



Überführung der Energienetze in öffentliche Verantwortung und Gründung kommunaler Stadtwerke



Hintergrund

- **Die Freie und Hansestadt Hamburg (FHH) hat aufgrund umweltpolitischer Zielsetzungen beschlossen ein eigenes Energieversorgungsunternehmen zu gründen. Die erste Etappe ist geschafft – Hamburg Energie wird voraussichtlich ab Herbst 2009 die Hamburger Bürger und Unternehmen mit Strom versorgen.**
- **In diesem Zusammenhang wurde die LBD-Beratungsgesellschaft mbH (LBD) im Winter 2008 beauftragt eine Machbarkeitsstudie für das zukünftige Hamburger Energieversorgungsunternehmen zu erstellen.**
- **Im Rahmen dieses Auftrages hat die LBD ein Geschäftskonzept für Hamburg Energie entwickelt, das auf Basis unserer Markteinschätzung skizziert, mit welchen Zielen und Strategien die politischen Ziele in Hamburg aus Sicht der LBD am besten erreicht werden könnten. Dieses Konzept wurde der Behörde im Februar 2009 in der vorliegenden Fassung übergeben und präsentiert.**



Gliederung

1	Ausgangslage und Ziele
2	Entwicklung des deutschen Energiemarktes
3	Markt- und Wettbewerbsanalyse Hamburg
4	Grundsätzliche strategische Handlungsoptionen
5	Geschäftskonzept Hamburg Energie
6	Versorgung
7	Erzeugung und Großhandel
8	Kommunales Infrastrukturmanagement
9	Zusammenfassung Innovationsstrategien
10	Empfehlungen



Ziele der Präsentation

Ziele sind...

- ▶ **aus Sicht der Gesellschafterin Freie und Hansestadt Hamburg die Überführung der Energienetze in öffentliche Verantwortung und die Gründung kommunaler Stadtwerke darzustellen,**
- ▶ **die Anforderungen Hamburgs und die Anforderungen aus dem Energiemarkt an das neue Unternehmen zu formulieren,**
- ▶ **vorzustellen, mit welchem Geschäftskonzept sich die Ziele Hamburgs am besten erreichen lassen sowie**
- ▶ **für die Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt eine erste Grundlage zur Beurteilung der Machbarkeit von Hamburg Energie darzustellen, die Ausgangspunkt für die weitere Umsetzung ist.**



Die Koalitionsvereinbarung

In Bezug auf die Zusammenarbeit in der 19. Wahlperiode der Hamburgischen Bürgerschaft haben die Koalitionspartner folgendes vereinbart:

- »Vereinbarung eines Prüfauftrages über Kosten und Konsequenzen einer öffentlichen Verfügung über die Energienetze
- Keine Wärme ohne Stromproduktion und keine Stromproduktion ohne Wärme; Umsetzung mit Hilfe der Wohnungsunternehmen
- Prüfung des Modells Stadtwerke als Akteur für eine KWK-Strategie
- Energieversorgung, die dem Anspruch der Verbraucherinnen und Verbraucher auf eine verlässliche und kostengünstige Energielieferung, den Klimaschutzzielen und insbesondere einem hohen Wirkungsgrad von Kraftwerken und niedrigem spezifischen CO₂-Ausstoß gerecht wird
- Europaweite, transparente und diskriminierungsfreie Ausschreibung zum Betrieb des Fernwärmenetzes inklusive der Schaffung grundlastfähiger Kraftwerkskapazitäten in der Region Hamburg auf Grundlage dieser Rahmenbedingungen und des Konzessionsvertrages
- Reduzierung des CO₂-Ausstoßes um 40% bis 2020.«



Konzessionsverträge und Klimaschutz in Hamburg

Konzessionsvertrag Fernwärme/Strom

- Der Konzessionsvertrag Fernwärme/Strom mit Vattenfall läuft bis 31.12.2014.
- Dissens mit Vattenfall zum Umgang mit dem Konzessionsvertrag.

Konzessionsvertrag Gas

- Der Konzessionsvertrag Gas mit E.ON Hanse läuft bis 31.12.2018.
- Hamburg hat ein Sonderkündigungsrecht zum 31.12.2014.

Klimaschutzziele

- Der Senat hat beschlossen, die Klimaschutzaktivitäten Hamburgs konsequent umzusetzen und weiterzuentwickeln. Diese umfassen inzwischen 277 Projekte und Maßnahmen.
- CO₂-Emissionsminderungsziele sind:
 - bis 2012 insgesamt 2 Mio. t/CO₂ (gegenüber 2007)
 - bis 2020 Reduktion der CO₂ Emissionen um 40% gegenüber 1990
 - bis 2050 Reduktion der CO₂ Emissionen um 80% gegenüber 1990
- Hamburg ist 2011 Grüne Hauptstadt Europas



Bisherige Entwicklungen

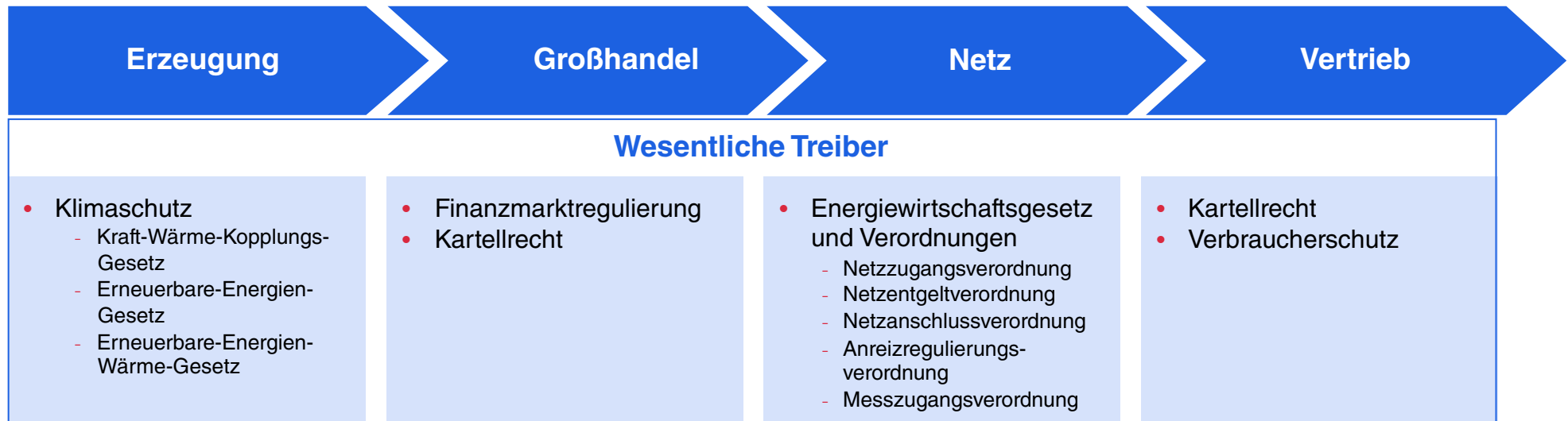
- Die FHH hat ein Rechtsgutachten zum Umgang mit den zum 31.12.2014 auslaufenden bzw. beendbaren Wegenutzungsverträgen der Fernwärme- und Stromversorgung beauftragt.
- Des Weiteren wurde eine Lenkungsgruppe »Wärmeversorgungskonzept« gestartet, welche die Entwicklung einer Strategie für die zukünftige Weiterentwicklung der leitungsgebundenen Wärmeversorgung sowie ein Konzept für das Gas- und Stromnetz im Hinblick auf die Konzession erarbeiten soll.
- Derzeit wird von Hamburg Wasser im Einvernehmen mit der Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt (BSU) – welche die Gesellschafterinteressen vertritt – die Gründung der Handels- und Vertriebsgesellschaft Hamburg Energie betrieben.
- Der Eintritt in den Hamburger Endkundenmarkt mit Strom wird derzeit vorbereitet.
- Zum 01.01.2010 muss ein neuer Gasliefervertrag für die Landeseinrichtungen Hamburgs geschlossen werden. BSU und Hamburg Wasser sind sich darin einig, dass mit der Gründung von Hamburg Energie die Chance entsteht, mit der Belieferung der Landeseinrichtungen das eigene Gasgeschäft aufzubauen. Dies wird derzeit ebenfalls vorbereitet.



Entwicklung des deutschen Energiemarktes



Regulatorischer Rahmen

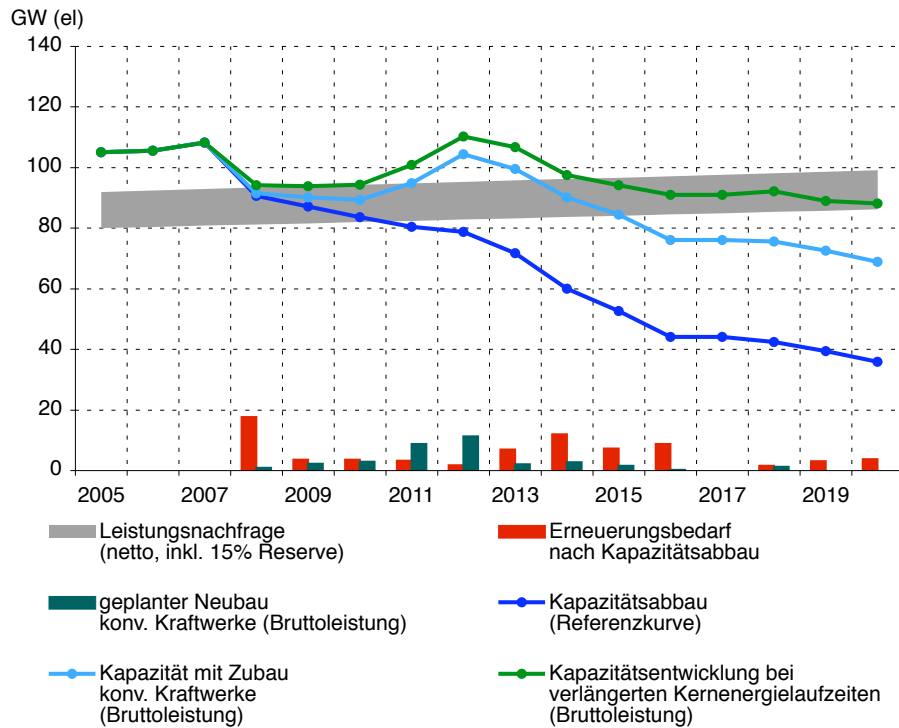


- **Das EnWG stellt den gesetzlichen Rahmen für den Markt der leitungsgebundenen Energieversorgung dar und regelt das Unbundling von Netz und Vertrieb. Ziele sind nach § 1 EnWG**
 - »eine möglichst sichere, preisgünstige, verbraucherfreundliche, effiziente und umweltverträgliche Versorgung der Allgemeinheit mit Elektrizität und Gas,
 - die Sicherstellung eines wirksamen und unverfälschten Wettbewerbs bei der Versorgung mit Elektrizität und Gas und der Sicherung eines langfristig angelegten, leistungsfähigen und zuverlässigen Betriebs von Energieversorgungsnetzen« und
 - die Umsetzung und Durchsetzung des Energierechts der Europäischen Gemeinschaft
- **Der Energiemarkt ist von natürlichen Monopolen im Netzbetrieb geprägt. Damit sich der Wettbewerb entfalten und wettbewerbsfähige Preise entwickeln kann, wird eine europaweite Liberalisierung der Märkte für die leitungsgebundenen Energien Strom und Gas angestrebt.**
- **Ziel ist eine wirksame Entflechtung des Netzbetriebes von der Erzeugung bzw. vom Import und vom Vertrieb. Dies gibt die EU in mehreren Richtlinien für die nationalen Energiewirtschaftsgesetze vor.**
- **Auf die anderen Bereiche der Wertschöpfungskette wirken ebenfalls Gesetze und Verordnungen. Im Bereich Erzeugung ist dies vor allem der Klimaschutz, im Großhandel (zukünftige) Regulierungen, die den Finanzmarkt betreffen, und im Vertrieb das Kartellrecht und der Verbraucherschutz.**



Erzeugung

Lücke zwischen Kraftwerkskapazität und Nachfrage



- Die Grafik bildet die Entwicklung der Stromerzeugungskapazitäten und der Leistungsnachfrage bis 2020 auf Basis der aktuellen Stilllegungs- und Neubauplanungen ab.

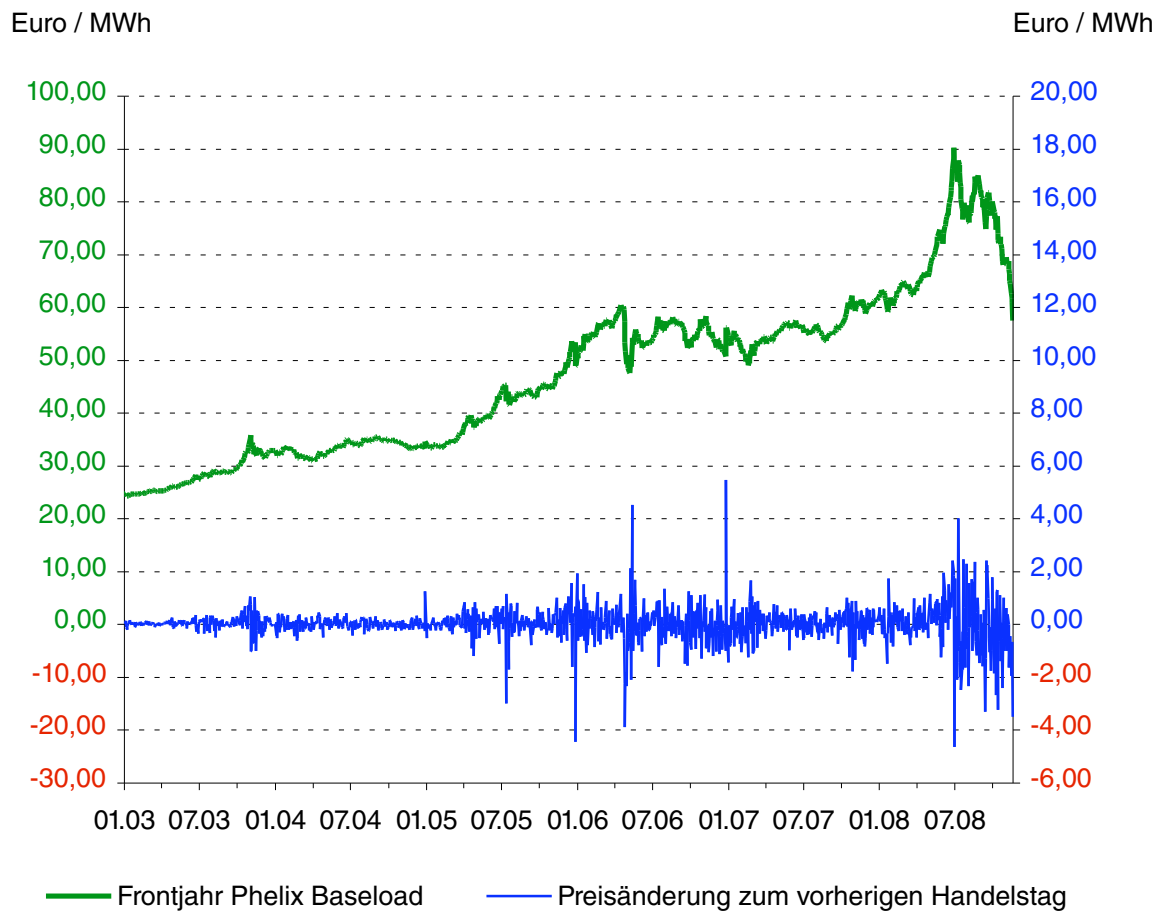
- **Es findet ein Paradigmenwechsel statt**
 - von einer am volkswirtschaftlichen Wachstum orientierten Entwicklung des Kraftwerksparks
 - hin zu einer ökologisch gesteuerten Gestaltung der Erzeugungsanlagen.
- **Umwelt- und Klimaschutzziele bestimmen Standorte, Technologien und eingesetzte Brennstoffe. Das derzeitige Emissionshandelssystem verursacht erhebliche Unsicherheiten und verzögert damit einen ökologischen Umbau des Kraftwerksparks.**
- **Die Verfügbarkeit und Transportkosten von Brennstoffen in Verbindung mit den Kosten der jeweiligen Emissionen bestimmen die variablen Kosten und damit den Kraftwerkseinsatz im Portfolio.**
- **Die Höhe der Margen in der Erzeugung sind abhängig von der Wettbewerbsintensität und den Überkapazitäten in der Erzeugung.**

* Annahme: Anstieg der Leistungsnachfrage um 0,5%/a

Quelle: LBD-Kraftwerksmodell, -Recherche und -Berechnungen, Stand: 29.02.2008



Großhandelsmärkte



- Der Energiegroßhandel ist das Bindeglied zwischen Erzeugung und Vertrieb. Die Großhandelsmarktpreise stellen in der Mark-to-Market-Betrachtung den Preisbenchmark zur Bewertung der Vermarktung der Eigenerzeugung und der Beschaffung für den Vertrieb dar.
- In der Vergangenheit waren die Energiepreise von einem relativ kontinuierlichen Anstieg gekennzeichnet. Mit der Wirtschaftskrise verbunden ist ein rapider Rückgang der Energiepreise. Die Unsicherheit der Marktteilnehmer bestimmt derzeit den Markt.
- Die Volatilität in den Märkten ist gestiegen. Daraus ergeben sich Risiken z.B. bei der Preisgestaltung von Endkundenprodukten und den Erlösen aus Eigenerzeugungsanlagen. **Schlussfolgerungen:**
 - Ein eigener Energiehandel sichert die Unabhängigkeit sowie die Möglichkeit der Umsetzung einer eigenen Energiehandelsstrategie und damit die Wettbewerbsfähigkeit der Energieversorgungsunternehmen.
 - Das Risikomanagement ist Voraussetzung für die Sicherung geplanter Erträge im Vertrieb und der Erzeugung.
 - Energiehandel und Risikomanagement können nur auf die jeweils aktuellen Marktpreise aufsetzen und ermöglichen keine Niveaushiftungen bezüglich der Preise.

Quelle: EEX, LBD-Berechnung Stand: 20.11.2008



Netze

Regulierungsformel:

$$EO_t = KA_{dnb,t} + (KA_{vnb,0} + (1 - V_t) \times KA_{b,0}) \times \left[\frac{VPI_t}{VPI_0} - PF_t \right] \times EF_t + Q_t$$

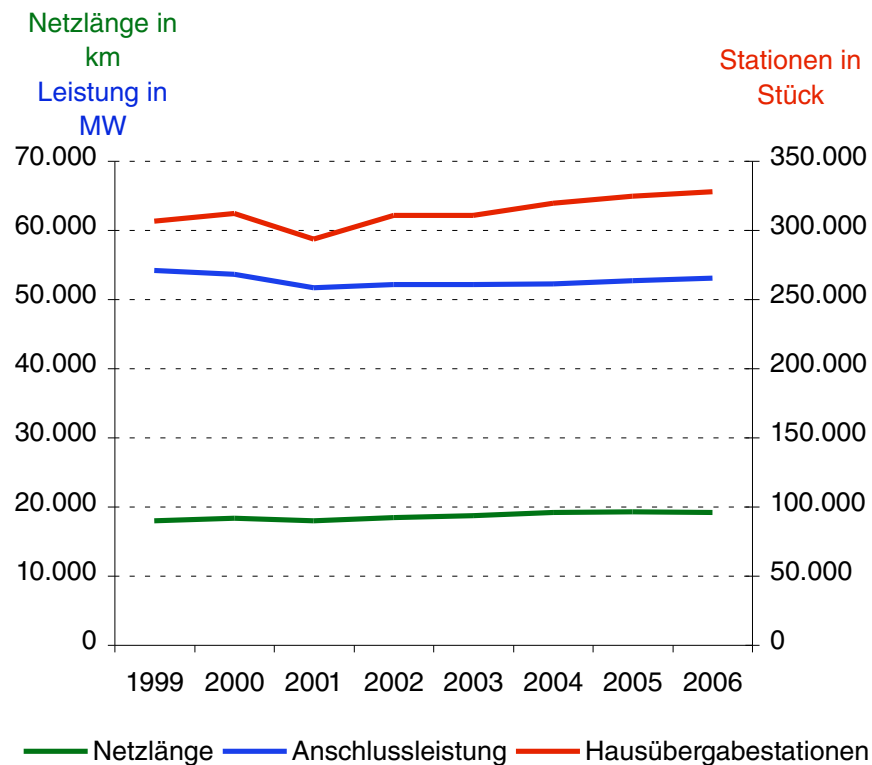
Erlösobergrenze für das Jahr t der Regulierungsperiode
 Nicht beeinflussbare Kosten (Abgaben, vorgel. Netz ...)
 Vorübergehend nicht beeinflussbarer Kostenanteil
 Effizienzvorgabe
 Beeinflussbarer Kostenanteil
 Sektorale Produktivitätssteigerungsvorgabe
 Erweiterungsfaktor (Netzausbau)
 Qualitätsbonus bzw. -malus

- EO_t Erlösobergrenze im Jahr t der Regulierungsperiode
- KA_{dnb,t} Dauerhaft nicht beeinflussbarer Kostenanteil im Jahr t
- KA_{vnb,0} Vorübergehend nicht beeinflussbarer Kostenanteil im Basisjahr
- V_t Verteilungsfaktor für den Abbau der Ineffizienzen im Jahr t
- KA_{b,0} Beeinflussbarer Kostenanteil nach §11 Abs. 4 im Basisjahr
- VPI_t Verbraucherpreisgesamtindex für das Jahr t
- VPI₀ Durch das Statistische Bundesamt veröffentlichter VPI für das Basisjahr
- PF_t Genereller sektoraler Produktivitätsfaktor

- Die Anreizregulierung bildet den wirtschaftlichen Rahmen für das Handeln der Netzbetreiber.
- Durch den Regulierer erfolgt die Vorgabe von Erlösobergrenzen zur Ermittlung der Netzentgelte ab 2009.
- Grundlage ist ein Effizienzvergleich mit Netzbetreibern innerhalb von Strukturklassen. Maßstab ist der effizienteste Netzbetreiber (Frontier-Ansatz).
- Unterstellt wird ein durchschnittlicher Effizienzwert zu Beginn der Anreizregulierung laut Bundesnetzagentur (BNetzA) von 90-92%.
- Der Erlöspfad bestimmt sich durch:
 - Abbau der von der BNetzA bestimmten unternehmensindividuellen Ineffizienz binnen 2 x 5 Jahren
 - Absenkung der effizienten Kosten um den Produktivitätsfortschritt
- **Chance: rasche Effizienzsteigerung generiert Gewinn erhöhende Mehrerlöse**
- **Risiko: eine langsamere Effizienzsteigerung (bzw. Kostensenkung) als vorgesehen geht zu Lasten des Gewinns.**



Fernwärme



Wettbewerbsfähigkeit der Fernwärme

- **Die Fernwärme befindet sich in einem ständigen Substitutionswettbewerb mit erdgas- und heizölgefeuerten, dezentralen BHKW- und Kesselanlagen.**
 - Ohne regulatorischen Rahmen wählt der Kunde die Technologie und den Brennstoff, welche die niedrigsten Wärmegestehungskosten verursachen. Daraus bestimmt sich der anlegbare Preis.
 - Zwar dominiert Erdgas den Wärmemarkt, da sein Preis aber an Heizölpreise gekoppelt ist, gibt es eine Preiskorrelation zwischen Fernwärme, Erdgas und heizölbetriebenen Wärmeversorgungsanlagen. Biomasse hat in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen.
- **Damit die Fernwärme wirtschaftlich bestehen kann, müssen die Skaleneffekte aus den Erzeugungskosten und des Wirkungsgrades größer sein als die Kosten für Transport und die Verluste des Fernwärmenetzes.**
 - Die Einführung der Brennwerttechnik als Massenprodukt und die Etablierung der BHKW-Technik haben die Fernwärme vor neue Herausforderungen gestellt.
 - Ein wirtschaftlicher Betrieb von Fernwärmenetzen ist nur in Verbindung mit effizienten KWK-Anlagen möglich.

Entwicklung der Fernwärmenetze

- **In den letzten Jahren erfolgt kein wesentlicher Ausbau der Fernwärmenetze.**
- **Die Aktivitäten konzentrierten sich auf die Verdichtung, d.h. den Anschluss neuer Kunden an vorhandene Fernwärmeleitungen.**
- **Impulse für den Ausbau der Fernwärmenetze kommen vom KWKG und EEWärmeG.**



Entwicklungen Endkundenvertrieb

Energieeffizienz

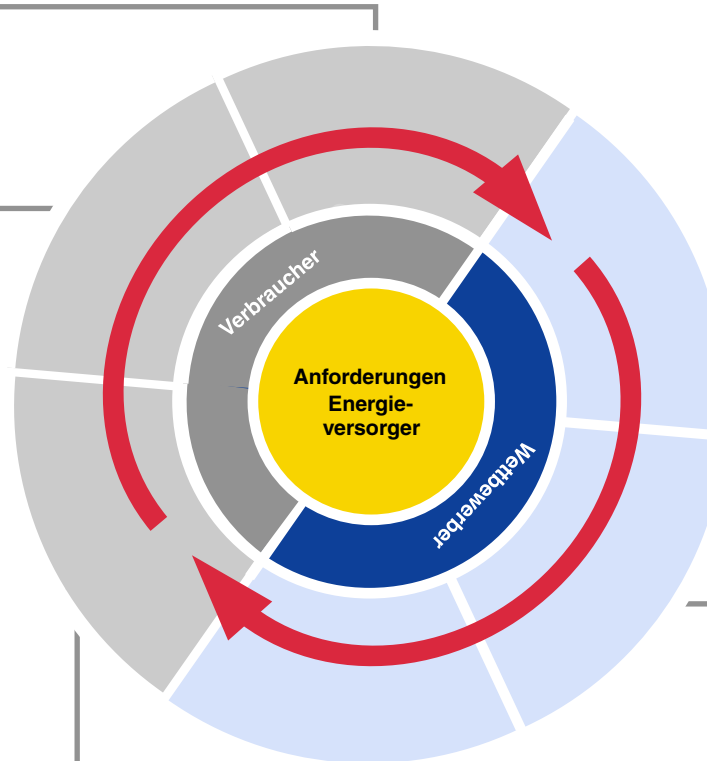
Energie- und Klimaprogramm, damit einhergehende Gesetze (Energieeffizienz, Liberalisierung Meßwesen) werden Verbraucherverhalten ändern und bereiten den Weg für Smart-Metering, Home Automation und Elektromobilität. Energieeffizienz ist verbunden mit dem Wunsch, Kosten zu sparen.

Ökostrom und Biogas

Ökostrom und Biogas sind bisher Nischenprodukte. 4% des Stroms wird als Ökostrom vermarktet, 50% sind nicht zertifiziert. Beimischung von Biogas richtet sich an ökologisch orientierte Verbraucher. Für Neubauten auch ökonomisch attraktiv, wenn 30% beigemischt werden und die Nutzung in KWK erfolgt. Noch haben nur wenige Versorger ein entsprechendes Produkt im Angebot – Tendenz steigend. Der Anteil an Biogas kann 10% in Deutschland bis 2030 erreichen.

Wechselverhalten

Wechselquote steigt kontinuierlich. Strom Privatkunden 4% (Kundenanzahl). Geschäftskunden 47% (Menge). Gas etwa 1% bezogen auf Kundenanzahl. Anlass für Wechsel sind Energiekosten, steigende Preise. 14% der privaten Stromwechsler haben bei Einzug gewechselt. Bei Geschäftskunden gehört der jährliche Wechsel fast schon zum Alltag.



Markt und Wettbewerb

Rahmenbedingungen im Strom- und Gasmarkt sind weitestgehend geklärt. Sinkende Marktanteile werden durch Expansion – auch mit Zweitmarken – und Margenoptimierung ausgeglichen. Zahl der regionalen und bundesweiten Wettbewerber nimmt ständig zu (ca. 200). Bei Privatkunden hauptsächlich internetbasierter Preiswettbewerb. Viele Positionierungen sind vergeben und eine Alleinstellung für neue Marktteilnehmer wird immer schwieriger.

Preise und Margen

Langfristige Wertoptimierung steht vor Marktanteil im traditionellen Versorgungsgebiet. Preissteigerungen an Beschaffungsmärkten haben im vergangenen Jahr zur Verbesserung der Vertriebsmargen geführt. Preiselastizität wird mittlerweile im Grundversorgungsprodukt ausgeschöpft.

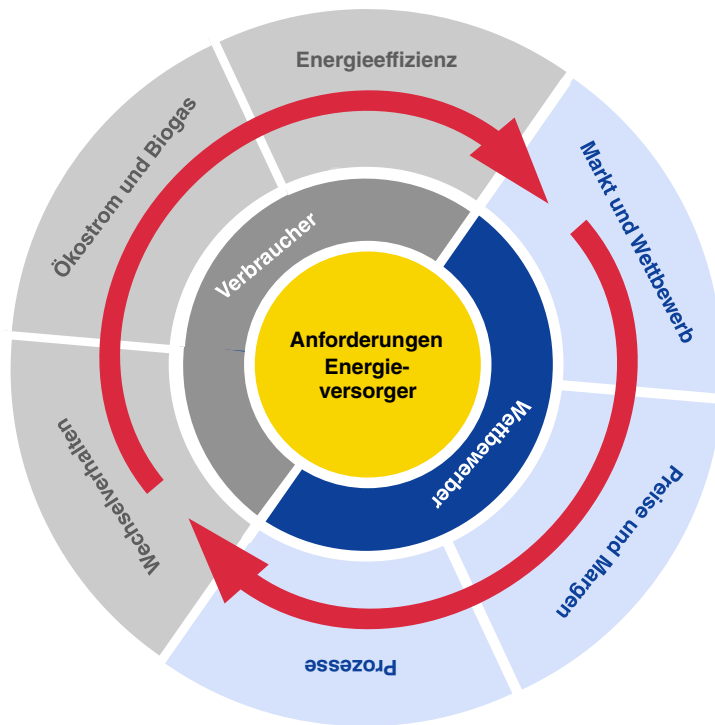
Prozesse

Vertriebskosten der Marktinhaber werden von heute 50-60 Euro auf 30 Euro sinken. Effizienz der Prozesse muss sich an den Prozesskosten der Wettbewerber messen.

Quelle: Monitoringbericht BNetzA 2008, Zahlen beziehen sich auf 2007



Anforderungen an Energieversorger



- **Newcomer müssen nicht nur in der Lage sein, sich zu differenzieren, sondern auch wettbewerbsfähige Preise zu bieten. Der Markteintritt bedeutet hohe Anlaufkosten und verlangt nach effizienten Prozessen (Standardlastprofil-Kunden) sowie Kompetenz in Beschaffung/Risikomanagement (Großkunden).**
- **Vertriebe haben die Aufgabe, in allen Segmenten rentabel zu sein.**
- **Nur eine ganzheitliche Gestaltung der Endkunden- und Energiemarktprozesse mit hoher Prozessintegration schafft die Voraussetzung, die Marktbenchmarks zu erreichen.**
- **Analyse und Risikomanagement müssen im Mittelpunkt des Produktmanagements stehen. Modularisierung der Produkte schafft Transparenz, macht Prozesskosten und Risiken steuerbar.**
- **Marktnahe Steuerung von Produkten und Vertrieb sowie Prozessintegration und -effizienz sind die Grundlagen für Erreichen der Rentabilität im Vertrieb.**
- **Die nächste Produktgeneration wird getrieben von Technologie und durch den Willen, einen Beitrag zum Klimawandel zu leisten.**



Schlussfolgerungen und Ausblick

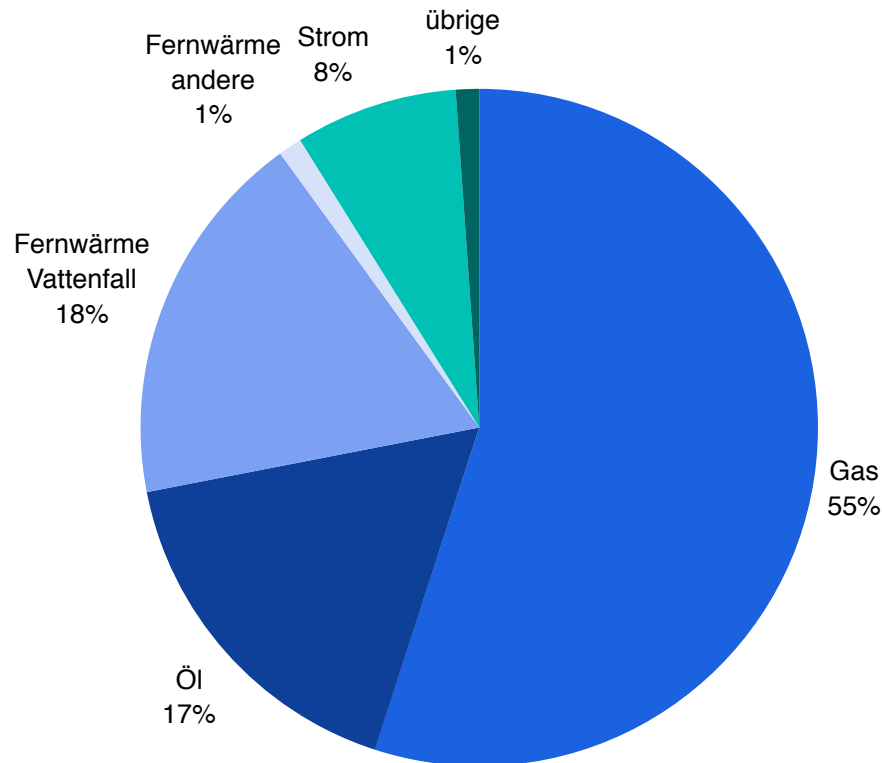
Regulatorischer Rahmen	<ul style="list-style-type: none">• Unbundling ist wesentlich für die Gestaltung des Energiemarktes• Klimaschutz und CO₂-Ziele sind Treiber für Energieeffizienz und umweltfreundlichen Erzeugungspark• Spannungsfeld von Verbraucherschutz und angemessener Gewinnerzielung in den Markt Bereichen sowie Effizienz im Netzbereich
Erzeugung	<ul style="list-style-type: none">• Paradigmenwechsel von einer auf volkswirtschaftlich wachstumsorientierten zur ökologischen Entwicklung des Kraftwerksparks
Großhandel	<ul style="list-style-type: none">• Gestiegene Volatilität der Märkte erfordert ein angemessenes Risikomanagementsystem• Eigener Energiehandel zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit und Risikomanagement zur Sicherung des Ertrags erforderlich
Netze	<ul style="list-style-type: none">• Erhöhung der Effizienz ist Voraussetzung zur Sicherung der Rentabilität im gegebenen Regulierungsrahmen• Anreizregulierung als wirtschaftlicher Rahmen für die Netzbetreiber aufgrund von Erlösbergrenzen, Abbau individueller Ineffizienzen erforderlich, Effizienzsteigerung generiert gewinnerhöhende Mehrerlöse
Fernwärme	<ul style="list-style-type: none">• Zur Nutzung der KWK-Potenziale sind neue Technologien für dezentrale Anlagen notwendig• Substitutionswettbewerb mit erdgas- und heizölgefeuerten, dezentralen BHKW- und Kesselanlagen• In den letzten Jahren kein Ausbau der Fernwärmenetze; neue Impulse kommen aus KWKG und EEWärmeG
Endkundenvertrieb	<ul style="list-style-type: none">• Neue Technologien und Klimaschutz beeinflussen die nächste Produktgeneration• Energieeffizienz, Marktentwicklung und Wettbewerb sowie Wechselverhalten, Preis- und Margenentwicklung bestimmen die Entwicklung des Endkundenvertriebs• Newcomer müssen nicht nur in der Lage sein, sich zu differenzieren, sondern auch wettbewerbsfähige Preise zu bieten.



Markt- und Wettbewerbsanalyse Hamburg



Marktanteil der Energieträger am Wärmemarkt in Hamburg Stand 2007



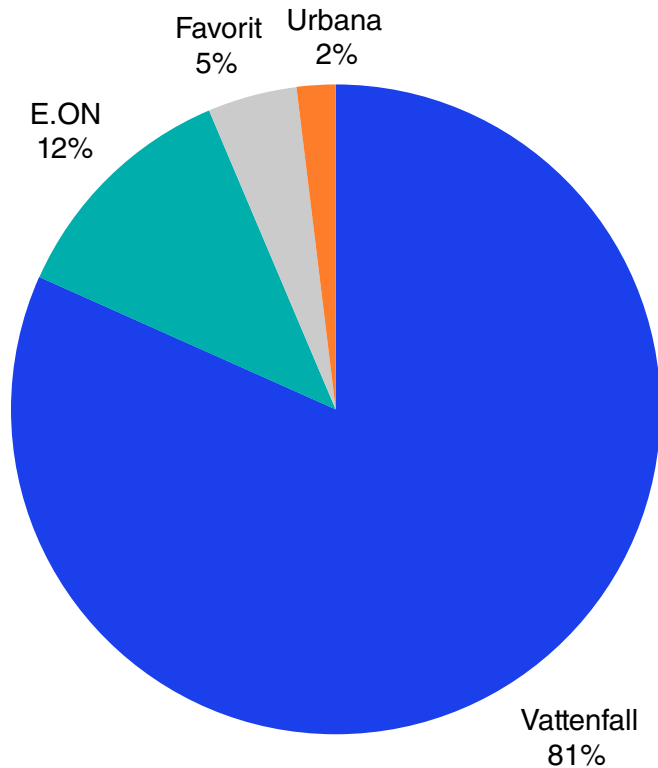
Wärmebedarf Hamburg ca. 25.000 GWh = 100%

- **Der Wärmebedarf in Hamburg beträgt insgesamt ca. 25.000 GWh/a.**
 - Die Haushalte nutzen die Wärme fast ausschließlich als Raumwärme und zur Warmwasserbereitung. Hier hat die Fernwärme einen Marktanteil von ca. 50%.
 - Die Industrie nutzt einen großen Teil der Wärme als Prozesswärme und setzt dafür überwiegend Erdgas ein.
- **Der Marktanteil der Fernwärme am gesamten Hamburger Wärmemarkt beträgt knapp 20%.**
- **Gas, zumeist ohne Einsatz von KWK, ist dominante Energiequelle für Wärmeerzeugung.**
- **Das Ausbaupotenzial der Fernwärme sowie der dezentralen KWK und von erneuerbaren Energien liegt in der Substitution von Heizöl, Erdgas und Strom zur Erzeugung von Raumwärme und Warmwasser.**

Quelle: Vattenfall, 2007



Fernwärmeunternehmen in Hamburg



Fernwärmeerzeugung in Hamburg ca. 5.330 GWh = 100%

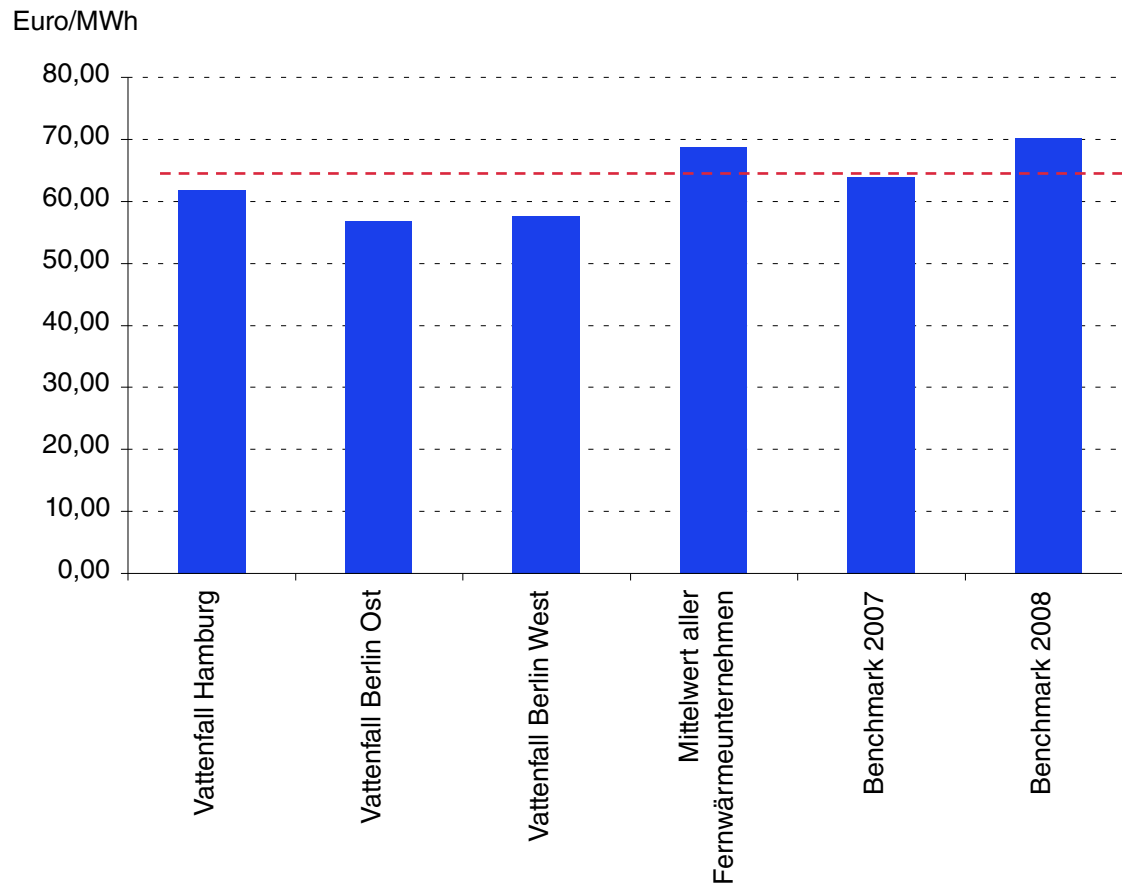
Unternehmen	Wärmemenge (in GWh/a)	Versorgte Wohneinheiten	KWK-Anteil
Vattenfall Europe Heat	4.350	410.000	80%
E.ON Hanse Wärme	640	60.000	14%
Favorit Hamburg	240	13.000	13%
Urbana	100	7.000	3%
Summe	5.330	490.000	68%

- Neben dem innerstädtischen Netz der Vattenfall betreiben drei weitere Anbieter Fern- bzw. Nahwärmenetze in Hamburg.
- Vattenfall hat die dominierende Stellung im Fernwärmemarkt.
 - Auch bei der Erzeugung ist das Portfolio am stärksten differenziert und weist den höchsten KWK-Anteil auf.
- Die Erzeugungsanlagen der anderen Anbieter werden überwiegend mit Erdgas betrieben, teilweise mit Biomasse und Reststoffen. Der KWK-Anteil ist relativ gering.

Quelle: Lenkungsgruppe Wärmeversorgungskonzept, Stand: 07.01.2009



Preise der Fernwärmeversorgung

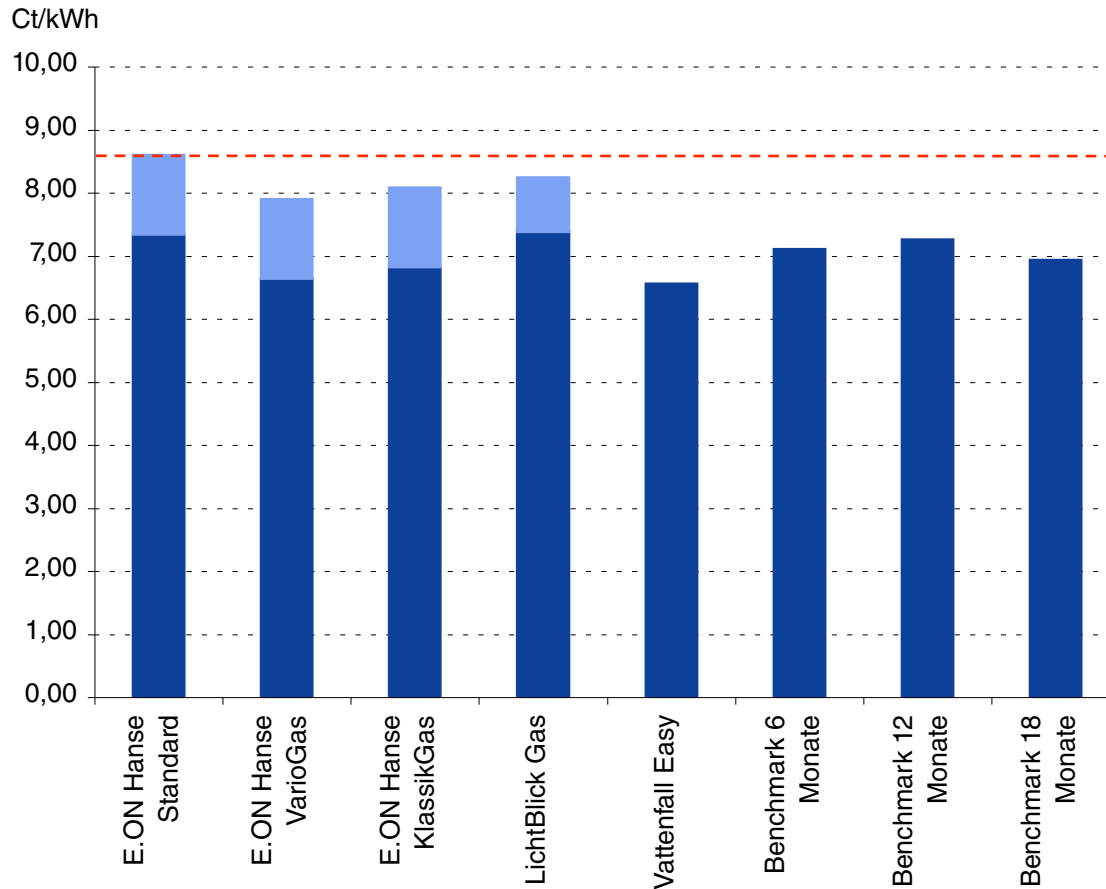


- Die Grafik stellt einen Preisvergleich zwischen verschiedenen Vattenfall-Preisen und dem Mittelwert aller Fernwärme-Unternehmen dar. Zusätzlich ist ein Benchmarkpreis angegeben, der die Vollkosten (Kapital, Betrieb, Brennstoff) einer Erdgasheizung abbildet.
- Die Analyse zeigt, dass der Fernwärmepreis von Vattenfall in Hamburg bereits höher als der Preis in Berlin ist. Der Mittelwert aller Fernwärmeunternehmen im Preisvergleich des Verbandes der Energieabnehmer e.V. (VEA) liegt noch um ca. 10% über dem Preis von Vattenfall in Hamburg.
- Der Preis von Vattenfall in Hamburg entspricht etwa dem Benchmark (erdgasbefeuerte, dezentrale Kesselanlage) aus dem Jahr 2007. Für 2008 liegt der Benchmark deutlich darüber (9 €/MWh). Die Ursache dafür liegt im gegenüber den Fernwärmepreisen schneller angestiegenen Erdgas- bzw. Heizölpreis im Verlauf des Jahres 2008, wohingegen i.d.R. Fernwärmepreise erst mit einem Zeitverzug von einem Jahr in Preisgleitklauseln der Fernwärme-Lieferverträge angepasst werden.
- Damit liegen die Fernwärmepreise in Hamburg sowohl unter dem Mittelwert als auch unter den Benchmarkpreisen.

Quellen: VEA Fernwärmepreisvergleich 2008, Stand: 01.10.2008, Kunden mit 1.200 MWh/a, 600 kW, 2.000 Vollbenutzungsstunden, Bechnmark: Berechnung LBD, Stand: 01.12.2008



Preiswettbewerb Erdgas in Hamburg

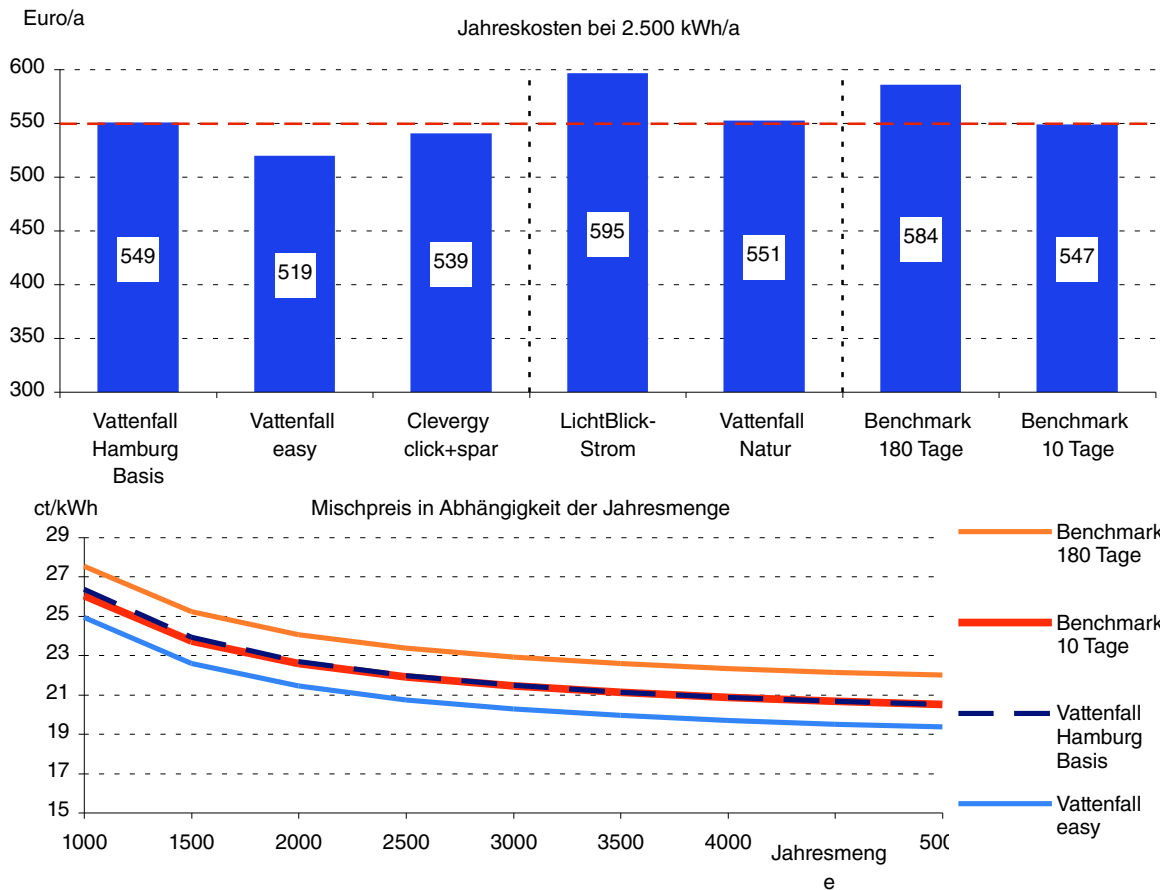


- Die Grafik zeigt einen Preisvergleich zwischen E.ON Hanse, Lichtblick und Vattenfall. Zusätzlich sind drei Benchmarkpreise angegeben, die aufzeigen, zu welchen kostendeckenden Preisen ein Newcomer in Hamburg in den Markt eintreten könnte.
- E.ON Hanse und LichtBlick liegen mit ihren derzeitigen Tarifen (gesamte Säule) über den Benchmarkpreisen für 2010. Der Abstand für den Standardtarif zum Benchmark 12 Monate beträgt ca. 1,24 Ct/kWh. Das bedeutet für den Marktangreifer einen Preisvorteil von ca. 248€/Kunde/Jahr.
- Allerdings haben E.ON Hanse zum 01.04.2009 und LichtBlick zum 01.05.2009 weitere Preissenkungen angekündigt (hellblau). Danach beträgt der Preisvorteil gegenüber dem Standardtarif nur noch 16 €/Kunde/Jahr. Der Wettbewerbspreis von E.ON Hanse (VarioGas) liegt dann unter den Benchmarkpreisen.
- Das Online-Produkt von Vattenfall (Vattenfall Easy) liegt deutlich unter den Angeboten der Wettbewerber und bietet derzeit den günstigsten Gastarif in Hamburg an. Mit diesem Produkt ist Vattenfall noch unter den Benchmarkpreisen, also nicht kostendeckend.

Quellen: Preisangebote der Energiedienstleister, Benchmark-Berechnung LBD, Stand: 20.02.2009; Abnahmefall 20.000 kWh/a, Bruttopreise



Preiswettbewerb Strom in Hamburg



- **Dargestellt ist ein Preisvergleich zwischen**
 - dem Grundversorgungstarif von Vattenfall,
 - den Preisen für grauen Strom aus Internet-Angeboten (Vattenfall easy und Clevery)
 - den Preisen für ökologischem Strom (LichtBlick und Vattenfall Natur)
 - Benchmarks für Strompreise, die von Unternehmen kostendeckend zu kalkulieren wären mit unterschiedlichen Beschaffungsstrategien (Mittelwerte der letzten 180 Tage/ 10 Tage für das folgende Kalenderjahr konventioneller Strom zur Strukturierung), ca. 35 € Vertriebskosten pro Kunde, kein kalkulatorischer Gewinn.
- **Der Stromtarif von Vattenfall liegt 35 € unter dem Benchmarkpreis bei rollierender Beschaffung 180 Tage bzw. 2 € unter dem Benchmark 10 Tage.**
- **Aktuell bieten nur Wettbewerber mit Vorauskasse deutlich günstigere Preise als Vattenfall easy. Der Preis des Wettbewerbers Clevery liegt 10 € unter dem Grundtarif von Vattenfall.**
- **Bei den Stromprodukten mit zertifizierter ökologischer Strombeschaffung (Lichtblick, Vattenfall Natur) ist Vattenfall heute preisgünstiger als die Wettbewerber und liegt im Bereich des Grundversorgungstarifs.**
- **Bei den derzeitigen Stromgroßhandelspreisen lässt sich nur unter Verzicht auf einen Gewinn ein wettbewerbsfähiges Produkt für Privatkunden darstellen.**

Quelle: Preisangebote der Energiedienstleister, Benchmark-Berechnung LBD
Stand: 10.02.2009, Preise ohne Bonus



Schlussfolgerungen für den Markt Hamburg

- **Der Markteintritt in den Endkundenvertrieb von Strom und Erdgas ist im Hamburger Wettbewerbsumfeld kein Selbstläufer. Die Chancen haben sich aber im letzten halben Jahr verbessert, da die Rohstoffpreise und in Folge die Preise für Erdgas und Strom an den Großhandelsmärkten gesunken sind.**
 - Durch stark gefallene **Strompreise** haben sich gegenüber 2008 die Markteintrittschancen verbessert. In der jetzigen Marktphase ist erst einmal nicht mit Preiserhöhungen zu rechnen, auch hat Vattenfall angekündigt, die Preise 2009 nicht zu erhöhen. Den Bürgern in Hamburg ein wettbewerbsfähiges Stromprodukt anzubieten, und damit spürbare Kundenzahlen zu gewinnen, ist eine Herausforderung.
 - Die **Erdgaspreise** von E.ON Hanse sind gemessen am Wettbewerbsangebot von Vattenfall und unseren Benchmarks hoch. Nach derzeitiger Wettbewerbslage scheint ein Markteintritt im Gas mit einer Gewinnmarge und zugleich Preisvorteilen für den Bürger denkbar. Nach der angekündigten Preissenkung durch E.ON Hanse wird die Gewinnmarge geringer ausfallen.
 - Die **Fernwärmepreise** sind relativ zu den Vollkosten einer Erdgasheizung moderat. Mit Preiserhöhungen für das Jahr 2009 ist aufgrund vereinbarter Preisgleitklauseln zu rechnen. Der Wettbewerb im Erdgasmarkt wird auch Preisdruck auf die Fernwärmepreise ausüben.



Grundsätzliche strategische Handlungsoptionen



Übersicht über die Handlungsoptionen

Hamburg hat folgende strategische Handlungsoptionen hinsichtlich Netzen und Stadtwerkegründung:

Neukonzessionierung

- Vor Auslaufen der Konzessionsverträge Fernwärme/Strom mit Vattenfall und Gas mit E.ON Hanse Ausschreibung gem. § 46 EnWG.
- Hamburg ist Konzessionsgeber.

Rekommunalisierung

- Nach Auslaufen der Konzessionsverträge übernimmt Hamburg die Strom- und Gasnetze sowie die Fernwärmeinfrastruktur selbst.
- Dazu wird ein Energieversorger gegründet, der eine Tochtergesellschaft von Hamburg ist.

Gemeinschaftsunternehmen

- Hamburg gründet ein EVU als Gemeinschaftsunternehmen mit den bisherigen Konzessionären Vattenfall und E.ON zum Betrieb der Strom- und Gasnetze und der Fernwärmeinfrastruktur sowie für den Vertrieb von Strom/Gas/Wärme.
- Hamburg ist Mitgesellschafter des Gemeinschaftsunternehmens.

Bewertungskriterium ist, wie dadurch die Ziele erreicht werden: 1. Reduktion CO₂-Ausstoß, 2. Umsetzung KWK-Strategie, 3. verlässliche und kostengünstige Versorgung der Kunden.



Bewertung der Handlungsoptionen aus Sicht der FHH

	Neukonzessionierung	Rekommunalisierung	Gemeinschaftsunternehmen
Reduktion CO ₂ -Ausstoß	Kein Einfluss auf die Erzeugung des Konzessionärs	Vollständiger Einfluss auf die Erzeugung des Unternehmens	Anteiliger Einfluss auf das Gemeinschaftsunternehmen; ggf. Konflikt mit Partner
Umsetzung KWK-Strategie	Kein Einfluss auf die KWK-Strategie des Konzessionärs	Vollständiger Einfluss auf die Umsetzung der KWK-Strategie des Unternehmens	Anteiliger Einfluss auf die Erzeugung des Gemeinschaftsunternehmens, ggf. Konflikt mit Partner
Verlässliche und kostengünstige Versorgung	Kein Einfluss auf Qualität und Kosten der Energieversorgung	Vollständiger Einfluss auf Qualität und Kosten der Energieversorgung	Anteiliger Einfluss auf Qualität und Kosten der Energieversorgung; ggf. Konflikt mit Partner
Bewertung	Bei der Konzessionierung sind die Einflussmöglichkeiten Hamburgs zu gering, um die Reduktion des CO ₂ -Ausstoßes, die Umsetzung der KWK-Strategie und eine verlässliche und kostengünstige Versorgung der Kunden sicherzustellen.	Bei der Rekommunalisierung hat Hamburg den Einfluss, um die Reduktion des CO ₂ -Ausstoßes, die Umsetzung der KWK-Strategie und eine verlässliche und kostengünstige Versorgung der Kunden sicherzustellen.	Bei einem Gemeinschaftsunternehmen sind gewisse Einflussmöglichkeiten Hamburgs gegeben. Dazu bedarf es jedoch der Einigung mit dem Partner; ggf. führt dies zu Konflikten.



Empfehlung hinsichtlich der Handlungsoptionen

- **Die Freie und Hansestadt Hamburg hat bei jeder der Handlungsoptionen gleichermaßen Einflussmöglichkeiten als Gesetz- und Verordnungsgeber sowie als Konzessionsgeber und als genehmigende Behörde.**
- **Nur die Option Rekommunalisierung bietet jedoch darüber hinaus die Gewähr, als Gesellschafter tatsächlich die Geschäftspolitik zu bestimmen und somit eine Energieversorgung im Sinne der Klimaschutzziele Hamburgs sicherzustellen.**
- **Wir empfehlen Hamburg daher die Umsetzung der Option Rekommunalisierung.**
- **In einer späteren Phase der Umsetzung kann es sinnvoll sein zu prüfen, ob Partner in die Gesellschaft aufgenommen werden sollen. Dabei ist sicherzustellen, dass die Interessen Hamburgs gewahrt bleiben.**



Geschäftskonzept Hamburg Energie



Kern des Unternehmens: Energieversorgung im Einklang mit dem Klimaschutz und kommunales Infrastrukturmanagement

Das Unternehmen ist ein Querverbundstadtwerk mit eigener Marke und den Produktbereichen

Alles aus einer Hand:

- Strom
- Gas
- Wärme
- Öffentliche Beleuchtung und Lichtsignalanlagen
- Wasser
- Energieeffiziente Dienstleistungen und Technologien: Smart Metering, Home Automation und Elektromobilität

Das Unternehmen ist auf allen Wertschöpfungsstufen der Versorgungswirtschaft in Hamburg tätig

- Erzeugung/Contracting
- Netze
- Energiehandel
- Endkundenversorgung
- Dienstleistungen

Perspektivisch erfolgt der Ausbau von Hamburg Energie zum kommunalen Infrastrukturmanager Hamburgs

- Das Unternehmen ist dem Gemeinwohl und dem Klimaschutz in Hamburg verpflichtet und richtet seine Geschäftspolitik daran aus.
- Das Unternehmenskonzept umfasst Strom, Gas, Wärme, öffentliche Beleuchtung und Lichtsignalanlagen sowie Wasser und die Erschließung neuer Märkte als Beschleuniger von Energieeffizienz.
- Bürger und Wirtschaft Hamburgs wurden bisher von vier getrennten Unternehmen versorgt (Vattenfall, E.ON Hanse, Hamburg Wasser, Stadtreinigung Hamburg), die keine Synergien erzielten.
- Durch den Zusammenschluss bislang getrennter Funktionsbereiche und koordinierter Geschäftsaktivitäten hat Hamburg die Möglichkeit, die Energieversorgung im Einklang mit den Klimaschutzziele zu gestalten und Synergien durch die Bündelung der Energie- und Wasserversorgung sowie kommunaler Infrastrukturen zu erreichen.
- Die Unternehmens- und Geschäftsentwicklung erfolgt sukzessive und zeigt den Entwicklungspfad hin zu einer CO₂-armen Energieversorgung – von der Erzeugung bis zum Endkundenvertrieb.
- Das Unternehmen ist Innovationsführer bei der Beschleunigung von Energieeffizienz durch Smart Metering, Home Automation und Elektromobilität.
- Mit der Freien und Hansestadt Hamburg und ihren öffentlichen Unternehmen – insbesondere Hamburg Wasser, der Stadtreinigung Hamburg und der Wohnungswirtschaft – erfolgt eine enge Kooperation, insbesondere in der Markterschließung.
- Es erfolgen die Integration der Energie- und Wasserversorgung zu Hamburg Energie und der Ausbau von Hamburg Energie zum kommunalen Infrastrukturmanager Hamburgs.



Vision und Mission für Hamburg Energie

Unsere Vision

Wir sind ein kommunales Unternehmen, das die Energie- und Wasserversorgung an Klimaschutz und Renditezielen ausrichtet, Effizienz- und Synergiepotenziale realisiert und Innovationsführer bei kommunalen Infrastrukturen und der Beschleunigung von Energieeffizienz ist.

Unsere Mission

Wir sind dem Gemeinwohl verpflichtet und bieten eine Energieversorgung im Einklang mit den Klimaschutzzielen Hamburgs.

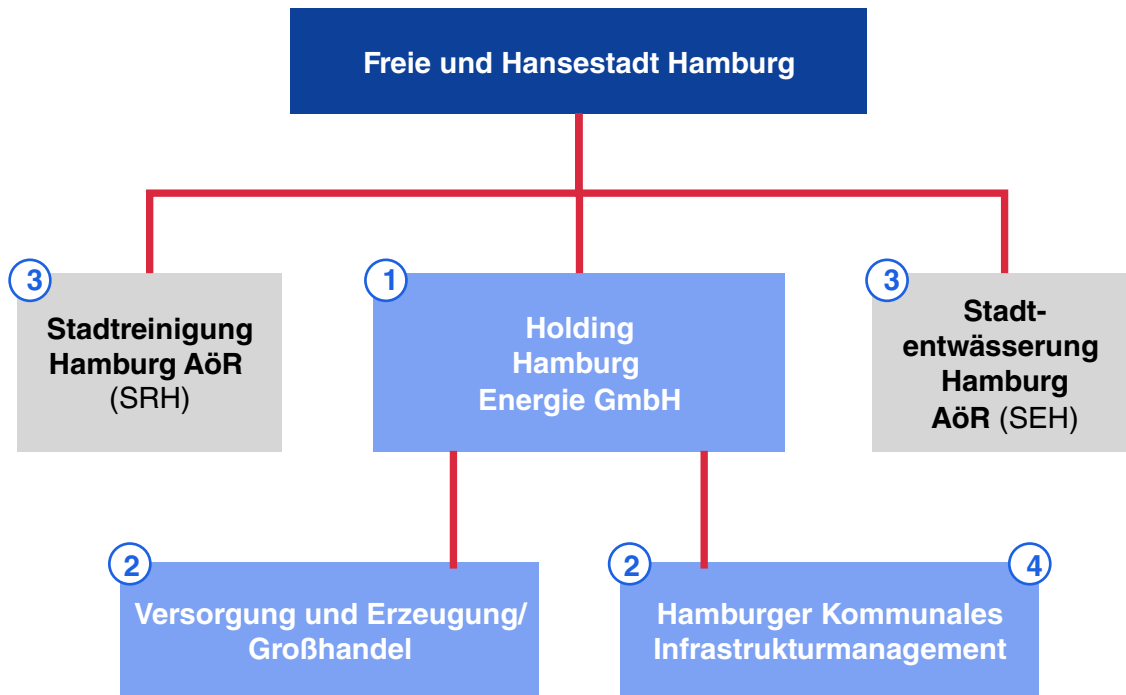
Wir bieten den Bürgern und der Wirtschaft Hamburgs und der Freien und Hansestadt Energie und Wasser sowie energienahe Dienstleistungen zu fairen Marktbedingungen.

Wir erwirtschaften Gewinne, die der Unternehmensentwicklung sowie der kommunalen Haushaltsentlastung Hamburgs dienen.

Wir bündeln Kräfte durch Synergien mit den öffentlichen Unternehmen Hamburgs.



Zielstruktur von Hamburg Energie

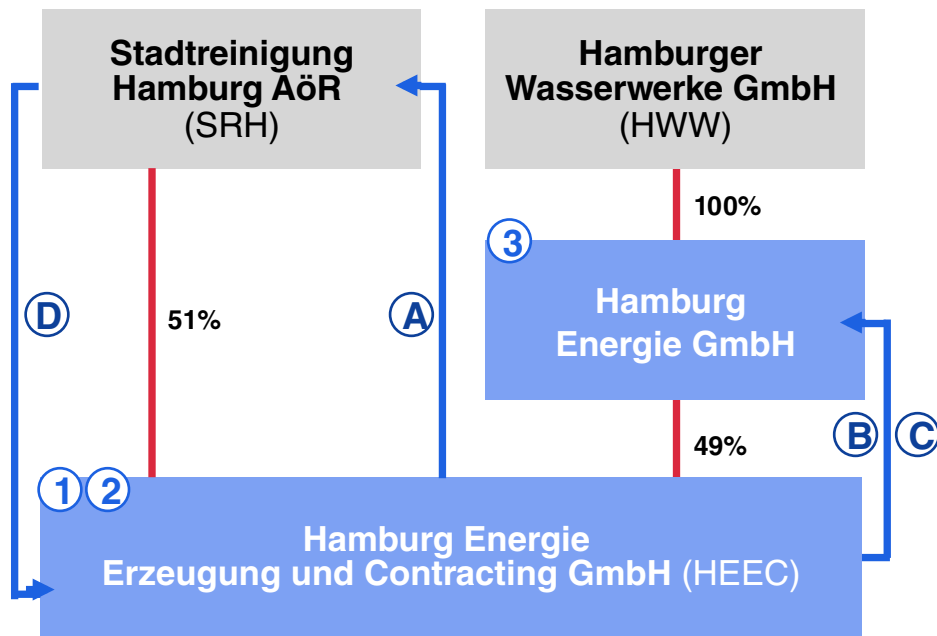


— Beteiligungen

- 1 Die Hamburger Wasserwerke GmbH ist mit der Hamburg Energie GmbH fusioniert. Eine Holding fasst die Tochtergesellschaften für Versorgung und Erzeugung/Großhandel und die Gesellschaft Hamburger Kommunales Infrastrukturmanagement zusammen.
- 2 Hamburger Kommunales Infrastrukturmanagement ist für die Strom- und Gasnetze der gesellschaftsrechtlich unbündelte Netzbetreiber. Darüber hinaus werden die Wasser- und Wärmenetze (offene Fernwärmeplattform), öffentliche Beleuchtung und Lichtsignalanlagen gebündelt.
- 3 Die Anstalten öffentlichen Rechts (Stadtreinigung und Stadtentwässerung) bleiben eigenständig.
- 4 Alternativ sollte man prüfen, ob eine Einbringung von Hamburger Kommunales Infrastrukturmanagement in die Stadtentwässerung Hamburg AöR sinnvoll ist.



Struktur von Hamburg Energie zum Markteintritt



— Beteiligungen
 — Dienstleistungs- und Kooperationsbeziehungen

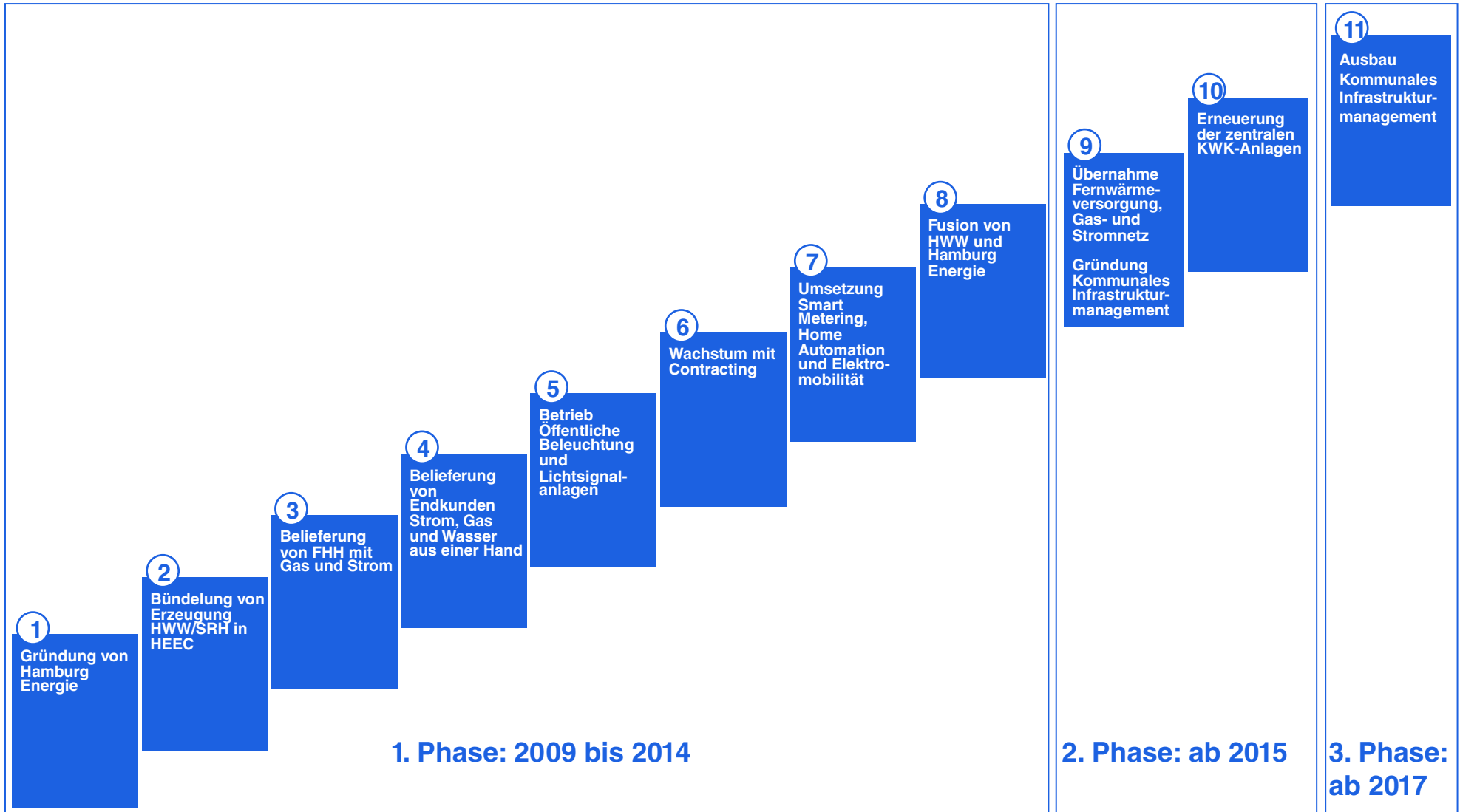
- 1 SRH hat die unternehmerische Führung bei HEEC, hält einen Geschäftsanteil in Höhe von 51 % und stellt mindestens einen Geschäftsführer (ein externer wird am Markt gesucht).
- D SRH erbringt kaufmännische Geschäftsbesorgungsdienstleistungen für die HEEC, welche die Start-up-Organisation im Geschäftsfeld Erzeugung ist.
- 2 HEEC ist
 - Anlageneigentümer (wenn unmöglich, dann Anlagenpächter), Betriebsführer und Projektentwickler neuer Anlagen
 - A Dienstleister für die SRH in Bezug auf die thermische Müllverwertung
 - B Dienstleister für Hamburg Energie bei der Umwandlung von Brennstoffen in Strom und Wärme und erhält dafür ein festes Entgelt
 - C Dienstleister für Hamburg Energie zur Gewinnung von Wärme und Strom aus Regenerativen Energien, soweit diese nicht nach dem EEG eingespeist werden

HEEC erhält für seine Dienstleistungen ein festes jährliches Entgelt, das bei effizienter Leistungserbringung die Kosten deckt und einen angemessenen Gewinn als Verzinsung des Eigenkapitals erzielt. HEEC trägt keine Marktpreisrisiken und Mengenrisiken aus den Energiehandelsportfolien.
- 3 Hamburg Energie ist
 - Auftraggeber der Erzeugungsdienstleistungen (Tollingpartner)
 - stellt Brennstoff und übernimmt Wärme und Strom von HEEC
 - integriert die Energiehandelsportfolien der Erzeugung und des Vertriebs und bewirtschaftet diese im eigenen Namen und für eigene Rechnung

Hamburg Energie trägt alle Marktpreisrisiken und Mengenrisiken aus den Energiehandelsportfolien und begrenzt seine Risiken innerhalb ihres Portfoliomanagement- und Risikomanagementsystems.



Bausteine der Unternehmensentwicklung – Überblick





Erläuterung der Unternehmensentwicklung in den Phasen

1. Phase 2009 bis 2014	1	Gründung von Hamburg Energie	Gründung als Tochtergesellschaft von FHH und HWW mit Geschäftsbesorgung durch HWW
	2	Bündelung von Erzeugung HWW/SRH in HEEC	Einbringung der Erzeugungsanlagen HWW/SRH in der SRH-/Hamburg Energie-Tochtergesellschaft Hamburg Energie Erzeugung und Contracting GmbH (HEEC) mit Geschäftsbesorgung durch SRH
	3	Belieferung von FHH mit Gas und Strom	Belieferung mit Gas zum 01.01.2010 und mit Strom zum 01.01.2011
	4	Belieferung von Endkunden Strom, Gas und Wasser aus einer Hand	Versorgung mit Strom, Gas und Wasser aus einer Hand, gemeinsam mit HWW und der Wohnungswirtschaft
	5	Betrieb Öffentliche Beleuchtung und Lichtsignalanlagen	Übernahme Öffentliche Beleuchtung und Lichtsignalanlagen vom Landesbetrieb Straßen, Brücken und Gewässer (LSBG)
	6	Wachstum mit Contracting	Entwicklung von Projekten zur Erschließung der KWK-Potenziale sowie Errichtung neuer Anlagen, insbesondere für die Wohnungswirtschaft
	7	Umsetzung Smart Metering etc.	Umsetzung von Smart Metering, Home Automation und Elektromobilität
	8	Fusion von HWW und Hamburg Energie	Fusion beider Unternehmen (ohne Netze)
2. Phase ab 2015	9	Übernahme Fernwärmeversorgung, Gas- und Stromnetz, Gründung Kommunales Infrastrukturmanagement	Nach Auslaufen Konzessionsverträge Integration der Fernwärme-, Gas- und Stromnetze, Schaffung einer offenen Fernwärmeplattform, Gründung Kommunales Infrastrukturmanagement
	10	Erneuerung der zentralen KWK-Anlagen	Wechsel im Brennstoff zu Erdgas und Biomasse sowie Erhöhung des Wirkungsgrades durch neue Anlagen
3. Phase ab 2017	11	Ausbau Kommunales Infrastrukturmanagement	Ausbau Kommunales Infrastrukturmanagement und Umsetzung Elektromobilität



Einbeziehung der Einrichtungen und öffentlichen Unternehmen Hamburgs

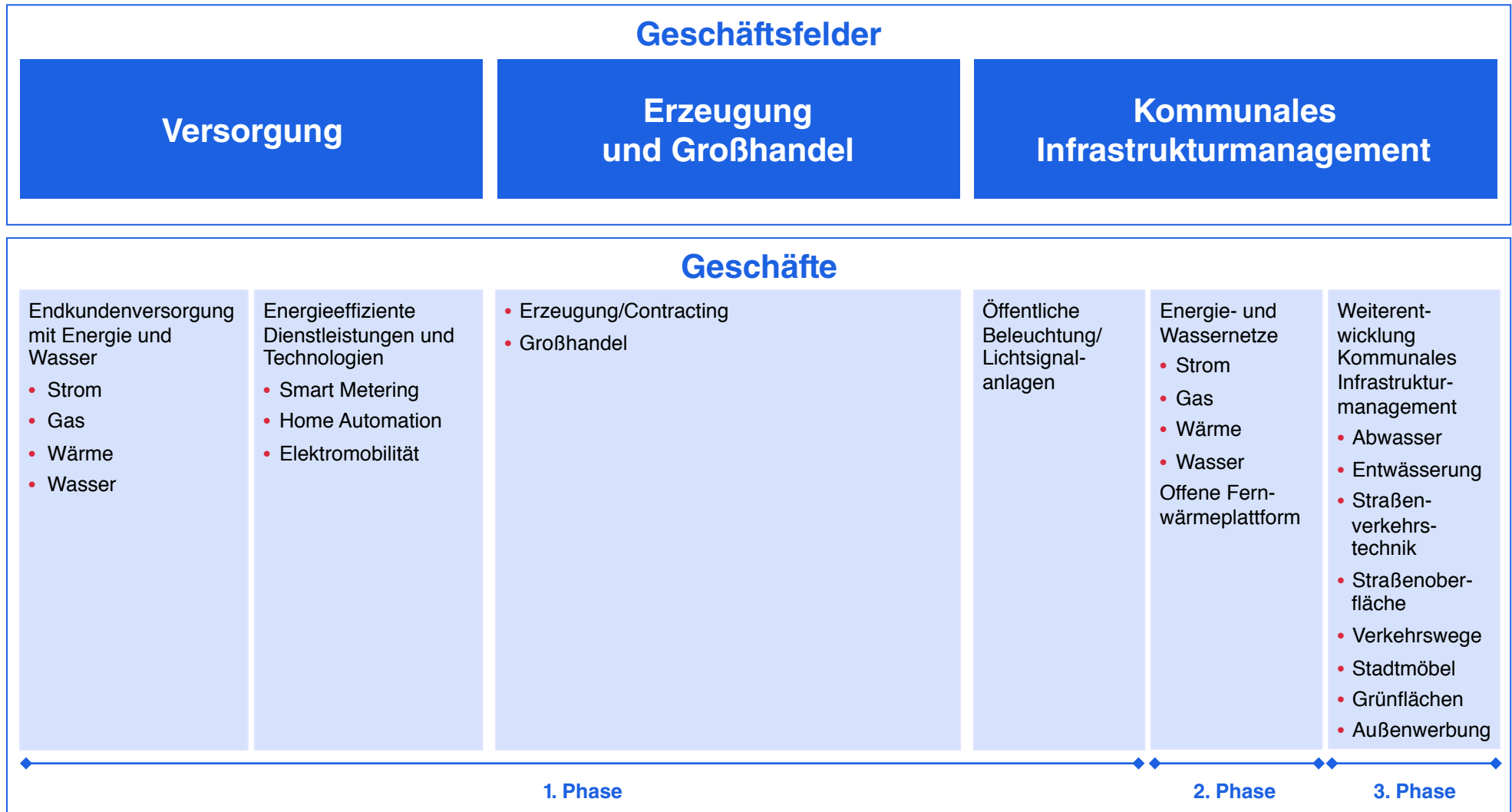
	Hamburger Wasserwerke	Stadtreinigung Hamburg	Öffentliche Wohnungsunternehmen Hamburgs	FHH, Betriebe und öffentliche Unternehmen Hamburgs
Management	Geschäftsbesorgung* (1. Phase, dann Fusion)			
Erzeugung	Erzeugung in Anlagen von HWW und SRH (in Tochtergesellschaft mit SRH gebündelt)		Contracting/ dezentrale Anlagen	Contracting/ dezentrale Anlagen
Beschaffung	Strom- und Gasbeschaffung für FHH und die öffentlichen Unternehmen Hamburgs			
Endkundenversorgung	Cross-Selling Energie und Wasser und Kundenbeziehung	Kundenbeziehung	Kundenbeziehung und Vertriebspartnerschaft	Kundenbeziehung
Netz	Betrieb der Wasser- und Energienetze			Übernahme von Öffentlicher Beleuchtung und Lichtsignalanlagen von LSBG
Neue Märkte	Einbau von Smart Meters für Strom, Gas, Wärme und Wasser in öffentlichen Unternehmen, Betrieben und Einrichtungen Hamburgs, Umsetzung von Elektromobilität im Fuhrpark Hamburgs			

*** Synergien durch Geschäftsbesorgung für HE durch HWW und HEEC (bis zur Fusion) durch SRH**

Management, Marketing und Vertrieb, Controlling, Rechnungswesen, Buchhaltung, Steuern, Personalmanagement, Recht, Einkauf und Materialwirtschaft, Organisation, Presse, Betriebsdienste (Arbeitsschutz, Betriebsärztlicher Dienst) etc.



Geschäftsfelder und Geschäfte Hamburg Energie





Versorgung

- **Endkundenversorgung mit Energie und Wasser**
- **Energieeffiziente Dienstleistungen und Technologien**



Beschreibung der Endkundenversorgung mit Energie und Wasser

Ausgangssituation in Hamburg	Marktumfeld in Deutschland
<ul style="list-style-type: none"> • 1,7 Mio. Einwohner, 110.000 Gewerbetreibende, Stadt mit dem größten BIP in Deutschland <p>Wohnen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zahl der Haushalte soll von 870.000 auf 935.000 in 2020 steigen; durchschnittliche Haushaltsgröße: 1,9 Personen; Wohngebäude: 836.000; Wohnungsbaugesellschaften: Marktanteil von 42; 80% der Wohneinheiten in Mehrfamilienhäusern, 20% in Ein- und Zweifamilienhäusern; 80% der Hamburger mieten ihre Wohnungen <p>Arbeit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Größter Arbeitgeber der Stadt ist Stadt Hamburg (70.000 Beschäftigte, Stand 2006); 50.000 Beschäftigte in öffentlichen Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Wechselquoten im Strom und Gas steigen kontinuierlich; Wechsel bei Preiserhöhungen oder ökologisch motiviert • Zahl der regionalen und bundesweiten Wettbewerber ist auf 200 Stromversorger gestiegen; ein Newcomer muss in der Lage sein, wettbewerbsfähige Preise anzubieten • Enorme Preisanstiege in den letzten fünf Jahren, Strompreis an der EEX derzeit mit 45 Euro/MWh (base) auf Niveau von 2004 • Energie- und Klimaprogramm der Bundesregierung wird auf Verbraucherseite Bewusstsein und Verhalten verändern • Wohnungswirtschaft: Schlüsselrolle bei der CO₂-Minderung und Erreichung der Klimaschutzziele
	<p>Schlussfolgerungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stadt Hamburg und ihre Gesellschaften sind Nukleus für Absatz und Vermarktung • Um Klimaschutzziele zu erreichen, darf Ökostrom nicht Nischenprodukt bleiben; CO₂-armer Strom muss für alle Hamburger zugänglich und bezahlbar sein, darf deshalb nicht mehr kosten als die Grundversorgung • Um den Beitrag zur CO₂-Reduktion für jeden messbar zu machen, muss Energiesparen unterstützt werden – zu Beginn durch linearen Tarif und letztlich durch Smart Metering, Home Automation und Elektromobilität; Hamburg Energie muss in diesem neuen, technologie-getriebenen Markt führend werden • Derzeitige Preisentwicklung auf Beschaffungsmärkten bietet bei schnellem Markteintritt die Chance, ein ökologisches Stromprodukt auf dem Markt zu bringen, das preisgleich mit dem Grundversorgungsprodukt von Vattenfall ist – gleichzeitig kommt das Hauptwechsellmotiv Preiserhöhungen – nicht zum tragen. • Wohnungswirtschaft ist gleichzeitig Zielkunde und Vertriebspartner; Hamburg Energie muss durch entsprechendes Angebot die Wohnungswirtschaft bei Erreichung der CO₂-Ziele und des Wärme EEG unterstützen; Bestandteil der Zusammenarbeit sollte die Vermarktung von regenerativem Strom an die Mieter bei Neueinzug sein.



Ziele und Strategien der Endkundenversorgung mit Energie und Wasser

Fokus	Ziele und Strategien
<ul style="list-style-type: none"> • Klimaschutzbeitrag von allen und für alle – wir ermöglichen allen Hamburger Bürgern, Unternehmen und Institutionen eine klima- und ressourcenschonende Versorgung 	<p>Ziele</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marktanteil (Kunden) Privat- und Gewerbekunden Strom in sieben Jahren 30%; Marktanteil Geschäftskunden 10%; 20% der Kunden beziehen auch Gas; Marktanteil Wärme 10% nach sieben Jahren bei den heute nicht fernwärmeversorgten Kunden • Durch den Verkauf CO₂-armer Produkte wird eine CO₂-Minderung von 300 Gramm/kWh erreicht (bezogen auf 735 Gramm/kWh spezifische Emissionen der Vattenfall-Produkte) • Eigenkapitalrendite von 12% nach sieben Jahren (nach GewSt, vor KSt) <p>Strategien</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ausgangspunkt und Maßstab des unternehmerischen Handelns sind der Schutz unserer natürlichen Ressourcen und die Bedürfnisse der Kunden • Hamburg Energie fokussiert sich nicht auf die umweltaffinen Verbraucher, sondern holt das Thema Öko »raus aus der Nische« – CO₂-arme Energie wird für alle Hamburger zugänglich und bezahlbar, dazu gehört Verzicht auf Kernenergie und Kohlestrom • FHH und HWW sind Nukleus für Wachstum mit Strom, Gas und Contracting; Hamburg Energie bietet für Bürger und Unternehmen alles aus einer Hand; Vertriebe von HWW und Hamburg Energie werden zusammengeführt, so dass Hamburg Energie – anfangs als Kommissionär – auch Wasser vertreibt • Hamburg Energie unterstützt die Wohnungswirtschaft bei der Erreichung der CO₂-Ziele durch geeignete Contractingprodukte aus dezentralen KWK-Anlagen, regenerativen Energien und einem Partnerprogramm zur Umsetzung von Effizienzmaßnahmen • Hamburg Energie schafft Produkte, die den Beitrag zur CO₂-Reduktion aufzeigen; Produktidee zum Markteintritt: ein Stromprodukt mit unterschiedlichen CO₂-Mengen und ein Gasprodukt mit Biogasbeimischung; Anspruch an CO₂-Reduktion und Transparenz zu eingespartem CO₂ erfordert Erschließung und Marktführerschaft in neuen Märkten – Smart Metering, Home Automation und Elektromobilität • Hamburg Energie stellt sich aktiv dem Wettbewerb und verfolgt im liberalisierten Markt eine an den Marktbedingungen ausgerichtete Preispolitik, die rentables Wachstum ermöglicht • Hamburg Energie steigert als kommunales Versorgungsunternehmen permanent die Kosteneffizienz bei Erhalt einer hohen Servicequalität; Sicherstellung durch Kooperation mit HWW, öffentlichen Unternehmen Hamburgs und Dienstleistern • Mithilfe der Stadt Hamburg, der Kooperationspartner und der Wohnungswirtschaft wird Hamburg Energie effizienter Kunden gewinnen als seine Wettbewerber
<p>Kunden</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Privatkunden • Gewerbekunden • Geschäftskunden • Wohnungswirtschaft • Öffentliche Hand 	
<p>Produkte</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Alles aus einer Hand • Strom, Gas, Wasser • Wärme, Contracting 	
<p>Funktionsbereiche</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marketing und Produktentwicklung • Vertrieb Strom, Gas, Wärme, Wasser • Abrechnung • Kundenbetreuung • Bezug Dienstleistungen vom Geschäftsfeld Erzeugung und Großhandel 	



Umsetzung Endkundenversorgung mit Energie und Wasser

<h2>Prozess</h2> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Marketing</th> <th>Vertrieb</th> <th>Liefermanagement</th> <th>Messung</th> <th>Abrechnung</th> <th>Kundenbetreuung</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> • Marke • Produktentwicklung • Marktforschung </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> • Neukundengewinnung • Vertragswesen • Kundenmanagement </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> • Liefermanagement • Netzmanagement • Netznutzungsentgelte </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> • Messdatenmanagement • Zähler- und Messwesen </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> • Debitorenbuchhaltung • Fakturierung • Mahn- und Klagewesen • Dokumentation </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> • Kundenbindung • After-Sales-Service • Beschwerdemanagement </td> </tr> </tbody> </table>	Marketing	Vertrieb	Liefermanagement	Messung	Abrechnung	Kundenbetreuung	<ul style="list-style-type: none"> • Marke • Produktentwicklung • Marktforschung 	<ul style="list-style-type: none"> • Neukundengewinnung • Vertragswesen • Kundenmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> • Liefermanagement • Netzmanagement • Netznutzungsentgelte 	<ul style="list-style-type: none"> • Messdatenmanagement • Zähler- und Messwesen 	<ul style="list-style-type: none"> • Debitorenbuchhaltung • Fakturierung • Mahn- und Klagewesen • Dokumentation 	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenbindung • After-Sales-Service • Beschwerdemanagement 	<h2>Finanzierung</h2> <table border="1"> <tr> <td>Ingangsetzung:</td> <td>0,75 bis 1,0 Mio. Euro</td> </tr> <tr> <td>Markenkommunikation:</td> <td>0,5 bis 1,5 Mio. Euro p.a.</td> </tr> <tr> <td>Kundengewinnungskosten:</td> <td>50-100 Euro je Privat- und Gewerbekunden, 500 Euro je Geschäftskunde</td> </tr> </table>	Ingangsetzung:	0,75 bis 1,0 Mio. Euro	Markenkommunikation:	0,5 bis 1,5 Mio. Euro p.a.	Kundengewinnungskosten:	50-100 Euro je Privat- und Gewerbekunden, 500 Euro je Geschäftskunde
Marketing	Vertrieb	Liefermanagement	Messung	Abrechnung	Kundenbetreuung														
<ul style="list-style-type: none"> • Marke • Produktentwicklung • Marktforschung 	<ul style="list-style-type: none"> • Neukundengewinnung • Vertragswesen • Kundenmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> • Liefermanagement • Netzmanagement • Netznutzungsentgelte 	<ul style="list-style-type: none"> • Messdatenmanagement • Zähler- und Messwesen 	<ul style="list-style-type: none"> • Debitorenbuchhaltung • Fakturierung • Mahn- und Klagewesen • Dokumentation 	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenbindung • After-Sales-Service • Beschwerdemanagement 														
Ingangsetzung:	0,75 bis 1,0 Mio. Euro																		
Markenkommunikation:	0,5 bis 1,5 Mio. Euro p.a.																		
Kundengewinnungskosten:	50-100 Euro je Privat- und Gewerbekunden, 500 Euro je Geschäftskunde																		
<h2>Aufbauorganisation und Personal</h2> <p>Personalbedarf Markteintritt: 10 Mitarbeiter</p>	<h2>Umsetzung</h2> <table border="1"> <thead> <tr> <th>2009</th> <th>2010</th> <th>2011</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> • Gründung und Geschäftsaufbau Hamburg Energie • Übernahme Kommissionsgeschäft Hamburg Wasser • Abschluss Dienstleistungsverträge Beschaffung, Abwicklung • Vertrieb Strom und Wasser an Privat- und Gewerbekunden und städtische Gesellschaften </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> • Vertrieb Gas an Privat- und Gewerbekunden und städtische Gesellschaften • Vertrieb Strom und Gas an Geschäftskunden • Belieferung FHH mit Gas (01.01.2010) • Start Contractingangebote </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> • Lieferbeginn Gas • Belieferung FHH mit Strom (01.01.2011) • Ausbau Contractingangebote </td> </tr> </tbody> </table>	2009	2010	2011	<ul style="list-style-type: none"> • Gründung und Geschäftsaufbau Hamburg Energie • Übernahme Kommissionsgeschäft Hamburg Wasser • Abschluss Dienstleistungsverträge Beschaffung, Abwicklung • Vertrieb Strom und Wasser an Privat- und Gewerbekunden und städtische Gesellschaften 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertrieb Gas an Privat- und Gewerbekunden und städtische Gesellschaften • Vertrieb Strom und Gas an Geschäftskunden • Belieferung FHH mit Gas (01.01.2010) • Start Contractingangebote 	<ul style="list-style-type: none"> • Lieferbeginn Gas • Belieferung FHH mit Strom (01.01.2011) • Ausbau Contractingangebote 												
2009	2010	2011																	
<ul style="list-style-type: none"> • Gründung und Geschäftsaufbau Hamburg Energie • Übernahme Kommissionsgeschäft Hamburg Wasser • Abschluss Dienstleistungsverträge Beschaffung, Abwicklung • Vertrieb Strom und Wasser an Privat- und Gewerbekunden und städtische Gesellschaften 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertrieb Gas an Privat- und Gewerbekunden und städtische Gesellschaften • Vertrieb Strom und Gas an Geschäftskunden • Belieferung FHH mit Gas (01.01.2010) • Start Contractingangebote 	<ul style="list-style-type: none"> • Lieferbeginn Gas • Belieferung FHH mit Strom (01.01.2011) • Ausbau Contractingangebote 																	



Versorgung der Öffentlichen Liegenschaften mit Strom und Gas

<h2>Ausgangslage</h2> <ul style="list-style-type: none"> • Heute sind die öffentlichen Liegenschaften der Stadt Hamburg in Rahmenverträgen gebündelt. Der Stromliefervertrag beinhaltet ca. 4000 Abnahmestellen und wurde in der Vergangenheit ausgeschrieben, für Gas besteht ein Altvertrag mit E.ON-Hanse. • Mittlerweile hat FHH den Gasliefervertrag mit E.ON Hanse per 31.12.2009 gekündigt. Die zum 01.01.2010 zu beschaffende Menge beläuft sich auf ca. 600 GWh pro Jahr. 20% der Menge werden von den Eigen- und Beteiligungsgesellschaften Hamburgs benötigt. • Der Stromvertrag beläuft sich auf eine Menge von ca. 350 GWh und läuft bis zum 31.12.2010. 		<h2>Angebot für die Liegenschaften</h2> <p>HE bietet für beide Seiten ein gutes Geschäft</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marktpreise • Transparente Preismodelle • Sicherstellung Erreichung der Klimaschutzziele <p>Eckpunkte des Angebotes:</p> <p>Energie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beschaffung in Tranchen am Grosshandelsmarkt • Netznutzung, Steuern, Abgaben und Umweltumlagen als durchlaufende Posten (Kostenerstattung) • Preisvereinbarung zur Marge zur Deckung der Prozesskosten für Beschaffung und Vertrieb <p>Klima</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strom zu 40% aus Regenerativen • Biogasanteil >1% <p>Vertrag</p> <ul style="list-style-type: none"> • Laufzeit 3 Jahre • Verlängerungsoption automatisch 1 Jahr, wenn nicht 24 Monate vorher gekündigt wird <p>Service</p> <ul style="list-style-type: none"> • Energiedatenbereitstellung, Energieberichte und -controlling • Internet-Selfservice <p>Energieeffizienz</p> <ul style="list-style-type: none"> • Projekt Senkung Energieverbrauch in allen Liegenschaften • Einbau Smart Meter 	
<h2>Versorgung durch Hamburg Energie</h2> <ul style="list-style-type: none"> • Mit Gründung der HE besteht die Chance der Belieferung der Landeseinrichtungen als Nukleus für das Geschäft mit Energie. • Die Versorgung durch HE soll zum frühestmöglichen Zeitpunkt beginnen. Für Gas ist dies der 01.01.2010, für Strom der 01.01.2011. • Im Konzept wird davon ausgegangen, dass eine Inhouse-Vergabe möglich ist. • Bei der Versorgung der FHH wird den Energie- und Klimaschutzzielen Rechnung getragen. 			
<h2>Funktionsbereiche</h2> <table border="1"> <tr> <td> HE ist Auftragnehmer von FHH und verantwortlich für: <ul style="list-style-type: none"> • Beschaffung • Netznutzung • Messung und Abrechnung • Abführung von Steuern • Kundenbetreuung </td> <td> FHH muss die bestehende Kompetenz erhalten und die Bündelung der Nachfrage organisieren, um weiterhin als Grosskunde gegenüber HE auftreten zu können. </td> </tr> </table>		HE ist Auftragnehmer von FHH und verantwortlich für: <ul style="list-style-type: none"> • Beschaffung • Netznutzung • Messung und Abrechnung • Abführung von Steuern • Kundenbetreuung 	FHH muss die bestehende Kompetenz erhalten und die Bündelung der Nachfrage organisieren, um weiterhin als Grosskunde gegenüber HE auftreten zu können.
HE ist Auftragnehmer von FHH und verantwortlich für: <ul style="list-style-type: none"> • Beschaffung • Netznutzung • Messung und Abrechnung • Abführung von Steuern • Kundenbetreuung 	FHH muss die bestehende Kompetenz erhalten und die Bündelung der Nachfrage organisieren, um weiterhin als Grosskunde gegenüber HE auftreten zu können.		



Versorgung

- Endkundenversorgung mit Energie und Wasser
- **Energieeffiziente Dienstleistungen und Technologien**



Energieeffiziente Dienstleistungen und Technologie: Smart Metering, Home Automation und Elektromobilität

Ausgangssituation in Hamburg	Marktumfeld in Deutschland
<ul style="list-style-type: none"> • Um die Klimaschutzziele Hamburgs zu erreichen, müssen alle verfügbaren Technologien zur Energieeffizienz genutzt und neue Technologien eingeführt werden. Nur dadurch kann der Energieverbrauch einerseits gesenkt und andererseits klimafreundlicher gestaltet werden. • In Hamburg gibt es rund 1,1 Mio. Stromzähler und 300.000 Gaszähler (SLP). Auf die Freie und Hansestadt Hamburg entfallen dabei rund 3.700 Stromzähler, 2.300 Gaszähler und 550 Wärmezähler. • Eigentümer der Zähler sind derzeit die Netzbetreiber Vattenfall Hamburg im Strom und E.ON Hanse im Gas. Seit der EnWG-Novelle und Einführung der Messzugangsverordnung (MessZV) im Herbst 2008 können auch Dritte Messstellenbetrieb und Messdienstleistung übernehmen. • Vattenfall führt seit November 2007 ein Pilotprojekt mit Smart Metering in Hamburg durch. • In Hamburg werden jährlich 4,7 Mio. t CO₂ durch den Verkehr emittiert. • Täglich fahren 280.000 Einpendler nach Hamburg, davon 180.000 mit PKWs. • An den Haltestellen des Schienenverkehrs des HVV stehen ca. 19.500 Parkplätze für Pendler für Verfügung, etwa 7.300 davon werden von der P+R-Betriebsgesellschaft betrieben. • Gegenwärtig gibt es keine Synergien zwischen Stromerzeugung und -verteilung sowie dem Individualverkehr. • Der Hamburger Senat hat ein Programm zur Untersuchung der Potenziale und Anwendungsmöglichkeiten aufgelegt, um die Markteinführung von Elektromobilität in Hamburg zu fördern und zu beschleunigen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ab 2010 müssen Energieversorger gemäß EnWG-Novelle und MessZV Smart Meter anbieten. Dadurch entwickelt sich ein dynamischer Markt für Smart Metering. Mittelfristig wird sich die Technologie hin zu Home Automation und Smart Grids entwickeln. Hiermit wird mittelfristig die automatisierte Fernsteuerung des Verbrauchs und der dezentralen Erzeugung ermöglicht. Dies befördert eine klimafreundlichere und effizientere Steuerung des Energieverbrauchs. • Der Nationale Entwicklungsplan Elektromobilität definiert die Entwicklungsziele in Deutschland, u.a. bezüglich technischer Normen und Standards sowie für Plug-in-Hybrid-Fahrzeuge. Deutschland soll zu einem Leitmarkt für Elektromobilität entwickelt werden (5 Mio. Elektrofahrzeuge bis 2030).
	<h2>Schlussfolgerungen</h2> <ul style="list-style-type: none"> • Es besteht Handlungsdruck für Energieversorger (Vertriebe, Netz- und Messstellenbetreiber): Sie müssen Strategien zur Umsetzung der gesetzlichen Anforderungen und zur Markteinführung entsprechender Produkte entwickeln. Priorität hat deshalb die Produktentwicklung, in Verbindung mit Technologie. • Das volle Potenzial an Energieeffizienz kann erst mit einem flächendeckenden Rollout und mit Home Automation ausgeschöpft werden. • Elektroantriebe können einen signifikanten Beitrag zur Reduzierung der CO₂-Emissionen im Straßenverkehr und zur Erhöhung des Anteils regenerativ erzeugten Stroms leisten, insbesondere wenn der Einsatz regenerativer Energien in Verbindung mit intelligenten Technologien zur Speicherung und Rückspeisung ins Netz erfolgt.



Ziele und Strategien von Energieeffizienten Dienstleistungen und Technologien: Smart Metering, Home Automation und Elektromobilität

Fokus	Ziele und Strategien
<ul style="list-style-type: none"> Hamburg Energie positioniert sich an der Spitze der Entwicklung: Zur Unterstützung der Umwelt- und Klimaziele der FHH entwickelt Hamburg Energie innovative Multi-Utility-Produkte, die die Funktionalitäten von Smart Metering in Mehrwert für die Kunden umsetzen. Die technologische Entwicklung hin zu Home Automation treibt sie mit an. Hamburg Energie bietet, gemeinsam mit Partnern, in Hamburg regenerativ erzeugten Strom und die technische Infrastruktur zur »Betankung« von Elektrofahrzeugen. 	<p>Ziele</p> <ul style="list-style-type: none"> Markt: Austausch sämtlicher Zähler, für die die FHH Anschlussnutzer ist, und von allen Kunden der Hamburg Energie bis Ende 2011; 90% Smart Meter in Hamburg bis 2020; 5.000 Autos bis Ende 2012 in Hamburg, langfristig 25 % Marktanteil an in Hamburg zugelassenen PKW Umweltziel: Reduzierung des Energieverbrauchs um 15% bis 2012; Reduzierung CO₂-Ausstoß auf 0 g/kWh, d.h. rund 15.000 t für das Jahr 2012 Eigenkapitalrendite: 12% p.a. (nach GewSt, vor KSt) <p>Strategien</p> <ul style="list-style-type: none"> Smart Meter als Standardtechnologie für FHH und andere Kunden der Hamburg Energie, Einführung durch flächendeckenden Rollout Erhöhung der Prozesseffizienz durch Smart Meter, Beschaffungsoptimierung, Premiumprodukte Generierung von Skalen, Größen und Kompetenz über Partner für Technologie und Rolloutplanung Entwicklung von Technologie für Elektromobilität mit einem strategischen Partner (proprietäre Lösung) Tankstation (e-mobil-Station) an Masten der öffentlichen Straßenbeleuchtung und speziellen Tanksäulen Bedienung und Identifizierung des Nutzers per Fernbedienung Initialförderung durch die FHH: für die ersten 10.000 e-mobil-Kunden einen eigenen Parkplatz im öffentlichen Straßenraum (vgl. Behindertenparkplatz) für fünf Jahre
<p>Geschäft</p> <ul style="list-style-type: none"> Vertrieb von Strom- und Multi-Utility-Produkten unter Nutzung der Funktionalitäten von Smart Metering, mittelfristig auch Home Automation. Die Produkte zeichnen sich durch den Kundennutzen Energieeinsparung, Einsparung CO₂-Emissionen und Kosteneinsparung aus. Angebote zur Elektromobilität in Hamburg, Einspeisung und Rückspeisung regenerativer elektrischer Energie aus Elektromobilität ins Stromnetz. 	
<p>Funktionsbereiche</p> <ul style="list-style-type: none"> Marketing und Produktentwicklung für Smart Metering, Home Automation, Elektromobilität Vertrieb von Produkten zu Smart Metering, Home Automation, Elektromobilität Betrieb einer bedarfsgerechten Ladeinfrastruktur für Elektromobilität (»Stromzapfsäulen«) Projektentwicklung 	



Erzeugung und Großhandel



Beschreibung von Erzeugung und Großhandel

Ausgangssituation in Hamburg	Marktumfeld in Deutschland
<ul style="list-style-type: none"> • Mit installierter Leistung von 583 MW elektrisch und 1.393 MW thermisch hat Vattenfall eine dominierende Stellung. • Daneben betreiben drei weitere Unternehmen (E.ON Hanse Wärme, Urbana Energietechnik und Favorit) größere Erzeugungsanlagen. • Die SRH betreibt gemeinsam mit E.ON, Vattenfall und EWE Energien Müllverwertungsanlagen. • Alle zuvor genannten Unternehmen vermarkten selbständig bzw. über die Mutterunternehmen, den Strom und beschaffen die Brennstoffe. • Seitens der FHH wurde folgender Grundsatz für die Erzeugung vereinbart: Keine Stromerzeugung ohne Wärme und keine Wärmeerzeugung ohne Strom 	<ul style="list-style-type: none"> • Der vorhandene Kraftwerkspark in Deutschland ist überaltert, Anlagen von etwa 40 GW müssen bis 2020 erneuert werden. • Das CO₂-Handelssystem stellt einen erheblichen Unsicherheitsfaktor für die Kosten und Investitionsentscheidungen von Kraftwerken dar. • Der Anteil regenerativer Energien steigt derzeit schneller als geplant. 2009 wird der Anteil des EEG-Stroms bereits ca. 20% betragen, die für 2020 geplanten 30% werden voraussichtlich bereits 2014 erreicht. • Die Kraft-Wärme-Kopplungspotenziale werden insbesondere durch Stadtwerke und Contracting-Unternehmen mit Hilfe zentraler und dezentraler KWK-Anlagen erschlossen. • Das EE-WärmeG ist ein Treiber für die Errichtung von regenerativen Wärmeerzeugungsanlagen und den Ausbau der KWK.
	<h3 data-bbox="1137 928 1496 967">Schlussfolgerungen</h3> <ul style="list-style-type: none"> • Es besteht ein Ersatzbedarf bei Kraftwerken. Der Ausbau der Kraft-Wärme-Kopplung ist aus ökonomischen und ökologischen Gründen sowie zur Verbesserung der Versorgungssicherheit sinnvoll und notwendig. • Es existiert ein großes, nicht erschlossenes KWK-Potenzial. • Contracting als Geschäftsmodell ist Voraussetzung, um dezentrale KWK-Potenziale zu erschließen. Dabei müssen neue Technologien in der passenden Skalierung zum Einsatz kommen. • Durch die gemeinsame Bewirtschaftung des Erzeugungsportfolios und einen einheitlichen Zugang zum Großhandelsmarkt lassen sich Synergien bei der Vermarktung und Beschaffung erschließen.



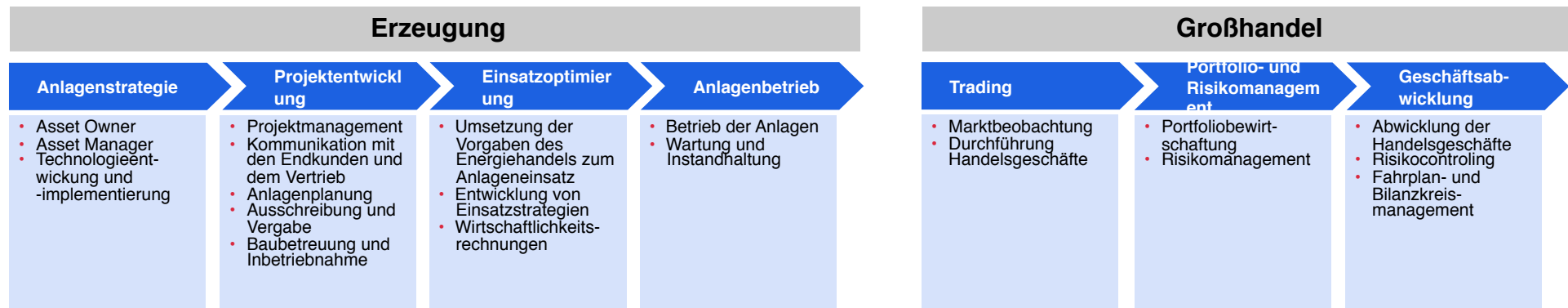
Ziele und Strategien von Erzeugung und Großhandel

<h2>Fokus</h2>	<h2>Ziele und Strategien</h2>
<ul style="list-style-type: none"> • Hamburg Energie spezialisiert sich auf die Erzeugung von Strom und Wärme in Kraft-Wärme-Kopplung und durch regenerative Energien. Hierdurch werden die Emissionsminderungsziele der FHH aktiv unterstützt. Es werden zentrale und dezentrale Anlagen errichtet und betrieben. • Die Erzeugung stützt das Vertriebsportfolio durch die Bereitstellung von Strom. Die Stromerzeugungskosten sind durch den hohen eigenen Wertschöpfungsanteil besser kalkulierbar und steuerbar. 	<p>Ziele</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erreichung eines Anteils der KWK am Wärmemarkt von 50% und eines Anteils erneuerbarer Energien von 20% bis 2020 • Senkung des CO₂-Ausstoßes aus der Erzeugung um 20% bis 2020 und 40% bis 2050. • Erwirtschaftung einer Eigenkapitalrendite von 12% (nach GewSt, vor KSt)
<h2>Geschäft</h2>	<p>Strategien</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Erzeugung von Strom und Wärme aus Kraft-Wärme-Kopplung und regenerativen Energien • Vermarktung des erzeugten Stromes über den Vertrieb von Hamburg Energie und den Handel am Stromgroßhandelsmarkt • Vermarktung der Wärme über Hamburg Energie • Beschaffung der Brennstoffe 	<ul style="list-style-type: none"> • Die Kompetenzen und Ressourcen der SRH, der HWW und der sonstigen Einrichtungen im Erzeugungsbereich werden zusammengefasst. Auf dieser Basis erfolgt die Entwicklung der eigenen Erzeugung. • Die vorhandenen KWK-Potenziale werden durch eigene Contracting-Angebote, insbesondere in Zusammenarbeit mit den Wohnungsunternehmen, erschlossen.
<h2>Funktionsbereiche</h2>	<ul style="list-style-type: none"> • Insbesondere für das Contracting müssen massenmarkt-fähige Technologien auf Basis KWK und erneuerbarer Energien verfügbar sein.
<ul style="list-style-type: none"> • Betrieb Erzeugungsanlagen <ul style="list-style-type: none"> - Betrieb KWK - Betrieb regenerative Erzeugungsanlagen • Projektentwicklung • Energiegroßhandel 	<ul style="list-style-type: none"> • Die mit dem Fernwärmenetz übergehenden Anlagen werden in das Anlagenportfolio integriert und entsprechend der Klimaschutzziele ertüchtigt oder ersetzt. • Der eigene Energiehandel nutzt alle Potenziale des Großhandelmarktes zur Maximierung der Erträge. Das Risikomanagement schafft Transparenz und steuert die Risiken.

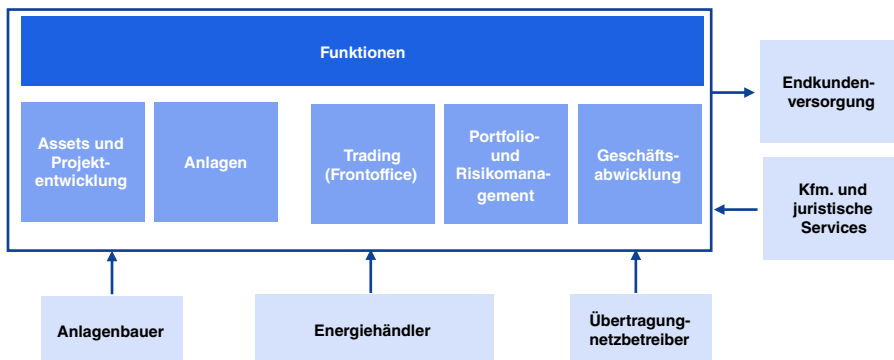


Umsetzung Erzeugung und Großhandel

Prozess



Aufbauorganisation

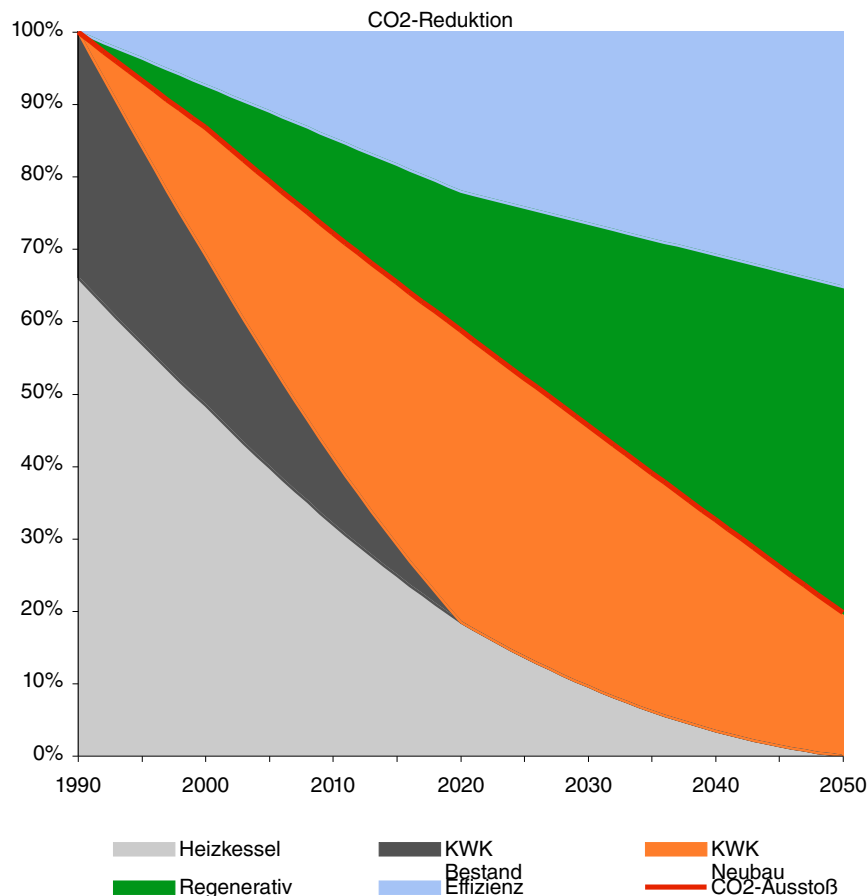


Umsetzung

2009	2010	2011	2012	2015
<ul style="list-style-type: none"> Zusammenführung der Erzeugungsanlagen SRH, HWW, FHH Aufbau Energiehandel 	<ul style="list-style-type: none"> Entwicklung von Contracting-Projekten Umsetzung Einsatzoptimierung und Großhandel 	<ul style="list-style-type: none"> Errichtung von dezentralen Anlagen für Contracting 	<ul style="list-style-type: none"> Vorbereitung der Übernahme der Erzeugungsanlagen 	<ul style="list-style-type: none"> Integration der Erzeugungsanlagen



Erzeugung und Contracting – Umsetzung der Emissionsminderung in der Wärmeerzeugung



- **Wärmebedarf wird bis 2050 um ca 40% reduziert. Die verbleibende Wärmemenge muss durch regenerative Erzeugung und durch KWK bereitgestellt werden.**
- **Um das CO₂ Reduktionsziel von 80% zu erreichen, darf die Wärme nur aus erneuerbaren Energien und KWK erzeugt werden.**
 - Die verbleibende CO₂-Menge bestimmt in Verbindung mit den Wirkungsgraden und den spezifischen CO₂-Emissionen das Erzeugungsportfolio.
 - Für Hamburg wurde im bestehenden Fernwärmenetz ein Potenzial zur CO₂-Reduktion von ca. 67% ermittelt.
 - Langfristig kann daher nur ein Erzeugungspark die Ziele erfüllen, der überwiegend auf den Einsatz von regenerativen Energien (Biomasse, Biogas, Solarthermie und Geothermie) setzt und erdgasbetriebene KWK vor allem zur Aufrechterhaltung der Versorgungssicherheit nutzt. Zum zeitlichen Ausgleich zwischen regenerativem Energieangebot und Wärmebedarf sind Wärmespeicher notwendig.
- **Zur Erschließung der dezentralen Wärmesenken sind massenmarktfähige Klein-BHKW und regenerative Erzeugungsanlagen notwendig.**
- **Mit Hilfe des Contracting erhält der Kunde das Angebot auf Wärmelieferung frei Abnahmestelle. Das Contracting-Unternehmen übernimmt alle Chancen und Risiken aus dem Einsatz der neuen Technologie. Dabei kann das Contracting-Unternehmen mit seiner Lernkurve die Risiken besser steuern und daraus einen zusätzlichen Ertrag generieren.**



Kommunales Infrastrukturmanagement

- **Öffentliche Beleuchtung und Lichtsignalanlagen**
- Energie- und Wassernetze und Offene Fernwärmeplattform
- Weiterentwicklung Kommunales Infrastrukturmanagement



Beschreibung von Öffentliche Beleuchtung/Lichtsignalanlagen

Ausgangssituation in Hamburg	Marktumfeld in Deutschland
<ul style="list-style-type: none">• In Hamburg stehen rund 122.200 Straßenleuchten sowie Scheinwerfer zur Anleuchtung.• Darüber hinaus regeln rund 1.700 Lichtsignalanlagen den Straßenverkehr in Hamburg.• Die Planungs-, Projektvorbereitungs- und Projektsteuerungsleistungen sowie Umsetzungsleistungen, Betriebs- und Unterhaltungsleistungen sind Aufgabe des Landesbetriebs Straßen, Brücken und Gewässer (LSBG).• Die operativen Leistungen der Instandhaltung der öffentlichen Beleuchtungsanlagen und Lichtsignalanlagen werden von Vattenfall Europe Netzservice erbracht.• Ebenfalls durch Vattenfall Europe erfolgt die Energieversorgung der Beleuchtung und der Lichtsignalanlagen über einen Vertrag mit einer Laufzeit bis Dezember 2012.	<ul style="list-style-type: none">• Die Leistungen für die öffentliche Beleuchtung und Lichtsignalanlagen werden durch die Kommune selbst, Stadtwerke, andere Versorgungsunternehmen oder spezialisierte Dienstleister erbracht.• In den Kommunen werden Energieeinsparpotenziale erzielt durch Umrüstung von Quecksilberdampfhochdruckleuchten (HQL) auf energieeffiziente Leuchtmittel (NAV-, Metaldampf- oder LED-Leuchten) sowie die Umrüstung der Lichtsignalanlagen auf LED-Signalgeber.
	<h3 data-bbox="1122 895 1480 935">Schlussfolgerungen</h3> <ul style="list-style-type: none">• Die energieeffiziente Modernisierung der Beleuchtungs- und Lichtsignalanlagen im Interesse des Klimaschutzes ist die aktuelle Herausforderung für die Kommunen.• Erforderlich ist eine effektive Organisation für die Anlagenentwicklung, ein Beleuchtungskonzept für die Stadtbeleuchtung sowie Modernisierungskonzepte für die Straßenleuchten und Lichtsignalanlagen.



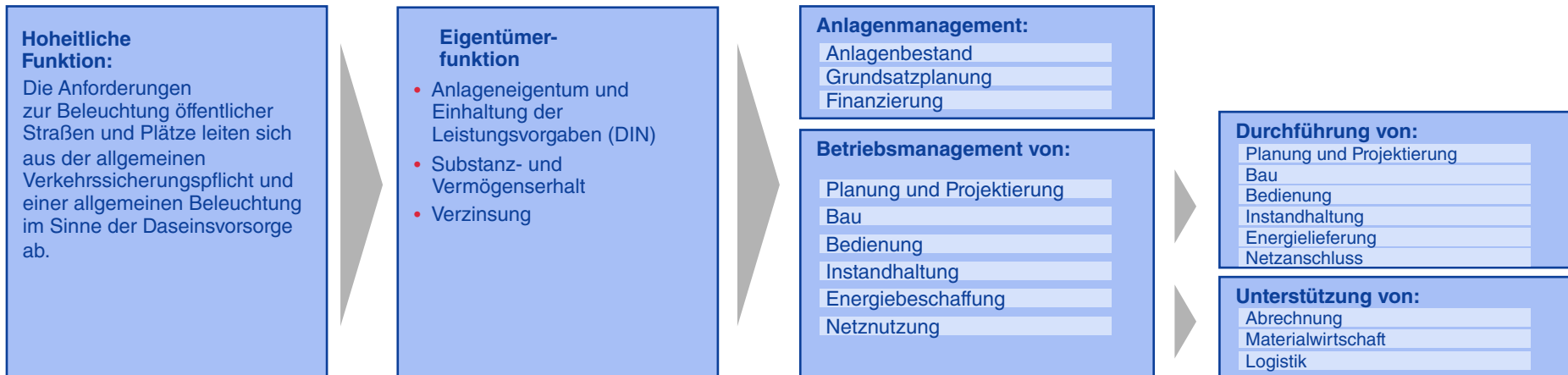
Ziele und Strategien von Öffentlicher Beleuchtung/ Lichtsignalanlagen

Fokus	Ziele und Strategien
<ul style="list-style-type: none"> Hamburg Energie bündelt die Kompetenz für die Anlagenentwicklung und -bewirtschaftung und für die strukturierte Erschließung von Energiereduzierungs- und Effizienzpotenzialen aus Anlage, Betrieb und Energieversorgung unter Berücksichtigung der Ziele Hamburgs zu Verkehrssicherheit, Stadtgestaltung und Energieeffizienz. 	<p>Ziele</p> <ul style="list-style-type: none"> Übernahme des Managements von öffentlicher Beleuchtung und Lichtsignalanlagen. Renditeziel: 12% Eigenkapitalrendite (nach GewSt, vor KSt) Erschließung der Energieeinsparpotenziale durch Umrüstung der Straßenbeleuchtung auf energieeffiziente Leuchtmittel (NAV-, Metaldampf- oder LED-Leuchten), und der Lichtsignalanlagen auf LED-Signalgeber. <p>Strategien</p> <ul style="list-style-type: none"> Bündelung des Managements von Straßenbeleuchtung und Lichtsignalanlagen im Kommunalen Infrastrukturmanagement Umsetzung der Programme zum Klimaschutz über ein effektives Anlagenmanagement Ausschreibung der Instandhaltungsleistungen unter Nutzung von Marktwettbewerb für eine effektive und effiziente Leistungserstellung zum Wohle der Stadt und der Wirtschaftsunternehmen Hamburgs.
<p>Geschäft</p>	
<ul style="list-style-type: none"> Management der öffentlichen Beleuchtung und der Lichtsignalanlagen der Stadt Hamburg. 	
<p>Funktionsbereiche</p> <ul style="list-style-type: none"> Anlagenmanagement und Betrieb der öffentlichen Beleuchtung und Lichtsignalanlagen Organisation und Strukturierung der erforderlichen Leistungen, Beauftragung von Nachunternehmen für die operativen Leistungen der Instandhaltung Projektmanagement zur Modernisierung und Erweiterung der Anlagen 	



Umsetzung Öffentliche Beleuchtung/Lichtsignalanlagen

Prozess



Umsetzung

2009	2010	2011
<ul style="list-style-type: none"> Aufbau des Bereichs Öffentliche Beleuchtung/Lichtsignalanlagen und Eingliederung des entsprechenden Bereichs der LSBG Konzeption Beleuchtungskonzept, Modernisierungskonzepte 	<ul style="list-style-type: none"> Umsetzung der Modernisierung 110 LED LSA und 2.400 HQL Leuchten Entwicklung Beleuchtungs- und Modernisierungskonzepte 	<ul style="list-style-type: none"> Umsetzung Umrüstung restliche HQL-Leuchten, LSA und übrige Öffentliche Beleuchtung entsprechend der Modernisierungskonzepte



Kommunales Infrastrukturmanagement

- Öffentliche Beleuchtung und Lichtsignalanlagen
- **Energie- und Wassernetze und Offene Fernwärmeplattform**
- Weiterentwicklung Kommunales Infrastrukturmanagement



Beschreibung der Energie- und Wassernetze

Ausgangssituation in Hamburg	Marktumfeld in Deutschland
<p>Stromnetz</p> <ul style="list-style-type: none">• Vattenfall Distribution betreibt in Hamburg Hoch-, Mittel- und Niederspannungsnetze.• Gespeist wird das Stromnetz überwiegend aus dem Transportnetz (Höchstspannung) der Vattenfall Transmission.• Der Konzessionsvertrag endet zum 31.12.2014. <p>Gasnetz</p> <ul style="list-style-type: none">• Das Erdgasnetz wird von E.ON Hanse Netz betrieben.• Die Einspeisung erfolgt aus den Marktgebieten Wingas und GUD H. <p>Weitere Infrastruktureinrichtungen</p> <ul style="list-style-type: none">• Fernwärmenetz (siehe offene Fernwärmeplattform)• Öffentliche Beleuchtung und Lichtsignalanlagen (siehe dort)	<p>Marktumfeld in Deutschland</p> <ul style="list-style-type: none">• Die Rahmenbedingungen werden durch die regulatorischen Vorgaben des EnWG und der Verordnungen bestimmt.<ul style="list-style-type: none">- Die Netze unterliegen der Anreizregulierung.- Die Netze müssen unbündelt sein, d.h. in einer rechtlich selbständigen Gesellschaft organisiert sein.• Die großen Energiekonzerne versuchen, bei ihren Netzbetreibern Synergien durch Fusionen zu erschließen. Stadtwerke konzentrieren sich auf die Synergien, die sich aus dem gleichzeitigen Betrieb verschiedener Netze ergeben. Außerdem sind unterschiedliche Formen der Kooperation erkennbar. <p>Schlussfolgerungen</p> <ul style="list-style-type: none">• Die Synergien aus der Zusammenführung der Netze ergeben sich aus der Koordination aller Netzaktivitäten.• Dabei stehen die Integration und Gestaltung der Prozesse im Mittelpunkt.• Für den Querverbund der Netze ist eine rechtlich selbständige Gesellschaft notwendig.

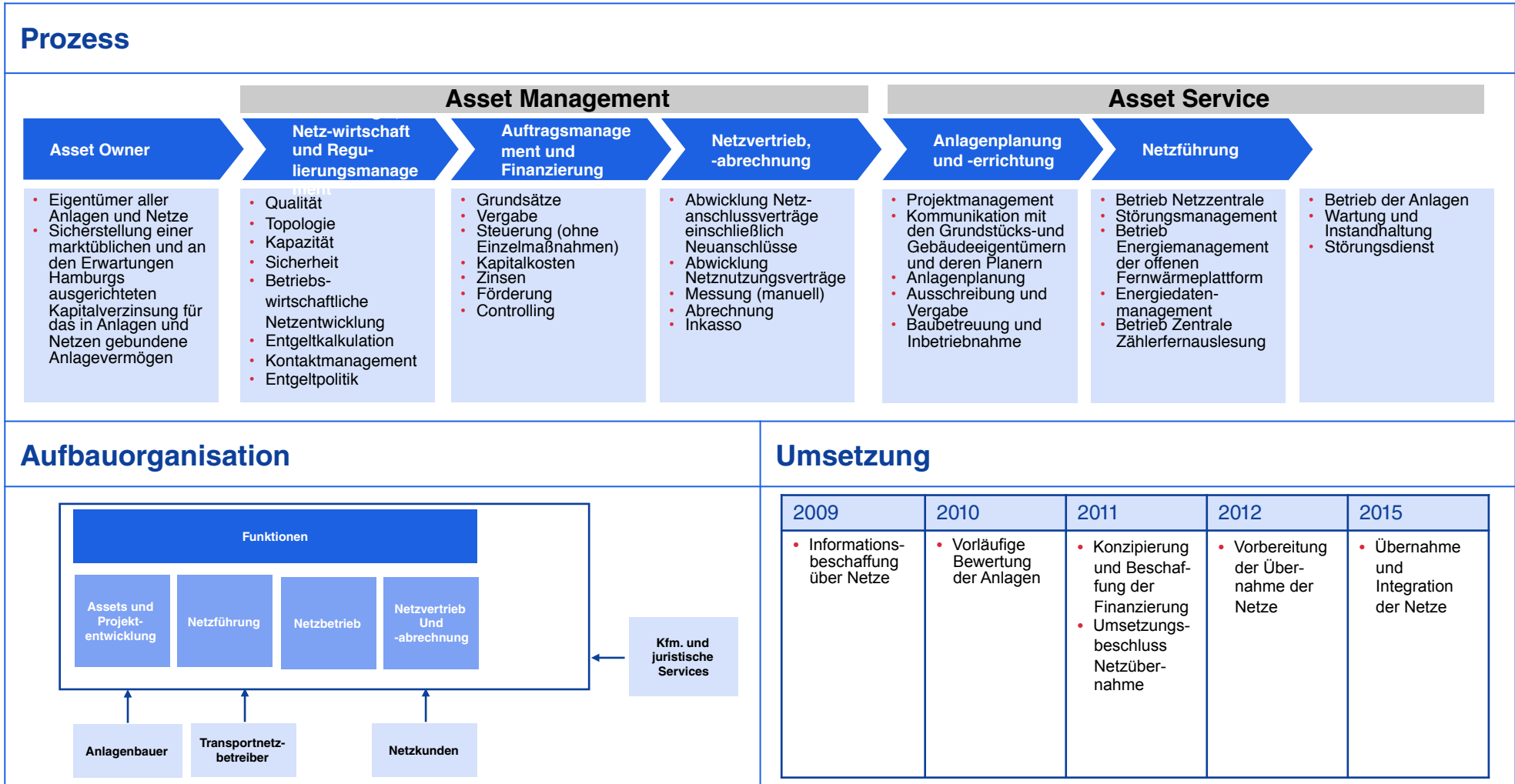


Ziele und Strategien der Energie- und Wassernetze

Fokus	Ziele und Strategien
<ul style="list-style-type: none"> • Bereitstellung des öffentlichen Infrastruktur für eine sichere, preisgünstige und ökologische Versorgung in Hamburg. 	<p>Ziele</p> <ul style="list-style-type: none"> • Regulierungsvorgabe: Eigenkapitalverzinsung: 7,25% Altanlagen und 9,29% Neuanlagen (Regulierungsvorgabe) • Bereitstellung der Infrastruktur, die zur Umsetzung der Maßnahmen der FHH zur Senkung der Emissionen notwendig ist <p>Strategien</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hamburg übernimmt im Fall der Netzübernahme einzelne Betriebe und kann durch Fusion zum Querverbund durch ihre politischen und unternehmerischen Entscheidungen den Mehrwert der Synergiepotenziale selbst realisieren. • Die Umsetzung erfolgt in einer Organisationsform mit einer prozessorientierte Aufbauorganisation mit klaren Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehung. • Die Zukunft liegt in der Weiterentwicklung des Querverbundes über die Energie- und Wasserinfrastruktur, öffentliche Beleuchtung und Lichtsignalanlagen zum umfassenden Kommunalen Infrastrukturdienstleister. Dabei wird das Konzept des Facility Managements aus dem Hochbau auf die kommunalen Infrastrukturen im Straßenraum oberhalb und unterhalb der Straßenoberfläche übertragen.
<p>Geschäft</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Bereitstellung der Netznutzung und des Netzzugangs für Energievertriebsunternehmen und sonstige Netzkunden • Bereitstellung von Netzanschlüssen für Endverbraucher und Einspeiser • Betrieb der Strom-, Gas- und Fernwärmenetze sowie der öffentliche Beleuchtung und der Lichtsignalanlagen 	
<p>Funktionsbereiche</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eigentümer: Asset Owner • Management: Asset Manager • Betreiber: Asset Service 	



Umsetzung der Energie- und Wassernetze





Beschreibung der Offenen Fernwärmeplattform

Ausgangssituation in Hamburg	Marktumfeld in Deutschland
<ul style="list-style-type: none"> • Der Fernwärmeverbrauch in Hamburg beläuft sich auf 5.087 GWh. • Haushalte sowie Gewerbe und Handel haben zusammen einen Anteil von ca. 90% des Fernwärmeverbrauchs. • Ca. 400.000 von 940.000 Haushalten wurden 2005 mit Fernwärme versorgt. • Neben dem innerstädtischen Netz der Vattenfall betreiben drei weitere Anbieter Fern- bzw. Nahwärmenetze in Hamburg (E.ON Hanse Wärme, Favorit Hamburg und Urbana). • Der KWK-Anteil beträgt bei Vattenfall ca. 80%, bei den anderen zwischen 3% und 14%. • Ein Ausbaupotenzial für Fernwärme aus KWK und regenerativen Energien ist vorhanden. Dabei werden bestehende, mit Heizöl oder Erdgas befeuerte Kesselanlagen durch Fernwärmeversorgung ersetzt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Die Fernwärmeversorgung befindet sich im Substitutionswettbewerb mit anderen Energieträgern und Technologien zur Wärmeversorgung. • Contractingunternehmen und Fernwärmunternehmen bieten den Kunden die Nutzenergie frei Haus an. Die dabei zu Einsatz kommenden Technologien weisen ebenfalls eine hohe Effizienz und Wirtschaftlichkeit auf. Es verbleiben jedoch Redundanzen in den Anlagen und wegen zu geringer Nutzungszeit wirtschaftlich für KWK nicht nutzbare Wärmesenken. • Durch Energieeffizienzmaßnahmen wie Wärmedämmung und Abwärmenutzung sinkt der Wärmebedarf. Erwartet wird ein Rückgang um 40% bis 2050.
	<h3 data-bbox="1137 916 1496 954">Schlussfolgerungen</h3> <ul style="list-style-type: none"> • Nur durch die Kombination effizienter Erzeugungsanlagen und Fernwärmenetze können attraktive Fernwärmeangebote unterbreitet werden. • Verdichtungsmaßnahmen im Fernwärmenetz stabilisieren den Absatz und sichern die Auslastung der Fernwärmenetze. • Zur Sicherung eines maximalen Anteils an KWK und regenerativen Erzeugungsanlagen ist die Schaffung einer offenen Fernwärmeinfrastruktur notwendig. Damit kann das Klimaschutzziel Hamburgs unterstützt werden, bis 2020 den CO₂-Ausstoß um 40% und bis 2050 um 80% zu reduzieren.

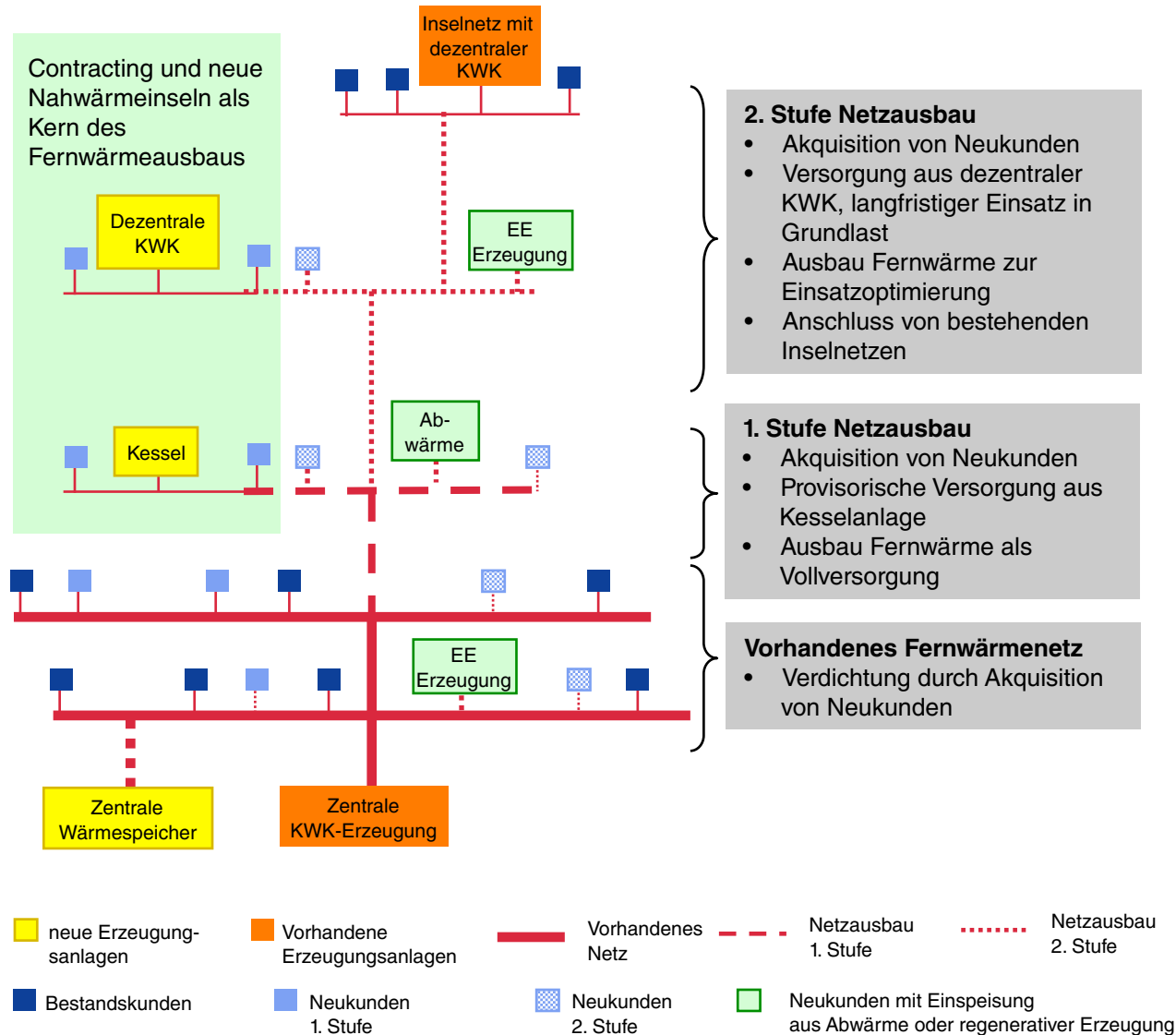


Ziele und Strategien der Offenen Fernwärmeplattform

Fokus	Ziele und Strategien
<ul style="list-style-type: none"> Das Kommunale Infrastrukturmanagement stellt die Infrastruktur (Fernwärmenetz, Wärmespeicher, ökologische Einsatzoptimierung) für eine maximale Nutzung von Wärme aus Kraft-Wärme-Kopplung und regenerative Energien bereit. 	<p>Ziele</p> <ul style="list-style-type: none"> Übernahme des Fernwärmenetzes nach Auslaufen des Konzessionsvertrages, um die Möglichkeit zu nutzen, die Fernwärmeversorgung neu zu gestalten. Schaffung eines Fernwärmeverbundes mit den weiteren Fern-/Nahwärmenetzbetreibern in Hamburg, um so Synergie- und Effizienzpotenziale zu erschließen. <p>Strategien</p> <ul style="list-style-type: none"> Zur Erreichung der Klimaschutzziele ist eine vollständige Nutzung der Potenzial für KWK- und regenerative Erzeugungsanlagen notwendig. Das Fernwärmenetz dient als offene Plattform, die <ul style="list-style-type: none"> einen diskriminierungsfreien Zugang für unabhängige Erzeuger, verbunden mit dem Recht auf Durchleitung von Fernwärme an Endkunden als Direktvermarktungsoption bietet und/oder Wärmeeinspeiserechte für unabhängige Erzeuger beinhaltet Zur Sicherung der Kompatibilität werden gleiche Netzzugangsstandards mit den weiteren Fern- und Nahwärmenetzbetreibern umgesetzt. Es erfolgt ein bedarfsgerechter Ausbau des Fernwärmenetzes.
<p>Geschäft</p>	
<ul style="list-style-type: none"> Bereitstellung des Fernwärmenetzes für die Versorgung von Wärmekunden Übernahme der Wärme aus den Erzeugungsanlagen der Hamburg Energie Übernahme der Wärme von Dritten, sofern sie Wärme aus KWK, Abwärme oder regenerativer Erzeugung einspeisen Bereitstellung von Dienstleistungen zur Wärmespeicherung und zum Netzmanagement 	
<p>Funktionsbereiche</p>	
<ul style="list-style-type: none"> Eigentümer: Asset Owner Management: Asset Manager Betreiber: Asset Service Energiemanager: Optimierung Einspeisungen, Entnahmen und Wärmespeicher 	



Offene Fernwärmeplattform und Contracting



- **Fernwärmeversorgung und Contracting sind für den Kunden vergleichbare Produkte.**
 - Der Kunde erhält die Wärme frei Haus als Nutzenergie. Er muss keine Erzeugungsanlage selbst errichten und betreiben.
 - Im Rahmen des Contractings können weitere Zusatzleistungen angeboten werden.
- **Die Sicherung der KWK-Potenziale ist Voraussetzung für das Erreichen der CO₂-Reduktionsziele und die Erweiterung des Fernwärmenetzes.**
 - Der Kunde trifft Entscheidungen über die Art der Wärmeversorgung bei Neuerrichtung oder Ersatz einer eigenen Erzeugungsanlage.
 - Frühestens nach Amortisation, in der Regel erst am Ende der technischen Nutzungszeit, denkt der Kunde über einen Wechsel der Wärmeversorgung nach.
 - Nach Akquisition eines Wärmekunden kann Hamburg Energie selbst entscheiden, wie die Versorgung erfolgen soll.
- **Für die Entwicklung des Fernwärmenetzes und des Contractings ist eine langfristige Strategie notwendig. Ziel ist, dass durch die Offene Fernwärmeplattform auch die Wärmesenken, Abwärmemengen und regenerativen Erzeugungspotenziale abgeschöpft werden, die eine dezentrale Anlage nicht nutzen kann.**



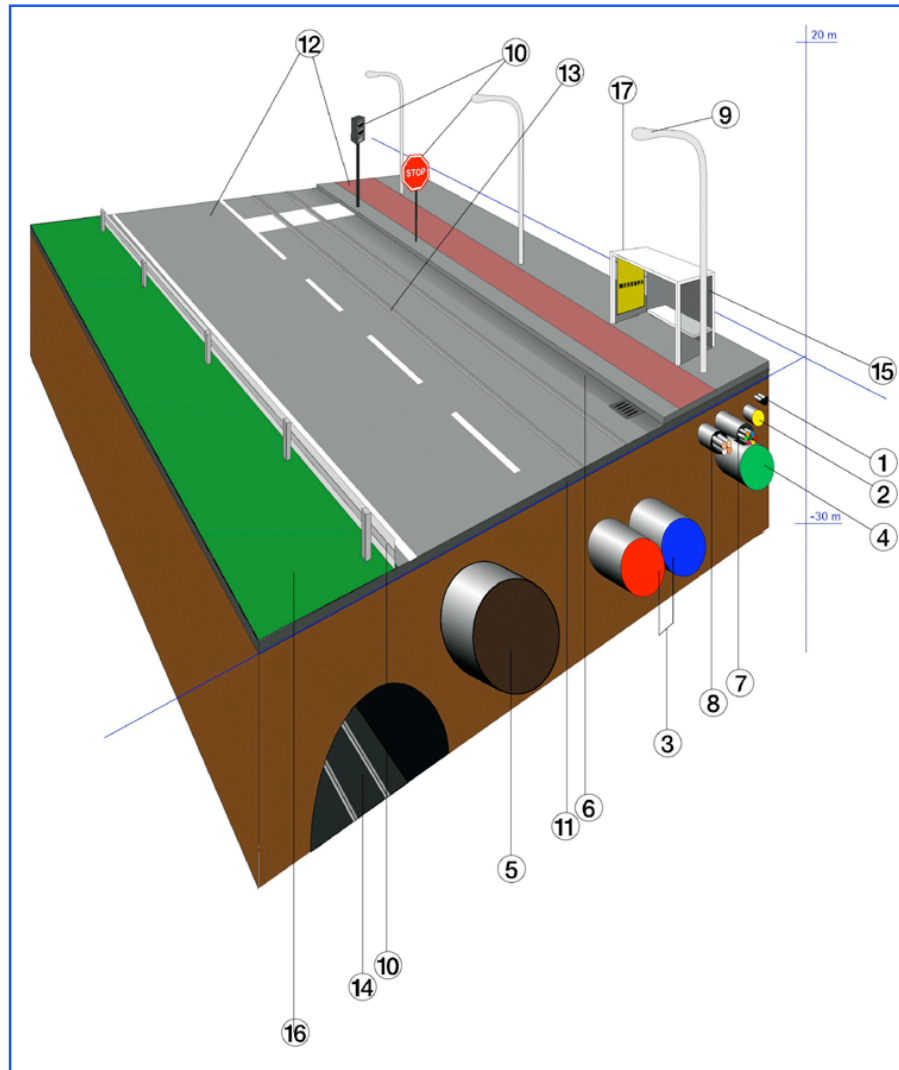
Kommunales Infrastrukturmanagement

- Öffentliche Beleuchtung/Lichtsignalanlagen
- Energie und Wassernetze und Offene Fernwärmeplattform
- **Weiterentwicklung Kommunales Infrastrukturmanagement**



Kommunales Infrastrukturmanagement: Die Vision KIM

Infrastrukturen
1. Strom
2. Gas
3. Fernwärme
4. Trinkwasser
5. Abwasser
6. Entwässerung
7. Telekommunikation
8. Kabelfernsehen
9. Öffentliche Beleuchtung
10. Straßenverkehrstechnik
a) Lichtsignalanlagen
b) Verkehrszeichen
c) Schutzeinrichtungen
11. Straßenoberfläche
12. Verkehrswege
a) Kraftverkehr
b) Rad- und Fußwege
13. Stadtbahn
14. U-Bahn
15. Stadtmöbel
16. Grünflächen
17. Außenwerbung



KIM überträgt das Prinzip des Facility Managers im Hochbau auf den Tiefbau. Die kommunalen Infrastrukturen arbeiten im Wesentlichen nach den gleichen Prozessen:

- Anlagen-, Bestands- und Datenmanagement
- Bedarfsermittlung/-planung
- Planung von Baumaßnahmen (Einzelmaßnahmen)
- Auftragsvergabe und Steuerung von Baumaßnahmen
- Steuerung von Mess- und Regeltechnik
- planmäßiger Betrieb
- unplanmäßiger Betrieb (Störungs- und Schadensbeseitigung)
- Abrechnung Entgelte und Gebühren gegenüber Dritten
- Material- und Lagermanagement
- Management von Fuhrpark und Betriebshöfen
- Bewirtschaftung der betriebsnotwendigen Grundstücke und Gebäude
- Overhead



Zusammenfassung Innovationsstrategien



Zusammenfassung Innovationsstrategien (Teil 1)

Geschäftsfelder

Versorgung

Geschäfte

Endkundenversorgung

Stromprodukt

- Ökostrom »raus aus der Nische«;
CO₂-arme Energie für alle Hamburger zugänglich und bezahlbar
- Neue Produktgeneration Strom zum Markteintritt: Nachweis CO₂-Reduktion im Produkt (bis hin zur Direktvermarktung regenerativer Energien)

Contracting

- Contractingprodukte aus dezentralen KWK-Anlagen und regenerativen Energien
- Partnerprogramm zur Umsetzung Effizienzmaßnahmen

Energieeffiziente Dienstleistungen und Technologien

Smart Metering und Home Automation

- Smart Meter als Standardtechnologie für FHH bis Ende 2011
- Smart Meter für alle Kunden von Hamburg Energie und technische Entwicklung Home Automation vorantreiben

Elektromobilität

- Angebot von regenerativ erzeugtem Strom und der technischen Infrastruktur (ÖB) zur »Betankung« von Elektrofahrzeugen
- Initialförderung FHH der ersten 10.000 e-mobil-Kunden



Zusammenfassung Innovationsstrategien (Teil 2)

Geschäftsfelder

**Erzeugung
und Großhandel**

**Kommunales
Infrastrukturmanagement**

Geschäfte

Erzeugung

- Dezentrale Erzeugung in KW-Kopplung und regenerativen Anlagen mit massenmarktfähiger Technologie und Vernetzung zu Großkraftwerken
- Erzeugungspark, der überwiegend auf Einsatz von
 - Biomasse, Biogas, Solarthermie und Geothermie
 - erdgasbetriebener KWK zur Aufrechterhaltung Versorgungssicherheit, Wärmespeicher setzt

Großhandel

- Keine

Öffentl. Beleuchtung / Lichtsignalanlagen

- Energieeffiziente Leuchtmittel und Umrüstung Lichtsignalanlagen
- Effektive Organisation der Anlagenentwicklung

Energie- und Wassernetze

- Erschließung Synergiepotenziale durch Zusammenführung einzelner Infrastrukturen in einer Prozesslandschaft im Querverbund

Offene Fernwärmeplattform

- Schaffung Fernwärmeverbund mit weiteren Netzbetreibern in Hamburg; dazu diskriminierungsfreier Zugang für unabhängige Erzeuger und/oder Wärmeeinspeiserechte nach ökologischen Kriterien
- Contracting und neue Nahwärmeinseln als Kern des Fernwärmeausbaus
- Investitionsanreize für die Erschließung von Wärmesenken in den Sektoren Dienstleistung, Handel, Handwerk und Industrie
- Anreize für Mikro-KWK in privaten Haushalten
- Direkte Einspeisung von Wärme in KWK-, Geothermie- und Solaranlagen in Fernwärmenetz, das physische Speicherdienstleistungen erbringt (Voraussetzung hydraulisches Konzept für Netzgebietzonen)

Kommunales Infrastrukturmanagement

- Übertragung Konzept Facility Management aus Hochbau auf kommunale Infrastrukturen



Empfehlungen



Empfehlungen

■ Wir empfehlen der Freien und Hansestadt Hamburg, Hamburg Energie zu gründen mit den Strategieelementen

- Verpflichtung des Unternehmens auf die Klimaschutzziele Hamburgs,
- CO₂-arme Versorgung mit Strom, Gas, Wärme und Wasser aus einer Hand,
- Stufenweiser Aufbau des Unternehmens, beginnend mit der Start-up-Organisation im Geschäftsfeld Erzeugung,
- Übernahme und Integration der Wasser- sowie der Strom-, Gas- und Wärmenetze und der Erzeugungsanlagen nach Auslaufen der Konzessionsverträge und Weiterentwicklung des Kommunalen Infrastrukturmanagements,
- Betrieb der öffentlichen Beleuchtung und der Lichtsignalanlagen,
- Markteinführung Energieeffizienter Dienstleistungen und Technologien: Smart Metering, Home Automation und Elektromobilität zur Beschleunigung der Energieeffizienz.



Ansprechpartner

Ansprechpartner

Ben Schlemmermeier

Geschäftsführer

ben.schlemmermeier@lbd.de

Tel.: +49(0)30. 617 85 311

Mobil: +49(0)172. 307 31 26



- Kaufmann
- Seit 1989 bei der LBD
- Seit 1991 geschäftsführender Gesellschafter der LBD

Beratungsschwerpunkte:

- Mergers & Acquisitions, Corporate Finance, Project Finance, Corporate Restructuring
- Entwicklung von Visionen, Zielen, Strategien und Positionierungen für Unternehmen
- Politikberatung für die öffentliche Hand, insbesondere in Bezug auf öffentliche Unternehmen
- Beratung zu komplexen Strukturen beim Ein- und Verkauf von Energien und deren Umsetzung in Verträge
- Monopolmärkte und Monopolpreise

Claudia Schlemmermeier

Geschäftsführerin

claudia.schlemmermeier@lbd.de

Tel.: +49(0)30. 617 85 314

Mobil: +49(0)172. 307 31 37



- Diplom-Betriebswirtin
- Seit 1994 bei der LBD
- Seit 1999 geschäftsführende Gesellschafterin der LBD

Beratungsschwerpunkte:

- Unternehmensentwicklung, Reorganisation, Geschäftskonzeption und Businessplanung
- Marketing- und Vertriebsstrategien zur Kundenbindung und -gewinnung
- Marketingplanung und -budgetierung, Erfolgskontrolle
- Entwicklung und Vermarktung von Strom-, Gasprodukten und Dienstleistungen
- Deckungsbeitragsrechnung und Preispolitik für Privat- und Geschäftskunden
- Vertriebsorganisation und -prozesse: Privatkunden, Geschäftskunden, Key-Account-Management, Vertriebspartnergeschäft
- Vorbereitung und Begleitung Markteintritt oder -ausweitung bei Privat- und Geschäftskunden im Strom und Gas



Kontakt Daten

LBD-Beratungsgesellschaft mbH

Stralauer Platz 34 | EnergieForum | (D)10243 Berlin | www.lbd.de

Tel.: +49(0)30.617 85 310 | Fax: +49(0)30.617 85 330 | info@lbd.de

©  LBD-Beratungsgesellschaft mbH 2009

www.lbd.de