



Stadtwerke2011

15. EUROFORUM-JAHRESTAGUNG



Newsletter Ausgabe 2/2010

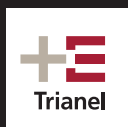
www.stadtwerke-tagung.de

EUROFORUM
The Conference Company

Haupt-Sponsor:

SIV.AG

Träger des Stadtwerke-Award:



Unser Medienpartner:

ENERGIE&MANAGEMENT
ZEITUNG FÜR DEN ENERGIEMARKT

Hohe Geburtenrate?

Erst wurde das Sterben vorhergesagt, nun werden die Geburten von Stadtwerken prognostiziert.

Das mit dem Sterben hat nicht geklappt, ob das mit den Geburten funktioniert und daraus ein langes und gesundes Leben erwächst, muss erst mal bezweifelt werden.

Stadtwerk sein ist heute nicht mehr einfach; als Stadtwerk der Kommune als Cash Cow zu dienen, ist immer schwieriger. Als kleine Einheit zu überleben, ist sehr anspruchsvoll und ohne Kooperationen nahezu ausgeschlossen.

Aber warten wir auf das Energiekonzept der Regierung und die damit verbundene Laufzeitverlängerung von Kernkraftwerken. Bundesumweltminister Norbert Röttgen hat gesagt, dass die Stadtwerke bei der Energieversorgung, beim Ausbau der erneuerbaren Energien, beim Aufbau von intelligenten Netzen eine wichtige Rolle spielen müssen. Was „wichtig“ dann wirklich heißt, ist völlig offen.

Im nächsten Jahr steht die Novellierung des Erneuerbare-Energien-Gesetzes an; bringt das Energiekonzept schon eine Ahnung davon, was sich verändern könnte, was den Stadtwerken nutzen oder schaden könnte?

Es gibt unverändert viele offene Fragen für die kommunale Energiewirtschaft, ein paar Antworten im Energiekonzept wären sehr willkommen.

Herzlich, Ihr



Helmut Sendner
 Chefredakteur und Herausgeber,
 Energie&Management Verlagsgesellschaft mbH, Herrsching

Inhaltsverzeichnis

Vorwort 2

Vom Kilowattstundenlieferanten zum Energiedienstleister – Die dritte Phase der Liberalisierung aus Sicht der Stadtwerke 3
 Sven Becker

Elektromobilität – Chance und Herausforderung für Stadtwerke 4–5
 Dr. Christian Becker

„Prozesse einfach machen“ 6
 Kurzinterview
 mit Jörg Sinnig

Rekommunalisierung durch Kooperation – anders als üblich – 7
 Bernd Michaelis

Konzessionswettbewerb – Eine Wachstumsoption für Stadtwerke? 8–9
 Dr. Michael Maxelon

Regionale Vertriebschancen: Ansatzpunkt für Kooperationen von Stadtwerken? 10–11
 Dr. Johannes Kleinsorg

Vom Verwalter zum Gestalter – Neue Aufgaben in den Personalabteilungen 13
 Alfred Würzinger

„swb“: Können diese Buchstaben lügen? ... 14–15
 Bertold Frick

Stadtwerke-Award – Bewerben Sie sich! 12

Sponsoren und Aussteller der 15. EUROFORUM-Jahrestagung Stadtwerke 2011 16–17

Teilnehmerstrukturen 9

Ansprechpartner 15

Anmeldemöglichkeit 18



Besuchen Sie die Jahrestagung
 „Stadtwerke 2011“ im Internet:

www.stadtwerke-tagung.de

Vom Kilowattstundenlieferanten zum Energiedienstleister – Die dritte Phase der Liberalisierung aus Sicht der Stadtwerke

Mit der Stadtwerke-Tagung 2011 vollenden wir 13 Jahre Liberalisierung. Beim Blick aus der Vogelperspektive können aus Stadtwerke-Sicht drei wichtige Phasen identifiziert werden, die die unternehmerische Weiterentwicklung der kommunalen Versorger aufzeigen.

Mit der 1998 in Kraft getretenen EnWG-Novelle wurde das Netz als Monopol und damit wettbewerblicher Ausnahmebereich von den wettbewerblichen Bereichen (Erzeugung, Vertrieb) abgetrennt. Die logische Folge war, dass in das Vakuum zwischen Erzeugung und Vertrieb sehr schnell eine neue Wertschöpfungsstufe trat: der Großhandel. Die Marktakteure reagierten umgehend: Die Energieversorger gründeten Handelsunternehmen oder Handelsabteilungen, um auch auf der Ebene des Großhandels einen eigenen Mehrwert zu generieren. Für die Stadtwerke hatte dies zur Folge, dass sie sich aus der Vollversorgung lösten und zunehmend auf die strukturierte Beschaffung umstellten. In einem von Überkapazitäten geprägten Umfeld wurde eine eigenständige, großhandelsorientierte Beschaffung sehr schnell belohnt, da die Großhandelspreise in den Keller fielen. Dies löste einen regelrechten Boom im Großhandelsgeschäft der Stadtwerke aus und kennzeichnete die erste Phase der Liberalisierung. Der mit der EnWG-Novelle motivierte Boom im Endkundengeschäft blieb jedoch aus.

Die fallenden Großhandelspreise infolge der Überkapazitäten lösten Anfang 2000 eine Fusionswelle auf Verbundkonzernebene aus, die aus neun Erzeugern vier machte (z. B. PreussenElektra + Bayernwerk = E.ON), was die zweite Phase auslöste.

Die neuen Konzerne legten Kraftwerkskapazitäten still, die Großhandelspreise stiegen. In den Jahren 2004/2005 waren die Preise auf ein Niveau gestiegen, das den Einstieg in die Erzeugung profitabel machte. Durch die hohen Margen aufgrund der hohen Konzentration des Erzeugungsoligopols kam es in der Folgezeit zu einem regelrechten Asset-Boom, der durch stetig weiter steigende Strompreise bis 2008 befeuert wurde. Die Wirtschaftskrise, der massive Ausbau der erneuerbaren Energien infolge der Klimaschutzdebatte und zunehmende Unsicherheiten der politischen Rahmenbedingungen (Stichwort Laufzeitverlängerung) beendeten diese Phase abrupt.

Mit Vorlage des Klimaschutzberichtes des IPCC im Jahr 2007 hat nun die dritte Phase „Klimaschutz & Nachhaltigkeit“ eingesetzt, die noch tiefgreifende Implikationen für die gesamte Energiewirtschaft nach sich ziehen wird.

Zahlreiche Aktivitäten, flankiert durch politische Programme (z. B. das Acht-Punkte-Programm der Meseberger Beschlüsse), wurden in den vergangenen Jahren entfaltet, um den CO₂-Ausstoß zu reduzieren. Hier sind insbesondere zu nennen:

- Massiver Ausbau der dezentralen, regenerativen Erzeugung
- Entwicklung von Mikro-KWK-Konzepten
- Elektromobilität
- Speicherbarkeit von Strom infolge der fluktuierenden Einspeisung der erneuerbaren Speicherung

- Energieeffizienz und zunehmendes Bewusstsein beim Energieverbrauch
- Smart Metering und Lastmanagement
- Intelligente Netze für Rückspeisung

Die aufgeführten Themen verdeutlichen, dass die Energiewirtschaft zunehmend dezentraler wird. Diese zukünftige **Dezentralisierung** stellt eine große Herausforderung für die deutsche Energiewirtschaft dar. Sie kann nur durch **starke Stadtwerke als natürlicher Partner der Dezentralität** erfolgreich geschultert werden.

Dabei stehen die Stadtwerke selbst vor einer großen Herausforderung. Durch die Anreizregulierung im Netz und dem zunehmenden Privatkundenwettbewerb stehen sie unter einem massiven Kosten- und Effizienzdruck. In einem solchen Umfeld ist es enorm schwer für Stadtwerke, die immer neuen gesetzlichen Vorgaben zu erfüllen und zugleich die zahlreichen neuen Trends zu besetzen.

Wie können die Stadtwerke in dieser dritten Phase der Liberalisierung „Klimaschutz & Nachhaltigkeit“ erfolgreich sein und **vom Kilowattstundenlieferanten von heute zum Energiedienstleister von morgen** mutieren? Im Alleingang werden diese Herausforderung nur die wenigsten kommunalen Versorger bewältigen.

Für die überwiegende Mehrzahl der Stadtwerke bieten Kooperationen wie Trianel, in deren Mittelpunkt die Stärkung der Unabhängigkeit der Kooperationspartner steht, eine Lösung. Ein Netzwerk wie Trianel dient dabei nicht nur als verlängerte Werkbank, sondern evaluiert als Trendscout auch neue technologische, regulatorische und politische Entwicklungen für Stadtwerke.

Ein Beispiel ist die Elektromobilität. Hier kann frühzeitig gebündeltes Wissen über den Markt zur Marktmacht werden. So ermöglicht Trianel mittlerweile 21 Stadtwerken, auf diesem Zukunftssektor mit relativ geringem Mittelaufwand nicht nur die neuesten Entwicklungen mitzuverfolgen, sondern auch eigene, individuell zugeschnittene Meilensteine vor Ort zu setzen. Die gemeinsame Produktentwicklung eines Stadtwerke-Pedelecs, aber auch die gemeinsame Beschaffung von Ladesäulen oder Fahrzeugen sind Beispiele, wie ein Netzwerk eine ökonomisch sinnvolle Bündelungsfunktion bei diesen neuen und relevanten Geschäftsfeldern für Stadtwerke wahrnehmen kann.

Das Ziel der Kooperation ist dabei in jedem der neuen Geschäftsfelder klar: Den Energieversorger der Gegenwart, das Stadtwerk vor Ort, zum Energiedienstleister der Zukunft zu entwickeln, dem Stadtwerk vor Ort.



Sven Becker,
Sprecher der Geschäftsführung,
Trianel GmbH, Aachen

Elektromobilität – Chance und Herausforderung für Stadtwerke

Wie geht es weiter in Sachen Elektromobilität? Seit bald zwei Jahren hält sich das Thema in den Medien, erfreut sich großer Beliebtheit bei Politikern von der kommunalen bis zur Bundesebene und beschäftigt Forschung, Industrie sowie nicht zuletzt die Energiebranche. Für letztere stehen drei große Themenfelder im Mittelpunkt:

1. Die Bereitstellung des Fahrstroms aus erneuerbaren Energien, da nur dann die klimapolitischen Ziele, die mit Elektromobilität verbunden werden, erreicht werden können.
2. Die Integration von Elektrofahrzeugen und Lademöglichkeiten in die bestehende Netzinfrastruktur.
3. Die Entwicklung und Vermarktung nachhaltiger Produkte rund um das Thema Elektromobilität inklusive der nötigen intelligenten IT-Strukturen für Messung und Abrechnung.

Ist die Energiebranche diesen Herausforderungen gewachsen und kann sie sie als Chance nutzen?

Ökostrom für Elektrofahrzeuge

Wenn im Jahr 2020, wie von der Bundesregierung angestrebt, eine Million Elektrofahrzeuge auf deutschen Straßen fahren, bedeutet das einen Mehrbedarf an Strom von 0,3 Prozent. Bedenkt man, dass im selben Zeitraum der Anteil der erneuerbaren Energien am deutschen Strommix von derzeit ca. 16 Prozent auf über 38 Prozent steigen soll, stellt die Bereitstellung von Ökostrom für die Elektromobilität keine große Herausforderung dar. Andererseits können laut einer Studie des Energiewirtschaftlichen Instituts der Universität Köln (ewi) Elektrofahrzeuge mit regenerativ erzeugtem Fahrstrom im Jahr 2020 etwa 1,2 Mio. Tonnen an CO₂-Emissionen einsparen, das sind knapp 1,5 Prozent der im Verkehrssektor verursachten Emissionen. Die ausschließliche Nutzung der erneuerbaren Energien für die Elektromobilität sollte also eine Selbstverständlichkeit sein. Die STAWAG, Stadtwerke Aachen Aktiengesellschaft, hat diesen Weg bereits eingeschlagen und schon im Mai 2009 ein Fahrstromprodukt aus 100 Prozent erneuerbaren Energien eingeführt.

Das Elektrofahrzeug als Stromspeicher im Netz

Das Thema erneuerbare Energien berührt die Elektromobilität jedoch noch auf ganz andere Weise: Regenerative Energieanlagen sind im Gegensatz zur konventionellen Stromerzeugung kaum plan- und steuerbar. Windkraftanlagen erzeugen Strom,

wenn der Wind weht, Photovoltaikanlagen, wenn die Sonne scheint – egal wie hoch oder niedrig der Bedarf an Energie gerade ist. Um sowohl eine Überlastung der Netze durch zu viel Energie als auch einen Strommangel bei starker Nachfrage zu vermeiden, ist es von großem Vorteil, Strom speichern zu können – was bisher nur in geringem Maß und mit großem Aufwand möglich war.

Die Elektromobilität bietet hier ganz neue Möglichkeiten: Die Forschung ist dabei, bidirektionale Lademöglichkeiten für Batterien von Elektrofahrzeugen zur Marktreife zu entwickeln. Diese können Strom dann sowohl aus dem Netz aufnehmen als auch wieder ins Netz abgeben. In einem intelligenten Stromnetz dienen die Batterien dann als dezentrale Speichermedien, die je nach Bedarf laden oder entladen. Darin liegt eine der großen Chancen der Elektromobilität für Energieversorgungsunternehmen. Voraussetzung dafür sind Smart Grids – intelligente Stromnetze, die mit jeder Kilowattstunde auch Informationen übermitteln und Signale senden können.

Smart Grids – intelligente Stromnetze

Die Einbindung von Elektrofahrzeugen und Ladestationen in die bestehenden Stromnetze stellt die Netzbetreiber vorerst vor keine großen Herausforderungen: Bei der zunächst überschaubaren Anzahl von Elektrofahrzeugen wirken sich die Ladevorgänge nicht spürbar aus. Mittelfristig sieht das jedoch anders aus: Wird im Versorgungsbereich einer typischen Ortsnetzstation eine relativ geringe Zahl von Elektrofahrzeugen ungesteuert zur gleichen Zeit zur Schnellladung (Anschlussleistung über elf Kilowatt) ans Netz angeschlossen, so kann dies zu einer Netzüberlastung und damit zur Gefährdung der Stromversorgung führen. Um dies zu vermeiden, ohne große Investitionen in einen Netzausbau zu tätigen, müssen die Netzbetreiber die Möglichkeit haben, die Ladevorgänge von Elektrofahrzeugen selbst mit zu steuern. Auch dies ermöglichen intelligente Stromnetze: Vom Smart Meter in der Ladestation über die Leitwarte des Netzbetreibers bis hin zum Stromerzeuger können so Angebot und Nachfrage im Netz in Einklang gebracht werden.



Impressionen der 15. Euroforum-Jahrestagung „Stadtwerke 2010“



Fahrstrom bundesweit

Auch auf der vertrieblichen Seite gibt es Handlungsbedarf: Ein Stadtwerk möchte seinen Kunden nicht nur im eigenen Versorgungsgebiet die Möglichkeit geben, ihre Elektrofahrzeuge aufzuladen. Diese sollen möglichst überall einfach und ohne Aufwand Strom tanken können – und zwar den Strom ihres Stadtwerks. Dazu hat die STAWAG gemeinsam mit der Duisburger Versorgungs- und Verkehrsgesellschaft (DVV) und den Stadtwerken Osnabrück über ihre neu gegründete smartlab Innovationsgesellschaft mbH das Ladenetz ins Leben gerufen. In diesem Stadtwerkeverbund soll ein möglichst flächendeckendes Tankstellennetz aufgebaut werden. Intelligente IT-Systeme ermöglichen dabei ein standardisiertes Autorisierung- und Abrechnungssystem, das die lokal betriebenen Ladestationen zu einem gemeinsamen Ladenetz zusammenschließt. Auch hier kommt den intelligenten Zählern mit Kommunikationsschnittstelle am Ladepunkt eine entscheidende Bedeutung zu. Die Idee des Ladenetzes geht jedoch deutlich über das gemeinsame Tankstellennetz hinaus und umfasst zum Beispiel auch die gemeinsame Entwicklung bedarfsgerechter Produkte und zukunftsfähiger Geschäftsmodelle für Elektromobilität. Dabei steht schon heute neben nachhaltiger Mobilität der Nutzen für die Kunden vor Ort im Vordergrund.

Elektromobilität als Chance

Ein Stadtwerk tut also gut daran, frühzeitig in das neue Geschäftsfeld Elektromobilität einzusteigen, ein regenerativ erzeugtes Fahrstromprodukt anzubieten und seine Netzinfrastruktur für die neuen Anforderungen fit zu machen. Ratsam ist es, dabei auf Kooperationen und Partnerschaften zu setzen: Zum einen empfiehlt sich die enge Abstimmung mit Akteuren wie den Kommunen sowie Industriepartnern wie Herstellern von Ladestationen, IT-Dienstleistern und anderen. Zum anderen ist es aber auch sinnvoll – besonders für kleinere Energieversorger –, sich innerhalb der Branche zusammenzuschließen, um den entstehenden Bedarf effizient zu bedienen. So versteht sich „Ladenetz – mein Stadtwerkeverbund“ der smartlab Innovationsgesellschaft als Verbundnetz für Elektromobilität auf kommunalen Infrastrukturen, das seinen Partnern ermöglicht, mit großer Expertise aus Bundesförderprojekten schnell und mit vergleichsweise geringem Aufwand in das neue Geschäftsfeld einzusteigen.



Dr. Christian Becker,
Vorstand, STAWAG,
Stadtwerke Aachen Aktiengesellschaft, Aachen



„Prozesse einfach machen“

Kurzinterview

Frage:

Die SIV.AG setzt seit 2006 kompromisslos auf das 2-Mandanten-Modell. Nahezu all Ihre Kunden aus der Energiewirtschaft haben bislang die Umstellung vollzogen. Warum das klare Plädoyer gegen den zumindest dem Gesetzestext nach zulässigen Angeboten an Drittlieferanten nach Tenor 5 GPKE bzw. Tenor 3 GeLi Gas?

Jörg Sinnig:

Die wesentlichen Grundsätze effizienter IT sind Standardisierung, Vereinfachung und Automatisierung. Für das 2-Mandanten-Modell sprechen aus unserer Sicht genau diese Argumente. Einfache, effiziente Prozesse und eine spürbare Prozessvereinheitlichung für alle internen und externen Markttrollen. Alle scheinbar als rechtskonform dargestellten Alternativstrategien, Zugriffs- und Portallösungen bedeuten bei objektiver Betrachtung einen sichtbaren Bruch der gesamten Wertschöpfungskette. Ich persönlich würde sogar noch einen Schritt weitergehen: Sie erweisen sich nicht selten sogar als dramatische Prozesskostenfallen.

Welche praktischen Erfahrungen führen Sie zu dieser harten Beurteilung?

Wozu in Vorgehensmodelle investieren, die mit völlig unkalkulierbaren Folgekosten und datenschutzrechtlichen Risiken einhergehen? Die bekannten Alternativszenarien sind aus unserer Sicht ineffiziente, teure Provisorien. Häufig stellen sie de facto angepasste 2-Vertragsmodelle dar und entsprechen noch nicht einmal dem Erfordernis, dass auch die interne Kommunikation über die Marktschnittstellen läuft. Und nicht selten zieht eine scheinbar kostenfreie Umstellung jährlich erhebliche Zusatzausgaben nach sich. Darüber hinaus erwarten unsere Kunden zu Recht, dass sie auch nach der Trennung von Netz und Vertrieb das gesamte Leistungsspektrum uneingeschränkt nutzen können. Warum also nicht von Anfang an auf eine investitionssichere, saubere Datentrennung setzen?

Die Erfahrungen unserer Kunden sprechen dabei eine klare Sprache. Nahezu alle Anwender aus der Energiewirtschaft haben sich seit 2006 für die Einführung des 2-Mandanten-Modells entschieden. Nach der Entflechtung beider Systeme gestaltet sich die Arbeit dramatisch einfacher. Unsere Kunden erreichen in regelmäßigen Benchmarkings Automatisierungsgrade von bis zu 96% im Rahmen der Wechselprozesse. Insofern bietet der 1. Oktober 2010 vor allem auch eine Chance, Prozessketten zu optimieren und konsequent zu verschlanken.

Was empfehlen Sie Stadtwerken, die bei der grundsätzlichen Entscheidung Portallösung oder 2-Mandanten-Modell noch unschlüssig sind?

Wägen Sie alle Investments unter genau einer Prämisse ab: Sind die Prozesse nach der Umstellung einfacher, sind die Prozesskosten niedriger, ist die Effizienz des Energiehändlers respektive Netzbetreibers deutlich besser?

Wenn Sie alle drei Fragen mit einem klaren Ja beantworten können, haben Sie die richtige Entscheidung gefällt. Wenn nicht, ist es an der Zeit, in einen klärenden Dialog mit Ihrem Softwareanbieter einzutreten. Das entscheidende Kriterium ist einzig und allein eine nachhaltige Prozess- und Kosteneffizienz. Alles andere sind kostspielige Fehlinvestitionen. Genau hierin liegt die besondere Herausforderung, der sich alle IT-Lösungsanbieter zu stellen haben und zu der es keine sinnvolle Alternative gibt.



Jörg Sinnig,
Vorsitzender des Vorstandes,
SIV.AG, Roggentin



Stadtwerke2011

15. EUROFORUM-JAHRESTAGUNG



Stadtwerke sprechen für Stadtwerke

10. bis 12. Mai 2011, InterContinental Berlin

- ▶ Der unabhängige Branchentreff
- ▶ 700 Teilnehmer
- ▶ 60 Aussteller

Anmeldemöglichkeit
auf Seite 18

www.stadtwerke-tagung.de

Rekommunalisierung durch Kooperation – anders als üblich –

Mit der Liberalisierung der Energiemärkte sind bereits 1998 die Rahmenbedingungen für die Energiewirtschaft fundamental neu gesetzt worden. Deren Auswirkungen werden jedoch erst heute im Zuge der zunehmend schärferen Anreizregulierung deutlich wahrnehmbar. Die von der Bundesnetzagentur verbindlich mitgeteilten Effizienzen, man denke nur an die 87,5% gemäß pauschalem Verfahren, zwingen zu jährlichen Produktivitätssteigerungen von 2-3%. Manch kleiner Energiedienstleister hat das zwar gelesen, aber nicht in konsequente Handlungen umgesetzt. Dabei droht am Horizont schon das reine Vergleichsverfahren der dritten Anreizregulierungsperiode (ab 2019), dort werden die Netzentgelte des preiswertesten Unternehmens zum Maßstab für alle anderen Netzbetreiber gesetzt. Der Kosten- beziehungsweise Produktivitätsdruck wird sehr wahrscheinlich noch größer!

Das ist aber noch nicht alles: Einen nicht abschließend absehbaren Finanzierungsumfang erfordern die Erweiterungs- und Neuinvestitionen in das Netz zur Aufnahme dezentral und regenerativ erzeugter Energiemengen und zur intelligenten Verbrauchs- und Laststeuerung.

Wie ist also darauf möglichst antizipativ zu reagieren? Der erste Schritt ist eine eigenständige Optimierung der Prozesse mit konsequenter Kostensenkung, aber auch einem damit verbundenem spürbaren Personalabbau. Das betrifft das ganze Unternehmen, auch den „Kaufmannsladen“. Ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess, wie in der Industrie schon seit Jahren üblich, ist in der Versorgungsbranche noch nicht flächendeckend angekommen. Betriebsbedingte Kündigungen passen auch nicht zum Stil der insbesondere kommunalen Unternehmen. Absehbar ist zudem, dass diese Strategie langfristig an ihre Grenzen stoßen wird. Produktivitätserhöhung durch Erwerb von Konzessionsgebieten ohne oder mit nur geringer Personalaufstockung scheint vielfach die einfachste Lösung zu sein. Dabei wird oft übersehen, dass damit eine Investitionsentscheidung verbunden ist, deren Wirtschaftlichkeit auf vielen unsicheren und risikoreichen Annahmen basiert. Dabei stellt sich auch die Frage, ob durch solche punktuelle Verbesserung wirklich eine wirtschaftlich notwendige Betriebsgröße erreicht wird oder ob nur kurzfristig Überkapazitäten ausgelastet werden können. Größe schmückt manchen Werkleiter, ist dennoch oft nicht ausreichend und rechnet sich nicht immer. Als weitere Variante sind Kooperationen zu nennen, die rechtzeitig eingegangen werden, bevor der wirtschaftliche Zwang offenkundig wird. Vor diesem Hintergrund ist in den vergangenen Monaten in intensiver Projektarbeit bei den Stadtwerken Neumünster (SWN) ein Konzept erarbeitet worden, das folgenden Anforderungen gerecht wird:

1. Verbesserung und langfristige Sicherung des Unternehmensergebnisses unter Berücksichtigung der Gesellschafterinteressen.
2. Beschäftigungssicherung für alle übergelassenen und verbleibenden Stadtwerke-Mitarbeiter und (personeller) Ausbau des Standortes.

3. Kein gesellschaftsrechtlicher Einfluss Dritter mehr – hier des konzerngebundenen Regionalversorgers – (Rekommunalisierung).
4. Fokussierung auf nicht regulierte Netze und dabei insbesondere Aufbau breitbandiger Datenübertragungsnetze als Teil auszubauender Daseinsvorsorge.

Als Ergebnis ist entschieden worden, dass die SWN sich rückwirkend zum 01.01.2010 an der Schleswig-Holstein Netz AG (SH Netz) über die Einbringung ihrer Strom- und Gasnetze beteiligt. Damit kooperieren zwei sehr effiziente Netzbetreiber, die weitere Größendegressionsvorteile heben werden. So wird zum Beispiel der ganze administrative Aufwand, den die Regulierung erfordert und der keinen Beitrag zum Ergebnis leistet, für die Stadtwerke Neumünster vollständig entfallen und in der gemeinsamen Netzgesellschaft wesentlich effizienter erbracht werden können. Wir sind davon überzeugt, dass in diesem flächendeckenden Verbund auch für unser – im Stadtwerkvergleich eher großes und sehr effizientes – Netz wesentlich bessere Chancen auf dauerhafte Wirtschaftlichkeit bestehen, als bei einer eigenständigen Weiterentwicklung. Die Alternative – einen schleichenden Verfall der Ertragskraft und/oder der Netzqualität – wollen wir unseren Bürgern weder in ihrer Rolle als Anteilseigner noch als Kunden zumuten.

Der Anteilswert der Stadt hat sich durch diese Kooperation nicht verändert. Der Anteilseigner Stadt Neumünster ist jetzt nur an zwei Gesellschaften beteiligt. Für das weitestgehend steuerneutral eingebrachte Geschäftsfeld „Netze und Netzbetrieb“ erhält die Stadt nun eine jährliche Garantiedividende in Höhe von 5,25% (netto) und in Abhängigkeit des Unternehmenserfolges eine variable Zusatzdividende. Gleichzeitig zieht sich die E.ON Hanse AG vollständig aus der SWN zurück, so dass diese wieder ein 100% kommunales Unternehmen ist und den Gewinn aus den verbleibenden Sparten vollständig an die Stadt abführen wird.

Hinsichtlich der Beschäftigung und dem Ausbau des Standortes Neumünster ist vertraglich vereinbart, dass alle wechselnden Mitarbeiter am Standort Neumünster verbleiben. Der technische Service, also die Montage, Planung und Instandhaltung wird weiterhin von SWN Mitarbeitern durchgeführt. Dadurch lastet die SH Netz einen erheblichen Teil der SWN Mitarbeiter dauerhaft aus. Zudem wird die SH Netz Neumünster zu ihrem zentralen Technik-Standort ausbauen.

Der Beginn einer Erfolgsgeschichte ist damit eingeleitet worden: Die Stadtwerke Neumünster sichern zukunftsgerichtet ihren wirtschaftlichen Erfolg und die Standort- und Lebensqualität für die Stadt und die Region.



Bernd Michaelis,
Geschäftsführer,
SWN Stadtwerke Neumünster GmbH, Neumünster

Konzessionswettbewerb – Eine Wachstumsoption für Stadtwerke?

Bis in das Jahr 2012 laufen ca. 4.000 Konzessionsverträge in Deutschland aus und ein Wettbewerb um „Netze“ ist seitens des Gesetzgebers durch den Regelungsrahmen des § 46 EnWG beabsichtigt. Das OLG Düsseldorf führte hierzu aus: „Der Zweck des Gesetzes besteht nicht in dem Schutz der Gemeinde, etwa um die Entscheidungsfreiheit der Gemeinde zu erweitern, oder in der Gewährleistung von Rechtssicherheit, sondern in der Ermöglichung des Wettbewerbs durch Dritte“.

Vor diesem Hintergrund können Stadtwerke den Wettbewerb um Konzessionen nutzen und eigene Wachstumsziele verfolgen. Das Ziel des Stadtwerks, das eigene Versorgungsgebiet zu erweitern, lässt sich auf vielfältige Weise mit den Zielen der Kommune verknüpfen.

Die wesentlichen Gründe für eine Kommune, den Wettbewerb um die Konzession zu fördern, liegen vor allem in:

- Förderung der lokalen Wertschöpfung
- Erhalt bestehender oder Schaffung neuer Arbeitsplätze
- Nutzung des steuerlichen Querverbundes (Bäder/ÖPNV)
- stärkere ökologisch ausgerichtete Eigenerzeugung auch im Bereich Kraft-Wärme-Kopplung
- Sicherung wettbewerbsfähiger Energiekosten

Die Ziele der Kommunen und ihrer politischen Gremien betreffen dabei häufig alle Wertschöpfungsstufen und in der Regel auch mehrere Sparten. Diese Bedürfnisse können Stadtwerke als gewachsene Multi-Utility-Unternehmen mit einem traditionell auf die kommunale Daseinsvorsorge ausgerichteten Portfolio umfassend bedienen.

Engagieren sich alle Kommunen gleich in einem Konzessionsverfahren?

Zunächst ist trotz des Engagements des Deutschen Städte- und Gemeindebundes nicht jede Kommune bereit, sich in der erforderlichen Tiefe mit einem Konzessionsverfahren zu beschäftigen. Der Prozess ist vergleichsweise komplex und wird gleichzeitig entsprechend der Laufzeit von Konzessionsverträgen nur selten durchlaufen.

Grundsätzlich verfügen Kommunen bei der Entscheidung über Konzessionen über einen weiten Ermessensspielraum. Es besteht zwar die Verpflichtung, das Vertragsende des bestehenden Konzessionsvertrages spätestens zwei Jahre vor Ablauf der Verträge bekannt zu machen, ansonsten enthält das EnWG weder Verfahrensvorschriften noch Kriterien für die Auswahlentscheidung. Allerdings sind die Gestaltungsspielräume der Konzessionsabgabenverordnung begrenzt. Die Vergabeentscheidung muss lediglich unter Angabe der maßgeblichen Gründe öffentlich bekannt gemacht werden.

Welche Rolle kommt Stadtwerken im Konzessionswettbewerb zu?

Die Rolle des Stadtwerks in einem Konzessionsverfahren unterscheidet sich dabei abhängig von der Frage, ob die Kommune die Konzession an einen Netzbetreiber vergeben möchte oder dem aktuellen Trend zur „Rekommunalisierung“ folgt und entsprechend eigene Stadt- oder Gemeindewerke gründen möchte. In der Regel benötigt die Kommune für diesen Schritt einen starken Partner, der das Know-how einbringt, den Netzbetrieb zu organisieren, und sich im Gegenzug an dem neuen kommunalen Versorger beteiligt.

Ein weiteres häufig verfolgtes Modell besteht in einer sogenannten Netzbesitzgesellschaft, an der die Kommune beteiligt ist und als (Mit-)Eigentümer an den Erlösen aus Netznutzung über die Laufzeit des Konzessionsvertrages partizipieren will. Das Stadtwerk als Partner tritt dann meist ebenfalls als Gesellschafter auf und pachtet das Netz gleichzeitig an. Damit wird das Stadtwerk zum Netzbetreiber und organisiert den operativen Netzbetrieb.

Die Beliebtheit dieses Modells ist insofern erstaunlich, als die Netzbesitzgesellschaft kaum von allen Risiken der Konzessionsübernahme freigestellt werden kann und nur über beschränkte Gestaltungsmöglichkeiten verfügt.

Diese Risiken bestehen vor allem in dem Kaufpreiskrisiko, dem Erlöspfadrisiko und den Entflechtungskosten.

Woher kommen die Risiken?

Der rechtliche Rahmen für Netzübernahmen ist noch nicht ausreichend konkret definiert – klare Regeln fehlen. Die Informationspflichten des abgebenden Netzbetreibers sind ungenügend und damit ist eine belastbare Bewertung des Netzes zum Zeitpunkt der Übernahme in der Regel nicht möglich.

Dem übernehmenden Netzbetreiber stehen keine ausreichenden rechtlichen Mittel zur Verfügung, um einen angemessenen Interessenausgleich in den Verhandlungen mit dem abgebenden Netzbetreiber zu erzielen. Kartellbehörden besitzen ein Aufgreifensermessen, die Regulierungsbehörden verstehen sich nicht als „Schiedsrichter“, und Zivilrecht, EnWG sowie Kartellrecht widersprechen sich teilweise.



Treffen Sie die Topentscheider der Stadtwerke-Community

Rund 700 Teilnehmer besuchten 2010 die EUROFORUM-Jahrestagung Stadtwerke und informierten sich unabhängig und aktuell über die politischen, energiewirtschaftlichen und rechtlichen Trends in der Stadtwerke-Branche.

In der Folge wird gewöhnlich ein Kaufpreis für das Netz gezahlt, der den regulatorisch angemessenen Ertragswert übersteigt. Vorbehaltsregelungen geben zwar die Möglichkeit für eine Rückforderung des überhöhten Kaufpreises, lösen aber ein juristisches Verfahren mit offenem Ausgang aus. Weiterhin ist auch die Aufspaltung des regulatorisch genehmigten Erlöspfadades eine Verhandlungssache, für die zumindest ein Leitfaden existiert.

Wie kann der Konzessionserwerb wirtschaftlich erfolgreich sein?

Die wesentliche Besonderheit eines Konzessionsvertrages ist seine Laufzeit meist über einem Zeitraum von 20 Jahren, in dem Erlöse aus Netznutzung erzielt werden können. Dies ermöglicht zunächst, die Wirtschaftlichkeit einer Konzession auch mittelfristig zu bewerten.

Zusätzlich kann die Erweiterung des eigenen Netzgebietes dabei helfen, dem Kostendruck der Regulierung zu begegnen. Dies erfordert die Ausschöpfung von Skaleneffekten und die Realisierung von Synergien sowohl im operativen Netzbetrieb als auch in den Verwaltungsfunktionen.

Schließlich kann man den Wachstumsschritt für den Auf- bzw. Ausbau weiterer Geschäftsfelder nutzen. Dies umfasst neben den Themen Eigenerzeugung, Contracting, Energiedienstleistungen und Energievertrieb auch Leistungen beispielsweise in der Straßenbeleuchtung oder dem öffentlichen Personennahverkehr.

Welcher zusätzliche Nutzen kann aus dem Konzessionserwerb erwachsen?

Mit der Übernahme des Netzes und des Netzbetriebes kann die Überprüfung bewährter Prozesse und gewohnter Arbeitsweisen einhergehen. Zudem kann ein solcher Wachstumsschritt einen erheblichen Motivationsschub bedeuten. Auf dieser Basis kann auch im bisherigen Geschäft ein Entwicklungssprung stattfinden.

Hinzu kommt die Chance, auf dieser Basis Innovationen zu betreiben und beispielsweise Smart Grid-Elemente zu erproben.

* * *

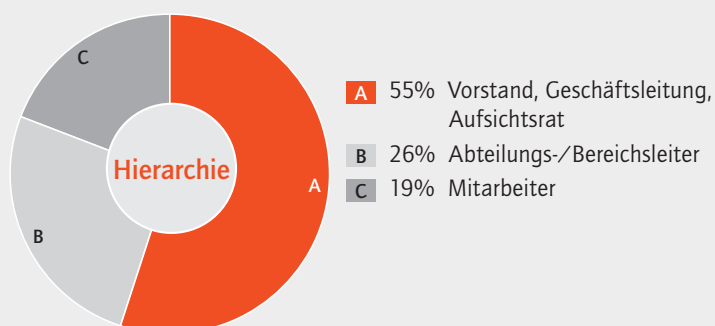
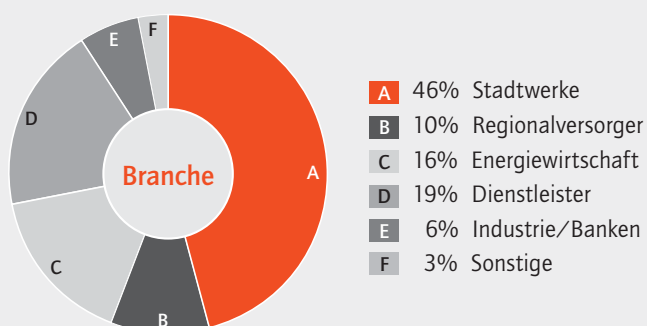
Wachstum über Konzessionen ist eine reale Chance für Stadtwerke, die trotz der noch bestehenden Risiken profitabel ausgestaltet werden kann. Der „Netto-Nutznieser“ des Wettbewerbs um Konzessionen steht aber in jedem Fall fest: Die Kommune und deren Bürger!



Dr. Michael Maxelon,
Sprecher der Geschäftsführung,
SWK NETZE GmbH, Krefeld

Teilnehmerstruktur der 14. EUROFORUM-Jahrestagung „Stadtwerke 2010“: Treffen Sie die Topentscheider der Stadtwerke-Community!

Teilnehmerstruktur:



Regionale Vertriebschancen: Ansatzpunkt für Kooperationen von Stadtwerken?

Wettbewerb als Normalität im Geschäftskundensegment und steigende Wechselquoten im Privatkundenmarkt bestimmen das Lagebild im Strom- und Gasgeschäft der Vertriebe in- zwischen sicher aller Stadtwerke.

Verluste von Geschäftskunden sind dabei schon alleine wegen zentral beschaffender Bündelkunden und Filialisten nahezu zwangsläufig; gleichzeitig bietet der Wettbewerb Alternativen zu den herkömmlichen Lieferverträgen. Die an eine Lieferantenauswahl auch bei allen anderen Vorprodukten gewohnten Geschäftskunden haben schnell ihre Chancen im Wettbewerb erkannt – auch nachdem die Phase der Niedrigpreiskämpfe der ersten Jahre der Liberalisierung vorbei war.

Die Vertriebe großer Energieversorger, der Regionalversorger und mittlerer sowie größerer Stadtwerke nutzen die andere Seite der Medaille und sind vertrieblich auch außerhalb ihres alten Heimatmarktes aktiv. Meistens erfolgt der Marktangang durch den Einsatz von Kundenmanagern: Persönliches Beziehungsmanagement und intelligente „Produkte“ haben sich als Erfolgsfaktoren bewährt. Auch der Vertrieb der Stadtwerke Kiel AG ist seit 5 Jahren im Geschäftskundenvertrieb außerhalb von Kiel unterwegs: Mit der Marke 24sieben/Stadtwerke Kiel AG werden gezielt mittelständische Kunden und einige typisch norddeutsche Leuchtturmkunden erfolgreich akquiriert. Unsere Mittelstandskunden sprechen wir auf Augenhöhe und in norddeutscher Verbundenheit an: Das öffnet viele Türen. Wichtig ist die Vernetzung mit Wirtschaftsverbänden im Norden. Zum Vertriebs Erfolg trägt auch das innovative Produkt „Stromfonds“ bei, welches wir im Rahmen einer Kooperation mit dem Vertrieb der MVV Energie nutzen. Entscheidend für den Erfolg im Mittelstand ist aber die Abgrenzung zu den großen Wettbewerbern: Die Alleinstellung als regionaler, dennoch mit professionellen Produkten ausgestatteter Lieferant, verbunden mit dem Zuverlässigkeitsimage von Stadtwerken.

Der Privatkundenmarkt kam erst wesentlich später in Bewegung. Es war sicher richtig, zunächst den Schwerpunkt nur auf Kundenbindung zu legen. Mit der Zunahme der Aktivitäten, dem Markteintritt der Tochtergesellschaften der Energiekonzerne sowie von einigen Newcomern und den damit steigenden Wechselquoten stellte sich auch für eher mittelständische Stadtwerke die Frage: Was ist zu tun? Weiter abwarten?

Die Szenarien für den Privatkundenmarkt haben weiterhin eine große Bandbreite. Anzunehmen ist aber eine „Normalisierung“: Für immer mehr Energiekunden wird es zur Selbstverständlichkeit werden, einen Anbieter bewusst zu wählen. Die Frage ist nur, wie viele Kunden tatsächlich von dieser Möglichkeit Gebrauch machen werden? Was wird das kosten?

Die Entwicklung des Privatkundenmarktes ist also mit erheblichen Unsicherheiten verbunden. Gleichzeitig sind die erzielbaren Margen gering und die Kosten für einen Markteintritt nicht unerheblich. Aber auch die Kosten für ein „Nichtstun“ können erheblich werden, sollten Stadtwerke vom Eintritt des Szenarios einer Wechselquote bis 50% oder mehr unvorbereitet getroffen werden.

Solche Überlegungen waren vor zwei Jahren Auslöser für die Idee der Stadtwerke Kiel AG, einen akquisitionsorientierten Vertrieb im Privatkundenmarkt nicht alleine aufzubauen.

Zunächst wurden zahlreiche Gespräche mit Stadt- und Gemeindewerken in Schleswig-Holstein geführt. Bald kristallisierten sich die Stadtwerke Lübeck, die Stadtwerke Eckernförde, die ZVO Energie und jetzt auch die Gemeindewerke Stockelsdorf als mögliche Kooperationspartner heraus.

Kooperation von Stadtwerken ist ein lange diskutierter Teil der Antwort auf die neuen Herausforderungen. Gerade im Vertrieb gilt Kooperation und Zusammenarbeit als besonders schwierig. Dies hat der Verlauf der Suche nach Kooperationspartnern bestätigt.

Wichtiger Erfolgsfaktor für das Projekt „Nordlicht“ als Vorläufer der späteren Nordland Energie GmbH war ein grundsätzlich gemeinsames Verständnis der Ausgangssituation: Unsicherheit im Hinblick auf die Marktentwicklung, Risiken auch bei „Nichtstun“, Kapitalknappheit und Verlustrisiko.

Auf dieser Basis entstand die Idee, eine gemeinsame regionale Marke aufzubauen, deren Kern nicht die Preisführerschaft ist, sondern die auf nachhaltige statt überstürzte Entwicklung mit der Option der Beschleunigung setzt.

Ziele der Idee sind:

- Beteiligung an einem möglichen Wachstumsmarkt
- (Über-) Kompensation eigener Verluste
- Erreichen eines nennenswerten Marktanteils im norddeutschen Energiemarkt
- Beitrag zur Sicherung kommunaler Energieversorgung
- Verbesserung von Kostenpositionen durch Zusammenarbeit



Die Idee konnte umgesetzt werden, weil sie von Vorständen und Geschäftsführern jederzeit gemeinsam unterstützt und von den für Privatkunden zuständigen Mitarbeitern begeistert getragen wurde. Das Projekt wurde von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern neben ihren Hauptaufgaben mit Herzblut vorangetrieben – und so wurde die Marke DRIFT geboren.

DRIFT steht für:

- die Region Norddeutschland
- regionales Engagement
- echten Service
- Berücksichtigung regenerativer Energie
- faire Preise

Damit ist klar, dass DRIFT eine sehr deutliche eigene Marktpositionierung sucht: Kein bundesweiter „Billiganbieter“, aber auch kein reiner Ökoanbieter und nicht nur orientiert auf die unmittelbare lokale Umgebung der Gründer. Emotionalität auf der Basis von Regionalität und Fairness machen den Markenkern aus.

Gleichzeitig musste angesichts der Kapitalknappheit ein weitgehend an variablen Kosten orientierter Weg zur Kundengewinnung gefunden werden. Statt teurer Printkampagnen wurde die DRIFT-Community aufgebaut, die insbesondere über „Soziale Projekte“ konstituiert wird. Der zur Verfügung stehende Förderpotenzial wird für soziale, regionale und ökologische Projekte im Norden genutzt. Die Vergabe der zweckgebundenen Förderbeiträge ist auf 2.000 Euro pro Projekt begrenzt. So fördert DRIFT mit Hilfe der Kunden viele kleinere, lokal relevante Projekte.

Regionale Vertriebspartner bilden den Kern des Verkaufsprozesses der Nordland Energie GmbH. Bei der Auswahl der Vertriebspartner wird dabei auf die Kompatibilität der Marken geachtet. So konnte für die Metropolregion Hamburg die HASPA als Vertriebspartner gewonnen werden.

Und das Konzept der Nordland Energie GmbH kommt an. So hat DRIFT nicht nur den „Stadtwerke-Award 2010“ gewonnen, sondern erhält zudem regelmäßig Auszeichnungen für den Kundenservice und die Vertragsgestaltung.

Fazit: Ja, Kooperation von Stadtwerken im Vertrieb funktioniert.

Wichtig in der Gründungsphase ist:

- die Partner müssen zueinander passen,
- Freiräume für die Mitarbeiter gewähren,
- Zuverlässigkeit der Zusagen der Führungsebenen,
- nicht zu viele Partner,
- Geduld im Hinblick auf Gewinnausschüttung,
- Erkennen des Wertes der Option und der Kooperation,
- der Wille zur Verbindlichkeit durch Gesellschaftsgründung.

Wichtig für den Erfolg am Markt sind:

- ein glaubhaftes Markenkonzept,
- einfache, kostengünstige Prozesse,
- Controlling von Anfang an:
Transparenz über Erfolg und Misserfolg,
- kompromisslose Umsetzung des Konzeptes im Kundenservice,
- Freiräume für das Management: Überführung von der Projekt- in eine eigenständige Linienorganisation.



Dr. Johannes Kleinsorg,
Geschäftsführer, 24sieben GmbH und
Nordland Energie GmbH, Kiel

Nordland Energie GmbH ist der erste Gewinner des in 2010 neu verliehenen „Stadtwerke-Award“ auf der 14. EUROFORUM-Jahrestagung „Stadtwerke 2010“ in Berlin. Gerade das besondere Vertriebskonzept und die schlüssige und überzeugende Konzeption der gemeinsamen Marke „DRIFT – Norddeutsch für Energie“ fand das Lob der Jury.



Möchten auch Sie zu den Gewinnern des „Stadtwerke-Award“ zählen? Bewerben Sie sich schon jetzt!
Im Rahmen der 15. EUROFORUM-Jahrestagung 2011 wird ausgezeichnet:

Stadtwerke als Energieeffizienz-Dienstleister

Prämiert werden durchgeführte Projekte bei industriellen, gewerblichen, kommunalen und privaten Kunden,

- die besonders innovativ sind,
- bei denen die CO₂-Reduktion nachhaltig und pro reduzierter Tonne CO₂ besonders wirtschaftlich ist und
- die Modellcharakter für andere Stadtwerke und Kommunen haben.



Stadtwerke-Award: Bewerben Sie sich jetzt!

Informationen zum Award und Bewerbungsmodalitäten erhalten Sie unter:

www.stadtwerke-award.de

Trianel, EUROFORUM und Energie&Management loben den Stadtwerke-Award 2011 aus!

Stadtwerke als Energieeffizienz-Dienstleister

Prämiert werden durchgeführte Projekte bei industriellen, gewerblichen, kommunalen und privaten Kunden,

- die besonders innovativ sind,
- bei denen die CO₂-Reduktion nachhaltig und pro reduzierter Tonne CO₂ besonders wirtschaftlich ist,
- die Modellcharakter für andere Stadtwerke und Kommunen haben und
- die in den letzten 24 Monaten durchgeführt/gestartet wurden.

Verleihung im Rahmen der

15. EUROFORUM-Jahrestagung „Stadtwerke 2011“

vom 10. bis 12. Mai 2011 in Berlin



▶ Info-Telefon: +49 (0)2 11/96 86-34 00
E-Mail: christina.sternitzke@euroforum.com

Vom Verwalter zum Gestalter – Neue Aufgaben in den Personalabteilungen

Viele werden beim Stichwort „Personalabteilung“ noch das alte Bild vor sich haben: Die Personalabteilung als Lohnabrechnungsstelle, die den Abschluss von Arbeitsverträgen vorbereitet, die Stellenausschreibungen veranlasst, bei Abmahnung und der Trennung von Mitarbeitern eingeschaltet wird, die Urlaubsanträge verwaltet, Überstunden abrechnet und Reisekostenabrechnungen prüft. In deutschen Unternehmen gibt es noch Personalabteilungen, die diesem klassischen Bild des Personalverwalters entsprechen und die ihre gestalterischen Möglichkeiten nicht ausnutzen, teilweise nicht ausnutzen können, weil die Unternehmen ihnen die notwendigen Handlungsspielräume nicht einräumen.

Dabei sind Personalfragen für die strategische Ausrichtung eines Unternehmens von elementarer Bedeutung. Deshalb macht es auch Sinn, den Personalbereich frühzeitig in die Strategieentwicklung des Unternehmens einzubeziehen.

Ein gutes Beispiel hierfür ist die Einführung und Praktizierung variabler erfolgs- und leistungsbezogener Vergütungssysteme, wie sie bereits in vielen Industriebereichen üblich bzw. in den einschlägigen Tarifverträgen vorgesehen sind. Werden erfolgsorientierte Vergütungen, was inzwischen weit verbreitet ist, auch an die Performance des Unternehmens geknüpft, liegt der Bezug zur strategischen Ausrichtung des Unternehmens auf der Hand. Welche Erfolgsfaktoren bei der Ermittlung variabler Gehaltsbestandteile zu berücksichtigen sind, wie diese Faktoren zueinander zu gewichten sind, die Umsetzung in ein arbeitsvertragliches Konzept mit einem anschließenden Erfolgscontrolling sind Fragen und Aufgaben, der sich Unternehmensleitung, Strategieabteilung und Personalbereich gemeinsam zu stellen haben. Dies gilt um so mehr, wenn auch persönliche Zielvereinbarungen Bestandteil dieses Vergütungssystems sein sollen, die ihrerseits natürlich wieder zur Gesamtstrategie des Unternehmens passen müssen. Angemerkt sei in diesem Zusammenhang, dass nach den Untersuchungen des Verbandes „Die Führungskräfte“ kommunale Unternehmen wie Stadtwerke erfolgs- und leistungsorientierte Vergütungsmodelle seltener praktizieren als Unternehmen anderer Industriebereiche. Weiter zeigen diese Untersuchungen, dass zahlreiche Fach- und Führungskräfte in kommunalen Unternehmen die Einführung solcher Vergütungsmodelle, die im Grundsatz im TV-V angelegt sind, ausdrücklich begrüßen würden.

Angesichts der Herausforderungen, vor denen gerade die Energieversorgungsunternehmen in Deutschland stehen, wie z.B. weiter zunehmender Wettbewerb, Kostendruck und der Kampf um qualifizierte Arbeitskräfte auf dem Arbeitsmarkt, erscheint es ratsam, den Personalbestand zu analysieren, den Handlungsbedarf zu ermitteln und Lösungsmöglichkeiten zu erarbeiten. Im Führungskräftebereich hat sich dabei das Instrument des Managementaudits als hilfreich erwiesen. Festzustellen bleibt gleichwohl, dass viele derartiger Analysen an einer mangelnden Nachhaltigkeit krankt. Nicht selten steht die Analyse für sich, ohne dass geeignete Nachfolge-

maßnahmen mit anschließendem Erfolgscontrolling auch hier ergriffen werden. Eine wesentliche Aufgabe der Personalabteilungen besteht hier darin, nach einer qualitativen und quantitativen Analyse des eigenen Personals mit individualisierten Maßnahmen die eigenen Mitarbeiter weiter zu entwickeln und immer wieder zu überprüfen, ob und wie die Maßnahmen greifen. Hierbei ist die Personalabteilung selbst ebenso zu betrachten und im Vorfeld zu befähigen. In dieser Weiterentwicklung und Weiterbildung der eigenen Mitarbeiter kann eine der möglichen Antworten auf die demografische Entwicklung der Gesellschaft liegen, die an unseren Unternehmen nicht vorbei geht.

Dabei ist zu berücksichtigen, dass Stadtwerke in ihr jeweiliges Umfeld eingebettet sind und das oben beschriebene Vorgehen auch auf strukturelle Durchsetzbarkeit zu prüfen beziehungsweise mit den entsprechenden Stellen und Gremien abzustimmen ist.

Geeigneten Nachwuchs zu rekrutieren und qualifizierte eigene Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden und diese gezielt zu entwickeln, ist im Kern eine wesentliche gestalterische Aufgabe künftiger Personalarbeit. Dazu gehört die Entwicklung kreativer Lösungen, um Familie und Beruf besser als bisher miteinander vereinbaren zu können. Derartige Lösungen dürfen sich nicht in bloßen Teilzeitangeboten erschöpfen. Wer als attraktiver Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt wahrgenommen werden will, wird stärker als bisher auf die individuellen Bedürfnisse und Wünsche von Mitarbeitern in diesem Bereich eingehen müssen. Tele- und Mobilarbeit gehören ebenso dazu wie die Einrichtung von Betriebskindergärten, was gegebenenfalls auch unternehmensübergreifend geschehen kann.

Zunehmend größere Bedeutung gewinnt auch das Gesundheitsmanagement in den Betrieben. Es besteht ein originäres unternehmerisches Interesse daran, mit geeigneter Prävention Erkrankungen der Mitarbeiter zu verhindern, um deren Arbeitskraft möglichst lang für das Unternehmen zu erhalten. Arbeitnehmer- und Arbeitgeberinteressen spielen hier in idealer Weise zusammen. Ärztliche Verbände gehen dieses Thema im Dialog mit den Arbeitgebern ebenfalls an.

Diese wenigen Beispiele zeigen, dass Personalabteilungen inzwischen in stärkerem Maße als früher gestalterisch gefordert sind. Unternehmen sind gut beraten, ihren Personalabteilungen diesen Gestaltungsspielraum zu geben. So wird der Personalbereich zum Berater der Geschäftsleitung und zugleich zum verlässlichen Ansprechpartner für die Führungskräfte und Mitarbeiter im Unternehmen.



Alfred Würzinger,
Geschäftsführer,
Energie- und Wasserversorgung Bünde GmbH (EWB),
Bünde

„swb“: Können diese Buchstaben lügen?

Glaubt man Wikipedia, dem elektronischen Alleswisser, dann bezeichnet man als „Stadtwerke (...) ein kommunales Unternehmen oder einen zumindest gemeindenahen Betrieb, der die Grundversorgung der Bevölkerung mit Strom, Wasser und Gas und oft auch die Abwasser-Entsorgung abdeckt.“ Gebetsmühlenartig wird diese Definition wörtlich oder abgewandelt von Gerichten wiedergegeben, um solchen Unternehmen, bei denen „Stadtwerk“ draufsteht, aber im obigen Sinne nicht drin ist, mit Hilfe des Wettbewerbsrechts unlauteres Handeln am Markt nachzuweisen und zu verbieten. Nun bietet das Leben eine Vielzahl von Facetten, und Definitionen und Rechtssätze müssen jeder einzelnen gerecht werden. Auch sollte Beachtung finden, dass Einträge in Wikipedia nicht richtig sein müssen.

Das Wettbewerbsrecht verbietet in § 3 Abs. 1 UWG unlautere Handlungen, die geeignet sind, die Interessen von Mitbewerbern, Verbrauchern oder sonstigen Marktteilnehmern spürbar zu beeinträchtigen. Man ahnt es, Begriffe wie „geeignet“ und „spürbar“ lassen eine Vielzahl von Interpretationen zu. An einigen Stellen bietet das Gesetz durch Begriffskonkretisierungen Abhilfe. So scheint § 5 UWG den Begriff der unlauteren Handlung zu definieren. Danach handelt unlauter, „wer eine irreführende geschäftliche Handlung vornimmt. Eine geschäftliche Handlung ist irreführend, wenn sie unwahre Angaben enthält oder sonstige zur Täuschung geeignete Angaben über folgende Umstände enthält: ...“

Es folgen 7 Punkte zu Umständen und weitere 3 Absätze. Für unsere Beurteilung relevant ist Ziffer 3: „die Person, Eigenschaften oder Rechte des Unternehmers wie Identität, Vermögen ...“

Wer nun also z.B. unter der Firma „Bundesdruckerei GmbH“ am Markt auftritt, obwohl der „Bund“, also die Bundesrepublik Deutschland nicht (mehr) Gesellschafter ist, der täuscht Marktteilnehmer durch eine unwahre Angabe über eine Eigenschaft des Unternehmens. Denn wenn der „Bund“ Eigentümer ist, dann genieße das Unternehmen Vertrauen in die Insolvenzfestigkeit und eine besondere Bonität. Entsprechend hat der Bundesgerichtshof (BGH) in seiner Entscheidung „Bundesdruckerei“ geurteilt. Dabei bestimmt das Firmenrecht, also das Recht der Namensführung für Unternehmen, in § 22 Abs. 1 HGB, dass „Wer ein bestehendes Handelsgeschäft unter Lebenden ... erwirbt, darf für das Geschäft die bisherige Firma ... fortführen, ...“.

Die Zulässigkeit der Firmenfortführung findet aber zu Recht ihre Grenzen dort, wo eine Firmierung Eigenschaften vortäuscht, die nicht nur nicht vorhanden sind, sondern die zudem geeignet sind, Kunden zu gewinnen, die sonst nicht hätten gewonnen werden können. Denn das meint die Formel „Interessen von Mitbewerbern, Verbrauchern oder sonstigen Marktteilnehmern spürbar zu beeinträchtigen“. Nun hat der BGH über die Firma „Bundesdruckerei GmbH“ geurteilt, nicht über die Firma „B-Druckerei GmbH“. Und der BGH hat auch keine Aus-

sage dazu getroffen, dass die im Unternehmen verbliebenen Kundenbeziehungen und das jenseits der Firmierung und Eignerstruktur z.B. durch Qualität und Leistung aufgebaute Vertrauen in das Unternehmen ebenfalls geeignet sind, die Außenwirkung zu bestimmen. Die Frage ist hier: Muss ein Unternehmen seine Historie leugnen?

Das Firmenrecht sieht im Übrigen auch vor, dass eine Firma „mit oder ohne Beifügung eines das Nachfolgerverhältnis andeutenden Zusatz“ fortgeführt wird. Hierzu hatte der BGH entschieden, dass eine Firma, die einen „Dr. Titel“ enthält, von einem Nichtpromovierten wegen bestehender Irreführungsgefahr nicht fortgeführt werden dürfe. Es darf nach Ansicht des BGH aber die Firma „Dr. X Nachf.“ geführt werden.

Das Landgericht Bremen und das Hanseatische Oberlandesgericht hatten bzw. haben zu urteilen über die Zulässigkeit der Firma „swb AG“. Im Streit stand und steht nicht die Firma „Stadtwerke Bremen AG“. Die Frage ist: Denkt der Kunde bei „swb“ gleich an „Stadtwerke Bremen“ und assoziiert er gleichzeitig: „Stadtwerke – da muss wohl die Kommune Mehrheitseigner sein und das bedeutet Seriosität, Bonität und Preisstabilität“?

Das Landgericht war zunächst der Ansicht, aus dem Umstand der Firmierung „swb AG“ könne kein Wettbewerber einen Nachteil erleiden. Die Firma sei schlicht nicht irreführend, da sie nicht den Eindruck erwecke, sie sei als „Stadtwerk“ kommunales Unternehmen. Das Oberlandesgericht hingegen hat der Firma „swb“ die Eignung testiert, über die geschäftlichen Verhältnisse des Unternehmens zu täuschen, da sie bei den angesprochenen Verbraucherkreisen Fehlvorstellungen von nicht geringer wettbewerbsrelevanter Relevanz hervorrufe. Denn zumindest älteren Bevölkerungskreisen sei die alte Bezeichnung noch geläufig und mit der neuen Bezeichnung assoziiere man „Stadtwerke Bremen“ und dies impliziere die Einschätzung, bei den Stadtwerken handle es sich um ein kommunales Unternehmen. Mit einem kommunalen Unternehmen aber verknüpft der angesprochene Verkehrskreis die Vorstellung besonderer Verlässlichkeit, Seriosität und Bonität. In einer weiteren Gerichtsrunde hat das Hanseatische Oberlandesgericht dann die Erkenntnis gewonnen, dass die angesprochenen Verkehrskreise zwar „swb“ mit „Stadtwerke Bremen“ gleichsetzen, aber möglicherweise deshalb noch keine wettbewerbswidrige Fehlvorstellung zu Lasten der Wettbewerber hervorgerufen werde. Dabei hat das Gericht berücksichtigt, dass die „swb“ seit über 10 Jahren die Bezeichnung „Stadtwerke Bremen“ nicht mehr verwendet und ein seit Jahrzehnten in Bremen ansässiges Unternehmen ist, in der Region verankert, mit festem Kundenstamm, das das Vertrauen dieser Kunden in die Qualität seiner Leistungen erworben hat. Wenn dann der Kunde „swb“ mit „Stadtwerke Bremen“ übersetzt und so auf die Unternehmenskontinuität schließt, dann sei das nicht zu beanstanden.

¹ BGH, Urteil vom 29.03.2007 zu Aktenzeichen I ZR 122/04

² BGH, Urteil vom 02.10.1997 zu Aktenzeichen I ZR 105/95



Der Verbraucher darf also denken: „swb“, das sind doch die Stadtwerke Bremen, zu denen hatte ich immer Vertrauen, die haben gute Leistungen erbracht – bei denen bleibe ich Kunde.“ Er darf aber nicht denken: „swb“, das sind doch die Stadtwerke Bremen, die im Mehrheitsbesitz der Stadt sind und deshalb sicher gute Leistungen erbringen und nicht in die Insolvenz gehen können – bei denen bleibe ich Kunde.“

Deutlich wird, dass unterschiedliche Sachverhalte einer individuellen rechtlichen Würdigung bedürfen. Gründet sich ein Unternehmen neu und nennt sich „Stadtwerk“, kann dem mit den Mitteln des Wettbewerbsrechts begegnet werden, weil hier das Etikett nicht stimmt. Wenn ein altes Unternehmen mit einer Stadtwerktradition sich „swb AG“ nennt, dann sollte die rechtliche Beurteilung eine andere sein.



Bertold Frick,
Rechtsanwalt, Fachanwalt für gewerblichen
Rechtsschutz, v. Einem & Partner,
Rechtsanwälte, Notare, Abogados, Bremen

Ihre Ansprechpartner

Haben Sie Fragen zu dieser Veranstaltung?

Wir helfen Ihnen gerne weiter.

Konzeption und Inhalt:



Fabiane Buchheister
(Senior-Konferenz-Managerin)
Telefon: 02 11/96 86-34 13



Ingela Marré
(Senior-Konferenz-Managerin)
Telefon: 02 11/96 86-34 14



Christina Sternitzke
(Mitglied der Geschäftsleitung)
Telefon: 02 11/96 86-34 00



Dr. Nicole Hagemann
(Leiterin Fachgruppe Energie/Umwelt)
Telefon: 02 11/96 86-34 10

Organisation:



Sandra Ančeva
(Senior-Konferenz-Koordinatorin)
Telefon: 02 11/96 86-36 92

E-Mail: sandra.anceva@euroforum.com



Anne Fierenkothen
(Senior-Konferenz-Koordinatorin)
Telefon: 02 11/96 86-34 35

E-Mail: anne.fierenkothen@euroforum.com

Impressum

EUROFORUM Deutschland SE
Prinzenallee 3, 40549 Düsseldorf

V.i.S.d.P

Fabiane Buchheister
Ingela Marré
Telefon: 02 11 / 96 86 – 34 35

*Für die Inhalte sind die Verfasser
der einzelnen Artikel verantwortlich.*

Sponsoren und Aussteller

der 15. EUROFORUM-Jahrestagung „Stadtwerke 2011“

Haupt-Sponsor



SIV.AG
Konrad-Zuse-Straße 1, 18184 Roggentin, www.siv.de

Ansprechpartner: Steffen Lewerenz
Telefon: 03 81 / 25 24-0, Fax: 03 81 / 25 24-288, E-Mail: info@siv.de

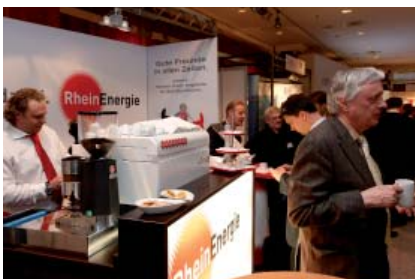
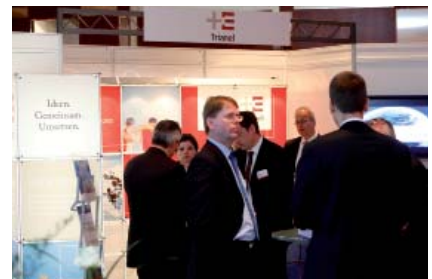
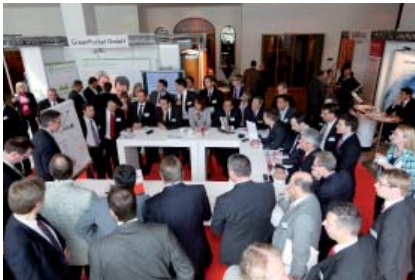
Träger des Stadtwerke-Award



Trianel GmbH
Lombardenstraße 28, 52070 Aachen, www.trianel.com

Ansprechpartner: Heike Vollert-Stüber
Unternehmenskommunikation
Telefon: 02 41/4 13 20-2 43

Impressionen der 15. EUROFORUM-Jahrestagung „Stadtwerke 2010“



Als Aussteller haben bereits zugesagt:



Sponsoring und Ausstellungen

Im Rahmen unserer Veranstaltungen besteht die Möglichkeit, dem exklusiven Teilnehmerkreis Ihr Unternehmen und Ihre Produkte oder Dienstleistungen zu präsentieren. Ihre Fragen zu Sponsoring- und Ausstellungskapazitäten, der Zielgruppenanalyse sowie zur Zielgruppe beantwortet Ihnen gerne:



Christina Westenberger (Senior-Sales-Managerin)

Telefon: 02 11/96 86 – 37 18

Fax: 02 11/96 86 – 47 19

E-Mail: christina.westenberger@euroforum.com

[Kenn-Nummer]

10. bis 12. Mai 2011, InterContinental Berlin

Budapester Straße 2, 10787 Berlin, Telefon: 030/2602-0

Bitte ausfüllen und faxen an: +49 (0)2 11/96 86-40 40

Ja, ich nehme teil

- vom **10. bis 12. Mai 2011** zum Preis von € 2.599,- zzgl. MwSt. p. P. [P1104026M013]
 am 10. und 11. Mai 2011 zum Preis von € 2.199,- zzgl. MwSt. p. P. [P1104026M012]
 am 12. Mai 2011 zum Preis von € 1.499,- zzgl. MwSt. p. P. [P1104026M300]

- Bitte reservieren Sie mir unverbindlich _____ Platz/Plätze bis zum 8. Februar 2011.
 Bitte senden Sie mir ausführliche Informationen zu. (Erhältlich ab Dezember 2010.)
 Ich interessiere mich für **Ausstellungs- und Sponsoringmöglichkeiten**.
 Ich möchte **meine Adresse wie angegeben korrigieren** lassen.
 [Wir nehmen Ihre Adressänderung auch gerne telefonisch auf: 02 11/96 86 - 33 33.]

Teilnahmebedingungen. Der Teilnahmebetrag für diese Veranstaltung inklusive Tagungsunterlagen, Mittagessen und Pausengetränken pro Person zzgl. MwSt. ist nach Erhalt der Rechnung fällig. Nach Eingang Ihrer Anmeldung erhalten Sie eine Bestätigung. Die Stornierung (nur schriftlich) ist bis 14 Tage vor Veranstaltungsbeginn kostenlos möglich, danach wird die Hälfte des Teilnahmebetrages erhoben. Bei Nichterscheinen oder Stornierung am Veranstaltungstag wird der gesamte Teilnahmebetrag fällig. Gerne akzeptieren wir ohne zusätzliche Kosten einen Ersatzteilnehmer. Programmänderungen aus dringendem Anlass behält sich der Veranstalter vor.

Datenschutzinformation. Die EUROFORUM Deutschland SE verwendet die im Rahmen der Bestellung und Nutzung unseres Angebotes erhobenen Daten in den geltenden rechtlichen Grenzen zum Zweck der Durchführung unserer Leistungen und um Ihnen postalisch Informationen über weitere Angebote von uns sowie unseren Partner- oder Konzernunternehmen zukommen zu lassen. Wenn Sie unser Kunde sind, informieren wir Sie außerdem in den geltenden rechtlichen Grenzen per E-Mail über unsere Angebote, die den vorher von Ihnen genutzten Leistungen ähnlich sind. Soweit im Rahmen der Verwendung der Daten eine Übermittlung in Länder ohne angemessenes Datenschutzniveau erfolgt, schaffen wir ausreichende Garantien zum Schutz der Daten. Außerdem verwenden wir Ihre Daten, soweit Sie uns hierfür eine Einwilligung erteilt haben. Sie können der Nutzung Ihrer Daten für Zwecke der Werbung oder der Ansprache per E-Mail oder Telefax jederzeit gegenüber der EUROFORUM Deutschland SE, Postfach 11 12 34, 40512 Düsseldorf widersprechen.

Zimmerreservierung. Im Tagungshotel steht Ihnen ein begrenztes Zimmerkontingent zum ermäßigten Preis zur Verfügung. **Bitte nehmen Sie die Zimmerreservierung direkt im Hotel unter dem Stichwort „EUROFORUM-Veranstaltung“ vor.**

Wir über uns. EUROFORUM steht in Europa für hochwertige Kongresse, Seminare und Workshops. Ausgewählte, praxiserfahrene Referenten berichten zu aktuellen Themen aus Wirtschaft, Wissenschaft und Verwaltung. Darüber hinaus bieten wir Führungskräften ein erstklassiges Forum für Informations- und Erfahrungsaustausch. Unsere Muttergesellschaft, die Informa plc mit Hauptsitz in London, organisiert und konzipiert jährlich weltweit über 12.000 Veranstaltungen. Darüber hinaus verfügt Informa über ein umfangreiches Portfolio an Publikationen für die akademischen, wissenschaftlichen und wirtschaftlichen Märkte. Informa ist in über 80 Ländern tätig und beschäftigt mehr als 10.000 Mitarbeiter.

Name
Position/Abteilung
E-Mail
Firma
Ansprechpartner im Sekretariat
Anschrift
Telefon
Fax

Die EUROFORUM Deutschland SE darf mich über verschiedenste Angebote von sich, Konzern- und Partnerunternehmen wie folgt zu Werbezwecken informieren:
 Zusendung per E-Mail: Ja Nein Zusendung per Fax: Ja Nein

Datum, Unterschrift

Rechnung an (Name)
Abteilung
Anschrift

Wer entscheidet über Ihre Teilnahme? Ich selbst oder Name: _____ Position: _____
 Beschäftigtenzahl an Ihrem Standort: bis 20 21-50 51-100 101-250 251-500 501-1000 1001-5000 über 5000

Anmeldung und Information

per Fax: +49 (0)2 11/9686-4040
 telefonisch: +49 (0)2 11/9686-3435 [Anne Fierenkothen]
 Zentrale: +49 (0)2 11/9686-3000
 schriftlich: EUROFORUM Deutschland SE
 Postfach 11 12 34, 40512 Düsseldorf

per E-Mail: anmeldung@euroforum.com
info@euroforum.com
 im Internet: www.stadtwerke-tagung.de