

Kommunales Intracting

Projektleitung: Dr. Kora Kristof

Bearbeitet von: Dr. Kora Kristof; Dipl.-Ing. Sabine Nanning; Dipl.-Phys. Frank Merten

Auszug aus dem
„Projektteil B: Handlungsoptionen des Landes Nordrhein-Westfalen zur Verbreitung der
Umsetzung von Intracting auf kommunaler und Landesebene“
der im Auftrag des Ministerium für Bauen und Wohnen des Landes Nordrhein-Westfalen
erstellten Studie „Pilotprojekte Einsparcontracting und Intracting in NRW“

Weitere Informationen:

Dr. Kora Kristof oder Dipl.-Ing. Sabine Nanning

Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH

Döppersberg 19

D - 42103 Wuppertal

Tel. : ++49-(0)202/2492-183 oder - 169

Fax: ++49-(0)202/2492-198

E-Mail: kora.kristof@wupperinst.org oder sabine.nanning@wupperinst.org

Wuppertal, Februar 1998

Inhalt

1	INTRACTING - EIN NEUES INSTRUMENT ZUR KOSTENEIN- SPARUNG UND ZUM KLIMASCHUTZ.....	1
1.1	Begriffsdefinition: Intracting / verwaltungsinternes Contracting / Stuttgarter Modell.....	1
1.2	Ausgangslage, Aufgabe und Ziel der Studie.....	2
1.3	Struktur des Endberichts	5
1.4	Hinweise zur Nutzung der Projektergebnisse	6
2	INTRACTING IN KOMMUNEN BZW. KOMMUNALEN GEBIETS- KÖRPERSCHAFTEN.....	8
2.1	Problemaufriß.....	8
2.2	Ablauf der empirischen Untersuchung und Überblick über die erhobenen Daten.....	8
2.3	Vorstellung unterschiedlicher Intractingmodelle	16
2.4	Erfahrungen mit der Einführung und der Umsetzung von Intracting-modellen ..	30
2.5	Vorschlag für Kommunen zur Einführung von kommunalem Intracting.....	33
2.6	Rahmenbedingungen für kommunales Intracting.....	35
2.7	Ansatzpunkte zur Verbreitung des kommunalen Intracting durch die Landesregierung: Politikempfehlungen	39
	LITERATURVERZEICHNIS.....	65

1 Intracting - ein neues Instrument zur Kosteneinsparung und zum Klimaschutz

Die Studie „Pilotprojekte Einsparcontracting und Intracting in NRW“, die das Wuppertal Institut für Klima Umwelt Energie im Auftrag des Ministeriums für Bauen und Wohnen des Landes Nordrhein-Westfalen erstellt, teilt sich in zwei Projektteile.

- Projektteil A: Begleitung und Evaluierung der vom Land Nordrhein-Westfalen initiierten Pilotprojekte zum Einsparcontracting
- Projektteil B: Handlungsoptionen des Landes Nordrhein-Westfalen zur Verbreitung der Umsetzung von Intracting auf kommunaler und Landesebene

In diesem Papier werden die Ergebnisse des Projektteils B für den Bereich **Intracting auf kommunaler Ebene** präsentiert.

1.1 Begriffsdefinition: Intracting/verwaltungsinternes Contracting/ Stuttgarter Modell

Da die Begriffe „Intracting“, „verwaltungsinternes Contracting“ und „Stuttgarter Modell“ noch nicht allgemein bekannt sind, sollen sie kurz erläutert werden.

Am Begriff „**verwaltungsinternes Contracting**“ läßt sich am einfachsten nachvollziehen, was sich inhaltlich grundsätzlich hinter den drei Begriffen verbirgt. Ausgangspunkt ist ein Contractingmodell¹, das aber nicht von einem externen Dritten abgewickelt wird, sondern bei der eine Organisationseinheit innerhalb der Verwaltung die Contractorrolle übernimmt. Contractingnehmer sind die anderen Organisationseinheiten. Es wird also nicht wie beim Contracting eine Energiedienstleistung aus einer Hand von außen eingekauft, sondern sie wird von einer internen Organisationseinheit erbracht. Verwaltungsinternes Contracting kann nicht nur für Kommunen ein Instrument zur Ausschöpfung der Potentiale zu Energie- und Energiekosteneinsparung sein, sondern auch für andere Körperschaften des öffentlichen Rechts, z.B. Kreise, Landschaftsverbände, Bundesländer, Bund.

¹ Contracting ist eine vertraglich vereinbarte Dienstleistung eines Dritten - des Contractors - für Energieverbraucher im Rahmen einer Energiesparinvestition, die in der Regel die Planung, Finanzierung und Realisierung umfaßt. Daneben können zusätzlich auch die Wartung und der Betrieb neuer oder sanierter energetischer Anlagen Bestandteil eines Contractingvertrages sein. Contracting kann auf das Angebot unterschiedlicher Energiedienstleistungen zielen: Wärme, Kälte, Licht etc.

Die Investitionskosten des Contractors amortisieren sich durch die Energiekosteneinsparungen, die durch den Einsatz der Energiespartechiken erzielt werden. Ob ein Teil der eingesparten Energiekosten von Anfang an auch den NutzerInnen zufließt, kann im Rahmen der jeweiligen vertraglichen Gestaltung geregelt werden; die Amortisationszeit beim Contractor verlängert sich entsprechend, wenn es zu einer Verteilung der Kostenersparnis zwischen ihm und den NutzerInnen kommt.

Es kann zwischen Anlagen- und Einspar-Contracting unterschieden werden. Anlagen-Contracting richtet sich auf die Finanzierung von effizienten Energieerzeugungstechnologien, wie z.B. Blockheizkraftwerken oder Brennwertkesseln; es zielt also auf die Angebotsseite. Einspar-Contracting wendet sich hingegen der Nachfrageseite zu und hat die systematische Erschließung von Energiesparmaßnahmen bei der Umwandlung von End- und Nutzenergie in Energiedienstleistungen (z.B. warme oder gekühlte Räume, effiziente Beleuchtung) zum Ziel.

Synonym zum Begriff „verwaltungsinternes Contracting“ wird oft auch der Begriff „**Stuttgarter Modell**“ (vgl. Kapitel 2.3.1) verwendet, da das erste verstärkt kommunizierte und diskutierte Modell in der baden-württembergischen Landeshauptstadt Stuttgart entwickelt und umgesetzt wurde.

In diesem Bericht wird aber der dritte synonyme Begriff - „**Intracting**“ - benutzt, da erstens das „Stuttgarter Modell“ nur eine unter mehreren spezifischen Arten ist, Intracting konkret auszugestalten. Zweitens stellte sich im Rahmen der empirischen Untersuchung heraus, daß eine Reihe Kommunen ihre Modelle nicht unter dem Namen einer anderen Stadt subsumiert sehen wollen. Der Begriff „verwaltungsinternes Contracting“ wird nicht verwendet, da sich drittens im Rahmen der Recherche zeigte, daß der Begriff zu eng gefaßt ist (vgl. Unechte Privatisierung, Kapitel 2.3.3).

1.2 Ausgangslage, Aufgabe und Ziel der Studie

Ausgangslage

In immer mehr Kommunen wird Intracting genutzt, um zügig wirtschaftliche Energieeinsparmaßnahmen zu realisieren, die ohne dieses neue Finanzierungs- und Umsetzungsinstrument aus verschiedenen Gründen nicht, nur teilweise oder nur langsamer erschlossen werden könnten. Mit Intracting steht ein neues Instrument für eine **aktive Klimaschutzpolitik** aber auch zur **Senkung der Energiekostenbelastung der Kommunen**² zur Verfügung.

Intracting bietet wie Contracting neue Ansatzpunkte, um in Zeiten knapper Haushaltskassen andere klimapolitische Instrumente sinnvoll zu ergänzen. Intracting und Contracting sind auch Instrumente, mit denen „Versäumtes“ im Bereich Energieeinsparung nachgeholt werden kann.

Da über Contracting und Intracting ähnliche Energiedienstleistungen von einem externen Dritten bzw. von einer internen Organisationseinheit bereitgestellt werden, stellt sich natürlich die Frage, wann welches Instrument vorzuziehen ist.

Contractingmodelle haben Vorteile

- durch die über sie eröffnete Chance, neue Finanzierungsquellen zu erschließen bzw. Finanzierungsengpässe zu überwinden (d.h. der Vermögenshaushalt wird nicht belastet - damit entstehen Spielräume für andere kommunale Investitionen - und durch die Senkung der laufenden Energiekosten wird der Verwaltungshaushalt entlastet),
- durch die Nutzung der Spezialisierungs- und Arbeitsteilungsvorteile³ (v.a. technisches und organisatorisches Know-how, Marktüberblick / Optimierung der Beschaffung

² Im folgenden wird im Text i.d.R. immer nur stellvertretend auf die Kommune als (potentiellem) Nutzer von Intractinglösungen abgestellt; auch Kreise und Zusammenschlüsse von Kommunen etc. kommen selbstverständlich als Nutzer in Frage.

³ Dieser Effekt kann verstärkt werden durch die Vergabe des Contractingprojektes an Arbeitsgemeinschaften, die ein

durch verbesserte Bezugsbedingungen aufgrund höherer Abnahmemengen, Informations- und Transaktionskostensenkung), d.h. optimierte Lösungskonzepte „aus einer Hand“,

- durch die Übernahme bzw. die Senkung von Risiken,
- durch die Weiterbildungseffekte, die durch die Zusammenarbeit zwischen Contractor und eigenem Personal der Kommune entstehen (z.B. durch das Kennenlernen neuer Techniken etc.),
- Lösung von personellen Engpässen, da bestimmte Aufgaben auf den Contractor verlagert werden können (z.B. Wartung der Energieerzeugungsanlage).

Intractingmodelle haben Vorteile

- bei kleineren Vorhaben, für die eine externe Contractingfinanzierung zu aufwendig wäre,
- da Wagnis- und Gewinnzuschläge entfallen und damit die finanzielle Belastung der Kommune geringer ist,
- da der Informationsvorsprung der städtischen Ämter genutzt werden kann,
- um „Rosinenpicken“⁴ auszuschließen,
- um unerwünschten Personalabbau und den damit verbundenen Verlust an eigenem Know-how zu verhindern.

Wie die Liste der jeweiligen Vorteile von Contracting und Intracting zeigt, hängt die Entscheidung für eines der beiden Instrumente sowohl vom konkreten Einzelfall als auch von den unterschiedlichen Vorstellungen und Ansprüchen bezüglich der einzelnen Ziele (z.B. Risikoübernahme, Zeitschiene, Eigenständigkeit der kommunalen Energiebereitstellung, Personalfragen etc.) ab.

Aufgabe und Ziel der Studie

Zentrale Aufgabe des Projektteils B ist es zu untersuchen, wie die Anwendung des neuen Instruments Intracting verbreitet werden könnte.

Das Gutachten hat zwei Zielrichtungen. **Erstens** sollen die **Aktionsmöglichkeiten des Landes Nordrhein-Westfalen** zur schnelleren Verbreitung von Intractinglösungen ausgelotet werden. Das Land kann auf zwei Ebenen aktiv werden:

auf die spezifischen Gegebenheiten des jeweiligen Projektes abgestimmtes Spektrum spezifischer Erfahrungen abdecken.

4 Einige Contractoren bieten nur eine oder einige wenige extrem lukrative Einsparmaßnahmen - meist nur aus einem kleinen Bereich der möglichen Einsparbereiche, z.B. nur Pumpen - an. Andere wirtschaftliche Optionen werden damit ausgeblendet. Das bedeutet, daß erstens maßgebliche Kostensenkungsmöglichkeiten durch diesen Contractor nicht erschlossen werden und i.d.R. zweitens weitere sinnvolle Einsparmaßnahmen von den NutzerInnen nicht angegangen werden, da kein Handlungsbedarf mehr gesehen wird („es wird ja schon etwas getan“) bzw. der Aufwand eines weiteren Contractingprojektes gescheut wird.

- Zunächst besteht die Möglichkeit, die Anwendung des Intractingmodells in den Kommunen zu fördern. Dazu ist es einerseits notwendig, bestehende Hemmnisse abzubauen (z.B. Kreditdeckelung im Rahmen der Kommunalaufsicht) bzw. fördernde Rahmenbedingungen zu schaffen, andererseits könnte das Land NRW auch aktiv direkt zur Verbreitung (z.B. Informationskampagne, Impulstagung) des Intractingmodells beitragen.
- Außerdem kann das Land selbst Intracting nutzen, um in den eigenen Liegenschaften etc. Energie einzusparen und damit Energiekosten zu senken. Der Teil des Projektes, der sich mit dieser Frage befaßt, ist in dieser Kurzfassung nicht dokumentiert.

Ein Ziel des Projektes ist es deshalb, ein geschlossenes Konzept für das Land zur Verbreitung kommunaler Intractinglösungen zu entwickeln und das Intractingmodell für die Landesbelange weiterzuentwickeln, damit es auch auf dieser föderalen Ebene nutzbar wird.

Das Projekt wendet sich **zweitens** auch **direkt an die Kommunen**. Die Ergebnisse der Recherche, nämlich

- die Vorstellung bestehender Intractingmodelle,
- die Dokumentation der Erfahrungen, die die befragten Kommunen mit der Einführung und der Umsetzung von Intractingmodellen gesammelt haben, und
- die Schlußfolgerungen und Verallgemeinerungen, die aus dem vorliegenden Material gezogen werden können,

erlauben es,

- Hilfestellungen für Kommunen zu geben, die derzeit ein Intractingmodell einführen oder dies für die Zukunft planen, und
- Kommunen, die Intracting schon eingeführt haben, über den Vergleich alternativer Lösungen zur konkreten Ausgestaltung des Intractings ihre eigene Lösung zu effektiveren.

Aus den Zielen, die in diesem Projekt verfolgt werden, ergibt sich folgende Struktur der abzuarbeitenden **Arbeitsschritte im Bereich kommunales Intracting**:

- Recherche zu unterschiedlichen Lösungsmodellen für Intracting
- Entwicklung eines Ablaufschemas zur Einführung von Intractinglösungen
- Hemmnisanalyse
- Erarbeitung eines Konzepts zum Hemmnisabbau mit dem Ziel, fördernde Rahmenbedingungen zu schaffen bzw. aktiv die Ausbreitung auf kommunaler Ebene zu unterstützen

1.3 Struktur des Endberichts

In **Kapitel 1** werden die Begriffe „verwaltungsinternes Contracting“, „Stuttgarter Modell“ und „Intracting“ geklärt und das Projekt und der Argumentationsfaden dieses Berichtes

vorgestellt. **Kapitel 2** ist dem kommunalen und das hier nicht dokumentierte **Kapitel 3** dem Intracting auf Landesebene gewidmet. Kapitel 2 hat folgende Argumentationsstruktur:

Kapitel 2.1 beleuchtet kurz, vor welchem Hintergrund die Einführung des neuen Instruments Intracting auf kommunaler Ebene zu sehen ist. Der Spagat der Kommunen zwischen Finanzmisere und „zerbröckelnder Bausubstanz“ und den an sie gerichteten Forderungen einer effizienten und modernen Verwaltungsstruktur und einer zunehmenden KundInnen- und Dienstleistungsorientierung bilden die Szenerie für „den Auftritt“ des neuen Instruments. In **Kapitel 2.2** wird die Vorgehensweise bei der empirischen Recherche und der Auswertung der Daten bzw. Materialien beschrieben und ein Überblick über die erhobenen Daten gegeben. In **Kapitel 2.3** werden auf der Basis der Grundidee von Intracting verschiedene organisatorische Lösungen zu ihrer Umsetzung vorgestellt. Es werden dabei beispielsweise Antworten auf folgende Fragen gegeben: Wer spielt die „Contractorrolle“? Wer ergreift die Initiative für die Durchführung einer Energieeinsparmaßnahme? Wer führt die Planung und die Kostenermittlung durch? Wer ermittelt die realisierbaren Energiekosteneinsparungen und in einer Wirtschaftlichkeitsrechnung die Kapitalrücklaufzeit? Wer führt die Maßnahme durch? Wie wird die Energieeinsparmaßnahme finanziert? Wie werden die Energiekosteneinsparungen zwischen den Beteiligten aufgeteilt? **Kapitel 2.4** stellt die Ergebnisse der empirischen Untersuchung zu den Erfahrungen mit der Einführung und mit der Durchführung der unterschiedlichen recherchierten Intractinglösungen vor. Außerdem wird zusammengefaßt, welche Empfehlungen die „Intracting-Pioniere“ für Nachahmer auf kommunaler Ebene geben und welche Veränderungen der Rahmenbedingungen durch die Politik sie für sinnvoll halten. In **Kapitel 2.5** wird aus dem in Kapitel 2.3 und 2.4 Dargestellten ein Ablaufschema für die Einführung von Intracting abgeleitet. Wie die Rahmenbedingungen die Einführung und Umsetzung von Intractingmodellen beeinflussen, d.h. welche Hemmnisse einer breiteren Umsetzung entgegenstehen und welche Ansatzpunkte zu ihrer Überwindung bestehen, ist Thema des **Kapitels 2.6**. Die Ergebnisse von Kapitel 2.3 bis 2.6 fließen in die Politikempfehlungen (**Kapitel 2.7**) ein, in denen Ansatzpunkte für ein Konzept zur Verbreitung des Intractings auf kommunaler Ebene durch das Land Nordrhein-Westfalen entwickelt werden.

1.4 Hinweise zur Nutzung der Projektergebnisse

Da das Gutachten verschiedene Zielgruppen mit sehr unterschiedlichen Interessen „im Visier“ hat, wird zur schnelleren Orientierung eine „Leseempfehlung“ für die wichtigsten Zielgruppen abgegeben. Der Bericht ist im Bereich **kommunales Intracting** v.a. für zwei verschiedene Gruppen von NutzerInnen interessant:

- erstens Kommunen, die Interesse an der Einführung von Intracting oder an der Optimierung ihrer Intractinglösung haben; für diese InteressentInnengruppe ist vor allem relevant:
 - die Begriffsbestimmung (Kapitel 1.1)

- die Zusammenfassung zu den Ergebnissen der empirischen Untersuchung zum kommunalen Intracting (Kapitel 2.2.2)
- die Vorstellung der unterschiedlichen Intractinglösungen (Kapitel 2.3)
- die Erfahrungen, die andere Kommunen mit der Einführung und Umsetzung von Intracting gewonnen haben (Kapitel 2.4)
- das Ablaufschema zur Einführung von Intracting in Kommunen (Kapitel 2.5)
- die Rahmenbedingungen für kommunales Intracting (Kapitel 2.6)
- die Zusammenfassung der Politikempfehlungen an die Landesregierung zum kommunalen Intracting (Kapitel 2.7.4)
- zweitens die für energetische Grundsatzfragen zuständigen Personen der Landesregierung bzw. des Landtages; für diese InteressentInnengruppe ist vor allem relevant:
 - die Zusammenfassung zu den Ergebnissen der empirischen Untersuchung zum kommunalen Intracting (Kapitel 2.2.2)
 - die Vorstellung der unterschiedlichen Intractinglösungen (Kapitel 2.3)
 - die Rahmenbedingungen für kommunales Intracting (Kapitel 2.6)
 - die Politikempfehlungen an die Landesregierung zum kommunalen Intracting (Kapitel 2.7)

Das Gutachten bildet eine gute Basis zur Information über Intracting auf kommunaler und Landesebene; es ersetzt keinesfalls die in den Politikempfehlungen niedergelegten Aktivitäten, die zur Verbreitung des neuen Instruments beitragen sollen. Eine reine Verteilung des Gutachtens wird nicht zu der erwünschten Verbreitung des Intracting führen; weitere Aktivitäten sind notwendig.

2 Intracting in Kommunen bzw. kommunalen Gebietskörperschaften

2.1 Problemaufriß

Die Finanzkrise der Kommunen, der damit eng verbundene Rückstand bei den dringend anstehenden Sanierungen, der in vielen Kommunen schon zur Bausubstanzgefährdung geführt hat und die relativ hohen Energiebezugskosten und sonstigen energiebedingten Bewirtschaftungskosten zwingen die Kommunen, nach Auswegen aus dieser Misere zu suchen. Intracting wäre eine der Optionen, die ergriffen werden könnten.

Beteuerungen, Energiesparaktivitäten realisieren zu wollen, fehlen in der Regel nicht in den Kommunen. Die Schritte zur konkreten Umsetzung fallen dann schon viel schwerer, da beispielsweise andere Probleme mehr „auf den Nägeln brennen“, die Informationen über alternative Wege zur Problemlösung fehlen, vor den Schwierigkeiten der Umsetzung zurückgeschreckt wird, der „gewohnte Trott“ zu verlassen ist oder - wie im Fall von „Intracting“ - ganz neue Wege beschritten werden müssen.

Diese Hürden abzubauen und damit einen Beitrag zur „Markteinführung“ von Intracting auf verschiedenen Schienen zu leisten, ist Ziel dieses Gutachtens.

2.2 Ablauf der empirischen Untersuchung und Überblick über die erhobenen Daten

2.2.1 Ablauf der empirischen Untersuchung

Für die Recherche wurden zwei Fragebögen entwickelt. Der Kurzfragebogen dient dazu, den Status Quo bezüglich Intracting in den Kommunen abzufragen⁵ und AnsprechpartnerInnen zu ermitteln.

Die Langversion des Fragebogens wurde mit dem Ziel erstellt, weitere Details in Kommunen zu erheben, die schon Schritte in Richtung Intracting unternommen haben oder planen. Er geht auf folgende Bereiche vertieft ein:

- Einführung des Intractings (incl. Fragen zu Erfolgen bzw. Mißerfolgen dabei)
- Gestaltung der gewählten Intractinglösung (Schwerpunkte: wer ist für was zuständig und wie wird was finanziert) und Frage nach den damit abgewickelten/geplanten Projekten

⁵ Folgende Fragen wurden u.a. gestellt:

- Haben Sie in Ihrer Stadt/Kommune „verwaltungsinternes Contracting“ eingeführt?
- Sind Sie gerade dabei, in Ihrer Stadt/Kommune „verwaltungsinternes Contracting“ einzuführen?
- Ist in Ihrer Stadt/Kommune der Versuch, „verwaltungsinternes Contracting“ einzuführen, gescheitert?

- Erfahrungen mit Intracting und Empfehlungen zur Einführung in anderen Kommunen bzw. Vorschläge zur Veränderung der Rahmenbedingungen durch die Politik für eine vereinfachte Umsetzung von Intractingmodellen

Um den Kommunen - zur Beantwortung der Fragebögen - und weiteren Institutionen bzw. Personen, die angesprochen wurden, Informationen über das Projekt bereitzustellen, wurde außerdem eine Projektkurzdarstellung erstellt.

Um die empirische Recherche auf eine möglichst breite Grundlage zu stellen, wurden zwei Ansätze gewählt: ein systematisches Vorgehen ergänzt um am Schneeballprinzip orientierte Ansätze.

Ein Anspruch auf Vollständigkeit kann an die Recherche aufgrund der begrenzten Zeit und der vorhandenen Projektmittel nicht gestellt werden.

Flächendeckende Recherche bei Großstädten

Um eine möglichst umfassende und möglichst flächendeckende Übersicht über die Intractingaktivitäten zu gewinnen, wurde die 84 bundesdeutsche Städte systematisch telefonisch befragt, die mehr als 100.000 EinwohnerInnen haben (die Detailergebnisse sind in Kapitel 2.2.2 niedergelegt). Die Auswertung der verwertbaren Antworten aus 58 Städten ergibt:

- Das Instrument Intracting ist in 40 Städten bekannt; in 12 Städten war Intracting bis zur Information über diese Recherche definitiv nicht bekannt.
- 4 Städte haben Intracting bereits eingeführt, 5 Städte sind in der Planungsphase, 1 Stadt ist in der Umsetzungsphase, 47 nutzen Intracting nicht
- 12 Städte äußerten Interesse an Intracting bzw. dem Projekt
- 45 Städten wurden Fragebögen (lang und kurz) und Informationsmaterial zugeschickt
- 19 Städte schickten Materialien oder den ausgefüllten Fragebogen zurück

Schneeballprinzip-Recherche

In der Langversion des Fragebogens wurden die Kommunen jeweils gefragt, welche anderen Beispiele für Intracting ihnen bekannt sind.

ExpertInnenbefragung/Literaturrecherche

Außerdem wurden zwölf Energieagenturen auf Landesebene angesprochen und befragt, welche Intractingmodelle ihnen bekannt seien. Zusätzlich wurden auch eine Reihe von Organisationen/Institutionen, die im Bereich kommunaler Klimaschutz einen großen Überblick haben (z.B. Klimabündnis, ICLEI, CAF/Agenda-Transfer, Kommunale Umwelt-Aktion) telefonisch befragt.

Um die empirischen Ergebnisse zu unterfüttern und bei offenen Fragen Informationen zu ergänzen, wurde zusätzlich noch eine Literaturrecherche durchgeführt.

Umweltausschuß des Deutschen Städtetages

Im Rahmen einer Umweltausschußsitzung des Deutschen Städtetages wurde eine Vorversion des Kurzfragebogens verteilt. In dieser Vorversion wurde nach der "Umsetzung des Stuttgarter Modells" gefragt; die spontane Rückmeldung zeigte, daß eine Reihe Kommunen ihre Modelle nicht unter dem Namen einer anderen Stadt subsumiert sehen wollen. Sie waren deshalb auch nicht bereit, den Fragebogen auszufüllen; die Information darüber, welche der an der Diskussion beteiligten Städte Intracting einführen bzw. schon eingeführt haben, konnte für die empirische Recherche jedoch genutzt werden.

Veröffentlichung

Weitere Chancen - auch kleinere - Kommunen über das Projekt zu informieren und deren Intractingmodelle zu erfassen, ergaben sich durch einen Artikel in den kommunalen Ökologischen Briefen (Bialas 1997, 8), der das Projekt kurz darstellt, und den Abdruck der Projektdarstellung und des Kurzfragebogens in den "Mitteilungen" des Deutschen Städte- und Gemeindebundes (DStGb 1997, 317).

2.2.2 Überblick über die erhobenen Daten

Tab. 2-1 faßt die Ergebnisse der Recherche im Überblick zusammen. Es ist für die befragten Kommunen / Kreise etc. jeweils angeführt, ob das Instrument Intracting bekannt ist und ob ein Intractingmodell schon eingeführt wurde bzw. derzeit in Umsetzung ist. Unter der Rubrik „Bemerkung“ sind Informationen zusammengefaßt, die in engem Zusammenhang zu den Intractingmodellen stehen, z.B. ob Interesse an Intracting oder Contracting besteht oder auch Aussagen zu den Haushaltsansätzen für den Energiebereich. Die letzte Spalte weist die Materialien aus, die dem Wuppertal Institut im Rahmen der Recherche zugeschickt wurde (beantworteter Fragebogen, Ratsbeschluß etc.).

Tab. 2-1: Kurzzusammenfassung der Ergebnisse der empirischen Recherche

Stadt	Intracting bekannt ?	Status-Quo Intracting	Bemerkungen	vorliegende Materialien / Informationen
Städte mit mehr als 100.000 EinwohnerInnen				
Aachen	ja	kein Intracting	Contracting mit Stadtwerken, sonst normale Finanzierung Interesse an Intracting	
Augsburg	ja	kein Intracting	keine zentrale Energiebewirtschaftung Interesse an Intracting	Fragebogen kurz
Bergisch Gladbach	ja	kein Intracting	Intracting in Diskussion 2 Modellprojekte Contracting mit EVU; kein eigener Haushaltstitel für Energie	Fragebogen lang

Stadt	Intrac- ting be- kannt ?	Status-Quo Intracting	Bemerkungen	vorliegende Materialien / Informationen
Berlin	ja	Auflagenbe- schluß für Investitionen in Energiesparen	Jährliche Kürzung der Energiekosten um 3 % zugunsten von Energiesparmaßnah- men (difu 1997) Einspar-Contracting innerhalb der Energie- sparpartnerschaft	Materialien zur Energiesparpartner- schaft
Bielefeld	ja	kein Intracting	Ratsbeschluß für 2 Contractingprojekte, Erfahrungen als Argument für zukünftige Projekte mit Contracting oder Intracting Interesse an Intracting	Fragebogen kurz
Bochum	ja	kein Intracting	Energiekreise für energiesparendes Nutzer- verhalten	
Bonn	ja	kein Intracting	zur Zeit Gespräche bezüglich Contracting	
Bottrop	nein	kein Intracting	Contracting angedacht, aber nicht realisiert	
Braun- schweig	ja	kein Intracting	zur Zeit Überlegungen zur Einführung von Intracting	Fragebogen lang Anfrage zur Rats- sitzung
Bremen	ja	kein Intracting	Contracting zusammen mit der Nieder- sächsischen Energieagentur (Bündelung von Projekten)	
Bremer- haven	ja	kein Intracting	Budgetierung der Ämter 1997 eingeführt	
Chemnitz	ja	ohne Angabe		
Cottbus	nein	kein Intracting	Energieeinsparung über normale Haus- haltsplanung funktioniert, Unterstützung durch die Brandenburgische Energiespar- Agentur	
Darmstadt	ja	kein Intracting	Contracting, falls externes Angebot besser als eigene Finanzierung (Vorgabe Regie- rungspräsident)	
Dortmund	nein	kein Intracting	demnächst Gespräche zwischen Hochbau- amt und Kämmerei, daher Interesse an neuen Ideen Interesse an Intracting	
Dresden	ja	Intracting	Intracting wie in Stuttgart, Beginn 11/96 mit einmaliger Anschubfinanzierung von 75 TDM aus Haushaltsrücklagen	Fragebogen lang
Düsseldorf	ja	kein Intracting	Contracting-Pilotprojekt nach Wirtschaft- lichkeitsrechnung und Ausschreibung durchgeführt, da Angebot günstiger als Eigenerledigung zukünftige Gegenüberstellung von Ange- boten, Vergleich von Eigenerledigung und Contracting 1100 Liegenschaften verwaltet durch Hochbauamt, zukünftig zusammengefaßt in 10er Gruppen	Ratsbeschluß
Duisburg	ja	kein Intracting	Nutzung von Contracting	

Stadt	Intrac- ting be- kannt ?	Status-Quo Intracting	Bemerkungen	vorliegende Materialien / Informationen
Erfurt	nein	kein Intracting	großer Sanierungsbedarf durch veraltete Anlagen großes Interesse an Intracting	
Erlangen	nein	kein Intracting	Interesse an Intracting	
Essen	nein	kein Intracting	Gebäudemanagement in Diskussion; Gespräche bezüglich Contracting mit Energieagentur NRW Interesse an Projektergebnissen	
Frankfurt/M.	ja	Planungsphase	Maßnahmen zu Wasser- und Energieein- sparung mittels Contracting zusätzlich Magistratsbeschluß zur Einführung von Intracting	Fragebogen lang Energiebericht
Freiburg		Planungsphase	je nach Haushaltslage Pauschalbetrag für Energiesparen verfügbar (bis zu 1,7 Mio. DM) Budgetierung flächendeckend eingeführt Einsparfonds mit zweckgebundenem Kapi- talrückfluß geplant	
Fürth	nein	kein Intracting	Contracting mit Stadtwerken Energiemanagement mit eigenem Haus- haltstitel geplant	
Gelsen- kirchen	nein	kein Intracting	Nutzung von Contracting	
Göttingen	ja	kein Intracting	Intracting vielleicht im Rahmen der anstehenden Verwaltungsreform 1 Contracting-Projekt (Beleuchtung) mit der Niedersächsischen Energieagentur Interesse an Intracting	
Hagen	ja	kein Intracting	Contractingmodell für alle kommunalen Gebäude geplant, ab 01.01.98 voraussicht- licher Beginn in 3 Pilotbereichen, dafür: Vergabe eines Wärmeliefervertrags (Laufzeit 20 Jahre) an neuzugründende Energiedienstleistungsgesellschaft (EDH) aus Stadtwerke und Elektromark, Erstel- lung eines Gutachtens (Fa. Landis & Staefa)	Fragebogen lang
Halle (Saale)	ja	Planungsphase	zur Zeit Anfangsphase für Contracting- oder Intractingprojekte, dazu Grobanalysen für bestimmte Objekte Realisierung 1998 angestrebt	
Hamburg		kein Intracting	Mittelzuweisung für Energiesparmaßnah- men, falls dadurch 2/3 der Investitionen wieder erwirtschaftet werden 'Leuchtaustausch 2:1 für's Klima' über HEW-Kaufratenkredite	

Stadt	Intrac- ting be- kannt ?	Status-Quo Intracting	Bemerkungen	vorliegende Materialien / Informationen
Hamm	ja	kein Intracting	Intracting angedacht, aber (Wärme-)Contracting wird weiterverfolgt Interesse an Intracting	
Hannover	ja	kein Intracting	Ansatz vor 2 Jahren: Förderung von Contracting bzw. Intracting durch Konkur- renzbelebung aufgrund externer und inter- ner Ausschreibung; wegen Organisations- wechsel nicht fortgeführt Strukturwechsel ist Voraussetzung für neue Planungen von Intracting	Stellungnahme der Bezirksregierung an die Stadtkämmerei
Heidelberg	ja	kein Intracting	Nutzung von Energiesparcontracting	
Heilbronn	ja	kein Intracting	Intracting momentan nicht beabsichtigt keine eigene Abteilung für den Bereich Energie	
Herne	ja	kein Intracting		
Hildesheim	nein	kein Intracting	Contracting mit Stadtwerken	
Ingolstadt	ja	kein Intracting	zunächst Erfahrungen mit Contracting sammeln	
Jena	ja	kein Intracting	Einspar-Contracting mit Stadtwerken großes Interesse an Intracting	Fragebogen kurz
Kaisers- lautern	nein	kein Intracting	großes Interesse an Intracting wegen der- zeitiger Verwaltungsreform und Erstellung eines Klimaschutzkonzepts	
Karlsruhe	ja	kein Intracting	bislang kein Intracting, Ablehnung durch Gemeinderat	
Kassel	ja	kein Intracting	„Energietopf“ für Sparmaßnahmen einge- richtet, aber ohne finanziellen Rückfluß; Energiemanagement seit mehr als 20 Jah- ren eigene Finanzierung wäre billiger als z.B. durch Stadtwerke großes Interesse und Engagement bezüg- lich Intracting	Vortrag „Bewertung von Contracting- Angeboten“
Kiel	ja	Intracting	Ratsbeschluß zum Intracting 12/95, Finan- zierung erstmalig 1996	Ratsbeschluß Fragebogen lang
Koblenz		kein Intracting	zur Zeit Einstieg in Contracting	
Krefeld	ja	kein Intracting	Contracting mit Stadtwerken angedacht	
Leipzig	ja	kein Intracting	Intracting momentan in Diskussion, Durchführung vielleicht in Jahresfrist in Konkurrenz mit privater Wirtschaft spezielle Verwaltungsvorschrift für Investitionsvorhaben in Sachsen schränkt Spielraum ein	Verwaltungsvor- schrift Sachsen ⁶ Fragebogen kurz

⁶ Gemeinsame Verwaltungsvorschrift zur kommunalen und haushaltsrechtlichen Beurteilung von Investorenvorhaben im kommunalen Bereich (vom 18.12.1996)

Stadt	Intrac- ting be- kannt ?	Status-Quo Intracting	Bemerkungen	vorliegende Materialien / Informationen
Lübeck		kein Intracting	Finanzierung von Energiesparmaßnahmen nur über die Investitionsbank Schleswig- Holstein es gibt keinen Fachbereich Energie	
Mönchen- gladbach	nein	kein Intracting	kein Contracting	
Moers	ja	kein Intracting	erste Vorschläge auf Bauausschußsitzung für neue Modelle rentierliche Vollkostenrechnung trotz Haushaltssperre von Kämmerei akzeptiert ca. 8 Mio. DM Energiekosten jährlich, Fortschreibung des Energieberichts	Fragebogen kurz
Münster		kein Intracting		
Nürnberg	ja	Planungsphase	zentrales Koordinierungsteam Energie- management eingerichtet Anschubfinanzierung von jeweils 1 Mio. DM in den ersten drei Jahren beschlossen Contractingangebote von der EWAG bis- lang zu teuer	Antrag zum Umweltausschuß Konzeptvorschlag (Energiewende- bündnis)
Oldenburg	ja	kein Intracting	in Diskussion: zukünftige Nutzung von Finanzierungsmodellen wie Contracting oder Intracting z. Zt. ein Projekt für Wärmedirektservice in juristischer Prüfung	
Osnabrück	ja	kein Intracting	Allgemeine Überlegungen zu Contracting, eventuell demnächst Antrag dazu Haushaltsansatz 1 Mio. DM für Ener- giesparen, ämterübergreifende Entschei- dungsfindung	
Saarbrücken	ja	kein Intracting	Vorfinanzierung über Stadtwerke	
Siegen		kein Intracting	z.Zt. Untersuchungen des Gebäudebestan- des als Voraussetzung	
Stuttgart	ja	Intracting	seit 1995 Intracting (Stuttgarter Modell) durch Amt für Energiewirtschaft, Etat von 4,5 Mio. DM für 1995 - 1999	Fragebogen lang Gemeinderats- beschluß
Wiesbaden	ja	Planungsphase	zusätzlich zur Intractingplanung auch Überlegungen zu Contracting, aber jeweils noch keine Beschlußvorlage; Einführung eventuell in 1998	
Witten	nein	kein Intracting	demnächst Budgetierung der einzelnen Ämter Interesse an Intracting	
Wuppertal	ja	Intracting	Beschluß für Intracting 1996, Finanzmittel erstmalig für 1997	Fragebogen lang Maßnahmenliste Musterverein- barung

Stadt / Landkreis	Intrac-ting be-kannt ?	Status-Quo Intracting	Bemerkungen	vorliegende Materialien / Informationen
Zwickau	ja	Umsetzungs-phase	Intracting analog zum Stuttgarter Modell Haushaltsmittel für 1998 beantragt, Dienstanzweisung in Vorbereitung	Fragebogen lang
Städte mit unter 100.000 EinwohnerInnen				
Aalen	ja	Umsetzungs-phase	flächendeckendes Energieeinspar-programm im Vorfeld Intracting analog zum Stuttgarter Modell wird derzeit konkret eingeführt	Fragebogen lang, Sitzungsunterlagen
Borken		kein Intracting		Fragebogen kurz
Euskirchen		kein Intracting	Interesse an Intracting	Fragebogen kurz
Geesthacht		kein Intracting	Intracting wird diskutiert	
Halberstadt		kein Intracting	Interesse an Hintergrundinformation	
Hamminkeln	ja	Planungsphase	zur Zeit Konzepterstellung Interesse an Intracting	Fragebogen kurz
Jülich		kein Intracting	Interesse an Intracting	
Kaarst		kein Intracting	Interesse an Intracting	Fragebogen kurz
Korschenbroich		Umsetzungs-phase	neue Haushaltsstelle für Intracting in 1998 vorgesehen	Fragebogen lang
Lüdenscheid		kein Intracting	Interesse an Hintergrundinformation	
Oberaurach		kein Intracting	Interesse an Hintergrundinformation	
Olpe		kein Intracting		Fragebogen kurz
Unna	ja	kein Intracting	Budgetierung und Vollkostenrechnung eingeführt Nutzung eines modifizierten (Nah-) Wärmecontracting (sog. Nutzungscontracting)	Energieberichte 1997 und 1994, Vortragsunterlagen zum Nutzungscontracting
Vreden	ja	Planungsphase		Fragebogen kurz
Landkreise etc.				
Rheingau-Taunus-Kreis	ja	Intracting	„unechte Privatisierung“ über ein Energiedienstleistungszentrum	Fragebogen spezifische Veröffentlichungen
Schwalm-Eder-Kreis	ja	Intracting	Profitcenter zuständig für alle Energiefragen	Fragebogen lang, spezifische Veröffentlichungen
Landschaftsverband Westfalen / Lippe	ja	Planungsphase	Budgetierung der Energiekosten umgesetzt in Planung: Zentrale Bereitstellung von Energiekosten, Refinanzierung der Haushaltsstelle	Fragebogen lang

2.3 Vorstellung unterschiedlicher Intractingmodelle

Der im Rahmen der Recherche gesammelte Datenpool wurde von verschiedenen Blickwinkeln aus durchleuchtet.

Im Kapitel 2.3 werden, basierend auf der Auswertung der realisierten Intractingmodelle, typische Modelle zur Grundanlage von Intractinglösungen (**Analyse der Modellstruktur**) identifiziert. Es stellte sich heraus, daß folgende Grundtypen zu unterscheiden sind:

1. Verwaltungsinternes Contracting - Grundform
2. Profitcenter-Modell
3. Unechte Privatisierung und
4. Mischsystem Contracting/Intracting.

Um die strukturellen Unterschiede der verschiedenen Varianten deutlich zu machen, werden die einzelnen Intractinglösungen nach einem einheitlichen Muster analysiert. Die folgende Tab. 2.2 zeigt das einheitliche Analyseraster.

Tab. 2-2: Analyseraster zur Untersuchung der einzelnen Intracting-Varianten

Initiative/Grundidee
<ul style="list-style-type: none">• Soweit vorhanden, Angaben zu Einwohnerzahl, Liegenschaften, Energieverbrauch und -kosten etc.• Von wem geht die Initiative zum Intracting aus?• Was ist der Auslöser (z.B. Verwaltungsreform, Budgetierung, notwendige Kosteneinsparung)?
Maßnahmenplanung, Kostenermittlung und Finanzierung
<ul style="list-style-type: none">• Welche Ämter sind mit welchen Verantwortlichkeiten beteiligt?• Welche Ausstattung und welches Personal mit welcher Qualifizierung ist notwendig?• Von welchen Ämtern wird die Wirtschaftlichkeitsrechnung durchgeführt?• Was geschieht mit den Energiekosteneinsparungen?• Werden Darlehen aufgenommen?• In welcher Höhe und in welchem Zeitraum wird Anschubfinanzierung gewährt?
Durchführung, Umsetzung
<ul style="list-style-type: none">• Wer ist für die Umsetzung der Maßnahmen zuständig?• Wer ist für die Erfolgskontrolle der durchgeführten Maßnahmen zuständig?• Gibt es externe Beteiligungen?
Maßnahmen
<ul style="list-style-type: none">• Bisher durchgeführte Maßnahmen• Geplante Maßnahmen

2.3.1 Verwaltungsinternes Contracting - Grundform

2.3.1.1 Stuttgart

Datengrundlage der folgenden Ausführungen sind der „Stadtratsbeschuß“, persönliche Mitteilungen über den Einführungsstand des verwaltungsinternen Contractings (Landeshauptstadt Stuttgart 1994, Kidaisch 1995) sowie der im Rahmen dieses Projektes versandte und ausgewertete Fragebogen.

Initiative/Grundidee

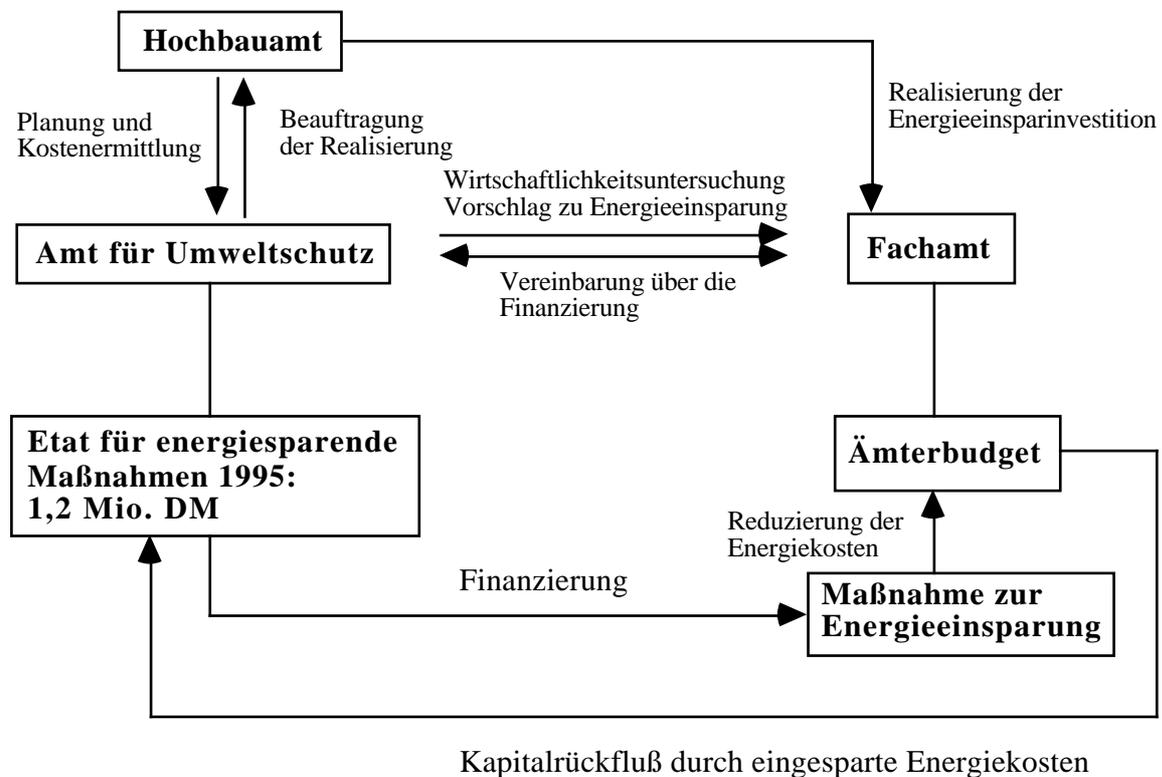
Seit 1995 findet in Stuttgart die Finanzierung von Einsparmaßnahmen über Intracting statt. Die Initiative für die Durchführung einer Energiesparmaßnahme geht vom Amt für Umweltschutz aus.

Maßnahmenplanung, Kostenermittlung und Finanzierung

Die folgende Abb. 2-1 vermittelt einen Überblick über die Konstruktion des Stuttgarter Modells.

Abb. 2-1: Konstruktion des Stuttgarter Modells

Finanzierung von Maßnahmen zur Energieeinsparung



Quellen: Kidaisch 1995; eigene Ergänzungen

Die Planung und die Kostenermittlung wird vom Hochbauamt durchgeführt; darauf aufbauend ermittelt das Amt für Umweltschutz die realisierbaren Energiekosteneinsparungen und in einer Wirtschaftlichkeitsrechnung die Kapitalrücklaufzeit. Die Finanzierung der Energiesparmaßnahme erfolgt über das Amt für Umweltschutz, dem bis zur Amortisierung der Investitionen - je nach Vereinbarung - ein Teil bzw. die gesamten Energiekosteneinsparungen zufließen. Zinsen werden bei der Amortisationsrechnung nicht zugrundegelegt, Energiepreisänderungen werden aber berücksichtigt. Für die einzelnen Fachämter ist aufgrund dieser Konstruktion kein Risiko mit der bei ihnen durchgeführten Energieeinsparinvestition verbunden; sie erhalten außerdem ein zinsloses Darlehen.

Energiekosteneinsparungen, die nach Ablauf der Amortisationszeit realisiert werden, fließen dem jeweiligen Fachamt zu und können - im Rahmen der Aufgabenerfüllung - freigenutzt werden. Dies ist ein weiterer Anreiz für die einzelnen Ämter, sich für Energiesparmaßnahmen in ihrem Bereich einzusetzen.

Bei Maßnahmen, die nur zum Teil der Energieeinsparung dienen, werden nur die Zusatzkosten, die durch die Energieeinsparung verursacht sind, über das Intractingmodell finanziert.

Eine Anschubfinanzierung für die ersten 5 Jahre (Zeitraum 1995 bis 1999) erfolgt in Höhe von 4,5 Mio. DM. Für das Haushaltsjahr 1995 waren im Haushaltsplan 1,2 Mio. DM vorgesehen. Nimmt man eine durchschnittliche Kapitalrückflußzeit von 5 Jahren an und eine sofortige Verwendung der rückgeflossenen Mittel für weitere Einsparinvestitionen, so stehen für den Zeitraum von 1995 bis 1999 Mittel in Höhe von rund 8,9 Mio. DM zur Finanzierung von wirtschaftlichen Energieeinsparungsmaßnahmen zur Verfügung. Ab 2000 soll die Finanzierung weiterer Energieeinsparmaßnahmen ausschließlich aus den Kapitalrückflüssen aus den eingesparten Energiekosten der schon durchgeführten Maßnahmen finanziert werden. Eventuell anfallende Überschüsse des Fonds am Ende des Jahres werden ins Folgejahr übertragen.

Tab. 2-3 soll einen Eindruck vermitteln, wie sich der Fonds im Laufe der ersten sechs Jahre entwickelt. Es ist auch zu erkennen, wie die Haushaltsausgaben im Laufe der Zeit zurückgefahren werden, da sich der Fonds in zunehmendem Maße aus den Rückflüssen aus den eingesparten Energiekosten speisen kann. Bei der Berechnung wird angenommen, daß die Rückflüsse zu Beginn des ersten Jahres nach der Durchführung der Energiesparmaßnahme einsetzen.

Tab. 2-3: Stuttgarter Modell: Modellrechnung zur Finanzplanung von 1995 bis 2000

Jahr	Investitions- kosten in 1000 DM	Haushalts- ausgaben in 1000 DM	Kapitalrückfluß Summe in 1000 DM	Rückflüsse aus den Investitionen des Jahres				
				1995	1996	1997	1998	1999
1995	1200	1200	0					
1996	1740	1500	240	240				
1997	1500	912	588	240	348			
1998	1500	612	888	240	348	300		
1999	1500	312	1188	240	348	300	300	
2000	1488	0	1488	240	348	300	300	300

Quellen: Landeshauptstadt Stuttgart 1994, Anlage; eigene Darstellung

Durchführung, Umsetzung

Das Amt für Umweltschutz beauftragt - in Absprache mit dem jeweiligen Fachamt, in dem die Energiesparinvestition durchgeführt wird - das Hochbauamt mit der Durchführung der beschlossenen Maßnahme.

Maßnahmen

Folgende Maßnahmen wurden bisher realisiert:

- Dämmung der obersten Geschoßdecke von Schul- und Verwaltungsgebäuden,
- Umrüstung der Beleuchtung in Tunneln und Unterführungen,
- Ersatz veralteter Heizkesselgeräte durch moderne Geräte in 15 Schulen sowie
- Beckenabdeckung in einem Lehrschwimmbecken.

Folgende Maßnahmen sind noch geplant:

- Regelung von Ventilatoren in einem Badebetrieb,
- Dämmung von Decken in mehreren Schulen,
- Teilfinanzierung von Kesselerneuerungen und
- bauliche Wärmeschutzmaßnahmen.

2.3.1.2 Kiel

Die folgenden Angaben basieren auf dem im Rahmen dieses Projekts verschickten und ausgewerteten Fragebogen und dem Ratsbeschuß 12/95 zum „Innerstädtischen Contracting“ in Kiel.

Initiative/Grundidee

1995 wurde auf Initiative des Umweltschutzamtes in der Ratsversammlung der Beschluß zu einem Modell „Innerstädtisches Contracting“ verabschiedet.

Maßnahmenplanung, Kostenermittlung und Finanzierung

Das Umweltschutzamt erarbeitet in enger Zusammenarbeit mit dem Hochbauamt die Planung und die Wirtschaftlichkeitsrechnung der Einsparmaßnahmen. Nach der Kostenermittlung durch das Hochbauamt werden der Gesamtfinanzierungsbedarf und die Einsparungen berechnet.

Beim Umweltschutzamt wurde eine „Energieleitstelle“ eingerichtet und eine Anschubfinanzierung von jährlich 500 TDM aus Haushaltsmitteln (über 10 Jahre) wurde ab 1996 beschlossen. Der Fonds wird für energietechnische Sanierungsmaßnahmen an städtischen Gebäuden, die sich innerhalb von maximal zehn Jahren refinanzieren, bereitgestellt. Ab 2001 sollen sich die Maßnahmen ausschließlich aus Kapitalrückflüssen tragen. Zusätzlich werden Landeszuschüsse entsprechend der Stromsparförderrichtlinie (Zuschuß von 20% für Stromsparmaßnahmen, wenn die Kosten der Maßnahme das 10-fache der jährlich eingesparten Stromkosten nicht überschreiten) in Anspruch genommen.

Durchführung, Umsetzung

Die Entscheidung, welche Maßnahmen umgesetzt werden, trifft das Hochbauamt in Zusammenarbeit mit dem entsprechenden gebäudeverwaltenden Fachamt. Der Kapitalrückfluß wird in einer Vereinbarung zwischen Umweltschutzamt und Fachamt festgelegt.

Maßnahmen

Bisher wurden folgende Maßnahmen durchgeführt:

- Beleuchtungssanierung in einer Integrierten Gesamtschule,
- Kesselsanierung mittels Gasbrennwerttechnik in einer Grundschule,
- Austausch eines Zuluftgerätes und einer Steuerung in einem Gymnasium und
- Austausch der Thermostatventile in einem Altenheim.

Als weitere Projekte sind geplant:

- Heizungssanierung (evtl. BHKW) in einer Integrierten Gesamtschule,
- Einzelraumsteuerung der Hauptfeuerwache und
- Trennung von Heizkreisen in verschiedenen Schulen.

2.3.1.3 Aalen

Die folgenden Angaben basieren auf dem im Rahmen des Projektes verschickten und ausgewerteten Fragebogen.

Initiative/Grundidee

Aalen im Ostalbkreis ist eine Kommune mit rund 68.000 EinwohnerInnen. Angeregt durch den Informationsaustausch mit dem Umweltamt der Stadt Stuttgart ging die Initiative zur Einführung von Intracting in Aalen vom Umweltamt und der Energieberatungsstelle der Stadt aus. Einsparmaßnahmen werden seit 1997 auf der Basis von Intracting finanziert.

Maßnahmenplanung, Kostenermittlung und Finanzierung

Seit 1997 wird ein flächendeckendes Einsparprogramm für kurzfristig wirtschaftliche Maßnahmen (innerhalb von zwei Jahren) durchgeführt. Die hieraus resultierenden Einsparungen fließen direkt dem neu eingerichteten Energiesparbudget zu und dienen als erste Anschubfinanzierung, eine zusätzliche Anschubfinanzierung erfolgt nicht. Der Fonds wird vom Umweltamt in Abstimmung mit der Kämmerei verwaltet. Die Energiekosten der Haushaltsstelle, bei der die Einsparmaßnahmen durchgeführt werden, bleiben auf dem Ausgangsniveau wie vor Durchführung der Maßnahmen, bis die Investition getilgt ist. Die Einsparung wird jährlich auf das Energiesparbudget umgebucht, danach wird sie bei der betroffenen Stelle haushaltswirksam.

Durchführung, Umsetzung

Die Maßnahmen werden von den EnergieberaterInnen des Umweltamtes durchgeführt.

Maßnahmen

Im Rahmen des flächendeckenden kurzfristigen Einsparprogramms wurden ungefähr 100 Einzelmaßnahmen durchgeführt. Weiterhin sind geplant:

- Wärmedämmung bei verschiedenen Schulen,
- Optimierung der Regelungstechnik an Heizungsanlagen,
- Optimierung verschiedener Beleuchtungsanlagen sowie
- Optimierung der Straßenbeleuchtung.

2.3.1.4 Dresden

Folgende Angaben resultieren aus der Auswertung des im Rahmen des Projektes verschickten Fragebogens.

Initiative/Grundidee

Die Initiative zur Einführung von Intracting ging in Dresden vom Bereich Energiewirtschaft in der Stadtverwaltung aus. Seit 1996 werden Einsparmaßnahmen über Intracting finanziert.

Maßnahmenplanung, Kostenermittlung und Finanzierung

Eine einmalige Anschubfinanzierung für Einsparinvestitionen erfolgte 1996 aus Haushaltsrücklagen (in Höhe von 75.000 DM), für deren Rückzahlung wurden entsprechende Vereinbarungen zwischen dem ausführenden Hochbauamt und den weiteren beteiligten Ämtern abgeschlossen. Ab 1997 werden Maßnahmen aus dem Kapitalrückfluß der Einsparmaßnahmen finanziert. Der Einsparfonds wird vom Hochbauamt verwaltet. Im Hochbauamt findet auch die gesamte Planung und Wirtschaftlichkeitsrechnung der Energieeinsparmaßnahmen statt. Die Einsparprojekte dürfen eine Amortisationszeit von 5 Jahren nicht überschreiten.

Durchführung, Umsetzung

Die Maßnahmen werden vom Hochbauamt durchgeführt.

Maßnahmen

Bisher wurden im Rahmen von Intracting Thermostatventile und Energiesparlampen in Schulen eingebaut. Geplant ist eine Regenwassernutzungsanlage.

2.3.1.5 Wuppertal

Die folgenden Angaben basieren auf der Auswertung des im Rahmen des Projektes verschickten Fragebogens.

Initiative/Grundidee

Die Initiative, Intracting in Wuppertal einzuführen, ist auf einen politischen Antrag im Rat und entsprechende interne Überlegungen im Rahmen des CO₂-Minderungskonzepts zurückzuführen. Seit 1997 werden in Wuppertal Einsparmaßnahmen auf der Basis von Intracting finanziert.

Maßnahmenplanung, Kostenermittlung und Finanzierung

Die Planung der Maßnahmen, die Ermittlung der Investitionskosten und die Wirtschaftlichkeitsrechnung wird vom Ressort Kommunales Bauen in Zusammenarbeit mit der Kämmerei, dem Umweltmanagement und VertreterInnen der betroffenen „Eigentümergebietstellen“ durchgeführt. Dem Einsparfonds, der vom Ressort Kommunales Bauen zusammen mit dem Steuerungsteam des CO₂-Minderungskonzepts verwaltet wird, fließen insgesamt 1 Mio. DM als Anschubfinanzierung (davon 650.000 DM nicht benötigter Mittel aus 1996, der Rest zusätzliche Mittel) zu. Die rechnerisch ermittelten Einsparungen, die sich aus den umgesetzten Maßnahmen ergeben, werden dem Fonds zugeführt. Die durchschnittliche Amortisationszeit der Maßnahmen beträgt 5 Jahre.

Durchführung, Umsetzung

Das Ressort Kommunales Bauen führt die Maßnahmen in Abstimmung mit den „Eigentümergebietstellen“ der entsprechenden Liegenschaften durch.

Maßnahmen

Folgende Maßnahmen wurden bisher durchgeführt:

- Beleuchtungssanierung in mehreren Liegenschaften,
- Erneuerung der Regeltechnik in zwei Berufsschulen,
- Einbau von Thermostatventilen in zwei Schulen,
- Zählertrennung in einer Umweltstation und
- Sanierung von zwei Hallenbädern.

Die Planung von weiteren Einsparmaßnahmen auf der Basis von Intracting ist noch nicht abgeschlossen.

2.3.1.6 Weitere Beispiele

Die umfangreichen Recherchen ergaben, daß in weiteren Kommunen ähnliche Intractingstrukturen geplant sind oder auch z. T. schon umgesetzt werden, z.B. in Goslar, Braunschweig, Nürnberg, im Landschaftsverband Westfalen-Lippe, in Zwickau, Korschenbroich und in Bergisch-Gladbach.

2.3.2 Profitcenter-Modell: RIO - im Schwalm-Eder-Kreis

Die folgenden Ausführungen stützen sich auf einen Vortrag von D. Kellermann-Peter, der „Erfinderin“ von RIO und ehemaligen Energiebeauftragten des Schwalm-Eder-Kreises (Kellermann-Peter 1995) sowie auf dem im Rahmen dieses Projektes versandten und ausgewerteten Fragebogen.

Initiative/Grundidee

Der Schwalm-Eder-Kreis ist ein ländlich strukturierter Flächenkreis mit rund 185. 000 EinwohnerInnen. Die Energiekosten für alle kreiseigenen Liegenschaften betragen 1994 rund 6 Mio. DM. Im Schwalm-Eder-Kreis wurde 1994 auf Initiative der Energiebeauftragten der Bereich Energie als „Energiesparwirtschaft RIO“ neu konzipiert. RIO steht für:

- R**ationellen Einsatz und Erzeugung von Energie,
- B**eschreitung **I**nnovativer Wege sowohl im organisatorischen und als auch technischen Bereich und bei der Finanzierung
- u**nter Beachtung **O**ekologischer Notwendigkeiten.

Die „Energiesparwirtschaft RIO“ ist als „Profitcenter“ konzipiert, das heißt, alle Energie betreffenden Aufgaben werden zusammengefaßt und ein eigener Haushalt ermöglicht Kostentransparenz. Die Aufgaben der Energiesparwirtschaft sind im einzelnen:

- Energiemanagement mit Verbrauchsüberwachung, Kostenkontrolle und Investitionsplanung
- Energiebewirtschaftung - dazu zählen Beschaffung, Abrechnung und Lieferverträge
- Umsetzung von investiven und nicht-investiven Energiesparmaßnahmen verbunden mit Hausmeisterschulungen und Öffentlichkeitsarbeit
- Aufbau eines Fernüberwachungssystems großer kreiseigener Objekte
- Dienstleistungsangebot (aller o.g. Leistungen) für alle kreisangehörigen Städte und Gemeinden.

Maßnahmenplanung, Kostenermittlung und Finanzierung

Anhand von Mindeststandards werden die Kosten von Sanierungsmaßnahmen und Energiedienstleistungen geplant und deren Wirtschaftlichkeit ermittelt. Darauf aufbauend wird eine Prioritätenliste für Energiesparmaßnahmen entwickelt. Die Einsparungen verbrauchsgebundener Kosten werden komplett in Einsparmaßnahmen reinvestiert. Als finanzwirtschaftliches Limit und als Bezugsgröße für die jährliche Ermittlung der verbrauchsgebundenen Einsparungen werden die Gesamtkosten für Energiedienstleistungen auf der Basis des Bezugsjahres 1995 angesetzt. Als Anschubfinanzierung für die Umsetzung von RIO dient ein Landeszuschuß (auf der Basis der 1994 novellierten Förderrichtlinien zum Hessischen Energiegesetz) in Höhe von 285.000 DM (verteilt auf vier Jahre); zusätzlich werden aus dem Vermögenshaushalt Investitionsmittel in Höhe von 1 Mio. DM (ab 1995) für Energiesparmaßnahmen bereitgestellt. Außerdem werden mögliche Förderprogramme auf Landes-, Bundes- oder EU-Ebene genutzt.

Durchführung, Umsetzung

Für die erfolgreiche Umsetzung des Konzeptes von RIO ist die Einrichtung von zwei Stellen, die mit einer Energiefachkraft und einer(m) Verwaltungsangestellten besetzt werden, vorgesehen. Die zweite Stelle erfordert keine zusätzliche Einstellung, da die Bearbeitung energierelevanter Vorgänge bereits vor Einführung von RIO - verteilt auf viele Ämter - erfolgte. Mittelfristig ist die Einstellung von weiterem technisch qualifizierten Personal, das aus den Einsparungen finanziert werden soll, geplant.

Eine besondere Rolle spielt die Weiterbildung und Betreuung der entsprechenden Personen vor Ort, z.B. durch Hausmeisterschulungen, Energietreffs, Energiewettbewerbe in Schulen und die Würdigung besonderer Einsparbemühungen etc. So soll gewährleistet werden, daß eigenverantwortliches Energiebewußtsein mit dauerhaften Verhaltensänderungen verbunden wird.

Maßnahmen

Bereits durchgeführte Maßnahmen:

- Komplettsanierungen von Heizzentralen,
- Wärmedämm-Maßnahmen,

- Beleuchtungssanierungen und
- regelungstechnische Maßnahmen.

Geplant wird:

- BHKW-Einsatz und
- eine Holzhackschnitzelfeuerung.

2.3.3 Unechte Privatisierung: Rheingau-Taunus-Kreis

Die folgenden Ausführungen basieren auf einem Vortrag von U. Schäfer (Schäfer 1995a; Schäfer 1995b) sowie persönlichen Mitteilungen.

Initiative/Grundidee

Der Rheingau-Taunus-Kreis hat ca. 170.000 EinwohnerInnen und gibt ca. 6 Mio. DM jährlich für verbrauchsgebundene Energiekosten für seine Liegenschaften aus. 1994 wurde zur Energiebewirtschaftung und zur Finanzierung von Energiesparmaßnahmen eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung, die EnergieDienstleistungsZentrum GmbH, gegründet. Die GmbH ist Eigentümerin der Anlagen und führt die Energiebewirtschaftung für den Kreis vollständig und wirtschaftlich eigenständig durch. Alleiniger Gesellschafter ist der Rheingau-Taunus-Kreis; es wurde demnach das Prinzip der „**Unechten Privatisierung**“ angewandt. Das bedeutet, daß der Kreis indirekt den Zugriff auf die Anlagen behält und daß die GmbH mit den Anlagen nicht primär gewinnorientiert arbeitet, sondern entsprechend der politischen Vorgabe Einsparungen unmittelbar wieder energiesparenden investiven Maßnahmen zuführt. Die wirtschaftlichen Vorteile bleiben dem Kreis als dem einzigen Gesellschafter vollständig erhalten.

Maßnahmenplanung, Kostenermittlung und Finanzierung

Die EnergieDienstleistungsZentrum GmbH (EDZ) hat das Energiemanagement aller kreiseigenen Liegenschaften übernommen. Der Umfang des Energiemanagements ist in einem entsprechenden Vertrag geregelt, es umfaßt die Bedarfsbewertung, die Verbrauchskontrolle, das Vertragswesen sowie das komplette Rechnungswesen für alle Energiearten sowie Wasser, Abwasser und Abfall. Das EDZ finanziert die Energiemanagement-Aufgaben aus Einsparungen an verbrauchsgebundenen Kosten; eine Zufinanzierung durch den Kreis findet nicht statt. Einsparungen der wirtschaftlichen Maßnahmen werden direkt in weitergehende Energiesparmaßnahmen refinanziert.

Durchführung, Umsetzung

Sämtliche Einsparmaßnahmen werden in eigener Verantwortung durch das EDZ geplant und durchgeführt. Notwendige Basis hierfür ist die Konzentration von energietechnischem und energiewirtschaftlichem Sachverstand.

Das EDZ steht auch den kreisangehörigen Städten und Gemeinden als Dienstleister zur Verfügung, damit besteht auch für kleinere Kommunen die Möglichkeit, bei relativ gerin-

gem Etat für Energie eine intensive und fachlich versierte Energiebewirtschaftung ohne eigenes Personal zu realisieren.

Maßnahmen

Im ersten vollen Geschäftsjahr wurden Investitionen von 3 Mio. DM vorgenommen, die Energiekosteneinsparungen von 500 TDM bewirkten.

2.3.4 Mischsystem Contracting / Intracting: Frankfurt/M.

Datengrundlage für folgende Aussagen ist der im Rahmen des Projektes versandte und ausgewertete Fragebogen, der Magistratsbeschluß zur Energie- und Wassereinsparung (Stadt Frankfurt am Main 1996a) sowie der Energiebericht 1996 (Stadt Frankfurt am Main 1996b).

Initiative/Grundidee

1996 wurde in Frankfurt/M. der Magistratsbeschluß „Beitrag zur Haushaltsentlastung durch Energie- und Wassersparmaßnahmen“ gefaßt, wonach die Stadt Frankfurt Contracting-Angebote zur Reduktion der Energie- und Wasserkosten annehmen kann. Gleichzeitig wurde eine neue Haushaltsstelle „Energie- und Wassersparmaßnahmen“ für die Durchführung eigener Maßnahmen eingerichtet.

Maßnahmenplanung, Kostenermittlung und Finanzierung

Die Stadt Frankfurt vergibt - unter der Federführung des Hochbauamtes - wirtschaftliche Energieeinsparinvestitionen an externe Contractoren. Maßgebliches Ausschreibungskriterium ist dabei die Höhe der Kosteneinsparung, die der Stadt über die vorgegebene Vertragslaufzeit zugesichert wird. Neben dem externen Contracting übernimmt das Hochbauamt die Planung, Durchführung und Vorfinanzierung von internen Contractingmaßnahmen. Dazu wurde die neu gebildete Haushaltsstelle „Energie- und Wassersparmaßnahmen“ mit 2% der Energie- und Wasserkosten aller städtischen Liegenschaften, das sind derzeit 1,3 Mio. DM, ausgestattet. Diese Mittel können über die Rückflüsse von Intracting-Verträgen aufgestockt werden. Die aus der Überprüfung und Optimierung städtischer Energielieferverträge resultierenden Einsparungen fließen ebenfalls mit ein und stehen ausschließlich zur Realisierung weiterer Energieeinsparmaßnahmen zur Verfügung. Außerdem wird eine Erfolgsbeteiligung für NutzerInnen bei besonders energie- und wassersparendem Verhalten eingeführt.

Durchführung, Umsetzung

Umfangreiche Einsparmaßnahmen, deren Durchführung für die Stadt nicht wirtschaftlich ist, werden an externe Contractoren vergeben. Für Einsparprojekte, die auf der Basis von Intracting finanziert werden, wird eine Prioritätenliste aufgestellt, die bei Freigabe der vorgesehenen Mittel abgearbeitet wird. Basis hierfür bildet der Wirtschaftlichkeitsnachweis nach VDI 2067.

Maßnahmen

Als (externe) Contractingmaßnahmen sind Energiemanagementsysteme für verschiedene städtische Liegenschaften geplant.

Im Rahmen von Intracting sind folgende Einsparmaßnahmen geplant:

- System zur automatischen Verbrauchserfassung in 20 städtischen Objekten,
- Gebäudeleittechnik im Museum für Moderne Kunst,
- BHKW-Einsatz in Schulen und Bädern.

2.3.5 Zusammenfassender Kurzüberblick über die vorgestellten Intractinglösungen

Tab. 2.4 gibt auf der Basis der ausgewerteten Fragebögen einen Überblick über die unterschiedlichen Ausgestaltungen von Intractingmodellen.

Tab. 2.4: Zusammenfassender Kurzüberblick über die vorgestellten Intractinglösungen

Intracting-Modell	Verwaltungsinternes Contracting - Grundform			
	Dresden	Stuttgart	Kiel	Aalen
Verantwortlich für Einsparfonds	Hochbauamt	Amt für Umweltschutz	Umweltschutzamt	Umweltamt in Abstimmung mit Kämmerei
Verantwortlich für Planung, Investitionskosten, Wirtschaftlichkeit	Hochbauamt	Amt für Umweltschutz + Hochbauamt	Umweltschutzamt + Hochbauamt	EnergieberaterInnen des Umweltamtes
Durchführung durch	Hochbauamt	Amt für Umweltschutz + Hochbauamt	Umweltschutzamt + Hochbauamt	EnergieberaterInnen des Umweltamtes
Speisung des Fonds	einmalige Anschubfinanzierung aus Haushaltsrücklagen in Höhe von 75 TDM, danach Kapitalrückfluß aus den Einsparmaßnahmen	Anschubfinanzierung für fünf Jahre in Höhe von 4,5 Mio. DM, danach Kapitalrückfluß aus den Einsparmaßnahmen	Anschubfinanzierung von jährlich 500 TDM aus Haushaltsmitteln über 10 Jahre, Kapitalrückfluß aus den Einsparmaßnahmen, zusätzlich werden Landeszuschüsse nach der Stromsparförderrichtlinie (20% der Kosten von Stromsparmaßnahmen	Refinanzierung aus einem flächendeckenden, kurzfristig wirtschaftlichen Einsparprogramm keine Anschubfinanzierung
Kriterien für Intractingprojekte	Amortisationszeit max. fünf Jahre	Kostenlimit, Mittel müssen im Haushaltsjahr zur Verfügung stehen, inhaltliche Akzeptanz des Vorschlages durch Fach- und Hochbauamt, Kapitalrückflußzeit	Max. Amortisationszeit 10 Jahre	Amortisationszeit für Maßnahmen des flächendeckenden Einsparkonzepts: zwei Jahre, danach keine Begrenzung der Amortisationszeit
Intractingprojekte	1996 Thermostateinbau in Schulen, 1997 Energiesparlampen in Schulen	Beckenabdeckung in Lehrschwimmbecken, Dämmung der obersten Geschoßdecke von Schul- und Verwaltungsgebäuden, Umrüstung der Beleuchtung in Tunneln und Unterführungen	Altenheim: Erneuerung Heizkörperventile; Grundschule: Kesselsanierung Gasbrennwert; Gymnasium: Beleuchtungsanierung, Austausch Zuluftgerät und der Steuerung	Im Rahmen des flächendeckenden kurzfristigen Einsparprogramms ungefähr 100 Einzelmaßnahmen

Intracting-Modell	Grundform	Profitcenter	Unechte Privatisierung	Mischform von Contracting und Intracting
	Wuppertal	Schwalm-Eder-Kreis (Hessen)	Rheingau-Taunus-Kreis	Frankfurt
Verantwortlich für Einsparfonds	Ressort Kommunales Bauen + Steuerungsteam des CO ₂ -Minderungskonzepts	EnergiebeauftragteR, politische Gremien	EnergieDienstleistungsZentrum GmbH	Hochbauamt
Verantwortlich für Planung, Investitionskosten, Wirtschaftlichkeit	Ressort Kommunales Bauen (Energiemanagement)	EnergiebeauftragteR, ggfs. mit Hochbauamt	EDZ nach dem Prinzip der "Unechten Privatisierung", Energiebewirtschaftung aller kreiseigenen Liegenschaften durch die GmbH, alleiniger Gesellschafter ist der Kreis	Hochbauamt
Durchführung durch	Ressort kommunales Bauen + Eigentümerdienststellen	EnergiebeauftragteR, ggfs. mit Hochbauamt	s.o.	Externe Contractoren, für Intracting Hochbauamt
Speisung des Fonds	Anschubfinanzierung 1 Mio. DM aus HH-Mitteln, Refinanzierung aus den Energiekosteneinsparungen	Landeszuschuß von 285 TDM auf vier Jahre verteilt (nach der Förderrichtlinie zum Hess. Energiegesetz) als Anschubfinanzierung, zzgl. 1 Mio. DM, aus HHMitteln, Refinanzierung aus jährlichen Energiekosteneinsparungen	Darlehen (?) Refinanzierung aus den Energiekosteneinsparungen	Anschubfinanzierung 1,3 Mio. DM (2% der Energie- und Wasserkosten aller städtischen Liegenschaften), Refinanzierung aus den Energiekosteneinsparungen
Kriterien für Intractingprojekte	Durchschnittliche Amortisation nach 5 Jahren	Zusammenfassung sehr wirtschaftlicher und eher weniger wirtschaftlicher Maßnahmen zu einem wirtschaftlichen Gesamtpaket (Amortisation ca. 3-4 Jahre)	Prioritätenliste der wirtschaftlichen Maßnahmen	Wirtschaftlichkeitsnachweis nach VDI 2067
Intractingprojekte	Beleuchtungssanierung in mehreren Liegenschaften, Erneuerung der Regeltechnik in zwei Berufsschulen, Einbau von Thermostatventilen in zwei Schulen, Zählertrennung in einer Umweltstation, Sanierung von zwei Hallenbädern	Komplettsanierung von Heizzentralen, Wärmedämmmaßnahmen, Beleuchtungssanierung, regelungstechnische Maßnahmen	Bei Investitionen von 3 Mio. DM Einsparungen von 500 TDM	Bisher nur Planung

2.4 Erfahrungen mit der Einführung und der Umsetzung von Intractingmodellen

Im Kap. 2.4 wird der zweite Schnitt durch das Datenmaterial gezogen. Er orientiert sich an der Fragestellung, wie der Prozeß der Einführung des Intractingmodells in den einzelnen Kommunen ablief (Akteure, Einführungsphasen, Hemmnisse und „Anlaufschwierigkeiten“), welche Erfahrungen bei der Anwendung von Intractinglösungen gesammelt wurden und welche Schlußfolgerungen für „Nachahmer“ daraus gezogen werden können (**Prozeßanalyse**).

In der Tab. 2-5 sind die Ergebnisse der Fragebogen-Recherche zu den Erfahrungen mit der Einführung und der Durchführung von Intractingmodellen der befragten Kommunen zusammengefaßt. Außerdem sind jeweils die Antworten in den Fragebögen zu den Empfehlungen für „Nachahmer“ für die Einführungs- und die Umsetzungsphase dokumentiert. Die von den befragten Kommunen identifizierten Stärken und Schwächen von Intractingmodellen und die Forderungen an die Politik, welche Rahmenbedingungen geändert werden sollen, bilden den Schluß. Dabei ist darauf hinzuweisen, daß die nachfolgend aufgeführten, subjektiven Aspekte keinen repräsentativen Eindruck wiedergeben, aber immerhin einige Facetten von Intracting-Modellen beleuchten.

Tab. 2-5: Erfahrungen mit der Einführung und der Umsetzung von Intractingmodellen und Empfehlungen der betreffenden Kommunen

Planungs-/Einführungsphase
<p>Worin bestand die Motivation?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informationsaustausch mit dem Umweltamt Stuttgart
<p>Was waren begünstigende Faktoren?</p> <ul style="list-style-type: none"> • einfache finanztechnische Abwicklung insbesondere in kleinen und mittelgroßen Kommunen • kein zusätzlicher Finanzbedarf als Grundlage für das Konzept • kurze Dienstwege (Fachamt<->Kämmerei)
<p>Welche Schwierigkeiten traten auf?</p> <ul style="list-style-type: none"> • zu Beginn fehlten detaillierte Informationen zur Umsetzung • mangelndes Verständnis für die Idee • fehlende Akzeptanz der Idee • Fachämter von der Idee zu überzeugen und den Nutzen für sie aufzuzeigen, war oft schwierig • allgemeine Konflikte innerhalb der Verwaltung bzw. zwischen Fachamt und Verwaltung • mangelnde Kooperation bei der Umsetzung • Verzögerung durch Umstrukturierungen in zwei beteiligten Ämtern • Unterschätzung des Bearbeitungsaufwands bzw. anderweitig hoher Auslastungen der MitarbeiterInnen • allgemeine finanztechnische Probleme

- Haushalt war schon verabschiedet
- häufige Beschäftigung der Presse mit Contracting und dessen Propagierung durch verschiedene Institutionen

Warum ist die Einführung gescheitert?

- mangelnde Kenntnis betriebswirtschaftlicher Zusammenhänge
- Thema Energie steht in Konkurrenz zu anderen wichtigen Themen (z. B. Sozialbereich)
- mangelnde Flexibilität der Verwaltung
- fehlende, verbindliche schriftliche Regelung des Landes
- Verzögerung wegen anstehender Verwaltungsreform verbunden mit unklaren Zuständigkeiten

Was würden Sie für die Anlaufphase empfehlen?

- Wille der Entscheidungsträger in Verwaltung und Politik muß da sein
- Geduld und Mut zu neuen Wegen
- frühe Einbeziehung von Politik und Nutzern
- intensive und frühzeitige Werbung für Intracting bei anderen Fachämtern
- klare Ziele definieren
- Verwaltungsaufwand minimieren
- auf personelle Kapazitäten achten/ bzw. anderweitige Auslastungen ausreichend berücksichtigen
- klare Kompetenzen mit klaren amtsinternen Abgrenzungen
- nicht im Vorfeld alles regeln wollen
- Know-how im Energiemanagement und etablierte Stelle (Stabsstelle) notwendige Voraussetzung
- sehr gute Abstimmung mit der Kämmerei
- enge Kooperation zwischen Techniker und Haushaltsfachmann
- Anschubfinanzierung über mehrere Jahre sicherstellen
- ausreichende Wirtschaftlichkeit des Projekts
- objektives Verfahrens-/Ergebnis-Controlling
- Mischfinanzierung mit anderen Quellen (Bauunterhaltung) ermöglichen
- Beachten: Dauer der Energieeinsparmaßnahmen (Übertragen von Haushaltsmitteln), d.h. Intracting braucht Anschubfinanzierung und Zeit bis zum selbsttragenden Kreislauf

Durchführung

Welche Hemmnisse traten auf / mußten überwunden werden?

- traditionelle Zuständigkeiten
- Zeit und Engagement nötig für investive Maßnahmen mit Amortisationszeit < 1/3 Lebensdauer
- Fachämter haben erst nach der Finanzierungsvereinbarung festgestellt, daß eigene Mittel reichen
- mögliche Kürzung des Etats von Liegenschaften verwaltenden Dezernaten (um 2% der Energiekosten)
- nach Beschluß: Haushaltstechnische und -rechtliche Faktoren konnten nicht rechtzeitig erkannt werden; fehlende Vorgespräche mit der Kämmerei

- Schaffung von Eigenbetrieben schaffte Sonderstellung der größten Energieverbraucher (Klärungsbedarf)
- personalrechtliche Angelegenheiten
- erhebliche Verzögerungen durch Personalabbau im Hochbauamt
- unzureichende Personalstärke für die systematische Erfassung möglicher Einsparinvestitionen
- stagnierende Energiepreise erschweren die Umsetzung

Welche Erfahrungen wurden gemacht? Welche Empfehlungen können gegeben werden?

- bislang nur zufriedene „Kunden“
- generell positiv, da zeitnahe Umsetzung von Maßnahmen die sonst unterbleiben
- längere Anlaufphase bzw. verstärkte interne Öffentlichkeitsarbeit sind wichtig, um die Vorteile und Chancen des Intracting klarzumachen
- Budgetierung einführen und Dezentralisierung der Energiekosten für eine dezentrale Kostenverantwortung

Rahmenbedingungen

Recht

- Änderung des Haushaltsgesetzes, damit die Verteilung der Investitionen auf mehrere Jahre ermöglicht wird
- Eröffnung der Möglichkeit, Prämien zu vergeben

Politik

- Vorgaben vom Ministerium, da wegen Ausschreibungen nach VOB/VOL Flexibilität bei den Ämtern fehlt⁷
- Intracting auf Landesebene für alle Liegenschaften einführen, Vorbildfunktion
- Entwicklung von Intracting-Modellen für Landes- und Bundesebene

Allgemeines

- Informationsaustausch fördern
- Förderung von qualifiziertem Personaleinsatz
- Qualifizierungsanpassung des Personals
- Schaffung von Motivation und Leistungsanreizen
- Bereitstellung einer Anschubfinanzierung ist in der Regel notwendig; Fördermittel als Anschubfinanzierung bzw. zweckgebunden für Energiesparinvestitionen
- Bereitstellung direkter Fördermittel

Stärken und Schwächen von Intractinglösungen

Genannte Stärken:

- genaue Kenntnis, was vor Ort passiert
- Know-how bleibt bei der Kommune
- einfache Handhabung
- auch Kleinprojekte sind interessant
- betriebswirtschaftliches Denken in der Verwaltung

⁷ Ein Gutachten im Auftrag des MBW (Baur/Matthey, 1997) weist keine Hemmnisse im Bereich VOB/VOL für Intractinglösungen aus.

- Abkehr vom kameralistischen Denken
- Teilfinanzierungen möglich
- Controlling während und zum Abschluß des Projekts ist selbstverständlicher als bei der Fremdvergabe
- kostengünstig, da zinsloses Darlehen
- Energiekosteneinsparungen verbleiben unmittelbar bei der Kommune
- Gewinn bleibt bei der Kommune
- Wagnis- und Gewinnzuschlag entfallen
- dauerhafte Entlastung des Haushalts bei Investitionen zum frühestmöglichen Zeitpunkt
- Anschubfinanzierung und Refinanzierung setzen Kreislaufprozeß in Gang
- bei klaren Kompetenzdefinitionen gute Zusammenarbeit zwischen den Ämtern
- keine personalrechtlichen Problembereiche

Genannte Schwächen:

- traditionelle Zuständigkeiten können Probleme bereiten
- notwendige Anschubfinanzierung
- Haushaltsdefizit erschwert Anschubfinanzierung
- notwendiger Personalbedarf schwerer durchsetzbar als externe Arbeit anzufordern
- höherer Verwaltungsaufwand als bei klassischer Finanzierung
- interne Projekte haben teilweise nicht die gleiche Akzeptanz wie externe Projekte
- Innovationen werden in kameralistischen Strukturen nachteilig verändert
- energetische Gesamtkonzepte fehlen
- beschränkt nur auf spezifische, hoch-wirtschaftliche Maßnahmen
- es werden nur zusätzliche Energiesparmaßnahmen finanziert
- auf Dauer stark verringerte Einsparpotentiale verbunden mit geringerem Investitionsvolumen
- Konflikt mit örtlichem EVU

2.5 Vorschlag für Kommunen zur Einführung von kommunalem Intracting

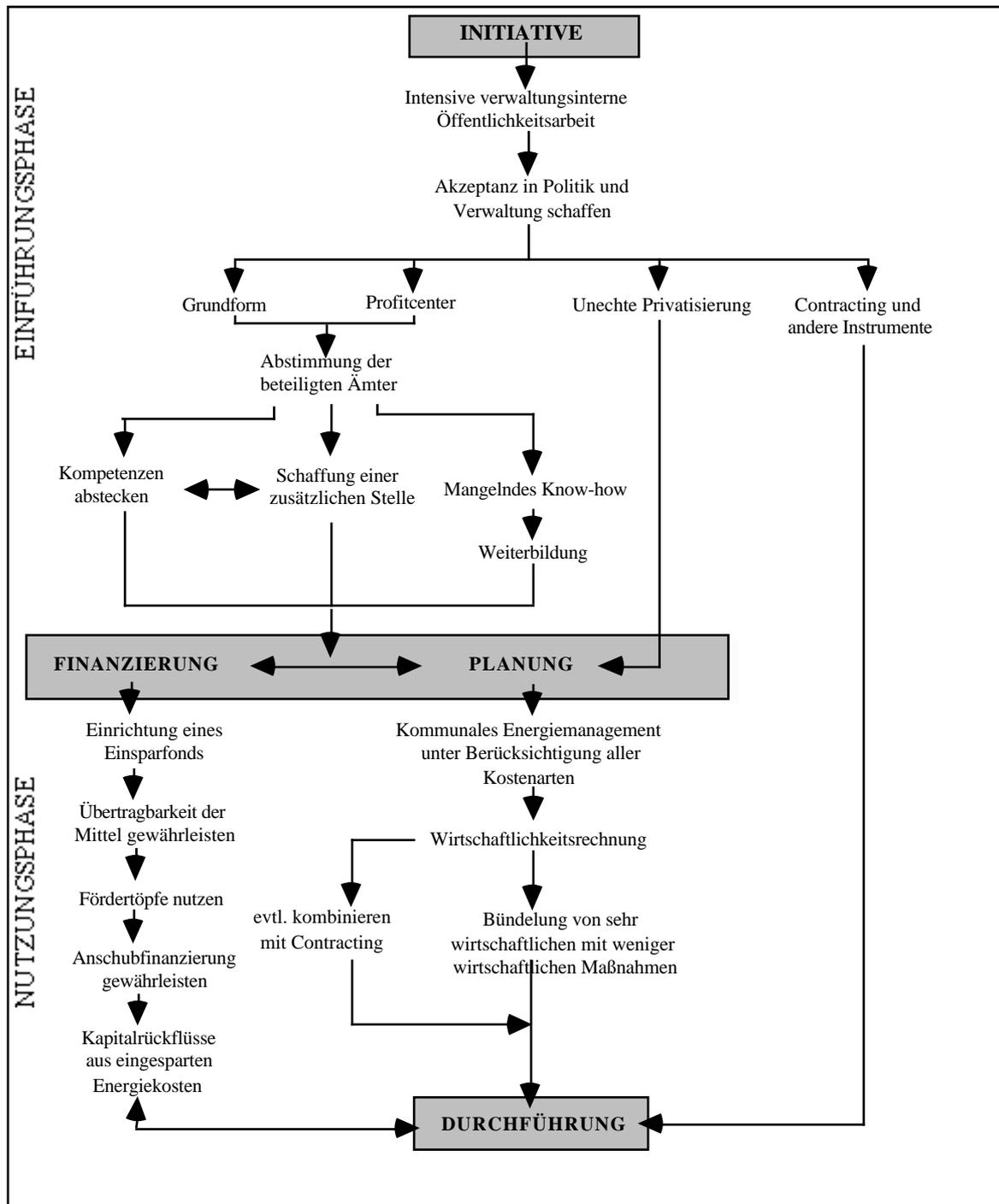
Eine Kombination der Ergebnisse der Modellstruktur- und der Prozeßanalyse erlaubt es, ein **Ablaufschema zur Einführung von Intractinglösungen** für die Kommunen zu entwickeln.

Die Erfahrungen aus den recherchierten Kommunen belegen, daß die Umsetzung unterschiedlicher Intractingmodelle nur erfolgreich ist, wenn entsprechende Grundvoraussetzungen in der Verwaltung der Kommune geschaffen werden. In der Abb. 2-2 ist ein Grundgerüst für die Einführung von Intracting in Kommunen zusammengestellt.

Kommunen, die - neben anderen Instrumenten - das Finanzierungsinstrument Intracting nutzen wollen, um Energie(kosten)einsparungen zu erreichen und gleichzeitig einen akti-

ven Beitrag zum Klimaschutz zu leisten, bietet diese vereinfachte Struktur eine grobe Übersicht über die notwendigen Schritte zur Einführung von Intracting. Wesentliche Voraussetzung für das Gelingen ist eine intensive verwaltungsinterne Öffentlichkeitsarbeit, um eine breite Akzeptanz in Politik und Verwaltung für dieses neue Instrument in der Kommune zu erreichen.

Abb. 2-2: Modellstruktur für die Einführung von Intracting



Dann ist abzuwägen, welche spezielle Form von Intracting auf die jeweiligen speziellen Bedingungen vor Ort anwendbar ist oder neu entwickelt werden könnte bzw. ob Contracting oder ein anderes Finanzierungsinstrument sinnvoll ist. Wenn diese Entscheidung getroffen wurde, sollten sich alle beteiligten Ämter, das sind in der Regel das Umweltamt, das Hochbauamt und die Kämmerei, abstimmen und die entsprechenden Kompetenzen abstecken. Evtl. noch fehlendes technisches oder haushaltsrechtliches Know-how der MitarbeiterInnen in der Kommunalverwaltung kann durch Teilnahme an entsprechenden Weiterbildungsveranstaltungen erworben werden. In Erwägung gezogen werden könnte auch die Schaffung einer oder mehrerer zusätzlicher Stellen für die (Einführung und) Umsetzung von Intracting. In der folgenden Phase sollte die genaue Auswahl, die Instrumente zur Bewertung und die Finanzierung der Einsparmaßnahmen mit allen beteiligten Ämtern - auf der Basis eines umfassenden kommunalen Energiemanagements unter Berücksichtigung aller Kostenarten - detailliert abgestimmt und geplant werden. Für die Sicherstellung der Finanzierung bietet sich an, einen entsprechenden Haushaltstitel („Einsparfonds“) im Haushalt einzurichten. Eine bestimmte Anschubfinanzierung über mehrere Jahre sollte gewährleistet sein, wobei mögliche Fördertöpfe auf Landes-, Bundes- oder EU-Ebene genutzt werden sollten. Nach der Wirtschaftlichkeitsrechnung der geplanten Energieeinsparmaßnahmen sollten sehr wirtschaftliche Maßnahmen mit eher weniger wirtschaftlichen Maßnahmen gebündelt und als Maßnahmenpaket geschnürt und umgesetzt werden, um einen sinnvollen Ausgleich zwischen Rentabilitätserwartungen und Höhe der realisierbaren Energieeinsparung zu finden. Außerdem könnten für umfassende Sanierungen auch externe Contractoren eingebunden werden. Die durch die Maßnahmen eingesparten Energiekosten fließen in den Einsparfonds zurück und bilden damit das für weitere Einsparmaßnahmen notwendige Kapital. Damit kann gewährleistet werden, daß - nach einer Anlaufphase - der Einsparfonds sich aus dem Kapitalrückfluß komplett selbst tragen kann. Notwendige Voraussetzung dafür ist die Sicherstellung der Übertragbarkeit der Mittel ins nächste Haushaltsjahr.

2.6 Rahmenbedingungen für kommunales Intracting

In diesem Kapitel werden häufig thematisierte, bei der Implementierung von Intractinglösungen auftretende Probleme und Hemmnisse aufgegriffen und erste Antworten - bei unveränderten Randbedingungen - gegeben. Die im Kapitel 2.7 zusammengestellten Politikempfehlungen setzen zusätzlich an der Lösung dieser Probleme und am Abbau dieser Hemmnisse durch Veränderung der Rahmenbedingungen an.

2.6.1 Zuständigkeit / Verantwortung in der Verwaltung

Typische Probleme / Hemmnisse

In vielen Kommunen ist die Kompetenz für das Thema Energieeinsparung in viele Einzelbereiche zersplittert bzw. ist die Zuständigkeit nicht geregelt. Eine energetische und energiekostenorientierte Optimierung ist damit maßgeblich erschwert, da Zeit und inhaltliche bzw. Entscheidungskompetenz dafür fehlen.

Intracting bietet zwar einen Ansatz, diese Probleme zu lösen aufgrund seiner systemimmanenten Konzentration von Kompetenz in Energiefragen. Die Einführung von Intractingmodellen wird aber gerade durch die Strukturen, auf denen sie wachsen sollen, behindert. Intractinglösungen sind wie Contractingprojekte „Zwitterkonstruktionen“ in bezug auf die Zuständigkeit. In beiden Fällen sind sowohl technische Bereiche wie auch finanzielle und organisatorische Bereiche berührt. Das bedeutet, daß die Zuständigkeit für die Einführung i.d.R. nicht ausschließlich bei einer Organisationseinheit liegen kann. Die Kompetenzzersplitterung führt schon bei eingefahrenen verwaltungsinternen Abläufen z.T. zu Problemen, wenn hingegen ein neues Instrument eingeführt werden soll, können Abstimmungs- und Kompetenzabgrenzungsprobleme etc. in der Verwaltung zu einer Lähmung des ganzen Prozesses führen.

Lösungsansätze

Ein Gemeinde- bzw. Stadtratsbeschluß zur Einführung von Intracting kann als Katalysator zur Beschleunigung der Einführung in der Verwaltung dienen.

Hilfreich kann auch eine Einbindung der Umsetzung von Intractingmodellen in Prozesse der Veränderung der Zuständigkeiten / Verantwortungsbereiche sein, die entweder primär aus ganz anderen Zielen (z.B. Verwaltungsstrukturreform) angestoßen wurden oder aufgrund ihrer Zielsetzung und des breiten Themenspektrums nur als Gemeinschaftsaufgabe begriffen werden können (z.B. Lokale Agenda 21).

2.6.2 Information, Kommunikation und Qualifikation

Typische Probleme / Hemmnisse

Wie die Umfrage bei den Städten mit über 100.000 EinwohnerInnen gezeigt hat, war eine erkleckliche Anzahl noch nicht über das neue Instrument Intracting informiert (vgl. Kap. 2.2.2). Contractinglösungen hingegen haben sich in den letzten Jahren langsam ihren Platz „in den Köpfen“ erobert.

Die zur technischen als auch organisatorischen und finanziellen Realisierung von Energieeinsparungen notwendigen Qualifikationen werden aus unterschiedlichen Gründen nicht in ausreichendem Maß erworben bzw. gepflegt. Mangelnde oder unklare Zuständigkeiten für Energiefragen beispielsweise führen in der Regel auch zu Fort- und Weiterbildungsdefiziten in diesen Bereichen. Werden darüber hinaus die Potentiale, die die neuen Instrumente - Intracting ist nur eines davon - für kommunalen Klimaschutz und den damit erreichbaren Kostensenkungen bieten, unterschätzt, so werden auch von dieser Seite keine technischen bzw. organisatorisch-finanziellen Weiter- und Fortbildungsbedarfe identifiziert.

Lösungsansätze

Ein fundiertes Wissen über die Optionen, mit denen Energie eingespart werden kann, erlaubt es den Kommunen, diejenige Kombination (Intracting, Contracting, andere Formen der Umsetzung von Energiesparaktivitäten) zu wählen, die den geringsten Aufwand (Finanzmittel, Verwaltungsaufwand etc.) mit einer möglichst hohen Ausschöpfung der Potentiale verbindet. Damit Intracting im Zusammenspiel der Instrumente eine Rolle spielen kann, reicht es nicht aus, daß das Instrument bekannt ist. Das für die Kommune „neue“ Instrument Intracting wird mit höherer Wahrscheinlichkeit genutzt, wenn erfolgreiche, gut dokumentierte Umsetzungsbeispiele als Referenz dienen können und wenn Anleitungen zur Einführung vorliegen. So kann auch vermieden werden, daß jede Kommune „das Rad wieder neu erfinden muß“. Der Anreiz zur Einführung von Intracting kann verstärkt werden, wenn sich die Datenlage der Kommunen zu ihren detaillierten Energieverbräuchen und -kosten verbessern würde.

Zentral für die Einführung von Intracting ist die Kommunizierung des neuen Konzeptes und seiner Vorteile in allen betroffenen Bereichen der Kommunalverwaltung mit der notwendigen Sensibilität für die Belange der Betroffenen. Wird dies unterlassen, so ist es wahrscheinlicher, daß die Einführung scheitert.

2.6.3 Finanzierungsprobleme

Typische Probleme / Hemmnisse

Die Finanzmisere der Kommunen ist hinreichend bekannt und muß hier nicht noch extra thematisiert werden. Was bedeutet sie aber für die Umsetzung von Intractinglösungen konkret ?

Ausgangspunkt der Argumentation ist die Tatsache, daß im Rahmen eines Intractingmodells per Definition nur wirtschaftliche Energieeinsparmaßnahmen finanziert werden sollen, also eigentlich immer ein Interesse an der Umsetzung bestehen müßte. In den Modellen, in denen eine Anschubfinanzierung (z.B. Stuttgarter Modell) vorgesehen ist, besteht aber das Problem, daß künftige Kosteneinsparungen mit einem (Vor-) Finanzierungsaufwand in der Initiierungsphase des Intractingmodells verbunden sind. Herrscht nur kurzfristiges Denken und Entscheiden vor, so können diese Kosteneinsparungspotentiale nicht erschlossen werden.

Lösungsansätze

Eine Argumentationshilfe bietet in diesem Fall oft der Lösungsvorschlag, daß für die Speisung des „Energiesparfonds“ Mittel genutzt werden, die durch die Energieeinsparaktivitäten der Vergangenheit aufgrund der Energiekostensenkung zur Entlastung des kommunalen Haushaltes beigetragen haben.

Auch die im z.B. Rheingau-Taunus-Kreis gewählte Lösung einer unechten Privatisierung kann die Finanzierungsfrage entschärfen, da v.a. die steuerrechtlichen Vorteile zu einer weiteren Steigerung der Wirtschaftlichkeit beitragen.

Hemmnisabbauend kann sich auch auswirken, wenn die Initiierung von Intractingprojekten mit Fördermaßnahmen verbunden werden können. In Nordrhein-Westfalen könnten z.B. die Förderungen für die Kommunen in den Bereichen „Kommunale Energiekonzepte“, „Rationelle Energieverwendung in kommunalen Liegenschaften“ und „Erneuerbare Energien in kommunalen Einrichtungen“ genutzt werden. Eine Förderung im Bereich kommunale Energiebeauftragte, wie sie in Hessen schon besteht und in Baden-Württemberg, Brandenburg, im Saarland, in Sachsen-Anhalt und Schleswig-Holstein als Modellvorhaben angedacht bzw. durchgeführt werden (difu 1997, 300f), könnte einen Kristallisationspunkt für eine erfolgreiche Verbreitung des Intractingmodells bieten, da eine für Energieeinsparung zuständige Person sich intensiv der Umsetzung eines Intractingmodells widmen kann (vgl. Kapitel 2.7.3). Neben den Landesmitteln können Mittel für einschlägige Bereiche beispielsweise der EU, der Europäischen Investitionsbank, des Bundes, der Deutschen Ausgleichsbank, der Kreditanstalt für Wiederaufbau oder für innovative Ansätze auch der Deutschen Bundesstiftung Umwelt genutzt werden.

Widerstand kann auch abgebaut werden, wenn im ersten Schritt nur eine zeitlich befristete Einführung des Intractingmodells (z.B. für 3 bis 4 Jahre) verbunden mit einem kleinen Finanzvolumen beschlossen wird. Nach Abschluß des „Probelaufs“ kann dann entschieden werden, ob die Intractingaktivitäten fortgesetzt und ausgeweitet werden sollen. So können sowohl die zur Umsetzung von Intractinglösungen notwendigen Routinen / Verfahrensweisen entwickelt und eingeübt werden und aufgrund der Erfahrungen Ängste vor dem Begehen „neuer Wege“ abgebaut werden.

2.6.4 Verwaltungsstrukturreform / Kameralistik vs. Budgetierung

Typische Probleme / Hemmnisse

Die Probleme für Energiesparaktivitäten, die durch die getrennte Optimierung von Verwaltungs- und Vermögenshaushalt (duale Finanzierung, „Kameralistik“) und durch das Bedarfsdeckungsprinzip (Kosteneinsparungen führen zur Kürzung der Kostenansätze für das folgende Jahr) in der traditionellen Form der Haushaltsfinanzierung entstehen, sind in vielen Veröffentlichungen thematisiert worden und brauchen hier nicht nochmals dargestellt werden.

Lösungsansätze

Intractinglösungen hebeln per definitionem diese Probleme für den konkreten Bereich aus, in dem sie eingesetzt werden, da sie eine integrierte Optimierung der beiden Haushalte im konkreten Einsatzbereich darstellen und damit eine Art „Deckungsfähigkeit“ für den integrierten Bereich erzeugen.

Intracting ist im Rahmen der traditionellen Kameralistik möglich, da z.B. zweckgebundene Haushaltstitel für Energieeinsparmaßnahmen gebildet werden können bzw. die Globalisierung der Haushalte Freiräume schaffen kann, Deckungs-, Verstärkungs- und Übertragungsvermerke möglich sind oder auch die Sammelnachweise im „Sächlichen Verwaltungs- und Betriebsaufwand“ des Verwaltungshaushalts für Betriebsaufwendungen und

laufende geringinvestive Gebäudeunterhaltung genutzt werden können. Soll aus dem Vermögenshaushalt eine (Ko-)Finanzierung für höher-investive Maßnahmen erfolgen, so kann das Minimierungsprinzip (der Haushaltsansätze) zu Schwierigkeiten führen; grundsätzlich ist es aber möglich, umfangreiche Investitionsprogramme bzw. Energieeinsparungsfonds anzulegen, wie die in Kapitel 2.3 dargestellten Intractingbeispiele eindrücklich belegen.

Die Verwaltungsmodernisierung, die auch im Bereich Finanzen zu einer Umorganisation z.B. Budgetierung und Globalhaushalte führt, kann für Intractingmodelle fördernd wirken (Experimentierklausel, in Nordrhein-Westfalen: §126 GO). Beispielsweise kann über die Budgetierung das Interesse der einzelnen nun finanziell eigenverantwortlichen Organisationseinheiten steigen, die Energiekosten zu verringern. Das Intractingmodell stellt dazu eine gute Ergänzung im Rahmen der Verwaltungsmodernisierung dar, da eine Organisationseinheit entsteht, die - evtl. neben anderen Aufgaben - Energieeinsparungsdienstleistungen für andere Organisationseinheiten anbietet. Damit ist die Gefahr zu bannen, daß durch die Umorganisation der Verwaltung Kompetenz in Energiefragen zersplittert wird, damit unweigerlich im Laufe der Zeit verloren geht und dies mittel- und langfristig Energiekostensteigerungen nach sich zieht.

2.6.5 Kreditdeckung

Typische Probleme / Hemmnisse

Die Kreditdeckung durch die kommunalen Aufsichtsbehörden wird teilweise als Hemmnis nicht nur für Contracting sondern auch für Intracting genannt, insoweit Kredite zur Finanzierung der Energiesparinvestitionen herangezogen werden.

Lösungsansätze

Intracting kann auch bei heutigen Regeln der Kommunalaufsicht über die übliche Kreditdeckung hinaus kreditfinanziert werden, da nur wirtschaftliche Energieeinsparmaßnahmen durchgeführt werden, es sich also um rentierliche Kredite handelt, die eine andere Behandlung erfahren können als nicht-rentierliche Kredite (vgl. Handhabung in Hessen und Niedersachsen; Crossier 1995; hessenENERGIE 1993). Die zuständige Kommunalaufsicht ist - solange Einzelfallgenehmigungen noch notwendig sind - über das geplante Intractingmodell (incl. Finanzierung) detailliert zu informieren.

2.7 Ansatzpunkte zur Verbreitung des kommunalen Intracting durch die Landesregierung: Politikempfehlungen

2.7.1 Ziel

Intractingmodelle stellen nicht nur ein neues Instrument einer wirksamen kommunalen Klimaschutzstrategie dar. Sie bieten auch eine Chance, in den Zeiten knapper Haushaltsmittel dauerhafte Kosteneinsparungen durch die Senkung der Aufwendungen für Energie zu erzielen und somit den kommunalen Haushalt zu entlasten bzw. Freiraum für andere

kommunale Ziele zu schaffen. Eine Anwendung von Intractinglösungen auf andere Bereiche, z.B. die Wassereinsparung wäre durchaus denkbar; im folgenden wird aber nur der Bereich Energie thematisiert.

Intracting ist nur eines von mehreren Instrumenten (z.B. Contracting, das Energieverbrauchsverhalten beeinflussende Instrumente wie beispielsweise Schulprojekte), mit denen Energieeinsparungen realisiert werden können. Für den jeweiligen Fall ist zu klären, welches der Instrumente am effektivsten eingesetzt werden kann⁸.

Die Verbreitung von Intractingmodellen geschieht aber sehr langsam. Vielen Kommunen sind - wie die empirische Recherche gezeigt hat - Intractingmodelle nicht bekannt. Aber auch die Kommunen, die das neue Instrument kennen, scheitern oft nicht einmal an Hemmnissen in den rechtlichen Rahmenbedingungen, sondern schon viel früher an Hemmnissen, die durch bessere Information, Unterstützung bei der Initiierung eines Intractingmodells auf der Basis der Erfahrungen anderer („nicht jeder soll das Rad neu erfinden“) z.T. recht leicht abgebaut werden könnten.

Auch dieser Projektbericht beinhaltet nicht nur einen Vorschlag, wie das Land NRW - über die zuständigen Ministerien - die Verbreitung von Intractingmodellen fördern kann, sondern ist durch die umfangreiche Datenrecherche auch ein Beitrag zur Verbesserung der Informationslage. Wie die hier gewonnenen Ergebnisse in der Landespolitik nutzbar gemacht werden können, ist Thema der folgenden Unterkapitel.

2.7.2 Informationskampagne/Weiterbildungsangebote

Informationskampagne zur verstärkten Umsetzung von Intracting

Basis und Ausgangspunkt der Anstrengungen zur Verbreitung des neuen Instruments Intracting soll eine **konzertierte Aktion** sein, mit deren Hilfe der Bekanntheitsgrad sprunghaft ansteigt und das Instrument in die Diskussion in den relevanten Kreisen kommt. Vorstellbar wäre eine Kampagne mit folgenden Teilaktivitäten, die von allen oder einem Teil der zuständigen Ministerien getragen sein könnten:

- Erarbeitung einer Broschüre (oder eines Folders), die kurz und bündig über das neue Instrument Intracting informiert, Tips zur Einführung und zur Umsetzung auf die Gegebenheiten der einzelnen Kommune bzw. des einzelnen Kreises gibt; außerdem sollte in dieser Publikation im Überblick die gesamte Kampagne mit ihren Einzelaktivitäten vorgestellt werden, um den NutzerInnen die weiteren Informationsmöglichkeiten vorzustellen
- Schreiben an alle nordrhein-westfälischen Kommunen und Kreise, dem erstens die Broschüre beigelegt wird und in dem zweitens zu der Impulstagung eingeladen wird (siehe nächster Punkt)

⁸ Wenig sinnvoll wäre es beispielsweise, wenn Intractinglösungen für die Verwaltung nur ein Instrument sind, um im jeweiligen Einzelfall lukrativere Contractinglösungen - mit den evtl. damit verbundenen Konsequenzen für die Kommunalverwaltung - zu verhindern.

- Impulstagung veranstaltet von den einschlägigen Ministerien des Landes NRW (evtl. ähnlich wie die Tagung „Lokale Agenda 21 in NRW“ in Hamm am 22.5.97), die sowohl zur Information für „Neulinge“ anhand der schon realisierten Modelle dienen soll als auch dem Gedankenaustausch der Kommunen, die schon Intractingmodelle realisiert haben bzw. gerade in der Anlaufphase sind; die Organisation dieser Tagung könnte an Dritte delegiert werden, falls die Kapazitäten dafür nicht bereitgestellt werden können
- Initiierung von „Patenschaften“ (Unterstützung von Intracting-„Neulingen“ durch Kommunen, die erfolgreich Intracting eingeführt haben); evtl. Anstoßen im Rahmen der Impulstagung
- parallel zu den vier gerade genannten Punkten eine Presse- und Publikationskampagne zum Thema Intracting (Pressekonferenzen mit der überregionalen, in NRW verorteten Presse; Publikationen in den Zeitschriften, die im kommunalen Bereich eine große Leserschaft haben etc.), um die Kampagne zu kommunizieren
- ergänzend Entwicklung eines Intractingseminars im Rahmen von RAVEL NRW, das ggfs. an das derzeit entstehende Contractingseminar angebunden werden könnte
- Einführung des Intractingmodells auf Landesebene, um via Vorbildfunktion wegweisend für die nordrhein-westfälischen Kommunen und Kreise zu wirken

Nutzung neuer Medien zu Information und Erfahrungsaustausch

Erfolgversprechend für die Verbreitung des Intractinggedankens sind die neuen Medien, die auch im kommunalen Bereich immer stärker genutzt werden und z.T. billigere und komfortablere Möglichkeiten der Informationsbeschaffung bieten. Zu denken wäre etwa an:

- die Bereitstellung von Informationen zu Intracting im Internet (z.B. über die Nutzung der Homepages der Ministerien; Einbinden der Inhalte der für die Informationskampagne erarbeiteten Broschüre, Hinweise auf weitere Literatur; Kontakte zu Kommunen/Kreisen, die Intracting schon nutzen); vorgesehen werden sollte dabei die Möglichkeit, weitere Informationen online zu bestellen
- die Nutzung von Internet-Diskussionsforen, DFÜ-Mailboxen, Intranet-Lösungen und Datex-J zum Erfahrungsaustausch („Erfahrungsbörsen“)

Nutzen von Aktivitäten, deren primäres Ziel nicht die Verbreitung von Intracting ist

Flankierend sollten möglichst viele Chancen ergriffen werden, Aktivitäten zu nutzen, deren primäres Ziel nicht die Verbreitung von Intracting ist, die aber an Fragestellungen im Umfeld angesiedelt sind. Das sind vor allem Aktivitäten mit der Zielgruppe kommunale Körperschaften und Aktivitäten im Bereich Energie(-einsparung) und Klimaschutz. Folgende Ansatzpunkte bieten sich:

- zentrale Akteure im kommunalen Bereich (Städtetag, Städte- und Gemeindebund, KGST [Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung, Köln], difu [Deutsches Institut für Urbanistik], Klimabündnis, ICLEI) könnten motiviert werden,

Aktivitäten zur Verbreitung des Intractings im Rahmen ihrer Aktivitäten (Arbeitskreise, Publikationen, Seminare etc.) einzubinden

- das Thema Intracting könnte in die Weiterbildungsangebote für den kommunalen Bereich (z.B. auch im Bereich Budgetierung, Gemeindefinanzierung) eingebunden werden; dazu ist eine Kooperation mit den relevanten Ausbildungsträgern notwendig
- die Aktivitäten der Energieagentur NRW im Rahmen von Contractingberatungen im kommunalen Bereich könnten dazu genutzt werden, die Stärken und Schwächen von Contracting und Intracting in den einzelnen Anwendungsfeldern zu präsentieren und zu vermitteln, wie sich die beiden Instrumente sinnvoll ergänzen können
- im Rahmen der Förderung für kommunale Energiekonzepte sollte durch das Land NRW verstärkt auch auf die Möglichkeiten von Contracting- und Intractinglösungen hingewiesen werden

Hintergrundinformation

Wichtig sind für die Umsetzung auch Informationen, die im Umfeld von Intractinglösungen wichtig sind, z.B. zur Beschaffung der notwendigen Datengrundlage:

- Maßnahmen zur Verbesserung der Informationslage/Datengrundlage zu den Details der Energieverbräuche und der daraus resultierenden Energiekosten der Kommunen; Programme, die die Erfassung und Kontrolle des Energieverbrauchs und der Energiekosten wesentlich erleichtern, könnten - wie in Hessen - kostenlos (Zinn/Purper 1994, 5) oder zu Selbstkostenpreisen an die Kommunen verteilt werden
- Hintergrundinformation zum Themenkomplex kommunaler Klimaschutz und Energiekosteneinsparungen, z.B. um rationalere Entscheidung in Kenntnis der verschiedenen Handlungsoptionen/Instrumente treffen zu können

2.7.3 Abbau rechtlicher Hemmnisse - Anreizentwicklung - Finanzierungsfragen

Eine Reihe rechtlicher und finanztechnischer Fragen können im Rahmen der Novellierung hemmender Regelungen bzw. durch die Klarstellung der Beurteilung durch die Aufsichtsbehörden überwunden werden. Zusätzlich können Anreize geschaffen werden für die Verbreitung von Intractinglösungen. Folgende Punkte sind besonders relevant:

- Hemmend für die Einführung von Intracting erweist sich die Notwendigkeit einer Einzelentscheidung für kreditfinanzierte Intractinglösungen durch die Aufsichtsbehörden im Rahmen der Kreditdeckung. Sinnvoller wäre eine generelle Genehmigung von Intractinglösungen, explizit muß dabei aber deutlich gemacht werden, daß nur wirtschaftliche Energiesparpotentiale über Intracting finanzierbar sind.
- Wichtig ist auch eine Konkretisierung der (Auslegung der) Experimentierklausel (§ 126 GO) in bezug auf Intractinglösungen zur Beseitigung von Interpretationsunsicherheiten bzw. Klarstellung, wie Intractinglösungen vor dem Hintergrund der traditionellen Haushaltswirtschaft von den Aufsichtsbehörden interpretiert werden.

Eine Fortentwicklung des Haushaltsrechts sollte Fragen des Intracting und Contracting von vornherein berücksichtigen.

- Nutzung der Landesmittel zur Anschubfinanzierung
Neben den normalen Fördermöglichkeiten zum Einsatz erneuerbarer Energien und für die rationelle Energienutzung legte das Land NRW 1997 ein 20 Mio. DM Sonderprogramm für kommunale Energiesparmaßnahmen auf (EA NRW 1997b, 11). Die im Rahmen einer pauschalierten Zuweisung⁹ vergebenen Mittel könnten beispielsweise zur Anschubfinanzierung eines Intractingmodells verwandt werden. Auch andere den Kommunen zufließende Fördergelder könnten den Intractingfonds aufstocken helfen.
- Eine Förderung des kommunalen Energiemanagements könnte als Kristallisationspunkt für Intractingmodelle dienen. In Hessen wurde ein Förderprogramm aufgelegt, das die Beschäftigung von zusätzlichen MitarbeiterInnen fördert, die in kommunalen Gebietskörperschaften bzw. in überwiegend von kommunalen Gebietskörperschaften finanzierten oder getragenen Institutionen mindestens zwei Jahre lang ausschließlich mit Energiefragen beschäftigt sind. Vor allem eine Tätigkeit im Bereich Energieeinsparung in kreis- und gemeindeeigenen Gebäuden, Mitwirkung an Planungen, kommunale Energiekonzepte und Informationskampagnen soll damit unterstützt werden. Die Förderung ist auf höchstens vier Jahre begrenzt und sinkt kontinuierlich ab (erstes Jahr: 70 % der förderfähigen Personalausgaben, sinkend in den folgenden Jahren über 60 % und 50 % auf 35 %; Sachausgaben werden als Pauschale abgegolten), um den Gebietskörperschaften/Institutionen, einen Anreiz zu geben, auf Eigenfinanzierung dieser Aufgaben umzustellen (Zinn/Purper 1994, 4).
- Stark fördernd könnte sich die Einführung einer Sanierungspflicht bei Überschreitung eines bestimmten Verbrauchsgrenzwertes für kommunale Gebäude durch die Verschärfung/Ausweitung der WSchVO im Rahmen der Neufassung in einer umfassenderen Energiesparverordnung auswirken.

2.7.4 Tabellarischer Überblick über die Politikempfehlungen zum kommunalen Intracting

Tab. 2-6 faßt die Politikempfehlungen im Überblick zusammen.

Tab. 2-6: Tabellarischer Überblick über die Politikempfehlungen zum kommunalen Intracting

Konzertierte Aktion „Intracting“:

- Erarbeitung einer Broschüre mit dem Ziel, Information über das Thema Intracting zielgruppenadäquat zu vermitteln und die Konzertierte Aktion „Intracting“ vorzustellen
- Einladung aller nordrhein-westfälischen Kommunen und Kreise zu einer Impulstagung, die von den einschlägigen Ministerien des Landes NRW veranstaltet wird (Organisation evtl. an Dritte vergeben) und sowohl der Information und der Begleitung

⁹ Pauschaler Grundbetrag in Höhe von 30 TDM pro Kommune und 0,40 DM pro EinwohnerIn

(„Coaching“) von „Neulingen“ als auch dem Gedankenaustausch der Kommunen, die schon Intractingmodelle nutzen, dient

- begleitende Presse- und Publikationskampagne
- Entwicklung eines Intractingseminars im Rahmen von RAVEL NRW
- Einführung des Intractingmodells auf Landesebene (Vorbildfunktion)

Nutzung neuer Medien zu Information und Erfahrungsaustausch

- Internet-Präsentation (incl. Bestellservice) der im Rahmen der Konzertierte Aktion „Intracting“ laufenden Aktivitäten und entwickelten Materialien
- die Nutzung von Internet-Diskussionsforen, DFÜ-Mailboxen, Intranet-Lösungen und Dtex-J zum Erfahrungsaustausch („Erfahrungsbörsen“)

Abbau rechtlicher Hemmnisse - Anreizentwicklung - Finanzierungsfragen

- Klarstellung, daß Entscheidungen zur Frage der Kreditdeckung bei Intracting von den Zuständigen intractingfreundlich gehandhabt werden und welche Mindestkriterien dabei erfüllt sein müssen
- Konkretisierung der (Auslegung der) Experimentierklausel (§ 126 GO) in bezug auf Intractinglösungen bzw. Klarstellung, wie Intractinglösungen vor dem Hintergrund der traditionellen Haushaltswirtschaft von den Aufsichtsbehörden interpretiert werden - mit dem Ziel, Interpretationsunsicherheiten zu beseitigen
- Nutzung (bestehender) Landesfördertöpfe zur Anschubfinanzierung
- Förderung des kommunalen Energiemanagements als Kristallisationspunkt für Intractingmodelle
- Einführung einer Sanierungspflicht bei Überschreitung eines bestimmten Verbrauchsgrenzwertes für kommunale Gebäude durch die Verschärfung/Ausweitung der WSchVO im Rahmen der Neufassung in einer umfassenderen Energiesparverordnung

Flankierende Aktivitäten

- Einbindung von „Intracting“ in die Aktivitäten zentraler Akteure im kommunalen Bereich (Städtetag, Städte- und Gemeindebund, KGST, difu, Klimabündnis, ICLEI)
- Einbindung von „Intracting“ in die Weiterbildungsangebote für den kommunalen Bereich der relevanten Ausbildungsträger
- Einbindung von „Intracting“ in die Aktivitäten der Energieagentur NRW
- Hinweis auf „Intracting“ im Rahmen der Förderung für kommunale Energiekonzepte
- Maßnahmen zur Verbesserung der Informationslage/Datengrundlage zu den Details der Energieverbräuche und der daraus resultierenden Energiekosten der Kommunen
- Hintergrundinformation zum Themenkomplex kommunaler Klimaschutz und Energiekosteneinsparungen

Literaturverzeichnis

- Baur, J. F.; Matthey, P. (1997): Rechtliche Anforderungen an Ausschreibung und Vergabe von Energiespar-Contracting-Maßnahmen im Bereich kommunaler und landeseigener Liegenschaften
- Bialas [kommunale ökologische Briefe] (1997): Gesucht: Contractoren; Umwelt, Nr. 15, 23.7.1997, 8
- Croissier, W. G. [U.A.N./KEB] (1995): Finanzierungsformen für rentierliche Investitionen in öffentlichen Objekten: Intracting versus Contracting
- difu [Deutsches Institut für Urbanistik] (1997): Klimaschutz in Kommunen: Leitfaden zur Erarbeitung und Umsetzung kommunaler Klimakonzepte
- DStGb [Deutscher Städte und Gemeindebund] (1997): Mitteilungen 5.9.1997, 317
- EA NRW [Energieagentur NRW] (1997a): Heizenergie-Kennwerte und Einsparpotentiale in kommunalen Gebäuden
- EA NRW [Energieagentur NRW] (1997b): Brennpunkt Energie 3/97, 11
- Gemeinde- und Städtebund Rheinland-Pfalz (1996): Wege zur Energieeinsparung bei kommunalen und staatlichen Gebäuden; Beilage 14/96 zu Heft 10/96; 1996
- hessenENERGIE (1993): Beurteilung des Contracting-Verfahrens im Hinblick auf das Kreditlimit für kommunale Haushalte
- Kellermann-Peter, D. (1995): RIO im Schwalm-Eder-Kreis - Energiesparwirtschaft für kreiseigene Gebäude; Zusammenfassung des Workshop 1 des 1. Deutschen Fachkongresses der kommunalen Energiebeauftragten am 18./19.10.1995 in Frankfurt
- Kiedaisch, U. (1995): Abbildung zur Struktur des Stuttgarter Modells, persönliche Mitteilung
- Landeshauptstadt Kiel (1995): Innerstädtisches Contracting zur energietechnischen Sanierung öffentlicher Gebäude; Drucksache 892; 4.12.1995
- Landeshauptstadt Stuttgart (1994): Finanzierung von Maßnahmen zur Energieeinsparung; Gemeindedrucksache Nr. 584/1994; 7.11.1994
- Linder, M. (1995): Internes Contracting zur Finanzierung von Energie- und Wassersparmaßnahmen in öffentlichen Gebäuden; Beitrag für die IKU-Publikation zum Thema „Energiemanagement“
- Schäfer, U. (1995a): Kein Geld und trotzdem effektiver Klimaschutz - (k)ein Widerspruch ?
- Schäfer, U. (1995b): Kreiseigene Gesellschaft zur Bewirtschaftung kreiseigener Liegenschaften; Zusammenfassung des Workshop 3 des 1. Deutschen Fachkongresses der kommunalen Energiebeauftragten am 18./19.10.1995 in Frankfurt
- Stadt Frankfurt am Main (1996a): Beitrag zur Haushaltsentlastung durch Energie- und Wassereinsparung; Magistrats-Beschluß Nr. 920, 3.6.1996
- Stadt Frankfurt am Main (1996b): Energiebericht 1996
- Zinn, H.; Purper, G. (1994): Hilfen der Hessischen Landesregierung für die Kommunen