

Fundamente schaffen

KURSBUCH STADTWERKE

Ausgabe: Dezember 2017 – www.roedl.de

> Inhalt

Energiewirtschaft

- > Geschäftsmodell Quartiersversorgung – Förderungen und gesetzliche Vorgaben 2
- > Rechtliche Aspekte der Strom- und Wärmeversorgung bei der Quartiersentwicklung 4

Energierecht

- > Erste Erfahrungen mit den KWK-Ausschreibungen – jetzt Gebote für innovative KWK-Systeme entwickeln 6

Erneuerbare Energien

- > Was lässt sich aus der DENA – Leitstudie integrierte Energiewende für die strategische Ausrichtung von Stadtwerken ableiten? 9

Prozesse und Organisation

- > Personalwirtschaft 4.0 – Auch das Personalmanagement von Energieversorgern muss sich an die veränderten Rahmenbedingungen anpassen. 11
- > Das Prozessmanagement nach ISO 9001 – Ein verkanntes Instrument im Dornröschenschlaf bei Versorgungsunternehmen und Stadtwerken 14

Rödl & Partner intern

- > Veranstaltungshinweise 17

Liebe Leserin, lieber Leser,

Ausblick 2018

Das Jahr 2017 neigt sich dem Ende zu – ein weiteres Jahr, das die Energiewirtschaft vor große Herausforderungen gestellt hat. Nun ist es Zeit, durchzuatmen und einige besinnliche Tage zu verbringen.

Aber – so viel steht bereits fest – auch das Jahr 2018 wird wieder viele „Überraschungen“ für Energieversorger bereit halten. Eine Entwicklung dürfte nach unserer Einschätzung im Jahr 2018 allerdings sehr deutlich zu Tage treten: Energieversorgungsunternehmen werden gezwungen sein, neben dem Tagesgeschäft zunehmend mehr „Nebenthemen“ umzusetzen. So wird schon allein aufgrund der demographischen Entwicklung die Einführung eines strategischen Personalmanagements ein unverzichtbares Hilfsmittel werden, um langfristig die besten Mitarbeiter zu gewinnen und zu binden. Die optimale Vorgehensweise dazu veranschaulicht Ihnen ein Beitrag aus diesem Kursbuch.

Weitere richtungsweisende Themen dürften im Jahr 2018 die Umsetzung der EU-Datenschutzgrundverordnung, die fundamentale Veränderungen mit sich bringen wird und auch die Umsetzung eines Compliance-Management-Systems sein. Spätestens durch die Entscheidung des Bundesgerichtshofs aus dem Mai diesen Jahres zur Straf- und Haftungsprivilegierung bei Umsetzung eines solchen Systems, sollte jedes Unternehmen ein CMS implementieren. Zwei „Nebenthemen“, die für eine rechtssichere Organisation und damit eine erfolgreiche Zukunft unverzichtbar sein werden. Neben einer Vielzahl anderer Themen wollen wir im Jahr 2018 insbesondere diesen „Nebenthemen“ besondere Aufmerksamkeit widmen.

Soweit der Ausblick für 2018. Wir wünschen Ihnen eine besinnliche Adventszeit und frohe Weihnachten.



Martin Wambach
Geschäftsführender Partner



Anton Berger
Partner

Energiewirtschaft

> Geschäftsmodell Quartiersversorgung – Förderungen und gesetzliche Vorgaben

Von Benjamin Hufnagel und Kai Imolauer

Die aktuellen gesetzlichen Rahmenbedingungen erfordern energieeffiziente Versorgungskonzepte in Neubauten und bei der Modernisierung von Bestandsquartieren. Contractoren, Versorger und Projektentwickler haben zudem wirtschaftliche Vorgaben und spätere Mieter erwarten eine kostengünstige Energieversorgung. Bestehen in diesem komplexen Spannungsfeld aus gesetzlichen Vorgaben und wirtschaftlichen Interessen Optionen für neue Geschäftsfelder? Wenn ja, welche technischen Konzepte sollten näher untersucht werden?

Auf Bundesebene werden anhand verschiedener Gesetze und Verordnungen die Richtlinien der EU zur schrittweisen Erreichung der Klimaziele vorangetrieben. Seit Inkrafttreten der dritten Fassung der EnEV (Energieeinsparverordnung) im Jahr 2007 bestehen gesetzliche Vorgaben bezüglich der Gesamteffizienz von Gebäuden, die bei allen wesentlichen Modernisierungen und Neubauten zu beachten sind. Parallel müssen speziell bei diesen Vorhaben die Vorgaben des EEWärmeG (Erneuerbare Energien Wärmegesetz) berücksichtigt werden. Um darüber hinaus noch Förderungen oder Förderkredite in Anspruch nehmen zu können, sind die Effizienzvorgaben der jeweiligen Fördermittelgeber wie z.B. der KfW-Bank zu erfüllen. Um den Überblick zu behalten, werden im Folgenden die relevanten Vorgaben zusammengefasst dargestellt.

EnEV: Die EnEV liegt mittlerweile in der fünften Fassung (EnEV 2014) vor. Mit den Änderungen der EnEV im Jahr 2016 haben sich die energetischen Mindestanforderungen an die Gesamtenergieeffizienz von Gebäuden weiter verschärft. Der Jahres-Primärenergiebedarf für Heizung und Warmwasser für Neubauten wurde im Vergleich zur EnEV 2014 um 25 Prozent gesenkt und der Wert für Mindestwärmedämmung der Gebäudehülle um weitere 20 Prozent erhöht. Die EnEV regelt jedoch nicht nur den Energiestandard für Neubauten, sondern auch die Anforderungen bei der Nachrüstung, Sanierung oder Modernisierung von Bestandsgebäuden. Der Primärenergiebedarf darf dabei bis zu 87 Prozent höher als der eines entsprechenden Neubaus sein. Ferner besteht nun die Pflicht auf die Erstellung eines Energieausweises bei Verkauf und Vermietung.

EEWärmeG: Das EEWärmeG ist 2009 mit dem Ziel, den Anteil an Erneuerbaren Energien bei der Bereitstellung des Kälte- und Wärmebedarfs in Gebäuden zu steigern, eingeführt worden. Der Anwendungsbereich trifft auch hier Neubauprojekte und größere Sanierungsvorhaben. Im Falle der Verwendung von

- > flüssiger oder fester Biomasse müssen bis zu 50 Prozent und bei
- > Umweltwärme (Wärmepumpen) müssen mindestens 50 Prozent des Wärmegesamtverbrauchs gedeckt werden.

Es können jedoch Ersatzmaßnahmen statt der genannten regenerativen Energiequellen durchgeführt werden:

- > Deckung des Wärmebedarfs zu 50 Prozent durch Abwärme,
- > Deckung des Wärmebedarfs zu 50 Prozent durch Wärme aus hocheffizienten KWK-Anlagen,
- > Absenkung des Wärmebedarfs nach EnEV um 15 Prozent
- > Deckung des gesamten Wärmebedarfs durch Nah- bzw. Fernwärme, deren Wärme zu 50 Prozent aus KWK stammt.

Auch gibt es bereits auf Länderebene weiterreichende Vorgaben für den Einsatz Erneuerbarer Energien zur Wärmeversorgung im Gebäudebereich. Das EEWärmeG legt beispielsweise fest, dass in Baden-Württemberg auch nach Heizungsmodernisierungen im Bestand ein Anteil von mindestens 15 Prozent Erneuerbaren Energien eingesetzt oder geeignete Ersatzmaßnahmen durchgeführt werden müssen.

GEG 2018: Das Gebäude Energie Gesetz sollte das EEWärmeG und die EnEV zusammenführen (wir berichteten). Seit Vorlage des Referentenentwurfs vom 23. Januar 2017 ist jedoch kein weiterer Fortschritt im Gesetzgebungsverfahren erkennbar.

Mieterstromgesetz: Damit neben Immobilieneigentümern künftig auch Mieter an den Vorteilen der Energiewende partizipieren können, hat der Gesetzgeber eine Förderung von Stromlieferung aus PV-Anlagen an Letztverbraucher im EEG verankert. Die Höhe der Mieterstromförderung variiert dabei in Abhängigkeit von der Größe der PV-Anlage zwischen 2,65 und 3,70 Cent pro Kilowattstunde (September 2017). Ein weiterer nennenswerter Aspekt ist, dass Stromverbräuche aus regenerativen Energien, die vor Ort verbraucht werden, auch im Rahmen der EnEV (§ 5) angerechnet werden dürfen.

- > solarer Strahlungsenergie müssen mindestens 15 Prozent
- > gasförmiger Biomasse müssen mindestens 30 Prozent

Weitere Fördermöglichkeiten: Neben der klassischen Vergütung für Strom aus KWK-Anlagen (KWKG) oder aus regenerativen Quellen (EEG) bestehen weitere Förderprogramme der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) für die Errichtung energieeffizienter Gebäude und energetischer Sanierungsmaßnahmen. Für die Errichtung von kleinen BHKW-Anlagen und Speichern können weitere Zuschüsse vom Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA) in Anspruch genommen werden. Ferner bestehen individuelle Fördermöglichkeiten auf Landesebene (z.B. 10.000 Häuser-Programm in Bayern) zur Modernisierung der Strom- und Wärmeversorgung.

Der Anforderungsrahmen ist aufgrund der Vielzahl an Gesetzen und Verordnungen durchaus als komplex einzustufen. Insbesondere durch die enge Verflechtung zwischen der EnEV und dem EEWärmeG ist es wesentlich, die notwendigen Maßnahmen übergreifend zu planen und nachzuweisen.

Energieversorgungskonzepte eines Mehrfamilienhauses

Um die eingangs beschriebenen Anforderungen und gesetzlichen Vorgaben zu analysieren, hat Rödl & Partner im Rahmen einer Studie mehrere Versorgungskonzepte untersucht und anhand von Effizienz- und Kostenkriterien bewertet. Dabei wurde unter Berücksichtigung der Wirtschaftlichkeit der Primärenergiebedarf von verschiedenen Energieversorgungskonzepten eines neuen Mehrfamilienhauses mit sechs 2-Personenhaushalten untersucht und die Ergebnisse anschließend nach den Anforderungen der EnEV und des EEWärmeG bewertet.

Die untersuchten Versorgungslösungen waren:

1. PV-Anlage mit Mieterstrombelieferung und Wärmeversorgung mittels Gas-Brennwertkessel
2. PV-Anlage mit Mieterstrombelieferung und Wärmeversorgung mittels Wärmepumpe und Gas-Brennwertkessel
3. PV-Anlage mit Mieterstrombelieferung und Wärmeversorgung mittels Mini-BHKW und Gas-Brennwertkessel
4. PV-Anlage mit Mieterstrombelieferung und Wärmeversorgung mittels Solarthermieanlage und Gas-Brennwertkessel

Die Ergebnisse können der folgenden Tabelle entnommen werden:

Variante	Primärenergiebedarf (EnEV)	IRR (Gesamtkapital)
PV & Gas-Brennwert	85,0 kWh/m²a	7,3 %
PV & Wärmepumpe	32,7 kWh/m²a	0,5 %
PV & BHKW	80,2 kWh/m²a	3,5 %
PV & Solarthermie	72,3 kWh/m²a	2,88 %

Die Ergebnisse sind jedoch immer stark einzelfall- und situationsabhängig. Je nach unterstellten Parametern kann es zu abweichenden Ergebnissen kommen. Im Kern ist jedoch feststellbar, dass sich die effizientesten Konzepte zeitgleich auch als die kostenintensiveren Optionen darstellen. Die mitunter strengen Vorgaben der EnEV könnten im vorliegenden Fall nur von Versorgungskonzepten mit einer Wärmepumpe eingehalten werden.

Fazit

Stadtwerke, die für sich bereits erkannt haben, dass das reine Commodity-Geschäft (Strom/Gas-Vertrieb) aktuell durch sinkende Margen, sinkende Mengen und steigende Wechslerquoten gekennzeichnet ist, sollten sich nach tragfähigen Alternativen umsehen. Ein interessantes Geschäftsfeld sind in Zeiten boomernder Baubranchen alle versorgungsnahen Tätigkeiten rund um Immobilien. Die Versorgung von Quartieren mit Strom und Wärme ist dabei nahe am Kerngeschäft der Stadtwerke. Contracting-Lösungen, Mieterstrommodelle aber auch Messdienstleistungen müssen daher mittelfristig in das Produkt- und Dienstleistungsportfolio aufgenommen werden. Die bestehende Komplexität sollte dabei kein nachhaltiges Hindernis darstellen – insbesondere, wenn Pilotprojekte und Produktentwicklungen von Spezialisten mit Branchenerfahrung begleitet werden.

Kontakt für weitere Informationen:



Benjamin Hufnagel

M.A. Europäische Energiewirtschaft

Tel.: +49 (9 11) 91 93-35 70

E-Mail: benjamin.hufnagel@roedl.com



Kai Imolauer

Diplom-Wirtschaftsingenieur (FH)

Tel.: +49 (9 11) 91 93-36 06

E-Mail: kai.imolauer@roedl.com



Energiewirtschaft

> Rechtliche Aspekte der Strom- und Wärmeversorgung bei der Quartiersentwicklung

Von Nadine Juch

Die Strom- und Wärmeversorgung der Wohngebäude soll klimafreundlich sein. Bei der Quartiersentwicklung gibt es unterschiedliche Interessen, die es im bestehenden Rechtsrahmen umzusetzen gilt.

In Ballungsräumen sind Neubauflächen knapp. Insbesondere werden Wohnbauflächen an Standorten entwickelt, an denen sich vormals Industrie- oder Gewerbeflächen befanden.

Städte und Gemeinden müssen in ihrer Bauleitplanung zahlreiche Aspekte berücksichtigen und in ihrer Planungsentscheidung abwägen. Hierbei rückt auch die Versorgung des Quartiers mit Strom und Wärme immer weiter in den Mittelpunkt. Ziel eines Investors ist es, ein wirtschaftliches Projekt unter Einhaltung aller rechtlichen Rahmenbedingungen zu realisieren. Hinzu kommen Interessen weiterer Personen, wie z.B. Stadtwerke, Dienstleister und Fernwärmeversorger, die neue Kunden akquirieren möchten. Fernwärmenetzbetreiber haben Interesse daran, ihr Netz weiter auszubauen und ein neues Quartier zu versorgen.

Quartier

Der Begriff Quartier ist gesetzlich nicht definiert. Die KfW fördert derzeit mit der Programmfamilie „Energetische Stadtsanierung“ die Entwicklung und Umsetzung integrierter Quartierskonzepte und die Umsetzung von investiven Maßnahmen insbesondere in Stadtquartieren.

Die KfW beschreibt Quartier als eine zusammenhängende Fläche mit mehreren Gebäuden einschließlich der öffentlichen Infrastruktur.¹

Die Fördermaßnahmen in diesem Programm müssen dabei im Einklang stehen mit den Zielen der Stadtentwicklung, insbesondere der Stadtentwicklungs-/Stadtumbauplanung bzw. der Bauleitplanung oder ggf. bereits beschlossener wohnwirtschaftlicher- und Klimaschutzkonzepte.

Stadtentwicklungskonzepte

Um eine ganzheitliche Entwicklung von Städten und Gemeinden zu steuern, werden entsprechende Konzepte entwickelt. Die Konzepte steuern interne Entscheidungen und Abläufe der Kommunen, entfalten jedoch keine Außenwirkung. Bürger können sich nicht direkt auf diese berufen. So steuern Einzelhandelskonzepte die Entwicklung des Einzelhandels in der jeweiligen Kommune. Integrierte Stadtentwicklungskonzepte sowie quartiersbezogene Wärme- und Kälteversorgung sind weitere Beispiele für Konzepte der Stadtentwicklung.

¹ Abgerufen im Internet unter: <https://www.kfw.de/inlandsfoerderung> am 14. November 2017.

Quartierbezogen stellen sich hierbei Fragen nach den jeweiligen Erzeugungsanlagen und der entsprechenden Versorgung mit Strom und Wärme.

Mögliche detaillierte Festsetzungen in Bebauungsplänen

Kommunen können bereits in der Bauleitplanung Weichen für die Energie- und Wärmeversorgung im Quartier stellen. In einem Bebauungsplan kann eine Gemeinde z.B. ein Verwendungsverbot für bestimmte luftverunreinigende Stoffe (§ 9 Abs. 1 Nr. 23 Buchstabe a) BauGB) festsetzen.

Diese Regelung umfasst jedoch keinen Anschluss- und Benutzungszwang. Rechtsgrundlage für einen Anschluss- und Benutzungszwang sind das Kommunalrecht und eine entsprechende Satzung der Kommune.

Der luftverunreinigende Stoff muss so konkret wie möglich und wie gewollt bezeichnet werden. So umfasst z.B. die Bezeichnung Öl neben Heizöl auch Palmöl.

Eine solche Festsetzung eines Verwendungsverbotes in einem Bebauungsplan muss zum Schutz vor schädlichen Umwelteinwirkungen im Sinne des Bundesimmissionsschutzgesetzes erfolgen und nach einer planerischen Konzeption der Gemeinde erforderlich sein. Verwendungsverbote müssen durch eine besondere städtebauliche Situation gerechtfertigt sein. Allgemeine ökologische Ziele ohne einen solchen Bezug sind nicht zulässig. Auch muss das angestrebte Ziel einer Minderung einer Immissionsbelastung erreichbar sein. Hieraus kann sich die Notwendigkeit ergeben, Verwendungsverbote und -beschränkungen im Sinne eines konzeptgemäßen Vorgehens der Gemeinde auf alle in Betracht kommenden luftverunreinigenden Stoffe zu erstrecken.

Hinsichtlich der Durchführbarkeit kann es auch erforderlich sein, zwischen Neubau- und Bestandsgebieten zu unterscheiden, weil vorhandene Gebäude Bestandschutz genießen. Wird ein bestehendes Gebiet überplant, sind hier mehr Interessen zu berücksichtigen als bei der Planung eines Neubaugebietes.

Ist ein Verwendungsverbot nicht verhältnismäßig, kann eine Verwendungsbeschränkung in Betracht kommen. Die Festsetzung kann sich aber, insbesondere bei Bebauungsplänen mit einem großen Geltungsbereich, auf einzelne Baugebiete oder auf Teile von ihnen beschränken.

In Bebauungsplänen können auch Gebiete ausgewiesen werden, in denen bei der Errichtung von Gebäuden bestimmte bauliche und sonstige technische Maßnahmen für die Erzeugung, Nutzung oder Speicherung von Strom, Wärme oder Kälte aus Erneuerbaren Energien oder Kraft-Wärme-Kopplung getroffen werden müssen (§ 9 Abs. 1 Nr. 23 Buchstabe b) BauGB). Eine entsprechende Festsetzung enthält jedoch nicht die Pflicht zur Nutzung dieser Maßnahmen. Darüber hinaus können diese

Festsetzungen nicht auf bereits errichtete Gebäude und auch nicht auf deren Änderung erstreckt werden.

Um eine fehlerfreie Abwägung aller öffentlichen und privaten Belange im Rahmen des Bebauungsplanverfahrens sicherzustellen, müssen insbesondere auch Lärmimmissionen untersucht und bewertet werden.

Öffentlich-rechtliche Verträge

Flankierend zur Aufstellung von Bebauungsplänen im Zuge einer beabsichtigten Entwicklung eines Quartiers werden regelmäßig öffentlich-rechtliche Verträge geschlossen. Städte und Gemeinden sichern hier insbesondere die Umsetzung der Planung sowie die Kostentragung ab.

Errichtung und Betrieb

Wird das Quartier dezentral mit Wärme und ggf. Strom versorgt, muss der Investor entscheiden, wer die Anlagen dauerhaft betreiben und die Versorgung vornehmen soll. Zum einen kann der Immobilieneigentümer die Erzeugungsanlagen selbst betreiben und seine Mieter mit Strom und Wärme versorgen. Ist dies nicht gewünscht, können Betrieb und Versorgung durch einen Betreiber, z.B. durch Stadtwerke, sichergestellt werden. Der Anlagenbetreiber kann die Anlagen pachten oder selbst errichten und Eigentümer dieser Anlagen sein und bleiben.

Um diesen Anlagenbetrieb zu gewährleisten, bedarf es vertraglicher Regelungen, insbesondere Wärme- und Stromlieferverträge, Gesellschaften sind ggf. zu gründen, Kooperationsverträge abzuschließen.

Darüber hinaus müssen Gebäude die weiteren gesetzlichen Anforderungen, wie die des EEWärmeG und der EnEV erfüllen.

Verschiedene Interessen und der rechtliche Rahmen bestimmen die Entwicklung der Quartiere. Hierbei sind bereits zu Beginn alle Aspekte zu ermitteln, um eine interessengerechte Umsetzung zu erzielen.

Kontakt für weitere Informationen:



Nadine Juch

Rechtsanwältin, Fachanwältin für Verwaltungsrecht

Tel.: +49 (9 11) 91 93-35 59

E-Mail: nadine.juch@roedl.com

Energierecht

> Erste Erfahrungen mit den KWK-Ausschreibungen – jetzt Gebote für innovative KWK-Systeme entwickeln

Von Joachim Held und Benjamin Hufnagel

Mit der KWK-Ausschreibungsverordnung steht ein neues Förderinstrument und mit der neuen Förderkategorie der innovativen KWK-Systeme erstmalig eine Förderung für Power-to-Heat-Anlagen und regenerative Wärmerzeuger zur Verfügung. KWK-Anlagenbetreiber und Projektentwickler sollten deshalb jetzt Erfahrungen mit KWK-Ausschreibungen sammeln, um hier rechtzeitig Know-how aufzubauen und die neue Marktnische zu besetzen.

Mit dem ersten Ausschreibungstermin für KWK-Ausschreibungen am 1. Dezember 2017 liegen bereits die ersten Erfahrungen mit dem neuen Förderinstrument vor. Die Ergebnisse der ersten Runde wird die BNetzA in den kommenden Wochen im Internet veröffentlichen. Damit kann bereits der nächste Ausschreibungstermin, 1. Juni 2018 (§ 3 Nr. 2 a KWKAusV), in den Blick genommen werden, bei dem erstmals auch ein Ausschreibungsvolumen von 50 MW für innovative KWK-Systeme vergeben wird.

Strategische Notwendigkeit der KWK-Gebotsentwicklung?

Das Instrument der Förderausschreibung ist zunächst überwiegend auf Ablehnung gestoßen – gegenüber dem Förderinstrument der Einspeisegarantie zu gesetzlich festgelegten Zuschlagssätzen ist es mit höherem Aufwand und höheren Risiken verbunden. Mit einem Unterschreiten der Ausschreibungsleistungsschwelle von 1 MW (§ 5 KWKG 2017) oder einer Ausnutzung der Übergangsregelung (§ 35 Abs. 14 KWKG 2017) versucht deshalb ein Teil der Marktakteure, die Ausschreibungspflicht zu umgehen. Die ersten Erfahrungen mit Ausschreibungen für EEG-Anlagen deuten aber darauf hin, dass es sich um eine eigene Marktnische mit beherrschbaren Risiken handelt. Insofern geht es nicht darum, ob die gesetzlich festgelegte Einspeiseförderung wirtschaftlicher als die Ausschreibungsförderung ist, sondern wer das Marktsegment der Ausschreibungsförderung erfolgreich besetzt.

Insbesondere für die innovativen KWK-Systeme steht ohnehin keine alternative Förderung zur Verfügung. Aber auch bei konventionellen KWK-Projekten ist eine Leistungsaufteilung unter dem Schwellenwert durch eine zeitliche Streckung teilweise aus technischen Gründen unmöglich. Unternehmen, die in diesen Fällen die Ausschreibungsförderung außer Betracht lassen, riskieren im härteren Wettbewerb um die begrenzten Ausschreibungskontingente den Anschluss zu verpassen.

Die Vorbereitungen zur ersten Ausschreibung für konventionelle KWK-Anlagen zum ersten Gebotstermin 1. Dezember 2017 zeigen,

dass die Förderhöchstsätze trotz der Restriktionen zur Eigenstromerzeugung, Stromsteueranrechnung und den vermiedenen Netznutzungsentgelten grundsätzlich wirtschaftliche KWK-Anlagenkonzepte ermöglichen. Vor allem die Modernisierung von KWK-Anlagen spielt hier in unserer Beratungspraxis eine überwiegende Rolle.

Entsprechend ist auch für die nächste Ausschreibungsrunde zum 1. Juni 2018, bei der erstmals 50 MW innovative KWK-Systeme (iKWK-Systeme) ausgeschrieben werden, mit erheblichen Chancen für die Early-birds unter den KWK-Systembetreibern zu rechnen. Umweltpolitisch, energiewirtschaftlich und vertrieblich besteht ohnehin Bedarf für eine Flexibilisierung und Ökologisierung der KWK-Versorgung. Deshalb ist es eine langfristige strategische Notwendigkeit, jetzt die technischen Möglichkeiten für iKWK-Systeme zu prüfen und eine wirtschaftliche Umsetzung über die KWKG-Ausschreibung mit entsprechendem Know-how-Aufbau sicherzustellen.

Bezüglich der im EEG-Ausschreibungssystem festzustellenden Tendenz zur Senkung der Gebotswerte ist damit zu rechnen, dass auch im KWKG-Ausschreibungssystem die Höhe der zuschlagsfähigen Förderung sinken wird. Damit wird der Kreis zuschlagsfähiger KWK-Projekte zukünftig kleiner und die Gewinnmarge wird sinken. Deshalb empfiehlt es sich insbesondere mit iKWK-Systemen frühzeitig an den ersten Ausschreibungsrunden teilzunehmen.

KWK-Potenziale identifizieren

Die Chancen der KWK-Ausschreibungsförderung stellen Versorgungsunternehmen deshalb zunächst vor die strategische Herausforderung, geeignete KWK- und iKWK-Projekte zu identifizieren. Der für die Ausschreibungsvorbereitung erforderliche Vorlauf und das Risiko bis zu einem Zuschlag über mehrere Ausschreibungsrunden bieten zu müssen erfordert hier eine frühzeitigere Identifizierung von KWK-Ausbau-, Modernisierungs- oder Innovationsbedarf. Soweit nicht bereits eine strategische Planung besteht¹, müssen vor allem bestehende KWK-Systembetreiber hier frühzeitig eine Strategie entwickeln.

¹ <http://www.roedl.de/wen-wir-beraten/energiwirtschaft/strategieberatung>

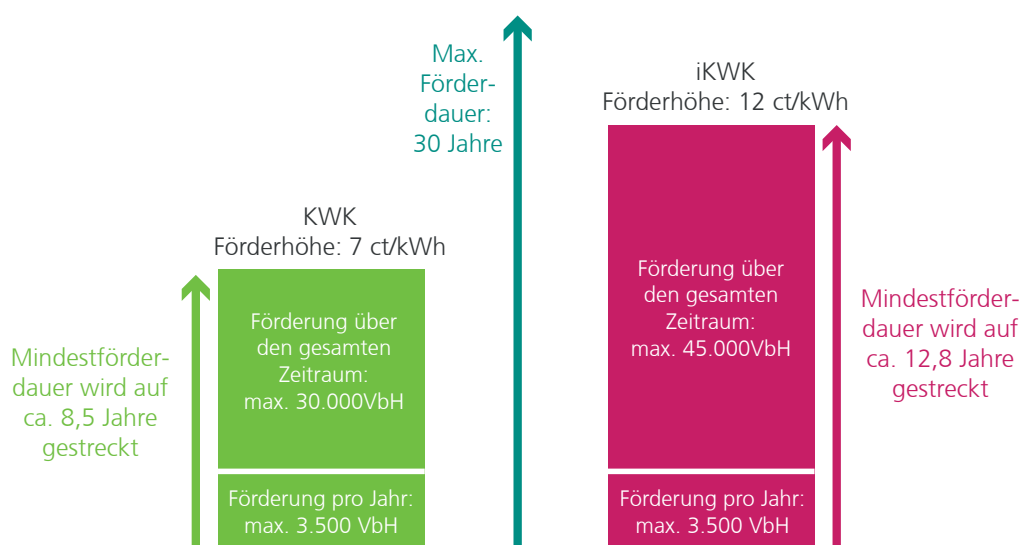
Der Anwendungsbereich der KWK-Ausschreibung (§ 5 KWKG 2017) eröffnet die Chancen einerseits für KWK-Neuanlagen, andererseits für Modernisierungen bestehender KWK-Anlagen im Umfang von mindestens 50 Prozent der Neuanlageninvestition. Dabei werden nur KWK-Anlagen mit einer installierten Leistung von mehr als 1 MW und weniger als 50 MW gefördert.

Die neue Förderkategorie der innovativen KWK-Systeme wird mittelbar über die Gebotsmindestanforderungen (§ 8 Abs. 3 KWKAusV) auf eine installierte elektrische Leistung von mindestens 1 MW bis höchstens 10 MW beschränkt. Nach den inhaltlichen Vorgaben der KWK-Zulassungsvoraussetzungen (§ 24 KWKAusV) bestehen innovative KWK-Systeme aus einer KWK-Anlage, einer Power-to-Heat-Anlage, einem regenerativen Wärmeerzeuger, einem Wärmenetz und einer gemeinsamen Regelung.

Wirtschaftliche Herausforderungen – vom Kostengebotswert zum strategischen Gebotswert

Sind technische Potenziale ermittelt, erfolgt zunächst eine kostenorientierte Kalkulation der erforderlichen Stromerlöse. Aus der Differenz zwischen Marktpreis und erforderlichem Stromerlös ergibt sich der Förderbedarf, der als relative Kenngröße des KWK-Zuschlags (ct/kWh) ermittelt wird. Dieser wird nach der KWKAusV als „Gebotswert“ bezeichnet (§ 8 Abs. 1 Nr. 7 KWKAusV). Insofern ist in einem ersten Schritt regelmäßig zunächst ein Gebotswert aus den Kosten (Kostengebotswert) zu ermitteln. Da die Kosten in einer frühen Projektphase überwiegend eine Prognose erfordern, kann der Bieter über die Eintrittswahrscheinlichkeit seiner Prognose einerseits sein wirtschaftliches Risiko (Kalkulationsrisiko), andererseits die Kostengebotswerthöhe variieren. Werden die Höchstwerte (§ 5 KWKAusV) von 7,0 ct/kWh (KWK-Anlagen) bzw. von 12,0 ct/kWh (iKWK-System) vom Kostengebotswert nicht überschritten, besteht grundsätzlich eine Chance zur Teilnahme an der Ausschreibung.

Unterschiede zwischen KWK-Anlagen (KWK) und innovativen KWK-Systemen (iKWK)



Ob ein Bieter aber für ein Gebot den Zuschlag erhält, richtet sich nicht nach der Wirtschaftlichkeit des Gebotswerts für den Bieter, sondern alleine nach der Wettbewerbsfähigkeit des Gebotswerts im Verhältnis zu anderen Geboten. Insofern müssen Bieter einen „strategischen Gebotswert“ ermitteln. Hierzu gilt es, eine Prognose über den Umfang der Gesamtgebotsleistung und die Höhe der Wettbewerbsgebotswerte der bevorstehenden Ausschreibungsrunde zu treffen. Aus dieser Prognose ist die Zuschlagsgrenze, d.h. der Gebotswert, der als letztes Gebot noch einen Zuschlag erhalten würde, zu ermitteln. Ist der Kostengebotswert über der Zuschlagsgrenze, ist eine Ausschreibungsteilnahme ohne Aussichten auf Erfolg.

Da der Kostengebotswert auch in erheblichem Umfang von Risikoeinschätzungen abhängig ist (z.B. Entwicklung zukünftiger Brennstoffbezugs-, Strom- und Wärmepreise), besteht die Möglichkeit durch Übernahme zusätzlicher Risiken die Gebotspreiskalkulation anzupassen und den Gebotswert unter die Zuschlagsgrenze zu senken.

Liegt der Kostengebotswert unter der Zuschlagsgrenze, besteht betriebswirtschaftliches Potenzial zur Gewinnerhöhung durch eine Erhöhung des Gebotswertes (strategischer Gebotswert).

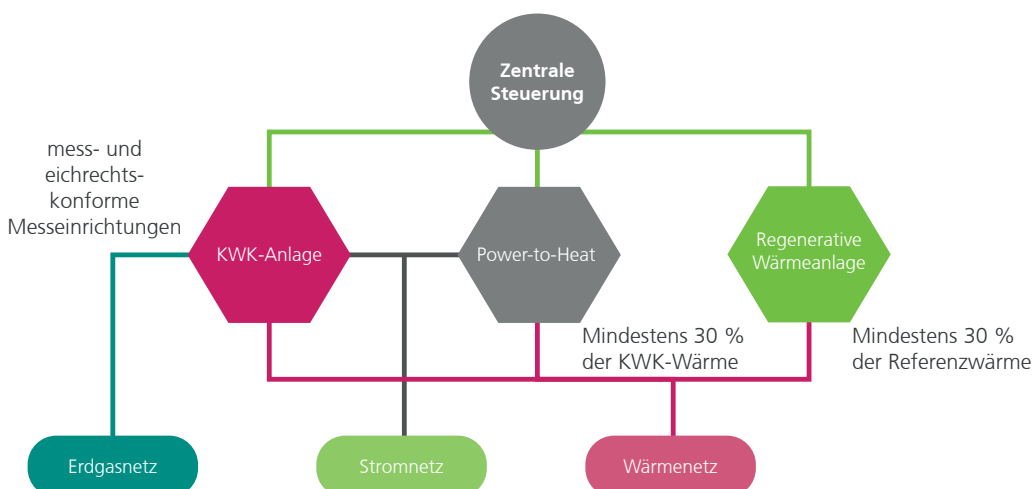
Je geringer der Abstand des strategischen Gebotswerts zur Zuschlagsgrenze, desto höher ist das Risiko, keinen Zuschlag zu erhalten (Zuschlagsrisiko). Insofern muss immer auch eine Abwägung getroffen werden, ob und in welchem Umfang der Bieter Preiskalkulationsspielräume ausschöpft. Insofern müssen regelmäßig Kalkulationsrisiken gegen Zuschlagsrisiken abgewogen werden.

Rechtliche Herausforderungen – Verfahrensrahmen, materielle Vorgaben, Pönale-Risiken und Projektentwicklungsverträge

Mit den Regelungen der §§ 5, 8a – 8d KWKG 2017 der KWK-Ausschreibungsverordnung (KWKAusV), flankiert durch die gebührenrechtlichen Regelungen der Kraft-Wärme-Kopplungsgesetz-Gebührenverordnung (KWKGGebV) und Ausschreibungsgebührenverordnung (AusGebV) sind Bieter mit einer komplexen rechtlichen Verfahrensordnung konfrontiert. Dabei gilt es neben den formalen Anforderungen vor allem den zeitlichen Ablauf des Ausschreibungsverfahrens mit den technisch bedingten Anforderungen des Projektentwicklungsablaufs zu koordinieren. Vor allem aber müssen die wirtschaftlichen Risiken aus Entwicklungsvorleistungen, Sicherheitsleistungen, Pönale- und Zuschlagsentwertungsrisiken geprüft und minimiert werden.

Im Bereich der EEG-Ausschreibungen ist eine Dominanz von Projektentwicklern festzustellen. Ähnlich wie bei Bürgergesellschaften gibt es im Bereich der KWK-Anlagenbetreiber regelmäßig zu wenige Projekte, um ein der Komplexität gerecht werdendes Know-how aufzubauen. Deshalb ist die Kooperation mit Projektentwicklern und die vertragliche Regelung in Projektentwicklungs- sowie Anlagen- und Förderrechtskaufverträgen ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Förderung nach der KWK-Ausschreibungsverordnung. Dabei sieht § 17 KWKAusV bereits einen gesetzlichen Rahmen für die Übertragung von KWK-Zuschlägen vor.

Bestandteile eines iKWK-Systems nach § 24 KWKAusV



Schließlich stellt die KWK-Ausschreibungsverordnung vor allem für die innovativen KWK-Systeme auch umfangreiche materielle Anforderungen auf (§ 2 Nr. 9a KWKG 2017, § 2 Nr. 12, § 24 KWKAusV). Mit dieser neuartigen Kategorie hat der Gesetzgeber Anreize zur Investition in regenerative und netzdienliche Wärmeversorgungssysteme geschaffen. Zwar setzt die Förderung an dem in einer KWK-Anlage erzeugten KWK-Strom an, für den sich mit den Höchstsätzen von bis zu 12 ct/kWh in 45.000 Vollbenutzungsstunden bis zu 5.400 Euro Fördervolumen je kW erzielen lassen. Die Förderung setzt aber die Kombination der KWK-Anlagen mit einem Wärmeversorgungssystem aus regenerativen Wärmeanlagen (z.B. Solarthermieranlagen, Biomasse, etc.) und einer Power-to-Heat-Anlage (z.B. Elektrokessel mit Wärmespeicher) voraus. Damit wird für diese Technologie eine neue Fördermöglichkeit geschaffen, die nur im Rahmen des Ausschreibungsverfahrens zur Verfügung steht.

Kontakt für weitere Informationen:



Joachim Held

Rechtsanwalt

Tel.: +49 (9 11) 91 93-35 15

E-Mail: joachim.held@roedl.com



Benjamin Hufnagel

M.A. Europäische Energiewirtschaft

Tel.: +49 (9 11) 91 93-35 70

E-Mail: benjamin.hufnagel@roedl.com



Erneuerbare Energien

> Was lässt sich aus der dena-Leitstudie Integrierte Energiewende für die strategische Ausrichtung von Stadtwerken ableiten?

Von Kai Imolauer

Die dena-Leitstudie versucht das Trilemma hinsichtlich einer ökonomischen, umweltbewussten und versorgungssicheren Energieversorgung für das Jahr 2050 zu lösen. Die Ergebnisse sollten als Anstoß dienen, die strategische Ausrichtung von Stadtwerken zu überdenken – zu tiefgreifend können die Veränderungen der nächsten Dekaden sein, als dass mit dem Business-as-usual fortgefahren werden könnte.

Obgleich die Energiewende sich aufgrund der letzten EEG-Novellierungen in Deutschland eher verlangsamt, wird durch den Klimaschutzplan 2050 (auch als National Determined Contribution (NDC) bzw. „national festgelegte Beiträge“ innerhalb des Pariser Klimaabkommens dem Klimaschutzsekretariat zu melden) ein Rahmen festgelegt, der mittelfristig erheblich die Energiewirtschaft beeinflussen dürfte. Das dort erklärte Ziel ist es – über alle Sektoren – im Jahr 2050 kaum noch CO₂ (konkret Reduktion um 80-95 Prozent bezogen auf die Basis von 1990) auszustoßen, um die Erderwärmung auf deutlich unter 2 Grad zu begrenzen.

Die Ergebnisse (Zwischenfazit) der dena-Leitstudie zeichnen ein konkretes Bild der Bedarfe und in welchen Sektoren welche Anstrengungen zu unternehmen sind. Dies ist natürlich als Leitfaden für die Politik zu verstehen, dient aber auch der Antwort, wie das Versorgungssystem umgebaut werden sollte bzw. müsste. Die wichtigsten Aussagen werden zunächst im Folgenden angeführt:

- > Sektorkopplung: Nur eine integrierte Energiewende über alle Sektoren hat die Chance einer Realisierbarkeit.
- > Eine Fortsetzung der aktuellen „Energiewendegeschwindigkeit“ reicht nicht aus, sie würde nur zu 61 Prozent THG-Minderung führen;

- > Der Ausbau der EE ist deutlich über den aktuellen Ausbaupfad (der aktuell noch nicht mal erreicht wurde) auf einen Wert von 8 GW/a zu erhöhen; und dieser müsste deutlich stärker mit Netzausbau koordiniert werden.
- > Es ist eine marktwirtschaftlich orientierte Ordnungspolitik zu schaffen, anstelle von einer staatlichen Planung mit Technologieboten und -verboten.
- > Die Ergebnisse zeigen allerdings sehr wohl, dass eine mutig umgesetzte integrierte Energiewende mit einem breiten Technologiemix bis 2050 deutlich geringere Kosten mit sich bringen wird, als eine reine hohe Elektrifizierung des gesamten Sektors.

Auf Sektoren bezogen ergeben sich noch interessante Erkenntnisse:

Gas- und Brennstoffmarkt

Dem Gasnetz sowie der Infrastruktur zur Bereitstellung von flüssigen Energieträgern kommt eine wichtige Rolle zu. Die Ziele werden nicht zu erreichen sein, sollten nicht synthetische Gas/Brennstoffe aus EE produziert werden und über die bestehende Infrastruktur dem Markt zugeführt werden können: Bedarfe an bzw. in gesicherter Leistung, Langzeitspeicher (PV-Strom-Konversion), Schiff-, Flug-, Schwerlastverkehr und industrielle Prozesse lassen sich somit klimafreundlich darstellen. Der Bedarf an synthetischen Brennstoffen wird (national und international)

signifikant zunehmen – der Gedanke liegt nahe, dass Regionen mit hoher Sonneneinstrahlung wieder eine gewichtige Rolle zukommen dürfte um bspw. Mitteleuropa mitzuversorgen. Die gesicherte Leistung am Strommarkt wird weiterhin aus Gaskraftwerken kommen – obgleich hier eben auch der Einsatz von CO₂-neutralen synthetisierten Brennstoffen im Vordergrund stehen wird. Auch sollten diese flüssigen und gasförmigen Brennstoffe sukzessive am Markt für Treibstoffe für Fahrzeuge (z.B. Biomethan, was bereits heute möglich wäre) Zugang finden (z.B. über steuerliche Förderung). Somit wäre der Bestand an Fahrzeugen eben sukzessive auch klimafreundlicher zu betreiben.

Netzbereich

Natürlich geht auch die Studie von höherer Energieeffizienz aus, aber nur durch den immer noch weitreichenden Ausbau der EE (Zubau von 350 bis 400 GW – hierbei werden natürlich auch Flächen, die unter die 10H-Regel fallen, benötigt) lässt sich die angestrebte Elektrifizierung erreichen und es ist ein erheblicher Netzausbau nötig. Die vorliegenden Zwischenergebnisse prognostizieren kumulierte Netzausbaukosten im mittleren zweistelligen Milliardenbereich für das Übertragungsnetz und im unteren dreistelligen Milliardenbereich für das Verteilnetz. Hier entstehen v.a. durch die steigende Nutzung von Elektromobilität und Wärmepumpen Ausbaubedarfe, die teilweise eine Verdopplung der heutigen Leitungskapazitäten erfordern. Die aktuellen Ergebnisse zeigen, dass die bisher für den Zeithorizont 2030 bzw. 2035 identifizierten Ausbaumaßnahmen nur einen Zwischenschritt darstellen und bis zum Jahr 2050 ein erheblicher zusätzlicher Netzausbau notwendig ist. Eine deutliche Erhöhung des Anteils elektrifizierter Fahrzeuge wird ohne entsprechende Rahmenbedingungen zu zusätzlichen Lastspitzen führen. Verbindliche Standards, die ein flächendeckendes, systemdienliches Laden der Fahrzeuge ermöglichen, sind die Voraussetzung, um die Belastung des Stromnetzes so gering wie möglich zu halten. Das kontinuierliche Werben bei der Bevölkerung wird eine Notwendigkeit für den Netzausbau sein, wie auch die Beschleunigung von Genehmigungsverfahren. Insbesondere Umbau- und Verstärkungsmaßnahmen, die keinen Neubau erfordern, sollten schneller und nach bundeseinheitlichen Vorgaben genehmigt werden können.

Welche Rolle hat der Bürger?

In der Studie wird auch hervorgehoben, dass der massive Umbau der Infrastruktur nur mit dem Bürger und nicht gegen ihn möglich ist. Gerade bei der Sanierung von Gebäuden, der Wahl der Heizungstechnologie, der Nutzung von nachhaltigen Mobilitätsoptionen und Akzeptanz von größeren EE-Vorhaben kommt dem Bürger die Aufgabe als Nutzer, aber eben auch die eines Hauptinvestors zu. Dies sollte die Politik verstehen und für die gewünschte Entwicklung auch berücksichtigen bzw. aktiv nutzen. Stets ist die Bedeutung des Vorhabens für zukünftige Generationen zu betonen und der große Einfluss auf das Leben darzustellen.

Was bedeutet dies für Stadtwerke?

Die Stadtwerke sollten sich bei den anstehenden Umwälzungen vor allen Dingen ihrer Kundennähe bewusst sein. Selbstverständlich werden die zu erwartenden erheblichen Investitionen im Netz auch die Stadtwerke stark beschäftigen. Aber diese Position ist auch zu nutzen. Es ergeben sich bereits heute Möglichkeiten, Netzausbau mit Aufbau von EE-Anlagen (750 kWp – PV) zu kombinieren. Vertrieblisch sind natürlich Contracting-Lösungen, die einen Einsatz von EE vorsehen (Wärmepumpen, HHS, Pellets) als innovative Versorgungskonzepte zu realisieren. Die Stadtwerke müssen ihre Position nahe an der Kommune nutzen, jegliche Bedarfe und Quellen im Vertriebsgebiet zu erkennen und für sich in Versorgungskonzepten zu nutzen. Hieraus lassen sich vor allen Dingen im Wärmebereich Vorteile bzw. Synergien realisieren.

Als Beispiele, die bereits heute in ihrer Nachhaltigkeit als zukunfts-fähig zu betrachten sind, gelten:

- > Wärmepumpencontracting als Lösung für Mehrfamilienhäuser; Integration von oberflächennaher Geothermie
- > Abwärmeintegration in Nahwärmenetze und Integration von Solarthermie (im Idealfall Tiefengeothermie), etc.
- > Energieberatung der Bürger (Kundenbindung)
- > Aufbau und Realisierung von PV-Mieterstrommodellen bzw. PV-Pachtmodellen (im Gewerbe)
- > Besetzen der strategisch wichtigen Standorte für Ladesäulen im Gemeindegebiet
- > Ladesäulenkonzeptangebote für Unternehmen, um direkte Kundenbindung hinsichtlich der zu erwartenden Strommengen zu etablieren

Die Stadtwerke haben eine exzellente Position im Energiewendeprozess, wenn sie sich der Themen annehmen und diese als modernes Stadtwerk auch vertrieblisch umsetzen. Die Gefahr ist groß, dass neue Spieler am Markt ansonsten das Geschäft vorwegnehmen. Es sollte selbstverständlich sein, dass innerhalb der Kommune – sei es aus der Stadtverwaltung oder der Bürgerschaft – der erste Ansprechpartner das Stadtwerk für die Versorgung (Strom, Wärme, Kälte) von Objekten ist. Dies hat klimafreundlich zu erfolgen, was man eher als Chance und nicht als Risiko begreifen muss.

Kontakt für weitere Informationen:



Kai Imolauer

Diplom-Wirtschaftsingenieur (FH)

Tel.: +49 (9 11) 91 93-36 06

E-Mail: kai.imolauer@roedl.com

Prozesse und Organisation

- > Personalwirtschaft 4.0 – Auch das Personalmanagement von Energieversorgern muss sich an die veränderten Rahmenbedingungen anpassen.

Von Christian Riess und Benjamin Zwinscher

Bekanntermaßen befindet sich die Energiewirtschaft im Wandel: Die fortschreitende Energiewende, die Digitalisierung, der gestiegene Wettbewerbsdruck und die Erschließung neuer Geschäftsfelder verändern nicht nur die Geschäftsstrategien von Energieversorgungsunternehmen, sondern erhöhen gleichzeitig auch die Anforderungen an das eingesetzte Personal. Gepaart mit dem bereits konkret spürbaren Fachkräftemangel und der demografischen Entwicklung ist eine Neukonzeption des Personalmanagements oftmals unerlässlich, damit Energieversorger mit den Entwicklungen der Branche Schritt halten können.

Die Energiewirtschaft ist seit geraumer Zeit in einem erheblichen Wandlungsprozess: Die Marktliberalisierung, die Energiewende und das Eindringen branchenfremder Marktteilnehmer in etablierte Geschäftsfelder stellen Energieversorger weiterhin vor immense Herausforderungen. Darüber hinaus ergeben sich aufgrund der fortschreitenden Digitalisierung der Arbeitswelt und der damit einhergehenden Beschleunigung, Verdichtung und Komplexitätssteigerung von Arbeitsabläufen neue Anforderungen an die Mitarbeiter.

Das veränderte Marktumfeld verlangt somit nicht nur andere Unternehmensstrukturen, sondern impliziert auch weitreichende Veränderungen an das eingesetzte Personal.

Zu den personalstrategischen Herausforderungen lassen sich davon abgesehen auch die arbeitsmarktbezogenen Folgen des demographischen Wandels – konkret der sich langfristig abzeichnende Fachkräftemangel vor Ort – sowie die gestiegene Sensibilisierung der Mitarbeiterschaft in Bezug auf die Themen „Vereinbarkeit von Berufs-, Privat- und Familienleben“ und „individuelle berufliche Entwicklung“ identifizieren.

Stadtwerke bzw. Energieversorgungsunternehmen müssen sich in den kommenden Jahren somit massiven personalstrategischen Aufgaben stellen, denen sie mit Blick auf die zukünftige, personelle Leistungsfähigkeit mit geeigneten Maßnahmen begegnen müssen. Verdeutlicht wird dies durch eine aktuelle Umfrage des VKU, wonach bis in zehn Jahren etwa die Hälfte der Mitarbeiter in kommunalen Unternehmen in den Ruhestand geht.

Aus diesen Gegebenheiten resultieren für Stadtwerke bzw. Energieversorger nachfolgende übergeordnete Zielstellungen:

- > Sicherstellung des zukünftigen Personalbedarfs (in quantitativer und qualitativer Hinsicht)
- > Ausgestaltung einer angemessenen Vergütung (evtl. Etablierung von leistungsorientierten Vergütungssystemen)
- > Einführung neuer Entwicklungs- und Karrieremodelle

- > Sicherstellung der Beschäftigungsfähigkeit aller Mitarbeiter in Bezug auf fachliche Qualifikation, Eigenverantwortung sowie physische und psychische Gesundheit
- > Implementierung von flexiblen Arbeitszeitmodellen
- > Stärkung der Wahrnehmbarkeit als attraktiver Arbeitgeber (Personalmarketing)

Sich über marktübliche Standards bei der Vergütung der eigenen Mitarbeiter zu informieren, ist für viele Energieversorgungsunternehmen und Stadtwerke oftmals ein erster Schritt, um den genannten Herausforderungen zu begegnen. Gerade in der Personalbeschaffung, aber auch in Bezug auf die drohende Fluktuation wichtiger Leistungsträger, spielen faire Gehälter eine maßgebliche Rolle.

Vor diesem Hintergrund bietet sich die Durchführung eines Gehaltsbenchmarks an, um der Herausforderung einer markt- bzw. leistungsgerechten Vergütung gerecht zu werden. Hierbei werden die aktuellen Gehaltsstrukturen mit denen von anderen Unternehmen innerhalb und außerhalb der Branche verglichen. Grundsätzlich geht es um die Frage, wie sich Stadtwerke bzw. Energieversorgungsunternehmen in ihren Vergütungsstrukturen am Markt positionieren möchten.

Eine wesentliche Rolle kann dabei auch – falls noch nicht vorhanden – die Einführung einer leistungsorientierten Vergütung einnehmen. Eine angemessene leistungsbezogene Vergütungspolitik kann dazu beitragen, dass die Anforderungen an die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens bestmöglich auf die Leistungsmöglichkeiten der Mitarbeiter abgestimmt werden. Hierzu bedarf es jedoch eines klaren, gut administrierbaren Verfahrens, das genau an die individuelle Unternehmenskultur und an die jeweiligen Anforderungen angepasst ist.

Aufseiten der Mitarbeiter führen Zielvereinbarungen konkret messbarer Kennzahlen in der Regel zur Übernahme von mehr Verantwortung und Motivation für das eigene, aber auch für das Ergebnis des Teams, des Bereichs und für das Unternehmen. Mehr Verantwortung und Gestaltungsmöglichkeiten der eigenen

Arbeitsabläufe zur bestmöglichen Zielerreichung binden Mitarbeiter somit stärker an das Unternehmen. Hierbei ist es wichtig, dass die Definition von Kennzahlen zur Zielerreichung nach der „SMART-Regel“ erfolgt. Demnach müssen die Ziele Spezifisch, Messbar, Akzeptiert, Realistisch, Terminiert vereinbart werden.

Wenn wir von einem umfassenden Personalmanagement sprechen, geht es jedoch um mehr als die Angemessenheit der rein monetären Vergütung. Vielmehr beinhaltet dies beispielsweise auch ein zugehöriges Personalentwicklungskonzept sowie eine Flexibilisierung der Arbeitszeit, die die berufliche und persönliche Entwicklung von Mitarbeiter miteinbezieht.

Bestandteil eines modernen Personalmanagements ist ebenso eine sachgerechte Personalbedarfsplanung. Dies bedeutet, dass sämtliche Personalbedarfsveränderungen, zum Beispiel durch das Ausscheiden von Mitarbeitern aufgrund der Erreichung von Altersgrenzen, Aufstieg oder Kündigung (Fluktuation) bestmöglich antizipiert und in Hinblick auf die zukünftigen Aufgaben des Unternehmens überprüft werden. Im Ergebnis liefert die Personalbedarfsplanung so eine Übersicht über die zukünftig notwendigen Personalressourcen im Unternehmen, woraus sich konkrete Maßnahmen (zum Beispiel in Form von Stellenausschreibungen) für die Zukunft ableiten lassen.

Zur dauerhaften Sicherstellung von Motivation und Leistung der Mitarbeiter ist eine begleitende Personalentwicklungsplanung im Rahmen eines modernen Personalmanagements unabdingbar. Hierbei wird üblicherweise nach berufsvorbereitender, berufsbegleitender und berufsverändernder Personalentwicklung differenziert:

Berufsvorbereitende Personalentwicklung	Berufsbegleitende Personalentwicklung	Berufsverändernde Personalentwicklung
› Ausbildung von Lehrlingen › Einarbeitung von Mitarbeitern › Beschäftigen von Praktikanten und Volontären › Einführung von Absolventen einer Hochschule oder Universität	› Anpassungsqualifikation › Aufstiegsqualifikation › Ergänzungsqualifikation	› Umschulung der Mitarbeiter › Rehabilitation der Mitarbeiter

Personalentwicklung ist ein langfristig angelegter Prozess, der darauf ausgerichtet ist, die Leistungsanforderungen und -ziele des Unternehmens mit den Erwartungen, Bedürfnissen, Fähigkeiten und Potenzialen der Beschäftigten in Einklang zu bringen.

Abgerundet wird das moderne Personalmanagement durch ein passendes Personalmarketingkonzept. Das primäre Ziel des Personalmarketings besteht in der Schaffung von Voraussetzungen zur langfristigen Sicherung der Versorgung einer Unternehmung mit qualifizierten und motivierten Mitarbeitern. Das Personalmarketing richtet sich an vorhandene Mitarbeiter (internes Personalmarketing), aber insbesondere an potenzielle zukünftige Mitarbeiter bzw. Bewerber (externes Personalmarketing). Die zugehörigen Maßnahmen sind vielfältig und erstrecken sich vom Sponsoring im Umfeld von Hochschulen über die Vergabe von Praktika und Diplomarbeiten bis hin zur Initiierung eines „Tags der offenen Tür“.

Es bedarf im Bereich des Personalmanagements folglich einer gesamtheitlichen Innovationskultur in den Unternehmen, um diese für potenzielle Bewerber attraktiver zu machen, vorhandene Mitarbeiter zu halten und im Wettbewerb um die besten Köpfe zu bestehen.

Rödl & Partner berät Stadtwerke und Energieversorgungsunternehmen bei der Erarbeitung eines geeigneten Personalmanagementkonzeptes mit umfassenden Beratungsleistungen.

Kontakt für weitere Informationen:



Christian Riess

Diplom-Kaufmann

Tel.: +49 (2 21) 94 99 09-232

E-Mail: christian.riess@roedl.com



Benjamin Zwinscher

Diplom-Betriebswirt (FH)

Tel.: +49 (9 11) 91 93-35 75

E-Mail: benjamin.zwinscher@roedl.com

Erfolgreiche Transformation der Digitalisierung

> Leitfaden für Energieversorger

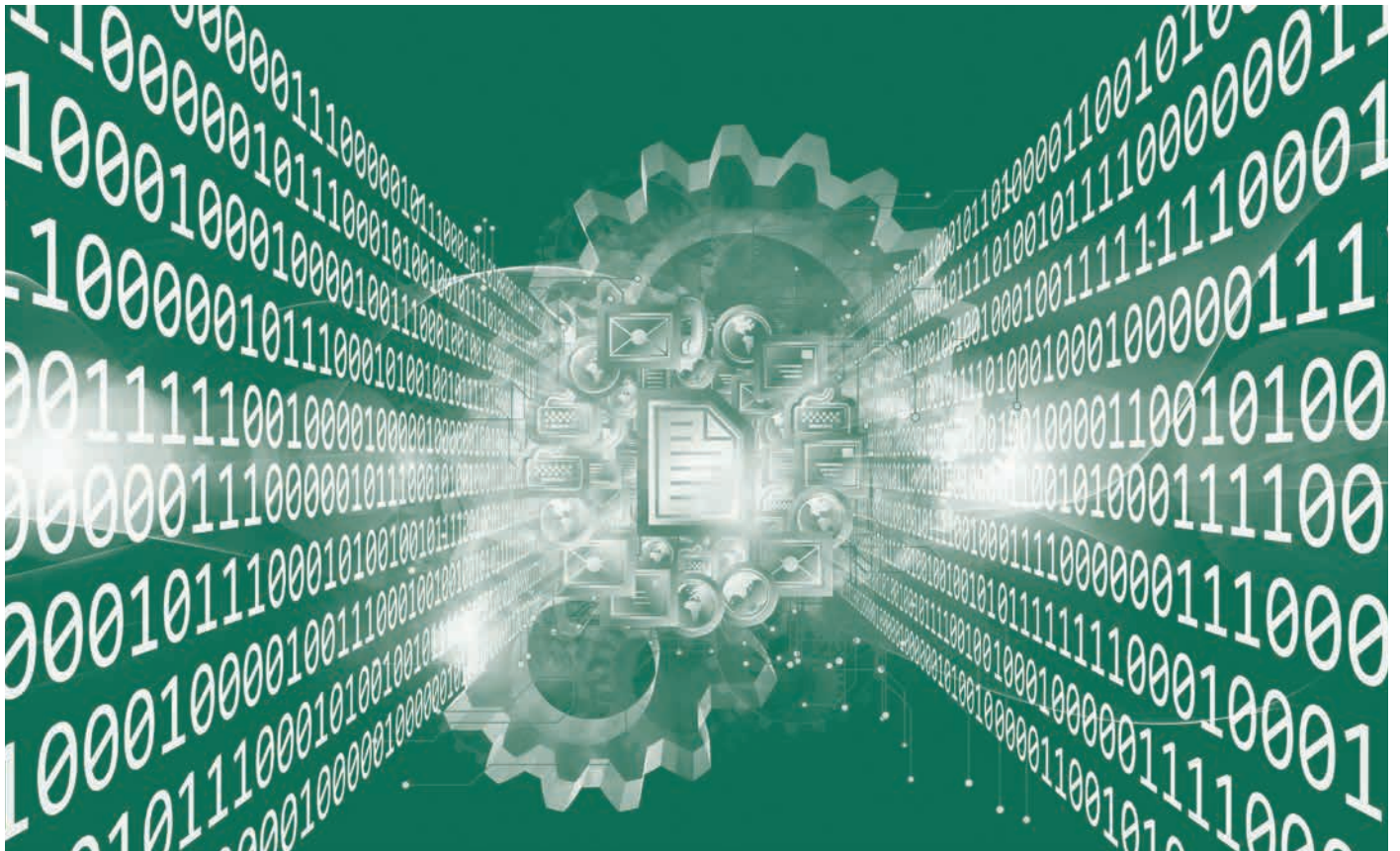
Die rasant fortschreitende Entwicklung im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie prägen zunehmend die Stadtwerklandschaft. Die Herausforderung ist für die Unternehmen hierbei, die Transformation der Digitalisierung voranzutreiben, um für zukünftige Anforderungen gewappnet zu sein.

Doch die Digitalisierung beschränkt sich schon längst nicht mehr nur auf die Fragen nach der Umwandlung analoger in digitale Informationen. Vielmehr geht es auch um die Aufgabe, aus den exponentiell steigenden digitalen Informationen neue Mehrwerte zu generieren, Geschäftsprozesse effizienter zu machen und damit Zeit sowie Kosten einzusparen.

Aufgrund des rasanten technologischen Fortschritts fordern Geschäftspartner und Kunden eine immer höhere Flexibilität im Produkt- und Dienstleistungsportfolio. Dabei beschränkt sich die Digitalisierung nicht nur auf rein technologische Aspekte. Auch die Anforderungen an das digitale Know-how des Human Capitals wird in den kommenden Jahren steigen.



Gerne senden wir Ihnen unsere Broschüre zu diesem Thema kostenfrei zu.
Schreiben Sie eine E-Mail an:
peggy.kretschmer@roedl.com



Prozesse und Organisation

- > Das Prozessmanagement nach ISO 9001 – Ein verkanntes Instrument im Dornröschenschlaf bei Versorgungsunternehmen und Stadtwerken

Von Markus Mroyzk

Bei diversen Beratungsprojekten, die von Rödl & Partner durchgeführt werden, kristallisiert sich heraus, dass die Untersuchung und Einleitung von Veränderungen bei den Unternehmensprozessen und der Unternehmensorganisation eine der schwierigsten Aufgaben ist und für alle Beteiligten eine große Herausforderung darstellt. Und das nicht, weil solche Projekte zum Tagesgeschäft gehören, sondern weil es zum größten Teil an mangelnder Transparenz bei den Geschäftsprozessen liegt. Historisch gewachsene Strukturen, Floskeln wie z.B. „Das haben wir immer so gemacht!“, das Umschiffen von Prozessanalysen und -anpassungen durch die Einführung und Individualisierung von Softwarelösungen oder fehlende Veränderungsbereitschaft, die in der Natur der Sache liegen, immer da wo Menschen arbeiten und dies organisiert werden muss. Aber auch das ist nur allzu verständlich bei den Veränderungen, die die Energiewirtschaft in den letzten Jahren durchlebt und mitgestalten mussten. Da wundert es nicht, wenn irgendwann der Wald vor lauter Bäumen nicht mehr gesehen wird.

Es gibt aber auch einen weiteren Aspekt: Erfahrungsgemäß verfügen die wenigsten Unternehmen über eine aussagefähige Dokumentation der Unternehmensabläufe. Wenn diese existieren, sind sie entweder nicht mehr aktuell oder nur rudimentär angelegt. Das erschwert es in der Regel den Überblick zu behalten oder gar bei Bedarf eine Analyse der Arbeitsabläufe durchzuführen. Weitere aufschlussreiche Unterlagen wie z.B. Stellenbeschreibungen, Arbeitsanweisungen etc. führen ebenfalls nur ein Schattendasein und weisen ähnliche Zu-

standsarten aus: Nicht vorhanden, nicht mehr aktuell oder nur rudimentär gehalten. Es gibt aber auch andere Extreme: Wenn ein TSM im Unternehmen eingeführt und zertifiziert ist, dann sind alle technischen Prozesse in einem Betriebs- und Organisationshandbuch dokumentiert und werden durch regelmäßige Audits auf dem Laufenden gehalten. Für den Vertrieb, Kundenservice oder andere Querschnittsfunktionen sieht es dagegen eher wieder „mau“ aus.

Auf den ersten Blick sind die Argumente der Skeptiker von Prozessbeschreibungen und -dokumentation nebst aller damit einhergehenden Anforderungen nur allzu gut nachvollziehbar:

- > Zu aufwendig und kostspielig,
- > zu geringe interne Kapazitäten und fehlendes Know-how,
- > wenig nachhaltig sowie
- > für kleine und mittlere Unternehmen nicht verhältnismäßig.

Auf den zweiten Blick greifen diese Argumente allerdings zu kurz, wenn folgende Aspekte in die Betrachtung objektiv einbezogen werden:

- > Die Digitalisierung wird die Arbeitswelt und langfristig die Geschäftsmodelle der Energieversorgungsunternehmen verändern.
- > Der demografische Wandel wird in den kommenden Jahren bei den Versorgungsunternehmen und Stadtwerken massiv um sich greifen und seine Spuren hinterlassen. Denn: Studien zufolge werden in den kommenden 10 Jahren durchschnittlich mehr als 50 Prozent der Beschäftigten in der Branche in den Ruhestand gehen. Hier muss über Nachfolgeregelungen und Wiederbesetzungsfragen entschieden werden.
- > Die Versorgungsunternehmen und Stadtwerke werden sich in den kommenden Jahren parallel weiterhin wirtschaftlichem Druck ausgesetzt sehen.
- > Auch für andere Zwecke wird die Prozessdokumentation benötigt: Eine wirksame Interne Revision kann nur mit einer Sollbeschreibung der Arbeitsabläufe im Unternehmen funktionieren, wenn es darum geht, das interne Kontrollsystem systematisiert zu analysieren. Die Einführung des ISMS für alle Netzbetreiber erhöht z.B. die Anforderungen bei den Dokumentationspflichten und setzt den Einsatz eines steuernden Managementsystems voraus.

Aus diesem Grund sollte das Erfassen, Beschreiben und Dokumentieren von Geschäftsprozessen nicht nur als Mittel zum Zweck verstanden werden, sondern sollte auch darauf ausgerichtet sein, Mehrwerte für das Unternehmen und deren Verantwortliche zu liefern. Zu diesem Zweck lohnt ein Blick in die Anforderungen der ISO 9001 (Qualitätsmanagement).

Die ISO 9001 fordert eine systematische und nachvollziehbare Bewertung der Chancen und Risiken in den Geschäftsprozessen sowie eine Validierung der Prozesse nach definierten Kriterien. Unternehmen, die ihre Geschäftsprozesse hiernach bereits vollständig dokumentiert haben, erfüllen dabei zunächst nur die Anforderungen zur Ordnungsmäßigkeit (Konformität). Die Wirk-

samkeit und Wirtschaftlichkeit ist i.d.R. noch nicht bewertet. Eine Steuerung der Geschäftsprozesse und die Sicherung der kontinuierlichen Verbesserung sind daher nur schwer nachweisbar. Wenn überhaupt vorhanden, so beinhalten Arbeitsablaufbeschreibungen keine Ziele und Kennzahlen, an denen die Zielerreichung gemessen werden kann. Die Prozesse entziehen sich somit einer Steuerung.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob Versorgungsunternehmen und Stadtwerke ein Prozessmanagement in Anlehnung an die ISO 9001 in einer „Lightversion“ aufsetzen sollten. Diese legt fest, wer für welche qualitätsrelevanten Tätigkeiten verantwortlich ist und welche Vorgehensweisen dabei einzuhalten sind. Hiermit lassen sich auf übersichtliche Weise für jeden Prozess die Fähigkeiten und das Wissen des Personals, die benötigten technischen Ausrüstungen und Einrichtungen, die eingesetzten Methoden und Verfahren sowie die mit dem Prozess angestrebten Ziele in Form von Kennzahlen bzw. Leistungsindikatoren definieren und darstellen. Hiermit ließen sich langfristig folgende Vorteile für das Unternehmen ableiten:

- > Erhöhung der Kundenzufriedenheit und Kundenbindung
- > Schaffung von Transparenz bei den Arbeitsabläufen
- > Steuerung des Unternehmens durch klar definierte Kennzahlen und Maßnahmen
- > Klar definierte Zuordnung von Aufgaben- und Verantwortungsbereichen
- > Gezielte Förderung und Qualifikation der Mitarbeiter im Kontext der Digitalisierung und dem demografischen Wandel
- > Reduzierung der Kosten durch den kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP)

In der „Lightversion“ geht es in einem ersten Schritt zunächst darum, das Prozessmanagement im Unternehmen zu etablieren. Hierfür bietet die ISO 9001 aus unserer Sicht eine sehr gute „Anleihe“.

Kontakt für weitere Informationen:



Markus Mrozyk

Tel.: +49 (2 21) 94 99 09-303

E-Mail: markus.mrozyk@roedl.com

Risikomanagement für kleine und mittlere Versorgungsunternehmen und Stadtwerke

Die volatile Entwicklung der Rahmenbedingungen für Versorgungsunternehmen und Stadtwerke nimmt stetig zu. Hieraus ergibt sich für die Unternehmen die Notwendigkeit, sich mit den Risiken und Chancen im Unternehmensumfeld intensiver als bislang praktiziert auseinanderzusetzen.

Daher sind die Entscheider in den Unternehmen mehr denn je gefordert, ein Risikofrüherkennungssystem einzuführen oder das bestehende weiterzuentwickeln.

Gerade kleine und mittlere Versorgungsunternehmen und Stadtwerke verfügen i.d.R. nicht über ein adäquates Risikofrüherkennungssystem. Aus Beratungsprojekten und der Wirtschaftsprüfung wissen wir, dass das Thema Risiko-

management Verbesserungspotenzial birgt. Insbesondere die Dokumentation lässt vielerorts zu wünschen übrig. In der Vergangenheit traten vermehrt Schlagzeilen zu Defiziten im Risikomanagement von Energieversorgungsunternehmen in der Presse auf.

Den meisten Unternehmen fehlen sowohl die Kapazitäten als auch das erforderliche Know-how für ein Risikomanagementsystem. Und: Je umfangreicher der Unternehmensgegenstand, desto wichtiger ist ein funktionierendes Risikomanagementsystem. Je nach Innovationskraft des Unternehmens geraten auch neue Unternehmensrisiken und -chancen zunehmend in den Fokus.

Risikoinventur

Risikoidentifizierung

Risikosteuerung

Risikocontrolling

Risikoreporting

Rödl & Partner unterstützt Versorgungsunternehmen und Stadtwerke beim Risikomanagement.

Zu diesem Zweck hat Rödl & Partner auf der Grundlage eines einheitlichen Prozessmodells für das Risikomanagementsystem ein umfangreiches Dienstleistungspaket für Versorgungsunternehmen und Stadtwerke entwickelt und mittels Risikomanagementsoftware (webbasierend) umgesetzt.

Mehr Informationen zu unserem Angebot finden Sie in unserem Flyer, den wir Ihnen gerne kostenfrei zusenden. Schreiben Sie eine E-Mail an: peggy.kretschmer@roedl.com

Kontakt für weitere Informationen:



Markus Mrozyk

Tel.: +49 (2 21) 94 99 09-303

E-Mail: markus.mrozyk@roedl.com

Rödl & Partner intern

> Veranstaltungshinweise

Die Europäische Leitmesse der Energiewirtschaft – die **E-world energy & water** – bietet vom **6. bis 8. Februar 2018** an drei Tagen erneut Fachbesuchern zahlreiche Möglichkeiten, um mit Stadtwerken, Energieversorgungsunternehmen, Kommunen und Dienstleistern in den Dialog zu treten. Nutzen Sie die Gelegenheit, um sich einen Überblick zu verschaffen und informieren Sie sich über aktuelle Themen und Entwicklungen. Besuchen Sie uns an unserem eigenen Messestand in **Halle 3 – Stand 3-265**.

Parallel finden im Rahmen des E-world Kongresses als Kompetenzforum der Europäischen Energiewirtschaft verschiedene Workshops und Konferenzen zu aktuellen Fragestellungen statt. Rödl & Partner veranstaltet am 7. Februar 2018 von 14:00 - 18:00 Uhr einen **Workshop** zum Thema „**Entwicklung von Quartierskonzepten als Geschäftsfeld für Stadtwerke**“, zu dem wir Sie recht herzlich einladen.

Das Programm sowie die Möglichkeit zur Anmeldung finden Sie unter **www.e-world-essen.com/kongress**.

Wir freuen uns auf Ihren Besuch!



6. bis 8. Februar 2018

in Essen

Thema	Vom Konzessionsvergabeverfahren zur erfolgreichen Netzübernahme
Termin / Ort	18. Januar 2018 / München 30. Januar 2018 / Erfurt 1. Februar 2018 / Stuttgart

Thema	Aktuelle Herausforderungen und Entwicklungen bei der Finanzierung kommunaler Infrastruktur
Termin / Ort	21. Februar 2018 / Köln 1. März 2018 / Stuttgart

Thema	Jahrestagung für Stadtwerke und TK-Netzbetreiber: Herausforderungen beim Breitbandausbau in Süddeutschland
Termin / Ort	6. März 2018 / Nürnberg

Thema	Fördermittelworkshop von A(ntragstellung) bis Z(uwendungsbescheid) und darüber hinaus – für Stadtwerke und Kommunen
Termin / Ort	8. März 2018 / Stuttgart 13. März 2018 / Köln 17. März 2018 / Nürnberg

Kontakt für weitere Informationen:



Peggy Kretschmer

B.Sc. Wirtschaftswissenschaften

Tel.: +49 (9 11) 91 93-35 02

E-Mail: peggy.kretschmer@roedl.com

Frohe Weihnachten

Wir wünschen Ihnen besinnliche Festtage
und ein frohes und erfolgreiches Jahr 2018.





Fundamente schaffen

„Ob ein guter Plan, eine genaue Analyse oder eine stabile Finanzierung – nur mit einem soliden Fundament kann wahrhaft Großes entstehen.“

Rödl & Partner

„Es ist wie bei einem Baum: Spektakuläre Menschentürme wachsen nur, wenn die Basis am Boden fest verwurzelt ist.“

Castellers de Barcelona



„Jeder Einzelne zählt“ – bei den Castellers und bei uns.

Menschentürme symbolisieren in einzigartiger Weise die Unternehmenskultur von Rödl & Partner. Sie verkörpern unsere Philosophie von Zusammenhalt, Gleichgewicht, Mut und Mannschaftsgeist. Sie veranschaulichen das Wachstum aus eigener Kraft, das Rödl & Partner zu dem gemacht hat, was es heute ist.

„Força, Equilibri, Valor i Seny“ (Kraft, Balance, Mut und Verstand) ist der katalanische Wahlspruch aller Castellers und beschreibt deren Grundwerte sehr pointiert. Das gefällt uns und entspricht unserer Mentalität. Deshalb ist Rödl & Partner eine Kooperation mit Repräsentanten dieser langen Tradition der Menschentürme, den Castellers de Barcelona, im Mai 2011 eingegangen. Der Verein aus Barcelona verkörpert neben vielen anderen dieses immaterielle Kulturerbe.

Impressum Kursbuch Stadtwerke

Herausgeber:

Rödl & Partner GbR

Äußere Sulzbacher Str. 100 | 90491 Nürnberg

Tel.: +49 (9 11) 91 93-35 03 | pmc@roedl.de

Verantwortlich

für den Inhalt:

Martin Wambach – martin.wambach@roedl.com

Kranhaus 1, Im Zollhafen 18 | 50678 Köln

Anton Berger – anton.berger@roedl.com

Äußere Sulzbacher Str. 100 | 90491 Nürnberg

Layout/Satz:

Andrea Kurz – andrea.kurz@roedl.com

Äußere Sulzbacher Str. 100 | 90491 Nürnberg

Dieser Newsletter ist ein unverbindliches Informationsangebot und dient allgemeinen Informationszwecken. Es handelt sich dabei weder um eine rechtliche, steuerrechtliche oder betriebswirtschaftliche Beratung, noch kann es eine individuelle Beratung ersetzen. Bei der Erstellung des Newsletters und der darin enthaltenen Informationen ist Rödl & Partner stets um größtmögliche Sorgfalt bemüht, jedoch haftet Rödl & Partner nicht für die Richtigkeit, Aktualität und Vollständigkeit der Informationen. Die enthaltenen Informationen sind nicht auf einen speziellen Sachverhalt einer Einzelperson oder einer juristischen Person bezogen, daher sollte im konkreten Einzelfall stets fachlicher Rat eingeholt werden. Rödl & Partner übernimmt keine Verantwortung für Entscheidungen, die der Leser aufgrund dieses Newsletters trifft. Unsere Ansprechpartner stehen gerne für Sie zur Verfügung.

Der gesamte Inhalt der Newsletter und der fachlichen Informationen im Internet ist geistiges Eigentum von Rödl & Partner und steht unter Urheberrechtsschutz. Nutzer dürfen den Inhalt der Newsletter und der fachlichen Informationen im Internet nur für den eigenen Bedarf laden, ausdrucken oder kopieren. Jegliche Veränderungen, Vervielfältigung, Verbreitung oder öffentliche Wiedergabe des Inhalts oder von Teilen hiervon, egal ob on- oder offline, bedürfen der vorherigen schriftlichen Genehmigung von Rödl & Partner.