

Rödl & Partner

KURSBUCH STADTWERKE

Ausgabe:
SEPTEMBER
2020

Informationen für Entscheider von
Energieversorgungsunternehmen



→ Erneuerbare Energien

- Windenergie und das Dilemma der Akzeptanz 4

→ Regulierung

- Regulierungskammer Bayern – Festlegungen nach § 6b EnWG 7

→ Digitalisierung

- KritisV und IT-Sicherheitsgesetz 2.0 – Handlungsbedarf zunehmend auch für kleinere Stadtwerke 10

→ Energiewirtschaft

- Entsorgung von Klärschlamm als Geschäftsmodell für Stadtwerke? 13
- Betriebsführungsverträge – Eine Überprüfung lohnt sich 16
- CSR bei Stadtwerken 20

→ Wärme

- Fernwärme-Benchmarking im Praxistest: Das Streben nach dem Optimum – Erste Ergebnisse aus der aktuellen Benchmarking-Runde 25

→ Rödl & Partner intern

- Veranstaltungshinweise 30

Liebe Leserin, lieber Leser

Es geht wieder aufwärts – Chancen nutzen

„Nach dem starken Einbruch im ersten Halbjahr dürfte die deutsche Wirtschaft im Sommerquartal 2020 sehr kräftig wachsen“, heißt es im Monatsbericht August der Deutschen Bundesbank. Nachdem die Wirtschaft im zweiten Quartal deutlich eingebrochen war, stehen die Zeichen wieder auf Erholung. Aufbruchsstimmung macht sich breit. Auch Energieversorger sollten die Möglichkeiten nutzen, die sich durch die wirtschaftliche Erholung bieten. Themen, die in den letzten Monaten liegen geblieben sind, sind jetzt aktueller denn je. So hat beispielweise das Wirtschaftsministerium ein Eckpunktepapier zur Verbesserung der Akzeptanz von Windenergieanlagen durch die finanzielle Beteiligung von Kommunen und Bürgern vorgestellt, um den lahmenden Ausbau der Onshore-Windkraft voranzubringen. Es könnte sich also lohnen, das Thema Windkraft wieder auf die Agenda zu nehmen. Ein Thema, das rasant an Bedeutung gewinnt, ist die immer schwieriger werdende Entsorgung von Klärschlamm. Nachdem Klärschlamm nicht mehr zu Düngezwecken ausgebracht werden darf, stellt sich für viele Kommunen und Stadtwerke die (inzwischen sehr teure) Frage der Entsorgung. Doch auch hier gibt es Möglichkeiten, die neuen rechtlichen Rahmenbedingungen wirtschaftlich zu nutzen! Sie sehen: Unser Kursbuch hat wieder eine Vielzahl von interessanten Beiträgen zu bieten, damit Sie gut für die Zukunft aufgestellt sind.

Apropos Zukunft: Dass die Zukunft digital sein wird, wissen wir alle. Daher dürfen wir Sie auf unsere Veranstaltung „Stadtwerk 4.0“ am 07.10.2020 in Köln und am 14.10.2020 in Nürnberg hinweisen, die ganz im Zeichen von „Digitalen Mehrwert generieren“ steht. Lassen Sie sich die digitale Welt von morgen zeigen! Wir freuen uns auf Ihren Besuch!



MARTIN WAMBACH
Geschäftsführender Partner



ANTON BERGER
Partner



→ Erneuerbare Energien

Windenergie und das Dilemma der Akzeptanz

von Philip Cossmann und Marcel Schäfer

Vor dem Hintergrund signifikant gesunkener Zubauzahlen von Windenergieanlagen an Land in den Jahren 2018 und 2019, hat das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) ein Eckpunktepapier veröffentlicht, in dem neue Instrumente zur Verbesserung der Akzeptanz von Windenergieanlagen durch eine finanzielle Beteiligung von Kommunen und Bürgern vorgestellt werden. Windparkbetreiber sollen demnach für jede neue Windenergieanlage ab 2021 insbesondere eine Pflichtabgabe an Standortkommunen in Höhe von 0,2 Cent pro erzeugter Kilowattstunde entrichten.

Land kam es im Jahr 2018 zu einem signifikanten Einbruch der Brutto-Zubauzahlen von 5.333 MW im Jahr 2017 auf 2.402 MW. Das vergangene Jahr 2019 war mit einem Bruttozubau von lediglich 1.078 MW das mit Abstand zubauschwächste Jahr seit Einführung des EEGs. Mit Blick auf die Erreichung der klimapolitischen Ziele müsste jedoch ein Nettozubau – also bereits unter Berücksichtigung des Rückbaus bestehender Anlagen – von mindestens 3.800 MW pro Jahr bzw. nach heutigen Maßstäben etwa 2,5 Windenergieanlagen pro Tag realisiert werden.

„Onshore-Windkraft weiter unter Plan, Solar überzeichnet“ – „Negativrekord beim Bau neuer Windräder“ – „Wind an Land: Unterzeichnung wird zum Dauerzustand“. Diese Schlagzeilen sind nur ein kleiner Ausschnitt von Meldungen aus der jüngeren Vergangenheit über die schleppende Entwicklung der Windenergie an Land. Fast zeitgleich mit der Einführung des EEG-Ausschreibungsverfahrens für Windenergie an

Land kam es im Jahr 2018 zu einem signifikanten Einbruch der Brutto-Zubauzahlen von 5.333 MW im Jahr 2017 auf 2.402 MW. Das vergangene Jahr 2019 war mit einem Bruttozubau von lediglich 1.078 MW das mit Abstand zubauschwächste Jahr seit Einführung des EEGs. Mit Blick auf die Erreichung der klimapolitischen Ziele müsste jedoch ein Nettozubau – also bereits unter Berücksichtigung des Rückbaus bestehender Anlagen – von mindestens 3.800 MW pro Jahr bzw. nach heutigen Maßstäben etwa 2,5 Windenergieanlagen pro Tag realisiert werden.

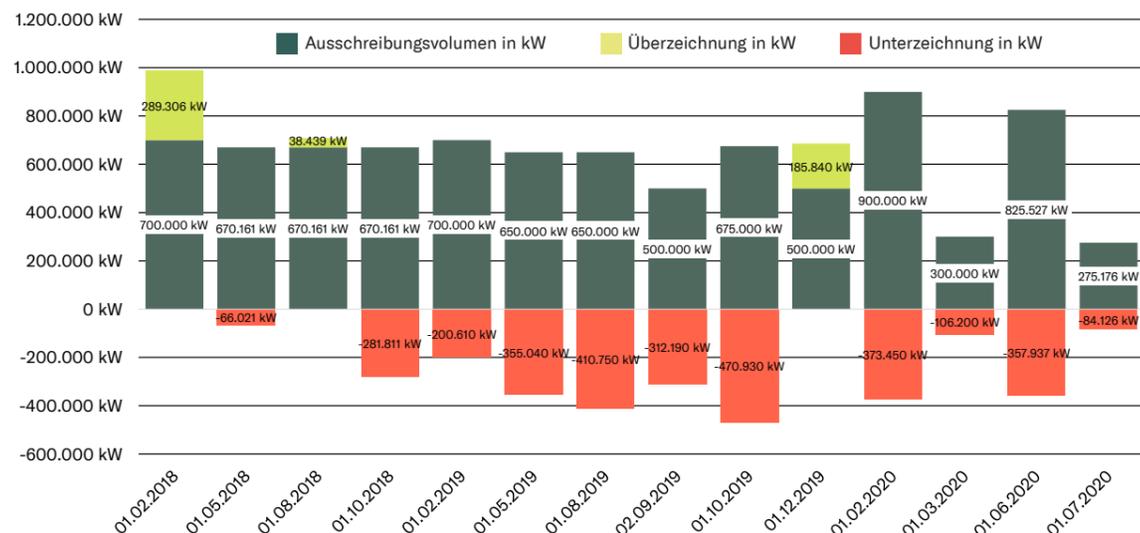


Abbildung 1: Ausschreibungen Windenergie an Land

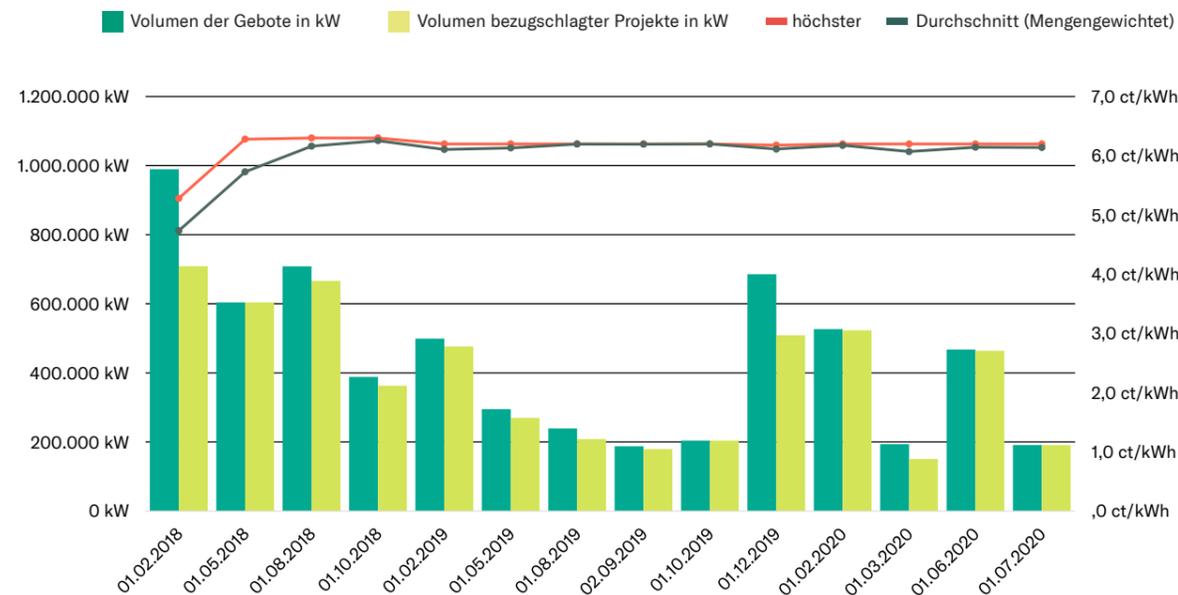


Abbildung 2: Ergebnis Onshore-Ausschreibungen

Ungeachtet der 3 Ausreißer im Februar und August 2018 sowie Dezember 2019 wurden im Durchschnitt lediglich rund 56 Prozent der ausgeschriebenen Leistung durch Gebote gedeckt. Zugleich zeigen die Ausschreibungsergebnisse, dass – bis auf wenige Ausnahmen – nahezu alle Gebote einen Zuschlag erhielten. Als logische Konsequenz folgte, dass sich der mengengewichtete Angebotswert in Cent pro kWh an dem von der BNetzA festgeschriebenen maximal zulässigen Angebotswert orientiert und insbesondere seit Ende 2018 nahezu konstant ist.

Bürgern am Betrieb von Windenergieanlagen“. In dem Papier werden 2 Instrumente, namentlich das kommunale Beteiligungsinstrument und das Bürgerbeteiligungsinstrument vorgestellt. Beide Instrumente sollen in der kommenden Novelle des EEGs umgesetzt werden. Ziel sei es, „die Akzeptanz von Windenergieanlagen vor Ort zu erhöhen“.

Doch wie kommt es zu dieser Entwicklung? Als einer der wesentlichen Gründe wurde die fehlende Akzeptanz von Teilen der Bevölkerung in Standortkommunen ausgemacht, die selbstverständlich auch an politischen Entscheidungsträgern nicht spurlos vorbeigehen kann. Sowohl gesundheitliche Bedenken aufgrund von Schatten- oder Schallemissionen, als auch ungewollte Veränderungen des Landschaftsbildes oder befürchtete negative Auswirkungen auf Flora und Fauna sind die Hauptgründe für die Ablehnung von Windkraftgegnern. Vor diesem Hintergrund wurde bereits mit der Einführung sog. Bürgerenergiegesellschaften (BEG) im Rahmen des EEG-Ausschreibungsverfahrens der Bevölkerung und auch Kommunen eine Beteiligung an regionalen Windprojekten ermöglicht. Die Privilegien von BEG waren bekanntermaßen eine Fehlkonstruktion und wurden mittlerweile wieder abgeschafft.

Im Kontext des kommunalen Beteiligungsinstruments ist vorgesehen, eine verpflichtende Zahlung an die Standortkommunen von Windenergieanlagen einzuführen. Diese Verpflichtung soll insbesondere solche Windenergieanlagen betreffen, die ab dem Jahr 2021 einen Zuschlag bei einer Ausschreibung erhalten. Darüber hinaus werden Pilotwindanlagen in die Pflicht einbezogen, die ab 2021 in Betrieb genommen werden. Die Dauer der Zahlungsverpflichtung wird an den Vergütungsanspruch gemäß EEG geknüpft. Die Höhe der Zahlung soll sich an dem erzeugten Stromertrag der Windenergieanlagen orientieren. Dabei wird beabsichtigt, eine feste Pflichtabgabe in Höhe von 0,2 Cent pro erzeugter Kilowattstunde festzulegen. Beim heutigen Stand der Technik kommen so schnell Zahlungen von 30.000 Euro pro Windenergieanlage und Jahr zusammen. Aufwendungen in dieser Höhe würden nach Pacht- und Wartungskosten voraussichtlich die drittgrößte Betriebskostenposition darstellen. Die Pflichtabgabe soll als einseitige Zuwendung ohne Gegenleistung entrichtet werden – also keiner Zweckbindung für z. B. akzeptanzfördernde Maßnahmen unterliegen und muss vom Anlagenbetreiber gegenüber dem zuständigen Netzbetreiber nachgewiesen werden. Die Höhe der Zahlung wird vermutlich auf Basis der gemessenen Einspeisung am Netzverknüpfungspunkt er-

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie veröffentlichte nunmehr im Mai ein Eckpunktepapier mit dem Titel „Finanzielle Beteiligung von Kommunen und

mittelt. Sofern der Auszahlungsverpflichtung seitens des Windparkbetreibers nicht nachgekommen wird, erfolgt eine Sanktionierung des EEG-Vergütungsanspruchs um 0,25 Cent pro Kilowattstunde.

Das Bürgerbeteiligungsinstrument sieht ferner vor, dass Windparkbetreiber den Bewohnern der Standortkommunen darüber hinaus optional einen Bürgerstromtarif anbieten können, der maximal 90 Prozent des örtlichen Grundversorgertarifs betragen darf. Ähnliche Regelungen sind bereits aus dem Mieterstromgesetz bekannt. Zugleich wird ein Mechanismus vorgesehen, der bei einer Abschlussquote von mindestens 80 vergünstigten Stromtarifen eine Reduzierung der verpflichteten Mindestzahlung an die Standortkommune auf 0,1 Cent pro eingespeister kWh vorsieht. Dies soll den Anreiz schaffen, ein möglichst attraktives Stromprodukt in der Region eines Windparkstandortes zu integrieren.

Grundsätzlich sind Instrumente zur Erhöhung der Akzeptanz von Windenergieanlagen in Anbetracht des sehr schwachen Zubaus der letzten Jahre zu begrüßen. Eine risikolose Einnahme – in nicht unwesentlicher Höhe – dürfte auch die ein oder andere Kommune überzeugen oder ggf. umstimmen. Aus vielen von uns begleiteten, erfolgreichen Kooperationen zwischen Anlagenbetreibern und Kommunen wissen wir jedoch, dass auch heute schon sehr gute Möglichkeiten zur kommunalen Teilhabe an Windprojekten mit noch deutlich höherer Wertschöpfung gegeben sind. Eine Pflichtabgabe dürfte für diese weitergehenden Angebote von Anlagenbetreibern an Kommunen eher kontraproduktiv sein.

Wesentlich unattraktiver erscheint doch für alle Seiten das geplante Bürgerbeteiligungsinstrument. Kaum ein passionierter Windkraftgegner wird sich durch einen etwas vergünstigten Stromtarif – höhere Einsparungen als 50 bis 100 Euro pro Jahr und Haushalt dürften kaum zu erwarten sein – oder gar eine kommunale Pflichtzahlung von seinen Idealen abbringen lassen. Auch freiwillig eingeräumte Beteiligungsmöglichkeiten wurden in der Vergangenheit von Windkraftgegnern meist nicht in Anspruch genommen. Einen entsprechend bescheidenen Beitrag zur Zielerreichung der Akzeptanzerhöhung wird dieses geplante Instrument bringen.

Kontakt für weitere Informationen



Philip Cossmann
Diplom-Wirtschaftsingenieur
T +49 221 949 909 221
E philip.cossmann@roedl.com



Marcel Schäfer
M.Sc. Finance & Accounting
T +49 221 949 909 239
E marcel.schaefer@roedl.com



→ Regulierung

Regulierungskammer Bayern

Festlegungen nach § 6b EnWG

von Jürgen Dobler und Kati Langer

Die Regulierungskammer Bayern hat Mitte Juni 2020 zusätzliche Bestimmungen für die Erstellung und Prüfung von Jahresabschlüssen und Tätigkeitsabschlüssen gemäß § 29 Abs. 1 EnWG i. V. m. § 6b Abs. 6 Sätze 1 und 2, Abs. 1 Satz 1 EnWG veröffentlicht. Was befürchtet wurde, ist nun konkret: Die Regulierungskammer Bayern übernimmt weitgehend die entsprechenden Festlegungen der Bundesnetzagentur vom November 2019. Alle Netzbetreiber, Verpächter und Dienstleister im Zuständigkeitsbereich der Regulierungskammer Bayern sind gehalten, diese Vorgaben umzusetzen. Damit wird neben einer detaillierten Untergliederung von Positionen für die Bilanz und die Gewinn- und Verlustrechnung der „Dienstleisterabschluss“ in den Mittelpunkt gestellt. Die neuen Vorgaben haben weitreichende Folgen für die Erstellung der Jahresabschlüsse und sind vom Wirtschaftsprüfer als Erweiterung der Jahresabschlussprüfung nach § 6b Abs. 6 EnWG zu berücksichtigen. Wir zeigen die wesentlichen Regelungsinhalte auf.

WAS IST GEGENSTAND DER FESTLEGUNGEN?

Die Festlegungen für die Sparten Strom und Gas beinhalten umfassende Vorgaben für die Erstellung und Prüfung von Jahresabschlüssen und Tätigkeitsabschlüssen der verpflichteten Unternehmen. Eine Konkretisierung der Vorgaben zur buchhalterischen Entflechtung nach § 6b EnWG erfolgte durch die Regulierungskammer u. a. mit der Zielsetzung, den Adressatenkreis betroffener Unternehmen dahingehend zu erweitern, dass eine höhere Transparenz für die Kostenprüfung geschaffen werden kann. Diese soll dadurch erreicht werden, dass die der nächsten Kostenprüfung zugrundeliegenden Jahres- und Tätigkeitsabschlüsse einheitlich nach den neuen Vorgaben erstellt und geprüft sein sollen. Ermächtigungsgrundlage hierfür bildet § 6b Abs. 6 EnWG, wonach die Regulierungsbehörde zusätzliche Bestimmungen und Schwerpunkte für die Prüfung von Jahres- und Tätigkeitsabschlüssen festlegen kann.



Folgende zusätzliche Angaben müssen vom betroffenen Unternehmen zur Prüfung vorgelegt werden:

Übersicht Pacht und DL-Modelle	<ul style="list-style-type: none"> - Liste aller verbundenen Unternehmen, die Dienstleistungen erbringen und/oder Netzinfrastruktur(en) überlassen - Aufwand aus DL/Pacht - Einschließlich ladungsfähiger Anschrift 	Anlagengüter	<ul style="list-style-type: none"> - Keine Vorgaben zur Gliederung; nur Verweis auf § 284 Abs. 3 HGB; Ausweis im Anhang des Jahresabschlusses - Davon-Vermerke: <ul style="list-style-type: none"> - Software - Grundstücke - Gemeinsame Anlagen je Anlagen-Gruppe (Transparenz von Schlüssel-änderungen) - Angaben können entfallen für Anlagengüter, die bereits kalkulatorisch abgeschrieben sind <p>Erläuterung der Veränderung der empfangenen Ertragszuschüsse, Investitionszuschüsse und passiven Rechnungsabgrenzungsposten</p>
Ergänzende Angaben zur Bilanz und GuV	<ul style="list-style-type: none"> - Aufschlüsselung des Rohergebnisses im Prüfungsbericht - Davon-Vermerke zu Umsatzerlösen aus Netzentgelten - Davon-Vermerke zu Umlagen (Ausgleichsmechanismen, Wälzungsprozesse) - Ausweis Kapitalausgleichsposten - Ausweis von Forderungen und Verbindlichkeiten vor Saldierungen - Angaben zu Schulbeitritten bzw. Schuldübernahmen - Angaben zu Verbindlichkeiten aus Gewinnabführungsverträgen 	Rückstellungsspiegel	<ul style="list-style-type: none"> - Rückstellungsspiegel der Tätigkeit Elektrizitäts-/Gasverteilung (Mindestgliederung nach § 266 HGB) - Mit Anfangsbestand, Verbrauch, Auflösung, Zuführung und Endbestand - Zusätzlich Angabe je Rückstellung, in welchen Positionen der GuV und Bilanz die Beträge verbucht wurden - Ausweis im Anhang des Jahresabschlusses

Die Festlegungen sind für Jahresabschlüsse ab dem Bilanzjahr 2020 (für die Gasverteilung) bzw. 2021 (für die Stromverteilung) anzuwenden.

WER IST VON DEN FESTLEGUNGEN BETROFFEN?

Adressaten der Festlegungen sind rechtlich selbstständige Strom- und Gasnetzbetreiber und mit Netzbetreibern verbundene Unternehmen, sog. vertikal integrierte Energieversorgungsunternehmen i. S. d. § 3 Nr. 38 EnWG (nachfolgend „viEVU“), die die Tätigkeiten der Elektrizitätsverteilung oder -übertragung und/oder Gasverteilung oder -fernleitung ausüben und die sich nach § 54 EnWG in der Zuständigkeit der Regulierungskammer Bayern befinden.

Hierunter fallen Unternehmen in einem viEVU, die gegenüber einem verbundenen Netzbetreiber energiespezifische Dienstleistungen erbringen oder als Verpächter tätig sind. Dies können auch das Konzernmutterunternehmen oder eine konzerninterne Dienstleistungsgesellschaft sein. Bei verketteten Dienstleistungsbeziehungen innerhalb eines Konzernverbundes sind alle betroffenen Unternehmen im viEVU entsprechend der Festlegungen verpflichtet. Jedoch werden nur Unternehmen in der unmittelbaren oder mittelbaren Zustän-

digkeit der Regulierungskammer Bayern verpflichtet. Freiwillige Erweiterungen sind aber möglich und sinnvoll vor dem Hintergrund einer verbesserten Transparenz im Hinblick auf anstehende Kostenprüfungen.

WAS IST UNTER ENERGIESPEZIFISCHEN DIENSTLEISTUNGEN ZU VERSTEHEN?

Die Festlegungen sehen keine verbindliche Definition von energiespezifischen Dienstleistungen vor. Folglich besteht ein Auslegungsspielraum, welche Bestandteile (der verrechneten Dienstleistung) als energiespezifisch zu qualifizieren sind. Die Frage, die sich Unternehmen nun stellen dürfen: Wird der Begriff der energiespezifischen Dienstleistung eher weit (so wie von der Regulierungskammer gefordert) interpretiert oder wird dieser eher enger gefasst? Die Diskussion um die gewünschte Transparenz bei einer engen Auslegung dürfte im Rahmen der Kostenprüfung sicherlich umfangreicher werden. Vor allem eben dann, wenn das verrechnete Dienstleistungsentgelt Abweichungen zum Dienstleisterbogen aufzeigt.

HÄRTEFALLREGELUNG

Eine bayerische Besonderheit ist die Härtefallregelung. Danach können Verpächter, Netzbetreiber bzw. deren Dienstleister „auf Antrag“ von den Verpflichtungen befreit werden. Ein Härtefall kann danach „in der Regel“ angenommen werden, wenn folgende Voraussetzungen erfüllt sind:

Kriterien	Netzbetreiber	Dienstleister	Verpächter
	Bezugsgröße Erlös-obergrenze des Kalenderjahres (nach Abzug Kosten des vorgelagerten Netzes und vermiedene Netzentgelte) < 300.000 Euro	Umsatzerlöse aus Dienstleistung gegenüber verbundenen Unternehmen < 300.000 Euro	Umsatzerlöse aus Verpachtung gegenüber verbundenen Unternehmen < 300.000 Euro
		UND	UND
		Auf Ebene der Netzbetreiber: Erlösobergrenze nach Abzug Kosten des vorgelagerten Netzes und der vermiedenen Netzentgelte/Anteil Dienstleistungsentgelt < 5%	Auf Ebene der Netzbetreiber: Erlösobergrenze nach Abzug Kosten des vorgelagerten Netzes und der vermiedenen Netzentgelte/Anteil Verpachtungsentgelt < 5%

Die betroffenen Unternehmen können jedoch unabhängig von den genannten Kriterien unter Angabe von Gründen einen Härtefallantrag stellen.

ERWEITERUNG PRÜFUNGS-AUFTRAG UND REGULATORISCHE AUSWIRKUNGEN

Wie beschrieben haben die Festlegungen vor allem auch das Ziel, die verbundenen Dienstleister näher zu beleuchten. Unter dem Punkt „Erweiterung des Prüfungsauftrages“ werden im Wesentlichen Netzbetreiber angesprochen. Neben unterschiedlichen Aufgliederungen („Davon-Vermerke“) für einzelne Positionen der tätigkeitsbezogenen Gewinn- und Verlustrechnung sowie der Bilanzen rücken zudem „klassische“ Maßnahmen zur regulatorischen Bilanzoptimierung in den Fokus. Diese sollen transparent, das heißt vor Optimierung dargestellt werden.

Daher sind Unternehmen gut beraten, die zentralen Aufgabenstellungen für Finanzbuchhaltung und Controlling zu diskutieren und entsprechende Umsetzungsschritte auf Prozesstauglichkeit hin zu prüfen. Und bei alledem gilt es, die möglichen Gestaltungsspielräume im Hinblick auf die anstehenden Kostenprüfungen (2020/2021) optimal zu nutzen. Hierbei können wir Ihr Unternehmen gerne unterstützen!

Kontakt für weitere Informationen



Jürgen Dobler
Diplom-Betriebswirt (FH)
Steuerberater
T +49 911 9193 3617
E juergen.dobler@roedl.com



Kati Langer
Wirtschaftsprüferin
Steuerberaterin
T +49 911 9193 3591
E kati.langer@roedl.com

→ Digitalisierung

KritisV und IT-Sicherheitsgesetz 2.0

Handlungsbedarf zunehmend auch für kleinere Stadtwerke

von Hannes Hahn, Hans Fasen, Falk Hofmann



Die IT-Sicherheit von Energieversorgern ist nach wie vor oft unzureichend. Dies zeigen erneute Hackerangriffe in den vergangenen Wochen und Monaten, bei denen Kundendaten erbeutet wurden oder der betreffende Energieversorger Opfer von Erpressern wurde. Vor diesem Hintergrund sind die Bestrebungen der Bundesregierung im Zusammenhang mit der Novellierung des IT-Sicherheitsgesetzes es zu verstehen. Dieses sieht vor, die Anforderungen an die Informationssicherheit für Betreiber kritischer Infrastrukturen (KRITIS) weiter zu erhöhen und die Schwellenwerte deutlich zu senken, ab denen die Vorgaben dieses Gesetzes verbindlich gelten.

GESETZLICHE ANFORDERUNGEN AN BETREIBER KRITISCHER INFRASTRUKTUREN

Um die Informationssicherheit für Betreiber kritischer Infrastrukturen (KRITIS) zwingend und nachhaltig zu verbessern, hat die Bundesregierung im Jahr 2015 das IT-Sicherheitsgesetz (ITSiG) verabschiedet. Im Mai 2020 hat das Bundesinnenministerium (BMI) einen neuen Referentenentwurf zum IT-Sicherheitsgesetz 2.0 fertiggestellt.

Als Kernbestandteil des Gesetzes wird nach wie vor anzusehen sein, dass informationstechnische Systeme, die für die Funktionsfähigkeit von Kritischen Infrastrukturen maßgeblich sind, von den jeweiligen Betreibern durch die Umsetzung von angemessenen organisatorischen und technischen Vorkehrungen abzusichern sind, die dem Stand der Technik entsprechen. Außerdem sind erhebliche IT-Sicherheitsvorfälle an das Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) oder die zuständige Aufsichtsbehörde zu melden.

Das Gesetz definiert also Informationssicherheits-Vorgaben für Betreiber kritischer Infrastrukturen, wie z. B. Energieversorgungsunternehmen. Dabei ist die ordnungsgemäße Erfüllung dieser Vorgaben regelmäßig nachzuweisen.

Mit dem Prüfungsstandard 860 hat das Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) im Jahr 2018 einen kriterienbasierten Prüfungsansatz geschaffen, der sowohl gesetzliche als auch aufsichtsrechtliche und – dies ist im KRITIS-Umfeld besonders wichtig – branchenspezifische Anforderungen aufgreift. In Zusammenarbeit mit dem Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) wurde auf dieser Basis für die Prüfung kritischer Infrastrukturen der Prüfungshinweis PH 9.860.2 entwickelt.

KRITISCHE INFRASTRUKTUREN IM ENERGIESEKTOR

Laut Definition ist eine „Kritische Infrastruktur“ eine Anlage, ein System oder ein Teil davon mit wesentlicher Bedeutung für die Aufrechterhaltung wichtiger gesellschaftlicher Funktionen, der Gesundheit, der Sicherheit und des wirtschaftlichen oder sozialen Wohlergehens der Bevölkerung.

Zum Sektor Energie gehören die folgenden Branchen: Elektrizität, Gas, Mineralöl und Fernwärme. Anhand definierter und messbarer Schwellenwerte können Betreiber im Detail prüfen, ob sie unter die KRITIS-Gesetzgebung fallen. Ausschlaggebend dafür ist die aktuelle „Verordnung zur Bestimmung Kritischer Infrastrukturen nach dem BSI-Gesetz (BSI-Kritisverordnung – BSI-KritisV)“. Beispielsweise fallen Energieerzeugungsanlagen ab einer installierten Netto-Nennleistung (elektrisch) von 420 MW unter die KRITIS-Gesetzgebung. Es wird erwartet, dass mit dem IT-Sicherheitsgesetz 2.0 dieser Schwellenwert deutlich gesenkt wird.

Ergänzend ist in diesem Zusammenhang zu bemerken, dass u.U. auch Partner, Dienstleister und Lieferanten der originären KRITIS-Betreiber in indirekter Form den Anforderungen des IT-Sicherheitsgesetzes nachkommen müssen.

GENERELLE PFLICHTEN DER GESCHÄFTSLEITUNG

Unabhängig davon, ob ein Energieversorger unter die KRITIS-Gesetzgebung fällt oder nicht – aus heutiger Sicht kann sich die Geschäftsleitung den Informations-/IT-Sicherheitsrisiken nicht mehr entziehen, die sich aus dem Digitalisierungstrend ergeben. Auf Basis verschiedener gesetzlicher Grundlagen lassen sich folgende 3 Pflichten ableiten:

Sorgfaltspflicht:

So haben etwa Vorstandsmitglieder die Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters gem. § 93 Abs. 1 (1) und (2) AktG anzuwenden. Für einen Geschäftsführer einer GmbH wird nach § 43 Abs. 1 GmbHG der gleiche Maßstab zur Sorgfalt gefordert.

Legalitätspflicht:

Diese Pflicht der Geschäftsleitung verlangt, dafür Sorge zu tragen, dass sich die Gesellschaft in ihren Außenbeziehungen rechtmäßig verhält. Dabei hat die Geschäftsleitung auch die Handlungen ihrer Mitarbeiter zu überprüfen.

Pflicht zur Einrichtung von Überwachungssystemen:

In § 91 Abs. 2 AktG wird die Einrichtung explizit gefordert. Es ist aufgrund dieser Regelung davon auszugehen, dass im Falle einer juristischen Überprüfung auch die Geschäftsführung einer GmbH oder anderer Gesellschaftsformen betroffen ist.

Die Umsetzung dieser Verpflichtungen lässt sich für den Bereich Informationssicherheit mit dem Aufbau und dem Betrieb eines bedarfs- und anforderungsgerechten Informationssicherheitsmanagementsystems (ISMS) erfüllen, das im Idealfall in die Systeme des Unternehmens (z. B. Risikomanagementsystem) integriert ist. Damit wären auch die richtigen Voraussetzungen geschaffen, KRITIS-Anforderungen schon jetzt zu erfüllen, auch wenn dies für das Unternehmen erst in Zukunft gesetzlich zwingend erforderlich wird.

WAS BEDEUTET STAND DER TECHNIK?

Das IT-Sicherheitsgesetz definiert, dass organisatorische und technische Maßnahmen umgesetzt werden müssen, die den „Stand der Technik“ berücksichtigen. Bei dem Begriff "Stand der Technik" handelt es sich um einen unbestimmten Rechtsbegriff, der keine messbare Größe, sondern eher einen Grundsatz darstellt. Unter Stand der Technik werden demnach die technischen Möglichkeiten zusammengefasst, die zum aktuellen Zeitpunkt umsetzbar sind und die sich ihrerseits auf wissenschaftliche und technische Erkenntnisse stützen. Durch die Klausel „Stand der Technik“, etwa in Verträgen, soll sichergestellt werden, dass es zum Einsatz der besten verfügbaren Technik kommt.

Es ist also nicht möglich, den Begriff allgemeingültig und abschließend zu definieren. Deshalb gibt es in der Regel technik- und branchenspezifisch Umsetzungen, die als dem „Stand der Technik“ entsprechend bewertet und regelmäßig validiert werden müssen. Da die ordnungsgemäße Erfüllung der gesetzlichen Vorgaben regelmäßig nachzuweisen ist, muss auch regelmäßig geprüft werden, ob die ergriffenen Sicherheitsmaßnahmen tatsächlich dem geforderten Stand der Technik entsprechen. Um bewerten zu können, ob bei einer Maßnahmenumsetzung der "Stand der Technik" realisiert ist, kann ein Rückgriff auf diverse nationale und internationale Normen, u. a. DIN-, ISO-, DKE- oder ISO/IEC-Normenreihen, sinnvoll sein.

ISMS – UMSETZUNG DER KRITIS-ANFORDERUNGEN IM ENERGIESEKTOR

Durch die Implementierung und Aufrechterhaltung eines Information Security Management Systems (ISMS) werden die maßgeblichen Pflichten eines Betreibers einer Kritischen Infrastruktur erfüllt. Für KRITIS-Betreiber aus dem Sektor Energie ist dabei der IT-Sicherheitskatalog gemäß § 11 Absatz 1a Energiewirtschaftsgesetz verbindlich zu berücksichtigen. Bei der Umsetzung der entsprechenden Anforderungen werden neben

¹ <https://www.gesetze-im-internet.de/bsi-kritisv/BJNR095800016.html>

IT-technischen Aspekten auch alle anderen wesentlichen Einflussfaktoren auf die Informationssicherheit adäquat berücksichtigt, u. a. die organisatorische und personelle, aber auch die physische Sicherheit. Essenziell ist in jedem Fall, dass u. a. folgende, KRITIS-spezifische Aspekte bei der Implementierung des ISMS berücksichtigt werden:

- Scope-Definition – Es ist eindeutig zu bestimmen, welche Bestandteile der Infrastruktur als Kritische Infrastrukturen gelten.
- Ansprechpartner IT-Sicherheit – Der Betreiber einer Kritischen Infrastruktur muss eine zentrale Kontaktstelle zum Austausch von Informationen mit der Bundesnetzagentur bereitstellen.
- Die Angemessenheit von Sicherheitsmaßnahmen ist im Verhältnis zu den Folgen eines Ausfalls oder einer Beeinträchtigung der kritischen Dienstleistung bzw. der betroffenen Kritischen Infrastruktur zu bewerten.
- Der Netzbetreiber ist verpflichtet, die Konformität seines ISMS mit den Anforderungen des IT-Sicherheitskatalogs durch ein Zertifikat zu belegen.

WAS ÄNDERT SICH MIT DEM IT-SICHERHEITSGESETZ 2.0?

Die Novellierung des IT-Sicherheitsgesetzes wird voraussichtlich mindestens folgende Änderungen mit sich bringen:

Stärkung der Befugnisse des BSI für den digitalen Raum, u. a. Online-Monitoring und die Sicherheitsüberprüfung von IT-Produkten

Einführung eines einheitlichen IT-Sicherheitskennzeichens zur Verbesserung der Sicherheit von IT-Produkten

Neue Betreiberpflichten mit der Einführung einer neuen Kategorie Kritischer Infrastrukturen: „Infrastruktur im besonderen öffentlichen Interesse“

Verpflichtung von Providern zu Sicherheitsmaßnahmen

Ausweitung der Sicherheitsanforderungen an KRITIS-Betreiber

FAZIT

Das Thema Informations-/IT-Sicherheit gewinnt in Gesellschaft und Wirtschaft aktuell zunehmend an Bedeutung. Diesem Aspekt wird auch das IT-Sicherheitsgesetz 2.0 Rechnung tragen. Die Verabschiedung des Gesetzes wird sich aber voraussichtlich noch etwas hinziehen.

Als sicher kann gelten, dass das Netz engmaschiger wird – das Netz, das definiert, welche Branchen und Unternehmen in welchem Umfang Informations-/IT-Sicherheitsmaßnahmen umsetzen müssen. Wie die konkreten Auswirkungen auf Schwellwertdefinitionen im Energiesektor aussehen, ist dabei aber noch ungewiss.

Kontakt für weitere Informationen



Hans Fasen
Wirtschaftsprüfer
T +49 221 949 909 186
E hans.fasen@roedl.com



Falk Hofmann
Dipl.-Ing. Elektrotechnik,
IT-Auditor, ISO27001 Auditor, DSB
T +49 30 81 079 584
E falk.hofmann@roedl.com

→ Energiewirtschaft

Entsorgung von Klärschlamm als Geschäftsmodell für Stadtwerke?

von Benjamin Hufnagel und Julian Britz

Im Koalitionsvertrag zur 18. Legislaturperiode haben sich die Koalitionspartner darauf verständigt, die Klärschlammausbringung zu Düngezwecken zu beenden und Phosphor sowie andere Nährstoffe aus dem Klärschlamm zurückzugewinnen. Für die Betreiber von Kläranlagen ergeben sich durch die fehlenden Entsorgungswege massive Herausforderungen. In der Folge sind die Preise der Klärschlamm Entsorgung in den vergangenen Jahren rasant gestiegen – eine Entlastung ist nicht in Sicht. Der folgende Artikel soll einen Überblick darüber geben, wie es zu der gegenwärtigen Situation kommen konnte und wie Anlagenbetreiber und Kommunen und deren Stadtwerke künftig mit den neuen Rahmenbedingungen umgehen können.

AKTUELLE ENTSORGUNGSSITUATION

Gegenwärtig fallen in Deutschland jährlich rund 1,8 Millionen Tonnen Klärschlamm Trockensubstanz an. Rund 2 Drittel dieser Menge werden aktuell in Form der Co-Ver-

breunung beziehungsweise Monoverbrennung thermisch behandelt.¹

Die Co-Verbrennung erfolgt dabei in Kohlekraftwerken, Zementwerken und Abfallverbrennungsanlagen. Derzeit sind deutschlandweit 22 kommunale Monoverbrennungsanlagen in Betrieb, die zusammen eine Gesamtkapazität von rund 670.000 Tonnen Trockensubstrat pro Jahr aufweisen.

Mit 400.000 Tonnen Trockensubstrat pro Jahr stellt die Mitverbrennung in Braun- und Steinkohlekraftwerken den wesentlichen Anteil der mitverbrannten Klärschlämme dar. Im Gegensatz zu Kohle hat Klärschlamm einen relativ hohen Anteil an mineralischen Bestandteilen, was zu einer vermehrten Aschebildung führt. Daneben beeinflusst der Wassergehalt den Heizwert des Schlamms wesentlich. Während ausgefallter Klärschlamm mit einem Wassergehalt von 50 Prozent einen Heizwert von 4.500 kJ/kg aufweist, enthält dieser in getrockneter Form 10.000 bis 12.000 kJ/kg.

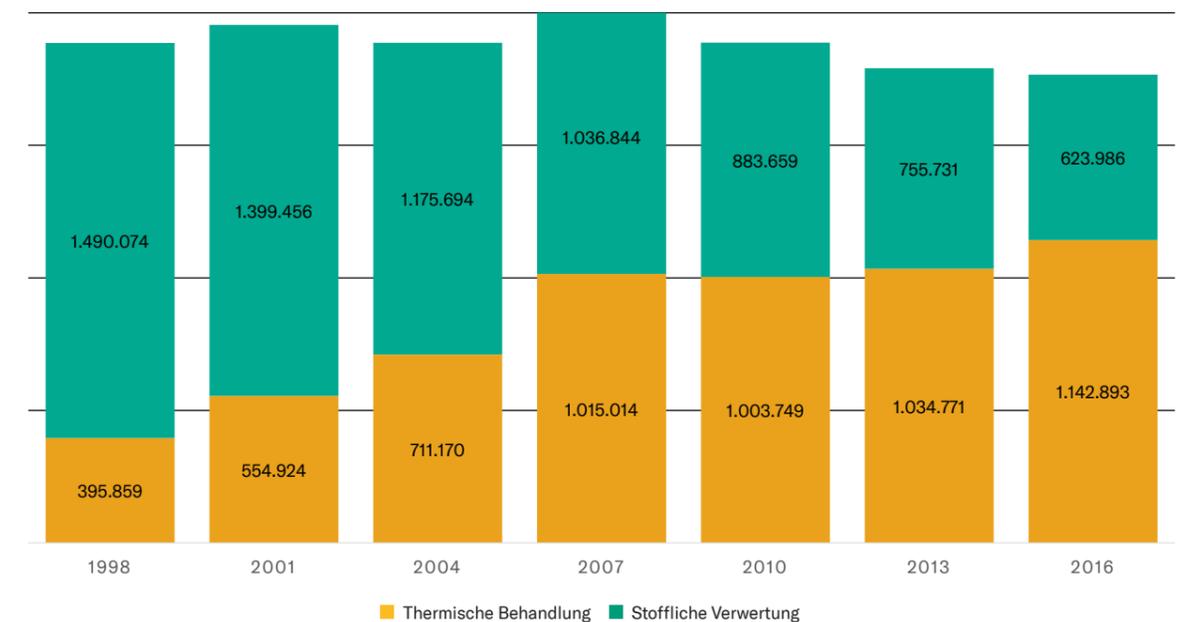


Abbildung 1: Klärschlamm Entsorgung 1998 bis 2016 [Tonnen pro Jahr]

¹ Statistisches Bundesamt Deutschland (Dezember 2019).

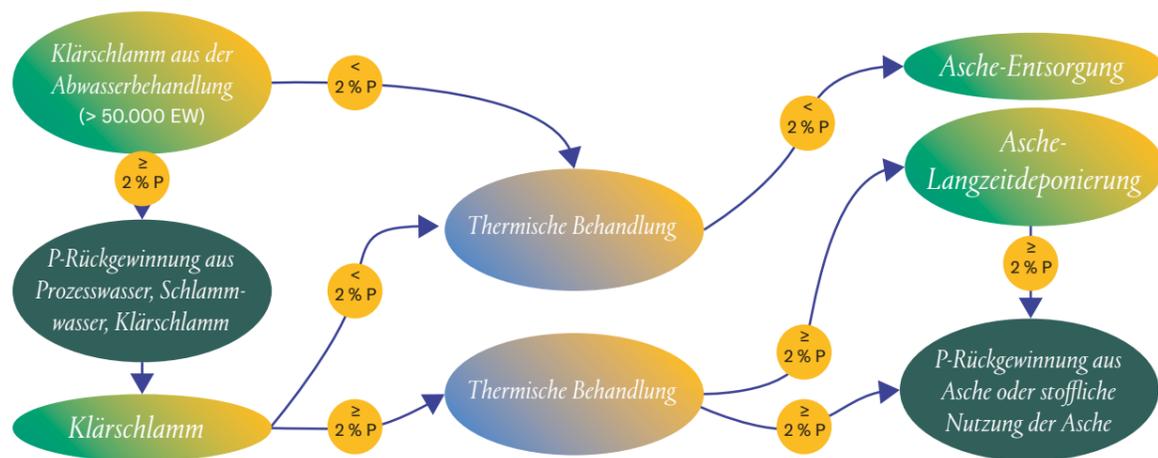


Abbildung 2: Entsorgungs- und Verwertungswege für Klärschlamm aus Kläranlagen über 50.000 EW ab 2032

RELEVANTE RECHTSVORSCHRIFTEN FÜR DIE KLÄRSCHLAMMENTSORGUNG

Bei der Entsorgung von Klärschlamm gilt es eine Vielzahl an Rechtsvorschriften zu beachten. Neben dem Kreislaufwirtschaftsgesetz spielen bei der Betrachtung unter anderem die EU-Klärschlammrichtlinie, die Düngeverordnung und das Düngegesetz sowie die Bundes-Immissionsschutzverordnung eine entscheidende Rolle. Die aktuell wohl einflussreichste Vorschrift ist die 2017 erschienene Novelle der Klärschlammverordnung.

Nach § 3 Klärschlammverordnung sind die Klärschlamm-erzeuger dazu verpflichtet, den anfallenden Klärschlamm möglichst hochwertig zu verwerten und eine Rückführung des enthaltenen Phosphors in den Wirtschaftskreislauf anzustreben.

Das zentrale Element stellt die Festlegung von Vorgaben zur Rückführung von Phosphor aus Klärschlamm dar. Die Pflicht zur Phosphorrückgewinnung greift ab dem 1.1.2029 für Kläranlagen mit einer genehmigten Ausbaugröße von mehr als 100.000 Einwohnerwerten (EW) und ab dem 1.1.2032 für Anlagen mit einer Ausbaugröße von mehr als 50.000 Einwohnerwerten. Diese Pflicht gilt, sobald der Phosphorgehalt im Klärschlamm einen Massenanteil von größer gleich 20 Gramm pro Kilogramm Trockenmasse oder 2 Prozent erreicht. Der Entsorgungspfad der thermischen Co-Verbrennung ohne vorherige Phosphorrückgewinnung aus der flüssigen Phase wird aufgrund des damit verbundenen hohen Aufwands weitestgehend unmöglich gemacht.

Anlagen kleiner 50.000 EW sind zwar nicht von der Rückgewinnungspflicht betroffen, so müssen sie allerdings, wie auch die größeren Anlagen, den Klärschlamm

ab 2023 verpflichtend auf den Phosphorgehalt untersuchen. Des Weiteren ist die bodenbezogene Verwertung für Anlagen größer 100.000 EW ab 2029 und für Anlagen größer 50.000 EW ab 2032 nicht mehr zulässig.

PREISLICHE ENTWICKLUNG

Mit durchschnittlich 6,84 Euro pro Tonne Trockenmasse ist die thermische Behandlung in einer Monoverbrennungsanlage die teuerste und die stoffliche Verwertung mit durchschnittlich 4,32 Euro pro Tonne Trockenmasse die günstigste Entsorgungsmethode. Insgesamt gewinnt die Klärschlammentsorgung für die Abwasseraufbereitung zunehmend an Bedeutung. Je nach Region und Ausgangssituation sind die Preise in den vergangenen Jahren teils um mehr als 100 Prozent angestiegen.

Dabei werden die fehlenden Entsorgungswege in Folge des bodenbezogenen Ausbringungsverbots und der Pflicht zur Phosphorrückgewinnung die Situation noch weiter verschärfen. Da bereits bis Ende 2022 10 Gigawatt der aktuell 40 Gigawatt Kohlekraftwerksleistung und bis 2030 13 weitere Gigawatt vom Netz genommen werden, verschwinden zudem Co-Verbrennungsanlagen, was den Bedarf an alternativen Entsorgungswegen steigen lassen wird.

HANDLUNGSOPTIONEN FÜR ANLAGENBETREIBER

Betroffene Anlagenbetreiber sehen sich mit einer Vielzahl an Herausforderungen konfrontiert. Um diese zu beherrschen, stehen, je nach Ausgangssituation, unterschiedlichste Möglichkeiten zur Verfügung.

Bau und Betrieb einer Monoverbrennungsanlage können zukünftig die eigene Entsorgung sichern und bei

steigenden Preisen ein wirtschaftliches Geschäftsmodell entwickeln lassen. Neben den vermiedenen Entsorgungskosten des eigenen Klärschlammes erhalten Anlagenbetreiber Gebühren für die Verbrennung externer Mengen. Darüber hinaus lassen sich durch die Vermarktung der entstehenden Wärme Zusatzlöhne erzielen. Als Abnehmer sind dabei anliegende Industriebetriebe ebenso denkbar wie die Einspeisung in ein Wärmenetz. Bei einer Anlagengröße von 4 Megawatt könnten so rund 1.000 Einfamilienhaushalte mit nachhaltiger Wärme versorgt werden. Für Stadtwerke bietet sich die Chance, bereits vorhandene Wärmenetze zu dekarbonisieren oder neue Vorhaben umweltfreundlich umzusetzen. Interessant ist der Bau einer Monoverbrennungsanlage insbesondere dann, wenn bereits eine genehmigungsfähige Fläche zur Verfügung steht. Befindet sich diese nahegelegenen an die Kläranlage, kann die Wärme auch dazu genutzt werden, den Klärschlamm zu trocknen.

Alternativ zum Bau einer Monoverbrennungsanlage ist die Errichtung einer Trocknungsanlage in Betracht zu ziehen. Da die Entsorgungskosten in Abhängigkeit des Gewichts des Klärschlammes anfallen und somit auch für den Wasseranteil gezahlt wird, rechnen sich diese meist schnell. Befinden sich im näheren Umfeld Industriebetriebe oder Biogasanlagen, kann es sinnvoll sein, die dort anfallende Abwärme zur Trocknung zu nutzen.

In jedem Fall sollte die Planung kommunenübergreifend erfolgen und dabei unterschiedliche Kooperationsmodelle beinhalten. Die Zusammenarbeit von Abwasserzweckverbänden und Stadtwerken wird zukünftig zunehmend an Bedeutung gewinnen.

FAZIT

Bereits heute sind die hohen Auflagen zur stofflichen Verwertung und dem damit verbundenen höheren Bedarf an thermischer Behandlung spürbar. Das Ausbringungsverbot für Anlagen größer 50.000 EW, sowie die Pflicht zur Phosphorrückgewinnung werden die Problematik der Klärschlammentsorgung zukünftig massiv verstärken. Dabei ist der zu erwartende Trend je nach Bundesland und Region unterschiedlich. Während einige Länder bereits heute über eine zukunftssichere Entsorgungsstruktur verfügen, werden insbesondere Länder wie Schleswig-Holstein oder Thüringen, die aktuell einen hohen Anteil an stofflicher Verwertung aufweisen, vor Probleme gestellt.

Anlagenbetreiber und Kommunen sollten sich daher möglichst frühzeitig mit den zukünftigen Auswirkungen befassen. Dabei stellt insbesondere der Bau einer Monoverbrennungsanlage eine interessante Lösung dar, zumal sich aus den stetig steigenden Entsorgungspreisen und der Nutzung der entstehenden Wärme ein interessantes Geschäftsmodell entwickeln lässt. Doch auch kleinere Maßnahmen, wie die Errichtung einer Trocknungsanlage, können langfristig für monetäre Entlastung sorgen.

Bezüglich konkreter Fragestellung hinsichtlich Genehmigungen, Kooperationsmodellen und der Entwicklung zukünftiger, wirtschaftlicher Geschäftsmodelle stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung.

Kontakt für weitere Informationen



Kai Imolauer
Diplom-Wirtschaftsingenieur (FH)
T +49 911 9193 3606
E kai.imolauer@roedl.com



Benjamin Hufnagel
M.A. Europäische Energiewirtschaft,
B.Eng. Wirtschaftsingenieur,
Energiewirtschaftsmanager
T +49 911 9193 3570
E benjamin.hufnagel@roedl.com

→ Energiewirtschaft

Betriebsführungsverträge

Eine Überprüfung lohnt sich

von Diana Basilio und Andreas Joisten

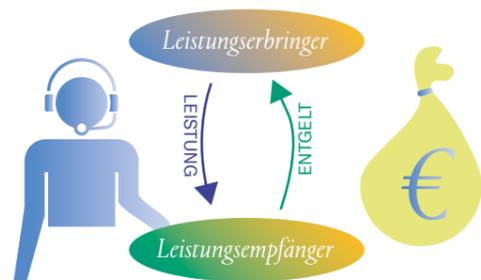
Wer kennt es nicht: Vor vielen Jahren wurde eine Betriebsführung für einen Dritten übernommen oder an einen Dritten vergeben. Jahre später fällt das angestaubte Vertragswerk im Schrank wieder auf und es wird festgestellt: Vertrag und Realität divergieren doch enorm – überprüft hat das aber schon lange niemand mehr.

Eine Überprüfung der Notwendigkeit und Angemessenheit der vereinbarten Entgelte fällt dabei oftmals schwer. Abhilfe schafft die Überprüfung mittels eines Benchmarks.

AUSGANGSSITUATION

Sinn und Zweck der Auslagerung von Betriebsführungen an Dritte, sei es im Konzern-Verbund oder nach „draußen“, sind meist identisch – Kosten sollen, zum Beispiel durch Fremdvergabe oder Synergiehebung, indem Funktionen und Systeme nicht mehrfach aufgebaut werden, reduziert werden. Alternativ besteht gar nicht die Möglichkeit, qualifiziertes eigenes Personal, das für die eigene Durchführung der Tätigkeiten benötigt wird, zu gewinnen.

So einfach es klingt, dass Funktionen durch einen Dritten ausgeführt werden, so schwierig ist die Ausgestaltung in der Praxis. Hier findet man einen bunten Blumenstrauß an Konstellationen, die oftmals nicht zufriedenstellend sind. Mal ist unklar, was für wen und vor allem durch wen geleistet wird (definierte Service-Level-Agreements sind sehr selten vorzufinden), mal basieren Preis und Leistungsinhalt auf historischen Angelegenheiten, die Preisgestaltung und Verrechnung ist kaum noch nachvollziehbar oder das Leistungsspektrum hat sich, ohne dass dies entsprechend nachgehalten wurde, deutlich verschoben. In diesem Zusammenhang wird auch die Relevanz der Dienstleistersteuerung nochmals deutlich.



Im Mittelpunkt steht hierbei immer wieder der Bedarf der Definition eines transparenten und klaren Leistungsspektrums in Kombination mit der Darlegung eines nachvollziehbaren und marktgerechten Preises für die Dienstleistungen.

ZIELE UND NUTZEN

Der Nutzen der Überprüfung von Betriebsführungen unterscheidet sich oftmals je nach Ausgangslage, Konstellation der Beteiligten und vielem mehr. Jedoch lässt sich, neben dem Wunsch, das Verhältnis von Kosten und Leistung anzugleichen, insbesondere das Ziel zur Transparenz über Leistungsinhalte und Preisgestaltung ableiten. Treiber hierfür sind sowohl die unterschiedlichen Anreize der Akteure, als auch die Notwendigkeit, gegenüber Dritten, insbesondere im Rahmen der Regulierung, den Nachweis zu erbringen, dass die Preisgestaltung marktgerecht austariert ist.

Übersicht – Ziele und Nutzen

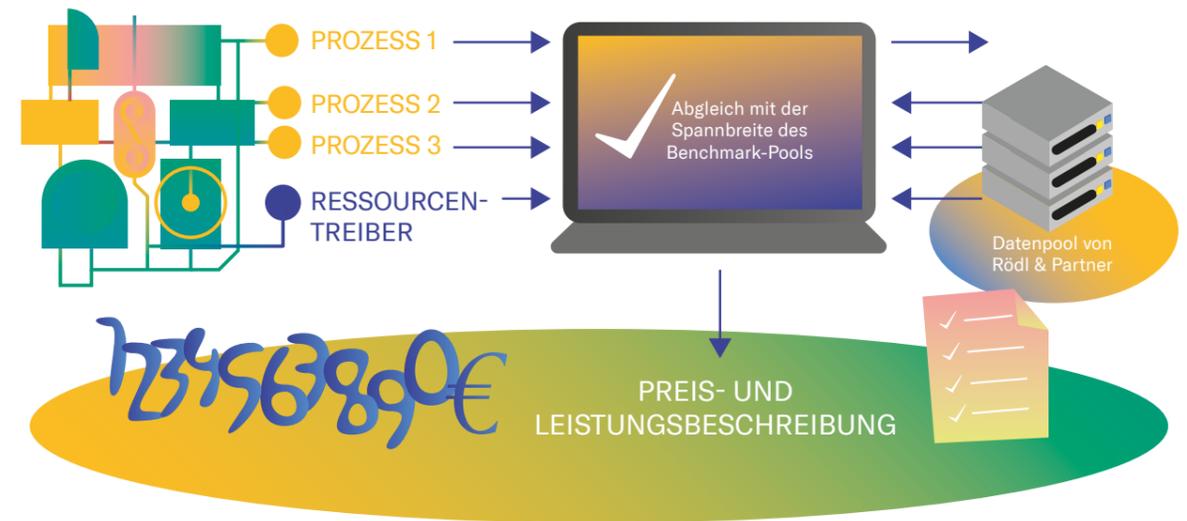


Hierbei darf man allerdings auch nicht außer Acht lassen, dass ein transparenter Betriebsführungsvertrag Differenzen und Missverständnisse der beteiligten Akteure erheblich reduzieren und auf eine sachliche Ebene transferieren kann – stark vernetzte Strukturen, sei es aus historischen Gründen oder durch den stetig steigenden Kostendruck, bergen stets das Risiko, dass ein oder mehrere Akteure mit der Leistungserbringung oder dem Entgelt unzufrieden sind. In diesem Kontext helfen die transparente Darlegung eines Leistungsverzeichnisses sowie die Herleitung der Bepreisung.

HERANGEHENSWEISE VON RÖDL & PARTNER

Zur Überprüfung von Preis und Inhalt einer bestehenden Betriebsführung oder für den Abschluss eines neuen Betriebsführungsvertrages bietet es sich an, den Rödl & Partner-Benchmark heranzuziehen. In diesem wird ein großer Datenpool zu Aufwänden, basierend auf einem

Grobskizze des Vorgehens



umfassenden energie- und versorgungswirtschaftlichen Prozessmodell, verschiedener Versorger Deutschlands gebündelt.

Die Überprüfung der Betriebsführungen folgt hierbei einem standardisierten Verfahren. Im ersten Schritt werden gemeinsam die Prozesse der Leistungserbringung identifiziert. Hieran anschließend sind die relevanten Ressourcetreiber, zum Beispiel die Länge des Stromnetzes für den Prozess „Planung und Bau Stromnetze“, zu bestimmen. Diese ermöglichen den Vergleich unterschiedlicher Versorger und die Einordnung der betrachteten Unternehmen in ihre jeweilige Vergleichsgruppe.

Auf Basis dessen gleicht Rödl & Partner die ausgewählten Prozesse mit der Datenbasis des Benchmark-Pools

ab und berechnet hieraus eine Preisspanne für die jeweiligen Prozesse und Betriebsführungen. Diese ist, aufgrund der umfangreichen Vergleichswerte, marktgerecht, transparent und nachvollziehbar. Das Vorgehen ist schematisch in der beigefügten Grafik nochmal dargestellt.

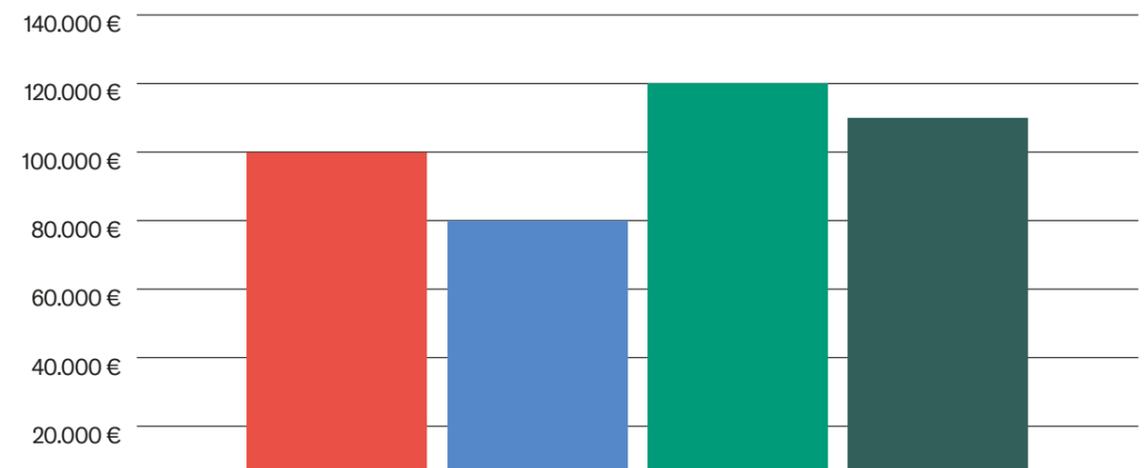
Im Ergebnis erfolgt eine übersichtliche Darstellung und Einordnung der Werte in den Benchmark.

KONKRETE BEISPIELE

Rödl & Partner hat verschiedene Versorger in Deutschland bei der Überprüfung ihrer Betriebsführungen erfolgreich begleitet. Schematisch sind im Folgenden Beispielkonstellationen dargestellt.

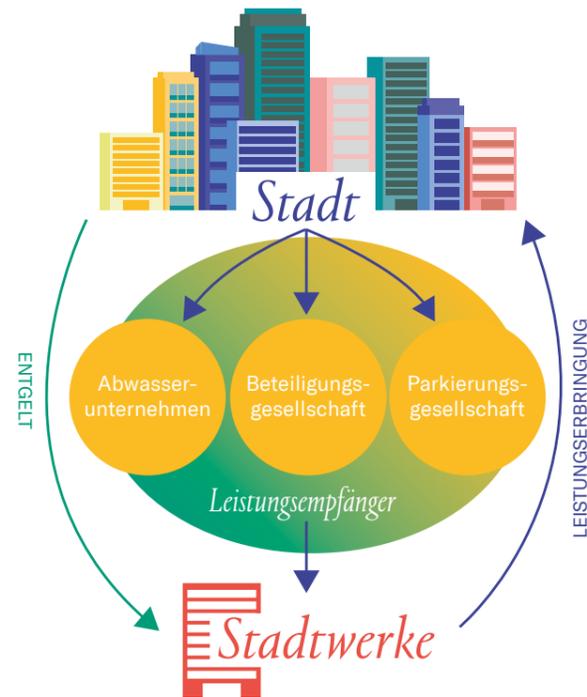
Benchmarkingergebnis

Benchmarkingergebnis



Beispiel 1

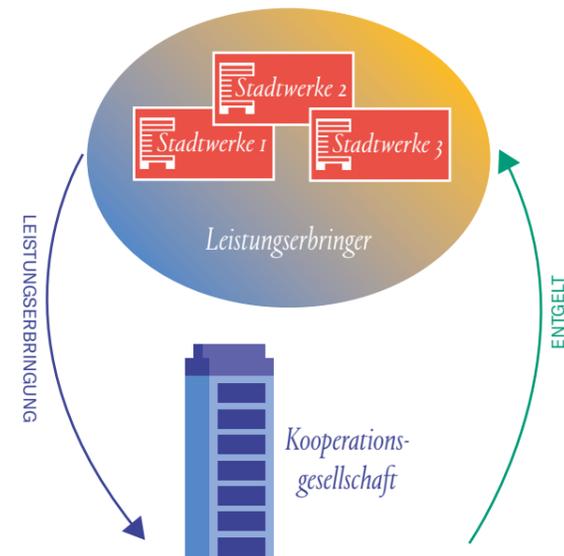
Ein Stadtwerk bündelt die kaufmännische Betriebsführung für alle Gesellschaften einer Stadt. Hierfür erhält dieses ein Betriebsführungsentgelt gemäß folgender Darstellung:



Im Rahmen der Prüfung durch einen Dritten fällt nun auf, dass die Leistungserbringung sowie Vergütung in einem ungünstigen Verhältnis stehen. Gleichzeitig wird klar, dass die zugrundeliegenden Verträge teils inhaltlich nur schwer rekonstruierbar sind. Entsprechend wird mithilfe von Rödl & Partner das Leistungsspektrum abgesteckt und basierend auf dem Rödl & Partner-Benchmark ein angemessenes Betriebsführungsentgelt abgeleitet und dokumentiert. Auf dieser Basis können die Stadtwerke und die Leistungsempfänger einen neuen Vertrag erstellen.

Beispiel 2

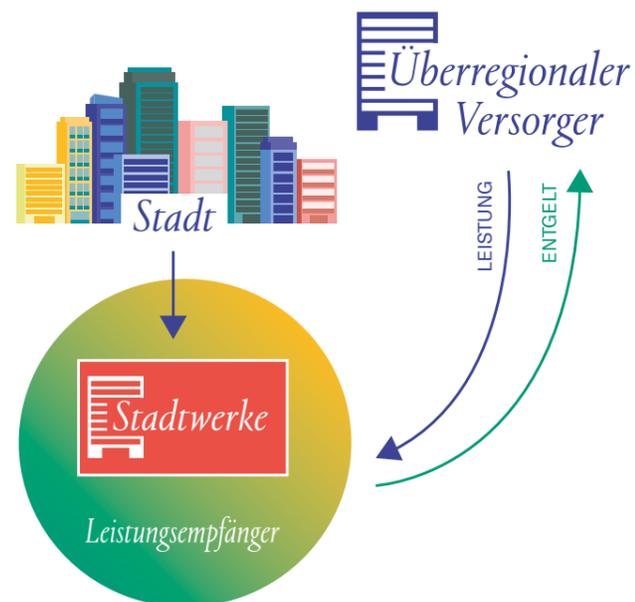
3 Stadtwerke, die sich in räumlicher Nähe befinden, beschließen den lokalen Markt künftig gemeinsam zu bearbeiten. Hierfür werden eine eigene Vertriebsmarke und Kooperationsgesellschaft gegründet, in der diese Aktivitäten gebündelt werden. Diese Kooperationsgesellschaft ist jedoch personenlos, die Betriebsführung erfolgt durch die 3 Mütter der Kooperationsgesellschaft. Hierbei übernimmt jede der Mütter einen anderen Aspekt der Betriebsführung.



Die Ausgestaltung der Kooperation stellt sich jedoch schwieriger dar, als ursprünglich veranschlagt. Insbesondere die Höhe der durch die Kooperationsgesellschaft zu leistenden Entgelte bedarf einer sauberen Herleitung und hohen Transparenz. Hierfür wurde gemeinsam mit Rödl & Partner der Leistungsumfang auf Prozessebene definiert und bepreist.

Beispiel 3

Eine Kommune hat beschlossen, einen lokalen Energieversorger zu gründen. Über mehrere Jahre wurde die Versorgung durch einen großen überregionalen Versorger sichergestellt. Bei Gründung des Stadtwerks kann dieses im ersten Schritt nur einen Teil der Leistungen selbst erbringen und vergibt einen Teil der Leistungen an den bisherigen Versorger, der hierfür ein Entgelt erhält.



Dieses Modell etabliert sich, auch über die „Aufbauphase“ hinaus. Bei einer Analyse der Erlös- und Kostenstruktur fällt nun die Dienstleistung durch den überregionalen Versorger in den Blick. Die Überprüfung mittels des Benchmarks sowie die anschließende Verhandlung mit dem Versorger ergeben ein Einsparpotenzial von ca. 25 Prozent bei gleichbleibender Leistungserbringung.

FAZIT

Betriebsführungen durch oder für Dritte sind wesentliche Ausgestaltungsoptionen in der Leistungserstellung der Energie- und Versorgungswirtschaft. Aufgrund der fortschreitenden Entwicklung, sei es die Anreizregulierung oder der Wettbewerbsdruck, ist davon auszugehen, dass das Instrument weiter an Beliebtheit gewinnen wird. Dies zeigt sich bereits jetzt an den unterschiedlichsten Bemühungen Kosten zu senken und Synergien zu heben. Damit dies jedoch dauerhaft zufriedenstellend gelingen kann, bedarf es einer transparenten und abgestimmten Basis für die Betriebsführung. Zur Erstellung dieser bietet sich die Nutzung des Rödl & Partner-Benchmarks an, da mit diesem, wie vielfältige Projekte bereits gezeigt haben, transparente und abgestimmte Preise sowie Leistungsübersichten erstellt werden können, die auf der Markterfahrung von Rödl & Partner basieren.

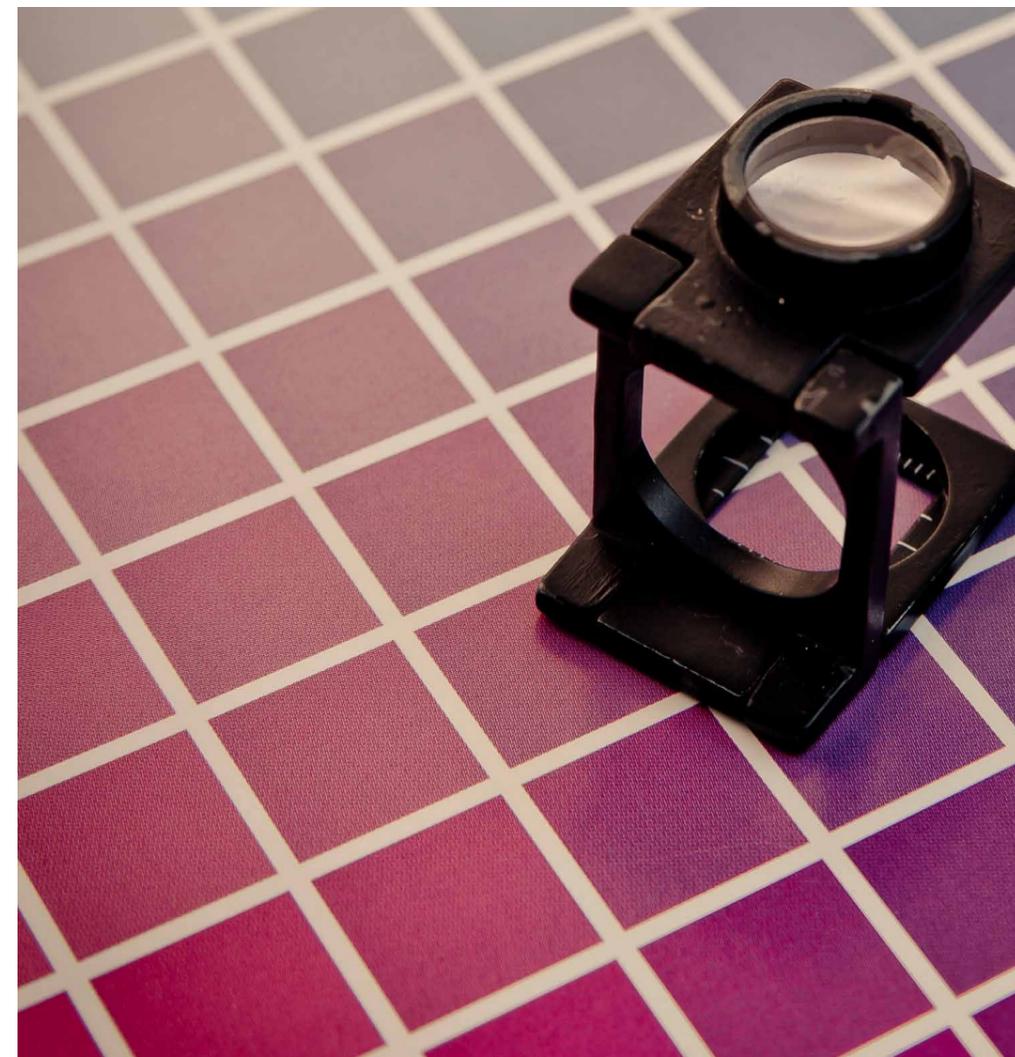
Kontakt für weitere Informationen



Diana Basilio
M.Sc. Energie und Finanzwirtschaft
T +49 221 949 909 228
E diana.basilio@roedl.com



Andreas Joisten
M.Sc. Economics
T +49 221 949 909 193
E andreas.joisten@roedl.com



→ Energiewirtschaft

CSR bei Stadtwerken

von Kai Imolauer und Sarah Haßdenteufel

Die wenigstens Stadtwerke Bayerns befassen sich strukturiert in Form eines Managementansatzes und Reportings mit ihrer sozialen und ökologischen Verantwortung. Zu diesem Ergebnis kommt eine aktuelle Kurzstudie von Rödl & Partner, in der das CSR-Engagement 152 kommunaler Unternehmen aus dem Freistaat Bayern untersucht wurde. Dabei gewinnt das Thema Corporate Social Responsibility (CSR) zunehmend in Bezug auf Vertriebe und Employer Branding an Bedeutung.

Immer mehr Unternehmen setzen sich intensiv mit dem Begriff der Nachhaltigkeit auseinander. Dabei definiert das Bundesministerium für Arbeit und Soziales Corporate Social Responsibility wie folgt: „CSR ist die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft. Dies umfasst soziale, ökologische und ökonomische Aspekte [...]“

Das Konzept der unternehmerischen Verantwortung markiert ein Umdenken in der Form, wie Organisationen zur nachhaltigen Entwicklung beitragen: Unternehmen sollen gemeinsamen Mehrwert schaffen und durch ihre Aktivitäten einen positiven Beitrag zur wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklung leisten. Neben der Reduzierung von CO₂-Emissionen – beispielsweise als Beitrag zum Klimaschutz – geht es mitunter um eine Vielfalt von Aktivitäten, wie etwa:

- die Sicherstellung von Ressourceneffizienzen,
- die Einhaltung von Menschenrechten,
- die Förderung von sozialen, kulturellen und sportlichen Projekten sowie
- eine gelebte Verantwortung gegenüber allen Stakeholdern (im Sinne aller mit dem Unternehmen verbundenen Personen wie Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten, Anwohner etc.).

Eine Auseinandersetzung mit dem eigenen unternehmerischen Handeln und dessen Auswirkungen auf die Umwelt und die Gesellschaft ist somit eben auch eine Möglichkeit, das gesellschaftliche Miteinander und gerade lokal bzw. regional eines der besten Vertriebsargumente der Stadtwerke zu fördern: die Nähe zu den Bürgern.

CSR versteht sich heutzutage als Managementansatz, der aus einer kompetenten Unternehmensführung kaum mehr wegzudenken ist. Schließlich sind die Vorteile eines strukturierten Nachhaltigkeitsmanagements vielfältig. Ein positives Image als engagierter Arbeitgeber steigert nicht nur die Reputation beim Kunden und bei den Geschäftspartnern, sondern trägt auch zu einem attraktiven Erscheinungsbild am Arbeitsmarkt bei. Das CSR-Engagement eines Unternehmens nimmt maßgeblich Einfluss auf das Employer Branding der Organisation. Wer sich außerdem mit dem unternehmenseigenen

Energie- und Ressourcenverbrauch intensiv auseinandersetzt, wird nicht nur seinen ökologischen Fußabdruck verringern, sondern auch vermeidbare Ineffizienzen beseitigen und somit Kosten einsparen. Darüber hinaus können Risiken, die mit gesundheitsbedingten Ausfällen einhergehen, durch ein betriebliches Gesundheitsmanagementsystem effektiv reduziert werden.

Die Bedeutung der Unternehmensverantwortung zeigt sich auch in der politischen Sphäre: Mit der Verabschiedung der Richtlinie 2014/95/EU verpflichtet die Europäische Kommission Unternehmen des öffentlichen Interesses und mit mehr als 500 Mitarbeitern dazu, nichtfinanzielle Informationen ab dem Jahr 2017 offenzulegen. Auch wenn diese Verpflichtung bei Stadtwerken sicherlich keine entscheidende Rolle spielt, so nimmt der Druck der Öffentlichkeit doch merklich zu. Das Informationsbedürfnis von Strom-, Gas und Wärmekunden, Mitarbeitern, Lieferanten sowie gesellschaftlichen und politischen Akteuren ist in den vergangenen Jahren stark angestiegen.

STADTWERKE IN DER VERANTWORTUNG

Kommunale Unternehmen sehen sich einer vergleichbaren Situation gegenüber, denn auch von ihnen wird mehr Engagement und Transparenz erwartet. Doch sind sich die Stadt- und Gemeindewerke ihrer ökologischen und sozialen Verantwortung bewusst?

Von den Großstädten Bayerns bis zu den kleinsten Gemeinden beanspruchen die Bürger des Freistaats die Leistungen der Werke. Zudem zählen die kommunal geführten Unternehmen oft zu wichtigen Arbeitgebern der Region. Aufgrund ihrer lokalen Verbundenheit schreibt man ihnen eine besondere Verantwortung gegenüber der Gesellschaft und der Umwelt zu, insbesondere in der Region, in der sie tätig sind. Insofern stellt sich die Frage, inwieweit die Begriffe Nachhaltigkeit und CSR von den Stadtwerken gelebt und nach außen getragen werden.

Neben dem Verantwortungsaspekt, dem die kommunalen Unternehmen gerecht werden müssen, ist zudem interessant zu untersuchen, ob sich die Stadtwerke das Potenzial der CSR-Berichterstattung zunutze machen und den sich verändernden Rahmenbedingungen zielgerichtet begegnen. Die CSR-Berichterstattung zielt auf eine umfassende, transparente Informationsbereitstellung ab und bildet einen wichtigen Bestandteil der betrieblichen Informationspolitik. Unternehmen dokumentieren in einem solchen Bericht ihre Tätigkeiten, Leistungen und Entwicklungen in Hinblick auf nachhaltiges Handeln. Das Berichtsformat dient nicht nur der internen und externen Kommunikation, vielmehr kann die verbindliche Berichterlegung als Anlass genutzt wer-

den, um Verbesserungsprozesse im Management zu initiieren und zukunftsorientierte Strategien zu entwickeln. Und nein – dies betrifft nicht nur große Dax-Konzerne, sondern bringt auch mittelständischen Unternehmen eine Vielzahl an Vorteilen.

BESTANDSAUFNAHME DES STATUS QUO

Das Thema Nachhaltigkeit ist bereits bei vielen Stadtwerken angekommen. Dies äußert sich allerdings oftmals nur in der Förderung gesellschaftlicher Projekte oder durch ein nachhaltiges Produktangebot – beispielsweise Strom aus Erneuerbaren Energien, den die jeweiligen Unternehmen vermarkten. Somit befähigen die kommunalen Unternehmen ihre Kunden zwar dazu, einen Beitrag zum Umweltschutz zu leisten, gleichzeitig findet aber eine Übertragung der Verantwortung statt. Unternehmerische Verantwortung beginnt jedoch im Unternehmen selbst. Somit stellt sich die Frage, ob die Stadtwerke Bayerns auch Verantwortung für ihre eigenen operativen Tätigkeiten übernehmen und sich bewusst mit dem Konzept einer nachhaltigen Unternehmensführung auseinandersetzen.

Vor diesem Hintergrund hat Rödl & Partner über 100 bayrische kommunale Versorgungsunternehmen eingehend ihres CSR-Engagements und ihrer CSR-Kommunikation untersucht. Die empirischen Befunde haben gezeigt, dass die CSR-Berichterstattung bei den Stadtwerken in Bayern wenig verbreitet ist. Von 152 Stadtwerken beschäftigen sich nur 36 nähergehend mit der Thematik und veröffentlichen nachhaltigkeitsbasierte Informationen auf ihrer Website.

36

CSR wird thematisiert



Wird CSR thematisiert?

116

CSR wird nicht thematisiert



Die Kommunikation fällt dabei sehr unterschiedlich aus. 16 der 36 kommunalen Versorgungsunternehmen haben auf ihrer Website ein kurzes Statement zum Thema Nachhaltigkeit verfasst. Weitere 11 gehen einen Schritt weiter und stellen einzelne Projekte vor, die sie ins Leben gerufen oder gefördert haben. Einzig 9 der untersuchten Stadt- und Gemeindewerke berichten umfassend zum Thema CSR.

Darüber hinaus haben nur 2 Versorgungsunternehmen, die in die Sparte der umfangreichen Berichterstattung fallen, einen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht. Das sind zum einen die N-ERGIE AG, ein Tochterunternehmen der Städtische Werke Nürnberg GmbH, und zum anderen die Stadtwerke Augsburg Holding GmbH. In beiden Fällen handelt es sich um einen Erstbericht.

berichts – Umwelt, Gesellschaft & Kunde, Mitarbeiter. Die Sustainable Development Goals¹ (SDGs) der Vereinten Nationen sind weder bei den Stadtwerken Augsburg noch bei der N-ERGIE AG integrativer Bestandteil der Berichterstattung.

ERGEBNISSE

Insgesamt ist die CSR-Berichterstattung kommunaler Unternehmen weder umfassend verbreitet noch systematisch. Nur etwa ein Viertel der untersuchten Stadtwerke tragen das Bewusstsein ihrer ökologischen und sozialen Verantwortung nach außen. Die Studienergebnisse legen nahe, dass sich insbesondere die öffentlichen Versorgungsunternehmen großer Städte und Gemeinden bereits mit dem Konzept unternehmerischer Nachhaltigkeit beschäftigt haben. Unter den Stadtwerken der 15 größten Städte Bayerns befindet sich lediglich ein Unternehmen, das den Nachhaltigkeitsbegriff ausschließlich mit dem marktlichen Ökostrom-Angebot zusammenführt. Alle weiteren Stadtwerke führen zumindest eine kurze Erklärung zum Nachhaltigkeitsbegriff und dessen Bedeutung für die Organisation auf.

Doch je kleiner die Städte und Gemeinden sind, die von den jeweiligen Stadtwerken versorgt werden, desto seltener wird der CSR-Begriff in den betrieblichen Kommunikationskanälen aufgegriffen. Unter den 30 kleinsten Gemeinden Bayerns, die Gegenstand der Untersuchung waren, konnte nur ein Anbieter ausfindig gemacht werden, der sein ökologisches Engagement medienwirksam zum Ausdruck bringt. Auch der Umfang der Kommunikation fällt in kleineren Stadt- und Gemeindewerken geringer aus als bei Versorgungsdienstleistern größerer Städte (ab ca. 60.000 Einwohnern). In Regionen mittlerer Größe (zwischen 20.000 und 60.000 Einwohnern) wird der Nachhaltigkeitsbegriff oftmals in Form eines kurzen Statements in die Unternehmenskommunikation integriert. Mitunter finden sich auch Beschreibungen einzelner gesellschaftlicher oder kultureller Projekte, die von den Stadtwerken unterstützt werden.

Als Beispiel guter Praxis dienen die N-ERGIE AG und die Stadtwerke Augsburg. Die beiden kommunalen Träger haben Nachhaltigkeitsinformationen in Form eines eigenständigen CSR-Berichts verfasst. An dieser Stelle sei jedoch anzumerken, dass die beiden Versorgungsunternehmen bislang ausschließlich einen Bericht publiziert haben. Die N-ERGIE AG hat den Folgebericht für das Jahr 2021 angekündigt. Die Stadtwerke Augsburg hatten bereits für 2019 einen Zweitbericht angekündigt, dieser ist jedoch ausgeblieben. Auf Basis dieser Veröffentlichungen ist eine Bewertung der Organisationsentwicklung ausgeschlossen, ebenso wie ein Vergleich mit anderen Unternehmen.

FAZIT

Die Analyse lässt Grund zur Annahme offen, dass das Thema CSR bisher noch keinen umfassenden Einzug in die Unternehmenskommunikation und -strategie von kommunalen Unternehmen erhalten hat. Dabei liegen in der Nachhaltigkeitskommunikation bzw. -berichterstattung vielfache Potenziale begründet. Allerdings schöpfen selbst die großen Stadtwerke diese noch nicht vollständig aus. Die Mehrheit der mittleren und kleinen Versorgungsanbieter haben sich bislang unzureichend an die sich ändernden Rahmenbedingungen und das gesteigerte Informationsbedürfnis der Stakeholder angepasst. Es gibt allerdings auch Ausnahmen, wie etwa die Stadtwerke Bogen, die zu den kleineren öffentlichen Versorgern Bayerns zählen. Das niederbayerische Unternehmen ist sich seiner sozialen Verantwortung bewusst und berichtet medial über sein gesellschaftliches Engagement. Die Nachhaltigkeitsberichterstattung ist aber auch an dieser Stelle noch ausbaufähig. Im Vordergrund sollte eine ausgeglichene Berichterstattungspraxis stehen, die alle 3 Dimensionen der Nachhaltigkeit aufgreift.

Die Veröffentlichung eines Nachhaltigkeitsberichts ist heutzutage für viele Unternehmen von zentraler Bedeutung – auch ohne gesetzliche Verpflichtung. Dies gilt jedoch weniger für die öffentlichen Versorgungsunternehmen Bayerns. Es lässt sich festhalten, dass trotz der zahlreichen Vorteile und Zukunftsperspektiven, die mit einem systematischen CSR-Reporting einhergehen, bisher nur ein Bruchteil der bayerischen Stadt- und Gemeindewerke über wirtschaftliche, soziale und ökologische Themen in umfangreicher Form berichtet. Auch wenn es nachahmenswerte Beispiele gibt, zeigen die Befunde der Studie, dass sich kommunale Unternehmen dem Thema vertiefend annehmen müssen – insbesondere angesichts der tiefgreifenden Transformation, die für eine nachhaltige Entwicklung unserer Gesellschaft und Umwelt notwendig ist. Gleichzeitig zeichnen sich vielfache Nutzenaspekte der Nachhaltigkeitsberichterstattung ab, beispielsweise können kommunale Unternehmen ihren Stakeholderdialog stärken und ihre regionale Verbundenheit wirkungsvoll kommunizieren. Das Reporting sorgt nachweislich für mehr Transparenz und fördert die Reputation in der Öffentlichkeit. Entsprechende Effekte erweisen sich insbesondere im Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter als nützlich, wenn diese großen Wert auf eine nachhaltige Unternehmenspolitik legen. Indem sich Stadt- und Gemeindewerke für die lokale Gemeinschaft engagieren – beispielsweise durch die Realisierung Erneuerbarer-Energien-Projekte vor Ort oder durch die Bereitstellung umweltfreundlicher Mobilitätsdienstleistungen für die Mitarbeitenden (wie etwa das Dienstrad-Leasing oder eine elektrische Fuhrparkflotte) – profitieren sie auf lange Sicht. Kommunale Unternehmen, die sich für das gesellschaftliche Leben vor Ort einsetzen und einen Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung leisten, binden nicht zuletzt auch ihre Kunden stärker an sich. Ein strategischer Managementansatz birgt zusammen mit einer kontinuierlichen Nachhaltigkeitsberichterstattung somit viele Potenziale, die nicht ungenutzt bleiben sollten.

Rödl & Partner unterstützt Sie gerne bei der Entwicklung eines Kommunikationskonzepts oder der strategischen Auseinandersetzung mit dem Thema Corporate Social Responsibility. Wir stehen Ihnen mit kompetenter Beratung zur Verfügung – sprechen Sie uns einfach mit Ihrem Anliegen an!

9

Umfangreiche Berichterstattung



16

Kurzes Statement zum Thema Nachhaltigkeit

II

Vorstellung einzelner Projekte

Mit dem Bericht „Engagiert mit voller N-ERGIE“ publizierte die N-ERGIE AG 2018 einen CSR-Report, dessen zentrale Themenfelder Umwelt, Gemeinwesen, Menschen in der Region, Kunden und Mitarbeiter waren. Der Bericht orientiert sich an den Leitlinien der Global Reporting Initiative (GRI). Der 2017 veröffentlichte CSR-Bericht der Stadtwerke Augsburg folgt ebenfalls dem etablierten GRI-Berichtsstandard. Darin berichtet der Kommunalversorger über seine Nachhaltigkeitsleistungen. Die thematischen Schwerpunkte sind vergleichbar mit den Themenfeldern des N-ERGIE-Nachhaltigkeits-

¹Weiterführende Informationen zu den 17 Zielen nachhaltiger Entwicklung können unter folgendem Link abgerufen werden: http://www.bmz.de/de/themen/2030_agenda/

Kontakt für weitere Informationen



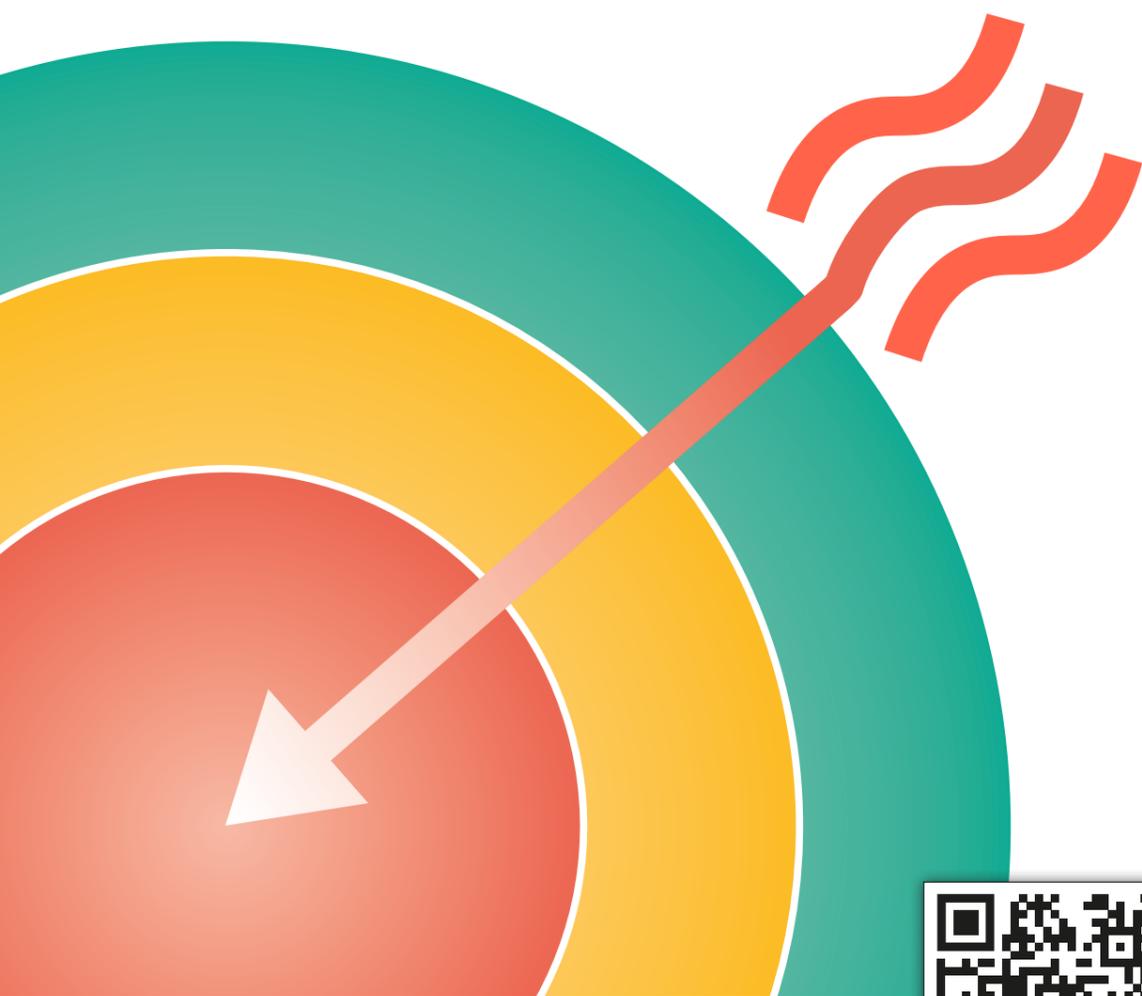
Kai Imolauer
Diplom-Wirtschaftsingenieur (FH)
T +49 911 9193 3606
E kai.imolauer@roedl.com



Sarah Haßdenteufel
M.A. Sustainability Economics & Management
T +49 911 9193 3728
E sarah.hassdenteufel@roedl.com

Die Wärmezielscheibe

Wärmewende in Deutschland
erfolgreich gestalten



*Konzeptpapier
jetzt herunterladen*



www.waermezielscheibe.de

→ Wärme

Fernwärme-Benchmarking im Praxistest: Das Streben nach dem Optimum

Erste Ergebnisse aus der aktuellen Benchmarking-Runde

von Benjamin Richter und Christian Fränkle

Unternehmen suchen laufend nach Wegen, Prozesse zu optimieren, um einen größtmöglichen Erfolg zu generieren. Zu diesem Zweck werden in fast allen Wirtschaftsbereichen regelmäßig Benchmarkings durchgeführt. Seit 2017 ist dies auch im Rahmen eines speziell auf die Fernwärmebranche zugeschnittenen Benchmarkings von Rödl & Partner möglich, das sich einer zunehmenden Beliebtheit erfreut.

Durch das Benchmarking können mögliche Risiken, von der Bereitstellung der Wärme bis zum Vertrieb, bereits vor dem Ernstfall identifiziert und dann beseitigt oder minimiert werden.

Ein Beispiel hierfür ist die Klage eines privaten Immobilienunternehmens gegen ein Fernwärmeversorgungsunternehmen, bei der der Bundesgerichtshof entgegen der Erwartungen vieler Experten mit seinem Beschluss vom 9.7.2019 – KZR 110/18 der Revision des Immobilienunternehmens zur Rückzahlung des Fernwärme-Grundentgelts stattgegeben hat. Kernpunkt des Streits ist eine vom Immobilienunternehmen vermutete missbräuchlich überhöhte Preisgestaltung, insbesondere aber eine unzulässige Ungleichbehandlung durch den Fernwärmeversorger. Das klagende Immobilienunternehmen bezog Wärme aus einem seit längerem bestehenden Wärmenetz zu einem höheren Grundpreis als Kunden eines neu errichteten,

nicht mit dem alten Netz verbundenen Wärmenetzes. Das Gericht gab dem Kläger letztlich Recht.

Durch die Teilnahme an dem Rödl & Partner-Benchmarking besteht aufseiten der Fernwärmeversorger eine ständige Auseinandersetzung mit den eigenen Kennzahlen bis hin zum Nachweis des angemessenen Preisniveaus. Durch den zusätzlichen Vergleich lassen sich hierdurch entsprechende Risiken früher erkennen und der Versorger kann Maßnahmen zur Beseitigung der Risiken entwickeln.

Generell ist in Paragraph 19 Abs. 2 Nr. 2 des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen geregelt, ob und inwieweit ein marktbeherrschendes Unternehmen seine Stellung durch überhöhte Preise missbraucht. Die Grundlage hierfür bildet das Vergleichsmarktprinzip, das vom Preis anderer, gleichartiger Unternehmen als adäquaten Preis ausgeht und diese in Relation setzt. Bisherige Landes- und bundeskartellrechtliche Untersuchungen beschränkten sich allesamt auf das Vergleichsmarktprinzip, ohne dabei versorgerspezifische Besonderheiten zu berücksichtigen, die die jeweilige Preishöhe bestimmen. Dieses Vorgehen wurde aber mit dem BGH-Beschluss vom 9.7.2019 infrage gestellt.

Das Vergleichsmarktprinzip stößt insofern an seine Grenzen, da viele Fernwärmeversorgungsunternehmen als

marktbeherrschend wahrgenommen werden und sehr unterschiedliche Voraussetzungen hinsichtlich der Wärmeerzeugung und -verteilung besitzen. Den BGH-Richtern in oben genanntem Rechtsstreit zufolge ist daher neben dem Vergleichsmarktprinzip die sogenannte Kostenkontrolle, bei der die Differenz zwischen Kosten und Erlösen auf ihre Angemessenheit untersucht wird, ebenfalls von hoher Bedeutung. Die hier in vergleichbaren Märkten angewendeten Methoden der Kartellämter sind vergleichsweise aufwändig.

WAS KÖNNEN FERNWÄRMEVERSORGUNGSUNTERNEHMEN GEGEN SOLICHE RISIKEN UNTERNEHMEN?

In einem ersten Schritt sind die Fernwärmepreise auf Basis der tatsächlichen Kosten zu gestalten. Die eigene Kostenbasis sollte regelmäßig hinterfragt werden: Arbeitet mein Unternehmen effizient genug? Kann ich meine Wärmeerzeugung oder -verteilung optimieren, sodass ich attraktive Marktpreise anbieten kann? Grundlage für die eigene Kostenkontrolle bildet die sinnvolle Gegenüberstellung der eigenen Kennzahlen mit vergleichbaren anderen Marktteilnehmern.

Einen solchen Vergleich bietet das Fernwärme-Benchmarking von Rödl & Partner, indem verschiedene Kennzahlen ermittelt werden und die Teilnehmer anhand bestimmter Merkmale in Vergleichsgruppen eingeteilt werden. Darüber hinaus unterstützt Rödl & Partner mit dem Fernwärme-Benchmarking die Fernwärmeversorgungswirtschaft, um Möglichkeiten zur Modernisierung bestehender Strukturen zu erkennen, langfristige Kosteneinsparpotenziale zu identifizieren sowie innovative und langfristige Versorgungslösungen umzusetzen. Die Qualitätsmerkmale der Dienstleistung Benchmarking im Bereich Fernwärme sind in Abbildung 1 dargestellt.

Eine Besonderheit stellt dabei die Berücksichtigung der verschiedenen Voraussetzungen der Fernwärmeversorger durch die Bildung von Vergleichsgruppen dar. Hierdurch entsteht eine Annäherung hinsichtlich der Voraussetzungen, wodurch verlässliche und belastbare Aussagen über den Stand des Unternehmens getroffen werden können.



Abbildung 1: Qualitätsmerkmale Rödl & Partner Fernwärme-Benchmarking

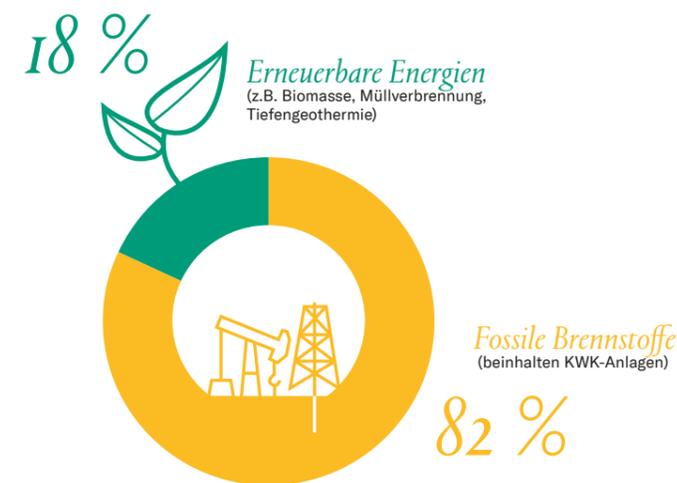


Abbildung 2: Die Auswertung des FW-Benchmarks 2019 zeigt, dass überwiegend fossile Brennstoffe eingesetzt werden

DIE BENCHMARKING-RUNDE 2019

Im Rahmen der zuletzt abgeschlossenen Benchmarking-Runde haben sich die teilnehmenden Fernwärmeversorger unterschiedlicher Größenordnungen aus Deutschland einer eingehenden Analyse ihrer Daten des Wirtschaftsjahres 2018 unterzogen. Neben der Berechnung belastbarer Kennzahlen, die die Grundlage für eine langfristig effiziente Gestaltung der Fernwärmeversorgung bieten, ermöglicht der Datenpool die interne Identifikation möglicher Optimierungsbedarfe der jeweiligen Unternehmen.

Über alle Teilnehmer verteilt lag die Nutzung von Erneuerbaren Energien zur Wärmeerzeugung beispielsweise bei 18 Prozent (Abbildung 2). Dies lässt erkennen, dass fossile Brennstoffe weiterhin eine bedeutende Rolle in der Wärmewirtschaft spielen.

Beispiele für die Heterogenität der Fernwärmeversorgung sind in Abbildung 3 und Abbildung 4 zu sehen. Der Primärenergiefaktor in Abbildung 3 zeigt das Verhältnis von Primär- zu Endenergie. Hierbei ist zu erkennen, dass in der vergangenen Erhebungsrunde eine Spanne von 0,00 bis zu 0,74 vertreten ist. Das Ziel ist es, den Primärenergiefaktor möglichst niedrig zu halten. Ein Primärenergiefaktor von 0,00 kann bedeuten, dass ausschließlich Erneuerbare Energien Anwendung finden oder beispielsweise systemkritische Erzeugungsanlagen genutzt werden. Ein niedriger Primärenergiefaktor ist ein wichtiges Kriterium zur Kundengewinnung. Vor allem im Neubaubereich ist der Primärenergiefaktor ein anerkanntes Qualitätsmerkmal des Produktes Fernwärme. Durch immer härtere Auflagen für den Bau von Gebäuden hinsichtlich der Umweltverträglichkeit stellt ein niedriger Primärenergiefaktor für das Heizen einen bedeutenden

Anreiz für Immobiliengesellschaften und private Kunden dar, sich für einen Fernwärmeanschluss zu entscheiden. Abbildung 4 zeigt die Altersstruktur aller Fernwärmenetze der Benchmarking-Runde 2019. Hierbei ist zu erkennen, dass bei vielen Versorgern Netze in Betrieb sind, die vor 1980 gebaut wurden. Die ältesten Netze wurden bereits vor 1960 in Betrieb genommen. Das Alter der Netzinfrastruktur bestimmt den angemessenen Instandhaltungsaufwand, um die Wärme- und Wasserverluste im Rahmen zu halten. Durch den direkten Vergleich der eigenen Altersstruktur mit Versorgern ähnlicher Größe kann eine gezielte Einschätzung über den benötigten Erneuerungsbedarf der Infrastruktur getroffen werden.

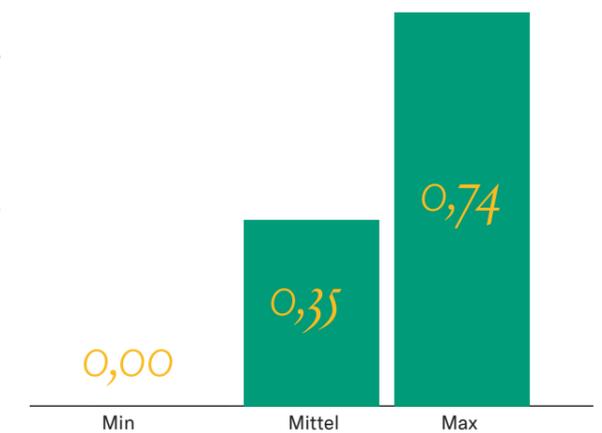


Abbildung 3: Ergebnis der Auswertung der Primärenergiefaktoren des FW-Benchmarks 2019

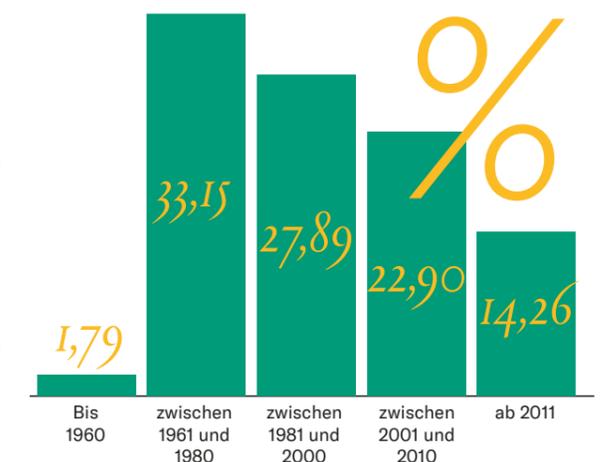


Abbildung 4: Altersstruktur der Fernwärmenetze des FW-Benchmarks 2019



Abbildung 5: Exemplarisches Beispiel aus den Mittelwerten der FWB-Erhebungsrunde 2019

Ein weiteres Beispiel stellt die Betrachtung der fixen und variablen Kosten dar. Durch den Vergleich der Kennzahlen kann das Versorgungsunternehmen mögliche Risiken in seiner Erlös- und Kostenstruktur erkennen und optimieren. Sollten beispielsweise, wie in Abbildung 5 zu sehen, Abweichungen zwischen den Bestandteilen der Kosten und Erlöse vorhanden sein, besteht im Fall von unerwarteten Witterungsbedingungen ein erhöhtes Risiko, dass der Gewinn entweder stark sinkt oder überproportional steigt, ohne dass der Versorger hierauf einen Einfluss hat. Dieses Risiko kann durch eine rechnerische Analyse des Benchmarks ermittelt werden.

Die dargestellten Beispiele dienen der Veranschaulichung der Vielfalt an Kennzahlen, die durch das Fernwärme-Benchmarking ermittelt werden. Durch die zahlreichen Kennzahlen wird eine 360°-Betrachtung der Unternehmen möglich. Auf dieser Grundlage wird ein individueller Bericht erstellt, in dem die Stärken und Schwächen der Teilnehmer analysiert werden. Mithilfe der Erkenntnisse aus dem Bericht können Unternehmen gezielt wichtige Schwachstellen und erhöhte Kosten identifizieren.

AUSBlick: DIE BENCHMARKING-RUNDE 2020:

In der Erhebungsrunde 2020 bietet Rödl & Partner insgesamt 4 Kennzahlenmodule (siehe Abbildung 6) an, die nach individuellen Bedürfnissen der Teilnehmer zusammengestellt werden können. In dem sogenannten Basismodul werden Kennzahlen ausgewertet, die für alle Teilnehmer von Bedeutung sind. Zusätzlich werden weitere Module angeboten, die auf spezifische Bereiche der Teilnehmer eingehen. So ermittelt das Modul „Deckungsbeitrag“ tiefgehende wirtschaftliche Kennzahlen, während das Modul „Erzeugung“ sich auf den Erzeugungsbereich konzentriert. Das Modul „Netztechnik“ wurde in Zusammenarbeit mit der GEF Ingenieur AG entwickelt und stellt spezielle Kennzahlen dar, die mit der Versorgungstechnik und der Infrastruktur zusammenhängen. Alle Kennzahlen werden im Rahmen eines ausführlichen Individualberichtes durch eine Gegenüberstellung mit den jeweils vergleichbaren Unternehmen dargestellt.

Die diesjährige Fernwärme-Benchmarking-Erhebungsphase läuft von August bis Dezember 2020. Alle Teilnehmer erhalten neben konkreten Optimierungsvorschlägen einen umfangreichen Individualbericht sowie ein Zertifikat über die Teilnahme.

Melden Sie sich jetzt an – für eine effizientere und datengestützte Zukunft.

Weitere Informationen und Anmeldung finden Sie unter:
<https://www.roedl.de/benchmarking/fernwaerme>

Kontakt für weitere Informationen



Benjamin Richter
Diplom-Betriebswirt (FH)
T +49 89 928 780 350
E benjamin.richter@roedl.com



Christian Fränkle
B.Sc. Energiewirtschaft
T +49 89 928 780 358
E christian.fraenkle@roedl.com

Basis

- Spezifische bereinigte Gesamtkosten
- Spezifische Kapitalkosten (Netz/Erzeugung)
- Kostendeckungsgrad
- Netzverluste (Wärme/Wasser)
- Versorgungsunterbrechungen (Hausanschlüsse/Erzeugungsanlagen)
- Gleichzeitigkeitsfaktor (Netzseite)
- Anschlussdichte (Wärmeabnehmer/Wärmeabnahme in MWh)
- Primärenergiefaktor
- Nutzungsgrad (gesamt/thermisch/elektrisch)
- Wärmemischpreis
- Analyse fixer und variabler Kosten- und Erlösanteile
- Kurzanalyse Preisgleitklausel
- Technische Schadensmeldungen
- Sonstige Kundenbeschwerden
- Öffentlichkeitsarbeit

Netztechnik

- Gegenüberstellung charakterisierender Netzkennwerte (Netzlänge, Wärmeabsatz etc.)
- Absatzliniendichte
- Lastfaktor
- Mittlerer Anschlusswert und Einteilung in charakteristische Leistungsklassen
- Zusammenhang zwischen max. Betriebsdruck, Nenndruckstufe und Höhenunterschieden im Netz
- Anteile unterschiedlicher Verlegesysteme
- Durchschnittsalter der Betriebsmittel
- Netzstationen nach Typ und Inspektionshäufigkeit
- Anzahl begehrter Schächte und Länge des Haubenkanalsystems
- Analyse verschiedener Verlustkennzahlen
- Störungs- und Schadenshäufigkeit unterschiedlicher Betriebsmittel
- Kosten für Leitungsbau und Hausanschlüsse

In Zusammenarbeit mit

Deckungsbeitrag & Digitalisierung

- Deckungsbeitrag als Anteil der Gesamterlöse
- Spezifischer Deckungsbeitrag (pro km/pro MWh)
- Spezifisches EBITDA
- Digitale Netzsteuerung
- Digitale Messstellen im Netz
- Energiemengenmanagement
- Investitionen in Digitalisierungsmaßnahmen (als Anteil an Gesamterlösen/pro MWh)
- Geplante Investitionen in Digitalisierung
- Kundenabrechnung
- Kundenkontaktmanagement

Erzeugung

- KWK: Anlagespezifischer Nutzungsgrad (thermisch/elektrisch)
- Leistungsdeckungsgrad (Eigen-erzeugung und Fremdbezug)
- Volllaststunden der Erzeugung
- Bezugskosten der eingesetzten Brennstoffe
- Wärmespeicher: Einsatz & Nutzungsgrad
- Altersstruktur des Netzes
- Spezifische Neuinvestitionen und Reinvestitionen in die Netzstruktur/Erzeugungsstruktur
- Spezifisches Anlagevermögen für Erzeugungsanlagen
- Analyse Wärmebezugsvertrag: GP-AP-Verhältnis, Besicherungsgrad

Abbildung 6: Kennzahlenmodule Fernwärme-Benchmark 2020

Veranstaltungshinweise

THEMA	Netzwerk Wärmewende
TERMIN / ORT	17.9.2020 / Webinar
THEMA	Kommunaler Klimaschutz
TERMIN / ORT	24.9.2020 / Webinar
THEMA	Erfolgreiche Konzessionsbewerbung im zugespitzten Wettbewerb
TERMIN / ORT	30.9.2020 / Webinar
THEMA	Stadtwerke 4.0 – Zukunft gestalten und sichern
TERMIN / ORT	7.10.2020 / Köln 14.10.2020 / Nürnberg
THEMA	10. Branchentreffen Erneuerbare Energien
TERMIN / ORT	10.11.2020 / Nürnberg
THEMA	Finanzierung Stadtwerke
TERMIN / ORT	12.11.2020 / Webinar
THEMA	Jahresabschluss EVU
TERMIN / ORT	18.11.2020 / Nürnberg 25.11.2020 / Köln

Kontakt für weitere Informationen



Maximilian Broschell
Diplom-Politologe,
Datenschutzbeauftragter DSB-TÜV,
Marketing Manager
T +49 911 9193 3501
E maximilian.broschell@roedl.com

STADTWERKE 4.0

ERFOLG SICHERN, ZUKUNFT GESTALTEN

Digitale Mehrwerte generieren!

7. Oktober 2020 in Köln
14. Oktober 2020 in Nürnberg

HIGHLIGHTS

- Digitale Transformation: Praxisbeispiele
- Cybersecurity
- Dekarbonisierung
- Quartiersentwicklung
- Smart City
- 5-D: „Die 5-D Dimensionen der Energiewirtschaft“

4.0

Informieren Sie sich hier:

7. Oktober 2020
in Köln



14. Oktober 2020
in Nürnberg



Rödl & Partner

Impressum

Verantwortlich für redaktionelle Inhalte gemäß § 55 Abs. 2 RStV:

Prof. Dr. Christian Rödl
Äußere Sulzbacher Straße 100
90491 Nürnberg

Rödl GmbH Rechtsanwaltsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Äußere Sulzbacher Straße 100
90491 Nürnberg
Deutschland / Germany

Tel: +49 911 9193 0
Fax: +49 911 9193 1900
E-Mail: info@roedl.de
www.roedl.de

einzelvertretungsberechtigter Geschäftsführer:
Prof. Dr. Christian Rödl, LL.M., RA, StB

Urheberrecht:

Alle Rechte vorbehalten. Jegliche Vervielfältigung oder Weiterverbreitung in jedem Medium als Ganzes oder in Teilen bedarf der schriftlichen Zustimmung der Rödl GmbH Rechtsanwaltsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.



PEFC zertifiziert

Dieses Produkt stammt aus nachhaltig bewirtschafteten Wäldern und kontrollierten Quellen.

www.pefc.de