

Ralf Radloff
Radloff-eutin@t-online.de

Gas- und Wärmedienst Börnsen GmbH Leuchtturm für Neugründung eines kommunalen Unternehmens

Anfang der 90er Jahre (also noch zu Monopolzeiten) befasste sich eine Bürgerinitiative – der „Börnsener Energiekreis“ – mit der Erschließung lokaler KWK-Potentiale. In dem Zusammenhang animierte der Energiekreis die Gemeinde, den auslaufenden Gas-Konzessionsvertrag mit HeinGas für Verhandlungen zu nutzen, weil ein eigenes Gasversorgungsunternehmen die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für den Betrieb von BHKW deutlich verbessern würde. Ergebnis: 1996 Gründung des „Gas- und Wärmedienst Börnsen GmbH“ – GWB - als gemeinsame Gesellschaft der Gemeinde Börnsen (60 %) und Hein Gas (40%). Durch Einbringung des örtlichen Wassernetzes und des Gasnetzes von HeinGas wurde ohne sonstiges Eigenkapital ein kommunales Energieunternehmen aufgebaut, das heute zu 100 % der Gemeinde gehört und einen Unternehmenswert von rund 15 Mio. € hat.

GWB hat einen klimaschutzorientierten Unternehmenszweck und erschließt seit 1998 Neubaugebiete grundsätzlich nur mit Wärmenetzen – geht allerdings (noch nicht) in den Bestand.

Gemeinde Börnsen

Börnsen ist eine Gemeinde im Kreis Herzogtum Lauenburg, Amt Hohe Elbgeest (4.330 Einwohner, Einwohnerdichte 514 km²). Börnsen liegt im Hamburger Randgebiet und weist eine rege Neubautätigkeit auf.



Gas- und Wärmedienst Börnsen GmbH

Die von der Bürgerinitiative unterstützten Vertragsverhandlungen in Zusammenhang mit dem Konzessionsvertrag Gas führten 1996 zur gemeinsamen Gründung des „Gas- und Wärmedienst Börnsen GmbH“ – GWB.

Das Stammkapital betrug seinerzeit 1,4 Mio. DM:

- Gemeinde Börnsen (60% = 840 TDM)
- HeinGas (40 % = 560 TDM).

GWB „kaufte“ jeweils zum Sachzeitwert das Gasnetz von HeinGas (für 2,2 Mio DM) und die Wasserversorgung von Börnsen (für 1,6 Mio.DM). Der Kauf der Gas- und Wassernetze durch GWB wurde komplett kreditfinanziert mit Bürgschaften der Gesellschafter (!)

Im Ergebnis haben die Gesellschafter mehr als den doppelten Betrag ihrer Stammeinlage von GWB wieder ausbezahlt bekommen

Die Beteiligung an GWB hat die Gemeinde Börnsen also kein Geld gekostet - im Gegenteil.

2003 wurde der Gesellschafter Hein Gas durch dessen Rechtsnachfolger E.ON-Hanse ersetzt¹. Der wiederum ist 2010 nach Auseinandersetzungen ausgeschieden. Damit gehört GWB zu 100 % der Gemeinde (→ Eigengesellschaft).

- Zum Geschäftsführer wurde der Sprecher des **Börnsener Energiekreises** bestellt.
- Der 5-köpfige **Aufsichtsrat** wurde nicht politisch sondern mit fachkundigen örtlichen Bürgern besetzt.
- Der Bürgermeister repräsentiert die Gemeinde in der **Gesellschafterversammlung**.

¹ Schleswig und Heingas fusionierten 2003 zu E.ON Hanse.

Alle Beteiligten verfolgen eine **konsequente Organtrennung** von Gesellschafter, Aufsichtsrat und Geschäftsführung. Für die Unternehmensentwicklung zentral war die gemeinsame Festlegung des **Unternehmenszwecks**:

Auszug aus dem Gesellschaftsvertrag:

- „Versorgung .. mit Energiedienstleistungen“
- „Es ist ausdrückliches Ziel, dass aus Gründen des Klima- und Umweltschutzes der Einsatz von knapper Primärenergie minimiert und der von regenerativen Energieträgern maximiert werden soll“.
- „Die Wärmeversorgung soll mit dem Ziel einer rationellen und sparsamen Energieerzeugung .. unter größtmöglicher Schonung der Umwelt erfolgen“.
- „... die Kundenberatung für eine effiziente und sparsame Verwendung von Energie und Wasser [gehört] zur Aufgabe der Gesellschaft“.

Operationalisierung des Zwecks

In der Praxis wird der Unternehmenszweck in Börnsen (Gemeinde mit reger Neubautätigkeit) insbesondere dadurch erfüllt, dass Neubaugebiete grundsätzlich mit KWK-Wärme erschlossen werden.

1998: **BHKW 1** – B-Plan 11 „Zum Alten Elbufer“



Heizhaus BHKW 1

2001: **BHKW 2** –Schule, .. „Hamfelderredder“



Heizhaus „Hamfelderredder“

Das Heizhaus „Hamfelderredder“ beherbergte zunächst auch das erste GWB-Büro.

2006: **BHKW 3** „Zwischen den Kreiseln“



Hier wurde zugleich die neue GWB-Zentrale realisiert incl. zentralem Trinkwasserspeicher. Diesem wird durch eine Wärmepumpe Wärme für das Wärmenetz entzogen (→ zugleich hygienische Vorteile für das Trinkwasser). Ergebnis: Sonderpreis bei der Energieolympiade 2008).

Für 2014 ist **BHKW 4** geplant. Hier wird – für SH erstmalig - eine Wärmeversorgung mit einer Vorlauftemperatur von rund 50°C vorgesehen. Damit werden z.B. auch kostengünstigere Kunststoffmediumrohre ermöglicht. Insgesamt verbessert sich dadurch die ökologische und ökonomische Bilanz.



BHKW-Einsatz

Das erste Objekt BHKW von 1998 wurde inzwischen verschrottet.

BHKW in den Wärmenetzen werden bisher **grundlastorientiert** mit jeweils **65 kW_{el} / 114 kW_{th}** eingesetzt (20 % der Leistung und 50 % der Jahresarbeit²), die Laufzeit beträgt rund 8.000 h. Der Motoraustausch erfolgt nach 40- 50.000 h. Diese Auslegung orientiert sich an den derzeitigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für GWB.

BHKW 4 wird 120 kW_{el} haben und mit BHKW 3 verknüpft werden, dort wird dann ein Anteil der BHKW-Wärme von 60 % erreicht werden.

² Wärmenetze werden nach dem KWK-G (Fassung 2012) nur gefördert, wenn binnen 2 Jahren der Anteil der BHKW-Wärme mindestens 60 % beträgt.

Zwischenergebnis:

Innerhalb von 10 Jahren war der Marktanteil der Wärme gegenüber Erdgas von 0% auf 25 % angewachsen - allein durch den Ausbau im Neubaubereich.

Besonderheit:**Aufbau eigener Stromnetze – bis 2010**

Die **Gemeinde** Börnsen (also noch nicht GWB) begann auf Initiative des „Energiekreises“ noch in den 90er Jahren (also zu Monopolzeiten) mit dem Einsatz von BHKW in gemeindeeigenen Liegenschaften. Zugleich befand man sich hinsichtlich des Konzessionsvertrages Strom mit der SCHLESWAG AG bis 2000 im „vertragslosen Zustand“.

Diese Situation schöpfte die **Gemeinde** aus, im Gemeindegebiet eigene Stromleitungen von den BHKW-Standorten zu gemeindeeigenen Verbrauchern zu verlegen (das schlossen Konzessionsverträge seinerzeit aus). Obwohl zunächst nur Mini-BHKW (5,5 kW_{el}) betrieben wurden, verbesserten sich damit die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen der BHKW,

- weil seinerzeit die Durchleitung von selbst erzeugtem Strom entweder gänzlich verhindert oder durch hohe Netzentgelte diskriminiert wurde,

- weil teurerer Stromfremdbezug substituiert werden konnte,
- weil die Kosten für den Bau eigener Leitungen z.B. zum Wasserwerk oder zur Straßenbeleuchtung durch die Einsparung beim Fremdbezug deutlich überkompensiert wurden.

GWB verfolgte diese Praxis weiter und erschloss Neubaugebiete grundsätzlich mit einem eigenen Stromnetz und vermarktete den in den KWK-Anlagen der Baugebiete erzeugten Strom darüber direkt. Das örtliche GWB Teilnetz erschloss zum Schluss etwa 20% der Stromabnehmer.

- **Der Konzessionsvertrag Strom samt Stromnetze der GWB wurde 2010 EON-Hanse überlassen.**
- **Im Gegenzug wurde die Gemeinde alleiniger Gesellschafter von GWB.**
- **Der selbst erzeugte Strom wird weiterhin direkt in Börnsen vermarktet, aber - gegen Zahlung eines Netzentgeltes – über das örtliche EON-Hanse-Netz.**
- **GWB hält heute das Netzeigentum angesichts eines diskriminierungsfreien Netzzugangs für seine Geschäftspolitik nicht mehr für zwingend.**
- GWB besitzt heute in Börnsen die Gas-, wasser- und Wärmenetze.

GWB-Organisation des Geschäftsbetriebes

Der Geschäftsführer (aus den Reihen des Börnsener Energiekreises) **ist im Wesentlichen für die strategische Planung verantwortlich** (er ist i.d.R. auch nur 1 x pro Woche bei GWB), **das Tagesgeschäft wird von einem Prokuristen und der kaufmännischen Leiterin wahrgenommen.**

Technische Planungen

Die technische Planung wird i.d.R. an externe Partner vergeben, das ist insbesondere die Planung der Baugebiete / Leitungstrassen / Heizkraftwerke sowie der Baukostenabschätzung als Basis für den Investitionsplan, die Ausschreibung und betriebswirtschaftliche Berechnungen.

GWB verfolgt aber Zug um Zug den Aufbau von technischem Sachverstand im eigenen Haus.

Maßgaben für BHKW-Planungen sind aufgrund der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen der GWB ein Verhältnis der BHKW Leistung von 20% zur Kesselleistung von 80%.

Kooperation mit Dritten

Für die **wirtschaftliche Betriebsführung** wurden insbesondere zu Beginn externe Partner in Anspruch genommen. So gab es anfänglich auch vollständige Vergabe von Betriebsführungen i.S. eines „rundum sorglos-Paket“. Das gibt es aber heute nicht mehr.

In Anspruch genommen werden heute:

- Ingenieurdienstleistungen (Gas-, Wärme-, Wasserengineering - teilweise)
- Störungsannahme, Störungs- und Bereitschaftsdienst
- Technische Wartung (teilweise)
- BHKW-Wartung (bewährt hat sich hier ein Landmaschinenschlosser der Region!)
- Juristische Beratung (Lieferverträge, Rechtsfragen, Inkasso etc.)
- Steuerberatung
- Controlling-Dienstleistung

GWB hat z.T. sehr gute, z.T. aber auch schlechte Erfahrungen mit Dienstleistungen externer Partner gemacht.

Die Kaufmännische Betriebsführung erfolgt inzwischen vollständig in Eigenregie.

Kalkulationsprinzipien

Der BHKW-Einsatz erfolgt aus wirtschaftlichen Gründen grundlastorientiert.

Der erzeugte Strom wird direkt vermarktet, anfangs über eigene (Teil-)Stromnetze, heute unter Nutzung des Ortsnetzes der SH-Netz AG.

Für GWB zentral ist: keine kurzfristigen Gewinnerwartungen. Das hängt v.a. auch damit zusammen,

- dass die Gemeinde kein Eigenkapital zur Verfügung gestellt hat
- dass die vollständige Fremdfinanzierung ausschließlich mit Verbürgung der Gesellschafter erfolgte.

Man hat aber eine **langfristige Gewinnerwartung** (15-20 Jahre) und zielt kurz- bis mittelfristig auf eine „schwarze „0“. Dies erklärt sich aus der Abschreibung der Investitionen über 20 - 25 Jahre einerseits und der Lebenserwartung der Leitungsnetze von 60 bis 80 Jahre.

Von den aufgenommenen Krediten in Höhe von rund 13 Mio. €, die von den Gesellschaftern verbürgt worden waren, sind bereits 8 Mio.€ zurückgezahlt worden.

Die **Umsatzrendite** (vor Zinsen und Steuern) betrug nach 15 Jahren **10%**, **heute 25 %** - bei einem Umsatz von 3,2 Mio. €. Benachbarte, größere Stadtwerke mit althergebrachten Konzepten erreichen keine 6% Umsatzrendite (so GWB).

Die Eigenkapitalquote beträgt heute 22%, nach 20 Jahren wird eine von 30 % erwartet.

Fazit

- Beginn der BHKW-Aktivitäten der Gemeinde zu Monopolzeiten, Ausschöpfen des vertragslosen Zustandes beim Konzessionsvertrag Strom für den Aufbau eigener Stromnetze und für die Direktvermarktung des selbst erzeugten Stromes.
- GWB hat 1996 mit „O“ angefangen, ohne Kapitaleinsatz der Gemeinde, was die Gewinnerwartungen des Eigners dämpfte.
- GWB hat sich Energiewendeziele im Gesellschaftsvertrag als Unternehmenszweck gesetzt und orientiert sich daran.

- GWB incl. GWB-Netz hat heute einen Wert von etwa 15 Mio. € (je nach Berechnungsmethode auch mehr).
- Der Konzessionsvertrag Strom und das in Eigenregie errichtete Teilstromnetz wurde 2010 abgegeben, um das alleine Sagen in der Gesellschaft zu haben.
- Die Vermarktung des erzeugten Stroms erfolgt heute diskriminierungsfrei gegen Netzentgelt über das örtliche EON-Hanse Netz.
- GWB wird weiterhin keine Gewinnausschüttungen vornehmen, um sich für die Zukunft aufzustellen:
 - Stärkung des Eigenkapitals und
 - Sanierung der teilweise 90 Jahre alten Wasser- und Gasnetze
 - Ausbau Wärmeversorgung im Bestand.

GWB war Sieger der Energieolympiade 2007 für die Arealversorgung in KWK und hat 2008 einen Sonderpreis erhalten.

GWB ist ein beispielhafter und erfolgreicher Leuchtturm

- für den Aufbau eines kommunalen Unternehmens in einer kleinen Gemeinde – aus dem „Nichts“,
- für eine klimaschutzorientierte Festlegung des Unternehmenszwecks,
- für die Unternehmenspolitik eines Gasunternehmens, dass Neubaugebiete grundsätzlich nur mit Wärmenetzen erschließt.

An die Erschließung des Gebäudebestandes mit leitungsgebundener Wärme ist GWB bisher allerdings nicht herangegangen. Dies ist für die Wärmewende aber maßgeblich. Man erwartet hier eine Initiative der Gemeinde für Quartierssanierungen, an der GWB sich dann mit der Wärmeerschließung beteiligen würde.

Kontakt:

Gas- und Wärmedienst Börnsen GmbH
Zwischen den Kreiseln 1
21039 Börnsen

Telefon: 040 72977840

Joachim Reuland
Stephan Winkelmann

<http://www.gas-und-waermedienst-boernsen.de/>

Wärmewende-Info 00	Juni 2014	Energiewende nicht ohne „Wärmewende“
Wärmewende-Info 01	Juli 2014	Wärmenetzgenossenschaft Lebrade
Wärmewende-Info 02	Juli 2014	Wärmeversorgung Sprakebüll
Wärmewende-Info 03	Juli 2014	Große Solarthermie in Wärmenetzen
Wärmewende-Info 04	Juli. 2014	Gas- und Wärmedienst Börnsen GmbH
Wärmewende-Info 05	Aug. 2014	Kommunale Wärmeplanung - Hintergrund
Wärmewende-Info 06	Aug. 2014	Kommunale Wärmeplanung - Optionen
Wärmewende-Info 07	Aug. 2014	Stadtwerke Eckernförde – 18 Wärmenetze in 5 Jahren
Wärmewende-Info 08	Aug. 2014	Aktuelle Übersicht: Wärmenetzgenossenschaften in SH