



# Kooperationen, Netzwerke, Beteiligungen und Übernahmen in der Energiewirtschaft (2. Auflage)

Die Studie ist ab sofort erhältlich und umfasst 1.073 Seiten

- Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren in der Energiewirtschaft
- Status quo: Kooperationen, Netzwerke und Beteiligungen bis heute
- Erfahrungen, Erkenntnisse, Erfolge, Misserfolge, Erfolgsfaktoren bei Zusammenarbeiten

- Kooperationsfelder entlang der Wertschöpfungskette
- Handlungsoptionen und Strategien von EVU, strategischen Partnern, Kommunen und Investoren
- Zukünftige Entwicklung von Kooperationen, Netzwerken, Beteiligungen und Übernahmen

Der Druck auf Stadtwerke und kleinere Versorger steigt: Insbesondere Unbundling, Anreizregulierung, steigende Bezugskosten bei Strom und Gas, GPKE- und GeLi Gas-Umsetzung, hohe IT-Kosten, gestiegener Wettbewerb und Preisdruck führen zu Anforderungen wie hohen Anpassungskosten, die oft nur schwer eigenständig zu erfüllen sind.

Kooperationen und Netzwerke können ein Mittel sein, den Herausforderungen durch veränderte Rahmenbedingungen zu begegnen. Energieversorger, die im Rahmen der Studie aktuell befragt worden sind, halten in dieser Hinsicht besonders horizontale Zusammenarbeiten für erfolgversprechend (vgl. Abbildung links).

Zusammenarbeiten erschließen im optimalen Fall Win-win-Situationen und sichern den Partnern Vorteile wie Skaleneffekte und den Zugang zu Know-how. Doch nicht jede Zusammenarbeit bietet die gleichen Chancen. Welche Kooperationen und Netzwerke existieren und was bringen diese wirklich? Welche Unternehmensbereiche sind für Zusammenarbeiten besonders attraktiv? Wo liegen im aktuellen Umfeld wesentliche Handlungsoptionen? Und welche Rolle spielen kommunale Anteilseigner bei der Planung, Ausrichtung und Ausgestal-

tung von Zusammenarbeiten?

Die Kassen der Verbundunternehmen sind prall gefüllt: rund 60 Mrd. Euro will allein E.ON in den kommenden Jahren investieren. Auch RWE, EnBW und Vattenfall suchen nach geeigneten und kartellrechtlich machbaren Beteiligungs- und Investitionsobjekten im In- und Ausland. Aber der energiewirtschaftliche Markt ist für Akquisitionen eng geworden.

Gleichzeitig suchen neue Wettbewerber und ausländische Energieversorger (z.B. Gaz de France) fortlaufend nach geeigneten Beteiligungen oder Übernahmekandidaten. Welche Chancen bieten sich dabei für Banken, Versicherungen und Investmentfonds durch Beteiligungen in der Energiewirtschaft und welche Unternehmensbereiche sind für Investitionen besonders attraktiv? Eine Antwort auf diese und weitere Fragen gibt die Strategiestudie „Kooperationen, Netzwerke, Beteiligungen und Übernahmen in der Energiewirtschaft“.

Welche Strategie halten Sie für Energieversorger in Hinblick auf das Studienthema für besonders erfolgsversprechend? (Sicht EVU, Kooperationen/Netzwerke)

(n=53)



Die vorliegende Studie untersucht auf Basis von über 80 Interviews den Status quo und die verschiedenen Optionen der Marktakteure bei Kooperationen, Netzwerken, Beteiligungen und Übernahmen, beschreibt die wichtigen Erfahrungen, Erkenntnisse, Erfolge und Misserfolge, leitet die entscheidenden Erfolgsfaktoren ab und zeigt Potenziale, Bedrohungen und Handlungsoptionen auf.

value through information.

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

Inhalt der Studie

Ziel und Nutzen der Studie

Auf der Basis der vorhergehenden Auflage gibt die Studie Antworten auf wichtige Fragen, die im Zusammenhang mit der Entwicklung und den Handlungsmöglichkeiten bei Kooperationen, Netzwerken, Beteiligungen und Übernahmen zu stellen sind.

Ausgehend von den Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren auf den Markt werden Status quo, aktuelle und zu erwartende Entwicklungen beschrieben, Potenziale und Bedrohungen identifiziert und mögliche strategische und operative Vorgehensweisen erläutert. Basierend auf diesen Einschätzungen wird aufgezeigt, an welchen Stellen z.B. Stadtwerke, Beteiligungsgesellschaften, strategische Partner und bestehende Netzwerke den Hebel ansetzen können, um über (weitere) Kooperationen und Beteiligungen Synergien auszunutzen und zu den kommenden Gewinnern zu gehören. Gleichmaßen hilft sie Stadtwerken wie Kommunen dabei, Beteiligungs- und Veräußerungsentscheidungen fundiert vorzubereiten und die wichtigen Aspekte in die Überlegungen mit einzubeziehen.

Methodik

trend:research setzt verschiedene Field- und Desk-Research-Methoden ein. Neben umfangreichen Intra- und Internet-Datenbank-Analysen (inkl. Zeitschriften, Publikationen, Konferenzen, Geschäftsberichte usw.) wurden für die Strategiestudie 83 strukturierte Interviews mit folgenden Zielgruppen geführt:

Zielgruppen	Interviews
Energieversorgungsunternehmen	48
Kooperationen und Netzwerke	20
Strategische Partner	5
Investoren (Banken, Versicherungen)	5
Experten (IT-Dienstleister, Verbände, Berater)	5

An wen sich die Studie richtet

Die Potenzialstudie hilft Energieversorgern, Stadtwerken, Kommunen sowie Kooperationen, Partnernetzwerken (auch kommunal) unterschiedlicher Formen und Intensitäten, aber auch anderen Partnering- oder Beteiligungsinteressierten, zukünftige Potenziale von Kooperationen und strategischen Partnerschaften mit und ohne Beteiligungen einzuschätzen und bietet eine Grundlage um eigene Maßnahmen und Strategien im Zuge einer Absicherung (»Ruhe«) oder Erweiterung der Marktposition (»Wachstum«) im Bereich zu entwickeln.

Der Nutzen ergibt sich für Vorstände, Geschäftsführung, Strategie-, Unternehmens- und Konzernplanung sowie für Leiter der einzelnen Wertschöpfungsstufen.

Für Banken, Versicherungen und Investmentfonds bietet die Studie einen fundierten Markt Einblick und erlaubt es, die Potenziale und Bedrohungen zielgerichtet zu identifizieren und die Investitions- und Handlungsoptionen zu bewerten. Damit unterstützt sie die Entscheider in diesem Bereich.

<b>1</b>	<b>Management Summary</b>	<b>33</b>	3.6.2	Netze	294
<b>2</b>	<b>Grundlagen</b>	<b>118</b>	3.6.3	Handel & Beschaffung	296
2.1	Einführung	119	3.6.4	Vertrieb	300
2.1.1	Problemstellung	119	3.6.5	Shared Services	303
2.1.2	Inhalt	120	3.6.6	IT	310
2.1.3	Ziele und Nutzen der Studie	122	3.6.7	Ausblick	312
2.1.4	Zielgruppe	123	3.7	Konsequenzen und Auswirkungen für Zusammenarbeiten	314
2.2	Vorgehensweise	125	<b>4</b>	<b>Grundlagen zu Kooperationen, Netzwerken, Beteiligungen und Übernahmen</b>	<b>318</b>
2.2.1	Methodik der Studie	125	4.1	Überblick über die Entwicklung bei Kooperationen, Netzwerken, Beteiligungen und Fusionen	319
2.2.2	Field-Research	125	4.2	Formen der Zusammenarbeit	321
2.2.3	Grafische Darstellung der Befragungsergebnisse	128	4.2.1	Bindungsrichtung	321
2.3	Begriffsbestimmungen	129	4.2.1.1	Vertikale Bindung	322
2.3.1	Bindung	129	4.2.1.2	Horizontale Bindung	322
2.3.2	Partnering	129	4.2.1.3	Diagonale Bindung	323
2.3.3	Kooperation	130	4.2.1.4	Funktionale Bindung	323
2.3.4	Netzwerke	131	4.2.2	Bindungsformen	323
2.3.5	Beteiligung	133	4.2.2.1	Netzwerke	324
2.3.5.1	Beteiligungsformen	134	4.2.2.2	Kooperationen	327
2.3.5.2	Technik des Beteiligungserwerbs	135	4.2.2.2.1	Lieferungs-/Leistungskooperationen und Kundenkooperationen	328
2.3.6	Strategische Allianz	136	4.2.2.2.2	Projektbezogene Kooperationen	329
2.3.7	Strategische Partnerschaft	137	4.2.2.2.3	Joint Venture	331
2.3.8	Strategische Partner	138	4.2.2.2.4	„Gesellschaftsgründung“	332
2.3.9	Mergers & Acquisitions (Fusionen & Übernahmen)	138	4.2.2.3	Beteiligungen / strategische Partnerschaften / strategische Allianzen	333
2.3.10	Outsourcing	139	4.2.2.3.1	Wechselseitige Beteiligungen	334
2.3.11	Co-Sourcing	141	4.2.2.3.2	Minderheitsbeteiligungen	334
2.3.12	Übersicht über die Verwendung zentraler Begriffe im Rahmen der Studie	142	4.2.2.3.3	Sperminoritätsbeteiligungen	337
<b>3</b>	<b>Rahmenbedingungen</b>	<b>144</b>	4.2.2.3.4	Gleichbeteiligungen	339
3.1	Wirtschaftliche Rahmenbedingungen und Entwicklungen	144	4.2.2.3.5	50%+1-Beteiligungen	341
3.1.1	Allgemeinwirtschaftliche Entwicklungen	144	4.2.2.3.6	Mehrheitsbeteiligungen	342
3.1.2	Wirtschaftliche Rahmenbedingungen bei Endkunden	147	4.2.2.4	Übernahme / Fusion	344
3.2	Status quo: (Finanz-)Situation der Gemeinden	157	4.2.2.5	Exkurs: Beteiligungsfonds	347
3.3	Energiewirtschaftliche Rahmenbedingungen und Entwicklungen	158	4.2.2.6	Exkurs: Betreibergesellschaft	350
3.3.1	Status quo im Strommarkt	161	<b>5</b>	<b>Befragungsergebnisse I: Eckpunkte der Ausgestaltung und Erfahrungen mit Zusammenarbeit</b>	<b>353</b>
3.3.2	Status quo im Erdgasmarkt	164	5.1	Eckpunkte einer kooperativen Ausgestaltung	354
3.3.3	Rollen und Konstellationen im Strommarkt: Marktakteure und Vertragsarten	167	5.1.1	Tatsächliche Ausgestaltung der Zusammenarbeit	356
3.4	Ausgangssituation bei Letztverbrauchern	170	5.1.1.1	Bindungsrichtung	356
3.4.1	Übersicht	170	5.1.1.2	Bindungsform	358
3.4.2	Privatkunden: Allgemeine Entwicklung Strom und Gas	171	5.1.1.2.1	Kooperationen	359
3.4.3	Geschäfts- und Sondervertragskunden: Allgemeine Ausgangssituation	176	5.1.1.2.2	Beteiligungen	360
3.5	Rechtliche und administrative Rahmenbedingungen und Entwicklungen	180	5.1.1.3	Startzeitpunkt und Dauer	362
3.5.1	Energiewirtschaftsgesetz	180	5.1.1.4	Unternehmerische Führung/Gestaltungsspielräume	364
3.5.1.1	Allgemeines	180	5.1.1.4.1	Regularien und Handlungsfreiheiten	365
3.5.1.2	Regulierungsbehörde	181	5.1.1.4.2	Internes Leistungsangebot	366
3.5.1.3	Unbundling	183	5.1.2	Gewünschte Ausgestaltung der Zusammenarbeit	370
3.5.1.4	GPKE / GeLi Gas	192	5.1.2.1	Eigenständigkeit der Partner	370
3.5.1.5	Liberalisierung im Zählen und Messen	196	5.1.2.2	Partnergröße	372
3.5.1.5.1	Novellierung des EnWG §21b	200	5.1.2.2.1	Befragungsergebnisse Energieversorger	372
3.5.1.5.2	Messzugangsverordnung (MessZV)	202	5.1.2.2.2	Befragungsergebnisse Kooperationen und Netzwerke	374
3.5.2	Netzzugangsverordnung Strom / Niederdruckanschlussverordnung Gas	205	5.1.2.3	Partnerherkunft	376
3.5.3	Netzentgeltverordnung Strom / Gas	209	5.1.2.3.1	Befragungsergebnisse Energieversorger	376
3.5.3.1	Aktuelle Genehmigung der Netzentgelte nach dem EnWG 2005	214	5.1.2.3.2	Befragungsergebnisse Kooperationen und Netzwerke	378
3.5.3.2	Verfahrensausgestaltung Vergleichsverfahren	217	5.1.2.4	Anzahl der Partner: Netzwerkstrukturen	380
3.5.3.3	Zukünftige Regulierung der Netzentgelte: Anreizregulierung	219	5.1.2.4.1	Befragungsergebnisse Energieversorger	380
3.5.4	Grund- und Ersatzversorgung	223	5.1.2.4.2	Befragungsergebnisse Kooperationen und Netzwerke	382
3.5.4.1	Grundversorgungsverordnung	223	5.1.2.5	Bindungsintensität	383
3.5.4.2	BTOElt	227	5.1.2.5.1	Befragungsergebnisse Energieversorger	384
3.5.4.3	Zulässigkeit der Preisgestaltung nach §315 BGB	230	5.1.2.5.2	Befragungsergebnisse Kooperationen und Netzwerke	386
3.5.4.4	Voraussetzungen der Ersatzverordnung nach EnWG	232	5.1.2.6	Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit	387
3.5.4.5	Auswirkungen des Übergangs zur Grundversorgung auf bestehende Verträge (Übergangsregelungen / Übergangsfristen)	234	5.1.2.6.1	Befragungsergebnisse Energieversorger	387
3.5.5	Diskriminierungsfreiheit und Corporate Governance	235	5.1.2.6.2	Befragungsergebnisse Kooperationen / Netzwerke	391
3.5.6	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen	236	5.2	Erfahrungen mit Zusammenarbeit: Anforderungen, Ziele, Erfolgsfaktoren	393
3.5.6.1	Übersicht	236	5.2.1	Anforderungen an eine Zusammenarbeit	393
3.5.6.2	§29 GWB-E – Missbrauchsaufsicht im Energiesektor	239	5.2.1.1	Ergebnisse der Vorgängerstudie	393
3.5.6.3	Preispaltung	243	5.2.1.2	Befragungsergebnisse Energieversorgungsunternehmen	395
3.5.7	Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb	245	5.2.1.3	Befragungsergebnisse Kooperationen und Netzwerke	397
3.5.8	Sonstige	246	5.2.1.4	Befragungsergebnisse strategische Partner	398
3.5.8.1	CO2-Emissionsrechteland	246	5.2.1.5	Partnersuche	399
3.5.8.2	Energiesteuern	254	5.2.2	Handlungsmotive/Ziele	400
3.5.8.3	Erneuerbare-Energien-Gesetz (EEG)	256	5.2.2.1	Ergebnisse der Vorgängerstudie	401
3.5.8.4	Konzessionsabgabenverordnung (KAV)	265	5.2.2.2	Zielsetzung der Zusammenarbeit	402
3.5.8.5	Kraft-Wärme-Kopplungs-Gesetz	266	5.2.2.2.1	Befragungsergebnisse Energieversorger	402
3.5.8.6	RECS-Zertifikate	268	5.2.2.2.2	Befragungsergebnisse Kooperationen / Netzwerke	405
3.5.8.7	Anforderungen an die Rechnungsstellung („Labelling“ bzw. Stromkennzeichnung)	274	5.2.2.2.3	Befragungsergebnisse strategische Partner	408
3.5.8.8	Großhandel Strom	278	5.2.3	Kritische Erfolgsfaktoren	409
3.6	Ausgewählte technologische Rahmenbedingungen und Entwicklungen	286	5.2.3.1	Ergebnisse der Vorgängerstudie	409
3.6.1	Erzeugung	286	5.2.3.2	Erfahrungen mit erfolgloser Zusammenarbeit	411
			5.2.3.2.1	Befragungsergebnisse Energieversorger	411
			5.2.3.2.2	Befragungsergebnisse Kooperationen / Netzwerke	413

5.2.3.2.3	Befragungsergebnisse strategische Partner	414	7.2.3.2	ASEW – Arbeitsgemeinschaft für sparsame Energie- und Wasserverwendung	589	<b>10</b>	<b>Strategien</b>	<b>887</b>
5.2.3.3	Zentrale Erfolgsfaktoren einer Zusammenarbeit	415	7.2.3.3	Badenova	592	10.1	Grundlagen	888
5.2.3.3.1	Befragungsergebnisse Energieversorger	415	7.2.3.4	Cleverty	595	10.1.1	Einleitung und Strategiedefinition	888
5.2.3.3.2	Befragungsergebnisse Kooperationen/Netzwerke	419	7.2.3.5	Energie	598	10.1.2	Optionen zur Strategiefindung	889
5.2.3.3.3	Befragungsergebnisse strategische Partner	420	7.2.3.6	EnergiePartner Süd	601	10.2	Energieversorger	894
5.2.3.4	Erfolgskontrolle	421	7.2.3.7	energis	604	10.2.1	Ausgangssituation	894
5.2.3.4.1	Befragungsergebnisse Energieversorger	421	7.2.3.8	ENNI – Energie Wasser Niederrhein	608	10.2.2	Darstellung aktueller Befragungsergebnisse	895
5.2.3.4.2	Befragungsergebnisse Kooperationen/Netzwerke	423	7.2.3.9	Entega Vertriebs	612	10.2.3	Strategieoptionen für Energieversorger	898
5.2.3.4.3	Befragungsergebnisse strategische Partner	424	7.2.3.10	ewmr – Energie- und Wasserversorgung Mittleres Ruhrgebiet	615	10.2.3.1	Kooperation/Netzwerk	899
5.2.4	Allgemeine Synergiepotenziale	425	7.2.3.11	Harzenergie	619	10.2.3.2	Aufbau horizontaler Beteiligungen	904
5.2.4.1	Ergebnisse der Vorgängerstudie	425	7.2.3.12	local energy	622	10.2.3.3	Fusion	906
5.2.4.2	Aktuelle Ergebnisse	426	7.2.3.13	LSW - LandE-Stadtwerke Wolfsburg	626	10.2.3.4	Horizontaler Stadtwerkverbund	907
5.2.4.2.1	Befragungsergebnisse Energieversorger	426	7.2.3.14	Mark-E	629	10.2.3.5	Beteiligung eines inländischen strategischen Partners	909
5.2.4.2.2	Befragungsergebnisse Kooperationen/Netzwerke	427	7.2.3.15	N-Ergie	633	10.2.3.6	Vertikale Partnerschaft (Partnermodell)	913
5.2.4.2.3	Befragungsergebnisse strategische Partner	428	7.2.3.16	NEW Energie	636	10.2.3.7	Zusammenarbeit mit ausländischen Energieversorgern	917
5.2.5	Synergien = Arbeitsplatzverlust?	428	7.2.3.17	Ostalbstrom	639	10.2.3.8	Beteiligung eines Finanzinvestors	920
<b>6</b>	<b>Befragungsergebnisse II: Kooperationsfelder innerhalb der Wertschöpfungskette</b>	<b>433</b>	7.2.3.18	reginova	642	10.3	Strategische Partner	922
6.1	Übersicht der Kooperationsfelder	434	7.2.3.19	SEWAG Südwestfalen Energie und Wasser	646	10.3.1	Ausgangssituation	922
6.1.1	Ergebnisse der Vorgängerstudie	434	7.2.3.20	Vereinigte Stadtwerke	649	10.3.2	Vertikale Entflechtung durch das Bundeskartellamt	923
6.1.2	Allgemeine Befragungsergebnisse	435	7.2.3.21	Weitere	652	10.3.3	Darstellung aktueller Befragungsergebnisse	925
6.2	Kooperationsfelder	437	7.2.4	Dienstleistungspartnerschaften und Netzwerke	653	10.3.4	Strategieoptionen für strategische Partner	928
6.2.1	Erzeugung	437	7.2.4.1	Übersicht: Geografische Ausdehnung	653	10.3.4.1	Beteiligungsauf-/ausbau (In- und Ausland)	929
6.2.2	Netze / Verteilung	442	7.2.4.2	8KU	695	10.3.4.1.1	Indirekte Beteiligung	939
6.2.3	Handel	445	7.2.4.3	AWK - Arbeitsgemeinschaft Wasserwerke Baden-Württemberg	658	10.3.4.1.2	„Inseln“	940
6.2.4	Beschaffung	448	7.2.4.4	EDNA-Initiative	661	10.3.4.1.3	Asset Swap	942
6.2.5	Marketing	451	7.2.4.5	Ensea – Energie Service Allianz	665	10.3.4.2	Partnermodelle	943
6.2.6	Vertrieb	454	7.2.4.6	Factur Billing Solutions	668	10.3.4.3	Beteiligungsbereinigung	947
6.2.7	Kundenservice	457	7.2.4.7	GVN - Gesellschaft für kommunale Versorgungswirtschaft Nordrhein	671	10.3.4.4	Ausland	952
6.2.8	Abrechnung	459	7.2.4.8	ISG Abrechnungsservice	674	10.4	Kommunen	958
6.2.9	IT	462	7.2.4.9	items	677	10.4.1	Ausgangssituation	958
6.2.10	Öffentlichkeitsarbeit und Presse	464	7.2.4.10	KommunalPartner Beteiligungsgesellschaft	681	10.4.2	Darstellung aktueller Befragungsergebnisse	959
6.2.11	Verwaltung und Personal	467	7.2.4.11	Leiconet	685	10.4.3	Beteiligungssituation in den neuen Bundesländern	963
6.2.12	Recht	468	7.2.4.12	rku.it	688	10.4.4	Strategieoptionen für Kommunen	967
6.2.13	Finanzen	470	7.2.4.13	Schwarzwaldwasser	691	10.4.4.1	Kommunale Eigenständigkeit sichern/ausbauen	967
6.2.14	Neue Geschäftsfelder	472	7.2.4.14	Varys	693	10.4.4.2	Anteilsveräußerung	970
6.2.14.1	Telekommunikation	473	7.2.5	Ehemalige Kooperationen und Netzwerke	696	10.4.4.3	Optimierung / Rationalisierung	972
6.2.14.2	Wasserwirtschaft	474	7.2.5.1	Bergische Kooperation (große Lösung)	697	10.4.4.4	Horizontale Kooperation	974
6.2.14.3	Öl	474	7.2.5.2	ENETKO	700	10.4.4.5	Alternative Beteiligungsmodelle	977
6.2.14.4	Müllverbrennung	475	7.2.5.3	ENRW	705	10.5	Investoren	979
6.2.14.5	Weitere	475	7.2.5.4	EPN - Energiepartner Niederrhein	708	10.5.1	Ausgangssituation	979
6.3	Zusammenfassende Bewertung der wertschöpfungsspezifischen Synergiepotenziale	477	7.2.5.5	Eutilia	710	10.5.2	Investoren in der Energiewirtschaft	980
6.4	Empfehlung und Fazit	480	7.2.5.6	Evivo	712	10.5.3	Darstellung aktueller Befragungsergebnisse	985
<b>7</b>	<b>Kooperationen, Netzwerke, Beteiligungen</b>	<b>484</b>	7.2.5.7	Fortum / Wesertal	714	10.5.3.1	Befragungsgruppe Energieversorgungsunternehmen	985
7.1	Übersicht über aktuelle Wettbewerbsentwicklungen	485	7.2.5.8	KomNet	716	10.5.3.2	Befragungsgruppe Investoren / Experten	988
7.1.1	Aktuelle Wettbewerbstendenzen	485	7.2.5.9	Mirant / Bewag	719	10.5.4	Strategieoptionen für Investoren	993
7.1.2	Regionale Entwicklung der Zusammenarbeit	489	7.2.5.10	Ostwestfalen-Lippe (Große Lösung)	722	10.5.4.1	Investition in direkte Beteiligung	993
7.1.2.1	Norddeutschland	489	7.2.5.11	Partner 2000	724	10.5.4.2	Projekthinvestitionen entlang der Wertschöpfungskette	996
7.1.2.2	Ostdeutschland	489	7.2.5.12	Regionalversorgung Niederrhein (RVN 21)	728	10.5.4.3	Investitionen in Stadtwerkfonds	998
7.1.2.3	Süddeutschland	490	7.2.5.13	Rhein-Sieg-Kreis	730	10.5.4.4	Investition als Venture-Capital-Geber	1001
7.1.2.4	Westdeutschland	490	7.2.5.14	RWE Profipartner	732	10.6	Migrationspotenziale	1003
7.2	Ausgewählte Kooperationen und Netzwerke	493	7.2.5.15	Techem Drecount Utility Services	734	<b>11</b>	<b>Ausblick</b>	<b>1006</b>
7.2.1	Partnerschaften in Erzeugung, Beschaffung, Handel	493	7.2.5.16	TXU – SW Braunschweig / SW Kiel	737	11.1	Die Entwicklung der Energiewirtschaft bis 2015	1007
7.2.1.1	Übersicht: Geografische Ausdehnung	493	7.3	Ausgewählte Beteiligungsunternehmen/strategische Partner	740	11.2	Kooperationen und strategische Partnerschaften bis 2015	1011
7.2.1.2	EEG - Energie Einkauf und Service	495	7.3.1	Übersicht: Geografische Ausdehnung	740	11.3	Konsolidierung in anderen Märkten und Branchen	1013
7.2.1.3	EHW – Energiehandelsgesellschaft West	497	7.3.2	Atel Energie	742	11.3.1	Warenhandel / -industrie	1014
7.2.1.4	EnPS - Energie-Pfalz-Saar	501	7.3.3	E.ON	746	11.3.1.1	Lebensmittelmärkte	1014
7.2.1.5	Energieunion	504	7.3.4	Electricité de France (EdF)	753	11.3.1.2	Einzelhandel	1016
7.2.1.6	KfE - Kooperationsgemeinschaft fränkischer Elektrizitätswerke	507	7.3.5	EnBW Energie Baden-Württemberg	756	11.3.1.3	Konsumgüterindustrie	1017
7.2.1.7	KNV - Kooperationsgesellschaft Niedersächsischer Versorgungsunternehmen	510	7.3.6	Electrabel Deutschland	763	11.3.2	Versandhandel	1019
7.2.1.8	KOM-STROM	514	7.3.7	Deutsche Essent	767	11.3.2.1	Klassische Versandhäuser	1019
7.2.1.9	Kooperation Nordwest	517	7.3.8	EW E	774	11.3.2.2	Homeshopping	1020
7.2.1.10	KOS - Kooperationsgesellschaft Oberbayern Schwaben	520	7.3.9	Gaz de France	780	11.3.2.3	Internet-Shopping	1021
7.2.1.11	KOV - Kooperationsgesellschaft ostbayerischer Versorgungsunternehmen	524	7.3.10	Gazprom	786	11.3.3	Flugverkehrsmärkte	1022
7.2.1.12	LET - Liberal Energy Trading	527	7.3.11	RheinEnergie	793	11.3.4	Telekommunikationsmarkt	1025
7.2.1.13	Nordverbund	531	7.3.12	MVV Energie	798	<b>12</b>	<b>Praxistipps</b>	<b>1030</b>
7.2.1.14	Novogate	534	7.3.13	Nuon	802	12.1	Post Merger Integration	1032
7.2.1.15	Quantum Die Energiepartner	537	7.3.14	Rhein Ruhr Partner	805	12.2	Kooperationsmanagement	1036
7.2.1.16	Südweststrom – Süddeutsche Stromhandels	540	7.3.15	rhenag	809	12.3	Risikomanagement	1039
7.2.1.17	Trianel European Energy Trading	543	7.3.16	RWE	814	12.4	Partnersuche	1045
7.2.1.18	VERSON Energiepartner	549	7.3.17	Thüga	823	12.4.1	Vorgehensweise	1047
7.2.1.19	Weitere	552	7.3.18	Vattenfall Europe	830	12.4.2	Checkliste	1049
7.2.2	Partnerschaften in Netz, Transport und Verteilung	557	7.3.19	Verbundnetz Gas	833	12.5	Der erste Schritt: Letter of Intent	1055
7.2.2.1	Übersicht: Geografische Ausdehnung	557	7.4	Image bei Kooperationen/Netzwerken und strategischen Partnern	840	12.6	Kooperationsbilanz	1059
7.2.2.2	Citiworks – Deutsche Stadtwerke Allianz	559	7.5	Entwicklungen im Vergleich zur 1. Auflage	840	12.7	Mehrfach-Kooperationen: Fluch oder Segen?	1061
7.2.2.3	Gelsenwasser	562	<b>8</b>	<b>Trends</b>	<b>843</b>	12.8	Strategische Partnerschaft mit „Valium-Vertrag“?	1063
7.2.2.4	KNS – Kommunale Netzgesellschaft Südwest	566	8.1	Trends bei Stadtwerken und kleineren Energieversorgungsunternehmen	844	12.9	DoS & Don'ts	1065
7.2.2.5	Metegra	569	8.2	Trends bei Kooperationen / Netzwerken	846	12.9.1	Stadtwerke / Energieversorger	1066
7.2.2.6	NBB – Netzgesellschaft Berlin Brandenburg	572	8.3	Trends bei strategischen Partnerschaften/strategischen Allianzen	848	12.9.2	Strategische Partner	1069
7.2.2.7	NRM Netzdienste Rhein-Main	575	8.4	Trends auf kommunaler Ebene	850	12.9.3	Kommunen	1072
7.2.2.8	RNG Rheinische NETZGesellschaft	578	8.5	Markttrends	853			
7.2.2.9	SHL-Netz - Stadtwerkverbund Hellweg-Lippe Netz	581	8.6	Wettbewerbstrends	857			
7.2.2.10	Stadtwerke-Kooperation Nord-Niedersachsen	584	8.7	Strategietrends	860			
7.2.3	Marketing- und Vertriebspartnerschaften	587	8.8	Investmenttrends	863			
7.2.3.1	Übersicht: Geografische Ausdehnung	587	<b>9</b>	<b>Chancen und Risiken</b>	<b>866</b>			
			9.1	Für Energieversorger / Stadtwerke	867			
			9.2	Für bestehende Kooperationen / Netzwerke	871			
			9.3	Für strategische Partner	874			
			9.4	Für Kommunen	877			
			9.5	Für Banken, Versicherungen, Investmentfonds	881			

Die Studie umfasst 1.073 Seiten. Aufgrund der laufenden Aktualisierung kann sich die Angabe der Seitenzahlen noch ändern.

## 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 (Nr. 10-0904-2) **»Kooperationen, Netzwerke, Beteiligungen und Übernahmen in der Energiewirtschaft (2. Auflage)«** zum Preis von EUR 3.900,00 und   zusätzl. Kopien (je EUR 400,00)  
- alle Preise zzgl. gesetzlicher MwSt. -

- Als Besteller der 1. Auflage erhalten wir **5% Rabatt.**
- Bitte senden Sie uns das Studienverzeichnis **2008** zu.
- Bitte senden Sie uns Informationen zu weiteren Studien (s.u.). Ggfs. erhalten wir Mengenrabatt.
- 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 -

So sind wir auf Sie aufmerksam geworden.

- Erhalt dieser Disposition
- Internet
- Empfehlung durch
- Presseartikel in
- Sonstiges

### ADRESSE

FIRMA	
NAME	
FUNKTION	
STRASSE	
PLZ/ORT	
TEL./FAX	
E-MAIL	
<input type="radio"/> nein	Wir sind damit einverstanden, von trend:research per E-Mail den Newsletter zu erhalten.
<input type="radio"/> 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 <span style="float: right;">11-0501-191</span>

**trend:research**  
Institut für Trend- und Marktforschung

### 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 Entsorgungsmärkten.

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 Strategiestudie **»Kooperationen, Netzwerke, Beteiligungen und Übernahmen in der Energiewirtschaft (2. Auflage)«** kostet EUR 3.900,00 (persönliches Exemplar).

Zusätzliche Kopien (Verwendung nur innerhalb des Unternehmens) stellen wir Ihnen zu EUR 400,00 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 erhältlich.

### Weitere Studien

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

- EVU Berater 2008 (3. Auflage)**, 07/08, ca. 900 S., EUR 5.900,00
- Der Markt für Netzdienstleistungen bis 2015 (2. Auflage)**, 06/08 ca. 700 Seiten, EUR 5.900,00
- Energiehandelssysteme 2010**, 04/08, 632 S., EUR 3.900,00
- Der Markt für Personal- und Ingenieurdienstleistungen in der Ver- und Entsorgungswirtschaft bis 2015**, 11/07, 741 S., EUR 4.400,00
- Der Markt für Kraftwerksinstandhaltung**, 03/08, 1173 S., EUR 4.900,00
- Der Markt für Messstellenbetrieb und Messdienstleistungen (2. Auflage)**, 04/08, 975 S., EUR 4.400,00
- Technologiemonitor Neue Energien 2008**, 06/08, ca. 600 S., EUR 5.900,00
- Kraftwerksneubau in Europa bis 2030**, 06/08, ca. 900 S., EUR 12.800,00
- Kraftwerke 2030 (2. Auflage)**, 02/08, 1.209 S., EUR 7.500,00
- Waste-to-energy in Eastern Europe 2020**, 06/08, ca. 800 S., EUR 6.900,00
- Druck, Verpostung und Versand in der Verbrauchsabrechnung**, 05/08, 760 S., EUR 4.900,00
- Altpapier in Mitteleuropa bis 2015**, 04/08, 825 S., EUR 5.900,00
- Energiedatenmanagement bei EVU**, geplant, ca. 500 S., EUR 4.400,00
- Der Markt für Biokraftstoffe in Europa bis 2020**, geplant, ca. 600 S., EUR 6.500,00

Weitere Informationen können Sie mit diesem Formular anfordern oder im Internet unter [www.trendresearch.de](http://www.trendresearch.de) abrufen.  
©trend:research, 2008