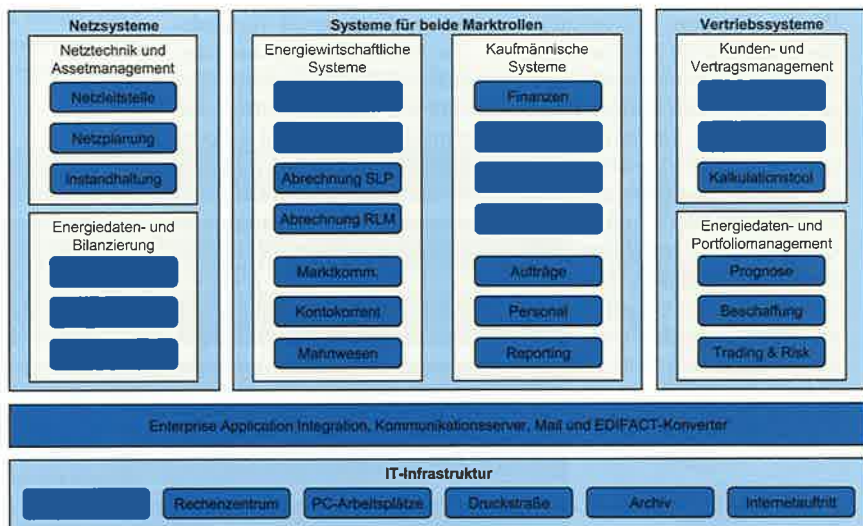


Marktprozesse sind Dreh- und Angelpunkt erfolgreicher Modelle

# Der richtige Weg zur Rekommunalisierung

Referenzarchitektur für die IT-Landschaft der Markrollen Netz und Vertrieb.

**IT-STRATEGIE** | Mehr regionale Verantwortung, der Gewinn zusätzlicher Finanzmittel für den kommunalen Haushalt oder erweiterte Gestaltungsmöglichkeiten bei der Umsetzung „grüner“ Energieversorgungskonzepte: Die Motive für Rekommunalisierungsvorhaben sind vielfältig. Sicher ist, dass der Netzbetrieb für Städte und Gemeinden ein lukratives Geschäftsfeld darstellt – vorausgesetzt, die vielfältigen IT-basierten Marktprozesse funktionieren reibungslos. Die verschiedenen Umsetzungsmöglichkeiten bergen spezifische Vor- und Nachteile.



Viele kommunale Unternehmen erfahren aktuell am eigenen Leib, was es heißt, Verantwortung für ein Energieversorgungsnetz zu übernehmen. Denn Rekommunalisierung setzt voraus, dass man als Anbieter entsprechender Leistungen die einschlägigen Marktprozesse der Versorgungsbranche beherrscht. Hier lauern entscheidende Kostenfaktoren, die es – neben den Investitionen in die reine Netzinfrastruktur – zu berücksichtigen gilt. So müssen die neuen Marktakteure zum Stichtag der Betriebsübernahme mit zahlreichen Systemen aufwarten, die alle einschlägigen Abläufe passgenau unterstützen. Gerade integrierte Versorger, die im Zuge der Liberalisierung gefordert sind, IT-Landschaften für Netz und Vertrieb getrennt und somit doppelt vorzuhalten, sollten den zugrunde liegenden Aufwand im Detail hinterfragen und vor dem Hintergrund der Gewinnerwartung durch regulierte Netzentgelte realistisch bewerten. Im Zuge dessen kommt es nicht zuletzt darauf an, unterschiedliche Umsetzungsoptionen zu prüfen und dabei die mit der Konzessionsübernahme anvisierten Ziele nicht aus den Augen zu verlieren.

## Vielschichtige Systemlandschaften

Die informationstechnische Abbildung des Tagesgeschäftes von Versorgungsunternehmen gestaltet sich heutzutage komplex (Bild) und stellt Städte sowie Gemeinden mit Rekommunalisie-

rungsabsichten vor enorme Herausforderungen. Neben den kaufmännischen Systemen müssen Strukturen zur Abwicklung klassischer Netzbetreiberprozesse – von der Netzplanung über die -steuerung bis hin zum Einspeisermanagement – auf- bzw. ausgebaut werden. Dazu kommen die Abläufe rund um Zähler- und Messwesen, Kunden- und Vertragsmanagement, Abrechnung oder Energiedatenmanagement. Ebenso wenig dürfen Infrastruktursysteme für Druck, Marktkommunikation, Archivierung und Reporting vergessen werden. Rechnerarbeitsplätze, Netzwerktechnologie sowie Anwendungssoftware treiben die Kosten zusätzlich. Die Investitionen für Hardware, Lizenzen, Einführungs- oder Migrationsprojekte, spezifische Mitarbeiterschulungen sowie Betrieb, Pflege und Weiterentwicklung liegen somit schnell im Millionenbereich und bilden erhebliche Markteintrittsbarrieren für die Neugründung eines Stadtwerks. Gleichzeitig ist die Creditsituation aktuell so günstig wie nie. Wer solide umsetzt, kann schnell von den Erträgen profitieren. Für Kommunen ergeben sich in diesem Zusammenhang mehrere Szenarien, die technischen Hürden zu überspringen.

## Abwicklung in Eigenregie

Die einfachste Lösung ist sicher, die Systemlandschaft vom vorhergehenden Konzessionsinhaber zu übernehmen. Diese fällt aber in der Regel aus, wenn es sich

um einen Verbund oder eine Teilausgliederung aus einem Konzern handelt. Zudem besteht die Gefahr, eine historisch gewachsene Systeminfrastruktur zu erhalten, die aktuellen und zukünftigen Anforderungen im Hinblick auf Automatisierung, Prozessstabilität und Datenqualität nicht gerecht wird. Erforderliche Anpassungen sprengen nicht selten den geplanten Kostenrahmen. Teuer und zeitaufwendig gestaltet sich allerdings auch der vollständige Neuaufbau einer solchen IT- und Prozesslandschaft. Obwohl dieses Vorgehen auf der „grünen Wiese“ die einmalige Chance bietet, die Systeme von Anfang an so aufzubauen, dass sie heutige Ansprüche in Bezug auf Flexibilität und Effizienz bestmöglich erfüllen, wird kaum ein Stadtwerk ein solches Projekt alleine stemmen können. Die Praxis bestätigt: Kooperationen liegen im Trend.

## Bündeln und sparen?

Es ist inzwischen keine Seltenheit mehr, dass sich mehrere „Rekommunalsierer“ zusammenschließen, um die Kosten und den Aufwand beim Aufbau und der Pflege einer IT-Landschaft gemeinsam zu schultern. Ebenso ist es möglich, sich an einer bereits bestehenden Kooperation zu beteiligen. Beides kann für den Start gut funktionieren, so lange alle Parteien die gleichen Ziele verfolgen und Profilierungsversuche ausbleiben. Marktbeobachtungen führen zu dem Schluss, dass sich im Zuge von Kooperationen im Idealfall bis zu 30% des Auf-

wands sparen lassen – obwohl solch pauschalisierte Aussagen natürlich immer angreifbar sind. Die Erfahrung zeigt aber auch, dass gerade regionale Kooperationen oft scheitern, weil einzelne Akteure im gleichen Markt nach wie vor als Wettbewerber zueinander auftreten oder die erhofften – oftmals zu hoch angesetzten – gemeinsamen Erlöse ausbleiben. Dies ist bei der Entwicklung von Geschäftsmodellen und dem Aufsetzen einer Kooperation zu berücksichtigen.

### Leistungen einkaufen

Ein Stadtwerk, das maximale Eigenständigkeit bewahren und trotzdem Initialkosten weitestgehend minimieren möchte, kann mit einer Dienstleisterbeauftragung eine weitere Handlungsoption nutzen. Es gibt mittlerweile zahlreiche Serviceanbieter, die sich auf Teilprozesse der Energiewirtschaft spezialisiert haben oder auch Full-Service-Pakete offerieren. Hier sollte allerdings genau hingeschaut werden, wie leistungsfähig der gewählte Partner ist. Voraussetzung für reibungslose Abläufe zwischen Auftraggeber und Dienstleister ist darüber hinaus ein effektives Service-Management, das der Vielzahl der marktbedingten Veränderungen gerecht wird, rechtzeitige und qualitativ hochwertige Prozessanpassungen garantiert sowie funktionierende Fehlermanagementprozesse – insbesondere im Zuge zeitkritischer Geschäftsaktivitäten – umfasst. Zudem ist es grundsätzlich ratsam, bereits bei

der Strategieentwicklung die Einzelprozesse im Detail zu analysieren, inklusive Chancen und Risiken der Auslagerung. So können beispielsweise Bereiche wie Formulardruck und Versand, Netz- und PC-Infrastruktur oder auch Energiebeschaffung in den meisten aller Fälle in externe, fachkundige Hände gegeben werden. Auch das so genannte Application Service Providing, bei dem ein Dienstleister die Systeme bereitstellt, auf denen die stadtwerkseigenen Mitarbeiter die Prozesse des Tagesgeschäftes abwickeln, ist eine interessante Alternative, um Anfangsinvestitionen gering zu halten. In der Regel können auf diese Weise sowohl Projektkosten als auch -laufzeiten halbiert werden. Gleichzeitig sinkt das Risiko, da der externe Anbieter für die Funktionalität der IT-Anwendungen einsteht.

### Ziel im Blick

Bei den eigentlichen Kernprozessen wie der Netzsteuerung oder an der Kunden- und Vertriebschnittstelle sollte dann mit dem Auslagern allerdings Schluss sein, sonst bleibt nicht viel vom Versorgergeschäft. Einige Kommunen führen die eigentliche Idee der Rekommunalisierung sogar ad absurdum, indem sie ein Stadtwerk gründen, aber die gesamte Prozesskette vom ehemaligen Konzessionsinhaber als Dienstleistung erbringen lassen. Es sollte daher in jeder Hinsicht auch berücksichtigt werden, dass sich einzelne Ab-

läufe bei Bedarf möglichst einfach und schrittweise ins eigene Unternehmen zurückholen lassen. Generell ist im Markt zu beobachten, dass immer mehr Versorger auf Eigenverantwortung setzen und vor allem die Bereiche Marktkommunikation und Abrechnung, die immer größere Risiken für das Kerngeschäft bereithalten, wieder insourcen.

### (F)IT für die Zukunft

Das Erreichen der mit der Rekommunalisierung verfolgten Ziele steht und fällt mit der informationstechnischen Basis zur Unterstützung des energiewirtschaftlichen Tagesgeschäfts. Mit einer passgenauen Systemlandschaft, egal ob intern oder extern organisiert, wird der Grundstein gelegt, um Margen für die Gemeinde zu erzielen und gleichzeitig die Energiewende vorantreiben zu können. Denn sowohl die Integration erneuerbarer Energiequellen als auch die Förderung einer modernen, regionalen Versorgung ist ohne leistungsfähige IT nicht denkbar. Wichtig ist, dass die Beteiligten auch in dieser Hinsicht Verantwortung übernehmen, die Aufgabe nicht unterschätzen und sich intensiv mit den gebotenen Lösungsalternativen auseinandersetzen, um das Gesamtvorhaben zum Erfolg zu führen.

*Christian Haase, Stefan Mierzowski,  
c.con Management Consulting GmbH, Walldorf  
www.ccon.com, www.cronos.de*



**ARC**MIND®

EDIFACT-Testnachrichten dynamisch und schnell generieren mit der

## EDITION T - Testnachrichten-Generator

Nachrichtenformate,  
Prozesstypen und Version  
einfach per Mausclick  
auswählen und anlegen.

**ArcMind Technologies GmbH**

Am Handwerkerpark 5, 45309 Essen

Telefon: +49 (0) 201 747 49 70

Fax: +49 (0) 201 747 49 79

E-Mail: [info@arcmind.com](mailto:info@arcmind.com)