



**LEUPHANA**  
UNIVERSITÄT LÜNEBURG

## **Energiespar-Contracting als Geschäftsmodell für Stadtwerke?**

Jessica Bitsch  
März 2014

## **[Performance Contracting as a Business Model for Public Utility Companies]**

Jessica Bitsch  
March 2014

Leuphana Schriftenreihe Nachhaltigkeit & Recht  
Leuphana Paper Series in Sustainability and Law

Nr. 7 / No. 7

<http://www.leuphana.de/professuren/energie-und-umweltrecht/publikationen/schriftenreihe-nachhaltigkeit-recht.html>

ISSN 2195-3317



## Energiespar-Contracting als Geschäftsmodell für Stadtwerke?

Jessica Bitsch\*

März 2014

### Zusammenfassung:

[Herausforderungen wie Klimawandel, Ressourcenmangel oder steigende Energiepreisen erfordern eine höhere Energieeffizienz. Der Gebäudesektor ist für hohe Energieverbräuche verantwortlich. Ein Instrument zur Steigerung der Gebäudeenergieeffizienz ist das Energiespar-Contracting (ESC). Ein externer Contractor verpflichtet sich vertraglich zur Durchführung effizienzsteigernder Maßnahmen eines Gebäudes. Die Aufwendungen werden refinanziert durch realisierte Energiekosteneinsparungen. Obwohl das ESC Vorteile bietet wird es selten angewandt. Die Arbeit fokussiert sich besonders auf Möglichkeiten und Probleme des ESC als Geschäftsmodell für Stadtwerke. Die Arbeit verknüpft wissenschaftliche Erkenntnisse und Praxiswissen und konzentriert sich auf rechtliche Aspekte.]

**Schlüsselwörter:** [Energiespar-Contracting, Energieeffizienz, Energiedienstleistung, energetische Gebäudesanierung, Stadtwerke, Geschäftsmodell]

### Abstract:

[Challenges like climate change, decreasing resources and rising energy prices require higher energy efficiency. The building sector causes high energy use. An instrument to promote its efficiency is performance contracting (PF). A contractor commits contractually to realize energy efficiency improvements in a building. He refinances the costs by realized energy cost savings. In spite of its advantages PF is rarely applied. The thesis especially treats possibilities and problems for public utility companies with PF as business model. It links scientific findings with practical knowledge and focusses mainly on legal aspects.]

**Key Words:** [performance contracting, energy efficiency, public utility companies, energy-focused building refurbishment]

### Leuphana Schriftenreihe Nachhaltigkeit und Recht

Leitung:

Prof. Dr. *Thomas Schomerus*

Redaktion und Layout:

Dr. *Jorge Guerra González*

Korrespondenz:

*Thomas Schomerus*, Leuphana Universität Lüneburg, Fakultät Nachhaltigkeit, Institut für Nachhaltigkeitssteuerung, Professur Öffentliches Recht, insbesondere Energie- und Umweltrecht, C11.207, Scharnhorststr. 1, 21335 Lüneburg  
Fon +49.4131.677-1344, Fax +49.413.677-7911, [schomerus@uni.leuphana.de](mailto:schomerus@uni.leuphana.de)

*Jorge Guerra González*, Leuphana Universität Lüneburg, Fakultät Nachhaltigkeit, Institut für Nachhaltigkeitssteuerung, Professur Öffentliches Recht, insbesondere Energie- und Umweltrecht, C16.017, Scharnhorststr. 1, 21335 Lüneburg  
Fon +49.4131.677-2082, [jguerra@uni.leuphana.de](mailto:jguerra@uni.leuphana.de)

---

\* *Jessica Bitsch* ist wissenschaftliche Hilfskraft an der Fakultät Nachhaltigkeit, Institut für Nachhaltigkeitssteuerung, Professur Öffentliches Recht, insbesondere Energie- und Umweltrecht, Leuphana Universität Lüneburg.



## Inhaltsverzeichnis

<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS .....</b>	<b>5</b>
<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS .....</b>	<b>6</b>
<b>1 EINLEITUNG .....</b>	<b>7</b>
1.1 PROBLEMKONTEXT: ENERGIEEFFIZIENZ ALS STÜTZPFEILER DER ENERGIEWENDE .....	7
1.2 UNTERSUCHUNGSGEGENSTAND UND ZIELSETZUNG DER ARBEIT .....	8
1.3 METHODIK .....	9
1.4 GANG DER UNTERSUCHUNG .....	10
<b>2 DIE ROLLE DES ENERGIESPAR-CONTRACTINGS UND DER STADTWERKE FÜR DIE ENERGIEEFFIZIENZ.....</b>	<b>11</b>
2.1 CONTRACTING ALS BEITRAG ZUM KLIMASCHUTZ UND ZUR ENERGIEEFFIZIENZ.....	11
2.1.1 <i>Das Model Energiespar-Contracting</i> .....	12
2.1.2 <i>Positive Aspekte und Potenziale des Energiespar-Contractings</i> .....	15
2.2 STADTWERKE IM WANDEL: VOM VERSORGER ZUM ENERGIEDIENSTLEISTER .....	18
2.2.1 <i>Perspektiven durch Energiedienstleistungen</i> .....	19
2.2.2 <i>Potenziale für das Energiespar-Contracting</i> .....	21
2.3 ENERGIEPOLITISCHE UND -RECHTLICHE ZIELSETZUNGEN ZUR ENERGIEEFFIZIENZ.....	23
<b>3 UNTERSUCHUNG MÖGLICHER HEMMNISSE FÜR STADTWERKE BEIM ENERGIESPAR- CONTRACTING .....</b>	<b>26</b>
3.1. AKTUELLE MARKTSITUATION UND BEDEUTUNG DES ENERGIESPAR-CONTRACTINGS FÜR STADTWERKE.....	27
3.2. ALLGEMEINE HEMMNISSE FÜR STADTWERKE ALS ENERGIESPAR-CONTRACTOREN .....	30
3.1.1 <i>Modellspezifische Strukturen und Anforderungen</i> .....	30
3.1.2 <i>Hemmnisse von Seiten potenzieller Auftraggeber</i> .....	31
3.1.3 <i>Stadtwerkbezogene Faktoren</i> .....	33
3.1.4 <i>Zwischenergebnis</i> .....	35
3.2 RECHTLICHE HEMMNISSE FÜR STADTWERKE BEIM ENERGIESPAR-CONTRACTING .....	36
3.2.1 <i>Einschränkung der wirtschaftlichen Betätigung kommunaler Unternehmen</i> .....	37
3.2.2 <i>Leistungspflichten des Energiespar-Contractors auf vertragsrechtlicher Ebene</i> .....	40
3.2.3 <i>Zwischenergebnis</i> .....	51
<b>4 FAZIT UND AUSBLICK .....</b>	<b>52</b>
4.1 BEANTWORTUNG DER FORSCHUNGSFRAGE UND ZUSAMMENFASSUNG .....	52
4.2 METHODENREFLEKTION UND ÜBERTRAGBARKEIT DER ERGEBNISSE .....	54
4.3 AUSBLICK.....	55



<b>5</b>	<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>57</b>
<b>6</b>	<b>ANHANG .....</b>	<b>64</b>
6.1	INFORMATIONEN ZU DEN INTERVIEWTEN EXPERTEN .....	64
6.2	LEITFÄDEN ZU DEN EXPERTENINTERVIEWS .....	64
6.2.1	<i>Interviewleitfaden für Herrn Kreckel-Straubinger.....</i>	<i>64</i>
6.2.2	<i>Interviewleitfaden für Herrn Vorbeck und Herrn Kuhr .....</i>	<i>65</i>
6.2.3	<i>Auswertungstabellen zu den Experteninterviews .....</i>	<i>67</i>



## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Schematische Darstellung der Funktionsweise des Contractings.....	12
Abbildung 2: Modellaufbau ESC.....	14
Abbildung 3: Ablauf eines ESC-Projekts .....	15
Abbildung 4: Darstellung der Kostenentlastung durch das ESC .....	16
Abbildung 5: Anforderungen an Stadtwerke .....	20
Abbildung 6: Wichtigkeit verschiedener Wachstumsansätze für Stadtwerke .....	27
Abbildung 7: Anteil des ESC am Contracting-Markt .....	28
Abbildung 8: Gründe für den Verzicht auf ESC.....	32



## Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
AG	Auftraggeber
Art.	Artikel
ASUE	Arbeitsgemeinschaft für sparsamen und umweltfreundlichen Energieverbrauch e.V.
BDEW	Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft e.V.
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
CO <sub>2</sub>	Kohlenstoffdioxid
CN	Contracting-Nehmer
dena	Deutsche Energie-Agentur GmbH
EDL	Energiedienstleistung(en)
EDL-G	Gesetz über Energiedienstleistungen und andere Energieeffizienzmaßnahmen
ESC	Energiespar-Contracting
EU	Europäische Union
EuGH	Europäischer Gerichtshof
EVU	Energieversorgungsunternehmen
GO	Gemeindeordnung(en)
GWB	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen
Hg.	Herausgeber
o.J.	ohne Jahresangabe
o.S.	ohne Seitenangabe
SW	Stadtwerk
VfW	Verband für Wärmelieferung e.V.
VKU	Verband kommunaler Unternehmen e.V.
VOB/A	Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen, Teil A
VOL/A	Vergabe- und Vertragsordnung für Leistungen, Teil A

# 1 Einleitung

## 1.1 Problemkontext: Energieeffizienz als Stützpfeiler der Energiewende

*„Europa kann sich Energieverschwendung nicht leisten. Energieeffizienz ist eines der zentralen Ziele für 2020 und gleichzeitig ein Schlüsselfaktor für das Erreichen unserer langfristigen Energie- und Klimaschutzziele“<sup>1</sup>*

Mit dieser Aussage leitete die Europäische Kommission 2010 ihre Forderung ein, die EU müsse eine Energieeffizienz-Strategie entwickeln. Das Wohlergehen der Bevölkerung, Industrie und Wirtschaft ist abhängig von sicherer, nachhaltiger und erschwinglicher Energie<sup>2</sup>. Im Zuge des voranschreitenden Klimawandels, knapper Energieressourcen und der steigenden Abhängigkeit der EU von Energieimporten ist die Energieeffizienz ein wertvolles Instrument, um diesen Herausforderungen zu begegnen. Die Steigerung der Energieeffizienz, also „das Verhältnis von Ertrag an Leistung, Dienstleistungen, Waren oder Energie zu Energieeinsatz“<sup>3</sup> kann durch die Verringerung des Primärenergieverbrauchs und der Energieeinfuhren die Versorgungssicherheit der Union verbessern und schädliche Treibhausgasemissionen kostenwirksam senken<sup>4</sup>. Gleichzeitig bringt sie Verbrauchern in Form von Energiekostensparnissen greifbare Vorteile. Sie ist damit als günstigste, wettbewerbsfähigste und sicherste Energieform die größte Energieressource und wichtiger Stützpfeiler der Energiewende. Deshalb hat sich die EU das Ziel gesetzt, den Primärenergieverbrauch – vor allem durch die Steigerung der Energieeffizienz - bis 2020 um 20% gegenüber den Prognosen zu senken<sup>5</sup>. Aus den jüngsten Kommissionsschätzungen geht jedoch hervor, dass voraussichtlich nur die Hälfte dieses Ziels erreicht wird - zwischen energiepolitischen Zielen und ihrer Verwirklichung klafft eine große Lücke. Deshalb sollen entschlossene Maßnahmen ergriffen werden, um vorhandene Energieeinsparpotenziale zu erschließen<sup>6</sup>. Dabei soll vor allem der Gebäudesektor mobilisiert werden, der für 40% des EU-weiten Energieverbrauchs und 36% der CO<sub>2</sub>-Emissionen verantwortlich ist<sup>7</sup>. Veraltete Anlagentechnik, schlechte Dämmung von Gebäudehüllen, fehlende Regelungstechnik in vielen Gebäuden und nicht zuletzt ineffizientes Nutzerverhalten verursachen oftmals einen unnötig hohen Energieverbrauch. Eine höhere Energieeffizienz

---

<sup>1</sup> KOM(2010) 0639 endg. (2010) Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen Energie 2020 Eine Strategie für wettbewerbsfähige, nachhaltige und sichere Energie (im Folgenden: Energiestrategie 2020), 7.

<sup>2</sup> Energiestrategie 2020, 2.

<sup>3</sup> Art. 2 Abs. 4. der Richtlinie 2012/27/Eu Des Europäischen Parlaments und Des Rates vom 25. Oktober 2012 zur Energieeffizienz, zur Änderung der Richtlinien 2009/125/EG und 2010/30/EU und zur Aufhebung der Richtlinien 2004/8/EG und 2006/32/EG (im Folgenden: Energieeffizienzrichtlinie).

<sup>4</sup> Erwägungsgrund (1) der Energieeffizienzrichtlinie.

<sup>5</sup> Vgl. KOM(2011) 109 endg. (2011) Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss Der Regionen, Energieeffizienzplan 2011 (im Folgenden: Energieeffizienzplan), 2; Eisenschmid 2008, 8, [http://db.mietgerichtstag.de/tl\\_files/Dateien/Mietgerichtstage/2008/eisenschmidcontracting.pdf](http://db.mietgerichtstag.de/tl_files/Dateien/Mietgerichtstage/2008/eisenschmidcontracting.pdf) - 19.07.2013.

<sup>6</sup> Vgl. Energieeffizienzplan, 2.

<sup>7</sup> Kuhn 2013/14, 12, <http://www.einsparcontracting.eu/fachartikel/2013-jbvwf-eu-energieDienstleistungsmodelle.pdf> - 26.06.2013.

lässt sich vor allem durch ein verbessertes Energiemanagement, den Einsatz energiesparender Technologien und die Sensibilisierung der Gebäudenutzer erreichen<sup>8</sup>. Energiedienstleistungen (EDL)<sup>9</sup> können eine wesentliche Rolle bei der Umsetzung von Energieeffizienzmaßnahmen spielen, indem sie mit bedarfsorientierten Konzepten zu nachhaltigen Energieeffizienzlösungen beitragen.

## 1.2 Untersuchungsgegenstand und Zielsetzung der Arbeit

Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit ist das sogenannte Energiespar-Contracting (ESC), ein EDL-Modell, dem vielfach hohes Potenzial zur Steigerung der Energieeffizienz im Gebäudebestand zugesprochen wird. Dadurch wird es als wertvolles Instrument für den Klimaschutz angesehen. Durch das ESC können Einsparpotenziale im Gebäudebestand identifiziert und anschließend durch geeignete Maßnahmen erschlossen werden. Es werden gezielt Stadtwerke als mögliche ESC-Anbieter untersucht, da sie als regionale Energiedienstleister gute Voraussetzungen haben, um ESC-Projekte erfolgreich durchzuführen und durch ihre Vorbildfunktion zur Verbreitung des Modells beitragen könnten. Neben Vorteilen und Potenzialen von Stadtwerken im Bereich ESC wird ausgehend von der Betrachtung der aktuellen Marktsituation untersucht, weshalb sich Stadtwerke nicht stärker im Bereich ESC betätigen. Maßgeblicher Untersuchungsgegenstand der Arbeit ist demnach die Identifikation möglicher Hemmnisse, die den Stadtwerken bei der Anwendung des Modells entgegenstehen.

Die übergeordnete Forschungsfrage, an der sich die Untersuchung orientiert lautet wie folgt:

*Welche Hemmnisse bestehen für Stadtwerke beim Geschäftsmodell Energiespar-Contracting?*

Zur Strukturierung der Thematik untergliedert sich die Forschungsfrage in die folgenden Unterfragen:

- *Welche allgemeinen Problematiken ergeben sich für Stadtwerke, wenn sie als Energiespar-Contractoren auftreten?*
- *Welche rechtlichen Hemmnisse stehen der Betätigung von Stadtwerken als Energiespar-Contractoren entgegen?*

Die vorliegende Bachelorarbeit wurde vor einem rechtswissenschaftlichen Hintergrund angefertigt, weshalb die Thematik vordergründig aus rechtlicher Perspektive betrachtet wird. Um zu einer möglichst gesamtheitlichen Einschätzung der Problematik und Beantwortung der Fragestellung zu gelangen, werden im Sinne eines inter- und transdisziplinären Grundverständnisses auch technische, betriebswirtschaftliche und sozial-kommunikative Aspekte einbezogen. Ziel der Arbeit ist einen Erkenntnisbeitrag zu leisten, welche Poten-

---

<sup>8</sup> Vgl. Piebalgs 2007, 18, zitiert nach Eisenschmid 2008, [http://db.mietgerichtstag.de/tl\\_files/Dateien/Mietgerichtstage/2008/eisenschmid\\_contracting.pdf](http://db.mietgerichtstag.de/tl_files/Dateien/Mietgerichtstage/2008/eisenschmid_contracting.pdf). - 19.07.2013.

<sup>9</sup> Eine EDL ist eine Tätigkeit, die auf der Grundlage eines Vertrags erbracht wird und in der Regel zu überprüfbar und mess- oder schätzbaren Energieeffizienzverbesserungen oder Primärenergieeinsparungen sowie zu einem physikalischen Nutzeffekt, einem Nutzwert oder zu Vorteilen als Ergebnis der Kombination von Energie mit energieeffizienter Technologie oder mit Maßnahmen wie beispielsweise Betriebs-, Instandhaltungs- und Kontrollaktivitäten führt (§ 2 Art. 6 des Gesetzes über Energiedienstleistungen und andere Energieeffizienzmaßnahmen vom 4. November 2010 (BGBl. I, 1483) (im Folgenden EDL-G).





ziale aber auch Herausforderungen sich für Stadtwerke im Bereich ESC ergeben und aufgrund welcher Hemmnisse Stadtwerke das ESC aktuell beinahe ausnahmslos nicht als Geschäftsmodell nutzen.

### 1.3 Methodik

Der Großteil der vorliegenden Arbeit stützt sich auf die Recherche einschlägiger Literatur, in die sowohl Studien, themenspezifische Leitfäden sowie Fachliteratur und Fachzeitschriftenartikel einbezogen wurden. Während der Grundlagenteil der Arbeit ausschließlich auf einer Literaturanalyse basiert, werden in den Hauptteil Ergebnisse von Experteninterviews einbezogen, die sowohl stützende als auch ergänzende Funktion übernehmen. Ziel der Integration der Expertenmeinungen ist es, zum einen Hinweise auf die Praxisrelevanz der untersuchten Hemmnisse zu erhalten und zum anderen Hemmnisse, die in der Literatur nicht behandelt wurden, in die Analyse einzubinden. Diese Methodik, die aus der Literaturanalyse abgeleiteten Forschungshypothesen und Ergebnisse mit Expertenwissen zu untermauern, nennt sich Triangulation. Durch die Kombination unterschiedlicher Vorgehensweisen können Schwächen und Stärken der einzelnen Methoden ausgeglichen und die empirische Absicherung der Ergebnisse trotz einer geringen Anzahl an Experteninterviews erhöht werden<sup>10</sup>.

Der Definition von Mieg und Näf folgend wird ein Experte in dieser Arbeit als Person verstanden, die aufgrund langjähriger Erfahrungen über bereichsspezifisches Wissen verfügt<sup>11</sup>. Um praxisorientiertes Wissen in Form qualitativer Ergebnisse in Bezug auf die konkrete Fragestellung zu erhalten, werden die Experten in einem Interview zu der untersuchten Thematik befragt. Als Methodik wurden leitfadengestützte Experteninterviews ausgewählt. Die Anwendung eines Interviewleitfadens ermöglicht ein strukturiertes, themenfokussiertes Gespräch, ohne dabei eine starre Form vorzugeben oder enge Antwortkategorien vorzuschreiben<sup>12</sup>. So bleibt genügend Freiraum für individuelle Antworten bei gleichzeitig guter Vergleichbarkeit der verschiedenen Expertenaussagen. Die Interviewleitfäden der vorliegenden Arbeit (s. Anhang Nr. 2) orientierten sich am klassischen Aufbau eines Leitfadens. Als Fragen wurden sowohl direkte, indirekte und spezifizierende Fragen verwendet, die mehrheitlich als offene Fragen (d.h. Ausschluss der Antwortmöglichkeit „Ja“ oder „Nein“) formuliert waren<sup>13</sup>. Die Auswertung der Interviews in Hinblick auf die für die Arbeit relevanten Informationen erfolgte in Tabellenform (s. Anhang Nr. 4).

Die ausgewählten Experten stammen aus einem Stadtwerkeberatungsunternehmen und zwei Stadtwerken.<sup>14</sup> Die Experten wurden nach bestimmten Kriterien ausgewählt. Um ein möglichst repräsentatives Meinungsbild zu erhalten, wurde bei der Expertenauswahl im Rahmen der Möglichkeiten einer Bachelorarbeit darauf

---

<sup>10</sup> Gläser/Laudel 2009, 105.

<sup>11</sup> Mieg/Näf 2006, 6.

<sup>12</sup> Vgl. Mieg/Näf, 13.

<sup>13</sup> Vgl. Mieg/Näf, 14.

<sup>14</sup> Für genauere Informationen zu den Experten siehe Anhang, Abschnitt 6.1 (Informationen zu den Experten).



geachtet, dass die Experten aus verschiedenen Bundesländern kommen und sowohl kleine und mittlere als auch große Stadtwerke vertreten sind, die zudem einen unterschiedlichen Grad an kommunaler Beteiligung aufweisen. Da untersucht werden soll, weshalb nahezu alle Stadtwerke das ESC momentan nicht als Geschäftsmodell nutzen, wurden für die Interviews solche Stadtwerke ausgewählt, die sich aufgrund bestehender Hemmnisse gegen die Einführung des ECS als eigenes Geschäftsmodell entschieden haben.

#### **1.4 Gang der Untersuchung**

Nach der kurzen Einleitung in Problemkontext, Untersuchungsgegenstand und Methodik der Arbeit (Abschnitt 1) wird in Abschnitt 2 zunächst auf die Grundlagen des Modells ESC eingegangen. Der Vorstellung modellcharakteristischer Eigenschaften und vertraglicher Beziehungen in einem ESC-Projekt folgen die Darstellung positiver Auswirkungen der Anwendung des Modells und eine Abschätzung der erschließbaren energetischen Potenziale. Anschließend werden Stadtwerke als potenzielle Energiespar-Contractoren vorgestellt und dargelegt, inwiefern aktuelle Herausforderungen und strukturelle Gegebenheiten für eine Betätigung von Stadtwerken im Bereich ESC sprechen. Um die Notwendigkeit der verstärkten Nutzung von EDL zur Erreichung europäischer und nationaler Klimaschutzziele und die diesbezügliche Verantwortung der öffentlichen Hand zu untermauern, werden zum Abschluss des Grundlagenteils energiepolitische und -rechtliche Zielsetzungen zur Energieeffizienz und zum Ausbau von Energiedienstleistungsmodellen unter besonderer Berücksichtigung der Position regionaler Energieversorgungsunternehmen (EVU) betrachtet.

Ausgehend von dem sehr positiven Blickwinkel auf das ESC und die Möglichkeiten von Stadtwerken als regionale Unternehmen im Bereich innovativer EDL-Modelle, wird zu Beginn des Hauptteils (Abschnitt 3) die aktuelle Bedeutung des ESC für Stadtwerke beleuchtet. Der aktuelle Stellenwert des ESC und die Bewertung der Experten zur Bedeutung des Modells für Stadtwerke weichen erheblich von den theoretisch erreichbaren Potenzialen des ESC ab. Deshalb soll im Hauptteil der Arbeit auf mögliche Hemmnisse für Stadtwerke im Bereich ESC eingegangen und das ESC aus kritischer Perspektive beleuchtet werden. Ziel ist die Identifikation von Hemmnissen, die zur geringen Anwendung des ESC durch Stadtwerke beitragen. Die Analyse der Hemmnisse geht dabei von einer allgemeinen Verortung verschiedener Problemfelder in die konkrete Untersuchung rechtlicher Hemmnisse über. Durch die Ergebnisse der Experteninterviews werden die aus der Literaturanalyse abgeleiteten Forschungshypothesen und Ergebnisse gestützt und ergänzt. So können Rückschlüsse auf die Praxisrelevanz einzelner Hemmnisse gezogen und in der Literatur nicht thematisierte Hemmnisse identifiziert werden. Sowohl nach dem Teil der allgemeinen Hemmnisse als auch nach dem Teil der rechtlichen Hemmnisse folgt ein kurzes Zwischenergebnis, in das ggf. Änderungsvorschläge für eine bessere Anwendbarkeit des ESC eingebunden werden.



Den Abschluss der Arbeit bildet das Fazit (Abschnitt 4). Darin erfolgt eine kritische Reflektion der Methodik und der Forschungsergebnisse im Hinblick auf ihre Übertragbarkeit sowie eine zusammenfassende Beantwortung der Forschungsfrage. Im Ausblick werden zuletzt Bereiche mit weiterem Forschungsbedarf und mögliche Entwicklungstendenzen des Forschungsfelds ESC aufgezeigt. Abschnitt 5 enthält die Quellenangaben, in Abschnitt 6 befindet sich der Anhang.

## **2 Die Rolle des Energiespar-Contractings und der Stadtwerke für die Energieeffizienz**

### **2.1 Contracting als Beitrag zum Klimaschutz und zur Energieeffizienz**

Zwischen theoretischen Einsparpotenzialen im Gebäudebestand und der tatsächlichen Umsetzung energieeffizienzsteigernder Maßnahmen klafft oftmals eine große Lücke. Eines der wesentlichen Hemmnisse, das der Realisierung von Energieeinsparungen entgegensteht, ist das Fehlen finanzieller Ressourcen öffentlicher und privatwirtschaftlicher Gebäudeeigentümer<sup>15</sup>. An dieser Problematik setzt die Grundidee des Contractings an, das in der Energiewirtschaft im Zuge der Liberalisierung der Energiemärkte<sup>16</sup> und dem Anstieg der Energiepreise Modewort und Hoffnungsträger zugleich wurde. Contracting wurde bereits in den 1960er Jahren im Bereich von Produktionsanlagen als Vertragsform angewandt. In der Energiewirtschaft ist es seit den 1990er Jahren bekannt und seitdem einer der wenigen Wachstumsmärkte im EDL-Bereich in Deutschland, bei dem es noch einen überschaubaren Wettbewerb gibt<sup>17</sup>. Der Oberbegriff Contracting, der sich vom englischen „contract“ (= Vertrag) ableitet, steht für verschiedene Arten von EDL, „die zur Umsetzung von Effizienzverbesserungen bei Energieumwandlungs- und verteilungsanlagen in generell allen Verbrauchsbereichen geeignet sind“<sup>18</sup>. Die gebäudespezifischen EDL werden von einem externen Dienstleister, dem sogenannten Contractor bereitgestellt, dem durch Vertrag gestattet wird, bestimmte Maßnahmen auf dem Gelände des Gebäudeeigentümers durchzuführen. Der Contractor plant, finanziert und setzt die betreffenden energieeffizienzsteigernde Maßnahmen<sup>19</sup> im Gebäude um. Dies führt zur energetischen Optimierung energieverbrauchsrelevanter Anlagen und anderer Gebäudebestandteile und bewirkt dadurch die Reduktion des Energieverbrauchs und der Energiekosten<sup>20</sup>. Die Refinanzierung der Investitionen des Contractors erfolgt aus den Einsparungen, die durch die von ihm getätigten Maßnahmen erreicht wurden. Die Rückzahlung

<sup>15</sup> Kristof/Lechtenböhrer 1999, 2, [http://wupperinst.org/uploads/tx\\_wupperinst/einspar-contracting.pdf](http://wupperinst.org/uploads/tx_wupperinst/einspar-contracting.pdf) - 26.06.2013.

<sup>16</sup> S. hierzu Abschnitt 2, Kapitel 2.1.

<sup>17</sup> YourSales/VKU/Arbeitsgemeinschaft für sparsame Energie- und Wasserverwendung (im Folgenden: ASEW) 2009, 21.

<sup>18</sup> EnergieAgentur.NRW 2007, 6.

<sup>19</sup> Nach § 2 Art. 8; 10 EDL-G sind dies alle Maßnahmen, die in der Regel zu überprüfbaren und der Höhe nach mess- oder schätzbaren Energieeffizienzverbesserungen führen. Energieeffizienzverbesserung bedeutet die Steigerung der Endenergieeffizienz durch technische, wirtschaftliche oder Verhaltensänderungen.

<sup>20</sup> Vgl. Kristof/Lechtenböhrer 1999, 2, [http://wupperinst.org/uploads/tx\\_wupperinst/einspar-contracting.pdf](http://wupperinst.org/uploads/tx_wupperinst/einspar-contracting.pdf) - 26.06.2013.



läuft über die sogenannte Contracting-Rate, die der Gebäudeeigentümer – also der Auftraggeber (AG) oder auch Contracting-Nehmer (CN) - an ihn abführt<sup>21</sup>.

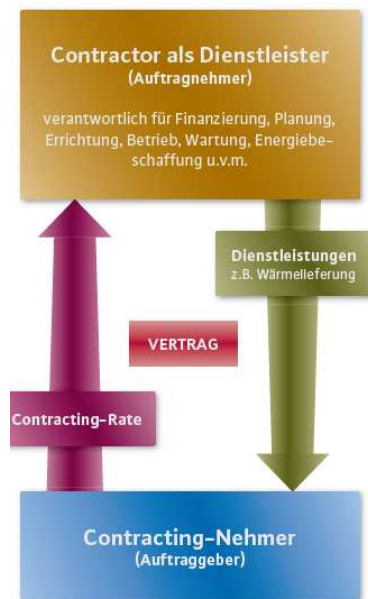


Abbildung 1: Schematische Darstellung der Funktionsweise des Contractings<sup>22</sup>

Durch die DIN 8930-5 wird zwischen vier verschiedenen Contracting-Modellen unterschieden: dem Energieliefer-Contracting, dem Einspar-Contracting, dem Finanzierungs-Contracting und dem technischen Anlagenmanagement.<sup>23</sup> Obwohl die Einführung der DIN eine bessere Abgrenzung der verschiedenen Modelle möglich macht, werden die Begrifflichkeiten und die damit verbundenen Leistungsansätze vielfach noch uneinheitlich verwendet, was bei CN zu Unsicherheiten führen kann<sup>24, 25</sup>. In der Praxis haben sich zusätzlich Misch- und Unterformen wie das Druckluft-, Kälte- oder Licht-Contracting entwickelt<sup>26</sup>.

Da sich die vorliegende Arbeit explizit mit dem ESC beschäftigt, wird dieses Contracting-Modell nachfolgend näher betrachtet.

### 2.1.1 Das Model Energiespar-Contracting

Obwohl den verschiedenen Contracting-Modellen dasselbe Konzept zugrunde liegt, unterscheidet sich das ESC in seinem Kerngedanken deutlich von den anderen Modellen. Während das Contracting heute oft als Synonym für Betreibermodelle durch Drittmittelfinanzierung verstanden wird, ist mit diesem Begriff auch die Möglichkeit gemeint, durch Dritte Einsparinvestitionen durchführen und allein durch die reduzierten

<sup>21</sup> Vgl. EnergieAgentur.NRW 2007, 5.

<sup>22</sup> Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft e.V. (im Folgenden: BDEW) 2010, 9, [http://www.bdew.de/internet.nsf/res/Energie-Contracting/\\$file/707\\_BDEW-Broschuere\\_Contracting.pdf](http://www.bdew.de/internet.nsf/res/Energie-Contracting/$file/707_BDEW-Broschuere_Contracting.pdf) - 23.06.2013; Arbeitsgemeinschaft für sparsamen und umweltfreundlichen Energieverbrauch e.V. (im Folgenden: ASUE) 2005, 4, [http://asue.de/cms/upload/inhalte/energiedienstleistungen/broschuere/Contracting\\_Kommune.pdf](http://asue.de/cms/upload/inhalte/energiedienstleistungen/broschuere/Contracting_Kommune.pdf) - 23.06.2013.

<sup>23</sup> Vgl. Meinefeld 2004, 65; YourSales/VKU/ASEW 2009, 20.

<sup>24</sup> So wird das ESC auch als Einspar- oder Performance-Contracting, das Energieliefer- auch als Anlagen- Contracting bezeichnet.

<sup>25</sup> Meinefeld 2004, 65.

<sup>26</sup> EnergieAgentur.NRW 2007, 7.



Energiekosten finanzieren zu lassen<sup>27</sup>. Im Gegensatz zum Energieliefer-Contracting, bei dem die effiziente Energieversorgung eines Gebäudes durch die Errichtung oder Modernisierung der Energieerzeugungsanlage angestrebt und im Zuge dessen ein klassischer Liefervertrag zwischen Contractor und CN geschlossen wird, steht beim ESC die Steigerung der Energieeffizienz des gesamten Gebäudes im Mittelpunkt. Die DIN 8930 – 5 beschreibt das ESC als „gewerkeübergreifende Optimierung der Gebäudetechnik und des Gebäudebetriebs durch einen Contractor auf Basis einer partnerschaftlich gestalteten Zusammenarbeit“<sup>28</sup>. Einzelne energieeffizienzsteigernde Maßnahmen werden zu einem umfassenden Energiekonzept zusammengefasst, wodurch der Energieverbrauch des Gebäudes nachhaltig reduziert wird. Ziel ist eine garantierte Energieverbesserung im Hinblick auf Wirtschaftlichkeit, Energieeinsparung, Substanzwert und Konditionierung des Gebäudes. Wesentliches Merkmal des Modells ist, dass die Finanzierung der Investitionen ausschließlich über die garantierten Kosteneinsparungen erfolgt<sup>29</sup>. Dabei geht die energetische Optimierung des Gebäudes mit der Sicherstellung der vom CN geforderten Gebäudenutzungsqualität wie Raumtemperatur oder Raumluft einher<sup>30</sup>.

Die Leistungen des Contractors umfassen sowohl die Planung, Finanzierung und Errichtung als auch die anschließende Betreuung und Steuerung von Komponenten zur Energieerzeugung, -verteilung und -nutzung. Ziel ist die Nutzung des spezifischen Knowhows des Contractors, um möglichst alle Energiesparpotenziale zu identifizieren und umzusetzen. Das ESC kann bei Anlagen aller Verbrauchsbereiche Anwendung finden, deren Nutzungsdauer noch nicht überschritten ist und die einen hohen Energieverbrauch aufweisen. Üblicherweise eingebaut werden moderne Mess- und Regelungstechnik (Gebäudeleittechnik), Heizungs-, Beleuchtungs-, Klima-, Druckluft- oder Wärmerückgewinnungsanlagen<sup>31</sup>. Auch Maßnahmen an der Gebäudehülle wie zum Beispiel Dämmungen können Vertragsbestandteil sein. Da das Gebäudenutzerverhalten großen Einfluss auf den Energieverbrauch hat, werden häufig auch Beratungen und Schulung der Gebäudenutzer in das Konzept integriert<sup>32</sup>. Im Vorfeld dieser Maßnahmen ist es besonders wichtig, die bisherigen Energieverbrauchswerte als Referenz zu bestimmen, um mögliche Energieeinsparungen zu berechnen und im Anschluss an die Modernisierungsmaßnahmen zu messen, welche Einsparwerte realisiert werden könnten. Hierzu wird die sogenannte **Baseline** festgelegt, in der die gemittelten Energiekosten des Gebäudes der letzten Jahre vor Vertragsbeginn erfasst werden<sup>33</sup>. Auch für den Contractor ist die Ermittlung der Baseline von besonderem Interesse, da auf ihrer Grundlage die Berechnung seiner Vergütung erfolgt. Um die garantierte Einsparquote einhalten zu können, werden vom Contractor regelmäßig fernüberwachte Energie-

---

<sup>27</sup> Klimaschutz- und Energieagentur Baden-Württemberg GmbH (im Folgenden: KEA), o.S., [www.kea-bw.de/unser-angebot/angebot-fuer-kommunen/contracting/](http://www.kea-bw.de/unser-angebot/angebot-fuer-kommunen/contracting/) - 22.07.2013.

<sup>28</sup> DIN 8930- Teil 5 (3.5), zitiert nach Eisenschmid 2008, 10, [http://db.mietgerichtstag.de/tl\\_files/Dateien/Mietgerichtstage/2008/eisenschmidcontracting.pdf](http://db.mietgerichtstag.de/tl_files/Dateien/Mietgerichtstage/2008/eisenschmidcontracting.pdf) - 19.07.2013.

<sup>29</sup> YourSales/VKU/ASEW 2009, 21.

<sup>30</sup> Rotter 2010, 40.

<sup>31</sup> Vgl. EnergieAgentur.NRW 2007, 6; 12.

<sup>32</sup> Vgl. Hack 2012, 11.

<sup>33</sup> Vgl. Deutsche Energie-Agentur GmbH (im Folgenden: dena) 2008, 16; Vgl. EnergieAgentur.NRW 2007, 11.



Management-Systeme installiert, mit denen der Betrieb der Anlagen zentral über einen Leitrechner gesteuert und überwacht werden kann<sup>34</sup>.

Die garantierte Energiekosteneinsparung, zu der sich der Contractor über die gesamte Vertragslaufzeit verpflichtet, wird im sogenannten **Einspar-Garantievertrag** festgehalten<sup>35</sup>. Dies ist ein Vertrag zivilrechtlicher Art, bei dem gemäß § 311 Abs. 1 des Bürgerlichen Gesetzbuchs (BGB)<sup>36</sup> ein gegenseitiges Schuldverhältnis der beiden Vertragsparteien begründet wird. Ein Wechsel einer der beiden Vertragsparteien muss immer mit Zustimmung beider Parteien erfolgen<sup>37</sup>. Der Energieliefervertrag des CN mit seinem EVU bleibt unberührt. Der Contractor kann lediglich zu Abstimmungszwecken mit dem EVU zusammenarbeiten.

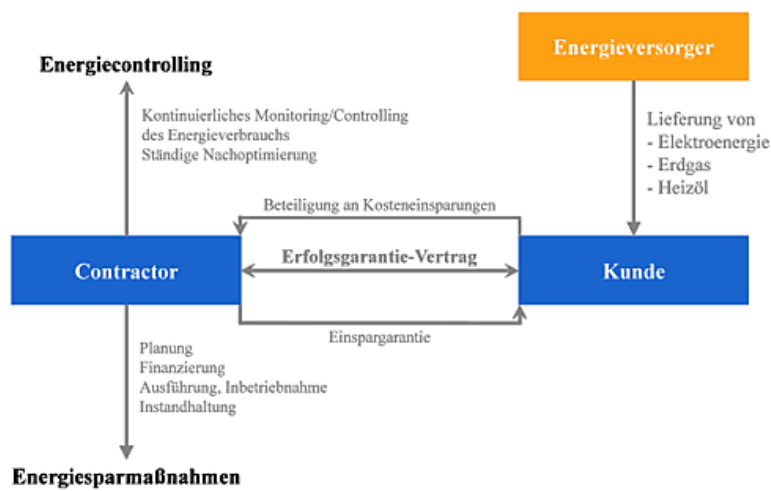


Abbildung 2: Modellaufbau ESC<sup>38</sup>

Die Vertragslaufzeit variiert zumeist zwischen drei bis zehn Jahren<sup>39</sup>. Die Vergütung erfolgt nach dem Erfolgsprinzip: unterschreitet der Contractor die von ihm prognostizierten Einsparwerte, muss er die Differenz zwischen erreichter und garantierter Energieeinsparung ausgleichen. Übertreffen die tatsächlichen Energiekosteneinsparungen den vertraglich festgeschriebenen Wert, kann ein Bonussystem eingesetzt werden<sup>40, 41</sup>. Im Gegenzug zu den Leistungen des Contractors ist der CN u.a. zur baulichen Unterhaltung des Gebäudes und zur Weitergabe energieverbrauchsrelevanter Informationen verpflichtet<sup>42</sup>.

Beim gängigen Projektablauf erfolgt zunächst die Identifikation des aktuellen Energieverbrauchs, den Energiekosten sowie der Hauptenergieverbraucher (Grobanalyse). Verschiedene ESC-Anbieter können auf dieser Grundlage eine Schätzung des möglichen Einsparpotenzials vornehmen. Anschließend geben sie ein Ange-

<sup>34</sup> EnergieAgentur.NRW 2007, 12.

<sup>35</sup> Vgl. Arbeitskreis Einspar-Contracting im VfW, o.S., <http://www.einsparcontracting.eu/einspar-contracting/definition.php> - 11.07.2013.

<sup>36</sup> Bürgerliches Gesetzbuch in der Fassung der Bekanntmachung vom 2. Januar 2002 (BGBl. I, 42, 2909; 2003 I, 738), das durch Artikel 1 des Gesetzes vom 4. Juli 2013 (BGBl. I, 2176) geändert worden ist.

<sup>37</sup> Hack 2012, 23.

<sup>38</sup> Arbeitskreis Einspar-Contracting im VfW, o.S., <http://www.einsparcontracting.eu/einspar-contracting/definition.php> - 11.07.2013.

<sup>39</sup> VfW, o.S., <http://www.energiecontracting.de/1-definition-info/contracting-formen/einspar-contracting.php> - 11.07.2013.

<sup>40</sup> Zum Beispiel in Form einer entsprechenden Aufteilung im Verhältnis 50:50 der überobligatorischen Einsparung.

<sup>41</sup> Vgl. Umweltbundesamt (im Folgenden: UBA) 2012, o.S., <http://www.umweltbundesamt.de/produkte/beschaffung/energieversorgung/contracting.html> - 11.07.2013.

<sup>42</sup> Vgl. dena 2008, 47.



bot zur Bewirtschaftung des Gebäudes ab. In diesem Projektschritt kommt der Grundgedanke des Ideenwettbewerbs zum Tragen, durch den das Angebot mit den höchst möglichen Energieeinsparungen ausgewählt werden soll. Erhält einer der Contractoren, die ein Angebot abgegeben haben, den Auftrag, erstellt dieser in der sogenannte Feinanalyse ein auf die konkrete Liegenschaft zugeschnittenes Energiesparkonzept<sup>43</sup>.

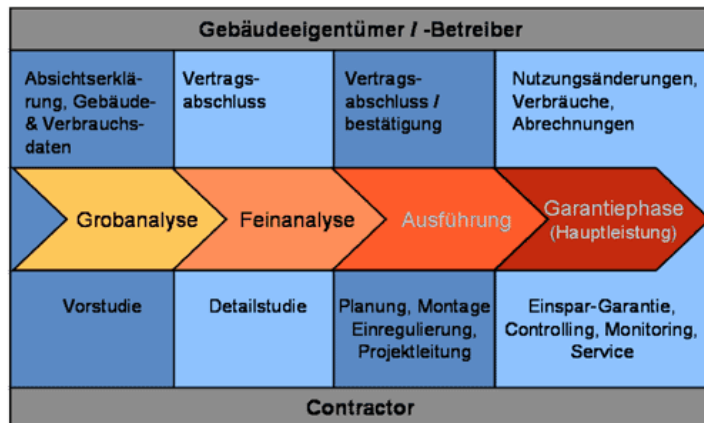


Abbildung 3: Ablauf eines ESC-Projekts<sup>44</sup>

In der vertraglichen Ausgestaltung des ESC kann zwischen zwei Formen unterschieden werden. Im *Laufzeitmodell* erhält der Contractor von Beginn an in vollem Umfang die erzielten Energiekosteneinsparungen als Vergütung. Dieses Modell wird vor allem im gewerblichen Bereich eingesetzt. Beim *Beteiligungsmodell* profitiert der CN bereits von Anfang an von den Energiekosteneinsparungen. Die Höhe der Beteiligung des CN wird vertraglich festgelegt<sup>45</sup>. Vorteil bei diesem Modell ist eine sofortige Haushaltsentlastung, die allerdings eine längere Vertragslaufzeit zur Folge hat. Dieses Modell wird vor allem bei Projekten der öffentlichen Hand angewandt<sup>46</sup>.

Als ein gängiges Finanzierungsmodell im Bereich ESC hat sich die Forfaitierung<sup>47</sup> herausgebildet, um für den AG bessere Konditionen und für den Contractor günstigere Finanzierungsbedingungen zu erreichen<sup>48</sup>.

### 2.1.2 Positive Aspekte und Potenziale des Energiespar-Contractings

Das ESC bietet dem Gebäudeeigentümer den Vorteil, mit einem vertraglich gebundenen Contractor die eigenen Energiekosten zu senken. Das Instrument stellt eine „besonders wirtschaftliche und langzeitorientierte

<sup>43</sup> Vgl. Rotter 2010, 40.

<sup>44</sup> Arbeitskreis Einspar-Contracting im VfW, o.S., <http://www.einsparcontracting.eu/einspar-contracting/definition.php> - 11.07.2013.

<sup>45</sup> Üblich ist eine Aufteilung von 80% der Einsparungen für den Contractor, 20% der Einsparungen für den CN.

<sup>46</sup> UBA 2012, 55, <http://www.umweltbundesamt.de/produkte/beschaffung/energieversorgung/contracting.html> - 11.07.2013.

<sup>47</sup> Laut Ausführungen der dena auf der Internetseite zur Finanzierungsform Forfaitierung ist dies der regresslose Verkauf zukünftiger Forderungen eines Contractors an eine Bank. Der Contractor verkauft dabei einen Teil seiner Forderungen zur Vergütung seiner Leistungen, d.h. der Contracting-Rate an die Bank. Diese erhält die Zusicherung fester Zahlungsraten, die unabhängig vom Einsparerfolg des Contractors sind.

<sup>48</sup> Dena, o.S., <http://www.kompetenzzentrum-contracting.de/?id=160> - 23.06.2013.



Möglichkeit dar, [um] die Energiekosten zu reduzieren<sup>49</sup> und ist deshalb aus CN-Sicht besonders attraktiv. Im Gegensatz zu Änderungen der Bezugskonditionen der benötigten Energie kann der CN durch das ESC werterhaltende und wertsteigernde Maßnahmen mit einer Energieverbrauchs- und Kostenreduktion verbinden. Wesentliche Vorteile für den CN sind die Konzentration auf das eigene Kerngeschäft bei gleichzeitig systematischer Optimierung seines Energiemanagements ohne finanzielle und personelle Investitionen. Durch die Kompetenz des Contractors können die relevanten Energieverbrauchsparameter identifiziert, optimiert und gesteuert werden. Mit der Einführung eines effizienteren Energiekonzepts einhergehenden Aufwendungen und Risiken können externalisiert werden.<sup>50</sup> Gleichzeitig kann durch Schulungen und Beratungen ein Knowhow-Transfer zwischen Contractor und Gebäudenutzern stattfinden, was die Energieeffizienz durch die Sensibilisierung der Gebäudenutzer nachhaltig steigern kann. Diese Aspekte führen in den meisten Fällen dazu, dass das ESC im Wirtschaftlichkeitsvergleich zur Eigenbesorgung<sup>51</sup> der energetischen Optimierung einer Liegenschaft zu einem besseren Ergebnis führt<sup>52</sup>. Vor allem dann, wenn der CN bereits zu Beginn an den Einsparungen beteiligt wird, kommt es zu einer sofortigen finanziellen Entlastung.

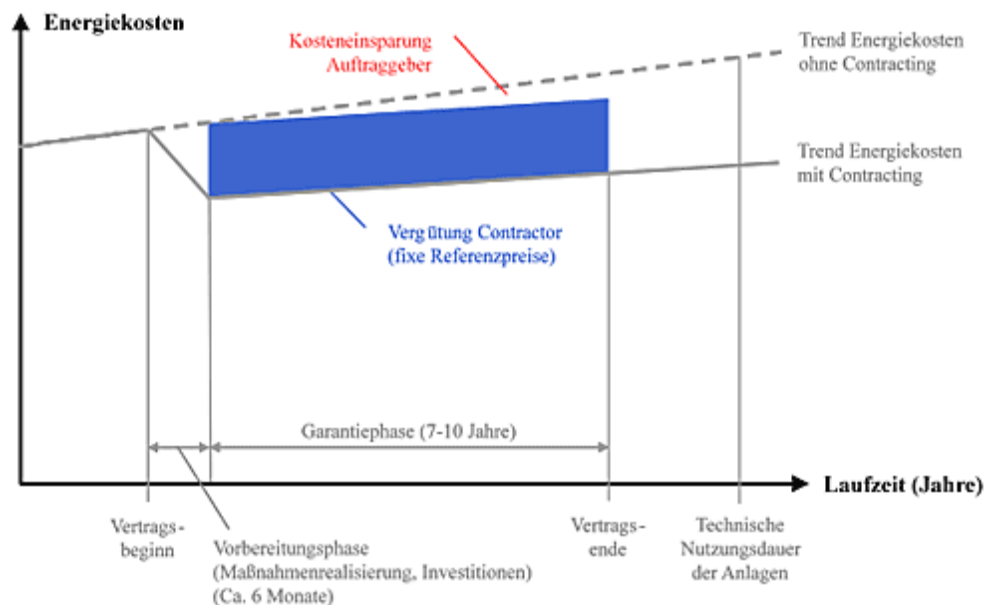


Abbildung 4: Darstellung der Kostenentlastung durch das ESC<sup>53</sup>

Die Energieeinsparungen führen zu einer direkten Entlastung der Umwelt und tragen durch die Reduktion von Treibhausgasemissionen zum Klimaschutz bei. Die Entlastung der Umwelt ist beim ESC im Vergleich zu den anderen Contracting-Formen besonders hoch, da sich die Vergütung des Contractors an der Höhe der

<sup>49</sup> Trend:research, o.S., <http://www.trendresearch.de/studie.php?s=458> - 23.06.2013.

<sup>50</sup> Vgl. Meinefeld 2004, 118.

<sup>51</sup> Laut dem Leitfaden Energiespar-Contracting der dena (8) ist dies die Umsetzung von baulichen Maßnahmen zur Energieeinsparung in Eigenregie des Gebäudeeigentümers.

<sup>52</sup> ASUE 2005, 7, <http://asue.de/cms/upload/inhalte/energiedienstleistungen/broschuere/ContractingKommune.pdf> - 23.06.2013.

<sup>53</sup> Arbeitskreis Einspar-Contracting im VfW, o.S., [http://www.einsparcontracting.eu/arbeitskreis/presse/2012-5-16-Positionspapier\\_ESC.pdf](http://www.einsparcontracting.eu/arbeitskreis/presse/2012-5-16-Positionspapier_ESC.pdf) - 23.06.2013.





erzielten Einsparungen orientiert. Durch dieses Erfolgsprinzip hat der Contractor ein wesentliches Interesse daran, möglichst hohe Einsparungen zu erzielen. Auch die örtliche Wirtschaft kann von den Projekten profitieren, indem Aufträge erteilt und Investitionen angeregt werden. Insbesondere wenn Stadtwerke als Contractoren auftreten, erhalten Handwerksbetriebe oder Ingenieurbüros aus der Region die dafür notwendigen Aufträge<sup>54</sup>. Ein erfolgreiches ESC-Projekt stellt eine Win-Win-Situation für alle Beteiligten dar: je besser die Qualität der Planung und des Projektmanagements, desto höher sind die reduzierten Energiekosten für den Gebäudenutzer, die Entlastung der Umwelt und die Vergütung des Contractors selbst.

Obwohl sich prinzipiell in fast jedem Gebäude – selbst in Neubauten – technisch und wirtschaftlich erschließbare Einsparpotenziale finden lassen, ist das ESC insbesondere für größere Gebäude oder komplexe Liegenschaften geeignet: dazu gehören (Hoch-) Schulen, Schwimm- und Sporthallen, Verwaltungsgebäude, Forschungseinrichtungen oder Krankenhäuser<sup>55</sup>. Die Größe des Projekts und die damit verbundenen Energieverbräuche sind ausschlaggebend dafür, da der Contractor nur dann umfassende Energiesparmaßnahmen umsetzt, wenn sich seine Investitionen aus den eingesparten Energiekosten amortisieren lassen<sup>56</sup>. Für kleinere Objekte kann die Bildung eines Gebäudepools sinnvoll sein, bei der die Bewirtschaftung mehrerer Liegenschaften unter einem ESC-Vertrag zusammengefasst wird<sup>57</sup>. Vor allem Liegenschaften der öffentlichen Hand<sup>58</sup> weisen eine besondere Eignung für das ESC auf<sup>59</sup>. Durch die angespannte Haushaltslage kommt es häufig zu Investitionsstaus und in Folge zu einem erhöhten Sanierungsbedarf. Dazu haben vor allem kleine Kommunen – auf sie entfallen 60% der Energiekosten der öffentlichen Hand<sup>60</sup> – oftmals keine personellen Ressourcen, um eigene Energieabteilungen aufzubauen, die sich mit der energetischen Bewirtschaftung der Gebäude befassen<sup>61</sup>. Das ESC kann durch die nachhaltige Senkung von Energiekosten zu einer sofortigen Haushaltsentlastung führen. Durch die relativ gleichbleibende Nutzung der Gebäude können ausreichend lange Verträge zur Amortisation der Ausgaben geschlossen werden. Für die Energieversorgung der ca. 185.000 öffentlichen Gebäude müssen jährlich etwa 4,1 Mrd. € aufgewendet werden. Allein im Bereich der technischen Gebäudeausrüstung lassen sich mit ESC Einsparungen von 30 bis 40 % der Jahresenergiekosten über Zeitperioden von 5 bis 15 Jahren realisieren. In Bezug auf alle Gebäudesektoren ließen sich jährli-

---

<sup>54</sup> Vgl. EnergieAgentur.NRW 2007, 7; ASUE 2005, 9, <http://asue.de/cms/upload/inhalte/energiesdienstleistungen/broschuere/ContractingKommune.pdf> - 23.06.2013.

<sup>55</sup> Arbeitskreis Einspar-Contracting im VfW 2012, 3, <http://www.einsparcontracting.eu/arbeitskreis/presse/2012-5-16-PositionspapierESC.pdf> - 23.06.2013.

<sup>56</sup> Hack 2012, 68.

<sup>57</sup> Dena 2007, 11.

<sup>58</sup> Dies sind der Bund, die Länder, Kreise und Gemeinden öffentliche AG. Dazu zählen auch öffentlich-rechtliche Körperschaften wie Krankenhäuser, Rundfunkanstalten und unter bestimmten Umständen privatrechtlich organisierte Unternehmen (§ 98 des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen in der Fassung der Bekanntmachung vom 26. Juni 2013 (BGBl. I S. 1750), das durch Artikel 2 des Gesetzes vom 4. Juli 2013 (BGBl. I S. 1981) geändert worden ist (im Folgenden GWB).

<sup>59</sup> Die Mindestkostengröße für ESC-Projekte in öffentlichen Liegenschaften liegt bei jährlichen Energiekosten von 100.000-200.000€ (dena 2007, 11).

<sup>60</sup> Arbeitskreis Einspar-Contracting im VfW 2012, 4, <http://www.einsparcontracting.eu/arbeitskreis/presse/2012-5-16-PositionspapierESC.pdf> - 23.06.2013.

<sup>61</sup> ASUE 2005, 8, <http://asue.de/cms/upload/inhalte/energiesdienstleistungen/broschuere/ContractingKommune.pdf> - 23.06.2013.



che Energiekosten bis zu 800 Mio. € vermeiden<sup>62</sup>. Auch für industriell genutzte Gebäude mit hohen Energieverbräuchen kann das ESC ein lohnendes Model sein. Für die individuelle Wohnungswirtschaft ist das ESC aufgrund des individuellen Nutzerverhaltens und des relativ geringen Energiebedarfs aus der Praxis heraus weniger geeignet<sup>63</sup>.

Für die konkrete Projektausgestaltung sind sowohl vertragsrechtliche Aspekte, Teile des allgemeinen Privatrechts zu eigentumsrechtliche Regelungen und bei Projekten mit der öffentlichen Hand nationales und europäisches Vergaberecht relevant. Contractoren können aus verschiedenen Bereichen wie EDL-Unternehmen, Planungs- und Ingenieurbüros oder Energieagenturen kommen. Auch Stadtwerke können als Contractoren auftreten<sup>64</sup>. Deshalb soll nachfolgend auf aktuelle Herausforderungen und Strategien von Stadtwerken eingegangen und untersucht werden, welche Gründe dafür sprechen, dass sich Stadtwerke als Energiespar-Contractoren betätigen.

## 2.2 Stadtwerke im Wandel: vom Versorger zum Energiedienstleister

Als Stadtwerke<sup>65</sup> werden kommunale Unternehmen bezeichnet, die im Rahmen der kommunalen Daseinsvorsorge im öffentlichen Auftrag verschiedene Dienst- und Versorgungsleistungen erbringen und Infrastruktur bereitstellen. Stadtwerke sind dabei häufig als Querverbundunternehmen tätig, die für eine Gemeinde Versorgungsaufgaben im Bereich der Elektrizitäts-, Fernwärme- und Wasserversorgung übernehmen<sup>66</sup>. Die Verantwortung für die Grundversorgung mit Energie lässt sich aus Art. 28 Abs. 2 GG<sup>67</sup> ableiten, nach dem alle Angelegenheiten der örtlichen Gemeinschaft im Rahmen der Gesetze in eigener Verantwortung zu regeln sind (Selbstverwaltungsrecht der Gemeinden)<sup>68</sup>. Die Übernahme von Verantwortung für die Grundversorgung spiegelt sich in der Grundstrategie vieler Stadtwerke wieder, die neben wirtschaftlicher Gewinnorientierung vorrangig an der Daseinsvorsorge ausgerichtet ist<sup>69</sup>. Die deutsche Stadtwerke-Landschaft ist sehr vielfältig: Stadtwerke unterscheiden sich wesentlich in ihrer Größe<sup>70</sup> und dem Ausmaß ihrer regionalen Betätigung. Aktuell gibt es in Deutschland ca. 900 Stadtwerke, die in unterschiedlicher Form organisiert sein können: in öffentlich-rechtlicher Organisationsform zum Beispiel als Eigenbetrieb oder Anstalt des öffentlichen Rechts

<sup>62</sup> Vgl. Kuhn 2013/14,13, <http://www.einsparcontracting.eu/fachartikel/2013-jbvw-eu-energiedienstleistungsmodelle.pdf> - 26.06.2013.

<sup>63</sup> EnergieAgentur.NRW 2007, 12.

<sup>64</sup> Ebd., 16ff.

<sup>65</sup> Der Begriff der Stadtwerke ist kein feststehender Rechtsbegriff. Auch Kommunen ohne Stadtstatus haben in letzter Zeit vermehrt eigene Betriebe gegründet, für den sie den bereits etablierten Begriff des Stadtwerks verwenden. Gelegentlich tragen auch Unternehmen im Privatbesitz die Bezeichnung des Stadtwerks, dies ist allerdings nur unter bestimmten Bedingungen zulässig (s. hierzu OLG Frankfurt, Urteil vom 24. November 2011, Az.: 6 U 277/10). Um uneindeutige Begrifflichkeiten zu vermeiden, wird in einigen Quellen von kommunalen Energieversorgungsunternehmen gesprochen.

<sup>66</sup> Meinefeld 2004, 227.

<sup>67</sup> Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland in der im Bundesgesetzblatt Teil III, Gliederungsnummer 100-1, veröffentlichten bereinigten Fassung, das zuletzt durch Artikel 1 des Gesetzes vom 11. Juli 2012 (BGBl. I, 1478) geändert worden ist (im Folgenden: GG).

<sup>68</sup> Reich/Wepner 2004, 28.

<sup>69</sup> Neuhäuser/Lormes 2010, 6, [www.uni-leipzig.de/fiwi/Kompetenzzentrum/pdf/smm.pdf](http://www.uni-leipzig.de/fiwi/Kompetenzzentrum/pdf/smm.pdf) - 26.06.2013.

<sup>70</sup> Große Stadtwerke: ca. 7000 Mitarbeiter, Umsatz ca. 1,9 Mrd.€/a, mittlere Stadtwerke: ca. 1000 Mitarbeiter, Umsatz ca. 300 Mio €/a, kleine Stadtwerke: ca. 100 Mitarbeiter, Umsatz ca. 15 Mio €/a (Reich/Wepner 2004, 21).



oder in privatrechtlicher Organisationsform als AG oder GmbH<sup>71</sup>. Der Anteil der Stadtwerke in Form kommunaler Eigenbetriebe ist in den letzten Jahren stetig gesunken, während die Zahl der privatwirtschaftlich organisierten Stadtwerke deutlich gestiegen ist<sup>72</sup>. Da der Begriff der Stadtwerke gesetzlich weder geregelt noch geschützt ist, können sich auch Versorgungsunternehmen Stadtwerke nennen, an denen Private beteiligt sind<sup>73</sup>. Viele der als AG oder GmbH firmierenden Stadtwerke haben mittlerweile einen privaten Dritten, vielfach ein überregional agierendes EVU, als Anteilseigner. In den meisten Fällen liegt dessen Beteiligung aber unterhalb einer Grenze von 50%<sup>74</sup>. Im Gegensatz zum bisherigen Trend ist aktuell wieder eine „Renaissance“ der Kommunalwirtschaft in der Energieversorgung<sup>75</sup>.

### **2.2.1 Perspektiven durch Energiedienstleistungen**

Im Frühjahr 1998 kam es durch die Novellierung des Energiewirtschaftsrechts zu einer rasanten Entwicklung und Umstrukturierung der europäischen Energie- und Versorgungsmärkte<sup>76</sup>. Durch das zentrale Element des staatlich garantierten Schutzes vor Marktkräften im ehemaligen Energiewirtschaftsgesetz (EnWG) hatten Stadtwerke lange Zeit eine Sonderposition: durch ihren Versorgungsauftrag im Rahmen der öffentlichen Daseinsvorsorge entstanden geschützte Gebietsmonopole, in denen keine anderen Energieversorger Leistungen anbieten durften. Im Zuge der Förderung des Wettbewerbs auf den europäischen Energiemärkten wurde dieser Bestandsschutz mit der EU-Binnenmarktrichtlinie 96/92/EC aufgehoben<sup>77</sup>. Die Liberalisierung der Energiemärkte<sup>78</sup> bedeutete für die Stadtwerke tiefgreifende Einschnitte in ihre bisherige Geschäftstätigkeit. Die neuen Bedingungen erforderten eine strategische Neuorientierung: neben dem öffentlichen Versorgungsauftrag gewann die Renditeorientierung an Bedeutung, um sich gegen die Wettbewerber behaupten zu können<sup>79</sup>.

Durch Reduzierungen des Primärenergieverbrauchs, steigende Energiepreise und den immer stärkeren Trend zur Energieeigenerzeugung von privaten und gewerblichen Kunden kommt es bei vielen Stadtwerken zu Umsatzeinbußen in ihrem eigentlichen Stammgeschäft, der Energielieferung<sup>80</sup>. Die sinkenden Umsätze werden begleitet von der freien Versorgerwahl und der Vereinfachung des Energieanbieterwechsels, sodass die Erhöhung der Kundenzufriedenheit als Mittel zur Kundenbindung elementarer Bestandteil zur Bestands-

---

<sup>71</sup> Vgl. Scholz/Pitschas 1982, o.S.

<sup>72</sup> Vgl. Gottschalk 2012, 55ff (Vergleich von Daten von 1952 bis 2003).

<sup>73</sup> Püttner 2012, 139.

<sup>74</sup> VKU 2001, o.S., <http://www.presseportal.de/pm/6556/289094/stadtwerke-behaupten-sich-im-wettbewerb-private-beteiligungen-nehmen-zu-gegen-verschaerfung-des> - 11.07.2013.

<sup>75</sup> Pielow 2011, Rn.1, 557.

<sup>76</sup> UBA, 46, <http://www.umweltdaten.de/publikationen/fpdf-l/1903.pdf> - 11.07.2013.

<sup>77</sup> Vgl. Barnekow 2009, 88ff.

<sup>78</sup> Für eine ausführlichere Darstellung s. Barnekow 2009, 88-99.

<sup>79</sup> Bohne 2007, 9.

<sup>80</sup> Vgl. Stadtwerke Solingen GmbH 2008/2009 (Hg.) – 23.06.2013, [www.klingenenergie.de/4402.cbin](http://www.klingenenergie.de/4402.cbin), 13; Becker 2013, 9ff.



sicherung vieler Stadtwerke wird<sup>81</sup>. Nach der momentanen Auffassung wird die Energielieferung allein für die Stadtwerke in Zukunft nicht mehr ausreichen, um sich am Markt behaupten zu können. Dadurch ergibt sich für viele Stadtwerke die Notwendigkeit neue Geschäftsfelder außerhalb des Kerngeschäfts zu erschließen<sup>82</sup>.



Abbildung 5: Anforderungen an Stadtwerke<sup>83</sup>

Im Zuge der Energiewende eröffnen sich für Stadtwerke neue Perspektiven: als Schnittstelle zwischen Politik, großen Netzbetreibern und Verbrauchern können sie Lösungen bereitstellen und zur erfolgreichen Umsetzung der Energiewende beitragen<sup>84</sup>. Neben dem Ausbau der Erneuerbaren Energien spielt vor allem das EDL-Geschäft, mit Fokus auf Beratungsangeboten zur Energieeinsparung und die Entwicklung von Modellen zur Steigerung der Energieeffizienz, als strategischer Erfolgsfaktor eine zentrale Rolle für Stadtwerke<sup>85</sup>. Der Markt für Energieeffizienzdienstleistungen ist ein Wachstumsmarkt mit sehr hohen prognostizierten Zuwachsraten<sup>86</sup>. Auch wenn die Energielieferung zunächst eine tragende Säule des Geschäfts der Stadtwerke bleiben sollte, kann die Erweiterung des Produktportfolios um Energieeffizienzdienstleistungen im Zuge eines Multi-Utility-Ansatzes helfen, Absatzeinbußen im Kerngeschäft zu kompensieren, langfristig Arbeitsplätze zu sichern und Kunden an sich zu binden<sup>87</sup>. Stadtwerke können sich „durch die Positionierung als Energieeffizienzdienstleister [...] vom Energielieferanten zum Lösungsanbieter in Energiefragen wandeln“<sup>88</sup> und dadurch gleichzeitig eine Differenzierung zu anderen Wettbewerbern erreichen. Dabei können sich Stadtwerke auf ihre besonderen Vorteile im Vergleich zu überregionalen Dienstleistungsanbietern stützen:

<sup>81</sup> Neuhäuser/Lormes 2010, 25, [www.uni-leipzig.de/fiwi/Kompetenzzentrum/pdf/smm.pdf](http://www.uni-leipzig.de/fiwi/Kompetenzzentrum/pdf/smm.pdf) - 26.06.2013.

<sup>82</sup> Becker 2013, 12.

<sup>83</sup> Becker 2013, 32.

<sup>84</sup> Schmid 2013, 2, <http://www.ingenieur.de/Branchen/Energiewirtschaft/Energiewandel-Stadtwerken-machbar> - 23.06.2013.

<sup>85</sup> Becker 2013, 32.

<sup>86</sup> YourSales/VKU/ASEW 2009, 50.

<sup>87</sup> Vgl. Lowak/Modabber 2007, 81f; Vgl. Walter 2012a, 64.

<sup>88</sup> Keser 2012, 4.



durch ihre Präsenz Vor-Ort können sie von ihrer regionalen Bekanntheit und Kundennähe profitieren und EDL auf direktem Weg anbieten<sup>89</sup>.

### **2.2.2 Potenziale für das Energiespar-Contracting**

Durch die regionale Verankerung vieler Stadtwerke bestehen vielfach lange Beziehungen zu gewerblichen und privaten Kunden. Dieser „natürliche Kundenzugang“ gilt als einer der größten Wettbewerbsvorteile kommunaler Stadtwerke gegenüber anderen, privaten Anbietern im Contracting-Markt<sup>90</sup>. Besonders hohe Erfolgsaussichten haben Stadtwerke im Contracting, wenn sie als „Systemintegrator“ auftreten. So können sie dem Kunden „Lösungen aus einer Hand“ bieten, indem sie alle erforderlichen Komponenten für ein Energieeffizienz-Projekt unter Zuhilfenahme spezialisierter Partner planen, ausführen und ggf. selbst betreiben<sup>91</sup>. Mit ihrem Knowhow können Stadtwerke in Bezug auf das komplexe Modell ESC Mehrwert durch die energetische Optimierung von Gebäuden schaffen und gleichzeitig ihre Wertschöpfung steigern<sup>92</sup>. Im Bereich öffentlicher Gebäude bestehen bereits viele erfolgreiche Projektbeispiele die zeigen, dass das ESC eine Win-Win-Situation für beide Vertragsparteien darstellt. Als dezentral organisierte Akteure haben Stadtwerke eine gute Ausgangsposition, um die Erschließung von Energieeffizienzpotenzialen beim Kunden auf kommunaler und regionaler Ebene voranzutreiben<sup>93</sup>. Durch die Nähe zum Kunden können sie diesem eine intensive Betreuung und individuelle Problemlösungen bei ESC-Projekten bieten, was zu einer positiven Differenzierung zu anderen ESC-Anbietern führen kann<sup>94</sup>. Großer Vorteil der Stadtwerke ist, dass sie einen hohen Vertrauensvorschuss von Seiten der Verbraucher in ihrer Region haben: sie sind erster Ansprechpartner bei Energiefragen jeglicher Art<sup>95</sup>. Damit ergibt sich die Möglichkeit zur zielgerichteten Ansprache von Großkunden durch Kenntnis über bestehende Kundenkontakte und vorhandene Kundendaten<sup>96</sup>. Den Kunden kann das erklärungsbedürftige ESC näher gebracht werden und sie können zur Anwendung motiviert werden. Positiv können sich für Stadtwerke ihre Vertrautheit mit regionalen Besonderheiten und Kontakte zu kommunalen Entscheidungsträgern auswirken. So können sie von ihrer kommunalen Vernetzung profitieren. Vor allem langjährige Beziehungen zum örtlichen Handwerk spielen eine wesentliche Rolle: durch Kooperationen können zum einen fehlende Kompetenzen ausgeglichen und zum anderen kooperierende Handwerksbetriebe als „zweiter Vertriebsweg“ genutzt werden<sup>97</sup>. Da ein großer Teil<sup>98</sup> der Stadtwerke keine Mindestrenditevorga-

<sup>89</sup> Vgl. Weber 2012, 9, [http://www.eifer.uni-karlsruhe.de/IMG/pdf/08\\_-\\_Harald\\_Weber.pdf](http://www.eifer.uni-karlsruhe.de/IMG/pdf/08_-_Harald_Weber.pdf) - 26.06.2013.

<sup>90</sup> Ebd.

<sup>91</sup> Vgl. Heimann Consulting, 7, [http://www.heimann-consulting.com/tl\\_files/downloads/Stadtwerke\\_mit\\_Zukunft.pdf](http://www.heimann-consulting.com/tl_files/downloads/Stadtwerke_mit_Zukunft.pdf) - 26.06.2013.

<sup>92</sup> Neuhäuser/Lormes 2010, 29, [www.uni-leipzig.de/fiwi/Kompetenzzentrum/pdf/smm.pdf](http://www.uni-leipzig.de/fiwi/Kompetenzzentrum/pdf/smm.pdf) - 26.06.2013.

<sup>93</sup> Leprich 2013, 14, [http://www.duh.de/fileadmin/user\\_upload/download/Projektinformation/Kommunaler\\_Umweltschutz/Stadtwerke-Wettbewerb/Downloads/Leprich\\_29\\_Januar\\_Berlin.pdf](http://www.duh.de/fileadmin/user_upload/download/Projektinformation/Kommunaler_Umweltschutz/Stadtwerke-Wettbewerb/Downloads/Leprich_29_Januar_Berlin.pdf) - 26.06.2013.

<sup>94</sup> Vgl. Meinefeld 2004, 225.

<sup>95</sup> Vgl. Weber 2012, 5, [http://www.eifer.uni-karlsruhe.de/IMG/pdf/08\\_-\\_Harald\\_Weber.pdf](http://www.eifer.uni-karlsruhe.de/IMG/pdf/08_-_Harald_Weber.pdf) - 26.06.2013.

<sup>96</sup> Barnekow 2009, 167.

<sup>97</sup> Vgl. Lowak/Modabber 2007, 85.; Stoppa 2007, 122 ff.

<sup>98</sup> Nach der Untersuchung von Neuhäuser/Lormes 2010 sind 57% der Stadtwerke nicht an Mindestrenditevorgaben gebunden.



ben erfüllen muss haben sie die Möglichkeit, bei der Steuerung ihrer Aktivitäten neben der notwendigen Grundprofitabilität eines Projekts auch soziale und ökologische Aspekte in Investitionsentscheidungen mit einzubeziehen<sup>99</sup>. So können auf regionaler Ebene Modell-Projekte gestartet werden, die in erster Linie nicht sofort Renditevorgaben erfüllen müssen sondern genutzt werden können, um die Akzeptanz des ESC zu steigern und Schwellenängste zu minimieren. Zur erfolgreichen Projektabwicklung bringen Stadtwerke durch ihre langjährigen Erfahrungen im Umgang mit Energie einen reichhaltigen fachlichen Erfahrungsschatz und Kompetenzen mit, die sie in der Projektsteuerung nutzen können<sup>100</sup>.

Durch das ESC können Stadtwerke ihren Kunden verdeutlichen, dass sie aktiv zum Klimaschutz und dem Gelingen der Energiewende beitragen möchten. Im Gegensatz zu klassischen Energieeffizienzangeboten wie der energetischen Produktberatung, Wärme-Checks etc. profitiert auch das Stadtwerk von dem reduzierten Energieverbrauch des Gebäudes seines Kunden, da sich die Vergütung an der Höhe der eingesparten Energie orientiert. Da das Stadtwerk vertraglich zu der Einsparung verpflichtet ist, hat der Kunde die Sicherheit, dass es im eignen Interesse des Stadtwerks liegt, nachhaltige Einsparungen zu garantieren<sup>101</sup>. Es „verlässt [...] seine klassische Rolle als Versorgungsunternehmen. Damit geht zumeist auch ein Wandel in der öffentlichen Wahrnehmung einher, dass es dem kommunalen Unternehmen nicht allein um den Energieabsatz geht“<sup>102</sup>.

Mit dem ESC kann so die Glaubwürdigkeit des Stadtwerks als Energieeffizienzdienstleister gesteigert werden. So können Stadtwerke gleichzeitig einen wertvollen Beitrag zu energiepolitischen Zielen leisten und durch die Festigung ihres Images als kompetente Lösungsanbieter in Effizienzfragen zu einer Steigerung ihrer Marktpräsenz gelangen.<sup>103</sup> Die Ausgliederung des Energieeffizienzgeschäftes in Tochtergesellschaften kann dabei eine sinnvolle Möglichkeit darstellen, um hausinternes Konfliktpotenzial zu reduzieren, Marketingmaßnahmen gezielter auszurichten und steuerliche Vorteile zu generieren<sup>104</sup>. Stadtwerke haben zudem die Möglichkeit, von kommunalen Krediten zur günstigen Finanzierung der hohen Investitionen für ein ESC-Projekt zu profitieren und unter bestimmten Voraussetzungen<sup>105</sup> den öffentlichen Ausschreibe- und Vergabeprozess zu umgehen<sup>106</sup>.

<sup>99</sup> Vgl. Neuhäuser/Lormes 2010, 27, [www.uni-leipzig.de/fiwi/Kompetenzzentrum/pdf/smm.pdf](http://www.uni-leipzig.de/fiwi/Kompetenzzentrum/pdf/smm.pdf) - 26.06.2013.

<sup>100</sup> Stoppa 2007, 122ff.

<sup>101</sup> Vgl. Heimann Consulting, 7, [http://www.heimann-consulting.com/tl\\_files/downloads/Stadtwerke\\_mit\\_Zukunft.pdf](http://www.heimann-consulting.com/tl_files/downloads/Stadtwerke_mit_Zukunft.pdf) - 26.06.2013; Vgl. Keser 2012, 5.

<sup>102</sup> Finus 2012, 5, [http://www.duh.de/fileadmin/user\\_upload/download/Projektinformation/Kommunaler\\_Umweltschutz/Stadtwerke-Wettbewerb/Downloads/Hintergrundpapier\\_Stadtwerke-EE.pdf](http://www.duh.de/fileadmin/user_upload/download/Projektinformation/Kommunaler_Umweltschutz/Stadtwerke-Wettbewerb/Downloads/Hintergrundpapier_Stadtwerke-EE.pdf) - 26.06.2013.

<sup>103</sup> Vgl. Weber 2012, 28, [http://www.eifer.uni-karlsruhe.de/IMG/pdf/08\\_-\\_Harald\\_Weber.pdf](http://www.eifer.uni-karlsruhe.de/IMG/pdf/08_-_Harald_Weber.pdf) - 26.06.2013; Vgl. Neuhäuser/Lormes 2010, 12, [www.uni-leipzig.de/fiwi/Kompetenzzentrum/pdf/smm.pdf](http://www.uni-leipzig.de/fiwi/Kompetenzzentrum/pdf/smm.pdf) - 26.06.2013; Vgl. Bohne 2007, 9; Lowak/Modabber 2007, 85.

<sup>104</sup> Vgl. ebd., 85; Stoppa 2007, 122ff.

<sup>105</sup> Zu Nutzungsmöglichkeiten von Inhouse-Geschäften s. Abschnitt 3, Kapitel 3.3.

<sup>106</sup> Vgl. Stoppa 2007, 122ff.



Zu den Aufgaben von Stadtwerken zählt, im Sinne des Gemeinwohls die Bereitstellung von sicherer, umweltgerechter und preiswürdiger Energie zu gewährleisten<sup>107</sup>. Zudem können sie als regionale Akteure energie- und umweltpolitische Ziele auf regionaler Ebene umsetzen und Klimaschutzinnovationen vermitteln. Im Hinblick auf aktuelle Herausforderungen wie die Bewältigung der Ressourcenknappheit und der Abhängigkeit von Energieimporten kann Energieeffizienz als wichtiger Stützpfeiler der Energiewende und als Teilaspekt der Daseinsvorsorge verstanden werden. Mit dem ESC können Stadtwerke so Verantwortung auf regionaler Ebene übernehmen und gleichzeitig durch den Ausbau ihres EDL-Angebotsspektrums Mehrwert für das eigene Unternehmen schaffen<sup>108</sup>.

Aufgrund dieser Überlegungen erscheinen Stadtwerke als regional verankerte Energiedienstleister in besonderer Form geeignet, Schwellenängste potenzieller CN und auch Anbieter in Bezug auf das ESC zu verringern und damit einen wichtigen Beitrag zur Steigerung der Energieeffizienz und damit zum Umwelt- und Klimaschutz zu leisten.

### 2.3 Energiepolitische und -rechtliche Zielsetzungen zur Energieeffizienz

Die eben dargestellten Gründe, die für eine Aufnahme des ESC in das Produktportfolio von Stadtwerken sprechen, werden durch aktuelle energiepolitische und rechtliche Vorgaben und Forderungen untermauert. Die ressourcenschonende und effiziente Nutzung von Energie wird als Notwendigkeit angesehen, um drängenden Herausforderungen der EU wie dem Klimawandel, steigenden Energiepreisen oder der Abhängigkeit von Energieimporten zu begegnen<sup>109</sup>. Die Energieeffizienz spielt eine wichtige Rolle bei der Verzahnung von Klima- und Energiepolitik. Ziel ist die Steigerung der Energieeffizienz um 20%. Kommissionschätzungen gehen allerdings davon aus, dass die EU voraussichtlich nur die Hälfte dieses Ziels erreichen wird. Die Kommission hat deshalb einen umfassenden Energieeffizienzplan entwickelt, um bisher nicht ausgeschöpfte Potenziale im Gebäudesektor nutzbar zu machen<sup>110</sup>. Der Plan greift explizit das ESC als wirksames Modell auf, um die angestrebte Sanierungsrate des öffentlichen Gebäudebestands von jährlich 3% zu erreichen.<sup>111</sup> EDL-Unternehmen gelten als wichtige Katalysatoren für diese Entwicklung:

*„sie können staatlichen Stellen bei der Modernisierung von Gebäuden helfen, indem sie diese im Rahmen von Einspar-Verträgen in Form von skalierbaren Projekten zusammenführen“<sup>112</sup>.*

Der öffentliche Sektor soll eine Vorbildfunktion übernehmen, indem er seinen Gebäudebestand auf hohe Energieeffizienzwerte bringt und „neue Märkte für energieeffiziente Technologien, Dienstleistungen und Ge-

<sup>107</sup> Wübbels 2009, 7, [http://wirtschaftsrecht.w-hs.de/fileadmin/fb10/autouser/Symposium/Symposium\\_2009/Praesentation\\_Wuebbels.ppsx](http://wirtschaftsrecht.w-hs.de/fileadmin/fb10/autouser/Symposium/Symposium_2009/Praesentation_Wuebbels.ppsx) - 26.06.2013.

<sup>108</sup> Vgl. Neuhäuser/Lormes 2010, 2; 27, [www.uni-leipzig.de/fiwi/Kompetenzzentrum/pdf/smm.pdf](http://www.uni-leipzig.de/fiwi/Kompetenzzentrum/pdf/smm.pdf) - 26.06.2013.

<sup>109</sup> Erwägungsgrund (1) der Energieeffizienzrichtlinie; Vgl. Wübbels 2009, 12, [http://wirtschaftsrecht.w-hs.de/fileadmin/fb10/autouser/Symposium/Symposium\\_2009/Praesentation\\_Wuebbels.ppsx](http://wirtschaftsrecht.w-hs.de/fileadmin/fb10/autouser/Symposium/Symposium_2009/Praesentation_Wuebbels.ppsx) - 26.06.2013.

<sup>110</sup> Energieeffizienzplan 2011, 2.

<sup>111</sup> Vgl. ebd., 5.

<sup>112</sup> Ebd., 8.





schäftsmodelle [schafft]<sup>113</sup>. Bei der Vergabe von Dienstleistungsaufträgen sollen vor allem Energieleistungsverträge geschlossen werden, die langfristige Energieeinsparungen bringen<sup>114</sup>. Um das Potenzial der EDL in vollem Maße ausschöpfen zu können, müssen die dazu notwendigen rechtlichen Rahmenbedingungen geschaffen werden<sup>115</sup>. Einen wichtigen Beitrag soll die neue Energieeffizienzrichtlinie leisten, deren Umsetzung in nationales Recht noch bevor steht. Als Möglichkeit zur Erreichung der angestrebten Einsparziele nennt die Richtlinie in Art. 7 die Einführung von Energieeffizienzverpflichtungssystemen durch die Mitgliedsstaaten. Diese Systeme sollen gewährleisten, dass von 2014 bis 2020 sowohl auf Ebene der Netzbetreiber, als auch auf Ebene der Energieeinzelhandelsunternehmen eine Verringerung des Energieabsatzes um jährlich 1,5% erreicht wird. Diese Einsparungen müssen am Endkunden erzielt werden<sup>116</sup>. So übt diese Forderung Druck auf EVUs aus, ihren Energieabsatz zum Beispiel durch den Vertrieb von EDL-Modellen zur Energieverbrauchsminde rung zu reduzieren. Im Moment ist allerdings noch nicht absehbar, inwiefern diese Vorgaben durch die Nutzung sogenannter strategischer Maßnahmen, wie zum Beispiel eine Energiesteuer, bestimmte Standards und Normen oder Energiekennzeichnungssysteme umgangen werden können. In jedem Fall aber wird durch die Verpflichtung zur Veröffentlichung der jährlichen Einsparungen Druck auf die EVUs ausgeübt, geeignete Maßnahmen zu ergreifen, um einen bestimmten Grad an Energieeinsparungen nachzuweisen zu können.

Das Energiekonzept für eine umweltschonende, zuverlässige und bezahlbare Energieversorgung der Bundesregierung führt die energetische Sanierung des Gebäudebestands als entscheidende Maßnahme an, um den Primärenergieverbrauch nachhaltig zu reduzieren und zu einem klimaneutralen Gebäudebestand zu gelangen. Angestrebt werden Energieeinsparungen von 80% bis 2050. Zur Umsetzung der Ziele ist eine Verdopplung der jährlichen Gebäudesanierungsrate auf 2% erforderlich<sup>117</sup>. Hierzu soll der Markt für EDL konsequent weiterentwickelt und gefördert werden, um die Potenziale von ESC-Modellen nutzen zu können<sup>118</sup>. Obwohl allgemein die Möglichkeiten des Contractings erweitert werden sollen, soll das ESC ab 2013 nur noch dann bei der Öko-Steuer begünstigt werden, wenn ambitionierte Einsparvorgaben erfüllt werden<sup>119</sup>. Was genau unter ambitionierten Einsparvorhaben verstanden wird, wird jedoch nicht eingehender erläutert. Diese Regelung kann jedoch im Hinblick auf eine verringerte Anreizsituation die Bereitschaft zur Anwendung des Modells reduzieren. Im EDL-G wird außerdem festgeschrieben, dass die Bundesregierung Energieeinsparrichtwerte festlegt, die bis 2017 durch wirtschaftliche und angemessene Maßnahmen<sup>120</sup> erreicht werden sollen. Auch hier wird der öffentlichen Hand eine besondere Verantwortungsposition zugesprochen:

---

<sup>113</sup> Ebd., 4.

<sup>114</sup> § 6 Art. 3 Energieeffizienzrichtlinie.

<sup>115</sup> Kuhn 2013/14, 12, <http://www.einsparcontracting.eu/fachartikel/2013-jbvf-w-eu-energie-dienstleistungsmodelle.pdf> - 26.06.2013.

<sup>116</sup> § 7 Art. 1; 4 Energieeffizienzrichtlinie.

<sup>117</sup> Vgl. BMWi; BMU 2010 (Hg.), 22 ff.

<sup>118</sup> Ebd. 11.

<sup>119</sup> Ebd. 23.

<sup>120</sup> Nach § 3 Art. 2 EDL-G sind solche Maßnahmen wirtschaftlich, für die die „erforderlichen Aufwendungen innerhalb der üblichen Nutzungsdauer durch die eintretenden Einsparungen erwirtschaftet werden können“.





sie soll als Vorbild EDL in Anspruch nehmen und Energieeffizienzmaßnahmen durchführen, deren Schwerpunkt auf wirtschaftlichen Maßnahmen liegen, die in kurzer Zeit zu Energieeinsparungen führen<sup>121</sup>. Um die Energieeinsparrichtwerte zu erreichen, sollen die erforderlichen Energieeffizienzmechanismen und deren Anreize, institutionelle, finanzielle und rechtliche Rahmenbedingungen geschaffen und Markthemmnisse, die der effizienten Nutzung von Energie entgegen stehen, beseitigt werden<sup>122</sup>. Das Gesetz verschärft indes die Anforderungen an die EVUs. Sie sind dazu verpflichtet, ihre Kunden über EDL-Angebote oder Energieberatungen von Dritten zu informieren. Damit steigt der Wettbewerbsdruck auf die EVUs hin auf dem Weg zu einem offenen Energieeffizienzmarkt<sup>123</sup>. Des Weiteren wird in § 5 Abs.1 die Sorgspflicht der Energieunternehmen beschrieben, eine ausreichend große Zahl von Anbietern von Energieaudits<sup>124</sup> mit wettbewerbsorientierter Preisgestaltung zu Verfügung zu stellen, die der Endkunde als Voraussetzung für die Entwicklung und Förderung des Energieeffizienzmarkts benötigt. Außerdem haben Energieunternehmen laut § 3 Abs. 2 (1) alle Handlungen zu unterlassen, die der Nachfrage nach Energiedienstleistungen oder der Entwicklung von Märkten für Energiedienstleistungen entgegenstehen.

Durch die aktuellen energie- und klimapolitischen Weichenstellungen ergeben sich greifbare Perspektiven für Stadtwerke bezüglich der Erschließung neuer EDL-Modelle<sup>125</sup>. In Sinne der Forderungen zur Steigerung der Energieeffizienz unter anderem durch die Reduzierung des Energieabsatzes kommunaler EVU können Stadtwerke „als Instrument einer ambitionösen Energieeffizienzpolitik“<sup>126</sup> verstanden werden. Insgesamt gibt es eine Vielzahl an Argumenten, die für die verstärkte Anwendung des ESC durch Stadtwerke spricht. Aktuelle energiepolitische und –rechtliche Zielsetzungen begünstigen die Entwicklung und Anwendung von EDL-Modellen: die ambitionierten Energie- und Klimaschutzziele lassen zukünftig eine verstärkte Nachfrage nach EDL und eine zunehmende Beratungsaktivität erwarten. In Folge der rechtlichen Zielvorgaben ist ein erheblich rückläufiger Energieverbrauch zu erwarten, so dass Stadtwerke zukünftig mit deutlichen Absatzeinbußen in der Energielieferung rechnen müssen<sup>127</sup>. Vor allem Projektzahlen mit Kommunen könnten in Zukunft deutlich ansteigen: das ESC ist durch die sofortige Haushaltsentlastung und die Befreiung von der Finanzierungsproblematik in besonderem Maße für die öffentliche Hand lukrativ, die als Vorbild für die energetische Modernisierung des Gebäudebestands fungieren soll. Das ESC kann eine sinnvolle Ergänzung des Produktportfolios von Stadtwerken sein, da sie als regionale Energiedienstleister Vorteile wie die örtliche Nähe zum Kunden ausspielen können, über die überregionale Anbieter nicht verfügen. Ausgehend von

---

<sup>121</sup> § 3 Art. 3 EDL-G.

<sup>122</sup> § 3 Art. 2 (1); (2) EDL-G.

<sup>123</sup> Keser 2012, 4.

<sup>124</sup> Dies ist nach § 2 Art. 4 (1); (2) EDL-G ein systematisches Verfahren zur Erlangung ausreichender Informationen über das bestehende Energieverbrauchsprofil eines Gebäudes oder einer Gebäudegruppe, eines Betriebsablaufs in der Industrie oder einer Industrieanlage oder privater oder öffentlicher Dienstleistungen, zur Ermittlung und Quantifizierung der Möglichkeiten für wirtschaftliche Energieeinsparungen und Erfassung der Ergebnisse in einem Bericht.

<sup>125</sup> YourSales/VKU/ASEW 2009, 348.

<sup>126</sup> Weber 2012, 3, [http://www.eifer.uni-karlsruhe.de/IMG/pdf/08\\_-\\_Harald\\_Weber.pdf](http://www.eifer.uni-karlsruhe.de/IMG/pdf/08_-_Harald_Weber.pdf) - 26.06.2013.

<sup>127</sup> YourSales/VKU/ASEW 2009, 348.



diesen theoretischen Überlegungen wird im nun folgenden Hauptteil der Arbeit untersucht, welche Bedeutung das ESC in der Praxis für Stadtwerke hat und welche Probleme und Herausforderungen sich für Stadtwerke beim ESC ergeben.

### **3 Untersuchung möglicher Hemmnisse für Stadtwerke beim Energiespar-Contracting**

Trotz der politischen Forderungen nach mehr Energieeffizienz und dem verstärkten Einsatz von EDL-Modellen zur Erschließung von Effizienzpotenzialen im Gebäudebestand hat sich der EDL-Markt, in den auch das ESC eingebettet ist, in den letzten Jahren nicht entsprechend der Erwartungen entwickelt. Im EU-Energieeffizienzplan werden vordergründig zwei Hauptaspekte dafür verantwortlich gemacht, dass der EDL-Markt sein Potenzial in den letzten Jahren nicht entfalten konnte: zum einen das Fehlen systematischer Informationen für potenzielle Kunden des privaten und öffentlichen Sektors in Bezug auf die Leistungen von EDL-Unternehmen und zum anderen die noch weit verbreiteten Zweifel an der Qualität von EDL-Modellen<sup>128</sup>. Bei der Erschließung des EDL-Markts bestehen für Energiedienstleister erhebliche Hürden:

*„regulatorische, gesetzliche und technologische Anforderungen verbinden sich mit individuellen Kundenanforderungen und bauphysikalischen Gegebenheiten zu einer intellektuellen und strukturellen Herausforderung“<sup>129</sup>.*

Im Hauptteil der Arbeit soll deshalb spezifisch für das ESC untersucht werden, welche Bedeutung das ESC als EDL-Modell erlangen konnte und welche Hemmnisse gegebenenfalls seiner Etablierung entgegenstehen. Dabei soll vor allem spezifisch auf Probleme für Stadtwerke bei der Erschließung des Geschäftsmodells eingegangen werden.

Wie im Methodenkapitel in der Einleitung beschrieben wurde, erfolgt die Untersuchung der Hemmnisse für Stadtwerke beim ESC anhand einer Literaturanalyse, die durch Ergebnisse von Experteninterviews gestützt wird. An den Experteninterviews haben folgende Personen teilgenommen: Herr Kreckel-Straubinger von dem Stadtwerkeberatungsunternehmen Carl Kliem Energy GmbH, Herr Vorbeck von den Stadtwerken Düsseldorf und Herr Kuhr von den Stadtwerken Rendsburg<sup>130</sup>.

Nachfolgend wird untersucht, welchen Stellenwert das ESC für Stadtwerke in der Praxis hat. Hierzu wird zum einen die aktuelle Marktsituation im Bereich ESC untersucht und zum anderen Einschätzungen der befragten Experten einbezogen, um ein möglichst realitätsnahes Abbild zu erhalten. Die ausgewählten Experten wurden im Speziellen danach befragt, welche Potenziale das ESC ihrer Meinung nach hat, welche

---

<sup>128</sup> Vgl. Energieeffizienzplan 2011, 8 ff.

<sup>129</sup> Walter 2012b, 65.

<sup>130</sup> Für weitere Informationen zu den Experten s. Anhang 1.



besonderen Vorteile Stadtwerke im Bereich ESC haben und welche Bedeutung das Modell aktuell für Stadtwerke hat.

### 3.1. Aktuelle Marktsituation und Bedeutung des Energiespar-Contractings für Stadtwerke

Der Ausbau von EDL und insbesondere des Contractings stellt aktuell nach der Kooperation mit anderen Stadtwerken den wichtigsten Wachstumsansatz für Stadtwerke dar.

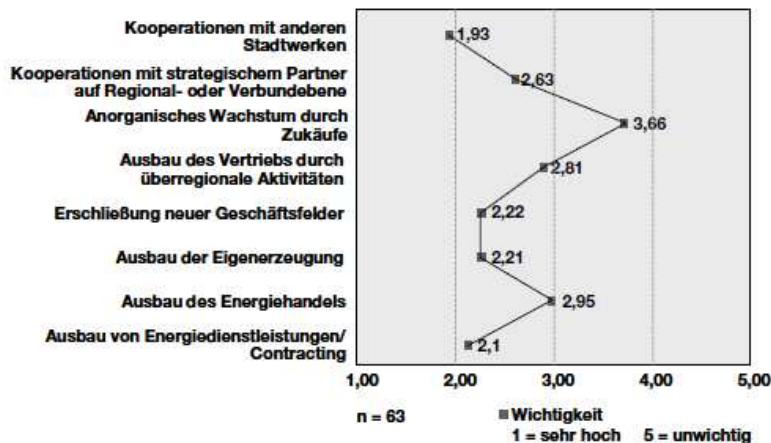


Abbildung 6: Wichtigkeit verschiedener Wachstumsansätze für Stadtwerke<sup>131</sup>

Für den Contracting-Markt im Bereich Industrie, Kommunen und Wohnungswirtschaft wird bis 2015 von einer Verdopplung der Marktvolumens auf über drei Mrd. € ausgegangen<sup>132</sup>. Das Marktpotenzial in Bezug auf das ESC und insbesondere im Hinblick auf die Erschließbarkeit für Stadtwerke muss allerdings kritisch hinterfragt werden. Zum einen sind allgemeine theoretische Potenziale in der Contracting-Branche nicht auf die Situation der Stadtwerke übertragbar, da die Erschließung der Potenziale durch die Begrenzung auf das regionale Betätigungsgebiets begrenzt sind<sup>133</sup>. Zudem ist speziell das ESC trotz hoher Energieeinsparpotenziale im Gebäudesektor deutschlandweit eher die Ausnahme als die Regel<sup>134</sup>. Dies spiegelt sich an dem geringen Stellenwert des ESC am deutschen Contracting-Markt wieder.

<sup>131</sup> Neuhäuser/Lormes 2010, 28, [www.uni-leipzig.de/fiwi/Kompetenzzentrum/pdf/smm.pdf](http://www.uni-leipzig.de/fiwi/Kompetenzzentrum/pdf/smm.pdf) - 26.06.2013.

<sup>132</sup> YourSales/VKU/ASEW 2009, 50.

<sup>133</sup> Meinefeld 2004, 235.

<sup>134</sup> Keser 2012, 5.

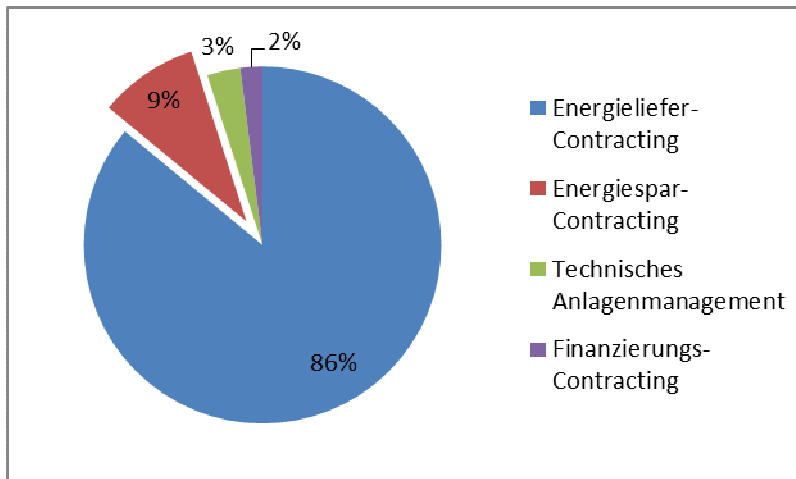


Abbildung 7: Anteil des ESC am Contracting-Markt<sup>135</sup>

Im Gegensatz zu allgemeinen Wachstumsprognosen des Contractings prognostiziert trend:research in einer Potenzialstudie speziell dem ESC, trotz der allgemein steigenden Bedeutung der Energieeffizienz, auch in den nächsten Jahren ein gleichbleibend tiefes Niveau<sup>136</sup>. Von den rund 500 deutschlandweit tätigen Contractoren, die vor allem im Bereich des Energieliefer-Contractings aktiv sind, haben sich nur sehr wenige Anbieter für das ESC herausgebildet<sup>137</sup>. Auch die ca. 100 Stadtwerke, die bereits Contracting-Projekte durchgeführt haben, betätigen sich beinahe ausschließlich im Energieliefer-Contracting<sup>138</sup>. Nach Renschhausen, Baedecker und Schroeder lassen sich die ESC-Anbieter grob in drei Gruppen unterteilen: Stadtwerke/ EVUs, Ingenieurbüros und Anlagenhersteller. Die Aufteilung ist mit sieben Stadtwerken/EVUs, acht Ingenieurbüros und elf Anlagenherstellern relativ gleichmäßig<sup>139</sup>. Die Zahl der öffentlichen Ausschreibungen lag in den letzten fünf Jahren bei lediglich ca. 30 Stück pro Jahr. Diese Aufträge wurden von fünf bis zehn überregional tätigen Anbietern bedient. Nichtsdestotrotz konnte durch die Projekte ein jährliches Investitionsvolumen von 50 Mio. € generiert werden, wodurch das ESC teilweise als „wichtige Säule des deutschen Energieeffizienzmarkts“<sup>140</sup> angesehen wird<sup>141</sup>. Während im Bereich der Kliniken und Landesliegenschaften eine stetige Nachfrage zu verzeichnen ist, wurden im Bereich der Bundesliegenschaften in den letzten Jahren nahezu keine Projekte durchgeführt. Insbesondere die Kommunen nutzen das ESC bisher nur in sehr beschränktem Umfang. Trotz allem sind 51% der Kommunen, die das Instrument genutzt haben, mit den Projektergebnissen zufrieden. Diese Diskrepanz deutet darauf hin, dass bereits vor der Vergabe eines ESC-

<sup>135</sup> Eigene Darstellung (Angaben nach der aktuellen Mitgliederbefragung des VfW. Nach Angaben des VfW repräsentieren seine Mitglieder ca. 60% der Marktteilnehmer (VfW, o.S., <http://www.energiecontracting.de/0-presse/pressemitteilungen-text.php?id=371> - 11.07.2013)).

<sup>136</sup> Vgl. trend:research 2013, 583.

<sup>137</sup> Vgl. Stoppa 2007, 117; dena 2007, 29.

<sup>138</sup> Renschhausen/Baedecker/Schroeder 2009, 97ff.

<sup>139</sup> Ebd.

<sup>140</sup> Rotter 2010, 40.

<sup>141</sup> Ebd.



Auftrags wesentliche Hemmnisse für die öffentliche Hand bestehen.<sup>142</sup> In den letzten Jahren haben sich regionale Hot-Spots herausgebildet, da in einzelnen Bundesländern wie Hessen oder Baden-Württemberg immer wieder ESC-Projekte umgesetzt wurden. Der Markt ist stark vom Einfluss regional tätiger Projektentwickler wie Energieagenturen oder Ingenieurbüros abhängig, bisher hat sich keine selbsttragende Marktdynamik entwickelt.<sup>143</sup>

Durch die Interviews konnte bestätigt werden, dass auch nach Einschätzung der Experten erhebliches Einsparpotenzial im Gebäudebestand vorhanden ist, das sich mit dem ESC theoretisch erschließen lässt.<sup>144</sup> Auch nannten die Experten einige Vorteile von Stadtwerken im Wettbewerb zu anderen Anbietern: ihr Image und ihr Vertrauensvorsprung von Seiten der Verbraucher, sowie die örtliche Nähe zum Kunden, um die ESC-Projekte effizient zu steuern und Einsparungen zu monitoren<sup>145</sup>. Die Einschätzungen der Experten zur Bedeutung des ESC für Stadtwerke unterscheiden sich, sind insgesamt jedoch eher verhalten als optimistisch. Durch den allgemeinen Wandel vieler Stadtwerke vom Versorger zum Energiedienstleister und zurückgehende Margen in der Energielieferung müssen Stadtwerke laut Herrn Kreckel-Straubinger zukünftig in EDL-Modelle investieren. Ob das ESC jedoch ein geeignetes Modell sein kann, hängt von verschiedenen Faktoren und insbesondere davon ab, ob das ESC so modifiziert werden kann, dass es leichter zu nutzen ist<sup>146</sup>. Das ESC könnte bei guter Anwendbarkeit eine Möglichkeit bieten, das Produktportfolio von Stadtwerken zu erweitern und mit den langfristig angelegten Projekten darauf abzielen, Vertrauen zum Kunden aufzubauen. Herr Vorbeck hält eine Vertrauensbildung durch ESC-Projekte jedoch für unwahrscheinlich, da ESC-Projekte aufgrund ihrer anspruchsvollen Durchführung meist nicht reibungslos ablaufen<sup>147</sup>. Die politischen Zielsetzungen insbesondere durch die Energieeffizienzrichtlinie werden als weit entfernt von der Praxis empfunden und seien praktisch nur schwer oder gar nicht umsetzbar<sup>148</sup>. Nach Meinung von Herrn Kuhr ist das ESC aus der Theorie heraus zwar zu befürworten, die Praxis zeigt jedoch, dass das Modell nur sehr schwer umzusetzen ist<sup>149</sup>.

Aus dem geringen Marktanteil des ESC und den Aussagen der Experten leitet sich ab, dass das ESC mit wesentlichen Hemmnissen verbunden ist, die sich bei der praktischen Umsetzung des Modells zeigen. Deshalb soll im folgenden Teil der Arbeit untersucht werden, welche Hemmnisse für Stadtwerke beim ESC bestehen die dazu führen, dass das Modell allgemein und insbesondere durch Stadtwerke bisher so wenig genutzt wird.

---

<sup>142</sup> Vgl. Renschhausen/Baedecker/Schroeder 2009, 62ff; Vgl. Arbeitskreis Einspar-Contracting im VfW 2012, 5f, <http://www.einsparcontracting.eu/arbeitskreis/presse/2012-5-16-PositionspapierESC.pdf> - 23.06.2013.

<sup>143</sup> Vgl. Arbeitskreis Einspar-Contracting im VfW 2012, 3, <http://www.einsparcontracting.eu/arbeitskreis/presse/2012-5-16-PositionspapierESC.pdf> - 23.06.2013; Vgl. Rotter 2010, 41.

<sup>144</sup> Für detailliertere Informationen s. Auswertungstabelle 1; Potenziale des ESC.

<sup>145</sup> Für detaillierte Informationen s. Auswertungstabelle 2; Vorteile für Stadtwerke beim ESC.

<sup>146</sup> Interview mit Herrn Kreckel-Straubinger (Auswertungstabelle 1; Bedeutung des ESC für Stadtwerke).

<sup>147</sup> Interview mit Herrn Vorbeck (Auswertungstabelle 1; Bedeutung des ESC für Stadtwerke).

<sup>148</sup> Interview mit Herrn Vorbeck, Kuhr (Auswertungstabelle 1; Bedeutung des ESC für Stadtwerke).

<sup>149</sup> Interview mit Herrn Kuhr (Auswertungstabelle 1; Bedeutung des ESC für Stadtwerke).



## 3.2. Allgemeine Hemmnisse für Stadtwerke als Energiespar-Contractoren

### 3.1.1 Modellspezifische Strukturen und Anforderungen

Die Umsetzung eines ESC-Projekts stellt hohe Anforderungen sowohl an das Stadtwerk als auch an den CN. Zur erfolgreichen Projektabwicklung ist fundiertes Knowhow im rechtlichen, wirtschaftlichen und technischen Bereich notwendig. Dies hängt damit zusammen, dass bereits die Grundstruktur des Modells sehr komplex und vielschichtig ist: die Entwicklung eines effizienten Energiekonzepts durch die Kombination vieler Einzelmaßnahmen unter Einbezug der Anforderung ihrer wirtschaftlichen Rentabilität und rechtliche Absicherungen erfordern eine detaillierte Projektvorbereitung. Die genaue Festlegung der Baseline ist elementar für die Bestimmung der erreichten Energieeinsparungen und die Vergütung des Contractors. Ein Problem für die notwendige Festlegung der Baseline kann das Fehlen zuverlässiger Energieverbrauchsdaten sein<sup>150</sup>. Zum anderen wird die Kalkulation der Einsparungen durch nicht vorhersehbare Veränderungen im Nutzerverhalten, wie zum Beispiel das Heizen mit offenen Fenstern oder Veränderungen von Anlageneinstellungen erschwert<sup>151</sup>. Das ESC ist durch die dauerhafte Überwachung der Energieverbräuche und Einsparungen sehr aufwendig als auch in Hinblick auf potenzielle CN stark erklärungsbedürftig. Hinzu kommt die komplizierte Ausgestaltung des ESC-Vertragswerks<sup>152</sup>.

ESC-Projekte bergen zudem Risiken für beide Vertragsparteien. Für den Contractor sind diese Risiken besonders problematisch, da er weit in Vorleistung geht und seine Ausgaben erst nach vielen Jahren vollständig zurück vergütet bekommt. Durch die langen Vertragslaufzeiten steigt die Gefahr eines Zahlungsausfalls durch Insolvenz, Fusion, Übernahme des Gebäudes eines CN<sup>153</sup>. Wesentliche Betriebsrisiken ergeben sich auch aus möglichen Gebäudenutzungs- und Energiepreisänderungen. Bei schleichenden oder unangekündigten Nutzungsänderungen durch Veränderungen im Gebäudenutzerverhalten oder der Inbetriebnahme zusätzlicher Verbraucher kommt es für den Contractor zu nicht kalkulierbaren Veränderungen der Baseline<sup>154</sup>. Dadurch kann es zu Konflikten mit dem CN kommen, wenn ermittelt werden muss, wer für den höheren Energieverbrauch verantwortlich ist. Für den Contractor kann dies die Reduktion seines Vergütungsanteils bedeuten. Auch Energiepreisschwankungen können sich (bei unzureichenden Regelungen im Vorfeld des Vertrags) negativ auf den Contractor auswirken. Da sich der Einsparreferenzwert an den Energiekosten zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses orientiert, fällt die Kostendifferenz durch die von ihm realisierten Maßnahmen bei einem Anstieg der Energiepreise geringer aus<sup>155</sup>.

---

<sup>150</sup> Energieeffizienzplan 2011, 6.

<sup>151</sup> Vgl. trend:research 2013, 583.

<sup>152</sup> Vgl. ebd.

<sup>153</sup> Vgl. ebd., 847 ff; Keser 2012, 5.

<sup>154</sup> Vgl. UBA 2012, o.S., <http://www.umweltbundesamt.de/produkte/beschaffung/energieversorgung/contracting.html> - 11.07.2013; Vgl. UBA, 40ff, <http://www.umweltdaten.de/publikationen/fpdf-l/1903.pdf> - 11.07.2013.

<sup>155</sup> Vgl. ebd.



Die Befragung der Experten hat ergeben, dass das ESC als sehr komplexes und aufwendiges Modell wahrgenommen wird<sup>156</sup>. Nach Herrn Vorbeck macht vor allem die Subsumtion einzelner Einsparmaßnahmen, in die auch das Nutzerverhalten eingeschlossen wird, unter eine große Baseline die Komplexität des Modells aus<sup>157</sup>. Problem ist jedoch nicht fehlendes Knowhow zur Ermittlung, sondern

*„dass diese Baseline dann auch Bestand hat [...]. Dass Sie durch Veränderungen im Markt oder auch durch sonstige äußere Einflüsse einfach eine andere Konstellation [...] haben als zu Vertragsabschluss und Sie dann zwingend nachweisen müssen, dass es nicht [...] an der Performance Ihrer Anlagen lag, dass Sie die Einsparung nicht eingehalten haben“<sup>158</sup>.*

Die Definition des Nutzerverhaltens ist eine große Unsicherheitsvariable und stellt dadurch eine Problematik bei der Festlegung der Baseline dar. Sich aus dem Nutzerverhalten ableitende Energieverbrauchsänderungen sind im Vergleich zu technischen Einsparungen nur sehr schwer zu kalkulieren. Im Laufe der Vertragszeit kann es leicht zu Änderung des Nutzerverhaltens wie zum Beispiel das Heizen bei offenen Fenstern kommen, die vom Contractor nicht absehbar und damit berechenbar und auch nur schwer erfassbar sind. Abweichungen von den prognostizierten Einsparwerten führen leicht zu langwierigen Diskussionen und Konflikten mit dem CN. Dadurch ergibt sich auch ein hoher Betreuungsaufwand für ESC-Projekte<sup>159</sup>. Hoher Zeit- und Kostenaufwand ergibt sich laut Herrn Kuhr auch dadurch, dass ESC-Projekte immer wieder einzelfallbezogen auf den Weg gebracht werden müssen, da Standardisierungen bei diesem individuellen Modell nur schwer möglich sind. So muss für jedes Projekt ein neuer Vertrag erstellt werden<sup>160</sup>. Eine weitere Problematik ist die, dass CN oft Modernisierungen der Gebäudehülle in den ESC-Vertrag mit einschließen. Die dafür notwendigen hohen Investitionen lassen sich jedoch in den meisten Fällen in der Laufzeit eines ESC-Projekts nicht amortisieren<sup>161</sup>. Ob eine Lösung über Baukostenzuschüsse sinnvoll ist muss im Einzelfall danach entschieden werden, welcher Beitrag durch den CN zu stemmen ist. In seiner Gesamtheit ist das Modell deshalb sowohl für den Contractor selbst sehr komplex und zudem in Hinblick auf den Kunden sehr beratungs- und aufklärungsintensiv.

### **3.1.2 Hemmnisse von Seiten potenzieller Auftraggeber**

Sowohl bei öffentlichen als auch privaten AG sind Vorurteile und Vorbehalte in Bezug auf das ESC weit verbreitet<sup>162</sup>. Dies kann auf mehrere Ursachen zurückgeführt werden. Zum Teil bestehen noch große Unsicher-

---

<sup>156</sup> Interview mit Herrn Kreckel, Vorbeck, Kuhr (Auswertungstabelle 2; Modellspezifische Strukturen und Anforderungen).

<sup>157</sup> Interview mit Herrn Vorbeck (Auswertungstabelle 2; Modellspezifische Strukturen und Anforderungen).

<sup>158</sup> Ebd.

<sup>159</sup> Vgl. ebd.

<sup>160</sup> Interview mit Herrn Kuhr (Auswertungstabelle 2; Modellspezifische Strukturen und Anforderungen).

<sup>161</sup> Interview mit Herrn Vorbeck (Auswertungstabelle 2; Modellspezifische Strukturen und Anforderungen).

<sup>162</sup> Vgl. Arbeitskreis Einspar-Contracting im VfW 2012, 5, <http://www.einsparcontracting.eu/arbeitskreis/presse/2012-5-16-Positionspapier-ESC.pdf> - 23.06.2013.



heiten in Bezug auf die verschiedenen Contracting-Begriffe und deren Leistungsbestandteile sowie das Konzept ESC an sich. Eine Studie von trend:research hat gezeigt, dass sich knapp 30% der im Zuge der Studie befragten Unternehmen und Einrichtungen u.a. aufgrund dieser Unklarheiten gegen die Nutzung des ESC entschieden haben<sup>163</sup>. Besonders in Bezug auf viele Verwaltungen wird eine unzureichende Informationslage zu technischen, ökonomischen und juristischen Grundlagen des ESC als Problem identifiziert. Zudem ergeben sich hohe Anforderungen durch komplexe haushalts- und verwaltungsrechtliche, wie auch verwaltungsorganisatorische Regelungen zur Handhabung eines solchen Lösungsansatzes. Im gewerblichen Bereich werden insbesondere die anspruchsvolle Aufgabe der Ermittlung der Einsparpotenziale und die Abhängigkeit der Ergebnisse vom Knowhow des Contractors als hohes Risiko eingeschätzt<sup>164</sup>. In Bereichen mit komplexen und spezialisierten Anlagen wird eine nachrangige Inanspruchnahme von EDL zudem dadurch begründet, dass Effizienzmaßnahmen nur mit hohen Transaktionskosten zur Verfügung gestellt werden können und die Funktionsfähigkeit von Produktionsprozessen im Vergleich zur energetischen Optimierung des Betriebs eine existenziell wichtige Bedeutung hat<sup>165</sup>. Vor allem die langfristige Bindung an den Contractor bei gleichzeitiger Unwissenheit über eventuelle Betriebsänderungen oder Insolvenz stellt in den Augen potenzieller AG ein Problem dar. Das ESC stellt ebenso sozial-kommunikative wie organisatorische Anforderungen an die Vertragsparteien: zur Überprüfungen des Energieverbrauchs und der Erreichung der Einsparwerte sind regelmäßige Abstimmungen notwendig, was das ESC mit einem hohen Zeitaufwand verbindet. Aufgrund komplizierter Entscheidungsstrukturen und der Größe von ESC-Projekten kann der Weg der ersten Kontaktaufnahme vor allem im Bereich öffentlicher Einrichtungen bis zur Vertragsunterzeichnung sehr lang sein<sup>166</sup>. Eine Untersuchung von Renschhausen, Baedeker und Schroeder zeigt eine starke Gewichtung des Verzichts auf das ESC aufgrund der Einschätzung, Einsparmaßnahmen in Eigenregie kostengünstiger durchführen zu können.

Gründe für den Verzicht auf ESC	Häufigkeit	Prozent
Gemeinde kann Maßnahmen kostengünstiger durchführen	105	48,20
Kommunalpolitik unterstützt kein ESC	13	6,00
rechtliches Neuland	28	12,80
Kontrollverlust über Liegenschaften	28	12,80
fehlende Information	12	5,50
andere Gründe	55	25,20

Abbildung 8: Gründe für den Verzicht auf ESC<sup>167</sup>

<sup>163</sup> Trend:research, o.S., <http://www.trendresearch.de/studie.php?s=458> - 23.06.2013.

<sup>164</sup> Vgl. Gobmaier/Endres/Köhler 2004, 7, <http://www.ffe.de/download/langberichte/coninind.pdf> - 26.06.2013.

<sup>165</sup> Vgl. Keser 2012, 5.

<sup>166</sup> Trend:research 2013, 857.

<sup>167</sup> Eigene Darstellung, Angaben nach Renschhausen/Baedeker/Schroeder 2009, 72.





Die Experten führen weitere Gründe an, weshalb potenzielle AG ESC-Projekten kritisch gegenüber stehen. Durch die Notwendigkeit der Definierung der Baseline, ihrer kontinuierlichen Neubewertung und den Auswirkungen des Nutzerverhaltens ist das ESC in den Augen vieler CN sehr kompliziert. Viele CN fühlen sich durch das komplexe Vertragswerk eines ESC-Projekts verunsichert und überfordert. Für viele Projekte ist dadurch externer Rechtsbeistand des CN notwendig. Die Realisierung eines ESC-Projektes kann leicht viel Zeit in Anspruch nehmen, was potenzielle CN dazu veranlassen könnte, ersatzweise Einzelmaßnahmen wie Reparaturen o.ä. durchführen, um möglichst schnelle Haushaltsentlastungen herbeizuführen. Gerade für kleine Kommunen kann das ESC zu einem sehr komplexen und anspruchsvollen Projekt werden, für das externe Hilfe benötigt wird. Aktuell günstige Kreditkonditionen tragen allgemein zur Steigerung der Eigenbesorgungsrate bei<sup>168</sup>. Auch erschließen öffentliche Einrichtungen mit eigenen Energieleitstellen und technisch versiertem Personal verfügbar Einsparpotenziale selbst durch geeignete Energiesparmaßnahmen, wodurch mögliche Einspareffekte nicht mehr groß genug sind, dass sich die Maßnahmen über das ESC finanzieren lassen<sup>169</sup>.

### **3.1.3 Stadtwerkbezogene Faktoren**

Für den Aufbau des Geschäftsfelds ESC sind sowohl personelle Ressourcen als auch hohe Investitionen in Strukturen und spezifischen Knowhow-Aufbau notwendig. Eine zu geringe Kenntnis über prozessspezifische Kundenanforderungen und Technologien birgt das Risiko, zu suboptimalen Lösungsangeboten zu gelangen, die sich negativ auf die Kundenzufriedenheit auswirken können. Für die Realisierung eines ESC-Projekts ist eine hohe Finanzkraft des Contractors notwendig. Hinzu kommt, dass erste Referenzprojekte nicht immer kostendeckend und damit die finanziellen Aufwendungen vor allem für kleine und mittlere Stadtwerke oft nicht tragbar sind. Bei einer auf das regionale Umfeld fokussierten Geschäftstätigkeit wird das Marktvolumen in kurzer Zeit ausgeschöpft, so dass langfristig keine ausreichenden Wachstumschancen gegeben sind<sup>170</sup>. Gerade die geringe personelle Besetzung der Vertriebe stellt eine Herausforderung für die erfolgreiche Vermarktung des Modells und die notwendige Betreuungsintensität der Kunden dar<sup>171</sup>. Zudem erschweren die „satzungsgemäße Risikodisposition und die Verzinsungsansprüche an das eingesetzte Kapital von Stadtwerken [...] die Entwicklung nutzenorientierter Produkte“<sup>172</sup>.

Die erfolgreiche Einführung innovativer Geschäftsmodelle hängt jedoch nicht ausschließlich mit der Unternehmensgröße, finanziellen sowie personellen Ressourcen zusammen, sondern in großem Maße mit der Strategie und Initiative der Geschäftsführung. Die Einführung von Innovationen orientiert sich meist am

---

<sup>168</sup> Interview mit Herrn Vorbeck (Auswertungstabelle 2; Hemmnisse von Seiten der Auftraggeber).

<sup>169</sup> Interview mit Herrn Vorbeck, Kuhr (Auswertungstabelle 2; Hemmnisse von Seiten der Auftraggeber).

<sup>170</sup> Trend:research 2013, 847ff.

<sup>171</sup> Vgl. Keser 2012, 6ff.

<sup>172</sup> Walter 2012b, 66.



klassischen Innovationsmanagement, wobei gerade in Anbetracht des aktuellen Umbruchs der Energiemärkte die Entwicklung valider Geschäftsmodelle auf Grundlage eines strukturierten, iterativen Lernprozesses notwendig wäre. Innovatoren sehen sich zudem Forderungen und Vorgaben verschiedener Fachabteilungen ausgesetzt, die Neuerungen gegenüber abgeneigt oder selbst überlastet sind. Unvermeidliche Ressourcen- oder Prioritätskonflikte führen dazu, dass als erstes Innovationsprojekte aufgeschoben werden oder im Alltagsgeschäft untergehen<sup>173</sup>. Um innerhalb bestehender Prozesse und Strukturen ein in sich schlüssiges Geschäftsmodell zu etablieren, müssen notwendige Strukturen, Kompetenzen und Befugnisse geschaffen werden, um sich auf Marktbedingungen auszurichten. Der zum erfolgreichen Aufbau neuer Geschäftsmodelle wesentliche aktive Vertrieb auf Grundlage echter wirtschaftlicher Vorteile für den Kunden und die dafür notwendigen Marktpotenzialanalysen im Zielmarkt erfordern qualifizierte Arbeitskräfte und binden Ressourcen<sup>174</sup>. Weitgefächerte Anforderungen an

*„Projektmanagement, Kalkulation, Risikobewertung sowie Subunternehmersteuerung [...] in Verbindung mit Branchenkenntnis und ingenieurtechnischem Wissen bei der Erstellung energetischer Konzepte“<sup>175</sup>*

machen das ESC zu einer anspruchsvollen Herausforderung für Stadtwerke. Auch traditionelle Strukturen können Stadtwerke beim Aufbau des Geschäftsfelds ESC entgegenstehen: Produkte, die dem Kunden eine freie Energieversorgerwahl zugestehen oder ein definiertes Einsparziel zusichern, sind in den Köpfen einiger Stadtwerkevertriebe nach wie vor schwer vorstellbar<sup>176</sup>. In Folge fehlender professioneller Strukturen und Markterfahrungen, Vertriebsfunktionen und Leistungserbringungsstrukturen sind deshalb viele Contracting-Aktivitäten von Stadtwerken nicht nachhaltig erfolgreich<sup>177</sup>.

So haben viele Stadtwerke trotz ihres grundsätzlich positiven Images mit Glaubwürdigkeitsproblemen zu kämpfen: viele Kunden erkennen ihrem Stadtwerk nicht die Kompetenz zu, gleichzeitig Energielieferant mit Interesse am Energieabsatz und Lösungsanbieter in Sachen Energieeffizienz zu sein<sup>178</sup>. Sowohl private Verbraucher als auch Unternehmen müssen erst davon überzeugt werden, dass ihr Stadtwerk eine ehrliche und professionelle Unterstützung bei der Erschließung von Einsparpotenzialen bieten kann<sup>179</sup>.

In Bezug auf mögliche Hemmnisse, die sich aus stadtwerkinternen Faktoren oder der Außenwahrnehmung von Stadtwerken ergeben trafen die Experten sehr unterschiedliche Aussagen. Nach Meinung von Herrn Kreckel-Straubinger und Herrn Kuhr ist insbesondere für kleine und mittlere Stadtwerke die Personal- und Kapitalintensivität des ESC das entscheidende Ausschlusskriterium. Vorhandene Kapazitäten und Personal sind oft bereits ausgelastet. Der notwendige Aufbau spezifischen Knowhows zur Bewältigung eines ESC-

---

<sup>173</sup> Vgl. Focht 2013, o.S.

<sup>174</sup> Vgl. Walter 2012a, 26; Vgl. Walter 2012b, 66.

<sup>175</sup> Walter 2012a, 25.

<sup>176</sup> Walter 2012b, 66.

<sup>177</sup> Weber 2012, 25, [http://www.eifer.uni-karlsruhe.de/IMG/pdf/08\\_-\\_Harald\\_Weber.pdf](http://www.eifer.uni-karlsruhe.de/IMG/pdf/08_-_Harald_Weber.pdf) - 26.06.2013.

<sup>178</sup> Vgl. Walter 2012a, 24ff.

<sup>179</sup> Vgl. Heimann Consulting, 7, [http://www.heimann-consulting.com/tl\\_files/downloads/Stadtwerke\\_mit\\_Zukunft.pdf](http://www.heimann-consulting.com/tl_files/downloads/Stadtwerke_mit_Zukunft.pdf) - 26.06.2013; Vgl. Keser 2012, 6ff.



Projekts, das in vielen kleinen Stadtwerken nicht vorhanden ist, stellt Stadtwerke vor große Herausforderungen. Auch die Einstellung neuer Mitarbeiter bedeutet oftmals nicht zu stemmende Kosten. Zudem sind die hohen Entwicklungsinvestitionen aus den für kleine Stadtwerke machbaren ESC-Projekten nur schwer zurück zu erwirtschaften. Um die Finanzierung aus laufenden Projekten decken zu können, müsste die gesamte Struktur des Unternehmens auf EDL-Modelle wie das ESC ausgerichtet sein. Hinzu kommt, dass kleine Stadtwerke oftmals nur über kleine erschließbare Wirtschaftsräume verfügen<sup>180</sup> und für hohe Investitionen notwendige Ansprüche der Anteilseigner an die Eigenkapitalverzinsung nicht realisiert werden können<sup>181</sup>. Ein weiterer Aspekt, den Herr Kreckel-Straubinger anführt ist, dass Stadtwerke allgemein eher zu leicht verständlichen und dem Kunden gut vermittelbaren Modellen neigen. Auch die Unternehmensphilosophie ist ein entscheidender Faktor<sup>182</sup>. Auch auf das Problem der Glaubwürdigkeit wird eingegangen: vielen Kunden ist nicht bewusst, dass es Stadtwerken nicht nur um den Energieabsatz, sondern auch um die Umwelt und das Wohl des Kunden geht. Sie sind mit dem Bild besetzt, dass es ihnen lediglich um die Steigerung des Energieabsatzes geht<sup>183</sup>.

### **3.1.4 Zwischenergebnis**

Die Untersuchung der allgemeinen Hemmnisse zeigt, dass sowohl die Komplexität des Modells ESC an sich und damit verbundene Probleme bei der Projektausgestaltung als auch fehlende Ressourcen in erster Linie bei kleinen und mittleren Stadtwerken sowie Vorbehalte von Seiten potenzieller AG dazu beitragen, dass Stadtwerke nur sehr vereinzelt als Energiespar-Contractoren auftreten. So stellt die Einführung des Geschäftsmodells ESC vor allem kleine und mittlere Stadtwerke vor hohe Herausforderungen aufgrund mangelnder finanzieller und personeller Ressourcen bei gleichzeitiger Unsicherheit über ausreichenden finanziellen Rückfluss der ESC-Projekte. Es geht vor allem um das Problem der „Machbarkeit“:

*„der hohe Entwicklungsaufwand [...] um überhaupt die Voraussetzungen hausintern zu schaffen, um sich diesem Geschäftsmodell zu stellen und die Komplexität im Verhältnis zum regional verfügbaren erschließbaren Marktvolumen ist das Hauptkriterium, wieso sich das Geschäftsmodell für kleine und mittlere Stadtwerke nicht anbietet“<sup>184</sup>.*

Größere Stadtwerke hingegen sehen vor allem häufige Konfliktsituationen mit den CN und unfaire Umgangsweisen zwischen den Vertragsparteien, sowie die starre Festlegung des Contractors auf ein Einsparversprechen, das aufgrund individueller Änderungen des Nutzerverhaltens nur sehr schwer einzuhalten ist,

---

<sup>180</sup> Die Ausdehnung über den eigenen Wirtschaftsraum ist im Bereich des ESC ohnehin schwierig, da dann die Möglichkeit zur Zusammenfassung und einfachen Bedienbarkeit der einzelnen Anlagen nicht mehr gegeben ist.

<sup>181</sup> Interview mit Herrn Kreckel-Straubinger, Kuhr (Auswertungstabelle 2; Stadtwerkbezogene Hemmnisse).

<sup>182</sup> Interview mit Herrn Kreckel-Straubinger (Auswertungstabelle 2; Stadtwerkbezogene Hemmnisse).

<sup>183</sup> Interview mit Herrn Kreckel-Straubinger, Vorbeck (Auswertungstabelle 2; Stadtwerkbezogene Hemmnisse).

<sup>184</sup> Interview mit Herrn Kreckel-Straubinger (Auswertungstabelle 4; Abschließende Bewertung des Modells ESC für Stadtwerke).



als wesentliche Hemmnisse an. Stadtwerke, die das ESC als EDL anbieten möchten, werden durch vor Herausforderungen gestellt. Die Unterschiede in der Einschätzung primärer Hemmnisse kann damit begründet werden, dass kleine und mittlere Stadtwerke aufgrund fehlender Zugangsvoraussetzungen zum ESC nicht bis zur Projektdurchführung gelangen und dadurch Probleme in Zusammenhang mit der Projektausgestaltung nicht bekannt sind oder im Vordergrund stehen. Die aufgezeigten Problematiken machen deutlich, dass die praktische Umsetzung von ESC-Projekten von dem theoretischen Ansatzes einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit zwischen CN und Contractor abweicht, die jedoch Grundvoraussetzung für erfolgreiche Projekte sowohl in wirtschaftlicher als auch persönlicher Hinsicht ist.

### **3.2 Rechtliche Hemmnisse für Stadtwerke beim Energiespar-Contracting**

Ausgehend von der allgemeinen Verortung der Hemmnisse und ihrer Betrachtung aus fachübergreifender Perspektive wird nun konkret untersucht, welche rechtlichen Hemmnisse für Stadtwerke beim ESC bestehen können. Als eine grundlegende Schwierigkeit insbesondere für ESC-Einsteiger kann an dieser Stelle bereits angeführt werden, dass zur vertraglichen Ausgestaltung eines ESC-Vertrags und bei der Projektdurchführung eine Vielzahl an rechtlichen Regelungen beachtet werden muss: so müssen rechtssichere Regelungen zu Hauptleistungen der Vertragsparteien, der Vergütung des Contractors auch bei möglichen Abweichung der erreichten von den prognostizierten Einsparwerten, Haftungs- und Finanzierungsfragen, zum Übergang des Eigentums an eingebauten Anlagen und Werken sowie Kündigungsbestimmungen vorgenommen werden<sup>185</sup>. Da im Rahmen dieser Bachelorarbeit nicht alle relevanten rechtlichen Rahmenbedingungen auf mögliche Hemmnisse untersucht werden können, wurden einzelne Themenkomplexe ausgewählt, die in Hinblick auf rechtliche Hemmnisse untersucht wurden. Zum einen werden rechtliche Einschränkungen der wirtschaftlichen Betätigung von Stadtwerken als kommunale Unternehmen untersucht, da die Möglichkeit zur Teilnahme am wirtschaftlichen Wettbewerb die Grundvoraussetzung zur Etablierung des Geschäftsmodells ESC ist. Anschließend wird auf vertragsrechtliche Elemente zu Leistungspflichten des Contractors eingegangen. Als letzter Punkt werden rechtliche Rahmenbedingungen in Bezug auf ESC-Projekte mit der öffentlichen Hand untersucht, da diese ein besonders wichtiger Akteur im Bereich ESC ist<sup>186</sup>. Auch in diesem Abschnitt werden rechtliche Problemstellungen zunächst auf Basis der Literaturanalyse erörtert und im Anschluss an die Ausführungen durch die Ergebnisse der Experteninterviews gestützt.

---

<sup>185</sup> S. Hack 2012 für detaillierte und weiterführende Erläuterungen zu rechtlichen Fragen in Bezug auf Contracting-Projekte (insbes. jedoch im Bereich Energieliefer-Contracting).

<sup>186</sup> Auf aktuell bestehende mietrechtliche Hemmnisse wird nicht eingegangen, da das ESC insgesamt als ungeeignet für eine Anwendung in der Wohnungswirtschaft gilt.



### 3.2.1 **Einschränkung der wirtschaftlichen Betätigung kommunaler Unternehmen**

#### 3.2.1.1 Restriktionen durch verfassungsrechtliche und kommunalrechtliche Rahmenvorgaben

Im Falle der Betätigung eines Stadtwerks als Energiedienstleister<sup>187</sup> muss untersucht werden, in wieweit es am wirtschaftlichen Wettbewerb mit anderen ESC-Anbietern teilnehmen darf. Art. 28 (2) GG gewährt das Recht, „Angelegenheiten der örtlichen Gemeinschaft und damit jedenfalls die Energieversorgung vor Ort in Form wirtschaftlicher Betätigung unternehmerischer Eigenbetätigung und somit mittels kommunaler Unternehmen zu erledigen“<sup>188</sup>. Auf dieser Grundlage ergibt sich für kommunale EVU eine Basisverantwortung zur kommunalen Daseinsvorsorge, allerdings im Umkehrschluss kein Exklusivrecht, das die Verantwortungsübernahme außerkommunaler Anbieter ausschließt<sup>189</sup>. Die kommunale Unternehmensbetätigung bleibt allerdings auch Staats- und Verwaltungstätigkeit, wenn sie wirtschaftet und unterliegt damit verfassungsrechtlichen und grundrechtlichen Bindungen und ist nicht durch Wirtschaftsgrundrechte wie Berufsfreiheit oder Eigentumsgarantie geschützt. Dies gilt auch für gemischtwirtschaftliche Unternehmen, wenn sie in öffentlicher Hand sind<sup>190</sup>. Nach aktueller Rechtsprechung reicht eine 50 %-ige Beteiligung der öffentlichen Hand nicht aus, um von einem öffentlichen Unternehmen zu sprechen. Als öffentlich gelten solche Unternehmen,

*„auf [die] die öffentliche Hand aufgrund Eigentums, finanzieller Beteiligung, Satzung oder sonstiger Bestimmungen, die die Tätigkeit des Unternehmens regeln, unmittelbar oder mittelbar einen beherrschenden Einfluß ausüben kann“<sup>191</sup>.*

Aus dem Recht privater Wettbewerber, sich im Gemeindegebiet wirtschaftlich zu betätigen, ergibt sich allerdings keine Schutzmöglichkeit vor dem Wettbewerb mit der öffentlichen Hand. Dies ist nur in solchen Fällen gegeben, wenn private Wettbewerber vom Markt verdrängt werden und eine Monopolstellung des öffentlichen Unternehmens vorliegt<sup>192</sup>. Für die Rechtfertigung der kommunalen Eigenbetätigung im Bereich der Energieversorgung ist wie für jede Staatshandlung die Legitimation durch einen **öffentlichen Zweck** notwendig. Dies ist im Falle der Energieversorgung gegeben, bei darüber hinausgehenden Tätigkeiten beispielsweise von Stadtwerken im Bereich einer Multi-Utility-Strategie vor allem außerhalb der Stammgemeinde nach aktueller Rechtsprechung aber fraglich. Bei einer allein erwerbsorientierten Ausrichtung wird die Gemeinwohlbindung eindeutig überschritten. Die Positionierung eines Stadtwerks als reines „Wettbe-

<sup>187</sup> Nach § 2 Art. 5 EDL-G ist ein Energiedienstleister eine natürliche oder juristische Person, die Energiedienstleistungen oder andere Energieeffizienzmaßnahmen für Endkunden erbringt oder durchführt und dabei in gewissem Umfang finanzielle Risiken trägt, wobei sich das Entgelt für die erbrachten Dienstleistungen ganz oder teilweise nach der Erzielung von Energieeffizienzverbesserungen und der Erfüllung der anderen vereinbarten Leistungskriterien richtet.

<sup>188</sup> Pielow 2011 Rn. 14, 565.

<sup>189</sup> Vgl. Pielow 2011, Rn. 11, 564ff.

<sup>190</sup> Vgl. ebd. 565

<sup>191</sup> Art. 2 (1) b) der Richtlinie 2000/52/EG der Kommission vom 26. Juli 2000 zur Änderung der Richtlinie 80/723/EWG über die Transparenz der finanziellen Beziehungen zwischen den Mitgliedstaaten und den öffentlichen Unternehmen.

<sup>192</sup> Vgl. Pielow 2011, Rn. 11, 564ff.



werbsunternehmen“ mit völligen Handlungs- und Expansionsfreiheiten im wettbewerblichen Umfeld und damit verbunden einer Loslösung der kommunalen Gemeinwohlbindung, ist nicht zulässig<sup>193</sup>.

Aus Art. 28 (2) GG lässt sich außerdem das Prinzip der kommunalen Selbstverwaltung ableiten, das den Gemeinden gewährleistet, alle örtlichen Angelegenheiten umfassenden Aufgabenbereiche und damit verbundene Geschäfte eigenverantwortlich zu führen. Zweck des **Örtlichkeitsprinzips** ist der Schutz kommunaler finanzieller Ressourcen vor potenziell risikobehafteten Investitionen außerhalb der Gemeindegrenzen und die Wahrung der kommunalen Integrität. Diese Ortsbezogenheit „ist allerdings nicht nur eine die Gemeinden schützende Garantienorm, sondern zugleich eine Umschreibung der begrenzten Verbandskompetenz der Gemeinden in räumlicher und sachlicher Hinsicht“<sup>194</sup>.

Expansionen kommunaler EVUs die auch im Interesse der Behauptung am Markt erfolgen, können als Zweck der örtlichen Energieversorgung angesehen werden, solange das Volumen der Betätigung in einem angemessenen Verhältnis zum gemeindlichen Energiebedarf steht. Der Aktionsradius der wirtschaftlichen Betätigung von Stadtwerken kann durch die kommunale Gesetzgebung teilweise erweitert werden. Unter der Grundvoraussetzung des öffentlichen Zwecks ist dies möglich, wenn es „um die partielle Übertragung nicht eigentlich örtlicher Verwaltungsaufgaben durch die Länder geht“<sup>195</sup>. Eine Begrenzung dieser Möglichkeit kann aus dem Selbstverwaltungsrecht anderer Kommunen erfolgen. Bezogen auf den Einzelfall kommt es regelmäßig zu erheblichen Rechtsunsicherheiten, die sich durch kommunalrechtliche Regelungen fortsetzen<sup>196</sup>.

In vielen Gemeinden erfolgt eine Erweiterung bzw. Konkretisierung der Vorgaben durch die **Schrankentrias**: diese erlaubt eine wirtschaftliche Betätigung kommunaler Unternehmen nur unter der Voraussetzung, dass dies mit der Leistungsfähigkeit der Kommune vereinbar ist und nicht andere privatwirtschaftliche Unternehmen die Aufgabe besser erfüllen können (Subsidiaritätsklausel)<sup>197</sup>. Die Vorgaben der einzelnen Länder weichen hierbei erheblich voneinander ab, in Hinblick auf kommunale EVUs bestehen teilweise Sonderregelungen. Bezüglich prüffreier Beurteilungsspielräume gehen die Meinungen weit auseinander. In den meisten Fällen dürfte eine Vertretbarkeitskontrolle zu fordern sein, um sicherzugehen, dass nicht öffentliche Zwecke eigentlich fiskalischen vorgeschoben werden. Für kommunale Stadtwerke, die sich im Bereich des ESC betätigen wollen, implizieren diese Vorgaben eine Darlegungs- und Begründungspflicht, dass das ESC dem öffentlichen Zweck der Kommune entspricht. Die Förderung des Umwelt- und des Klimaschutzes in der Gemeinde mittels Energieeinsparberatung kann regelmäßig als gesonderter öffentlicher Zweck oder Unter-

---

<sup>193</sup> Vgl. Pielow 2011, Rn. 16, 567.

<sup>194</sup> Friedrich Ebert Stiftung 2004, o.S., [http://www.fes-kommunalakademie.de/\\_data/KB\\_Wirtschaftliche\\_Unternehmen\\_der\\_Gemeinde.pdf](http://www.fes-kommunalakademie.de/_data/KB_Wirtschaftliche_Unternehmen_der_Gemeinde.pdf) - 26.06.2013.

<sup>195</sup> Pielow 2011, Rn. 16, 567ff.

<sup>196</sup> Vgl. ebd.

<sup>197</sup> Vgl. ebd., 568f; Mussaeus/Jacob 2012, 635.



pekt des Hauptzwecks mit erfasst werden<sup>198</sup>. Größere Friktionen könnte es in Bezug auf die Voraussetzung der Leistungsfähigkeit der Kommune geben, da beim ESC hohe Investitionen aufgewendet werden müssen, deren Rückzahlung gleichzeitig schlecht abzusichern sind<sup>199</sup>. Auch ob eine Gemeinde die Aufgaben durch ein privatwirtschaftliches Unternehmen ebenso gut oder besser erbringen lassen könnte, muss im konkreten Einzelfall und in Bezug auf das jeweilige Stadtwerk entschieden werden.

### 3.2.1.2 Genehmigungspflicht des Energiespar-Contractings als kreditähnliches Geschäft

In einigen Gemeindeordnungen (GO) ist zudem eine Genehmigung durch die Kommunalaufsicht notwendig, wenn Zahlungsverpflichtungen „wirtschaftlich einer Kreditaufnahme gleichkommen“<sup>200</sup>. Von einem **kreditähnlichen Geschäft** wird ausgegangen, wenn eine Verpflichtung eines Dritten zur Vorfinanzierung von Investitionen für die Gemeinde besteht und die Gegenleistungen der Gemeinde erst zu einem späteren Zeitpunkt erfolgen. Da beim ESC umfangreiche Effizienzmaßnahmen auf eigene Rechnung des Contractors übernommen und die Rückzahlungen erst im Nachhinein über einen längeren Zeitraum erfolgen, kommen kommunale ESC-Verträge regelmäßig einer Kreditaufnahme gleich, die der kommunalaufsichtlichen Genehmigung bedürfen<sup>201</sup>. Die Genehmigungspraxis ist abhängig von der jeweiligen Genehmigungsbehörde<sup>202</sup>. Häufig geben Aufsichtsbehörden Gemeinden mit schlechter Haushaltslage keine Genehmigung für den Abschluss eines EDL-Vertrags, obwohl die Kosten für die Gemeinde bei Fortsetzung des Betriebs höher ausfallen als bei der Aufnahme eines Vertrags mit einem Contractor<sup>203</sup>. Dies erschwert es Kommunen, ESC-Projekte mit einem Contractor durchzuführen.

Die Beschränkung der wirtschaftlichen Tätigkeit kommunaler Unternehmen hängt damit zusammen, dass in ihnen eine Übermacht des Staates<sup>204</sup> gegenüber Privaten gesehen wird. Diese Auffassung ist jedoch nicht mehr ganz zeitgemäß. Gemeinden bedienen sich regelmäßig privatrechtlicher Gesellschaftsformen oder üben ihre Wirtschaftstätigkeit in Kooperation mit Privaten aus. Die „Disziplinierungsfunktion des Marktes“<sup>205</sup> wirkt sich demnach auch auf die kommunalen Unternehmen aus. Durch die Einschränkung der wirtschaftlichen Betätigung von Stadtwerken kommt es zu Ungleichgewichtslagen, wenn sich Stadtwerke einem zunehmenden Wettbewerbsdruck durch nicht-kommunale Unternehmen gegenüber sehen, sich gleichzeitig aber nicht hinreichend am Wettbewerb beteiligen dürfen.<sup>206</sup> Die Wettbewerbsbehinderung durch viele GO

<sup>198</sup> Vgl. Pielow 2011, Rn. 16, 569ff.

<sup>199</sup> S. hierzu Abschnitt 3, Kapitel 3.1. Rechtliche Regelung zum Einbau von Anlagen und Werken.

<sup>200</sup> Hack 2012, 276.

<sup>201</sup> Als Geschäfts der laufenden Verwaltung muss ein ESC-Projekt nicht genehmigt werden, wenn die Laufzeit unter 10 Jahren liegt, ein Anbieterwettbewerb vor der Vergabe stattgefunden hat und ein Wirtschaftlichkeitsvergleich mit einer Eigenfinanzierung vorgenommen wurde (Kuhn 2003, 28, <http://library.fes.de/pdf-files/stabsabteilung/01736.pdf> - 26.06.2013).

<sup>202</sup> Arbeitskreis Einspar-Contracting im VfW 2012, 5, <http://www.einsparcontracting.eu/arbeitskreis/presse/2012-5-16-PositionspapierESC.pdf> - 23.06.2013.

<sup>203</sup> Hack 2012, 275.

<sup>204</sup> Zum Beispiel durch Insolvenzausschluss bei Eigenbetrieben (§ 12 Art. 1 (2) Insolvenzordnung) oder die Beanspruchung von Steuermitteln als Finanzierungsquelle (zum Beispiel § 76 Art. 2 (2) GO Schleswig-Holstein).

<sup>205</sup> Ehricke 2009, 8, [http://shop.wolterskluwer.de/\\_files/images/dynamic/products/wkd/00156119000\\_Leseprobe\\_KSE\\_49.pdf](http://shop.wolterskluwer.de/_files/images/dynamic/products/wkd/00156119000_Leseprobe_KSE_49.pdf) - 19.07.2013.

<sup>206</sup> Vgl. ebd.





wirkt sich letztendlich auch zu Lasten der Verbraucher aus.<sup>207</sup> Durch Unterschiede in den GO kann keine allgemeingültige Aussage darüber getroffen werden, inwiefern sich ein kommunales Stadtwerk an einem ESC-Projekt beteiligen darf. Bei komplett entflochtenen Stadtwerken, auf die die Kommune keinen Einfluss hat, kann auch die GO in dieser Hinsicht keinen Einfluss ausüben.

Zu Einschränkungen von Stadtwerken durch die GO konnten von den Experten keine eindeutigen und regionenübergreifenden Aussagen getroffen werden. Herr Kuhr gab diesbezüglich an, dass ein Einfluss der GO zwar gegeben, aber im Einzelfall nicht relevant ist, da das ESC als Energielieferung anderer Art deklariert wird und insofern als öffentlicher Zweck der Energieversorgung abgesichert ist. Durch die neue GO in Schleswig-Holstein könnte es zukünftig jedoch zu Problemen bei der Etablierung wirtschaftlicher Geschäftsmodelle kommen, die auch von privaten Unternehmen angeboten werden könnten<sup>208</sup>. Nach Kenntnisstand von Herrn Kreckel-Straubinger gibt es keine Einschränkungen für Stadtwerke, sie dürfen regionenübergreifend Kundenakquise betreiben. Allerdings ergibt sich vor allem für kleine Stadtwerke bei der Finanzierung eines ESC-Projekts die Problematik, die hohen Investitionsvolumina kommunalrechtlich bewilligt zu bekommen. Dabei ist nicht die Finanzierungswilligkeit der Banken das Problem, sondern vielmehr das Risikomanagement der Anteilseigner, also der Kommune selbst und der Finanzbedarf für andere „dringlichere“ Projekte. Dadurch stehen Stadtwerken oftmals nur kleine Budgets zur Investition in neue Geschäftsfelder zur Verfügung, obwohl die Investitionen langfristig sinnvoll und kostenminimierend sind<sup>209</sup>.

### **3.2.2 Leistungspflichten des Energiespar-Contractors auf vertragsrechtlicher Ebene**

#### 3.2.2.1 Bestimmung und Einhaltung der Hauptleistungspflichten

Die Ausgestaltung eines ESC-Vertrags ist sehr vielschichtig. So müssen vielerlei rechtliche Vorgaben beachtet werden, die zudem je nach aktueller Rechtsprechung variieren können<sup>210</sup>. Da sich das Contracting vom Markt ausgehend und nicht auf gesetzlicher Grundlage entwickelt hat, ist das ESC noch kein gängiger Rechtsbegriff, der mit bestimmten Rechtsfolgen verknüpft ist. CN und Contractor befinden sich in einem Geflecht rechtlicher Regelungen, das oftmals nur schwer zu durchschauen ist. Ein ESC-Vertrag enthält sowohl Bestandteile eines Werkvertrags<sup>211</sup> (Durchführung von Sanierungsmaßnahmen, wobei Anlagen nach Projektende im Gebäude verbleiben) als auch Leistungen, die dem Dienstvertragsrecht (Beratungen/Schulungen) zuzuordnen sind. Ggf. sind auch Liefervertragsbestandteile enthalten. Nach Hack ist ein

<sup>207</sup> VKU 2009, 2, [http://www.vku.de/fileadmin/get/?13108/PM\\_NRW\\_benachteiligt\\_090313.pdf](http://www.vku.de/fileadmin/get/?13108/PM_NRW_benachteiligt_090313.pdf) - 11.07.2013.

<sup>208</sup> Interview mit Herrn Kuhr (Auswertungstabelle 3; Einschränkungen der Tätigkeit von Stadtwerken als Energiespar-Contractoren).

<sup>209</sup> Interview mit Herrn Kreckel-Straubinger (Auswertungstabelle 3; Einschränkungen der Tätigkeit von Stadtwerken als Energiespar-Contractoren).

<sup>210</sup> Trend:research 2013, 850.

<sup>211</sup> § 631 BGB: Vertragliche Pflichten beim Werkvertrag: (1) *Durch den Werkvertrag wird der Unternehmer zur Herstellung des versprochenen Werkes, der Besteller zur Entrichtung der vereinbarten Vergütung verpflichtet, (2) Gegenstand des Werkvertrags kann sowohl die Herstellung oder Veränderung einer Sache als auch ein anderer durch Arbeit oder Dienstleistung herbeizuführender Erfolg sein.*





ESC-Vertrag „als Vertrag eigener Art [...] einzustufen [...], der so verschiedenartige Elemente enthält, dass er sich der eindeutigen Zuordnung zu einem gesetzlichen Muster entzieht“<sup>212</sup>. Aus dieser unklaren Zuordbarkeit zu gesetzlichen Vertragstypen können (vor allem im Streitfall) Unsicherheiten und Probleme resultieren, weshalb Rechte und Pflichten der beiden Vertragsparteien auf individueller Grundlage eindeutig und umfassend geregelt werden müssen.<sup>213</sup> Diese Notwendigkeit hat einen hohen individuellen Regelungsaufwand zur Folge, da Unstimmigkeiten und nicht eindeutig geklärte Verantwortungsbereiche im Laufe des Projekts zu Problemen führen können. So ist die Bestimmung der Leistungspflichten der Vertragsparteien von besonderer Wichtigkeit. Kernpflicht des Contractors ist die Durchführung gebäudetechnischer, baulicher und organisatorischer Maßnahmen zur Energieeinsparung. Die Gestaltungsmöglichkeiten sind diesbezüglich sehr vielfältig. Dies lässt zum einen Freiraum zur individuellen Vertragsgestaltung, ruft aber auch große Unsicherheiten hervor.<sup>214</sup> Kann der Contractor die zugesicherten Investitionen für technische Geräte, Anlagen und andere Sachen nicht einhalten, kann der CN nach einer angemessenen Frist laut § 6 - 2.2 dena Mustervertrag<sup>215</sup> eine Herabsetzung der Beteiligung des Contractors an den Einsparungen um drei Viertel des zuvor festgelegten Satzes bis zum Ende der Vertragslaufzeit verlangen<sup>216</sup>. Der AG ist zu jeder Zeit berechtigt, die Ausführung von Energiesparmaßnahmen, die in der Grob- und Feinanalyse festgelegt wurden, einzufordern. Es liegt dabei im Ermessensspielraum des Contractors, bestimmte Maßnahmen durchzuführen. Letztendlich darf der Contractor diese auch ohne Zustimmung des AG durchführen, wenn nicht stark gewichtige Ablehnungsgründe des AG vorliegen und das Interesse des Contractors an der Durchführung nachhaltig überwiegt<sup>217</sup>. In § 6 - 6 (Hauptleistungspflichten des Contractors) des dena Mustervertrags werden letztendlich die Baseline und darauf aufbauend die Einspargarantie festgeschrieben, durch die sich der Contractor zu einem garantierten Einsparwert verpflichtet. Der Contractor unterliegt einer vertragsrechtlichen Garantiehaftung, die ihn dazu verpflichtet, bei Nichteinhaltung der Einsparwerte Ausgleichszahlungen an den AG zu leisten<sup>218</sup>. Aus möglichen Nutzungsänderungen des Gebäudes mit Einfluss auf die erreichbaren Einsparungen während der in Bezug auf die Gebäudebewirtschaftung nur schwer überschaubaren Vertragslaufzeiten, ergibt sich ein erhebliches Risiko. Deshalb muss sichergestellt werden, dass das Nutzungsrisiko bei vertragsrelevanten Nutzungsänderungen, die in den meisten Fällen nicht vom Contractor verursacht oder beeinflusst wurden und Veränderungen der Einsparwerte bewirken vom AG derart übernommen werden, dass eine Anpassung der garantierten Einsparungen im Vertrag oder vom Contractor auch eine

---

<sup>212</sup> Hack 2012, 17.

<sup>213</sup> Vgl. Hack 2012, 16f; 46; dena 2008, 46.

<sup>214</sup> Vgl. Hack 2012, 49.

<sup>215</sup> Der Mustervertrag in Bestandteil des Leitfadens der dena zum Energiespar-Contracting und soll die Erstellung eines rechtssicheren ESC-Vertrags erleichtern.

<sup>216</sup> Dena 2008, 106.

<sup>217</sup> Vgl. ebd., 106ff (§§ 6 - 4; 6 - 5).

<sup>218</sup> Vgl. ebd., 109 (§ 8 - 5).



Vertragsauflösung verlangt werden kann<sup>219</sup>. Hierzu sieht § 8 - 3.1 des dena Mustervertrags vor, dass im Falle von Nutzungsänderungen des Vertragsobjekts auf Veranlassung des AG hin oder mit seiner Duldung weder zu einer Begünstigung noch Belastung des Auftragnehmers führen darf<sup>220</sup>. Bei schleichenden Nutzungsänderungen jedoch, wie zum Beispiel einem veränderten Verbraucherverhalten oder der unbemerkten Anschaffung zusätzlicher Verbraucher, liegt ein erhebliches Risiko beim Contractor<sup>221</sup>. Zum einen ist die Kalkulation der garantierbaren Einsparwerte unter Einbezug von Veränderungen individuellen Nutzerverhaltens schwierig und im Nachhinein durch die unüberschaubaren Veränderungen nur schwer einzuhalten. Denn bei Abweichungen von den Einsparwerten, die nicht durch angekündigte Nutzungsänderungen des AG verursacht wurden, muss der Contractor nachweisen, dass dies nicht durch sein Eigenverschulden zustande kam. Da individuelles Verhalten wie in etwa falsches Lüftungsverhalten nur schwer oder gar nicht nachweisbar sind, kann dies leicht zu Einbußen in der Einspargarantie des Contractors und zu Konflikten mit dem AG führen. Über den Einbau hinaus ist der Contractor auch zur Instandhaltung der eingebauten Anlagen und Werke und gleichzeitig zur Einhaltung vorgegebener Komfortstandards verpflichtet. Unterschiedliche Auffassungen zum Nutzungskomfort können weitere Konfliktsituationen zwischen AG und Contractor hervorrufen<sup>222</sup>. Im Falle von Rechtsstreitigkeiten ist es deshalb für den Contractor wichtig, sich ausreichend gegen Projektrisiken abzusichern. Da ein wesentlicher auch finanzieller Bestandteil von ESC-Projekten im Bau von Anlagen und Werken zur Reduzierung des Energieverbrauchs ist, soll diese Thematik genauer betrachtet werden.

### 3.2.2.2 Rechtliche Regelungen zum Einbau von Anlagen und Werken

Die Aufgabe des Contractors, Anlagen und Werke in das Gebäude des CN einzubauen, die erst im Laufe der Vertragszeit abbezahlt werden, birgt Risiken für den Contractor. Aufgrund der finanziellen Vorleistung erwächst sein Bedürfnis, eine gewisse rechtliche Absicherung gegenüber dem Kunden zu behalten<sup>223</sup>. Dies kann vor allem im Falle der Zahlungsunfähigkeit, zum Beispiel durch Insolvenz des CN, von großer Bedeutung für den Contractor sein. Der Einbau von Anlagen und anderen Werken in das Gebäude des CN fällt unter den Anwendungsbereich des BGB:

*„wird eine bewegliche Sache mit einem Grundstück dergestalt verbunden, dass sie wesentlicher Bestandteil des Grundstücks wird, so erstreckt sich gemäß § 946 BGB das Eigentum an dem Grundstück auf diese Sache“<sup>224</sup>.*

Durch den Realakt des Einbaus einer Sache in ein Gebäude geht das Eigentum an ihr im Zeitpunkt der Verbindung auf den Grundstückseigentümer über, unabhängig davon, was im Vertrag vereinbart wurde. Dies

<sup>219</sup> UBA, 41, <http://www.umweltdaten.de/publikationen/fpdf-l/1903.pdf> - 11.07.2013.

<sup>220</sup> Dena 2008, 109.

<sup>221</sup> UBA, 48, <http://www.umweltdaten.de/publikationen/fpdf-l/1903.pdf> - 11.07.2013.

<sup>222</sup> Vgl. dena 2008, 47.

<sup>223</sup> Vgl. Hack 2012, 107.

<sup>224</sup> Ebd.



hätte zur Folge, dass Anlagen und Werke, die der Contractor in das Gebäude des CN einbaut, zum Zeitpunkt des Einbaus in dessen Eigentum übergehen, wenn sie als **wesentlicher Bestandteil** des Gebäudes anzusehen sind<sup>225</sup>. Da gemäß § 93 BGB wesentliche Bestandteile nicht Gegenstand besonderer Rechte sein können, kann der Contractor kein Eigentum an den eingebauten Teilen behalten. Für den Contractor ist deshalb sehr relevant, ob seine Einbauten zu wesentlichen Bestandteilen werden.

Bestandteile sind körperliche Gegenstände, die natürlicherweise eine Einheit bilden oder durch Verbindung mit dem Gebäude ihre Selbstständigkeit dergestalt verlieren, dass sie für die Dauer der Verbindung als einheitliche Sache erscheinen<sup>226</sup>. Eine einheitliche Sache liegt vor, wenn eine Verbindung nicht ohne weiteres lösbar ist<sup>227</sup>. Da sich sowohl speziell befestigte Anlagenteile oder Teile einer Wärmedämmung nicht ohne weiteres aus dem Gebäude ausbauen lassen, sind sie regelmäßig als Bestandteile des Grundstücks anzusehen<sup>228</sup>. Ob ein Bestandteil auch wesentlicher Bestandteil ist, gibt § 93 BGB an: wesentliche Bestandteile können nicht voneinander getrennt werden, ohne dass sie zerstört oder in ihrem Wesen verändert werden. Dies führt dazu, dass zum Beispiel eine Klimaanlage, die wieder aus dem Gebäude ausgebaut werden kann, ohne dass sie oder das Gebäude beschädigt werden und danach unbrauchbar sind, kein wesentlicher Bestandteil nach § 93 BGB ist. Eine Wärmedämmung hingegen, die beim Ausbau leicht beschädigt werden und ihre Funktion im Nachhinein auch in anderen Gebäuden nicht mehr ausführen kann, muss als wesentlicher Bestandteil bewertet werden. Nach § 93 BGB nicht wesentliche Bestandteile können außerdem nach § 94 BGB als solche eingestuft werden<sup>229</sup>. § 94 Art. (1) BGB gibt an, dass wesentliche Grundstücksbestandteile mit dem Grund und Boden fest verbundene Sachen sind. So ist zum Beispiel ein Heizwerk wesentlicher Bestandteil jenes Grundstücks, auf dem es errichtet wurde. In Bezug auf transportable Anlagen, die als fertiges Bauteil ohne Verankerungen auf dem Grundstück aufgestellt werden, kann nicht verallgemeinert werden, dass sie allein aufgrund einer festen Verbindung durch ihr Gewicht wesentliche Bestandteile sind. Nach § 94 (2) BGB sind wesentliche Bestandteile zur Herstellung des Gebäudes eingefügte Sachen. Dabei kommt es lediglich auf den räumlichen, nicht jedoch zeitlichen Zusammenhang und die Anpassung des Teiles an das Gebäude an. Nach bisheriger Rechtsprechung gilt eine Anlage dann als eine zur Herstellung des Gebäudes eingefügte Sache, wenn sie für die Gebäudenutzung unverzichtbar ist. In Folge dessen gelten nach der aktuellen Rechtsprechung regelmäßig sowohl Lüftungs- und Heizungsanlagen als auch Wärmepumpen als wesentliche Gebäudebestandteile<sup>230</sup>. Dies führt dazu, dass verschiedene durch den Contractor eingebauten Anlagen und Werke entweder nach §§ 93 oder 94 BGB zu wesentlichen Bestandteilen werden und damit auf Grundlage von § 946 BGB bei Einbau in das Eigentum des Gebäudebesitzers übergehen. In

---

<sup>225</sup> Vgl. ebd., 107ff.

<sup>226</sup> RG, Urteil vom 19.04.1906 – V 528/05, RGZ 63, 171, 173, zitiert nach Hack 2012, 108.

<sup>227</sup> Hack 2012, 109.

<sup>228</sup> Vgl. Kristof/Lechtenböhrer 1999, 20, [http://wupperinst.org/uploads/tx\\_wupperinst/einspar-contracting.pdf](http://wupperinst.org/uploads/tx_wupperinst/einspar-contracting.pdf) - 26.06.2013.

<sup>229</sup> Vgl. Hack 2012, 109ff.

<sup>230</sup> Vgl. ebd., 111ff (für zugrundeliegende Gerichtsurteile siehe 111).



Anbetracht der Nutzungsmöglichkeit neuer EDL-Modelle wie dem Contracting, bei denen es üblich ist, Anlagen in das fremde Gebäude einzubauen und es sinnvoll ist, dass der Contractor im Besitz der Rechte an seinen Einbauten bleibt, wäre eine Anpassung der Rechtsprechung an die aktuellen Modelle hilfreich<sup>231</sup>.

Um dem Eigentumsübergang bei Anlageneinbau auszuweichen, kann in bestimmten Fällen die Sonderregelung des **Scheinbestandteils**<sup>232</sup> genutzt werden. Gemäß § 95 Art. 1 (1) BGB gehören solche Sachen nicht zu den Bestandteilen eines Grundstücks, die nur zu einem vorübergehenden Zweck in ein Gebäude eingefügt werden. Da bei ESC-Projekten allerdings in der Regel die Übernahme der eingebauten Anlagen und Werke im Einverständnis beider Vertragsparteien gewünscht und vereinbart ist, kann in den meisten Fällen nicht von einem vorübergehenden Zweck ausgegangen werden. Abgesehen davon sind auch solche Gebäude und Werke<sup>233</sup> keine Grundstücksbestandteile, die nach § 95 Art.1 (2) BGB in Ausübung eines Rechts<sup>234</sup> mit einem fremden Grundstück verbunden worden sind. Hieraus ergibt sich für den Contractor die Möglichkeit, über eine beschränkt persönliche Dienstbarkeit seine Eigentumsrechte zum Beispiel an einer Energieerzeugungsanlage zu sichern. Die Scheinbestandteileigenschaft § 95 Art.1 (2) BGB bleibt auch im Falle des Eigentumsübergangs der Anlage auf den Kunden nach Vertragsende bestehen, da von Gesetzes wegen angenommen wird, dass die Verbindung lediglich für die Dauer des Rechts bestehen soll<sup>235</sup>. Für die Fassaden-dämmung eines Gebäudes kann sich dies problematisch darstellen, da bereits zu Einbau der Dämmung vorhersehbar ist, dass die Verbindung der Dämmung mit dem Gebäude nicht nur für die Dauer des Rechts gewollt sein kann, sondern langfristig bestehen soll. Hinzu kommt allgemein, dass die für eine beschränkt persönliche Dienstbarkeit notwendige Eintragung in das Grundbuch des Grundstücks zumeist ein langwieriger Prozess ist, der dem kurzfristigen Einbau von Anlagen oder anderen Teilen entgegensteht<sup>236</sup>.

Verliert der Contractor seine eigentumsrechtlichen Ansprüche an den eingebauten Werken, hat er im Falle einer Insolvenz des CN keinen Anspruch auf Schadensersatz. Grundsätzlich muss jedoch ohnehin hinterfragt werden, wie sinnvoll es ist, eingebaute Werke im Falle einer Vertragsauflösung wieder zu entfernen. Bei Energieerzeugungsanlagen erscheint dies unproblematischer, bei einer Dämmung oder Gebäudeleittechnik, die speziell auf das Gebäude zugeschnitten oder nur unter erheblichem Aufwand wieder auszubauen sind, stehen Aufwand und Nutzen in einem fragwürdigen Verhältnis. In jedem Fall liegt der Wert für den Contractor unter dem, den er erzielen könnte, würden die Werke im Gebäude bleiben und die Energieeinsparungen generieren. Einige Anlagen sind zudem ausgebaut oder abgetrennt nur eingeschränkt nutzbar. Da

---

<sup>231</sup> Vgl. ebd., 114.

<sup>232</sup> Ein Scheinbestandteil ist nach Hack 2012 (115) ein Gegenstand, der zwar dem äußeren Anschein nach ein Grundstücksbestandteil darstellt, aber rechtlich betrachtet keiner ist. Er bleibt dadurch eine bewegliche Sache und kann nicht wesentlicher Bestandteil werden und somit in den Eigentumsbereich des Grundstückbesitzers fallen.

<sup>233</sup> Nach Hack 2012 (118) können Werke als vom Menschen geschaffene Einrichtungen bezeichnet werden, worunter auch im Zuge von ESC-Projekten eingebaute Anlagen wie Energieerzeugungsanlagen fallen.

<sup>234</sup> Gemeint sind dingliche oder ähnliche Rechte (dingliche Rechte sind absolute Rechte die gegenüber jedermann wirken (Definition laut Juraforum, Dingliches Recht).

<sup>235</sup> Hack 2012, 119.

<sup>236</sup> Vgl. ebd. 114ff.



bei öffentlichen AG kein Insolvenzrisiko besteht, ist der Verlust der Eigentumsrechte vorrangig bei privatwirtschaftlichen AG kritisch zu sehen.<sup>237</sup> Durch eine unzulängliche rechtliche Absicherung kommt es zu wirtschaftlichen Risiken für den Contractor, die sich aufgrund des erhöhten Risikos durch Sicherheitszuschläge negativ auf die Finanzierung eines ESC-Projektes auswirken können oder dazu führen könnten, dass Stadtwerke ESC-Projekte nicht durchführen dürfen, weil sie durch das wirtschaftliche Risiko die Kommune gefährden.

Von den Experten wurde bestätigt, dass das Vertragswerk eines ESC-Vertrags sehr komplex ist, in Bezug auf die Frage ob dies ein Hemmnis darstellt gehen die Meinungen jedoch auseinander. Nach der Einschätzung von Herrn Kreckel-Straubinger braucht es bei so individuellen Geschäftsmodellen wie dem ESC Rechtsbeistand, um rechtssichere Verträge zu erstellen. Kleine Stadtwerke, die in vielen Fällen keinen hausinternen Rechtsbeistand haben, stellt die rechtssichere Ausgestaltung eines ESC-Vertrags oder die Finanzierung externen Rechtsbeistands vor große Herausforderungen<sup>238</sup>. Herr Vorbeck gab an, dass die Ausgestaltung des Vertragswerks in seinen Augen kein Hemmnis darstellt: derartige Verträge sind im Unternehmen Standard und durch die hauseigene Rechtsabteilung mehrmals geprüft<sup>239</sup>. Da ein CV viele individuelle Absprachen und Regelungen zwischen Contractor und CN enthalten kann, entsteht leicht ein komplexes und detailliertes Vertragswerk, das trotz allem nicht alle Eventualitäten abdecken kann. So sind ein kontinuierlicher Austausch und bilaterale Problemlösungen anzustreben. Im Streitfall müssten sich CN und Contractor über so viele Grauzonen streiten, dass Probleme in der Regel nur bilateral zu regeln sind, da sich gerichtliche Verfahren zeitlich meist sehr in die Länge ziehen und die Differenzsumme während dieser Zeit immer größer wird<sup>240</sup>. Durch die Experten wurde bestätigt, dass die Eigentumsrechte an den eingebauten Anlagen und Werken nur teilweise abgesichert werden können<sup>241</sup>. Nach Herrn Kuhr ist es ist schwierig, die Eigentumsvorbehalte korrekt darzustellen, denn nur bei abtrennbaren Anlagen sind die Eigentumsrechte des Contractors absicherbar. Die Nichtabsicherung und mögliche wirtschaftliche Folgen bei einer Insolvenz des CN oder eines Gebäudeeigentümerwechsels ist bei privaten CN ein großes Hemmnis. Bei öffentlichen CN ist dies weniger problematisch, jedoch besteht auch hier das Problem, dass ein nachfolgender Gebäudeeigentümer eventuell kein Interesse mehr an den eingebauten Anlagen und Werken hat<sup>242</sup>. Im Vergleich dazu gibt Herr Vorbeck an, dass der Verlust der Eigentumsrechte an eingebauten Anlagen kein Hemmnis für die Betätigung des Stadtwerks im ESC darstellt, denn diese Tatsache sei bekannt und könne von Beginn an in das

<sup>237</sup> Vgl. Kristof/Lechtenbömer 1999, 9, [http://wupperinst.org/uploads/tx\\_wupperinst/einspar-contracting.pdf](http://wupperinst.org/uploads/tx_wupperinst/einspar-contracting.pdf) - 26.06.2013.

<sup>238</sup> Interview mit Herrn Kreckel-Straubinger (Auswertungstabelle 3; Leistungspflichten des Stadtwerks als Energiespar-Contractors auf vertragsrechtlicher Ebene).

<sup>239</sup> Interview mit Herrn Vorbeck (Auswertungstabelle 3; Leistungspflichten des Stadtwerks als Energiespar-Contractors auf vertragsrechtlicher Ebene).

<sup>240</sup> Interview mit Herrn Kreckel-Straubinger (Auswertungstabelle 3; Leistungspflichten des Stadtwerks als Energiespar-Contractors auf vertragsrechtlicher Ebene).

<sup>241</sup> Interview mit Herrn Kreckel-Straubinger, Vorbeck, Kuhr (Auswertungstabelle 3; Leistungspflichten des Stadtwerks als Energiespar-Contractors auf vertragsrechtlicher Ebene).

<sup>242</sup> Interview mit Herrn Kuhr (Auswertungstabelle 3; Leistungspflichten des Stadtwerks als Energiespar-Contractors auf vertragsrechtlicher Ebene).



Projekt eingeplant werden. Zudem werden potenzielle CN vor Vertragsabschluss auf ihre Zahlungsfähigkeiten geprüft und es besteht auch so die Möglichkeit, sich andere Sicherheiten für die Anlagen geben zu lassen.<sup>243</sup> Möglich ist eine Absicherung durch eine beschränkt persönliche Grunddienstbarkeit im Falle von technischen Anlagen oder die Anmietung des Raumes, in dem sich zum Beispiel die Heizungsanlage befindet. Trotz allem bestehen bei einem ESC-Projekt wirtschaftliche Risiken, die ebenso wie bei anderen Projekten mit einkalkuliert werden müssen.

### 3.2.2.3 Ausschreibung und Vergabe von ESC-Projekten

Die öffentliche Hand ist wichtiger AG im Bereich des ESC. Durch komplexe haushalts- und verwaltungsrechtliche wie auch verwaltungsorganisatorische Regelungen zur Handhabung eines Ansatzes wie dem ESC ergeben sich allerdings hohe Anforderungen, sowohl für die öffentlichen AG als auch für die Contractoren<sup>244</sup>. Die öffentliche Hand ist nach dem Haushaltsrecht zu einer wirtschaftlichen und sparsamen Verwendung aller Haushaltsmittel verpflichtet. § 30 des Gesetzes über die Grundsätze des Haushaltsrechts des Bundes und der Länder<sup>245</sup> legt deshalb fest, dass einem Vertragsabschluss über Lieferungen und Leistungen eine öffentliche Ausschreibung vorausgehen muss, sofern nicht die Natur des Geschäfts oder besondere Umstände eine Ausnahme rechtfertigen. Dies soll gewährleisten, dass die öffentliche Hand Leistungen nur zu angemessenen Preisen am Markt beschafft<sup>246</sup>. Bei der Vergabe eines Auftrags ist die öffentliche Hand bestimmte Vorgaben gebunden. Da die Vergabeordnungen ursprünglich für klassische Auftragsarten entwickelt wurden, werden Modelle wie das ESC dort nicht berücksichtigt. Infolge einiger Rechtsgutachten ist das Vergaberecht jedoch auch bei solchen Aufträgen anzuwenden<sup>247</sup>. Für ESC-Projekte kann die Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen (VOB/A), als auch die Vergabe- und Vertragsordnung für Leistungen (VOL/A) relevant sein, da ESC-Verträge als in der Regel typengemischte Verträge sowohl bauliche Bestandteile als auch Dienstleistungselemente enthalten. Eine korrekte Zuordnung zu einer der beiden Vergabeordnungen ist jedoch nicht immer eindeutig. Nach einer Entscheidung des EuGH sind typengemischte Aufträge immer auf die VOB/A zu beziehen, „wenn die Bedeutung der zu erbringenden Bauleistung nicht ganz untergeordnet ist“.<sup>248</sup> Ist dies der Fall, muss nach der Schwerpunkttheorie entschieden werden, welcher Bestandteil des Vertrags maßgeblich ist<sup>249</sup>. Dies hat zur Folge, dass bei jedem ESC-Vertrag im Einzelfall überprüft werden muss, welchen Schwerpunkt der Vertrag hat, da es im Falle einer Fehlentscheidung zu aufwendigen Nachprüfverfahren kommen kann.

<sup>243</sup> Interview mit Herrn Vorbeck (Leistungspflichten des Stadtwerks als Energiespar-Contractors auf vertragsrechtlicher Ebene).

<sup>244</sup> Vgl. Gobmaier/Endres/Köhler 2004, 7, <http://www.ffe.de/download/langberichte/coninind.pdf> - 26.06.2013.

<sup>245</sup> Haushaltsgrundsätzegesetz vom 19. August 1969 (BGBl. I, 1273), das durch Artikel 1 des Gesetzes vom 15. Juli 2013 (BGBl. I, 2398) geändert worden ist.

<sup>246</sup> Vgl. Hack 2012, 273ff.

<sup>247</sup> AEU 2005, 9.

<sup>248</sup> Urt. v. 19.4.1994, Slg. 1994 I, 1343, zitiert nach Hack 2005, 14.

<sup>249</sup> Vgl. Klemm 2011, 24ff, [http://www.dstgb.de/dstgb/Home/Schwerpunkte/Energiewende%20und%20kommunaler%20Klimaschutz/Klimaschutz/Vortr%C3%A4ge%20der%20DstGB-Fachkonferenz%20Kommunen%20aktiv%20f%C3%BCr%20den%20Klimaschutz%22%202011/Vortrag\\_Klemm.pdf](http://www.dstgb.de/dstgb/Home/Schwerpunkte/Energiewende%20und%20kommunaler%20Klimaschutz/Klimaschutz/Vortr%C3%A4ge%20der%20DstGB-Fachkonferenz%20Kommunen%20aktiv%20f%C3%BCr%20den%20Klimaschutz%22%202011/Vortrag_Klemm.pdf) - 26.06.2013.



Liegt das Auftragsvolumen eines ESC-Projekts über einem bestimmten Schwellenwert, greift das Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB) und das Projekt muss europaweit ausgeschrieben werden<sup>250</sup>. Aufgrund der großen Unterschiede ist eine korrekte Zuordnung des ESC-Vertrags zu einer Vergabeordnung von besonderer Wichtigkeit<sup>251</sup>. Die Schwellenwerte sind in § 2 Art.2 der Verordnung über die Vergabe öffentlicher Aufträge<sup>252</sup> geregelt: für Bauaufträge beträgt der Schwellenwert aktuell 5 Mio. €, für Liefer-/Dienstleistungsaufträge 200.000 €. Bei einer Unterschreitung der EU-Schwellenwerte gelten die Haushaltsvorschriften des Bundes, der Länder und Gemeinden. Auch das nationale Vergaberecht enthält Wertegrenzen, über denen das Projekt national ausgeschrieben werden muss. Unterhalb der Werte kann eine freihändige Vergabe erfolgen. Diese Werte unterscheiden sich je nach Land und Gemeinde<sup>253</sup>. Für die Vergabe stehen verschiedene Verfahrensarten zur Verfügung. § 101 GWB sieht verschiedene Formen der Ausschreibung vor: das offene Verfahren, das nicht-offene Verfahren, das Verhandlungsverfahren und den wettbewerblichen Dialog<sup>254</sup>. Für öffentliche Aufträge besteht ein Vorrang des offenen Verfahrens<sup>255</sup>, eine Beschränkung auf regionale Bieter ist nach § 6 Art.1 (1) VOB/A<sup>256</sup> nicht zulässig. Dies führt dazu, dass Stadtwerke, die als Energiespar-Contractoren tätig sein möchten, einem starken Wettbewerb mit anderen überregionalen Anbietern, erst recht bei einer europaweiten Vergabe<sup>257</sup>, ausgesetzt sind.

Vor Vergabe eines Auftrags an einen Anbieter ist die öffentliche Hand zu einer angemessenen Wirtschaftlichkeitsuntersuchung verpflichtet. Bestandteil dieser Untersuchung ist eine Kostenschätzung, auf deren Grundlage der AG entscheiden muss, ob für einen privatwirtschaftlichen Anbieter die Möglichkeit besteht, die geforderten Leistungen günstiger zu beschaffen als bei einer Eigenbesorgung. Die Eigenvornahme ist der Fremdbesorgung vorzuziehen<sup>258</sup>. Der Vorrang der Eigenvornahme gegenüber der Fremdbeauftragung ist für ESC-Projekte kontraproduktiv und zudem im Hinblick auf den Ansatz des ESC wenig zielführend: das ESC zeichnet sich genau dadurch aus, das Knowhow und die Mittel eines spezialisierten Contractors zu nutzen, um zu einer möglichst effizienten Energiebewirtschaftung zu gelangen. Das Ziel der effizienten Ener-

---

<sup>250</sup> Vgl. Hack 2012, 280.

<sup>251</sup> Ebd., 281; AEU 2005, 9.

<sup>252</sup> Vergabeverordnung in der Fassung der Bekanntmachung vom 11. Februar 2003 (BGBl. I 169), die zuletzt durch Artikel 1 der Verordnung vom 12. Juli 2012 (BGBl. I 1508) geändert worden ist.

<sup>253</sup> Trautner 2005, o. S., [http://www.zukunft-haus.info/fileadmin/contracting/dokumente/Veranstaltungen/Dez05/Trautner\\_08\\_12\\_2005\\_Kasel.pdf](http://www.zukunft-haus.info/fileadmin/contracting/dokumente/Veranstaltungen/Dez05/Trautner_08_12_2005_Kasel.pdf) - 23.06.2013.; IHK Berlin 2013, 5, [http://www.ihk-berlin.de/linkableblob/816524/15./data/Merkblatt\\_Die\\_Vergabe\\_oeffentlicher\\_Auftraege-data.pdf](http://www.ihk-berlin.de/linkableblob/816524/15./data/Merkblatt_Die_Vergabe_oeffentlicher_Auftraege-data.pdf) - 23.06.2013.

<sup>254</sup> Offenes Verfahren: eine unbeschränkte Anzahl von Wettbewerbern wird zur Angebotsabgabe aufgefordert, nicht-offenes Verfahren: es wird öffentlich zur Teilnahme aufgefordert, aus dem Bewerberkreis eine beschränkte Anzahl zur Angebotsabgabe aufgefordert, Verhandlungsverfahren: es wird nur mit bestimmten Unternehmen verhandelt, Wettbewerblicher Dialog: zulässig, wenn ausgeschriebene Leistung durch AG nichtgenau beschreibbar (Hack 2012, 283).

<sup>255</sup> Immenga/Mestmäcker 2007, zitiert nach Hack 2012, 283.

<sup>256</sup> Fassung 2012 (Bekanntmachung vom 24. Oktober 2011 (BAnz. Nr. 182a vom 2. Dezember 2011; BAnz AT 07.05.2012 B1)) in Anwendung seit dem 19.7.2012 gem. § 6 Vergabeverordnung in der Fassung aufgrund der Änderungsverordnung vom 12.07.2012) (BGBl. I, 1508) berichtigt durch Bekanntmachung vom 24. April 2012 (BAnz AT 07.05.2012 B1) und geändert durch Bekanntmachung vom 26. Juni 2012 (BAnz AT 13.07.2012 B3).

<sup>257</sup> Die dena empfiehlt öffentlichen AG auch bei einer Unterschreitung der Schwellenwerte eine europaweite Ausschreibung um mehr Transparenz im Wettbewerb zu schaffen und um sicherzustellen, dass nicht fälschlicherweise durch Unsicherheiten in der Ermittlung des Auftragsvolumens nach nationalem Recht ausgeschrieben wird, obwohl eigentlich das EU-Recht greift (Leitfaden Energiespar-Contracting, 19).

<sup>258</sup> Vgl. Hack 2012, 275.





giebewirtschaftung einer Liegenschaft steht im Einklang mit dem Ziel des Vergaberechts, die öffentliche Hand zu einer sparsamen und wirtschaftlichen Haushaltsführung anzuhalten.

#### 3.2.2.4 Rechtliche Anforderungen an den Vergabeprozess

EDL-Unternehmen versuchen gelegentlich öffentliche AG zur Vergabe von ESC-Aufträgen zu motivieren. Dies kann insofern problematisch sein, als dass dieses Unternehmen durch den vorhergehenden Informationsaustausch einen unzulässigen Vorsprung gegenüber anderen Wettbewerbern hat und vom Vergabeverfahren ausgeschlossen werden kann. Um dieser sogenannten „Projektantenproblematik“ zu entgehen, muss der öffentliche AG sicherstellen, dass alle erhaltenen und weitergegebenen Informationen im Vergabeverfahren für alle Bieter zur Verfügung gestellt werden<sup>259</sup>. Dies kann für das Stadtwerk bedeuten, dass es im Falle eines Informationsaustausches mit der ausschreibenden Kommune vom Vergabeverfahren ausgeschlossen wird, wenn der öffentliche AG die anderen Wettbewerber nicht ausreichend informiert. Die komplexen Anforderungen des Vergaberechts stellen insbesondere für kleine Kommunen eine Hürde bei der Auftragsvergabe dar<sup>260</sup>. Leistungs- und Funktionsanforderungen eines ESC-Projekts müssen detailliert und vollständig erfasst werden, um ein klares Bild vom Auftragsgegenstand zu vermitteln. Ein klares Auftragsprofil ist wichtig, da der Contractor nach Abgabe seines Angebots keine Möglichkeit zu Nachbesserungen oder Verhandlungen hat. Bereits formale Fehler oder Abweichungen beim Ausfüllen der Angebotsunterlagen können zum Verfahrensausschluss führen<sup>261</sup>. Durch starre Vorgaben werden öffentliche Ausschreibeverfahren zu einem langwierigen und aufwendigen Prozedere, das zum einen öffentliche AG verschreckt und gleichzeitig für Stadtwerke die an dem Verfahren teilnehmen viel Aufwand ohne Sicherheit über anschließende Gewinne bedeutet.

Ein weiterer Aspekt, der das ESC und Stadtwerke, die Komplettlösungen für ihre Kunden anbieten möchten, in Zukunft behindern könnte, ist die stärkere Betonung der **losweisen Vergabe** durch die GWB-Reform 2009<sup>262</sup>. Zur Berücksichtigung mittelständischer Interessen ist der öffentliche AG gemäß § 79 Art.3 GWB verpflichtet, die Vergabe der Leistungen aufgeteilt nach Menge (Teillose) und Art oder Fachgebiet (Fachlose) zu vergeben. Dies könnte dazu führen, dass in Zukunft öffentliche AG sowohl Liegenschaften in Einzelprojekte aufteilen, als auch mit der Modernisierung verbundene Maßnahmen einzeln vergeben. Generealunternehmerausschreibungen sind nur in Ausnahmefällen noch zulässig<sup>263</sup>. Das ESC ist für eine Aufteilung in Lose ungeeignet, da sie der Grundidee widerspricht, die Optimierung einer Liegenschaft durch das Abstimmen einzelner Komponenten zu einem Gesamtkonzept durch einen Contractor zu erhalten. Die auch im Zuge der GWB-Reform hervorgehobene Bedeutung vergaberechtlicher Sekundärzwecke, insbesondere sozia-

<sup>259</sup> Vgl. ebd., 283ff.

<sup>260</sup> Kuhn 2003, 28, <http://library.fes.de/pdf-files/stabsabteilung/01736.pdf>- 26.06.2013.

<sup>261</sup> Nach einer Neuregelung können zumindest bei kleinsten Formalfehlern fehlende Erklärungen oder Nachweise in einer Fristsetzung nachgefordert werden.

<sup>262</sup> Schwabe/Trautner 2009 (CuR 2009), 51.

<sup>263</sup> Hack 2012, 285.





ler, umweltbezogener und innovativer Aspekte könnte sich negativ für Contractoren auswirken. Eine Vergabestelle hat nun starke Beweggründe, ein ESC-Projekt stärker auf die Betonung ökologischer und innovativer Bestandteile zu lenken. Dies macht aus Klimaschutztechnischen Belangen zwar Sinn, kann aber für den Contractor zu großen finanziellen Herausforderungen führen, da er zur Refinanzierung seiner Ausgaben auf die Wirtschaftlichkeit des Projekts angewiesen ist<sup>264</sup>.

Ein weiteres Hemmnis kann zudem eine Regelung der VOB/A in Bezug auf zuzulassende Anbieter am Wettbewerb sein. Nach § 6 Art.1 (3) der Verordnung sind Justizvollzugsanstalten, Einrichtungen der Jugendhilfe, Aus- und Fortbildungsstätten und ähnliche Einrichtungen sowie Betriebe der öffentlichen Hand und Verwaltungen zum Wettbewerb mit gewerblichen Unternehmen nicht zuzulassen. Sinn dieses Ausschlusses ist es, durch subventionierte Unternehmen keine Verzerrungen im freien Wettbewerb hervorzurufen. Für den Bereich ESC könnte diese Regelung bedeuten, dass sich sowohl Stadtwerke, die als Eigenbetrieb oder auch in privatrechtlicher Form zum Beispiel einer GmbH organisiert sind, nicht mehr am öffentlichen Vergabeverfahren beteiligen dürfen<sup>265</sup>.

#### 3.2.2.5 Nutzbarkeit von Inhouse-Geschäften

In einigen wenigen Ausnahmefällen kann der öffentliche AG von seiner Ausschreibepflicht befreit werden<sup>266</sup>. Denn gemäß § 99 Art.1 GWB unterliegen nur öffentliche Aufträge<sup>267</sup> dem Vergaberecht. Im Falle einer Beauftragung des kommunalen Stadtwerks, das in Form eines Regie- oder Eigenbetriebs organisiert ist liegt ein solcher jedoch nicht vor, da die Stadt keinen Vertrag mit sich selbst schließen kann. Bei dieser Form der Aufgabenübertragung handelt es sich um ein Inhouse-Geschäft<sup>268</sup>. In den letzten Jahren hat sich in der Praxis ein Rechtsverständnis entwickelt, dass auch solche Geschäfte als Inhouse-Geschäfte verstanden wurden, die zwar

*„mit Rechtsträgern abgeschlossen wurden, an denen der eigentlich ausschreibungspflichtige Auftraggeber maßgeblich beteiligt war, in die aber auch private Unternehmen oder Personen als Gesellschafter eingebunden“*<sup>269</sup>

waren. Diese Auffassung wurde durch mehrere Urteile des Europäischen Gerichtshofs (EuGH) für unzulässig erklärt. Inhouse-Geschäfte sind an enge Voraussetzungen geknüpft. Nur solche Aufträge sind ausschreibungsfrei, die an Unternehmen vergeben werden, die zu 100% im Eigentum öffentlicher AG sind. Zudem muss gegeben sein, dass der AG Kontrolle über den Auftragnehmer wie über eine eigene Dienststelle ausüben kann (Kontrollkriterium). Der Auftraggeber muss rechtlich und tatsächlich in der Lage sein, auf die we-

<sup>264</sup> Vgl. Schwabe/Trautner 2009 (CuR 2009), 52; Vgl. Hack 2012, 285ff.

<sup>265</sup> Vgl. Schwabe/Trautner 2009 (CuR 2009), 53.

<sup>266</sup> Vgl. Trautner 2005, 279, [http://www.zukunft-haus.info/fileadmin/contracting/dokumente/Veranstaltungen/Dez05/Trautner\\_08\\_12\\_2005\\_Kassel.pdf](http://www.zukunft-haus.info/fileadmin/contracting/dokumente/Veranstaltungen/Dez05/Trautner_08_12_2005_Kassel.pdf) - 23.06.2013.

<sup>267</sup> Dies sind entgeltliche Verträge von öffentlichen Auftraggebern mit Unternehmen über die Beschaffung von Leistungen, die Liefer-, Bau- oder Dienstleistungen zum Gegenstand haben.

<sup>268</sup> Vgl. Hack 2012, 279.

<sup>269</sup> Ebd.



sentlichen Entscheidungen des Auftragnehmers Einfluss zu nehmen. Eine weitere Voraussetzung ist das Wesentlichkeitskriterium: der Auftragnehmer muss im Wesentlichen für den öffentlichen AG tätig sein, d.h. der Umsatz muss im Wesentlichen über die öffentliche Mutter erwirtschaftet werden. In Bezug darauf, was als wesentlich zu verstehen ist, gibt es noch keine eindeutige Klärung. In einer Entscheidung von 2006 legte das OLG Celle bereits eine Schwelle ab 7,5% Umsatz durch Privatkunden fest, laut EuGH ist auch bei 10% die Grenze der Wesentlichkeit noch nicht überschritten. Inhouse-Geschäfte sind demnach außer bei der Beauftragung kommunaler Eigenbetriebe faktisch nicht mehr möglich, da kein (privatrechtlich organisierter) kommunaler Energieversorger die vorgegebenen Kriterien erfüllt<sup>270</sup>.

Die Interviews haben ergeben, dass das öffentliche Ausschreibe- und Vergabeverfahren ein Hemmnis für Stadtwerke beim ESC darstellen kann. Muss ein ESC-Projekt ausgeschrieben werden, kann das Stadtwerk nicht mehr von seiner Verbundenheit mit der Kommunalpolitik und der Verwaltung profitieren. Das Stadtwerk kann zwar ESC-Projekte initiieren, hat dadurch aber einen hohen Aufwand im Vorlauf und nur vage Aussichten in Bezug auf die Projektbeauftragung. Dadurch ergibt sich ein problematisches Verhältnis von Aufwand und Nutzen. Die Teilnahme an Vergabeverfahren erfordert organisatorische, personelle und finanzielle Aufwendungen des teilnehmenden Stadtwerks, die im Nachhinein nicht immer zurückerwirtschaftet werden können. Die öffentlichen Vergabeverfahren tragen somit dazu bei, dass es vor allem für kleine und mittlere Stadtwerke fraglich ist, ob sie den Einstieg in das Geschäftsmodell ESC wirtschaftlich tragen können<sup>271</sup>. Herr Vorbeck bestätigt, dass hoher Input von Seiten des Contractors erforderlich und die Bereitschaft zu kostenlosen Vorleistungen bei öffentlichen Vergabeverfahren schnell erschöpft wird. Dies liegt auch daran, dass dem Contractor im Vergabeverfahren viele Schranken eingebaut werden wie zum Beispiel das Verbot, einmal abgegebene Angebote im Nachhinein zu verhandeln oder nachzujustieren. Er führt zudem das neue niedersächsische Tariftreue- und Vergabegesetz an, das Contractoren zukünftig hohe Hürden aufbauen könnte<sup>272</sup>. Im Gegensatz dazu ist das Vergabeverfahren laut Herr Kuhr kein Problem, wenn das Projekt als Contracting-Leistung ausgeschrieben wird. Häufig komme es zu keiner europaweiten Ausschreibung. Das Problem liegt eher auf Seiten des öffentlichen AG, der das Projekt vorschriftsgemäß ausschreiben muss. Durch die hohen Anforderungen des Verfahrens schrecken öffentliche AG häufig vor ESC-Projekten zurück<sup>273</sup>. Aufgrund der Komplexität des Verfahrens müssen sich ausschreibende Stellen oftmals externe Unterstützung zum Beispiel von Energieagenturen einholen, um das Verfahren stemmen zu können. Inhouse-Geschäfte sind laut Herr Kuhr und Herr Vorbeck in manchen Fällen zulässig. Es kann jedoch zu Problemen mit einer verdeckten Gewinnausschüttung kommen<sup>274</sup>. Will ein kommunales Stadtwerk an einem öf-

---

<sup>270</sup> Vgl. Osborne Clarke 2011 (Hg.), o.S., <http://www.osborneclarke.de/publications/sectors/energy-and-natural-resources/update/2011/in-house-vergabe-an-stadtwerke.aspx> - 23.06.2013; Vgl. Hack 2012, 279ff.

<sup>271</sup> Interview mit Herrn Kreckel-Straubinger (Auswertungstabelle 3; Projektvergabe durch die öffentliche Hand).

<sup>272</sup> Interview mit Herrn Vorbeck (Auswertungstabelle 3; Projektvergabe durch die öffentliche Hand).

<sup>273</sup> Interview mit Herrn Kuhr (Auswertungstabelle 3; Projektvergabe durch die öffentliche Hand).

<sup>274</sup> Interview mit Herrn Vorbeck, Kuhr (Auswertungstabelle 3; Projektvergabe durch die öffentliche Hand).



fentlichen Vergabeverfahren teilnehmen, dürfen keine Verflechtungen wie individuelle Absprachen zwischen derjenigen Stelle, die das Ausschreibeverfahren durchführt und derjenigen, die das Stadtwerk beauftragt, bestehen.

### **3.2.3 Zwischenergebnis**

Vorbehalte und Unsicherheiten potenzieller AG vor allem im öffentlichen Bereich werden durch die Komplexität des Ausschreibe- und Vergabeverfahrens verstärkt. Dies trägt dazu bei, dass ESC-Projekte sowohl für den öffentlichen AG als auch für das am öffentlichen Vergabeverfahren teilnehmende Stadtwerk mit einem erheblichen Zeit- und Kostenaufwand verbunden sind. Dies könnte eine Erklärung dafür sein, weshalb in den letzten Jahren nur wenige öffentliche Auftragsvergaben zustande gekommen sind. Durch weitere Aspekte, wie zum Beispiel die Stärkung der losweisen Vergabe könnten ESC-Projekte zusätzlich behindert werden. Besonders problematisch bei der öffentlichen Auftragsvergabe für Stadtwerke ist, dass es durch Verflechtungen mit der Kommune leicht zum Ausschluss des kommunalen Stadtwerks vom Vergabeverfahren kommen kann. Zudem wurden Zusammenhänge zwischen Inhouse-Geschäften und der Problematik einer verdeckten Gewinnausschüttung angesprochen, was in der Literatur nicht thematisiert wurde. Auch in Bezug auf die Teilnahmeberechtigung von Stadtwerken am wirtschaftlichen Wettbewerb konnten keine allgemeingültigen Aussagen getroffen werden. Vor allem für kleine Stadtwerke können sich aufgrund von Risikomanagementüberlegungen der Kommune Finanzierungsprobleme bei ESC-Projekten ergeben. Die Problematik, dass eingebaute Anlagen und Werke bei ESC-Projekten durch den Contractor nur mit beschränkt persönlichen Dienstbarkeiten oder gar nicht abgesichert werden können, kann vor allem für kleine Stadtwerke ein Problem sein, die finanzielle Verluste nicht so leicht abfangen können. Für große Stadtwerke gehört dieses Risiko zum gängigen Projektgeschäft<sup>275</sup>.

In einer abschließenden Bewertung des ESC als Geschäftsmodell für Stadtwerke äußerten sich die Experten mehr kritisch als positiv. Herr Kreckel-Straubinger stellt die Sinnhaftigkeit der Anwendung des ESC für kleine und mittlere Stadtwerke in den meisten Fällen aufgrund der hohen Anforderungen des eigenen Kapazitätsaufbaus bei gleichzeitig geringem Marktpotenzial trotz vorhandener Potenziale in Frage. Aufgrund dieses ausschlaggebenden Kriteriums würden auch Anpassungen der rechtlichen Rahmenbedingungen zum Beispiel des Vergabeverfahrens keine wesentlichen Verbesserungen für Stadtwerke herbeiführen<sup>276</sup>. Nach Meinung von Herrn Kreckel-Straubinger bietet sich das Modell ausschließlich dann für kleine und mittlere

---

<sup>275</sup> In Bezug auf mögliche rechtliche Hemmnisse zur Finanzierung von ESC-Projekten durch die Forfaitierung oder kommunale Kredite hat sich ergeben, dass diese momentan für die Stadtwerke keine Rolle spielen. Für große Stadtwerke bietet sich eine Nutzung kommunaler Kredite ohnehin nicht an und auch die Forfaitierung spielt keine Rolle, da die Projekte von der hauseigenen Bank finanziert werden oder günstige Kreditkonditionen bei Hausbanken zulassen. Nach Herrn Kuhr nutzt auch das kleine Stadtwerk die Finanzierungsmöglichkeiten über die Hausbank, da so geringere Auflagen als bei kommunalen Krediten erfüllt werden müssen. Diese Finanzierungsart könnte allerdings langfristig bei größeren Projekten problematisch werden. Zudem nannte er die verminderte steuerliche Abzugsberechtigung von ESC-Projekten als eine Verschlechterung der finanziellen Anreizsituation (s. Auswertungstabelle 4; Sonstiges).

<sup>276</sup> Interview mit Herrn Kreckel-Straubinger (Auswertungstabelle 4; Abschließende Bewertung des ESC für Stadtwerke).



Stadtwerke an, wenn die gesamte Unternehmensstrategie auf innovative EDL-Modelle ausgerichtet ist. Für große Stadtwerke könne das ESC durchaus ein anwendbares Geschäftsmodell darstellen<sup>277</sup>. Herr Kuhr schätzt das Modell generell als wenig lohnendes Geschäftsmodell für Stadtwerke ein<sup>278</sup>. Herr Vorbeck hält dahingegen den Willen und die Kompetenz eines Stadtwerks bei der Beurteilung der Sinnhaftigkeit des Ausbaus des ESC für ausschlaggebend. Bei geringen personellen Kapazitäten kann sich ein Stadtwerk mit Subunternehmen zusammenschließen, die bestimmte Aufgaben im Auftrag des Stadtwerks übernehmen<sup>279</sup>.

## 4 Fazit und Ausblick

### 4.1 Beantwortung der Forschungsfrage und Zusammenfassung

Insgesamt spricht eine Reihe von Argumenten für die stärkere Nutzung des ESC: der fortschreitende Klimawandel, schwindende Ressourcen, steigende Energiepreise, vielfach veraltete, verbrauchsintensive Anlagentechnik im Gebäudebestand bei gleichzeitig angespannter finanzieller Haushaltssituation vieler Gebäudeeigentümer und politischem Druck zur Steigerung der Energieeffizienz. Durch die aktuellen energie- und klimapolitischen Weichenstellungen ergeben sich greifbare Perspektiven für Stadtwerke bezüglich der Erschließung neuer EDL-Modelle. Die Ausgangslage vieler Stadtwerke - ein hoher Vertrauensvorsprung von Seiten der Verbraucher, gutes Image, die örtliche Nähe zum Kunden und bestehende Kooperationen mit Unternehmen in der Region - sind grundsätzlich eine vielversprechende Ausgangslage für die erfolgreiche Durchführung von ESC-Projekten. In Verbindung mit der strategischen Grundorientierung am Gemeinwohl vieler Stadtwerke, ihrem Eigenbild als wichtiger Akteur der Energiewende und der stärker werdenden Notwendigkeit zum Aufbau von die Energielieferung ergänzenden Geschäftsfeldern und der Kundenbindung kann die Einführung des Geschäftsmodells ESC eine sinnvolle Ergänzung des Produktportfolios von Stadtwerken sein. Der theoretischen Überlegung, dass Stadtwerke als regional verankerte Dienstleister besonders gut zur Akzeptanz und Verbreitung des Modells beitragen können, stehen jedoch wesentliche Hemmnisse bei der Geschäftsmodelleinführung und der Umsetzung von ESC-Projekten entgegen.

Die Analyse bestehender Hemmnisse hat gezeigt, dass Stadtwerke auf verschiedenen Ebenen mit Herausforderungen und Problemen in Bezug auf das ESC konfrontiert werden. Die dem Modell innewohnende Komplexität stellt hohe Anforderungen an CN und Stadtwerk und führt dadurch auch zu Unsicherheiten. Vor allem kleine Stadtwerke haben aufgrund knapper personeller und finanzieller Ressourcen nicht die Kapazitäten, das ESC in das stadtwerkeigene Produktportfolio aufzunehmen und entsprechend zu vertreiben. Stadtwerken wird zudem häufig nicht ausreichend Kompetenz zuerkannt und Vertrauen entgegengebracht EDL

---

<sup>277</sup> Ebd.

<sup>278</sup> Interview mit Herrn Kuhr (Auswertungstabelle 4; Abschließende Bewertung des ESC für Stadtwerke).

<sup>279</sup> Interview mit Herrn Vorbeck (Auswertungstabelle 4; Abschließende Bewertung des ESC für Stadtwerke).



mit wesentliche Energie- und Kosteneinsparungen für den Kunden durchzuführen. Es hat sich gezeigt, dass sich die Relevanz einzelner Hemmnisse für die Stadtwerke unterscheidet: kleine und mittlere Stadtwerke werden aufgrund fehlender Ressourcen vor Machbarkeitsprobleme gestellt. Für größere Stadtwerke ist die Fixierung auf die Baseline und das Garantieverprechen über die Vertragslaufzeit aufgrund vieler äußerer Einflussfaktoren wie Veränderungen des Gebäudenutzerverhaltens nur schwer einzuhalten. Abweichungen von den garantierten Einsparungen und die Ermittlung der Verantwortlichkeit führen leicht zu Konfliktsituationen mit dem CN. Da beim ESC eine enge partnerschaftliche Zusammenarbeit eingegangen wird ergeben sich Spannungen, die auch vertraglich nur schwer abzufangen sind. Auch unfaire Umgangsweisen zwischen CN und Contractor bei ESC-Projekten wurden kritisiert. Insofern wird eine Verschiebung der Relevanz einzelner Hemmnisse und ihrer Wahrnehmung in der Hinsicht deutlich, dass für große Stadtwerke vor allem Hemmnisse relevant sind, die sich aus der konkreten Projektumsetzung ergeben, während sich kleine Stadtwerke vordergründig Hemmnissen gegenübersehen, die mit der Einführung eines solchen Modells in das eigene Produktportfolio zusammenhängen.

Auch in Bezug auf rechtliche Problemstellungen hat sich gezeigt, dass die Einschätzung der Hemmnisse voneinander abweicht. Der Eigentumsverlust an Anlagen und Werken kann für kleine Stadtwerke ein wesentliches Hemmnis darstellen, während größere Stadtwerke finanzielle Einbußen im Falle von Zahlungsunfähigkeiten des CN leichter abfangen können und dies als normales Projektrisiko einstufen. Bei Projekten mit der öffentlichen Hand kann die Ausschreibungspflichtigkeit eines ESC-Projekts ein Hemmnis sein: für Stadtwerke bedeutet dies, dass sie sich dem Wettbewerb mit überregionalen, privaten Anbietern aussetzen müssen und bei möglichen Verflechtungen mit der Kommune vom Verfahren ausgeschlossen werden können. Allgemein führt die Komplexität des Vergabeverfahrens zu hohem Aufwand für die ausschreibende Stelle und auch das Stadtwerke. Diese notwendige Projektvorbereitung steht meist nicht im Verhältnis zur Wahrscheinlichkeit der Projektbeauftragung. Zur Bewältigung formaler, organisatorischer und sonstiger Verfahrensanforderungen wird häufig externe Unterstützung benötigt. Rechtliche Hemmnisse können sich für Stadtwerke auch durch die GO ergeben, durch die die wirtschaftliche Betätigung kommunaler Unternehmen eingeschränkt werden kann. Aufgrund großer regionaler Unterschiede kann diesbezüglich jedoch keine allgemeingültige Aussage getroffen werden. Die Untersuchung der rechtlichen Hemmnisse hat ergeben, dass sie zwar teilweise für die befragten Stadtwerke relevant sind, aber zumeist keinen ausschlaggebenden Charakter haben, sondern die Anwendung des ohnehin komplexen ESC zusätzlich erschweren. Es zeigt sich, dass die konkrete Ausgestaltung von ESC-Projekten trotz energiepolitischer und –rechtlicher Forderungen zur Nutzung von EDL-Modellen von für das konkrete Projekt relevanten, teilweise veralteten rechtlichen Regelungen behindert wird.

Die im Zuge der Recherche identifizierten Hemmnisse für Stadtwerke im Bereich ESC sind vielfältig und haben unterschiedliche Relevanz für das jeweilige Stadtwerk. Als Gesamtergebnis kann festgehalten wer-



den, dass unterschiedliche Faktoren dazu beitragen, dass Stadtwerke das ESC nicht als Geschäftsmodell nutzen. Als übergreifendes Hemmnis kann jedoch die dem ESC innewohnende Komplexität identifiziert werden, die durch die Vielschichtigkeit an Herausforderungen und zu beachtender Schnittstellen teilweise nicht überwindbare Anforderungen an AG und Contractoren stellt. Für kleine und mittlere Stadtwerke sind die notwendigen Entwicklungsinvestitionen zudem im Verhältnis zum erschließbaren regionalen Marktvolumen oftmals unverhältnismäßig.

Trotz hoher theoretischer Potenziale und Vorteilen von Stadtwerken ist das ESC in seiner derzeitigen Form insbesondere für kleine und mittlere Stadtwerke nur schlecht geeignet, um eine substantielle Alternative zum Commodity-Geschäft zu schaffen. Nur für einige Einzelprojekte sind die notwendigen Aufwendungen unverhältnismäßig. Für große Stadtwerke kann das Modell geeignet sein, besonders wenn sich Grundstrukturen abändern lassen würden. Doch auch kleine Stadtwerke können durchaus erfolgreich im Bereich ESC sein, wenn die Unternehmensstrategie entsprechend ausgerichtet ist. Als Positivbeispiel, das in Gesprächen immer wieder angesprochen wurde, gelten die Stadtwerke Schwäbisch-Hall.

## 4.2 Methodenreflektion und Übertragbarkeit der Ergebnisse

Im Gegensatz zu einer Literaturanalyse unterliegen Experteninterviews als Form der sozialen Interaktion immer der persönlichen Beeinflussung der InterviewerIn und des Interviewten. Trotz der Strukturierung des Interviews durch einen Leitfaden ist ein Experteninterview deshalb nie auf den reinen Wissensaustausch begrenzt, sondern wird von psychischen Prozessen begleitet<sup>280</sup>. Innerhalb des zeitlichen Rahmens der Bachelorarbeit konnten nicht ausreichend Experten zu der untersuchten Thematik befragt werden, um ein repräsentatives Meinungsabbild der deutschen Stadtwerke in Bezug auf das ESC nachzuzeichnen. Eine Verallgemeinerung der identifizierten Hemmnisse und Rückschlüsse auf ihre Relevanz in Hinblick auf Charakteristika des jeweiligen Stadtwerks lässt sich deshalb nur mit großer Vorsicht ziehen. Dennoch kann durch die Kombination der Ergebnisse aus der Literaturanalyse und den Experteninterviews theoretisch fundiertes mit praxisgeneriertem Wissen verknüpft und damit eine realitätsnähere Beantwortung der Forschungsfrage erreicht werden. Die Tatsache, dass die Ergebnisse nicht mit Sicherheit auf andere Stadtwerke übertragen werden können steht nicht im Widerspruch mit der Zielsetzung der Arbeit, denn Ziel war einen Erkenntnisbeitrag dazu zu leisten, weshalb sich Stadtwerke nicht im Bereich ESC betätigen und welche Hemmnisse sich ergeben. Ziel war keine quantitative sondern eine qualitative Analyse der in der Praxis bestehenden Hemmnisse. Die einzelnen Beiträge konnten somit einen wertvollen Beitrag zur Beantwortung der Forschungsfrage leisten.

---

<sup>280</sup> Vgl. Mieg/Näf 2006, 6ff.



Die Einschätzung bestehender Hemmnisse kann auch dadurch verzerrt sein, dass nur Stadtwerke befragt wurden, die sich gegen die Einführung des ESC in ihr Produktportfolio entschieden haben. Im Falle von Stadtwerken, die das ESC anbieten können sich durchaus andere oder weiterführende Problemstellungen ergeben, die durch die Analyse dieser Arbeit nicht abgedeckt werden. Für weitere Forschungsarbeiten in diesem Feld kann es sinnvoll sein, die Befragung eines Stadtwerks einzubeziehen, das das ESC anbietet, auch um Lösungsansätze zu bestehenden Hemmnisse zu erfahren.

### 4.3 Ausblick

Sollen Stadtwerke als wichtiger Akteur der deutschen Energiewende auf regionaler Ebene wirken können und theoretische Potenziale des ESC erschlossen werden, müssen geeignete Rahmenbedingungen zur erfolgreichen Projektumsetzung geschaffen werden. Im Sinne der Förderung des ESC als akzeptiertes EDL-Modell zur Energieverbrauchs- und Kostenreduktion sollte der Markteintritt von Stadtwerken gefördert werden, um ausreichend Wettbewerb auf dem ESC-Markt zu schaffen und damit zielgerichtete Weiterentwicklungen des ESC zu bewirken. Eine für die Anwendbarkeit des ESC notwendige Komplexitätsreduktion kann in Teilen durch die Anpassung rechtlicher Rahmenbedingungen realisiert werden. So sollte das ESC als standardisierte Vergabeform eingeführt werden<sup>281</sup>. Die zwar im Sinne der Übersichtlichkeit hilfreiche Abgrenzung der verschiedenen Contracting-Varianten durch die DIN 8930-5 erschwert ESC-Anbietern die Entwicklung individueller und umsetzbarer Produktmodifikationen des klassischen ESC. Durch die Erweiterbarkeit des ESC mit Elementen der Energielieferung oder Modifikationen des Garantieversprechens kann das ESC zu einer optimal skalierten EDL werden<sup>282</sup>. Dem Hemmnis der kommunalaufsichtlichen Genehmigung in Projekten mit Kommunen sollte entgegengewirkt werden, indem nachhaltige und langfristige Maßnahmen zur Senkung des Energieverbrauchs und der Energiekosten kurzfristigen und kleinteiligen Maßnahmen zur Kostenersparnis vorgezogen werden. Die Landespolitik sollte auf eine Vereinheitlichung und Vereinfachung der Genehmigungspraxis hinarbeiten<sup>283</sup>. Restriktionen durch einige GO erschweren es Stadtwerken, angemessen auf aktuelle Wettbewerbsanforderungen zu reagieren und müssen deshalb in Hinblick auf die aktuelle Marktsituation überarbeitet werden. Nach Herrn Kreckel-Straubinger könnte die Gründung einer stadtwerkeübergreifenden Plattform als überregional auftretendes Kompetenzteam geeignet sein, um das ESC für Stadtwerke lukrativer zu gestalten. Vertrieb und Durchführung würden über die Plattform organisiert und Synergieeffekte generiert, an denen die Stadtwerke gesellschaftsrechtlich beteiligt wären. Durch den zentralen Kompetenzaufbau könnten Stadtwerke Knowhow aufbauen und auf einen viel größeren Markt zugrei-

---

<sup>281</sup> S. hierzu auch Rotter 2010, (EuroHeat&Power 2010), 42; Schwabe/Trautner 2009 (CuR 2009), 52.

<sup>282</sup> Vgl. Arbeitskreis Einspar-Contracting im Vfw 2012, 5, <http://www.einsparcontracting.eu/arbeitskreis/presse/2012-5-16-Positionspapier-ESC.pdf> - 23.06.2013.

<sup>283</sup> Ebd.



fen, ohne dass jedes Stadtwerk eigenständig dieselbe Entwicklungsarbeit leisten muss<sup>284</sup>. Nach Meinung von Herrn Kuhr kann das ESC nur über komplexitäts- und aufwandsverringende Standardisierungen, zum Beispiel in Form einer Art Baukastenprinzip für ESC-Projekte, verbessert werden. Dies könne allerdings nur durch größere Stadtwerke geleistet werden, die über ausreichend Ressourcen verfügen<sup>285</sup>. Sowohl Herr Kreckel-Straubinger als auch Herr Vorbeck sehen eine Möglichkeit darin, das ESC von der strengen Festlegung der Baseline und der Einspar-Garantie zu lösen<sup>286</sup>. Ein Effizienz-Contracting, bei dem ebenfalls Einsparungen prognostiziert und durchgeführt werden, der Kunde dafür aber einen monatlichen Grundpreis zahlt, könnte eine besser anwendbare Alternative sein (möglich ist eine Festlegung einer Mindesteinsparung von zum Beispiel 10%)<sup>287</sup>. Zur Stärkung von EDL-Modellen soll EDL-Unternehmen der notwendige Zugang zu Finanzmitteln ermöglicht werden: so sollen innovative Finanzierungsmodelle mit großer Hebelwirkung auf nationaler und europäischer Ebene geschaffen werden<sup>288</sup>. Die Förderung von ESC-Projekten durch Fonds wie dem European Efficiency Fund, die zum Ausbau des ESC genutzt werden sollen, könnte in Kombination mit angemessenen Änderungen rechtlicher Rahmenbedingungen und der Möglichkeit zur individuellen Modellausgestaltung in Zukunft die notwendige Schubkraft entfalten, um die Entwicklung des ESC voranzubringen<sup>289</sup>.

---

<sup>284</sup> Interview mit Herrn Kreckel-Straubinger (Auswertungstabelle 4; Änderungsansätze zur Verbesserung des ESC).

<sup>285</sup> Ebd.

<sup>286</sup> Interview mit Herrn Kreckel-Straubinger, Vorbeck (Auswertungstabelle 4; Änderungsansätze zur Verbesserung des ESC).

<sup>287</sup> Interview mit Herrn Vorbeck (Auswertungstabelle 4; Änderungsansätze zur Verbesserung des ESC).

<sup>288</sup> Vgl. Energieeffizienzplan 2011, 8.

<sup>289</sup> Bericht der Kommission an das Europäische Parlament und den Rat: Finanzielle Förderung der Energieeffizienz von Gebäuden /\* COM/2013/0225 final \*/.





## 5 Literaturverzeichnis

### Literaturverzeichnis und Onlinequellen

- Arbeitsgemeinschaft für sparsamen und umweltfreundlichen Energieverbrauch e.V. (ASUE) 2005 (Hg.), Energiedienstleistungen als Problemlöser für Kommunen, <http://asue.de/cms/upload/inhalte/energieleistungen/broschuere/ContractingKommune.pdf> - 23.06.2013
- Arbeitskreis Einspar-Contracting im VfW o.J., Einspar-Contracting: Definition, <http://www.einsparcontracting.eu/einspar-contracting/definition.php> - 11.07.2013
- Arbeitskreis Einspar-Contracting im VfW 2012, Positionspapier des Arbeitskreises Einspar-Contracting im VfW, <http://www.einsparcontracting.eu/arbeitskreis/presse/2012-5-16-PositionspapierESC.pdf> - 23.06.2013
- Barnekow, S. 2009, Strategien kommunaler Energieversorger unter volatilen Marktbedingungen. Eine Analyse sozio-technischer Transformationen. Dissertation zur Erlangung des Grades eines Doktors der Staats- und Wirtschaftswissenschaften, Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer
- Becker, S. 2013, Das Stadtwerk im Wandel - wie wandlungsfähig ist ein Stadtwerk?, Präsentation auf der 17. EUROFORUM-Jahrestagung
- Bohne, E. 2007, Einführung. In: Bohne, E.; Jansen, D. 2007 (Hg.), Strategien von Stadtwerken im liberalisierten Strommarkt. Beiträge zum 2. Speyer Energieforum „Strategien von Stadtwerken im liberalisierten Strommarkt“ vom 15. Bis 16. September 2005 an der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer, Berlin, 9-11
- Brose, T. (Arbeitsgemeinschaft für sparsame Energie- und Wasserverwendung im VKU (ASEW)) 2013, Replik I: Perspektive der Stadtwerke, Workshop Stärkung des Energieeffizienzmarktes, [http://foes.de/pdf/2013\\_06\\_12\\_Brose.pdf](http://foes.de/pdf/2013_06_12_Brose.pdf) - 23.06.2013
- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi); Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU) 2010 (Hg.): Energiekonzept für eine umweltschonende, zuverlässige und bezahlbare Stromversorgung
- Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft e.V. (BDEW) 2010, Effizient, wirtschaftlich, ökologisch: Energie-Contracting, [http://www.bdew.de/internet.nsf/res/Energie-Contracting/\\$file/707\\_BDEW-Broschuere\\_Contracting.pdf](http://www.bdew.de/internet.nsf/res/Energie-Contracting/$file/707_BDEW-Broschuere_Contracting.pdf) - 23.06.2013



- Deutsche Energie-Agentur GmbH (dena) 2007 (Hg.), Contracting-Potenzial in öffentlichen Liegenschaften. Marktstudie zur Potenzialbewertung in Liegenschaften des Bundes, der Länder und Kommunen. Aktuelle Marktbetrachtung und Trendanalyse
- Deutsche Energie-Agentur GmbH (dena) 2008 (Hg.), Leitfaden Energiespar-Contracting. Vorbereitung und Durchführung von Energiespar-Contracting in Bundesliegenschaften. 4. vollständig überarbeitete Aufl., Potsdam
- Deutsche Energie-Agentur GmbH (dena), Finanzierungsform Forfaitierung, <http://www.kompetenzzentrum-contracting.de/?id=160> - 23.06.2013
- Ehrlicke, U. 2009, Die Vereinbarkeit des kommunalen Örtlichkeitsprinzips mit dem EG-Recht, [http://shop.wolterskluwer.de/\\_files/images/dynamic/products/wkd/00156119000\\_Leseprobe\\_KSE\\_49.pdf](http://shop.wolterskluwer.de/_files/images/dynamic/products/wkd/00156119000_Leseprobe_KSE_49.pdf) - 19.07.2013
- Eisenschmid, N. 2008, Contracting als Instrument des Klimaschutzes, [http://db.mietgerichtstag.de/tl\\_files/Dateien/Mietgerichtstage/2008/eisenschmidcontracting.pdf](http://db.mietgerichtstag.de/tl_files/Dateien/Mietgerichtstage/2008/eisenschmidcontracting.pdf). - 19.07.2013
- EnergieAgentur.NRW 2007, NRW spart Energie. Contracting: Energieeffizienztechnologien ermöglichen. Ein Leitfaden der EnergieAgentur.NRW, 2. Aufl.
- Finus, O. 2012, Deutsche Umwelthilfe; Kommunalen Klimaschutz: Stadtwerke – Auf dem Weg zu Vorreitern der Energiewende, [http://www.duh.de/fileadmin/user\\_upload/download/Projektinformation/Kommunaler\\_Umweltschutz/Stadtwerke-Wettbewerb/Downloads/Hintergrundpapier\\_Stadtwerke-EE.pdf](http://www.duh.de/fileadmin/user_upload/download/Projektinformation/Kommunaler_Umweltschutz/Stadtwerke-Wettbewerb/Downloads/Hintergrundpapier_Stadtwerke-EE.pdf) - 26.06.2013
- Focht, P. 2013, Vertrieb. Aufgeschlossen, aber überlastet, In: e&m powernews, aktuelle Meldung vom 19.06.13
- Friedrich Ebert Stiftung 2004, Wegbeschreibung für die kommunale Praxis. Die wirtschaftlichen Unternehmen der Gemeinde, [http://www.fes-kommunalakademie.de/\\_data/KB\\_Wirtschaftliche\\_Unternehmen\\_der\\_Gemeinde.pdf](http://www.fes-kommunalakademie.de/_data/KB_Wirtschaftliche_Unternehmen_der_Gemeinde.pdf) - 26.06.2013
- Gläser, J.; Laudel, G. 2009, Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse, 3. Aufl., Wiesbaden
- Gobmaier, T.; Endres, M.; Köhler, D. 2004, Erprobung von Contracting in gewerblichen Unternehmen (Endbericht der Forschungsstelle für Energiewirtschaft e.V. (FfE) in Zusammenarbeit mit enwikon Energiewirtschaftliche Konzepte GmbH), <http://www.ffe.de/download/langberichte/coninind.pdf> - 26.06.2013



- Gottschalk, W. 2012, Strukturen und Organisation von Stadtwerken, In: Bräunig, D., Gottschalk, W. 2012 (Hg.), Stadtwerke. Grundlagen, Rahmenbedingungen, Führung und Betrieb, Schriftenreihe Öffentliche Dienstleistungen Heft 56, 53-72
- Hack, M. 2012, Energie-Contracting. Energiedienstleistungen und dezentrale Versorgung, München
- Hack, M., Stadtwerke und Contracting. Aktuelle Rechtsfragen, VfW 2005, Herausforderung Contracting – Wachstumsmodell für Stadtwerke (Fachkonferenz des Verbandes für Wärmelieferung e.V. am 01.02.2005 in Berlin), 2-17
- Heimann Consulting (Hg.), Stadtwerke mit Zukunft? Sind sie wirklich die Gewinner der Energiewende?, [http://www.heimann-consulting.com/tl\\_files/downloads/Stadtwerke\\_mit\\_Zukunft.pdf](http://www.heimann-consulting.com/tl_files/downloads/Stadtwerke_mit_Zukunft.pdf) - 26.06.2013
- IHK Berlin 2013 (Hg.), Die Vergabe öffentlicher Aufträge, [http://www.ihk-berlin.de/linkable/blob/816524/15./data/Merkblatt\\_Die\\_Vergabe\\_oeffentlicher\\_Auftraege-data.pdf](http://www.ihk-berlin.de/linkable/blob/816524/15./data/Merkblatt_Die_Vergabe_oeffentlicher_Auftraege-data.pdf) - 23.06.2013
- Juraforum, Dingliches Recht, <http://www.juraforum.de/lexikon/dingliches-recht> - 23.06.2013
- Keser, M. 2012, Effizienzdienstleistungen – (k)ein Geschäft für Stadtwerke, emw (Zeitschrift für Energie, Markt, Wettbewerb), Nr. 6/12
- Klemm, A. 2011, Contracting in Städten und Gemeinden. Kommunen aktiv für den Klimaschutz, [http://www.dstgb.de/dstgb/Home/Schwerpunkte/Energiewende%20und%20kommunaler%20Klimaschutz/Klimaschutz/Votr%C3%A4ge%20der%20StGBFachkonferenz%20%22Kommunen%20aktiv%20f%C3%BCr%20den%20Klimaschutz%22%202011/Vortrag\\_Klemm.pdf](http://www.dstgb.de/dstgb/Home/Schwerpunkte/Energiewende%20und%20kommunaler%20Klimaschutz/Klimaschutz/Votr%C3%A4ge%20der%20StGBFachkonferenz%20%22Kommunen%20aktiv%20f%C3%BCr%20den%20Klimaschutz%22%202011/Vortrag_Klemm.pdf) - 26.06.2013
- Klimaschutz- und Energieagentur Baden-Württemberg GmbH (KEA), Contracting und Energieeinsparungen, [www.kea-bw.de/unser-angebot/angebot-fuer-kommunen/contracting/](http://www.kea-bw.de/unser-angebot/angebot-fuer-kommunen/contracting/) - 22.07.2013
- Kristof, K.; Lechtenböhrer, S. (Ministerium für Bauen und Wohnen des Landes Nordrhein-Westfalen 1999 (Hg.), Einspar-Contracting für Fortgeschrittene, [http://wupperinst.org/uploads/tx\\_wupperinst/einspar-contracting.pdf](http://wupperinst.org/uploads/tx_wupperinst/einspar-contracting.pdf) - 26.06.2013
- Kuhn, V. 2013/2014, EU setzt Rahmen für Energiedienstleistungsmodelle. In: VfW Jahrbuch Energielieferung 2013/2014, 12-14, <http://www.einsparcontracting.eu/fachartikel/2013-jbvf-w-eu-energiesdienstleistungsmodelle.pdf> - 26.06.2013
- Kuhn, V. 2003, Kommunales Energiemanagement – Strategien, Akteure, Hemmnisse. Gutachten/ Vollrad Kuhn. - Bonn: Stabsabt. der Friedrich-Ebert-Stiftung, <http://library.fes.de/pdf-files/stabsabteilung/01736.pdf> - 26.06.2013



- Leprich, U. (Institut für ZukunftsEnergieSysteme) 2013, Energiewende in Deutschland – wo stehen die Stadtwerke aktuell?, [http://www.duh.de/fileadmin/user\\_upload/download/Projektinformation/Kommunaler\\_Umweltschutz/Stadtwerke-Wettbewerb/Downloads/Leprich\\_29.\\_Januar\\_Berlin.pdf](http://www.duh.de/fileadmin/user_upload/download/Projektinformation/Kommunaler_Umweltschutz/Stadtwerke-Wettbewerb/Downloads/Leprich_29._Januar_Berlin.pdf) - 26.06.2013
- Lowak, M.; Modabber, H. 2007, Vom Versorger zum Dienstleister: Wie lässt sich wirtschaftliche Effizienz steigern?, Bohne, E.; Jansen, D. 2007 (Hg.), Strategien von Stadtwerken im liberalisierten Strommarkt. Beiträge zum 2. Speyer Energieforum „Strategien von Stadtwerken im liberalisierten Strommarkt“ vom 15. Bis 16. September 2005 an der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer, Berlin, 81-89
- Meinefeld, M. 2004, Strategische Erfolgsfaktoren für Contracting-Angebote von Energieversorgungsunternehmen. Dissertation zur Erlangung des Grades Doktor der Wirtschaftswissenschaften, Universität Paderborn
- Miegl, H.; Näf, M. 2006, Experteninterviews in den Umwelt- und Planungswissenschaften. Eine Einführung und Anleitung, Lengerich
- Mussaeus, (o. Vornahme) Jacob, (o. Vornahme) 2012, Entflechtung und Regulierung in der deutschen Energiewirtschaft. Praxishandbuch zum Energiewirtschaftsgesetz, 3. Aufl.
- Neuhäuser, K.; Lormes, I. 2010, Strategien von Stadtwerken – Status quo und Perspektiven. Eine Studie des Kompetenzzentrums für Öffentliche Wirtschaft und Daseinsvorsorge der Universität Leipzig und der smm managementberatung GmbH, [www.uni-leipzig.de/fiwi/Kompetenzzentrum/pdf/smm.pdf](http://www.uni-leipzig.de/fiwi/Kompetenzzentrum/pdf/smm.pdf) - 26.06.2013
- Osborne Clarke 2011 (Hg.), Hanseatisches OLG beschränkt In-House-Vergabe an Stadtwerke, <http://www.osborneclarke.de/publications/sectors/energy-and-natural-resources/update/2011/in-house-vergabe-an-stadtwerke.aspx> - 23.06.2013
- Pielow, C. 2011, § 54 kommunale Energiewirtschaft, In: Mann, T.; Püttner, G. 2011, Handbuch der kommunalen Wissenschaft und Praxis, Band Zwei Kommunale Wirtschaft, 3. völlig neu bearbeitete Aufl.
- Püttner, G. 2012, Stadtwerke zwischen Daseinsvorsorge und Wettbewerb, In: Bräunig, D., Gottschalk, W. 2012 (Hg.), Stadtwerke. Grundlagen, Rahmenbedingungen, Führung und Betrieb, Schriftenreihe Öffentliche Dienstleistungen Heft 56, Baden-Baden, 139-151
- Reich, M.; Wepner, A. 2004 (Bornmüller, G. 2004 (Hg.)): Zentrale Herausforderungen für Stadtwerke. Auswirkungen auf Strategie, Prozesse sowie betriebswirtschaftliche und technische IT-Systeme, Hamburg, Berlin



- Renschhausen, M.; Baedecker, H.; Schroeder, K. 2009, Kommunales Energiemanagement und Contracting in Deutschland. Ergebnisse von Umfragen und Fallstudien, Aachen
- Rotter, F. 2010, Chancen und Herausforderungen des Einspar-Contractingmarkts, EuroHeat&Power 2010, 39. Jg., Heft 7-8, 40-43
- Schmid, A. 2013, Energiewandel nur mit Stadtwerken machbar, VDI Nachrichten, 25.01.2013, <http://www.ingenieur.de/Branchen/Energiewirtschaft/Energiewandel-Stadtwerken-machbar> - 23.06.2013
- Scholz, R.; Pitschas, R. 1982, Gemeindegewirtschaft zwischen Verwaltungs- und Unternehmensstruktur: Rechts- und Organisationsfragen zur modernen Wirtschaftsführung von gemeindlichen Eigenbetrieben (Schriften zum Öffentlichen Recht, 416)
- Schwabe, C.; Trautner, W. 2009, Vergaberechtsmodernisierung 2009: Einflüsse auf das Einsparcontracting, Contracting und Recht (CuR) 02-2009, 51-55
- Stadtwerke Solingen GmbH 2008/2009(Hg.), Geschäftsbericht Stadtwerke Solingen GmbH, [www.klingenenergie.de/4402.cbin](http://www.klingenenergie.de/4402.cbin) - 23.06.2013
- Stoppa, F. 2007, Produktveredelung und Kundenbindung – Contracting-Markt. In: Bohne, E.; Jansen, D. 2007 (Hg.), Strategien von Stadtwerken im liberalisierten Strommarkt. Beiträge zum 2. Speyer Energieforum „Strategien von Stadtwerken im liberalisierten Strommarkt“ vom 15. Bis 16. September 2005 an der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer, Berlin, 117-123
- Trautner, W. 2005, Vergaberechtliche Rahmenbedingungen des Contractings. Fachkongress für kommunale Entscheidungsträger, [http://www.zukunft-haus.info/fileadmin/contracting/dokumente/Veranstaltungen/Dez05/Trautner\\_08\\_12\\_2005\\_Kassel.pdf](http://www.zukunft-haus.info/fileadmin/contracting/dokumente/Veranstaltungen/Dez05/Trautner_08_12_2005_Kassel.pdf) - 23.06.2013
- trend:research 2013, Potenzialstudie: Der Markt für Contracting in Deutschland bis 2020. Marktvolumen, Erfolgsfaktoren, Wettbewerb, 3. überarbeitete und erweiterte Aufl.
- trend:research, Einspar-Contracting in Deutschland (2. Aufl., aktualisiert und erweitert) (geplant), Das Energiekonzept der Bundesregierung, Treiber oder Bremsklotz der Energieeffizienz? (einführende Informationen der Website), <http://www.trendresearch.de/studie.php?s=458> - 23.06.2013
- Umweltbundesamt (UBA) 2012, Umweltfreundliche Beschaffung. Energieversorgung/ Wärmeversorgung, <http://www.umweltbundesamt.de/produkte/beschaffung/energieversorgung/contracting.html> - 11.07.2013



- Umweltbundesamt (UBA), Energiespar-Contracting als Beitrag zu Klimaschutz und Kostensenkung. Ratgeber für Energiespar-Contracting in öffentlichen Liegenschaften, <http://www.umweltdaten.de/publikationen/fpdf-l/1903.pdf> - 11.07.2013
- Verband für Wärmelieferung e.V. (VfW), Einspar-Contracting, <http://www.energiecontracting.de/1-definition-info/contracting-formen/einspar-contracting.php> - 11.07.2013
- Verband für Wärmelieferung e.V. (VfW), Gebremstes Wachstum in Contractingbranche hält an, <http://www.energiecontracting.de/0-presse/pressemitteilungen-text.php?id=371> - 11.07.2013
- Verband kommunaler Unternehmen e.V. (VKU) 2009, NRW benachteiligt Stadtwerke, Örtlichkeitsprinzip der Gemeindeordnung verstößt gegen Europarecht, Nr. 11/2009, 1/3, [http://www.vku.de/fileadmin/get/?13108/PM\\_NRW\\_benachteiligt\\_090313.pdf](http://www.vku.de/fileadmin/get/?13108/PM_NRW_benachteiligt_090313.pdf) - 11.07.2013
- Verband kommunaler Unternehmen e.V. (VKU) 2001, Stadtwerke behaupten sich im Wettbewerb, Private Beteiligungen nehmen zu Gegen Verschärfung des Kartellrechts, <http://www.presseportal.de/pm/6556/289094/stadtwerke-behaupten-sich-im-wettbewerb-private-beteiligungen-nehmen-zu-gegen-verschaerfung-des> - 11.07.2013
- Walter, G. 2012a, Der Markt für Energieeffizienz – Chancen für Stadtwerke?, EuroHeat&Power 2012, 41. Jg., Heft 10, 24-26
- Walter, G. 2012b, Neue Geschäfte für mittlere Stadtwerke nicht ohne innere Erneuerungen, Magazin für die Energiewirtschaft (ew) 2012b, Jg. 111, Heft 20-21, 64-67
- Weber, H. 2012, Energieeffizienz und Energiedienstleistungen – Strategische Perspektiven für Stadtwerke, [http://www.eifer.uni-karlsruhe.de/IMG/pdf/08\\_-\\_Harald\\_Weber.pdf](http://www.eifer.uni-karlsruhe.de/IMG/pdf/08_-_Harald_Weber.pdf) - 26.06.2013
- Wübbels, M. 2009, Stadtwerke der Zukunft. Symposium „Liberalisierung in der Elektrizitätswirtschaft – Neue Unternehmensstrukturen und Mitbestimmungskulturen“, [http://wirtschaftsrecht.w-hs.de/fileadmin/fb10/autouser/Symposium/Symposium\\_2009/Praesentation\\_Wuebbels.pptx](http://wirtschaftsrecht.w-hs.de/fileadmin/fb10/autouser/Symposium/Symposium_2009/Praesentation_Wuebbels.pptx) - 26.06.2013
- YourSales, VKU, ASEW 2009, Stadtwerke der Zukunft III. Perspektiven im Geschäftsfeld Energiedienstleistungen. Ein Projekt des Verbandes kommunaler Unternehmen e.V. (VKU) und der Arbeitsgemeinschaft für sparsame Energie- und Wasserverwendung (ASEW) in Kooperation mit der YourSales Unternehmensberatung. Teil 1 der Studie



### Sekundärliteratur

- Piebalgs, A. 2007, Energieeffizienz in Gebäuden, Jahrbuch 2007 (Jürgen Pöschk (Hg.))
- Immenga, U. 2007 Mestmäcker-Dreher, E.-J.: Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen, Kommentar, Band 2, 4. Auflage, München 2007

### Empirische Quellen

- Interview mit Herrn Kreckel-Straubinger am 07.06.2013 in Kelkheim / Taunus (Tonbandaufnahme des Interviews auf beiliegender CD)
- Interview mit Herrn Vorbeck am 17.07.2013 in Düsseldorf (Tonbandaufnahme des Interviews auf beiliegender CD)
- Interview mit Herrn Kuhr am 02.08.2013 in Rendsburg (Tonbandaufnahme des Interviews auf beiliegender CD)



## 6 Anhang

### 6.1 Informationen zu den interviewten Experten

#### Experte 1

Herr Kreckel-Straubinger ist Mitarbeiter der Carl Kliem Energy GmbH (CKE). Die CKE begleitet als neutraler Energiedienstleister mit einem Team von 20 Beratern und Mitarbeitern mehr als 350 Kunden in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Das Unternehmen bietet Leistungen im den Bereichen Consulting, Services, Systeme und Trainings in der Energiewirtschaft, Portfolio- und Risikomanagement im Strom- und Gasbereich, Praxismodelle für Contracting und ergänzende Energiedienstleistungen an<sup>290</sup>.

#### Experte 2

Herr Vorbeck ist Leiter der Abteilung Konzeptentwicklung und neue Produkte der Stadtwerke Düsseldorf AG.

Tabelle 1: Kennzahlen der Stadtwerke Düsseldorf<sup>291</sup>

Mitarbeiter	1.779
Jahresumsatz	1.843 Mio. €
Anteilseigner	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 54,95% EnBW EnHol Beteiligungsgesellschaft mbH, Karlsruhe</li> <li>• 25,05% Holding der Landeshauptstadt Düsseldorf GmbH, DS</li> <li>• 20,00% GEW Köln AG, Köln</li> </ul>

#### Experte 3

Herr Kuhr ist Abteilungsleiter der Netzwirtschaft der Stadtwerke Rensburg. Außerdem ist er zuständig für den technischen Bereich der Contracting-Gesellschaft, die die Stadtwerke Rensburg seit 10 Jahren gemeinsam mit der Sparkasse Rensburg betreiben.

Tabelle 2: Kennzahlen der Stadtwerke Rensburg<sup>292</sup>

Mitarbeiter	143
Jahresumsatz	52 Mio. €
Anteilseigner	Zu 100% in kommunaler Hand

### 6.2 Leitfäden zu den Experteninterviews

#### **6.2.1 Interviewleitfaden für Herrn Kreckel-Straubinger**

##### A. Einstiegsfragen

1. Wie stehen Sie und Ihre Arbeit mit dem Thema ESC und Stadtwerke in Verbindung?
2. Wie viel Erfahrung haben Sie bereits im Bereich ESC-Projektentwicklung gesammelt?

##### B. Hauptfragenteil 1 – Grundlagen und Potenziale von Stadtwerken beim ESC

3. Was verstehen Sie genau unter ESC?
4. Kennen Sie Stadtwerke, die ESC anbieten? (Wenn ja, wie viele?)
5. Welche Potenziale besitzen Ihrer Meinung nach Stadtwerke, um ESC-Projekte umsetzen zu können?
- 3.1. Welche Stadtwerketypen (Größe, Besitzstrukturen etc.) sind als Contractoren geeignet?

<sup>290</sup> Angaben laut Website des Unternehmens (<http://www.ck-energy.de/#/unternehmen>).

<sup>291</sup> Angaben laut Website des Unternehmens ([http://www.swd-ag.de/unternehmen/profil/zahlen\\_fakten.php](http://www.swd-ag.de/unternehmen/profil/zahlen_fakten.php)).

<sup>292</sup> Angaben laut Website des Unternehmens (<http://www.stadtwerke-reensburg.de/die-stadtwerke.html>).





- 3.2. Inwiefern unterscheiden sich die Potenziale von Stadtwerken von denen anderer Anbieter?
- 3.3. Welche Bereiche bieten genügend Einsparpotenziale, um das ESC durchführen zu können?
6. Welche Treiber könnten Stadtwerke in Zukunft veranlassen ESC anzubieten?
7. Sehen Sie Stadtwerke als regionale Dienstleister in besonderer Weise in der Position, Schwellenängste in Bezug auf das Instrument ESC zu vermindern?

### **C. Hauptfragenteil 2 – Hemmnisse für Stadtwerke beim ESC**

#### **Allgemeine Hemmnisse**

8. Welche Hemmnisse bestehen im Allgemeinen Ihrer Meinung nach für Stadtwerke im Bereich ESC?

*Offene Fragestellung, um keine Beeinflussung der Antwort herbeizuführen und eine möglichst differenzierte Antwort zu erhalten.*

#### **Konkretisierung auf rechtliche Hemmnisse**

1. Welche rechtlichen Hemmnisse ergeben sich für Stadtwerke beim ESC?
  - 1.1. Welche Restriktionen gibt es in Bezug auf die wirtschaftliche Betätigung von Stadtwerken im Bereich ESC?
  - 1.2. Inwiefern behindern öffentliche Ausschreibe- und Vergabeverfahren das Zustandekommen von ESC-Projekten? Unter welchen Voraussetzungen kann die Regelung zu Inhouse-Geschäften genutzt werden und ist diese sinnvoll?
  - 1.3. Welche Herausforderungen ergeben sich bei der Ausgestaltung des ESC-Vertragswerks?
  - 1.4. Welche Probleme ergeben sich durch den Eigentumsübergang an Anlagen und Werken beim Einbau in das Gebäude des AG?
  - 1.5. Gibt es für den Contractor Möglichkeiten, um sich im Falle einer Zahlungsunfähigkeit des Kunden gegenüber finanziellen Risiken abzusichern?
  - 1.6. Welche rechtlichen Restriktionen bestehen für Stadtwerke in Bezug auf mögliche Finanzierungsmodelle wie die Forfaitierung von ESC-Projekten?

### **D. Abschlussfragen: Bewertung und Änderungsansätze**

1. Was sind die maßgeblichen Hemmnisse für Stadtwerke im Bereich ESC? Inwiefern liegt das Problem in der Komplexität des Modells selbst begründet?
2. Inwiefern eignet sich das ESC Ihrer Meinung nach als Geschäftsmodell für Stadtwerke?
3. Welche konkreten Änderungsansätze oder Lösungsmöglichkeiten haben Sie, wie das ESC für Stadtwerke lukrativer gestaltet werden könnte?

## **6.2.2 Interviewleitfaden für Herrn Vorbeck und Herrn Kuhr**

### **A. Einstiegsfragen**

1. Welche Verantwortungsbereiche übernehmen Sie in dem Stadtwerk, in dem Sie tätig sind?
2. Wie lange beschäftigen Sie sich bereits mit der Thematik ESC?
3. Was verstehen Sie genau unter ESC?

### **B. Hauptfragenteil 1 – Grundlagen und Potenziale von Stadtwerken beim ESC**

4. Bietet Ihr Stadtwerk ESC an?

Wenn bereits Erfahrungen gesammelt wurden ...

- 4.1. Wie viele ESC-Projekte wurden durchgeführt?



- 4.2. Wer waren die CN?
- 4.3. Welche energieeffizienzsteigernden Maßnahmen wurden realisiert und was das Projekt erfolgreich?

Wenn bisher keine Erfahrungen gesammelt wurden...

- 4.4. Welche Treiber könnten das Stadtwerk in Zukunft veranlassen ESC anzubieten?
5. Welche Potenziale haben Stadtwerke um ESC-Projekte umsetzen zu können? Inwiefern unterscheiden sich die Potenziale von denen anderer Anbieter?
6. Inwiefern können Stadtwerke als regionale Dienstleister in besonderer Weise Schwellenängste in Bezug auf das ESC vermindern?

### C. Hauptfragenteil 2 – Hemmnisse für Stadtwerke beim ESC

#### **Allgemeine Hemmnisse**

1. Welche Hemmnisse bestehen Ihrer Meinung nach im Allgemeinen für Stadtwerke im Bereich ESC?

*Offene Fragestellung, um keine Beeinflussung der Antwort herbeizuführen und eine möglichst differenzierte Antwort zu erhalten.*

#### **Konkretisierung auf rechtliche Hemmnisse**

1. Welche rechtlichen Hemmnisse ergeben sich für Stadtwerke beim ESC?
  - 1.1. Welche Restriktionen gibt es in Bezug auf die wirtschaftliche Betätigung von Stadtwerken im Bereich ESC?
  - 1.2. Inwiefern behindern öffentliche Ausschreibe- und Vergabeverfahren das Zustandekommen von ESC-Projekten? Unter welchen Voraussetzungen kann die Regelung zu Inhouse-Geschäften genutzt werden und ist diese sinnvoll?
  - 1.3. Welche Herausforderungen ergeben sich bei der Ausgestaltung des ESC-Vertragswerks?
  - 1.4. Welche Probleme ergeben sich durch den Eigentumsübergang an Anlagen und Werken beim Einbau in das Gebäude des AG?
  - 1.5. Gibt es für den Contractor Möglichkeiten, um sich im Falle einer Zahlungsunfähigkeit des Kunden gegenüber finanziellen Risiken abzusichern?
  - 1.6. Welche rechtlichen Restriktionen bestehen für Stadtwerke in Bezug auf mögliche Finanzierungsmodelle wie die Forfaitierung von ESC-Projekten?

### D. Abschlussfragen: Bewertung und Änderungsansätze

1. Was sind die maßgeblichen Hemmnisse für Stadtwerke im Bereich ESC? Inwiefern liegt das Problem in der Komplexität des Modells selbst begründet?
2. Inwiefern eignet sich das ESC Ihrer Meinung nach als Geschäftsmodell für Stadtwerke?
3. Welche konkreten Änderungsansätze oder Lösungsmöglichkeiten haben Sie, wie das ESC für Stadtwerke lukrativer gestaltet werden könnte?

### 6.2.3 Auswertungstabellen zu den Experteninterviews

#### Auswertungstabelle 1

Hauptfragenteil 1: Grundlagen/ Potenziale für SW beim ESC

	<b>Experte 1</b> <b>Herr Kreckel-Straubinger</b>	<b>Experte 2</b> <b>Herr Vorbeck</b>	<b>Experte 3</b> <b>Herr Kuhr</b>
<b>Angebot des Modells ESC</b>	Bekannte Stadtwerke die ESC anbieten: - Stadtwerke Schwäbisch Hall - MVV Mannheim	- Grundsätzlich wird das ESC angeboten, jedoch nicht offensiv (Fokus auf Energieliefer-Contracting)	- das ESC wird von diesem Stadtwerk nicht angeboten (es wurde sich bewusst gegen den Ausbau des Modells entschieden --> Gründe s. Hemmnisse) - derzeit bietet die Contracting-Gesellschaft ausschließlich Anlagen-Contracting an
<b>Potenziale des ESC</b>	- gerade in großen Städten viele öffentliche Liegenschaften, die saniert werden sollen - für das ESC sind alle Versorgungsobjekte geeignet, in denen niemand qualifiziert auf die Energieeffizienz achtet, wozu wenig technische Kompetenz verfügbar ist und wo das Nutzerverhalten keinen Einfluss hat oder gesteuert wird - öffentliche Einrichtungen, Krankenhäuser, Altenpflegeheime, Industriegebäude - Wohnungswirtschaft aufgrund des Individualverhaltens nicht geeignet	- immens großes Potenzial das noch gehoben werden kann - privater und öffentlicher Bereich bietet Potenziale in gleichen Teilen - Einsparpotenzial: Druckluftoptimierung, Beleuchtung mit LED-Technik, Wärme (je nach Alter der Anlage und Verteilung im Gebäude), Antriebe wie Effizienzmotoren, Gebäudehülle, Gebäudeleittechnik, Nutzersensibilisierung - Potenzial in der Industrie vorhanden - Potenzial der Wohnungswirtschaft liegt in der Gebäudesubstanz	- Potenziale vorhanden (keine genaueren Angaben) - das Stadtwerk würde keine Verträge mit privaten CN abschließen, da dies zu risikoreich ist
<b>Vorteile von SW bei ESC-Projekten</b>	- Stadtwerke haben großen Vertrauensvorschuss - gute Voraussetzungen für Stadtwerke als kommunale Unternehmen gerade für kommunale AG - Verbindung zur kommunalen Verwaltung - für die Projektdurchführung ist es vorteilhaft, wenn das eigene Personal bereits vor Ort ist, Vorteil gegenüber überregionalen Anbietern, die nie so dicht an den Objekten dran sein, dadurch ist für Stadtwerke eine intensive technische, kommunikative und organisatorische Betreuung möglich --> Differenzierung zu anderen Anbietern	- Örtliche Nähe als Vorteil für Stadtwerke um Effizienzen zu monitoren und über Vertragslaufzeit zu begleiten (Vorteil nur in regionalem Umfeld vorhanden) - letztendlich ist die Kompetenz des Anbieters ausschlaggebend - Ansprechpartner in Energiefragen	- gutes Image von Stadtwerken in ihrer Umgebung
<b>Bedeutung des ESC für SW</b>	- Wandel vom Versorger zum Dienstleister, da Energieabsatzmengen zurückgehen, Energiesparmaßnahmen werden vom Kunden ohnehin ergriffen, die Margen in der Energielieferung sind stark	- Vertrauensbildung mit dem ESC schwer möglich durch häufige Konflikte und Schwierigkeiten in der Projektdurchführung - Forderungen durch EU-Energieeffizienzrichtlinie weit weg	- Stadtwerke können in Bezug auf das ESC in seiner jetzigen Form keine Vorreiterrolle auf regionaler Ebene einnehmen - das Modell wird aus der Theorie heraus befürwortet, um Einsparpotenziale



	zuückgegangen - Notwendigkeit neuer Geschäftsmodelle auch im EDL-Bereich - ob das ESC ein solches Modell sein kann hängt von verschiedenen Faktoren ab (s. hierzu Tabelle Bewertung und Lösungsvorschläge Themengebiet 1)	von der Praxis, häufig nicht zu generieren - das Stadtwerk würde das ESC gerne nutzen, in der jetzigen Ausgestaltungsform ist dies allerdings nicht möglich bzw. nicht lukrativ	zu erheben --> die Praxis zeigt jedoch, dass es nicht umsetzbar ist - staatliche Verpflichtungen nicht verordenbar, Stadtwerke sind vielfach Unternehmen gewerblicher Art die nicht durch Verordnungen zu bestimmten Handlungen gezwungen werden können
--	---	--	--



**Auswertungstabelle 2**

Hauptfragenteil 2: Allgemeine Hemmnisse für SW als Energiespar-Contractoren

	<b>Experte 1</b> <b>Herr Kreckel-Straubinger</b>	<b>Experte 2</b> <b>Herr Vorbeck</b>	<b>Experte 3</b> <b>Herr Kuhr</b>
<b>Modellspezifische Strukturen und Anforderungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hohe Komplexität des Geschäftsmodells</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- as Modell ist sehr aufwendig, festzementiertes Prozedere</li> <li>- Festlegung der Baseline ist sehr diffizil: woran misst man die generierten Einsparungen (Grundlage der Entscheidung des Energiespar-Contractors auf Grundlage vorheriger Verbrauchsdaten), Problematik: z.B. Kunde weitet seine Produktion aus, Nutzer sind nicht sensibilisiert, Kunde verändert energieverbrauchsrelevante Gebäudebestandteile</li> <li>- Subsumtion vieler einzelner Maßnahmen zu einer übergeordneten großen Einsparungen ist sehr komplex</li> <li>- Kompetenz zur Erhebung von Potenzialen vorhanden, aber wie fest können die Einsparungen über die Vertragslaufzeit gehalten werden</li> <li>- häufige Diskussionen und Konflikte mit AG, wenn Einsparungen von den prognostizierten Werten abweichen, hoher Betreuungsaufwand</li> <li>- hohe Investitionen um z.B. Potenzial durch Modernisierung der Gebäudehülle zu erschließen bei gleichzeitig langen Amortisationszeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- schwierige Kalkulation</li> <li>- Festlegung der Baseline und die Einkalkulation eventueller Nutzungsänderungen trägt zur Komplexität des Modells bei</li> <li>- bei CN aus der Industrie oder dem Gewerbe ist die Festlegung der Baseline über 10 Jahre sehr schwierig, im öffentlichen Bereich ist es machbar (Problem nicht so vordergründig, da das Stadtwerk aufgrund der finanziellen und personellen Hemmnisse gar nicht in diese Phase des Projekts gelangen konnte)</li> <li>- ESC-Projekte sind sehr arbeitsintensiv und müssen immer wieder einzelfallbezogen auf den Weg gebracht werden --&gt; Standardisierung zur Aufwandsreduktion nur schwer möglich</li> <li>- für jedes Projekt muss ein neuer Vertrag erstellt werden --&gt; hoher Zeit- und Kostenaufwand</li> <li>- Modell ist sehr beratungsintensiv, viel Aufklärungsarbeit erforderlich</li> </ul>
<b>SW-bezogene Faktoren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Problem der "Machbarkeit" für viele Stadtwerke durch Notwendigkeit des Knowhow-Aufbaus, Kapazitätsvorhaltung, personelle Ressourcen, um in dem Geschäftsfeld aktiv zu werden</li> <li>- bei Beschränkung auf regionalen Wirkungskreis sind Potenziale sehr eingegrenzt, v.a. kleine Stadtwerke kommen in die Schere zwischen Aufwand- und Nutzenverhältnis</li> <li>- gerade bei Stadtwerken in kleinen und mittleren Städten ist die personelle Situation angespannt --&gt; keine Freiräume zur Entwicklung von Geschäftsmodellen</li> <li>- v.a. für kleine Stadtwerke sind die notwendigen Entwicklungsinvestitionen aus dem geringen Potenzial nur schwer wieder einspielbar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Glaubwürdigkeitsproblem, vielen Kunden ist nicht bewusst, dass es Stadtwerken nicht nur um den Energieabsatz sondern auch um die Umwelt und das Wohl des Kunden geht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kapitalintensives Modell, Wirtschaftlichkeit des Projekts aus den reinen Einsparungen schwer generierbar, Wirtschaftlichkeit ginge nur mit Baukostenzuschüssen --&gt; dies schreckt CN ab</li> <li>- Ausdehnung über den eigenen Wirtschaftsraum sehr schwierig, da die Zusammenfassung und die Bedienbarkeit der einzelnen Anlagen schwierig</li> <li>- sehr personalintensives Modell, spezielles, geschultes Personal ist notwendig --&gt; Stadtwerk scheitert teilweise an der Personalgröße, vorhandenes Personal bereits ausgelastet, neue MitarbeiterEinstellung bringt neue Kosten, die sich durch das ESC zurückerwirtschaften lassen würden</li> <li>- die Struktur des Unternehmens</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"><li>- Stadtwerke neigen allgemein eher zu leicht verständlichen, gut vermittelbaren Modellen</li><li>- vorhandenes Knowhow der Stadtwerke ist sehr heterogen: ausschlaggebend ist die Größe der Werke und der Einfluss der handelnden Personen --&gt; Unternehmensphilosophie als wichtiger Faktor</li><li>- Marktteilnehmer aus der Stadtwerke-Landschaft evtl. selbst skeptisch, ob über das Vergütungssystem des ESC tatsächlich die Margenrückgänge aus der eingesparten Energie kompensiert werden können --&gt; Aufklärungsbedarf, dass durch eingesparte Energie im Endeffekt mehr Kapital generiert werden kann als aus gelieferter Energie</li><li>- in kleinen Städten ist aufgrund ihrer wenigen öffentlichen Gebäude kaum Marktpotenzial vorhanden</li><li>- Glaubwürdigkeitsproblem: Energieversorgungswirtschaft ist nach wie vor bei Kunden mit dem Bild besetzt, dass sie an der Energielieferung verdienen wollen</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>- müsste dann auf das ESC ausgerichtet sein, laufende Projekte müssen neue mitfinanzieren können</li><li>- überschaubarer Wirtschaftsraum im Raum Rendsburg</li><li>- von den Eigentümern wird ausreichend Kapitalrückfluss erwartet --&gt; dadurch wird Finanzierung komplizierter</li><li>- Eigenkapitalverzinsung muss in einer Größenordnung von 10% liegen, was mit dem ESC nur schwer erreichbar ist</li></ul>
<b>Ablehnung potenzieller AG</b>		<ul style="list-style-type: none"><li>- günstige Kredite fördern die Entscheidung zur Eigenbesorgung potenzieller AG</li><li>- auch für AG ist das ESC kompliziert durch hohe Komplexität des Modells und Ausschreibungsregularien</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Verwaltungen mit z.B. Energieleitstellen erschließen Einsparpotenziale häufig selbst</li></ul>
<p>Anmerkung: Die verschiedenen „Hemmnisbereiche“ wurden im Interview nicht vorgegeben, sondern im Anschluss an das Interview verschiedenen Kategorien zugeordnet. Besonders relevante Hemmnisse sind in grün markiert.</p>			



### Auswertungstabelle 3

#### Hauptfragenteil 2: Konkretisierung auf rechtliche Hemmnisse

	<b>Experte 1</b> <b>Herr Kreckel-Straubinger</b>	<b>Experte 2</b> <b>Herr Vorbeck</b>	<b>Experte 3</b> <b>Herr Kuhr</b>
<b>Einschränkungen der Tätigkeit von SW als Energiespar-Contractoren</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- nach Kenntnisstand des Experten gibt es keine Einschränkungen für Stadtwerke, sie dürfen regionenübergreifend Kundenakquise betreiben</li><li>- v.a. für kleine Stadtwerke stellt sich bei der Finanzierung eines ESC-Projekts die Problematik, die hohen Investitionsvolumina kommunalrechtlich bewilligt zu bekommen (dabei sind nicht die Banken das Problem, sondern vielmehr die Anteilseigner, also die Kommune selbst), nur kleine Budgets zur Investition in neue Geschäftsfelder vorhanden --&gt; Risikomanagement der Kommune verhindert oftmals diese Investitionen obwohl langfristig sinnvoll und Finanzbedarf der Kommune für andere Projekte</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>- Einfluss der Gemeindeordnung gegeben, aber im Einzelfall nicht unbedingt relevant</li><li>- Neue Gemeindeordnung in Schleswig-Holstein könnte zukünftig zu Problemen führen, wirtschaftliche Geschäftsmodelle zu etablieren, die auch ein privates Unternehmen anbieten könnte</li><li>- ESC wird als Energielieferung anderer Art deklariert und ist insofern als öffentlicher Zweck der Energieversorgung abgesichert</li></ul>
<b>Leistungspflichten des SW als Energiespar-Contractor auf vertragsrechtlicher Ebene</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- bei so individuellen Geschäftsmodellen wie dem ESC braucht es externen Rechtsbeistand, um rechtssichere Verträge erstellen zu können</li><li>- bei kleinen Stadtwerken gibt es oftmals keinen hausinternen Rechtsbeistand, so dass das Stadtwerk bei der Ausgestaltung des ESC-Vertrags vor große rechtliche Herausforderungen gestellt wird</li><li>- Ausfallrisiko bei Insolvenz des Vertragspartners, möglicher Übergang des Rechtsverhältnisses auf Nachfolger muss ausreichend geregelt sein</li><li>- Vermutung des Experten: Probleme mit der rechtlichen Absicherung des Eigentums an eingebauter Technik wie z.B. Regelungsorganen, da ohne diese das Gebäude nicht wie zuvor genutzt werden kann und diese Anlagen dann nicht mehr Scheinbestandteile durch vorübergehenden Zweck sein können --&gt; erhöhte Risikobereitschaft des Anbieters ist erforderlich</li><li>- große Stadtwerke können dieses Risiko leichter abfangen als kleine oder mittlere</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- ESC-Verträge sind zwar komplex, die vertragliche Ausgestaltung ist aber kein Hemmnis: solche Verträge sind Standard und durch die Rechtsabteilung des Stadtwerks mehrmals geprüft</li><li>- Verlust der Eigentumsrechte an eingebauten Anlagen ist kein Hemmnis, diese Tatsache ist bekannt und kann eingeplant werden, man kann sich andere Sicherheiten geben lassen</li><li>- bei Projekten mit der öffentlichen Hand ist das Insolvenzrisiko ohnehin gering, sodass das Eigentum an eingebauten Anlagen zu Absicherungszwecken nicht so relevant ist</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- es ist schwierig, die Eigentumsvorbehalte korrekt darzustellen, nur bei abtrennbaren Anlagen sind Eigentumsrechte absicherbar, bei einer Wärmezeugungsanlage ist das machbar, bei Beleuchtung theoretisch auch, der Ausbau von Lampen wäre allerdings nicht sinnvoll, bei eingebauten Anlagen ist die Sicherung des Eigentums nicht machbar --&gt; <b>die Nichtabsicherung und mögliche wirtschaftliche Folgen bei Insolvenz oder Gebäudeeigentümerwechsel ist bei privaten CN ein großes Hemmnis, bei öffentlichen CN ist es weniger problematisch</b>, jedoch auch hier das Problem, wenn das Gebäude aufgegeben wird und der nachfolgende Nutzer kein Interesse an den eingebauten Anlagen und Gewerken hat --&gt; doch auch ein möglicher Ausbau wäre nicht wirtschaftlich, weil die Anlagen nicht mehr denselben Wert haben, wie wenn sie weiter betrieben würden</li><li>- wenn kein Eigentum an Anlagen vorhanden ist, hat man keinen Anspruch auf Ausgleich aus der Insolvenzmasse</li><li>- über vertragsrechtliche Anforderungen bei der Nichteinhaltung der garantierten Einsparungen konnte aufgrund mangelnder Projektbei-</li></ul>



			spiele keine Aussage getroffen werden
<b>Projektvergabe durch die öffentliche Hand</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- bei Vergabe durch die öffentliche Hand ist das Vergaberecht ein wesentliches Hemmnis: Verbundenheit mit Kommunalpolitik oder gute Kontakte zur Verwaltung nützen einem Stadtwerk nichts, wenn Kommune öffentlich ausschreiben muss</li><li>- das Stadtwerk kann zwar initiieren, hat dadurch aber einen hohen Aufwand im Vorlauf und vage Aussichten über den Zuschlag</li><li>--&gt; problematisches Verhältnis von Aufwand und Nutzen (bringt zusätzlichen Engpass für die Entscheidung, ob der Einstieg in das Geschäftsmodell ESC wirtschaftlich vertretbar ist)</li><li>- zu Inhouse-Geschäften kann der Experte keine Aussage machen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- sehr komplizierte öffentliche Ausschreibungsverfahren, teilweise sind Schranken in das Verfahren eingebaut, wo der Contractor auf gewisse Dinge festgelegt wird</li><li>- hohe Hürden durch das neue Tariffreue- und Vergabegesetz in Niedersachsen</li><li>- Submission: Angebote dürfen nach Abgabe nicht mehr verhandelt oder nachjustiert werden</li><li>- der Grad bis zu dem man bereit ist kostenlos in Vorleistung zu gehen wird beim Vergabeverfahren leicht gerissen</li><li>--&gt; hoher Input erforderlich bis zur Entscheidung welcher Wettbewerber den Auftrag erhält</li><li>- Inhouse-Geschäfte in einigen Fällen möglich, jedoch Problematik der verdeckten Gewinnausschüttung</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- kein Problem mit dem Vergabeverfahren wenn das Projekt als Contracting-Leistung ausgeschrieben wird, oft kommt es zu keiner europaweiten Ausschreibung</li><li>- Problem für den öffentlichen Ausschreiber, wie er das Projekt korrekt ausschreiben soll</li><li>--&gt; durch die hohen Anforderungen des Verfahrens schrecken öffentliche AG vor Projekten zurück</li><li>- Inhouse-Geschäfte können genutzt werden, aber Probleme mit der verdeckten Gewinnausschüttung möglich bei einer Prüfung der Stadtwerke durch das Finanzamt</li><li>- Aussagen zur Genehmigung des ESC als kreditähnliches Geschäft aufgrund fehlender Projekterfahrungen nicht möglich</li></ul>
<b>Sonstiges/ rechtliche Hemmnisse für die Finanzierung</b>		<ul style="list-style-type: none"><li>- Kunden werden vor Vertragsabschluss über eine Risikoanalyse geprüft, Forfaitierung ist deshalb irrelevant</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Nutzung von kommunalen Krediten möglich, aber der größte Anteil der Finanzierung läuft über die Hausbank, diese hat zudem geringere Auflagen, die erfüllt werden müssen</li><li>- bei größeren Projekten kann die Finanzierung über diese Modelle ein Problem werden</li><li>- keine finanziellen Vorteile mehr durch die Energiesteuer</li></ul>

*Besonders relevante Hemmnisse sind in grün markiert.*





## Auswertungstabelle 4

### Abschlussfragen: Bewertung des Modells und Änderungsvorschläge

	<b>Experte 1</b> <b>Herr Kreckel-Straubinger</b>	<b>Experte 2</b> <b>Herr Vorbeck</b>	<b>Experte 3</b> <b>Herr Kuhr</b>
<b>Abschließende Bewertung des ESC für SW</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- trotz vorhandener Potenziale ist die Sinnhaftigkeit der Anwendung des ESC für Stadtwerke in Frage gestellt, aufgrund der hohen Anforderungen des eigenen Kapazitätsaufbaus bei gleichzeitig geringem Marktpotenzial</li><li>- ESC kann durchaus auch für kleine oder mittlere Stadtwerke lukrativ sein, wenn die Unternehmensstrategie auf innovative EDL-Modelle ausgerichtet ist</li><li>- Abhängig davon, ob ein Werk die kritische Größe und Masse an Projekten für sich gewinnen kann, und ob es in einem Markt angesiedelt ist, wo überhaupt ausreichend Projekte vorhanden sind</li><li>- nicht ein Hemmnis verhindert den Einstieg eines Stadtwerks in das ESC, sondern der hohe Entwicklungsaufwand der hausintern betrieben werden muss, um sich dem Instrument zu stellen</li><li>- hohe Komplexität im Verhältnis zum regional verfügbaren Marktvolumen (geschätzt: für Werke in Städten bis 200.000 Einwohner ist das vorhandene Auftragsvolumen tendenziell zu gering) ist das Hauptkriterien, weshalb sich das ESC für kleine und mittlere Stadtwerke nicht anbietet, für größere Stadtwerke schon</li><li>- auch eine Änderungen des rechtlichen Rahmenbedingungen z.B. zum Vergabeverfahren ändert nichts an dem Problem, dass regional nur ein geringes erschließbares Marktvolumen vorhanden ist</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Wille und Kompetenz des einzelnen Stadtwerks ist ausschlaggebend für den Ausbau des Geschäftsfelds ESC</li><li>- bei geringen personellen Kapazitäten kann sich ein Stadtwerk mit einem Subunternehmen zusammenschließen, der Aufgaben im Auftrag des Stadtwerks erledigen kann</li><li>- wenn die Rahmenbedingungen besser wären, würde das Stadtwerk das ESC ausbauen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- ESC ist nicht das große Geschäftsmodell für Stadtwerke</li></ul>
<b>Änderungsvorschläge zum ESC</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- auf Einspar-Garantien verzichten, durch entsprechende Preismethodik dafür sorgen, dass der Kunde erkennt, dass von Seiten des Stadtwerks Interesse an der Senkung des Energieverbrauchs vorhanden ist: vermehrter Energieabsatz führt zu keinen signifikanten Ergebnisverbesserungen für das Stadtwerk aufgrund des allgemein sinkenden Energieabsatz</li><li>- für Kundenseite ist die Erkenntnis wichtig, dass es für den Versorger</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- bestehende Hemmnisse müssen beseitigt/ modifiziert werden, so dass bessere Eintrittsbedingungen und eine fairere Umgehensweise zwischen Contractor und CN geschaffen werden</li><li>- das Modell muss vereinfacht werden, so dass auch dem CN die Einsparziele deutlich werden</li><li>- mehr Flexibilität zur Ausgestaltung des Modells</li><li>- ESC-Modifizierung ohne Festlegung einer Baseline, sondern eher</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- das Modell könnte nur über Standardisierungen verbessert werden, um die Komplexität und damit den Aufwand zu verringern (Entwicklung einer Art Baukastenprinzip, ist allerdings durch kleine Stadtwerke nicht leistbar, könnte z.B. durch größere Stadtwerke realisiert werden, die mehr Ressourcen haben)</li></ul>



	<p>wirtschaftlich interessanter ist, den vollen Wert der kWh mit dem Kunden zu teilen, anstatt eine niedrige einstellige Marge für sich zu vereinnahmen</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Stadtwerkeübergreifende Plattform als Dienstleister geeignet, Bildung eines überregional auftretenden Kompetenzteams, an dem Stadtwerke beteiligt sind (z.B. mit der Heimkraft-Initiative im Bereich Mikro-KWK), Vertrieb und Durchführung könnten von der übergeordneten Plattform geleistet werden, um Synergieeffekte zu generieren, Stadtwerke wären gesellschaftsrechtlich beteiligt, Kompetenzaufbau auf zentraler Stelle, die dadurch auf einen viel größeren Markt zugreifen kann, in dem Kommunen potenzialtechnisch versammelt werden, in Verbindung mit einem vereinfachten Vergaberecht: Inhouse-Contracting auf höherer Ebene</li></ul> <p>--&gt; so wächst auch Knowhow-Basis in den einzelnen Werken, ohne dass jedes einzelne Stadtwerke eigenständig die Entwicklungsarbeit leisten muss</p>	<p>ein Effizienz-Contracting, wo Einsparungen prognostiziert und durchgeführt werden, der Kunde zahlt einen Grundpreis (möglich ist eine Festlegung auf einen Mindestwert einer Einsparungen von z.B. 10% der prognostizierten Einsparung)</p>	
--	---	--	--

**Nr. 1** (Januar 2013)

Blieffert, Svea

Tauschen, Leihen und Schenken. Neue Nutzungsformen als Beispiele einer suffizienten Lebensweise?

**Nr. 2** (Januar 2013)

Guerra González, Jorge

Implementing Real Sustainability - The Meaning of Sufficiency for a New Development Approach

**Nr. 3** (Januar 2013)

Guerra González, Jorge

Vorbereitung zur Wiederverwendung: Regelung und Regelungsbedarf - Umsetzungs- und Erfolgsaussichten

**Nr. 4** (Januar 2013)

Guerra González, Jorge

The Relationship Between Family Law and Female Entrepreneurship in Germany

**Nr. 5** (Juni 2013)

Predki, Henryk

System- und Marktintegration von Photovoltaik-Anlagen durch dezentrale Stromspeicher? – Eine Analyse der technischen Potentiale und rechtlichen Rahmenbedingungen

**Nr. 6** (Dezember 2013)

Guerra González, Jorge

Nachhaltigkeit ist unerreichbar: Irrwege, Irrglauben - Und doch... Licht am Ende des Tunnels?

**Nr. 7** (März 2014)

Bitsch, Jessica

Energiespar-Contracting als Geschäftsmodell für Stadtwerke?