

Stadtwerke-Kooperationen: Selber machen oder zukaufen?

Kooperative Modelle gewinnen zunehmend an Bedeutung

Gemeinsam die wachsenden Herausforderungen des Energiemarkts meistern und dabei gleichzeitig die Kosten senken – mit dieser Idee im Hinterkopf suchen immer mehr Stadtwerke die Zusammenarbeit mit anderen. Grundsätzlich gibt es dabei drei Spielarten: Man tut sich mit anderen Stadtwerken direkt zusammen, man wickelt die entsprechenden Prozesse komplett über einen Dienstleister ab oder man nutzt über die Beteiligung eines Konzerns dessen Ressourcen einfach mit. Einen ganz eigenen Weg bietet hier die GASAG-Gruppe mit ihrem „Stadtwerke Partner Plus“-Modell.

VON UWE PAGEL

Nicht erst seit dem Urteil des Kartellsenats des Bundesgerichtshofes zur E.ON-Beteiligung an den Stadtwerken Eschwege kommt für viele Stadtwerke die Konzernlösung nur eingeschränkt in Frage. Denn sie haben erkannt, dass Bürgernähe und regionale Verankerung entscheidende Vorteile in einem Wettbewerbsumfeld sind, in dem es die Großen den Kleineren immer schwerer machen. Deswegen sind zunehmend Kooperationslösungen gefragt, die den eigenen Entscheidungsspielraum nicht einengen und den nötigen Raum für eine möglichst optimale Positionierung vor Ort lassen. Dabei stellt sich wie immer die Frage nach dem „Make or Buy“. Denn in der Regel bringen auch kooperative Ansätze zwischen zwei oder mehr Stadtwerke-Partnern nicht unerhebliche Kosten mit sich. So muss dafür eine eigene Gesellschaft gegründet werden und schon die für diesen Gründungsakt notwendigen Arbeiten binden wertvolle Ressourcen über längere Zeiträume hinweg. Dazu kommen der administrative Aufwand, den eine solche Gesellschaft mit sich bringt, sowie die laufend notwendigen Abstimmungen. Die Alternative dazu ist das Outsourcing von Geschäftsprozessen an externe Dienstleister. Hier haben sich in den vergangenen Jahren eine ganze Reihe von Anbietern aufgestellt – vielfach Tochterunter-

men von Stadtwerken – die die Leistungen, die sie für das eigene Unternehmen erbringen, auch an externe Kunden vermarkten wollen. Nicht immer haben diese Dienstleister jedoch genau die Geschäftsprozesse und Markttrollen im Portfolio, die im Einzelfall benötigt werden. Ein anderes Konzept verfolgt dagegen die GASAG-Gruppe mit dem „Stadtwerke Partner Plus“-Konzept. Hier werden die Prozesse nicht über eine ausgegliederte Service-Tochter abgewickelt, sondern die Prozesse werden über die einzelnen Teilunternehmen selbst angeboten. Damit können die Prozesse markttrollengerecht und regelkonform abgewickelt und dennoch im Verbund übergreifend abgebildet werden. Zudem sind die Lösungen skalierbar, da einerseits im GASAG-Verbund kleine und mittlere Stadtwerke betreut werden, andererseits relativ große Versorger von der GASAG Berliner Gaswerke Aktiengesellschaft selbst.

Das Fundament für das „Stadtwerke Partner Plus“-Konzept hat die GASAG schon frühzeitig gelegt. Denn sie hat die Entflechtung nicht nur als Pflichtübung betrieben, sondern als Chance begriffen und offensiv vorangetrieben. So wurde schon 1999 die BAS Abrechnungsservice GmbH & Co. KG gegründet. Ein Dienstleistungsunternehmen, in dem zentrale Serviceprozesse wie Kundenservice, Abrechnung, Ablesung, Forderungsmanagement und Inkasso angesiedelt wurden. Im Jahr 2006

folgte dann die Gründung der NBB Netzgesellschaft Berlin-Brandenburg mbH & Co. KG, mit mehr als 11.000 Kilometern Netzlänge heute einer der größten Erdgas-Verteilnetzbetreiber in Deutschland. Inzwischen ist der Unternehmensverbund aber längst nicht mehr nur im Gasgeschäft aktiv, sondern wickelt auch alle relevanten Geschäftsprozesse im Strommarkt ab.

„Die neuen Regelungen im Energiemarkt waren für uns der Anlass, sämtliche internen Prozesse auf den Prüfstand zu stellen. Ziel war es dabei, die Abläufe nicht nur zu optimieren, sondern so zu standardisieren, dass sie übertragbar werden“, beschreibt Ulrich Floß, Geschäftsführer der EMB und Projektverantwortlicher für „Stadtwerke Partner Plus“ in der GASAG-Gruppe, den Ansatz. „In diesem Zusammenhang haben wir uns also die Frage gestellt: Was könnten wir – außer unserem Kerngeschäft – wettbewerbsfähig anbieten? Dabei haben sich eine Reihe von Dienstleistungen herauskristallisiert, die in Folge der Neuregelungen entstanden sind und die jeder Energieversorger einführen muss. Diese Angebote, wie zum Beispiel das Regulierungsmanagement oder der Lieferantenwechselprozess, sind gerade für kleinere und mittlere Stadtwerke attraktiv. Denn durch den Rückgriff auf unsere Leistungen ersparen sie sich beispielsweise die Kosten und den Aufwand für die Entwicklung und Implementierung

Abb. 1 Markttrollengerecht: Optimierung der Prozessketten durch Integration von Spezialisten.



dieser Prozesse und können sich gleichzeitig auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren“, so Floß weiter. Ganz bewusst entschied sich die GASAG-Gruppe dafür, die Dienstleistungen nicht in einer eigenen Dienstleistungs-

Gesellschaft anzusiedeln, sondern in den jeweiligen Töchtern, also zum Beispiel beim Netzbetrieb oder bei der Abrechnungsgesellschaft. Damit ist sichergestellt, dass die Leistungen vom jeweiligen Spezialisten erbracht

und auch weiterentwickelt werden, und das absolut regelkonform.

Entstanden ist auf diese Weise ein Baukastensystem von Dienstleistungen, das koordiniert über die Plattform „Stadtwerke Partner Plus“ die gesamte Wertschöpfungskette abbildet. Das beginnt bei der Beschaffung. Auch beim Gas stellt diese hohe Ansprüche an den einzelnen Versorger. Hier bietet die Plattform der GASAG-Gruppe nicht nur die Abwicklung sämtlicher Beschaffungsprozesse, sondern bündelt gleichzeitig die Bestellungen der einzelnen Stadtwerke. „Wir haben dabei das Verfahren so einfach wie möglich gestaltet: Das einzelne Stadtwerk meldet seinen Bedarf und wir kümmern uns um den gesamten Rest, von der Ausschreibung bis hin zur Auswahl des Lieferanten. Die Stadtwerke werden in jeder Phase informiert und am Ende steht ein für alle Beteiligten transparenter und marktfähiger Preis“, fasst Ulrich Floß die Vorteile des Verfahrens zusammen. Dabei bleibt das Stadtwerk hinsichtlich der Intensität der Zu-

Anzeige

FACTOR
GEMEINSAM WEITER

Trotzen Sie den Fliehkräften des Marktes

FACTOR – Gemeinsam sicher in der Spur bleiben

**E-WORLD 2009
Halle 1 · Stand 408**

FACTOR Billing Solutions GmbH
Lombardenstr. 12-22
52070 Aachen
0241 41 36 61 23
info@factor.de
www.factor.de



sammenarbeit flexibel. So kann es lediglich die Beschaffung bis hin zum Vertrags-Dispatching über Stadtwerke Partner Plus abwickeln lassen. Bei Bedarf führen die Spezialisten der GASAG-Gruppe aber auch eine differenzierte Bedarfsanalyse durch und erstellen auf dieser Basis ein Risikoprofil. Inbegriffen sind in jedem Falle das Bilanzkreis- und das Portfoliomanagement sowie das Reporting inklusive der Marktanalysen. Dieses Angebot stößt auf großes Interesse: Bereits zu Beginn des aktuellen Gasjahres hatten sieben Stadtwerke im Land Brandenburg ihre Gasmengen erstmals über Stadtwerke Partner Plus beschafft und dadurch deutlich bessere Konditionen erzielt, als dies vorher möglich war. „Wichtig ist für ein solches Angebot auch, dass der Kunde flexibel bleibt. Die Laufzeiten der Verträge liegen deswegen bei maximal zwei Jahren. Das Stadtwerk bleibt so Herr des Verfahrens und kann jederzeit kurzfristig entscheiden, ob diese Form der Beschaffung der richtige Weg ist oder ob es andere Alternativen wahrnehmen möchte“, so Floß. Nach dem erfolgreichen Start beim Gas werden nun in ähnlicher Form auch Beschaffungsdienstleistungen beim Strom angeboten.

Ähnlich wie bei der Energiebeschaffung können auch alle anderen Angebote des Stadtwerke Partner Plus-Baukastens gebucht werden. Beispielsweise im Bereich „Transport und Verteilung“, der von der NBB Netzgesellschaft Berlin-Brandenburg abgedeckt wird. Die NBB hat hier in den letzten Jahren eine breite Palette von Dienstleistungsangeboten entwickelt, die inzwischen von einer Reihe von Stadtwerken „mitgenutzt“ werden. Vor

dem Hintergrund der Anreizregulierung gehört dabei das Asset-Management sicherlich zu den wichtigen Prozessbausteinen. Enthalten ist nicht nur die Analyse und Steuerung des notwendigen Netz- und Instandhaltungsbudgets unter Einhaltung der technischen Regelwerke, sondern beispielsweise auch die Umsetzung und Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems nach DIN EN ISO 9001:2000 mit integriertem technischen Sicherheitsmanagement (TSM). Selbst die strategisch ausgerichtete Netz- und Anlagenplanung wird auf Wunsch von der NBB übernommen, so dass auch kleinere Gasnetzbetreiber direkt vom Erfahrungsschatz des Unternehmens profitieren können. Ergänzt wird dieses Angebot durch ein reichhaltiges Instrumentarium für das Entstörungsmanagement. So hat die NBB die erste „mandantenfähige“ Melde- und Leitstelle aufgebaut, über die nicht nur das eigene Netz, sondern jederzeit auch weitere Netze überwacht werden können. Selbst die technische Ausstattung sowie der Fuhrpark wurden dabei soweit standardisiert, dass auch weitere Stadtwerke kurzfristig optimal ausgerüstet werden können und so das Funktionieren der Sicherheitskette unter Berücksichtigung aller gesetzlichen Vorgaben gewährleistet wird. Ähnlich standardisierte Angebote gibt es inzwischen auch für alle weiteren Bedürfnisse eines Netzbetreibers, angefangen beim Netzzugangs- und Regulierungsmanagement über die Kundenbetreuung bis hin zur Unterstützung bei Marketingaktionen und Mailings.

Abgerundet wird das Angebot von der BAS, die für Prozesse wie Abrechnung, Forderungsmanagement und Inkasso verantwortlich zeichnet. Dabei übernimmt sie nicht nur die Verbrauchs- und Netznutzungsabrechnung, sondern sorgt gleichzeitig für die regelkonforme Abwicklung von Lieferantenwechseln, den Kundenservice und die Abrechnung bei Energielieferungen in fremde Netze. Als

„älteste“ Tochter im Verbund verfügt die BAS hier über einen fundierten Erfahrungsschatz, eingespielte Abläufe und ist auch IT-technisch auf dem neuesten Stand. Heute werden so bei der BAS jährlich bereits mehr als 1,5 Millionen Kundenkontakte, rund 800.000 Abrechnungen sowie 3,1 Millionen Ablesungen abgewickelt. Dabei sind die Angebote absolut skalierbar, denn die Kundenzahl der derzeitigen Auftraggeber bei der BAS reicht von wenigen hundert bis hin zu 600.000 Kunden.

„Wir sehen Stadtwerke Partner Plus als eine Art Alternativ-Modell zu den bisherigen Kooperationsansätzen, die im Stadtwerke-Umfeld üblich sind“, fasst Ulrich Floß das Konzept zusammen. Denn der Baukasten bietet standardisierte Lösungsansätze von Unternehmen, die in den jeweiligen Teilbereichen selbst erfolgreich sind, und dies marktrollenscharf getrennt und regelkonform umsetzen. Für die Kunden bedeutet dies, dass sie von den Erfahrungen eines vergleichsweise „großen“ Anbieters profitieren und gleichzeitig die eigenen Aufwände und Kosten deutlich senken können. Ferner ist der Baukasten flexibel nutzbar und die Gestaltungs- und Entscheidungsfreiheit des einzelnen Stadtwerks bleibt uneingeschränkt erhalten. „Aus unserer Sicht gehört solchen offenen kooperativen Modellen die Zukunft. Denn hier wird die Kundenbindung nicht durch Vertragslaufzeiten sichergestellt, sondern durch eine erfolgreiche Zusammenarbeit, die im Laufe der Jahre an Intensität zunehmen kann, aber eben nicht muss“, so Floß. ■

zur Person

Uwe Pagel

- Studium der Politikwissenschaften und der Soziologie in Stuttgart und Konstanz
- 1988–1993 Redakteur beim Süddeutschen Rundfunk
- 1993–2000 Leitung Marketing bei der Wilken GmbH
- 2000 Mit-Initiator der EDNA-Initiative e.V.
- Seit 2001 Gründer und Geschäftsführer der Press'n'Relations GmbH
- Projekt- und Tätigkeitsschwerpunkte: Fachjournalist IT- und Energiethemen, Marktprozesse in der Energiewirtschaft