

Stadtwerke-Kooperationen: Das Modell für die Zukunft

Bis 2020 werden alle Stadtwerke in Deutschland eine oder mehrere Kooperationen mit anderen Stadtwerken eingegangen sein. Davon geht der Verband Kommunaler Unternehmen VKU in seiner Studie „Stadtwerk der Zukunft“ aus. Danach sind solche Kooperationen ein wichtiger Schlüssel für den weiteren wirtschaftlichen Erfolg der Stadtwerke in Deutschland. Mit dem Modell „Stadtwerke Partner Plus“ hat die GASAG-Gruppe ein Konzept umgesetzt, das diese These aufgreift und gezielt Synergiepotenziale für ihre Partner erschließt.

Gerade kleine und mittlere Stadtwerke geraten durch die immer weiter steigenden Anforderungen im Energiemarkt zunehmend unter Druck. Viele Vorgaben wie beim Unbundling und Regulatormanagement oder für die Neudefinition der Marktprozesse und der dazugehörigen Marktkommunikation lassen sich ohne den Aufbau neuer Ressourcen und Kompetenzen nicht umsetzen. Gleichzeitig sorgten die Anreizregulierung oder Anforderungen aus dem Lieferantenwechselprozess für einen stetig steigenden Kostendruck. Die Unternehmen sind dadurch regelrecht gezwungen, ihre internen Prozesse zu optimieren. Denn anders können sie Einsparpotenziale kaum realisieren. Steigende Aufwände auf der einen und der Zwang zum Sparen auf der anderen Seite lassen so vielerorts keinen anderen Ausweg, als durch Kooperationen Synergieeffekte zu erschließen, um die Kosten spürbar zu senken. Dabei stellt sich wie immer die Frage nach dem „Make or Buy“.

Denn in der Regel bringen auch Ansätze der Kooperation zwischen zwei oder mehr Stadtwerke-Partnern nicht unerhebliche Kosten mit sich. Es muss dafür eine eigene Gesellschaft gegründet werden und schon die für diesen Gründungsakt notwendigen Arbeiten binden wertvolle Ressourcen über längere Zeiträume. Dazu kommen der administrative Aufwand, den eine solche Gesellschaft mit sich bringt, sowie die laufend notwendigen Abstimmungen. Die Alternative ist das Outsourcing von Geschäftsprozessen an externe Dienstleister. Hier haben sich in den vergangenen Jahren eine ganze Reihe von Anbietern aufgestellt – vielfach Tochterunternehmen von Stadtwerken –, welche die Leistungen, die sie für das eigene Unternehmen erbringen, auch an externe Kunden vermarkten wollen. Nicht immer sind diese Dienstleister ganzheitlich aufgestellt. Oftmals decken sie nur Einzelprozesse ab und man ist dadurch gezwungen, mit unterschiedlichen Dienstleistern zusammen-

zuarbeiten. Das bedeutet jedoch in der Regel auch Reibungsverluste durch Schnittstellen, über die die einzelnen Prozesse miteinander gekoppelt sind.

Mit dem „Stadtwerke Partner Plus“-Konzept hat die GASAG-Gruppe ein Modell entwickelt, das eine Alternative zu diesen Ansätzen bietet. Denn zum einen ist das Angebot ganzheitlich, da alle wichtigen Prozesse, zum Beispiel im Netzbetrieb, abgebildet werden – und dies spartenübergreifend für Gas und Strom, für Fernwärme und Wasser. Zum anderen ist das Angebot skalierbar. Denn schon heute werden im GASAG-Konzern sowohl kleine und mittlere Stadtwerke als auch mit der GASAG selbst relativ große Versorger betreut. Dabei werden die Dienstleistungen direkt über die Tochtergesellschaften der GASAG-Gruppe angeboten. Auf diese Weise werden die Prozesse marktrollengerecht und regelkonform abgewickelt und im Verbund übergreifend abgebildet.



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

Quelle: GASAG

Dienstleistungsangebot historisch gewachsen

„Stadtwerke Partner Plus“ ist kein neu entwickeltes Modell, sondern historisch aus der GASAG-Gruppe heraus gewachsen. Dies bedeutet gleichzeitig, dass das Zusammenspiel der einzelnen Gesellschaften – und damit die Prozessintegration – ohne Reibungsverluste funktioniert. Denn diese Integration ist eine über Jahre hinweg gelebte Praxis. Das Fundament dafür wurde schon frühzeitig gelegt. So wurde bereits 1999 die BAS Abrechnungsservice GmbH & Co. KG gegründet. Ein Dienstleistungsunternehmen, in dem zentrale Prozesse wie Kundenservice, Abrechnung, Ablesung, Forderungsmanagement und Inkasso angesiedelt wurden. Im Jahr 2006 folgte dann

die Gründung der NBB Netzgesellschaft Berlin-Brandenburg mbH & Co. KG, die mit rund 12.000 Kilometern Netzlänge heute eines der größten örtlichen Gasverteilnetze betreibt und darüber hinaus bundesweit führend im Betrieb von Strom-, Wasser- und Fernwärmenetzen ist. Diese Neugründung im Rahmen des Unbundling war dann auch der Auslöser dafür, dass viele Prozesse neu definiert und optimiert wurden. Ein Grundgedanke dabei war, die Prozesse durch Standardisierung übertragbar zu machen. Denn die NBB wurde vom Start weg als Dienstleisterin aufgestellt, die Stadtwerke im Netzgebiet mit entsprechenden Service-Angeboten im Netzbetrieb unterstützen sollte. Zu den ersten Kunden zählten hier Unternehmen wie die Havelländische Stadtwerke GmbH, die Stadtwerke Belzig GmbH oder die Stadtwerke Zehdenick GmbH. Sie profitierten auf diese Weise von den Erfahrungen und Kompetenzen der dienstleistenden Netzbetreiberin. Gleichzeitig konnten sie durch Auslagerung einzelner Geschäftsprozesse ihre Kosten deutlich senken und sich vollständig auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren.

Ganzheitliches Angebot

„Stadtwerke Partner Plus“ deckt die gesamte Wertschöpfungskette eines Energieversorgers ab. Durch die Abbildung der einzelnen Geschäftsprozesse in den jeweils „zuständigen“ Tochterunternehmen der GASAG-Gruppe ist ein regelkonformes Baukastensystem entstanden, das auch die Anforderungen von Multi-Utility-Unternehmen erfüllt. Die Wertschöpfungskette beginnt bei der Beschaffung. Der Prozess der Energiebeschaffung ist kei-



Abb. 2: Zentrale Leit- und Meldestelle der NBB

Quelle: NBB

neswegs trivial und stellt hohe Ansprüche an den einzelnen Versorger. Gerade kleinere Stadtwerke haben zudem ein Mengenproblem. Ihr Absatz ist oftmals zu niedrig, um wettbewerbsfähige Einkaufskonditionen erzielen zu können. Deswegen bietet „Stadtwerke Partner Plus“ über die GASAG und die EMB Erdgas Mark Brandenburg GmbH nicht nur die Abwicklung sämtlicher Beschaffungsprozesse an, sondern bündelt gleichzeitig die Bestellungen der einzelnen Stadtwerke. Der Prozess wurde dabei so weit vereinfacht, dass das einzelne Stadtwerk den Aufwand für die Beschaffung minimal halten kann. Es meldet seinen Bedarf und alle weiteren Schritte, von der Ausschreibung bis hin zur Auswahl des Lieferanten, werden dann über „Stadtwerke Partner Plus“ abgewickelt.

Auf diese Weise spart das einzelne Stadtwerk nicht nur Zeit und Kosten, sondern sichert sich durch die Bündelung die bestmöglichen Konditionen. Am Ende steht zudem ein für alle Beteiligten transparenter und marktfähiger Preis. Dabei bleibt das Stadtwerk hinsichtlich der Intensität der Zusammenarbeit flexibel. Es kann sich beispielsweise darauf beschränken, lediglich die reine Beschaffung bis hin zum Vertrags-Dispatching über „Stadtwerke Partner Plus“ abwickeln zu lassen. Darüber hinaus bieten die GASAG und die EMB aber auch weiterführende Dienstleistungen an. Dazu gehört beispielsweise die Erstellung einer differenzierten Bedarfsanalyse und eines entsprechenden Risikoprofils. Aber auch das Bilanzkreis- und das Portfoliomanagement sowie das ▶

THIELMANN ENERGIETECHNIK

GTS
GAS TECHNISCHE SYSTEME

Zellen-Gas-Filter

Für höchste Anforderungen in der Erdgasfiltration

THIELMANN-Zellengasfilter aus GGG 40 oder G-AISi 12:

- kompakte Bauweise
- wartungsfreundlich
- hohe Abscheideleistung
- langlebig
- mit DVGW-Registrierung und CE-Kennzeichnung
- auch für einen Temperaturbereich von -40° bis $+70^{\circ}$ C

NEU sind unsere Filter in HTB-Ausführung bis 5 bar.



THIELMANN ENERGIETECHNIK GmbH
Dormannweg 48, D-34123 Kassel
Tel.: 05 61 / 507 85 0, Fax: 05 61 / 507 85 20
e-mail: info.kassel@itron.com

Reporting inklusive der Marktanalysen sind Teil des Beschaffungs-„Baukastens“. Auch sonst achtet „Stadtwerke Partner Plus“ darauf, dass die Flexibilität der Partner nicht eingeschränkt wird. Die Laufzeiten der Verträge liegen deshalb bei nur zwei Jahren. Jedes Stadtwerk kann so jederzeit kurzfristig entscheiden, ob diese Form der Beschaffung der richtige Weg ist oder ob es andere Alternativen wahrnehmen möchte. Insgesamt sieben Stadtwerke im Land Brandenburg haben sich bereits für eine Zusammenarbeit mit „Stadtwerke Partner Plus“ entschieden und dadurch deutlich bessere Konditionen erzielt, als dies vorher möglich war. Nach dem erfolgreichen Start beim Gas werden nun in ähnlicher Form auch Beschaffungsdienstleistungen beim Strom angeboten.

Vom Asset- bis zum Störfallmanagement

Auch im Bereich „Transport und Verteilung“ kann das Dienstleistungsangebot von „Stadtwerke Partner Plus“ flexibel genutzt werden. Abgedeckt wird es von der NBB Netzgesellschaft Berlin-Brandenburg, die in den letzten Jahren eine breite Palette von standardisierten Prozessen entwickelt hat, die inzwischen ebenfalls von einer ganzen Reihe von Stadtwerken eingesetzt werden. Dazu gehört beispielsweise das Asset-Management. Vor dem Hintergrund der Anreizregulierung gilt es vor allem, die Netz- und Instandhaltungsbudgets im Griff zu behalten, ohne dass die Einhaltung der technischen Regelwerke und damit auch die Versorgungsqualität eingeschränkt wird. Deswegen beinhaltet der Baustein „Asset-Management“ nicht nur die Analyse und Steuerung der Budgets, sondern auch die Umsetzung und Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems nach DIN EN ISO 9001:2000 mit integriertem Technischen Sicherheitsmanagement (TSM). „Stadtwerke Partner Plus“ unterstützt die Stadtwerke ferner bei der strategischen Netz- und Anlagenplanung. Gerade kleinere Netzbetreiber können so die Kompetenz eines großen Netzbetreibers wie der NBB direkt nutzen und gleichzeitig teure Eigenkapazitäten in diesem Bereich komplett einsparen.

Ein weiterer Bereich, in dem die Anforderungen in den letzten Jahren drastisch gestiegen sind, ist das Netzzugangsmanagement. Die NBB hat bei der Entwicklung der Kooperationsvereinbarung Gas durch ihre Vertretung in den maßgeblichen Gremien für die örtliche Verteilnetzebene entscheidend mitgewirkt, insbesondere bei der Verhandlungsdelegation im Bundes-

verband der Gas- und Wasserwirtschaft (BGW). Auf Basis der Ergebnisse dieser Gremienarbeit hat die NBB ein Konzept für das Netzzugangsmanagement entwickelt, mit dem die Anforderungen ganz unterschiedlicher Netzbetreiber abgedeckt werden können. Auch hier wurden die Prozesse vereinheitlicht und die IT-Instrumente zur Abwicklung dieser Prozesse entsprechend ausgerichtet. Im Fokus standen die Entwicklung eines individuellen Netzmodells, der Aufbau einer funktionierenden Kommunikation entlang der Transportkette sowie die Sicherstellung der erforderlichen Transportkapazitäten.

Ergänzt wird dieses Angebot durch ein reichhaltiges Instrumentarium für das Entstörungsmanagement. Zu diesem Zweck hat die NBB die erste „mandantenfähige“ Melde- und Leitstelle aufgebaut. Über diese können nicht nur das eigene Netz, sondern jederzeit auch weitere Netze überwacht werden. Dabei wurden selbst die technische Ausstattung sowie der Fuhrpark so weit standardisiert, dass weitere Stadtwerke kurzfristig optimal ausgerüstet werden können. Alle Entstörungstrupps, interne wie externe, arbeiten mit demselben Material und den gleichen Fahrzeugen, die zentral beschafft und ausgerüstet werden. Die Fahrzeuge sind durchgängig mit einem mobilen Bordrechner, Drucker, GPRS-Modem sowie einem Navigationssystem ausgestattet, das neben den GPS-Funktionen, wie man sie aus dem privaten Navigationssystem kennt, auch die Ortung und Verfolgung der Fahrzeuge von der Zentralen Melde- und Leitstelle (ZML) aus erlaubt. Auf diese Weise kann dort jederzeit nachvollzogen werden, welche Fahrzeuge sich wo befinden, so dass die Einsätze im Ernstfall flexibel gesteuert werden können. Die ZML ist dabei in der Lage, jedes Netzgebiet getrennt zu betrachten. Das Funktionieren der Sicherheitskette unter Berücksichtigung aller gesetzlichen Vorgaben bleibt immer gewährleistet. Ähnlich standardisierte Angebote gibt es inzwischen auch für alle weiteren Bedürfnisse eines Netzbetreibers, angefangen beim Netzzugangsmanagement über die Kundenbetreuung bis hin zur Unterstützung bei Marketingaktionen und Mailings.

Anforderungen an Informationstechnik steigen

Nicht nur die Abrechnung, auch zahlreiche andere Prozesse wie etwa die regelkonforme Abwicklung von Lieferantenwechseln, der Kundenservice oder die Abrechnung bei Energielieferungen in fremde Netze sind heute ohne Unterstützung von

spezifischen IT-Werkzeugen nicht mehr umsetzbar. Der Aufwand, solche Lösungen einzuführen und zu betreiben, hat in den vergangenen Jahren stetig zugenommen. Regelmäßige Änderungen und hinzukommende Anforderungen durch die Bundesnetzagentur haben den Anpassungsbedarf weiter erhöht und dazu geführt, dass sich viele Unternehmen vor die Frage gestellt sahen, ob sie dies überhaupt noch mit eigenen Ressourcen abdecken können. Dementsprechend hat die BAS, die Abrechnungs-Tochter der GASAG-Gruppe, ihren Baukasten im Bereich Abrechnung und Kundenservice in den vergangenen Jahren stetig ausgebaut. So ist die älteste Tochter im Konzern heute in der Lage, neben Abrechnung, Kundenservice, Forderungsmanagement und Inkasso auch die neuen Marktprozesse lückenlos und integriert abzubilden. Jährlich werden bei der BAS bereits heute 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.

Kooperative Alternative

Mit „Stadtwerke Partner Plus“ hat die GASAG-Gruppe heute ein Modell aufgebaut, das sich in vielfacher Hinsicht von anderen Ansätzen unterscheidet, aber dennoch ein passgenaues Stadtwerkemodell ist. Denn der Baukasten bietet standardisierte Lösungsansätze von Unternehmen, die in den jeweiligen Teilbereichen selbst erfolgreich sind – und dies marktrollenscharf getrennt und regelkonform umgesetzt. Gerade kleine und mittlere Stadtwerke können so einerseits von den Erfahrungen eines vergleichsweise größeren Anbieters profitieren. Andererseits sind die Prozesse exakt den Anforderungen dieser Zielgruppe entsprechend aufgesetzt. Damit können diese Unternehmen ihre Aufwände und Kosten deutlich senken. Der Baukasten ist flexibel nutzbar, die Gestaltungs- und Entscheidungsfreiheit des einzelnen Stadtwerks bleibt somit uneingeschränkt erhalten.

Autor:

Uwe Pagel
 Press'n'Relations GmbH
 Magirusstr. 33
 89077 Ulm
 Tel.: 0731 9628729
 Fax: 0931 9628797
 E-Mail: upa@press-n-relations.de
 Internet: www.press-n-relations.de