

# **STRATEGISCHE OPTIONEN FÜR ELEKTRIZITÄTSVERSORGUNGSUNTERNEHMEN IN ÖSTERREICH**

**DISSERTATION**

vorgelegt von

**DIPL.-ING. IRIS EGGER**

durchgeführt am

**INSTITUT FÜR UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION**

- 1. BEGUTACHTER:** Em.Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr.techn. Reinhard Haberfellner
- 2. BEGUTACHTER:** Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr.techn. Reinhard Haas

eingereicht im September 2011  
an der Fakultät für Maschinenbau und Wirtschaftswissenschaften  
der Technischen Universität Graz

## **VORWORT UND DANKSAGUNG**

Es ist mir ein Bedürfnis, allen die mich bei der Arbeit für die Dissertation unterstützt haben, einen Dank auszusprechen.

Meinem Doktorvater, Herrn em.Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr.techn. Reinhard Haberfellner, möchte ich herzlich danken, dass er mir die Möglichkeit gegeben hat, am Institut für Unternehmensführung und Organisation der TU Graz eine Dissertation zu verfassen. Mein Dank gilt auch für seine Bereitschaft, diese Arbeit mit wertvollen Anregungen und Diskussionen zu begleiten.

Des Weiteren danke ich Herrn Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr.techn. Reinhard Haas für die freundliche Übernahme des Zweitbegutachtens sowie seinen Anregungen und Ratschlägen bei der Erstellung dieser Arbeit.

Danken möchte ich auch allen Unternehmen und den jeweiligen Ansprechpartnern, die mir die für diese Arbeit erforderlichen Informationen zur Verfügung stellten sowie deren Unterstützung im Rahmen von wertvollen Diskussionsbeiträgen.

Meinen Eltern danke ich dafür, dass sie mir diesen Bildungsweg ermöglicht und mir die dafür erforderliche Unterstützung uneingeschränkt gewährleistet haben.

Graz, im September 2011

Iris Egger

# INHALTSVERZEICHNIS

|              |  |           |
|--------------|--|-----------|
| <b>1.</b>    | <b>EINLEITUNG .....</b>  | <b>1</b>  |
| <b>2.</b>    | <b>GEWÄHLTE METHODISCHE VORGEHENSWEISE .....</b>   | <b>3</b>  |
| <b>3.</b>    | <b>DARSTELLUNG DER STRUKTURELLEN AUSGANGSSITUATION .....</b>   | <b>5</b>  |
| 3.1.         | EINLEITUNG .....   | 5         |
| 3.2.         | NEUORIENTIERUNG DER ELEKTRIZITÄTSWIRTSCHAFTSBRANCHE .....  | 11        |
| 3.3.         | DER LIBERALISIERTE STROMMARKT .....  | 13        |
| 3.3.1.       | <i>Liberalisierungsprogramm der EU .....</i>   | <i>15</i> |
| 3.3.2.       | <i>Liberalisierungsprogramm in Österreich.....</i>   | <i>20</i> |
| 3.3.2.1.     | Das Jahr der gravierenden Umstrukturierungsprozesse 2001.....  | 22        |
| 3.3.2.1.1.   | Netzbetrieb.....   | 23        |
| 3.3.2.1.2.   | Intentionelle Rahmenbedingungen .....  | 23        |
| 3.3.2.1.2.1. | Bundesbehörden .....   | 24        |
| 3.3.2.1.2.2. | Landesbehörden .....   | 26        |
| 3.3.2.2.     | Die Struktur der österreichischen Elektrizitätswirtschaft seit 2001 .....  | 27        |
| 3.3.2.2.1.   | Netzbetreiber .....  | 27        |
| 3.3.2.2.2.   | Bilanzgruppenverantwortliche .....   | 28        |
| 3.3.2.2.3.   | Bilanzgruppenkoordinator (Verrechnungsstelle).....   | 28        |
| 3.3.2.2.4.   | Regelzonenführer .....   | 28        |
| 3.3.2.2.5.   | Börse.....   | 29        |
| 3.3.2.3.     | Regelungen für Marktteilnehmer in Österreich .....   | 29        |
| 3.3.2.4.     | Eigentümerstrukturen seit 2001.....  | 31        |
| <b>4.</b>    | <b>EMPIRISCHER TEIL: SITUATIONSANALYSE UND FORMULIERUNG VON ZIELEN FÜR DIE<br/>ELEKTRIZITÄTSVERSORGUNGSUNTERNEHMEN .....</b> | <b>33</b> |
| 4.1.         | MOTIVATION UND ZIEL .....  | 33        |
| 4.2.         | VORGEHENSWEISE .....   | 33        |
| 4.3.         | SITUATIONSANALYSE.....   | 36        |
| 4.3.1.       | <i>Allgemeines.....</i>  | <i>36</i> |
| 4.3.2.       | <i>Einschätzung der IST-Situation.....</i>   | <i>38</i> |
| 4.3.2.1.     | Einschätzung der IST-Situation durch Branchenvertreter .....   | 39        |
| 4.3.2.2.     | Einschätzung der IST-Situation durch Branchenkenner.....   | 44        |
| 4.3.2.3.     | Innen- und Außensicht der IST-Situation der Unternehmen .....  | 48        |
| 4.4.         | ZIELFORMULIERUNGEN FÜR STRATEGIEANPASSUNG UND NEUPOSITIONIERUNG .....  | 50        |
| 4.4.1.       | <i>Zielvorstellungen der Branchenvertreter .....</i>   | <i>50</i> |
| 4.4.2.       | <i>Zielvorstellungen der Branchenkenner .....</i>  | <i>52</i> |
| 4.4.3.       | <i>Innen- und Außensicht der Strategieanpassung und Neupositionierung.....</i>   | <i>53</i> |
| 4.4.4.       | <i>Erfordernisse für Veränderungsprozesse .....</i>  | <i>54</i> |
| 4.4.5.       | <i>Vorhandene Ressourcen der Branche .....</i>   | <i>58</i> |
| 4.5.         | ZUSAMMENFASSUNG DER SITUATIONSANALYSE UND DER ZIEL-FORMULIERUNGEN FÜR STRATEGIEANPASSUNG UND<br>NEUPOSITIONIERUNG.....       | 60        |
| <b>5.</b>    | <b>KERNKOMPETENZEN- UND PERFORMANCEANALYSE FÜR EIN AUSGEWÄHLTES SAMPLE .....</b>   | <b>62</b> |
| 5.1.         | MOTIVATION UND ZIEL .....  | 62        |
| 5.2.         | VORGEHENSWEISE .....   | 62        |
| 5.2.1.       | <i>Auswahl der österreichischen Unternehmen .....</i>  | <i>64</i> |
| 5.2.2.       | <i>Kernkompetenzenanalyse.....</i>   | <i>66</i> |
| 5.2.2.1.     | Beschreibung der Kernkompetenzenanalyse .....  | 66        |
| 5.2.2.2.     | Schritt 1 der Kernkompetenzenanalyse.....  | 67        |
| 5.2.2.2.1.   | Allgemeine Informationen.....  | 67        |
| 5.2.2.2.2.   | Interne Analyse.....   | 67        |
| 5.2.2.2.3.   | Externe Analyse .....  | 70        |
| 5.2.2.3.     | Schritt 2 der Kernkompetenzenanalyse.....  | 70        |
| 5.2.2.4.     | Schritt 3 der Kernkompetenzenanalyse.....  | 75        |
| 5.2.2.5.     | Anwendung des Kernkompetenzenansatzes.....   | 79        |
| 5.2.2.5.1.   | Schritt 2: Erstellung und Bewertung eines Konsolidierungsschemas .....   | 79        |

|            |   |            |
|------------|---|------------|
| 5.2.2.5.2. | Schritt 3: Zuteilung der Ausstattungsspezifika und Funktionskompetenzen auf die drei Ebenen.....  | 81         |
| 5.2.3.     | <i>Performanceanalyse</i> .....   | 83         |
| 5.2.3.1.   | Beschreibung der Performanceanalyse.....  | 84         |
| 5.2.3.2.   | Kennzahlen .....  | 85         |
| 5.2.3.3.   | Berechnung der Veränderung der Performance seit der Liberalisierung.....  | 86         |
| 5.3.       | ERGEBNISSE UND SCHLUSSFOLGERUNGEN .....   | 88         |
| 5.3.1.     | <i>Kernkompetenzenanalyse</i> .....   | 88         |
| 5.3.1.1.   | Häufigkeitsverteilung der drei Ebenen .....   | 89         |
| 5.3.1.1.1. | Regionale Elektrizitätsversorger .....  | 91         |
| 5.3.1.1.2. | Stadtwerke .....  | 93         |
| 5.3.1.1.3. | Private Elektrizitätsversorger.....   | 95         |
| 5.3.1.2.   | Zusammenfassung Häufigkeitsverteilung der drei Ebenen .....   | 96         |
| 5.3.1.3.   | Unternehmensbezogene Darstellung in Abhängigkeit der drei Ebenen.....   | 97         |
| 5.3.1.3.1. | Regionale Elektrizitätsversorger .....  | 101        |
| 5.3.1.3.2. | Stadtwerke .....  | 103        |
| 5.3.1.3.3. | Private Elektrizitätsversorger.....   | 105        |
| 5.3.1.4.   | Zusammenfassung der unternehmensbezogenen Darstellung in Abhängigkeit der drei Ebenen.....  | 107        |
| 5.3.1.5.   | Ermittlung der Unternehmen „Idealfall“ .....  | 108        |
| 5.3.2.     | <i>Performanceanalyse</i> .....   | 110        |
| 5.3.2.1.   | Berechnungsergebnisse Performanceanalyse.....   | 111        |
| 5.4.       | ERKENNTNISSE FÜR DIE UNTERNEHMENSGRUPPEN AUS KERNKOMPETENZENANALYSE UND PERFORMANCEANALYSE .....  | 113        |
| <b>6.</b>  | <b>ENTWICKLUNG VON LÖSUNGSVORSCHLÄGEN FÜR DIE STRATEGISCHE WEITERENTWICKLUNG.....</b>   | <b>124</b> |
| 6.1.       | MOTIVATION UND ZIEL .....   | 124        |
| 6.2.       | VORGEHENSWEISE .....  | 124        |
| 6.3.       | ANALYSE VON VERBESSERUNGSPOTENTIALEN UND/ODER HANDLUNGSBEDARF DER BRANCHENGRUPPEN, BASIEREND AUF<br>ERGEBNISSEN DER FORSCHUNGSFRAGE 2.....                          | 126        |
| 6.3.1.     | <i>Verbesserungspotentiale für die regionalen Elektrizitätsversorger</i> .....  | 126        |
| 6.3.2.     | <i>Verbesserungspotentiale der Stadtwerke</i> .....   | 127        |
| 6.3.3.     | <i>Verbesserungspotentiale der privaten Elektrizitätsversorger</i> .....  | 128        |
| 6.4.       | SWOT-ANALYSE DER BRANCHENGRUPPEN .....  | 129        |
| 6.4.1.     | <i>Allgemeines</i> .....  | 129        |
| 6.4.2.     | <i>SWOT-Analyse für die regionalen Elektrizitätsversorger</i> .....   | 130        |
| 6.4.3.     | <i>SWOT-Analyse für die Stadtwerke</i> .....  | 132        |
| 6.4.4.     | <i>SWOT-Analyse für die privaten Elektrizitätsversorger</i> .....   | 133        |
| 6.4.5.     | <i>SWOT-Analyse für die Branche</i> .....   | 134        |
| 6.5.       | LÖSUNGSVORSCHLÄGE FÜR DIE STRATEGISCHE WEITERENTWICKLUNG UND DENKBARE MAßNAHMEN .....   | 136        |
| 6.5.1.     | <i>Five-forces: Wettbewerbsanalyse nach Porter</i> .....  | 136        |
| 6.5.1.1.   | Wettbewerbsanalyse der derzeitigen Situation für Elektrizitätsversorgungsunternehmen in Österreich<br>(nach Porter) .....   | 138        |
| 6.5.2.     | <i>Checklisten zur Sicherung des nachhaltigen Erfolges</i> .....  | 140        |
| 6.5.3.     | <i>Lösungsansätze für die strategische Weiterentwicklung und Maßnahmen für Branchengruppen</i><br>.....   | 143        |
| 6.5.3.1.   | Analyse der Wettbewerbssituation nach Porter .....  | 148        |
| 6.5.3.2.   | Schlussfolgerung für mögliche Lösungsansätze und denkbare Maßnahmen innerhalb einer<br>Branchengruppe .....   | 149        |
| 6.5.4.     | <i>Lösungsansätze und Maßnahmen für die gesamte Branche</i> .....   | 150        |
| 6.5.4.1.   | Analyse der Wettbewerbssituation nach Porter .....  | 155        |
| 6.5.4.2.   | Schlussfolgerungen möglicher Lösungsansätze und denkbarer Maßnahmen innerhalb der gesamten<br>Branche .....   | 155        |
| 6.5.5.     | <i>Lösungsansätze zur strategischen Weiterentwicklung und Maßnahmen für die Branche in<br/>        Verbindung mit Branchen-Externen</i> .....                       | 155        |
| 6.5.5.1.   | Kooperationen von Elektrizitätsversorgungsunternehmen und Firmen (Handel, Gewerbe etc.) .....   | 156        |
| 6.5.5.1.1. | Analyse der Wettbewerbssituation nach Porter .....  | 159        |
| 6.5.5.1.2. | Schlussfolgerungen möglicher Lösungsansätze und denkbarer Maßnahmen von<br>Elektrizitätsversorgungsunternehmen in Verbindung mit Firmen (Handel, Gewerbe etc.)..... | 159        |
| 6.5.5.2.   | Kooperationen von Elektrizitätsversorgungsunternehmen mit dem öffentlichen Bereich.....   | 160        |
| 6.5.5.2.1. | Analyse der Wettbewerbssituation nach Porter .....  | 164        |
| 6.5.5.2.2. | Schlussfolgerungen möglicher Lösungen und denkbarer Maßnahmen für regionale Energieversorger<br>in Verbindung mit dem öffentlichen Bereich.....                     | 165        |

|      |   |            |
|------|---|------------|
| 6.6. | ZUSAMMENFASSUNG DER ENTWICKLUNG VON LÖSUNGSVORSCHLÄGEN FÜR DIE STRATEGISCHE WEITERENTWICKLUNG UND ANALYSE DENKBARER MAßNAHMEN ..... | 165        |
| 7.   | <b>SCHLUSSFOLGERUNGEN UND AUSBLICK .....</b>  | <b>168</b> |
| 8.   | <b>ZUSAMMENFASSUNG.....</b>   | <b>169</b> |
| 9.   | <b>LITERATUR .....</b>  | <b>173</b> |
| 10.  | <b>ANHANG .....</b>   | <b>175</b> |
|      | ANHANG I .....  | 175        |
|      | ANHANG II .....   | 177        |
| 11.  | <b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....</b>   | <b>181</b> |
| 12.  | <b>FORMELVERZEICHNIS .....</b>  | <b>184</b> |
| 13.  | <b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS .....</b>  | <b>185</b> |

## KURZFASSUNG

Durch die gravierenden Veränderungen innerhalb weniger Jahre ist die Elektrizitätsbranche gefordert, Strategieüberlegungen dem neuen Wettbewerbsumfeld anzupassen. Waren die Unternehmen in Österreich durch die jahrzehntelang öffentliche Eigentümerschaft einer Preisregulierung sowie einem definierten Marktgebiet (Monopol) ausgesetzt, änderten sich die Anforderungen an die Unternehmen nach der Liberalisierung im Jahr 2001 schlagartig. Nur langsam gelingt es der Branche die starren Strukturen aufzubrechen und sich wettbewerbsorientiert im Markt zu positionieren. Derzeit und zukünftig werden seitens der EU die politischen Rahmenbedingungen der Elektrizitätswirtschaft weiter verschärft, um einen Wettbewerb überhaupt erst ausreichend zu ermöglichen. Diese Entwicklung ist Anlass, die österreichische Elektrizitätsbranche zu analysieren. Dazu wird die Ausgangssituation von 25 österreichischen Elektrizitätsversorgern untersucht. Eine Einteilung nach den Branchengruppen *regionale Elektrizitätsversorger*, *Stadtwerke* und *private Elektrizitätsversorger*, sowie die Ermittlung von „*Ideal*“-Unternehmen ermöglicht einen umfassenden Überblick über diese Branche in Österreich. Aus den Ergebnissen werden Verbesserungspotentiale innerhalb der Branchengruppen abgeleitet. Um die festgestellten Potentiale auch zu Nutzen werden strategische Optionen für die Sicherung des Erfolges und mögliche Umsetzungsmaßnahmen vorgestellt sowie auf Strategierelevanz geprüft.

Schlagwörter: Stromliberalisierung, Elektrizitätsversorgungsunternehmen, österreichische Regulierungsbehörde, EU-Binnenmarkttrichtlinie, Unbundling

## ABSTRACT

Due to radical changes within the power supply sector in the past few years, the electricity industry is requested to rethink their strategy to adjust to the new competitive environment. In the past, power suppliers were exclusively in public ownership, what meant price regulation as well as defined sales territories (monopoly). After the deregulation and liberalization of the energy market in 2001, the demands on the enterprises abruptly changed. The need of leaving ancient hieratic structures behind and to become competitive in the market is realized in a very hesitant way. At present and in the future, the political frameworks of the EU have to be more tightened to provide an adequate competitive environment at all. This development is the main motive to analyze the power supply sector in Austria. For that reason, the status quo of 25 electricity suppliers is studied. A classification of groups of sectors, called *regional electricity suppliers*, *public utility companies* and *local/private suppliers* as well as the identification of “*perfect*” enterprises offers a widespread overview across the industrial sector in Austria. These results are used to derive capabilities of improvement within the different groups of the industrial sector. To benefit from those detected capabilities, strategic approaches to sustain success are shown and evaluated regarding to their relevance.

Keywords: liberalization of the energy market, electricity supplier, regulator, EU-single market directive, unbundling

## 1. Einleitung

Nach der Teilprivatisierung und Liberalisierung der europäischen Strom- und Gaswirtschaft, innerhalb weniger Jahre, wurde die Struktur „Elektrizitätsversorgungsunternehmen“ grundlegend verändert. Dies hatte zur Folge, dass die ursprünglich vertikal integrierten Unternehmen entflochten (Unbundling) werden mussten. Dazu wurden die Unternehmen in einen Wettbewerbsteil (Erzeugung und Vertrieb) und in einen regulierten Unternehmensbereich (Netze) geteilt. Zusätzlich kam es im Netzbereich zu einer organisatorischen Teilung der Netze in Übertragungsnetz- und Verteilnetzbetreiber. Die für die angeführten Bereiche zwingend umzusetzenden Entflechtungsmaßnahmen sind den gesetzlich geltenden Rahmenbedingungen zu entnehmen.

Die gravierende Neustrukturierung der europäischen Elektrizitätswirtschaft musste folglich auch in Österreich umgesetzt werden. Um die Auswirkungen dieser neuen Rahmenbedingungen auf die österreichischen Elektrizitätsversorgungsunternehmen zu untersuchen, werden diese daher in der Folge einer eingehenden Analyse unterzogen.

Aus kartellrechtlichen Gründen (wettbewerbsrelevant) werden die großen europäischen Elektrizitätsunternehmen nicht alle kleinen und mittelgroßen Elektrizitätsversorgungsunternehmen, die wirtschaftlich aufgrund des Wettbewerbs in Bedrängnis kommen, übernehmen können. Dies würde innerhalb weniger Jahre zu einer erneuten Monopolbildung führen. Die EU müsste in weiterer Folge, um Wettbewerb in dieser Branche sicherzustellen, zu deren Zerschlagung schreiten. Kleine und mittlere Elektrizitätsversorgungsunternehmen stehen daher vor der Situation, Maßnahmen einzuleiten, um auch in Zukunft als eigenständige Unternehmen wirtschaftlich erfolgreich bestehen zu können.

Dies bedeutet, dass diese Unternehmen innovativ, kreativ und so schnell wie möglich die dafür erforderlichen Schritte setzen müssen. Erschwert wird dieser Prozess aber dadurch, dass aufgrund der langen Monopolstellung dieser Branche Flexibilität und Veränderungsbereitschaft nicht in dem Ausmaß gegeben sind, wie sie in den Wettbewerbsmärkten der Konsumgüter- und Anlagenbranche selbstverständlich sind (vor der Liberalisierung wurden die Strompreise von der Preisbehörde auf Basis der Costplus-Regulierung festgelegt).

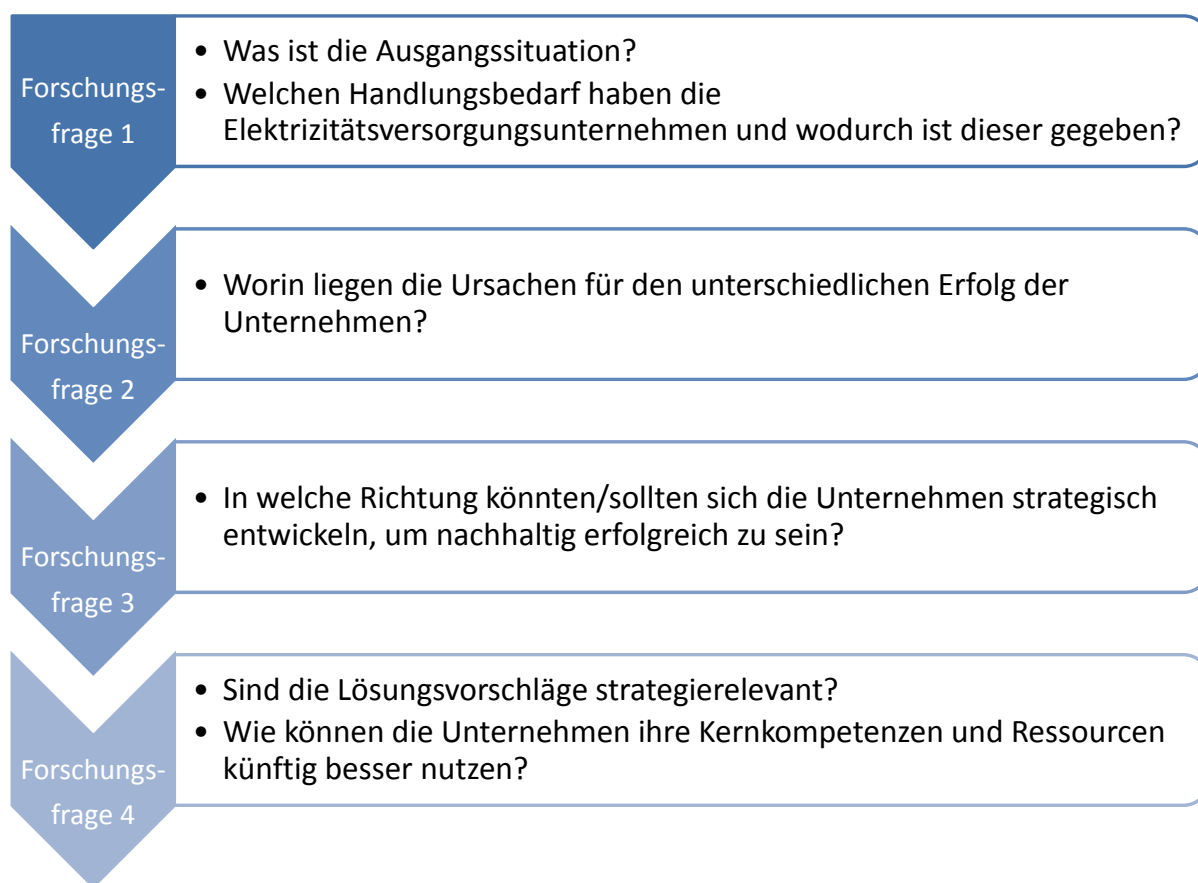
In der Vergangenheit wurden Neuorientierungen meist aus einer betriebswirtschaftlichen Notsituation heraus vorgenommen. So wurden in vielen Fällen neue Geschäftsfelder (z.B.: Planungstechnik, Umwelttechnik usw.) entwickelt, um vorhandene Ressourcen (Personal, Know-How) zu nutzen und damit Personalreduktionen aus betriebswirtschaftlichen Gründen zu vermeiden. Neue Geschäftsideen wurden und werden teilweise auch heute noch nur schwerfällig, wenn überhaupt, akzeptiert. Ein Umdenken in der Elektrizitätswirtschaft wird sich daher nicht vermeiden lassen, wenn man auch in der Zukunft erfolgreich sein will. Die Unternehmensstrategien waren folglich neu zu entwickeln und den zukünftigen Anforderungen entsprechend laufend anzupassen.

Prinzipiell wird in den folgenden Ausführungen eine Unterscheidung zwischen regionalen Elektrizitätsversorgern, Stadtwerken und privaten Elektrizitätsversorgern vorgenommen (Fokus dieser Arbeit liegt im gesamten Geschäftsbereich Strom). Diese Unterteilung ist aufgrund der Organisation der österreichischen Elektrizitätswirtschaft, basierend auf dem 2. Verstaatlichungsgesetz von 1947 und den derzeitigen Elektrizitätswirtschaftsorganisationsgesetz (EIWOG) erforderlich. Die Historie der Unternehmen, Eigentümerstrukturen, Aufgabengebiete, Marktgebiete und Marktherausforderungen unterscheiden sich bei den genannten Unternehmensgruppen. Daher werden die in weiterer Folge untersuchten Unternehmen aus Gründen der Vergleichbarkeit in Gruppen zusammengefasst (regionale Elektrizitätsversorger, Stadtwerke, private Elektrizitätsversorger).

## 1. Einleitung

Diese Forschungsarbeit untersucht die derzeitige Ausgangsposition der Elektrizitätswirtschaft in Österreich, basierend auf der geltenden Organisationsstruktur dieser Unternehmen (Abbildung 30). Daraus ableitend werden Maßnahmen entwickelt, die für die zukünftige Positionierung der Unternehmen aus heutiger Sicht zielführend erscheinen (Entwicklung von möglichen Branchenstrategien). Des Weiteren wird die historische Entwicklung der verschiedenen Elektrizitätsversorgungsunternehmen, in Verbindung mit ihren aufgebauten Kernkompetenzen, untersucht. Aus diesem Analyseschritt kann abgeleitet werden, in welchen Bereichen die Unternehmen gut positioniert sind und wo (starker) Nachholbedarf besteht. Die Ergebnisse werden als Basis herangezogen, um zukünftige Strategieoptionen zu entwickeln, die den nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen, unter Berücksichtigung der volkswirtschaftlichen Interessen, sichern sollen.

Daher wird in dieser Forschungsarbeit den in Abbildung 1 dargestellten Fragen nachgegangen:



**Abbildung 1: Forschungsfragen**



## 2. Gewählte methodische Vorgehensweise

Für diese Arbeit wird der Problemlösungszyklus des „Systems Engineering (SE) – Vorgehensmodell“ angewendet, auf Basis dessen die Struktur und die Vorgehensweise in den folgenden Kapiteln strukturiert ist. Die in diesem Kapitel 2 beschriebene Theorie entstammt der Literaturstelle [1].

Die im Rahmen der vorliegenden Forschungsarbeit in der Folge getätigten Untersuchungen beruhen auf diesem Ansatz.

Die Schwerpunkte des Problemlösungszyklus beruhen auf:

- Zielsuche bzw. Zielkonkretisierung:  
Wo stehen wir? Was wollen/brauchen wir? Warum?
- Lösungssuche:  
Welche Möglichkeiten gibt es?
- Auswahl:  
Welche ist die beste/zweckmäßigste?

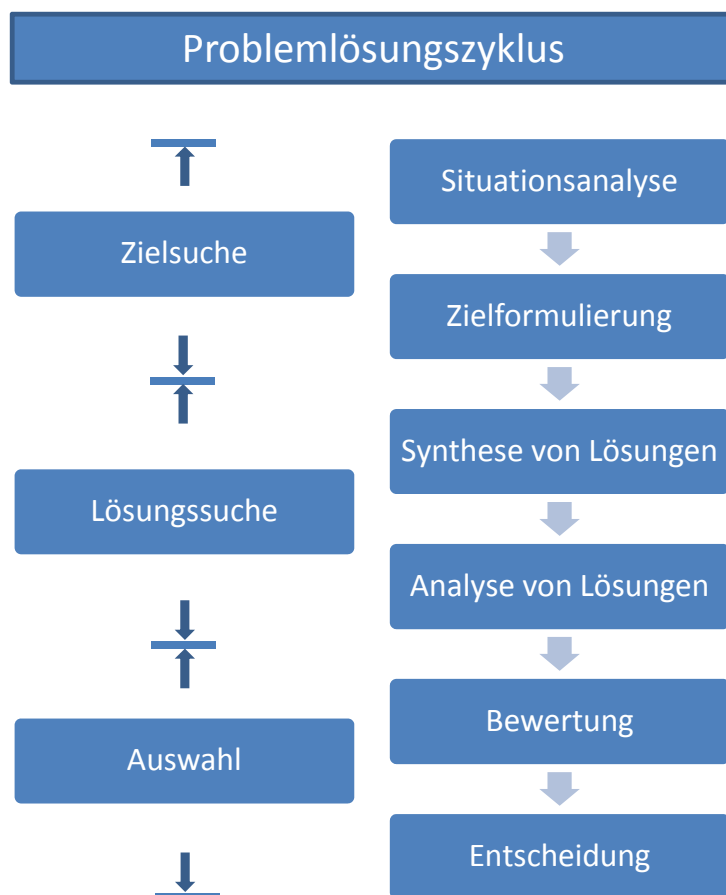


Abbildung 2: Problemlösungszyklus [1]

Der Zielsuche-Prozess besteht aus Situationsanalyse und Zielformulierung.

Die Situationsanalyse hilft die Ausgangssituation besser zu verstehen. Dafür ist eine Beschaffung von qualitativen und quantitativen Informationen nötig. Symptome, Ursachen, Chancen und Gefahren werden untersucht. Diese bilden die Grundlage für realistische und

## 2. Gewählter Vorgehensansatz

angemessene Zielformulierungen. Dabei werden Randbedingungen und Denkrichtungen aufgezeigt.

Die Synthese von Lösungen ist der konstruktive, kreative Schritt im Problemlösungszyklus und baut auf den Ergebnissen der Situationsanalyse und der Zielformulierung auf.

Die Analyse von Lösungen ist der kritische, analytische Schritt mit dem Zweck, Lösungen hinsichtlich ihrer Zielkonformität, Funktionsweise (Blick nach Innen), Integrationsfähigkeit (Blick nach Außen), Betriebstüchtigkeit, Voraussetzungen und Konsequenzen zu prüfen.

Die Zusammenhänge der zwischen den einzelnen Teilschritten des Problemlösungszyklus übermittelten Ergebnisse sind in Abbildung 3 dargestellt.

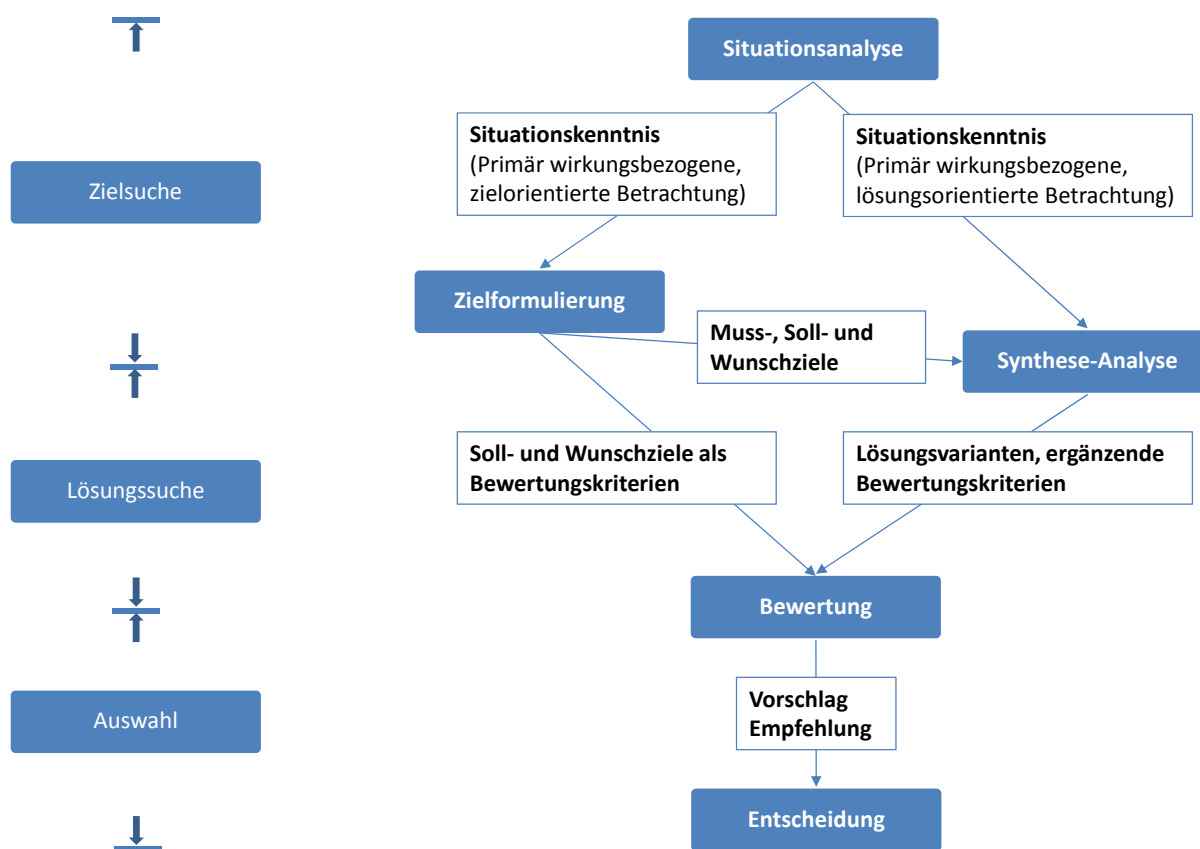


Abbildung 3: Zusammenhänge zwischen den Teilschritten im Problemlösungszyklus [1]

Auf Basis dieses Vorgehensansatzes wurden die theoretischen und empirischen Schritte in der vorliegenden Arbeit durchgeführt.

### 3. Darstellung der strukturellen Ausgangssituation

#### 3.1. Einleitung

Die österreichischen Stromversorgungsunternehmen gliedern sich in vier Gruppen (siehe Abbildung 4).



Abbildung 4: Gliederung der österreichischen Elektrizitätswirtschaft

Seit den gravierenden Umstrukturierungsprozessen im Jahr 2001, basierend auf der vollkommenen Liberalisierung des Strommarktes in Österreich, hat sich die Struktur der Elektrizitätsversorgungsunternehmen grundlegend verändert. Während vor der Liberalisierung und Teilprivatisierung eine Monopolstellung der Anbieter mit einer 100%-igen Eigentümerschaft der öffentlichen Hand gegeben war, änderten sich die Unternehmensstrukturen mit der Liberalisierung für die Unternehmen grundlegend. Durch die Auflösung der Monopolstellung hin zu im Markt agierenden Unternehmen und das Herauslösen des Netzbereiches aus den Unternehmen, sowie der geänderten Eigentümerstrukturen (Teilprivatisierungen, Verbundgesellschaft und Landesgesellschaften  $\geq 51\%$  in öffentlicher Hand), veränderten sich die Anforderungen an die Unternehmen. Gravierende Umstrukturierungsprozesse in der Branche sind daher bis heute an der Tagesordnung. Abbildung 5 und Abbildung 6 stellen die unterschiedlichen Anforderungsprofile an die Unternehmen vor und nach der Liberalisierung dar.

### 3. Darstellung der strukturellen Ausgangssituation

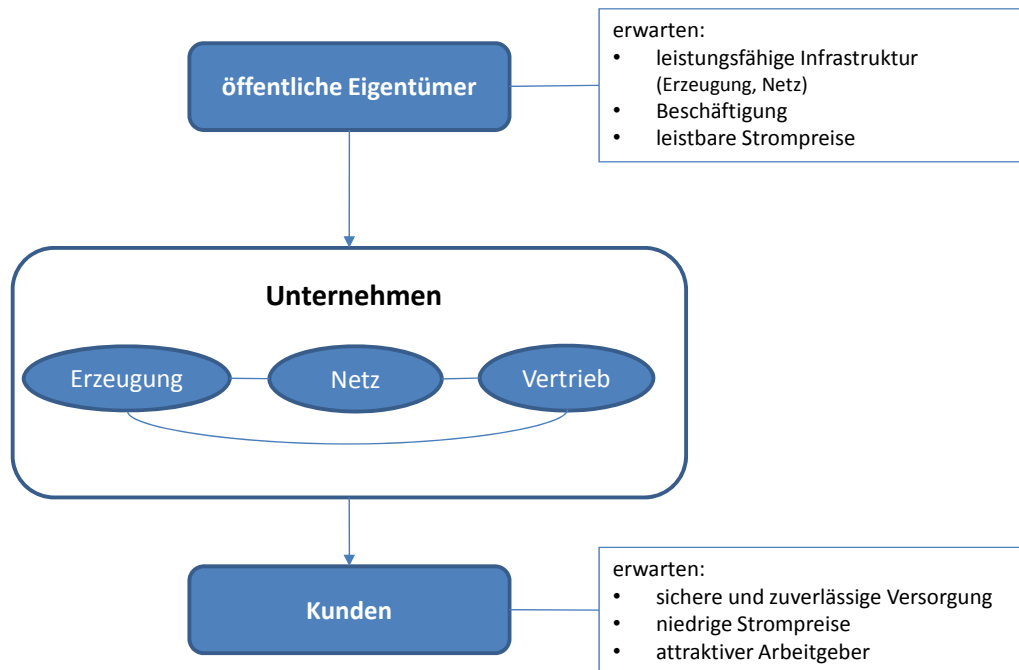


Abbildung 5: Struktur der Elektrizitätswirtschaft vor der Liberalisierung und Teilprivatisierung

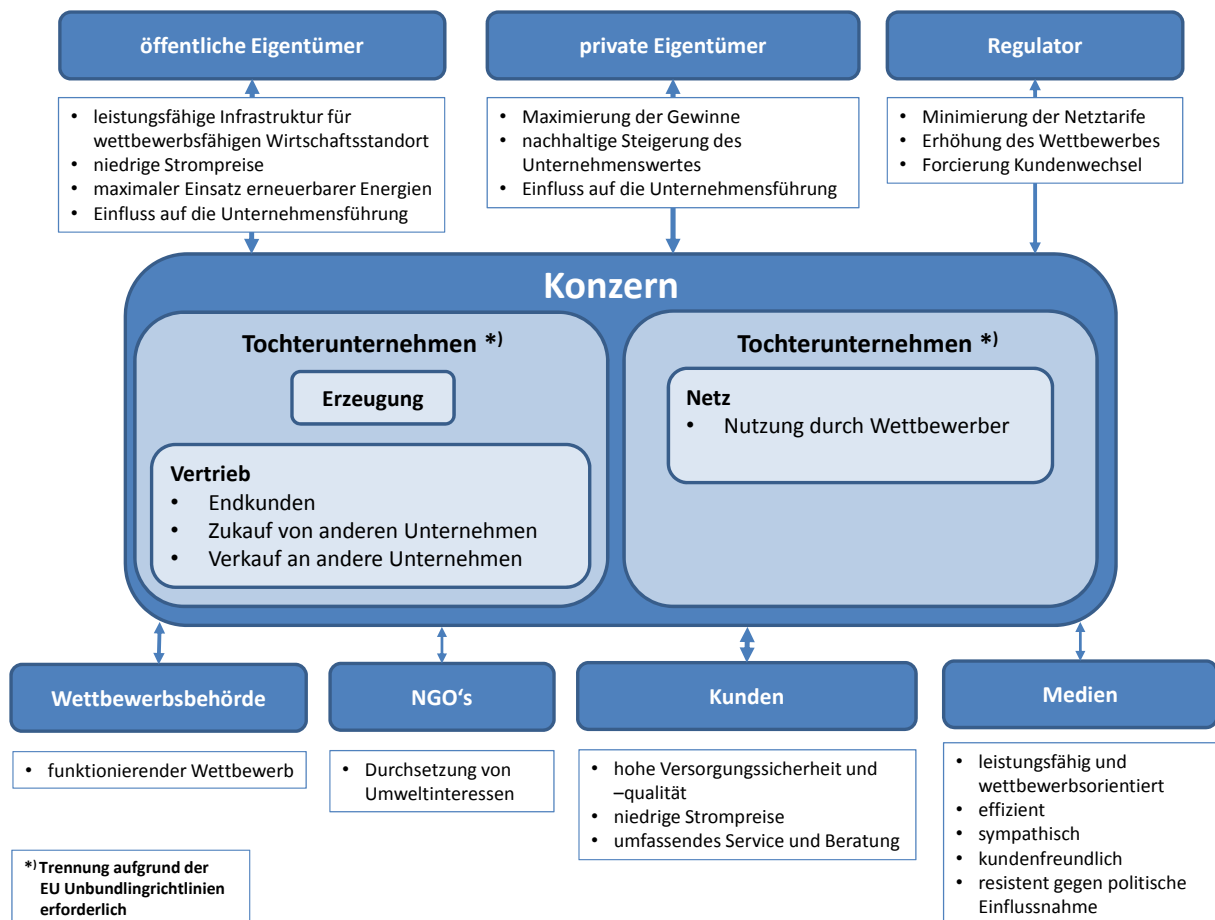


Abbildung 6: Stakeholder und Interessenslagen nach Teilprivatisierung und Liberalisierung

### 3. Darstellung der strukturellen Ausgangssituation

Aus Abbildung 5 und Abbildung 6 ist ersichtlich, dass sich das Umfeld der Elektrizitätsunternehmen und auch deren Aufgabenstellung, sowie die Organisationsstrukturen durch die Liberalisierung weitreichend verändert haben.

Die Komplexität des Umfeldes, in dem die Elektrizitätsunternehmen ihr Tagesgeschäft auszuüben haben, nimmt zu. Die Schwierigkeiten bei der Umsetzung der erforderlichen Infrastrukturinvestitionen sind durch das Spannungsfeld der sich ständig verschärfenden energie- und klimapolitischen Rahmenbedingungen geprägt. Das liegt zum Teil auch daran, dass sich die erwähnten Zielsetzungen teilweise auch widersprechen (z.B.: Ausbau regenerativer Energieträger bei gleichzeitiger Reduktion der Stromerzeugung in bestehenden Kraftwerken aufgrund geänderter wasserrechtlicher und naturschutzrechtlicher Rahmenbedingungen). Die Abbildung 7 zeigt die Komplexität der Rahmenbedingungen für die Elektrizitätsunternehmen in Österreich, die in Hinblick auf ihre Wettbewerbsfähigkeit einen zusätzlichen wirtschaftlichen Druck auf die Unternehmen ausüben. Dieser wird durch die zunehmende kritische Haltung der Öffentlichkeit gegenüber Infrastrukturunternehmen noch verstärkt.

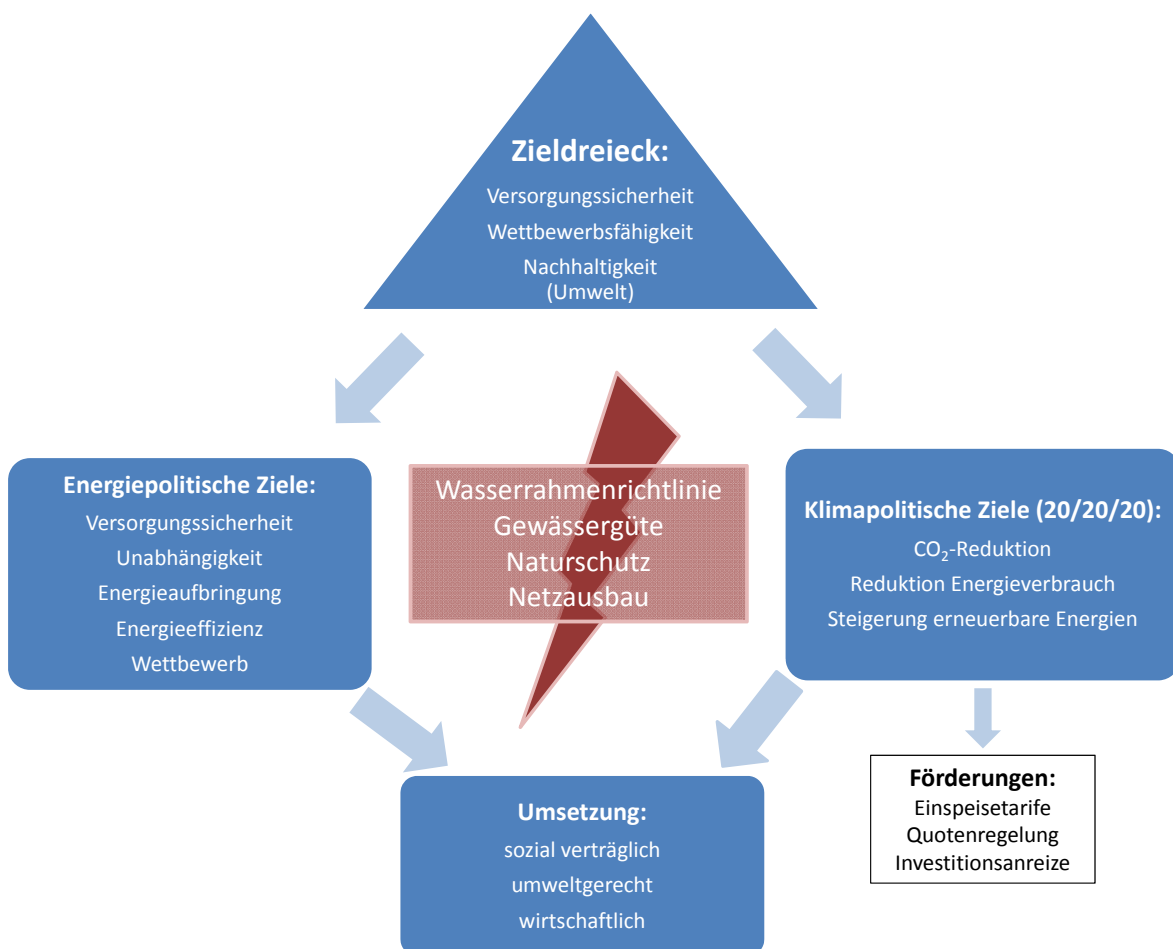


Abbildung 7: Rahmenbedingungen für Elektrizitätsunternehmen in Österreich [2]

Die Elektrizitätsversorgungsunternehmen sind der Gruppe der Infrastrukturunternehmen (wie z.B. auch Autobahngesellschaften, Entsorgungsunternehmen, Flughafenbetreiber, Wasserversorger, Eisenbahngesellschaften etc.) zuzuordnen. Das bedeutet, dass sie nicht nur den Interessen der Aktionäre (nachhaltiger Unternehmenserfolg) gerecht werden müssen, sondern auch stark von den Stakeholdern abhängig sind, um ihre Projekte verwirklichen und den daraus folgenden Gewinn, der wiederum im Interesse der Shareholder ist, erzielen zu können.

### 3. Darstellung der strukturellen Ausgangssituation

Das in der Betriebswirtschaft verwendete Prinzip der Stakeholder ist eine Erweiterung des Shareholder Value-Ansatzes [3]. Das Shareholder Value-Prinzip orientiert sich an den Bedürfnissen und Erwartungen der Anteilseigner eines Unternehmens (beispielsweise bei Aktiengesellschaften jenen der Aktionäre) [3]. Der Stakeholderansatz versucht, das Unternehmen im gesamten sozialökologischen Kontext zu erfassen [3]. Das bedeutet, dass unterschiedliche Interessensgruppen und deren Bedürfnisse in Einklang gebracht werden sollen [3]. Neben den Eigentümern (Shareholder) zählen beispielsweise die Mitarbeiter, die Lieferanten, die Kunden, die Kapitalmärkte (z.B. Kreditgeber) sowie der Staat, die Natur und die Öffentlichkeit (Parteien, Medien etc.) zu den Stakeholdern [3]. Der Staat, die Natur und die Öffentlichkeit sind sogenannte „nichtmarktliche“ Anspruchsgruppen [3]. Die Kapital-, Arbeits-, Beschaffungs- und Absatzmärkte bezeichnet der Stakeholder-Ansatz als „marktliche“ Gruppen und Beziehungen (Leistung und Gegenleistung) [3]. Heute müssen sich Elektrizitätsversorgungsunternehmen mit den in Abbildung 8 dargestellten Gruppierungen (Stakeholdern) arrangieren.

Diese Gruppen sind in unterschiedlicher Zusammensetzung, abhängig vom jeweiligen Projekt und dem zugehörigen Genehmigungsverfahren, mit einzubeziehen, wobei neben rechtlich relevanten Themen zunehmend die grundsätzliche Akzeptanz für ein Projekt wesentliche Voraussetzung für die Erlangung eines positiven Genehmigungsbescheides ist.

Die Realisierung von Projekten hängt somit von vielen Faktoren ab und sollte die Interessen aller für den Unternehmenserfolg relevanten Gruppen berücksichtigen. Vor der Liberalisierung hatten viele der Gruppen, die heute in der Entscheidungsfindung von Projekten ein wichtiges Mitspracherecht besitzen, nicht die ausreichende rechtliche Basis um ihre Interessen zu vertreten. Die Basis für erweiterte Mitbestimmungsrechte bildeten in Österreich die Ereignisse rund um die Projekte Kernkraftwerk Zwentendorf und Donaukraftwerk Hainburg, die letztendlich durch massiven öffentlichen Druck verhindert wurden und der eigentliche Anlass waren, im Bewilligungsablauf für Infrastrukturprojekte der Elektrizitätswirtschaft (Kraftwerke, Hochspannungsleitungen) auch die Interessen außerhalb der elektrizitätswirtschaftlichen Erfordernisse zu berücksichtigen. Die umfangreiche Auswirkung der Parteienstellung in den Genehmigungsverfahren für Großprojekte, insbesondere von Infrastrukturprojekten ab einer definierten Größenordnung, durch Einbeziehung von indirekt betroffenen Interessen, führte zur Umweltverträglichkeitsprüfung (UVP-Verfahren). Dies ist ein Verfahren, bei dem alle erforderlichen Genehmigungen für die Umsetzung eines Projektes (Wasserrecht, Naturschutz, Energierecht usw.) in einem einzigen Behördenverfahren zusammengefasst werden.

Die Abbildung 9 zeigt am Beispiel eines Genehmigungsverganges für ein Leitungs- und Wasserkraftwerksprojekt, welche Institutionen Parteienstellung in einem UVP-Verfahren haben.

All diese Interessensgruppen müssen die Sinnhaftigkeit und Nachhaltigkeit eines Projektes sehen, verstehen und akzeptieren, damit eine Umsetzung möglich ist (siehe Abbildung 10).

Die zum Teil neuen Rahmenbedingungen und die starke Präsenz ehemals nicht gehörter Gruppen erfordern eine neue Unternehmenskultur/-kommunikation und damit auch neue Prozessabläufe, um nachhaltig als Unternehmen erfolgreich agieren zu können.

Der Einfluss der genannten Stakeholder auf ein Genehmigungsverfahren für die Umsetzung eines Projektes ist in Abbildung 11 dargestellt.

### 3. Darstellung der strukturellen Ausgangssituation

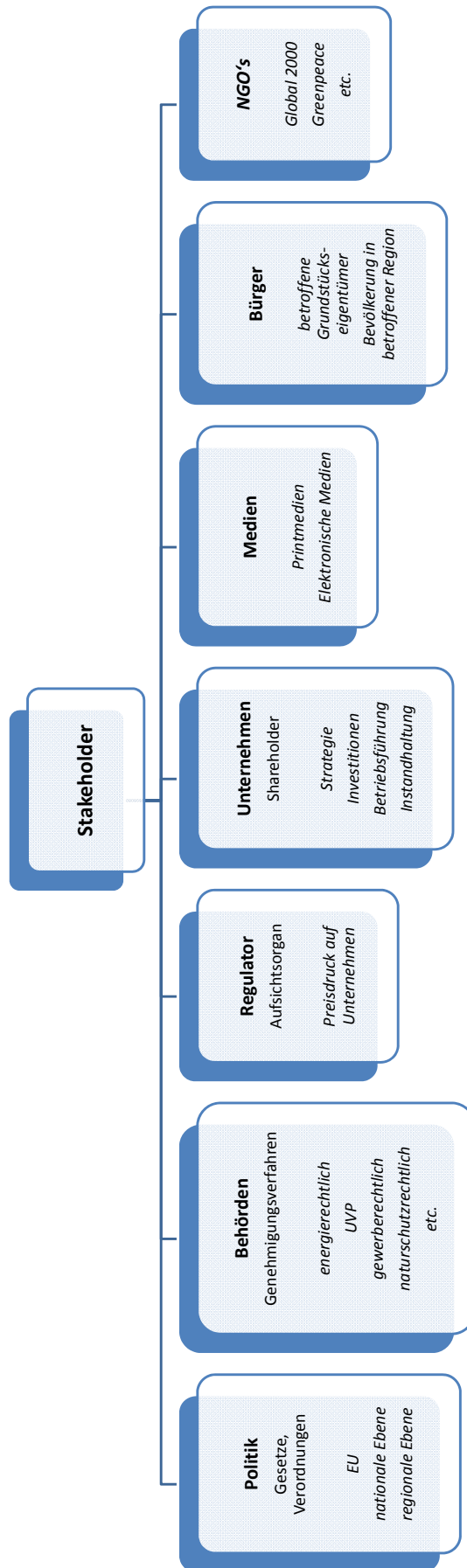


Abbildung 8: Stakeholder der Elektrizitätsversorgungsunternehmen

### 3. Darstellung der strukturellen Ausgangssituation

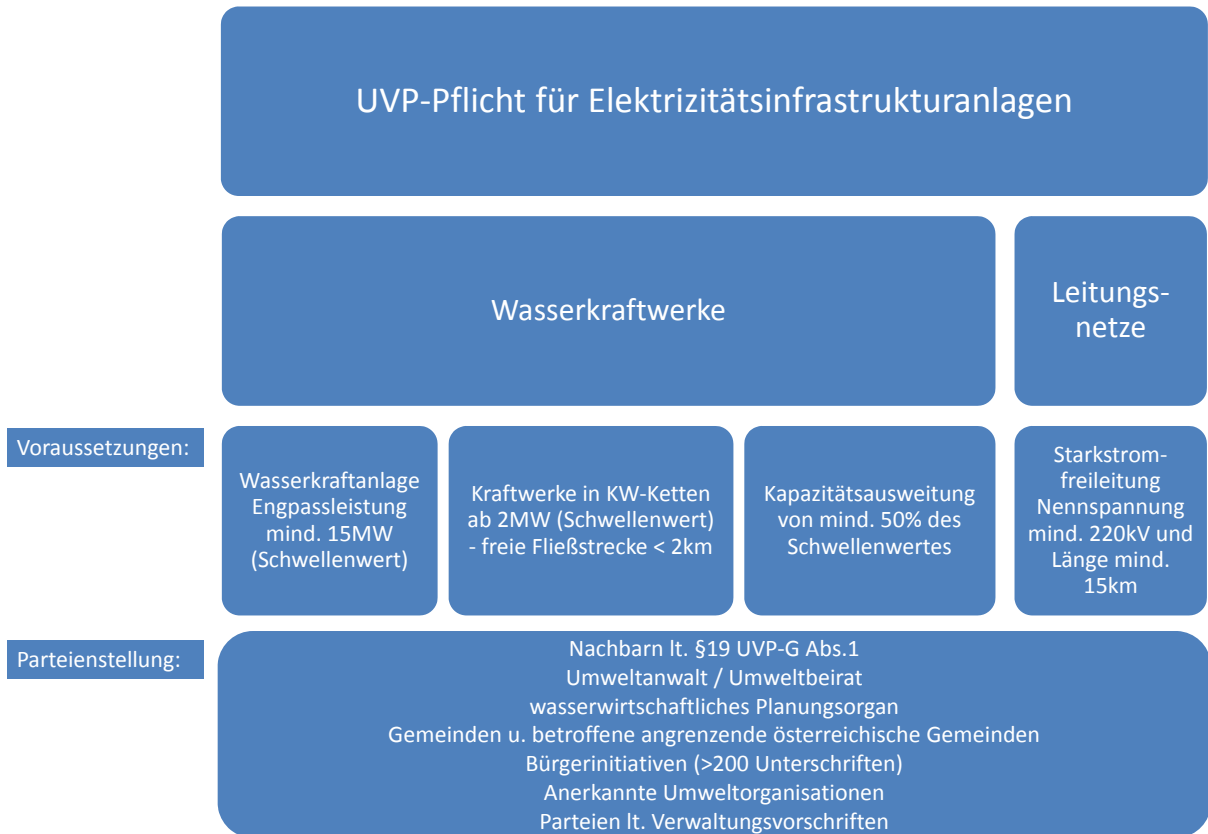


Abbildung 9: Einfluss auf Investitionsentscheidungen von Infrastrukturunternehmen [2]

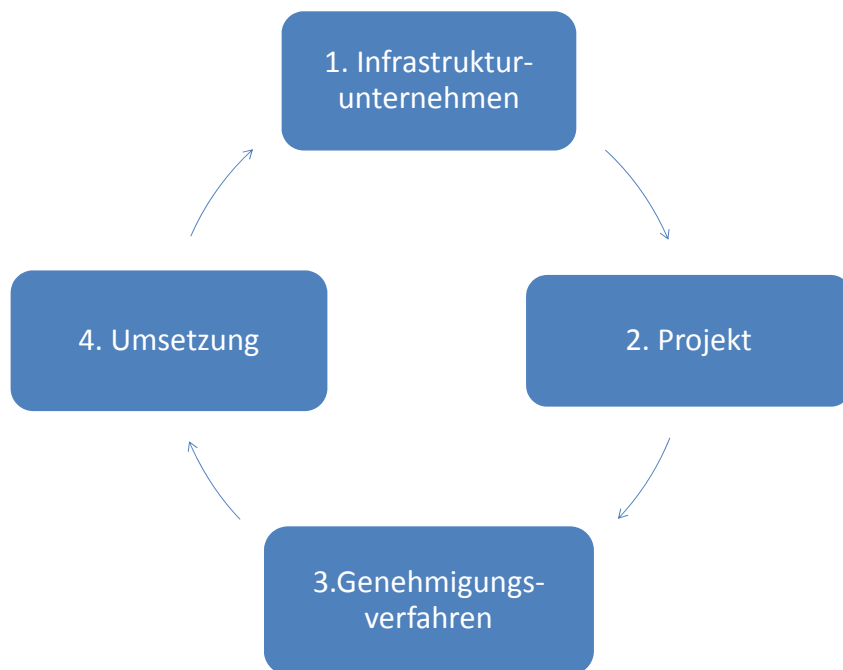


Abbildung 10: Umsetzung eines Projektes



### 3. Darstellung der strukturellen Ausgangssituation



**Abbildung 11: Einfluss der Stakeholder bei der Projektumsetzung**

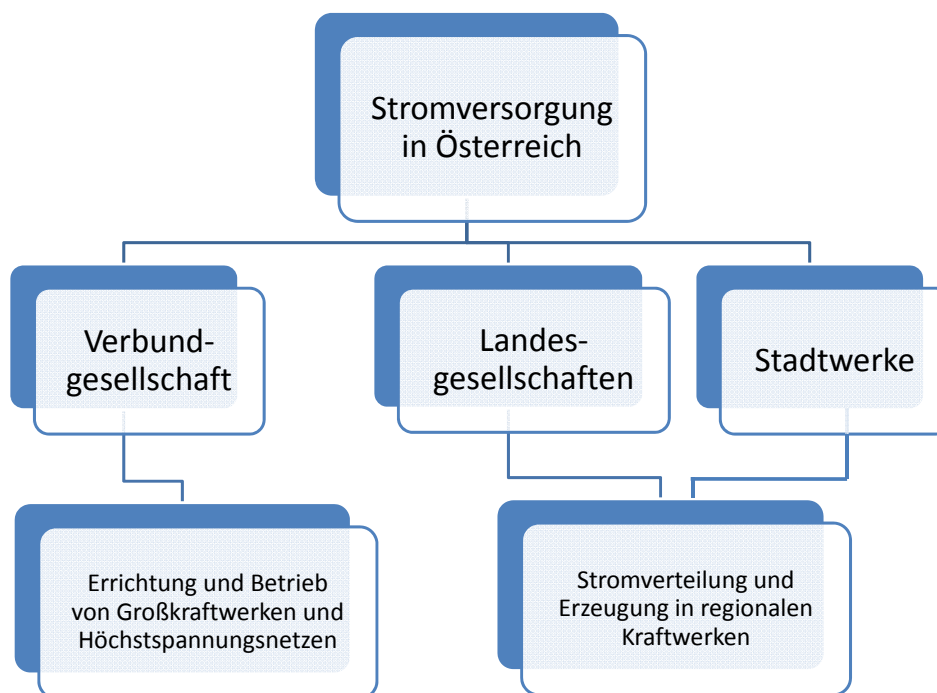
Diese wesentlichen Auswirkungen der Mitbestimmungsrechte betroffener Personen und Gruppen bei der Genehmigung von Infrastrukturprojekten, aber auch der Akzeptanz der Unternehmen und deren Geschäftspolitik in der Öffentlichkeit, erfordert eine grundlegende Neupositionierung der strategischen Ausrichtung sowie die Anpassung aller Geschäftsprozesse auf die jeweils aktuellen Herausforderungen, um als Unternehmen nachhaltig erfolgreich im Markt auftreten zu können.

### **3.2. Neuorientierung der Elektrizitätswirtschaftsbranche**

Die österreichische Elektrizitätswirtschaft wurde im Jahr 1947 auf Basis des 2. Verstaatlichungsgesetzes neu organisiert. Darin wurde festgelegt, dass die Stromversorgung in Österreich in der Struktur, wie in Abbildung 12 dargestellt, erfolgen sollte.

Um diese Struktur umzusetzen, kam es zu Zwangsverstaatlichungen, basierend auf vorgegebenen Kriterien. Alle Elektrizitätsversorgungsunternehmen die unter den im Gesetz genannten Grenzwerten (kleine Kraftwerksleistungen, geringe Abgabe an Kunden) lagen, waren von dieser Zwangsmaßnahme nicht betroffen. An dieser Stelle ist festzuhalten, dass in manchen Bundesländern das 2. Verstaatlichungsgesetz nicht voll inhaltlich umgesetzt wurde (ohne rechtliche Konsequenzen).

### 3. Darstellung der strukturellen Ausgangssituation



**Abbildung 12: Stromversorgung in Österreich, basierend auf dem 2.Verstaatlichungsgesetz**

In dieser Struktur wurde die Stromversorgung in Österreich bis zur Umsetzung der Strommarktliberalisierung in Europa gewährleistet. Durch den im Jahr 1995 erfolgten Beitritt Österreichs zur EU wurde auch die Neuorganisation der österreichischen Elektrizitätswirtschaft erforderlich. Kernpunkt der Liberalisierung des Strommarktes war, auch in diesem Bereich Monopolstrukturen durch Wettbewerbsstrukturen zu ersetzen, um weiterhin die Wettbewerbsfähigkeit Europas als Wirtschaftsraum zu sichern.

Diese wesentliche Änderung der Elektrizitätswirtschaft in Europa hat auch wesentliche Auswirkungen auf die, im europäischen Vergleich, kleinteilig organisierte Struktur dieser Branche in Österreich. Durch den Verlust der Monopolstellung, besteht für österreichische Elektrizitätsversorgungsunternehmen damit die Gefahr, in den neuen Wettbewerbsstrukturen wirtschaftlich nicht nachhaltig überlebensfähig zu sein.

Zum besseren Verständnis der erforderlichen Veränderungsprozesse, als Basis für eine nachhaltige Strategie der Unternehmen, um auch künftig Teil des Elektrizitätsmarktes in Europa und damit auch in Österreich zu sein, werden in der Folge die durch die EU sich ständig ändernden Rahmenbedingungen und deren Auswirkungen auf den österreichischen Elektrizitätsmarkt kurz dargestellt. Dies insbesondere deshalb, weil die EU auch in Zukunft aus ihrer Sicht, zur Ankurbelung des Wettbewerbs, weitere Verschärfungen der dazu erforderlichen gesetzlichen Rahmenbedingungen setzen wird.

Die wesentlichsten liberalisierungsbedingten Veränderungen der Elektrizitätsbranche in der EU und in Österreich sollen in diesem Abschnitt in kompakter Form dargestellt werden, um eine Einleitung für die vier zu behandelnden Forschungsfragen zu geben. Dazu müssen die zahlreichen einschneidenden gesetzlichen Rahmenbedingungen auf EU- und nationaler Ebene betrachtet werden, welche im letzten Jahrzehnt die Elektrizitätsbranche in Europa und damit auch in Österreich grundlegend verändert haben. Prinzipiell stellt sich die Elektrizitätsrelevante Gesetzgebung in der EU entsprechend Abbildung 13 dar.

### 3. Darstellung der strukturellen Ausgangssituation

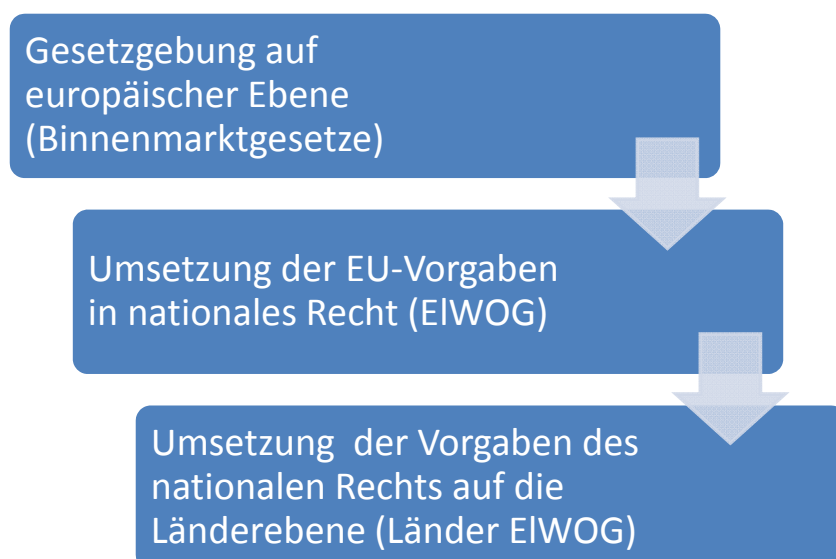


Abbildung 13: Stufenweise Umsetzung des Elektrizitätsrechtes in der EU

### 3.3. Der liberalisierte Strommarkt

Im Folgenden werden die wichtigsten Änderungen der Energiebranche auf europäischer und österreichischer Ebene, innerhalb der Zeitspanne 2001 – 2009, dargestellt. Nachdem das Liberalisierungsprogramm der EU vorgestellt wird, wird auf die Veränderungen in der österreichischen Elektrizitätswirtschaft intensiver eingegangen. Der Schwerpunkt liegt hierbei auf der Liberalisierung des Strommarktes. Die Liberalisierung des Erdgasmarktes im Jahr 2002 ist nicht Gegenstand dieser Forschungsarbeit. Die folgenden Erläuterungen (im gesamten Abschnitt 3.3) basieren auf den Jahresberichten der österreichischen Regulierungsbehörde für den Strom- und Gasmarkt [4-12].

In den Jahren 2001 bis 2009 haben sich auf EU Ebene mehrere Neuerungen und Weiterführungen der Richtlinien und Verordnungen in Bezug auf den Elektrizitätsbinnenmarkt etabliert, wie in Abbildung 14 dargestellt wird [4-12].

### 3. Darstellung der strukturellen Ausgangssituation

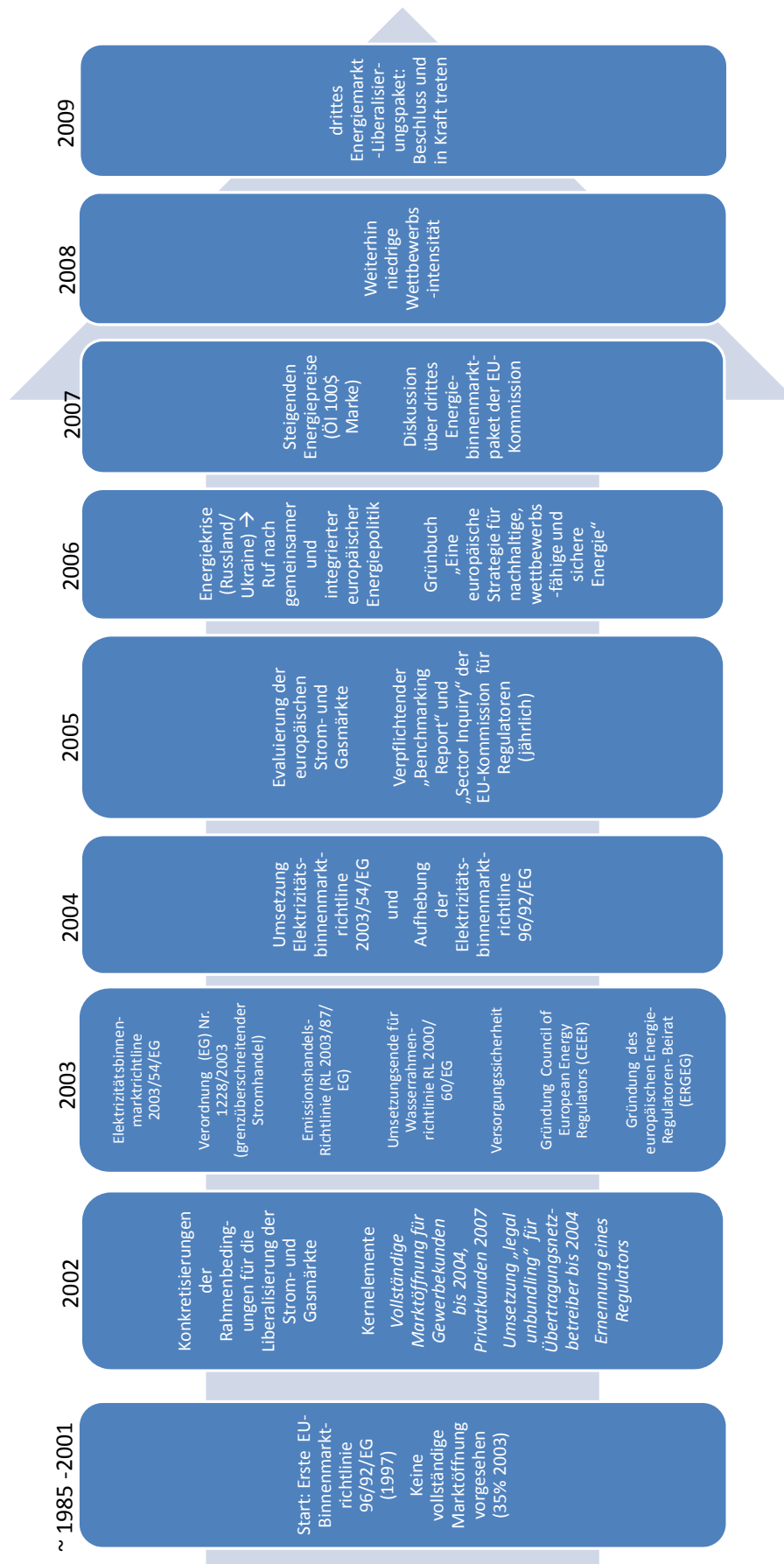


Abbildung 14: Zeitlicher Überblick über das Liberalisierungsprogramm der EU 2001-2009 [4-12]

### 3. Darstellung der strukturellen Ausgangssituation

#### 3.3.1. Liberalisierungsprogramm der EU

Seit Mitte der 80er-Jahre gibt es auf der Ebene der Europäischen Union konkrete Pläne für die Schaffung eines einheitlichen Binnenmarktes für Energie [4]. Mit der EG-Richtlinie zum Elektrizitätsbinnenmarkt wurde 1997, nach jahrelangen Verhandlungen auf europäischer Ebene, die Grundlage für die Neugestaltung der europäischen Elektrizitätswirtschaft geschaffen. Die Mitgliedstaaten hatten bis zum 19.2.1999 Zeit, die inhaltlichen Vorgaben der Richtlinie innerstaatlich umzusetzen. Die erste Richtlinie zum Elektrizitätsbinnenmarkt ist durch folgende Prinzipien gekennzeichnet [4]:

- die Marktöffnung im Elektrizitätssektor und
- die Stärkung des Wettbewerbs

Besondere Berücksichtigung fand dabei, dass die Elektrizitätswirtschaft Dienstleistungen im öffentlichen Interesse erbringt [4].

Nachdem die vollumfängliche Liberalisierung des Elektrizitätsmarktes in Europa einerseits nicht in einem Schritt durchsetzbar war, andererseits aber eine Optimierung des Gesamtsystems aus den gewonnenen Erfahrungen angestrebt wurde, entwickelte sich der derzeitige Stand der Liberalisierung in vielen Teilschritten (praktisch jährliche Anpassungen). In der Folge sind diese Änderungen im Detail beschrieben.

Die erste Elektrizitätsbinnenmarktrichtlinie 96/82/EG erbrachte europaweit noch nicht die gewünschten Liberalisierungseffekte, weshalb die Europäische Union 2002 weitere Konkretisierungen der Rahmenbedingungen für die Liberalisierung der Strom- und Gasmärkte vornahm [5].

Der modifizierte Vorschlag der Europäischen Kommission, zur Änderung der Richtlinien 96/92/EG, sah eine Reihe von Maßnahmen zur vollständigen Öffnung der Elektrizitätsmärkte vor, die den Übergang von 15 offenen, nationalen Märkten zu einem echten europäischen Elektrizitätsbinnenmarkt gewährleisten sollte [5]. Während die bestehenden EU-Richtlinien eine schrittweise Mindestöffnung von rd. 33% vorsahen, einigte sich der Rat der Energieminister am 25.11.2002 auf eine vollständige Öffnung der Elektrizitätsmärkte für gewerbliche Kunden bis 2004 und für Privatkunden bis 2007 [5].

Weitere Kernbestimmungen der Einigung waren [5]:

- rechtliche Trennung („legal unbundling“) für Übertragungsnetzbetreiber bis 1.6.2004, für Verteilnetzbetreiber bis 1.6.2007. Für Letztere ist die Bestimmung aber nicht zwingend
- die Mitgliedsstaaten haben eine oder mehrere Behörden als „Regulator“ zu benennen, die den diskriminierungsfreien, effizient funktionierenden Markt überwachen sollen
- Stromlieferanten müssen in den Stromrechnungen angeben, aus welchen Energiequellen der von ihnen im Vorjahr gelieferte Strom erzeugt wurde (damit sollte die in Österreich als einzigem EU-Mitgliedstaat bereits bestehende Regelung für „Labeling“ nun auch EU-weit Geltung erlangen). Zusätzlich muss durch Verweis auf bestehende Informationsquellen über die, mit der Stromerzeugung verbundenen CO<sub>2</sub>-Emissionen, sowie über den anfallenden Atommüll Auskunft gegeben werden

Am 26.6.2003 wurden die so genannten „Beschleunigungsrichtlinien“ vom Europäischen Parlament und vom Rat der Europäischen Union erlassen [6]. Diese Richtlinien dienen der schnelleren Entwicklung, hin zu einem gemeinsamen Energiebinnenmarkt und sollten die dafür nötigen Rahmenbedingungen schaffen.

### 3. Darstellung der strukturellen Ausgangssituation

Es wurde ebenso die Verordnung über die Netzzugangsbedingungen für den grenzüberschreitenden Stromhandel verabschiedet [6]. Darüber hinaus hat die Europäische Union weitere, für den Energiebereich wesentliche Rechtsakte, gesetzt [6]. Dazu zählte neben der Erlassung der Emissionshandelsrichtlinie, das gegen Ende des Jahres 2003 vorgelegte Maßnahmenpaket, welches die Elektrizitätsbinnenmarktrichtlinie ergänzen und zur langfristigen Gewährleistung der Versorgungssicherheit beitragen sollte [6].

Das Ergebnis des Rechtsetzungsverfahrens war die Richtlinie 2003/54/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 26.6.2003 über gemeinsame Vorschriften für den Elektrizitätsbinnenmarkt 2 [6].

Die zentralen Änderungen der neuen Richtlinien betrafen [6]:

- die vollständige Marktöffnung in den EU-Staaten
- die Übernahme gemeinwirtschaftlicher Verpflichtungen, wie z.B. eine Grundversorgung und ein Versorger letzter Instanz, ein hoher Verbraucherschutz, eine erweiterte Energiekennzeichnung oder eine Langfristplanung der Mitgliedstaaten in Bezug auf Versorgungssicherheit
- die verpflichtende Einführung eines regulierten Netzzugangs
- die verpflichtende Einführung des gesellschaftsrechtlichen und organisatorischen Unbundlings für alle Netzbetreiber, die eine bestimmte Unternehmensgröße erreichen und
- die verpflichtende Einsetzung einer unabhängigen Regulierungsbehörde in allen Mitgliedstaaten

Im Jahr 2003 wurde das Council of European Energy Regulators (CEER) gegründet [6]. Mit 14.10.2003 wurde aus der seit 1998 aktiven, aber nur in einer losen Form organisierten, Regulatorenvereinigung CEER eine nach belgischem Recht eingetragene und nicht auf Gewinn gerichtete Organisation, mit Sitz in Brüssel, gegründet [6].

Einen Monat nach der Konstituierung des CEER, als gemeinnützige und nach belgischem Recht eingetragene Vereinigung, gab die Europäische Kommission per Entscheidung vom 11.11.2003 bekannt, einen europäischen Energie-Regulatoren-Beirat zu gründen [6]. Die Vereinigung setzt sich aus unabhängigen, nationalen Regulierungsbehörden zusammen und soll die Europäische Kommission bei der weiteren Entwicklung, hin zu einem europäischen Binnenmarkt für Strom und Gas, unterstützen (europäische Regulatorengruppe ERGEG) [6].

Mit 1.7.2004 wurde die bis dahin geltende Elektrizitätsbinnenmarktrichtlinie 96/92/EG aufgehoben und die zuvor beschriebene „Richtlinie 2003/54/EG“ des Europäischen Parlaments und des Rates ist endgültig in Kraft getreten [7].

Das Jahr 2005 war von der Evaluierung der europäischen Strom- und Gasmärkte geprägt. Die bereits 2004 einsetzenden Energiepreiserhöhungen haben sich auch 2005 weiter fortgesetzt [8]. Die Tatsache, dass auf EU-Ebene einerseits rechtlich die Voraussetzungen für einen funktionierenden Binnenmarkt bei Strom geschaffen wurden und andererseits eine hohe Unzufriedenheit der Kunden mit der aktuellen Funktionsweise des Binnenmarktes festzustellen war, führte dazu, dass die Kommission in zwei Untersuchungen in relativ scharfen Worten auf vorhandene Unzulänglichkeiten hingewiesen hat [8]. Als roter Faden zieht sich durch diese Studien die Erkenntnis, dass die Marktöffnung bisher kein „Selbstläufer“ war [8]. Die vorhandenen Strukturen stark konzentrierter Märkte und unzureichende Trennung der Infrastruktur (Transport, Verteilung) von den im Wettbewerb stehenden Wirtschaftsbereichen führen dazu, dass Marktdynamik im Allgemeinen kaum durch die Aktivitäten der Marktteilnehmer geschaffen wird, sondern durch Regulierung und Wettbewerbsaufsicht unterstützt wird,

### 3. Darstellung der strukturellen Ausgangssituation

wenn nicht sogar bestimmt werden muss [8]. Dem entspricht auch, dass die Rolle der Regulierungsbehörden weiterhin als besonders wichtig hervorgehoben wurde [8]. Dass die Entwicklung auf nationaler Ebene bisher nur selten zu einer Reduktion der Marktkonzentration geführt hat, sondern Fusionen diese sogar verstärken, haben die EU Kommission und die Europäischen Regulatoren dazu veranlasst, den „Regionalen Ansatz“ zu forcieren [8]. Kern dieses Ansatzes war, die Marktkonzentration dadurch zu verringern, dass die weitgehend nationalen Märkte zusammengeführt werden. Dadurch sollten die großen Unternehmen ihren bestimmenden Einfluss auf die Preisbildung weitestgehend verlieren [8].

Durch den sogenannten „Benchmarking Report“ und der „Sector Inquiry“ der EU-Kommission bekamen die europäischen Regulatoren aufgrund der EU-Richtlinien eine Vielzahl von Melde- und Berichtsverpflichtungen auferlegt [8]. Um diesen Meldeprozess zu vereinfachen, wurde mit der Europäischen Kommission vereinbart, dass alle Berichte jährlich zu einem Stichtag abgegeben werden müssen [8].

Gleich zu Beginn des Jahres 2006 wurde Europa von einer Energiekrise erfasst [9]. Auf Grund eines Preisstreits zwischen Russland und der Ukraine stellte der russische Gaslieferant Gazprom/Gazexport am Morgen des 1.1.2006 seine Lieferungen an die Ukraine ein [9]. Obwohl die russischen Vertragspartner versicherten, dass die Lieferungen nach Westeuropa ungehindert weiterlaufen würden, kam es in den Importleitungen von Russland in der Folge zu einem Druckabfall [9]. Die Versorgung in Europa war jedoch auf Grund gut gefüllter Speicher insgesamt nur wenig beeinträchtigt [9]. Glücklicherweise konnte dieser Streit bereits am 4.1.2006 wieder beigelegt werden, und es kam in weiterer Folge zu keinen Liefereinschränkungen aus Russland mehr [9]. Wenn dieses Ereignis auch nur geringe ökonomische Auswirkungen hatte, so waren die politischen Auswirkungen umso nachhaltiger [9]. Die Krise hat allen vor Augen geführt, wie abhängig Europa letztlich von Energielieferungen aus Drittstaaten war, und wie verwundbar die europäische Wirtschaft dadurch geworden ist [9].

Die Rahmenbedingungen der europäischen Energieversorgung sind einem fundamentalen Wandel unterworfen [9]. Dazu wurden folgende Entwicklungen prognostiziert [9]:

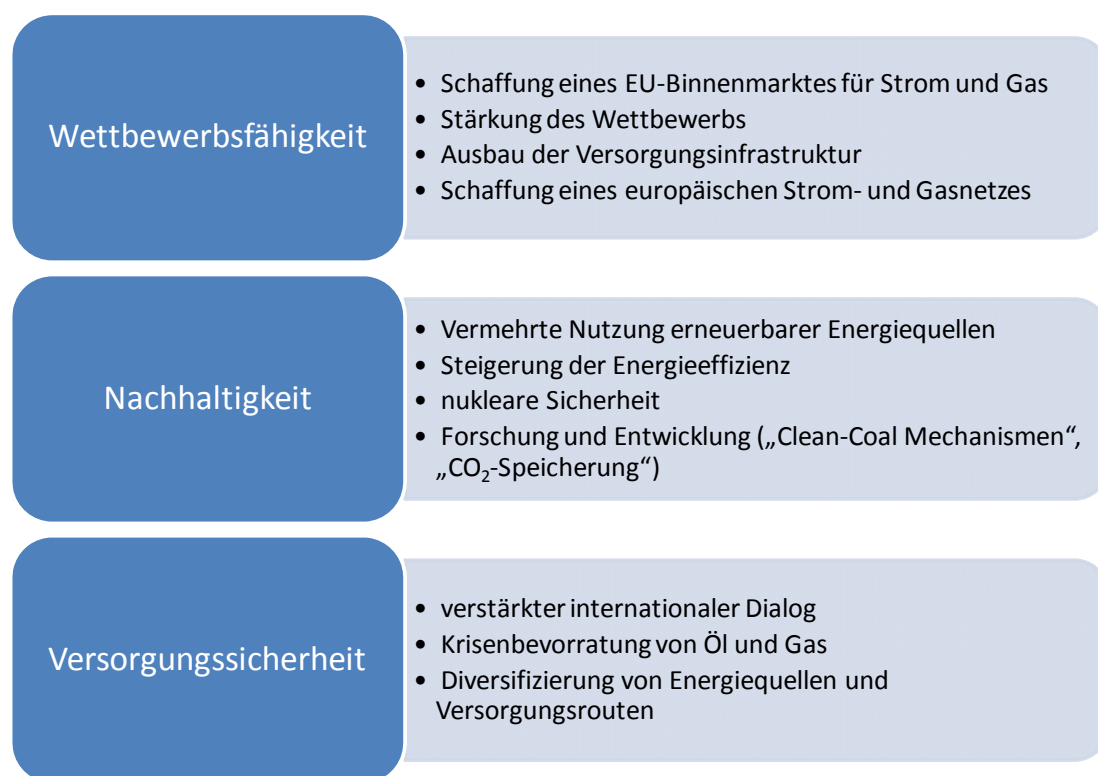
- Der weltweite Energieverbrauch wird bis 2030 um ca. 60% steigen. Neben Europa und den USA sind es vor allem die dynamisch wachsenden Volkswirtschaften Chinas und Indiens, die zu diesem Verbrauchsanstieg beitragen.
- Die europäischen Kohlenwasserstoffressourcen nehmen sukzessive ab. Heute importiert die EU etwa 50% ihres gesamten Primärenergiebedarfs. Im Jahr 2030 werden es knapp 70% sein (bei Öl über 90% und bei Gas über 80%).
- Die Öl- und Gaspreise werden weiterhin ansteigen. Von ca. \$10 pro Barrel im Winter 1998/99 sind die Ölpreise in den vergangenen sieben Jahren um mehr als das Sechsfache gestiegen. Auf Grund der stetig steigenden Explorationskosten werden die Öl- und Gaspreise im langfristigen Trend auch in Zukunft weiter steigen.
- Schließlich nehmen Umweltauswirkungen durch CO<sub>2</sub>-Emissionen immer mehr Einfluss auf die Gestaltung der Energiepolitik und der Energiemärkte.

Diesen Herausforderungen wollte die Europäische Union mit einer gemeinsamen und integrierten europäischen Energiepolitik begegnen, die sowohl interne als auch externe Aspekte umfasst und für die 2006 der Grundstein gelegt wurde [9]. Der damalige Kommissionspräsident Barroso sagte dazu [9]:

*„The external aspects of energy policy must be seen together with the internal aspects. The two must go hand in hand, not walk in separate directions. And to have a successful external policy, we must have a strong internal policy. That is the clear lesson of 50 years of European integration.“*

### 3. Darstellung der strukturellen Ausgangssituation

Durch diese integrierte Energiepolitik sollte die europäische Wettbewerbsfähigkeit erhalten und gestärkt, umweltpolitische Ziele erreicht und die Energieversorgung gesichert werden (siehe Abbildung 15) [9].



**Abbildung 15: Ziele der integrierten EU-Energiepolitik [9]**

Zur Schaffung eines gemeinsamen europäischen Energiebinnenmarktes gab es seitens der Europäischen Kommission im Jahr 2006 vor allem zwei wesentliche Initiativen [9]:

- das Grünbuch „Eine europäische Strategie für nachhaltige, wettbewerbsfähige und sichere Energie“ der DG TREN
- den Abschluss der Branchenuntersuchung des Strom- und Gasmarktes durch die DG COMP

Im Grünbuch werden eine Reihe wichtiger energiepolitischer Themen wie Klimaschutz, erneuerbare Energien, Energietechnologien, Energieaußenpolitik etc. angesprochen [9]. In Bezug auf die Umsetzung der zweiten Strom- und der zweiten Gasrichtlinie ist jedoch das Kapitel über die Vollendung der europäischen Binnenmärkte für Strom und Gas für die Regulatorischen Behörden von besonderer Bedeutung [9]. Einige Kernbereiche, die besonderes Augenmerk erfordern, wurden dabei speziell herausgegriffen [9]:

- ein europäisches Netz
- verstärkter Ausbau der Netze – insbesondere der grenzüberschreitenden Leitungsverbindungen
- mehr Investitionen in die Stromerzeugungskapazität
- gleiche Wettbewerbsbedingungen – Entflechtung ist wichtig
- Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der europäischen Industrie



### 3. Darstellung der strukturellen Ausgangssituation

Das Jahr 2007 war von steigenden Energiepreisen geprägt [10]. Der Ölpreis schwankte in den Monaten beträchtlich und streifte wiederholt die 100-\$-Marke für ein Barrel Rohöl [10]. Ausgelöst wurden diese Preissteigerungen von Unsicherheiten über die Versorgungslage im Ölmarkt und politischen Spannungen zwischen dem Iran und den USA [10]. Durch den gleichzeitigen Wertverlust des US-Dollars gegenüber des Euros (Kurs: 1 US-Dollar am 31.12.2007 entsprach 1,4585€) wurden die Auswirkungen in Europa jedoch deutlich abgemildert [10]. Ein weiterer wesentlicher Diskussionspunkt im Jahr 2007 waren das Dritte Paket der EU-Kommission und die darin enthaltenen Vorschläge zur Stärkung und Vereinheitlichung des Regulierungssystems und der eigentumsrechtlichen Trennung der Stromübertragungsnetze von den Handels- und Erzeugungsaktivitäten [10].

Im Jahr 2008 waren massive Preissteigerungen zu erkennen [11]. Der Wettbewerb in der Energiebranche ist aber nach wie vor im Anfangsstadium (geringe Wettbewerbsintensität) [11]. Dies zeigt sich vor allem durch [11]:

- geringe Wechselquoten
- geringe Anbieterzahlen
- geringe Werbeaktivitäten
- Preissteigerungen und
- wenig Dynamik im Markt

Diese Faktoren verstärken die Marktmacht der etablierten, lokalen Anbieter [11].

#### **Derzeitige Situation und Ausblick**

Im Jahr 2009 gab es seitens der EU, als Reaktion und Weiterführung der Elektrizitätsbinnenmarkttrichtlinien, das dritte Energiemarkt-Liberalisierungspaket. Das im September 2007 von der Europäischen Kommission vorgelegte Dritte Energiemarkt-Liberalisierungspaket (3. Paket) für den Strommarkt wurde im 1. Halbjahr 2009 beschlossen [12]. Nachdem zu Beginn des Jahres 2009 die Zeichen nicht unbedingt auf eine Einigung zwischen Europäischem Rat und Europäischem Parlament standen, da die Positionen, insbesondere zur Entflechtung, zu weit auseinander zu klaffen schienen, haben sich die beiden Institutionen im April 2009 doch auf den endgültigen Text des 3.Paketes geeinigt [12]. Somit stand einer Annahme im Europäischen Parlament vor dessen Neuwahl nichts mehr im Wege [12]. Die Annahme im Plenum des Europäischen Parlaments erfolgte im April 2009, der Rat hat den Text im Juni 2009 angenommen [12]. Nachdem das gesamte Paket im August 2009 im Amtsblatt veröffentlicht wurde, traten die vom 3.Paket umfassten Richtlinien und Verordnungen mit 3.9.2009 in Kraft [12].

Die Stromrichtlinien sind weitestgehend bis 3.3.2011 in nationales Recht umzusetzen [12]. Für die Entflechtungsbestimmungen wurde eine längere Umsetzungsfrist gewährt. Die Stromverordnungen, sowie die Verordnung zur Gründung einer EU-Agentur für die Zusammenarbeit der Energieregulierungsbehörden (kurz nach dem englischen Namen: ACER) sind zwar bereits in Kraft, aber erst ab 3.3.2011 voll anwendbar [12]. In der Zwischenzeit muss ACER errichtet werden [12]. Erste Schritte in diese Richtung wurden bereits unternommen. Als Sitz für ACER wurde von den Energieministern im Dezember 2009 Ljubljana aus drei Kandidaten ausgewählt. Die Position des Direktors von ACER wurde ebenfalls bereits ausgeschrieben, eine Entscheidung wurde Mitte 2010 getroffen [12]. Auch alle weiteren Schritte zum faktischen Aufbau der Agentur wurden im Laufe des Jahres 2010 unternommen [12].

### 3. Darstellung der strukturellen Ausgangssituation

Das 3. Paket besteht aus folgenden Kernelementen [12]:

- Verbesserung der Marktintegration (Erleichterung des internationalen Stromhandels, Entflechtung, EU -Agentur)
- Endkundenbestimmungen für mehr Informationen und Schutz der Kleinverbraucher (Haushalte und Gewerbe)

#### 3.3.2. Liberalisierungsprogramm in Österreich

Der österreichische Strommarkt ist seit dem 1. Oktober 2001 vollständig liberalisiert und unterliegt den Regeln des freien Wettbewerbs [13].

In der Vergangenheit versorgte ein einziges, oft öffentliches Unternehmen eine Region (z.B. Bundesland, Gemeinde) mit elektrischer Energie [13]. Der Strommarkt wurde 2001 in einen monopolistischen und einen marktwirtschaftlich organisierten Teil getrennt [4]. Wenig geändert hat sich allerdings am hohen Anteil der Fixkosten bei Netzbetrieb, Übertragung und Verteilung [4]. Der Netzbetrieb gilt daher nach wie vor als natürliches Monopol. Erzeugung und Vertrieb stehen hingegen seit der Liberalisierung im Wettbewerb [4]. In Abbildung 16 ist die Struktur der Elektrizitätswirtschaft nach dem Unbundling (Trennung Netz/Erzeugung, Vertrieb) dargestellt [4].

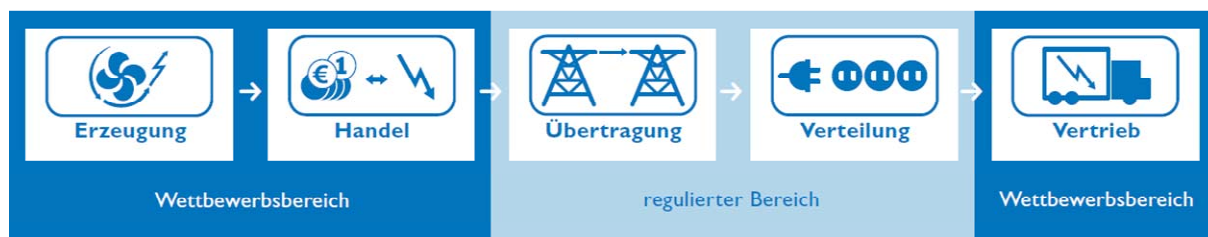


Abbildung 16: Struktur der Elektrizitätswirtschaft in Österreich ab 2001 [4]

Die Stromkunden haben seit 2001 das Recht, ihren Lieferanten frei zu wählen [4]. Außerdem ist mit dem Stromhandel ein weiterer Teilnehmerkreis in der Wertschöpfungskette hinzugekommen [4]. Die Teilnehmer des Marktes sind nun Stromerzeuger, Lieferanten, Händler, Broker und große industrielle Abnehmer [4]. Wegen des Monopols im Netzbereich können nicht alle Teile des Elektrizitätssektors dem freien Markt überlassen werden [4]. Der Monopolist könnte sonst seine Marktmacht durchsetzen und den gewünschten Wettbewerb sowohl in den vor- als auch in den nachgelagerten Bereichen verhindern [4]. Um den Wettbewerb zu sichern und die Marktmacht des Monopolisten einzuschränken, ist eine unabhängige Institution in Form des Regulators geschaffen worden [4].

In Abbildung 17 werden die gravierendsten Veränderungen in der österreichischen Elektrizitätswirtschaft, seit dem Liberalisierungsjahr 2001 bis hin zum Jahr 2009, dargestellt.

Durch die gravierenden Umstrukturierungsprozesse der Elektrizitätsbranche, seit dem Jahr 2001, wird im Folgenden, zum leichteren Verständnis der Problematik in den restlichen Kapiteln, ein eigener Abschnitt gewidmet. Die Veränderungsprozesse der Jahre 2001-2009 werden wie zuvor im Kapitel des Liberalisierungsprogrammes der EU kurz zusammengefasst.

### 3. Darstellung der strukturellen Ausgangssituation

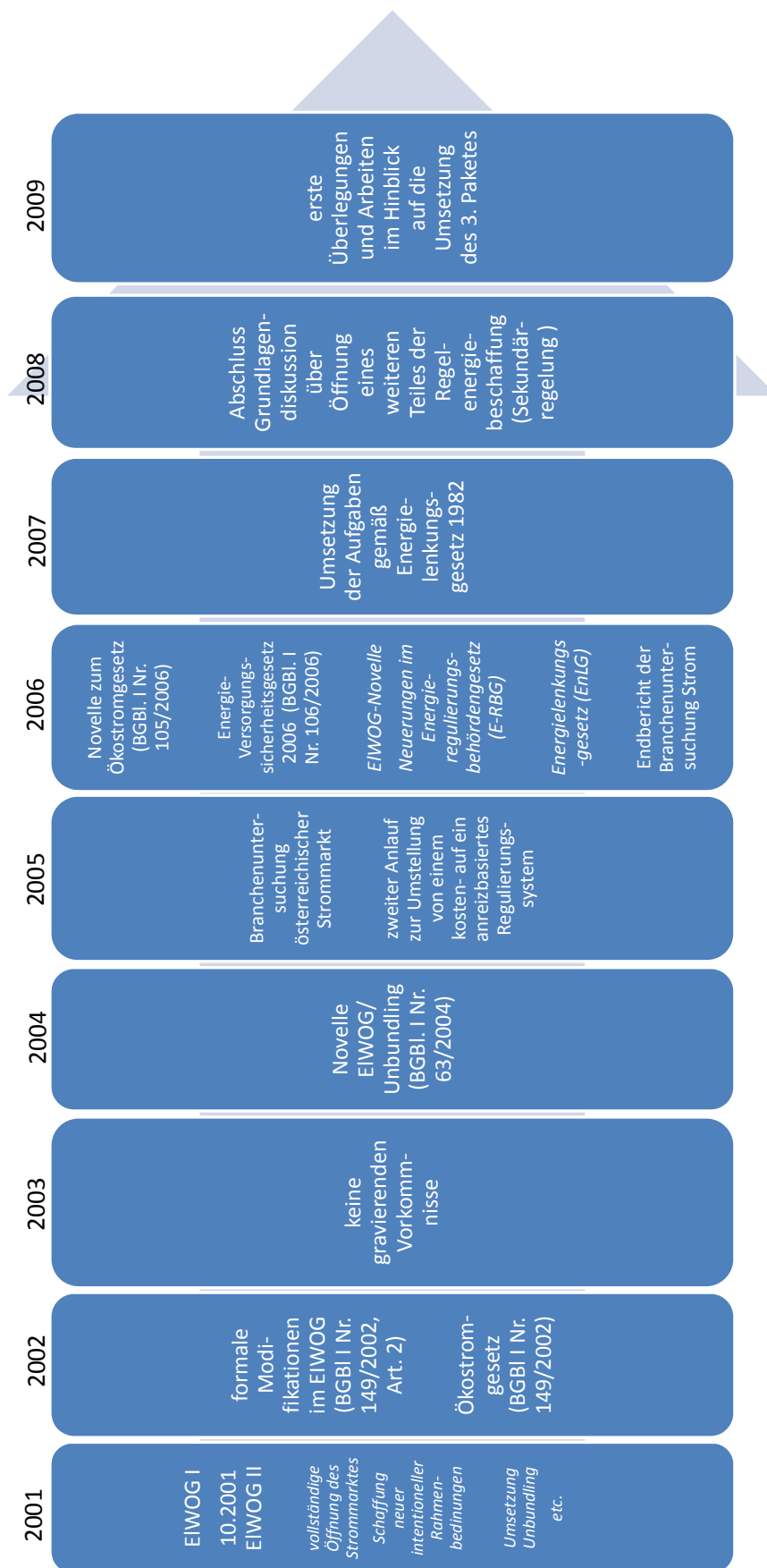


Abbildung 17: Zeitlicher Überblick über das Liberalisierungsprogramm in Österreich 2001-2009 [4-12]

### 3. Darstellung der strukturellen Ausgangssituation

#### 3.3.2.1. Das Jahr der gravierenden Umstrukturierungsprozesse 2001

Die Umsetzung der Elektrizitätsbinnenmarkttrichtlinie erfolgte in Österreich zunächst durch das Elektrizitätswirtschafts- und -organisationsgesetz (EIWOG), das im Juli 1998 beschlossen wurde und am 19.2.1999 in Kraft trat [4].

Dabei sollten, auf Basis der bestehenden bundesverfassungsgesetzlichen Kompetenzverteilung (Grundsatzgesetzgebung – Bund, Ausführungsgesetzgebung und Vollziehung – Länder), die österreichischen elektrizitätsrechtlichen Bestimmungen mit dem EU-Recht harmonisiert und jene rechtlichen Rahmenbedingungen geschaffen werden, die für die Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit der österreichischen Elektrizitätswirtschaft in einem internationalen Umfeld erforderlich sind [4]. Gleichzeitig sollten die bisherigen Zielsetzungen der österreichischen Energiepolitik, nämlich die einer umwelt- und sozialverträglichen, auf Versorgungssicherheit und Kostenminimierung ausgerichteten Energiewirtschaft, weiter verfolgt werden [4]. Das EIWOG 1998 ging hinsichtlich des Marktöffnungsgrades nur unwesentlich über die Vorgaben der Elektrizitätsbinnenmarkttrichtlinie hinaus [4]. Eine vollständige Liberalisierung des Elektrizitätsmarktes war darin nicht vorgesehen. Hinsichtlich des Netzzuganges wurde das System des regulierten Zuganges gewählt, und die Rolle des Regulators wurde dem damaligen Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (BMWA) übertragen [4].

Bald zeigte sich aber, dass dadurch bestimmte Kundengruppen, wie Gewerbe und Haushalte, benachteiligt wurden [4]. Mit der Novelle des EIWOG 1998, die mit 1. Oktober 2001 endgültig in Kraft trat, kam es zur 100%-igen Öffnung des österreichischen Strommarktes [4]. Seit diesem Zeitpunkt hat jeder Stromkunde in Österreich das Recht, seinen Lieferanten frei zu wählen [4]. Damit wurde 2001 die damals geforderte maximale Marktöffnung laut Elektrizitätsbinnenmarkttrichtlinie von 35% im Jahr 2003 klar übertroffen [4]. Das EIWOG II umfasst die Teilbereiche, die in Abbildung 18 dargestellt und nachfolgend erklärt werden [4].

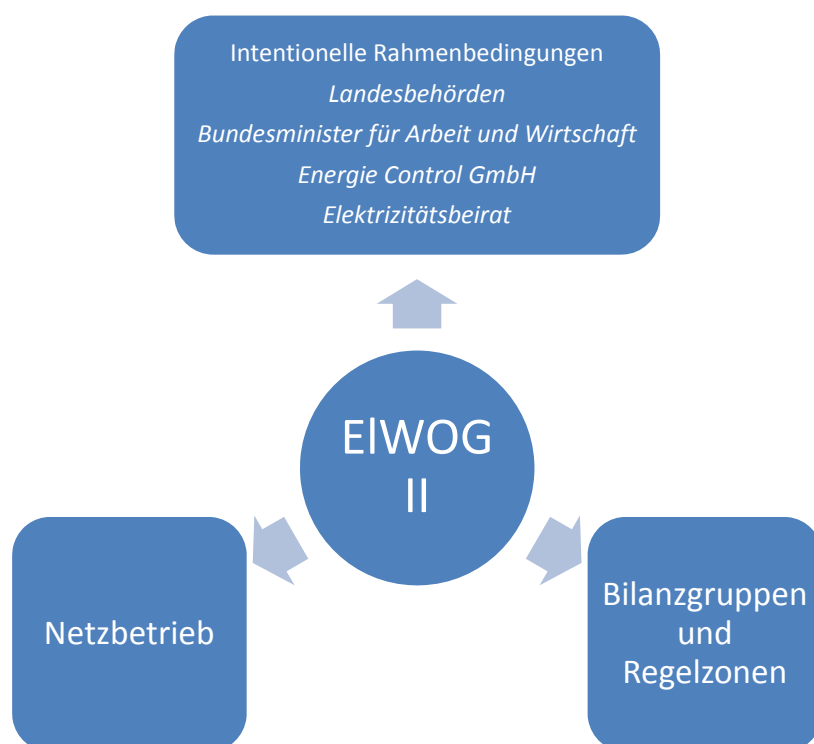


Abbildung 18: EIWOG II [4]

### 3. Darstellung der strukturellen Ausgangssituation

#### 3.3.2.1.1. Netzbetrieb

Der Netzbereich ist nach wie vor monopolistisch organisiert [4]. Der Betrieb eines Stromnetzes unterliegt daher einer besonderen Aufsicht [4]. Die Bedingungen für den Zugang zum Netz bedürfen einer behördlichen Genehmigung. Die Tarife für die Nutzung des Netzes werden amtlich festgesetzt [4].

#### 3.3.2.1.2. Intentionelle Rahmenbedingungen

Mit der vollständigen Marktöffnung war auch die Änderung der Struktur der österreichischen Elektrizitätsversorgung erforderlich [4]. Das System der geschlossenen Versorgungsgebiete mit Versorgungspflicht durch den regionalen Netzbetreiber wurde abgelöst und durch ein *Bilanzgruppensystem* ersetzt [4]. Unter einer Bilanzgruppe versteht man die Zusammenfassung von Lieferanten und Kunden zu einer virtuellen Gruppe, innerhalb derer ein Ausgleich zwischen Aufbringung und Abgabe von elektrischer Energie erfolgt [4]. Geleitet wird eine Bilanzgruppe von einem Bilanzgruppenverantwortlichen, der die Gruppe gegenüber den anderen Marktteilnehmern nach Außen vertritt [4]. Die einzelnen Bilanzgruppen werden innerhalb einer *Regelzone* gebildet, die mit einer Frequenz-Leistungsregelung ausgerüstet und betrieben wird, und für die ein Regelzonenführer verantwortlich ist [4]. Dieser hat unter anderem die Aufgabe, für die Organisation und den Einsatz der Ausgleichsenergie zu sorgen [4]. Der Regelzonenführer hat sich dabei an die sogenannte Merit Order List (das bedeutet eine Reihung nach Preisen) der Verrechnungsstelle (des Bilanzgruppenkoordinators) zu halten [4]. Dieser kommt aufgrund besonderer gesetzlicher Vorgaben (Bundesgesetz für Verrechnungsstellen) eine Clearingfunktion im Markt zu [4].

Mit der Elektrizitätsrechtsnovelle 2000 wurde auch die Organisation der Elektrizitätsaufsicht auf eine neue Grundlage gestellt [4]. Dazu war die Schaffung von intentionellen Rahmenbedingungen unerlässlich [4]. Die Zuständigkeiten der Elektrizitätsaufsicht sind auf eine Reihe von Behörden verteilt [4]. Neben den traditionell zuständigen Landesregierungen, Landeshauptleuten und dem Bundesminister für Wirtschaft und Arbeit sind nun die E-Control GmbH und E-Control Kommission als Regulierungsbehörden tätig [4]. Eine beratende Funktion übt der Elektrizitätsbeirat (beratendes Gremium des zuständigen Bundesministers) aus [4]. Im Folgenden werden die Tätigkeitsbereiche der Behörden kurz erläutert. Für die Umsetzung der elektrizitätsrechtlichen Rahmenbedingungen sind in Österreich zwei Behörden zuständig [4]:

- Bundesbehörden
- Landesbehörden

In der Abbildung 19 sind die maßgeblichen Organe der intentionellen Rahmenbedingungen und deren Aufgaben (inklusive der EIWOG-Novelle 2010) abgebildet.

### 3. Darstellung der strukturellen Ausgangssituation

|  | ElWOG-Novelle 2008   | ElWOG-Novelle 2010  |
|--|--|---|
| <b>Elektrizitätsbeirat</b><br>↓  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erstellung von Vorschlägen über die Festsetzung von Tarifstrukturen</li> <li>• Begutachtung und Erarbeitung von VO des BM und der E-Control GmbH</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erstattung von Vorschlägen über die Festsetzung von Tarifstrukturen</li> <li>• Begutachtung und Erarbeitung von VO des BM und der E-Control GmbH</li> </ul>  |
| <b>Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend (BMWFJ)</b><br>↓ | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Richtlinienkompetenz               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erlassung von VO</li> <li>• Vorgabe von Grundsätzen</li> </ul> </li> </ul>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Richtlinienkompetenz</li> <li>• Einführung von Smart Metering mittels VO</li> </ul>  |
| <b>E-Control Kommission („Kommission“)</b><br>↓                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestimmung der Systemnutzungstarife mittels VO</li> <li>• Berufungsbehörde gegen Entscheidungen der E-Control GmbH</li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestimmung der Systemnutzungstarife mittels VO</li> <li>• Berufungsbehörde gegen Bescheide der E-Control GmbH</li> </ul>   |
| <b>E-Control GmbH („Regulator“)</b><br>↓                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• jährliche Feststellung des Kosten- und Mengengerüsts</li> <li>• Vorschlag für Systemnutzungstarife</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• jährliche Feststellung des Kosten- und Mengengerüsts mittels Bescheid</li> <li>• Vorschlag für Systemnutzungstarife</li> <li>• VO für Regelung des Lieferantenwechsels</li> <li>• VO für technische Anforderungen und Kosten von Smart Metering</li> </ul> |
| <b>9 Landesbehörden</b>  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Überwachungsfunktion betreffend Netzqualität und –sicherheit, Zuverlässigkeit und Servicequalität</li> <li>• umfangreiche Datenerhebungen</li> </ul>   |

Abbildung 19: Behörden Elektrizitätsaufsicht [14]

#### 3.3.2.1.2.1. Bundesbehörden

Oberste Elektrizitätsbehörde in Angelegenheiten des Elektrizitätswesens ist derzeit der Bundesminister für Wirtschaft, Familie und Jugend [4]. Dabei kommen ihm drei wesentliche Aufgabenbereiche zu [4]:

- Aufsicht über die Tätigkeit der E-Control
- Verwaltung der Anteilsrechte des Bundes an der E-Control und
- Erstellung grundsätzlicher Vorgaben für die Tätigkeit der E-Control (Richtlinienkompetenz)

Zur Umsetzung des im ElWOG festgelegten Rechtsrahmens bedient sich der Minister der drei in Folge angegebenen Institutionen.

- Energie Control Kommission [4]

Die E-Control Kommission ist ein Kollegialorgan mit richterlichem Einschlag im Sinne von Art 20 Abs 2 Bundes-Verfassungsgesetz. Ihre Mitglieder sind bei der Ausübung ihres Amtes weisungsfrei.

Die E-Control Kommission besteht aus drei Mitgliedern, wobei ein Mitglied dem Richterstand anzugehören hat. Die beiden anderen Mitglieder haben über einschlägige technische bzw. über juristische und ökonomische Kenntnisse zu verfügen.

- Energie Control GmbH [4]

Die E-Control ist ein so genanntes beliehenes Unternehmen, das die ihr gesetzlich übertragenen Aufgaben mit den Mitteln der Hoheitsgewalt vollzieht. Die Zuständigkeit der E-Control erstreckt sich auf alle Aufgaben, die ihr als Regulator gesetzlich übertragen sind, sofern dafür nicht ausdrücklich die E-Control Kommission zuständig ist.

### 3. Darstellung der strukturellen Ausgangssituation

- Elektrizitätsbeirat [4]

Zur Beratung des Bundesministers für Wirtschaft und Arbeit und der Regulierungsbehörde, insbesondere in allgemeinen grundsätzlichen Angelegenheiten der Elektrizitätspolitik, ist beim BMWFJ ein Elektrizitätsbeirat eingerichtet. Diesem gehören unter anderem Vertreter der Bundesministerien für Wirtschaft, Familie und Jugend, für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft, für Finanzen und für Justiz sowie Ländervertreter und Vertreter der Sozialpartner an.

Derzeit ist auf Basis des dritten EU-Binnenmarktpaketes die Anpassung des Rechtsrahmens in Österreich in der parlamentarischen Umsetzung. Dabei ist von einer Neustrukturierung und Neuorganisation der Elektrizitätsbehörden inklusive deren Zuständigkeiten auszugehen. Mit der im Jahr 2010 anstehenden Umsetzung des 3. Paketes zum Energiebinnenmarkt wurden 2009 viele der von E-Control wiederholt aufgeworfenen Problembereiche bearbeitet [12]. Dies trifft sowohl auf die Organisation der Sektoren Strom und Gas als auch auf die regulatorischen Rahmenbedingungen zu [12]. Vor allem die massiv verstärkte Kontrolle der Unabhängigkeit der Übertragungsnetzbetreiber wird weitreichende Auswirkungen auf die Tätigkeit der E-Control haben, da viele Geschäftsprozesse zusätzlich überwacht werden müssen, um eine grenzüberschreitende Marktintegration zu gewährleisten [12]. Diese soll den heimischen Konsumenten einen verlässlichen Zugang zu Energieressourcen sichern [12]. Auch die nun verstärkte Unabhängigkeit der Verteilernetze wird zusätzliche Kontrollmaßnahmen erfordern [12].

Europaweit sollen die Energieregulierungsbehörden verstärkt Kompetenzen im Bereich der Wettbewerbsaufsicht erhalten [12]. Damit sind die Behörden für den gesamten Sektor zuständig und nicht wie bisher weitestgehend beschränkt auf die Netzwirtschaft [12]. Die E-Control wird dadurch künftig Maßnahmen ergreifen können, die den Wettbewerb tatsächlich ankurbeln und die Umsetzung dieser Maßnahmen auch erzwingen können [12].

Das EU-Recht sieht nun erstmals auch konkrete abschreckende Sanktionen vor, die Notfalls ergriffen werden können [12]. Die nationalen Regulierungsbehörden werden gestärkt [12]. Der neue EU-Rechtsrahmen zur Intensivierung des Wettbewerbs auf den Energiemärkten und zur Stärkung der Konsumenten sieht unter anderem vor, dass die nationalen Regulierungsbehörden unabhängiger als in der Vergangenheit sein müssen und jedenfalls bestimmte Aufgaben in Bezug auf die Strom- und Gasunternehmen in ihrem eigenen Verantwortungsbereich wahrzunehmen haben [12]. Im 3. Paket ist vorgesehen, dass es pro Land nur eine Behörde geben darf [12]. De facto existieren in Österreich mit der E-Control GmbH und der E-Control Kommission jedoch zwei Behörden [12]. Dies macht Anpassungen der Organisationsstruktur der E-Control notwendig [12], die in Abbildung 20 dargestellt und seit dem 1.3.2011 in Kraft sind.

### 3. Darstellung der strukturellen Ausgangssituation

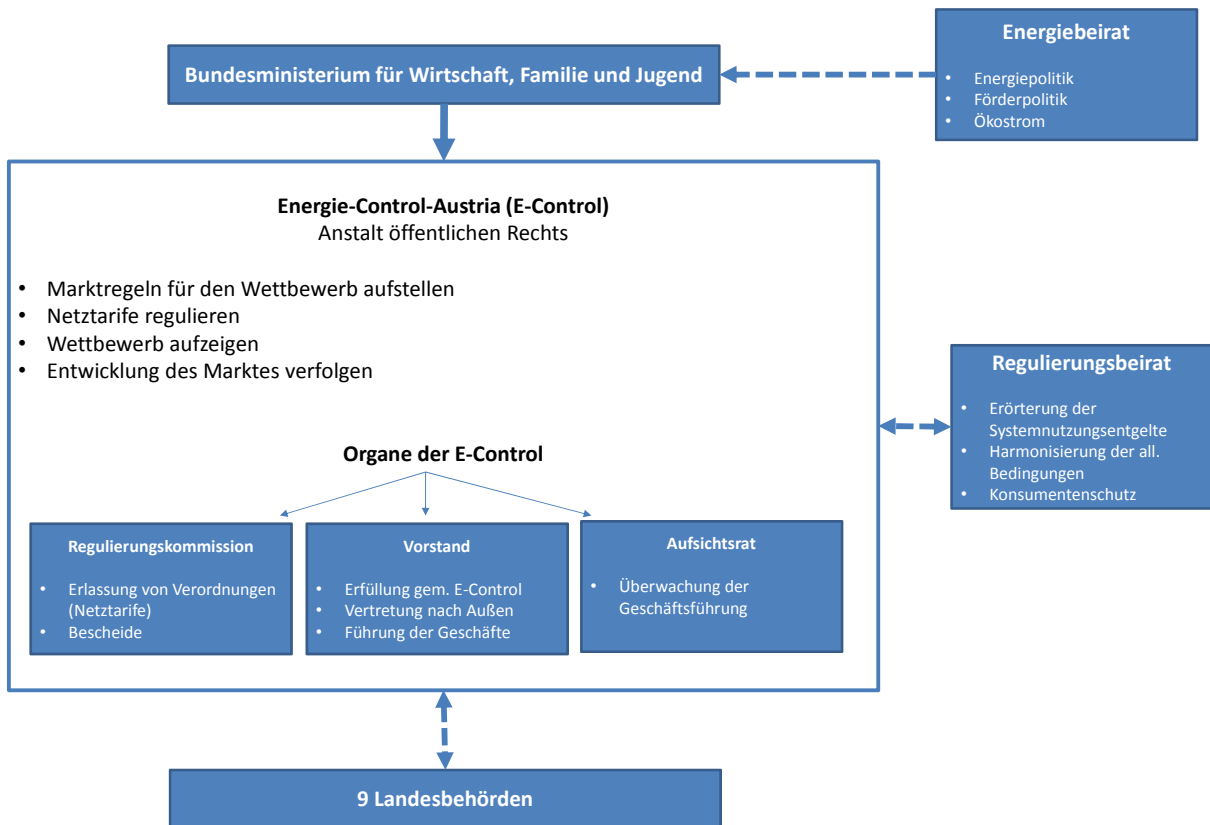


Abbildung 20: Regulierungsbehörde ab dem 1.3.2011 [2]

Es muss auf jeden Fall sichergestellt sein, dass die Regulierungsbehörde Österreich auf europäischer Ebene weiterhin gut vertreten und auch in Zukunft völlig unabhängig agieren kann [12]. Der Regulierungsbehörde „NEU“ werden künftig erweiterte Aufgaben zugeteilt [12]:

- Preis-/Wettbewerbsaufsicht
- Sicherstellung, dass alle Marktteilnehmer ihre Aufgaben erfüllen
- besseres Monitoring
- Durchführung von Branchenuntersuchungen
- Einholung von Ad-hoc-Auskünften
- Durchsetzen von Maßnahmen zur Wettbewerbsbelebung
- Ausübung von Sanktionsmechanismen

Die innerstaatliche Umsetzung in Österreich wird durch 2 Bundesgesetze vollzogen [2]:

- EIWOG 2010 (seit März 2011 in Kraft)
- E-Control Gesetz

Die 9 Landesausführungsgesetze sind derzeit noch nicht erlassen, besitzen jedoch eine 6-monatige Umsetzungsfrist [2].

#### 3.3.2.1.2.2. Landesbehörden

Die Landesregierungen haben neben der Betriebsbewilligung von Erzeugungsanlagen und der Konzessionserteilung für Verteilernetzbetreiber vor allem Kompetenzen im Zusammenhang mit erneuerbaren Energieträgern [4]. Hierzu zählen die Anerkennung von Ökostromanlagen, die Benennung von Kleinwasserkraftwerken sowie die Verwaltung von Ökofonds [4].



### 3. Darstellung der strukturellen Ausgangssituation

Die Landeshauptleute besitzen die Kompetenz zur Festlegung von Mindestpreisen hinsichtlich der Einspeisung von Ökostrom und gegebenenfalls Energie aus Kraft-Wärme-Kopplungsanlagen sowie die Festlegung der Höhe der Zuschläge zum Systemnutzungstarif (Ökoabgabe, Zuschlag zur Kraft-Wärme-Kopplung) [4]. Damit werden den Netzbetreibern die Mehraufwendungen im Zusammenhang mit der Abnahmepflicht von Ökostrom und Energie aus Kraft-Wärme-Kopplungsanlagen abgegolten [4].

#### 3.3.2.2. Die Struktur der österreichischen Elektrizitätswirtschaft seit 2001

Im Jahr 2001 änderte sich die Struktur der österreichischen Elektrizitätswirtschaft somit gravierend. Durch die Liberalisierung des Elektrizitätsmarktes erhielten die Marktteilnehmer neue oder zusätzliche Aufgaben [4]. Mit dem in Österreich angewandten Bilanzgruppenmodells, das unabhängige Verrechnungsstellen vorsieht, kamen auch neue Marktteilnehmer, wie die Bilanzgruppenverantwortlichen und die Verrechnungsstellen hinzu [4]. Die neuen Marktteilnehmer werden in Abbildung 21 dargestellt und nachfolgend kurz beschrieben.

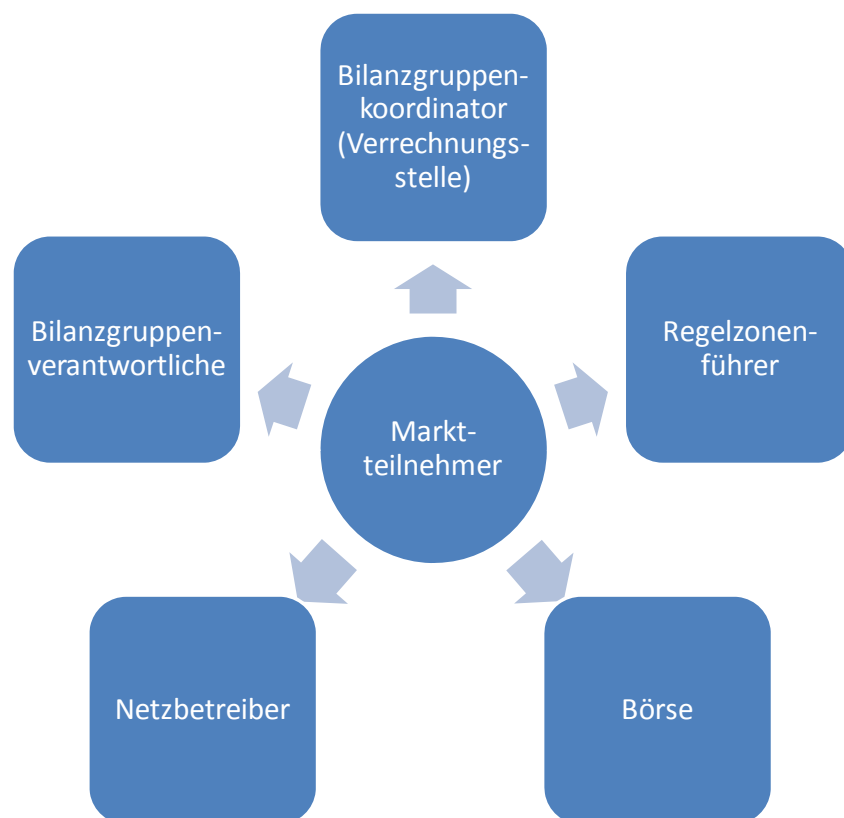


Abbildung 21: Marktteilnehmer seit der Liberalisierung [4]

##### 3.3.2.2.1. Netzbetreiber

Die Netzbetreiber bleiben auch nach der Liberalisierung weiterhin im Monopolbereich und sind für die Führung des Netzbetriebes sowie insbesondere für die Kundeneinzeldaten verantwortlich [4]. Da die Zähleinrichtungen in den Kundenanlagen grundsätzlich im Eigentum des Netzbetreibers stehen und dieser die Zählerwerte erfasst, spielt der Netzbetreiber auch im liberalisierten Markt eine zentrale Rolle [4]. Die Zählerwerte müssen von ihm nach verschiedenen Kriterien zusammengefasst und an die Lieferanten, Bilanzgruppenverantwortli-

### 3. Darstellung der strukturellen Ausgangssituation

chen und Verrechnungsstellen übermittelt werden [4]. In Österreich waren 2001 rund 150 Netzbetreiber gemeldet [4].

#### 3.3.2.2.2. Bilanzgruppenverantwortliche

Der Bilanzgruppenverantwortliche trägt das wirtschaftliche Risiko für die Bilanzgruppe [4]. Zu seinen Hauptaufgaben gehören die Prognose und die Organisation des Bedarfs und der Aufbringung „seiner“ Bilanzgruppen, um eine möglichst genaue Bedarfsdeckung und somit einen geringen Anfall von Ausgleichsenergie zu erzielen [4].

Seit 1. Oktober 2001 müssen alle Kunden Mitglieder einer Bilanzgruppe sein [4]. Meist erfolgt diese so genannte Mitgliedschaft indirekt über den Lieferanten [4]. In Österreich gab es Ende Dezember 2001 29 Bilanzgruppenverantwortliche [4]. Neben diesen kommerziellen Bilanzgruppen gibt es noch besondere Bilanzgruppen: für die Ermittlung der Netzverluste, für Ökoenergie und für Energie aus Kraft-Wärme-Kopplungsanlagen [4]. Diese müssen von den Netzbetreibern eingerichtet und geführt werden und dienen primär der Ermittlung der jeweiligen Energiemengen [4]. Die besonderen Bilanzgruppen sind von der Clearinggebühr, die zur Finanzierung der Verrechnungsstellen dient, befreit [4].

#### 3.3.2.2.3. Bilanzgruppenkoordinator (Verrechnungsstelle)

Die Verrechnungsstelle hat eine zentrale Funktion innerhalb des Systems der Bilanzgruppen, da sie für die Ermittlung der Ausgleichsenergie jeder einzelnen Bilanzgruppe verantwortlich ist [4]. Dabei bildet die Verrechnungsstelle die Schnittstelle einerseits zu allen Netzbetreibern und andererseits auch zu allen Bilanzgruppen [4]. Die Netzbetreiber übermitteln der Verrechnungsstelle alle erforderlichen Zählerdaten, damit diese den tatsächlichen Verbrauch an elektrischer Energie feststellen kann [4]. Eine weitere wesentliche Aufgabe der Verrechnungsstelle besteht in der Annahme und Reihung von Ausgleichsenergieangeboten, die in weiterer Folge vom Regelzonenführer abgerufen werden können [4]. In Österreich sind derzeit zwei Verrechnungsstellen eingerichtet [4]:

- APCS Power Clearing and Settlement AG für die Regelzone Verbund-APG,
- A&B – Ausgleichsenergie und Bilanzgruppen-Management AG für die Regelzonen VKW und TIWAG

Ab 1.1.2011 befinden sich alle Zählpunkte der ehemaligen Regelzone TIWAG Netz in der um die Tiroler-Netzteile erweiterten Regelzone APG. Damit macht APCS das Clearing für die Monate ab 01/2011 für die Tiroler-Netzteile (eben in einer „größeren“ Regelzone) APG mit.

Die Endabrechnungen (2. Clearing) inklusive des Clearingzeitraums 12/2010 werden noch im System der A&B durchgeführt.

Für die Regelzone VKW Netz ist eine Lösung, wie sie auch für die TIWAG Netz umgesetzt wurde, angedacht (voraussichtlich ab 1.1.2012 in Kraft).

#### 3.3.2.2.4. Regelzonenführer

Das internationale Verbundnetz setzt sich aus einer Vielzahl von Netzbereichen zusammen, die eigenständig betrieben werden [4]. Innerhalb der einzelnen Netzbereiche, die als Regelzonen bezeichnet werden, erfolgt ein kontinuierlicher Ausgleich zwischen der Erzeugung und des Verbrauchs von elektrischer Energie [4]. Die Verantwortung für die Durchführung dieses Ausgleichs obliegt jenem Übertragungsnetzbetreiber in der Regelzone, der die Funktion des Regelzonenführers ausübt [4]. Zu diesem Zweck stehen dem Regelzonenführer spezielle Regelkraftwerke innerhalb der Regelzone zur Verfügung, die unter anderem die Leistungs-

### 3. Darstellung der strukturellen Ausgangssituation

Frequenz-Regelung zur Einhaltung der Netzfrequenz von 50 Hz und die Einhaltung der sich aus Lieferverträgen ergebenden Energieflüsse zu benachbarten Regelzonen sicherstellen [4]. Eine weitere Aufgabe des Regelzonenführers besteht in der Erstellung von Lastprognosen zur Erkennung von Netzengpässen [4]. Damit der Regelzonenführer seinen Aufgaben nachkommen kann, haben ihm die Bilanzgruppenverantwortlichen sämtliche regelzonenüberschreitenden Lieferungen zu melden [4]. Darüber hinaus sind dem Regelzonenführer auch die Erzeugungsfahrpläne von größeren Kraftwerken bekannt zu geben [4]. In Österreich existierten 2001 drei Regelzonen, die von unterschiedlichen Regelzonenführern betrieben werden [4]:

- die Regelzone der Verbund-APG umfasst die Bundesländer Wien, Niederösterreich, Oberösterreich, Salzburg, Kärnten, Steiermark und Burgenland
- die Regelzone der TIWAG umfasst das Bundesland Tirol und
- die Regelzone der VKW das Bundesland Vorarlberg

Die VERBUND-Austrian Power Grid AG betreibt ab 2011 auch das Übertragungsnetz in Tirol. Dieses bleibt im Eigentum der TIWAG-Netz AG. Damit spricht Österreich im Europäischen Netzverbund nun (fast) mit einer Stimme, denn die VERBUND-Austrian Power Grid AG ist nunmehr für den zuverlässigen, leistungsfähigen und diskriminierungsfreien Betrieb von 95 % (bisher 85 %) des österreichischen Übertragungsnetzes verantwortlich.

#### 3.3.2.2.5. Börse

Zum Zeitpunkt der Marktöffnung am 1. Oktober 2001 war in Österreich noch keine Strombörse eingerichtet [4]. Es waren jedoch bereits umfangreiche Planungen dafür im Gange, die in der Folge zur Gründung der österreichischen Strombörse „Energy Exchange Austria - EXAA“ führten [4].

#### 3.3.2.3. Regelungen für Marktteilnehmer in Österreich

Die Liberalisierung erfordert ein klar definiertes und abgestimmtes Zusammenspiel der Marktteilnehmer in allen Bereichen der Elektrizitätswirtschaft [4]. Dieses Zusammenspiel wurde in Österreich im Wesentlichen in den Marktregeln definiert [4]. Daneben gibt es noch zusätzliche Bestimmungen in Bundesgesetzen und Landesausführungsgesetzen [4].

Die Bestandteile der Marktregeln sind in Abbildung 22 dargestellt und nachfolgend kurz beschrieben.

### 3. Darstellung der strukturellen Ausgangssituation

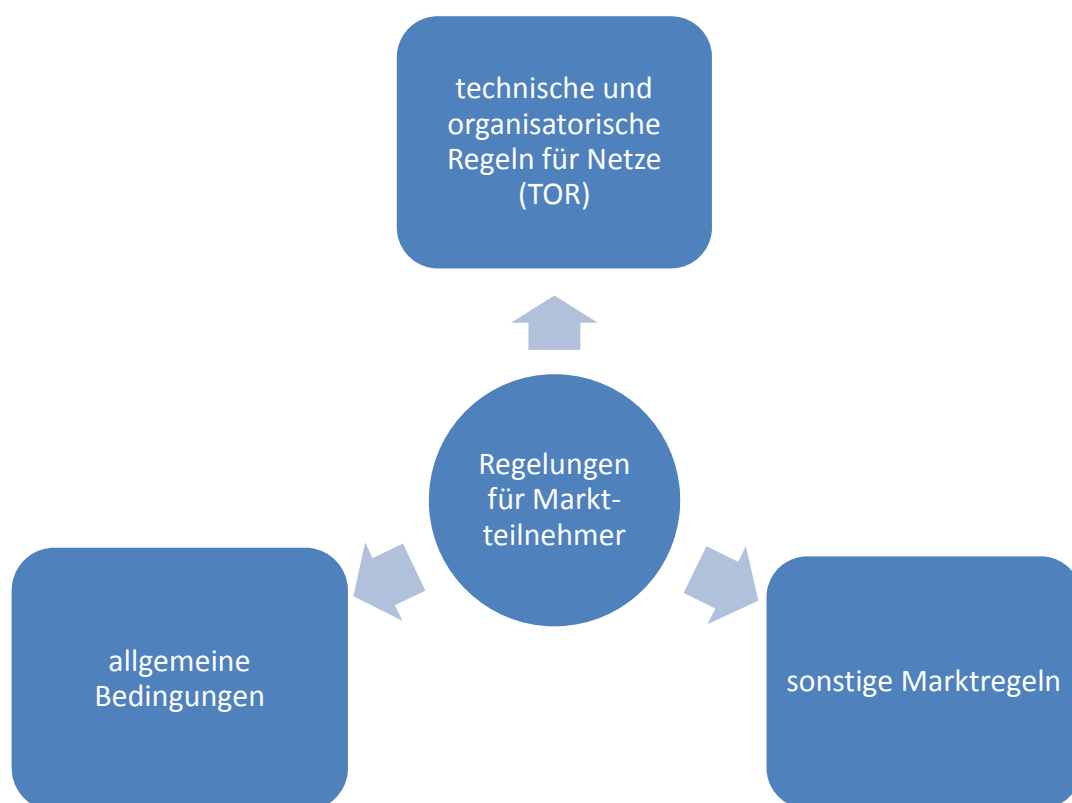


Abbildung 22: Bestandteile der Marktregeln [4]

Die *allgemeinen Bedingungen* betreffen die Übertragungsnetzbetreiber, die Verteilernetzbetreiber, die Bilanzgruppenverantwortlichen und die Bilanzgruppenkoordinatoren [4].

In den *sonstigen Marktregeln* wurden Definitionen und Beschreibungen von Aufgaben, Geschäftsprozessen und Vorgangsweisen für Marktteilnehmer getroffen, die für die einheitliche Umsetzung der gesetzlichen Vorgaben erforderlich sind [4]. Dazu zählen insbesondere die Themenbereiche [4]:

- Fahrpläne [4]  
Sämtliche Fahrpläne, die Bilanzgruppenverantwortliche an die Verrechnungsstelle oder den Regelzonenführer zu senden haben, wurden in den *sonstigen Marktregeln* definiert. Als Datenformat wurde das KISS-A Format auf Basis von MS-Excel gewählt, das eine einfache Vorlage eines Fahrplanes darstellt. Erste Erfahrungen nach dem 1. Oktober 2001 zeigten, dass sich dieses Format in der Praxis bewährt und eine weitgehend problemlose Fahrplanübermittlung ermöglicht.
- Lieferantenwechsel [4]  
Um den Kunden den Wechsel des Stromlieferanten zu ermöglichen, bedarf es eines klar definierten Ablaufes. In den *sonstigen Marktregeln* wurde ein Prozess festgelegt, der einerseits eine effiziente Abwicklung des Wechsels gewährleistet und andererseits vermeiden soll, dass ein Lieferantenwechsel ohne das Wissen aller Beteiligten durchgeführt wird. Sowohl die Fristen als auch die Form und der Inhalt der zwischen Netzbetreiber, bisherigem und neuem Lieferanten zu übermittelnden Informationen und Daten wurden genau geregelt. Kommt es im Zuge des Lieferantenwechsels zu einem Einspruch des alten Lieferanten gegen den geplanten Wechsel, so hat die E-Control eine Entscheidung über die Durchführung des Wechsels zu treffen.

### 3. Darstellung der strukturellen Ausgangssituation

- Datenformate und standardisierte Lastprofile [4]  
Die in den Marktregeln definierten Datenformate beziehen sich weitestgehend auf jene Daten, die der Netzbetreiber an die Verrechnungsstelle, die Bilanzgruppenverantwortlichen und an die Lieferanten zu übermitteln hat.
- Informationsübermittlung vom Netzbetreiber an andere Marktteilnehmer [4]  
Der Netzbetreiber spielt eine zentrale Rolle im Datenmanagement des liberalisierten Marktes, da er alle Zählwerte der an seinem Netz angeschlossenen Kundenanlagen erfasst, verarbeitet und verwaltet. In den *sonstigen Marktregeln* wurde daher detailliert geregelt, welche Daten in welchem Format der Netzbetreiber zu welchem Zeitpunkt an wen zu übermitteln hat. Die Daten sind monatlich an die entsprechenden Marktteilnehmer zu übermitteln. Des Weiteren hat der Netzbetreiber Daten von Kleinwasserkraftwerksanlagen an die zentrale Registerdatenbank zu übermitteln.
- Ausgleichsenergie [4]  
Der Ausgleichsenergiemarkt dient zur Kompensation der Herstellung des Ausgleichs zwischen Aufbringung und Bedarf an elektrischer Energie innerhalb einer Regelzone und ist ein wesentlicher Faktor für einen funktionierenden Strommarkt und für das Zusammenspiel der Marktteilnehmer. Mit dem Abruf der Ausgleichsenergie erfüllt der Regelzonenführer die Aufgabe, das ihm zur Verfügung stehende Regelband innerhalb von 15 Minuten wieder verfügbar zu machen. Die Angebote für Ausgleichsenergie werden jeweils am Vortag für den Folgetag an den Bilanzgruppenkoordinator gemeldet. Dieser erstellt daraus die so genannte Merit Order List, die eine Reihung der Ausgleichsenergieangebote entsprechend den angebotenen Preisen für Bezug und Lieferung darstellt. Der Regelzonenführer kann bei Bedarf Ausgleichsenergieangebote aus dieser Liste abrufen. Durch den Abruf von Ausgleichsenergie wird die Abweichung des tatsächlichen Energieverbrauchs vom prognostizierten Energieverbrauch innerhalb der Regelzone bestmöglich ausgeglichen.

#### 3.3.2.4. Eigentümerstrukturen seit 2001

In Österreich lassen sich seit Beginn der Liberalisierung des Strommarktes verstärkt Bestrebungen zu eigentumsrechtlichen Beteiligungen und verschiedensten Kooperationsformen beobachten [4]. Auch ausländische Unternehmen haben Interesse an österreichischen Elektrizitätsunternehmen gezeigt und in Österreich investiert [4].

Die österreichischen Elektrizitätsunternehmen (Verbund und Landesgesellschaften) befinden sich jedoch auch nach der vollständigen Liberalisierung mehrheitlich in öffentlichem Eigentum [4]. Grundlage dafür ist das Bundesverfassungsgesetz, mit dem die Eigentumsverhältnisse an den Unternehmen der österreichischen Elektrizitätswirtschaft geregelt werden, BGBl. I Nr. 143/1998, welches die Höhe der öffentlichen Anteile am Verbund bzw. den Landesgesellschaften festlegt [4].

Demnach müssen mindestens 51% der Unternehmen im öffentlichen Eigentum stehen [4]. Eine Änderung dieses Verfassungsgesetzes bedürfte einer Zweidrittelmehrheit im Parlament. Die öffentliche Beteiligung an den Elektrizitätsunternehmen führt oftmals dazu, dass neben betriebswirtschaftlichen Zielen auch wirtschaftspolitische (u. a. arbeitsmarkt- und industriepolitische) Ziele im öffentlichen Interesse verfolgt werden [4]. Demzufolge gestalten sich die Tarifierungen sehr unterschiedlich [4]. Die Preisgestaltung der Elektrizitätsunternehmen wird noch uneinheitlicher, wenn diese neben der Stromversorgung auch andere Versorgungsbereiche (u. a. Gas, Fernwärme, öffentliche Verkehrsbetriebe) abdecken [4]. Quersubventionierungen nicht nur innerhalb des Strombereichs (Erzeugung, Übertragung und Verteilung, Handel und Lieferung) sondern auch zwischen unterschiedlichen Bereichen der Unternehmen (Strom, Gas, Fernwärme, öffentliche Verkehrsmittel) sind möglich [4]. Cha-

### 3. Darstellung der strukturellen Ausgangssituation

Charakteristisch für die österreichische Elektrizitätswirtschaft sind weiters eigentumsrechtliche Kreuzbeteiligungen („Cross-Shareholdings“), wodurch die Unternehmen Sperrminoritäten halten und so gegenseitig strategische Unternehmensentscheidungen verhindern können [4]. Die derzeitige Eigentümerstruktur ist Abbildung 30 zu entnehmen.

Interessant für ausländische Investoren sind österreichische Unternehmen vor allem aufgrund der geographischen Lage im Zentrum Europas, der niedrigen Produktionskosten aufgrund des hohen Anteils der Wasserkraft und der Pumpspeicherkraftwerke [4]. Die flexible Leistungsregelung bei Pumpspeicherkraftwerken hat im liberalisierten Markt einen bedeutenden Mehrwert [4]. Durch die Nähe zu den Transformationsländern wird Österreich zudem oftmals als Ausgangspunkt („entry-point“) von ausländischen Unternehmen nach Südosteuropa gesehen [4].

## 4. Empirischer Teil: Situationsanalyse und Formulierung von Zielen für die Elektrizitätsversorgungsunternehmen

### 4.1. Motivation und Ziel

Um die derzeitige Situation der österreichischen Elektrizitätsversorgungsunternehmen in Hinblick auf ihre Aktivitäten und zukünftigen Pläne bewerten zu können, wurden für die *Forschungsfrage 1* Interviews mit Führungskräften der österreichischen Elektrizitätswirtschaft (österreichische Unternehmen der Elektrizitätswirtschaft, die oft aber auch im Gas-, Wärme-, Wasser- und Entsorgungsbereich tätig sind) durchgeführt.

Zusätzlich zu den Elektrizitätsversorgungsunternehmen wurden auch Mitglieder von Interessensvertretungen und „Kenner der Branche“ befragt, um einen Überblick über die derzeitige Situation in der Branche, betreffend der Veränderungserfordernisse, in Hinblick auf die zukünftigen Anforderungen zur nachhaltigen Sicherung des Unternehmenserfolges und der damit verbundenen zukünftigen strategischen Positionierung zu erhalten. Dies ist erforderlich, weil durch die Neuordnung des europäischen Strom- und Gasmarktes neue Rahmenbedingungen vorgegeben wurden, die im Wesentlichen zu einer Trennung dieser Märkte in einen Wettbewerbsteil (Erzeugung und Vertrieb) und einem regulierten Bereich (Netz) führten (siehe Abschnitt 3).

Wesentlicher Inhalt der Interviews war aber auch festzustellen, ob und wenn ja in welchem Ausmaß es bereits konkrete Überlegungen bzw. Entscheidungen zur strategischen Neupositionierung der Elektrizitätsversorger gibt, mit dem Ziel, die wirtschaftlich erfolgreiche und nachhaltige Sicherung der Eigenständigkeit der Unternehmen zu gewährleisten.

Daher wird im ersten Teil dieser Arbeit, im Rahmen der Situationsanalyse und der Zielformulierungen für Strategieanpassung und Neupositionierung, der *Forschungsfrage 1* nachgegangen:

- „Was ist die Ausgangssituation?“
- „Welchen Handlungsbedarf haben die Elektrizitätsversorgungsunternehmen in der Zukunft und wodurch ist dieser gegeben?“

### 4.2. Vorgehensweise

Die Vorgehensweise zur Bearbeitung der *Forschungsfrage 1* ist in Abbildung 23 dargestellt.

Es wurden insgesamt 18 Personen interviewt, 4 Branchenkenner und 14 Branchenvertreter. Die Anzahl der befragten Personen wurde so gewählt, dass ein repräsentativer Querschnitt aus der Branche gegeben ist, wobei auch die Bereitschaft der angefragten Personen begrenzt war, an einer derartigen Analyse teilzunehmen (Dauer im Schnitt 180min). Ferner ist festzuhalten, dass die im Vergleich zur Konsumgüterindustrie „kleine Branche“ der Elektrizitätsversorger eine geringe Anzahl der für eine Befragung zur Verfügung stehenden Personen (Geschäftsführungsebene) aufweist.

Die Branchenvertreter setzten sich aus Vorstandsmitgliedern und Prokuristen zusammen. Die Branchenkenner aus Aufsichtsräten, Medienvertretern und einem Mitglied der zuständigen Interessensvertretung.

4. Empirischer Teil: Situationsanalyse und Zielformulierungen

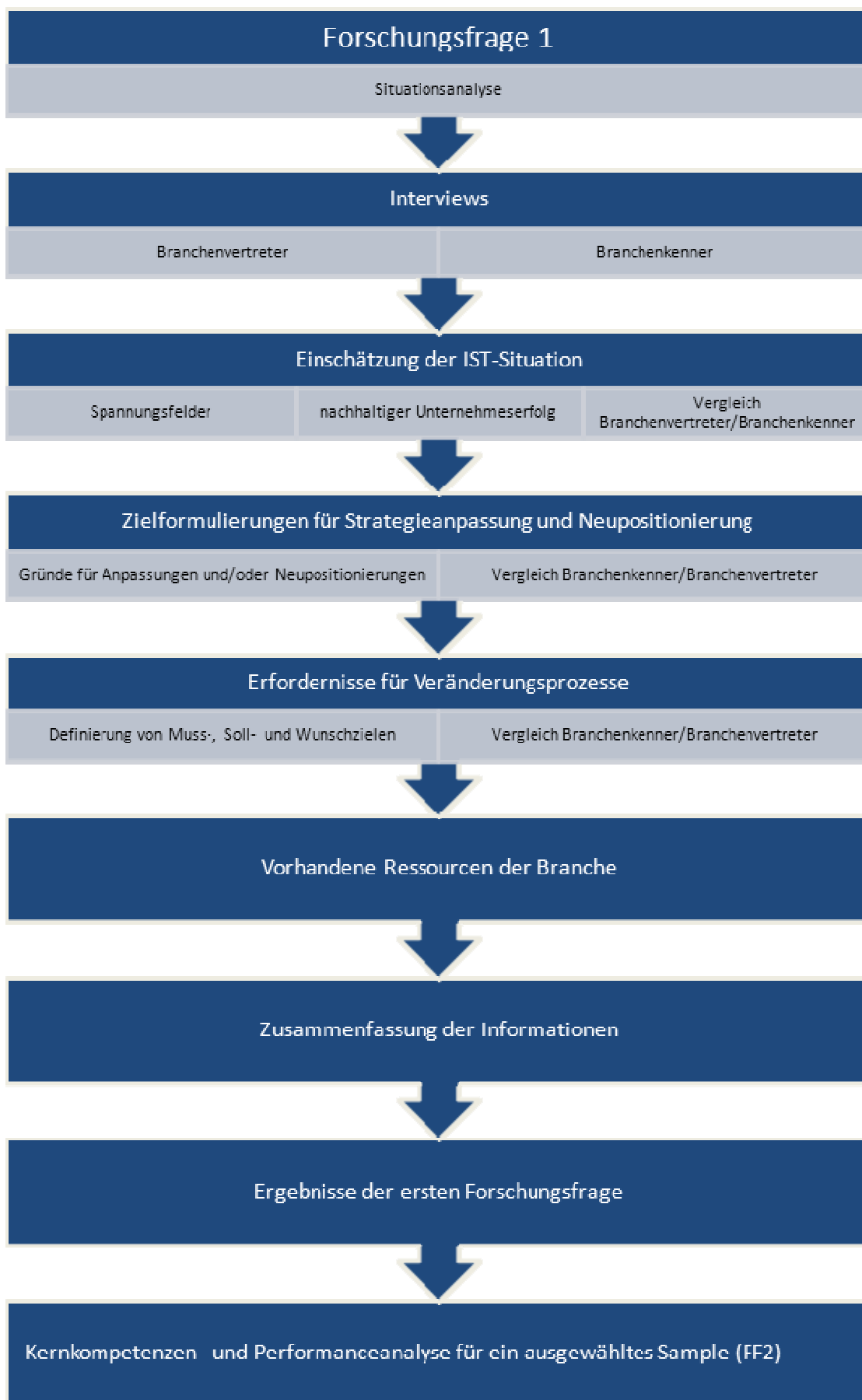


Abbildung 23: Vorgehensweise Forschungsfrage 1



#### 4. Empirischer Teil: Situationsanalyse und Zielformulierungen

Im Interview wurden den Personen Fragen in Bezug auf die derzeitige Situation der Elektrizitätsbranche gestellt. Des Weiteren wurde darauf eingegangen, ob und in welcher Form sie an strategischen Veränderungen und strategischen Neupositionierungen interessiert sind und ob diese Themen für sie in der Zukunft eine wichtige oder eine eher untergeordnete Bedeutung in den Unternehmen darstellen werden. Ein weiterer Aspekt der Interviews war, wie die Teilnehmer die vorhandenen Ressourcen der Unternehmen einschätzen und welche Themen für sie in der Zukunft besonders wichtig sein werden. Alle Interviewpartner sind in der österreichischen Elektrizitätsbranche in unterschiedlichen Positionen tätig.

Der dafür entworfene Fragebogen wurde basierend auf den Unterlagen „Systems Engineering - Methodik und Praxis“ [1] zusammen gestellt und den Bedürfnissen von Infrastrukturunternehmen angepasst. Der Leitfaden, der für die Interviews verwendet wurde, ist Anhang I zu entnehmen.

Die Abbildung 24 zeigt, welchen Bereichen die interviewten Personen zuzuordnen sind. Dabei war zu beachten, das Infrastrukturunternehmen vollkommen anderen Gesetzmäßigkeiten unterliegen, wie es bei der Konsumgüterindustrie der Fall ist. Seit der Liberalisierung sind vor allem volkswirtschaftliche Belange (öffentliche Eigentümer) in Verbindung mit betriebswirtschaftlichen Aspekten (private Eigentümer) sowie die staatliche Regulierung im Netzbereich und das damit verbundene Spannungsfeld zwischen Gewinnmaximierung und dem öffentlichen Allgemeinwohl (volkswirtschaftliche Interessen) eine große Herausforderung.

|  |       |
|--|-------|
| Bundeselektrizitätsversorgungsunternehmen  | 16,7% |
| Landeselektrizitätsversorger   | 38,9% |
| Stadtwerke   | 16,7% |
| private Elektrizitätsversorger   | 5,6%  |
| langjährige Kenner der Branche<br>(Aufsichtsräte, Medienvertretung, Interessensvertretung) | 22,2% |

**Abbildung 24: Zuordnung der interviewten Personen**

Aufgrund der unterschiedlichen Erfahrungen und Kompetenzen der befragten Personen ist auch eine Zuordnung zu Fachgebieten entsprechend Abbildung 25 möglich.

|                                  |       |
|----------------------------------|-------|
| Alle Geschäftsfelder der Branche | 66,7% |
| Erzeugung                        | 16,7% |
| Netz                             | 11,1% |
| Vertrieb                         | 5,5%  |

**Abbildung 25: Verantwortungsbereiche der interviewten Personen**

Die interviewten Personen sind den in Abbildung 26 angeführten Positionen zuzuordnen:

|                                |       |
|--------------------------------|-------|
| Vorstände                      | 44,4% |
| Prokuristen                    | 33,4% |
| langjährige Kenner der Branche | 22,2% |

**Abbildung 26: Positionen der interviewten Personen in den Unternehmen**

Um einen möglichst großen Überblick über die Einschätzung der derzeitigen Situation, die künftigen Anforderungen sowie die für die Bewältigung der Herausforderungen verfügbaren unternehmensinternen Ressourcen (personell und fachlich) zu erlangen, wurde folgende Struktur für die Interviews gewählt:

#### 4. Empirischer Teil: Situationsanalyse und Zielformulierungen

- Einschätzung der Ist-Situation
- erforderliche Veränderungsprozesse
- Ziele der Veränderungsprozesse
- verfügbare Ressourcen

### **4.3. Situationsanalyse**

#### **4.3.1. Allgemeines**

Durch die Liberalisierung des Elektrizitätsmarktes in der EU und die Möglichkeit der Teilprivatisierung jener österreichischer Elektrizitätsunternehmen, die den gesetzlichen Eigentumsbestimmungen unterliegen, haben sich die wirtschaftlichen und gesetzlichen Rahmenbedingungen der in dieser Branche tätigen Unternehmen grundlegend geändert.

Im europäischen Vergleich sind die österreichischen Elektrizitätsversorgungsunternehmen als „mittlere“ bis „kleine“ Marktplayer zu sehen. Die fehlende Unternehmensgröße (Nutzung von Skaleneffekten) und die besondere Investitionsintensität von Infrastrukturunternehmen stellen eine große Herausforderung dar, um im europäischen Wettbewerb nachhaltig wirtschaftlich erfolgreich zu sein und dies auch zu bleiben.

Die Abbildung 27 zeigt die Erzeugung und den Stromverbrauch der ENTSO-E Staaten (Österreich ist Nettoimporteur).

Die folgende Abbildung 28 zeigt ein Ranking derjenigen Unternehmen, die im Bereich der leitungsgebundenen Energieträger in Europa als Marktplayer qualifiziert werden können.

Daraus ist ersichtlich, dass die österreichischen Elektrizitätsversorgungsunternehmen (leitungsgebundene Energieträger) im europäischen Vergleich als eher „klein“ zu qualifizieren sind (siehe Abbildung 29).

Durch diese Gegenüberstellung liegt der Schluss sehr nahe, dass sich die österreichischen Elektrizitätsunternehmen im europäischen Wettbewerb, aufgrund ihrer Unternehmensgröße, ganz besonderen Herausforderungen zu stellen haben, um langfristig in diesem Markt bestehen zu können, insbesondere dann, wenn europäische Player in den österreichischen Markt eintreten.

Die Abbildung 30 zeigt die derzeitige Struktur der in Österreich für den Strommarkt relevanten Unternehmen und deren gegenseitige Verflechtung, inklusive strategische Partnerschaften. Die privaten und kleinen kommunalen Elektrizitätsversorgungsunternehmen wurden dabei aufgrund der schon bestehenden Komplexität in dieser Grafik nicht berücksichtigt. Der überwiegende Anteil des österreichischen Elektrizitätsmarktes (> 90%) wird derzeit von der Verbundgesellschaft und den neun Landesgesellschaften dominiert.

#### 4. Empirischer Teil: Situationsanalyse und Zielformulierungen

| Erzeugung und Verbrauch ENTSO-E Mitglieder 2009 |                 |                       |                 |                                 |                                   |
|---|-----------------|-----------------------|-----------------|---------------------------------|-----------------------------------|
|   | Erzeugung [TWh] | Pumpspeicherung [TWh] | Verbrauch [TWh] | Verbrauch+Pumpspeicherung [TWh] | Netto Import [-]/Export [+] [TWh] |
| AT  | 68,8            | 4                     | 65,7            | 69,7                            | -0,9                              |
| BA  | 14              | -                     | 11              | -                               | 3                                 |
| BE  | 88,3            | 1,9                   | 84,6            | 86,5                            | 1,8                               |
| BG  | 38,8            | 0,8                   | 33              | 33,8                            | 5                                 |
| CH  | 66,5            | 2,5                   | 62,8            | 65,3                            | 1,2                               |
| CY  | 5,1             | -                     | 5,1             | -                               | 0                                 |
| CZ  | 76              | 0,7                   | 61,6            | 62,3                            | 13,7                              |
| DE  | 560,5           | 7,3                   | 538,9           | 546,2                           | 14,3                              |
| DK  | 34,5            | -                     | 34,8            | -                               | -0,3                              |
| EE  | 7,5             | -                     | 7,5             | -                               | 0                                 |
| ES  | 264,1           | 3,8                   | 252,8           | 256,6                           | 7,5                               |
| FI  | 68,7            | 6,7                   | 80,8            | 87,5                            | -18,8                             |
| FR  | 518,8           | 6,7                   | 486,4           | 493,1                           | 25,7                              |
| GB  | 316,6           | -                     | 317,9           | -                               | -1,3                              |
| GR  | 49,5            | 0,4                   | 53,5            | 53,9                            | -4,4                              |
| HR  | 12              | -                     | 17,5            | -                               | -5,5                              |
| HU  | 32,5            | 1,2                   | 38              | 39,2                            | -6,7                              |
| IE  | 26,6            | 0,6                   | 26,8            | 27,4                            | -0,8                              |
| IS  | 16,8            | -                     | 16,8            | -                               | 0                                 |
| IT  | 281,2           | 5,7                   | 320,3           | 326                             | -44,8                             |
| LT  | 15,3            | 1                     | 9,6             | 10,6                            | 4,7                               |
| LU  | 3,8             | 1                     | 6,2             | 7,2                             | -3,4                              |
| LV  | 5,4             | -                     | 7               | -                               | -1,6                              |
| ME  | 1,7             | -                     | 3               | -                               | -1,3                              |
| MK  | 6,2             | -                     | 7,6             | -                               | -1,4                              |
| NI  | 7,8             | -                     | 8,9             | -                               | -1,1                              |
| NL  | 108             | -                     | 112,9           | -                               | -4,9                              |
| NO  | 132,8           | -                     | 123,7           | -                               | 9,1                               |
| PL  | 139,9           | 0,9                   | 136,8           | 137,7                           | 2,2                               |
| PT  | 46              | 0,9                   | 49,7            | 50,6                            | -4,6                              |
| RO  | 53,3            | 0,2                   | 50,6            | 50,8                            | 2,5                               |
| RS  | 41,1            | 0,9                   | 39,4            | 40,3                            | 0,8                               |
| SE  | n.a             | n.a                   | n.a             | -                               | -                                 |
| SI  | 14,5            | -                     | 11,4            | -                               | 3,1                               |
| SK  | 24,4            | 0,3                   | 25,4            | 25,7                            | -1,3                              |

EU Staaten (excl. Malta)

Abbildung 27: Erzeugung und Stromverbrauch der ENTSO-E Mitglieder 2009 [15]

| Energieversorger (nach Umsatz 2009) |            |                         |             |
|-------------------------------------|------------|-------------------------|-------------|
| Ranking                             | Name       | Hauptsitz               | Umsatz      |
| 1                                   | E.ON       | Deutschland (Essen)     | 81,8 Mrd €  |
| 2                                   | GDF Suez   | Frankreich (Paris)      | 79,9 Mrd €  |
| 3                                   | EDF        | Frankreich (Paris)      | 66,3 Mrd €  |
| 4                                   | ENEL       | Italien (Rom)           | 64,4 Mrd €  |
| 5                                   | RWE        | Deutschland (Essen)     | 47,7 Mrd €  |
| 6                                   | Iberdrola  | Spanien (Bilbao)        | 24,5 Mrd \$ |
| 7                                   | Vattenfall | Schweden                | 15,6 Mrd €  |
| 8                                   | EnBW       | Deutschland (Karlsruhe) | 15,6 Mrd €  |
| 9                                   | CEZ        | Tschechien              | 7,4 Mrd €   |
| 10                                  | Verbund    | Österreich              | 3,5 Mrd €   |

Abbildung 28: Energieversorger in Europa nach Umsatz 2009 gereiht [16]

#### 4. Empirischer Teil: Situationsanalyse und Zielformulierungen

| Österreichische Energieversorger (nach Umsatz 2009) |             |        |       |
|---|-------------|--------|-------|
| Ranking   | Name        | Umsatz |       |
| 1   | Verbund     | 3,5    | Mrd € |
| 2   | EVN         | 2,7    | Mrd € |
| 3   | Energie AG  | 1,8    | Mrd € |
| 4   | Salzburg AG | 1,5    | Mrd € |
| 5   | TIWAG       | 1,3    | Mrd € |
| 6   | Kelag       | 1,2    | Mrd € |
| 7   | ESTAG       | 1,1    | Mrd € |

Abbildung 29: Österreichische Energieversorger nach Umsatz 2009 [17]

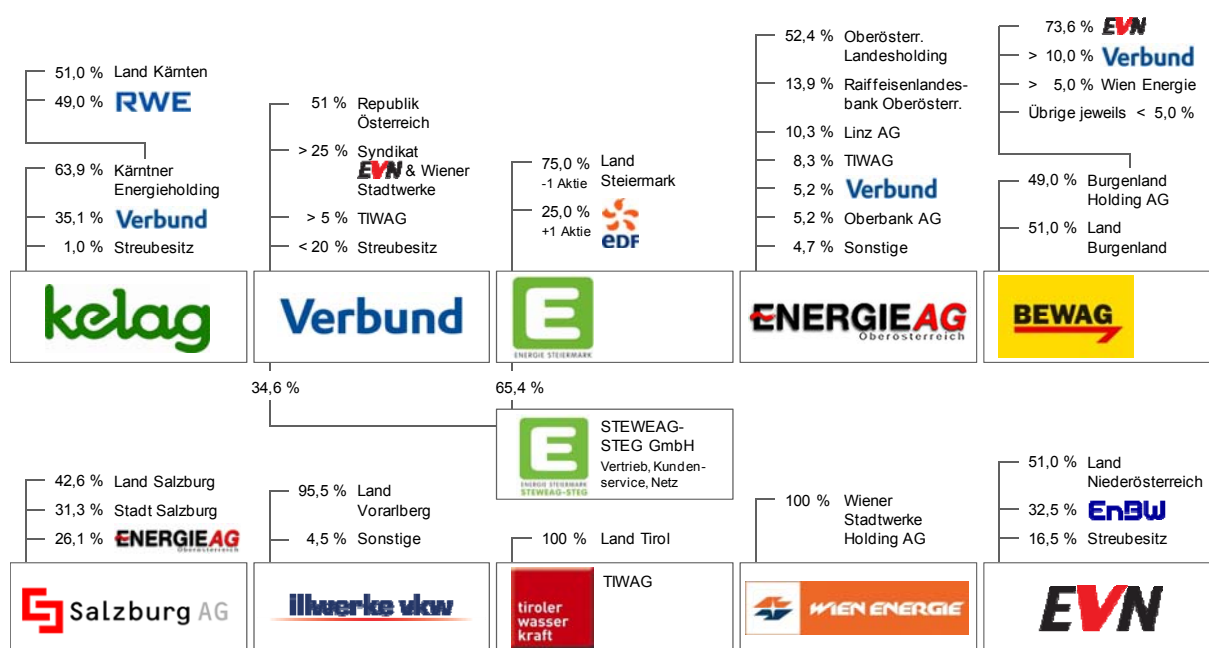


Abbildung 30: Struktur der in Österreich für den Strommarkt relevanten Unternehmen [18]

#### 4.3.2. Einschätzung der IST-Situation

Ziel der geführten Interviews war, zu hinterfragen, wie hochrangige Manager der Branche und Personen, die sich mit Elektrizitätswirtschaft und –politik auseinandersetzen, die derzeitige Situation beurteilen. In weiterer Folge wurde untersucht welcher Handlungs- und/oder Veränderungsbedarf in den Unternehmensstrategien erforderlich ist, um nachhaltig unternehmerisch erfolgreich zu sein, wettbewerbsfähig zu bleiben bzw. zu werden und damit auch künftig die Eigenständigkeit der Unternehmen zu gewährleisten.

Von wesentlichem Interesse war dabei aber auch, wie die Situation aus interner und externer Sicht gesehen wird. Dazu werden die wesentlichen Beurteilungen bzw. Einschätzungen der Interviewpartner in zwei Bereiche gegliedert.

#### 4. Empirischer Teil: Situationsanalyse und Zielformulierungen

##### 4.3.2.1. Einschätzung der IST-Situation durch Branchenvertreter

Einleitend ist festzuhalten, dass sich die Interviewpartner aus der Elektrizitätswirtschaft sehr ausführlich mit den historischen Rahmenbedingungen der österreichischen Elektrizitätswirtschaft auseinandersetzen, um die Gründe für den Unterschied der derzeitigen österreichischen Elektrizitätswirtschaft in der öffentlichen Wahrnehmung, im Vergleich zu Branchen die schon lange oder immer im freien Markt tätig sind, zu erklären. Aus deren Sicht können die Rahmenbedingungen der österreichischen Elektrizitätswirtschaft vor der Teilprivatisierung und Liberalisierung in den 80iger und 90iger Jahren des 20. Jahrhunderts wie folgt zusammengefasst werden:

- bis 1987 war die Elektrizitätswirtschaft zu 100% öffentliches Eigentum und anschließend mehrheitlich öffentliches Eigentum (EIWOG 1998 öffentliches Eigentum  $\geq 51\%$ ). 1987 wurde für die Österreichische Elektrizitätswirtschafts AG die rechtliche Basis für die Teilprivatisierung geschaffen (2. Verstaatlichungs-Novelle) [19]. Mit Inkrafttreten des Gesetzes wurden 6 Sondergesellschaften im Bereich der Elektrizitätswirtschaft an die Verbundgesellschaft verkauft. 1988 erfolgte eine Teilprivatisierung der Österreichischen Elektrizitätswirtschafts-AG durch die Abgabe von 49% des Grundkapitals
- Monopolstellung der Unternehmen mit definiertem Gebietsschutz und gesetzlicher Versorgungspflicht mit Elektrizität (volkswirtschaftlicher Auftrag)
- Preisregulierung durch eine Preiskommission
- unternehmerisches Handeln auf Basis volkswirtschaftlicher Überlegungen (Infrastrukturausbau)
- keine oder keine ausgeprägte Gewinnorientierung

Durch die Möglichkeit der Teilprivatisierung (Veränderung der Eigentumsbestimmungen im 2. Verstaatlichungsgesetz) wurde zwar erstmals der Kostendruck zur Erzielung angemessener Renditen, die sich Investoren erwarten und auch einfordern, signifikant erhöht. Davon betroffen waren damals aber nur zwei teilprivatisierte Unternehmen in Österreich.

Der wirkliche Paradigmenwechsel für die europäische und somit auch österreichische Elektrizitätswirtschaft wurde mit der Liberalisierung dieser Branche in der Europäischen Union im Jahre 1996 eingeleitet. Die österreichische Politik war damit verpflichtet, die Liberalisierung gemäß den jeweils zu erfüllenden EU-Bestimmungen in nationales Recht umzusetzen, machte aber aufgrund der Eigentumsbestimmungen in der EU von der Möglichkeit Gebrauch, im Rahmen der vorhandenen Gestaltungsfreiheiten, die Eigentumsbestimmungen, wonach die großen Elektrizitätsunternehmen in Österreich (Verbundgesellschaft und die neun Landesgesellschaften) mehrheitlich im öffentlichen Eigentum zu stehen haben, auch in den neuen Ordnungsrahmen zu übertragen (EIWOG 1998, öffentliches Eigentum  $\geq 51\%$ , nur mit 2/3-Mehrheit im Parlament zu verändern).

Damit ist aber ein natürliches Spannungsfeld zwischen öffentlichen (volkswirtschaftlichen) und privaten (betriebswirtschaftlichen) Interessen gegeben, dessen Auswirkungen auf die Unternehmensstrategien und deren Umsetzung aus allen Interviews, teils deutlich formuliert, in vielen Fällen aber umschrieben oder an Beispielen erläutert, zu erkennen waren. Im Gegensatz zu anderen EU-Staaten, in denen es in der Elektrizitätswirtschaft zwar Lenkungselemente gegeben hat, aber kein mehrheitlich öffentlicher Eigentümer Einfluss auf die Unternehmensführung ausübte, mussten in Österreich die Manager mit diesen neuen Spielregeln erst umzugehen lernen. Da die österreichische Elektrizitätswirtschaft durchgängig vertikal integrierte Unternehmensstrukturen aufwies, stellten die Anforderungen der Unbundlingfordernisse, die im Wesentlichen die Trennung der wettbewerbsorientierten Geschäftsberei-

#### 4. Empirischer Teil: Situationsanalyse und Zielformulierungen

che (Erzeugung, Vertrieb) vom regulierten Geschäft (Netz) vorsehen, die größte Herausforderung dar.

Zusammengefasst zeichnen die Interviewpartner aus der Branche das nachfolgende Bild aus der Zeit seit dem Beginn der Liberalisierung bis zum heutigen Tag. Die neu aufgetretenen Spannungsfelder werden in der folgenden Abbildung 31 dargestellt und nachführend erläutert.



**Abbildung 31: Spannungsfelder aus Sicht der Branchenvertreter**

- Unzufriedenheit mit der gesetzlichen Umsetzung der Liberalisierungserfordernisse, insbesondere in Hinblick auf die maßgeblichen Auswirkungen, der durch den Netzregulator gestaltbaren Rahmenbedingungen für die durch ihn festzulegenden Netztarife.
- wiederkehrender Hinweis auf die Probleme die sich aus dem Spannungsfeld zwischen wettbewerbsorientiertem Markt und mehrheitlich öffentlichen Eigentümern mit ihren volkswirtschaftlichen Interessen ergeben. Zentraler Punkt dabei ist der Wunsch der öffentlichen Eigentümer nach niedrigen Strompreisen und der Anspruch auf marktkonforme Renditen privater Investoren (meist börsennotierter Unternehmen) als Miteigentümer der Unternehmen.
- bedingt durch die technischen und physikalischen Besonderheiten der Ware Strom werden hohe Anforderungen an die Sicherheit, Zuverlässigkeit und Qualität der

#### 4. Empirischer Teil: Situationsanalyse und Zielformulierungen

Stromversorgung gestellt. Die dafür erforderliche Investitions- und Instandhaltungspflicht gerät zunehmend in das Spannungsfeld zwischen Kosteneinsparung und effizienzsteigernden Maßnahmen zur Erreichung der erwarteten Unternehmensgewinne und der geforderten Versorgungsqualität.

- sich offensichtlich widersprechende energiepolitische Ziele erschweren es, eine nachhaltig erfolgreiche Unternehmenspolitik umzusetzen. Als Beispiel dafür wurde auf den Widerspruch zwischen den umzusetzenden Klimaschutzzielen und den Ausbau regenerativer Energieträgern, insbesondere Wasserkraft als bedeutendster Beitrag hingewiesen, der von der Politik zwar gewünscht, aber vermutlich aus wahltaktischen Gründen nicht konsequent umgesetzt wird.
- durch den enormen Strompreisverfall zu Beginn der Liberalisierung entstand ein enormer Kostendruck, dem vor allem durch massiven Mitarbeiterabbau und Reduktion der Investitionen begegnet wurde. Damit wurde aber nicht nur eine operative Effizienzsteigerung erreicht sondern es ging auch längerfristig wertvolles Know-How für künftige Aufgaben verloren.
- es musste zur Kenntnis genommen werden, dass der Strommarkt, wenn auch zeitversetzt, Teil des globalen Energiemarktes und damit sowohl mengen- als auch preismäßig sehr volatil ist. Mit diesem Umstand können noch nicht alle Unternehmen in dem Ausmaß umgehen, wie es für einen möglichst stetig steigenden und damit nachhaltigen Unternehmenserfolg wünschenswert wäre.
- zu Beginn der Liberalisierung gab es in den Unternehmen noch nicht jene Werkzeuge, die erforderlich gewesen wären, um kostenorientiert im Markt zu operieren. Die Folge daraus war ein teils unkontrolliertes Preisdumping bei Großkunden, was zu einer Verzerrung des Marktes zu Lasten der Haushaltskunden führte. Grund dafür war die Angst der Unternehmen, bei Kundenverlust einen Imageschaden zu erleiden, weil man als nicht auf den Wettbewerb vorbereitetes Unternehmen hätte angesehen werden können.
- der zu Beginn der Liberalisierung erwartete, wettbewerbsbedingte Kundenwechsel ist nicht in dem Ausmaß eingetreten, wie er ursprünglich von der Politik erwartet wurde.

Zur Lösung der beschriebenen Probleme wurden von den Interviewpartnern die in Abbildung 32 angeführten Maßnahmen beschrieben.

Dazu wurden im Detail folgende Aussagen getätigt:

- um den Unternehmenserfolg auch künftig zu sichern, beschäftigen sich viele Unternehmen mit der Frage ob und wenn ja in welcher Form neue Geschäftsfelder erschlossen werden sollten und welche Strategien dafür erforderlich sind.
- Überlegungen, Kooperationen einzugehen, um über Skaleneffekte Effizienzsteigerungen und damit eine Verbesserung der Unternehmensergebnisse zu erzielen, werden von allen Unternehmen angestellt. Die Eigentümerstrukturen und die partiellen, damit verbundenen föderalen Interessen, erschweren oder verhindern aber die Umsetzung vorhandener Potentiale.

#### 4. Empirischer Teil: Situationsanalyse und Zielformulierungen

- Beteiligung von strategischen Partnern an bestehenden Unternehmen zur nachhaltigen Stärkung der Unternehmen ist ein Modell, welches vereinzelt in Österreich schon umgesetzt wurde.
- jene Unternehmen, die schon frühzeitig (vor dem Beginn der Liberalisierung) mit der Umsetzung der für den Wettbewerb erforderlichen Unternehmensstrukturen (Organisation, Kostenminimierung, Rationalisierung) begonnen haben sind der Meinung, jene Voraussetzungen rechtzeitig geschafft zu haben, um erfolgreich und nachhaltig als eigenständiges Unternehmen agieren zu können.



**Abbildung 32: Denkbare Maßnahmen für die Gewährleistung eines nachhaltigen Unternehmenserfolges aus Sicht der Branchenvertreter**

Zusammenfassend ergibt sich aus den Interviews, in Hinblick auf die Veränderung der Branche (Organisation, Geschäftsmodelle) seit dem Beginn der Liberalisierung, das in Abbildung 33 gezeichnete Bild:

|   | <b>Branchenvertreter</b> |
|---|--------------------------|
|   | [%]                      |
| dramatische Veränderung der Branche (negativ) | 86                       |
| keine wesentliche Veränderung der Branche     | 7                        |
| positive Veränderung der Branche              | 7                        |

**Abbildung 33: Veränderungen in der Branche seit Beginn der Liberalisierung**



#### 4. Empirischer Teil: Situationsanalyse und Zielformulierungen

Die Ergebnisse beziehen sich auf die Antworten der Interviewpartner (14 Personen = 100%) bezüglich der Frage, wie sich ihrer Meinung nach die Branche in den letzten Jahren, besonders nach der Zeit der Teilprivatisierung und Liberalisierung, verändert hat.

Einen ganz wesentlichen Teil des Interviews nahm das Thema Netzregulierung ein (negative, dramatische Veränderungen der Branche). Ausgehend von den Aufgaben des Regulators (E-Control, österreichisches Aufsichtsorgan für den regulierten Bereich Netz) fühlen sich die Unternehmen in ihrer unternehmerischen Gestaltungsmöglichkeit massiv eingeschränkt. Die Aufgaben des Regulators umfassen nachfolgende Punkte:

- Netztarife festlegen
- den diskriminierungsfreien Netzzugang überwachen
- Wettbewerbsaufsicht über alle Marktteilnehmer und Netzbetreiber, insbesondere hinsichtlich der Gleichbehandlung aller Marktteilnehmer (die Zuständigkeit des Kartellgerichtes bleibt dabei unberührt)
- Überwachung der Entflechtung (Unbundling)
- Aufsicht über Bilanzgruppenverantwortliche, Bilanzgruppenkoordinatoren und Regelzonenführer
- Aufsicht über die Einfuhr von elektrischer Energie und Erdgas aus dem Gebiet der Europäischen Union und aus Drittstaaten
- Schlichtung von Streitigkeiten
- organisatorische Abwicklung von Ausgleichszahlungen zwischen Netzbetreibern

Dabei handelt es sich aus der Sicht der Interviewpartner im Wesentlichen um folgende Punkte:

- Nichtanerkennung von Kostenpositionen und Verrechnungsleistungen im Netzgeschäft
- unter dem Marktniveau liegende Verzinsung für das eingesetzte Kapital
- keine ausreichende Anreizregulierung für Investitionen in die künftige Versorgungssicherheit und –qualität der Netze
- Verdacht von willkürlicher Vorgangsweise bei der Netztarifgestaltung
- Befürchtung, dass die bisher vorgenommene Senkung der Netztarife künftig aufgrund reduzierter Investitionen zur erhöhten Störanfälligkeit der Netze führen wird
- Gefahr, dass die Politik nicht in der Lage oder Willens ist, jene gesetzlichen Maßnahmen zu treffen, die für einen geordneten Netzausbau in Hinblick auf Versorgungssicherheit, Versorgungsqualität und Anbindung an die internationalen Transportnetze erforderlich wäre.

Basierend auf dieser Analyse der Ist-Situation im Geschäftsfeld Netz wird der Geschäftsbereich Netz von den Interviewpartnern in Hinblick auf die unternehmerische Gestaltungsmöglichkeit und die auf Basis der geltenden Regulierung zu erzielenden Renditen als unattraktiv bezeichnet (siehe Abbildung 34).

|   | <b>Branchenvertreter</b> |
|---|--------------------------|
|   | <b>[%]</b>               |
| Geschäftsfeld Netz unattraktiv (Regulierung)                  | 100,0                    |
| Geschäftsfeld Netz eventuell als Chance (natürliches Monopol) | 0,0                      |

Abbildung 34: Einschätzung der Branchenvertreter für das Geschäftsfeld Netz

#### 4. Empirischer Teil: Situationsanalyse und Zielformulierungen

##### 4.3.2.2. Einschätzung der IST-Situation durch Branchenkenner

Als Branchenkenner werden Interviewpartner bezeichnet, die nicht aktiv in einem Elektrizitätsversorgungsunternehmen arbeiten, sondern ihre Erfahrungen im Laufe ihrer Berufslaufbahn in diesem Themenbereich gesammelt haben. Dies sind zum Beispiel Aufsichtsräte, Vertreter von Interessensverbänden und Medienvertreter, die sich persönlich seit vielen Jahren mit der Elektrizitätsbranche auseinandersetzen, aber nicht direkt in einem der betrachteten Unternehmen operativ tätig sind.

Auffallend ist, dass die Branchenkenner die Sicht der Probleme in der Branche und die extremen Veränderungen der letzten Jahrzehnte mit den Branchenvertretern über weite Bereiche teilen. Die Kenner betonten aber ebenso, dass die starre Haltung gegenüber Veränderungen und die Unternehmenskultur in Elektrizitätsversorgungsunternehmen, von Managern und Mitarbeitern mit teilweiser Unwilligkeit sich zu verändern geprägt sind. Die fehlende Erfahrung mit Prozessabläufen, wie sie in der wettbewerbsorientierten Konsumgüterindustrie selbstverständlich sind und direkte oder indirekte politische Einflussnahme auf die Unternehmensführung werden als weitere Problemfelder gesehen.

Eine denkbare Veränderungsmöglichkeit wird von den Branchenkennern benannt:

- die Unternehmen der Elektrizitätswirtschaft müssen sich moderner und lebendiger präsentieren

Der markanteste Unterschied zur Sichtweise der Branchenvertreter besteht in der Hauptaufgabe eines Elektrizitätsversorgungsunternehmens. Als Hauptaufgabe werden aus der Sicht der Branchenkenner

- die Sicherung des Allgemeinwohls durch Bereitstellung einer funktionstüchtigen Infrastruktur
- die Beschäftigungspolitik
- sowie die Ausbildung hoch qualifizierten Nachwuchses

gesehen.

Zusammengefasst zeichneten die Interviewpartner nachfolgendes Bild aus der Zeit seit dem Beginn der Liberalisierung bis zum heutigen Tag, wie in Abbildung 35 dargestellt und nachfolgend beschrieben wird.

Die Elektrizitätsbranche wird in der Phase der Neuorientierung folgend gesehen:

- durch den Wechsel der Eigentümerstruktur ergeben sich große Probleme in der Harmonisierung von öffentlichen, energiepolitischen und wirtschaftlichen Zielen
- seit Beginn der Liberalisierung werden betriebswirtschaftliche Grundsätze zielgerichtet in die Unternehmensführung aufgenommen, deren Umsetzung verläuft aber schleppend
- Reorganisationsbedarf, vor allem durch Abbau von Mitarbeitern
- Kundenbeziehungen ausbauen und pflegen
- der Druck auf kleinere Elektrizitätsversorgungsunternehmen steigt zunehmend (Kostendruck)

#### 4. Empirischer Teil: Situationsanalyse und Zielformulierungen



**Abbildung 35: Problemfelder aus Sicht der Branchenkenner**

Um den Unternehmenserfolg nachhaltig sicherzustellen werden die in Abbildung 36 dargestellten Maßnahmen von den Interviewpartnern zur Diskussion gestellt.

Zusammenfassend werden von den Branchenkennern folgende Faktoren zu Sicherung des Unternehmenserfolgs gesehen:

- Aufforderung, strategische Partnerschaften zur Sicherung des nachhaltigen wirtschaftlichen Unternehmenserfolges einzugehen.
- eine wichtige Aufgabe ist auch die Sicherung des Allgemeinwohls und die Bereitstellung einer funktionierenden Infrastruktur sowie die Aufrechterhaltung der Beschäftigung und der Lehrlingsausbildung und der Aus- und Weiterbildung der MitarbeiterInnen.
- positive Veränderungen hinsichtlich Flexibilität, Modernität und Lebendigkeit der Unternehmen.
- Maßnahmen zur Erhöhung der Akzeptanz für die Aufgaben dieser Unternehmen in der öffentlichen Wahrnehmung (zur Umsetzung von notwendigen Infrastrukturprojekten wie z.B.: Leitungen und Kraftwerke).

#### 4. Empirischer Teil: Situationsanalyse und Zielformulierungen



**Abbildung 36: Denkbare Maßnahmen für die Gewährleistung eines nachhaltigen Unternehmenserfolges aus Sicht der Branchenkenner**

In Hinblick auf Veränderungen innerhalb der Branche wurde seit der Liberalisierung von den Interviewpartnern die in Abbildung 37 angegebene Wertung vorgenommen:

|   | <b>Branchenkenner</b> |
|---|-----------------------|
|   | [%]                   |
| dramatische Veränderung der Branche (negativ) | 50                    |
| keine wesentliche Veränderung der Branche     | 25                    |
| positive Veränderung der Branche              | 25                    |

**Abbildung 37: Veränderungen in der Branche seit Beginn der Liberalisierung**

Der Gestaltungsspielraum der Unternehmen wird aber aus Sicht der Interviewpartner durch politische Forderungen eingeschränkt. Aufgrund unterschiedlicher Interessen der Eigentümer sind den Unternehmen keine klaren Ziele vorgegeben (teilweise sogar gegenläufig), wie Abbildung 38 zeigt.



**Abbildung 38: Unterschiedliche Ziele der Eigentümer von Elektrizitätsunternehmen**

Basierend auf dieser Analyse der Ist-Situation wird im Geschäftsfeld Netz dieser Geschäftsbereich von den Branchenkennern nicht so problematisch gesehen wie von den Branchenvertretern. Durch die Monopolstellung des Bereiches sehen die Kenner den Geschäftsbereich zwar nicht als Gewinnoption, aber als Option für ein zukünftig strategisch interessantes und risikoarmes Geschäftsfeld, unter der Voraussetzung, dass diesem Bereich vom Regulator akzeptierbare Geschäftsbedingungen zugestanden werden.

|   | Branchenkenner |
|---|----------------|
|   | [%]            |
| Geschäftsfeld Netz unattraktiv (Regulierung)                  | 50             |
| Geschäftsfeld Netz eventuell als Chance (natürliches Monopol) | 50             |

**Abbildung 39: Einschätzung der Branchenkenner für das Geschäftsfeld Netz**

Die Branchenkenner haben in den Interviews den Kunden und Mitarbeitern der Elektrizitätsunternehmen große Bedeutung aus den folgenden Gründen beigemessen. Den Mitarbeitern, die zum Teil schon Jahrzehnte in den Unternehmen arbeiten, scheint es sehr schwer zu fallen, sich auf die Wettbewerbssituation und die daraus resultierenden Veränderungen einzustellen. Die bestehenden Kollektivverträge und starke Betriebsräte versuchen vielerorts eine notwendige Kostenreduktion zu verhindern und gefährden so den nachhaltigen Erfolg der Unternehmen. Ebenso sehen die Kenner ein noch zu bewältigendes Problem in der Herstellung einer ausreichenden Vertrauensbasis zu den Kunden, da sich diese aus ihrer Sicht noch immer dem Stromlieferanten „ausgeliefert“ fühlen.

#### 4. Empirischer Teil: Situationsanalyse und Zielformulierungen

Zur Verbesserung der Situation wären daher aus Sicht der Branchenkenner folgende Maßnahmen einzuleiten:

- bessere Aufklärung über die Aufgaben und die Verantwortung der Unternehmen gegenüber Kunden und ihrer Versorgungspflicht
- Aufklärung über ihre Vorhaben und Zukunftspläne
- Verbesserung der Kundenbeziehungen und deren nachhaltige Pflege

##### 4.3.2.3. Innen- und Außensicht der IST-Situation der Unternehmen

Um den Unterschied zwischen der Wahrnehmung der Ist-Situation der Unternehmen durch die Branchenkenner (äußere Wahrnehmung) und durch die Branchenvertreter (innere Wahrnehmung) deutlich zu machen, wurden den Interviewpartnern die vom jeweils anderen Zweig formulierten Statements zur Wertung hinsichtlich einer übereinstimmenden Einschätzung der Situation vorgelegt. Die Ergebnisse der Interviews zu diesem Thema sind in Abbildung 40 und Abbildung 41 zusammengefasst und nachfolgend beschrieben.

Durch eine Gegenüberstellung der internen Sicht von Branchenvertretern und der äußeren Wahrnehmung von Branchenkennern wird ersichtlich, dass im wesentlichen Teil eine Übereinstimmung hinsichtlich folgender Themen gegeben ist:

- Spannungsfeld zwischen den Interessen der öffentlichen und privaten Eigentümer
- Kostendruck
- hohe Anforderung an die Sicherheit und Qualität der Stromversorgung
- Notwendigkeit von strategischen Partnerschaften
- fehlen der umfassenden, nachhaltigen und zielgerichteten Energiepolitik
- Notwendigkeit einer leistungsfähigen Infrastruktur

Markant ist die Nichtübereinstimmung hinsichtlich des Auftretens der Unternehmen gegenüber den Kunden, bei Fragen des Allgemeinwohls und der Beschäftigungspolitik.

Dieses Ergebnis lässt den Schluss zu, dass Branchenkenner immer noch eher dazu neigen, auch einen volkswirtschaftlichen Auftrag in der Umsetzung der Unternehmensziele zu sehen. Im Gegensatz zu den Branchenvertretern, die in die Beurteilung betriebswirtschaftliche Überlegungen verstärkt mit einbeziehen.

#### 4. Empirischer Teil: Situationsanalyse und Zielformulierungen

| Innere Sicht der Ist-Situation   | Übereinstimmung mit äußerer Wahrnehmung |
|--|---|
| <i>Branchenvertreter</i>   |   |
| technische und physikalische Besonderheiten der Ware Strom   | +                                       |
| Unzufriedenheit mit der gesetzlichen Umsetzung der Liberalisierungserfordernisse                                     | +                                       |
| Spannungsfeld zwischen wettbewerbsorientierten Markt und mehrheitlich öffentlichen Eigentümern                       | +                                       |
| hohe Anforderungen an die Sicherheit, Zuverlässigkeit und Qualität der Stromversorgung                               | +                                       |
| Spannungsfeld zwischen Kosteneinsparung und Effizienz steigern den Maßnahmen   | ±                                       |
| sich offensichtlich widersprechende energiepolitische Ziele vs. nachhaltig erfolgreicher Unternehmenspolitik         | +                                       |
| Beteiligungen von strategischen Partnern zur nachhaltigen Stärkung   | +                                       |
| Nichtanerkennung von Kostenpositionen und Verrechnungsleistungen im Netzgeschäft                                     | keine Angabe                            |
| unter dem Marktniveau liegende Verzinsung für das eingesetzte Kapital (Geschäftsbereich Netz)                        | keine Angabe                            |
| Politik nicht in der Lage oder Willens, langfristige unternehmensfördernde gesetzliche Rahmenbedingungen zu schaffen | +                                       |

Abbildung 40: Innere Sicht der Ist-Situation der Branchenvertreter

| Äußere Wahrnehmung der Ist-Situation  | Übereinstimmung mit innerer Sicht |
|---|-----------------------------------|
| <i>Branchenkennner</i>  |                                   |
| mangelnde Harmonisierung von öffentlichen und politischen Zielen                  | +                                 |
| Umsetzung betriebswirtschaftlicher Grundsätze verläuft schleppend                 | -                                 |
| zwingend erforderliche Reorganisation, vor allem durch Abbau von Mitarbeitern     | +                                 |
| Kundenbeziehungen aufbauen und pflegen  | ±                                 |
| Kostendruck   | +                                 |
| strategische Partnerschaften zur Absicherung des nachhaltigen Unternehmenserfolgs | +                                 |
| Sicherung des Allgemeinwohls  | ±                                 |
| bessere Aufklärung des Tun und Handelns der Unternehmen                           | -                                 |
| fehlende Aufklärung über die Vorhaben und Zukunftspläne der Unternehmen           | -                                 |
| Erklärung der Tätigkeit des Unternehmens  | -                                 |
| Bereitstellung einer funktionierenden Infrastruktur                               | +                                 |
| Aufrechterhaltung eines hohen Beschäftigungsgrades                                | -                                 |
| Aus- und Weiterbildung der Beschäftigten  | ±                                 |

Abbildung 41: Äußere Wahrnehmung der Ist-Situation der Branchenkennner

|   |                           |
|---|---------------------------|
| + | Übereinstimmung           |
| ± | teilweise Übereinstimmung |
| - | keine Übereinstimmung     |

#### **4.4. Zielformulierungen für Strategieanpassung und Neupositionierung**

Basierend auf der von den Interviewpartnern vorgenommenen Ist-Analyse sollen in der Folge deren Sicht für allenfalls erforderliche Strategieanpassungen und/oder Neupositionierungen der betroffenen Unternehmen dargestellt werden. Zusammenfassend wurden dazu die folgenden Meinungen geäußert:

##### **4.4.1. Zielvorstellungen der Branchenvertreter**

Die Branchenvertreter sehen massive Probleme, die Strategieanpassungen und/oder Neupositionierungen der Unternehmen erforderlich machen, wie in Abbildung 42 dargestellt. Nachfolgend werden deren Inhalte detaillierter beschrieben.

- die Elektrizitätswirtschaft hat, im Vergleich zu anderen Branchen, einen enormen Aufholbedarf, ihre Strategie den derzeit geltenden Marktregeln anzupassen.
- die durch die Eigentümerstruktur der österreichischen Elektrizitätswirtschaft gesetzten Ordnungsrahmen lassen strategische Veränderungen oder das Aufgreifen von strategischen Optionen nur teilweise zu oder behindern sie sogar.
- zurzeit besteht noch kein dringender Handlungsbedarf, weil es den Unternehmen im Vergleich zu anderen Branchen, was das Wettbewerbsverhalten und deren Auswirkungen betrifft, wirtschaftlich noch verhältnismäßig gut geht.
- prinzipiell deuten die Zeichen aber auf starke Veränderungen und das Suchen von strategischen Optionen zur Sicherung des nachhaltigen Erfolges hin.
- die Unternehmen müssen sich deutlich anstrengen, um unternehmerische Erfolge langfristig zu sichern, wobei es Unternehmen ohne wettbewerbsfähige Eigenerzeugung besonders schwer haben werden.
- die Umstellung auf die neuen Marktanforderungen fällt nicht nur den Mitarbeitern, sondern zum Teil auch dem Management schwer, wobei ein Interessenskonflikt zwischen öffentlichen und privaten Eigentümern die strategische Ausrichtung der Unternehmen wesentlich erschweren kann (Spannungsfeld zwischen Renditeerwartungen und volkswirtschaftlichen Leistungen).
- besonders bedroht fühlen sich Stadtwerke, weil sie über eine vergleichsweise geringe Eigenerzeugung verfügen, oft mit öffentlichen Aufgaben (Nahverkehr, Bäder, Bestattung etc.) belastet sind und die bisherigen wirtschaftlichen Ergebnisse durch Regulierung des Netzgeschäftes und Wettbewerb im Energiebereich nicht mehr erzielen.
- die Netzgesellschaften sehen sich durch den massiven und laufenden Eingriff des Regulators ihrer unternehmerischen Gestaltungsmöglichkeiten beraubt und es gibt derzeit noch keine Strategie, wie man Netzgesellschaften künftig im Spannungsfeld zwischen Regulierung und Versorgungsauftrag unternehmerisch erfolgreich (den Renditeanforderungen von privaten Miteigentümern entsprechend) positionieren sollte. Die Lösung dieses Problems stellt eine der zentralen Herausforderungen für künftige Entscheidungen in Hinblick auf einen nachhaltigen Unternehmenserfolg dar.



#### 4. Empirischer Teil: Situationsanalyse und Zielformulierungen



**Abbildung 42: Auslöser für Strategieanpassung und/oder Neupositionierung**

Eine Lösung der Probleme sehen viele Interviewpartner darin, auf den Ausbau der Eigenerzeugung zu setzen, wobei zu beobachten ist, dass die Genehmigungsdauer und der Umsetzungszeitraum für Kraftwerksprojekte viel Zeit in Anspruch nehmen und es nicht gewährleistet erscheint, dass damit die Problemlösung rechtzeitig gesichert ist. Rahmenbedingungen zur Beschleunigung der Genehmigungsverfahren stellen daher eine wesentliche, extern beizustellende Unterstützung zur Erreichung der angestrebten Unternehmensziele dar, wobei zukünftig auch die öffentliche Akzeptanz für Energieinfrastrukturprojekte und die zukünftige Strompreisentwicklung eine wesentliche Rolle spielen wird.

Allgemein wird die Meinung vertreten, dass derzeit die Eigentümer die Unternehmensergebnisse noch akzeptieren, dass aber allen Shareholdern und dem Management klar ist, dass auf alle Unternehmen, in unterschiedlicher Ausprägung, gravierende Veränderungen zukommen, wenn man nachhaltig für die Eigentümer zufriedenstellende betriebswirtschaftliche Ergebnisse erzielen will. Dabei wird es mit Sicherheit gravierende Unterschiede zwischen den derzeit im österreichischen Markt agierenden Elektrizitätsunternehmen geben, umso stärker ausgeprägt, je weniger Vorarbeit in den letzten Jahren geleistet wurde. Vor allem finanzschwächere Unternehmen werden es schwer schaffen, sich im Markt zu bewähren und mit in Österreich wettbewerbsfähigen Preisen ihre Fixkosten abdecken zu können.

Immer wieder wurde auch die Notwendigkeit für die Nutzung von Synergiepotentialen und einer „fairen“ Energiepolitik formuliert, konkrete Umsetzungsvorschläge dazu aber nur partiell oder gar nicht gemacht, bzw. allgemeines Unbehagen über die derzeitige Situation formuliert.

#### 4.4.2. Zielvorstellungen der Branchenkenner

Die Branchenkenner sehen folgende Beweggründe für die Unternehmen, ihre Strategie anzupassen und/oder mögliche Neupositionierungen, wie folgend dargestellt, ins Auge zu fassen.



Abbildung 43: Auslöser für Strategieanpassung und/oder Neupositionierung

Im Detail wurden dazu folgende Meinungen geäußert:

- Entwicklung weg von einer statischen hin zu einer dynamischen Branche
- die Situation ist zurzeit im Vergleich zu anderen Branchen nicht besorgniserregend. In Zukunft muss aber für den Erhalt einer funktionierenden Versorgung mit einer hohen Qualität und einer Sicherung des Erfolges der Unternehmen einiges geleistet werden. Die Gefahr besteht darin, dass, wenn die Unternehmen der Branche nicht agieren, viele dem Druck des Wettbewerbs nicht mehr standhalten können. Dadurch würde es zu einem Aussterben der kleinen und mittelgroßen Elektrizitätsunternehmen kommen, wenn die derzeitigen kartellrechtlichen Rahmenbedingungen festgeschrieben werden (Vermeidung marktbeherrschender Konzentrationen).
- Abbau der noch vorhandenen Ineffizienzen in vielen Unternehmen

#### 4. Empirischer Teil: Situationsanalyse und Zielformulierungen

- zukünftige Handlungen und Planungen sollten vor allem die technischen Fähigkeiten des Unternehmens beinhalten und nicht nur einen rein betriebswirtschaftlichen Fokus haben
- ineffiziente, nicht vorausschauende Energiepolitik

Mögliche Lösungen der Probleme sehen die Branchenkenner mittels Strategieanpassungen und/oder Neupositionierungen in folgenden Bereichen:

- Erschließung von neuen Erfolgspotentialen durch Suche neuer Geschäftsfelder
- Überlegungen hinsichtlich einer möglichen Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen (Partnerschaften/Kooperationen)
- Steigerung des „Know-Hows“ in den Unternehmen, durch gezielte Aus- und Weiterbildung
- Innovationen fördern

#### 4.4.3. Innen- und Außensicht der Strategieanpassung und Neupositionierung

Zum Thema Strategieanpassung und/oder Neupositionierung wurden aus der Innen- und Außensicht der Interviewpartner die in Abbildung 44 dargestellten Erkenntnisse gewonnen:

|  | Branchenvertreter<br>[%] | Branchenkenner<br>[%] |
|--|--------------------------|-----------------------|
| Notwendigkeit von strategischen Veränderungen/Optionen   | 100                      | 100                   |
| keine Notwendigkeit von strategischen Veränderungen/Optionen   | 0                        | 0                     |
| Sicherheit des nachhaltigen Erfolgs in der Zukunft nur in Kombination mit neuen strategischen Überlegungen möglich | 100                      | 100                   |
| Sicherung des nachhaltigen Erfolgs möglich wie bisher  | 0                        | 0                     |
| IST Situation zufriedenstellend  | 7                        | 0                     |
| IST Situation gerade noch zufriedenstellend aber zuversichtlich  | 57                       | 100                   |
| IST Situation nicht zufriedenstellend  | 36                       | 0                     |
| Energiepolitik zufriedenstellend   | 7                        | 0                     |
| Energiepolitik nicht zufriedenstellend   | 93                       | 100                   |
| Strategie des Schrumpfens  | 0                        | 0                     |
| Strategie des Haltens  | 21                       | 25                    |
| Strategie des Erweiterns   | 79                       | 75                    |
| Aufgabe der Gewinnmaximierung  | 7                        | 0                     |
| Aufgabe im Sinne des öffentlichen Allgemeinwohls   | 0                        | 25                    |
| Kombination  | 93                       | 75                    |

**Abbildung 44: Innen- und Außensicht zum Thema Strategieanpassung und/oder Neupositionierung**

Zusammengefasst kann gesagt werden, dass sowohl die innere Sicht der Branchenvertreter als auch die äußere Wahrnehmung der Branchenkenner einen dringenden Handlungsbedarf für die Unternehmen in der Zukunft sehen. Durch die jahrzehntelange starre Unternehmens-

#### 4. Empirischer Teil: Situationsanalyse und Zielformulierungen

politik der Branche muss im strategischen Bereich noch ziemlich viel Arbeit geleistet werden, um den nachhaltigen Erfolg der Unternehmen zu sichern. Absolute Übereinstimmung gibt es hinsichtlich der Notwendigkeit strategischer Veränderungen der betroffenen Unternehmen und der Tatsache, dass die Sicherung eines nachhaltigen unternehmerischen Erfolges nur durch geeignete Strategieanpassung erzielbar ist. Dies gilt auch für die Einschätzung, dass „Erfolg durch Schrumpfen“ keine Option darstellt.

##### 4.4.4. Erfordernisse für Veränderungsprozesse

Nach den Interviews zu urteilen, besteht ein starker Wille der Unternehmen sich strategisch zu verändern bzw. sich vermehrt im Dienstleistungssektor zu positionieren. Um dieses Vorhaben der strategischen Veränderung und/oder der Neupositionierung zu erreichen, wurden die Interviewpartner gebeten, anzugeben, welche Ziele vom Unternehmen unbedingt in der Zukunft verfolgt werden müssen. Um die Wertigkeit der Ziele zu definieren, wurden die Interviewpartner gebeten zu bewerten, ob das Ziel für sie

- ein Mussziel (unbedingt zu realisieren)
- ein Sollziel (soll, muss aber nicht realisiert werden) oder
- ein Wunschziel (wäre schön wenn es eintritt, ist aber für die Sicherung des nachhaltigen Erfolgs nicht die erste Priorität)

darstellt.

Eine Unterteilung in Branchenvertreter und Branchenkenner ist hier nicht erforderlich, da alle Interviewten die selben zukünftigen Ziele für die Branche sehen. Prinzipiell ist erkennbar, dass die Branche weiß, dass sie in Zukunft für ihr erfolgreiches Weiterbestehen im Markt nicht nur Investitionen tätigen, sondern sich auch auf die neuen Umgebungsbedingungen einstellen müssen. Dafür ist aber auch der geeignete politische Rahmen seitens der EU und der nationalen Ebene klar zu definieren, um ein wirtschaftliches Handeln zu ermöglichen.

Die in Abbildung 45 bis Abbildung 48 beschriebenen Ziele gliedern sich in folgende Bereiche:

- finanzielle Ziele
- funktionale Ziele
- personelle Ziele
- energiepolitische und gesellschaftliche Ziele

Laut Einschätzung der Interviewpartner müssen diese Ziele in den kommenden Jahren dringend erfüllt werden.

Auffallend ist, dass vor allem die Erreichung der finanziellen Ziele (siehe Abbildung 45) für die Branchenvertreter von höchster Priorität ist (fast ausschließlich Muss-Ziele), während sie für die Branchenkenner nicht im selben Ausmaß von Bedeutung sind (größtenteils Soll-Ziele).

Beide Gruppen (Branchenvertreter und Branchenkenner) sind übereinstimmend der Meinung, dass nur über auskömmliche Renditen (auf Basis unternehmensinterner Festlegung) gesundes Wachstum der Unternehmen finanzierbar ist und sehen diese Positionierung als „Muss-Ziel“ an.

Unterschiedlicher ist die Bewertung der Zielvorstellungen in den Bereichen Gewinnverwendung und Wachstumsraten der Unternehmen in Hinblick auf die finanziellen Ziele der Unter-

#### 4. Empirischer Teil: Situationsanalyse und Zielformulierungen

nehmen, insbesondere bei der Einschätzung der Gründe, die nachhaltigen Unternehmenserfolg sichern sollten.

Sehr unterschiedlich wird die Erreichung funktionaler Ziele gewertet (siehe Abbildung 46), abhängig davon, welche Position die untersuchten Unternehmen im Wettbewerbsumfeld einnehmen und inwieweit regionale Einflüsse die Aktivitäten der Unternehmen beeinflussen. Die Wertigkeit der jeweiligen Zielerreichung für den erzielbaren Unternehmenserfolg ist, basierend auf den Ergebnissen von Abbildung 45 und Abbildung 46, nur von den jeweiligen Unternehmen selbst, auf Basis einer detaillierten Analyse, zu beurteilen.

Die höchste Übereinstimmung in den Zielformulierungen der Branchenvertreter und Branchenkenner weisen die personellen Ziele auf (siehe Abbildung 47). Eine zeitgemäße Personalentwicklung, ein Pool an Know-How, hohe Qualität der Arbeit, Attraktivität des Unternehmens für neue Mitarbeiter sind auf beiden Seiten absolute Muss-Ziele, um nur einige Beispiele zu nennen.

Die energiepolitischen und gesellschaftlichen Ziele (siehe Abbildung 48) weisen bei den Branchenkennern die absolut höchste Priorität auf (alle Ziele sind Muss-Ziele). Übereinstimmungen mit den Branchenvertretern gibt es beispielsweise bei der Notwendigkeit der Attraktivität für Wirtschaftsstandorte, verstärkte Lehrlingsausbildung und der Bereitstellung von Infrastruktur.

Zusammenfassend werden die Erkenntnisse in Abbildung 49 dargestellt. Während bei den Branchenvertretern die finanziellen Ziele die höchste Priorität besitzen, sind dies bei den Branchenkennern die energiepolitischen und gesellschaftspolitischen Ziele.

Durch den breit gefächerten Zielkatalog wird aber auch erkennbar, dass die Unternehmen starken Handlungsbedarf haben. Dies lässt sich aber nur durch eine Änderung der bisherigen Unternehmensstrategien und der Unternehmenskulturen herbeiführen.

4. Empirischer Teil: Situationsanalyse und Zielformulierungen

| Zielformulierungen       |   | Muss/Soll/Wunschziel (M/S/W) | Muss/Soll/Wunschziel (M/S/W) |
|--------------------------|---|------------------------------|------------------------------|
|                          |   | Branchenvertreter            | Branchenkennner              |
| <b>Finanzielle Ziele</b> | ausgeglichenes Ergebnis (EGT) in Abstimmung mit Eigentümern   | <b>M</b>                     | <b>M</b>                     |
|                          | Schaffung von Investitionsreserven  | <b>M</b>                     | <b>M</b>                     |
|                          | finanzielle Stabilität  | <b>M</b>                     | <b>S</b>                     |
|                          | langfristig stabile Wachstumsraten  | <b>M</b>                     | <b>W</b>                     |
|                          | Wirtschaftlichkeit bei Investitionen muss gegeben sein (min. 7-8% des eingesetzten Kapitals)                          | <b>M</b>                     | <b>k.A</b>                   |
|                          | Erlöse aus dem Netzbereich sollen so hoch sein, dass der Aufwand gedeckt und die Eigenkapitalverzinsung erreicht wird | <b>M</b>                     | <b>k.A</b>                   |
|                          | Konkurrenzfähigkeit muss erhalten bleiben   | <b>M</b>                     | <b>S</b>                     |
|                          | laufende Sicherung der Liquidität   | <b>M</b>                     | <b>S</b>                     |
|                          | für ein gesundes Wachstum muss die interne Rendite stimmen  | <b>M</b>                     | <b>M</b>                     |
|                          | Potentiale für zukünftige Kosteneinsparungen schaffen   | <b>M</b>                     | <b>S</b>                     |
|                          | höherer Risikoaufschlag bei der Preisbildung von Produkten  | <b>S</b>                     | <b>S</b>                     |
|                          | festzulegende Eigenkapitalquote   | <b>S</b>                     | <b>S</b>                     |
|                          | Zweckwidmung eines Teils des Gewinns für die Forschung  | <b>W</b>                     | <b>S</b>                     |

Abbildung 45: Finanzielle Ziele

| Zielformulierungen       |   | Muss/Soll/Wunschziel (M/S/W) | Muss/Soll/Wunschziel (M/S/W) |
|--------------------------|---|------------------------------|------------------------------|
|                          |   | Branchenvertreter            | Branchenkennner              |
| <b>Funktionale Ziele</b> | verstärktes Außenmarketing  | <b>M</b>                     | <b>M</b>                     |
|                          | Ausbau der Eigenerzeugung   | <b>M</b>                     | <b>M</b>                     |
|                          | Versorgungssicherheit und Versorgungsqualität auf hohem Niveau            | <b>M</b>                     | <b>M</b>                     |
|                          | stärkere Autonomie  | <b>M</b>                     | <b>M</b>                     |
|                          | Ausbau der erneuerbaren Energien  | <b>M</b>                     | <b>M</b>                     |
|                          | Stärkung der Kundenbindung  | <b>M</b>                     | <b>M</b>                     |
|                          | Ausweiten des Marktanteils  | <b>M</b>                     | <b>W</b>                     |
|                          | zustandsorientierte Instandhaltung und Erneuerung von Anlagen             | <b>M</b>                     | <b>M</b>                     |
|                          | Work-force-Management (effizienter Personaleinsatz)                       | <b>M</b>                     | <b>W</b>                     |
|                          | technische und organisatorische Qualitätssicherung                        | <b>M</b>                     | <b>M</b>                     |
|                          | Energiedienstleistungen und Energieeffizienz                              | <b>M</b>                     | <b>M</b>                     |
|                          | entscheidungsfreudige Führung des Unternehmens                            | <b>M</b>                     | <b>M</b>                     |
|                          | Ausbau der Energieberatung  | <b>S</b>                     | <b>M</b>                     |
|                          | Nutzung von Synergiepotentialen mit anderen Unternehmen                   | <b>S</b>                     | <b>W</b>                     |
|                          | Erhöhung der Flexibilität der Mitarbeiter                                 | <b>S</b>                     | <b>S</b>                     |
|                          | Schnittstellenminimierung   | <b>S</b>                     | <b>W</b>                     |
|                          | verstärkter Auftritt im Ausland   | <b>S</b>                     | <b>W</b>                     |
|                          | Orientierung an Best Practice Prozessen                                   | <b>S</b>                     | <b>S</b>                     |
|                          | neue Technologien (dezentrale Erzeugung z.B.: Mini-BHKW, Mini-WindKW,...) | <b>S</b>                     | <b>M</b>                     |

4. Empirischer Teil: Situationsanalyse und Zielformulierungen

|  |   |          |          |
|--|---|----------|----------|
|  | Anpassung der Regulierungsregeln von Strom und Gasnetzen an tatsächlich erreichbare Ziele | <b>W</b> | <b>W</b> |
|  | Schaffung eines Kompetenzzentrums   | <b>W</b> | <b>W</b> |

Abbildung 46: Funktionale Ziele

| Zielformulierungen      |   | Muss/Soll/Wunschziel (M/S/W) | Muss/Soll/Wunschziel (M/S/W) |
|-------------------------|---|------------------------------|------------------------------|
|                         |   | Branchenvertreter            | Branchenkenner               |
| <b>Personelle Ziele</b> | zeitgemäße Personalentwicklung                              | <b>M</b>                     | <b>M</b>                     |
|                         | Pool an Know-How  | <b>M</b>                     | <b>M</b>                     |
|                         | Verbundenheit mit dem Unternehmen                           | <b>M</b>                     | <b>M</b>                     |
|                         | effizienter Personaleinsatz                                 | <b>M</b>                     | <b>S</b>                     |
|                         | hohe Qualität der Arbeit                                    | <b>M</b>                     | <b>M</b>                     |
|                         | entsprechende Mitarbeiterförderung                          | <b>M</b>                     | <b>M</b>                     |
|                         | Förderung der sozialen Kompetenz                            | <b>M</b>                     | <b>M</b>                     |
|                         | Attraktivität des Unternehmens für neue Mitarbeiter         | <b>M</b>                     | <b>M</b>                     |
|                         | Halten der Spitzenleute im Unternehmen                      | <b>M</b>                     | <b>M</b>                     |
|                         | weiterer Kompetenzaufbau                                    | <b>S</b>                     | <b>S</b>                     |
|                         | Leistungsorientierung                                       | <b>S</b>                     | <b>S</b>                     |
|                         | Doppelberuf bzw. Rotation um fachliche Kompetenz zu stärken | <b>S</b>                     | <b>S</b>                     |
|                         | Outsourcing gewisser Arbeiten                               | <b>S</b>                     | <b>k.A</b>                   |
|                         | Steigerung der Eigenverantwortung                           | <b>S</b>                     | <b>S</b>                     |

Abbildung 47: Personelle Ziele

| Zielformulierungen                                   |  | Muss/Soll/Wunschziel (M/S/W) | Muss/Soll/Wunschziel (M/S/W) |
|--|--|------------------------------|------------------------------|
|  |  | Branchenvertreter            | Branchenkenner               |
| <b>Energiepolitische und gesellschaftliche Ziele</b> | Attraktivität für Wirtschaftsstandorte   | <b>M</b>                     | <b>M</b>                     |
|  | Energiebedarf im Land selber decken  | <b>M</b>                     | <b>M</b>                     |
|  | verstärkte Lehrlingsausbildung   | <b>M</b>                     | <b>M</b>                     |
|  | Bereitstellung der benötigten Infrastruktur  | <b>M</b>                     | <b>M</b>                     |
|  | aktive Kundenbetreuung   | <b>M</b>                     | <b>M</b>                     |
|  | Energie zu leistbaren Preisen  | <b>M</b>                     | <b>M</b>                     |
|  | Kernkompetenz Strom aus regenerativen Energieträgern   | <b>M</b>                     | <b>M</b>                     |
|  | minimale ökologische Belastung durch Betriebsanlagen   | <b>S</b>                     | <b>M</b>                     |
|  | Akzeptanz: Ausmaß des Wirkens durch ständige Dokumentation und Bewusstseinsbildung der Kunden für umweltschonende Technologien | <b>S</b>                     | <b>M</b>                     |
|  | Anerkennung im öffentlichen Raum   | <b>S</b>                     | <b>M</b>                     |
|  | Leitbetriebsfunktion (z.B.: Arbeitgeber)   | <b>S</b>                     | <b>M</b>                     |

Abbildung 48: Energiepolitische und gesellschaftliche Ziele

#### 4. Empirischer Teil: Situationsanalyse und Zielformulierungen

| Ziele   | Mussziele         |                |
|---|-------------------|----------------|
|   | Branchenvertreter | Branchenkenner |
|   | [%]               | [%]            |
| finanzielle Ziele                             | 76,9              | 27,3           |
| funktionale Ziele                             | 57,1              | 57,1           |
| personelle Ziele                              | 64,3              | 61,5           |
| energiepolitische und gesellschaftliche Ziele | 63,6              | 100,0          |
|   | Sollziele         |                |
|   | Branchenvertreter | Branchenkenner |
|   | [%]               | [%]            |
| finanzielle Ziele                             | 15,4              | 63,6           |
| funktionale Ziele                             | 33,3              | 9,5            |
| personelle Ziele                              | 35,7              | 38,5           |
| energiepolitische und gesellschaftliche Ziele | 36,4              | 0,0            |
|   | Wunschziele       |                |
|   | Branchenvertreter | Branchenkenner |
|   | [%]               | [%]            |
| finanzielle Ziele                             | 7,7               | 9,1            |
| funktionale Ziele                             | 9,5               | 33,3           |
| personelle Ziele                              | 0,0               | 0,0            |
| energiepolitische und gesellschaftliche Ziele | 0,0               | 0,0            |

Abbildung 49: Zusammenfassung der Ziele nach Muss-, Soll- und Wunschzielen

#### 4.4.5. Vorhandene Ressourcen der Branche

Ein weiterer Schwerpunkt der Interviews liegt in der Frage, welche Ressourcen der Branche zur Bewältigung der Herausforderungen zur Verfügung stehen.

Die Branchenvertreter sowie die Branchenkenner sehen die vorhandenen Ressourcen im Wesentlichen gleich. Die Ressourcen, die sowohl Vertreter als auch Kenner der Branche sehen, sind:

- einzigartige Marktposition durch hohe Kapitalintensität (Eintreten für neue Marktteilnehmer sehr schwer bis unmöglich)
- einzigartiges und schwer substituierbares Produkt
- Anlagen mit extrem langer Lebensdauer
- Leitungsgebundenheit des Energietransports
- zur Zeit noch relativ finanzstark
- Stromnachfrage steigt langfristig gesehen in der EU (bis 2020 ca. 1,6% pro Jahr - Wirtschaftskrise berücksichtigt [21]).

Die Bereitwilligkeit sich zu verändern ist gegeben, wie aus der folgenden Auflistung an Antworten der Interviewpartner ersichtlich ist. Die Unternehmen wollen:

- Investitionen tätigen
- Versorgungsqualität stärken
- neue Organisationseinheiten gründen
- Kerngeschäft ausweiten
- Personalkosten wenn möglich weiter senken (schon sehr stark ausgereizt)



#### 4. Empirischer Teil: Situationsanalyse und Zielformulierungen

- Flexibilität erhöhen
- Umsetzung effizienterer Arbeitsweisen
- Suche nach strategischen Partnern (wenn nicht schon vorhanden)
- bereichsübergreifende Kommunikation
- Anpassung der Instandhaltungsstrategien an neueste Erkenntnisse (Stand der Technik)
- Erkennen von neuen Chancen, die sich auf dem Markt bieten (z.B.: Stromhandel)
- Strategie verändern und konsequent umsetzen
- Ausweitung der operativ tätigen Unternehmenseinheiten (Erzeugung, Verteilung, Vertrieb)
- Optimierung aller Unternehmensprozesse in Hinblick auf Kostenreduktion und Qualität
- Heben von noch unentdeckten Ressourcen

Prinzipiell kann man sagen, dass sich die Unternehmen seit den letzten 10 Jahren bemühen, sich neu zu formieren, um in der Zukunft „fit“ genug zu sein, die zwingend erforderlichen Veränderungen auch zu bewältigen. Damit dies gelingt, ist auch Erfahrung erforderlich. Bei der internen Umstellung der Unternehmen, sowie dem veränderten Auftreten nach Außen haben sie sich positiv verändert.

Den Unternehmen ist bewusst, was das Wort Liberalisierung bedeutet und sie haben inzwischen wettbewerbsorientiertes Agieren in den Unternehmen größtenteils etabliert. Man muss jedoch berücksichtigen, dass Veränderungen in der Elektrizitätsbranche viele Jahre benötigen und von vielen Außenfaktoren abhängig sind. Auch der in vielen Fällen fehlende Wille zur konsequenten politischen Umsetzung der energie- und klimapolitischen Ziele stellt Hemmnisse für die effiziente Weiterentwicklung der Unternehmen dar. Die Kunden und die Politik erachten Versorgungssicherheit und Versorgungsqualität als selbstverständlich. Personalreduktionen für eine Verbesserung des Unternehmensergebnisses sind nur beschränkt möglich (Interesse an der Erhaltung hochqualifizierter Arbeitsplätze, arbeitsrechtliche Gründe, Mitbestimmungsrechte der Belegschaft). Es muss daher ein ständiger Dialog zwischen energiepolitischen Entscheidungsträgern und den Unternehmen herrschen, um den nachhaltigen Erfolg der Unternehmen zu sichern. Des Weiteren muss die Belegschaft motiviert werden, die anstehenden Entscheidungen und Veränderungen mitzutragen und auch mitzugestalten, auch wenn dies zu einem kurzfristigen Nachteil führt.

Umfassende Datenmanagementsysteme und die Nutzung modernster Technologien und IT-Lösungen sind ebenso ein wichtiger Bestandteil eines erfolgreichen Unternehmens. Auch ein verstärktes Lobbying, wie es andere Branchen seit Jahrzehnten praktizieren, könnte die Durchsetzung notwendiger Maßnahmen zur Verbesserung der Infrastruktur und Wettbewerbsfähigkeit beitragen. Dabei ist aber darauf zu achten, dass Lobbying nicht in der Weise praktiziert wird, wie aktuelle negative Beispiele zeigen, die im Nahfeld von strafrechtlich relevanten Tätigkeiten angesiedelt sind. Es soll ein strategischer Weitblick der Partner (Eigentümer, Management und Belegschaft) gegeben sein, sowie ein „Gespür“ für den richtigen Zeitpunkt, Veränderungen einzuleiten.

Für eine erfolgreiche Neupositionierung der Unternehmen gehen aus den Interviews zusammenfassend folgende Faktoren hervor:

- Eigentümereinfluss (öffentlich und/oder privat)
- Mitbestimmungsrechte der Belegschaft
- Einfluss des Regulators
- Unternehmensstrukturen
- genaue Definition von Zielen und der zur Umsetzung erforderlichen Maßnahmen

#### 4. Empirischer Teil: Situationsanalyse und Zielformulierungen

- Anpassen der Prozessabläufe in den Unternehmen
- MitarbeiterInnen-Qualifikation
- Schnittstellenabstimmung und -minimierung in den Organisationsstrukturen
- Beharrlichkeit in bestehenden Systemen
- Stilllegen von gescheiterten Projekten und Ideen anstatt diese weiter zu verfolgen

### **4.5. Zusammenfassung der Situationsanalyse und der Zielformulierungen für Strategieanpassung und Neupositionierung**

Die Interviewergebnisse der untersuchten Branche zeigen eindeutig einen Handlungsbedarf in den nächsten Jahren. Die Zukunftsprognosen sagen zwar einen Anstieg des Energieverbrauchs voraus, die Unternehmen sind jedoch durch ihre besondere Stellung in der Wirtschaft in ihrer Handlungsfähigkeit teilweise eingeschränkt. Infrastrukturunternehmen haben im Gegensatz zu anderen Wirtschaftsbereichen auch Aufgaben, die nicht ausschließlich dem Wettbewerbsbereich zuzuordnen sind (Netze, Verkehrswege etc.). Dieses Spannungsfeld lässt sich aus der Historie und den sich aus der Liberalisierung des Elektrizitäts- und Gasmarktes ergebenden Rahmenbedingungen erklären. Durch die öffentlichen und/oder privaten Eigentümer stehen die Unternehmen unter starkem Druck, sich neue Wege und Optionen zu eröffnen, um auch in der Zukunft nachhaltig positive Ergebnisse zu erzielen und eigenständig agieren zu können.

Zusätzliche und neue Überlegungen, betreffend möglicher Strategieoptionen und erforderlicher Strategieänderungen, werden von der Branche als „absolutes Muss“ angesehen, um auch weiterhin erfolgreich im Markt zu bestehen. Die Zielformulierungen für die Strategieanpassung und die damit verbundenen Neupositionierungen lassen erkennen, dass eine Vielzahl von neuen Herausforderungen in allen Bereichen auf die Unternehmen zukommt (finanziell, funktional, personell und energie- gesellschaftspolitisch).

Die Komplexität der Wechselbeziehungen zwischen den betriebswirtschaftlichen Herausforderungen und den zu berücksichtigenden volkswirtschaftlichen Interessen ist in Abbildung 50 dargestellt. Daraus ableitend ergibt sich, dass die Branche für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg den Transformationsprozess von der Monopolstellung hin zum Agieren in einem wettbewerbsorientierten Umfeld bewältigen muss. Erschwerend kommt noch hinzu, dass die EU für einen funktionierenden Wettbewerb zwischen den einzelnen EU-Mitgliedsstaaten in vielen Bereichen die derzeit geltenden Rahmenbedingungen harmonisieren müsste (z.B. Gleichbehandlung bei Netztarifen für Erzeugung) um Wettbewerbsverzerrungen zu vermeiden.

Die von der Branche formulierten Unternehmensziele zeigen ein zusätzliches Spannungsfeld auf, weil insbesondere Vertreter aus der Branche die Erreichung finanzieller Ziele als prioritär betrachten. Diese Positionierung steht im Widerspruch zur Meinung der Branchenkenner, die nicht monetäre Ziele (funktional, personell, energie- gesellschaftspolitisch) für Infrastrukturunternehmen als wichtiger für die Umsetzung volkswirtschaftlicher Erfordernisse betrachten. Die Lösung der Konflikte, die sich aus dem Spannungsfeld zwischen unternehmerischem Handeln und der Berücksichtigung der regulierenden Rahmenbedingungen ergeben, stellen die Herausforderung für die Unternehmen dar, deren Berücksichtigung für den nachhaltigen Unternehmenserfolg Voraussetzung sind.

Um nun mögliche Lösungsansätze und denkbare Maßnahmen zur Neupositionierung dieser Unternehmen zu entwickeln, wird im nächsten Schritt eine Kernkompetenzen- und Performanceanalyse mit einem Sample aus der Branche durchgeführt, um in weiterer Folge der

#### 4. Empirischer Teil: Situationsanalyse und Zielformulierungen

zweiten Forschungsfrage nachzugehen: „Worin liegen die Ursachen für den unterschiedlichen Erfolg der Unternehmen?“.

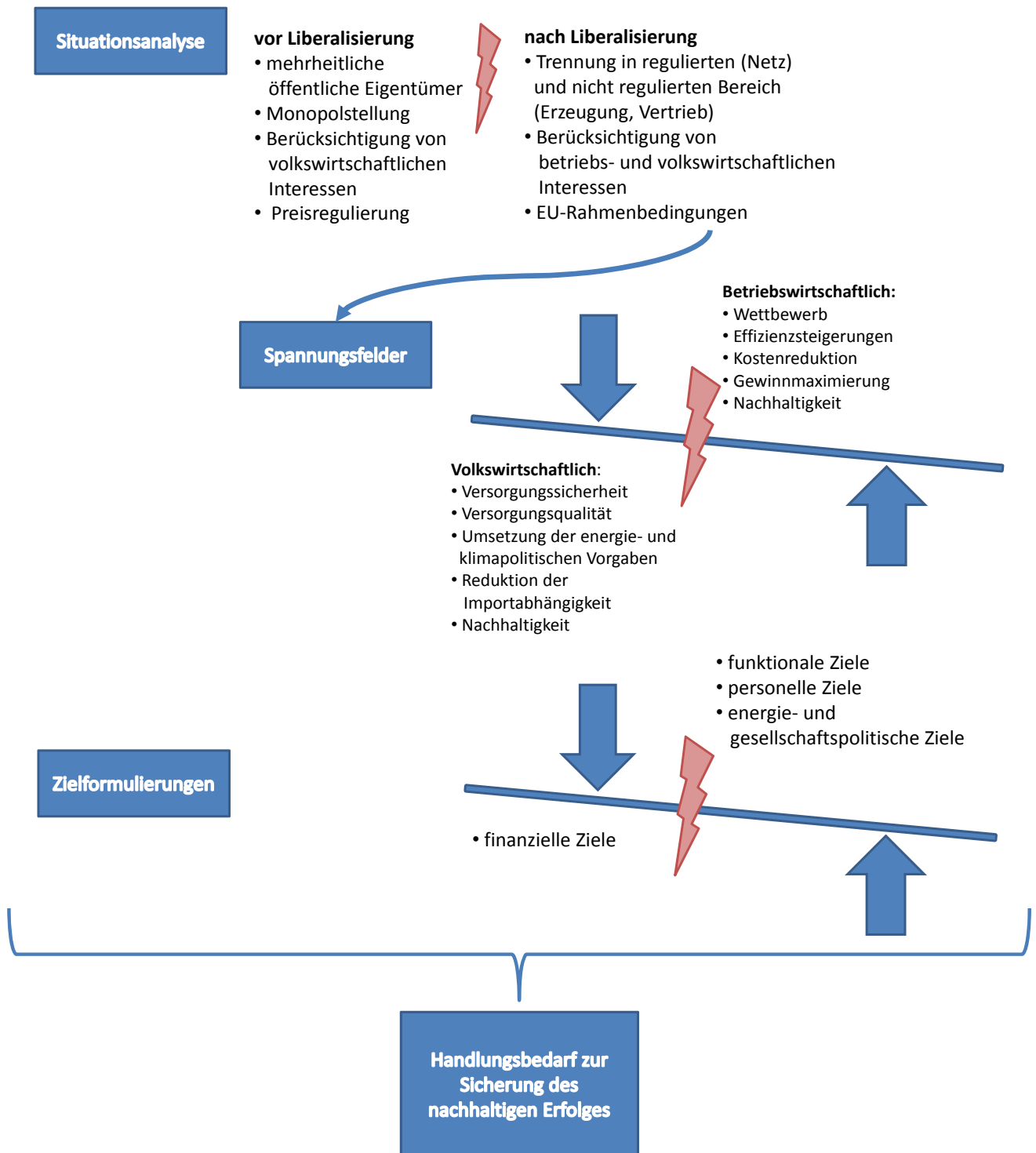


Abbildung 50: Notwendigkeit für Handlungsbedarf der Unternehmen

## 5. Kernkompetenzen- und Performanceanalyse für ein ausgewähltes Sample

### 5.1. Motivation und Ziel

Aufgrund des in der Branche festgestellten Handlungsbedarfes gilt es nun, weiter ins Detail zu gehen. Die weitreichenden Umstrukturierungsprozesse, die seit Jahren zu bewältigen sind und die sich teilweise noch in den Anfangsstadien der Umsetzung befinden, werden von den Unternehmen teilweise nur zögerlich in das tägliche Geschäftsleben integriert. Die jahrzehntelang gelebten und zum Teil unflexiblen Unternehmensstrukturen aufzubrechen, ist in vielen Unternehmen mit erheblichem Aufwand verbunden.

Um nun herauszufinden, in welche Richtungen sich die kleinen und mittelgroßen Elektrizitätsversorgungsunternehmen in Österreich in der Zukunft entwickeln können, muss zuerst die Frage gestellt werden, wie die Unternehmen in der Vergangenheit bis zum jetzigen Zeitpunkt agierten. Denn erst wenn klargestellt ist, wie sich die Unternehmen historisch entwickelt und vor allem in welchen Bereichen sie sich spezialisiert haben, kann man über mögliche neue Handlungswege nachdenken. Zum Einen ist es dadurch möglich aufzuzeigen, was die Unternehmen besonderes gut können und welche potentiellen Handlungsmöglichkeiten sich daraus ergeben. Zum Anderen kann gezeigt werden, welche Potentiale im Unternehmen nicht genutzt werden bzw. wo es noch hebbare Potentiale zur nachhaltigen Ergebnisverbesserung innerhalb der Unternehmen gibt. Dies wären zum Beispiel Bereiche, die das Unternehmen bisher vielleicht vernachlässigt hat, die aber mit vertretbarem Aufwand zukünftigen Nutzen für das Unternehmen generieren könnten.

### 5.2. Vorgehensweise

Um die *Forschungsfrage 2* „Worin liegen die Ursachen für den unterschiedlichen Erfolg der Unternehmen?“ zu beantworten, muss zuerst das Wort „Erfolg“ definiert werden. Ein Elektrizitätsunternehmen ist dann erfolgreich, wenn es ihm gelingt, ein Optimum zwischen betriebswirtschaftlichen und volkswirtschaftlichen Interessen zu erzielen. Betriebswirtschaftlicher Erfolg ist auf Basis betriebswirtschaftlicher Kennzahlen zu definieren. Weitaus umfassender und komplexer ist es, volkswirtschaftliche Interessen zu berücksichtigen, weil diese sich letztendlich im betriebswirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen widerspiegeln. Dazu zählen neben Versorgungssicherheit und Versorgungsqualität auch Kundenzufriedenheit und das Image eines Unternehmens, das wiederum die Akzeptanz für Preisgestaltung und die Umsetzung von Infrastrukturinvestitionen (Kraftwerke, Netze) beeinflusst.

Die *Forschungsfrage 2* wird mittels zwei Analysen bestimmt. Durch eine Kernkompetenzenanalyse wird erhoben, in welchen Bereichen die Unternehmen erfolgreich positioniert sind. Da die Kernkompetenzenanalyse direkt mit den betroffenen Unternehmen durchgeführt wird und diese sich in einem vorgegebenen Bewertungsrahmen selbst beurteilen können, ist diese Analyse nicht durch „hard facts“ bestimmt, sondern dient dazu Ursachen für strategische Wettbewerbsvorteile zu entdecken sowie eventuelle Verbesserungspotentiale aufzuzeigen, um dadurch den nachhaltigen Erfolg zu sichern. Die Ergebnisse dieser Analyse werden durch eine Performanceanalyse untermauert, um darzulegen, wie erfolgreich die Unternehmen in der Realität mit ihren Kernkompetenzen wirtschaften. Der Ablauf dieser Untersuchung ist für die drei Unternehmensgruppen und die einzeln betrachteten Unternehmen in Abbildung 51 überblicksmäßig dargestellt. In den folgenden Kapiteln wird ausführlich auf den Aufbau und die Ergebnisse der Analysen eingegangen.

5. Kernkompetenzen- und Performanceanalyse für ein ausgewähltes Sample

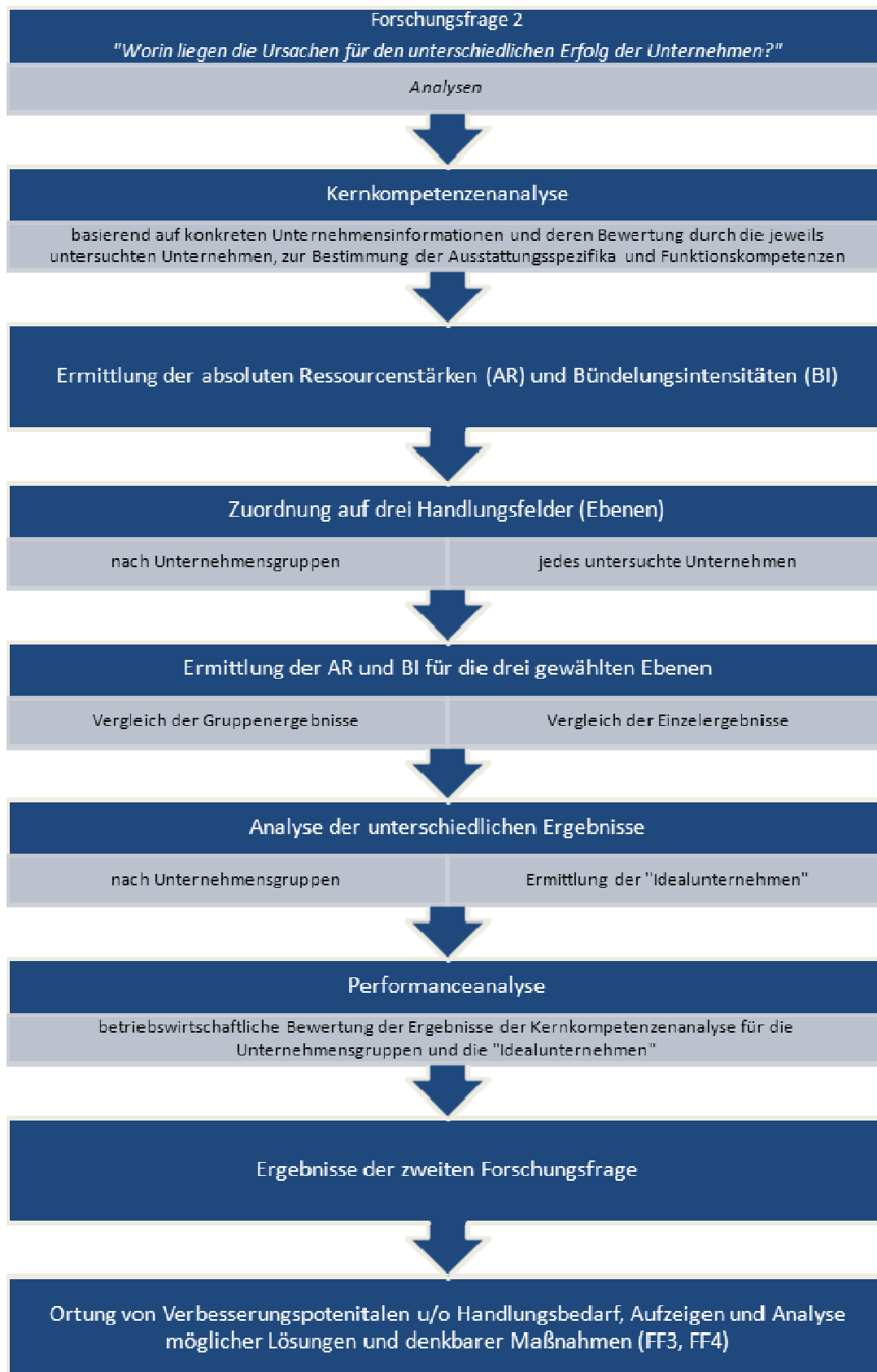


Abbildung 51: Vorgehensweise zur Bearbeitung der Forschungsfrage 2

### 5.2.1. Auswahl der österreichischen Unternehmen

Um diese Analysen durchzuführen, muss das zu befragende Sample festgelegt werden. In Österreich gibt es historisch gewachsene, unterschiedliche Elektrizitätsversorgungsunternehmensformen, die sich hinsichtlich der bisher erwähnten Erkenntnisse neu orientieren müssen, um in der Zukunft nachhaltig erfolgreich im Wettbewerb bestehen zu können. Daher wird eine umfassende Darstellung aller untersuchten Unternehmensformen in die Forschungsarbeit aufgenommen, um einen möglichst großen Überblick über die derzeitige Organisation der österreichischen Elektrizitätswirtschaft zu erhalten.

Bei den folgenden Analysen besteht ein wichtiger Punkt darin, den teilnehmenden Unternehmen Anonymität zuzusichern, um auch Informationen mit der für eine wissenschaftliche Arbeit erforderlichen Qualität zu erhalten.

Ziel in der Arbeit ist es, folgende Unternehmen abzubilden:

- **Nationaler Elektrizitätsversorger:**  
Um die geforderte Anonymität zu gewährleisten, wird der nationale Elektrizitätsversorger der Gruppe der regionalen Elektrizitätsversorger zugeordnet.
- **Regionale Elektrizitätsversorger:**  
In weiterer Folge werden dieser Gruppe der nationale Elektrizitätsversorger sowie ein Stadtwerk zugeordnet (siehe unten), die Sampleanzahl liegt somit in dieser Gruppe bei 11 Unternehmen.
- **Stadtwerke:**  
Von den 18 der bei E-Control registrierten Stadtwerken (Stand 28.06.2010) konnten für die Teilnahme an der Untersuchung 8 Stadtwerke gewonnen werden. Des Weiteren konnte ein zu diesem Zeitpunkt noch nicht bei E-Control registriertes Stadtwerk eingebunden werden (2010). In weiterer Folge wird dieser Gruppe ein an der Untersuchung teilnehmendes Unternehmen entzogen und der Gruppe der regionalen Elektrizitätsversorger zugeführt, da es ansonsten zu einer unzulässigen Verzerrung der Ergebnisse kommen würde (Grund: Unternehmensgröße, Kundenanzahl).
- **Private Elektrizitätsversorger:**  
Um die Sicht von Elektrizitätsversorgungsunternehmen, die zu 100% im privaten Eigentum stehen, ebenfalls darzustellen sowie die Herausforderungen und das Spezialwissen von kleinen Unternehmen zu untersuchen, konnten 6 „größere“ private Elektrizitätsversorger gewonnen werden, die stellvertretend für diese Gruppe in die Untersuchung mit einbezogen werden.

Die Zusammensetzung des in dieser Forschungsarbeit bearbeiteten Samples wird in Abbildung 52 dargestellt. In Summe liegen den folgenden Untersuchungen daher die Ergebnisse von 25 Unternehmen zugrunde.

5. Kernkompetenzen- und Performanceanalyse für ein ausgewähltes Sample

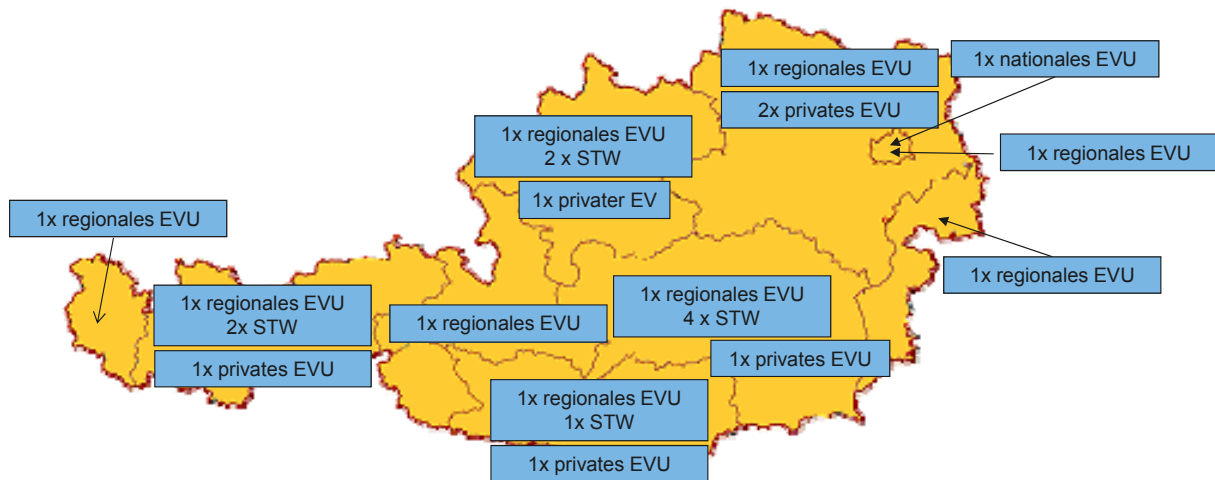


Abbildung 52: Zusammensetzung der 25 untersuchten Unternehmen

Der Stromabsatz in Österreich belief sich im Jahr 2009 auf rund 70TWh. Dieser Absatz teilt sich auf die Bundesländer, wie in Abbildung 53 dargestellt, auf.

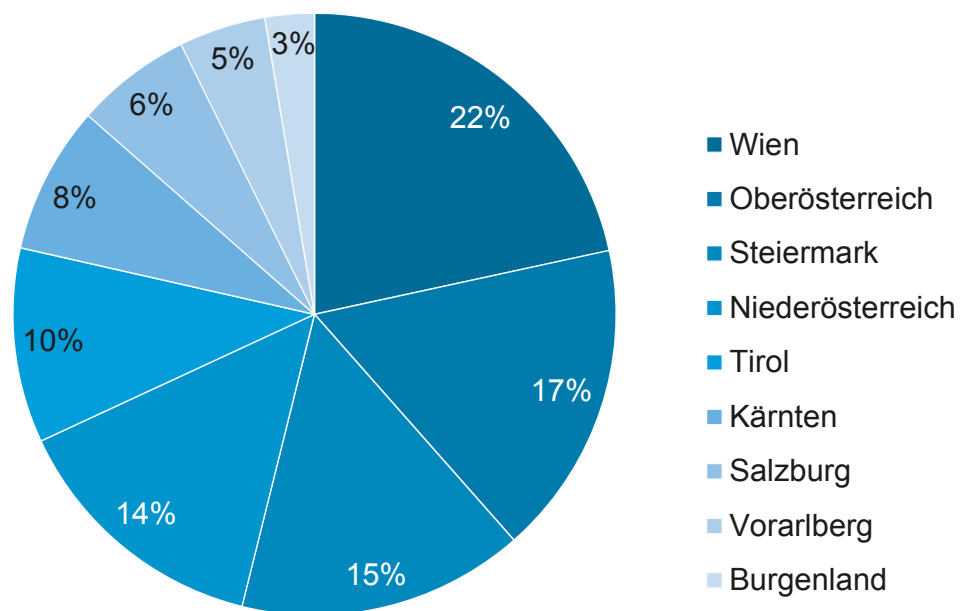


Abbildung 53: Stromabsatz in Österreich 2009 nach Bundesländern [2]

Die an der Untersuchung teilnehmenden Unternehmen decken >98% des Strombedarfes in Österreich ab und stellen damit ein repräsentatives Bild der österreichischen Elektrizitätswirtschaft dar [2].

## 5. Kernkompetenzen- und Performanceanalyse für ein ausgewähltes Sample

In weiterer Folge werden die 25 teilnehmenden Unternehmen wie folgt zusammengefasst:

- Gruppe „regionale Elektrizitätsversorger“
- Gruppe „Stadtwerke“
- Gruppe „private Elektrizitätsversorger“

### 5.2.2. Kernkompetenzenanalyse

#### 5.2.2.1. Beschreibung der Kernkompetenzenanalyse

Um die Frage zu klären, warum die Unternehmen unterschiedlich erfolgreich sind, wird der Kernkompetenzenansatz gewählt [22]. Eine Kernkompetenz ist durch drei Merkmale gekennzeichnet [22]:

- sie generiert einen für den Kunden wahrnehmbaren, im Vergleich zum Wettbewerb, höheren Nutzen
- sie ist für den Wettbewerb nur schwer imitierbar bzw. substituierbar und
- sie bildet eine Basis für zukünftige Produkte und Dienstleistungen und/oder für die Erschließung neuer Märkte

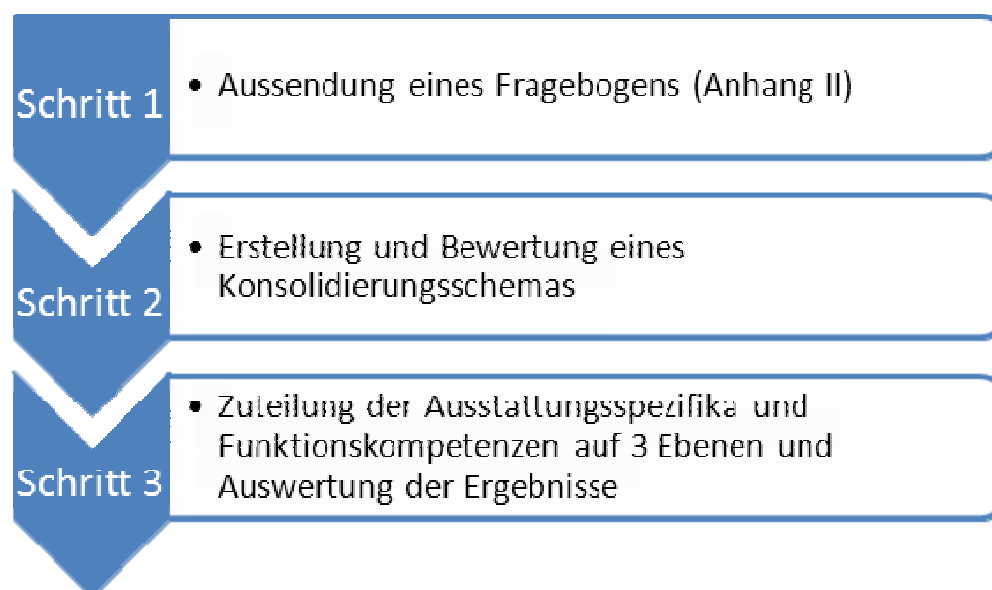
Die Entscheidung, dieses Strategietool auszuwählen, liegt zum Einen in der guten Adaptierbarkeit für Infrastrukturunternehmen (Unterscheidung von Ausstattungsspezifika und Funktionskompetenzen) und zum Anderen in der Möglichkeit, aktiv mit den befragten Unternehmen über einen längeren Zeitraum zusammen zu arbeiten. Durch die lang andauernde Interaktion (mehrere Bestandteile des Strategietools), kann immer wieder Rücksprache mit den Unternehmen gehalten werden, um die gewonnenen Erkenntnisse zu diskutieren. Die direkte Interaktion mit den Unternehmen ist in dieser Arbeit von hoher Priorität, um die Branche bestmöglich abzubilden, deren historisch gewachsene Kompetenzen zu erfassen und auch zu verstehen. So kann ein Abbild der Branche von der Vergangenheit bis zur derzeitigen Ist-Situation erstellt werden, um zukünftige Strategieveränderungen zu erwägen und zu diskutieren.

Der Rahmen für dieses Strategietool und die in den Kapiteln 5.2.2.2 - 5.2.2.3 vorgestellte Theorie wird aus der Dissertation von A. Drumel [22] übernommen. In weiterer Folge wird diese Analyse auf eine branchenumfassende Darstellung von Infrastrukturunternehmen angepasst, da keine unternehmensspezifischen Analysen beabsichtigt sind, sondern ein Abbild der gesamten Branche erstellt werden soll.

In diesem Abschnitt soll kurz die weitere Vorgehensweise vorgestellt werden. Prinzipiell gliedert sich die durchgeführte Kernkompetenzenanalyse in die in Abbildung 54 dargestellten Schritte:



## 5. Kernkompetenzen- und Performanceanalyse für ein ausgewähltes Sample



**Abbildung 54: Vorgehensweise Kernkompetenzenanalyse**

In den folgenden Abschnitten wird die Vorgehensweise zur Durchführung der gewählten Kernkompetenzenanalyse, basierend auf den Ergebnissen der ersten Forschungsfrage, im Detail beschrieben.

### 5.2.2.2. Schritt 1 der Kernkompetenzenanalyse

Nach Auswahl und Kontaktierung der Unternehmen wurde der Fragebogen (siehe Anhang II) ausgesendet. Aus diesem Fragebogen werden die in den folgenden Abschnitten dargestellten Informationen generiert, die als Basis für die weiteren Untersuchungen herangezogen werden.

#### 5.2.2.2.1. Allgemeine Informationen

Die allgemeinen Informationen über die Unternehmen (historisch gewachsene Kompetenzen, gravierende Wettbewerbsvorteile, Unternehmensausrichtung, zukünftige Handlungspotentiale und Trends, Beschreibung der vorhandenen Partnerschaften/Kooperationen mit anderen Unternehmen etc.) dienen dazu, das gegenständliche Unternehmen und deren Missionen und Visionen kennenzulernen und zu erfassen.

#### 5.2.2.2.2. Interne Analyse

Die interne Analyse kann als sogenannter „Fingerabdruck“ des Unternehmens verstanden werden. Zunächst wird aber auf die zwei Begriffe *Ausstattungsspezifika* und *Funktionskompetenzen* eingegangen, welche für die interne Analyse eines Unternehmens zum Einsatz kommen.

- **Ausstattungsspezifika (A)**

Es handelt sich hierbei um materielle und immaterielle Unternehmensspezifika, welche wesentlich zum Unternehmenserfolg beitragen. Die Unternehmen haben bei der Nennung eine Auswahlmöglichkeit an Spezifika, die sie zusätzlich durch weitere unternehmensspezifische Spezifika ergänzen können. In der Abbildung 55 sind diese Ausstattungsspezifika dargestellt. Vor allem bei Infrastrukturunternehmen sind die Ausstattungsspezifika von hoher Bedeutung

5. Kernkompetenzen- und Performanceanalyse für ein ausgewähltes Sample

(Kraftwerke, Netze, Kooperationen, Beteiligungen), die wesentlich zum Unternehmenserfolg beitragen.

| Immaterielle Ausstattungsspezifika   |   | Materielle Ausstattungsspezifika  |
|--|---|---|
| <i>Soft Facts (nicht handelbar)</i>  | <i>immaterielle Wirtschaftsgüter (handelbar)</i>  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>○ einzigartige Unternehmenskultur</li> <li>○ guter Ruf (Image)</li> <li>○ spezielle Marktbeziehungen</li> <li>○ Wissens-, Erfahrungsbasis</li> <li>○ Kundenstock</li> <li>○ Standortvorteile</li> <li>○ sonstige</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Konzessionen</li> <li>○ Erfindungen</li> <li>○ Patente, Lizenzen</li> <li>○ Bezugs- und Belieferungsrechte</li> <li>○ Beteiligungen</li> <li>○ Kooperationsvereinbarungen</li> <li>○ sonstige</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ spezielle Anlagen</li> <li>○ Gebäude</li> <li>○ Technologien, Praktiken bzw. Verfahren</li> <li>○ Betriebsmittel</li> <li>○ Rohstoffe</li> <li>○ sonstige</li> </ul> |

**Abbildung 55: Materielle und immaterielle Ausstattungsspezifika [22]**

Nach der Feststellung der in den Unternehmen vorhandenen Ausstattungsspezifika und deren Beschreibung, werden diese von den Unternehmen hinsichtlich ihrer Priorität im Unternehmen bewertet (Bewertungsskala: 1-wenig Bedeutung, 10-hohe Bedeutung). Des Weiteren wird die Imitierbarkeit dieser Ausstattungsspezifika erfragt. Je schwerer ein Ausstattungsspezifikum von der Konkurrenz zu imitieren ist, desto mehr dient dies als potentieller Wettbewerbsvorteil für das gegenständliche Unternehmen (Bewertungsskala: 1-leicht imitierbar, 10-schwer imitierbar). In Abbildung 56 ist die Vorgehensweise dargestellt.

5. Kernkompetenzen- und Performanceanalyse für ein ausgewähltes Sample

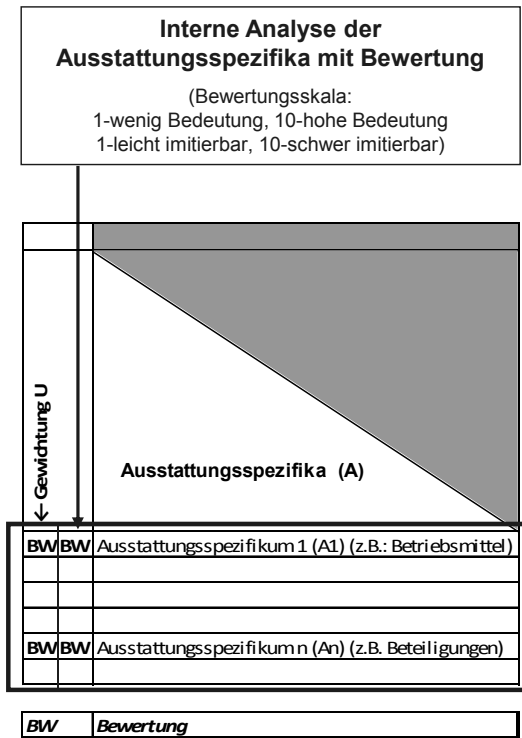


Abbildung 56: Erstellung und Bewertung der Ausstattungsspezifika (A)

- Funktionskompetenzen (F)  
 Hierbei handelt es sich, im Vergleich zu den Ausstattungsspezifika, um Bereiche im Unternehmen, die überdurchschnittlich gut funktionieren und somit wesentlich zum Wettbewerbserfolg beitragen. Diese Bereiche werden von den Unternehmen konkret genannt und wie bei den zuvor beschriebenen Ausstattungsspezifika in Hinblick auf ihre Bedeutung bewertet. In Abbildung 57 ist die Vorgehensweise dargestellt.

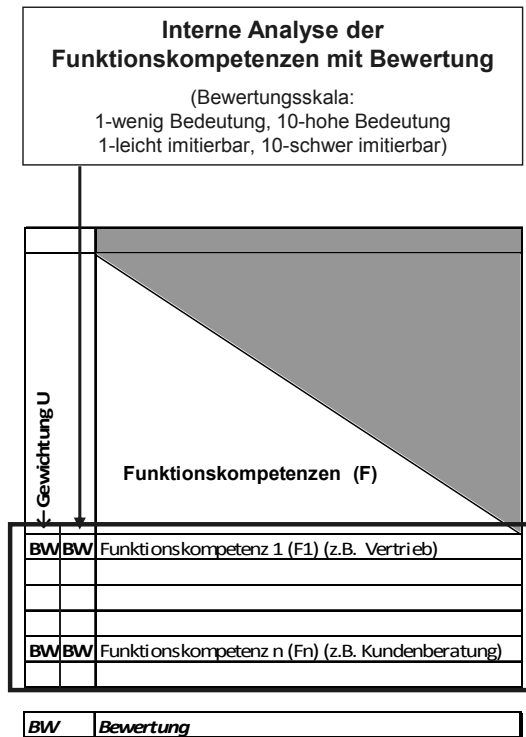


Abbildung 57: Erstellung und Bewertung der Funktionskompetenzen (F)

## 5. Kernkompetenzen- und Performanceanalyse für ein ausgewähltes Sample

Die Ausstattungsspezifika und Funktionskompetenzen lassen sich nicht immer eindeutig voneinander abgrenzen. Die eventuell mehrmalige Berücksichtigung im Analyserahmen birgt aber den großen Vorteil in sich, dass ein geringeres Risiko besteht, ein wirklich für den nachhaltigen Erfolg relevantes Element eines Unternehmens zu übersehen.

Neben der direkten Nachfrage nach Ausstattungsspezifika und Funktionskompetenzen werden zum besseren Verständnis der Unternehmen weitere Fragen gestellt. Diese beziehen sich beispielsweise auf die Wertkette bzw. die Organisationsstruktur des Unternehmens, die Produktpalette, sowie eventuell bestehende unternehmensübergreifende Zusammenarbeiten. So erhält man einen möglichst umfassenden Überblick über die derzeitige Positionierung dieser Unternehmen, wobei mögliche weitere Potentiale und die Vorstellungen der Unternehmen über zukünftige Trends mit in die folgenden Analysen einbezogen werden.

### 5.2.2.3. Externe Analyse

In der externen Analyse wird das Fremdbild der Unternehmen erhoben (wie wird das Unternehmen wahrgenommen). Da die Elektrizitätsbranche zu den Infrastrukturunternehmen zählt und keine Zulieferer und Partnerunternehmen hat, wie sie bei den Herstellern von Konsumgütern vielfach für die Produkterstellung erforderlich sind, wird in dieser Arbeit vor allem auf den für den Kunden wahrnehmbaren Kundennutzen des Unternehmens Wert gelegt. Da eine umfassende Kundenbefragung der 25 betrachteten Unternehmen den Rahmen dieser Arbeit gesprengt hätte, wird auf unternehmensinterne Informationen zurückgegriffen (Erfahrungen, Kundenbefragungen). Der für die Kunden generierte Nutzen wird vom Unternehmen hinsichtlich der Bedeutung für den Kunden bewertet (Bewertungsskala: 1-geringe Bedeutung, 10-hohe Bedeutung). In Abbildung 58 ist die externe Analyse beispielhaft dargestellt.

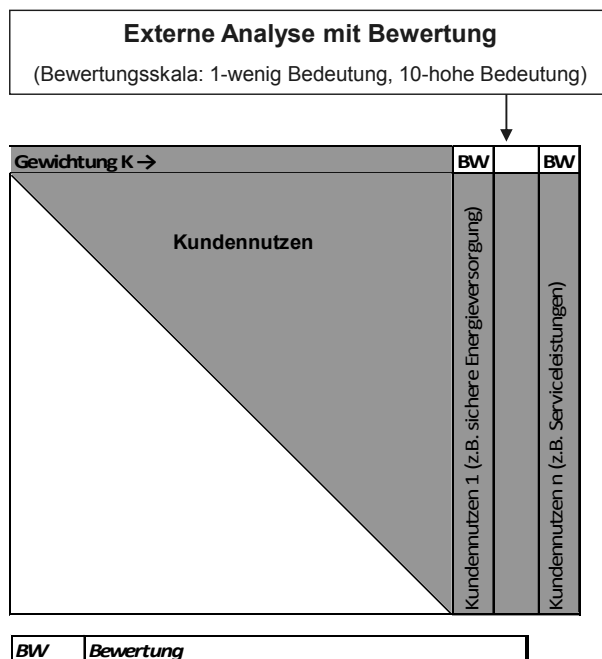


Abbildung 58: Erstellung und Bewertung des Kundennutzens

### 5.2.2.3. Schritt 2 der Kernkompetenzenanalyse

Mit den aus den Fragebögen erworbenen Informationen und Bewertungen wird im nächsten Schritt der Analyse ein so genanntes Konsolidierungsschema erstellt. In diesem Schema werden die Erkenntnisse der internen und externen Analyse zusammengeführt um mögliche Abhängigkeiten zu ermitteln. Das erstellte Konsolidierungsschema wird den Unternehmen zur Verfügung gestellt, um die weiterführenden Bewertungen vorzunehmen.

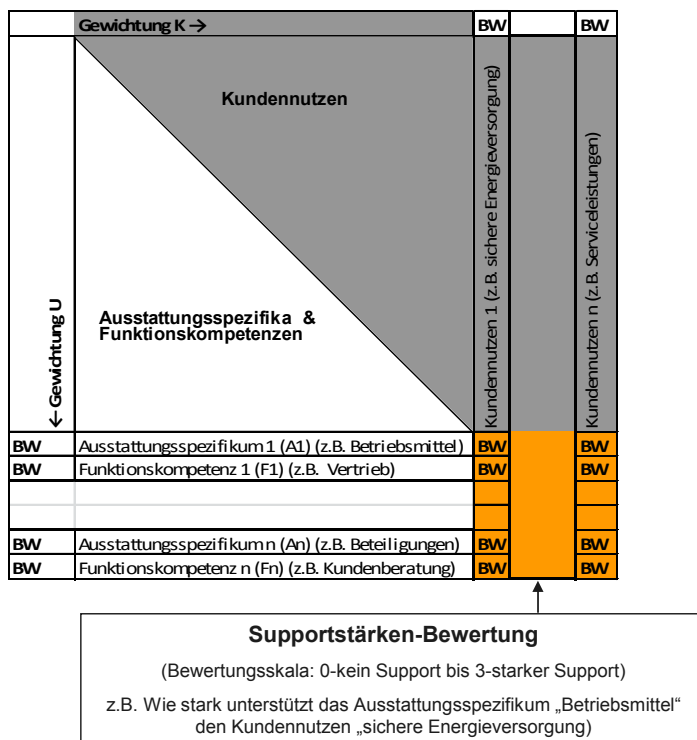
## 5. Kernkompetenzen- und Performanceanalyse für ein ausgewähltes Sample

Die wichtigsten Ergebnisse aus dem Konsolidierungsschema sind:

- die absoluten Ressourcenstärken (AR) und
- die Bündelungsintensitäten (BI)

im gegenständlichen Unternehmen.

Die absoluten Ressourcenstärken errechnen sich aus der Abhängigkeit zwischen den Komponenten der erhobenen Ausstattungsspezifika und Funktionskompetenzen, sowie den Komponenten des Kundennutzens. Hierbei wird festgestellt, wie stark ein Ausstattungsspezifikum oder eine Funktionskompetenz den Kundennutzen unterstützt. Um die Unterstützung (Support) quantifizieren zu können, wird den befragten Unternehmen ein Bewertungsindex vorgegeben (Bewertungsskala: 0-kein Support, 1-schwacher Support, 2-mittlerer Support, 3-starker Support). Beispielhaft ist dieser Schritt in Abbildung 59 dargestellt.



|    |           |
|----|-----------|
| BW | Bewertung |
|----|-----------|

**Abbildung 59: Bewertung der Supportstärken**

Werden diese Einzelsupportstärken eines Ausstattungsspezifikums oder einer Funktionskompetenz addiert (entspricht der Gesamtsupportstärke S) und mit der im Fragebogen bewerteten Gewichtung aus Unternehmenssicht (aus interner Analyse: Bewertungsskala 1-wenig Bedeutung, 10-hohe Bedeutung) multipliziert, ergibt sich die Ressourcenbedeutung aus Unternehmenssicht (siehe Abbildung 60).

Die Ressourcenbedeutung eines Ausstattungsspezifikums oder einer Funktionskompetenz aus Kundensicht ergibt sich aus der Multiplikation der Einzelsupportstärken (Bewertungsskala: 0-kein Support, 1-schwacher Support, 2-mittlerer Support, 3-starker Support) mit der aus dem Fragebogen bewerteten Gewichtung des Kundennutzen (aus externer Analyse: Bewertungsskala 1-wenig Bedeutung, 10-hohe Bedeutung), dargestellt in Abbildung 60.

Die Summe der Ressourcenbedeutung aus Unternehmens- und Kundensicht stellt die absolute Ressourcenstärke dar (siehe Abbildung 60). Diese Größe zeigt, welche Ressourcen im Unternehmen den meisten Zusatznutzen aus Kunden- und Unternehmenssicht generieren.

## 5. Kernkompetenzen- und Performanceanalyse für ein ausgewähltes Sample

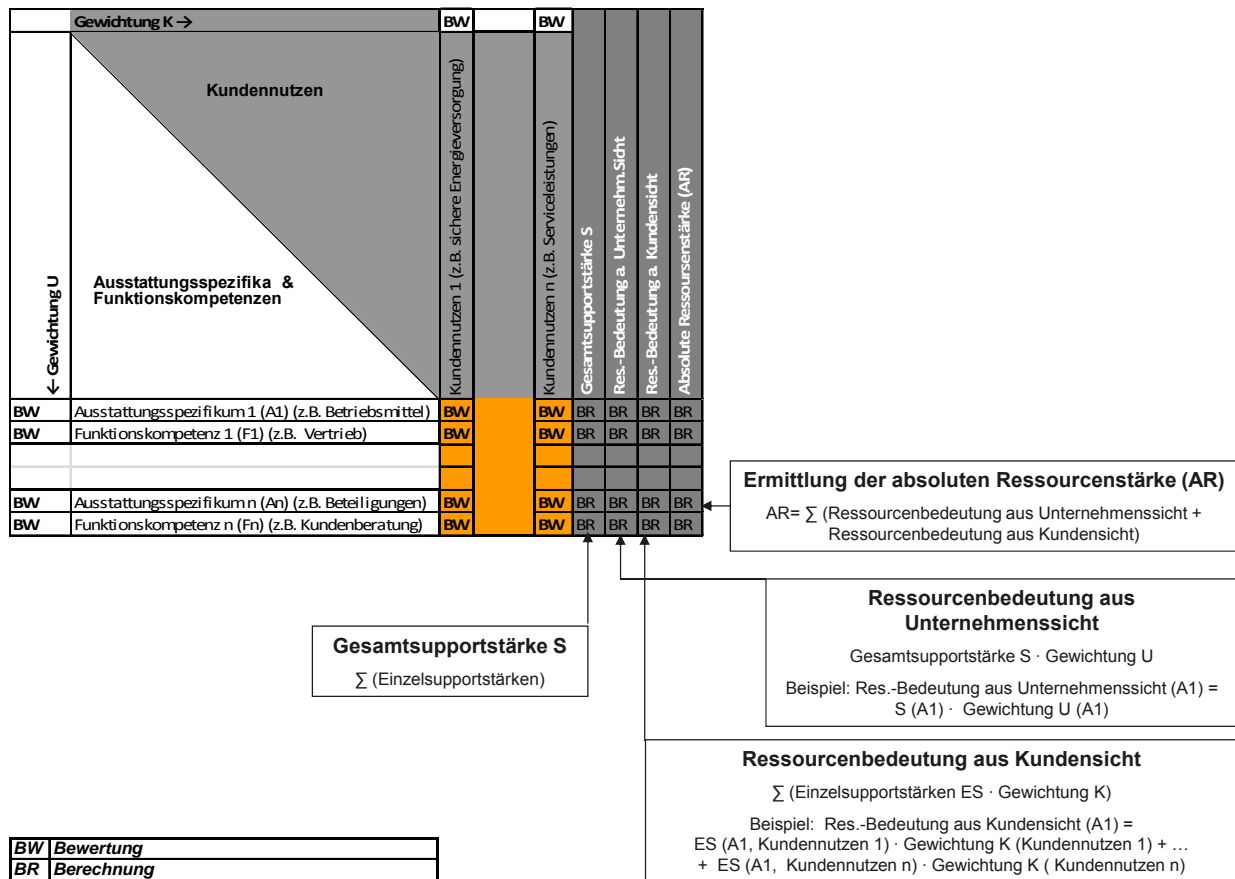
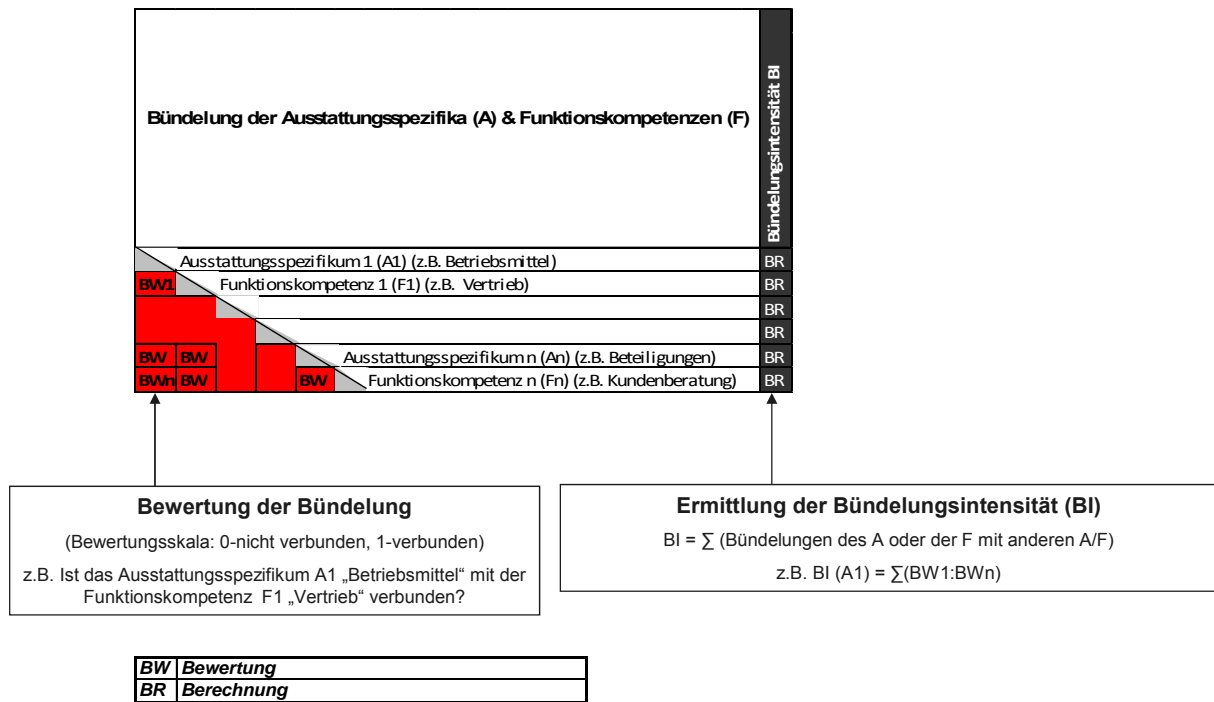


Abbildung 60: Berechnungsschritte für die Ermittlung der absoluten Ressourcenstärke

Zusätzlich wird im Konsolidierungsschema die Bündelung, also die ein- und wechselseitige Abhängigkeit der einzelnen Ausstattungsspezifika und Funktionskompetenzen untereinander untersucht und transparent gemacht. Die Bündelungen der einzelnen Ausstattungsspezifika und Funktionskompetenzen untereinander werden von den Unternehmen selbst bewertet (Bewertungsskala: 0-nicht verbunden, 1-verbunden). Jedes Ausstattungsspezifikum und jede Funktionskompetenz wird den anderen im Unternehmen vorhandenen Ausstattungsspezifika und Funktionskompetenzen gegenübergestellt. Ist das Ausstattungsspezifikum oder die Funktionskompetenz mit einem vorhandenen Ausstattungsspezifikum oder einer Funktionskompetenz verbunden (z.B.: Die Funktionskompetenz „Erzeugung aus Wasserkraft“ ist mit dem Ausstattungsspezifikum „Spezielle Anlagen“ verbunden, es herrscht eine wechselseitige Abhängigkeit) wird in der Bewertungsmatrix eine „1“ eingetragen. Aus der Summe der wechselseitigen Abhängigkeiten ergibt sich, wie stark eine Funktionskompetenz oder ein Ausstattungsspezifikum in einem Unternehmen eingebettet ist bzw. wie essentiell ein bestehendes Ausstattungsspezifikum oder eine Funktionskompetenz das Wirken des Unternehmens beeinflusst. Beispielhaft wird das Vorgehen in Abbildung 61 dargestellt.

## 5. Kernkompetenzen- und Performanceanalyse für ein ausgewähltes Sample



**Abbildung 61: Ermittlung der Bündelungsintensität**

Das Prinzip des Konsolidierungsschemas wird in Abbildung 62 zusammengefasst dargestellt.

Da Kernkompetenzen aus verschiedenen, strategisch bedeutenden Ressourcen komplex aufgebaut sind, wodurch sich auch die eingeschränkte Imitierbarkeit ergibt, haben stärker gebündelte Ausstattungsspezifika und Funktionskompetenzen eher den Charakter von Kernkompetenzen, als ungebündelte. Ungebündelte Ausstattungsspezifika und Funktionskompetenzen werden als eindimensionaler Wettbewerbsvorteil des Unternehmens bezeichnet. In der Praxis bedeutet das, dass sich die Unternehmen der Herkunft ihrer Kernkompetenzen bewusst sind und diese gezielt einsetzen müssen, um nachhaltigen Erfolg zu schaffen und den daraus resultierenden Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz zu nutzen.

Die Bündelungsintensität aus Ausstattungsspezifika und Funktionskompetenzen stellen mutmaßliche Kernkompetenzen dar und könnten als Basis für die Entwicklung von zukünftigen Produkten bzw. Dienstleistungen dienen und somit der (auch zukünftigen) Kernkompetenzdefinition gerecht werden. Diese Definition besagt, dass eine Kernkompetenz eine Bündelung von Ausstattungsspezifika und Funktionskompetenzen darstellt, die in der Praxis folgende Kriterien erfüllt:

- in den aktuellen Produkten bzw. Dienstleistungen einen für den Kunden wahrnehmbaren, im Vergleich zum Wettbewerb, höheren Nutzen ermöglicht (AR)
- für den Wettbewerb nur schwer imitierbar bzw. substituierbar ist
- eine Basis für zukünftige Produkte und Dienstleistungen bildet oder
- die Erschließung neuer Märkte ermöglicht

Mit dieser Vorgangsweise (absolute Ressourcenstärke und Bündelung von Ausstattungsspezifika und Funktionskompetenzen) kann eine unternehmerische Tätigkeit bewertet werden und damit auch die Frage, ob eine Aktivität eine Kernkompetenz des Unternehmens darstellt, beantwortet werden. Ist die Frage mit „Nein“ zu beantworten, dann kann zumindest von sich behauptet werden, über einen aktuell wirkenden, mehrdimensionalen Wettbewerbsvorteil zu verfügen. Kann diese Frage mit „Ja“ beantwortet werden, sind die Kernkompe-

5. Kernkompetenzen- und Performanceanalyse für ein ausgewähltes Sample

tenz(en) des Unternehmens identifiziert und können bewusst und dadurch systematisch genutzt werden.

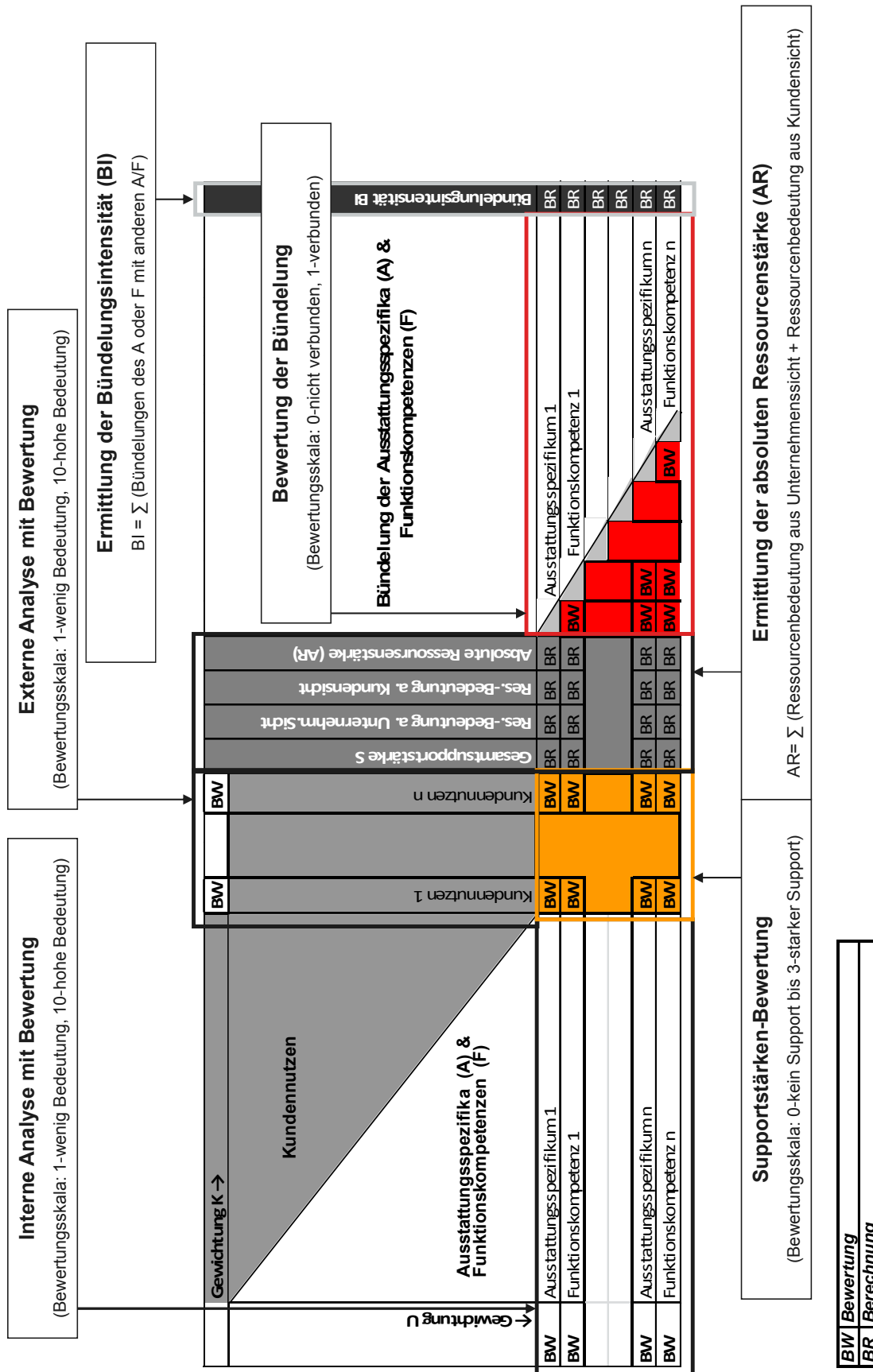


Abbildung 62: Konsolidierungsschema [22]



## 5. Kernkompetenzen- und Performanceanalyse für ein ausgewähltes Sample

Weiterführend werden die Begriffe absolute Ressourcenstärke, Bündelungsintensität und Kernkompetenz hohe Priorität besitzen, daher werden die drei Begriffe noch einmal zusammengefasst dargestellt:

### **Absolute Ressourcenstärke (AR)**

Jene Ressourcen, die für den Kunden und das Unternehmen den meisten Zusatznutzen im Sinne des Kernkompetenzenansatzes generieren

- $\Sigma$  (Ressourcenbedeutung aus Kundensicht + Ressourcenbedeutung aus Unternehmenssicht)

### **Bündelungsintensität (BI)**

Die Bündelungsintensität ist die wechselseitige Abhängigkeit und Korrelation zwischen den einzelnen Ausstattungsspezifika und Funktionskompetenzen

Sie drückt aus, ob es sich

- um einzelne im Unternehmen vorliegende besondere Ressource oder
- um gebündelte Kernkompetenzbausteine und somit um mutmaßliche Kernkompetenzen handelt

### **Kernkompetenzen (KK)**

- generiert einen für den Kunden wahrnehmbaren, im Vergleich zum Wettbewerb höheren Nutzen
- für den Wettbewerb nur schwer imitierbar bzw. substituierbar
- Basis für zukünftige Produkte und Dienstleistungen oder für die Erschließung neuer Märkte

### 5.2.2.4. Schritt 3 der Kernkompetenzenanalyse

Im dritten Schritt erfolgt die Adaptierung der Kernkompetenzenanalyse auf die Infrastrukturunternehmen sowie die Auswertung der von den Unternehmen erstellten Konsolidierungsschemata. Jedes teilnehmende Unternehmen erhält im Zuge dieser Bewertung ein auf dieses bezogenes Kernkompetenzenbildnis.

Da einerseits die Wahrung der Anonymität für die befragten Unternehmen wesentlich ist, andererseits aber der Unternehmenserfolg differenziert quantifiziert werden soll, wird für den Einsatz eines branchenübergreifenden Kernkompetenzenansatzes eine weitere Ebene in die Kernkompetenzenbewertung eingefügt. Dazu werden die von den Unternehmen angegebenen **Ausstattungsspezifika** und **Funktionskompetenzen verschiedenen Ebenen** zugeordnet:

- **Operativ-technische Ebene**

Diese Ebene umfasst alle Ausstattungsspezifika und Funktionskompetenzen, die für die operativ technisch tätigen Unternehmensbereiche wesentlich sind.

Beispiele: Wissens-/Erfahrungsbasis im technischen Bereich, spezielle Anlagen, Vertriebsprodukte, Technologien, Praktiken, Verfahren, Netze, Erzeugung, Standort, Betriebsmittel etc.

- **Kunden Ebene**

Sie umfasst alle Ausstattungsspezifika und Funktionskompetenzen die für die Unternehmens-Kundenbeziehung wesentlich sind.

Beispiele: Kundenstock, guter Ruf/Image, Kundenbeziehungen, Kundenservicecenter, Kundenbindungsinstrumente, Erkennen neuer Kundenbedürfnisse etc.

5. Kernkompetenzen- und Performanceanalyse für ein ausgewähltes Sample

- **Unternehmensspezifische Ebene**

Hier werden alle Ausstattungsspezifika und Funktionskompetenzen die für das Unternehmen als Ganzes wesentlich sind erfasst.

Beispiele: konsequente Unternehmensausrichtung, Entwicklung hervorragenden Know-Hows, fundierte Planung, Bezugs- und Belieferungsrechte, Beteiligungen, Kooperationsvereinbarungen, Partnerschaften etc.

Die Zuteilung auf die drei gewählten Ebenen gibt eine bessere Übersicht über die komplexen Unternehmensstrukturen. Des Weiteren entsteht durch dieses Verfahren die Möglichkeit, die Ausprägung der drei Ebenen in den Unternehmen zu erfassen und die Erkenntnisse bzw. Unterschiede in den verschiedenen Unternehmensgruppen miteinander zu vergleichen. Da ein Vergleich von absoluten Werten nicht aussagekräftig ist, (unterschiedliche Bewertungssummen) werden in weiterer Folge prozentuale Werte (prozentuale Anteile an Gesamtsummen) miteinander in Vergleich gebracht.

Der Einfluss der drei gewählten Ebenen im Unternehmen wird durch den Anteil der Ebenen an der Summe der absoluten Ressourcenstärke sowie der Bündelungsintensität prozentual ausgedrückt. Die Vorgehensweise wird folgend detailliert beschrieben. Zuerst werden die Ergebnisse aus dem Konsolidierungsschema in eine Tabelle zusammengefasst wie in Abbildung 63 dargestellt.

| Ergebnisse aus dem Konsolidierungsschema |       | AR   | BI         |
|--|-------|--|------------|
| 1  | [Fx]  | Wert 1   | Wert 1     |
| 2  | [Ay]  | Wert 2   | Wert 2     |
| ↓  | ↓     | ↓  | ↓          |
| (n-1)                                    | [Anx] | Wert (n-1)                                       | Wert (n-1) |
| n  | [Fnx] | Wert n   | Wert n     |
| <b>AR<sub>Summe</sub></b>                |       | <b><math>\Sigma(\text{Wert 1:Wert n})</math></b> |            |

Abbildung 63: Ergebnismatrix aus dem Konsolidierungsschema

Aus dieser Ergebnismatrix werden die Ausstattungsspezifika und die Funktionskompetenzen den drei gewählten Ebenen wie in Abbildung 64 zugeteilt. Dies erfolgt durch die aus den Fragebögen generierten Informationen (z.B.: Erzeugung eindeutig operativ-technische Ebene). Die Zuordnung der Ausstattungsspezifika und Funktionskompetenzen zu den gewählten drei Ebenen wurde jedem Unternehmen übermittelt. Bei aufgetretenen Missverständnissen konnte durch anschließende Diskussion gewährleistet werden, dass die getroffene Zuteilung auf die gewählten Ebenen, abgestimmt mit dem jeweils betroffenen Unternehmen, richtig erfolgt ist. Die aus diesem Abstimmungsprozess resultierenden Ergebnisse wurden in der Folge von den jeweiligen Unternehmen freigegeben.

Nach erfolgter Zuteilung auf die drei Ebenen werden drei wichtige Faktoren je Ebene ermittelt:

- der Anteil der absoluten Ressourcenstärke der Ebene an der gesamt generierten absoluten Ressourcenstärke ( $AR_{Ebene}$ )
- die Summe der Bündelungen innerhalb einer Ebene ( $BI_{Summe\_Ebene}$ )
- die maximal möglich auftretende Bündelung innerhalb einer Ebene ( $BI_{max\_Ebene}$ )

Folgend wird beschrieben, wie diese drei Faktoren berechnet werden und welche Erkenntnisse daraus gewonnen werden können.

5. Kernkompetenzen- und Performanceanalyse für ein ausgewähltes Sample

| operativ/technische Ebene  |       | AR                            | BI                            |
|--|-------|-------------------------------|-------------------------------|
| Nr.1   | [Fx]  | Wert 1                        | Wert 1                        |
| Nr.2   | [Ax]  | Wert 2                        | Wert 2                        |
| ↓  | ↓     | ↓                             | ↓                             |
| Nr.(n-1)   | [Fxn] | Wert (n-1)                    | Wert (n-1)                    |
| Nr.n   | [Axn] | Wert n                        | Wert n                        |
| $AR_{\text{Summe\_op\_te-E}} = AR[Fx]+AR[Ax]+AR[...]+AR[Fxn]+AR[Axn]=$ |       | $AR_{\text{Summe\_op\_te-E}}$ |                               |
| $BI_{\text{Summe\_op\_te-E}} = BI[Fx]+BI[Ax]+BI[...]+BI[Fxn]+BI[Axn]=$ |       |                               | $BI_{\text{Summe\_op\_te-E}}$ |
| $BI_{\text{max\_op\_te-E}} = (Nr.1,..,Nr.n) \cdot (1,..,(n-1))=$       |       |                               | $BI_{\text{max\_op\_te-E}}$   |

| Kunden Ebene  |       | AR                       | BI                       |
|---|-------|--------------------------|--------------------------|
| Nr.1  | [Ay]  | Wert 1                   | Wert 1                   |
| Nr.2  | [Fy]  | Wert 2                   | Wert 2                   |
| ↓   | ↓     | ↓                        | ↓                        |
| Nr.(n-1)  | [Fyn] | Wert (n-1)               | Wert (n-1)               |
| Nr.n  | [Ayn] | Wert n                   | Wert n                   |
| $AR_{\text{Summe\_K-E}} = AR[Ay]+AR[Fy]+AR[...]+AR[Fyn]+AR[Ayn]=$ |       | $AR_{\text{Summe\_K-E}}$ |                          |
| $BI_{\text{Summe\_K-E}} = BI[Ay]+BI[Fy]+BI[...]+BI[Fyn]+BI[Ayn]=$ |       |                          | $BI_{\text{Summe\_K-E}}$ |
| $BI_{\text{max\_K-E}} = (Nr.1,..,Nr.n) \cdot (1,..,(n-1))=$       |       |                          | $BI_{\text{max\_K-E}}$   |

| Unternehmensspezifische Ebene   |       | AR                           | BI                           |
|---|-------|------------------------------|------------------------------|
| Nr.1  | [Az]  | Wert 1                       | Wert 1                       |
| Nr.2  | [Fz]  | Wert 2                       | Wert 2                       |
| ↓   | ↓     | ↓                            | ↓                            |
| Nr.(n-1)  | [Fzn] | Wert (n-1)                   | Wert (n-1)                   |
| Nr.n  | [Azn] | Wert n                       | Wert n                       |
| $AR_{\text{Summe\_Uspez-E}} = AR[Az]+AR[Fz]+AR[...]+AR[Fzn]+AR[Azn]=$ |       | $AR_{\text{Summe\_Uspez-E}}$ |                              |
| $BI_{\text{Summe\_Uspez-E}} = BI[Az]+BI[Fz]+BI[...]+BI[Fzn]+BI[Azn]=$ |       |                              | $BI_{\text{Summe\_Uspez-E}}$ |
| $BI_{\text{max\_Uspez-E}} = (Nr.1,..,Nr.n) \cdot (1,..,(n-1))=$       |       |                              | $BI_{\text{max\_Uspez-E}}$   |

Abbildung 64: Zuteilung der Ausstattungsspezifika und Funktionskompetenzen auf die drei Ebenen

Der Anteil der absoluten Ressourcenstärke der jeweiligen Ebene an der ermittelten gesamten absoluten Ressourcenstärke des Unternehmens ( $AR_{\text{Ebene}}[\%]$ ) wird wie folgt ermittelt. Dazu wird der Anteil der absoluten Ressourcenstärke je Ebene ( $AR_{\text{Summe\_Ebene}}$ ) an der gesamten absoluten Ressourcenstärke ( $AR_{\text{Summe}}$ ) herangezogen. Der Anteil der Ebene an der gesamten absoluten Ressourcenstärke errechnet sich wie in Formel 1 beschrieben.

$$AR_{\text{Ebene}} [\%] = \frac{AR_{\text{Summe\_Ebene}}}{AR_{\text{Summe}}} \cdot 100$$

Formel 1: Berechnung des Anteils der absoluten Ressourcenstärke der jeweiligen Ebene an der gesamten absoluten Ressourcenstärke

Diese Berechnung zeigt, wie viel Zusatznutzen aus Unternehmens- und Kundensicht (absolute Ressourcenstärke) auf einer der Ebenen erzielt werden kann.

## 5. Kernkompetenzen- und Performanceanalyse für ein ausgewähltes Sample

In einem weiteren Schritt wird die Bündelungsintensität je Ebene ( $BI_{Ebene}$ ) berechnet. Die Bündelungsintensität je Ebene gibt an, wie stark die einzelnen Ausstattungsspezifika und Funktionskompetenzen der Ebene mit den gesamten, im Unternehmen vorhandenen Ausstattungsspezifika und Funktionskompetenzen verbunden sind. Dazu wird der Anteil der Summe der Bündelungsintensitäten der Ebene ( $BI_{Summe\_Ebene}$ ) mit der maximal aufrufbaren Bündelung ( $BI_{max\_Ebene}$ ) in Beziehung gesetzt. Maximal kann jedes Ausstattungsspezifikum oder jede Funktionskompetenz der Ebene mit allen im Unternehmen vorhandenen Ausstattungsspezifika oder Funktionskompetenzen verbunden sein (außer natürlich mit sich selbst). Je mehr eine Ebene im Unternehmen mit den restlich vorhandenen Ausstattungsspezifika und Funktionskompetenzen verbunden ist, desto eher liegt eine Kernkompetenz oder ein mehrdimensionaler Wettbewerbsvorteil vor.

Die Bündelungsintensität je Ebene errechnet sich wie in Formel 2 dargestellt.

$$BI_{Ebene} [\%] = \frac{BI_{Summe\_Ebene}}{BI_{max\_Ebene}} \cdot 100$$

**Formel 2: Berechnung der Bündelungsintensität je Ebene im Unternehmen**

Für jede Ebene können mit diesen zwei Kennwerten folgende Fragen für die Kernkompetenzenanalyse je Unternehmen beantwortet werden:

- Auf welcher Ebene wird der meiste Zusatznutzen im Unternehmen aus Unternehmens- und Kundensicht (absolute Ressourcenstärke) generiert?
- Welche Ebene ist innerhalb des Unternehmens am stärksten gebündelt?
- Entsprechen die Ergebnisse aus der Betrachtung der absoluten Ressourcenstärken auch den Ergebnissen der Bündelungsintensität (wenn nicht, hat das Unternehmen Probleme, eine entsprechende absolute Ressourcenstärke aus stark gebündelten Ebenen zu generieren oder kann es aus im Unternehmen vergleichsweise schwach gebündelten Ebenen trotzdem eine vergleichsweise hohe absolute Ressourcenstärke erzielen)?
- Wie nahe liegen die absoluten Ressourcenstärken und Bündelungsintensitäten je Ebene im betrachteten Unternehmen beisammen (Idealfall: Anteil der Ebenen an der gesamten absoluten Ressourcenstärke gleichermaßen aufgeteilt, Bündelungsintensitäten der Ebenen im Unternehmen gleich stark je Ebene verteilt). Daraus folgt, ob es dem Unternehmen möglich ist, mit den vorhandenen Ausstattungsspezifika und Funktionskompetenzen je Ebene eine entsprechende absolute Ressourcenstärke (Zusatznutzen aus Unternehmens- und Kundensicht) zu generieren.

Nach Fertigstellung des dritten Schrittes der Kernkompetenzenanalyse und Übermittlung der Ergebnisse an die teilnehmenden Unternehmen sowie nach Rücksprache der Ergebnisse wurde um eine Freigabe der Zuordnung der Ausstattungsspezifika und Funktionskompetenzen auf die drei gewählten Ebenen gebeten, da im Zuge dieser Arbeit die drei gewählten Ebenen für einen branchenspezifischen Vergleich herangezogen werden (Vergleichbarkeit, Anonymität).

## 5. Kernkompetenzen- und Performanceanalyse für ein ausgewähltes Sample

### 5.2.2.5. Anwendung des Kernkompetenzenansatzes

Um den Schritt 2 und 3 der Kernkompetenzenanalyse leichter verständlich zu gestalten, werden diese Schritte nun am Beispiel des Unternehmens A (mit Genehmigung dieses Unternehmens) stellvertretend gezeigt. Um die Anonymität des Unternehmens A zu wahren wird in diesem Abschnitt auf die Wiedergabe der allgemeinen Informationen (Unternehmensgröße, Standort etc.) verzichtet.

#### 5.2.2.5.1. Schritt 2: Erstellung und Bewertung eines Konsolidierungsschemas

Aus der mittels Fragebogen generierten internen und externen Analyse kann folgendes Konsolidierungsschema für das gegenständliche Unternehmen A, in Abbildung 65 ersichtlich, erstellt werden. Dieses Unternehmen bewertet danach mit vorgegebener Bewertungsskala die einzelnen Ausstattungsspezifika und Funktionskompetenzen, sowie die Erkenntnisse der externen Analyse (Kundennutzen). Die detaillierte Vorgehensweise ist in den vorigen Kapiteln dargestellt worden.

Die Ergebnisse aus dem Konsolidierungsschema sind die absolute Ressourcenstärke sowie die Bündelungsintensität der einzelnen Ausstattungsspezifika und Funktionskompetenzen.

In der Abbildung 65 ist das ausgefüllte Konsolidierungsschema des Unternehmens A abgebildet. Diese Abbildung zeigt die Ergebnisse der internen Analyse mit den vom Unternehmen angegebenen Ausstattungsspezifika und Funktionskompetenzen sowie deren Bewertung hinsichtlich der Gewichtung aus Unternehmenssicht. Die externe Analyse zeigt den Kundennutzen sowie dessen Gewichtung.

Wie stark ein Ausstattungsspezifika oder eine Funktionskompetenz einen Kundennutzen unterstützt, wird mittels der Supportstärke von den Unternehmen selbst bewertet. In einem weiteren Schritt wird vom Unternehmen bewertet, welche Abhängigkeiten und Korrelationen bei den einzelnen Ausstattungsspezifika und Funktionskompetenzen bestehen. Aus den erfolgten Bewertungen werden anschließend die absoluten Ressourcenstärken und die Bündelungen der einzelnen Ausstattungsspezifika und Funktionskompetenzen berechnet, um deren Zusatznutzen aus Unternehmens- und Kundensicht (absolute Ressourcenstärke) und deren Bündelung innerhalb des Unternehmens zu beurteilen.

5. Kernkompetenzen- und Performanceanalyse für ein ausgewähltes Sample

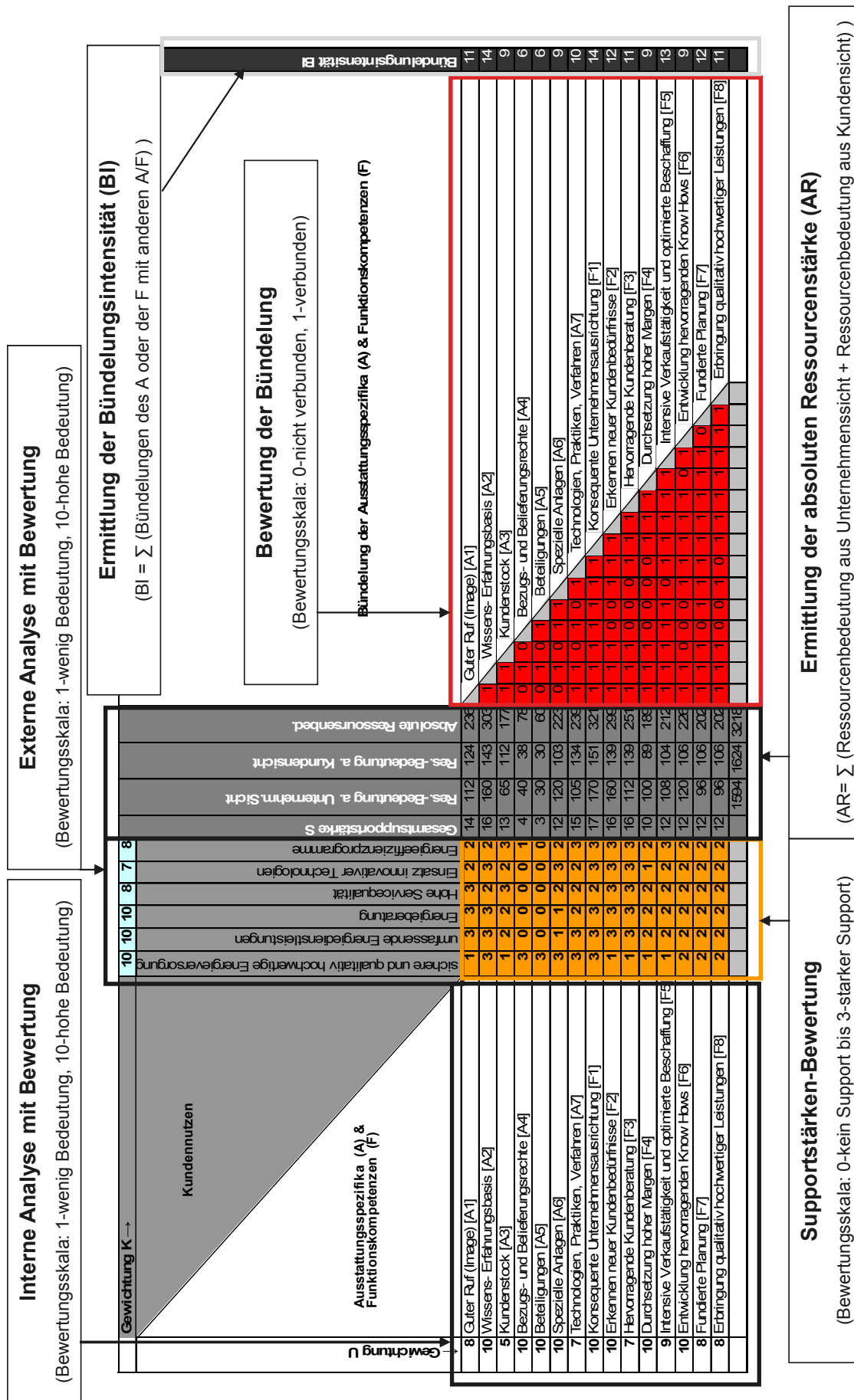


Abbildung 65: Konsolidierungsschema Unternehmen A

## 5. Kernkompetenzen- und Performanceanalyse für ein ausgewähltes Sample

### 5.2.2.5.2. Schritt 3: Zuteilung der Ausstattungsspezifika und Funktionskompetenzen auf die drei Ebenen

Nach der Erstellung des Konsolidierungsschemas erfolgt die Zuteilung der Ausstattungsspezifika und Funktionskompetenzen an die zuvor beschriebenen drei Ebenen. Dies ermöglicht einen aussagekräftigen Vergleich der Unternehmen durch Reduktion der Ausstattungsspezifika und Funktionskompetenzen. Die prinzipielle Vorgehensweise wird am Beispiel des Unternehmens A in Abbildung 66 dargestellt.

Aus dem Konsolidierungsschema und den daraus festgelegten Ebenen werden nun die absoluten Ressourcenstärken und die Bündelungsintensitäten je Ebene in der Abbildung 67 dargestellt.

Das Unternehmen A weist auf allen drei Ebenen eine fast gleich hohe absolute Ressourcenstärke auf ( $AR_{op\_te\_E}=36,6\%$ ,  $AR_{K\_E}=29,9\%$ ,  $AR_{U\,spez\_E}=33,4\%$ ). Das bedeutet, dass auf allen drei Ebenen annähernd der gleiche Zusatznutzen aus Unternehmens- und Kundensicht generiert werden kann. Die höchste absolute Ressourcenstärke wird auf der technischen Ebene erzielt.

Auch die Bündelungsintensitäten aller drei Ebenen liegen dicht beisammen ( $BI_{op\_te\_E}=81,4\%$ ,  $BI_{K\_E}=76,8\%$ ,  $BI_{U\,spez\_E}=66,7\%$ ). Dies bedeutet, dass alle drei Ebenen stark im Unternehmen verbunden sind und somit auf allen Ebenen ein wahrnehmbarer Wettbewerbsvorteil herrscht (auch ein zeitlicher Vorteil ist dadurch gegeben). Durch die gleichmäßige Verteilung kann dieses Unternehmen auf Veränderungen auf operativ-technischer Ebene, Kundenebene und auf der unternehmensspezifischen Ebene reagieren, da das Know-How auf allen Ebenen im Unternehmen stark gebündelt ist, sowie auf jeder Ebene entsprechende absolute Ressourcenstärke generiert wird.

Insgesamt zeichnet sich dieses Unternehmen also dadurch aus, dass auf allen Ebenen ein für Kunden und Unternehmen wahrnehmbarer Zusatznutzen (absolute Ressourcenstärke) generiert wird, und die Ebenen auch stark untereinander gebündelt sind. Dies erschwert eine Imitierbarkeit durch konkurrierende Unternehmen.

Ein detaillierter Erkenntnis- und Ergebnisvergleich aller teilnehmenden Unternehmen erfolgt im Kapitel 5.3.

5. Kernkompetenzen- und Performanceanalyse für ein ausgewähltes Sample

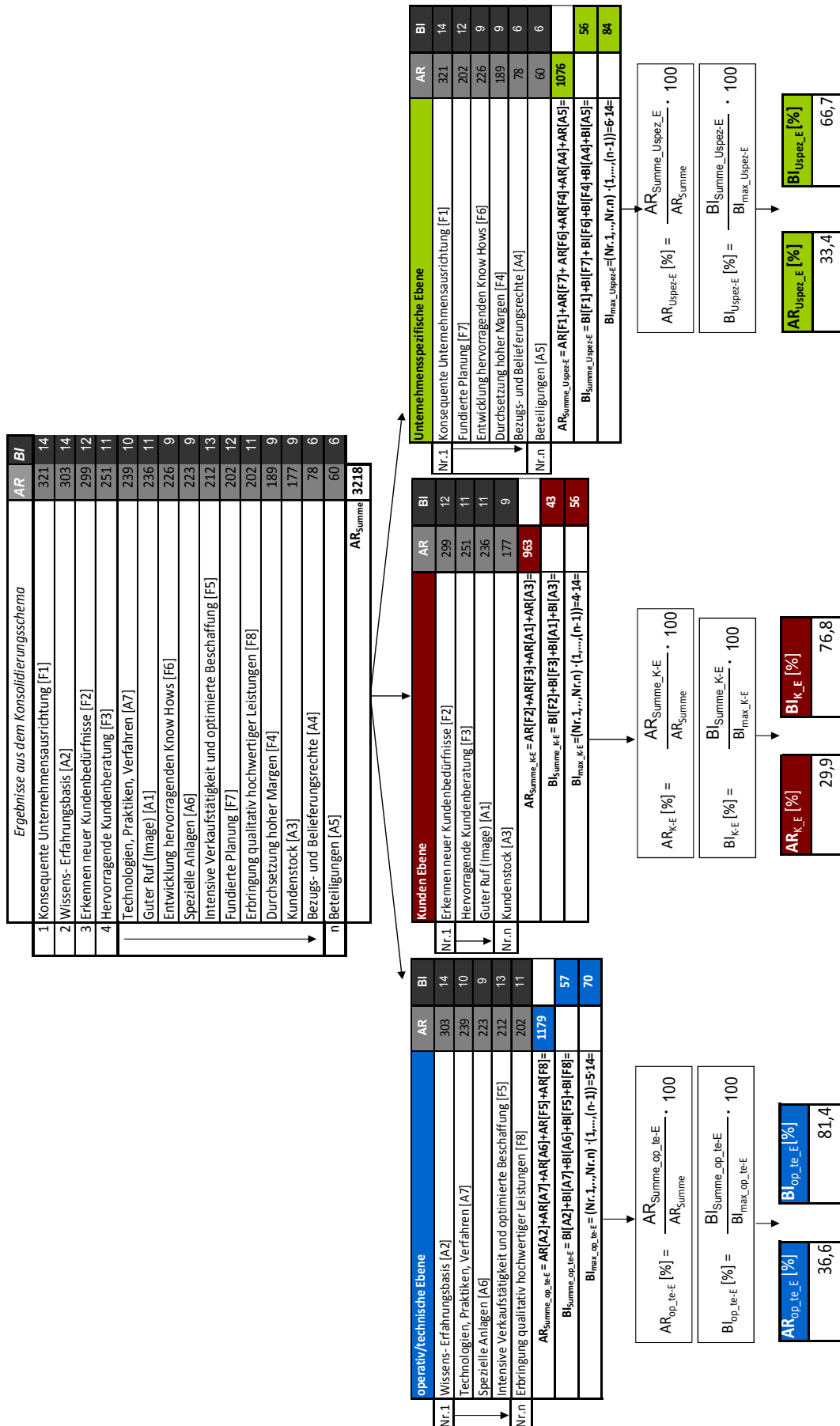
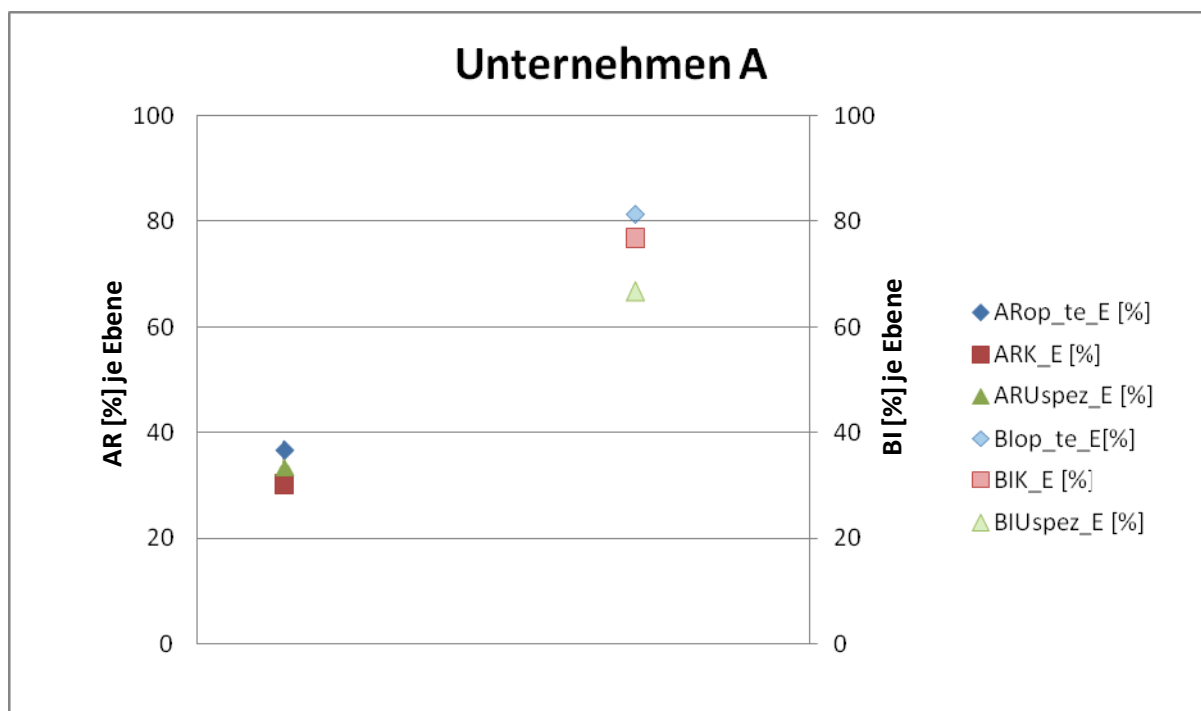


Abbildung 66: Zuteilung der Ausstattungsspezifika und Funktionskompetenz auf die gewählten Ebenen



## 5. Kernkompetenzen- und Performanceanalyse für ein ausgewähltes Sample



|             |   |
|-------------|---|
| ◆ ARop_te_E | absolute Ressourcenstärke operativ-technische Ebene     |
| ■ ARK_E     | absolute Ressourcenstärke Kunden Ebene                  |
| ▲ ARUspez_E | absolute Ressourcenstärke unternehmensspezifische Ebene |
| ◆ Blop_te_E | Bündelungsintensität operativ-technische Ebene          |
| ■ BIK_E     | Bündelungsintensität Kunden Ebene                       |
| ▲ BIUspez_E | Bündelungsintensität unternehmensspezifische Ebene      |

Abbildung 67: Ergebnisse des Kernkompetenzenansatzes für das Unternehmen A

### 5.2.3. Performanceanalyse

Der zweite Schritt der Analyse umfasst eine Darstellung der Performance der Unternehmen. Hier sollen etwaige Veränderungen der Unternehmensperformance, durch vereinfachte wirtschaftliche Kennzahlen, seit der Liberalisierung im Jahre 2001 bis hin zum Jahr 2009 aufgezeigt werden, um folgende Fragen zu beantworten:

- hat sich die Unternehmensperformance seit Beginn der Liberalisierung verändert
- was sind mögliche Ursachen der Veränderung
- gibt es einen Unterschied zwischen den regionalen Elektrizitätsversorgern, den Stadtwerken und den privaten Elektrizitätsversorgern
- steht die Performance in Zusammenhang mit den ermittelten Kernkompetenzen

## 5. Kernkompetenzen- und Performanceanalyse für ein ausgewähltes Sample

### 5.2.3.1. Beschreibung der Performanceanalyse

Die Performanceanalyse gibt einen einfachen Einblick in die Veränderungen der Performance der Unternehmen seit Beginn der Liberalisierung. Daher werden vier Kennzahlen definiert und deren Veränderung in den Jahren 2001-2009 dargestellt.

Die Performanceanalyse soll einen zusätzlichen Indikator für etwaige Veränderungen in den Unternehmen darstellen. Daher werden einige Vereinfachungen angenommen, die im Folgenden beschrieben werden sollen.

Folgende Informationen der untersuchten Unternehmen bilden die Datengrundlage für die Performanceanalyse:

- Geschäftsberichte der Unternehmen aus den Jahren 2001-2009
- Abschluss nach UGB  
wenn ein Unternehmen während des Betrachtungszeitraums von UGB auf IFRS Abschluss gewechselt hat, fließt dies in die Berechnung nicht ein, da das vereinfacht berechnete Ergebnis dadurch nicht wesentlich verändert wird (bei einem Unternehmen der Fall)
- Konzernabschlüsse
- vereinfachte Kennzahlenberechnungen  
Berechnungselemente werden direkt der jeweiligen Bilanz und GuV entnommen (geringe Abweichung zu herkömmlichen Formeln jedoch Verringerung der Fehlerquellen durch zusätzliche Berechnungen)

Da die Abschlüsse in den untersuchten Unternehmen in unterschiedlicher Form dargestellt werden und sich in einigen Unternehmen große Umstrukturierungen in den letzten Jahren ereigneten (Umstieg von Jahres- auf Konzernabschlüsse, Abspaltungen von Teilen der Unternehmen etc.) gibt es keine Basis für die Vergleichbarkeit aller teilnehmenden Unternehmen, basierend auf den verfügbaren Unterlagen.

Daher werden für die Berechnung der Performance nur jene Unternehmen herangezogen, die die getroffenen Annahmen erfüllen:

- Stellvertretend für die Gruppe der regionale Elektrizitätsversorger wird die Performanceanalyse für jene 8 Unternehmen berechnet, deren Ergebnisse verfügbar waren. Zur Wahrung der Anonymität werden die Ergebnisse nur für die untersuchten Unternehmensgruppen dargestellt. Der nationale Elektrizitätsversorger wird in diese Performanceanalyse nicht mit einbezogen (Größe des Unternehmens und Wahrung der Anonymität).
- Stellvertretend für die Gruppe der Stadtwerke wird die Performanceanalyse für 4 Unternehmen berechnet.
- Stellvertretend für die Gruppe der privaten Elektrizitätsversorger können nur 2 Unternehmen teilweise (nicht alle erforderlichen Daten waren verfügbar) herangezogen werden. Die Problematik ergibt sich aus nicht verfügbaren Gewinn- und Verlustrechnungen. Durch das geringe Sample der privaten Elektrizitätsversorger kann die Performanceanalyse daher nicht zielführend durchgeführt werden, da damit kein aussagekräftiges Ergebnis erzielbar wäre.

## 5. Kernkompetenzen- und Performanceanalyse für ein ausgewähltes Sample

In den untersuchten Unternehmen wurden im betrachteten Zeitraum unterschiedliche Maßnahmen zur Neustrukturierung eingeleitet. Ferner standen naturgemäß nicht von allen Unternehmen Informationen im gleichen Umfang und mit der gleichen Qualität zur Verfügung. Daraus ableitend sind daher für Beurteilungen, die von den untersuchten Unternehmen eingeleiteten Maßnahmen zur nachhaltigen Bestandssicherung, vereinfachende Annahmen zu treffen, die in der Folge erläutert werden.

### 5.2.3.2. Kennzahlen

Für die Berechnung der Performanceanalyse werden die in diesem Kapitel vorgestellten betriebswirtschaftlichen Kennzahlen herangezogen. Kennzahlen, die nicht aus den öffentlich zugänglichen Daten der Geschäftsberichte abgeleitet werden können, werden von den Unternehmen aus Wettbewerbsgründen nicht veröffentlicht (z.B.: Erzeugungskosten je kWh etc.).

Als Basis für die Berechnung der erforderlichen Kennzahlen dienen die jeweiligen Geschäftsberichte der Unternehmen aus den Jahren 2001-2009 (wenn verfügbar). Die Auswahl der folgend ausgewählten Kennzahlen erfolgte auf Basis der Literaturrecherche [23, 24] und Diskussionen mit fachkundigen Personen.

#### **EBIT-Marge:**

Diese Kennzahl gibt an, wie viel Prozent des operativen Gewinns vor Zinsen, Steuern und Finanzergebnis pro Jahr erwirtschaftet werden. Sie gibt Auskunft über die Rentabilität eines Unternehmens, unabhängig vom Finanzergebnis, außerordentlichen Positionen und Steuern. Die EBIT-Marge wird, wie in Formel 3 dargestellt, berechnet.

$$\text{EBIT-Marge [\%]} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Umsatz}} \cdot 100$$

Formel 3: EBIT-Marge

Die für die Berechnung erforderlichen Daten wurden direkt aus den Geschäftsberichten übernommen.

#### **Eigenkapitalrentabilität (ROE-Return on Equity):**

Die Eigenkapitalrentabilität gibt Auskunft darüber, welche Rendite die Eigenkapitalgeber eines Unternehmens erzielen. Daher ist für die Ermittlung dieser Kennzahl das EGT heranzuziehen, weil darin die Fremdkapitalkosten (Zinsen) enthalten sind. Zur Berechnung dieser Kennzahl wird die Formel 4 herangezogen.

$$\text{Eigenkapitalrentabilität [\%]} = \frac{\text{EGT}}{\text{Eigenkapital}} \cdot 100$$

Formel 4: Eigenkapitalrentabilität

Die für die Berechnung erforderlichen Daten wurden direkt aus den Geschäftsberichten übernommen. Für das Eigenkapital wurde der Durchschnittswert von Jahresanfang und Jahresende herangezogen. Investitionszuschüsse oder Baukostenzuschüsse fließen nicht in das ermittelte Eigenkapital mit ein.

## 5. Kernkompetenzen- und Performanceanalyse für ein ausgewähltes Sample

### Gesamtkapitalrentabilität (ROI-Return of Investment):

Die Gesamtkapitalrentabilität gibt Auskunft darüber, welche Rendite die Eigenkapitalgeber und Fremdkapitalgeber erzielen. Da den Fremdkapitalgebern Zinsen zufließen, ist für die Ermittlung dieser Kennzahl das EBIT heranzuziehen. Die Berechnung dieser Kennzahl erfolgt gemäß Formel 5.

$$\text{Gesamtkapitalrentabilität [\%]} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Gesamtkapital}} \cdot 100$$

Formel 5: Gesamtkapitalrentabilität

Die für diese Berechnungen erforderlichen Daten wurden ebenfalls aus den Geschäftsberichten übernommen. Für das Gesamtkapital wird der Durchschnittswert der Bilanzsumme von Jahresanfang und Jahresende herangezogen.

### Umsatzrentabilität (ROS-Return on Sales):

Die Umsatzrentabilität ist vor allem in der Elektrizitätsbranche eine wichtige Kennzahl, weil das EGT dieser Unternehmen in vielen Fällen durch Beteiligungserträge (Dividenden) wesentlich mitbestimmt wird. Das kann dazu führen, dass das Finanzergebnis positiv ist, das heißt, dass die Beteiligungserträge höher sind als die Kapitalkosten (Saldo aus Zinsaufwendungen und Zinserträgen). Des Weiteren ist anzumerken, dass die Beteiligungserträge in der Regel aus Minderheitsbeteiligungen stammen und daher die anteiligen Umsätze dieser Unternehmen nicht im Umsatz berücksichtigt werden (nicht konsolidierbar). Die Berechnung dieser Kennzahl erfolgt gemäß Formel 6.

$$\text{Umsatzrentabilität [\%]} = \frac{\text{EGT}}{\text{Umsatz}} \cdot 100$$

Formel 6: Umsatzrentabilität

Die für die Berechnungen erforderlichen Daten wurden ebenfalls aus den Geschäftsberichten übernommen.

#### 5.2.3.3. Berechnung der Veränderung der Performance seit der Liberalisierung

Mittels dieser Kennzahlen soll über die Jahre gezeigt werden, wie unterschiedlich sich die Unternehmensgruppen seit der Liberalisierung verändert haben und ob dadurch mögliche Parallelen zur Kernkompetenzenanalyse gezogen werden können. In der folgenden Abbildung 68 wird die Vorgehensweise bei der Berechnung der Performanceanalyse dargestellt.

Nach der Berechnung der durchschnittlichen Veränderung der Kennwerte seit Beginn der Liberalisierung und je Unternehmensgruppe, werden die Ergebnisse gegenübergestellt und mögliche Erkenntnisse gewonnen, um die in Kapitel 5.2.3 gestellten Fragen zu beantworten.

Ein detaillierter Erkenntnis- und Ergebnisvergleich der Unternehmensgruppen erfolgt im Kapitel 5.3.

5. Kernkompetenzen- und Performanceanalyse für ein ausgewähltes Sample

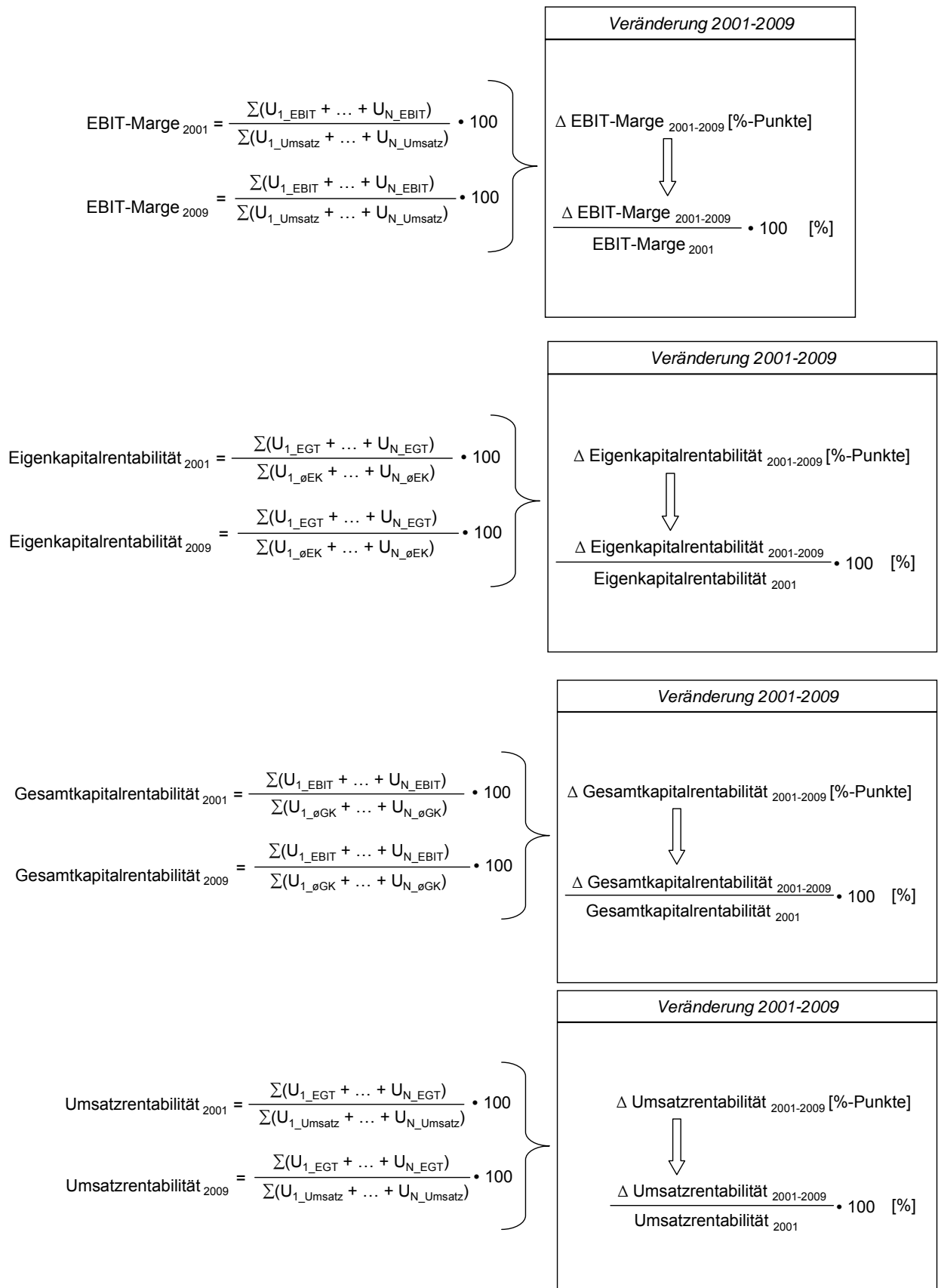


Abbildung 68: Berechnungen für die Performanceanalyse

### **5.3. Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

In diesem Abschnitt werden die gewonnenen Ergebnisse und die daraus abgeleiteten Schlussfolgerungen aus der Kernkompetenzen- und Performanceanalyse dargestellt.

#### **5.3.1. Kernkompetenzenanalyse**

In der Folge werden nun die Ergebnisse der durchgeführten Kernkompetenzenanalyse beschrieben. Nach einer Häufigkeitsverteilung, wie stark die drei gewählten Ebenen auftreten, wird zunächst ein Gesamtüberblick über alle teilnehmenden Unternehmen und anschließend eine Häufigkeitsverteilung der gewählten Ebenen nach den drei Gruppen (regionale Elektrizitätsversorger, Stadtwerke und private Elektrizitätsversorger) erstellt. In diesem Schritt können erste Erkenntnisse, basierend auf der Kernkompetenzenanalyse, sowohl für die Unternehmensgruppen als auch über den Einfluss der drei gewählten Ebenen gewonnen werden. Die Ergebnisse stellen Durchschnittswerte der jeweiligen, zu einer Gruppe gehörenden Unternehmen dar.

Anschließend wird unternehmensbezogen auf die spezifische Aufteilung der absoluten Ressourcenstärken und Bündelungsintensitäten der drei gewählten Ebenen eingegangen. Nach einer allgemeinen Darstellung aller teilnehmenden Unternehmen wird wiederum eine Differenzierung zwischen regionalen Elektrizitätsversorgern, Stadtwerken und privaten Elektrizitätsversorgern vorgenommen. Aus diesen Ergebnissen lassen sich Erkenntnisse über die Kompetenzen der untersuchten Unternehmen und deren Nutzung in den einzelnen Gruppen ziehen. Des Weiteren können aus den Einzelergebnissen mögliche „Ideal“-Unternehmen ermittelt werden.

Prinzipiell sollen durch diese Auswertungen folgende Fragestellungen beantwortet werden:

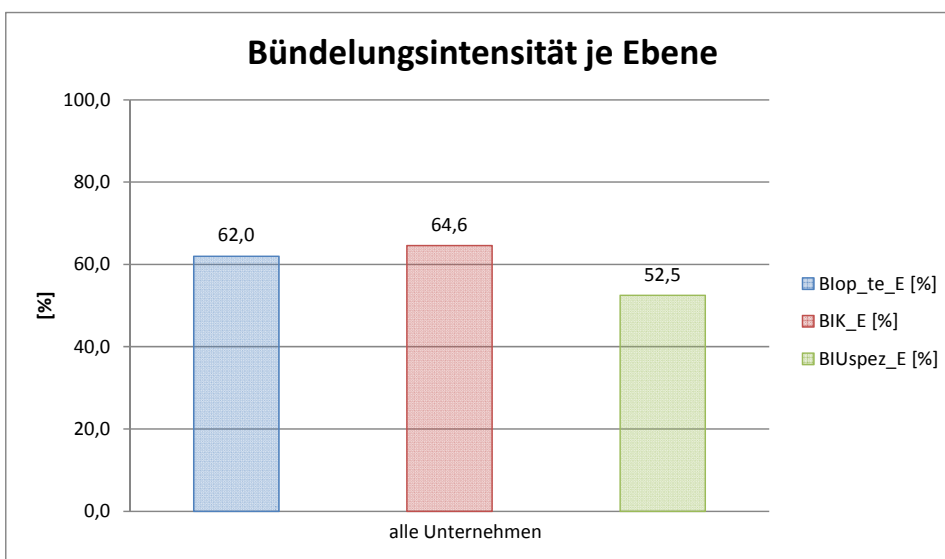
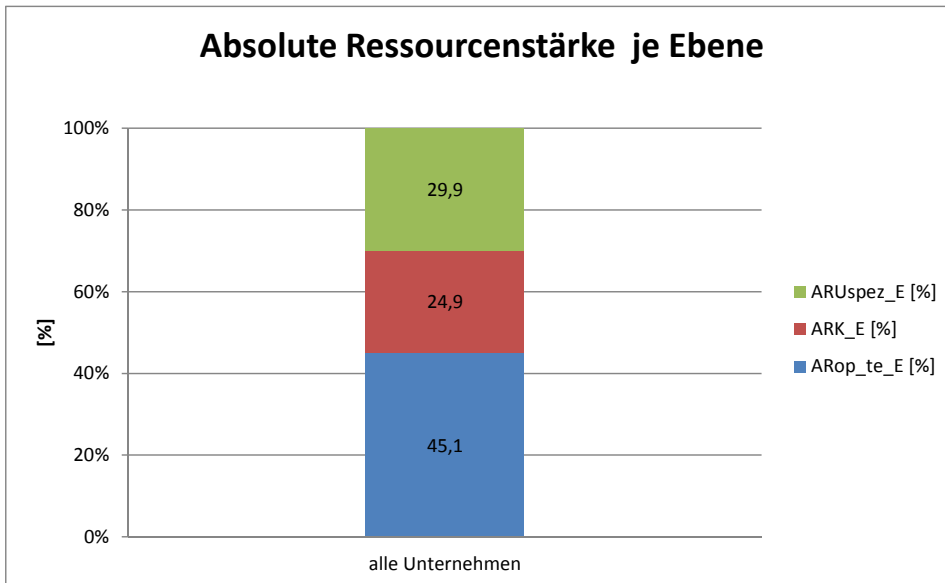
- in welcher der drei Ebenen (technisch-operative Ebene, Kundenebene, unternehmensspezifische Ebene) wird am meisten Zusatznutzen aus Unternehmens- und Kundensicht (absolute Ressourcenstärke) generiert (was kann die jeweils untersuchte Unternehmensgruppe sichtlich besser als die anderen Gruppen und warum)
- decken sich diese Erkenntnisse mit der Bündelungsintensität innerhalb der Unternehmen (ziehen die Unternehmensgruppen entsprechenden Nutzen aus ihren Ressourcen, die stark im Unternehmen gebündelt sind)
- welche Besonderheiten weisen die regionalen Elektrizitätsversorger, die Stadtwerke und die privaten Elektrizitätsversorger auf und warum gibt es diese Unterschiede

Die Beantwortung dieser Fragen erfolgt auf Basis der in weiterer Folge dargestellten Ergebnisse.

## 5. Kernkompetenzen- und Performanceanalyse für ein ausgewähltes Sample

### 5.3.1.1. Häufigkeitsverteilung der drei Ebenen

Die Auswertung der Konsolidierungsschemata der teilnehmenden Unternehmen und die Häufigkeit der im Kapitel 5.2.2.4 beschrieben Ebenen stellt sich bei allen teilnehmenden Unternehmen, wie in Abbildung 69 ersichtlich, wie folgt dar:



|  |   |
|--|---|
| <span style="color: blue;">■</span> ARop_te_E  | absolute Ressourcenstärke operativ-technische Ebene     |
| <span style="color: red;">■</span> ARK_E       | absolute Ressourcenstärke Kunden Ebene                  |
| <span style="color: green;">■</span> ARUspez_E | absolute Ressourcenstärke unternehmensspezifische Ebene |
| <span style="color: blue;">■</span> Blop_te_E  | Bündelungsintensität operativ-technische Ebene          |
| <span style="color: red;">■</span> BIK_E       | Bündelungsintensität Kunden Ebene                       |
| <span style="color: green;">■</span> BIUspez_E | Bündelungsintensität unternehmensspezifische Ebene      |

**Abbildung 69: Häufigkeitsverteilung der drei gewählten Ebenen nach AR und BI [%]**

## 5. Kernkompetenzen- und Performanceanalyse für ein ausgewähltes Sample

Die höchste absolute Ressourcenstärke der Unternehmen wird auf der operativ-technischen Ebene erzielt (45,1%), auch die Bündelung dieser Ebene ist hoch (die Ausstattungsspezifika und Funktionskompetenzen der operativ-technischen Ebene wechselwirken mit 62% der gesamten vorhandenen Ausstattungsspezifika und Funktionskompetenzen). Da zur operativ-technischen Ebene beispielsweise die Bereiche Stromerzeugung, -versorgung, -verteilung, sowie energienahe Dienstleistungen zählen, ist dieses Ergebnis nachvollziehbar.

Die absolute Ressourcenstärke auf der unternehmensspezifischen Ebene ist am zweitstärksten ausgeprägt (29,9%). Durch Kooperationen, Partnerschaften, Konzessionen, Beteiligungen, etc. schaffen sich die Unternehmen einen zusätzlichen Beitrag, um ihren Erfolg nachhaltig zu sichern, obwohl bei dieser Ebene die Bündelung mit 52,5% in den Unternehmen am schwächsten ausfällt. Ein Grund hierfür ist, dass sich die Unternehmen erst seit ca. einem Jahrzehnt mit der Schaffung von Netzwerken zur Sicherung des nachhaltigen Erfolgs verstärkt auseinandersetzen müssen, waren sie doch vorher durch die gegebene Monopolstellung nicht auf Zusammenarbeit bzw. Neupositionierung zur nachhaltigen Sicherung des Unternehmenserfolgs angewiesen. Durch die auf dieser Ebene generierte hohe absolute Ressourcenstärke kann festgehalten werden, dass diese Ebene wesentlich zur Sicherung des nachhaltigen Erfolgs beiträgt, jedoch noch stärker in die Unternehmensstrukturen mit einbezogen werden müsste.

Interessant stellt sich die berechnete Häufigkeit der Kundenebene dar. Während diese Ebene am stärksten gebündelt ist (64,6%), ist die absolute Ressourcenstärke auf diesem Gebiet vergleichsweise mit 24,9% gering. Ein Grund hierfür kann der noch schleppend anlaufende Wettbewerb in dieser Branche sein. Die Wechselraten der Kunden sind in Österreich derzeit noch äußerst gering, der Kundenstock hat sich seit der Liberalisierung nicht wesentlich verändert. Durch die ehemalige Monopolstellung der Unternehmen und dem dadurch nicht vorhandenen Wettbewerb war der Kundenstock von je her gegeben. Auf dieser Ebene könnten noch wesentliche Verbesserungen für erzielbaren Zusatznutzen aus Kunden- und Unternehmenssicht (absolute Ressourcenstärke) erzielt werden, da die Kompetenzen innerhalb der Unternehmen stark vorhanden sind, zur Zeit aber noch nicht im vollen Ausmaß dafür genutzt werden.

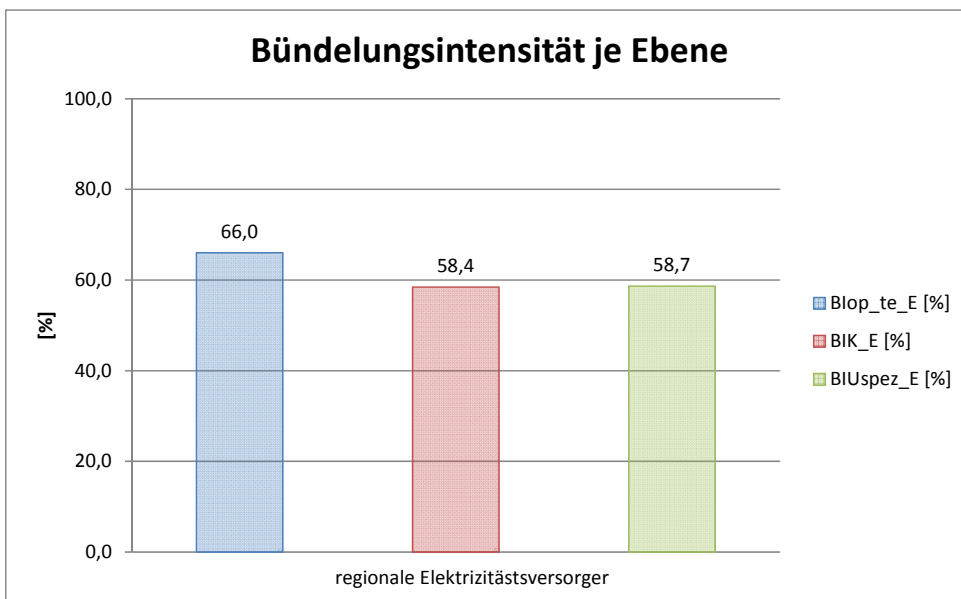
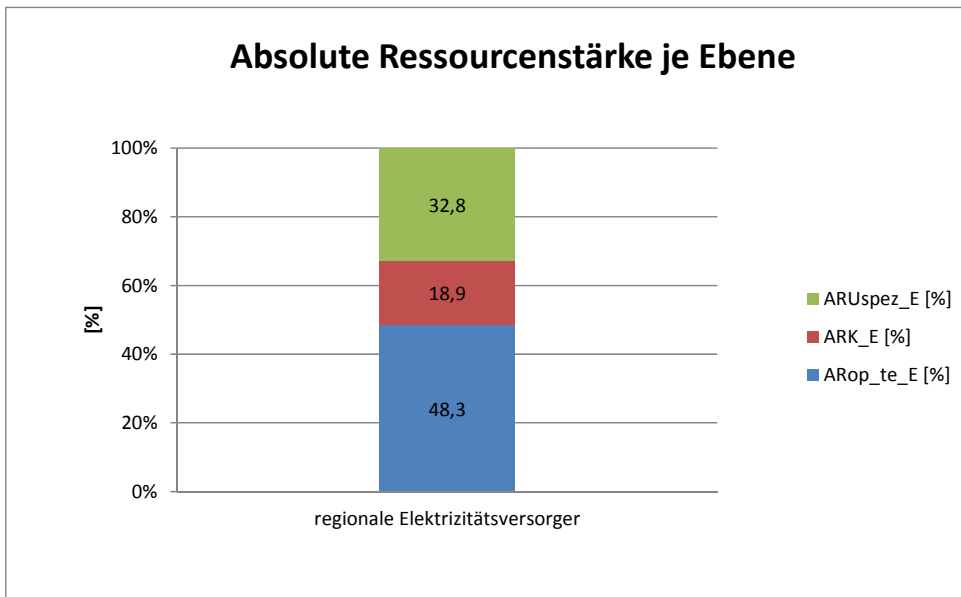
Werden nun die Häufigkeitsverteilungen der drei gewählten Ebenen auf die teilnehmenden Branchengruppen der regionalen Elektrizitätsversorger, Stadtwerke und privaten Elektrizitätsversorger in Hinblick auf absolute Ressourcenstärke und Bündelungsintensität aufgeteilt, können interessante Ergebnisse und Unterschiede festgestellt werden.



5. Kernkompetenzen- und Performanceanalyse für ein ausgewähltes Sample

5.3.1.1.1. Regionale Elektrizitätsversorger

Die Häufigkeitsverteilung der drei Ebenen stellt sich bei den regionalen Elektrizitätsversorgern, wie in Abbildung 70 ersichtlich, folgend dar.



|   |   |
|---|---|
| <span style="color: blue;">■</span> ARop_te_E   | absolute Ressourcenstärke operativ-technische Ebene     |
| <span style="color: red;">■</span> ARK_E        | absolute Ressourcenstärke Kunden Ebene                  |
| <span style="color: green;">■</span> ARU spez_E | absolute Ressourcenstärke unternehmensspezifische Ebene |
| <span style="color: blue;">■</span> Blop_te_E   | Bündelungsintensität operativ-technische Ebene          |
| <span style="color: red;">■</span> BIK_E        | Bündelungsintensität Kunden Ebene                       |
| <span style="color: green;">■</span> BIUspez_E  | Bündelungsintensität unternehmensspezifische Ebene      |

**Abbildung 70: Häufigkeitsverteilung der drei gewählten Ebenen bei regionalen EVU**

## 5. Kernkompetenzen- und Performanceanalyse für ein ausgewähltes Sample

Bei regionalen Elektrizitätsversorgern ist die höchste absolute Ressourcenstärke auf der operativ-technischen Ebene gegeben (48,3%). Ebenso ist die Bündelungsintensität der operativ-technischen Ebene mit 66,0% innerhalb der Unternehmen am stärksten. Die regionalen Elektrizitätsversorgungsunternehmen arbeiten fast ausschließlich in Energiegeschäftsbereichen und energienahen Dienstleistungen, daher wird die absolute Ressourcenstärke und die dadurch angestrebte Sicherung des nachhaltigen Unternehmenserfolges vorwiegend in diesem Sektor erzielt.

Die unternehmensspezifische Ebene lukriert die zweithöchste absolute Ressourcenstärke (32,8%). Diese Ebene ist mit 58,7% in den Unternehmen gebündelt. Dies lässt erkennen, dass diese Ebene seit der Liberalisierung und der dadurch erfolgten Umstrukturierungsprozesse (nicht nur auf Eigentümerebene) gut in die Unternehmensstrukturen eingearbeitet wurde und somit von regionalen Elektrizitätsversorgungsunternehmen vergleichsweise stark forciert wird, um deren nachhaltigen Erfolg zu sichern.

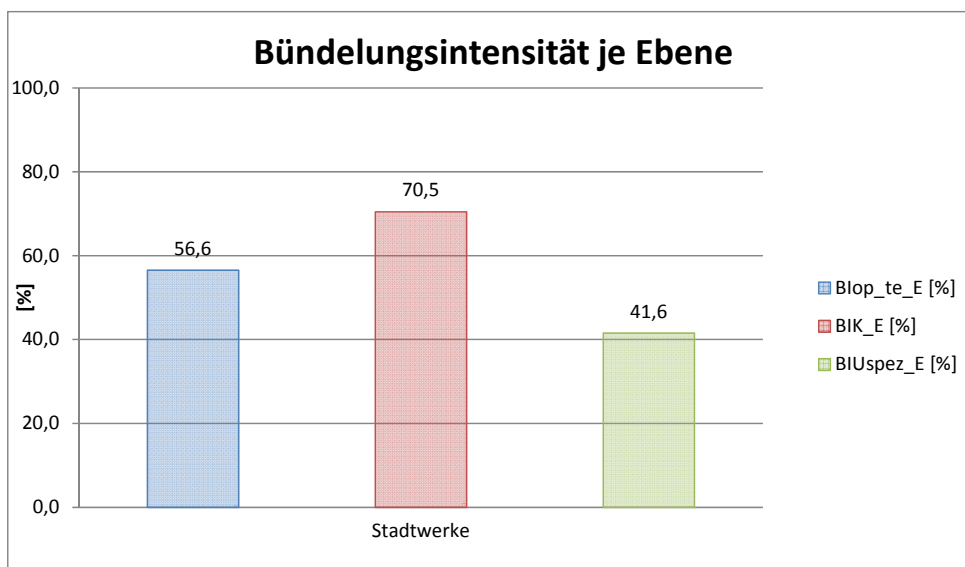
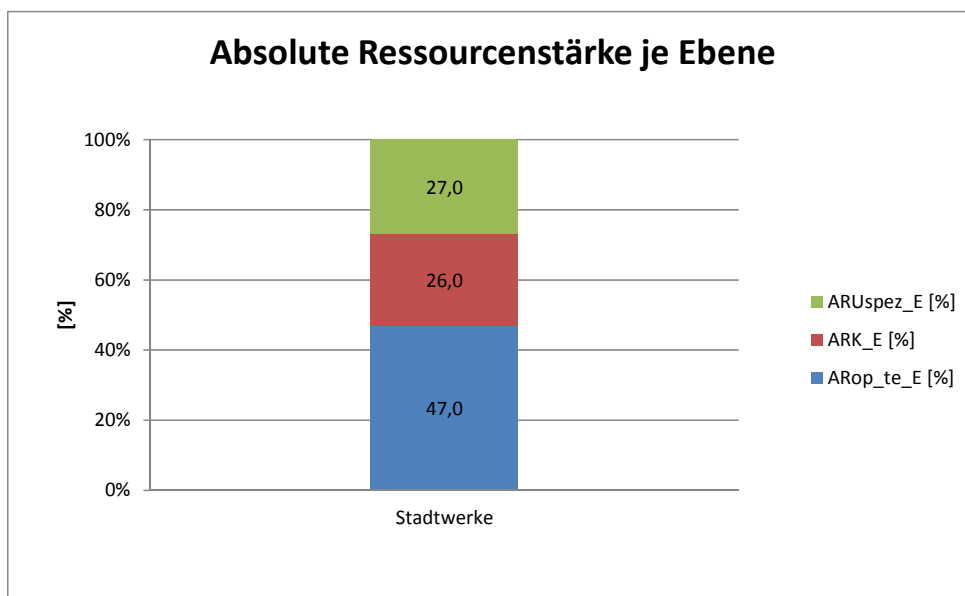
Ein anderes Bild zeigt sich auf der Kundenebene. Obwohl mit 58,4% hohe Bündelungsintensität in diesem Bereich der Unternehmen gegeben ist (und das im fast gleichen Ausmaß wie bei den Bündelungen auf unternehmensspezifischer Ebene), wird nur eine mit 18,9% minimale absolute Ressourcenstärke auf dieser Ebene erzielt. Dies kann den Grund darin haben, dass die regionalen Elektrizitätsversorger am stärksten von den Umstrukturierungsprozessen der Vergangenheit betroffen sind. Die Kundenebene und der dadurch vorhandene Kundenstock haben sich seit der Liberalisierung nicht maßgeblich verändert, daher war und ist die Schaffung von Kompetenzen auf unternehmensspezifischer Ebene für regionale Elektrizitätsversorger maßgeblicher. Nach erfolgter Festigung der Position im freien Markt durch die operative-technische und die unternehmensspezifische Ebene kann und muss künftig bei regionalen Elektrizitätsversorgern wesentlich absolute Ressourcenstärke auf der Kundenebene gewonnen werden, da das Wissen dafür innerhalb der Unternehmen besteht, jedoch derzeit noch nicht ausreichend genutzt wird. Beispiele im Ausland zeigen, dass der Wettbewerb um Kunden und damit auch die Wechselraten im Vergleich zu Österreich wesentlich höher sind (z.B. Deutschland, Großbritannien). Ableitend aus diesem Umstand müssen sich daher auch die österreichischen Elektrizitätsversorgungsunternehmen rechtzeitig auf diese Entwicklung einstellen und daher dafür rechtzeitig die auf Kundenebene erforderlichen Maßnahmen setzen.

Die Bündelungsintensitäten aller drei Ebenen sind bei den regionalen Elektrizitätsversorgern annähernd ausgeglichen. Das bedeutet, dass auf allen drei Ebenen Kompetenzen innerhalb der Unternehmen vorhanden sind, die jedoch in unterschiedlichem Ausmaß an der Hebung von Zusatznutzen beteiligt sind. Vor allem auf der Kundenebene ist derzeit noch ungenutztes Potential zur künftigen Sicherstellung des nachhaltigen Erfolgs vorhanden.

## 5. Kernkompetenzen- und Performanceanalyse für ein ausgewähltes Sample

### 5.3.1.1.2. Stadtwerke

Die Häufigkeitsverteilung der drei Ebenen stellt sich bei den Stadtwerken, wie in Abbildung 71 ersichtlich, folgend dar.



|  |   |
|--|---|
| <span style="color: blue;">■</span> ARop_te_E  | absolute Ressourcenstärke operativ-technische Ebene     |
| <span style="color: red;">■</span> ARK_E       | absolute Ressourcenstärke Kunden Ebene                  |
| <span style="color: green;">■</span> ARUspez_E | absolute Ressourcenstärke unternehmensspezifische Ebene |
| <span style="color: blue;">■</span> Blop_te_E  | Bündelungsintensität operativ-technische Ebene          |
| <span style="color: red;">■</span> BIK_E       | Bündelungsintensität Kunden Ebene                       |
| <span style="color: green;">■</span> BIUspez_E | Bündelungsintensität unternehmensspezifische Ebene      |

**Abbildung 71: Häufigkeitsverteilung der drei gewählten Ebenen bei Stadtwerken**

## 5. Kernkompetenzen- und Performanceanalyse für ein ausgewähltes Sample

Die operativ-technische Ebene weist mit 47% die höchste absolute Ressourcenstärke bei den Stadtwerken auf. Ebenso ist diese Ebene innerhalb der Unternehmen am zweitstärksten gebündelt (56,6%). Der Grund hierfür liegt darin, dass der Großteil des Unternehmenserfolgs durch die Geschäftsaktivitäten im technischen Sektor erzielt wird. Die Stadtwerke decken mehrere Infrastrukturebenen ab (Energie, Verkehr, Wasser, Tourismus, Bäder, Krematorien, etc.).

Auf der Kundenebene wird ersichtlich, dass in diesem Bereich die absolute Ressourcenstärke mit 26% höher ist, als dies bei den regionalen Elektrizitätsversorgern der Fall ist. Diese Ebene weist eine sehr hohe Bündelung innerhalb der Unternehmen auf (70,5%), da die Stadtwerke durch ihre Aktivitäten in mehreren Infrastrukturbereichen (Energie, Wasser, Abwasser, Entsorgung, Telekommunikation, Verkehr, Tourismus) sehr endkundenorientiert sind. Die Stadtwerke sind durch starken Eigentümerinfluss (öffentlicher Eigentümer) geprägt. Durch die begrenzte Regionalität und geographische Nähe zu den Kunden ist eine engere Kundenbeziehung möglich, als dies bei regionalen Elektrizitätsversorgern der Fall ist.

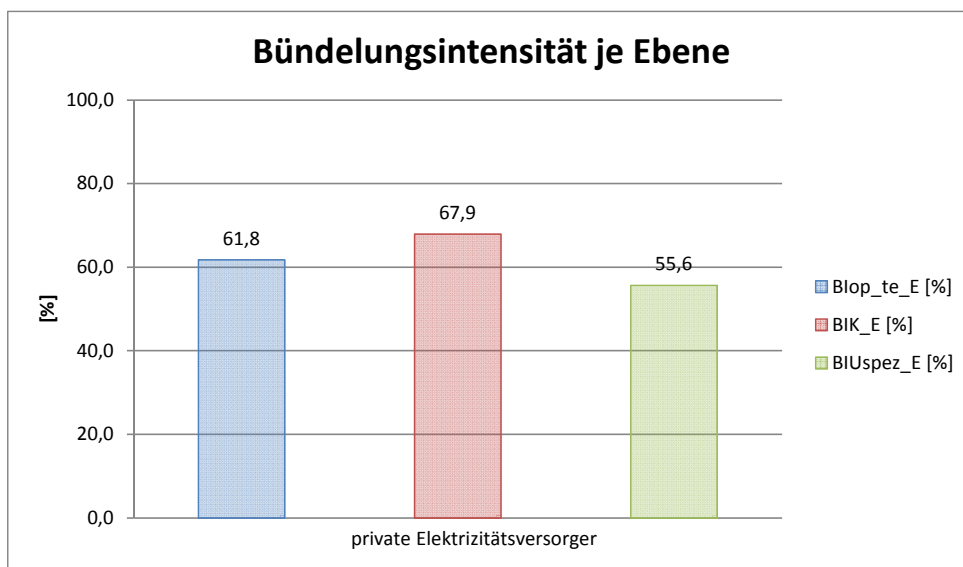
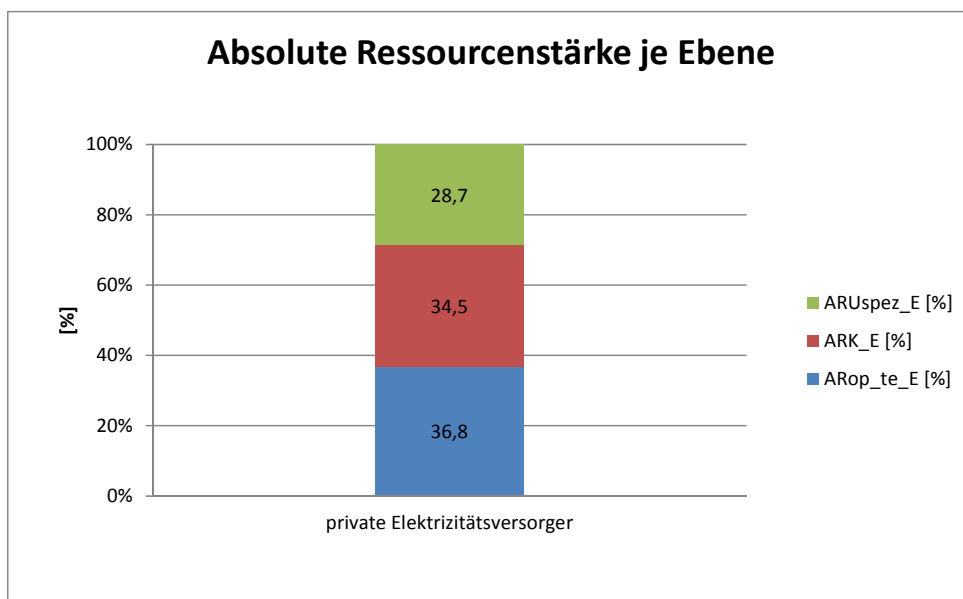
Auf unternehmensspezifischer Ebene ist die absolute Ressourcenstärke bei 27%. Vergleichsweise ist diese Ebene innerhalb der Unternehmen schwächer gebündelt als es bei den regionalen Elektrizitätsversorgern der Fall ist (41,6%). Die Stadtwerke haben das Bestreben, durch Kooperationen, Partnerschaften, etc. die bestehende Position im Markt zu halten. Hier ist ein wesentlicher Unterschied zu den regionalen Elektrizitätsversorgungsunternehmen zu erkennen. Während bei den regionalen Elektrizitätsversorgungsunternehmen die unternehmensspezifische Ebene zur Festigung und Erweiterung der Position im Markt dient, dient diese Ebene bei den Stadtwerken zur Haltung der Position im Markt (Angst vor Übernahmen, Verdrängung aus dem Markt durch starke Wettbewerber).

Die Bündelungsintensitäten bei den Stadtwerken zeigen ein vollkommen anderes Bild, als dies bei den regionalen Elektrizitätsversorgungsunternehmen der Fall ist. Die Kundenebene ist am stärksten in diesen Unternehmen gebündelt. Auf dieser Ebene könnte die absolute Ressourcenstärke wesentlich erhöht werden. Auffallend ist, dass die operativ-technische Ebene eine höhere absolute Ressourcenstärke aufweist, als es die Bündelung innerhalb der Unternehmen erwarten ließe (fast die Hälfte des Zusatznutzens aus Unternehmens- und Kundensicht wird auf dieser Ebene generiert, die Bündelung der Ausstattungsspezifika und Funktionskompetenzen mit den in den Unternehmen vorhandenen Ausstattungsspezifika und Funktionskompetenzen fällt vergleichsweise geringer aus). Den Grund dafür müssten die betroffenen Unternehmen selbst feststellen, weil nur sie über die dafür erforderlichen Informationen und Daten verfügen.

## 5. Kernkompetenzen- und Performanceanalyse für ein ausgewähltes Sample

### 5.3.1.1.3. Private Elektrizitätsversorger

Die Häufigkeitsverteilung der drei Ebenen stellt sich bei den privaten Elektrizitätsversorgern, wie in Abbildung 72 ersichtlich, folgend dar.



|  |   |
|--|---|
| <span style="color: blue;">■</span> ARop_te_E  | absolute Ressourcenstärke operativ-technische Ebene     |
| <span style="color: red;">■</span> ARK_E       | absolute Ressourcenstärke Kunden Ebene                  |
| <span style="color: green;">■</span> ARUspez_E | absolute Ressourcenstärke unternehmensspezifische Ebene |
| <span style="color: blue;">■</span> Blop_te_E  | Bündelungsintensität operativ-technische Ebene          |
| <span style="color: red;">■</span> BIK_E       | Bündelungsintensität Kunden Ebene                       |
| <span style="color: green;">■</span> BIUspez_E | Bündelungsintensität unternehmensspezifische Ebene      |

**Abbildung 72: Häufigkeitsverteilung der drei gewählten Ebenen bei privaten EVU**

## 5. Kernkompetenzen- und Performanceanalyse für ein ausgewähltes Sample

Die Gruppe der privaten Elektrizitätsversorger zeigt ein interessantes Bild. Alle drei Ebenen weisen eine ähnlich hohe, ausgeglichene absolute Ressourcenstärke sowie Bündelungen auf. Dies ist durch die vollkommene Eigenständigkeit der Unternehmen erklärbar (kein Einfluss öffentlicher Eigentümer). Als privates, im Markt agierendes Unternehmen müssen die privaten Elektrizitätsversorger ihre Aktivitäten so gestalten, dass sie wirtschaftlich erfolgreich sind. Daher weist die operativ-technische Ebene im Vergleich zu regionalen Elektrizitätsversorgern und Stadtwerken eine vergleichsweise mit 36,8% geringere Bedeutung bei der absoluten Ressourcenstärke auf (Infrastruktur muss mit minimalem Aufwand funktionieren (Investitionen und Instandhaltung)).

Um jedoch im Markt zu bestehen, kommt ergebnisorientierten Aktivitäten auf der Kundenebene besondere Bedeutung zu. Daher ist bei den privaten Elektrizitätsversorgern auch die Kundenebene mit 34,5% am stärksten ausgeprägt (vergleichsweise wird am meisten absolute Ressourcenstärke auf der Kundenebene generiert). Die Bündelung der Kundenebene ist mit 67,9% stark gebündelt.

Die unternehmensspezifische Ebene liegt in ihrer Bedeutung mit einer absoluten Ressourcenstärke von 28,7% im Mittelfeld. Der Grund hierfür liegt im Bemühen, nicht durch Ausweitung des Absatzgebietes wettbewerbsfähig zu bleiben (wie es bei den größeren Unternehmen angestrebt wird), sondern durch geeignete Kooperationen und Partnerschaften Bedrohungen von Außen abzuwenden (Übernahmegefahr, Verdrängungswettbewerb) um nachhaltig den Erfolg bzw. Bestand der Unternehmen zu sichern.

Die Bündelungen und absoluten Ressourcenstärken sind bei den privaten Elektrizitätsversorgungsunternehmen annähernd ausgeglichen, da sie frei und eigenständig, mit vergleichsweise schwachem Stakeholdereinfluss, in ihrem Absatzgebiet agieren.

### 5.3.1.2. Zusammenfassung Häufigkeitsverteilung der drei Ebenen

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass je höher die Erwartung in die Erbringung volkswirtschaftlicher Leistungen dieser Branche ist, umso stärker ist auch dieser Einfluss auf das unternehmerische Verhalten, bezogen auf die Aktivitäten in den gewählten drei Ebenen.

Vergleichsweise generieren die regionalen Elektrizitätsversorger und die Stadtwerke die höchste absolute Ressourcenstärke auf der operativ-technischen Ebene. Je größer die Unternehmen sind, umso mehr Zusatznutzen wird aus Unternehmens- und Kundensicht (absolute Ressourcenstärke) durch die operativ-technische Ebene geschaffen.

Die Kundenebene ist bei den privaten Elektrizitätsversorgern sehr wichtig. Je größer die Unternehmen sind, umso niedriger ist meist die absolute Ressourcenstärke auf der Kundenebene.

Auf unternehmensspezifischer Ebene ist die absolute Ressourcenstärke vergleichsweise bei den regionalen Elektrizitätsversorgern am höchsten. Bei teilprivatisierten Unternehmen gewinnt diese Ebene an Bedeutung, wenn auch aus unterschiedlichen Gründen (regionale Elektrizitätsversorger: Erweitern des Absatzgebietes, stärkere Marktpositionierung – private Elektrizitätsversorger: Zusammenschluss um Bedrohungen von „Außen“ abzuwehren).

Bei regionalen Elektrizitätsversorgern ist die Bündelung auf operativ-technischer Ebene vergleichsweise am höchsten. Bei Stadtwerken und privaten Elektrizitätsversorgern ist die Kundenebene am stärksten gebündelt. Die Bündelungen der unternehmensspezifischen Ebene ist bei regionalen Elektrizitätsversorgern vergleichsweise am stärksten verankert. Bei privaten Elektrizitätsversorgern und Stadtwerken ist diese Ebene schwächer gebündelt (Abbildung 73 und Abbildung 74).

## 5. Kernkompetenzen- und Performanceanalyse für ein ausgewähltes Sample

|                                      | Vergleich Anteil an der absoluten Ressourcenstärke |                                 |                               |
|--------------------------------------|--|---------------------------------|-------------------------------|
|                                      | am höchsten vorhanden bei:                         | am zweithöchsten vorhanden bei: | am schwächsten vorhanden bei: |
| <b>operativ-technische Ebene</b>     | regionale EVU                                      | Stadtwerke                      | private EVU                   |
| <b>Kunden Ebene</b>                  | private EVU  | Stadtwerke                      | regionale EVU                 |
| <b>unternehmensspezifische Ebene</b> | regionale EVU                                      | private EVU                     | Stadtwerke                    |

Abbildung 73: Vergleich Anteil an der absoluten Ressourcenstärke

|                                      | Vergleich Anteil an der Bündelungsintensität |                                 |                               |
|--------------------------------------|--|---------------------------------|-------------------------------|
|                                      | am höchsten vorhanden bei:                   | am zweithöchsten vorhanden bei: | am schwächsten vorhanden bei: |
| <b>operativ-technische Ebene</b>     | regionale EVU                                | private EVU                     | Stadtwerke                    |
| <b>Kunden Ebene</b>                  | Stadtwerke                                   | private EVU                     | regionale EVU                 |
| <b>unternehmensspezifische Ebene</b> | regionale EVU                                | private EVU                     | Stadtwerke                    |

Abbildung 74: Vergleich Anteil an der Bündelungsintensität

Es stehen also folgende, wesentliche Unterschiede bei den betrachteten Unternehmen fest:

### **regionale Elektrizitätsversorgungsunternehmen**

(mehrheitlich öffentliche Eigentümer)

- Marktpositionsstärkung, Ausweitung des Absatzgebietes
- starke Fokussierung auf operativ-technische und unternehmensspezifische Ebene

### **Stadtwerke**

(mehrheitlich öffentliche Eigentümer)

- Marktpositionshaltung
- starke Fokussierung auf operativ-technische und Kundenebene, die unternehmensspezifische Ebene hat wenig Einfluss

### **private Elektrizitätsversorgungsunternehmen**

- regional begrenzte Marktposition
- vergleichsweise höchste Kundenorientierung

### 5.3.1.3. Unternehmensbezogene Darstellung in Abhängigkeit der drei Ebenen

Im folgenden Kapitel werden nun die Einzelergebnisse der teilnehmenden Unternehmen nach Unternehmensgruppen gezeigt.

Die Auswertung der Konsolidierungsschemata der teilnehmenden Unternehmen und die Zuteilung der errechneten absoluten Ressourcenstärken und Bündelungsintensitäten auf die drei Ebenen ist für alle teilnehmenden Unternehmen aus Abbildung 75 ersichtlich. Um eine verständliche Darstellung zu gewährleisten, werden die Berechnungsergebnisse der absolu-

## 5. Kernkompetenzen- und Performanceanalyse für ein ausgewähltes Sample

ten Ressourcenstärken je Unternehmen, basierend auf den Ergebnissen der operativ-technischen Ebene, in absteigender Reihenfolge dargestellt. Das zugehörige Bild der Bündelungsintensitäten wird in derselben, zuvor festgelegten, Reihenfolge erstellt.

Aus Abbildung 75 ist ersichtlich, dass bei der Mehrheit der Unternehmen der meiste Zusatznutzen aus Unternehmens- und Kundensicht (absolute Ressourcenstärke) im operativ-technischen Bereich erzielt wird, gefolgt von der unternehmensspezifischen Ebene und der Kundenebene.

Auffallend ist, dass nur wenige Unternehmen auf allen drei Ebenen eine ausgeglichene absolute Ressourcenstärke generieren (siehe Unternehmen A,U,V). Meist liegen die Ergebnisse der drei Ebenen teils weit auseinander. Diese Unternehmen spezialisieren sich auf eine Ebene und ziehen aus den anderen Ebenen teils weniger bis gar keinen Nutzen.

Die Bündelungen der Ebenen in den jeweiligen Unternehmen unterscheiden sich teils von den Ergebnissen der absoluten Ressourcenstärke. Während bei einer Ebene weniger absolute Ressourcenstärke generiert werden kann, kann diese Ebene doch sehr stark mit den anderen Ausstattungsspezifika und Funktionskompetenzen gebündelt sein. Bei der Mehrheit der Unternehmen wird eine stärkere Bündelungsintensität auf der operativ-technischen und auf der Kundenebene generiert. Die Unternehmen, die schon bei der Aufteilung der absoluten Ressourcenstärken ein ausgeglichenes Bild zeigen, zeigen ebenso Bündelungen der drei Ebenen in einem ausgeglichenen Maß. Das bedeutet, dass die im Unternehmen vorhandenen Bündelungen der drei Ebenen im gleichen Maße vorhanden sind und aus diesem im Unternehmen verankerten Wissen auf allen Ebenen absolute Ressourcenstärke generiert werden kann. Beim Großteil der teilnehmenden Unternehmen zeigt sich das Bild, dass auf maximal zwei Ebenen absolute Ressourcenstärke generiert wird. Diese Ebenen müssen sich jedoch nicht mit den tatsächlich im Unternehmen gebündelten Ebenen decken beziehungsweise haben die Unternehmen eine Ebene, die stark innerhalb des Unternehmens gebündelt ist, jedoch wesentlich geringere absolute Ressourcenstärke hervorruft. Beispielhaft wird dies in Abbildung 76 dargestellt.

Aus Abbildung 76 ist ersichtlich, dass das Unternehmen A eine ausgeglichene Verankerung aller Ebenen innerhalb des Unternehmens aufweist. Diese Ausgeglichenheit zeigt sich auch bei der Generierung von Zusatznutzen aus Unternehmens- und Kundensicht (absolute Ressourcenstärke). Jede Ebene wird innerhalb des Unternehmens genutzt. Das Unternehmen I generiert die höchste absolute Ressourcenstärke auf der operativ-technischen Ebene. Die Bündelung der Kunden- und operativ-technischen Ebene sind innerhalb des Unternehmens I gleich stark vorhanden, jedoch wird nur wenig absolute Ressourcenstärke auf der Kundenebene generiert. Die Kompetenz auf Kundenebene ist im Unternehmen vorhanden, es müsste aber aus dieser Kompetenz mehr Nutzen geschaffen werden.



5. Kernkompetenzen- und Performanceanalyse für ein ausgewähltes Sample

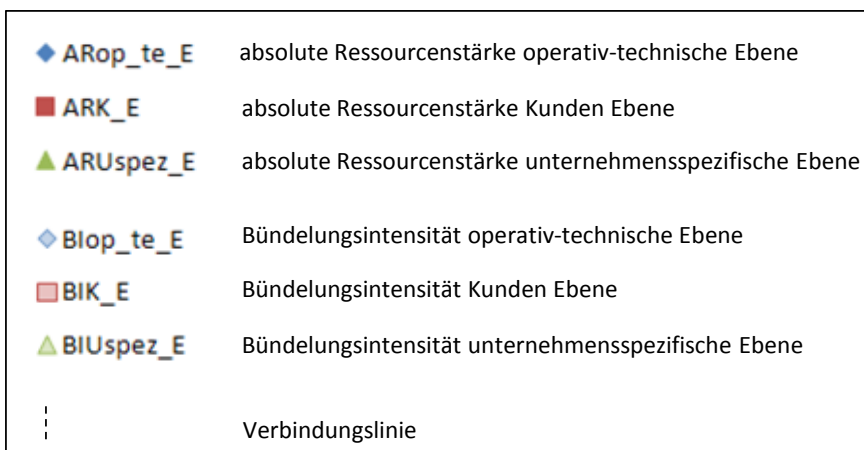
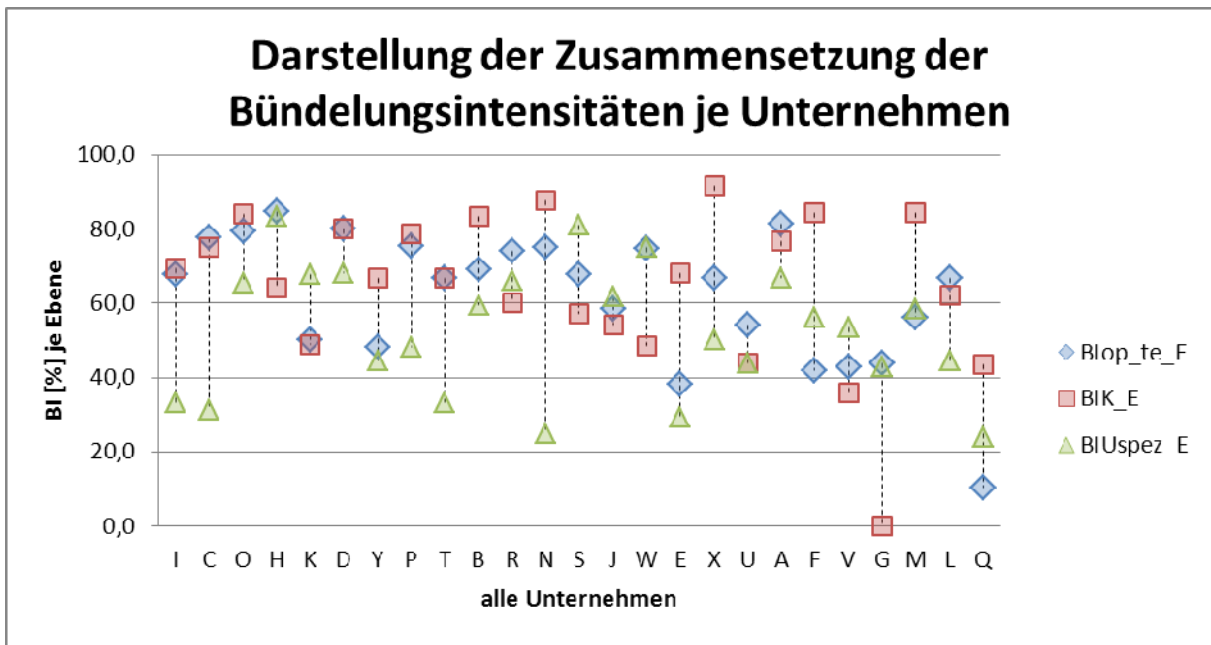
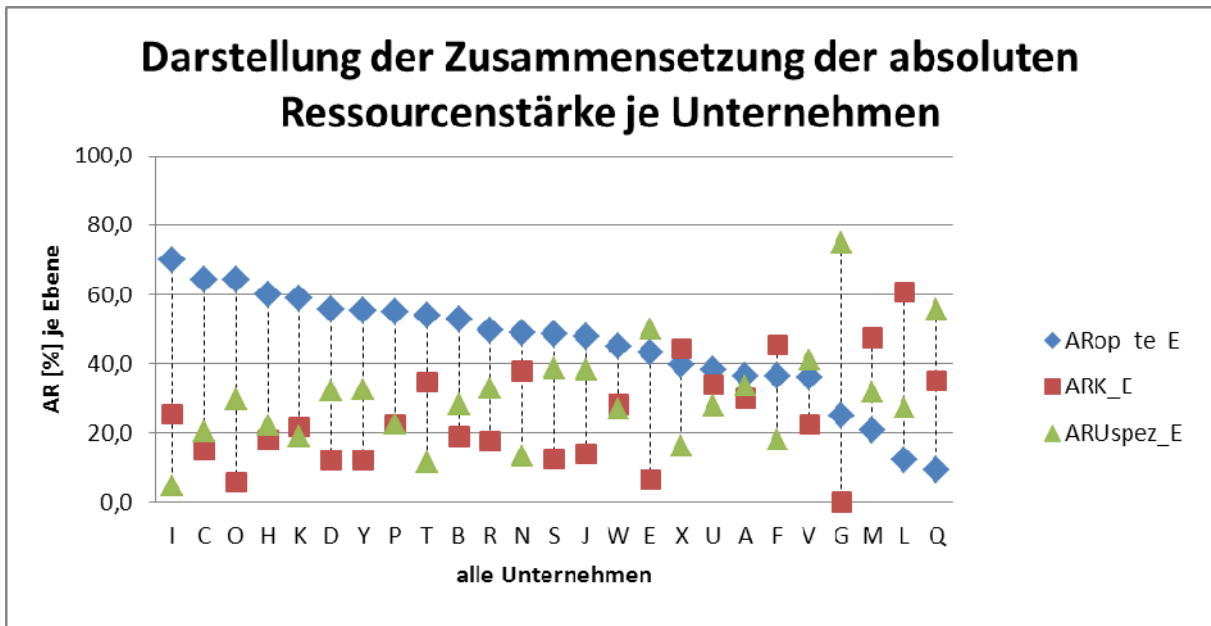
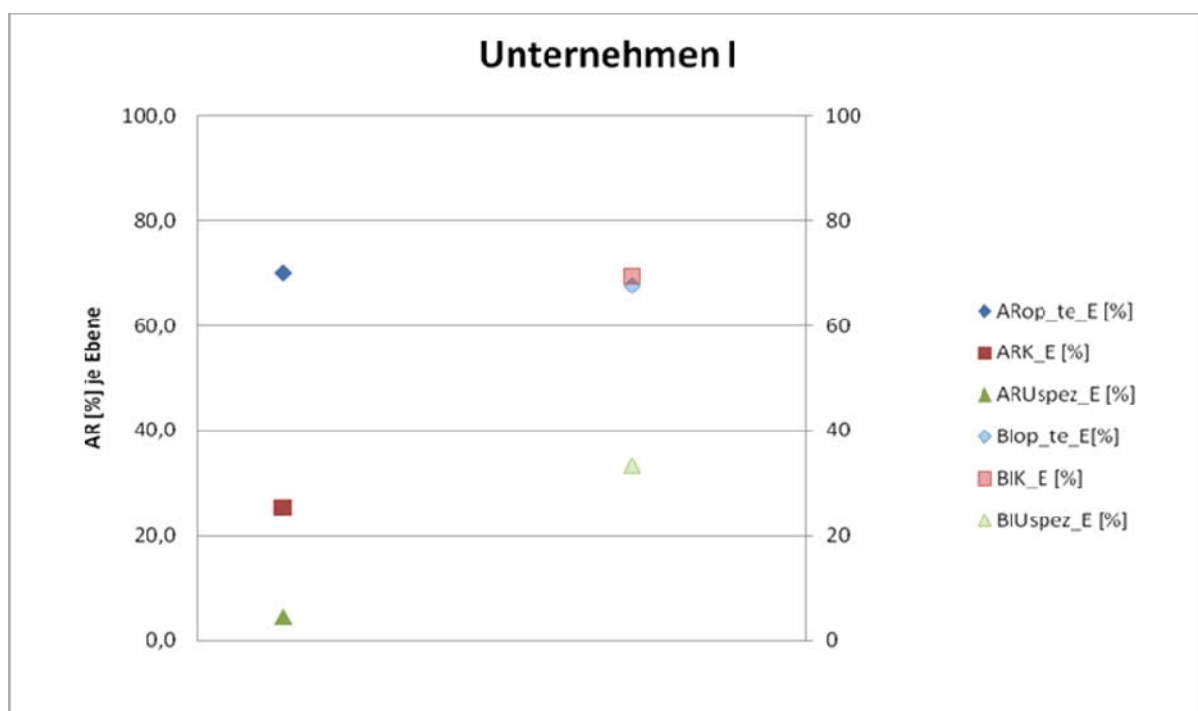
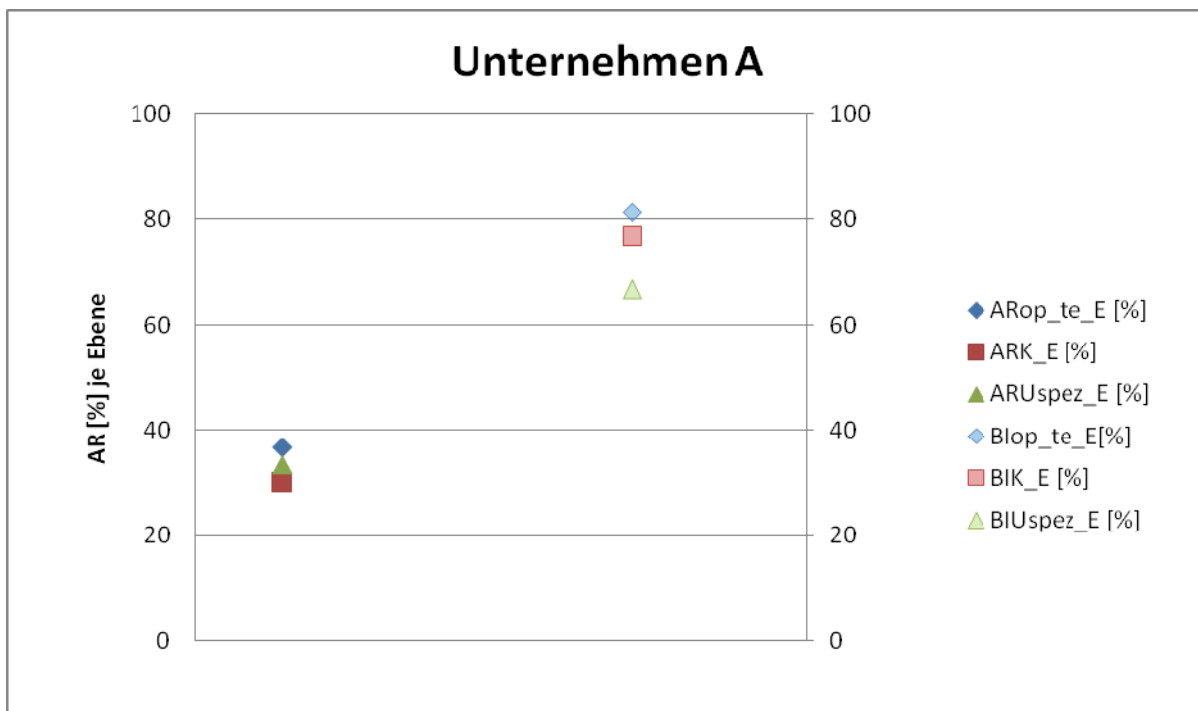


Abbildung 75: AR und BI der teilnehmenden Unternehmen

5. Kernkompetenzen- und Performanceanalyse für ein ausgewähltes Sample



|             |   |
|-------------|---|
| ◆ ARop_te_E | absolute Ressourcenstärke operativ-technische Ebene |
| ■ ARK_E     | absolute Ressourcenstärke Kunden Ebene              |
| ▲ ARUspez_E |   |
| ◆ Blop_te_E | Bündelungsintensität operativ-technische Ebene      |
| ■ BIK_E     | Bündelungsintensität Kunden Ebene                   |
| ▲ BIUspez_E | Bündelungsintensität unternehmensspezifische Ebene  |

**Abbildung 76: Zusammenhang AR und BI in den drei Ebenen**

## 5. Kernkompetenzen- und Performanceanalyse für ein ausgewähltes Sample

Werden die teilnehmenden Unternehmensgruppen

- regionale Elektrizitätsversorger,
- Stadtwerke und
- private Elektrizitätsversorger

getrennt betrachtet, können die in der Folge dargestellten Unterschiede festgestellt werden.

### 5.3.1.3.1. Regionale Elektrizitätsversorger

Die Berechnungsergebnisse für die regionalen Elektrizitätsversorger werden in der Abbildung 77 dargestellt.

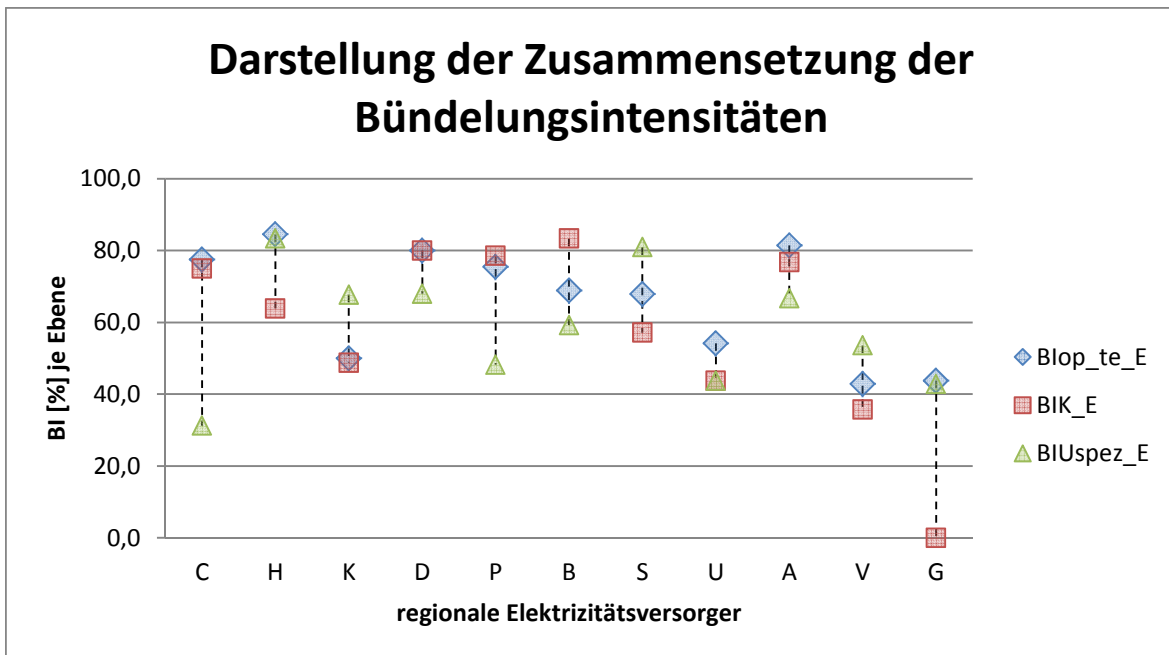
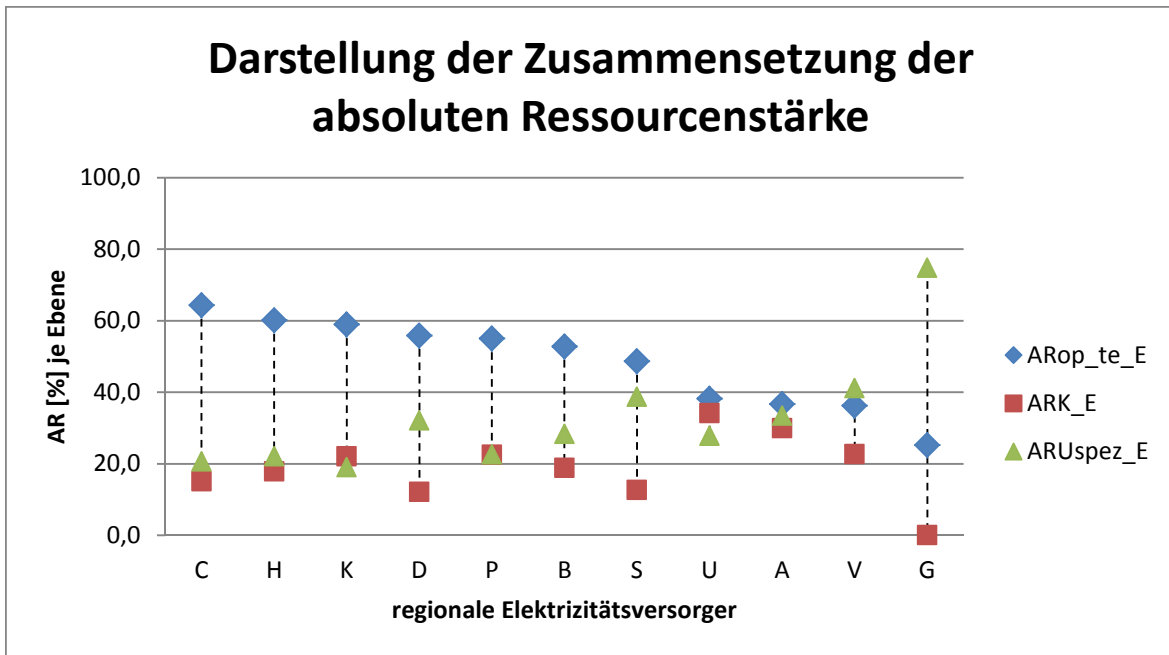
Bei fast allen regionalen Elektrizitätsversorgern ist die absolute Ressourcenstärke auf der operativ-technischen Ebene am höchsten. Die unternehmensspezifische Ebene weist eine höhere absolute Ressourcenstärke auf als die Kundenebene.

Bei fast allen regionalen Elektrizitätsversorgern weist die operativ-technische Ebene eine sehr starke Bündelung auf. Prinzipiell lassen die Bündelungsintensitäten der regionalen Elektrizitätsversorger erkennen, dass alle betrachteten Ebenen im Unternehmen etwa gleiche Bedeutung für den Unternehmenserfolg aufweisen. Der Grund hierfür könnte in den Eigentümerstrukturen liegen (teilprivatisiert). Die operativ-technische Ebene ist eine historisch gewachsene Ebene, während die unternehmensspezifische Ebene erst in den letzten Jahren einen Beitrag zur Sicherung des Unternehmenserfolges leistet.

Die Kundenebene ist zwar bei fast allen Unternehmen innerhalb des Unternehmens stark gebündelt, jedoch wird die höchste absolute Ressourcenstärke der Unternehmen fast ausschließlich auf operativ-technischer Ebene erzielt. Die Kundenebene weist somit für diese Unternehmensgruppe großes Verbesserungspotential auf.

Da die Bündelungsintensitäten bei den regionalen Elektrizitätsversorgern eigentlich relativ ausgeglichen sind und im Unternehmen somit Wissen und Erfahrung in allen Bereichen vorhanden ist, können nur drei Unternehmen (A,U,V) eine dementsprechend ausgeglichene absolute Ressourcenstärke aufweisen. Diese Fähigkeit haben prinzipiell fast alle teilnehmenden Unternehmen in dieser Gruppe, jedoch werden diese Fähigkeiten nicht vollständig ausgenutzt. Das Unternehmen C beispielsweise weist eine schwache Bündelungen auf der unternehmensspezifischen Ebene und das Unternehmen G auf der Kundenebene auf. Auf diesen Ebenen wird auch keine hohe absolute Ressourcenstärke erreicht. Die Ursachen für diese Ergebnisse und geeignete Maßnahmen zur Verbesserung dieser Situation können nur den Unternehmen selbst festgestellte bzw. eingeleitet werden. Nur diese verfügen über die dafür erforderlichen Informationen, Erfahrungen und Daten. Diese Feststellung gilt grundsätzlich für alle aus den angestellten Untersuchungen ermittelten und in der Folge dargestellten Ergebnisse und betrifft auch alle an der Analyse beteiligten Unternehmen.

5. Kernkompetenzen- und Performanceanalyse für ein ausgewähltes Sample



|             |   |
|-------------|---|
| ◆ ARop_te_E | absolute Ressourcenstärke operativ-technische Ebene     |
| ■ ARK_E     | absolute Ressourcenstärke Kunden Ebene                  |
| ▲ ARUspez_E | absolute Ressourcenstärke unternehmensspezifische Ebene |
| ◆ Blop_te_E | Bündelungsintensität operativ-technische Ebene          |
| ■ BIK_E     | Bündelungsintensität Kunden Ebene                       |
| ▲ BIUspez_E | Bündelungsintensität unternehmensspezifische Ebene      |
| ---         | Verbindungslinie  |

Abbildung 77: AR und BI der regionalen Elektrizitätsversorger

## 5. Kernkompetenzen- und Performanceanalyse für ein ausgewähltes Sample

### 5.3.1.3.2. Stadtwerke

Die Berechnungsergebnisse für die Stadtwerke werden in Abbildung 78 dargestellt.

Bei der Mehrzahl der Stadtwerke wird die höchste absolute Ressourcenstärke auf der operativ-technischen Ebene erzielt. Die unternehmensspezifische und die Kundenebene treten bei den Stadtwerken gleich oft jeweils stärker in Erscheinung, die Kundenebene tritt im Vergleich zu den regionalen Elektrizitätsversorgern verstärkt in den Vordergrund.

Die Mehrzahl der Stadtwerke hat die stärkste Bündelung im Bereich der Kundenebene. Die operativ-technische Ebene weist im Vergleich zu den regionalen Elektrizitätsversorgern eine geringere Bündelung auf. Die Bündelungen im Bereich der unternehmensspezifischen Ebene gehen im Vergleich zu regionalen Elektrizitätsversorgern stark zurück.

Die Ausgeglichenheit der Ebenen hinsichtlich der Bündelungsintensität driftet bei den Stadtwerken stärker auseinander als bei den regionalen Elektrizitätsversorgern. Vor allem die unternehmensspezifische Ebene ist beim Großteil innerhalb des Unternehmens nicht stark gebündelt. Diese Unternehmen weisen vergleichsweise niedrigere absolute Ressourcenstärke auf dieser Ebene auf, jedoch muss dieser Ebene in den Unternehmen mehr Aufmerksamkeit gewidmet werden, um auch in Zukunft den nachhaltigen Unternehmenserfolg zu sichern.

Die Kundenebene ist in den Stadtwerken allgemein sehr stark mit den vorhandenen Ausstattungsspezifika und Funktionskompetenzen gebündelt. Die historische Position der Stadtwerke als Anbieter einer breiten Angebotspalette im Infrastrukturbereich und die öffentlichen Eigentümer (und der daraus resultierende mögliche Einfluss) könnte ein plausibler Grund für die starke Kundenorientierung sein. Der Einfluss der Kundenebene auf das Unternehmensergebnis ist in dieser Gruppe wesentlich stärker als der Einfluss der operativ-technischen Ebene.

Gleich hohe absolute Ressourcenstärken auf allen drei Ebenen sind bei den Stadtwerken nicht vorhanden. Daraus ergibt sich ein mögliches Verbesserungspotential (Erhöhung der absoluten Ressourcenstärke auf Kunden- und unternehmensspezifischer Ebene) zur Absicherung und Steigerung eines nachhaltigen Unternehmenserfolges.

5. Kernkompetenzen- und Performanceanalyse für ein ausgewähltes Sample

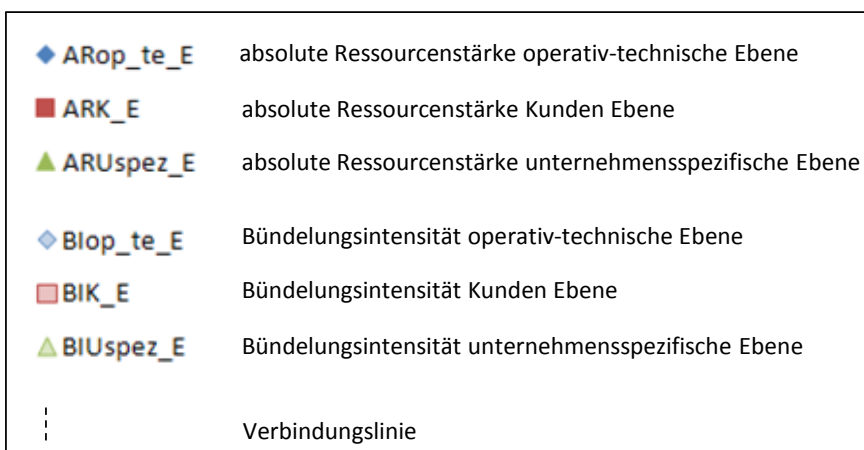
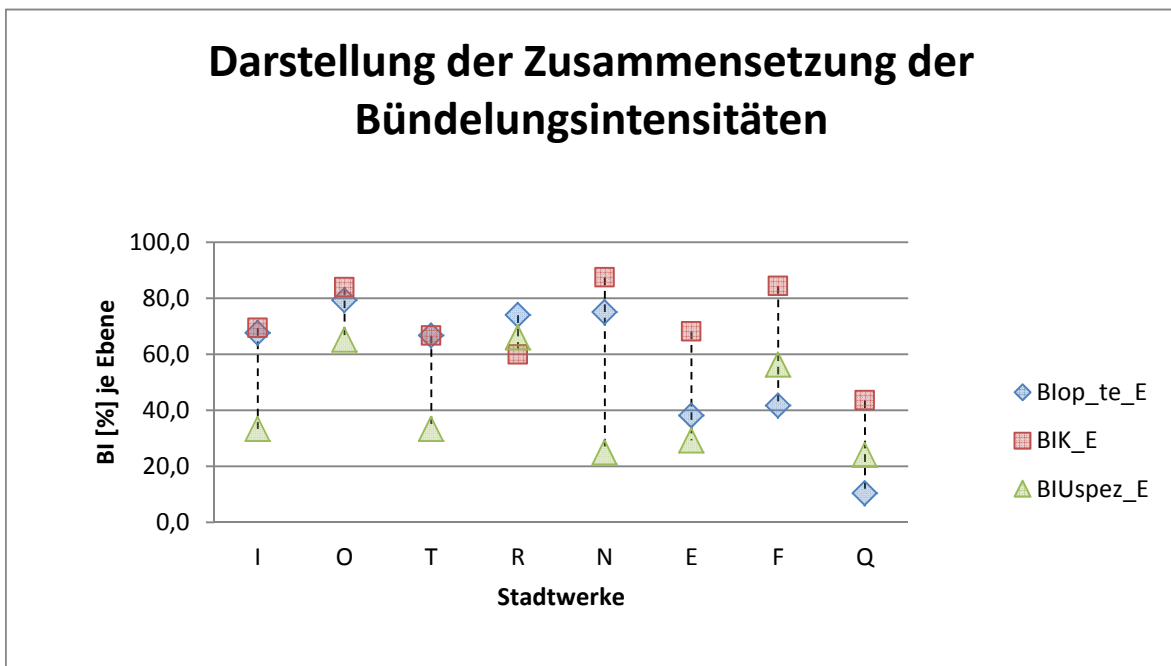
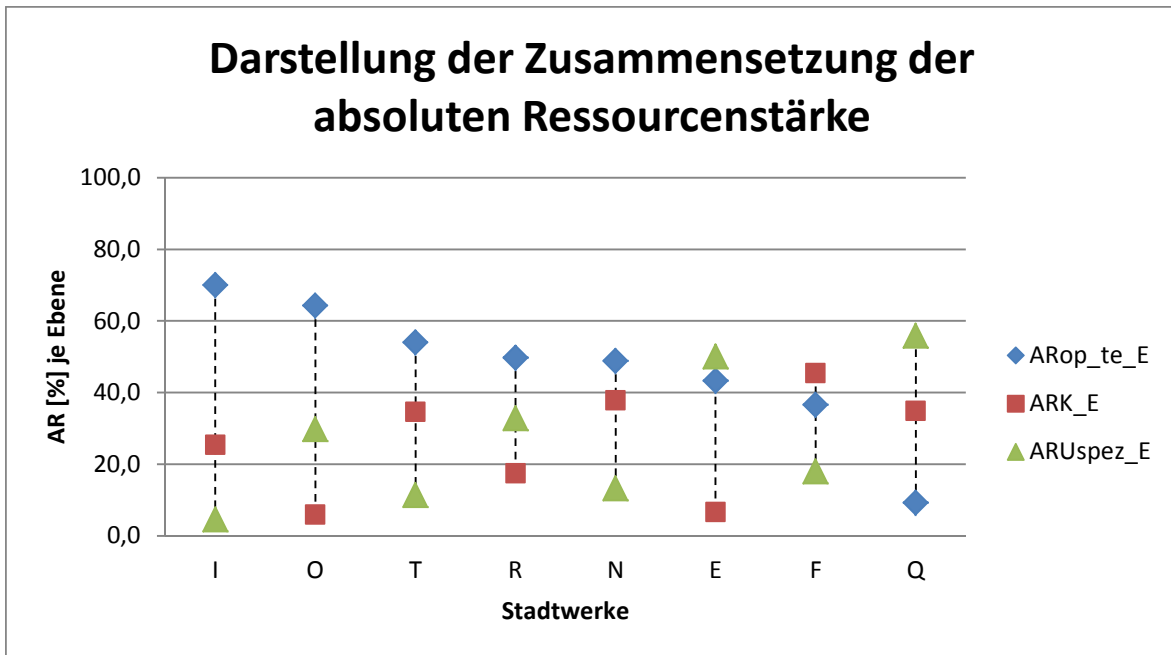


Abbildung 78: AR und BI der Stadtwerke

## 5. Kernkompetenzen- und Performanceanalyse für ein ausgewähltes Sample

### 5.3.1.3.3. Private Elektrizitätsversorger

Die Berechnungsergebnisse bei den privaten Elektrizitätsversorgern werden in Abbildung 79 dargestellt.

Die absolute Ressourcenstärke auf operativ-technischer Ebene ist bei privaten Elektrizitätsversorgern hoch. Im Vergleich zu den regionalen Elektrizitätsversorgern und den Stadtwerken tritt die absolute Ressourcenstärke auf Kunden Ebene in den Vordergrund. Die absolute Ressourcenstärke der unternehmensspezifischen Ebene spielt bei privaten Elektrizitätsversorgern eine etwas wichtigere Rolle als bei den Stadtwerken.

Die privaten Elektrizitätsversorger zeigen die stärksten Bündelungen im Bereich der Kundenebene auf. Die operativ technische Ebene weist eine mittel starke Bündelung auf, die unternehmensspezifische Ebene ist leicht schwächer gebündelt als die anderen Ebenen. Bei der Bündelung ist in den Unternehmen eine höhere Ausgeglichenheit als bei den Stadtwerken erkennbar. Prinzipiell verhalten sich die Ebenen der privaten Elektrizitätsversorger ähnlich wie es bei den regionalen Unternehmen der Fall ist. Bei der absoluten Ressourcenstärke spielt bei den privaten Elektrizitätsversorgern die Kunden-Ebene eine wesentlichere Rolle als es bei den regionalen Elektrizitätsversorgern der Fall ist. Ein Grund hierfür könnte in dem stark regional begrenzten Absatzmarkt der privaten Elektrizitätsversorger liegen.

Durch die private Eigentümerschaft der Unternehmen spielen alle Ebenen eine wichtige Rolle. Vergleichsweise einen leicht schwächeren Einfluss hat die operativ-technische Ebene. Durch die kostenintensive Infrastruktur werden bei privaten Unternehmen die betriebswirtschaftlichen Aspekte erforderlicher Instandhaltungen und Investitionen aufgrund der Kapitalintensität besonders berücksichtigt.

Die Kundenebene ist bei den privaten Elektrizitätsversorgern besonders wichtig, weil der Absatzmarkt durch starke regionale Aspekte geprägt ist. Die unternehmensspezifische Ebene ist, im Vergleich mit regionalen Elektrizitätsversorgern, ebenso wichtig, wenn auch aus unterschiedlichen Beweggründen. Während bei den regionalen Elektrizitätsversorgern die unternehmensspezifische Ebene wesentlich Einfluss auf die Positionierung im Markt und die Ausweitung der Absatzgebiete durch Partnerschaften, Beteiligungen, Kooperationen etc. aufweist, ist es bei den privaten Elektrizitätsversorgern in erster Linie die Gefahr der Auswirkungen eines Verdrängungswettbewerbes durch andere Unternehmen der Branche.

Die privaten Unternehmen sind angehalten, betriebswirtschaftlich so zu agieren, dass die Weiterführung der Unternehmen auch in Zukunft wirtschaftlich möglich ist. Prinzipiell können private Unternehmen durch ihre relativ ausgeglichene Bündelung innerhalb der Unternehmen ihre absoluten Ressourcenstärken optimieren. Im Vergleich zu den regionalen Elektrizitätsversorgern und den Stadtwerken schaffen es diese Unternehmen, zwar ein ausgeglichenes Bild hinsichtlich absoluter Ressourcenstärke und Bündelung der drei Ebenen herzustellen, jedoch sind die einzelnen Unternehmen unterschiedlich stark bei der absoluten Ressourcenstärke auf allen drei Ebenen. Generell ist für diese Gruppe festzuhalten, dass sie aufgrund der Kapitalintensität der Elektrizitätsversorgungsunternehmen und dem stark zunehmenden Wettbewerb in ihrer Existenz sehr gefährdet sind, insbesondere dann, wenn sie über keine oder keine ausreichenden kostengünstigen Eigenerzeugungskapazitäten verfügen. Diese Einschätzung, die Eigenerzeugung betreffend, gewinnt wenn auch in abgemilderter Form, zunehmend auch für die Stadtwerke und die regionalen Elektrizitätsversorger an Bedeutung. In Zukunft wird diese der wichtigste Faktor zur Sicherung eines nachhaltigen Unternehmenserfolges in dieser Branche sein (kostengünstigere Eigenerzeugung als der jeweils geltende Marktpreis).

5. Kernkompetenzen- und Performanceanalyse für ein ausgewähltes Sample

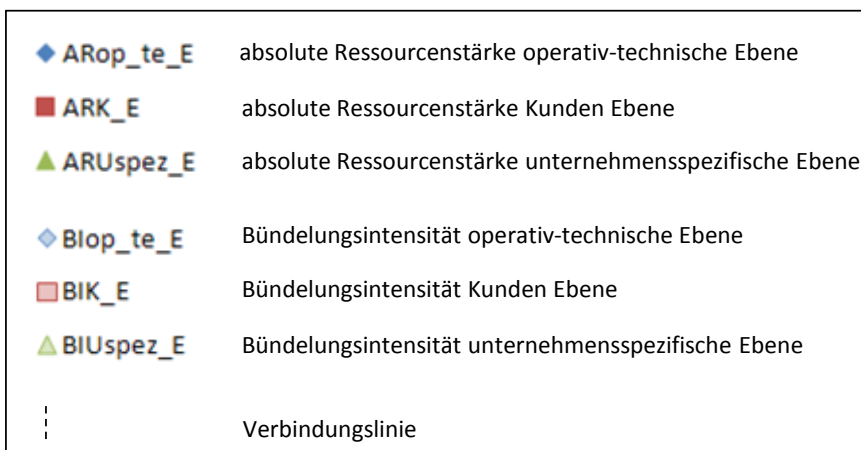
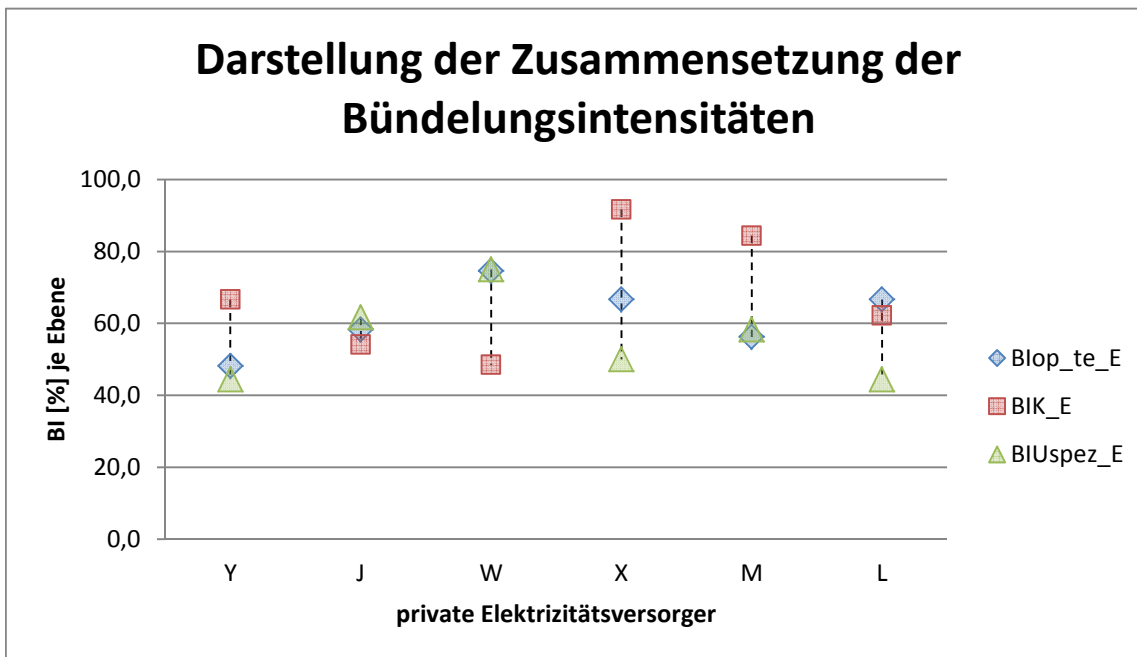
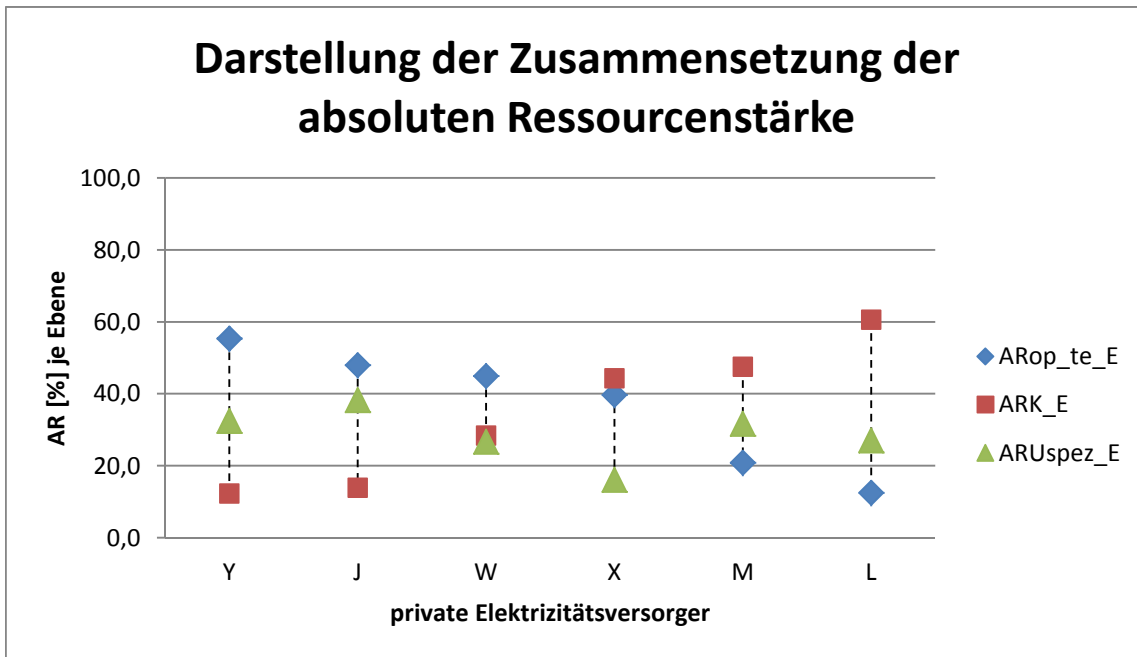


Abbildung 79: AR und BI der privaten Elektrizitätsversorger



## 5. Kernkompetenzen- und Performanceanalyse für ein ausgewähltes Sample

### 5.3.1.4. Zusammenfassung der unternehmensbezogenen Darstellung in Abhängigkeit der drei Ebenen

Die teilnehmenden Unternehmen weisen nach den Berechnungen folgendes Muster auf:

#### **regionale Elektrizitätsversorgungsunternehmen**

- hohe absolute Ressourcenstärke und vergleichsweise stärkste Bündelung der operativ-technischen Ebene
- vergleichsweise schwächste absolute Ressourcenstärke, jedoch starke Bündelung auf Kunden Ebene
- vergleichsweise stärkste absolute Ressourcenstärke und stärkste Bündelung auf der unternehmensspezifischen Ebene

#### **Stadtwerke**

- hohe absolute Ressourcenstärke und starke Bündelung der operativ-technischen Ebene
- höhere absolute Ressourcenstärke und vergleichsweise stärkste Bündelung auf Kunden Ebene
- vergleichsweise schwächste absolute Ressourcenstärke und schwächste Bündelung auf der unternehmensspezifischen Ebene

#### **private Elektrizitätsversorgungsunternehmen**

- hohe absolute Ressourcenstärke und starke Bündelung der operativ-technischen Ebene
- vergleichsweise höchste absolute Ressourcenstärke und starke Bündelung auf Kunden Ebene
- vergleichsweise mittlere absolute Ressourcenstärke und Bündelung auf der unternehmensspezifischen Ebene

Das bedeutet, dass die unterschiedlichen Unternehmensgruppen eindeutig zuordenbare Merkmale aufweisen. Zusammenfassend können folgende Feststellungen getroffen werden:

Nahezu alle Unternehmen haben nur eine Ebene, die am meisten Zusatznutzen aus Unternehmens- und Kundensicht generiert (absolute Ressourcenstärke).

Nahezu alle Unternehmen haben eine oder zwei Ebenen, die am stärksten mit allen Ausstattungsspezifika und Funktionskompetenzen gebündelt sind und so mögliche Kernkompetenzbausteine darstellen. Jedoch wird dies vielfach nicht in den Ebenen erzielt, in denen diese Unternehmen die höchste absolute Ressourcenstärke aufweisen.

Maßnahmen, die geeignet sind, eine Verbesserung der Situation in Hinblick auf künftige Wettbewerbsfähigkeit und Absicherung des Unternehmenserfolges zu gewährleisten und von den Unternehmen selbst einzuleiten. Die Begründung für diese Feststellung wurde bereits in Abschnitt 5.3.1.3.1, Seite 101, angeführt.

Die Erkenntnisse aus den Berechnungen lassen folgenden Schluss zu (nähere Informationen siehe Abschnitt 5.3.1.5):

## 5. Kernkompetenzen- und Performanceanalyse für ein ausgewähltes Sample

**Idealfall:** Die mögliche Umsetzung vorausgesetzt, sollen in den Unternehmen alle drei Ebenen annähernd gleich stark gebündelt sein, weil dadurch eine auf allen drei Ebenen ausgeglichene absolute Ressourcenstärke erzielt werden kann.

Je näher die Unternehmen sich an diesen Idealfall annähern, desto besser sind sie den Herausforderungen der Zukunft gewachsen. Einige der teilnehmenden Unternehmen weisen schon ein Idealbild auf, sie sind auf allen drei Ebenen ungefähr gleich stark gebündelt und können aus ihren, im Unternehmen vorhandenen Kompetenzen auch gleichwertige absolute Ressourcenstärken erzielen.

Wie die Berechnungen zeigen, weisen die unterschiedlichen Unternehmensgruppen nachweisbare Merkmale auf, auf welchen Ebenen Verbesserungspotenzial oder Wachstumspotenzial gegeben wäre (siehe auch Hinweis Seite 101).

Ableitend aus diesen Erkenntnissen wird in den nachfolgenden Kapiteln der Frage nachgegangen, in welche Richtungen sich die Unternehmen entwickeln könnten/sollten, um in der Zukunft nachhaltig erfolgreich zu sein.

### 5.3.1.5. Ermittlung der Unternehmen „Idealfall“

Wie im zuvor beschriebenen Kapitel wäre es der Idealfall, wenn die Unternehmen auf allen drei Ebenen Zusatznutzen aus Unternehmens- und Kundensicht (absolute Ressourcenstärke) generieren könnten und dass die drei Ebenen ausgeglichen stark innerhalb des Unternehmens gebündelt sind. Dadurch, dass alle Ebenen im Unternehmen stark gebündelt sind, kann man von Kernkompetenzbausteinen ausgehen, die in dieser ausgeglichenen Form für die Konkurrenz innerhalb der Branche schwerer imitierbar sind, da deren Implementierung und das dafür erforderliche Know-How nicht kurzfristig möglich ist und somit einen Zeitfaktor für die Positionierung im Wettbewerb darstellt.

Als Prämisse für die Bestimmung der sogenannten „Idealunternehmen“ wird angenommen, dass sich der Anteil der drei gewählten Ebenen weder bei den Bündelungsintensitäten noch bei den absoluten Ressourcenstärken um mehr als 20%-Punkte voneinander unterscheidet. Unter Annahme dieser Prämisse zeigt sich, dass drei der 25 untersuchten Unternehmen diese Anforderung erfüllen (siehe Abbildung 80).

## 5. Kernkompetenzen- und Performanceanalyse für ein ausgewähltes Sample

| Unternehmen | AR <sub>op,te,E</sub> [%]                  | AR <sub>KE</sub> [%]                       | AR <sub>uspez,E</sub> [%]                       | Bl <sub>op,te,E</sub> [%]                  | Bl <sub>KE</sub> [%]                       | Bl <sub>uspez,E</sub> [%]                       |
|-------------|--|--|---|--|--|---|
| I           | 70,0                                       | 25,4                                       | 4,6   | 67,6                                       | 69,4                                       | 33,3  |
|             | $\Delta(AR_{op,te,E}, AR_{KE})$ [%-Punkte] | $\Delta(AR_{KE}, AR_{uspez,E})$ [%-Punkte] | $\Delta(AR_{op,te,E}, AR_{uspez,E})$ [%-Punkte] | $\Delta(Bl_{op,te,E}, Bl_{KE})$ [%-Punkte] | $\Delta(Bl_{KE}, Bl_{uspez,E})$ [%-Punkte] | $\Delta(Bl_{op,te,E}, Bl_{uspez,E})$ [%-Punkte] |
|             | 44,5                                       | 20,9                                       | 65,4  | -1,9                                       | 36,1                                       | 34,3  |
| C           | 64,3                                       | 15,1                                       | 20,6  | 77,5                                       | 75,0                                       | 31,3  |
|             | $\Delta(AR_{op,te,E}, AR_{KE})$ [%-Punkte] | $\Delta(AR_{KE}, AR_{uspez,E})$ [%-Punkte] | $\Delta(AR_{op,te,E}, AR_{uspez,E})$ [%-Punkte] | $\Delta(Bl_{op,te,E}, Bl_{KE})$ [%-Punkte] | $\Delta(Bl_{KE}, Bl_{uspez,E})$ [%-Punkte] | $\Delta(Bl_{op,te,E}, Bl_{uspez,E})$ [%-Punkte] |
|             | 49,2                                       | -5,5                                       | 43,7  | 2,5  | 43,8                                       | 46,3  |
| O           | 64,3                                       | 5,9  | 29,8  | 79,3                                       | 84,0                                       | 65,2  |
|             | $\Delta(AR_{op,te,E}, AR_{KE})$ [%-Punkte] | $\Delta(AR_{KE}, AR_{uspez,E})$ [%-Punkte] | $\Delta(AR_{op,te,E}, AR_{uspez,E})$ [%-Punkte] | $\Delta(Bl_{op,te,E}, Bl_{KE})$ [%-Punkte] | $\Delta(Bl_{KE}, Bl_{uspez,E})$ [%-Punkte] | $\Delta(Bl_{op,te,E}, Bl_{uspez,E})$ [%-Punkte] |
|             | 58,3                                       | -23,9                                      | 34,5  | -4,7                                       | 18,8                                       | 14,0  |
| H           | 60,1                                       | 17,8                                       | 22,1  | 84,5                                       | 63,9                                       | 83,3  |
|             | $\Delta(AR_{op,te,E}, AR_{KE})$ [%-Punkte] | $\Delta(AR_{KE}, AR_{uspez,E})$ [%-Punkte] | $\Delta(AR_{op,te,E}, AR_{uspez,E})$ [%-Punkte] | $\Delta(Bl_{op,te,E}, Bl_{KE})$ [%-Punkte] | $\Delta(Bl_{KE}, Bl_{uspez,E})$ [%-Punkte] | $\Delta(Bl_{op,te,E}, Bl_{uspez,E})$ [%-Punkte] |
|             | 42,2                                       | -4,3                                       | 38,0  | 20,6                                       | -19,4                                      | 1,2   |
| K           | 58,9                                       | 22,0                                       | 19,0  | 50,0                                       | 48,7                                       | 67,7  |
|             | $\Delta(AR_{op,te,E}, AR_{KE})$ [%-Punkte] | $\Delta(AR_{KE}, AR_{uspez,E})$ [%-Punkte] | $\Delta(AR_{op,te,E}, AR_{uspez,E})$ [%-Punkte] | $\Delta(Bl_{op,te,E}, Bl_{KE})$ [%-Punkte] | $\Delta(Bl_{KE}, Bl_{uspez,E})$ [%-Punkte] | $\Delta(Bl_{op,te,E}, Bl_{uspez,E})$ [%-Punkte] |
|             | 36,9                                       | 3,0  | 39,9  | 1,3  | -19,0                                      | -17,7   |
| D           | 55,8                                       | 12,1                                       | 32,1  | 80,0                                       | 80,0                                       | 68,0  |
|             | $\Delta(AR_{op,te,E}, AR_{KE})$ [%-Punkte] | $\Delta(AR_{KE}, AR_{uspez,E})$ [%-Punkte] | $\Delta(AR_{op,te,E}, AR_{uspez,E})$ [%-Punkte] | $\Delta(Bl_{op,te,E}, Bl_{KE})$ [%-Punkte] | $\Delta(Bl_{KE}, Bl_{uspez,E})$ [%-Punkte] | $\Delta(Bl_{op,te,E}, Bl_{uspez,E})$ [%-Punkte] |
|             | 43,8                                       | -20,0                                      | 23,8  | 0,0  | 12,0                                       | 12,0  |
| Y           | 55,3                                       | 12,3                                       | 32,5  | 48,1                                       | 66,7                                       | 44,4  |
|             | $\Delta(AR_{op,te,E}, AR_{KE})$ [%-Punkte] | $\Delta(AR_{KE}, AR_{uspez,E})$ [%-Punkte] | $\Delta(AR_{op,te,E}, AR_{uspez,E})$ [%-Punkte] | $\Delta(Bl_{op,te,E}, Bl_{KE})$ [%-Punkte] | $\Delta(Bl_{KE}, Bl_{uspez,E})$ [%-Punkte] | $\Delta(Bl_{op,te,E}, Bl_{uspez,E})$ [%-Punkte] |
|             | 43,0                                       | -20,2                                      | 22,8  | -18,5                                      | 22,2                                       | 3,7   |
| P           | 55,0                                       | 22,5                                       | 22,6  | 75,4                                       | 78,6                                       | 48,2  |
|             | $\Delta(AR_{op,te,E}, AR_{KE})$ [%-Punkte] | $\Delta(AR_{KE}, AR_{uspez,E})$ [%-Punkte] | $\Delta(AR_{op,te,E}, AR_{uspez,E})$ [%-Punkte] | $\Delta(Bl_{op,te,E}, Bl_{KE})$ [%-Punkte] | $\Delta(Bl_{KE}, Bl_{uspez,E})$ [%-Punkte] | $\Delta(Bl_{op,te,E}, Bl_{uspez,E})$ [%-Punkte] |
|             | 32,5                                       | -0,1                                       | 32,4  | -3,2                                       | 30,4                                       | 27,2  |
| T           | 53,99                                      | 34,64                                      | 11,37   | 66,67                                      | 66,67                                      | 33,33   |
|             | $\Delta(AR_{op,te,E}, AR_{KE})$ [%-Punkte] | $\Delta(AR_{KE}, AR_{uspez,E})$ [%-Punkte] | $\Delta(AR_{op,te,E}, AR_{uspez,E})$ [%-Punkte] | $\Delta(Bl_{op,te,E}, Bl_{KE})$ [%-Punkte] | $\Delta(Bl_{KE}, Bl_{uspez,E})$ [%-Punkte] | $\Delta(Bl_{op,te,E}, Bl_{uspez,E})$ [%-Punkte] |
|             | 19,4                                       | 23,3                                       | 42,6  | 0,0  | 33,3                                       | 33,3  |
| B           | 52,8                                       | 18,9                                       | 28,4  | 68,9                                       | 83,3                                       | 59,3  |
|             | $\Delta(AR_{op,te,E}, AR_{KE})$ [%-Punkte] | $\Delta(AR_{KE}, AR_{uspez,E})$ [%-Punkte] | $\Delta(AR_{op,te,E}, AR_{uspez,E})$ [%-Punkte] | $\Delta(Bl_{op,te,E}, Bl_{KE})$ [%-Punkte] | $\Delta(Bl_{KE}, Bl_{uspez,E})$ [%-Punkte] | $\Delta(Bl_{op,te,E}, Bl_{uspez,E})$ [%-Punkte] |
|             | 33,9                                       | -9,5                                       | 24,4  | -14,4                                      | 24,1                                       | 9,6   |
| R           | 49,7                                       | 17,5                                       | 32,8  | 74,0                                       | 60,0                                       | 66,0  |
|             | $\Delta(AR_{op,te,E}, AR_{KE})$ [%-Punkte] | $\Delta(AR_{KE}, AR_{uspez,E})$ [%-Punkte] | $\Delta(AR_{op,te,E}, AR_{uspez,E})$ [%-Punkte] | $\Delta(Bl_{op,te,E}, Bl_{KE})$ [%-Punkte] | $\Delta(Bl_{KE}, Bl_{uspez,E})$ [%-Punkte] | $\Delta(Bl_{op,te,E}, Bl_{uspez,E})$ [%-Punkte] |
|             | 32,3                                       | -15,4                                      | 16,9  | 14,0                                       | -6,0                                       | 8,0   |
| N           | 48,84                                      | 37,86                                      | 13,29   | 75,00                                      | 87,50                                      | 25,00   |
|             | $\Delta(AR_{op,te,E}, AR_{KE})$ [%-Punkte] | $\Delta(AR_{KE}, AR_{uspez,E})$ [%-Punkte] | $\Delta(AR_{op,te,E}, AR_{uspez,E})$ [%-Punkte] | $\Delta(Bl_{op,te,E}, Bl_{KE})$ [%-Punkte] | $\Delta(Bl_{KE}, Bl_{uspez,E})$ [%-Punkte] | $\Delta(Bl_{op,te,E}, Bl_{uspez,E})$ [%-Punkte] |
|             | 11,0                                       | 24,6                                       | 35,5  | -12,5                                      | 62,5                                       | 50,0  |
| S           | 48,6                                       | 12,7                                       | 38,7  | 67,9                                       | 57,1                                       | 81,0  |
|             | $\Delta(AR_{op,te,E}, AR_{KE})$ [%-Punkte] | $\Delta(AR_{KE}, AR_{uspez,E})$ [%-Punkte] | $\Delta(AR_{op,te,E}, AR_{uspez,E})$ [%-Punkte] | $\Delta(Bl_{op,te,E}, Bl_{KE})$ [%-Punkte] | $\Delta(Bl_{KE}, Bl_{uspez,E})$ [%-Punkte] | $\Delta(Bl_{op,te,E}, Bl_{uspez,E})$ [%-Punkte] |
|             | 36,0                                       | -26,0                                      | 9,9   | 10,7                                       | -23,8                                      | -13,1   |
| J           | 47,9                                       | 13,9                                       | 38,2  | 58,3                                       | 54,2                                       | 61,7  |
|             | $\Delta(AR_{op,te,E}, AR_{KE})$ [%-Punkte] | $\Delta(AR_{KE}, AR_{uspez,E})$ [%-Punkte] | $\Delta(AR_{op,te,E}, AR_{uspez,E})$ [%-Punkte] | $\Delta(Bl_{op,te,E}, Bl_{KE})$ [%-Punkte] | $\Delta(Bl_{KE}, Bl_{uspez,E})$ [%-Punkte] | $\Delta(Bl_{op,te,E}, Bl_{uspez,E})$ [%-Punkte] |
|             | 34,0                                       | -24,4                                      | 9,7   | 4,2  | -7,5                                       | -3,3  |
| W           | 44,93                                      | 28,37                                      | 26,70   | 74,55                                      | 48,48                                      | 75,00   |
|             | $\Delta(AR_{op,te,E}, AR_{KE})$ [%-Punkte] | $\Delta(AR_{KE}, AR_{uspez,E})$ [%-Punkte] | $\Delta(AR_{op,te,E}, AR_{uspez,E})$ [%-Punkte] | $\Delta(Bl_{op,te,E}, Bl_{KE})$ [%-Punkte] | $\Delta(Bl_{KE}, Bl_{uspez,E})$ [%-Punkte] | $\Delta(Bl_{op,te,E}, Bl_{uspez,E})$ [%-Punkte] |
|             | 16,6                                       | 1,7  | 18,2  | 26,1                                       | -26,5                                      | -0,5  |
| E           | 43,3                                       | 6,6  | 50,1  | 38,1                                       | 68,2                                       | 29,2  |
|             | $\Delta(AR_{op,te,E}, AR_{KE})$ [%-Punkte] | $\Delta(AR_{KE}, AR_{uspez,E})$ [%-Punkte] | $\Delta(AR_{op,te,E}, AR_{uspez,E})$ [%-Punkte] | $\Delta(Bl_{op,te,E}, Bl_{KE})$ [%-Punkte] | $\Delta(Bl_{KE}, Bl_{uspez,E})$ [%-Punkte] | $\Delta(Bl_{op,te,E}, Bl_{uspez,E})$ [%-Punkte] |
|             | 36,6                                       | -43,5                                      | -6,8  | -30,1                                      | 39,0                                       | 8,8   |
| X           | 39,7                                       | 44,2                                       | 16,1  | 66,7                                       | 91,7                                       | 50,0  |
|             | $\Delta(AR_{op,te,E}, AR_{KE})$ [%-Punkte] | $\Delta(AR_{KE}, AR_{uspez,E})$ [%-Punkte] | $\Delta(AR_{op,te,E}, AR_{uspez,E})$ [%-Punkte] | $\Delta(Bl_{op,te,E}, Bl_{KE})$ [%-Punkte] | $\Delta(Bl_{KE}, Bl_{uspez,E})$ [%-Punkte] | $\Delta(Bl_{op,te,E}, Bl_{uspez,E})$ [%-Punkte] |
|             | -4,6                                       | 28,1                                       | 23,5  | -25,0                                      | 41,7                                       | 16,7  |
| U           | 38,13                                      | 34,11                                      | 27,76   | 54,17                                      | 43,75                                      | 43,75   |
|             | $\Delta(AR_{op,te,E}, AR_{KE})$ [%-Punkte] | $\Delta(AR_{KE}, AR_{uspez,E})$ [%-Punkte] | $\Delta(AR_{op,te,E}, AR_{uspez,E})$ [%-Punkte] | $\Delta(Bl_{op,te,E}, Bl_{KE})$ [%-Punkte] | $\Delta(Bl_{KE}, Bl_{uspez,E})$ [%-Punkte] | $\Delta(Bl_{op,te,E}, Bl_{uspez,E})$ [%-Punkte] |
|             | 4,0  | 6,4  | 10,4  | 10,4                                       | 0,0  | 10,4  |
| A           | 36,6                                       | 29,9                                       | 33,4  | 81,4                                       | 76,8                                       | 66,7  |
|             | $\Delta(AR_{op,te,E}, AR_{KE})$ [%-Punkte] | $\Delta(AR_{KE}, AR_{uspez,E})$ [%-Punkte] | $\Delta(AR_{op,te,E}, AR_{uspez,E})$ [%-Punkte] | $\Delta(Bl_{op,te,E}, Bl_{KE})$ [%-Punkte] | $\Delta(Bl_{KE}, Bl_{uspez,E})$ [%-Punkte] | $\Delta(Bl_{op,te,E}, Bl_{uspez,E})$ [%-Punkte] |
|             | 6,7  | -3,5                                       | 3,2   | 4,6  | 10,1                                       | 14,8  |
| F           | 36,6                                       | 45,5                                       | 18,0  | 41,7                                       | 84,4                                       | 56,3  |
|             | $\Delta(AR_{op,te,E}, AR_{KE})$ [%-Punkte] | $\Delta(AR_{KE}, AR_{uspez,E})$ [%-Punkte] | $\Delta(AR_{op,te,E}, AR_{uspez,E})$ [%-Punkte] | $\Delta(Bl_{op,te,E}, Bl_{KE})$ [%-Punkte] | $\Delta(Bl_{KE}, Bl_{uspez,E})$ [%-Punkte] | $\Delta(Bl_{op,te,E}, Bl_{uspez,E})$ [%-Punkte] |
|             | -8,9                                       | 27,5                                       | 18,6  | -42,7                                      | 28,1                                       | -14,6   |
| V           | 36,2                                       | 22,6                                       | 41,1  | 42,9                                       | 35,7                                       | 53,6  |
|             | $\Delta(AR_{op,te,E}, AR_{KE})$ [%-Punkte] | $\Delta(AR_{KE}, AR_{uspez,E})$ [%-Punkte] | $\Delta(AR_{op,te,E}, AR_{uspez,E})$ [%-Punkte] | $\Delta(Bl_{op,te,E}, Bl_{KE})$ [%-Punkte] | $\Delta(Bl_{KE}, Bl_{uspez,E})$ [%-Punkte] | $\Delta(Bl_{op,te,E}, Bl_{uspez,E})$ [%-Punkte] |
|             | 13,6                                       | -18,5                                      | -4,9  | 7,1  | -17,9                                      | -10,7   |
| G           | 25,2                                       | 0,0  | 74,8  | 43,8                                       | 0,0  | 42,9  |
|             | $\Delta(AR_{op,te,E}, AR_{KE})$ [%-Punkte] | $\Delta(AR_{KE}, AR_{uspez,E})$ [%-Punkte] | $\Delta(AR_{op,te,E}, AR_{uspez,E})$ [%-Punkte] | $\Delta(Bl_{op,te,E}, Bl_{KE})$ [%-Punkte] | $\Delta(Bl_{KE}, Bl_{uspez,E})$ [%-Punkte] | $\Delta(Bl_{op,te,E}, Bl_{uspez,E})$ [%-Punkte] |
|             | 25,2                                       | -74,8                                      | -49,6   | 43,8                                       | -42,9                                      | 0,9   |
| M           | 20,8                                       | 47,5                                       | 31,7  | 56,3                                       | 84,4                                       | 58,3  |
|             | $\Delta(AR_{op,te,E}, AR_{KE})$ [%-Punkte] | $\Delta(AR_{KE}, AR_{uspez,E})$ [%-Punkte] | $\Delta(AR_{op,te,E}, AR_{uspez,E})$ [%-Punkte] | $\Delta(Bl_{op,te,E}, Bl_{KE})$ [%-Punkte] | $\Delta(Bl_{KE}, Bl_{uspez,E})$ [%-Punkte] | $\Delta(Bl_{op,te,E}, Bl_{uspez,E})$ [%-Punkte] |
|             | -26,7                                      | 15,8                                       | -10,9   | -28,1                                      | 26,0                                       | -2,1  |
| L           | 12,4                                       | 60,6                                       | 27,0  | 66,7                                       | 62,2                                       | 44,4  |
|             | $\Delta(AR_{op,te,E}, AR_{KE})$ [%-Punkte] | $\Delta(AR_{KE}, AR_{uspez,E})$ [%-Punkte] | $\Delta(AR_{op,te,E}, AR_{uspez,E})$ [%-Punkte] | $\Delta(Bl_{op,te,E}, Bl_{KE})$ [%-Punkte] | $\Delta(Bl_{KE}, Bl_{uspez,E})$ [%-Punkte] | $\Delta(Bl_{op,te,E}, Bl_{uspez,E})$ [%-Punkte] |
|             | -48,2                                      | 33,5                                       | -14,6   | 4,4  | 17,8                                       | 22,2  |
| Q           | 9,3  | 34,9                                       | 55,9  | 10,3                                       | 43,6                                       | 24,0  |
|             | $\Delta(AR_{op,te,E}, AR_{KE})$ [%-Punkte] | $\Delta(AR_{KE}, AR_{uspez,E})$ [%-Punkte] | $\Delta(AR_{op,te,E}, AR_{uspez,E})$ [%-Punkte] | $\Delta(Bl_{op,te,E}, Bl_{KE})$ [%-Punkte] | $\Delta(Bl_{KE}, Bl_{uspez,E})$ [%-Punkte] | $\Delta(Bl_{op,te,E}, Bl_{uspez,E})$ [%-Punkte] |
|             | -25,6                                      | -21,0                                      | -46,6   | -33,3                                      | 19,6                                       | -13,8   |

Abbildung 80: Feststellung der Unternehmen „Ideal“

## 5. Kernkompetenzen- und Performanceanalyse für ein ausgewähltes Sample

Die Unternehmen A, U und V stellen somit in den folgenden Betrachtungen die Idealfälle dar, weil sie mit ihren im Unternehmen vorhandenen Bündelungen einen gleichwertigen Zusatznutzen aus Unternehmens- und Kundensicht (absolute Ressourcenstärke) erzielen.

### 5.3.2. Performanceanalyse

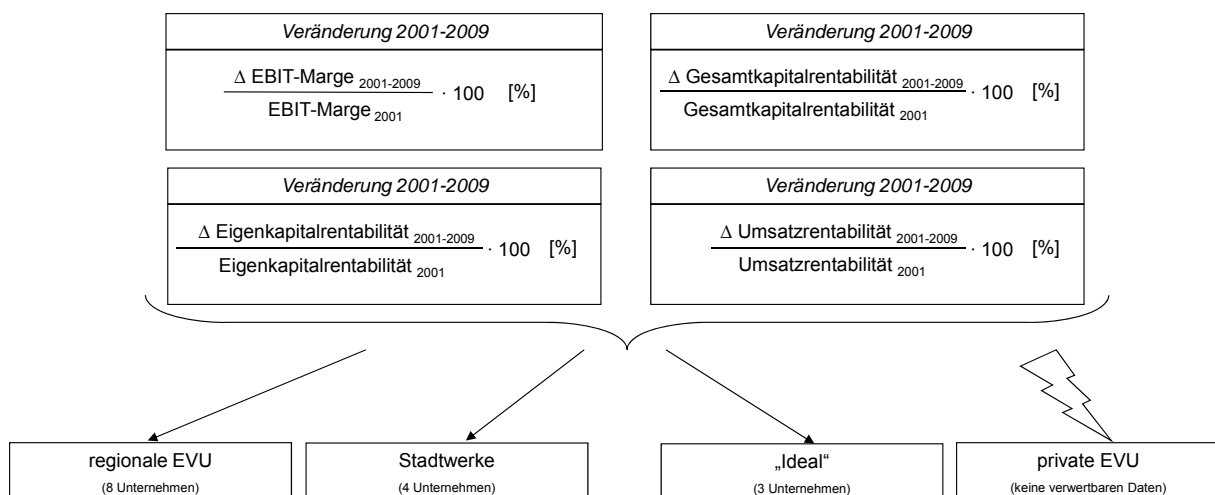
Wie in Kapitel 5.2.3 beschrieben, werden im folgenden Abschnitt die Erkenntnisse aus den Ergebnissen der Performanceanalyse dargestellt. Jene Unternehmen, die die festgelegten Anforderungen (siehe Kapitel 5.2.3.1) erfüllen, werden für die Berechnung der Kennzahlen herangezogen. Auf Basis dieser Berechnungen werden die Veränderungen der Kennzahlen seit Beginn der Liberalisierung dargestellt. Da einige der Daten streng vertraulich sind, werden die zur Performanceanalyse herangezogenen Unternehmen nicht explizit ausgewiesen, sondern die Ergebnisse der Performanceanalyse, stellvertretend für die Gruppen regionale Elektrizitätsversorger, Stadtwerke und private Elektrizitätsversorger, dargestellt. Für die Gruppe der privaten Elektrizitätsversorger kann leider keine Bewertung/Aussage erfolgen, da die dafür erforderlichen Daten unvollständig sind bzw. nur 2 Unternehmen teilweise Datensätze freigegeben haben.

Um eine Vergleichbarkeit der regionalen Elektrizitätsversorger mit den Stadtwerken und den „Ideal“-Unternehmen herzustellen, werden die Daten des nationalen Elektrizitätsversorgers aus der Performanceanalyse der regionalen Elektrizitätsversorger genommen, weil durch die Struktur und die Größe/Absatz des Unternehmens die Ergebnisse der Performanceanalyse der regionalen Elektrizitätsversorger verzerrt würden und damit ein Vergleich mit den anderen Unternehmen nicht zulässig wäre.

Da aus den angegebenen Gründen die Berechnungen nicht für alle, sondern nur für wenige Unternehmen durchgeführt werden können, stellen die Ergebnisse der Performanceanalyse eine Tendenz der Gruppen dar und sind nur beschränkt für eine fundierte Beurteilung geeignet. Die Gründe für die Unvergleichbarkeit der Ergebnisse aller Unternehmen sind im Wesentlichen folgende:

- ausschließlich Konzernabschlüsse/keine Einzelabschlüsse
- Umstrukturierungsprozesse innerhalb von Unternehmen die einen Vergleich ausschließen (z.B.: mehrfache Abspaltungen/Gründungen von Gesellschaften)
- keine Freigabe von für eine Beurteilung geeigneten Daten

Die Abbildung 81 zeigt die Vorgehensweise für die durchzuführende Performanceanalyse.



**Abbildung 81: Vorgehensweise Performanceanalyse**

## 5. Kernkompetenzen- und Performanceanalyse für ein ausgewähltes Sample

### 5.3.2.1. Berechnungsergebnisse Performanceanalyse

Die Ergebnisse der Performanceanalyse sind, getrennt für die drei untersuchten Unternehmensgruppen, in Abbildung 82 graphisch dargestellt.

Eine detaillierte Analyse der Erkenntnisse ist auf wissenschaftlicher Basis aus Gründen der Informationsbeschaffung (Verfügbarkeit der relevanten Daten) nicht durchführbar. Die exakten Ursachen für die unterschiedlichen Ergebnisse darzustellen wäre nur dann möglich, wenn alle dafür erforderlichen Unternehmensdaten bzw. Informationen verfügbar gewesen wären. Daher ist eine Argumentation der Ergebnisse nicht wissenschaftlich belegbar, sondern dient als Anhaltspunkt für eine Beurteilung, abgeleitet aus Erfahrungen, die für die Branche vorhanden sind. Jedes Unternehmen kann für sich selbst die vorliegenden Ergebnisse analysieren und daraus Schlüsse für die zukünftige Unternehmensstrategie ableiten. Im Folgenden kann ausschließlich eine Argumentationslinie, basierend auf Gesprächen mit Branchenvertretern, vorgeschlagen werden.

Die Unterschiede in den Ergebnissen der Performanceanalyse sind vor allem durch folgende Faktoren gekennzeichnet:

- **Stromhandel**  
Der Stromhandel ist aufgrund der Mengen sehr stark umsatzsteigernd, die in diesem Geschäftsfeld realisierbaren Margen sind aber extrem gering. Dadurch schlägt sich erhöhter Umsatz nicht linear im Ergebnis nieder.
- **Aufbringungsstruktur**  
Das Ausmaß der Stromeigenerzeugung ist dagegen extrem ergebnisrelevant und von Unternehmen zu Unternehmen sehr unterschiedlich. Der Grund dafür liegt in der Eigenerzeugungsstruktur der jeweiligen, betrachteten Unternehmen und ist durch die Erzeugungskosten im Vergleich zum jeweils geltenden Marktpreis beeinflusst. Bei thermischen Kraftwerken können beispielsweise die Kosten für die Erzeugung von Strom zeitweise sogar so hoch sein, dass diese über den erzielbaren Verkaufspreisen liegen (abhängig von den Beschaffungskosten des eingesetzten Energieträgers). Bei der Stromeigenerzeugung auf Basis regenerativer Energieträger (vorwiegend Wasserkraft) entfallen die Kosten für die Primärenergiebeschaffung. Damit ist eine sehr wettbewerbsfähige Energiebereitstellung möglich, die sich auch entsprechend positiv im Unternehmensergebnis niederschlägt.
- **Bilanzielle Sondereffekte**  
Die Elektrizitätsbranche ist durch hohe Anlagenintensität (Kraftwerke, Netze), hohe Investitionen und hohe Umsätze geprägt. Diese Faktoren können, abhängig vom jeweiligen Geschäftsjahr, zu bilanziellen Vorsorgemaßnahmen in der Gewinn und Verlustrechnung führen. Als Beispiel wären Rückstellungen für erwartete Verluste aus Stromabnahmeverträgen (aus dem Vertriebsgeschäft: zuvor eingekaufter Strom kann im Absatzjahr nicht zu einem entsprechenden Preis verkauft werden, negative Margen) zu nennen. Aber auch eventuell erforderliche Wertberichtigungen für Beteiligungen können das Unternehmensergebnis negativ beeinflussen.
- **Finanzierung**  
Auch die Finanzierung der Unternehmen (Verhältnis Eigenkapital zu Fremdkapital) spielt eine wesentliche Rolle für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen. Dabei sind insbesondere die Kosten der Fremdfinanzierung ein wesentlicher Kostenbestandteil.
- **Unterschiedliche Unternehmensstrukturen (z.B.: Stadtwerke, Quersubventionen)**  
Die Struktur ist sehr unterschiedlich und im Wesentlichen durch die Geschäftsfelder, in der das Unternehmen tätig ist, geprägt. Während die regionalen und privaten Ver-

## 5. Kernkompetenzen- und Performanceanalyse für ein ausgewähltes Sample

sorger vorwiegend in den Kernbereichen der Branche (Erzeugung, Verteilung, Vertrieb, Energiehandel) tätig sind, agieren Stadtwerke in den meisten Fällen auch in typisch defizitären Bereichen wie öffentlichem Nahverkehr und Freizeiteinrichtungen und erbringen oft sonstige kommunalpolitische Leistungen, die das Ergebnis der Unternehmen stark beeinflussen können.

Aus der Performanceanalyse lassen sich folgende Erkenntnisse ableiten:

- Die regionalen Unternehmen, die Stadtwerke und die „Ideal“- Unternehmen weisen alle, in ungefähr gleichen Ausmaß, Einbußen bei der EBIT-Marge auf. Dies lässt sich durch Margenreduktion im Vertriebsgeschäft, Reduktion der Netzerlöse und Ausweitung der Umsatzerlöse durch Handelsgeschäfte erklären. Seit Beginn der Liberalisierung sind die Unternehmensergebnisse auf EBIT-Basis bei allen Unternehmensgruppen um ca. 1/3 zurückgegangen.
- Bei den regionalen Elektrizitätsversorgern ist die Eigenkapitalrentabilität gestiegen (~68%), bei den Stadtwerken gefallen (-129%). Die als „Ideal“ angenommenen Unternehmen konnten ihre Eigenkapitalrentabilität erheblich steigern (+388%). Die Eigenkapitalrentabilität der Stadtwerke zeigt im Gegensatz dazu keine positive Entwicklung auf. Ein Grund hierfür könnte in dem Umstand begründet sein, dass Stadtwerke in zunehmendem Maße durch Quersubventionierungen für nicht dem Energiebereich zuzählenden Geschäftsbereiche belastet werden.
- Die Gesamtkapitalrentabilität ist bei allen drei Unternehmensgruppen gestiegen: regionale Elektrizitätsversorger 27,7%, Stadtwerke 17,7%, Ideal 15,8% und lässt sich durch Maßnahmen zur Effizienzsteigerung in allen Bereichen der Unternehmen erklären.
- Bei der Umsatzrentabilität zeigt sich ein ähnliches Bild wie bei der Eigenkapitalrentabilität. Bei den regionalen Elektrizitätsversorgern ist die Umsatzrentabilität gestiegen (+25%), die Stadtwerke verzeichnen eine Einbuße von -138%. Die als Ideal angenommenen Unternehmen konnten ihre Umsatzrentabilität seit der Liberalisierung um +363,6% steigern. Der erwirtschaftete Gewinn pro Euro Umsatz ist bei den regionalen Elektrizitätsversorgern und den als Ideal angenommenen Unternehmen gestiegen, bei den Stadtwerken gefallen.

Eine fundierte Erklärung für diese Ergebnisse kann aufgrund nicht zugänglicher Daten und Informationen nicht erfolgen. Ferner sind die Gründe für jeweils vorgenommene Bilanzierungsmaßnahmen, die das jeweilige Unternehmensergebnis beeinflussen nicht bekannt. Eine objektive Bewertung der ermittelten Ergebnisse kann daher nur jedes Unternehmen für sich selbst vornehmen und daraus die erforderlichen Maßnahmen für eine erfolgreiche zukünftige Unternehmenssteuerung ableiten. Insbesondere wird all jenen Bereichen eine hohe Bedeutung zukommen, die eine erfolgreiche Positionierung der Unternehmen im zunehmenden wettbewerbsorientierten Umfeld ermöglichen.

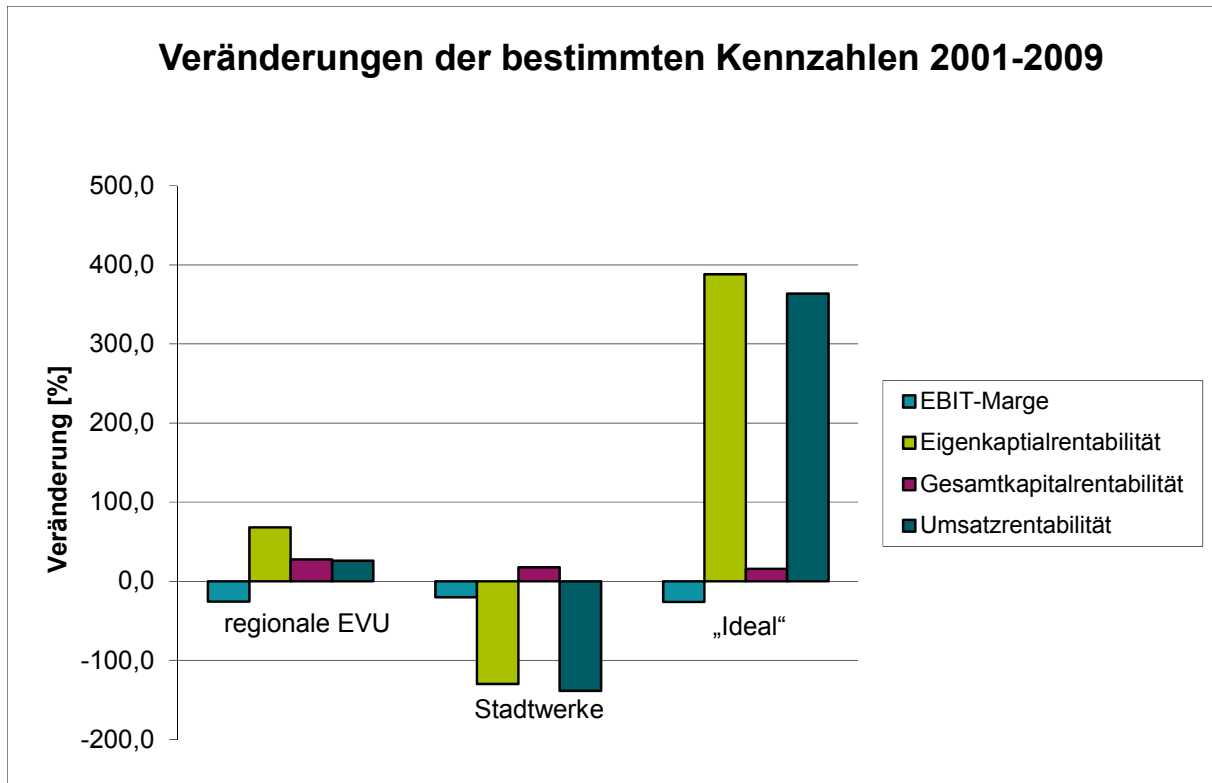


Abbildung 82: Ergebnisse Performanceanalyse

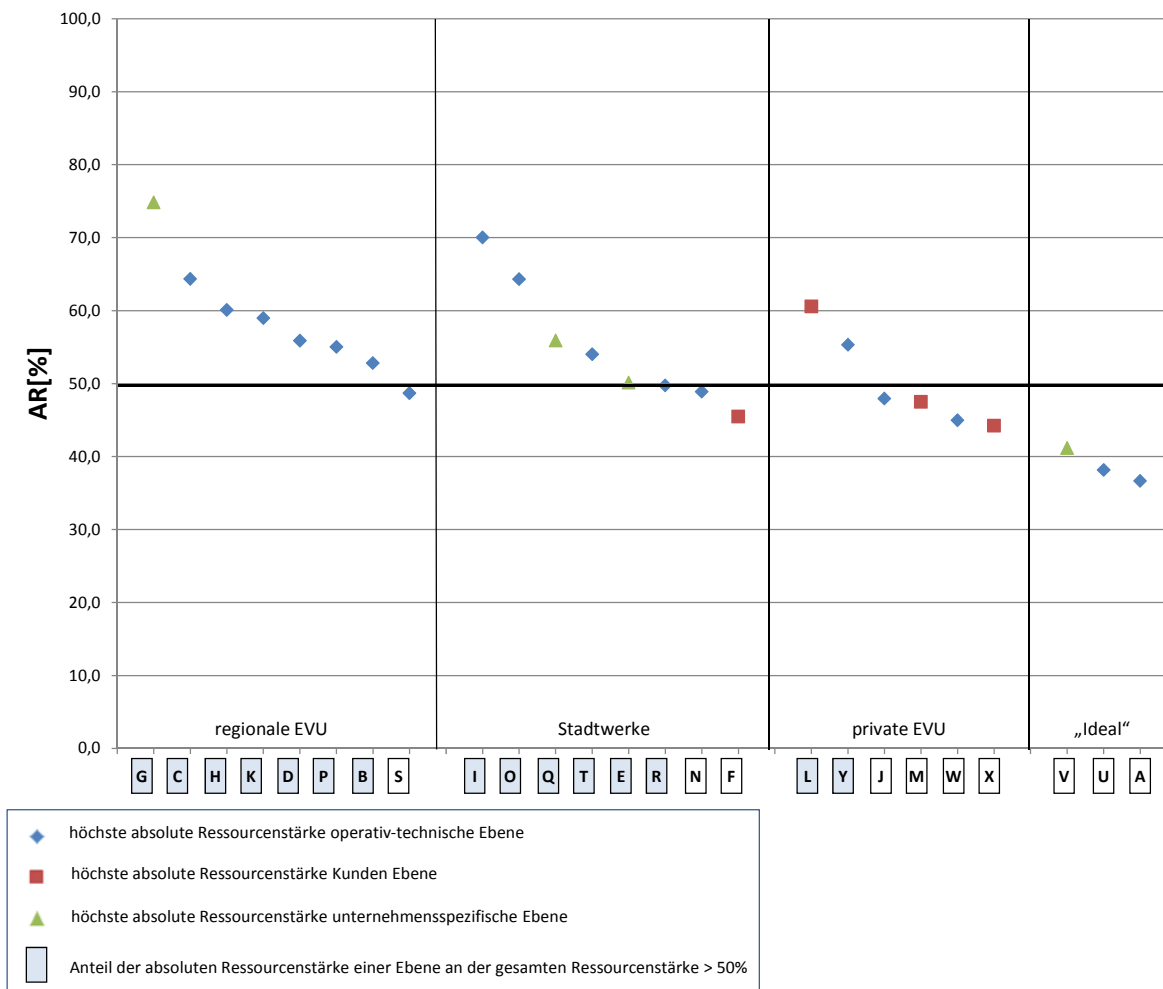
#### 5.4. Erkenntnisse für die Unternehmensgruppen aus Kernkompetenzenanalyse und Performanceanalyse

Durch Anwendung der Kernkompetenzenanalyse auf die 25 teilnehmenden Unternehmen kann prinzipiell festgestellt werden, dass der Großteil der Unternehmen den meisten Zusatznutzen aus Kunden- und Unternehmenssicht (absolute Ressourcenstärke) auf der operativ-technischen Ebene erzielt. Auffallend ist allerdings, dass die stärksten Bündelungen innerhalb der Unternehmen größtenteils nicht auf dieser Ebene vorhanden sind.

Dies lässt den Schluss zu, dass es für die teilnehmenden Unternehmen in unterschiedlichen Ausprägungen Verbesserungspotentiale gibt. Die aus der Kernkompetenzen- und Performanceanalyse ermittelten „Ideal“-Unternehmen weisen auf allen drei Ebenen eine ausgeglichene absolute Ressourcenstärke sowie eine hohe Bündelungsintensität innerhalb des Unternehmens auf und haben ihre Performance seit Beginn der Liberalisierung vergleichsweise am stärksten verbessert.

Um festzustellen, welche Unternehmensgruppe der untersuchten Branche für die zukünftigen Anforderungen, basierend auf den von den jeweiligen Unternehmen zur Verfügung gestellten Daten, am besten platziert ist, werden in der Abbildung 83 die Ergebnisse der berechneten höchsten absoluten Ressourcenstärken für die untersuchten Unternehmensgruppen dargestellt. Daraus ist ersichtlich, dass die operativ-technische Ebene bei allen Unternehmensgruppen maßgeblichen Einfluss für den Unternehmenserfolg hat. Bei vielen Unternehmen weist meist nur eine Ebene einen sehr hohen Anteil an der gesamten absoluten Ressourcenstärke auf. Größtenteils liegt der höchste absolute Ressourcenstärkenanteil einer Ebene bei >50% der gesamten absoluten Ressourcenstärke (z.B. Unternehmen G-B bei den regionalen Elektrizitätsversorgern, I-R bei den Stadtwerken, L-Y bei den privaten Elektrizitätsversorgern).

## 5. Kernkompetenzen- und Performanceanalyse für ein ausgewähltes Sample

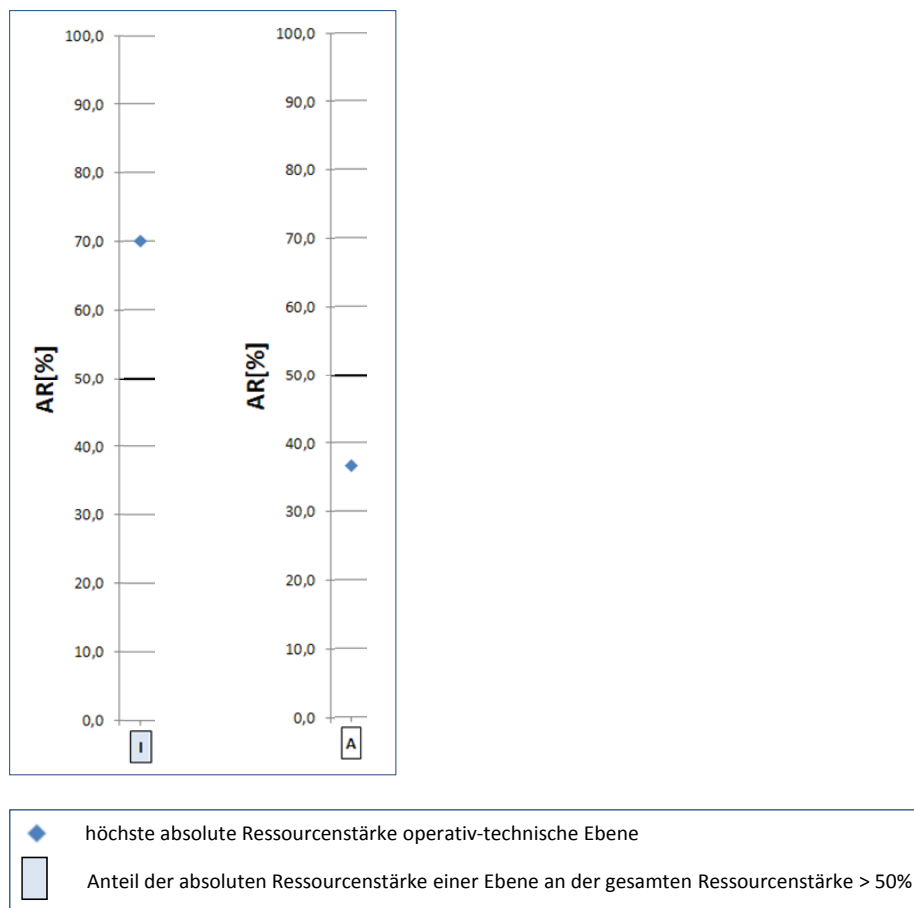


**Abbildung 83: Höchste AR je Unternehmen**

Aus Abbildung 83 kann beispielsweise herausgelesen werden, dass die absolute Ressourcenstärke der operativ-technischen Ebene des Unternehmens I 70% beträgt (gesamte absolute Ressourcenstärke = 100%). Das bedeutet, dass fast ausschließlich die operativ-technische Ebene Anteil an der gesamten absoluten Ressourcenstärke hat. Die höchste Ressourcenstärke des Unternehmens A an der gesamten Ressourcenstärke stellt ebenso die operativ-technische Ebene mit 36,6% dar (Wert aus Abbildung 80). Wie in Kapitel 5.3.1.5 festgehalten, gilt als Prämisse für die „Ideal“-Unternehmen, dass sich der Anteil der absoluten Ressourcenstärke je Ebene nicht mehr als 20%-Punkte voneinander unterscheiden darf (annähernd ausgeglichene Ressourcenstärke je Ebene). Die Ergebnisse für das Unternehmen I und das Unternehmen A sind in Abbildung 84 nochmals gesondert dargestellt.



## 5. Kernkompetenzen- und Performanceanalyse für ein ausgewähltes Sample

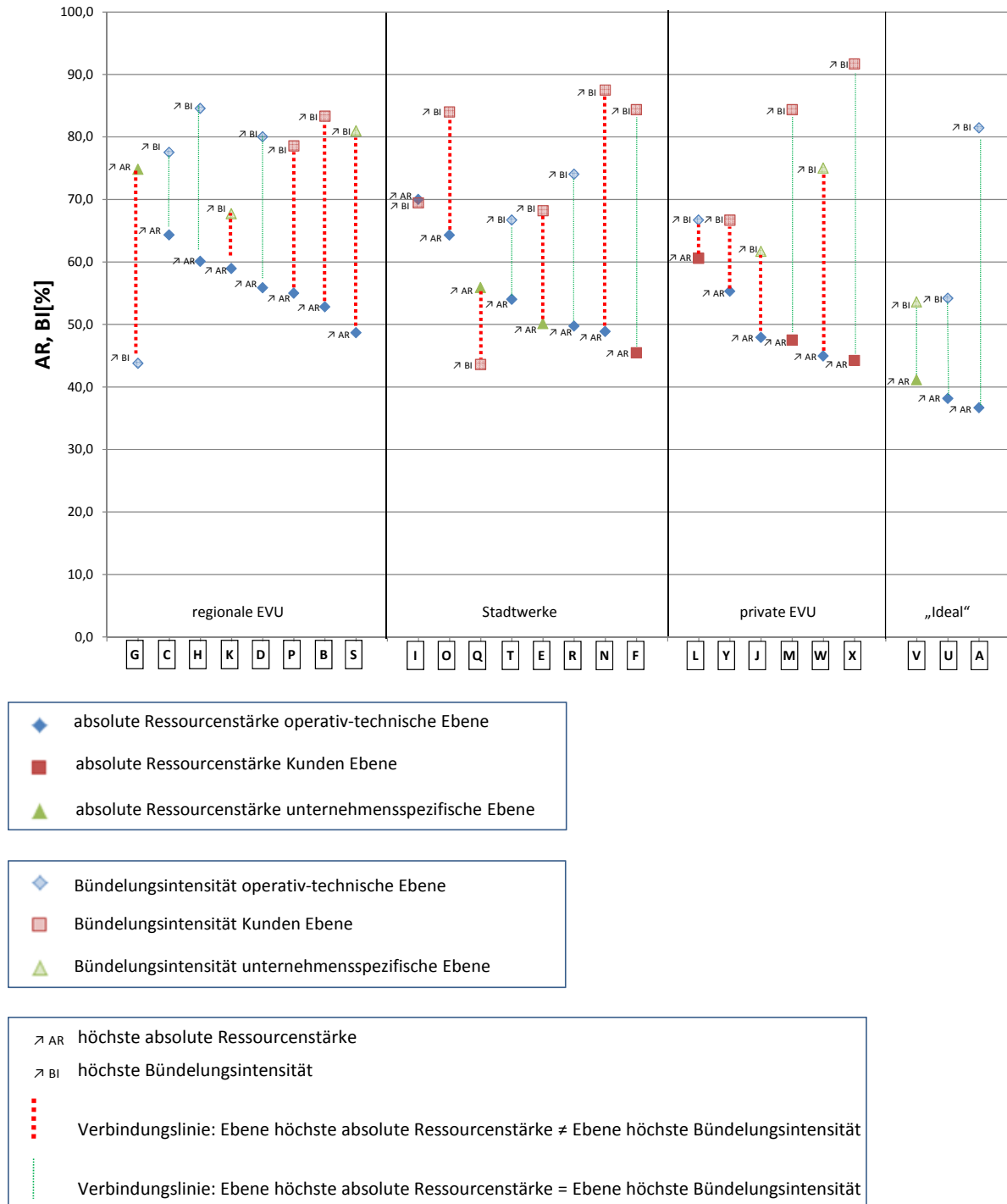


**Abbildung 84: Höchste AR Unternehmen I und Unternehmen A**

Wird nun neben der höchsten, in den Unternehmen vorkommenden absoluten Ressourcenstärke die am stärksten gebündelte Ebene in die Betrachtung mit einbezogen sollte angenommen werden, dass auf der Ebene mit der höchsten absoluten Ressourcenstärke auch die stärkste Bündelung innerhalb des Unternehmens bestehen sollte. Die in Abbildung 85 dargestellten Ergebnisse zeigen jedoch, dass neben den „Ideal“-Unternehmen nur wenige Unternehmen den meisten Zusatznutzen aus Unternehmens- und Kundensicht (absolute Ressourcenstärke) auf der Ebene erzielen, auf der sie auch innerhalb des Unternehmens am stärksten gebündelt sind.

Auch in diesem Fall kann die Ursache für dieses Ergebnis nur von den betroffenen Unternehmen selbst, auf Basis der für diese Arbeit zur Verfügung gestellten Informationen und nur dem Unternehmen selbst zugänglichen Daten, ermittelt werden. Alle in diesem Abschnitt ermittelten Ergebnisse werden daher in erster Linie als Basis und Anregung für Detailanalysen in den Unternehmen selbst verstanden, um daraus in weiterer Folge jene Maßnahmen festzulegen, die als Grundlage für nachhaltige Ergebnisverbesserungen angesehen werden.

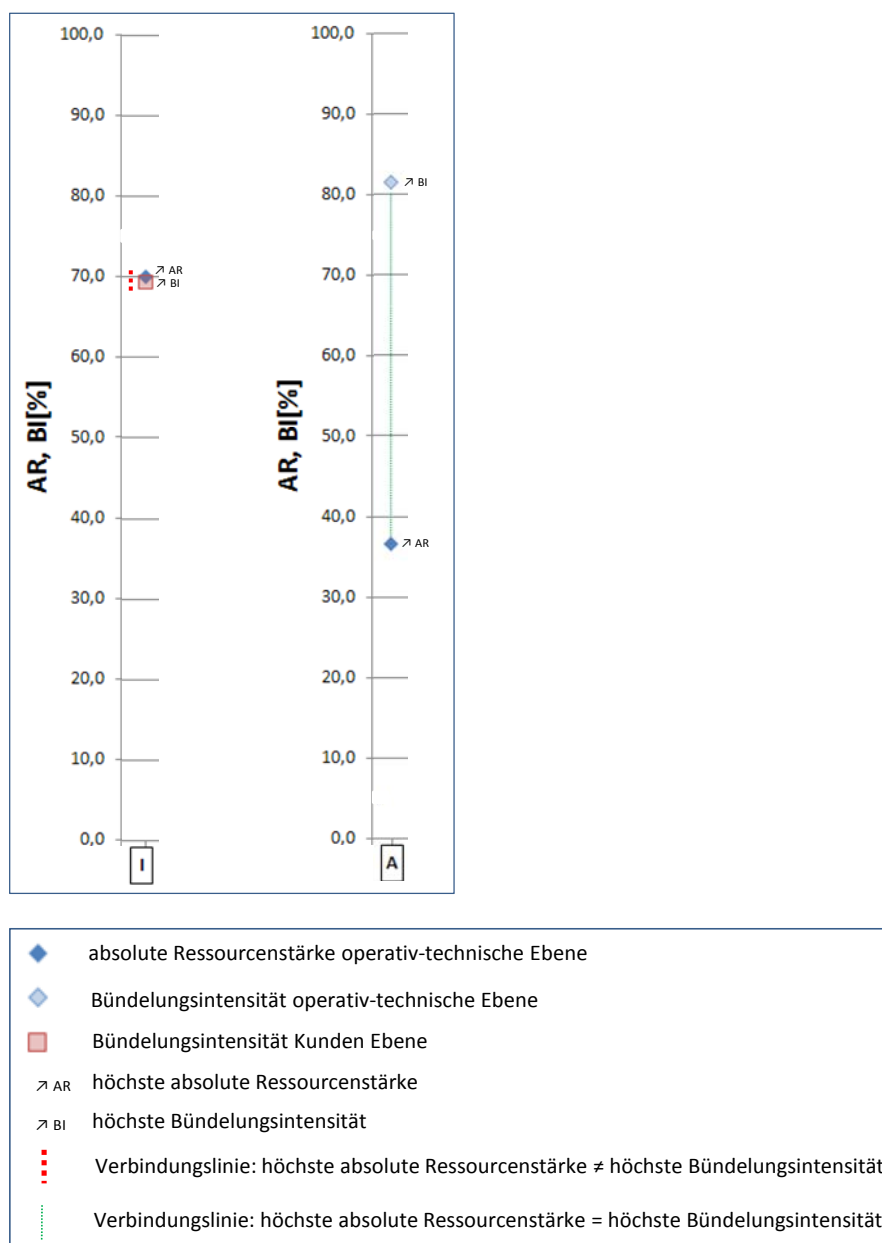
## 5. Kernkompetenzen- und Performanceanalyse für ein ausgewähltes Sample



**Abbildung 85: Vergleich höchste AR und höchste BI der Unternehmen**

Wird nun wieder als Beispiel das Unternehmen I und das Unternehmen A herangezogen, kann man folgende Erkenntnisse aus Abbildung 85 herauslesen. Das Unternehmen I hat die höchste absolute Ressourcenstärke auf der operativ-technischen Ebene (70% an der gesamten absoluten Ressourcenstärke). Jedoch weist das Unternehmen I die höchste Bündelungsintensität mit 69,4% auf der Kundenebene (Wert Abbildung 80) auf. Das Unternehmen A hat neben der höchsten absoluten Ressourcenstärke auch die höchste Bündelungsintensität auf der operativ-technischen Ebene. Die Ergebnisse für das Unternehmen I und das Unternehmen A sind in Abbildung 86 nochmals gesondert dargestellt.

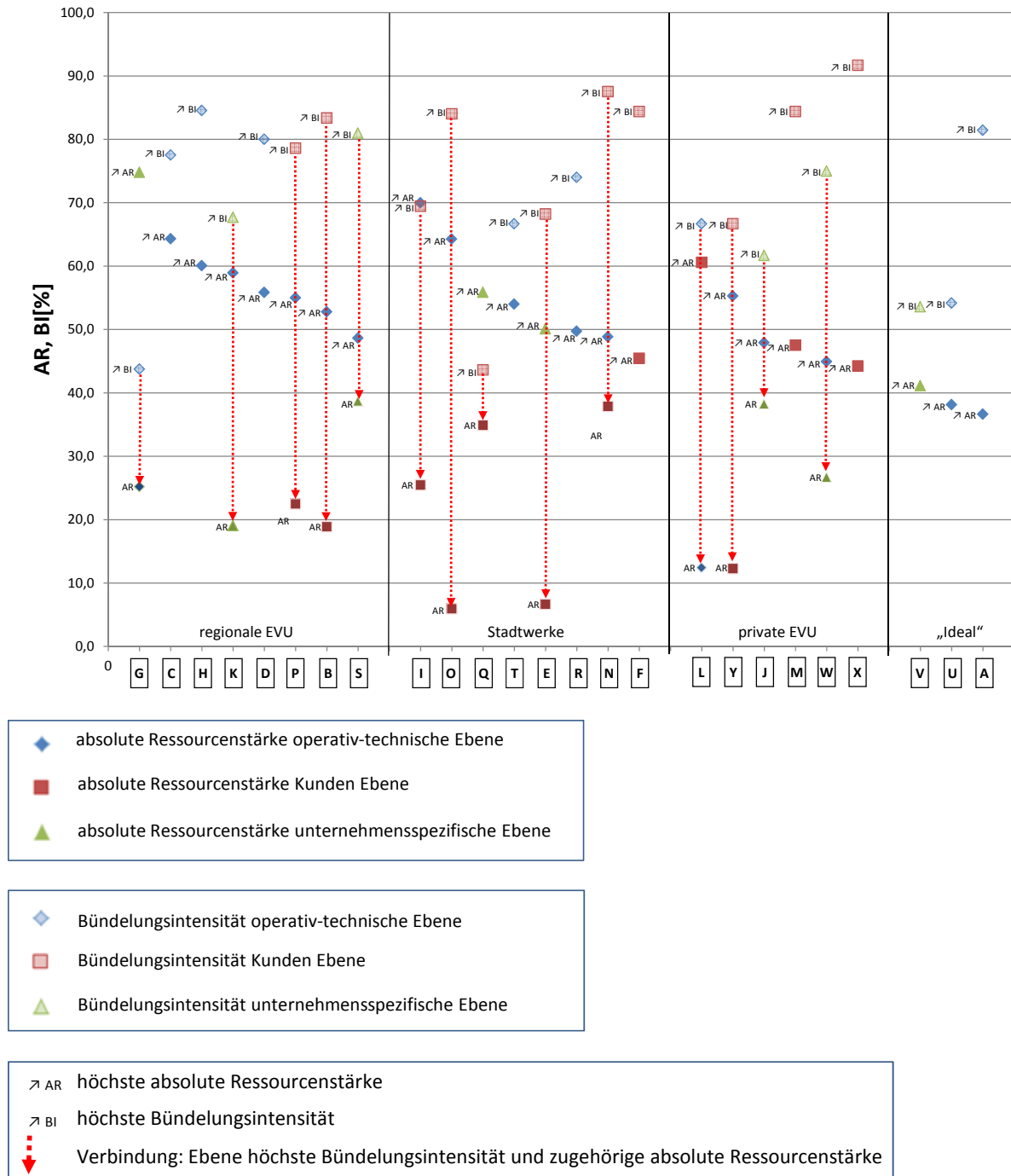
## 5. Kernkompetenzen- und Performanceanalyse für ein ausgewähltes Sample



**Abbildung 86: Vergleich höchste AR und höchste BI für Unternehmen I und Unternehmen A**

Wie in Abbildung 85 festgehalten, entspricht bei vielen Unternehmen die Ebene mit der höchsten absoluten Ressourcenstärke nicht der Ebene mit der höchsten Bündelungsintensität. Im nächsten Schritt wird nun untersucht, wie hoch die absolute Ressourcenstärke der jeweils am höchsten gebündelten Ebenen der Unternehmen ist. Aus Abbildung 87 wird ersichtlich, dass auf den höchst gebündelten Ebenen meist eine vergleichsweise geringe absolute Ressourcenstärke vorhanden ist.

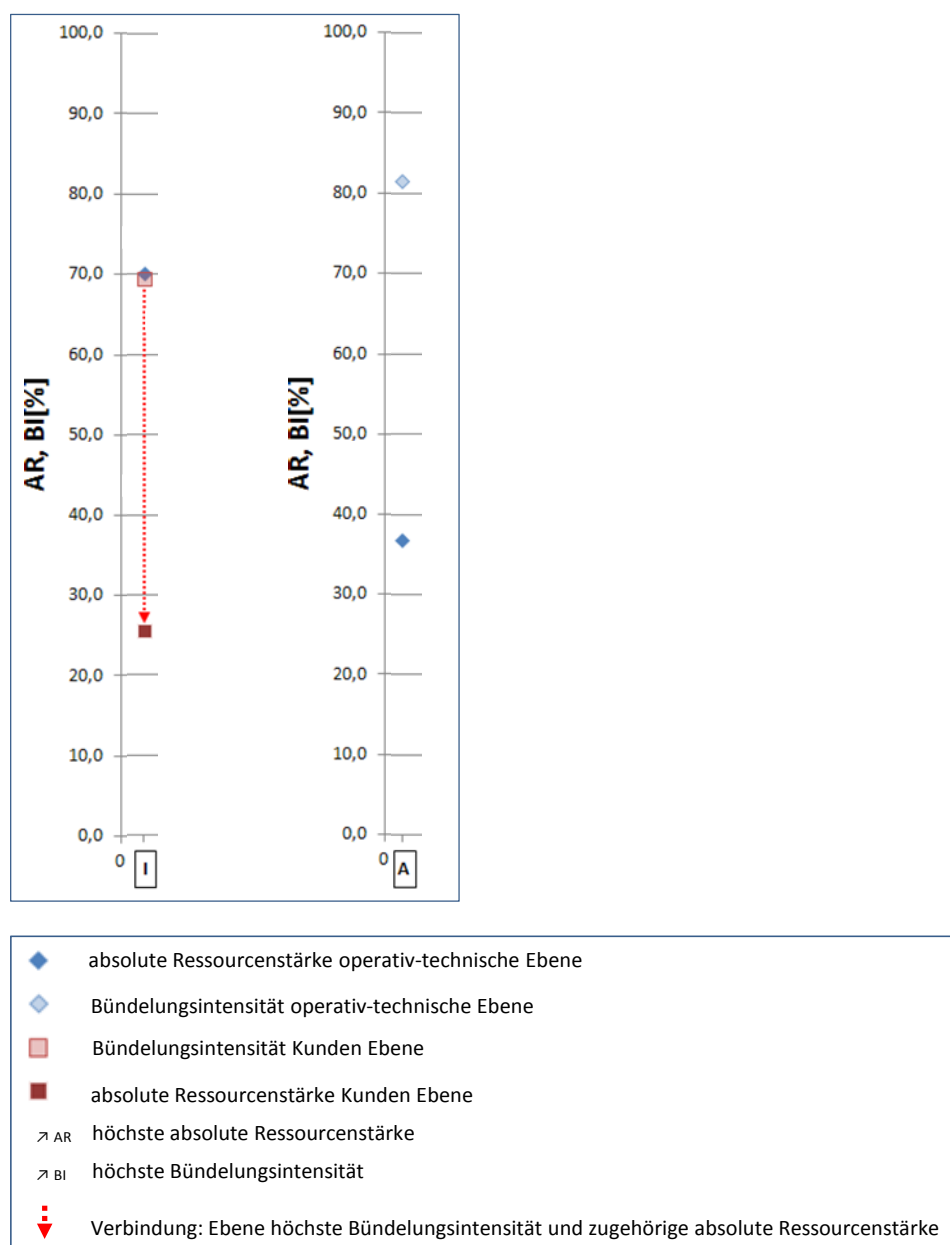
## 5. Kernkompetenzen- und Performanceanalyse für ein ausgewähltes Sample



**Abbildung 87: Vergleich höchste AR, höchste BI und dazugehörige AR**

Beispielhaft für das Unternehmen I und das Unternehmen A sind folgende Informationen aus Abbildung 87 ersichtlich. Wie bereits festgestellt, besitzt das Unternehmen I die höchste Bündelungsintensität (Kundenebene) nicht in der Ebene, in der die höchste absolute Ressourcenstärke (operativ-technische Ebene) vorhanden ist. Wird nun die absolute Ressourcenstärke der Ebene mit höchster Bündelungsintensität betrachtet ist feststellbar, dass diese vergleichsweise mit 25,4% (Wert Abbildung 80) sehr gering ausfällt. Das Unternehmen A weist die höchste absolute Ressourcenstärke und die höchste Bündelungsintensität auf derselben Ebene auf (operativ-technisch). Die Ergebnisse für das Unternehmen I und das Unternehmen A sind in Abbildung 88 gesondert dargestellt.

## 5. Kernkompetenzen- und Performanceanalyse für ein ausgewähltes Sample



**Abbildung 88: Vergleich höchste AR, höchste BI und dazugehörige AR für Unternehmen I und Unternehmen A**

Aus der Abbildung 87 ableitend könnten Ansatzpunkte für Verbesserungen abgelesen werden. Ein mögliches Verbesserungspotential wäre nun, aus den in den Unternehmen vorhandenen hohen Bündelungen eine entsprechende absolute Ressourcenstärke und damit Zusatznutzen aus Unternehmens- und Kundensicht zu schaffen. Welche Schritte für die Hebung von Verbesserungspotentialen möglich wären, werden in Kapitel 6 untersucht.

Die Abbildung 89 zeigt die Zusammenfassung der Kernkompetenzenanalyse und der Performanceanalyse, dargestellt nach Unternehmensgruppen. Daraus ist ersichtlich, dass die Gruppe der Stadtwerke vergleichsweise am wenigsten in der Lage ist, entsprechende absolute Ressourcenstärken aus Bündelungsintensitäten zu erzeugen.

Wie in den Erklärungen der vorigen Abbildungen wird beispielhaft das Unternehmen I herangezogen. Die absoluten Ressourcenstärken der Ebenen des Unternehmens I driften stark auseinander. Die absolute Ressourcenstärke auf der operativ-technischen Ebene beträgt 70%, jene der Kundenebene 25,4% und jene der unternehmensspezifischen Ebene liegt bei

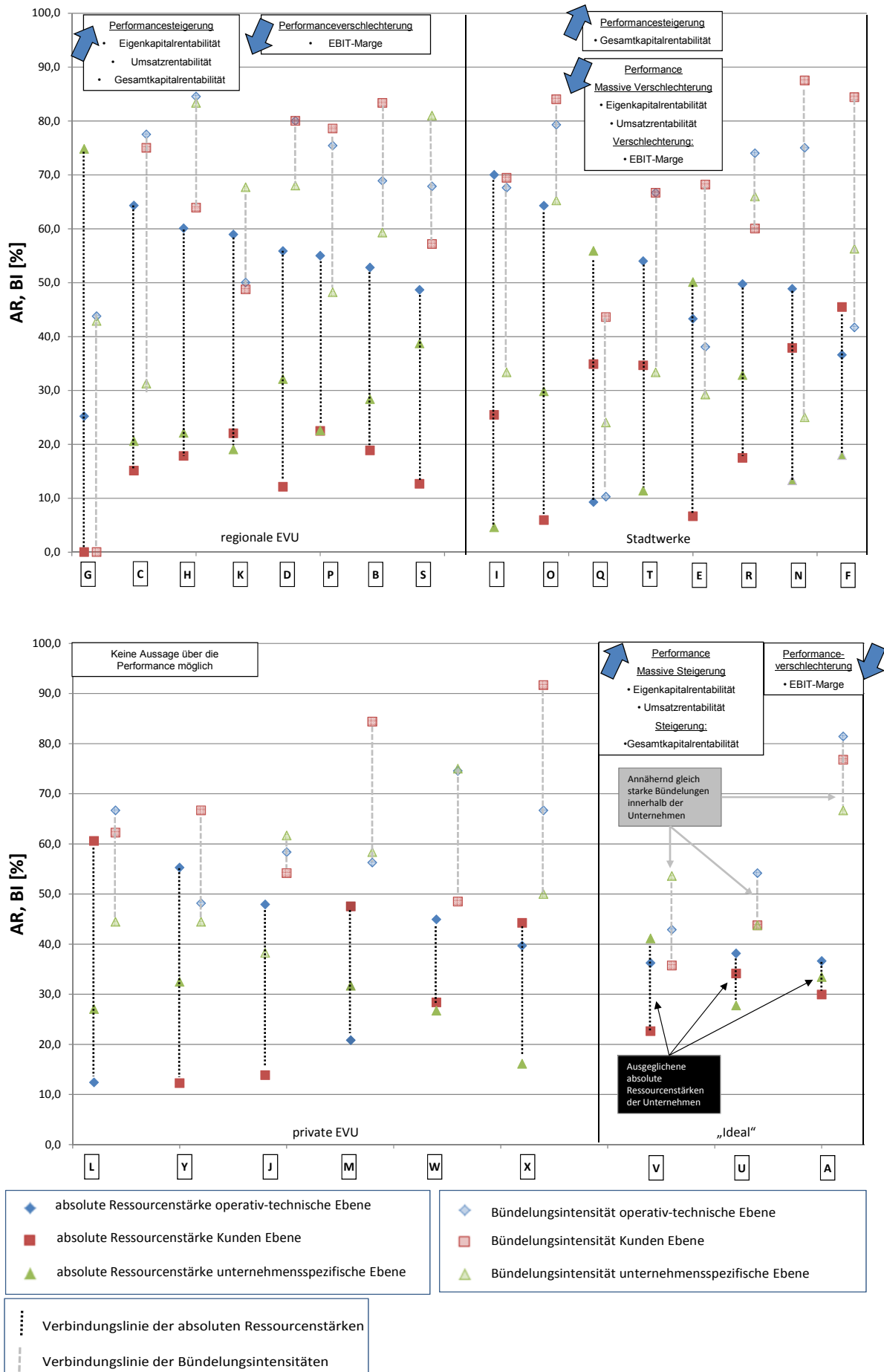
## 5. Kernkompetenzen- und Performanceanalyse für ein ausgewähltes Sample

4,6% (Werte Abbildung 80). Bei den „Ideal“-Unternehmen ist der Anteil der Ebenen an der gesamten absoluten Ressourcenstärke (100%) annähernd ausgeglichen. Wird nun wie zuvor als Beispiel das Unternehmen A herangezogen, ist aus Abbildung 89 ersichtlich, dass die absoluten Ressourcenstärken der Ebenen mit 36,6% auf der operativ-technischen Ebene, 29,9% auf der Kunden- und 33,4% auf der unternehmensspezifischen Ebene gleichmäßig verteilt sind (Werte Abbildung 80).

Die Bündelungsintensitäten weisen ein ähnliches Bild auf. Während beispielsweise bei dem Unternehmen I die Kunden- und die operativ-technische Ebene relativ hoch gebündelt ist (69,4% und 67,6%, Werte Abbildung 80), ist die unternehmensspezifische Ebene vergleichsweise schwach gebündelt (33,3%, Wert Abbildung 80). Das Unternehmen A weist auf allen drei Ebenen eine sehr hohe Bündelung auf. Die operativ-technische Ebene ist mit 81,4%, die Kundenebene mit 76,8% und die unternehmensspezifische Ebene mit 66,7% aller Funktionskompetenzen und Ausstattungsspezifika im Unternehmen gebündelt (Werte Abbildung 80).

Das Ergebnis der Kernkompetenzenanalyse der Gruppe „Stadtwerke“ spiegelt sich auch in den gewählten betriebswirtschaftlichen Parametern wider, die im Vergleich zu den anderen Unternehmensgruppen eine deutlich schlechtere Performance aufweist. Dies bedeutet, dass die ausgewählten Kennwerte im Zeitraum von 2001 bis 2009 eine deutliche Verschlechterung gegenüber den Ausgangswerten zeigen. Die Ergebnisse sind Abbildung 82 zu entnehmen. In Abbildung 89 sind je Unternehmensgruppe die Steigerung oder Verschlechterung der Performanceparameter zusammengefasst dargestellt.

## 5. Kernkompetenzen- und Performanceanalyse für ein ausgewähltes Sample



**Abbildung 89: Zusammenfassung der Analyseergebnisse**

## 5. Kernkompetenzen- und Performanceanalyse für ein ausgewähltes Sample

Die Ergebnisse der Kernkompetenzenanalyse und der Performanceanalyse zeigen, dass die als „Ideal“ bezeichneten Unternehmen ihre Performance seit Beginn der Liberalisierung auch am deutlichsten gesteigert haben. Die als „ideal“ benannten Unternehmen haben das Potential, auf allen drei Ebenen Zusatznutzen aus Unternehmens- und Kundensicht (absolute Ressourcenstärke) zu generieren. Auch die Bündelungen auf allen drei Ebenen sind im Unternehmen ausgewogen vorhanden. Diese Unternehmen haben es gegenüber den restlichen an der Studie teilnehmenden Unternehmen am besten geschafft, sich den neuen Anforderungen seit der Liberalisierung anzupassen und haben dadurch einen zeitlichen Wettbewerbsvorteil. Dieser Umstand spiegelt sich auch in den Ergebnissen der Performanceanalyse wieder.

Die regionalen Elektrizitätsversorger haben ihre Performance ebenso gesteigert. Die operativ-technische Ebene ist bei dieser Unternehmensgruppe am stärksten ausgeprägt. Die unternehmensspezifische Ebene hat bei den regionalen Unternehmen von allen Unternehmensgruppen am stärksten an Bedeutung gewonnen, weil in diesem Bereich die wesentlichen Potentiale (Kooperationen, Partnerschaften, Beteiligungen etc.) für die Sicherung des nachhaltigen Unternehmenserfolges gesehen werden. Die Ergebnisse zeigen aber auch, dass diese Unternehmensgruppe noch erhebliches Potential auf der Kundenebene, sowohl in der Ausgestaltung der dafür erforderlichen Prozessabläufe als auch im Auftritt der Unternehmen gegenüber ihren bestehenden und zukünftigen Kunden hat.

Die Stadtwerke haben seit Beginn der Liberalisierung an ihrer Performance eingebüßt. Die operativ-technische Ebene spielt auch bei den Stadtwerken eine große Rolle, die Kundenebene tritt in den Vordergrund, die unternehmensspezifische Ebene ist unterrepräsentiert. Auffallend ist, dass diese Gruppe teilweise eine starke Bündelung auf der Kundenebene nicht in absolute Ressourcenstärke umwandeln kann. Grund hierfür könnten die starren, öffentlichen Eigentümerstrukturen sein, die für ein freies Agieren im Markt hinderlich sind. Eine weitere Stärkung der Unternehmen im Wettbewerb über Kooperationen und Beteiligungen wird noch nicht oder nicht ausreichend genutzt (unternehmensspezifische Ebene). Auch die Ausgabe des Printmediums „Handelsblatt“ am 3./4.12.2010 untermauert im Artikel „Stadtwerke in der Offensive“ von A. Horstmann die Dringlichkeit, dass Stadtwerke und ihre kommunalen Gesellschafter ihre Geschäftsbereiche neu definieren müssen, um sich im Doppelspiel von Kooperation und Wettbewerb durchsetzen zu können.

Eine Aussage über die Performanceveränderung bei den privaten Elektrizitätsversorgern ist nicht möglich, weil die dafür erforderlichen Daten zur Bewertung nicht verfügbar sind und/oder nicht zur Verfügung gestellt wurden. Die Liberalisierung des Elektrizitätsmarktes bevorzugt große Unternehmenseinheiten und übt wettbewerbsbedingt damit besonderen Druck auf die eher kleinen, privaten Unternehmen aus. In den Kunden- und operativ-technischen Ebenen sind sie im Vergleich zu den anderen Unternehmensgruppen nicht signifikant schlechter, die unternehmensspezifische Ebene hat aber ebenfalls, wie bei den Stadtwerken nicht den heute erforderlichen Stellenwert als Beitrag zum nachhaltigen Unternehmenserfolg. Es ist aber festzuhalten, dass diese Unternehmen es aufgrund ihrer Unternehmensgröße künftig besonders schwer haben werden, sich nachhaltig erfolgreich und eigenständig im Wettbewerb zu positionieren, insbesondere bei zunehmender Wettbewerbsintensität über den Preis. Die Eigentümer befürchten derzeit noch den Verlust von bestimmendem Einfluss auf das Unternehmen durch Kooperationen, Beteiligungen etc..

Zusammenfassend kann die *Forschungsfrage 2*, „Worin liegt der Grund für den unterschiedlichen Erfolg der Unternehmen?“, wie folgt beantwortet werden:

- Jene Unternehmen, die es geschafft haben, sich seit Beginn der Liberalisierung an die neuen Rahmenbedingungen anzupassen, haben einen Wettbewerbsvorteil. Die Unternehmen denen es gelungen ist,
  - auf operativ-technischer Ebene (Grundvoraussetzung für Elektrizitätsversorgungsunternehmen),



## 5. Kernkompetenzen- und Performanceanalyse für ein ausgewähltes Sample

- auf Kunden Ebene (neue Herausforderung seit Beginn der Liberalisierung, vorher Monopolstellung und fixer Kundenstock) und
- auf unternehmensspezifischer Ebene (seit der Liberalisierung innerhalb des Unternehmens Anpassung an neue Strukturen, außerhalb des Unternehmens Kooperationen, Partnerschaften, Beteiligungen etc. zur Sicherung des nachhaltigen Erfolgs eingehen)

ausgeglichenen Zusatznutzen aus Kunden und Unternehmenssicht (absolute Ressourcenstärke) zu realisieren, sowie diese Themenbereiche auch im Bewusstsein des Unternehmens zu bündeln, haben sich am Besten an die neuen Herausforderungen angepasst.

- Einen weiteren ausschlaggebenden Punkt stellen die Eigentümerverhältnisse der Unternehmen dar. Je mehr die Unternehmen unter dem Einfluss öffentlicher Eigentümer stehen und auch volkswirtschaftliche Interessen berücksichtigen müssen (vor allem bei Stadtwerken durch die breite Dienstleistungspalette der Fall), desto schwerer fällt der ausschließlich wettbewerbsorientierte Auftritt der Unternehmen im Markt.
- Natürlich ist das zu versorgende Absatzgebiet ein weiterer Punkt. Je größer die Möglichkeit ist, neue Absatzgebiete zu erschließen und wettbewerbsfähige Produkte (z.B. flexible Tarifmodelle) anzubieten, desto nachhaltiger kann der Erfolg gesichert werden. Die kleineren Unternehmen (Stadtwerke, private Elektrizitätsversorger) sehen ihre Aufgabe zurzeit vorrangig darin, den bestehenden Kundenstock möglichst zu halten und damit ihre Unternehmensziele zu erreichen.
- Die Stromaufbringung und die damit verbundene Kostenstruktur der Eigenerzeugung sowie die Beschaffungsstrategie (Einkauf der nicht durch Eigenerzeugung bereitstellbaren Strommengen im Markt) der Unternehmen ist ein weiterer Faktor für den nachhaltigen Unternehmenserfolg. Die Eigenerzeugungsstrukturen sind in Österreich von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich und schlagen sich somit auf den Unternehmenserfolg entscheidend nieder (z.B. kostengünstige Wasserkraftwerke).
- Die Geschäftsfelder, in denen die Unternehmen tätig sind, spielen für den unterschiedlichen Erfolg der Unternehmen ebenfalls eine wesentliche Rolle. Während sich die regionalen und die privaten Unternehmen im Wesentlichen auf die Kerngeschäftsbereiche konzentrieren können (Erzeugung, Vertrieb), ist die Art und der Umfang der Aktivitäten der Stadtwerke auch von oft defizitären Geschäftsbereichen geprägt (Freizeiteinrichtungen, kommunale Dienstleistungspalette, öffentlicher Nahverkehr etc.).

Wie in *Forschungsfrage 2* gezeigt, gibt es für den Großteil der Unternehmen bzw. für die Unternehmensgruppen mindestens eine Ebene, auf der angesetzt werden kann, um einen Beitrag zum nachhaltigen Erfolg zu leisten. Dies sind meist Ebenen, die in den Unternehmen noch nicht ausreichend genutzt werden und somit noch keine oder zu wenig absolute Ressourcenstärke erzielen.

Wie sich diese in *Forschungsfrage 2* gewonnenen Erkenntnisse nun auf die strategischen Optionen für Elektrizitätsversorgungsunternehmen in der Zukunft auswirken sollen/können, sowie deren strategische Relevanz, ist Gegenstand der *Forschungsfrage 3* und *Forschungsfrage 4*.

## 6. Entwicklung von Lösungsvorschlägen für die strategische Weiterentwicklung

### 6.1. Motivation und Ziel

Nach Durchführung der Analysen in *Forschungsfrage 2*, „Was sind die Ursachen für den unterschiedlichen Erfolg der Unternehmen?“, können die gewonnenen Kenntnisse als Grundlage für Lösungsvorschläge und denkbare Maßnahmen zur Umsetzung als Grundlage für folgende Fragestellungen herangezogen werden:

- „In welche Richtungen könnten/sollten sich die Unternehmen strategisch entwickeln, um nachhaltig erfolgreich zu sein?“
- „Sind die Lösungsvorschläge strategierelevant? Wie könnten die Unternehmen ihre Kernkompetenzen und Ressourcen künftig besser nutzen?“

In diesem Abschnitt werden die auf Basis von Kernkompetenzen- und Performanceanalysen gewonnenen Erkenntnisse als Ausgangspunkt zur Entwicklung von Verbesserungsvorschlägen genutzt, um verschiedene Richtungen aufzuzeigen, in die sich die Unternehmensgruppen bewegen sollten/könnten, damit sie sich in der Zukunft nachhaltig erfolgreich im Wettbewerbsumfeld behaupten können. Durch Identifikation von Verbesserungspotentialen können Lösungsvorschläge für die Unternehmensgruppen entwickelt werden, deren Strategierelevanz anhand einer Wettbewerbsanalyse nach Porter analysiert wird. Des Weiteren soll eine Checkliste über mögliche Lösungsansätze auf den drei gewählten Ebenen (siehe Abschnitt 6.5.2) Hinweise für denkbare Maßnahmen zur Verbesserung der jeweiligen Unternehmensperformance geben. Um die gewonnenen Ergebnisse besser hinsichtlich ihrer Strategierelevanz bewerten zu können, wird im Vorfeld eine SWOT-Analyse für die einzelnen Unternehmensgruppen erstellt, um eine Orientierungshilfe für deren Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken zu geben, damit mögliche Lösungsvorschläge und Maßnahmen zur Umsetzung bewertet werden können. Die aus *Forschungsfrage 1* abgeleiteten finanziellen, funktionalen, personellen sowie gesellschafts- und energiepolitischen Ziele sollen dabei ebenso wenig außer Acht gelassen werden, wie der Aspekt, das höchst mögliche Verbesserungspotential auszuschöpfen.

Des Weiteren werden in der Folge Lösungsvorschläge und daraus abgeleitete Maßnahmen für die Branche bzw. für die Branchengruppen und nicht für die einzelnen, untersuchten Unternehmen (*Forschungsfrage 2*) bearbeitet. Eine umfassende Analyse der Einzelergebnisse und daraus ableitbare Maßnahmen sind nur durch jedes Unternehmen selbst möglich und in Hinblick auf mögliche Stärken und Schwächen einer detaillierten Analyse zu unterziehen, um daraus Maßnahmen zur Sicherung des nachhaltigen Unternehmenserfolges abzuleiten, da nur sie über die dafür erforderlichen Informationen und Daten verfügen, die für die durchgeführten Untersuchungen von den Unternehmen nicht zur Verfügung gestellt wurden.

Die erstellten SWOT-Analysen wurden mit Branchenvertretern diskutiert. Die Lösungsvorschläge und deren beispielhafte Umsetzungsmaßnahmen wurden ebenfalls hinsichtlich ihrer Strategierelevanz diskutiert und sind Ergebnisse der durchgeführten Untersuchung.

### 6.2. Vorgehensweise

Um die *Forschungsfrage 3* und in weiterer Folge die *Forschungsfrage 4* zu bearbeiten, wird in diesem Abschnitt folgende Vorgehensweise zur Beantwortung der gestellten Fragen gewählt (Abbildung 90):

6. Entwicklung von Lösungsvorschlägen für die strategische Weiterentwicklung

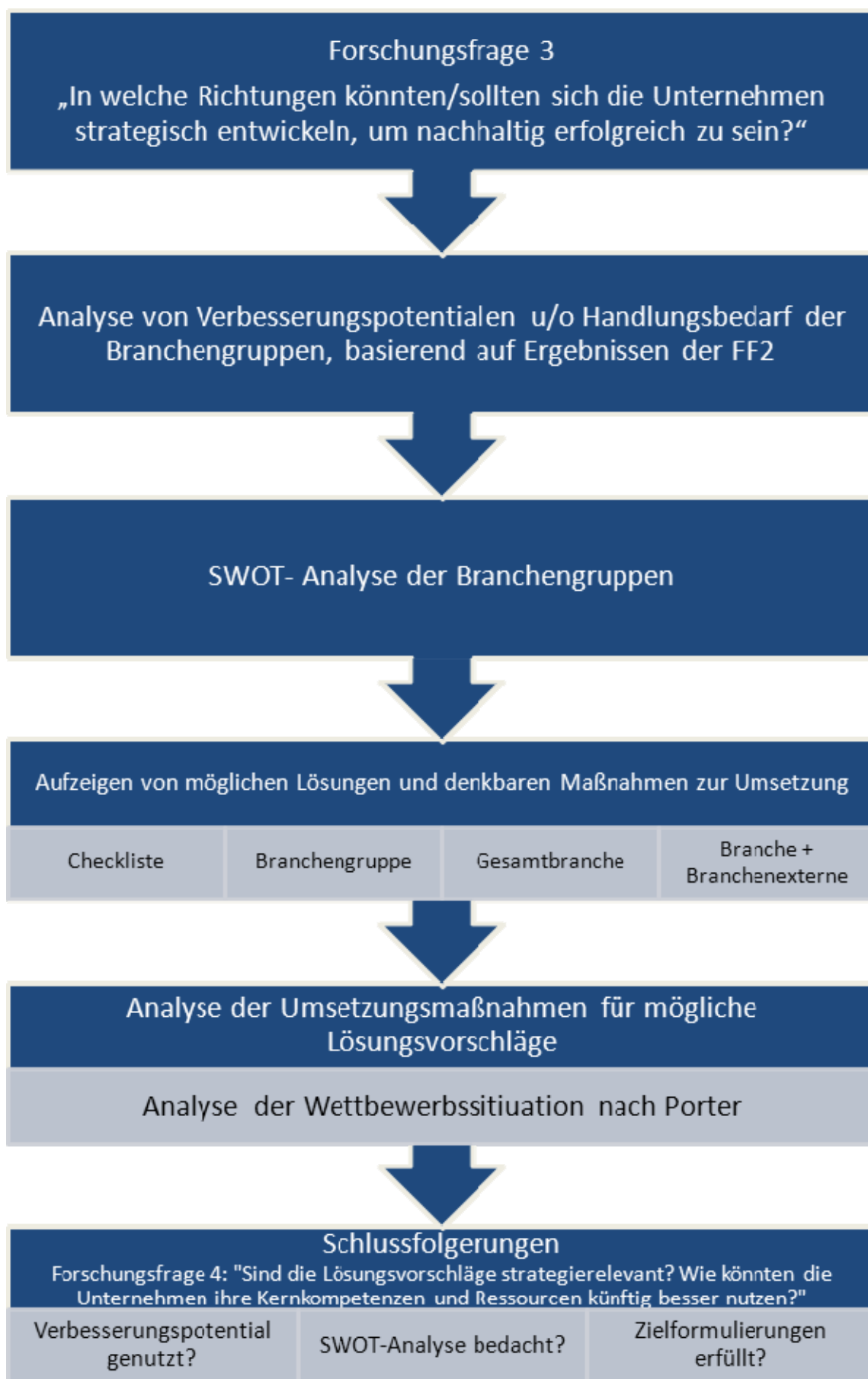


Abbildung 90: Vorgehensweise zur Bearbeitung der Forschungsfragen 3 und 4

### **6.3. Analyse von Verbesserungspotentialen und/oder Handlungsbedarf der Branchengruppen, basierend auf Ergebnissen der Forschungsfrage 2**

Aus den bisher gewonnenen Ergebnissen der *Forschungsfrage 2* werden Verbesserungspotentiale für die einzelnen Branchengruppen aufgezeigt. Die folgenden Abschnitte setzen sich mit den erhobenen Verbesserungspotentialen auseinander und sollen als Ausgangspunkt für mögliche Lösungen und denkbare Umsetzungsmaßnahmen dienen.

Einleitend muss festgehalten werden, dass alle Unternehmensgruppen auf der operativ-technischen Ebene annähernd gleichstarke Bündelungen und vergleichsweise hohe absolute Ressourcenstärken erzielen (siehe Abschnitt 5.3.1), um ihr Kerngeschäft effizient auszuüben. Wesentliches Unterscheidungsmerkmal für den Unternehmenserfolg ist aber bei allen Unternehmensgruppen, ob und in welchem Ausmaß sie über eine kostengünstige Eigenerzeugung verfügen (*Forschungsfrage 1*, siehe Kapitel 4.4, Seite 50 ff.). Für die gesamte Branche gilt, dass auf der Kunden- und der unternehmensspezifischen Ebene zusätzliches Potential für das Identifizieren von Verbesserungspotentialen gegeben ist.

Die Erläuterungen für die unterschiedlichen Erscheinungsbilder der Ergebnisse für die drei Unternehmensgruppen sind in Kapitel 5.3.1.1, Häufigkeitsverteilung der drei Ebenen, ausführlich beschrieben. Das Kapitel 6.3 beschäftigt sich ausschließlich mit den möglichen Verbesserungspotentialen, deren Ortung und Umsetzung aber von jedem Unternehmen selbst vorzunehmen ist, weil nur sie über die dafür erforderlichen Kenntnisse interner Abläufe, Schnittstellen sowie der dafür erforderlichen Daten verfügen.

#### **6.3.1. Verbesserungspotentiale für die regionalen Elektrizitätsversorger**

Aus der Kernkompetenzenanalyse geht hervor, dass die regionalen Elektrizitätsversorger ein massives Verbesserungspotential auf der Kundenebene aufweisen (Abbildung 91). Während auf dieser Ebene eine Bündelung von 58,4% innerhalb der Unternehmen herrscht und das dafür erforderliche Know-How somit in den Unternehmen prinzipiell vorhanden ist, können die regionalen Elektrizitätsversorger eine vergleichsweise geringe absolute Ressourcenstärke erzielen (18,9%). Um diese Unternehmen in Richtung der „Ideal-Unternehmen“ (auf allen drei Ebenen annähernd ausgeglichene absolute Ressourcenstärke und Bündelungsintensität) zu entwickeln, müssen dazu entsprechende Schritte innerhalb der Unternehmen gesetzt werden, um auf allen drei Ebenen eine annähernd gleiche absolute Ressourcenstärke zu erreichen. Die Bündelung innerhalb der Unternehmen, auf den drei gewählten Ebenen zeigt ein ausgeglichenes Bild, da alle Ebenen annähernd gleich stark im Unternehmen und untereinander gebündelt sind, aber auf der Kundenebene daraus wenig absolute Ressourcenstärke erzielt wird. Gelänge es dieser Unternehmensgruppe, den Anteil der absoluten Ressourcenstärke auf dieser Ebene zu steigern, wäre damit eine Voraussetzung zur Steigerung des Unternehmenserfolges gegeben.

Im Vergleich zu den Stadtwerken und den privaten Elektrizitätsversorgern weisen die regionalen Elektrizitätsversorgungsunternehmen einen leichten Wissensvorteil auf der operativ-technischen Ebene sowie einen ausgeprägten Vorteil auf der unternehmensspezifischen Ebene auf. Dies ist durch das eher vorhandene ausreichend hoch qualifizierte Personal, zur Entwicklung und Umsetzung der jeweiligen Unternehmensstrategie, erklärbar.

6. Entwicklung von Lösungsvorschlägen für die strategische Weiterentwicklung

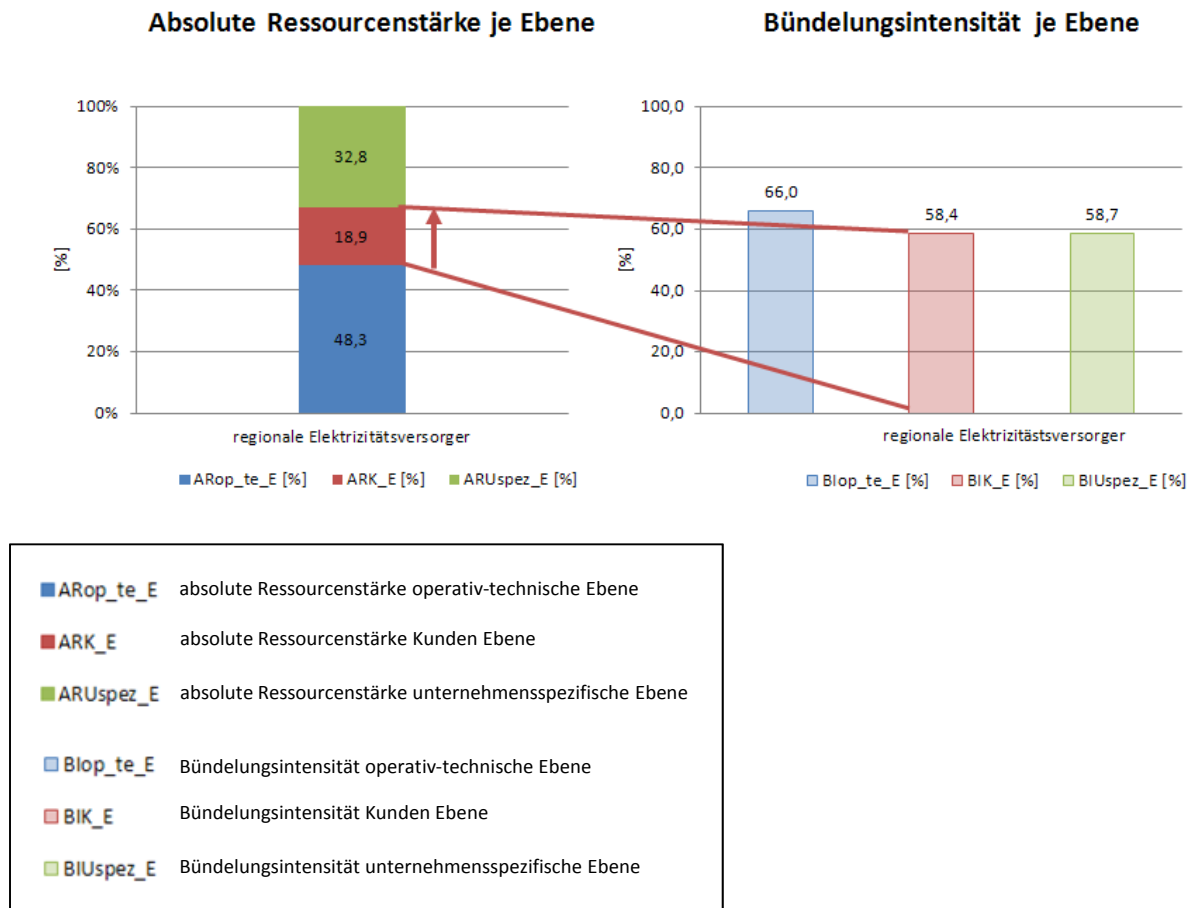


Abbildung 91: Verbesserungspotentiale der regionalen Elektrizitätsversorger

6.3.2. Verbesserungspotentiale der Stadtwerke

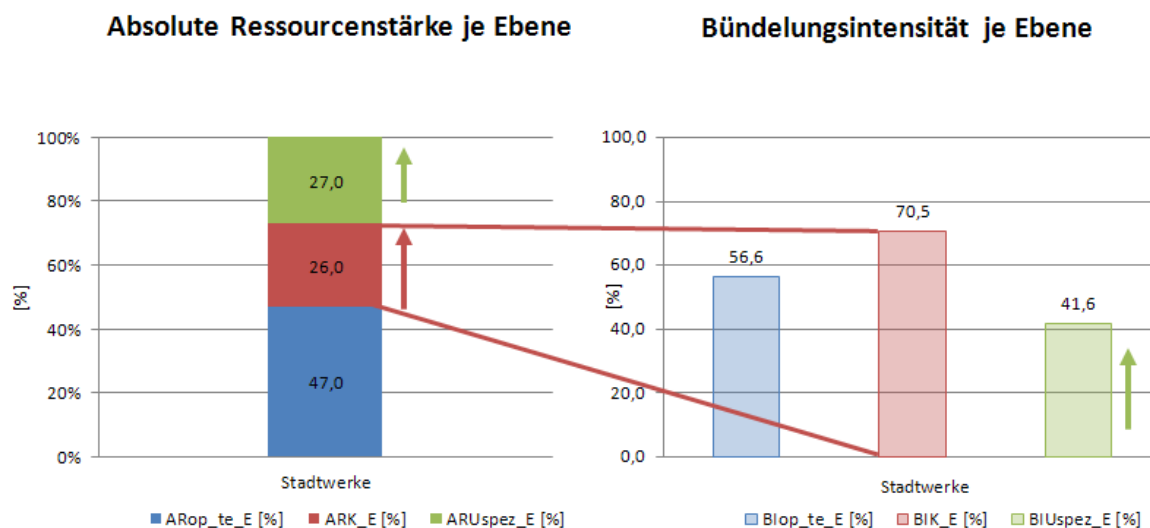
Die aus den Untersuchungen ermittelten Verbesserungspotentiale für die Stadtwerke sind in Abbildung 92 dargestellt.

Die Ergebnisse der *Forschungsfrage 2* lassen den Schluss zu, dass die Stadtwerke auf der Kundenebene und auf der unternehmensspezifischen Ebene Verbesserungspotential bzw. Handlungsbedarf aufweisen.

Die Kundenebene ist zwar vergleichsweise am höchsten in diesen Unternehmen gebündelt (70,5%), was auf sehr viel Know-How dieser Unternehmensgruppe in diesem Bereich schließen lässt, auf dieser Ebene wird aber keine gleichwertige absolute Ressourcenstärke erzielt (26%). Somit besteht auf dieser Ebene Verbesserungspotential. Das dafür notwendige Wissen ist innerhalb der meisten Unternehmen im Wesentlichen vorhanden, die dementsprechende Umsetzung dieses Wissens in verwertbaren Zusatznutzen aus Unternehmens- und Kundensicht (absolute Ressourcenstärke) aber noch nicht bei allen Unternehmen in ausreichender Form gegeben. Zudem könnte durch externe Unterstützung dieser Mangel relativ schnell behoben werden.

Auf der unternehmensspezifischen Ebene weisen die Stadtwerke eine vergleichsweise schwache Bündelung (41,6%) und eine schwache absolute Ressourcenstärke (27%) auf. Auf dieser Ebene besteht somit Handlungsbedarf, um auch weiterhin im Wettbewerb erfolgreich bestehen zu können.

## 6. Entwicklung von Lösungsvorschlägen für die strategische Weiterentwicklung



|             |   |
|-------------|---|
| ■ ARop_te_E | absolute Ressourcenstärke operativ-technische Ebene     |
| ■ ARK_E     | absolute Ressourcenstärke Kunden Ebene                  |
| ■ ARUspez_E | absolute Ressourcenstärke unternehmensspezifische Ebene |
| ■ Blop_te_E | Bündelungsintensität operativ-technische Ebene          |
| ■ BIK_E     | Bündelungsintensität Kunden Ebene                       |
| ■ BIUspez_E | Bündelungsintensität unternehmensspezifische Ebene      |

Abbildung 92: Verbesserungspotentiale der Stadtwerke

### 6.3.3. Verbesserungspotentiale der privaten Elektrizitätsversorger

Die Verbesserungspotentiale für die privaten Elektrizitätsversorger sind in Abbildung 93 dargestellt.

Im Vergleich zu den beiden anderen Unternehmensgruppen weisen die privaten Elektrizitätsversorger ein bereits relativ ausgeglichenes Bild bei ihren Bündelungsintensitäten sowie ihren absoluten Ressourcenstärken auf, wobei eine hohe Bündelungsintensität auf der Kundenebene (67,9%) gegeben ist.

Ein Verbesserungspotential ist auf der unternehmensspezifischen Ebene gegeben (AR 28,7%, BI 55,6%). Eine Verbesserung in diesem Bereich würde zu etwa gleichen absoluten Ressourcenstärken auf allen drei Ebenen führen.

## 6. Entwicklung von Lösungsvorschlägen für die strategische Weiterentwicklung

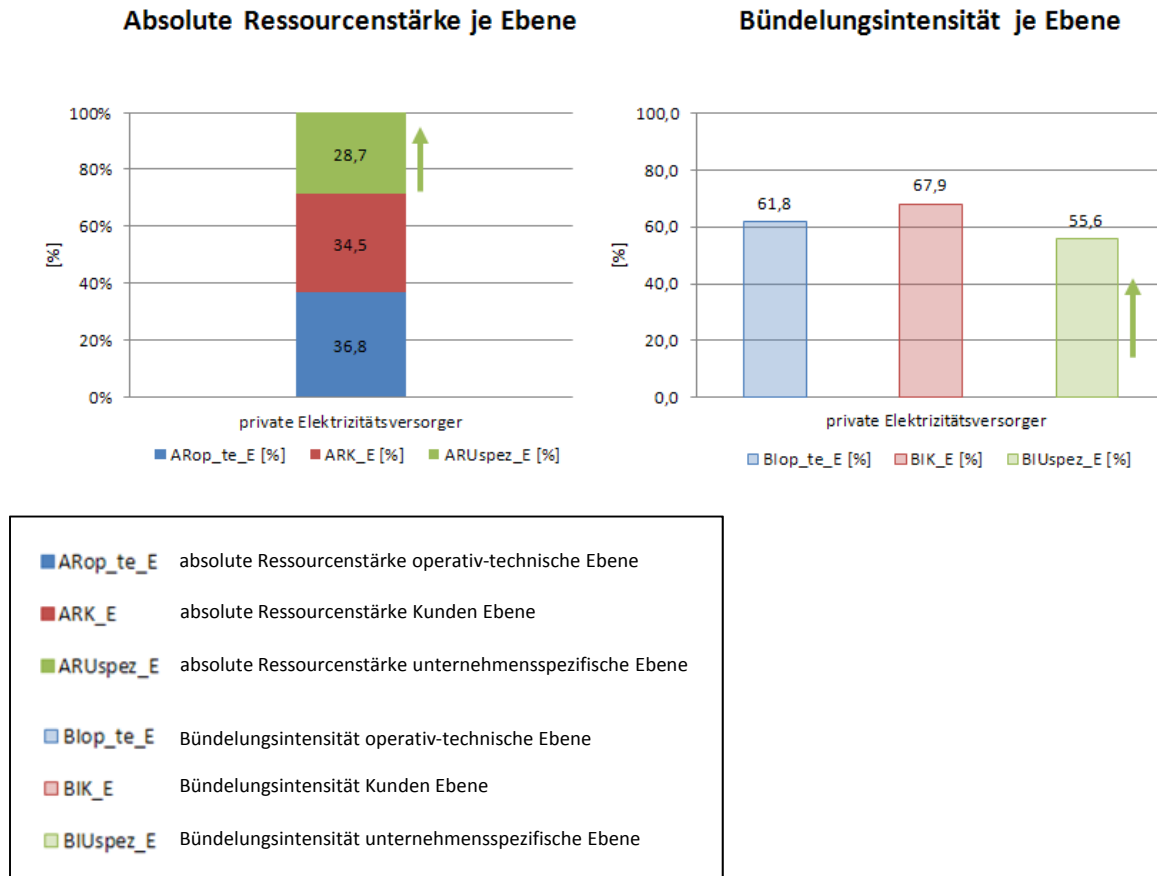


Abbildung 93: Verbesserungspotentiale der privaten Elektrizitätsversorger

### 6.4. SWOT-Analyse der Branchengruppen

Nachdem die Verbesserungspotentiale der einzelnen Branchengruppen, basierend auf den Forschungsergebnissen der zweiten Aufgabenstellung feststehen, sollen im nächsten Schritt SWOT-Analysen für die gesamte Branche und die einzelnen Branchengruppen vorgenommen werden, um deren Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken als Unternehmensgruppe aufzuzeigen.

Diese Analyse soll als Orientierungshilfe dienen, um den Überblick über jene Faktoren zu gewährleisten, die die Unternehmen beeinflussen und die bei möglichen Lösungsansätzen und denkbaren Handlungs-/Umsetzungsmaßnahmen mit zu berücksichtigen sind. Die SWOT-Analyse ist auf Basis der von den untersuchten Unternehmen gesammelten Informationen und aller vorangegangenen Analysen erstellt worden.

#### 6.4.1. Allgemeines

Um die Ergebnisse der folgenden Analysen für die drei Branchengruppen besser nachzuvollziehen, wird in diesem Abschnitt kurz die allgemeine Theorie der SWOT-Analyse zusammengefasst [25].

Die SWOT-Analyse nach [25] stellt einen Analyseraster zur Entwicklung von strategischen Optionen dar und berücksichtigt dabei unternehmensinterne (Stärken, Schwächen) sowie unternehmensexterne Rahmenbedingungen (Chancen, Risiken). Mittels einer Matrix werden sämtliche Informationen erfasst und aus dieser Matrix können dann individuelle strategische Handlungsempfehlungen abgeleitet werden. Die Anwendungsgebiete dieser Analyseart sind

## 6. Entwicklung von Lösungsvorschlägen für die strategische Weiterentwicklung

nicht eingeschränkt und sie kann im Grunde für sämtliche Fragestellungen angewendet werden, in denen ein Individuum in einem Umfeld agiert und Entscheidungen treffen muss. Die SWOT-Analyse kann sowohl isoliert, als auch in Kombination mit anderen Instrumenten verwendet werden.

In der gegenständlichen Arbeit fungiert die SWOT-Analyse als Analyseraster, welches Informationen aus spezifischen Analysen im Vorfeld in einen Gesamtzusammenhang bringt, um konkrete Strategien und Maßnahmen ableiten zu können bzw. in dieser Arbeit als Orientierungshilfe dient, um die unternehmensinternen und –externen Rahmendbedingungen in die Lösungsfindung mit einzubeziehen.

### 6.4.2. SWOT-Analyse für die regionalen Elektrizitätsversorger

Die SWOT-Analyse für die regionalen Elektrizitätsversorger ist Abbildung 94 zu entnehmen und nachfolgend detailliert beschrieben.

Die Stärken der regionalen Elektrizitätsversorgungsunternehmen liegen in ihrer operativ-technischen Exzellenz, in der Finanzstärke, in der Bekanntheit im Marktgebiet und in der Bereitschaft, strategische Partnerschaften einzugehen. Auch die Unternehmensgröße für strategische Partnerschaften und die Nutzung möglicher Portfolioeffekte in der gesamten Wertschöpfungskette sind wesentlicher Bestandteil dieses Bereiches. Unter Portfolioeffekt versteht man in der Branche den Mix aus unterschiedlichen Produkten. Dabei ist beim Stromeinkauf der Mix aus unterschiedlichen Bezugsquellen und das Verhältnis der Zusammensetzung von Termin- (langfristige Bezugsmengen) und Spotprodukten (kurzfristige Bezugsmengen) in Verbindung mit den jeweils erforderlichen Fahrplänen (zeitlich erforderliche Bezugsmengen) zu verstehen. Im Absatzbereich (Vertrieb) versteht man darunter die Möglichkeit, einzelne Kundenbedürfnisse und damit Verbrauchsverhalten zusammenzuführen. Es entsteht ein Ausgleichseffekt in der Form, dass Spitzen (mengen- und leistungsabhängig) und damit die Beschaffung von teurem Spitzenstrom bzw. erforderlicher Regelenergie (damit eine stabile, den Qualitätserfordernissen gerechte Stromversorgung gewährleistet werden kann) möglichst vermieden werden. Je gleichmäßiger (ohne vorhersehbaren Spitzenabdeckungsbedarf) das Abnahmeverhalten der Kunden ist, umso günstiger wird die Strombeschaffung.

Schwächen sind in der mangelnden Kundenfokussierung (Ergebnis aus *Forschungsfrage 2*) sowie der Eigentümerstruktur (öffentlich/privat) gegeben. Die Schwierigkeiten bei der Durchsetzung von höheren Strompreisen stellt eine weitere Schwäche dieser Branchengruppe dar (Konflikt zwischen privatwirtschaftlichen und öffentlichen Interessen). Des Weiteren weisen die regionalen Elektrizitätsversorger ein im internationalen Vergleich zu geringes Marktvolumen auf, um durch Skaleneffekte (Energiebeschaffung, Kostenstrukturen) Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Eine weitere Schwäche ist die noch geringe Veränderungsbereitschaft der regionalen Elektrizitätsversorger, die teils durch die jahrzehntelangen, starren Strukturen und teilweise auch durch Eigentümerinteressen geprägt ist.

Werden nun die Chancen in den Mittelpunkt gerückt, können folgende Erkenntnisse gewonnen werden. Die regionalen Elektrizitätsversorger müssen weiter an ihrem Unternehmenswachstum (Übernahme bzw. Beteiligungen) arbeiten. Dabei ist zu berücksichtigen, dass dies im Rahmen der wirtschaftlichen Möglichkeiten der jeweiligen Unternehmen erfolgt und eine angemessene Rendite (mindestens 7-8% des eingesetzten Kapitals nach Steuern, siehe *Forschungsfrage 1*, finanzielle Ziele, Abbildung 45) durch derartige Akquisitionen gewährleistet ist. Dadurch kann eine Verschlechterung der Marktposition vermieden und damit ein Beitrag für den nachhaltigen Unternehmenserfolg geleistet werden. Generell ist festzuhalten, dass das Unternehmenswachstum aber national und in der EU wettbewerbsrechtliche Grenzen hat um neuerliche Monopolstellungen zu verhindern. Die Ausrichtung in Bezug auf mögliche Zukunftstechnologien (smart-meter, smart-grid etc.) stellt ebenso eine Chance für die



## 6. Entwicklung von Lösungsvorschlägen für die strategische Weiterentwicklung

regionalen Elektrizitätsversorger dar, da zum Einen die finanziellen Mittel für die erforderlichen Investitionen in Zukunftstechnologien zur Verfügung stehen und zum Anderen das Know How zur Umsetzung der erforderlichen Maßnahmen vorhanden ist. Ausgehend von den Erfordernissen der energie- und klimapolitischen Ziele (auf EU- und nationaler Ebene) ist künftig mit einer massiven Dezentralisierung der Stromerzeugung zu rechnen (Nutzung von Wind und Photovoltaik zur Stromerzeugung). Damit verbunden sind aber völlig neue Netzkonzepte um diese Erzeugungspotentiale in eine zukünftige Stromversorgung, mit der bisher erzielten Qualität, zu integrieren. Alle damit verbundenen Maßnahmen werden unter der Bezeichnung „smart-grid“ (intelligente Netze) zusammengefasst.

Um die vorstehend genannten Ziele auch zu erreichen, muss sich aber auch das Verbrauchsverhalten der Kunden wesentlich ändern, um den ständig steigenden Stromverbrauch zu reduzieren. Die dazu geeigneten Maßnahmen sind unter dem Begriff „Energieeffizienz“ zusammengefasst. Ziel dieser Maßnahmen ist, eine definitive Energiedienstleistung (z.B. Kühlen, Heizen, Antriebe etc.) mit dem geringst möglichen Stromverbrauch bereitzustellen. Um dieses Ziel zu erreichen, sind entsprechende Steuerungsmaßnahmen erforderlich, die mittels neuer Technologien zu erreichen sind. Diese Umsetzung soll mit sogenannten „smart-meters“ (intelligente Zähler) erfolgen.

Wie aus *Forschungsfrage 2* ableitbar, haben die regionalen Elektrizitätsversorger das Potential, die Kundenzufriedenheit zu vergrößern und aktiv an der Kundenausweitung und einem positiven Unternehmensimage zu arbeiten. Die steigende Nachfrage der Kunden nach energienahen Dienstleistungen (Thema Energieeffizienz) eröffnet ebenso Chancen, den nachhaltigen Unternehmenserfolg sicherzustellen. Dies ist insbesondere in Hinblick auf die aktuelle energiepolitische Diskussion, die sich neben Fragen des zukünftigen Einsatzes möglicher Energieträger für die Stromerzeugung zunehmend auf das Thema Energieeffizienz fokussiert, zu beachten. Ein wichtiger Punkt zur Steigerung der Effizienz der Unternehmen ist auch die Nutzung von Synergien, beispielsweise durch Kooperationen (Kostenreduktion, Personaleinsatz etc.). Mögliche Umsetzungsmaßnahmen für Kooperationsmodelle werden im Abschnitt 6.5 vorgestellt.

Die Risiken der regionalen Elektrizitätsversorger liegen zum Einen darin, dass ohne ein anhaltendes Wachstum der Unternehmen deren Marktposition im zunehmenden Wettbewerb gefährdet ist. Dies gilt insbesondere dann, wenn es nicht gelingt, eine dem Wettbewerbsumfeld entsprechende Marktposition zu erreichen und damit zum Ziel von Übernahmen zu werden (unter Berücksichtigung der jeweiligen kartellrechtlichen Bestimmungen). Die steigende Wettbewerbsintensität kann für die Unternehmen dann gefährlich werden, wenn sie durch nicht wettbewerbsfähige Preise massiven Kundenverlust erleiden. Ein hohes Risiko besteht auch im regulierten Netzbereich durch den ständig steigenden Druck auf die Netztarife und auch in der Anerkennung der erforderlichen Investitionen zur Gewährleistung der Versorgungssicherheit und den Einsatz von Zukunftstechnologien (z.B. smart meter, smart grids, etc.). Prinzipiell stehen die regionalen Elektrizitätsversorger auch einem sich reduzierenden Spielraum für unternehmerische Entscheidungen gegenüber, der durch die zunehmenden energiepolitischen und klimapolitischen Vorgaben (z.B. 20-20-20 Ziele (20% weniger Treibhausgasemissionen als 2005, 20% Anteil erneuerbarer Energien, 20% Energieeffizienz bis 2020) bzw. der neu diskutierten 50-50-50 Ziele der EU) hervorgerufen wird.

## 6. Entwicklung von Lösungsvorschlägen für die strategische Weiterentwicklung

|   |  |
|---|--|
| <p><b>Stärken</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• operativ-technische Exzellenz</li> <li>• finanzstark</li> <li>• starke regionale Marke (Bekanntheit)</li> <li>• Bereitschaft für strategische Partnerschaften</li> <li>• Unternehmensgröße für strategische Partnerschaften</li> <li>• Portfolioeffekte im gesamten Wertschöpfungsprozess</li> </ul> | <p><b>Schwächen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• mangelnde Kundenfokussierung</li> <li>• Eigentümerstruktur/Eigentümereinfluss</li> <li>• Nicht-Durchsetzung von höheren Preisen (öffentliche Eigentümer)</li> <li>• zu geringer Marktanteil (im internationalen Vergleich um Skaleneffekte zu erzielen)</li> <li>• geringe Veränderungsbereitschaft</li> </ul>            |
| <p><b>Chancen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmenswachstum</li> <li>• Zukunftstechnologien</li> <li>• Kundenzufriedenheit und –ausweitung</li> <li>• nutzen von Synergien durch Kooperationen</li> <li>• Potential zur Imageverbesserung</li> <li>• steigende Nachfrage nach energienahen Dienstleistungen (Energieeffizienz)</li> </ul>   | <p><b>Risiken</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ohne Wachstum Verschlechterung der Marktposition</li> <li>• steigende Wettbewerbsintensität (Kundenverlust)</li> <li>• Regulierungsrisiken (z.B. Anerkennung von Investitionen)</li> <li>• sich reduzierender Spielraum für unternehmerische Entscheidungen durch zunehmende energiepolitische Rahmenbedingungen</li> </ul> |

Abbildung 94: SWOT-Analyse für die regionalen Elektrizitätsversorger

### 6.4.3. SWOT-Analyse für die Stadtwerke

Die SWOT-Analyse für die Stadtwerke ist in Abbildung 95 dargestellt und nachfolgend detailliert beschrieben.

Die Stärken der Stadtwerke liegen vor allem in der Kundennähe, die durch die Regionalität und deren Geschäftsfelder geprägt ist (öffentlicher Nahverkehr, Freizeiteinrichtungen, Wasserversorgung, Energieversorgung etc.) und die zu einer großen Kundenbindung führen. Die konzentrierte Infrastruktur der Stadtwerke stellt eine weitere Stärke dar (hohe Versorgungsdichte - und damit geringere spezifische Infrastrukturkosten).

Durch die Historie und den prinzipiellen Grundgedanken eines Stadtwerkes, eine breit gefächerte Dienstleistungspalette (in vielen Bereichen oft nicht kostendeckend) anzubieten, weisen die Stadtwerke gravierende Schwächen auf. Zum Einen sind die geringe Unternehmensgröße und der geringe Marktanteil im Verhältnis zu den Mitbewerbern eine Schwäche. Zum Anderen sind auch die Eigentümerstrukturen (ganz bzw. mehrheitlich öffentliche Eigentümer) und der damit einhergehende Einfluss auf die Unternehmen als Schwäche in Vergleich zu anderen Mitbewerbern zu sehen. Eine wesentliche Schwäche ist auch in vielen Fällen die mangelnde kostengünstige Eigenerzeugung. Auch die eventuell schwache Finanzkraft (muss nicht bei jedem Stadtwerk der Fall sein), abgeleitet aus den öffentlichen Haushalten der Eigentümer, könnte die erforderlichen Maßnahmen zur Stärkung der Wettbewerbsposition erschweren oder gar verhindern. Die teilweise defizitären Geschäftsbereiche sowie die derzeit in der Branche allgemein noch mangelnde, meist politisch motivierte Veränderungsbereitschaft wäre als weitere Schwäche der Stadtwerke zu beurteilen.

Mögliche Chancen liegen für die Gruppe der Stadtwerke in der unternehmensspezifischen Ebene. Diese könnten zum Beispiel durch die Nutzung von Synergien durch Kooperationen gehoben werden. Mögliche Kooperationsvarianten werden im Abschnitt 6.5 dargestellt. Die Steigerung der Kundenzufriedenheit und auch die allgemein steigende Nachfrage der Kunden nach energienahen Dienstleistungen wären ebenfalls als Chancen anzuführen.

## 6. Entwicklung von Lösungsvorschlägen für die strategische Weiterentwicklung

Risiken, die die Stadtwerke von Außen bedrohen sind unter anderem eine Übernahme durch ein Konkurrenzunternehmen, sowie die steigende Wettbewerbsintensität und der dadurch mögliche Kundenverlust. Des Weiteren reduziert sich, wie es bei den regionalen Elektrizitätsversorgern der Fall ist, der Spielraum für unternehmerische Entscheidungen durch energiepolitische Entscheidungen. Auch die Regulierungsrisiken sind bei den Stadtwerken nicht zu unterschätzen.

|  |  |
|--|--|
| <p><b>Stärken</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundennähe (geographisch u. Anzahl der Geschäftsfelder)</li> <li>• konzentrierte Infrastruktur</li> <li>• Kundenbindung</li> </ul>                                      | <p><b>Schwächen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmensgröße</li> <li>• Eigentümerstruktur/Eigentümereinfluss</li> <li>• zu geringer Marktanteil (im Verhältnis zu Mitbewerbern)</li> <li>• in der Regel zu geringe Eigenerzeugung</li> <li>• Nicht-Durchsetzung von höheren Preisen (öffentliche Eigentümer)</li> <li>• Anzahl der Geschäftsfelder (Quersubventionierungen)</li> <li>• geringe Veränderungsbereitschaft</li> <li>• Finanzkraft</li> </ul> |
| <p><b>Chancen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nutzen von Synergien durch Kooperationen</li> <li>• Kundenzufriedenheit</li> <li>• steigende Nachfrage nach energienahen Dienstleistungen (Energieeffizienz)</li> </ul> | <p><b>Risiken</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Übernahme</li> <li>• steigende Wettbewerbsintensität (Kundenverlust)</li> <li>• sich reduzierender Spielraum für unternehmerische Entscheidungen durch zunehmende energiepolitische Rahmenbedingungen</li> <li>• Regulierungsrisiken</li> </ul>   |

Abbildung 95: SWOT-Analyse für die Stadtwerke

### 6.4.4. SWOT-Analyse für die privaten Elektrizitätsversorger

Die SWOT-Analyse für die privaten Elektrizitätsversorger ist in Abbildung 96 dargestellt und nachfolgend detailliert beschrieben.

Die Analyse der Stärken zeigt für die privaten Elektrizitätsversorger folgendes Bild. Die Eigentümerstruktur ist bei diesen Unternehmen ein entscheidender Vorteil, da sie in den meisten Fällen sehr flexibel und rasch unternehmerische Entscheidungen ermöglicht. Durch die private Eigentümerschaft weisen diese Unternehmen seit je her auch ein ausgeprägtes Kostenbewusstsein auf. Die Nähe zum Kunden ist eine weitere Stärke der privaten Elektrizitätsversorger.

Die private Eigentümerschaft kann gleichzeitig aber auch eine Schwäche der Unternehmen darstellen, insbesondere dann, wenn Uneinigkeit bei mehreren Eigentümern unternehmerisches Handeln erschwert oder sogar verhindert, bzw. Generationenkonflikte auftreten. Auch die in den meisten Fällen zu geringe Unternehmensgröße wird zunehmend die Wettbewerbsfähigkeit erschweren.

Die Chancen der privaten Elektrizitätsversorger, die aus den vorangegangenen Analysen der *Forschungsfrage 2* bestätigt werden konnten, liegen beispielsweise in der Umsetzung von Kooperationen zur Nutzung von Synergiepotentialen (Steigerung der Effizienz, Kostenreduktion).

## 6. Entwicklung von Lösungsvorschlägen für die strategische Weiterentwicklung

tion für die Kooperationspartner). Mögliche Umsetzungsbeispiele befinden sich im Abschnitt 6.5. Die Marktnähe kann als weitere Chance genutzt werden, um die Kundenbindung zu stärken. Die Nachfrage auf der Kundenebene im Themenbereich energienahe Dienstleistungen stellen, wie bei den anderen beiden Branchengruppen, eine Chance zur Sicherung des nachhaltigen Erfolges dar, die aber gleichzeitig beim Fehlen ausreichender Kapazitäten und mangelndem Know-How auch zur Schwäche werden kann.

Die steigende Wettbewerbsintensität innerhalb der Branche stellt eine wesentliche Bedrohung für die privaten Elektrizitätsversorger dar, wenn die Unternehmen nicht in der Lage sind, dem Wettbewerbsdruck standzuhalten (z.B. Preisdumping) und dadurch in Übernahmegefahr durch Wettbewerber geraten. Der sich reduzierende Spielraum der unternehmerischen Entscheidungen durch zunehmende energiepolitische Entscheidungen auf EU- und nationaler Ebene stellt, wie bei den anderen Branchengruppen, eine Bedrohung des nachhaltigen Erfolgs dar, der durch Regulierungsrisiken noch verstärkt wird (z.B. derzeit keine eigene Kostenprüfung durch den Regulator).

|  |   |
|--|---|
| <p><b>Stärken</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eigentümerstruktur</li> <li>• Kundennähe</li> <li>• ausgeprägtes Kostenbewußtsein</li> <li>• hohe Flexibilität für unternehmerische Entscheidungen (rasche Entscheidungsabläufe)</li> </ul> | <p><b>Schwächen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmensgröße</li> <li>• zu geringer Marktanteil (im Vergleich zu den Mitbewerbern)</li> <li>• Eigentümerstruktur</li> <li>• fehlendes Know-How für Marktentwicklung</li> </ul>  |
| <p><b>Chancen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nutzen von Synergien durch Kooperationen</li> <li>• Marktnähe</li> <li>• steigende Nachfrage nach energienahen Dienstleistungen (Energieeffizienz)</li> </ul>                               | <p><b>Risiken</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• steigende Wettbewerbsintensität (Kundenverlust)</li> <li>• Übernahme</li> <li>• sich reduzierender Spielraum für unternehmerische Entscheidungen durch zunehmende energiepolitische Rahmenbedingungen</li> <li>• Regulierungsrisiken (keine eigene Kostenprüfung)</li> </ul> |

Abbildung 96: SWOT-Analyse für die privaten Elektrizitätsversorger

### 6.4.5. SWOT-Analyse für die Branche

Die Abbildung 97 zeigt, dass die gesamte Branche im Vergleich mit den Branchengruppen über gemeinsame Stärken und Schwächen verfügt, aber auch gleiche Chancen und Risiken aufweist.

Eine große Stärke der österreichischen Elektrizitätswirtschaft liegt im hohen Anteil der kostengünstigen und damit wettbewerbsfähigen Stromerzeugung aus Wasserkraft, die auch noch ausbaufähig ist. Damit wird ein wesentlicher Beitrag zur Erreichung der österreichischen energie- und klimapolitischen Zielsetzungen geleistet.

Wenn sich Wettbewerb in der Branche über nationale Grenzen hinweg und in allen Kundensegmenten etabliert, könnte sich die im internationalen Vergleich kleinstrukturierte Elektrizitätsbranche (Unternehmensgröße) als Schwäche im zunehmenden internationalen Wettbewerb erweisen, vorausgesetzt dass die dafür erforderlichen technischen Erfordernisse gegeben sind (ausreichend grenzüberschreitende Leitungskapazitäten). Aber auch die bestehen-

## 6. Entwicklung von Lösungsvorschlägen für die strategische Weiterentwicklung

den Eigentümerstrukturen könnten sich weiterhin als Hindernis für sinnvolle Kooperationen zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit erweisen (viele geplante Kooperationen sind in der Vergangenheit daran gescheitert, z.B. österreichische Stromlösung, Fusion VERBUND und OMV etc.).

Der gesamten Branche stehen Chancen zur Verfügung, um die Sicherung des nachhaltigen Erfolges anzustreben. Wenn die Voraussetzungen für weitere Kooperationen (über bereits bestehende hinaus) in der Branche geschaffen werden, könnten zusätzliche Synergiepotentiale gehoben und damit eine Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der jeweiligen Kooperationspartner erreicht werden. Eine weitere Chance bietet sich im Bereich der energienahen Dienstleistungen, die insbesondere einen Beitrag zur Erreichung höherer Energieeffizienz leisten können und gleichzeitig auch einen Beitrag zur Imageverbesserung der Branche ermöglichen.

Ein wesentliches Risiko für die Branche ist dann gegeben, wenn der regulierte Bereich (Netze) nicht in seinen Grundsätzen europaweit harmonisiert wird und daraus Wettbewerbsnachteile auf europäischer Ebene resultieren. Dies gilt insbesondere für Förderungen zur Erhöhung des Anteils regenerativer Energieträger und unterschiedliche Regelungen für den Netzzugang der Erzeuger. Grundsätzlich besteht aber auch die Gefahr einer überbordenden Regulierung zur Erreichung der energie- und klimapolitischen Ziele auf europäischer Ebene, die wiederum unternehmerische Entscheidungen massiv beeinflussen können. Das größte wirtschaftliche Risiko besteht aber für die österreichische Elektrizitätswirtschaft durch massive Auflagen zum Gewässerschutz (z.B. Wasserrahmenrichtlinie, bestehendes Verschlechtsungsverbot für Gewässer) die nicht nur den Ausbau der Wasserkraft massiv erschweren, sondern auch das bestehende Potential zur Stromerzeugung aus Wasserkraft vermindern würden. Hier gilt es, für alle einen sinnvollen Kompromiss zwischen energiewirtschaftlicher Nutzung und Naturschutz zu erreichen und damit die Wettbewerbsfähigkeit der österreichischen Elektrizitätswirtschaft im europäischen Vergleich nachhaltig zu sichern. Ein erster Schritt zur Reduktion dieses Risikos wird im Rahmen des EIWOG 2010 in der Form gesetzt, dass für energierechtliche Genehmigung von Elektrizitätsinfrastruktur (Kraftwerke, Netze) eine Berücksichtigung öffentlicher Interessen verankert wurde (Abwägung zwischen unterschiedlichen Interessen, z.B. naturschutzrechtliche Belange versus der Notwendigkeit einer leistungsfähigen und sicheren Infrastruktur).

|   |   |
|---|---|
| <p><b>Stärken</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erzeugungsstruktur (hoher Anteil regenerativer Energieträger)</li> <li>• Potential für weiteren Ausbau der regenerativen Energieträger</li> </ul>                                    | <p><b>Schwächen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmensgröße (im internationalen Vergleich)</li> <li>• zu geringer Marktanteil (im Vergleich zu den Mitbewerbern)</li> <li>• Eigentümerstrukturen (erschweren Zusammenschlüsse und Kooperationsmodelle)</li> </ul>                        |
| <p><b>Chancen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nutzen von Synergien durch Kooperationen</li> <li>• Marktnähe</li> <li>• steigende Nachfrage nach energienahen Dienstleistungen (z.B. E-Mobilität, Energieberatung, etc.)</li> </ul> | <p><b>Risiken</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Regulierungsrisiken</li> <li>• sich reduzierender Spielraum für unternehmerische Entscheidungen durch zunehmende energiepolitische Rahmenbedingungen</li> <li>• naturschutzrechtliche Rahmenbedingungen (z.B. Wasserrahmenrichtlinie)</li> </ul> |

Abbildung 97: SWOT-Analyse der Branche

## 6.5. Lösungsvorschläge für die strategische Weiterentwicklung und denkbare Maßnahmen

Der folgende Abschnitt setzt sich mit der Entwicklung von Lösungsvorschlägen und denkbaren Maßnahmen hinsichtlich der *Forschungsfrage 3*, „In welche Richtung können/sollen sich die Unternehmen strategisch entwickeln um nachhaltig erfolgreich zu sein?“, auseinander. Die in der Forschungsarbeit entwickelten Lösungsmöglichkeiten werden in Abbildung 98 dargestellt. Zum Einen können sich Lösungsansätze allgemein über die drei generierten Ebenen finden lassen (Checkliste für die 3 Ebenen). Zum Anderen können Lösungsansätze innerhalb einer Branchengruppe, in der gesamten Branche (alle Unternehmensgruppen), oder auch innerhalb der Branche in Kooperation mit sogenannten „Branchenexternen“ realisiert werden.



Abbildung 98: Lösungsvorschläge

In der Folge wird für jeden Lösungsvorschlag eine denkbare Umsetzungsmaßnahme anhand eines Beispiels erläutert.

Um das Potential der Lösungsansätze und deren Umsetzung abzuschätzen, wird die vierte Forschungsfrage „Sind die Lösungsvorschläge strategierelevant?“, „Wie könnten die Unternehmen ihre Kernkompetenzen und Ressourcen künftig besser nutzen?“, herangezogen. Mittels einer Wettbewerbsanalyse nach Porter wird die entstehende Wettbewerbssituation beleuchtet und die Vorteile, Nachteile und Voraussetzungen für einen Lösungsansatz und dessen Umsetzungsmöglichkeit beschrieben.

Die möglichen Lösungsansätze und denkbaren Umsetzungsmaßnahmen sowie die Analyse nach Porter sind schlussendlich zu bewerten. Wenn die möglichen Verbesserungspotentiale durch den Lösungsvorschlag und dessen Umsetzung genutzt werden, die entstehende Wettbewerbssituation vorteilhaft erscheint, die Erkenntnisse aus der SWOT-Analyse nicht verletzt werden und gegen die in *Forschungsfrage 1* erzielten, wesentlichen Zielformulierungen nicht verstoßen wird, stellt der Lösungsansatz und dessen denkbare Umsetzung eine Möglichkeit für die betroffenen Unternehmen dar, einen Beitrag zur Sicherung eines nachhaltigen Unternehmenserfolges zu leisten.

### 6.5.1. Five-forces: Wettbewerbsanalyse nach Porter

Um als Unternehmen nachhaltig im Wettbewerb zu bestehen ist es notwendig, die Wettbewerbssituation, in der man agiert, zu untersuchen [25]. Durch diese Analyse gewinnt man rasche Klarheit darüber, wie sich eine Wettbewerbssituation entwickelt, in der man tätig ist

## 6. Entwicklung von Lösungsvorschlägen für die strategische Weiterentwicklung

bzw. tätig sein möchte und beschreibt damit deren Attraktivität. Dies wiederum ermöglicht es Unternehmen, sich langfristig in eine wettbewerbsfähige Position zu bringen.

In der Wettbewerbsanalyse nach Porter werden die fünf entscheidenden Wettbewerbskräfte bewertet [25], siehe Abbildung 99:

- Potenzielle neue Konkurrenten/Mitbewerber und die davon ausgehende Bedrohung

Diese Wettbewerbskraft gibt an, mit welcher Wahrscheinlichkeit neue Konkurrenten in den Markt eintreten könnten. Die Markteintrittsbarrieren sind dabei ein wesentlicher Aspekt. Die Analyse der Bedrohung durch neue Konkurrenten sowie die Abschätzung der Konsequenzen durch bereits etablierte Marktteilnehmer ist dabei von Interesse. Die Frage lautet daher grundsätzlich, welche Gefahren für die eigene Wettbewerbssituation entstehen. Typische Eintrittsbarrieren sind:

- hoher Kapitalbedarf
- hohe Umstellungskosten
- erschwerter Zugang zu Vertriebskanälen
- größenunabhängige Kostennachteile
- Betriebsgrößensparnisse sowie
- ein ausgeprägtes Image und die Marke bei etablierten Unternehmen

- Bereits etablierte Wettbewerber innerhalb der Branche (Rivalität unter bestehenden Unternehmen)

Intensive Rivalität entsteht, wenn viele ähnliche Wettbewerber im Markt tätig sind, ein schwaches Branchenwachstum zu verzeichnen ist, hohe Fixkosten bei hohen Kapitalreserven vorhanden sind, die Differenzierung zwischen den Konkurrenten nur über den Preis gegeben ist, hohe strategische Einsätze (Marktanteilsgewinne um jeden Preis) und hohe Austrittsbarrieren vorhanden sind.

- Bedrohung durch Substitutionsprodukte

Im Vordergrund der dritten Wettbewerbskraft steht die Untersuchung jener Produkte, die aus Kundensicht trotz anderer Beschaffenheit die gleiche Funktionalität erfüllen und damit das Kundenbedürfnis gut erfüllen. Die Substitutionsgefahr besteht aus realen oder potenziell attraktiveren Ersatzprodukten, offensives Marketing für Ersatzprodukte und –dienstleistungen, unmögliches Abwehren von Substitutionsprodukten durch einheitliche Standards, oder Besetzen von Vertriebskanälen usw., sowie durch neue Produkte durch die Technologieentwicklung.

- Lieferanten (Verhandlungsstärke)

Die momentanen und zukünftigen Lieferanten sind zu untersuchen. Faktoren, die die Verhandlungsmacht der Lieferanten erhöhen sind beispielsweise große Wettbewerbsvorteile des gelieferten Produkts, die geringe Anzahl von Lieferanten, die große Bedeutung der Qualität des Produktes, hohe Umstellungskosten bzw. Wechselkosten der Lieferanten, die geringe Bedeutung der Kunden für den Lieferanten.

- Kunden (Verhandlungsmacht)

Die letzte Analyse betrifft die Abnehmer der Produkte. Hier werden die momentanen und zukünftigen Kunden beurteilt. Faktoren, die die Verhandlungsmacht der Abneh-



## 6. Entwicklung von Lösungsvorschlägen für die strategische Weiterentwicklung

mer erhöhen wären beispielsweise eine hohe Marktmacht auf der Seite der Kunden, eine große Anzahl alternativer Anbieter, hohe Kosten- und Markttransparenz für die Kunden, wenige Abnehmer treten konzentriert auf, geringe Umstellungskosten und Risiken, wenn der Käufer den Anbieter wechselt, hoher Anteil der Branchenprodukte an den Gesamtkosten der Abnehmer (strategische Einkaufspolitik) usw..

Jede Wettbewerbskraft ist für sich zu analysieren und auszuwerten. Der Bewertungsrahmen ist sehr individuell und ermöglicht einen übersichtlichen und umfassenden Überblick über die zu bewertende Branchensituation, liefert jedoch keine quantitativ messbaren Analyseergebnisse.

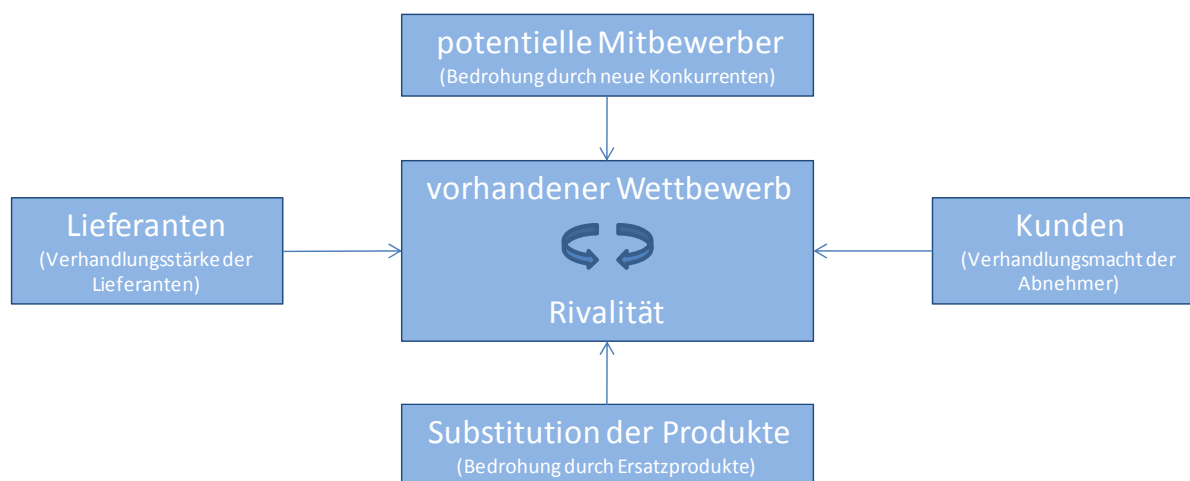


Abbildung 99: Wettbewerbsanalyse nach Porter [25,26]

### 6.5.1.1. Wettbewerbsanalyse der derzeitigen Situation für Elektrizitätsversorgungsunternehmen in Österreich (nach Porter)

In der Folge wird eine Wettbewerbsanalyse für die gesamte österreichische Elektrizitätswirtschaft nach Porter vorgenommen. Dabei treten wesentliche Unterschiede im Vergleich zur Konsumgüterindustrie auf, deren Ursachen in zwei wesentlichen Gründen zu suchen sind:

- physikalische Gründe, abgeleitet aus der leitungsgebundenen Infrastruktur (Zugang zu Transportkapazitäten)
- mehrheitlich öffentliches Eigentum der Unternehmen (Berücksichtigung volkswirtschaftlicher Interessen).

Folgend werden die potenziellen Konkurrenten/Mitbewerber, die bereits etablierten Wettbewerber, die Substitutionsmöglichkeiten, die Lieferanten und die Kunden analysiert.

- Potenzielle neue Konkurrenten/Mitbewerber und die davon ausgehende Bedrohung

Hoher Kapitalbedarf, hohe Anlagenintensität, komplexe Infrastruktur, sowie die regionale Marke eines etablierten, historisch gewachsenen Elektrizitätsversorgungsunternehmens stellen nahezu unüberwindbare Eintrittsbarrieren für „Quereinsteiger“ in die Elektrizitätsversorgung dar. Bedingt durch die mehrheitlich öffentliche Eigentümerschaft der österreichischen Elektrizitätswirtschaft, mit Ausnahme der zumeist sehr kleinen privaten Elektrizitätsversorger, ist die Bedrohung durch nationale Wettbewerber derzeit noch nicht in dem Ausmaß gegeben, wie es üblicherweise bei liberalisier-



## 6. Entwicklung von Lösungsvorschlägen für die strategische Weiterentwicklung

ten Märkten der Fall ist. Ausgehend von sehr geringen Wechselraten (Kunden wechseln zu anderen Anbietern) wird insbesondere dann, wenn ein Mitbewerber der Branche Wettbewerb über den Preis einleitet, Bewegung in den Markt kommen.

Betrachtet man nun die mögliche Konkurrenz ausländischer Elektrizitätsversorgungsunternehmen so ist festzuhalten, dass dazu auch die erforderlichen Leitungskapazitäten vorhanden sein müssen. Zu Beginn der Liberalisierung haben einige ausländische Elektrizitätsversorgungsunternehmen Vertriebsgesellschaften gegründet, diese aber nach relativ kurzer Zeit, mangels wirtschaftlichen Erfolges, wieder liquidiert. Dafür hat es im Wesentlichen zwei Gründe gegeben. Einerseits werden grenzüberschreitende Leitungskapazitäten auktioniert, was zu zusätzlichen, erheblichen Kosten führt. Andererseits ist das derzeitige Strompreisniveau in Österreich, im Vergleich zu den erforderlichen Aufwendungen, nicht attraktiv. An dieser Stelle ist festzuhalten, dass mit Ausnahme der Leitungsverbindungen nach Deutschland derzeit keine leistungsfähigen Kapazitäten in angrenzende Staaten vorhanden sind, die einen ausreichend funktionierenden Wettbewerb zuließen und selbst für die Leitungen zwischen Österreich und Deutschland sind zur Bewirtschaftung aus physikalischen Gründen (Stabilität und Zuverlässigkeit der Stromversorgung) Engpassmanagementmaßnahmen erforderlich [27], die letztendlich nur begrenzte Kapazitäten für einen funktionierenden Wettbewerb zulassen.

Natürlich liegt es im Bestreben der europäischen Regulatoren, die Übertragungsnetze auszubauen und dadurch die grenzüberschreitenden Kapazitäten zu erhöhen, um den Stromwettbewerb in Europa zu forcieren. Durch die regulierten Tarife für die Übertragungsnetzbetreiber und den allgemeinen Widerstand der Bevölkerung in Hinblick auf die Errichtung von Hochspannungsfreileitungen (durch die zentrale Lage Österreichs in Europa Angst vor „Stromautobahnen“, Naturschutz) erfolgt grenzüberschreitender Netzausbau in Europa nicht in dem Ausmaß, wie er unter wettbewerbsrelevanten Gesichtspunkten erforderlich wäre. Auch die Branche selbst ist in Europa zurzeit keine treibende Kraft für den grenzüberschreitenden Netzausbau, weil fehlende grenzüberschreitende Leitungskapazitäten unterschiedliche Preisniveaus in den jeweils davon betroffenen Ländern zulassen, die Wettbewerbszielen entgegenstehen. Solange sich diese Situation für österreichische Elektrizitätsversorgungsunternehmen in Europa nicht verändert, ist die Wahrscheinlichkeit ausländischer Konkurrenz gering. Da die europäische Union und die Regulierungsbehörden diese Kapazitätsengpässe beheben wollen, kann es in der Zukunft sehr wohl dazu kommen, dass ausländische Unternehmen zu wesentlichen und existenzbedrohenden Konkurrenten werden könnten. Voraussetzung dafür ist aber die Errichtung leistungsfähiger Leitungsverbindungen. Die Gefahr der Konkurrenz durch branchenfremde Unternehmen ist derzeit aus den eingangs erwähnten Gründen (Eintrittsbarriere infolge Kapital- und Anlagenintensität) eher als gering anzunehmen.

- Bereits etablierte Wettbewerber innerhalb der Branche (Rivalität unter bestehenden Unternehmen)

Die Elektrizitätsversorgungsunternehmen in Österreich sind prinzipiell seit der Liberalisierung als Rivalen anzusehen, und es hat sich inzwischen Wettbewerb, wenn auch in unterschiedlichem Ausmaß, etabliert. Analysiert man das Wettbewerbsumfeld im Bereich der Privatkunden (Haushalt, Landwirtschaft, kleines Gewerbe → Tarifkunden) so wird deutlich, dass nur beschränkt Wettbewerb gegeben ist (Preisvergleich im Tarifkalkulator der E-Control). Grundsätzlich sind in diesem Wettbewerbsumfeld jene Unternehmen im Vorteil, die über Eigenerzeugung mit einer Kostenstruktur unterhalb des jeweiligen Marktpreises verfügen. Dies bedeutet, dass all jene Unternehmen, die über keine oder nur sehr begrenzte, kostengünstige Eigenerzeugung verfügen, bei zunehmendem Wettbewerb einem erheblichen Bedrohungspotential ausgesetzt sind.

## 6. Entwicklung von Lösungsvorschlägen für die strategische Weiterentwicklung

Die Gefahr ausländischer Bedrohung ist derzeit noch durch die fehlenden Leitungskapazitäten keine existenzbedrohende Konkurrenz.

- Bedrohung durch Substitutionsprodukte

Die Energieform „Strom“ ist für die meisten Einsatzgebiete nicht substituierbar (EDV, Steuerung, elektrische Antriebe usw.). Strom als direkte Heizenergie wird systematisch verdrängt (zu teuer). Abgeleitet aus den derzeitigen energie- und klimapolitischen Zielen wird Strom aber auch im Segment der Raumwärme durch den vermehrten Einsatz von Wärmepumpen und über die Speicherung regenerativer Energie (Sonnenenergie) zunehmende Anwendungspotentiale erschließen. Damit wird in diesem Kundensegment die Gefahr der Bedrohung durch Substitutionsprodukte im Bereich Raumwärmeenergie abgebaut.

- Lieferanten (Verhandlungsstärke)

Vor der Liberalisierung war die Marktmacht der Lieferanten in Österreich, basierend auf der gesetzlich festgeschriebenen Monopolstellung, uneingeschränkt. Durch die Liberalisierung des Elektrizitätsmarktes ist diese Monopolstellung beseitigt worden und existiert nur nicht in jenen Bereichen, in denen aufgrund fehlender physikalischer Voraussetzungen (Leitungskapazitäten) Teile von Marktmacht noch vorhanden sind. Ausgehend von den aktuellen energiepolitischen Rahmenbedingungen in Europa, getrieben durch die Diskussion um den Ausstieg aus der Kernenergie bei der Stromerzeugung und die Steigerung des regenerativen Anteils der Energiebereitstellung (CO<sub>2</sub>-Reduktion) wird eine neue Marktmacht für jene Lieferanten entstehen, die über erhebliche Potentiale für die Stromerzeugung auf Basis regenerativer Energieträger (Wasser, Wind, Photovoltaik) verfügen bzw. künftig verfügen werden (auch Imagekomponente).

- Kunden (Verhandlungsmacht)

Als Kunden werden die Abnehmer der elektrischen Energie im Haushalt, Gewerbe, Landwirtschaft und Industrie verstanden. Die Verhandlungsmacht der Kunden ist seit der Liberalisierung generell stark geworden, da sie nicht mehr einem fixen Versorger zugeteilt sind, sondern ihren Anbieter frei wählen können.

Basierend auf der Analyse der Wettbewerbsausgangssituation wird ersichtlich, dass sich zukünftig starke Veränderungen im Markt abzeichnen werden, abhängig von den künftigen energiepolitischen Rahmenbedingungen (Netz, Eigenerzeugungsstruktur) und der Flexibilität der Branche in Hinblick auf rasche Anpassungsfähigkeit auf die jeweilige Marktsituation. Der richtigen strategischen Positionierung der Unternehmen kommt daher künftig die wesentlichste Bedeutung in Hinblick auf einen nachhaltigen Unternehmenserfolg zu.

### 6.5.2. Checklisten zur Sicherung des nachhaltigen Erfolges

Bevor auf die möglichen Lösungsvorschläge für die Branche eingegangen wird, sollen generelle Checklisten von Ausstattungsspezifika [A] und Funktionskompetenzen [F] der drei gewählten Ebenen,

- operativ-technische Ebene
- Kunden Ebene
- unternehmensspezifische Ebene

## 6. Entwicklung von Lösungsvorschlägen für die strategische Weiterentwicklung

einen Überblick über generelle Verbesserungspotentiale bzw. Handlungsmaßnahmen hinsichtlich der Sicherung des nachhaltigen Unternehmenserfolges geben. Diese Checklisten basieren auf den Ergebnissen von Informationen und Gesprächen mit Branchenvertretern. Sie beinhalten Auflistungen von Bereichen, aus denen Unternehmen eventuell noch nicht bearbeitete Gebiete aufgreifen können, um sie künftig bei der Formulierung ihrer Unternehmensstrategie und deren Umsetzung mit einzubeziehen. Diese Listen erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Die Sortierung erfolgt nicht nach Wertigkeit der einzelnen Komponenten sondern alphabetisch.

| operativ-technische Ebene                                       |
|---|
| mögliche Verbesserungspotentiale und/oder Handlungsbedarf       |
| Angebote für Komplettlösungen (alles aus einer Hand) [F]        |
| Anwendung alternativer Technologien [F]                         |
| Ausbau (kostengünstiger) Erzeugung [F]                          |
| Ausbau Handel [F]   |
| betriebswirtschaftliche Optimierung im Vertrieb [F]             |
| Bildung von Infrastruktursynergien (Wasser/Strom) [A]           |
| Einführung energienaher Dienstleistungen [F]                    |
| Einsatz leistungsfähiger Betriebsmittel [A]                     |
| Erbringung qualitativ hochwertiger technischer Leistungen [F]   |
| Erhaltung und Ausbau der Wissens- Erfahrungsbasis [A]           |
| optimierte Rohstoffbeschaffung [A]                              |
| Standortvorteile nutzen (für Erzeugungsanlagen) [A]             |
| Steigerung der Verkaufstätigkeit und optimierte Beschaffung [F] |
| Verbesserung von Technologien, Praktiken, Verfahren [A]         |

**Abbildung 100: Checkliste operativ-technische Ebene**

| Kunden Ebene  |
|---|
| mögliche Verbesserungspotentiale und/oder Handlungsbedarf                   |
| absolute Ehrlichkeit im Umgang mit Kunden [A]                               |
| Angebot an Services und Dienstleistungen [F]                                |
| Ausbau der Kundenbetreuung (z.B. Bereitschaftsdienst, Stromverrechnung) [F] |
| Bearbeitung Kundenwünsche (Netztechnik) [F]                                 |
| Erhaltung und Ausbau des guten Rufes (Image) [A]                            |
| Erhaltung und Ausbau des Kundenstock [A]                                    |
| Erkennen neuer Kundenbedürfnisse [F]  |
| hervorragende Kundenberatung (z.B. Energieberatung, Tarifberatung) [F]      |
| Intensivierung der Kundenbeziehung [F]                                      |
| Nutzung und Ausbau der regionalen Standortvorteile [A]                      |
| Schaffung und Ausbau von Kundencentern [F]                                  |
| Schaffung von Kundenbindungsinstrumenten [F]                                |

**Abbildung 101: Checkliste Kunden Ebene**

| unternehmensspezifische Ebene   |
|---|
| mögliche Verbesserungspotentiale und/oder Handlungsbedarf                       |
| Akquisition im Ausland (wenn möglich, entsprechend der eigenen Finanzkraft) [F] |
| Bildung von Allianzen [F]   |
| Durchsetzung höherer Margen [F]   |

## 6. Entwicklung von Lösungsvorschlägen für die strategische Weiterentwicklung

|   |
|---|
| Einhaltung kurzer Informationswege [F]                    |
| Entwicklung hervorragenden Know Hows [F]                  |
| Erhalt und Ausbau von Bezugs- und Belieferungsrechten [A] |
| Erhalt und Schaffung von Konzessionen [A]                 |
| Fundierte Planung [F]                                     |
| Geschäftsausweitung [F]                                   |
| Innovation- und Veränderungsbereitschaft [F]              |
| konsequente Unternehmensausrichtung [F]                   |
| Optimierung der kaufmännischen Verwaltung [F]             |
| Optimierung des Personaleinsatzes [F]                     |
| rasche Entscheidungsprozesse [F]                          |
| Schaffung einer einzigartigen Unternehmenskultur [A]      |
| Schaffung von Beteiligungen [A]                           |
| Schaffung von Kooperationsvereinbarungen [A]              |
| Stärkung im Bereich Einkauf und Logistik [F]              |
| Steigerung der Marktkenntnisse [A]                        |
| Strategische Unternehmensentwicklung [F]                  |
| Vertiefung und Ausbau der Marktbeziehungen [A]            |

**Abbildung 102: Checkliste unternehmensspezifische Ebene**

Wie in den Abbildung 100 bis Abbildung 102 dargestellt, gibt es eine Vielzahl von genannten Ausstattungsspezifika (A) und Funktionskompetenzen (F), die in unterschiedlicher Ausprägung in den verschiedenen Unternehmen vorhanden sind. Die „Ideal-Unternehmen“ weisen starke absolute Ressourcenstärken und Bündelungsintensitäten auf allen drei Ebenen auf.

Da die Elektrizitätsversorgungsbranche sehr kapitalintensiv ist, können viele der in den Checklisten angeführten Verbesserungspotentiale und/oder Gebiete mit (akutem) Handlungsbedarf im „Alleingang“ nur schwer bewältigt werden. Vor allem Kooperationsmodelle werden zukünftig in der Branche eine wesentliche Rolle spielen. Der Vorteil für die Wahl von Kooperationsmodellen liegt in der klaren Abgrenzung des Handlungsgebietes zu gewählten Themenbereichen, ohne dass es zu eigentumsrechtlichen Veränderungen in den Unternehmen kommt. Durch die unterschiedlichen Eigentümerinteressen (öffentlich und/oder (teil)privatisiert) bergen Bildungen von rechtlich eigenständigen (Tochter-) Unternehmen zur Nutzung von Synergiepotentialen massives Konfliktpotential (siehe gescheiterte „österreichische Stromlösung“). Kooperationsmodelle können auf Gebieten umgesetzt werden, in welchen die beteiligten Unternehmen nicht in einem direkten Konkurrenzverhältnis zu einander stehen, jedoch Kostenreduktionen für die kooperationswilligen Teilnehmer und somit typische Win-Win-Situationen entstehen würden. Kooperationsmodelle können auf allen drei Ebenen geprüft werden. Beispielsweise könnte über eine gemeinsame Ersatzteilhaltung (gleiche technische Voraussetzungen als Grundlage), Störungstrupps, Kraftwerksbau, EDV etc. auf operativ-technischer Ebene eine Erhöhung der absoluten Ressourcenstärke und Stärkung der Bündelungsintensitäten auf allen Ebenen generiert werden (z.B. Know-How-Transfer, Ausbau Eigenerzeugung, Anwendung alternativer Technologien usw.). Teile dieser Kosteneinsparungen, aber auch das Angebot neuer Technologien sowie energienaher Dienstleistungen können die Unternehmen an die Kunden weitergeben, was vor allem zu einer Steigerung der Kundenzufriedenheit und damit zur Stärkung der Kunden Ebene beiträgt. Durch die Kooperationsmodelle kann auch die unternehmensspezifische Ebene gestärkt werden (z.B. Ausbau der Beteiligungen, Bildung von Allianzen und Kooperationen, Stärkung im Bereich Einkauf und Logistik usw.).

Mögliche Lösungsvorschläge und denkbare Umsetzungsmaßnahmen für Branchengruppen und die Gesamtbranche werden in den folgenden Abschnitten 6.5.3 und 6.5.4 anhand von Beispielen für Kooperationsmodelle vorgestellt.

## 6. Entwicklung von Lösungsvorschlägen für die strategische Weiterentwicklung

Anhand der angeführten Checklisten kann ein Unternehmen mit den passenden, aus den Unternehmen generierten Ergebnissen der *Forschungsfrage 2* feststellen, welche möglichen unternehmensrelevanten Bereiche vernachlässigt werden oder noch nicht erschlossen sind, um mögliche Verbesserungspotentiale zu heben. Wie diese Verbesserungspotentiale jedoch unternehmensintern erschlossen werden, ist von jedem Unternehmen selbst, auf Basis der jeweiligen Unternehmensstrategie und der für Externe nicht zugänglichen unternehmensspezifischen Besonderheiten zu bewerten.

### 6.5.3. Lösungsansätze für die strategische Weiterentwicklung und Maßnahmen für Branchengruppen

Die unterschiedlichen Branchengruppen (regionale Elektrizitätsversorger, Stadtwerke und private Elektrizitätsversorger) weisen eindeutige spezifische Merkmale auf, wie in *Forschungsfrage 2* festgestellt werden konnte. Durch die Tätigkeiten in denselben Geschäftsfeldern und die ähnliche historische Entwicklung der Unternehmen sind die Problemstellungen innerhalb einer Branchengruppe ebenfalls sehr ähnlich, auf denen angesetzt werden kann, um nachhaltig Lösungsmodelle zu entwickeln. Selbstverständlich kann durch Zusammenarbeit innerhalb einer Branchengruppe Synergiepotential auf allen Ebenen gehoben werden, da die Unternehmen voneinander auf den verschiedenen Ebenen lernen können und dadurch ein Wissenstransfer entsteht, der für alle beteiligten Unternehmen eine Win-Win Situation darstellen kann.

Die Nachteile, Lösungsansätze innerhalb einer Branchengruppe zu definieren liegen zum Einen in der geographischen Distanz der einzelnen Unternehmen, die eine effiziente Nutzung von Synergiepotentialen erschwert. Zum Anderen spielen die Eigentümerstrukturen innerhalb einer Branchengruppe ebenfalls eine gravierende Rolle und können zu Schwierigkeiten führen, die durch die unterschiedlichen Interessen öffentlicher und privater Eigentümer begründet sein können.

Die Umsetzung eines Lösungsvorschlages kann in der Realität aber z.B. aufgrund der geographischen Entfernung schwer umsetzbar sein (z.B. Standortwahl gemeinsamer Gesellschaften). Sehr wohl sind aber Kooperationsmodelle denkbar, die Kostenvorteile in Teilbereichen ermöglichen würden (z.B. gemeinsame Energiebeschaffung). Ob derartige Modelle aber ausreichen, um nachhaltig wettbewerbsfähig zu sein hängt davon ab, ob mit dem gewählten Modell die definierten Ziele erreicht werden können und sind von den kooperationswilligen Unternehmen zu beurteilen. Grundvoraussetzung für Lösungsansätze innerhalb einer Branchengruppe sind definitiv der dafür erforderliche Eigentümerwille sowie die Rechtskonformität der angestrebten Lösung (z.B. Kartellrecht und die jeweils geltenden rechtlichen Rahmenbedingungen).

Die Grundvoraussetzungen für Lösungsansätze innerhalb einer Branchengruppe sowie deren Vor-, Nachteile sind in Abbildung 103 dargestellt, die möglichen Synergiepotential in Abbildung 104.

6. Entwicklung von Lösungsvorschlägen für die strategische Weiterentwicklung

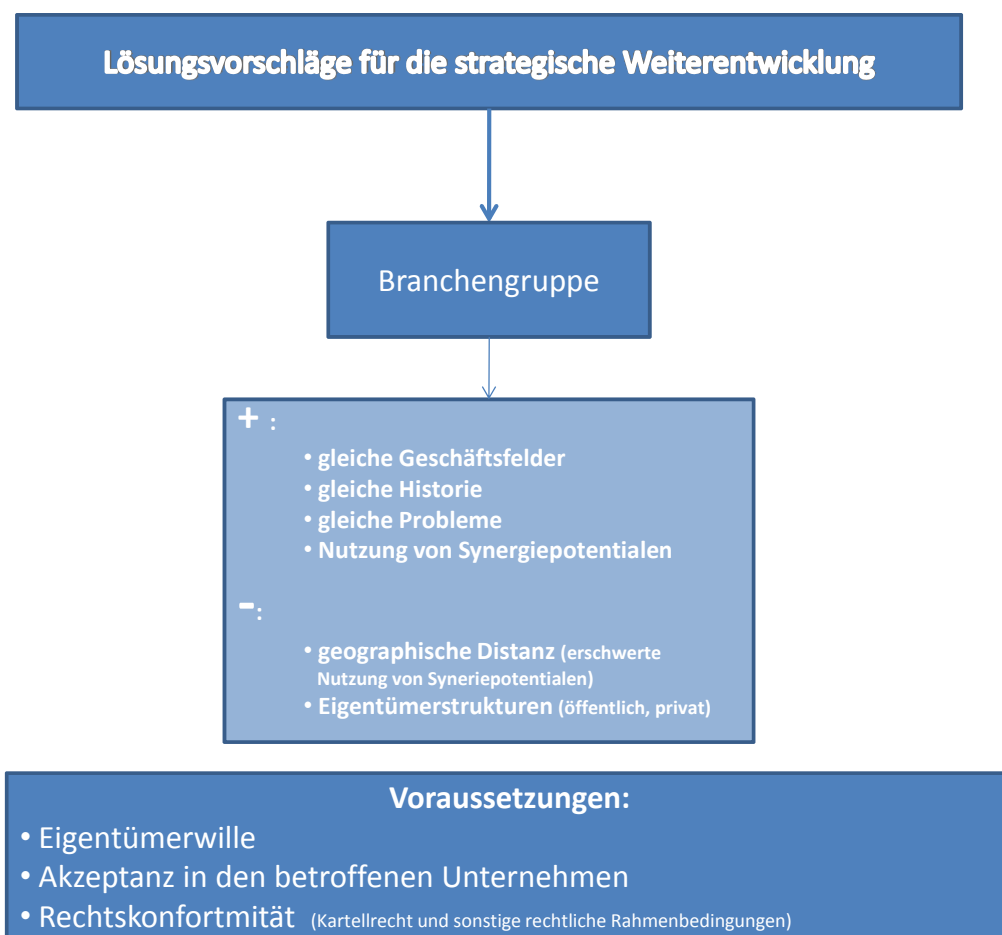


Abbildung 103: Ansätze zur strategischen Weiterentwicklung für die Branchengruppen

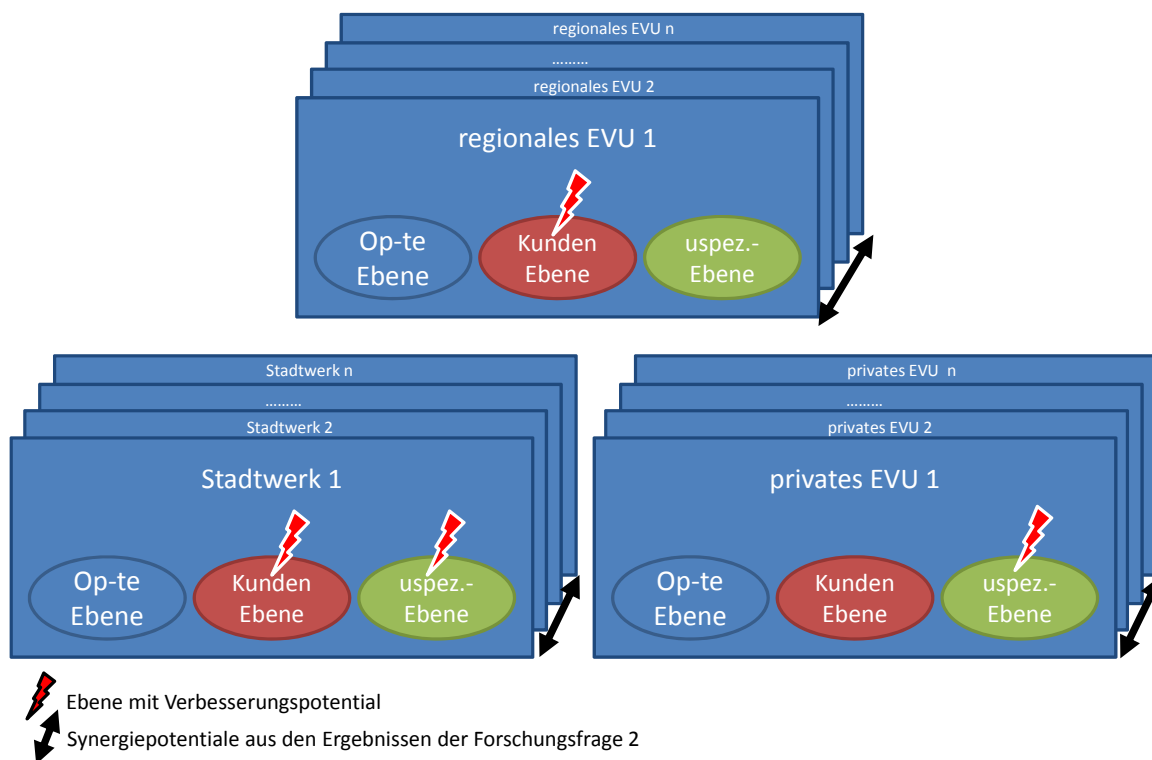


Abbildung 104: Synergiepotentiale für die Branchengruppen

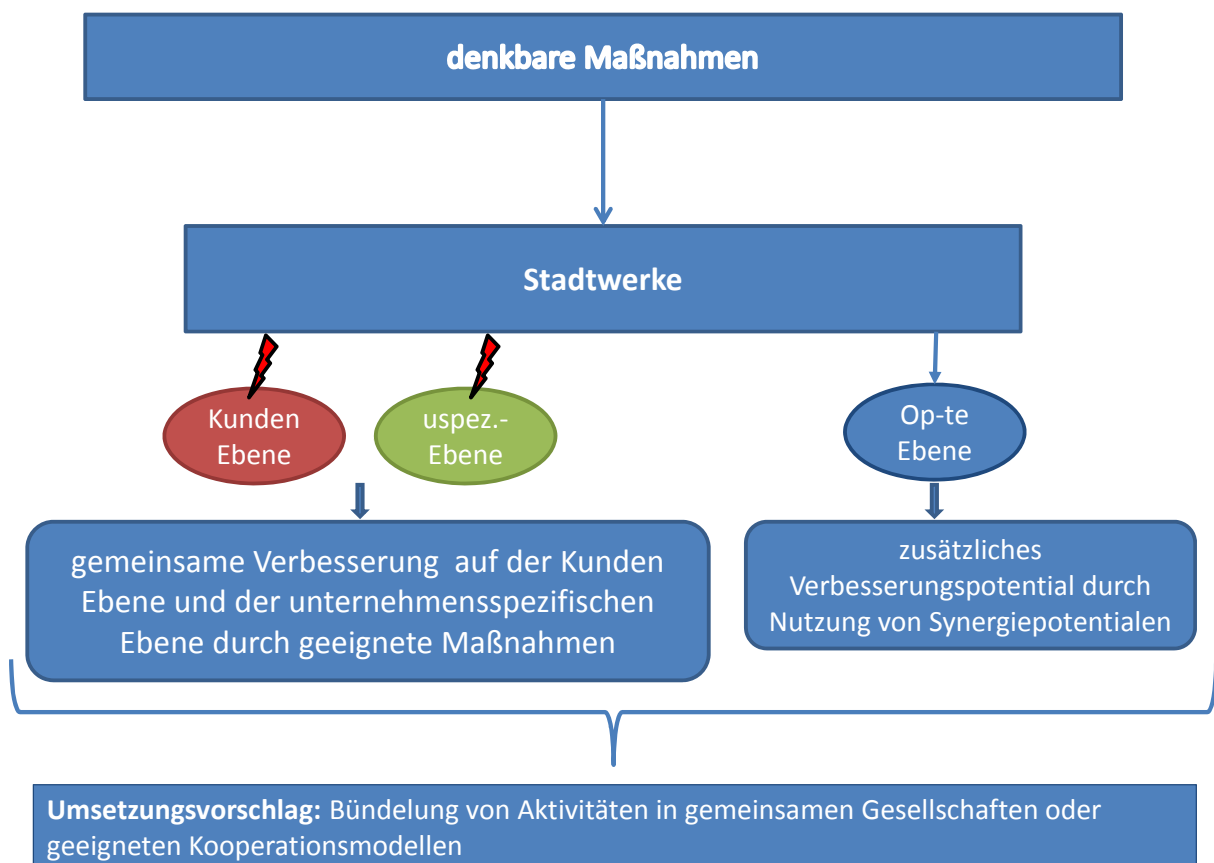
## 6. Entwicklung von Lösungsvorschlägen für die strategische Weiterentwicklung


Die Abbildung 104 zeigt, dass bei allen Branchengruppen in der Gruppe selbst Synergiepotentiale vorhanden sind. Die regionalen Elektrizitätsversorger weisen größtenteils Verbesserungspotential auf der Kundenebene, die Stadtwerke größtenteils auf der Kunden- und unternehmensspezifischen Ebene und die privaten Elektrizitätsversorger größtenteils auf der unternehmensspezifischen Ebene auf.

In der Folge ist eine Maßnahme zur Umsetzung eines Lösungsvorschlages am Beispiel der Branchengruppe „Stadtwerke“ im Detail dargestellt. Prinzipiell ist dieses Maßnahmenpaket, mit eventuell erforderlichen Adaptierungen, für die beiden anderen Branchengruppen ebenfalls geeignet.

Der gewählte Lösungsansatz bezieht sich jedoch nur auf den Elektrizitätsbereich und nicht auf weitere Geschäftsbereiche (kommunale Aufgaben wie öffentlicher Nahverkehr, Freizeiteinrichtungen etc.).

Eine denkbare Maßnahme für die Nutzung von Synergiepotentialen und die gemeinsame Verbesserung ähnlicher Problemstellungen innerhalb der Branchengruppe, ist am Beispiel der Stadtwerke in Abbildung 105 dargestellt. Die Bündelung von Aktivitäten in einer gemeinsamen Gesellschaft oder mittels Kooperationsmodellen wäre ein möglicher Umsetzungsvorschlag. Welche Aktivitäten dazu geeignet sind, ist von den kooperationswilligen Unternehmen zu analysieren, und auch die Form der Umsetzung ist auf Basis der Analysen durchzuführen und von Eigentümerentscheidungen abhängig.



 Ebene mit Verbesserungspotential

**Abbildung 105: Denkbare Maßnahmen für die Branchengruppe**

## 6. Entwicklung von Lösungsvorschlägen für die strategische Weiterentwicklung

Durch die Bildung einer gemeinsamen Gesellschaft und die daraus mögliche Kooperation von zwei oder mehreren Partnern wird die unternehmensspezifische Ebene der teilnehmenden Unternehmen gestärkt. Der gemeinsame Auftritt innerhalb der Branchengruppe und die Erarbeitung von Lösungen, auf den noch nicht ausreichend genutzten Ebenen bietet die Möglichkeit, die Interessen innerhalb der Gruppe effizienter nach Außen hin zu vertreten und somit einen Beitrag zur Stärkung des Unternehmenserfolges zu leisten. Zusätzlich könnten beispielsweise durch die Vereinheitlichung der Abrechnungssysteme Kostenvorteile erzielt werden.

Auf der Kunden Ebene könnten beispielsweise gemeinsame Vertriebsstrategien und Produktentwicklungen entstehen und damit über Kostenreduktion und geeignete Produkte die Wettbewerbsfähigkeit erhöht werden. Dabei ist zu berücksichtigen, dass unterschiedliche Kundengruppen auch differenzierte Angebote erfordern. Die Kunden der Elektrizitätsbranche werden in zwei Bereiche gegliedert, das Segment der Privatkunden (Haushalte, kleines Gewerbe, Landwirtschaft → Tarifkunden) die über einheitliche Tarife abgerechnet werden und das Segment der Großkunden, die über zeitlich begrenzte und mengen- sowie leistungsabhängige Verträge verfügen.

Aufgrund der sehr hohen Kundenanzahl im Privat- und Haushaltssegment ist für die Abrechnung (Messung und Verrechnung des Stromverbrauches) sowohl ein sehr hoher technischer Aufwand (technische Infrastruktur und EDV), als auch in zunehmendem Maße eine Produktvielfalt erforderlich, um im Wettbewerb nachhaltig erfolgreich zu sein. Unter Produktvielfalt ist zu verstehen, dass ausgehend von der aktuellen energiepolitischen Diskussion und der daraus resultierenden Forderung den Kunden Wahlmöglichkeiten für die Inanspruchnahme von unterschiedlichen Stromtarifen angeboten werden sollen. Als typische Beispiele sind dafür eigene Stromtarife für den Einsatz von neuen Technologien, wie beispielsweise Wärmepumpen, unterschiedliche Tarife zu unterschiedlichen Tageszeiten etc. zu nennen. Eine flexible Tarifgestaltung wird mit dem zunehmenden Einsatz regenerativer Energieträger (Sonne, Wind) zur Stromerzeugung zu einem wesentlichen Wettbewerbselement werden. Die dafür erforderliche technische Infrastruktur (Messung, Abrechnung) und die Entwicklung von attraktiven und wettbewerbsfähigen Tarifmodellen ist sehr kostenintensiv (Modellentwicklung, Marketing, Vertrieb). Um die daraus resultierenden Kosten für den einzelnen Kunden zu minimieren, ist die Maximierung der möglichen Kundenanzahl für das entsprechend entwickelte Produkt anzustreben. Dies ist durch eine Zusammenarbeit von zwei oder mehreren Unternehmen der Branche möglich, wobei diese durch Kooperationen (z.B. gemeinsame Entwicklung und Vertrieb eines Tarifmodells) auf vertraglicher Basis erfolgen kann oder die Zusammenarbeit von mehreren Unternehmen in einer beispielsweise gemeinsamen Gesellschaft erfolgen kann. Diese Zusammenarbeitsmodelle, mit dem Ziel der Kostenreduktion (Hebung von Skaleneffekten) für ein Produkt und damit zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit sind für alle Unternehmen der jeweils betrachteten Branchengruppe geeignet. Wesentliche Voraussetzung für eine Umsetzung in die Praxis ist dafür aber, basierend auf der geltenden Rechtslage, eine kartellrechtliche Genehmigung, die dann erforderlich ist, wenn es um eine Bündelung von Aktivitäten mehrerer Unternehmen in eigens dafür gegründeten Gesellschaften geht. Als Grundlage für eine Genehmigung oder Ablehnung einer derartigen Aktivität gilt die Beurteilung, ob damit eine Beeinträchtigung des Wettbewerbs in einem definierten Marktgebiet zu erwarten ist.

Für eine derartige Zusammenarbeit gibt es in Österreich auch bereits konkrete Umsetzungsmodelle. So haben beispielsweise in der Branchengruppe der regionalen Elektrizitätsversorger mehrere Landesgesellschaften ihre Vertriebsaktivitäten für Großkunden in eine gemeinsame Gesellschaft eingebracht, die ihrerseits nun in der Lage ist, nicht nur ihre ursprünglichen Kunden der an dieser Gesellschaft beteiligten Unternehmen zu betreuen, sondern darüber hinaus in der Lage ist, österreichweit wie auch international Kunden zu gewinnen und dies in der Praxis auch bereits erfolgreich tut.



## 6. Entwicklung von Lösungsvorschlägen für die strategische Weiterentwicklung

Durch eine gemeinsame Gesellschaft oder ein entsprechendes Kooperationsmodell könnte auch auf der operativ-technischen Ebene zusätzliches Verbesserungspotential gehoben werden, beispielsweise durch den gemeinsamen Bau eines Kraftwerks zur Stärkung der Eigenerzeugung. Die Errichtung von Kraftwerken ist besonders kapitalintensiv und daher insbesondere für kleinere Unternehmen in vielen Fällen nicht realisierbar, vor allem dann, wenn es dabei um größere und damit auch wettbewerbsfähige Anlagen geht. Deshalb wird in der Praxis das Modell des Erwerbs von Kraftwerksbeteiligungen schon lange eingesetzt, was in der letzten Zeit vermehrt zur Umsetzung gelangt. Dabei übernehmen die am Bau eines Kraftwerks beteiligten Unternehmen die Finanzierung in vorab vereinbarten Anteilen (%-Anteile am Kraftwerk) und erhalten dafür auf Bestandsdauer dieser Kraftwerke Strombezugsrechte gegen Ersatz der Finanzierungs- sowie der Betriebsführungs- und Instandhaltungskosten. Da nach vollständiger Abschreibung der Anlagen (in der Regel zwischen 20 und 40 Jahren) die Strombezugskosten für die beteiligten Unternehmen am jeweiligen Kraftwerk nur mehr durch die Betriebsführungs- und Instandhaltungskosten geprägt sind und damit im Regelfall unter den jeweiligen Marktpreisen für Strom liegen, ergibt sich ein gravierender betriebswirtschaftlicher Vorteil im Wettbewerb, weil die durchschnittliche Lebensdauer, insbesondere der in Österreich vorherrschenden Wasserkraftwerke, bei über 50 Jahren liegt.

Zusammen könnte auch die Beschaffungsstrategie (Stromeinkauf) optimiert werden und somit langfristig eine Reduktion der Strombeschaffungskosten durch die gesteigerte Marktmacht erzielt werden. Unter Beschaffungsstrategie wird in der Branche die Bereitstellung der benötigten Strommengen für die Kunden verstanden. Reicht die Eigenerzeugung mengen- und/oder zeitabhängig (z.B. Wasserdargebot, Revisionen, Störungen) nicht für die sichere Versorgung der Kunden aus, müssen die davon betroffenen Unternehmen Strom im Markt zu den jeweiligen Marktpreisen (im Allgemeinen teurer, insbesondere bei Eigenerzeugung aus Wasserkraft) zukaufen.

Vor allem kleinere Unternehmen haben dadurch einen Wettbewerbsnachteil, weil sie in vielen Fällen nicht über wesentliche und kostengünstige Eigenkapazitäten verfügen und daher zur Versorgung ihrer Kunden die nicht durch Eigenerzeugung abzudeckende Strommenge im Markt zukaufen müssen.

Je größer nun die zuzukaufenden Strommengen sind, desto größer wird dadurch auch die Marktmacht bei der erforderlichen Strombeschaffung. Insbesondere dann, wenn es nicht um kurzfristige Zukäufe über beispielsweise Strombörsen, sondern um langfristige und direkte Lieferverträge mit Stromerzeugern (OTC - over the counter Handel) handelt. Auch dafür gibt es in Österreich und auch in Deutschland konkrete Beispiele. So haben sich beispielsweise in Österreich mehrere Stadtwerke unter Beteiligung von privaten Elektrizitätsversorgungsunternehmen zu einer sogenannten Einkaufsgenossenschaft zusammengeschlossen, um damit auch über günstige Stromeinkaufsmöglichkeiten zusätzliche Kostenvorteile zu generieren und damit wettbewerbsfähig zu bleiben.

In Deutschland ist bei den Stadtwerken ebenfalls bereits ein Kooperationsmodell in der Umsetzung (Deutsche Stadtwerke AG) [28]. Ob dieses Modell nachhaltig erfolgreich sein kann, wird die Zukunft zeigen. Es ist aber auf jeden Fall eine mögliche Antwort auf die Bedrohungen, denen sich diese Branchengruppe stellt.

Selbstverständlich sind diese Modelle, sowohl wie sie für die unternehmensspezifische Ebene (Bildung von Kooperationsmodellen), die Kundenebene (Tarifgestaltung) als auch für die operativ technische Ebene (Kraftwerksbau, Beschaffung) beispielhaft angeführt wurden, für alle Branchengruppen als auch branchenübergreifend geeignet. Beispiele für branchenübergreifende Aktivitäten sind dem Abschnitt 6.5.4 zu entnehmen.

## 6. Entwicklung von Lösungsvorschlägen für die strategische Weiterentwicklung

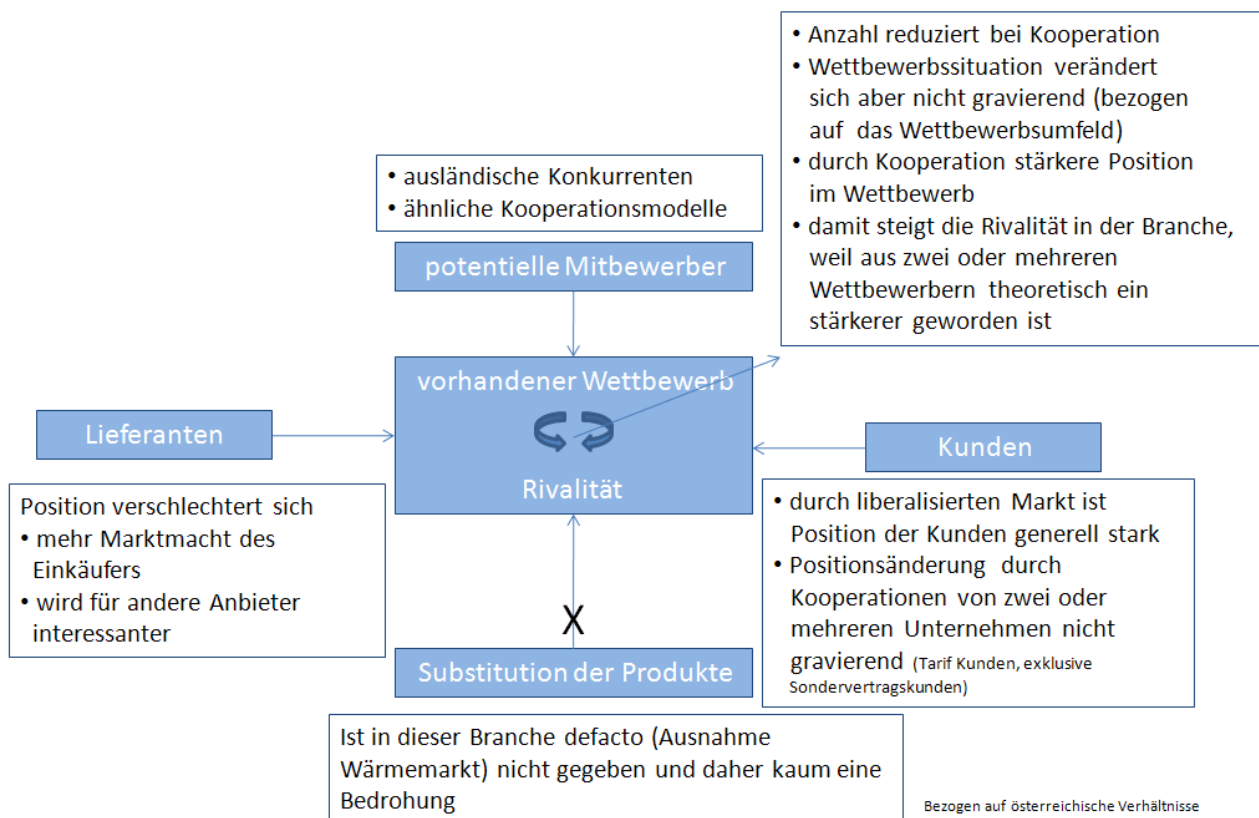
### 6.5.3.1. Analyse der Wettbewerbssituation nach Porter

Wie in Kapitel 6.5.1 vorgestellt, wird in der Folge eine Wettbewerbssituationsanalyse nach Porter für den möglichen Lösungsansatz und die daraus ableitbaren, denkbaren Maßnahmen innerhalb einer Branchengruppe durchgeführt.

Die Wettbewerbskraft der potentiellen Mitbewerber ist durch die ausländische Konkurrenz und Unternehmen, die ähnliche Kooperationsmodelle verfolgen, gekennzeichnet. Durch die hohen Eintrittsbarrieren (hohe Kapital- und Anlagenintensität) ist der Eintritt neuer, branchenfremder Mitbewerber nicht wahrscheinlich.

Viel wahrscheinlicher ist die Konkurrenz durch bestehende Unternehmen, die ihre Wettbewerbsfähigkeit über Kooperationsmodelle zu steigern versuchen und/oder bestehenden Unternehmen mit innovativen Produkten (nicht ausschließlich Wettbewerb über den Preis) wie z.B. Produkten mit umweltfreundlichem Image Konkurrenz machen.

Abbildung 106 zeigt, welche Auswirkungen eine Kooperation mehrerer Unternehmen (mindestens zwei) auf ihr Umfeld auf Basis einer Wettbewerbsanalyse nach Porter hat, bezogen auf österreichische Verhältnisse und das dadurch gegebene Wettbewerbsumfeld.



**Abbildung 106: Auswirkungen der Kooperation auf die Wettbewerbssituation für die Branchengruppe der Stadtwerke**

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass Kooperationsmodelle angestrebt werden sollten, da im vorhandenen Wettbewerb die Position gestärkt wird und Kostenreduktionen durch Synergieeffekte erreicht werden. Voraussetzungen zur Umsetzung von Kooperationsmodellen sind aber:

- die Unternehmensziele der Eigentümer
- die Akzeptanz in den betroffenen Unternehmen

## 6. Entwicklung von Lösungsvorschlägen für die strategische Weiterentwicklung

- die rechtliche Genehmigungsfähigkeit (z.B. Wettbewerbsrecht)

### 6.5.3.2. Schlussfolgerung für mögliche Lösungsansätze und denkbare Maßnahmen innerhalb einer Branchengruppe

Wenn das Verbesserungspotential auf allen Ebenen gesteigert und somit Zusatznutzen aus Unternehmens- und Kundensicht (absolute Ressourcenstärke) erzielt wird, könnten die in *Forschungsfrage 2* definierten Potentiale zur Ergebnisverbesserung genützt werden.

Werden nun die Zielformulierungen aus *Forschungsfrage 1* in die Überlegungen mit einbezogen, ergibt sich folgendes Bild. In der *Forschungsfrage 1* wurden Branchenkenner und Branchenvertreter gefragt, welche Ziele durch die aus ihrer Sicht erforderlichen Veränderungsprozesse erfüllt sein müssen, um auch künftig den aus dem zunehmenden Wettbewerb resultierenden Anforderungen gerecht zu werden. Dazu wurden die in der Folge erwähnten Ziele genannt. Die in Kapitel 4.4.4 definierten Muss-Ziele wären durch die gegenständlichen Maßnahmen in finanzieller, funktionaler, personeller und energie- sowie gesellschaftspolitischer Sicht größtenteils erfüllt. Somit würde man den Erfordernissen für Veränderungsprozesse entsprechen. Beispielsweise werden einige, von den Befragten genannte, Muss-Ziele angeführt:

- finanzielle Muss-Ziele
  - finanzielle Stabilität
  - langfristig stabile Wachstumsrate
  - Potential für zukünftige Kosteneinsparungen
- funktionale Muss-Ziele
  - verstärktes Außenmarketing
  - Stärkung der Kundenbindung
  - technische und organisatorische Qualitätssicherung
  - Nutzung von Synergiepotentialen mit anderen Unternehmen
- personelle Ziele
  - zeitgemäße Personalentwicklung
  - effizienter Personaleinsatz
  - Pool an Know How
- energiepolitische und gesellschaftliche Ziele
  - aktive Kundenbetreuung
  - Elektrizität zu leistbaren Preisen

Die Abbildung 105 zeigt, wie durch geeignete Kooperationsmodelle und/oder Auslagerung von Aktivitäten in eigens dafür gegründete Gesellschaften Synergiepotentiale gehoben werden können. Die theoretisch maximal mögliche Variante zur Hebung von Synergiepotentialen wäre natürlich in der Fusion kooperationswilliger Unternehmen gegeben, vorausgesetzt, dass sich geographische Distanzen oder sonstige Einflüsse nicht negativ auswirken. Daraus resultieren Kostenvorteile, die wiederum zu einer Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Kooperationspartner führen.

Betrachtet man nun die zugehörige SWOT-Analyse (Abbildung 95) ist zu erkennen, dass durch eine derartige Vorgehensweise Schwächen reduziert und Stärken ausgenutzt werden könnten. Auch könnten die bestehenden Chancen besser genutzt, und die Risiken dieser Branche zumindest teilweise gemindert werden.

Somit kann festgehalten werden, dass dieser Lösungsansatz mit zugehörigem Umsetzungsvorschlag (Abbildung 103, Abbildung 105) die Kernkompetenzen der Unternehmen sowie deren Ressourcen nutzen würde und somit als strategierelevant anzusehen ist.

#### **6.5.4. Lösungsansätze und Maßnahmen für die gesamte Branche**

Lösungen innerhalb der gesamten Branche anzudenken, wäre ein weiterer Ansatz für die Unternehmen, sich nachhaltig erfolgreich im Markt zu positionieren. Vor allem wenn die geographische Nähe kooperationswilliger Unternehmen in Betracht gezogen wird, ergeben sich maßgebliche Synergiepotentiale. Die geographische Nähe ist deshalb für die Nutzung von Synergiepotentialen wesentlich, weil bei Infrastrukturunternehmen und insbesondere für Elektrizitätsunternehmen vor allem im operativ-technischen Bereich die Netzführung, Instandhaltung und die Störungsbehebung maßgeblich sind. Örtliche Kenntnisse spielen dabei ebenso eine Rolle (z.B. rasche Störungsbehebung), wie die Möglichkeit für diese Aufgaben das entsprechende Personal vorzuhalten. Damit könnten definierte Aufgaben mit minimalen Personalkosten bewältigt werden. Geographische Nähe ist somit immer dann von Vorteil, wenn dadurch Aufgaben ohne Qualitätsverlust mit reduziertem Aufwand ermöglicht werden. Zusätzlich stellt sie sich auch dann als Vorteil heraus wenn es darum geht, an welchem Ort zukünftig definierte Aufgaben wahrgenommen werden, weil insbesondere bei Unternehmen mit öffentlichen Eigentümern aus politischer Sicht Standortfragen ebenso eine gewichtige Rolle spielen, wie rein betriebswirtschaftliche Überlegungen. Die Standortfrage stellt auch deshalb einen wichtigen Faktor bei Branchengruppen übergreifenden Modellen dar, da die Größenordnung der an einer Kooperation beteiligten Unternehmen zu „Machtansprüchen“ führen könnte, die rein betriebswirtschaftlich motivierte Entscheidungen negativ überlagern würden.

Prinzipiell haben die unterschiedlichen Unternehmensgruppen ähnliche Problemstellungen und Verbesserungspotentiale die sie nutzen könnten, um gemeinsam ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. Durch geeignete Kooperationsmodelle können vorhandene Stärken fokussiert und vorhandene Schwächen in den Unternehmen vermindert werden, wodurch sich für die an einer Kooperation Beteiligten eine typische „Win-Win-Situation“ ergeben könnte.

Umsetzungsprobleme könnten jedoch die unterschiedlichen Eigentümerstrukturen darstellen (mehrheitlich öffentlich, privat, teilprivatisiert). Die Vor-, und Nachteile einer möglichen Lösung innerhalb der Gesamtbranche sind in Abbildung 107 dargestellt, die in *Forschungsfrage 2* erfassten Synergiepotentiale sind Abbildung 108 zu entnehmen.

6. Entwicklung von Lösungsvorschlägen für die strategische Weiterentwicklung

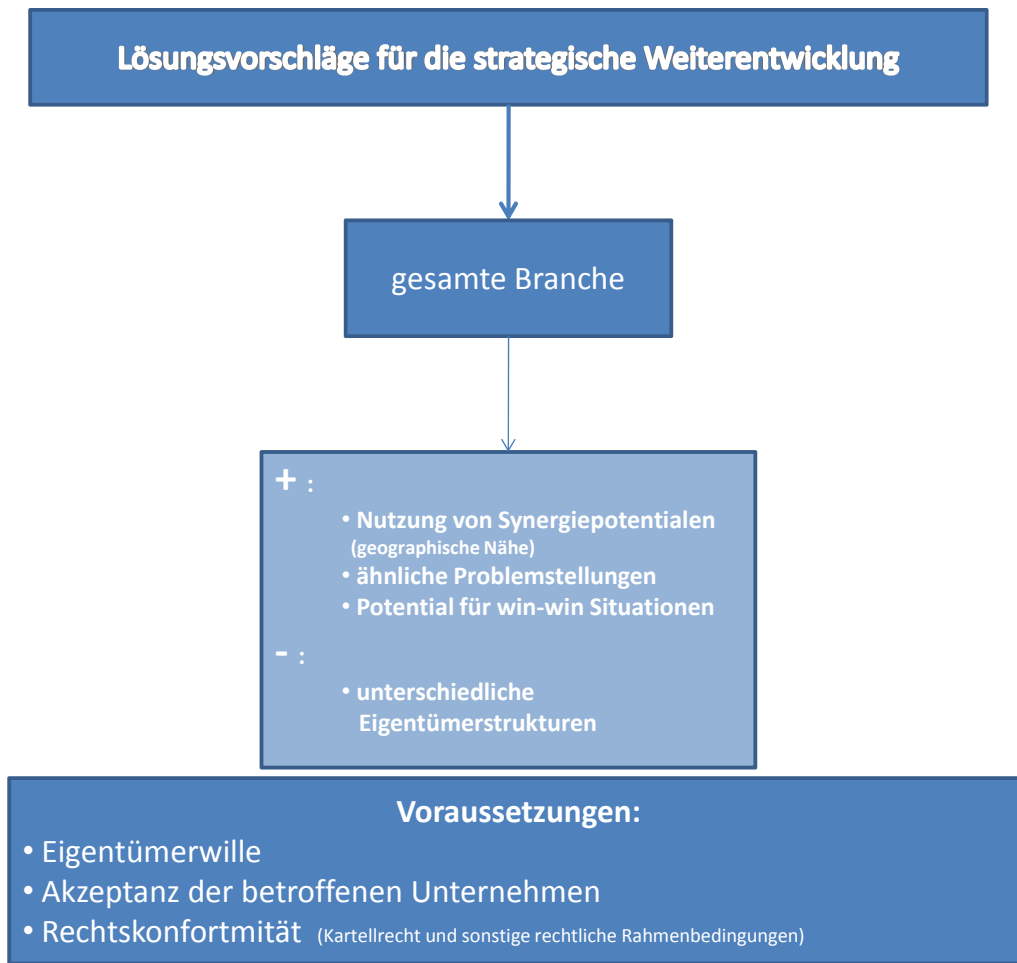


Abbildung 107: Analyse von Lösungen innerhalb der gesamten Branche

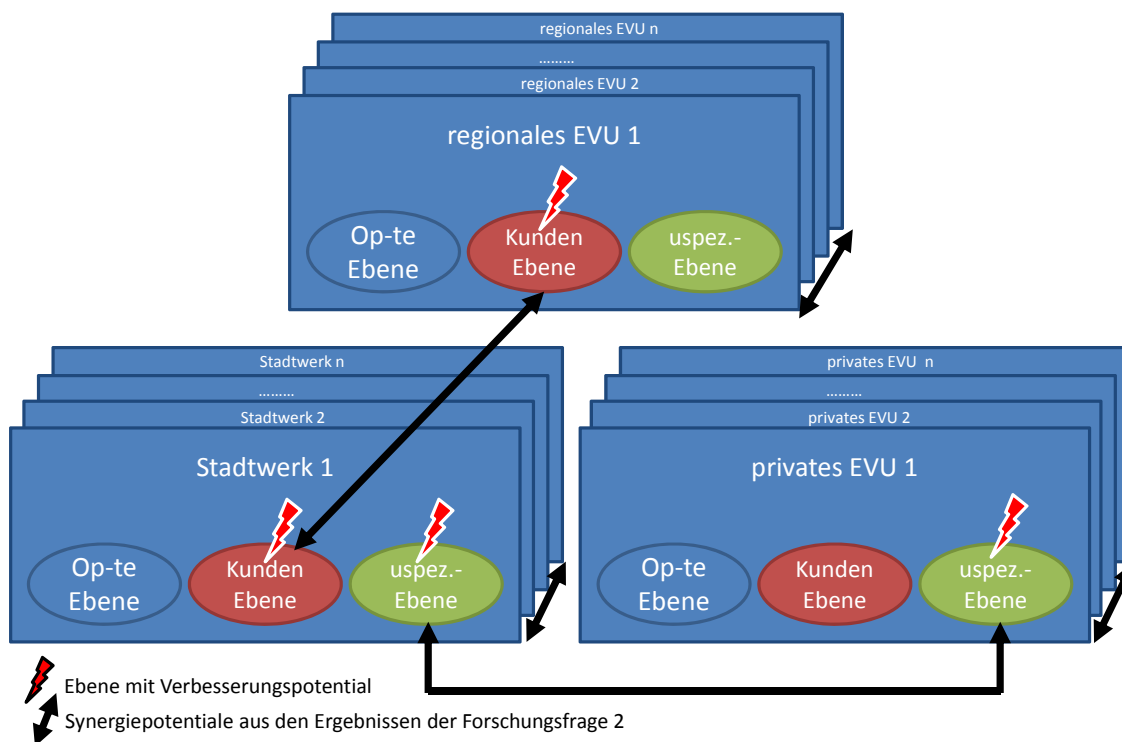
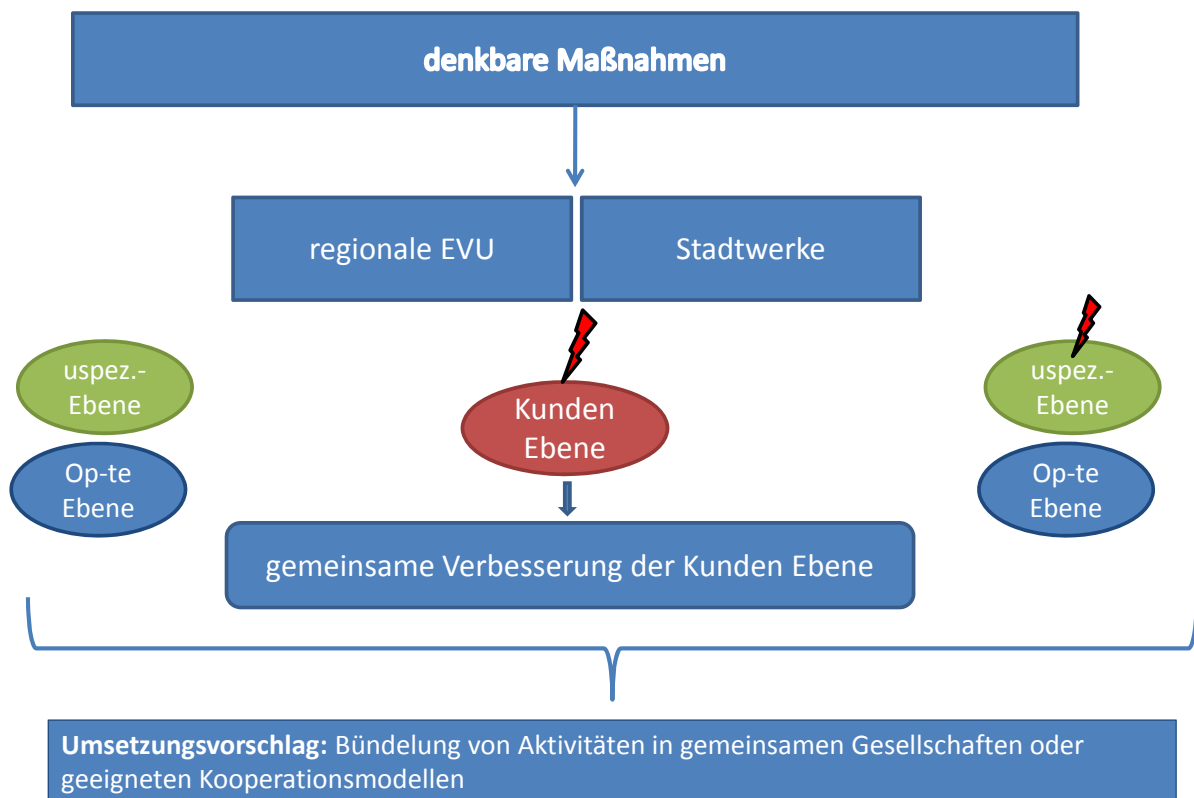


Abbildung 108: Synergiepotentiale für die gesamte Branche

## 6. Entwicklung von Lösungsvorschlägen für die strategische Weiterentwicklung

Innerhalb der gesamten Branche gibt es bei den unterschiedlichen Branchengruppen durchaus Parallelen, auf welchen Verbesserungspotential, basierend auf den Ergebnissen der *Forschungsfrage 2*, gegeben ist. Bei den regionalen Elektrizitätsversorgern sowie den Stadtwerken gibt es Verbesserungspotentiale auf der Kunden Ebene, bei den Stadtwerken und den privaten Elektrizitätsversorgern vor allem auf der unternehmensspezifischen Ebene.

Wenn man nun Maßnahmen für eine Lösung anstrebt ist um den größtmöglichen Nutzen zu erzielen, die geographische Nähe der Unternehmen mit einzubeziehen. Ein möglicher Umsetzungsvorschlag ist in Abbildung 109 in Form eines Beispiels dargestellt, welches in verschiedenen möglichen Umsetzungsvarianten nachstehend beschrieben wird. An dieser Stelle ist festzuhalten, dass Umsetzungsmodelle in jeder denkbaren Variante innerhalb der Branche möglich sind und deren Sinnhaftigkeit jeweils nur von jenen Unternehmen, die eine derartige Lösung anstreben, zu beurteilen ist.



Ebene mit Verbesserungspotential

Abbildung 109: Denkbare Maßnahmen für die gesamte Branche

Lösungsansätze und ebenfalls denkbare Umsetzungsmaßnahmen innerhalb der gesamten Branche liegen in der Bündelung von Aktivitäten in gemeinsamen Gesellschaften oder geeigneten Kooperationsmodellen (siehe Kapitel 6.5.3). Die Konzentration von gemeinsamen Aktivitäten (z.B. Vertrieb, Abrechnung etc.) mündet in der Maximalvariante der Fusion der kooperationswilligen Unternehmen. Abbildung 109 zeigt, als Ergebnis der *Forschungsfrage 2*, jene Bereiche, in denen die beschriebenen Unternehmen Stärken bzw. Schwächen aufweisen und damit Ansatzpunkte für Lösungsmodelle zur Verbesserung der Situation und damit Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit bieten. Grundsätzlich gilt auch für dieses Modell, dass sich Erfolg in erster Linie durch Hebung von Synergiepotentialen und Nutzung von Skaleneffekten einstellt. Da die regionalen Elektrizitätsversorger und die Stadtwerke Verbesserungspotential auf der Kundenebene aufweisen, könnte auf dieser Ebene gemeinsam Ver-

besserungspotential gehoben werden. Die regionalen Elektrizitätsversorger weisen überdies in der unternehmensspezifischen Ebene die meiste Erfahrung auf, und damit könnten die Stadtwerke, die auf dieser Ebene Verbesserungspotential haben, aus den Erfahrungen der regionalen Elektrizitätsversorger zusätzlich Know-How erzielen. Des Weiteren ist die Kompetenz auf operativ-technischer Ebene bei beiden Unternehmen in unterschiedlicher Form vorhanden, bei regionalen Elektrizitätsversorgern stärker als bei Stadtwerken. Auch auf dieser Ebene ist somit zusätzliches Potential für Verbesserungen erschließbar. Ableitend aus dieser Erkenntnis, wäre somit eine Kooperation eines regionalen Elektrizitätsversorgers mit einem in diesem Gebiet liegenden Stadtwerk ideal, wobei auch in diesem Gebiet liegende private Elektrizitätsversorger mit eingeschlossen werden könnten. Anzumerken ist, dass es dafür in Österreich bereits konkrete und funktionierende Umsetzungsmodelle gibt. Typische Beispiele für Kooperationen wären:

- Beschaffung

Wie schon in Abschnitt 6.5.3 erläutert, versteht man in der Elektrizitätsbranche unter Beschaffung der für die Kunden erforderlichen Strommengen mit den dazugehörigen Merkmalen, wie beispielsweise dem Lastprofil (d.h. welche Leistungen zu welchem Zeitpunkt bereitgestellt werden müssen). Dazu sind die jeweilige Eigenerzeugung übersteigenden Strommengen im Markt zuzukaufen. Diese „Beschaffung“ kann über eine Strombörse, oder direkt bei Stromerzeugern erfolgen. Je größer die zu beschaffenden Strommengen, vor allem auch über einen längeren Zeitraum sind, desto größer ist auch die Marktmacht des Einkäufers. Dieser Umstand begünstigt ein Kooperationsmodell, bei dem die Strombeschaffung gemeinsam für mehrere Unternehmen vorgenommen wird. Vorausgesetzt, dass in einem derartigen Modell Kostenvorteile gegenüber der Konkurrenz erzielt werden können, wird die Wettbewerbsfähigkeit der jeweiligen Kooperationspartner erhöht. Die dadurch günstiger anbietbaren Strompreise für die Kunden führen zu einer erhöhten Kundenzufriedenheit. Damit ist auch ein wesentliches Verbesserungspotential auf der Kundenebene gegeben.

Dieses kann noch erhöht werden wenn es gelingt, den Kunden „sauberen Strom“ (Erzeugung auf Basis regenerativer Energieträger) anzubieten, wobei der Aspekt zunehmend Bedeutung in Hinblick auf die Kundenzufriedenheit gewinnt und sich künftig auch zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil entwickeln kann. Wenn es zusätzlich noch gelingt, insbesondere für alle Anlagenkomponenten eine Standardisierung zu erreichen, könnten durch größere Bestellmengen ebenfalls Kostenvorteile für die Kooperationspartner erzielt werden.

- Produktentwicklung

Das Produkt in der Elektrizitätsbranche ist der auf die Kundenanforderungen angepasste Tarif für den konsumierten Strom. Hat es vor der Liberalisierung von der Preisbehörde festgelegte Tarife gegeben, ist seit der Liberalisierung die Höhe des Stromtarifes wesentliches Wettbewerbselement. Nimmt man nun noch die von der Politik formulierten energie- und klimapolitischen Ziele hinzu, dann kommt dafür geeigneten Tarifstrukturen besondere Bedeutung zu, insbesondere in Hinblick auf eine längerfristige Kundenbindung. Tarifentwicklungen und deren Einführung sind besonders kostenintensiv und eine Kooperation auf diesem Gebiet bietet sich daher vor allem zwischen kleineren Unternehmen und beispielsweise dem jeweiligen regionalen Anbieter an. Die daraus für die Kooperationspartner resultierenden Kostenvorteile können im Wettbewerb eingesetzt werden und steigern gleichzeitig die Kundenzufriedenheit. Typische Beispiele für derartige Produkte wären Spezialtarife für unterbrechbare Lieferungen (z.B. für Wärmepumpen, Speicherheizungen, etc.) und an jeweilige Kundenbedürfnisse angepasste Tarife (z.B. Strom aus regenerativen Energieträgern). Dies hat unter anderem den Grund, dass zunehmend mehr Unternehmen Wert auf Nachhaltigkeit in ihrer gesamten Wertschöpfungskette legen.

## 6. Entwicklung von Lösungsvorschlägen für die strategische Weiterentwicklung

- energienahe Dienstleistungen

Die im Markt zunehmend eingesetzten neuen Technologien zur effizienten Energienutzung bieten für die Elektrizitätsversorgungsunternehmen die Möglichkeit, sogenannte energienahe Dienstleistungen anzubieten. Typische Beispiele dafür wären die Energieberatung, das Ausstellen von Energieausweisen für Häuser und Konzepte für technische Realisierung von Maßnahmen zum Zwecke der Minimierung des Energieverbrauches. Dieser Bereich wird sich künftig zu einem der wesentlichsten Kundenbindungsinstrumente entwickeln, weil reduzierter Energieverbrauch bei definierter Leistung für die Kunden attraktiver sein kann, als ausschließlich billigere Tarife von Wettbewerbern.

- gemeinsame Marketingaktivitäten

Auch dieser Bereich eignet sich für Kooperationen, macht aber als einziges Element bei einer Kooperation wenig Sinn, bzw. lohnt sich nicht für den dafür erforderlichen Aufwand. Gemeinsame Marketingaktivitäten in einer Kooperation mehrerer Unternehmen sind immer im Rahmen gemeinsamer Vertriebsaktivitäten zu sehen. Typische Beispiele für derartige Aktivitäten wären gemeinsame Messeauftritte, Produktbeschreibungen und Werbemaßnahmen. Auch diese Aktivitäten dienen aus Unternehmenssicht vorrangig als Kundenbindungs- und –gewinnungsmaßnahmen und bieten den Kunden vermehrte Informationsmöglichkeiten, insbesondere unter dem Gesichtspunkt der zunehmenden energie- und klimapolitischen Diskussion in der Öffentlichkeit. Generell ist festzuhalten, dass der Kommunikation und Information künftig vermehrt Aufmerksamkeit zu widmen ist, weil die Informationswünsche der Kunden für Energiefragen stark zunehmen.

- Call/Billing

Darunter sind in der Elektrizitätsbranche die Kundeninformations- und –servicestellen sowie die Abrechnungssysteme zu verstehen. Aufgrund der für die Branche typisch hohen Kundenanzahlen und der durch die Regulierungsbehörde vorgeschriebenen Informationen zur Überprüfung und Verständlichkeit der gelegten Rechnungen ist ein großer EDV-technischer Aufwand erforderlich. Gerade in diesem Bereich wäre es sehr einfach, durch gemeinsame Aktivitäten und Systeme schnell Skaleneffekte und damit Kostensenkungen für den Call/Billing Bereich zu erzielen, die im Wettbewerb um Kunden einsetzbar wären bzw. die erzielbaren Margen erhöhen könnten. Dieser Bereich wäre somit prädestiniert für Kooperationen, scheitert aber bisher daran, dass die Unternehmen noch nicht ausreichend bereit sind, wesentliche Unternehmensdaten aus ihrem direkten Einflussbereich in andere Organisationsformen zu transferieren. Kostensenkungspotentiale, basierend auf Nutzung von Skaleneffekten könnten im Wettbewerb eingesetzt werden und damit den Kunden niedrigere Strompreise ermöglichen.

Die Vorteile derartiger Kooperationen wären beispielsweise die Nutzung von Skaleneffekten, der Austausch von Know-How, ein effizienter Personaleinsatz und damit die daraus resultierenden Kostenreduktionspotentiale. Dieser Lösungsansatz entspricht zwar jenem innerhalb einer Branchengruppe, durch die unterschiedlichen Unternehmensgrößen und Erfahrungen kann mehr absolute Ressourcenstärke generiert werden, wobei die regionale Nähe den wesentlichsten Faktor für die effiziente Hebung von Synergiepotentialen darstellt. Kooperationen zwischen Partnern mit unterschiedlichen Eigentümerstrukturen (öffentlich und privat) bergen erhebliches Konfliktpotential in sich, wenn es nicht gelingt, eine Balance zwischen betriebswirtschaftlichen und volkswirtschaftlichen Interessen zu finden (siehe auch *Forschungsfrage 1*). Dennoch könnte ein derartiger Lösungsansatz und dessen Maßnahmenpaket in der bestehenden Form, wenn er den gesetzlichen Rahmenbedingungen (z.B. Wettbe-



## 6. Entwicklung von Lösungsvorschlägen für die strategische Weiterentwicklung

werksrecht, Eigentumsbestimmungen) entspricht, den meisten Zusatznutzen aus Unternehmens- und Kundensicht (absolute Ressourcenstärke) generieren.

### 6.5.4.1. Analyse der Wettbewerbssituation nach Porter

Die Wettbewerbsanalyse nach Porter ändert sich im Vergleich zum Lösungsansatz innerhalb der Branchengruppen nicht gravierend. Aufgrund der Strukturierung des österreichischen Elektrizitätsmarktes (geringe Größe im internationalen Vergleich) ergibt die Analyse der Wettbewerbssituation nach Porter ein ähnliches Bild, wie in Abbildung 106 dargestellt und gilt solange, als sich internationale Mitbewerber nicht im österreichischen Markt als eigenständige Marke positionieren und damit die Wettbewerbssituation entscheidend verändert wird (was derzeit noch nicht der Fall ist).

### 6.5.4.2. Schlussfolgerungen möglicher Lösungsansätze und denkbarer Maßnahmen innerhalb der gesamten Branche

Mögliche Lösungsansätze sind im Prinzip gleich zu wählen, wie sie in Kapitel 6.5.3.2 beschrieben sind. Zieht man für angestrebte Modelle zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und nachhaltiger Stärkung der Branche alle in Österreich etablierten Unternehmen heran, ergeben sich daraus natürlich wettbewerbsfähige Lösungen. Dies gilt insbesondere in Hinblick auf die dabei erzielbaren Kostenreduktionen und damit wäre auch insgesamt mehr Verbesserungspotential nutzbar. Was die Berücksichtigung der in der SWOT-Analyse angeführten Themen betrifft, ist davon auszugehen, dass auch bei Kooperationsmodellen innerhalb der Branche Stärken ausgebaut, Schwächen reduziert und Chancen besser genutzt werden könnten. Das Risikoportfolio wird aber dadurch praktisch nicht verändert, weil es derzeit und wahrscheinlich auch künftig im Wesentlichen durch gesetzliche Vorgaben bestimmt wird.

Grundsätzlich ist feststellbar, dass Kooperationen innerhalb der gesamten Branche in Hinblick auf eine Verbesserung der Wettbewerbssituation theoretisch mehr Potential aufweisen, als Kooperationen innerhalb einer Branchengruppe (geographische Nähe, Eigentümereinfluss, Personaleinsatz).

Für alle denkbaren Kooperationsmodelle gilt die bereits angeführte Problematik, dass dafür der Eigentümerwille, die Akzeptanz in den betroffenen Unternehmen und die Einhaltung der gesetzlichen Rahmenbedingungen gegeben sein müssen. Auch in dieser Variante ist vermutlich eine Fusion der kooperationswilligen Unternehmen jene Variante, die das theoretisch maximale Verbesserungspotential in Hinblick auf Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit ergibt und aus betriebswirtschaftlicher Sicht bevorzugt anzustreben wäre.

Somit kann festgehalten werden, dass der Lösungsansatz einer Kooperation innerhalb der gesamten Branche mit Umsetzungsvorschlag die Kernkompetenzen der Unternehmen sowie deren Ressourcen nutzen würde und somit als strategierelevant anzusehen ist und gegenüber Kooperationsmodellen innerhalb einer Branchengruppe, in Hinblick auf die angestrebte Steigerung der nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit, der Vorzug zu geben wäre.

### **6.5.5. Lösungsansätze zur strategischen Weiterentwicklung und Maßnahmen für die Branche in Verbindung mit Branchen-Externen**

Ein weiterer Lösungsansatz könnte darin bestehen, Kooperationen der Branche mit Branchen-Externen Unternehmen anzustreben. Branchen-Externe könnten im energienahen Bereich tätige Unternehmen sein, oder man strebt Kooperationen mit Gemeinden bzw. Regionen an. Die Zusammenarbeit mit einem dieser beiden vorgestellten Branchen-Externen ist voneinander unabhängig zu betrachten, da diese möglichen Kooperationspartner unterschiedliche Ziele verfolgen. Während Privatunternehmen sich an betriebswirtschaftlichen

## 6. Entwicklung von Lösungsvorschlägen für die strategische Weiterentwicklung

Grundsätzen orientieren, stehen bei Gemeinden bzw. Regionen vorwiegend volkswirtschaftliche Interessen im Vordergrund.

In den folgenden Kapiteln werden mögliche Lösungsansätze mit Branchen-Externen anhand dieser Differenzierung vorgestellt und beleuchtet.

### 6.5.5.1. Kooperationen von Elektrizitätsversorgungsunternehmen und Firmen (Handel, Gewerbe etc.)

Kooperationen der Branche mit Privatunternehmen gibt es schon in vielfältiger Sicht und sind derzeit auf jene Unternehmen fokussiert, die in energienahen Bereichen tätig sind. Beispiele dafür sind:

- Industrie

Energieeffizienz ist derzeit das Thema, von dem man einen wesentlichen Beitrag zur Erreichung der energie- und klimapolitischen Ziele erwartet. Zur wirksamen Umsetzung bedarf es aber in erster Linie des Einsatzes neuer Technologien, die von der Industrie zu entwickeln und letztendlich bereitzustellen sind. Auf diesem Gebiet entstehen derzeit auf vielen Gebieten Kooperationen mit dem Ziel, geeignete Technologien und gewünschte Funktionalität gemeinsam zu entwerfen. Typische Beispiele für derartige Kooperationen sind Aktivitäten auf den Gebieten

- smart meter, smart grids etc.
- Elektromobilität
- Komponentenentwicklungen für den Einsatz regenerativer Energieträger

- Installateure (Elektrotechnik, Klima-, Heizungs-, Lüftungstechnik)

Auch auf diesem Gebiet gibt es bereits zahlreiche Kooperationen, die in Zukunft, ebenfalls basierend auf dem Einsatz neuer Technologien in der Elektrizitätsanwendung, zunehmen werden. Typische Beispiele dafür sind Kooperationen, bei denen bestimmte Produkte (Wärmepumpen, Klimageräte, Heizsysteme, Steuerungen etc.) forciert werden. Damit bietet sich für Kunden der Vorteil, über sehr kompetente Partner bei der Realisierung der meist sehr teuren Investitionen im Energiebereich zu verfügen, weil auch die Branche dafür nur leistungsfähige Unternehmen als Kooperationspartner engagieren kann, um nicht Imageschäden bei mangelhafter Umsetzung zu riskieren.

- Bauindustrie

Kooperationen in diesem Bereich fokussieren sich auf alle Maßnahmen zur Wärmedämmung und bautechnischen Erfordernisse, um den Energieeinsatz für Raumwärme und/oder Raumkälte zu minimieren (z.B. Niedrigenergiehäuser). Die Vorteile für die Kooperationspartner und die Kunden sind analog zu der voranstehenden Ausführung.

Die Kooperationen bestehen im wechselseitigen Erfahrungsaustausch, der letztendlich für die Kooperationspartner einen Wettbewerbsvorteil in der Form bringen soll, dass sie schneller neue Technologien und damit verbundene Vorteile (Energieeffizienz, Kostenvorteile) im Wettbewerb um Kundengewinnung und Kundenerhalt einsetzen können. Dazu können kompetente Partner in allen Bereichen der Elektrizitätsanwendung an die Unternehmen gebunden werden. Einflussfaktoren für eine derartige Partnerschaft sind in Abbildung 110 dargestellt.

## 6. Entwicklung von Lösungsvorschlägen für die strategische Weiterentwicklung

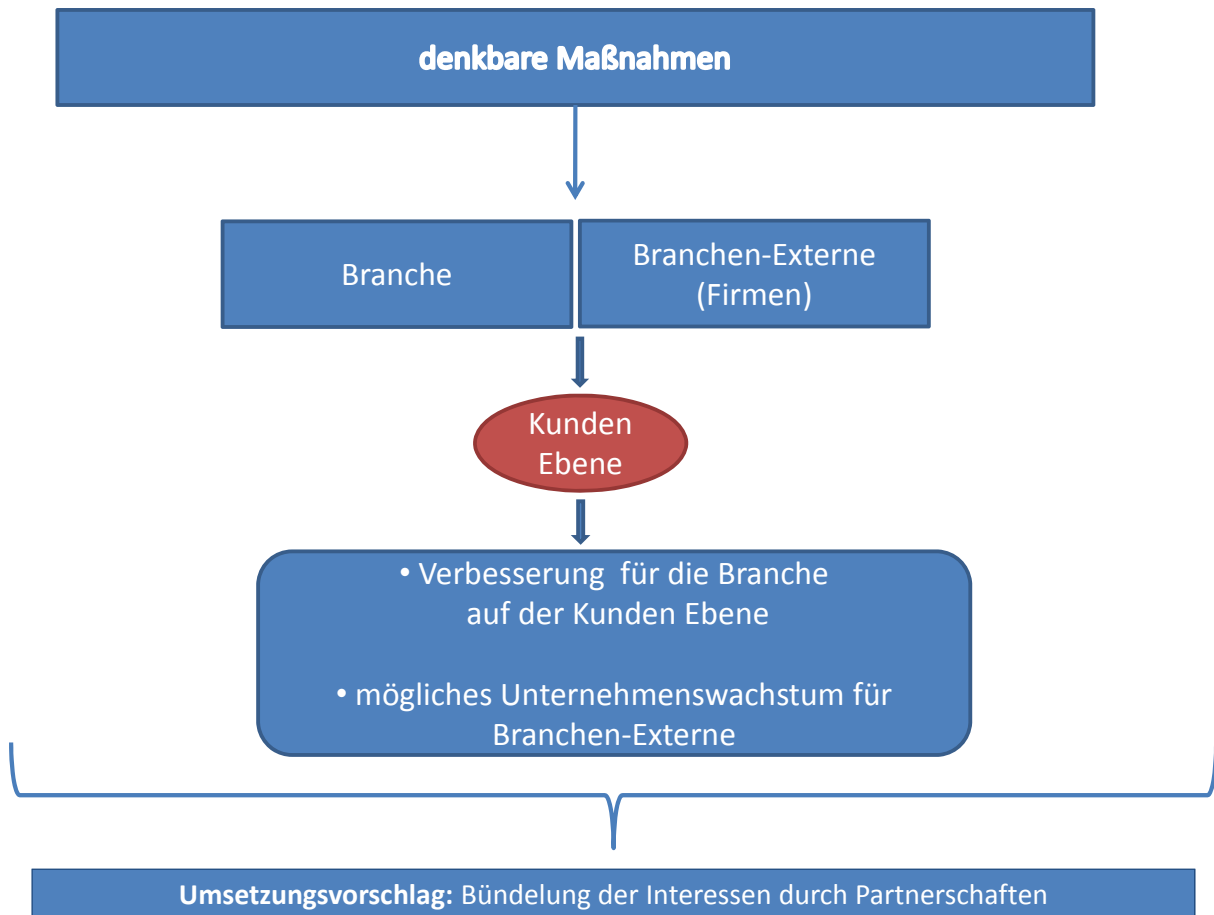


Abbildung 110: Lösungsvorschläge zur strategischen Weiterentwicklung für EVUs mit Firmen

Aufgrund der unterschiedlichen Unternehmensstrukturen und Geschäftsmodelle ist die Nutzung von Synergiepotentialen schwieriger bzw. nur in sehr bescheidenen Ausmaßen gegeben. Sehr wohl machen derartige Lösungen vor allem im Bereich der Vertriebsaktivitäten Sinn und sind in unterschiedlicher Form bereits in vielen Elektrizitätsversorgungsunternehmen etabliert. Mit Hilfe derartiger Kooperationen entstehen Vertriebspartnerschaften von beispielsweise Geräteherstellern und Unternehmen die derartige Produkte vertreiben und installieren. Wesentliches Ziel dabei ist, im Wettbewerb, basierend auf einer derartigen Partnerschaft (meist auf vertraglicher Basis) Kunden zu halten bzw. neue Kunden zu gewinnen. Der Nutzen von Kooperationen ist sowohl für die Kooperationspartner und die Kunden in unterschiedlicher Form gegeben und führt zu einer typischen „Win-Win“ Situation. Der Vorteil für die Kooperationspartner liegt darin, dass sie sich wechselseitig mit ihren branchenspezifischen Erfahrungen ergänzen und somit neue und innovative Produkte schneller marktfähig entwickeln können. Dies ist der entscheidende Vorteil für die Kunden, weil ihnen damit Technologien zur Hebung der Energieeffizienz und damit geringerer Energiebedarf angeboten werden können. Für die Branche bedeuten derartige Kooperationen einen Imagegewinn und ermöglichen ihnen, im Wettbewerb um Kunden nicht ausschließlich auf der Preisschiene zu agieren.

Die Abbildung 111 zeigt, dass bei Partnerschaften von Elektrizitätsversorgungsunternehmen mit Firmen (z.B. Installateure, Industrie, Bauindustrie) vor allem auf der Kundenebene Verbesserungspotentiale für beide Kooperationspartner möglich sind. Nachdem davon auszugehen ist, dass es in diesem Modell zu unternehmerischen Verflechtungen auf der Kundenebene kommen wird, werden in der Folge Auswirkungen auf die unternehmens-spezifische und operativ-technische Ebene nicht betrachtet.

## 6. Entwicklung von Lösungsvorschlägen für die strategische Weiterentwicklung



**Abbildung 111: Denkbare Maßnahmen für die Branche in Verbindung mit Firmen**

Die Vorteile der Branche liegen in der Nutzung des in der *Forschungsfrage 2* festgestellten Verbesserungspotentials auf der Kunden Ebene. Partnerschaften auf dieser Ebene dienen für die Elektrizitätsversorgungsunternehmen in erster Linie als Kundenbindungsinstrument und werden in Zukunft, insbesondere aufgrund der neuen Rahmenbedingungen (EU-weit) mit dem Ziel der Effizienzsteigerung in der gesamten Wertschöpfungskette der Elektrizitätswirtschaft (Produktion, Transport, Anwendung) enorm an Bedeutung gewinnen.

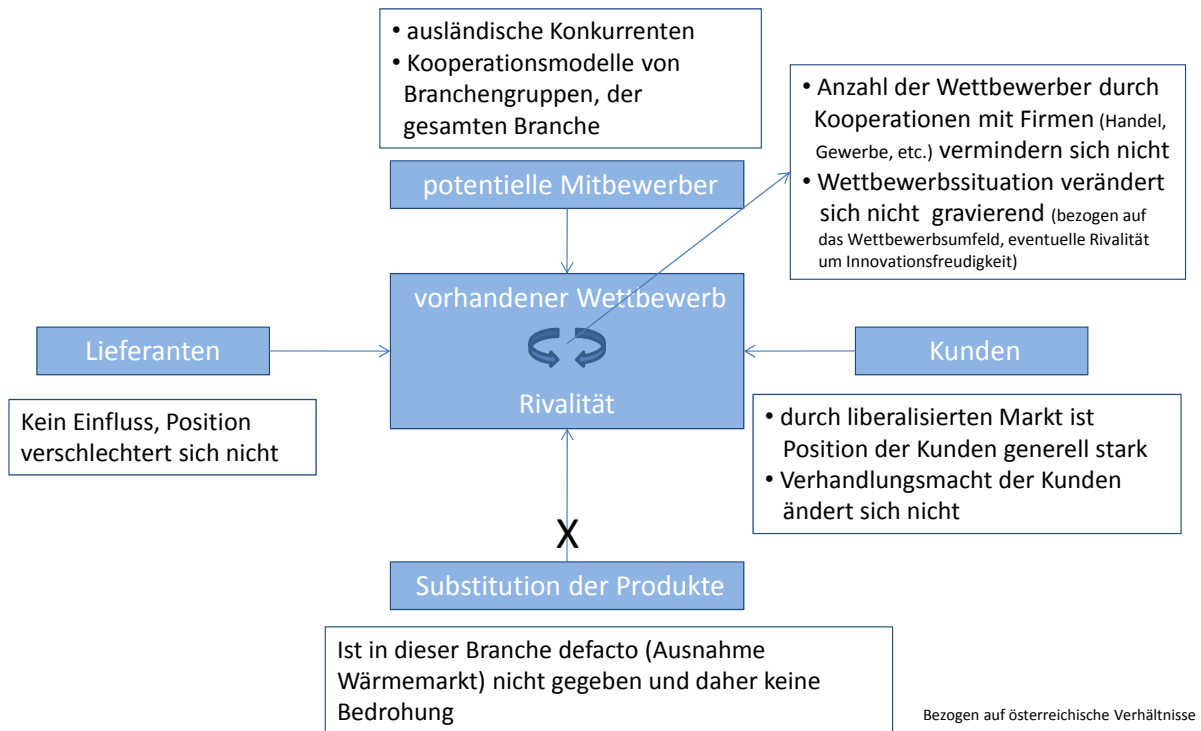
Eine nachhaltige Sicherung des Unternehmenserfolges für ein Elektrizitätsversorgungsunternehmen kann durch eine derartige Partnerschaft jedoch nicht gewährleistet werden, weil eine derartige Kooperation nur in einem kleinen Teilbereich stattfindet und damit nicht ausreichend, nachhaltig wettbewerbsfähig zu sein. Dies liegt darin begründet, dass die Lieferung von Strom eine lange Wertschöpfungskette, beginnend von der Erzeugung über den Transport, die Verteilung, den Stromhandel bis hin zum Vertrieb aufweist.

Anwendungsorientierte Technologien sind einer ständigen Weiterentwicklung ausgesetzt und müssen nicht immer zwingend erfolgreich sein. Das Kerngeschäft der Branche ist die Erzeugung und Verteilung von Strom, und es wurde schon mehrmals auf die Bedeutung einer kostengünstigen Eigenerzeugung für die Sicherung des nachhaltigen Unternehmenserfolgs hingewiesen. Es ist aber unumstritten, dass derzeit alle ernsthaften Anstrengungen zur Erreichung höherer Energieeffizienz und der Stromerzeugung aus regenerativen Energieträgern von der Öffentlichkeit gewürdigt und von den Kunden zunehmen geschätzt werden. Die rasche Umsetzung derartiger Maßnahmen erfordert den Einsatz neuer Technologien, die in Kooperation mit der Industrie schneller verfügbar sein werden.

## 6. Entwicklung von Lösungsvorschlägen für die strategische Weiterentwicklung

### 6.5.5.1.1. Analyse der Wettbewerbssituation nach Porter

Die Analyse der Wettbewerbssituation nach Porter zeigt, dass sich die Situation infolge einer derartigen Partnerschaft nicht wesentlich ändert. Die Position der vorhandenen Wettbewerber sowie der potentiellen Mitbewerber und der Lieferanten wird durch dieses Modell nicht verändert. Die Position der Kunden ändert sich durch diese Partnerschaft ebenfalls nicht, ihre Position ist seit der Liberalisierung generell stark. Es entsteht aber eine gewisse Rivalität im bestehenden Wettbewerbsumfeld in Hinblick darauf, dass ein Wettbewerb um Innovationsfreudigkeit in der Branche entsteht. Eine Analyse der Veränderung der Wettbewerbssituation für die Firmen (Handel, Gewerbe, etc.) ist nicht Bestandteil dieser Arbeit.



**Abbildung 112: Analyse der Wettbewerbssituation nach Porter bei Kooperationen von EVUs mit Firmen**

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass eine derartige Partnerschaft keine wesentliche Änderung der generellen Wettbewerbssituation bewirkt, aber zu einer positiven Imagewirkung führt, die insbesondere bei der Befassung mit neuen Technologien zur Effizienzsteigerung und Klimagasreduktion bei der Erzeugung in Zukunft ansteigen wird und derartige Partnerschaften vermehrt entstehen werden.

Dieses Modell ist aber auch geeignet, die Kundenbindung zu erhöhen und damit weniger dem ausschließlichen Wettbewerb über den Preis ausgesetzt zu sein.

### 6.5.5.1.2. Schlussfolgerungen möglicher Lösungsansätze und denkbarer Maßnahmen von Elektrizitätsversorgungsunternehmen in Verbindung mit Firmen (Handel, Gewerbe etc.)

Der Lösungs- und Maßnahmenansatz von Elektrizitätsversorgungsunternehmen in Verbindung mit Firmen (Handel, Gewerbe, etc.) ist durch Partnerschaften umsetzbar. Während die Firmen durch diese Partnerschaft Vorteile in der Form erzielen können, dass sie von der Branche wichtige Anregungen für die Weiterentwicklung von Geräten und Systemen, also ihrer Produkte, erhalten und damit Wettbewerbsvorteile gegenüber Mitbewerbern erzielen

## 6. Entwicklung von Lösungsvorschlägen für die strategische Weiterentwicklung

können, sind die Vorteile für die Branche nicht vorrangig auf der Kostenseite gegeben, sondern im Bereich der Akzeptanz als innovatives, energieeffizientes Unternehmen zu sehen. Verfolgt man die durch die aktuellen Ereignisse (Atomunfall in Japan) ausgelösten Diskussionen, kommt in der öffentlichen Wahrnehmung den Themen Energieeffizienz und Stromerzeugung aus regenerativen Energieträgern künftig noch größere Bedeutung zu und wird daher in naher Zukunft ein wesentliches Element für die Akzeptanz der Branche sein. Ausschließlich dadurch kann aber auf Dauer kein nachhaltiger, betriebswirtschaftlich definierter Unternehmenserfolg gewährleistet werden.

Wie schon mehrmals erwähnt, können aber derartige Partnerschaften für die Elektrizitätsversorgungsunternehmen die absolute Ressourcenstärke auf der Kundenebene erhöhen. Als Beispiele könnten dazu eine erhöhte Kundenbindung sowie Imagegewinn genannt werden. Trotzdem kann ein Kundenverlust nicht ausgeschlossen werden, wenn es in der Branche zu einem massiven Wettbewerb über den Preis kommt, da sich durch derartige Modelle die allgemeine Wettbewerbssituation nicht wesentlich ändert.

Bezogen auf die SWOT-Analyse für die Branche ergeben sich ebenfalls keine gravierenden Änderungen, mit der Ausnahme, dass durch derartige Partnerschaften eine Verbesserung der Kundenbeziehungen erreicht werden kann.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass dieses Modell nicht geeignet ist, nachhaltig den Unternehmenserfolg der Branche zu sichern, weil allein eine temporär erhöhte Kundenbindung dafür nicht ausreicht und daher auch keinen strategierelevanten Lösungsansatz darstellt.

Die in *Forschungsfrage 1* definierten Muss-Ziele finanzieller, funktionaler und personeller Natur, werden durch das gegenständliche Modell nicht erreicht. Mit der verbesserten Kundenbeziehung kann dagegen ein gesellschafts- und energiepolitisches Muss-Ziel erreicht werden.

Dieses Modell ist für die Branche nur dann erfolgversprechend, wenn der Kunde die Stärkung der regionalen Wertschöpfungskette zu schätzen weiß und die Kunden auch nach Wegfall des Bedarfs (Umbau, Hausbau etc.) zumindest kurz- bis mittelfristig nicht einen Wechsel des Anbieters, ausschließlich preisgetrieben, anstreben.

### 6.5.5.2. Kooperationen von Elektrizitätsversorgungsunternehmen mit dem öffentlichen Bereich

Für einen derartigen Lösungsansatz können Partnerschaften oder Kooperationsmodelle mit öffentlichen Einrichtungen, wie Gemeinden, regionalen Institutionen und dergleichen in Frage kommen. Dadurch kann vor allem eine Verbesserung auf der Kundenebene und der unternehmensspezifischen Ebene erreicht werden und bietet sich in erster Linie für die regionalen Elektrizitätsversorger an, da es dadurch zu Bündelungen von Interessen, die vorwiegend auf dem Gebiet der allgemeinen Infrastruktureinrichtungen liegen, kommen kann.

Prinzipiell sind die möglichen Vor- und Nachteile in Abbildung 113 dargestellt.

## 6. Entwicklung von Lösungsvorschlägen für die strategische Weiterentwicklung

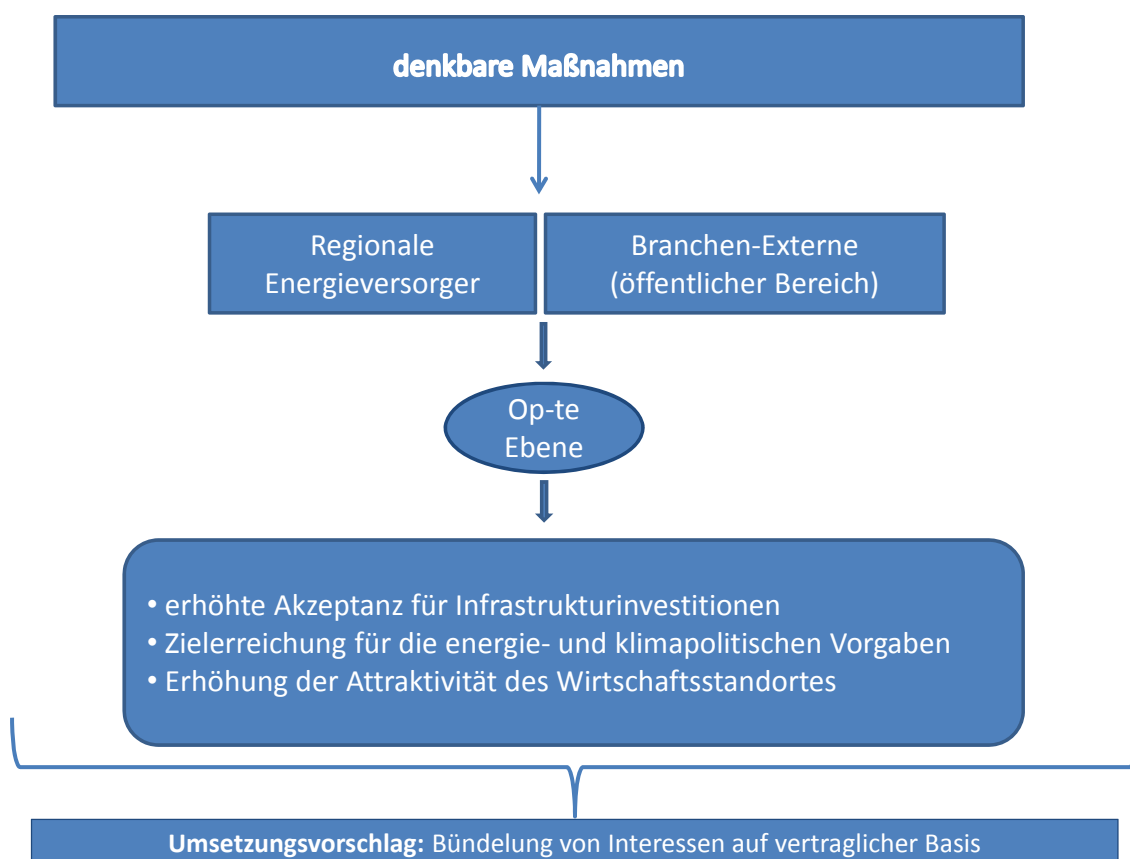


**Abbildung 113: Lösungsvorschläge für Kooperationen von EVUs mit dem öffentlichen Bereich**

Dieser Lösungsansatz ist nur dann möglich, wenn Eigentümerwille und politischer Wille gegeben sind, wobei bezogen auf die regionalen Elektrizitätsversorger, in vielen Fällen die Entscheidungsträger personenident sind (mehrheitlich öffentliches Eigentum bei den regionalen Elektrizitätsversorgern). Ein Problem bei diesem Lösungsansatz kann auch sein, dass sich die periodisch wechselnde politische Situation und die damit sich wandelnden Interessen innerhalb von Gemeinden, Städten, Regionen etc. auf diesen Lösungsansatz auswirken können und die typischen Verbesserungspotentiale in der Branche nicht nachhaltig erzielt werden können.

Eine prinzipielle Umsetzungsmaßnahme wird in Abbildung 114 dargestellt.

## 6. Entwicklung von Lösungsvorschlägen für die strategische Weiterentwicklung



**Abbildung 114: Denkbare Maßnahmen für Kooperationen von regionalen EVUs mit dem öffentlichen Bereich**

Grundsätzlich ist festzuhalten, dass in einer derartigen Konstellation nicht jene Synergiepotentiale vorhanden sind, die bei Kooperationen von Unternehmen der Branche aufgrund der ähnlichen Aufgaben und der zur Umsetzung erforderlichen Strukturen gehoben werden können. Es gibt zwar Bereiche, vornehmlich in der EDV, die sich für Kooperationen und die daraus resultierenden Synergiepotentiale eignen könnten. In der Praxis hat sich aber herausgestellt, dass die Anforderungen an diese Systeme in der Elektrizitätswirtschaft und der öffentlichen Verwaltung unterschiedlich und damit für Kooperationen nicht wirklich geeignet sind. Im klassischen Vertriebsgeschäft sind mögliche Kooperationen zur Verbesserung der Wettbewerbssituation aufgrund der unterschiedlichen Aufgabenstellungen nicht vorhanden.

Die Branche ist aber nicht nur im Wettbewerbsfeld Vertrieb tätig, sondern hat auch die Verantwortung für die Planung, Errichtung und den Betrieb der Infrastruktur auf der Erzeugungs- und Netzseite. Zur Umsetzung dieser Projekte bedarf es umfangreicher Genehmigungsverfahren und damit die Akzeptanz nicht nur der direkt von diesen Maßnahmen betroffenen Personen. Es wird zusätzlich auch die allgemeine Akzeptanz benötigt, die ganz maßgeblich auch von einer politischen Diskussion über die Notwendigkeit der geplanten Projekte beeinflusst werden kann.

Aus den vorangehenden Untersuchungen hat sich gezeigt, dass Wettbewerbsfähigkeit und nachhaltiger Unternehmenserfolg dann erzielt werden können, wenn die Unternehmen über eine kostengünstige Eigenerzeugung verfügen. Wiederum ausgehend von den energie- und klimapolitischen Zielsetzungen kommt dabei in Österreich dem Ausbau der Wasserkraft besondere Bedeutung zu. Aufgrund der allgemein kritischen Position der Öffentlichkeit gegenüber weiteren Eingriffen in die Natur, wird die Realisierung derartiger Projekte zunehmend noch schwieriger. Gibt es für den Ausbau der Wasserkraft noch grundsätzlich ein Verständnis (Erhöhung des Anteils regenerativer und damit „sauberer“ Energieträger, Reduktion der



## 6. Entwicklung von Lösungsvorschlägen für die strategische Weiterentwicklung

Importabhängigkeit fossiler Energieträger), wird es bei der Realisierung neuer Leitungsprojekte, insbesondere auf der Hochspannungsebene, noch wesentlich schwieriger.

Daraus ableitend werden in Zukunft Kooperationsmodelle zwischen den Elektrizitätsversorgern und öffentlichen Institutionen und Interessensvertretungen an Bedeutung gewinnen. Insbesondere für die Umsetzung der energie- und klimapolitischen Ziele ist hohe Akzeptanz für die Errichtung von Anlagen der Elektrizitätswirtschaft (Kraftwerke und Hochspannungsnetze) erforderlich. Dies ist deshalb der Fall, weil es dadurch zu einem gravierenden Wandel in der Form kommt, dass infolge des Ausbaues der regenerativen Energieträger (Kleinwasserkraftwerke, Wind, Photovoltaik) es zu einer Dezentralisierung der Erzeugungsanlagen kommt. Damit rücken Stromerzeugungsanlagen immer näher an besiedelte Gebiete. Dasselbe gilt auch für die Netze (Energieabtransport). Um die vorhandenen Potentiale auch nutzen zu können ist es erforderlich, die Zustimmung in der jeweils betroffenen Region zu erhalten. Die dazu im vermehrten Maße auftretenden Diskussionen über „Für und Wider“ werden sehr emotional geführt und sind natürlich auch Gegenstand von politischen Auseinandersetzungen.

Um eine möglichst hohe Akzeptanz für den Bau und Betrieb dieser Anlagen zu erzielen ist es in zunehmendem Ausmaß erforderlich, die Bevölkerung in der betreffenden Region in derartige Entscheidungen mit einzubeziehen. Aufgrund der Problematik der Finanzierung der öffentlichen Haushalte (z.B. Gemeinden) gibt es immer weniger Verständnis dafür, dass die Erträge aus Ressourcen einer Region ausschließlich einem Unternehmen bzw. Investoren zufließen. Ableitend aus diesem Umstand gibt es daher zunehmend Widerstand gegen die Errichtung derartiger Projekte (z.B. 380kV Leitungen, große Kraftwerke) der mit der beschriebenen Dezentralisierung der Erzeugung noch zunehmen wird. Um künftig erfolgreich Projekte umsetzen zu können, sind Kooperationen mit öffentlichen Institutionen anzustreben. Dafür gibt es in der Branche bereits konkrete Beispiele. Eines davon wird in der Folge beschrieben: Elektrizitätsversorgungsunternehmen in Österreich hatten den Plan, bestehende Wasserkraftwerke in einer Region weiter auszubauen und sind dabei auf massiven Widerstand gestoßen, weil damit nachhaltige Umweltbeeinflussungen befürchtet wurden. In einem langen Diskussions- und Verhandlungsprozess wurde eine Lösung entwickelt, die für beide Interessensgruppen einen akzeptierbaren Kompromiss ergab, mit dem Ergebnis eines nachhaltigen Interessensausgleiches. Dieser sieht vor, dass die Investoren klar definierte Projekte im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben haben und Genehmigungserfordernisse künftig errichten und betreiben dürfen und als Gegenleistung für die betroffene Region einen Fonds dotiert haben, dessen jährliche Erträge in der Region, auf Basis einvernehmlich festgelegter Beurteilungskriterien, für nachhaltige Projekte zur Stärkung der Region von den Gemeinden investiert werden können.

Konkrete Beispiele gibt es auch für Kooperationen im Bereich des Netzausbaues. Dabei geht es im Wesentlichen darum, durch zusätzliche Netze und Netzverstärkungen den Umwelteinfluss (neue Trassen, Wechsel in höhere Spannungsebene) zu minimieren. Ein Lösungsansatz dafür besteht darin, dass die Projektwerber anstreben, den Naturverbrauch durch Leitungstrassen nicht auszuweiten. Dies kann dadurch erreicht werden, dass bestehende Freileitungen im Mittel- und Niederspannungsbereich verkabelt werden. Auch für die Umsetzung dieses Modells ist eine Kooperation der Projektwerber mit Institutionen öffentlichen Interesses (z.B. Gemeinden, Genehmigungsbehörden, Naturschutz) anzustreben und wurde zwischenzeitlich auch schon erfolgreich umgesetzt.

Derartige Kooperationen sind natürlich extrem sensibel, weil sie nicht den Eindruck erwecken dürfen, dass damit eine generelle Verkabelung der Hoch- und Höchstspannungsnetze ( $\geq 110\text{kV}$ ) erzwungen werden kann. Dies hätte nicht nur enorme Kostenkonsequenzen, sondern würde auch im Extremfall zu einem kostenintensiven Umbau der Netzstrukturen führen (z.B. Übergang von *gelöschten* zu *starr geerdeten* Netzen).

## 6. Entwicklung von Lösungsvorschlägen für die strategische Weiterentwicklung

Es gibt auch in Österreich bereits umgesetzte Modelle auf Basis dieses Kooperationsgedankens im Rahmen der geltenden gesetzlichen Bestimmungen und Auflagen. Bei Realisierung derartiger Modelle entsteht eine typische „Win-Win Situation“. Die Elektrizitätsversorger können bei Realisierung von Wasserkraftwerken ihre kostengünstige und nachhaltige „saubere“ Eigenerzeugung stärken und gleichzeitig wird damit eine Verbesserung der Attraktivität des Wirtschaftsstandortes erreicht, die volkswirtschaftlich positive Effekte auslöst und vornehmlich den Entscheidungsträgern im öffentlichen Bereich zugerechnet werden können. Dieselbe Sichtweise gilt auch für den Netzausbau, in diesem Fall aber mit indirekten Auswirkungen auf die Elektrizitätsversorger, weil durch einen attraktiven Wirtschaftsstandort Kunden nicht nur gehalten, sondern auch Neuansiedlungen gefördert und damit die Voraussetzungen für neue Kunden geschaffen werden.

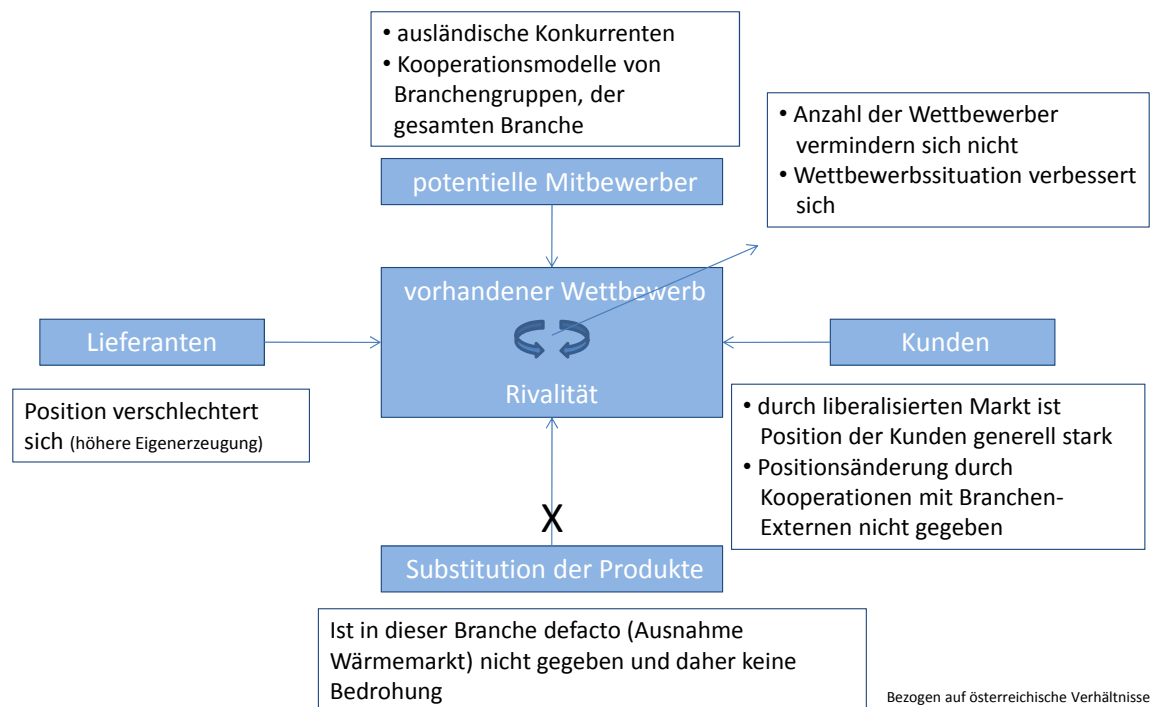
### 6.5.5.2.1. Analyse der Wettbewerbssituation nach Porter

Die Wettbewerbsanalyse zeigt, dass sich bei Kooperationen in der beschriebenen Form in erster Linie die Wettbewerbssituation für jene Unternehmen verbessert, denen es gelingt auf dieser Basis zusätzliche, kostengünstige Erzeugungskapazitäten auf regenerativer Basis (in diesem Fall vornehmlich Wasserkraft) zu schaffen.

Ein zusätzlicher Vorteil kann dadurch im Bereich der Akzeptanz und des Images für diese Unternehmen und auch jene Institutionen, die an der Kooperation teilnehmen, erzielt werden. Dieser Vorteil ist aber im Rahmen dieser Arbeit nicht direkt quantifizierbar (betriebswirtschaftliche und volkswirtschaftliche Auswirkungen).

Die Position der Lieferanten wird dadurch in dem Ausmaß geschwächt, als zusätzliche Eigenkapazitäten aufgebaut werden (Reduktion des Lieferpotentials).

Alle anderen Wettbewerbskräfte (nach Porter) erfahren bei Umsetzung dieses Kooperationsmodells keine Änderung gegenüber dem Ausgangszustand. Die Wettbewerbsanalyse nach Porter ist in Abbildung 115 dargestellt.



**Abbildung 115: Analyse der Wettbewerbssituation nach Porter für Kooperationen von EVUs und dem öffentlichen Bereich**

## 6. Entwicklung von Lösungsvorschlägen für die strategische Weiterentwicklung

### 6.5.5.2.2. Schlussfolgerungen möglicher Lösungen und denkbarer Maßnahmen für regionale Energieversorger in Verbindung mit dem öffentlichen Bereich

Für diesen Lösungsansatz ist festzustellen, dass sich damit kein wesentliches Verbesserungspotential auf der Kunden Ebene (siehe Kapitel 6.3) erzielen lässt. Trotzdem wird dieses Modell in Zukunft wesentlichen Einfluss auf den Unternehmenserfolg der Elektrizitätsversorger haben, weil es nur damit nachhaltig gelingen wird, auf Basis der derzeit geltenden energie- und klimapolitischen Zielsetzungen (quantifiziert bis 2020) erfolgreich zu sein, weil eine kostengünstige und „saubere“ Eigenerzeugung den entscheidenden Wettbewerbsvorteil und damit den nachhaltigen Unternehmenserfolg sicher stellen kann.

Ein den künftigen Anforderungen entsprechender Netzausbau hat in erster Linie volkswirtschaftliche Effekte für den betroffenen Wirtschaftsstandort und ist in einer Gesamtbetrachtung ebenfalls nicht zu vernachlässigen.

Ebenfalls positiv werden sich derartige Kooperationsmodelle auf die Akzeptanz für die Realisierung von Infrastruktureinrichtungen der Elektrizitätsversorger (Kraftwerke, Netze) auswirken und einen Beitrag zur Imageverbesserung der Branche leisten.

Damit sind die in der *Forschungsfrage 1* formulierten Ziele in finanzieller und funktionaler Hinsicht erfüllt. Zusätzlich wird damit auch ein ganz wesentlicher Beitrag zur Erreichung der energiepolitischen und gesellschaftspolitischen Ziele erreicht.

Bezogen auf die SWOT-Analyse der Branche ist festzuhalten, dass durch einen derartigen Lösungsansatz die Stärken der Branche, durch eine Erhöhung der Eigenerzeugung, signifikant ausgebaut werden können. Chancen, Schwächen und Risiken der Branche bleiben bei Umsetzung eines derartigen Modells praktisch unbeeinflusst, die wesentlichen Stärken der Branche werden aber verbessert.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass eine Umsetzung des beschriebenen Modells strategierelevant für die Unternehmen zur Sicherung des nachhaltigen Erfolges ist, und damit vor allem eine der wichtigsten Kernkompetenzen in der operativ-technischen Ebene gestärkt werden kann (Ausbau kostengünstiger Eigenerzeugung auf Basis regenerativer Energieträger und leistungsfähiger Netze).

## **6.6. Zusammenfassung der Entwicklung von Lösungsvorschlägen für die strategische Weiterentwicklung und Analyse denkbarer Maßnahmen**

Im Rahmen der *Forschungsfrage 3* wurde untersucht, in welchen Bereichen sich die betrachteten Unternehmen weiterentwickeln sollten, um nachhaltig den Unternehmenserfolg zu sichern. Die dazu entwickelten Lösungsvorschläge für die strategische Weiterentwicklung, inklusive beispielhafter Umsetzungsmaßnahmen, können

- innerhalb einer Branchengruppe
- in der Branche oder
- in der Branchen in Verbindung mit Branchen-Externen

umgesetzt werden.

Welche Maßnahmen in einem Unternehmen intern zur Sicherung und Weiterentwicklung des Erfolges gewählt werden, können nur von den Unternehmen selbst entschieden werden, weil nur sie über die dafür relevanten Informationen verfügen. Basierend auf den Ergebnissen der

## 6. Entwicklung von Lösungsvorschlägen für die strategische Weiterentwicklung

*Forschungsfrage 2* wurde eine Checkliste (siehe Abschnitt 6.5.2) erstellt, die als Grundlage für derartige Analysen und in der Folge für konkrete Maßnahmen herangezogen werden kann.

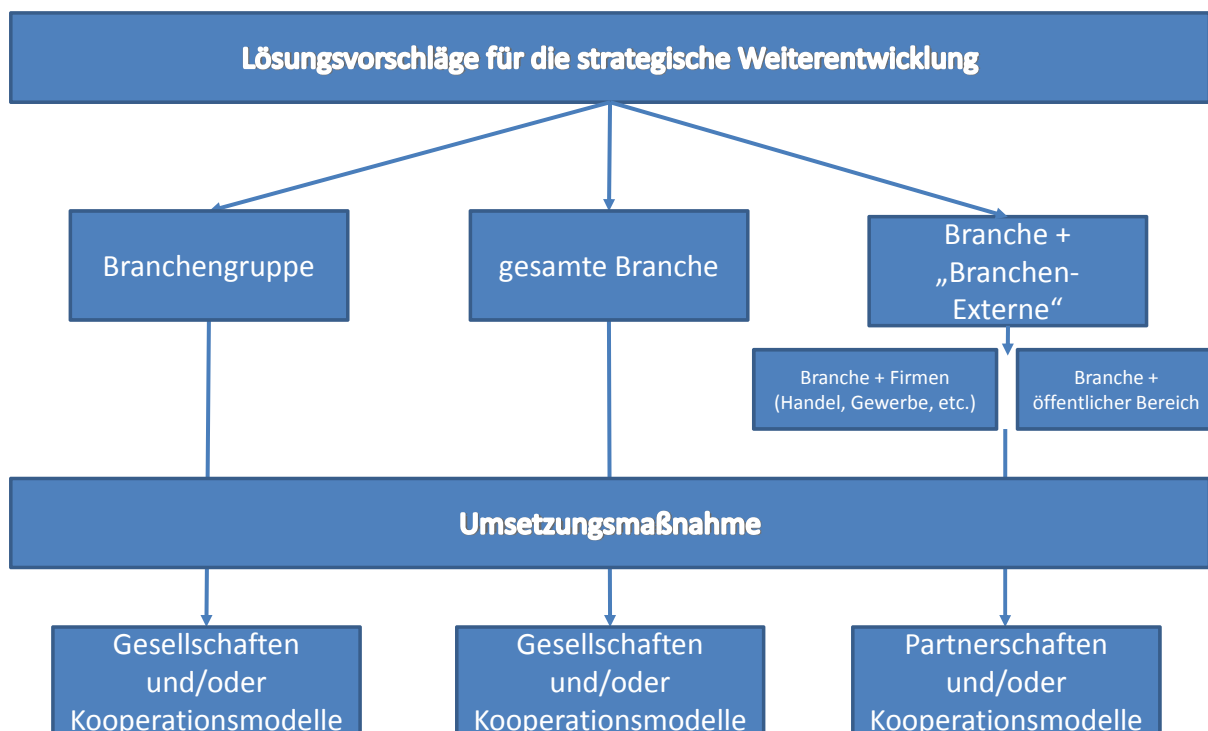
Die erstellten SWOT-Analysen für die untersuchten Branchengruppen können als Orientierungshilfe dienen, um mögliche Lösungsvorschläge und denkbare Umsetzungsmaßnahmen zu bewerten (siehe Abschnitt 6.4). Dieselbe Vorgehensweise kann auch für Modelle innerhalb der Branche und der Branche unter Einbeziehung von externen Partnern gewählt werden.

In weiterer Folge sind in den Abschnitten 6.5.3 bis 6.5.5 unterschiedliche Lösungsvarianten für die strategische Weiterentwicklung dargestellt und deren Anwendbarkeit auf Basis einer Wettbewerbsanalyse nach Porter untersucht.

Die bearbeitete *Forschungsfrage 4* setzt sich mit der Thematik auseinander, ob diese Lösungsvarianten für die strategische Weiterentwicklung und mögliche Umsetzungsmodelle Strategierelevanz besitzen, und in welcher Form die vorhandenen Ressourcen und Kompetenzen in den Unternehmen genutzt werden können, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. Dazu werden die aus *Forschungsfrage 2* entwickelten Verbesserungspotentiale der Branchengruppen, die notwendigen Zielformulierungen für Veränderungsprozesse aus der *Forschungsfrage 1* und die erstellten SWOT-Analysen der einzelnen Branchengruppen sowie der gesamten Branche herangezogen und untersucht.

Die Umsetzung kann in eigens dafür gegründeten Gesellschaften, durch Kooperationsmodelle oder durch Partnerschaften auf vertraglicher Basis erfolgen.

Die unterschiedlichen Lösungsvorschläge für die strategische Weiterentwicklung sowie die dafür geeigneten Umsetzungsmöglichkeiten zeigt Abbildung 116.



**Abbildung 116: Lösungsvorschläge und Umsetzungsmaßnahmen**

## 6. Entwicklung von Lösungsvorschlägen für die strategische Weiterentwicklung

Werden die Lösungsvorschläge für die strategische Weiterentwicklung und Umsetzungsmaßnahmen hinsichtlich der Nutzung möglicher Verbesserungspotentiale, der Wettbewerbsanalyse nach Porter, den Zielformulierungen für Veränderungsprozesse und der SWOT-Analyse bewertet, kann festgestellt werden, ob diese Lösungsvorschläge und beispielhaften Umsetzungsmaßnahmen strategierelevant sind. Dies ist in der folgenden Abbildung 117 dargestellt.

|   | Kooperationen innerhalb Branchengruppe | Kooperationen innerhalb der gesamten Branche | Kooperationen Branche + Firmen | Kooperationen Branche + öffentlicher Bereich |
|---|--|--|--------------------------------|--|
| Verbesserungspotential<br>(Kapitel 6.3 sowie 6.5.3.2, 6.5.4.2, 6.5.5.1.2, 6.5.5.2.2)                        | nutzbar                                | nutzbar                                      | nutzbar                        | indirekt nutzbar                             |
| Wettbewerbsfähigkeit-Analyse nach Porter<br>(Kapitel 6.5.1.1 sowie 6.5.3.1, 6.5.4.1, 6.5.5.1.1, 6.5.5.2.1)  | steigerungsfähig                       | steigerungsfähig                             | nicht steigerungsfähig         | steigerungsfähig                             |
| Zielformulierungen für Veränderungsprozesse<br>(Kapitel 4.4.4 sowie 6.5.3.2, 6.5.4.2, 6.5.5.1.2, 6.5.5.2.2) | erfüllbar                              | erfüllbar                                    | teils erfüllbar                | größtenteils erfüllbar                       |
| SWOT-Analyse<br>(Kapitel 6.4. sowie 6.5.3.2, 6.5.4.2, 6.5.5.1.2, 6.5.5.2.2)                                 | verbesserungsfähig                     | verbesserungsfähig                           | teils verbesserungsfähig       | teils verbesserungsfähig                     |
| Strategierelevanz<br>(Kapitel 6.5.3.2, 6.5.4.2, 6.5.5.1.2, 6.5.5.2.2)                                       | gegeben                                | gegeben                                      | nicht gegeben                  | gegeben                                      |

**Abbildung 117: Bewertung der vorgestellten Kooperationsmodelle**

Prinzipiell ist festzuhalten, dass alle angeführten Lösungsvorschläge für die strategische Weiterentwicklung und die Umsetzungsmaßnahmen, in unterschiedlich ausgeprägter Form, in der Zukunft für die Unternehmen Relevanz haben werden. Höchste Priorität für alle Aktivitäten hat aber die Sicherung des nachhaltigen Unternehmenserfolges und die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit, weil nur damit die Voraussetzungen gegeben sind, sich im zunehmenden Wettbewerb erfolgreich behaupten zu können, weil damit zu rechnen ist, dass die österreichische Elektrizitätswirtschaft im gemeinsamen Markt (auf EU-Ebene) künftig auch mit ausländischer Konkurrenz rechnen wird müssen, insbesondere dann, wenn die dafür technischen Voraussetzungen (Beseitigung grenzüberschreitender Netzengpässe) geschaffen sein werden. Aus Abbildung 117 geht hervor, dass vor allem Lösungsansätze die für die strategische Weiterentwicklung innerhalb der Branchengruppen und innerhalb der gesamten Branche erfolgversprechend sein können und damit Strategierelevanz besitzen. Aufgrund der derzeit bestehenden Eigentümerstrukturen werden vorerst Kooperationsmodelle, die keiner Änderung der bestehenden Eigentumsverhältnisse bedürfen, leichter zu realisieren sein, um die angestrebten Ziele, nachhaltig wettbewerbsfähig zu bleiben, zu erzielen.

Lösungsvorschläge die für die strategische Weiterentwicklung mit Branchen-Externen aus der Privatwirtschaft (Firmen) besitzen zwar keine Strategierelevanz, sind jedoch innerhalb der Region des jeweilig betrachteten Unternehmens eine Möglichkeit, eine kurz- bis mittelfristige Kundenbindung zu erzielen und einen Beitrag zur Imageverbesserung zu leisten.

Die Lösungsvorschläge für strategische Weiterentwicklung mit Einrichtungen aus dem öffentlichen Bereich sind dazu geeignet, höhere Akzeptanz für Infrastrukturprojekte (Kraftwerke, Netzausbau) zu erreichen, die in Zukunft, insbesondere durch die energie- und klimapolitischen Vorgaben, an Bedeutung zunehmen werden und nur so ein Kompromiss zwischen betriebswirtschaftlichen und volkswirtschaftlichen Zielen möglich erscheint. Die Umsetzung derartiger Modelle ist daher als strategierelevant zu beurteilen und diese besitzen hohes Potential zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und zur zukünftigen Attraktivität des jeweiligen Wirtschaftsstandortes.

## 7. Schlussfolgerungen und Ausblick

Die Ergebnisse der gegenständlichen Arbeit lassen keine Zweifel daran, dass die österreichischen Elektrizitätsversorgungsunternehmen in der Zukunft an der Ausarbeitung und Umsetzung von strategischen Optionen arbeiten müssen, um nachhaltig erfolgreich zu sein. Volkswirtschaftliche und betriebswirtschaftliche Interessen erschweren, im Vergleich mit anderen Branchen, die Umsetzung einer marktwirtschaftlich geprägten Unternehmensstrategie. Es gilt daher, einen Interessensausgleich zwischen leistungsfähiger und kostengünstiger Infrastruktur auf der einen Seite und ein betriebswirtschaftlich erfolgreiches Unternehmen auf der anderen Seite anzustreben.

Festzuhalten ist, dass eine ausreichende Eigenerzeugung und technische Exzellenz maßgeblich den Erfolg der gegenständlichen Unternehmen prägen. Unternehmensgröße und Finanzierungskraft stellen ein weiteres Erfolgsmerkmal dar. Die Eigentümerstruktur der Unternehmen beeinflusst die Flexibilität bei Unternehmensentscheidungen. Nachhaltiger Unternehmenserfolg bedarf natürlich auch einer klar formulierten Unternehmensstrategie. Wenn es den Unternehmen gelingt auf operativ-technischer Ebene, auf Kunden Ebene und auf der unternehmensspezifischen Ebene Wissen zu bündeln und dieses auch wirtschaftlich erfolgreich zu verwerten, ist die Basis für den Unternehmenserfolg gegeben. Das Spannungsfeld zwischen betriebswirtschaftlicher und volkswirtschaftlicher Zielerreichung erschwert unternehmerisches Handeln im herkömmlichen Sinn. Um die Interessen aller Stakeholder zu berücksichtigen, bei gleichzeitiger Wahrung des wirtschaftlichen Unternehmenserfolges, sind die Unternehmensführungen sehr gefordert. Dies gilt insbesondere dann, wenn die Unternehmensstrategien den sich immer rascher ändernden Rahmenbedingungen anzupassen sind.

Die vorgestellten strategischen Optionen und deren denkbaren Umsetzungsmaßnahmen haben gezeigt, dass zur Zielerreichung neben rein unternehmerischen Entscheidungen insbesondere die Berücksichtigung der jeweils geltenden Rahmenbedingungen eine wesentliche Hürde darstellt. Dies wird besonders bei den behördlichen Genehmigungsverfahren zur Umsetzung der erforderlichen Infrastrukturinvestitionen (Kraftwerk, Netze) deutlich. Auch der Übergang von den ursprünglich geprägten Monopolstrukturen, hin zu marktorientierten Verhalten muss beschleunigt werden. Zusammenarbeitsmodelle zwischen einzelnen Unternehmen zur Effizienzsteigerung sind eine Option zur Wahrung der zukünftigen Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen. Die Umsetzungserfordernisse der ehrgeizigen energie- und klimapolitischen Zielsetzungen verschärfen den Druck auf die Branche, dafür geeignete Strategien zu entwickeln.

Künftige Forschungsarbeiten könnten sich im Detail und unternehmensbezogen mit den gezeigten Verbesserungspotentialen und den dafür erforderlichen Maßnahmen beschäftigen, wobei Vorschläge für die konkrete Umsetzung angestrebt werden sollten. Das gilt sowohl für die Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen in den jeweiligen Unternehmen (hin zu den als „Ideal“-Unternehmen definierten Zustand) als auch für die Entwicklung von konkreten und umsetzbaren Kooperationsmodellen.

## 8. Zusammenfassung

Die Struktur der österreichischen Elektrizitätswirtschaft war seit 1947 hinsichtlich ihrer Aufgabenteilung und Eigentümerstruktur auf Basis des 2. Verstaatlichungsgesetzes geprägt. Aufgabe der Landesgesellschaften und Stadtwerke war die Stromverteilung an Endkunden. Der Verbundgesellschaft wurde die Stromerzeugung in Großkraftwerken und der Stromtransport auf der Höchstspannungsebene zugewiesen. Und alle waren im öffentlichen Eigentum. Daneben gab es noch eine Vielzahl von kleinen Privatversorgern. Im Jahr 1986 kam es zu einer Änderung der Eigentumsbestimmungen in der Form, dass öffentliche Eigentümer mit mindestens 51% an der Verbundgesellschaft und den Landesgesellschaften beteiligt sein mussten und es daher in der Folge zu Teilprivatisierung einzelner Unternehmen kam. An der Monopolstellung dieser Unternehmen hat sich dadurch nichts geändert.

Im Jahr 1988 wurde die Liberalisierung des Elektrizitätsmarktes in der Europäischen Union beschlossen, mit dem Ziel, auch im Elektrizitätsmarkt der Mitgliedsländer Wettbewerb zu installieren. Damit kam es zu einer Neustrukturierung des Elektrizitätsmarktes, die in mehreren Stufen in einer Trennung in einen Wettbewerbssteil (Erzeugung und Vertrieb) und einen Regulierungsteil (Transport und Verteilung) mündete.

Durch die Liberalisierung und Teilprivatisierung des Elektrizitätsmarktes haben sich die Rahmenbedingungen der österreichischen Elektrizitätswirtschaft grundlegend geändert. Ziel der vorliegenden Arbeit ist, die Position der Elektrizitätswirtschaft in Österreich seit Beginn der Liberalisierung zu beleuchten, um daraus ableitend jene Maßnahmen zu entwickeln, die im zunehmenden wettbewerbsorientierten Umfeld den nachhaltigen Erfolg der in dieser Branche tätigen Unternehmen ermöglichen sollte.

Zur Informationsbeschaffung werden im Rahmen der Situationsanalyse Fragebögen entwickelt und an insgesamt 18 Personen der ersten und zweiten Führungsebene österreichischer Elektrizitätsunternehmen und an Personen versendet, die dieser Branche nahe stehen und daher Kenntnis über diesen Markt besitzen, mit der Bitte, ihre Einschätzung zur IST-Situation sowie der zukünftigen Erfordernisse für einen nachhaltigen Erfolg dieser Unternehmen darzulegen und Maßnahmen zu nennen, die sie dafür notwendig erachten. Die Auswertung der Interviews zeigt, dass massiver Handlungsbedarf gesehen wird, um auch zukünftig erfolgreich zu sein, dass die Umsetzung erforderlicher Maßnahmen aber im Spannungsfeld betriebs- und volkswirtschaftlicher Interessen der Eigentümerstrukturen sowie der bestehenden gesetzlichen Rahmenbedingungen, die zunehmend auf europäischer Ebene festgelegt werden, erfolgen muss. Die dafür zugrunde liegenden Unternehmensstrategien haben auf diese Situation Bedacht zu nehmen und sind auch der zukünftigen Marktentwicklung anzupassen. Die Komplexität der Wechselbeziehungen zwischen den betriebswirtschaftlichen Herausforderungen und den zu berücksichtigenden volkswirtschaftlichen Interessen ist ein wesentliches Merkmal der Elektrizitätswirtschaft. Daraus ableitend ergibt sich, dass die Branche für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg den Transformationsprozess von der Monopolstellung hin zum Agieren in einem wettbewerbsorientierten Umfeld bewältigen muss.

Um Wettbewerbsverzerrungen zu vermeiden, bedarf es harmonisierter Rahmenbedingungen, deren Umsetzung aber durch die Eigenständigkeit der EU-Mitgliedsstaaten in Energiefragen erschwert wird. Erste Ansätze, dieses Problem einer Lösung zuzuführen, stellt die Gründung einer europäischen Regulierungsbehörde dar.

Dass ein Spannungsfeld zwischen betriebswirtschaftlichen und volkswirtschaftlichen Interessen in dieser Branche existiert zeigt sich auch darin, dass Unternehmensvertreter den zukünftigen Erfolg eines Unternehmens eher durch die Erreichung betriebswirtschaftlicher Ziele gewährleistet sehen, während Interviewpartner die dem Bereich der Branchenkenner zuzuordnen sind, auch der Berücksichtigung gesellschaftspolitischer und volkswirtschaftlicher Ziele Bedeutung beimessen.

## 8. Zusammenfassung

Um für den von allen Interviewpartnern artikulierten Handlungsbedarf, Lösungsansätze und dazu denkbare Umsetzungsmaßnahmen abzuleiten, wird eine Kernkompetenzen- und Performanceanalyse durchgeführt, basierend auf den Befragungsergebnissen von 25 Unternehmen, die in folgende Gruppen unterteilt werden:

- regionale Elektrizitätsversorger
- Stadtwerke
- private Elektrizitätsversorger

Die Entscheidung, die Kernkompetenzenanalyse als Strategietool auszuwählen, liegt zum Einen in der guten Adaptierbarkeit für Infrastrukturunternehmen (Unterscheidung von Ausstattungsspezifika und Funktionskompetenzen) und zum Anderen in der Möglichkeit, aktiv mit den befragten Unternehmen über einen längeren Zeitraum zusammen zu arbeiten. Durch die lang andauernde Interaktion (mehrere Bestandteile des Strategietools), kann immer wieder Rücksprache mit den Unternehmen gehalten werden, um die gewonnenen Erkenntnisse zu diskutieren. Die direkte Interaktion mit den Unternehmen ist in dieser Arbeit von hoher Priorität, um die Branche bestmöglich abzubilden, deren historisch gewachsene Kompetenzen zu erfassen und auch zu verstehen. Um ein aussagekräftiges Abbild der Branche zu entwickeln, wurden im Zuge der Kernkompetenzenanalyse drei Ebenen beleuchtet:

- operativ-technische Ebene
- Kunden Ebene
- unternehmensspezifische Ebene

Durch die Zuordnung der Ausstattungsspezifika und Funktionskompetenzen auf diese Ebenen kann festgestellt werden, wie viel Zusatznutzen aus Unternehmens- und Kundensicht (absolute Ressourcenstärke) erzielt werden kann und wie stark die dazugehörigen Bündelungsintensitäten innerhalb der Unternehmen sind. So kann ein Abbild der Branche von der Vergangenheit bis zur derzeitigen Situation erstellt werden, um zukünftige Strategieänderungen zu erwägen und zu diskutieren.

Da bei der Kernkompetenzanalyse die Unternehmen stark eingebunden und die Bewertungen und die Berechnungen in Abstimmung mit den Unternehmen erfolgen, werden mittels einer Performanceanalyse (Zeitraum 2001-2009) betriebswirtschaftliche Kennzahlen gebildet, um die Ergebnisse aus der Kernkompetenzenanalyse zu verifizieren.

Die Ergebnisse der Kernkompetenzenanalyse und der Performanceanalyse zeigen, dass die als „Ideal“ bestimmten Unternehmen ihre Performance seit Beginn der Liberalisierung am deutlichsten gesteigert haben. Sie haben das Potential, auf allen drei Ebenen eine ausgeglichene absolute Ressourcenstärke zu generieren. Auch die Bündelungen auf allen drei Ebenen sind in diesen Unternehmen ausgewogen vorhanden. Diese Unternehmen haben es gegenüber den restlich an der Studie teilnehmenden Unternehmen geschafft, sich den neuen Anforderungen besser anzupassen und könnten dadurch einen zeitlichen Wettbewerbsvorteil erreichen.

Abgesehen davon, dass die regionalen Elektrizitätsversorger den Übergang zur Liberalisierung bisher erfolgreich geschafft haben zeigt sich, dass diese Gruppe ein zusätzliches, erhebliches Verbesserungspotential im Bereich der Kunden Ebene schöpfen könnte.

Zählten die Stadtwerke am Beginn der Liberalisierung zu den Gewinnern des neuen Systems (aufgrund günstiger Strombeschaffung, deren Kostenvorteile nicht oder nicht im vollen Umfang an die Kunden weitergegeben wurden), kommen sie mit zunehmender Dauer des Wettbewerbs stark unter Druck. Die Auswertung der Befragungsergebnisse zeigt als mar-



## 8. Zusammenfassung

kantestes Ergebnis, dass es dieser Gruppe derzeit noch zu wenig gelingt, ihre starke Position im Bereich der Kunden Ebene in adäquate absolute Ressourcenstärke umzusetzen.

Die Beurteilung der privaten Elektrizitätsversorger wird einerseits durch die geringe Beteiligung an der Umfrage und andererseits durch mangelnde zur Verfügung gestellte Daten sehr erschwert. Es zeigt sich aber, dass diese Gruppe künftig bei steigender Wettbewerbsintensität aufgrund ihrer Defizite im unternehmensspezifischen Bereich, ebenso wie die Stadtwerke, zunehmender Bedrohung ausgesetzt sein wird.

Für den unterschiedlichen Erfolg der Unternehmen sind mehrere Gründe verantwortlich. Ein wesentlicher Punkt dabei ist, wie erfolgreich es den Unternehmen gelungen ist, die bestehenden Prozessabläufe auf die neuen Anforderungen anzupassen. Ganz wesentlich für den Unternehmenserfolg ist aber der Anteil kostengünstiger Eigenerzeugung im Verhältnis zum Absatzvolumen. Auch die Kundenstruktur spielt eine wesentliche Rolle und es ist ebenso bedeutend, in welchen Geschäftsfeldern die Unternehmen tätig sind. Schlussendlich haben aber die Eigentümerstrukturen und deren Einfluss auf das operative Geschäft Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg.

Die Untersuchungen haben auch gezeigt, dass der Großteil der Unternehmen zumindest auf einer Ebene wesentliche Verbesserungspotentiale zur Sicherung eines nachhaltigen Unternehmenserfolges aufweisen. Dies sind meist jene Bereiche, in denen bisher noch keine oder nur wenig absolute Ressourcenstärke erzielt werden.

Um Antworten zu finden, mit welchen konkreten Maßnahmen die Unternehmen nachhaltig Erfolg erzielen könnten, werden beispielhaft Lösungsvorschläge genannt und dazu Vorschläge für Umsetzungen in den jeweiligen Unternehmen selbst, innerhalb der Branche und mit externen Partnern entwickelt. Als Ergebnis kann festgehalten werden, dass dazu sowohl die Gründung von eigenen Gesellschaften, Kooperationen in unterschiedlicher Tiefe und Ausprägung und/oder Partnerschaften auf vertraglicher Basis geeignet sind. Welches der möglichen Modelle für eine beabsichtigte Umsetzung den größtmöglichen und nachhaltigsten Erfolg, auch unter strategischen Gesichtspunkten, ermöglicht, ist von Fall zu Fall und von den betroffenen Unternehmen selbst auf Basis einer umfassenden Analyse und Bewertung zu entscheiden.

Höchste Priorität für alle Aktivitäten hat aber die Sicherung des nachhaltigen Unternehmenserfolges und die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit, weil nur damit die Voraussetzungen gegeben sind, sich im zunehmenden Wettbewerb erfolgreich behaupten zu können und damit zu rechnen ist, dass die österreichische Elektrizitätswirtschaft im gemeinsamen Markt künftig auch mit ausländischer Konkurrenz rechnen wird müssen. Vor allem Lösungsansätze für die strategische Weiterentwicklung innerhalb der Branchengruppen und der gesamten Branche könnten erfolgsversprechend sein und damit Strategierelevanz besitzen. Aufgrund der derzeit bestehenden Eigentümerstrukturen in der Branche könnten vorerst Kooperationsmodelle, die keiner Änderung der bestehenden Verhältnisse bedürfen, ein erster Schritt sein, um die angestrebten Ziele, nachhaltig wettbewerbsfähig zu bleiben, zu erreichen.

Lösungsvorschläge für die strategische Weiterentwicklung von Elektrizitätsversorgungsunternehmen mit Branchen-Externen aus der Privatwirtschaft (Firmen) besitzen zwar keine oder nur geringe Strategierelevanz, sind jedoch innerhalb der Region des jeweilig betrachteten Unternehmens eine Möglichkeit, eine kurz- bis mittelfristige Kundenbindung zu erzielen und einen Beitrag zur Imageverbesserung zu leisten.

Die Lösungsvorschläge mit Einrichtungen aus dem öffentlichen Bereich sind dazu geeignet, höhere Akzeptanz für Infrastrukturprojekte (Kraftwerke, Netzausbau) zu erreichen, die in Zukunft, insbesondere durch die energie- und klimapolitischen Vorgaben, an Bedeutung gewinnen werden und nur so ein Kompromiss zwischen betriebswirtschaftlichen und volkswirtschaftlichen Zielen möglich erscheint. Die Umsetzung derartiger Modelle ist daher als strate-

## 8. Zusammenfassung

gierelevant zu beurteilen und besitzt hohes Potential zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und zur zukünftigen Attraktivität des jeweiligen Wirtschaftsstandortes.

Zusammengefasst kann festgehalten werden, dass die Elektrizitätsunternehmen zunehmend regulierenden Eingriffen ausgesetzt sein werden, dies insbesondere deshalb, weil das Spannungsfeld zwischen energiepolitischen und klimapolitischen Zielvorgaben zunehmende Konfliktpotentiale aufweist, das durch natur- und umweltrelevante Themen noch verschärft wird. Die aktuellen Ereignisse bei der energetischen Nutzung von Kernenergie werden die künftigen Rahmenbedingungen der europäischen und damit auch österreichischen Elektrizitätswirtschaft wesentlich beeinflussen. Damit wird aber auch in Zukunft der Erfolg der Elektrizitätswirtschaft nicht ausschließlich von betriebswirtschaftlichen Kriterien bestimmt werden, sondern volkswirtschaftliche Interessen und deren erfolgreiche Umsetzung werden weiterhin Bestandteil einer erfolgreich umgesetzten Unternehmensstrategie bleiben. Welcher Weg dazu eingeschlagen wird, ist von den Unternehmen im Wege ihrer Strategiefestlegung auf Basis ihrer Ausgangssituation und der zur Bewertung und Beurteilung erforderlichen Daten selbst zu entscheiden.

## 9. Literatur

**[1] „Systems Engineering - Methodik und Praxis“**

R. Haberfellner, P. Nagel, M. Becker, A. Büchel, H. von Massow  
Verlag Industrielle Organisation Zürich 11. Auflage 2002

**[2] eigene Recherche, KELAG, November 2010**

**[3] Austria Wirtschaftservice**

[www.awsg.at](http://www.awsg.at), <http://neu.awsg.at/portal/media/2751.pdf>, Stand 09.2008

**[4] Jahresbericht Elektrizitäts-Control 2001**

[www.econtrol.at](http://www.econtrol.at), Stand August 2010

**[5] Jahresbericht Energie-Control 2002**

[www.econtrol.at](http://www.econtrol.at), Stand August 2010

**[6] Jahresbericht Energie-Control 2003**

[www.econtrol.at](http://www.econtrol.at), Stand August 2010

**[7] Jahresbericht Energie-Control 2004**

[www.econtrol.at](http://www.econtrol.at), Stand August 2010

**[8] Jahresbericht Energie-Control 2005**

[www.econtrol.at](http://www.econtrol.at), Stand August 2010

**[9] Jahresbericht Energie-Control 2006**

[www.econtrol.at](http://www.econtrol.at), Stand August 2010

**[10] Jahresbericht Energie-Control 2007**

[www.econtrol.at](http://www.econtrol.at), Stand August 2010

**[11] Jahresbericht Energie-Control 2008**

[www.econtrol.at](http://www.econtrol.at), Stand August 2010

**[12] Jahresbericht Energie-Control 2009**

[www.econtrol.at](http://www.econtrol.at), Stand August 2010

**[13] Österreichs Energie - Interessenvertretung der E-Wirtschaft**

<http://oesterreichsenergie.at/Liberalisierung.html>, Stand August 2010

**[14] „Aufgaben der Behörden der Elektrizitätsaufsicht im Rahmen der Anreizregulierung in Österreich“, KELAG-Netz, Nov. 2010**

**[15] Statistical Yearbook 2009, ENTSO\_E,**

[https://www.entsoe.eu/fileadmin/user\\_upload/library/publications/entsoe/Statistical\\_Yearbook/101124\\_SYB\\_2009.pdf](https://www.entsoe.eu/fileadmin/user_upload/library/publications/entsoe/Statistical_Yearbook/101124_SYB_2009.pdf), Stand Feber 2011

**[16] Wirtschaftswoche, [www.wiwo.de](http://www.wiwo.de), Stand 2010**

**[17] Trend „Die größten Unternehmen Österreichs 2010“, 2010**

**[18] E-Control, KELAG, 2011**

- [19] **„Privatisierung und Deregulierung in Österreich in den 90er Jahren: Stillstand oder Fortschritt?“**, Friedrich Schneider und Elisabeth Dreer, Johannes Kepler Universität Linz, 1999
- [20] **„Masterplan 2009-2020 für das Übertragungsnetz - Die strategische Weiterentwicklung des Höchstspannungsnetzes der Verbund-Austrian Power Grid AG**  
In Kooperation mit der TU Wien und der TU Graz“, Verbund Power Grid AG, 2009
- [21] **„Von der Finanzkrise zur Energiekrise? Die Auswirkungen der Finanzkrise auf die Energiewirtschaft“**, Zusammenfassung der Studienergebnisse, A. T. KEARNEY, Berlin 2009
- [22] **„Identifikation, Wirkung und Verstärkung von Kernkompetenzen“**, Andreas Druml, Dissertation, 2005
- [23] **„100 Finanzkennzahlen“**, U. Wiehle, M. Diegelmann, H. Deter, P. Schömig, M. Rolf, Cometis AG, 1. Auflage 2005
- [24] **„Kennzahlen“**, Hilmar Vollmuth, Rudolf Haufe Verlag GmbH&Co.KG, 4. Auflage 2007
- [25] **„Die besten Strategietools in der Praxis – Welche Werkzeuge brauche ich wann? Wie wende ich sie an? Wo liegen die Grenzen?“**, Klaus Kerth, Heiko Asum, Carl Hanser Verlag München, 3. Erweiterte Auflage 2008
- [26] **„Unternehmensführung und Organisation“**, Reinhard Haberfellner, Vorlesungsskript 2010, [http://www.ufo.tugraz.at/files/courses/ufo\\_script\\_2010.pdf](http://www.ufo.tugraz.at/files/courses/ufo_script_2010.pdf)
- [27] **„Erlöse aus grenzüberschreitendem Engpassmanagement – Bericht gemäß Punkt 6.5 der Engpassmanagement-Leitlinien“**, Energie Control, [www.econtrol.at](http://www.econtrol.at), April 2010
- [28] **Verein deutscher Ingenieure (VDI)**,  
[http://www.vdi-nachrichten.com/vdinachrichten/aktuelle\\_ausgabe/article.asp?cat=1&id=1685&source=archiv](http://www.vdi-nachrichten.com/vdinachrichten/aktuelle_ausgabe/article.asp?cat=1&id=1685&source=archiv),  
Stand März 2011

## 10. Anhang

### *Anhang I*

#### **Leitfaden für Interviews Forschungsfrage 1 [1]**

Fragebogen zum Thema : „Strategische Optionen für klein und mittelgroße Elektrizitätsversorgungsunternehmen in der Zukunft“

Einleitung:

Nach der Privatisierung und der Liberalisierung der Energiebranche (Strom, Gas) innerhalb weniger Jahre, wurde die Struktur der Elektrizitätsversorgungsunternehmen grundlegend geändert. Die schnell wachsenden Unternehmen werden nicht alle kleinen und mittelgroßen Elektrizitätsversorgungsunternehmen übernehmen können, da dies innerhalb der nächsten Jahre zu einer Monopolstellung führen würde und die EU diese entstehenden Marktmächte zerschlagen müsste. Nun steht die Bedingung für kleine und mittlere Unternehmen im Raum, sich über die derzeitig bestehenden Geschäftsfelder (Strom, Wärme) Gedanken zu machen, um nachhaltig eigenständig und erfolgreich im Markt positioniert zu sein. Dies bedeutet, dass die Unternehmen innovativ, kreativ und so schnell wie möglich handeln müssen. Es ist schwer in die Jahrzehnte lang gelebten starren Strukturen des Geschäftsfeldes neuen Schwung zu bringen. In der Vergangenheit waren teilweise Neuorientierungen meist aus einer Notsituation heraus entstanden (anstatt Leute zu entlassen wurde eine neue Beschäftigung gesucht, zum Beispiel Verbund Plan, Umwelttechnik der Verbund usw.) Neue Ideen werden schwerfällig, wenn überhaupt, akzeptiert. Ein Umdenken in der Elektrizitätswirtschaft wird sich nicht vermeiden lassen, wenn man auch in der Zukunft erfolgreich sein will. Es müssen Gedanken über eine strategische Neupositionierung angestellt werden. Dieses Umdenken muss jetzt beginnen, um die Zukunft effektiv und zum eigenen Vorteil zu nützen.

#### **1. Ausgangssituation:**

- a) Wie hat sich Ihrer Meinung nach die Energiebranche in den letzten Jahren verändert? Vergleich Vor/Nach (Teil)Privatisierung und Liberalisierung?
- b) Inwiefern sehen Sie ein Problem in der bisherigen leitungsgebundenen Energiewirtschaft?
- c) Sehen Sie eine Notwendigkeit von strategischen Veränderungen/Optionen (innerhalb Ihres Unternehmens)? Wenn ja/nein, warum?
- d) Sehen Sie einen Bedarf in einer strategischen Neupositionierung des Unternehmens?
- e) Glauben Sie, dass andere Unternehmen der Branche dieselben Probleme in der Sicherung des nachhaltigen Erfolgs haben?
- f) Wie würden Sie den derzeitigen IST-Zustand der Branche/des Unternehmens beschreiben?
- g) Welche Mängel weist der IST-Zustand der Branche/des Unternehmens auf?
- h) Wie wäre nach ihrer Ansicht der SOLL-Zustand der Branche/des Unternehmens?
- i) Welche Problemkomponenten der Branche (Symptome, Schwierigkeiten, potentielle Problem, Risiken, Gefahren, Bedürfnisse) sollen/müssen bei Überlegungen in Richtung strategischer Optionen/Neupositionierung beachtet werden?

j) Wie würden Sie handeln, wenn Sie die Kompetenz hätten und warum?

k) Was kann/soll nicht geändert werden?

l) Was passiert, wenn wir nichts unternehmen?

m) Was halten Sie von der Energiepolitik in Österreich?

n) In welche Richtung entwickelt sich Ihr Unternehmen in der Zukunft? (Strategie des Schrumpfens, Haltens, Erweiterns)

o) Sehen Sie die Hauptaufgabe Ihres Unternehmens in der Gewinnmaximierung oder in Hinblick auf öffentliches Allgemeinwohl?

## **2. Zielformulierungen:**

a) Welche erwünschte Wirkung sollten mögliche Lösungen für die Erreichung des Ziels „Strategische Optionen in der Zukunft“ haben?

b) Welche(s) Zielobjekt(e) würden Sie in Zusammenhang mit diesem Thema benennen?

c) Welche finanziellen Ziele (Wirtschaftlichkeitserfordernisse, Kosten, Erlöse) benennen Sie?

d) Welche funktionalen Ziele (Leistung, Funktionalität, Sicherheit, Qualität, Flexibilität, Schnittstellengestaltung, Service, Autonomie) würden Sie benennen?

e) Welche personellen Ziele (Personenbelastung, -qualifikation, -motivation) würden Sie benennen?

f) Welche gesellschaftlichen Ziele (Akzeptanz, Ökologie) würden Sie benennen?

g) Welche oben genannten Ziele sind für Sie Muss-, welche Soll- und welche Wunschziele?

## **3. Fragen nach vorhandenen Ressourcen:**

a) Was haben Sie in der Vergangenheit getan bzw. versucht zu tun, um den nachhaltigen Erfolg des Unternehmens in der Zukunft zu sichern?

b) Wie sind Sie früher mit ähnlichen Problemen umgegangen?

c) Was haben Sie aus früheren vergleichbaren Erfahrungen gelernt, was für die aktuell angestellten Überlegungen nützlich sein könnte? An welchen Problemen/Hemmnissen sind eventuelle Ideen gescheitert?

## **4. Wunderfrage:**

Wenn heute Nacht ein Wunder passieren würde und die Probleme/Hemmnisse der Branche gelöst wären, was wäre dann morgen Früh anders?

## **Anhang II**

### **Fragebogen Kernkompetenzenanalyse Forschungsfrage 2 (in Anlehnung an [22])**

#### A) Allgemeine einleitende Fragen

1.) Um das Prinzip der Kernkompetenzen zu verstehen, bietet sich der Vergleich mit einem Baum an. Das Wurzelgeflecht, das den Baum nährt und hält, stellt die Kernkompetenzen dar, der Stamm und die dicken Äste sind die Kernprodukte. Die dünnen Zweige sind Geschäftseinheiten, die Blätter, Blüten und Früchte die Endprodukte. Versuchen Sie bitte Ihre Unternehmung mit dieser Abstraktion zu vergleichen.

1.1) Welche Endprodukte bietet Ihre Unternehmung an?

1.2) Aus welchen strategischen Geschäftseinheiten besteht Ihre Unternehmung?

1.3) Welche Kernprodukte forciert Ihre Unternehmung?

1.4) Auf welchen Kernkompetenzen baut Ihre Unternehmung auf?

2.) Gibt es Merkmale, die sich über alle bzw. über die meisten Produkte Ihrer Unternehmung erstrecken? Kann beispielsweise eine gemeinsame Produkttechnologie, Produktionstechnologie oder eine sonstige Gemeinsamkeit erkannt werden?

3.) Wie konkurrieren Sie am Markt? (Kennzeichnen Sie die Kriterien, die Ihre Unternehmung bevorzugt, um zu konkurrieren)

a) hervorragende Kundenberatung

b) erkennen neuer Kundenbedürfnisse

c) Durchsetzung hoher Preise

d) hohes Umsatzwachstum

e) geschickte Beschaffung von Roh- und Hilfsmaterialien

f) konstruktive Zusammenarbeit innerhalb der Firma (Betriebsklima)

g) hochentwickelte Technologie

h) fundierte Planung

i) intensive Verkaufstätigkeit

j) Erbringung qualitativ höchstwertiger Leistungen

k) fundierte Entscheidungsfindung

l) regelmäßige und bedeutende Innovationen

m) intensive Kostenbewirtschaftung / Sparmassnahmen

n) hoher Zuverlässigkeit

o) maßgeschneiderte Produktpalette für Kunden

p) hoher Gewinn (unter Berücksichtigung betriebs- und volkswirtschaftlicher Ziele)

q) Entwicklung der Führungskräfte

r) Sicherung eines hohen Arbeitseinsatzes

s) Sicherung der Kapazitätsauslastung

t) Förderung der Mitarbeiter

u) Sicherung einer optimalen Organisation (Aufgabenzuteilung, Stellenbeschreibung, administrative Abläufe usw.)

v) Zusammenarbeit auf Gruppenebene

w) Erhaltung, Entwicklung hervorragenden Know-Hows

x) konsequente Ausrichtung der Unternehmung auf „.....“

z) Einsatz hochqualifizierter Mitarbeiter in allen Ebenen

aa) hochtechnisierte und rationelle Produktion

bb) Gewinnmaximierung (ausschließlich Verfolgung betriebswirtschaftlicher Ziele)

cc) hoher Marktanteil

dd) konstruktive Zusammenarbeit innerhalb der Firma

ee) internationale Firmen Aktivitäten

ff) hohe Eigenständigkeit der Tochtergesellschaften

gg) andere: ...

4.) Welche Wettbewerbsvorteile haben Sie gegenüber Ihren Konkurrenten

5) Kennen Sie die Lebenszyklen Ihrer Produkte/Dienstleistungen? Wenn ja, in welcher Phase befinden sich die einzelnen Produkte/Dienstleistungen?

a) *Einführungsphase*

b) *Wachstumsphase*

c) *Reifephase*

d) *Verlauf der Reifephase*

6.) Kennen Sie die Lebenszyklen der Märkte in denen Ihre Unternehmung konkurriert? Wenn ja, in welcher Phase befindet sich jeder Markt?

a) *Einführungsphase*

b) *Wachstumsphase*

c) *Reifephase*

d) *Verlauf der Reifephase*

7) Kennen und nutzen Sie die Erfahrungskurve? Wenn ja, wodurch zeigt sich das in Ihrer betrieblichen Praxis

a) höheres Produktionsvolumen

b) Qualität

c) andere....

8) Wie hoch ist Ihre Innovationsrate, also wie viele Innovationen bringt Ihre Unternehmung jährlich durchschnittlich auf den Markt?

9) Betreiben Sie Outsourcing?

Wenn ja, in welchen Bereichen?

Warum?

B) Ermittlung der Ausstattungsspezifika

Ausstattungsspezifika: Darunter versteht man materielle als auch immaterielle Unternehmensspezifika, die in Ihrer Unternehmung vorliegen und wesentlich zum Unternehmenserfolg beitragen

| Immaterielle Ausstattungsspezifika   |   | Materielle Ausstattungsspezifika  |
|--|---|---|
| Soft Facts (nicht handelbar)   | immaterielle Wirtschaftsgüter (handelbar)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• spezielle Anlagen</li> <li>• Gebäude</li> <li>• Technologien, Praktiken bzw. Verfahren</li> <li>• Betriebsmittel</li> <li>• Rohstoffe</li> <li>• usw.</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Einzigartige Unternehmenskultur</li> <li>• guter Ruf (Image)</li> <li>• spezielle Marktbeziehungen</li> <li>• Wissens/Erfahrungsbasis</li> <li>• Kundenstock</li> <li>• Standortvorteile</li> <li>• usw.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konzessionen</li> <li>• Erfindungen (z.B. selbst hergestellte Software, etc.)</li> <li>• Patente, Lizenzen</li> <li>• Bezugs- und Belieferungsrechte</li> <li>• Beteiligungen</li> <li>• Kooperationsvereinbarungen</li> <li>• usw.</li> </ul> |   |

1.) In welchen dieser Unternehmensspezifika sehen Sie eine der großen Stärken Ihrer Unternehmung? Können Sie Besonderheiten Ihrer Unternehmung nennen, die nicht in dieser Tabelle einordenbar sind?

2.) Bitte beschreiben Sie die von Ihnen in Frage 1.) genannten Ausstattungsspezifika etwas näher



10. Anhang

- 3.) Bitte versuchen Sie die von Ihnen genannten Ausstattungsspezifika hinsichtlich ihrer Bedeutung für Ihre Unternehmung, aber auch hinsichtlich ihrer Imitierbarkeit, zu bewerten

10(hohe Bedeutung)      1(wenig Bedeutung)  
 10(schwer zu imitieren)      1(leicht zu imitieren)

| Ausstattungsspezifikum | Bedeutung | Imitierbarkeit |
|------------------------|-----------|----------------|
|                        |           |                |
|                        |           |                |
|                        |           |                |
|                        |           |                |

C) Ermittlung der Funktionskompetenzen

- 1.) In welchen(m) dieser Bereiche wird Ihrer Meinung nach der Hauptanteil des Kundennutzen generiert? Warum?
- 2.) Berücksichtigt Ihre Unternehmung andere Gelegenheiten, um Werte (Kundennutzen) zu schaffen? Z.B.: Allianzen mit Partnern (Partnerschaften, Kooperationen), Diversifikation, Akquisition, eCommerce, andere? Bitte erklären Sie, welche Gelegenheiten Sie nutzen und wie Sie diese nutzen?
- 3.) Wo zeichnen Sie sich insbesondere gegenüber Ihrer Konkurrenz aus und warum?
- 4.) Wenn Sie in die Zukunft blicken, wo sehen Sie noch Potentiale bzw. Handlungsbedarf? Warum?
- 5.) Welche Zukunftstrends lassen sich in den derzeit bearbeiteten Märkten ablesen?
- 6.) Welche möglichen neuen Märkte sind für Sie interessant und welche Zukunftstrends lassen sich in diesen Märkten ablesen?
- 7.) Gibt es Trends in Ihrer Branche, denen manche Ihrer Mitbewerber folgen?
- 8.) Folgen Sie diesen Trends auch? Wenn ja, warum? Wenn nein, warum nicht?
- 9.) Bitte versuchen Sie in groben Zügen Ihr Organigramm zu skizzieren (inklusive Mitarbeiterzahlen)
- 10.) Bitte versuchen Sie, die von Ihnen genannten Funktionskompetenzen hinsichtlich ihrer Bedeutung für Ihre Unternehmung, aber auch hinsichtlich Ihrer Imitierbarkeit zu bewerten.

10(hohe Bedeutung)      1(wenig Bedeutung)  
 10(schwer zu imitieren)      1(leicht zu imitieren)

| Funktionskompetenzen | Bedeutung | Imitierbarkeit |
|----------------------|-----------|----------------|
|                      |           |                |
|                      |           |                |
|                      |           |                |
|                      |           |                |

D) Integrationskompetenzen

- 1.) Gibt es in Ihrer Unternehmung Personen, Bereiche bzw. Funktionen die sich vorwiegend mit der Koordination und Abstimmung der einzelnen Abteilungen beschäftigen? Wenn ja, wer bzw. welche – beschreiben Sie bitte deren Tätigkeitsgebiet.
- 2.) Integriert Ihre Unternehmung Lieferanten, Kunden, Wettbewerber, Dienstleister oder andere außerhalb der Unternehmungsgrenzen liegende Partner in den Prozess der Wertschöpfung? Wenn ja, welche?

## 10. Anhang

3.) Wenn ja, werden dadurch besondere- also die Wettbewerber überragende - Ergebnisse erzielt? Wann ja, welche?

Bitte berücksichtigen Sie in den folgenden Fragen nur für Sie bedeutende – also wettbewerbsentscheidende – Kooperationen!

4.) In welchen Unternehmensbereichen kooperieren Sie?

- a) Marketing
- b) F&E
- c) Einkauf und Beschaffung
- d) Logistik
- e) Produktion
- f) Kundenbetreuung
- g) Verkauf
- h) andere:

5.) Wie hoch würden Sie die Bindungsintensität dieser firmenübergreifenden Zusammenarbeit beurteilen:

- a) Informeller Erfahrungsaustausch
- b) Firmenübergreifende Wertschöpfungsprozesse
- c) Enge Zusammenarbeit ohne Institutionalisierung zentraler Funktionen – Abstimmung durch Informations- und Kommunikationssysteme (Virtuelle Unternehmung)
- d) Kooperation wird durch die Gründung einer eigenen rechtlich selbständigen Unternehmung unterstützt

Bemerkungen dazu:

6.) Warum sind Sie diese Partnerschaft eingegangen - was waren die Beweggründe bzw. was ist Ihr Vorteil dadurch?

- a) Erweiterung des Absatzgebietes
- b) Größere Chance auf Erfolg eines Produktes
- c) Erschließung neuer Märkte
- d) Erweiterung der Produktpalette
- e) Know-How Gewinn/-Austausch
- f) Senkung der Produktionskosten
- g) Kosten für Investitionen mit Kooperationspartner teilen
- h) Steigerung der Ressourceneffizienz (Kapazitätsauslastung)
- i) Synergieeffekte erzielen
- j) Konzentration auf Kernkompetenzen
- k) Zusammenschluss gegen Bedrohung durch Großunternehmungen
- l) andere:

7.) Wie viele Partner(-unternehmungen) sind an dieser Kooperation beteiligt?

8.) Handelt es sich bei diesen Kooperationen um

- a) Partner vor- oder nachgelagerter Wertschöpfungsstufen (vertikale Kooperation)
- b) Kooperationspartner gleicher Stufen (horizontale Kooperation)
- c) Diagonale Kooperationen (Kooperationspartner aus komplett anderer Branche)

9.) Bitte beschreiben Sie diese Partnerschaft qualitativ

## 11. Abbildungsverzeichnis

|   |    |
|---|----|
| Abbildung 1: Forschungsfragen .....   | 2  |
| Abbildung 2: Problemlösungszyklus [1].....  | 3  |
| Abbildung 3: Zusammenhänge zwischen den Teilschritten im Problemlösungszyklus [1].....  | 4  |
| Abbildung 4: Gliederung der österreichischen Elektrizitätswirtschaft.....   | 5  |
| Abbildung 5: Struktur der Elektrizitätswirtschaft vor der Liberalisierung und Teilprivatisierung                                      | 6  |
| Abbildung 6: Stakeholder und Interessenslagen nach Teilprivatisierung und Liberalisierung .   | 6  |
| Abbildung 7: Rahmenbedingungen für Elektrizitätsunternehmen in Österreich [2].....  | 7  |
| Abbildung 8: Stakeholder der Elektrizitätsversorgungsunternehmen.....   | 9  |
| Abbildung 9: Einfluss auf Investitionsentscheidungen von Infrastrukturunternehmen [2] .....   | 10 |
| Abbildung 10: Umsetzung eines Projektes.....  | 10 |
| Abbildung 11: Einfluss der Stakeholder bei der Projektumsetzung.....  | 11 |
| Abbildung 12: Stromversorgung in Österreich, basierend auf dem 2.Verstaatlichungsgesetz .....   | 12 |
| Abbildung 13: Stufenweise Umsetzung des Elektrizitätsrechtes in der EU.....   | 13 |
| Abbildung 14: Zeitlicher Überblick über das Liberalisierungsprogramm der EU 2001-2009 [4-12] .....                                    | 14 |
| Abbildung 15: Ziele der integrierten EU-Energiepolitik [9].....   | 18 |
| Abbildung 16: Struktur der Elektrizitätswirtschaft in Österreich ab 2001 [4].....   | 20 |
| Abbildung 17: Zeitlicher Überblick über das Liberalisierungsprogramm in Österreich 2001-2009 [4-12] .....                             | 21 |
| Abbildung 18: EIWOG II [4] .....  | 22 |
| Abbildung 19: Behörden Elektrizitätsaufsicht [14].....  | 24 |
| Abbildung 20: Regulierungsbehörde ab dem 1.3.2011 [2].....  | 26 |
| Abbildung 21: Marktteilnehmer seit der Liberalisierung [4] .....  | 27 |
| Abbildung 22: Bestandteile der Marktregeln [4] .....  | 30 |
| Abbildung 23: Vorgehensweise Forschungsfrage 1 .....  | 34 |
| Abbildung 24: Zuordnung der interviewten Personen .....   | 35 |
| Abbildung 25: Verantwortungsbereiche der interviewten Personen.....   | 35 |
| Abbildung 26: Positionen der interviewten Personen in den Unternehmen .....   | 35 |
| Abbildung 27: Erzeugung und Stromverbrauch der ENTSO-E Mitglieder 2009 [15].....  | 37 |
| Abbildung 28: Energieversorger in Europa nach Umsatz 2009 gereiht [16] .....  | 37 |
| Abbildung 29: Österreichische Energieversorger nach Umsatz 2009 [17].....   | 38 |
| Abbildung 30: Struktur der in Österreich für den Strommarkt relevanten Unternehmen [18].  | 38 |
| Abbildung 31: Spannungsfelder aus Sicht der Branchenvertreter .....   | 40 |
| Abbildung 32: Denkbare Maßnahmen für die Gewährleistung eines nachhaltigen Unternehmenserfolges aus Sicht der Branchenvertreter ..... | 42 |
| Abbildung 33: Veränderungen in der Branche seit Beginn der Liberalisierung.....   | 42 |
| Abbildung 34: Einschätzung der Branchenvertreter für das Geschäftsfeld Netz .....   | 43 |
| Abbildung 35: Problemfelder aus Sicht der Branchenkenner.....   | 45 |
| Abbildung 36: Denkbare Maßnahmen für die Gewährleistung eines nachhaltigen Unternehmenserfolges aus Sicht der Branchenkenner.....     | 46 |
| Abbildung 37: Veränderungen in der Branche seit Beginn der Liberalisierung.....   | 46 |
| Abbildung 38: Unterschiedliche Ziele der Eigentümer von Elektrizitätsunternehmen .....  | 47 |
| Abbildung 39: Einschätzung der Branchenkenner für das Geschäftsfeld Netz.....   | 47 |
| Abbildung 40: Innere Sicht der Ist-Situation der Branchenvertreter .....  | 49 |
| Abbildung 41: Äußere Wahrnehmung der Ist-Situation der Branchenkenner .....   | 49 |
| Abbildung 42: Auslöser für Strategieanpassung und/oder Neupositionierung .....  | 51 |
| Abbildung 43: Auslöser für Strategieanpassung und/oder Neupositionierung .....  | 52 |
| Abbildung 44: Innen- und Außensicht zum Thema Strategieanpassung und/oder Neupositionierung .....                                     | 53 |
| Abbildung 45: Finanzielle Ziele .....   | 56 |
| Abbildung 46: Funktionale Ziele .....   | 57 |
| Abbildung 47: Personelle Ziele.....   | 57 |

|  |     |
|--|-----|
| Abbildung 48: Energiepolitische und gesellschaftliche Ziele.....   | 57  |
| Abbildung 49: Zusammenfassung der Ziele nach Muss-, Soll- und Wunschzielen.....                              | 58  |
| Abbildung 50: Notwendigkeit für Handlungsbedarf der Unternehmen .....  | 61  |
| Abbildung 51: Vorgehensweise zur Bearbeitung der Forschungsfrage 2 .....                                     | 63  |
| Abbildung 52: Zusammensetzung der 25 untersuchten Unternehmen .....  | 65  |
| Abbildung 53: Stromabsatz in Österreich 2009 nach Bundesländern [2].....                                     | 65  |
| Abbildung 54: Vorgehensweise Kernkompetenzenanalyse .....  | 67  |
| Abbildung 55: Materielle und immaterielle Ausstattungsspezifika [22].....                                    | 68  |
| Abbildung 56: Erstellung und Bewertung der Ausstattungsspezifika (A) .....                                   | 69  |
| Abbildung 57: Erstellung und Bewertung der Funktionskompetenzen (F) .....                                    | 69  |
| Abbildung 58: Erstellung und Bewertung des Kundennutzens .....   | 70  |
| Abbildung 59: Bewertung der Supportstärken.....  | 71  |
| Abbildung 60: Berechnungsschritte für die Ermittlung der absoluten Ressourcenstärke.....                     | 72  |
| Abbildung 61: Ermittlung der Bündelungsintensität.....   | 73  |
| Abbildung 62: Konsolidierungsschema [22] .....   | 74  |
| Abbildung 63: Ergebnismatrix aus dem Konsolidierungsschema .....   | 76  |
| Abbildung 64: Zuteilung der Ausstattungsspezifika und Funktionskompetenzen auf die drei Ebenen .....         | 77  |
| Abbildung 65: Konsolidierungsschema Unternehmen A.....   | 80  |
| Abbildung 66: Zuteilung der Ausstattungsspezifika und Funktionskompetenz auf die gewählten Ebenen.....       | 82  |
| Abbildung 67: Ergebnisse des Kernkompetenzenansatzes für das Unternehmen A.....                              | 83  |
| Abbildung 68: Berechnungen für die Performanceanalyse .....  | 87  |
| Abbildung 69: Häufigkeitsverteilung der drei gewählten Ebenen nach AR und BI [%].....                        | 89  |
| Abbildung 70: Häufigkeitsverteilung der drei gewählten Ebenen bei regionalen EVU.....                        | 91  |
| Abbildung 71: Häufigkeitsverteilung der drei gewählten Ebenen bei Stadtwerken .....                          | 93  |
| Abbildung 72: Häufigkeitsverteilung der drei gewählten Ebenen bei privaten EVU .....                         | 95  |
| Abbildung 73: Vergleich Anteil an der absoluten Ressourcenstärke.....  | 97  |
| Abbildung 74: Vergleich Anteil an der Bündelungsintensität.....  | 97  |
| Abbildung 75: AR und BI der teilnehmenden Unternehmen .....  | 99  |
| Abbildung 76: Zusammenhang AR und BI in den drei Ebenen.....   | 100 |
| Abbildung 77: AR und BI der regionalen Elektrizitätsversorger .....  | 102 |
| Abbildung 78: AR und BI der Stadtwerke .....   | 104 |
| Abbildung 79: AR und BI der privaten Elektrizitätsversorger .....  | 106 |
| Abbildung 80: Feststellung der Unternehmen „Ideal“ .....   | 109 |
| Abbildung 81: Vorgehensweise Performanceanalyse.....   | 110 |
| Abbildung 82: Ergebnisse Performanceanalyse .....  | 113 |
| Abbildung 83: Höchste AR je Unternehmen.....   | 114 |
| Abbildung 84: Höchste AR Unternehmen I und Unternehmen A .....   | 115 |
| Abbildung 85: Vergleich höchste AR und höchste BI der Unternehmen.....                                       | 116 |
| Abbildung 86: Vergleich höchste AR und höchste BI für Unternehmen I und Unternehmen A .....                  | 117 |
| Abbildung 87: Vergleich höchste AR, höchste BI und dazugehörige AR.....                                      | 118 |
| Abbildung 88: Vergleich höchste AR, höchste BI und dazugehörige AR für Unternehmen I und Unternehmen A ..... | 119 |
| Abbildung 89: Zusammenfassung der Analyseergebnisse .....  | 121 |
| Abbildung 90: Vorgehensweise zur Bearbeitung der Forschungsfragen 3 und 4 .....                              | 125 |
| Abbildung 91: Verbesserungspotentiale der regionalen Elektrizitätsversorger .....                            | 127 |
| Abbildung 92: Verbesserungspotentiale der Stadtwerke .....   | 128 |
| Abbildung 93: Verbesserungspotentiale der privaten Elektrizitätsversorger .....                              | 129 |
| Abbildung 94: SWOT-Analyse für die regionalen Elektrizitätsversorger .....                                   | 132 |
| Abbildung 95: SWOT-Analyse für die Stadtwerke.....   | 133 |
| Abbildung 96: SWOT-Analyse für die privaten Elektrizitätsversorger .....                                     | 134 |
| Abbildung 97: SWOT-Analyse der Branche .....   | 135 |
| Abbildung 98: Lösungsvorschläge .....  | 136 |
| Abbildung 99: Wettbewerbsanalyse nach Porter [25,26] .....   | 138 |

## 11. Abbildungsverzeichnis

|  |     |
|--|-----|
| Abbildung 100: Checkliste operativ-technische Ebene .....  | 141 |
| Abbildung 101: Checkliste Kunden Ebene .....   | 141 |
| Abbildung 102: Checkliste unternehmensspezifische Ebene.....   | 142 |
| Abbildung 103: Ansätze zur strategischen Weiterentwicklung für die Branchengruppen ....                                  | 144 |
| Abbildung 104: Synergiepotentiale für die Branchengruppen .....  | 144 |
| Abbildung 105: Denkbare Maßnahmen für die Branchengruppe .....   | 145 |
| Abbildung 106: Auswirkungen der Kooperation auf die Wettbewerbssituation für die Branchengruppe der Stadtwerke.....      | 148 |
| Abbildung 107: Analyse von Lösungen innerhalb der gesamten Branche .....   | 151 |
| Abbildung 108: Synergiepotentiale für die gesamte Branche .....  | 151 |
| Abbildung 109: Denkbare Maßnahmen für die gesamte Branche .....  | 152 |
| Abbildung 110: Lösungsvorschläge zur strategischen Weiterentwicklung für EVUs mit Firmen .....                           | 157 |
| Abbildung 111: Denkbare Maßnahmen für die Branche in Verbindung mit Firmen .....   | 158 |
| Abbildung 112: Analyse der Wettbewerbssituation nach Porter bei Kooperationen von EVUs mit Firmen .....                  | 159 |
| Abbildung 113: Lösungsvorschläge für Kooperationen von EVUs mit dem öffentlichen Bereich .....                           | 161 |
| Abbildung 114: Denkbare Maßnahmen für Kooperationen von regionalen EVUs mit dem öffentlichen Bereich.....                | 162 |
| Abbildung 115: Analyse der Wettbewerbssituation nach Porter für Kooperationen von EVUs und dem öffentlichen Bereich..... | 164 |
| Abbildung 116: Lösungsvorschläge und Umsetzungsmaßnahmen .....   | 166 |
| Abbildung 117: Bewertung der vorgestellten Kooperationsmodelle .....   | 167 |

## 12. Formelverzeichnis

|   |    |
|---|----|
| Formel 1: Berechnung des Anteils der absoluten Ressourcenstärke der jeweiligen Ebene an der gesamten absoluten Ressourcenstärke ..... | 77 |
| Formel 2: Berechnung der Bündelungsintensität je Ebene im Unternehmen .....   | 78 |
| Formel 3: EBIT-Marge .....  | 85 |
| Formel 4: Eigenkapitalrentabilität .....  | 85 |
| Formel 5: Gesamtkapitalrentabilität.....  | 86 |
| Formel 6: Umsatzrentabilität .....  | 86 |

## 13. Abkürzungsverzeichnis

|           |   |
|-----------|---|
| ACER      | Agency for the Cooperation of Energy Regulators                   |
| AR        | absolute Ressourcenstärke   |
| BGBI.     | Bundesgesetzblatt   |
| BI        | Bündelungsintensität  |
| BK        | Branchenkenner  |
| BMWFJ     | Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend              |
| BV        | Branchenvertreter   |
| CEER      | Council of European Energy Regulators                             |
| DG COMP   | Directorate-General for Competition                               |
| DG TREN   | Directorate-General for Transport and Energy                      |
| EBIT      | Earnings before interest and taxes                                |
| E-Control | Energie Control   |
| EDV       | elektronische Datenverarbeitung                                   |
| EG        | Europäische Gemeinschaft  |
| EGT       | Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit                      |
| EIWOOG    | Elektrizitäts- und Organisationsgesetz                            |
| ENTSO-E   | European Network of Transmission System Operators for Electricity |
| ERGEG     | European Energy Regulators  |
| etc.      | et cetera   |
| EU        | Europäische Union   |
| EV        | Elektrizitätsversorger  |
| Evtl.     | Eventuell   |
| EVU       | Elektrizitätsversorgungsunternehmen                               |
| ff.       | Fortfolgend   |
| FF1 – FF4 | Forschungsfrage 1 – Forschungsfrage 4                             |
| GuV       | Gewinn und Verlustrechnung  |

### 13. Abkürzungsverzeichnis

|              |  |
|--------------|--|
| IFRS         | International Financial Reporting Standards  |
| NGO's        | Non-Governmental Organization (z.B. greenpeace)  |
| Op-te Ebene  | operativ technische Ebene  |
| SE           | Systems Engineering  |
| SWOT         | Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Bedrohungen) |
| TIWAG        | Tiroler Wasserkraft AG   |
| TWh          | Terrawattstunde  |
| UGB          | Unternehmensgesetzbuch   |
| Uspez. Ebene | unternehmensspezifische Ebene  |
| usw.         | und so weiter  |
| UVP          | Umweltverträglichkeitsprüfung  |
| VKW          | Vorarlberger Kraftwerke AG   |
| z.B.         | zum Beispiel   |

#### Ländercodes:

|    |                        |
|----|------------------------|
| AT | Austria                |
| BA | Bosnia and Herzegovina |
| BE | Belgium                |
| BG | Bulgaria               |
| CH | Switzerland            |
| CY | Cyprus                 |
| CZ | Czech Republic         |
| DE | Germany                |
| DK | Denmark                |
| EE | Estonia                |
| ES | Spain                  |
| FI | Finland                |
| FR | France                 |
| GB | United Kingdom         |
| GR | Greece                 |
| HR | Croatia                |
| HU | Hungary                |
| IE | Ireland                |
| IS | Iceland                |
| IT | Italy                  |
| LT | Lithuania              |
| LU | Luxembourg             |



### 13. Abkürzungsverzeichnis

|    |                  |
|----|------------------|
| LV | Latvia           |
| ME | Montenegro       |
| MK | Macedonia        |
| NI | Northern Ireland |
| NL | Netherlands      |
| NO | Norway           |
| PL | Poland           |
| PT | Portugal         |
| RO | Romania          |
| RS | Serbia           |
| SE | Sweden           |
| SI | Slovenia         |
| SK | Slovak Republic  |