



Foto: © Rido/AdobeStock

# Mehr als die Summe aller Teile

**IT-Kooperationen** Es gibt viele Arten, zusammenzuarbeiten: Edikoo, Provision und KOS Energie zeigen Lösungswege. Das Zusammenwirken der Stadtwerke Heidelberg und Flensburg funktioniert sogar ohne Gemeinschaftsunternehmen und über hunderte Kilometer hinweg

**Stephanie Gust**, München

**W**ir müssen uns schon heute fragen, wie wir auch 2030 noch eine angemessene Ergebnissituation gewährleisten können«, sagt *Jörg Dorroch*, Geschäftsführer der Stadtwerke Georgsmarienhütte. Seine Lösung: Mit den Teutoburger Energie Netzwerken (TEN) sowie den Stadtwerken aus Lengerich und Versmold eine eigene Gesellschaft zu gründen, die Edikoo GmbH & Co. KG. Sie bündelt die Themen Abrechnung, Marktkommunikation, Energiedatenmanagement und Messstellenbetrieb. »Gemeinsam verfolgen wir konsequent das Ziel, wirtschaftlicher agieren zu können«, so Dorroch. Um neue Geschäftsmodelle zu realisieren, sei eine kritische Größe unabdingbar.

Mit dem Zusammenschluss – die Stadtwerke Lengerich und Versmold kommen zum Jahresende als Gesellschafter dazu – kooperiert ein Verbund mit annähernd 400 Mitarbeitern und rund 300 Mio. Euro

Umsatz. »Gemeinsam haben wir eine starke Marktposition und setzen eine Terawattstunde (TWh) Strom und 1,8 TWh Gas ab«, verdeutlicht der Stadtwerke-Chef.

**Fachkräftemangel meistern** | Edikoo soll nun helfen, effizienter zu werden und bei hoher Qualität die Stückkosten zu reduzieren. Ein weiterer Treiber der Kooperation sei der Fachkräftemangel: Durch die Zusammenarbeit könne man Mitarbeiter weiter spezialisieren und Redundanzen schaffen. Für neue Geschäftsfelder sei der gemeinsame Aufbau weiteren Personals geplant. Den Ansatz einer GmbH & Co. KG wählten die vier Unternehmen bewusst, um weitere Gesellschafter aufnehmen zu können – zu jeweils gleichen Anteilen.

Sechs Faktoren sind für Dorroch ausschlaggebend für eine erfolgreiche Zusammenarbeit:

- Kein Kirchturmdenken, sondern die Marktsituation nüchtern betrachten.
- Handeln statt vor den Veränderungen in der Energiewirtschaft zu erstarren.

- Mut zur Kooperation mit gleich großen Partnern auf Augenhöhe.
- Statt eines losen Austauschs, gleich zu Beginn verbindlich festlegen, wann die Zusammenarbeit beginnt und endet.
- Die Bereitschaft, Kompetenzen abzugeben und Kompromisse einzugehen.

**IT unter Nachbarn** | Zufrieden sind auch die GSW Gemeinschaftsstadtwerke aus Kamen, Bönen und Bergkamen sowie die Stadtwerke Unna mit ihrer vor zwei Jahren gegründeten IT-Gesellschaft Provision GmbH. Die Überlegung, im IT-Bereich zu kooperieren – auch vor dem Hintergrund der steigenden Anforderungen –, reifte während einiger gemeinsamer Projekte und des »sehr guten« Kontakts der IT-Abteilungen. Der Wechsel zu einer neuen Software und die sich damit abzeichnenden Kostensenkungspotenziale bei der Lizenzierung gaben dann den Ausschlag für eine gemeinsame Gesellschaft. Inzwischen wird die gesamte Hardware gemeinsam betrieben. Bei neuen

Aufgaben mit IT-Beteiligung werde grundsätzlich die Möglichkeit der Kooperation geprüft. Ebenso evaluieren man aktuell, ob an Provison weitere Stadtwerke teilnehmen können.

Die GSW Gemeinschaftswerke empfehlen für die Zusammenarbeit im IT-Bereich eine genaue Analyse der eingesetzten Hard- und Software. Darauf aufbauend sollte die gemeinsame Ausrichtung für den künftigen Betrieb von Softwareprodukten geklärt sein.

**Fast 20 Jahre Erfahrung** | Ein alter Hase im Geschäft ist die Kooperationsgemeinschaft mittelständischer Stadt- und Gemeindewerke aus dem südbayerischen Raum: KOS Energie GmbH. Gegründet 1999 geht es darum, gemeinsam neue Themen zu bearbeiten, Know-how aufzubauen sowie auf Kooperationsebene Synergie- und



Der Wille zur Kooperation, gegenseitiges Vertrauen und Gemeinschaftssinn sind wichtige Voraussetzungen.

**Achim Thiel**  
Geschäftsführer Kos Energie

Skaleneffekte zu erzielen.

Zentrale Geschäftsfelder sind die Energiebeschaffung und das Energiedatenmanagement. »Allerdings schlagen bei uns nahezu alle energiewirtschaftlichen Themen wie etwa Elektromobilität, virtuelles Kraftwerk oder Regionalstrom-Community auf«, sagt KOS-Geschäftsführer Achim Thiel. Diese werden zunächst im Rahmen von Workshops, Seminaren oder Foren besprochen und mit der Frage verbunden, ob bzw. in welcher Form die Themen auf Kooperationsebene bearbeitet werden.

Im Laufe der Zeit veränderte sich der Gesellschafterkreis – einige schieden aus, dafür traten andere Stadtwerke bei. Derzeit sind es zwölf Mitglieder plus Kunden ohne Gesellschafterstatus. Kurz- bis mittelfristig werden weitere Partner – entweder als Gesellschafter oder auch »nur« als Kunde – hinzukommen, ist Thiel zuversichtlich. Die Aufwendungen für die Kooperation werden nach einem Schlüssel leistungsgerecht

an die Gesellschafter weiterverrechnet. Beim Energieeinkauf verpflichten sich die Stadtwerke für die Energieabnahme und fungieren so als Sicherheitengeber. Eine kritische finanzielle Situation habe es bei der KOS bislang noch nie gegeben.

**Kooperation hoch zwei** | Es geht noch einen Schritt weiter: Beim komplexen Thema Smart Metering arbeitet die KOS mit zwei fränkischen Stadtwerke-Kooperationen – kfe und City-USE – zusammen. Hier haben sich insgesamt 50 bayerische Stadt- und Gemeindewerke vereint, um den Rollout samt Gateway-Administration mit Dienstleistern zu stemmen.

**Auf Augenhöhe** | Die vertrauensvolle Zusammenarbeit in der KOS hat sich in fast 20 Jahren bewährt, so Thiels Bilanz. »Dies liegt auch daran, dass mittelständische Stadtwerke einen sehr regionalen Bezug haben und deshalb zwischen diesen Stadtwerken keine Konkurrenzsituation herrscht«, erläutert Thiel.

Für den Erfolg einer Kooperation ist ihm zufolge ein möglichst homogener Gesellschafterkreis hinsichtlich der Unternehmensgröße hilfreich. Auch dass alle Teilnehmer hundertprozentig kommunal sind, beuge Interessenskonflikten aufgrund von Beteiligungen vor. Des Weiteren sei die Definition von gemeinsamen Zielen nötig: »Damit sich eine Kooperation zum Vorteil aller Beteiligten gut entwickeln kann, sind der Wille dazu, das gegenseitige Vertrauen und Gemeinschaftssinn wichtige Voraussetzungen«, so sein Rat.

**Vom Norden nach Süden** | Eines war den bisher vorgestellten Fällen gemein: Sie alle sind sich geografisch nah. Dass es auch anders geht, zeigen die Stadtwerke aus Heidelberg und Flensburg. Die Zusammenarbeit ist zudem nicht über eine Dienstleistungsgesellschaft, sondern über einen interkommunalen Kooperationsvertrag geregelt. Im Vordergrund der inzwischen einjährigen Kooperation, die über die Wirtschaftskanzlei Becker Büttner Held zustande kam, steht der direkte Kontakt und Austausch zwischen den Werken und den beteiligten Mitarbeitern. Vor allem die Weitergabe und der Aufbau von Wissen und Kompetenzen im eigenen Haus war beiden wichtig.

Grundlage ist die gemeinsame SAP IS-U-Lösung, die bei den Stadtwerken Flensburg läuft. Die Heidelberger erhalten von ihnen ein Template für die Rollen Netz und Lieferant, um Strom, Gas, Fernwärme, Wasser sowie sonstige Dienste abrechnen

zu können.

**Wertvoller Erfahrungsaustausch** | Für beide Seiten habe sich die Kooperation finanziell, wie auch darüber hinaus »sehr gelohnt«, sagt Einzelprokurist und kaufmännischer Leiter der Stadtwerke Flensburg Andreas Ostmann. Viele gemeinsame Ziele wurden erreicht. Der gegenseitige Erfahrungsaustausch sei zwar noch in einer Anlaufkurve, nehme aber mit wachsendem Vertrauen an Fahrt auf. Vor allem für die jeweiligen Fachabteilungen lohne sich der Wissenstransfer. »Auf welcher Basis gelingt es sonst, auf sehr operativer Ebene zu fragen: ‚Wie macht ihr das?‘, ‚So machen wir das‘«, verdeutlicht Ostmann. So ergeben sich für beide die zielführenden Lösungen.

An der einen oder anderen Stelle gibt es zwar – wie in jedem Projekt – noch offene Fragen, so der Prokurist. Insgesamt liege man voll im Zeitplan. Die Verhandlungsposition gegenüber Dienstleistern, Lieferanten und sonstigen Partner habe sich mit der Abwicklung von mehr als 500 000 Marktlokationen zudem deutlich verbessert – auch zu SAP.

**Pro Entfernung** | Die räumliche Distanz bringt für beide Unternehmen sogar Vorteile: Treffen werden bewusst abgehalten, denn niemand nimmt eine lange Reise einfach so auf sich. Steht kein aktuelles und dringendes Thema an, werden Termine auch kurzfristig abgesagt. Zwar sei es manchmal praktikabler, sich an einen Tisch zu setzen und einen Sachverhalt zu klären. Mit modernen Medien könne man sich jedoch jederzeit kurzschließen.

**Standpunkte klären** | Wichtig sei es, die Interessen und Anforderungen des Partners zu verstehen und darauf flexibel zu reagieren. »Wesentlich ist, dass die Kooperation von den Entscheidungsträgern gewollt und mitgetragen wird, ansonsten besteht das Risiko, dass die Zusammenarbeit auf Arbeitsebene nicht zielführend umgesetzt wird«, sagt Ostmann. Zudem sei es wenig zielführend, auf unverrückbaren Standpunkten zu beharren. Die gebe es zwar auch zwischen Flensburg und Heidelberg, hierzu habe man sich aber im Vorfeld ausgetauscht und diese Punkte gemeinsam als unverrückbar vereinbart. »Vieles andere ist im Fluss und im ständigen Veränderungsprozess«, resümiert Ostmann.