

**Strategische Positionierung
von Wohnungsunternehmen
als Energiedienstleister –
Ausgestaltung von
Geschäftsmodellen**

AGW – Arbeitsgemeinschaft großer Wohnungsunternehmen

Nürnberg, 17.10.2013

A	Rahmenbedingungen	3
B	Marktpotenzial Energie und Konkretisierung für ein Wohnungsunternehmen	6
C	Geschäftsmodelle für Wohnungsunternehmen als Energiedienstleister	11
D	Zusammenfassung	22



Rahmenbedingungen

Die Voraussetzungen zur Geschäftsentwicklung Energie haben sich 2013 deutlich zugunsten der Wohnungswirtschaft entwickelt

Rechtlicher Rahmen – Auszug (1/2)

- Umstellung auf "gewerbliche Wärmelieferung" mit **Mietrechtsänderungsgesetz** und **Wärmelieferverordnung** (seit 01.07.2013 in Kraft) in laufenden Mietverhältnissen nun gesetzlich geregelt
- **Mieter haben die Umstellung grundsätzlich zu dulden.** Das Wärmelieferentgelt kann als Betriebskosten auf die Mieter umgelegt werden
- Rahmenbedingungen: **Notwendigkeit der Betriebskostenneutralität**
 - Das **Wärmelieferentgelt einer Energietochter wird entsprechend berechnet**
 - Gegebenenfalls Herstellung der Betriebskostenneutralität durch Zahlung eines **Investitionskostenzuschusses**
- Für das **Betriebsführungs-Contracting** müssen die Heizungsanlagen bei der Umstellung einen **Jahresnutzungsgrad von mind. 80 %** aufweisen – Voraussetzungen sind jeweils zu prüfen
- Zur Wahrung der Umlagefähigkeit der Wärmekosten muss die Energietochter in tatsächlicher Hinsicht **wie ein privater Contractor** agieren und einen Mehrwert schaffen – dies ist bei der Ausgestaltung von Geschäftsmodellen zu berücksichtigen

Der Einsatz von KWK wird von der Politik ausdrücklich befürwortet und findet seinen Niederschlag in der aktuellen Gesetzgebung

Rechtlicher Rahmen – Auszug (2/2)

■ **KWK-Strom ist "das" wichtige Instrument zur erfolgreichen Umsetzung der Energiewende im Wärmebereich:**

- Gesetzliche Förderung durch **Kraft-Wärme-Kopplungsgesetz (KWKG)**
- Anspruch auf Anschluss der KWK-Anlagen an das Stromnetz
- Anspruch auf **Zahlung des KWK-Zuschlages** – Höhe des KWK-Zuschlags hängt von der Leistungsklasse der jeweiligen KWK-Anlage ab
- **Energie- und stromsteuerrechtlich privilegiert**

■ **Einsatz von KWK ist auch dort möglich, wo bereits Fernwärmeversorgung besteht**, wenn der Fernwärmeliefervertrag seit mehr als zehn Jahren besteht

- Bei den Wohnungsunternehmen ist dies jeweils zu prüfen

■ Das Betreiben von KWK-Anlagen führt zur Einstufung als **Energieversorgungsunternehmen im Sinne des Energierechts** und erfordert das Erfüllen von energierechtlichen **Pflichten** :

- Pflicht zur Anzeige der Energiebelieferung von Haushaltskunden
- Anforderungen an die Vertragsgestaltung und an die Stromrechnungen
- Pflicht zur Mitteilung der an Letztverbraucher gelieferten Strommengen
- Abführung der Steuern, Abgaben und Umlagen
- Umsetzung der Regeln für die Marktkommunikation (MaBiS etc.)

B

Marktpotenzial Energie und Konkretisierung für ein Wohnungsunternehmen

Die Grundlagen zur Geschäftsmodellentwicklung Energie umfassen drei Dimensionen

Grundlagen zur Geschäftsmodellentwicklung

1 RECHTLICH

- **Auflösung Mieter-Vermieter-Dilemma** durch Mietrechtsänderungsgesetz und Wärmelieferverordnung → Mieter müssen Umstellung auf gewerbliche Wärmelieferung dulden und Modernisierungsinvestitionen verbleiben nicht mehr vollständig beim Vermieter
- Dezentrale Energie-/Stromversorgung ist **das** wichtigste Instrument zur erfolgreichen Umsetzung der Energiewende und wird über EEG-Umlage gefördert



2 TECHNISCH

- Durchführung von **Maßnahmen mit hohen Investitionsbedarfen**
 - Modernisierung/Einsatz von Anlagen
 - BHKWs, PV
- und **geringen Investitionsbedarfen**
 - Optimierung Anlagen
 - Optimierung Energieeinkauf
- **Wohnungsunternehmen** von 40-50.000 WE **investieren** rd. 1,5-3,0 Mio. EUR p.a. in Heizanlagen – bei 15 Jahren Laufzeit rd. 23-45 Mio. EUR



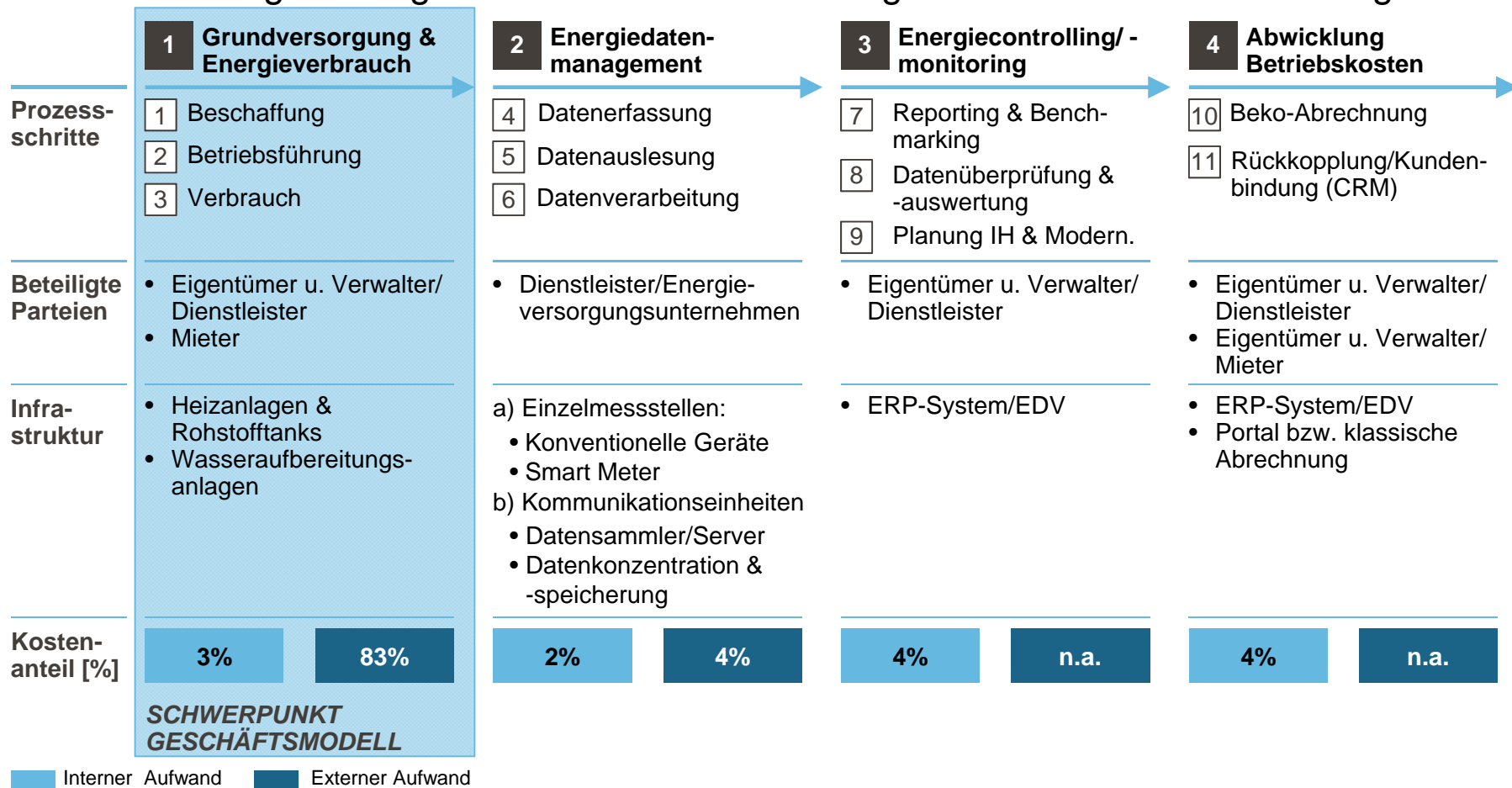
3 WIRTSCHAFTLICH

- **Energiedienstleister**, die gewerbliche Wärmelieferung und/oder BHKW-(Strom) anbieten, realisieren **zweistellige Eigenkapitalrenditen**
- **Sensitivitäten** im Geschäftsmodell müssen **abgebildet** werden, um Risikoneigung der Wohnungsunternehmen Rechnung zu tragen



Das Energiemanagement von Wohnungsunternehmen lässt sich in vier Bereiche unterteilen – Fokus auf Grundversorgung & Verbrauch

Übersicht Energiemanagement: Kreislauf vom Energieeinkauf bis zur Abrechnung



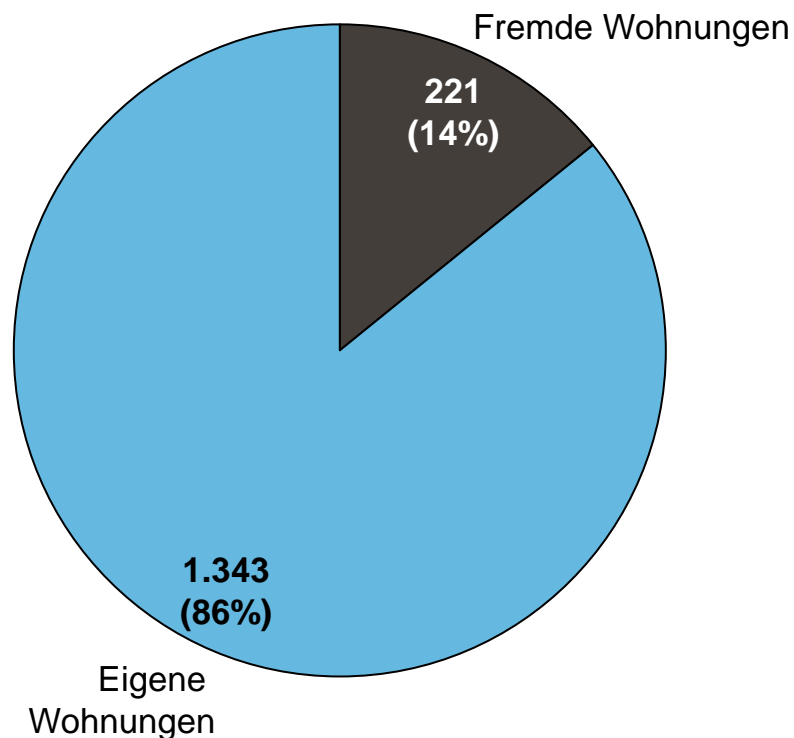
Quelle: Ritterwald

Das Marktvolumen im Bereich Wärme und Strom umfasst im Kreis der AGW-Mitglieder rd. 1,6 Mrd. EUR p.a.

Marktpotenzial Energie AGW-Mitglieder

MARKTPOTENZIAL ENERGIE [Mio. EUR]

Σ 1.564



ANMERKUNGEN

- Grundlagen der Berechnung sind Mitgliederzahlen des AGW vom Mai 2013 (49)
- 1,6 Mio. eigene Wohnungen und 0,263 Mio. fremden Wohnungen als Basis
- Durchschnittliche Wohnungsgröße bei 60 qm
- Annahme von 90% zentral versorgten Objekten (Heizung/ Warmwasser)
- Annahmen Deutscher Mieterbund von 1,24 EUR pro Monat und qm für Heizung/Warmwasser und 0,05 EUR pro Monat und qm für Allgemeinstrom

Einkaufsvolumen im Bereich Energie für ein Wohnungsunternehmen mit rd. 30.000 Wohneinheiten bei ca. 20 Mio. EUR

Einkaufsvolumen Wohnungsunternehmen – Instandhaltung und Betriebskosten [Mio. EUR]

POSITION	KOSTEN in Mio. EUR	in %	
Heizkosten	15,0	19%	40% von WV
Wasserversorgung	9,3	12%	
Müllbeseitigung	5,9	8%	
Versicherungen	4,5	6%	
Gartenpflege	2,9	4%	
Hauswarte	2,1	3%	
Hausbedarfsstrom	1,0	1%	Energierrelevante Kosten rd. 20,0 Mio. EUR (rd. 25% an Gesamtkosten)
Gebäudereinigung	0,9	1%	
Straßenreinigung	0,8	1%	
Kabelanschluss	0,7	1%	
Aufzüge	0,6	1%	
Andere Betriebskosten	0,4	1%	
Ungezieferbekämpfung	0,1	0%	
Sonstige Betriebskosten	6,3	8%	
Betriebskosten	50,9	65%	
Instandhaltung/Modernisierung	27,0	35%	
SUMME	77,9	100%	

Basis: EUR 15 pro m² für Instandhaltung/Modernisierung; Beispielunternehmen mit rd. 30.000 eigenen Wohnungen

B

Geschäftsmodelle für Wohnungsunternehmen als Energiedienstleister

Aktuell erbringen Wohnungsunternehmen Energiedienstleistungen im Bereich Wärme-/Stromversorgung über mehreren Abteilungen

IST-Situation

ENERGIEDIENSTLEISTUNGEN

I. Wärmeversorgung

- Betrieb von Heizanlagen und Übergabestationen inkl. deren Wartung und Instandhaltung
- Anlagenmodernisierung/Anlagenersatz
- Einkauf von Brennstoffen sowie Fernwärme
- Abrechnung der Kosten

II. Stromversorgung

- Einkauf von Strom
- Abrechnung der Stromkosten für Allgemeinstrom und Hausbeleuchtung

BEWIRTSCHAFTUNG

Verantwortlichkeiten für Energiemanagement **aktuell** über **viele Abteilungen verstreut:**

- Haustechnik
- Geschäftsstellen/Service-Büros
- Zentraler Einkauf
- Abteilung der Betriebskostenabrechnung

Eine Professionalisierung im Hinblick auf das Energiemanagement soll durch eine klare Struktur und Spezialisierung erreicht werden

Ziel-Organisation in eigener rechtlichen Gesellschaft

Wärmeversorgung wird gewerbliche Wärmelieferung

- Betrieb von Heizanlagen und Übergabestationen inkl. deren Wartung und Instandhaltung
- Anlagenmodernisierung/Anlagenersatz
- Einkauf von Brennstoffen sowie Fernwärme
- Abrechnung der Kosten gegenüber den Mieterinnen und Mietern
- **NEU: KWK-Offensive** (gezielter Einsatz der Kraft-Wärme-Kopplung mittels BHKWs – Blockheizkraftwerke)

Zuständigkeitswechsel

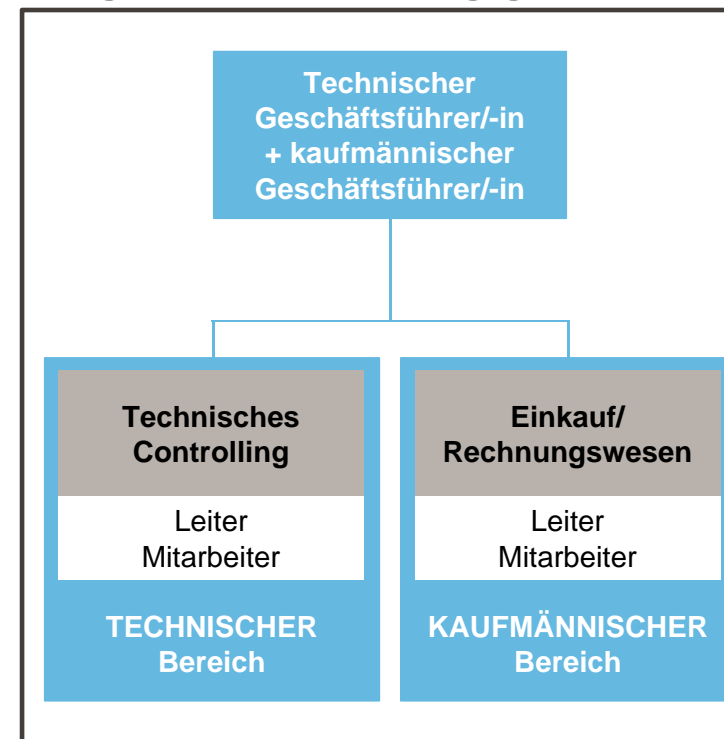
- ✓
- ✓
- ✓
- Weiterhin Wohnungsunternehmen*
- ✓

Stromversorgung

- Einkauf von Strom
- Abrechnung der Stromkosten für Allgemeinstrom und Hausbeleuchtung gegenüber den Mieterinnen und Mietern

- ✓
- Weiterhin Wohnungsunternehmen*

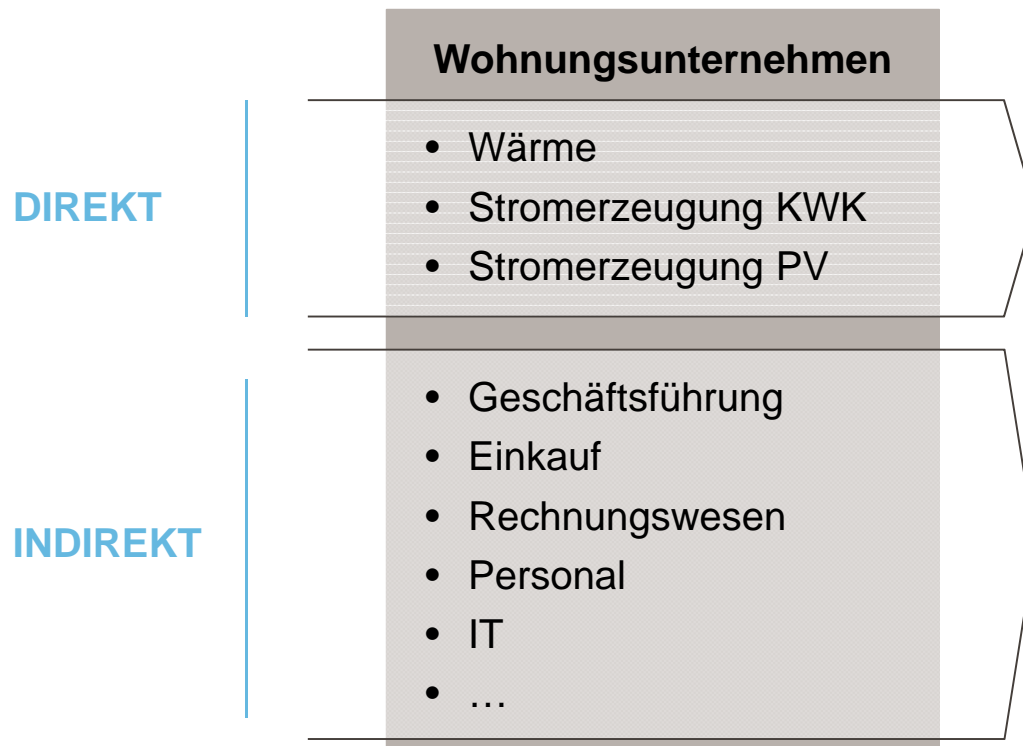
Energie- und Dienstleistungsgesellschaft



Das Geschäftsmodell Energie wird in einer Gesellschaft geplant – Wertschöpfungstiefen sind ausgestaltbar

Geschäftsmodell Energiegesellschaft (schematisch)

GESCHÄFTSMODELL



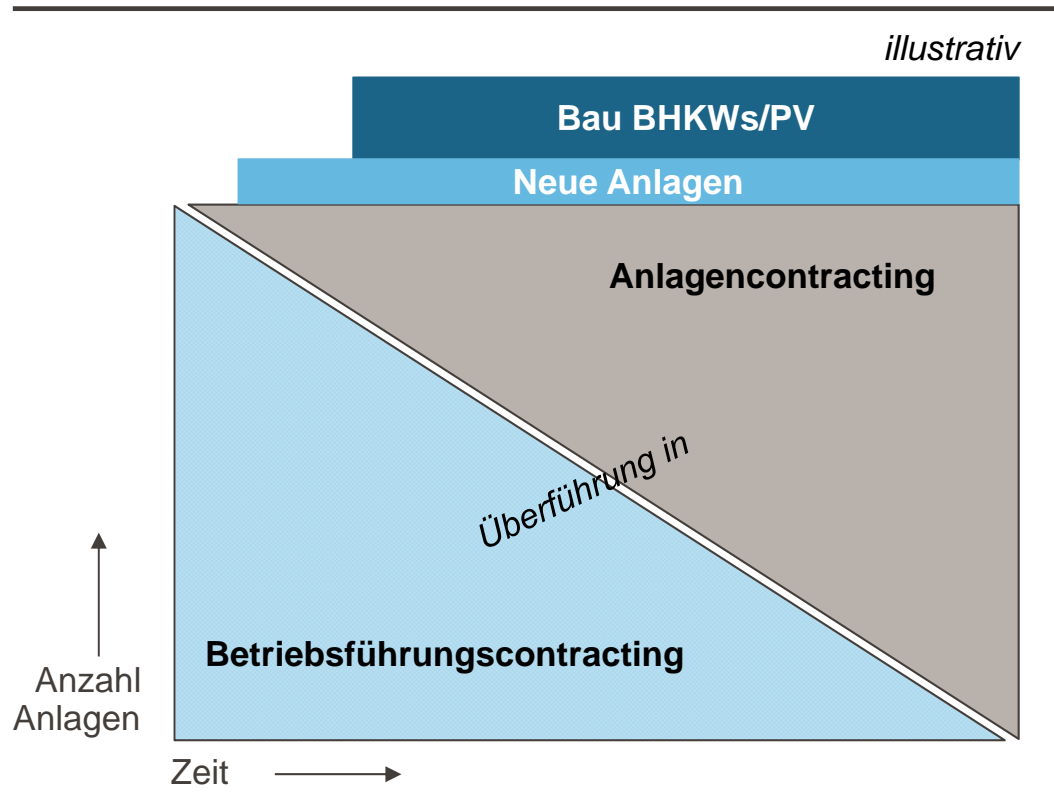
ANMERKUNGEN

- Indirekte Leistungen für das operative Segment sind entsprechend zu planen
- Die Wertschöpfungstiefe im indirekten und direkten Segment sind in unterschiedlichen Stufen der Eigenleistung planbar

Auf Basis ingenieurtechnischer und rechtlicher Prüfungen wurde der Anlagenübergang in eine Wärmegeellschaft konzipiert

Konzeption einer Energiegesellschaft

STRUKTUR ENERGIEGESELLSCHAFT



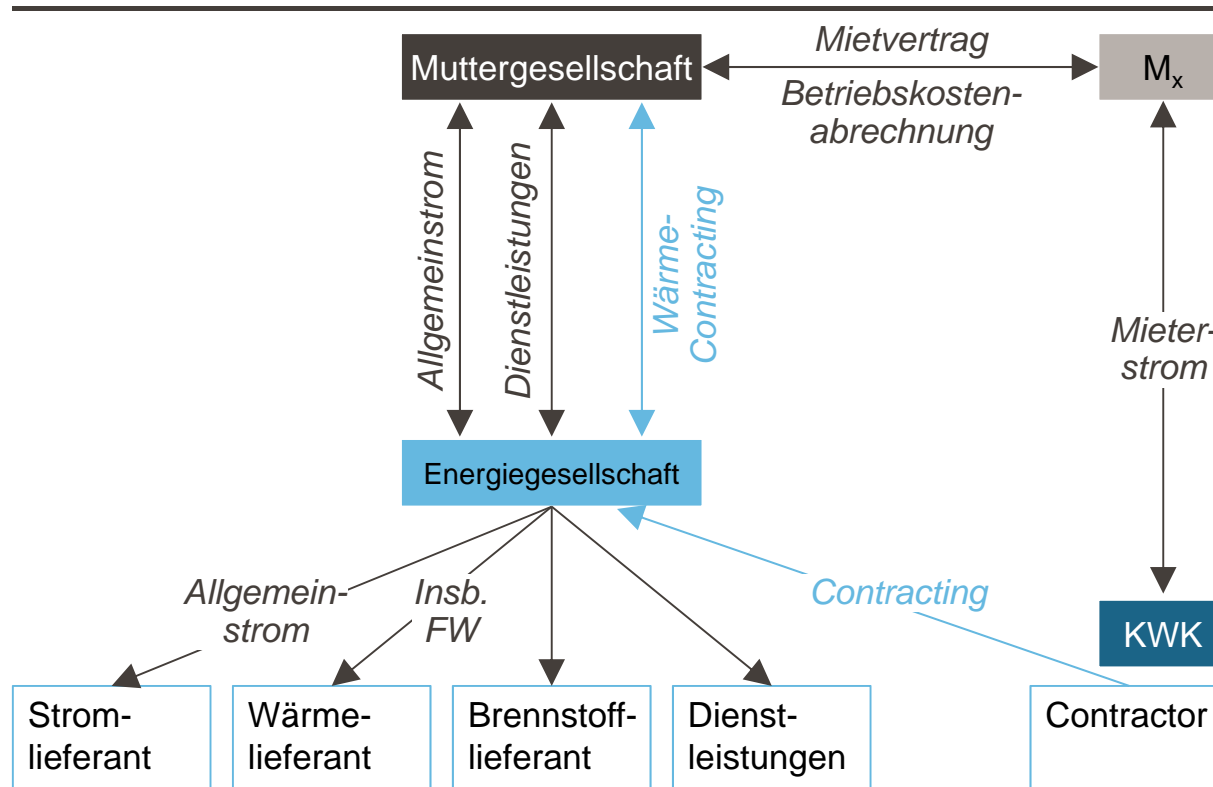
TOCHTERGESELLSCHAFT ALS DIENSTLEISTER

- Einkauf von:
 - Medien (Fernwärme, Gas, Öl)
 - Allgemeinstrom
 - Ingenieurtechnische Dienstleistungen
- Anlagenführung und Wärmeerzeugung
- Erzeugung von BHKW-Strom
- Verkauf der Wärme und Allgemeinstrom an Muttergesellschaft
- Verkauf des BHKW/PV-Stroms an Mieter
- U.a.

Die schlank aufgestellte Energietochter steuert Drittdienstleister und agiert in der Rolle eines Contractors

Zielstruktur Wohnungsunternehmen vs. Energietochtergesellschaft

GESCHÄFTSMODELL

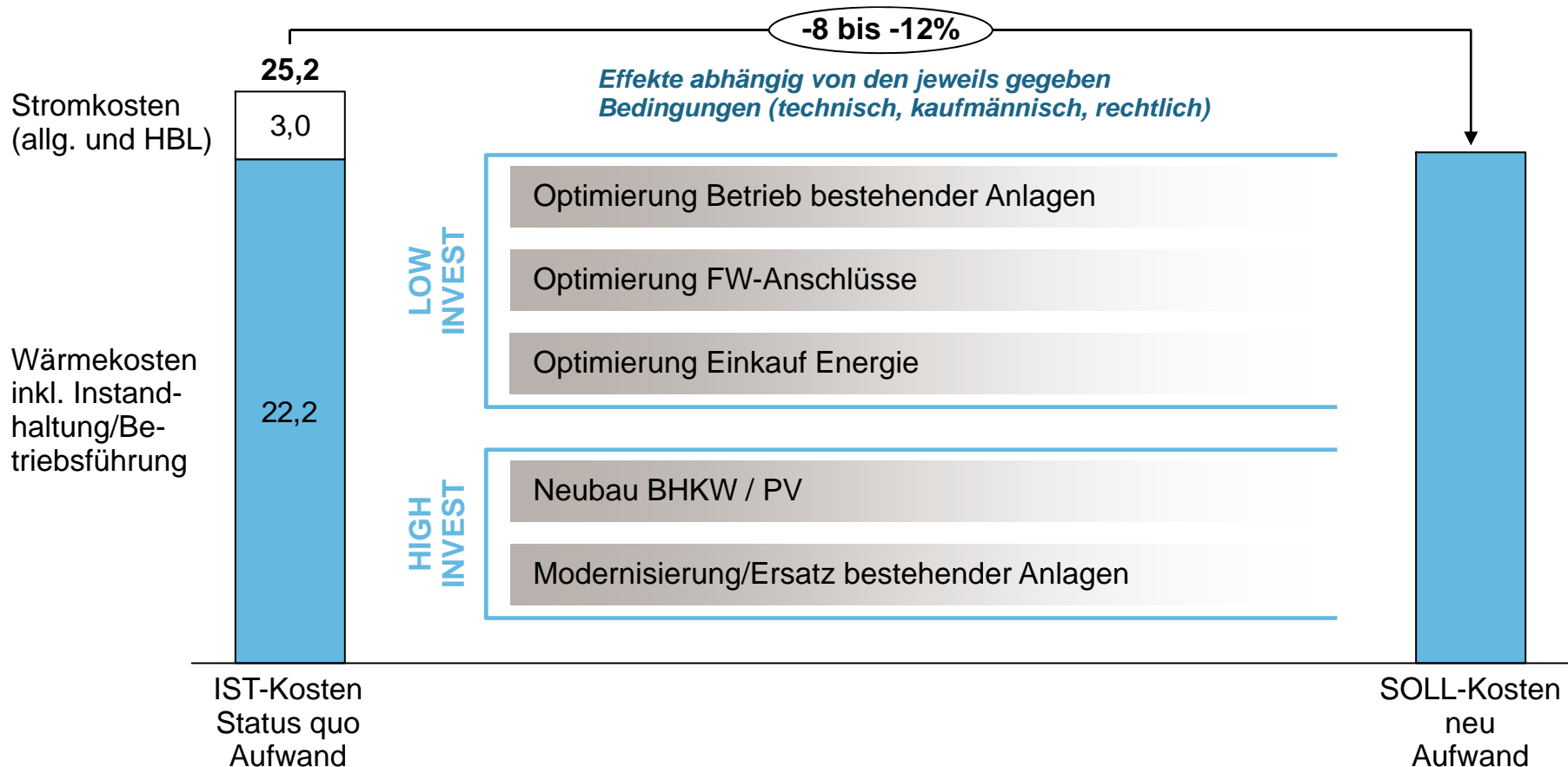


ANMERKUNGEN

- Die Vertragsbeziehungen zwischen Wohnungsunternehmen, Energiegesellschaft und Lieferanten/Dienstleistern der Energiegesellschaft sind entsprechend auszugestalten
- Die Laufzeit von Verträgen ist vor dem Hintergrund einer detaillierten Regelung, was nach Ablauf der Vertragslaufzeit mit Anlagen passiert zu regeln (bei Einsatz von dritten Contractoren)

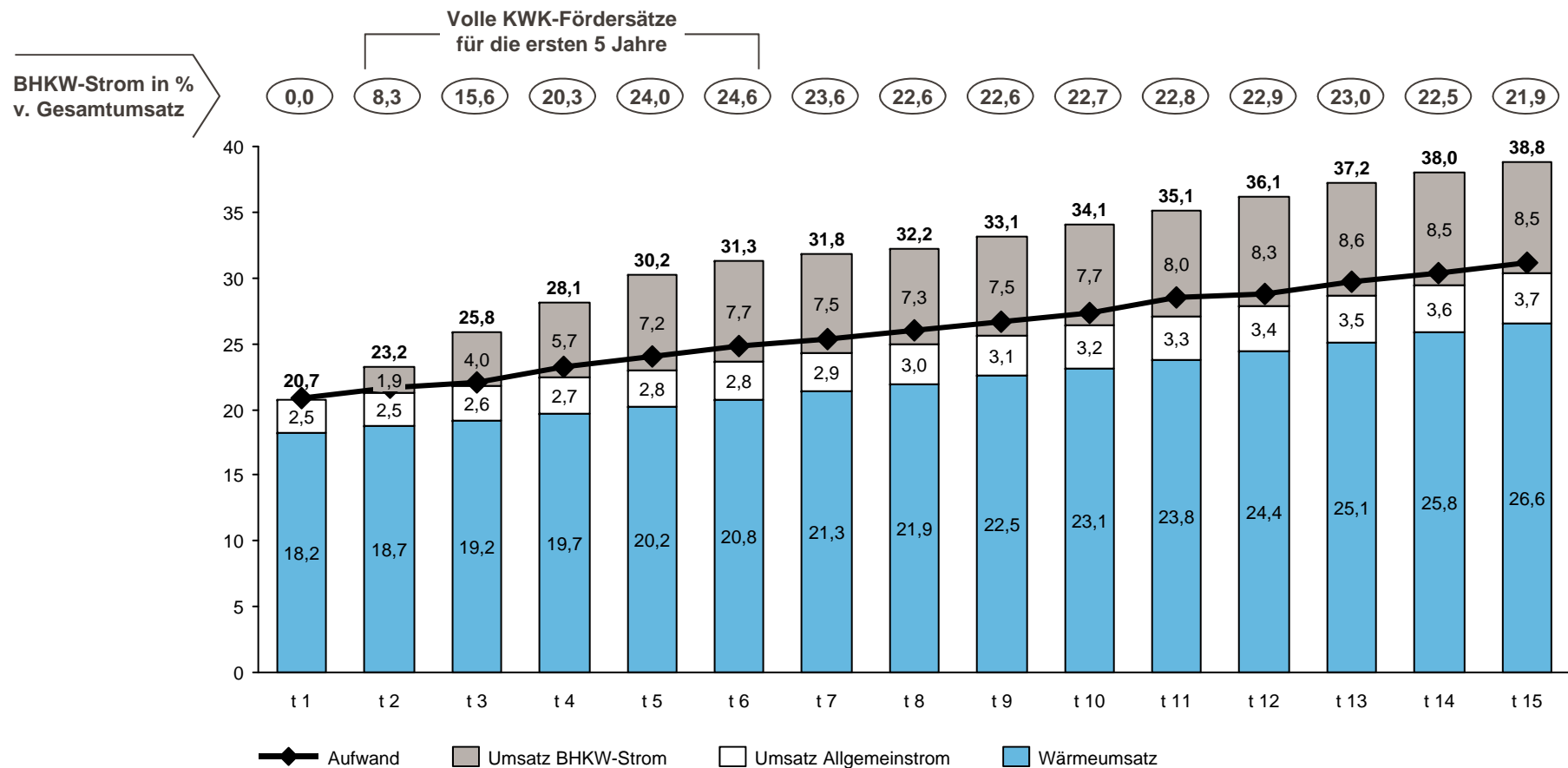
Nach Umsetzung aller Maßnahmen im Geschäftsmodell Energie ist eine Aufwandsreduktion von rd. 8 bis 12% möglich

Angaben ohne Berücksichtigung Preisentwicklung – indikativ [TEUR, netto]



Alle Effekte der Gesellschaft spiegeln sich in einer Umsatz- und Ergebnisrechnung für die Wärmegesellschaft wider

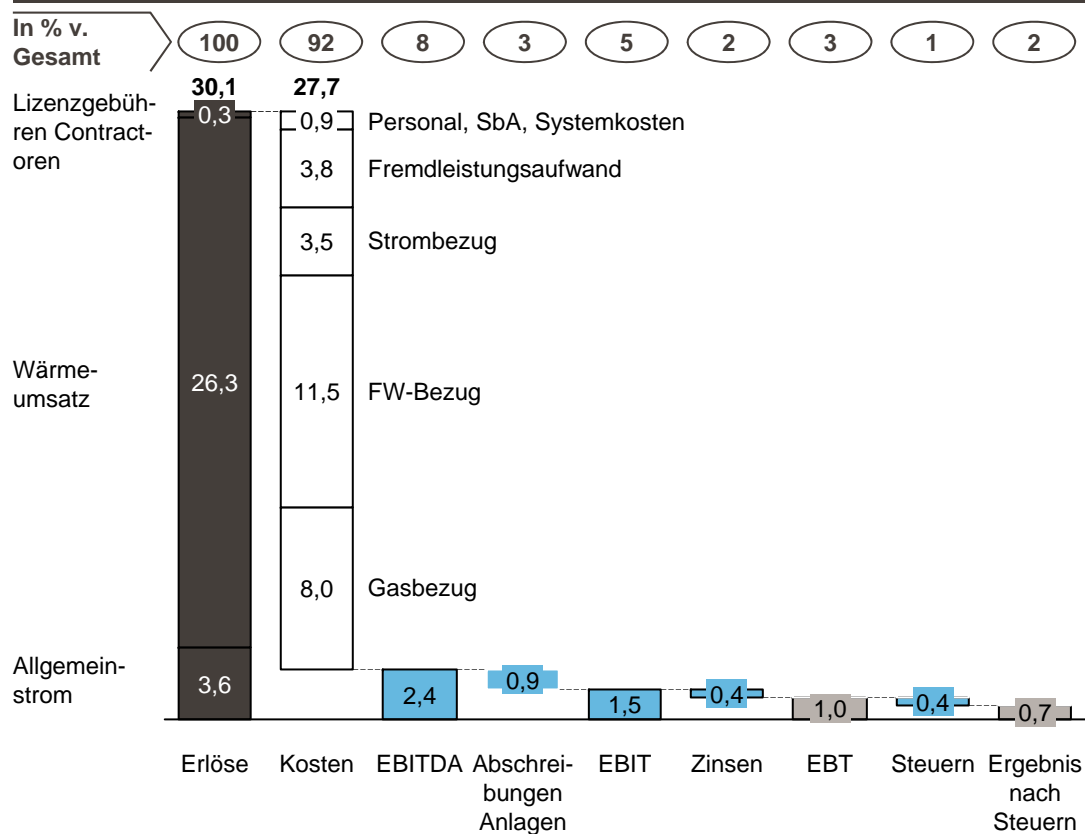
Übersicht Umsatz und Aufwand mit BHKW in Eigenleistung – illustrativ [t1-t15, Mio. EUR]



Alternativ kann eine Gesellschaft auch ohne eigene BHKWs geplant werden – Gewinnmarge vor Steuern liegt bei 5%

Übersicht Gewinn- und Verlustrechnung (mit externen Contractoren für BHKW)

GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG 2020 [Mio. EUR]



ANMERKUNGEN

- Betriebsleistung bei durchschnittlich rd. 30-35 Mio. EUR p.a. i.W. aus:
 - Wärme
 - Allgemeinstrom
 - Lizenzgebühren von Contractoren z.B. für Markennutzung
- Aufwendungen i.H.v. durchschnittlich rd. 25-30 EUR Mio. p.a. aus:
 - Bezug von Gas, Öl, Fernwärme, Strom
 - Einkauf von Dienstleistungen (z.B. Betriebsführung, Schornsteinfeger)
 - Personalkosten und sonst. betriebl. Aufwand
- Investitionen über 15 Jahre werden zu 40% von Tochtergesellschaft getragen und über Banken finanziert. Muttergesellschaft leistet Investitionskostenzuschuss → Entlastung Investitionsbudgets der Mutter um rd. 40%

Wohnungsunternehmen schaffen mit Energiegesellschaft signifikant Werte – Unterschiedliche Handlungsoptionen je Zielgruppe

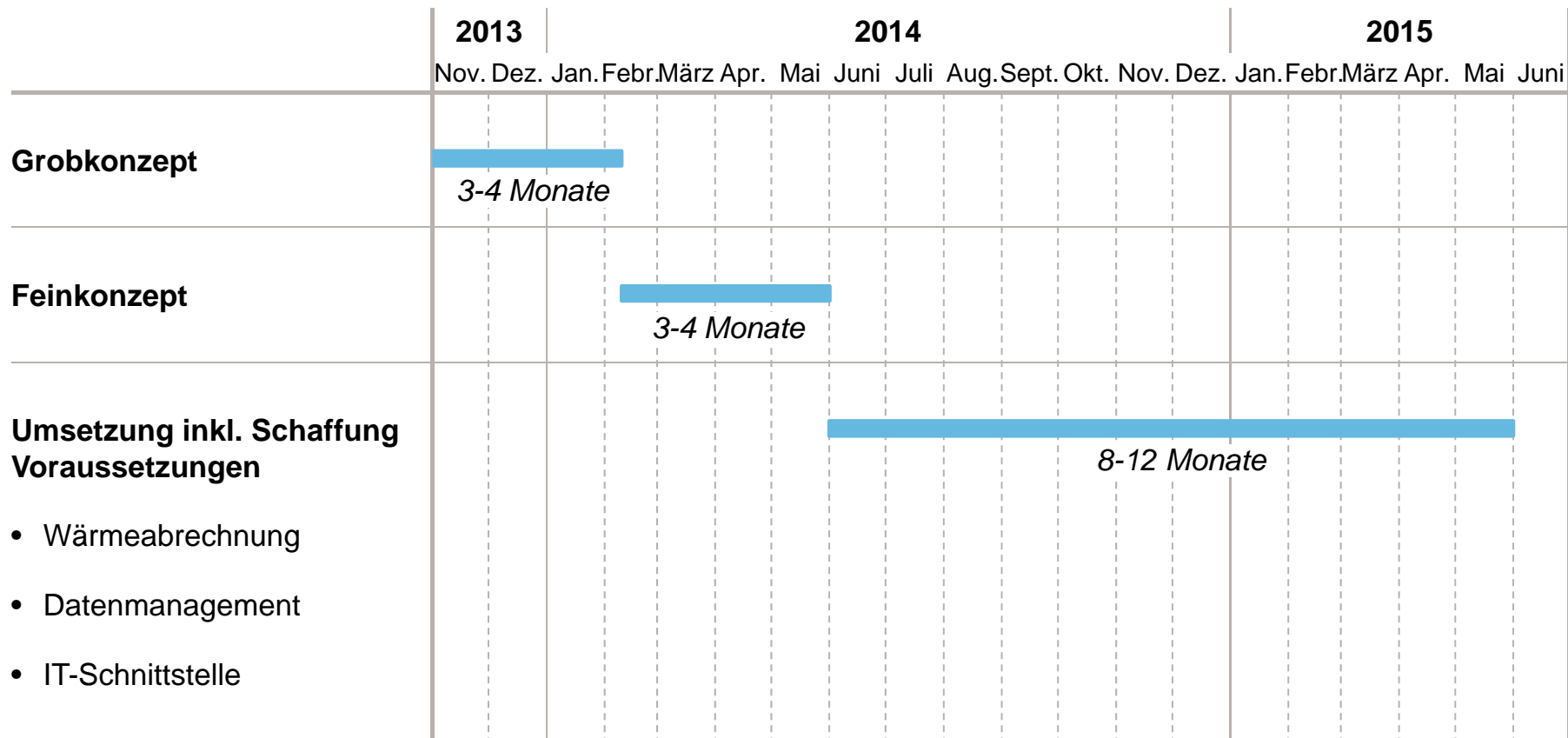
Handlungsoptionen der Wohnungsunternehmen

	TRANSAKTION		VERÄUSSERUNG	
	EIGENLÖSUNG			
	AUSSCHREIBUNG	TOCHTER-GESELLSCHAFT 100%	BETEILIGUNG 51%/49%	
BESCHREIBUNG	<ul style="list-style-type: none"> Vergabe eines Auftrags an spezialisierte Dienstleister nach einem Auswahlverfahren 	<ul style="list-style-type: none"> Vergabe der Aufträge an konzerneigene Tochtergesellschaft, die selber Leistungen erbringt 	<ul style="list-style-type: none"> Einbringen von werthaltigen, langfristigen Verträgen in eine Beteiligung mit einem Contractor 	<ul style="list-style-type: none"> Anschließende Veräußerung einer Tochtergesellschaft/Beteiligung
BESONDERHEIT FÜR MUTTERGESELLSCHAFT	<ul style="list-style-type: none"> Minimierung der laufenden Kosten der Leistungserbringung bei Sicherstellung der Qualität 	<ul style="list-style-type: none"> Keine Ausschreibung Weisungsbefugnis 	<ul style="list-style-type: none"> Ausgestaltung der Beteiligungshöhe von versch. Faktoren abhängig Reduktion lfd. Kosten beim Auftraggeber, Synergie-/Skaleneffekte beim Contractor 	<ul style="list-style-type: none"> Sofortiger Cash-in-Effekt Reduktion lfd. Kosten beim Auftraggeber Synergie-/Skaleneffekte beim Contractor
BEWERTUNG / ERGEBNIS	<ul style="list-style-type: none"> Flexible Handhabe Wechsel des Dienstleistungsunternehmens relativ einfach möglich 	<ul style="list-style-type: none"> Kontrolle über und Zugriff auf den Dienstleistungserbringer Ergebnispartizipation 	<ul style="list-style-type: none"> Geringere Kontrolle über Dienstleistungserbringer Teilweise Ergebnispartizipation + Einmaleffekt 	<ul style="list-style-type: none"> Keine Kontrolle über Dienstleistungserbringer Einmaleffekt aus Veräußerungserlös
ZIELGRUPPE	<ul style="list-style-type: none"> Alle 	<ul style="list-style-type: none"> Große Wohnungsunternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> Große und mittlere Wohnungsunternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> Alle und insb. Kleine Wohnungsunternehmen
ERGEBNIS	Weitergabe der Einsparungen		Unternehmenswert von 18,5-29,4 Mio. EUR ¹⁾	

1) Basis: Energiegesellschaft mit rd. 34 Mio. EUR Umsatz und Investitionskostenzuschuss von Muttergesellschaft ; Umsatzmultiples bei 0,54x bis 0,86x

Vom Grobkonzept bis Umsetzung ist mit 1,5 Jahren für Gründung einer Energiegesellschaft zu rechnen – Transaktion ginge schneller

Zeitplan





D

Zusammenfassung

Rahmenbedingungen in Wohnungswirtschaft sind geschaffen, um nachhaltiges profitables (Energie-)Geschäftsmodell umzusetzen

Zusammenfassung

Die **Rahmenbedingungen** sind durch das Mietrechtsänderungsgesetz und die Wärmelieferverordnung in 2013 für ein **nachhaltig profitables Geschäftsmodell geschaffen worden**

Erste ganzheitliche Konzeptergebnisse kommen zu folgenden Ergebnissen

- **Senkung der Investitionskosten** in Heizanlagen **um 40%**
- **Senkung CO₂-Emission um 16%** (ohne Sanierung Gebäude) im eigenen Wohnungsbestand
- **Senkung CO₂-Emission auf Mieterebene** bei Bezug von BHWK-Strom **von weiteren 31%**
- **Modernisierter Anlagenbestand** nach 15 Jahren

**Wir beraten Unternehmen.
Mit Sorgfalt und Weitblick.**



Dr. Mathias Hain

Geschäftsführer
Ritterwald Unternehmensberatung GmbH
Kurfürstendamm 22 (Neues Kranzler Eck)
10719 Berlin
Deutschland

Telefon: +49 30 60 98 58 241
Fax: +49 30 60 98 58 242
Mobil: +49 173 90 15 111
E-Mail: mathias.hain@ritterwald.de
www.ritterwald.de

RITTERWALD

Unternehmensberatung



Exkurs – Messdienstleistungen

Den Wohnungsunternehmen stehen mehrere Optionen im Bereich Messdienstleistungen zur Verfügung

Projektbeispiel – Übersicht untersuchte Optionen

INSOURCING IN EIGENE TOCHTERGESELLSCHAFT			
1 Status-Quo mit Preisverhandlung	2A Neugründung	2B Firmenkauf	3 Joint-Venture/ anteiliger Verkauf
<p>Messdienstleistungen weiterhin mit Hilfe von Spezialisten anbieten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reduzierung der Dienstleisteranzahl auf 2, um den Wettbewerb zu sichern (Preis, Innovationen) und den Steuerungsaufwand zu verringern • Aufteilung der Bestände ca. 50:50 zwischen den DL • Nachverhandlung der Preise 	<p>Gründung einer 100%igen Tochterfirma für die Erbringung von Messdienstleistungen</p>	<p>Kauf von 100% eines regionalen (inhabergeführten) Anbieters und Einbringen der Messdienstleistung im eigenen Bestand</p>	<p>JV: Firmengründung und anschließender Verkauf von Anteilen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Einbringen der Verträge in Gesellschaft vor Verkauf • Im ersten Schritt: JV-Partner 51% • Partner vorzugsweise etablierter Messdienstleister
	<ul style="list-style-type: none"> • Kooperation mit einem Gerätelieferanten im Bereich Gerätemanagement notwendig • Montageleistungen werden mit Drittfirmen erbracht • Datenmanagement und Abrechnung durch das Tochterunternehmen 		

Bei eine Neugründung stehen umfassenden Investitionen in den ersten Jahren attraktive Margen in der Zukunft gegenüber

Cashflow und Finanzbedarf einer eigenen Messdienstgesellschaft – illustrativ [Mio. EUR]

