnung, 3. Auflage,** 04/05, 1.322 S., EUR 5.500,00
- ○ **Konzessionsverträge 2008/2011: Konstanz oder Umbruch?,** 10/06, 524 S., EUR 3.400,00
- ○ **Gasvertrieb 2007: Potenziale, Vertriebswege und Produktentwicklungen,** 11/05, 644 S., EUR 3.900,00
- ○ **Neue Vertriebswege in der Energiewirtschaft (2. Auflage),** 05/07, 746S., EUR 3.500,00
- ○ **Energiedienstleistungen 2015 (3. Auflage),** 01/07, 992 S., EUR 4.900,00
- ○ **Kundenbindung, Kundenneugewinnung, Kundenrückgewinnung – Wettbewerb um den Energiekunden 2005 – (3. Auflage),** 07/05, 535 S., EUR 3.600,00
- ○ **2. Liberalisierungswelle: Was tun? Kundensegmentierung und Wertanalyse im sich verschärfenden Wettbewerb,** geplant, ca. 500 S., EUR 3.900,00
- ○ **Customer Relationship Management - CRM, (3.Auflage),** geplant, ca. 600 S., EUR 3.900,00

Weitere Informationen können Sie mit diesem Formular anfordern oder im Internet unter www.trendresearch.de abrufen.

© trend:**research**, 2007

trend:research
Institut für Trend- und Marktforschung

trend:**research** GmbH · Parkstraße 123 · Tel.: 0421 . 43 73 0– 0 · www.trendresearch.de · Deutsche Bank · BLZ 290 700 24 · Konto 239 0839
HRB 19961 AG Bremen · 28209 Bremen · Fax: 0421 . 43 73 0–11 · info@trendresearch.de · Die Sparkasse Bremen · BLZ 290 501 01 · Konto 802 8409