

Zusammen in die Zukunft

Wie Stadtwerke und Kommunen gemeinsam klimaneutral und erfolgreich werden können

Stadtwerkestudie 2021 von EY und BDEW



bdeu

Energie. Wasser. Leben.

EY

Building a better
working world



An aerial photograph of a landscape at sunset. A large wind turbine stands on a green hill in the foreground. The sun is low on the horizon, creating a warm, golden glow over the fields and a soft shadow of the turbine. The sky is filled with light, wispy clouds. The overall scene is peaceful and evokes a sense of clean energy and a bright future.

Zusammen in die Zukunft

Wie Stadtwerke und Kommunen
gemeinsam klimaneutral und erfolg-
reich werden können

Stadtwerkestudie 2021
von EY und BDEW

Inhalt

Einleitung

- Klimaziele als Chance
- Dekarbonisierung, Digitalisierung und Corona

Seite 06

Ihre Kontaktpersonen

Seite 44

Kapitel 01

Versorger als natürlicher Partner der Kommunen

Seite 12

01.1

Sektorenübergreifende Zusammenarbeit

Seite 18

Kapitel 02

Energie-, Wärme- und Verkehrswende

Seite 20

02.1

Hebel zur Dekarbonisierung

Seite 21

02.1.1

Geschäftsfeld Wärmewende
Seite 21

02.1.2

Geschäftsfeld Sektorenkonvergenz
Seite 22

02.1.3

Geschäftsfeld Quartiersentwicklung
Seite 24

02.1.4

Geschäftsfeld Verkehrswende
Seite 26

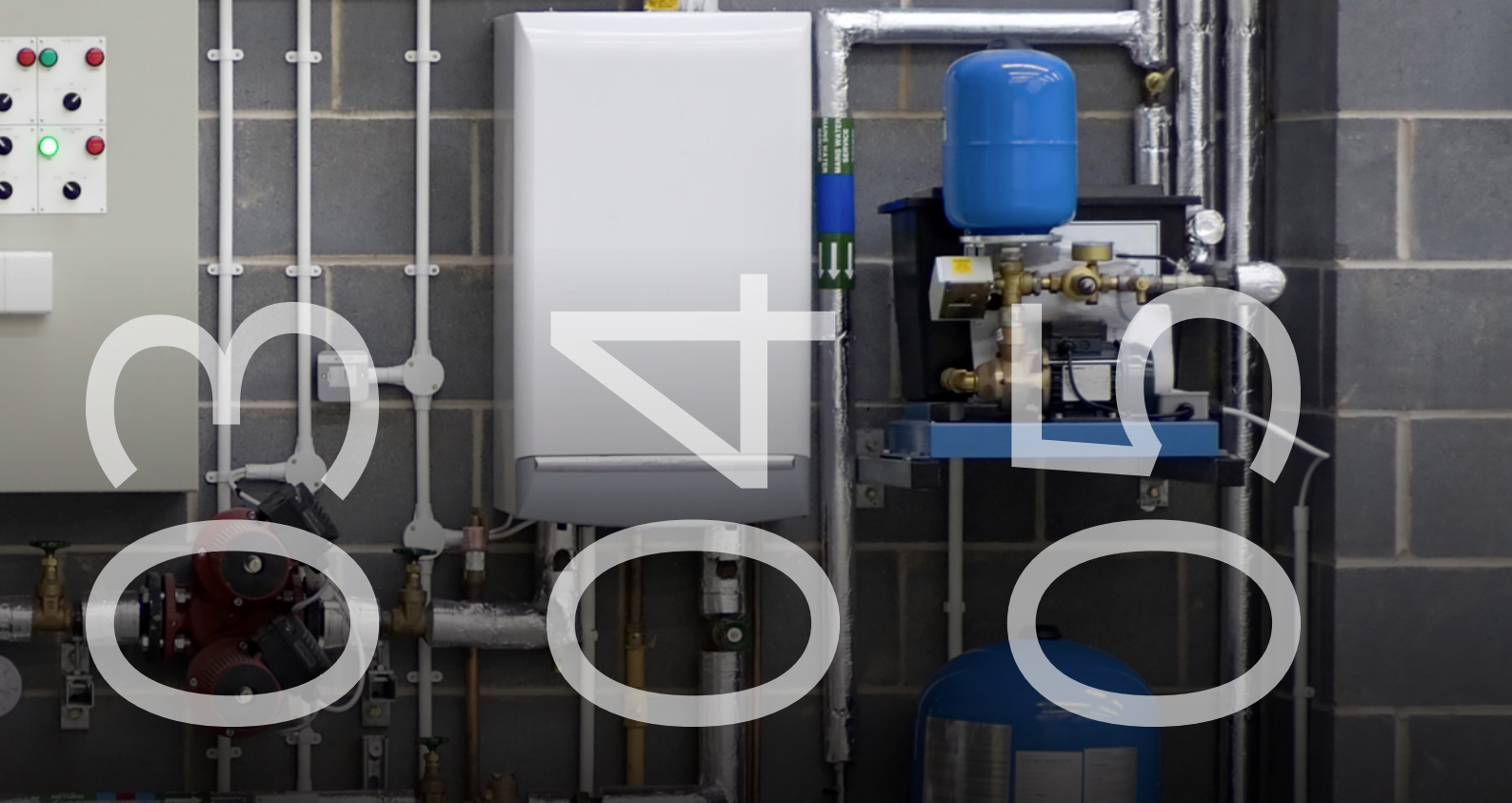
02.2

Technologische Trümpfe:

PV und H₂

Seite 28





Kapitel 03

Potenziale und Hindernisse

Seite 30

03.1

Hürden in der Zusammenarbeit
Seite 32

03.2

Wichtigstes Potenzial: Projektmanagement
Seite 34

03.2.1

Aufgaben an die Stadtwerke übertragen
Seite 36

03.2.2

Kooperationsgesellschaften
Seite 36

03.2.3

Beteiligungsholding
Seite 37

03.2.4

Erweitertes Aufgabenspektrum
Seite 37

Kapitel 04

Die Ergebnisse für Österreich

Seite 38

04.1

Österreich
Seite 39

Kapitel 05

Fazit: Zusammen in die Zukunft!

Seite 42



Einleitung

Deutschlands Kommunen haben sich ehrgeizige Klimaziele gesetzt. Von Flensburg und Rostock hoch im Norden über Hannover, Frankfurt und Heidelberg bis tief in den Süden nach Kempten.

Mit dem Klimaschutzgesetz 2021 wurde das Ziel der Klimaneutralität noch einmal verschärft und von 2050 auf 2045 vorgezogen. Bereits bis 2030 sollen die CO₂-Emissionen um 65 Prozent gegenüber 1990 gesenkt werden. Überall im Land müssen Städte, Gemeinden und Landkreise ihren Treibhausgasausstoß senken und ihren Energieverbrauch reduzieren, um damit die Energieeffizienz zu verbessern.

Und das sind nicht nur die 40 „Masterplan-Kommunen“, die vom Bundesumweltministerium gefördert werden. Etliche weitere Gemeinden haben ambitionierte Klimaschutz- und Nachhaltigkeitsstrategien formuliert. Sie stehen nun vor ökonomisch gewaltigen und gesellschaftlich bedeutenden Herausforderungen. Dabei stehen ihnen die Stadtwerke zur Seite. Die lokal verwurzelten Versorger sind die prädestinierten Partner der Kommunen auf dem Weg zur Klimaneutralität.

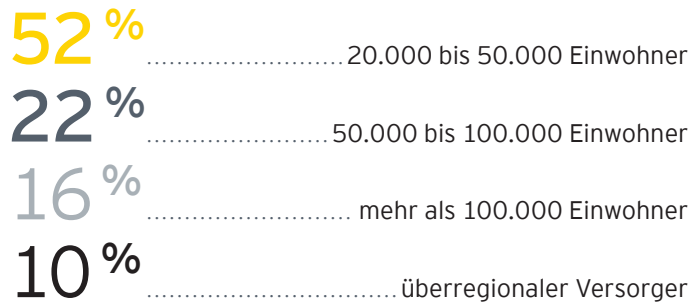
Ganz gleich, ob es um energetisch sanierte Gebäude, den umweltfreundlichen Wandel des Nahverkehrs, um Smart Cities, grünen Strom, grüne Wärme oder grünen Wasserstoff geht – die Stadtwerke können den Kommunen helfen, durch die neue Komplexität zu navigieren. Dabei eröffnen sich den Versorgern viele neue Geschäftsfelder jenseits der bewährten Lieferung von Wasser, Strom, Gas und Wärme.

DIE STADT WERKE STUDIE 2021 VON EY UND BDEW

Für die 19. Stadtwerkstudie haben EY und der Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft (BDEW) mit den Geschäftsführern und Vorständen von 100 Stadtwerken und regionalen Energieversorgern in ganz Deutschland gesprochen. Die Tiefeninterviews dauerten im Schnitt 50 Minuten. Sie wurden im Januar und Februar 2021 als computergestützte Telefoninterviews (CATI) anhand eines standardisierten Fragebogens durchgeführt.

Der Schwerpunkt lag bei den Versorgern kleiner und mittelgroßer Gebiete. Mehr als die Hälfte der befragten Stadtwerke versorgen Kommunen mit unter 50.000 Einwohnern.

Anzahl der befragten Unternehmen differenziert nach Einwohnern im Kundengebiet



Klimaziele als Chance

Die neue Stadtwerkstudie 2021 von EY und BDEW zeigt, dass der Grundstein für solche Kooperationen bereits gelegt ist: So gehen EY und BDEW davon aus, dass sich Stadtwerke zunehmend vom reinen Versorger zum zentralen Infrastrukturdienstleister der Kommunen entwickeln werden. Mit „Stadtwerken“ sind im Rahmen dieser Studie immer auch andere – meist regionale – Versorger gemeint, die nicht als „Stadtwerke“ firmieren.

Die Stadtwerke wissen, dass Städte und Kommunen ein wichtiger Partner sind: Für einen wachsenden Teil der Befragten – inzwischen mehr als zwei Drittel – haben die Dienstleistungen für die Kommune einen hohen bis sehr hohen Stellenwert. Das verwundert nicht, schließlich befinden sich fast 90 Prozent der Studienteilnehmer mehrheitlich in kommunaler Hand.

Dies bedeutet jedoch keinesfalls, dass die Versorger die Möglichkeiten bereits ausschöpfen. Als Dienstleister für Kommunen, die ihren CO₂-Ausstoß in kurzer Zeit drastisch verringern wollen, liegt für Stadtwerke noch sehr viel ungenutztes Potenzial brach. Da die eigene Leistungsfähigkeit der Kommunen begrenzt ist, scheint eine Delegation von Aufgaben folgerichtig. Hier bieten sich die lokalen Energieversorger an, besonders bei sektorenübergreifenden Klimaschutzthemen wie der Wärmewende.

90%

der Studienteilnehmer befinden sich mehrheitlich in kommunaler Hand.

DEUTSCHLAND SOLL FRÜHER KLIMANEUTRAL WERDEN

Treibhausgasemissionen

65% weniger CO₂ bis 2030
(bislang 55%)

2045 Klimaneutralität
(bislang 2050)

Zulässige jährliche CO₂-Emissionsmengen ...

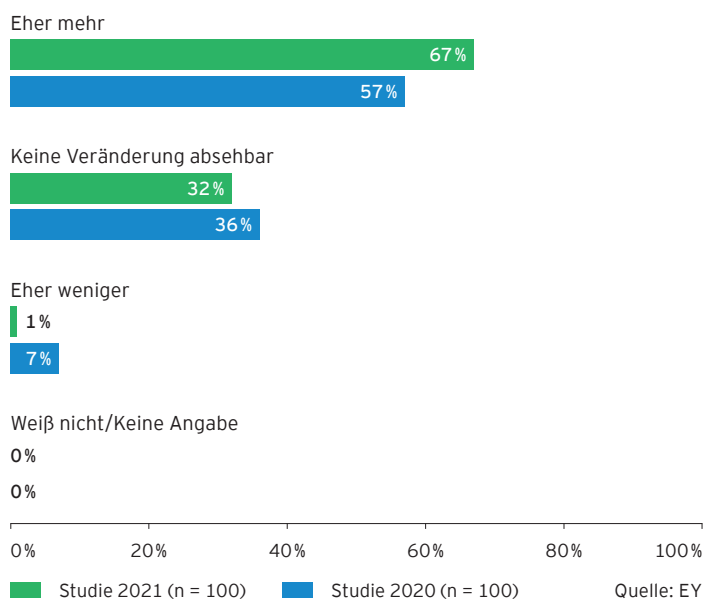
... für einzelne Sektoren wie Energiewirtschaft, Industrie, Verkehr oder Gebäudebereich **werden abgesenkt.**

Quelle: <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/klimaschutz/>

ABBILDUNG 1

Zukünftige Entwicklung von Dienstleistungen für die Stadt/die Kommune (Vorjahresvergleich)

Erwarten Sie, dass Ihr Unternehmen zukünftig eher mehr oder weniger derartige Dienstleistungen für die Stadt/die Kommune übernehmen wird?



Dekarbonisierung, Digitalisierung und Corona

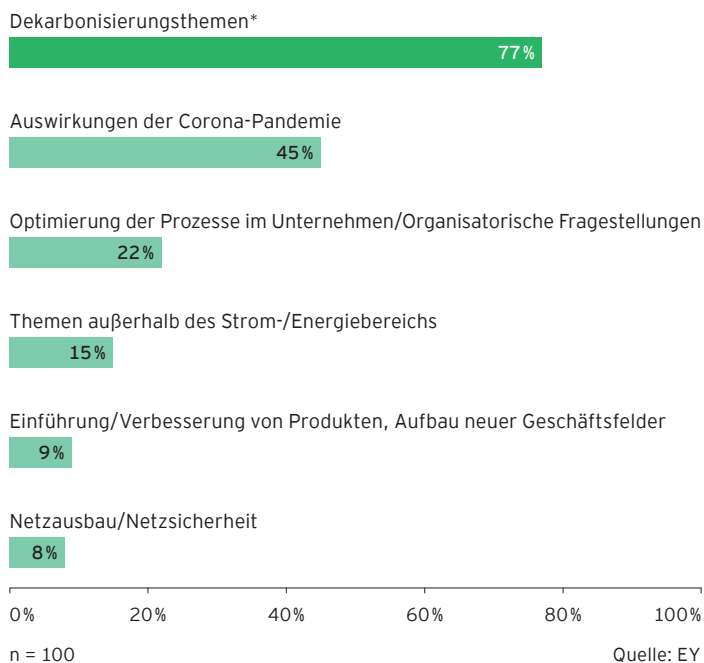
Die aktuelle Studie blickt auf das Corona-Jahr 2020 zurück, in dem die Pandemie alle Lebensbereiche dominiert hat und auch aktuell die Diskussion beeinflusst. Auch in der Welt der kommunalen Energieversorger hinterließ COVID-19 Spuren. So wurden wichtige neue Projekte und Investitionen auf Wiedervorlage gelegt. Insgesamt stieg Corona 2020 zum zweitwichtigsten Thema im Jahr 2020 für die Stadtwerke auf. Lediglich die viele Bereiche betreffenden Bemühungen um Klimaschutz und Dekarbonisierung wogen schwerer. Zum weiten Feld der Dekarbonisierung zählten in der EY-Befragung die Digitalisierung im Energiebereich, alle Umwelt- und Klimathemen, die E-Mobilität samt Ladesäulen, die Fern-/Nahwärmeversorgung sowie die Dekarbonisierung im Hinblick auf die CO₂-Abgabe.

Im vergangenen Jahr führte die Pandemie zunächst zu einer Schockstarre. Später band sie viele wertvolle Ressourcen in den Unternehmen. Was den geschäftlichen Erfolg angeht, spürten die Energieversorger die Pandemie in Abhängigkeit vom jeweiligen Kundenportfolio unterschiedlich stark – im Privatkundenbereich waren sogar Steigerungen zu verzeichnen, da nun viele Menschen zu Hause blieben und arbeiteten. Das Bild bei den Gewerbe- und Industriekunden hingegen war diffus und stark branchenabhängig, wobei kleine und mittlere Stadtwerke selten Industriekunden versorgen.

ABBILDUNG 2

Wichtige Themen und Fragestellungen 2020

Mit welchen Themen/Fragestellungen haben Sie sich 2020 am meisten/ am intensivsten in Ihrem Unternehmen auseinandergesetzt?
(Auswahl der häufigsten Nennungen, Mehrfachnennungen waren möglich)



* Dazu zählen: Digitalisierung im Energiebereich, Umwelt- und Klimathemen, E-Mobilität, Fern-/Nahwärmeversorgung, Dekarbonisierung/CO₂-Abgabe.

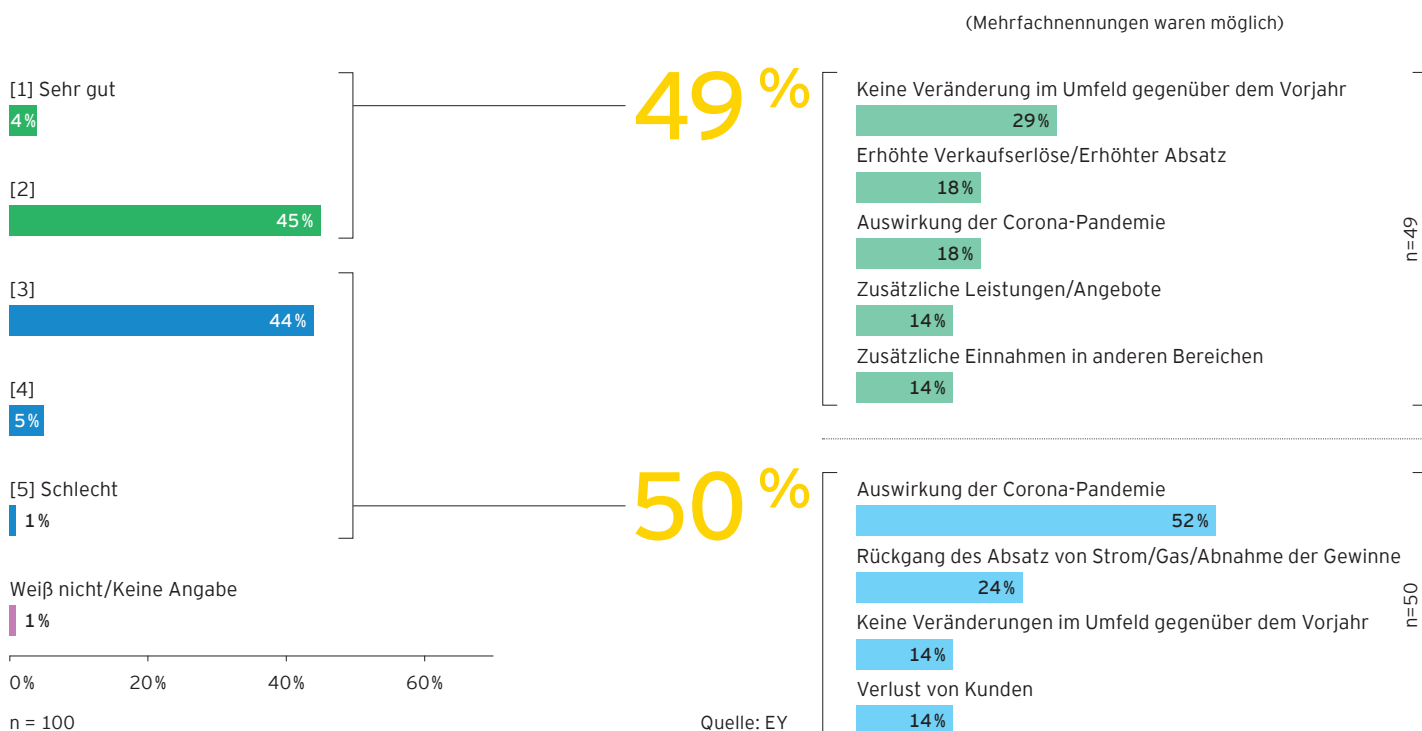


ABBILDUNG 3

Erwarteter geschäftlicher Erfolg 2021

Welchen geschäftlichen Erfolg erwarten Sie für das Jahr 2021?

Bitte begründen Sie Ihre Einschätzung (Auswahl der häufigsten Nennungen).



“

Stadtwerke sind für viele Kommunen der Generaldienstleister, um innovative oder bislang defizitäre Projekte erfolgreich umzusetzen. Sie sind in den meisten Kommunen der Garant für die Daseinsvorsorge in sämtlichen Bereichen des kommunalen Lebens. Damit kommt ihnen eine ganz wichtige Rolle in den Gemeinden zu.

Kerstin Andreae

Vorsitzende der Hauptgeschäftsführung und Mitglied des Präsidiums,
BDEW Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft e. V.



Deutlich schwieriger war die Situation für Stadtwerke mit Verkehrssparte, denn hier kumulierten sich die Corona-bedingten Folgen fehlender Ticketeinnahmen, die erst in der zweiten Jahreshälfte durch entsprechende Rettungsschirme für den ÖPNV ausgeglichen wurden.

Die Corona-Krise hat allerdings auch dazu geführt, dass die Digitalisierung in den Unternehmen nochmals an Fahrt gewonnen hat. 86 Prozent der Befragten setzen sich intensiver damit auseinander, das sind noch einmal 5 Prozentpunkte mehr als im Vorjahr. Noch stärker ist die Bedeutung der damit einhergehenden Optimierung interner Prozesse und betrieblicher Reorganisation sowie des Themas IT-Sicherheit gestiegen.

Dennoch geht die Digitalisierung noch immer zu schleppend voran. Den eigenen Stand im Vergleich zur Branche bewerten die Befragten nur marginal besser als im Vorjahr.

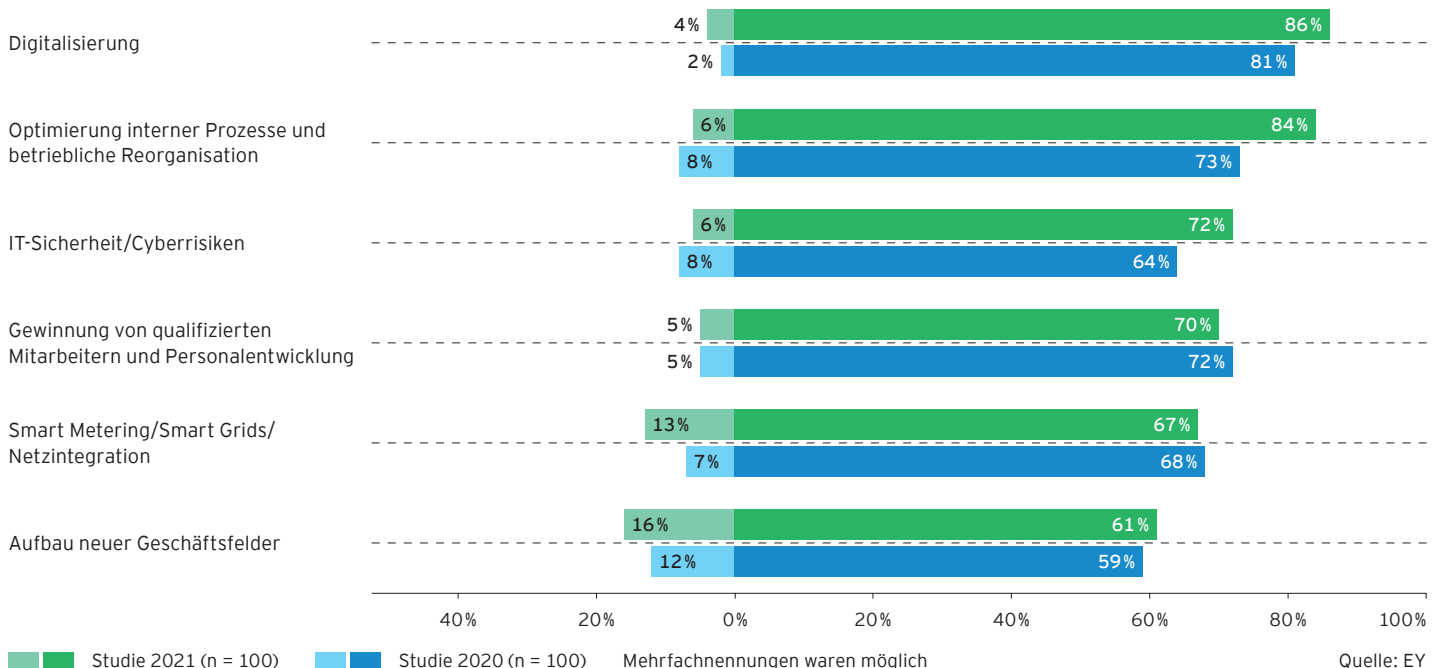
Wichtigster technologischer Treiber ist das Gerät, das die Digitalisierung zu den Kunden trägt: das Smart Meter. Nachdem Anfang 2020 der Startschuss für die Einführung

ABBILDUNG 4

Fragen, mit denen sich Stadtwerke aktuell auseinandersetzen (Vorjahresvergleich)

Ich nenne Ihnen nun einige Themenbereiche, die in den nächsten 2 bis 3 Jahren für Stadtwerke besondere Bedeutung besitzen könnten. In welchem Maße werden sich Ihrer Meinung nach Stadtwerke mit diesen Themen auseinandersetzen?

Bottom-2-Boxes (Note 5 = „überhaupt nicht relevant“ | Note 4) ◀ | ▶ Top-2-Boxes (Note 2 | Note 1 = „sehr relevant“)



intelligenter Messsysteme gefallen war, ist deren Bedeutung nochmals gestiegen. Mittelfristig werden die Smart Meter als Datendrehscheibe zu zahlreichen neuen Anwendungen und Produkten führen und Basis für neue Geschäftsmodelle werden, die auch gemeinsam von Energie- und kommunaler Wirtschaft entwickelt werden können.

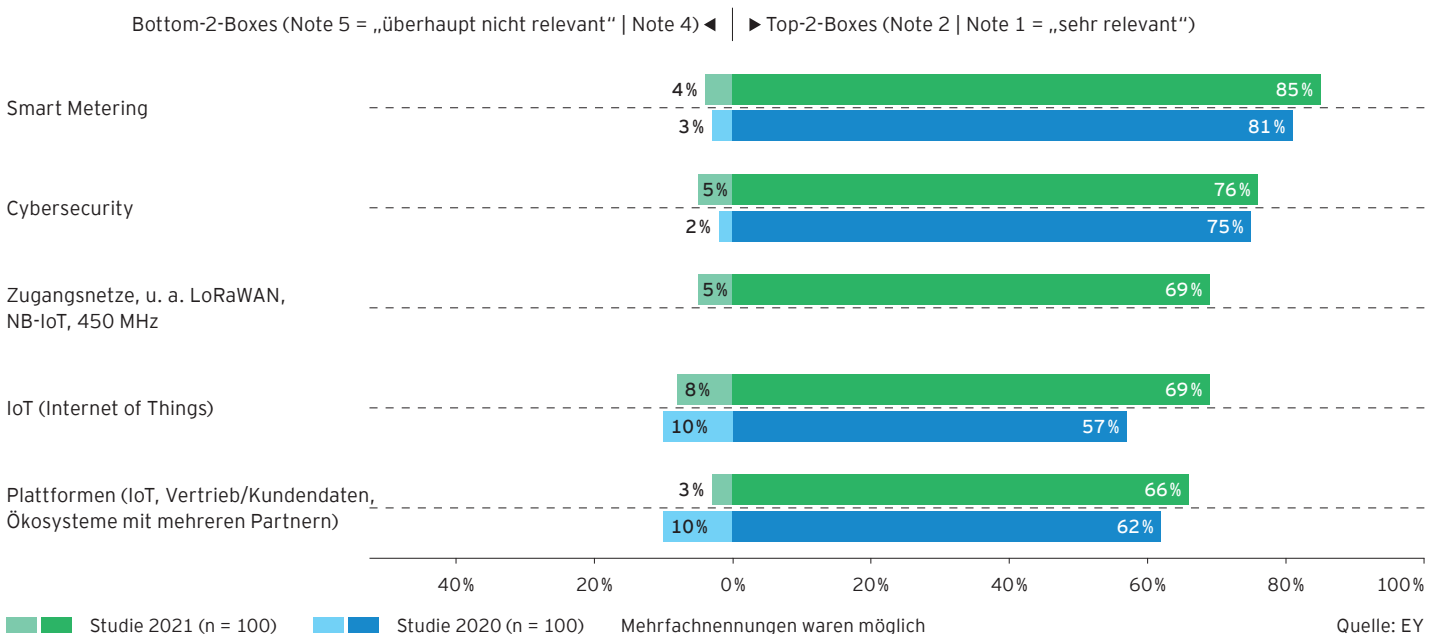
Im Kontext der Digitalisierung bei den Kommunen hat die Bedeutung des Themas Internet of Thing (IoT) im Vergleich zum Vorjahr deutlich zugenommen. Machine Learning oder die in diesem Jahr erstmals abgefragten Datennetze wie LoRaWAN oder 450 MHz sind dabei keine abgeschotteten und eigenständigen Technologien mehr. Ihre smarten Kombinationen bieten neue Potenziale und Möglichkeiten für Innovationen in der Energiebranche.



ABBILDUNG 5

Relevanz von Technologien/Instrumenten der digitalen Transformation (Vorjahresvergleich)

Für wie relevant stufen Sie folgende Technologien bzw. Instrumente der digitalen Transformation aus der Sicht der Energiewirtschaft ein?



Versorger als natürlicher Partner der Kommunen

Fast alle Befragten sehen eine langfristige Sicherstellung der Attraktivität der Stadt für Bürger und Unternehmen als wesentliche Priorität der Kommunen an.

99%

Den Erhalt und den Ausbau der wirtschaftlichen Region erachten auch nahezu alle Befragten als Kernthema der Kommunen.

93%

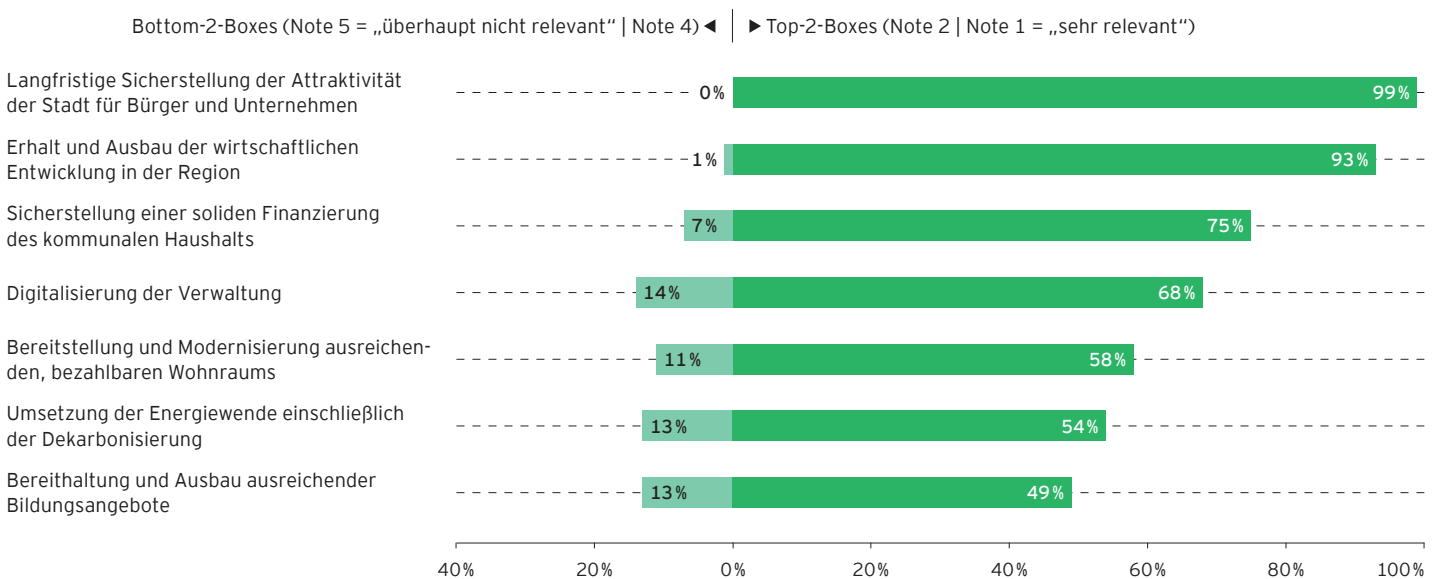
Die kommunalen Leitungsgremien sind nach Aussage der Befragten vor allem daran interessiert, ihre lokalen und regionalen Strukturen zu stärken. Versorger erleben daher, dass Themen wie Stadtentwicklung, Haushalt, Wohnraum

oder die Digitalisierung der Verwaltung die Prioritäten bestimmen. Die Umsetzung der Energiewende hingegen steht aus Sicht der Stadtwerke noch nicht so weit oben auf der Agenda der Kommunen.

ABBILDUNG 6

Wesentliche Prioritäten kommunaler Leitungsgremien

Was sind aus Ihrer Sicht die wesentlichen Prioritäten der Kommunen (d. h. der kommunalen Leitungsgremien) für die nächsten Jahre?



n = 100 (Mehrfachnennungen waren möglich)

Trotzdem sind Klimaschutzthemen ein elementarer Treiber in den Kommunen. Einerseits haben viele Kommunen in Selbstverpflichtung ambitionierte Klimaschutzziele definiert; andererseits verlangt der Gesetzgeber, die Dekarbonisierung zügig in Angriff zu nehmen. Mit dem Klimaschutzgesetz 2021 ist deutlich unterstrichen worden: Die kurz- bis mittelfristige Einsparung großer Mengen CO₂ ist alternativlos.

Zum Zeitpunkt der Studienbefragung war die Klimawende noch nicht das beherrschende Thema auf den Agenden der politischen Leitungsebene. Wie schon in der Einleitung (Abbildung 2) geschildert, steht die Dekarbonisierung für die Stadtwerke klar an erster Stelle. Darunter fallen naturgemäß vielfältige Bereiche der Sektorenkoppelung der öffentlichen Hand wie der Ausbau einer kommunalen Ladeinfrastruktur, der Ausbau des ÖPNV und der Aufbau einer nachhaltigen, dezentralen Erzeugungsinfrastruktur.

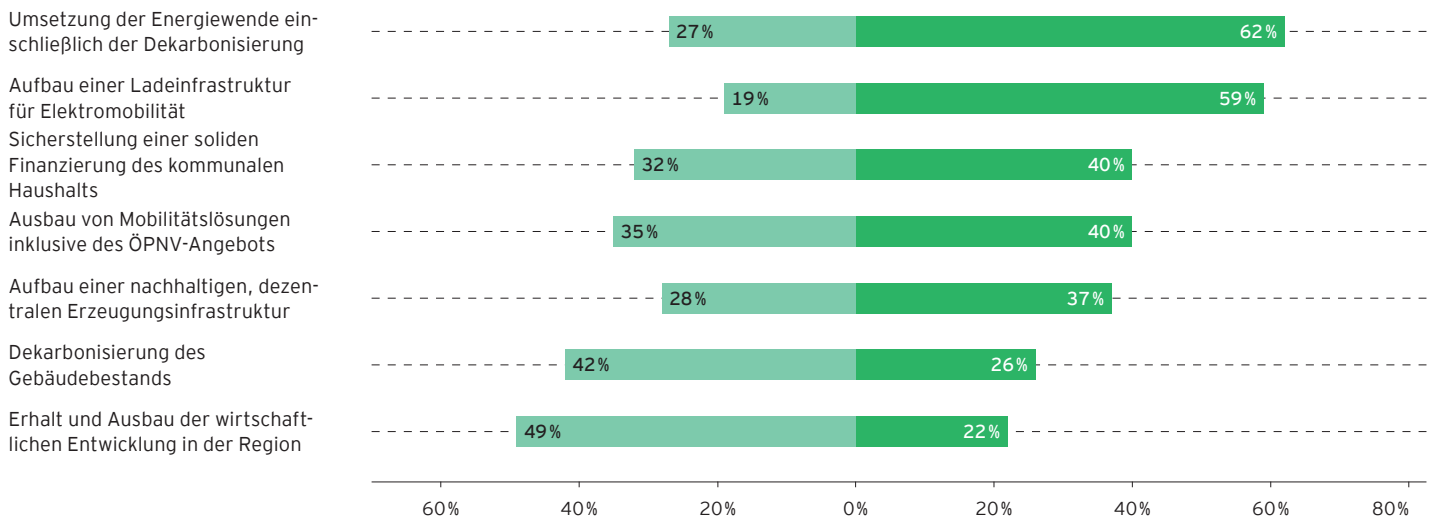
Insgesamt fehlt es aus Sicht der Stadtwerke in den Kommunen noch an Dringlichkeit beim Klimaschutz. Dies wird sich allerdings in naher Zukunft ändern müssen – spätestens das Klimaschutzurteil des Bundesverfassungsgerichts vom 29.04.2021 hat hier klar den Weg gewiesen. EY und der BDEW gehen daher davon aus, dass das Thema in der nächsten Legislaturperiode noch einmal rapide an Bedeutung gewinnen und Einflussfaktor in sämtlichen Entscheidungen wird.

ABBILDUNG 7

Politischer Druck als Haupttreiber für Aufgabenübernahme

In welchen der folgenden Themenfelder übernehmen Sie Aufgaben insbesondere aufgrund des hohen politischen Drucks?

Bottom-2-Boxes (Note 5 = „überhaupt nicht relevant“ | Note 4) ◀ | ▶ Top-2-Boxes (Note 2 | Note 1 = „sehr relevant“)



n = 100 (Mehrfachnennungen waren möglich)

Quelle: EY

In der Umsetzung nachhaltiger, lokaler Stadtentwicklungs- und Infrastrukturprojekte der Kommunen können Stadtwerke eine maßgebliche Rolle spielen. Hierfür müssen die Versorger die Kommunen mit ihren Bedürfnissen als Kunden verstehen und geeignete Lösungen anbieten.

Hier scheint häufig noch einiges an ungenutzten Potenzialen vorhanden zu sein. Der Anteil der Umsätze der Stadtwerke mit ihren Gesellschafterkommunen liegt meist bei unter 25 Prozent – hierin enthalten sind bereits Energie- und Wasserversieferungen.

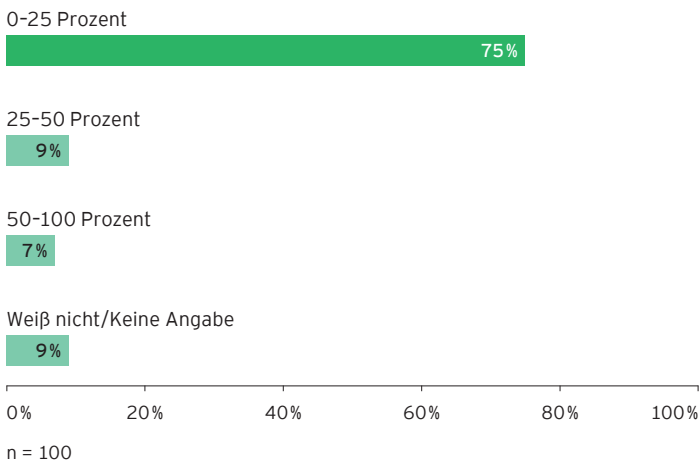


ABBILDUNG 8

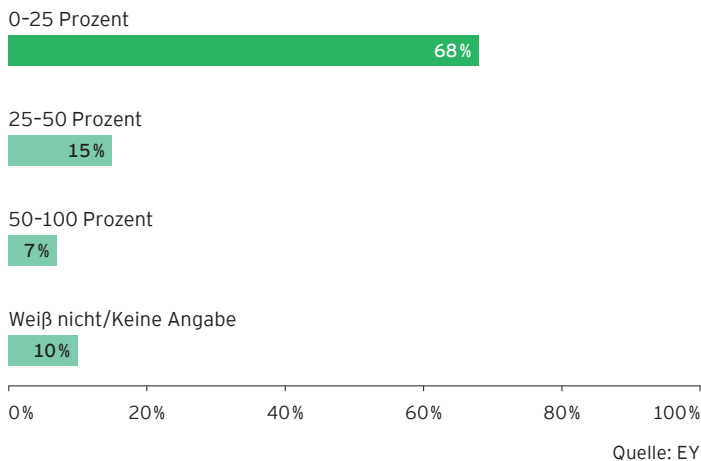
Umsatz mit kommunalen Organisationen und Unternehmen

Welchen Anteil Ihres Umsatzes realisieren Sie aktuell mit kommunalen Organisationen und Unternehmen und welchen Umsatzanteil erwarten Sie in fünf Jahren?

Aktuell



2025 (Prognose)



Corona: Krise als Chance

Stadtwerke als Dienstleister für Kommunen in der Krise: Schon in der ersten und zweiten Welle der Pandemie zeigte es sich an vielen Orten: Die Stadtwerke können der erste Partner der Kommune sein, wenn es um kreative Lösungen in der Krise geht:

- ▶ Schnelle Nachverfolgung: **Teterower Stadtwerke** erfassen Corona-Kontakte elektronisch.
- ▶ Busfahrer der **Stadtwerke Bamberg** transportierten Corona-Patienten.
- ▶ Die **Stadtwerke Neumünster** in Schleswig-Holstein stellten ein kostenloses Helferportal für Bürger online – über die Plattform helfen-in-nms.de können sich Helfer und Hilfesuchende finden und verbinden.

BOX

Diese Zahlen belegen, dass die Stadtwerke hinsichtlich der Geschäftspotenziale mit ihren Kommunen noch zögerlich sind. Was die Dekarbonisierung in den Kommunen angeht, besteht die Gefahr, dass sich wiederholt, was Stadtwerke und Kommunen schon bei der Digitalisierung erlebt haben: Aus den vergangenen Stadtwerkstudien von EY und BDEW ging hervor, dass Kommunen und Versorger zu spät damit begonnen haben, in digitale Zukunftstechnologien zu investieren.

Eine Hürde für gemeinsame Dekarbonisierungsprojekte ist die notwendige Arbeitsteilung. Klimaschutzmaßnahmen sind ressortübergreifend – sie erfordern eine arbeitsteilige Aufgabenerledigung. Niemand kann erfolgreich allein agieren, da den Aufgabenträgern der Zugriff auf die ihnen fremden Sektoren fehlt. Das Management solcher Querschnittsaufgaben funktioniert allerdings bislang in vielen Kommunen oder kommunalen Beteiligungsgesellschaften nicht gut genug. Die Gründe hierfür sind den Erfahrungen von EY zufolge vielfältig: Mal liegt es an einem eher traditionellen Aufgabenverständnis, mal an den meist dezentralen Führungsstrukturen oder auch an den teils negativen Erfahrungen aus vergangener Zusammenarbeit.

Im Zusammenspiel mit den Städten und Kommunen gibt es für die Versorger ein breites Spektrum möglicher neuer Geschäftsfelder. Die Befragten nennen hierbei an erster Stelle die „smarte“ Straßenbeleuchtung. Die Stadtwerke Trier fallen hier als Beispiel auf. Dort versorgen die LED-

Laternenmasten in manchen Straßenzügen die Busse mit WLAN; Smart Meter Gateways machen immer mehr Laternen zu stromsparenden, „intelligenten“ Laternenpfählen. Seit 2019 gibt es in Trier zudem eine bestimmte Anzahl Straßenlaternen, an denen Autofahrer ihre E-Mobile aufladen können.

Der Ausbau der E-Mobilität und die Entwicklung klimafreundlicher Quartiere sind nach Meinung der Studienteilnehmer weitere potenzielle Geschäftsfelder von Stadtwerken mit ihren Gesellschafterkommunen. Aber auch der Ausbau von Breitbandnetzen und das Angebot von Telekommunikationsdiensten sind für 56 Prozent der Befragten nach wie vor eine Geschäftsoption, damit für sie die Basisinfrastruktur für smarte Anwendungen geschaffen wird.

Solche Smart-City-Ansätze werden in den kommenden Jahren strukturell immer wichtiger. Momentan findet man jedoch hauptsächlich Einzelprojekte, die entweder von der Stadt oder von den Stadtwerken getrieben werden. Ein systematischer, gemeinschaftlicher Aufbau dieser Infra-

strukturen findet erst in wenigen Modellprojekten statt. Solche Projekte werden aber deutlich an Fahrt aufnehmen, sobald es den Akteuren gelingt, kooperative Strukturen und ein gemeinsames Projektmanagement zu etablieren.

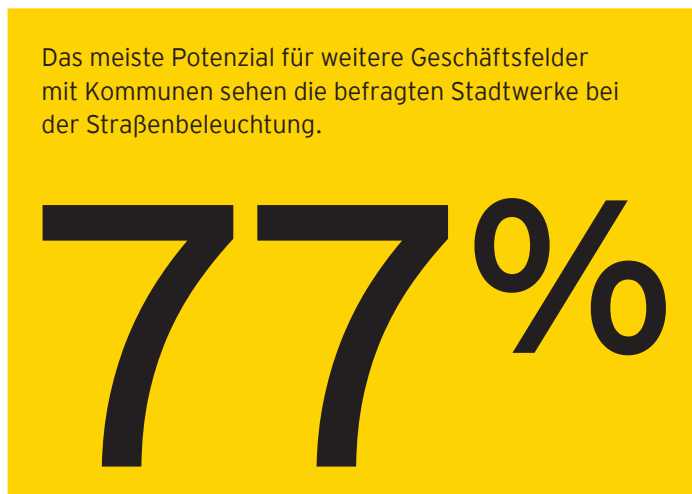
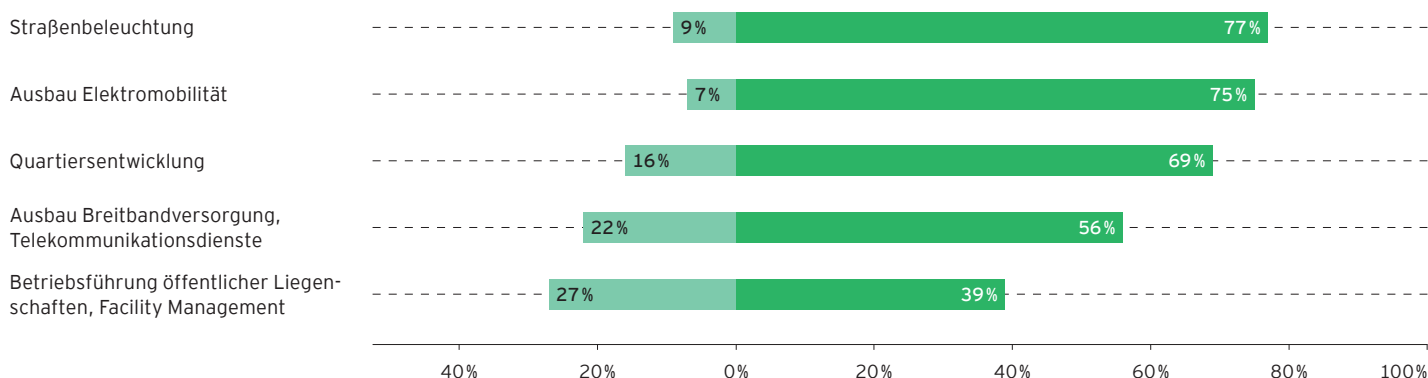


ABBILDUNG 9

Potenziale für weitere Geschäftsfelder mit Kommunen

Welches Potenzial sehen Sie in den weiteren Geschäftsfeldern zwischen Kommune und Energieunternehmen über die Dekarbonisierung hinaus?

Bottom-2-Boxes (Note 5 = „überhaupt nicht relevant“ | Note 4) ◀ | ▶ Top-2-Boxes (Note 2 | Note 1 = „sehr relevant“)



n = 100 (Mehrfachnennungen waren möglich)

Quelle: EY

“

„Smarte“ Straßenbeleuchtung ist auch ein mögliches neues Geschäftsfeld mit Kommunen.

Laternenmasten werden nicht nur „intelligent“, indem sie Strom sparen, sondern auch multifunktional in Form von Ladestationen für E-Mobile.



01.1

Sektorenübergreifende Zusammenarbeit

Wenn es um die Daseinsvorsorge geht, sind Kommunen und ihre Stadtwerke natürliche Partner. Die ehrgeizigen Klimaziele, die nun schnell umgesetzt werden müssen, sorgen dabei für ganz neue Aufgaben. Daher stellt sich die Frage, ob die aktuelle Form der Zusammenarbeit noch zeitgemäß ist.

Aktuelle Projekterfahrungen von EY zeigen, dass Klimaschutz meist eine arbeitsteilige Aufgabenerledigung voraussetzt. Der Einsatz erneuerbarer/klimaneutraler, nicht fossiler Energieträger in Verkehr und Immobilien, das Erreichen von Energieeinsparungen sowie der Ausbau von Flexibilitätpotenzialen stehen im Zentrum solcher Projekte. Der Kommune oder ihrer Beteiligungsgesellschaft sollten dabei verschiedene Aufgaben zukommen: Sie leistet Unterstützung, erledigt gemeinsame Aufgaben und bildet eine Klammer für die Zusammenarbeit.

Die Versorger wissen das bereits. In der Studie wünschen sie sich vor allem „gute Kommunikation“, „gemeinsame Ziele“ und „enge Zusammenarbeit“ – alles Hinweise darauf, dass sich Stadtwerke bei der Zusammenarbeit mit den verschiedenen Aufgabenträgern innerhalb der Kommune die Institutionalisierung der erforderlichen Strukturen und ein besseres Projektmanagement wünschen. Letztendlich bedarf es

hierfür einer übergeordneten Koordination und Führung. Diese wiederum fußt auf gemeinsamen Zielen und hieraus abgeleiteten Strategien. Eine integrierte Klimaschutzstrategie allein reicht hier nicht aus. Sie definiert in der Regel das gemeinsame Klimaschutzziel und identifiziert mögliche CO₂-Abbaupfade. Für die Umsetzung sind jedoch geschäftsfeldspezifische Umsetzungsstrategien in den Bereichen Energieerzeugung, Mobilität und Wärme erforderlich. Für eine effektive Umsetzung braucht es mehr als das persönliche Engagement einzelner. In vielen Kommunen wurde mit einem Klimaschutzmanager eine Funktion bzw. ein Aufgabenbereich geschaffen, der sich mit der Umsetzung der Klimaschutzstrategie und der Überwachung des Fortschritts auf den Dekarbonisierungspfaden befasst. Vielerorts bestehen die Aufgaben jedoch lediglich darin, Bürger bei Klimaschutzmaßnahmen zu informieren und zu beraten oder Fördergelder zu beantragen.



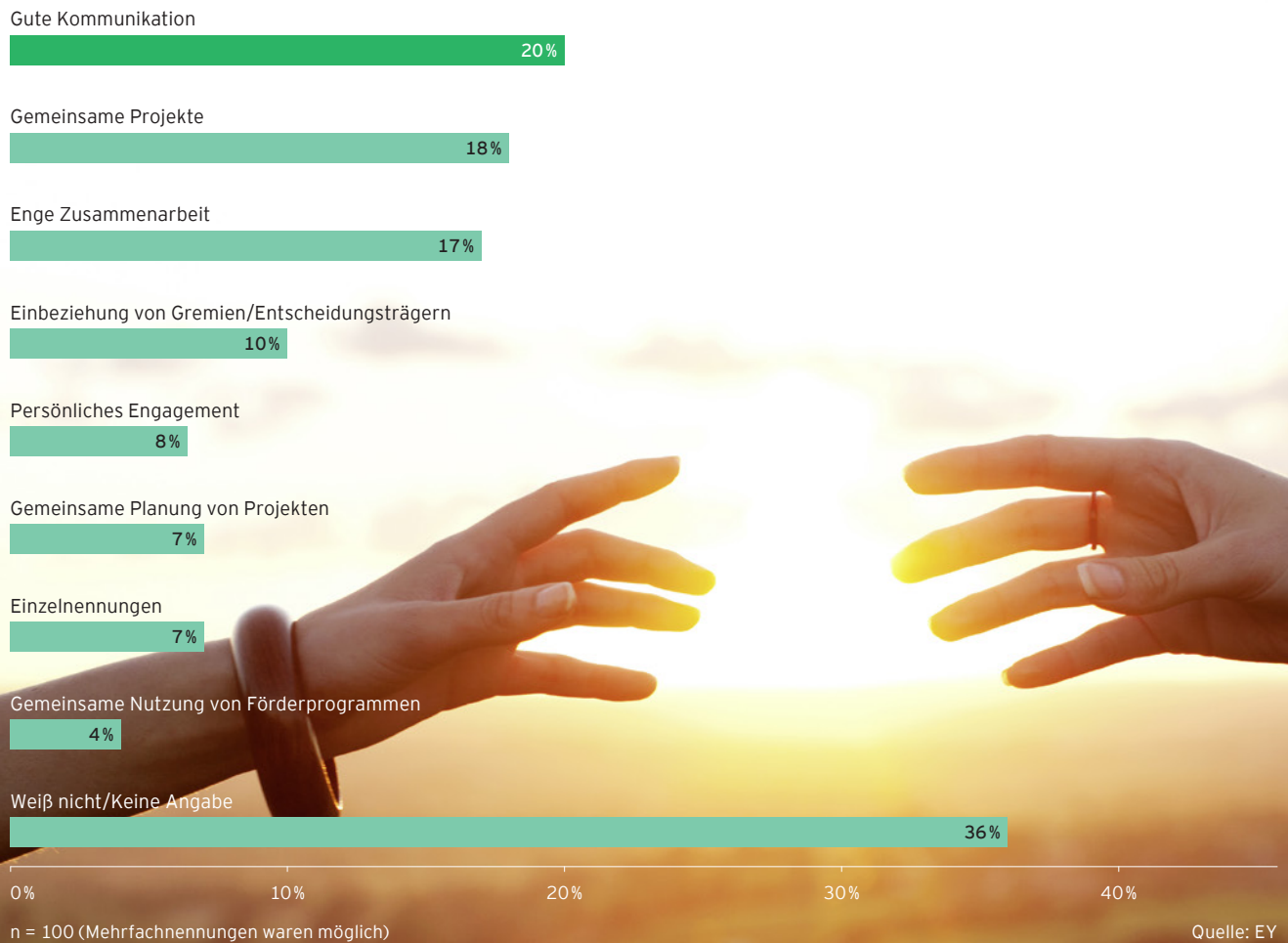
Dezentrale, nachhaltige Energielösungen werden immer wichtiger. Und die Stadtwerke tragen es in ihrer DNA, diese Lösungen erarbeiten zu können. Lösungen für und mit der Kommune entstehen zu lassen führt zu neuen Geschäftsfeldern für das Stadtwerkeunternehmen, zu mehr Wertschöpfung in der Region und zum Klimaschutz für alle.

Metin Fidan
Partner bei EY

ABBILDUNG 10

Maßnahmen für erfolgreiche Projektrealisierung

Mit welchen Maßnahmen ist es Ihnen gelungen, erfolgreich Projekte mit der Kommune zu realisieren?



Energie-, Wärme- und Verkehrswende

Ende April 2021 urteilte das Bundesverfassungsgericht, dass im deutschen Klimaschutzgesetz ausreichende Vorgaben für die Minderung der Emissionen ab dem Jahr 2031 fehlen. „Von diesen künftigen Emissionsminderungspflichten ist praktisch jegliche Freiheit potenziell betroffen, weil noch nahezu alle Bereiche menschlichen Lebens mit der Emission von Treibhausgasen verbunden und damit nach 2030 von drastischen Einschränkungen bedroht sind“, hieß es in der Erklärung des Gerichts.

Im Nachgang zu diesem Urteil bestätigten Vertreter ausgewählter Energieversorger in qualitativen Tiefeninterviews, dass diese Entscheidung ein nachhaltiges unternehmerisches Handeln noch einmal bestärkt – auch wenn die Energiewende die Unternehmensentscheidungen schon seit Jahren mitbestimmt. Die Gesprächspartner empfinden dies jedoch weniger als Bedrohung, sondern eher als Chance,

den nötigen Wandel schneller zu vollziehen. Dabei bemängeln sie, dass es nicht ausreicht, wenn der Gesetzgeber darauf nur mit einer Zielsetzung reagiere. Schließlich fehlten vielerorts noch die Alternativen, solche neu gesteckten Ziele erreichen zu können.

Wie bereits eingangs beschrieben, lag der Themenkomplex Dekarbonisierung bereits zum Zeitpunkt der Befragung im Januar/Februar 2021 auf Rang 1 der Prioritätenliste der Stadtwerke. Dennoch spiegeln diese Aussagen die Welt vor dem wegweisenden Urteil des Verfassungsgerichts wider – eine Welt, in der die Akteure noch glaubten, mehr Zeit für die Klimatransformation zu haben. Nach dem „Klimaurteil“ ist noch deutlicher geworden, dass der Klimaschutz für die Stadtwerke das Thema wird, das mit Abstand die größten Potenziale für Kooperationen zwischen Stadtwerken und Kommunen bietet.

Die CO₂-Ausstöße im Gebäudesektor müssen in Deutschland bereits 2030 um 66 Prozent gegenüber 1990 gesenkt werden, um die aktuellen Emissionsziele zu erreichen.

66%

Mehrheitlich sehen die Befragten in der Wärmeversorgung (Wärmewende) den größten Hebel für die Umsetzung der Dekarbonisierung.

85%

02.1 Hebel zur Dekarbonisierung

02.1.1 Geschäftsfeld Wärmewende

Der Gebäudebestand bietet im Vergleich zur regenerativen Stromerzeugung und der Wende im Verkehr den größten Hebel zur Dekarbonisierung. Allerdings ist aus Sicht der Studienteilnehmer das umzusetzende Potenzial weniger deutlich als die aktuellen Energieverbräuche in den Sektoren suggerieren. Die Endenergieverbräuche in Deutschland teilen sich ungefähr wie folgt auf: zu 50 Prozent auf Wärme/Kälte, zu rund 30 Prozent auf den Verkehr und zu rund 20 Prozent auf den Nettostromverbrauch.¹

In den nächsten Jahren wird zur Erreichung der Klimaziele im Gebäudesektor eine große Sanierungswelle ausgelöst werden, denn 66 Prozent der CO₂-Emissionen im Gebäudesektor müssen in Deutschland bereits bis 2030 gegenüber 1990 reduziert werden, um die Emissionsziele zu erreichen.²

„Wir sind stark im Angebot nachhaltiger Wärme- und Stromversorgung im Neubau“, beschreibt Achim Südmeier, Vertriebsvorstand der Kölner RheinEnergie, in einem der begleitenden Tiefeninterviews: „Das Problem ist die Wärmewende im Bestand.“ In den Großstädten mit ihren enormen Gebäudebeständen aus der Nachkriegszeit und entsprechend hohem Dekarbonisierungsbedarf fehle es an Platz für Großprojekte, selbst für Photovoltaik (PV) seien viele Dächer nicht geeignet. Für eine nachhaltige Energieversorgung einer einzelnen Immobilie fehle noch die Technologie; so seien etwa Wärmepumpen nur selten einsetzbar – nämlich nur dann, wenn vollumfänglich saniert werde. Dabei bleibe die Frage ungeklärt, wer die Kosten für die Sanierung zu tragen habe. Mit der klimatischen Sanierung der Arbeitersiedlung Stegerwald habe RheinEnergie gezeigt, wie es funktionieren kann, sagt Südmeier: „PV in Verbindung mit Wärmepumpen und Batteriespeicher ist aktuell die einzige schnell skalierbare, technologisch verfügbare Chance in der Stadt für eine Wärmewende im Bestand.“

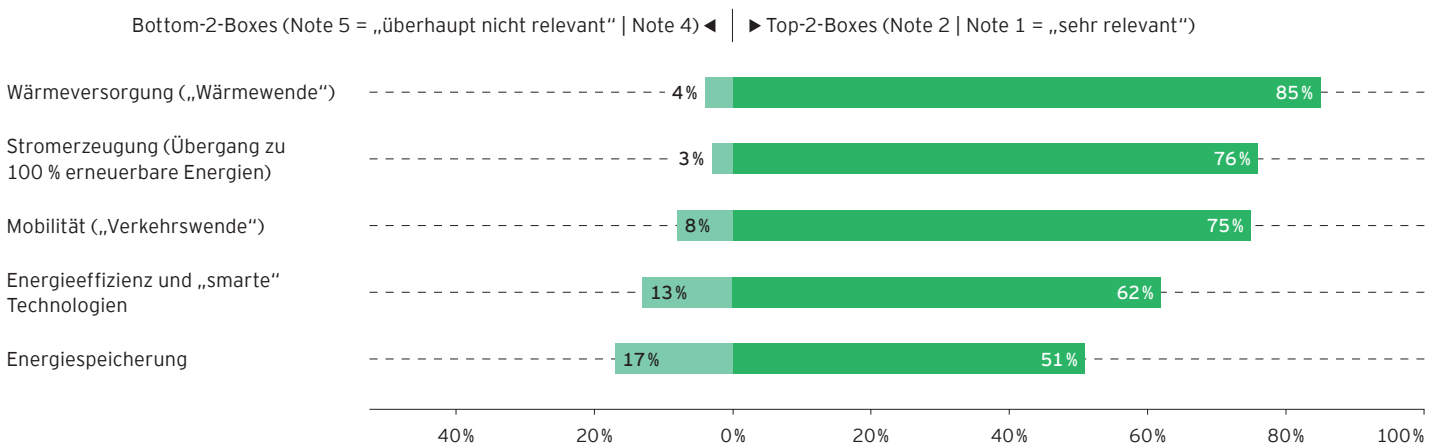
Derzeit ist so etwas nur mit Fördermitteln möglich. Im kommunalen und privaten Bestand ist die Klimawende kleinschrittig und kleinteilig. Wenn sie aber umgesetzt werden soll – und dazu lässt Karlsruhe keine Alternative –, dann sind

1 Quelle: BDEW

2 Quelle: Die Sektorziele im Klimaschutzplan 2050, BMU

ABBILDUNG 11 Hebel zur Umsetzung der Dekarbonisierung

Welche der nachfolgenden Felder haben aus Ihrer Sicht den größten „Hebel“ zur Umsetzung der Dekarbonisierung?



n = 100 (Mehrfachnennungen waren möglich)

Quelle: EY

die Stadtwerke mit ihrem Know-how die idealen Partner der Kommunen beim wichtigsten Transformationsthema des Jahrzehnts, der Dekarbonisierung. Durch die Einbeziehung lokaler Handwerker und der lokalen Industrie entstehen so zudem Wertschöpfung und Arbeitsplätze vor Ort – weitere wichtige Ziele kommunaler Wirtschaftsförderung und Stadtentwicklung.

02.1.2
Geschäftsfeld Sektorenkonvergenz

Aufgrund des hohen Handlungsdrucks im Gebäudebestand ist es nicht verwunderlich, dass die Versorger bei der Wohnungswirtschaft stark wachsende

Synergiepotenziale sehen. Hier rückt nun auch besonders der Wohnungsbestand ins Blickfeld. Dieser wird durch die Klimaziele der Kommunen besonders stark in den Fokus der Regulierung geraten.

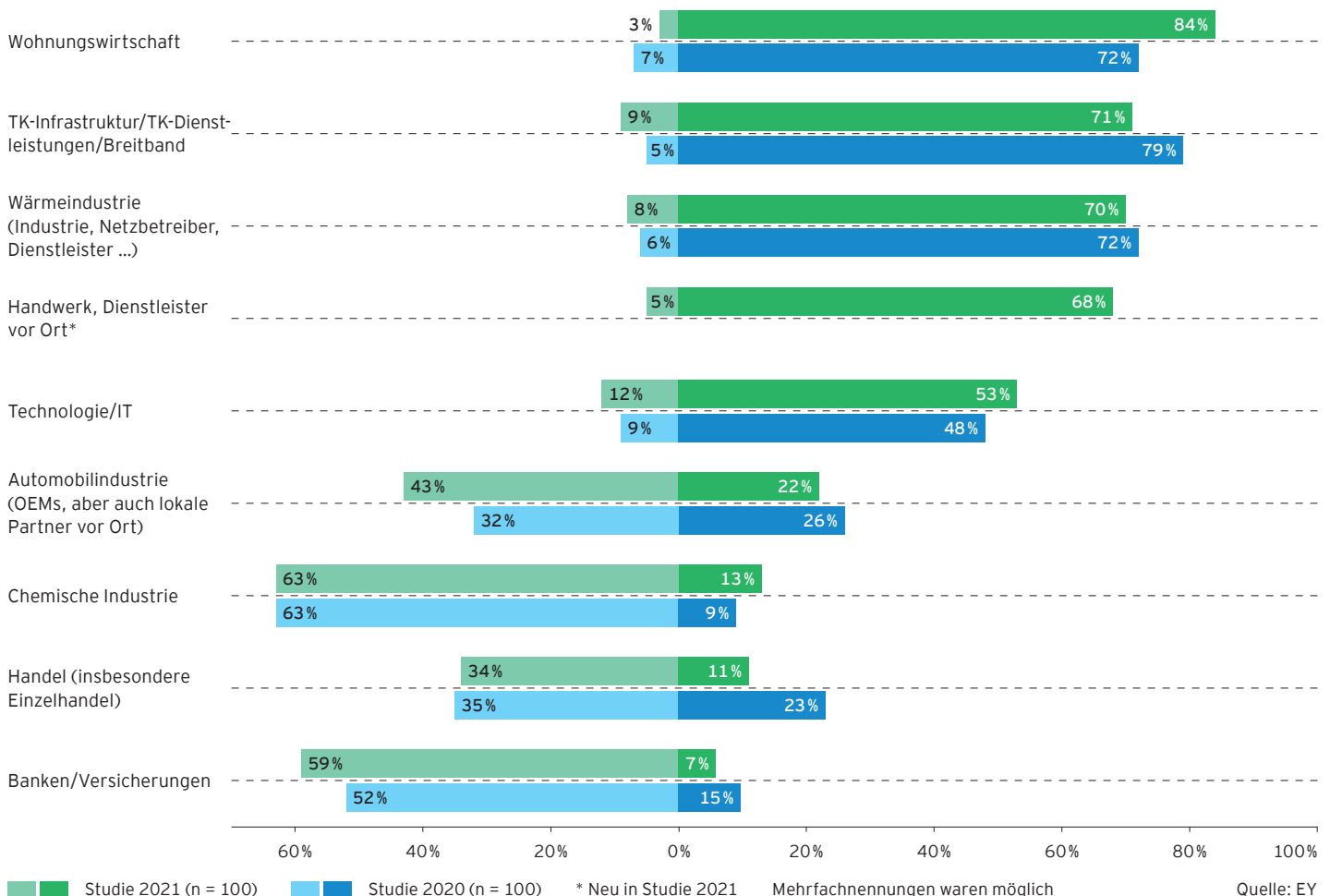
Chancen für eine erfolgreiche Geschäftsentwicklung sehen die Studienteilnehmer vor allem in den Gebäudeportfolios der kommunalen und privaten Wohnungswirtschaft sowie im weiteren kommunalen Gebäudebestand – hier liegt das größte Dekarbonisierungspotenzial.

Ein Blick auf das Zusammenwachsen vormals getrennter Sektoren („Konvergenz“) zeigt, in welche Richtung es gehen wird. Beispielhaft ist hier das Geschäftsfeld der Wärme-

ABBILDUNG 12
Synergiepotenziale (Vorjahresvergleich)

Mit welchen der folgenden Sektoren bzw. Industrien können EVU die größten Synergiepotenziale heben?

Bottom-2-Boxes (Note 5 = „überhaupt nicht relevant“ | Note 4) ◀ | ▶ Top-2-Boxes (Note 2 | Note 1 = „sehr relevant“)





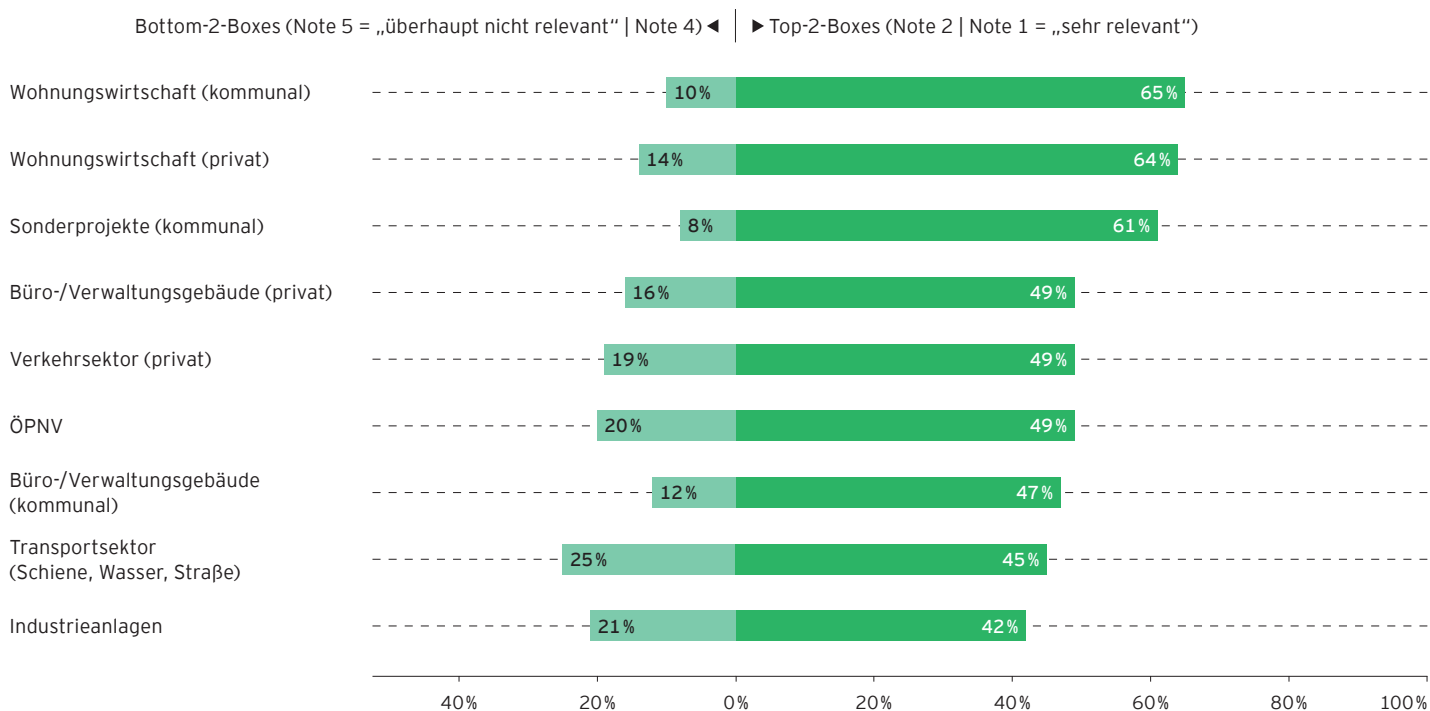
services und Contracting-Modelle. Dort stoßen Stadtwerke auf ein etabliertes Geschäftsfeld mit erfahrenen Mitbewerbern. Um sich als zentraler Dienstleister für die Dekarbonisierung des kommunalen Gebäudebestands zu positionieren, müssen sie wettbewerblich attraktive Lösungen etablieren, ihren Platz in der Wertschöpfungskette finden und diesen langfristig festigen. Dazu braucht es Allianzen mit Anlagenherstellern und dem Handwerk.

Aber auch in den Bereichen noch größerer Konvergenz spielen Stadtwerke eine wichtige Rolle, sei es die Energiewende (dezentrale Stromerzeugung und -speicherung), die Verkehrswende (E-Mobilität) oder wie beschrieben die Wärmewende in Neubau und Bestand. Die Königsdisziplin, in der alle diese Stränge zusammenwachsen, ist die Quartiersentwicklung.

ABBILDUNG 13

Wirtschaftliche Perspektiven durch die Dekarbonisierung (in fünf Jahren)

Welche wirtschaftlichen Perspektiven sehen Sie im Zusammenhang mit der Dekarbonisierung in den nachfolgenden Sektoren im Umfeld der Kommunen aktuell und in den nächsten fünf Jahren?



n = 100 (Mehrfachnennungen waren möglich)

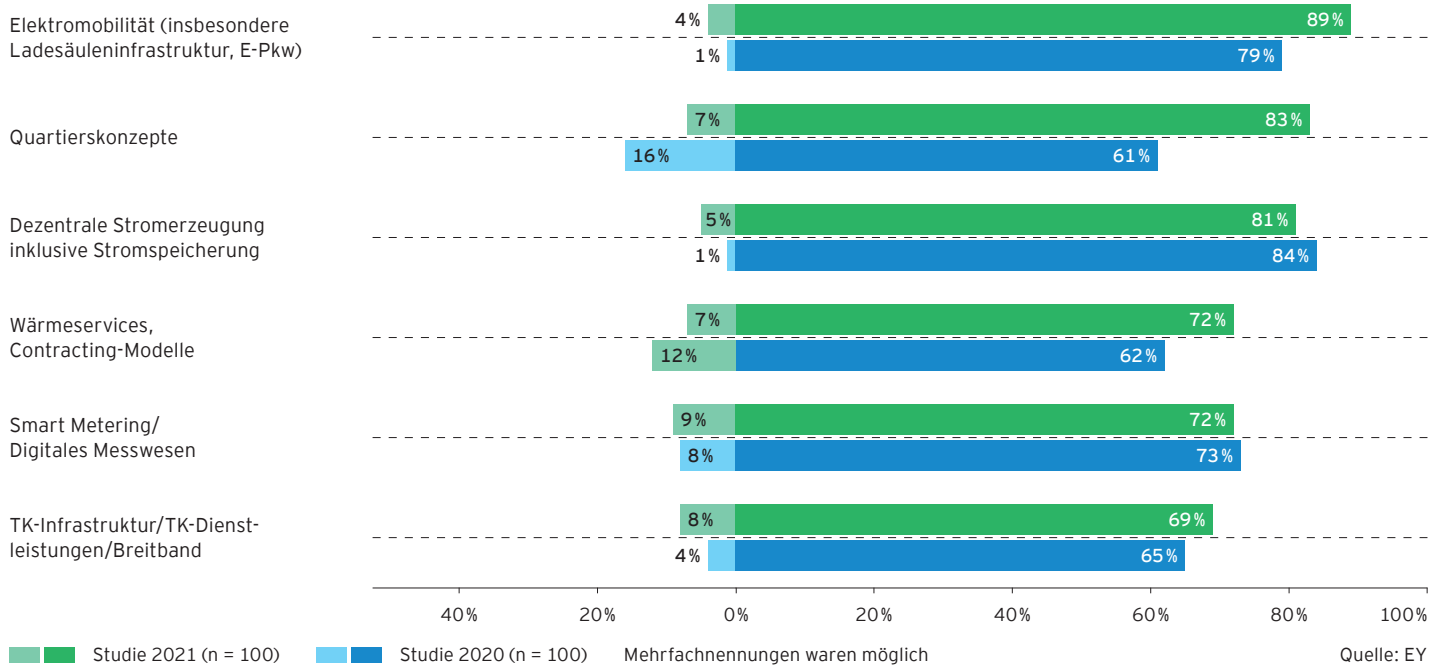
Quelle: EY

ABBILDUNG 14

Geschäftsfelder mit größter Konvergenz (Vorjahresvergleich)

Bei welchen Geschäftsfeldern ist aus Ihrer Sicht die größte Konvergenz zu erwarten, d. h., bei welchen Produkten und Leistungen wachsen Sektoren am meisten zusammen?

Bottom-2-Boxes (Note 5 = „überhaupt nicht relevant“ | Note 4) ◀ | ▶ Top-2-Boxes (Note 2 | Note 1 = „sehr relevant“)



02.1.3

Geschäftsfeld Quartiersentwicklung

Besonders große Potenziale auf kommunaler Ebene bieten urbane Energielösungen, die vor Ort in neuen und sanierten Quartieren aufeinandertreffen. Quartierskonzepte gehören zu den Geschäftsfeldern mit der größten Konvergenz: Hier wachsen verschiedenste Geschäftsfelder organisch zusammen. In der aktuellen Befragung ist die Bedeutung dieser Konvergenz noch einmal erheblich gestiegen (s. o.). Quartiere zu entwickeln ist nicht zwingend attraktiv, weil das Feld sehr komplex ist. Demnach sind die Risiken hoch und ohne Förderung³ ist derzeit keine wirtschaftliche Umsetzung darstellbar. So erklärt sich, dass Quartierskonzepte noch nicht als Geschäftsfeld mit der größten Konvergenz gelten. Der starke Zuwachs in der aktuellen Befragung zeigt jedoch: Stadtwerke arbeiten sich in das Themenfeld ein, finden neue Lösungen und setzen sie um.

³ Förderprogramme für Quartiersprojekte von Kommunen unter <https://www.kfw.de/inlandsfoerderung/%C3%96ffentliche-Einrichtungen/Kommunen/Quartiersversorgung/>

„Die Energiewende ist kleinteilig“, betont RheinEnergie-Vorstand Achim Südmeier, „und das spiegelt sich in Quartiersentwicklungen wider.“ Die Kölner zählen Quartiersentwicklungen zu ihren Investitionsschwerpunkten. Momentan ist das Unternehmen an 15 Neubauquartieren der wachsenden Rheinmetropole beteiligt. „Quartiersentwicklungen erfordern eine Gesamtsicht“, sagt Südmeier. Dazu gehöre eine energetische Optimierung mit Mobilitätskonzepten und einem lebenswerten Umfeld.

Im Neubau gelinge dies sehr gut, berichtet Südmeier, in den gewaltigen Altbeständen hingegen fehle die passende Technologie. In einer voll sanierten Immobilie stiegen die Nettokaltmieten zudem auf fast das Doppelte: „Da kann auch die Senkung der Betriebskosten den Anstieg der Miete nicht kompensieren“, mahnt er. RheinEnergie lässt sich von diesen Startschwierigkeiten jedoch nicht abschrecken und hat mit der Stegerwaldsiedlung ein großes Arbeiterquartier aus den 1950er-Jahren umfangreich elektrifiziert: PV, Wärmepumpe und Speicher, Mobilitätsangebote, alles verbunden mit künstlicher Intelligenz. „Solange der CO₂-Preis noch nicht bei mindestens 160 Euro pro Tonne liegt, funktionieren solche



Quartiersentwicklungen erfordern eine Gesamtsicht; dazu gehört eine energetische Optimierung mit Mobilitätskonzepten und einem lebendigen Umfeld.

Achim Südmeier
Vertriebsvorstand RheinEnergie



innovativen Projekte allerdings nur durch Förderung“, schränkt er ein. Diese ist jedoch verfügbar, in diesem Fall durch das EU-Forschungsprogramm Horizon 2020, das drei Partnerstädte und deren Projektpartner mit 25 Millionen Euro fördert.

Versorger, die sich jetzt einen Namen in klimaneutraler Quartiersplanung machen und dort schon heute wertvolles Wissen sammeln, werden morgen zu den Partnern gehören, die Städte und Kommunen dringend brauchen. Im Quartier lernen Stadtwerke und Kommunen, alternative Energieträger wie Abwasser oder Abwärme zu nutzen, und wenden neue Technologien in der Praxis an.

So berichtet Frank Kindervatter, Vorstandsvorsitzender des Mönchengladbacher Versorgers NEW AG, von der Außenwirkung des Quartiersprojekts „Seestadt mg+“. Entwickelt wird das durch Forschungsgelder ermöglichte Projekt eines klima-

neutralen Quartiers von einem schwedischen Konzern, die NEW fungiert als Partner und plant mit. „Seitdem sprechen uns viele andere Entwickler an, die unsere Expertise nutzen und mit uns gemeinsam solche Projekte stemmen wollen“, erzählt Kindervatter.

Die Kommunen werden noch in diesem Jahrzehnt Tausende von lokalen Quartiersprojekten ganz unterschiedlicher Art benötigen, um die neuen Klimaziele zu erfüllen. Damit lassen sich auch ihre politischen Ziele wie die Stärkung regionaler Wertschöpfung oder die Förderung von Mittelstand, Handwerk und Dienstleistern vor Ort umsetzen. Die Chance für Stadtwerke liegt darin, sich in Kooperationen mit Herstellern und lokalem Handwerk zu positionieren und die Wertschöpfungsbereiche zu besetzen, in denen es für die Kooperationspartner und den Kunden einen Mehrwert gibt, insbesondere in den Bereichen Dienstleistungen oder Energiebeschaffung und -lieferung.

ABBILDUNG 15

Potenziale für weitere Geschäftsfelder mit Kommunen

Welche Potenziale sehen Sie in den weiteren Geschäftsfeldern zwischen Kommune und Energieunternehmen über die Dekarbonisierung hinaus?

Bottom-2-Boxes (Note 5 = „überhaupt nicht relevant“ | Note 4) ◀ | ▶ Top-2-Boxes (Note 2 | Note 1 = „sehr relevant“)



n = 100 (Mehrfachnennungen waren möglich)

Quelle: EY

■ 02.1.4

Geschäftsfeld Verkehrswende

Mobilitätslösungen haben aus Sicht der Befragten ein noch höheres Potenzial für Neugeschäft bei den Kommunen. Das passt zu der Beobachtung, dass der drittgrößte Hebel der Dekarbonisierung aus Sicht der Stadtwerke die Verkehrswende ist (siehe Abbildung 11). Hier konkurrieren zurzeit noch ganz unterschiedliche Ideen, die jedoch allesamt einen Trend zeigen: Es wird nicht darum gehen, Mobilität einzuschränken; vielmehr können Stadtwerke den Kommunen helfen, den motorisierten Individualverkehr auf neu zu entwickelnde, alternative Angebote wie Fahrräder, E-Bikes, E-Roller oder den öffentlichen Personennahverkehr (ÖPNV) umzuleiten.

Ähnlich wie bei der Energiewende ist auch bei der Verkehrswende der politische Druck der entscheidende Treiber, in Lösungen wie den Ausbau der Ladeinfrastruktur zu investieren (siehe Abbildung 7). Für die meisten Stadtwerke hat dieser Ausbau bislang noch keine besonders hohe Priorität.

Je nach Unternehmen gehen die Strategien und Erfahrungen hier weit auseinander. So betreibt NEW in Mönchengladbach zwar ein eigenes Sharing-Geschäft, um Erfahrungen zu sammeln, das Ganze sei aber noch defizitär, betont Vorstand Frank Kindervatter: „Wir wollen nicht nur Ladeinfrastruktur anbieten, sondern mehr E-Mobility-Lösungen drum herum wie eine smarte Sharing-Plattform.“ Die Nachfrage sei groß,

auch für Fahrzeugpools von Unternehmen. Allerdings sei ein lokaler Versorger zu klein, um mit den großen Autoverleihern zu konkurrieren. Ganz anders sieht es bei der Ladeinfrastruktur aus: „Da können wir uns vor Nachfrage kaum retten“, sagt Kindervatter. Gleichzeitig habe das Unternehmen eine steile Lernkurve erlebt. Nach anfänglichen Herausforderungen stehen heute 40 Prozent der öffentlichen Ladepunkte kurz vor der Gewinnzone. „So ein interessantes Geschäft nicht zu besetzen wäre ein großer Fehler“, meint Kindervatter, „schließlich sind das die Umsätze, die heute noch die Mineralölkonzerne machen.“

In Trier wiederum denken die Stadtwerke die Verkehrswende ganzheitlich, indem sie der Stadt ihr altes Parkleitsystem abkaufen. „Wir schaffen die Klapptafeln ab und digitalisieren das Ganze zu einem Stadtinformationssystem“, erklärt Vorstand Arndt Müller. Dazu gehören auch 3D-Scanner auf Straßenlaternen, die genauer und umfassender melden können, wo gerade ein Parkplatz frei wird. „So können wir den Verkehr früh lenken“, sagt Müller, „und den Suchverkehr extrem minimieren.“

Noch größer denkt die Verkehrswende Christian Arnold beim Oldenburger Versorger EWE, hinter dem zu großen Teilen öffentlich-rechtliche Gesellschafter aus der Ems-Elbe-Region stehen. „Die Welt, in der ein Versorger 100 Prozent einer Infrastruktur besitzt, ist vorbei“, betont Arnold. Die neue Welt bestehe aus heterogenen Ökosystemen. „Im Endeffekt geht es bei der Verkehrs-

“

Die Welt, in der ein Versorger 100 Prozent einer Infrastruktur besitzt, ist vorbei.

Christian Arnold

Oldenburger Versorger EWE

wende um einen Wettkampf, neue große Industriekonglomerate aufzubauen, und das kann keiner allein, das geht nur in Netzwerken“, sagt Arnold.

Die Ladeinfrastruktur sieht Arnold dabei nur als ein Ankerinvestment, das EWE den physischen Zugang in diese neue Welt öffnet. Das klassische Bereitstellen eines Ladenetzes ergebe aber kein valides Geschäftsmodell, sondern eröffne vielmehr den Zugang zu den Daten, von denen die IoT-Welt lebe. Internet-of-Things-Lösungen sollen auf diesem Weg zu ganz neuen Partnerschaften für den Versorger führen; Arnold spricht von einem „Applikations-Ökosystem“. Als aktuelles Beispiel nennt er 1.000 neue Ladestationen auf den Parkplätzen einer globalen Imbisskette, die eine Partnerschaft auf der Datenebene umfassen.



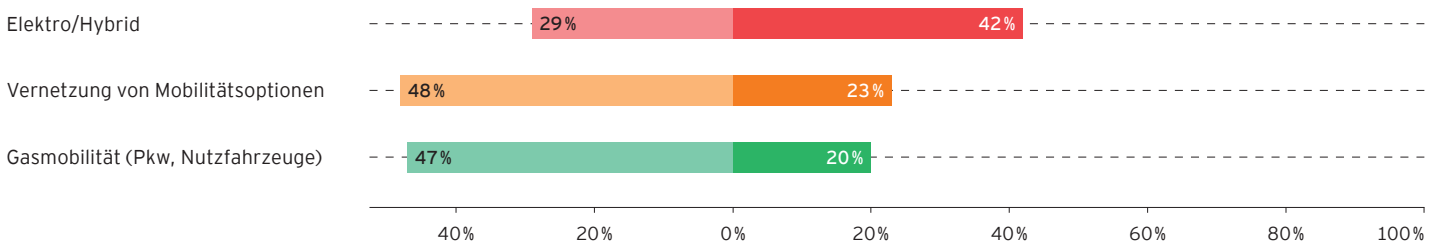
ABBILDUNG 16

Technologieoptionen für die Dekarbonisierung – Mobilität (aktuell/in fünf Jahren)

Welche Technologieoptionen sehen Sie für die Dekarbonisierung in der Kommune aktuell und in fünf Jahren als besonders relevant an? Mobilität („Verkehrswende“)

Aktuell

Bottom-2-Boxes (Note 5 = „überhaupt nicht relevant“ | Note 4) ◀ | ▶ Top-2-Boxes (Note 2 | Note 1 = „sehr relevant“)

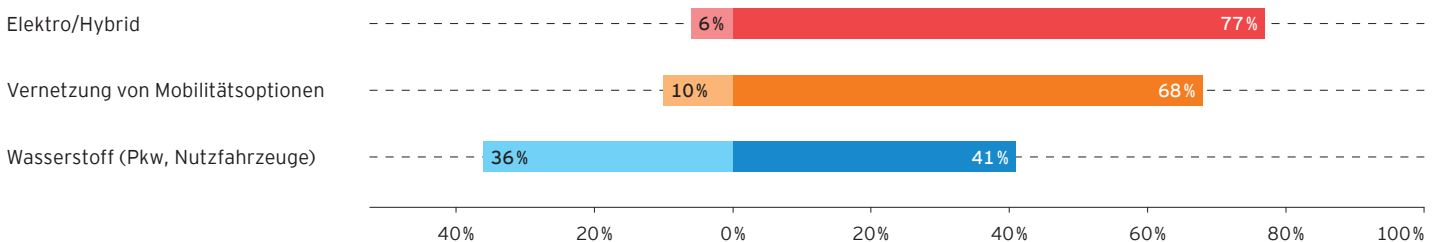


n = 100 (Mehrfachnennungen waren möglich)

Quelle: EY

In fünf Jahren

Bottom-2-Boxes (Note 5 = „überhaupt nicht relevant“ | Note 4) ◀ | ▶ Top-2-Boxes (Note 2 | Note 1 = „sehr relevant“)



n = 100 (Mehrfachnennungen waren möglich)

Quelle: EY

02.2

Technologische Trümpfe: PV und H₂

Welche Technologien aber werden es den Kommunen ermöglichen, die ambitionierten Klimaziele zu erreichen? Hier ist der Trend klar: Die Photovoltaik ist und bleibt die mit Abstand wichtigste technologische Option für Stadtwerke. Dahinter aber kommt die technologische Landschaft in Bewegung: Wo heute noch Wind- und Bioenergie dominieren, wird schon in fünf Jahren die Wasserstoffrevolution eine wichtige Rolle spielen.

Photovoltaik

(PV) ist eine Technologie, deren Potenzial noch längst nicht ausgeschöpft ist. „Warum sehe ich aus meinem Büfenster so viele Dächer ohne PV-Anlage?“, fragt sich Frank Kinderwatter „Wenn ich ein Haus baue, muss ich den Architekten ja auch nicht extra darauf hinweisen, dass er daran denken soll, eine Heizung einzubauen.“

Genau dieser Ansatz aus Versorgersicht könnte sich sehr bald in Gesetzestexten wiederfinden. So könnte die Politik die Installation von PV auf jedem Neubau mittelfristig zur Pflicht zu machen. Für das Klimaschutz-Sofortprogramm 2022 der Bundesregierung war diese Option länger im Gespräch, bis sie am Ende doch nicht aufgenommen wurde.⁴ Auch wenn es jetzt noch nicht so weit ist, könnte es also später dazu kommen, dass PV oder Solarthermie bei größeren Dachsanierungen bundesweit zur Vorschrift werden. In Berlin ist es bereits ab 1. Januar 2023 so weit. Dann greift das „Solargesetz“, mit dem Photovoltaikanlagen auf Neubauten, auch Wohnhäusern, zur Pflicht werden. Das gilt ebenso für Bestandsgebäude, wenn das Dach grundlegend saniert wird.⁵ Die Stadtwerke liegen demnach richtig, wenn sie in PV die geschäftsträchtigste Klimaschutztechnologie sehen und versuchen, sich in den entsprechenden Wertschöpfungsfeldern zu positionieren.

⁴ <https://www.pv-magazine.de/2021/06/23/acht-milliarden-euro-fuer-das-sofortprogramm-klimaschutz-2022-verabschiedet-aber-keine-solarpflicht/>

⁵ https://www.haufe.de/immobilien/wohnungswirtschaft/solarpflicht-fuer-wohngebäude-was-die-bundesländer-planen_260_526948.html

Wasserstoff

hingegen spielt momentan noch eine untergeordnete Rolle, klimafreundliche Gase gewinnen jedoch schnell an Bedeutung. Langfristig wird hier grüner Wasserstoff das wichtigste Gas sein. (vgl. auch Abbildung 16).

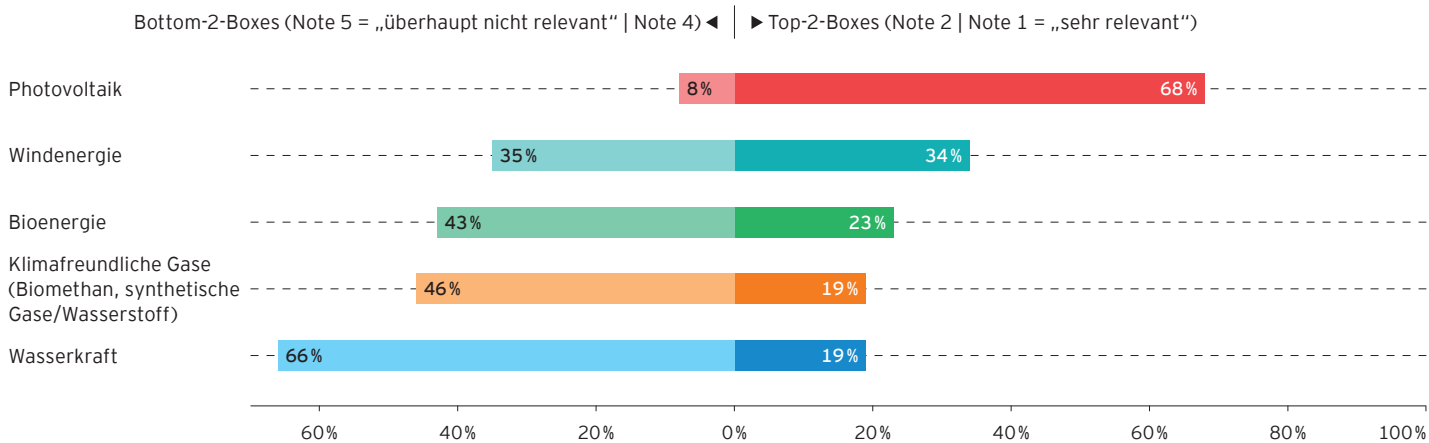
In der Kommunalwirtschaft bündeln sich die Voraussetzungen und Kompetenzen, um mit Wasserstoff die regionale Wirtschaftsentwicklung und Anforderungen der Energiewende gleichermaßen voranzubringen. Dass das nicht nur küstennahe, mit Windenergie gesegnete Kommunen so sehen, zeigen Beispiele wie Krefeld. Am Niederrhein bauen die Stadtwerke einen eigenen Elektrolyseur, der klimaneutral mit Strom aus der Verbrennung organischer Siedlungsabfälle befeuert wird. Der so lokal produzierte Wasserstoff wird zehn Busse im lokalen Nahverkehr antreiben, später könnten es rund 100 Fahrzeuge werden, also der gesamte Fuhrpark der Stadtwerke. „Natürlich werden wir damit nicht die Wasserstoffwende leisten können“, räumt Vorstandssprecher Carsten Liedtke ein, das Projekt sei eher als Initialzündung zu verstehen: „Solche lokalen Lösungen zu finden ist doch genau das, was uns Stadtwerken in die Wiege gelegt wurde.“

ABBILDUNG 17

Technologieoptionen für die Dekarbonisierung – Stromerzeugung (aktuell/in fünf Jahren)

Welche Technologieoptionen sehen Sie für die Dekarbonisierung in der Kommune aktuell und in fünf Jahren als besonders relevant an?
(Stromerzeugung/Übergang zu 100% erneuerbare Energien)

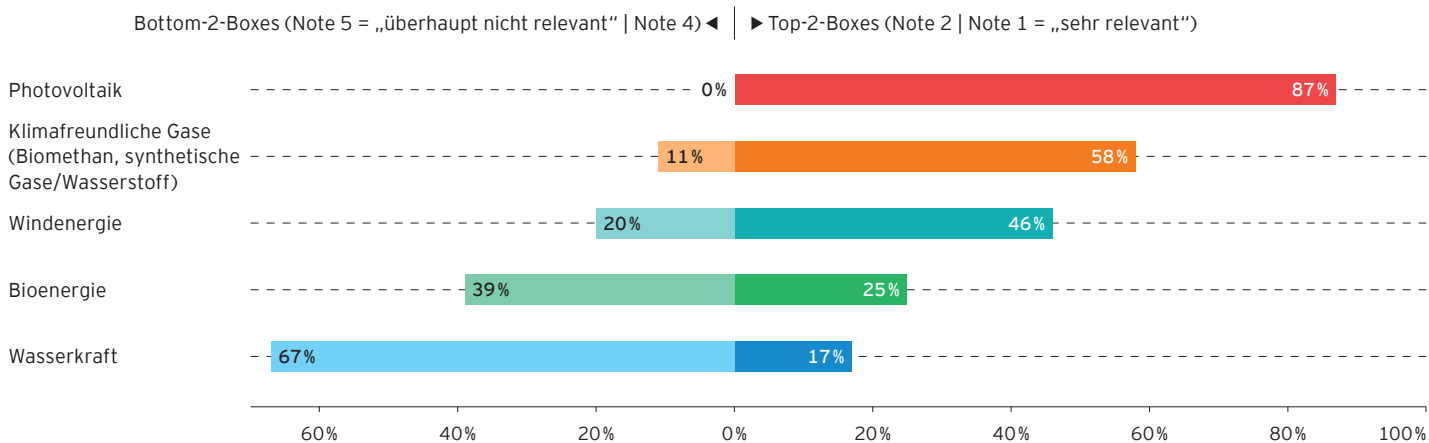
Aktuell



n = 100 (Mehrfachnennungen waren möglich)

Quelle: EY

In fünf Jahren



n = 100 (Mehrfachnennungen waren möglich)

Quelle: EY

Insgesamt zeigen die Befragungsergebnisse jedoch, dass sich die Stadtwerke in der Breite noch wenig mit der Wasserstoffwende auseinandersetzen. Meist fehlt (noch) ein konkretes Geschäftsmodell, das zu den lokalen Rahmenbedingungen und Anforderungen passt.

In der Beratung vor Ort beobachten EY-Fachleute, dass die Auseinandersetzung mit dem Thema Wasserstoffwirtschaft in manchen Gegenden besonders intensiv stattfindet, insbesondere die ehemaligen Kohleregionen verspüren den höchsten Transformationsdruck.

Gleichzeitig stehen für diese Regionen besonders umfangreiche Fördermittel zur Bewältigung des Strukturwandels zur Verfügung. Dies eröffnet die Chance, Pilotprojekte zu realisieren. Gefördert werden dabei häufig branchenübergreifende Netzwerke und Partnerschaften, die die verschiedenen Wertschöpfungsstufen des H₂-Projekts gemeinschaftlich besetzen, so etwa das H₂-Netzwerk-Ruhr oder die Wasserstoff-Initiative „Hy. Region. Rhein. Ruhr“. Auch wenn selbst kein H₂ erzeugt wird, werden Stadtwerke perspektivisch mit hohen H₂-Anteilen in ihren Netzen umgehen müssen.

Potenziale und Hindernisse



Energieversorger haben mit ihrer Erfahrung im Aufbau und Betrieb komplexer Infrastrukturen beste Voraussetzungen, um bei der anstehenden Dekarbonisierung der Kommunen einen wertvollen Beitrag zu leisten, der weit über ihr ursprüngliches Aufgabenspektrum der Versorgung hinausgeht. Indem die Stadtwerke diese Aufgaben annehmen, haben sie wiederum die Chance, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln bzw. deren Entwicklung zu beschleunigen. Im Ergebnis wird mehr Wertschöpfung im Unternehmen und in der Kommune geschaffen.

Die Voraussetzung dafür ist jedoch eine belastbare, ergebnisorientierte Zusammenarbeit.

Die Stadtwerkstudie 2021 von EY und BDEW zeigt: Die Zusammenarbeit zwischen Kommunen und Stadtwerken wird zwar als konstruktiv bewertet, sie muss aber verbessert werden, um bei der Dekarbonisierung gemeinsam voranzureiten zu können. Ein Stadtwerkeunternehmen ist nicht mehr nur reiner Versorger, sondern wird zunehmend zum zentralen regionalen Infrastrukturdienstleister und sitzt bei allen wichtigen Themen mit am Tisch. Nur selten ist die Zusammenarbeit so institutionalisiert wie zum Beispiel bei den Stadtwerken Trier (siehe Box).

Klare Strukturen in Trier

Die Stadtwerke Trier (SWT) sind in mancher Hinsicht ein Sonderfall: An der Mosel liegt gleich ein ganzes Dutzend Sektoren der öffentlichen Versorgung in einer Hand. So übernahmen die SWT 2009 den Abwassersektor von der Stadt, 2015 die komplette Straßenbeleuchtung. „Die Stadt Trier übergibt uns gerne Aufgaben, da sie an der Hebung der Synergieeffekte und damit verbunden einer verbesserten Gesamtwirtschaftlichkeit interessiert ist“, erklärt Vorstand Arndt Müller das Trierer Hand-in-Hand. „Wir haben eine zentrale Ausrichtung, sind aber in der Umsetzung dezentral“, erläutert Müller das Projektmanagement und die Führungsstrukturen. „Einer allein kann ein so vielschichtiges Unternehmen nicht leiten, man braucht Experten für alle Bereiche.“

Seit Neuestem gibt es in Trier eine Kooperationsvereinbarung, nach der die SWT alle städtischen Liegenschaften energiewirtschaftlich optimieren und mit nachhaltigen Energieerzeugungsanlagen ausstatten.

Box

Dienstleistungen für Stadt oder Kommune werden immer wichtiger, wie Abbildung 18 zeigt. Das liegt daran, dass Kommunen durch die immer schnellere Transformation in Richtung Klimaneutralität immer mehr Aufgaben bewältigen müssen. Ihre eigene Leistungsfähigkeit hat jedoch strukturelle Grenzen, sodass die Delegation von Aufgaben an kommunale Betriebe und Unternehmen naheliegt.

Tatsächlich haben sich in den vergangenen 20 Jahren kommunale Beteiligungsstrukturen stark aufgefächert. Für viele Aufgaben sind hierauf spezialisierte Unternehmen – teils mit privater Beteiligung – geschaffen worden. Nicht selten bündeln Beteiligungsgesellschaften diese verschiedenen Unternehmen. Die Holdingfunktion der Beteiligungsgesellschaft ist in der Regel als Finanzholding ausgeprägt,

um die Querverbundvorteile zu nutzen. Nur wenige, übergeordnete Funktionen sind darüber hinaus zentralisiert. Führungs- und Umsetzungsstrukturen sind dezentral geprägt.

Für eine verbesserte Zusammenarbeit kann es deshalb geboten sein, Holdingmodelle weiterzuentwickeln und mit mehr übergeordneten Aufgaben zu betrauen („Klammerfunktion“).

Gerade aus Sicht der Energiewirtschaft erfordern Digitalisierung und Sektorenkopplung mehr Zusammenarbeit bei immer komplexeren Aufgaben.

ABBILDUNG 18

Bedeutung von Dienstleistungen für die Stadt/ die Kommune (Vorjahresvergleich)

Welche Bedeutung haben Dienstleistungen für die Stadt/ die Kommune für Ihr Unternehmen?

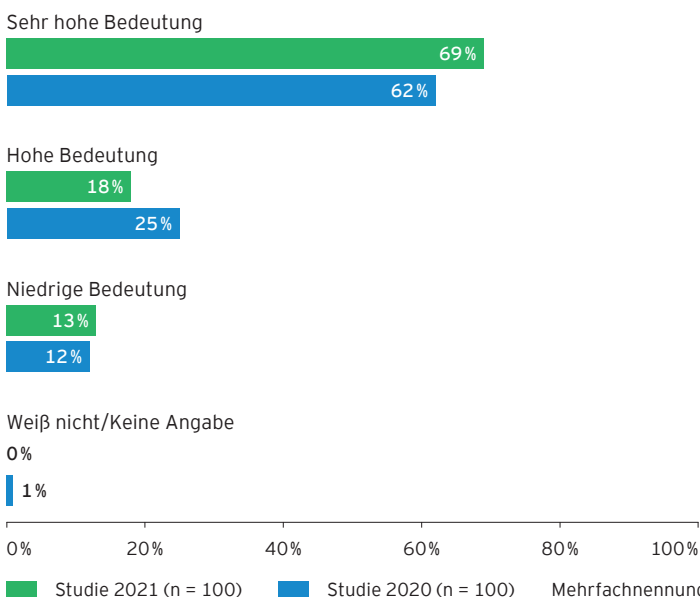
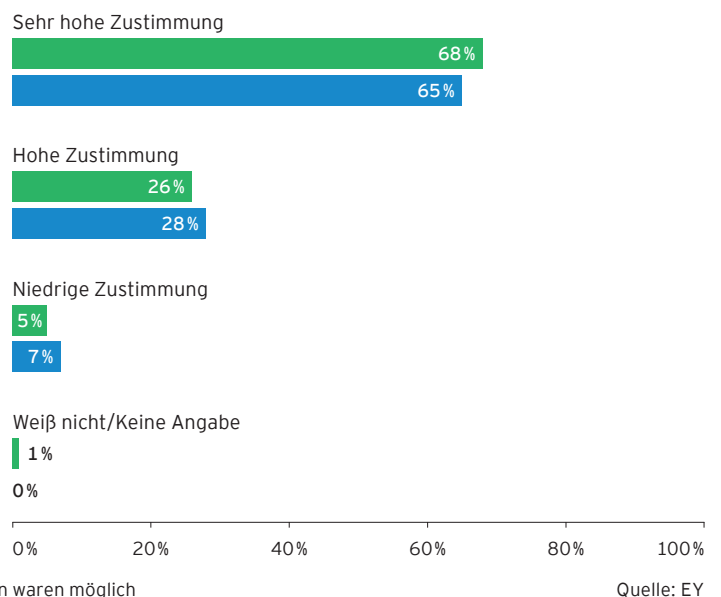


ABBILDUNG 19

Sektorenkopplung durch Digitalisierung (Vorjahresvergleich)

Inwieweit stimmen Sie der Aussage zu: „Durch die Digitalisierung wachsen verschiedene Sektoren/Industrien zusammen – dies betrifft zunehmend die Energiewirtschaft“?



Quelle: EY

03.1

Hürden in der Zusammenarbeit

Die Interviews zur Studie haben gezeigt, dass Stadtwerke zwar in der Kommune in viele Themen eingebunden werden; oft ist die Zusammenarbeit jedoch schwerfällig, abstimmungsintensiv und geprägt vom Silodenken Einzelner.

Studienteilnehmer äußern den Wunsch nach einer besseren Zusammenarbeit; konkret benennen sie den Abbau von Bürokratie und die Abkehr vom Silodenken. Auch eine Vereinfachung des Vergaberechts würden Stadtwerke als sehr hilfreich empfinden, um eine gegenseitige Beauftragung im Stadtkonzern zu ermöglichen.

Was vielen Befragten fehlt, ist eine bessere Institutionalisierung der Zusammenarbeit. Sie vermissen effiziente Projektmanagementstrukturen, so dass komplexe Aufgaben strukturiert erledigt werden können - mit einer Kombination aus zentralen und klar definierten dezentralen Entscheidungsbefugnissen für die Projektumsetzung innerhalb der Kompetenzbereiche.

Stattdessen behindern sich kommunale Ämter und Stadtwerke häufig bei der Erledigung arbeitsteiliger Aufgaben und weisen sich – berechtigt oder nicht – gegenseitig die Schuld hierfür zu. Projekte laufen entsprechend schwerfällig. Zudem fehlen nicht selten die nötigen Ressourcen. Der komplexe

regulatorische Rahmen kommt hinzu. So torpedieren kontinuierliche Regulierungsänderungen die Planung erforderlicher, meist kapitalintensiver Investitionsprojekte.

Mehr als die Hälfte der Befragten wünscht sich zudem bessere Finanzierungsmöglichkeiten. Gelder werden zunehmend knapp, weil zu viele Projekte um knappe Ressourcen konkurrieren. „Gefühlt hangeln sich Versorger seit 20 Jahren von Pilotprojekt zu Pilotprojekt“, stellte der Vorstand eines größeren Versorgers fest. Fördertöpfe stehen zwar zur Verfügung, sind aber immer schwerer zu erschließen, weil die Anforderungen immer komplexer werden. Für die Programmidentifikation und Antragstellung bedarf es mittlerweile Fachkräften, die sich kleinere Versorger nicht leisten können.



**Die Energiewende wird
in den Städten entschieden, Erfordernisse müssen
planerisch berücksichtigt werden.**

Frank Kindervatter

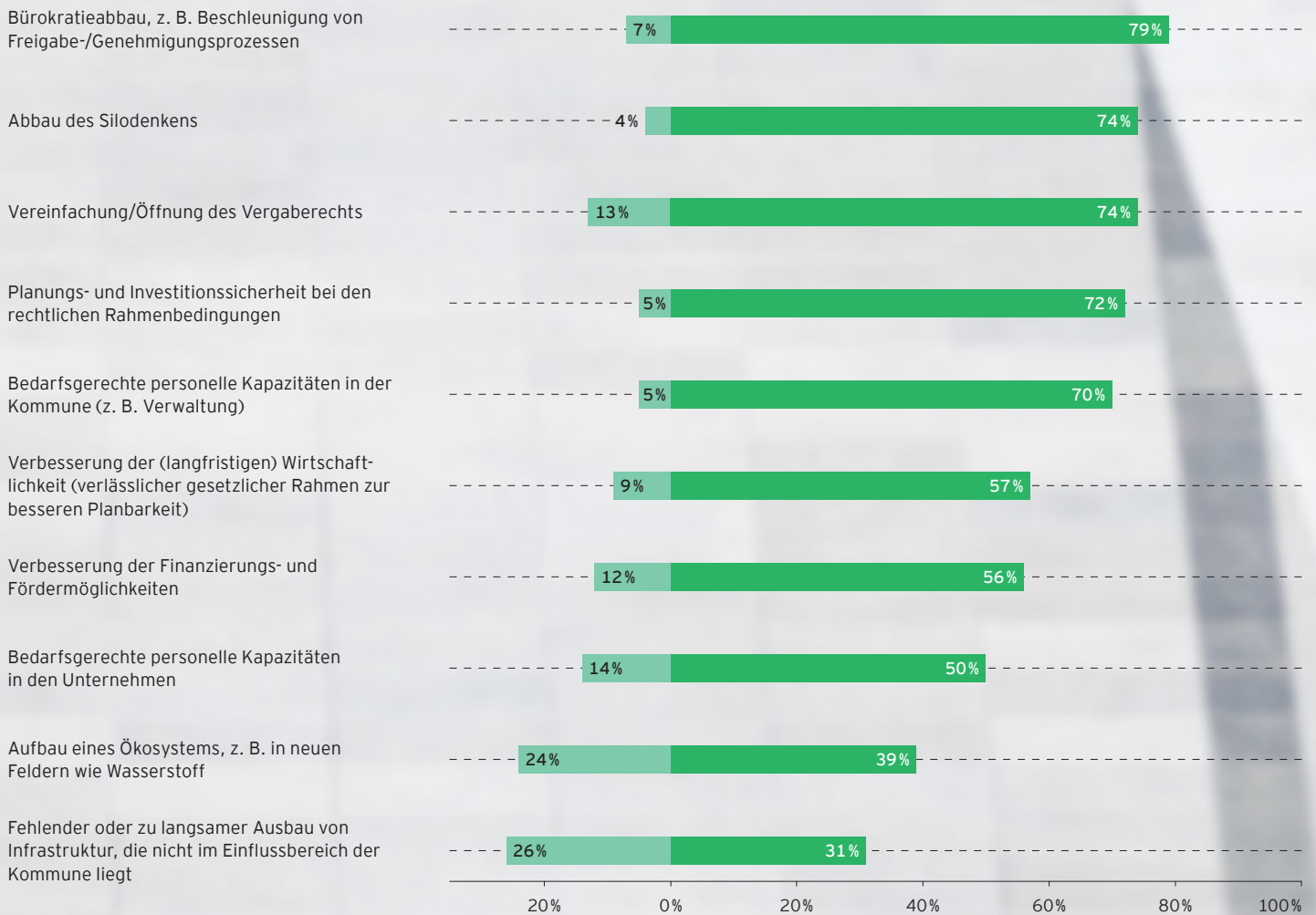
Vorstandsvorsitzender NEW AG

ABBILDUNG 20

Wichtigkeit von Maßnahmen für eine verbesserte Projektumsetzung

Welche der folgenden Maßnahmen sind wichtig, um zu einer umfassenden oder schnelleren Umsetzung von Projekten (z. B. Dekarbonisierungsinitiativen) von Energieunternehmen im kommunalen Umfeld zu kommen?

Bottom-2-Boxes (Note 5 = „überhaupt nicht relevant“ | Note 4) ◀ | ▶ Top-2-Boxes (Note 2 | Note 1 = „sehr relevant“)



n = 100 (Mehrfachnennungen waren möglich)

Quelle: EY

03.2

Wichtigstes Potenzial: Projektmanagement

Welche Instrumente stünden Stadtwerken und Kommunen also zur Verfügung, um die Zusammenarbeit effizienter, erfolgreicher und ergebnisorientierter zu gestalten?

Die Stadtwerkstudie 2021 von EY und BDEW zeigt, dass es vor allem an den Schnittstellen knirscht: Bessere Kommunikation, die Definition gemeinsamer Ziele und eine engere Zusammenarbeit unter Einbeziehung aller Entscheidungsträger stehen weit oben auf der Wunschliste der Studienteilnehmer (siehe Abbildung 10).

Ein gutes Beispiel dafür ist das komplexe Feld Smart City: Hier greifen viele verschiedene Sektoren und Interessen ineinander, sodass es kaum verwundert, dass Versorger genau hier den starken Wunsch nach strafferem Projektmanagement sehen. Um die Smart City zu organisieren, verlangen sie nach „klarer Zuweisung eines Verantwortlichen (in der Kommune, im Energieunternehmen oder extern) mit entsprechenden Ressourcen“.

Wie aber kann eine solche institutionalisierte Zusammenarbeit aussehen? Zunächst müssen die Beteiligten alle Aufgaben und Verantwortungen eindeutig zuweisen. Das kann in Form von Kooperationsvereinbarungen, einer Ertüchtigung bestehender Aufgabenträger oder der Gründung neuer Aufgabenträger geschehen.

Welche Form gewählt wird, hängt stark von verschiedenen Stellschrauben ab:

- ▶ Art und Umfang der Aufgaben
- ▶ erforderlicher Verbindlichkeitsgrad in der Zusammenarbeit
- ▶ vergaberechtliche Erfordernisse für eine gegenseitige Beauftragung

Auf diesem Weg können Stadtwerke und Kommune gemeinsam Wertschöpfung im Stadtkonzern erbringen. Aktuelle Beratungsfälle legen mindestens vier Wege nahe, Projekte besser zu steuern. Diese Auswahl ist nicht erschöpfend. Je nach lokalen und regionalen Anforderungen werden Stadtwerke und Kommunen eigene Wege finden, wie folgende Beispiele zeigen.



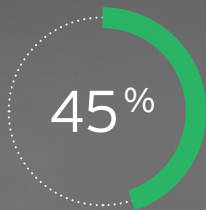
Der Hauptengpass sind die Managementkapazitäten, um die Innovationen in die Organisation hineinzutragen.

Prof. Dr. Uwe Schneidewind
Oberbürgermeister von Wuppertal

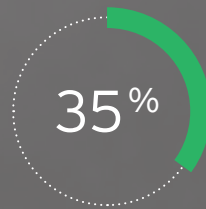
ABBILDUNG 21

Handlungsbedarf Smart City

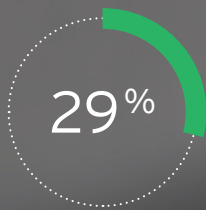
Welchen Handlungsbedarf sehen Sie beim Themenfeld Smart City?



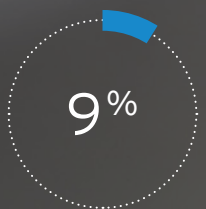
Klare Zuweisung eines Verantwortlichen (in der Kommune, im Energieunternehmen oder extern) mit entsprechenden Ressourcen müsste erfolgen



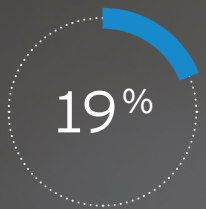
Smart-City-Initiative müsste initiiert oder zumindest deutlich vorangebracht werden



Die veränderten Anforderungen der Bürger bzw. Konsumenten (z. B. im Hinblick auf digitale Dienstleistungen) müssen deutlich stärker berücksichtigt werden



Geringer zusätzlicher Handlungsbedarf, da Smart-City-Aktivitäten bereits gut aufgesetzt und in Umsetzung sind



Kein Handlungsbedarf, da Smart City kein wesentliches Thema ist

n = 100 (Mehrfachnennungen waren möglich)

Quelle: EY



■ 03.2.1

Aufgaben an die Stadtwerke übertragen

Ein gutes Beispiel für die Ertüchtigung eines bestehenden Aufgabenträgers sind die Stadtwerke Trier (s. o.). Die Stadt Trier hat in den vergangenen Jahren sukzessive mehr Aufgaben an ihre Tochter übertragen, die heute zwölf Sparten vereint. So können die Stadtwerke Trier systematisch Potenziale zur Dekarbonisierung erschließen oder Kosten senken, indem Infrastrukturen mehrfach genutzt werden. Zuletzt haben die Stadtwerke Trier eine Kooperationsvereinbarung mit der Stadt geschlossen, um den kommunalen Immobilienbestand zu dekarbonisieren.

■ 03.2.2

Kooperationsgesellschaften

In Mülheim an der Ruhr wurde die eMHergie als Kooperationsgesellschaft der Wohnungsunternehmen SWB und MWB sowie des Mülheimer Energieversorgers medl gegründet, um die Wärmewende im Wohnungsbestand voranzutreiben. Solche Vorhaben gibt es in anderen Städten auch unter Einbeziehung der kommunalen Liegenschaften.

“

Es gibt viele positive Beispiele, wie die Dekarbonisierung gemeinsam erfolgreich umgesetzt werden kann. Die Potenziale müssen systematisch erschlossen werden, nur so können Stadtwerke und Kommunen eine Wertschöpfung im Stadtkonzern erreichen.

Metin Fidan
Partner bei EY



■ 03.2.3

Beteiligungsholding

Die DVV (Beteiligungsholding der Stadt Duisburg) hat ein Innovationscenter Smart City errichtet. Die DVV betreibt das Center als Ort für Innovation und Projektentwicklung rund um die Smart City. So stärkt sie die Institutionalisierung der Kooperation zwischen Stadt, städtischen Aufgabenträgern, Wissenschaft und anderen.

■ 03.2.4

Erweitertes Aufgabenspektrum

In Darmstadt hat die Stadt einen Großteil ihrer wirtschaftlichen Aktivitäten in privatrechtlicher Organisationsform gebündelt. Die dazu gegründete HEAG Holding leistet zudem das Beteiligungsmanagement der Stadt Darmstadt. Dabei nimmt sie deutlich strategischere Aufgaben wahr als eine klassische Finanzholding. So leistet die HEAG zum Beispiel interne Unternehmensberatung für die Stadtwirtschaft. Sie betreibt auch das Stadtwirtschaftsportal als Querschnittsportal aller städtischen Aufgabenbereiche mit Kundenbezug. Zu den finanzwirtschaftlichen Aufgaben einer solchen Gesellschaft kommen also strategische und operative Aufgaben hinzu.

Die Ergebnisse für Österreich



04.1 Österreich

Nachhaltigkeit und Klimaneutralität sind als Megatrends gekommen, um zu bleiben. Bis 2040 will Österreich klimaneutral werden – ein äußerst ambitioniertes Ziel und deutlich vor der seitens der Europäischen Union gesetzten Frist im Jahr 2050.

Gerade deshalb ist es auch nicht verwunderlich, dass sich auch die österreichischen Energieversorger im letzten Jahr neben den Auswirkungen der COVID-19-Pandemie (50 %) vor allem mit dem Thema erneuerbare Energie, Umweltschutz und Klimawandel (22 %) auseinandergesetzt haben. Aktuell rangiert Nachhaltigkeit damit gemeinsam mit Digitalisierung (22 %) auf Platz zwei der Top-Herausforderungen für die Energiebranche. Es sind jene zwei Megatrends, die nicht nur den Energiesektor, sondern alle Unternehmen und Organisationen weltweit am meisten beeinflussen und prägen werden.

Und dabei geht Digitalisierung mit Nachhaltigkeit oft Hand in Hand, wie das Beispiel Smart Meter zeigt. Die intelligenten Messsysteme können – wenn richtig genutzt – ihren Beitrag zur effizienten und damit nachhaltigen Nutzung von Strom

leisten. Der Weg ist allerdings noch weit und wurde vermutlich auch bedingt durch die Verzögerungen wegen der Pandemie weiter verlangsamt. Ende 2020 war laut unserer Umfrage erst ein Viertel der österreichischen Haushalte mit Smart Metern ausgestattet, Ende 2022 dürfte aber die 50-Prozent-Marke überschritten werden.

Österreichs Energieversorger sehen in anderen Technologiebereichen noch deutlich mehr Potenzial für die Dekarbonisierung. Den größten Hebel hat nach Ansicht der befragten Stadtwerke in Österreich die Wärmewende bzw. Wärmeversorgung (78 %), danach folgen die Mobilitätswende und der Übergang zu 100 Prozent erneuerbaren Energien (je 67 %) – wobei hier Österreich zumindest was die Grün-Stromerzeugung im eigenen Land betrifft EU-weit eine absolute Vorreiterrolle einnimmt.

“

Nur wenn genügend Elektrizität vorhanden ist, wird Österreich im Jahr 2040 nicht nur Vorreiter für grünen Strom sein, sondern auch zum Vorreiter im Bereich Klimaneutralität werden.

Trotzdem muss in den nächsten Jahren in den Bereich Stromerzeugung massiv investiert werden – denn nur wenn genügend Elektrizität vorhanden ist, wird Österreich im Jahr 2040 nicht nur Vorreiter für grünen Strom sein, sondern auch zum Vorreiter im Bereich der Klimaneutralität werden. Besonders spannend für die österreichische Energielandschaft ist in diesem Zusammenhang der Bereich Photovoltaik; fast alle der Befragten in Österreich (94 %) gaben an, diese Technologieoption wäre aktuell besonders relevant. Erst auf Platz zwei steht die in Österreich bereits sehr stark ausgebaute Wasserkraft (50 %). Klimaneutrale Gase wie Biomethan, synthetische Gase und Wasserstoff werden voraussichtlich in den nächsten Jahren an Relevanz gewinnen und die Wasserkraft auf Rang zwei ablösen.

Im Bereich der Wärmeversorgung werden in den nächsten fünf Jahren vor allem Wärmepumpen an Relevanz gewinnen (83 %). Sie werden nach Einschätzung der österreichischen Energieversorger die Blockheizkraftwerke (BHKW) bzw. Kraft-Wärme-Kopplung (KWK) von Platz eins verdrängen. Was die Verkehrswende betrifft, werden sowohl der Elektro- und Hybridantrieb als auch die Vernetzung von Mobilitätsoptionen an Bedeutung gewinnen.

Wie schon im letzten Jahr ist auch heuer die Wohnungswirtschaft absolut im Trend, was die Verschmelzung mit anderen Branchen und Wirtschaftszweigen betrifft. Die befragten österreichischen Energieversorger sehen darin sogar einen der wichtigsten Kooperationspartner, um die wirtschaftlichen Perspektiven von Dekarbonisierung in den nächsten fünf Jahren bestmöglich zu nutzen (72 %).

Die österreichische Energiebranche ist sich ihrer Verantwortung hinsichtlich der Erreichung der Klimaziele eindeutig bewusst. Das ist gut so – denn in Zukunft werden sowohl Politik als auch Konsument und Investor ihre Entscheidungen vermehrt nach nachhaltigen Aspekten treffen. Wir sehen große Chancen – für unsere Kund:innen und die gesamte österreichische Energiewirtschaft.





“

Die österreichische Energiebranche
ist sich ihrer Verantwortung hinsichtlich
der Erreichung der Klimaziele
eindeutig bewusst.

Fazit: Zusammen in die Zukunft!



Die Stadtwerkstudie 2021 von EY und BDEW zeigt, dass die Dekarbonisierung der Kommunen große Geschäftsfeldpotenziale für die Stadtwerke bietet. 77 Prozent der befragten Stadtwerke beschäftigen sich mit den vielfältigen Facetten der Dekarbonisierung.

Wachstumsfelder bieten sich den Stadtwerken vor allem in der Wohnungswirtschaft, vor dem privaten Verkehrssektor und dem ÖPNV, schließlich verfügen die Kommunen über große Immobilienportfolios. Aber auch die privaten Immobilien rücken ins Blickfeld.

Die vielfältigen Antworten der befragten Verantwortlichen belegen aber auch, dass die Stadtwerke diese Geschäftspotenziale mit ihren Kommunen noch zu zögerlich nutzen. Somit droht bei der Dekarbonisierung die Gefahr, dass sich wiederholt, was Stadtwerke und Kommunen schon bei der Digitalisierung erlebt haben: Es wurde vergleichsweise spät in entscheidende Zukunftstechnologien investiert.

Vielerorts fehlt es Stadtwerken und Kommunen noch an wirklich relevanten, konkreten Projekten, um die komplexen Fragestellung rund um die Dekarbonisierung Hand in Hand voll zu erschließen. Die Stadtwerkstudie zeigt, dass die Zusammenarbeit zwischen Kommune und Stadtwerken zwar konstruktiv ist – sie muss aber verbessert werden. Stadtwerke sind längst nicht mehr nur Versorger, sondern regionale Infrastrukturdienstleister. Deshalb sollte die Zusammenarbeit zwischen beiden idealerweise stärker institutionalisiert werden.

Besseres Projektmanagement

Das größte Potenzial bietet hier ein besseres Projektmanagement. Bessere Kommunikation, die Definition gemeinsamer Ziele und eine engere Zusammenarbeit unter Einbeziehung aller Entscheidungsträger stehen weit oben auf der Wunschliste der Studienteilnehmer. Dazu müssen die Beteiligten alle Aufgaben und Verantwortungen eindeutig zuweisen. Von Kooperationsvereinbarungen bis hin zur Gründung neuer Aufgabenträger sind viele Wege dorthin denkbar, die Stadtwerkstudie nennt beispielhaft vier Lösungsmöglichkeiten:

- ▶ Die Kommune überträgt mehr Aufgaben an die Stadtwerke.
- ▶ Versorger gründen Kooperationsgesellschaften.
- ▶ Mit Beteiligungsholdings Kooperationen stärken.
- ▶ Holdings mit deutlich mehr Aufgaben betreuen.

Stadtwerke sind gut beraten, sich Best-Practice-Beispiele genauer anzusehen und lokal eigene Lösungen zu entwerfen, die zu ihnen und ihrer Kommune passen.

Die Energieträger der Zukunft

Um die dringend notwendige Dekarbonisierung der Kommunen voranzutreiben, gibt es unterschiedliche Lösungswege. Einer davon ist selbstverständlich der weitere Ausbau der erneuerbaren Energien. Die Studie zeigt, dass die für Stadtwerke mit Abstand die wichtigste Technologieoption in der Kommune dazu die Photovoltaik ist und bleibt.

Die Stadtwerkstudie zeigt aber auch, dass sich die technologischen Möglichkeiten jenseits von PV schnell verändern werden. Wo heute noch Wind- und Bioenergie dominieren, wird schon in fünf Jahren die Wasserstofftransformation eine wichtige Rolle spielen. Den Befragten ist dies offenbar bewusst – dennoch fehlt es noch an konkreten Umsetzungen oder auch nur einer Strategie, wie man sich in den H₂-Wertschöpfungsstufen positionieren will. Nur wenige Stadtwerke betreiben bereits eigene Elektrolyseure oder Wasserstoffbusse, um sich mit der Zukunftstechnologie vertraut zu machen. Die meisten befragten Stadtwerke scheinen Wasserstoff noch für ein Thema der großen Energiekonzerne zu halten.

Die vorhandenen Potenziale, die Wasserstoff auch für den regionalen Mittelstand oder für die Mobilität und die Wärme bieten kann, sind noch nicht vollumfänglich erkannt worden. Um beim kommenden Megatrend Wasserstoff nicht den Anschluss zu verlieren, werden Stadtwerke neue Kooperationspartner erschließen und in Joint Ventures denken müssen. Erste branchenübergreifende Netzwerke und Partnerschaften, die die verschiedenen Wertschöpfungsstufen des H₂-Projekts gemeinschaftlich erschließen, weisen hier den Weg. Stadtwerke sind gut beraten, sich solchen Netzwerken anzuschließen.

An der möglichst schnellen Dekarbonisierung der Kommunen führt kein Weg vorbei. Die Studie zeigt deutlich, dass dies auch den Stadtwerken bewusst ist. Ihre Kommunen stehen unter hohem Druck, ihren CO₂-Ausstoß zu mindern. Dazu müssen sie alte Strukturen überwinden und neue Kooperationen über Sektorgrenzen hinweg wagen. Den Weg in die Zukunft beschreiten sie am erfolgreichsten gemeinsam.

Ihre Kontaktpersonen



Metin Fidan

Energy & Resources Sector Leader
Deutschland, Österreich und Schweiz

Ernst & Young GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Friedrichstraße 140
10117 Berlin

Telefon +49 30 25471 21379
metin.fidan@de.ey.com



Mathias Timm

Leiter der KMU-Vertretung

BDEW Bundesverband der
Energie- und Wasserwirtschaft e. V.
Reinhardtstraße 32
10117 Berlin

Telefon +49 30 300 199-1701
mathias.timm@bdew.de



Elke Beermann

Senior Manager, Business
Development Government &
Public Sector Mid Market

Ernst & Young GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Graf-Adolf-Platz 15
40213 Düsseldorf

Telefon +49 211 9352 19499
elke.beermann@de.ey.com



Nora Nording

Fachgebietsleiterin der KMU-Vertretung

BDEW Bundesverband der
Energie- und Wasserwirtschaft e. V.
Reinhardtstraße 32
10117 Berlin

Telefon +49 30 300 199-1718
nora.nording@bdew.de

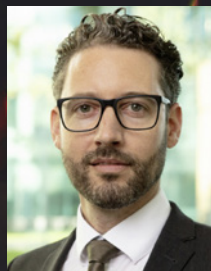


Mag. Stefan Uher

Energy Sector Leader Österreich

Ernst & Young
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft m.b.H.
Wagramer Straße 19
1220 Wien, Österreich

Telefon +43 1 211 701213
stefan.uher@at.ey.com



Benjamin Teufel

Energy Sector Leader Schweiz

Ernst & Young AG
Maagplatz 1
8005 Zürich, Schweiz

Telefon +41 58 286 4446
benjamin.teufel@ch.ey.com



Herausgeber

Ernst & Young GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

BDEW Bundesverband der Energie-
und Wasserwirtschaft e. V.

Fotos

Gettyimages

Konzept, Design and Realisation

MEDIENMASSIV, Stuttgart
www.medienmassiv.com

EY | Building a better working world

Mit unserer Arbeit setzen wir uns für eine besser funktionierende Welt ein. Wir helfen unseren Kunden, Mitarbeitenden und der Gesellschaft, langfristige Werte zu schaffen und das Vertrauen in die Kapitalmärkte zu stärken.

In mehr als 150 Ländern unterstützen wir unsere Kunden, verantwortungsvoll zu wachsen und den digitalen Wandel zu gestalten. Dabei setzen wir auf Diversität im Team sowie Daten und modernste Technologien in unseren Dienstleistungen.

Ob Assurance, Tax & Law, Strategy and Transactions oder Consulting: Unsere Teams stellen bessere Fragen, um neue und bessere Antworten auf die komplexen Herausforderungen unserer Zeit geben zu können.

„EY“ und „wir“ beziehen sich in dieser Publikation auf alle deutschen Mitgliedsunternehmen von Ernst & Young Global Limited (EYG). Jedes EYG-Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig. Ernst & Young Global Limited ist eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach englischem Recht und erbringt keine Leistungen für Mandanten. Informationen darüber, wie EY personenbezogene Daten sammelt und verwendet, sowie eine Beschreibung der Rechte, die Einzelpersonen gemäß der Datenschutzgesetzgebung haben, sind über ey.com/privacy verfügbar. Weitere Informationen zu unserer Organisation finden Sie unter ey.com.

In Deutschland finden Sie uns an 20 Standorten.

© 2021 Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
All Rights Reserved.

Creative Design Germany | BKL 2108-017
ED None

Diese Publikation ist lediglich als allgemeine, unverbindliche Information gedacht und kann daher nicht als Ersatz für eine detaillierte Recherche oder eine fachkundige Beratung oder Auskunft dienen. Es besteht kein Anspruch auf sachliche Richtigkeit, Vollständigkeit und/oder Aktualität. Jegliche Haftung seitens der Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und/oder anderer Mitgliedsunternehmen der globalen EY-Organisation wird ausgeschlossen.

ey.com/de