

Fundamente schaffen

KURSBUCH STADTWERKE

Ausgabe: September 2017 – www.roedl.de

> Inhalt

Regulierung

- > Das Netzentgeltmodernisierungsgesetz – ein Überblick 2

Wärme

- > Energiesteuerentlastung für Transportverluste in Fernwärmenetzen 4

Breitband

- > Glasfaser first – Breitbandausbau im Koalitionsvertrag NRW 6

Fördermittel

- > Die Stadtwerke der Zukunft – Fördermittellandschaft für Ihre Quartiersversorgung 8

Digitalisierung

- > Wie die Digitalisierung die Energiewirtschaft bewegt und nachhaltig verändern wird 11
- > Umsetzungsleitfaden einer Digitalen Roadmap für die interne Digitalisierung 14

Windenergie

- > Deutsche Windenergie: Umparken im Kopf 16

Energievertrieb

- > Der Preis ist heiß – wie es Stadtwerken auch zukünftig gelingt mit dem Energievertrieb Geld zu verdienen! 17

Rödl & Partner intern

- > Stadtwerke 4.0: Zukunft gestalten – Erfolgreiche Strategien, Geschäftsmodelle und Innovationen 19

Liebe Leserin, lieber Leser,

Die Zukunft – Stadtwerke 4.0!

Ein chinesisches Sprichwort sagt: „Nicht der Wind, sondern das Segel bestimmt die Richtung“. Nichts anderes gilt für die Energiewirtschaft. Beinahe täglich sorgen neue Stürme des Gesetzgebers für unruhige See bei den Energieversorgern. Bundeseinheitliche Netzentgelte, Abschmelzung der vermiedenen Netzentgelte, Neustrukturierung der Off-Shore-Anbindungskosten: Das sind nur einige aktuelle Beispiele dafür, wie der Gesetzgeber (mal wieder) für Umwälzungen sorgt.

Wer sich von diesen Veränderungen nur treiben lässt, wird aber bald Schiffbruch erleiden. Denn was der Gesetzgeber versucht, ist freilich nur, die immer wieder entstehenden gesetzgeberischen Lücken bei der Umgestaltung der Energieversorgung zu schließen, die große Kunst besteht jedoch darin, nicht nur diesem Wind zu trotzen, sondern die Segel richtig in Richtung Zukunft zu setzen. In dieser Zukunft spielen nämlich andere Fragen die entscheidende Rolle: z.B. Sektorkopplung, Big Data, Kooperationen, Masterplan.

Damit Sie einen Ausblick in diese Zukunft wagen können, haben wir auch dieses Jahr bei unserer Veranstaltung „Stadtwerke 4.0“ diese Zukunftsthemen in den Mittelpunkt gestellt. Am 10. Oktober in Nürnberg und am 17. Oktober in Köln werden Ihnen ausgewiesene Experten aus den Bereichen IT, Unternehmensentwicklung und Mobilität der Zukunft einen spannenden Einblick in die neue Energiewirtschaft geben. Seien Sie nicht nur Beobachter, sondern auch Motor dieser Entwicklung, damit Ihr Unternehmen stets die Segel richtig setzt!

Wir wünschen Ihnen eine angenehme Lektüre.



Martin Wambach
Geschäftsführender Partner



Anton Berger
Partner



Regulierung

> Das Netzentgeltmodernisierungsgesetz – ein Überblick

Von Dr. Thomas Wolf und Jürgen Dobler

Am 22. Juli 2017 ist das Gesetz zur Modernisierung der Netzentgeltstruktur (Netzentgeltmodernisierungsgesetz) in Kraft getreten. Wesentliche Bestandteile dieses Gesetzes sind zum einen die Einführung einer Verordnungsermächtigung zur schrittweisen bundesweit einheitlichen Festlegung der Netzentgelte der Übertragungsnetzbetreiber und zum anderen die schrittweise Abschmelzung und Abschaffung der vermeintlichen Netzentgelte. Beide Änderungen betreffen alle Netzbetreiber unmittelbar und sollen daher im Folgenden näher betrachtet werden.

Das Gesetzgebungsverfahren

Die Frage der Einführung einheitlicher Netzentgelte der Übertragungsnetzbetreiber wurde in den vergangenen Monaten sehr kontrovers insbesondere zwischen den Bundesländern in den Übertragungsnetzgebieten 50 Hertz/TenneT und den Bundesländern in den Übertragungsnetzgebieten Amprion/TransnetBW geführt. Was ist der Hintergrund? Die Netzentgelte von 50 Hertz und TenneT sind beinahe doppelt so hoch wie die Netzentgelte von Amprion und TransnetBW und führen damit zu einer erheblichen Mehrbelastung der Letztverbraucher. Nachdem die Bundesregierung im Zuge des EEG 2016 noch die Vereinheitlichung der Netzentgelte der Übertragungsnetzbetreiber angekündigt hatte, da – so das Bundeswirtschaftsministerium – die Kosten des Netzbetriebs in immer geringerem Maße einem bestimmten Übertragungsnetzbetreiber zugeordnet werden können, so waren entsprechende Regelungen im Entwurf der Bundesregierung eines Gesetzes zur Modernisierung der Netzentgeltstruktur vom 27. Januar 2017 – anders als noch im Referentenentwurf vom 4. November 2016 – nicht enthalten.

Der Bundesrat hat sich dagegen in seiner Sitzung am 10. März 2017 deutlich für die Einführung einheitlicher Netzentgelte ausgesprochen. In seiner Stellungnahme forderte der Bundesrat daher, dass eine Rechtsverordnung zur Umsetzung einheitlicher Netzentgelte der Übertragungsnetzbetreiber bis zum 31. August 2017 zu erlassen ist. Mit dem Ziel der Geltung bundesweit

einheitlicher Netzentgelte bereits zum 1. Januar 2018. Dem ist der Gesetzgeber nicht nachgekommen.

Inhalt der Regelungen zum bundesweit einheitlichen Netzentgelt

Was hat der Gesetzgeber nun geregelt? In § 24 S. 2 EnWG wird Nr. 4 dahingehend ergänzt, dass durch eine Rechtsverordnung Regelungen zur Ermittlung der Entgelte für den Netzzugang getroffen werden können, wobei „vorzusehen ist, dass die Grundlage für die Ermittlung der Entgelte für den Zugang zu den Übertragungsnetzen zwar getrennt für jeden Übertragungsnetzbetreiber kostenorientiert nach § 21a ermittelt wird, aber die Höhe der Entgelte für den Zugang zu den Übertragungsnetzen ab dem 1. Januar 2019 teilweise und ab dem 1. Januar 2023 vollständig bundesweit einheitlich festgelegt wird und Mehr- oder Mindererlöse, die den Übertragungsnetzbetreibern dadurch entstehen, durch eine finanzielle Verrechnung zwischen ihnen ausgeglichen oder bundesweit umgelegt werden sowie der bundeseinheitliche Mechanismus hierfür näher ausgestaltet wird.“

Was bedeutet diese Verordnungsermächtigung für die Praxis? Die Erlösobergrenzen der Übertragungsnetzbetreiber sollen auch nach Erlass einer entsprechenden Verordnung unternehmensindividuell und kostenorientiert im Wege der Anreizregulierung bestimmt werden; damit wird jeder Übertragungsnetzbetreiber auch nach einer möglichen Vereinheitlichung der

Netzentgelte wie bisher gesondert reguliert und eine eigene Erlösbergrenze nach den Vorgaben der Anreizregulierung ermittelt. Die sich durch die geplante Vereinheitlichung der Netzentgelte ergebenden Mehr- oder Mindererlöse der einzelnen Übertragungsnetzbetreiber (auch die Netzentgelte sollen weiterhin individuell ermittelt werden) sollen anschließend untereinander ausgeglichen werden. Der hierfür erforderliche Mechanismus soll in der Stromnetzentgeltverordnung näher ausgestaltet werden.

Schrittweiser Abbau der vermiedenen Netzentgelte

Für die Bestimmung der vermiedenen Netzentgelte ist § 18 StromNEV maßgeblich. Danach erhalten „Betreiber von dezentralen Erzeugungsanlagen [...] vom Betreiber des Elektrizitätsverteilernetzes, in dessen Netz sie einspeisen, ein Entgelt.“ In der Regulierungspraxis ist zudem der Kalkulationsleitfaden des Verbandes der Netzbetreiber (VDN; nunmehr aufgegangen im Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft, BDEW) für die Berechnung relevant. Dieser unterstellt für das Prinzip der Netzentgelte, „dass durch die dezentrale Einspeisung Netznutzung gegenüber der vorgelagerten Netz- oder Umspannebene vermieden wird und somit Kosten bei der Nutzung der vorgelagerten Netz- oder Umspannebene erspart werden. Diese Ersparnis der Netznutzung soll den Betreibern dezentraler Einspeiser als Entgelt gutgeschrieben werden. Dies bedeutet im Endeffekt, dass der eigentliche Vorteil, nämlich die eventuelle Ersparnis von fälligen Netzentgelten gegenüber der vorgelagerten Netz- oder Umspannebene, substituiert wird durch die Zahlung von vermiedenen Netzentgelten an die Betreiber dezentraler Erzeugungsanlagen.“

Das beschriebene „Prinzip der vermiedenen Netzentgelte“ hat sich jedoch durch Anforderungen, die sich im Rahmen der Energiewende ergeben, „schrittweise“ überholt. Neben dem kostenintensiven Aus- und Umbau der Stromnetze führt der Anstieg von dezentralen Einspeisemengen in „lastschwächeren Gebieten“ zunehmend zu einer Erhöhung der Netzkosten. Dadurch wird die bereits vorhandene Infrastruktur der vorgelagerten Netzebenen entsprechend geringer genutzt. Bei gleichbleibenden bzw. sogar gestiegenen Netzkosten werden diese nunmehr auf eine geringere Absatzmenge verteilt, was wiederum einen Anstieg der Netzentgelte zur Folge hat. Da diese maßgeblich für die Berechnung der vermiedenen Netzentgelte sind, bildet sich ein „sich selbst befeuerndes System“. Weiter ist davon auszugehen, dass die erforderlichen Investitionen in den Leitungsbau, die zum Gelingen der Energiewende beitragen sollen, zu einer Erhöhung der vorgelagerten Netzentgelte führen.

Regelungsinhalt

Nachfolgend werden die Regelungen beschrieben, die einen schrittweisen Abbau der vermiedenen Netzentgelte vorsehen. § 120 EnWG (neu) umfasst demnach die Übergangsphase; in Verbindung mit § 24 Satz 5 (neu) EnWG ist eine entsprechen-

de Verordnungsermächtigung vorgesehen, die die Umsetzung weiter konkretisieren soll. Der schrittweise Abbau der vermiedenen Netzentgelte soll unter Zugrundelegung folgender Komponenten erreicht werden:

- > Zeitliche Komponente: Datum der Inbetriebnahme der Anlage
- > Erzeugungs-Komponente: volatile Erzeugung bzw. steuerbare Erzeugung
- > Entgelt-Komponente: Einfrieren und Abschmelzen der anzusetzenden Entgelte für die dezentrale Einspeisung

Was hat der Gesetzgeber nun geregelt? So wird in § 120 Abs. 1 EnWG (neu) vorgesehen, dass *„bei Einspeisungen von Elektrizität aus dezentralen Erzeugungsanlagen [...] in einer Rechtsverordnung nach § 24 Satz 5 keine Erstattung eingesparter Entgelte für den Netzzugang vorgesehen werden [darf] 1. für Erzeugungsanlagen, die ab dem 1. Januar 2023 in Betrieb genommen worden sind, 2. für Anlagen mit volatiler Erzeugung, die ab dem 1. Januar 2018 in Betrieb genommen worden sind.“*

Um das sogenannte „Umhängen“ von Anlagen, aus einer hohen in eine niedrigere und damit höher vergütete Spannungsebene zu vermeiden, werden Anlagen die nach dem 1. Januar 2021 in Betrieb genommen werden bzw. Anlagen mit volatiler Erzeugung, die nach dem 1. Januar 2018 in Betrieb genommen werden, nach erfolgtem Wechsel in eine niedrigere Spannungsebene nicht mehr vergütet. Weiter gilt, dass nach Inkrafttreten des Artikels 4 des Netzentgeltmodernisierungsgesetzes Anlagen, die zum 31. Dezember 2016 bisher alleinig an das Höchstspannungsnetz angeschlossen waren, keine Zahlungen von vermiedenen Netzentgelten mehr erhalten, wenn diese nach dem 31. Dezember 2016 an nachgelagerte Netz- oder Umspannebenen angeschlossen wurden.

War im Gesetzentwurf der Bundesregierung noch vorgesehen, dass sowohl Anlagen mit volatiler Erzeugung (ab dem 1. Januar 2027) wie auch alle übrigen Anlagen ab dem 1. Januar 2030 keine Entgelte für dezentrale Einspeisung mehr erhalten, wurde nunmehr abschließend geregelt, dass *„für Anlagen mit volatiler Erzeugung [...] ab dem 1. Januar 2020 keine Entgelte für dezentrale Erzeugung mehr gezahlt werden [dürfen]. Die Rechtsverordnung nach § 24 kann vorsehen, dass die Höhe der Entgelte für dezentrale Einspeisungen aus solchen Anlagen bis dahin stufenweise abgesenkt wird und dies näher ausgestaltet. Die Absenkung kann, ausgehend von dem sich unter Beachtung der Absätze 4 und 5 ergebenden Wert, in prozentualen Schritten oder anteilig erfolgen.“*

Somit sind die übrigen „Bestandsanlagen“ (ohne volatile Erzeugung) nicht mehr von einer etwaigen stufenweisen Absenkung betroffen. Der stufenweise Abbau gilt nunmehr lediglich für Anlagen mit volatiler Erzeugung. Insoweit wird für diese Anlagen (Inbetriebnahme nach dem 1. Januar 2018) der ursprüngliche Ausgangswert um ein Drittel reduziert.

Zusammenfassung

Sind die Änderungen „der große Wurf“? Im Vergleich zum Entwurf der Bundesregierung wurde doch ein gutes Stück von den ambitionierten Zielen abgerückt. So werden bei steuerbaren Anlagen die vermeintlichen Netzentgelte erst für Inbetriebnahmen ab dem 1. Januar 2023 abgeschafft; die Bundesregierung hatte noch den 1. Januar 2021 bestimmt. Weiter war auch für Bestandsanlagen ein Abschmelzen der Netzentgelte für die Bestimmung der Vergütungszahlungen vorgesehen; nunmehr greift die sukzessive Reduzierung lediglich bei volatilen Einspeisungen. Im Rahmen der Gesetzgebung wurde somit (zwar mit Abstrichen) eine zentrale Forderung des BDEW aufgenommen. Dieser hatte sich deutlich gegen ein Abschmelzen der Netzentgelte aus steuerbarer Erzeugung positioniert. Zudem gilt es zu beachten, dass zwar eine Entlastung auf Ebene der Verteilernetze stattfindet, jedoch für EEG-vergütungsfähige Anlagen entsprechend höhere Wälzungskosten entstehen. So kann zwar eine Kostendämpfung erreicht werden, ein durchaus wünschenswertes „Preissignal im Standortwettbewerb“ von dezentraler Erzeugung wird so allerdings nicht gesetzt.

Kontakt für weitere Informationen:



Dr. Thomas Wolf LL.M.

Rechtsanwalt

Tel.: +49 (9 11) 91 93-35 18

E-Mail: thomas.wolf@roedl.com



Jürgen Dobler

Steuerberater

Tel.: +49 (9 11) 91 93-36 17

E-Mail: juergen.dobler@roedl.com

Wärme

> Energiesteuerentlastung für Transportverluste in Fernwärmenetzen

– zugleich ein Überblick über die aktuelle Rechtsprechung im Bereich des Energiesteuerrechts

Von Lukas Kostrach und Anna-Carina Franke

Seit längerem war strittig, inwieweit zum Zwecke des Netzverlustausgleichs durch einen Fernwärmenetzbetreiber eingesetztes Erdgas nach § 54 EnergieStG entlastungsfähig ist. Ende letzten Jahres hat der Bundesfinanzhof entschieden, dass einem Unternehmen, das ein Fernwärmenetz betreibt und als Unternehmen des produzierenden Gewerbes Erdgas zur Erzeugung von Wärme verbraucht, für die zum Ausgleich von Wärmeverlusten im Fernwärmenetz verwendeten Erdgasmengen die Energiesteuerentlastung nach § 54 EnergieStG zusteht. Das Urteil ist zu begrüßen, da es Fernwärmenetzbetreibern Rechtssicherheit bietet. Zugleich stellt sich die Frage nach der Übertragbarkeit der Wertungen aus dem Urteil auf andere praxisrelevante Konstellationen wie bspw. auf in Lüftungsanlagen eingesetzten Strom.

Urteil des Bundesfinanzhofes vom 8. November 2016, VII R 6/16

Die Klägerin betreibt ein Fernwärmenetz. Da eine exakt berechenbare Menge Energie zum Zwecke des Transportes „verloren“ geht, beantragte die Klägerin für die zum Ausgleich der Netzverluste zusätzlich verbrannte Menge Erdgas eine Entlastung von der Energiesteuer gemäß § 54 Energiesteuergesetz (EnergieStG). Die Klägerin argumentierte, dass im Energiesteuerrecht beim Energieeinsatz nach konkreten Verwendungszwecken zu unterscheiden sei. Im vorliegenden Fall benötige sie die zusätzlichen Erdgasmengen nicht, um die angeschlossenen Kunden zu versorgen, sondern als Betriebsmittel, um den Betrieb des Fernwärmenetzes auf-

rechterhalten zu können. Dieser Netzbetrieb als Verwendungsziel müsse von der Wärmelieferung an die Kunden separat betrachtet werden. Die zum Ausgleich von Netzverlusten benötigten zusätzlichen Mengen an Erdgas würden somit ausschließlich für eigene betriebliche Zwecke eingesetzt und seien dem Versorger, als originärem Nutzer der benötigten Energiemengen zur Aufrechterhaltung der Versorgung mit Fernwärme, zuzuteilen.

Da die Klägerin als Versorger ein Unternehmen des produzierenden Gewerbes im Sinne des § 2 Nr. 3 des StromStG ist und die zusätzlich eingesetzten Erdgasmengen nicht an die Endkunden geliefert werden, sondern als Eigenbedarf des Energieversorgers anzusehen sind (die Einschränkung des § 54 Abs. 1 S. 2 StromStG

kommt insoweit nicht zum Tragen), wurde der Klage stattgegeben. Der Bundesfinanzhof stützt seine Argumentation nicht zuletzt auf die Verordnung über Allgemeine Bedingungen für die Versorgung mit Fernwärme (AVBFernwärmeV), der zufolge Fernwärmeunternehmen verpflichtet sind, die vertraglichen Wärmemengen jederzeit an der Übergabestelle an die Kunden zur Verfügung zu stellen. Somit müsse die Klägerin den physikalischen Gründen entgegenwirken, die verursachen, dass Energie durch die reine Existenz des Fernwärmenetzes verloren geht. Diese möglichen Netzverluste belasten die Erzeugungs- und Transportanlagen der Klägerin selbst, weshalb der Aufwand zum Ausgleich in vollem Umfang der Eigenversorgung des Fernwärmebetreibers zuzurechnen ist und folglich ein Entlastungsanspruch besteht.

Würdigung

Die Argumentation des Bundesfinanzhofes ist überzeugend. Bemerkenswert ist, dass die Hauptzollämter aus unserer Erfahrung teilweise deutlich strengere Auffassungen vertreten hatten, so dass die Klärung durchaus als positiv für die Branche zu werten ist. Da der Bundesfinanzhof den Fernwärmeverteilungsprozess durchaus differenziert betrachtet, stellt sich berechtigterweise die Frage, inwieweit auch etwaige Contractoren, die leitungsgebunden Wärme oder Kälte liefern, sich die Wertungen etwa im Rahmen von Entlastungsverfahren nach § 9b StromStG zu eigen machen können. Eine Übertragung der Wertungen erscheint hinsichtlich Strommengen, die der Wärme- oder Kälteverteilung dienen, jedenfalls gut vertretbar.

Die Frage wird sicherlich einfacher zu beantworten sein, wenn der Bundesfinanzhof im Rahmen eines laufenden Revisionsverfahrens entscheidet, das sich gegen ein Urteil des FG Baden-Württemberg (s.u.) richtet und vergleichbare Fragen aufwirft:

Urteil des Finanzgerichts Baden-Württemberg vom 28. März 2017, Az.: 11 K 2427/13

Im Streitfall versorgte die Klägerin als Unternehmen des produzierenden Gewerbes Filialen eines Handelsunternehmens in dem von diesen benötigten Umfang u.a. mit Licht, Wärme und Kälte. Zu diesem Zweck verpflichtete sich die Klägerin im Belieferungsvertrag zum Betrieb der in den Ladengeschäften ihrer Abnehmer vorhandenen Anlagen (bspw. Lüftungsanlagen oder Kälteanlagen).

Das FG Baden-Württemberg hat entschieden, dass eine Stromentnahme zum Betrieb einer Lüftungsanlage in einer Filiale eines Handelsunternehmens nicht nach § 9b StromStG entlastungsfähig ist. Für die Steuerentlastung nach § 9b StromStG reiche es nicht aus, dass ein Unternehmen des produzierenden Gewerbes den Strom entnimmt, um damit einen Umwandlungsprozess in Gang zu setzen und zu unterhalten, in dessen Verlauf Nutzenergie in Form von Licht, Wärme, Kälte u.a. zum Zwecke der Weiterlieferung erzeugt wird. Vielmehr ist zu fragen, wer das auf diesem Wege entstandene Energieerzeugnis nutzt. Wie dies bei einer Beleuch-

tungs-, Heizungs- oder Kühlanlage die jeweiligen Besitzer derjenigen Räumlichkeiten sind, die mit der umgewandelten Energie beleuchtet, geheizt oder gekühlt werden, so ist das auch bei einer strombetriebenen Lüftungsanlage derjenige, dessen Räume damit belüftet werden. Da der Nutzen beim Handelsunternehmen lag, hat das FG Baden-Württemberg die Klage abgewiesen.

Würdigung

Die Argumentation des FG Baden-Württemberg überzeugt nicht. Nicht einleuchtend ist, dass das FG Baden-Württemberg den Umwandlungsprozess als einheitlichen und untrennbaren Sachverhalt ansieht. Diese Argumentation steht in Widerspruch zu den Wertungen des Urteils des BFH vom 8. November 2016, im Rahmen dessen der Bundesfinanzhof festgestellt hat, dass beim Einsatz von Erdgas im Rahmen eines Fernwärmelieferprozesses trennscharf zu ermitteln ist, zu welchem Zweck das Erdgas eingesetzt wurde (steuerbegünstigte Verteilung von Wärme oder nicht steuerbegünstigte Erzeugung von Wärme, soweit diese nicht an Unternehmen des produzierenden Gewerbes geliefert wurde).

Angesichts der Tatsache, dass das FG Baden-Württemberg die Revision vor dem Finanzgericht Baden-Württemberg zugelassen hat und ein Revisionsverfahren angestrengt wurde, bleibt abzuwarten, wie sich der Bundesfinanzhof zu diesen Fragen positioniert. Insbesondere wird der Bundesfinanzhof zu klären haben, inwieweit die Wertungen aus seinem Urteil vom 8. November 2016 auf „typische“ Contractinggestaltungen übertragbar sind. Die Entscheidung des Bundesfinanzhofes wird somit aus strom- und energiesteuerrechtlicher Hinsicht einen wegweisenden Charakter für die Contracting-Branche haben.

Kontakt für weitere Informationen:



Lukas Kostrach

Rechtsanwalt

Tel.: +49 (9 11) 91 93-35 72

E-Mail: lukas.kostrach@roedl.com

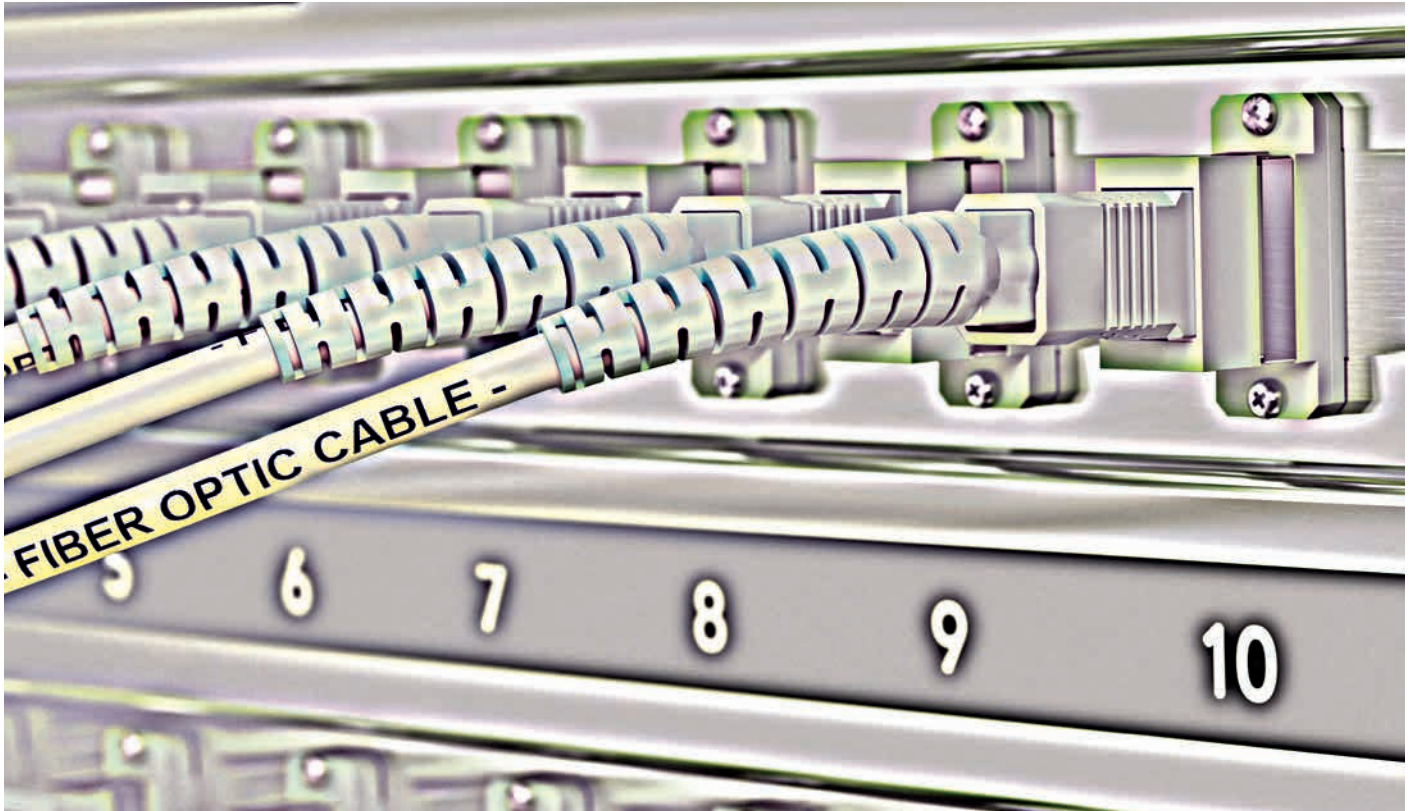


Anna-Carina Franke

B. A. Betriebswirtschaft

Tel.: +49 (89) 92 87 80-356

E-Mail: anna-carina.franke@roedl.com



Breitband

> Glasfaser first – Breitbandausbau im Koalitionsvertrag NRW

Von Peer Welling und Benedikt Rohmann

NRW hat gewählt – die zukünftige Landesregierung in NRW bekennt sich in ihrem Koalitionsvertrag klar zur Glasfaser-Technologie. Für alle mit öffentlichen Geldern geförderten Projekte sowie die zugehörigen Ausschreibungen soll zukünftig der „Glasfaser-first“-Ansatz gelten.

Die neue Landesregierung aus CDU und FDP in Nordrhein-Westfalen hat am 16. Juni 2017 ihren Koalitionsvertrag vorgestellt, der am 26. Juni 2017 unterzeichnet wurde. Bereits im Wahlkampf nahmen die Themen Digitalisierung und Glasfaserausbau eine zentrale Rolle ein. Im Folgenden möchten wir Ihnen kurz skizzieren, inwieweit die Breitbandversorgung Einzug in den Koalitionsvertrag genommen hat.

Digitalisierung

Um in NRW die Chancen der Digitalisierung aktiv zu nutzen, setzt die Koalition auf eine Digitalstrategie, in deren Mittelpunkt ein „Masterplan“ zum Ausbau gigabitfähiger digitaler Infrastrukturen steht.

Zur Forcierung der Digitalisierung möchte die Landesregierung die Rahmenbedingungen für zusätzliche Mehrinvestitionen von

sieben Milliarden Euro schaffen, von denen fünf Milliarden Euro direkt in den Ausbau gigabitfähiger Infrastrukturen fließen sollen. Zusätzlich soll die gesamte zur Verfügung stehende Förderkulisse gebündelt und gestärkt werden.

Fünf Milliarden Euro will die zukünftige Landesregierung für den Ausbau gigabitfähiger digitaler Infrastrukturen bereitstellen. Im Vergleich zum Bundesförderprogramm Breitband des BMVI, das ein Fördervolumen von vier Milliarden Euro aufweist, erscheint das angestrebte Volumen durchaus engagiert. Im Koalitionsvertrag sind derzeit jedoch keine konkreten Ansätze für die aufzusetzenden Förderprogramme ersichtlich. Speziell für die ländlichen Bereiche in NRW, in denen kein privatwirtschaftlicher Ausbau erfolgt, bieten Förderprogramme eine gute Möglichkeit, um auch in diesen Regionen Gigabit-Anschlüsse zu realisieren.

Gigabit-Masterplan

Ein zentrales Kernelement der Digitalstrategie bildet der Gigabit-Masterplan. Ein wichtiger Eckpunkt des Gigabit-Masterplans sind flächendeckende, konvergente Gigabit-Netze bis 2025. Gewerbegebiete, Schulen, Bildungseinrichtungen und Landesbehörden sollen als Zwischenziel schnellstmöglich an das Gigabit-Netz angeschlossen werden.

Die Kosten des Netzausbaus sollen auch durch die Verankerung vereinfachter Verlegetechniken in der Landesbauordnung sowie eine beschleunigte Umsetzung der Regeln für die Mitnutzung bestehender Infrastrukturen gesenkt werden.

Beim Aufbau dieses Gigabit-Netzes soll außerdem der Grundsatz der Technologie-Neutralität verfolgt werden. Gleichzeitig wird zukünftig bei allen Ausschreibungen im Zuge von öffentlichen Fördermaßnahmen der „Glasfaser-first“-Ansatz verfolgt, was im besten Falle zu einer ausschließlichen Förderung zukunftsfähiger Glasfaseranschlüsse führen und das Aufrüsten alter Kupfernetze beenden würde. Bereits im Wahlkampf hatten sich die nun in die Regierung eingezogenen Parteien gegen Übergangstechnologien wie Vectoring ausgesprochen, falls diese den Glasfaserausbau behindern. Dabei wurde insbesondere das Vectoring-Monopol der Telekom im Nahbereich der Hauptverteiler als Bremse für Glasfaser-Investitionen kritisiert.

Einen Eckpunkt des Gigabit-Masterplans soll die dynamische Weiterentwicklung der Aufgreifschwelle für Fördermaßnahmen bilden. Die Landesregierung kündigt insbesondere an, sich in Verhandlungen mit der Europäischen Union für eine Anhebung der derzeit geltenden Aufgreifschwelle für Fördermaßnahmen auf zunächst 100 Mbit/s im Upload einzusetzen. Bisher gelten mit mindestens 30 Mbit/s im Download versorgte Gebiete als sog. „graue“ oder „schwarze Flecken“ und sind vor dem Hintergrund der NGA-Rahmenregelung nicht förderfähig.

Ein weiterer Bestandteil des Gigabit-Masterplans ist die „5G-Strategie“. Die zukünftige Landesregierung plant, die erforderliche Anbindung neuer Mobilfunkmasten an das Glasfasernetz voranzutreiben und NRW so in einer Führungsrolle bei der Entwicklung der nächsten Mobilfunkgeneration zu positionieren. Des Weiteren soll das mobile Netz durch einen Ausbau der Verfügbarkeit offener WLAN-Zugänge gestärkt werden. Im Zuge dessen könnte das derzeit geltende Telemediengesetz im Rahmen einer Bundesratsinitiative modernisiert werden, was zu einer Reduktion der Haftungsrisiken führen könnte.

Fazit

Der Koalitionsvertrag der neuen NRW-Landesregierung zeichnet ein erfreulich klares Bekenntnis zur Glasfaser-Technologie. Diese bildet gleichzeitig auch die Grundlage für zukünftige Mobilfunkgenerationen.

Positiv ist außerdem die Ankündigung der dynamischen Weiterentwicklung von Aufgreifschwelle für Fördermaßnahmen zu werten. Dieser Schritt könnte, sofern auch auf europäischer Ebene umsetzbar, einen weiteren wesentlichen Schritt in Richtung eines flächendeckenden FTTB/H-Netzes darstellen.

In den kommenden Monaten wird es in NRW darauf ankommen, die im Koalitionsvertrag dargestellte Fokussierung auf Glasfaser in konkrete Regelungen zu fassen und im Zusammenspiel mit dem Bund und der Europäischen Kommission die Türen für neue Marktteilnehmer im leitungsgebundenen Telekommunikationsmarkt zu öffnen bzw. die etablierten Unternehmen in Richtung rein glasfaserbasierter Technologien zu lenken.

Kontakt für weitere Informationen:



Peer Welling

Diplom-Kaufmann

Tel.: +49 (2 21) 94 99 09-224

E-Mail: peer.welling@roedl.com



Benedikt Rohlmann

M.Sc. Nachhaltige Energieversorgung

Tel.: +49 (2 21) 94 99 09-233

E-Mail: benedikt.rohlmann@roedl.com

Fördermittel

> Die Stadtwerke der Zukunft – Fördermittellandschaft für Ihre Quartiersversorgung

Von Maria Ueltzen

Der Wandel der Energiewirtschaft sowie die Dezentralisierung der Energieversorgung eröffnen neue Geschäftsfelder, die Stadtwerke vor Herausforderungen stellen. Durch regulatorische Rahmenbedingungen und die Digitalisierung wird der Wandel der Energiewirtschaft vorangetrieben.

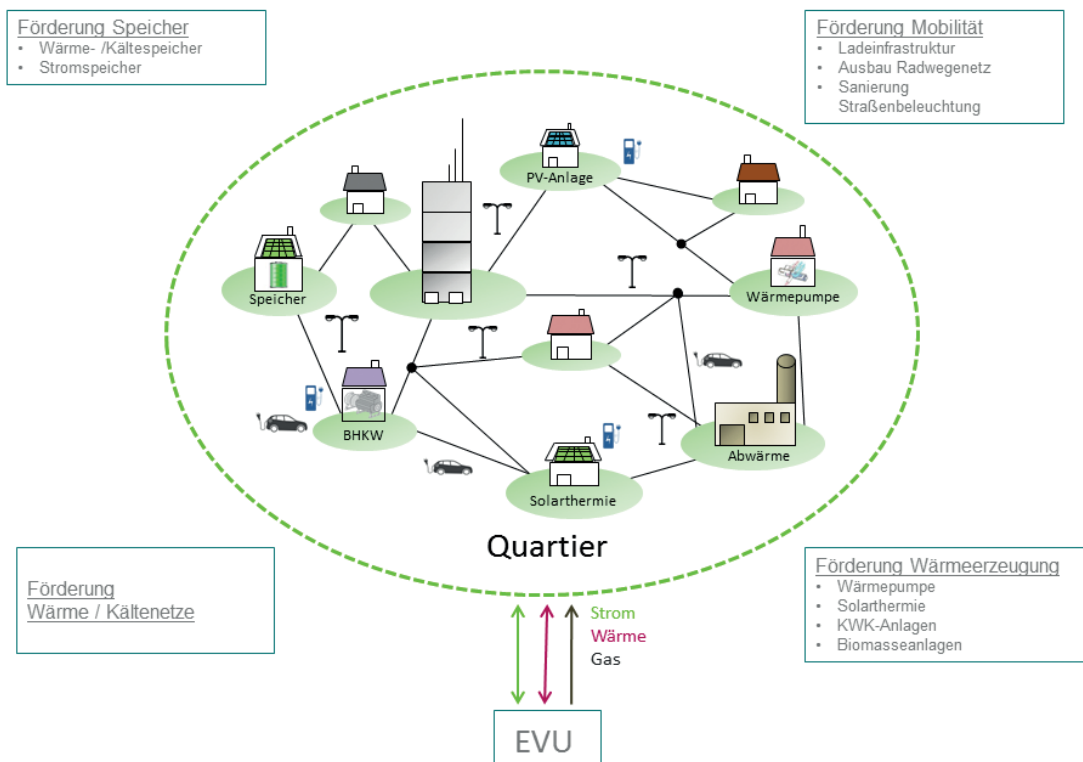
Einige Stadtwerke haben bereits die Wachstumsperspektiven erkannt und investieren in neue, innovative Lösungsansätze. Dabei gilt es, die Potenziale aufzugreifen und die Zeichen der Zeit zu erkennen:

- > Dezentrale und smarte Energieversorgung,
- > Ausbau von Erzeugungsanlagen der Erneuerbaren Energien,
- > Abfangen des höheren Anteils von Prosumern unter den Kunden.

In unserer März-Ausgabe des Kursbuch Stadtwerke sind wir bereits auf die diversen Möglichkeiten eingegangen, die Stadtwerke erfolgreich am Wandel teilhaben lassen können.

Die nachfolgende Aufstellung gibt einen ersten Überblick über die vielfältige Förderlandschaft bei der Realisierung nachhaltiger Quartierskonzepte. Je nach Integration und Größe der Anlagen können Wohnquartiere durch intelligente Gesamtkonzepte 30 bis 70 Prozent¹ des Strombedarfs (neben der 100-prozentigen Versorgung mit Wärme) durch die Energieerzeugung aus dezentralen Erneuerbaren Energien decken.

Die Grafik zeigt die unterschiedlichen Handlungsfelder und Herausforderungen zur Integration diverser Erzeugungstechnologien sowie Abnehmer im Rahmen eines Quartierkonzeptes auf.



¹ Eigene Berechnungen der Eigenverbrauchsquote (je nach Auslegung der Anlage und Lastprofil)

Förderung von Wärmeerzeugern

› Wärmepumpe

Eine Förderung von Wärmepumpen ist auf Bundesebene im Rahmen des Marktanreizprogrammes (MAP) möglich. In Abhängigkeit der Nennwärmeleistung wird zwischen einer direkten Förderung über das Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA) (bis einschließlich 100 kW Nennwärmeleistung) sowie einer Förderung mittels KfW-Kredit im Rahmen des Programmes Erneuerbare Energien Premium in Verbindung mit Tilgungszuschüssen (mehr als 100 kW Nennwärmeleistung) unterschieden. In beiden Fällen können die geförderten Anlagen sowohl zur direkten Wärmeversorgung genutzt als auch in ein Wärme-/Kältenetz eingebunden werden.

› Solarthermie

In Abhängigkeit von der Größe der Solarthermieanlage bestehen auch für die Solarthermie im Rahmen des Marktanreizprogrammes Fördermöglichkeiten über das BAFA bzw. über die KfW. In beiden Fällen können die geförderten Anlagen sowohl zur direkten Wärmeversorgung genutzt als auch in ein Wärme-/Kältenetz eingebunden werden. Eine Förderung für Anlagen bis zu 40 m² Bruttokollektorfläche erfolgt ausschließlich über das BAFA mittels direkter Zuschüsse. Anlagen in der Innovationsförderung zwischen 40 m² und 100 m² Bruttokollektorfläche können zwischen direkten Zuschüssen über das BAFA sowie einer Förderung über das KfW-Kreditprogramm Erneuerbare Energien Premium in Verbindung mit Tilgungszuschüssen wählen. Große Solarkollektoranlagen mit mehr als 100 m² Bruttokollektorfläche laufen ausschließlich in der KfW-Förderkomponente.

› KWK-Anlagen

Biomasse-KWK-Anlagen in der Größenklasse 100 kW bis zu 2.000 kW Nennwärmeleistung, die einen elektrischen Wirkungsgrad größer 10 Prozent und einen Gesamtwirkungsgrad größer 70 Prozent aufweisen, werden über das KfW-Kreditprogramm Erneuerbare Energien in Verbindung mit Tilgungszuschüssen gefördert.

Über die Mini-KWK-Richtlinie ist zudem eine Förderung von KWK-Anlagen im Leistungsbereich bis 20 kWel möglich. Die Zuschüsse werden über das BAFA ausgereicht.

› Biomasseanlagen (thermische Nutzung)

Die Errichtung oder Erweiterung kleiner Biomasseanlagen von 5 bis einschließlich 100 kW Nennwärmeleistung wird über das BAFA mittels direkter Zuschüsse gefördert. Hierzu zählen Pellet-Anlagen, Hackschnitzel-Anlagen sowie Scheitholz-Anlagen. Größere Anlagen mit mehr als 100 kW Nennwärmeleistung erhalten eine Förderung über das KfW-Kreditprogramm Erneuerbare Energien in Verbindung mit Tilgungszuschüssen.

Förderung von Speichern

› Wärme- und Kältespeicher

Speicher deren Wärme/Kälte zu mindestens 50 Prozent aus KWK-Anlagen stammt, können eine Zuschlagszahlung über das Kraft-Wärme-Kopplungsgesetz (KWKG) – ausgereicht über das BAFA – erhalten. Hierfür ist u.a. der Nachweis notwendig, dass die Förderung für den wirtschaftlichen Betrieb des Speichers notwendig ist.

Für Anlagen ab 10 m³ Speichervolumen, die keine Förderung über das KWKG erhalten und die dem Ausgleich von Anlagen zur Nutzung Erneuerbarer Energien dienen, besteht darüber hinaus die Möglichkeit einer Förderung über das KfW-Kreditprogramm Erneuerbare Energien mittels Tilgungszuschüssen.

› Stromspeicher

Batteriespeicher sind in Verbindung mit einer PV-Anlage von max. 30 kWp förderfähig im Rahmen des KfW-Kreditprogrammes Erneuerbare Energien Speicher. Voraussetzung ist weiterhin, dass die maximale Leistungsabgabe der PV-Anlage am Netzanschlusspunkt 50 Prozent der installierten Leistung entsprechen darf. Die Förderung erfolgt mittels Tilgungszuschüssen, deren Höhe im Zeitverlauf abnimmt. Von 25 Prozent der förderfähigen Kosten bei Programmbeginn bis auf 10 Prozent zu Programmende (Ende 2018)

Förderung von Wärme- und Kältenetzen

Je nach technischer Konzeption der Wärmeerzeugungsanlagen gibt es verschiedene Fördervarianten für Wärme- und Kältenetze. Im ersten Schritt zu prüfen ist eine Zuschlagsberechtigung unter dem KWKG. Denn erst wenn hier eine Förderung verneint werden kann, könnte eine Förderung über das MAP bei einer anteiligen Versorgung mittels Erneuerbarer Energien greifen. Abgewickelt wird eine Förderung unter dem MAP über das KfW-Kreditprogramm Erneuerbare Energien Premium. Für innovative Wärmenetze besteht zudem die Möglichkeit einer Förderung in Form von direkten Zuschüssen im Programm Wärmenetze 4.0, das über das BAFA abgewickelt wird. Darüber hinaus wird in diesem Programm die Erstellung einer Machbarkeitsstudie mit maximal 600.000 Euro gefördert.

Förderung von Mobilität

› Ladeinfrastruktur für Elektromobilität

Das Bundesförderprogramm für öffentlich zugängliche Ladeinfrastruktur umfasst Fördergelder mit einem Gesamtvolumen von 300 Millionen Euro, die im Rahmen mehrerer Förderaufrufe im Zeitraum von 2017 bis 2020 bereitgestellt werden. Gefördert werden der Aufbau von insgesamt ca. 5.000 Schnellladestationen (ab 22 kW) mit 200 Millionen Euro sowie der Aufbau von

rund 10.000 Normalladestationen (bis 22 kW) mit 100 Millionen Euro.

Eine weitere wesentliche Voraussetzung für die Förderfähigkeit ist, dass der für den Ladevorgang erforderliche Strom aus Erneuerbaren Energien (mit Herkunftsnachweis) oder aus vor Ort eigenerzeugtem regenerativen Strom stammen muss. Zusätzlich müssen die technischen Mindestanforderungen aus der Förderrichtlinie und dem ersten Förderaufruf eingehalten werden. Diese orientieren sich an der bereits im letzten Jahr verabschiedeten Ladesäulenverordnung.

Ladesäulenverordnung

Die Zuwendung erfolgt in Form eines nicht rückzahlbaren Zuschusses und umfasst maximal 60 Prozent der zuwendungsfähigen Netto-Gesamtkosten (im ersten Aufruf 40 Prozent).

› Ausbau Radwegenetz

Über die Kommunalrichtlinie fördert der Bund folgende Komponenten zum Ausbau des Fahrradverkehrs mittels direkter Zuschüsse in Höhe von bis zu 50 Prozent der zuwendungsfähigen Ausgaben:

- > Radabstellanlagen
- > Radabstellanlagen in Verbindung z.B. mit Abstellflächen für Car-Sharing-Fahrzeuge oder einer ÖPNV-Haltestelle
- > Wegweisungssysteme
- > Radfahrstreifen, Schutzstreifen oder Fahrradstraßen
- > Radschnellwege
- > LED-Beleuchtung auf Radverkehrsanlagen

Anträge können jeweils zwischen dem 1. Januar und 31. März sowie zwischen dem 1. Juli und 30. September eines jeden Jahres gestellt werden.

› Sanierung Straßenbeleuchtung

Ebenfalls über die Kommunalrichtlinie gefördert wird die Sanierung der Straßenbeleuchtung mittels Einbau hocheffizienter LED-Beleuchtungstechnik. Die Förderhöhe ist abhängig von der zu generierenden CO₂-Einsparung und liegt bei 20 bzw. 25 Prozent der zuwendungsfähigen Ausgaben.

Anträge können jeweils zwischen dem 1. Januar und 31. März sowie zwischen dem 1. Juli und 30. September eines jeden Jahres gestellt werden.

Darüber hinaus gibt es eine Vielzahl an Förderprogrammen auf Landesebene. Im Rahmen eines projektspezifischen Abgleichs der vorhandenen Möglichkeiten lässt sich das optimale Förder- und Finanzierungskonzept für Ihr Vorhaben entwickeln.

Stadtwerke, die mit einer professionellen Vorbereitung ihre Unternehmensstrategie erweitern und in den Ausbau von innovativen Geschäftsbereichen wie E-Mobilität, Ladesäulen und andere (Energie-)Dienstleistungen investieren, werden eine Schlüsselrolle in der Energiewende in Deutschland spielen. Gerne unterstützen wir Sie hierbei!

Kontakt für weitere Informationen:



Maria Ueltzen

Europäische Diplom-Verwaltungsmanagerin (FH)

Tel.: +49 (9 11) 91 93-36 14

E-Mail: maria.uelzten@roedl.com

Digitalisierung

> Wie die Digitalisierung die Energiewirtschaft bewegt und nachhaltig verändern wird

Von Markus Mrozyk und Diana Basilio

Ein Vergleich der Entwicklung der IT-Branche mit der Energiewirtschaft erscheint auf den ersten Blick wenig zielführend. Beim näheren Hinsehen allerdings offenbaren sich einige interessante Parallelen auf dem Zeitstrahl der letzten 20 Jahre. Ein Zufall? Sicherlich. Beispiele gefällig?

Gleichklang der Entwicklungen im Energie- und IT-Sektor

Im Jahr 1998 wurde das Energiewirtschaftsgesetz (EnWG) novelliert und somit der Liberalisierung der Energiewirtschaft der Weg geebnet. Die rasante Weiterentwicklung des World Wide Webs (Internet) in der ersten Hälfte der neunziger Jahre führte zur Gründung von Google im Jahr 1998 und war zugleich Startschuss für die nächste bahnbrechende Revolution: die Verbreitung von Social Media (Facebook etc.).

Eine weitere Revolution löste im Jahr 2007 die Vorstellung des ersten iPhone von Apple aus, von dem seither mehr als 15 verschiedene Modelle herausgebracht worden sind. Im selben Jahr führte die Bundesnetzagentur (BNetzA) die Geschäftsprozesse zur Kundenbelieferung mit Elektrizität (GPKE) ein, ebenfalls eine weitreichende Veränderung für die Energiewirtschaft. Bedeutete dies neben den Herausforderungen mit der IT-seitigen Einführung und Umsetzung der Marktpartnerkommunikation auch das Einläuten des zunehmenden Wettbewerbs um Stromkunden in Deutschland unter den Marktakteuren. Bereits 2009 wurde mit Bitcoin weltweit die erste Blockchain eingeführt. Zeitgleich wurde das Grundmodell für Ausgleichsleistungen und Bilanzierungsregeln (GABi) im Gassektor eingeführt.

Ein weiterer tiefgreifender Einschnitt war die Nuklearkatastrophe von Fukushima im Jahr 2011, in deren Folge der Atomausstieg in Deutschland beschlossen und somit die Energiewende eingeläutet wurde. Die Auswirkungen dieser energiepolitischen Kehrtwende sind bekannt: Mit der Dezentralisierung der Energieerzeugung wurde der Ruf nach intelligenten Netzen lauter und letztendlich auch erforderlich. Mit der Einführung des Messstellenbetriebgesetzes und dem Gesetz zur Umsetzung der Energiewende erfolgte ein weiterer Meilenstein mit erheblichem IT-Bezug.

In vielen Branchen hielt in den Neunzigern auch der Personal-Computer (kurz PC) Einzug in die Unternehmen. Diese wurden später durch die zunehmende Vernetzung durch Terminalanwendungen verdrängt. Ein Arbeiten ohne PC und IT-Infrastruktur in der Energiewirtschaft war zur Jahrtausendwende bereits kaum noch vollstellbar. Damit einher geht die erhebliche Zunah-

me des Datenbestandes inklusive der erforderlichen Verarbeitung und intelligenter Analyse.

Wie bereits geschildert hat sich die Energiewirtschaft in einer Art Gleichklang mit dem IT-Sektor entwickelt. Die eigentlichen Ursachen für die maßgeblichen Veränderungen waren allerdings überwiegend exogenen Einflussfaktoren geschuldet. Allen voran seien an dieser Stelle stellvertretend der Gesetzgeber und die BNetzA genannt. Auch von der Europäischen Union (EU) ging eine Vielzahl von gesetzlichen und regulatorischen Initiativen und Vorgaben aus, denen sich Deutschland letztendlich nicht verschließen konnte. Aktuelles Beispiel ist das Winterpaket der EU vom 30. November 2016.

Die Energiewirtschaft und das Thema Digitalisierung

In der letzten Zeit sind zum Thema Digitalisierung in der Energiewirtschaft zahlreiche Publikationen und Studien veröffentlicht worden. Auch Rödl & Partner hat sich diesem wichtigen Thema angenommen und eine Studie initiiert. Im Rahmen der Studie sollte den Fragen nachgegangen werden, wie der interne Reifegrad der Digitalisierung bei den Unternehmen vorangeschritten ist und welche Auswirkungen die Digitalisierung auf die Geschäftsfeldaktivitäten der Versorgungsunternehmen ausüben wird. Darüber hinaus galt es herauszufinden, wo die Unternehmen neue Handlungsfelder im Produkt- und Dienstleistungsportfolio zukünftig sehen. Die Ausgangsthese lautet hierbei, dass eine geringe interne Digitalisierung sich hemmend auf die Weiterentwicklung digitaler Dienstleistungen und Produkte auswirkt. Ohne interne Transformation werden die Unternehmen sprichwörtlich nur schwerlich zusätzliche „PS“ (Innovation und Performance) auf die Straße bringen. Die Studie stellt im Gegensatz zu vielen anderen Studien einen starken Bezug zur Unternehmens-IT dar.

Aktuell kann unterstellt werden, dass sich die Stadtwerke und Versorgungsunternehmen bereits mit einer Art „digitalen Agenda“ beschäftigen. Diesen Rückschluss lassen die Ergebnisse der Einschätzungen zu den aktuellen Herausforderungen der Verantwortlichen der Unternehmen zu. Ganz oben auf der Agenda stehen dabei die Themen „Messstellenbetriebgesetz“, „IT-Sicherheit“ und die „Digitalisierung“ selbst. Hier hat auch

das Feld „Innovation“ eine hohe Bedeutung im Tagesgeschäft. Neben der „digitalen Agenda“ sind die „Bestandssicherung“, „Restrukturierung“ und „Fachkräftesicherung und -beschaffung“ die bestimmenden Fragen auf der Tagesordnung.

Für die Digitalisierungsstudie „Geschäftsprozesse und IT im Unternehmen transformieren – Potenziale nachhaltig nutzen“ wurden insgesamt bundesweit 128 Unternehmen befragt. Die Studie umfasste insgesamt drei Themenbereiche, deren wesentliche Erkenntnisse nachstehend aufgeführt sind:

Studienergebnisse: Status quo der Unternehmens-IT

Fehlende IT-Strategie und heterogene IT-Strukturen bestimmen das Bild der Unternehmens-IT.

Rund ein Drittel aller Studienteilnehmer hat keine IT-Strategie im Unternehmen implementiert. Insbesondere kleinere Stadtwerke und Versorgungsunternehmen haben den größten Nachholbedarf.

Unzureichende Anbindung der Mitarbeiter an die IT-Infrastruktur sowie geringe Akzeptanz und Kosten-Nutzen-Werte für IT-Dienstleister und IT-Abteilungen.

Die Ausstattungsquote der Belegschaft mit IT ist aktuell vor dem Hintergrund der Anforderungen an eine erfolgreiche Digitalisierung zu niedrig. Die Mehrheit der Studienteilnehmer bemängelt das aktuelle IT-System – neben Kritik am Kosten-Nutzen-Verhältnis, herrscht außerdem eine allgemeine Unzufriedenheit.

IT-Reifegrad insgesamt bei den Unternehmen ausbaufähig.

Der Status quo der IT-Landschaft hemmt die interne Transformation der Digitalisierung. Eine nachhaltige Weiterentwicklung des bestehenden Geschäftsmodells wird der Mehrheit der Unternehmen ohne tiefgreifende Veränderungen aktuell nicht gelingen.

Studienergebnisse: interne Digitalisierung

Papierlose und medienbruchfreie Geschäfts- und Sachbearbeitungsprozesse unzureichend realisiert.

Die Arbeitsabläufe der Unternehmen sind mit Papierbelegen und Medienbrüchen durchzogen. Eine Verbesserung wirkt sich nicht nur positiv auf die Effizienz und die Kosten aus, sondern unterstützt nachhaltig die Weiterentwicklung und Einführung digitaler Geschäftsmodelle. Die Unternehmen verkennen die strategische Bedeutung von digital bereitgestellten Dokumenten und Informationen.

Die Prozessautomatisierung, die digitale Prozessunterstützung sowie die Dokumentation der Unternehmensabläufe sind zu verbessern.

Starke Unterschiede bei der Prozessautomatisierung sind in der Wertschöpfungskette erkennbar. Dabei ist die Prozessautomatisierung im technischen Bereich am geringsten ausgeprägt. Das Thema Unternehmensdokumentation wird bei den Unternehmen immer noch vernachlässigt und offenbart Defizite bei den internen Kontrollsystemen.

Studienergebnisse: Digitalisierung als Treiber für neue Geschäftsmodelle

Bei der Digitalisierung überwiegen aus Sicht der Unternehmen die Chancen.

Die Unternehmen haben beim Thema Digitalisierung keine Berührungängste: Die Chancen überwiegen! Und dennoch: Die Digitalisierung ist bei den Unternehmen noch keine Chefsache und genießt im Hinblick auf die digitale Transformation strategisch aktuell eine geringe Priorität.

Keine Vorreiter- oder Nachzüglerrolle – Gelassenheit beim Produkt- und Dienstleistungsportfolio.

Unternehmen sehen sich bei der Digitalisierung nicht in der Vorreiterrolle oder als Nachzügler. Befürchtungen, dass bestehende Produkte oder Dienstleistungen vom Markt genommen werden müssen, haben sie nicht. Allerdings steht das Produkt- und Dienstleistungsportfolio vor einem Wandel. Breite Zustimmung findet die These, dass die Digitalisierung das bestehende Geschäftsmodell verändern wird, und es stellt sich die Frage, warum die Unternehmen das Thema Digitalisierung nicht proaktiver in Angriff nehmen.

Klares Meinungsbild zu den Auswirkungen der Digitalisierung auf Unternehmen bezüglich Wettbewerb und Kooperationen.

Die Unternehmen sehen sich sicher auf hoher See und haben keine Angst vor Wettbewerbern. Dass die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen durch die Digitalisierung gestärkt wird, erwartet eine große Mehrheit der Studienteilnehmer. Allerdings bleiben die Unternehmen die Antwort auf die Frage schuldig, wie das gelingen soll. Wenn eine Partnerschaft im Rahmen der Digitalisierung ansteht, werden vertikale Kooperationen, z. B. mit IT- und Internetunternehmen, favorisiert.

Neue Produkte und Dienstleistungen in den klassischen Bereichen bevorzugt.

„Digitalisierung als Treiber für neue Geschäftsmodelle?“ Ja, aber: Die klassischen Themen werden im Zusammenhang mit neuen Produkten und Dienstleistungen im Rahmen der Digitalisierung gesehen. Geschäftsfelder wie Big Data und Telekommunikation haben die geringsten Zustimmungswerte. E-Mobility und „smarte“ Themen sind auf dem Vormarsch. Klassiker sind und bleiben Dienstleistungen und Smart Meter.

Fazit

Die Energieversorger haben großen Nachholbedarf bei der Digitalisierung. Daher ist eine zügige Umsetzung der Transformation bei den Unternehmen erforderlich. Die Entwicklung ist unumkehrbar und nimmt kontinuierlich Fahrt auf. Die meisten deutschen Energieversorger haben die Chancen der Digitalisierung erkannt, nutzen ihre Potenziale bislang allerdings nicht hinreichend.

Danach weist die IT-Infrastruktur oftmals einen nur geringen Reifegrad auf und gleichzeitig verfügen zu wenige Unternehmen über geeignete IT-Strategien, um den Herausforderungen der Digitalisierung gerecht zu werden. Gerade diese Punkte sind von erheblicher Bedeutung und stellen die Basis für weitere Überlegungen im Zusammenhang mit der Digitalisierung dar. Erheblicher Handlungsbedarf besteht auch bei der Standardisierung und Automatisierung der Geschäfts- und Sachbearbeitungsprozesse. Dabei gilt: Je kleiner das Unternehmen, umso größer die Defizite.

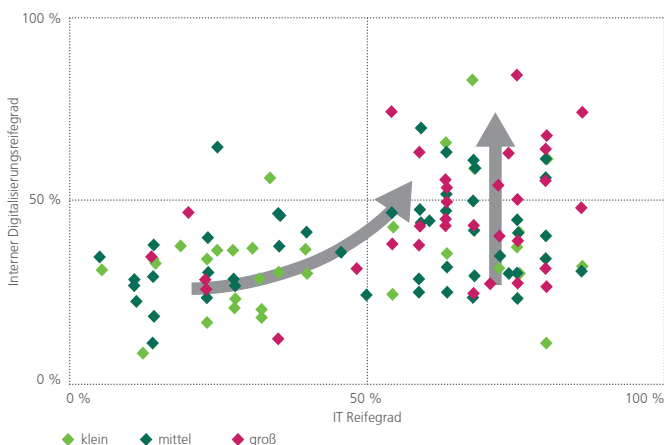


Abbildung 1: Digitalisierungsgrad nach Unternehmensgröße

Nur bei jedem zweiten Energieversorger ist die digitale Transformation Chefsache. Doch nur wenn die Führungsebene bei diesem Thema entschieden vorangeht, können die Mitarbeiter auch folgen. Laut der Studie verantwortet die Geschäftsleitung bei 49 Prozent der Energieversorger die Digitalisierung. 46 Prozent der Unternehmen überlassen entsprechende Initiativen den Fachabteilungen und 5 Prozent der Befragten wissen überhaupt nicht, wer in ihrer Organisation die Digitalisierung verantwortet. Dieser Befund alarmiert insbesondere mit Blick auf die interne digitale Reife der Unternehmen. Drei von vier Energieversorgern weisen mit Blick auf die interne Digitalisierung derzeit einen niedrigen Reifegrad auf. Nur knapp jedes vierte

Unternehmen hat mehr als die Hälfte der bestehenden Strukturen und Prozesse digitalisiert. Zugleich legt der Großteil der Befragten eine abwartende Haltung an den Tag: Derzeit steht die eigene digitale Transformation nur bei 30 Prozent der Befragten ganz oben auf der Agenda.

Die Digitalisierung führt unweigerlich zu Konsequenzen bei den Mitarbeitern. So hat eine jüngste Studie von Adobe ergeben, dass deutsche Angestellte mit administrativen Bürotätigkeiten wie dem Ausfüllen von Formularen oder Ausdrucken von Dokumenten im Durchschnitt nahezu 6,5 Stunden pro Woche verbringen. Würde man gemessen an diesen Ergebnissen Einsparungen durch eine Optimierung von nur 50 Prozent unterstellen, so würde das bei einem Energieversorgungsunternehmen mit 50 Mitarbeitern einem Potenzial von bereits ca. 4 Vollzeitäquivalenten bedeuten. Vor diesem Hintergrund sollte im Rahmen der Transformation der Digitalisierung insbesondere bei den Arbeitsabläufen und Prozessen im Unternehmen auch ein Augenmerk auf die Auswirkungen auf die Belegschaft gerichtet werden. Hieraus ergeben sich wiederum Impulse zur Anpassung des Personalmanagementkonzepts. Aber auch die Potenziale der modernen Datenanalyse sollten zukünftig mehr genutzt werden. So stellt mittlerweile der enorme Datenbestand bei den Energieversorgern einen erheblichen Schatz dar, den es erfolgreich zu heben gilt.

Kontakt für weitere Informationen:



Markus Mrozyk

Consultant

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

E-Mail: markus.mrozyk@roedl.com



Diana Basilio

M.Sc. Energie und Finanzwirtschaft

Tel.: +49 (2 21) 94 99 09-228

E-Mail: diana.basilio@roedl.com

Digitalisierung

> Umsetzungsleitfaden einer Digitalen Roadmap für die interne Digitalisierung

Von Markus Mrozyk

Vor dem Hintergrund der Ergebnisse der Digitalisierungsstudie von Rödl & Partner wird den Energieversorgungsunternehmen empfohlen, sich deutlich intensiver mit der Transformation auseinanderzusetzen. Neben der Schaffung von Soll-Prozessen und Zuständigkeiten im Unternehmen gilt es, eine Digitale Roadmap für das Unternehmen zu erarbeiten, die im Einklang mit den strategischen Zielen und operativen Aufgaben stehen sollte. Denn nicht alles, was im Kontext der Digitalisierung angepriesen wird, ist für die Unternehmen gleichermaßen anwendbar und zu empfehlen. Die Kernaufgabe besteht zunächst darin, die auf das Unternehmen abgestimmten Anforderungen zu identifizieren.

Die Digitale Roadmap besteht aus verschiedenen Bausteinen, die in Abhängigkeit der Rahmenbedingungen des Unternehmens passgenau modifiziert werden können und aus den nachstehenden Grundbausteinen bestehen:

- > Erarbeitung und Implementierung IT-Strategie
- > IT-Sicherheit und Datenschutz
- > Interne Digitalisierung (Business- und IT-Lösungen, Prozesse und Organisation)
- > (Weiter)Entwicklung von Geschäftsmodellen

Nachfolgend werden exemplarisch für die Weiterentwicklung der internen Digitalisierung die Umsetzungsschritte beschrieben:

Schritt 1: Workshop „Digitale Agenda“

In einem ersten Schritt sollten im Unternehmen idealerweise unter Einbindung der Unternehmensleitung sowie aller erforderlicher Fach- und Führungskräfte zum Thema Digitalisierung nachstehende Themenbereiche inhaltlich behandelt werden:

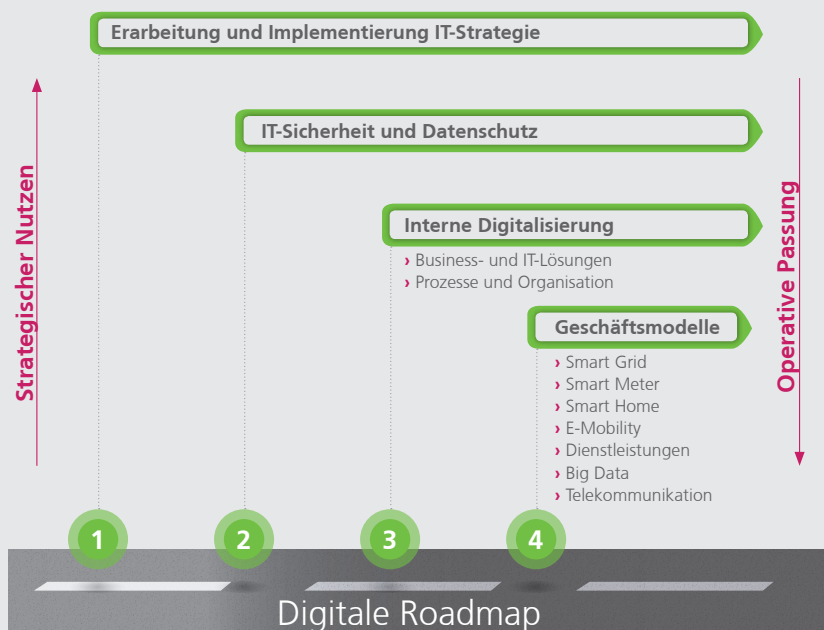


Abbildung 1: Digitale Roadmap

- > Durchführung Grundlagenvermittlung
- > Sensibilisierung und Bewusstseinschärfung
- > Standortbestimmung Ableitung Definition von Leitlinien zur Digitalisierung
- > Prozess und Kümmerer „Digitalisierungsmanagement“
- > Erarbeitung Digitalisierungs-Scope
- > Erstellung einer ersten Anforderungsinventur
- > Kommunikation und Vernetzung im Unternehmen und extern
- > Mögliche Auswirkungen der Digitalisierung auf die Unternehmensstrategie

Zur zielgerichteten Bearbeitung der unterschiedlichen Themenbereiche empfiehlt es sich, im Vorfeld einen Fragenkatalog auszuarbeiten. Die nachfolgenden Fragen stellen ein exemplarisches Beispiel dar:

- > Grundlagen zur Digitalisierung (Ziele, rechtliche Vorgaben, Umgang mit der IT-Sicherheit)
- > Wo steht das Unternehmen beim Thema Digitalisierung (Grundlage hierzu ist ein Fragebogen)?
- > Wo liegen die Herausforderungen bei der Digitalisierung für das Unternehmen?
- > Wer kümmert sich um die Digitalisierung im Unternehmen und welche Abläufe sind zukünftig erforderlich, um das Thema Digitalisierung im Unternehmen kontinuierlich zu bearbeiten?
- > Welche Potenziale sehen wir als Unternehmen bei der Digitalisierung?
- > Wo liegen die No-Gos?
- > Welche Bereiche und Abteilungen im Unternehmen sind betroffen?
- > Gibt es unternehmensübergreifende Ansätze und Lösungen?
- > Welche analogen Informationen sollen in digitale Daten umgewandelt werden?
- > Woran scheiterte die Digitalisierung im Unternehmen bislang?
- > Welchen Status quo nimmt die Unternehmens-IT bislang im Unternehmen ein und wer ist hierfür verantwortlich?

- > Darstellung Handlungsbedarf und Umsetzungsschritte sowie Darstellung der Auswirkungen auf die Unternehmensorganisation und IT
- > Darstellung der Auswirkungen der Transformation der Digitalisierung in einem Businessplan (Grundlage: bestehende Unternehmensplanung)
- > Auswirkungen der Digitalisierung auf die Unternehmensergebnisse und Zahlungsströme (u.a. etwaiger weiterer Investitionsbedarf)

Die zuvor beschriebenen notwendigen Arbeitsschritte lassen sich wie folgt bildlich zusammenfassen:



Abbildung 2: Umsetzungsleitfaden „Digitale Agenda“

Schritt 2: Potenzialvertiefungsphase

In Form von weiteren Digitalisierungsworkshops mit den Fachbereichen und der Unternehmens-IT finden anschließend Aufnahme, Bewertung (SWOT-Analyse) und Dokumentation der Arbeitsergebnisse mittels eines Maßnahmentools statt. Ziel ist dabei:

- > Detailaufnahme und Analyse der Digitalisierungspotenziale im Unternehmen (Prozesse und IT)
- > Ableitung rechtliche, ggf. steuerliche und IT-sicherheitspezifischer Anforderungen
- > Potenzialbewertung (qualitativ und quantitativ)
- > Ableitung Maßnahmenkatalog und Umsetzungsfahrplan

Schritt 3: Betriebswirtschaftliche Bewertung

In einem letzten Schritt erfolgt eine Gesamtbewertung der digitalen Agenda für das Unternehmen mit dem Ziel der Verabschiedung und der Darstellung der Auswirkungen in einem Businessplan. Konkret sind nachstehende Themen zu bearbeiten:

Kontakt für weitere Informationen:



Markus Mrozyk

Consultant

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

E-Mail: markus.mrozyk@roedl.com

Windenergie

> Deutsche Windenergie: Umparken im Kopf

Eine Zukunftsbetrachtung über den deutschen Windmarkt

Von Simon Zenses

Der deutsche Windmarkt muss sich neu erfinden. Die Zeiten der festen Einspeisevergütung sind vorbei. Es ist nur eine Frage der Zeit, wann neue Marktmechanismen greifen und das EEG komplett entfällt. In der Zwischenzeit könnten Thematiken rund um den Weiterbetrieb nach Auslauf der EEG-Vergütung erörtert werden, um neue Stromvertriebsmöglichkeiten zu erschließen.

Die Ausschreibung für Strom aus Windkraft ist bereits in die 2. Runde gegangen. Das Ergebnis ist ein weiterer Paukenschlag. Nach 5,71 Cent/kWh in der ersten Ausschreibungsrunde liegt der Durchschnittswert nun bei 4,28 Cent/kWh. Wieder bilden sogenannte Bürgerenergiegesellschaften das Gros der Ausschreibungskapazitäten mit ca. 95 Prozent. Was bedeutet dies jedoch für die Energiewende hinsichtlich der Umsetzungsrate? Werden in den kommenden 4,5 Jahren überhaupt genug Windprojekte realisiert, um den sowieso schon zurückgestutzten Zielausbaukorridor ausreichend zu befüllen? Aber auch Fragen hinsichtlich des mittelfristigen Fortbestands des Systems „EEG“ drängen sich immer mehr auf: Die Wahlergebnisse in einigen Bundesländern sowie das Handeln der dortigen Regierungen zeigen, dass die Politik in Sachen Klimaschutz und Kostenteilung nicht mehr unumstritten am bisherigen System des EE-Ausbaus festhält. So hat Bayern nach wie vor die 10H-Regelung, NRW will Mindestabstände zu WEA auf 1.500 m anheben, Rheinland-Pfalz hat sie bereits auf 1.000 m angehoben, Brandenburg weicht Klimaziele auf, etc. Es scheint absehbar, dass die bisherige Förderung sowie Privilegierung der Erneuerbaren langsam ein Ende findet. Doch wie sieht dieses Ende aus? Werden z.B. bald Stromabnahmeverträge mit Industriekunden oder Direktvermarktern der Standard sein, nachdem die EEG-Vergütung vollständig entfallen ist? Dies würde immerhin neue Chancen und Möglichkeiten für Stadtwerke aufwerfen, die naturgemäß den besten Zugang zu lokal ansässigen großen Energieabnehmern haben.

Zukunftsfragen, mit denen sich gerade deutsche Stadtwerke mehr oder minder schnell beschäftigen müssen. Schon jetzt ist ersichtlich, dass gerade neue Windkraftprojekte oftmals an Stadtwerken „vorbei“ projektiert und betrieben werden. Heutzutage kommt immer weniger der lokal agierende Energieversorger zum Zug, wenn es um Investitionen speziell in die Windenergie geht. Vor einigen Jahren war dies noch anders. Viele gerade kleinere Projektierer haben oftmals Parks gemeinsam mit den ortsansässigen Versorgungswerken projektiert oder in deren Auftrag schlüsselfertig errichtet. Im Zuge der anhaltenden lockeren Geldpolitik und der Negativzinsen haben aber große Investoren und institutionelle Anleger längst das Ruder übernommen und gehen mit Kaufpreisrenditen ins Bieterrennen um die Windparks, mit denen kaum ein Stadtwerk mithalten kann. Dies verspricht gute Margen für die Projektierer und Anlagenhersteller, jedoch wenig kommunal erzeugten EE-Strom für die Bürger vor Ort.

Hinzu kommt: Windenergie in Deutschland ist ein Stück unbe-rechenbarer geworden. War vorher die Situation noch relativ übersichtlich und bestand das wirtschaftliche Risiko nach Erreichen der Genehmigung im Prinzip einzig und allein in dem volatilen Windaufkommen und der Prognosegenauigkeit, so ist für viele potenzielle Betreiber und Investoren heute nicht mehr klar, ob neue Projekte überhaupt wirtschaftlich betrieben werden können, nachdem bereits mehrere hunderttausend Euro in Entwicklung und Projektierung geflossen sind.

Wie können Stadtwerke dem entgegensteuern?

Bisher blieb der Zusammenschluss zu Investitionsgemeinschaften zur Realisierung von Projekten im größeren Stil, wie bei der Trianel oder Thüga z.B. praktiziert, fast die einzig verbleibende Möglichkeit, um überhaupt an Windprojekten zu partizipieren. Dies trifft vor allem für diejenigen zu, die nicht durch frühzeitige Flächensicherung die Chance ergriffen, Projektierern Anteile für zu entwickelnde Windparks „abzurufen“ oder gar eigenständig zu entwickeln.

Es ist an der Zeit, sich neue Modelle zu überlegen, an denen Stadtwerke wieder ansetzen können, um in ihrem Kerngeschäft – Energievertrieb – erfolgreich zu sein.

Eine spannende Entwicklung wird sicherlich sein, wie es mit den vorhandenen Bestandsparks weitergeht und wie eine Nachfolgenutzung nach Ende der EEG-Vergütung (ab 2021) aussieht. Abseits der publizierten 3,5 bis 4 Cent/kWh, die ein Windpark laut einer Studie der Deutschen WindGuard GmbH im Auftrag der NATURSTROM AG und der deutschen Umwelthilfe (DUH) zum wirtschaftlichen Weiterbetrieb benötigt, gilt es dies für jeden Windpark spezifisch zu prüfen. Hierbei sind oftmals sowohl die Standorte als auch die Vertrags- und Genehmigungssituationen für einen Weiterbetrieb entscheidend. So hat es signifikanten Einfluss darauf, wie beispielsweise Pachtzahlung nach dem Betriebsjahr 20 vertraglich geregelt ist, wie stark die Anlagen durch den Wind im Laufe ihrer Lebensdauer mechanisch beansprucht wurden und wie die jeweilige Behörde vor Ort mit dem Thema Weiterbetrieb umgeht. Auch spielen das Verhandlungsgeschick für beispielsweise neue Wartungsverträge oder aber die Kosten für neue beizubringende Gutachten für eine Genehmigungsverlängerung eine maßgebliche

Rolle. Dies sollte jedoch ausreichend im Vorfeld untersucht werden und verschiedene Weiterbetriebsszenarien frühzeitig durchgespielt werden. Nur so lässt sich ein Windpark mit entsprechender kaufmännischer Voraussicht sinnvoll weiterbetreiben oder -verwerten. Ein oftmals unterschätzter Aspekt in der zeitlichen Vorausplanung ist auch, dass die Anzahl an Gutachtern für die technischen Voraussetzungen eines Weiterbetriebs begrenzt ist und es zu Engpässen in der Bewertungsgeschwindigkeit ab den Jahren 2019 und 2020 kommen könnte.

Heute kann niemand mit Sicherheit sagen, wie sich der Strompreis bis 2021 entwickeln wird und ob heutige als „kritisch“ determinierte Schwellen auch noch im Jahre 2021 Gültigkeit haben. Unabhängig davon beschäftigen sich heute jedoch schon eine Reihe von Unternehmen mit weiteren Nachnutzungsmöglichkeiten für den Fall, dass der Börsenstrompreis tatsächlich auf dem aktuell weiterhin niedrigen Niveau auch ab 2021 verbleiben sollte. Neben der allseits bekannten Speichertechnologie, um Windparks für den Regelenergiemarkt zugänglich zu machen und so Netze zu entlasten, kommen immer häufiger bspw. sogenannte „mobile Wasserstoffproduktionen“ zum Einsatz. Dies sind mobile Container, die eine vollständige Wasserstoffherstellungseinheit enthalten, um direkt am Windpark grünen Wasserstoff zu erzeugen. Dies ist jedoch bisher noch stark gekoppelt an den Erfolg z.B. der Wasserstoffzelle als alternative Antriebsmöglichkeit im Verkehrs-

sektor oder aber an lokal ansässige Industrieunternehmen, die heute schon Wasserstoff in größeren Mengen nachfragen.

In Zeiten steigenden Energiebedarfs müssen sich alle Technologien weiterentwickeln und neue Lösungswege gefunden werden, um dem wachsenden Energiehunger unserer Gesellschaft auf eine ökologisch verträgliche Art und Weise gerecht zu werden. Was jedoch nicht sein kann und darf ist, dass funktionierende Windparks rückgebaut werden müssen, obwohl sie noch viele weitere Jahre saubere Energie erzeugen könnten.

Kontakt für weitere Informationen:



Simon Zenses

M.Sc. International Business

Tel.: +49 (9 11) 91 93-35 76

E-Mail: simon.zenses@roedl.com

Energievertrieb

> Der Preis ist heiß – wie es Stadtwerken auch zukünftig gelingt mit dem Energievertrieb Geld zu verdienen!

Von Jürgen Dobler und Benjamin Schüssler

„Das haben wir schon immer so gemacht!“ Das wird nach unserer Markteinschätzung nur noch eine begrenzte Zeit funktionieren. Stadtwerke sind gut beraten, sich mit den Marktveränderungen aktiv auseinanderzusetzen. Wesentlich ist die Kundendifferenzierung. So können regionale Stadtwerke die potenziellen Informationsmöglichkeiten, die sich aus der Digitalisierung ergeben, bereits vorab nutzen. Wir unterstützen Sie mit unserer „Vertriebs Box“ bei der Umsetzung einer nachhaltigen Vertriebsstrategie.

Der Wettbewerbsdruck hat in den vergangenen Jahren deutlich zugenommen. Durch Vergleichsportale wie Verivox oder Check 24 ist es für preissensible Kunden ein leichtes Unterfangen, jährlich den günstigsten Energieanbieter zu finden. Diese zentrale Marktveränderung fasst der Monitoringbericht der BNetzA wie folgt zusammen:

- > Bei Kunden mit registrierender Lastgangmessung sind lediglich noch 32 Prozent beim örtlichen Stadtwerk
- > Rund 25 Prozent der Haushaltskunden werden von Drittlieferanten beliefert

- > Innerhalb der letzten zehn Jahre hat sich die Bereitschaft zum Lieferantenwechsel um mehr als 80 Prozent erhöht

Es zeigt sich, dass bei Kunden mit registrierender Lastgangmessung über den Preis entschieden wird. Argumente wie örtliche Nähe oder Wertschöpfung vor Ort verlieren in diesem Kundensegment deutlich an Bedeutung. Anders stellt sich die Situation bei Haushaltskunden dar; hier zeigt sich ein differenziertes Bild. So hat sich ein „fester Stamm“ von rund 25 Prozent etabliert, der von Drittlieferanten versorgt wird. Eine signifikante Zunahme war allerdings in der Vergangenheit nicht erkennbar. Daraus lassen sich zwei zentrale Fragen ableiten:

1. Soll der Wettbewerb um preissensible Kunden angenommen werden?
2. Wie können treue Kunden langfristig gebunden werden?

Diese Fragen gilt es zu beantworten, um eine maßgeschneider- te Vertriebsstrategie abzuleiten. Um im Wettbewerb um preis- sensible Kunden erfolgreich zu sein, braucht es sicherlich auch ein glückliches Händchen bei der Strom- und Gasbeschaffung. Nur durch gute Einkaufskonditionen kann es gelingen, entspre- chend wettbewerbsfähige Preise anzubieten. Zudem gilt es, die Kosteneffizienz weiter zu verbessern.

Liegt der Erfolgsfaktor im Wettbewerb um preissensible Kun- den auf der Hand, gilt es die Erfolgstreiber bei den „treuen Haushaltskunden“ erst zu identifizieren. Hier ergeben sich

Chancen und Möglichkeiten für den örtlichen Versorger. Was für Discountanbieter erst durch die Digitalisierung möglich sein wird, können Stadtwerke (zum Teil) bereits vorab nutzen: das Wissen um Verhalten und Bedürfnisse von Kunden. Ohne die notwendigen Informationen über Gewohnheiten, Alter, Geschlecht, Verbrauchsverhalten sowie sozio-kulturellen Hin- tergrund dürfte ein erfolgreiches Vertriebsgeschäft zukünftig wohl nicht mehr möglich sein.

Hier setzt die Idee an, die wir mit unserer „Vertriebs Box“ verfol- gen: Wir möchten Ihr Unternehmen dabei unterstützen, einen maßgeschneiderten Lösungsansatz zu entwickeln. Wurde in der Vergangenheit vor allem der Fokus auf die richtige Preiskalkula- tion gelegt, rückt nunmehr die Identifizierung des Kundenwun- sches in den Mittelpunkt.

Im Rahmen unserer „Vertriebs Box“ unterstützen wir Sie daher gerne mit den folgenden Bausteinen:

Vertriebs Box ^{Basic}	Vertriebs Box ^{Plus}	Vertriebs Box ^{Premium}
<p>Erarbeitung einer individuellen Vertriebsstrategie</p> <ul style="list-style-type: none"> › Wie sehen die Gesellschafter die Rolle der Stadtwerke? › Wie sollen die Stadtwerke positioniert werden? › Aktive Rolle im Preiswettbewerb? › Nachhaltige Gestaltung der örtlichen Energieversorgung? 	<p>Kundensegmentierung</p> <ul style="list-style-type: none"> › Prüfung der Datenverfügbarkeit › Erarbeitung von Differenzierungsmerkmalen neben der klassischen Differenzierung in Haushalts- und Gewerbekunden › Nutzung der vorliegenden Information der Stadtwerke über ihre Kunden 	<p>Ableitung von kundenspezifischen Produkten</p> <ul style="list-style-type: none"> › Ableitung kundengruppenspezifischer Vertriebsprodukte › Identifikation mehrwertschaffender Zusatzangebote › Überprüfung bestehender Preiskalkulationen › Aufbau einer deckungsbeitragsorientierten Kalkulation › Optimierung der Preiskommunikation › Erarbeitung von Maßnahmen zur langfristigen Kundenbindung

Ihr Nutzen

Ihr Unternehmen kann mit zielgerichteten Produkten einzelne Kundengruppen individuell ansprechen. Hierbei gilt es vor allem, Möglichkeiten der Digitalisierung zu antizipieren, um einen langfristigen Wettbewerbsvorsprung zu erreichen. Somit

kann es gelingen, eine dauerhafte Kundenbindung aufzubauen und zu erhalten. Eine kundenspezifische Vertriebspreiskalkulation schafft die Voraussetzung für eine deckungsbeitragsorientierte Vertriebssteuerung. Gerne unterstützen wir Sie dabei, die Herausforderungen im Vertriebsgeschäft erfolgreich zu meistern!

Kontakt für weitere Informationen:



Jürgen Dobler

Steuerberater

Tel.: +49 (9 11) 91 93-36 17

E-Mail: juergen.dobler@roedl.com



Benjamin Schüssler

Diplom-Wirtschaftsingenieur, Diplom-Ökonom

Tel.: +49 (9 11) 91 93-36 35

E-Mail: benjamin.schuessler@roedl.com

Rödl & Partner intern

> Stadtwerke 4.0



Zukunft gestalten – Erfolgreiche Strategien, Geschäftsmodelle und Innovationen

Highlights:

- > Fachvorträge und Praxisberichte:
 - André Dreißen, Stadtwerke Soest GmbH
 - Ulrich Grauvogel, Data Ahead GmbH
 - Kersten Kerl, Stadtwerke Langenfeld GmbH
 - Rainer Kleedörfer, N-ERGIE AG
 - Prof. Dr. Andreas Knie, innoZ GmbH
 - Reinhold Müller, Stadtwerke Forchheim GmbH
- > Podiumsdiskussion und Come-Together mit allen Referenten und Teilnehmern
- > Impulsvortrag Zukunft gestalten: Strategien 2017 ff. – eine 360°-Betrachtung

Tagungszeit/-ort:

9:15 – 17:30 Uhr

10. Oktober 2017 | Rödl & Partner Nürnberg
Äußere Sulzbacher Str. 100 | 90491 Nürnberg

17. Oktober 2017 | Rödl & Partner Köln
Krankenhaus 1, Im Zollhafen 18 | 50678 Köln

Anmeldung:

Tel.: +49 (9 11) 91 93-35 04

E-Mail: seminare@roedl.de

Kontakt für weitere Informationen:



Klara John

Kauffrau für Marketingkommunikation

Tel.: +49 (9 11) 91 93-35 09

E-Mail: klara.john@roedl.com

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.