



# Konzessionsverträge 2008/2011: Konstanz oder Umbruch?

Die Studie ist ab sofort  
erhältlich und  
umfasst 524 Seiten

www.trendresearch.de

- Kommunale Rahmenbedingungen
- Status Quo und Entwicklung bei Konzessionen für Strom, Gas, Wasser
- Entscheidungsstrukturen und -kriterien
- Markt und Wettbewerb bei Konzessionen

- Informations-, Vertriebs- und Akquisitionsstrategien
- Auswirkungen auf Netzbetrieb, Messstellen und Kundenkontakt
- Trends, Chancen und Risiken

Zwischen 2008 und 2011 wird der Großteil der heutigen Konzessionsverträge für Strom und Gas neu ausgeschrieben und in den Folgejahren mit bis zu 20-jähriger Laufzeit neu abgeschlossen. Die Gemeinden sind sich ihrer Optionen jenseits der Konzessionsvergabe an den bestehenden Konzessionsnehmer zunehmend bewusst und nutzen diese. Die Gründung eines gemeinsamen Netzbetreibers stellt neben einer Stadtwerkgründung insbesondere im ländlichen Umfeld (d.h. für Regionalversorger und Verbundunternehmen) eine Bedrohung dar, die durch vorhandene Betriebsführungs-kompetenz in anderen Sparten noch verschärft wird.

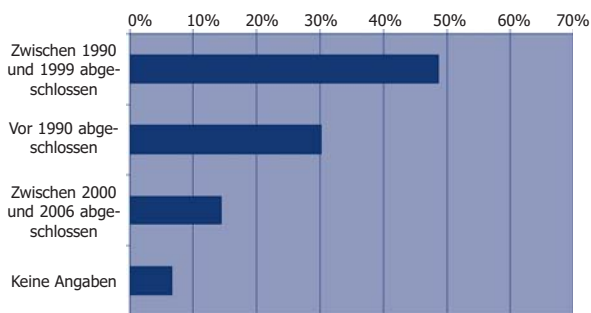
Gleichzeitig sind die Gemeinden zunehmend vernetzt und tauschen sich aus – auf politischer und auf verwaltungstechnischer Ebene. Auch unabhängige, lokal aktive Wählergruppen erschweren eine abgesicherte Einschätzung zur Konzessionsvergabe als „Zünglein an der Waage“.

Doch auch für Stadtwerke mit nur wenigen oder gar einer einzigen Konzession gilt es, sich aufgrund der Lukrativität des Netzgebietes auf Wettbewerb einzustellen. Ein Verlust der Konzession bedeutet hier trotz kurzfristiger Erlöse (durch Netzverkauf) das nachhaltige Entziehen der Geschäftsgrundlage.

Die vorliegende Studie untersucht vor diesem Hintergrund die kommunalen Kunden, zeigt Potenziale und Bedrohungen auf und beantwortet u.a. verschiedene wichtige Fragestellungen:

- Wie ist der Status Quo auf Ebene der Konzessionsverträge?
- Wann laufen diese allgemein aus und welche Laufzeit besitzen sie?
- Welche Laufzeiten besitzen neue Konzessionsverträge, wer ist der Vertragsnehmer?
- Welche Dienstleistungen werden an den Abschluss eines Konzessionsvertrages gekoppelt?
- Wie groß ist das von Kommunen ausgehende Marktpotenzial bei Konzessionsverträgen?
- Welche Rahmenbedingungen existieren bei Kommunen?
- Wie erfolgt der Austausch auf Gemeindeebene und welche Bedrohung stellt er dar (bspw. bei Neugründungstendenzen)?
- Wie lassen sich Akquisitionserfolge erzielen? Welche Strategien führen zum Ziel?
- Wie werden Entscheidungen bei Kommunen vorbereitet, wie werden sie getroffen und auf welchen Grundlagen basieren sie?
- Gibt es einen Wettbewerb um Konzessionsverträge?

Seit wann bestehen die Konzessionsverträge Strom?



## Ziel und Nutzen der Studie

Die Studie gibt Antworten auf wichtige Fragen, die im Zusammenhang mit Konzessionen, Konzessionsverträgen und dem Konzessionswettbewerb zu stellen sind.

Ausgehend von den Rahmenbedingungen, den Anforderungen und dem Bedarf von Städten, Kreisen und Gemeinden setzt sich die Studie mit dem Status Quo und den Entwicklungen bei Konzessionsverträgen auseinander und zeigt so die Potenziale und Bedrohungen für Energieversorger in diesem zunehmend dynamischen und zugleich existenziellen Wettbewerbssegment.

Auf dieser Grundlage werden strategische Optionen zur Positionierung identifiziert und die Möglichkeiten zur Umsetzung analysiert, bspw.:

- Informationsgewinnung über auslaufende Konzessionen
- Markteintrittsbarrieren
- Ansätze zur Kostensenkung bei Konzessionen
- Weitere

Damit erlaubt es die Studie den Energieversorgern, sich zielgerichtet auf strategischer und operativer Ebene bei Konzessionen gegenüber Kommunen vorzubereiten und einen Vorteil im Wettbewerb um den kommunalen Kunden zu erarbeiten.

## Methodik

trend:research setzt verschiedene Field- und Desk-Research-Methoden ein. Neben umfangreichen Intra- und Internet-Datenbank-Analysen wurden bundesweit 76 Gemeinden auf Basis von über 200 strukturierten und qualifizierten Tiefeninterviews mit Kommunen (Gemeinden, Kreise, Städte) geführt. Darüber hinaus fließen qualitative Interviews und Workshops mit ausgewählten Experten bei Energieversorgern in die Studie ein.

Die dargestellten Analysen und Ergebnisse werden mit Hilfe der o.g. Interviews und Expertengespräche erhoben. Die Auswertung der Anforderungen und Erwartungen führen zu abgesicherten Aussagen über Markt, Trends, Wettbewerb sowie Strategien.

## An wen sich die Studie richtet

Die Potenzialstudie richtet sich an Energieversorgungsunternehmen (Netzbetreiber) und hilft diesen, die eigenen vertrieblischen Aktivitäten gegenüber Kommunen auf Ebene von Konzessionen (Strom, Gas, Wasser) zu überprüfen, zu schärfen und zu ergänzen und damit die eigene Strategie/Marktpositionierung vor diesem Hintergrund aktiv zu gestalten.

Der Nutzen ergibt sich für Vorstände, Geschäftsführer, Strategie-, Unternehmens- und Konzernplanung sowie Marketing, Vertrieb, Kundenservice und Produktentwicklung.

## Marketing und Vertrieb Potenzialstudie

### Konzessionsverträge 2008/2011: Konstanz oder Umbruch?

#### Inhalt der Studie

<b>1</b>	<b>Summary</b>	<b>22</b>		
<b>2</b>	<b>Einführung, Methodik und Definitionen</b>	<b>63</b>		
2.1	Einführung und Problemstellung	63		
2.2	Ziele und Nutzen der Studie	65		
2.3	Zielgruppe	67		
2.4	Inhalt und Vorgehensweise	68		
2.5	Methodik und Studiendesign	71		
2.5.1	Überblick	71		
2.5.2	Daten- und Informationsgrundlage	73		
2.6	Begriffsdefinitionen	75		
2.6.1	Kommune	75		
2.6.2	Gemeinde	75		
2.6.3	Konzession	76		
2.6.4	Konzessionsabgabe	77		
2.6.5	Public Private Partnership (PPP)	77		
<b>3</b>	<b>Rahmenbedingungen</b>	<b>80</b>		
3.1	Allgemeine Rahmenbedingungen	80		
3.1.1	Wirtschaftliche Rahmenbedingungen	80		
3.1.2	Demografischer Wandel	81		
3.2	Rahmenbedingungen in der Energiewirtschaft	82		
3.2.1	Entwicklungen in der Energiewirtschaft	82		
3.2.2	Strommarkt	83		
3.2.3	Gasmarkt	87		
3.2.4	Wassermarkt	91		
3.3	Kommunale Rahmenbedingungen	95		
3.3.1	Kommunalstrukturen	97		
3.3.1.1	Städte	99		
3.3.1.2	Gemeinden	101		
3.3.1.3	Exkurs: Zweckverbände	107		
3.3.1.4	Aufgaben der Kommunen	108		
3.3.1.5	Rechtliche Stellung von Kommunen	110		
3.3.1.6	Kommunen als Wirtschaftspartner	112		
3.3.2	Verbandslandschaft	113		
3.3.2.1	Deutscher Städte- und Gemeindebund	114		
3.3.2.1.1	Überblick	114		
3.3.2.1.2	Position im Zusammenhang mit Konzessionen	116		
3.3.2.2	Deutscher Städtetag	120		
3.3.2.3	Deutscher Landkreistag	121		
3.3.3	Verschuldungssituation der Länder	123		
3.3.4	Verschuldungssituation auf Gemeindeebene	125		
3.4	Rechtliche Rahmenbedingungen	136		
3.4.1	Rechtliche Rahmenbedingungen durch die Europäische Union	136		
3.4.2	Rechtliche Rahmenbedingungen des Bundes	138		
3.4.2.1	Allgemeine rechtliche Rahmenbedingungen	138		
3.4.2.1.1	GWb	138		
3.4.2.1.2	UWG	141		
3.4.2.1.3	Das Bundeskartellamt	143		
3.4.2.2	Energiewirtschaftliche rechtliche Rahmenbedingungen	145		
3.4.2.2.1	Energiewirtschaftsgesetz - EnWG	147		
3.4.2.2.2	Netzzugangsverordnung	152		
3.4.2.2.3	Netzentgeltverordnung	156		
3.4.2.2.4	Unbundling	159		
3.4.2.2.5	Regulierungsbehörde	164		
3.4.2.2.6	Objekt- und Arealnetze	166		
3.4.3	Rechtliche Rahmenbedingungen der Länder	168		
3.4.4	Rechtliche Rahmenbedingungen der Kommunen	170		
3.4.4.1	Gemeindeordnung	170		
3.4.4.2	Haushaltsrecht	179		
3.4.4.2.1	Haushaltsgrundsatzgesetz	183		
3.4.4.2.2	Bundshaushaltsordnung	185		
3.4.4.2.3	Landshaushaltsordnung	187		
3.4.4.2.4	Haushaltsgesetz	187		
3.4.4.3	Steuerrecht	188		
3.4.4.4	Vergaberecht	190		
3.4.4.4.1	VOB	192		
3.4.4.4.2	VOL	192		
3.4.4.4.3	Vergabeverordnung (VgV)	194		
3.4.4.5	Kommunalrecht	200		
3.4.4.6	Konzessionsabgabenverordnung KAV	209		
3.4.4.6.1	Historische Entwicklung	209		
3.4.4.6.2	Auswirkungen der KAV	211		
3.4.4.7	Rechtsgrundlage für die wirtschaftliche Betätigung von Kommunen	214		
3.4.4.7.1	Rechtliche Grundlagen des Eigenbetriebs	215		
3.4.4.7.2	Rechtsgrundlagen für Regiebetriebe	217		
3.4.4.7.3	Gesellschaft mit beschränkter Haftung bzw. Aktiengesellschaft als privatrechtliche Rechtsform	218		
3.4.4.7.4	Gesellschaft bürgerlichen Rechts	218		
3.4.4.7.5	Aktiengesellschaft	219		
3.4.4.7.6	Arbeitsgemeinschaft	221		
3.4.4.7.7	Exkurs zu Ausschreibungen: Inhouse-Geschäfte	221		
3.4.4.7.8	Betreibermodelle	224		
3.5	Zusammenführung: Auswirkungen und Konsequenzen für Energieversorger	228		
<b>4</b>	<b>Konzessionsverträge</b>	<b>232</b>		
4.1	Status Quo und Entwicklung bei Konzessionsverträgen	232		
4.1.1	Überblick	232		
4.1.1.1	Preisbestandteil Konzessionsabgabe	235		
4.1.1.2	Rechtsnatur und Inhalt von Konzessionsverträgen	236		
4.1.1.3	Beispiel: Musterkonzessionsvertrag	238		
4.1.2	Status quo nach Sparten	241		
4.2	Inhalte von Konzessionsverträgen	244		
4.2.1	Laufzeiten und Abschlusszeitpunkte	244		

4.2.2	Dotierung	249	5.3.4.2	Gesamtmarktentwicklung Deutschland nach Sparten bis 2020	330	7.5.8.2	Schaffung und Erhalt von Arbeits- und Ausbildungsplätzen	476
4.2.3	Wegenutzungsrechte	253	5.3.4.3	Teilmarkt Betrachtung	333	7.5.8.3	Sponsoring und Sozial- engagement	477
4.2.4	Endschaffungsbestimmungen	255	5.3.4.3.1	Nach Zielgruppen	333	7.5.9	Kooperationsansätze	477
4.3	Bekanntmachung	258	5.3.4.3.2	Nach Wettbewerbern	335	7.5.10	Organisations- und Vertrags- modelle zur Leistungserbringung	481
4.4	Vorzeitiger Neuabschluss	262	5.3.4.3.3	Geographisch	335	7.6	Ansätze zur Maßnahmenplanung	483
4.5	Entscheidungsstrukturen und Entscheidungsverfahren	265	5.4	Qualitative Marktentwicklung	343			
4.5.1	Differenzierung der Ent- scheidungen	265	<b>6</b>	<b>Wettbewerb</b>	<b>345</b>	<b>8</b>	<b>Trends, Chancen und Risiken</b>	<b>486</b>
4.5.2	Vorbereitung	266	6.1	Wettbewerbsebenen	346	8.1	Trends	486
4.5.3	Durchführung	267	6.2	Wettbewerbsausprägung	347	8.1.1	Trends in Kommunen	486
4.5.4	Einflussfaktoren auf Ent- scheidungen	268	6.2.1	Stromwettbewerb	347	8.1.2	Trends bei Konzessionsnehmern	492
4.5.4.1	Allgemeine Entscheidungsgründe	268	6.2.2	Gaswettbewerb	350	8.1.3	Markt- und Wettbewerbstrends	495
4.5.4.2	Spezifische Einflussfaktoren	272	6.3	Netzbetrieb und Netzdienst- leistungen	355	8.1.4	Strategietrends	497
4.5.4.2.1	Externe Fachberater und kommunale Spitzenverbände	273	6.4	Konzessionswettbewerb	359	8.2	Chancen und Risiken	499
4.5.4.2.2	Bundes-/Landeskartellamt	279	6.5	Bekanntheit von Konzessions- nehmern	363	8.2.1	Chancen und Risiken für Energie- versorger	500
4.5.4.2.3	Kommunale Belange	280	6.6	Ausgewählte Wettbewerbsprofile:		8.2.2	Chancen und Risiken für Kommunen	504
4.5.5	Bevorzugte Konzessionsnehmer	282	6.6.1	Energieversorger	364	8.2.3	Chancen und Risiken im aktiven Marktauftritt für Netzbetreiber	506
4.5.6	Schlussfolgerungen und Konsequenzen	283	6.6.2	E.ON Energie AG	364			
4.6	Bündelung von Konzessionen auf kommunaler Seite	285	6.6.2	EnBW Regional AG	375	<b>9</b>	<b>Ausblick</b>	<b>508</b>
4.7	Konzessions-Dienstleistungs- Bündel durch Energieversorger	287	6.6.3	EWE AG	382	9.1	Einleitung	508
4.8	Konkurrenzsituation für Energie- versorger bei Konzessionen	291	6.6.4	MVV Energie AG	390	9.2	Entwicklung in der Energie- wirtschaft	509
4.9	Zusammenführung und Lessons Learnt	298	6.6.5	Nuon Deutschland GmbH	402	9.2.1	Ausblick	509
4.9.1	Anforderungen an Konzessions- nehmer	298	6.6.6	RheinEnergie AG	409	9.2.2	Weitere Wettbewerbsebenen	514
4.9.2	Kritische Erfolgsfaktoren	300	6.6.7	RWE Energy AG	417	9.3	Entwicklung bei Kommunen	515
4.9.3	Strategische Ableitungen	303	6.6.8	Stadtwerke Düsseldorf AG	426	9.4	Konzessionsverträge bis 2020	518
<b>5</b>	<b>Der Markt für Konzessionen</b>	<b>306</b>	6.6.9	Stadtwerke München GmbH	432	9.5	Entwicklung bei Netzbetreibern und Netzdienstleistern bis 2020	520
5.1	Methodik der Marktdarstellung	307	6.6.10	Vattenfall Europe AG	439	9.5.1	Stromnetze	520
5.1.1	Szenarioanalyse	307	<b>7</b>	<b>Strategieoptionen</b>	<b>448</b>	9.5.2	Gasnetze	521
5.1.2	Darstellung verschiedener Szenarien	310	7.1	Grundverständnis: Strategie- begriff	448	9.5.3	Netzdienstleistungen	523
5.2	Grundannahmen und Prämissen	313	7.2	Visionen, Leitbilder und Wertevor- stellungen	452			
5.2.1	Annahmen für alle Szenarien	313	7.3	Strategische Basisfaktoren im kommunalen Umfeld	455			
5.2.1.1	Allgemeine Grundannahmen	313	7.3.1	Die strategische Bedeutung des Konzessionsvertrages aus Sicht des Konzessionsnehmers	455			
5.2.1.2	Kommunalspezifische Grund- annahmen	314	7.3.2	Die strategische Bedeutung der geographischen Nähe	460			
5.2.2	Szenariospezifische Annahmen	315	7.3.3	Die strategische Bedeutung der gesellschaftsrechtlichen Zu- sammenhänge	461			
5.2.2.1	Gesamtwirtschaftliche Rahmen- bedingungen	316	7.4	Strategierichtungen für Kon- zessionsnehmer	465			
5.2.2.2	Energiewirtschaftliche Rahmen- bedingungen	318	7.5	Strategische Maßnahmen	468			
5.2.2.3	Entwicklung des Wettbewerbs in der Energiewirtschaft	320	7.5.1	Nicht-Handeln	468			
5.2.2.4	Rahmenbedingungen und allg. Entwicklung bei Kommunen	322	7.5.2	Kundenbindung und Kunden- zufriedenheit	469			
5.2.2.5	Entwicklung bei Konzessions- verträgen	324	7.5.3	Preisansatz	469			
5.3	Marktbetrachtung: Quantitative Darstellung auf Szenariobasis	325	7.5.4	Multi-Utility-, Cross- und Up-Selling-Ansätze	470			
5.3.1	Abgrenzung und Segmentierung	325	7.5.5	Maßnahmen zur Informations- sammlung	472			
5.3.2	Markttreiber	325	7.5.6	Kommunikation	474			
5.3.3	Marktbarrieren	326	7.5.7	Preisstrategie	475			
5.3.4	Markt für Konzessionen bis 2020	328	7.5.8	Nähe von Gemeinde und Kon- zessionsnehmer	476			
5.3.4.1	Gesamtmarkt Deutschland nach Sparten	328	7.5.8.1	Ansprechpartner	476			

*Die Studie umfasst 524 Seiten. Aufgrund der laufenden Aktualisierung der Studie können sich die Seitenzahlen noch leicht 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 Potenzialstudie (Nr. 09-0519)  
**»Konzessionsverträge 2008/2011: Konstanz oder Umbruch«**

zum Preis von EUR 3.400,00  
 und   zusätzl. Kopien (je EUR 300,00)  
 - alle Preise zzgl. gesetzlicher MwSt. -

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

Bitte senden Sie uns weitere Informationen zu trend:research.

Bitte senden Sie uns das aktuelle Studienverzeichnis zu.

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	
<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 09-0504

**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 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 Potenzialstudie **»Konzessionsverträge 2008/2011«** kostet EUR 3.400,00 (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.

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.:

- Kommunen als Kunden der Energieversorger**, 05/05, 696 S., EUR 3.400,00
- Der Markt für Energiedienstleistungen (2. Auflage)**, 10/03, 785 Seiten, EUR 4.400,00
- Zählerwesen (2. Auflage)**, 06/06, ca. 700 S.; EUR 4.400,00
- Der Markt für Messstellenbetreiber: Potenziale und Bedrohungen im neuen Zählen und Messen**, 05/06, 711 S., EUR 3.900,00
- Der Markt für Netzdienstleistungen bis 2015: Potenziale, Erfolgsfaktoren, Wettbewerb**, 04/06, 700 S., EUR 4.900,00
- IT-Outsourcing bei EVU (2. Auflage)**, 12/05, 747 S., EUR 3.900,00
- Gasnetze 2007: Unbundling, Prozessoptimierung, Marktpotenziale**, 11/05, 800 S., EUR 3.800,00
- Contracting bei Privatkunden**, 09/05, 570 S., EUR 3.200,00
- Stromnetze 2007: Unbundling, Prozessoptimierung, Marktpotenziale**, 06/05, 802 S., EUR 3.800,00
- Wasserwirtschaft 2007: Liberalisierung und Privatisierung oder kommunale Daseinsvorsorge?**, 07/06, 719 S., EUR 4.100,00

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