



Klimaschutzbezogenes Bonus-Malus-System in der Vergütung von Entscheidungsträgern

Teil 1: Grundlagen und Konzept

Abschlussbericht

erarbeitet im Auftrag der Landeshauptstadt Potsdam,
Kordinierungsstelle Klimaschutz (KSK)

Berlin, 31.10.2013

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Umwelt, Naturschutz
und Reaktorsicherheit



NATIONALE
KLIMASCHUTZ
INITIATIVE

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Mit der Nationalen Klimaschutzinitiative initiiert und fördert das Bundesumweltministerium seit 2008 zahlreiche Aktivitäten, die einen Beitrag zur Erreichung der Klimaschutzziele leisten. Sie decken ein breites Spektrum an Klimaschutzaktivitäten ab, von der Konzepterstellung bis hin zu investiven Maßnahmen. Von den Programmen und Projekten der Nationalen Klimaschutzinitiative profitieren Verbraucherinnen und Verbraucher ebenso wie Kommunen, Unternehmen und Bildungseinrichtungen.

Inhaltsverzeichnis

1	ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK	4
2	GRUNDLAGEN	6
2.1	Klimaschutzbezogene Zielvereinbarungen: Praxisbeispiele	6
2.2	Akteure der Landeshauptstadt Potsdam	10
2.3	Klimaschutzbezogene Zielvereinbarung bei der LHP	12
2.4	Vorbereitende Überlegungen und Systemauswahl	19
3	KOMMUNALE BETEILIGUNGEN DER LH POTSDAM	21
3.1	Portfolio	21
3.2	Auswahlempfehlung	25
4	KBMS-VERFAHREN	28
4.1	Übersicht	28
4.2	Durchführung in sieben Schritten	32
4.3	Vorlage „Potentialanalyse“	36
4.4	Zentrale Messgröße: Energieverbrauch vs. CO ₂ -Ausstoß	38
5	UMSETZUNGSEMPFEHLUNG	39
6	ANHANG	41
6.1	Abkürzungsverzeichnis	42
6.2	Liste der Gesprächspartner	43
6.3	Gesprächskalender	44
6.4	Quellenverzeichnis	45
6.5	Abbildungsverzeichnis	49
6.6	Tabellenverzeichnis	49
6.7	Datei-Anlagen	50
6.8	Verfasser	51

1 Zusammenfassung und Ausblick

Die nachfolgend dokumentierte Untersuchung *Klimaschutzbezogenes Bonus-Malus-System in der Vergütung von Entscheidungsträgern -Grundlagen und Konzept* wurde im Zeitraum Januar bis Oktober 2013 durchgeführt. Ziel war die Entwicklung eines Verfahrens, mit dem Energieverbrauch und CO₂-Ausstoß kommunaler Beteiligungen der Landeshauptstadt Potsdam (LHP) über Zielvereinbarungen mit den jeweiligen Geschäftsführern beeinflusst werden können. Die Landeshauptstadt Potsdam ist an insgesamt 47 Unternehmen beteiligt, davon ein Eigenbetrieb, neun Eigengesellschaften sowie 37 Beteiligungsgesellschaften.

Im Rahmen des Projektes wurden

- Vertreter der LHP und ausgewählter öffentlicher Unternehmen zur Umsetzung eines klimaschutzbezogenen Bonus-Malus-Systems (kBMS) in ihren Organisationen befragt,
- vergleichbare Ansätze im deutschsprachigen Raum gesichtet,
- die grundlegenden Systembestandteile, so z.B. die Zielvereinbarung, Kennzahlen, Verbrauchsbereiche und Energiearten, zusammengestellt sowie
- ein aus mehreren Schritten bestehendes Verfahren für ein klimaschutzbezogenes Bonus-Malus-System zur Durchführung entwickelt (kBMS-Verfahren) - einschl. einer Vorlage für die Potentialanalyse als „Herzstück“ des Verfahrens.

Eine pilothafte Umsetzung war aufgrund des gesetzten Zeitrahmens und der notwendigen Freigabe- und Vorbereitungsprozesse bei der Landeshauptstadt Potsdam nicht möglich. Die Fachgespräche haben jedoch die notwendigen „Leitplanken“ für die Ausarbeitung des Modells gesetzt. Auch haben diese Gespräche ergeben, dass Maßnahmenprogramme mit direktem oder indirektem Bezug auf Energieverbrauch und CO₂-Ausstoß seit vielen Jahren etabliert sind, nicht zuletzt, um den steigenden Anforderungen an Wirtschaftlichkeit und Effizienz Genüge zu tun. Damit muss sich das klimaschutzbezogene Bonus-Malus-System in vorhandene Steuerungssysteme „einreihen“. Die Integration eröffnet aber auch die Chance, das Verfahren als „Dachprogramm“ für alle Maßnahmen mit Bezug zu Energieverbrauch und CO₂-Ausstoß zu positionieren, indem Maßnahmen konsolidiert, nach einheitlichen Regeln über einen langen Zeitraum beobachtet und Ergebnisse mit anderen klimaschutzrelevanten Instrumenten der LHP synchronisiert werden (z.B. Klimaschutzbericht).

In einem Fortsetzungsprojekt empfehlen wir die erstmalige Durchführung des kBMS-Verfahrens mit zwei bis drei öffentlichen Unternehmen der LHP, um das Verfahren auf seine Praxistauglichkeit zu prüfen. Der erstmalige Einsatz des Verfahrens im kommunalen Unternehmen, insbesondere die Anpassung der Vorlage für die Potentialanalyse, sollte dabei durch einen unternehmensexternen Fachexperten begleitet werden, der von der Koordinierungsstelle Klimaschutz der LHP gestellt werden könnte.

Bei der Auswahl der Teilnehmer sollte auf einen möglichst breiten Branchenquerschnitt geachtet werden, um die Variabilität des Verfahrens auszutesten. Um die Anwendbarkeit des kBMS-Verfahrens in verschiedenen kommunalen Strukturen zu prüfen, schlagen wir darüber hinaus eine parallele Umsetzung mit Partnerkommunen der LHP vor.

Der Nutzen des entwickelten klimaschutzbezogenen Bonus-Malus-Verfahrens für die LHP in der Übersicht:

- **Förderung nachhaltiger Kostensenkung** beim Energieverbrauch städtischer Unternehmen,
- **Zusätzliche Motivation von Entscheidungsträgern** städtischer Unternehmen bei der Einführung klimaschutzbezogener Maßnahmen,
- Etablierung eines **klimaschutzbezogenen Steuerungssystems** bei den Unternehmen als „Dachprogramm“ für alle Maßnahmen mit Bezug zu Energieverbrauch und CO₂-Ausstoß,
- Verbesserung der **Einflussnahme der Kommune** auf klimaschutzrelevante Strategien und Maßnahmen von Unternehmen,
- Unterstützung bei der **Einführung einheitlicher Controlling-Systeme** für Energieverbrauch und CO₂-Ausstoß auf Mikro- (Unternehmen) und Makro-Ebene (Kommune),
- **Synchronisation der klimaschutzrelevanten Untersuchungen** und Verfahren der LHP, z.B. bei der Erstellung von CO₂-Bilanzen (Klimaschutzbericht),
- Konkretes, **nutzenbehaftetes Angebot** für eine Zusammenarbeit mit den Partnerstädten der LHP und Kommunen des Klimabündnisses,
- Mögliche **Etablierung eines „vermarktungsfähigen“ Beratungsansatzes** (Einführung/ Durchführung des kBMS-Verfahrens, Gestellung und Anpassung des Tools Potentialanalyse) sowie
- Nachweis der Umsetzung wichtiger Maßnahmen aus dem Klimaschutzkonzept der LHP (Werbewirkung, Außenwirkung, Öffentlichkeitsarbeit Klimaschutz).

2 Grundlagen

Im Kapitel 2 *Grundlagen* werden alle notwendigen Informationen zusammengeführt, die bei der Gestaltung eines Klimaschutzbezogenen Bonus-Malus-Systems für die LH Potsdam zu berücksichtigen sind. Zunächst wird das Ergebnis einer Recherche zu Praxisbeispielen klimaschutzbezogener Zielvereinbarungen ausgewertet (Abschnitt 2.1). Im Abschnitt 2.2 werden dann die für die Konzeption, Umsetzung und Durchführung verantwortlichen Akteure der Landeshauptstadt Potsdam - Beteiligungsmanagement und Koordinierungsstelle Klimaschutz - vorgestellt. Abschnitt 2.3 erörtert die möglichen Ausprägungen einer klimaschutzbezogenen Zielvereinbarung bei kommunalen Beteiligungen der Landeshauptstadt Potsdam. Vorbereitende Überlegungen und die Auswahl der grundlegenden Bestandteile des klimaschutzbezogenen Bonus-Malus-Systems folgen schließlich in Abschnitt 2.4.

2.1 Klimaschutzbezogene Zielvereinbarungen: Praxisbeispiele

Eine auf den deutschsprachigen Raum konzentrierte Recherche realisierter Zielvereinbarungen zum Klimaschutz soll Impulse setzen für das auszugestaltende Verfahren der Landeshauptstadt Potsdam. Tab. 1, S. 8 und Tab. 2, S. 9 vermitteln in der Zusammenfassung für insgesamt sechs Programme die wesentlichen Inhalte sowie die Erkenntnisse, die für die Ausgestaltung des klimaschutzbezogenen Bonus-Malus-Systems bei der Landeshauptstadt Potsdam abgeleitet werden können.¹

Fazit:

- 1) Klimaschutzbezogene Zielvereinbarungen werden sowohl von einzelnen Unternehmen oder auch (homogenen) Gruppen von Unternehmen abgeschlossen.
- 2) Vertragspartner ist nicht zwangsläufig die Kommune bzw. ein Vertreter des Bundes oder des Landes; jedoch ist selbst in den „privatwirtschaftlich“ organisierten Programmen (z.B. Energieeffizienz-Netzwerk München-Oberbayern) die öffentliche Seite einschl. der Verbände zumindest als Co-Partner einbezogen.
- 3) Die meisten Programme beruhen auf einer „freiwilligen Selbstverpflichtung“ der Partner; verpflichtenden Charakter hat lediglich die „Kantonale Zielvereinbarung zur Steigerung der Energieeffizienz“ (Kanton Zürich, ähnlich auch im Kanton St. Gallen), da sie auf kantonalen und eidgenössischen Gesetzen basiert. Inwieweit die Freiwilligkeit der Kooperation zu einer nicht optimalen Ausschöpfung der Potentiale bei Energieverbrauch und CO₂-Ausstoß führt, kann an dieser Stelle nicht beurteilt werden; es ist jedoch nicht auszuschließen, dass bei den freiwilligen Verbänden auch bzw. nur die Öffentlichkeits-/ Marketingwirkung eine gewisse Rolle spielt. Es spricht gegen freiwillige Kooperationen, dass ihre Wirkungen - auch die Umsetzung beschlossener, jedoch vage formulierter Maßnahmen - erfahrungsgemäß eher unregelmäßig und weniger stark systematisiert nachverfolgt werden.

¹ Weiterführende Informationen zu den sechs recherchierten Programmen sind über die im Quellenverzeichnis aufgeführten Dokumente und Hyperlinks erhältlich (s.a. Abschnitt 6.4, S. 39ff).

- 4) Kooperationsvereinbarungen, wie sie beispielsweise von der Landeshauptstadt Potsdam mit Interessensgruppen oder auch Einzelunternehmen abgeschlossen wurden, können als strategische Plattform betrachtet werden, auf der dann in einer zweiten Phase das deutlich verbindlichere Zielvereinbarungsverfahren aufsetzen kann.
- 5) Als zentrales „Kennzahlenpaar“ zur Steuerung klimaschutzpolitischer Ziele werden Energieverbrauch und CO₂-Ausstoß verwendet. Diese Spitzenkennzahlen sind allerdings in einem nächsten Schritt auf operationale Einheiten herunterzubrechen.
- 6) Formularbasierte, strukturierte Verfahren unterstützen eine effiziente Durchführung und ermöglichen die Vergleichbarkeit von Ergebnissen - über den Zeitverlauf und auch zwischen unterschiedlichen Branchen.
- 7) Die größte Relevanz für das auszugestaltende klimaschutzbezogene Bonus-Malus-System der Landeshauptstadt Potsdam hat die bereits zuvor erwähnte Kantonale Zielvereinbarung zur Steigerung der Energieeffizienz (Kanton Zürich, ähnlich auch im Kanton St. Gallen).² Das Verfahren
 - hat sich seit vielen Jahren im Praxiseinsatz in den unterschiedlichsten Branchen und sowohl bei einzelnen Unternehmen als auch bei Gruppen von Unternehmen bewährt,
 - propagiert ein schrittweises Vorgehen, das gute Anregungen gibt für die Interaktion zwischen den Vertretern der LHP und den Vertretern der kommunalen Beteiligungen,
 - verfügt über Vorlagen im Format MS Excel für die der Zielvereinbarung vorgeschalteten Potentialanalyse, mit denen strukturiert die Ausgangsdaten (Verbräuche, Maßnahmen) und eine Projizierung der Effizienzziele vorgenommen wird³,
 - ist in seiner Anwendung jedoch aufwendig, da die Datenaufnahme umfangreich ist und ein jährliches Reporting vorgeschrieben wird, das bei Untererfüllung der vereinbarten Effizienzziele entsprechend intensiviert werden muss.

Bei der Ausgestaltung des kBMS-Verfahrens (s. Abschnitt 4, S. 28ff) wurden Gestaltungselemente der Kantonalen Zielvereinbarung auf Übertragbarkeit geprüft und an die kommunalen Gegebenheiten der Landeshauptstadt Potsdam entsprechend angepasst. Wir empfehlen die Einbindung der Stadt Zürich in den Erfahrungsaustausch im Vorfeld und während der Umsetzung des Verfahrens.⁴

² vgl. Gemeinsam zum Ziel - Informationen zum Vollzug von Zielvereinbarungen gemäß § 13a des kantonalen Energiegesetzes sowie zu den Vereinbarungen gemäß CO₂-Gesetz und Energiegesetz des Bundes

³ ähnlich ausgearbeitet ist die Vorlage, die bei der alternativ zu wählenden Energieverbrauchsanalyse eingesetzt wird

⁴ Als Gesprächspartner steht Herr Alex Herzog vom Amt für Abfall, Wasser, Energie und Luft (AWEL), Abt. Energie bereit, der uns während des Projektes mit ergänzenden Informationen versorgt hat. Herr Herzog zeigt sich an einem Erfahrungsaustausch mit Vertretern der Landeshauptstadt Potsdam interessiert.

Tab. 1: Klimaschutzbezogene Zielvereinbarungen: Praxisbeispiele (1/2)

Programm (alphabetisch)	Land	Vertrags- bzw. Kooperationspartner	Zielvereinbarung, Durchführung	Typ	Lessons Learned für KBMS-Verfahren LH Potsdam
1) Energieeffizienz-Netzwerk München-Oberbayern (LEEN - Lernende EnergieEffizienz-Netzwerke)	D	Netzwerkträger & 18 Unternehmen sowie Stadt München und IHK	Reduzierung Energieverbrauch um 7%, Senkung CO2-Emission um 10% für die Laufzeit des Netzwerkes; Vorgehen in drei Phasen	freiwillig	Zentrale Kennzahlen Energieverbrauch und CO2-Ausstoß, Quantifizierung, strukturierter Ablauf des Verfahrens, Moderation durch Netzwerkträger
2) Kantonale Zielvereinbarung zur Steigerung der Energieeffizienz (Kanton Zürich, ähnlich auch im Kanton St. Gallen)	CH	Amt für Abfall, Wasser, Energie und Luft, Abt. Energie (Baudirektion Kanton Zürich) & einzelne Unternehmen bzw. Gruppen Kooperationspartner: Energieagentur der Wirtschaft (EnAW)	vorlagengestützte Verbrauchsanalyse bzw. Zielvereinbarung mit vorschalteter Potentialanalyse), schrittweises Vorgehen zur Erarbeitung der ZV	verpflichtend (kantonales und eidgenössisches Energiegesetz, CO2-Gesetz des Bundes)	Strukturierte Vorgehensweise, Excelbasierte templates, Differenzierung nach Bereichen (Gebäude und Prozesse), Kennzahlensystematik, Auswahlkriterien für Teilnahme
3) klima:aktiv mobil Programm „Mobilitätsmanagement für Betriebe, Bauträger und öffentliche Verwaltungen	A	Österreichische Energieagentur & Unternehmen sowie die öffentliche Verwaltung	quantifizierte, maßnahmenorientiert ZV; Klimaschutzmaßnahmen im Verkehrsbereich; kostenfreie Beratungs- und Serviceleistungen zum Thema Mobilitätsmanagement sowie Fördermöglichkeiten für nachhaltige Mobilitätsmaßnahmen	freiwillig	Quantifizierung, Strukturierte Maßnahmenbereiche, formulargestützte Beschreibung von Einzelmaßnahmen

Hinweis: Für weiterführende Informationen empfehlen wir die im Quellenverzeichnis aufgeführten Dokumente und Hyperlinks (s.a. Abschnitt 6.4, S. 45ff).

Tab. 2: Klimaschutzbezogene Zielvereinbarungen: Praxisbeispiele (2/2)

Programm (alphabetisch)	Land	Vertragspartner (VP und Kooperationspartner (KP))	Zielvereinbarung, Durchführung	Typ	Lessons Learned für kBMS-Verfahren LH Potsdam
4) Klimaschutzvereinbarungen des Landes Berlin	D	Land Berlin & kommunale Unternehmen, Energie-Konzerne sowie Verbände (u.a. BIM, BBU, GASAG, VIVANTES; s. Quellenverzeichnis)	Beispiel BBU: Begrenzung CO ₂ -Ausstoß in den Wohnungsbeständen auf Durchschnittswert („CO ₂ -Deckel“), Maßnahmen des BBU, Leistungen der Stadt Berlin	freiwillig	Rahmenvereinbarung, Grundlage für konkrete Zielvereinbarungen
5) Kooperationsvereinbarungen zum Klimaschutz	D	LH Potsdam & KEvB sowie AK StadtSpuren (Wohnungswirtschaft)	Verpflichtung auf die Klimaschutzziele der LHP (20% Reduktion bis 2020, Basis 2005) und zur Umsetzung von Maßnahmen im Rahmen wirtsch. Möglichkeiten	freiwillig	Rahmenvereinbarung, Grundlage für die Umsetzung des kBMS-Verfahrens (Konkretisierung)
6) Zielvereinbarung zwischen dem Landkreis Goslar und dem Goslar mit Energie e.V.	D	Landkreis Goslar & Goslar mit Energie e.V.	Regelung der finanziellen Beteiligung des Landkreises an der Umsetzung von Maßnahmen; quantitative Ziele (Maßnahmen, z.B. Beratung 250 qm Solarkollektorfläche)	freiwillig	Zusammenspiel Kommune/ Politik - Verein - Private Akteure im Rahmen einer „freiwilligen Selbstverpflichtung“ der Partner

Hinweis: Für weiterführende Informationen empfehlen wir die im Quellenverzeichnis aufgeführten Dokumente und Hyperlinks (s.a. Abschnitt 6.4, S. 45ff).

2.2 Akteure der Landeshauptstadt Potsdam

Die Einführung des klimaschutzbezogenen Bonus-Malus-Systems wird maßgeblich durch zwei Bereiche der LH Potsdam vorangetrieben, die beide im Geschäftsbereich 9 des Oberbürgermeisters (Fachbereich 92 Kommunikation, Wirtschaft und Beteiligung) angesiedelt sind:⁵

- Das *Beteiligungsmanagement* (Bereich 925) erarbeitet im Auftrag des Oberbürgermeisters die Verträge der Geschäftsführer derjenigen Unternehmen, die im unmittelbaren Einflussbereich der LHP liegen. Die dem klimaschutzbezogenen Bonus-Malus-System zugrundeliegende Zielvereinbarung ist Teil dieses Vertragswerks.
- Die *Koordinierungsstelle Klimaschutz* (Bereich 927) begleitet die fachliche Ausführung des Verfahrens und bewertet die Erreichung der Ziele in Bezug auf Energieverbrauch und CO₂-Ausstoß.

Beteiligungsmanagement (Bereich 925)

Die Landeshauptstadt Potsdam ist im Rahmen ihrer wirtschaftlichen Betätigung an kommunalen Unternehmen beteiligt. Diese erbringen im Wesentlichen Aufgaben der Daseinsvorsorge und erfüllen damit einen öffentlichen Zweck.⁶

Um Steuerungs- und Einwirkungsmöglichkeiten der Landeshauptstadt Potsdam auf die städtischen Unternehmen sicherzustellen, wurde der Bereich Beteiligungsmanagement eingerichtet. Dieser ist geschäftsübergreifend bei gesellschaftsrechtlichen und betriebswirtschaftlichen Themen, als Schnittstelle zwischen den kommunalen Unternehmen und der Verwaltungsführung tätig.

Das Beteiligungsmanagement umfasst Aufgaben der Steuerung, der Verwaltung und des Controllings der Unternehmensbeteiligungen der Landeshauptstadt Potsdam sowie Aufgaben der Mandatsbetreuung. Zu den Aufgaben des Beteiligungsmanagements gehört die Vorbereitung und Erstellung des jährlichen Beteiligungsberichtes.

Die Zielvereinbarung, als grundlegender Bestandteil des klimaschutzbezogenen Bonus-Malus-Systems, soll Bestandteil des Anstellungsvertrages sein, der die Rechte und Pflichten zwischen Geschäftsführer und der Gesellschaft regelt. Die Kompetenz zum Abschluss bzw. der Änderung der Anstellungsverträge der Geschäftsführer liegt nach den Gesellschaftsverträgen überwiegend bei der Gesellschaftsversammlung.⁷ Die Erarbeitung von Vorschlägen zur Zielvereinbarung, die anschließende Einbindung genehmigter Vorschläge in den Anstellungsvertrag sowie das Controlling der vereinbarten Ziele durch das Beteiligungsmanagements wird durch folgenden Ausschnitt der Aufgabenbeschreibung begründet:⁸

- Erarbeitung von Vorschlägen zur Ausgestaltung der Gesellschaftsverträge, Eigenbetriebssatzungen und Geschäftsordnungen,

⁵ s.a. Organigramm Gesamtverwaltung; Potsdam und Organigramm Geschäftsbereich 9

⁶ bis Satzende „...Erstellung des Beteiligungsberichtes“ zitiert aus: Homepage LHP, Startseite > Rathaus Online > Städtische Unternehmen > Beteiligungsmanagement (Stand: 10.09.2013)

⁷ Richtlinie Geschäftsführer, S. 5; Ausnahme: Energie und Wasser Potsdam GmbH, hier liegt die Kompetenz beim Aufsichtsrat

⁸ Ergänzende Unterlage 3 zu Leitlinien guter Unternehmensführung - Public Corporate Governance Kodex - der Landeshauptstadt Potsdam, S. 1-2

- Steuerung der Beteiligung in enger Abstimmung mit dem für das jeweilige Unternehmen fachlich zuständigen Geschäftsbereichs zur Erreichung der strategischen und finanziellen Ziele der LHP,
- Durchführung des Beteiligungscontrollings nach einem einheitlichen vom BM vorgegebenen Schema für ausgewählte Beteiligungen sowie die
- Betreuung, Unterstützung und Beratung der Vertreter/innen der Gemeinde in den Organen der Unternehmen.

In einer weiteren Veröffentlichung wird konkretisiert:⁹

- Mitwirkung bei der Gestaltung von Zielvereinbarungen zwischen der Landeshauptstadt Potsdam und den Beteiligungsunternehmen,
- Entwicklung von allgemein verbindlichen Grundsätzen, welche von den Beteiligungsunternehmen als auch von der Verwaltung zu beachten sind,
- Erarbeitung von Gesellschaftsverträgen, Eigenbetriebsatzungen und Geschäftsordnungen unter Beachtung einheitlicher Standards,
- Kontrolle der Einhaltung der vereinbarten Ziele mit den Beteiligungsunternehmen in Zusammenarbeit mit den für die Unternehmen zuständigen Fachbereichen sowie die
- Analyse von Zielabweichung und Entwicklung von Strategien zur Gegensteuerung.

Zu beachten ist, dass der Bereich Beteiligungsmanagement als Geschäftsbereich des Oberbürgermeisters die Landeshauptstadt Potsdam als Gesellschafterin vertritt; in Beteiligungsgesellschaften, die nicht zu 100% über die jeweilige Eigengesellschaften der LHP gehalten werden, ist daher ein Konsens zur Zielvereinbarung mit den weiteren Gesellschaftern zu finden.¹⁰

Koordinierungsstelle Klimaschutz (Bereich 927)

Die Landeshauptstadt Potsdam hat sich zu einer klimaschutzfördernden Politik verpflichtet, die sich in zwei langfristig ausgerichteten Zielformulierungen manifestiert:¹¹

- 1) Beschluss der SVV der LHP vom April 2007: Minderung des CO₂-Ausstoßes bis zum Jahr 2020 um 20% im Vergleich zu 2005 (DS 07/SVV/0221)
- 2) Als Mitglied des Klima-Bündnis: Kontinuierliche Verminderung der Treibhausgasemissionen. Ziel ist, alle 5 Jahre die CO₂-Emissionen um 10 % zu reduzieren. Dabei soll der wichtige Meilenstein einer Halbierung der Pro-Kopf-Emissionen (Basisjahr 1990) bis spätestens 2030 erreicht werden (Mitgliederversammlung des Klima-Bündnis, Wien, Mai 2006).

Die Koordinierungsstelle Klimaschutz (KSK) ist für die Umsetzung der klimaschutzpolitischen Ziele der LHP zuständig. Mit der Erstellung des *Klimaschutzkonzeptes für die die Landeshauptstadt Potsdam (2010)* wurde die Klimaschutzstrategie ausformuliert und mittelfristig ausgeplant.¹² Das klimaschutzbezogene Bonus-Malus-System ist eine von insgesamt knapp 100 Maßnahmen zur Umsetzung

⁹ s.a. Übersicht Aufgaben Beteiligungsmanagement

¹⁰ zu möglichen Zielkonflikten zwischen den (Teil-)Zielvereinbarungen „Wirtschaftlichkeit/ Gewinn“ und „Klima-Bonus“ s. Abschnitt 2.3, S. 11ff. Für die Durchsetzung eines klimaschutzbezogenen Bonus-Malus-System im Sinne der klimaschutzpolitischen Ziele der Landeshauptstadt Potsdam (wobei auch innerhalb der LHP Zielkonflikte nicht auszuschließen sind) wird daher als ein mögliches Kriterium zur Auswahl geeigneter Unternehmen die „Eigentümerstruktur“ vorgeschlagen (s. Abschnitt 3.2, S. 22ff).

¹¹ Vgl. Klimaschutzbericht Potsdam 2010, S. 40

¹² Das Gutachten wurde durch ein Konsortium aus 10 lokalen Ingenieurbüros und Instituten unter Federführung des Potsdam-Instituts für Klimafolgenforschung (PIK) erarbeitet.

der Strategie. Mit Klimaschutzberichten (bisher für 2008 und 2010) wird die Entwicklung von Energieverbrauch und CO₂-Ausstoß in allen öffentlichen und privaten Sektoren Landeshauptstadt Potsdam beobachtet.

Die gestaltende Einbindung der Koordinierungsstelle Klimaschutz bei der Umsetzung des klimaschutzbezogenen Bonus-Malus-Systems (Konzept, unternehmensspezifische Einführung, Beratung, Monitoring) begründet sich über folgende Aufgaben:¹³

- Präzisierung der Klimaschutzziele der Landeshauptstadt Potsdam,
- Entwicklung und Etablierung eines Systems zur Datenerfassung, -bearbeitung und -bewertung der CO₂-Emissionen (CO₂-Monitoring),
- Bereitstellung des fachlichen Know-Hows an die Fachebenen, Koordinierung der Zusammenarbeit, Zusammenfassung der Ergebnisse der Fachebenen,
- Zusammenfassende Berichterstattung an den Klimabeirat, die Beigeordnetenkonferenz und Stadtverordnetenversammlung,
- Beratung der Fachebenen (Klimaschutzziele, Methodik, Rechenvorschriften, Darstellung von CO₂-Minderung, Schwerpunktsetzung),
- Sicherung der externen Kommunikation und Zusammenarbeit (Klimabündnis, Kommunen),
- Öffentlichkeitsarbeit sowie die
- Initiierung und Organisation der Teilnahme an Wettbewerben und Kampagnen im Handlungsfeld Klimaschutz.

2.3 Klimaschutzbezogene Zielvereinbarung bei der LHP

Zielvereinbarungen werden bei der Landeshauptstadt Potsdam in einem mehrstufigen Abstimmungsprozess aufgestellt. Zunächst einigen sich Beteiligungsmanagement (als Vertreter des Gesellschafters LHP) und Geschäftsführer des kommunalen Unternehmens auf die Rahmenbedingungen. Die daraufhin ausgearbeitete Zielvereinbarung wird dann vom Beteiligungsmanagement der Gesellschafterversammlung (bzw. bei einigen Beteiligungen, wie z.B. der EWP, dem Aufsichtsrat) zur Genehmigung vorgelegt. Im Anschluss daran wird die Zielvereinbarung zur Unterzeichnung ausgearbeitet.

Die Zielvereinbarung des Geschäftsführers besteht aus mehreren Teil-Zielvereinbarungen und wird jährlich neu ausgehandelt. Während der Gesamtrahmen für den variablen Anteil i.d.R. konstant ist und einen bestimmten Prozentsatz vom fixen Einkommen nicht überschreiten darf, kann sich das Verhältnis der einzelnen Zielvereinbarungen zueinander verschieben; hier besteht seitens der Gesellschafter die Möglichkeit, die Bedeutung der neuen (Teil-) Zielvereinbarung „Klima-Bonus/ -Malus“ entsprechend den politischen Vorgaben zu gewichten.¹⁴

¹³ weitgehend zitiert aus: Homepage LHP, Startseite > Rathaus Online > Stadtverwaltung > Koordinierungsstelle Klimaschutz (Stand: 10.09.2013)

¹⁴ Fast immer umfasst die Zielvereinbarung die (Teil-)Zielvereinbarung „Wirtschaftlichkeit/ Gewinn“, die bis zu 60% des variablen Anteils ausmachen kann. Hinzu kommen bis zu vier „Sachziele“, die individuell gewichtet werden können.

Vorschlag für die neue Zielvereinbarung „Klima-Bonus/ -Malus“ ¹⁵

Die Zielvereinbarung „Klima-Bonus/ -Malus“ wird zunächst nur in ihren Eckwerten festgelegt und später um den konkreten Ziel-Wert für das aktuelle Jahr ergänzt. Die Auszahlung des Bonus (bzw. der Abzug eines Malus) ist wiederum abhängig vom Ergebnis-Wert, der erst zu Beginn des Folgejahrs (bis Mitte Februar) feststeht. ¹⁶ Die Eckwerte der Einzelvereinbarung kBMS können, in Abhängigkeit der Vorgaben und Vorstellungen der Vertragsparteien, in unterschiedlicher Form ausgeprägt werden (s. Tab. 3).

Tab. 3: Zielvereinbarung - Morphologie

Kriterium	Ausprägung 1	Ausprägung 2	Ausprägung 3
A. Ausrichtung	Sachziel	ergebnisabhängig	Kombination
B. Begrenzung	max. Betrag	ohne Begrenzung	fixer Betrag
C. Finanzierung	Budget ZV	Einsparungen	Kombination
D. Wirkrichtung	nur Bonus	Bonus und Malus	
E. Kennzahlen	Energieverbrauch	CO ₂ -Ausstoß	Kombination
F. Verwendung	persönlich	gemeinnützig	Kombination

A. Ausrichtung

Der Klima-Bonus/ -Malus kann zum einen als Sachziel deklariert werden; Beispiel: „Ziel ist die erfolgreiche Einführung und erstmalige Umsetzung des Klima-Bonus-Verfahrens im Geschäftsjahr 2014“. Zum anderen kann es auch an den ergebniswirksamen Einsparungserfolgen beim Energieverbrauch festgemacht werden; Beispiel: „Der Geschäftsführer erhält als Bonus 10% der Einsparungen bei den Energiekosten, die aus den in der Potentialanalyse festgelegten Maßnahmen resultieren“.

B. Begrenzung

Eine betragsmäßige Begrenzung des Klima-Bonus/ -Malus wird erreicht, wenn der Bonus als fixer Betrag oder mit einer Obergrenze (max. Betrag bzw. „Deckelung“) versehen ist. Die Begrenzung führt auf der einen Seite zu planbaren Auszahlungen (bzw. Abzügen), kann auf der anderen Seite aber auch motivationshemmend wirken.

C. Finanzierung

Der Klima-Bonus/ -Malus kann aus einem vorgegebenen Budget für Zielvereinbarungen finanziert werden oder aber - in Teilen bzw. vollständig - aus den Einsparungen bei den Energiekosten, infolge der im Rahmen der Potentialanalyse geplanten und später umgesetzten Maßnahmen. ¹⁷

¹⁵ Zur Einordnung von Zielvereinbarung und Bonus-Malus-System als kommunale Steuerungsinstrumente des Energiemanagements s.a. Steuerungsinstrumente des Energiemanagements in der Verwaltung, S. 11 und 13

¹⁶ Die Übermittlung des Ziel-Wertes erfolgt in Schritt 5 „Plausibilisierung und Freigabe der Ziele“, die Übermittlung des Ergebnis-Wertes in Schritt 7 „Plausibilisierung und Freigabe der Ergebnisse“; zur schrittweisen Durchführung des kBMS-Verfahrens s. Abschnitt 4, S. 25ff

¹⁷ s. dazu auch in diesem Abschnitt die Ausführungen im Absatz „Finanzierung des Klima-Bonus und Zielkonflikte“

D. Wirkrichtung

Das Verfahren kann entweder als ausschließlich im Erfolgsfall wirkendes Verfahren ausgebildet werden (nur Bonus) oder aber auch den Misserfolg einbeziehen, wenn der festzulegende Zielkorridor nicht erreicht wird (zusätzliche Malus-Komponente).¹⁸

E. Kennzahlen

Als Kennzahlen zur Messung des Erfolgs und damit als Grundlage für die Berechnung des Klima-Bonus/ -Malus kann der Energieverbrauch (Einheit: kWh/ Jahr), der CO₂-Ausstoß (Einheit: t/ Jahr) oder eine Kombination aus beiden Kennzahlen herangezogen werden.

F. Verwendung

Vor dem Hintergrund der öffentlichen Ausrichtung öffentlicher Unternehmen sollte zumindest darauf hingewiesen werden, dass ein erzielter Bonus nicht nur an den Geschäftsführer ausgeschüttet werden kann, sondern auch für gemeinnützige Zwecke eingesetzt bzw. gespendet werden kann.

Tab. 4 stellt im Ergebnis dieser Ausführungen zwei „Extrem-Varianten“ der Klimaschutzbezogenen Zielvereinbarung bei der LHP gegenüber. Die Gespräche mit dem Teilnehmungsmanagement ergeben, dass der Variante 1 aufgrund von Erfahrungen in anderen Leistungsbereichen zumindest in der Startphase des Verfahrens der Vorzug eingeräumt wird.

Tab. 4: Zwei „Extrem-Varianten“ der Zielvereinbarung - Einsatzszenarien

	Variante 1: A.1 Sachziel B.3 fixer Betrag C.1 Budget ZV D.1 nur Bonus E.2 CO ₂ -Ausstoß F.2 gemeinnützig	Variante 2: A.2 ergebnisabhängig B.2 ohne Begrenzung C.2 Einsparungen D.2 Bonus und Malus E.1 Energieverbrauch F.1 persönlich
Einsatz-Szenarien	<ul style="list-style-type: none"> - bei Installation und erstmaliger Durchführung - bei Alt-Verträgen - bei Planbarkeit des Bonusbetrags 	<ul style="list-style-type: none"> - bei Neu-Verträgen - bei attraktiven, aber schwierig zu realisierenden Einsparungspotentialen - bei Unternehmen mit im Branchenvergleich hohen Energieverbräuchen - bei komplexen Maßnahme-Bündeln

¹⁸ Bei Altverträgen ist bei Einführung einer Klimaschutzbezogenen Zielvereinbarung mit Malus-Komponente mit Widerständen seitens des betroffenen Geschäftsführers zu rechnen, da sich eine solche Regelung auch als bestandsmindernd auswirken kann.

Ein Formulierungsvorschlag für eine Zielvereinbarung Typ Kombination *Sachziel & ergebnisabhängig - max. Betrag - Budget ZV - nur Bonus -Energieverbrauch - persönliche Verwendung* - könnte wie folgt ausgestaltet werden:

„Frau/ Herr X erhält einen Klima-Bonus in Höhe von max. 5.000 EUR für die Einführung und erstmalige Anwendung des klimaschutzbezogenen Bonus-Malus-Systems im Geschäftsjahr 2014. Die Auszahlung des Klima-Bonus erfolgt zu

- 100%, bei vollständiger Einführung und Anwendung des kBMS-Verfahrens sowie bei Einhaltung des vereinbarten Ziel-Wertes für den Energieverbrauch
- zu 75%, wenn das Verfahren eingeführt und angewendet wurde, der Ziel-Wert jedoch um bis zu 15% verfehlt wurde
- zu 50%, wenn das Verfahren eingeführt und angewendet wurde, der Ziel-Wert jedoch um mehr als 15% verfehlt wurde.

Der Klima-Bonus wird aus dem für Zielvereinbarungen vorgesehenen variablen Anteil des GF-Gehalts finanziert. Der Anteil der ZV Klima-Bonus am gesamten variablen Gehaltsanteil beträgt max. 25% (5.000 EUR).“

Ausplanung des Ziel-Wertes bei ergebnisabhängigen Zielvereinbarungen

Bei der Ausformulierung ergebnisabhängiger Zielvereinbarungen stellt sich die Frage nach der „angemessenen“ Quantifizierung des Ziel-Wertes. Dieser wird bei der Durchführung des kBMS-Verfahrens zunächst „bottom up“ ermittelt, kann aber im Rahmen der Plausibilisierung der Werte, die zusammen mit der KSK durchgeführt wird, durchaus nach unten oder oben angepasst werden.¹⁹

Die Höhe des ausgezahlten Klima-Bonus (nachfolgend auch als „Prämie“ bezeichnet) ist dann abhängig von der Einhaltung des vereinbarten Ziel-Wertes (d.h. vom Delta zwischen Ergebnis-Wert und Ziel-Wert). Die Prämie kann entweder „wie vereinbart“ ausbezahlt werden, oder aber bei Unter-/ Übererfüllung mit Abschlägen/ Aufschlägen belegt sein.

Der bereits oben vorgestellte Formulierungsvorschlag für eine Zielvereinbarung arbeitet mit zwei festgelegten Abschlagsstufen (75%, 100%); ein Aufschlag ist aufgrund der „Deckelungsregelung“ (max. 5.000 EUR) nicht möglich. Als Alternative zu starren Abschlags- und Aufschlagsregeln bietet sich eine gemeinsam Vereinbarung „realistischer Ziele“ nach folgenden Grundsätzen an:²⁰

- 1) Die optimale Prämie wird erreicht, wenn die anvisierte Höhe (Ziel-Wert) und die erreichte Höhe (Ergebnis-Wert) identisch sind.
- 2) Bei Überschreitung des Ziel-Wertes steigt der Klima-Bonus zwar an, erreicht aber nicht die Höhe, die erreicht worden wäre, wenn gleich ein ambitionierterer Ziel-Wert festgelegt worden wäre.
- 3) Die maximale Prämie wird erreicht, indem ein möglichst ambitionierter Ziel-Wert vereinbart und verlässlich erreicht worden ist.

Mithilfe einer für diese Zieloptimierung charakteristischen „Bonus-Matrix“ werden unerwünschte Effekte einer Unter- und Übererfüllung unrealistischer Ziele reguliert. Ein Beispiel für die Kennzahl „Spezifischer Energieverbrauch“ (kWh pro

¹⁹ vgl. Abschnitt 4, S. 28ff; Zielwerte werden im Schritt 5, Ergebnis-Werte im 7 ermittelt und zusammen mit KSK plausibilisiert.

Beispielhafte Anlässe für die Anpassung eines bottom-up ermittelten Ziel-Werts: a) Branchen-Benchmarks zeigen weiteres Einsparungspotential beim spezifischen Energieverbrauch auf; b) das Unternehmen befindet sich nicht im Zielkorridor des für die LHP aufgestellten Reduktionsziels „Reduzierung CO₂-Ausstoß um 20% bis 2020 (Basis 2005)“

²⁰ nachfolgende Darstellung einschl. Grafik und Beispiel ist weitgehend übernommen aus: Moderne Zielvereinbarung mit Zieloptimierung

qm Nettogrundfläche) soll die die Wirkungsweise der Bonus-Matrix verdeutlichen (s.a. Abb. 1):

Abb. 1: Zieloptimierung über die Bonus-Matrix

Ziel-Wert [kWh/ qm NGF]	100	25	300	1.400	2.800	4.200	5.600	7.000
	110	50	600	1.800	3.200	4.600	6.000	6.600
	120	100	900	2.200	3.600	5.000	5.600	6.200
	130	200	1.200	2.600	4.000	4.600	5.200	5.800
	140	300	1.600	3.000	3.600	4.200	4.800	5.400
	150	600	2.000	2.600	3.200	3.800	4.400	5.000
	160	1.000	1.600	2.200	2.800	3.400	4.000	4.600
			160	150	140	130	120	110
		Ergebnis-Wert [kWh/ qm NGF]						

NGF: Nettogrundfläche

Die *vertikale Achse* gibt die Höhe des *Ziel-Wertes* wider. Der unterste Wert der Skala spiegelt den niedrigsten Wert wider, für den eine Klima-Prämie ausbezahlt werden kann. Die *horizontale Achse* gibt die Höhe des *Ergebnis-Wertes* (Zielerreichung) an. Auf der zum anvisierten Ziel-Wert gehörigen Zeile finden sich die Prämienbeträge wieder, die beim jeweiligen Ergebnis-Wert zur Ausschüttung kommen. Die farbig markierte Diagonale zeigt auf, welcher Prämienbetrag ausgeschüttet wird, wenn der anvisierte Ziel-Wert plangenaу erreicht wird.

- KSK und Geschäftsführer einigen sich auf einen mittleren Ziel-Wert von 130 kWh/ qm NGF (blaue Ziffern). Erreicht der Geschäftsführer genau diesen Wert, kommen gemäß der Beispieletabelle 4.000 EUR zur Ausschüttung.
- Überschreitet der Geschäftsführer den anvisierten Ziel-Wert und erreicht bspw. nur 150 kWh/ qm NGF (Negativ-Fall), kommen nur 1.200 EUR zur Ausschüttung. Das sind zudem 800 EUR weniger als er bekommen hätte, wenn er diese erreichte Höhe als Ziel-Wert festgelegt hätte: Hierfür sieht die Tabelle nämlich 2.000 EUR vor.
- Unterschreitet der Geschäftsführer den ursprünglich anvisierten Ziel-Wert und erreicht statt 130 kWh/ qm NGF beispielsweise 100 kWh/ qm NGF (Positiv-Fall), steigt die Prämie auf 5.800 €. Wenn er allerdings die erreichten 100 kWh/ qm NGF vorher festgelegt hätte, würde eine Prämie i.H.v. 7.000 EUR ausgezahlt werden.

Das Beispiel verdeutlicht, dass ein solches Vorgehen die Erfüllung gemeinsam zwischen KSK und Geschäftsführung vereinbarter und als „realistisch“ empfundener Ziel-Werte fördert. Voraussetzung für die Anwendung des Verfahrens ist eine belastbare Einschätzung zu den erreichbaren Potentialen, z.B. auf der Basis von Branchen-Kennzahlen und technologischer Standards.

Finanzierung des Klima-Bonus und Zielkonflikte

Die Finanzierung der Klima-Bonus bedingten Auszahlungen sowie Zielkonflikte mit anderen bereits bestehenden Zielvereinbarungen müssen vor Installierung des Verfahrens analysiert werden. Folgende grundsätzliche Ausgangssituationen sind denkbar:

- 1) Das maximale Budget für den variablen Gehaltsbestandteil des Geschäftsführers ist durch die Gesellschafter festgelegt; es gilt nun lediglich, den Anteil des Budgets für die Teil-Zielvereinbarung Klima-Bonus ins Verhältnis zu den Anteilen anderer Teil-Zielvereinbarungen (Beispiel: Wirtschaftlichkeit/ Gewinn) zu setzen. Zielkonflikte zwischen den einzelnen Zielvereinbarungen entstehen, wenn die Erfüllung der Zielvereinbarung Klima-Bonus mit Maßnahmen (und damit Kosten) verbunden war, die die Zielvereinbarung Wirtschaftlichkeit/ Gewinn tangieren.
- 2) Bei voneinander unabhängigen und nach oben unbegrenzten Zielvereinbarungen für Wirtschaftlichkeit/ Gewinn und Klima-Bonus ist zum einen die Finanzierung des Klima-Bonus zu klären, zum anderen ist mit erheblichen Zielkonflikten zu rechnen, die sich zuungunsten desjenigen Ziels auswirken werden, dass vom Geschäftsführer niedriger priorisiert wird.
 - Finanzierung: Der Klima-Bonus kann „verursachungsnah“ im Ganzen oder ab einer bestimmten Budgetobergrenze aus den Einsparungen bei den Energiekosten (für Strom, Wärme, Kraftstoffe, etc.) finanziert werden. Hierbei böte sich zum einen die Netto-Einsparung, zum anderen die Brutto-Einsparung an. Bei der *Netto-Einsparung* sind die geplanten (bzw. am Ende realisierten) Einsparungen bei den Energiekosten den geplanten (bzw. am Ende realisierten) Kosten bzw. Abschreibungen für die hierfür notwendigen und in der Potentialanalyse auch deklarierten Maßnahmen gegenüberzustellen. Die Netto-Einsparung ergibt sich dann aus dem Saldo von korrespondierenden Einsparungen und Kosten. Bei der *Brutto-Einsparung* werden lediglich die geplanten (bzw. am Ende realisierten) Einsparungen bei den Energiekosten berücksichtigt. Die Netto-Einsparung ist ein verursachungsgerechtes Verfahren, dass in der Praxis mit dem Problem der ordnungsgemäßen Zuordnung von Kosten zu kämpfen hat; auch wenn die Brutto-Einsparung Effekte begünstigt, die über bewusst geplante energieverbrauchsmindernde Maßnahmen überhaupt nicht berücksichtigt worden sind (z.B. eine deutliche Senkung des Energieverbrauchs aufgrund der Aufgabe einer Produktionsanlage), so erscheint uns diese Bezugsgröße aus Praktikabilitätsgründen geeigneter zu sein für das Klimaschutzbezogene Bonus-Malus-System.
 - Zielkonflikte: Je stärker der Geschäftsführer über Maßnahmen in die Reduzierung des Energieverbrauchs investiert, desto höher wird tendenziell die Auszahlung aus dem Klima-Bonus und desto niedriger wird tendenziell die Auszahlung aus dem Bonus Wirtschaftlichkeit/ Gewinn.²¹ Der Geschäftsführer wird jedoch denjenigen Bonus favorisieren, bei dem der „Hebel“, also der Anstieg des Bonus pro „Nutzeneinheit“ (EUR Gewinn, kWh eingespart), günstiger ausgestaltet ist. Daraus erwächst die Notwendigkeit für das Beteiligungsmanagement, in diesen extrem variabilisierten Bonus-Szenarien über Simulationsrechnungen den richtigen Hebel und den Einfluss der beiden Einzelboni auf das Gesamtergebnis des Unternehmens zu ermitteln. Am Ende kann aber auch eine klimapolitisch motivierte Entscheidung der

²¹ Wir setzen bei diesen Überlegungen voraus, dass die umgesetzten Maßnahmen den unternehmensspezifischen Vorgaben zur Wirtschaftlichkeit genügen. Damit werden sie sich mittel- bis langfristig positiv auf das Ergebnis des Unternehmens auswirken, jedoch in der - vom Geschäftsführer evtl. favorisierten - kurzfristigen Betrachtung zu Einbußen in diesem Bereich führen.

Gesellschafter über die monetäre Attraktivität des Klima-Bonus entscheiden, beispielsweise über einen günstigeren Hebel beim Klima-Bonus oder eine Deckelung des Einzelbonus Wirtschaftlichkeit/ Gewinn.

- Sondereffekte: Ebenso sind vom Beteiligungsmanagement Sondereffekte zu bewerten und ggfls. aus dem Bonus/ Malus herauszurechnen.

Beispiel 1: Ein Unternehmen verkauft ein energetisch sehr schlecht eingestuftes Gebäude; Folge: Der durchschnittliche CO₂-Ausstoß für den Restbestand sinkt, die Gesamtklimabilanz für Potsdam bleibt jedoch unverändert.

Beispiel 2: Ein Unternehmen ändert seine Energieeinkaufspolitik und stellt den Energiebezug (teilweise) auf CO₂-neutrale Quellen um; Folge: Die CO₂-Bilanz beim Unternehmen verbessert sich, der tatsächliche Energieverbrauch bleibt jedoch konstant. In der von den Unternehmen zu erstellenden Potentialanalyse (siehe Punkt 4, kBMS-Verfahren, S. 26 ff) wird deshalb sowohl auf den CO₂-Ausstoß als auch auf den Energieverbrauch abgestellt, sodass signifikante Abweichungen entsprechend auffallen und berücksichtigt werden können.

Einsatz des Klima-Bonus für mehrere Geschäftsführer

Knapp die Hälfte der kommunalen Beteiligungen der Landeshauptstadt Potsdam sind mit mehreren Geschäftsführern ausgestattet.²² Für diese Unternehmen stellt sich die Frage, ob nur ein Geschäftsführer oder die gesamte Geschäftsführung mit einer Zielvereinbarung Klima-Bonus auszustatten ist. Da Klimaschutz als ein ressortübergreifendes Wirkungsfeld zu betrachten ist, und um ressortspezifische Zielkonflikte zu vermeiden, sollte möglichst die gesamte Geschäftsführung mit einer entsprechend synchronisierten Zielvereinbarung ausgestattet werden.

Einbeziehung der Mitarbeiter

Die schrittweise Umsetzung des kBMS-Verfahrens greift in die gesamte Organisation des Unternehmens ein; insofern sollte im Vorfeld ein Budget eingeplant werden, mit dem

- einmalige und laufende Kosten des Verfahrens finanziert werden (auch für externe Dienstleister) sowie
- Mitarbeiter auf allen Führungsebenen für ihren Einsatz im Verfahren (Potentialanalyse, Umsetzung und Monitoring der Maßnahmen) motiviert werden (Incentivierung, Prämiensystem).

Auch für dieses Budget gilt es, die oben erörterten Zielkonflikte zwischen Wirtschaftlichkeit/ Gewinn und Energieverbrauch/ CO₂-Ausstoß zu beachten.

²² vgl. Organe der Unternehmen und deren Besetzung, Stand Juli 2013

2.4 Vorbereitende Überlegungen und Systemauswahl

Im ersten Schritt wurde eine „Toolbox“ zusammengestellt, die im Ergebnis der Recherchen (Praxisbeispiele, s. Abschnitt 2.1, S. 6f) und der in der LHP bereits angewendeten Verfahren (z.B. Klimaschutzbericht) die Möglichkeiten zur Ausgestaltung des klimaschutzbezogenen Bonus-Malus-Systems aufzeigt (s. Tab. 3).²³

Tab. 5: Toolbox - Vorbereitungen für die Entwicklung des Konzepts

Tabellenblatt	Content
Simulation Klima-Bonus	Simulationen zum Umfang möglicher Bonus-Zahlungen in Abhängigkeit vom ausgewählten Zielvereinbarungstyp; Ziel ist die Ermittlung geeigneter Ausprägungen von Zielvereinbarungen in Abhängigkeit von den erzielten Einsparungen bei den Energiekosten
Betriebl. Gestaltungsbereiche	Systematik der betrieblichen Gestaltungsbereiche und deren Beeinflussbarkeit in Bezug auf den Energieverbrauch (und damit indirekt auf den CO ₂ -Ausstoß); vier Bereiche: Administrative Prozesse, Facility-Prozesse, Nutzerverhalten sowie Produktionsprozesse; Ziel ist die Feststellung des Spielraums, den das Unternehmen bei der Umsetzung des kBMS-Verfahrens hat
Unternehmenskategorien	Kategorisierung der Unternehmen der LHP, u.a. auf Basis der betrieblichen Gestaltungsbereiche; Ziel ist Zusammenstellung homogener Unternehmen und Gruppen zum Einsatz branchenspezifischer Vorlagen bei der Durchführung der Potentialanalyse (s.a. Abschnitt 4, S. 28ff)
Verbrauchsbereiche und Ziele	Zuordnung der Energiearten Thermische Energie, Elektrische Energie und Konventionelle Kraftstoffe zu den Verbrauchsbereichen Gebäude und Fahrzeugflotte; Überlegungen zu Zielvorgaben und verbindlichen und messbaren Effizienzzielen; Ziel ist die Formulierung von Zielvorgaben für die Zielvereinbarung
Kennzahlen und Bezugsgrößen	Zuordnung von Energieträgern zu den Verbrauchsbereichen Gebäude und Fahrzeugflotte; Zuordnung von Bezugsgrößen zu Verbrauchsbereichen und Unternehmenskategorien; ausgewählte Energie-Kennzahlen; Ziel ist die Systematisierung von Kennzahlen zu Energieverbrauch und CO ₂ -Ausstoß
Richtwerte und Reduktionsziele	Beispielhafte Anwendung von Richtwerten (spezifische Werte eines Bezugsjahrs) für Thermische Energie, Elektrische Energie und Konventionelle Kraftstoffe und ihrer geplanten Entwicklung auf Basis gesetzter mittlerer Reduktionsziele; Ziel ist die beispielhafte Auswahl von Kennzahlen und Bezugsgrößen zu Energiearten und die Entwicklung einer Methode zur „pauschalen“ Fortschreibung von Reduktionszielen
Maßnahmenkatalog	Zusammenstellung von Maßnahmen zur Beeinflussung von Energieverbrauch und CO ₂ -Ausstoß; vier Kategorien „A. Nutzung von Gebäuden, Haustechnik, Produktionsanlagen und Fahrzeugen“, „B. Betriebsoptimierung“, „C. Erneuerung Haustechnik, Produktionsanlagen und Fahrzeuge“ sowie „D. Gebäudesanierung“; Ziel ist die Bereitstellung und Kategorisierung generischer Maßnahmen für die Zusammenstellung unternehmensindividueller Maßnahmen und Steuerungsprogramme

²³ die in der Tabelle aufgeführten Tabellenblätter beziehen sich auf die Anlage zum vorliegenden Abschlussbericht „kBMS LHP - Anlagen.xls“

Für das Klimaschutzbezogene Bonus-Malus-System der Landeshauptstadt Potsdam wurde auf Basis dieser Vorüberlegungen die folgende Systemauswahl getroffen (s.a. Tab. 6):

- 1) Zentrale Kennzahlen sind der Energieverbrauch und der CO₂-Ausstoß; Energieverbrauch ist eine Eingabegröße, CO₂-Ausstoß wird über Parameter („Umrechnungsfaktoren“) rechnerisch aus dem Energieverbrauch abgeleitet.
- 2) Verbrauchsbereiche sind Gebäude und Fahrzeugflotte. Die Strukturierung und die Detailtiefe der Daten für Energieverbrauch und CO₂-Ausstoß in diesen Bereichen wird abhängig sein von der Branche, in der sich das Unternehmen bewegt.²⁴
- 3) Als Energiearten werden für den Bereich Gebäude die Thermische Energie (auch klimabereinigt) und elektrische Energie gewählt; für den Bereich Fahrzeugflotte sind dies konventionelle Kraftstoffe und Elektrische Energie.
- 4) Maßgeblich für Ziel-Werte und Ergebnis-Werte ist nicht der absolute Energieverbrauch bzw. der absolute CO₂-Ausstoß pro Zeiteinheit, sondern der auf Bezugsgrößen basierende Kennwert (bzw. spezifische Wert).
- 5) Für die Bezugsgrößen, die für die Berechnung der Kennwerte benötigt werden, kann auf eine breite Auswahl an Parametern zurückgegriffen werden.

Tab. 6: Systemauswahl (Morphologie)

Zentrale Kennzahlen	Energieverbrauch [kWh]		CO ₂ -Ausstoß [t]
Verbrauchsbereiche	Gebäude		Fahrzeugflotte
Energiearten	Thermische Energie	Elektrische Energie	Konventionelle Kraftstoffe
Bezugsgrößen (Beispiele)	Nettogrundfläche, Energiebezugsfläche		Fahrzeug-Kilometer, Streckenlänge

²⁴ So wird ein wohnungswirtschaftliches Unternehmen, wie z.B. die GEWOBA Wohnungsverwaltungsgesellschaft mbH einen Schwerpunkt legen auf die Datenstrukturierung des Verbrauchsbereichs Gebäude; bei Unternehmen mit ausgeprägtem Fahrzeugpark, wie zum Beispiel dem Verkehrsbetrieb Potsdam und dem kommunalen Fuhrparkservice Potsdam, wird der Verbrauchsbereich Fahrzeugflotte entsprechend stärker differenziert werden.

3 Kommunale Beteiligungen der LH Potsdam

Im Kapitel 0

Kommunale Beteiligungen der LH Potsdam wird das Beteiligungsportfolio der Landeshauptstadt Potsdam klassifiziert. Hierzu werden die öffentlichen Unternehmen und Unternehmensverbände im Abschnitt 3.1 zunächst vorgestellt. Im Anschluss daran wird ein Kriterienkatalog entwickelt und für die Unternehmen der LHP angewendet, mit dem diejenigen Unternehmen ausgewählt werden können, die für den Einsatz eines klimaschutzbezogenen Bonus-Malus-Systems geeignet erscheinen (Abschnitt 3.2).

3.1 Portfolio

Die Landeshauptstadt Potsdam ist mit Stand Juli 2013 an insgesamt 47 kommunalen Unternehmen beteiligt. Nach der Kommunalverfassung des Landes Brandenburg können Beteiligungen in vier öffentlich-rechtlichen Unternehmensformen geführt werden:²⁵

- Unternehmen ohne eigene Rechtspersönlichkeit (Eigenbetriebe),
- Unternehmen mit eigener Rechtspersönlichkeit in einer Form des öffentlichen Rechts (kommunale Anstalten des öffentlichen Rechts),
- Unternehmen mit eigener Rechtspersönlichkeit in einer Form des Privatrechts, deren Anteile vollständig der Gemeinde gehören (Eigengesellschaften) sowie
- Beteiligungen an Anstalten des öffentlichen Rechts und an Gesellschaften in privater Rechtsform (Beteiligungsgesellschaft).

Eine Übersicht des Beteiligungsportfolios der Landeshauptstadt Potsdam wird in den Tab. 8, S. 23 und Tab. 9, S. 24 zur Verfügung gestellt. Die Beteiligungen der LHP umfassen demnach einen Eigenbetrieb, neun Eigengesellschaften sowie 37 Beteiligungsgesellschaften. Von den 37 Beteiligungsgesellschaften werden 30 Unternehmen zu mindestens 50% bzw. 20 Unternehmen zu 100% über die jeweilige Eigengesellschaft gehalten.²⁶

Kommunale Beteiligungen der LHP werden in sechs Bereiche gruppiert. Tab. 7 ordnet die öffentlichen Unternehmen diesen Bereichen und den o.g. Beteiligungsformen zu.

In den vergangenen Jahren wurden vier Unternehmensverbände geschaffen:²⁷

- im Bereich *Stadtentwicklung, Wohnen und Bauen* der Unternehmensverbund ProPotsdam mit der ProPotsdam GmbH als Muttergesellschaft (11 Unternehmen),
- im Bereich *Ver- und Entsorgung, Verkehr* der Konzernverbund mit der Stadtwerke Potsdam GmbH als Muttergesellschaft (10 Unternehmen),
- im Bereich *Gesundheit und Soziales* der Unternehmensverbund mit der Klinikum Ernst von Bergmann gemeinnützige GmbH als Muttergesellschaft (9 Unternehmen) sowie
- im Bereich *Wirtschaftsförderung* die Technologie- und Gewerbezentren GmbH (3 Unternehmen).

²⁵ Ergänzende Unterlage 1 zu Leitlinien guter Unternehmensführung - Public Governance Kodex - der Landeshauptstadt Potsdam, S. 2

²⁶ Die Anteilsstruktur kann die Entscheidung zur Auswahl eines Unternehmens für die Einführung des klimaschutzbezogenen Bonus-Malus-Systems beeinflussen. So wird sich die Auswahl des Unternehmens und die Erarbeitung der Zielvereinbarung einfacher gestalten, wenn das Unternehmen sich direkt oder indirekt vollständig im Eigentum der LHP befindet.

²⁷ Richtlinie Geschäftsführer, S. 4

Bis auf den Eigenbetrieb Kommunalen Immobilien Service (KIS) sind die Unternehmen in der Rechtsform einer GmbH organisiert. Nach den Größenklassen gem. § 267 HGB umfasst das Beteiligungsportfolio der LHP²⁸

- vier große Kapitalgesellschaften (ProPotsdam GmbH, Energie und Wasser Potsdam GmbH, Verkehrsbetrieb Potsdam GmbH sowie Klinikum Ernst von Bergmann gemeinnützige GmbH),
- eine mittelgroße Kapitalgesellschaft (Stadtentsorgung Potsdam GmbH) sowie
- 38 kleine Kapitalgesellschaften.

Tab. 7: Zusammensetzung der öffentlichen Beteiligungen der LHP

Bereich	Anzahl	... davon		
		Eigenbetrieb	Eigen-gesellschaften	Beteil. an Gesellschaften
Stadtentwicklung, Wohnen und Bauen	13	1	1	11
Ver- und Entsorgung sowie Verkehr	13		1	12
Gesundheit und Soziales	9		1	8
Kultur	4		2	2
Wirtschaftsförderung	4		2	2
Sonstige Unternehmen	4		2	2
Summe	47	1	9	37

²⁸ Richtlinie Geschäftsführer, S. 4; ausschlaggebend für die Zuordnung zu einer Größenklasse sind Bilanzsumme, Umsatzerlöse und Arbeitnehmer im Jahresdurchschnitt

Tab. 8: Kommunale Beteiligungen der LHP (1/ 2)

Unternehmen	Kürzel	Beteiligungsstruktur	
		Eigner	Anteil
1.1 PRO POTSDAM GmbH	PP	LHP	100,0%
1.2 GEWOBA Wohnungsverwaltungs-gesellschaft mbH	GWVP	PP	100,0%
1.3 POLO Beteiligungsgesellschaft mbH	POLO	PP	100,0%
1.4 Entwicklungsträger Bornstedter Feld GmbH	ETBF	PP	90,1%
1.5 Baugesellschaft Bornstedter Feld mbH	BGF	ETBF	100,0%
1.6 Sanierungsträger Potsdam GmbH	STP	PP	90,0%
1.7 Terraingesellschaft Neu-Babelsberg AG i.L.	TNB	PP/ LHP	94,9%
1.8 Betriebs- und Veranstaltungsgesellschaft in der LH Potsdam mbH	BVG	PP	100,0%
1.9 Biosphäre Potsdam GmbH	BIOP	BVG	100,0%
1.10 Luftschiffhafen Potsdam GmbH	LSH	PP	100,0%
1.11 PRO POTSDAM Facility Management GmbH	PPFM	PP	100,0%
1.12 Grundstückspool Potsdam Center GbR mbH Potsdam	POOL	LHP	30,0%
1.13 Kommunalen Immobilien Service Eigenbetrieb der LHP	KIS	LHP	100,00%
2.01 Stadtwerke Potsdam GmbH	SWP	LHP	100,00%
2.02 Bäderlandschaft Potsdam GmbH	BLP	SWP	100,00%
2.03 Stadtentsorgung Potsdam GmbH	STEP	SWP	51,00%
2.04 Verkehrsbetrieb Potsdam GmbH	ViP	SWP	100,00%
2.05 Kommunale Fuhrparkservice Potsdam GmbH	KFP	SWP	100,00%
2.06 Energie und Wasser Potsdam GmbH	EWP	SWP	65,00%
2.07 Energie- und Wasser Dienstleistungen Potsdam GmbH	EWD	EWP	100,00%
2.08 Netzgesellschaft Potsdam	NGP	EWP	100,00%
2.09 BMV Energie GmbH & Co. KG	BMV	EWP	5,68%
2.10 Stadtbeleuchtung Potsdam GmbH	SBP	SWP	100,00%
2.11 Gesellschaft kommunaler E.ON edis E.DIS-Aktionäre mbH	GEON	LHP	1,74%
2.12 HWG Havelländische Wasser GmbH	HWG	LHP	17,80%
2.13 VBB Verkehrsverbund Berlin-Brandenburg GmbH	VBB	LHP	1,85%

Stand: Juli 2013; fett markiert: Unternehmensverbund (Muttergesellschaft)

Tab. 9: Kommunale Beteiligungen der LHP (2/ 2)

Unternehmen		Kürzel	Beteiligungsstruktur	
			Eigner	Anteil
3.1	Klinikum Ernst von Bergmann gmbH Potsdam	KEvB	LHP	100,00%
3.2	Poliklinik Ernst von Bergman GmbH	PEvB	KEvP	100,00%
3.3	MVZ Medizinisches Versorgungszentrum GmbH	MVZ	PEvB	100,00%
3.4	Servicegesellschaft am Klinikum Ernst von Bergmann mbH	SG	KEvP	100,00%
3.5	Senioreneinrichtungen Ernst von Bergmann gemeinnützige GmbH	SE	KEvP	100,00%
3.6	Cateringgesellschaft am Klinikum Ernst von Bergmann gGmbH	CAT	KEvP	100,00%
3.7	Klinikum Westbrandenburg GmbH	KWB	KEvP	50,00%
3.8	Klinikum Ernst von Bergmann Bad Belzig gemeinnützige GmbH	KEvBB	KEvP	100,00%
3.9	Medizinisches Versorgungszentrum Bad Belzig GmbH (MVZ Belzig)	MVZB	KEvP	100,00%
4.1	Hans Otto Theater GmbH	HOT	LHP	100,00%
4.2	Haus der Brandenburgisch-Preußischen Geschichte gGmbH	HBPG	LHP	33,00%
4.3	Musikfestspiele Sanssouci und Nikolaissaal Potsdam gGmbH	MFP	LHP	100,00%
4.4	Gesellschaft für Kultur, Begegnung und soziale Arbeit in Potsdam gGmbH	KUBUS	LHP	51,00%
5.1	Technologie und Gewerbezentren Potsdam GmbH	TGZP	LHP	100,00%
5.2	Golm Innovationszentrum GmbH	GO-IN	TGZP	50,00%
5.3	Zentrum für Film- und Fernsehproduzenten GmbH	ZFF	TGZP	100,00%
5.4	Zweckverband der Mittelbrandenburgischen Sparkasse	ZVMBS	LHP	18,16%
6.1	Brandenburgische Philharmonie Potsdam GmbH i.L.	BPP	LHP	100,00%
6.2	Kulturhauptstadt Potsdam 2010 GmbH i.L.	KULH	LHP	100,00%
6.3	PT Potsdam Tourismus GmbH -in Insolvenz-	PT	LHP	85,00%
6.4	Brandenburgische Kommunalakademie Zweckverband	BKZW	LHP	k.A.

Stand: Juli 2013; fett markiert: Unternehmensverbund (Muttergesellschaft)

3.2 Auswahlempfehlung

Angesichts von knapp 50 kommunalen Beteiligungen stellt sich zunächst die Frage, welche Unternehmen grundsätzlich für die Einrichtung eines klimaschutzbezogenen Bonus-Malus-Systems geeignet sind und in welcher „Reihung“ diese Unternehmen für eine Einführung des Verfahrens empfohlen werden können:

- Der Aufwand für Einrichtung und jährliche Durchführung sollte in angemessenem Verhältnis stehen zu den zu erwartenden Einsparungen bei Energieverbrauch und CO₂-Ausstoß;
- Bei Anwendung rein erfolgsbezogener Zielvereinbarungen ist zu beachten, dass die Anreizwirkung naturgemäß bei denjenigen Unternehmen stärker ausgeprägt sein wird, bei denen ein nennenswertes Einsparungspotential vermutet werden kann.

Für die Auswahl geeigneter Unternehmen für ein klimaschutzbezogenes Bonus-Malus-System können grundsätzlich die Auswahlkriterien der Tab. 10, S. 25 zugrunde gelegt werden, wobei eine Kombination mehrerer Kriterien empfohlen wird, um die in allen Bewertungsbereichen vorliegenden Informationslücken abzumildern und damit die Entscheidung belastbarer zu gestalten.

Tab. 10: Auswahlkriterien (generell)

1) Eigentümerstruktur	möglichst in der Hand der Kommune: Eigenbetrieb, Eigengesellschaft, Beteiligungsgesell. Anteil 100%
2) Energieverbrauch & CO ₂ -Ausstoß (absolut)	möglichst hoher Energieverbrauch resp. CO ₂ -Ausstoß
3) Beeinflussbarkeit Energieverbrauch	möglichst beeinflussbar durch die Geschäftsführung des Unternehmens
4) Entwicklung des CO ₂ -Ausstoßes	möglichst Unternehmen, deren Entwicklung beim CO ₂ -Ausstoß unterhalb des Zielpfades liegen
5) Datenlage und Homogenität des Geschäftsbetriebes	möglichst belastbare Datenlage, möglichst einheitliche Produktionsbedingungen
6) Benchmarks vergleichbarer Unternehmen/ Branchen	möglichst Unternehmen, die im Branchenvergleich noch Potentiale beim rel. CO ₂ -Ausstoß aufweisen

Für den Einsatz des Kriteriums Nr. 1 *Eigentümerstruktur* konnte auf veröffentlichte Informationen zurückgegriffen werden. Für das Kriterium *Energieverbrauch & CO₂-Ausstoß* (Nr. 2) wurden, soweit vorhanden, den öffentlichen Unternehmen quantitative Informationen zugeordnet, die zum überwiegenden Teil dem Beteiligungsbericht der LHP und dem Klimaschutzbericht der Landeshauptstadt Potsdam 2010 entnommen worden sind.²⁹ Das Mengengerüst weist allerdings durchgängig Lücken auf und basiert auf unterschiedlichen Differenzierungsgraden.³⁰ Auch die Ableitung eines Einsparungspotentials ist ohne Berücksichtigung weiterer Kriterien nicht möglich. Das Mengengerüst kann daher nur als erster Indikator für eine Auswahlempfehlung dienen. Das Kriterium Nr. 3 *Beeinflussbarkeit* Energieverbrauch zielt auf den Handlungsspielraum ab, den die Geschäftsführung bei der Umsetzung von Maßnahmen zur Reduzierung des Energieverbrauchs und des CO₂-Ausstoßes hat. Vier verschiedene „Gestaltungsbereiche“ können hier aufgezeigt

²⁹ s.a. 16. Beteiligungsbericht der LHP und Klimaschutzbericht Potsdam 2010; seitens der KSK wurden darüber hinaus unveröffentlichte Grundlagendaten der im Bericht aufgeführten Unternehmen zur Verfügung gestellt.

³⁰ zu den ermittelten Werten für Energieverbrauch und CO₂-Ausstoß s. Anlage zum vorliegenden Abschlussbericht „KBMS LHP - Anlagen.xls“, Tabellenblatt Städtische Unternehmen LHP; beispielhaft: EWP: fehlende Angaben für den Verbrauch fossiler Energieträger; ProPotsdam: Verbrauchsdaten liegen nur auf Holding-Ebene vor, d.h. nicht für die einzelnen Tochtergesellschaften.

werden.³¹ Die *Entwicklung des CO₂-Ausstoßes* (Kriterium 4) soll die Wirkungen bereits umgesetzten Maßnahmen seit Beginn des Beobachtungszeitraums (2005) berücksichtigt werden und die Auswahlempfehlung u.a. davon abhängig gemacht werden, ob das Unternehmen sich im langjährigen Mittel auf dem „Zielpfad“ der LHP bewegt.³² Auch hier wird auf Daten des Klimaschutzberichtes der LHP 2010 zurückgegriffen. Das Kriterium *Datenlage und Homogenität des Geschäftsbetriebes* (Nr. 5) zielt auf die Auswahl derjenigen Unternehmen ab, für die bereits gute quantitative Informationen zu Energieverbrauch und CO₂-Ausstoß vorliegen und die einen möglichst einheitlichen, auf einen einzigen Geschäftszweck ausgerichteten Wertschöpfungsprozess vorweisen. Mit Kriterium Nr. 6 schließlich soll über *Benchmarks vergleichbarer Unternehmen bzw. Branchen* und unabhängig vom vorgegebenen Zielpfad der LHP festgestellt werden, welche Potentiale hinsichtlich Energieverbrauch und CO₂-Ausstoß im Vergleich mit den Geschäftsprozesse der „Besten“ noch bestehen.

Aufgrund der vorhandenen, zum Teil beschränkten und nicht vollständigen Datenlage konnten nicht alle Kriterien gleichermaßen Berücksichtigung finden. Im Ergebnis der Bewertung wurde eine Zuordnung der kommunalen Beteiligungen zu drei Kategorien vorgenommen:

Phase 1: Pilothaftige Umsetzung - Sofortiger Einsatz des Verfahrens; Beispiel:

- Unternehmen, die zu 100% im Eigentum der LHP sind, einen hohen, absoluten Energieverbrauch (resp. CO₂-Ausstoß) haben und ihren Energieverbrauch weitgehend selbst beeinflussen können.

Phase 2: Gesamthafte Umsetzung - Adaption des Verfahrens nach Verarbeitung der Erfahrungen der „First Mover“; Beispiel:

- Unternehmen, die einen hohen, absoluten CO₂-Ausstoß haben und seit 2005 bereits gute Fortschritte bei Energieverbrauch und CO₂-Ausstoß erzielt haben (also innerhalb des Zielkorridors der LHP)

No Go: Einsatz des Verfahrens nicht sinnvoll; Beispiel:

- Geringer absoluter Energieverbrauch (und damit verbunden ein ungünstiges Aufwand-Nutzen-Verhältnis für die Einführung des kBMS-Verfahrens)

³¹ s. Anlage zum vorliegenden Abschlussbericht „kBMS LHP - Anlagen.xls“, Tabellenblatt Gestaltungsbereiche. Wir haben insgesamt vier betriebliche Gestaltungsbereiche identifiziert und mit Beispielen belegt, über die der Energieverbrauch (und damit indirekt auch der CO₂-Ausstoß) durch die Geschäftsführung beeinflusst werden können: 1) Administrative Prozesse, 2) Facility-Prozesse, 3) Nutzerverhalten und 4) Produktionsprozesse.

³² zu den Klimaschutzzielen der LHP s.a. Abschnitt 2.2, S. 6ff

Unsere Auswahlempfehlung (s.a. Tab. 11):

1) Für die Phase 1 (Pilothafte Umsetzung) empfehlen wir:

- eine Auswahl mehrerer Beteiligungsgesellschaften aus dem Unternehmensverbund ProPotsdam GmbH; Vorschlag:
Biosphäre Potsdam GmbH,
GEWOBA Wohnungsverwaltungsgesellschaft mbH,
Luftschiffhafen Potsdam GmbH,
PRO POTSDAM GmbH,
PRO POTSDAM Facility Management GmbH sowie
Sanierungsträger Potsdam GmbH
- eine Auswahl mehrerer Beteiligungsgesellschaften aus dem Unternehmensverbund Stadtwerke Potsdam GmbH; Vorschlag:
Energie und Wasser Potsdam GmbH sowie
Stadtentsorgung Potsdam GmbH (STEP);

Die ausgewählten Unternehmen erzeugen mit ca. 41.000t CO₂ p.a. einen Anteil von ca. 62% am CO₂-Ausstoß aller öffentlichen Unternehmen bzw. ca. 5% an der gesamten CO₂-Emission der Stadt Potsdam im Jahre 2010.³³

2) Für die Phase 2 (Gesamthafte Umsetzung) empfehlen wir die Einbindung von weiteren 21 Unternehmen; hier wird sich in den Vorbereitungsgesprächen herausstellen, ob diese kommunale Beteiligungen grundsätzlich allesamt geeignet sind für die Einbeziehung in das Verfahren.

3) 19 Unternehmen fallen bereits unter Einbeziehung der aktuellen Datenlage in die Kategorie „No Go“. Eine Einbindung ausgewählter Unternehmen dieser Kategorie in Gruppen (z.B. in die gesamthafte Umsetzung bei einem Unternehmensverbund) ist selbstverständlich denkbar.

Tab. 11: Unsere Auswahlempfehlung: 29 Unternehmen insgesamt

Phase 1 (Pilothafte Umsetzung): 8 Unternehmen	Phase 2 (Gesamthafte Umsetzung): 21 Unternehmen
P01) ProPotsdam GmbH	G01) Bäderlandschaft Potsdam GmbH
P02) GEWOBA Wohnungsverwaltungsgesellschaft mbH	G02) Energie- und Wasser Dienstleistungen Potsdam GmbH
P03) Sanierungsträger Potsdam GmbH	G03) Klinikum Ernst von Bergmann gGmbH Potsdam (UV; 9 Unternehmen)
P04) Biosphäre Potsdam GmbH	G04) Hans Otto Theater GmbH
P05) Luftschiffhafen Potsdam GmbH	G05) Kommunale Fuhrparkservice Potsdam GmbH
P06) PRO POTSDAM Facility Management GmbH	G06) Kommunaler Immobilien Service Eigenbetrieb der LHP
P07) Stadtentsorgung Potsdam GmbH	G07) Netzgesellschaft Potsdam
P08) Energie und Wasser Potsdam GmbH	G08) Stadtbeleuchtung Potsdam GmbH
	G09) Stadtwerke Potsdam GmbH
	G10) Technologie und Gewerbezentren Potsdam GmbH (UV; 3 Unternehmen)
	G11) Verkehrsbetrieb Potsdam GmbH

Hinweise: Reihung alphabetisch; UV: Unternehmensverbund (Mutter- und Tochtergesellschaften); nicht erwähnte Unternehmen: Kategorie „No Go“

³³ s.a. Klimaschutzbericht Potsdam 2010, S. 38 und S. 45 sowie Anlage zum vorliegenden Abschlussbericht „kBMS LHP - Anlagen.xls Tabellenblatt Auswertung Städt. Unternehmen

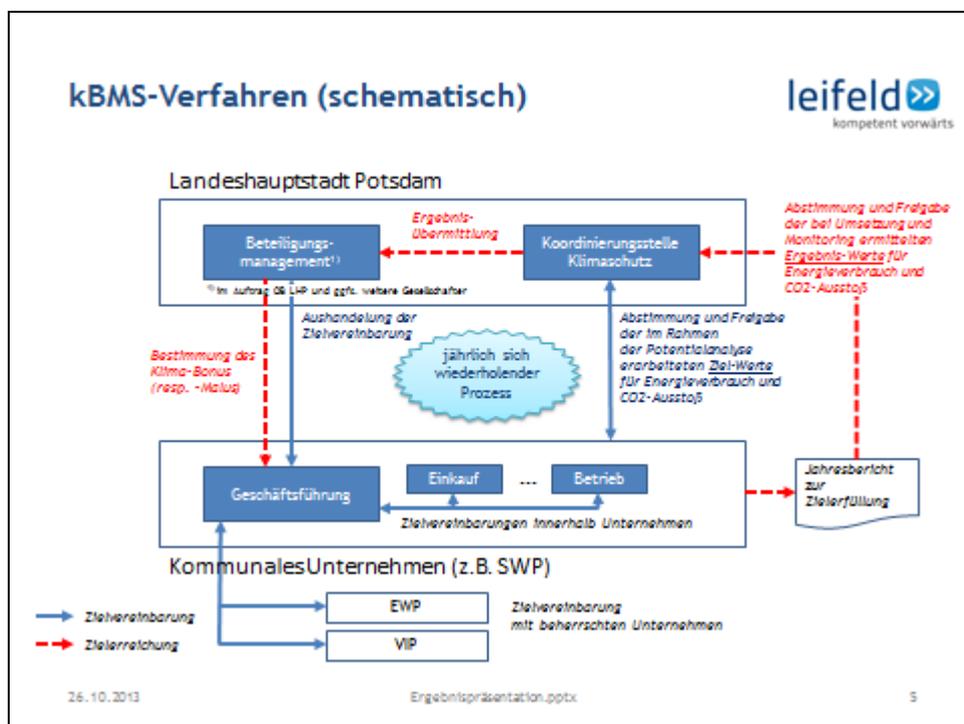
4 kBMS-Verfahren

Im Kapitel 4 *kBMS-Verfahren* werden die entwickelten Systembestandteile des klimaschutzbezogenen Bonus-Malus-Systems der Landeshauptstadt Potsdam zu einem durchgängigen Verfahren zusammengefügt. Hierzu wird im Abschnitt 4.1 zunächst der schrittweise Ablauf in der Übersicht vorgestellt. Im Anschluss daran wird das Verfahren in den einzelnen Schritten näher beschrieben (Abschnitt 4.2). Im dritten und letzten Teil wird die bei der „Potentialanalyse“ eingesetzte Vorlage näher erläutert (Abschnitt 4.3).

4.1 Übersicht

Das Zusammenwirken zwischen der Landeshauptstadt Potsdam (Bereiche Beteiligungsmanagement und Koordinierungsstelle Klimaschutz) und den kommunalen Unternehmen ist über die beiden „Prozessstränge“ Zielvereinbarung und Zielerfüllung schematisch in Abb. 2 dargestellt.

Abb. 2: kBMS-Verfahren schematisch



Das kBMS-Verfahren wird in sieben Schritten durchgeführt:

- 1) Aufstellung der Zielvereinbarung
- 2) Etablierung der Projektgruppe
- 3) Integration des Verfahrens
- 4) Durchführung der Potentialanalyse
- 5) Plausibilisierung und Freigabe der Ziele
- 6) Umsetzung und Monitoring
- 7) Plausibilisierung und Freigabe der Ergebnisse

Tab. 13 und Tab. 14 (S. 30 - 31) liefern eine Übersicht der wesentlichen Inhalte der sieben Schritte.

Das kBMS-Verfahren wird für das einzelne kommunale Unternehmen (z.B. eine Beteiligungsgesellschaft) beschrieben. Es kann jedoch auch für eine Gruppe von Unternehmen angewendet werden, die sich auf eine gemeinsam zu verfolgende Zielvereinbarung verpflichten. Zum einen bieten sich hier „horizontale Gruppierungen“ an, d.h. Unternehmen, die gesellschaftsrechtlich nicht direkt miteinander verbunden sind, aber aufgrund eines ähnlichen Geschäftsbetriebs ein gemeinsames Maßnahmenprogramm verfolgen möchten (Beispiel: Kommunaler Immobilien Service und GEWOBA Wohnungsverwaltungsgesellschaft mbH). Zum andern kommen „vertikale“ Gruppierungen infrage, also Unternehmensverbände, deren Unternehmen, die von einem Mutterunternehmen gesteuert werden und einen weitgehend ähnlichen Geschäftszweck verfolgen (Beispiele: ProPotsdam GmbH und Klinikum Ernst von Bergmann gemeinnützige GmbH).

Die Vorteile einer Anwendung des kBMS-Verfahrens in der Gruppe:³⁴

- Reduzierung des administrativen Aufwands,
- Förderung des Erfahrungsaustausches,
- Schnelleres Erreichen der Zielsetzungen,
- Benchmarking,
- ggfs. Abtausch und Kompensation von Zielvorgaben sowie
- Einbeziehung auch kleiner Unternehmen mit ähnlichem Geschäftszweck.

Die bei der Darstellung der Schritte des kBMS-Verfahrens verwendete Terminologie ist Tab. 12 (s.u.) zu entnehmen.

Tab. 12: Verwendete Terminologie

aktuelles Jahr	Jahr, auf das sich die Zielvereinbarung bezieht
Ergebnis-Wert	Differenz aus Ist-Wert aktuelles Jahr und Ist-Wert Vorjahr
Ist-Wert	gemessener Wert für Energieverbrauch bzw. daraus berechneter Wert für den CO ₂ -Ausstoß; liegt zunächst für das Vorjahr vor; liegt für das aktuelle Jahr spätestens Ende März des Folgejahrs vor
Plan-Wert	geplanter Wert für Energieverbrauch bzw. daraus berechneter Wert für den CO ₂ -Ausstoß; wird zu Beginn des aktuellen Jahres (spätestens Ende Januar) auf der Basis von Maßnahmen zur Beeinflussung von Energieverbrauch und CO ₂ -Ausstoß ermittelt
Tabellenblatt (TB)	Abschnitt eines Dokuments im Format MS Excel; bezieht sich hier auf die Abschnitte der Vorlage Potentialanalyse
Vorjahr	das Jahr, auf das Bezug genommen wird (Basis)
Vorlage Potentialanalyse	auch als „Vorlage“ bezeichnet; die im Schritt 4 verwendete Vorlage zur Ausarbeitung der Ist- und Plan-Werte
Ziel-Wert	Differenz aus Plan-Wert aktuelles Jahr und Ist-Wert Vorjahr

³⁴ s.a. Gemeinsam zum Ziel - Informationen zum Vollzug von Zielvereinbarungen gemäß § 13a des kantonalen Energiegesetzes sowie zu den Vereinbarungen gemäß CO₂-Gesetz und Energiegesetz des Bundes, S. 6

Tab. 13: Verfahren in der Übersicht (1/2)

Schritt	Beschreibung	v: verantwortlich b: begleitend	Hilfsmittel
1) Aufstellung der Zielvereinbarung	<ul style="list-style-type: none"> - Auswahl der geeigneten Zielvereinbarung kBMS - Ausarbeitung der Zielvereinbarung und generelles Commitment 	v: BM b: Unternehmen, KSK	Vorlage ZV (BM)
2) Etablierung der Projektgruppe	<ul style="list-style-type: none"> - Zusammenstellung des Projektteams - Beistellung eines externen Beraters 	v: Unternehmen	
3) Integration des Verfahrens	<ul style="list-style-type: none"> - Aufnahme der laufenden Steuerungsverfahren, Maßnahmenprogramme und ggfs. auch einzelner Maßnahmen - Überprüfung, inwieweit methodische Ansätze und Vorlagen einbezogen werden können - Einbindung des kBMS-Verfahrens 	v: Unternehmen	Dokumentation lfd. Programme, z.B. Maßnahmenblätter, Kennzahlenübersichten
4) Durchführung der Potentialanalyse	<ul style="list-style-type: none"> a) Anpassung der Vorlage „Potentialanalyse“ b) Zusammenstellung der Grundlagendaten c) Zusammenstellung der Daten des Bezugsjahres d) Zusammenstellung und Bewertung der Maßnahmen des Planungsjahrs e) Aufstellung der Ziele für Energieverbrauch und CO₂-Ausstoß 	v: Unternehmen b: KSK	Kennzahlen- und Maßnahmenkataloge Vorlage Potentialanalyse

Tab. 14: Verfahren in der Übersicht (2/2)

Schritt	Beschreibung	v: verantwortlich b: begleitend	Hilfsmittel
5) Plausibilisierung und Freigabe der Ziele	<ul style="list-style-type: none"> - Präsentation der Ergebnisse - Anpassung der Ergebnisse (optional) - Aktivierung der Zielvereinbarung 	v: KSK, BM b: Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> - Klimaschutzbezogene Beschlüsse der LHP, - bearbeitete Vorlage Potentialanalyse - Zielvereinbarung
6) Umsetzung und Monitoring	<ul style="list-style-type: none"> - Laufendes Monitoring der Kennzahlen - Zusammenstellung der Ergebnisse 	v: Unternehmen b: KSK	<ul style="list-style-type: none"> - Potentialanalyse (Planwerte und Ist-Werte, Kommentierung der Abweichungen) - Zielvereinbarung
7) Plausibilisierung und Freigabe der Ergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> - Präsentation der Ergebnisse - Feststellung der Zielerfüllung 	v: KSK, BM b: Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> - Klimaschutzbezogene Beschlüsse der LHP, - bearbeitete Vorlage Potentialanalyse - Zielvereinbarung
Die Schritte 4) bis 7) werden jährlich durchlaufen; Schritt 5): bis Ende März des aktuellen Jahres; Schritt 7): bis Ende März des Folgejahres			

4.2 Durchführung in sieben Schritten

1) Aufstellung der Zielvereinbarung

- Auswahl der geeigneten Zielvereinbarung kBMS in Abstimmung mit Gesellschaftern und Geschäftsführung (s.a. Abschnitt 2.3, S. 12ff)
- Ausarbeitung der Zielvereinbarung und generelles Commitment

2) Etablierung der Projektgruppe

- Zusammenstellung des Projektteams: Geschäftsführer, Bereichsleiter, Fachexperten; das Team sollte die gesamte Breite des Unternehmens repräsentieren
- Beistellung eines externen Beraters: z.B. Energie- oder Klimaberater; zu empfehlen insbesondere bei der erstmaligen Durchführung des Verfahrens, bei dem die Anpassung der Vorlage Potentialanalyse auf die Bedingungen des Unternehmens ansteht (s. Schritt 04a)

3) Integration des Verfahrens

Vorbemerkung: Die Expertengespräche mit Vertretern öffentlicher Unternehmen ergaben, dass Steuerungsverfahren und Maßnahmenprogramme mit Auswirkungen auf Energieverbrauch und CO₂-Ausstoß bereits seit vielen Jahren etabliert sind.³⁵

- Aufnahme der laufenden Steuerungsverfahren, Maßnahmenprogramme und ggfs. auch einzelner Maßnahmen
- Überprüfung, inwieweit methodische Ansätze und Vorlagen, z.B. zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit und der energetischen Wirkung von Maßnahmen, einbezogen werden können
- Einbindung des kBMS-Verfahrens: ggfs. unter Anpassung der Verfahrensschritte und der Vorlage Potentialanalyse; Etablierung als „Dachprogramm“ möglich für alle Maßnahmen mit Auswirkung auf Energieverbrauch und CO₂-Ausstoß; Vorteil: alle diesbezüglichen Maßnahmen werden konsolidiert und nach einheitlichen Regeln über einen langen Zeitraum beobachtet.

4) Durchführung der Potentialanalyse

Teilschritte:

- a) Anpassung der Vorlage „Potentialanalyse“
- b) Zusammenstellung der Grundlagendaten
- c) Zusammenstellung der Ist-Werte des Vorjahres
- d) Zusammenstellung und Bewertung der Maßnahmen des aktuellen Jahrs
- e) Aufstellung der Ziele für Energieverbrauch und CO₂-Ausstoß

³⁵ Beispielhaft sind hier die ProPotsdam GmbH (Einsatz der Balanced Score Card) und die Verkehrsbetrieb Potsdam GmbH (umfangreiches Kennzahlensystem) zu nennen.

a) Anpassung der Vorlage „Potentialanalyse“

- Anpassung der Datenstruktur bei den Stammdaten:
TB 03 Stammdaten Unternehmen
- Auswahl der Bezugsgrößen:
TB 04 Bezugsgrößen
- Anpassung der Struktur der Eingabedaten in den Bereichen Gebäude und Fahrzeugflotte:
TB 05 Verbrauch IST Gebäude und TB 06 Verbrauch IST Fahrzeugflotte
- Festlegung der Parameter für die einheitliche Berechnung von Energieverbrauch und CO₂-Ausstoß:³⁶
TB 12 Auswahllisten u. Parameter

b) Zusammenstellung der Grundlagendaten

- Eingabe der Stammdaten:
TB 03 Stammdaten Unternehmen
- Festlegung Anwendungszeitraum (Vorjahr, Aktuelles Jahr) und der Termine für die Prüfung der ermittelten Werte für Energieverbrauch und CO₂-Ausstoß:
TB 03 Stammdaten Unternehmen
- Eingabe der Bezugsgrößen für Vorjahr und Aktuelles Jahr
TB 04 Bezugsgrößen

c) Zusammentragung der Ist-Werte des Vorjahres³⁷

- Eingabe der Werte für den Energieverbrauch im Bereich Gebäude:
TB 05 Verbrauch IST Gebäude;
nach den Energiearten thermische Energie, thermische Energie klimabereitigt, elektrische Energie
- Eingabe der Werte für den Energieverbrauch im Bereich Fahrzeugflotte:
TB 06 Verbrauch IST Fahrzeugflotte;
nach den Energiearten konventionelle Kraftstoffe, elektrische Energie
- Berechnung des CO₂-Ausstosses in den Bereichen Gebäude und Fahrzeugflotte
TB 05 Verbrauch IST Gebäude und TB 06 Verbrauch IST Fahrzeugflotte;
erfolgt über die gesetzten Parameter (Umrechnungsfaktoren) automatisch
- Zusammenstellung der Ist-Werte für Gebäude und Fahrzeugflotte
TB 07 Verbrauch IST Übersicht;
erfolgt automatisch

³⁶ Die Parameter werden von der KSK jährlich festgelegt und gelten einheitlich für alle Unternehmen, die das kBMS-Verfahren einführen; die Synchronisation mit anderen Bewertungsverfahren und Untersuchungen zur Entwicklung der CO₂-Ziele (z.B. der jährliche Klimaschutzbericht) wird dadurch gewährleistet.

³⁷ Einen nennenswerten Aufwand zur Zusammenstellung der Ist-Werte des Vorjahrs sehen wir aufgrund der auszuwählenden Datengrundlagen und -quellen insbesondere bei der erstmaligen Durchführung der Potentialanalyse. In den Folgejahren wird dieser Aufwand zurückgehen, da auf etablierte Erfassungsprozesse zurückgegriffen werden kann. Die Ist-Werte des abgelaufenen aktuellen Jahres stehen im Übrigen sofort für die Potentialanalyse des Folgejahrs zur Verfügung (als Ist-Werte des „neuen“ Vorjahrs).

d) Zusammenstellung und Bewertung der Maßnahmen des aktuellen Jahrs

- Erfassung aller Maßnahmen mit Auswirkung auf Energieverbrauch und CO₂-Ausstoß
TB 08 Maßnahmen PLAN;
es kann sich sowohl um bereits laufende Maßnahmen handeln als auch um Maßnahmen, die anlässlich der Einführung des kBMS-Verfahrens aufgesetzt werden; je Maßnahme können max. drei Einsparungen für Gebäude und Fahrzeugflotte erfasst werden; hierbei kann aus insgesamt elf Energieträgern ausgewählt werden. Über festeingestellte Umrechnungsparameter wird die Entwicklung des CO₂-Ausstosses berechnet. Die spezifischen Werte werden über die ausgewählten Bezugsgrößen berechnet.
Die Summe der spezifischen Plan-Werte aller Maßnahmen (Energieverbrauch, CO₂-Ausstoß) ergeben den Plan-Wert für das aktuelle Jahr („Bottom-Up“).
- Zusammenstellung und Bewertung der Maßnahmen außerhalb des Einflussbereichs der Geschäftsführung (nachrichtlich):
TB 09 Maßnahmen "PLAN+";
neben den Maßnahmen im Einflussbereich der Geschäftsführung sollen auch diejenigen Maßnahmen mit Auswirkung auf Energieverbrauch und CO₂-Ausstoß aufgeführt werden, die außerhalb des Einflussbereichs der Geschäftsführung liegen. Ziel ist, Transparenz über das insgesamt mögliche Potential herzustellen, unabhängig von der unmittelbaren Beeinflussbarkeit des Unternehmens.³⁸

e) Aufstellung der Ziele für Energieverbrauch und CO₂-Ausstoß

- Zusammenstellung der Werte des Vorjahrs (Ist-Werte) und des aktuellen Jahrs (Plan-Werte):
TB 10 Übersicht Ziele u. Ergebnis;
wird aus den vorangegangenen Arbeitsschritten übernommen
- Bildung der Ziele in den Bereichen Gebäude und Fahrzeugflotte:
TB 10 Übersicht Ziele u. Ergebnis;
wird berechnet als Differenz der Ist-Werte aus Vorjahr und Plan-Werte aus aktuellem Jahr
- Zusammenführung zu einem gewichteten Ziel für Energieverbrauch und CO₂-Ausstoß
TB 10 Übersicht Ziele u. Ergebnis;
die Gewichtung wird im TB 12 Auswahllisten u. Parameter eingestellt (durch KSK). Als Standardeinstellung wird das Verhältnis der Absolutwerte des Vorjahrs zueinander bei Energieverbrauch bzw. CO₂-Ausstoß zugrunde gelegt.

5) Plausibilisierung und Freigabe der Ziele

- Präsentation der Ergebnisse
TB 10 Übersicht Ziele u. Ergebnis;
das Ergebnis der Potentialanalyse, also die einzelnen Ziel-Werte und die gewichteten Ziel-Werte für Energieverbrauch und CO₂-Ausstoß, wird mit der KSK durchgesprochen und vor dem Hintergrund der Klimaschutzziele der LHP und ggfs. auch über verfügbare Branchen-Vergleichskennzahlen

³⁸ Auch hier ist Voraussetzung, dass alle aufgeführten Maßnahmen die unternehmensinternen Vorgaben an die Wirtschaftlichkeit erfüllen und von den Gesellschaftern über Budgetanpassungen genehmigt werden müssen.

(Benchmarks) angepasst („Top-Down“).³⁹ Termin: bis spätestens Ende März des aktuellen Jahres

- Anpassung der Ergebnisse (optional)
TB 10 Übersicht Ziele u. Ergebnis;
Im Falle der Anpassung werden die einzelnen Ziel-Werte für Energieverbrauch und ggfs. auch für CO₂-Ausstoß im vorgesehenen Bereich manuell eingetragen und über ein Auswahlfeld („manuelle Berechnung“) aktiviert; die gewichteten Ziel-Werte für Energieverbrauch und ggfs. CO₂-Ausstoß werden neu ermittelt. Zur Erreichung der angepassten Ziele sind geeignete Maßnahmen hinzuzunehmen bzw. bereits aufgeführte Maßnahmen entsprechend „zu schärfen“.
KSK erteilt die Freigabe für die angepassten Ergebnisse und übermittelt diese an das Beteiligungsmanagement.
- Aktivierung der Zielvereinbarung⁴⁰
BM übernimmt das freigegebene Ergebnis des Planungsprozesses in die Zielvereinbarung des Geschäftsführers.

6) Umsetzung und Monitoring

- Laufendes Monitoring der Kennzahlen
Die Entwicklung der Kennzahlen für Energieverbrauch und CO₂-Ausstoß infolge der umgesetzten Maßnahmen wird laufend beobachtet; ggfs. werden Maßnahmen nachjustiert oder auch zusätzlich aufgesetzt, um die zu Beginn des Planungsjahres festgelegten Ziele zu erfüllen; die unterjährige Einbindung der KSK, z.B. bei erkennbarer Zielabweichung, ist optional.
- Zusammenstellung der Ergebnisse
TB 05 Verbrauch IST Gebäude, TB 06 Verbrauch IST Fahrzeugflotte, TB 10 Übersicht Ziele u. Ergebnis;
mit Abschluss des aktuellen Jahres (spätestens bis Mitte Februar des Folgejahres) werden die gemessenen Absolutwerte für den Energieverbrauch eingegeben; CO₂-Ausstoß und die spezifischen Werte werden berechnet ebenso die Zielerreichung. Abweichungen werden im vorgesehenen Freitextfeld kommentiert.

7) Plausibilisierung und Freigabe der Ergebnisse

- Präsentation der Ergebnisse
Die Ergebnisse werden KSK vorgestellt und gemeinsam bewertet; KSK nimmt das Ergebnis offiziell für die LH Potsdam ab und übermittelt es an das Beteiligungsmanagement.
- Feststellung der Zielerfüllung
BM stellt auf Basis des übermittelten Ergebnisses die Zielerfüllung fest und berechnet den Klima-Bonus (resp. Malus, sofern vereinbart).

³⁹ Zu den Klimaschutzzielen der LHP s. Abschnitt 2.2, S. 6.

⁴⁰ In Abhängigkeit von der ausgewählten ZV-Variante (s. Abschnitt 2.3, S. 10ff) wird der Ziel-Wert für Energieverbrauch, CO₂-Ausstoß oder eine Kombination aus beiden Kennzahlen ausgewählt.

4.3 Vorlage „Potentialanalyse“

Mit der im Format MS Excel gehaltenen Vorlage „Potentialanalyse“ wird die strukturierte Eingabe und Verarbeitung von Daten im Rahmen der Durchführung der Potentialanalyse (Schritt 4) verfolgt. Die Vorlage orientiert sich an der im Abschnitt 2.4, S. 19f dargestellten, für das Klimaschutzbezogene Bonus-Malus-System der LHP ausgewählten Datenstruktur.⁴¹ Die Vorlage besteht aus insgesamt 13 Tabellenblättern (s. Tab. 15).

Tab. 15: Aufbau der Vorlage „Potentialanalyse“

Tabellenblatt	Typ	Content
01 Übersicht	Information	Inhaltsverzeichnis mit Hyperlinks zu den Tabellenblättern
02 Erläuterungen	Information	Kurze Einführung zu Ziel und Anwendung der Vorlage
03 Stammdaten Unternehmen	Eingabe	Daten zum Unternehmen (bzw. zur Gruppe), Ansprechpartner Unternehmen, Externe Berater, KSK und BM; Anwendungszeitraum und Prüfungstermine
04 Bezugsgrößen	Eingabe	Auswahl und Quantifizierung der Bezugsgrößen für Gebäude und Fahrzeugflotte
05 Verbrauch IST Gebäude	Eingabe	Thermische Energie Gebäude; Absolutwerte Ist Vorjahr und Ist Aktuelles Jahr; Umrechnung in CO ₂ -Ausstoß
06 Verbrauch IST Fahrzeugflotte	Eingabe	Thermische Energie Fahrzeugflotte; Absolutwerte Ist Vorjahr und Ist Aktuelles Jahr; Umrechnung in CO ₂ -Ausstoß
07 Verbrauch IST Übersicht	Berechnung	Übersicht Energieverbrauch und CO ₂ -Emission Gebäude und Fahrzeugflotte; Absolutwerte und Kennwerte (spezifische Werte) Ist Vorjahr und Ist Aktuelles Jahr
08 Maßnahmen PLAN	Eingabe/Berechnung	Laufende Maßnahmen mit Auswirkung auf Energieverbrauch und CO ₂ -Ausstoß; Quantifizierung Auswirkungen (Absolutwerte); Umrechnung in CO ₂ -Ausstoß und Berechnung der Kennwerte; Aufsummierung der Einzelwerte zum Plan-Wert für Energieverbrauch und CO ₂ -Ausstoß
09 Maßnahmen "PLAN+"	Eingabe/Berechnung	Potentielle Maßnahmen mit Auswirkung auf Energieverbrauch und CO ₂ -Ausstoß; außerhalb des Einflussbereich der Geschäftsführung; Quantifizierung und Berechnung wie in TB 08, Werte gehen jedoch nicht in die weitere Berechnung ein, sondern sollen das „latente Potential“ aufzeigen
10 Übersicht Ziele u. Ergebnis	Berechnung	Ziel-Werte (Differenz Plan Aktuelles Jahr und Ist Vorjahr) und Ergebnis-Werte (Differenz Ist Aktuelles Jahr und Ist Vorjahr); Kommentierung der Abweichungen
11 Fortschreibung	Berechnung	Tabellarische und grafische Fortschreibung der Daten für Energieverbrauch und CO ₂ -Ausstoß
12 Auswahllisten u. Parameter	Eingabe	In den Berechnungen verwendete Parameter; können nur von KSK gesetzt bzw. verändert werden
13 Abkürzungen	Information	in der Vorlage verwendete Abkürzungen

Die Vorlage lässt nur einen begrenzten Spielraum für Änderungen zu, z.B. bei der Auswahl der Bezugsgrößen (TB 04) und der Strukturierung der Datenfelder für

⁴¹ s. Anlage zum vorliegenden Abschlussbericht „Vorlage Potentialanalyse.xls“

Verbrauchswerte in den Bereichen Gebäude (TB 05) und Fahrzeugflotte (TB 06). Die Differenzierung nach den Bereichen Gebäude und Fahrzeugflotte sowie nach den darunter subsummierten Energiearten soll hingegen nicht verändert werden, um die Synchronisation mit anderen klimaschutzbezogenen Reporting-Verfahren und den Vergleich der öffentlichen Unternehmen untereinander zu gewährleisten.

Erkenntnisse für den Einsatz der Vorlage bei Unternehmen der LHP:

- 1) Bei der Struktur der Input-Daten (Ist-Werte Vorjahr, Aktuelles Jahr) sollte auf die Synchronisation mit Datenstruktur und Kennzahlen bzw. Bezugsgrößen anderer klimaschutzrelevanter Untersuchungen und Verfahren der LHP (z.B. Klimaschutzbericht) geachtet werden; die Vorlage berücksichtigt dies beispielhaft für die GEWOBA Wohnungsverwaltungsgesellschaft mbH und könnte damit Grundlage werden für alle Unternehmen der LHP aus dem Bereich „Stadtentwicklung, Wohnen und Bauen“.
- 2) Da noch keine praktische Anwendungserfahrung vorliegt, ist nicht abzusehen, ob es eine nach Branchen differenzierte Auswahl von Vorlagen geben wird oder ob letztendlich die Vorlage im Bereich der Eingabetabellenblätter individuell ausgearbeitet werden muss. Wir empfehlen den Versuch einer Ausarbeitung von Branchenvorlagen im Rahmen der Pilothaften Umsetzung (s. Abschnitt 5, S. 39).
- 3) Die Vorlage ist, trotz zahlreicher Zellenkommentare und Eingabemeldungen, nicht vollständig selbsterklärend; daher wird der zeitlich begrenzte Einsatz eines (ggfs. externen) Beraters (z.B. Energiemanager, Klimamanager) zur Unterstützung des Projektteams im Schritt 4 und zur „kontrollierten Anpassung“ der Vorlage empfohlen.
- 4) Die zu Beginn der ersten Potentialanalyse aufgestellte Datenstruktur soll in den Folgejahren nicht mehr geändert werden, um eine Vergleichbarkeit und Fortschreibung der Daten zu gewährleisten.
- 5) Die in die Vorlage einzugebenden Daten für Energieverbrauch und CO₂-Ausstoß (Vorjahr, Maßnahmenwirkungen) sind bereits hochverdichtet und erfordern unternehmensindividuelle Datenzusammenstellungen im Vorfeld.
- 6) Der Aufwand zur Bearbeitung der Vorlage wird nach der erstmaligen Strukturierung und Ausarbeitung in den Folgejahren deutlich zurückgehen.
- 7) Laufende Maßnahmen aus anderen Programmen werden berücksichtigt und könnten bei Bedarf bei der Ermittlung der finanziellen Grundlagen des Klima-Bonus auch „abgewertet“ werden.
- 8) Effektive, jedoch nicht im Einflussbereich der Geschäftsführung liegende Maßnahmen sollten „nachrichtlich“ aufgeführt werden; die Auflistung soll die „Awareness“ der Gesellschafter zugunsten klimaschutzförderlicher Budgetzuwächse bei den kommunalen Beteiligungen fördern.

4.4 Zentrale Messgröße: Energieverbrauch vs. CO₂-Ausstoß

Das kBMS-Verfahren ist zurzeit so ausgelegt, dass ausschließlich der Energieverbrauch als zentrale Kennzahl berücksichtigt wird und damit als (gewichteter) Ziel-Wert in der Zielvereinbarung des Geschäftsführers eingeht. Dies liegt nicht zuletzt daran, dass jährliche Änderungen bei einigen Umrechnungsfaktoren (insbesondere Erdgas, Fernwärme und Strom), die aus einer veränderten „Bezugsmix“ resultieren, herausgerechnet werden müssen, da diese nicht im Einflussbereich des Unternehmens liegen. Auf der anderen Seite haben unternehmensseitig eingeleitete Maßnahmen, die den CO₂-Ausstoß, nicht aber den Energieverbrauch beeinflussen, wie beispielsweise der Bezug von „Bio-Strom“ (100% regenerative Energieträger), damit keinen Einfluss auf die (positive) Entwicklung des Klimabonus des Geschäftsführers.

Für die Einbindung des CO₂-Ausstoßes spricht die zunehmende Bedeutung regenerativ produzierter Energie; andererseits kann dies insoweit problematisch sein, als dass das Reduktionsergebnis beim CO₂-Ausstoß unbotmäßig - weil nicht selbst beeinflusst) angehoben oder reduziert wird, wenn der beauftragte Energieversorger bei der Herstellung elektrischer Energie oder Wärme einen anderen „Bezugsmix“ (regenerative Energieträger vs. Kohle) einsetzt.

Die Entscheidung, den CO₂-Ausstoß als zentrale Kennzahl oder in einer Kombination mit der Kennzahl Energieverbrauch einzusetzen, obliegt letztendlich dem Beteiligungsmanagement. Das kBMS-Verfahren kann auf den kombinierten bzw. alleinigen Einsatz der Spitzenkennzahl CO₂-Ausstoß mit geringem Aufwand angepasst werden:

- *technisch*: In der Vorlage Potentialanalyse.xls werden im Tabellenblatt 09 Maßnahmen PLAN die Formeln für die Berechnung der Absoluten Werte des CO₂-Ausstoßes überschrieben; der Eingabebereich für den Energieverbrauch wird leer gelassen. Der Einfluss von Bezugsmix-Änderungen wird durch „Festhalten“ der Umrechnungsfaktoren bei Erdgas, Fernwärme und Strom auf dem Niveau des Vorjahres herausgerechnet; diese Berechnung ist in der Vorlage bereits realisiert;⁴²
- *organisatorisch*: Der CO₂-Ausstoß wird als Kennzahl und Ziel-Wert in der Zielvereinbarung verankert.⁴³

⁴² s. hierzu Anlage zum vorliegenden Abschlussbericht „Vorlage Potentialanalyse.xls“, Tabellenblatt 10 Übersicht Ziele u. Ergebnis, Spalten N bis Q

⁴³ .s. Abschnitt 2.3, S. 11, Tab. 3 Zielvereinbarung - Morphologie

5 Umsetzungsempfehlung

Für die Umsetzung und erstmalige Anwendung des kBMS-Verfahrens empfehlen wir folgende Schritte:

- 1) Vorstellung des Verfahrens (OB, SVV, Klimarat) mit anschließendem Feintuning (Zielvereinbarung, Prozess, Vorlagen)
- 2) Synchronisation des Verfahrens mit anderen Klimaschutzrelevanten Untersuchungen und Verfahren der LHP (insbesondere Datenstruktur, verwendete Kennzahlen und Bezugsgrößen)
- 3) Einführung des Verfahrens nach Freigabe OB in zwei Phasen „Pilothafte Umsetzung“ und „Gesamthafte Umsetzung“; in der Pilothafte Umsetzung sollte das Verfahren mit einer Auswahl öffentlicher Unternehmen der LHP und ausgewählten Partnerstädten (z.B. Mitgliedskommunen aus dem Klimabündnis) auf seine „Praxistauglichkeit“ getestet werden. Für die öffentlichen Unternehmen empfehlen wir die in Abschnitt 3.2, Tab. 11 (S. 27) getroffene Auswahl. Für die Partnerstädte empfehlen wir Kommunen, die sowohl über eine Städtepartnerschaft mit der LHP verbunden als auch im Klimabündnis vertreten sind (zum Beispiel Bonn, Luzern, Perugia, Opole); darüber hinaus empfehlen wir die Einbindung der Stadt Zürich (ebenfalls Mitglied des Klimabündnisses), die ihre Erfahrungen aus der Anwendung der kantonalen Zielvereinbarung einbringen kann.⁴⁴
- 4) Durchführung einer Informationsveranstaltung mit Vertretern der Stadtverordnetenversammlung und der kommunalen Beteiligungen; im Anschluss ggfs. Detailanpassungen zum Vorgehen in der Phase 1.
- 5) Erstmalige Durchführung des Verfahrens mit den ausgewählten öffentlichen Unternehmen resp. Unternehmensverbänden und den Partnerstädten.
- 6) Ableitung von zwei bis drei branchenorientierten Vorlagen für die Potentialanalyse (für Schritt 4 des kBMS-verfahrens); sofern sich die Machbarkeit in den Pilotanwendungen zeigt.
- 7) Durchführung des Verfahrens ab 2016 bei den Unternehmen der zweiten Phase (gesamthafte Umsetzung)

⁴⁴ Die Kantonale Zielvereinbarung zur Steigerung der Energieeffizienz (s. Abschnitt 2.1, S. 5) wurde bei der Erarbeitung berücksichtigt, da sie ihre Praxistauglichkeit seit vielen Jahren unter Beweis stellt und sehr gute in konzeptionelle Aspekte aufweist (Prozessschritte, Vorlagen).

Checkliste Einführung

Mit der Checkliste sollen die wesentlichen Konzeptbestandteile des Verfahrens für die Einführungsvorbereitung bei öffentlichen Unternehmen noch einmal zusammengestellt werden. Die Tabelle verweist auf entsprechende Abschnitte im vorliegenden Endbericht, in dem diese Konzeptbestandteile - z. T. angewendet auf die LHP und deren öffentlichen Unternehmen - erörtert worden sind.

Tab. 16: Checkliste: Wesentliche Konzeptbestandteile

Konzeptbestandteil
1) Durchführung einer Stakeholder-Analyse im Vorfeld des Projektes: Wer sind die beteiligten/ betroffenen Akteure? Wen muss/ kann man an Bord holen für die Durchführung des Projektes? Welche Akteure können die Durchführung behindern?
2) Durchführung einer SWOT-Analyse im Vorfeld des Projektes: Welchen Nutzen haben die einbezogenen Akteure von dem Vorhaben? Wie können die Akteure von einer Beteiligung im Vorhaben überzeugt werden? Was spricht gegen die erfolgreiche Beteiligung?
3) Aufstellung und Dokumentation der Organisation des kBMS-Verfahrens, Festlegung von Spielregeln der Zusammenarbeit; u.a.: Wer ist Vertragspartner auf der kommunalen Seite? Wie werden Vorgaben interpretiert? Wie gehen die Akteure mit Zielkonflikten um?
4) Aufstellung der mittelfristigen Zielvorgaben für die Entwicklung von Energieverbrauch und CO ₂ -Ausstoß (Zielkorridor); angewendet im Rahmen der „Top-Down-Korrektur von Zielen im Schritt 5) des kBMS-Verfahrens
5) Umsetzung eines breitangelegten Konzeptes zur Öffentlichkeitsarbeit; unter Berücksichtigung der Ergebnisse der Stakeholder-Analyse und der SWOT-Analyse
6) Regelungen zur Zielvereinbarung für Geschäftsführer kommunaler Beteiligungen (Morphologie/ Baukasten)
7) Entwicklung des Verfahrens (Schritte, Interaktion Kommune - kommunale Beteiligung); Einbindung betroffener Unternehmen in den Entwicklungs- und Umsetzungsprozess
8) Synchronisation des kBMS-Verfahrens mit anderen klimaschutzrelevanten Untersuchungen und Verfahren der Kommune
9) Durchführung eines mehrstufigen Auswahlverfahren für die Ermittlung geeigneter öffentlicher Unternehmen
10) Branchenspezifische Anpassung des kBMS-Prozesses (u.a. Vorlage Potentialanalyse)
11) Durchführung von Lesson Learned Workshops und laufende Optimierung des kBMS-Verfahrens



6 Anhang

6.1 Abkürzungsverzeichnis

Abkürzung	Erläuterung
A	Österreich
AK	Arbeitskreis
AWEL	Amt für Abfall, Wasser, Energie und Luft (Baudirektion Kanton Zürich)
BBU	Beispiel Berlin-Brandenburgischer Wohnungsunternehmen e.V.
BIM	Berliner Immobilienmanagement GmbH
BM	Beteiligungsmanagement
bzw.	beziehungsweise
CH	Schweiz
D	Deutschland
EnAW	Energieagentur der Wirtschaft
EWP	Energie und Wasser Potsdam GmbH
ggfs.	Gegebenenfalls
KB	Klima-Bonus
kBMS	klimaschutzbezogenes Bonus-Malus-System
KEvB	Klinikum Ernst von Bergmann gGmbH Potsdam
KSK	Koordinierungsstelle Klimaschutz
i. d. R.	in der Regel
LH	Landeshauptstadt
LHP	Landeshauptstadt Potsdam
LSH	Luftschiffhafen Potsdam GmbH
NGF	Netto-Grundfläche
OB	Oberbürgermeister
resp.	respektive
STEP	Stadtentsorgung Potsdam GmbH
SVV	Stadtverordnetenversammlung
TB	Tabellenblatt (MS Excel)
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
UV	Unternehmensverbund
ZV	Zielvereinbarung
ZV kBMS	Zielvereinbarung klimaschutzbezogenes Bonus-Malus-System

6.2 Liste der Gesprächspartner

Name, Vorname	Kürzel	Unternehmen	Aufgabe
Do Van, San	SDV	Servicegesellschaft am Klinikum Ernst von Bergmann mbH	Klimamanager
Fröhlich, Kathrin	KFR	Technologie und Gewerbezentren Potsdam GmbH	Facility Managerin
Grebner, Steffen	SGR	Klinikum Ernst von Bergmann gGmbH Potsdam	Geschäftsführer
Hartmann, Simone	SHA	Beteiligungsmanagement LHP	Referentin
Herzog, Alex	AHE	AWEL Amt für Abfall, Wasser, Energie und Luft, Abt. Energie	Referent
Klemund, Andreas	AKL	Luftschiffhafen Potsdam GmbH	Geschäftsführer
Kohls, Marina	MKO	Stadtwerke Potsdam, Umweltmanagement	Umweltmanagement-Beauftragte
Linke, Klaus-Peter	KPL	Koordinierungsstelle Klimaschutz	Bereichsleiter
Lippert, Cordine	COL	Koordinierungsstelle Klimaschutz	Referentin
Nicke, Bert	BNI	ProPotsdam GmbH	Geschäftsführer
Richter, Bernd	BRI	Werkleiter Kommunalen Immobilienservice	Werkleiter
Schramm, Steffen	SST	Technologie und Gewerbezentren Potsdam GmbH	Geschäftsführer
Sello, Ute	USE	Stadtwerke Potsdam GmbH	Abteilungsleiterin Beteiligungscontrolling
von Prietz, Claudia	CVP	Beteiligungsmanagement LHP	Referentin
Westphal, Jörn-M.	JMW	ProPotsdam GmbH	Geschäftsführer
Zeretzke, Ralf	RZE	Stadtwerke Potsdam GmbH	Hauptabteilungsleiter Dienstleistungen

Hinweis: Die Kontaktdaten der Gesprächspartner sind bei KSK erhältlich

6.3 Gesprächskalender

Datum	Termin	Thema	Teilnehmer
14.02.13	Beteiligungsmanagement LHP	Projektvorstellung, Zielvereinbarung LHP	CLI, KPL, SHA
06.03.13	AWEL, Abt. Energie	Zielvereinbarungen gem. kantonalem Energiegesetz Zürich	AHE
19.03.13	LEIFELD/ BLS Energieplan	1. Projekt-Arbeitssitzung	CLI, KPL
21.03.13	Kommunaler Immobilienservice (KIS)	Projektvorstellung, Energieverbrauchsbereiche KIS	BRI
10.04.13	Beteiligungsmanagement LHP	Vorstellung Entwurf Zielvereinbarung Klima-Bonus	CLI, CVP, KPL, SHA
18.04.13	LEIFELD/ BLS Energieplan	2. Projekt-Arbeitssitzung	CLI, KPL
22.04.13	PRO POTSDAM GmbH	Projektvorstellung, Steuerungsverfahren der PP	BNI, JMW, CLI
29.04.13	Stadtwerke Potsdam	Projektvorstellung, Maßnahmenprogramme SWP	CLI, RZE, USE
29.04.13	Luftschiffhafen Potsdam GmbH	Projektvorstellung, Energieverbräuche, Maßnahmen LSH	AKL
29.04.13	Technologie und Gewerbezentren Potsdam	Projektvorstellung, Energieverbräuche, Maßnahmen	CLI, KFR, SST
17.05.13	Klinikum Ernst von Bergmann gGmbH	Projektvorstellung, Energiemanagementsystem KevB	KPL, SGR
30.05.13	LEIFELD/ BLS Energieplan	3. Projekt-Arbeitssitzung	CLI, KPL
13.06.13	Klinikum Ernst von Bergmann gGmbH	Vertiefungsgespräch mit dem Energiemanager	SDV
25.07.13	LEIFELD/ BLS Energieplan	4. Projekt-Arbeitssitzung	CLI, KPL
29.08.13	Stadtwerke Potsdam (SWP)	Projektvorstellung beim Umweltmanagement	CLI, MKO
10.09.13	Beteiligungsmanagement LHP	Vorstellung der Projektergebnisse	CLI, KPL, SHA
26.09.13	LEIFELD/ BLS Energieplan	5. Projekt-Arbeitssitzung	CLI, KPL
23.10.13	Klimarat Potsdam	Vorstellung der Projektergebnisse	CLI, KPL

6.4 Quellenverzeichnis

16. Beteiligungsbericht der LHP - zum 31.12.2010, Landeshauptstadt Potsdam, Der Oberbürgermeister (Hrsg.), Potsdam, 2012
Link (Stand 19.09.2013):
<http://vv.potsdam.de/vv/produkte/17301010000008365.php.media/10968/173010100000010968.pdf>
- Beteiligungsportfolio LHP; Landeshauptstadt Potsdam, Geschäftsbereich des Oberbürgermeisters, Bereich Beteiligungsmanagement, Stand Juli 2013
Link (Stand 19.09.2013):
<http://vv.potsdam.de/vv/produkte/17301010000009963.php.media/9974/17301010000009974.pdf>
- Energieeffizienz-Netzwerk München-Oberbayern (EEN MUC-OB), Sachstand: August 2013,
Link (Stand 19.09.2013):
<http://www.30pilot-netzwerke.de/nw-de/netzwerk-steckbriefe/EEN-Muenchen.php>
- Energieeffizienz-Netzwerk München-Oberbayern, Klimaschutz gemeinsam meistern - Energiekosten gemeinsam senken, Forschungsgesellschaft für Energiewirtschaft mbH, München, Juni 2013
Link (Stand 19.09.2013)
http://www.ffegmbh.de/download/informationen/267_leen_muenchen_oberbayern/Abschlussbroschuere_LEEN_Muenchen-Oberbayern.pdf
- Ergänzende Unterlage 1 zu Leitlinien guter Unternehmensführung - Public Governance Kodex - der Landeshauptstadt Potsdam, kommunalrechtliche Rahmenbedingungen zur wirtschaftlichen Betätigung; Potsdam; Stand Mai 2009; Homepage der Landeshauptstadt Potsdam
Link (Stand 19.09.2013):
<http://vv.potsdam.de/vv/produkte/17301010000008388.php.media/9923/17301010000009923.pdf>
- Ergänzende Unterlage 3 zu Leitlinien guter Unternehmensführung - Public Corporate Governance Kodex - der Landeshauptstadt Potsdam, Aufgaben und Aufgabenabgrenzung Beteiligungsmanagement, Organisatorische Regelungen Fachbereiche (Aufgabenabgrenzung)/ Beteiligungscontrolling; ; Potsdam; Stand Mai 2009; Homepage der Landeshauptstadt Potsdam
Link (Stand 19.09.2013):
<http://vv.potsdam.de/vv/produkte/17301010000008388.php.media/9925/17301010000009925.pdf>
- Gemeinsam zum Ziel - Informationen zum Vollzug von Zielvereinbarungen gemäß § 13a des kantonalen Energiegesetzes sowie zu den Vereinbarungen gemäß CO2-Gesetz und Energiegesetz des Bundes; Baudirektion Kanton Zürich, AWEL - Amt für Abfall, Wasser, Energie, Luft; Kanton Zürich, ohne Jahresangabe
Link (Stand 19.09.2013):
http://www.awel.zh.ch/dam/audirektion/awel/energie_minergie_radioaktive_abfaelle_grossverbraucher/dokumente/Broschuere_Grossverbraucher.pdf.spooler.download.1297149632591.pdf/Broschuere_Grossverbraucher.pdf
http://www.awel.zh.ch/internet/audirektion/awel/de/energie_radioaktive_abfaelle_grossverbraucher.html

- Klimaschutzbericht Potsdam 2010; Landeshauptstadt Potsdam, Der Oberbürgermeister (Hrsg.), Bearbeitung: RegioFUTUR, in Zusammenarbeit mit Ingenieurbüro für Energie (Harald Lacher), Potsdam, 05.02.2013
- Klimaschutzvereinbarung 2011 - 2020 „Berlin verpflichtet“; Land Berlin, vertreten durch die Senatsverwaltung für Gesundheit, Umwelt und Verbraucherschutz sowie Berliner Gaswerke Aktiengesellschaft GASAG, Berlin, 08.12.2010
Link (Stand 19.09.2013):
http://www.stadtentwicklung.berlin.de/umwelt/klimaschutz/aktiv/vereinbarung/download/gasag-ks_senguv.pdf
- Klimaschutzvereinbarung 2011 bis 2015 zur gemeinsamen Entwicklung von Klimaschutz-, abfall- und luftreinhaltepolitischen Maßnahmen des Landes Berlin und der Berliner Stadtreinigung für die Fortschreibung der bisherigen Klimaschutzvereinbarung; Land Berlin, vertreten durch die Senatsverwaltung für Gesundheit, Umwelt und Verbraucherschutz sowie die Berliner Stadtreinigung, Berlin, 14.09.2011
Link (Stand 19.09.2013):
http://www.bsr.de/assets/downloads/110914_Klimaschutzvereinbarung_mit_Unterschriften.pdf
- Klimaschutzvereinbarung 2011 bis 2020 zwischen dem Land Berlin und dem Verband Berlin-Brandenburgischer Wohnungsunternehmen e.V.; Land Berlin, vertreten durch die Senatsverwaltung für Gesundheit, Umwelt und Verbraucherschutz sowie der Verband Berlin-Brandenburgischer Wohnungsunternehmen e.V., Berlin, 09.09.2013
Link (Stand 19.09.2013):
http://www.stadtentwicklung.berlin.de/umwelt/klimaschutz/aktiv/vereinbarung/download/20110907_BBU_Klimaschutz.pdf
- Klimaschutzvereinbarung im Rahmen der Berliner Klimaschutzpolitik; Land Berlin, vertreten durch die Senatsverwaltung für Gesundheit, Umwelt und Verbraucherschutz sowie die Vivantes Netzwerk für Gesundheit GmbH, Berlin, 11.12.2009
Link (Stand 19.09.2013):
http://www.stadtentwicklung.berlin.de/umwelt/klimaschutz/aktiv/vereinbarung/download/vivantes_klimaschutzvereinbarung.pdf
- Klimaschutzvereinbarung im Rahmen des Landesenergieprogramms Berlin 2006 bis 2010 zwischen dem Land Berlin und der Berliner Immobilienmanagement GmbH; Land Berlin, vertreten durch die Senatsverwaltung für Gesundheit, Umwelt und Verbraucherschutz sowie die Berliner Immobilienmanagement GmbH (BIM), Berlin, ohne Jahresangabe
Link (Stand 19.09.2013):
http://www.stadtentwicklung.berlin.de/umwelt/klimaschutz/aktiv/vereinbarung/download/bim-ks_senguv.pdf
- Klimaschutzvereinbarung im Rahmen des Landesenergieprogramms Berlin 2006 bis 2010 zwischen dem Land Berlin, vertreten durch die Senatsverwaltung für Gesundheit, Umwelt und Verbraucherschutz und die Senatsverwaltung für Inneres und Sport sowie den Berliner Bäder-Betrieben, Anstalt öffentlichen Rechts, Berlin, ohne Jahresangabe
Link (Stand 19.09.2013):
http://www.stadtentwicklung.berlin.de/umwelt/klimaschutz/aktiv/vereinbarung/download/bbb-ks_senguv.pdf

- Klimaschutzvereinbarung zur gemeinsamen Umsetzung der energie- und klimaschutzpolitischen Ziele des Landes Berlin und der Freien Universität Berlin 2011 - 2015; Land Berlin, vertreten durch die Senatsverwaltung für Gesundheit, Umwelt und Verbraucherschutz sowie die Freie Universität Berlin, Berlin, 17.05.2011
Link (Stand 19.09.2013):
http://www.stadtentwicklung.berlin.de/umwelt/klimaschutz/aktiv/vereinbarung/download/fu-senguv_ksv2011.pdf
- Klimaschutzvereinbarung zwischen dem Land Berlin und Vattenfall; Land Berlin, vertreten durch die Senatsverwaltung für Gesundheit, Umwelt und Verbraucherschutz sowie die Vattenfall Europe AG, Berlin, 08.10.2009
Link (Stand 19.09.2013):
http://www.stadtentwicklung.berlin.de/umwelt/klimaschutz/aktiv/vereinbarung/download/vattenfall-ks_senguv.pdf
- Kooperationsvereinbarung zum Klimaschutz, zwischen der Landeshauptstadt Potsdam und dem Klinikum Ernst-von-Bergmann gGmbH, Landeshauptstadt Potsdam, Koordinierungsstelle Klimaschutz (Bereich 925), Potsdam, 15. April 2009
- Kooperationsvereinbarung zum Klimaschutz, zwischen der Landeshauptstadt Potsdam und dem Arbeitskreis Stadt*Spuren*, Landeshauptstadt Potsdam, Koordinierungsstelle Klimaschutz (Bereich 925), Potsdam, 17. Juni 2009
- Mobilitätsmanagement für Betriebe und öffentliche Verwaltungen, Leitfaden für Betriebe und öffentliche Verwaltungen, Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft (Lebensministerium), Wien, 207
Links (Stand 19.09.2013):
http://www.mobilitaetsmanagement.at/index.php?option=com_docman&task=doc_download&qid=202&Itemid=119
<http://www.klimaaktiv.at>
<http://www.mobilitaetsmanagement.at/>
- Moderne Zielvereinbarung mit Zieloptimierung, Zielvereinbarung - Unterstützung für Leitende, Führende und Mitarbeitende; Die Experten für Zielvereinbarung und Zielvereinbarungssystem, ohne Verfasser, 2013
Link (Stand 19.09.2013):
<http://zielvereinbarungen.org/moderne-zielvereinbarung-zieloptimierung/>
- Organe der Unternehmen und deren Besetzung, Stand Juli 2013, Homepage der Landeshauptstadt Potsdam
Link (Stand 19.09.2013):
<http://vv.potsdam.de/vv/produkte/173010100000010285.php.media/10286/173010100000010286.pdf>
- Organigramm Gesamtverwaltung; Potsdam; Stand 01.07.2013, Homepage der Landeshauptstadt Potsdam
Link (Stand 19.09.2013):
http://www.potsdam.de/cms/dokumente/10017590_66476/9b1ed28c/Organigramm%20Gesamtverwaltung%20LHP%202001072013.pdf
- Organigramm Geschäftsbereich 9; Potsdam; Stand 01.07.2013, Homepage der Landeshauptstadt Potsdam
Link (Stand 19.09.2013):
http://www.potsdam.de/cms/dokumente/10017590_66476/163ce989/Organigramm_GB9.pdf
- Richtlinie Geschäftsführer; Beschluss der 44. Öffentlichen Sitzung der Stadtverordnetenversammlung der Landeshauptstadt Potsdam am 02.05.2012; Potsdam, 08.05.2012, Homepage der Landeshauptstadt Potsdam
Link (Stand 19.09.2013):
<http://vv.potsdam.de/vv/produkte/173010100000009964.php.media/9965/173010100000009965.pdf>

Steuerungsinstrumente des Energiemanagements in der Verwaltung, Dresdner Beiträge zur Betriebswirtschaftslehre Nr. 141/08, Autoren: Edeltraud Günther und Julia Friedemann, Herausgeber: Die Professoren der Fachgruppe Betriebswirtschaftslehre, Technischen Universität Dresden, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, ISSN 0945-4810 Dresden, August 2008

Link (Stand 19.09.2013):

<http://www.qucosa.de/fileadmin/data/qucosa/documents/173/1223893543267-9416.pdf>

Übersicht „Aufgaben Beteiligungsmanagement“; Potsdam; ohne Jahresangabe; Homepage der Landeshauptstadt Potsdam

Link (Stand 19.09.2013):

<http://vv.potsdam.de/vv/produkte/17301010000009972.php.media/9973/17301010000009973.pdf>

Zusammenfassender Sachverstandsbericht 2007 - 2010, Anlage 2 Zielvereinbarung für die Jahre 2009 und 2010, Goslar mit Energie e.V., Landkreis Goslar

Links (Stand 19.09.2013):

<http://formulare.landkreis-goslar.de/ratsinfo/goslarlk/1056/>

[R29zbGFyX21pdF9FbmVyZ2lIX1NhY2hzdGFuZHNiZXJpY2h0XzlwMDctMjAxMC5wZGY=/12/n/13534.doc](http://formulare.landkreis-goslar.de/ratsinfo/goslarlk/1056/R29zbGFyX21pdF9FbmVyZ2lIX1NhY2hzdGFuZHNiZXJpY2h0XzlwMDctMjAxMC5wZGY=/12/n/13534.doc)

<http://www.goslar-energie.de/index.php/>

6.5 Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Zieloptimierung über die Bonus-Matrix.....	16
Abb. 2: kBMS-Verfahren schematisch.....	28

6.6 Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Klimaschutzbezogene Zielvereinbarungen: Praxisbeispiele (1/2)	8
Tab. 2: Klimaschutzbezogene Zielvereinbarungen: Praxisbeispiele (2/2)	9
Tab. 3: Zielvereinbarung - Morphologie	13
Tab. 4: Zwei „Extrem-Varianten“ der Zielvereinbarung - Einsatzszenarien.....	14
Tab. 5: Toolbox - Vorbereitungen für die Entwicklung des Konzepts	19
Tab. 6: Systemauswahl (Morphologie)	20
Tab. 7: Zusammensetzung der öffentlichen Beteiligungen der LHP	22
Tab. 8: Kommunale Beteiligungen der LHP (1/ 2)	23
Tab. 9: Kommunale Beteiligungen der LHP (2/ 2)	24
Tab. 10: Auswahlkriterien (generell)	25
Tab. 11: Unsere Auswahlempfehlung: 29 Unternehmen insgesamt	27
Tab. 12: Verwendete Terminologie	29
Tab. 13: Verfahren in der Übersicht (1/2)	30
Tab. 14: Verfahren in der Übersicht (2/2)	31
Tab. 15: Aufbau der Vorlage „Potentialanalyse“	36
Tab. 16: Checkliste: Wesentliche Konzeptbestandteile	40



6.7 Datei-Anlagen

kBMS LHP - Anlagen.xls

Vorlage Potentialanalyse.xls



6.8 Verfasser

Leifeld GmbH & Co. KG Unternehmensberatung

Torgauer Straße 12-15
10829 Berlin

www.leifeld@leifeld-online.com
info@leifeld-online.com

Tel +49 30 3406025 81
Fax +49 30 3406025 99