



Gestaltung der urbanen Energiewende – strategische Herausforderungen für Kommunen und Stadtwerke

Vortrag anlässlich des 8. Stadtwerketages Ostdeutschland

Weimar, 11. Mai 2017

Agenda

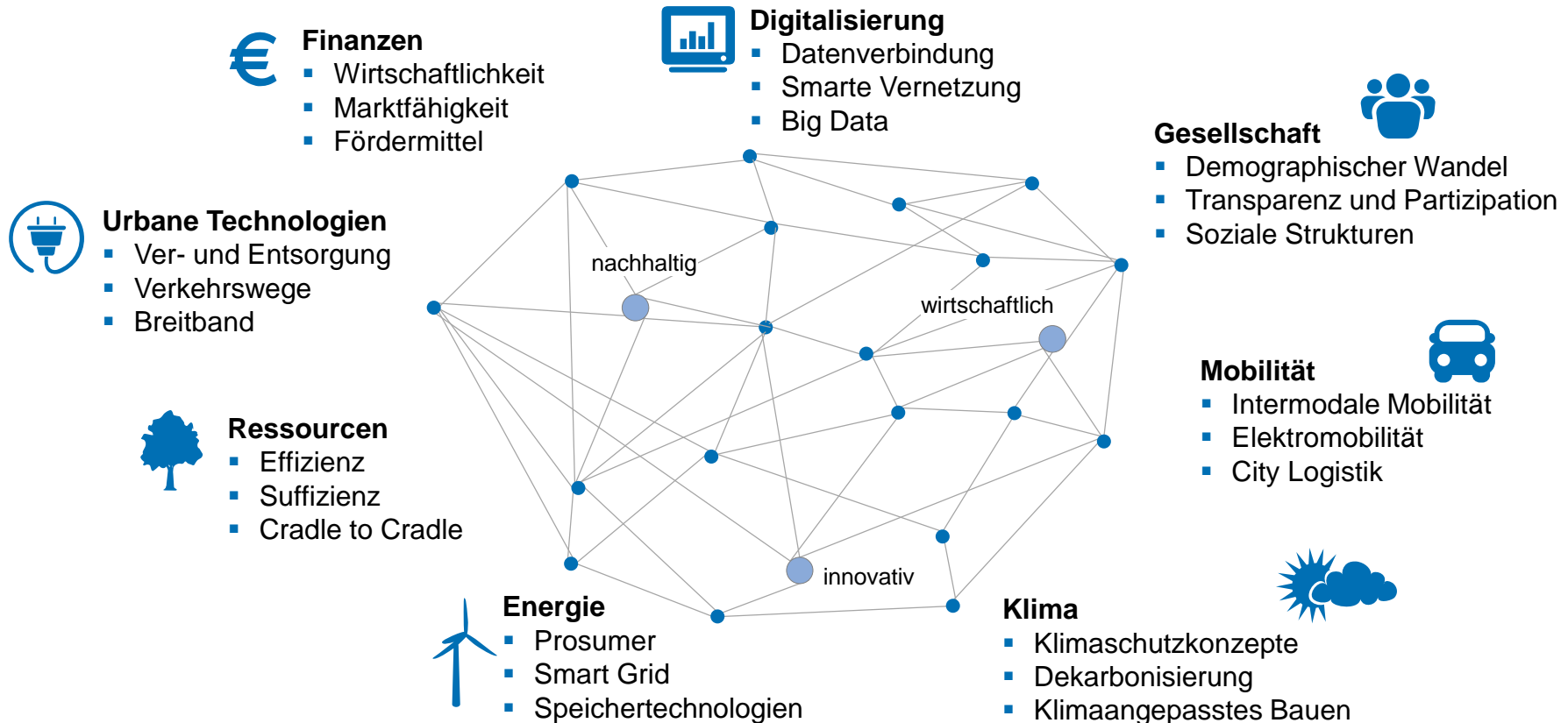
- 1. Übergeordnete Trends und Herausforderungen**
- 2. Rollenverständnis der Stadtwerke im Wandel der Zeit**
- 3. Herausforderungen der Gestaltung der urbanen Energiewende am Beispiel Berlin**
- 4. Lösungsansätze: Klassiker teilweise im neuen Gewand**
- 5. Vorstellung *SNPC***

Agenda

1. Übergeordnete Trends und Herausforderungen

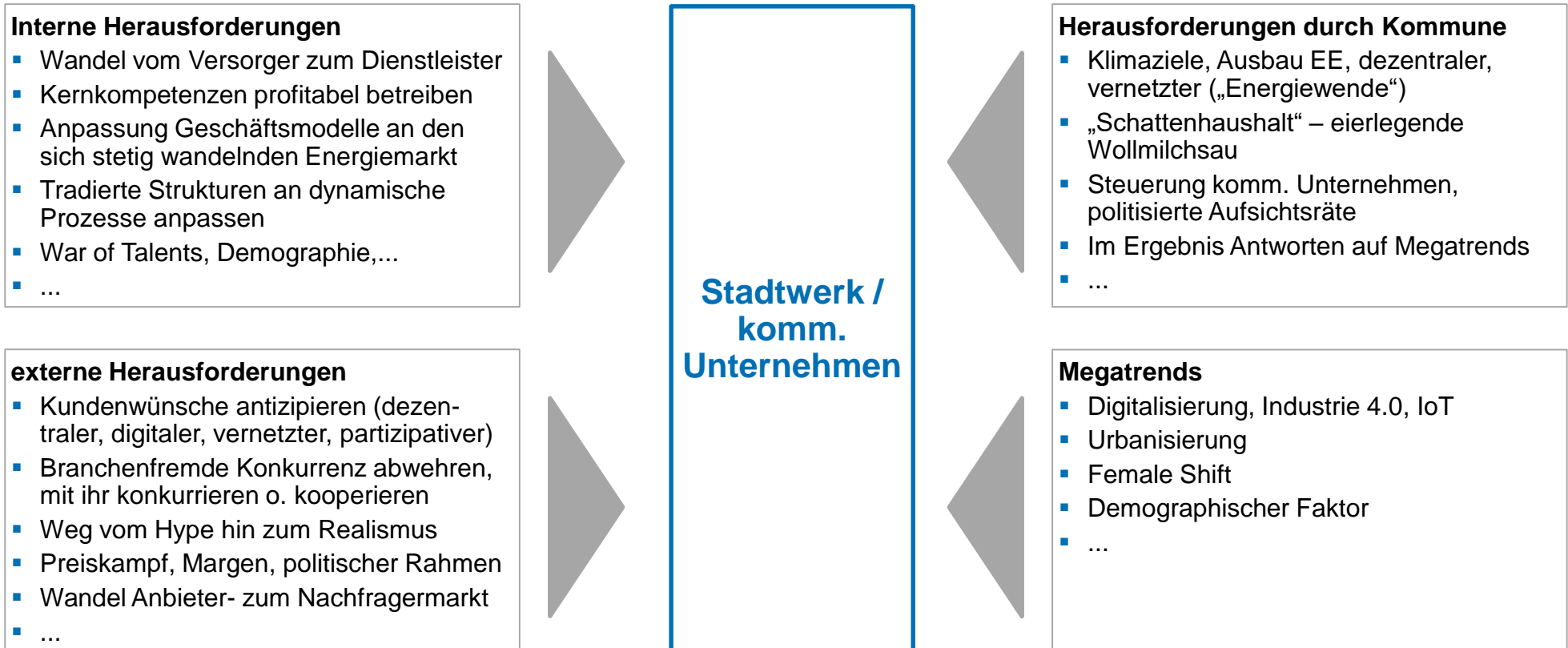
2. Rollenverständnis der Stadtwerke im Wandel der Zeit
3. Herausforderungen der Gestaltung der urbanen Energiewende am Beispiel Berlin
4. Lösungsansätze: Klassiker teilweise im neuen Gewand
5. Vorstellung *SNPC*

„Smart City“ entsteht u.a. aus digitaler Integration städtischer Infrastrukturen - erst die intelligente Vernetzung aller Ebenen vergrößert die Summe der einzelnen Teile



➔ Neben einer technischen Vernetzung auf lokaler und überregionaler Ebene bietet die Smart City auch das Potenzial, die Bindung zur Stadtgesellschaft vor Ort zu stärken

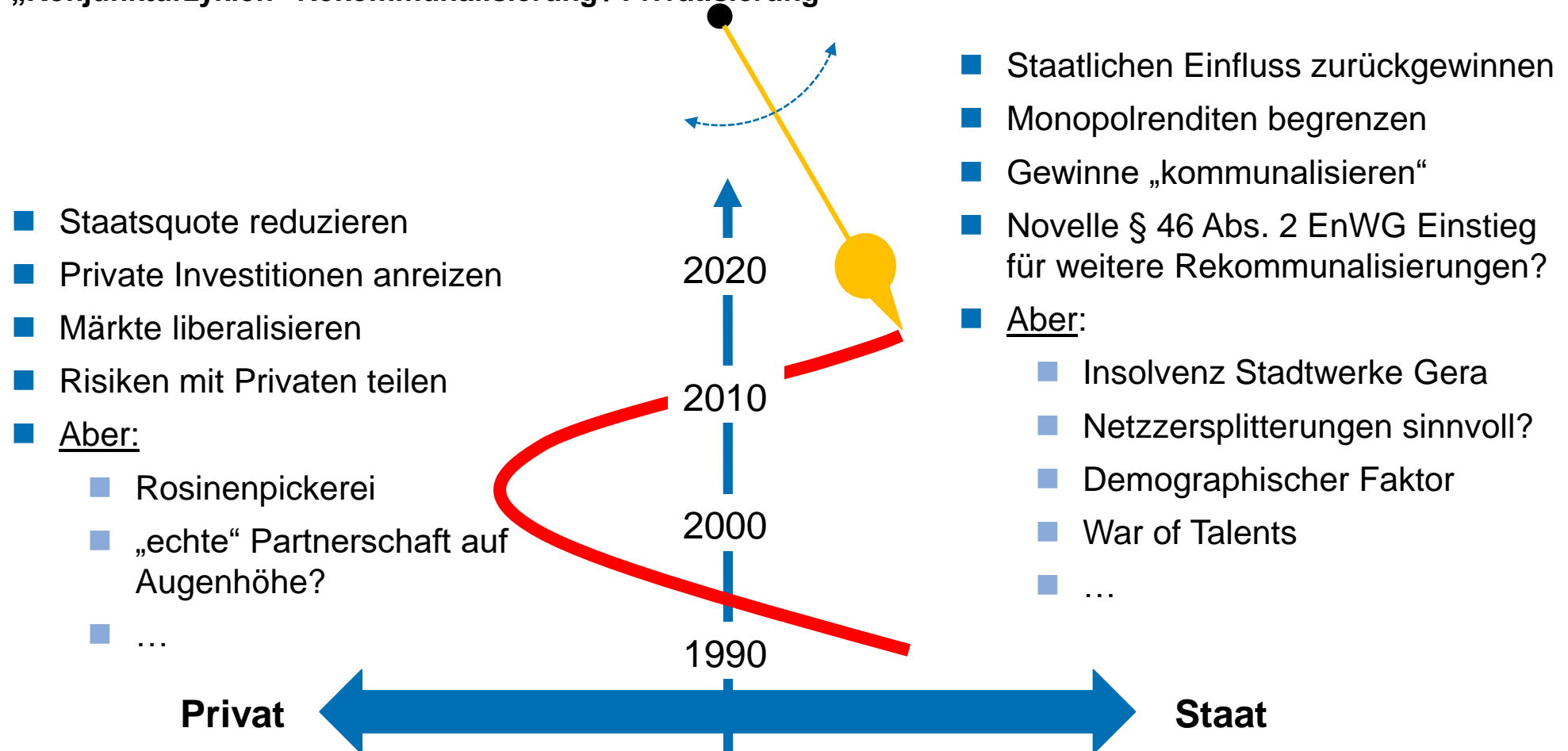
Ein Bündel u.a. an internen und externen Herausforderungen prägen das Tagesgeschäft kommunaler Unternehmen - Energiewende ist ein Thema von vielen



➔ **Energiewende ist im Ergebnis ein Thema von vielen und insb. wegen der Anforderungen der Kunden und der Klimapolitik der Kommunen sehr präsent**

Aktuell schlägt das Pendel immer noch stark in Richtung Rekommunalisierung aus – aber es mehren sich Zweifel im kommunalen Umfeld

„Konjunkturzyklen“ Rekommunalisierung / Privatisierung



Agenda

1. Übergeordnete Trends und Herausforderungen

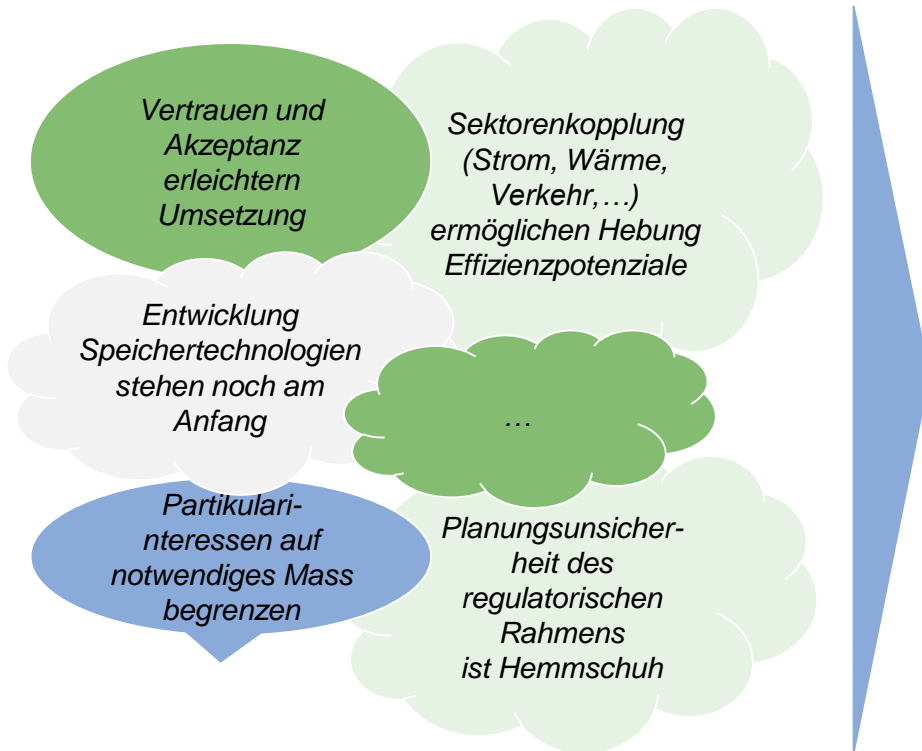
2. Rollenverständnis der Stadtwerke im Wandel der Zeit

3. Herausforderungen der Gestaltung der urbanen Energiewende am Beispiel Berlin

4. Lösungsansätze: Klassiker teilweise im neuen Gewand

5. Vorstellung *SNPC*

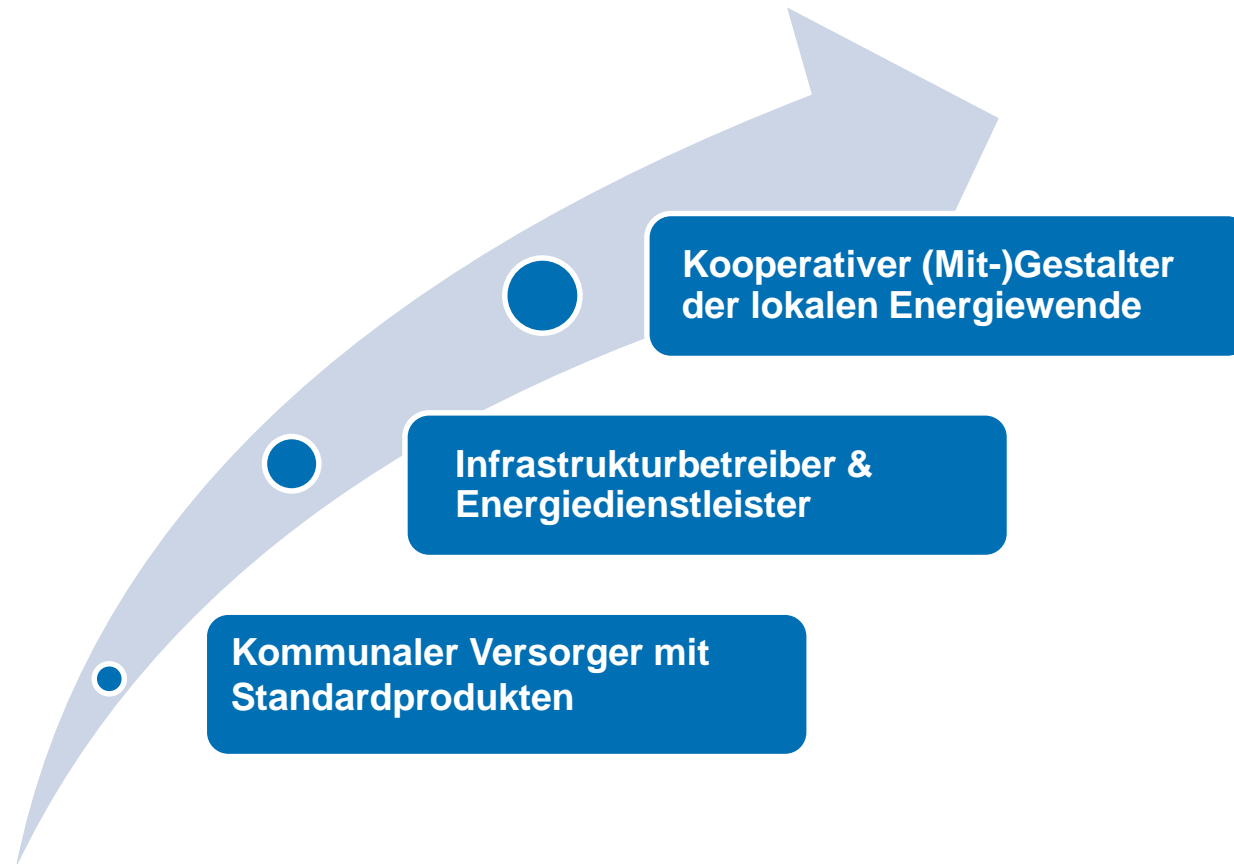
Auf die Gestaltung der Energiewende wirken zahlreiche Herausforderungen, die bei der strategischen Positionierung der Stadtwerke Relevanz haben



- Wärmeversorgung wird immer noch „stiefmütterlich“ behandelt (Fokus immer noch auf EE, Gas problematisch)
- Umweltbewusstsein, Innovationskraft, Regionalität sowie Autarkie gewinnen an Bedeutung
- Kundenbeziehungen werden komplexer und erfordern innovative Produktgestaltung
- Stärkere Betonung der non-monetären Vorteile
- Gestiegene Komplexität äußert sich in stärker werdender Vernetzung einzelner Energielösungen innerhalb von Gebäuden und Quartieren
- Digitalisierung ermöglicht die Vernetzung verschiedener Infrastrukturen
- Regulatorischer Rahmen für die Energiewende ist unter Einhaltung energiepolitischer Zielvorgaben zu gestalten

➔ **Unternehmen der Energiewirtschaft stehen schon heute vor komplexen Herausforderungen und Aufgaben und haben ihr Rollenverständnis vielfach bereits erheblich geändert**

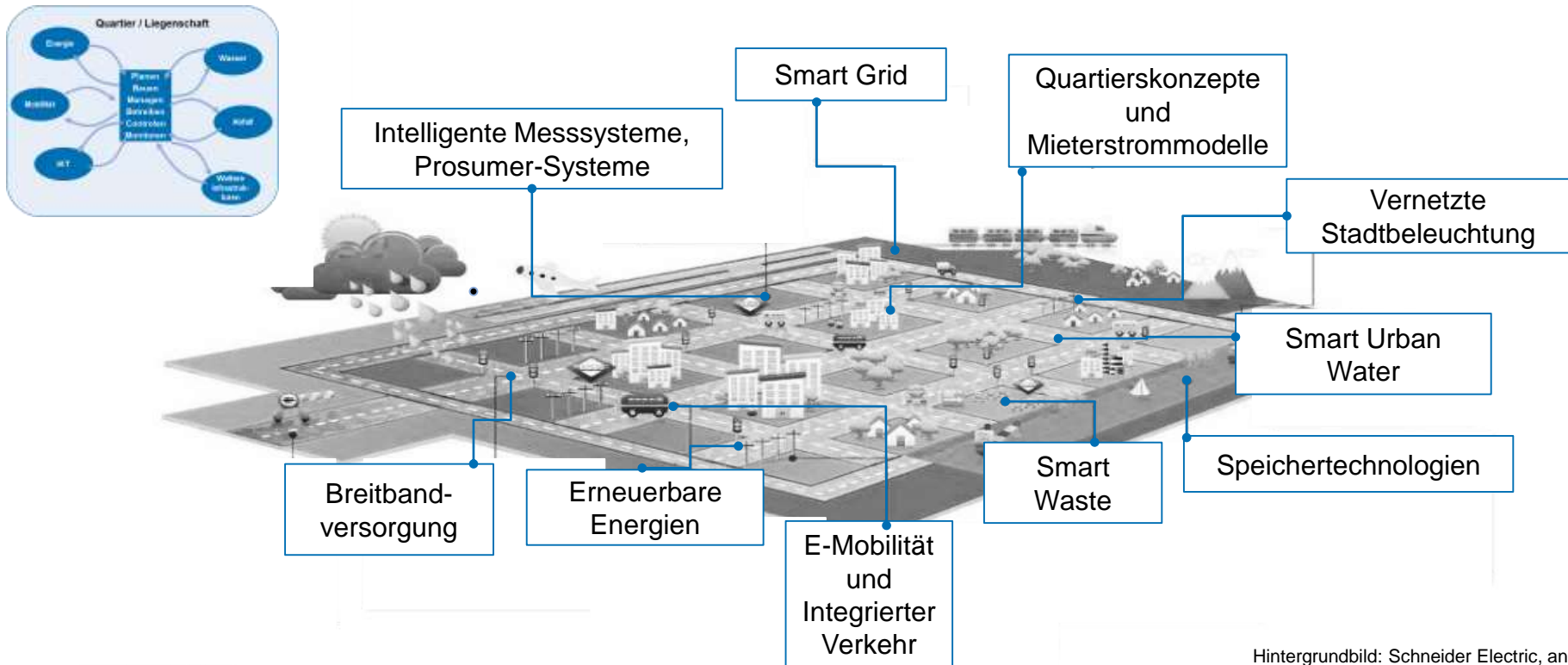
Die Stadtwerke haben bereits in den vergangenen Jahren ihr Rollenverständnis stetig gewandelt und sich neuen Anforderungen erfolgreich gestellt



➔ Die Zukunft liegt beim kooperativen Mit-Gestalter der lokalen Energiewende

Kommunale Infrastrukturen befinden sich in einem tiefgreifenden Veränderungsprozess, um Innovationen und Energiewendelösungen zu ermöglichen

Urbane Technologien für die Energie- und Ressourcenwende



Hintergrundbild: Schneider Electric, angepasst



ren sind zunehmend vernetzte Systeme, die eine abgestimmte Entwicklung und Realisierung der Elemente erfordern

Das Beispiel der Berlin TXL – UTR: Ein Infrastrukturkonzept für die Entwicklung Urbaner Technologien von morgen und best-practice für innovative Städte



Energie	Wasser / Abwasser	Abfallmanagement	Mobilität	IK-Technologien	Straßen, Kanäle, Grün,..
urban technologies, urban infrastructure, urban systems, urban lab					
smart, vernetzt, energiewendetauglich					
innovativ, nachhaltig					
partizipativ, Standortmanagement					
wirtschaftlich, attraktiv, zukunftsweisend					



Agenda

1. Übergeordnete Trends und Herausforderungen
2. Rollenverständnis der Stadtwerke im Wandel der Zeit
- 3. Herausforderungen der Gestaltung der urbanen Energiewende am Beispiel Berlin**
4. Lösungsansätze: Klassiker teilweise im neuen Gewand
5. Vorstellung *SNPC*

Die urbane Energiewende in Berlin wird von strukturellen Veränderungen beeinflusst

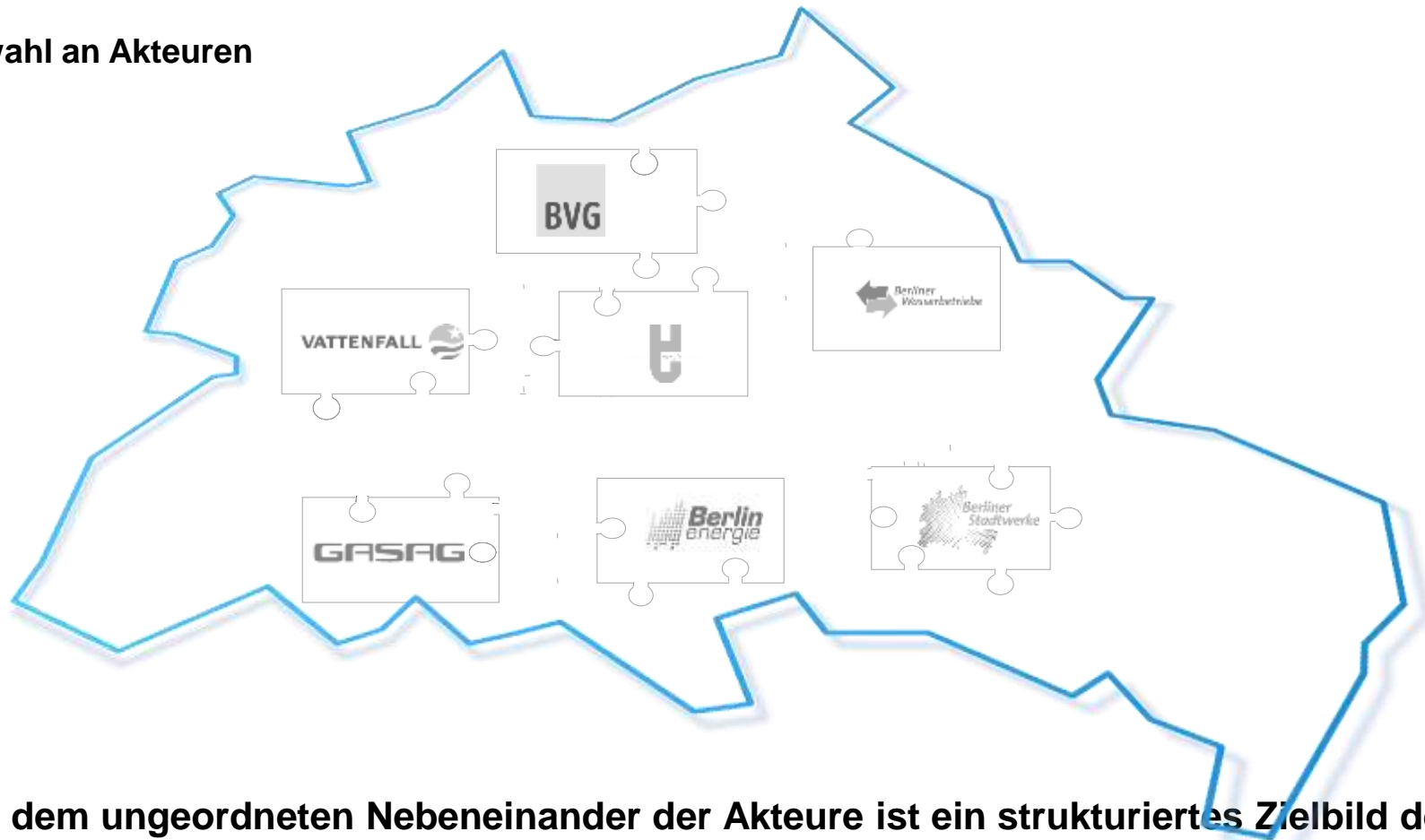
- **Bevölkerungswachstum und Wohnungsneubau**
(+ rd. 300.000 zusätzliche Einwohner innerhalb von 5-10 Jahren, zzgl. Kompensation Defizite aus Vergangenheit)
- **Neubau öffentliche Infrastruktur**
für neue Bevölkerung, plus Flüchtlinge, zzgl. Kompensation Defizite aus Vergangenheit (u.a. Kitas, Schulen, Verkehr, Bürgerdienste)
- **Nachholende Investitionsanforderungen**
im gesamten Stadtgebiet (Krankenhäuser, Schulen, Straßen, öff. Verwaltung)
- **Digitalisierung der Infrastruktur**
in Schlüsselbereichen u.a. intelligente Netze, Elektro-Mobilität, Datentransport /-verarbeitung sowie öffentliche Sicherheit
- **Begrenzte finanzielle Ressourcen und eingeschränktes Vertrauen in Handlungsfähigkeit der Politik**



➔ **Zukunftsfähige und nachhaltige Energieversorgungskonzepte gewinnen an Bedeutung**

Die Gestaltung der Energiewende ist schon in Kommunen mit „gewachsenen“ Stadtwerke-Strukturen schwierig – im Land Berlin umso mehr

Eine Auswahl an Akteuren



➔ Aus dem ungeordneten Nebeneinander der Akteure ist ein strukturiertes Zielbild der energiewirtschaftlichen „Berlin Familie“ zu definieren

Die KOA-Vereinbarung von R2G enthält zahlreiche energiepolitische Absichtserklärungen für die Legislaturperiode

Übersicht

Energiewendeorganisation - Einrichtung eines „Steuerungskreises Energiewende“; **S.79/30f**

Energiepolitik

- Entwicklung einer gemeinsamen energie-wirtschaftlichen Strategie mit Land Brandenburg; **S.76/437**
- Berlin soll schrittweise und schnell auf regenerative und dezentrale Energie-versorgung umgestellt werden („Masterplan Solarhaupt-stadt“); **S.81/114f**

Gebäude

- Mietfreie Zurverfü-gungstellung von nicht genutzten Dachflächen öff. Gebäude für Bürger-energieakteure **S.78/24f**
- Bis 2018 Überprü-fung aller Dach-flächen öffentlicher Gebäude, ob zur Installation von Solaranlagen geeignet; **S.81/117f**

Stadtwerk

- Ausbau der Stadtwerke zu starkem Akteur für Energiewende und Klimaschutz; hierzu EK-Ausstattung 100-150 Mio.€ über Leg.-Per. **S.79/58f**
- Die Berliner Stadtwerke verbleiben zu 100% in öffentlicher Hand; **S.80/63**
- Die Berliner Stadtwerke produzieren und vertreiben nur Strom und Wärme aus EE und Gas-KWK; **S.80/65f**
- Vollständige Reinvestition der Gewinne des Stadtwerks in öko. und soz. Umgestaltung der Berliner Energieversorgung; **S.80/74f**
- Vollst. Übernahme der Berliner Energieagentur, hierzu Verhandlungen mit Anteilseignern; **S.80/76f**

Klimaschutz

- Kurzfristig Vorlage eines aktualisierten Berliner Energie- und Klimaschutz-programms (BEK) an das Abghs. (mind. finanz. Ress. 2017: 6 Mio. EUR, 2018: 30 Mio. EUR, 2019: 36 Mio. EUR); **S.82/128f**
- Schaffung eines „Berliner Klimaschutzfonds“; **S.82/132f**

Netze

- 100%ige Rekommunalisierung des Stromnetzes zum Ertragswert; **S. 84/205f**
- 100%ige Rekommunalisierung des Gasnetzes zum Ertragswert; **S. 84/211**
- Berliner Fernwärmenetz wird reguliert; **S. 85/220**

Smart City

- Energie wichtig im Konzept Smart City; Förderung Pilotprojekte; **S.82/155f**
- Modernisierung der Smart City Strategie/Öffentlicher Diskurs*; **S.63/41f**

Kohleausstieg

- Verankerung Braunkohle-ausstieg (2017) und Steinkohleausstieg (2030) im Energiewendegesetz; **S.79/41f**
- Positionierung gegen Braunkohleabbau; **S.79/55f**
- Keine Rohstoffe aus Berlin für Kraftwerk Jänschwalde; **S.79/53f**

Der Kompetenzbereich der BSW wird deutlich erweitert - u.a. den Handel mit Ökostrom sowie die Vermarktung an alle Berliner

Finanzausstattung

- EK-Ausstattung 100-150 Mio.€ über Legislaturperiode. (S.79f)
- Zusätzlich 2017 100 Mio.€ an Eigenkapitalzuführungen aus SIWA Überschüssen (S.87)

Anforderungen

- Ausbau der Stadtwerke zu starkem Akteur für Energiewende und Klimaschutz (S.79f)
- Vollständige Reinvestition der Gewinne in öko. und soz. (z.B. Prüfung v. Sozialtarifen (S.83)) Umgestaltung der Berliner Energieversorgung (S.80f)
- Als BWB-Tochter Teil der Smart City Strategie
- BSW verbleiben zu 100% in öffentlicher Hand (S.80)

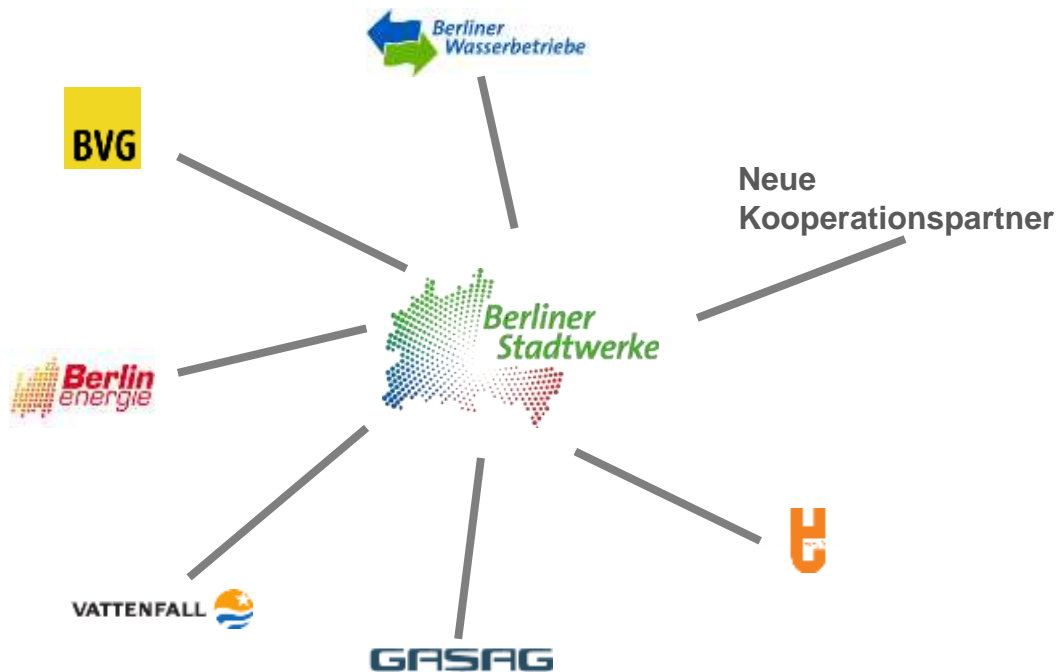


Kompetenzen

- Aufgabenkatalog wird entsprechend Enquete-Kommission vollumfänglich erweitert (S.80)
 - Ausschließliche Produktion und Vermarktung von Strom und Wärme aus EE und Gas-KWK
 - Angebot von EDL
 - Bei Umsetzung und Finanzierung energetischer Modernisierung des öffentlichen Sektors helfen („Intracting“)
 - Mieterstromprojekte vorantreiben/Gründung Mieterstrom-Plattform mit WBG (S.81)
 - Flexibilisierungsoptionen testen
 - Energetische Quartierskonzepte entwickeln
 - Vertrieb an alle Berliner Haushalte
 - Handel mit Ökostrom
 - Mögliches Eigentum an E-netzen bündeln
- (KOA strebt vollst. Übernahme der BEA an, hierzu Verhandlungen mit Anteilseignern) (S.80)

➔ **Trotz der aktuell relativ geringen Bedeutung der Stadtwerke wurden bislang bereits einige Projekte in Kooperation mit verschiedenen Berliner Akteuren realisiert**

Das „entfesselte“ Stadtwerk - Nukleus für ein strategisches Zielmodell der energiewirtschaftlichen Strukturen in Berlin

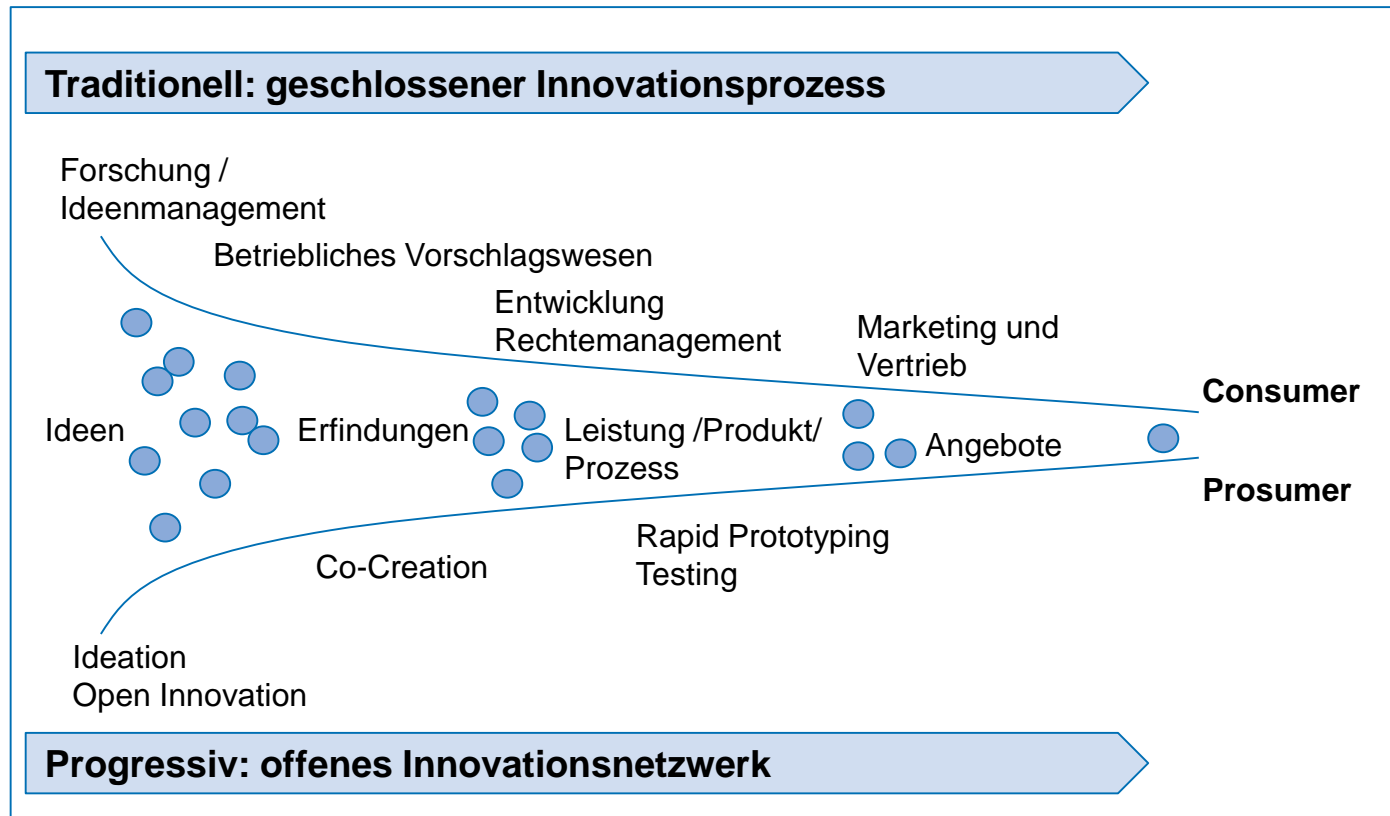


- Welche Ankerpunkte existieren bereits in vorhandenen Berliner Strukturen?
- Wie könnte ein Zielmodell grundsätzlich aussehen?
- Welche Kompetenzen können wo und welcher Form eingebracht werden?
- Was sind perspektivische Entwicklungsmöglichkeiten?
- Bedarf es weiterer Kompetenzen durch Partnerschaften?

Agenda

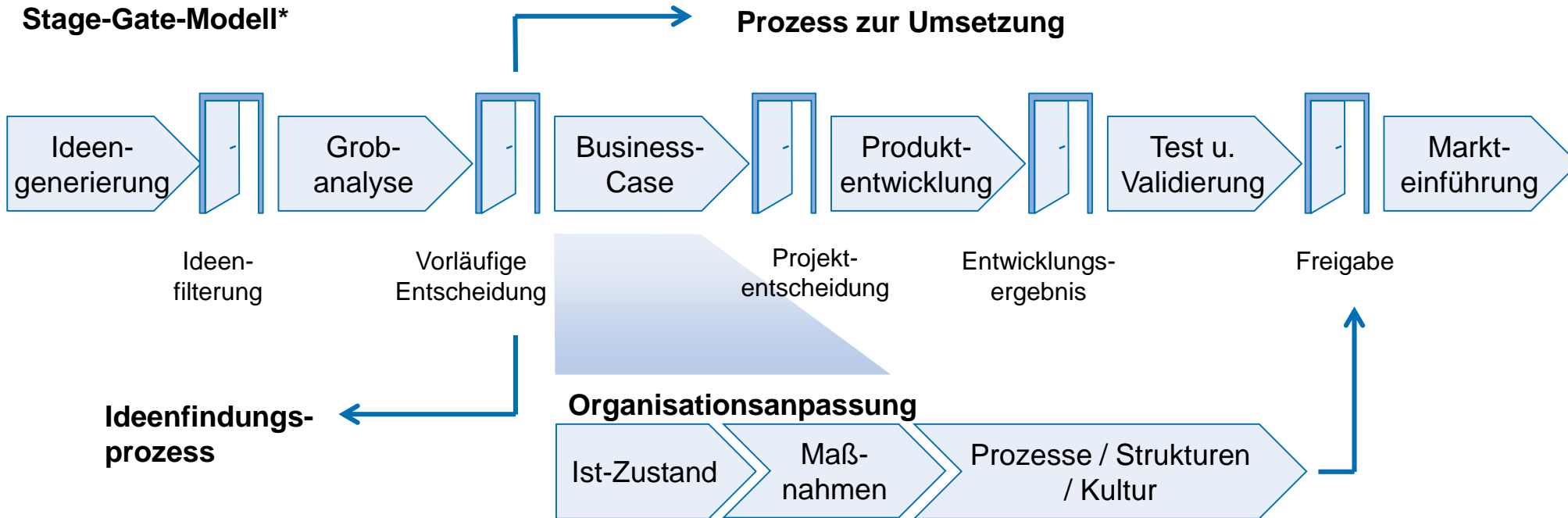
1. Übergeordnete Trends und Herausforderungen
2. Rollenverständnis der Stadtwerke im Wandel der Zeit
3. Herausforderungen der Gestaltung der urbanen Energiewende am Beispiel Berlin
- 4. Lösungsansätze: Klassiker teilweise im neuen Gewand**
5. Vorstellung *SNPC*

Veränderte Marktbedingungen und neue Technologien bringen neue Wettbewerber mit neuen Produkten und Dienstleistungen hervor



➔ **Komm. Unternehmen müssen sich diesen Entwicklungen stellen und rechtzeitig erfolgversprechende Produkte und Dienstleistungen erkennen (und ihr Tagesgeschäft bewältigen)**

In dynamischen Märkten müssen Unternehmen Geschäftsmöglichkeiten schnell erkennen und bewerten können – und über kurze Entscheidungswege verfügen



- ➔ Die Etablierung von Prozessschritten, die flexibel je nach Produkt und Idee angemessen durchlaufen werden, führt zu effizienten Entscheidungen
- ➔ Parallel muss die Organisation in die Lage versetzt werden, neue Produkte/Dienstleistungen zu erproben und (mit Partnern) umzusetzen

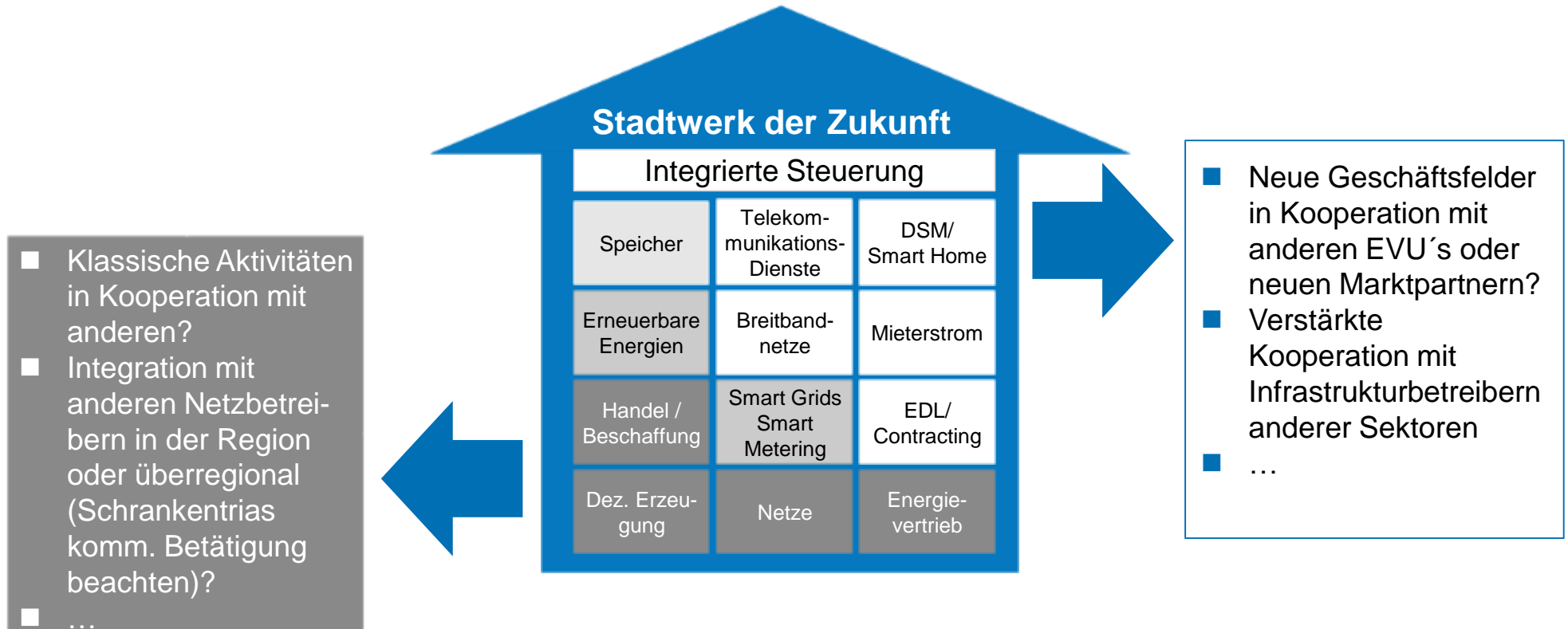
Auch Kommunen sind gefordert: Das Beteiligungsmanagement muss sich als Sparringspartner der Beteiligungsunternehmen verstehen



	„Pflichten“	„Realitäten“
Vertrauen und Kooperation	<ul style="list-style-type: none"> enge kooperative Zusammenarbeit Rollen leben (Mutter-Tochter) 	<ul style="list-style-type: none"> Hidden Agenda „Prinzipal-Agent“-Probleme
Einheitliche Controlling- & Planungssysteme (IT)	<ul style="list-style-type: none"> durchgängige IT-Systeme über alle Ebenen (Kommunen-Tochter-Enkel) 	<ul style="list-style-type: none"> viele Schnittstellen/Systeme selten durchgehende Systeme
Personelle Ausstattung (Anzahl)	<ul style="list-style-type: none"> ausreichend Manpower notwendig 	<ul style="list-style-type: none"> Demographie in der öff. Verwaltung
Personelle Ausstattung (Know how)	<ul style="list-style-type: none"> spezifisches Know-how regelmäßige Fortbildung 	<ul style="list-style-type: none"> Ist das wirklich in allen Rathäusern so?
Zielvereinbarungen	<ul style="list-style-type: none"> über die wesentlichen Ebenen Corporate-Gedanke und „weiche Ziele“ 	<ul style="list-style-type: none"> „Kennzahlendominiert“ „Bonigetrieben“
Kontinuierlicher Info-austausch	<ul style="list-style-type: none"> institutionalisiert und „ad-hoc“ 	<ul style="list-style-type: none"> siehe „Vertrauen und Kooperation“

➔ Zwischen Reportingpflichten und –realitäten können Welten liegen – eine plakative Aufzählung erweitert auf das gesamte Beteiligungsmanagement

Und: Im Ergebnis werden Stadtwerke / kommunale Unternehmen künftig noch stärker als heute in Kooperationen denken müssen



➔ Stadtwerke / komm. Unternehmen sollten individuell ihre Fertigungstiefe („Make or Buy“) bestimmen und durch Kooperationen die Herausforderungen angehen

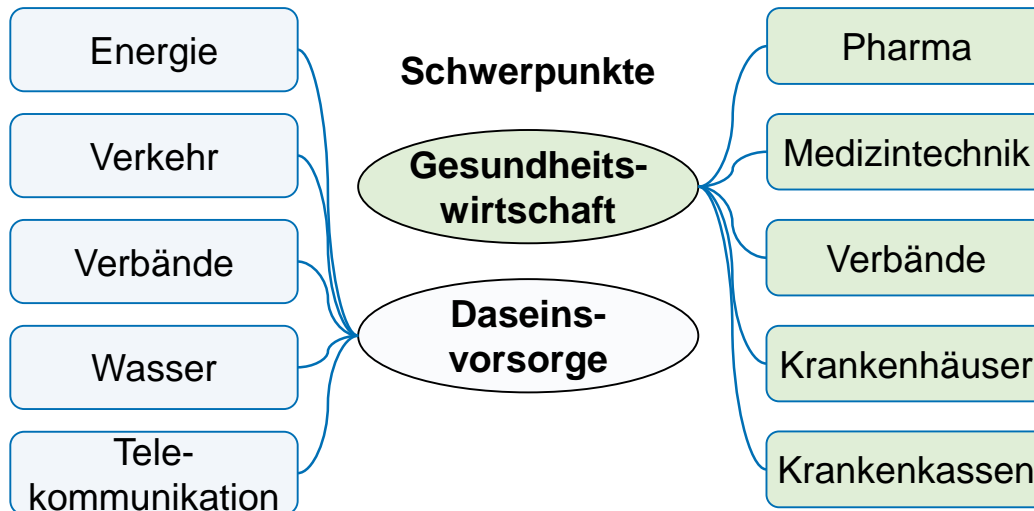
Agenda

1. Übergeordnete Trends und Herausforderungen
2. Rollenverständnis der Stadtwerke im Wandel der Zeit
3. Herausforderungen der Gestaltung der urbanen Energiewende am Beispiel Berlin
4. Lösungsansätze: Klassiker teilweise im neuen Gewand

5. Vorstellung SNPC

SNPC ist ein interdisziplinäres, auf die Märkte der Daseinsvorsorge und Gesundheitswirtschaft fokussiertes Beratungsunternehmen

- Für öffentliche und private Kunden erbringen wir seit rd. 20 Jahren Leistungen in den Bereichen Strategie, Organisation, Transaktion sowie strategische und politische Kommunikation
- Aufgrund der tiefen Erfahrungen unserer Expertinnen und Experten im Unternehmen und im Netzwerk in Wirtschaft/Industrie sowie in Verwaltung/Politik bilden wir öffentliche und privaten „Welten“ ab



- Hauptsitz der Gesellschaft ist Berlin
- Geschäftsführender Gesellschafter: Senator a.D. Wolfgang Branoner
- Das Team besteht aus rd. 15 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (inkl. freie)
- *Zuhause in Wirtschaft, Politik, Gesellschaft*

Kontakt:

SNPC GmbH - Strategie. M&A. Politik
 Knesebeckstraße 59-61
 10719 Berlin
 +49 30-890693 - 0
<http://www.snpc.de>
office@snpc.de

Betreibermodelle für Infrastruktur auf Arealen

Erarbeitung von Betreiberkonzepten im Rahmen einer Machbarkeitsstudie zur wirtschaftlichen Realisierbarkeit einer innovativen Infrastruktur eines Forschungs- und Industrieparks für einen öffentlichen Projektentwickler.

Die Situation des Kunden

Zu seiner Eröffnung galt der Flughafen als ein innovativer Meilenstein – 40 Jahre später sollte das Gleiche auch für die Nachnutzung des Flughafengeländes gelten. Der Kunde – eine kommunale Projektgesellschaft – stellt den Wandel vom Flughafengelände hin zum innovativen Forschungs-, Technologie- und Gewerbepark sicher. Die Infrastruktur ist so auszugestalten, dass innovative Lösungen bestmöglich unterstützt werden.

Die Herausforderungen

Die vielen innovativen Ideen sollten mit Blick auf ihre Zukunftsfähigkeit und Innovationskraft für die zukünftigen angesiedelten Unternehmen ausgewählt und umgesetzt werden. Gleichzeitig galt es jedoch, nicht nur innovativ, sondern auch wirtschaftlich zu sein, um den zukünftigen Ansiedlern das bestmögliche Entwicklungsumfeld bieten zu können. Das Areal brauchte ein integriertes Betreibermodell für die Infrastrukturen.

Das Ergebnis

Für die innovativen Infrastrukturelemente wurden passgenaue Betreibermodelle entwickelt, die die Wirtschaftlichkeit der dargebotenen Leistungen sicherstellen sollen und dem Standort eine erfolversprechende Vermarktung der Flächen ermöglichen.

- **Innovative Betreibermodelle** – Entwickeln von passgenauen Modellen für den Betrieb innovativer Infrastrukturen
- **Wirtschaftlichkeit** – Wirtschaftlichkeit sicherstellen und damit Standortvorteile generieren
- **Sicherung des Vermarktungserfolges** – Schaffung eines für Ansiedler und Investoren hoch attraktiven Forschungs-, Technologie- und Gewerbeparks



Ansprechpartner



Sascha Schwarz
Projektmanager
+49 (0)30/890693-52



David Krehan
Berater
+49 (0)30/890693-20

Kooperationsstrategie für Mieterstromprojekte

Entwicklung und Umsetzung eines Kooperationskonzeptes für Mieterstromprojekte mit lokalen Stadtwerken für einen Energiedienstleister.

Die Situation des Kunden

Dezentrale BHKWs sind eine sinnvolle und wirtschaftliche Alternative für die Strom- und Wärmeversorgung von Wohnquartieren und -komplexen. Auf diesem Gebiet ist unser Kunde ein Spezialist für die Wohnungswirtschaft mit Rundum-Service. Um das Wachstum bei begrenzten Ressourcen in dem sich schnell entwickelnden Markt zu beschleunigen, sollte ein Konzept zur langfristigen Kooperation mit lokalen Stadtwerken entwickelt und umgesetzt werden.

Die Herausforderungen

Die Analyse der Ausgangssituation ergab, dass kleine und mittlere Stadtwerke Interesse am sich entwickelnden Markt für dezentrale Energieversorgung und Mieterstrom haben, aber aufgrund ihres bisherigen Geschäftsmodells weder über erforderliche Ressourcen noch Know-how verfügen. Gleichzeitig wird eine individuelle Zusammenarbeit erwartet, die eine eigenständige Geschäftsperspektive eröffnet.

Das Ergebnis

Es wurde ein individuell anpassbares Kooperationsangebot entwickelt, bei dem sich die kommunalen Partner je nach vorhandenen Voraussetzungen und Kundenwünschen einbringen können. Die Kooperation mit lokalen Stadtwerken kommt insbesondere in Vertriebsregionen zum Einsatz, in denen unser Kunde noch wenig präsent ist.

- **Neues Kooperationskonzept mit Stadtwerken** – Kombination der Stärken aus lokaler Ortskenntnis und spezifischem Know-how
- **Neues Vertriebskonzept** – Einbinden der Stadtwerke als Vertriebs- und Kooperationspartner gegenüber der lokalen Wohnungswirtschaft
- **Neue Kunden** – Gewinnung von neuen Kunden in neuen Regionen



Ansprechpartner



Sascha Schwarz
Projektmanager
+49 (0)30/890693-52



David Krehan
Berater
+49 (0)30/890693-20

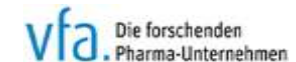
Eine Auswahl unserer Kunden



Landkreis Havelland



Landkreis Potsdam-Mittelmark





Sascha Schwarz

Projektmanager

SNPC GmbH

Knesebeckstraße 59 – 61

D - 10719 Berlin

Tel. +49 (0) 30 / 89 06 93 – 52

Fax. +49 (0) 30 / 89 06 93 – 99

Wolfgang.Branoner@snpc.de

www.snpc.de