

Fundamente schaffen

KURSBUCH STADTWERKE

Ausgabe: Dezember 2016 – www.roedl.de

> Inhalt

Strategie

- > „Masterplan Stadtwerke“ – Zukunftsstrategien für Stadtwerke entwickeln 2

Digitalisierung

- > Bundesweite Digitalisierungsstudie: „Geschäftsprozesse und IT im Unternehmen transformieren – Potenziale nachhaltig nutzen“ – Erste Erkenntnisse offenbaren erhebliche Defizite bei den Unternehmen 7

Energiewirtschaft

- > Die wirtschaftliche Bestandsanalyse für Stadtwerke – Ein Instrument für mehr Transparenz in Zeiten ungewisser Ergebnisentwicklungen für Stadtwerke 9

Klimaschutz

- > Vom Klimaschutzplan der Bundesregierung zu einer Vision für Stadtwerke 11

Breitband

- > Herausforderungen auf dem Weg zum flächendeckenden FTTB/H-Netz 13

E-Mobilität

- > Ein Wettlauf von Technik und Recht 15
- > Öffentliche Ladeinfrastruktur für Elektrofahrzeuge erfolgreich ausschreiben 16

Rödl & Partner intern

- > Veranstaltungshinweise 18

Liebe Leserin, lieber Leser,

Frohe Weihnachten,

wie so oft ist auch das Jahr 2016 beinahe wie im Fluge vorbeigegangen. Aber von einem „Urlaubsflug“ konnte – wie auch in den Jahren zuvor – keine Rede sein. EEG 2017, KWKG 2017, Novelle der ARegV, Strommarktgesetz und Einführung des MsbGb sind nur einige Beispiele für die von manchen als „Irrflug“ bezeichneten neuen Vorgaben des Gesetzgebers für Energieversorger. Allerdings führt nicht nur der Gesetzgeber teilweise waghalsige Flugmanöver durch, auch durch den direkten und indirekten Wettbewerb entsteht immer mehr Gegenwind für die Energiewirtschaft. So wird das klassische Geschäftsmodell mehr und mehr durch digitale Geschäftsmodelle durcheinander gewirbelt. Dafür sorgen inzwischen auch bisher unbekannte Marktteilnehmer wie beispielsweise IT-Start-ups oder Internet-Unternehmen.

Was bewegt diese Unternehmen? Daten – der Rohstoff der Zukunft. Tailor-made Produkte, Peer-Peer-Marktplätze, AAL-Technik, E-Mobility und Blockchain sind nur einige Schlagworte, die in diesem Zusammenhang fallen. Man kann gegen die Digitalisierung sein, aufhalten wird man sie aber nicht, im schlechtesten Fall wird man von ihr überrollt. Besser man schwimmt auf dieser Welle mit oder kann sogar über sie hinwegfliegen, indem man sein Unternehmen frühzeitig vorbereitet auf das, was da kommen wird.

Nun stehen für uns alle hoffentlich ein paar besinnliche und ruhige Tage ins Haus, die uns Gelegenheit geben, erste Gedanken für die Weichenstellungen der Zukunft zu fassen. Unser Kursbuch soll Ihnen einige Impulse geben, wie Rödl & Partner die Zukunft der Energiewirtschaft sieht. Darüber hinaus stellen wir Ihnen unsere Matchmaking-Plattform für Erneuerbare-Energien-Projekte (RENEX) vor.

Kommen Sie auf uns zu, gemeinsam bleiben wir auf Kurs – auch bei stürmischem Gegenwind!



Martin Wambach
Geschäftsführender Partner



Anton Berger
Partner

Strategie

> „Masterplan Stadtwerke“ – Zukunftsstrategien für Stadtwerke entwickeln

Von Anton Berger

Der Druck auf das traditionelle Geschäftsmodell steigt stetig und die Ergebnismargen erodieren. Um dem Spannungsfeld zwischen Gewinndruck, Investitions- und Finanzierungsbedarf, Umbau der tradierten und Aufbau neuer Geschäftsfelder Herr zu werden, bedarf es einer intensiven Auseinandersetzung mit der Unternehmensstrategie. „Wenn ein Seemann nicht weiß, welchen Hafen er ansteuern muss, dann ist kein Wind der richtige.“ Darum bietet Rödl & Partner mit dem „Masterplan Stadtwerke“ einen strukturierten Weg zur Entwicklung einer passgenauen Unternehmensstrategie an, der Konsens bei den Gesellschaftern und der Unternehmensleistung findet.

Durch die Liberalisierung des Energiemarktes, der Einführung der Anreizregulierung, dem Ausstieg aus der Kernenergie, dem steigenden Anteil Erneuerbaren Energien und den Herausforderungen der Digitalisierung erlebt die Energiewirtschaft einen in Summe noch nie dagewesenen Transformationsprozess.

Die Frankfurter Allgemeine titelte unlängst „New York probt die Abschaffung der Energieversorger“, nachdem es bei dem Experiment „Brooklyn Microgrid“ gelungen ist, den über Solarpanels erzeugten Strom direkt untereinander innerhalb eines in der Nachbarschaft selbst verwalteten Stromnetz zu vermarkten. Die Abrechnung und Bezahlung erfolgt mittels Blockchain-Technologie, die einen dazwischen geschalteten Energieversorger obsolet macht.

Beispiele wie diese zeigen wie sehr die Branche aus der seit Jahrzehnten gehüteten Verankerung ihrer „Komfortzone“ gerissen wird und sich in vielerlei Hinsicht neu erfinden muss.

Zahlreiche branchenfremde Marktakteure wollen von diesen Entwicklungen profitieren. Telekommunikationsanbieter und Internet-Service-Provider steigen in den Stromvertrieb ein und verfügen dabei aufgrund von Millionen bereits bestehender Kunden über eine sehr hohe Reichweite. Und ihre Erfolgchancen stehen

nicht schlecht: Ein homogener Markt, wie die Strom- und Gasversorgung in Kombinationen mit Vergleichsportalen kurbelt den Wettbewerb an. Daher sinken die Margen, welche durch neue Geschäftsmodelle, Neukunden oder höhere Absatzmengen kompensiert werden müssen.

Darüber hinaus entsteht durch das Thema E-Mobilität ein weiteres neues Geschäftsfeld, das im Hinblick auf Systemdienstleistungen sowie Lade- und Speicherkapazitäten eng an die Energiewirtschaft geknüpft ist und weitere Marktakteure auf den Plan ruft.

Stadtwerke stehen im Kontext dieser turbulenten Marktentwicklungen derzeit vor der Herausforderung, ihr Geschäftsmodell auf den Prüfstand zu stellen und den für sie richtigen Kurs – ihre Unternehmensstrategie – zu bestimmen.

Der „Masterplan Stadtwerke“

Für eine langfristige Ergebnissicherung ist es erforderlich, die interne Organisation entweder effizienter zu machen oder das Leistungsportfolio um neue marktfähige (innovative) Produkte und Dienstleistungen zu erweitern. Denkverbote darf es hierbei nicht geben.



Denn der Erhalt des Status-Quo wird angesichts des Margendrucks zunehmend schwieriger und ist mit steigenden Unsicherheiten behaftet. Mehr denn je geht es darum, sich im Wettbewerbsumfeld richtig zu positionieren.

Jedoch stehen die Geschäftsführer und Entscheidungsträger hierbei häufig in einem Spannungsverhältnis. Einerseits müssen sie dem (politischen) Willen ihrer Gesellschafter gerecht werden, andererseits ihr Stadtwerk mit geeigneten Investitionen und Maßnahmen so ausrichten, dass es auch zukünftig wettbewerbsfähig bleibt und die Ergebnisse nachhaltig gesichert sind.

Ein erfolgsversprechender Um- und Ausbau der Stadtwerke kann demnach nur gelingen, wenn Gesellschafter und Geschäftsführer gemeinsam an einem Strang ziehen und einen Konsens in der Zielsetzung erreichen.

Doch welche Maßnahmen sind die Richtigen? Und welche erfolgsversprechenden Maßnahmen werden von den Gesellschaftern vor dem Hintergrund teils hoher Anfangsinvestition mitgetragen?

Mit derartigen Fragen werden wir häufig in unserer täglichen Beratungspraxis konfrontiert, weshalb wir für unsere Mandanten auf Grundlage unserer langjährigen Branchen-Expertise mit dem „Masterplan Stadtwerke“ eine passgenauen Unternehmensstrategie entwickeln können.

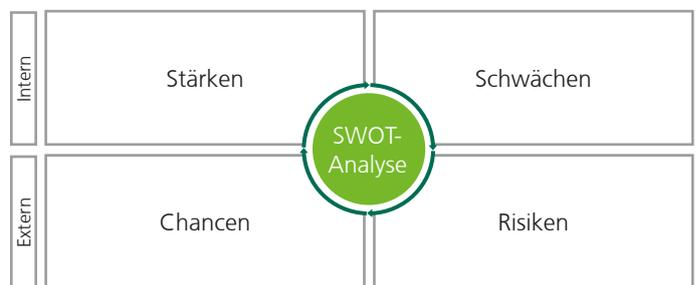
Dabei ist es Ziel, für unsere Mandanten eine fundierte Grundlage zu schaffen, die auch bei den Gesellschaftern Zustimmung bezüglich der zukünftigen Ausrichtung, Weiterentwicklung und Investitionstätigkeit des Stadtwerks findet.

Der Masterplan Stadtwerke gliedert sich in mehrere Leistungsmodulen, die im Ganzen als auch bereits in Teilen Mehrwert generiert.

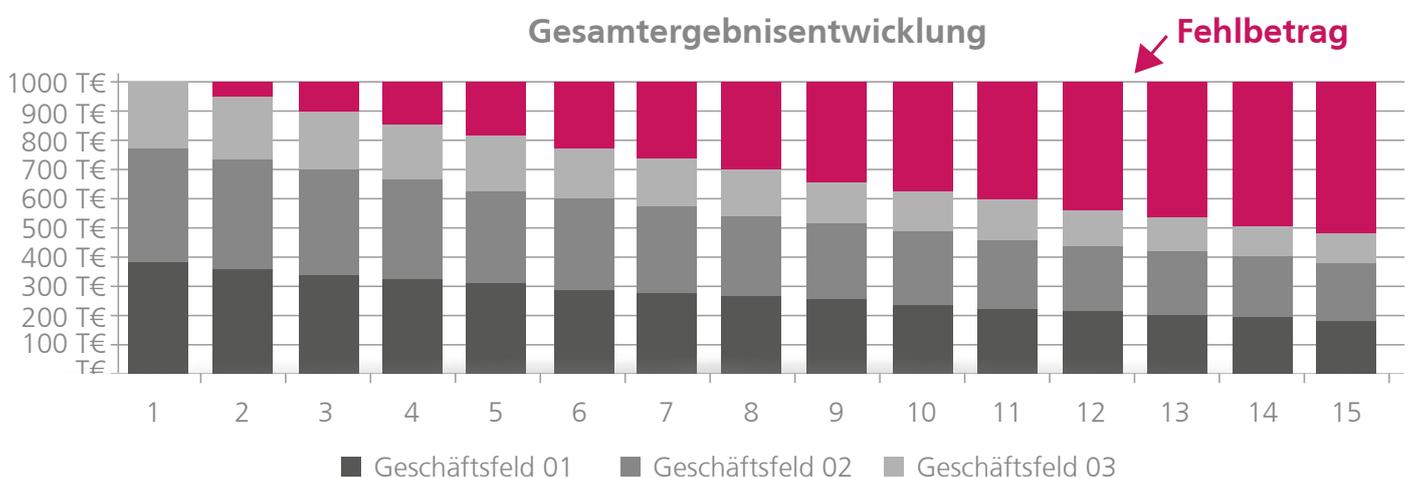
1. Ist-Situationsanalyse

Im Rahmen der IST-Situationsanalyse soll zunächst in einem Workshop die gewünschten Ziele der Geschäftsleitung und der Anteilseigner des Stadtwerks erfasst werden.

Darauf aufbauend wird eine Umfeld- und Unternehmensanalyse durchgeführt, um die Stärken und Schwächen des Stadtwerks sowie die Chancen und Risiken des Marktumfeldes zu identifizieren. Alle Ergebnisse werden in eine unternehmensübergreifende SWOT-Matrix übertragen, welche die IST-Situation möglichst transparent veranschaulicht und eine Grundlage schafft, aus der die strategischen Maßnahmen abgeleitet werden können.



Ein weiterer wichtiger Teil der IST-Situationsanalyse liegt in der quantitativen Analyse der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage, bei der der Status quo der Geschäftstätigkeit im Rahmen einer Gap-Analyse mittels integrierter Unternehmensplanung über mehrere Jahre fortgeschrieben wird. Auf dieser Basis können anhand der prognostizierten Entwicklungen mögliche Fehlbeträge zum Status Quo identifiziert werden. Erst wenn das Ausmaß des Fehlbetrags bestimmt ist, lässt sich der strategische Handlungsbedarf in etwa quantifizieren und auch kommunizieren.





2. Erstellung eines Maßnahmenplans auf Basis einer Nutzwertanalyse

Sofern der Fehlbetrag durch neue Geschäftsfelder geschlossen werden soll, ergeben sich rund um das Kerngeschäftsfeld zu meist zahlreiche Optionen.

Mittels Nutzwertanalyse, welche mögliche Maßnahmen mit Hilfe eines Zielkriterienkatalog transparent bewertet, können Maßnahmen mit hohem Nutzwert bestimmt werden.

Aufbauend auf den Ergebnissen der IST-Situationsanalyse wird gemeinsam mit den Entscheidungsträgern ein individueller Zielkriterienkatalog mitsamt der dazugehörigen Gewichtungsparemeter entwickelt. Zielkriterien können beispielsweise sein:

- > Investitionssumme
- > Wirtschaftlichkeit
- > Kundenbindung
- > Standortvorteile der Kommune
- > Realisierung von Synergieeffekten
- > Eigenes Know-how
- > Personelle Ressourcen
- > Projektdauer
- > Wettbewerbsintensität

3. Konkretisierung erfolgsversprechender Maßnahmen mittels Businessplan

Einzelmaßnahmen mit hohem Nutzwert werden daraufhin mittels Businessplan konkretisiert. Der Businessplan beschreibt die wichtigsten Schlüsselfaktoren der erfolgsversprechenden Maßnahme. Darüber hinaus wird mit Hilfe der dazugehörigen Planungsrechnung der Rückfluss der investierten Gelder (Finanzplan) innerhalb eines festgelegten Zeitraumes aufgezeigt und mittels Szenarioanalyse validiert.

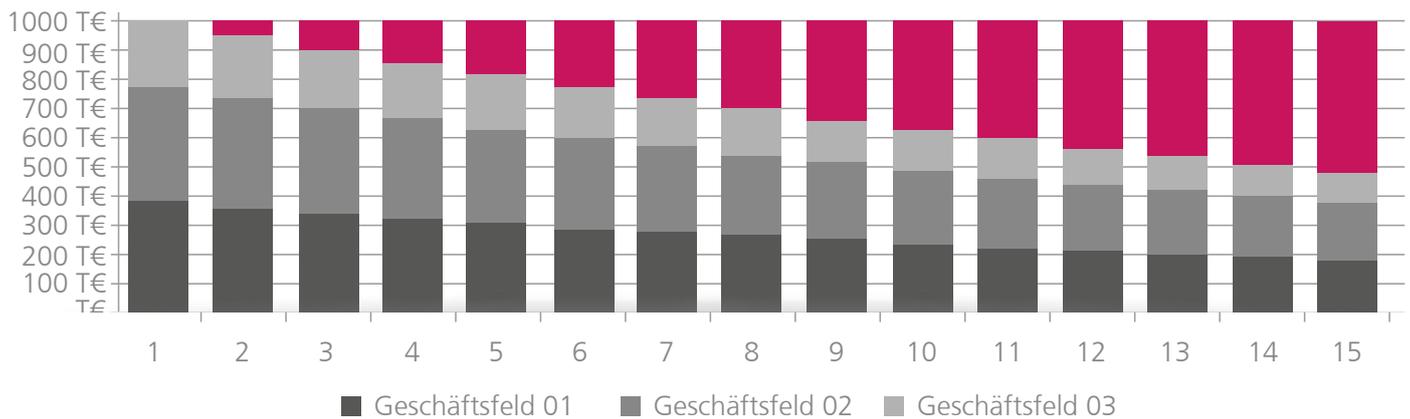
4. Finaler „Masterplan Stadtwerke“ zur Darstellung der zukünftigen Geschäftsentwicklung

Aussagen zur planmäßigen Liquidität, Kapitalstruktur oder zu Kennzahlen auf Gesamtunternehmensebene lassen sich lediglich im Rahmen einer integrierten Planung bestimmen. Folglich werden die Ergebnisse der Einzelmaßnahmen in den Businessplan auf Gesamtunternehmensebene integriert, um zu analysieren, inwieweit die neuen Geschäftsfelder in der Lage sind, Erträge für das Gesamtunternehmen zu generieren und zur Wettbewerbsfähigkeit der Stadtwerke beizutragen.

Ausgleich der Fehlbeträge durch neue Geschäftsfelder



Gesamtergebnisentwicklung bei Fortschreibung des „Status Quo“



Fazit

Die Ziele unternehmerischen Handelns definieren die Vorstellungen des Unternehmens im Hinblick auf Kundengruppen, Leistungsportfolio und wirtschaftliche Entwicklung. Die Unternehmensstrategie weist den Weg zum Ziel und schafft Klarheit über die künftige Entwicklungsrichtung eines Stadtwerks in Abhängigkeit seines Markt- und Branchenumfelds.

Der „Masterplan Stadtwerke“ bietet keine „Blaupause“ für die richtige Unternehmensstrategie von Stadtwerken, sondern einen gangbaren Weg an, gemeinsam mit dem Mandanten einen individuellen Fahrplan zur Ergebnissicherung für die Zukunft zu entwickeln. Dieser geht sowohl auf die unterschiedlichen Gegebenheiten vor Ort als auch auf die individuellen Stärken und Schwächen eines jeden Stadtwerks ein. Folglich soll als Ziel eine fundierte Grundlage geschaffen werden, die bei allen Beteiligten, einschließlich der Gesellschafter Zustimmung bezüglich der zukünftigen Ausrichtung, Weiterentwicklung und Investitionstätigkeit des Stadtwerks findet.

Kontakt für weitere Informationen:



Anton Berger

Diplom-Ökonom, Diplom-Betriebswirt (FH)

Tel.: +49 (9 11) 91 93-36 01

E-Mail: anton.berger@roedl.com



REN ER | EX

RENEWABLE ENERGY EXCHANGE

Mit RENEREX stellt Rödl & Partner Projektentwicklern und Investoren eine Plattform zum sicheren Austausch von Projektinformationen für Erneuerbare-Energien-Projekte zur Verfügung. Dabei behalten Projektentwickler die volle Kontrolle darüber, welche Informationen sie mit welchem potenziellen Investor teilen möchten. Investoren profitieren auf der anderen Seite davon, dass Ihre Identität geschützt bleibt, bis sie dem Projektentwickler gegenüber konkretes Interesse an einem Erneuerbare-Energien-Projekt bekunden.

Digitalisierung

> Bundesweite Digitalisierungsstudie: „Geschäftsprozesse und IT im Unternehmen transformieren – Potenziale nachhaltig nutzen“

Erste Erkenntnisse offenbaren erhebliche Defizite bei den Unternehmen

Von Markus Mrozyk

Mit insgesamt 128 Teilnehmern hat die bundesweite Umfrage von Rödl & Partner zum Thema Digitalisierung die Erwartungen weit übertroffen und bestätigt die aktuelle Relevanz bei den Energieversorgungsunternehmen. Nach Abschluss der Onlinebefragung haben wir damit begonnen, die Antworten der Teilnehmer auszuwerten. Im Rahmen unserer Veranstaltungsreihe „Stadtwerke 4.0 – Zukunft sichern – Strategien und Geschäftsmodelle im Wandel“ in Köln und Nürnberg haben wir bereits erste Erkenntnisse vorgestellt, die wir den Leserinnen und Lesern des Kursbuch Stadtwerke nicht vorenthalten möchten. Die Vorstellung der Gesamtstudie sowie deren Veröffentlichung sind für das Frühjahr 2017 auf der E-World in Essen vorgesehen.

Ziel der bundesweiten Studie ist es, die aktuellen Rahmenbedingungen und zukünftigen Auswirkungen der Digitalisierung auf die Energieversorgungsunternehmen zu untersuchen. Mittels unterschiedlicher Fragenkreise und insgesamt 24 Einzelfragen sind neben dem Status quo des Digitalisierungsgrades im Unternehmen (Prozesse & IT) auch die Auswirkungen der Digitalisierung auf die zukünftige Entwicklung (Geschäftsmodelle) Gegenstand der Betrachtung.

Zentrale Frage ist hierbei, ob und wie Energieversorgungsunternehmen die interne Transformation der Digitalisierung bereits vorangetrieben haben, um für zukünftige Anforderungen gewappnet zu sein. Die Ausgangshypothese lautet hierbei: Ohne interne Transformation wird eine nachhaltige Weiterentwicklung des bestehenden Geschäftsmodells nicht gelingen.

Die Auswertung der Fragen zum Status quo der internen Digitalisierung machen bedingt Hoffnung, dass die Unternehmen den Sprung über die Messlatte zur Transformation ins digitale Zeitalter mit Leichtigkeit meistern werden. Dabei liegt es weniger an der Höhe der Messlatte als vielmehr an der Tatsache, dass die Mehrheit der Unternehmen ihre Hausaufgaben noch immer nicht zufriedenstellend gemacht hat. Besonders deutlich wird dies bei der Fragestellung nach den internen Prozessabläufen mit Medienbrüchen. Hier zeigt sich, dass bei 75 Prozent aller Unternehmen jeder zweite Prozess und mehr von Medienbrüchen betroffen ist. Im Umkehrschluss nutzen nur 25 Prozent der Unternehmen die Potenziale, die der Einsatz von IT bei den Unternehmensabläufen bieten kann. Ein Verhältnis, das angesichts der technologischen Entwicklung im IT-Umfeld Anlass zur Sorge bereitet.

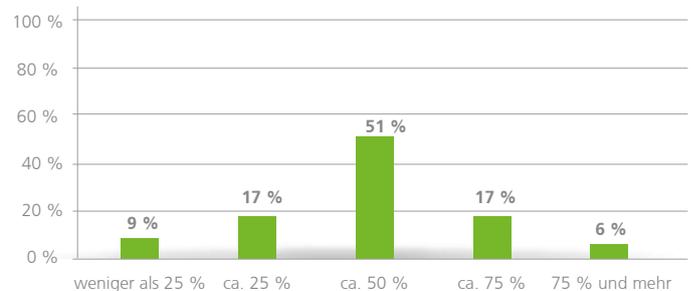


Abbildung: Anteil interne Prozesse mit Medienbrüchen

Schließlich werden durch Medienbrüche Beschaffungs- oder Verarbeitungsprozesse für Daten, Informationen und Inhalte erschwert, verlangsamt und unter Umständen auch in der Qualität gemindert.

Ein weiterer Beleg für die fehlende Digitalisierung bei den internen Prozessabläufen der Unternehmen zeigt sich auch bei der Fragestellung nach den Geschäfts- und Sachbearbeitungsprozessen, in denen noch überwiegend mit Papierdokumenten gearbeitet wird.

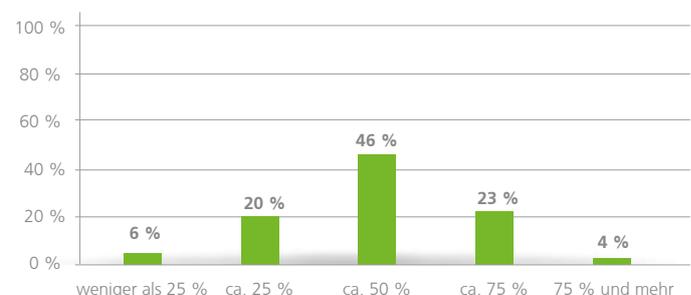


Abbildung: Anteil der Geschäfts- und Sachbearbeitungsprozesse, in denen noch überwiegend mit Papierdokumenten gearbeitet wird

Hier zeigt sich, dass die Unternehmen noch weit vom „papierlosen Büro“ entfernt sind. Die Antworten der Unternehmen auf diese Frage sind zugleich auch ein weiterer Beleg für die fehlende interne Digitalisierung bei den Unternehmen. Der hohe Anteil des Einsatzes von Papierdokumenten entlang der Verarbeitungs- und Übertragungskette führt zu einer zusätzlichen Verlangsamung und Verteuerung der internen Unternehmensprozesse. Ein Zustand, der sich auch mit unseren Erfahrungen und Eindrücken aus der Beratungs- und Wirtschaftsprüferpraxis deckt.

Die Ursachen für die fehlende interne Digitalisierung – die im Übrigen nicht von der Unternehmensgröße abhängig ist – sind vielschichtig.

Auf der einen Seite beschäftigen sich die Unternehmen noch immer zu wenig mit dem Thema „Prozessmanagement“. Darüber hinaus fehlt es den meisten Unternehmen immer noch an der fehlenden Bereitschaft, sich mit dem Thema „IT-Strategie“ zu beschäftigen. Die Folgen sind u.a. ein Wildwuchs beim Einsatz der EDV-Instrumente sowie fehlende Bereitschaft zum unternehmensweiten Einsatz von einheitlichen/durchgängigen Softwarelösungen. Auch wird der sorgfältigen Einführung von Software in den Unternehmen zu wenig Bedeutung geschenkt.

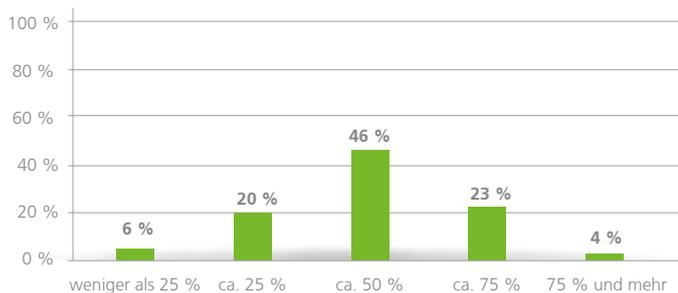


Abbildung: Beurteilung der Zufriedenheit mit der IT-Abteilung bzw. den externen IT-Dienstleistern nach Schulnoten

In diesem Gesamtkontext wundert es nicht, dass die Unternehmensverantwortlichen ihrer IT-Abteilung bzw. ihrem IT-Dienstleister in puncto „Zufriedenheit“ ein mäßiges Zeugnis ausstellen. 15 Prozent der IT-Abteilungen und IT-Dienstleister sind nur mit der Note „ausreichend“ und 2 Prozent mit der Note „mangelhaft“ bewertet worden! Die Einschätzung der Verantwortlichen ist Warnung und Aufruf zur Optimierung des Status quo zugleich.

Die bereits jetzt vorliegenden Teilergebnisse der Digitalisierungsstudie geben Anlass zur Sorge. Aktuell wird ein Großteil der Energieversorgungsunternehmen den Anforderungen, die die Digitalisierung erfordert, nicht gerecht, da die interne Transformation in den Unternehmensabläufen nur unzureichend umgesetzt und die Mitkümmerer „IT-Abteilung“ bzw. „IT-Dienstleister“ nur bedingt als Sparrings- und Umsetzungsbegleiter geeignet sind. Auch fehlt eine schlüssige IT-Strategie, die an den Bedürfnissen und Anforderungen der zukünftigen Unternehmensentwicklung ausgerichtet ist.

Vor diesem Hintergrund empfehlen wir den Unternehmen, sich eingehend mit der zukünftigen IT-Strategie im Kontext der Digitalisierung auseinanderzusetzen und diese in Einklang mit der Gesamtunternehmensstrategie zu bringen. Darauf aufbauend empfehlen wir ferner, eine kritische Ist-Bestandsaufnahme bzw. Hard- und Softwareinventur mit dem Ziel durchzuführen, die IT-Kosten nachhaltig zu senken, Standards zu definieren, IT-Wildwuchs zu beseitigen und die Unternehmensprozesse optimal auf die IT-Werkzeuge auszurichten.

Weitere Analyseergebnisse und Fakten rund um das Thema Digitalisierung sowie einen Handlungskatalog für die Unternehmen veröffentlichen wir im Frühjahr 2017 auf der E-World in Essen.

Für Fragen und Anregungen rund um das Thema Digitalisierung und IT stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung.

Kontakt für weitere Informationen:



Markus Mrozyk

Unternehmensberater

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

E-Mail: markus.mrozyk@roedl.com

Energiewirtschaft

> Die wirtschaftliche Bestandsanalyse für Stadtwerke – Ein Instrument für mehr Transparenz in Zeiten ungewisser Ergebnisentwicklungen für Stadtwerke

Von **Diana Basilio** und **Markus Mrozyk**

Bei diversen Stadtwerken wurde mit Unterstützung von Rödl & Partner mehr Transparenz im Rahmen von wirtschaftlichen Bestandsanalysen geschaffen. Neben der Fortschreibung und Prognose der kurz- und mittelfristigen Unternehmensergebnisse auf Grundlage allgemeiner und energiewirtschaftlicher Planungsprämissen war es erklärtes Ziel in den Projekten, Schwachstellen in der Wirtschaftsplanung und der damit verbundenen Unternehmenssteuerung zu identifizieren sowie Maßnahmen zur Verbesserung abzuleiten. Darüber sollten Risiken bei der Liquidität sowie Kapitalstruktur identifiziert sowie Maßnahmen zur Optimierung ausgearbeitet werden.

Eine wiederkehrende Ausgangssituation

Die aktuelle Situation der Stadtwerke in Deutschland wird nicht nur durch die Energiewende beeinflusst. Insbesondere Stadtwerke mit defizitären Sparten wie z.B. Schwimmbädern oder ÖPNV (klassische Aufgaben der kommunalen Daseinsvorsorge) machen immer häufiger negative Schlagzeilen. Die immer größer werdenden Verluste können nicht mehr durch das Kerngeschäft kompensiert werden. Die meist kommunalen Gesellschafter sind kaum noch in der Lage die anfallenden Verluste auszugleichen.

In zahlreichen Studien von Rödl & Partner wurden zudem Defizite in den Instrumenten zur Unternehmenssteuerung bei den Unternehmen identifiziert. Die Folge ist, dass viele betroffene Unternehmen kaum verlässliche Aussagen zur mittel- und langfristigen Ergebnisentwicklung treffen können. Gerade die Instrumente zur Unternehmensplanung weisen erhebliche Lücken auf. Auch Banken machen inzwischen keinen Hehl daraus, dass vielen Unternehmen die Basics zur Unternehmenssteuerung fehlen.

So verwundert es kaum, dass der Bedarf bei den Unternehmen zunimmt, die fehlende Transparenz und das Vertrauen von Anteilseignern oder Banken wiederzugewinnen.

Bewährter Beratungsansatz mit großer Wirkung

Vor dem Hintergrund, mehr Klarheit in die eigenen Zahlen, Daten und Fakten zu bringen, hat sich ausgehend von der skizzierten Ausgangssituation der Beratungsansatz „wirtschaftliche Bestandsanalyse“ von Rödl & Partner etabliert. Die Praxis hat gezeigt, dass der modulare Beratungsansatz besonders effizient und schnell zum Ziel führt.

Die „wirtschaftliche Bestandsanalyse“ fußt dabei auf einem transparenten vierstufigen Beratungsansatz:



Abbildung 1: Modularer Beratungsansatz

Schritt 1: Ist-Bestandsaufnahme und Datenerhebung sowie -analyse

Die notwendige Analyse der erforderlichen Daten und Informationen erfolgt immer vor Ort, um mögliche Fragen zeitnah mit den Verantwortlichen zu klären und um den bestehenden Wirtschaftsplanungsprozess aufnehmen zu können. Die Analyse umfasst die letzten beiden Ist-Jahre (oder sofern vorhanden auch eine belastbare Hochrechnung) sowie den aktuellen Wirtschaftsplan.

Schritt 2: Plausibilisierung der historischen sowie des aktuellen Wirtschaftsplanes

Im Rahmen der Plausibilitätsprüfung wird eine Abweichungsanalyse durchgeführt, um anhand dieser zu beurteilen, inwieweit die in der Vergangenheit angesetzten Prämissen der anschließenden Ist-Situation entsprachen. Die Ursachen für die wesentlichen Unterschiede werden ebenfalls identifiziert und zur anschließenden Beurteilung der Belastbarkeit der Wirtschaftsplanung herangezogen.

Schritt 3: Erweiterung des Wirtschaftsplanes auf fünf Planjahre

In Abhängigkeit der Plausibilisierung erfolgt entweder eine Fortschreibung der bestehenden Wirtschaftsplanung oder der aktuelle Wirtschaftsplan wird korrigiert. Die Korrekturen werden dabei in enger Zusammenarbeit mit den Verantwortlichen abgestimmt.

Schritt 4: Erstellung einer Plan-Bilanz und Plan-Kapitalflussrechnung

Die Ziele, die aktuelle Liquidität zu beurteilen und Aussagen zur Kapitalstruktur zu machen, sind nur durch eine integrierte Wirtschaftsplanung möglich. Aus diesem Grund wird die Erweiterung des Wirtschaftsplanes um den integrierten Planungsansatz ergänzt. Aussagen zur Verbesserung bzw. erforderliche Maßnahmen zur Gegensteuerung können somit abgeleitet werden.

Projektergebnisse

Bei den durchgeführten Projekten führte dieser Beratungsansatz insbesondere zu folgenden Ergebnissen:

- > Bei allen Stadtwerken wurden Defizite bei der Erstellung der Wirtschaftsplanung identifiziert. Der integrierte Planungsansatz wird mehrheitlich nicht angewandt und auch entsprechende mengenbasierte Detailpläne (z.B. Energie- und Wasserabsätze) für den Erfolgsplan sind häufig nicht vorhanden.
- > Der Planungsprozess ist zudem nicht klar dokumentiert und meist in der Hand einer/eines Mitarbeiterin/Mitarbeiters.
- > Defizite zeigen sich auch bei der Darstellung der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung im Rahmen der Planung.

Sofern eine Wirtschaftsplanung auf Aktivitätenebene erstellt wird, sinkt die Aussagekraft sowie die Steuerungsmöglichkeit bei einer fehlerhaften Darstellung der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung.

- > Plan-Ist-Abweichungen werden bei vielen Unternehmen nicht gemacht. Die sich daraus ergebenden Erkenntnisse können im Folgejahr nicht in die Planungserstellung einfließen.
- > Wenige Unternehmen verfügen über einen Liquiditätsplan, sodass Aussagen zur Liquidität meist lediglich eine Momentaufnahme des Bankkontos darstellen. Aussagen über die zukünftige Entwicklung können somit nicht gemacht werden.
- > Durch den fehlenden integrierten Planungsansatz ist der zukünftig notwendige Finanzierungsbedarf bei den meisten Unternehmen unbekannt. Demzufolge können Stadtwerke nicht frühzeitig auf den Gesellschafter oder Kreditinstitute zugehen, um die Finanzierungslücke zu decken.
- > Auswirkungen von Großinvestitionen sowie der Einfluss von Wettbewerb (Vertrieb) und Regulierung (Netz), werden häufig nur unzureichend über einen längeren Betrachtungszeitraum wirtschaftlich bewertet. Die Folge: Fehleinschätzungen wurden im Rahmen der wirtschaftlichen Bestandsanalyse identifiziert und führten zu großen Anpassungen bei den Planungsergebnissen.
- > Der Beratungsansatz wurde in einzelnen Fällen um weitere Komponenten wie beispielsweise einen Benchmarkvergleich erweitert und erweist sich allgemein als sehr flexibel.

Auf Wunsch und nach vorheriger Rücksprache stellen wir Ihnen gerne einen Kontakt zu projektverantwortlichen Ansprechpartnern im Stadtwerke-Umfeld her.

Kontakt für weitere Informationen:



Diana Basilio

M. Sc. Energie und Finanzwirtschaft

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

E-Mail: diana.basilio@roedl.com

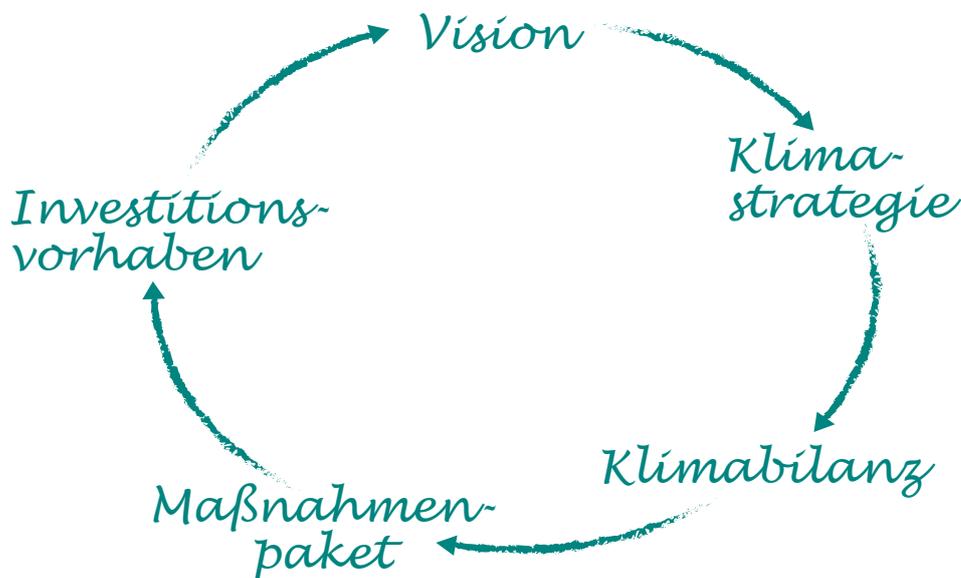


Markus Mrozyk

Unternehmensberater

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

E-Mail: markus.mrozyk@roedl.com



Klimaschutz

> Vom Klimaschutzplan der Bundesregierung zu einer Vision für Stadtwerke

Von Dr. Matthias Koch

Die Dekarbonisierung von Wirtschaft und Gesellschaft wird langfristig wesentliche Geschäftsaktivitäten von Stadtwerken in Frage stellen. Die Entwicklung einer Vision für Klimaschutz und Erneuerbare Energien kann dazu beitragen, sich frühzeitig auf die Veränderungen einzustellen und neue Geschäftsmodelle zu entwickeln.

Klimaschutzplan 2050

Im Klimaschutzplan 2050 werden die politischen Rahmenbedingungen konkretisiert, wie Deutschland seine langfristigen Klimaschutzziele erreichen soll.

Der Klimaschutzplan 2050 folgt damit der UN-Klimakonferenz von Paris im Dezember 2015, bei der beschlossen wurde, die Erderwärmung möglichst auf 1,5 °C zu begrenzen. Dies kann nur erreicht werden, wenn bis zum Jahr 2050 sehr weitgehende Treibhausgasreduzierungsziele umgesetzt werden. So soll die Verbrennung fossiler Energieträger bis zum Jahr 2040 eingestellt werden und die Energie- und Wärmeversorgung sowie der Verkehr auf Erneuerbare Energien umgestellt werden.

Das internationale Klimaabkommen und auch der deutsche Klimaschutzplan betreffen alle Bereiche der Wirtschaft und Gesellschaft, die bisher von fossilen Energieträgern abhängig sind, d.h. insbesondere die Energiewirtschaft, Industrie, Gebäude

und Mobilität. Die weitgehende Dekarbonisierung von Wirtschaft und Gesellschaft wird auch erhebliche Auswirkungen auf Stadtwerke haben, gleichzeitig aber auch Chancen für neue Geschäftsmodelle und innovative Konzepte bieten.

Sektorziele

Im Bereich Wohnen und Gebäude bedeutet dies, dass von kontinuierlich sinkenden Erdgasverbräuchen aufgrund von energetischen Sanierungsmaßnahmen auszugehen ist. Bis zum Jahr 2035 sind die Auswirkungen mit einem Rückgang von ca. 10 Prozent noch überschaubar. Wenn aber langfristig klimaneutrale oder CO₂-freie Städte und Gemeinden umgesetzt werden, hätte dies dramatische Rückgänge der Erdgasverbräuche zur Folge und würde neben fehlenden Margen aus dem Erdgasnetz und -vertrieb auch die Infrastruktur für Erdgas in Frage stellen. Biogas steht nicht in ausreichendem Umfang als Ersatz zur Verfügung und der zukünftige Umfang der Sektorkopplung auf Basis von Power-To-Gas ist zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht einschätzbar.

Smart City- und Smart Community-Konzepte als zukunftsweisende Antwort darauf benötigen kostenintensive Investitionen in die Erzeugung, Speicherung und Verteilung von Energie und Infrastruktur. Hier können sich Stadtwerke als Systemanbieter und Dienstleister profilieren, diese Infrastruktur bereitzustellen und zu managen.

Auch in der Energiewirtschaft wird eine konsequente Reduktion der CO₂-Emissionen die Stromerzeugung weiter dramatisch verändern. Konkrete Ziele zum Abschalten von Kohlekraftwerken sind im jetzigen Entwurf zwar nicht mehr vorgesehen, aber auch die Aussage: „Die Energieerzeugung muss spätestens bis 2050 nahezu vollständig CO₂-neutral erfolgen.“ lässt wenig Spielraum für Kohlekraftwerke, aber auch nur sehr begrenzt für Gaskraftwerke erwarten. Eine Stromerzeugung, die fast vollständig auf Erneuerbaren Energien basiert, wird massive Auswirkungen auf den Strommarkt und die Preisstellung haben, wie wir dies in den letzten Jahren schon ansatzweise durch die erheblich gestiegene EEG-Umlage feststellen konnten.

Nach aktuellen Informationen ist im Klimaschutzplan eine Senkung der CO₂-Emissionen um 55 Prozent bis 2030 im Vergleich zu 1990 vorgesehen. Der geplante Kohleausstieg wurde nicht konkretisiert, stattdessen soll sich eine neue Kommission mit dem Strukturwandel in den Kohleregionen befassen und Vorschläge zur CO₂-Minderung im Kohlebereich entwickeln. Demgegenüber wurden die zeitweilig gestrichenen Sektorziele für verschiedene Branchen wieder aufgenommen. Auch wenn nun die finale Fassung in Teilbereichen weniger ambitioniert ist als frühere Fassungen, bleibt die Grundbotschaft erhalten, dass die Ziele von Paris nur mit massiven Veränderungen der Erzeugung und Nutzung von Energie bis Mitte dieses Jahrhunderts möglich sind.

Antworten von Stadtwerken

Aber was sind die Antworten von Stadtwerken darauf? Investitionen in Windkraft und andere dezentrale Stromerzeugung sind bei vielen ganz oben auf der Prioritätenliste, aber das wird nicht reichen. Dezentrale Erzeugungsprojekte mit Speichern werden in einigen Jahren Standard sein, denen sich die Stadtwerke nicht verschließen sollten. Sie können beispielsweise bei zukunftsweisenden Quartierskonzepten Erfahrungen sammeln, um sich auf die zunehmende dezentrale Struktur der Energieversorgung einzustellen.

Für den Verkehrsmarkt ist auch eine weitgehend CO₂-freie Mobilität bis 2050 vorgesehen. Dies kann nur durch vielfältige Maßnahmen erreicht werden: Elektrifizierung des Individualverkehrs, höhere Transporteffizienz und Veränderung des Modalsplits. Dies hat erhebliche Auswirkungen auf die Strom- und Mineralölverbräuche, aber auch auf die Auslastung des öffentlichen Verkehrs bis hin zu neuen Mobilitätskonzepten.

Insbesondere kommunale Unternehmen mit Verkehrsbetrieben werden gefragt sein, auch in innovative Mobilitätskonzepte zu investieren und die Abhängigkeit von fossilen Treibstoffen zurückzufahren. Die Verkehrsunternehmen und auch Stadtwerke ohne Verkehrssparte sollten sich zunehmend als Mobilitätsdienstleister verstehen, die unabhängig vom Verkehrsmittel Lösungen anbieten, die zunehmend auf Erneuerbaren Energien basieren.

Auch werden Visionen gefragt sein, Stadtwerke CO₂-frei oder auf 100 Prozent auf Erneuerbare Energien auszurichten. Die Stadtwerke München können hier Vorbild für viele andere Stadtwerke sein, sich durch Nachhaltigkeit, Klimaschutz und den Ausbau Erneuerbarer Energien zu profilieren. Es wird nur eine Frage der Zeit sein, bis wann auch vermehrt kleine und mittlere Stadtwerke ähnliche Ansätze in die Tat umsetzen.

Insgesamt bleibt festzuhalten, dass die Auswirkungen für Stadtwerke und kommunale Unternehmen langfristig bahnbrechend sind. Viele Bereiche der Unternehmen werden betroffen sein. Stadtwerke müssen nicht unbedingt die „first mover“ sein, sollten aber nah dran am Kunden und an der Politik sein, um das positive Image langfristig zu sichern. Neue Chancen für Geschäftsmodelle werden sich entwickeln, während altbewährte Geschäftsfelder in Frage gestellt werden. Wenn sich Stadtwerke als Vorreiter des Klimaschutzes und der kommunalen Daseinsvorsorge sehen („early mover“), sollten sie eine Vision entwickeln und an innovativen Konzepten und Lösungen arbeiten, um sich bei den eigenen Kunden zu profilieren und nicht am Ende von neuen Playern abgehängt zu werden.

Kontakt für weitere Informationen:



Dr. Matthias Koch

Dr.-Ing. MBA

Tel.: +49 (2 21) 94 99 09-216

E-Mail: matthias.koch@roedl.com

Breitband

> Herausforderungen auf dem Weg zum flächendeckenden FTTB/H-Netz

Von Peer Welling und Benedikt Rohlmann

In nahezu jeder Kommune ist heute bezüglich des Breitbandausbaus eine heterogene Versorgungslandschaft aus unterschiedlichen Technologien zu beobachten. Dieser „Flickenteppich“ sorgt dafür, dass einzelne Gebiete je nach Technologie in Anbetracht steigender Bandbreitennachfragen zu unterschiedlichen Zeitpunkten in eine Unterversorgungssituation geraten. Eine langfristige Strategie ebnet den Weg zu einem Netzupgrade.

Ausgangssituation

In nahezu jeder weniger urban geprägten Kommune ist heute bezüglich des Breitbandausbaus eine heterogene Versorgungslandschaft aus unterschiedlichen Technologien zu beobachten. Dicht besiedelte Ortsteile sind dabei in der Regel eigenwirtschaftlich von privaten Telekommunikationsunternehmen erschlossen worden. Hier finden sich vorrangig FTTC/Vectoring-Netze oder Koaxial-Glasfasernetze der Kabelnetzbetreiber. Beide Netzstrukturen weisen eine vorübergehend ausreichende Leistungsfähigkeit auf, werden aber mittelfristig erneute Maßnahmen zur Aufrüstung auf ein vollwertiges FTTB/H-Glasfasernetz erforderlich machen.

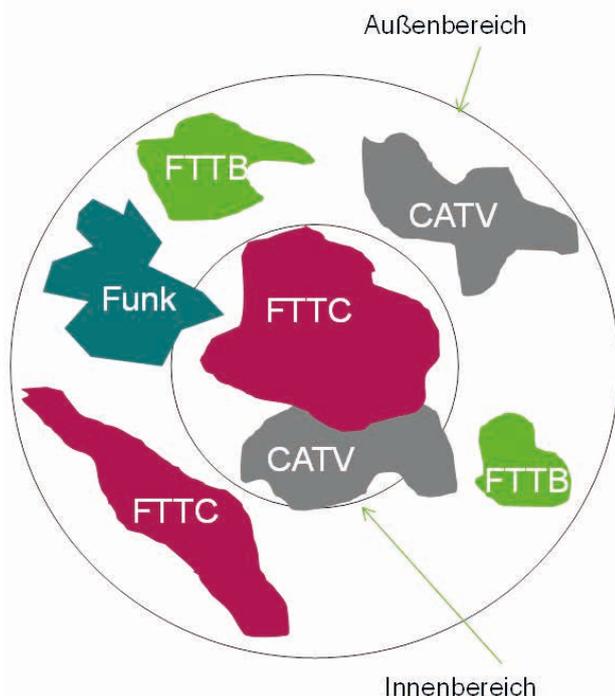
Viele in der Vergangenheit unterversorgte Gebiete sind oder werden gerade durch unterschiedlichste Förderprogramme erschlossen. Dabei lassen sich in der Regel FTTC, FTTB/H und auch Funknetze vorfinden. Über die gesamte Kommune zeigt sich deswegen eine Art „Flickenteppich“ verschiedener Netze mit unterschiedlichen Leistungstärken, die teilweise auch durch unterschiedliche Telekommunikationsunternehmen betrieben werden.

Dieser „Flickenteppich“ mit den unterschiedlichen Technologien und Bandbreiten führt dazu, dass zukünftig einzelne Ortsteile und Gebiete je nach ausgebaute Technologie zu verschiedenen Zeitpunkten erneut in eine Unterversorgung geraten. So werden mit Funklösungen erschlossene Weiler zukünftig früher als unterversorgt definiert werden, als ein mit Vectoring ausgebaute Ortsteil. Problematisch wird das außerdem insbesondere dann, wenn die Außenbereiche ab einem bestimmten Zeitpunkt hochwertiger versorgt sein werden als die Innenbereiche. Perspektivisch wird in der gesamten Fläche nur ein FTTB/H-Netz, das vollständig auf Glasfaser basiert, die Nachfrage bedienen und den Weg zur digitalen Gesellschaft ebnen können. Zukünftig ergeben sich somit neue individuelle Problembereiche, wenn eine Aufrüstung aller Netzteile auf FTTB/H („Netzupgrade“) erforderlich wird.

Da die Ausgestaltung eines Gesamtkonzeptes durch einen privatwirtschaftlichen Anbieter eher unwahrscheinlich ist, bedarf es vieler individueller Maßnahmen, um das gesamte Stadt-/Gemeindegebiet auf ein einheitliches Niveau zu heben und den „Flickenteppich“ zu beseitigen. Das Thema „Breitbandausbau“ ist deswegen sicherlich keineswegs abgeschlossen.

Politische Sichtweise

Im Frühling des Jahres 2016 veröffentlichte das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie ein Papier, das sich auch mit dem Thema der festnetzgebundenen Telekommunikationsinfrastruktur beschäftigte. Diese „Digitale Strategie 2025“ des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie bestätigt die ausschließliche Eignung der Glasfasertechnologie als Lösung für den Eintritt der Bundesrepublik in eine Gigabit-Gesellschaft. Sie fordert den raschen Ausbau eines flächendeckenden FTTB/H-Netzes in Deutschland. Bestätigt wird diese Sichtweise von der europäischen Kommission. Diese veröffentlichte am 4. September 2016 ein Arbeitspapier, in dem das Ziel definiert wird, dass alle europäischen Haushalte bis zum Jahr 2025 an ein Netz mit mindestens 100 Mbit/s im Download angeschlossen werden sollen.



Strategie „Netzupgrade“

Für viele Kommunen und Landkreise stellt sich nun die Frage nach einer langfristigen Strategie zur Aufrüstung des gesamten Netzes von einem „Flickentepich“ auf ein flächendeckendes FTTB/H-Netz („Netzupgrade“).

Eine flächendeckende Erschließung ist allerdings mit einem enormen finanziellen Aufwand verbunden und nicht innerhalb von einigen Jahren zu bewerkstelligen.

Zur Erreichung des gewünschten Ziels, jedem Bürger und jedem Unternehmen einen symmetrischen Gigabit-Anschluss bieten zu können, müssen bereits heute zwingend erste Maßnahmen in die Wege geleitet werden. Die Entwicklung einer Strategie, um das Ziel eines flächendeckenden FTTB/H effizient und punktgenau zu erreichen, ist hierbei unumgänglich. Insbesondere einem strukturierten Vorgehen zur permanenten Weiterentwicklung des Netzes sowie einer kontinuierlichen Nutzung aller Synergien (Stichwort Mitverlegung) sollte besondere Beachtung geschenkt werden. Auch Aspekte wie die Wahrung einer kommunalen übergreifenden Zusammenarbeit und die nachhaltig rechtssichere Gestaltung aller Maßnahmen sollten bei der Entwicklung einer Strategie zum flächendeckenden Breitbandausbau berücksichtigt werden.

Prinzipiell sind hier die individuellen Gegebenheiten jeder einzelnen Kommunen zu berücksichtigen.

Sofern bisher kein Engagement oder eine reine Förderung des Ausbaus durch private Dritte erfolgte, steht insbesondere die Möglichkeit zur Mitverlegung von Leerrohren bei kommunalen Baumaßnahmen im Vordergrund. Wichtig ist es hierbei, diese Leerrohre auch möglichst schnell einer Verwendung zuzuführen (bspw. durch punktuelle Ergänzungen zu einem echten „Netz“ mit anschließender Verpachtung). Weiterhin wäre die Einbindung des lokalen Stadt- oder Gemeindegewerkes zu erwägen und letztendlich könnte auch die kommunale Erschließung durch eine eigene oder interkommunale Gesellschaft Abhilfe schaffen.

Engagiert sich eine Kommune bereits im Rahmen einer Infrastrukturgesellschaft (bspw. durch die Umsetzung eines Betreibermodells oder über ein Stadtwerk mit telekommunikationswirtschaftlichen Aktivitäten) sollte die strategische Erweiterung des Geschäftsmodells im Vordergrund stehen. Hier wäre insbesondere die Stabilisierung der Wirtschaftlichkeit bspw. durch Erweiterung der eigenen Wertschöpfung oder die Ausdehnung des Netzgebietes auf weitere Gebiete anzustreben.

Auf dem Weg zur Entwicklung einer langfristigen Strategie zur Errichtung eines FTTB/H-Netzes sollten vor allem die folgenden Aspekte geprüft werden:



Die kurz-, mittel- und langfristige strategische Positionierung in der Rödl & Partner Breitband-Strategiematrix bildet die Grundlage der weiteren Prüfschritte. Neben der angestrebten Wertschöpfungsstufe gilt es, die Intensität des Ausbaus festzulegen.

„Cherry-Picking“	primär	Geschäftsentwicklung	
sukzessiver Ausbau	primär	Daseinsvorsorge	
flächendeckende Erschließung			
	Pacht	Netzbetrieb	Dienstangebot

Fazit

Die derzeitigen Ortsnetze bestehen häufig aus den unterschiedlichsten Technologien, die verschiedene Breitbandverfügbarkeiten aufweisen. Je nach Technologie geraten somit einzelne Gebiete zu unterschiedlichen Zeitpunkten in eine Unterversorgung, wodurch Entwicklungspotenziale entstehen, die stark voneinander abweichen. Nur ein flächendeckender FTTB/H-Ausbau kann die zukünftigen Anforderungen an eine Gigabit-Gesellschaft erfüllen. Da auch langfristig keine marktgetriebene flächendeckende FTTB/H-Erschließung zu erwarten ist, bedarf es einer klaren langfristigen Strategie, um das Ziel eines flächendeckenden Breitbandausbaus zu erreichen. Hierbei sind die wesentlichen Rahmenbedingungen aus Technik, Recht und Wirtschaft zu berücksichtigen.

Kontakt für weitere Informationen:



Peer Welling

Diplom-Kaufmann

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

E-Mail: peer.welling@roedl.com

E-Mobilität

> Ein Wettlauf von Technik und Recht

Von Andrea Hennecken und Christina Stein

E-Mobilität ist derzeit in aller Munde. Zeitungen und Fachmagazine titeln mit einschlägigen Überschriften, Online Newsticker berichten nahezu täglich Neues zum Thema. Schneller als geahnt findet der Fortschritt statt. Nur der Gesetzgeber scheint an der ein oder anderen Stelle offenbar noch etwas hinterherzuhinken. Insgesamt 300 Millionen Euro sollen nach dem Wunsch der Bundesregierung bis 2020 für den Aufbau der notwendigen Ladeinfrastruktur für elektrisch betriebene Fahrzeuge investiert werden. Im Ergebnis muss nach dem Aufbau ein praxistaugliches Abrechnungs-System für alle Nutzer entstehen. Die rechtlichen Rahmenbedingungen sind komplex.

Ladesäulenverordnung

Im Sinne einer kundenfreundlichen und einfach nutzbaren Ladeinfrastruktur ist es wichtig, sich auf einheitliche Standards zu einigen. Dies ist durch die Ladesäulenverordnung (LSV) rechtlich auf den Weg gebracht. Die Verordnung legt klare und verbindliche Regelungen im Hinblick auf Standards für Ladestecker fest und gibt Mindestanforderungen an den Aufbau und Betrieb von öffentlicher Ladeinfrastruktur vor. Alle neu zu errichtenden öffentlich zugänglichen Ladesäulen müssen mindestens diesem Ladesteckerstandard entsprechen. Wichtig ist, dass Betreiber von Normal- und Schnellladepunkten der Bundesnetzagentur den Aufbau und die Außerbetriebnahme von Ladepunkten schriftlich oder elektronisch anzeigen müssen. Die Bundesregierung erarbeitet derzeit eine Ergänzung der LSV, wonach es Fahrern von Elektromobilen zukünftig in der gesamten Bundesrepublik erlaubt sein soll, jedwede Ladestation im öffentlichen Raum zu nutzen. Die Besonderheit soll darin bestehen, dass dies auch ohne einen Abnahmevertrag mit dem Betreiber der Ladesäule möglich sein soll.

Mess- und Eichrecht

Derzeit profitieren die Nutzer der Ladesäulen in den meisten Fällen noch von der kostenlosen Zurverfügungstellung des bezogenen Stroms. Grund dafür ist, dass wirtschaftlich einsetzbare Abrechnungssysteme derzeit noch nicht oder nur unzureichend verfügbar sind. Das Mess- und Eichrecht ist die rechtliche Grundlage für richtiges Messen. Ziel ist es, durch konkrete Messungen im geschäftlichen Verkehr – bei amtlichen Messungen und auch bei Messungen im öffentlichen Interesse – den finanziellen Ausgleich für die bezogene Leistung herzustellen. Benötigt wird eine erfolgreiche Konformitätsbewertung der Messgeräte. Sichergestellt werden muss, dass die eingesetzten Messgeräte den Anforderungen des Mess- und Eichgesetzes entsprechen. Dass dieses Ziel noch nicht erreicht wurde, liegt darin begründet, dass die neuen Technologien der Ladeinfrastruktur den gesetzlichen Regelungen noch fremd sind.

Vertragliche Bindungen

Die Rechtsbeziehungen zwischen dem Ladepunktnutzer, dem Ladepunktbetreiber, dem Stromlieferanten, dem Netzbetreiber und dem E-Mobilitätsanbieter können zu unterschiedlichen vertraglichen Konstellationen führen. Die vertraglichen Fallkonstellationen müssen im Ergebnis die aktuellen energiewirtschaftsrechtlichen Fragestellungen umfassend beantworten. Entscheidend ist, dass die zusätzlich erforderlich werdenden vertraglichen Regelwerke vollständig, klar und deutlich vereinbart werden.

Fördermittelrecht

Die Bundesregierung hat sich hohe Ziele im Hinblick auf den zügigen Ausbau der E-Mobilität gesteckt. Um diese zu erreichen, wurde ein Programm zur Förderung des Absatzes von elektrisch betriebenen Fahrzeugen aufgelegt („Umweltbonus“). Antragsberechtigt sind neben Privatpersonen auch Unternehmen, Stiftungen, Körperschaften und Vereine. Noch nicht antragsberechtigt sind der Bund und die Bundesländer sowie deren Einrichtungen und Kommunen. Förderfähig ist der Kauf oder das Leasing eines neuen, erstmals zugelassenen elektrisch betriebenen Fahrzeuges im Sinne des Elektromobilitätsgesetzes – EmoG. In Frage kommen insoweit

- > reine Batterieelektrofahrzeuge,
- > von außen aufladbare Hybridelektrofahrzeuge (Plug-In-Hybrid) oder
- > Brennstoffzellenfahrzeuge.

Art und Höhe der Förderung beträgt zum Beispiel für ein reines Batterieelektrofahrzeug 4.000 Euro und für ein von außen aufladbares Hybridelektrofahrzeug 3.000 Euro (Kaufprämie). Dabei darf der Nettolistenpreis des Basismodells 60.000 Euro netto nicht überschreiten.

Die daneben bestehende Förderrichtlinie Elektromobilität des Bundesministeriums für Verkehr und digitale Infrastruktur (BMVI), die die Beschaffung von Elektrofahrzeugen und damit verbundener Ladeinfrastruktur für Kommunen regelt, erfährt den nächsten Aufruf in 2017.

Kommunales Satzungsrecht

Aktiv können die Kommunen jetzt die Parkplatznot in den Innenstädten selbst regulieren. Die jeweiligen Stellplatzsatzungen der Kommunen regeln, wie viele Parkplätze errichtet oder in welcher Höhe entsprechende Ablösebeträge festgesetzt werden. Anreize der Reduzierung der notwendigen Stellplätze können durch Mobilitätskonzepte geschaffen werden. Bislang sind die Kommunen, aufgrund fehlender gerichtlicher Entscheidungen, frei in den Gestaltungsmöglichkeiten.

Straßen- und Wegerecht

Hingegen ist der derzeit noch deutlich langsamere Elektroverkehr dem schnellen Straßenverkehr anzupassen, wobei die Sicherheit und Leichtigkeit des Verkehrs nicht beeinträchtigt werden darf. Bevorrechtigungen für das Parken auf öffentlichen Straßen und Wegen sowie bei der Nutzung von für besondere Zwecke bestimmten öffentlichen Straßen sind möglich.

Steuerrecht

Zukünftig soll der Erwerber bei erstmaliger Zulassung reiner Elektrofahrzeuge nicht nur wie bislang vorgesehen eine fünfjährige, sondern nunmehr eine zehnjährige Kraftfahrzeugsteuerbefreiung erfahren. Und auch der Arbeitnehmer wird steuerlich nicht bestraft, wenn er sein privates Elektrofahrzeug bei seinem Arbeitgeber lädt, denn er muss sich diesen geldwerten Vorteil nicht anrechnen lassen.

Ausblick

Das Thema E-Mobilität genießt sowohl bei Kommunen als auch bei Stadtwerken, Unternehmen und Privatpersonen große Aufmerksamkeit. Rasant sind die technischen Entwicklungen vorangeschritten, erste rechtliche Rahmenbedingungen sind geschaffen. Nunmehr gilt es, die individuellen Chancen auszuloten und wirtschaftliche Geschäftsmodelle zu entwickeln.

Wir sind mit Ihnen dabei:

e-mobilitaet@roedl.com

Kontakt für weitere Informationen:



Andrea Hennecken

Rechtsanwältin und
Fachanwältin für Verwaltungsrecht

Tel.: + 49 (9 11) 91 93-35 62

E-Mail: andrea.hennecken@roedl.com



Christina Stein LL.M.

Wirtschaftsjuristin

Tel.: + 49 (9 11) 91 93-35 29

E-Mail: christina.stein@roedl.com

E-Mobilität

> Öffentliche Ladeinfrastruktur für Elektrofahrzeuge erfolgreich ausschreiben

Von Holger Schröder

Der Ausbau einer öffentlich zugänglichen Ladeinfrastruktur für Elektrofahrzeuge ist ein entscheidendes Kriterium für die breite Akzeptanz von elektrisch betriebenen Kraftfahrzeugen. Das politische Ziel, bis 2020 eine Million Elektrofahrzeuge auf Deutschlands Straßen verkehren zu lassen, wird deshalb nur erreicht werden können, wenn auch die notwendigen Ladeeinrichtungen (z.B. Ladesäulen, Beleuchtungsanlagen) für die Öffentlichkeit zugänglich sind, insbesondere für die privaten Haushalte und Wirtschaftsunternehmen als die (potenziell) größten elektromobilen Nutzergruppen. Die öffentlich zugängliche Ladeinfrastruktur sollte daher im Idealfall von jedermann und jederzeit genutzt werden können, ohne dass es darauf ankommt, wer die jeweiligen Ladeeinrichtungen betreibt und/oder mit Elektrizität beliefert. Die damit verbundenen Herausforderungen und die rasche technische Fortentwicklung konfrontieren die zuständigen Beschaffungsstellen auf Bundes-/Landes- und kommunaler Ebene mit vielfältigen vergaberechtlichen Fragen.

Im Rahmen der Vergabevorbereitung ist zunächst zu klären, welche Leistungen bzw. Bedarfe für eine im öffentlichen Raum zugängliche Ladeeinrichtung für Elektrofahrzeuge im Einzelfall benötigt werden. Das dem öffentlichen Auftraggeber insoweit zustehende Leistungsbestimmungsrecht wird durch das Vergaberecht grundsätzlich nicht weiter reguliert: Die Vergabestelle kann frei bestimmen, welche Ladeinfrastrukturleistungen ausgeschrieben werden. So könnte ein öffentlicher Auftraggeber z.B. die Lieferung, den Bau und den Betrieb der Ladeinfrastruktur für Elektrofahrzeuge als Leistungen bedürfen.

Europaweite Ausschreibung notwendig

Bei gemischten Leistungsaufträgen (Liefer-, Bau- und Dienstleistungen) ist weiter zu entscheiden, ob der geschätzte Netto-Auftragswert für die auszuschreibenden Ladeinfrastrukturleistungen den (hohen) EU-Schwellenwert für die Vergabe von Bauleistungen oder die (niedrige) EU-Wertgrenze für Liefer-/Dienstleistungen übersteigt. Maßgeblich für die Einordnung ist regelmäßig der Hauptgegenstand der zu vergebenden Leistungen. Bei langjährigen Betreibermodellen bspw. dürfte der Schwerpunkt in der Regel bei den Dienst-/Lieferleistungen, eher weniger im Bereich der Bauleistungen liegen. Eine europaweite Ausschreibung wird daher in den meisten Fällen unumgänglich sein.

Lose bilden

Leistungen sind generell in der Menge aufgeteilt (Teillöse) und getrennt nach Art oder Fachgebiet (Fachlöse) auszuschreiben. Bei der Beschaffung von Ladeinfrastrukturleistungen ist daher zu prüfen, ob die Leistungen in Lose aufzuteilen sind, und wenn ja, ob technische oder wirtschaftliche Gründe für eine zusammengefasste Vergabe vorliegen. Wird z.B. eine große Anzahl von Ladeeinrichtungen benötigt, so ist eine Aufteilung in Teillöse denkbar.

Richtiges Verfahren wählen

Wenn feststeht, dass ein EU-weites Vergabeverfahren durchzuführen ist, muss die öffentliche Beschaffungsstelle das richtige Verfahren auswählen. „Klassische“ öffentliche Auftraggeber, wie etwa Städte und Gemeinden, können frei zwischen dem offenen und nicht offenen Verfahren wählen. Allerdings können die vorgenannten, sehr formstrengen Regelverfahren gerade bei der Beschaffung von innovativen Leistungen weniger gut geeignet sein. Daher sollten die Vergabestellen prüfen, ob sich das flexible Verhandlungsverfahren oder der lösungsorientierte wettbewerbliche Dialog (jeweils mit vorherigem Teilnahmewettbewerb) im Einzelfall begründen lassen. Für Bund, Land und Kommunen sind diese Ausnahmeverfahren zwar nicht frei wählbar, weil dafür besondere Voraussetzungen vorliegen müssen. Angesichts der fortschreitenden technologischen Marktentwicklung im Bereich der Elektromobilität und der damit verbundenen verschiedenen Geschäftsmodelle potenzieller Betreiber könnten aber die speziellen in § 14 Abs. 3 Vergabe-

verordnung (VgV) geregelten Bedingungen für die Anwendung der beiden Verfahren durchaus vorliegen. Das ist vor allem dann der Fall, wenn der Auftrag für die elektromobile Ladeinfrastruktur konzeptionelle oder innovative Lösungen umfasst. Schließlich ist daran zu denken, ob das mit der jüngsten Vergaberechtsreform eingeführte Verfahren der sogenannten Innovationspartnerschaft in Betracht kommen könnte. Voraussetzung dafür ist aber, dass der Beschaffungsbedarf der jeweiligen Ladeinfrastruktur, der der Innovationspartnerschaft zugrunde liegt, nicht durch auf dem Markt bereits verfügbare Liefer- oder Dienstleistungen befriedigt werden kann.

Fazit:

Das EU-Vergaberecht steht dem Ausbau der öffentlich zugänglichen Ladeeinrichtungen für Elektrofahrzeuge nicht im Wege. Es schafft vielmehr die nötigen Rahmenbedingungen, damit vor allem Städte und Gemeinden die elektrische Ladeinfrastruktur aufbauen und installieren können, indem es u.a. flexible, zielorientierte und innovative Beschaffungsverfahren bereithält.

Kontakt für weitere Informationen:



Holger Schröder

Rechtsanwalt

Tel.: +49 (9 11) 91 93-35 56

E-Mail: holger.schroeder@roedl.com

Rödl & Partner intern

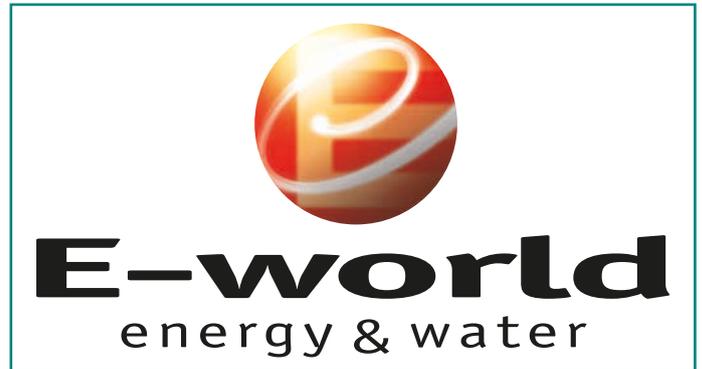
> Veranstaltungshinweise

Die Europäische Leitmesse der Energiewirtschaft – die **E-world energy & water** – bietet vom **7. bis 9. Februar 2017** 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 schaffen 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 8. Februar 2017 von 14:00 – 18:00 Uhr einen **Workshop** zum Thema „**Perspektiven für Netzbetreiber: ARegV-Novelle, Digitalisierung und Ausbau Erneuerbarer Energien**“, 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!



7. bis 9. Februar 2017

in Essen

Kontakt für weitere Informationen:



Peggy Kretschmer

B.Sc. Wirtschaftswissenschaften

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

E-Mail: peggy.kretschmer@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:

Katharina Bühler – katharina.buehler@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.