

Aufbau des **ENERGETIKOM**

Zentrum für Energiekompetenz & Ökodesign e. V.

Leitfaden zur Identifikation von Erfolgsfaktoren
beim Aufbau eines Kompetenzzentrums

Ludwigsburg, November 2009



Zum Leitfaden

- Die Stadt Ludwigsburg gründete gemeinsam mit weiteren Partnern im Jahre 2009 das „Energetikom - Energiekompetenz und Ökodesign e. V.“, ein Kompetenzzentrum für Energie, Klimaschutz und Ökodesign
- Basierend auf den Erfahrungen und Erkenntnissen, die während des Aufbaus gesammelt werden konnten entstand im Rahmen eines „Evaluierungs-Projektes“ dieser Leitfaden
- Er soll anderen Städten und Kommunen bei vergleichbaren Vorhaben (insbesondere beim Aufbau von Kompetenzzentren) erste Ansätze und Ideen hinsichtlich Chancen, Risiken, Erfolgsfaktoren sowie Handlungsempfehlungen liefern
- Die Durchführung der Evaluierung sowie die Erstellung dieses Leitfadens erfolgte in Zusammenarbeit mit der Unternehmensberatung effisma.group
- Der Leitfaden besteht aus drei Teilen. Der **erste Teil** stellt zunächst die **Institution „Energetikom“** vor. Es werden Ausgangssituation und Zielsetzung des Modellvorhabens vorgestellt sowie Fakten und Hintergrundinformationen zu Organisation, Projektlauf, Zielen und Aufgabenstellung des Energetikom beschrieben
- Im **zweiten Teil** wird kurz auf die **Vorgehensweise bei der Evaluierung** eingegangen. Ziel der Evaluierung war es, eine qualitative Einschätzung darüber abzugeben, wie der Aufbau des Kompetenzzentrums erfolgte
- Der **dritte Teil** präsentiert schließlich die **Evaluierungsergebnisse in Form von Erfolgsfaktoren**, die beim Aufbau eines Kompetenzzentrums zu beachten sind. Der Fokus liegt hierbei auf 30 ausgearbeiteten Erfolgsfaktoren, die in sieben verschiedene Cluster bzw. Themen eingeteilt sind. Jeder Erfolgsfaktor wird detailliert beschrieben und soll Chancen, Risiken sowie Handlungsempfehlungen aufzeigen

Inhaltsverzeichnis

■ Einführung.....	Seite 4
■ Vorstellung des Energetikom.....	Seite 5
■ Vorgehensweise Evaluierung.....	Seite 15
■ Erfolgsfaktoren der Aufbauphase des Energetikom.....	Seite 23
■ Kontakt.....	Seite 59

Einführung

- Grundlage der nachhaltigen Stadtentwicklung in Ludwigsburg ist das Ludwigsburger Stadtentwicklungskonzept „Chancen für Ludwigsburg“. Das Ergebnis sind Leitsätze und Ziele zu elf Themenfeldern der nachhaltigen Stadtentwicklung, welche kontinuierlich überprüft und fortgeschrieben werden
- Im Jahr 2007 entstand auf Initiative der Verwaltungsspitze, die Idee für den Aufbau eines „Energiekompetenzzentrums“, in dem vor allem die Beratung, Ausbildung, Lehre sowie Forschung eng miteinander vernetzt werden
- Nach einer etwa 1-jährigen Projektphase wurde das Kompetenzzentrum in Form des Vereins Energetikom am 30. Juni 2009 gegründet
- Energetikom - Energiekompetenz und Ökodesign e. V. entwickelt energie- und ressourcenschonende Lösungen und Konzepte für Projekte, bei denen Klimaschutz und Energieeffizienz im Mittelpunkt stehen. Nachhaltigkeit entsteht aus der Summe einzelner Bausteine. Der Verein stellt hierzu die Plattform für bereichsübergreifendes Wissen und eine interdisziplinäre Zusammenarbeit bereit
- Das Projekt „Kompetenzzentrum für Energie, Klimaschutz und Ökodesign“ wird im Rahmen der Nationalen Stadtentwicklungspolitik des Bundesministeriums für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS) gefördert

Ausgangssituation und Zielsetzung

Ausgangssituation

- Ludwigsburg befindet sich in der Region Stuttgart, einer der am dichtest besiedelten Regionen in Europa, mit einer großen Wirtschaftskraft, hoher Lebensqualität und starker Zuwanderung
- Die Stadt Ludwigsburg ist ein bedeutendes Mittelzentrum nördlich von Stuttgart mit ca. 85.400 Einwohnern (Stand: 30.09.09)
- Grundlage der nachhaltigen Stadtentwicklung in Ludwigsburg ist das Ludwigsburger Stadtentwicklungskonzept (SEK) „Chancen für Ludwigsburg“
- Das SEK wurde gemeinsam von Bürgerinnen und Bürgern, Vereinen, Gruppen, Organisationen sowie der Kommunalpolitik erarbeitet und im Juni 2006 im Gemeinderat verabschiedet
- Das übergeordnete Ziel des SEK ist eine nachhaltige Stadtentwicklung, die unter anderem auf die Begrenzung des Flächenverbrauchs, maßvolle Innenstadtentwicklung und energieeffiziente Projekte setzt



Zielsetzung

- Im Themenfeld „Energieversorgung“ wird unter anderem durch Energieeinsparung, Energieeffizienz und den verstärkten Einsatz regenerativer Energien eine nachhaltige Energieversorgung angestrebt
- Ein Schwerpunkt der nachhaltigen Stadtentwicklung ist die Verknüpfung des Themenfelds Energieversorgung mit dem Bereich Wirtschaft und Arbeit
- Im Jahr 2007 entstand auf Initiative der Verwaltungsspitze, die Idee für den Aufbau eines „Energiekompetenzzentrums“, in dem vor allem die Beratung, Ausbildung, Lehre sowie Forschung im Themengebiet „Energieversorgung“ eng miteinander vernetzt werden
- Das Referat Nachhaltige Stadtentwicklung begleitet gemeinsam mit weiteren Projektpartnern die Aufbauphase des Energetikom

Exkurs: Das Referat Nachhaltige Stadtentwicklung

- Die städtische Schnittstelle zu energie- und klimarelevanten Themenstellungen bildet das im Dezember 2008 gegründete Querschnittsreferat „Nachhaltige Stadtentwicklung“
- Im Referat arbeiten 17 Personen
- Das Referat gliedert sich in die Bereiche „Wirtschaftsförderung“, „Integrierte Stadtentwicklung“ sowie „Europa und Energie“
- Die Aufgaben der nachhaltigen Stadtentwicklung werden im Referat gebündelt, prozessorientiert bearbeitet sowie mit allen Bereichen des Verwaltungshandelns vernetzt
- Mit der neuen Organisationseinheit soll die nachhaltige Stadtentwicklung als Daueraufgabe implementiert werden. Die direkte Zuordnung des Referats zum Oberbürgermeister zeigt die zentrale Bedeutung der Nachhaltigkeit



Quelle: Stadt Ludwigsburg

Bildung der „Kerngruppe“ zum Aufbau des Energetikom

- Das Referat Nachhaltige Stadtentwicklung begleitet gemeinsam mit weiteren Projektpartnern die Aufbauphase des Energetikom
- Die Projektleitung wird durch das Referat Nachhaltige Stadtentwicklung, Europa und Energie wahrgenommen. Dieser Bereich ist stark mit der Wirtschaftsförderung vernetzt und verfügt über die notwendigen Kompetenzen und Erfahrungen im Bereich „Nachhaltige Stadtentwicklung“ um das Projekt zielgerichtet und erfolgreich zu koordinieren
- Des Weiteren ist das Referat direkt dem Oberbürgermeister untergeordnet und mit allen Fachbereichen der Stadtverwaltung organisatorisch vernetzt, so dass Fachbereiche (z.B. technische Fachbereiche) bei Bedarf in den Aufbauprozess integriert werden können
- Für die entsprechende inhaltliche Konzeptionierung, Repräsentierung der einzelnen Branchen und Disziplinen sowie Nutzung von Synergien des zukünftigen Energetikom bedarf es einer gezielten Akquisition von externen Partnern und Experten aus verschiedenen Unternehmen und Einrichtungen
- Hierfür wurde im Oktober 2008 eine Kerngruppe ins Leben gerufen. Diese besteht aus den Geschäftsführern der Akademie der Ingenieure (ADI), der Ingenieur- und Architektengemeinschaft SCD GmbH und der EFG GmbH, dem Planungsbüro Hafner aus Ditzingen, der Ludwigsburger Energieagentur (LEA) sowie Vertretern des Referates Nachhaltige Stadtentwicklung
- Die Kerngruppe bildet das Projektteam, welches den Aufbau des Energetikom maßgeblich steuert und konzipiert. Hinzu kommen weitere externen Einrichtungen und Unternehmen, die verschiedene Dienstleistungen während der Aufbauphase erbracht haben

Der organisatorische Aufbau des Energetikom

Rechtsform	Als Rechtsform des Energetikom wurde der „ideelle Verein“ gewählt
Vereinsvorstand	Der Vereinsvorstand besteht aus je vier öffentlichen und privaten Vertretern. Die Vorstandsmitglieder des „Vereins Energetikom – Energiekompetenz und Ökodesign e.V.“ sind: SCD GmbH, Akademie der Ingenieure, EFG GmbH, Planungsbüro Hafner (private Akteure), Ludwigsburger Energieagentur, Stadtwerke Ludwigsburg-Kornwestheim sowie zwei Vertreter der Stadt Ludwigsburg (öffentliche Akteure)
Geschäftsstelle und -leitung	Die Geschäftsführung des Energetikom wurde mit Herrn Dr. Kanga von der Wirtschaftsförderung Region Stuttgart besetzt. Herr Dr. Kanga übernimmt sowohl die Funktion des Geschäftsstellenleiters als auch die des Clustermanagers
Vereinsmitglieder	Mit der Gründung beginnt die Aufnahme von Vereinsmitgliedern. Potenzielle Mitglieder sind Körperschaften des öffentlichen Rechts, bundesweite Vereine und Verbände, Industriepartner sowie private und juristische Personen, die sich den Themen Energiekompetenz und Ökodesign annehmen. Es wird unterschieden zwischen Fördermitgliedern und Mitgliedern
Standort	Als Standort für das Energetikom wurde ein Areal im Ludwigsburger Westen gewählt. Es handelt sich hierbei um ein früheres Produktionsgelände, welches sich zu einem Medienareal und Industriegebiet mit Green Industrie weiterentwickelt. Es werden bestehende Industriehallen energetisch optimiert und für die neuen Anforderungen umgenutzt. Inmitten dieser Fläche befinden sich das Werkzentrum Weststadt (Keimzelle/Start-Standort) und die Halle 2Z (langfristiger Standort). Der Umbau der Halle 2Z für das Energiekompetenzzentrum ist das Startprojekt und somit der Impuls für die weitere Entwicklung
Gründung	Die Gründung des Vereins erfolgte am 30. Juni 2009

Der Standort des Energetikom



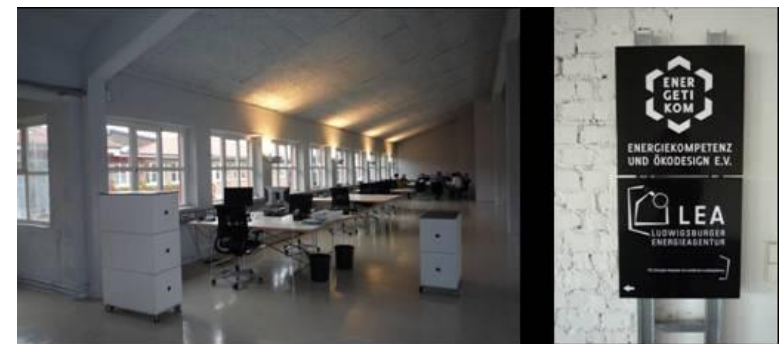
Das Areal im Ludwigsburger Westen (Quelle: Stadt Ludwigsburg)



Keimzelle/Start-Standort Werkzentrum Weststadt (außen)
(Quelle: Eisfink Max Maier GmbH & CO.KG)



Umbau des langfristigen Standortes „Halle 2 Z“ (Quelle: Stadt Ludwigsburg)



Keimzelle/Start-Standort Werkzentrum Weststadt (innen)
(Quelle: Stadt Ludwigsburg)

Projektlauf Energetikom

Juli/November 2007	Workshops mit Interessenten und potenziellen Mietern
Oktober 2007	Interessensbekundung beim BMVBS-Aufruf zur „Nationalen Stadtentwicklungspolitik“
April 2008	Aufnahme als Modellprojekt der „Nationalen Stadtentwicklungspolitik“
April 2008	Antragstellung „Livinggreen“ im INTERREG IV B-Programm „Nordwesteuropa“ mit Partnern aus Belgien, Frankreich, Großbritannien und den Niederlanden
Juli 2008	Bewilligung „Livinggreen“ durch den Programmlenkungsausschuss
April 2009	Bezug der Keimzelle im Werkzentrum Weststadt
30. Juni 2009	Gründung Verein Energetikom
20. Oktober 2009	Eröffnungsfeier Energetikom

Ziele des Energetikom

Aufbau und Etablierung des Energetikom

- Dauerhafte, selbstorganisierte und eigenständig finanzierte Einrichtung
- Schaffen und Ausbau des Netzwerks
- Entwicklung des Energetikom zu einer „One-stop-agency“
- Aufbau einer starken Marke

Wissensaufbau

- „Denkfabrik“
- Übertragung von beispielhaften Ansätzen anderer EU-Programme

Wissensanwendung

- Forcierung einer ressourcenschonenden Energieerzeugung & -verwendung

Wissenstransfer

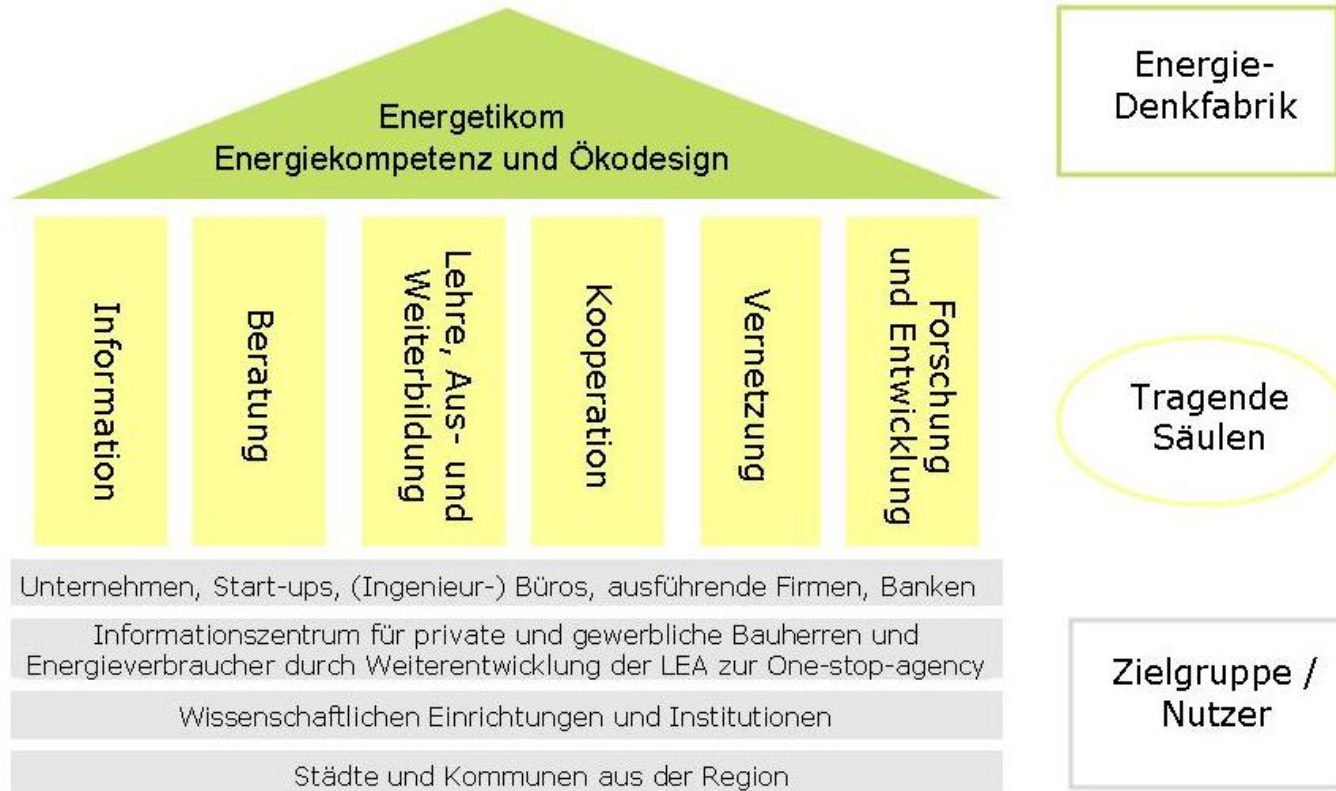
- Umfassendes und neutrales Beratungs-, Qualifizierungs- und Fortbildungsangebot
- Übertragung von Energiekonzepten auf andere Städte und Kommunen

Nachhaltige Stadtentwicklung

- Einsparung von Energie und Emissionen
- Partner bei der Umsetzung des Masterplans „Energieversorgung“ der Stadt Ludwigsburg
- Schaffen und Sichern von Arbeitsplätzen

Quelle: effisma.group

Aufgaben des Energetikom (1/2)

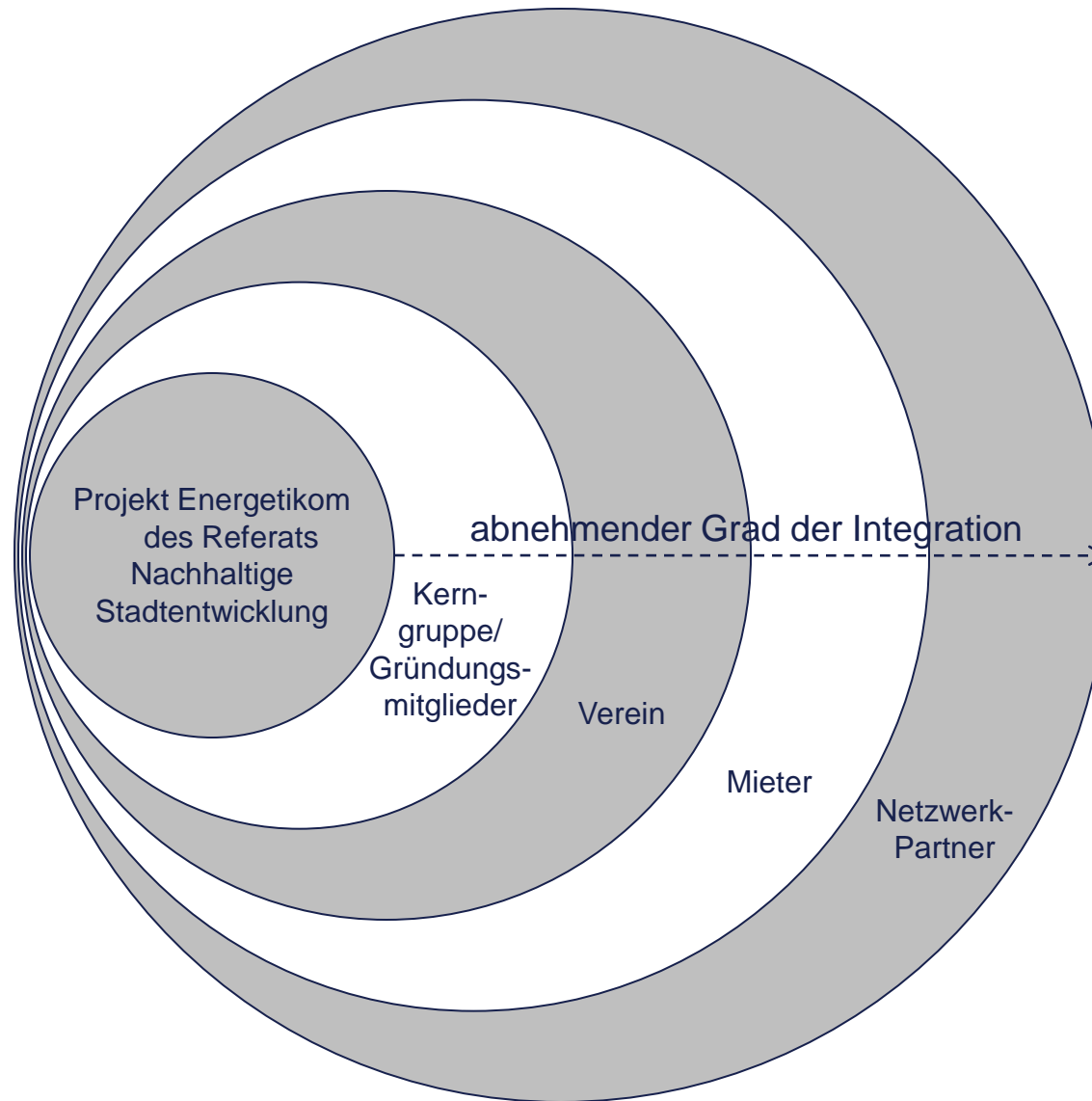


Quelle: Stadt Ludwigsburg

Aufgaben des Energetikom (2/2)

- **Information und Beratung:** mit der Ludwigsburger Energieagentur (LEA) und weiteren ansässigen Akteuren im Energiekompetenzzentrum (u.a. Ingenieurbüros, ausführende Firmen und Banken) wird eine „one-stop-agency“ für private und gewerbliche Bauherren entstehen. Das gesamte Spektrum einer energetischen Maßnahme von der Beratung über die Planung bis zur Finanzierung wird unter einem Dach angeboten. Mit dem Beratungsangebot von Experten in den Bereichen Energieplanung und Entwicklung in unterschiedlichen Bereichen entsteht ein breites Dienstleistungsangebot. Davon profitiert auch die Stadt bei der Umsetzung und Weiterentwicklung des Stadtentwicklungskonzeptes
- **Lehre-, Aus- und Weiterbildung:** Aufgrund des Fachkräftemangels besteht in der Region ein großer Bedarf an qualifizierten Fortbildungen. Das Zentrum soll diese Lücke schließen. In Form von Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen sollen die gewonnenen Erkenntnisse aus der Arbeit der Energie-Denkfabrik weitergegeben werden
- **Kooperation und Vernetzung:** Durch die Vernetzung auf lokaler, regionaler und internationaler Handlungsebene können energetische Fragestellungen interdisziplinär bearbeitet werden, innovative Projekte initiiert und die nachhaltige Stadtentwicklung voran getrieben werden
- **Forschung und Entwicklung:** Die bestehenden Forschungseinrichtungen in der Region haben ein großes Interesse an themen- und projektbezogener Zusammenarbeit im Bereich "Energietechnologie/Energieversorgung/Umweltschutz". Das Zentrum soll hier als themenspezifische Know-how-Plattform für Arbeitsgruppen der umliegenden Unternehmen und Hochschulen dienen

Netzwerk des Energetikom



Evaluierung

- Die Unternehmensberatung effisma.group wurde beauftragt, den Aufbau des Energetikom zu begleiten und zu evaluieren
- Ziel der Evaluierung war es, eine qualitative Einschätzung darüber abzugeben, wie der Aufbau des Kompetenzzentrums erfolgte, welche Erfahrungen während der Aufbauphase gesammelt wurden und welche Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen daraus abgeleitet werden können
- effisma wurde Mitte März 2009 mit der Evaluierung beauftragt. Der Aufbau des Energetikom war zu diesem Zeitpunkt bereits weit fortgeschritten, so dass die Evaluierung der anfänglichen Startphase hauptsächlich auf den Erfahrungen und Angaben der Beteiligten aufbaut
- Der Aufbau des Energetikom ist mit der Vereinsgründung am 30. Juni 2009 offiziell abgeschlossen

Vorgehensweise bei der Definition von Erfolgsfaktoren in der Aufbauphase



Sammlung von Erfolgsfaktoren

- Für das Erreichen der definierten Ziele in der Aufbauphase sind bestimmte Erfolgsfaktoren verantwortlich. In mehreren Workshops wurden die bisherigen Erfahrungen und Ansichten der Projektteilnehmer als Quelle genutzt, um eine Sammlung von Erfolgsfaktoren durchzuführen
- In einem Workshop mit den Mitarbeitern des Referats Nachhaltige Stadtentwicklung wurden mittels Kartenabfrage Erfolgsfaktoren identifiziert, die zur Erreichung der genannten Ziele beitragen
- In einem weiteren Workshop wurden diese Erfolgsfaktoren durch die Kerngruppenmitglieder angereichert
- Als weiterer Input für die Identifizierung von Erfolgsfaktoren dienten mehrere Experteninterviews. Im Falle des Energetikom wurden hierfür Vertreter von drei vergleichbaren Kompetenzzentren interviewt. Die Ergebnisse und Erkenntnisse dienten sowohl der Sammlung als auch der Operationalisierung von Erfolgsfaktoren. Des Weiteren wurden Empfehlungen für die Betriebsphase gesammelt
- Durchgeführte Interviews bzw. Workshops:
 - Workshop zum Erfahrungsaustausch mit der Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH und dem Kompetenznetzwerk Mechatronik BW.
 - Experteninterview mit der BioRegio STERN Management GmbH
 - Telefoninterview EcoHuis

Clusterung der Erfolgsfaktoren

- Gemeinsam mit dem Referat Nachhaltige Stadtentwicklung wurden die relevanten Erfolgsfaktoren identifiziert und ausgewählt
- Für die weitere Verwendung und zur besseren Übersicht wurden die Erfolgsfaktoren in Gruppen, sogenannte Cluster, zusammengefasst
- Im Folgenden wurden sieben Cluster sowie 30 Erfolgsfaktoren für die Aufbauphase definiert
 - Organisatorische Erfolgsfaktoren
 - Erfolgsfaktoren der Kooperation
 - Markenspezifische Erfolgsfaktoren
 - Finanzielle Erfolgsfaktoren
 - Politische Erfolgsfaktoren
 - Erfolgsfaktoren des Projektmanagements
 - Standortspezifische Erfolgsfaktoren

Übersicht der Erfolgsfaktoren (1/2)

Organisatorische Erfolgsfaktoren	Erfolgsfaktoren der Kooperation		Markenspezifische Erfolgsfaktoren
Hohe Aufhängung (z.B. OB)	Interdisziplinarität in der Kerngruppe, bei den Mietern, sowie im weiteren Netzwerk	Kontaktaufbau zu Wissenschaft/ Forschung (externe Vernetzung)	Überzeugungsfähigkeit eines zukünftigen Projektes/Produktes
Personelle Kapazitäten	Geeignete Partner in der Kerngruppe		Öffentlichkeitsarbeit
Passende Organisationsstruktur	Intensive Zusammenarbeit der Kerngruppe		Neutrale Darstellung nach außen
Bildung einer Kerngruppe	Keine Konkurrenz innerhalb der Kerngruppe		Veranstaltungen
Einbindung des Energetikom in das weit gefächerte Netzwerk der Stadt	Beibehaltung einer eigenständigen Positionierung der Partner am Markt		Corporate Design
Regelmäßige Kommunikation	Vernetzung zu Region, nationalen und EU-Partnern		
Gemeinsame Zielfindung	Austausch/Übertragung von Konzepten beispielhafter Kompetenznetzwerke		

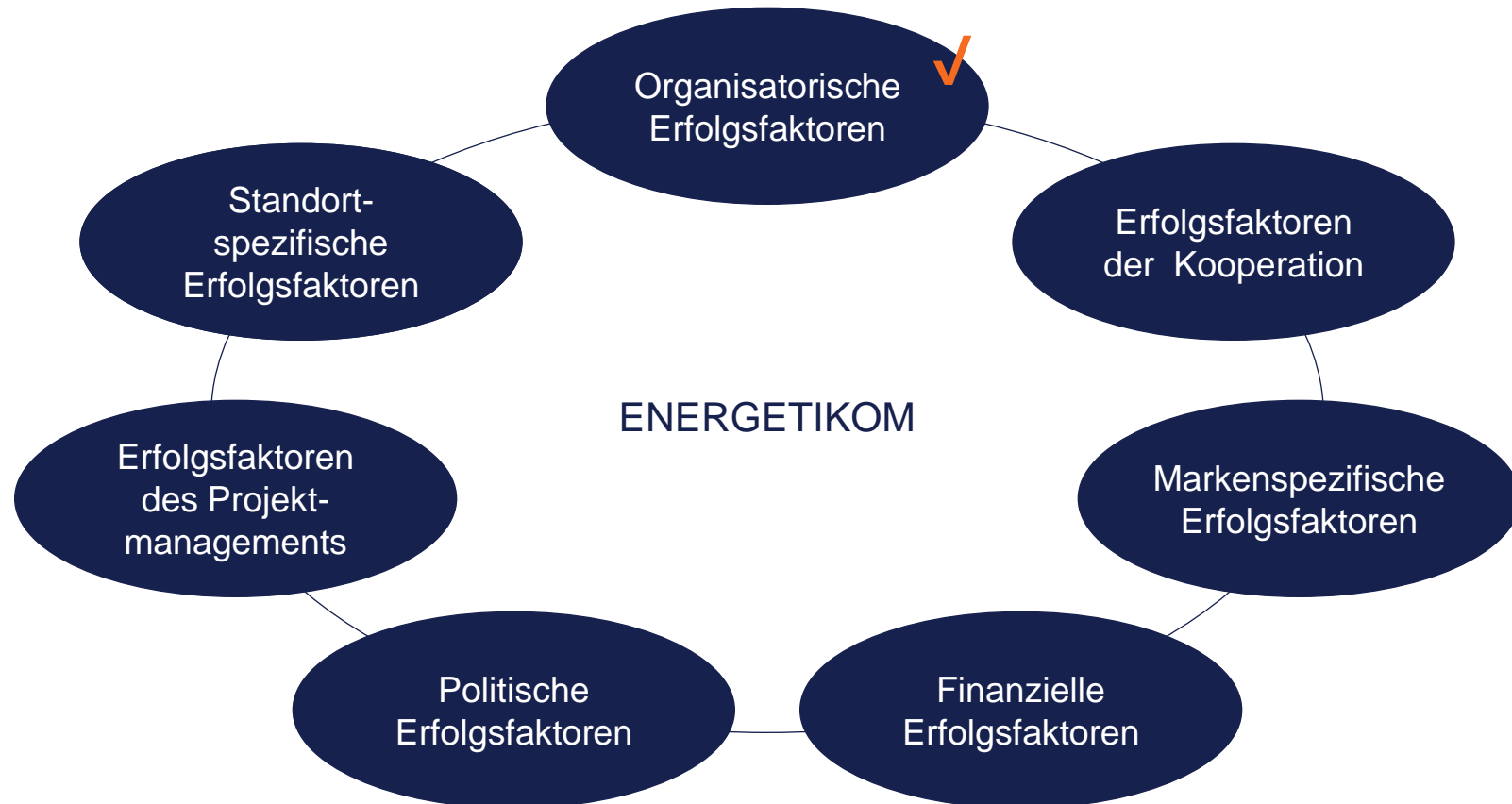
Übersicht der Erfolgsfaktoren (2/2)

Finanzielle Erfolgsfaktoren	Politische Erfolgsfaktoren	Erfolgsfaktoren des Projektmanagements	Standortspezifische Erfolgsfaktoren
Akquisition Fördergelder	Initiative durch die Verwaltungsspitze	Projektsteuerung	Geeigneter Standort (Anbindung, Umgebung, Räumlichkeiten usw.)
Finanzierungskonzept	Schnelle und eindeutige politische Entscheidung		Innovatives Gebäudekonzept
Investor für Gebäude	Einbindung der Gremien		
	Politisches Verständnis (Gesetzmäßigkeiten der Politik)		

Operationalisierung und Evaluierung der Erfolgsfaktoren

- Alle 30 Erfolgsfaktor müssen nun operationalisiert werden. Die Operationalisierung wird aus folgenden Gründen durchgeführt:
 - Formulierung einer genauen Begriffsdefinition
 - Einschätzung über die absolute Notwendigkeit des Erfolgsfaktors für die Zielerreichung
 - Handlungsempfehlungen und Indikatoren, die zur Umsetzung des Erfolgsfaktors notwendig sind
 - Grundlage für die Selbsteinschätzung bzw. Evaluierung
- Die Operationalisierung der Erfolgsfaktoren des Energetikom wurde in einem Workshop mit dem Referat Nachhaltige Stadtentwicklung durchgeführt
 - Die Begriffe wurden eindeutig definiert
 - Die Erforderlichkeit der Erfolgsfaktoren wurde ermittelt (Entscheidung darüber, ob ein Erfolgsfaktor zwingend erforderlich ist - Dies ist gleichbedeutend mit einem K.O.-Kriterium, ohne das der Aufbau des Energetikom nicht möglich ist)
 - Basierend auf den bisherigen Erfahrungen wurden Handlungsempfehlungen sowie Indikatoren identifiziert, die für die jeweilige Umsetzung notwendig sind
- Die Operationalisierung wurde stellenweise angereichert durch Erkenntnisse aus den Experteninterviews
- Basierend auf den operationalisierten Erfolgsfaktoren wurden im Rahmen eines weiteren Workshops mit den Beteiligten des Referats Nachhaltige Stadtentwicklung alle Erfolgsfaktoren evaluiert
- Die Evaluierung beinhaltet eine Einschätzung des aktuellen Status sowie Kommentare, Erklärungen und Verbesserungsvorschläge zu den jeweiligen Erfolgsfaktoren

Organisatorische Erfolgsfaktoren



Organisatorische Erfolgsfaktoren

Cluster	Organisatorische Erfolgsfaktoren		Datum	September 2009
Erfolgsfaktor	Hohe Aufhängung (z.B. Oberbürgermeister)			
Definition	Unter hoher Aufhängung wird verstanden, dass das Kompetenzzentrum strategisch/hierarchisch und organisatorisch hoch aufgehängt ist. In Bezug auf die städtischen Strukturen in Ludwigsburg ist dies der Oberbürgermeister. Der Aufbau des Energetikom erfolgt durch das Referat Nachhaltige Stadtentwicklung.			
zwingend erforderlich	<input type="checkbox"/>	Ja	<input checked="" type="checkbox"/>	Nein Erläuterung
	Die hohe Aufhängung ist nicht zwingend erforderlich, und die Projektleitung zum Aufbau des Kompetenzzentrums könnte auch durch eine andere Abteilung erfolgen.			
Handlungsempfehlungen (Welche Maßnahmen müssten ergriffen werden, damit der EF erfüllt wird – Worauf muss besonders geachtet werden?)	<ul style="list-style-type: none"> • Unmittelbare Zuordnung/Verantwortlichkeit zum Oberbürgermeister. Im Falle des Energetikom liegt die Projektleitung im Referat „Nachhaltige Stadtentwicklung“, welches direkt dem Oberbürgermeister zugeordnet ist • Aufhängung in Form eines Querschnitts-Referats (Bearbeitung interdisziplinärer Themen): Durch die Projektleitung in einem Querschnitts-Referat kann die direkte Vernetzung zu den jeweiligen Fachbereichen der Stadtverwaltung unmittelbar hergestellt werden • Eine hohe Aufhängung ermöglicht schnellere Entscheidungswege 			

Organisatorische Erfolgsfaktoren

Cluster	Organisatorische Erfolgsfaktoren		Datum	September 2009	
Erfolgsfaktor	Personelle Kapazitäten				
Definition	Für den Aufbau des Kompetenzzentrums muss ausreichend Personalkapazität zur Verfügung gestellt werden. Dies gilt sowohl für städtische Angestellte (Bsp. Referat Nachhaltige Stadtentwicklung) als auch für die bereit gestellten Ressourcen der Kerngruppen-Mitglieder.				
zwingend erforderlich	<input checked="" type="checkbox"/>	Ja	<input type="checkbox"/>	Nein	Erläuterung Der Aufbau kann nur dann erfolgen, wenn ausreichend personelle Ressourcen zur Verfügung gestellt werden.
Handlungsempfehlungen (Welche Maßnahmen müssten ergriffen werden, damit der EF erfüllt wird – Worauf muss besonders geachtet werden?)	<ul style="list-style-type: none"> • Sicherstellung der Finanzierung personeller Kapazitäten der Stadt. Zur Verfügung stehen sollten: Projektleitung >50%; Projekt-Mitarbeit >50%; je nach Fachthemen zusätzlicher Einbezug von Fachexperten • Teilfinanzierung von Personal über Fördermittel, so dass kurzfristiger Aufbau von neuen Mitarbeitern möglich ist • Sicherstellung der Finanzierung personeller Kapazitäten der Partner (14-tägiger Jour Fixe, zusätzliche Übernahme von Arbeitspaketen je nach Fachgebiet). Ohne Engagement der externen Partner ist die Projektdurchführung nicht möglich • Planung einer hauptamtlichen Geschäftsführung (Seniorität) sowie weiterer fester Mitarbeiterstellen (z.B. Sekretariat) • Die hauptamtliche Geschäftsführung soll im Energetikom zusätzlich die Funktion eines Cluster-Managers haben • Bestimmte Aufträge und Aufgaben sollten an externe Dienstleister vergeben werden (z.B. Erarbeitung Kommunikationsstrategie) 				

Organisatorische Erfolgsfaktoren

Cluster	Organisatorische Erfolgsfaktoren		Datum	September 2009
Erfolgsfaktor	Passende Organisationsstruktur (1/2)			
Definition	Bei der Organisationsstruktur ist zu unterscheiden zwischen einer Projektstruktur in der Aufbauphase und einer tragfähigen Struktur in der Betriebsphase. Die Auswahl einer geeigneten Organisationsstruktur für die Betriebsphase ist eine der zentralen Aufgaben in der Aufbauphase.			
zwingend erforderlich	<input checked="" type="checkbox"/>	Ja	<input type="checkbox"/>	Nein Erläuterung
	Das Kompetenzzentrum benötigt für den Betrieb zwingend eine institutionalisierte Organisationsform.			
Handlungsempfehlungen (Welche Maßnahmen müssten ergriffen werden, damit der EF erfüllt wird – Worauf muss besonders geachtet werden?)	<ul style="list-style-type: none"> • Klar formulierte Ziele des Kompetenzzentrums sind Grundlage für die Findung einer passenden Rechtsform • Sowohl die Projektstruktur als auch die institutionalisierte Organisationsstruktur sollten schlank aufgebaut sein. Dies ermöglicht schnelle und effiziente Kommunikation, Prozesse und Entscheidungsfindungen • Es gibt verschiedene denkbare Rechtsformen für die Institutionalisierung. Die Herausforderung liegt in der Findung der optimalen Rechtsform. Das Profil des Kompetenzzentrums muss daher komplett ausgearbeitet sein. Nachträgliche Änderungen können Auswirkungen auf die Wahl der Rechtsform haben • Zukünftige Veränderungen und Entwicklungen müssen berücksichtigt werden → Die gewählte Rechtsform muss ein belastbares Konstrukt sein und eine gewisse Flexibilität für Veränderungen aufweisen • Im Falle des Energetikom: Gründung eines Vereins (Idealverein) mit 8 paritätisch besetzten Vorständen, wovon 4 Vorstandsmitglieder von privaten Unternehmen und 4 Vorstandsmitglieder von öffentlichen Einrichtungen sind. 			

Organisatorische Erfolgsfaktoren

Cluster	Organisatorische Erfolgsfaktoren		Datum	September 2009		
Erfolgsfaktor	Passende Organisationsstruktur (2/2)					
Definition	Siehe „passende Organisationsstruktur (1/2)“.					
zwingend erforderlich	<input checked="" type="checkbox"/>	Ja	<input type="checkbox"/>	Nein	Erläuterung	Siehe „passende Organisationsstruktur (1/2)“.
Handlungsempfehlungen (Welche Maßnahmen müssten ergriffen werden, damit der EF erfüllt wird – Worauf muss besonders geachtet werden?)	<ul style="list-style-type: none"> • Bei der Institutionalisierung sollten unterschiedliche Experten eingebunden werden (Steuerberater, Beteiligungsmanagement der Stadt etc.). Der Auswahlprozess kann durchaus einige Monate in Anspruch nehmen • Zur Definition der Organisationsstruktur sind u.a. folgende Dinge zu berücksichtigen: Haftungsregelungen, Fördergelder-Akquisition, Eigentum von Lizenzen und Urheberrechten, Mehrwertsteuerbehandlung sowie rechtliche und kameralistische Gesichtspunkte • Das Durchspielen von beispielhaften Handlungsfällen und Szenarien kann bei der Definition der Organisationsstruktur hilfreich sein • Bei der Wahl der passenden Organisationsstruktur spielt der Erfolgsfaktor „Hohe Aufhängung“ ebenfalls eine wichtige Rolle 					

Organisatorische Erfolgsfaktoren

Cluster	Organisatorische Erfolgsfaktoren		Datum	September 2009
Erfolgsfaktor	Bildung einer Kerngruppe			
Definition	Die Kerngruppe ist ein Expertengremium aus privaten und öffentlichen Vertretern. Im Falle des Energetikom sind sie gleichzeitig Gründungsmitglieder des Vereins. Die Kerngruppe ist die treibende Kraft zum Aufbau des Energetikom.			
zwingend erforderlich	<input type="checkbox"/>	Ja	<input checked="" type="checkbox"/>	Nein Erläuterung
	Die absolute Notwendigkeit einer Kerngruppe hängt von den personellen Kapazitäten der Stadt ab. Hinsichtlich Fachkompetenz und damit verbundenem Erfolg kann man jedoch nur schwer auf eine Kerngruppe verzichten.			
Handlungsempfehlungen (Welche Maßnahmen müssten ergriffen werden, damit der EF erfüllt wird – Worauf muss besonders geachtet werden?)	<ul style="list-style-type: none"> • Die Bildung der Kerngruppe findet zu Beginn der Aufbauphase statt • Alle Projektverantwortlichen der Stadt (Mitarbeiter auf operativer Ebene) sollten Teil der Kerngruppe sein • Zur Akquisition von Partnern für die Kerngruppe ist die Durchführung einer Auftaktveranstaltung sinnvoll. Zudem werden in der Aufbauphase Vorgespräche mit Interessenten geführt • Der Auswahlprozess richtet sich nach Engagement, Kompetenz und Interdisziplinarität (gegenseitige Ergänzung hinsichtlich Kompetenz) der Interessenten. (Details siehe Erfolgsfaktor „Geeignete Partner in der Kerngruppe“) • Wenn möglich sollten sich die Kerngruppen-Mitglieder ab Start des Kompetenzzentrums am Standort ansiedeln 			

Organisatorische Erfolgsfaktoren

Cluster	Organisatorische Erfolgsfaktoren		Datum	September 2009
Erfolgsfaktor	Einbindung des Energetikom in das weit gefächerte Netzwerk der Stadt			
Definition	Die Stadt Ludwigsburg verfügt über ein weit gefächertes Netzwerk, von dem das Energetikom profitieren kann.			
zwingend erforderlich	<input type="checkbox"/>	Ja	<input checked="" type="checkbox"/>	Nein Erläuterung
	Die Einbindung des Kompetenzzentrums in das Netzwerk der Stadt ist nicht zwingend, aber sehr hilfreich. Die Vernetzung könnte prinzipiell auch durch Einbindung externer Dienstleister erfolgen.			
Handlungsempfehlungen (Welche Maßnahmen müssten ergriffen werden, damit der EF erfüllt wird – Worauf muss besonders geachtet werden?)	<ul style="list-style-type: none"> • Einbindung des Justizariats der Stadt zur Klärung/Rückkopplung rechtlicher Fragestellungen • Einbindung des städtischen Beteiligungsmanagements bei der Institutionalisierung des Energetikom • Einbindung öffentlicher Akteure (Ludwigsburger Energieagentur (LEA), Ludwigsburger Wohnbau, Stadtwerke Ludwigsburg-Kornwestheim GmbH), um von dem vorhandenen breiten Erfahrungsschatz sowie seriösen und neutralen Außenbild zu profitieren, sowohl in der zukünftigen Leistungserbringung als auch in der Institutionalisierung • Nutzung bestehender Kontakte zur Mitgliederakquise • Nutzung von Kontakten zu regionalen, nationalen und europäischen Partnern für gemeinsame Förderprojekte • Nutzung der städtischen Vernetzung mit der europäischen Metropolregion Stuttgart • Nutzung bestehender Kontakte zu anderen Kompetenzzentren (u.a. Wirtschaftsförderung Region Stuttgart, Ecohuis Antwerpen) 			

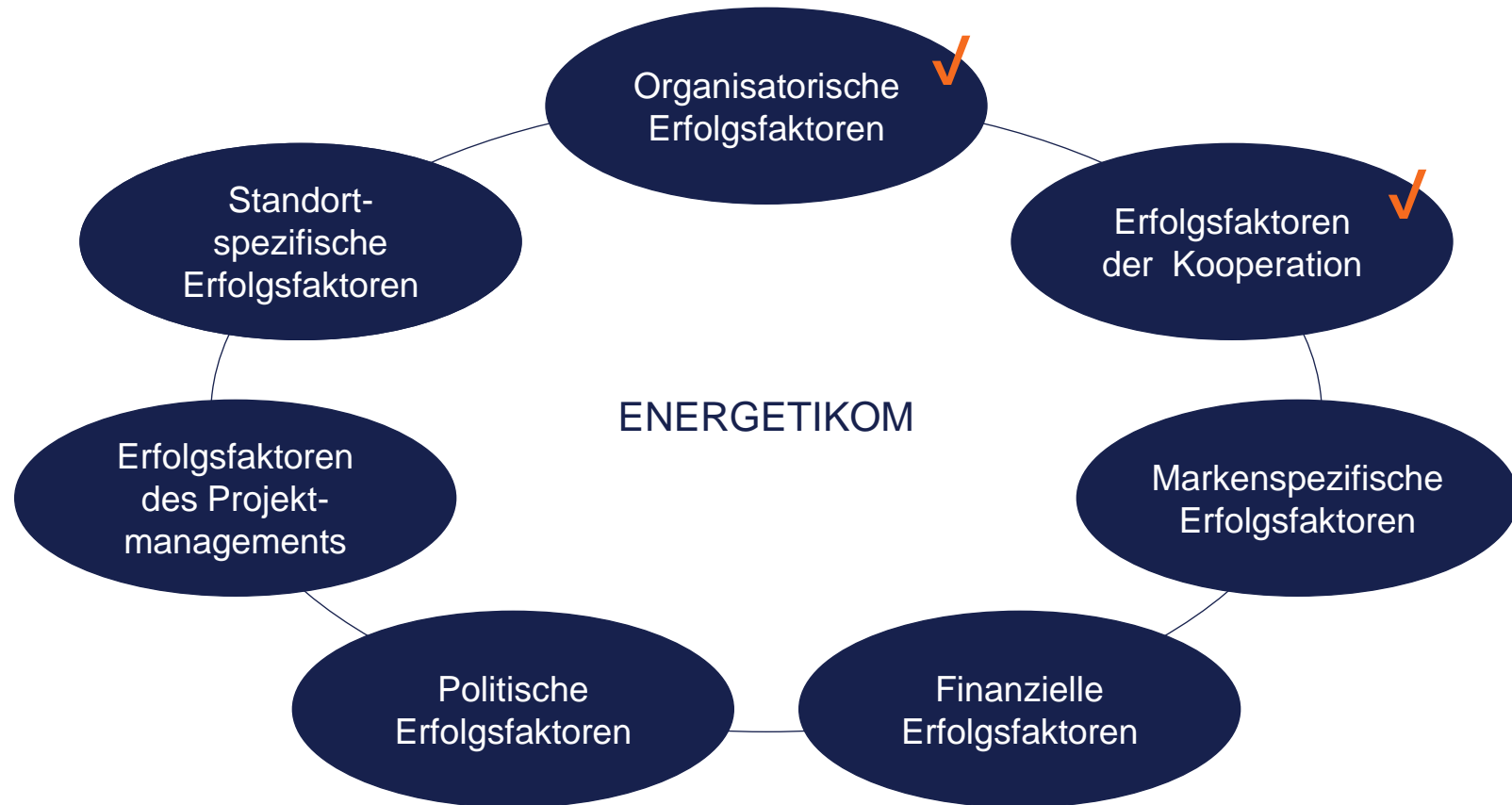
Organisatorische Erfolgsfaktoren

Cluster	Organisatorische Erfolgsfaktoren		Datum	September 2009
Erfolgsfaktor	Regelmäßige Kommunikation			
Definition	Die regelmäßige Kommunikation, im Sinne von formalisierten Kommunikationsterminen und –prozessen, fördert den stetigen Informationsfluss zwischen allen Projektbeteiligten.			
zwingend erforderlich	<input type="checkbox"/>	Ja	<input checked="" type="checkbox"/>	Nein Erläuterung
	<p>Eine regelmäßige Kommunikation ist nicht zwingend erforderlich. Sie erleichtert jedoch die Zusammenarbeit enorm. Bei einem großen Projekt und bei heterogenen Beteiligten, wie dies der Fall beim Aufbau des Energetikom war, ist eine „regelmäßige Kommunikation“ unersetzlich.</p>			
Handlungsempfehlungen (Welche Maßnahmen müssten ergriffen werden, damit der EF erfüllt wird – Worauf muss besonders geachtet werden?)	<p>Regelmäßige Kommunikation des Energetikom:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mit Hilfe der regelmäßigen Kommunikation soll die Zusammenarbeit folgender Beteiligten gefördert werden: Verwaltungsspitze, Referat Nachhaltige Stadtentwicklung, Kerngruppen-Mitglieder und WRS • Lenkungsgruppe Energie: Vernetzung der städtischen Vertreter im Bereich Energie (Oberbürgermeister, Vertreter der Stadtwerke, Vertreter der Wirtschaftsförderung usw.). Im Rahmen dieser Runde ist auch eine Abstimmung mit dem Oberbürgermeister möglich. Die Lenkungsgruppe Energie tagt einmal monatlich • Regelmäßige Jour Fixes der Kerngruppe: Alle Mitglieder treffen sich 14-tägig für mindestens 3 Stunden, bei Bedarf häufiger • Interne Abstimmung im Referat (Europa und Energie): Laufende informelle Abstimmung innerhalb des Referats 			

Erfolgsfaktoren der Kooperation

Cluster	Organisatorische Erfolgsfaktoren		Datum	September 2009
Erfolgsfaktor	Gemeinsame Zielfindung			
Definition	Klare Ziele sind die Basis für weitere Bausteine beim Aufbau des Kompetenzzentrums. Das Oberziel wird durch die Verwaltungsspitze vorgegeben. Die weitere Zielfindung und Zielformulierung erfolgt in einem Prozess durch die Mitglieder der Kerngruppe.			
zwingend erforderlich	<input checked="" type="checkbox"/>	Ja	<input type="checkbox"/>	Nein Erläuterung
	Die gemeinsame Zielfindung ist Voraussetzung für klare Ziele und alle darauf aufbauenden Schritte während der Aufbau- und Betriebsphase.			
Handlungsempfehlungen (Welche Maßnahmen müssten ergriffen werden, damit der EF erfüllt wird – Worauf muss besonders geachtet werden?)	<ul style="list-style-type: none"> • Die Zielfindung erfolgt zum Projektbeginn • Die unmittelbare Einbindung der Kerngruppen-Mitglieder ist Voraussetzung für die Identifikation und Akzeptanz der Ziele des Kompetenzzentrums • Die Zielfindung gestaltet sich als Prozess bestehend aus mehreren Workshops, Interviews und Abstimmungsrunden. Es findet eine schrittweise Konkretisierung bis zum Ende der Aufbauphase statt • Die Ziele des Kompetenzzentrums können durch ein Zielsystem dargestellt werden • Eine neutrale Begleitung/Beratung durch externe Dienstleister ist empfehlenswert (Im Falle des Energetikom: effisma.group) • Die Ziele sollten regelmäßig reflektiert und ggf. angepasst oder ergänzt werden 			

Erfolgsfaktoren der Kooperation



Erfolgsfaktoren der Kooperation

Cluster	Erfolgsfaktoren der Kooperation		Datum	September 2009
Erfolgsfaktor	Interdisziplinarität in der Kerngruppe, bei den Mietern sowie im weiteren Netzwerk			
Definition	Interdisziplinarität rund um die Themen Energie , Klimaschutz und Ökodesign ist eine der herausragenden Merkmale des Energetikom. Interdisziplinäres Arbeiten soll im gesamten Energetikom stattfinden. (In der Kerngruppe, bei den Mietern sowie im weiteren Netzwerk)			
zwingend erforderlich	<input checked="" type="checkbox"/>	Ja	<input type="checkbox"/>	Nein Erläuterung
	Die Interdisziplinarität ist Alleinstellungsmerkmal des Energetikom. Sie gilt vor allem für die Kerngruppe, die Mieter sowie das gesamte Netzwerk.			
Handlungsempfehlungen (Welche Maßnahmen müssten ergriffen werden, damit der EF erfüllt wird – Worauf muss besonders geachtet werden?)	<ul style="list-style-type: none"> • Förderung der Interdisziplinarität innerhalb des Referats durch die Wahl von städtischen Mitarbeitern mit unterschiedlichem Fachwissen mit verschiedenem Background • Förderung der Interdisziplinarität innerhalb der Kerngruppe durch die Wahl von Mitgliedern mit unterschiedlichem Fachwissen aus verschiedenen Branchen • Förderung der Interdisziplinarität bei den Mietern durch Auswahl der Mieter zur Abdeckung des gesamten Leistungsspektrums mit dem Ziel Bildung einer „One-Stop-Agency“ • Förderung der Interdisziplinarität innerhalb des Netzwerks durch die Ansprache von Unternehmen und Personen mit unterschiedlichem Fachwissen aus verschiedensten Bereichen 			

Erfolgsfaktoren der Kooperation

Cluster	Erfolgsfaktoren der Kooperation		Datum	September 2009
Erfolgsfaktor	Geeignete Partner in der Kerngruppe			
Definition	Die Partner in der Kerngruppe decken einen Teil des Leistungsspektrums ab. Sie sind somit fest in die Organisation eingebunden. Bei der Wahl der Partner steht Qualität vor Quantität.			
zwingend erforderlich	<input type="checkbox"/>	Ja	<input checked="" type="checkbox"/>	Nein Erläuterung
	Nur mit Hilfe von Partnern kann der Verein gegründet werden. Potenzielle Partner gibt es viele, wichtig ist jedoch vor allem das Engagement der Partner.			
Handlungsempfehlungen (Welche Maßnahmen müssten ergriffen werden, damit der EF erfüllt wird – Worauf muss besonders geachtet werden?)	<ul style="list-style-type: none"> • Anforderungen an geeignete Partner für die Kerngruppe: engagiert, finanziell unabhängig, unternehmerisch denkend und fachlich kompetent • Das Engagement zeigt sich in einer hohen Leistungsbereitschaft, konstanter Mitarbeit und in der Bereitschaft, ein Gründungsmitglied des Vereins zu werden. Des Weiteren stellen sie ihre individuellen Geschäftsinteressen bei der Zusammenarbeit zugunsten des Energetikom zurück • Die fachlichen Kompetenzen der Kerngruppen-Mitglieder sollten sich ergänzen und das Leistungsspektrum abdecken • Zur Motivation der Partner sollte deren Leistung wertgeschätzt und möglichst auch eine Bekanntheitssteigerung des jeweiligen Unternehmens ermöglicht werden 			

Erfolgsfaktoren der Kooperation

Cluster	Erfolgsfaktoren der Kooperation		Datum	September 2009
Erfolgsfaktor	Intensive Zusammenarbeit der Kerngruppe			
Definition	Die Kerngruppe besteht aus Repräsentanten verschiedener Unternehmen und Organisationen. Sie bilden das Kernstück des Energetikom. Eine große Herausforderung besteht in der erfolgreichen, intensiven, regelmäßigen und stetigen Zusammenarbeit aller Beteiligten.			
zwingend erforderlich	<input type="checkbox"/>	Ja	<input checked="" type="checkbox"/>	Nein Erläuterung
	Die Zusammenarbeit der Kerngruppe sollte intensiv sein, denn nur dadurch können erfolgreiche Ergebnisse erzielt werden. Dennoch ist es kein zwingender Faktor für den Aufbau eines Kompetenzzentrums. Im Falle des Energetikom war die intensive Zusammenarbeit essentiell.			
Handlungsempfehlungen (Welche Maßnahmen müssten ergriffen werden, damit der EF erfüllt wird – Worauf muss besonders geachtet werden?)	<ul style="list-style-type: none"> • Einrichtung eines regelmäßigen Jour fixes • Arbeitsteilige Vorgehensweise nach Fachwissen und Interessengebiet • Erstellung einer Agenda für alle Meetings • Erstellung und Abstimmung von Projektplänen und Meilensteinen zur Projektsteuerung 			

Erfolgsfaktoren der Kooperation

Cluster	Erfolgsfaktoren der Kooperation		Datum	September 2009		
Erfolgsfaktor	Keine Konkurrenz innerhalb der Kerngruppe					
Definition	Das Leistungsspektrum des Energetikom wird durch die Beteiligten der Kerngruppe abgedeckt. In der Aufbauphase sollte hinsichtlich der Leistungsabdeckung keine Konkurrenz innerhalb der Kerngruppe stattfinden. Des Weiteren sollte die Arbeit der Kerngruppe nicht durch Konkurrenzgedanken beeinträchtigt werden.					
zwingend erforderlich	<input type="checkbox"/>	Ja	<input checked="" type="checkbox"/>	Nein	Erläuterung	Der Erfolgsfaktor ist nicht zwingend. Eine Kerngruppe könnte trotz herrschender Konkurrenz bestehen.
Handlungsempfehlungen (Welche Maßnahmen müssten ergriffen werden, damit der EF erfüllt wird – Worauf muss besonders geachtet werden?)	<ul style="list-style-type: none"> Die Mitglieder sollen sich in der Aufbauphase auf die Ziele des Energetikom konzentrieren und nicht auf die Abgrenzung der eigenen Geschäftsinteressen Das Thema „Konkurrenz“ sollte auch bei der Auswahl der Kerngruppen-Mitglieder beachtet werden 					

Erfolgsfaktoren der Kooperation

Cluster	Erfolgsfaktoren der Kooperation		Datum	September 2009		
Erfolgsfaktor	Beibehaltung einer eigenständigen Positionierung der Partner am Markt					
Definition	Die Unternehmen der Partner sollen nicht im Energetikom aufgehen. Während der Zusammenarbeit mit dem Energetikom müssen sie sich jedoch mit der Marke Energetikom identifizieren und unter dem Namen Energetikom geschlossen auftreten. Der Verbund der Partner stellt das Kompetenzzentrum und somit auch die Marke Energetikom dar.					
zwingend erforderlich	<input type="checkbox"/>	Ja	<input checked="" type="checkbox"/>	Nein	Erläuterung	Die Beibehaltung einer eigenständigen Positionierung der Partner am Markt ist für den Aufbau des Energetikom nicht zwingend.
Handlungsempfehlungen (Welche Maßnahmen müssten ergriffen werden, damit der EF erfüllt wird – Worauf muss besonders geachtet werden?)	<ul style="list-style-type: none"> Die Partnerunternehmen müssen geschlossen unter der Marke Energetikom auftreten Zur Beibehaltung einer eigenständigen Positionierung der Partnerunternehmen werden diese in der Öffentlichkeitsarbeit namentlich genannt (Bezug zu den Unternehmen der Akteure herstellen) 					

Erfolgsfaktoren der Kooperation

Cluster	Erfolgsfaktoren der Kooperation		Datum	September 2009	
Erfolgsfaktor	Vernetzung zu Region, nationalen und EU-Partnern				
Definition	Der Vernetzungsgedanke ist ein herausragendes und wichtiges Merkmal des Energetikom. Durch die Vernetzung zu Region, nationalen und EU-Partner sollen Wissensaustausch, Wissensaufbau und weitere Mehrwerte erzielt werden.				
zwingend erforderlich	<input checked="" type="checkbox"/>	Ja	<input type="checkbox"/>	Nein	Erläuterung Die Vernetzung ist ein Alleinstellungsmerkmal des Energetikom und ist zwingend erforderlich.
Handlungsempfehlungen (Welche Maßnahmen müssten ergriffen werden, damit der EF erfüllt wird – Worauf muss besonders geachtet werden?)	<ul style="list-style-type: none"> • Durchführung gemeinsamer Workshops und Veranstaltungen • Durchführung gemeinsamer regionaler, nationaler und EU-Förderprogramme • Vernetzung mit der europäischen Metropolregion Stuttgart • Kontakt zu anderen Kompetenzzentren (u.a. Wirtschaftsförderung Region Stuttgart, Ecohuis Antwerpen) • Verankerung innerhalb der Region 				

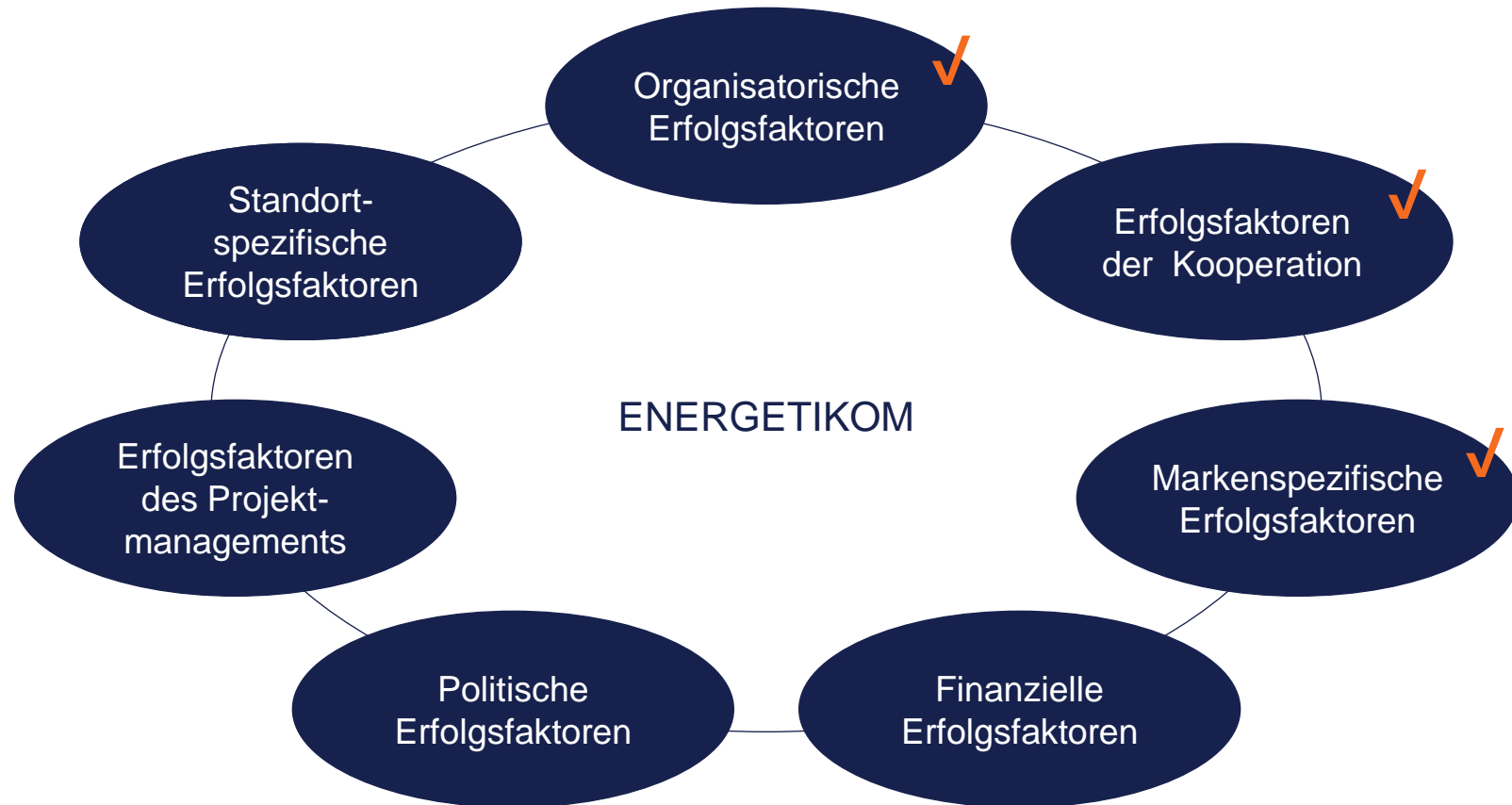
Erfolgsfaktoren der Kooperation

Cluster	Erfolgsfaktoren der Kooperation		Datum	September 2009
Erfolgsfaktor	Austausch/Übertragung von Konzepten beispielhafter Kompetenznetzwerke			
Definition	Es existiert eine Vielzahl von unterschiedlichen Kompetenznetzwerken, von deren Wissen und Erfahrungen das Energetikom in der Aufbauphase profitieren kann. Durch geeignete Konzepte soll ein Wissenstransfer ermöglicht werden. Das Energetikom stellt seine Erfahrungen ebenso in Konzepten zur Verfügung.			
zwingend erforderlich	<input type="checkbox"/>	Ja	<input checked="" type="checkbox"/>	Nein Erläuterung
	Der Austausch und die Übertragung von Konzepten beispielhafter Kompetenznetzwerke ist nicht zwingend erforderlich.			
Handlungsempfehlungen (Welche Maßnahmen müssten ergriffen werden, damit der EF erfüllt wird – Worauf muss besonders geachtet werden?)	<ul style="list-style-type: none"> • Durchführung von Workshops mit anderen Experten • Durchführung von Interviews mit Experten • Besuch von Veranstaltungen • Durchführung von kontinuierlicher Internet-Recherche und Beobachtung des Marktes • Begleitende Evaluation des Kompetenzzentrums sowie Bereitstellung der Ergebnisse in Form eines Leitfadens • Durchführung von Veranstaltungen und Veröffentlichung von Publikationen im Rahmen der nationalen Stadtentwicklungspolitik • Aufgreifen guter Konzepte von beispielhaften Kompetenznetzwerken 			

Erfolgsfaktoren der Kooperation

Cluster	Erfolgsfaktoren der Kooperation		Datum	September 2009
Erfolgsfaktor	Kontaktaufbau zu Wissenschaft/Forschung (externe Vernetzung)			
Definition	Der Bereich „Forschung und Entwicklung“ ist eine der tragenden Säulen des Energetikom. Durch den Input von wissenschaftlichen Institutionen und Hochschulen sollen neue Erkenntnisse und aktuelle wissenschaftliche Entwicklungen in das Energetikom getragen werden. Durch eine Zusammenarbeit sollen Themen vorangetrieben werden.			
zwingend erforderlich	<input type="checkbox"/>	Ja	<input checked="" type="checkbox"/>	Nein Erläuterung
	Die Einbindung von wissenschaftlichen Einrichtungen ist nicht zwingend erforderlich. Sie bereichern jedoch das Kompetenzzentrum mit wissenschaftlichen Aspekten und ermöglichen interdisziplinäre Projekte.			
Handlungsempfehlungen (Welche Maßnahmen müssten ergriffen werden, damit der EF erfüllt wird – Worauf muss besonders geachtet werden?)	<ul style="list-style-type: none"> • Gezielte und themenbezogene Ansprache von wissenschaftlichen Einrichtungen • Bereits bestehende Kontakte zu Hochschulen durch gemeinsame Forschungsprojekte ausbauen • Wissenschaftliche Institutionen und Hochschulen können auch als Mitglieder für das Energetikom gewonnen werden • Bereits bestehende Kontakte der Kerngruppe nutzen • Durchführung von gemeinsamen Veranstaltungen • Koordination und Vernetzung von Wissenschaft und Wirtschaft 			

Markenspezifische Erfolgsfaktoren



Markenspezifische Erfolgsfaktoren

Cluster	Markenspezifische Erfolgsfaktoren		Datum	September 2009
Erfolgsfaktor	Überzeugungsfähigkeit eines zukünftigen Projektes/Produktes			
Definition	In der Aufbauphase muss auf die Überzeugungsfähigkeit des zukünftigen Projektes/Produktes hingearbeitet werden. Ziel ist die Sichtbarmachung der eigenen Kompetenz sowie die Herausstellung der Alleinstellungsmerkmale des Energetikom.			
zwingend erforderlich	<input checked="" type="checkbox"/>	Ja	<input type="checkbox"/>	Nein Erläuterung
	Nur wenn die zukünftigen Projekte und Produkte des Energetikom überzeugen, können sie erfolgreich am Markt platziert werden.			
Handlungsempfehlungen (Welche Maßnahmen müssten ergriffen werden, damit der EF erfüllt wird – Worauf muss besonders geachtet werden?)	<ul style="list-style-type: none"> • Basis ist eine vollständige Konzeption mit allen Leistungen, Aufgaben und Akteuren des Energetikom • In Hinblick auf die Überzeugungsfähigkeit muss das Produkt einmalig und neuartig wirken • Identifizierung und Ausarbeitung der marktfähigen Alleinstellungsmerkmale (zielgruppenspezifisch) durch einen externen Dienstleister in intensiver Zusammenarbeit mit der Kerngruppe • Erarbeitung einer Kommunikationsstrategie zur Vermarktung durch einen externen Dienstleister gemeinsam mit der Kerngruppe • Hervorhebung und Vermittlung der Alleinstellungsmerkmale über die Kommunikationsstrategie 			

Markenspezifische Erfolgsfaktoren

Cluster	Markenspezifische Erfolgsfaktoren		Datum	September 2009	
Erfolgsfaktor	Öffentlichkeitsarbeit				
Definition	Die Vermarktung und die Informationsbereitstellung des Energetikom erfolgen unter anderem durch die Öffentlichkeitsarbeit. Ziel der Öffentlichkeitsarbeit sind ein hoher Bekanntheitsgrad und eine positive Wahrnehmung des Energetikom, sowohl in der allgemeinen Öffentlichkeit, als auch bei den Zielgruppen.				
zwingend erforderlich	<input checked="" type="checkbox"/>	Ja	<input type="checkbox"/>	Nein	Erläuterung Die Öffentlichkeitsarbeit ist zwingend erforderlich. Die Vermarktung erfolgt im Wesentlichen durch die Öffentlichkeitsarbeit.
Handlungsempfehlungen (Welche Maßnahmen müssten ergriffen werden, damit der EF erfüllt wird – Worauf muss besonders geachtet werden?)	<ul style="list-style-type: none"> • Mit Hilfe eines Dienstleisters muss ein Kommunikationskonzept für verschiedene Zielgruppen entwickelt werden • Für die Öffentlichkeitsarbeit müssen ein passender Markenname und ein Logo gefunden werden • Die Kerngruppe formuliert die Inhalte der Öffentlichkeitsarbeit. Vor der Veröffentlichung erfolgt eine Rückkopplung mit der Verwaltungsspitze • Formulierung eines „mission statements“ • Die Öffentlichkeitsarbeit erfolgt über Presse, Internet, Veranstaltungen und persönlichen Kontakt • Der Erfolg des Energetikom hängt unter anderem von einer positiven Presseresonanz ab • Eine hohe Anzahl von Mitgliedern kann den Bekanntheitsgrad positiv beeinflussen 				

Markenspezifische Erfolgsfaktoren

Cluster	Markenspezifische Erfolgsfaktoren		Datum	September 2009
Erfolgsfaktor	Neutrale Darstellung nach außen			
Definition	Die Marke Energetikom und deren Leistungs- und Beratungsangebot sind stets neutral und objektiv.			
zwingend erforderlich	<input type="checkbox"/>	Ja	<input checked="" type="checkbox"/>	Nein Erläuterung
	Die neutrale Darstellung des Energetikom nach außen ist nicht zwingend erforderlich. Sie ist aber ein wichtiger Grund, warum zukünftige Zielgruppen die Leistungen des Energetikom in Anspruch nehmen werden.			
Handlungsempfehlungen (Welche Maßnahmen müssten ergriffen werden, damit der EF erfüllt wird – Worauf muss besonders geachtet werden?)	<ul style="list-style-type: none"> • Einbindung von öffentlichen Einrichtungen als Partner (Durch die Einbindung der Ludwigsburger Energieagentur LEA, als öffentlicher Akteur, ist für das Beratungsangebot des Energetikom die Neutralität und Objektivität garantiert) • Gewährleistung der Objektivität durch ein breites Angebot, welches wiederum durch Einbindung einer Vielzahl von verschiedenen Partnern erreicht werden kann • Zurückstellen der eigenen Geschäftsinteressen der Partner • Der Vorstand des Energetikom muss eine Kontrollfunktion zur Wahrung von Neutralität und Objektivität ausüben 			

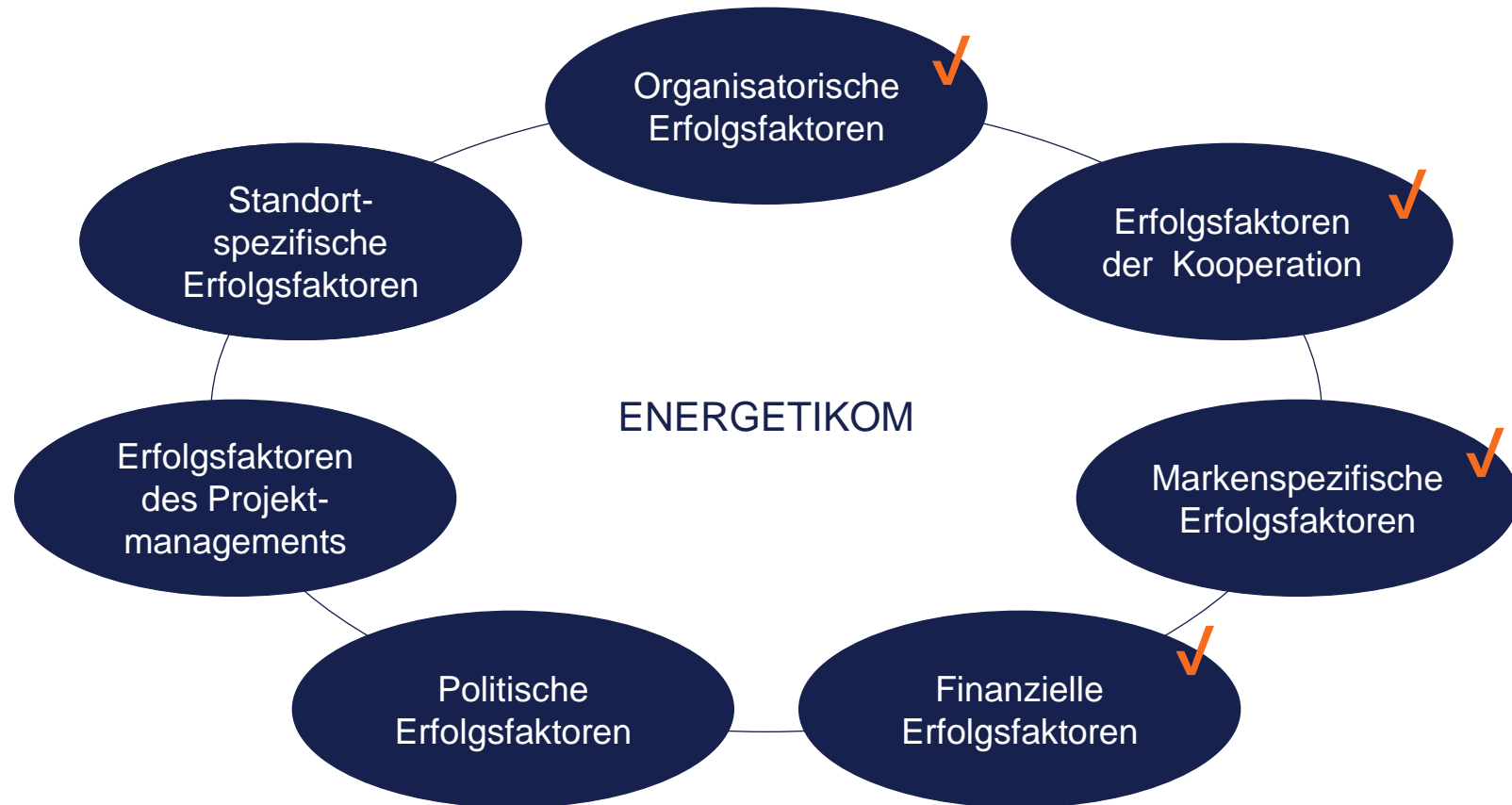
Markenspezifische Erfolgsfaktoren

Cluster	Markenspezifische Erfolgsfaktoren		Datum	September 2009
Erfolgsfaktor	Veranstaltungen			
Definition	Die Ausrichtung und Teilnahme an Messen und Veranstaltungen ist essentiell. Nur über die Zusammenführung von Netzwerk und Zielgruppe auf Veranstaltungen und Messen wird der „Netzwerkgedanke“ gelebt. Mit Hilfe von Veranstaltungen soll außerdem die Vermarktung des Energetikom voran getrieben werden. Die Durchführung von Veranstaltungen dient in der Anfangsphase vor allem der Neuanwerbung von Mitgliedern.			
zwingend erforderlich	<input checked="" type="checkbox"/>	Ja	<input type="checkbox"/>	Nein Erläuterung
	Die Ausrichtung von Veranstaltungen ist zwingend erforderlich. Ohne Veranstaltungen würde dem Energetikom ein wesentlicher Baustein zur Mitglieder- und Interessentenansprache fehlen.			
Handlungsempfehlungen (Welche Maßnahmen müssten ergriffen werden, damit der EF erfüllt wird – Worauf muss besonders geachtet werden?)	<ul style="list-style-type: none"> • Durchführung einer Auftaktveranstaltung für die Bildung einer Kerngruppe. Zielgruppe hierfür sind potenzielle Kerngruppen-Mitglieder • Nutzung von kooperativen und themenverwandten Veranstaltungen zur Vorstellung des Energetikom (z.B. Vorträge und Veranstaltungen wie die Energie Infotage) • Durchführung einer Auftaktveranstaltung für die Öffentlichkeit (Mitgliederwerbung und Kunden). In der Aufbauphase Fokus auf Mitgliederwerbung • Präsenz auf Messen (z.B. Consens) zur Mitgliederwerbung und zur Erhöhung des Bekanntheitsgrades • Besuche von Veranstaltungen, Konferenzen und Seminaren zur Wissenserweiterung und für den Netzwerkaufbau 			

Markenspezifische Erfolgsfaktoren

Cluster	Markenspezifische Erfolgsfaktoren		Datum	September 2009		
Erfolgsfaktor	Corporate Design					
Definition	Für einen einheitlichen Auftritt nach außen entwickelt das Energetikom ein Corporate Design.					
zwingend erforderlich	<input type="checkbox"/>	Ja	<input checked="" type="checkbox"/>	Nein	Erläuterung	Die Verwendung eines Corporate Designs ist nicht zwingend erforderlich. Sie ist jedoch ein Erfolgsfaktor für einen überzeugenden und professionellen Auftritt nach außen.
Handlungsempfehlungen (Welche Maßnahmen müssten ergriffen werden, damit der EF erfüllt wird – Worauf muss besonders geachtet werden?)	<ul style="list-style-type: none"> • Grundlage für das Corporate Design sind ein passender Markenname sowie die Logofindung • Einbindung eines externen Dienstleisters zur Entwicklung des Corporate Designs • Verwendung des Corporate Designs für die Bereiche Print, Internet etc. • Die Marke des Kompetenzzentrums sollte bei allen eingesetzten Medien wiedererkennbar sein 					

Finanzielle Erfolgsfaktoren



Finanzielle Erfolgsfaktoren

Cluster	Finanzielle Erfolgsfaktoren		Datum	September 2009		
Erfolgsfaktor	Akquisition Fördergelder					
Definition	Die Finanzierung des Energetikom soll langfristig durch die Mitgliedsbeiträge der beteiligten Akteure erfolgen. In der Aufbauphase wird die Finanzierung jedoch im Wesentlichen durch Fördergelder getragen.					
zwingend erforderlich	<input checked="" type="checkbox"/>	Ja	<input type="checkbox"/>	Nein	Erläuterung	Ohne Fördergelder während der Aufbauphase kann das Kompetenzzentrum nicht aufgebaut werden.
Handlungsempfehlungen (Welche Maßnahmen müssten ergriffen werden, damit der EF erfüllt wird – Worauf muss besonders geachtet werden?)	<ul style="list-style-type: none"> Fördergelder sind als Anschub-Motor in der Aufbauphase enorm wichtig. Sowohl die Stadt als auch die privaten Partner hätten diese Investitionsvolumen nicht leisten können. Eine sich finanziell selbst tragende Struktur kann erst nach der Anlaufzeit erreicht werden Es ist hilfreich, wenn die Kommune/Stadt Erfahrungen in der Akquise von Fördergeldern vorweisen kann (Verfahren, bestehende Kontakte zu Partnern anderer Länder (Voraussetzung bei EU-Projekten)) Die Kommune/Stadt sollte stets einen Überblick über aktuelle Förderprogramme haben Für den Aufbau des Energetikom konnten folgende Fördermittel akquiriert werden: National: 120.000 € (Verwendung für Image-Film, Evaluation, Auftaktveranstaltung, Corporate Design etc.) 					

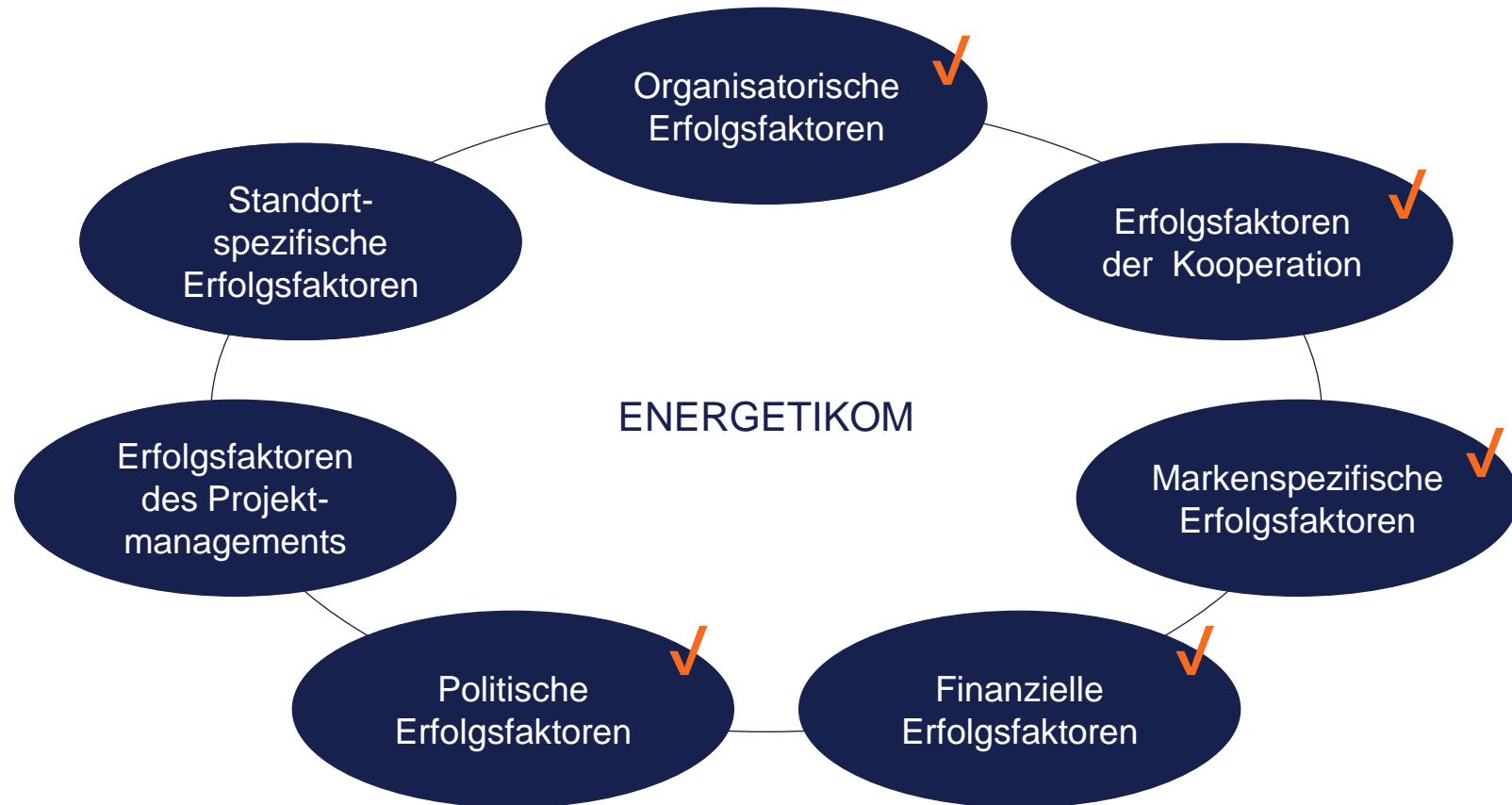
Finanzielle Erfolgsfaktoren

Cluster	Finanzielle Erfolgsfaktoren		Datum	September 2009
Erfolgsfaktor	Finanzierungskonzept			
Definition	In der Aufbauphase wird das Projekt durch folgende Mittel finanziert: Fördergelder, Personalkapazitäten der Stadt sowie Eigenleistung der Kerngruppen-Mitglieder. In der Betriebsphase nach der Vereinsgründung kommen Mitgliedsbeiträge und Projektaufträge als Finanzierungsquellen hinzu.			
zwingend erforderlich	<input checked="" type="checkbox"/>	Ja	<input type="checkbox"/>	Nein Erläuterung
	Nur durch ein tragfähiges Finanzierungskonzept kann das Kompetenzzentrum aufgebaut werden.			
Handlungsempfehlungen (Welche Maßnahmen müssten ergriffen werden, damit der EF erfüllt wird – Worauf muss besonders geachtet werden?)	<ul style="list-style-type: none"> • Erstellung eines Business-Plans zu Projektbeginn • Die Definition eines tragfähigen Finanzierungskonzepts beginnt mit der ersten Ideenfindung. Es müssen gleich zu Beginn Fördermittel akquiriert und Anträge gestellt werden (Das Energetikom wird durch zwei Förderaufträge unterstützt.) • Die Aufbauphase wird komplett durch Fördergelder und Personalkosten (Stadt und Kerngruppen-Mitglieder) getragen • In der Betriebsphase kommen Mitgliederbeiträge als Finanzierungsquelle hinzu • Die dafür benötigte Beitragsordnung wurde vom Vorstand beschlossen (A Fördermitglieder: Privatpersonen 50 €, Juristische Personen des Privatrechts 500 €, Juristische Personen des öffentlichen Rechts 500 €; B Mitglieder: 1000 €) • Eine weitere denkbare Finanzierungsquelle in der Betriebsphase sind Sponsoring-Beiträge sowie Projektaufträge 			

Finanzielle Erfolgsfaktoren

Cluster	Finanzielle Erfolgsfaktoren		Datum	September 2009		
Erfolgsfaktor	Investor für Gebäude					
Definition	Im Falle des Energetikom kann die Stadt nicht als Investor für den Standort auftreten. Für die Errichtung des Standorts des Energetikom wird daher ein privater Investor benötigt.					
zwingend erforderlich	<input checked="" type="checkbox"/>	Ja	<input type="checkbox"/>	Nein	Erläuterung	Nur mit Hilfe eines Investors kann der Standort des Energetikom errichtet werden. Bei einem standortbezogenen Konzept ist ein Investor erforderlich.
Handlungsempfehlungen (Welche Maßnahmen müssten ergriffen werden, damit der EF erfüllt wird – Worauf muss besonders geachtet werden?)	<ul style="list-style-type: none"> Die Suche nach einem Investor erfolgt gleich zu Beginn der Aufbauphase Anforderungen an den Investor im Falle des Energetikom sind folgende Punkte: Mitspracherecht bei der baulichen Entwicklung (Energetischer Standard), preiswerte Miete in der Anfangszeit und Mitspracherecht bei der Gestaltung des Erdgeschosses für die öffentliche Nutzung (Ausstellungen, Veranstaltungen etc.) 					

Politische Erfolgsfaktoren



Politische Erfolgsfaktoren

Cluster	Politische Erfolgsfaktoren		Datum	September 2009		
Erfolgsfaktor	Initiative durch die Verwaltungsspitze					
Definition	Die Initiative durch die Verwaltungsspitze garantiert von Beginn an höchste Aufmerksamkeit, politischen Rückhalt sowie die notwendige Durchsetzungsfähigkeit.					
zwingend erforderlich	<input type="checkbox"/>	Ja	<input checked="" type="checkbox"/>	Nein	Erläuterung	Die Initiative kann auch durch andere Verwaltungsbereiche erfolgen.
Handlungsempfehlungen (Welche Maßnahmen müssten ergriffen werden, damit der EF erfüllt wird – Worauf muss besonders geachtet werden?)	<ul style="list-style-type: none"> • Frühzeitig einen Strukturwandel erkennen • Identifizierung von möglichen Nischen • Globalen, nationalen und regionalen Bedarf erkennen • Netzwerk und Kontakte zu Politik, Ministerium und Forschung sind sehr wichtig 					

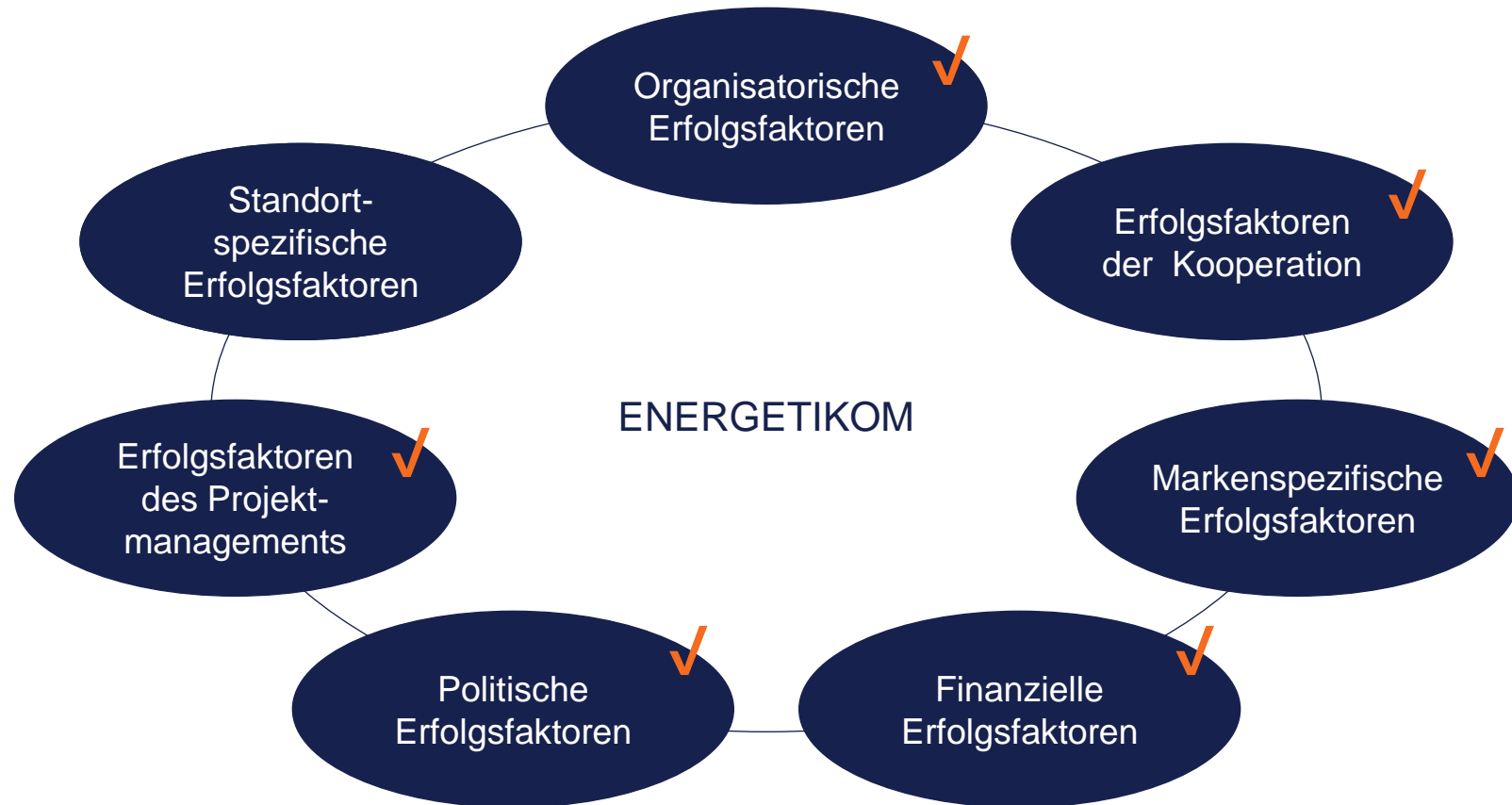
Politische Erfolgsfaktoren

Cluster	Politische Erfolgsfaktoren		Datum	September 2009		
Erfolgsfaktor	Schnelle und eindeutige politische Entscheidung					
Definition	Der Aufbau des Energetikom hängt von vielen politischen Entscheidungen ab. Eine schnelle und eindeutige politische Entscheidung ist daher für den Projekterfolg sehr wichtig. Andernfalls besteht die Gefahr, dass das Projekt zeitlich ins Stocken gerät oder sogar abgebrochen wird. Dies ist vor allem der Fall bei finanziellen und inhaltlichen Themen.					
zwingend erforderlich	<input checked="" type="checkbox"/>	Ja	<input type="checkbox"/>	Nein	Erläuterung	Schnelle und eindeutige politische Entscheidungen sind für einen effizienten Aufbau des Energetikom essentiell, andernfalls können große zeitliche Verzögerungen oder sogar Projektabbruch drohen.
Handlungsempfehlungen (Welche Maßnahmen müssten ergriffen werden, damit der EF erfüllt wird – Worauf muss besonders geachtet werden?)	<ul style="list-style-type: none"> • Frühzeitige und regelmäßige Einbindung der entscheidenden Gremien • Chancen nutzen, Entscheider im Vorfeld zu informieren 					

Politische Erfolgsfaktoren

Cluster	Politische Erfolgsfaktoren		Datum	September 2009
Erfolgsfaktor	Einbindung der Gremien			
Definition	Der Aufbau des Energetikom ist fortlaufend von politischen Entscheidungen abhängig. Durch die frühzeitige und regelmäßige Einbindung der politischen Gremien soll möglichst viel Transparenz und eine vorausschauende Informationsbereitstellung geschaffen werden. Politische Barrieren aufgrund von fehlender Information und fehlender Einbindung sollen somit minimiert werden. Die Initiative hierfür erfolgt durch die städtische Projektleitung.			
zwingend erforderlich	<input checked="" type="checkbox"/>	Ja	<input type="checkbox"/>	Nein Erläuterung
Handlungsempfehlungen (Welche Maßnahmen müssten ergriffen werden, damit der EF erfüllt wird – Worauf muss besonders geachtet werden?)	<p>Die Errichtung des Kompetenzzentrums kann nur durch Einbindung der Gremien erfolgen. Die Folgen von Nicht-Einbindung sind womöglich zeitliche Verzögerungen und politische Barrieren, bis hin zur Beendigung des Projektes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bei der Einbindung der Gremien wird eine hohe Sensibilität benötigt • Die Herausforderung liegt in der Bestimmung des optimalen Zeitpunkts der Informationsbereitstellung. Eine zu frühe Information ist dann gegeben, wenn die Inhalte noch nicht vollständig ausgearbeitet sind. Eine zu späte Information ist dann gegeben, wenn sich Gremien nicht eingebunden fühlen aufgrund fehlender Information • Es ist hilfreich, wenn die Projektleitung des Kompetenzzentrums Erfahrungen mit politischen Prozessen, Abläufen und Besonderheiten aufweist 			

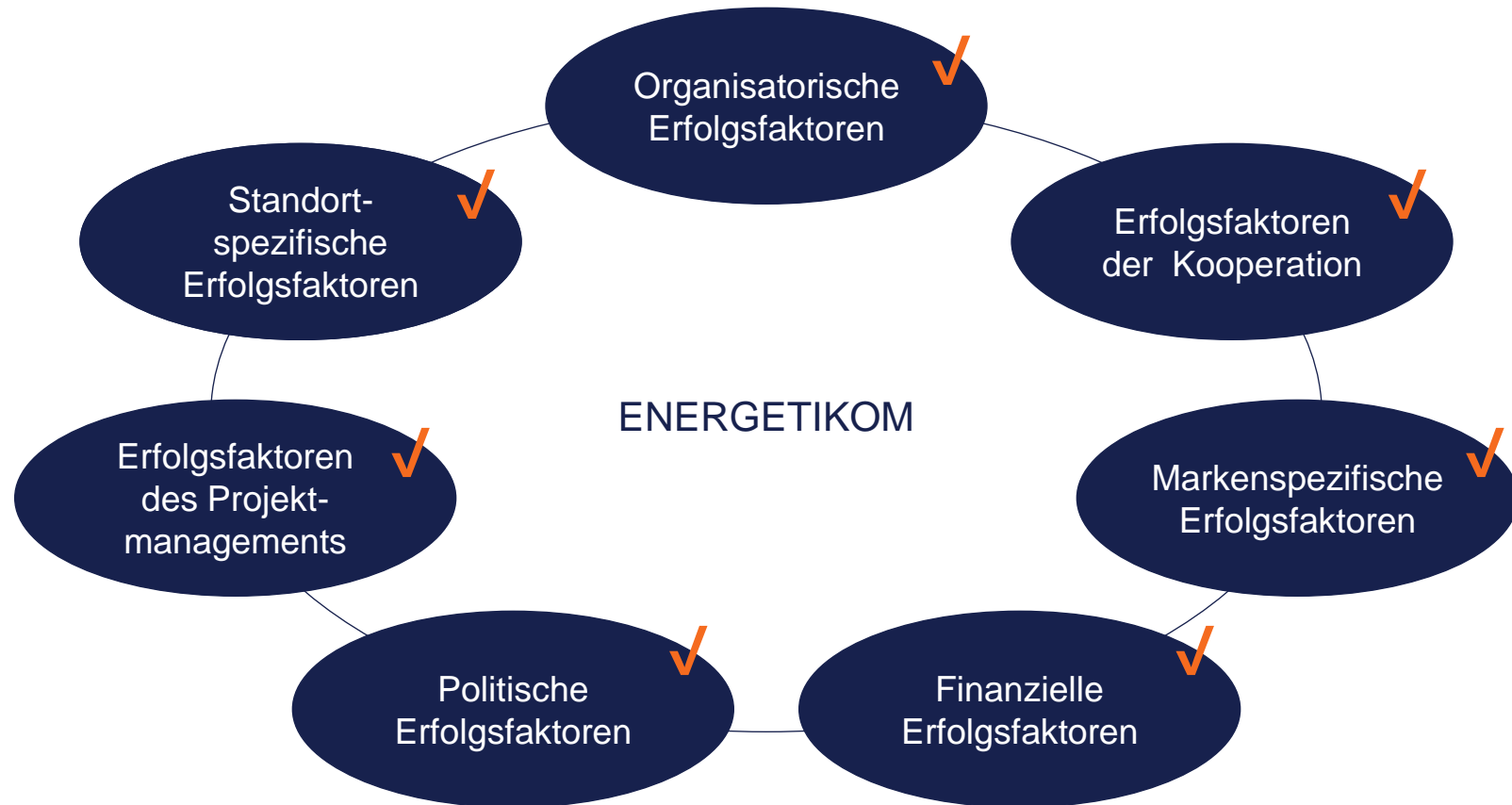
Erfolgsfaktoren des Projektmanagements



Erfolgsfaktoren des Projektmanagements

Cluster	Erfolgsfaktoren des Projektmanagements		Datum	September 2009
Erfolgsfaktor	Projektsteuerung			
Definition	Die Projektsteuerung erfolgt durch das Referat Nachhaltige Stadtentwicklung der Stadt Ludwigsburg.			
zwingend erforderlich	<input type="checkbox"/>	Ja	<input checked="" type="checkbox"/>	Nein Erläuterung
	Der Erfolgsfaktor „Projektsteuerung“ ist nicht zwingend erforderlich. Der Aufbau kann auch ohne Projektsteuerung erfolgen. Die Folge könnten große zeitliche Verzögerungen und unnötige Abstimmungsschleifen aufgrund fehlender Projektkoordination sein.			
Handlungsempfehlungen (Welche Maßnahmen müssten ergriffen werden, damit der EF erfüllt wird – Worauf muss besonders geachtet werden?)	<ul style="list-style-type: none"> • Das Projektmanagement erfolgt durch eine zentrale Rolle. Beim Energetikom erfolgte dies durch die Projektleitung im Referat Nachhaltige Stadtentwicklung • Eine Meilensteinplanung zur Orientierung anhand von wichtigen Erreichungsgraden im Projekt und zur Dokumentation des Projektfortschritts (z.B. Gemeinderatsbeschlüsse, Vereinsgründung etc.) ist empfehlenswert • Zur Projektsteuerung nutzt der Oberbürgermeister die Lenkungsgruppe „Energie“. Hier werden regelmäßig Statusberichte zu den laufenden Projekten geliefert • Des Weiteren hat der Oberbürgermeister jederzeit die Möglichkeit, den Projektstatus kurzfristig einzufordern und steuernd einzugreifen 			

Standortspezifische Erfolgsfaktoren



Standortspezifische Erfolgsfaktoren

Cluster	Standortspezifische Erfolgsfaktoren		Datum	September 2009		
Erfolgsfaktor	Geeigneter Standort (Anbindung, Umgebung, Räumlichkeiten usw.)					
Definition	Die Eignung des Standorts hängt im Wesentlichen von den Faktoren Anbindung, Umgebung und Räumlichkeiten ab.					
zwingend erforderlich	<input type="checkbox"/>	Ja	<input checked="" type="checkbox"/>	Nein	Erläuterung	Das Kompetenzzentrum kann auch dann aufgebaut werden, wenn nicht alle Faktoren zutreffen.
Handlungsempfehlungen (Welche Maßnahmen müssten ergriffen werden, damit der EF erfüllt wird – Worauf muss besonders geachtet werden?)	<ul style="list-style-type: none"> • Durchführung einer Analyse der Standortalternativen (Stärken/Schwächen) • Entwicklung geeigneter Konzepte zum Aufbau des Standorts • Anbindung: Gute Erreichbarkeit (u.a. ÖPNV-Anbindung) • Umgebung: Es ist hilfreich, wenn die bereits angesiedelten Unternehmen und Akteure zum eigenen Konzept passen. (z.B. ist es eher kritisch, wenn ein Energiekompetenzzentrum neben einem Kohlekraftwerk steht) • Räumlichkeiten: Einhaltung hoher energetischer Standards, Flexibilität bei der Nutzung der Räumlichkeiten für öffentliche Veranstaltungen 					

Standortspezifische Erfolgsfaktoren

Cluster	Standortspezifische Erfolgsfaktoren		Datum	September 2009
Erfolgsfaktor	Innovatives Gebäudekonzept			
Definition	Im Vordergrund des innovativen Gebäudekonzepts steht vor allem das Thema Energieeffizienz. Das Gebäude des Energetikom soll den Grundgedanken des Energetikom widerspiegeln und als Anschauungsobjekt für vorbildliche Energieeffizienz dienen.			
zwingend erforderlich	<input type="checkbox"/>	Ja	<input checked="" type="checkbox"/>	Nein Erläuterung
	Das Energetikom könnte auch ohne ein innovatives Gebäudekonzept aufgebaut werden.			
Handlungsempfehlungen (Welche Maßnahmen müssten ergriffen werden, damit der EF erfüllt wird – Worauf muss besonders geachtet werden?)	<ul style="list-style-type: none"> • Frühzeitige Einbindung von Energieexperten (Energieplaner, Architekten etc.) • Das Energetikom und die Umgebung sind Beispiele für Sanierungen und Umnutzungen von Gebäuden mit innovativem Fokus • Im Falle des Energetikom existieren am Standort eine Vielzahl von Beispielen innovativer und energetischer Gebäudekonzepte, welche ebenso zu Demonstrationszwecken genutzt werden können • Folgende Anforderungen sollte das Gebäudekonzept erfüllen: neuartig, wenig Energieverbrauch, Verwendung erneuerbarer Energien, wenig Flächenverbrauch etc. 			

Kontakt

Tanja Lukasik

Europa und Energie, Leitung

Stadt Ludwigsburg

Referat Nachhaltige
Stadtentwicklung

Wilhelmstraße 5
71638 Ludwigsburg

T 07141 910 2779
F 07141 910 3097

t.lukasik@ludwigsburg.de

Kristina Frank

Partner

effisma.group

efficient sales & marketing

Feuerseeplatz 14
70176 Stuttgart

T 0711 6529 04 40
F 0711 6529 04 21
M 0170 733 22 51

k.frank@effisma.de
www.effisma.de