

Thema:

Analyse der wirtschaftlichen Effizienzindikatoren der großen Unternehmen in liberalisierten europäischen Strommärkten

KUPUSOVIC NEDIM

Inhaltsverzeichnis

1.	EINLEITUNG	7
1.1.	PROBLEMSTELLUNG	7
1.2.	VORGEHENSWEISE	9
2.	ELECTRICITE DE FRANCE, S.A.	10
2.1.	EINLEITUNG	10
2.2.	GESCHICHTE DES UNTERNEHMENS	10
2.2.1.	<i>Die fünfziger und sechziger Jahre.....</i>	<i>10</i>
2.2.2.	<i>Die siebziger und achtziger Jahre.....</i>	<i>11</i>
2.2.3.	<i>Die neunziger Jahre</i>	<i>11</i>
2.2.4.	<i>Die Entwicklung seit dem Jahr 2000.....</i>	<i>12</i>
2.3.	BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE KENNZAHLEN	12
2.3.1.	<i>EDF in Frankreich (EDF SA)</i>	<i>12</i>
2.3.2.	<i>EDF außerhalb Frankreichs</i>	<i>13</i>
2.4.	AUFBAU DES UNTERNEHMENS.....	15
2.4.1.	<i>Übersicht der EDF-Gruppe</i>	<i>15</i>
2.4.2.	<i>Firmenname [Land]</i>	<i>16</i>
2.4.3.	<i>Die EDF-Gruppe im Detail.....</i>	<i>16</i>
3.	DIE GROßEN STROMUNTERNEHMEN DEUTSCHLANDS	18
3.1.	E.ON	18
3.1.1.	<i>Einleitung</i>	<i>18</i>
3.1.2.	<i>Geschichte des Unternehmens.....</i>	<i>18</i>
3.1.3.	<i>Betriebswirtschaftliche Kennzahlen</i>	<i>24</i>
3.1.4.	<i>Aufbau des Unternehmens.....</i>	<i>26</i>
	DAS RHEINISCH-WESTFÄLISCHE ELEKTRIZITÄTSWERK (RWE AG)	29
3.1.5.	<i>Einleitung</i>	<i>29</i>
3.1.6.	<i>Geschichte des Unternehmens.....</i>	<i>29</i>
3.1.7.	<i>Betriebswirtschaftliche Kennzahlen</i>	<i>35</i>
3.1.8.	<i>Aufbau des Unternehmens:</i>	<i>39</i>
4.	ENTE NAZIONALE PER L'ENERGIA ELETTRICA (ENEL)	46
4.1.	EINLEITUNG	46
4.2.	GESCHICHTE DES UNTERNEHMENS	47
4.2.1.	<i>Die neunziger Jahre</i>	<i>47</i>
4.2.2.	<i>Die Entwicklung seit dem Jahr 2000.....</i>	<i>47</i>
4.3.	BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE KENNZAHLEN	50
4.4.	KONZERNSTRUKTUR.....	53
5.	VATTENFALL.....	59

5.1.	EINLEITUNG	59
5.2.	GESCHICHTE DES UNTERNEHMENS	60
5.2.1.	<i>Die sechziger, siebziger und achtziger Jahre</i>	60
5.2.2.	<i>Die neunziger Jahre</i>	60
5.2.3.	<i>Die Entwicklung seit dem Jahr 2000</i>	61
5.3.	BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE KENNZAHLEN	63
5.4.	AUFBAU DES KONZERNS.....	66
6.	DIE GROßEN IBERISCHEN STROMUNTERNEHMEN.....	70
6.1.	ENDESA.....	70
6.1.1.	<i>Einleitung</i>	70
6.1.2.	<i>Geschichte</i>	70
6.1.3.	<i>Betriebswirtschaftliche Kennzahlen:</i>	74
6.1.4.	<i>Aufbau des Konzerns</i>	78
6.2.	EINLEITUNG	80
6.2.1.	<i>Geschichte</i>	80
6.2.2.	<i>Betriebswirtschaftliche Kennzahlen</i>	83
6.2.3.	<i>Aufbau des Konzerns</i>	86
7.	ENERGIAS DE PORTUGAL (EDP).....	92
7.1.	EINLEITUNG:.....	92
7.2.	GESCHICHTE	93
7.2.1.	<i>Die siebziger und achtziger Jahre</i>	93
7.2.2.	<i>Die neunziger Jahre</i>	93
7.2.3.	<i>Die Entwicklung seit dem Jahr 2000</i>	94
7.3.	BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE KENNZAHLEN	96
7.4.	KONZERNSTRUKTUR.....	98
8.	DER VERBUND.....	100
8.1.	EINLEITUNG	100
8.2.	GESCHICHTE DES UNTERNEHMENS	100
8.2.1.	<i>Die vierziger und fünfziger Jahre</i>	100
8.2.2.	<i>Die achtziger und neunziger Jahre</i>	101
8.2.3.	<i>Die Entwicklung seit dem Jahr 2000</i>	101
8.3.	BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE KENNZAHLEN	101
8.4.	AUFBAU DES UNTERNEHMENS.....	106
8.4.1.	<i>VERBUND-Austrian Hydro Power AG (AHP)</i>	106
8.4.2.	<i>VERBUND-Austrian Thermal Power GmbH & Co KG (ATP)</i>	107
8.4.3.	<i>VERBUND-Austrian Power Grid AG (APG)</i>	107
8.4.4.	<i>VERBUND-Austrian Power Trading AG (APT)</i>	107
8.4.5.	<i>VERBUND-Austrian Power Sales GmbH (APS)</i>	109
8.4.6.	<i>VERBUND-Strom für alle Österreicher</i>	109

8.4.7.	VERBUND-BeteiligungsgmbH (VBG)	110
9.	ELECTRABEL	111
9.1.	EINLEITUNG	111
9.2.	GESCHICHTE DES UNTERNEHMENS	112
9.2.1.	Die neunziger Jahre	112
9.2.2.	Entwicklung seit dem Jahr 2000	112
9.3.	BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE KENNZAHLEN	113
9.3.1.	Aufbau des Unternehmens	116
10.	ČEZ	120
10.1.	EINLEITUNG	120
10.2.	GESCHICHTE DES UNTERNEHMENS	120
10.2.1.	Die neunziger Jahre	120
10.2.2.	Entwicklung seit dem Jahr 2000	121
10.3.	BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE KENNZAHLEN	123
10.3.1.	Aufbau des Unternehmens	126
11.	ÜBERSICHT DER BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHEN KENNZAHLEN	130
11.1.	BEMERKUNGEN	130
11.2.	MITARBEITER	131
11.3.	UMSATZ	131
11.4.	NETTOGEWINN (MRD. €)	133
11.5.	INVESTITIONEN	133
11.6.	EBITDA UND EBIT (IN MRD. EURO)	135
11.7.	INSTALLIERTE KRAFTWERKSLEISTUNG (MW)	136
11.8.	STROMERZEUGUNG PRO JAHR IN TWH	136
11.9.	STROMVERKAUF PRO JAHR IN TWH	137
12.	EFFIZIENZANALYSE	139
12.1.	UMSATZRENTABILITÄT (GEWINN/UMSATZ)	139
12.2.	UMSATZ JE MITARBEITER	141
12.3.	GEWINN JE MITARBEITER	142
12.4.	UMSATZ JE VERKAUFTE GIGAWATTSTUNDE	143
12.5.	GEWINN JE VERKAUFTE GIGAWATTSTUNDE	145
12.6.	INVESTITIONEN JE VERKAUFTE GIGAWATTSTUNDE	146
12.7.	RANGFOLGE DER UNTERNEHMEN	148
13.	RESÜMEE UND AUSBLICK	151
14.	ANHANG	154
14.1.	ABSOLUTE KENNZAHLEN	154
14.1.1.	Zahl der Mitarbeiter	154

14.1.2.	<i>Umsatz in Mrd. Euro</i>	155
14.1.3.	<i>Nettogewinne in Mrd. Euro</i>	156
14.1.4.	<i>Investitionen in Mrd. Euro</i>	157
14.1.5.	<i>EBITDA in Mrd. Euro</i>	158
14.1.6.	<i>EBIT in Mrd. Euro.....</i>	159
14.1.7.	<i>Kraftwerkskapazität.....</i>	160
14.1.8.	<i>Stromerzeugung in TeraWh.....</i>	161
14.1.9.	<i>Stromverkauf in TeraWh.....</i>	162
14.2.	VERHÄLTNISSKENZAHLEN	163
14.2.1.	<i>Umsatzrentabilität in Prozent.....</i>	163
14.2.2.	<i>Umsatz je Mitarbeiter in Euro.....</i>	164
14.2.3.	<i>Gewinn je verkaufte GigaWh in Euro.....</i>	165
14.2.4.	<i>Gewinn je Mitarbeiter in Euro</i>	166
14.2.5.	<i>Umsatz je verkaufte GigaWh in Euro</i>	167
14.2.6.	<i>Investitionen je verkaufte GigaWh in Euro</i>	168

Abkürzungsverzeichnis

EBIT	Earnings before interests and taxes (Erfolg vor Zinsen und Steuern)
EBITDA	Earnings before interests, taxes, depreciation and amortisation (Erfolg vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen)
Mio.	Million
Mrd.	Milliarde
T	Tera (Billion)
W	Watt
kWh	Kilowattstunde
MWh	Megawattstunde
GWh	Gigawattstunde

1. Einleitung

1.1. Problemstellung

Die europäischen Strommärkte waren und sind seit den späten 90er Jahren durch eine Welle von Übernahmen und Fusionen gekennzeichnet, und zwar sowohl im nationalen wie auch im internationalen Rahmen. Codognet et al. zählen allein in den Jahren 1998 bis 2003 135 Übernahmen in der EU, davon 47 grenzüberschreitende Übernahmen. Von allen Mitgliedsländern verzeichnet in dem genannten Zeitraum Deutschland die meisten Übernahmen, nämlich 26.¹ Als Folge davon wurde und wird die Zahl unabhängiger Stromversorger in Europa mit wesentlichen Marktanteilen immer kleiner und die Marktmacht der verbleibenden großen Anbieter steigt. Dieser Sachverhalt wird als Konzentration (von Marktmacht) bezeichnet.

Diese Konzentrationsprozesse sind eine Folge der zunehmenden Liberalisierung der europäischen Strommärkte. Gemäß der im Jahr 1997 von der Europäischen Kommission herausgegebenen Directive 96/92/EC soll jedes Mitgliedsland der EU Schritt für Schritt den nationalen Strommarkt möglichst vollständig liberalisieren. Die Direktive sah vor, dass im Jahr 1999 die Strommärkte aller Mitgliedsländer bis zu durchschnittlich 25% liberalisiert sein sollten.² Obwohl sich einige Länder der EU mit der vollständigen Öffnung der nationalen Märkte noch schwer tun (vgl. etwa die Abwehrmaßnahmen der spanischen Behörden gegen die Übernahme von Endesa durch E.ON), kann mittlerweile doch von einer substanziellen Liberalisierung gesprochen werden, die auch internationale Übernahmen in großem Maßstab ermöglicht macht.

Die Motivation von Seiten der Unternehmen für die getätigten Übernahmen bzw. Fusionen liegt in der Konsolidierung und dem Ausbau der Marktmacht, zunächst im nationalen, im zweiten Schritt auch im internationalen Rahmen.³ Aus einer höheren Marktmacht ergeben sich neben der unmittelbaren Folge höherer Erlöse im weiteren *Wettbewerbsvorteile* für die Unternehmen, die sich in Form von Monopol- bzw. Oligopolgewinnen niederschlagen können.⁴ Das letztendliche Motiv für die Konzentration besteht also in einer Erhöhung des

¹ Vgl. Codognet et al. (2003), S.159 ff.

² Vgl. Kempfert (2003), S.12.

³ Vgl. Codognet et al. (2003), S.150 ff.

⁴ Vgl. Altmann (1997), S.189 ff.

Unternehmenserfolgs. Ob die Unternehmen diese Zielsetzung verwirklichen konnten, wird in dieser Arbeit anhand von finanzwirtschaftlichen Kennzahlen zu untersuchen sein.

Die Strategie, auf der Unternehmen – ganz gleich ob im nationalen oder internationalen Rahmen – durch Übernahmen eine höhere Marktmacht zu erlangen versuchen, lässt sich in zwei Teilstrategien zerlegen. Zum einen lässt sich beobachten, dass (relativ große) Wettbewerber kleinere ausländische Anbieter akquirieren, welche als „Türöffner“ zu diesem für das akquirierende Unternehmen neuen Ländermarkt dienen, zum anderen versuchen Unternehmen, durch die Akquisition eines anderen großen (nationalen oder internationalen) Wettbewerbers ihre Marktmacht sofort bedeutend zu erhöhen.⁵

Die europäischen Strommärkte weisen somit eine *oligopolistische Marktstruktur* auf, d.h. eine sehr überschaubare Zahl von großen Anbietern steht sehr vielen (kleinen) Abnehmern gegenüber. Die unten stehende Matrix der Marktformen veranschaulicht den Sachverhalt.

Nachfrager Anbieter	Ein (großer)	Wenige (mittlere)	Viele (kleine)
	Ein (großer)	Wenige (mittlere)	Viele (kleine)
Einer	Bilaterales Monopol	Beschränktes Angebotsmonopol	Angebotsmonopol
Wenige	Beschränktes Nachfragemonopol	Bilaterales Oligopol	Angebotsoligopol
Viele	Nachfragemonopol	Nachfrageoligopol	Bilaterales Polypol

Abbildung 1 Matrix der Marktformen

Quelle: Altmann (1997), S.179

In einem Angebotsoligopol besitzen die Anbieter eine höhere Marktmacht als die Nachfrager. Eine ganz ähnliche Struktur findet sich auch in einem anderen Sektor der Ennergiewirtschaft: dem Markt für Mineralöl bzw. dessen Derivate. Ebenso wie den großen Mineralölkonzernen wie BP oder Shell immer wieder Preisabsprachen zu Lasten der Nachfrager vorgeworfen werden, stehen auch die Stromversorger – zumindest in Deutschland – unter dem Verdacht, ihre Marktmacht zu missbrauchen. Tatsächlich lassen die seit der Liberalisierung gestiegenen

⁵ Vgl. Codognet et al. (2003), S.155 ff.

Strompreise vermuten, dass dieser Markt nur unvollkommen funktioniert, allerdings ist es schwierig, die Ursachen für die hohen Strompreise klar zu analysieren, da aufgrund der gestiegenen Rohstoffpreise auch die Energieerzeugung teurer geworden ist.

Im Hinblick auf die Marktsituation ist allerdings nach einzelnen Ländermärkten zu differenzieren. So hat einer Analyse von Matthes/Poetzsch/Grashoff die Konzentration nach der Liberalisierung in Großbritannien signifikant *abgenommen*, während in den anderen in der Studie untersuchten Ländern die Konzentration zugenommen hat. Letzteres gilt auch für Deutschland. In Ländern, in denen die Konzentration bereits vor der Liberalisierung sehr hoch war (Staatsmonopole), ist keine signifikante Abnahme der Konzentration zu beobachten.⁶

1.2. Vorgehensweise

In der vorliegenden Arbeit werden zunächst die einzelnen Stromversorger der Europäischen Union separat betrachtet (Kapitel 2 bis 10). Hierbei wird nur auf wichtigste europäische Unternehmen eingegangen. Die Darstellung der Unternehmen erfolgt nach einem gleichbleibenden Schema: zunächst werden in einer Einleitung einige allgemeine Informationen zu den Unternehmen gegeben, daran anschließend erfolgt ein kurzer Abriss der Unternehmensgeschichte. Im dritten Abschnitt werden jeweils die betriebswirtschaftlichen Kennzahlen der einzelnen Unternehmen vorgestellt, und zuletzt wird auf die Unternehmensstruktur eingegangen.

Die Kapitel 11 und 12 enthalten jeweils vergleichende Darstellungen der wesentlichen betriebswirtschaftlichen Kennzahlen der betrachteten Unternehmen. Während im 11. Kapitel absolute Kennzahlen verglichen werden, soll im 12. Kapitel anhand von Verhältniszahlen eine vergleichende Effizienzanalyse der Stromversorger durchgeführt werden. Abgerundet wird die Arbeit durch ein Resümee in Kapitel 13, in dem die wesentlichen Erkenntnisse zusammengefasst werden sollen.

Der Anhang enthält die Daten, welche den Darstellungen in den Kapiteln 11 und 12 zugrunde liegen, in tabellarischer Form.

⁶ Vgl. Matthes/ Poetzsch/Grashoff (2005), S.5.

2. *Electricité de France, S.A.*

2.1. Einleitung

Die Electricité de France, S.A. - wir werden im Folgenden meist die Abkürzung EDF benutzen – zählt zu den größten Anbietern auf dem europäischen Strommarkt, außerdem ist er auf der ganzen Welt ebenfalls präsent. Vom Umsatz her lag EDF im Jahre 2005 unter den größten europäischen Strom- und Gasversorgern hinter der deutschen E.ON auf dem zweiten Platz. Diese Stellung wird EDF allerdings nicht halten können, sogar auf seinem Heimatmarkt Frankreich wird der Konzern auf den zweiten Platz zurückfallen. Der Grund dafür ist nicht die Schwäche des Unternehmens, sondern die Entstehung eines neuen Mammutkonzerns in seinem Heimatland: Unter Vermittlung der französischen Regierung werden nämlich das zweit- und das drittgrößte Energieunternehmen Frankreichs, die private Suez und die staatliche Gaz de France, zu einem Unternehmen fusionieren. Durch diese Aktion konnte die geplante feindliche Übernahme von Suez durch den italienischen ENEL-Konzern verhindert werden. Diese Tat zeigt, wie sensibel der Energiemarkt ist und welche große Angst sogar im vereinigten Europa davor besteht, die Versorgung mit Strom und Gas in ausländische Hände zu geben. In Italien war man empört. In einem Artikel in der ZEIT war vor kurzem rückblickend zu lesen:

“Italien ist sauer. Und der seriöse *Corriere della Sera* stilisiert das Abwehrmanöver gar zum neuen Kapitel in der ewigen Erbfeindschaft zwischen Italienern und Franzosen hoch.” (Fritz-Vannahme, Gammel, Brüssel ist schon abgeklemmt)

2.2. Geschichte des Unternehmens

Hier wird ein Abriss über die Geschichte des Unternehmens gegeben. Von der Website des Unternehmens, der die meisten Informationen entnommen wurden, abgesehen, sind die hier präsentierten Fakten vor allem der folgenden Quelle entnommen: European Energy Industry Business Strategies, chapter VI.

2.2.1. Die fünfziger und sechziger Jahre

Seit 1946 basierte die französische Stromversorgung auf der Firma EDF, die in diesem Jahr verstaatlicht wurde. Die Firma war in einer Monopolstellung, was in Frankreich die

Stromerzeugung, -transport, -vertrieb, sowie den Import und den Export betrifft. Dem im Jahre 1955 in Kraft getretenen Verstaatlichungsgesetz zufolge war EDF verpflichtet, die Energieüberproduktion anderer Firmen anzukaufen. Die Gesetzesvorschriften wurden bis zum Jahr 1995 verwendet.

1963 wurde das „universelle“ Tarifsysteem eingeführt: die Tarife wurden für einen bestimmten Endverbrauchertyp frankreichweit vereinheitlicht.

2.2.2. Die siebziger und achtziger Jahre

Die Ölkrise hat am Anfang der 70er Jahre dazu geführt, dass Frankreich die nukleare Energie gewählt hat. Dieser Wechsel der Energiequellen hat massiv dazu beigetragen, dass EDF im Bereich der Atomkraftwerke weltweit auf die zweite Stelle vorgerückt ist.

In diesen Jahren fand auch ein starker Anstieg des Energieverbrauches statt, insbesondere im Haushaltsbereich und bei elektrischen Heizungsanlagen.

2.2.3. Die neunziger Jahre

Anfang der 90er Jahre wurde die Organisation „E7“ gegründet, die als Erste versuchte, internationalen Energiefirmen den Bereich der nachhaltigen Entwicklung näherzubringen.

Am Ende dieses Jahrzehntes wurde mit der Deregulierung des europäischen Energiemarktes begonnen. In Frankreich wurde die Eröffnung des Marktes 1999 durch Gründungen der Regulierungsbehörden (die Energieregulierungsbehörde (CRE) und der Transportsystemoperator (RTE)) begleitet.

Die internationale Entwicklung von EDF wurde durch Firmenzukäufe in Europa und Südamerika beschleunigt.

2.2.4. Die Entwicklung seit dem Jahr 2000

In den frühen 2000er Jahren wurde die EDF Group gegründet, die aus der EDF und deren Partner-, bzw. Tochtergesellschaften auf der ganzen Welt bestand. Am 19. November 2004 wurde aus der EDF eine Aktiengesellschaft (AG), laut einem am 9. August 2004 verabschiedeten Gesetz.

2002 wurde EDF neu organisiert, anhand von „geografischen“ Geschäftszweigen (Europa, Asien, Amerika, usw.) und „Branchen“ (Stromerzeugung und –handel, Transport, Vertrieb, Versorgung, etc.).

2004 wurde EDF in eine Aktiengesellschaft umgewandelt.

2.3. Betriebswirtschaftliche Kennzahlen

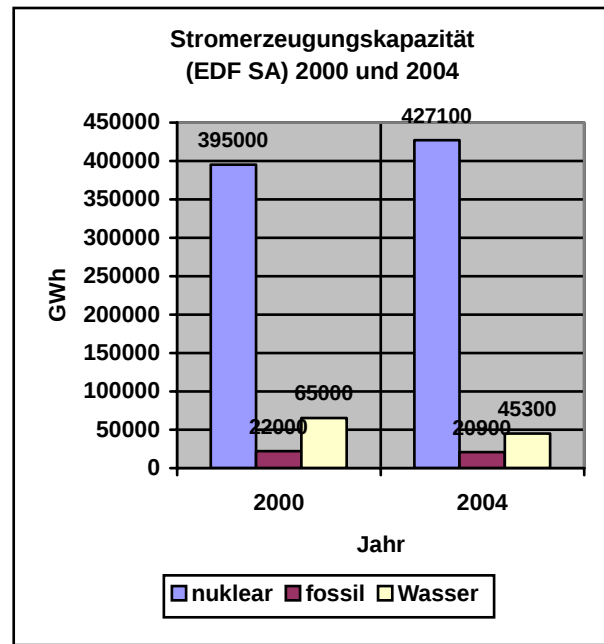
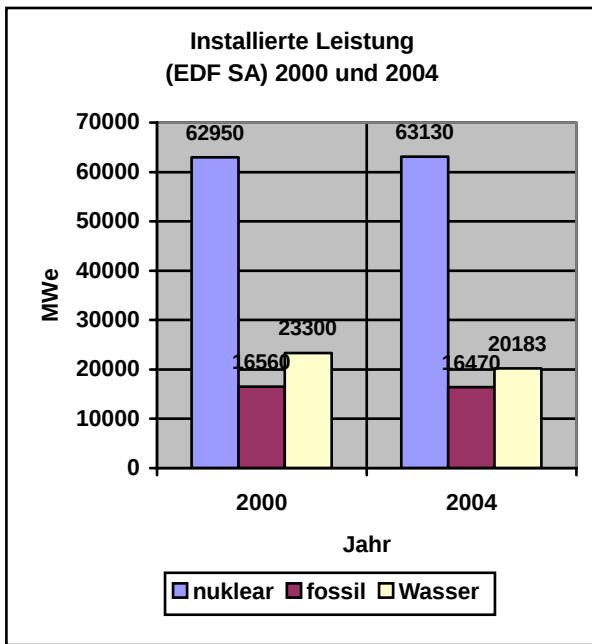
2.3.1. EDF in Frankreich (EDF SA)

EDF SA (SA steht französisch für „société anonyme“, also auf Deutsch „Aktiengesellschaft“ (AG)) gehört zu 100% der EDF-Gruppe, die gänzlich den französischen Staat als Eigentümer hat.

EDF SA hat am Ende des Jahres 2004 in Frankreich 27,6 Mio. Kunden, eine Stromerzeugungskapazität von 487 TWh sowie eine installierte Leistung von 100126 MW (siehe auch : 3.1 und 3.2). 109463 Mitarbeiter sind bei der Firma beschäftigt.

Am Ende des Jahres 2000 hatte EDF SA 31 Mio. Kunden in Frankreich, eine Stromerzeugungskapazität von 440 TWh sowie 102810 MW installierte Leistung. Damals waren 117249 Mitarbeiter bei der Firma angestellt.

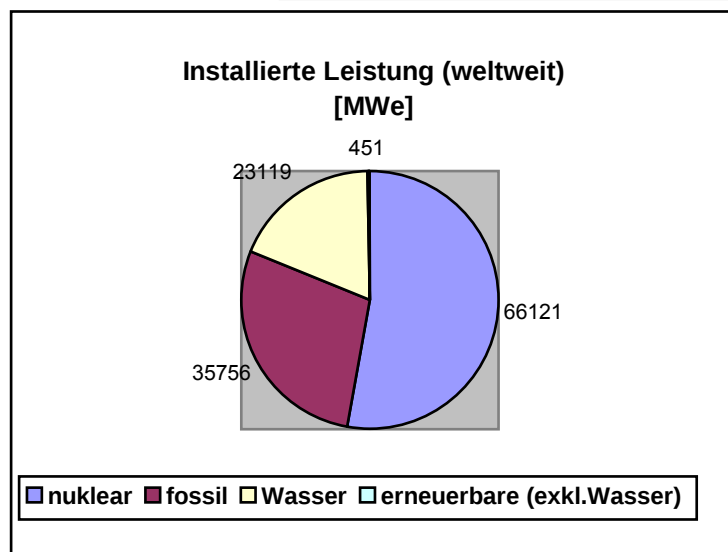
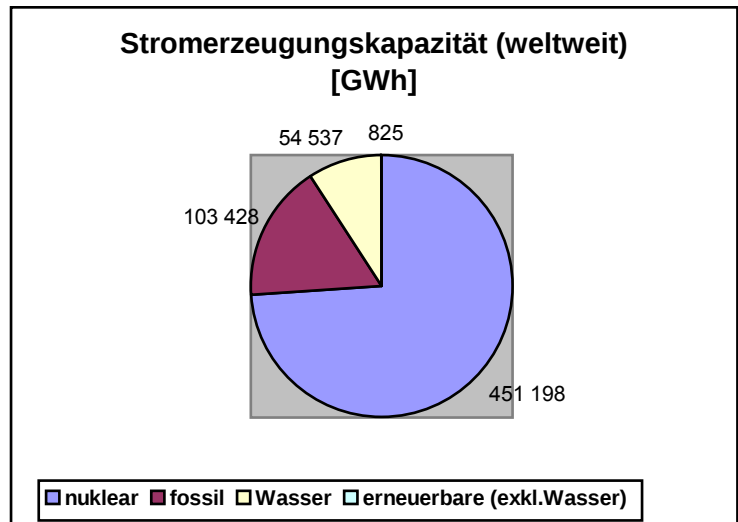
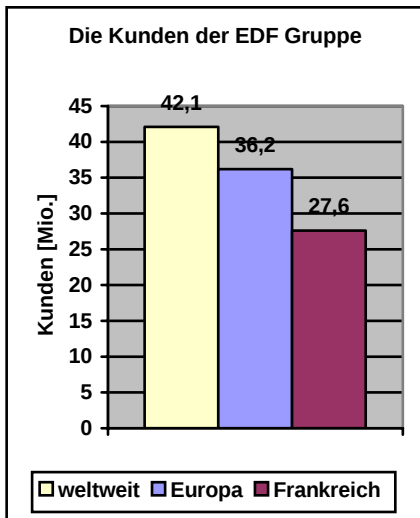
Die vorher erwähnten Leistungen und Kapazitäten für die Jahre 2000 und Ende 2004 werden nach Energieträgern aufgeschlüsselt jetzt auch in Diagrammen zusammengefasst:



2.3.2. EDF außerhalb Frankreichs

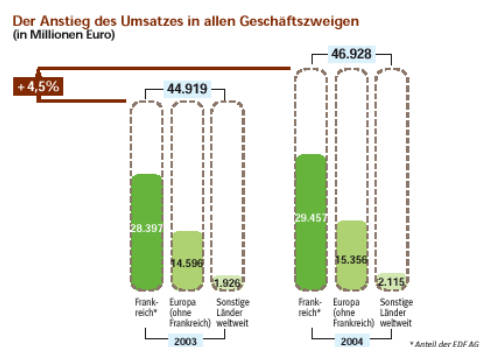
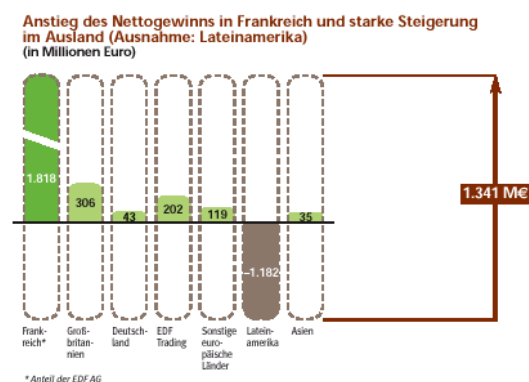
Heutzutage hat die EDF-Gruppe insgesamt 75 Tochterfirmen auf der ganzen Welt, in 22 Ländern Investitions- und in 35 Ländern Consultingfirmen. Laut dem 2004er Geschäftsbericht hat die Gruppe eine gesamte installierte Leistung von 125447 MW. Die EDF-Gruppe besitzt 42,1 Millionen Kunden auf der ganzen Welt und beschäftigt 161310 Mitarbeiter.

Zur besseren Übersicht folgen jetzt einige Diagramme, die diese Zahlen belegen:



Die EDF-Gruppe konnte trotz der weiteren Markteröffnung im Jahr 2004 ihre Position in Europa behalten und verstärken. Die Gesamteinnahmen der Gruppe betrugen 2004 46,9 Mrd. Euro, was einer Erhöhung von 4,5 % entspricht. Die EBITDA erreichte 12,1 Mrd. Euro, eine 10 % Steigerung im Vergleich zum Vorjahr. Der Nettogewinn steigerte sich auf 1,3 Mrd. Euro - trotz signifikanten Abschreibungen, besonders in den latein-amerikanischen Tätigkeiten.

Das genannte Wachstum machte es möglich, die Schulden der Gruppe von 24 Mrd Euro am

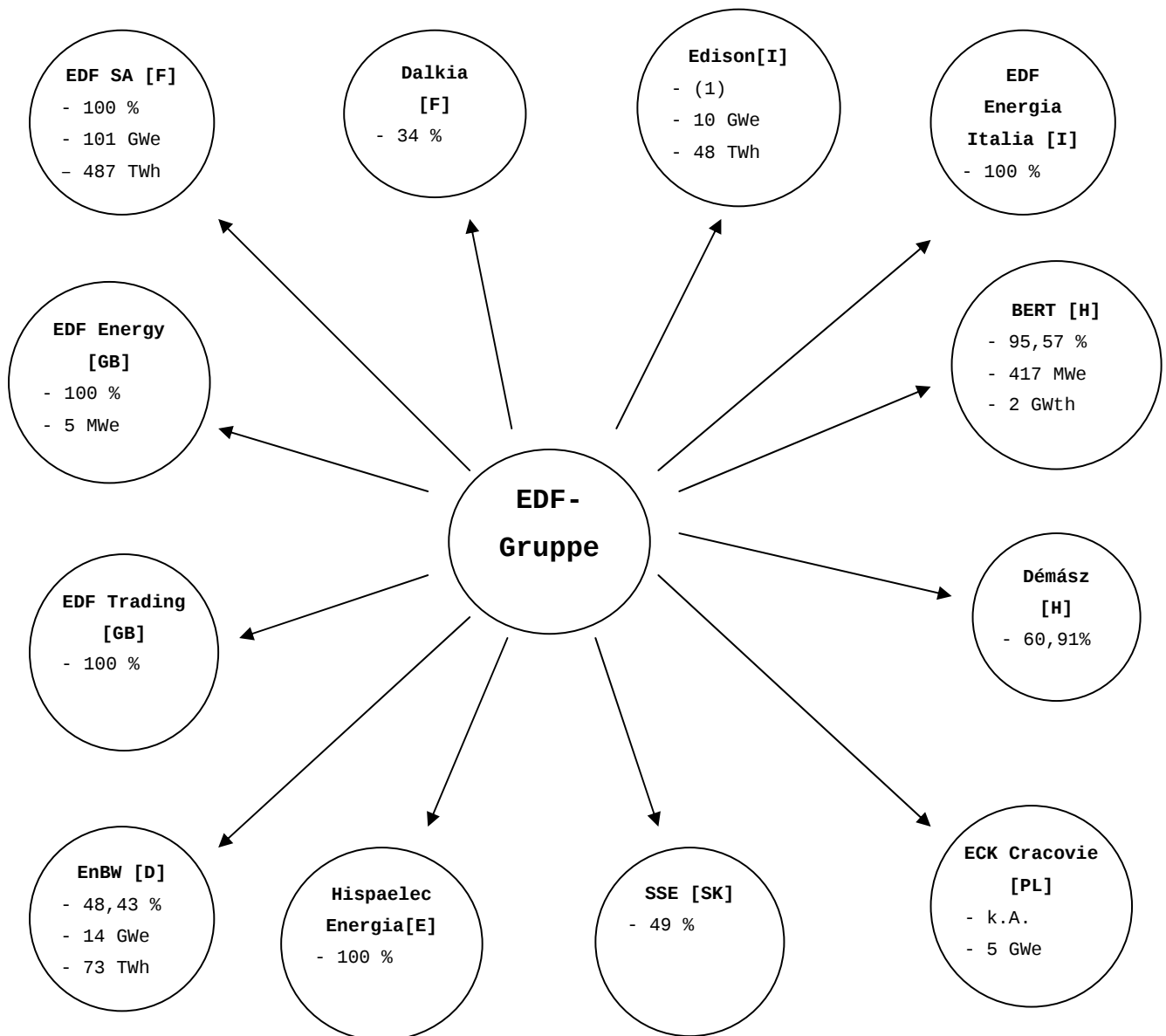


Ende des Jahres 2003 auf 19,7 Mrd Euro Ende 2004 zu reduzieren. Die Entwicklung der Gewinne (EBITDA) von 1998 bis 2004 ist im folgenden Diagramm dargestellt (1998-2001 liegen nur Daten für die gesamte EDF-Gruppe vor). Die folgenden Abbildungen zeigen die wichtigsten Finanzdaten der EDF-Gruppe:

2.4. Aufbau des Unternehmens

2.4.1. Übersicht der EDF-Gruppe

Ein Übersichtsbild der verschiedenen europäischen Beteiligungen der EDF-Gruppe:



Zeichenerklärung zu der vorhergehenden Abbildung:

2.4.2. Firmenname [Land]

- EDF Beteiligung [%]
- Installierte Leistung [auf ganze Einheit gerundet] (ausser bei Handelsfirmen)
- Stromerzeugungskapazität [auf ganze Einheit gerundet] (ausser bei Handelsfirmen)

(1): in der Buchführung der EDF-Gruppe nicht konsolidierte Tochterfirma

k.A.: keine Angabe

2.4.3. Die EDF-Gruppe im Detail

Es folgt ein Übersichtsbild der Niederlassungen in Europa:



Eine Liste der EDF-Gruppe gehörenden Firmen und deren Hauptanliegen, nach Ländern geordnet:

- Frankreich [F]:
 - EDF SA: Stromerzeugung, -verkauf
 - RTE: Stromtransport
 - Dalkia: Energiedienstleistungen
- Grossbritannien [GB]:

- EDF Energy: Stromerzeugung, -verkauf, -transport
- EDF Trading: Energieverkauf

- Deutschland [D]:
 - EnBW: Energieerzeugung, -verkauf, -transport

- Italien [I]:
 - Edison: Energieerzeugung, -verkauf, -transport
 - EDF Energia Italia: Stromverkauf an ausgewählten Kunden

- Ungarn [H]:
 - BERT: Stromerzeugung
 - Démasz: Stromvertrieb

- Polen [PL]:
 - ECK Cracovie: Stromerzeugung

- Slowakien [SK]:
 - SSF: Stromverkauf, -vertrieb

- Spanien [E]:
 - Hispaelec Energia: Stromverkauf an Grosskunden

3. *Die großen Stromunternehmen Deutschlands*

3.1. E.ON

3.1.1. Einleitung

E.ON ist einer der größten privaten Energiedienstleister auf der Welt. Gemessen am Umsatz war E.ON der größte Strom- und Gasversorger Europas. Entstanden ist das Unternehmen E.ON am 16. Juni 2000, als die Fusion von VEBA und VIAG ihren Abschluss fand.

3.1.2. Geschichte des Unternehmens

3.1.2.1. Die zwanziger und dreißiger Jahre

Im Jahre 1923 wurde die VIAG („Vereinigte Industrie-Unternehmungen Aktiengesellschaft“) in Berlin gegründet. 1929 gründet ebenfalls der Freistaat Preußen die VEBA („Vereinigte Elektrizitäts- und Bergwerks-Aktiengesellschaft“). 1939 hat VIAG eine Beteiligung an der Bayernwerk AG erworben.

3.1.2.2. Die fünfziger, sechziger und siebziger Jahre

Ab 1951 hat VIAG einen weiteren Sitz in Bonn. 1965 folgt die Teilprivatisierung der VEBA: die BRD gibt dessen Mehrheit in private Hände. Im Jahre 1970 steht die Konsolidierung der stark mit dem Bergbau verbundenen Aktivitäten der VEBA im Vordergrund.

3.1.2.3. Die achtziger und neunziger Jahre

1980 werden bei der VEBA die Ziele der Weiterentwicklung, Internationalisierung und Diversifizierung gesetzt. Vom deutschen Staat wurde im Jahre 1986 40% des Aktienkapitals

der VIAG auf die Börse eingeführt. 1987 wird die Privatisierung der VEBA abgeschlossen: der restliche 25% Staatsanteil wurde am deutschen und internationalen Kapitalmarkt platziert. Ein Jahr später, also 1988 wird die VIAG ebenfalls vollständig privatisiert.

Umfangreiche Restrukturierungen werden 1990 bei der VEBA, in den Firmenbereichen Strom, Chemie, Distribution/Logistik und Immobilien Management durchgeführt. Gleichzeitig konzentriert sich die VIAG auf die Kerngeschäfte Dienstleistungen mit Energie und Telekommunikation sowie auf die Innovationen in den Bereichen Aluminium, Chemie und Verpackung.

1994 beginnt der Aufbau des Telekommunikationsbereiches bei der VEBA. In diesem Jahre erwirbt VIAG 97,1% von dem Bayernwerk und der Firmensitz wird nach München verlegt. Damit beginnt eine Phase von Firmenzukäufen bei beiden Unternehmen, bzw. Firmenneugründungen.

1997 kauft VEBA 36,4 Prozent von der Degussa AG, VIAG mehr als 80% der Isar-Amperwerke AG. Im Jahre 1999 führt VEBA die Fusion der Chemietöchter „Degussa“ und „Hüls“ zur „Degussa-Hüls AG“ durch.

3.1.2.4. Die Entwicklung seit dem Jahr 2000

Vor der Fusion der beiden Unternehmen im Juni 2000 finden in diesem Jahr noch einige Firmenaufkäufe statt:

- im Jänner übernimmt VEBA Öl die Aral-Anteile von Mobil Oil
PreussenElektra kauft das niederländische Energieversorgungsunternehmen „Electriciteitsbedrijf Zuid-Holland“ (EZH, heute E.ON Benelux Generation)
- im Februar stimmen die Aktionäre bei einer außerordentlichen Hauptversammlung der Fusion von VEBA und VIAG zu
- am 16.Juni ist die Fusion von VEBA und VIAG zur E.ON mit der Eintragung in das deutsche Handelsregister vollzogen

Damit beginnt die neue Ära des E.ON-Konzerns. Die wichtigsten Ereignisse im Energiebereich sind:

2000

- Juli: die Verschmelzung von Bayernwerk und Preussen-Elektra zur „E.ON Energie“ Diese Unternehmen wird ins deutsche Handelsregister eingetragen
- August: E.ON Energie verständigt sich mit den „Hamburgischen Elektrizitäts-Werken“ (HEW) über einen Anteilstausch, der zur Erfüllung der Zusagen im Rahmen des Fusionskontrollverfahrens erforderlich war
- Oktober:
 - E.ON Energie beschließt aufgrund liberalisierter Strommärkte und bestehender Überkapazitäten rund 4.800 MW ihrer installierten Kraftwerksleistung bis 2003 vom Netz zu nehmen
 - über die Abgabe ihrer Beteiligungen an HEW unterzeichnen E.ON Energie und ihre schwedische Beteiligungsgesellschaft Sydkraft mit dem schwedischen Versorger Vattenfall eine Absichtserklärung
- Dezember: E.ON Energie und RWE schließen einen Vertrag mit HEW über die Veräußerung ihrer direkten und indirekten Beteiligungen an der Vereinigten Energiewerke Aktiengesellschaft (Veag) und der Lausitzer Braunkohle Aktiengesellschaft (Laubag). Für einen Teil des Kaufpreises überträgt HEW ihre 15,7-prozentige Sydkraft-Beteiligung auf E.ON Energie.

2001

- Februar: die Fusion von Degussa-Hüls und SKW Trostberg zur neuen Degussa wird mit Eintragung in das deutsche Handelsregister vollzogen
- April: E.ON macht den Aktionären des britischen Energieversorgungsunternehmens Powergen ein bedingtes Übernahmeangebot, durch die Powergen-Tochter LG&E Energy bekommt E.ON neue Marktchancen in den USA
- E.ON Energie schließt erfolgreich das Übernahmeangebot an die außenstehenden Sydkraft-Aktionäre ab
- Mai: E.ON Energie gibt ihre 49-prozentige Beteiligung am Berliner Energieversorger Bewag an die HEW ab. Dadurch wird auch die entsprechende Auflage der Europäischen Kommission im Zusammenhang mit der Fusion von VEBA und VIAG erfüllt

- Juli: E.ON soll im Zuge einer Kapitalerhöhung 51 Prozent an der BP-Tochter Gelsenberg übernehmen, die 25,5 Prozent an Ruhrgas hält. BP hat die Option, die verbleibende Gelsenberg-Beteiligung in Höhe von 49 Prozent an E.ON zu verkaufen. BP soll durch eine Kapitalerhöhung 51 Prozent an VEBA Öl übernehmen. E.ON kann eine Put-Option zur Abgabe der verbleibenden 49 Prozent an VEBA Öl ausüben.
- September: E.ON Energie kauft für rund 160 Mio EUR 34 Prozent der Anteile am finnischen Energieversorger „Espoon Sähkö“ (Stadt Espoo).
- Oktober: E.ON erwirbt im Zuge eines Aktienrückkaufprogrammes 10% des Grundkapitals (für rund 4,5 Mrd EUR).
- November: E.ON meldet beim deutschen Bundeskartellamt eine Übernahme der Mehrheit an der Ruhrgas an.

2002

- Januar: E.ON Energie baut seine Beteiligung am schwedischen Energieversorgungsunternehmen Sydkraft AB (Malmö), aus.
- Februar:
 - BP übernimmt von E.ON 51 Prozent von Veba Öl
 - E.ON beantragt bei dem zuständigen deutschen Bundesminister eine Erlaubnis für den Zusammenschluss mit der Ruhrgas AG
 - Mai: E.ON übernimmt die Mehrheit an der Ruhrgas AG
- Juli:
 - E.ON schließt den Erwerb von Powergen ab
 - E.ON trifft Vereinbarungen zum Erwerb der 40-Prozent-Beteiligung an Ruhrgas, zu dieser Mehrheitsübernahme bekommt der Konzern die im Februar beantragte Ministererlaubnis. Gegen diese Erlaubnis reichen neun Wettbewerber erfolgreich Beschwerde ein und das Oberlandesgericht in Düsseldorf stoppt die Übernahme
- September:
 - Das deutsche Bundeswirtschaftsministerium bestätigt die im Juli erteilte Ministererlaubnis für die Übernahme der Ruhrgas durch E.ON, die aber mit einer Verschärfung der Auflagen verbunden wird
- Oktober: Powergen erwirbt von TXU Europe deren Vertriebsgeschäft in

Großbritannien sowie drei Kohlekraftwerke

- November: E.ON Energie erhält die Genehmigung zur Übernahme der Mehrheit an dem ungarischen Energieversorgungsunternehmen Észak-dunántúli Áramszolgáltató (ÉDÁSZ)
- Dezember: das deutsche Oberlandesgericht in Düsseldorf beschließt, die einstweilige Anordnung gegen den Vollzug der Übernahme der Ruhrgas aufrecht zu erhalten

2003

- Januar: E.ON einigt sich außergerichtlich mit den neun Unternehmen, die gegen die Ministererlaubnis zur Ruhrgas-Übernahme geklagt hatten. E.ON übernimmt rund 60 Prozent an Ruhrgas
- März: E.ON vollzieht den im Juli 2002 vereinbarten Erwerb der von ExxonMobil, Shell und Preussag gehaltenen 40 Prozent-Beteiligung an Ruhrgas, wodurch es alleiniger Eigentümer des Unternehmens wird
- Juni: durch Beschluss der Hauptversammlung von E.ON Bayern übernimmt E.ON Energie als Hauptaktionär die Aktien der Minderheitsaktionäre von E.ON Bayern
- September: aus den Regionalversorgern Schleswig, Hein Gas und HanseGas wird „E.ON Hanse“
- Oktober: der Zusammenschluss von EMR, PESAG und Wesertal zu „E.ON Westfalen Weser“ tritt in Kraft

2004

- Jänner:
 - die neue Konzernstruktur tritt in Kraft, danach werden die Aktivitäten in den fünf Zielmärkten jeweils von einer Führungsgesellschaft mit eigener Ergebnisverantwortung gesteuert. Dies sind: Ruhrgas für das gesamteuropäische Gasgeschäft, E.ON Energie für Zentraleuropa, Powergen für Großbritannien, Sydkraft für Skandinavien und LG&E für den Mittleren Westen der USA

- Powergen wird alleiniger Eigentümer von Midlands Electricity und somit E.ON der zweitgrößte Stromverteiler in Großbritannien
- März: E.ON kauft ausstehende Anleihen von Powergen und deren Tochtergesellschaften zurück
- Mai: E.ON gibt vereinbarungsgemäß weitere 3,6 Prozent ihrer Degussa-Anteile an die RAG ab, womit sie nur 42,9%iger Besitzer wird
- Juli:
 - „Ruhrgas“ wird auf „E.ON Ruhrgas“, „Powergen“ auf „E.ON UK“ umbenannt
 - E.ON einigt sich mit dem russischen Gazprom auf eine weitere Vertiefung ihrer erfolgreichen Zusammenarbeit im Bereich strategischer Projekte
- September: E.ON einigt sich mit dem norwegischen Energieversorger Statkraft darauf, dass Sydkraft im Jahr 2005 Wasserkraftwerke mit einer jährlichen Erzeugungskapazität von rund 1,6 Mrd kWh an Statkraft verkauft
- Oktober:
 - E.ON Ruhrgas schließt mit dem rumänischen Wirtschaftsministerium eine Vereinbarung über den Erwerb einer Mehrheitsbeteiligung am Gasverteiler „Distrigaz Nord“ ab
 - E.ON Energie unterzeichnet mit der bulgarischen Regierung einen Vertrag zum Erwerb von jeweils 67% der Regionalversorger „Gorna Oryahovitza“ und „Varna“
- November: mit dem ungarischen Gas- und Ölunternehmen MOL vereinbart E.ON Ruhrgas den Erwerb von je 75% (-1 Aktie) an den MOL-Gesellschaften für Gashandel und Gasspeicherung sowie 50% an einer Gasimportgesellschaft

2005

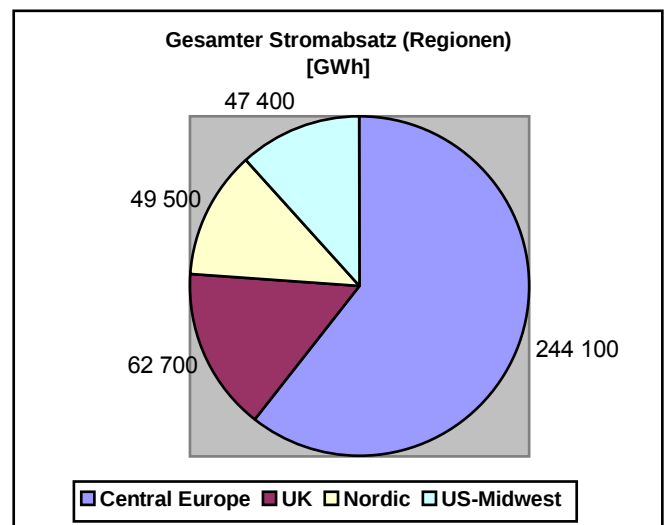
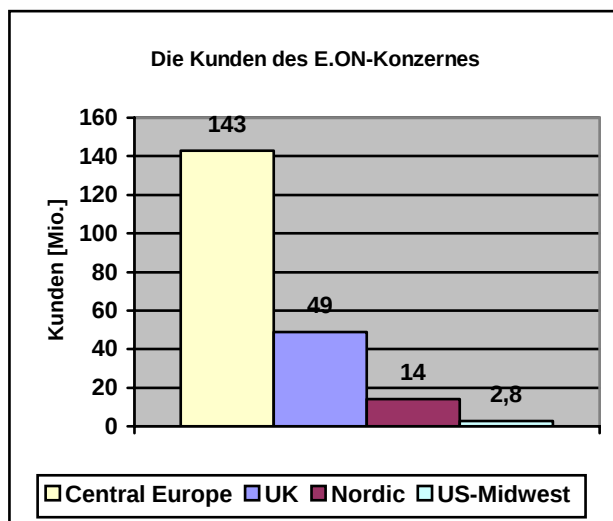
- April: E.ON unterzeichnet mit der rumänischen Regierung den Vertrag zum Erwerb von Anteilen am Regionalversorger „Electrica Moldova S.A.“
- Mai: E.ON UK veröffentlicht den vollständigen Erwerb von 100 Prozent an Enfield, einem modernen Gaskraftwerk in der Nähe von London
- Juni:
 - E.ON Benelux erwirbt das niederländische Strom- und Gasunternehmen „NRE Energie b.v.“

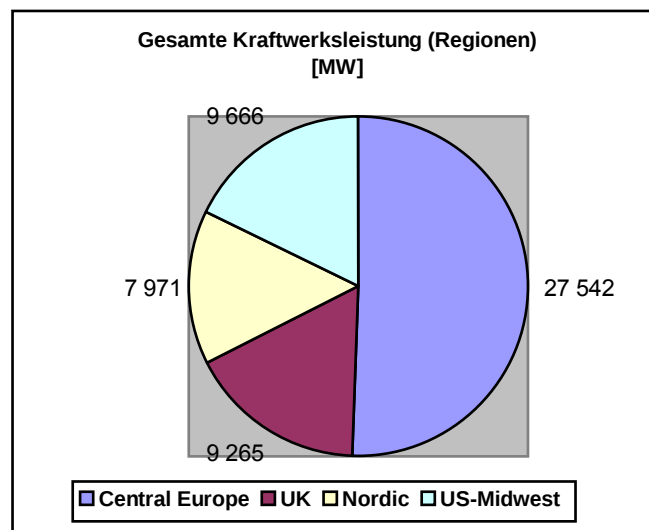
- E.ON Ruhrgas erhöht den bestehenden Anteil am Njord-Feld, einem Gas- und Ölvorkommen in der Norwegischen See, auf 30 Prozent (unter dem Vorbehalt der Genehmigung durch die norwegischen Behörden)

3.1.3. Betriebswirtschaftliche Kennzahlen

Der E.ON-Konzern ist hauptsächlich in Europa aber auch in den USA präsent, in dem Strom- und Gasgeschäft von der Produktion bis hin zum Vertrieb tätig. Nach dem 2004er Jahresbericht beschäftigt der Konzern 69710 Mitarbeiter, versorgt rund 209 Millionen Kunden, besitzt eine gesamte Kraftwerksleistung von 54444 MW und einen gesamten Stromabsatz von 403700 GWh (davon 244800 GWh Eigenerzeugung).

Auf den folgenden Diagrammen sind die erwähnten Zahlen dargestellt:





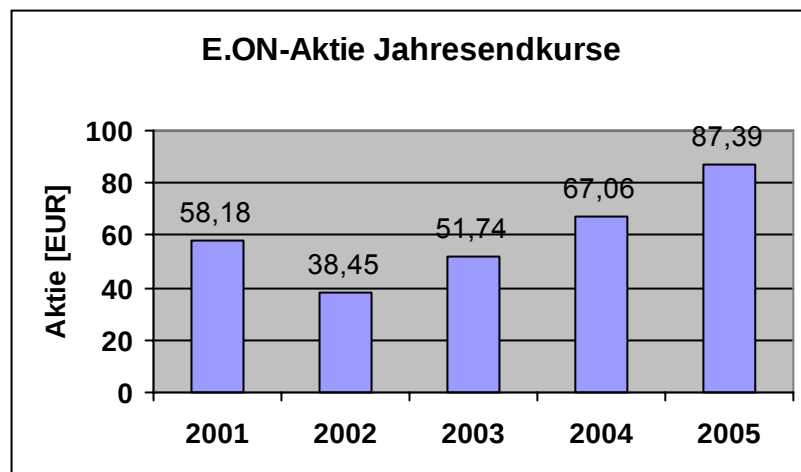
Bei der Aufteilung nach den Energieträgern wird der Stromabsatz und Kraftwerksleistung auf den folgenden Abbildungen nur in Zentraleuropa (CE) gezeigt (wegen mangelhaften Daten, bzw. deren anderer Gruppierung).

Der E.ON-Konzern hat sich bis Ende des letzten Geschäftsjahres auf den Strom- und Gasbereich fokussiert, über 90% des Ergebnisses wurden dort erzielt. Die Gesamteinnahmen wuchsen im Jahr 2004 auf 49,1 Mrd Euro, was einer Steigerung von 6% gegenüber 2003 entspricht. Die EBITDA betrug Ende 2004 10,5 Mrd EUR, was einer 11% Steigerung zu 2003 bedeutet. Die EBIT (= EBITDA – Abschreibungen) ist vom 6,2 auf 7,4 Mrd Euro, also um 18% gewachsen. Der Nettogewinn sank um 7 % auf 4,3 Mrd Euro. Das Finanzvermögen wuchs mit 9 %, von 11,8 auf 12,9 Mrd EUR; die Finanzschulden um 7 %, von –19,6 auf –18,3 Mrd Euro. Damit wurde die Netto-Finanzposition um 30 % verbessert, von –7,9 auf –5,5 Mrd Euro.

Die folgenden Diagramme zeigen einige der zuvor beschriebenen wichtigsten Finanzdaten.

Im folgenden Diagramm ist die Entwicklung der Gewinne (EBIT) aus dem Jahr 2000 bis 2004 dargestellt (2000-2002 liegen nur Daten für den gesamten Konzern vor).

Die E.ON-Aktie ist an allen Börsen in Deutschland und in New York notiert. Im letzten abgelaufenen Geschäftsjahr (2004) ist der Kurs der E.ON-Aktie trotz schwieriger Marktsituation um fast 30 %, von 51,74 auf 67,07 EUR gestiegen (am Jahresende). Eine Entwicklung der Jahresendkurse ist im unteren Diagramm dargestellt.



3.1.4. Aufbau des Unternehmens

Die Zentrale des E.ON-Konzernes (E.ON AG) befindet sich in Düsseldorf, er gliedert sich in fünf Marktbereiche (Market Units, MU): (Daten: Februar 2005)

- MU Central Europe:

- Firmenname: E.ON Energie AG, München (100 %)
- mit Deutschland, den Niederlanden, Österreich, der Schweiz, Ungarn, Slowakei, Tschechien, Polen, Rumänien, Bulgarien; inklusive Beteiligungen, an denen E.ON Energie weniger als 20 Prozent hält
- Beteiligungen:
 - E.ON Kraftwerke GmbH, Hannover (100 %)
 - E.ON Kernkraft GmbH, Hannover (100 %)
 - E.ON Wasserkraft GmbH, Landshut (100 %)
 - E.ON Netz GmbH, Bayreuth (100 %)
 - E.ON Sales & Trading GmbH, München (100 %)

- E.ON Bayern AG, Regensburg (100 %)
- Avacon AG, Helmstedt (69,6 %)
- E.ON Hanse AG, Quickborn (73,8 %)
- EAM Energie AG, Kassel (73,3 %)
- E.DIS AG, Fürstenweld/Spree (71 %)
- Teag Thüringen Energie AG, Erfurt (72,7 %)
- E.ON Westfalen Weser AG, Paderborn (62,9 %)
- E.ON Benelux b.v., Den Haag/Niederlande (100 %)
- E.ON Hungária Rt., Budapest/Ungarn (100 %)
- E.ON Dél-Dunántúli Áramszolgáltató Rt. (EDE), Pécs/Ungarn (100 %)
- E.ON Tiszántúli Áramszolgáltató Rt. (ETI), Debrecen/Ungarn (100 %)
- E.ON Észak-Dunántúli Áramszolgáltató Rt. (EED), Győr/Ungarn (100 %)
- BKW FMB Energie AG, Bern/Schweiz (20 %)
- E.ON Czech Holding AG, München (100 %)
- Jihočeská energetika a.s. (JCE), České Budějovice/Tschechien (98,7 %)
- Jihomoravská energetika a.s. (JME), Brno/Tschechien (99 %)
- Bratislava energetika a.s. (ZSE), Bratislava/Slowakei (49 %)
- MU Pan-European Gas:
 - Firmenname: E.ON Ruhrgas AG, Essen (100 %)
 - Beteiligungen:
 - Thüga AG, München (81,1 %)
 - Ferngas Nordbayern GmbH, Nürnberg (53,1 %)
 - Saar Ferngas AG, Saarbrücken (20 %)
 - Gas-Union GmbH, Frankfurt am Main (25,9 %)
 - Erdgasversorgungsgesellschaft Thüringen Sachsen mbH (EVG), Erfurt (50 %)
 - E.ON Ruhrgas Transport AG & Co.KG, Essen (100 %)
 - NETRA GmbH Norddeutsche Erdgas Transversale & Co.KG, Emstek (41,7 %)
 - Etzel Gas-Lager Statoil Deutschland GmbH & Co., Friedeburg, Etzel (74,8 %)

- MEGAL GmbH Mittel-Europäische-Gasleitungsgesellschaft, Essen (50 %)
- E.ON Ruhrgas E&P GmbH, Essen (100 %)
- Ruhrgas Industries GmbH, Essen (100 %)
- Gasum Oy, Espoo/Finnland (20 %)
- A/s Latvijas Gāze, Riga/Lettland (47,2 %)
- Nova Naturgas AB, Stockholm/Schweden (29,6 %)
- Slovensky Plynarensky Priemysel a.s. (SPP), Bratislava/Slowakei (24,5 %)
- OAO Gazprom, Moskau/Russland (6,4 %)

MU UK:

- Firmenname: E.ON UK plc., Coventry/Großbritannien (100 %)
- Beteiligungen:
 - Powergen Retail Ltd., Coventry/Großbritannien (100 %)
 - E.ON UK CHP Ltd., Coventry/Großbritannien (100 %)
 - E.ON Renewables Ltd., Coventry/Großbritannien (100 %)
 - Cottam Developement Centre, Coventry/Großbritannien (100 %)
 - Corby Power Ltd., Corby/Großbritannien (50 %)
 - Central Networks, Coventry/Großbritannien (100 %)

- MU Nordic:

- Firmenname: E.ON Nordic AB, Malmö/Schweden (100 %)
- Beteiligungen:
 - Sydkraft AB, Malmö/Schweden (55,2 %)
 - E.ON Finland Oyj, Espoo/Finnland (65,6 %)

MU US-Midwest:

- Firmenname: LG&E Energy LLC, Louisville/USA (100 %)
- Beteiligungen:
 - Louisville Gas and Electric Company, Louisville/USA (100 %)
 - Kentucky Utilities Company, Lexington/USA (100 %)
 - LG&E Capital Corp., Louisville/USA (100 %)
 - Western Kentucky Energy Corp. Henderson/USA (100 %)
 - LG&E Power Inc., Louisville/USA (100 %)

Das Rheinisch-Westfälische Elektrizitätswerk (RWE AG)

3.1.5. Einleitung

Das Rheinisch-Westfälische Elektrizitätswerk (RWE) wurde bereits 1898 in Essen gegründet. Infolge der Ansiedlung inmitten des größten Industriegebietes in ganz Europa, des Ruhrgebietes, konnte das RWE rasch wachsen und sich schon vor dem Zweiten Weltkrieg über das Ruhrgebiet hinaus auch andere Absatzmärkte in Deutschland erschließen, z.B. das Bergische Land, Köln und die Kölner Bucht, niederrheinische und niedersächsische, schließlich sogar südhessische und nordbayerische Gebiete. Im Unterschied zu den meisten anderen Energieversorgungsunternehmen soll der geschichtliche Überblick schon mit den Vierzigerjahren beginnen, weil hier eine Grundlage für das moderne Verbundnetz Europas gelegt wird.

3.1.6. Geschichte des Unternehmens

3.1.6.1. Die vierziger Jahre

Deutschland wird ab 1942 bombardiert, zu den strategisch wichtigsten Zielen gehören neben Rüstungsbetrieben die Stromversorger. Sowohl einzelne Kraftwerke als auch die RWE-Hauptverwaltung wurden durch Bombenangriffe zerstört. Deshalb und wegen des erhöhten Strombedarfs der Kriegswirtschaft versuchte das RWE durch den Bau von Hochspannungsverbindungen nach Holland, Frankreich und Belgien freie Stromkapazitäten von dort nach Deutschland abzuzweigen. Diese Leitungen, die zum Teil erst in der Nachkriegszeit fertig gestellt wurden, bilden die Verbindungsglieder für das europäische Verbundnetz der Nachkriegszeit.

RWE-Mitarbeitern gelingt es 1945 oftmals in letzter Minute gelungen, die zurückweichenden

deutschen Soldaten davon abzubringen, Infrastruktureinrichtungen von RWE zu sprengen, bevor sie den Feinden in die Hände fallen. Nur so war es möglich, das Stromnetz, das kurz vor Kriegsende völlig zusammengebrochen war, rasch notdürftig wiederherzustellen, sodass schon 1948 das gesamte Hochspannungsnetz wieder betriebsbereit war.

3.1.6.2. Die fünfziger und sechziger Jahre

Das RWE beteiligt sich an der "Union für die Koordinierung der Erzeugung und des Transports elektrischer Energie" (UCTPE), Paris. Auf diese Weise können kurzzeitige Belastungsspitzen und Mangelsituationen abgefangen und damit die Zuverlässigkeit der Energieversorgung sichergestellt werden. 1952, also drei Jahre nach der Gründung der Bundesrepublik Deutschland, wird das RWE als letztes Energieversorgungsunternehmen aus alliierter Kontrolle entlassen. Das RWE beginnt die Fernleitungen auf eine Spannung von 380 kV umzustellen, sodass sich die Leistungsfähigkeit erheblich steigert. Der Energieträger Braunkohle, der im Großtagebau in Nordrhein-Westfalen gewonnen wird, gewinnt an Bedeutung. Gleichzeitig steigt das Unternehmen in die Gewinnung von Strom aus Kernkraft ein.

3.1.6.3. Die siebziger und achtziger Jahre

Unter dem Eindruck des Ölshocks und des zunehmenden Umweltbewusstseins betreibt das RWE intensive Energieforschung und wendet sich dabei anderen Formen der Energieerzeugung zu: Neben alternativen Energieformen, wie z.B. Windkraft und Photovoltaik, werden Anlagen zur hydrierenden Vergasung und Verflüssigung von Braunkohle sowie ein Schnellbrutreaktor in Kalkar errichtet. Nachdem die deutsche Bundesregierung im dritten Verstromungsgesetz den Kohlepfennig eingeführt hat, baut das RWE die Stromerzeugung aus Steinkohle aus.

Die verschärften Umweltschutzvorschriften erfordern die Entschwefelung und Entstickung der Kohlekraftwerke. Die Technik muss in vielen Bereichen vom RWE mit entwickelt wer-

den. Insgesamt sind damit Aufwendungen in Höhe von 8,3 Mrd. DM verbunden.

1988 wird der Konzern diversifiziert. RWE übernimmt die Deutsche Texaco AG, Hamburg. Die Chemie- und Mineralölgruppe erhält den Namen RWE-DEA AG für Mineralöl und Chemie. Die ehemaligen Texaco-Tankstellen werden in DEA umbenannt. Darüber hinaus bündelt das Unternehmen seine Aktivitäten im Bereich Entsorgung in der neu gegründeten RWE Entsorgung AG, Essen.

3.1.6.4. Die neunziger Jahre

Der Diversifizierung des Konzerns folgt eine Neuordnung der Unternehmensstruktur. Als Dach firmiert nun die RWE Aktiengesellschaft, die als Management-Holding den Konzern führt. Das operative Geschäft wird auf sechs Unternehmensbereiche aufgeteilt (s.u.).

Das Unternehmen engagiert sich stark in den neuen deutschen Bundesländern sowie in den mittelosteuropäischen Staaten (Polen, Tschechische Republik, Slowakei, Ungarn).

RWE erlangt die Kapitalmehrheit an HOCHTIEF.

3.1.6.5. Die Entwicklung seit dem Jahr 2000

2000

- Fusion der RWE AG mit der VEW Aktiengesellschaft zu einem der größten europäischen Stromkonzerne (Umsatz [2002]: 46,63 Mrd., 131.780 Beschäftigte)
- Gründung der RWE Trading GmbH, sie ist innerhalb des RWE-Konzerns die Führungsgesellschaft für den Unternehmensbereich Energiehandel
- Übernahme von 100 % an Thames Water (Vereinigtes Königreich)
- Erwerb von 20% an den Stadtwerken Duisburg AG
- Übernahme von 50 – 75% an Thyssengas GmbH, von 50,96% an ESSBIO, Chile und 100% an E'Town Corporation, Inc., USA
- Verschmelzung der LAHMEYER AG auf die RWE AG
- Gründung der RWE Trading GmbH als Führungsgesellschaft für den Unternehmensbereich Energiehandel.

- Desinvestitionsprogramm im Immobilienbereich beginnt, darüber hinaus gibt es die folgenden wichtigen Divestments: Lausitzer Braunkohle AG (Laubag), VEAG, Gelsenwasser AG, Maquet AG, CONDEA, HOCHTIEF, E-plus Mobilfunk GmbH

2001

- die britische RWE NUKEM Ltd. übernimmt den Bereich Nuclear Engineering der AEA Technology, Harwell
- aus TESSAG wird im Rahmen des Branding-Konzeptes die RWE Solutions AG
- Erwerb der restlichen 50% der Aktien von SSM Coal
- Übernahme von 25 – 75% an Turbogas Produtora Energetica S.A., Portugal, 49% an KELAG, Österreich, von 13,7% an Energie- und Wasserversorgung Bonn/Rhein-Sieg GmbH, von 25,15 bis 74,95% an den Stadtwerken Düren, 40 % an Nafta a.s., Slowakei, ANSM, Chile
- Verschmelzung der vier bisher rechtlich selbständigen Energieversorger an Rhein, Main, Mosel und Neckar zur Süwag Energie AG
- Divestments: Rhenag AG, GASAG Berliner Gaswerke AG, EMB Erdgas Mark Brandenburg GmbH, Erdgas Schwaben GmbH, Rheinelektra-Technik-Gruppe, RWE Ambiente Italia S.p.A., Italien

2002

- im Januar Gründung der GEW RheinEnergie AG, ein Gemeinschaftsunternehmen von RWE

und GEW Köln AG für Strom-, Wasser- und Gasaktivitäten im Raum Köln/Bonn, RWE hält 20% der Anteile

- im Februar übernimmt RWE Dea den britischen Gasproduzenten Highland Energy (100%)
- im April wird die Beteiligung an der RWW (Rheinisch-Westfälische Wasserwerksgesellschaft mbH) von 14 auf 80 % erhöht, RWE baut damit seine Marktführerschaft im deutschen Wassermarkt aus
- im Mai Übernahme des britischen Strom- und Gasversorgers Innogy Holdings für 5,056 Mrd. Euro sowie Übernahme von 97% des tschechischen Gasversorgers Transgas (darüber hinaus Beteiligungen zwischen 46 und 58% an acht tschechischen Regionalversorgern). Des Weiteren werden die Restanteile an der Trienekens AG erworben
- im Juni Übernahme von 49% der Anteile an der China Water Company Limited, Erwerb von 75 % an den spanischen Wasserversorgern PRIDESA und Ondagua
- im Juli übernimmt RWE 49% der Anteile am slowakischen Stromversorger VSE; das Tankstellen- und Raffinerienetz, das im Januar in das Joint-Venture-Unternehmen Shell & DEA OIL GmbH eingebracht wurde, wird zum 1. Juli an Shell verkauft
- im Dezember gelingt mit dem Erwerb eines 85%-Anteils am polnischen Stromversorger STOEN der Einstieg in den wichtigen mittelosteuropäischen Markt

Darüber hinaus:

- Erwerb der Mehrheit an VSE und den Stadtwerken Düren
- Erwerb von rund 90% der Anteile am niederländischen Gasversorger Obragas, die Übernahme der Restanteile der Veba Oil & Gas, Übernahme von 71,5 – 95% an Harpen AG, 20% an den Stadtwerken Velbert GmbH, 25% an Elettra, Italien, 100 % an AERSA, Spanien, 49% an Veba Oil & Gas , 21% an DEA Norway GmbH, 75 – 100% an Thyssengas, 25,5% an ESSEL, Chile
- Folgende Divestments: STEAG AG, BAWAG Bayerische Wasserkraftwerke AG, TOMAN Handels- und Beteiligungsgesellschaft mbH

2003

- Im Januar wird die Akquisition von American Water, USA abgeschlossen (100%), außerdem werden 49% am slowakischen Stromunternehmen VSE übernommen, 20 % an Wuppertaler Stadtwerken AG,
- im September gibt RWE die Mehrheit an CONSOL Energy ab
- zum 1. Oktober startet die neue Konzernstruktur
- Divestments: Stadtwerke Leipzig, Canadian CONSOL Activities, USA, Bergemann GmbH/Ruhrgas AG

2004

Während des ganzen Jahres werden im Zuge der Beschränkung auf das Kerngeschäft Beteiligungen veräußert, auch im Kerngeschäft selbst werden Veräußerungen vorgenommen, wenn auf den Märkten kein Potenzial gesehen wird (so veräußert RWE Energiebeteiligungen in der Schweiz an Columbus (20%) und Atel (1,23%) für 277 Mio. €. Mit der Veräußerung der 25 % am türkischen Stromversorger Iskenderun Enerji Üretim ve Ticaret A.S., der 75 % am portugiesischen Gaskraftwerk in Tapada do Outeiro mitsamt aller Anteile an der Betreibergesellschaft Portugal sowie der 25% an der italienischen Elettra GLL nimmt RWE 360 Mio. € ein.

- zum 01.01 übernimmt RWE Trading das Handelsgeschäft von RWE Innogy - nunmehr firmierend unter RWE Energy, gleichzeitig gibt RWE Trading sein Industriekundengeschäft an RWE Energy ab, die kontinentaleuropäischen Aktivitäten von RWE Thames Water werden ebenfalls an Regionalgesellschaften von RWE Energy abgegeben
- im Februar veräußert RWE seine Aktienmehrheit an HOCHTIEF (der Anteil sinkt dadurch von 56 auf 9,6 %), darüber hinaus veräußert das Unternehmen seine 18,5 % am US-amerikanischen Steinkohle- und Gasproduzenten CONSOL Energy für 296 Mio. US-\$.
- im Mai veräußert RWE die meisten Aktien an den Heidelberger Druckmaschinen (der Anteil sinkt von 50 auf 15%) und begibt eine Umtauschanleihe auf Aktien des Unternehmens (Gesamterlös ca. 1,3 Mrd. Euro)
- im Juni wird eine verstärkte Zusammenarbeit mit der RAG beschlossen

- im Juni wird mit dem Bau von zwei Vorschaltgasturbinen zur Leistungssteigerung am Kraftwerk Weisweiler begonnen
- im Juli Rückkauf und Umtausch von RWE-Anleihen
- nachdem RWE Umwelt im ersten Halbjahr die verbliebenen Auslandsbeteiligungen Großbritannien, Tschechien und Ungarn sowie von Restaktivitäten in Deutschland veräußert hat, wird im September die komplette Veräußerung der RWE Umwelt (Entsorgungsgeschäft) eingeleitet
- im September veräußert RWE 70% von RWE Umwelt an den Mitbewerber Rethmann
- im Oktober wird die Erhöhung der Beteiligung an RWE Dea von 99,46% auf 100% abgeschlossen, Beschluss, die Beteiligung an Harpen um 5% auf 100% aufzustocken
- im Dezember wird das Desinvestitionsprogramm im Immobilienbereich erfolgreich abgeschlossen, es erbringt 1,12 Mrd. €.

2005

- Anfang November 2005 Entscheidung, sich schrittweise aus dem Wassergeschäft in Großbritannien und den USA zurückzuziehen

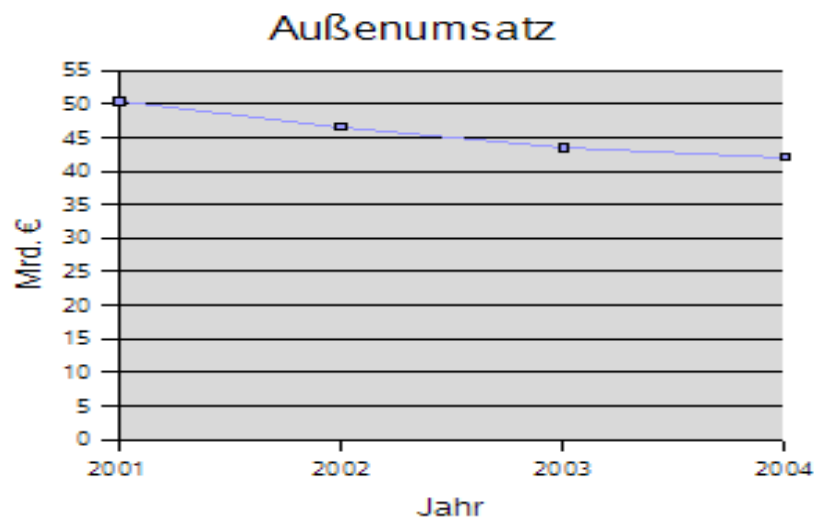
3.1.7. Betriebswirtschaftliche Kennzahlen

Der RWE-Konzern ist schwerpunktmäßig auf dem deutschen (54,8 % des Konzernumsatzes), dem britischen (20% des Konzernumsatzes), dem nordamerikanischen (6,2% des Konzernumsatzes), dem mittel-osteuropäischen (rund 10% des Konzernumsatzes) Markt präsent. Gemäß dem Geschäftsbericht des Jahres 2004 erwirtschaftet die RWE-Gruppe mit mehr als 97 000 Mitarbeitern einen Umsatz von 42,137 Milliarden Euro und erzielt ein EBITDA von 8,4 Mrd. Euro. Sie beliefert 21 Millionen Kunden mit Strom, etwa 10 Millionen mit Gas und stellt für 70 Millionen die Versorgung mit Frisch- bzw. Abwasser sicher. In Europa liegt RWE im Bereich Strom allgemein auf dem dritten, bei der Erzeugung speziell von Strom sogar mit einem Anteil von 8% auf dem zweiten Platz, im Bereich Gas auf dem sechsten Platz. Im Bereich Wasser liegt das Unternehmen weltweit auf Platz drei.

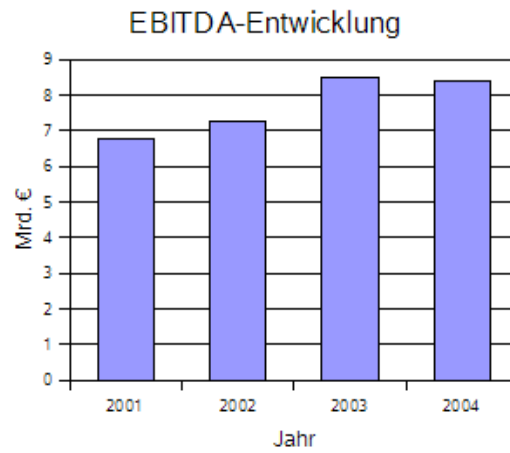
Durch viele Akquisitionen und Veräußerungen von Unternehmen haben sich in den letzten Jahren sowohl die Definition der Unternehmensziele als auch die Unternehmensstruktur, die

Zahl der Unternehmen, der Außenumsatz und die Mitarbeiterzahl stark verändert. Das sei hier mit einigen Diagrammen verdeutlicht:

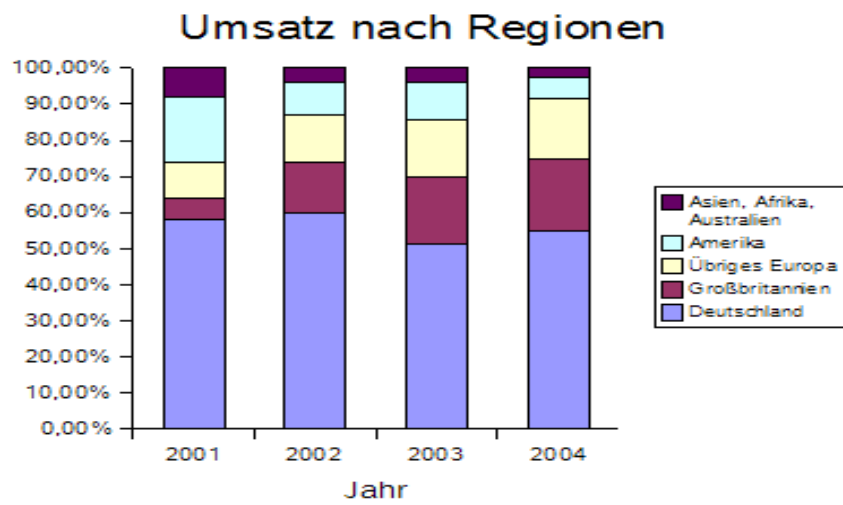
Entwicklung des Außenumsatzes:



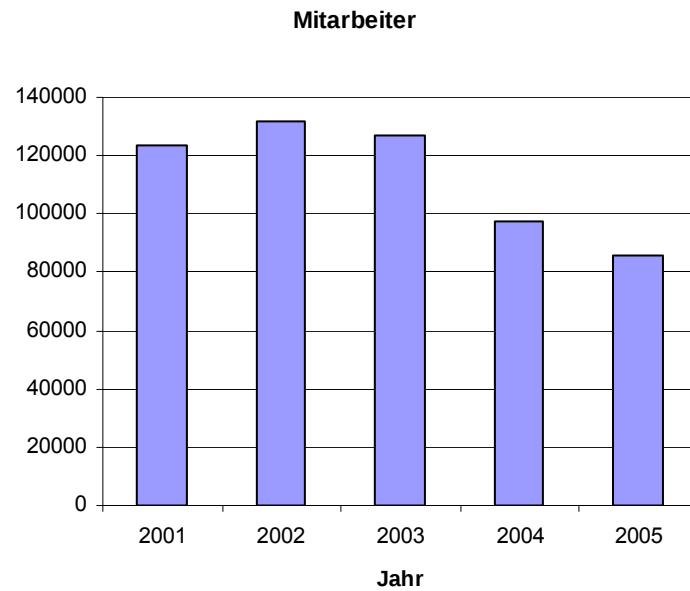
Entwicklung des EBITDA:



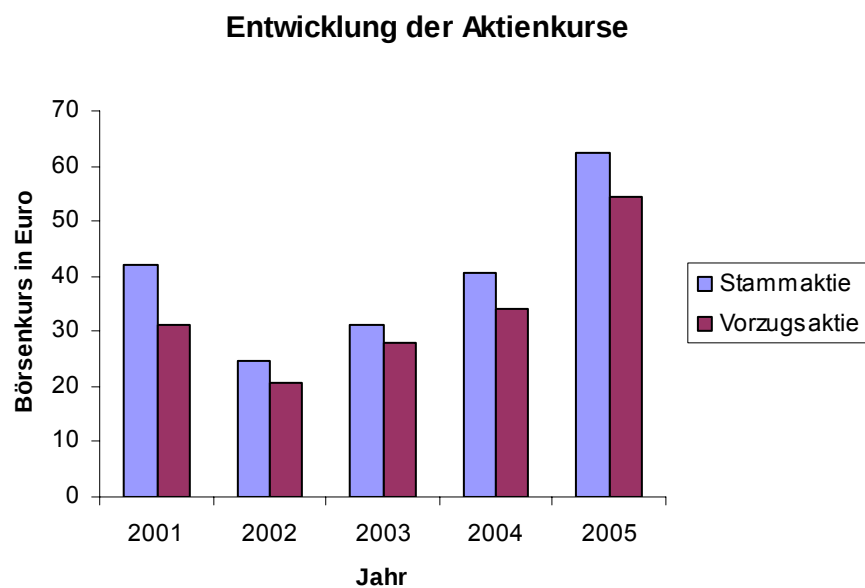
Entwicklung des Umsatzes nach Regionen:



Entwicklung der Mitarbeiterzahl:

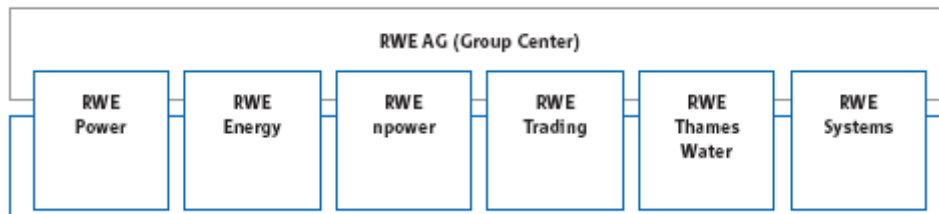


Entwicklung der Aktienkurse:



3.1.8. Aufbau des Unternehmens:

Zur RWE-Gruppe gehören 231 vollkonsolidierte Unternehmen sowie 132 nach der Equity-Methode bilanzierte Beteiligungen. Der Konzern wird von der Holdinggesellschaft RWE AG mit Sitz in Essen geführt. Er ist folgendermaßen aufgebaut:



RWE Power AG

- Firmenname: RWE Power Aktiengesellschaft (100%)
- Firmensitz: Essen und Köln
- Aufgabe: Stromerzeuger im RWE-Konzern
- Kennzahlen: Bei RWE Power sowie den Beteiligungsgesellschaften im In- und Ausland arbeiteten am 31.12.2004 18 149 Menschen. Sie erwirtschaften einen Umsatz von 2,919 Mrd. Euro (EBITDA 2,460 Mrd. €). Aus eigenen Kraftwerken sowie aus Kraftwerken, über deren Einsatz RWE Power aufgrund langfristiger Verträge frei entscheiden kann, erzeugt das Unternehmen ein Stromaufkommen von 202,6 Mrd. kWh (insgesamt von 205,6 Mrd. kWh). RWE Power verfügte 2004 über eine Erzeugungskapazität von 34.903MW.

Beteiligungen

- Harpen Aktiengesellschaft, Dortmund (95%)
- Kernkraftwerke Lippe-Ems GmbH, Lingen/Ems (99%)

- Kernkraftwerk Grundremmingen GmbH, Grundremmingen (75%)
- Mátrai Erőmű Rt. (MÁTRA), Visonta/Ungarn (51%)
- RWE Dea AG, Hamburg (100%)
- TCP Petcoke Corporation, Dover/Delaware/USA (50%)
- Grosskraftwerk Mannheim Aktiengesellschaft, Mannheim (40%)
- TE PLOMIN d.o.o., Plomin/Kroatien (50%)
- GU Kazgermunai, Kyzylorda/Kasachstan (25%)

RWE Energy AG

- Firmenname: RWE Energy Aktiengesellschaft (100%)
- Firmensitz: Dortmund
- Aufgabe: RWE Energy AG ist die für Kontinentaleuropa zuständige Vertriebs- und Netzgesellschaft innerhalb der RWE-Gruppe.

Kennzahlen: 2004 erzielte RWE Energy zusammen mit den Beteiligungsgesellschaften mit 39 861 Mitarbeitern einen Umsatz von rund 23 Mrd. Euro (EBITDA 2,927 Mrd. €) durch den Absatz von Strom (156,4 Mrd. Kwh, das sind etwa 6 % weniger als 2003), Gas (291,8 Mrd. Kwh) und Wasser (103 Mio. cbm). RWE Energy hat 17 Millionen Strom- und 8 Millionen Gaskunden.

- Beteiligungen
- Budapesti Elektromos Művek Rt. (ELMÜ), Budapest, Ungarn (55%)
- Emscher Lippe Energie GmbH, Gelsenkirchen (79%)
- envia Mitteldeutsche Energie AG, Chemnitz (64%)
- Észak-magyarországi Áramszolgáltató Rt. (ÉMÁSZ), Miskolc/Ungarn (54%)
- EWV Energie- und Wasser-Versorgung GmbH, Stolberg (54%)

- Jihomoravská plynárenská a.s., Brno/Tschechien (50%)
- Koblenzer Elektrizitätswerk und Verkehrs-AG, Koblenz (58%)
- Lechwerke Aktiengesellschaft, Augsburg (90%)
- MITGAS Mitteldeutsche Gasversorgung GmbH, Halle (60%)
- rhenag Rheinische Energie AG, Köln (100%)
- RWE Nukem GmbH, Alzenau (100%)
- RWE Obragas N.V., Helmond/Niederlande (100%)
- RWE Rhein-Ruhr Aktiengesellschaft, Essen (100%)
- RheinEnergie AG, Köln (20%)
- Niederrheinische Versorgung und Verkehr AG, Mönchengladbach (50%)
- RWE Solutions Aktiengesellschaft, Neu-Isenburg (100%)
- RWE Transportnetz Gas GmbH, Essen (100%)
- RWE Transportnetz Strom GmbH, Dortmund (100%)
- RWE Westfalen-Weser-Ems-Aktiengesellschaft, Dortmund (80%)
- Dortmunder Energie- und Wasserversorgungs GmbH, Dortmund (47%)
- Mark-E Aktiengesellschaft, Hagen (20%)
- RWW Rheinisch-Westfälische Wasserwerksgesellschaft mbH, Mülheim/Ruhr (80%)
- SAG Energieversorgungslösungen GmbH, Langen (100%)
- SAG Netz- und energietechnik GmbH, Langen (100%)
- STOEN S.A., Warschau/Polen (85%)
- Süwag Energie AG, Frankfurt am Main (78%)
- Transgas a.s., Prag/Tschechien (100%)
- Thyssengas GmbH, Duisburg (100%)
- VSE Aktiengesellschaft, Saarbrücken (69%)
- Cegedel S.A., Luxemburg/Luxemburg (30%)
- Fővárosi Gázművek Rt., Budapest/Ungarn (33%)
- GEW RheinEnergie AG, Köln (20%)

- Kärntner Energieholding Beteiligungs-GmbH, Klagenfurt/Österreich (49%)
- Kommunale Energie- und Wasserversorgung Neunkirchen AG, Neunkirchen (29%)
- Niederrheinische Versorgung und Verkehr AG, Mönchengladbach (50%)
- Stadtwerke Duisburg AG, Duisburg (20%)
- Stadtwerke Düsseldorf AG, Düsseldorf (20%)
- Stadtwerke Essen AG, Essen (29%)
- TIGÁZ Tiszántúli Gázszolgáltató Rt., Hajdúszoboszló/Ungarn (44%)
- Stadtwerke Chemnitz AG, Chemnitz (19%)
- Pfalzwerke Aktiengesellschaft, Ludwigshafen (26,69%)
- Lahmeyer International GmbH, Bad Vilbel (24,9%)
- Zellstoff Stendal GmbH, Arneburg (29,42)

RWE Npower

- Firmenname: RWE Npower Holdings plc (100%)
- Firmensitz: Swindon/Großbritannien
- Aufgabe: RWE Npower ist für den britischen Markt zuständig und sowohl im Bereich Stromerzeugung als auch im Vertrieb von Strom und Gas an den Endverbraucher tätig.
- Kennzahlen: Mit 9555 Angestellten hat das Unternehmen im Jahr 2004 5,605 Mrd. € Umsatz erzielt (EBITDA 698 Mio. €). Es ist der größte Stromversorger im Vereinigten Königreich.
- Beteiligungen:
 - RWE Npower plc, Swindon (100%)
 - Npower Yorkshire Ltd., Swindon/Großbritannien (100%)
 - Npower Ltd., Swindon/Großbritannien (100%)
 - Npower Northern Ltd., Swindon/Großbritannien (100%)
 - Npower Gas Ltd., Swindon/Großbritannien (100%)
 - Npower Direct, Swindon/Großbritannien (100%)

- Npower Cogen Ltd., Swindon/Großbritannien (100%)
- Npower Cogen Ltd., Swindon/Großbritannien (100%)
- Zephyr Investments Ltd., Reading/Großbritannien (33,3%)

RWE Trading GmbH

- Firmenname: RWE Trading GmbH
- Firmensitz: Essen
- Aufgabe: Energiehandel (Strom, Gas, Kohle und Mineralöl sowie Energiederivate zur Absicherung von Preisrisiken), Asset- und Risikomanagement in Europa. Das Unternehmen handelt seit Mitte 2002 mit Umweltzertifikaten.
- Kennzahlen: RWE Trading erzielt seinen Außenumsatz von 3,822 Mrd. € (EBITDA 111 Mio. €) mit 643 Mitarbeitern (Stand: 31.12.2004) und betreibt Handelsbüros in Essen, Swindon und London sowie Niederlassungen in ganz Europa.
- Beteiligungen:
 - SSM Coal B.V., Rotterdam/Niederlande (100%)

RWE Thames Water Plc

- Firmenname: RWE Thames Water Plc

- Firmensitz: London

- Aufgabe: RWE Thames Water beschäftigt sich mit der Wasser- und Abwasserversorgung.

- Kennzahlen: RWE Thames Water umfasst vor allem die britische Thames Water sowie American Water. Thames Water ist das führende Wasser- und Abwasserunternehmen in Großbritannien. Es versorgt acht Millionen Menschen mit Trinkwasser und reinigt das Abwasser für 13 Millionen Menschen. American Water ist mit 18 Millionen Kunden das führende Wasser- und Abwasserunternehmen in Nordamerika. Es ist in 29 US-amerikanischen Bundesstaaten und 3 kanadischen Provinzen aktiv. Mit 7000 Mitarbeitern wurde 2004 ein Umsatz von über zwei Milliarden US-\$ erzielt. RWE Thames Water ist das weltweit drittgrößte Wasser- und Abwasserunternehmen. Es beschäftigte 2004 insgesamt 16 051 Mitarbeiter und erzielte einen Umsatz von 4,065 Mrd. € (EBITDA 1.979 €).

Beteiligungen:

- Thames Water International Services Holdings Limited, Reading/Großbritannien (100%)

- American Water Works Company, Inc., Wilmington/Delaware/USA (100%)

- Proyectos e Instalaciones de Desalación, S.A., Madrid/Spanien (100%)

- Ondagua, S.A., Madrid/Spanien (100%)

- Empresa de Servicios Sanitarios del Bio Bio SA (ESSBIO), Concepcion/Chile (50,97%)

- E'town Corporation Inc., Westfield, New Jersey/USA (100%)

- RWE Aqua GmbH, Mülheim/Ruhr (100%)

- RWE-Veolia Berlinwasser Beteiligungs AG, Berlin (50%)

RWE Systems AG

Firmenname: RWE Systems AG

Firmensitz: Dortmund (100%)

Aufgabe: RWE Systems ist auf unterstützende Dienstleistungen in den Bereichen Konzerneinkauf/Kreditorenrechnung, Informationstechnologie/Managementberatung, Immobilien, Infrastrukturdienstleistungen, Personaldienstleistungen und Datenschutz

spezialisiert.

- Kennzahlen: RWE Systems ist mit seinen 3000 Mitarbeitern an 70 Standorten vertreten.

4. *Ente Nazionale per l'Energia Elettrica (ENEL)*

4.1. Einleitung

Enel ist der größte Stromkonzern Italiens und nach dem Jahresumsatz der viertgrößte Europas (hinter EDF, E.ON und RWE). Am 27. November 1962 wurde im italienischen Parlament ein Gesetz, das die Verstaatlichung des Elektrizitätswesens vorsah, verabschiedet, das bereits am 6. Dezember 1962 in Kraft trat. Die Nationalisierung der einzelnen Stromunternehmen in den Bereichen Produktion, Fernleitung, Verteilung und Verkauf fand im Jahr 1963 statt. Nach und nach wurden bis ins Jahr 1995 1270 lokale Stromunternehmen – ausgenommen sind kommunale Eigenbetriebe, Kleinerzeuger, die von 1959 bis 1961 weniger als 15 GWh p.a. erzeugten, und Eigenerzeuger, die über 70% des von ihnen produzierten Stroms selbst verbrauchten – verstaatlicht und dem einen neuen nationalen Stromunternehmen zugeordnet.⁷ Sein Name: Enel (Ente Nazionale per l'Energia Elettrica). Enel wird das Recht eingeräumt, Strom zu erzeugen, zu transportieren, zu verteilen, zu verkaufen, zu importieren und zu exportieren. Enel hat allerdings zunächst noch nicht das Recht, sich neue Geschäftsfelder zu erschließen, im Ausland zu investieren oder ausländische Unternehmen aufzukaufen. Deshalb können wir die Geschichte mit den neunziger Jahren beginnen lassen. Die Jahrzehnte davor sind geprägt von der Einverleibung der kleineren Stromunternehmen.

Enel war lange Zeit der staatliche Strommonopolist Italiens, allerdings war das Monopol durch das Recht der Kommunen zur Versorgung ihres Gebietes durchbrochen.⁸ Seiner Rechtsform nach war

“(...) ENEL eine Körperschaft des öffentlichen Rechts, deren Handlungen dem Privatrecht unterliegen. Für die Gründung des ENEL mit dem Gesetz vom 6.12.1962 Nr. 1643 wurden drei Hauptgründe angeführt. Erreicht werden sollte die Entwicklung und der Ausbau des Verbundsystems, dann weiter die Umstellung der italienischen Elektrizitätserzeugung von Wasserkraft auf zusätzlich thermoelektrische Erzeugungsprozesse und schließlich die Entwicklungsförderung des 'Mezzogiorno' wie generell nicht hinreichend mit elektrischer Energie versorgter Landesteile.”⁹

Erst im Jahr 1999 ist das Unternehmen privatisiert worden. Keine andere europäische Aktiengesellschaft hat so viele Anteilseigner wie Enel. Die ungefähr 2,3 Millionen Aktionäre haben

⁷Vgl. Eiß: Die Ordnung des Elektrizitätsmarktes in der Europäischen Gemeinschaft, S. 25.

⁸Vgl. Draxler (Hg.): Neuordnung der Elektrizitätswirtschaft, S. 99.

⁹Eiß: Die Ordnung des Elektrizitätsmarktes in der Europäischen Gemeinschaft, S. 546.

Anteil an einem Unternehmen mit einem Marktwert von ungefähr 41 Milliarden Euro. Direkt oder indirekt hält der italienische Staat noch immer fast ein Drittel der Aktien.

Enel unterscheidet sich von den anderen großen europäischen Energieversorgern dadurch, dass das Unternehmen auf seinem Heimatmarkt Italien keine Atomkraftwerke mehr betreibt, seit sich 1987, also ein Jahr nach dem Reaktorunglück von Tschernobyl, eine Mehrheit der Italiener in einer Volksabstimmung gegen Atomkraft entschieden hat.

4.2. Geschichte des Unternehmens

4.2.1. Die neunziger Jahre

9. Januar 1991: Verabschiedung eines Gesetzes zur Liberalisierung der Stromproduktion. Enel erhält das Recht auf nationale und internationale Tochterunternehmen.

1992: Enel wird in eine Aktiengesellschaft umgewandelt, die Aktien befinden sich im Staatsbesitz.

1994 und 1995: Neue Kraftwerke im Bereich der erneuerbaren Energien werden in Betrieb genommen.

1998: WIND (die Enel-Tochter im Bereich Telekommunikation) erhält zusammen mit France Télécom und der Deutschen Telekom eine Lizenz im Mobiltelefon-Bereich

1999: Privatisierung von Enel, Liberalisierung des italienischen Strommarktes, Enel reagiert darauf mit der Neuordnung seiner Konzernstruktur, weiterhin muss Enel seine Stromerzeugungskapazität reduzieren.

4.2.2. Die Entwicklung seit dem Jahr 2000

2000

- Erwerb von Colombo Gas und Camigas
- Erwerb von CHI Energy Inc. (Bereich: erneuerbare Energien)
- Übereinkunft von Enel und France Télécom zum gemeinschaftlichen Erwerb des von der Deutschen Telekom gehaltenen Anteils von 24,5% an WIND

- Enel.it erwirbt 24% an Q-Channel
- Gründung von Enel.Factor
- Enel Distribuzione verkauft das kommunale Versorgungsnetz von Triest an ACEGAS
- Enel Distribuzione verkauft das kommunale Stromnetz der Stadt Parma

2001

- Erwerb von Infostrada
- Erwerb von Brianza Gas Group
- Erwerb von Erogasud Group
- Erwerb von Sogegas Group
- Erwerb von Sicim Edilgeo Group
- Erwerb von Metanifera Verbanese-Comedigas
- Erwerb von Agas

2002

- Gründung von EnelGas
- Erwerb von Viesgo Group
- Erwerb von 98,1% an Camuzzi Gazometri
- Erwerb von Marcotti Group (Bereich Gas)
- Erwerb von 25% an Compagnia Porto di Civitavecchia
- Erwerb von 12,5% an Geotermica Salvadoreña durch Enel Green Power
- Verkauf von Eurogen
- Verkauf lokaler Leitungsnetze in Mailand und Verona

2003

Erwerb des größten bulgarischen Kraftwerkes. Das Braunkohlekraftwerk hat eine Kapazität von 840 MW.

- Enel Investment Holding BV erwirbt 26,6% an WIND von France Télécom, somit hält Enel 100% an WIND
- Enel Produzione erwirbt über das Tochterunternehmen Enel Generation Holding BV 60% der Anteile des niederländischen Unternehmens Entergy Power Holding Maritza BV, das 73% des bulgarischen Stromunternehmens Maritza East III Power Company AD hält. Kaufpreis: 76 Millionen Euro.

2004

- Erwerb von 51% an zwei rumänischen Stromlieferanten: Electrica Banat und Electrica Dobrogea. Beide Unternehmen beliefern 1,4 Millionen Kunden, das entspricht einem Marktanteil von 20%.
- Enel betreibt mit der russischen ESN Energo ein Kohlekraftwerk in St. Petersburg mit einer Kapazität von 450 MW.
- Erwerb von Sicilmetano (37000 Kunden) zum Kaufpreis von 40 Millionen Euro
- Erwerb von Ottogas Rete sowie Ottogas Vendita, beide haben zusammen 36000 Kunden, Preis für beide 32 Millionen Euro
- Erwerb der süditalienischen Gasunternehmen Italgestioni und von Italgestioni Gas, (34000 Kunden), Kaufpreis: 32 Millionen Euro
- Erwerb von 51% an Wisco (Bereich Wasser)
- Verkauf der Aimeri Gruppe für 14 Millionen Euro

2005

- Erwerb von 66% an Slovenske Elektrarne (SE), dem größten slowakischen Stromerzeuger mit einer Kapazität von 7000 MW. Damit stellt Enel zum ersten Mal seit 17 Jahren wieder Strom aus Atomkraft her.

2006

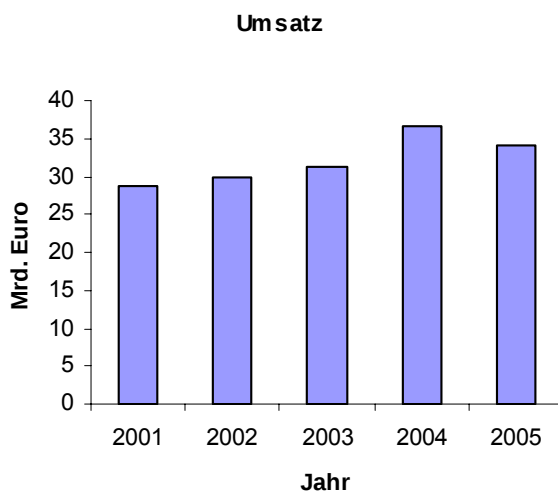
Der Versuch der Übernahme des französischen Konkurrenten Suez scheitert

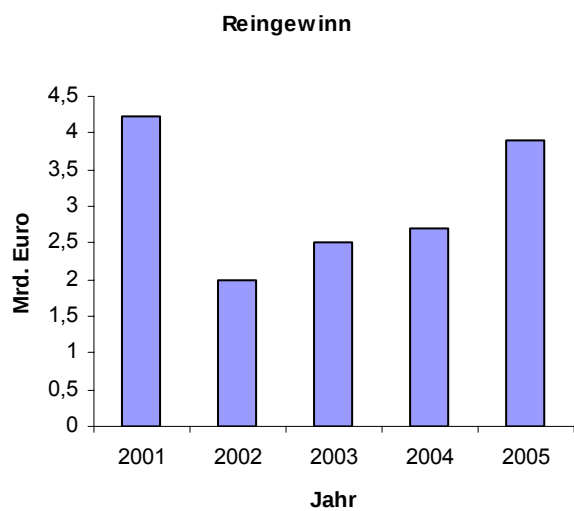
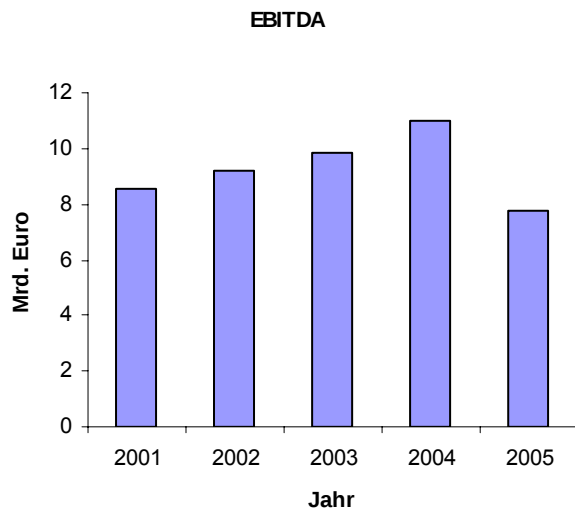
4.3. Betriebswirtschaftliche Kennzahlen

Enel ist ein wirtschaftlicher Gigant. Das Unternehmen hat im Strombereich eine Stromerzeugungskapazität von 42 000 MW und etwa 30 Millionen Kunden allein in Italien. Darüber hinaus ist Enel in Italien im Erdgasgeschäft tätig. Mit über zwei Millionen Kunden hat Enel hier einen Marktanteil von 12 %.

Das Unternehmen hat über 60000 Angestellte. Es betreibt weltweit 592 Kraftwerke (darunter auch 18 Windfarmen und 5 Solarkraftwerke) und unterhält ein Leitungsnetz von mehr als einer Million Kilometern.

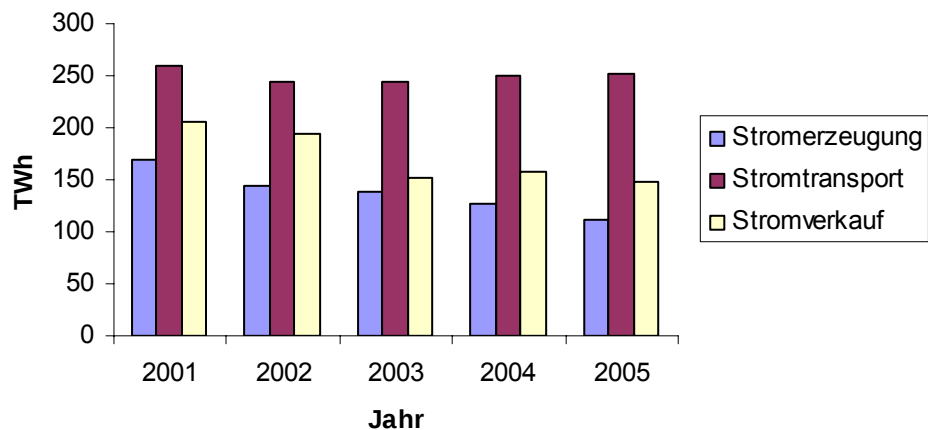
Hier sollen wichtige betriebswirtschaftliche Kennzahlen in Form von Diagrammen dargestellt werden.



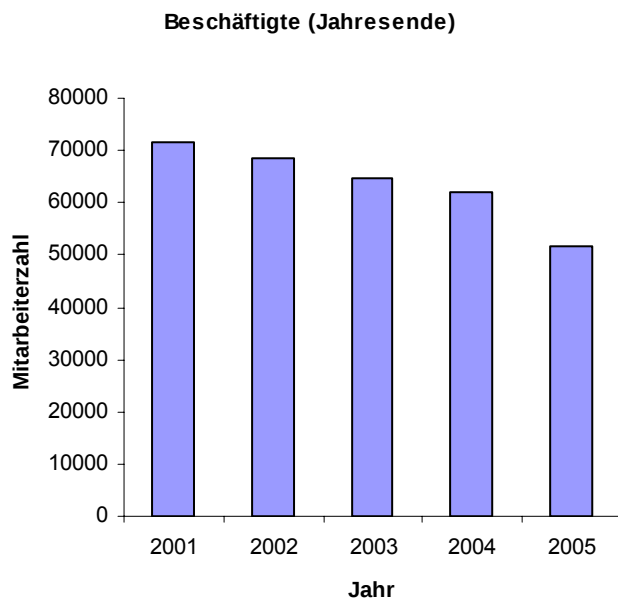


Da Enel wesentlich mehr Strom verkauft, als das Unternehmen herstellt, ist es auf Importstrom angewiesen. Dieser kommt zum größten Teil aus Frankreich, dem Atomstromland Europas. Insofern produziert Enel zwar in Italien keinen Atomstrom, es liefert aber sehr wohl welchen aus.

Stromerzeugung, Stromtransport, Stromverkauf

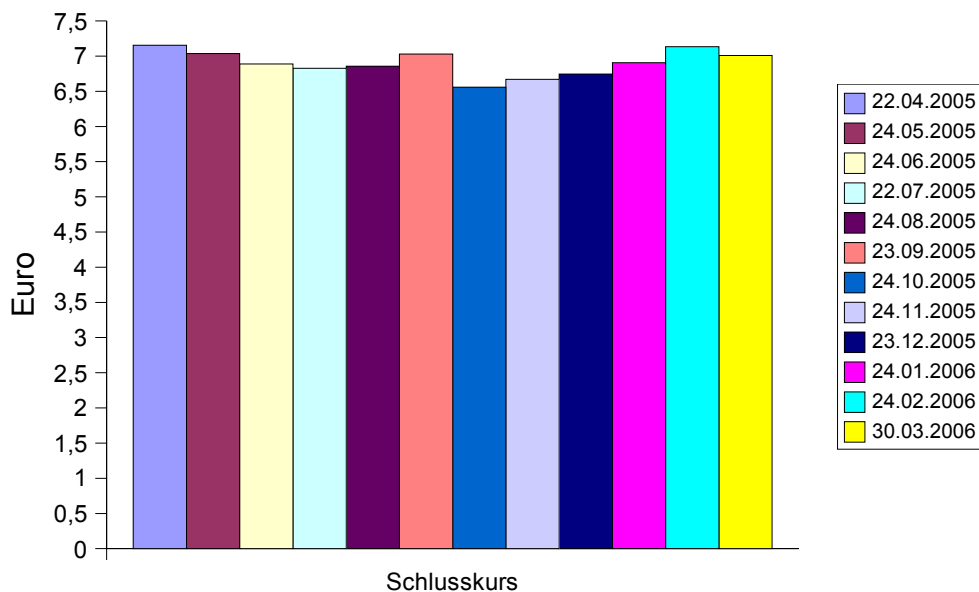


Enel hat von 2001 bis 2004 die Zahl seiner Beschäftigten deutlich reduziert, insgesamt wurden in dieser Zeit über 10 000 Stellen abgebaut.



Zum Schluss soll noch ein Blick auf die Entwicklung des Aktienkurses von Enel geworfen werden. Das folgende Diagramm gibt die Schlusskurse der letzten 12 Monate an der Mailänder Börse wieder (Quelle: www.cortalconsors.de):

Entwicklung des Aktienkurses



4.4. Konzernstruktur

Mit der Liberalisierung des Strommarktes musste Enel seine Konzernstruktur den Gegebenheiten des Marktes anpassen. Seitdem wird Enel von der Holdinggesellschaft Enel SpA mit Sitz in Rom geleitet. Es gibt insgesamt fünf Konzernbereiche (divisions).

A) Generation and Energy Management Division:

Hierzu gehören auf nationaler Ebene:

- Enel Produzione SpA: Diese 100-prozentige Tochter von Enel SpA mit Sitz in Rom ist im Bereich Erzeugung von Strom aus fossilen Energieträgern sowie aus Wasserkraft tätig.

Enel Produzione SpA ist an den folgenden Unternehmen beteiligt: Concert Srl/Rom (51%), Enel Finance International SA/Luxemburg (75%), Enel Generation Holding BV (100%), Enel Viesgo Servicios SL/ Santander (20%), Compagnia Porto di Civitavecchia SpA/Civitavecchia (25%), Alpe Adria Energia SpA/Udine (50%), GALSI SpA/Mailand (13,5%).

- Enel Green Power SpA: Dieses Unternehmen mit Sitz in Pisa gehört ebenfalls zu 100% zu Enel SpA, es beschäftigt sich mit der Erzeugung umweltfreundlichen Stroms aus Wasserkraft, Windkraft oder Geothermie.

- Enel Green Power SpA ist beteiligt an: LaGeo SA de cv/Ahuachapan/El Salvador (12,5%), Enel Green Power International SA/Luxemburg (67,11%), die ihrerseits wieder einige Tochterfirmen hat (Conexión Energetica Centroamericana SA/Guatemala (2%), EGI Holdco El Salvador SA de cv/San Salvador (0,05%), Energía Alerce Ltda/Santiago (Chile) (0,10%), Grupo EGI SA de cv/San Salvador (0,05%))
- Enel Trade SpA: Die 100-prozentige Tochter von Enel SpA mit Sitz in Rom betreibt den Handel mit Energieträgern sowie den Stromverkauf.
Enel Trade SpA ist beteiligt an: Enel Comercializadora de Gas SA/Madrid (100%), Enel Service UK Ltd./London (100%), Pragma Energy SA/Lugano (100%), Brindisi LNG SpA/Brindisi (50%).
- Enel Logistica Combustibili Srl: Firmensitz dieses Unternehmens im Bereich Logistikdienstleistungen ist Rom. Das Unternehmen gehört ebenfalls zu 100% zu Enel SpA.
- Conphoebus Srl: Dieses Unternehmen mit Sitz in Catania betreibt Forschungen im Bereich der erneuerbaren Energien. Es gehört zu 100% zu Enel SpA.

Auf internationaler Ebene gehören die folgenden Unternehmen zu diesem Geschäftsbereich:

- Viesgo Generación SL: Dieses spanische Unternehmen mit Sitz in Santander erzeugt und verkauft Strom, es gehört zu 100% zu Enel Produzione SpA. Es ist an Enel Viesgo Renovables SL/Santander zu 100% beteiligt.
- Enel Unión Fenosa Renovables SA: Diese 80-prozentige Tochter von Enel Viesgo Renovables SL im Bereich Stromerzeugung hat ihren Firmensitz in Madrid. Das Unternehmen ist zu 77% an Energías Especiales de Careon SA mit Sitz im spanischen La Coruña, zu 100% an Energías Especiales de Castelo SA in Madrid, zu 100% an Energías Especiales del Alto Ulla SA in Madrid, zu 100% an Energías Especiales del Noroeste SA in Madrid, zu 80% an Energías Especiales de Peña Armada SA in Madrid, zu 100% an Eufer Renovables Ibericas 2004 SA, zu 82% an Parque Eólico de Coucepenido SA in La Coruña, zu 82 % an Parque Eólico de Os Corvos SA in La Coruña, zu 86% an Sistemas Energeticos Manon Ortigueira SA in Ortigueira (Spanien), zu 41,05% an Aridos Energías Especiales SL im spanischen Villabilla, zu 40% an Azucarera Energías SA/Madrid, zu 40% an Boiro Energia SA/Boiro in Spanien, zu 30% an Cogeneración de Alcala AIE in Madrid, zu 40% an Cogeneración del Noroeste SL im spanischen Santiago de Compostela, zu 40% an Depuración Destilación Reciclaje SL in Boiro, zu 50% an Energías Especiales Alcoholeras SA in Madrid, zu 50% an Energías Especiales del Bierzo SA im spanischen Torre del Bierzo,

zu 40% an Gallega de Cogeneración SA in Santiago de Compostela, zu 50% an Parque Eólico de A Capelada AIE in Santiago de Compostela, zu 25% an Parque Eólico de Barbanza SA in Santiago de Compostela, zu 31,16% an Parque Eólico de Malpica SA in La Coruña, zu 20% an Parque Eólico Montes de las Navas SA in Madrid, zu 40% an Ufefys SL in Aranjuez, zu 19,4% an Energías Ambientales de Somozas SA in La Coruña, zu 30% an Energías Ambientales EASA SA in La Coruña und zu 45% an Enerlasa SA Madrid, zu 50% an Parque Eólico Cabo Villano AIE in Madrid, zu 18% an Sotavento Galicia SA in Santiago de Compostela, zu 18,64% an Tirmadrid SA in Valdemingomez und zu 50% an Promociones Energeticas del Bierzo SL im spanischen Ponferrada beteiligt.

- Maritza East III Power Holding BV: Dieses Unternehmen mit Sitz in Amsterdam gehört zu 60 Prozent Enel Generation Holding BV, die ihrerseits zu 100% Enel Produzione SpA gehört. Zu Maritza East III Power Holding BV gehört zu 73% der bulgarische Stromerzeuger Maritza East III Power Company AD mit Sitz in Sofia.

- Enel North America Inc und Enel Latin America LLC: : Diese beiden Unternehmen, die zu 100 Prozent Enel Green Power International SA gehören, sind im Bereich Stromerzeugung aus erneuerbaren Energien tätig. Beide Unternehmen, die eine installierte Kapazität von mehr als 500 MW haben, haben ihren Sitz in Wilmington im amerikanischen Bundesstaat Delaware. Beide Unternehmen haben wiederum viele Tochterunternehmen, allein Enel North America ist an über 100 weiteren Unternehmen beteiligt.

B) Networks, Infrastructure and Sales Divisions

Zu diesem Geschäftsbereich gehören die Bereiche Elektrizität, wobei wieder zwischen italienischen und internationalen Unternehmen untergliedert wird, und Gas.

Zum Bereich Elektrizität gehören auf nationaler Ebene:

- Enel Distribuzione SpA: Diese 100-prozentige Tochter von Enel SpA mit Sitz in Rom ist im Bereich Energiedistribution tätig. Enel Distribuzione SpA ist zu 66% an Climare Scrl in Genua, zu 100% an Electra de Viesgo Distribución SL in Santander, zu 25% an Enel Finance International SA in Luxemburg, zu 100% an Enel Gas SpA in Mailand, zu 100% an Enel M@p SpA in Rom, zu 20% an Enel Servicii Srl in Bukarest und zu 20% an Enel Viesgo Servicios SL in Santander beteiligt.

- Enel Energia SpA: Dieses Unternehmen mit Sitz in Rom betreibt den Stromverkauf, es gehört zu 100% zu Enel SpA.
- Deval SpA: Dieses Unternehmen in Aosta verteilt und verkauft Strom im abgelegenen Aostatal. An diesem Unternehmen ist Enel SpA zu 51 Prozent beteiligt.
- Enel Sole Srl: Von diesem Unternehmen mit Sitz in Rom hält Enel SpA sämtliche Anteile. Das Unternehmen ist im Bereich Beleuchtungssysteme tätig. Es ist zu 70% an So.l.e. Milano H Srl in Rom beteiligt.
- Enel.si – Servizi integrati Srl: Diese 100-prozentige Tochter von Enel SpA mit Sitz in Rom ist im Bereich Energiedienstleistungen und Engineering tätig.

Auf internationaler Ebene gehören dazu:

- Electra de Viesgo Distribución SL: Dieses Unternehmen mit Sitz im spanischen Santander, dessen Anteile zu 100% zu Enel Distribuzione SpA gehören, ist im Bereich Leitung und Verkauf von Strom tätig.
- Viesgo Energía SL. Dieses Unternehmen mit Sitz in Santander beschäftigt sich mit dem Verkauf von Strom und Gas. Das Unternehmen gehört vollständig zu Electra de Viesgo Distribución SL.

Zum Bereich Gas gehören:

- Enel Rete Gas SpA: Dieses Unternehmen mit Sitz in Mailand betreibt Gasleitungen. Es gehört zu 99,78% zu enel Distribuzione SpA. Es ist zu 40% an Gesam SpA in Lucca beteiligt und zu 14% an Centro Energia Viterbo SpA in Viterbo beteiligt.
- Enel Gas SpA: Dieses Unternehmen mit Sitz in Mailand ist für den Gasverkauf zuständig. Enel Distribuzione SpA hält 100 Prozent der Anteile. Es ist zu 100% an Iridea Srl in Mailand, zu 100% an Italgestioni Gas Srl in Bologna und zu 100% an Ottogas Vendita Srl in Mailand beteiligt.

C) Telecommunications Divisions:

Zu diesem Geschäftsbereich gehören die Unternehmen:

- Wind Telecomunicazioni SpA: Dieses in Rom ansässige Unternehmen im Bereich

Telekommunikation ist zwar vollständig im Enel-Besitz, allerdings werden die Anteile von zwei Enel-Unternehmen gehalten: Enel SpA hält 37,25 Prozent, den Rest hält Enel Investment Holding BV. Wind Telecomunicazioni SpA ist zu 100% an Enel.Net Srl in Rom, zu 100% an Italia On Line Srl in Mailand, zu 99,28% an IT-net Srl in Rom, zu 85% an Mobilmat SpA in Mailand, zu 99% an Mondo WIND Srl in Rom, zu 50,01% an WIND-PPC Holding NV in Amsterdam und zu 100% an Delta SpA in Cornate d'Adda beteiligt.

- Tellas Telecommunications SA: Dieses Telekommunikationsunternehmen mit Sitz in Athen gehört zu 100% WIND-PPC Holding NV.

D) Services and Other activities Division

Hierzu gehören die Unternehmen:

- Ape Gruppo Enel Srl: Dieses Unternehmen mit Sitz in Rom ist im Personalbereich tätig. Das Unternehmen gehört vollständig zur Enel SpA.
- Sfera – Società per la formazione e le risorse aziendali Srl: Dieses Human-Resources-Unternehmen mit Sitz in Rom gehört zu 100% zu Enel SpA. Das Unternehmen ist zu 13,04% an International Multimedia University SpA in Gualdo Tadino beteiligt.
- Dalmazia Trieste Srl: Dieses Unternehmen mit Sitz in Rom ist im Bereich Immobilien tätig. Die Anteile halten Cise Srl (92,91%) und Enel Facility Management SpA (7,09%).
- Enelpower SpA: Dieses Mailänder Unternehmen für Ingenieurdienstleistungen und Vertragsabschlüsse gehört zu 100 % zu Enel SpA. Das Unternehmen ist zu 51% an Enelpower Contractor and Development Saudi Arabia Ltd. in Riad, zu 99,99% an Enelpower do Brasil Ltda in Rio de Janeiro, zu 100% an Enelpower UK Ltd. in London und zu 50% an Enelco SA in Athen beteiligt.
- Enel.Hydro SpA und Enel.NewHydro Srl: Diese in Rom beheimateten Unternehmen sind im Bereich Wassersysteme und Ingenieurdienstleistungen tätig. Sie gehören zu 100% zu Enel SpA. Enel.NewHydro Srl ist zu 51% an Water & Industrial Services Company SpA in Monza beteiligt.
- Enel.Factor SpA: Dieses zu 80% zu Enel SpA gehörende Unternehmen mit Sitz in Rom ist im Bereich Factoring tätig.
- Enel.Re Ltd.: Dieses Unternehmen mit Sitz in Dublin ist im Bereich Rückversicherung tätig. Es gehört zu 99,99% der Enel Investment Holding BV.

E) Transmission Networks Division

Zu diesem Geschäftsbereich gehören die Unternehmen:

- T.E.R.NA. - Trasmissione Elettricità Rete Nazionale SpA: Dieses Unternehmen mit Sitz in Rom, an dem Enel SpA zu 50% beteiligt ist, betreibt das nationale Fernleitungsnetz Italiens. T.E.R.NA. ist zu 99,99% an Novatrans Energia SA mit Sitz in Rio de Janeiro sowie an T.S.N.
- Transmissora Sudeste Nordeste SA, die ebenfalls in Rio de Janeiro ansässig ist, darüber hinaus zu 15% an CESI – Centro Elettrotecnico Sperimentale Italiano Giacinto Motta SpA mit Sitz in Mailand beteiligt.
- T.S.N. - Transmissora Sudeste Nordeste SA: Dieses Unternehmen betreibt Fernleitungsnetze in Brasilien. Firmensitz ist Rio de Janeiro. 99,99% an diesem Unternehmen gehören T.E.R.NA. - Trasmissione Elettricità Rete Nazionale SpA.
- Novatrans Energia SA: Dieses Unternehmen mit Sitz in Rio de Janeiro baut und betreibt Fernleitungsnetze in Brasilien. 99,99 Prozent gehören T.E.R.NA.

5. *Vattenfall*

5.1. Einleitung

Das Unternehmen Vattenfall wurde im Jahr 1909 in Schweden gegründet. Das Wort “vattenfall” bedeutet Wasserfall. Entsprechend erfolgte die Unternehmensgründung, um das Recht der schwedischen Regierung zur Energieerzeugung aus Wasserkraft wahrzunehmen. Vattenfall ist der “Newcomer” unter den großen Energieunternehmen Europas:

“Vattenfall of Sweden is publicly owned and is the largest utility in the Nordic region. It is a surprising candidate given its relatively small size, but its acquisitions in Germany in the past year or two put it in the top league.”(Thomas 2003, 393)

Vom relativ kleinen schwedischen Heimatmarkt ausgehend hat das Unternehmen in den letzten Jahren so stark in Mittel- und Osteuropa expandiert, dass die Vattenfall-Gruppe heute der fünftgrößte Energieversorger Europas ist. So konnte das Unternehmen die Zahl seiner Mitarbeiter von 7996 im Jahre 1998 auf 33017 im Jahr 2004 steigern. Infolge des raschen Wachstums sind die letzten Jahre der Umstrukturierung des Konzerns gewidmet. Vermutlich dürfte das so viele Kräfte im Unternehmen gebunden haben, dass sowohl die schwedische Muttergesellschaft Vattenfall AB als auch die deutsche Vattenfall Europe AG bis 2004 ihren Jahresabschluss nach HGB, DRS bzw. dem schwedischen GAAP, aber noch nicht nach den International Financial Reporting Standards (IFRS) aufgestellt haben. Deshalb sind die vorgelegten Zahlen nicht direkt mit denen der Abschlüsse der anderen Unternehmen vergleichbar, wenngleich das Unternehmen versichert, die Bestimmungen des heimatlichen GAAP seien denen von IFRS durchaus sehr ähnlich. Die Vergleichbarkeit erschwert auch der Umstand, dass Vattenfall den Umsatz in schwedischen Kronen ausgewiesen hat und, erst seit es ein festes Verhältnis der schwedischen Währung zum Euro gibt, auch die entsprechenden Euroangaben macht. Das Interesse, die Investoren im In- und Ausland mit Informationen über die Unternehmenslage zu versorgen, haben manche europäische Unternehmen schon vor Jahren dazu veranlasst, internationale Standards zu verwenden, wie z.B. US GAAP. Mittlerweile sieht die EU-Verordnung 1606/2002 vom 19.7.2002 in Artikel 4 vor, dass kapitalmarktorientierte Mutterunternehmen ab dem 1. Januar 2005 ihre Konzernabschlüsse nach IAS/IFRS aufzustellen haben. Also muss auch Vattenfall den Jahresabschluss für 2005

nach IFRS aufstellen.¹⁰

5.2. Geschichte des Unternehmens

5.2.1. Die sechziger, siebziger und achtziger Jahre

Vattenfall bleibt zwar noch immer ein regional-schwedisches Unternehmen, aber unter seiner Beteiligung kann die Energieversorgung in zwei Hinsichten neue Maßstäbe erreichen:

- a) so gut wie jeder hat nun Zugang zu elektrischen Strom, auch abgelegene ländliche Regionen werden elektrifiziert
- b) Vattenfall beteiligt sich am Zustandekommen eines übernationalen skandinavischen Versorgungsnetzes, das erst in den Achtzigerjahren komplettiert und auch mit dem Kontinent verbunden wird.

Zunehmendes Umweltbewusstsein steht dem Ausbau der Wasserkraft in Schweden entgegen, deshalb setzt das Land auf Atomkraft.

In den siebziger Jahren gehen Vattenfalls erste Atomkraftwerke in Betrieb.

Nach dem Unfall im US-amerikanischen Kraftwerk Harrisburg im Jahre 1979 wird in Schweden ebenfalls die Rolle der Atomkraft hinterfragt. Die geplanten Kraftwerke werden trotzdem gebaut.

5.2.2. Die neunziger Jahre

1992

- Umwandlung von Vattenfall in eine Aktiengesellschaft (zu 100% im Besitz des schwedischen Staates)

1996

- Liberalisierung des schwedischen Strommarktes
- Übernahme des finnischen Netzbetreibers Hämeen Sähkö
- Eröffnung eines Büros in Hamburg

¹⁰ Die EU-Verordnung 1606/2002 vom 19.7.2002 sieht in Artikel 4 vor, dass kapitalmarktorientierte Mutterunternehmen ab dem 1. Januar 2005 ihre Konzernabschlüsse nach IAS aufzustellen haben, vgl. Schnorr: Nationale und internationale Aktivierungsgrundsätze der Rechnungslegung in Handels- und Steuerbilanz, S. 305.

1997

Wachstumsstrategie mit dem Ziel, ein führendes europäisches Energieunternehmen zu sein, wird beschlossen.

1999

Erwerb von 25,1% der Hamburgischen Electricitäts-Werke AG (HEW)

Erwerb einer 55-prozentigen Beteiligung an der polnischen Elektrociepłownia Warszawskie (EW)

5.2.3. Die Entwicklung seit dem Jahr 2000

2000

- Vattenfall wird Mehrheitsaktionär von HEW.
- Expansion in Finnland durch den Erwerb von Keski-Suomen Valo Oy (75000 Kunden) und Hämeenlinnan Energia (25000 Kunden)
- Erwerb des schwedischen Strom- und Fernwärmeerzeugers Uppsala Energi AB
- Hämeen Sähkö Oy und Lapuan Sähkö Oy werden zu Vattenfall Siirto Oy verschmolzen.

2001

- Erwerb von 81,3 Prozent der VEAG Vereinigte Energiewerke AG (VEAG)
- Erwerb von 92,5 Prozent der Lausitzer Braunkohle AG (Laubag)
- Erwerb von 44,8 Prozent des Berliner Versorgungsunternehmens Bewag
- Übernahme von 32% an dem polnischen Verteilerunternehmen Górnóslaski Zakład Elektroenergetyczny S.A. (GZE)
- Erwerb von 100% an Oslo Energi AS
- Erwerb von 31,8% an dem polnischen Lokalnetzbetreiber Gornoslaski Zakład Elektroenergetyczny (GZE)
- Aufstockung der fehlenden 51% an den Anteilen an der norwegischen E-CO Energi AS (früher Oslo Energi Holding)

2002

- Aufstockung des Anteils an Bewag (89,5% Kapital; 92,1% Stimmen)
- Aufstockung des Anteils am polnischen Wärmeproduzenten Elektrociepłownia Warszawskie in Warschau
- am 16. September 2002: aus Nordic Powerhouse GmbH wird Vattenfall Europe Trading
- 27.09.2002: Umfirmierung von Erste HEW Verwaltungs-AG in Hamburgische Electricitäts-Werke AG (HEW AG)
- VEAG AG wird am 30.09.2002 auf die HEW AG verschmolzen.
- Aufstockung des Anteils von HEW AG auf 96,82%, HEW wird in Vattenfall Europe AG umfirmiert, der Sitz wird von Hamburg nach Berlin verlegt
- Gründung von Vattenfall Europe AG durch Fusion der Energieversorgungsunternehmen HEW, VEAG und LAUBAG
- Im September Gründung der Holding Vattenfall Europe AG (Firmensitz Berlin) für die Aktivitäten in Deutschland als Führungsgesellschaft und damit Konzernbildung durch die Fusion von Bewag, HEW, VEAG und Laubag.
- Vollständige Übernahme der Härjedalens Mineral AB (Torfabbau)

2003

- 14.01.2003: Laubag wird in Vattenfall Europe Mining AG umfirmiert
- Fusion von Bewag im Februar mit der Vattenfall Europe AG stellt den Abschluss der großen Restrukturierung des Deutschlandgeschäfts von Vattenfall dar. Die Vattenfall AB ist, direkt oder indirekt, im Besitz von etwa 94 Prozent der Aktien der Vattenfall Europe AG.
- Vattenfall erhöht seine Beteiligung an EW auf 70 und an GZE auf 54 Prozent. GZE ist seit Januar 2003 im Konzern konsolidiert.
- Im Januar Erwerb von 24,9% an Song Networks Holding AB, im Oktober wieder veräußert
- Erwerb von 31,5% an ELINI (European Liability Insurance for the Nuclear Industry)
- Erwerb von 94% der Kraftwerke GmbH & Co Farmsen KG
- Erwerb von 3,3 % der Ionity AG

- Erwerb von 14% der Solara AG
- Erwerb von 11,7% der Sulfurcell Solartechnik GmbH
- Der Anteil an EW wird um weitere 0,4% auf 69,6% aufgestockt
- Aufstockung des Anteils an GZE um 21,7% auf 53,7%
- Erwerb von 42,9% an Energy Regions (Polen)

2004

- Vattenfall baut seine Beteiligung an GZE auf 74,8 Prozent aus.
- Erwerb von 94% am Fernheizwerk Märkisches Viertel
- Erwerb von 94% an Spitzenheizwerk Lange Enden GmbH
- Aufstockung des Anteils an GZE um 21,1% auf 74,8%
- Aufstockung des Anteils an EW 4,9% auf 74,5%
- Erwerb von Örestads Vindkraftpark AB (100%)
- Divestments: Vollständige Veräußerung der Anteile an A-Train AB, Empower Oy, Härjedalens Miljöbränsle AB, AO Mosenergo, Hebei Hanfeng Power Generation Ltd., Reduzierung der Anteile an EW Services Ltd um 74% auf 26%

2006

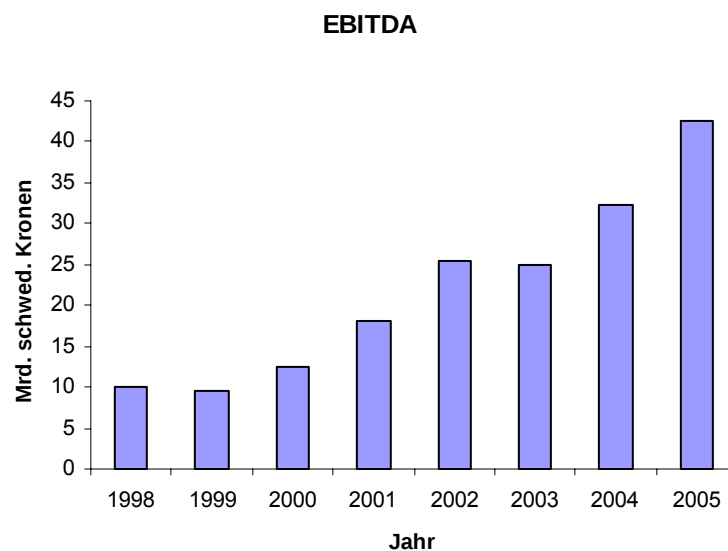
Bewag und HEW bekommen den Namen Vattenfall

5.3. Betriebswirtschaftliche Kennzahlen

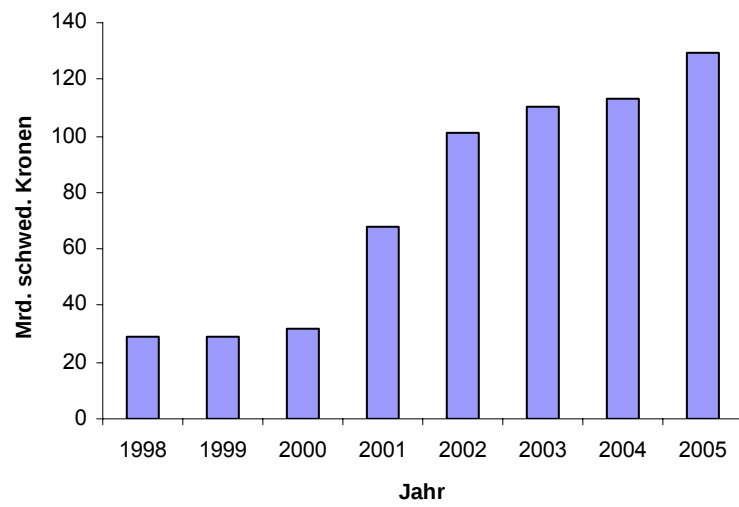
Die Muttergesellschaft des schwedischen Stromerzeugers Vattenfall, die Vattenfall AB, ist zu 100% im Besitz des schwedischen Staates. Die Konzernzentrale befindet sich in Stockholm. Derzeit ist Vattenfall das fünftgrößte Energieunternehmen in Europa. Neben dem Strom ist Fernwärme ein weiteres wichtiges Beschäftigungsfeld der Gruppe. Im Jahr 2004 erzielte Vattenfall einen Außenumsatz von 12,586 Mrd. Euro (in allen vorherigen Geschäftsberichten wird der Außenumsatz nur in Schwedischen Kronen ausgewiesen). Mit der Öffnung der nordischen Energiemärkte in den neunziger Jahren expandierte das Unternehmen auch außerhalb

Schwedens und hat sich so zu einem führenden europäischen Energieunternehmen mit rund 6 Millionen Kunden entwickelt. Vattenfall ist insbesondere auf drei Märkten stark: auf dem nordischen Markt (insbesondere in Schweden und Finnland), auf dem deutschen Markt (in Deutschland liegt Vattenfall an dritter Stelle, der Konzern dominiert seit 2002 in Hamburg und Ostdeutschland) und auf dem mittel- und osteuropäischen Markt, gemeint ist vor allem Polen, wo Vattenfall als erstes ausländisches Energieunternehmen Fuß fassen konnte.

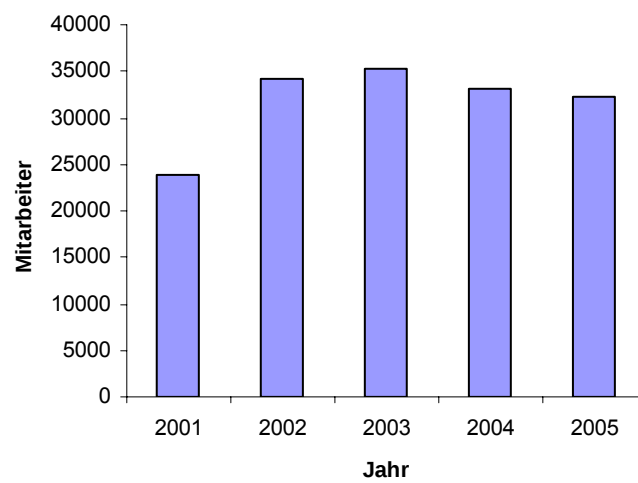
Um das stürmische Wachstum von Vattenfall darzustellen, sollen sowohl Außenumsatz als auch EBITDA für die letzten acht Jahre dargestellt werden.

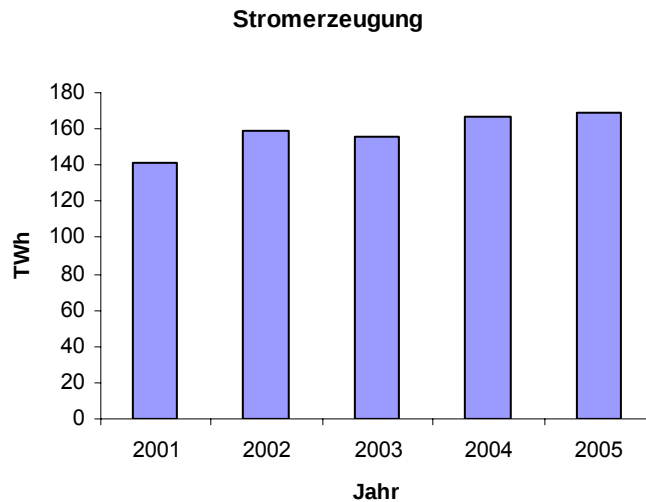


Außenumsatz



Mitarbeiter





5.4. Aufbau des Konzerns

5.4.1.1. Die Vattenfall-Gruppe besteht aus zwei Business Groups: Der Business Group Vattenfall Nordic und der Business Group Vattenfall Europe. Der polnische Markt gehört nicht zu Vattenfall Europe, sondern bildet eine eigenständige Geschäftseinheit.

a) Vattenfall Nordic

Vattenfall ist der größte Stromproduzent Schwedens und Finnlands, beim Stromverkauf liegt Vattenfall in Schweden ebenfalls auf Platz eins, in Finnland auf Platz zwei. Vattenfall Nordic erzielte 2004 einen Umsatz von 40,8 Mrd. Euro, das Unternehmen hat 934 235 Stromkunden.

Geschäftsfelder:

Generation: Kennzeichnend für die Stromgewinnung in den beiden nordischen Ländern ist noch immer das hohe Maß an Stromerzeugung aus Wasserkraft (in etwa 100 Wasserkraftwerken werden so fast 50% des Stroms gewonnen; am zweitwichtigsten ist die Atomkraft: Vattenfall betreibt im Norden acht Atomkraftwerke). Vattenfall erzeugt in den nordischen Ländern etwa 20% der dort verbrauchten Energie.

Fernleitung: Vattenfall ist in den nordischen Ländern nicht im Bereich Fernleitung tätig.

Dafür ist in Schweden das Staatsunternehmen Kraftnät (und in Finnland die Fa. Fingrid) zuständig.

Distribution: Im Bereich der lokalen Verteilung ist Vattenfall mit rund 1,3 Millionen Endkunden in Schweden und Finnland sehr stark.

Stromverkauf: Im Verkauf von Strom und energienahen Dienstleistungen an Haushalte und Unternehmen

Wärme: Vattenfall betreibt Wärmekraftwerke in den skandinavischen und den baltischen Staaten. Vattenfall Nordic hat 16600 Fernwärmekunden.

Dienstleistungen: Vattenfall bietet Dienstleistungen und Beratungen an und betreibt Infrastruktureinrichtungen, z.B. im Bereich Telefonie und Internet.

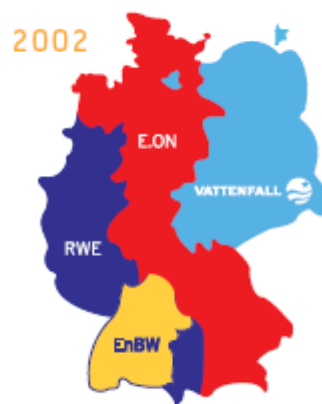
b) Vattenfall Europe AG

Der deutsche Teil des Vattenfall-Konzerns wird von der Holdinggesellschaft Vattenfall Europe AG gesteuert. Im Unterschied zu Vattenfall Nordic ist hier die Wasserkraft nur von untergeordneter Bedeutung. Strom wird hauptsächlich aus Kohle erzeugt (Braunkohle). Vattenfall betreibt in Deutschland mehrere Tagebaue und ist gerade dabei, einen weiteren zu erschließen. Dieser Energie-träger verursacht einen hohen CO₂-Ausstoß, weshalb Vattenfall Europe in der Kritik von Umweltschützern steht.

Insgesamt gliedert sich der Konzern gemäß der energiewirtschaftlichen Wertschöpfungskette in die folgenden fünf Business Units.



Das Unternehmen ist entlang der gesamten Wertschöpfungskette aktiv – von der Braunkohle bis zur Steckdose, seine Geschäftstätigkeit umfasst also auch den Bereich Fernleitung, der in den nordischen Ländern fehlt. Es ist, wie das folgende Bild zeigt, insbesondere in Hamburg und Ostdeutschland vertreten. Nach der Deregulierung des deutschen Strommarktes entschied das deutsche Bundeskartellamt, dass sich die beiden Branchenführer in Deutschland, Eon und RWE, aus Ostdeutschland zurückziehen mussten, um keine marktbeherrschende Stellung zu erlangen. Diese Entscheidung nutzte Vattenfall zur Expansion nach Ostdeutschland. Vattenfall Europe steuert zum gesamten Außenumsatz der Gruppe 58% bei.



Vattenfall Europe erzielte im Jahr 2004 einen Außenumsatz von 10,71 Mrd. Euro. Es verkaufte 234,2 TWh Strom und beschäftigte 21027 Mitarbeiter, also fast zwei Drittel der Gesamtbelegschaft.

Unternehmensbereiche von Vattenfall Europe

Die Business Unit Mining & Generation enthält den Braunkohlenbergbau (Mining) sowie die konventionellen und Kernkraftwerke (Generation).

Mining wird von der Gesellschaft Vattenfall Europe Mining AG mit Sitz in Cottbus betrieben. Das Unternehmen baute im Jahr 2004 mit 4981 Mitarbeitern 59 Millionen Tonnen Braunkohle ab. Das war der höchste Wert der Firmengeschichte. Das Unternehmen erzielte einen Außenumsatz von 97 Millionen €.

Im Bereich Generation ist die Vattenfall Europe Generation AG & Co. KG in Cottbus für die konventionellen Kraftwerke zuständig.

Demgegenüber werden die Kernkraftwerke von der Vattenfall Europe Nuclear Energy GmbH mit Sitz in Hamburg betrieben, sie tritt als Zwischenholding auf, in welcher die unternehmerische Führung der Kernkraftwerksaktivitäten gebündelt ist. Insgesamt erzeugt Vattenfall 16% des deutschen Stroms. Der erzeugte Strom wird an Vattenfall Europe Trading verkauft.

- Die Vattenfall Europe Transmission GmbH mit Sitz in Berlin betreibt das Fernleitungsnetz, also die Hochspannungsleitungen in Hamburg und Ostdeutschland.
- Die Vattenfall Europe Distribution ist für die Verteilung von Strom an 3,4 Millionen Kunden (vor allem in Hamburg und Ostdeutschland) verantwortlich. Ihr Marktanteil in Deutschland beträgt 8 %.
- Die Vattenfall Europe Sales ist für den gesamten Verkauf und Vertrieb von Strom und strombezogenen Produkten an Weiterverteiler und Endkunden verantwortlich.
- Die Vattenfall Europe Heat erzeugt und verkauft Fernwärme und betreibt zwei der größten Fernwärmenetze Westeuropas (in Berlin und Hamburg).

c) Vattenfall Poland

Vattenfall ist in Polen mit der Erzeugung, der lokalen Verteilung und dem Verkauf von Strom und Fernwärme beschäftigt. Vattenfall macht dort einen Umsatz von 7,427 Mrd. Schwedischen Kronen und hat etwa 1,1 Millionen Strom- und Leitungskunden.

Für die Erzeugung von Fernwärme (und in geringerem Ausmaß von Strom) ist die Elektrociepłownia Warszawskie (EW), die sich zu 75% im Besitz von Vattenfall befindet, zuständig. Insgesamt ist Vattenfall der größte Erzeuger von Fernwärme in Polen (Marktanteil: 27%), das Unternehmen erzeugt 3% des polnischen Stroms und liegt damit auf Platz sieben. Genauso wie in Deutschland wird auch in Polen vor allem Strom aus fossilen Brennstoffen erzeugt, während Wasserkraft keine Rolle spielt.

Die lokale Verteilung und den Verkauf von Strom wickelt die Górnosławski Zakład Elektroenergetyczny (GZE) ab. Sie liegt auf dem sechsten Platz in Polen, das gerade erst dabei ist, die Unternehmen im Distributions- und Verkaufssektor zu privatisieren.

6. Die großen iberischen Stromunternehmen

6.1. ENDESA

6.1.1. Einleitung

Die spanische Endesa S.A. gehört zu den größten Energieunternehmen der Welt. Neben dem Strom- ist das Gasgeschäft ein wichtiges Standbein des international tätigen Konzerns mit Sitz in Madrid, der von seiner Gründung bis ins Jahr 1997 noch den Namen “EmpresNacional de Electricidad, S.A.” trug. Endesa hat in elf Ländern dieser Welt über 20 Millionen Kunden. Obwohl Endesa auch in Deutschland aktiv ist, ist das Unternehmen erst in diesem Jahr (2006) einer breiteren Mehrheit in Deutschland bekannt geworden, weil der Stromkonzern E.ON zum Entsetzen der spanischen Regierung ein Übernahmeangebot für Endesa in Höhe von 29,1 Milliarden Euro unterbreitete und damit “dem dortigen Konkurrenten Gas Natural in die Quere” kam (Fritz-Vannahme; Gammelin 2006, S. 23).

6.1.2. Geschichte

1944 wurde Empresa Nacional de Electricidad, S.A. gegründet.

6.1.2.1. Die achtziger Jahre

1983

Gründung der ENDESA Gruppe (Grupo ENDESA) durch Erwerb von Anteilen an den vorher staatlichen Unternehmen: Enher, Gesa, Unelco und Encasur.
ERZ wird Teil von Grupo ENDESA.

1988

Der spanische Staat reduziert seinen Anteil an ENDESA auf 75,6%.

6.1.2.2. Die neunziger Jahre

1991

Erwerb von 87,6% an Electra, 40% an Fecsa, 33,5% an Sevillana de Electricidad und 24,9% an Nansa.

1992

Erwerb von 61,9% an Carboex

Erwerb von Anteilen an Electricidad de Argentina und Yacylec.

1993

Erwerb von 55% an Hidroeléctrica de Cataluña (Hecsa)

Erwerb von Anteilen an der portugiesischen Tejo Energia.

1994

Der spanischen Staat reduziert seinen Anteil an ENDESA auf 66,89%

Beteiligung an der Gründung von Compañía Peruana de Electricidad y Distrilima

Erwerb von 11,78% an Sociedad General de Aguas de Barcelona.

1995

Erwerb von 9,7% an dem argentinischen Stromverteiler Edenor

Erwerb von 7,2% an dem Mobilfunkunternehmen Airtel

1996

Aufstockung des Anteils an Fecsa und Sevillana de Electriciad

1997

Einstieg bei Enersis

Namensänderung: Aus Empresa Nacional de Electricidad, S.A. wird Endesa, S.A.

1998

Endesa wird vollständig privatisiert

1999

Gründung von ENDESA Servicios

Erwerb von 3,64% an Repsol

Verkauf von 3,6% der Anteile an Antena 3.

Verkauf von 7,8% der Anteile an Cepsa an BCH

Erwerb von 60% an Enersis

Verkauf der 7,2 % an Airtel

Erwerb von 10% an Amsterdam Power Exchange

Gründung von ENDESA Generación und ENDESA Distribución

Erwerb von 10% an Cable y Televisión de Catalunya (Menta) von Cableeuropa

6.1.2.3. Die Entwicklung seit dem Jahr 2000

2000

- Gründung von Endesa Net Factory für das Technologiegeschäft
- Gründung von Endesa Web Hogar (unter der Leitung von Endesa Net Factory)
- Erwerb von 15% von Diseño de Sistemas de Silicio
- Verkauf des 7,8%-Anteils an Electricidad de Caracas (Elecar)
- Kauf der holländischen Versorgungsunternehmen N.V. Nutsbedrijf Regi Eindhoven (NRE) und N.V. Gasbedrijf Regio Eindhoven (GRE)
- Verkauf des chilenischen Elektrizitäts-Verteilers Transelec durch Endesa Chile

- Erwerb von 30% an dem französischen Stromerzeuger SNET.

2001

- Verkauf der Anteile an dem argentinischen Stromverteiler Edenor, S.A. an EDF
- Vorstellung der neuen Corporate Identity
- Einstieg bei Elettrogen, dem zweitgrößten italienischen Stromerzeuger
- Erwerb von 5% an Powernext, S.A.

2002

- Mit Enel zusammen Verkauf von Viesgo
- Erwerb der von Santander Central Hispano gehaltenen 5,7% an Endesa Italia (somit werden 51% an diesem Unternehmen erreicht)
- Verkauf des Anteils an Interagua an Aguas de Barcelona
- Erwerb weiterer 2% an Auna
- Die Strom- und Gasaktivitäten werden in Endesa Red gebündelt

2003

- Verkauf des 3,01%-Anteils an Repsol YPF
- Verkauf des Übertragungsnetzes an Red Eléctrica, S.A.
- Verkauf des Turbinen- und Solaranlagen-Herstellers Made
- Verkauf von 7% an Red Eléctrica de España, S.A. (REE)
- Erwerb von 3% Anteilen an SCH, die bisher im Besitz von Auna waren

2004

- Verkauf der Anteile an Netco Redes an Auna
- Verkauf des 11,64%-Anteils an Aguas de Barcelona
- Erwerb von 34,3% an Endesa Italia, vordem im Besitz von SCH
- Übernahme von Endesa Cogeneración y Renovables (ECYR) durch Endesa Generación

- Erwerb von weiteren 35% an SNET von Charbonnages de France
- Verkauf von Immobilien in Palma de Mallorca
- Erwerb von 50% an Eurosviluppo Elettrice
- Verkauf der Tochterfirma Senda Ambiental für 20,7 Millionen Euro.
- Verkauf von Enditel Ingenieria für 4,7 Millionen Euro an Ericsson España

6.1.3. Betriebswirtschaftliche Kennzahlen:

Endesa ist in der Erzeugung von Strom, dem Transport und dem Vertrieb von Strom und Gas sowie dem Energiehandel tätig. Insgesamt werden über 20 Millionen Kunden auf drei Kontinenten von dem Unternehmen versorgt. Endesa erzielte 2004 einen Reingewinn von 1,379 Mrd. Euro und ein EBITDA von 4,885 Mrd. Euro (2003: 4,750 Mrd. Euro).

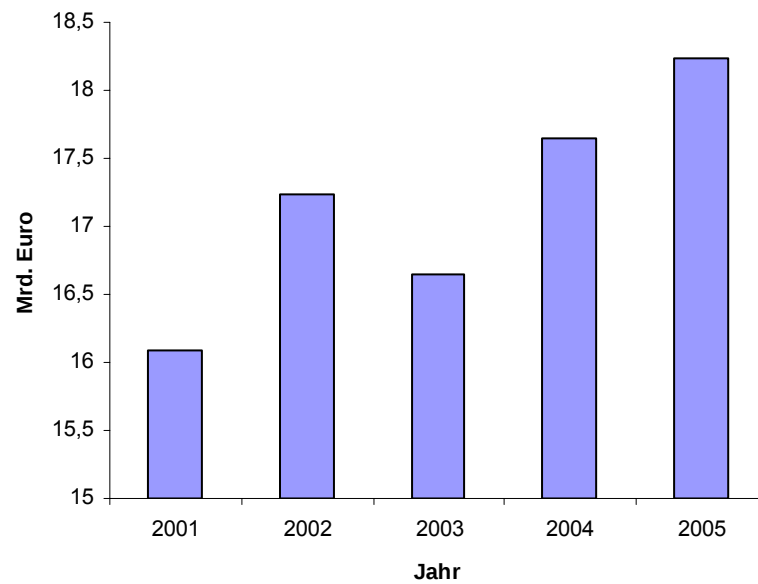
Die unten abgebildete Karte stellt die Hauptmärkte von Endesa dar: Spanien, Portugal, Frankreich, Italien, Marokko, Chile, Argentinien, Brasilien, Peru, Kolumbien sowie karibische Staaten.



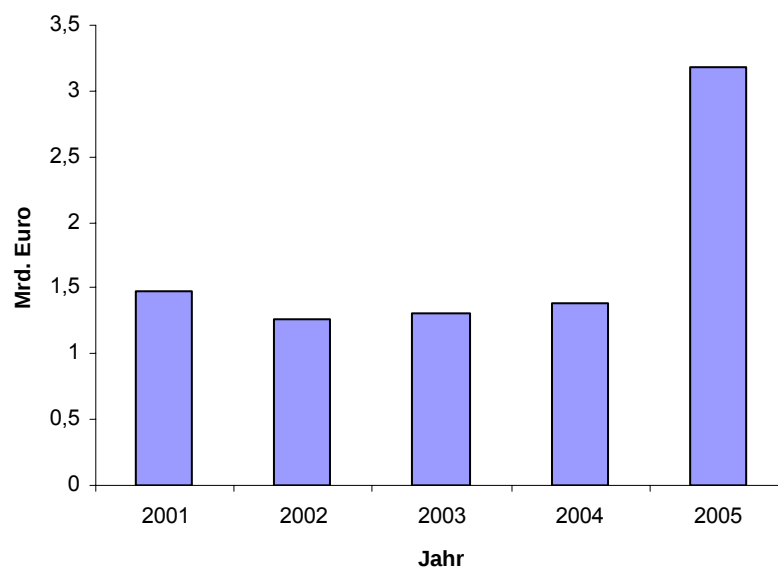
Hier folgen wichtige betriebswirtschaftliche Kennzahlen von Endesa in Diagrammen über die

letzten Jahre.

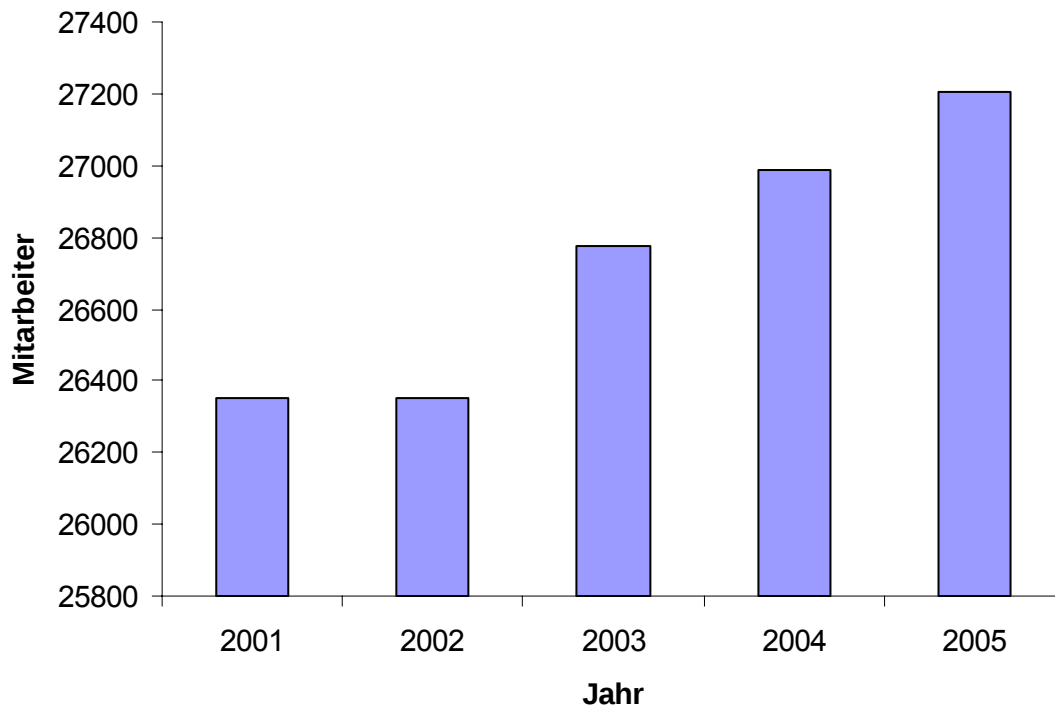
Außenumsatz



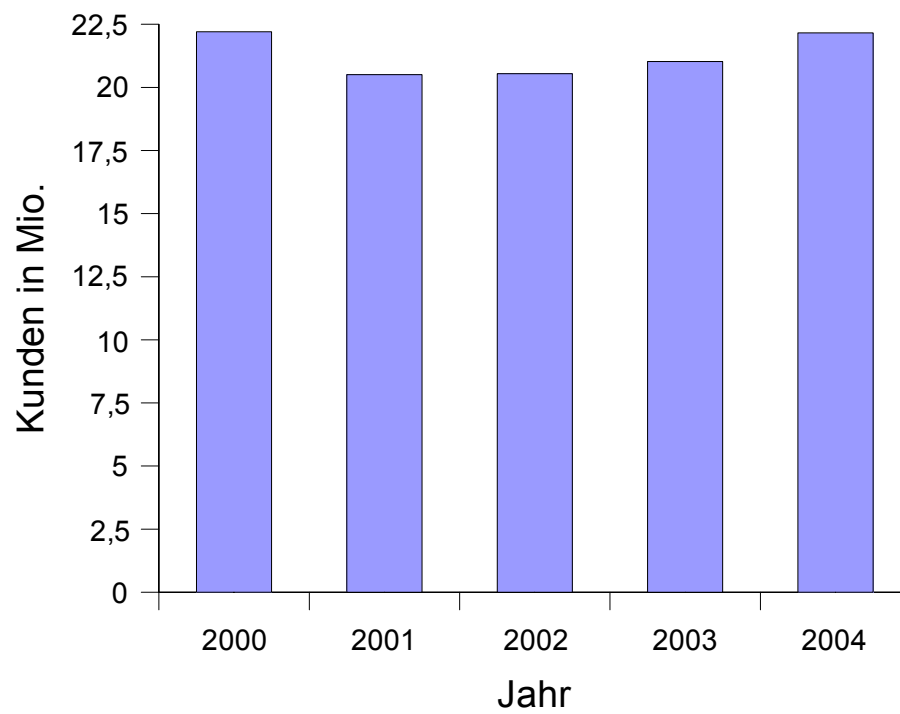
Reingewinn



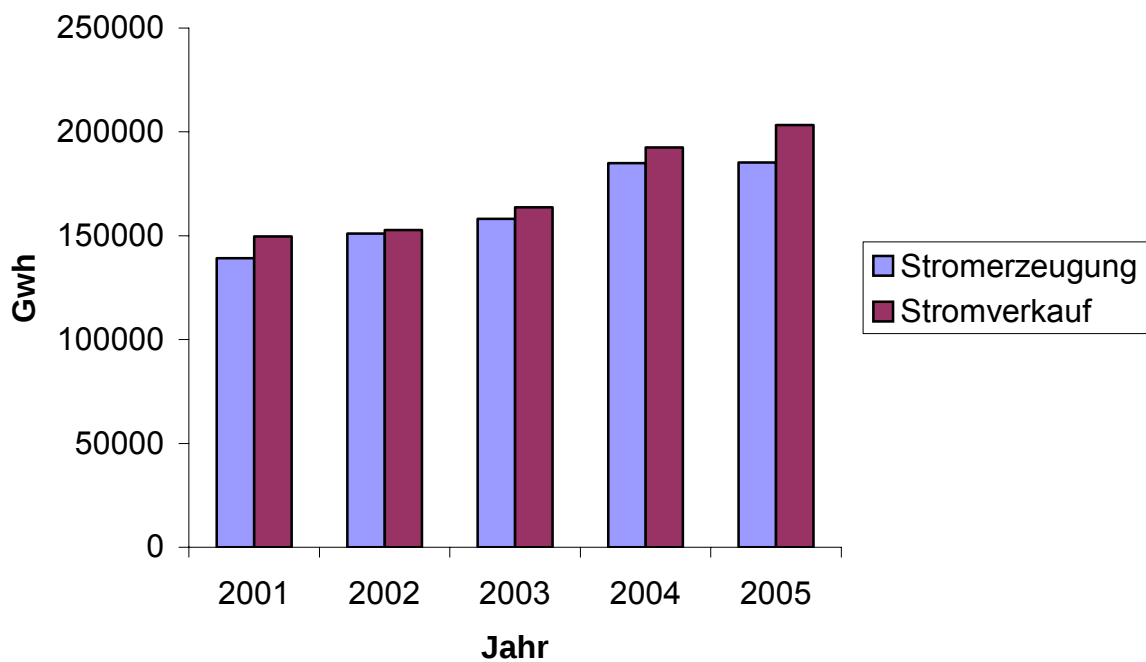
Entwicklung der Mitarbeiterzahl



Kunden

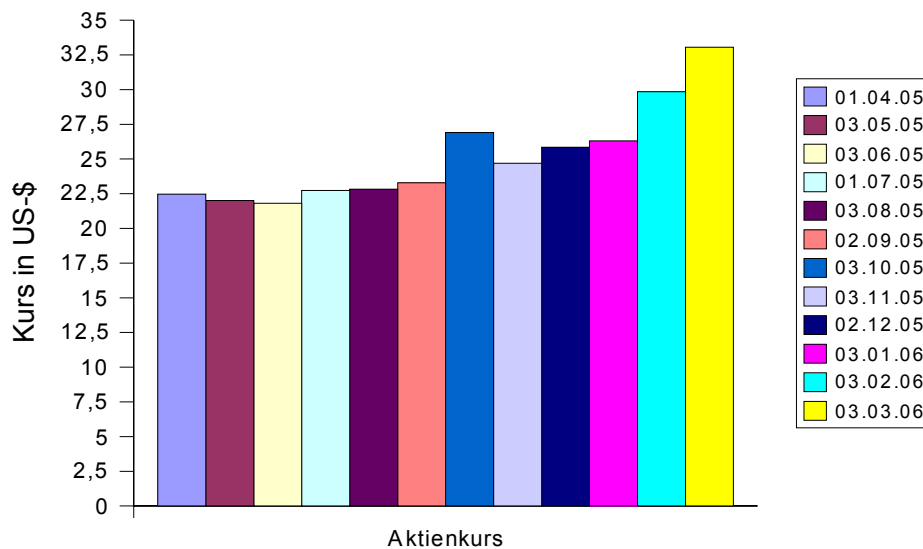


Stromerzeugung und -verkauf



Endesa ist außer in Spanien auch an der New Yorker Börse notiert. Zum Abschluss sei noch ein Blick auf die Entwicklung des Endesa-Aktienkurses an der New Yorker Börse geworfen. Man sieht eine fast stetige Aufwärtsbewegung der Aktie:

Aktienkurs



6.1.4. Aufbau des Konzerns

Der Endesa-Konzern ist in so genannten Business Lines organisiert. Zu dem Konzern gehören:

- Endesa Generación: Gegründet am 22. September 1999, ist dieses Unternehmen mit Sitz in Sevilla zuständig für die Bereiche Stromerzeugung und Bergbau in Spanien sowie die Aktivitäten von Endesa Cogeneración y Renovables (ECYR), nämlich die erneuerbaren Energien.
- Endesa Red: Entstanden 1999 aus den spanischen Regionalversorgern gehören heute drei Tochterunternehmen zu Endesa Red (Firmensitz von Endesa RED ist Barcelona): Endesa Distribución Eléctrica, S.L., die Fernleitung und regionale Versorgung sicherstellt, Endesa Operaciones y Servicios Comerciales, S.L., die den Energieunternehmen von Endesa kommerzielle Unterstützung leistet, sowie Endesa Gas, S.A.
- Endesa Energia: Dieses im Jahr 1998 gegründete Unternehmen mit Sitz in Madrid stellt die Stromlieferung und Abrechnung an die Kunden sicher. Endesa Energia ist auch außerhalb Spaniens aktiv, nämlich in Portugal, Frankreich, Italien, Belgien und Deutschland.
- Endesa Servicios: Dieses Unternehmen mit Sitz in Madrid bündelt die IT-, Telekommunikations- und Kontrolldienstleistungen, die Immobilienverwaltung sowie Managementdienstleistungen in den Bereichen Nachhaltigkeit und Umweltschutz.
- Endesa Participadas: Dieses im Juli 2004 entstandene Unternehmen hält und verwaltet die Anteile von Endesa an Auna (32.7%), Euskaltel (10%) und Smartcom (100%).
- Endesa International: Dieses Unternehmen mit Firmensitz in Madrid managt die lateinamerikanischen Aktivitäten von Endesa bzw. die Tochterunternehmen auf dem südamerikanischen Markt.

nischen Markt. Dabei handelt es sich um Enersis, Endesa Chile and Chilectra (Chile); Edesur, Costanera, Dock Sud und El Chocón (Argentinien); Cien, Endesa Fortaleza, Ampla und Coelce (Brasilien); Emgesa und Codensa (Kolumbien); sowie Edegel und Edelnor (Peru). Hier sei nur auf das größte Unternehmen in Lateinamerika, Enersis, näher eingegangen:

Enersis: Enersis ist mit einer Kapazität von 4300 MW der bedeutendste private Stromkonzern Südamerikas. Er ist besonders stark in Chile, aber auch in Argentinien, Brasilien, Peru und Kolumbien aktiv. Endesa besitzt 60,62% der Aktien von Enersis.

- Endesa Europe: Dieses im Jahr 2000 gegründete Unternehmen mit Firmensitz in Madrid besteht aus den Einzelunternehmen, die nichtiberische, aber europäische Märkte für Endesa erschließen sollen. Im Einzelnen handelt es sich dabei um ENDESA Italia, Snet und Soprolif sowie ENDESA Trading.
- Endesa Italia: An diesem Unternehmen ist Endesa mit 85,7% beteiligt, die restlichen Anteile hält die städtische italienische ASM Brescia. Endesa Italia ist mit einer Kapazität von 5860 MW Italiens drittgrößter Stromerzeuger.
- SNET: An Snet, dem zweitgrößten französischen Stromunternehmen nach EDF ist Endesa mit einem Anteil von 65% beteiligt. Die französischen Kraftwerke von SNET haben eine Kapazität von 2,934 MW. SNET betreibt weiterhin Kraftwerke in Polen und in der Türkei.
- SOPROLIF: Auch SOPROLIF ist ein französischer Stromerzeuger, allerdings mit geringerer Kapazität als SNET. Endesa besitzt 25% dieses Unternehmens.

IBERDROLA, S.A.

6.2. Einleitung

Im Jahre 1901 wurde das spanische Stromunternehmen Hidroeléctrica Ibérica gegründet, das im Jahr 1944 mit Saltos del Duero zu dem Unternehmen Iberduero fusionierte – beide Unternehmen erzeugten Strom aus Wasserkraft. Iberduero schloss sich – nach einem Beschluss aus dem Jahr 1991 – im Jahr 1992 mit dem 1907 gegründeten, ebenfalls zunächst im Bereich Wasserkraft tätigen Unternehmen Hidroeléctrica Española zusammen. Der Name des neuen Unternehmens: Iberdrola. Firmensitz der privaten Iberdrola, S.A. ist Madrid.

Iberdrola hat unter den großen Stromerzeugern in Europa den größten Anteil an erneuerbaren Energien (ca. 6%, rechnet man die Wasserkraft ein, erreichte man einen viel höheren Wert, der Wert wäre auch dann höher, wenn man allein den spanischen Markt betrachtet (13%), gerade auf den lateinamerikanischen Märkten ist das ökologische Profil von Iberdrola allerdings wesentlich geringer ausgeprägt). In der Selbstdarstellung des Unternehmens ist daher auch oft von grünem, sauberem bzw. Ökostrom die Rede. Dieses ökologische Image drückt auch das Firmenlogo aus, das abgesehen von dem Firmennamen aus einem grünen Blatt und zwei Tropfen – einer davon grün, einer blau – besteht. Allerdings sollte nicht vergessen werden, dass das Unternehmen aus Atomkraft mehr Strom herstellt als aus Wasserkraft und erneuerbaren Energien zusammen und seine Kombi-Gaskraftwerke einen recht hohen CO₂-Ausstoß haben.

6.2.1. Geschichte

6.2.1.1. Die neunziger Jahre

1992 Gründung von Iberdrola

1995 Erwerb der bolivianischen Stromversorger Electropaz und Elfeo

1996 Erwerb der chilenischen Stromproduzenten Tocopilla und Colbún

1997 Erwerb des brasilianischen Stromversorgers Coelba

1998 Erwerb mit EDP und Tampa Energy von 80% an Empresa Eléctrica de Guatemala (EEGSA)

1998 bekommen Iberdrola und die spanische Telefongesellschaft Telefónica die Lizenz für ein Handynetz im brasilianischen Bundesstaat Bahía.

1999 Erwerb der US-amerikanischen Energy Works

5.2.2.2) Die Entwicklung seit dem Jahr 2000

2000

- Erwerb von 4% an der portugiesischen Gasgesellschaft Galp
- Lizenz zur Trink- und Abwasserversorgung in Maldonado (Uruguay).
- Erwerb von Compañía Energética de Pernambuco (Celpe).
- Abkommen mit EdP zur gemeinsamen Nutzung von dessen Glasfaserkabelnetz in Spanien

2001

- Iberdrola Redes erwirbt die restlichen 25% an Pridesa
- Iberdrola kauft 13% an Gas Natural México

2002

- Verkauf von 75 % an Pridesa and Ondagua an Thames Water (RWE) für 94,5 Millionen €.
- Erwerb der Stromerzeuger Candán und Muras in Galizien (147,84 MW)
- Übereinkunft mit Gamesa zum Kauf von Windfarmen in Spanien mit einer Kapazität von 982 MW
- Einführung eines neuen Marken-Image und Markenlogos
- Desinvestment in nicht-strategischen Bereichen, nämlich
 - a) durch den Verkauf des Hochspannungsnetzes an CVC capital partners für 577 Mio. €.
 - b) durch Reduzierung des Wassergeschäftes durch den Verkauf von 75% an Pridesa und Ondagua zum Preis von 94,5 Mio. €
 - c) im Immobilienbereich Verkauf von Bürogebäuden an Grupo Inmocaral zum Preis von 97,255 Mio. €

2003

- Komplette Liberalisierung des spanischen Strommarktes
- Erwerb von 30 Windkraftanlagen von Gamesa
- Erwerb von 12% an Medgaz von ENI
- Cajamurcia kauft 0,5% von Iberdrola zum Preis von mehr als 60 Mio. Euro
- Iberdrola verkauft 7% an Red Eléctrica de España (REE) für 102,5 Mio. €.
- APEX Inmobiliaria, die Immobilientochter von Iberdrola, erwirbt 721000 m² Bauland, investiert in Bauprojekte in Valladolid, Logroño (La Rioja), Guadalajara, Tortosa (Tarragona) und Oviedo
- Verkauf von Gebäuden in Valencia an Naves y Viviendas (Navisa)
- Energías Renovables de la Región de Murcia, die zu 50% im Besitz von Iberdrola ist, nimmt zwei Windfarmen in Betrieb
- Iberdrola gründet ein Tochterunternehmen namens Iberdrola Operación y Mantenimiento (IOMSA) mit Standort in Castellón. Aufgabe der Firma ist der Betrieb und die Schulung für den Bereich der Kombi-Gaskraftwerke.

2004

- Unicaja erwirbt einen Anteil von 0,5% an den Anteilen an Iberdrola
- Caja de Castilla-La Mancha und Caja Extremadura werden Anteilseigner an Iberdrola
- Erwerb von 6% an Gamesa von Corporación IBV für 148.3 Mill. €
- Erwerb von 469 MW aus spanischen und portugiesischen Windfarmen
- Auftrag zum Bau eines 1,135-MW-Kraftwerk in Mexiko
- Apex investiert in Bauprojekte in Vélez-Málaga und in Almuñécar (Granada)
- Iberdrola verkauft für 31,5 Mio. € die verbliebenen 25% von Pridesa (Proyectos e Instalaciones de Desalación S.A.) und Ondagua S.A. an RWE Thames Water

2005

- Eintritt in den Distributionssektor auf dem Gasmarkt
- Aufstockung des Anteils an Energias de Portugal (EDP) auf 5,70%
- Erwerb von Windkraftanlagen in Griechenland von Gamesa (56 MW, 78 Millionen €)
- Beginn mit dem Bau von Windfarmen in Brasilien und Frankreich
- Verkauf von 8,06% an Cementos Portland Valderrivas an FCC (150,3 Millionen €)
- Erwerb von 49,9% an Rokas Group

2006

- Iberdrola erwirbt 100% an Naturener Eólica (280 MW)

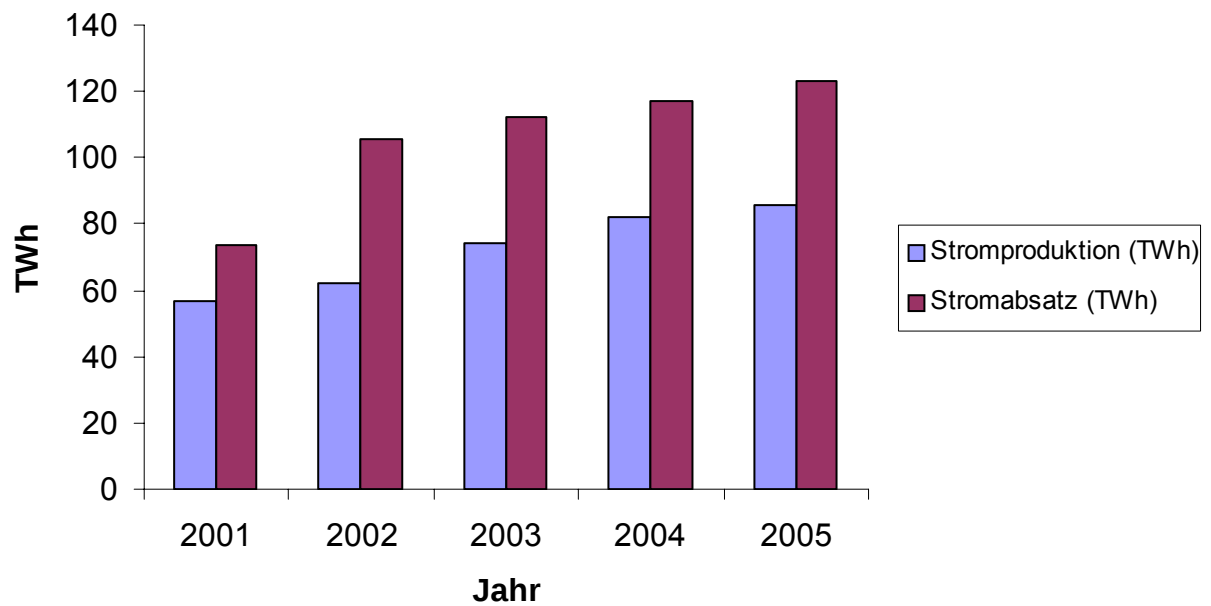
6.2.2. Betriebswirtschaftliche Kennzahlen

Die Iberdrola, S.A., die neben der Erzeugung, Leitung und Vermarktung von Strom auch im Erdgasgeschäft tätig ist, glänzt in den letzten Jahren mit hervorragenden Zahlen. Das Unternehmen machte 2004 einen Umsatz von über 10 Mrd. Euro und beschäftigte 11139 Arbeitnehmer (2003 waren es noch 11503, was einem Rückgang von 3,2 % entspricht).

Das Unternehmen hatte 2004 17,4 Millionen Kunden, das waren eine halbe Million Kunden mehr als im Vorjahr. Es steigerte seinen Reingewinn 2004 um 14,2% gegenüber 2003, beim EBIT legte das Unternehmen um 10,7%, beim Umsatz um 8,7% zu. Durch diese großen Wachstumsraten kann Iberdrola seit 2004 als das führende Energieunternehmen der iberischen Halbinsel gelten.

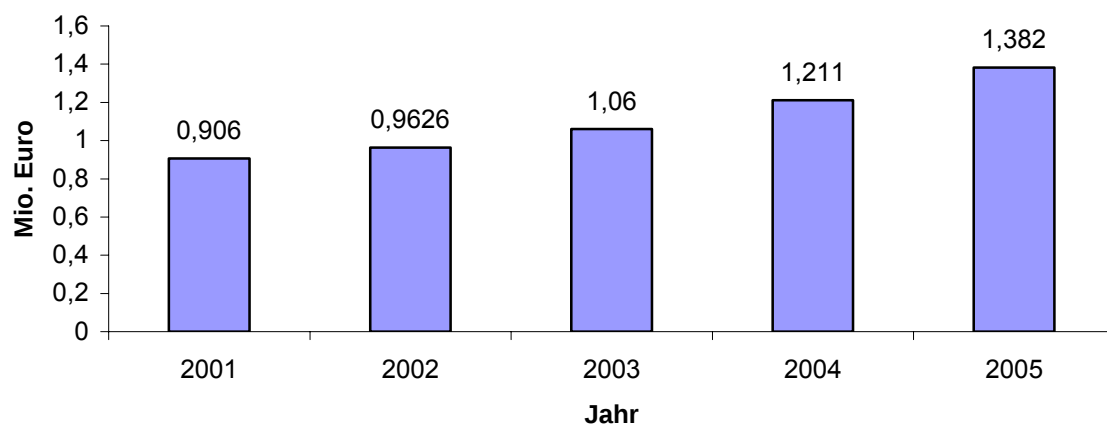
Im Bereich Gas liegt Iberdrola heute schon hinter Enagás auf Platz zwei. Der Konzern hat eine Stromerzeugungskapazität von 25237 MW (22788 MW 2003). Sowohl im Bereich Stromproduktion als auch im Bereich Stromverkauf erzielt Iberdrola seit Jahren Wachstum, der Stromverkauf liegt um etwa ein Drittel über der Stromerzeugung.

Stromproduktion und -absatz



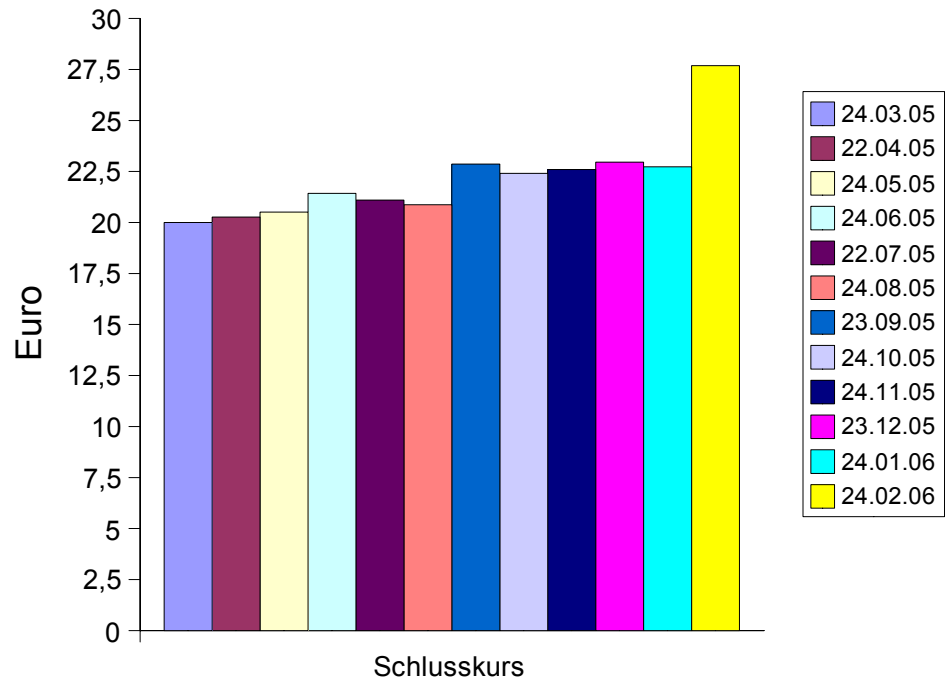
Reingewinn in Mio. €:

Reingewinn

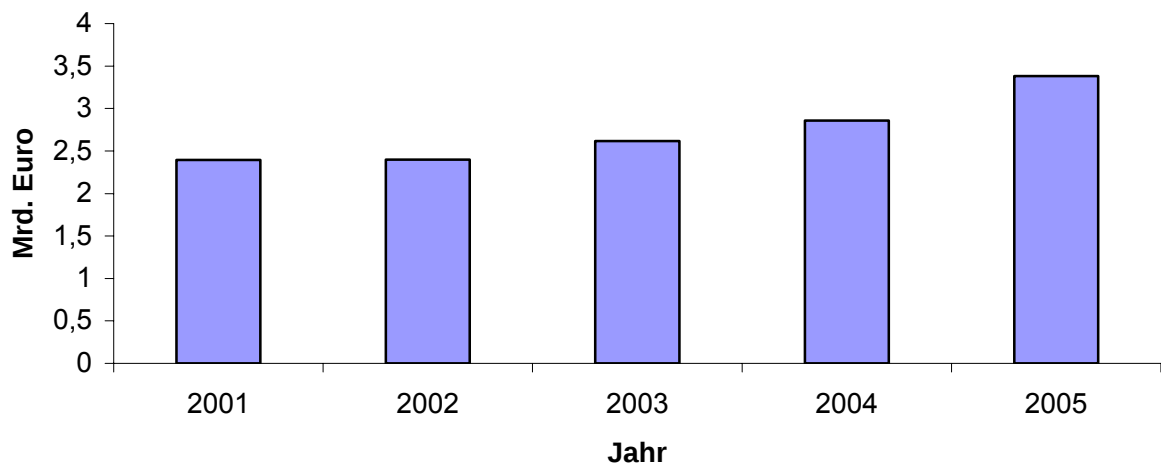


Auch die Aktienkurse haben sich positiv entwickelt.

Entwicklung der Aktienkurse



EBITDA



6.2.3. *Aufbau des Konzerns*

Die Iberdrola, S.A. ist die Muttergesellschaft der Iberdrola Group. Der Konzern besteht aus der Muttergesellschaft, der viele Tochtergesellschaften angehören, sowie vier Untergruppen (subgroups), nämlich Iberdrola Generación Subgroup, Iberdrola Energía Subgroup, Iberdrola Energías Renovables Subgroup und Iberdrola Ingeniería y Consultoría Subgroup. Zu den einzelnen Geschäftsbereichen gehören jeweils viele Firmen. Das Firmengeflecht soll jetzt dargestellt werden, wobei wir den Stand des 31.12.2004 zu Grunde legen.

a) Die Muttergesellschaft, Iberdrola, S.A.

Zur Muttergesellschaft gehören die folgenden Unternehmen:

- Iberdrola International, B.V., Standort: Niederlande, Anteil: 100%
- Iberdrola Distribución Eléctrica, S.A.U., Standort: Bilbao, Anteil: 100%
- Eléctrica Conquense, S.A., Standort: Madrid, Anteil: 53.59 %
- Apex 2000 Subgroup, Standort: Madrid, Anteil: 100 %
- Iberdrola Distribución de Gas, S.A.U., Standort: Valencia, Anteil: 100%
- Iberdrola Infraestructuras Gasistas, S.L., Standort: Madrid, Anteil: 100%
- Auder Auditores Energéticos, Ltda., Standort: Portugal, Anteil: 100%
- Bahía de Bizkaia Gas, S.L., Standort: Bilbao, Anteil: 25%
- Iniciativas del Gas, S.L., Standort: Madrid, Anteil: 60%
- Infraestructuras Gasistas de Navarra, S.A., Standort: Navarra, Anteil: 50%
- Anselmo León, S.A., Standort: Valladolid, Anteil: 100%
- Hidroeléctrica San Cipriano de Rueda, S.L., Standort: León, Anteil: 100%
- Herederos María Alonso Calzada, S.L., Standort: Palencia, Anteil: 100%
- Vector M, S.A.U., Standort: Bilbao, Anteil: 100%
- Amara Subgroup, Standort: Madrid, Anteil: 100%
- NEO – SKY 2002, S.A., Standort: Madrid, Anteil: 94,29%
- Media Park, S.A., Standort: Barcelona, Anteil: 83,83%
- Investigación y Desarrollo de Equipos Avanzados, S.A.U., Standort: Madrid, Anteil: 100%
- Eutilia, S.A., Standort: Niederlande, Anteil: 8,50%
- Hitcasa, S.A., Standort: Barcelona, Anteil: 50%

- Euskaltel, S.A., Standort: Vizcaya, Anteil: 11,14 %
- Ocoval, A.I.E., Standort: Valencia, Anteil: 11,11%
- Inkolan, A.I.E., Standort: Bilbao, Anteil: 14,28%
- Productos y Servicios del Comfort, S.A., Standort: Bilbao, Anteil: 100%
- Iberdrola Italia, S.P.A., Standort: Italien, Anteil 99,99%
- Inversiones Financieras Perseo, S.L. (Holding), Standort: Bilbao, Anteil: 100%
- Corporación Empresarial de Extremadura, S.A., Standort: Extremadura, Anteil: 25%
- Ciudad Real Aeropuertos, S.L., Standort: Ciudad, Anteil: 8,96%
- Servicios Integrales de Cogeneración, S.A., Standort: Madrid, Anteil 100%
- Gas Nostrum, S.A.U., Standort: Madrid, Anteil: 100%
- Medgaz, S.A., Standort: Madrid, Anteil: 12%
- Iberdrola Portugal Electricidade e Gas, S.L., Standort: Portugal, Anteil: 100%

b) Iberdrola Generación Subgroup

Zur Iberdrola Generación Subgroup gehören die folgenden Unternehmen:

- Iberdrola Generación, S.A.U., Standort: Bilbao, Anteil: 100 %
- Iberduero, S.L.U., Standort: Bilbao, Anteil: 100%
- Fuerzas Eléctricas de Navarra, S.A., Standort: Navarra, Anteil: 100%
- Hidroeléctrica Ibérica, S.A., Standort: Bilbao, Anteil: 100%
- Iberdrola Operación y Mantenimiento, S.A.U., Standort: Madrid, Anteil: 100%
- Nuclenor, S.A., Standort: Santander, Anteil: 50%
- Centrales Nucleares Almaraz - Trillo, A.I.E., Standort: Madrid, Anteil: 51,07% Asociación -
- Nuclear Ascó-Vandellós II, A.I.E., Standort: Barcelona, Anteil: 14,59 %
- Bahía de Bizkaia Electricidad, S.L., Standort: Bilbao, Anteil: 25%
- Tarragona Power Subgroup, Standort: Madrid, Anteil: 50%
- Navidul Cogeneración, S.A., Firmens: Madrid, Anteil: 50%
- Energyworks Holding, S.L., Standort: Madrid, Anteil: 100%
- Energyworks Cartagena, S.L., Standort: Murcia, Anteil: 99%
- Energyworks Villarrobledo, S.L., Standort: 99%
- Energyworks Aranda, S.L., Standort: Burgos, Anteil: 99%
- Energyworks Carballo, S.L., Standort: La Coruña, Anteil: 99%
- Energyworks San Millán, S.L., Standort: León, Anteil: 74,24%

- Energyworks Milagros, S.L., Standort: Burgos, Anteil: 72,80%
- Iberdrola Cogeneración, S.L., Standort: Madrid (Holding), Anteil: 100%
- Energyworks Venezuela, S.A., Standort: Venezuela, Anteil: 100%
- Energyworks Fonz, S.L., Standort: Huesca, Anteil: 77,18%
- Energyworks Monzón, S.L., Standort: Huesca, Anteil: 80,68%
- Elcogás, S.A., Standort: Madrid, Anteil: 11,96%
- Tecnatom, S.A., Standort: Madrid, Anteil: 30%
- Desarrollo Tecnológico Nuclear, S.L., Standort: Madrid, Anteil: 43,45%

c) Iberdrola Energía Subgroup

Hierzu gehören:

- Iberdrola Energía, S.A.U.(Holding), Standort: Madrid, Anteil: 100%
- Iberdrola Investimentos, S.U.L.(Holding), Standort: Portugal, Anteil: 100%
- Iberdrola Energía do Brasil, Ltda.(Holding), Standort: Brasilien, Anteil: 100%
- Iberdrola México, S.A. de C.V.(Holding), Standort: Mexiko, Anteil: 99,99%
- Iberdrola de Inversiones, S.A.(Holding), Standort: Bolivien, Anteil: 99,99
- Iberdrola Energía Monterrey, S.A. de C.V., Standort: Mexiko, Anteil: 99,99%
- Iberoamericana de Energía Ibener, S.A., Standort: Chile, Anteil: 94,74%
- Gestión Empresas Eléctricas, S.A., Standort: Guatemala, Anteil: 99,99%
- Enertek, S.A. de C.V., Standort: Mexiko, Anteil: 99,99%
- Iberdrola Energía Altamira, S.A. de C.V., Standort: Mexiko, Anteil: 99,99 %
- Iberdrola Energía del Golfo, S.A. de C.V., Standort: Mexiko, Anteil: 99,99%
- Servicios de Operación Altamira, S.A. de C.V., Standort: Mexiko, Anteil: 99,99%
- Servicios de Operación La Laguna, S.A. de C.V., Standort: Mexiko, Anteil: 99,99%
- Cinergy, S. de R.L. de C.V., Standort: Mexiko, Anteil: 99,99%
- Noreste, S. de R.L. de C.V., Firmenstz: Mexiko, Anteil: 51,11%
- Iberdrola Energía Altamira de Servicios, S.A. de C.V., Standort: Mexiko, Anteil: 99,99%
- Iberdrola Servicios Monterrey, S.A. de C.V., Standort: Mexiko, Anteil: 99,99%
- Iberdrola Energía Tamazunchale, S.A. de C.V., Standort: Mexiko, Anteil: 99,99%
- Electricidad de Veracruz, S.A. de C.V., Standort: Mexiko, Anteil: 99,99% Electricidad de -
- Veracruz II, S.A. de C.V., Standort: Mexiko, Anteil: 99,99% Iberdrola Energía La Laguna, S.A. de C.V., Standort: Mexiko, Anteil: 99,99%
- Distribuidora Eléctrica Centroamericana II, S.A., Standort: Guatemala, Anteil: 49,01%

- Empresa Eléctrica de Guatemala, S.A., Standort: Guatemala, Anteil: 39,64%
- Comercializadora Eléctrica de Guatemala, S.A., Standort: Guatemala, Anteil: 39,64%
- Transportista Eléctrica Centroamericana, S.A., Standort: Guatemala, Anteil: 39,63%
- Almacenaje y Manejo de Materiales Eléctricos, S.A., Standort: Guatemala, Anteil: 49,01%
- Inversiones Eléctricas Centroamericanas, S.A., Standort: Guatemala, Anteil: 39,64%
(Holdinggesellschaft)
- Neoenergía, S.A., Standort: Brasilien, Anteil: 39%
- Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia, S.A., Standort: Brasilien, Anteil: 42,76%
- Companhia Energética do Rio Grande do Norte, S.A., Standort: Brasilien, Anteil: 39,95%
- Companhia Energética de Pernambuco, S.A., Standort: Brasilien, Anteil: 34,78%
- Garter Properties, Inc., Standort: Brasilien, Anteil: 42,76%
- Itapebí Geração de Energia, S.A., Standort: Brasilien, Anteil: 38,98%
- Termopernambuco, S.A., Standort: Brasilien, Anteil: 39%
- Iberbolivia de Inversiones, S.A.(Holding), Standort: Bolivien, Anteil: 63,38%
- Empresa de Luz y Fuerza Eléctrica de Oruro, S.A., Standort: Bolivien, Anteil: 58,85%
- Electricidad de La Paz, S.A., Firmenstz: Bolivien, Anteil: 56,76%
- Compañía Administradora de Empresas – Bolivia, S.A., Standort: Bolivien, Anteil: 59,26%
- Empresa de Servicios, S.A., Standort: Bolivien, Anteil: 54,49%
- Capuava Energy, Ltda., Standort: Brasilien, Anteil: 100%
- Energyworks do Brasil, Ltda., Firmenstz: Brasilien, Anteil: 100%
- Empresa de Servicios Sanitarios de Los Lagos, S.A., Standort: Chile, Anteil: 50,90%
- Iberaguas, Ltda. (Holding), Standort: Chile, Anteil: 99,80%
- Iberdrola Energía Chile, Ltda.(Holding), Firmenstz: Chile, Anteil: 99,9%
- Generación Eléctrica Centroamericana, S.A., Standort: Guatemala, Anteil: 52,61%
- Parques Ecológicos de México, S.A. de C.V., Standort: Mexiko, Anteil: 97,96%

d) Iberdrola Energías Renovables Subgroup

Zu Iberdrola Energías Renovables Subgroup gehören:

- Iberdrola Energías Renovables II, S.A.U., Standort: Madrid, Anteil: 100%
- Iberenova Promociones, S.A.U., Standort: Madrid, Anteil: 100%
- Ciener, S.A.U., Standort: Bilbao, Anteil: 100%
- Energía I Vent, S.A., Standort: Barcelona, Anteil: 90%
- Iberdrola Energías Renovables de Galicia, S.A.U., Standort: Orense, Anteil: 100%

- Iberdrola Energías Renovables de Castilla-La Mancha, S.A.U., Standort: Toledo, Anteil: 100%
- Minicentrales del Tajo, S.A., Standort: Madrid, Anteil: 66,58%
- Biovent Energía, S.A., Standort: Valladolid, Anteil: 85%
- Eólicas de La Rioja, S.A., Standort: Logroño, Anteil: 68,75 %
- Iberdrola Energías Renovables de Andalucía, S.A.U., Standort: Málaga, Anteil: 100%
- Iberdrola Energías Renovables de Aragón, S.A.U., Standort: Zaragoza, Anteil: 100%
- Iberdrola Energías Renovables de La Rioja, S.A.U., Standort: Logroño, Anteil: 100%
- Sociedad Gestora de Parques Eólicos Campo de Gibraltar, S.A., Standort: Málaga, Anteil: 55%
- Gestora de Parques Eólicos de Andalucía, S.A., Standort: Málaga, Anteil: 55%
- Biovent Holding, S.A., Standort: Valladolid, Anteil: 85%
- Sistemas Energéticos Chandrexa, S.A.U., Standort: Orense, Anteil: 100%
- Sistemas Energéticos de Navarra, S.A.U., Standort: Madrid, Anteil: 100%
- Sistemas Energéticos Mas Garullo, S.A., Standort: Zaragoza, Anteil 51%
- Sistemas Energéticos La Muela, S.A., Standort: Zaragoza, Anteil: 50%
- Sistemas Energéticos del Moncayo, S.A., Standort: Soria, Anteil 75%
- Sistemas Energéticos Torralba, S.A., Standort: Zaragoza, Anteil: 60%
- Sistemas Energéticos Teruelo, S.A., Standort: Zaragoza, Anteil: 100%
- Sistemas Energéticos Fuendetodos, S.A.U., Standort: Zaragoza, Anteil: 100%
- Sistemas Energéticos Entredicho, S.A.U., Standort: Zaragoza, Anteil: 100%
- Sistemas Energéticos Astudillo, S.A., Standort: Valladolid, Anteil: 50%
- Sistemas Energéticos Serra de Meiras, S.A.U., Standort: Santiago de Compostela, Anteil: 100%
- Sistemas Energéticos Goia Peñote, S.A.U., Standort: Santiago de Compostela, Anteil: 100%
- Eólicas de Euskadi, S.A., Firmens: Bilbao, Anteil: 50%
- Molinos del Cidacos, S.A., Standort: Logroño, Anteil: 25%
- Desarrollo de Energías Renovables de La Rioja, S.A., Standort: Logroño, Anteil: 36,25%
- Energías Renovables de la Región de Murcia, S.A., Standort: Murcia, Anteil: 50%
- Molinos de la Rioja, S.A., Standort: Logroño, Anteil: 33,33%
- Eólicas de Campollano, S.A., Standort: Madrid, Anteil: 25%
- Energías Eólicas de Cuenca, S.A., Standort: Cuenca, Anteil: 50%
- Saltos del Belmontejo, S.A., Standort: Cuenca, Anteil: 24,84%
- Energías Renováveis do Brasil, Ltda., Standort: Brasilien, Anteil: 100%

- Energías Eólicas Castilla la Mancha, S.A., Standort: Toledo, Anteil: 50%
- Energías Eólicas del Sisante, S.A., Standort: Toledo, Anteil: 50%
- Villardefrades Eólica, S.L., Standort: Valladolid, Anteil: 68%
- Aerocastilla, S.A., Standort: Valladolid, Anteil: 51%
- Generación de Energía Eólica, S.A., Standort: Valladolid, Anteil: 51%
- Productora de Energía Eólica, S.A., Standort: Valladolid, Anteil: 50,91%
- Electra de Layna, S.A., Standort: Valladolid, Anteil: 42%
- Aeolia Produção de Energia, S.A., Standort: Portugal, Anteil: 77,99%

e) Iberdrola Ingeniería y Consultoría Subgroup

Dazu gehören:

- Iberdrola Ingeniería y Consultoría, S.A.U., Firmenstz: Bilbao, Anteil: 100%
- Iberdrola Ingeniería y Consultoría Servicios, S.A.U., Standort: Madrid, Anteil: 100%
- Iberdrola Consultoría e Serviços do Brasil, Ltda., Standort: Brasilien, Anteil: 100%
- Iberdrola Ingeniería y Consultoría México, S.A. de C.V. and Subsidiaries, Standort: Mexiko, Anteil: 99,99%

7. *Energias de Portugal (EDP)*

7.1. Einleitung:

EDP ist das größte Stromunternehmen Portugals. Firmensitz ist Lissabon. Portugal blickt auf eine lange, ruhmreiche Vergangenheit als Seefahrernation zurück. Das kleine Land war bis in die siebziger Jahre hinein eine bedeutende Kolonialmacht: Im Zuge der politischen Umwälzungen Mitte der siebziger Jahre wurden dann 1974 Guinea-Bissau, 1975 die Kapverdischen Inseln, Moçambique, Angola, São Tomé und Príncipe unabhängig. Die letzte verbliebene Kolonie, Macao, wurde erst im Jahr 1999 an die Volksrepublik China zurückgegeben. Auch wenn sich das Land nach der Nelkenrevolution demokratisiert und mit Spanien zusammen in den achtziger Jahren in Europa integriert hat, ist das Interesse an den ehemaligen Besitzungen, in denen z.T. noch immer Portugiesisch gesprochen wird, erhalten geblieben. Diese Ausrichtung nach Übersee merkt man auch der Firmenpolitik von EDP an. Das Unternehmen ist nämlich vom Heimatmarkt¹¹ Portugal und vom spanischen Markt abgesehen in den übrigen EU-Ländern fast gar nicht präsent. Dafür gibt es einige außereuropäische Aktivitäten: auf dem brasilianischen Markt, im spanischsprachigen Lateinamerika, in Afrika und in Macao.

Wie in Schweden spielt in Portugal traditionell die Stromerzeugung aus Wasserkraft eine große Rolle. Die Standorte der Wasserkraftwerke liegen “meist in den regenreichen Gebieten Mittel- und Nordostportugals”.¹²

Portugal gehört zu den Ländern Europas, in denen viele ehemalige Staatsunternehmen privatisiert und die Märkte liberalisiert wurden. Auch EDP ist ein ehemaliges Staatsunternehmen, das 1997 teilprivatisiert wurde. Das Unternehmen selbst existiert unter diesem Namen schon seit etwa drei Jahrzehnten. Was die Abkürzung EDP bedeutet, ist allerdings neu: Am 26. Oktober 2004 wurde der ursprüngliche Name **Electricidade de Portugal, S.A.** nämlich aufgegeben und das Unternehmen in **Energias de Portugal, S.A.** umfirmiert. Der Grund für diese Änderung des Namens war die beabsichtigte Übernahme des Gasversorgers Gas de Portugal (GDP) durch EDP und ENI, einen italienischen Energiekonzern. Vermutlich sind für den beabsichtigten Einstieg ins Gasgeschäft zwei Gründe ausschlaggebend gewesen: Zum einen sind wichtige europäische Wettbewerber ebenfalls im Gasgeschäft tätig, zum anderen verfolg-

¹¹Allerdings will EDP heute als iberisches Unternehmen verstanden werden. So schreibt der CEO João Ramalho Talone im Geschäftsbericht 2004: “We wish to be the Iberian EDP!”

¹²Das moderne Länderlexikon in zehn Bänden (1978), S. 92.

te der portugiesische Staat das Ziel der Diversifizierung der Energieversorgung, um die Abhängigkeit vom Mineralöl zu verringern, sodass sich hier ein interessantes neues Geschäftsfeld für EDP auftat.¹³ Diese Expansion außerhalb des Stromsektors ließ die Änderung des Namens von Elektrizität zu Energie angeraten erscheinen. Der Namenswechsel wurde vollzogen, allerdings ist der Zusammenschluss aus kartellrechtlichen Gründen von der EU-Kommission am 9. Dezember 2004 untersagt worden, weil sowohl GDP als auch EDP auf ihrem jeweiligen Sektor – sowohl im Privat- als auch im Firmenkundengeschäft – über eine marktherrschende Stellung in Portugal verfügen. Nach Feststellung der Kommission hätte der Zusammenschluss zu höheren Preisen für die Kunden geführt und die Wettbewerbsfähigkeit der portugiesischen Wirtschaft beeinträchtigt. Trotzdem behält das Unternehmen seitdem den neuen Namen “Energias de Portugal, SA” bei.

7.2. Geschichte

7.2.1. Die siebziger und achtziger Jahre

1975 wurden alle Energieunternehmen Portugals in den Bereichen Stromerzeugung, Fernleitung und Distribution verstaatlicht

1976 werden die verstaatlichten Energieunternehmen durch die Gründung des Staatsunternehmens EDP - Electricidade de Portugal unter einheitlicher Leitung zusammengefasst.

1979 wird das 400 kV-Hochspannungsnetz in Betrieb genommen

In den achtziger Jahren werden drei neue Wasserkraftwerke in Portugal in Betrieb genommen

7.2.2. Die neunziger Jahre

1990 wird EDP unter staatliche Leitung gestellt

1994 Gründung der EDP-Gruppe mit Tochterunternehmen, die direkt oder indirekt im Besitz von EDP sind

1997 Teilprivatisierung von EDP

Erwerb von Beteiligungen an den brasilianischen Distributionsunternehmen Escelsa - Espírito

¹³Vgl. Häckl (1996), Chancen ökologischer Modernisierung in der europäischen Peripherie, S. 203. Sowie: Tillmanns-Estdorf (1997), Die Strukturpolitik der Europäischen Union, S. 149.

Santo Centrais Eléctricas, S.A. und Enersul - Empresa Energética do Mato Grosso do Sul, S.A.

1999 gelingt durch Erwerb von 25,5% der Anteile an der chilenischen ESSEL- Empresa de Serviços Sanitários del Libertador, S.A. der Einstieg ins Wasser- und Abwassergeschäft

7.2.3. Die Entwicklung seit dem Jahr 2000

2000

Die portugiesische Regierung entscheidet am 24. November 2000, dass Rede Eléctrica Nacional (REN), welche die Fernleitungen in Portugal betreibt, von EDP getrennt wird. Der portugiesische Staat hält seitdem 70 %, EDP 30% der Anteile von REN.

Erwerb von weiteren 11% an GALP Energia (Anteil jetzt: 14.27%)

Erwerb von 60% an CASE - Conceção e Arquitectura de Soluções Informáticas Estruturadas, S.A. (Informationstechnologie)

Internationalisierung von ONI durch den Erwerb von Shopping Direct (100%) und von 74% von Germinus XXI

ONI WAY erhält UMTS-Lizenz

2001

Unterzeichnung eines Abkommens zwischen Spanien und Portugals mit dem Ziel der Schaffung eines gemeinsamen iberischen Strommarktes

Verkauf des 25,5%-Anteils an ESSEL (Chile)

2002

Aufnahme der Geschäftstätigkeit von HidrOeM zum 1. Januar, entstanden aus den Wasserkraftunternehmen HDN, HIDROCENEL und EDP Energia.

Im Januar Aufnahme der Geschäftstätigkeit von EDP Valor - Gestão Integrada de Serviços, S.A.

Erwerb der Mehrheit an Escelsa - Espírito Santo Centrais Eléctricas, S.A. und Enersul -

Empresa Energética do Mato Grosso do Sul, S.A.

Im Juli Gründung von EDP Produção EM - Engenharia e Manutenção, S.A. für Wartung und Projektentwicklung, darin gehen PROET, HIDRORUMO und CPPE auf.

Gründung von EDP Produção Bioelétrica, S.A. (Erzeugung von Strom aus Biomasse)

EDP Produção Bioelétrica, S.A. erwirbt das Mortágua-Biomasse-Kraftwerk

Umstrukturierung des brasilianischen Energiegeschäftes durch Aktientausch. Die Unternehmen Energest, S.A., Enertrade Comercializadora de Energia, S.A., Bandeirante Energia, S.A., EDP Lajeado S.A., Fafen Energia, S.A., und Enerpeixe, S.A. gelangen unter direkte Kontrolle von EDP Brasil, S.A.

Im Oktober 2002 Übernahme der Kontrolle von Espírito Santo Centrais Elétricas, S.A. - Escelsa und Empresa Energética de Mato Grosso do Sul, S.A. - Enersul durch EDP.

Übernahme des spanischen Telekommunikationsunternehmens Ola Internet durch die EDP-Tochter ONI (56%).

Durch Übernahme eines 10%-Anteils an Turbogás von Siemens Project Ventures GmbH (SPVG) verdoppelt EDP den Anteil an Turbogás Produtora Energética S.A. auf jetzt insgesamt 20%

EDP Participações, S.G.P.S, S.A. erwirbt im Oktober von PROCME - Gestão Global de Projectos, S.A. 45% der Anteile an Affinis – Serviços de Assistência e Manutenção Global, S.A.

Verkauf von 29% an Redal

Verkauf von OPTEP – Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A.

Erwerb von Gas Figueres, S.A. (EUR 7.0 million)

2003

Erwerb von 62 % an dem baskischen Gasversorger NaturCorp durch HidroCantábrico.

EDP Participações, SGPS, S.A. verkauft seine Beteiligungen an Iberdrola, S.A. (Iberdrola hält allerdings seine Aktien an EDP i.H. von 5% weiterhin)

2004

- Aufstockung des Anteils an HidroCantábrico von 39,5% auf 95,7%.
- Umbenennung in Energias de Portugal, S.A.

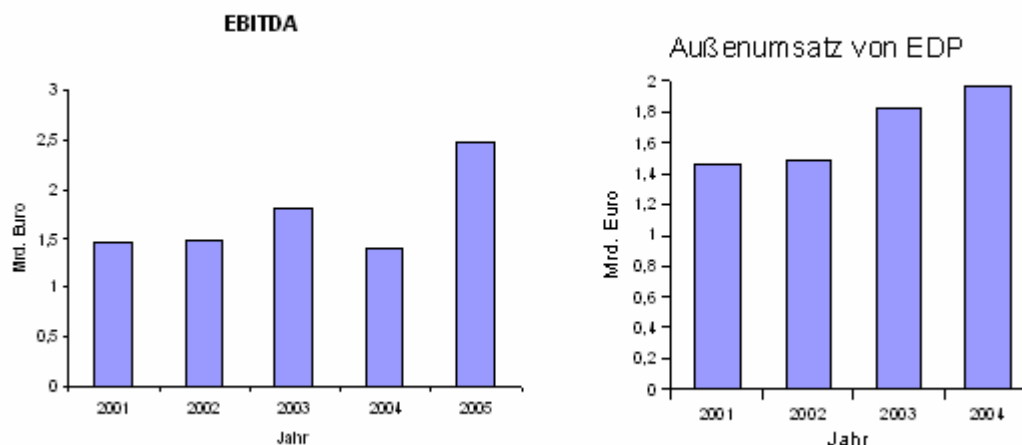
- EDP erwirbt Anteile an Turbogás and Portugen
- EDP verkauft seinen Anteil an FAFEN an Petrobrás
- Übernahme von Gas de Portugal durch EDP und ENI scheitert

2005

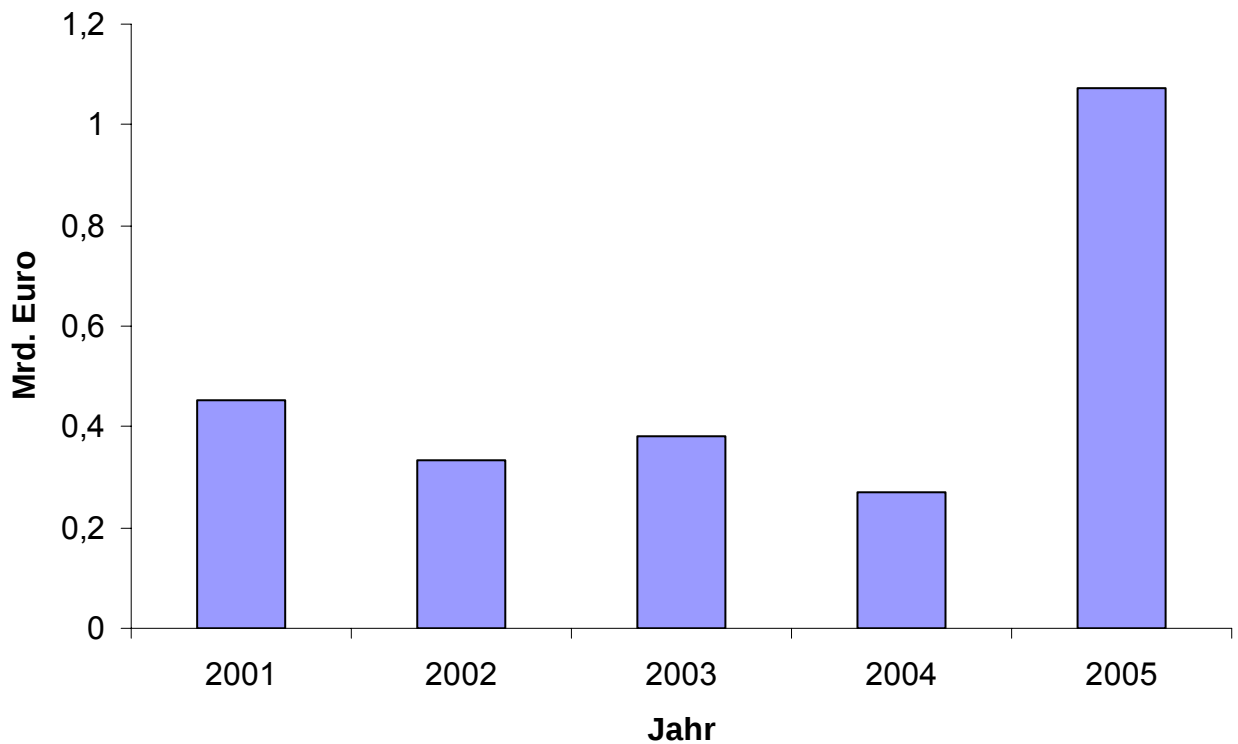
- Erwerb von 3 Windfarmen in Frankreich (geplante Kapazität 30 MW)

7.3. Betriebswirtschaftliche Kennzahlen

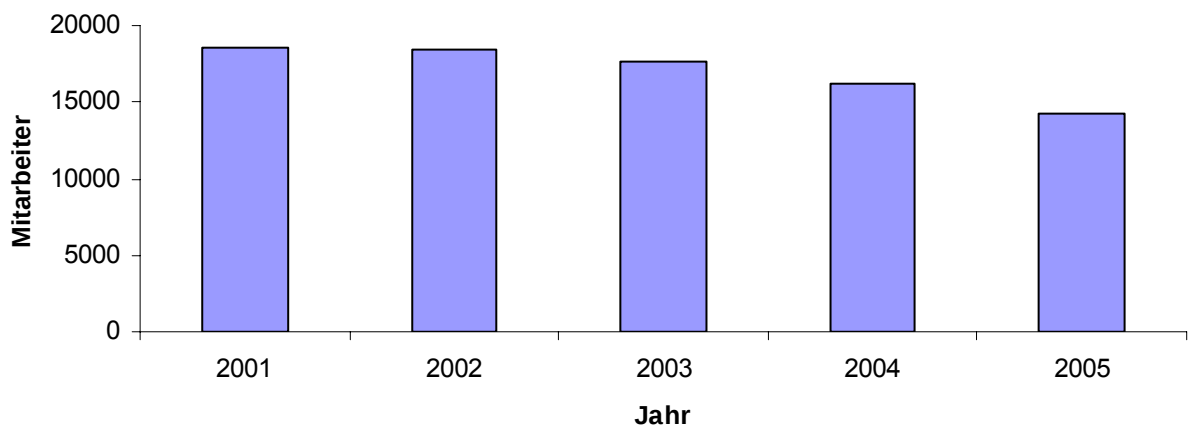
EDP hat insgesamt 9,4 Millionen Kunden, davon 5,8 Millionen im Heimatmarkt Portugal, 3 Millionen in Brasilien und 600 000 in Spanien. EDP produzierte im Jahr 2004 42,619 GWh Strom und lieferte an den Endverbraucher sogar 72,713 GWh Strom aus. Damit gehört das Unternehmen zu den größten Energieunternehmen Europas. Hier einige wichtige betriebswirtschaftliche Kennzahlen im Diagramm:



Reingewinn



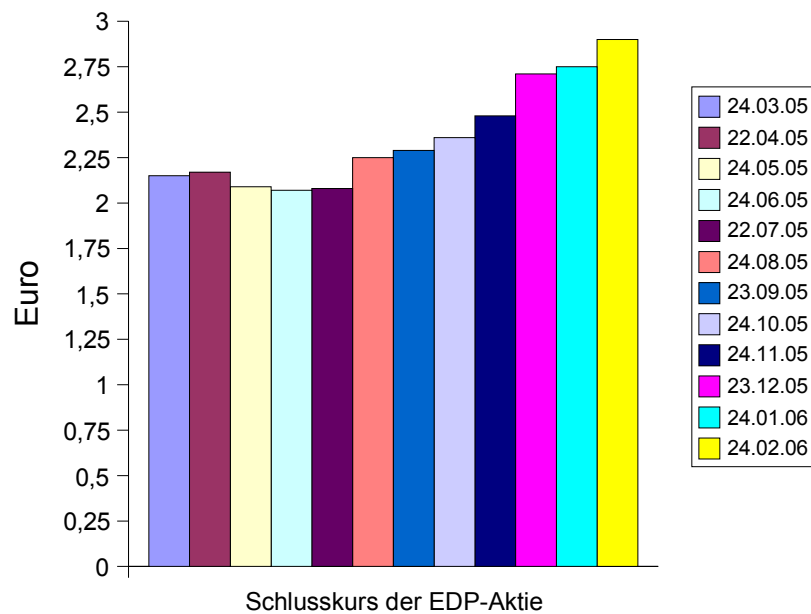
Mitarbeiter



Die Aktienkurs von EDP schwankt seit Jahren zwischen 2 und 3 Euro. Das folgende Diagramm spiegelt die Entwicklung der Aktienkurse zwischen März 2005 und Februar 1996 wider:¹⁴

¹⁴Diese Daten stehen unter www.cortalconsors.de zur Verfügung.

Entwicklung der Aktienkurse



7.4. Konzernstruktur

Die Konzernstruktur von EDP, die wir im Allgemeinen darstellen wollen, ist sehr übersichtlich. Es werden drei Märkte unterschieden, auf denen das Kerngeschäft betrieben wird: der iberische Markt (mit dem portugiesischen Heimatmarkt und Spanien), der brasilianische Markt und die weiteren Firmen in Übersee (unter Holdings). Sodann werden inhaltlich noch drei Geschäftsfelder unterschieden: das Geschäftsfeld Telekommunikation, das Geschäftsfeld Informationstechnologie und das Geschäftsfeld Dienstleistung. Somit ergibt sich folgende Struktur:



Auf dem portugiesischen Markt dominieren drei Unternehmen: EDP produção produziert Energie, EDP distribuição betreibt das Leitungsnetz (mit Ausnahme des Hochspannungsnetzes, das von REN betrieben wird und woran EDP nur zu 30% beteiligt ist. Diese Beteiligung gehört übrigens zum Bereich "Holdings"). Für Lieferung an den Endkunden und Abrechnung ist die EDP comercial zuständig, an der EDP produção 40% der Anteile hält.

In Spanien dominiert HidroCantábrico, woran EDP mittlerweile fast 96% der Anteile hält.

In Brasilien werden die meisten Tochterfirmen von EDP Brasil gelenkt. EDP Brasil umfasst im Bereich Produktion energest (100%), investco (lajeado) (14%), enerpeixe (60%) sowie couto magalhães (49%). Für die Distribution ist bandeirante (zu 97% im Besitz von EDP Brasil) zuständig, für den Verkauf enertrade (eine hundertprozentige Tochter von EDP Brasil).

Im Bereich Dienstleistungen dominiert das Tochterunternehmen EDP valor, das übrigens auch in Frankreich und Irland Niederlassungen unterhält, im Bereich Telekom ONI und im Bereich Informationstechnologien edinfor, woran, EDP allerdings nur 40% der Anteile besitzt.

Unter Holding sind wichtige außereuropäische Aktivitäten (in Macao, auf den Kapverdischen Inseln und in Guatemala) sowie insbesondere die Gasaktivitäten des Konzerns zusammengefasst.

8. *Der Verbund*

8.1. Einleitung

Der Verbund, gegründet 1947, ist der größte Stromerzeuger und -transporteur Österreichs. Der Konzern, mehrheitlich im Eigentum der Republik Österreich, ist ein Schlüsselunternehmen des Landes im Energiesektor. Er betreibt das überregionale Hochspannungsnetz und erzeugt mit jährlich 30 Milliarden Kilowattstunden rund die Hälfte des österreichischen Strombedarfs, größtenteils aus Wasserkraft. Seit dem EU-Beitritt Österreichs im Jahr 1995 hat sich der Verbund zu einem Unternehmen europäischer Dimension entwickelt. Heute ist er einer der erfolgreichsten Energiehändler Europas. Der Verbund ist im ATX enthalten und notiert an der Wiener Börse, der Frankfurter Börse und der Bank of New York als American Depositary Receipts.

Der Verbund-Anlagenpark umfasst 107 Wasserkraftwerke, 9 Wärmekraftwerke, 46 Umspannwerke und das überregionale Hochspannungsnetz (mit Ausnahme von Vorarlberg und Tirol). Alle Verbund-Kraftwerke zusammen weisen eine Höchstleistung von 8.300 Megawatt auf.

8.2. Geschichte des Unternehmens

8.2.1. Die vierziger und fünfziger Jahre

Der Verbund wurde 1947 mit dem 2. Verstaatlichungsgesetz als die "Österreichische Elektrizitätswirtschafts-AG" gegründet. Die Gesellschaft ermittelte den künftigen Strombedarf in Österreich, errichtete mit Hilfe von Sondergesellschaften Kraftwerke und installierte das überregionale Hochspannungsnetz.

1950 wurden die Österreichisch-Bayerische Kraftwerke AG (ÖBK) gegründet. Ihre Aufgaben sind Ausbau und Nutzung der Wasserkraft an den österreichisch-bayerischen Grenzflüssen. Die elektrische Energie wird entsprechend dem Beteiligungsverhältnis je zur Hälfte an die Aktionäre von Österreichische Elektrizitätswirtschafts-AG und Bayernwerk Wasserkraft AG geliefert.

1958 wurde die Verbundkraft Elektrizitätswerke GmbH als "Dampfkraftwerk Korneuburg GmbH" gegründet, um mit der NEWAG (heute EVN AG) das Kraftwerk Korneuburg zu errichten. Im Zuge des Kraftwerksbaus Dürnrohr erhielt die Gesellschaft als Sondergesellschaft des Verbund den Namen Verbundkraft Elektrizitätswerke GmbH.

8.2.2. Die achtziger und neunziger Jahre

1988 wurde der Verbund teilprivatisiert. Seither sind 51 % im Besitz der Republik Österreich und 49 % im Besitz institutioneller Anleger bzw. im privaten Streubesitz.

1999 ging die Verbundkraft Elektrizitätswerke GmbH (bis dahin eine einhundertprozentige Tochter der Verbundgesellschaft) durch Fusion mit der Österreichische Donaukraftwerke AG, der Tauernkraftwerke AG und VEG in die neu gegründete Verbund - Austrian Hydro Power AG ein.

1999 wurde das Joint Venture Energia S.p.A. gemeinsam mit Carlo de Benedettis Finanzgruppe CIR S.p.A gegründet.

8.2.3. Die Entwicklung seit dem Jahr 2000

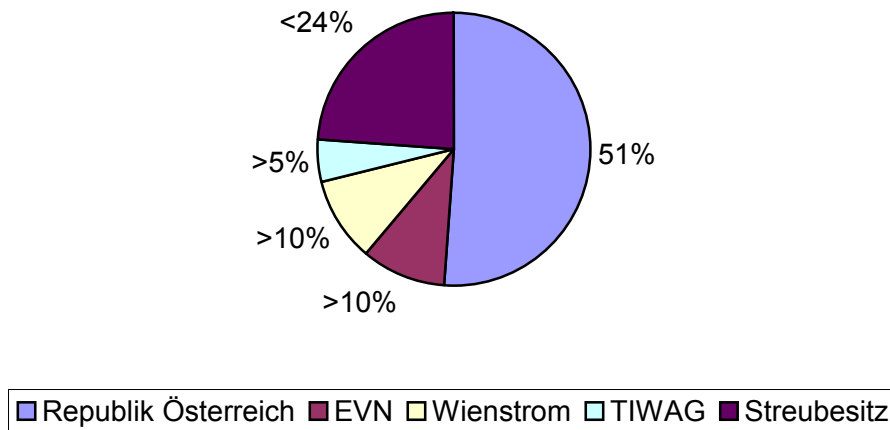
2005 startete der Verbund mit dem Direktvertrieb an heimische Endkunden.

2006 wurden in Tschechien, der Slowakei und Griechenland drei Tochtergesellschaften gegründet, die der Wärmekraft-Sparte des Unternehmens (Verbund Austrian Thermal Power GmbH & Co KG) untergeordnet sind: APT Czech Republic, APT Slovakia und APT Hellas sollte der in Griechenland schon erfolgreiche Strom-Großhandel ausgebaut werden. Im Rahmen eines Joint Ventures mit der Poweo wurde in Frankreich das erste Gaskraftwerk fertig gestellt, in Italien ist ein ähnliches Projekt bereits in der Endphase.

8.3. Betriebswirtschaftliche Kennzahlen

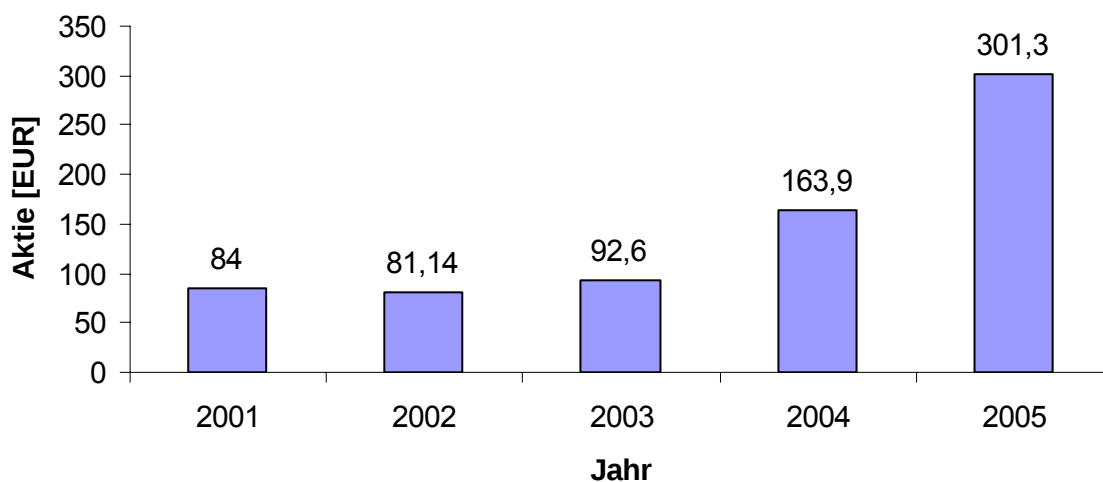
Seit dem Börsengang im Dezember 1988 sind 49 % des Grundkapitals der Gesellschaft privatisiert. Zu den Aktionären des Verbund gehören der größte niederösterreichische Strom-, Gas- und Wärmeversorger EVN (Energie-Versorgung Niederösterreich), die Tiroler Wasserkraft AG (TIWAG) sowie die Wiener Stadtwerke Wienstrom.

Aktionärstruktur

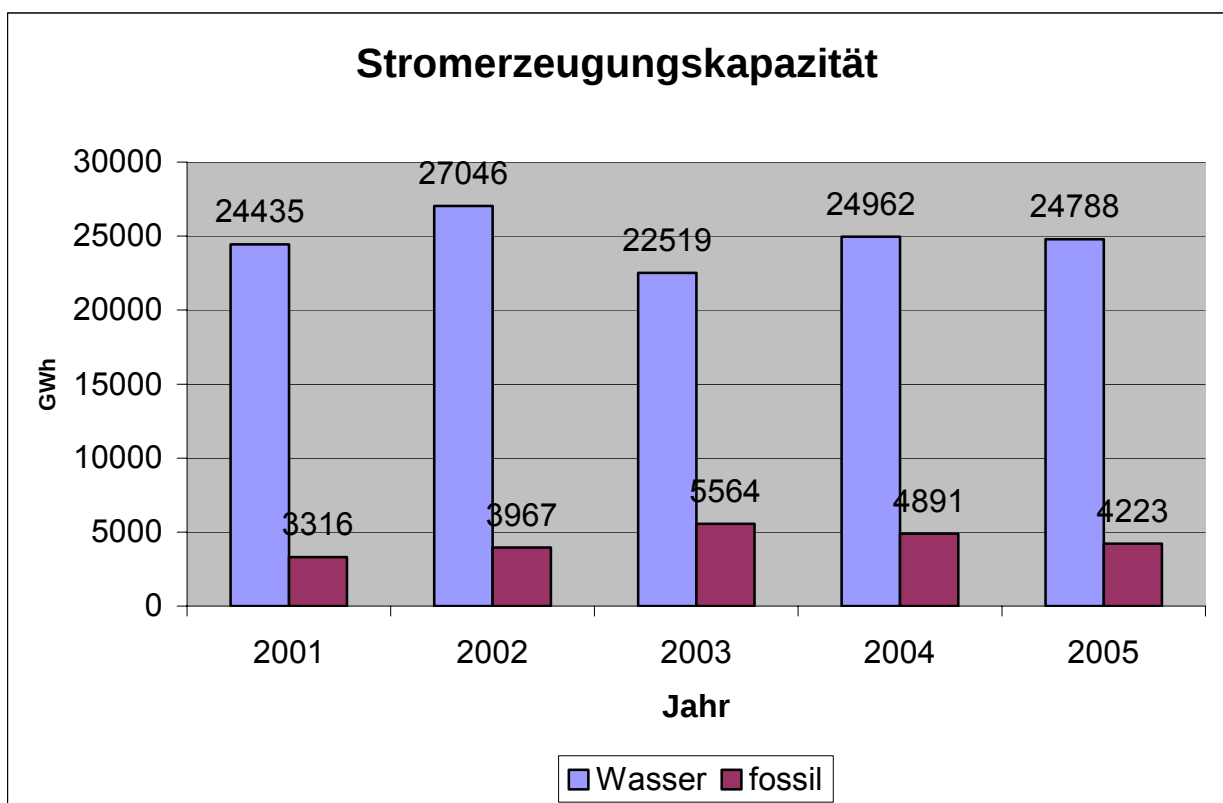


Der Verbund zählt zu den größten heimischen, börsennotierten Unternehmen mit einer Marktkapitalisierung per 31.12.2005 von 9,3 Mrd. EUR. Der Verbund erzielte 2005 einen Umsatz von 2,5 Mrd. EUR, ein Operatives Ergebnis von 527 Mio. EUR und ein Konzernergebnis von 349 Mio. EUR. Das entspricht einem Gewinn je Aktie von 11,33 EUR, die Dividende wurde um 66,7 % von 3,00 EUR auf 5,00 EUR angehoben.

Verbund-Aktie Jahresendkurse



Der Verbund erzeugt rund 90% seines Stroms in Wasserkraftwerken. Knapp 10% stammen aus Wärmekraftwerken. Die Wasserkrafterzeugung des Konzerns stammt zum überwiegenden Teil aus 66 Laufkraftwerken und 21 Speicherkraftwerken sowie aus Bezugsrechten an Wasserkraftwerken der Ennskraftwerke AG, der Österreichisch-Bayerischen Kraftwerke AG und der Donaukraftwerke Jochenstein AG sowie der E.ON Wasserkraft GmbH (mit zusammen 20 Laufwasserkraftwerken). Insgesamt steht dem Verbund somit eine Erzeugungskapazität aus Wasserkraft mit einer Engpassleistung von 6.452 MW bzw. einem Regelarbeitsvermögen von 24.850 GWh zur Verfügung.



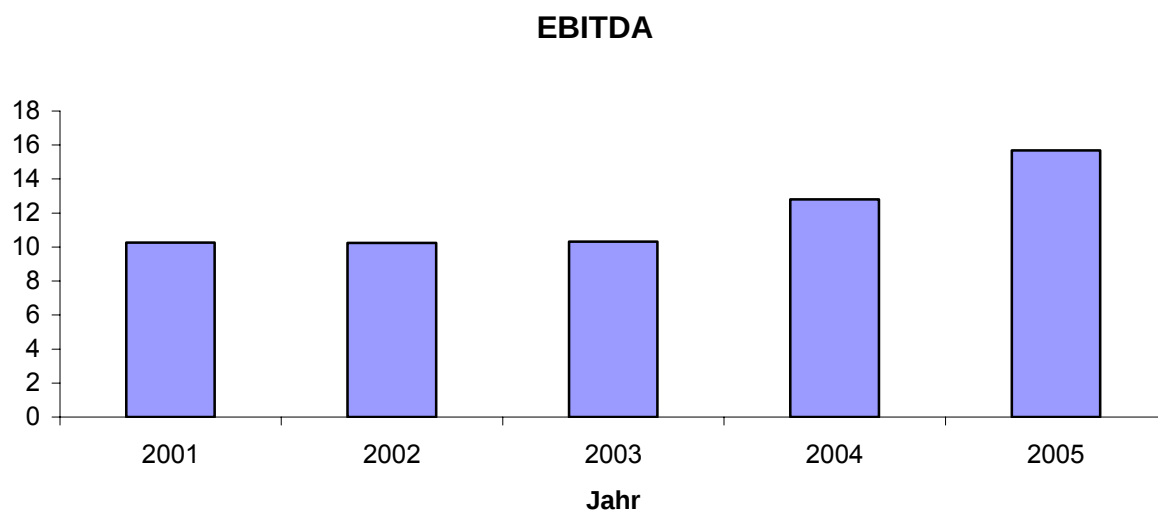
Das Jahr 2005 war das beste in der Geschichte des Verbund. Zu diesem Ergebnis haben auch die gestiegenen Strompreise beigetragen. Die Umsatzerlöse stiegen von 2.021,7 Mio. € im Jahr 2004 auf 2.506,7 Mio. €, das entspricht einem Zuwachs von 24%. Das Operative Ergebnis erhöhte sich von 385,5 Mio. € um 36,6% auf 526,5 Mio. €. Der Gewinn nach Steuern stieg von 268,8 Mio. € auf 402,1 Mio. €, das ist ein Zuwachs von 49,6%. Das Konzernergebnis beträgt 349,3 Mio. € nach 235,4 Mio. € im Vergleichszeitraum des Vorjahres, somit beträgt die Wachstumsrate 48,3%. Der Economic Value Added (EVA), die für den Verbund-Konzern

steuerungsrelevante Kennzahl für die Wertschaffung, stieg um 212,9% auf 201,8 Mio. € an.

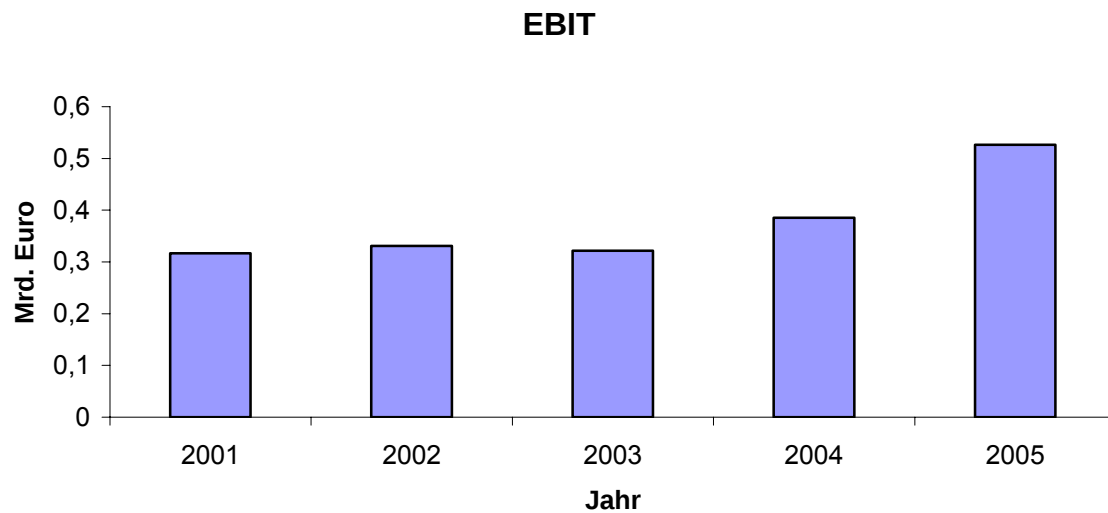
Entwicklung der Umsatzerlöse:



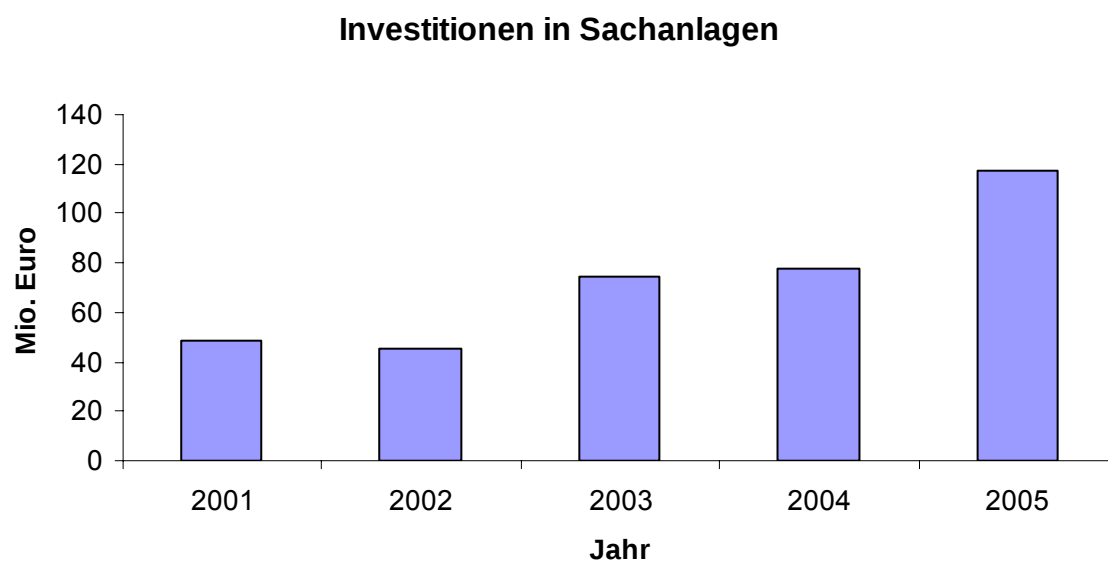
Entwicklung des EBITDA:



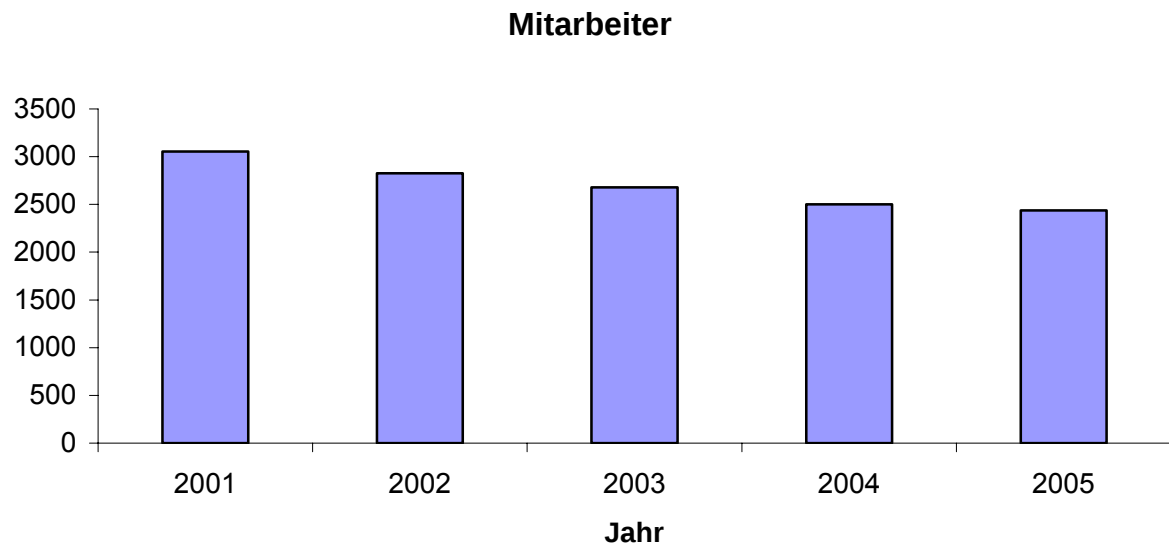
Entwicklung des EBIT:



Entwicklung der Investitionen:



Entwicklung der Mitarbeiterzahl:



8.4. Aufbau des Unternehmens

Holding Österreichische Elektrizitätswirtschafts-Aktiengesellschaft (Verbundgesellschaft)			
Erzeugung	Handel/Vertrieb	Übertragung	Neue Geschäfte/Beteiligungen
AHP VERBUND-Austrian Hydro Power AG	APT VERBUND-Austrian Power Trading AG	APG VERBUND-Austrian Power Grid AG	VBC VERBUND BeteiligungsgmbH
ATP VERBUND-Austrian Thermal Power GmbH & Co KG	APS VERBUND- Stromvertrieb GmbH		
Dienstleistungen VERBUND Management Service GmbH			

8.4.1. VERBUND-Austrian Hydro Power AG (AHP)

Mehr als vier Fünftel der Wasserkraft-Kapazität des Verbund sind in der AHP gebündelt. Die AHP besitzt 88 Wasserkraftanlagen in sieben Bundesländer, zu den größten gehören neun

Donaukraftwerke, die zusammen 25% der gesamten österreichischen Stromproduktion erzeugen.

Die AHP erzeugt jährlich fast 23 Mrd. kWh und deckt damit mehr als ein Drittel des österreichischen Stromverbrauchs. Ihre Kraftwerke leisten zusammen maximal rund 6.000 Megawatt und erzeugen rund 22700 GWh elektrischer Energie jährlich.

8.4.2. VERBUND-Austrian Thermal Power GmbH & Co KG (ATP)

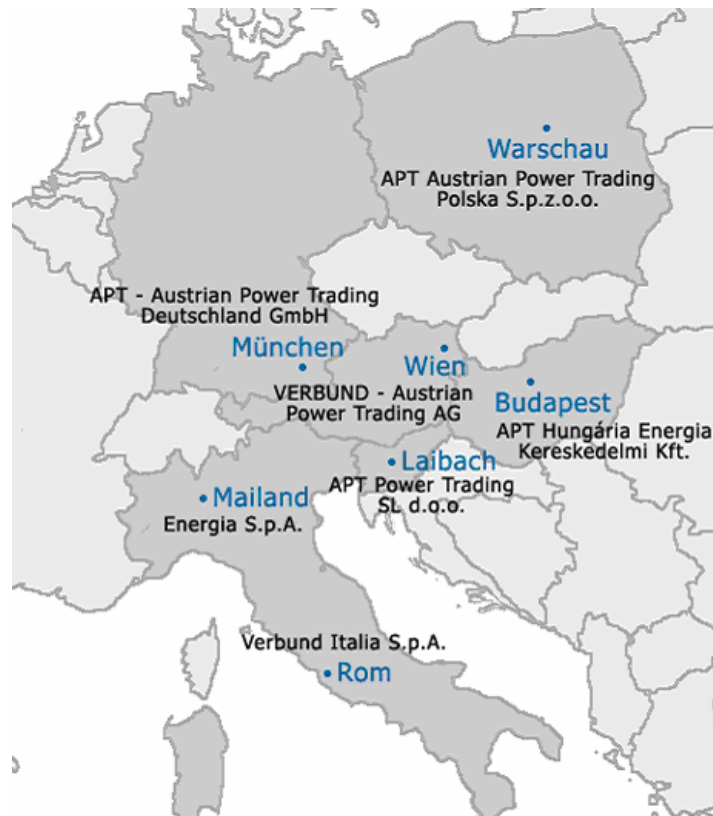
Die ATP erzeugt jährlich etwa 5500 GWh Strom und deckt damit rund ein Neuntel des österreichischen Stromverbrauchs. Sie ist auch der zweitgrößte Fernwärmelieferant in Österreich. Die ATP umfasst die Wärmekraftanlagen von Draukraft, Verbundkraft und von Steweag. Ihre 11 Kraftwerke (Dampf-, Block- und Motorheizkraftwerke) haben eine Gesamtkapazität von 1960 Megawatt. Die vier Kraftwerke Dürnrohr, Voitsberg, Melach 1 und Neudorf-Werndorf 2 befinden sich im Betrieb, fünf weitere sind konserviert bzw. verpachtet und 2 sind stillgelegt.

8.4.3. VERBUND-Austrian Power Grid AG (APG)

Die APG betreibt das Stromleitungsnetz des Verbund. Dieses besteht größtenteils aus Leitungen mit einer Spannung 220 kV und 380 kV. Das Leitungsnetz der APG hat eine Trassenlänge von 3300 Kilometern, auf der 6500 Kilometer Leitungen geführt werden. Der Verbund ist dem UCTE-Netz angeschlossen.

8.4.4. VERBUND-Austrian Power Trading AG (APT)

Die APT ist innerhalb des Verbundkonzerns für Stromhandel und internationalen Stromvertrieb verantwortlich. Sie ist die Leitgesellschaft für die Vertriebsniederlassungen des Verbund im Ausland.



APT - Austrian Power Trading Deutschland GmbH

APT Deutschland hat sich auf die Energieversorgung und Beratung von regionalen, kommunalen und privaten Weiterverteilern auf dem deutschen Markt spezialisiert.

Energia S.p.A.

Das Joint Venture Energia S.p.A ist am italienischen Energiemarkt tätig. Das Unternehmen ist seit der Liberalisierung des Gasmarktes auch im Gasgeschäft aktiv.

Verbund Italia S.p.A.

Verbund Italia vertritt die Interessen und hält die Finanzbeteiligung der Verbund-Gruppe in Italien.

APT Power Trading Polska Sp. z o.o.

Die polnische Gesellschaft APT Austrian Power Trading Polska Sp. z o.o. mit Sitz in Warschau wurde als Tochtergesellschaft des Verbund am 8. Juni 2000 gegründet. APT Polska schließt kurzfristige Verträge über Energielieferungen mit Energieerzeugern und Verteilergesellschaften ab.

APT Power Trading SL d.o.o.

Die slowenische Vertriebstochter APT Power Trading SL d.o.o. mit Sitz in Ljubljana nimmt eine zentrale Stellung in der Auslandsstrategie des Verbund ein.

APT Hungária Energia-Kereskedelmi Kft.

Im Jänner 2004 hat VERBUND-Austrian Power Trading AG die Vertriebstochter APT Hungária Energia Kereskedelmi Kft. (APT Hungaria) mit Sitz in Budapest gegründet. Die Kernaufgabe von APT Hungária besteht im Handel mit elektrischer Energie für ungarische Geschäftskunden, Distributoren, Stadtwerke und anderen Stromhandelsunternehmen.

8.4.5. VERBUND-Austrian Power Sales GmbH (APS)

Die APS ist für den Vertrieb von Strom auf dem österreichischen Markt zuständig.

8.4.6. VERBUND-Strom für alle Österreicher

Seit 1. Juli 2005 mischt der Verbund den österreichischen Strommarkt auf und verhilft Kleinverbrauchern erstmals zu kräftigen Preisvorteilen.

Mit seiner 100%-Tochter VERBUND-Austrian Power Sales GmbH (APS) sorgt der Verbund für stärkeren Wettbewerb und mehr Dynamik am österreichischen Strommarkt – und zwar mit 100 % Wasserkraft. Das schlanke und innovative Unternehmen beliefert Österreichs Haushalte, Gewerbe, Landwirtschaft, KMU und die Industrie.

8.4.7. VERBUND-BeteiligungsgmbH (VBG)

Die VERBUND-BeteiligungsgmbH ist als Beteiligungsholding des Verbund die Leitgesellschaft des Bereiches Neue Geschäfte/Beteiligungen. In der VBG sind Unternehmen aus unterschiedlichsten Branchen zusammengefasst, die im Eigentum des Verbundkonzerns stehen. Das Spektrum reicht von Elektrizitätsunternehmen über Engineeringgesellschaften, von Firmen im Bereich der Umwelttechnik und Telekommunikation bis zu Tourismusunternehmen.

9. *ELECTRABEL*

9.1. Einleitung

Electrabel ist Teil von SUEZ, einer internationalen Industrie- und Dienstleistungsgruppe im Bereich Energie und Umwelt. Sitz des Unternehmens ist Brüssel/Belgien. Electrabel ist der größte Energieerzeuger Belgiens. Hauptgeschäft ist die Erzeugung von Elektrizität sowie die Verteilung von Elektrizität und Gas in Belgien und in anderen europäischen Ländern.

Europaweit betreibt Electrabel verschiedenste Erzeugungsanlagen mit insgesamt mehr als 28.200 MW Leistung und handelt an allen Energiemärkten. In Belgien betreibt das Unternehmen die Strom- und Gasleitungen im Auftrag der Verteilnetzbetreiber.



9.2. Geschichte des Unternehmens

9.2.1. Die neunziger Jahre

1990 kommt Electrabel aus der Fusion zwischen Ebes (früher SEE), Intercom und Unerg hervor.

9.2.2. Entwicklung seit dem Jahr 2000

2003 nimmt Electrabel einen Anteil in Compagnie Nationale du Rhône. SUEZ wird zum Inhaber der Aktienmehrheit der Electrabel.

Electrabel erhöht ihren Anteil in der französischen Gesellschaft CNR, Compagnie Nationale du Rhône auf 49%. Electrabel verkauft Strom, der von den 49 Wasserkraftwerken der SHEMA (Société Hydroélectrique du Midi) erzeugt wird.

Es kommt zur strategischen Partnerschaft AceaElectrabel auf dem italienischen Markt. Die Gesellschaft erhöht ihren Anteil in Acea auf 2,6%. Electrabel und Compagnie Nationale du Rhône unterschreiben geschäftliche Kooperationsvereinbarungen mit einigen einheimischen Verteilungsgesellschaften (SIEDS, Seyssel, SICAE). In den Niederlanden führt Electrabel Funkenenergie in ihre Geschäfte ein.

Electrabel und volkseigener belgischer Erzeuger SPE entscheiden, ihre industrielle Kooperationsvereinbarung zu beenden. Beide Gesellschaften verfolgen jetzt ihre Tätigkeiten selbständig.

2004 konnte das Unternehmen die fortschreitende Liberalisierung in Europa nutzen, um seine Position auf den neuen Zielmärkten weiter auszubauen. Auf dem Heimatmarkt bleibt Electrabel die Nummer 1 im Wettbewerb. Über 50% des gesamten Stromumsatzes wird erstmals außerhalb Belgiens erzielt.

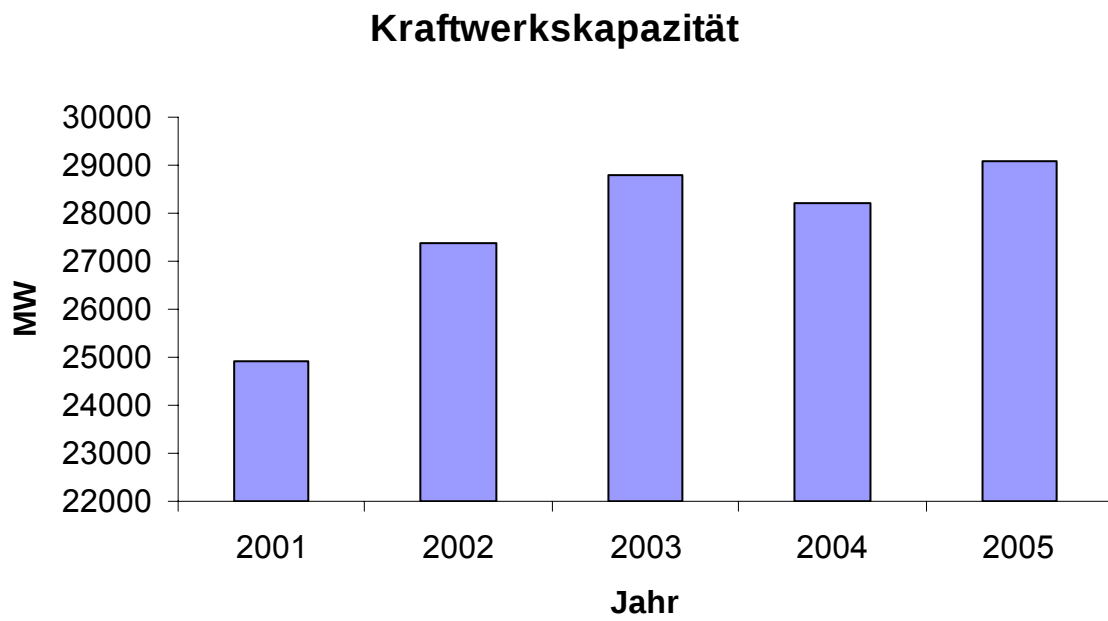
Über einen Vertrag mit der SNCF wird Electrabel langfristig 80 % an der SHEMA erwerben. In Belgien, den Niederlanden und Portugal nimmt Electrabel neue Windparks mit insgesamt mehr als 40 MW in Betrieb.

In Polen beginnt das Kraftwerk Polaniec die Stromerzeugung aus Biomasse.

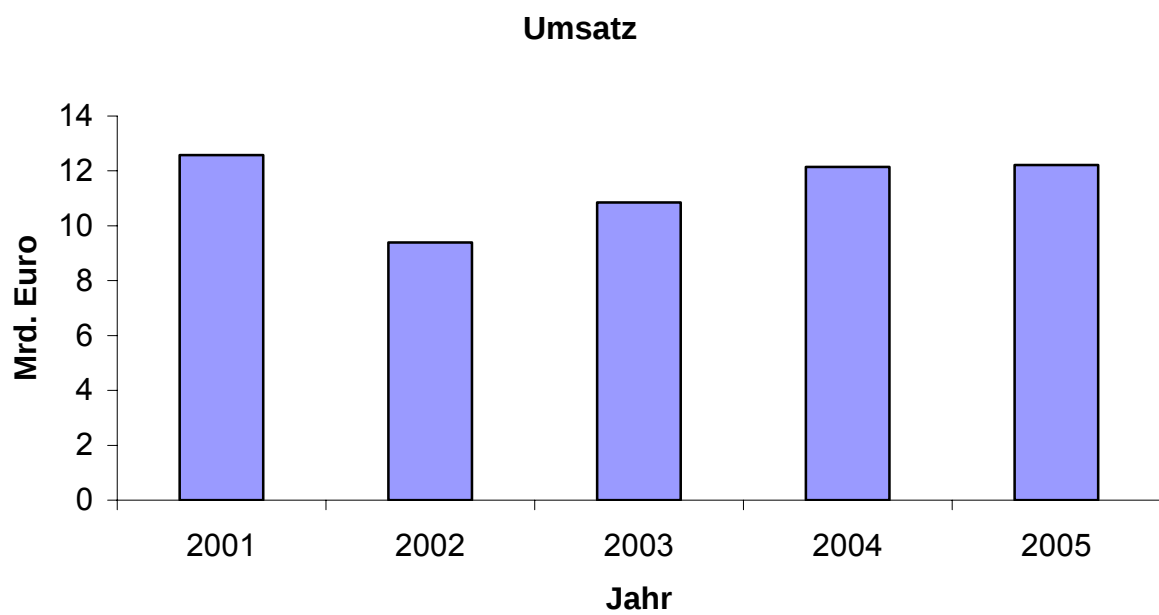
Durch den Austausch der Dampfkessel im Kernkraftwerk Doel 2 wird die Kraftwerksleistung um 10% erhöht.

9.3. Betriebswirtschaftliche Kennzahlen

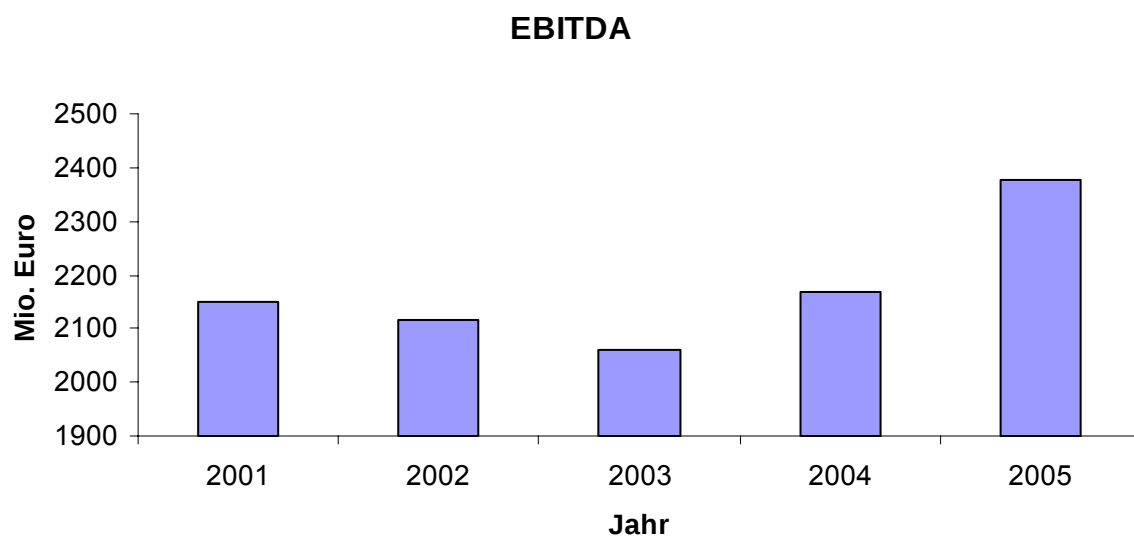
Entwicklung der Kraftwerkskapazität:



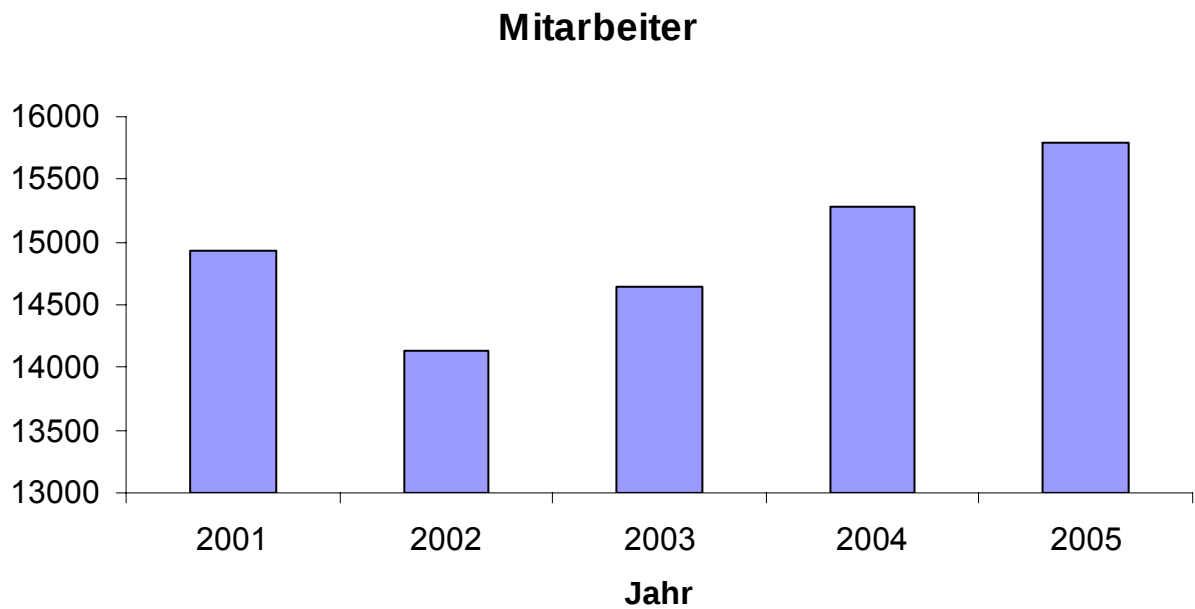
Entwicklung des Umsatzes:



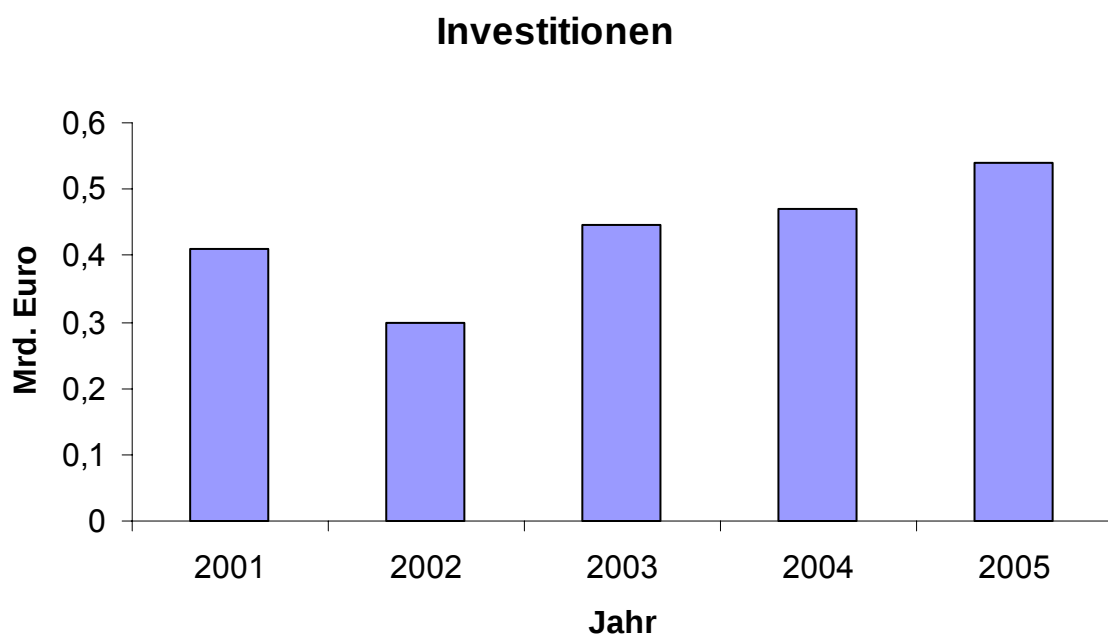
Entwicklung des EBITDA:



Entwicklung der Mitarbeiterzahl:



Entwicklung der Investitionen:



9.3.1. *Aufbau des Unternehmens*

Belgien

Electrabel S.A.

Luxemburg

Twinterg S.A.

Niederlande

Electrabel Nederland N.V.

Deutschland

Electrabel Deutschland AG

Polen

Electrabel Polska Sp. z o.o.

Electrabel Polaniec S.A

Ungarn

Dunamenti Eromu Rt.

Electrabel Magyarország Kft.

Frankreich

Electrabel France S.A.

Italien

Electrabel Italia S.p.A.

AceaElectrabel S.p.A.

Spanien

Electrabel España S.A.

Castelnou Energia, S.L.

Unternehmensstruktur Electrabel Deutschland AG

Sitz des Unternehmens ist Berlin. Auf dem deutschen Markt ist Electrabel Deutschland die Führungsgesellschaft für alle Aktivitäten der Electrabel-Gruppe. Seit der Liberalisierung verkauft Electrabel Deutschland Strom, Erdgas und Energiedienstleistungen. Das Unternehmen ist auch auf dem Gebiet der Erzeugung aktiv. Kooperationen bestehen mit den Stadtwerken Saarbrücken (Energie SaarLorLux) und mit den Stadtwerken Gera (Energieversorgung Gera GmbH und Kraftwerke Gera GmbH).

Electrabel Saarland GmbH, Saarbrücken

Die Electrabel Saarland GmbH mit Sitz in Saarbrücken ist eine 100%ige Tochtergesellschaft der Electrabel Deutschland AG zur Betriebsführung des Kraftwerks Römerbrücke. Electrabel Deutschland kooperiert seit 2001 mit den Stadtwerken Saarbrücken. Die Zusammenarbeit basiert auf der im Energiewirtschaftsgesetz vorgesehenen Vorschrift zur Entflechtung des Energiesektors (Unbundling). Die Erzeugung erfolgt durch die Electrabel, der Vertrieb ebenso zusammen mit den Stadtwerken Saarbrücken, die Verteilung durch die Stadtwerke Saarbrücken. Sie waren deutschlandweit die ersten Stadtwerke, die das vorgeschriebene Unbundling umgesetzt haben.

Energie SaarLorLux AG, Saarbrücken

Energie SaarLorLux ist das gemeinsame Vertriebsunternehmen der Electrabel Deutschland (51 %) und der Stadtwerke Saarbrücken (49 %). Das Unternehmen liefert Strom, Erdgas und Fernwärme an Haushalts-, Gewerbe- und Industriekunden in die Region SaarLorLux (Saarland, Lothringen, Luxemburg) sowie Rheinland-Pfalz und dem Elsass.

Energie SaarLorLux wurde im Jahre 2001 gegründet. Ziel ist es, die gemeinsamen Kompetenzen von Electrabel und den Stadtwerken Saarbrücken effektiv zu nutzen, Synergieeffekte zu erzielen und zur Stärkung des Energiestandortes Saarland beizutragen.

Sitz der Energie SaarLorLux ist Saarbrücken.

Energieversorgung Gera GmbH, Gera

Die Energieversorgung Gera GmbH (EGG) ist eine Tochtergesellschaft der Stadtwerke Gera AG (50,1 %) und der Electrabel Deutschland AG (49,9 %). Sitz des Unternehmens ist Gera. Zu den Kerngeschäftsfeldern gehören die Versorgung mit Strom, Gas, Fernwärme, Fernkälte sowie der Betrieb der entsprechenden Netze. Strom und Wärme bezieht die EGG vor allem aus dem umweltfreundlichen GuD-Heizkraftwerk Gera Nord und der Spitzenlastanlage Gera-Süd des Schwesterunternehmens Kraftwerke Gera GmbH.

Im Jahre 2003 wurde das Geschäftsfeld Portfoliomanagement neu erschlossen. Alle vom Kraftwerk Gera Nord produzierten Überschusskapazitäten werden als Fahrplanlieferungen an der Leipziger Strombörse (EEX) sowie über bilaterale Handelsgeschäfte und den Day-Ahead-Handel verkauft. Das Know-how und das nötige Handelsportal stellt Electrabel zur Verfügung.

Kraftwerke Gera GmbH, Gera

Die Kraftwerke Gera GmbH (KWG) erzeugen Wärme und Strom für die Schwestergesellschaft Energieversorgung Gera GmbH. Der Wärmebedarf der EGG wird *vollständig* durch Eigenerzeugung der KWG gedeckt, der Strombedarf der EGG wird *überwiegend* durch Eigenerzeugung der KWG gedeckt.

Die KWG betreibt ein GuD-Heizkraftwerk in Gera-Nord mit einer installierten elektrischen Leistung von 76 MW und einer installierten thermischen Leistung von 140 MW und ein Heizwerk in Gera-Süd (Spitzenlastanlage) mit einer thermischen Leistung von 148 MW. Als Brennstoff wird Erdgas eingesetzt, alternativ ist der Betrieb auf Heizölbasis möglich.

In Zorbau (nahe Gera) vertreibt Electrabel in Partnerschaft mit der Schwestergesellschaft Sita Strom, der während des Verbrennungsprozesses der modernen Sita-Müllverbrennungsanlage entsteht.

GeraNetz GmbH, Gera

Die GeraNetz GmbH (GNG) ist eine 100%-ige Tochtergesellschaft der Energieversorgung Gera GmbH. Mit dem Inkrafttreten des neuen Energiewirtschaftsgesetzes war die Energieversorgung Gera (Electrabel-Beteiligung: 49,9%) verpflichtet, den Netzbetrieb auf eine eigenständige Gesellschaft zu übertragen (*gesellschaftsrechtliches Unbundling*).

10. ČEZ

10.1. Einleitung

Der Energiekonzern ČEZ gehört zu den wichtigsten wirtschaftlichen Allianzen in der Tschechischen Republik sowie zu den 10 größten Energiewirtschaftsallianzen in Europa, und zwar nicht nur wegen der installierten Leistung, sondern auch wegen der Kundenzahl. Nach der Erweiterung um drei bulgarische und eine rumänische Vertriebsgesellschaft wurde die ČEZ-Gruppe zu einer Firma mit internationalem Wirkungsbereich. Der Marktwert von ČEZ hat 2005 zum ersten Mal die Grenze von 10 Mld. USD überschritten, und ČEZ hat sich so unter die größten Weltspieler eingeordnet.

Die ČEZ-Gruppe hat sich bemüht, der Struktur, die in westeuropäischen Ländern üblich ist, näher zu kommen, und ist mittlerweile auf allen Schlüsselgebieten tätig – von der Rohstoffförderung über die Stromerzeugung und dessen Verteilung bis zum Handel mit Energiewirtschaftsnebenprodukten.

10.2. Geschichte des Unternehmens

10.2.1. Die neunziger Jahre

Die ČEZ-Energiegruppe wurde im Jahr 1992 durch den Fonds des Nationalvermögens der Tschechischen Republik gegründet, der bis heute der Aktienmehrheitsbesitzer ist. Zu Hauptgeschäftsbereichen der Gesellschaft ČEZ sind die Stromproduktion und der Stromverkauf und die damit verbundenen Unterstützungen des Verbundsystems geworden. Die Gesellschaft beschäftigt sich auch mit Wärmeproduktion, -verteilung und -verkauf.

In Jahren 1992 bis 1998 hat ČEZ, a. s. insgesamt rund 1,6 Mrd. Euro in ein umfangreiches Entschwefelungsprogramm der Kohlenkraftwerke investiert. Seit dem Jahresende 1998 sind alle Kohlenkraftwerke ČEZ, a. s., mit Anlagen zur Senkung der Emissionen von Luftverunreinigungsstoffen ausgestattet.

1996 wurde das Übertragungssystem mit dem westeuropäischen Netz UCTE verbunden.

10.2.2. Entwicklung seit dem Jahr 2000

2003 wurde durch die Verschmelzung von ČEZ mit Verbundgesellschaften (Severočeská energetika, Severomoravská energetika, Středočeská energetická, Východočeská energetika und Západočeská energetika) die ČEZ-Gruppe gegründet. Die ČEZ-Gruppe ist somit nicht nur der größte Stromerzeuger, sondern auch der größte Stromlieferant in der Tschechischen Republik.

Die Aktiengesellschaft ČEZ war bis April 2003 der 100%-ige Besitzer vom Betreiber des tschechischen Energieübertragungssystem, der Gesellschaft ČEPS. Im Rahmen der Trennung der regulierten Tätigkeiten ist es zur Veräußerung der 66%-igen Beteiligung in dieser Gesellschaft an den tschechischen Staat und die sich im Staatsbesitz befindlichen Subjekte, der restliche Teil von 34% wurde Anfang September 2004 veräußert.

2004 hat die Gruppe ČEZ ihren Vermögenswirkungsbereich nach dem Erwerb von drei bulgarischen Verbundgesellschaften nach Ausland erweitert.

2005 wurde die ČEZ, a.s. zum Besitzer des 67%-igen Majoritätsanteils in drei Verteilungsgesellschaften: Elektroraspradelenie Stolitschno EAD, Elektroraspredelenie Plewen EAD und Elektroraspredelie Sofia Oblast EAD, für die sie 281,5 Mio. EUR bezahlte. Die Gesellschaften bedienen gegenwärtig 1,9 Millionen Kunden (davon 1,7 Mio. Haushalten) mit einem ungefähren Gesamtjahresverbrauch von 9 500 GWh. Das Verteilungsnetz umfasst 55 602 km Leitungen. Der Stromverteilungsmarkt in Bulgarien ist in die Phase der Liberalisierung getreten.

Anfang Oktober 2005 ist die rumänische Verteilungsgesellschaft Electrica Oltenia S.A. zum Vollmitglied der Gruppe ČEZ geworden. Der Kaufpreis betrug insgesamt 151 Mio. EUR. Diese Verteilungsgesellschaft ist die größte Verteilungsgesellschaft in Rumänien und beherrscht 15% des rumänischen Energiemarkts, jährlich liefert sie ungefähr 5500 GWh und bedient 1,37 Millionen Endkunden.

Im Laufe des Jahres 2005 machte die Struktur der ČEZ Gruppe die folgenden Veränderungen durch:

Hinzu kamen die folgenden Gesellschaften:

ČEZ Distribuce, a. s. - gegründet durch regionale energetische Gesellschaften aus der ČEZ Gruppe im März.

ČEZ Prodej, s.r.o. - gegründet durch regionale energetische Gesellschaften aus der ČEZ Gruppe im März.

Weggefallen sind die folgenden Gesellschaften:

ALIATEL a.s. - der Verkauf der Anteile der regionalen energetischen Gesellschaften aus der ČEZ Gruppe (Severočeská energetika – 6,39%, Severomoravská energetika – 12,53%, Západočeská energetika – 11,66%) in dieser Gesellschaft beendet.

EN-DATA a.s. - Auflösung der Gesellschaft bei der Fusion mit der Gesellschaft ČEZData, s.r.o. (bisher nicht ins Handelsregister eingetragen).

MojeEnergie.CZ, s.r.o. - 100%-iger Vermögensanteil der Východočeská energetika wurde im März verkauft.

První energetická a.s. — Anteile der regionalen energetischen Gesellschaften aus der ČEZ Gruppe (Severočeská energetika – 27%, Středočeská energetická – 27%, Východočeská energetika – 27%, Západočeská energetika – 19%) im Februar verkauft.

Veränderungen in den Gesellschaften:

ČEZData, s.r.o. - Erhöhung des Grundkapitals durch Einlage von 1 Mrd. CZK (bisher nicht ins Handelsregister eingetragen).

ČEZ Měření, s.r.o. - Einkauf durch die Aktiengesellschaft ČEZ des 100%-igen Geschäftsanteils von der Východočeská energetika und Umbenennung der Gesellschaft VČE - měřicí technika, s.r.o. Erhöhung des Grundkapitals auf 216 Mio. CZK durch Geldeinlage seitens der ČEZ, a.s. Seit 1. Juni 2005 Start des Vollbetriebs.

ČEZnet, a.s. - Erhöhung des Grundkapitals durch Geldeinlage von 1 Mrd. CZK.

ČEZ Obnovitelné zdroje, s.r.o. - Umbenennung der Gesellschaft VČE – elektrárny, s.r.o., fand im Mai statt.

KOTOUČ ŠTRAMBERK, spol. s r. o. - Senkung des Grundkapitals und des Geschäftsanteils der ČEZ, a.s., von 64,9% auf 25% (bisher nicht ins Handelsregister eingetragen).

Severočeské doly a.s. –Erhöhung des Anteils der ČEZ, a.s., durch Einkauf von 40 000 Stk. Aktien von der Gemeinde Březno.

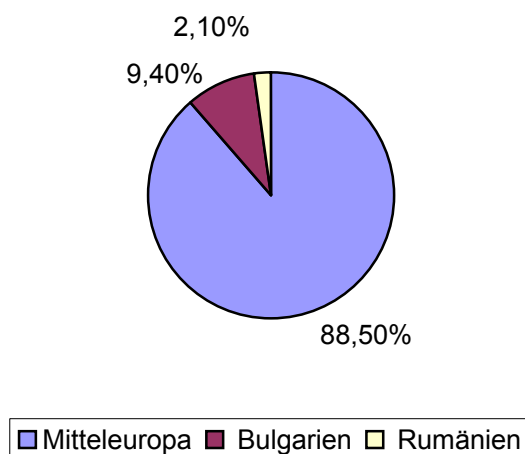
Severomoravská energetika, a. s. - ČEZ, a.s. hat durch Pflichtankauf ihren Anteil in dieser Gesellschaft von 89,38% auf 99,13% erhöht.

ŠKODA PRAHA a.s. - durch Aktienankauf seitens der ČEZ, a.s. kam es zur Erhöhung des Aktienanteils der ČEZ, a.s., von 68,9% auf 97,6%.

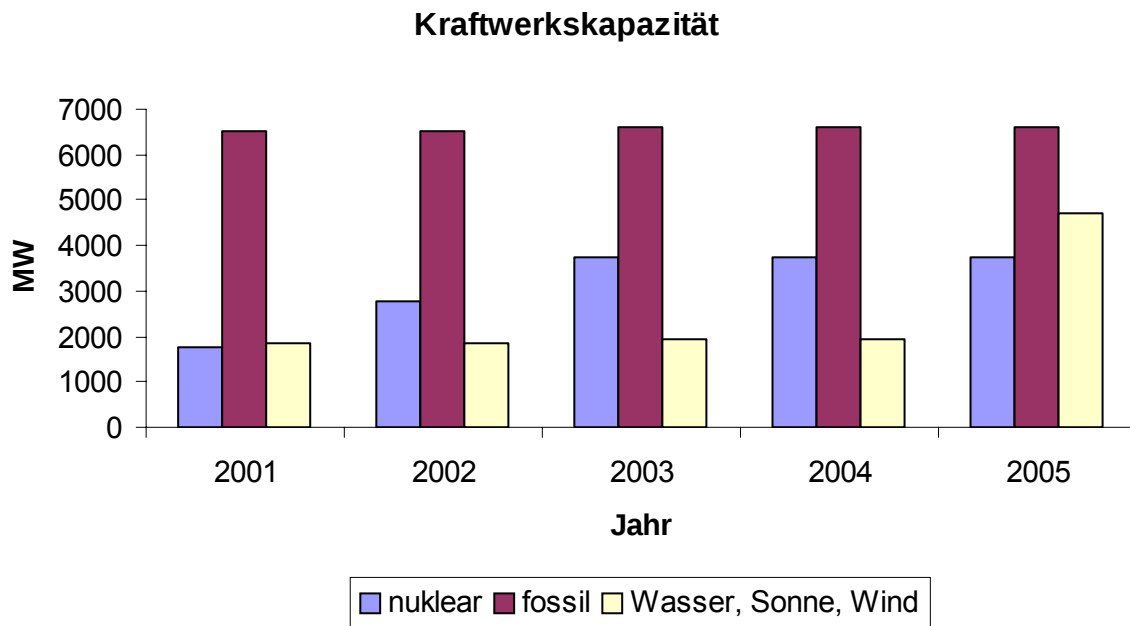
10.3. Betriebswirtschaftliche Kennzahlen

Die Erweiterung der ČEZ-Gruppe um die regionalen Energiewirtschaftsgesellschaften hat die Aktivitäten der Gruppe bedeutend bereichert und ihre Stellung auf dem Markt der Energiewirtschaft gestärkt.

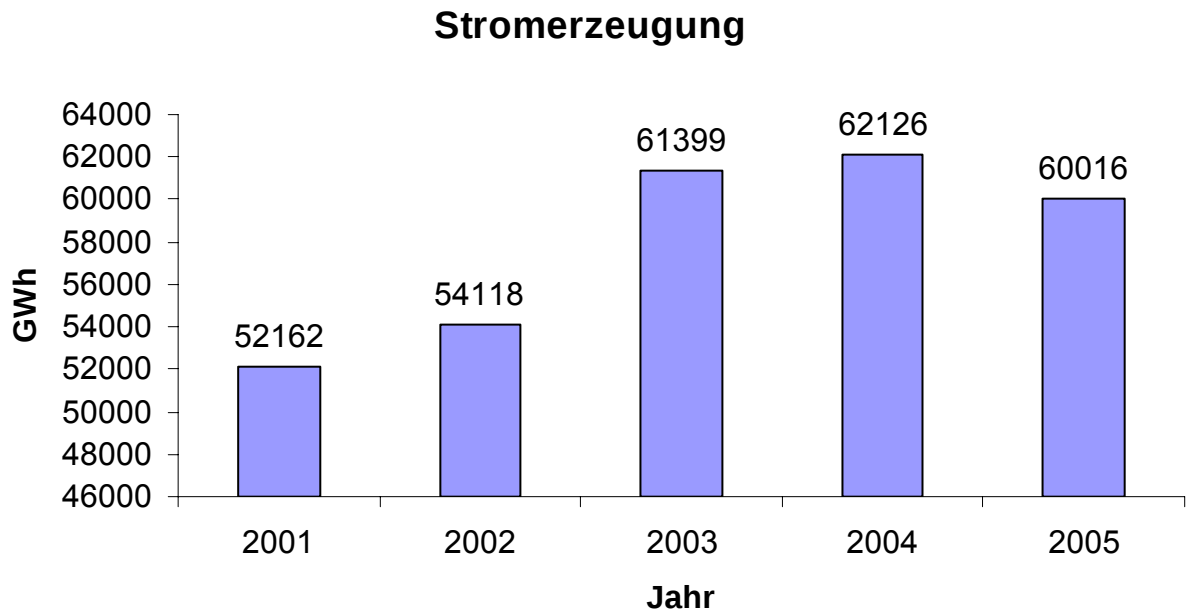
Umsatz nach Regionen



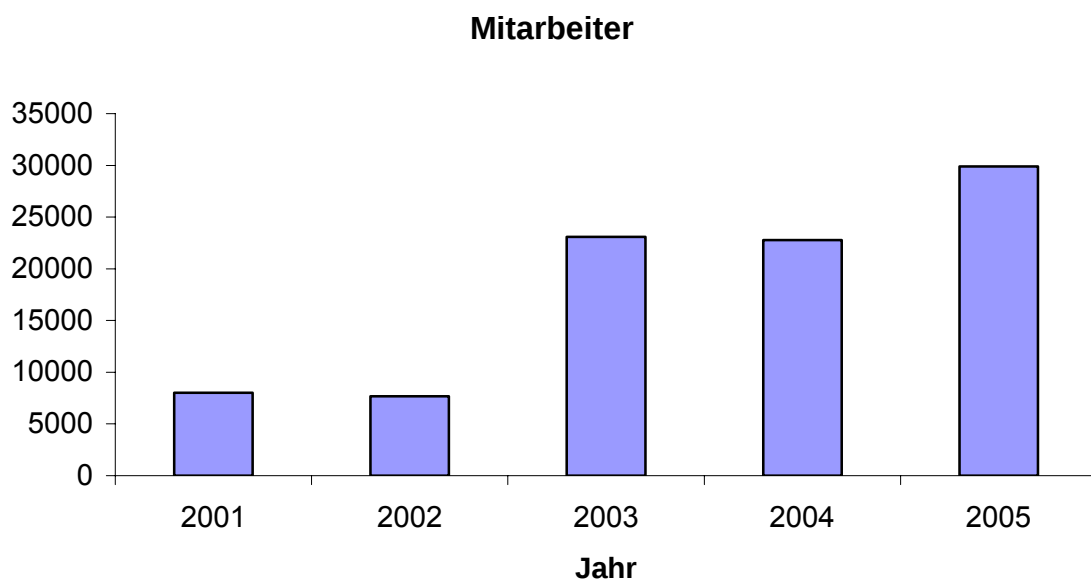
Die Stromerzeugung stellt das Grundelement der Tätigkeit der Muttergesellschaft ČEZ, a. s. Die ČEZ-Gruppe betreibt zur Zeit 2 Kernkraftwerke, 11 Kohlenerzeugungsquellen, 35 Wasserkraftwerke einschließlich der 4 Pumpspeicherkraftwerke, 2 Windkraftwerke und 1 Sonnenkraftwerk.



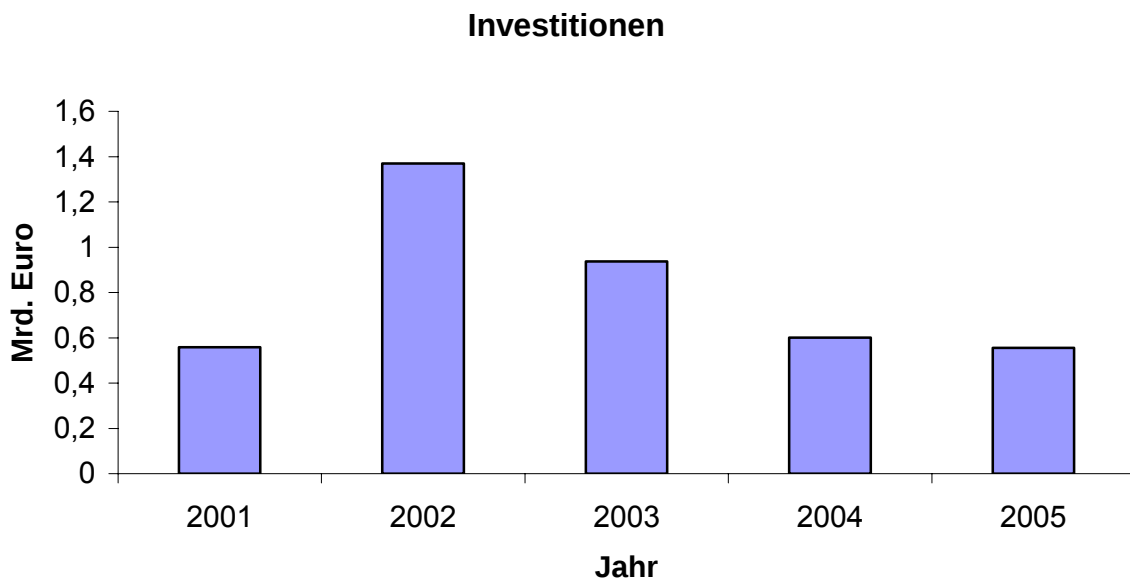
Entwicklung der Stromerzeugung:



Entwicklung der Mitarbeiterzahl:



Entwicklung der Investitionen:



10.3.1. Aufbau des Unternehmens

Zum 30. Juni 2005 umfasste die ČEZ Gruppe insgesamt 99 Gesellschaften (einschl. der Muttergesellschaft ČEZ, a.s.), 16 davon waren ausländisch. Der Konsolidationskomplex umfasste zu demselben Datum 38 Gesellschaften; die Muttergesellschaft ČEZ, a.s., 31 konsolidierte Gesellschaften und 6 assoziierte Betriebe.

Muttergesellschaft

ČEZ, a. s.

Tochtergesellschaften:

CEZ Bulgaria EAD (100,00%)

CEZ Deutschland GmbH (100,00%)

CEZ FINANCE B.V. (100,00%)

CEZ Hungary Ltd. (100,00%)

CEZ Romania S.R.L. (100,00%)

CEZ Trade Bulgaria EAD (100,00%)

ČEZ Distribuce, a. s. (90,82%)

ČEZ Distribuční služby, s.r.o. (100,00%)

ČEZ Logistika, s.r.o. (100,00%)

ČEZ Měření, s.r.o. (100,00%)

ČEZ Obnovitelné zdroje, s.r.o. (100,00%)

ČEZ Prodej, s.r.o. (91,83%)

ČEZ Správa majetku, s.r.o. (100,00%)

ČEZ Zákaznické služby, s.r.o. (100,00%)

ČEZData, s.r.o. (100,00%)

ČEZnet, a.s. (100,00%)

Electrica Oltenia S.A. (51,00%)

Elektrozpredelenie Pleven EAD (67,00%)

Elektrozpredelenie Sofia Oblast EAD (67,00%)

Elektrozpredelenie Stolichno EAD (67,00%)

Energetické opravny, a.s. (100,00%)^

Energetika Vítkovice, a.s. (100,00%)

I & C Energo a.s. (100,00%)

MSEM, a.s. (100,00%)

SD - 1.strojírenská, a.s. (93,10%)

SD - Autodoprava, a.s. (93,10%)

SD - Kolejová doprava, a.s. (93,10%)

Severočeská energetika, a.s. (56,93%)

Severočeské doly a.s. (93,10%)

Severomoravská energetika, a.s. (100,00%)

STE - obchodní služby spol. s.r.o. in Liquidation (97,72%)

Středočeská energetická a.s. (97,72%)

ŠKODA PRAHA a.s. (100,00%)

ŠKODA PRAHA Invest s.r.o. (100,00%)

Ústav jaderného výzkumu Řež a.s. (52,46%)

VČE – montáže, a.s. (100,00%)

Východočeská energetika, a.s. (100,00%)

Západočeská energetika, a.s. (100,00%)

Assoziierte Betriebe:

Coal Energy, a.s. (38,62%)

KNAUF POČERADY, spol. s r.o. (40,00%)

KOTOUČ ŠTRAMBERK, spol. s r.o. (25,00%)

LOMY MOŘINA spol. s r.o. (51,05%)

Plzeňská energetika a.s. (50,00%)

11. ÜBERSICHT DER BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHEN KENNZAHLEN

11.1. Bemerkungen

In dieser Arbeit werden große europäische Energieunternehmen anhand wichtiger betriebswirtschaftlicher Kennzahlen, aber auch anhand ihrer Stromproduktion wie ihres Stromverkaufs sowie ihrer Investitionen verglichen.

Um die Vergleichbarkeit der Daten sicherzustellen, sind die Daten aus den Geschäftsberichten von Vattenfall, die noch in Schwedischen Kronen angegeben wurden, unter Zugrundelegung des Wechselkurses “1 Euro = 9,094 Schwedische Kronen” umgerechnet worden, bei Daten von ENEL wurde der Kurs “1000 Italienische Lira = 0,52 Euro”, bei Daten von Iberdrola der Kurs “1 Euro = 166,386 Spanische Peseta” zugrunde gelegt.

Darüber hinaus beginnen wir unseren Vergleich mit dem Jahr 2000, denn erst in diesem Jahr ist die deutsche E.ON gegründet worden. In seltenen Fällen reicht unsere Betrachtung allerdings auch weiter zurück, weil sich so Entwicklungen verdeutlichen lassen. E.ON gibt beispielsweise in seinen Geschäftsberichten so genannte “pro forma”-Werte an, also Zahlen, die sich theoretisch ergeben, wenn es das Unternehmen zu diesem Zeitpunkt bereits gegeben hätte.

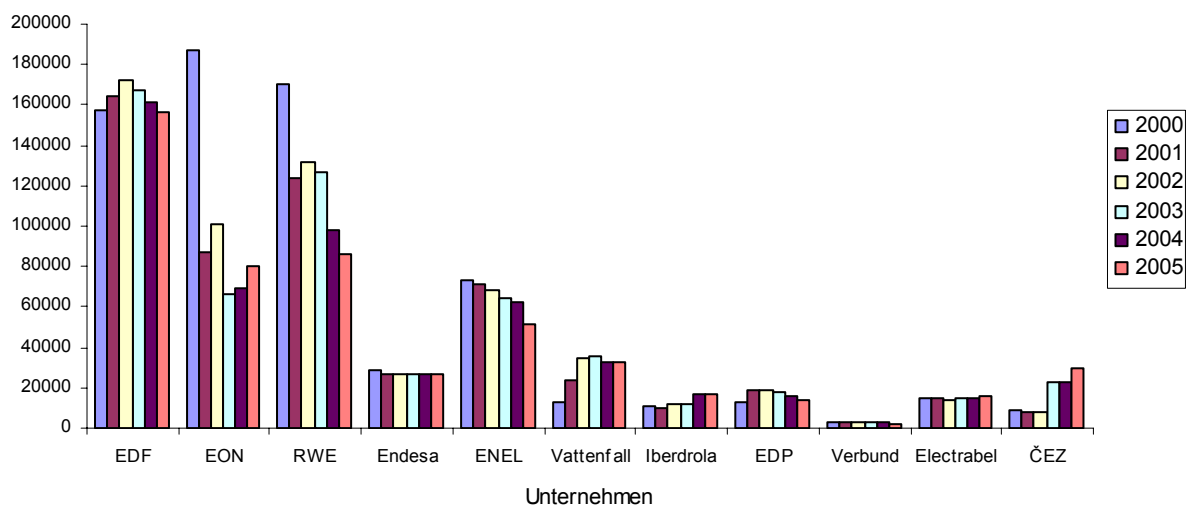
Nicht alle erforderlichen Daten konnten ermittelt werden, zur Abkürzung wird in diesen Fällen “na” für “nicht angegeben” verwendet.

Im Fließtext werden nicht alle Daten genau aufgeführt, sondern Tendenzen angesprochen. Alle Daten werden in Diagrammen dargestellt, die genauen Angaben, die diesen Diagrammen zugrunde liegen, sind, soweit sie sich haben ermitteln lassen, im Anhang aufgeführt.

11.2. Mitarbeiter

Wir beginnen, wie gesagt, mit dem Jahr der Gründung E.ONs, also dem Jahr 2000. Dennoch soll hier erwähnt werden, dass Vattenfall im Jahr 1999 nur 8000 Mitarbeiter hatte. Das Unternehmen hat seine Mitarbeiterzahl seit 1999 durch seine Expansion in Mitteleuropa, besonders in Ostdeutschland, vervierfacht. Demgegenüber hatten die Unternehmen, aus denen E.ON hervorging, im Jahr 1999 noch 203 733 Mitarbeiter, heute sind es bloß noch 86 000. Ein solcher Rückgang lässt sich nicht allein auf Synergieeffekte zurückführen, sondern erklärt sich vornehmlich daraus, dass das Unternehmen vollständig umgebaut wurde. Interessant ist, dass gerade die beiden deutschen Unternehmen, also neben E.ON auch RWE, besonders viele Mitarbeiter verloren haben, sie beschränken sich mehr und mehr auf das Kerngeschäft.

Mitarbeiter



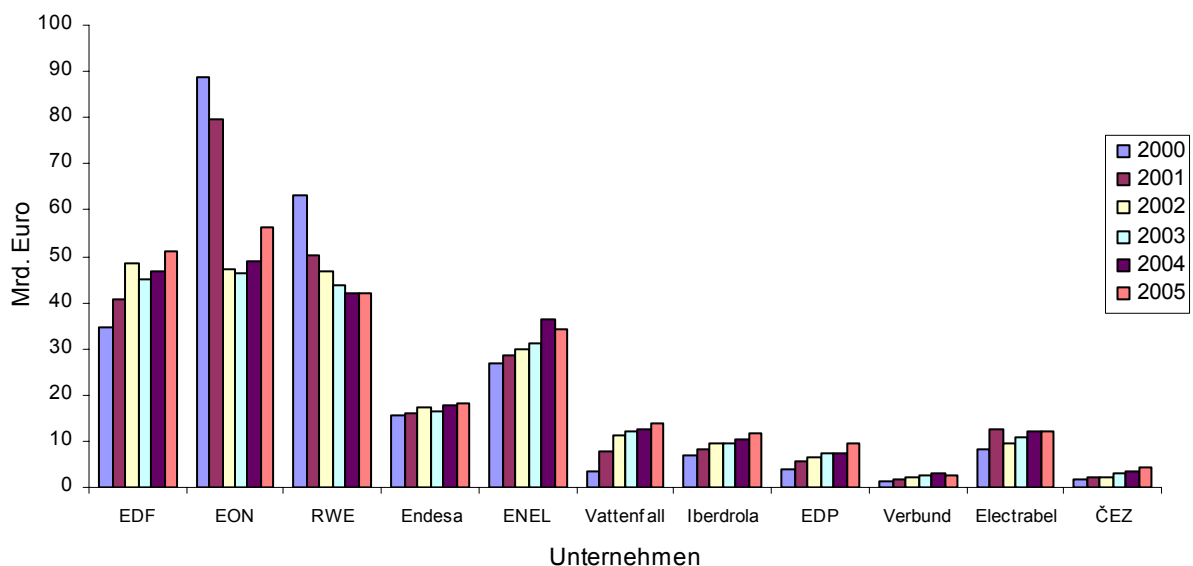
11.3. Umsatz

Man kann die Umsatzzahlen der letzten Jahre so deuten, dass alle europäischen Unternehmen, die sich schwerpunktmäßig mit der Erzeugung und dem Verkauf von Strom beschäftigen, ihren Umsatz in den betrachteten Jahren steigern konnten. Nur die beiden deutschen Großunternehmen, RWE und E.ON, erzielten 2005 bedeutend weniger Umsatz als im Jahr 2000. Das

liegt aber daran, dass viele – durchaus profitable - Geschäftsbereiche abgestoßen wurden, weil man sich primär auf das Kerngeschäft konzentrieren möchte. Dass das aber kein Zeichen der Schwäche ist, machen zwei Aspekte deutlich. Erstens konnten beide Unternehmen, was das Kerngeschäft betrifft, ihre Stellung auf dem Heimatmarkt ausbauen. Legt man das Jahr 1998 zugrunde, kommt man für E.ON auf einen Marktanteil von 26 % (pro-forma-Wert), bei RWE auf 24,1 %. Sechs Jahre später erreicht E.ON 27,4% und RWE sogar 34,9%.

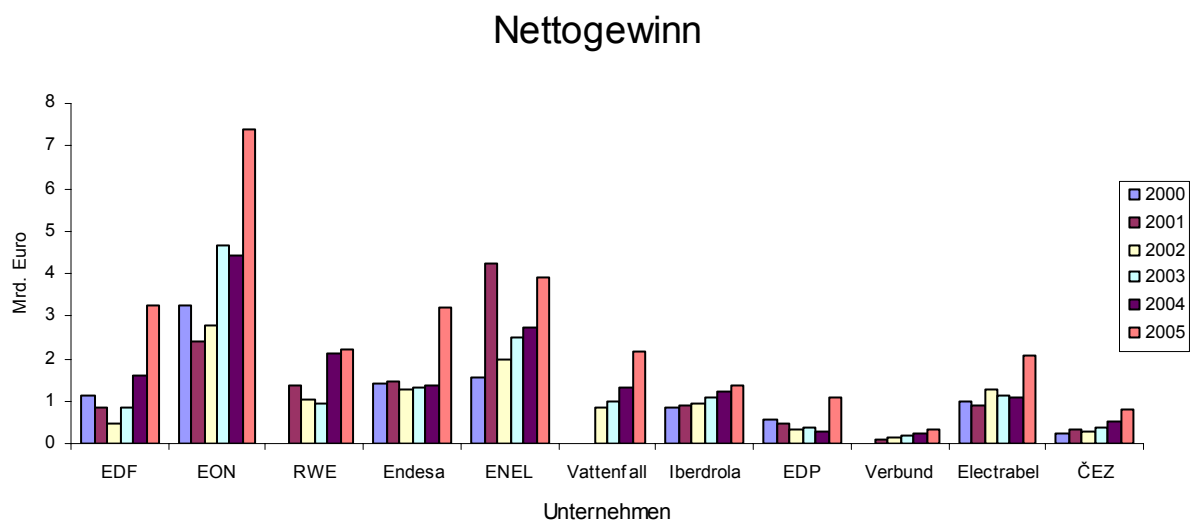
Zweitens ist gerade im Falle von E.ON mit dem Umsatzrückgang ein Gesundungs- und Umstrukturierungsprozess verbunden, der durchaus beachtlich ist und es dem Unternehmen wirtschaftlich ermöglicht (ob es politisch möglich ist, steht noch dahin), die spanische Endesa zu übernehmen. Laut Bilanz des Jahres 2005 verfügt E.ON über liquide Mittel in Höhe von 15,119 Mrd. Euro und ein wirtschaftliches Eigenkapital in Höhe von 39,614 Mrd. Euro, was einer Eigenkapitalquote von 31,3 entspricht. Mit diesen Zahlen kann RWE zwar nicht mithalten, aber es verfügt trotzdem über 11,775 Mrd. Euro an liquiden Mitteln, und es konnte sein wirtschaftliches Eigenkapital immerhin von 5,79 Mrd. Euro im Jahre 2002 auf 9,70 Mrd. Euro im Jahr 2005 steigern.

Umsatz



11.4. Nettogewinn (Mrd. €)

Die Entwicklung der Nettogewinne ist bei fast allen Unternehmen durch Auf und Abs gekennzeichnet, nur bei Vattenfall und Iberdrola sind sie von 2000 bis 2005 kontinuierlich gestiegen. Interessant ist hier vor allem, dass alle Unternehmen ihren Nettogewinn im Jahr 2005 im Vergleich zum Vorjahr haben steigern können, und bis bis auf zwei Unternehmen konnten auch alle im Jahr 2004 ihren Gewinn, gemessen am Vorjahr, steigern. Die beiden Ausnahmen, E.ON und die portugiesische EDP, sind jedoch gerade diejenigen, die von 2004 auf 2005 ihren Gewinn prozentual am stärksten steigern konnten: E.ON hat seinen Gewinn von 4,4 Milliarden Euro im Jahr 2004 im Jahr 2005 mit 7,4 Milliarden Euro fast verdoppelt, EDP seinen Gewinn in Höhe von 272 Millionen Euro im Jahre 2004 im Jahr 2005 auf über eine Milliarde fast vervierfacht.



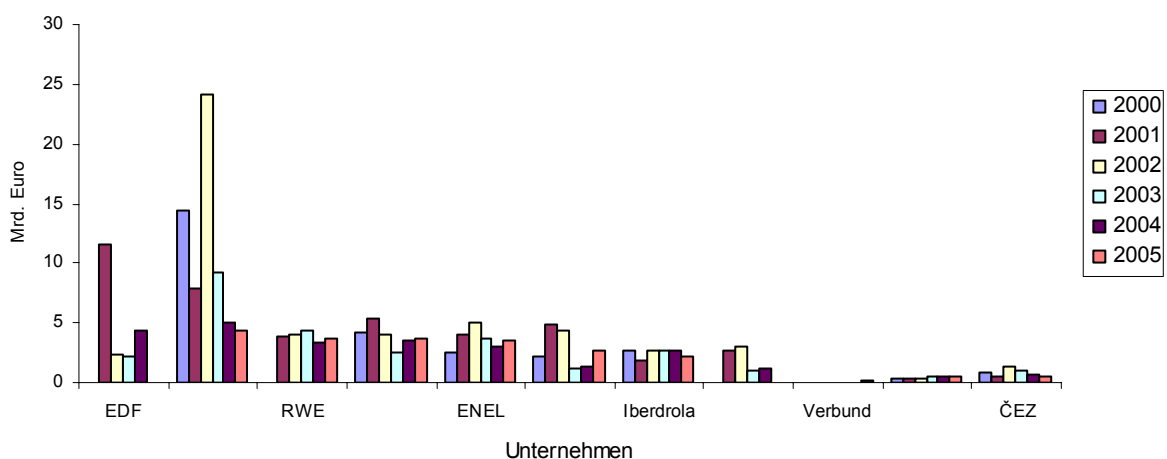
11.5. Investitionen

Die Informationen zu den Investitionen, besonders interessieren uns die Sachanlageninvestitionen, werden nicht von allen Unternehmen in vergleichbarer Weise zur Verfügung gestellt. Die Daten lassen sich aber doch im Sinne einer Tendenz interpretieren. In vielen Unternehmen stehen Investitionen in Krafwerke an. Trotzdem ist die Bereitschaft, diese Investitionen in großem Stil anzugehen, sehr unterschiedlich ausgeprägt. Da der Kernkraftproduzent EDF

die politischen Rahmenbedingungen in Frankreich offenkundig als stabil einschätzt, ist er bereit, zwischen 2006 und 2008 Investitionen in Höhe von 26 Milliarden Euro zu tätigen (annual report 2005, S. 37). Andere Unternehmen, die die politischen Rahmenbedingungen auf ihren Märkten als unsicher einschätzen, scheuen sich Investitionen in solchen Größenordnungen vorzunehmen, obwohl sie nicht bestreiten, dass nach Jahren des Gebrauchs alter und bereits abgeschriebener Anlagen ein neuer Investitionszyklus bevorsteht. Viele noch im Gebrauch befindliche Anlagen sind alt und umweltbelastend, anderen droht aufgrund politischer Rahmenbedingungen das Aus, z.B. bedingt durch den in der Bundesrepublik Deutschland beschlossenen Ausstieg aus der Atomkraft. Zum Teil begründet sich die Zurückhaltung, was Investitionen in die Modernisierung des Kraftwerksparks anbetrifft, dadurch, dass manche Konzerne primär auf die Expansion in andere Märkte setzen, sodass für die Erneuerung des Kraftwerksparks zu wenige Ressourcen zur Verfügung stehen.

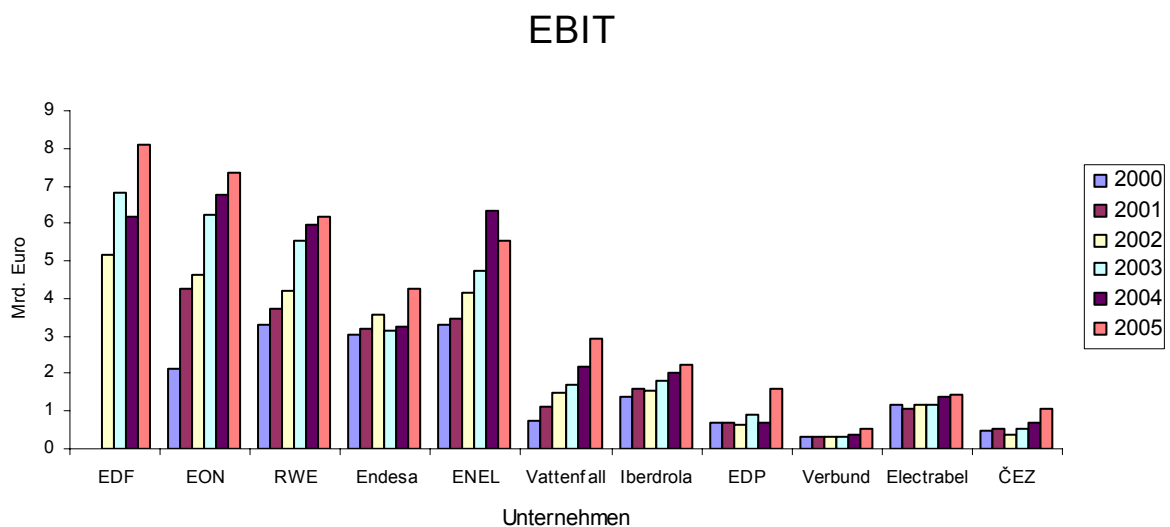
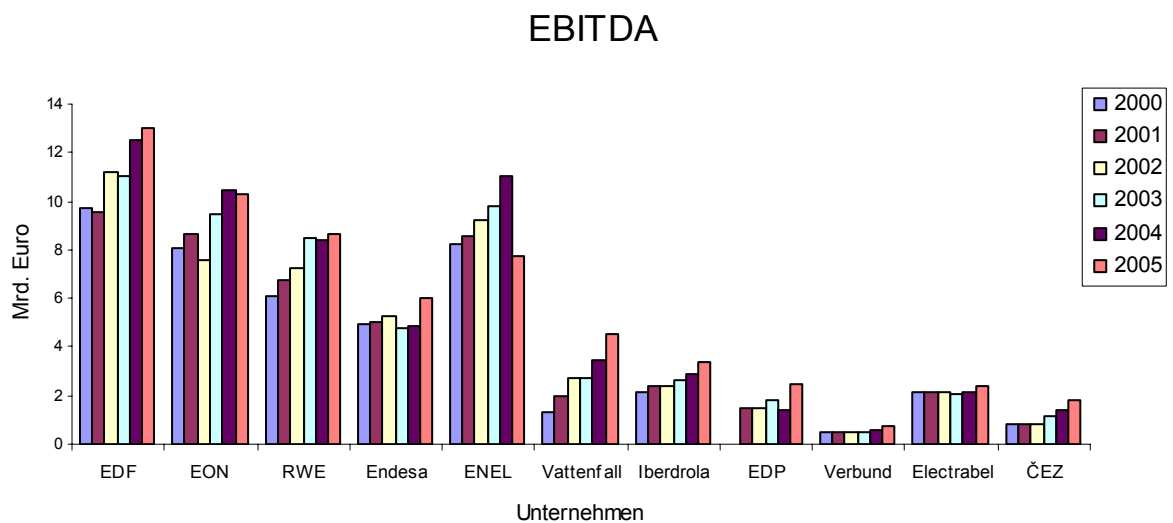
Wir haben im obigen Abschnitt die Entwicklung des Nettogewinns der Unternehmen verfolgt und festgestellt, dass die Nettogewinne gerade in den letzten beiden Jahren sehr hoch ausgefallen sind. Wenn man die Entwicklung der Investitionen verfolgt, stellt man leicht einen Zusammenhang her. Von den acht großen europäischen Stromunternehmen haben sechs in den Jahren 2001 oder 2002 am meisten investiert, Iberdrola im Jahr 2000. Nur bei RWE erreichen die Investitionen im Jahr 2003 den Höhepunkt. Kein Unternehmen hat im Jahr 2004 oder 2005 den Höchstwert erreicht. Die gerade in diesen beiden Jahren liegenden großen Gewinne sind also zum Teil dadurch bedingt, dass wenig investiert wurde.

Investitionen



11.6. EBITDA und EBIT (in Mrd. Euro)

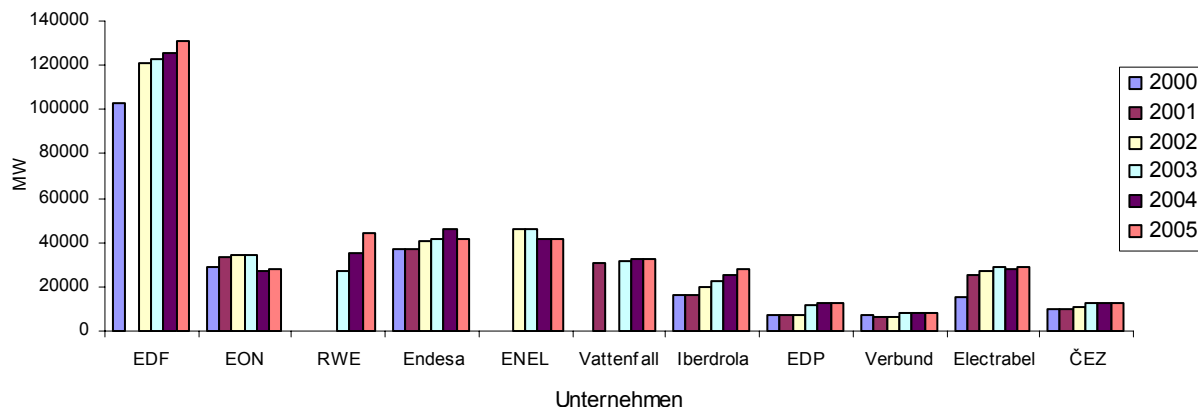
Ein ganz ähnliches Bild zeigt sich bei der Entwicklung des EBITDA bzw. des EBIT: Bei allen Unternehmen liegen die Spitzenwerte in den Jahren 2004 oder 2005. Die folgenden Diagramme stellen die Entwicklung von EBITDA und EBIT dar:



11.7. Installierte Kraftwerksleistung (MW)

Die führende Rolle von EDF unter den europäischen Stromerzeugern dürfte sich auch damit erklären, dass dieses französische Unternehmen wie kein anderes auf Kernkraft setzt. Es produziert drei Viertel seiner Energie auf diese Weise, daher ist es in der Lage, Strom sehr preisgünstig zu produzieren. Außerdem hat diese Energie den Vorteil, dass das benötigte Uran aus politisch befreundeten Staaten kommt, die weniger dazu neigen, den Rohstoff als politisches Druckmittel einzusetzen, wie das die OPEC oder auch Russland mit Öl und Gas schon getan haben. Deshalb ist die Diversifizierung des Energiemarktes in Frankreich zu keiner Zeit in dem Maße politisches Ziel gewesen wie beispielsweise in Italien, das ganz aus der Kernkraft ausgestiegen ist (übrigens wurde 1986 über den Atomunfall in Tschernobyl in Frankreich in den Medien viel weniger berichtet als in den meisten anderen europäischen Ländern diesseits des Eisernen Vorhangs). Die Folge davon ist, dass EDF als einziges europäisches Stromunternehmen seine Kraftwerksleistung schrittweise Jahr um Jahr aufzustocken vermag.

Kapazität

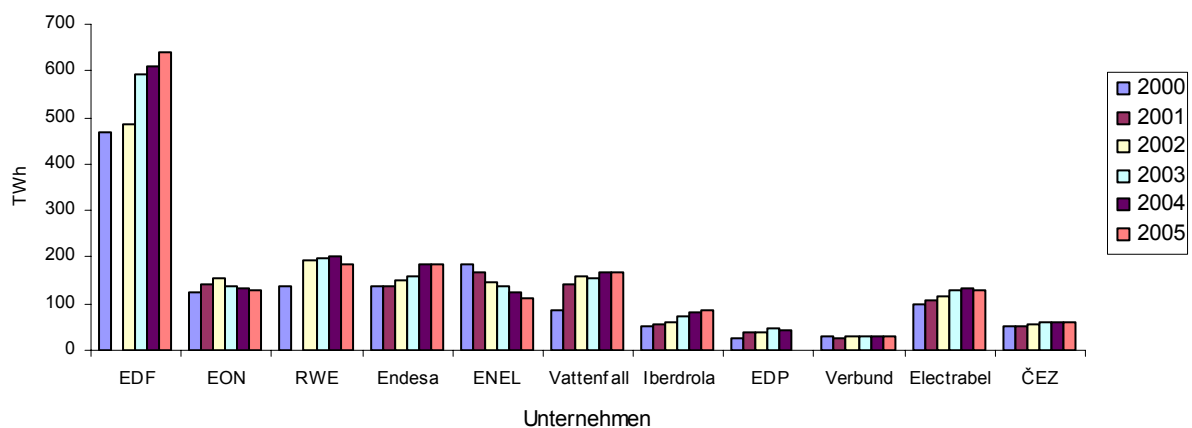


11.8. Stromerzeugung pro Jahr in TWh

Die Daten zur Stromerzeugung sind nicht genau vergleichbar, weil man darunter zweierlei verstehen kann. Während EDF, E.ON, Endesa, ENEL, Vattenfall Iberdrola und EDP unter

Stromerzeugung die Energie, die in konzerneigenen Kraftwerken produziert wird, verstehen, rechnet RWE zur Eigenerzeugung auch “Strommengen von Kraftwerken, die sich zwar nicht in unserem Eigentum befinden, über deren Einsatz wir aber aufgrund langfristiger Verträge frei entscheiden können. Sie machen rund 20% am Stromaufkommen aus.” (RWE-Geschäftsbericht 2004, S. 85). Alle großen europäischen Stromunternehmen sind seit dem Jahr 2000 gewachsen, nur die italienische ENEL ist auf ihrem Heimatmarkt unter Druck geraten und produziert wesentlich weniger Strom als vor der Liberalisierung des italienischen Strommarktes. Im Jahr 1999 produzierte ENEL fast 180 TWh, 2000 sogar 182,5 TWh, seitdem geht die Stromproduktion Jahr für Jahr zurück. Die Strategie des Konzerns angesichts dieser Situation besteht darin, sich neue Märkte in Osteuropa zu erschließen.

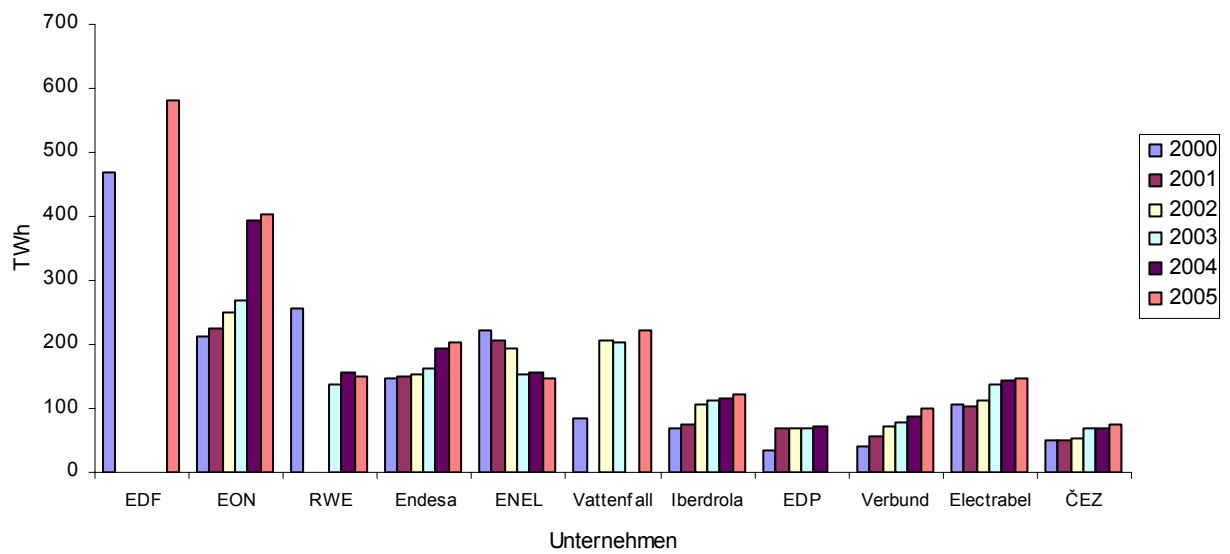
Stromerzeugung



11.9. Stromverkauf pro Jahr in TWh

Deutlich erkennbar sind die großen Zunahmen im Stromabsatz bei allen Konzernen, wiederum mit einer Ausnahme: ENEL. Die Stärke der französischen EDF durch seine Konzentration auf die Atomenergie zeigt sich abermals, wenn man die Daten der Stromerzeugung mit denen des Stromverkaufs vergleicht. Unter den großen europäischen Stromkonzernen produziert nur EDF über die Jahre hinweg mehr Strom, als das Unternehmen verkauft, es beliefert also auch seine Mitbewerber, die so gern mit ihrem ökologischen Bewusstsein werben, mit Atomstrom.

Stromverkauf

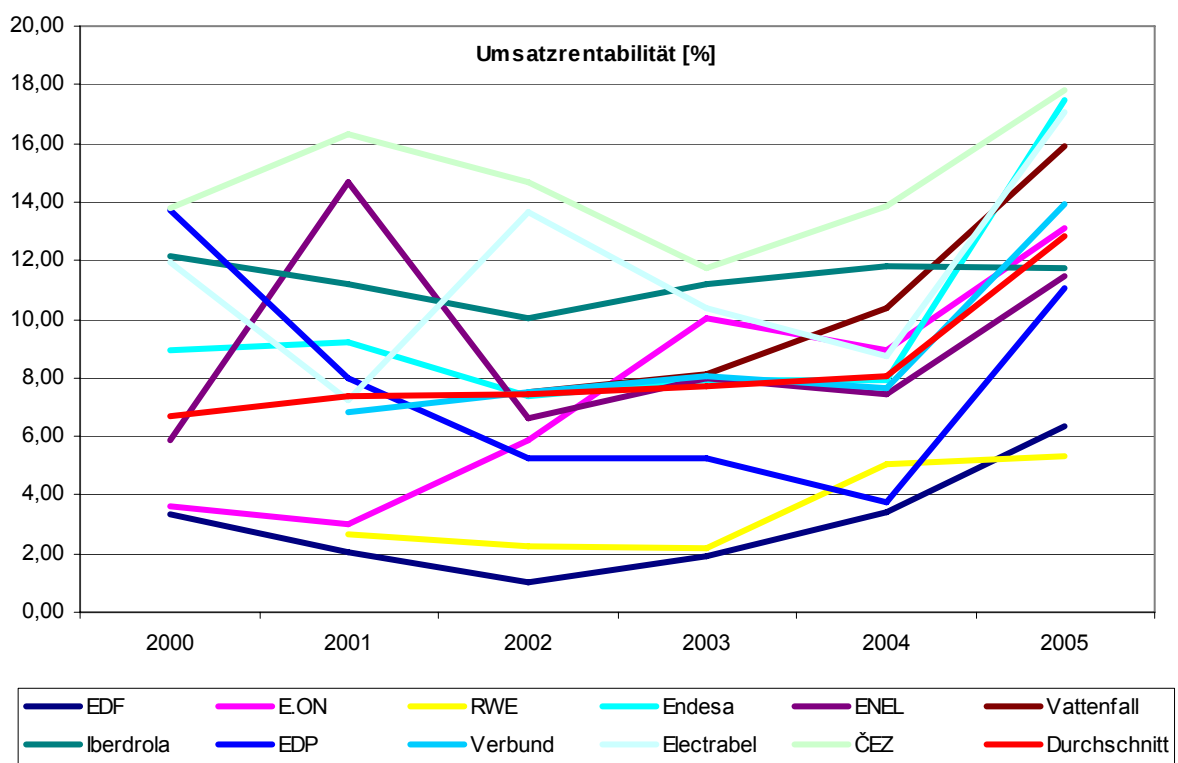


12. Effizienzanalyse

In diesem Kapitel werden die betrachteten Unternehmen anhand von ausgewählten Verhältniskennzahlen auf ihre wirtschaftliche Effizienz hin untersucht. Die Datenblätter zu den hier abgebildeten Diagrammen finden sich im Anhang.

12.1. Umsatzrentabilität (Gewinn/Umsatz)

Eine der wichtigsten betriebswirtschaftlichen Kennzahlen ist die Umsatzrentabilität. Bei der Umsatzrentabilität wird der Unternehmenserfolg ins Verhältnis zu den Erlösen gesetzt, d.h. die Zahl gibt an, wie hoch der Gewinn je umgesetzten Euro ist. Nach Preißner ist die Umsatzrentabilität die in der Praxis am häufigsten eingesetzte Kennzahl. Sie gibt Aufschluss darüber, welcher Teil des Umsatzes für das oberste ökonomische Unternehmensziel der Gewinnerzielung verwendet wurde.¹⁵ Anders als die absolute Kennzahl Gewinn ist die Verhältniszahl Umsatzrentabilität unabhängig von der Größe eines Unternehmens und erlaubt daher direkte Vergleiche.



¹⁵ Vgl. Preißner (2000), S.246.

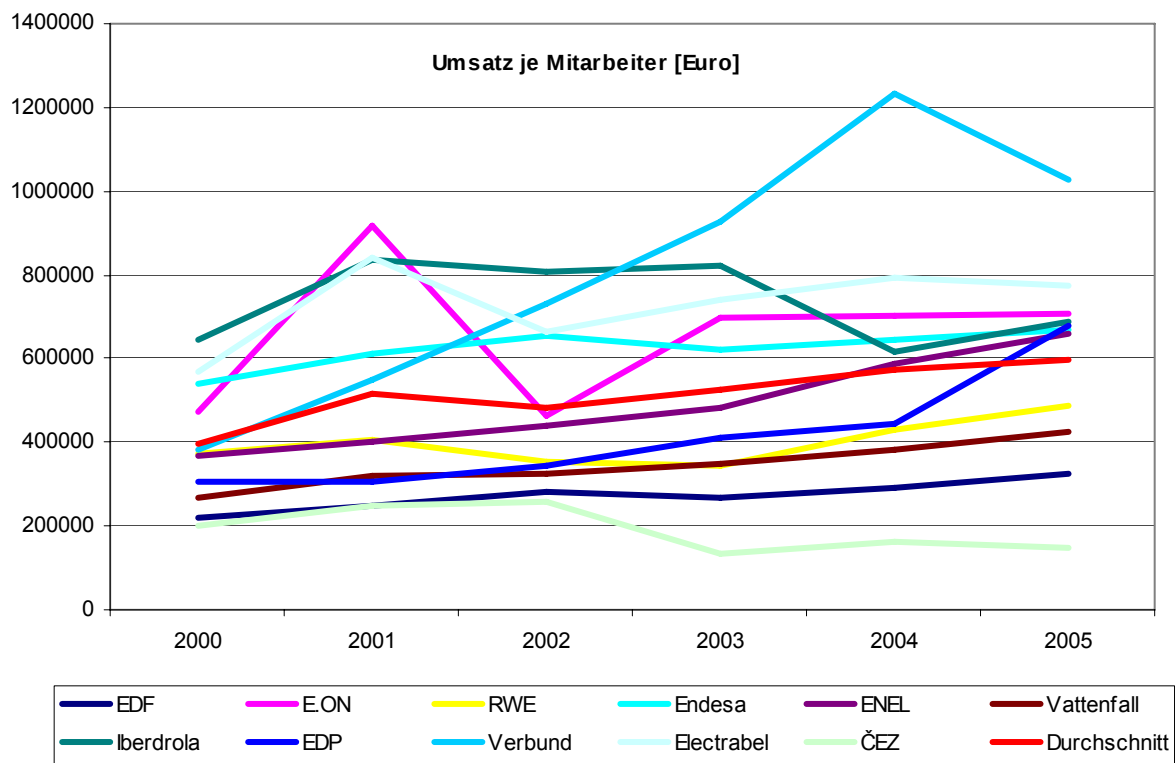
In dem oben stehenden Diagramm sind die Umsatzrentabilitäten in Prozent der Jahre 2000 bis 2005 der betrachteten Unternehmen abgebildet. Die Kennzahlen wurden aus den in den Jahresabschlüssen der Unternehmen veröffentlichten Umsatzerlösen und Nettogewinnen ermittelt. Aus dem Diagramm geht hervor, dass die meisten Unternehmen ihre Umsatzrentabilität im Betrachtungszeitraum steigern konnten. Nimmt man das Jahr 2002 als Vergleichsmaßstab (für 2000 und 2001 liegen nicht für alle Unternehmen die Nettogewinne vor), so konnten bis zum Jahr 2005 ausnahmslos alle Unternehmen ihre Umsatzrentabilität steigern. Die Steigerungsraten schwanken allerdings erheblich. Während bspw. E.ON seine Umsatzrentabilität von 2002 bis 2005 um über 100% erhöhen konnte, verlief die Entwicklung beim spanischen Versorger Iberdrola im gesamten Betrachtungszeitraum fast stetig – als einziges Unternehmen neben EDP verzeichnet Iberdrola seit 2000 sogar einen leichten Rückgang der Umsatzrentabilität. Auffällig ist, dass die beiden Unternehmen RWE und EDF gegen die übrigen untersuchten Unternehmen deutlich zurückfallen. Mit 5,34% bzw. 6,35% im Jahr 2005 liegt die Umsatzrentabilität dieser beiden Unternehmen weit unter dem Durchschnitt dieses Jahres von 12,84%, wobei hinzuzufügen ist, dass sowohl RWE als auch EDF ihre Werte von einem sehr niedrigen Ausgangsniveau kontinuierlich steigern konnten.

Die unten stehende Abbildung gibt die Durchschnittswerte der Umsatzrentabilitäten aller Unternehmen von 2000 bis 2005 wieder.

Es zeigt sich, dass die gesamte Branche sich hinsichtlich der Umsatzrentabilität in den letzten Jahren hervorragend entwickelt hat. Von 6,68% im Jahr 2000 konnte der Wert im Durchschnitt auf 12,84% fast verdoppelt werden. Besonders auffällig ist der starke Anstieg von 2004 zu 2005 – innerhalb eines Jahres konnte die Umsatzrentabilität im Durchschnitt um mehr als 50% erhöht werden. Die Vermutung, dass die europäischen Stromversorger insgesamt von der oligopolistischen Marktsituation profitieren, wird durch diese Entwicklung erhärtet.

12.2. Umsatz je Mitarbeiter

Die Kennzahl Umsatz je Beschäftigten bzw. Pro-Kopf-Umsatz, Mitarbeiterproduktivität oder Personalleistung beantwortet die Frage, wie viele Beschäftigte in der betrachteten Periode zur Erzielung des Umsatzes bzw. zur Realisierung des gegebenen Leistungsprogramms notwendig waren.¹⁶



In dem oben stehenden Diagramm sind die Umsätze je Mitarbeiter in Euro der 11 Unternehmen für die Jahre 2000 bis 2005 angegeben. Wiederum wurden die Zahlen aus den in den Jahresabschlüssen veröffentlichten Werten gewonnen. Die Durchschnittswerte finden sich im unten stehenden Diagramm.

Betrachtet man die Personalleistung, so wird deutlich, dass diese im Durchschnitt zwar deutlich gesteigert werden konnte – um ca. 50% von 2000 bis 2005 –, dass jedoch der Anstieg weit weniger rasant verlief als bei der Umsatzrentabilität. Interessant wird die Betrachtung, wenn man die Umsatzrentabilität der einzelnen Unternehmen mit deren Personalleistung vergleicht – es ergibt sich eine deutliche positive Korrelation zwischen beiden Kennzahlen. Die beiden im Hinblick auf die Umsatzrentabilität schlechtesten Unternehmen EDF und RWE

¹⁶ Vgl. Schott (1981), S.63.

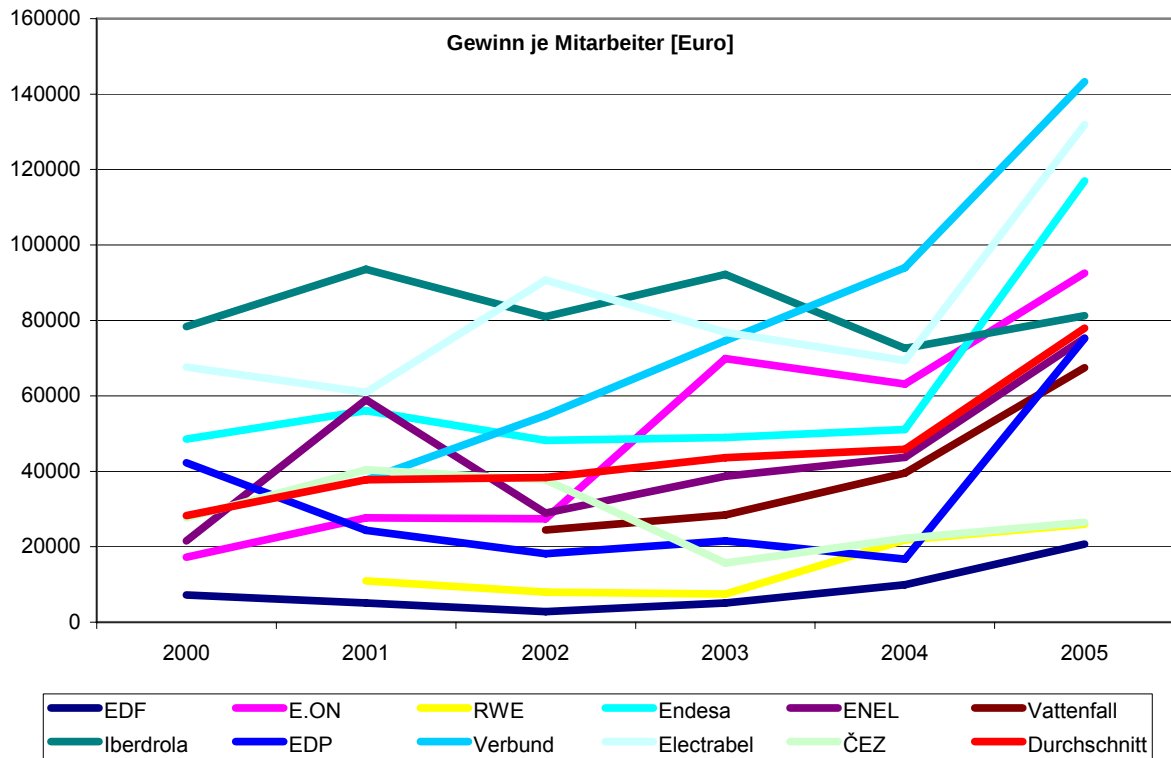
fallen auch bei der Kennzahl Umsatz je Mitarbeiter gegenüber den meisten Konkurrenten deutlich zurück. Lediglich die tschechische Gruppe ČEZ weist noch eine wesentlich geringere Personalleistung – bei sehr hoher Umsatzrentabilität – auf, das Unternehmen ist allerdings mit den deutschen und französischen Wettbewerbern wegen der wesentlich geringeren Lohnkosten insoweit nur bedingt vergleichbar.

Dieser Zusammenhang kann darauf hinweisen, dass die ehemaligen Staatsmonopolisten im Vergleich zu anderen Wettbewerbern noch durch gewisse Personalüberhänge gekennzeichnet sind, welche eventuell in der Zukunft abgebaut werden müssten, um mit den Wettbewerbern hinsichtlich der Rentabilität gleichzuziehen.

12.3. Gewinn je Mitarbeiter

Eine weitere mitarbeiterbezogene Kennzahl ist der im folgenden vorgestellte Gewinn je Mitarbeiter. Es ist darauf hinzuweisen, dass diese Kennzahl weniger aussagekräftig ist als die im vorhergehenden Abschnitt behandelte Personalleistung, da in den Gewinn als Saldo aus Erlösen und Gesamtkosten nicht nur die Personalkosten sondern *sämtliche* Kostenfaktoren einfließen – wenn also in anderen Bereichen (bspw. Abschreibungen) sehr hohe Kosten anfallen, dann kann diese Kennzahl trotz hervorragender Personalleistung im Vergleich mit Wettbewerbern niedrig ausfallen.

Das unten stehende Diagramm zeigt gleichwohl eine deutliche positive Korrelation zwischen Personalleistung und Gewinn je Mitarbeiter. Diejenigen Unternehmen, welche durch eine relativ hohe Personalleistung gekennzeichnet sind – insbesondere Verbunde, Electrabel, Endesa, E.ON und Iberdrola – verzeichnen auch die höchsten Gewinne je Mitarbeiter, während am unteren Ende der Skala die Unternehmen mit der schlechtesten Personalleistung – ČEZ, RWE und EDF – auch die niedrigsten Gewinne je Mitarbeiter aufweisen. Wiederum ist jedoch darauf hinzuweisen, dass ČEZ hier wegen der geringeren Lohnkosten nicht vergleichbar ist. Wenn allerdings mittel- bis langfristig in den ehemaligen Ostblockstaaten eine Angleichung an das westeuropäische Lohnniveau stattfindet, dann wird auch dieses Unternehmen zu Rationalisierungsmaßnahmen gezwungen sein.



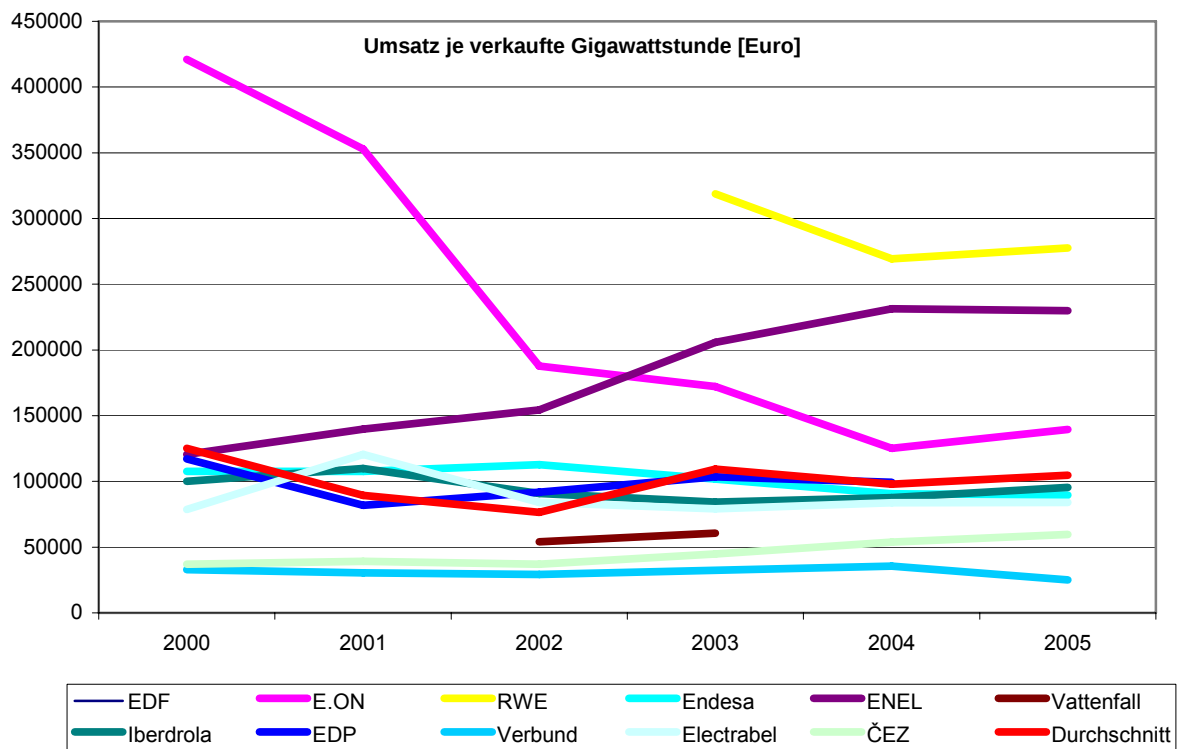
In dem unten stehenden Diagramm finden sich die durchschnittlichen Gewinne je Mitarbeiter für die betrachteten Firmen. Es zeigt sich, dass diese im Betrachtungszeitraum im Durchschnitt wesentlich gesteigert werden konnten, und zwar um fast 300% von 2000 bis 2005, wobei der deutlichste Anstieg ebenso wie bei der Umsatzrentabilität von 2004 zu 2005 stattfand.

Dass der durchschnittliche Gewinn je Mitarbeiter wesentlich stärker gestiegen ist als die Umsatzrentabilität (von 2004 zu 2005 knapp 70% gegenüber ca. 50% bei der Umsatzrentabilität), könnte darauf hindeuten, dass die Branche insgesamt vor allem beim Kostenfaktor Personal bereits erhebliche Rationalisierungsanstrengungen unternommen hat.

12.4. Umsatz je verkaufte Gigawattstunde

Die Kennzahl Umsatz je verkaufte Strommenge bezeichnet die Stückelrlöse eines Stromversorgers. Während die am Markt durchsetzbaren Stückelrlöse in den meisten anderen Branchen direkte Rückschlüsse auf die Positionierung eines Unternehmens erlaubt (Premiumsegment versus Discountsegment usw.) bzw. die Stückelrlöse mit der Qualität und anderen Produkteigenschaften korrelieren, ist Strom grds. ein vollkommen *homogenes* Gut, Unterschiede in der Produktqualität können sich allenfalls im Hinblick auf die Qualität der

Infrastruktur (Häufigkeit der Stromausfälle) u.ä. ergeben. Aus diesem Grund sollte auf dem Strommarkt Wettbewerb grds. ausschließlich über den Preis stattfinden. Ein (zu) hohes bzw. steigendes Preisniveau, dem keine entsprechenden Kostensteigerungen gegenüberstehen, würde somit einen recht eindeutigen Indikator dafür liefern, dass Oligopolisten ihre Machtstellung gegenüber den Nachfragern ausnutzen bzw. dass zwischen den Oligopolisten kein oder nur ein begrenzter Wettbewerb stattfindet.



Im oben stehenden Diagramm sind die Umsätze je verkaufte Gigawattstunde in Euro der betrachteten Unternehmen von 2000 bis 2005 angegeben. Das nächste Diagramm zeigt die entsprechenden Durchschnittswerte im selben Zeitraum.¹⁷

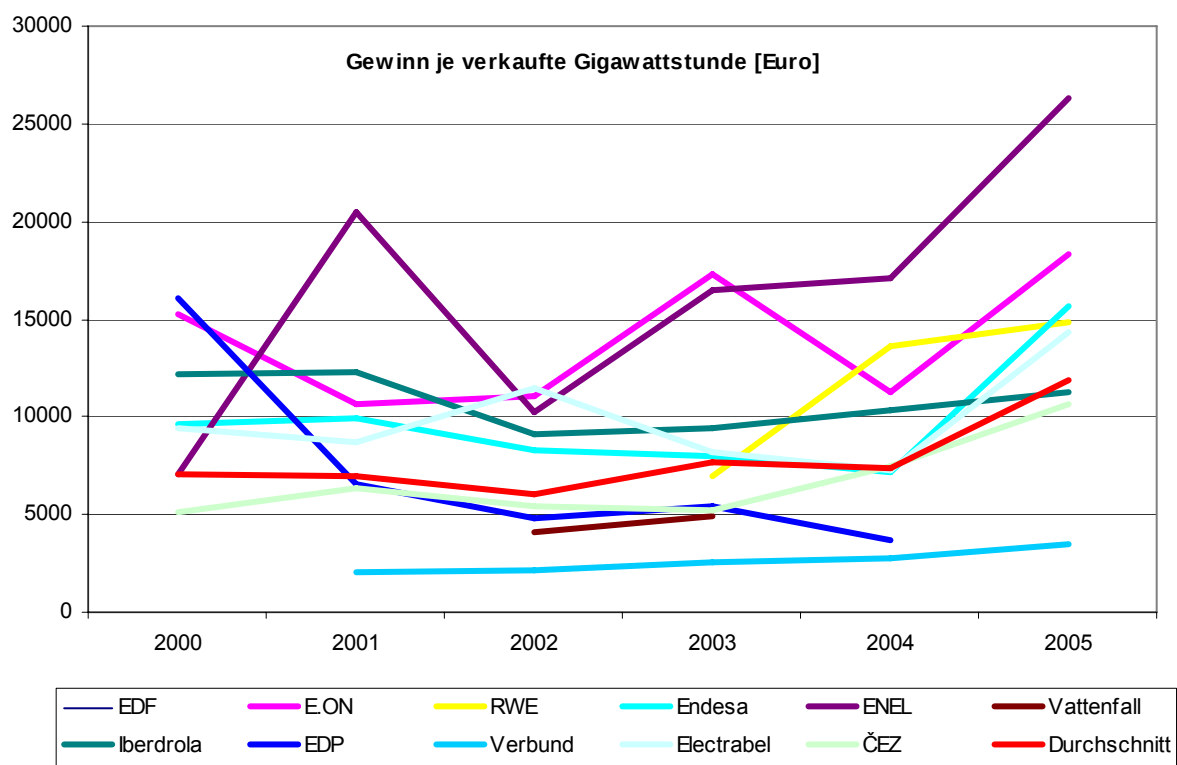
Es zeigt sich, dass die Stromversorger im Durchschnitt in den letzten sechs Jahren keine höheren Preise am Markt durchsetzen konnten. Im Gegenteil sind die durchschnittlichen Erlöse je verkaufte Strommengen seit 2000 sogar um ca. 16% (von ca. 125.000 auf ca. 105.000 Euro je GWh) gefallen. Allerdings ist seit 2002, nach einem temporären Tiefstand, ein starker Anstieg um ca. 30% zu verzeichnen. Die Frage, ob und inwieweit die

¹⁷ Bei den Werten ist zu berücksichtigen, dass die Gesamterlöse nicht allein aus dem Verkauf von Strom resultieren, was die Aussagekraft der Werte etwas beeinträchtigt. Dies gilt um so mehr, je stärker Unternehmen diversifiziert sind (bspw. RWE mit seinem hohen Anteil an Wasserversorgung).

Stromversorger ihre Marktmacht in Form von höheren Stückerlösen ausnutzen konnten, hängt somit vom Betrachtungszeitraum ab.

12.5. Gewinn je verkaufte Gigawattstunde

In dem unten stehenden Diagramm ist der Gewinn je verkaufte Gigawattstunde in Euro für die 11 betrachteten Unternehmen im Zeitraum von 2000 bis 2005 angegeben.



Ebenso wie beim Umsatz verzeichnen die einzelnen Unternehmen auch beim Gewinn je verkaufte Strommenge sehr heterogene Werte. Das Spektrum reicht von einem Wert von mehr als 26.000 Euro Gewinne je Gigawattstunde im Fall von ENEL bis hin zu knapp 3.500 Euro beim österreichischen Unternehmen Verbund im Jahr 2005. Es ist allerdings zu beachten, dass unterschiedliche Werte auch auf eine unterschiedliche Gewichtung der Geschäftsbereiche innerhalb der Gesamterlöse hindeuten können. Der Durchschnittswert für das Jahr 2005 liegt bei knapp 12.000 Euro, die beiden deutschen Unternehmen E.ON und RWE schneiden mit 18.300 bzw. 14.800 Euro sehr gut bzw. gut ab. Bei E.ON mit seiner ebenfalls relativ guten Umsatzrentabilität ist dies folgerichtig, während die Diskrepanz zwischen der schlechten Umsatzrentabilität von RWE und dem relativ guten Ergebnis je verkaufte Strommenge darauf hinweist, dass das Unternehmen einen größeren Erlösanteil mit

anderen Geschäftsbereichen als dem Stromverkauf an Endkunden erwirtschaftet (wie ja bereits die hohe Umsatz/GWh-Relation zeigte), und dass diese anderen Geschäftsbereiche noch nicht hinreichend effizient arbeiten.

Die französische EDF zählt, ebenso wie bei der Umsatzrentabilität und den übrigen hier verwendeten Kennzahlen auch beim Gewinn je verkaufte Strommenge zu den schlechtesten Unternehmen. Dies ist ein eindeutiges Indiz dafür, dass das Unternehmen vor allem auf der Kostenseite (die Erlöse konnten seit 2000 deutlich gesteigert werden) noch Anstrengungen zur Erhöhung der Effizienz unternehmen muss, um langfristig auf einem *völlig freien* europäischen Strommarkt bestehen zu können.

Das unten stehende Diagramm enthält die entsprechenden Durchschnittswerte für die betrachteten Unternehmen.

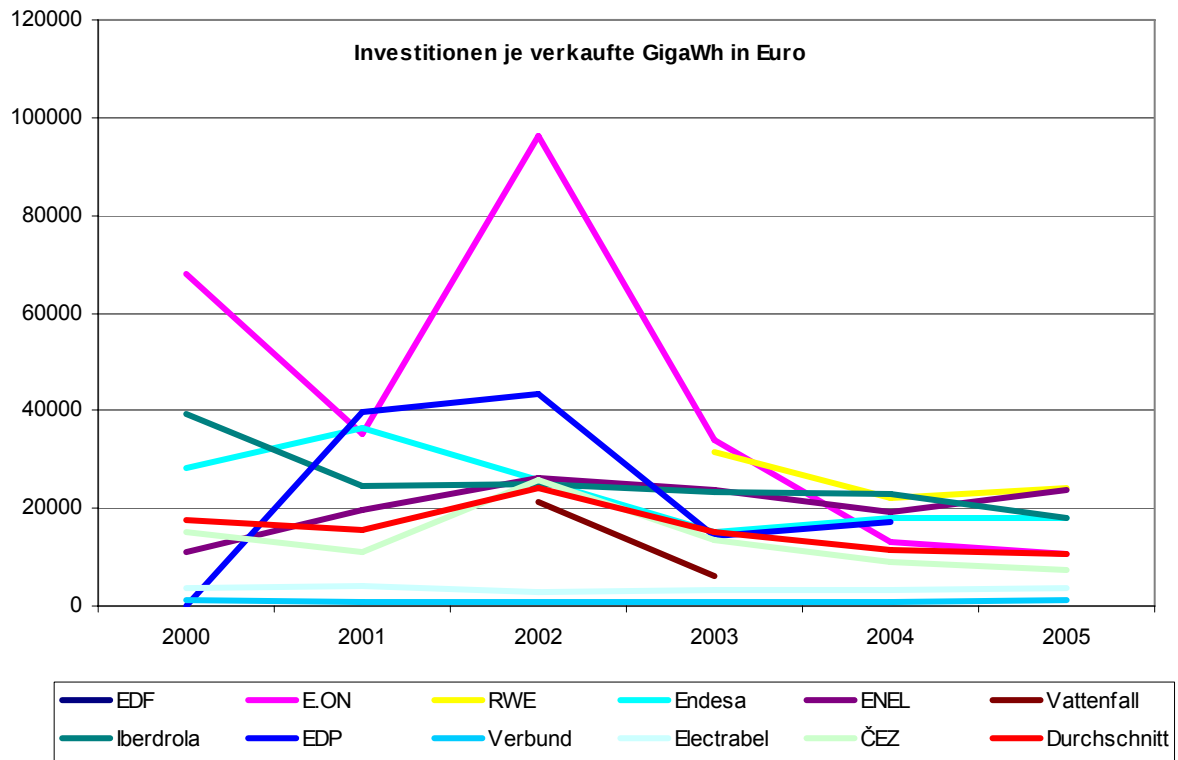
Die Tendenz ist hier ähnlich wie jene der Relation Umsatz zu verkaufte Strommenge. Hier wie dort ist ein Einbruch im Jahr 2002 sowie ein erheblicher Anstieg insbesondere von 2004 zu 2005 zu verzeichnen. Aus den Durchschnittswerten wird noch einmal deutlich, dass die europäischen Stromversorger insgesamt relativ profitabel arbeiten.

12.6. Investitionen je verkaufte GigaWattstunde

Relative Investitionskennzahlen sind keine Indikatoren für die gegenwärtige Ertragskraft, sondern für das Maß der Zukunftsvorsorge und die *zukünftige* Ertragskraft eines Unternehmens.¹⁸ Die hier betrachtete Branche ist sehr anlagenintensiv, daher sind Investitionen hier von besonders großer Bedeutung.

In dem unten stehenden Diagramm werden die Investitionen der betrachteten Firmen für die Jahre 2000 bis 2005 ins Verhältnis zu den verkauften Strommengen gesetzt.

¹⁸ Vgl. Gräfer (1997), S.214 ff.



Hier zeigt sich nun, dass die Unternehmen, während die gegenwärtige Ertragskraft, wie oben gezeigt, im Durchschnitt relativ gut ist, eher zögerlich in die Zukunft investieren, wenn man die Relation der Umsätze zur verkauften Leistung betrachtet. Eindeutig führend bei den Investitionen – sowohl absolut als auch relativ – ist das deutsche Unternehmen E.ON. Auch RWE, Endesa und ENEL investieren relativ viel und kontinuierlich in die Zukunft. Dagegen fallen der Verbund, Electrabel und ČEZ recht deutlich zurück.

Das unten stehende Diagramm enthält die entsprechenden Durchschnittswerte für die betrachteten Unternehmen.

Es zeigt sich hier, dass die durchschnittlichen Investitionen nach einem wesentlichen temporären Anstieg im Jahr 2002 – der jedoch vor allem den außerordentlich hohen Investitionen des Unternehmens E.ON in diesem Jahr geschuldet ist – seit 2000 deutlich zurückgegangen sind. Es ist allerdings zu beachten, dass diese Zahlen ohne eine genaue Kenntnis der Situation der jeweiligen Unternehmen nur bedingt aussagekräftig sind.

12.7. Rangfolge der Unternehmen

In diesem Abschnitt soll nun, anhand der oben gebildeten Verhältniszahlen, eine Rangfolge der hier betrachteten Unternehmen gebildet werden. Zu diesem Zweck werden die Verhältniszahlen außer der Relation Investitionen zu Strommenge – die ja, wie bereits erwähnt, kein Maß für die gegenwärtige Ertragskraft liefert – für das Jahr 2005 betrachtet. Die Unternehmen werden zunächst hinsichtlich jeder einzelnen Kennzahl in eine Rangfolge gebracht, anschließend werden die so entstandenen fünf Werte je Unternehmen addiert, und es wird wiederum die Rangfolge gebildet. Die fünf Kennzahlen werden hierbei genau gleich, d.h. mit 1 gewichtet. Da für das Unternehmen EDP im Jahr 2005 nicht alle Werte zur Verfügung stehen, wird dieses Unternehmen aus dem abschließenden Vergleich eliminiert.

Die unten stehende Tabelle enthält zunächst die Rangfolge für die fünf einzelnen Kennzahlen.

	Umsatzrentabilität [%]		Umsatz je Mitarbeiter [€]		Umsatz je GWh [€]		Gewinn je GWh [€]		Gewinn je Mitarbeiter [€]
ČEZ	17,81	Verbund	1029023	RWE	277556	ENEL	26316	Verbund	94000
Endesa	17,45	Electrab.	773585	ENEL	229825	E.ON	18303	Iberdrola	72571
Electrab.	17,05	E.ON	705467	E.ON	139500	Endesa	15649	Electrab.	69315
Vattenf.	15,88	Iberdrola	690105	Iberdrola	95509	RWE	14814	E.ON	63119
Verbund	13,92	EDP	679803	Endesa	89655	Electrab.	14321	Endesa	51102
E.ON	13,12	Endesa	670122	EDF	88017	Iberdrola	11245	ENEL	43717
Iberdrola	11,77	ENEL	657808	Electrab.	84003	ČEZ	10627	Vattenf.	39586
ENEL	11,45	RWE	486454	Vattenf.	61991	Vattenf.	9846	ČEZ	22224
EDP	11,07	Vattenf.	425057	ČEZ	59665	EDF	5590	RWE	21856
EDF	6,35	EDF	325647	Verbund	25000	Verbund	3481	EDP	16721
RWE	5,34	ČEZ	148504					EDF	9962

Die nächste Tabelle enthält nun die zusammengefassten Werte. Die beste erreichbare Punktzahl wäre 5 (fünf mal die Spitzenposition), die schlechtest mögliche Punktzahl wäre 55.

Rang	Punktzahl	Unternehmen	
1	18	E.ON	Endesa
2	19	Electrabel	
3	23	ENEL	
4	26	Iberdrola	
5	27	Verbund	
6	31	RWE	
7	35	Vattenfall	ČEZ
8	43	EDF	

E.ON und Endesa teilen sich mit jeweils gleicher Punktzahl die Spitzenposition, die französische EDF ist mit 43 Punkten weit abgeschlagen auf dem letzten Rang. Das in den vorangegangenen Abschnitten gewonnene Bild wird im wesentlichen noch einmal bestätigt. Auffällig sind die stark schwankenden Werte der tschechischen ČEZ, die bei der Umsatzrentabilität den ersten, bei der Personalleistung jedoch den letzten Rang einnimmt. Wie bereits oben erwähnt, ist dies ein Indiz dafür, dass das Unternehmen bislang von vergleichsweise niedrigen Personalkosten profitieren konnte, die nicht im selben Maße wie etwa bei deutschen Wettbewerbern einen Rationalisierungsdruck erzeugen.

Es sei noch einmal daran erinnert, dass es sich hier lediglich um eine „Momentaufnahme“ für das Jahr 2005 handelt – allerdings würde sich die relative Positionen der einzelnen Unternehmen bei Betrachtung anderer Jahre nicht wesentlich verändern, da die Entwicklung der zugrunde liegenden Werte bei allen Unternehmen relativ stetig (aufwärts) verläuft.

Betrachtet man die Umsatzrentabilität als die wichtigste Kennzahl, so ergibt sich eine von der in der oben stehenden Tabelle abweichende Rangfolge. In der nächsten Tabelle wird eine Rangfolge anhand der durchschnittlichen Umsatzrentabilität der Jahre 2002 bis 2005 gebildet (für 2000 und 2001 lagen nicht alle Werte vor).

	Durschnittliche Umsatzrentabilität 2002-2005 [%]
ČEZ	14,53
Electrabel	12,45
Iberdrola	11,21
Vattenfall	10,49
Endesa	10,16
E.ON	9,50
Verbund	9,28
ENEL	8,37
EDP	6,34
RWE	3,71
EDF	3,17

Hier können sich nun die tschechische ČEZ sowie in geringerem Maße auch Vattenfall deutlich verbessern, während E.ON mit – allerdings immer noch leicht überdurchschnittlichen – 9,5% ins Mittelfeld der betrachteten Unternehmen abrutscht. Vor allem die belgische Electrabel ist in jeder Hinsicht sehr gut aufgestellt, während andererseits EDF in jeder Beziehung durch schwache Verhältniszahlen auffällt – und zwar trotz der enormen Umsatzerlöse, die das Unternehmen nach E.ON zum zweitgrößten europäischen Versorger machen. RWE schneidet bei der Umsatzrentabilität kaum besser ab als EDF – auch der zweitgrößte deutsche Stromversorger hat also noch erheblichen Rationalisierungsbedarf – wohl vor allem bei den Personalkosten, wie auch die geringen Erlöse je Mitarbeiter zeigen.

13. *Resümee und Ausblick*

Die europäischen Strommärkte sind nach der Liberalisierung mit wenigen Ausnahmen – dies sind insbesondere Großbritannien und Skandinavien – durch eine hohe Konzentration von wenigen großen Anbietern gekennzeichnet, welche den größten Teil des jeweiligen Marktes weitgehend unter sich aufgeteilt haben – eine Marktform, die als Angebotsoligopol bezeichnet wird. Der deutsche Strommarkt ist unter drei großen Anbietern – E.ON, RWE und dem Newcomer Vattenfall – aufgeteilt, der vierte größere Anbieter EnBW fällt im Hinblick auf die Marktmacht gegenüber den genannten dreien deutlich zurück.

Realisiert wurde diese Konzentration durch Übernahmen im nationalen wie auch internationalen Rahmen, wobei deutsche Wettbewerber national und international sowohl akquiriert haben wie auch akquiriert wurden. Übernahmen werden sowohl zwischen großen (akquirierendes) und kleinen (akquiriertes) Unternehmen wie auch zwischen zwei großen Unternehmen getätigt. Im internationalen Rahmen lassen sich hierbei zwei wesentliche Muster beobachten. Zum einen werden kleine ausländische Unternehmen als „Türöffner“ in den betreffenden Markt erworben, zum anderen werden große ausländische Unternehmen mit dem Ziel erworben, sofort einen großen Marktanteil in dem ausländischen Markt zu erobern, wie es bspw. Vattenfall in Deutschland gelungen ist, wo das Unternehmen nunmehr die gesamten Neuen Bundesländer beherrscht.

In der vorliegenden Arbeit wurden 11 der größten europäischen Stromversorger untersucht. Die Heimatmärkte der untersuchten Unternehmen sind Deutschland, Frankreich, Schweden, Spanien, Portugal, Italien, Österreich, Belgien und die Tschechische Republik. Viele der Unternehmen zeichnen sich in ihren Heimatmärkten nach wie vor durch eine marktbeherrschende Stellung aus. Alle elf Unternehmen sind in mehr oder weniger starkem Maße auch auf internationalen Märkten vertreten, darunter auch nichteuropäische Märkte. Diese Internationalisierung, sowie auch Diversifizierungen (Gas, Wasserversorgung usw.) bewirken, dass die Unternehmen zunehmend den Charakter von weit verzweigten Konglomeraten mit einer bisweilen fast unüberschaubaren Zahl von Tochterfirmen annehmen.

Die Analyse der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen – insbesondere Umsatz, Gewinn, sowie darauf basierende Verhältniskennzahlen – hat gezeigt, dass die Unternehmen in der Tendenz

im Betrachtungszeitraum von 2000 bis 2005 ihre wirtschaftliche Situation verbessern konnten. Lässt man die „Gesundshrumpfung“ von E.ON und RWE außer Betracht, so konnten alle Unternehmen ihre Erlöse im Betrachtungszeitraum steigern, und zwar z.T. mit Wachstumsraten von (weit) über 100%. Am stärksten gewachsen ist dabei das Unternehmen Vattenfall, dass sich von einem eher unbedeutenden regionalen Unternehmen zu einem der „big player“ in Europa entwickelt hat. Doch nicht nur die Umsätze, sondern auch die Gewinne konnten in den letzten Jahren z.T. erheblich gesteigert werden. Ursächlich hierfür sind nicht nur Erlössteigerungen, sondern auch Rationalisierungsmaßnahmen, und zwar insbesondere im Personalbereich. Gerade hier zeigen sich jedoch auch erhebliche Unterschiede zwischen den Unternehmen. Einige Unternehmen haben bis in die Gegenwart bereits beträchtliche Anstrengungen unternommen, um sich für den internationalen Wettbewerb zu rüsten, während andere Unternehmen hier noch deutlich zurückfallen. Insbesondere der ehemalige französische Staatsmonopolist EDF weist im Vergleich zum Wettbewerb noch bedeutende Ineffizienzen auf. Die bei weitem schlechteste Personalleistung ist bei dem tschechischen Anbieter ČEZ zu beobachten – dieses Unternehmen ist von den untersuchten Unternehmen der einzige osteuropäische Wettbewerber, der gegenüber den anderen Konkurrenten den Vorteil niedrigerer Lohnkosten hat. An diesem Beispiel lässt sich auch beobachten, welche Auswirkungen das Lohnniveau auf den Rationalisierungsdruck bei Unternehmen hat. Insgesamt lässt sich konstatieren, dass zwischen der zunehmenden Konzentration und dem Wachstum der untersuchten Unternehmen einerseits und der Entwicklung der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen andererseits eine positive Korrelation besteht, so dass vermutet werden kann, dass das Wachstum den betrachteten Unternehmen insgesamt Wettbewerbsvorteile verschafft hat, welche sich in einer besseren Realisierung der ökonomischen Unternehmensziele niederschlagen.

Ein *vollständig freier* grenzüberschreitender Wettbewerb findet nach Aussagen der Wettbewerbskommission der Europäischen Union derzeit noch nicht statt (so dass wie vor der Liberalisierung die nationalen Wettbewerber (zu denen nun allerdings oftmals auch Tochterfirmen ausländischer Anbieter zählen) auf ihren Märkten bis zu einem gewissen Grad geschützt sind.¹⁹ Trotz der vielen bereits getätigten internationalen Übernahmen ist nach wie vor ein gewisser Schutzreflex zu beobachten, wenn ausländische Unternehmen versuchen, große nationale Anbieter zu akquirieren. Beispielhaft hierfür ist der Fall von E.ON und der

¹⁹ Vgl. Commission of the European Communities (Hrsg.) (2005), S.2.

spanischen Endesa.²⁰ Der Grund für solche Abwehrhaltungen mag darin liegen, dass für Industrieländer gerade eine funktionierende Stromversorgung von essentieller Bedeutung ist, d.h. dass moderne Volkswirtschaften in Bezug auf die Stromversorgung besonders verletzlich sind, und dass gegenüber ausländischen Unternehmen insofern nach wie vor ein gewisses Misstrauen herrscht. Ein anderer Grund mag darin zu sehen sein, dass Regierungen und Behörden befürchten, an Einfluss auf die Wirtschaft zu verlieren, wenn große ausländische Unternehmen eine Schlüsselindustrie dominieren. Solche Reflexe lassen sich auch in Deutschland beobachten (z.B. bei Volkswagen).

Vor diesem Hintergrund lässt sich also konstatieren, dass von Seiten der europäischen und nationalen Wettbewerbsbehörden noch weitere Anstrengungen in Richtung einer vollständigen Liberalisierung unternommen werden müssen: „Given this background, it is necessary to create more strict competition rules in the electricity markets as a necessary counterbalance to these developments. Key elements of this approach are a stricter unbundling, a premium for decentralised power generation taking into account long term avoided network costs, the elimination of other market distortions as well as disinvestment obligations for market dominating generators.“²¹

Für die Zukunft ist damit zu rechnen, dass die Konzentrationsprozesse sowohl in nationalem wie auch internationalem Rahmen noch andauern werden, bis ein bestimmter Punkt der maximalen Konzentration erreicht ist. Analysten gehen davon aus, dass sich die Zahl der unabhängigen Wettbewerber auf dem europäischen Strommarkt in Zukunft weiter verringern wird. Nach manchen Analysten könnte sich die Zahl der „big Player“ in Europa mittelfristig auf bis zu fünf verringern.²² Die deutschen Unternehmen E.ON und RWE haben aufgrund ihrer Größe gute Chancen, am Ende zu den wenigen verbleibenden unabhängigen Unternehmen zu gehören – obwohl Fälle wie Mannesmann in der Vergangenheit gezeigt haben, dass auch große Unternehmen vor Übernahmen nicht gefeit sind.

²⁰ Zum gegenwärtigen Zeitpunkt (23.10.2006) ist die Übernahme noch in der Schwebe. Das Unternehmen E.ON hat bei der Wettbewerbskommission in Brüssel Beschwerde gegen die Auflagen der spanischen Regierung eingelegt. Die Kommission hat nunmehr ein Verfahren gegen die spanische Regierung eröffnet. Vgl. Von Petersdorf (2006), S.39.

²¹ Matthes/ Poetzsch/Grashoff (2005), S.5.

²² Vgl. Codognet et al. (2003), S.166.

14. Anhang

14.1. Absolute Kennzahlen

14.1.1. Zahl der Mitarbeiter

Fa.	2000	2001	2002	2003	2004	2005
EDF	157249	164800	172000	167309	161310	156765
E.ON	187000	86773	101336	66549	69710	79947
RWE	170000	123423	131765	127028	97777	85928
Endesa	29000	26354	26354	26777	26985	27204
ENEL	73000	71640	68372	64770	61898	51778
Vattenfall	13123	23814	34248	35296	33017	32231
Iberdrola	10879	9685	11885	11503	16687	17009
EDP	13000	18528	18455	17664	16243	14235
Verbund	3387	3053	2827	2680	2500	2436
Electrabel	14847	14933	14128	14642	15278	15794
ČEZ	9278	8011	7677	23098	22768	29905

14.1.2. Umsatz in Mrd. Euro

Fa.	2000	2001	2002	2003	2004	2005
EDF	34,424	40,716	48,36	44,92	46,9	51,05
E.ON	88,858	79,644	47,059	46,4	49,1	56,4
RWE	63	50,366	46,633	43,875	42,137	41,8
Endesa	15,682	16,085	17,238	16,644	17,642	18,229
ENEL	26,76	28,781	29,98	31,317	36,49	34,06
Vattenfall	3,486	7,59	11,109	12,31	12,586	13,7
Iberdrola	7	8,113	9,578	9,452	10,271	11,738
EDP	4	5,65	6,39	7,23	7,22169	9,677
Verbund	1,2996	1,6848	2,0722	2,4781	3,078	2,5067
Electrabel	8,409	12,58	9,39	10,845	12,148	12,218
ČEZ	1,862	1,99	1,973	3,098	3,645	4,441

14.1.3. Nettogewinne in Mrd. Euro

Fa.	2000	2001	2002	2003	2004	2005
EDF	1,141	0,841	0,481	0,857	1,607	3,242
E.ON	3,23	2,4	2,777	4,65	4,4	7,4
RWE	na	1,35	1,05	0,953	2,137	2,231
Endesa	1,407	1,479	1,27	1,312	1,379	3,182
ENEL	1,573	4,226	1,98	2,509	2,706	3,9
Vattenfall	na	na	0,836	1,003	1,307	2,176
Iberdrola	0,852	0,906	0,9626	1,06	1,211	1,382
EDP	0,549	0,451	0,335	0,381	0,2716	1,071
Verbund	na	0,115	0,155	0,2	0,235	0,349
Electrabel	1,004	0,91	1,281	1,125	1,059	2,083
ČEZ	0,257	0,324	0,29	0,363	0,506	0,791

14.1.4. Investitionen in Mrd. Euro

Fa.	2000	2001	2002	2003	2004	2005
EDF	na	11,5	2,3	2,146	4,4	na
E.ON	14,38	7,931	24,159	9,196	5,109	4,337
RWE	na	3,91	4,095	4,362	3,429	3,667
Endesa	4,113	5,446	3,963	2,482	3,449	3,64
ENEL	2,433	4,083	5,109	3,623	3,037	3,538
Vattenfall	2,262	4,78	4,39	1,25	1,4	2,69
Iberdrola	2,76	1,827	2,65	2,629	2,7	2,201
EDP	na	2,73	3,024	1,008	1,247	na
Verbund	0,054	0,049	0,045	0,075	0,078	0,118
Electrabel	0,394	0,41	0,3	0,446	0,47	0,539
ČEZ	0,758	0,558	1,37	0,937	0,601	0,556

14.1.5. EBITDA in Mrd. Euro

Fa.	2000	2001	2002	2003	2004	2005
EDF	9,689	9,523	11,216	11,03	12,558	13,01
E.ON	8,041	8,626	7,56	9,46	10,5	10,272
RWE	6,13	6,79	7,241	8,476	8,4	8,653
Endesa	4,97	5,004	5,28	4,75	4,885	6,02
ENEL	8,215	8,536	9,21	9,84	11	7,75
Vattenfall	1,338	2,007	2,733	2,736	3,459	4,511
Iberdrola	2,13	2,394	2,3986	2,617	2,858	3,38
EDP	na	1,454	1,489	1,827	1,3921	2,4815
Verbund	0,499	0,509	0,525	0,507	0,567	0,707
Electrabel	2,138	2,15	2,118	2,06	2,167	2,378
ČEZ	0,79	0,856	0,815	1,192	1,407	1,78

14.1.6. EBIT in Mrd. Euro

Fa.	2000	2001	2002	2003	2004	2005
EDF	na	na	5,18	6,83	6,153	8,078
E.ON	2,136	4,263	4,649	6,23	6,787	7,333
RWE	3,29	3,722	4,223	5,551	5,98	6,2
Endesa	3,061	3,175	3,582	3,144	3,242	4,244
ENEL	3,3	3,478	4,13	4,732	6,325	5,54
Vattenfall	0,735	1,095	1,469	1,682	2,177	2,941
Iberdrola	1,376	1,58	1,5642	1,823	2,019	2,262
EDP	0,711	0,674	0,65	0,906	0,6867	1,6201
Verbund	0,301	0,317	0,331	0,322	0,386	0,527
Electrabel	1,162	1,091	1,156	1,169	1,376	1,444
ČEZ	0,457	0,524	0,398	0,534	0,702	1,044

14.1.7. Kraftwerkskapazität

Fa.	2000	2001	2002	2003	2004	2005
EDF	102810	na	121135	122568	125447	130776
E.ON	29021	33638	34152	34546	27542	27757
RWE	na	na	na	27148	34903	44283
Endesa	36775	37124	40945	41836	46439	42000
ENEL	58,967	52	45740	45675	42000	42000
Vattenfall	na	30820	na	31685	32918	32448
Iberdrola	16062	16088	20318	22788	25237	27791
EDP	7560	7609	7654	11813	12372	12334
Verbund	7347	6069	5994	8394	8353	8302
Electrabel	14942	24896	27384	28777	28193	29083
ČEZ	10146	10146	11146	12297	12297	12298

14.1.8. Stromerzeugung in TeraWh

Fa.	2000	2001	2002	2003	2004	2005
EDF	469	na	486,4	592,4	609,978	640,247
E.ON	124	141,8	155,7	137,1	131,3	129,1
RWE	138	na	193,2	196,1	202,6	183,2
Endesa	135,415	139,254	151,033	158,081	184,951	185,264
ENEL	182,527	169,106	145,1	137,8	126	112
Vattenfall	84	140,9	158,5	155,8	167,1	169,1
Iberdrola	51,169	56,518	61,859	74,104	82,304	85,676
EDP	24,136	39,245	38,48	47,311	42,619	na
Verbund	28,003	27,751	31,013	28,083	29,853	29,011
Electrabel	97,019	106,53	115,813	130,04	131,707	130,742
ČEZ	50,842	52,162	54,118	61,399	62,126	60,016

14.1.9. Stromverkauf in TeraWh

Fa.	2000	2001	2002	2003	2004	2005
EDF	469	na	na	na	na	580
E.ON	211,1	225,7	250,6	269,4	392,4	404,3
RWE	255	na	na	137,7	156,4	150,6
Endesa	145,521	149,649	152,762	163,64	192,519	203,335
ENEL	222,033	206	194,3	152,2	157,8	148,2
Vattenfall	83	na	205,9	202,8	na	221
Iberdrola	69,912	73,882	105,35	112,169	117,115	122,9
EDP	34,181	69,055	69,563	69,897	72,713	na
Verbund	39,633	55,485	71,001	76,69	86,44	100,269
Electrabel	107	104,28	111,825	137,179	145,059	145,447
ČEZ	50,449	50,91	53,174	69,005	67,662	74,432

14.2. Verhältniskennzahlen

14.2.1. Umsatzrentabilität in Prozent

Fa.	2000	2001	2002	2003	2004	2005
EDF	3,31	2,07	0,99	1,91	3,43	6,35
E.ON	3,63	3,01	5,90	10,02	8,96	13,12
RWE	na	2,68	2,25	2,17	5,07	5,34
Endesa	8,97	9,19	7,37	7,88	7,92	17,45
ENEL	5,88	14,68	6,60	8,01	7,42	11,45
Vattenfall	na	Na	7,53	8,15	10,38	15,88
Iberdrola	12,17	11,17	10,05	11,21	11,79	11,77
EDP	13,73	7,98	5,24	5,27	3,76	11,07
Verbund	na	6,83	7,48	8,07	7,63	13,92
Electrabel	11,94	7,23	13,64	10,37	8,72	17,05
ČEZ	13,80	16,28	14,70	11,72	13,88	17,81

14.2.2. Umsatz je Mitarbeiter in Euro

Fa.	2000	2001	2002	2003	2004	2005
EDF	218889	247087	281163	268485	290745	325647
E.ON	475348	917797	464396	697231	704347	705467
RWE	370588	408109	353888	345436	430981	486454
Endesa	540690	610534	654170	621429	645544	670122
ENEL	366575	401745	438484	483511	589518	657808
Vattenfall	265640	318720	324369	348765	381198	425057
Iberdrola	643441	837687	805890	821699	615509	690105
EDP	307692	304944	346248	409307	444603	679803
Verbund	383702	551851	733003	924664	1231200	1029023
Electrabel	566377	842430	664638	740678	795130	773585
ČEZ	200690	248408	257001	134124	160093	148504

14.2.3. Gewinn je verkaufte GigaWh in Euro

Fa.	2000	2001	2002	2003	2004	2005
EDF	2433	na	na	na	na	5590
E.ON	15301	10634	11081	17261	11213	18303
RWE	na	na	na	6921	13664	14814
Endesa	9669	9883	8314	8018	7163	15649
ENEL	7085	20515	10190	16485	17148	26316
Vattenfall	na	na	4060	4946	na	9846
Iberdrola	12187	12263	9137	9450	10340	11245
EDP	16062	6531	4816	5451	3735	na
Verbund	na	2073	2183	2608	2719	3481
Electrabel	9383	8727	11455	8201	7300	14321
ČEZ	5094	6364	5454	5260	7478	10627

14.2.4. Gewinn je Mitarbeiter in Euro

Fa.	2000	2001	2002	2003	2004	2005
EDF	7256	5103	2797	5122	9962	20681
E.ON	17273	27658	27404	69873	63119	92561
RWE		10938	7969	7502	21856	25964
Endesa	48517	56121	48190	48997	51102	116968
ENEL	21548	58989	28959	38737	43717	75322
Vattenfall			24410	28417	39586	67513
Iberdrola	78316	93547	80993	92150	72571	81251
EDP	42231	24342	18152	21569	16721	75237
Verbund		37668	54828	74627	94000	143268
Electrabel	67623	60939	90671	76834	69315	131886
ČEZ	27700	40444	37775	15716	22224	26450

14.2.5. Umsatz je verkaufte GigaWh in Euro

Fa.	2000	2001	2002	2003	2004	2005
EDF	73390	na	na	na	na	88017
E.ON	421080	352858	187789	172235	125127	139500
RWE	247059	na	na	318664	269437	277556
Endesa	107751	107518	112855	101687	90485	89655
ENEL	120523	139714	154297	205762	231242	229825
Vattenfall	42000	na	53953	60700	na	61991
Iberdrola	100126	109810	90916	84266	87700	95509
EDP	117024	81819	91859	103438	99318	na
Verbund	32791	30365	29186	32313	35609	25000
Electrabel	78589	120637	83970	79057	83745	84003
ČEZ	36909	39089	37105	44895	53871	59665

14.2.6. Investitionen je verkaufte GigaWh in Euro

Fa.	2000	2001	2002	2003	2004	2005
EDF	na	na	na	na	na	na
E.ON	68119	35140	96405	34135	13020	10727
RWE	na	na	na	31678	21925	24349
Endesa	28264	36392	25942	15167	17915	17901
ENEL	10958	19820	26294	23804	19246	23873
Vattenfall	27253	na	21321	6164	na	12172
Iberdrola	39478	24729	25154	23438	23054	17909
EDP	na	39534	43471	14421	17150	na
Verbund	1363	883	634	978	902	1177
Electrabel	3682	3932	2683	3251	3240	3706
ČEZ	15025	10961	25764	13579	8882	7470

Quellenverzeichnis

a) Websites:

<http://de.wikipedia.org/wiki/Vattenfall>

http://de.wikipedia.org/wiki/Verbund_%28Unternehmen%29

<http://www.aeiou.at/aeiou.encyclop.v/v164874.htm>

www.cez.cz

www.cortalconsors.de

www.edf.com

www.edf.fr

www.electrabel.com

www.electrabel.de

www.endesa.es

www.enel.it

www.edp.pt

www.eon.com

www.iberdrola.com

www.vattenfall.com

www.vattenfall.de

www.verbund.at

www.rwe.de

b) Sekundärliteratur:

Altmann, Jörn: Volkswirtschaftslehre, 5.Auflage, Stuttgart 1997.

Codognet, Marc-Kévin, Glachant, Jean-Michel, Hiroux, Céline, Mollard, Matthieu, Lévêque, François, Plagnet, Marie-Anne: Mergers and Acquisitions in the European Electricity Sector, Cases and Patterns, Paris 2003.

Commission of the European Communities (Hrsg.): Report on progress in creating the internal gas and electricity market. COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO

THE COUNCIL AND THE EUROPEAN PARLIAMENT, Brüssel 2005.

Das moderne Länderlexikon in zehn Bänden (1978). Hrsg. Vom Lexikon-Institut Bertelsmann. Bd. 8. Gütersloh.

Draxler, Peter (Hg.): Neuordnung der Elektrizitätswirtschaft. Wien 1997.

Eiß, Harald: Die Ordnung des Elektrizitätsmarktes in der Europäischen Gemeinschaft. München 1990 (=Schriften des Energiewirtschaftlichen Instituts; Bd. 37)

European Energy Industry Business Strategies (Elsevier Global Energy Policy and Economics Series), Editor: Atle Midttun, Elsevier Science Ltd., 2001: Chapter VI.: Lionel Cauret: Change and Sustainability in the French Power System: New Business Strategies and Interests versus the New Relaxed Status Quo.

Fritz-Vannahme, Joachim, Gammel, Cerstin: Brüssel ist schon abgeklemmt. Während die EU-Kommission noch von einem einheitlichen Energiemarkt träumt, sichern die Stromkonzerne europaweit ihre Pfründen. In: DIE ZEIT 10 (2006), S. 23.

Gräfer, H. (1997): Bilanzanalyse, 7.Auflage, Herne, Berlin.

Häckl, Günther (1996): Chancen ökologischer Modernisierung in der europäischen Peripherie. Untersuchungen am Beispiel Portugals unter besonderer Berücksichtigung der Energie-versorgung. Kassel (Diss.) (Mikrofiche)

Kemfert, Claudia: Märkte unter Strom: Die Folgen der Strommarktliberalisierung, EINBLICKE Nr. 38 / Herbst 2003, herausgegeben von der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, Oldenburg 2003, S.12 ff.

Matthes, Felix Chr., Poetzsch, Sabine, Grashoff, Katherina: Power Generation Market Concentration in Europe 1996-2004. An Empirical Analysis. Berlin, September 2005.

Preißner, A. (2000): Ein Renditekennzahlensystem zur wertorientierten Erfolgssteuerung, in: Controller Magazin 3/2000, S.246 ff.

Schnorr, Randolph (2004): Nationale und internationale Aktivierungsgrundsätze der Rechnungslegung in Handels- und Steuerbilanz. In: StuW 4, S. 305 – 317.

Schott, G. (1981): Kennzahlen: Instrument der Unternehmensführung, 4.Auflage, Stuttgart/Wiesbaden.

Thomas, Steve (2003): The Seven Brothers. In: Energy Policy 31, S. 393 – 403.

Tillmanns-Estorf, Bernadette (1997): Die Strukturpolitik der Europäischen Union – eine kritische Analyse ihrer Ziele, Instrumente und Maßnahmen am Beispiel Portugals. Bonn (Diss).

Von Petersdorf, Winhard (2006): Für Eon wird es langsam eng in Spanien, in: Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung, Nr 42 vom 22. Oktober 2006, S.39.