

1 Head of Strategy & Business Development	1
2 Status quo und Herausforderungen der Geschäftsfelder und Geschäftssstrukturen	3
2.1 Übergreifende Tätigkeiten und Herausforderungen.....	6
2.2 1. Säule: Energieerzeugung & Handel.....	9
2.2.1 Konventionelle Erzeugung	11
2.2.2 Erneuerbare Energien.....	12
2.2.3 Handel	15
2.3 2. Säule: Reguliertes Geschäft.....	17
2.3.1 Stromnetze	17
2.3.2 Gasnetze	20
2.3.3 Wassernetze	21
2.4 3. Säule: Kundennahe Lösungen	25
2.4.1 B2C- und B2B-Commodity-Vertrieb.....	26
2.4.2 Contracting/Wärme- & Energielösungen.....	28
2.4.3 Breitband- & Telekommunikationsgeschäft.....	30
2.4.4 Ladeinfrastruktur	34
2.4.5 Wohnungsbau & Parkraummanagement	35
2.5 4. Säule: Aufgaben der kommunalen Daseinsvorsorge	37
2.5.1 Öffentlicher Nahverkehr.....	37
2.5.2 Tourismus- & Freizeiteinrichtungen	39
2.5.3 Weitere kommunale Aufgaben	41
2.6 Kultur und Selbstverständnis.....	42
3 Grundlegende strategische Positionierungen und deren Bewertung.....	45
3.1 Stadtwerke-Strategien in Praxis und Literatur.....	45
3.1.1 Strategische Positionierungen in den Geschäftsberichten	46
3.1.2 Studien und Untersuchungen zu Stadtwerke-Strategien	49
3.1.3 Zusammenfassung veröffentlichter Stadtwerke-Strategien	56

3.2	Das Drei-Akteurs-Konzept	56
3.2.1	Positionierung als Generalist	60
3.2.2	Positionierung als Koordinator	62
3.2.3	Positionierung als Spezialist	64
3.2.4	Bewertung der Positionierungsmöglichkeiten	66
3.3	Vergleichende Einordnung des Drei-Akteurs-Konzeptes	67
4	Zusammenfassung	71
	Literatur	73
	Stichwortverzeichnis	95