

Strategische Maßnahmen ergreifen

Unternehmenskommunikation als Wettbewerbsfaktor für Stadtwerke

Das Image der Energiewirtschaft ist in diesen Tagen nicht das Beste. Hinsichtlich der Preisdiskussion reden die Medien von »Abzockerei« und Deutschlands »frechster Branche«. Kritische Meinungsbildner machen zusätzlich Druck. Die Vorgaben der Bundesnetzagentur, die »öffentliche Schelte« der Politik und des Bundeskartellamts an den Energiepreisen und nicht zuletzt die Aktivitäten von Verbraucherschützern produzieren Ärger, Verwaltungsaufwand, schlechte Presse sowie enerzierende Kundengespräche. Hinzu kommt, dass die großen Energiekonzerne mit Discount-Angeboten und aggressiven Marketingmethoden Jagd auf den Haushaltskundenmarkt machen. Tatsache ist, dass die Stadtwerke zunehmend unter Druck geraten. Im Sog der Medienkritik an den »großen Vier« hat das Image der kommunalen Versorgungsbetriebe unverschuldet mitgelitten.

Im Hinblick auf das schlechte Bild in der Öffentlichkeit kommt erschwerend hinzu, dass die Energiewirtschaft sehr komplexer Natur ist und die einschlägigen Themen nur schwer kommuniziert werden können. Das Ansinnen von guter Öff-

entlichkeitsarbeit, nämlich Verständnis, Sympathie und Vertrauen zwischen dem Unternehmen und seinem Umfeld zu schaffen, ist deshalb eine »Herkulesaufgabe« geworden. Auch das Produkt an sich erfordert besondere Anstrengungen in Richtung Kundenbindung, da Energie als »Low Involvement Product« ein austauschbares Massengut ist, das ohne emotionale Bindung verkauft wird.

Eine weitere Schwierigkeit stellen die gesetzlichen Rahmenbedingungen dar. Vor allem macht das übertriebene Regulierungsszenario mit sinkenden Netzentgelten und Vertriebsmargen den Stadtwerken zu schaffen. Diesbezüglich wird immer wieder der bevorstehende Beginn der Anreizregulierung am 1. Januar 2009 ins Feld geführt, der die Stadtwerke nahezu kaputt mache, es sei denn, sie haben das Glück, günstige Kooperationen jeglicher Couleur einzugehen.

Und schließlich bestehen kommunalspezifische Verschärfungen, die deutlich machen, dass die neue Welt des Wettbewerbs nicht unbedingt zum Auftrag der Stadtwerke passt. Diese können häufig aufgrund »kommunalrechtlicher Fesselungen« qua öffentlichen Auftrags nicht mit den übrigen Wettbewerbern Schritt halten. Gleichwohl stehen Stadtwerke nicht auf verlorenem Posten im Kampf um die Kunden, weil sie nach wie vor eine lokale Verantwortung sowie eine besondere emotionale Verbindung zu den Bürgern haben.

Unternehmenskommunikation als Wettbewerbsfaktor

Die seit Jahren fortschreitende Sättigung der Märkte und die Angleichung von Produkten haben dazu geführt, dass Unternehmen heute

weniger in einem Produkt- als vielmehr in einem Kommunikationswettbewerb zueinander stehen.

Entgegen weit verbreiteter Meinung in der Branche (und nicht nur in dieser) ist ganzheitliche (Unternehmens-)Kommunikation dabei sehr viel mehr als nur Pressearbeit. Kommunikation ist heute ein eigenständiges und systematisches Instrument moderner Unternehmensführung. Aufgabe der Kommunikation ist daher auch zuvorderst, die Kompetenz der Gesamtorganisation wirksam zu vermitteln. Mitarbeiter in Unternehmen sind in diesen Tagen mehr denn je gefordert, kontinuierlich neues Wissen zu erwerben, um im regulierten Wettbewerb zu bestehen und die Zukunft des Unternehmens zu sichern.

Ergänzend sei hier angemerkt, dass der traditionelle Credo-Streit bezüglich einer etwaigen Vorreiterrolle der drei Disziplinen PR, Marketing und Vertrieb in diesen Zeiten nur zum Nachteil der Unternehmen gereicht. So gibt es z. B. die Auffassung, PR gehöre zum Marketing, andere versuchen die projektbezogene Einordnung, oder sie dampfen die verschiedenen Unternehmensfunktionen Werbung, Verkaufsförderung und Öffentlichkeitsarbeit unter dem modischen Begriff »Kommunikation« ein. Schaut man über die häufig vorherrschende Eitelkeit einzelner Abteilungen hinweg, so ordnet sich das Durcheinander der verschiedenen Instrumente aber sehr schnell. Im Zentrum des Marketings und des Vertriebs steht der Absatz des Produkts bzw. der Dienstleistung, während PR vorwiegend der Imageprofilierung bzw. dem Schaffen und der Förderung von Glaubwürdigkeit und Vertrauen dient. PR bereitet mithin den Markt vor, um mit den eigenen Produkten oder Dienstleistungen erfolgreich zu sein. Alle drei Disziplinen sollten sich gegenseitig befruchten; nur so kann ein Unternehmen erfolgreich sein.

Unternehmenskommunikation im Lichte des Strukturwandels

Thematischer Handlungsdruck bzw. Verschärfung der Rahmenbedingungen

Seit mehr oder weniger einem Jahrhundert sind die Städte und Gemeinden mit ihren Stadtwerken die traditionellen Träger der lokalen



Dr. Christiane Nill-Theobald, Theobald Consulting, Berlin.

Energie- und Infrastrukturdienstleistung in weiten Teilen Europas. Heutzutage wird ihnen diese Rolle aber zunehmend erschwert. Neben der Regulierung und den wettbewerbsorientierten Rahmenbedingungen haben Stadtwerke zusätzlich aufgrund kommunalspezifischer Gegebenheiten auf weiteren Problemfeldern zu kämpfen als die übrigen Wettbewerber.

Der eigentliche Paradigmenwechsel der EnWG-Novelle von 2005 liegt im Wechsel vom verhandelten zum regulierten Netzzugang. Die »Regulierung« respektive die anstehende Anreizregulierung sind vor allem für die kleineren Energieversorger nicht zum Segen, sondern zum Fluch geworden. Die Regulierung des Netzbereichs führt dazu, dass der Kosten- und Margendruck auf Stadtwerke erhöht wird. Für Stadtwerke bedeutet das, sich einerseits auf die Anreizregulierung »intelligent« vorzubereiten. Andererseits wird der Wettbewerb auf der Retail-Seite voraussichtlich intensiver. Die Umsetzung des Unbundlings in den Unternehmen ist nahezu abgeschlossen. Die geforderte Entflechtung des Netzbereichs und der Kostendruck aufgrund der Regulierung werden den Kooperationsdruck bei den Unternehmen aufrechterhalten. Dies betrifft vor allem den Netzbereich und den Aufbau von gemeinsamen Shared-Service-Bereichen. Innovative Lösungen bei der Gründung von Kooperationen, wie die Aufnahme von Finanzinvestoren, sind heute noch die Ausnahme, werden aber bereits häufiger intensiv geprüft.

Hat die Idee der Anreizregulierung zunächst etwas Positives, so zeigt die nähere Betrachtung des Regulierungs-Tools sehr schnell die Schwierigkeiten auf, die auf die Stadtwerke zukommen werden. Durch die Schaffung von Anreizen zum Abbau möglicher Ineffizienzen bei den Netzbetreibern wird die Kostenreduktion vorgegeben. Un-

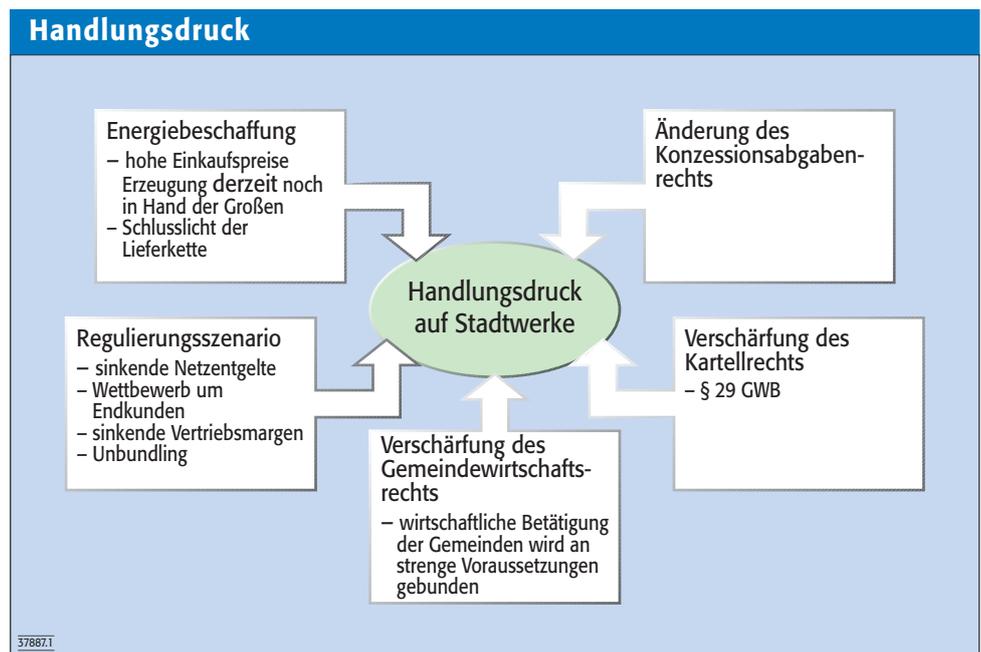


Bild 1. Thematischer Handlungsdruck auf Stadtwerke

ternehmen, deren Effizienz schneller steigt als die vorgegebene Reduktion der Netzentgelte, dürfen die Mehrerlöse für sich vereinnahmen. Gelingt diese schwierige Herausforderung nicht, werden sich die Dividendenausschüttungen an die Kommunen vermindern. Solche Gewinneinbußen können dazu führen, dass defizitäre Bereiche – wie ÖPNV und Bäderbetriebe – nicht mehr umfassend von den Kommunen finanziert werden können. Nicht unproblematisch dürfte auch die Tatsache sein, dass ein hoher Werteverzehr des Eigenkapitalanteils der Kommune durch geänderte Abschreibungsvorgaben einsetzen wird.

Die Verschärfung des Kartellrechts durch die Installation einer gesetzlichen Preisaufsicht in der Form, dass erhöhte Preise schon dann untersagt werden können, wenn Preise bereits geringfügig höher sind als bei einem Vergleichs-

unternehmen, setzt den Stadtwerken zusätzlich zu (vgl. § 29 GWB). Die Brisanz dieser Änderung des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB) zeigt sich darin, dass nunmehr auch die großen Energieversorgungsunternehmen, begleitet von bundesweiten Marketingaktionen, dazu übergehen, flächendeckend mit Kampfpreisen die Kunden kleinerer und mittelgroßer Stadtwerke abzuwerben. Als bestes Beispiel kann hier »E wie einfach«, die Vertriebs Tochter von Eon, ins Feld geführt werden. Die Folge dieses ruinösen Preiskampfs liegt auf der Hand. Die kleinen und mittleren Stadtwerke müssen sich mit den Preisen der Vergleichsunternehmen im Sinne des § 29 GWB messen.

Auch die Änderung des Konzessionsabgabenrechts bringt einschneidende Veränderungen mit sich und zwar für die Gemeinde selbst. Den Kommunen ist die Be-

Anzeige

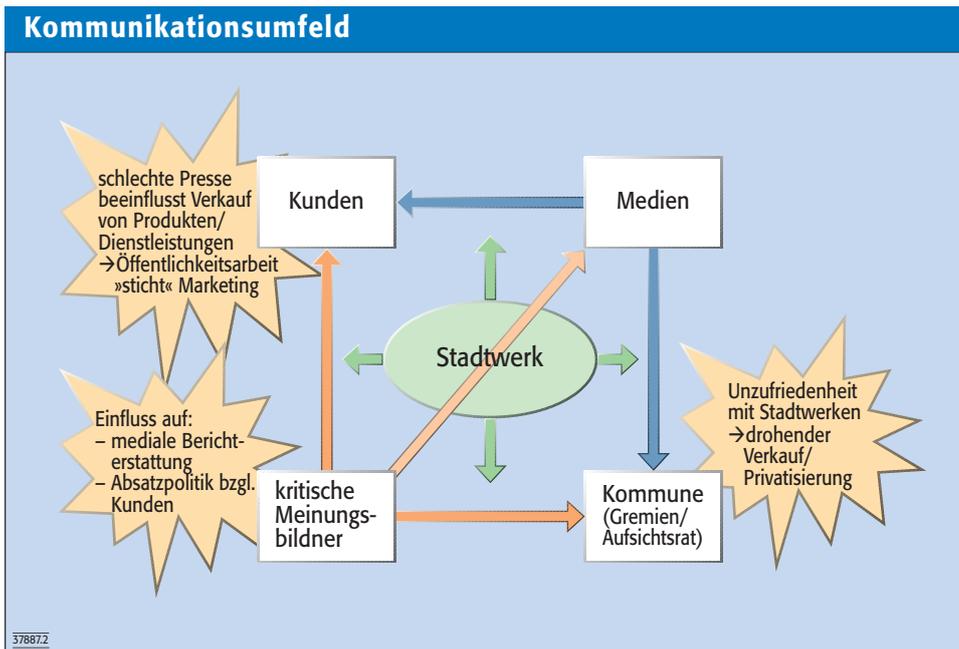


Bild 2. Kommunikationsgruppen von Stadtwerken

fugnis zur Bestimmung des Grundversorgers entzogen worden, wenngleich die Berechtigung zur Vergabe der Wegerechte und zur Vereinbarung von Konzessionsabgaben davon unberührt bleibt.

Als weiteres Problem ist die Verschärfung des Gemeindefachrechts zu nennen. Bestanden in der Energiewirtschaft aufgrund der Gebietsmonopole und Demarkationsverträge abgeschirmte, regional beschränkte Märkte, treten durch die Abschaffung dieser regionalen Abgrenzungen erhebliche Spannungen auf. Aufgrund der Eröffnung des Wettbewerbs und der zunehmenden Wettbewerbsintensivierung in der Energiewirtschaft sind kommunale Unternehmen zu marktgerechtem, unternehmerischem Handeln auch außerhalb der »Stadtmauern« gezwungen. Unternehmerische Ausrichtung und

kompetenzgebundene Verwaltungstätigkeit lassen sich jedoch nicht ohne Weiteres vereinbaren (Bild 1).

Veränderung des Kommunikationsfelds

Mit der Regulierung sowie der Verschärfung des Wettbewerbs hat sich auch das Kommunikationsumfeld für die Energieversorger gravierend verändert. Zu den traditionellen Interessenvertretungen wie dem Verbraucherschutz sind weitere kritische Meinungsbildner hinzugekommen, die als Multiplikatoren für schlechte Presse und damit ursächlich für nachhaltige Imagegefährdung wirken. Dazu gehören z. B. die energie- und rechtspolitischen Diskussionen in der Öffentlichkeit bezüglich des Zusammenhangs von Energiepreisen, Netzentgelten und den damit verbundenen

Aufgaben der Regulierungsbehörden. Neben den ohnehin schon starken und kritischen Meinungsbildnern der Branche verfügen die Stadtwerke über ein erweitertes Kommunikationsumfeld, das es zusätzlich zu bedienen gilt. Neben den Kunden, den Meinungsbildnern (wie dem Verbraucherschutz) sowie den Medien stehen Stadtwerke überdies den Kommunen als ihren Anteilseignern und der Kommunalpolitik gegenüber.

Entscheidend für eine zielgerichtete Kommunikationsstrategie der Stadtwerke ist es, im Bewusstsein zu haben, dass innerhalb wie außerhalb einer Organisation bzw. eines Unternehmens sich Gruppen oder Institutionen gegenüber stehen, die sowohl gemeinsame Interessen verbinden als auch unterschiedliche oder gegensätzliche Interessen verfolgen und durchzusetzen versuchen. Ferner haben die jeweiligen Kommunikationsgruppen bezüglich ein und desselben Themas ein diversifizierendes Interesse. Als Beispiel diene die »Preisdiskussion«. Während die Kommune am Gewinn des Unternehmens verdienen möchte, möchte der Bürger eine günstige Energieversorgung. Das Stadtwerk muss folglich einen Spagat zwischen Bürgerservice und »Renditebringer« leisten (Bild 2).

Pro-aktive Kommunikationsarbeit für Stadtwerke

Um dem Druck der gesetzlichen Anforderungen sowie dem Wettbewerb Stand halten zu können, gilt es für Stadtwerke, effiziente strategische Maßnahmen pro-aktiv zu ergreifen und diese auch »gewinnbringend« zu kommunizieren.

Entscheidend ist, sich darauf zu besinnen, was das Wesen eines Stadtwerks ist und warum es gut ist, dass es eine derartige Einrichtung gibt. Ferner ist es angeraten, sich als Stadtwerk »Verbündete« zu suchen, d. h., sowohl den kommunalen Anteilseigner zum Partner zu machen als auch Kooperationspartner zu gewinnen, die ein »gemeinsam sind wir stark« zulassen. Der Schlüssel hierzu liegt in einer professionellen umfassenden Unternehmenskommunikation.

Die maßgebliche Frage ist folglich: Was ist der Vorteil der kommunalen Energieversorgung und wer profitiert wie davon?

Expertenseminar

Das Expertenseminar »Unternehmenskommunikation für Stadtwerke« ist die Auftaktveranstaltung eines neuen Informationsangebots des VWEW Energieverlags, das sich unter dem Label Kompetenzzentrum Stadtwerke (KCS) speziell an den Wünschen und Bedürfnissen von kleinen und mittleren Unternehmen sowie von Stadtwerken orientiert und für Anfang des Jahres 2009 geplant ist. Es wird sich mit der Kommunikation in Veränderungsprozessen und Krisensituationen sowie mit der Erfolgsmessung von Kommunikation beschäftigen. Weitere Themen und Termine sind in Vorbereitung.

Wesen bzw. Auftrag der Stadtwerke aus Sicht der Kommunen

Aus Sicht der Kommunen haben Stadtwerke die Möglichkeit, sämtliche Sparten, z. B. Energie- und Wasserversorgung, ÖPNV, mit den anderen kommunalen Infrastruktureinrichtungen abzustimmen. Für die Region bedeutend ist sicherlich der Aspekt, dass die Stadtwerke keine privaten Interessen verfolgen, sondern dem Gemeinwohl verpflichtet sind. Sicherlich ist die Gewinnerzielung auch von Interesse für Stadtwerke, jedoch nicht um jeden Preis: So erwarten die Städte und Gemeinden von ihren Unternehmen z. B. auch eine hohe ökologische Qualität. Die kommunale Abfallwirtschaft leistet hier große Beiträge, ebenso die kommunale Wasserwirtschaft. Private Unternehmer verfolgen den Shareholder Value. Kommunale Unternehmen verfolgen den Citizen Value.

Das Vermögen der kommunalen Unternehmen kommt einzelnen Städten und Gemeinden zu Gute. Und schließlich: Kommunale Unternehmen sind nicht Teile großer, anonymer und zentral gesteuerter Konzerne. Sie arbeiten vor Ort, nahe am Kunden und orientieren sich an den Bedürfnissen der örtlichen Gemeinschaft. Das alles sind Unterschiede, die gravierend sind und die Chancen bieten. Ferner spielen Stadtwerke eine führende Rolle bei Energiedienstleistungen wie Ge-

bäudemanagement und in der Kundenberatung.

Bedeutung der Stadtwerke für die Bürger

Gegenüber anderen Marktteilnehmern unterscheiden sich die Stadtwerke auch durch die regionale Auftragsvergabe, d. h., die ortsansässigen Gewerbe- und Industriegebiete werden von den Stadtwerken mit eingebunden und bilden so ein wichtiges Glied in der Sicherung der lokalen Wertschöpfung. Für den Kunden ist von Vorteil, dass Stadtwerke für eine zuverlässige Rundumversorgung aus einer Hand stehen. Außerdem sind diese der Region verpflichtet, d. h., sie schaffen Arbeitsplätze.

Überdies fühlen sich Stadtwerke für die Region verantwortlich, indem sie sportliche bzw. kulturelle Veranstaltungen sponsern. Letztlich fließen alle Gewinne der Stadtwerke der Kommune und ihren Bürgern zu.

Regionale Wirtschaftskreisläufe werden durch Investitionen in erneuerbare Energien wiederbelebt und gestärkt. Die Wertschöpfung bleibt in der Region und hat positive Effekte auf den lokalen Beschäftigungsmarkt. Die guten Imagewerte für Bioenergie bieten einen Standortvorteil für Kommunen und ein Kundenbindungspotenzial für Stadtwerke. Letztlich wird die Bundesregierung ihre Klimaschutz-

ziele ohne die Stadtwerke nicht erreichen können.

Zusammenfassung

Der Schlüssel zum Erhalt kommunaler Energieversorgung liegt in diesen Zeiten darin, die Kommunikation mit den verschiedenen Zielgruppen zu beherrschen. Ob es darum geht, die Öffentlichkeit hinsichtlich der Preisdiskussion zu besänftigen, den passenden Kooperationspartner mit ins Boot zu holen oder den kommunalen Anteilseigner zum Verbündeten zu machen, immer ist die zielgerichtete Kommunikation entscheidend. Kommunikation ist heutzutage deshalb nicht lediglich eine Begleiterscheinung der Produktpolitik, sondern ein eigenständiges Instrument im Wettbewerb.

(37887)

cnt@theobald-consulting.com

www.theobald-consulting.com

Anzeige